

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เห็นถึงการดำเนินการในองค์กรว่าเกี่ยวข้องกับกรขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดอย่างไรบ้าง ในการศึกษาเรื่องนี้จึงได้สำรวจแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

#### ทฤษฎีองค์กร (Organizational Theory)

หนังสือพิมพ์ถือเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการประกอบธุรกิจที่ต้องแสวงหากำไร การจัดทำหนังสือพิมพ์ต้องใช้ทุนทรัพย์เป็นจำนวนมาก มีการลงทุนสูง การลงทุนดังกล่าวจะเป็นการลงทุนเกี่ยวกับเครื่องจักร ขานพาหนะ อาคารสถานที่ การจ้างบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต เป็นต้น การลงทุนที่สูงนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารงานหรือการจัดการอย่างมีระบบในการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายและหวังผลในด้านกำไร (ครุณี หิรัญรักษ์, 2530)

เลวิทและฮาโรลด์ (Lyvit and Harold, 1973) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ จะต้องประกอบกิจกรรม 4 ประการคือ

1. หน้าที่และเป้าหมายขององค์กร ว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไรและบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร
2. โครงสร้างภายในองค์กรว่าลักษณะภายในองค์กรแบ่งออกเป็นอย่างไร
3. ในการบริหารองค์กรว่าควรมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดความมั่นคงได้อย่างไร

ดังนั้นองค์กรใหญ่ ๆ จึงต้องมีลักษณะสำคัญใน 4 ประการคือ

1. งาน(Tasks) องค์กรจะออกแบบหรือสร้างสิ่งหนึ่งขึ้นเพื่อบริการซึ่งมีเป้าหมายที่แน่นอน
2. โครงสร้าง (Structure) องค์กรจะต้องมีโครงสร้างของการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ซึ่งมีลักษณะแบ่งตามสายงาน
3. องค์กรจะต้องมีเครื่องมือ (Tools) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติการและช่วยเหลือการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
4. คนในองค์กร (People) ซึ่งมีลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันจะต้องกำหนดทิศทางการทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน

#### ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร

การที่จะพัฒนาองค์กรนั้น ต้องพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งให้เปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์กร เพื่อว่าองค์กรจะดำเนินการปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Worren G. Bennis, 1969)

ทฤษฎีความยืดหยุ่น หรือ The Contingency Theory (Conrad C. Fink, 1988) นั้นเน้นหลักการให้ผู้บริหารพยายามปรับวิธีการบริหาร ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่หนังสือพิมพ์กำลังเผชิญหน้าอยู่ในแต่ละขณะ อาทิ เมื่อตลาดหนังสือพิมพ์ หรือการแข่งขันในตลาดหนังสือพิมพ์เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารหนังสือพิมพ์ก็ย่อมต้องปรับการบริหารเชิงบรรณาธิการและการบริหารเชิงธุรกิจ ให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของตลาดและการแข่งขันในตลาดด้วย

Porter (Lyman Porter, 1992) มีแนวคิดว่าในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้แก่

1. สภาพเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจรุ่งเรืององค์กรธุรกิจย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญ ขึ้น ถ้าเกิดสภาวะเศรษฐกิจซบเซา คนว่างงานมากขึ้นองค์กรย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เล็กลงหรือยกเลิกไปในที่สุด

2. สภาพสังคม หมายถึง ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของประชาชนย่อมกระทบต่อองค์กร มีอิทธิพลทำให้องค์กรเปลี่ยนไป

3. เทคโนโลยี ความรู้ทางการจัดการ การผลิต หรือเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ ๆ ที่ทันสมัยย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน องค์กรใดไม่ปรับตัว ไม่นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ก็ย่อมจะล่าช้าและพ่ายแพ้ในการแข่งขัน เพราะไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง หรือไม่สามารถบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า

4. คู่แข่งขัน โดยเฉพาะในด้านธุรกิจหนังสือพิมพ์มีการแข่งขันกันสูงมาก ต้องปรับปรุงองค์กรให้สู้กับคู่แข่งได้หรือเหนือกว่า

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่

1. องค์กรเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไป ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานเป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมและสร้างงานขึ้นมาใหม่

2. ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เกิดปัญหาไม่คล่องตัวหรือจ้ำจ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

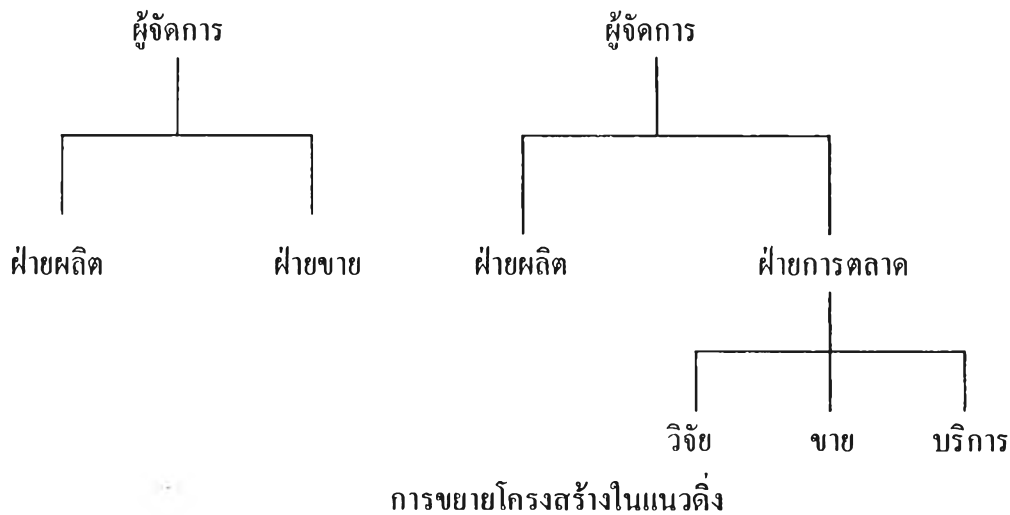
3. การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้แทนผ่อนคลาขแรงงานคนทำให้รวดเร็วและลดต้นทุน เช่น นำคอมพิวเตอร์มาใช้แทนพิมพ์ดีดธรรมดา ๆ

4. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรตามมาจากนโยบายเปลี่ยนไป

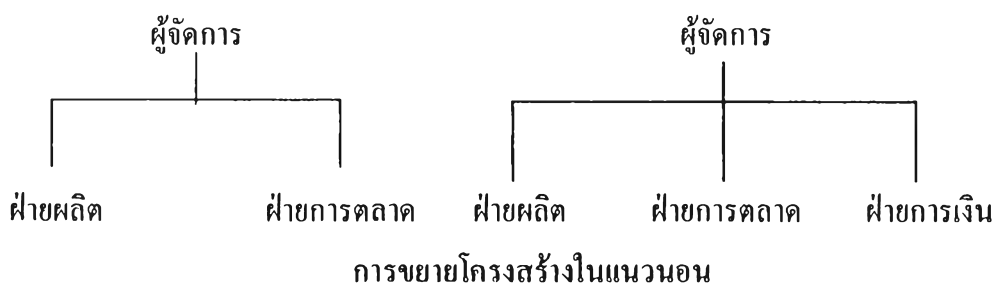
5. บุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น ลาออก การย้ายหรือเลื่อนชั้น นอกจากนี้ความรู้สึกรักใคร่ของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์กรด้วย

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กรธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นเพื่อนำไปสู่อัตราส่วนกำไรที่สูงขึ้น การขยายตัวขององค์กรอาจทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1. การขยายโครงสร้างในแนวดิ่ง เป็นการแบ่งหน่วยงานหนึ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยตามปริมาณงานที่มากขึ้น เช่น เมื่อเริ่มตั้งบริษัทใหม่ ๆ เป็นบริษัทขนาดเล็ก มีแต่ฝ่ายขายซึ่งมีพนักงานเพียง 3-4 คน ทำหน้าที่ทั้งขาย บริการลูกค้าและเก็บข้อมูลทางการตลาด ต่อมาเมื่อบริษัทเจริญขึ้น ผลผลิตสินค้ามากขึ้น ฝ่ายขายมีพนักงานมากขึ้นเป็น 40-50 คน จำเป็นต้องตั้งเป็นฝ่ายการตลาดแยกออกเป็นแผนกขาย แผนกบริการลูกค้าและแผนกวิจัยตลาดขึ้น



2. การขยายโครงสร้างในแนวนอน เป็นการเพิ่มหน่วยงานในระดับเดียวกันเพราะองค์กรขยายงานมากขึ้น เช่น เมื่อเริ่มตั้งบริษัทใหม่ ๆ มีฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาดเท่านั้นมีพนักงานฝ่ายละ 3-4 คนแต่ละฝ่ายทำหน้าที่ด้านการเงินของตนเอง เมื่อบริษัทเจริญขึ้นมีสินค้ามากขึ้น การเงินมีปริมาณมากขึ้น จึงจำเป็นต้องตั้งฝ่ายการเงินขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบด้านการเงินโดยเฉพาะ



## องค์กรหนังสือพิมพ์

สุภา (สุภา ศิริमानนท์, 2529) ได้กล่าวในการบรรยายวิชา วส.316 ว่า องค์กรหนังสือพิมพ์ต้องอาศัยองค์ประกอบ 3 อย่างได้แก่

1. ทุน (Capital)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. การบริหารงาน (Management)

ในการจัดตั้งองค์กรหนังสือพิมพ์ในระบบเศรษฐกิจทุนนิยมจะต้องใช้องค์ประกอบทั้ง 3 อย่างดังที่กล่าวมาแล้ว ขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 3 อย่างแล้ว ในองค์กรหนังสือพิมพ์จะต้องประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายคือ

1. ฝ่ายเจ้าของทุน (Those who OWN it)
2. ฝ่ายผู้จัดทำ (Those who MAKE it)
3. ฝ่ายผู้อ่าน (Those who READ it)

บุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้ในทางวิชาการหนังสือพิมพ์เรียกว่า "ผู้ยิ่งใหญ่" ซึ่งมีอำนาจครอบคลุมกิจการหนังสือพิมพ์นั้น ๆ และผู้ยิ่งใหญ่ทั้ง 3 ฝ่ายนี้ไม่ว่าขององค์กรหนังสือพิมพ์ใดจะต้อง "เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน" กำกับกันและมีทรรศนะสอดคล้องกัน ถ้าทั้ง 3 ฝ่ายนี้ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ฐานะแห่งกิจการหนังสือพิมพ์นั้น ๆ ก็จะคลอนแคลนและจะต้องเลิกล้มไปในที่สุด

## การบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์

การบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์คือกระบวนการในการนำทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน วัสดุ สิ่งของ เครื่องจักรหรือเครื่องมือในการผลิตและเงินทุนมาใช้ดำเนินการผลิตหนังสือพิมพ์เพื่อนำหนังสือพิมพ์นั้นออกจำหน่ายโดยทั่วไป โดยหวังผลตอบแทนกลับมาในรูปของกำไรและเอื้อประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย (ดร. ณี หิรัญรักษ์, 2530)

## การบริหารหรือการจัดการ (Management Or Administrative)

มีตั้งแต่ระดับที่ง่ายไปจนถึงระดับสลับซับซ้อน ซึ่งการบริหารจะซับซ้อนหรือไม่ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและความยากง่ายของลักษณะงานในองค์กรเป็นสำคัญ หากเป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก การจัดการหรือการบริหารจะไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และไม่ต้องใช้เทคนิคการบริหารขั้นสูง แต่ถ้าเป็นองค์กรใหญ่และมีเครือข่ายของงานและมีบุคลากรมาก การบริหารงานจะมีลักษณะที่สลับซับซ้อนและต้องใช้เทคนิคการบริหารขั้นสูง

สำหรับหนังสือพิมพ์นั้นถือเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งเช่นกัน ที่มีวัตถุประสงค์หลักของการประกอบธุรกิจที่ต้องแสวงหากำไร การจัดทำหนังสือพิมพ์ต้องใช้ทุนทรัพย์เป็นจำนวนมาก มีการลงทุนสูง ทั้งนี้การลงทุนดังกล่าวเป็นการลงทุนเกี่ยวกับเครื่องจักร ขานพาหนะ อาคารสถานที่ การจ้างบุคลากร การผลิต ซึ่งการลงทุนดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารงานหรือการจัดการอย่างมีระบบในการดำเนินการ เพื่อเป้าหมายและหวังผลในด้านกำไร

กระบวนการบริหาร โดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบของการบริหาร ซึ่งได้แก่การวางแผนงาน การจัดองค์กร การอำนวยการและการควบคุมงาน ในการวางแผนงานธุรกิจ จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายในทางธุรกิจ โดยทั่วไปจะมุ่งหวังในเรื่องสำคัญดังต่อไปนี้

1. ด้านกำไร
2. ด้านการผลิต
3. ด้านการตลาด
4. ด้านบริหารการเงิน

### ด้านกำไร

การกำหนดเป้าหมายในการสร้างผลกำไร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุน เพราะหากไม่มีกำไรแล้วธุรกิจดังกล่าวจะดำเนินต่อไปไม่ได้ การกำหนดเป้าหมายในการทำกำไรเป็นสิ่งที่ทำได้ยากโดยเฉพาะธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นในการบริหารธุรกิจจะต้องมีการคาดคะเนว่าเมื่อใดที่ธุรกิจจะมีกำไร หรือจะต้องแบกรับภาระที่ขาดทุนกี่ปี เพื่อที่ผู้บริหารจะได้หาเงินมาใช้ในการหมุนเวียนทำธุรกิจได้

## ด้านการผลิต

สำหรับธุรกิจหนังสือพิมพ์นั้นถือว่าการกำหนดเป้าหมายในการผลิตว่าจะมีการผลิตจำนวนมากน้อยเพียงไร เวลาไหน เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ตลอดจนการกำหนดระยะเวลาและจำนวนเล่มที่หนังสือพิมพ์จะออกกว่าเป็นรายวัน รายปักษ์ รายเดือน ล้วนแต่เป็นเรื่องที่สำคัญทั้งสิ้นในการที่จะกำหนดกระบวนการผลิตได้ถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริหารด้านการผลิตจะสามารถกำหนดจำนวน คน วัสดุ สิ่งของเครื่องใช้ เงินทุนและวิธีการผลิตได้อย่างถูกต้องและไม่คลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดจากความ เป็นจริงได้

## ด้านการตลาด

การตลาดถือเป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากการตลาดมีส่วนสัมพันธ์กับการผลิตและการทำกำไร การกำหนดเป้าหมายในด้านนี้จะต้องสามารถคาดคะเนถึงจำนวนจำหน่าย และกลุ่มเป้าหมายที่เป็ นผู้ซื้อว่าเป็นอย่างไร

## ด้านการบริหารการเงิน

การกำหนดเป้าหมายของแหล่งเงินเข้าและแหล่งเงินออก เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารด้านการเงิน โดยที่ผู้บริหารด้านการเงินจะต้องรู้ว่า มีแหล่งที่เป็นเงินเข้าขององค์กรมาจากแหล่งใดบ้าง เช่น จากผู้ถือหุ้น จากการกู้ยืม จากเงินรายได้จากการจำหน่ายหรือจากการโฆษณา ส่วนแหล่งเงินออกนั้น ผู้บริหารด้านการเงินจะต้องคาดการณ์ได้ว่ามีค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ อย่ างไรบ้าง อาทิ ค่าใช้จ่ายการผลิต ค่าบุคลากร ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าอาคารสถานที่ ฯลฯ ทั้งนี้การคาดคะเนถึงแหล่ง รายรับและรายจ่ายดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายในการผลิต และการตลาดอันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการบริหารด้านการเงิน และกำไรของธุรกิจได้เป็น อย่ างดี

องค์กรธุรกิจหนังสือพิมพ์โดยทั่วไปนั้นแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในด้านของกลุ่มผู้อ่าน นโยบายการนำเสนอข่าว แต่หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกันในด้านของการจัดองค์กร โดยที่หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่จะแบ่งการบริหารองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานหลักดังนี้ (ครุณี หิรัญรักษ์, 2530)

1. เจ้าของ/ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา และการบริหารงานทั่วไป หน่วยงานนี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและนโยบาย ตลอดจนดูแลในด้านการเงินขององค์กรให้เป็นไปตามขั้นตอน บุคคลระดับผู้บริหารที่สำคัญในหน่วยงานนี้ ได้แก่ ผู้เป็นเจ้าของ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณาหรือผู้จัดการทั่วไป

2. ฝ่ายโฆษณา หน่วยงานนี้รับผิดชอบในด้านการขายเนื้อหาหนังสือพิมพ์ให้กับผู้ที่อยู่อาศัยในวงการธุรกิจด้านต่าง ๆ หรือบุคคลทั่วไปที่สนใจและมีความต้องการจะขายสินค้าของตน หรือมีความต้องการที่จะรับบริการและข้อคิดเห็นในด้านต่าง ๆ จากหนังสือพิมพ์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีหน้าที่เกี่ยวข้องข้องกับการจัดทำดัชนีฉบับการออกแบบ และการรณรงค์ให้กับสินค้าที่มาลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ของตน

3. ฝ่ายจัดจำหน่าย บทบาทหน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบของหน่วยงานนี้ ได้แก่ การวางแผน การจำหน่ายจ่ายแจกหนังสือพิมพ์ การจัดส่ง การรณรงค์เพื่อการจัดจำหน่ายในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้หนังสือพิมพ์มีจำนวนจำหน่ายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ บุคคลสำคัญในระดับผู้บริหารของหน่วยงานนี้ ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ผู้จัดการด้านการตลาด (Marketing Manager) และผู้จัดการด้านการเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ (Promotion Manager)

4. ฝ่ายข่าวและกองบรรณาธิการ หน้าที่ของหน่วยงานนี้จะเกี่ยวข้องข้องกับการวางแผน การเตรียม และการจัดสรรข่าวสารและข้อมูลอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการโฆษณาผู้บริหารของหน่วยงานนี้ ได้แก่ บรรณาธิการ ผู้ซึ่งรับผิดชอบและดูแลเกี่ยวกับการทำข่าวในรูปแบบที่ปรากฏในหน้าหนังสือพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นข่าวทั่วไป ข่าวกีฬา บทความ สารคดี ฯลฯ นอกจากบรรณาธิการแล้ว หน่วยงานนี้ยังประกอบด้วยนักข่าวหรือผู้สื่อข่าว ช่างภาพ ผู้ตรวจข่าว ผู้ตรวจและแก้ไขต้นฉบับ เป็นต้น

5. ฝ่ายจัดพิมพ์ หน้าที่ของหน่วยงานนี้จะเกี่ยวข้องข้องกับขั้นตอนการพิมพ์ตั้งแต่การเตรียม ขั้นตอนไปจนถึงขั้นสุดท้ายของการพิมพ์ที่เสร็จสมบูรณ์และพร้อมที่จะจำหน่ายจ่ายแจกไปยังผู้อ่าน บุคคลในระดับบริหารของหน่วยงานนี้ ได้แก่ ผู้จัดการด้านการผลิตและการพิมพ์ซึ่งรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทางการจัดเตรียมงานที่พร้อมที่จะทำการพิมพ์ ผู้ควบคุมแท่นพิมพ์และผู้ดูแลด้านการจัดส่ง



### ปัจจัยสำคัญในการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์มี 3 ประการดังนี้

1. ปัจจัยด้านความคิด ผู้บริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์จะต้องมีความคิดก้าวหน้าและมีทัศนวิสัยกว้างไกล โดยมีการปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้มากที่สุด จะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เช่น การขยายตลาดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ การวางแผนเป้าหมายรายได้ และการสำรวจความต้องการของผู้อ่านซึ่งมักเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

2. ปัจจัยด้านสิ่งของ ผู้บริหารจะต้องจัดระเบียบสิ่งของ หมายถึงทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นวัตถุดิบของเครื่องจักรและเงินทุน ให้ถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสมและจัดสรรถูกต้องตามแผนงาน จะต้องไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่า และสิ้นเปลืองโดยไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการแสวงหาวัตถุดิบ ซึ่งใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ตามความเหมาะสม โดยจะต้องคำนึงถึงจุดคุ้มทุน ควบคู่ไปกับผลประโยชน์ที่ผู้อ่านจะได้รับ

3. ปัจจัยด้านบุคคล ทรัพยากรบุคคลนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรหรือธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องจัดให้คนได้ทำหน้าที่ตรงตามความสามารถของเขา นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามหาสาเหตุจูงใจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อที่จะได้ทุ่มเททำงานให้องค์กรได้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย

#### การบริหารการตลาด

การบริหารการตลาด หมายถึง การวางแผน การปฏิบัติงานและควบคุมแผนการตลาดที่จะนำมาซึ่งความพอใจจากการแลกเปลี่ยนกับตลาดเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุประสงค์ของบริษัทที่ตั้งไว้ ซึ่งเน้นหนักในด้านสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย และต้องให้เกิดความพอใจด้วยโดยการกำหนดราคา การสื่อสาร และการจัดจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบอกกล่าว กระตุ้นและสนองความต้องการของตลาดนั้น ๆ ( อัจจิมา เศรษฐบุตรและสายสวรรค์ วัฒนพานิช, 2535)

#### กลยุทธ์การตลาด

หากจะนำสินค้าขององค์กรเข้าสู่ตลาดและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคได้ ควรที่จะต้องมีการศึกษาถึงความต้องการและความปรารถนาของผู้บริโภค และพยายามพัฒนาแนวคิดสินค้า ออกแบบลักษณะสินค้า จัดหีบห่อ ตั้งชื่อ กำหนดราคาที่ครอบคลุมผลกำไรอย่างสมเหตุสมผล ทำการจัดจำหน่ายติดต่อสื่อสารกับประชาชนให้รู้จักสินค้า ให้ผู้บริโภครู้ว่าจะหาซื้อได้จากที่ใดและจัดทำแผนงานการตลาดให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยอาจจะนำแนวคิดกลยุทธ์ 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานกลยุทธ์การตลาดมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจได้ ดังมีรายละเอียดของกลยุทธ์พื้นฐานทั้ง 5 ดังนี้

### 1. การแบ่งส่วนการตลาด ( Market Segmentation)

ตามข้อเท็จจริงแล้วไม่มีบริษัทใดสามารถเสนอสินค้าชนิดเดียวกันให้กับทุกคนในตลาดพอใจได้ ฉะนั้นจึงควรทำการแบ่งแยกตลาด แต่ละส่วนแบ่งตลาดจะมีโอกาสต่าง ๆ กัน บริษัทควรจะศึกษาโอกาสต่าง ๆ นั้นก่อนที่จะเริ่มวางตำแหน่งสินค้าของตน

### 2. การวางตำแหน่งตลาด ( Market Positioning)

กลยุทธ์การตลาดขั้นที่ 2 คือ การเลือกตลาดที่จะให้โอกาสที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ ดังนั้นการที่จะแบ่งส่วนตลาดให้น่าสนใจที่สุดควรจะมีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

- 2.1 ส่วนแบ่งตลาดนั้นต้องมีขนาดที่เพียงพอ
- 2.2 ส่วนแบ่งตลาดจะต้องมีแนวโน้มจะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต
- 2.3 ส่วนแบ่งตลาดนั้นจะต้องไม่มีคู่แข่งครองตลาดอยู่
- 2.4 ส่วนแบ่งตลาดนั้น ยังไม่มีบริษัทใดสามารถตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าได้เพียงพอ

### 3. กลยุทธ์การเข้าตลาด (Market Entry Strategy)

กลยุทธ์การตลาดแบบที่ 3 เป็นการพิจารณาว่าจะเข้าไปยังส่วนแบ่งตลาดเป้าหมายอย่างไร บริษัทอาจจะใช้วิธี

- 3.1 การได้มาเป็นกรรมสิทธิ์ ( Acquisition)
- 3.2 การพัฒนาภายในบริษัท ( Internal Development)
- 3.3 การรวมกับบริษัทอื่น ( Collaboration With Other Companies)

ทั้งนี้การได้มาเป็นกรรมสิทธิ์ในสินค้าหรือบริษัท เป็นวิธีที่ง่ายและเร็วในการเข้าสู่ตลาดใหม่ ไม่ต้องใช้เวลามากเพื่อสร้างความรู้ ทรัพยากร และชื่อเสียงภายในบริษัทเอง แต่บางบริษัทกลับขยายกิจการ โดยการพัฒนาภายในองค์กรเองนั่นคือทำการวิจัยและพัฒนาสินค้า เนื่องจากคาดว่า การได้บริษัทอื่นมาอาจจะมีปัญหายุ่งยาก หรือไม่มีบริษัทที่จะมารวมด้วย จึงใช้วิธีการปรับปรุงและพัฒนาภายในบริษัทดีกว่า

การเข้าสู่ตลาดใหม่หรือส่วนแบ่งตลาดใหม่ อาจจะได้มาโดยวิธีการรวมกับบริษัทอื่น ประโยชน์ก็คือ ลดความเสี่ยงลง เพราะแต่ละบริษัทมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน ประโยชน์อีกประการหนึ่งคือ แต่ละบริษัทจะได้นำความชำนาญเฉพาะอย่าง หรือมีทรัพยากรที่อีกบริษัทหนึ่งบกพร่องมารวมกัน ( Joint Venture Combination ) ซึ่งจะทำได้ประโยชน์มากขึ้น

#### 4. กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด ( Marketing-Mix Strategy)

MaCarthy ได้กำหนดส่วนผสมทางการตลาดไว้ 4 อย่างหรือ 4P's ได้แก่ สินค้า ( Product) ราคา ( Price ) สถานที่ ( Place ) และ การส่งเสริมการจำหน่าย ( Promotion ) ซึ่งแต่ละตัวแปรนั้นมีรายละเอียดดังแสดงในตารางนี้

ตารางที่ 1. รายละเอียดของ 4P's

สินค้า	สถานที่	การส่งเสริมการจำหน่าย	ราคา
คุณภาพ	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การโฆษณา	ระดับต่าง ๆ
คุณลักษณะ	ตำแหน่งที่ตั้งร้านค้า	การขายส่วนตัว	ส่วนลดและส่วนยอมให้
แบบ	อาณาเขตขาย	การส่งเสริมการขาย	ข้อตกลงการจ่ายเงิน
ตราชื่อ	ระดับสินค้าคงคลัง	การประชาสัมพันธ์	
การหีบห่อ	การขนส่ง		
สายผลิตภัณฑ์			
การรับประกัน			
การบริการระดับต่าง ๆ			
บริการอื่นๆ			

### 5. กลยุทธ์จังหวะเวลา (Timing Strategy)

กลยุทธ์สุดท้าย คือ จังหวะเวลา เมื่อบริษัทสร้างโอกาสอันดีแล้ว กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว และได้พัฒนากลยุทธ์การตลาดเสร็จเรียบร้อยแล้ว มิได้หมายความว่า จะกระทำได้นั้น บริษัทอาจเสียประโยชน์โดยการเข้าสู่ตลาดช้า หรือในทางตรงกันข้ามเร็วเกินไป การเข้าไปในจังหวะเวลาที่เหมาะสมเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นกัน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ คือ งานวิจัยของ David C. Coulson and Anne Hansen เรื่อง The Louisville Courier-Journal's News Content After Purchase By Gannett ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยถึงการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ The Louisville Courier หลังจากที่หนังสือพิมพ์เปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็น Gannett ผลจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์กรนั้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ ๆ

นโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากโดยเฉพาะตัวหนังสือพิมพ์ The Louisville Courier-Journal มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาข่าวสารที่น่าเสนอไปจากเดิมมาก ซึ่งในนโยบายใหม่ของผู้บริหารใหม่นั้นเน้นผลิตหนังสือพิมพ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านและให้ผู้อ่านได้ในธุรกิจหนังสือพิมพ์

Gannett ได้กำหนดนโยบายในการนำเสนอข่าวใหม่ จากเดิมที่เสนอข่าวหนัก (Hard News) ถึง 56% ลดลงเหลือ 51% เสนอภาพเพิ่มจากเดิม 19% เป็น 21% และเสนอประเภทสารคดีเพิ่มจากเดิม 11% เป็น 17% พร้อมกับเพิ่มการเสนอข่าวในประเทศจาก 32% เป็น 35% ลดการเสนอข่าวต่างประเทศจาก 8% เหลือ 7% การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นแม้จะยังไม่สามารถสรุปผลของงานวิจัยได้เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่ต้องใช้เวลาในการศึกษานาน แต่ก็ทำให้เห็นได้ว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในองค์กรหนังสือพิมพ์จะส่งผลให้นโยบายในการทำงาน นโยบายข่าวเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

สุชาดา เพ็ชรแก้ว (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การวิเคราะห์ลักษณะอุตสาหกรรมข่าวในประเทศไทย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการผลิตลักษณะการกระจายข่าว ผลการศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์พบว่าโครงสร้างของอุตสาหกรรมข่าวต้องตอบสนองต่อ

โครงสร้างภายนอกที่ใหญ่กว่า อาทิ การเมือง เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมจะต้องแข่งขันกันในเรื่องผลประโยชน์ โดยมีผู้รับสาร กลุ่มโฆษณาและเงินทุน เป็นแหล่งทรัพยากร ซึ่งการแข่งขันกันดังกล่าวนี้ทำให้อุตสาหกรรมข่าวต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด จึงมีการพัฒนาอยู่เสมอของสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อตอบรับกับบริบทแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ศศิยา วิจิตรจามรี (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์เดอะเนชั่นกรุป" ผลการศึกษาพบว่าเดอะเนชั่นกรุปเริ่มด้วยธุรกิจหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ จากนั้นได้กระจายธุรกิจออกมาหลายด้านการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของเดอะเนชั่นกรุปคือ มีทุนจดทะเบียนเพิ่มคิดเป็นอัตราร้อยละ 400 โดยมีทุนจดทะเบียนถึง 1,000 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีการขยายสิ่งพิมพ์ภายในเครือ อาทิ กรุงเทพธุรกิจ เนชั่นคอมิกส์ กรุงเทพธุรกิจสุดสัปดาห์ เนชั่นสุดสัปดาห์ เนชั่นจูเนียร์

จากการศึกษาพบว่าเดอะเนชั่นกรุปไม่ได้ขยายตัวไปในด้านสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังพัฒนาขยายตัวสู่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจด้านการกระจายเสียง ธุรกิจบริการสารสนเทศ ธุรกิจสาระและบันเทิง โดยมีปัจจัยภายนอกและภายในสนับสนุนให้การขยายงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผลที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อเดอะเนชั่นหลายประการนั่นคือ สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้ในเรื่องหลายประเภทแบบครบวงจร รายได้เพิ่มขึ้น ความได้เปรียบในเชิงธุรกิจและภาพลักษณ์ที่ดี

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยภายนอกและภายในที่ทำให้เดอะเนชั่นกรุปมีการพัฒนาขยายตัวดังนี้

### ปัจจัยภายนอก

1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจภายในประเทศมีการเจริญเติบโตส่งผลให้การเติบโตของธุรกิจการโฆษณาตามไปด้วย เศรษฐกิจดีทำให้ประชาชนมีความสามารถในการบริโภคจับจ่ายสินค้า

2. ปัจจัยทางด้านสังคมและการศึกษา ประชาชนในประเทศมีการศึกษามากขึ้นทำให้ความต้องการรับรู้ข่าวสารเพิ่มมากขึ้น อุตสาหกรรมด้านสิ่งพิมพ์จึงต้องขยายตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

3. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ ดาวเทียม เคเบิลใยแก้วนำแสง ทำให้ระบบการผลิตหนังสือพิมพ์เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

### ปัจจัยภายใน

1. บุคลากร ต้องมีความสามารถและมีความสามัคคีในการทำงานเป็นหมู่คณะพร้อมกับทุ่มเทให้กับองค์กรในการที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า

2. เครื่องมือ เครื่องจักร องค์กรมีความพร้อมในเรื่องของเครื่องจักร เครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย ทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการ

3. เงินทุน การขยายฐานของธุรกิจคือการนำบริษัทเข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจากจะสามารถเพิ่มทุนเพื่อขยายธุรกิจขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

4. ฐานข่าว ฐานข่าวที่มีคุณภาพจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อ่านมีต่อข่าว รวมไปถึงสื่อที่นำเสนอข่าวสารนั้น ๆ ด้วย และเมื่อผู้อ่านเชื่อมั่นในคุณภาพข่าวแล้วการขยายตัวของธุรกิจข่าวจึงไม่ใช่เรื่องยาก

5. ผู้บริหาร องค์กรจะเติบโตไม่ได้หากไม่มีผู้บริหารที่พยายามสร้างโอกาสและมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะต้องมีการวางแผนการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักใช้บุคลากร ใช้เครื่องมือเท่าที่คนมีอยู่ในเกิดประโยชน์มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามขยายสิ่งที่มืออยู่ออกไปให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้