



การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย



พีระพงษ์ เตชะวิเศษ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชานิติศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2547

ISBN 974-9745-48-5

**Business Management of Aur Sor Tor Magazine**

**Peerapong Techawiset**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**

**for the Degree of Master of Arts**

**Department of Business Communication Arts**

**Graduate School, Dhurakijpundit University**

**2004**

**ISBN 974-9745-48-5**

เลขทะเบียน.....	<b>0173580</b>
วันลงทะเบียน.....	<b>27 ส.ค. 2548</b>
เลขเรียกหนังสือ.....	308.2924 ท 798 ก [ว547]

(A)



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารธุรกิจสี่อนุสาร อ.ส.ท.ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

เสนอโดย นายพีระพงษ์ เตชะวิเศษ


สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ กลุ่มวิชา นิเทศศาสตร์ธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อัญชลี จุฬ่าพิมพ์พันธุ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

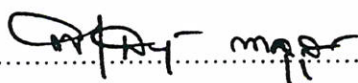
  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ อรุณ งามดี)

  
..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ดร.อัญชลี จุฬ่าพิมพ์พันธุ์)

  
..... กรรมการ  
(รศ.ดร.พีระ จิรโสภณ)

  
..... กรรมการ  
(ผศ.ดร.อุษา บิ๊กกินส์)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ .. 11 .. เดือน .. สิงหาคม .. พ.ศ. 2547

ชื่อวิทยานิพนธ์	การบริหารธุรกิจสื่อออนูสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ชื่อนักศึกษา	พีระพงษ์ เตชะวิเศษ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. อัญชลี จุฬาพิมพ์พันธุ์
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์(ธุรกิจ)
ปีการศึกษา	2547

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการบริหารธุรกิจสื่อออนูสาร อ.ส.ท. และปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสื่อออนูสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้วยวิธีการสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากบุคคลสำคัญในการบริหารงานของออนูสาร อ.ส.ท. คือ ผู้บริหารและบุคลากรของออนูสาร อ.ส.ท. และจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า ออนูสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารการท่องเที่ยวซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ จัดทำนิตยสารเพื่อตอบสนองนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และนโยบายของรัฐ และเป็นนิตยสารที่ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากงบประมาณกลาง ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเอง ซึ่งออนูสาร อ.ส.ท. มีงบประมาณค่อนข้างมาก โดยรายได้หลักมาจากยอดการจำหน่าย และการโฆษณา อีกทั้งมีกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวาง ทุกเพศ ทุกวัย และหลากหลายอาชีพ ส่วนเนื้อหาที่น่าสนใจของออนูสาร อ.ส.ท. เป็นเนื้อหาที่สนับสนุนหรือส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ ส่งเสริมภาพพจน์ของประเทศชาติ จะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเสมอ รูปแบบในการนำเสนอจะมีความหลากหลาย ส่วนใหญ่จะเป็นประเภทของบทความและสารคดีท่องเที่ยว และหลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาของออนูสาร อ.ส.ท. เน้นนโยบายราคาถูก เนื่องจากไม่ได้ทำเพื่อหวังผลกำไรเป็นหลัก เพียงแต่เป็นนิตยสารที่ต้องการเผยแพร่ข่าวสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ให้เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป

สำหรับการบริหารงานด้านจัดจำหน่าย ออนูสาร อ.ส.ท. ซึ่งผลิตโดยองค์กรของรัฐนี้ใช้ลักษณะการจัดจำหน่ายเอง มีช่องทางการจัดจำหน่าย 3 ลักษณะ คือ ขายสด ขายระบบลูกหนี้ และระบบสมาชิก ส่วนการจัดการธุรกิจด้านโฆษณานั้น การขายโฆษณาของออนูสาร อ.ส.ท. นี้ พนักงานขายโฆษณาไม่ต้องออกไปหาโฆษณา เนื่องจากลูกค้าจะเข้ามาจองโฆษณาเอง

สำหรับปัจจัยภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในส่วนของปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเป็นเจ้าขององค์กร ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เงินทุน การนำเสนอเนื้อหา เทคโนโลยีการผลิต และการตลาด เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารการท่องเที่ยวของรัฐ จึงมีภาพพจน์ที่น่าเชื่อถือและมี ชื่อเสียง จึงส่งผลดีต่อการบริหารงาน แต่ในขณะเดียวกันความเป็นนิตยสารของรัฐ ทำให้การปฏิบัติงาน กว้างขวางด้านต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามระบบราชการอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดความคล่องตัวและ เกิดความล่าช้าในการทำงาน

ในส่วนของปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ ตลาดผู้อ่าน คู่ แข่ง การส่งเสริมจากสื่ออื่น และการโฆษณา สามารถส่งผลต่อยอดขายและการขายโฆษณา เนื่องจากเมื่อตลาดผู้อ่านมีความต้องการเพิ่มขึ้น และมีอำนาจในการซื้อมากขึ้นในการบริโภคข่าวสาร ภาวะการแข่งขันสูงขึ้นประกอบกับสังคมเปิดกว้างในการแข่งขันด้านข้อมูลข่าวสาร และ เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จึงล้วนเป็นปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมและเป็น อุปสรรคต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ด้วยกันทั้งสิ้น

Thesis Title	Business Management of Aur Sor Tor Magazine
Name	Peerapong Techawiset
Thesis Advisor	Dr. Anchalee Chulapimpan
Department	Business Communication Arts
Academic Year	2004

## ABSTRACT

The objectives of this research are to study the business management of Aur Sor Tor magazine and related to the management of the business affairs. Aur Sor Tor magazine belongs to the Tourism Authority of Thailand. Research method used in-depth interview with important administrators, while secondary data gained by analyzing documents and research work. The tool used in this study is non - informal interview.

The findings show that Aur Sor Tor is one of travel magazines that belongs to a governmental organization with the purpose to serve governmental policy. The magazine does not have any budgetary support from the central budget. It has to be self-supported which is earned mainly from selling and advertising activities. Its target groups are vast. The contents presented in the Aur Sor Tor magazine always support and promote domestic tourism, images of the country, and conform to the policies of the government and the Tourism Authority of Thailand. Presentation styles vary, mostly are articles and features concerning tourism. The criterion for setting up its selling price is the emphasis on the low price policy due to the intention that profit is not the main issue. The magazine has been issued just only to publicize information of the Tourism Authority of Thailand nationwide.

The distribution administration of the Aur Sor Tor magazine being issued by state organization is self-imposed. There are 3 distribution channels, i.e., cash sales, credit sales, and subscription. In carrying advertisement administration, the persons responsible to sell advertising coverage never needed to go outside in order to take advertisement orders; customers approached the organization directly.

The internal factors partially promoting or restraining advertising of the business affairs are : the organization ownership, administration, personnel, internal environment of the organization, capital, content presentation, production technology, and marketing. Since Aur Sor Tor magazine is a mass medium that belongs to the Tourism Authority of Thailand, it carries a credible and reputable image that has yielded good effects. On the other hand, being a tourism magazine of the government agency, its performance encounters difficulty, to some extent, as it has to follow official rules and regulations strictly.

The external factors are economics, government's policies, readership market, competitors, promotion provided by other mass media, and advertisement. These have provided positive effects on its sales volume and the coverage of advertising orders. In fact, the readership market demand has increased , the competition has become stronger, the opportunity for competitive information provided by the public has become wider, and the economic status has become more dynamic. These factors are all able to either promote or restrain the Administration of the business affairs of Aur Sor Tor magazine.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ด้วยความเมตตา และความอนุเคราะห์จาก บุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. อัญชลี จุฬาภิมพ์พันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่าน กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณ อาจารย์อรุณ งามดี ซึ่งกรุณาเป็นประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พีระ จิร โสภณ และ ผศ.ดร. อุษา บิ๊กกินส์ ซึ่งกรุณา เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และได้ให้คำแนะนำต่าง ๆ ในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ รวมถึงเจ้าหน้าที่ บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ที่ช่วยประสานงานต่าง ๆ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะผู้ดำเนินงานกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ฝ่ายงานการ ตลาควารสาร และฝ่ายจัดหาโฆษณา ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือ ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี และเอื้อเฟื้อข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ ซึ่ง เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับอ้างอิงในงานวิจัยฉบับนี้

นอกจากนี้ ขอขอบคุณบรรณารักษ์ทุกท่านของห้องสมุดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ได้ช่วยเหลือในการค้นคว้าข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และคุณจุฑาธร ปานเจริญ ผู้เป็นพี่สาว ซึ่ง คอยเป็นกำลังใจ และสนับสนุนงานวิจัยฉบับนี้ในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งเพื่อน ๆ ที่ช่วยทำให้งานวิจัย สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จนสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมความตั้งใจ

พีระพงษ์ เตชะวิเศษ



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญตาราง.....	๑๐
สารบัญภาพ.....	๑๑
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาคำวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	6
นิยามศัพท์.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับนิคยสารและนิตยสารท่องเที่ยว.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบรรณาธิกรณและการผลิตนิตยสาร.....	19
ทฤษฎีองค์กร(สื่อสารมวลชน).....	22
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน.....	30
แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดและการสื่อสารการตลาด.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	41
แหล่งข้อมูล.....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
การตรวจสอบข้อมูล.....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
การนำเสนอข้อมูล.....	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิจัย.....	46
ตอนที่ 1 การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	47
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	98
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	127
สรุปผลการวิจัย.....	128
อภิปรายผล.....	150
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	162
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	162
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	163
บรรณานุกรม.....	165
ภาคผนวก	
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท.....	169
อัตราค่าโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท.....	170
ตัวอย่างภาพหน้าปกอนุสาร อ.ส.ท.....	172
ตัวอย่างหน้าสารบัญ-หน้าแนะนำอนุสาร อ.ส.ท.....	177
ประวัติผู้เขียน.....	178

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปบริษัทผู้จัดพิมพ์ของอนุสาร อ.ส.ท. ตั้งแต่ช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในปีที่ 30.....	59
2	สรุปการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท.....	63
3	สรุปพัฒนาการการจัดรูปเล่มและเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท.....	82
4	สรุปการเปลี่ยนแปลงราคาของอนุสาร อ.ส.ท. และอัตราค่าสมาชิกของอนุสาร อ.ส.ท.....	88



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แผนภาพแสดงแบบจำลององค์กรที่อมวชนภายใต้แรงกดดันทางสังคม.....	25
2 แผนภาพแสดงองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด (4P's).....	34
3 แผนภาพแสดงโครงสร้างของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	53
4 แผนภาพแสดงโครงสร้างองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. (ตั้งแต่แรกเริ่ม-2532).....	54
5 แผนภาพแสดงโครงสร้างองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. (พ.ศ. 2532-ปัจจุบัน).....	58
6 แผนภาพแสดงรูปหัวหนังสืออนุสาร อ.ส.ท. ช่วงปีที่ 1 จนถึงปีที่ 29.....	70
7 แผนภาพแสดงรูปหัวหนังสืออนุสาร อ.ส.ท. ช่วงปีที่ 30 จนถึงปัจจุบัน.....	70



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นิตยสาร เป็นสื่อมวลชนประเภทแรกที่เกิดขึ้นในประเทศไทย มีหน้าที่สำคัญในการเป็นสื่อถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล (Information) ให้ความรู้(Education) ให้ความบันเทิง(Entertainment) และให้บริการการโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่างๆ หรือในอีกแง่หนึ่งอาจเป็นสื่อในการบันทึกเรื่องราวเหตุการณ์ความทรงจำ เป็นเวทีแห่งการแสดงทัศนะ และยังเป็นเหมือนสะพานเชื่อมโยงจากสังคมเก่าไปยังสังคมใหม่ เป็นแหล่งค้นคว้าเพื่อทำความรู้จักกับอดีตและความเป็นมาของสังคมมนุษย์

การที่นิตยสารกำเนิดขึ้นในสังคมและถูกกำหนดหน้าที่ให้รับใช้มนุษย์ในสังคมไปในสถานะใดนั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ความต้องการของสมาชิกภายในสังคม เทคโนโลยีการสื่อสาร ผู้ประกอบการ ตลอดจนการสนับสนุนและการควบคุมจากกฎระเบียบของสังคม ทั้งในด้าน นโยบาย และทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ระวีวรรณ ประกอบผล, 2530 : 1)

เมื่อพิจารณาถึงสภาวะการณ์ในปัจจุบัน นิตยสารได้ขยายตัวออกไปมาก มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการจัดทำ ด้านการผลิต และการกระจายตัวของสิ่งพิมพ์ไปสู่ผู้อ่าน อีกทั้งระดับการศึกษาของคนในสังคมสูงขึ้น มีความต้องการข้อมูลข่าวสารที่ฉับไว เพื่อประกอบการตัดสินใจ และความต้องการความบันเทิงเพื่อการพักผ่อนเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่การพัฒนาเทคโนโลยีทางการพิมพ์ในด้านจำนวนการพิมพ์และคุณภาพการพิมพ์ ทำให้ผลิตสิ่งพิมพ์ได้ในเวลาอันรวดเร็ว การพัฒนารูปแบบและเนื้อหาเพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้อ่าน ทำให้มีจำนวนผู้อ่านกว้างขึ้น ซึ่งการพัฒนาดังกล่าว มีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในด้านการพิมพ์ที่มีความก้าวหน้าและทันสมัยมากขึ้น และเมื่อปริมาณของนิตยสารมีเพิ่มมากขึ้นเพียงใดก็ทำให้เกิดการแข่งขันกันในระหว่างผู้ผลิตนิตยสาร เพื่อที่จะทำให้นิตยสารของตนสามารถดำเนินธุรกิจได้ยาวนานที่สุด จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานในวงการสิ่งพิมพ์ลำบากยากเย็นขึ้นทุกที เพราะกลายเป็นการประกอบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ต้องอาศัยหลักแห่งการลงทุน การประกอบการ และเป้าหมายของการลงทุนมาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้อุตสาหกรรมประเภทนี้ดำเนินอยู่ได้ และมีการแข่งขันในระบบอุตสาหกรรมเดียวกันมากขึ้น (บุญรักษ์ บุญญะเขตมาลา, 2534)

จากสภาพความต้องการข้อมูลข่าวสารของสังคมไทยปัจจุบันนั้น สื่อมวลชนที่มีหน้าที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ก็เกิดขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งเป็นไปตามกลไกของเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันสูงมาก การทำงานของคนในสังคมเป็นไปอย่างรีบเร่ง ผลที่ตามมาก็คือ ความเครียดที่เกิดขึ้นกับคนในสังคมเพิ่มขึ้นอย่างไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งทางออกในการที่จะผ่อนคลายความเครียดของแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันออกไป ส่วนใหญ่เลือกที่จะแสวงหาความบันเทิงเพื่อผ่อนคลายความเครียด โดยความบันเทิงที่แสวงหานั้นก็จะแตกต่างกันออกไปตามความชอบของแต่ละบุคคล

การท่องเที่ยว แม้จะไม่ใช่เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐาน หรือปัจจัย 4 ของมนุษย์ แต่การท่องเที่ยวเป็นเรื่องของนันทนาการ การพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาเพื่อคุณภาพของชีวิตที่ดีขึ้น การเดินทางท่องเที่ยวก่อให้เกิดพฤติกรรม ความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน อีกทั้งการท่องเที่ยวยังเป็นอุตสาหกรรมบริการประเภทหนึ่งที่เกิดการลงทุน การจ้างงานและการกระจายรายได้ไปยังภูมิภาคของประเทศได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ส่งผลต่อการขยายตัวทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านการพัฒนาของประเทศ ดังนั้นการประชาสัมพันธ์จึงเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการท่องเที่ยว

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งมีฐานะเป็นองค์การของรัฐ จึงได้ทำหน้าที่ดำเนินงานเพื่อเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในประเทศไทย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวภายในประเทศมากที่สุด โดยมีนโยบายการรณรงค์การโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้เจริญก้าวหน้าอันเป็นประโยชน์แก่เศรษฐกิจและสังคมของชาติ โดยการจัดตั้งสำนักงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นศูนย์กลางในการจัดการและบริการทางการท่องเที่ยวในแต่ละพื้นที่รับผิดชอบโดยตรง นอกจากนี้ยังจัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์ที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยว ได้แก่ อนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งเป็นนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกของไทย เพื่อเผยแพร่ความรู้ ความเคลื่อนไหวและข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวอย่างครอบคลุมทั้งภาคธุรกิจและประชาชนทั่วไป (ระวีวรรณ ประกอบผล, 2530 : 189)

ย้อนหลังกลับไป เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2503 องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์กว้างไกลของ ฯพณฯ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรีผู้ก่อตั้งกิจการส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทย โดยมีนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง หลังจากก่อตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) ไม่กี่เดือน อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับปฐมฤกษ์ ก็ถือกำเนิดขึ้น โดยออกเผยแพร่เล่มแรกในเดือนสิงหาคม

พ.ศ. 2503 อันเป็นเดือนมิ่งมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษาสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ โดยมี พลโทเฉลิมชัย จารุวัตร (ยศในขณะนั้น) ผู้อำนวยการ อ.ส.ท. และบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. คนแรก (พ.ศ. 2503-2507) ได้ัญเชิญพระบรมฉายาลักษณ์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถขึ้นเป็นภาพหน้าปกอนุสาร อ.ส.ท. ฉบับปฐมฤกษ์

อนุสาร อ.ส.ท. ปีแรกเป็นหนังสือรายเดือนเล่มเล็ก ๆ ขนาด 8 หน้ายกธรรมดา หนาเพียง 48 หน้า พิมพ์กระดาษปรีฟี่เดียว เย็บกลางแบบมุงหลังคา ใช้ระบบเรียงพิมพ์ด้วยตัวตะกั่ว และพิมพ์ด้วยแท่นฉับแกระ ปกเป็นกระดาษบาง ๆ พิมพ์สี่สี หัวหนังสือใช้ชื่อว่า อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับแรกมีจำนวนพิมพ์ 10,000 ฉบับ และขายในราคาเพียง 1.50 บาท อันเป็นราคาที่มีได้มุ่งหวังกำไร อัตราค่าสมาชิกก็เพียงปีละ 12 บาทเท่านั้น ซึ่งในยุคแรก ๆ นั้น ไม่มีกองบรรณาธิการ นอกจากพลโทเฉลิมชัย จารุวัตร บรรณาธิการแล้ว ก็มีคุณหญิงคณา เลขาคุณุศล เท่านั้นที่เป็นหลักในการจัดทำหนังสือ และมีช่างภาพหลักคือ ปีเตอร์ คิวสเบอร์ และปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ ส่วนนักเขียนยุคแรก ใช้พนักงานในองค์กรเป็นหลัก เนื้อหาส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องประวัติศาสตร์ โบราณคดี ประเพณีวัฒนธรรม และวิถีชีวิต ภาพปกของอนุสาร อ.ส.ท. ยึดภาพทิวทัศน์ของสถานที่ท่องเที่ยวเป็นหลัก เว้นในเดือนสิงหาคมและธันวาคม จะัญเชิญพระบรมฉายาลักษณ์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถมาเป็นภาพปกจนถือเป็นประเพณีที่นิยมมาถึงทุกวันนี้

ในทศวรรษแรก (ส.ค. 2503 - ก.ค. 2513) อนุสาร อ.ส.ท. สามารถเพิ่มยอดพิมพ์จำหน่ายจาก 10,000 ฉบับ เป็น 20,000 ฉบับในปีที่ 2 และเพิ่มขึ้นมาเรื่อย ๆ จนถึง 60,000 ฉบับในปีที่ 10 และมีการปรับราคาเพิ่มขึ้นเป็น 3 บาท จนสามารถเปลี่ยนภาวะการขาดทุนใน 2 ปีแรก มาเป็นมีกำไรหมุนเวียนเลี้ยงตัวเองได้ ย่อมมิใช่มีมูลเหตุจากการเป็นนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกและฉบับเดียวในประเทศไทยในตอนนั้นเพียงอย่างเดียว แต่ย่อมเป็นผลมาจากคุณภาพด้านเนื้อหาของหนังสือเป็นสำคัญด้วย บทความที่ตีพิมพ์ในอนุสาร อ.ส.ท. ในทศวรรษแรกให้ความสำคัญกับประวัติศาสตร์ โบราณคดี ประเพณีวัฒนธรรม และวิถีชีวิตไทยในท้องถิ่นต่าง ๆ มาก

เมื่อเริ่มเข้าสู่ทศวรรษที่ 2 ทิศทางการนำเสนอบทความในอนุสาร อ.ส.ท. ยังเน้นการให้ความรู้เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับเมืองไทย และนำเสนอบทความเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วเมืองไทยให้มากขึ้น โดยจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเดินทางอย่างครบถ้วนทั้งที่พัก อาหาร พาหนะ สภาพเส้นทาง สถานที่ซึ่งเป็นจุดเด่น นอกจากนี้ยังให้ความรู้เกี่ยวกับสภาพภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ประวัติศาสตร์ ประเพณี และชีวิตของชุมชน นั้น ๆ ด้วย และได้มีการปรับเปลี่ยนราคาไปที่ 5 บาท โดยเพิ่มปริมาณหน้าเนื้อหาให้มากกว่าเดิม

ปีที่ 19 ของอนุสาร อ.ส.ท. นับเป็นปีที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) ได้รับการยกฐานะเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ในวันที่ 4 พฤษภาคม 2522 ดังนั้น อนุสาร อ.ส.ท. ในวัย 19 ปี มีการปรับเปลี่ยนรูปโฉมกันขนานใหญ่อย่าง ผิดหูผิดตา ตั้งแต่หน้าปกหน้าอาบมัน เนื้อในกระดาษคุณภาพดีขึ้น หน้าที่เพิ่มขึ้นเท่าตัว จาก 8 หน้า เป็น 16 หน้า ตัวพิมพ์คมชัดกว่าเดิมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ หน้าสารบัญจัดใหม่มีถ้อยคำและรูปภาพ เชิญชวนให้ผู้อ่านพลิกเข้าสู่เนื้อหาข้างใน และปรับเปลี่ยนราคาเป็น 7 บาท อนุสาร อ.ส.ท. ในช่วงนี้ กองบรรณาธิการได้คุณรำไพพรรณ แก้วสุริยะ และคุณวาสนา กุลประสูตร มาเสริมกำลังให้เข้มแข็ง และมีนักเขียนประจำกองบรรณาธิการเพิ่มขึ้น คือ คุณดวงดาว สุวรรณรังษี ส่วนด้านภาพในช่วงนี้มี ช่างภาพใหม่ที่มีผลงานโดดเด่นแทบทุกฉบับ คือ คุณบัญชา ชินโน คุณนพดล สันติชาติ คุณบริสุทธิ์ ประสพทรัพย์ และคุณวิชัย สามารถสิริ ส่วนเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ยุคปรับปรุงโฉมใหม่เน้นหนักไปที่การนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และริเริ่มการท่องเที่ยวในเชิงศึกษาและอนุรักษ์ ธรรมชาติเพิ่มขึ้นด้วย (รื่นฤทัย สัจจพันธุ์, 2542 : 47-50)

นับตั้งแต่แรกเริ่มการจัดทำ อนุสาร อ.ส.ท. ทิศทางของการจัดทำก็เป็นไปตามนโยบาย ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เนื้อหาโดยส่วนใหญ่จะให้ข้อมูลความรู้รอบด้านเกี่ยวกับ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ โบราณคดี ประเพณีวัฒนธรรม และวิถีชีวิตไทยในท้องถิ่นต่าง ๆ ต่อมาก็ จะเพิ่มการแนะนำแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ และการท่องเที่ยวในเชิงศึกษาและอนุรักษ์ธรรมชาติ จน อาจกล่าวได้ว่า อนุสาร อ.ส.ท. เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ของประเทศไทยมากที่สุดแหล่งหนึ่งที่ได้มี พัฒนาการในการจัดทำนิตยสารมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นด้านองค์กร ด้านการผลิต ด้านการตลาด หรือหากเป็นการเดินทางก็นับว่าเส้นทางในวงการสื่อสิ่งพิมพ์ของอนุสาร อ.ส.ท. นั้นมาไกลพอสมควร และเลยเข้ามาสูปีที่ 43 แล้ว กลายเป็นนิตยสารที่เก่าแก่ที่สุดเล่มหนึ่งของประเทศที่เติบโตไป พร้อม ๆ กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่น่ารายได้เข้าสู่ประเทศไทยเป็นอันดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม จากการเริ่มต้นของอนุสาร อ.ส.ท. ที่ผลิตและดำเนินการโดยรัฐ และเป็น นิตยสารแนวท่องเที่ยวฉบับเดียวของรัฐที่สามารถดำเนินการ โดยมีรายได้เลี้ยงตัวเอง ไม่ต้องใช้งบ ประมาณจากรัฐมาสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งในปัจจุบัน อนุสาร อ.ส.ท. ยังเป็นนิตยสารท่องเที่ยว ระดับแนวหน้าที่มียอดพิมพ์สูงสุดในหมู่นิตยสารท่องเที่ยวด้วยกัน และได้รับความสนใจจากผู้อ่าน เป็นจำนวนมาก

จากการที่อนุสาร อ.ส.ท. ดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์จนถือว่าประสบความสำเร็จอย่างสูง และด้วยอายุที่ยืนยาวถึง 43 ปีของอนุสาร อ.ส.ท. จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาว่า อนุสาร อ.ส.ท.



มีการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. อย่างไรบ้าง หลังจากได้มีการเปลี่ยนแปลงจากองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) เป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จะมีประโยชน์ต่อการจัดการบริหารธุรกิจ การผลิตสื่อนิตยสารการท่องเที่ยว โดยเฉพาะนิตยสารที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับยุคการแข่งขันทางอุตสาหกรรมสื่อสารที่รุนแรง ตลอดจนใช้คาดการณ์ถึงแนวโน้มต่อไปในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารการท่องเที่ยวได้

### ปัญหานำวิจัย

1. การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีลักษณะอย่างไรบ้าง
2. ปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย การบริหารองค์กร การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณา
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

## ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มุ่งศึกษาในส่วนของ การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณา รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทั้งปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

2. มุ่งศึกษาเฉพาะช่วงที่องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว (อ.ส.ท.) ได้เปลี่ยนเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยผู้วิจัยเริ่มศึกษาตั้งแต่อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 19 ฉบับที่ 10 เดือน พฤษภาคม 2522 จนถึง อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 43 ฉบับที่ 12 เดือนกรกฎาคม 2546 เท่านั้น เป็นจำนวน 291 ฉบับ

ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาเฉพาะช่วงดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากปีที่ 19 ของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นปีที่มีความสำคัญมาก เพราะองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) ได้รับการยกฐานะเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารองค์กรใหม่ รวมถึงมีการปรับรูปโฉมของอนุสาร อ.ส.ท. ครั้งยิ่งใหญ่ จึงเป็นช่วงที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความน่าสนใจศึกษาวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

## ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้วิจัยมุ่งทำการศึกษาเฉพาะอนุสาร อ.ส.ท. เท่านั้น เนื่องจากเป็นนิตยสารแนวท่องเที่ยวที่ดำเนินการโดยรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และมีอายุยาวนานที่สุดถึง 43 ปี สามารถยื่นหยัดมาจนถึงทุกวันนี้ โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณของรัฐ และยังเป็นนิตยสารท่องเที่ยวระดับแนวหน้าที่มียอดพิมพ์สูงสุดในหมู่นิตยสารท่องเที่ยวด้วยกัน จนได้รับความสนใจจากผู้อ่านเป็นจำนวนมาก

อนุสาร อ.ส.ท. จึงเป็นตัวแทนที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่ออธิบายถึงการบริหารธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารท่องเที่ยว และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยมิได้ศึกษาองค์กรอนุสาร อ.ส.ท. ในส่วนอื่น ๆ เช่น การอำนวยความสะดวก การควบคุมงาน และการวิเคราะห์ถึงรูปแบบและเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. (Content Analysis) และมิได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบอนุสาร อ.ส.ท. กับนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น ๆ

## นิยามศัพท์

**อนุสาร อ.ส.ท.** หมายถึง นิตยสารเพื่อการท่องเที่ยวรายเดือน ที่นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีไทย และเป็นนิตยสารการท่องเที่ยวเล่มแรกที่เป็นของรัฐบาลที่ดำเนินการ โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยเริ่มดำเนินการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. เล่มแรกเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2503 ปัจจุบันได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 43 ปี

**การบริหารธุรกิจ** หมายถึง กระบวนการในการนำเอาทรัพยากรการบริหารอันได้แก่ คน วัสดุสิ่งของ เครื่องจักร และเงินทุนมาใช้ในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการในการบริหารธุรกิจที่อนุสาร อ.ส.ท. ในส่วนของ การบริหารองค์กร การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. ให้สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์

**ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง** หมายถึง สิ่งที่เข้ามามีบทบาท มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและผลกระทบ ในการบริหารธุรกิจที่อนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อาจจะเป็นไปได้ทั้งในส่วนที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรค สำหรับการศึกษาครั้งนี้ จำแนกปัจจัยออกเป็น 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเป็นเจ้าขององค์กร ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เงินทุน การนำเสนอเนื้อหา เทคโนโลยีการผลิต และการตลาด
2. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมของสังคม เศรษฐกิจ นโยบายของรัฐ ตลาดผู้อ่าน คู่แข่งขัน การส่งเสริมการสื่ออื่น โฆษณา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงลักษณะของการบริหารธุรกิจที่อนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย การบริหารองค์กร การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณา
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจที่อนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งข้อมูลนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่กำลังดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อยู่ในปัจจุบัน และผู้ที่สนใจจะหันมาทำธุรกิจด้านนี้ในอนาคต

3. เป็นแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพของอนุสาร อ.ส.ท. ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น
4. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้อาจจะใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการคาดการณ์ถึงอนาคตของการบริหารธุรกิจนิตยสารแนวท่องเที่ยวได้



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ” ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบและแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับนิตยสารและนิตยสารท่องเที่ยว
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบรรณาธิกรณและการผลิตนิตยสาร
3. ทฤษฎีองค์กร (สื่อสารมวลชน)
4. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน
5. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดและการสื่อสารการตลาด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับนิตยสารและนิตยสารท่องเที่ยว

นิตยสารเป็นสื่อมวลชนประเภทสิ่งพิมพ์ที่มีบทบาทหน้าที่อย่างสำคัญต่อสังคม ปัจจุบันนิตยสารทุกประเภท มีอิทธิพลต่อผู้อ่านในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาในหลายรูปแบบ

สำหรับความหมายของ “นิตยสาร” ได้มีผู้นิยามไว้หลายท่าน (ครุณี หิรัญรักษ์, 2530 :1) อาทิเช่น

เดวิดสัน (Davidson) ได้ให้นิยามว่า วารสารสำหรับผู้อ่านทั่วไปที่มีบทความ เรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งเขียนโดยผู้เขียนหลายคน ส่วนมากมักจะเป็นเรื่องอ่านเล่น นวนิยาย และคำประพันธ์ ความหมายเดิมของนิตยสารคือ สังเขปข่าว และเรื่องเบ็ดเตล็ดจากหนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ ไม่มีเรื่องราวของสมาคมใดสมาคมหนึ่ง และพิมพ์ขึ้นเพื่อให้ความบันเทิง

ไมเคิล ดับเบิลยู แกมเบล (Michael W. Gabel) และเทอรี เควล แกมเบล (Teri Kwal Gamble, 1989 : 126) ให้คำจำกัดความของ นิตยสารว่าเป็น สื่อที่มีกำหนดระยะเวลาออกที่ชัดเจน มีการทำปกหน้าหลัง มีการเลือกรูปเล่มที่สวยงาม มีกระดาษที่คุณภาพสูง แต่มีความถี่ในการออกน้อยกว่าหนังสือพิมพ์ และนอกจากนี้ นิตยสารยังเป็นสื่อที่มีเนื้อหาหลากหลายเรื่องให้อ่าน

จากคำจำกัดความต่าง ๆ นี้ พอประมวลได้ว่า นิตยสาร (Magazine) หมายถึง สิ่งพิมพ์ซึ่งตามปกติมีปกอ่อนระบุกำหนดออกที่แน่นอน ประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่ให้ทั้งความรู้และความบันเทิง เช่น บทความต่าง ๆ โดยผู้เขียนหลายคน บทสัมภาษณ์ เรื่องสั้น นวนิยาย บทวิจารณ์ ข่าวต่าง ๆ และโฆษณา มีภาพประกอบค่อนข้างมาก เป็นต้น (ดร.ณิ หิรัญรักษ์, 2530 : 2)

### ประเภทของนิตยสาร (Types of magazines)

การจัดแบ่งประเภทของนิตยสาร อาจแบ่งได้หลายลักษณะ แต่ส่วนใหญ่จะยึดถือเนื้อหาหรือ กลุ่มผู้อ่าน เป็นเกณฑ์ สำหรับการแบ่งประเภทนิตยสาร เพราะโดยปกติเมื่อเรากล่าวถึงกลุ่มผู้อ่าน ก็มักจะหมายถึงเนื้อหาพร้อมกันไปด้วย เช่น เมื่อเราพูดถึงกลุ่มผู้อ่านที่เป็นผู้หญิง เนื้อหาของนิตยสารก็ต้องเป็นเรื่องที่ผู้หญิงทั่วไปสนใจ เช่น เรื่องความสวยงาม แฟชั่นการแต่งกาย การแต่งหน้า แต่งผม เรื่องบุคคลในสังคม ข่าวซุบซิบ เรื่องสุขภาพอนามัย เรื่องเพศ ตลอดจนเรื่องความรู้ในด้านอาชีพ และการครองเรือน เป็นต้น

การแบ่งประเภทนิตยสารตามกลุ่มผู้อ่านหรือตามเนื้อหา นี้ อาจแบ่งได้ 6 ประเภท คือ (พีระ จิตร โสภณ, 2542 : 212-216)

**1. นิตยสารทั่วไป (General Magazine)** หมายถึง นิตยสารที่มีเนื้อหาสำหรับผู้อ่านทั่วไป นิตยสารประเภทนี้บางคนเรียกว่า นิตยสารที่คนทั่วไปสนใจ (general interest magazines) บางคนก็จัดนิตยสารประเภทนี้เป็นพวกนิตยสารสำหรับมวลชนทั่วไป (magazine for the masses)

**2. นิตยสารเฉพาะกลุ่มผู้อ่าน หรือเฉพาะด้าน (Specialized Magazine)** เป็นนิตยสารสำหรับผู้ที่มีความสนใจด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ โดยในเนื้อหาในนิตยสารจะมุ่งสนองผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม ไม่ได้มีความหลากหลายมากนัก นิตยสารประเภทนี้อาจแบ่งออกได้หลายประเภท ดังต่อไปนี้

**2.1 นิตยสารข่าว (News Magazine)** เน้นในเรื่องข่าว เบื้องหลังข่าว วิเคราะห์ข่าว และวิจารณ์ข่าว พร้อมทั้งบทความและสารคดีต่างๆ นิตยสารประเภทนี้ที่รู้จักกันทั่วไปคือ ไทม์ (Time)

และ นิวส์ วีค(News Week) สำหรับในประเทศไทย ได้แก่ สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์ และมติชนสุดสัปดาห์ จัดว่าเป็นตัวอย่างของ นิตยสารข่าว อย่างไรก็ตามนิตยสารประเภทนี้อาจจัดเป็นนิตยสารประเภททั่วไปก็ได้

**2.2 นิตยสารผู้หญิง** เป็นนิตยสารที่เน้นในเรื่องที่เป็นความสนใจของผู้หญิงทั่วไป เนื่องจากกลุ่มผู้หญิงเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่สำคัญ นิตยสารที่เกี่ยวกับผู้หญิงจึงมีมากมาย เช่น นิตยสารสตรีสาร สกุลไทย ขวัญเรือน ลลนา ฯลฯ

**2.3 นิตยสารผู้ชาย** นิตยสารพวกนี้ ส่วนมากจะเน้นในเรื่องเพศ มีภาพโป๊เปลือยของผู้หญิงเป็นเครื่องล่อใจผู้ซื้อ แต่บางฉบับก็มีบทความดี ๆ แทรกอยู่เช่นกัน เช่น นิตยสารเพลย์บอยของอเมริกา ซึ่งจ้างนักเขียนดี ๆ มาเขียนลงเป็นประจำ ในประเทศไทย ได้แก่ นิตยสารแมน หนุ่มสาว ฯลฯ

**2.4 นิตยสารธุรกิจ** เป็นนิตยสารที่มีจำหน่ายแพร่หลายในท้องตลาด เน้นในเรื่องธุรกิจ การค้า อุตสาหกรรม การเงินการธนาคาร การบริหารและการจัดการ เป็นต้น กลุ่มผู้อ่านได้แก่ ผู้บริหารและผู้อยู่ในวงการธุรกิจทั่วไป ตลาดหนังสือประเภทนี้ได้รับความนิยม เพราะผู้ประกอบการธุรกิจมีความต้องการติดตามข่าวสารข้อมูลในด้านนี้เพื่อประกอบการตัดสินใจในธุรกิจประจำวัน นิตยสารแนวนี้มีหลายประเภท เช่น นิตยสารคู่แข่ง การเงินการธนาคาร ธุรกิจการเงิน ดอกเบี้ย ผู้จัดการ ฯลฯ

**2.5 นิตยสารเฉพาะด้านอื่น ๆ** นอกเหนือจากนิตยสารเฉพาะด้านหรือเฉพาะกลุ่มดังที่กล่าวมาแล้ว 4 กลุ่มใหญ่ ก็ยังมีนิตยสารเฉพาะด้านต่างๆอีกมากมายหลายประเภท เช่น นิตยสารเด็ก นิตยสารวัยรุ่น นิตยสารครอบครัว นิตยสารคารานักร้อง นิตยสารภาพยนตร์ คนตรี นิตยสารกีฬา นิตยสารความคิดเห็น นิตยสารเฉพาะชุมชน นิตยสารวิทยาศาสตร์ นิตยสารเรื่องเสียง นิตยสารคอมพิวเตอร์ นิตยสารวีดีโอ นิตยสารรถยนต์ นิตยสารบ้านและตกแต่ง นิตยสารการเกษตรต่างๆ นิตยสารท่องเที่ยว นิตยสารสุขภาพ นิตยสารถ่ายภาพ นิตยสารศิลปวัฒนธรรม นิตยสารศาสนา นิตยสารพระเครื่อง ฯลฯ

**3. นิตยสารสมาคม (Association Magazine)** คือนิตยสารที่ออกโดย สมาคมต่างๆ เช่น สมาคมคุ้มครองผู้บริโภค สมาคมโฆษณาธุรกิจ สมาคมคหกรรมศาสตร์ สมาคมธรรมศาสตร์ ฯลฯ นิตยสารที่ออกโดยสมาคมเหล่านี้บางครั้งอาจจัดเข้าเป็นนิตยสารเฉพาะด้านหรือเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคประเภใดประเภทหนึ่งได้เช่นกัน

**4. นิตยสารวิชาชีพ (Professional Magazine)** เป็นนิตยสารที่มีความคล้ายคลึง กับ นิตยสารสมาคม แต่เน้นในเรื่องวิชาชีพเฉพาะ เช่น วิชาชีพหนังสือพิมพ์ วิชาชีพทนายความ วิชาชีพแพทย์ วิชาชีพครู เป็นต้น วารสารวิชาการ(Journals)ทั้งหลายอาจจัดรวมอยู่ในกลุ่มนี้ได้ เพราะวารสารวิชาการต่างๆ มักจะเน้นวิชาการด้านนั้นๆเป็นหลัก เช่น วารสารวิชาการด้านการแพทย์ ด้าน

วิทยาศาสตร์ ด้านสังคมศาสตร์ ด้านนิเทศศาสตร์ ด้านบรรณารักษศาสตร์ เป็นต้น แต่บางที่วารสารวิชาการก็อาจจัดอยู่ในนิตยสารสมาคม ได้เช่นกัน ถ้าหากเรามองในแง่ผู้จัดพิมพ์ ที่เป็นสมาคมวิชาการหรือวิชาชีพต่างๆ

5. นิตยสารการประชาสัมพันธ์ (Public Relation Magazine) เป็นนิตยสารที่ออกโดยบริษัท หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่แก่สาธารณชน โดยมีจุดประสงค์ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานหรือบริษัทนั้นๆ เช่น เซลล์ เอส โซ่ การบินไทย ธนาคารกรุงเทพ ฯลฯ ต่างก็มีนิตยสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ของตนเองออกเป็นประจำเสมอ นอกจากนี้ยังมีนิตยสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ภายในองค์กร เพื่อการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารระหว่างลูกจ้างพนักงานหรือระหว่างบริษัทลูกค้า นิตยสารบางที่เรียกว่า วารสารหน่วยงาน (House journal) หรือนิตยสารบริษัท (Company Magazine)

6. นิตยสารของหนังสือพิมพ์ (Newspaper's Magazine หรือ Sunday Supplement Magazine) นิตยสารประเภทนี้หมายถึง นิตยสารที่ออกเป็นอภินันทนาการหรือเป็นฉบับแถมของหนังสือพิมพ์ในวันพิเศษหรือวันอาทิตย์ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา นิยมมีนิตยสารประเภทนี้อภินันทนาการแก่ผู้อ่านในวันอาทิตย์ นิตยสารเหล่านี้เช่น แฟมิลี่ วีคลี่(Family Weekly) ที่มีจำนวนพิมพ์สูงมากกว่า 10 ล้านฉบับ เพราะหนังสือพิมพ์ต่างๆรับไปแจกเป็นอภินันทนาการผู้อ่านในวันอาทิตย์ ทุกสัปดาห์ ในเอเชีย ก็มีเอเชีย แม็กกาซีน (Asia Magazine)

จึงกล่าวได้ว่า นิตยสารแนวท่องเที่ยวจัดว่าเป็นประเภทหนึ่งของนิตยสารเพื่อผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม หรือเฉพาะด้าน ซึ่งผู้อ่านในที่นี้หมายถึง กลุ่มนักท่องเที่ยว หรือกลุ่มคนที่ต้องการท่องเที่ยว รวมถึงกลุ่มของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยว โดยจะนำนิตยสารมาอ่านแล้วนำมาศึกษา และท่องเที่ยวไปตามสิ่งที่ได้อ่าน หรือข้อมูลที่ได้พบ

ในการกำหนดรูปแบบประเภทนิตยสารนั้น จะมีองค์ประกอบที่ต้องใช้ในการพิจารณาดังนี้ (ครุณี หิรัญรักษ์, 2530 : 47)

1. จุดประสงค์ของการจัดทำนิตยสาร
2. ตลาดสำหรับนิตยสาร
3. มาตรฐานการครองชีพของผู้อ่าน และอำนาจในการซื้อของผู้อ่าน
4. ระดับการศึกษาของผู้อ่าน
5. รูปแบบของนิตยสารที่เป็นคู่แข่ง
6. การพิจารณาและทดลองรูปแบบที่เป็นอยู่ของนิตยสาร โดยดูจากยอดการจำหน่าย ยอดโฆษณา และรายได้ของนิตยสารตลอดจนความคิดเห็นของผู้อ่าน



7. ความต้องการ และความคิดเห็นของผู้อ่าน
8. งบประมาณการเงินของผู้พิมพ์โฆษณา และเจ้าของนิตยสาร

### บุคลากรขององค์กรนิตยสาร

#### เจ้าของ/ผู้พิมพ์โฆษณา

ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของกิจการเองหรือเป็นตัวแทน ผู้พิมพ์โฆษณาจะเป็นผู้ที่วางแผนหรือกำหนดนโยบายสูงสุดของนิตยสาร ทั้งในด้านธุรกิจและในด้านกองบรรณาธิการ แต่โดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้พิมพ์ผู้โฆษณาจะเกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจของนิตยสารมากกว่าของบรรณาธิการ ดังนั้น ตัวบรรณาธิการเองจะรับผิดชอบด้าน เนื้อหาสาระของนิตยสาร และรายงานให้ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณาทราบ และเห็นชอบ

นอกจากบรรณาธิการแล้ว ยังมีผู้อำนวยกาฝ่ายโฆษณา และฝ่ายจัดจำหน่ายอีกสองคนที่จะมีหน้าที่รายงาน ให้กับผู้พิมพ์โฆษณาทราบถึงความเป็นไปในการบริหารงานทั้งหมด แม้ว่าหน้าที่ของบรรณาธิการจะแยกออกจากทั้งฝ่ายโฆษณา และฝ่ายจัดจำหน่าย แต่บรรณาธิการก็มีส่วนช่วยและให้ความร่วมมือกับทั้งสองแผนก

#### บรรณาธิการ / บรรณาธิการอำนวยการ

ตำแหน่งสูงสุดทางการบริหารนิตยสาร คือ บรรณาธิการ / บรรณาธิการอำนวยการ และงานหลักของบรรณาธิการคือ การติดต่อสื่อสารกับพนักงานในแผนก การควบคุมงานตรวจแก้ และงานบรรณาธิการนิตยสาร การวางแผนงานและการประชาสัมพันธ์ งานที่บรรณาธิการมักจะใช้เวลามากคืองานวางแผนที่จะทำให้นิตยสารออกมาตามเป้าหมายและรูปแบบที่กำหนดไว้ บรรณาธิการจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าของฉบับต่อ ๆ ไปด้วยและควบคุมการทำงานของฉบับปัจจุบันให้ดีที่สุด

บรรณาธิการ / บรรณาธิการอำนวยการ ควรจะร่วมมือกับฝ่ายโฆษณาและฝ่ายส่งเสริมการขาย โดยแจ้งให้ทั้งสองฝ่ายทราบถึงเนื้อหาสาระในนิตยสาร เพื่อหาทางเพิ่มการขายเนื้อที่โฆษณาในฉบับที่มีสาระน่าใจเป็นพิเศษ นอกจากนี้บรรณาธิการยังมีหน้าที่ประชาสัมพันธ์นิตยสารด้วย โดยหาโอกาสในที่สาธารณะ เพื่อเผยแพร่รูปแบบนิตยสาร บรรณาธิการควรมีการติดต่อกับกลุ่มในสังคม เช่น กลุ่มนักธุรกิจ กลุ่มพ่อค้าที่เป็นผู้อ่านนิตยสาร และต้องรู้ความคิดเห็นของผู้อ่านเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของนิตยสาร เพื่อนำความคิดเห็นนี้มาปรับปรุงนิตยสารและการดำเนินงานของตน

#### บรรณาธิการบริหาร (Managing Editor) / หัวหน้ากองบรรณาธิการ

จะรับผิดชอบเกี่ยวกับงานประจำวันในกองบรรณาธิการ โดยต้องพยายามทำให้งานทุกอย่างเสร็จออกมาในรูปแบบได้ตามกำหนด จุดสำคัญของความแตกต่างระหว่างบรรณาธิการฝ่ายจัดการ คือ บรรณาธิการจะมีการวางแผนของรูปแบบและเนื้อหาของนิตยสารในฉบับต่าง ๆ ไป 3-6

ฉบับ ส่วนฝ่ายจัดการจะเน้นและให้ความสำคัญกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น งานการทำนิตยสารแต่ละฉบับจะมีบรรณาธิการฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบเต็มที่ และเขาจะเป็นคนที่ทำงานอย่างใกล้ชิด นักเขียน ช่างศิลป์ ฯลฯ

#### **ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ (Art director)**

นิตยสารส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งนี้อยู่มีหน้าที่ออกแบบนิตยสาร คัดเลือกตัวพิมพ์สำหรับหัวเรื่องต่าง ๆ และวางแผนการใช้รูปภาพประกอบ หน้าที่หลักของเขาก็คือประสานงานกับบรรณาธิการและทำให้นิตยสารมีสิ่งน่าดึงดูดใจมากที่สุดในด้านของสีสรรภาพประกอบ นิตยสารขนาดเล็กและนิตยสารรายเดือนมักจะไม่มีการจ้างฝ่ายศิลป์ประจำ แต่จ้างบริษัทที่เชี่ยวชาญดำเนินงานและนิตยสารข่าวก็มักไม่จำเป็นต้องมีงานศิลป์มากนัก โดยทั่วไปแล้วนิตยสารที่ไม่ต้องการงานศิลป์มากนักมักจะจ้างโรงพิมพ์ให้ทำ หรือเหมางานศิลป์ หรือว่าจ้างช่างศิลป์อิสระทั่วไปทำให้

#### **คณะผู้จัดทำนิตยสาร / กองบรรณาธิการ (Staff)**

ขนาดของคณะผู้จัดทำนิตยสารจะขึ้นอยู่กับปริมาณของงาน และระดับความมีประสิทธิภาพที่ต้องการ นิตยสารขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะมีคณะผู้จัดทำประมาณ 6-12 คน เพื่อให้เกิดการแบ่งหน้าที่กันอย่างมีประสิทธิภาพ งานของนิตยสารส่วนหนึ่งจะเป็นงานที่จ้างบุคคลภายนอกทำ เช่น งานเขียนบทความสารคดีข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งนักเขียนอิสระจะเป็นผู้ส่งบทความเข้ามาในกองบรรณาธิการ ส่วนคอลัมน์ และส่วนข่าวบริการผู้อ่าน จะเขียนโดยคณะผู้จัดทำเอง

การมีจำนวนคนพอเหมาะในคณะผู้จัดทำนิตยสาร เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การทำงาน และการบริหาร ประสบความสำเร็จ ในสำนักงานของนิตยสารขนาดเล็ก โดยทั่วไปจะมีคณะผู้จัดทำประกอบด้วย

1. บรรณาธิการ / บรรณาธิการอำนวยการ
2. บรรณาธิการบริหาร / หัวหน้ากองบรรณาธิการ
3. ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์
4. ผู้ช่วยบรรณาธิการ
5. บรรณาธิการบทความ
6. บรรณาธิการตรวจต้นฉบับ
7. ผู้จัดการฝ่ายผลิต

โครงสร้างการบริหาร แต่ละตำแหน่งงานของคณะผู้จัดทำของแต่ละนิตยสารจะแตกต่างกันไป ไม่มีโครงสร้างตายตัว จำนวนบุคลากรในคณะผู้จัดทำอาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความถี่ของ

การพิมพ์นิตยสาร เช่น เป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน นอกจากนี้ก็ยังขึ้นกับรูปแบบของนิตยสารเช่น ถ้าเป็นนิตยสารข่าวสาร ก็จะต้องมีคณะผู้จัดทำมากกว่า นิตยสารเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นโดย นิตยสารดังกล่าว อาจจะว่าจ้างบุคคลภายนอกในการจัดทำบทความต่าง ๆ แทนได้

ในปัจจุบันค่าใช้จ่ายในการทำนิตยสารสูงขึ้นมาก ทำให้จำเป็นต้องใช้คณะผู้จัดทำน้อยลง และว่าจ้างนักเขียนอิสระเขียนบทความความคิดเห็น และงานเขียนต่าง ๆ มากขึ้น เพราะค่าใช้จ่ายสูงกว่า การจ้างนักเขียนประจำมาทำงานในสำนักงาน นิตยสารบางฉบับจะว่าจ้าง หรือมีสัญญาฉบับนักเขียนอิสระเป็นรายปี โดยตกลงราคาค่างานเขียนและความถี่ของการส่งงานเป็นราย ๆ ไป (ครุณี หิรัญรักษ์, 2530 : 51-53)

### ความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินงานนิตยสาร

ครุณี หิรัญรักษ์ (2530 : 47) กล่าวว่า มีการวิจัยเกี่ยวกับนิตยสารที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งนักวิจัยเหล่านี้สรุปว่า อาจจะมีจุดอ่อนหลายประการที่ทำให้นิตยสารไม่เป็นที่นิยมและต้องเลิกกิจการไป จุดอ่อนเหล่านี้ ได้แก่ รูปแบบของนิตยสารที่ไม่แน่นอน ความล้มเหลวที่เกี่ยวกับงบประมาณและเงินทุน การขาดความเอาใจใส่เรื่องการใช้เวลา การขาดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจด้านการพิมพ์ การพิมพ์ การโฆษณา และสุดท้ายคือ ความขาดแคลนข่าวสารเกี่ยวกับการว่าจ้างผู้ร่วมงาน และการแข่งขันในวงการธุรกิจนิตยสาร

จากประสบการณ์ของ Don Gussow (อ้างใน ครุณี หิรัญรักษ์, 2530 : 48) ซึ่งผ่านงานนิตยสารมาฉบับ พบว่า ธุรกิจนิตยสารก็เช่นเดียวกับการทำธุรกิจอื่น ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้เช่นกัน ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจนิตยสารได้นั้น สิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ

1. ค้นหาสิ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จได้ด้วยตัวเอง เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่มีใครสามารถกำหนดเฉพาะเจาะจงลงไปได้ ตลอดจนมองหาโอกาสที่จะเจริญเติบโต
2. จะต้องมีบุคลากรที่สำคัญอย่างน้อย 2 คนที่เข้ากันได้ มีแนวคิดทำนองเดียวกัน คือ ผู้จัดการฝ่ายจัดจำหน่ายและบรรณาธิการ
3. สร้างจุดน่าสนใจของหนังสือให้ได้ และจะต้องสร้างหนังสือให้มีคุณภาพมากพอที่จะไม่เสียส่วนแบ่งของตลาดไป
4. ต้องมีความมั่นใจในการจัดองค์กรและการจัดการ

5. ดำเนินงานด้วยความระมัดระวัง และตั้งงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
6. ว่าจ้างพนักงานที่มีคุณภาพ ไม่ควรว่าจ้างเกินความจำเป็น ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าคุณภาพย่อมอยู่เหนือปริมาณ
7. กระจายอำนาจในการบริหาร แต่ควรอยู่ในความระแวดระวัง

สำหรับสาเหตุที่ล้มเหลวนั้น มักมีสาเหตุจากปัจจัยหลายประการ ดังนี้

1. วางแผนไม่ดี มีผลกระทบจากงบประมาณ การจัดการไม่รอบคอบ เริ่มตั้งแต่บรรณาธิการถึงผู้ผลิต ตลอดจนการจัดจำหน่าย
2. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ช้า ขาดการยืดหยุ่นในการดำเนินการและการปรับเนื้อหา
3. เมื่อมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ ก็อาจจะขาดการควบคุมระมัดระวังในงบประมาณ ทำให้เกิดการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยไปโดยเปล่าประโยชน์
4. วิเคราะห์คู่แข่งขั้นผิดพลาด การทำนิตนสารใหม่นั้นสำคัญที่สุดคือ การแย่งตลาดของนิตยสารฉบับเก่าที่มีอยู่ จำเป็นต้องระมัดระวังและเอาใจใส่อย่างมาก
5. เมื่อเริ่มประสบความสำเร็จแล้ว มักจะละเลยต่อการพัฒนาคุณภาพหนังสือ ทำให้สูญเสียตลาดไปโดยง่าย

### นิตยสารท่องเที่ยว

นิตยสารท่องเที่ยวหมายถึง นิตยสารที่เสนอเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการท่องเที่ยว หรือเน้นหนักเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งอาจมีเนื้อหาและรูปแบบแตกต่างกันออกไปตามประเภทของการท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยวเพื่อการศึกษา การท่องเที่ยวเน้นธรรมชาติ ธุรกิจการท่องเที่ยว เป็นต้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการเสนอเนื้อหาในแนวสารคดีรวมทั้งเสนอคอลัมน์ประจำ การเสนอข่าว เป็นต้น และสิ่งที่สำคัญที่สุดของนิตยสารประเภทนี้ก็คือ ภาพประกอบที่สวยงาม น่าสนใจนั่นเอง ซึ่งนิตยสารท่องเที่ยวมักจะมีเนื้อหาและภาพประกอบเน้นหนักไปในเรื่องของท่องเที่ยวยังสถานที่ต่าง ๆ ที่มีแนะนำในนิตยสารนั้น ๆ โดยมีเนื้อหาภายในนิตยสารท่องเที่ยวจะเป็นสารคดีแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว บทความเกี่ยวกับการท่องเที่ยว , เกร็ดความรู้หรือสาระเล็ก ๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยว และข้อมูลความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น ศิลปะ วัฒนธรรม บ้านเทิง ทั้งนี้ลักษณะเนื้อหาของในเล่มจะแตกต่างกันไปตามประเภทของการท่องเที่ยว นโยบาย และกลุ่มเป้าหมายของแต่ละฉบับ (วินิจ รังผึ้ง, 2530 : 5-12)

### ลักษณะของนิยายสารท่องเที่ยว

1. ให้ความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวเป็นหลัก
2. สอดแทรกความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น วิธีเดินป่า , การเตรียมตัวเที่ยวป่าในหน้าฝน , การเอาตัวรอดในทะเล ฯลฯ
3. ให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้อ่านทางด้านประวัติศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี วรรณคดี ธรณีวิทยา โบราณคดี และการอนุรักษ์ธรรมชาติ
4. มีรูปภาพประกอบที่สวยงามและมีเป็นจำนวนมาก
5. ให้ความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น เรื่องราวในสังคมแต่ละยุคสมัย
6. การใช้ภาษาจะเน้นความเป็นกันเองกับผู้อ่าน

### ประเภทของนิยายสารท่องเที่ยว

1. นิยายสารประเภทที่เน้นเรื่องท่องเที่ยวเป็นหลัก จะมีเรื่องสารคดีท่องเที่ยวเป็นส่วนมาก ซึ่งก็จะเป็นสารคดีหรือบทความประเภทอื่นแทรกอยู่ด้วย ซึ่งนิยายสารท่องเที่ยวที่เน้นเรื่องท่องเที่ยวเป็นหลักนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 นิยายสารท่องเที่ยวภายในประเทศ หนังสือพวกนี้จะมีเรื่องท่องเที่ยวภายในประเทศส่วนใหญ่ ในขณะที่เดียวกันก็มีเรื่องท่องเที่ยวต่างประเทศประกอบด้วย

1.2 นิยายสารท่องเที่ยวต่างประเทศ จะตรงข้ามกับพวกแรก คือ เนื้อหาส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องท่องเที่ยวต่างประเทศ แต่ก็มีเรื่องท่องเที่ยวภายในประเทศประกอบด้วย

นิยายสารที่มีใช้นิยายสารท่องเที่ยวโดยตรง นิยายสารประเภทนี้จะมีเนื้อหาภายในเล่มที่ส่วนใหญ่แล้วมิใช่เรื่องท่องเที่ยวโดยตรง หากแต่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องท่องเที่ยวซึ่งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการล่าสัตว์ ดูนก การใช้ชีวิตในป่า และสถานที่ในเรื่องเหล่านั้น ก็สามารถเป็นสถานที่ท่องเที่ยวได้ด้วย

สำหรับอนุสาร อ.ส.ท. นั้น จัดได้ว่าเป็นนิยายสารแนวท่องเที่ยวประเภทที่เน้นเรื่องการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก มีการนำเสนอเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในลักษณะของขนบธรรมเนียม ประเพณี ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในแหล่งท่องเที่ยวนั้น ๆ

## บทบาทและหน้าที่ของนิตยสารท่องเที่ยว

นิตยสารการท่องเที่ยวเป็น นิตยสารเฉพาะกลุ่มผู้อ่าน หรือเฉพาะด้าน (Specialized Magazine) ที่มีแนวโน้มในการขยายตัว และมีจำนวนผู้อ่านเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การดำเนินการนิตยสารด้านการท่องเที่ยวจึงควรเข้าใจบทบาทและหน้าที่ที่นิตยสารมีต่อสังคม

ปัจจุบันนิตยสารเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของมนุษย์มากขึ้นเป็นลำดับ เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันตลอดเวลา ทำให้นิตยสารมีบทบาทในการให้ความรู้ ข่าวสาร และวิเคราะห์เหตุการณ์อันเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มผู้อ่านกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้น นิตยสารท่องเที่ยวจึงควรมีบทบาทหน้าที่ในการให้ข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิง เกี่ยวกับการท่องเที่ยว เพื่อให้เหมาะกับกลุ่มผู้ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แพร่หลายขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีการสร้างงาน และกระจายรายได้ไปยังประชาชนในท้องถิ่น ได้แก่

1. ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรมของธรรมชาติ อนุรักษ์ธรรมชาติและสาธารณสมบัติ
2. ส่งเสริมให้รู้จักและเห็นใจเพื่อนมนุษย์ รักสัตว์และรักธรรมชาติ
3. ส่งเสริมให้รักในความเป็นไทย ความเป็นชาติที่มีประวัติศาสตร์ มีศิลปะ มีขนบธรรมเนียมประเพณีที่สะสมมานานกว่า 2,500 ปี

อย่างไรก็ดี แนวคิดเกี่ยวกับนิตยสารท่องเที่ยวสามารถนำมาศึกษาเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจธรรมชาติของนิตยสารการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นนิตยสารเพื่อผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม (Specialized Magazine) ที่มีจำนวนผู้อ่านนิตยสารประเภทนี้เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน จึงจำต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อมวลชนมากขึ้นตามไปด้วย

การนำแนวคิดนิตยสารและนิตยสารท่องเที่ยวมาใช้ในการวิจัยนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจความหมายประเภท บทบาทหน้าที่ บุคลากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรที่ประกอบธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารท่องเที่ยว ซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผู้ผลิตนิตยสาร อ.ส.ท. เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ประกอบการธุรกิจนี้เป็นธุรกิจหลักสำคัญ และมีพัฒนาการจากองค์กรเล็ก ๆ จนขยายกิจการเป็นองค์กรธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น ผ่านทั้งความสำเร็จและอุปสรรคมากมายในการประกอบการ ทำให้ต้องมีการจัดระบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อความทันสมัยและเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และการแข่งขันของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีความรุนแรงมากขึ้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบรรณาธิการและการผลิตนิตยสาร

การบรรณาธิการนิตยสารแต่ละฉบับมีเอกลักษณ์และมีความหลากหลายในรูปแบบและเนื้อหา และหมายรวมถึง การวางแผน การเขียน การตรวจแก้ต้นฉบับ การจัดหน้า จัดเตรียมและหาภาพ การนำเสนองาน และการประเมินผลงาน (จวรัตน์ เชิดชัย, 2520 : 354-355)

### ขอบเขตของบรรณาธิการ

การบรรณาธิการนิตยสาร เริ่มจากการควบคุมดูแลงานในหน้าที่ของฝ่ายบริหารทั้งหมด การวางแผน เตรียมต้นฉบับเพื่อลงพิมพ์ รวมทั้งการวางแผนทั่วไประยะยาว พิจารณาเกี่ยวกับการเขียนบรรณาธิการ มอบหมายงานเขียนด้านต่าง ๆ กำหนดการรับเรื่องสำหรับพิมพ์ฉบับต่อฉบับ การจัดหาและเตรียมภาพ เขียนชื่อเรื่องและหัวเรื่อง การจัดวางหน้า ตรวจแก้ต้นฉบับ ส่งต้นฉบับและลงพิมพ์

### นโยบายฝ่ายบรรณาธิการ

นโยบายฝ่ายบรรณาธิการเปรียบเสมือน “แม่พิมพ์” ที่จะกำหนดขอบเขตของนิตยสารแต่ละฉบับ นโยบายฝ่ายบรรณาธิการเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ของนิตยสาร ระบุลักษณะและเนื้อหาต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กำหนดขนาด และจำนวนหน้า รวมทั้งระยะเวลาที่ออกรายละเอียดของนโยบายต้องเด่นชัดก่อนพิมพ์นิตยสารออกมา

นิตยสารประเภททั่วไป บรรณาธิการและผู้พิมพ์ผู้โฆษณาจะเป็นผู้กำหนดนโยบายนิตยสาร ส่วนนิตยสารเฉพาะ นโยบายจะกำหนดขึ้นจากผลของการประชุมปรึกษาหารือระหว่างบรรณาธิการ องค์กรหรือส่วนงานที่เป็นเจ้าของนิตยสาร แต่หลักสำคัญของการกำหนดนโยบายประเภทใดก็ตาม จะต้องสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจของผู้อ่าน และจะต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายกันบ่อย ๆ โดยทั่วไปนโยบายของฝ่ายบรรณาธิการจะกำหนดขึ้นมาจาก

1. ผู้อ่าน เป็นปัจจัยแรกที่จะเป็นสิ่งกำหนดนโยบาย กำหนดลงไปอย่างชัดเจนว่า ผู้อ่านนิตยสาร คือใคร มีคุณลักษณะประการใด โดยพิจารณาองค์ประกอบทุกด้านเกี่ยวกับผู้อ่านเช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม ถิ่นที่อยู่ เป็นต้น จะต้องนำองค์ประกอบเหล่านี้มาพิจารณากำหนดนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่าน

2. เนื้อหาสาระ จะถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ของนิตยสารและผู้อ่าน หรือองค์กรที่พิมพ์นิตยสาร

3. อัตตลักษณ์ (Personality) เป็นลักษณะที่จะให้นิตยสารบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ลักษณะที่แสดงถึงความง่ายไม่มีพิธีรีตอง จะเป็นลักษณะที่เหมาะสมกับนิตยสารสำหรับผู้อ่านทั่วไป นิตยสารที่เกี่ยวข้องกับอาชีพใดก็ควรแสดงออกซึ่งลักษณะของอาชีพนั้น ซึ่งนิตยสารก็ควรแสดงอัตตลักษณ์ให้ปรากฏชัดเจนและง่ายต่อการที่ผู้อ่านจะจดจำ

4. ระยะเวลาที่ออก ความถี่หรือระยะเวลาการพิมพ์นิตยสารออกนั้น หลักพิจารณาอย่างกว้าง ๆ ก็คือ นิตยสารมีลักษณะของความใกล้ชิด เป็นกันเอง และมีความสำคัญต่อผู้อ่านส่วนใหญ่มากเท่าใด ระยะเวลาออกนิตยสารก็ควรจะให้ถี่มากยิ่งขึ้นเท่านั้น นิตยสารก็ควรจะให้ถี่มากยิ่งขึ้นเท่านั้น นิตยสารบางฉบับจึงมีผู้อ่านจำนวนมาก เพราะเนื้อเรื่องเป็นที่น่าสนใจ รวมทั้งระยะเวลาออกก็ไม่นานเกินกว่าที่จะคอยอ่าน วิธีการจำหน่ายเป็นปัจจัยสำคัญต่อระยะเวลาที่นิตยสารออกสู่ตลาด นิตยสารที่วางแผงขายหนังสือพิมพ์ระยะเวลาการออกจะไม่ค่อยเป็นปัญหาสำคัญ แต่นิตยสารที่จำเป็นต้องส่งทางไปรษณีย์ หรือผู้อ่านต้องเสียเวลาการรอคอยให้นิตยสารถึงมือ ย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น เป็นปัญหาต่องบประมาณค่าพิมพ์ถ้าหากออกเป็นรายสัปดาห์ ระยะเวลาออกที่ยาวนานหรือห่างกันมาก ๆ เช่น ออกรายปักษ์ หรือรายเดือนก็ช่วยประหยัดรายจ่ายได้ทางอ้อม

5. ชื่อ ปกติชื่อนิตยสารที่มีลักษณะและความหมายเป็นรูปธรรมจะดีกว่าชื่อที่มีความหมายเป็นนามธรรม สัญลักษณ์บางอย่างอาจนำมาใช้เป็นชื่อนิตยสารได้ เช่น ประชาชาติ นิตยสารส่วนใหญ่นิยมใช้ชื่อที่แสดงออกถึงลักษณะของเนื้อหาของตนเอง เช่น มวย ทีวี ไทมส์ เป็นต้น นิตยสารบางฉบับให้ชื่อที่แสดงถึงความหมายของผู้อ่าน เช่น คุณหญิง กุลสตรี เป็นต้น ชื่อ นิตยสารควรเป็นคำสั้น ๆ ง่าย ๆ สะดวกต่อการจดจำ เนื่องจากผู้อ่านจะจำนิตยสารได้จากชื่อ ดังนั้นชื่อนิตยสารควรมีลักษณะเด่น และสร้างความรู้สึกประทับใจให้กับผู้อ่าน

6. การเปลี่ยนนโยบาย นโยบายของนิตยสารอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผลและความจำเป็นการเปลี่ยนนโยบาย จะต้องค่อย ๆ เปลี่ยนทีละขั้น เพราะผู้อ่านย่อมจะรักความเคยชิน การเปลี่ยนจึงต้องกระทำโดยมิให้กระทบกระเทือนความรู้สึกของผู้อ่าน มีบางกรณีที่นโยบายของนิตยสารอาจเปลี่ยนได้ทันที เช่นเมื่อเปลี่ยนเจ้าของหรือผู้บริหาร หรือเปลี่ยนคณะกรรมการ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนนโยบายจะต้องให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนทั้งผู้บริหารและผู้อ่านด้วยพร้อม ๆ กัน



**ที่มาของเรื่อง** เรื่องที่จะนำมาลงนิตยสารได้มาจากภายในและภายนอกกองบรรณาธิการ นิตยสาร

1. กองบรรณาธิการ เรื่องและเนื้อหาส่วนใหญ่จะเขียน โดยคณะบรรณาธิการนิตยสารแต่ละฉบับ เจ้าหน้าที่ในกองบรรณาธิการจะทำหน้าที่เขียนเรื่องที่ได้รับมอบหมายตามความถนัดของตน ถ้าเป็นนิตยสารขนาดเล็ก กองบรรณาธิการประกอบด้วยคนไม่กี่คน คนหนึ่งอาจเขียนเรื่องหลายค้ำาน แต่สำหรับนิตยสารขนาดใหญ่ จะมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบการเขียนเฉพาะด้าน ซึ่งบุคคลภายในจะเขียนได้ดีมักเกี่ยวกับนโยบาย บทบรรณาธิการ แผนงาน บุคคล และเนื้อหาหลักของนิตยสารฉบับนั้น

2. บุคคลภายนอกบรรณาธิการ ได้แก่

2.1 ผู้อ่าน ส่งเรื่องมาลงพิมพ์ย่อมแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้อ่านที่มีต่อนิตยสารนั้น ผู้อ่านจึงถือเป็นแหล่งสำคัญของเรื่อง เรื่องที่ผู้อ่านเขียนอาจเป็น จดหมาย บทความ โคลงกลอน การ์ตูน สารคดีท่องเที่ยว สารคดีพิเศษ บทความทางวิชาการ เป็นต้น

2.2 นักวิชาการหรือเจ้าหน้าที่องค์กร มักเป็นเรื่องสำหรับนิตยสารขององค์กรนั้น โดยเฉพาะผู้เขียนไม่จำเป็นต้องเป็นนักเขียนอาชีพ แต่ควรเป็นผู้มีความสามารถทางการเขียนอยู่บ้าง

2.3 บุคคลจากสถาบันที่เกี่ยวข้อง มักเป็นวารสารทางวิชาการของสถาบันต่าง ๆ เช่น วารสารของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2.4 นักเขียนอิสระ เรื่องของนักเขียนประเภทนี้มักจะเป็นเรื่องที่มีการซื้อขาย ถ้าเป็นเนื้อหาสำหรับผู้อ่านทั่วไปยิ่งมีผู้สนใจเขียนกันมากอาจเป็นนักเขียนสมัครเล่น หรือนักเขียนอาชีพที่ไม่ได้สังกัดนิตยสารฉบับใด แต่ว่าส่วนมากเป็นนักเขียนอาชีพมาก่อน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการเขียนอยู่แล้ว นิตยสารจะได้รับประโยชน์จากนักเขียนประเภทนี้ เพราะการติดต่อกับนักเขียนมิใช่จะรับหรือซื้อเรื่องแต่เพียงอย่างเดียว ในบางครั้งบรรณาธิการอาจมอบหมายหรือตกลงกันขอให้เขียนเรื่องพิเศษบางเรื่อง โดยการกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะเขียน ความยาวโดยประมาณกำหนดเวลาส่งเรื่อง ค่าเรื่อง หรือรายละเอียดอย่างอื่น

2.5 ที่มาเรื่องอื่น ๆ อาจได้มาจากการจัดประกวดเรื่อง เรื่องที่ส่งมาจากสถานที่ราชการ เพื่อขอความร่วมมือจากนิตยสารให้ลงพิมพ์ในวาระพิเศษ เป็นต้น

ผู้วิจัยใช้แนวคิดนี้ เพื่อประกอบการศึกษาและอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะในการบริหารงาน นโยบายต่าง ๆ ในการจัดทำนิตยสาร ตลอดจนเนื้อหาที่อนุสาร อ.ส.ท. เลื่อนนำเสนอเลือกจัดพิมพ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการผลิตอนุสาร อ.ส.ท.

### 3. ทฤษฎีองค์การ (สื่อสารมวลชน)

นิตยสารนั้นถือเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการประกอบการธุรกิจที่ต้องแสวงหากำไร แต่การจัดทำนิตยสารนั้นใช้ทุนทรัพย์เป็นจำนวนมาก มีการลงทุนสูง การลงทุนดังกล่าวจะเป็นการลงทุนเกี่ยวกับเครื่องจักร ยานพาหนะ อาคารสถานที่ การจ้างบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต เป็นต้น การลงทุนที่สูงนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารงาน และการจัดการอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การดำเนินธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์ต่างต้องทำงานอยู่ภายใต้ภาวะกดดันจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีอำนาจสูงสุด ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้มีอำนาจทั้งนักการเมือง และนักกฎหมาย รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ นักวิชาการ ดังนั้น การจัดองค์กรของสื่อสิ่งพิมพ์ จึงมีลักษณะที่คล้ายกัน คือ เพื่อที่จะลดแรงกดดันของปัจจัยแวดล้อม เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สนองตอบเป้าหมายของการดำเนินการทั้งเป้าหมายในการนำเสนอข่าวสารและเป้าหมายทางธุรกิจ

#### การบริหารหรือการจัดการ (Management or Administrative)

หมายถึง กระบวนการในการนำเอาทรัพยากรการบริหารอันได้แก่ คน วัสดุสิ่งของ เครื่องจักรหรือเครื่องมือในการผลิต และเงินทุนมาใช้ดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ชาญชัย ลวิตรังสิมา, 2542 : 816-818)

การบริหารจะซับซ้อนหรือไม่ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและความยากง่ายของลักษณะงานในองค์กรเป็นสำคัญ หากเป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก การจัดการหรือการบริหารจะไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และไม่ต้องใช้เทคนิคการบริหารขั้นสูง แต่ถ้าเป็นองค์กรใหญ่และมีเครือข่ายของงานและมีบุคลากรมาก การบริหารงานจะมีลักษณะที่สลับซับซ้อนและต้องใช้เทคนิคการบริหารขั้นสูงเข้าช่วย

กระบวนการบริหารโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบของการบริหาร ได้แก่ การวางแผนงาน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุมงาน ในการวางแผนงานธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายในทางธุรกิจ โดยทั่วไปจะมุ่งหวังในเรื่องสำคัญดังต่อไปนี้ (ชาญชัย ลวิตรังสิมา, 2542 : 820)

1. **ด้านกำไร** การกำหนดเป้าหมายในการสร้างผลกำไรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจที่จะต้องใช้เงินลงทุน เพราะหากไม่มีกำไรแล้วธุรกิจดังกล่าวจะดำเนินต่อไปไม่ได้ การกำหนดเป้าหมายในการทำกำไรเป็นสิ่งที่ทำได้ยากโดยเฉพาะธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง ดังนั้นในการบริหารธุรกิจจะต้องมีการคาดคะเนว่าเมื่อใดที่ธุรกิจจะมีกำไร หรือจะต้องแบกรับภาระที่ขาดทุนกี่ปี เพื่อให้ผู้บริหารจะได้หาเงินมาใช้ในการหมุนเวียนทำธุรกิจได้

2. **ด้านการผลิต** สำหรับธุรกิจนิตยสารนั้นถือว่าการกำหนดเป้าหมายในการผลิตว่าจะมีการผลิตจำนวนมากน้อยเพียงไร เวลาไหน เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ตลอดจนการกำหนดระยะเวลาและจำนวนเล่มที่นิตยสารจะออกกว่าเป็นรายปักษ์ รายเดือน ล้วนแต่เป็นเรื่องที่สำคัญทั้งสิ้นในการที่จะกำหนดกระบวนการผลิตได้ถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริหารด้านการผลิตได้อย่างถูกต้องและไม่คลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดจากความเป็นจริงได้

3. **ด้านการตลาด** ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากการตลาดมีส่วนสัมพันธ์กับการผลิตและการทำกำไร การกำหนดเป้าหมายในด้านนี้จะต้องสามารถคาดคะเนถึงจำนวนจำหน่าย และกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ซื้อว่าเป็นอย่างไร

4. **ด้านการบริหารการเงิน** การกำหนดเป้าหมายของแหล่งเงินเข้าและแหล่งเงินออก เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารการเงิน โดยที่ผู้บริหารด้านการเงินจะต้องรู้ว่า มีแหล่งที่เป็นเงินเข้าขององค์กรมาจากแหล่งใดบ้าง เช่น จากผู้ถือหุ้น จากการกู้ยืม จากเงินรายได้จากการจำหน่ายหรือจากการโฆษณาส่วนแหล่งเงินออกนั้น ผู้บริหารด้านการเงินจะต้องคาดการณ์ได้ว่ามีค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นบ้าง อาทิ ค่าใช้จ่ายการผลิต ค่าบุคลากร ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าอาคารสถานที่ ฯลฯ ทั้งนี้การคาดคะเนถึงแหล่ง รายรับและรายจ่ายดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายในการผลิต และการตลาดอันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายด้านการบริหารการเงิน และการทำกำไรของธุรกิจได้เป็นอย่างดี

การดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปต้องอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรและธุรกิจ หากปล่อยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ โดยการกระทำของสิ่งแวดล้อมและไม่มีการปรับ เพื่อการอยู่รอดองค์กรก็จะเสื่อมสลายในที่สุด ดังนั้นการปรับโครงสร้างองค์กรจึงจำเป็นต้องกระทำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ภทรนนท์ ชัยพงษ์เกษม, 2539 : 23)

ดังนั้น การที่องค์กรนิตยสาร จะประสบความสำเร็จทั้งด้านอุดมการณ์รับใช้สังคมและในด้านธุรกิจได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อม ดังที่ฮอดจ์ และ แอนโทนี (Hodge & Antony, 1984) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภายใต้

สภาพแวดล้อมทางสังคมไว้ว่า “องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างรูปแบบขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมภายนอก” ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ จอห์น ไชล์ด (John Child, 1976) ที่เชื่อว่าการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรมาจากปัจจัยกดดัน 5 ประการ คือ

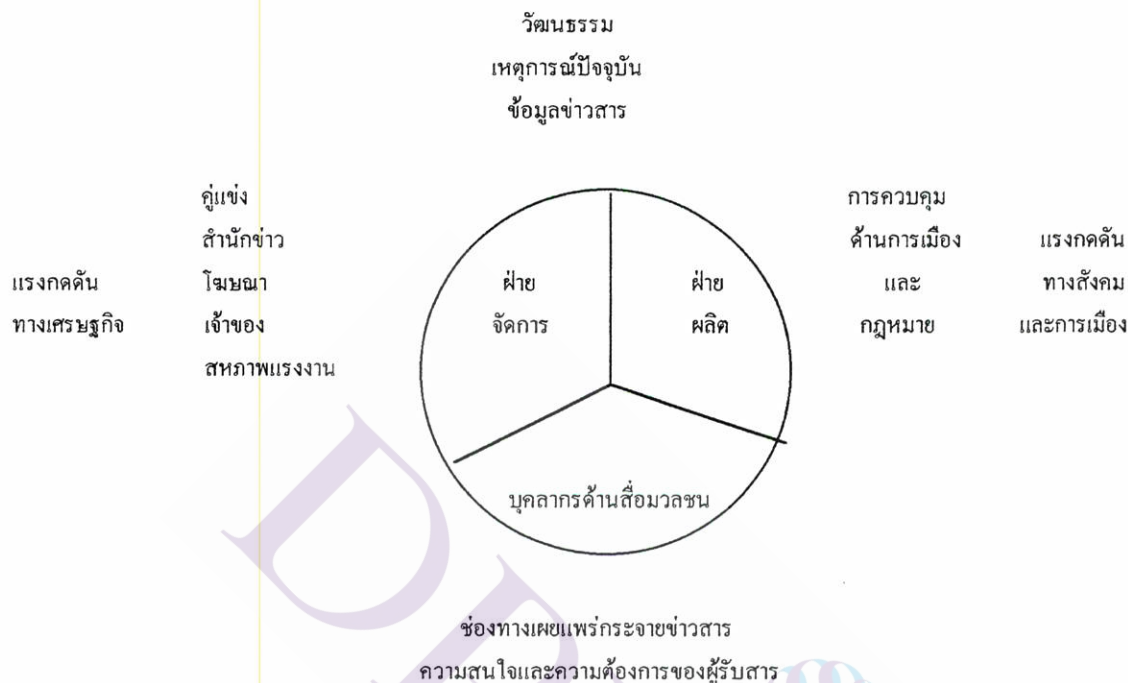
1. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาส่วนใหญ่เปลี่ยนแปลงเร็ว เช่นมีสภาวะการแข่งขันทางการค้าเพิ่มขึ้น ภาวะเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงขึ้นลงอย่างมาก ฯลฯ ทำให้การวางแผนล่วงหน้ากระทำขึ้นได้ยากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วทันเหตุการณ์
2. การขยายกิจการไปทำอย่างอื่น (Diversification) การขยายกิจการไปทำธุรกิจด้านอื่นๆ โดยการให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานเดิมดูแล หรือจัดตั้งหน่วยงานใหม่ให้รับผิดชอบ
3. เทคโนโลยี (Technology) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านคอมพิวเตอร์ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร
4. การขยายตัว (Growth) การขยายตัวเป็นเหตุผลของการปรับโครงสร้างที่เกิดขึ้นบ่อยๆ เมื่อองค์กรขยายตัวมากขึ้น ก็จำเป็นต้องมีการขยายบทบาทและขอบเขตการบริหาร
5. บุคลากร (Personnel) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้นของบุคลากรภายในองค์กร มีผลต่อการปรับโครงสร้างองค์กร โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบมากขึ้น

เดนิส แมค ไควล์ (Denis McQuail, 1994 : 191) ก็เป็นอีกคนหนึ่งที่ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันว่า องค์กรสื่อมวลชนอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันทั้งจาก “ภายนอก” และ “ภายใน” ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร องค์กรสื่อมวลชนอยู่ภายใต้แรงกดดันทางสังคม การเมือง และที่สำคัญที่สุดแรงกดดันทางเศรษฐกิจ ซึ่งการขยายตัวขององค์กรหรือการขยายตัวเองของตลาดในปัจจุบันด้านเศรษฐกิจเป็นตัวชี้นำทั้งสิ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำหน้าที่ขององค์กรดังต่อไปนี้ (ดูรายละเอียดภาพที่ 1)

## ภาพที่ 1

แผนภาพแสดงแบบจำลององค์กรสื่อมวลชนภายใต้แรงกดดันทางสังคม

(The media organization in a field of social forces)



ที่มา : Denis McQuail , **Mass Communication Theory : an introduction** , 1994 : 192

องค์กรสื่อมวลชน ประกอบด้วยฝ่ายจัดการ ฝ่ายผลิต และนักสื่อสารมวลชน ซึ่งอาจเป็นบุคลากรกลุ่มเดียว หรือแยกเป็นฝ่ายก็ได้ องค์กรสื่อมวลชนมีวัตถุประสงค์ในการรับใช้สังคมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยการประกอบกิจการ จะอยู่ภายใต้แรงกดดันและอิทธิพลของสังคม ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรม เหตุการณ์ปัจจุบัน และข้อมูลข่าวสาร แรงกดดันจากสังคมและการเมือง การปกครอง ประกอบด้วยการควบคุมโดยกฎหมาย และรัฐบาล รวมทั้งการควบคุมจากสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร นอกจากนี้ยังมีแรงกดดันทางด้านธุรกิจ คือ คู่แข่งขัน สำนักข่าว ผู้โฆษณา เจ้าของ และสหภาพแรงงาน

จากแบบจำลองจะเห็นได้ว่า องค์กรสื่อสารมวลชนอยู่ภายใต้แรงกดดันทางสังคม การเมือง และที่สำคัญคือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ เหตุที่องค์กรสื่อมวลชนทุกองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันเศรษฐกิจการผลิตและการนำเสนอรูปแบบและเนื้อหาของสื่อมวลชนอยู่ภายใต้ความกดดันของความต้องการในการขยายตลาด และผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของผู้ประกอบการ สิ่งตามมา

คือ องค์กรที่มวชนจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อตลาดที่มีขนาดใหญ่ หลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยในรูปแบบต่าง ๆ

ไลแมน พอร์เตอร์ (Lyman Porter, 1992 อ้างในสร้อยอนภา สงฆ์โนนเหล็ก, 2543 : 41) มีแนวคิดว่าในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่

1. สภาพเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจรุ่งเรืององค์กรธุรกิจย่อมจะเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เจริญขึ้น ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาองค์กรย่อมจะเปลี่ยนไปในทางที่เล็กลงหรือเลิกไปในที่สุด
2. สภาพสังคม หมายถึง ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของประชาชน ย่อมกระทบต่อองค์กร มีอิทธิพลทำให้องค์กรเปลี่ยนไป
3. เทคโนโลยี ความรู้ด้านการจัดการ การผลิต หรือเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ ที่ทันสมัย ย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจนองค์ใดไม่ปรับตัว ไม่นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ก็ย่อมจะล้าหลังและพ่ายแพ้ในการแข่งขัน เพราะไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงได้ หรือไม่สามารถบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า
4. คู่แข่งขัน โดยเฉพาะธุรกิจสิ่งพิมพ์มีการแข่งขันสูงมาก ต้องปรับปรุงองค์กรให้สู้กับคู่แข่งหรือเหนือกว่าได้

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่

1. องค์กรเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไป ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน เป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งหน้าที่กรงานเดิมและการสร้างงานใหม่
2. ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เกิดจากปัญหาความไม่คล่องตัว หรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การทำงานใหม่เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น
3. การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้แทนแรงงาน ทำให้รวดเร็วและลดต้นทุน เช่นการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการกับระบบข้อมูลแทนการใช้เครื่องพิมพ์ดีด และการจัดการเก็บเอกสาร
4. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนเปลี่ยนผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรตามนโยบายที่เปลี่ยนไป
5. บุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่นลาออก การย้ายหรือเลื่อนขั้น นอกจากนี้ความรู้ตึกนี้กคคคของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์กรด้วย

นอกจากนี้ ไลวิท และ ฮาโรล (Lyvit & Harold :1973 อ้างในสร้อยอนภา สงฆ์โนนเหล็ก, 2543 : 42) ระบุว่า องค์กรใหญ่ ต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. งาน (Tasks) องค์กรจะออกแบบหรือสร้างสิ่งหนึ่งเพื่อการบริหารที่มีเป้าหมายที่แน่นอน
2. โครงสร้าง (Structure) องค์กรจะต้องมีโครงสร้างของการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ซึ่งมีลักษณะแบ่งตามสายงาน
3. เครื่องมือ (Tools) ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติการและช่วยเหลือการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
4. คนในองค์กร (People) ซึ่งมีลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จะต้องกำหนดทิศทางการทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน

สำหรับประเภทของการเป็นเจ้าของและการดำเนินกิจการนิตยสารนั้นปัจจุบันอยู่ภายใต้การดำเนินงานหลายรูปแบบแตกต่างกันไป การดำเนินการเป็นเจ้าขององค์กรธุรกิจนั้นมีรูปแบบต่อไปนี้ (ครุณี หิรัญรักษ์, 2530 : 46)

1. ประเภทการเป็นเจ้าของ โดยตรง (Individual Ownership) ส่วนมากจะเป็นนิตยสารขนาดเล็ก มักมีบุคคลเพียงคนเดียวเป็นเจ้าของทำหน้าที่และรับผิดชอบในแต่ละส่วนของงานด้วยตัวเอง
2. ประเภทหุ้นส่วน (Partnership) นิตยสารบางฉบับมีผู้ถือหุ้นลงทุนพิมพ์ 2-3 คน เงินทุนในการประกอบกิจการจะมากขึ้น และความรับผิดชอบทางการเงินร่วมกัน และกำไรสุทธิจะแบ่งออกเท่า ๆ กัน
3. ประเภทบริษัท (Corporation) ผู้ถือหุ้นหลายคน มีส่วนเป็นเจ้าของธุรกิจ บริษัทจะมีกลุ่มบุคคลผู้ถือหุ้นที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร ส่วนใหญ่ผู้ถือหุ้นจะอยู่ในวงใกล้ชิดกัน และหุ้นมักจะ ไม่ถูกขายให้กับบุคคลภายนอก ผู้ถือหุ้นที่สามารถคุมเสียงในบริษัทได้จะต้องหุ้นมากกว่า 51 % ขึ้นไป

ประเภทของกรรมสิทธิ์แต่ละประเภทมีส่วนสำคัญต่อนิตยสารเอง เช่น นิตยสารที่มีบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของก็อาจจะมีแรงบันดาลใจ และวัตถุประสงค์ของการจัดทำแตกต่างจากนิตยสารที่จัดพิมพ์เพื่อบริการสังคม หรือจัดพิมพ์โดยรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดทำนิตยสารเพื่อเป็นเครื่องมือในการโฆษณาชวนเชื่อหรือประชาสัมพันธ์หน่วยงานของตน

สำหรับอนุสาร อ.ส.ท. จัดอยู่ในประเภทเจ้าของโดยส่วนตัว (Individual proprietorship) เนื่องจากเป็นนิติศาสตร์ที่ดำเนินการโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ทำหน้าที่และรับผิดชอบในแต่ละส่วนของงานด้วยตนเอง โดยวัตถุประสงค์ของการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. เพื่อเป็นเครื่องมือในการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องการท่องเที่ยวให้กับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ในระบบเศรษฐกิจทุนนิยม “สื่อ” คือปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่ง ถูกครอบครองโดยผู้ประกอบการซึ่งครอบครองความเป็นเจ้าของ และใช้ปัจจัยการผลิตนี้เพื่อแสวงหา “มูลค่าส่วนเกิน” หรือผลกำไรที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น (Surplus Value)

การที่องค์กรสื่อมวลชน จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการขยายตลาด แสวงหามูลค่าส่วนเกินจากปัจจัยการผลิต เพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้น โดยสภาพแวดล้อมทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค เหตุการณ์บ้านเมืองปัจจุบัน หรือความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง จึงเป็นสิ่งที่จะต้องกรสื่อมวลชนแต่ละแห่งต้องให้ความสนใจ และปรับตัวให้สอดคล้องและสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

เมื่อระบบอุตสาหกรรมเจริญก้าวหน้ากลายเป็นสภาพจากธุรกิจขนาดเล็กสู่อุตสาหกรรมมวลชน (Media Industry) ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ประกอบกับแรงกดดันภายนอก ทำให้องค์กรนิเทศศาสตร์ต้องปรับรูปแบบการผลิตจากเดิมที่เคยผลิตขยายออกไปสู่การผลิตสื่อสารประเภทอื่น ๆ จนกลายเป็นอุตสาหกรรมมวลชนที่ต้องลงทุนจำนวนมหาศาล ทำให้ลักษณะการขยายตัวของธุรกิจเจริญเติบโต ออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ (Granhas Murdock & Peter Golding , 1974 : 205-234)

**1. การเติบโตแบบรวมตัว (Concentration)** คือ การเติบโตของธุรกิจสื่อมวลชน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีเครือข่ายที่ครอบคลุมการตลาดมากขึ้น และนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น โดยทั่วไปการเติบโตในลักษณะนี้มีอยู่ 2 วิธีด้วยกันคือ

1.1 การรวมตัวตามแนวนอน (Horizontal Integration) หมายถึง การที่ธุรกิจสื่อมวลชนแบบใดแบบหนึ่งเข้าไปเป็นเจ้าของธุรกิจแบบเดียวกันเป็นจำนวนมาก โดยใช้วิธีรวมกิจการหรือธุรกิจแบบเดียวกันเพื่อให้มีขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น ลักษณะดังกล่าวหมายถึงการรวมกิจการ (Merger) หรือการควบคุมกิจการ (Take-Over) หรือโดยการเปิดกิจการใหม่

1.2 การรวมตัวในเชิงแนวตั้ง (Vertical Integration) ซึ่งจะเป็นการรวมกิจการหรือธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อกันในลักษณะของธุรกิจครบวงจร กล่าวคือ การเข้าดำเนินกิจการตั้งแต่เริ่มต้น



กระบวนการผลิตสินค้าจนถึงขั้นสุดท้าย ที่มีการนำสินค้าที่ผลิตไปใช้ ซึ่งทำให้เจ้าของกิจการสามารถควบคุมการผลิตขั้นตอนได้ตามต้องการ การรวมตัวในแนวตั้งมีได้ 2 แบบคือ

1.2.1 การรวมตัวแบบย้อนหลัง (Backward Integration) เป็นการรวมตัวกับธุรกิจที่เป็นผู้ป้อนวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน เช่น กิจการหนังสือพิมพ์เข้ามาทำธุรกิจหรือตั้งโรงงานกระดาษของตนเอง เป็นต้น

1.2.2 การรวมตัวแบบเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการรวมกิจการที่ต้องใช้วัตถุดิบของธุรกิจนั้น ๆ เช่น กิจการหนังสือพิมพ์ซึ่งผลิตข่าวสารออกมาจำหน่ายในรูปหนังสือพิมพ์แล้ว ยังสามารถนำข่าวสารนั้นมาเสนอทางวิทยุ โทรทัศน์ หรือนำมาเป็นฐานข้อมูลสำหรับบริการลูกค้า เป็นต้น

แนวทางในการรวมตัวแบบแนวตั้งนั้น คือ การพยายามทำธุรกิจครบวงจรเพื่อให้มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเพราะจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยถูกลง ทั้งยังสร้างความคล่องตัวในการปรับราคาในการแข่งขัน

2. การเติบโตแบบกระจายตัว (Diversification) เป็นการขยายตัวของอุตสาหกรรมที่มวลงชนิดที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่ง หมายถึง การขยายตัวกระจายไปสู่ธุรกิจประเภทอื่นที่มีความใกล้เคียงกับธุรกิจที่มวลง และสามารถสนับสนุนธุรกิจที่มวลงได้ เพื่อกระจายความเสี่ยงไปยังธุรกิจหลายประเภทในเครือ ซึ่งมีโอกาสทำผลกำไรโดยรวมดีขึ้น

3. การขยายตัวไปยังธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนธุรกิจที่มวลง (Conglomerate) กล่าวคือ เป็นการขยายตัวของธุรกิจที่มวลงไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันโดยหลัก โดยส่วนใหญ่การขยายตัวรูปแบบนี้ จะขยายตัวเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการระดมทุน ให้ธุรกิจมีผลกำไรสูงขึ้น การขยายตัวในลักษณะนี้มักจะก้าวสู่การทำธุรกิจครบวงจร หรือการรวมกิจการ

จากแนวคิดทฤษฎีองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาเป็นกรอบในการศึกษาและอภิปรายผลการวิจัยถึง การดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจอนุสาร อ.ส.ท. ที่อยู่ภายใต้สภาวะกดดันต่าง ๆ และทิศทางการขยายตัวของธุรกิจอนุสาร อ.ส.ท. ตลอดจนการบริหารองค์กร การรองรับความต้องการของตลาดและผู้บริโภค และการขยายตัวขององค์กรธุรกิจอนุสาร อ.ส.ท. ภายใต้องค์ประกอบของปัจจัยต่าง ๆ ที่แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อพัฒนาการของอนุสาร อ.ส.ท.

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน

การกำหนดนโยบาย และการวางแผนก่อนการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ และความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ๆ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้ทันในเวลาที่กำหนด นโยบาย และการวางแผนงานยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท

คำว่านโยบาย และการวางแผนนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในลักษณะที่เป็นวัฏจักร (Cycle) และปฏิสัมพันธ์ (Interrelation) แก่กันและกัน

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 อ้างในนฤพนธ์ เอื้อธวัชวันต์, 2539 : 54-55) กล่าวว่า “นโยบายเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร ในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงวิถีทาง การกำหนดกรรมวิธีการวางแผนการกำหนดโครงการต่าง ๆ และผลแห่งการดำเนินงาน เพื่อการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ”

นโยบายที่ดี ย่อมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและดีตามไปด้วย นโยบายที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย

1. ช่วยให้มีการสนับสนุนใจที่ถูกต้อง
2. เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน
3. ทำให้เกิดความแน่นอน และระสานงานในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่านโยบายนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะต่อไปนี้ คือ

1. นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมั่นใจเพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงานเครื่องชี้ทิศทาง และหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องยึดถือ
2. นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรหรือเรื่องงานได้เข้าใจถึงภารกิจของเรื่องงานที่ตนสังกัดรวมถึงวิธีที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของเรื่องงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน และนโยบายยังจะช่วยให้การประสานงานระหว่างเรื่องงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น
3. นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการบริหารงานทุกชนิด การบริหารงานโดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงพลังความสามารถหรือศักยภาพ (Potential) ของบุคลากรเหล่านั้นด้วย นอกจากนี้ยังทำให้การ

ทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเรื่องงานด้วยเช่นกัน

4. นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุน และส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องมีเหตุผล และมีความยุติธรรมอันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้วยเหตุผลดังกล่าว การบริหารงาน ของผู้บริหาร จะเป็นไปโดยความราบรื่น บรรลุถึงเป้าหมาย โดยมีปัญหาอุปสรรคน้อย

5. นโยบายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาการทางการบริหาร เพราะนโยบาย และการพัฒนาของผู้บริหารงาน หรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความ (Interpretation) และทำให้นโยบาย เป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ (Feasibility) นอกจากนั้นนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิด ทำนโยบายขึ้นแทนที่คิดจะปฏิบัติตามนโยบายเพียงอย่างเดียว

### แนวทางปฏิบัติ

นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า การกำหนดนโยบายจะช่วยให้การจัดทำแผนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่บรรดานโยบายทั้งหลาย ที่ถูกกำหนดขึ้นควรที่จะมีลักษณะที่ดี R. Wayne Momdy and Associates (อ้างใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 : 21) ได้ให้รายละเอียดของนโยบายที่ดีไว้ดังนี้

1. นโยบายที่ดีควรตั้งอยู่รากฐานของข้อมูลที่มีความเป็นจริง (Policies Should Be Based On Factual Information)
2. นโยบายของผู้บังคับบัญชา ควรสนับสนุน และเป็นไปในทางทิศทางเดียวกัน (Subordinate And Superior Policies Should Be Complementary , Not Contradictory)
3. นโยบายของแต่ละเรื่องงานในองค์กรควรจะประสานซึ่งกันและกัน (Policies Of Difference Divisions Or Departments Should Be Coordinated)
4. นโยบายควรเป็นข้อความที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจ เป็นลายลักษณ์อักษร (Policies Should Be Definite , Understandable And Preferably in Writing)
5. นโยบายควรยืดหยุ่นแต่มั่นคงอยู่ในหลักการ (Policies Should Be Flexible And Stable)
6. นโยบายควรมีขอบเขตเข้าใจได้ด้วยเหตุผล (Policies Should Be Reasonable Comprehensive In Scope)

นโยบายขององค์การหรือเรื่องงานใด ๆ ควรจะมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 : 22-23)

**1. การกำหนดเป้าหมาย (Targets)** ของสิ่งที่ต้องการกระทำ ในการกำหนดนโยบายเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น องค์ประกอบที่สำคัญสิ่งแรกคือ เป้าหมาย (Targets) ซึ่งอาจเป็นทั้งจุดประสงค์ (Purpose) และผลงานที่เกิดขึ้นในที่สุด (End Result) ในลักษณะที่เน้นการทำอะไรได้อะไร และ เพื่ออะไร

**2. การกำหนดวิธีการ (Means)** ในการดำเนินงาน นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของนโยบาย เพราะหากไม่กำหนดวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินงานไว้แล้ว นโยบายที่กำหนดขึ้นก็อาจจะบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ วิธีการในการดำเนินงานจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการ และเกณฑ์ของนโยบาย ซึ่งผู้กำหนดนโยบายจะต้องมีความรู้ และกำหนดไว้ก่อน นอกจากนี้ วิธีการที่สามารถทำให้นโยบายดำเนินการได้โดยรวมไปถึงกลยุทธ์ (Tactics) และกลวิธี (Strategies) ต่าง ๆ อีกด้วย

**3. ปัจจัย (Resources)** สนับสนุนในการกำหนดนโยบาย ประกอบด้วย

3.1 ปัจจัยภายใน ได้แก่ คน, เงิน, วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการกำหนดนโยบาย

3.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจทางสังคม หรือแม้แต่สภาพดินฟ้าอากาศ หากสภาพแวดล้อมด้านใดด้านหนึ่งมีผลกระทบอย่างรุนแรง นโยบายอาจไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมายนโยบายใด ๆ ที่กำหนดขึ้นมาแล้วจะใช้เป็นแม่แบบตลอดไปไม่ได้ ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินนโยบายเพื่อให้เป็นไปได้อย่างเหมาะสมกับกาลเวลาสถานการณ์ และมีความเป็นจริง

ผู้วิจัยใช้แนวคิดนี้เพื่อให้ทราบถึงการบริหารงานและปัจจัยที่มีต่อการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการบริหารธุรกิจสื่อออนูสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดและการสื่อสารการตลาด

สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (American Marketing Association) ได้ให้นิยามของคำว่า การตลาด คือ กระบวนการวางแผนและบริหารแนวความคิด การกำหนดราคา การส่งเสริม สนับสนุน และการกระจาย ความคิด สินค้า บริการ องค์กร และเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยการแลกเปลี่ยน ที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ (สุดาตวง เรืองรุจิระ, 2540 : 4)

Philip Kotler (1988 : 3) ให้นิยามว่า การตลาด เป็นกระบวนการทางสังคมและการบริหาร ซึ่งบุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่สนองความจำเป็นและความต้องการของเขาจากการสร้างและแลกเปลี่ยนระหว่างผลิตภัณฑ์และมูลค่าผลิตภัณฑ์นั้น

### การสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication)

การสื่อสารทางการตลาด หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในอันที่จะสื่อความหมาย สร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับระหว่างธุรกิจกับผู้บริโภคโดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้น (สุวิวัฒนา วงษ์กระพันธ์, 2531 : 55)

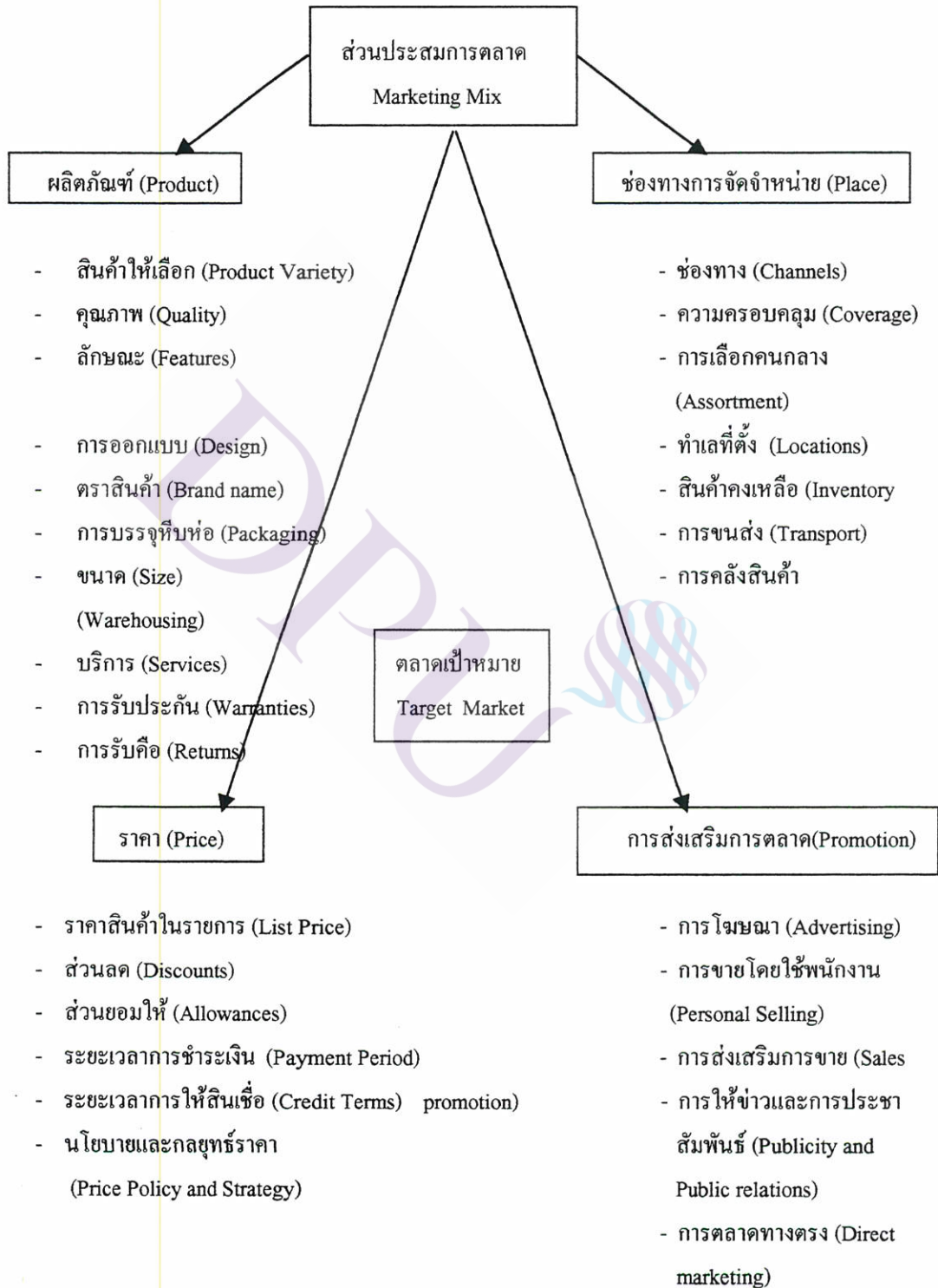
การสื่อสารการตลาด เข้ามามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการตลาด ซึ่ง Staudt และ Taylor (1970 : 353) ได้ให้ความเห็นว่า “ประสิทธิภาพของการดำเนินกิจกรรมการตลาด จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อสารติดต่อเป็นตัวสำคัญ เพราะโดยแท้จริงแล้ว กิจกรรมการตลาดจะดำเนินไปในลักษณะสอดคล้องหรือเป็นไปตามข่าวสาร หรือข้อมูลอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ เพราะฉะนั้น การที่ผู้บริโภคจะมีโอกาสได้ตระหนักหรือรับรู้ถึง กิจกรรมการตลาดที่นักการตลาดได้จัดเสนอมานั้น ประกอบเข้ากับลักษณะปฏิกิริยาตอบสนอง (Response) ที่ผู้บริโภคแสดงออกหลังจากได้รับข่าวสารแล้ว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538 : 1-20) กล่าวไว้ว่า การดำเนินการตลาด จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยที่กิจการต่าง ๆ สามารถควบคุมได้ นั่นคือ ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) การจัดการตลาดของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นการจัดการกับส่วนประสมการตลาด เพื่อสร้างข้อเสนอขายที่ก่อให้เกิดการซื้อขายสินค้าระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ซึ่งส่วนประสมการตลาดมีด้วยกัน 4 ประการ หรือที่เรียกกันว่า 4 P's (ดูรายละเอียดภาพที่ 2) คือ

1. ส่วนประสมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Production Mix)
2. ส่วนประสมทางด้านราคา (Price Mix)
3. ส่วนประสมทางด้านสถานที่จำหน่าย (Place Mix)
4. ส่วนประสมทางการส่งเสริมการขาย (Promotion Mix)

## ภาพที่ 2

### แผนภาพแสดงองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด (4 P's)



นอกจากส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยภายในกิจการที่ควบคุมได้ กำหนดได้ เปลี่ยนแปลงได้ให้เหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริการในกิจการ ยังมีปัจจัยอีกประเภทหนึ่งที่มี ส่วนในการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ รูปแบบการจัดส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาด และมีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนการตลาด เป็นปัจจัยที่กิจการควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable Factors) นั่นคือ สภาวะแวดล้อมของการตลาด ซึ่งมีอยู่ 5 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (สุคาควง เรื่องธุรกิจ, 2540 : 32 – 43)

### 1. สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรมและสังคม (Cultural and Social Environment)

สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม และสังคมเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหารการตลาด สิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับบุคคลที่อยู่ในสังคมนั้น สามารถแบ่งแยกสภาวะแวดล้อมนี้ออกมาเป็น 2 ส่วน คือ

1.1 สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม บุคคลเมื่ออยู่รวมกันเป็นจำนวนมากจำเป็นต้องมีการ กำหนดความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน แนวคิดปฏิบัติของกลุ่มออกมา บุคคลที่อยู่ในสังคมเหล่านั้น จะได้รับการสะสมยอมรับสิ่งต่าง ๆ เข้าไปโดยไม่รู้ตัว กลายเป็นการยึดรูปแบบ แนวคิดปฏิบัติ เหมือนกัน ดังนั้นรูปแบบของวัฒนธรรมสามารถกำหนดพฤติกรรมการซื้อของบุคคลในสังคมได้ ดัง จะเห็นได้จากลักษณะต่อไปนี้

- ศีลธรรมจรรยา (Ethics) ซึ่งเป็นขอบเขตการประพฤติปฏิบัติ ความดีงาม ความเหมาะสมในการดำเนินชีวิต
- ศาสนา (Religion) เป็นตัวกำหนดความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี การยอมรับประพฤติปฏิบัติ
- การใช้เวลาว่าง (Leisure Time) การตื่นตัวเพื่อการพักผ่อน เช่น การไปเที่ยวต่าง จังหวัด หรือต่างประเทศ สนใจดนตรี ศิลปกรรม หนังสือ การออกกำลังกาย เพื่อให้ชีวิตมีความสุข
- แฟชั่น (Fashion) การแต่งกาย การยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ

### 1.2 สภาวะแวดล้อมทางสังคม จะต้องพิจารณาจาก

- ครอบครัว (Family) เป็นกลุ่มสังคมที่บุคคลอยู่ร่วมตั้งแต่เกิด ถือว่าเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติ ความคิดเห็นและค่านิยมบุคคล
- กลุ่มอ้างอิง (Reference) เป็นกลุ่มที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย และเป็นกลุ่มที่บุคคลยอมรับทางด้านความคิดเห็นและทัศนคติ ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิท คนในครอบครัว
- ชั้นของสังคม (Social Class) เป็นตัวกำหนดสมาชิกของสังคมในกลุ่มสมาชิกในกลุ่มสังคมเดียวกันมักจะมีแนวโน้มที่จะประพฤติ ปฏิบัติคล้ายคลึงกัน โดยมากมักจะแบ่งชนชั้นตามรายได้

- การโยกย้ายของประชากร (Population Movement) การเปลี่ยนแปลงแหล่งที่อยู่อาศัย การโยกย้ายของประชากรมีผลกระทบต่อสังคม ผู้ที่อพยพจากแหล่งหนึ่งไปอีกแหล่งหนึ่งจะนำวัฒนธรรมเดิมติดตัวไปด้วย และอาจนำไปเผยแพร่แหล่งอื่น ๆ เมื่อมีคนเพิ่มขึ้นหรือลดลงจะโยงไปสู่การเปลี่ยนแปลงความจำเป็นและความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาด

**2. สถานะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)**  
ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ทิศนคติของรัฐบาล (Attitude of Government) ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการวางแผนและควบคุมเศรษฐกิจของประเทศ การผลิตสินค้า หรือ ลงทุนในอุตสาหกรรมบางชนิดจะต้องบางชนิดจะต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐบาล ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงท่าทีของรัฐบาล นโยบายทางการเมือง เศรษฐกิจ ของรัฐบาลแต่ละกลุ่มด้วย

2.2 บรรยากาศทางการเมืองของรัฐบาล (Political Condition) ผู้บริหารการตลาดจะต้องศึกษาสภาพความมั่นคงทางการเมืองของรัฐบาล เพราะบรรยากาศทางการเมืองจะมีผลต่อการลงทุน ถ้าเห็นว่าบรรยากาศทางการเมืองไม่ค่อยสงบสุข อาจจะทำให้ธุรกิจสามารถขยายความเจริญเติบโตต่อไปได้

2.3 บทบัญญัติทางกฎหมายและข้อห้ามทางการเมือง (Legal and Restrictions) ผู้บริหารการตลาดควรจะต้องเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างธุรกิจและรัฐบาลได้ ความผิดพลาดต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจอาจจะไม่เกิดขึ้น

### **3. สถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)**

สถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการตลาด เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการกำหนดอำนาจในการซื้อ (Purchasing Power) สินค้าและบริการของผู้บริโภค ในการพิจารณาสถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ปัจจัยที่สำคัญที่ควรศึกษาได้แก่

3.1 รายได้ประชาชาติ (National Income) ว่า ประชาชนมีรายได้มากน้อยเพียงใด

3.2 ภาวะเงินเฟ้อ (Inflation) ซึ่งในช่วงที่มีอัตราเงินเฟ้อสูง ผู้บริโภคอาจหาวิธีการที่จะประหยัดในการซื้อสินค้า และในช่วงที่เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้น รัฐบาลอาจจะต้องใช้นโยบายทางการเงิน โดยการจำกัดปริมาณเงินในตลาด ลดการจ้างงาน ลดรายได้ของประชากรลง เพื่อให้ปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจลดลง

3.3 การใช้จ่ายของผู้บริโภค (Consumer Expenditure) ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของรายได้ ถ้ามีรายได้มาก ก็อาจใช้จ่ายมากขึ้น

3.4 สินเชื่อผู้บริโภค (Consumer Credit) การนำระบบสินเชื่อมาใช้ จะทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้มากกว่ารายรับที่ได้ การนำนโยบายสินเชื่อเข้ามาใช้จะก่อให้เกิดผลดีแก่ธุรกิจและผู้บริโภค



#### 4. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน โดยใช้เครื่องจักรลงบัญชี การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า นอกจากนี้เครื่องคอมพิวเตอร์ยังช่วยเก็บข้อมูลในด้านอื่น ๆ ช่วยในการบริหาร การวางแผนงาน และงบประมาณ ตลอดจนการควบคุมภายในองค์กรธุรกิจด้วย

4.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ธุรกิจแต่ละแห่งพยายามที่จะผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งาน จะทำให้ธุรกิจนั้นสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาด เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ

#### 5. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

สภาพการแข่งขัน (Competition) เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้อีกประการหนึ่ง คู่แข่งขันที่อยู่ในตลาดมีเป้าหมายเดียวกับธุรกิจเรา ดังนั้นหากคู่แข่งมีการเพิ่มปริมาณการผลิต ปรับปรุงทางด้านเทคโนโลยี และคุณภาพ เพื่อขยายตลาดและสามารถเพิ่มปริมาณจำหน่ายได้ โดยจำนวนผู้บริโภคในตลาดยังคงเดิม แสดงว่าส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) ของเขาเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจเราลดลง ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินกำลังของคู่แข่งจำนวนผู้แข่งขันด้วย

ระดับการแข่งขันจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนั้น ธุรกิจบางชนิดผู้ผลิตจะพยายามหลีกเลี่ยงการแข่งขัน โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา แต่ธุรกิจบางอย่างอุตสาหกรรมจะมีระดับการแข่งขันสูง โดยพยายามวางกลยุทธ์ในการแข่งขันทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย ราคา และการส่งเสริมการตลาด

#### 6. ทรัพยากรและวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ (Resources and Objectives of the firm)

ปัจจัยทั้ง 2 ตัว คือ ทรัพยากรขององค์กรธุรกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ ล้วนแต่เป็นข้อจำกัดสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นข้อจำกัดในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดในระยะสั้น เพราะถ้าหากในระยะยาวอาจสามารถปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ดังนั้น จึงต้องพยายามศึกษาว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน วัตถุดิบ ภาพพจน์ของกิจการ ประสิทธิภาพ ขนาด ที่ตั้ง ตลอดจนทัศนคติของผู้บริหาร ฯลฯ มีสภาพการณ์อย่างไร สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชี้ถึงความแตกต่างระหว่างธุรกิจหนึ่งกับธุรกิจอื่น ๆ

การนำแนวคิดเรื่องการตลาดและการสื่อสารการตลาดมาใช้ในครั้งนี้ เพื่อนำมาศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้อนุสร อ.ส.ท. ประสบความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารธุรกิจและสามารถแข่งขันกับนิคยสารแนวเดียวกันได้ รวมทั้งสื่อมวลชนประเภทอื่น ๆ โดยอาศัยหลักการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในการปรับปรุงตัวผลิตภัณฑ์ในด้านรูปแบบเนื้อหา

ราคา การจัดจำหน่าย เพื่อให้ผู้บริโภคพึงพอใจมากที่สุด รวมทั้งนำการโฆษณา การส่งเสริมการตลาด การสื่อสารการตลาด มาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อ หรือเป็นสมาชิกของอนุสาร อ.ส.ท.ได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สร้อยนภา สงฆ์โนนเหล็ก (2543) ศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนของนิตยสาร GM และ BOSS ในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ” มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาแนวทางการปรับเปลี่ยนและการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารทั้ง 2 ฉบับในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ จากการศึกษาพบว่า

นิตยสาร GM และ BOSS มีแนวทางในการปรับเปลี่ยนช่วงวิกฤติทางเศรษฐกิจที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะในการตัดสินใจ ที่มีคำสั่งตรงจากบุคคลเพียงคนเดียว คือ เจ้าของ รวมถึงการลดต้นทุนการดำเนินงาน และเปลี่ยนการพิมพ์ 4 สีในหน้าเนื้อหาเป็นการพิมพ์ 2 สี นอกจากนี้ นิตยสาร BOSS ยังได้ลดราคาหน้าปกจาก 70 บาท ลงมาอยู่ที่ 50 บาท ขณะที่นิตยสาร GM เปลี่ยนระยะเวลาการออกจากราย 15 วันมาเป็นรายเดือนและปรับราคาเพิ่มขึ้นจาก 50 บาท เป็น 70 บาท ด้านบุคลากรเมื่อลาออกแล้วจะ ไม่มีการจ้างเพิ่ม

ด้านเนื้อหา ในช่วงวิกฤติทางเศรษฐกิจ นิตยสาร BOSS ประกาศเปลี่ยนแนวทางของนิตยสารจากแนวธุรกิจเป็นแนวสาระและบันเทิง ซึ่งเป็นแนวที่ผู้บริหารและทีมงานบางส่วนมีความถนัด นอกจากนี้ ยังมีการปรับเปลี่ยนหน้าปกหลายรูปแบบ ส่วนนิตยสาร GM ไม่มีการปรับเปลี่ยนในด้านเนื้อหามากนัก เนื่องจากมีบทสัมภาษณ์ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของหนังสือ

การปรับเปลี่ยนในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ ของนิตยสาร GM และ BOSS มีความคล้ายคลึงกันด้วยการนำหลักการบริหาร การจัดการ การวางแผนการตลาด มาผสมผสานกัน รวมไปถึงการปรับทิศทางของเนื้อหา ให้สอดคล้องกับสถานะการณ์ และความต้องการของผู้อ่านในช่วงเวลาดังกล่าว

วาลี ขันธูวาร์ (2540) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดในช่วงปี พ.ศ. 2533-2538” โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ข่าวสดทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ด้านเนื้อหาและด้านกลยุทธ์การตลาดและการจัดจำหน่าย รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

จากการศึกษาพบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายในคือ เปลี่ยนโครงสร้างบริหารองค์กรและเน้นการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของหนังสือพิมพ์ ตลอดจนวางแผนนำกลยุทธ์ในด้านการตลาดมาใช้ พร้อม ๆ กับเพิ่มเทคโนโลยีการผลิต ส่งผลให้ยอดขาย

จำหน่ายหนังสือพิมพ์ข่าวสดเพิ่มตามไปด้วย และส่งผลกระทบต่อการขยายตัวขององค์กรในด้านต่าง ๆ ตามมามากมาย ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงขององค์กร ทรัพย์สิน บุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้แล้วในส่วนของปัจจัยภายนอกคือ ตลาดผู้อ่าน เหตุการณ์ข่าว คู่แข่งขันและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการขยายตัวอย่างรวดเร็วของหนังสือพิมพ์ข่าวสดด้วยกันทั้งสิ้น

**วรินทร์า ไกยรวงศ์ (2540)** ศึกษาเรื่อง “มิติแห่งการบริโภคที่ปรากฏในนิตยสารผู้หญิง” ผลการวิจัยพบว่า หน้าที่ปัจจุบันของนิตยสารผู้หญิง นอกจากจะให้ความรู้ความบันเทิงแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นพื้นที่ในการให้บริการธุรกิจโฆษณา และกลายเป็นสื่อถ่ายทอดและหล่อหลอมแบบแผนการบริโภคให้กับผู้อ่านแต่ละกลุ่ม สำหรับปัจจัยที่เข้ามามีส่วนในการช่วยกำหนดเนื้อหาของนิตยสารแบ่งได้เป็น ปัจจัยภายใน อันได้แก่ 1.รูปแบบการเป็นเจ้าของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด 2.บุคลากรประจำกองบรรณาธิการ ในส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่ 1.โฆษณา 2.สภาพสังคมในแต่ละช่วงเวลา 3.ผู้รับสาร 4.สภาพเศรษฐกิจ และ 5.คู่แข่ง

**ศศิยา วิจิตรจามรี (2538)** ศึกษาเรื่อง “พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน การวิเคราะห์ เดอะ เนชั่นกรุ๊ป” สรุปได้ว่า เดอะ เนชั่นกรุ๊ป มีพัฒนาการมาจากการเป็นสื่อหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ ในประเทศไทยที่มีผู้อ่านจำนวนไม่มากนัก จากนั้นจึงพัฒนาโดยการขยายสู่สื่อสิ่งพิมพ์ภาษาไทย และปัจจุบันได้ก้าวเข้าไปเป็นเจ้าของสื่ออื่นๆ และจากการวิจัยพบว่าปัจจัยภายนอกและภายในที่ทำให้เดอะเนชั่นกรุ๊ปมีการพัฒนาขยายตัวดังนี้

- ปัจจัยภายนอก ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจภายในประเทศมีการเจริญเติบโตส่งผลให้การเติบโตของธุรกิจการโฆษณาตามไปด้วย เศรษฐกิจดีทำให้ประชาชนมีความสามารถในการบริโภคจับจ่ายสินค้า

2. ปัจจัยทางด้านสังคมและการศึกษา ประชาชนในประเทศมีการศึกษามากขึ้น ทำให้ความต้องการรับรู้ข่าวสารเพิ่มมากขึ้น อุตสาหกรรมด้านสิ่งพิมพ์จึงต้องขยายตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

3. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ ดาวเทียม เคเบิลใยแก้วนำแสง ทำให้ระบบการผลิตหนังสือพิมพ์เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

- ปัจจัยภายใน ได้แก่

1. บุคลากร ต้องมีความสามารถและมีความสามัคคีในการทำงานเป็นหมู่คณะ พร้อมกับทุ่มเทให้กับองค์กร ในการที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า

2. เครื่องมือเครื่องจักร องค์กรมีความพร้อมในเรื่องของเครื่องจักร เครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย ทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการ
3. เงินทุน การขยายฐานของธุรกิจ คือการนำบริษัทเข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจากจะสามารถเพิ่มทุนเพื่อขยายธุรกิจขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
4. ฐานข่าว ที่มีคุณภาพจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อ่านมีต่อข่าว รวมไปถึงสื่อที่นำเสนอข่าวสารนั้น ๆ ด้วย และเมื่อผู้อ่านเชื่อมั่นในคุณภาพข่าวแล้วการขยายตัวของธุรกิจข่าว จึงไม่ใช่เรื่องยาก
5. ผู้บริหาร องค์กรจะเติบโตไม่ได้หากไม่มีผู้บริหารที่พยายามสร้างโอกาสและมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะต้องมีการวางแผนการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักใช้บุคลากร ใช้เครื่องมือเท่าที่ตนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพยายามขยายสิ่งที่มีอยู่ออกไปให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การศึกษาเรื่อง “การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” ได้นำแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาถึงการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ที่สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้สภาวะแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะการบริหารธุรกิจ และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. นับตั้งแต่ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว (อ.ส.ท.) เป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยผู้วิจัยเริ่มศึกษาตั้งแต่อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 19 ฉบับที่ 10 เดือนพฤษภาคม 2522 จนถึง อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 43 ฉบับที่ 12 เดือนกรกฎาคม 2546 รวมทั้งสิ้น 291 ฉบับ

งานวิจัยนี้เน้นการศึกษาเพราะกรณี (Case Study) ของอนุสาร อ.ส.ท. โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เพื่อทราบข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กร รูปแบบการบริหารธุรกิจ นโยบายขององค์กรตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนส่งเสริมและเป็นอุปสรรคในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา แล้วนำเสนอแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### แหล่งข้อมูล

การศึกษาค้างนี้จะใช้แหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ

1. แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล โดยอาศัยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากบุคคลสำคัญในการบริหารงานของอนุสาร อ.ส.ท. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกนั้นได้ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท. ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับความเป็นมา แนวทางในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ในด้านการบริหารองค์กร การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณา รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทั้งปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยบุคคลที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) มีดังนี้ คือ

- คุณวิวัฒน์ชัย บุญยภักดี / ผู้อำนวยการกองวารสาร
- คุณ ชนิษฐา พอนอ่วม / บรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท.
- คุณอภิรักษ์ บั้วภักดี / บรรณาธิการฝ่ายภาพ
- คุณ วินิจ รังผึ้ง / หัวหน้ากองบรรณาธิการ
- คุณ สุธีรา มณีแสง / หัวหน้างานการตลาดวารสาร และฝ่ายจัดจำหน่าย
- คุณดรุณี ทองเย็น หัวหน้างานจัดหาโฆษณา
- คุณปิยวรรณ ภักดีภูวคต / ฝ่ายศิลปกรรม
- คุณนิคม บุญงาม / ฝ่ายประสานงานโรงพิมพ์
- คุณราไพพรรณ แก้วสุริยะ อดีตบรรณาธิการบริหาร อ.ส.ท.

2. แหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับความเป็นมา พัฒนาการ ลักษณะการบริหารองค์กร การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณา ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทั้งปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมถึงข้อมูลด้านแหล่งรายได้ ยอดจำหน่าย ผลกำไร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยอาศัยแหล่งข้อมูลจากเอกสาร ดังต่อไปนี้

- อนุสาร อ.ส.ท. ตั้งแต่อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 19 ฉบับที่ 10 เดือนพฤษภาคม 2522 จนถึงอนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 43 ฉบับที่ 12 เดือนกรกฎาคม 2546 เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง ลักษณะด้านการบริหารธุรกิจสื่อ และการปรับตัวของอนุสาร อ.ส.ท. ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน

- ข่าวและบทความจากหนังสือพิมพ์ วารสารต่าง ๆ ที่เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ธุรกิจนิตยสารต่าง ๆ

- งบกำไรขาดทุนขององค์กรในช่วงปี พ.ศ. 2522 – 2545 เพื่อทราบสถานภาพในการดำเนินธุรกิจของอนุสาร อ.ส.ท.

- เอกสารอื่นๆ เช่น บทสัมภาษณ์บุคคลภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงานประจำปี

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Non-Formal Interview) ซึ่งผู้วิจัยมีการกำหนดแนวคำถามแบบกว้าง ๆ ไว้ล่วงหน้า สำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามโดยเปิดกว้างแบบไม่จำกัดคำตอบ และยืดหยุ่นประเด็นคำถามตามสถานการณ์ในการสัมภาษณ์

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคล ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เฉพาะประเด็นที่ต้องการศึกษา พร้อมด้วยการจดบันทึกและอาศัยเครื่องบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นทั้ง “ข้อเท็จจริง” และ “ความคิดเห็น” จากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท. สำหรับโครงสร้างคร่าว ๆ ของประเด็นคำถาม ที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้เพื่อเก็บข้อมูลนั้น ได้แก่

- ลักษณะของการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ด้านการบริหารองค์กร การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณา
- ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งรายได้ ยอดจำหน่าย ผลกำไร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การวิจัย
- ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทั้งปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) การเก็บข้อมูล ประกอบด้วย เอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีที่มาจากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยในห้องสมุดของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ห้องสมุดมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ห้องสมุดคณะนิเทศศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ หอสมุดแห่งชาติ รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี งานเขียนประเภทบทความ บทสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรอนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

## การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้ว ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลใน 2 ลักษณะ

1. ข้อมูลประเภทบุคคล การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยใช้คำถามเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์หลาย ๆ คน และตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ว่าสอดคล้องหรือขัดแย้งกันในประเด็นใดบ้าง ในกรณีที่ข้อมูลขัดแย้งกัน ใช้วิธีการตรวจสอบเพิ่มเติมจากข้อมูลที่ได้จากเอกสารอื่น ๆ เพื่อศึกษาถึงความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งการใช้คำถามเดียวกันหลาย ๆ ครั้ง นอกจากจะช่วยตรวจสอบความผิดพลาดของข้อมูลแล้ว ยังช่วยเพิ่มเติมรายละเอียดของเรื่อง ได้ด้วย

2. ข้อมูลประเภทเอกสาร (Documentary Research) ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลประเภทเอกสารนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลประเภทเดียวกัน จากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง โดยตรวจสอบในรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ชื่อบุคคล สถานที่ ชื่อหนังสือ ผู้เขียน ตัวเลขสถิติอ้างอิง เพื่อเปรียบเทียบหาความถูกต้องสอดคล้องกันของข้อมูล

## การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์ และจากเอกสารต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อประมวลผลและเก็บข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ถึงลักษณะการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. การวิเคราะห์ในส่วนนี้ผู้วิจัยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท. ประกอบกับข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงภาพโดยรวมของอนุสาร อ.ส.ท. หลังจากที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจาก อ.ส.ท. เป็น ททท. ว่ามีการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท.อย่างไรบ้าง โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 19 ฉบับที่ 10 เดือนพฤษภาคม 2522 จนถึง อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 43 ฉบับที่ 12 เดือนกรกฎาคม 2546 รวมทั้งสิ้น 291 ฉบับ



2. วิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ว่ามีส่วนสำคัญหรือไม่ เพียงใดต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท. ประกอบกับข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### การนำเสนอข้อมูล

ผลการวิจัยจะถูกนำเสนอแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ในส่วนที่เกี่ยวกับลักษณะของการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. หลังจากที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจาก อ.ส.ท. เป็น ททท. ตั้งแต่อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 19 ฉบับที่ 10 เดือนพฤษภาคม 2522 จนถึง อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 43 ฉบับที่ 12 เดือนกรกฎาคม 2546 ซึ่งประกอบไปด้วยความเป็นมาของอนุสาร อ.ส.ท. การบริหารองค์กร การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณา
2. ในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งจำแนกเป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร จะนำเสนอทั้งในส่วนที่เป็นปัจจัยส่งเสริมและในส่วนที่เป็นอุปสรรค จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และจากมุมมองของผู้บริหารและบุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท.

ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ภาพของลักษณะการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อันจะสามารถนำมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งสำหรับใช้วางแผนในการพัฒนาและปรับปรุงอนุสาร อ.ส.ท. และอาจใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการคาดการณ์ถึงอนาคตของธุรกิจนิตยสารท่องเที่ยวต่อไปได้ในอนาคต

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) เน้นการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ของอนุสาร อ.ส.ท. มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาถึงการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริม และเป็นอุปสรรคต่อการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยผู้ วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น

ตอนที่ 1 การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

- 1.1 ความเป็นมาของอนุสาร อ.ส.ท.
- 1.2 การจัดองค์กรของอนุสาร อ.ส.ท.
- 1.3 การบริหารงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท.
- 1.4 การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย
- 1.5 การบริหารงานด้านการโฆษณา

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

- 2.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเป็นเจ้าขององค์กร ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เงินทุน การนำเสนอเนื้อหา เทคโนโลยีการผลิต และการตลาด
- 2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ ตลาดผู้อ่าน คู่แข่ง การส่งเสริมจากสื่ออื่น และการโฆษณา

## ตอนที่ 1 การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

### 1.1 ความเป็นมาของอนุสาร อ.ส.ท.

ย้อนหลังไปเมื่อปี พ.ศ. 2503 องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้กำเนิดขึ้นเป็นหน่วยงานอิสระ เมื่อวันที่ 18 มีนาคมในปีนั้น โดย ฯพณฯ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรีผู้ก่อตั้งกิจการส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทย โดยมีพลโท เฉลิมชัย จารุวัตร (ยศในขณะนั้น) รับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ อ.ส.ท. ท่านแรก (พ.ศ. 2503-2519)

ในระยะแรกนั้น อ.ส.ท. เป็นเพียงรัฐวิสาหกิจเล็ก ๆ ที่ไม่มีรายได้เลี้ยงตัวเอง ต้องอาศัยงบประมาณจากรัฐบาลทั้งหมด การดำเนินงานเพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวนั้นทำได้เฉพาะการเผยแพร่โฆษณา การรวบรวมสถิติ การเป็นสมาชิกสหพันธ์ และสมาคมการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ อ.ส.ท. มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ และดำเนินงานภายในองค์กรเท่านั้น ไม่มีอำนาจจะไปควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ส่วนหนังสืออนุสาร อ.ส.ท. เป็นหนังสือที่มีอนุสนธิมาจากการจัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวฯ ขึ้นได้เพียง 5 เดือนเท่านั้น (จัดตั้ง อ.ส.ท. เดือนมีนาคม พ.ศ. 2503) ทั้งนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ แนะนำคนไทยให้รู้จักบ้านเมืองของตนเอง ทั้งด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ และเรื่องน่ารู้ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประการสำคัญคือ เพื่อเป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์งาน อ.ส.ท. และประโยชน์ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้คนไทยรับรู้และเข้าใจ

อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับปฐมฤกษ์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2503 เป็นการออกในวาระวันเฉลิมพระชนมพรรษา สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ภาพหน้าปกเป็นพระบรมฉายาลักษณ์สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถกำลังทรงโบกพระหัตถ์ในระหว่างเสด็จเยือนสหรัฐอเมริกาและยุโรป

“พลโท เฉลิมชัย จารุวัตร บรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ได้อัญเชิญพระบรมฉายาลักษณ์สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถกำลังทรงโบกพระหัตถ์ขณะเสด็จฯ เยือนอังกฤษเป็นปกฉบับปฐมฤกษ์ ท่านอธิบายเหตุผลไว้ในหน้าบรรณาธิการว่า เพื่อเป็นนิมิตหมายในการที่ชาว อ.ส.ท. มีจิตจำนงที่จะสร้างงานใหม่ขึ้นอีกชิ้นหนึ่ง เพื่อเป็นเครื่องเฉลิมพระเกียรติและสำนึกในพระกรุณาธิ

คุณที่การเสด็จพระราชดำเนินประพาสสหรัฐอเมริกาและยุโรปครั้งนี้ นอกจากจะเสริมสร้างมิตรภาพ และความเข้าใจอันดีระหว่างประเทศชาติและประชาชนเป็นอย่างดีแล้ว ยังสัมฤทธิ์ผลในการส่งเสริมและชักจูงให้นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศปรารถนาที่จะเข้ามาชมประเทศไทยได้อย่างดีเลิศล้ำเกินกว่าจะมีผู้อื่นใดและวิธีการใด ๆ จะพึงทำได้” (วาสนา กุลประสูตร. บทความ: กองบรรณาธิการ วันนี้, อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 30 ฉบับที่ 12 กรกฎาคม 2533 :59)

การจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ครั้งแรกนั้น ได้แถลงวัตถุประสงค์ในการจัดทำว่า

- ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรม โบราณคดี ประเพณีและสิ่งที่น่าสนใจน่าสนใจทั้งหลาย
- ส่งเสริมและเผยแพร่วิทยาการท่องเที่ยว
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความนิยมและความสนใจการท่องเที่ยว
- เป็นศูนย์กลางที่จังหวัดต่าง ๆ จะใช้เป็นที่พักผ่อนค่าของแหล่งท่องเที่ยวอันงดงามนั้น ๆ

นับแต่แรกที่อนุสาร อ.ส.ท. ออกสู่ตลาดหนังสือ นั้น พลโท เฉลิมชัย จารุวัตร ผู้ว่าการ อ.ส.ท. เป็นบรรณาธิการ มีนางคณิดา เลขาภรณ์ เป็นผู้จัดทำมาตั้งแต่เริ่มแรกในฐานะผู้ช่วยบรรณาธิการ โดยช่วยกันทำหน้าที่บริหารงานทั้งหมด คือ เขียนเรื่อง หาบทความ / สารคดี จากนักเขียนพิเศษมาลง ติดต่อโฆษณา จัดหน้าหนังสือ และติดต่อประสานงานกับโรงพิมพ์

ลักษณะรูปเล่มของอนุสาร อ.ส.ท. ในระยะแรกเป็นหนังสือเล่มเล็ก ๆ รูปเล่มคล้ายวารสารทางวิชาการ ขนาด 8 หน้ายก หนาเพียง 48 หน้า มีภาพสีเฉพาะหน้าปก เนื้อเรื่องและภาพประกอบในเล่มเป็นขาวดำ กำหนดราคาขายเพียง 1.50 บาท ต่อมาได้มีการปรับปรุงให้มีภาพสีหน้าปกเพิ่มขึ้น ส่วนเนื้อหาภายในเล่มยังคงเดิม แต่ได้พยายามเน้นเนื้อเรื่องให้เป็นการท่องเที่ยวไปตามสถานที่ต่าง ๆ อย่างจริงจัง

ต่อมาประมาณ พ.ศ. 2504 ได้มีการจัดตั้งสต๊าฟทำงานขึ้น เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของบรรณาธิการ สต๊าฟในระยะแรกนั้นมีหลายคน เช่น นายปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ นายสินธุ ดวงทอง นายสุนทร อำพันทอง นางสาวสายสุนีย์ สุขนคร เป็นต้น จนกระทั่ง พ.ศ. 2507 จึงได้มอบหมายให้นางคณิดา เลขาภรณ์ เป็นบรรณาธิการ ต่อมาภายหลังสต๊าฟก็ได้แยกย้ายกันไป เหลือเพียงนายปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ เพียงคนเดียว จนกระทั่ง พ.ศ. 2509 จึงได้แต่งตั้งให้นายปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ เป็นผู้ช่วยบรรณาธิการ จึงทำให้การบริหารงานคล่องตัวขึ้นมาเรื่อย นอกจากนี้ยังได้พยายามหา

นักเขียนมาเป็นนักเขียนประจำให้แก่อนุสาร อ.ส.ท. จนปรับปรุงมาเป็นกองบรรณาธิการเมื่อปี พ.ศ. 2519 และได้มีการแต่งตั้ง ผู้อำนวยการ อ.ส.ท. คนใหม่คือ พันเอก สมชาย หิรัญกิจ (พ.ศ. 2519-2522)

ต่อมาปี พ.ศ. 2521 ซึ่งเป็นปีที่มีความสำคัญยิ่ง เมื่อองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารองค์กรใหม่ เพื่อให้หน่วยงานการท่องเที่ยวของรัฐมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมและดำเนินการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้กว้างขวางยิ่งขึ้น จึงได้มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาขอขยายอำนาจของ อ.ส.ท. ใหม่ จากนั้นจึงได้รับยกฐานะตามมติสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 96 ตอนที่ 72 เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2522 จากองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว (อ.ส.ท.) ขึ้นเป็น “การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” เรียกโดยย่อว่า “ททท.”

กองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ได้รับการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร โดยมีลักษณะเป็นกองงานหนึ่ง ที่จัดอยู่ในกองวารสารการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 3 งาน คือ งานวารสารภาษาไทย งานวารสารภาษาต่างประเทศ และงานการตลาดวารสาร มีคุณปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ เป็นผู้อำนวยการกองวารสารการท่องเที่ยวคนแรก

นอกจากนี้ นับตั้งแต่ปีที่ 19 ฉบับที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2522 ของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นปีที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นช่วงของการปฏิรูปนิตยสารการท่องเที่ยว มีการปรับปรุงรูปแบบคุณภาพการพิมพ์ และเนื้อหาสาระอย่างไม่หยุดนิ่งการนำเสนอเนื้อหาเน้นหนักไปที่การนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มีการขยายจำนวนหน้า และเพิ่มคอลัมน์ต่าง ๆ มากมาย ส่วนในด้านการบริหารงานนั้น กองบรรณาธิการประกอบไปด้วยหนุ่มสาวที่เปี่ยมไปด้วยศักยภาพอันทรงพลังและมีความโดดเด่นในแนวทางการทำงานของตนเองอย่างแท้จริง

ในช่วงนี้ยังเป็นช่วงที่อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนมากมายหลายรางวัล อันเป็นเครื่องพิสูจน์คุณภาพและศักยภาพของผู้จัดทำอนุสารเพื่อการท่องเที่ยวฉบับแรกของไทยที่พัฒนาต่อมาโดยไม่หยุดยั้ง แม้ในยุคที่นิตยสารการท่องเที่ยวเล่มอื่น ๆ ออกมาวางตลาดอีกหลายฉบับ รางวัลที่ได้รับ คือ

1. รางวัลผลงานดีเด่น สาขาสื่อมวลชนประเภทวารสาร ประจำปี 2524 จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ (สยช.)

2. รางวัลผลงานดีเด่น สาขาสื่อมวลชน ประเภทวารสาร ประจำปี 2542 จากคณะกรรมการชมรมผู้นิยมใช้ของไทย
3. รางวัลสื่อมวลชนดีเด่น ประเภทวารสารเฉพาะวิชา ประจำปี 2526 จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ
4. รางวัลเกียรติคุณสื่อมวลชนดีเด่น ประจำปี 2527 ประเภทวารสารเพื่อเยาวชนอายุ 18 ปี
5. รางวัลเกียรติคุณสื่อมวลชนดีเด่น ประจำปี 2528 ประเภทวารสารเพื่อเยาวชนอายุ 18 ปีขึ้นไป
6. รางวัลเกียรติบัตรรณรงค์อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมดีเด่น ประเภทนิตยสาร ประจำปี 2536 จากชมรมสภาวะแวดล้อมสยาม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อนุสาร อ.ส.ท. ปิดท้ายปีที่ 30 ด้วยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขนานใหญ่ จากหนังสือเย็บกลางแบบมุงหลังคาที่รักษาเอกลักษณ์มาถึง 30 ปี เปลี่ยนมาเป็นแบบเข้าเล่มด้วยระบบไสสันทากาว ให้ความสำคัญในส่วนของคุณภาพการพิมพ์ ตลอดจนความสวยงามของตัวหนังสือเป็นพิเศษ มีการจัดหน้าและการวางรูปแบบของคอลัมน์ใหม่ ๆ ให้ทันสมัย น่าอ่านมากขึ้น อีกทั้งยังมีการขยายจำนวนหน้าและเพิ่มเนื้อหาอีกมากมาย

รูปโฉมใหม่ของอนุสาร อ.ส.ท. เมื่อมีอายุย่างขึ้นปีที่ 31 เป็นเครื่องบ่งชี้ว่านิตยสารท่องเที่ยวเล่มเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทยจะไม่ปล่อยตัวให้แก่ไปตามวัย หากแต่จะพร้อมก้าวไปข้างหน้า อยู่เสมอ นอกจากปฏิวัติรูปโฉมแล้ว เนื้อหาข้างในก็ปรับปรุงกันใหม่ คือ ทิศทางในการนำเสนอเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. เน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มากขึ้น ให้ความสำคัญต่อสารคดีแนวธรรมชาติอย่างจริงจัง และพัฒนาคุณภาพของการท่องเที่ยวอยู่เสมอ

และเมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ก้าวขึ้นปีที่ 33 ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เกิดขึ้นอีกครั้ง เมื่อคุณหญิงคณิตดา เลขะกุล เกษียณอายุราชการในเดือนตุลาคม 2535 คุณดวงดาว สุวรรณรังษี รับหน้าที่เป็นบรรณาธิการแทน และขอได้เปรียบประการหนึ่งของอนุสาร อ.ส.ท. ในขณะนี้ คือ มีนักเขียนคุณภาพเป็นนักเขียนประจำกองบรรณาธิการ นักเขียนแทบทุกคนของอนุสาร อ.ส.ท. แม้จะเขียนสารคดีได้หลายแนว แต่มีแนวสารคดีอันเป็นเอกลักษณ์ของตนอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ตลอดระยะเวลา 40 ปีที่ผ่านมา อนุสาร อ.ส.ท. ยังแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมของการท่องเที่ยวจนได้ก้าวผ่านการส่งเสริมการท่องเที่ยว ไปสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างมีคุณ

ภาพ ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. กลายเป็นหนังสือที่ได้รับความนิยมในเวลาอันรวดเร็วและพัฒนาเติบโตขึ้นจากฝีมือและการทุ่มเทแรงกายแรงใจ และแม้กระทั่งชีวิตของนักเดินทาง นักเขียน ช่างภาพ คนทำหนังสือมากมายหลายรุ่น ซึ่งมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ในอนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารรายเดือนที่ได้รับความนิยมอย่างสูง และหยั่งยืนอย่างมั่นคงในปัจจุบัน

“แม้จะเป็นการตกทายและเสี่ยงต่อความล้มเหลวเป็นอย่างยิ่งในยามนั้น เพราะแม้แต่เพียงคำว่า “ท่องเที่ยว” และ อ.ส.ท. ที่เพิ่งก่อตั้งใหม่ในปีเดียวกัน ก็ยังเป็นคำใหม่ยังไม่คุ้นเคยของคนยุคนั้น และคงไม่มีใครจะคาดว่าองค์กรแห่งนี้จะเติบโตขึ้นจนกลายเป็นองค์กรที่สำคัญของประเทศชาติอย่าง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ในปัจจุบัน” (คู่มือ 40 ปี อนุสาร อ.ส.ท. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2543 : 30)

## 1.2 การจัดโครงสร้างองค์กรอนุสาร อ.ส.ท.

อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารแนวท่องเที่ยวที่ผลิตและจำหน่ายโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยการทำงานของอนุสาร อ.ส.ท. นี้มีลักษณะเป็นกองงานหนึ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีชื่อเรียกว่า “กองวารสารการท่องเที่ยว” ซึ่งจะปฏิบัติงานในด้านของการนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวของอนุสาร อ.ส.ท. เพียงอย่างเดียวเท่านั้น เป็นเอกเทศ ไม่ขึ้นตรงกับกองงานใดในการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งโครงสร้างองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. จะแสดงออกเป็น 2 ส่วน คือ

### ส่วนที่ 1 เป็นโครงสร้างองค์กรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

โครงสร้างองค์กรการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานทั้งหมด เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีและคณะกรรมการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนคณะกรรมการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยนี้ มีหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรีกษา และพิจารณาตัดสินปัญหาต่าง ๆ ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยตามมติของที่ประชุม โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ที่ขึ้นโดยตรงต่อผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ดังแผนภาพที่ 3)

สำหรับองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. อยู่ภายใต้โครงสร้างองค์กรการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในรูปของหน่วยงานระดับกอง ขึ้นอยู่ในกองวารสารการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นหน่วยงานที่

มีสายงานและความรับผิดชอบขึ้นโดยตรงต่อรองผู้ว่าฯ ฝ่ายการตลาด มีผู้อำนวยการฝ่ายบริการการตลาด เป็นผู้รับผิดชอบ

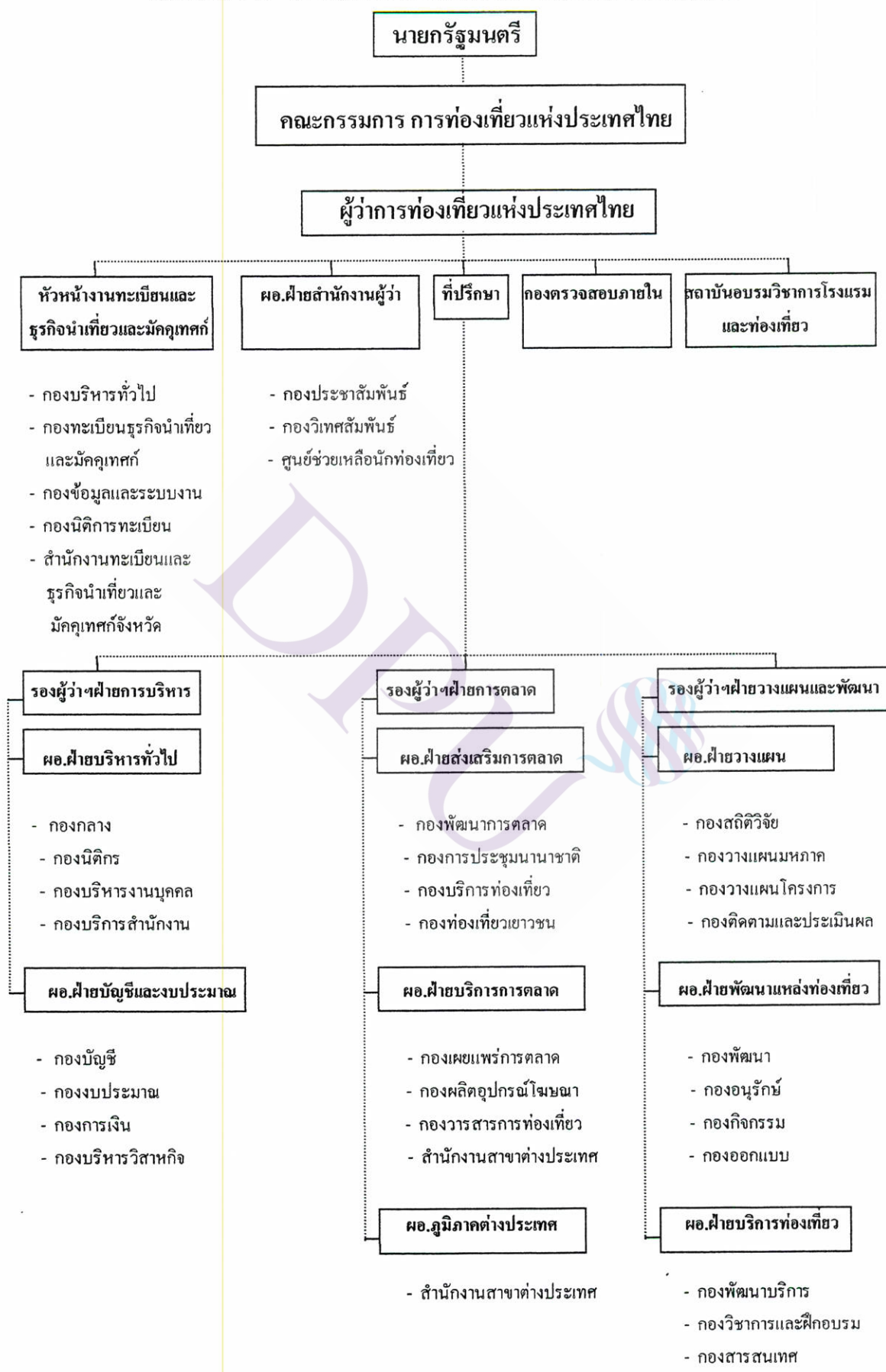
ผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย คือ

พันเอก สมชาย หิรัญกิจ	(พ.ศ. 2522 – 2529)
นายธรรมนูญ ประจวบเหมาะ	(พ.ศ. 2529 – 2537)
นายเสรี วงษ์ไพจิตร	(พ.ศ. 2537 – 2542)
นายภราเดช พัทม์วิเชียร	(พ.ศ. 2542 – 2545)
นางจุฑามาศ ศิริวรรณ	(พ.ศ. 2545 – ปัจจุบัน)





แผนภาพที่ 3 โครงสร้างองค์กรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย





กองวารสารการท่องเที่ยว มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ

1. ผลิตวารสาร ส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศออกเผยแพร่ง (สำหรับวารสารภาษาไทย คือ อนุสาร อ.ส.ท. ส่วนวารสารภาษาต่างประเทศ คือ Holiday Time In Thailand)
2. ควบคุมมาตรฐานการจัดทำ การเลือกสรรเนื้อหา การพิมพ์ การออกแบบรูปเล่ม
3. ควบคุมจำนวนพิมพ์ การจัดจำหน่าย การแจกจ่าย
4. ศึกษาและหาตลาดวางหนังสือ จัดจำหน่าย และหาโฆษณา หาสมาชิกเพิ่มจัดทำแก้ไขบัญชีสมาชิกให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ในส่วนของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. นั้น จะมีโครงสร้างที่แบ่งสายงานไว้อย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชา จะมีผู้อำนวยการกองวารสาร เป็นผู้รับผิดชอบนโยบายการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. มีบรรณาธิการ เป็นผู้ควบคุมดูแล มีหัวหน้ากองบรรณาธิการ เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของกองบรรณาธิการ เพื่อให้ไปตามแนวนโยบายที่วางไว้

ด้านกองวารสารการท่องเที่ยว นั้น จะแบ่งสายงานตรงในการบริหารงานอนุสาร อ.ส.ท. แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำเนื้อหา หรือกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. เรียกว่า “งานวารสารภาษาไทย” และงานด้านการจัดจำหน่ายเรียกว่า “งานการตลาดวารสาร”

ส่วนสายงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานอนุสาร อ.ส.ท. นั้น ได้แก่ งานผลิตภาพ งานศิลปกรรม งานพิมพ์ จะขึ้นอยู่กับกองผลิตอุปกรณ์โฆษณา ซึ่งเป็นกองงานหนึ่งในฝ่ายบริการการตลาดเช่นกัน และในด้านการจัดหาโฆษณานั้น จะขึ้นอยู่กับกองการเงิน ซึ่งเป็นกองงานหนึ่งในฝ่ายบัญชีและงบประมาณ

“การบริหารงานของกองวารสารภาษาไทยนั้น จะมีกองบรรณาธิการทำหน้าที่ในการจัดทำหนังสือ การตอบจดหมายของกองและประสานงานในชั้นตอนต่าง ๆ และงานการตลาดวารสารทำหน้าที่ด้านการจำหน่ายก็อยู่ภายใต้การบริหารของกองวารสารเหมือนกัน เรียกว่าเรามีอยู่สองงานในหนึ่งกอง ส่วนงานฝ่ายภาพ ฝ่ายศิลป์ และฝ่ายพิมพ์ เป็นหน่วยงาน ททท. ที่ขึ้นอยู่กับกองผลิตอุปกรณ์โฆษณา ซึ่งเป็นหน่วยงานในอีกกองหนึ่งต่างหาก แต่ก็ยังเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกันมากที่สุด ดังนั้น การทำงานของเราในทางปฏิบัติจะเป็นลักษณะของการประสานงานระหว่างบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าที่จะมาอยู่ในการบริหารงานอย่างกองบรรณาธิการทั่ว ๆ ไป ดังนั้น เมื่อ

เอ่ยถึงกองบรรณาธิการแท้ ๆ มันคือรูปงานที่ประกอบขึ้นด้วยบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ ที่กระจายอยู่ในงานวารสารภาษาไทย งานการตลาดวารสาร และงานโสตทัศนูปกรณ์” (น้ำฝน. บทความ:วันนี้ของเรา, อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 สิงหาคม 2527 : 95)

รายงานตรงของผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. งานวารสารภาษาไทย หรือกองบรรณาธิการ ปฏิบัติงานทางด้านการจัดทำเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ทั้งหมด ทั้งนี้ในกระบวนการกำหนดเนื้อหา การคัดเลือกเนื้อหา การนำเสนอเนื้อหา การจัดทำต้นฉบับ การจัดวางรูปแบบ การตรวจสอบความถูกต้องของภาษา รวมทั้งกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละฉบับที่ชัดเจนนั้น ทางกองบรรณาธิการจะเป็นผู้จัดทำทั้งสิ้น โดยมีผู้อำนวยการกองวารสารเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงาน บุคลากรในกองบรรณาธิการ ได้แก่ บรรณาธิการ, หัวหน้างานวารสารภาษาไทย, ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการ, บรรณาธิการฝ่ายภาพ, หัวหน้ากองบรรณาธิการ, กองบรรณาธิการ, นักเขียนประจำ-อิสระ, ช่างภาพประจำ-อิสระ และฝ่ายศิลปกรรม โดยจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน คือ

- ผลิตวารสารการท่องเที่ยวรายเดือน คือ อนุสาร อ.ส.ท. และเผยแพร่เอกสารอื่น ๆ เพื่อจำหน่ายและแจกฟรี เช่น หนังสือพิเศษ, หนังสือภาพ, Pocket Book ต่าง ๆ เป็นต้น
- แสวงหาข้อมูล และสถานที่สำคัญ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการเขียนเรื่องลงหนังสือ
- ตอบจดหมายชี้แจงและให้คำแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว
- ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. งานการตลาดวารสาร เป็นฝ่ายงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดอนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งการทำงานในฝ่ายงานนี้ประกอบด้วย งานด้านการจำหน่ายในระบบเงินสด การจัดจำหน่ายระบบลูกหนี้ และการจัดหาสมาชิก มีหัวหน้างานการตลาดวารสารเป็นผู้รับผิดชอบ โดยหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ

- แจกจ่าย อนุสาร วารสาร เพื่อเผยแพร่ผลงานเป็นอภินันทนาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเก็บรักษาวารสารที่เหลือ
- จำหน่ายวารสารทั้งในกรุงเทพ ฯ และต่างจังหวัด ตลอดจนสำรวจตลาด เพื่อขยายตลาด
- จัดหาสมาชิก

- ตอบจดหมายร้านค้า และสมาชิกที่สอบถามเรื่องวารสาร รวมทั้งส่วนราชการที่ของวารสารเข้าห้องสมุด
- รับผิดชอบเรื่องการส่งพิมพ์วารสาร และเงินค่าจำหน่ายวารสาร เพื่อนำเงินส่งเข้าฝ่ายบัญชีและงบประมาณ
- ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

สายงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท.

ในการผลิตอนุสาร อ.ส.ท. กองวารสารการท่องเที่ยวทำงานร่วมกับสายงานอื่น ต่อไปนี้

#### : กองการเงิน

เป็นกองงานหนึ่งที่ดูแลและรับผิดชอบเฉพาะเรื่องรายได้ทั้งหมดที่ได้รับทั้งจากการขายนิตยสาร และการขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. ทั้งนี้ จะทำหน้าที่ในการติดต่อเกี่ยวกับการจัดหาและขายโฆษณาด้วย เนื่องจากเป็นองค์กรของรัฐ ประกอบกับความชื่อเสียงและมาตรฐานการท่องเที่ยว จึงไม่จำเป็นที่จะต้องออกหาลูกค้าเพื่อมาลงโฆษณา ดังนั้น ลูกค้าจะเป็นผู้โทรศัพท์เข้ามายัง ททท. เพื่อจองการลงโฆษณาที่กองการเงินแห่งนี้ และกองการเงินจะส่งต้นฉบับโฆษณาไปยังกองวารสารการท่องเที่ยวในส่วนของการจัดทำเนื้อหา เพื่อลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. ต่อไป

#### : กองผลิตอุปกรณ์โฆษณา

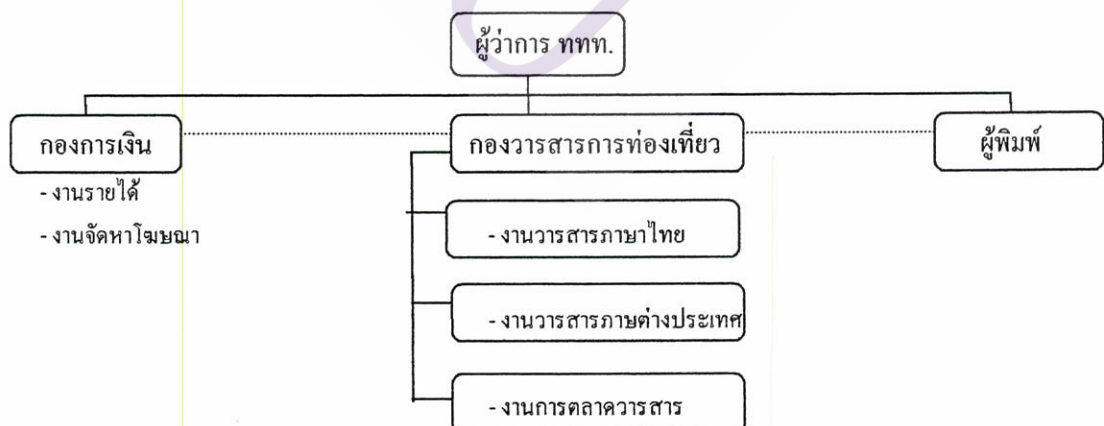
1. งานผลิตภาพ กองบรรณาธิการจะขอตัวเจ้าหน้าที่ของงานผลิตภาพ ออกไปถ่ายรูปตามที่กองบรรณาธิการต้องการ โดยใช้งบประมาณ ค่าอุปกรณ์ถ่ายภาพของงานผลิตภาพ ส่วนค่าเบี้ยเลี้ยงพนักงานทางกองวารสารการท่องเที่ยวจะเป็นผู้จ่ายให้ โดยใช้เงินงบประมาณในการผลิตอนุสาร อ.ส.ท.
2. งานศิลปกรรม เจ้าหน้าที่ของงานศิลปกรรม จะทำหน้าที่จัดรูปเล่มอนุสาร อ.ส.ท. ทั้งหมด ตลอดจนรับผิดชอบจัดทำแผนที่ประกอบและงานด้านฝ่ายศิลปกรรมทุกอย่าง
3. งานพิมพ์ หัวหน้างานพิมพ์ทำหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบคุณภาพการพิมพ์หนังสือให้ได้มาตรฐานตามต้นฉบับของกองบรรณาธิการ ตลอดจนตรวจคุณภาพการพิมพ์สีขาวย้ำ และเนื้อหากระดาษให้ได้มาตรฐานตามที่ได้ตกลงกันไว้ หัวหน้างานพิมพ์จะเป็นผู้รับผิดชอบตรวจรับคุณภาพอนุสาร อ.ส.ท. ที่พิมพ์ออกมา

“ในส่วนของเรื่องและภาพสมัยก่อนนี้ พนักงานทุกคนที่ได้รับมอบหมายจาก บ.ก. เป็นผู้เขียน ภาพประกอบเรื่อง ถ่ายเองบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่งานศิลปกรรมซึ่งขึ้นอยู่กับกองผลิตอุปกรณ์โฆษณา”(รำไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

ต่อมา เมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ก้าวเข้าสู่ปีที่ 30 (พ.ศ. 2533) ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. ในบางส่วน ได้แก่ การเพิ่มด้านของผู้พิมพ์ขึ้น โดยการแยกส่วนออกจากกองผลิตอุปกรณ์โฆษณา ซึ่งแต่เดิมอนุสาร อ.ส.ท. ได้รับความร่วมมือจากกองผลิตอุปกรณ์โฆษณาที่ช่วยในการถ่ายภาพ จัดรูปเล่ม และการพิมพ์อนุสาร อ.ส.ท. เนื่องจากการปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนของผู้พิมพ์นั้น ได้จัดให้มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านของเทคโนโลยีการผลิต การพิมพ์ที่มีความทันสมัยมากขึ้น ดังนั้นอนุสาร อ.ส.ท. ในปีที่ 30 ฉบับที่ 9 เดือนเมษายน 2533 เริ่มมีการจ้างบริษัทผู้พิมพ์ของเอกชนมาดำเนินงานด้านการจัดพิมพ์ แยกสี พิมพ์ตัวอักษรแทน นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. ในส่วนอื่น ๆ ไม่มีการปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด เนื่องจากการจัดองค์กรในลักษณะเช่นนี้ มีการแบ่งสายงานที่ชัดเจนและมีความกระชับรัดกุมอยู่แล้ว (ดังแผนภาพที่ 5)

### ภาพที่ 5

แผนภาพแสดงโครงสร้างองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. (พ.ศ. 2532 –ปัจจุบัน)



## : ผู้พิมพ์

เมื่อเทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบันมีความทันสมัยมากขึ้น ทางอนุสาร อ.ส.ท. จึงไม่ได้ให้กองผลิตอุปกรณ์โฆษณาเป็นผู้พิมพ์นิตยสารเองเหมือนที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องจาก อนุสาร อ.ส.ท. ต้องการที่จะพัฒนารูปแบบการจัดพิมพ์ การจัดรูปเล่ม ให้มีความทันสมัยมากขึ้น จึงใช้วิธีการประมูลจากโรงพิมพ์เอกชนต่าง ๆ เป็นผู้จัดพิมพ์ให้ ซึ่งจะมีการประมูลในลักษณะปีต่อปี โรงพิมพ์ใดที่ประมูลได้ในราคาที่ต่ำที่สุดก็จะได้รับเลือกให้เป็นผู้พิมพ์ในปีนั้น (ดูรายละเอียดตารางที่ 1)

“เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตของเรา ขาดความทันสมัย ไม่ทันการ เพราะการที่เป็นระบบงานราชการ ทำให้การตั้งซื้อครุภัณฑ์นั้นล่าช้า ตั้งเรื่องไปกี่ปี จนตกทุนก็ยังไม่ได้เลย มันจึงทำให้ตามเค้าไม่ทัน ดังนั้นเมื่อเทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบันมีความทันสมัยมากขึ้น อนุสาร อ.ส.ท. จึงได้จ้างบริษัทผู้พิมพ์ที่เป็นของเอกชนมาผลิตให้ โดยจะเอาแบบที่เป็น Art work ไปเสนอให้กับโรงพิมพ์ที่สนใจ แต่ละปีจะมีการเปิดประมูล คู่กันด้วยราคา เมื่อใครสามารถประมูลได้ในราคาต่ำสุดก็จะได้เป็นผู้พิมพ์ในปีนั้น ๆ ไป” (ขนิษฐา พวนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

### ตารางที่ 1

สรุปบริษัทผู้จัดพิมพ์ของอนุสาร อ.ส.ท. ตั้งแต่ช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในปีที่ 30 มีดังนี้

ปีที่ 30 ฉบับที่ 9 เม.ย. 2533	ผู้พิมพ์ ได้แก่ ศรีเมือง การพิมพ์ จำกัด
ปีที่ 31 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2534	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท วิคตอรี เพาเวอร์ พอยท์ จำกัด
ปีที่ 32 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2535	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด
ปีที่ 33 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2536	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด
ปีที่ 34 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2537	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท ฉลองรัตน์ จำกัด
ปีที่ 35 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2538	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด
ปีที่ 36 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2539	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด
ปีที่ 37 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2540	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด
ปีที่ 38 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2541	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด
ปีที่ 39 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2542	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด
ปีที่ 40 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2543	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด
ปีที่ 41 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2544	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
ปีที่ 42 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2545	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
ปีที่ 43 ฉบับที่ 6 ม.ค. 2546	ผู้พิมพ์ ได้แก่ บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด

## : บุคลากรในองค์กร

ในอดีตที่ผ่านมา พนักงานขององค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยว (อ.ส.ท.) มีเพียง 25 คนเท่านั้น (25 ปี อนุสาร อ.ส.ท.) ทุกคนต่างช่วยงานกันเต็มที่ และด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดีของผู้นำองค์กร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศได้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง จนในปี 2521 จึงได้มีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อรองรับการยกฐานะองค์กรจากองค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยว (อ.ส.ท.) เป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) มีการขยายองค์กร ขยายสายงานต่างๆ และเพิ่มพนักงานจำนวนมาก ซึ่งปัจจุบันพนักงาน ททท. มีจำนวน 887 คน และบุคลากรกองวารสารการท่องเที่ยว มีจำนวน 22 คน (กองบริหารงานบุคคล การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2547)

จุดเด่นของอนุสาร อ.ส.ท. จากการเปลี่ยนเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) นั้น เริ่มในช่วงปีที่ 19 เป็นยุคของคนรุ่นใหม่ ในด้านการบริหารงานที่มีคุณปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ เป็นผู้อำนวยการกองวารสาร มีหน้าที่เป็นผู้ควบคุมนโยบายการจัดทำหนังสือ ส่วนคุณหญิงคณิตดา เลขะกุล และคุณรำไพพรรณ แก้วสุริยะ ได้สลับกันเป็นบรรณาธิการคนละเดือน และมีคุณจัทนา ภูสุศิลป์ เป็นหัวหน้างานวารสารการตลาด กองบรรณาธิการประกอบไปด้วยหนุ่มสาวที่เปี่ยมด้วยศักยภาพอันทรงพลังและมีความโดดเด่นในแนวทางการทำงานของตนเองอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังคุณวาสนา กุลประสูตร ผู้สร้างสรรค์ “วรรณกรรมของคนแรมทาง” และคุณดวงดาว สุวรรณรังษี นักเดินทางบุกเบิกแหล่งธรรมชาติและดากล้องหญิงมือหนึ่งซึ่งได้รับเลือกให้เป็น 1 ใน 50 ช่างภาพเอกของโลกในโครงการถ่ายภาพในหนังสือ “7 วันในราชอาณาจักรไทย” แล้ว ตั้งแต่อนุสาร อ.ส.ท. ขึ้นปีที่ 26 มีนักเขียนและช่างภาพที่เป็นคนหนุ่มสาวที่มีประสบการณ์สูง เป็นมืออาชีพมาร่วมงานมากขึ้น คือ คุณสุรจิต จามรมาน คุณอภิรักษ์ บัวหทัย คุณธีรภาพ โลหิตกุล และคุณวินิจ รังผึ้ง

“ช่วงนั้นก็มียี่ มีวาสนา มีดวงดาว มีสุรจิต เราไม่จ้างนักเขียนข้างนอกเลยนะ ก็มีคนที่ เป็นหัวเรือใหญ่ก็คือ คุณปราโมทย์ เป็นผู้อำนวยการกองวารสาร รับผิดชอบในการดูแลเรื่องงบประมาณ เรื่องการจัดการอนุสาร อ.ส.ท. ส่วนบรรณาธิการจะดูแลเรื่องเกี่ยวกับการผลิตหนังสือให้ออกมาทันการจำหน่าย” (รำไพพรรณ แก้วสุริยะ, 12 มิถุนายน 2546)

ต่อมา เมื่อเข้าสู่ช่วงปีที่ 30 มีความเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท. ทั้งเรื่องนำปิตินิติและเรื่องเศร้าสะเทือนใจ เรื่องปิตินิติคือ คุณหญิงคณิตดา เลขะกุล บรรณาธิการ ได้รับพระมหากรุณาธิคุณ โปรดเกล้าฯ พระราชทานเครื่องอิสริยาภรณ์จุลจอมเกล้า “จตุตถจุลจอมเกล้า” อันเป็นรางวัลชีวิตแห่งการทำงานยาวนานกว่า 30 ปีของคุณหญิงนักเดินทางผู้นี้ ส่วนเรื่องเศร้า



สะท้อนใจ คือการจากไปของคุณวาสนา กุลประสูตร ผู้เดินทางไกลล่วงหน้าไปก่อนด้วยอุบัติเหตุ ขณะเดินทางไปทำสารคดีให้กับอนุสาร อ.ส.ท. ความสูญเสียครั้งนี้สร้างความเศร้าสลด อาลัย แก่ทีมงานอนุสาร อ.ส.ท.และผู้อ่านอย่างไม่รู้คลาย ในเวลาต่อมา กองบรรณาธิการได้คุณวราภรณ์ พลอยบริสุทธิ์ และคุณ โสภา ลำเจียก เข้ามาเสริมกำลัง และเมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ก้าวขึ้นปีที่ 33 ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เกิดขึ้นอีกครั้งเมื่อคุณหญิงคณิตดา เลขาฯ กุล เกษียณอายุราชการในเดือนตุลาคม 2535 คุณดวงดาว สุวรรณรังษี รับหน้าที่เป็นบรรณาธิการแทน

ข้อได้เปรียบประการหนึ่งของอนุสาร อ.ส.ท. ในช่วงนี้ คือ มีนักเขียนคุณภาพเป็นนักเขียนประจำกองบรรณาธิการ นักเขียนแทบทุกคนของอนุสาร อ.ส.ท. แม้จะเขียนสารคดีได้หลายแนว แต่มีแนวสารคดีอันเป็นเอกลักษณ์ของคนอย่างชัดเจน ได้แก่ คุณอภิรักษ์ บัณฑิต ผู้เชี่ยวชาญเรื่องชาวเขา กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องจิ้งจอกยานเสือภูเขา คุณนันท สุมนเดมิย์ สนุกกับการนำเสนอภาพและเรื่องราวของโลกใต้ทะเลสีคราม คุณวินิจ รังผึ้ง เป็นนักเขียนผู้เชี่ยวชาญเรื่องโลกใต้ทะเลลึกเช่นกัน

บทสัมภาษณ์ของคุณหญิงคณิตดา เลขาฯ กุล กล่าวชื่นชมอนุสาร อ.ส.ท. ในยุคนี้นี้ว่า “ ราบสวยมาก ต้องยอมรับฝีมือของน้อง ๆ กองบรรณาธิการว่า ถ่ายรูปเก่งมาก สิ่งที่คุณภูมิใจอย่างหนึ่ง คือ กองบรรณาธิการมีแต่คนเก่ง ๆ และทุกคนเก่งคนละอย่าง และภูมิใจว่าเหมือนไม่มีดคม ๆ อยู่ในมือเยอะ ๆ หลาย ๆ เล่ม เพราะว่าน้อง ๆ เขาเขียนคนคนละอย่าง” (รีนฤทัย สัจจพันธุ์. บทความ: ก้าวอย่างบนเส้นทางอันยาวไกล, อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 40, ฉบับที่ 1, สิงหาคม 2542 : 51)

นอกจากนี้ ช่างภาพและนักเขียนสารคดีมือหนึ่งของอนุสาร อ.ส.ท. หลายต่อหลายคนซึ่งอำลากองบรรณาธิการไปเป็นนักเขียนอิสระก็ยังคงแวะเวียนมาเขียนให้อยู่สม่ำเสมอ อย่างเช่น คุณธีรภาพ โลหิตกุล ซึ่งเชี่ยวชาญในการเขียนถึงลึกลับชีวิตของธรรมชาติ ผู้คน และวิถีวัฒนธรรม และคุณ สุรจิต จามรมาน ซึ่งเขียนถึงการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ ๆ อย่างการเดินป่า ล่องแก่ง ปีนภูเขาอย่างมีชีวิตชีวา เป็นต้น นอกจากนี้ อนุสาร อ.ส.ท. ยังมีนักเขียนประจำ ได้แก่ คุณภูธร ภูมะธน คุณวิวัฒน์ชัย บุญยภักดิ์ คุณสุวัฒน์ คุ้มวงษ์ รวมทั้งช่างภาพและนักเขียนคนรุ่นใหม่ที่ยังมาร่วมงานเพิ่มขึ้น ทั้งในฐานะประจำกองบรรณาธิการและฐานะนักเขียนประจำ ได้แก่ คุณปิยะฤทัย ปิโยพิระพงศ์, คุณนพดล กันบัว, คุณภาคภูมิ น้อยวัฒน์, คุณกุลธิดา สืบหล้า, คุณเกรียงไกร เรือนแก้ว, คุณปิยะภรณ์ บัณฑุชัย, และคุณชรินทร์ ไกรรัตน์ เป็นต้น กลุ่มคนเหล่านี้จะเป็นผู้ร่วมกันวางอนาคตของอนุสาร อ.ส.ท. ในอนาคตต่อไป

“พนักงาน อ.ส.ท. ที่เคยเป็นนักเขียนรุ่นเก่าเหล่านี้ บ้างก็เป็นใหญ่เป็นโต บ้างก็ล้มหายตายจาก บ้างก็ลาออกไปทำงานที่อื่น แล้วก็มีนักเขียนรุ่นใหม่ ๆ ททยอยเข้ามาประจำกองบรรณาธิการมากขึ้น เพราะนักเขียนสมัครเล่นมีงานในหน้าที่ของตนเองเล่นมือ กองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. จึงรับนักเขียนและช่างภาพของตัวเองดังที่เป็นมาจนถึงยุคไอเทคในปัจจุบัน” (วาสนา กุลประสูตร. บทความ: กองบรรณาธิการวันนี้, อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 30 ฉบับที่ 12 กรกฎาคม 2533 : 62)



ตารางที่ 2

สรุปการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. มีดังนี้

ปี / เดือน / พ.ศ.	ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา	ผู้อำนวยการกองวารสาร	บรรณาธิการ	หัวหน้างานวารสารภาษาไทย	หัวหน้างานการติดตามวารสาร
ปีที่ 19 ค.1 พ.ศ. 2522	พันเอกสมชาย หิรัญกิจ	ปราโมทย์ ทัศนสุวรรณ	คณิตตา เดชะกุล	ร่ำไพพรรณ แก้วสุริยะ	มาดี จันทร์สุข
ปีที่ 21 ค.6 ม.ค. 2524	"	"	"	"	จันทร์มา กุสุติประดิษฐ์
ปีที่ 27 ค.4 พ.ย. 2529	ธรรมบุญ ประจวบเหมาะ	"	"	"	"
ปีที่ 28 ค.1 ม.ค. 2531	"	"	"	"	ปรีชา นิยมไทย
ปีที่ 31 ค.5 ธ.ค. 2533	"	"	"	วาสนา กุดประสูต	"
ปีที่ 31 ค.6 ม.ค. 2534	"	"	"	"	ร่ำไพพรรณ แก้วสุริยะ
ปีที่ 32 ค.9 เม.ย. 2535	"	"	"	"	นิคม บุญงาม
ปีที่ 32 ค.12 พ.ศ. 2535	"	"	"	"	ร่ำไพพรรณ แก้วสุริยะ
ปีที่ 33 ค.3 ต.ค. 2535	"	"	ดวงดาว สุวรรณรังษี	"	"
ปีที่ 35 ค.1 ส.ค. 2537	เสรี วิงส์ไพจิตร	"	"	"	"
ปีที่ 35 ค.6 ม.ค. 2538	"	*ไม่มี	"	อภิรักษ์ บัวภักดี	"
ปีที่ 38 ค.7 ก.พ. 2541	"	"	"	*ไม่มี	สุธีรา มณีแสง
ปีที่ 40 ค.4 พ.ย. 2542	กราเดช พษ์ทวีเชียร	"	"	"	"
ปีที่ 40 ค.6 ม.ค. 2543	"	วิวัฒน์ชัย บุญภักดี	พนัญญา พอนอ่วม	"	"
ปีที่ 42 ค.1 ส.ค. 2545	จุฑามาศ ศิริวรรณ	"	"	"	"

\*หมายเหตุ ในช่วงปีที่ 19 จนถึงปีที่ 30 ฉบับ 12 คุณคณิตตา เดชะกุล และคุณร่ำไพพรรณ แก้วสุริยะ ได้สลับกันเป็นบรรณาธิการคนละเดือน

ในช่วงปีที่ 35 ฉบับ 6 จนถึงปีที่ 40 ฉบับ 5 ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองวารสาร

ในช่วงปีที่ 38 ฉบับ 7 จนถึงปัจจุบันไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานวารสารภาษาไทย

### 1.3 การบริหารงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท.

การบริหารงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. เป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำหนังสืออนุสาร อ.ส.ท. ให้เป็นหนังสือที่น่าอ่านและมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีจนได้รับความนิยมนิยมนิตต่อกันมาเป็นเวลานาน กองบรรณาธิการได้พยายามนำเสนอเรื่องราวการท่องเที่ยวที่น่าสนใจ ออกมาปรากฏแก่สายตาผู้อ่าน ซึ่งต้องผ่านขั้นตอนในการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

#### - นโยบายหลักของอนุสาร อ.ส.ท.

การกำหนดเนื้อหา หรือวิธีการนำเสนอของอนุสาร อ.ส.ท. จะต้องเป็นไปตามนโยบายหลักของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย คือ

1. ส่งเสริม ชักจูง ให้นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเดินทางมาสู่ประเทศไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศ เข้าเพิ่มพูนเศรษฐกิจส่วนรวมโดยริบคว่น
2. ขยายแหล่งท่องเที่ยวให้กระจายไปในท้องถิ่นเพื่อเป็นการกระจายรายได้จากการท่องเที่ยวให้ถึงประชากรในทุกภูมิภาค
3. อนุรักษ์และฟื้นฟูสมบัติวัฒนธรรม ทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของไทยไว้ด้วยดีที่สุด
4. พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการด้านการท่องเที่ยวให้มีมาตรฐานที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่นักท่องเที่ยวที่มาเยือนให้มากขึ้น
5. เพิ่มความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ให้สามารถเดินทางไปสู่จุดหมายต่าง ๆ ในประเทศไทย ด้วยความมั่นใจในความปลอดภัยของร่างกายและทรัพย์สินของตนและหมู่คณะ
6. ส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวของคนไทยภายในประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและเยาวชน เพื่อเป็นการเพิ่มสวัสดิการด้านการท่องเที่ยวแก่คนไทย
7. เสริมกำลังคนที่เป็นคนไทยเข้าทำงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มากที่สุด
8. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมอันเกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

“ความเป็นหนังสือท่องเที่ยว ขององค์การภาครัฐ แนวคิดเราก็ยังเหมือนเดิม คือ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของการท่องเที่ยว และการดำเนินงานขององค์กร มีการปรับ

เปลี่ยนนโยบายไปตามแต่ละสมัย ตามนโยบายขององค์กร เช่น นโยบายใหญ่ของรัฐให้ส่งเสริมเรื่องสิ่งแวดล้อม ททท. ก็รับมา เพราะฉะนั้นเราก็ต้องเน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมเหมือนกัน มันก็จะออกมาเป็นท่องเที่ยววิเศษ หรือถ้านโยบายสนับสนุนด้านการเกษตร ก็จะเป็นท่องเที่ยวเกษตร คือรัฐเน้นอะไร เราก็ต้องเน้นนโยบายด้านนั้นเป็นพิเศษเหมือนกัน” (ชนิษฐา พวนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

#### - การวางแผนจัดทำอนุสาร อ.ส.ท.

การทำงานอนุสาร อ.ส.ท. จะแบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงานวารสารภาษาไทยหรือกองบรรณาธิการ และด้านงานการตลาดวารสาร

1. ด้านงานวารสารภาษาไทย หรือกองบรรณาธิการ จะปฏิบัติงานทางด้านเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ทั้งหมด ตั้งแต่ กระบวนการกำหนดเนื้อหา หรือการคัดเลือกเนื้อหา และการนำเสนอเนื้อหา ในส่วนของการปฏิบัติงานด้านเนื้อหา นี้ ทางกองบรรณาธิการจะมีการประชุมเพื่อวางแผนโครงการประจำปี กำหนดว่าในปีนั้นจะมีโครงการอะไรบ้าง เพื่อให้การดำเนินงานและการผลิตอนุสาร อ.ส.ท. สำเร็จตามจุดมุ่งหมายและนโยบายที่วางไว้ โดยจะมีการวางแผนการจัดทำล่วงหน้าเป็นเวลา 1 ปี เพื่อจัดเตรียมเรื่องและสรุปเนื้อหาที่จะนำเสนอภายในปีถัดไป ซึ่งเรื่องทุกอย่างล้วนมีเหตุผลต่อการนำเสนอที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้อ่าน เหมาะสมแก่ฤดูกาลท่องเที่ยว ประสานงานกับเทศกาลต่าง ๆ ในท้องถิ่น สอดคล้องกับนโยบายและแผนการตลาดของ ททท. และยังคงอยู่ในแนวทางการส่งเสริมแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับล่าสุดด้วย

บทสัมภาษณ์ของคุณหญิงคณิตดา เลชะกุล กล่าวว่า “ในทุกปีจะมีการประชุมการวางแผนการตลาดของ ททท. ผู้อำนวยการกองวารสารและบรรณาธิการ อ.ส.ท. จะได้รับเชิญไปอยู่ในคณะร่วมประชุมด้วย เพื่อจะรับทราบแผนการตลาด แล้วนำมาวางแผนดำเนินการ จากนั้นเราจะประชุมกองบรรณาธิการ โดยที่เวลาประชุมจะต้องอธิบายว่าหนังสือนี้ออกมาเพราะอะไร เพื่ออะไร ต้องดูนโยบายหนังสือ เราจะตามตลาด ตามใจเราไม่ได้ เราเป็นหน้าตาต่างสำหรับที่จะเปิดให้เห็นงานของการท่องเที่ยวฯ เราต้องฟัง เราต้องเอางานของการท่องเที่ยวมาทำให้คนอื่นรู้ว่า ททท. ทำอะไร” (رينุทัย สัจจพันธุ์. บทความ: ก้าวข้ามบนเส้นทางอันยาวไกล, อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 40, ฉบับที่ 1, สิงหาคม 2542 : 51)

จากนั้นจะมีการเสนอสารบัญญัตการจัดทำต่อผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เรียกว่า “บันทึกการเดินทาง” นอกจากนี้ทางกองบรรณาธิการจะมีการประชุมกันอีกครั้งในแต่ละเดือนเพื่อ

แจกแจงรายละเอียดของเนื้อหาในเล่มต่อเล่ม และใช้เวลาจัดทำแต่ละเล่มล่วงหน้า 2 เดือน สำหรับขั้นตอนการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. เริ่มต้นจากการหาข้อมูล การคัดเลือกเรื่องเพื่อนำเสนอในอนุสาร อ.ส.ท. แต่ละฉบับตามแผนงานที่วางไว้ แล้วจัดทำรูปเล่มซึ่งเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในกองบรรณาธิการ จากนั้นจะส่งต้นฉบับไปยังโรงพิมพ์ที่ชนะการประมูลเข้ามา เพื่อจัดพิมพ์และส่งคืนให้กับฝ่ายงานการตลาด เพื่อจัดจำหน่ายต่อไป

“ในแต่ละปีเรามีการประชุมเพื่อวางแผนเสนอแนวทางของเนื้อหาล่วงหน้าตลอดปี ตกผลึกปรึกษากันว่าใน Theme ของแต่ละเดือนนั้นในปีนั้น ๆ เราจะทำอะไรบ้าง วางไว้คร่าว ๆ แล้วเรายังต้องมีการประชุมกันเองในแต่ละเดือนเพื่อสรุปรายละเอียดของเนื้อหาให้ชัดเจนอีกครั้ง โดยที่แผนทั้งปีนั้นต้องคำนึงถึง แผนการตลาดของ ททท. เป็นหลัก อย่างปีก่อน ๆ ทำเป็น *Amazing Thailand* ปีนี้เรามาทำ *Unseen Thailand* เหล่านี้เป็นสิ่งที่อยู่ในแผนการตลาดของ ททท. มาก่อน เราจึงเอาตัวนี้มาสอดคล้องส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งเราต้องคำนึงถึงภาวะหนังสือ ความต้องการของคนอ่านว่าน่าจะมีคามนิยมไปในทางไหน หรือความต้องการของคนอ่านในปีถัด ๆ ไปว่าจะเจาะตลาดส่วนไหน อย่างเช่น บางช่วงที่จักรยานเสือภูเขาได้รับความนิยมขึ้นมา เราก็จะหาข้อมูลท่องเที่ยวเส้นทางจักรยานเสือภูเขามาสอดแทรกเนื้อหาในเล่มได้ โดยที่เนื้อหาหลัก ๆ ก็จะดำเนินการไปตาม Theme หลักที่ได้วางเอาไว้” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

ในการวางแผนโครงการ กองบรรณาธิการจะกำหนดผู้รับผิดชอบและกำหนดงบประมาณในการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ไว้ด้วย โครงการที่ได้วางเอาไว้แบ่งออกเป็น

1. โครงการปกติ เป็นการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ออกเป็นรายเดือน ปีละ 12 เล่ม แบ่งออกเป็น
  - 1.1 ฉบับธรรมดา เนื้อเรื่องจะเป็นการแนะนำการท่องเที่ยวและสถานที่ท่องเที่ยวทั่ว ๆ ไป ตามที่ได้กำหนดเนื้อหาเอาไว้ในแต่ละเดือน รวมทั้งการท่องเที่ยวต่างประเทศ
  - 1.2 ฉบับพิเศษ ภายในเล่มแนะนำจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง โดยการเสนอเรื่องราวละเอียดทุกแง่มุม
2. โครงการหนังสือพิเศษ เป็นงานที่จัดขึ้นเพื่อสนองนโยบายของรัฐและนโยบายองค์กรที่ได้รับมอบหมายมา เช่น ในปี พ.ศ. 2523 รัฐบาลประกาศให้เป็นปีการท่องเที่ยวไทย ททท. จึงได้รับมอบหมายให้กองวารสารการท่องเที่ยวดำเนินการจัดทำหนังสือคู่มือในการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อสนับสนุนปีท่องเที่ยวขึ้น หรือ ในปี พ.ศ. 2541-2542 รัฐบาลประกาศให้เป็นปี *Amazing Thailand* จึงจัดทำหนังสือเล่มเล็ก “คู่มือและแผนที่ท่องเที่ยว” จังหวัดต่าง ๆ เพื่อสอดคล้องกับการรณรงค์ให้คน

ไทยเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย และหนังสือราชอาณาจักรไทย 50 ช่างภาพบันทึกแผ่นดินทอง  
ฉลองปีกาญจนาภิเษก เป็นต้น

2. ด้านงานการตลาดวารสาร เป็นจะฝ่ายงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการจัด  
จำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งงานภายในฝ่ายงานนี้ประกอบด้วย งานด้านการจำหน่ายในระบบเงินสด  
การจัดจำหน่ายระบบลูกหนี้ และการจัดหาสมาชิก และในการประชุมโครงการแต่ละปีนั้น หัวหน้า  
การตลาดวารสารจะเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อชี้แจงถึงความเคลื่อนไหวและความต้องการของตลาดว่า  
เป็นอย่างไร หนังสือควรออกมาในลักษณะใดจึงจะขายได้ เนื่องจากฝ่ายการตลาดจะมีการออกไป  
สำรวจตลาดในทุก ๆ ปี เพื่อจะได้ทราบว่าลูกค้าหรือสมาชิกชอบหรือไม่ชอบอะไร ภาพปกอย่างไรที่  
จะทำให้ขายดี ผู้อ่านอยากอ่านเรื่องทำนองไหน ฯลฯ ดังนั้นฝ่ายการตลาดจึงต้องร่วมประชุม  
ประสานงาน และประเมินผลกับกองบรรณาธิการอยู่เสมอ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ผู้จัดทำนำมา  
ปรับปรุงการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ให้ถูกใจผู้อ่านได้

“เวลาไปเก็บหนังสือคืนและเก็บเงินกับร้านค้าแต่ละร้านนั้นที่ต่างจังหวัดนั้น พี่ก็จะทำ  
การสำรวจตลาดไปในตัว มีการเก็บข้อมูลไว้โดยจะทำเป็นแบบสอบถามไว้สำหรับให้ร้านค้ากรอก  
ร้านไหนกรอกลำบากก็ใช้การสอบถาม หรืออาจจะอาศัยยื่นมองดู แล้วถามจากคนมาซื้อ แต่ต้องถาม  
ทุกร้านนะ เพราะแต่ละที่ แต่ละจังหวัดความคิดไม่เหมือนกัน ส่วนการจำหน่ายร้านค้าในกรุงเทพนั้น  
เวลาเข้ามาเอาหนังสือ เขาก็จะบอกเราแล้วว่าหนังสือของเดือนไหนขายดี หรือไม่ดี หน้าปกแบบ  
ไหนที่คนอ่านว่าสวย หรือไม่สวยลูกค้าอยากได้แบบไหน เขาก็จะมาบอกเรา ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เราก็จะ  
ได้มาจากจุดนี้มากพอสมควร พอกลับมาเราก็นั่งคั่งนั่งคิดกัน แล้วเขียนเข้าแฟ้ม เพื่อนำไปประชุม  
แล้วเราก็จะทำแบบนี้ทุกปี เพราะว่าบางทีปีหนึ่งความคิดคนเปลี่ยนไปอีกแล้ว” (สุธีรา มณีแสง, 28  
สิงหาคม 2546)

- งบประมาณอนุสาร อ.ส.ท.

จากการที่องค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในระยะเริ่มแรก เป็นเพียงรัฐ  
วิสาหกิจเล็ก ๆ ที่ไม่มีรายได้เลี้ยงตัวเอง ต้องอาศัยเงินงบประมาณจากรัฐบาลทั้งหมด นั้นหมายรวม  
ถึงอนุสาร อ.ส.ท. ที่ต้องเริ่มต้นจากเงินทุนที่รัฐบาลจัดสรรให้ 1 แสนบาท เป็นงบประมาณในการ  
ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. เคยประสบภาวะขาดทุนในระยะ 2 ปีแรกของการจัดทำเท่า  
นั้น หลังจากนั้น เมื่ออนุสาร อ.ส.ท. เป็นที่รู้จักและได้รับความสนใจจากผู้อ่านมากขึ้น ทำให้อนุสาร  
อ.ส.ท. ประสบความสำเร็จจากยอดจำหน่ายและยอดการขายโฆษณาในปีต่อ ๆ มา

ด้วยเหตุนี้ อนุสาร อ.ส.ท. จึงไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากงบประมาณกลาง ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเอง ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. มีงบประมาณที่ค่อนข้างมาก เนื่องจาก อนุสาร อ.ส.ท. มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนสูงมาก สามารถเลี้ยงตัวเองได้ โดยรายได้หลักมาจากรายได้จากยอดการจำหน่ายและการขายโฆษณา จึงทำให้มีรายได้ผลกำไรหมุนเวียนในการดำเนินงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงเงินเดือนพนักงาน เพราะพนักงานทุกคนเป็นข้าราชการรับเงินเดือนของรัฐ ส่งผลให้การจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ไม่มีปัญหาเรื่องงบประมาณ

“ระยะแรกเราได้เงินทุนสำรองจากรัฐประมาณ 1 แสนบาทเป็นค่าจัดทำ แต่เราก็ยังขาดทุนในช่วงปีสองปีแรก สาเหตุมาจากจำนวนยอดขายที่ยังน้อยอยู่และขาดสนับสนุนด้านการโฆษณา แต่หลังจากนั้นไม่นาน อนุสาร อ.ส.ท. ก็ทำกำไรให้เราตลอด” (วิวัฒน์ชัย นุญยกักดิ์, 17 กรกฎาคม 2546)

ในการจัดทำนิตยสารแต่ละฉบับ กองบรรณาธิการจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณเพื่อขออนุมัติจากกองการเงินของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นงบประมาณที่ได้มาจากยอดการจำหน่ายและการโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. โดยจะมีการตั้งงบประมาณเฉลี่ยเดือนละ 200,000 บาท ต่อ 1 เล่ม ซึ่งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้แก่

- การจัดพิมพ์ เป็นค่าใช้จ่ายหลัก
- ค่าจัดทำแต่ละฉบับ
- ค่าจ้างนักเขียน ช่างภาพอิสระ ในการส่งไปดูงาน
- ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของทีมงานเพื่อการเก็บข้อมูล
- ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ฯลฯ

“ในการผลิตอนุสาร อ.ส.ท. ไม่ได้ใช้งบประมาณแผ่นดิน แต่เราใช้เงินรายได้จากการจำหน่ายและการโฆษณานั้นนำมาหมุนเวียน โดยจะแบ่งออกมาเป็นส่วนของการผลิต กำไรจากการขายก็เก็บสะสมไว้เพื่อพุงให้ธุรกิจหนังสืออยู่รอดต่อ ๆ ไป ยกเว้น เงินเดือนพนักงานออฟฟิศจะอยู่ร่วมกับ ททท. เท่านั้น” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

#### - กลุ่มเป้าหมายอนุสาร อ.ส.ท

อนุสาร อ.ส.ท. จัดพิมพ์ขึ้นมาเพื่อเสนอสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวแก่บุคคลทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย ทุกสาขาอาชีพ บุคคลที่มีฐานะทางการเงินในระดับสูง ถึงระดับต่ำ ดังนั้น อนุ



สาร อ.ส.ท. จึงไม่จำกัดกลุ่มเป้าหมาย สังเกตได้จากการที่นิตยสารนี้จัดทำขึ้นโดยองค์กรของรัฐจึงต้องมีการแจกฟรีตามสถาบันต่าง ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การแจกจ่ายให้กับโรงเรียน วัด ห้องสมุดประชาชนตามสำนักงานเขตต่าง ๆ ภายในประเทศ ซึ่งทำให้อนุสาร อ.ส.ท.นี้มีกลุ่มผู้อ่านเป็นจำนวนมาก

“ด้วยความที่อนุสาร อ.ส.ท. อยู่มา 40 กว่าปีแล้ว เพราะฉะนั้นกลุ่มเป้าหมายจึงมีคนอ่านยาวนานและกว้างมาก จากเด็กนักเรียนถึงผู้สูงอายุ จากคนจบ ป.4 ไปถึงด็อกเตอร์ จากนักท่องเที่ยวสามัญไปจนถึงนักอนุรักษ์ธรรมชาติ มันยากที่จะจำกัด ซึ่งมันมีความหลากหลาย นอกจากนี้เรามีการแจกหนังสือไปตามห้องสมุดประชาชน โรงเรียนต่าง ๆ ด้วย เราจึงไม่ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ตายตัว จะเป็นใครก็ได้” (วิวัฒน์ชัย บุญยภักดิ์, 17 กรกฎาคม 2546)

จากการที่กลุ่มเป้าหมายของอนุสาร อ.ส.ท. มีจำนวนมากนี้ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาในด้านการกำหนดเนื้อหา เนื่องจากต้องจัดทำและนำเสนอเนื้อหาที่มีความหลากหลาย จนบางครั้งดูเหมือนว่าขาดเอกภาพในการนำเสนอ ซึ่งยากที่จะตอบสนองความต้องการของผู้อ่านทุกกลุ่มได้ในเวลาเดียวกัน แต่ทั้งนี้อนุสาร อ.ส.ท. ก็ยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง เพื่อสร้างความโดดเด่นและสนองความต้องการของผู้อ่านให้ได้ทุกกลุ่ม ทุกระดับในสังคมปัจจุบัน

- การผลิตอนุสาร อ.ส.ท.

: ที่มาของหัวหนังสือ “อนุสาร อ.ส.ท.”

ในนามองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้กำเนิดวารสารรายเดือนเล่มเล็ก ขึ้นมาเล่มหนึ่ง ซึ่งใช้ชื่อย่อขององค์กรมาเป็นชื่อหนังสือว่า “อนุสาร อ.ส.ท.” โดยขอจดชื่อหัวหนังสือจากสันติบาลแผนกเอกสารโดยตรง วางแผงฉบับปฐมฤกษ์เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2503 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทย แนะนำคนไทยให้รู้จักบ้านเมืองของตนเอง ทั้งด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ และเรื่องน่ารู้ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประการสำคัญคือ เพื่อเป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์งาน อ.ส.ท. และประโยชน์ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้คนไทยรับรู้และเข้าใจ

ในช่วงเริ่มต้นของอนุสาร อ.ส.ท. (พ.ศ. 2503 –พ.ศ. 2533 ) หัวหนังสือ คำว่า อนุสาร แยกจากคำว่า อ.ส.ท. โดยคำว่า อนุสาร จะเป็นตัวหนังสือขนาดเล็กประมาณ 0.5 x 2.0 เซนติเมตร

อยู่ข้างหน้าคำว่า อ.ส.ท.ที่มีขนาดใหญ่กว่า ส่วนคำว่า อ.ส.ท. จะมีขนาดประมาณ 2.0 x 6.5 เซนติเมตร (ดังแผนภาพที่ 6)

ภาพที่ 6

แผนภาพแสดงหัวหนังสืออนุสาร อ.ส.ท. ช่วงปีที่ 1 จนถึงปีที่ 29

อนุสาร... **อ.ส.ท.**

เมื่อเข้าสู่ช่วงปีที่ 30 จนมาถึงปัจจุบัน ได้มีการปรับเปลี่ยนหัวหนังสือใหม่ โดยคำว่า อนุสาร จะเป็นตัวหนังสือเล็ก ๆ อยู่ภายในหัวของพยัญชนะ ตัว อ.อ.ง ของคำว่า อ.ส.ท. ส่วนคำว่า อ.ส.ท. นั้นมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของตัวอักษรให้มีขนาดใหญ่ขึ้น ไม่มีจุดคั่นกลางระหว่างพยัญชนะทั้งสามตัว โดยมีขนาดประมาณ 3.8 x 9.7 เซนติเมตร และมีสีสันของตัวหัวหนังสือ ตามความเหมาะสมของภาพปกฉบับนั้น ๆ (ดังแผนภาพที่ 7)

ภาพที่ 7

แผนภาพแสดงหัวหนังสืออนุสาร อ.ส.ท. ช่วงปีที่ 30 จนถึงปัจจุบัน

**อนุสาร**  
**อ.ส.ท.**

“สมัยก่อนเป็นเล่มเล็ก ๆ ขายหกสตีง ซึ่งในช่วงนั้นคำว่า นิติสารยังไม่เกิด มันมีแต่คำว่าวารสารกับจุลสาร แต่เราก็อังไม่แน่ใจว่าจะเป็นวารสารที่ได้รับความนิยม จึงตั้งให้มันน่ารักว่า อนุสาร อ.ส.ท. และอีกอย่างมันก็ขึ้นอยู่กับหัวที่ไปจดทะเบียนไว้ อีกอย่างเราได้ทำแบบสอบถามออกไปไม่มีใครอยากให้เปลี่ยนชื่อ ซึ่งชื่อ อ.ส.ท.ก็เรียกง่ายดีอยู่ในใจ แล้วต่อมาเราก็พยายามเขียนคำว่า อนุสาร ให้เล็กลง คำว่า อ.ส.ท. ให้มันดูเด่นขึ้นบนแผงหนังสือ” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

“เพราะว่าชื่อนี้เป็นชื่อที่เราจดทะเบียนขออนุญาตจากสันติบาลแผนกเอกสาร เราไม่เปลี่ยนเป็น ททท. เพราะชื่อนี้มันเป็นโลโก้ไปแล้ว แล้วมันเป็นชื่อจดทะเบียน จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องทำให้ใช้ชื่อนี้มาตลอด” (รำไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

### : ลักษณะการนำเสนอ

ลักษณะการนำเสนอ จะมีแบ่งจำนวนฉบับออกเป็น ส่วน ๆ ตลอดทั้งปี ตัวอย่างเช่น ภายในหนึ่งปีจะกำหนดลักษณะเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ไว้อย่างกว้าง ๆ คือ 4 : 4 : 2 : 2 หมายถึง มีการแบ่งการนำเสนอในรูปแบบแนะนำจังหวัด 4 ฉบับ ฉบับแนะนำเส้นทาง 4 ฉบับ แนะนำการท่องเที่ยวทางทะเล 2 ฉบับ และฉบับบังคับ 2 ฉบับ เป็นต้น และเมื่อถึงแต่ละเดือนจะมีการประชุมในการนำเสนอเนื้อหาที่แน่นอนอีกครั้ง เนื่องจากในบางครั้ง เนื้อหาที่เราได้กำหนดไว้ในแต่ละปีนั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมได้ในบางส่วน

“เราจะทำแผนได้ก็ต่อเมื่อการประชุมนโยบายทางการตลาดท่องเที่ยวแล้ว พอได้นโยบายเราก็จะคิดว่าทำอะไร เราจะวางแผนไว้ทั้งปีว่าแต่ละเดือนเราจะทำอะไร เช่น มกราคม เป็นธรรมชาติภาคเหนือ กุมภาพันธ์เป็นพันธุ์ไม้ แต่พอจะถึงเดือนนั้นจริงเราก็จะประชุมกันอีกทีหนึ่ง แต่เนื้อหาเราสามารถปรับได้บ้างจากแผนที่วางไว้ตอนต้นปี” (ชนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

ด้วยเหตุที่องค์กรเป็นของรัฐนี่เองจึงต้องมีการออกฉบับบังคับ จำนวน 2 ฉบับ คือ ฉบับเดือน สิงหาคม และเดือนธันวาคม ซึ่งตรงกับวันเฉลิมพระชนมพรรษาทั้ง 2 พระองค์ ซึ่งเนื้อหาจะต้องเน้นเกี่ยวกับพระราชกรณียกิจเป็นหลัก แต่ก็ยังไม่ทิ้งเนื้อหาที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว

ลักษณะการนำเสนอเนื้อหาในอนุสาร อ.ส.ท. ที่นำเสนอโดยรัฐ จะต้องเป็นเนื้อหาที่สนับสนุนหรือส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศมากกว่าต่างประเทศ ต้องคำนึงถึงภาพพจน์ของประเทศชาติโดยตลอด ดังนั้นความถูกต้องจึงเป็นเรื่องสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นด้านของเนื้อหา ภาพประกอบ การใช้สีต่าง ๆ อักษรการเขียน การใช้ตัวอักษร นักเขียนอิสระต้องเป็นนักเขียนที่มีชื่อเสียงอยู่ในแวดวงของการเขียนจะนำบุคคลทั่วไปมาเขียนให้ไม่ได้ ยกเว้นคอลัมน์ “คุณเขียนมา” ซึ่งเป็นคอลัมน์ที่เขียนโดยผู้อ่านส่งมายังกองบรรณาธิการ และบรรณาธิการจะเป็นผู้คัดเลือกเรื่องที่ส่งมาจากผู้อ่านนั้นนำเสนอในอนุสาร อ.ส.ท.ต่อไป ความถูกต้องอีกประการหนึ่งของการนำเสนอคือ การใช้อักษรภาษาที่ถูกต้อง โดยเฉพาะภาษาไทยเนื่องจากอักษรไทยมีความละเอียดมาก การใช้ภาษาจึงมีความสำคัญมาก ซึ่งทางกองบรรณาธิการจะมีแผนก “พิสูจน์อักษร” ขึ้น โดยเฉพาะเพื่อ

ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาโดยใช้พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานเป็นเครื่องมือในการอ้างอิง ตั้งแต่การสะกด คำพืดคำถูกสำนวน หรือแม้กระทั่งการเคาะวรรค การใช้เครื่องหมายวรรคตอน ก็มีการตรวจสอบตลอดก่อนที่จะนำเสนอออกสู่สายตาผู้อ่าน

“จุดขายตัวหนึ่งก็คือภาพถ่ายที่มีคุณภาพ และส่วนที่สองก็คือ ความน่าเชื่อถือของเนื้อหา ต่างๆ ซึ่งเราต้องพยายามสร้างความน่าเชื่อถือของเนื้อหา อัปเดตข้อมูลตลอดเวลา สามารถใช้เป็นคู่มือในการเดินทางได้ อีกส่วนหนึ่งก็คือ อรรถรสของการอ่านที่เราพยายามจะสร้างหรือคงคุณภาพ หนังสือสารคดีท่องเที่ยวให้มีภาษาที่สละสลวย มีความถูกต้อง มีภาพที่สวยงาม และเนื้อหานั้นต้องสนับสนุนการท่องเที่ยวในช่วงนั้น ๆ ด้วย” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

ส่วนของเนื้อเรื่องในอนุสาร อ.ส.ท. นั้น เดิมมีการ จัดรูปเล่มเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนหน้า และส่วนหลัง ส่วนหน้าจะเป็นการเปิดเรื่องและภาพของทุก ๆ คอลัมน์ จัดเรียงไปจนครบทุกคอลัมน์ ส่วนหลังจะเป็นการต่อเรื่องของแต่ละคอลัมน์ให้จบ ส่วนหลังของหนังสือที่จัดรูปเล่มเช่นนี้จึงมักจะ จืดจืด ไม่สะกดตา และไม่น่าอ่านเท่าที่ควร ผู้อ่านบางคนหาเนื้อเรื่องส่วนที่ต่อไม่พบก็อาจจะอ่าน ค้างไว้เพียงเท่านั้นก็มี กองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. จึงได้ปรับปรุงการจัดรูปเล่มเสียใหม่ โดย แบ่งคอลัมน์ออกเป็น 2 ส่วน คือ คอลัมน์ประจำ และเนื้อเรื่อง สำหรับเนื้อเรื่องนั้นจัดกระจัดกระจาย ให้เต็มทั้งด้านหน้าและด้านหลัง ให้ความสำคัญของด้านหน้าด้านหลังเท่า ๆ กัน ส่วนคอลัมน์ประจำ จะแบ่งออกจัดไว้ส่วนหน้ากับส่วนหลังของหนังสือ โดยให้เนื้อเรื่องอยู่ส่วนกลาง

การจัดลำดับเนื้อเรื่องก็จัดเสนอให้จบไปที่ละเรื่อง โดยมีภาพประกอบอยู่ด้วย การจัด เนื้อเรื่องวิธีนี้ ผู้อ่านจะสามารถเปิดอ่านได้ตั้งแต่หน้าแรกจนถึงหน้าสุดท้าย อ่านแต่ละคอลัมน์ได้ติด ต่อกัน ไปจนจบ และตลอดทั้งเล่ม จะไม่มีการทิ้งหน้าให้แห้งแล้งขาดความสนใจเหมือนการจัดรูป เล่มแบบเก่า

ปัจจุบันรูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. จะมีหลากหลายมากขึ้น เนื่องจากมีกลุ่มเป้าหมายที่กว้างมาก ลักษณะการนำเสนอจึงเป็นรูปแบบที่เป็นบทความ สารคดี มีการผสมผสานกันระหว่างการบอกเล่าถึงแหล่งท่องเที่ยว สถานที่ และวิธีการเดินทาง ตลอดจนเส้นทางการ เดินทาง อีกทั้งยังมีการนำเสนอเรื่องราวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการท่องเที่ยว เช่น ร้านค้า ร้านอาหาร โรงแรม ที่พัก สินค้าพื้นเมือง ของที่ระลึก เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการนำเสนอแบบข่าวสาร การท่องเที่ยว รวมถึงรูปแบบในการนำเสนอที่ไม่ใช่ข่าว บทความ สารคดี ซึ่งจะมีการนำเสนอฉบับ ละ 1 ครั้งต่อหนึ่งรูปแบบ เช่น ภาพสีขนาดใหญ่ (สุดสายตาพานอรามา) หรือรูปแบบของการรายงาน

ถึงนโยบาย/คณะผู้จัดทำ สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และนารายการของสถานีโทรทัศน์ หรือรูปแบบการแนะนำเทศกาล เป็นต้น

สำหรับสัดส่วนของพื้นที่ในการนำเสนอเรื่องราวที่เป็นตัวอักษร ภาพสี ภาพขาวดำของอนุสาร อ.ส.ท. จะมีการนำเสนอเนื้อหาด้วยตัวอักษรมากที่สุดคือ 50% รองลงมาคือคือ การนำเสนอด้วยภาพสี 40% และการนำเสนอด้วยภาพขาวดำ 10%

“สัดส่วนของรูปกับเนื้อหาจะพอ ๆ กัน ส่วนมากเป็นพื้นที่ของเนื้อหา แต่จะมากกว่ารูปก็แค่ 5-10 % เราก็คงดูด้วยว่านักเขียนเค้าเขียนมาขนาดไหน ก็ดูตามความเหมาะสม” (อภิรักษ์ บัวเหล็กดี, 9 กรกฎาคม 2546)

#### : การนำเสนอภาพปก และภาพประกอบ

ภาพปกเป็นปัจจัยสำคัญสิ่งหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดผู้อ่านให้สนใจหนังสือ สิ่งแรกในการเลือกภาพขึ้นมาเป็นปกนั้น กองบรรณาธิการจะเลือกเรื่องเด่นที่เป็นหัวใจของหนังสือฉบับนั้น ๆ แต่เดิมการคัดเลือกภาพปกนั้น จะมีคณะกรรมการคัดเลือก ช่วยคิดในเรื่ององค์ประกอบ เรื่องสีของภาพ ความเหมาะสมของภาพ แต่ในปัจจุบันจะเป็นบรรณาธิการจะเป็นผู้เลือกเองทั้งหมด

“จริงแล้วภาพปกมีส่วนสำคัญมากในการขายอนุสาร อ.ส.ท. ส่วนหนึ่งจะมีแฟนประจำซึ่งปกจะเป็นอย่างไรก็ซื้ออยู่แล้ว แต่บางส่วนจะเลือกซื้อเนื้อหาที่ตนเองสนใจหรือเห็นว่าปกสวยก็จะซื้อ ส่วนหนึ่งของปกจะเป็นเนื้อหาส่วนหนึ่งภายในเล่ม แต่เล่มจะเอาวัตถุดิบที่ไปถ่ายมาได้มาคัดเลือก สมัยก่อนมีคณะกรรมการคัดเลือก มุมมองของหลาย ๆ คนมาช่วยลงคะแนนช่วยคิดในเรื่ององค์ประกอบอย่างไร พิมพ์ออกมาแล้วสีขนาดไหนดี แต่ตอนหลังระบบภายในทำให้ระบบนั้นต้องเปลี่ยนแปลงไป เคี้ยวนี้กอง บก. จึงได้คัดเลือกภาพหน้าปกมาลงกันเอง” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับปฐมฤกษ์ ได้ัญเชิญพระบรมฉายาลักษณ์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถกำลังทรงโบกพระหัตถ์ในระหว่างเสด็จฯ เยือนสหรัฐอเมริกาและยุโรป ขึ้นเป็นภาพหน้าปกอนุสาร อ.ส.ท. จากนั้นมาได้มีการกำหนดว่า ในเดือนสิงหาคมและธันวาคมของทุกฉบับจะัญเชิญพระบรมฉายาลักษณ์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถเป็นภาพปกมาจนถึงปัจจุบัน จนถือเป็นสัญลักษณ์ของอนุสาร อ.ส.ท. มาโดยตลอด และ

การออกอนุสาร อ.ส.ท. ทั้งของ 2 เดือนนี้เองจะมีจำนวนเหลือมากที่สุดซึ่งไม่สามารถที่จะลดยอดการพิมพ์ได้

“ยอดขายของเรานั้นจะขึ้นอยู่กับปกด้วย เช่น เดือนที่เป็นเฉลิมพระชนมพรรษา เราถูกจำกัดให้เป็นปกพระบรมฯ ยอดขายก็จะตกลงมาในส่วนนี้ด้วย แต่ถ้าเป็นปกธรรมดา ทะเล ภูเขาที่สวยงาม ยิ่งไงก็ขายได้แน่ ๆ ” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

ส่วนภาพหน้าปกของอนุสาร อ.ส.ท. ในฉบับอื่น ๆ นั้นยังคงรักษาเอกลักษณ์ไว้คงเดิม โดยยึดภาพทิวทัศน์ของสถานที่ท่องเที่ยวเป็นหลัก ได้แก่ หน้าปกซึ่งแสดงทิวทัศน์ธรรมชาติ (เช่น ทะเล ภูเขา น้ำตก) หน้าปกซึ่งแสดงทิวทัศน์และมีสถานที่ซึ่งเป็นสิ่งก่อสร้างประกอบ (เช่น วัด, อนุสาวรีย์, ปราสาท) หน้าปกซึ่งแสดงประเพณีและวัฒนธรรมต่าง ๆ (เช่น ระเบียบ, ตักบาตรเทโว, พระราชพิธี) หน้าปกซึ่งแสดงศิลปวัตถุ (เช่น ประติมากรรม) เป็นต้น

“ภาพปกมันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตลาดด้วย การซื้อได้ขายได้ แล้วต้องดูด้วยว่าช่วงนั้นเหมาะสมที่จะเอารูปใดมาลง เช่น เค้านั้นการท่องเที่ยวอนุรักษ์ เราก็ถ่ายรูปที่เกี่ยวกับขี้จักรยานท่องเที่ยวบ้าง หรือเดือนที่เหมาะสมกับการท่องเที่ยว เราก็เอามาลง แต่จะมีเดือนสิงหาคมกับธันวาคมที่มีข้อตกลงเอาไว้โดยจะต้องเป็นรูปที่เกี่ยวกับพระบรมฉายาลักษณ์เท่านั้น” (อภิรักษ์ บัวหูกักดี, 9 กรกฎาคม 2546)

และเป็นที่น่าสนใจที่หน้าสังเกตุว่า ในช่วงปีที่ 30 ภาพหน้าปกนั้นเริ่มเป็นภาพเกี่ยวกับชีวิตและความเป็นอยู่ของคนทั่วไป (เช่น คนแจวเรือ คนขี่ควาย) มากขึ้นกว่าในช่วงแรกซึ่งเน้นทิวทัศน์ และสถานที่ท่องเที่ยวเป็นหลัก ซึ่งเกือบถึงหนึ่งเป็นรูปที่ถ่ายทางอากาศ แต่ก็ยังมีหน้าปกซึ่งแสดงทิวทัศน์ธรรมชาติมากที่สุด นอกจากนี้ เพื่อความสอดคล้องกับรูปแบบการท่องเที่ยวแนวใหม่ในปัจจุบัน จึงมีหน้าปกเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพิ่มขึ้นด้วย (เช่น ล่องแก่ง, ดูนก, ขี่ช้าง, พายเรือแคนู)

ส่วนการนำเสนอปกหน้าด้านใน และปกหลังด้านในของอนุสาร อ.ส.ท. จะเป็นเนื้อที่สำหรับการลงโฆษณาหน่วยงาน องค์กร หรือบริษัทที่มีธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น บริษัททัวร์ต่าง ๆ สายการบิน เป็นต้น

ภาพประกอบเป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้หนังสือน่าอ่านและเนื้อเรื่องน่าสนใจชวนติดตาม ภาพจะต้องอธิบายเรื่องราวได้ชัดเจน โดยจะใช้ภาพประกอบในการดำเนินเรื่อง

ราว มีตัวอักษรควบคู่ไปกับภาพ จะเป็นลักษณะของการบรรยายได้ภาพเล็กน้อย คุณภาพของภาพที่ คัดลงมานั้นจึงควรเลือกอย่างพิถีพิถันและจะต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดของภาพ ซึ่งทางอนุ สार อ.ส.ท. มีช่างภาพที่มีฝีมือ และมีประสบการณ์ในการถ่ายภาพอยู่แล้ว โดยจะมีการประชุมเพื่อ จัดวางช่างภาพในการไปถ่ายสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นสำหรับการนำเสนอในแต่ละ เดือน จากนั้น จะนำรูปที่ไปถ่ายได้ทั้งหมด มาเลือกรูปที่ดี ที่เหมาะสมที่สุด มาลงในอนุสาร อ.ส.ท.

“หนังสือนี้เป็นหนังสือท่องเที่ยว ต้องเอาจริงเอาจังกับเรื่องของภาพมาก ไม่ว่าจะ เป็น ภาพปกหรือภาพประกอบเรื่องก็ตาม เริ่มตั้งแต่การถ่ายรูป ในทุกเดือนจะมีการจัดประชุมและจัดวาง ช่างภาพที่จะไปถ่าย ตกลงกันว่าจะให้ใครถ่ายเรื่องอะไร เขียนเรื่องอะไร อีกหน้าที่หนึ่งคือเมื่อถ่าย รูปกลับมาก็จะเอารูปมาคัด ซึ่งถ่ายมา 200 ถึง 300 รูป แต่หลักการใหญ่ๆก็คือ รูปที่จะขึ้นเป็นหน้าปก ต้องสวยงาม ต้องขายได้ ต้องไม่เสียภาพลักษณ์ทางการท่องเที่ยว วิธีการของเราก็คือ การเอารูปที่ดีที่ สุดในแต่ละเรื่องมาสกรีน รูปที่เหมาะสมที่สุดสวยที่สุด แต่ถ้ามันสวยแต่ไม่เหมาะสมก็ต้องคัดออก ต้องดึงดูใจ เพราะว่าหนังสือท่องเที่ยวนี้รูปมันมีคุณค่าถึง 70 % ต่อคุณค่าของหนังสือเอง” (อภิสิทธิ์ บัวหกกติ, 9 กรกฎาคม 2546)

#### : สารบัญ / หน้าแนะนำ

สารบัญเป็นหน้าที่จะช่วยบอกให้ผู้อ่านทราบว่าหนังสือฉบับนั้นมีเนื้อหาสาระอะไรบ้าง เดิมอนุสาร อ.ส.ท. ก็จัดทำหน้าสารบัญเหมือนกับหนังสือทั่ว ๆ ไป โดยเริ่มต้นเรียงลำดับคอลัมน์ ต่าง ๆ ตั้งแต่หน้าแรกจนหน้าสุดท้าย และบอกย่อ ๆ ไว้ในหน้าสารบัญว่าฉบับนี้มีเรื่องอะไรบ้าง ใครเป็นผู้เขียน อยู่หน้าที่เท่าไร

ต่อมาอนุสาร อ.ส.ท. ได้มีการปรับปรุงการจัดหน้าสารบัญให้มีความสวยงาม และซัด เจนมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่ฉบับปีที่ 19 ฉบับที่ 9 เดือนมกราคม 2522 ได้ปรับปรุงหน้าสารบัญเดิม โดยการ เพิ่มส่วนของ “หน้าแนะนำ” หนังสือ มีการนำเฉพาะเนื้อเรื่องเด่น ๆ ขึ้นมาแนะนำว่าในฉบับนี้มี เรื่องอะไรบ้าง ใครเป็นผู้เขียน พร้อมทั้งแนะนำเรื่องอย่างย่อ ๆ และมีภาพจากเรื่องมาลงประกอบเพื่อ เพิ่มความสวยงาม และทำให้หน้าสารบัญดูมีชีวิตชีวขึ้น ซึ่งหน้าแนะนำจะช่วยให้ผู้อ่านได้ทราบราย ละเอียดมากขึ้นกว่าหน้าสารบัญเดิม เพราะนอกจากจะทราบว่าเรื่องที่อ่านใครเป็นผู้เขียน อยู่หน้า ี่เท่าไรแล้ว ยังสามารถรู้แนวทางของเรื่องด้วยว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไรบ้าง ส่วนคอลัมน์ประจำอื่น ๆ ยังคงจัดอยู่ในส่วนของสารบัญเหมือนเดิม จะไม่นำมาปะปนไว้ในส่วนของหน้าแนะนำด้วย

## : การจัดรูปเล่มและเนื้อหา

ปีที่ 19 ของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นปีที่องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) ได้รับการยกฐานะเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ดังนั้นอนุสาร อ.ส.ท. จึงได้มีการปรับเปลี่ยนรูปเล่มและระบบการพิมพ์ให้ดียิ่งขึ้น โดยเปลี่ยนจากระบบการพิมพ์ออฟเซต<sup>1</sup>ตัวเรียงธรรมดา มาเป็นออฟเซตระบบคอมพิวเตอร์ที่ทำให้ตัวอักษรคมและชัดเจนกว่าเดิม รวมถึงมีการเปลี่ยนการใช้กระดาษและเพิ่มหน้าสีเนื้อใน จาก 8 หน้า เป็น 16 หน้า และในฉบับที่ 9 ของปีที่ 22 อนุสาร อ.ส.ท. จัดพิมพ์ถึง 100,000 ฉบับ เพื่อเป็นฉบับพิเศษ “สมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี”

นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2523 รัฐบาลได้ประกาศให้เป็นปีท่องเที่ยวไทย เพื่อส่งเสริมและจูงใจนักท่องเที่ยวต่างประเทศให้เดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทยมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อร่วมเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 5 รอบ ดังนั้น ในด้านเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. นั้นจึงได้นำเสนอเรื่องราวของแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ทั่วเมืองไทยอย่างเจาะลึกและหลากหลายแง่มุม และริเริ่มการท่องเที่ยวในเชิงศึกษาและอนุรักษ์ธรรมชาติ

ส่วนในปีที่ 23 ของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นช่วงของการปรับปรุงรูปโฉม คุณภาพการพิมพ์อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะด้านรูปเล่มและการพิมพ์ มีการปรับปรุงรูปโฉมและคุณภาพให้ดีขึ้น มีการพิมพ์ปกให้หนาขึ้นกว่าเดิมเพื่อไม่ให้ยับง่าย เพิ่มหน้าสีจาก 16 หน้า เป็น 24 หน้า ด้านในเปลี่ยนจากกระดาษปรู๊ฟ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ระบบการพิมพ์ออฟเซต (offset) หมายถึง ระบบการพิมพ์ที่ใช้แม่พิมพ์ที่มีลักษณะเป็นพื้นผิวราบ กล่าวคือ ส่วนที่เป็นภาพและไม่ใช่อภาพอยู่ในระนาบเดียวกัน ในปัจจุบันจัดได้ว่าเป็นระบบการพิมพ์ที่ใช้กันมากที่สุด เพราะให้คุณภาพของงานพิมพ์สูง มีความสวยงาม และราคาไม่สูงมาก เหมาะสำหรับใช้พิมพ์สื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิดตั้งแต่ หนังสือ แผ่นโฆษณา โปสเตอร์ เอกสารแผ่นพับ และงานที่มีปริมาณมาก ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร ทั้งชนิดที่พิมพ์สี่สีและภาพสี่สี

<sup>2</sup> กระดาษปรู๊ฟ หรือกระดาษหนังสือพิมพ์ เป็นกระดาษที่เหมาะสมสำหรับใช้พิมพ์งานชั่วคราว หรืองานที่ต้องการต้นทุนต่ำ ในตลาดมีจำหน่ายทั้งชนิดปรู๊ฟธรรมดาและปรู๊ฟมันชนิดปรู๊ฟมันจะมีราคาสูงกว่าเล็กน้อย แต่ใช้พิมพ์ภาพสกรีนได้ดีกว่า ขนาดที่ใช้โดยทั่วไป คือ 48 กรัม/ตารางเมตร และมีสีต่าง ๆ ให้เลือกหลายสี เช่น เขียว ขาว ชมพู ฟ้า



เป็นกระดาษปอนด์ และเปลี่ยนหน้าสีจากกระดาษปอนด์เป็นกระดาษอาร์ต<sup>4</sup>ในที่สุด ทำให้ภาพในอนุสาร อ.ส.ท. เป็นภาพที่สีสวยสดงดงาม แม้แต่ภาพโฆษณาในช่วงนี้จะเล่นกับภาพมากขึ้น มีการนำภาพถ่ายพานอรามาประกอบสารคดี บางครั้งพิมพ์ภาพสี่เต็มหน้ากลางทั้ง 2 หน้า และมีการเปิดคอลัมน์ “หลังกล้องท่องเที่ยว” บอกเล่าเทคนิคการถ่ายภาพ เพื่อให้ความรู้กับผู้อ่านที่สนใจ โดยมีช่างภาพสลับกันเขียนการจัดทำฉบับพิเศษแนะนำจังหวัดยังมีอยู่ แต่ถึงแม้จะมีฉบับแนะนำจังหวัดก็สังเกตได้ว่าบางฉบับมีการวางแนวเรื่องให้มีเอกภาพ เช่น ฉบับ 700 ปีลายเสือไทย เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับอาณาจักรสุโขทัย เมืองศรีสัชนาลัยและสุโขทัยทั้งในอดีตและปัจจุบัน ส่วนฉบับเดือนเมษายน 2528 รวมเรื่องราวแง่มุมต่าง ๆ ของ 4 จังหวัดภาคใต้ คือ ยะลา นราธิวาส ปัตตานี สตูล ฉบับเดือนกันยายน 2530 รวมเรื่องราวของแหล่งน้ำตกชั้นยอดในเมืองไทย เป็นต้น

ฉบับปีใหม่ 2532 ก็คืนกำไรให้ผู้อ่านด้วยการขยายหน้ากลางซึ่งเป็นภาพสี่กว้างขึ้นอีกเท่าตัวแล้วพับเป็นปีกไว้ ภาพที่นำมาให้ดูอย่างจูงใจทำให้เกิดเป็นคอลัมน์ “สุดสายตาพานอรามา” ขึ้นในเวลาต่อมา นอกจากนี้ในด้านเนื้อหา มีคอลัมน์เปิดใหม่มากมาย เช่น “พบคนเดินทาง” เป็นบทสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ถึงประสบการณ์ในการท่องเที่ยว “เที่ยวไป-กินไป” เป็นคอลัมน์แนะนำอาหารและขนมน่าชิมในแต่ละสถานที่ “ชื่อของกลับบ้าน” เกี่ยวกับของที่ระลึก ทั้ง 3 คอลัมน์นี้เป็นจุดเริ่มต้นของคอลัมน์ “ถนนคนเดินทาง” “ชวนชิมริมทาง” และ “จับจ่ายรายทาง”

นอกจากนี้ อนุสาร อ.ส.ท. ปิดท้ายปีที่ 2532 ด้วยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขนาดใหญ่ จากหนังสือเย็บกลางแบบมุงหลังคาที่รักษาเอกลักษณ์มาถึง 30 ปี เปลี่ยนมาเป็นแบบเข้าเล่มด้วยระบบไสสันทากาว ให้ความสำคัญในส่วนของคุณภาพการพิมพ์ ตลอดจนความสวยงามของตัวหนังสือเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนไปใช้กระดาษอาร์ต 4 แทนกระดาษปอนด์ ทำให้ภาพเป็นภาพสี่ที่สวยงามมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มภาพสี่ประกอบเรื่องจาก 24 หน้า เป็น 40 หน้า มีการจัดหน้าและการวางรูปแบบของคอลัมน์ใหม่ ๆ ให้ทันสมัย น่าอ่านมากขึ้น อีกทั้งยังมีการขยายจำนวน

<sup>3</sup> กระดาษปอนด์ เป็นกระดาษที่ใช้พิมพ์ เขียน มีเนื้อสีขาว นิยมใช้พิมพ์หนังสือ กระดาษจดหมาย และสิ่งพิมพ์ทั่วไปที่ต้องการกระดาษที่มีสีขาว ขนาดที่ใช้ในการพิมพ์หนังสือ หรือสิ่งพิมพ์ทั่วไป คือ 60-80 กรัม/ตารางเมตร

<sup>4</sup> กระดาษอาร์ต เป็นกระดาษที่มีผิวเรียบ และขาว เนื่องจากถูกเคลือบไว้ด้วยสารเคลือบผิว มีทั้งชนิดมันและด้าน กระดาษชนิดนี้มีความสามารถในการรับหมึกดี และการที่มีผิวเรียบทำให้ภาพพิมพ์มีความคมชัด นิยมใช้สำหรับงานพิมพ์ที่มีภาพ มาก ๆ และต้องการรายละเอียด และการพิมพ์สี่สี ขนาดมีความหนาตั้งแต่ 80-350 กรัม/ตารางเมตร

หน้าและเพิ่มเนื้อหาอีกมากมาย นอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุงคอลัมน์ใหม่ และเพิ่มคอลัมน์โดยให้ผู้อ่านมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความงาม ตลอดจนคุณค่าและศักยภาพของสถานที่ท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยการส่งสารคดีสั้น ความยาวประมาณ 2-3 หน้า มาร่วมตีพิมพ์ในอนุสาร อ.ส.ท. คอลัมน์ “คุณเขียนมา”

“อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 30 ได้ปรับปรุงรูปแบบใหม่จากการประกอบรูปแบบเย็บกลางเล่มหรือเย็บมุงหลังคา เป็นพับสันไสกาว เพิ่มหน้าสีที่มีรูปยาว เรียกว่าหน้า พานอรามา เพิ่มสีสัน เพิ่มคอลัมน์ต่าง ๆ นอกจากปฏิวัติรูปโฉมแล้ว เนื้อหาข้างในก็ปรับปรุงกันใหม่ชนิดเรียกว่าเดินมาไกลจากจุดเดิมมากทีเดียว ก็เพื่อให้หนังสือทันสมัย ทัดเทียมกับกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ด้วย” (รำไพพรรณ แก้วสุริยะ, ททท. จุลสารการท่องเที่ยว. ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เมษายน-มิถุนายน, 2543 : 15)

และในช่วงนี้ นอกจากคอลัมน์ “ข่าวท่องเที่ยว” และ “ปฏิทินท่องเที่ยว” อนุสาร อ.ส.ท. ยังได้เปิดคอลัมน์รองรับนโยบายและเผยแพร่การทำงานของการทำงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมากขึ้น อย่างเช่น “ททท.ทีวี” “รายงานพิเศษ” ในส่วนคอลัมน์ภาพ นอกจาก “สุดสายตาพานอรามา” แล้ว คอลัมน์ “พักสายตา” ที่เริ่มขึ้นตั้งแต่ปีที่ 31 ช่วยเพิ่มสีสันให้แก่อนุสาร อ.ส.ท. และเป็นที่ถูกใจชื่นชอบของผู้อ่านที่หลงใหลภาพถ่ายธรรมชาติงดงามและหลงรักบทกวีแสนซึ้ง และเป็นโอกาสที่ผู้อ่านสามารถส่งรูปถ่ายคุณภาพจากฝีมือของตนไปร่วมสร้างสรรค์ความงดงามให้อนุสาร อ.ส.ท. อีกด้วย คอลัมน์ “ที่พักบนเส้นทาง” เปิดขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับคอลัมน์ “ชวนชิมริมทาง” เพื่อแนะนำสถานที่พักที่น่าสนใจแก่นักเดินทาง ส่วนคอลัมน์ “สนทนาประสาท่องเที่ยว” และ “บันทึกคนแรมทาง” เป็นข้อเขียนสั้น ๆ ที่มีผู้ผลักดันเขียนเพื่อให้สอดคล้องเกี่ยวกับการท่องเที่ยว นอกจากนี้ อนุสาร อ.ส.ท. ยังได้มุ่งเน้นที่จะสนองนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาเยาวชน จึงจัดทำคอลัมน์ “บ้านฉันน่าเที่ยว” โดยให้เยาวชนส่งข้อเขียนเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวในท้องถิ่นของตนมาร่วมตีพิมพ์

ตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา การท่องเที่ยวกลายเป็นอุตสาหกรรมบริการที่เติบโตขึ้นอย่างมากและเป็นรายได้หลักของประเทศ การท่องเที่ยวที่ขยายตัวอย่างมากแต่ขาดระบบระเบียบรองรับอย่างเพียงพอและทั่วถึงเช่นนี้ กลับมีผลกระทบในการทำลายทรัพยากรธรรมชาติให้สูญสิ้นไปอย่างรู้เท่าไม่ถึงการณ์ อนุสาร อ.ส.ท. จึงตระหนักในบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ และพยายามสร้างจิตสำนึกในเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชนให้ได้รับความกระทบกระเทือนจากการท่องเที่ยวน้อยที่สุด เนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ในช่วงนี้จึงเน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

เมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ก้าวขึ้นปีที่ 33 ทิศทางในการนำเสนอเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ยังยึดมั่นในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ มีการเพิ่มเนื้อหาในส่วนคู่มือนักท่องเที่ยวประกอบบทความสารคดีท่องเที่ยว เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเดินทาง ที่พัก ร้านอาหาร และสถานที่ท่องเที่ยว ตลอดจนข้อควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติในขณะที่เดินทางท่องเที่ยว ทั้งนี้เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นความสนุกส่วนตัวไปสู่การรักษาธรรมชาติ สัตว์ป่า และสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่เพื่อคนรุ่นหลังจะได้มีโอกาสชื่นชมด้วย และสิ่งที่เป็นกำไรสำหรับผู้อ่านอนุสาร อ.ส.ท. อีกอย่างหนึ่งคือ ทุกฉบับมีของแถมพิเศษเป็นหนังสือเล่มเล็ก “คู่มือและแผนที่ท่องเที่ยว” จังหวัดต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่นักเดินทางท่องเที่ยวอย่างจริงจัง

ในช่วงปีที่ 34 อนุสาร อ.ส.ท. ให้ความสำคัญต่อสารคดีแนวธรรมชาติอย่างจริงจัง โดยมีปก “อ.ส.ท. ท่องเที่ยวธรรมชาติ” เป็นจุดแบ่งสารคดีธรรมชาติออกจากสารคดีแนววิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม และคอลัมน์อื่น ๆ อนุสาร อ.ส.ท. ริเริ่มนำเรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Eco-Tourism) มาเผยแพร่อย่างต่อเนื่องและเป็นเอกภาพ โดยการเพิ่มคอลัมน์เพื่อสนับสนุนแนวคิดนี้หลายคอลัมน์ เช่น “พัฒนาท่องเที่ยว” “รักษ์สิ่งแวดล้อมกับมูลนิธิฯ” นอกจากนี้บทบาทวิชาการของคุณดวงดาว สุวรรณรังษี แทบทุกบทเน้นย้ำความคิดเรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการพัฒนาคุณภาพของการท่องเที่ยวอยู่เสมอ อนุสาร อ.ส.ท. จึงตอบสนองด้วยการนำเสนอสารคดีเกี่ยวกับกิจกรรมท่องเที่ยวประเภทเดินป่า ดำน้ำ ดำลึก ชมดาว จักรยานเสือภูเขา ล่องแก่งด้วยเรือยาง พายเรือแคนู ฯลฯ มาตีพิมพ์เป็นประจำ หลังจากนั้นกิจกรรมดำน้ำเริ่มได้รับความนิยมมาก อนุสาร อ.ส.ท. จึงได้เปิดคอลัมน์ “ท่องโลกใต้ทะเลกับนิโคнос” เพื่อเสนอภาพความงดงามของโลกใต้ท้องทะเลผ่านเลนส์กล้องและแผ่นฟิล์ม พร้อมทั้งเรื่องราวของธรรมชาติใต้น้ำเพื่อรองรับกิจกรรมการดำน้ำที่คนไทยเริ่มนิยมกันมากขึ้น

นอกจากนี้ในปีที่ 37-40 จัดเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงจนถึงจุดที่มีศักยภาพทางข้อมูลและความงดงามของภาพถ่ายเป็นอย่างมาก อนุสาร อ.ส.ท. จะเน้นการท่องเที่ยวในประเทศ โดยมุ่งสนับสนุนที่การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตาม อนุสาร อ.ส.ท. ยุคพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพก็ได้ละเลยสารคดีแนววิถีชีวิตและวัฒนธรรม จึงได้เปิดคอลัมน์ “บ้านหัตถกรรม” และ “วัฒนธรรมสัญจร” ที่เสนอข้อเขียนเกี่ยวกับมรดกศิลปวัฒนธรรมไทยให้คนรุ่นใหม่รู้จัก และบางฉบับยังมีสารคดีเชิงประวัติศาสตร์โบราณคดีจากผู้ทรงคุณวุฒิมาตีพิมพ์ให้ความรู้แก่ผู้อ่านอีกด้วย

บทสัมภาษณ์ของคุณหญิงคณิตดา เลขะกุล อดีตบรรณาธิการ มงอนุสาร อ.ส.ท. ในยุคหลังนี้ว่า “คิดว่าสิ่งที่เขาทำอยู่ดีมาก แต่อยากจะให้เขาย้อนกลับไปเพิ่มความรู้เรื่องเมืองไทย ด้านประวัติศาสตร์ โบราณคดี ไม่ค่อยมากแต่ให้มีอยู่ด้วย และเรื่องไทย ๆ ทั้งหลาย เช่น ภูมิปัญญาไทย วิถีชีวิตไทย” (рінฤทัย สัจพันธ์. บทความ: ก้าวอย่างบนเส้นทางอันยาวไกล, อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 40, ฉบับที่ 1, สิงหาคม 2542 : 53)

การส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท. ทำให้กิจการจัดทัวร์นำเที่ยวเติบโตขึ้นอย่างมาก และเป็นทางเลือกที่นักท่องเที่ยวนิยมกันมากกว่าการเดินทางไปด้วยตนเอง อนุสาร อ.ส.ท. จึงได้เปิดคอลัมน์ “เที่ยวกับทัวร์” และ “ตลาดนัดท่องเที่ยว” เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวโดยใช้บริการของบริษัททัวร์ต่าง ๆ ที่เปิดดำเนินการ

บทสัมภาษณ์ของคุณดวงดาว สุวรรณรังษี กล่าวถึงเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ว่า “เมื่อมองภาพรวมดูเหมือนว่าอนุสาร อ.ส.ท. จะมีความหลากหลายเหมือนอาหารหลากชนิดในสำรับเดียวกัน แต่เมื่อมองอย่างเผ่งพินิจก็จะพบว่าขาดเอกภาพ เพราะความหลากหลายของนานาคอลัมน์ใน อ.ส.ท. เป็นความหลากหลายที่มาจากจุดประสงค์ต่างกัน หลายคอลัมน์มีกรอบนโยบายและการประชาสัมพันธ์กิจการของ ททท. บางคอลัมน์ดูราวกับเปิดขึ้นมาด้วยเหตุผลทางธุรกิจ บางคอลัมน์สนองความต้องการของนักท่องเที่ยวทั่วไป และบางคอลัมน์สร้างสรรค์จากความรักและวิถุญาณของคนรักธรรมชาติ แต่หากวิเคราะห์ว่าเหตุใดคอลัมน์ในอนุสาร อ.ส.ท. จำเป็นต้องมีความหลากหลายเช่นนี้ ก็จะได้คำตอบว่า เพราะฐานะของผู้อ่าน อ.ส.ท. จึงต้องตอบสนองความสนใจของผู้อ่านให้ทั่วถึงจนขาดเอกภาพ แต่กลับกลายเป็นเอกลักษณ์ของตนเองในที่สุด” (рінฤทัย สัจพันธ์. บทความ: ก้าวอย่างบนเส้นทางอันยาวไกล, อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 40, ฉบับที่ 1, สิงหาคม 2542 : 53)

ช่วงระยะเวลาที่ศึกษาพบว่า มีการนำเสนอเนื้อหาต่าง ๆ ที่เป็นคอลัมน์ประจำ ในอนุสาร อ.ส.ท. ตามหัวข้อต่อไปนี้

- |                                   |                                |                     |
|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| - บทบรรณาธิการ                    | - เที่ยวไป-กินไป               | - พัฒนาท่องเที่ยว   |
| - นโยบาย / คณะผู้จัดทำ            | - ชื่อของกลับบ้าน              | - ท่องโลกใต้ทะเล    |
| - สำนักงานการท่องเที่ยวฯ          | - ถนนคนเดินทาง                 | - บ้านหัตถกรรม      |
| - ท่องเที่ยวปริทัศน์              | - ชวนชิมริมทาง                 | - วัฒนธรรมล้ำจร     |
| - ปฏิทินท่องเที่ยว                | - จับจ่ายรายทาง                | - ตลาดนัดท่องเที่ยว |
| - ข่าวท่องเที่ยวและผู้มาเยือน     | - ททท.ทีวี                     | - สนทนาหน้าสุดท้าย  |
| - ในวงอุตสาหกรรม                  | - รายงานพิเศษ                  | - พบกันฉบับหน้า     |
| - จดหมายถึงบรรณาธิการ             | - พักสายตา                     | - เกี่ยวกับทัวร์*   |
| - อนุรักษ์ธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรม | - ที่พักบนเส้นทาง              | - เยาวชนท่องเที่ยว* |
| - หลังกล้องท่องเที่ยว             | - สนทนาประสาท่องเที่ยว         | - อาศิรวาท*         |
| - คุณเขียนมา                      | - บันทึกคนแรมทาง               | - ปวีวัฒนธรรม*      |
| - สุดสายตาพานอรามา                | - บ้านฉันน่าเที่ยว             |                     |
| - พบคนเดินทาง                     | - รักสิ่งสิ่งแวดล้อมกับมูลนิธิ |                     |
| - เที่ยวไป-เขียนไป                | - ภาพเล่าเรื่อง                |                     |
| - แล ล่อง ท่อง นิเวศ              | - เก็บมาฝากจากข้างทาง          |                     |

หมายเหตุ (\*) คอลัมน์นี้จะมีขึ้นบางฉบับเท่านั้น

### ตารางที่ 3

#### สรุปพัฒนาการ การจัดรูปเล่มและเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท.

ฉบับปีที่	รูปเล่ม / การพิมพ์	การนำเสนอเนื้อหา
19-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับเปลี่ยนรูปเล่มและระบบการพิมพ์</li> <li>- หน้าปกกระดาษหนาอบมัน</li> <li>- เนื้อในกระดาษคุณภาพดีขึ้น</li> <li>- หน้าสีเพิ่มขึ้นเท่าตัว จาก 8 หน้า เป็น 16 หน้า</li> <li>- มีการจัดหน้าสารบัญใหม่</li> <li>- ตัวพิมพ์คมชัดกว่าเดิม โดยเปลี่ยนจากระบบออฟเซตตัวเรียงธรรมดาเป็นออฟเซตระบบคอมพิวเตอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นหนักไปที่การนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ</li> <li>- ริเริ่มการท่องเที่ยวในเชิงศึกษาและอนุรักษ์ธรรมชาติ</li> </ul>
22-24	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงรูปโฉมและคุณภาพให้ดีขึ้น</li> <li>- มีการพิมพ์ปกให้หนาขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้ยับง่าย</li> <li>- เปลี่ยนการใช้กระดาษเนื้อในจากกระดาษรีไซเคิลเป็นกระดาษปอนด์</li> <li>- เพิ่มหน้าสีเนื้อในจาก 16 หน้า เป็น 24 หน้า</li> </ul>	<p>เปิดคอลัมน์ใหม่เพิ่มขึ้นมากมาย เช่น พบคนเดินทางเที่ยวไปกินไป, ชื่อของกลับบ้าน, ถนนคนเดินทาง, ชวนชิมริมทาง, จับจ่ายรายทาง</p>
25-30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญในส่วนคุณภาพการพิมพ์ตลอดจนความสวยงามของตัวหนังสือเป็นพิเศษ</li> <li>- เปลี่ยนจากกระดาษปอนด์มาเป็นกระดาษอาร์ต</li> <li>- เพิ่มภาพสีประกอบเรื่องอีก 16 หน้า และขยายจำนวนหน้า</li> <li>- การจัดหน้าและการวางรูปแบบของคอลัมน์ใหม่ๆ ให้ทันสมัย</li> <li>- เปลี่ยนแปลงรูปเล่ม จากหนังสือเย็บเล่มกลางแบบมุงหลังคาเป็นแบบเข้าเล่มด้วยระบบไสสันทากาว</li> </ul>	<p>มีการเพิ่มเนื้อหาและปรับปรุงคอลัมน์ใหม่ ๆ เช่น คุณเขียนมา, สุดสายตาพานอรามา, หลังกล้องท่องเที่ยว</p>
31-32		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ</li> <li>- เนื้อหาเน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มากขึ้น</li> <li>- เปิดคอลัมน์พักสายตา, บ้านฉันน่าเที่ยว ที่พักบนเส้นทาง, ททท.ที่วี, รายงานพิเศษ</li> </ul>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ปีที่	รูปเล่ม / การพิมพ์	การนำเสนอเนื้อหา
33-36	มีจำนวนหน้าเพิ่มขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญต่อสารคดีแนวธรรมชาติอย่างจริงจัง</li> <li>- เพิ่มเนื้อหาในส่วนคู่มือนักท่องเที่ยวประกอบบทความสารคดีท่องเที่ยวเกี่ยวกับการเดินทาง ที่พัก ร้านอาหาร และสถานที่ท่องเที่ยว</li> <li>- มีของแถมพิเศษเป็นหนังสือเล่มเล็ก “คู่มือและแผนที่ท่องเที่ยว”</li> <li>- เปิดคอลัมน์พัฒนาท่องเที่ยว, รักยี่สิบแฉก ล้อมกับมูลนิธิฯ, ท่องโลกใต้ทะเลกับนิโคโนส</li> </ul>
37-40	- เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงจนถึงจุดที่มีศักยภาพทางข้อมูลและความงามของภาพถ่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื้อหาเน้นการท่องเที่ยวในประเทศ โดยมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพเป็นหลัก แต่ก็มีได้ละเลยสารคดีแนววิถีชีวิตและวัฒนธรรม</li> <li>- เปิดคอลัมน์บ้านหัตถกรรม, วัฒนธรรมสัญจร, เกี่ยวกับทัวร์, ตลาดนัดท่องเที่ยว</li> </ul>

## : การจัดพิมพ์

เมื่อกองบรรณาธิการ จัดพิมพ์ต้นฉบับและตรวจดูความเรียบร้อยเสร็จแล้ว กองบรรณาธิการจะจัดส่งต้นฉบับสมบูรณ์ไปยังฝ่ายศิลปกรรม เพื่อทำการจัดหน้าและหาองค์ประกอบเพิ่มเติม เพื่อให้คอลัมน์ต่าง ๆ มีความสวยงาม และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

“งานในฝ่ายศิลปกรรมคือ การตกแต่งต้นฉบับให้สวยงามและตรงกับที่กองบรรณาธิการวางแนวทางไว้ ซึ่งจากการประชุมร่วมกันแต่ละเดือน เราจะทราบแนวทางของเนื้อหาเกือบทั้งหมดอยู่แล้ว สิ่งสำคัญคือ ต้องดูแลการจัดหน้าให้กลมกลืนกันตั้งแต่หน้าปกจนถึงปกหลัง” (ปิยะวรรณ ภักดี ภูวดล, 23 สิงหาคม 2546)

จากนั้นเมื่อกระบวนการจัดหน้าเสร็จสิ้นลง ก่อนที่จะส่งงานต่อไปยังสายการผลิตอื่น ๆ จะต้องผ่านการพิสูจน์อักษร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และคำถูกผิด เมื่อกระบวนการพิสูจน์อักษรเรียบร้อย ทางกองบรรณาธิการจึงมีคำสั่งให้ฝ่ายศิลปกรรมจัดส่งงานตัวเล่มไปให้โรง

พิมพ์นำ Art-work ไปแยกสี ถ่ายเพลตสี เมื่อทางโรงพิมพ์ถ่ายเพลตเสร็จแล้วจะส่งมาให้กองบรรณาธิการตรวจคุณภาพอีกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของสีและค่าต่าง ๆ หากไม่มีการแก้ไข ก็ดำเนินการจัดส่งให้โรงพิมพ์เพื่อจัดพิมพ์ออกมาเป็นรูปเล่มต่อไป นอกจากนี้ในการเข้าเล่มนั้นต้องมีมาตรฐาน จะต้องเย็บได้อย่างประณีต กระดาษไม่ยับ ไม่ขาด เข้าหน้าครบถ้วนทุกหน้า และส่งอนุสาร อ.ส.ท. กลับมายังกองบรรณาธิการ เพื่อที่จะจัดส่งให้ฝ่ายจัดจำหน่ายเป็นลำดับต่อไป

“ในการจัดพิมพ์นั้น สิ่งสำคัญคือ เราต้องผ่านการพิสูจน์อักษรให้แน่นอนก่อนที่จะส่งไปยังโรงพิมพ์ และเมื่อโรงพิมพ์ถ่ายเพลตเสร็จ ต้องส่งมาให้เราตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อดูว่าคุณภาพที่แยกแม่พิมพ์ แยกสีได้ใกล้เคียงกับต้นฉบับหรือไม่ ถ้าสีเพี้ยนมากโรงพิมพ์จะต้องแก้ไขจนกว่ากองบรรณาธิการจะพอใจ จึงอนุมัติให้จัดพิมพ์เพลตนั้นได้” (ปิยะวรรณ ภักดีภูวดล, 23 สิงหาคม 2546)

สำหรับกระบวนการผลิตในขั้นตอนของการแยกสี ถ่ายเพลต และจัดพิมพ์นั้น จะเป็นการจ้างผลิตกับโรงพิมพ์เอกชน ซึ่งเป็นโรงพิมพ์ที่เข้ามาประมูลเหมาการพิมพ์อนุสาร อ.ส.ท. ในแต่ละปี ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ต้องมีการตรวจคุณภาพของหนังสืออย่างละเอียด เพื่อให้ผู้อ่านได้อ่านหนังสือที่มีคุณภาพดีสมกับราคา เพราะถ้ากองบรรณาธิการไม่เอาใจใส่แล้ว ก็อาจจะทำให้หนังสือที่เผยแพร่ไปสู่สายตาผู้อ่านมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอทุกเล่ม หลังจากเสร็จสิ้นจากกระบวนการในการพิมพ์แล้ว จะมีการจัดส่งกลับมาให้กับงานการตลาดวารสาร จากนั้นจึงจัดส่งไปให้กับสมาชิก ตัวแทนจำหน่าย และวางแผนการจัดจำหน่ายต่อไป

“อ.ส.ท. ต้องจ้างโรงพิมพ์เอกชนมาพิมพ์ให้ โรงพิมพ์ไหนชนะการประมูล ปีนั้นก็เอาไปพิมพ์ เราจึงต้องคอยควบคุมดูแลเรื่องของการจัดพิมพ์ด้วย เพราะแต่ละปีบางทีคนละ โรงพิมพ์ก็ทำให้คุณภาพที่ออกมาไม่คงที่ เราจึงต้องมีการตรวจสอบจนกว่าจะพอใจ ถ้ากองบก.ไม่พอใจ ก็ต้องเอากลับไปให้ทางโรงพิมพ์แก้ไขใหม่ก่อนจะถึงผู้อ่าน” (นิคม บุญงาม, 23 สิงหาคม 2546)

#### - การกำหนดราคา

อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับปฐมฤกษ์ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2503 เป็นนิตยสารที่มีราคาจำหน่ายเพียง 1.50 บาท และอัตราค่าสมาชิก 12 บาทต่อปี (12 ฉบับ) เท่านั้น อันเป็นราคาที่มีได้มุ่งหวังกำไร สำหรับยุคนั้นนิตยสารของหน่วยงานราชการที่เพิ่งก่อตั้งใหม่ ยอดพิมพ์สูงถึง 10,000 ฉบับ เพื่อวางจำหน่าย เป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก เพราะดูเหมือนจะเสี่ยงต่อการขาดทุนอยู่ไม่น้อย แต่



ด้วยวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยมของบรรณาธิการและคณะผู้จัดทำในขณะนั้น ทำให้การวางนโยบายเรื่องเนื้อหาและคุณภาพของนิตยสารตลอดจนการจัดจำหน่ายประสบผลสำเร็จดีเยี่ยม และเป็นรากฐานอันมั่นคงให้กับอนุสาร อ.ส.ท. ต่อมาอีกยาวนาน จากนั้นอนุสาร อ.ส.ท. ได้มีการปรับเปลี่ยนราคาจำหน่ายขึ้นมาเรื่อย ๆ ตามความเหมาะสม ตั้งแต่ 2 บาท 3 บาท ปรับเป็น 5 บาทในปีที่ 14 ตามลำดับ

หลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาของอนุสาร อ.ส.ท. นั้น ไม่ได้ทำเพื่อหวังผลกำไรเป็นหลัก เพียงแต่เป็นหนังสือที่ต้องการเผยแพร่ข่าวสารการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป ราคาของอนุสาร อ.ส.ท. จึงเน้นนโยบายราคาถูก เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนและเลี้ยงตัวเองได้เท่านั้น และการปรับขึ้นราคานี้ จะกำหนดตามภาวะราคาวัตถุดิบ ภาวะการแข่งขันให้เป็นที่ไปตามความเหมาะสม

“ด้วยความที่เป็นหนังสือของ ททท. ต้องการให้มีการเผยแพร่กันอย่างกว้างขวาง นโยบายราคา จึงยึดเอานโยบายราคาถูกเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้คนซื้อง่าย ให้มันกระจายออกไป ราคาจึงเพียงแต่ให้อยู่รอดเท่านั้นเอง ต้นทุนกับกำไรให้อยู่รอด เพราะหนังสือเล่มนี้ไม่ได้ปรารถนาที่จะเอากำไรจริงจัง ขยายเพียงให้มีเงินทุนหมุนเวียนเลี้ยงตัวเองได้” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

การเปลี่ยนแปลงของอนุสาร อ.ส.ท. ที่ไม่หยุดนิ่ง จนเข้ามาสู่ยุคที่มีการปฏิรูปนิตยสารการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นช่วงของการเปลี่ยนจากองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว มาเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยนั้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นการกำหนดราคาจึงได้มีการปรับเปลี่ยนไปด้วย ได้แก่ ในปีที่ 19 มีการปรับราคาเป็น 7 บาท อัตราค่าสมาชิก 75 บาท และในปีที่ 20 มีการปรับเปลี่ยนราคาเป็น 9 บาท อัตราค่าสมาชิก 90 บาทต่อปี เนื่องจากได้รับผลกระทบจากอุปกรณ์การพิมพ์ขึ้นราคา เป็นภาวะบังคับให้อนุสาร อ.ส.ท. ต้องปรับราคาขึ้นไปด้วย แต่ทั้งนี้อนุสาร อ.ส.ท. ก็ได้มีการปรับปรุงระบบการพิมพ์ เปลี่ยนการใช้กระดาษและเพิ่มหน้าสีเนื้อใน ซึ่งในขณะนั้นยังคงเป็นราคาจำหน่ายที่ถูกที่สุดของนิตยสารท่องเที่ยวในประเทศไทย จากนั้นได้มีการปรับเปลี่ยนราคาขึ้นมาอีก 1 บาท เป็น 10 บาท อัตราค่าสมาชิก 110 บาทต่อปี ในปีที่ 21 ฉบับที่ 10 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2523 เนื่องจากสภาวะราคากระดาษเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจตกต่ำเกือบทุกประเทศ อันมีเหตุให้สินค้าต่าง ๆ ต้องขึ้นราคา รวมทั้งวัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการพิมพ์ต่างปรับราคาสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นอนุสาร อ.ส.ท. จึงมีการปรับราคาขึ้นเช่นเดียวกัน

จากนั้นในปีที่ 23 อนุสาร อ.ส.ท. ได้มีการเปลี่ยนแปลงด้านรูปเล่มและการพิมพ์ มีการปรับปรุงรูปโฉมและคุณภาพให้ดีขึ้นอีกครั้ง ดังนั้นจึงได้มีการปรับเปลี่ยนราคาจาก 10 บาท เป็น 15 บาท อัตราค่าสมาชิก 160 บาทต่อปีในฉบับที่ 6 เดือนมกราคม พ.ศ. 2526 และเปลี่ยนราคาจำหน่ายขึ้นอีกตามความเหมาะสมของนิตยสาร ได้แก่ ปีที่ 26 ฉบับที่ 6 เดือนมกราคม พ.ศ. 2529 ปรับราคาเป็น 20 บาท อัตราค่าสมาชิก 230 บาทต่อปี และปีที่ 30 ฉบับที่ 6 เดือนมกราคม พ.ศ. 2533 ปรับราคาเป็น 25 บาท อัตราค่าสมาชิก 270 บาทต่อปี โดยในการขึ้นราคานี้ก็ได้เพิ่มคุณภาพของอนุสาร อ.ส.ท. ขึ้นด้วย เช่น การให้ความสำคัญในส่วนของคุณภาพการพิมพ์ เพิ่มความสวยงามของตัวหนังสือเป็นพิเศษ ตลอดจนการเปลี่ยนไปใช้กระดาษอาร์ตแทนกระดาษปอนด์ หรือการนำภาพถ่าย “พานารามา” มาประกอบจนเกิดเป็นคอลัมน์ “สุดสายตาพานารามา” ขึ้น และยังมี的增加คอลัมน์ใหม่ ๆ ขึ้นอีกมากมาย

นอกจากนี้ สาเหตุอีกประการที่มีการขึ้นราคาของอนุสาร อ.ส.ท. เนื่องมาจากการที่อนุสาร อ.ส.ท. ไม่ได้ขึ้นราคามาเป็นระยะเวลาานพอสมควร จึงมีการปรับราคาขึ้นตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ทางกองบรรณาธิการมองว่า ภาวะเศรษฐกิจ หรือการเติบโตทางธุรกิจในปีหนึ่ง ๆ นั้น มีการเจริญเติบโตสูงมาก และถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจช่วงนั้นมีการขึ้นค่ากระดาษ ค่าหมึกพิมพ์ หรือวัสดุอุปกรณ์ใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหนังสือแล้วนั้น บางครั้งเราไม่สามารถที่จะขึ้นราคาของหนังสือตามราคาของต้นทุนการผลิตได้ ดังนั้น เราจึงได้มีการปรับราคาขึ้นอีกเล็กน้อย เพื่อรองรับสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไว้ด้วย แต่อย่างไรก็ตามนโยบายราคานั้นก็จะพยายามที่จะตรึงราคาเดิมให้นานที่สุด เพื่อการไม่เอาเปรียบผู้อ่าน

“การปรับราคาขึ้นมากก็ต้องดูเรื่องของต้นทุนของเราด้วย เพราะถ้ามันไม่สมดุล ถ้ามันไม่สามารถขายในราคานี้ได้ เราก็ขยับราคาเพิ่มขึ้นอีกเล็กน้อย จะให้ผู้อ่านเดือดร้อนน้อยที่สุด แต่ถ้าบางยุคบางสมัย ห่างมานานหลายปีแล้ว ยังไม่ได้ปรับราคาเราก็จะปรับขึ้น แม้แต่ต้นทุนยังใกล้เคียงของเดิมก็ตาม ตอนหลังคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องขยับเพราะไม่ว่า ถ้าปีต่อไปเกิดกระดาษขึ้นราคาตามไป ตรงนั้นเราขยับราคาพรรคพรวดตามราคาต้นทุนมันทำไม่ได้ ทั้งนี้เมื่อผ่าน 5 ปีขึ้นไป เราต้องมาศึกษาแล้วว่าเราอาจต้องขยับขึ้นอีกนิด ถ้าเทียบกับภาวะเศรษฐกิจแล้ว การเติบโตของธุรกิจ ปีนี้เติบโตไปสูง เพราะฉะนั้นมูลค่าของเราควรที่จะขยับตามไปด้วย” (ขนิษฐา พอนอ่วม, สัมภาษณ์ วันที่ 12 มิถุนายน 2546)

และเมื่อเข้าสู่ปีที่ 31 นั้น อนุสาร อ.ส.ท. มีคอลัมน์ที่สร้างสีสันให้กับผู้อ่านเพิ่มขึ้นอีกมากมาย เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพของเนื้อหา ไม่ว่าจะเป็นสาระเข้มข้นของสารคดี การจัดรูปเล่มและ

รูปภาพที่สวยงาม คุณภาพของการพิมพ์ การเพิ่มจำนวนหน้า เป็นต้น และนอกจากนี้ราคาค่ากระดาษ และวัสดุสิ่งพิมพ์ยังถีบสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น อนุสาร อ.ส.ท. จึงมีการปรับเปลี่ยนราคาไปตามคุณภาพที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ได้แก่ ปีที่ 32 ฉบับที่ 1 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2534 ปรับราคาเป็น 30 บาท อัตราค่าสมาชิก 320 บาทต่อปี และปีที่ 34 ฉบับที่ 8 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2537 ปรับราคาเป็น 40 บาท อัตราค่าสมาชิก 430 บาทต่อปี และปีที่ 35 ฉบับที่ 6 เดือนมกราคม พ.ศ. 2538 ปรับราคาเป็น 50 บาท อัตราค่าสมาชิก 540 บาทต่อปี ตามลำดับ จากนั้นในปีที่ 42 ฉบับที่ 6 เดือนมกราคม พ.ศ. 2545 อนุสาร อ.ส.ท. ได้ปรับราคาเป็น 60 บาท อัตราค่าสมาชิก 660 บาทต่อปี เนื่องจากไม่ได้ขึ้นราคามาเป็นระยะเวลานานพอสมควร จึงมีการปรับราคาขึ้นตามความเหมาะสม อีกทั้งอนุสาร อ.ส.ท. ยังมีการปรับปรุงรูปโฉมให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของผู้อ่าน

“การปรับเปลี่ยนราคามีผลต่อการตลาด เช่น ปัญหาเกี่ยวกับกระดาษพิมพ์และวัสดุหมึกพิมพ์ ถีบตัวสูงขึ้น 20 % นั่นก็คือต้นทุนการผลิตของเราก็สูงขึ้นไปอีก เราก็ต้องมาคิดว่า เราจะพิมพ์แพงขึ้นค่าใช้จ่ายเราสูงขึ้น เราต้องขึ้นค่าโฆษณา ช่วยให้หนังสืออยู่ได้ แต่ขึ้นมากไปไม่ได้ เพราะอาจไม่มีใครมาลงกับเรา บางทีมาค่า นวมแล้วมันยังไม่พอ ก็ต้องมาขึ้นราคาหนังสือ การผันผวนของตลาด โดยเฉพาะเรื่องกระดาษ มันจะขึ้นทุกเล่มทุกบริษัท ฉะนั้นมันไม่น่าตกใจ เวลาขึ้นราคาเราไม่ขึ้นฮวบไปเลย เราต้องดูว่าเราขึ้นค่าโฆษณาจะพอไหม ขาดเหลือเท่าไร มาชดเชยกันได้ไหม เราถึงมาดูราคาหนังสือแล้วอีกอย่าง ก็เกี่ยวกับเรื่องของการไม่ได้ขึ้นราคามานานแล้ว เราก็จะปรับเปลี่ยนราคาบ้าง เพราะบางที 5-10 ปี เราไม่ได้ขึ้นเลย มันก็นำขึ้นราคาอยู่เหมือนกัน” (วินิจ รังผึ้ง, สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2546)

#### ตารางที่ 4

สรุปการเปลี่ยนแปลงราคาของอนุสาร อ.ส.ท. และอัตราค่าสมาชิก ของอนุสาร อ.ส.ท.

ปีที่ / เดือน / พ.ศ.	ราคา	อัตราค่าสมาชิกต่อปี (12 ฉบับ)
ปีที่ 19 ฉ.10 พ.ศ. 2522	7	75
ปีที่ 20 ฉ. 6 ม.ค. 2523	9	90
ปีที่ 21 ฉ.10 พ.ศ.2524	10	110
ปีที่ 23 ฉ.6 ม.ค. 2526	15	160
ปีที่ 26 ฉ.6 ม.ค. 2529	20	230
ปีที่ 30 ฉ.6 ม.ค. 2533	25	270
ปีที่ 32 ฉ.1 ส.ค. 2534	30	320
ปีที่ 34 ฉ.8 มี.ค. 2537	40	430
ปีที่ 35 ฉ.6 ม.ค. 2538	50	540
ปีที่ 42 ฉ.6 ม.ค. 2545	60	660

\* หมายเหตุ ตั้งแต่ปีที่ 42 ฉบับ 6 มกราคม 2545 จนถึงปัจจุบัน อนุสาร อ.ส.ท. ยังไม่มีการเปลี่ยนราคา คือ ยังคงมีราคาฉบับละ 60 บาท อัตราค่าสมาชิกต่อปี (12 ฉบับ) ราคา 660 บาท

#### 1.4 การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย

สำหรับการจัดจำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. งานวารสารการตลาดจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเรื่องของการจัดจำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. การหาสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมการขาย โดยส่วนงานด้านการจัดจำหน่ายจะแยกออกจากกองบรรณาธิการ ซึ่งการทำงานจะต้องมีความสอดคล้องกับกองบรรณาธิการเพื่อให้ได้มาซึ่งยอดจำหน่ายที่สูง ในขณะเดียวกันจะต้องลดยอดการส่งคืนนิตยสารให้เหลือน้อยที่สุด

“กลยุทธ์การตลาดหนังสือของเรานั้น เราจะต้องหาวิธีให้ร้านค้ารับซื้อหนังสือของเราเพิ่มขึ้น ให้มียอดคิ่่นน้อยที่สุด เพื่อให้มียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น”(ราไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

ธุรกิจที่ประกอบด้านสิ่งพิมพ์ จะมีการจำหน่าย 2 ลักษณะ คือ การจำหน่ายเอง กับให้ผู้อื่นจำหน่ายให้ ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งผลิตโดยองค์กรของรัฐนี้ใช้ลักษณะการจัดจำหน่ายเอง โดยจัดส่งให้แก่ร้านค้าต่าง ๆ ทั่วประเทศ และส่งไปให้สมาชิก

จำนวนพิมพ์จะมีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มจำนวนมากขึ้นจากสาเหตุ คือ

1. ภาวะตลาด มีแนวโน้มความต้องการมากขึ้นหรือน้อยลง
2. โอกาสพิเศษ เช่น ใช้ในการเผยแพร่อันเนื่องมาจากงานประเพณี หรือ เทศกาล

ลำดับที่สอดคล้องกับช่วงเวลาและเนื้อหาของหนังสือในฉบับนั้น เป็นต้น

“กรณีเรื่องการจัดจำหน่าย ต้องมีการบริหารจัดการอย่างดีเยี่ยมพอ ๆ กับการจัดทำหนังสือ ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. เลือกแนวทางที่ถูกต้องมาตั้งแต่ต้น คือ ไม่ยอมอยู่ใต้อิทธิพลของผู้จัดจำหน่าย ดังที่พลโท เฉลิมชัย จารุวัสตร์ เคยให้สัมภาษณ์ไว้ว่า เราตกลงกันว่าหากอนุสาร อ.ส.ท. ของเรามีคุณภาพดีแล้ว ก็ไม่น่าจะมีปัญหาในการขาย เราควรจะวางตลาดเอง เพื่อให้มีเสรีภาพในการขายและการขยายตลาด ปรากฏว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก พร้อมกันนั้นก็เปิดรับสมาชิก ก็มีผู้นิยมมากขึ้น จึงทำให้จำนวนพิมพ์เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ แม้จะมีหนังสือเหลือคิ่นมาบ้างก็ยังมีคนมาติดต่อขอซื้อไปเรื่อย ๆ ในภายหลัง ต่างกับนิตยสารอื่น ๆ” (рінฤทัย สัจจพันธุ์. บทความ: ก้าวอย่างบนเส้นทางอันยาวไกล, อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 40, ฉบับที่ 1, สิงหาคม 2542 : 50)

งานวารสารการตลาดมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการสั่งพิมพ์อนุสาร อ.ส.ท. แต่ละฉบับตามสัญญาที่กำหนดไว้ ในปัจจุบันมียอดพิมพ์ 70,000 ฉบับต่อเดือน (มาตรฐานกำหนดว่าพิมพ์ไม่น้อยกว่า 50,000 ฉบับต่อเดือน) ซึ่งสถิติการจัดจำหน่ายหนังสืออนุสาร อ.ส.ท. ประมาณ 90 % (56,000 เล่ม) ของแต่ละเดือน ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. มียอดพิมพ์เพิ่มขึ้นตามลำดับ ตั้งแต่แรกเริ่มคือ 10,000 ฉบับ และเพิ่มยอดพิมพ์เป็น 22,000 ฉบับ ในปีที่ 3 ทำให้สามารถเปลี่ยนภาวะการขาดทุนใน 2 ปีแรก มาเป็นกำไรหมุนเวียนเลี้ยงตัวเองได้ จากนั้นยอดพิมพ์เพิ่มเป็น 37,000 ฉบับในปีที่ 5 เพิ่มเป็น 43,000 ฉบับในปีที่ 8 เพิ่มเป็น 57,000 ฉบับในปีที่ 10 และเพิ่มขึ้นมาเป็น 70,000 ฉบับในปีที่ นอกจากนี้ยังจัดทำฉบับพิเศษ ปีที่ 22 ฉบับที่ 9 เดือนมกราคม เป็นฉบับ “สมโภชรัตนโกสินทร์ 200 ปี” ซึ่งเป็นฉบับที่จัดพิมพ์ถึง 100,000 ฉบับ

“ยอดพิมพ์เดือนหนึ่งประมาณ 70,000 ฉบับ ซึ่งเราเองนั้นเราขายได้ประมาณ 80-90% ของยอดพิมพ์ ถือว่าประสบความสำเร็จ ดังนั้น เราจึงจำเป็นที่จะต้องเช็ดยอดให้ใกล้เคียงกับความ

ต้องการ เรื่องที่จะพิมพ์แล้วเหลือเยอะเราก็ไม่อยากจะทำ เพราะเสียต้นทุน” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

“ด้วยความที่เราจัดจำหน่ายเองมาตลอด ทำให้เราได้เปรียบตลาดบางส่วน มันคือตรงที่สามารถเช็คยอดได้ละเอียดในแต่ละเดือน ตัวนี้จะเป็นตัวประเมินความต้องการของการพิมพ์ว่าจะเพิ่มยอดในปีต่อไปหรือยังคงไว้ที่ยอดขายเดิม และถ้าเราจำหน่ายเองก็ไม่ต้องไปเสียเปอร์เซ็นต์ให้กับสายส่งเยอะ”(สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

การจัดจำหน่ายของอนุสาร อ.ส.ท.นี้ มีช่องทางการจัดจำหน่ายใน 3 ลักษณะ คือ ขายสด ขายระบบลูกหนี้ และระบบสมาชิก ในส่วนของการขายเงินสด และลูกหนี้ จะมีส่วนลดที่เท่ากันคือ 25 % ราคาของปกในปัจจุบัน (60 บาท) ดังนั้น ราคาที่จัดจำหน่ายให้กับตัวแทนจำหน่ายจึงเท่ากับฉบับละ 37.50 บาท ส่วนรายได้ของอนุสาร อ.ส.ท. แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ รายได้จากการจำหน่าย และรายได้จากการขายเนื้อที่โฆษณา

ระบบการขายสดนี้ จะขายกับตัวแทนจำหน่ายในกรุงเทพฯ เท่านั้น ประมาณ 100 ร้านค้า โดยตัวแทนจำหน่ายจะต้องชำระเงินสดเมื่อมารับซื้อหนังสือในแต่ละเดือน และจะต้องมารับหนังสือด้วยตัวเองที่คลังหนังสือ ถนนราชดำเนิน จะไม่มีบริการจัดส่งให้ เนื่องจากทางอนุสาร อ.ส.ท. มีการให้เปอร์เซ็นต์และการแลกเปลี่ยนหนังสือคืนได้ ดังนั้นจึงไม่มีบริการจัดส่งอนุสาร อ.ส.ท. ให้แก่ตัวแทนจำหน่าย

“การขายสดในกรุงเทพฯ มีลักษณะการกระจายสินค้า โดยที่เมื่อหนังสือจะออกเราก็จะโทรเรียกเข้ามา เพราะเรามีรายชื่อร้านค้าอยู่แล้ว โดยจะให้มารับหนังสือที่คลังถนนราชดำเนิน มีมาทั้งมอเตอร์ไซด์ รถกระบะ รถตู้ แล้วแต่ หนังสือที่ตัวแทนจำหน่ายแต่ละร้านจะรับไป ถ้าน้อย ๆ ก็ประมาณ 50 เล่ม จนถึง 4,000 เล่ม ซึ่งเราจะไม่มีบริการส่งให้อยู่แล้ว เนื่องจากเราให้เปอร์เซ็นต์อยู่แล้ว แถมยังเป็นหนังสือที่เปลี่ยนคืนได้ ไม่ได้ขายขาด เขาก็ต้องมีหน้าที่มารับเอง” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

ระบบการขายแบบลูกหนี้ ทางอนุสาร อ.ส.ท. จะใช้กับตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัดทั้งหมด ส่วนในกรุงเทพฯ มีบางรายเท่านั้น ในต่างจังหวัดจะมีตัวแทนจำหน่ายประมาณ 300 กว่าร้านค้าทั่วประเทศ โดยจะให้มีการชำระเงิน 6 เดือนต่อครั้ง ส่วนการจัดส่งหนังสือนั้น แต่เดิมจะขนส่งทางรถไฟเป็นผู้จัดส่งหนังสือให้ แต่เนื่องจากความไม่สะดวกหลายประการ ได้แก่ ความไม่สะดวก

ในการที่ต้องนำหนังสือไปที่การรถไฟเพื่อจัดส่งให้ตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัด ค่าระวางแพงเกินไป และหนังสือชำรุดก่อนถึงร้านค้า เป็นต้น ดังนั้น อนุสาร อ.ส.ท. จึงเปลี่ยนระบบการจัดส่งโดยการจ้างรถโดยสารขนส่งเป็นสายส่งให้ แต่ละภาคก็จะเป็นแต่ละสายส่ง มีด้วยกันทั้งหมด 5 สาย ได้แก่ สายส่งดาวสยาม สายส่งบ้านเมือง สายส่งเชียงใหม่ สายส่งฐานเศรษฐกิจ และขนส่งนครไทย สายส่งเหล่านี้เป็นสายส่งอาชีพที่ส่งหนังสือ โดยเฉพาะ รับจัดส่งหนังสือทั่วประเทศ

“ระบบลูกหนี้ ก็จะมีของร้าน ก.สัมพัทธ์ ที่อยู่กรุงเทพฯ ที่เราให้เครดิตเค้า เนื่องจากสมัยก่อนที่เราเปิดหนังสือ เราอาศัยเค้าโดยการกระจายหนังสือให้ ซึ่งเค้าช่วยรับหนังสือไปจำนวนเยอะมาก เรายังเคยให้เครดิตเค้ามาจนถึงปัจจุบัน แล้วยังมีอีกไม่กี่ร้านในกรุงเทพฯ ที่ให้แบบลูกหนี้ส่วนต่างจังหวัดเราก็จะใช้ระบบลูกหนี้หมดเลย คือ 6 เดือนเก็บเงินทีหนึ่ง แต่ถ้าในกรุงเทพฯ ก็คือ เวลาเค้ามารับหนังสือก็จะจ่ายเงินเลย ส่วนการจัดส่งต่างจังหวัด เมื่อก่อนเราเคยใช้ของการรถไฟ เราต้องแบกหนังสือที่เราห่อแล้วไปที่การรถไฟ ซึ่งเค้าคิดค่าระวางแพงก็เลยเลิกใช้ ซึ่งคิดแล้วเราไม่คุ้มเราก็เลยไปถามร้านค้าที่ขายหนังสือ เค้าบอกว่าจะมีสายส่งที่เค้ารับส่ง นสพ. ก็จะรับพ่วงไปด้วย แล้วเค้าก็มารับหนังสือเราถึงที่ แล้วยังไปส่งให้ถึงหน้าร้านเลย เราจึงเปลี่ยนไปจ้างขนส่งเป็นสายส่งให้ ซึ่งแต่ละภาคก็จะเป็นแต่ละสายส่ง เช่น ขนส่งดาวสยาม-ทางใต้ ขนส่งบ้านเมือง –อีสาน, ตะวันออก” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

การขายผ่านระบบสมาชิกนั้น จะจัดจำหน่ายตามราคาที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การเป็นสมาชิกในระยะเวลา 1 ปี (12 ฉบับ) ราคา 660 บาท (รวมค่าขนส่ง) ในปัจจุบัน ส่วนการจัดส่งจะจัดส่งทางไปรษณีย์แบบไม่ลงทะเบียน ในการชำระเงินมีการอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกด้วยกันหลายรูปแบบ ได้แก่ การชำระเงินด้วยตนเองที่ ททท. ฝ่ายงานการตลาดวารสาร ชำระโดยธนาณัติ / ตัวแลกเงิน ชำระโดยเช็ค / คราฟต์ และชำระโดยการโอนเงินผ่านธนาคาร

การจัดหาสมาชิกของอนุสาร อ.ส.ท. มีจำนวนเพิ่มขึ้นตามลำดับ เริ่มจาก 800 ราย เป็น 1,200 ราย 1,500 ราย จนปัจจุบันสมาชิกของอนุสาร อ.ส.ท. มีประมาณ 3,500 ราย ทางฝ่ายการตลาดวารสารมีการจัดหาสมาชิกด้วยการจัดทำใบสมัครสมาชิกอนุสาร อ.ส.ท. แนบไปกับตัวหนังสือ เพื่อให้ผู้อ่านที่สนใจส่งใบสมัครตอบกลับมาเป็นสมาชิก และจัดหาเพิ่มเติมโดยการส่งจดหมายไปตามโรงเรียนเพื่อให้บรรณารักษ์ช่วยหาสมาชิกเพิ่ม เนื่องจากกลุ่มสมาชิกจะเป็นนักเรียน นักศึกษา หรือ ฝ่ายห้องสมุดของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จึงพยายามที่จะเข้าถึงกลุ่มคนเหล่านี้เพื่อที่จะเป็นช่องทางการกระจายอนุสาร อ.ส.ท. ให้เพิ่มขึ้น

“ตอนแรกสมาชิกเราเริ่มจาก 800 ได้ เพิ่มมาเป็น 1,200 แล้วก็ 1,500 ขึ้นเรื่อย ๆ ตามลำดับ สมาชิกส่วนใหญ่จะเป็นนักศึกษา มหาวิทยาลัย โรงเรียนต่าง ๆ กลุ่มนี้จะมีมาก บางทีออกรายการแต่ละทีก็มีเข้ามาซื้อ มาสมัครย้อนหลังกันก็เยอะ เพราะเราจะลดราคา แล้วตอนหลังสมาชิกมาหยุดที่ประมาณ 3,500 คน เราจึงส่งจดหมายร่อนไปยังโรงเรียนให้กับบรรณารักษ์ช่วยหาให้ อาจจะฟรีให้บรรณารักษ์ 1 เล่ม นอกนั้นก็จะมีออกไปหาข้างนอกบ้าง” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

ในขณะที่เดียวกัน เมื่อมีการออกแบบสอบถามไปยังผู้อ่านเกี่ยวกับสาเหตุที่ไม่ต้องการสมัครสมาชิกได้การตอบรับว่า ไม่ต้องการสมัครเป็นสมัครสมาชิก เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. มีความหนาอาจทำให้เกิดการยับได้ง่าย หรือผู้ที่เคยเป็นสมาชิกแล้วเลิกเป็นสมาชิกเนื่องจากได้รับหนังสือซ้ำกว่ากำหนด และไม่มีการติดต่อสมาชิกเมื่อหมดการเป็นสมาชิกแต่ละปี อีกทั้งในปัจจุบันทางผู้บริหารของอนุสาร อ.ส.ท. มองว่า ราคาจำหน่ายของอนุสาร อ.ส.ท. มีราคาถูกลงแล้ว ดังนั้นเมื่อเป็นสมาชิกก็จะมีส่วนลดให้อีก ซึ่งทำให้ไม่ได้กำไรเท่ากับการขายปลีก จึงไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดหาสมาชิกเพิ่มเติมเท่าที่ควร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเมื่อผู้อ่านสนใจจะเป็นสมาชิกก็จะสมัครมาเองโดยการแนบใบสมัครการบอกรับเป็นสมาชิกในอนุสารอ.ส.ท.

“เราทำแบบสอบถามออกไป เหตุผลที่เราได้จากคนอ่านคือ ที่เค้าไม่สมัครสมาชิกก็เพราะความที่หนังสือเราหนา พอถ้าส่งทางไปรษณีย์มันจะยับ แต่เค้าจะซื้อประจำของเค้าเอง ส่วนกลุ่มที่เคยเป็นสมาชิกแล้วเลิกไปก็บอกว่า บางเดือนได้หนังสือซ้ำกว่าที่ออกวางแผงอีก แล้วก็ไม่มี การติดต่อสมาชิกเมื่อหมดสมาชิกแต่ละปี จึงเลิกไป” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

“สมาชิกเรามีประมาณ 3,000 กว่าคน ในขณะที่ยอดพิมพ์เรา 7 หมื่น ซึ่งจะว่าไปแล้วสมาชิกเราน้อยมาก ส่วนใหญ่สมาชิกจะได้อะไรจากการที่เขียนส่งมา และเราไม่มีการติดต่อสมาชิกเมื่อหมดสมาชิกแต่ละปี แล้วแต่ว่าเค้าพอใจที่จะต่อหรือเปล่า ระบบตรงนี้เรายังไม่เหมือนเอกชน ส่วนหนึ่งก็คือ ความเป็นองค์กร ททท. ด้วย เราไม่ค่อยได้ใส่ใจเรื่องการเป็นสมาชิก หนังสือเราขายราคาถูก เมื่อลดกับสมาชิกก็ยิ่งถูกลงไปอีก แล้วรวมค่าส่งแล้วมันไม่ได้กำไรเท่ากับการขายปลีก จึงทำให้ไม่มีการขยายสมาชิก แต่จริง ๆ แล้วมันจำเป็น เพราะมันเป็นความผูกพันของคนอ่านกับหนังสือ จึงกลายเป็นว่าสมาชิกอนุสาร อ.ส.ท. เป็นสมาชิกที่ต้องบริการตนเอง” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

กำหนดการคืนหนังสือ ทางงานจัดจำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. ได้ตั้งมาตรการ การกำหนด การเลื่อนคืนสารไว้ เพราะยอดคืนที่กลับมาจะถูกลำมาเปลี่ยนฉบับใหม่กลับไปจำหน่ายต่อ ดัง



นั้นเพื่อให้ลดยอดการเหลือหนังสือ จึงกำหนดยอดเหลือไว้ให้ไม่เกิน 5 % ของการสั่งซื้อ ทำให้สามารถควบคุมยอดการขายได้ โดยตัวแทนจำหน่ายในกรุงเทพฯ ฯ จะนำหนังสือมาเปลี่ยนคืนเดือนต่อเดือน ส่วนตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัดนั้น แต่เดิมจะมีการส่งหนังสือคืนผ่าน ร.ส.พ. แต่เนื่องจากมีความล่าช้า จึงใช้วิธีการเปลี่ยนคืนหนังสือในช่วงที่มีการไปเก็บเงินเมื่อถึงระยะเวลาที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นก็จะนำมาเก็บไว้ที่คลังหนังสือราชดำเนิน

“ความที่เราจัดจำหน่ายเอง กฎเกณฑ์ที่เราตั้งไว้คือ เราให้คืนให้แลกเปลี่ยนได้ไม่เกิน 5 % ของหนังสือที่รับไป เจ้าต้องรับไปเหมือนกับกึ่ง ๆ ขายขาด อย่างตามต่างจังหวัดจะไม่มี การส่งคืนแล้ว เจ้ารอให้เราไปเก็บเงินแล้วก็จะหักกันตรงหน้าร้านเลย มันแน่นอนกว่า ส่วนในกรุงเทพฯ ฯ ก็จะเป็นแบบมาซื้อเดือนนี้ก็เอาหนังสือของเดือนเก่ามาแลกเป็นเล่มใหม่ไปเลย ดังนั้นยอดขายเรามันจึงสามารถที่จะคุมได้ถึง 85-90% ในการขาย นอกจากนั้นที่เหลือก็จะเป็นเปอร์เซ็นต์ของการแจกจ่ายใน ททท. หรือ ททท. ใช้ประโยชน์ไปบางส่วน เช่น อภินันทนาการหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น” (สุธีรา มณี แสง, 28 สิงหาคม 2546)

นอกจากนี้ฝ่ายจัดจำหน่ายจะมีหน้าที่ในการบริหารหนังสือเก่า ซึ่งจะนำหนังสือที่คืนเหล่านี้ มาจัดจำหน่ายในราคาของหนังสือเก่าแทน คือ ราคา 50 บาท โดยจะจัดจำหน่ายที่ฝ่ายงานการตลาดวารสาร และนำออกไปจำหน่ายเมื่อมีการออกร้านตามเทศกาลต่าง ๆ เช่น งานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ งานท่องเที่ยวไทย ฯลฯ ซึ่งจะมีการลดราคาเป็นจำนวนมาก ทำให้หนังสือเก่านั้น สามารถกระจายไปได้อีกทางหนึ่ง

“เรามีหน้าที่ในการบริหารหนังสือเก่าในออกขายให้ได้มากที่สุดด้วย อย่างหนังสือเก่าเราก็จะขายในราคา 50 บาท แล้วก็มีแบบขายทอดตลาด คือต้องออกงานเยอะ ๆ ไปตามงานแสดงสินค้า งานเที่ยวไทย หรืองานสัปดาห์หนังสือ ซึ่งจะขายดี เพราะเราขายที่ 60 บาทเหลือ 20 บาท แล้วก็ขายเยอะ ๆ แบบ 3 เล่ม 50 ก็มี ตรงนี้มันทำให้หนังสือเรากระจายได้อีกทาง” (สุธีรา มณี แสง, 28 สิงหาคม 2546)

ส่วนกำหนดการวางตลาดของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นหนังสือรายเดือน แต่มีข้อเสียคือ ไม่มีการกำหนดการวางตลาดที่แน่นอน ทั้งนี้ เนื่องมาจากการเป็นองค์กรของรัฐ ไม่ได้เป็นระบบตายตัวเหมือนธุรกิจของเอกชน บางครั้งมีผลกระทบต่อระบบการทำงานของกองบรรณาธิการล่าช้า จึงทำให้การวางตลาดนั้นไม่ค่อยตรงเวลา อาจจะมีตลาดเคลื่อนไปบ้าง 1-2 วัน โดยอนุสาร อ.ส.ท. จะมีกำหนดการวางตลาดประมาณวันที่ 4-6 ของทุกเดือน

“จุดอ่อนของเราคือ ออกไม่ตรงเวลา ลักษณะการทำงานแบบราชการบางที่มันค่อยข้างช้า ไม่เหมือนกับเอกชน เพราะถ้าเอกชนออกไม่ตรงนี่ตรงเลย ถ้าออกวันที่ 5 ก็ต้องวันที่ 5 แต่ของราชการยังมีผลัดบ้าง ในปัจจุบันก็ยังไม่ตรง” (ราไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

การหีบห่อนั้น ทางอนุสาร อ.ส.ท. จะจ้างคนหีบห่อมีอาชีพมาห่อให้ ซึ่งจะใช้เครื่องมือที่ทันสมัย เป็นเครื่องรัดหนังสือ มักรวมกันด้วยสายรัดมัดละ 25 ฉบับ เพื่อจำหน่ายให้กับตัวแทนในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ส่วนการจัดส่งให้สมาชิกนั้น พนักงานของงานการติดตามข่าวสารจะช่วยกันทำการหีบห่ออนุสาร อ.ส.ท. ให้กับสมาชิก โดยจะจัดใส่ซองสีน้ำตาล เพื่อป้องกันการชำรุด จากนั้นทำการจัดส่งผ่านทางไปรษณีย์ไปยังสมาชิกทุกคน

“หนังสือจะส่งมาเลย 70,000 เล่ม การหีบห่อ เราจะจ้างนักห่อมีอาชีพมาห่อหนังสือเพื่อรอแจกจ่าย โดยค่าคิดราคาห่อละ 4-5 บาท ค่าแรงในการห่อประมาณ 3,500 บาทต่อเดือนแล้วเราก็จะมาจัดกันอีกทีตอนกลางคืน ตอนเช้าเราก็โทรเรียกลูกค้าตามร้านค้าต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ ค่าก็จะมารอรับตรงที่ราชดำเนิน ต่างจังหวัดเราจะให้สายส่งเอาไปส่งให้ ส่วนสมาชิกของเรา อย่างทุกวันที่ 1 จะให้น้อง ๆ เริ่มทยอยทำซองแล้ว วันที่ 2-3 ก็ต้องช่วยกันใส่ซองประมาณ 3,500 เล่ม เพื่อจัดส่งให้สมาชิก แล้วหนังสือก็จะออกขายวันที่ 4,5,6 เป็นต้นไป” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

ในส่วนของการส่งเสริมการขาย (Promotion) อนุสาร อ.ส.ท. ไม่เน้นเรื่องทำการส่งเสริมการขายเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นนิตยสารที่มีราคาถูกอยู่แล้ว จึงไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกหรือประชาชนมีส่วนร่วม แต่อย่างไรทางอนุสาร อ.ส.ท. ก็ยังคำนึงถึงการส่งเสริมการขายอยู่บ้าง เพื่อเป็นการคืนกำไรให้กับผู้อ่าน และสมาชิกของอนุสาร อ.ส.ท. ได้แก่

- กองบรรณาธิการจะมีการจัดทำฉบับพิเศษแนะนำจังหวัดต่าง ๆ เป็น “คู่มือและแผนที่ท่องเที่ยว” สอดแทรกเข้าไปในเล่ม ซึ่งเป็นการคืนกำไรให้แก่ผู้อ่าน จัดทำโปสเตอร์คุณภาพวิวกิตติทัศน์ที่สวยงามแนบไปกับอนุสาร อ.ส.ท. ให้ผู้อ่านเก็บสะสมไว้เป็นของที่ระลึก
- การให้การสนับสนุนรายการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวผ่านสื่อต่าง ๆ ได้แก่ สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ และรายการเกี่ยวกับโลกของหนังสือ เป็นต้น
- การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ จะมีการแจกหนังสือไปยังสื่อมวลชน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการประกอบการเขียนข่าว ซึ่งจะมีการอ้างอิงถึงแหล่งที่มาของข้อมูล จึงนับได้ว่าเป็นการประชาสัมพันธ์อนุสาร อ.ส.ท. ในทางหนึ่ง

- แจกแจกของที่ระลึกให้แก่สมาชิก สื่อโฆษณา และสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น เสื้อยืด ปฏิทิน กระเป๋า สมุดจดบันทึก ปากกา เป็นต้น

“ตอนนี้กองบก.เค้าก็ทำคู่มือท่องเที่ยวเป็นจังหวัดต่าง ๆ แทรกในเล่มแล้วก็พวกภาพโปสเตอร์ แล้วก็ไปสปอนเซอร์ตามรายการโทรทัศน์ วิทยุ รายการที่เกี่ยวกับโลกหนังสือ การฝากข่าวไปยังสื่อมวลชนให้ช่วยเผยแพร่ ส่วนของเราก็เป็นการแจกของแถมให้กับสมาชิกทั้งใหม่และเก่า หรือการแจกของที่ระลึกในเทศกาลปีใหม่นี่บ้าง ตรงนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมการขายได้ แต่จริงๆ แล้วจะไม่เน้นเรื่องนี้ เพราะหนังสือเราราคาถูกอยู่แล้ว” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

### 1.5 การจัดการธุรกิจด้านการโฆษณา

สำหรับงานโฆษณานั้น ไม่ได้จัดอยู่ในกองงานวารสารของอนุสาร อ.ส.ท. คือไม่ได้จัดอยู่ในงานของกองบรรณาธิการ หรือ งานการตลาดวารสารแต่อย่างใด แต่งานจัดหาโฆษณานั้น จะอยู่ในกองการเงิน จะดูแลรับผิดชอบเฉพาะด้านของรายได้ และการสั่งจองการโฆษณาของลูกค้าเท่านั้น ถือเป็นตัวกลางที่ทำการรับงานจากลูกค้า และส่งงานโฆษณาของลูกค้าให้แก่กองบรรณาธิการ โดยลูกค้าที่จะลงโฆษณาจะต้องทำ Art Work มาให้เรียบร้อย สำหรับรายได้จากการจำหน่ายนิตยสารและรายได้จากการขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. นี้ จะถูกนำไปยังกองการเงินของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อรวบรวมไว้เป็นทุนและงบประมาณในการใช้จ่ายในการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. นั้นเอง โดยมีวิธีการเบิกจ่าย อนุมัติ ตามระบบราชการ ซึ่งเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และระเบียบที่ตั้งไว้

“โฆษณาที่มาลง อ.ส.ท. เราจะมีฝ่ายที่จัดหาโฆษณาอีกส่วนหนึ่ง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกองวารสาร แต่จะขึ้นกับกองรายได้ของ ททท. เป็นคนรับโฆษณา แล้วจึงส่งงานโฆษณามาให้กองบก. อีกทีหนึ่ง ซึ่งเงินรายได้ก็จะถูกเก็บไว้ที่กองการเงินด้วย เวลาใช้จ่ายอะไรที่เกี่ยวกับอนุสาร อ.ส.ท. ก็ต้องทำการเบิกจ่ายที่กองนี้” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

การขายโฆษณา เป็นอีกกระบวนการหนึ่งของการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งรายได้หลักอยู่ที่การขายโฆษณา และในปัจจุบันรายได้จากการขายโฆษณาประมาณ 1,200,000 บาทต่อเดือน

“รายได้โฆษณาต่อปี ก็จะตกอยู่ประมาณ 1,200,000 บาทต่อเดือน ปีหนึ่งก็ประมาณ 30 ล้านบาท เป็นสัดส่วนรายได้ที่คงที่ของเรามาตลอด” (ครุณี ทองเย็น, 24 มิถุนายน 2546)

การขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. นี้ มีความแตกต่างจากนิตยสารเล่มอื่นๆ เนื่องจากไม่จำเป็นต้องมีพนักงานขายโฆษณาออกไปหาลูกค้าเพื่อเสนอให้กลุ่มธุรกิจลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. แต่จะเป็นในลักษณะที่ลูกค้าจะเป็นผู้สั่งจองการลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. เอง โดยกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่จะลงไว้ล่วงหน้าเป็นสัญญาแบบปีต่อปี ซึ่งจะมีการพิจารณาการลงโฆษณาจากการที่บริษัทโฆษณาหรือเจ้าของสินค้าใดติดต่อเข้ามาก่อน ก็จะทำให้สำรองหน้าก่อน ถ้ามีหน้าโฆษณาที่ว่างก็จะทำการติดต่อกลับไป และที่สำคัญ ทางกองการเงินจะพิจารณาคูกค้าที่มีการชำระเงินที่แน่นอนและตรงเวลา ถ้ามีการค้างชำระก็จะทำการถอนออกทันที

“จริง ๆ แล้วงานจัดหาโฆษณาจะไม่เหมือนคนอื่นเค้า แต่โฆษณาจะวิ่งมาหาเราเองตลอด เนื่องจากมันเป็นหนังสือท่องเที่ยวที่ติดตลาด พนักงานโฆษณาไม่ต้องเดินออกไปหาโฆษณาเลย แต่โฆษณาจะวิ่งเข้ามาเองเลย หลักเกณฑ์การขายหน้าโฆษณา เราจะทำเป็นสัญญาแบบปีต่อปี สำหรับลูกค้าเก่า พอใกล้ถึงเวลาหมดสัญญาเราก็จะทำจดหมายออกไปว่าจะต่อสัญญาไหม ถ้าเอาก็จะให้ทับสัญญากัน ไปเลย แต่ถ้าเป็นรายใหม่ ถ้าใครโทรมาก่อนเราก็จะสำรองหน้าให้ก่อน ถ้ามีหน้าเราก็จะโทรกลับไป แล้วเราจะเลือกลูกค้าที่จ่ายเงินดีด้วย” (ครุณี ทองเย็น, 24 มิถุนายน 2546)

เนื่องจาก อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารที่จัดทำเพื่อเป็นการเผยแพร่การท่องเที่ยวโฆษณาจึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งเพื่อให้คู่่มทุ่นในการจัดทำนิตยสาร ในฉบับหนึ่ง ๆ บรรณาธิการจะมีการกำหนดหน้าโฆษณาสัดส่วนระหว่างเนื้อหาหน้าโฆษณาไว้โดยประมาณที่ 65 : 35 ถึงแม้จะมีผู้ประสงค์จะลงโฆษณามาก แต่ถ้าเกินจำนวนโฆษณาที่จัดไว้ในนิตยสารแต่ละฉบับแล้ว ทางฝ่ายจัดหาโฆษณาก็จะไม่รับ เพราะต้องการลงเรื่องราวให้ผู้อ่านได้อ่านมากที่สุด โฆษณาที่ลงส่วนใหญ่จะเป็นของหน่วยงาน องค์กร หรือบริษัทที่มีธุรกิจเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเท่านั้น เช่น การรถไฟ การบินไทย บริษัททัวร์ต่าง ๆ เป็นต้น หรือถ้าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคก็มีบ้าง เช่น กล้องถ่ายรูป ฟิล์มถ่ายรูป เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ (ไมโล) และจะไม่รับโฆษณาที่ไม่เหมาะสม เช่น สุรา บุหรี่ เป็นต้น

“เรามีนโยบายคือ สนับสนุนกิจการที่เป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวต่าง ๆ สื่อที่มาลงโฆษณากับ อ.ส.ท. จะเกี่ยวกับท่องเที่ยวอย่างเดียว เกี่ยวกับสถานที่ อุปกรณ์การเดินทาง ททท. จะเน้นว่าโฆษณาที่มาลงใน อ.ส.ท. จะต้องควบคู่ไปกับการท่องเที่ยว เราจะจำกัดเรื่องของโฆษณาที่

ไม่เหมาะสม เช่น สิ่งมีนเมา เครื่องดื่มบำรุงกำลัง กระทั่งแดง พวกนี้ก็ไม่ได้นะ ต้องเป็นโอวัลติน หรือ ไมโล กล้องถ่ายภาพก็เป็น อัลฟา โกดัก รุ่นนั้นฟิล์มจะมีน้อย ซึ่งฟูจิ เข้ามาทีหลังก็ไม่ได้ลง มันเหมือนเป็นค่านิยมก็ลงถาวรเลย ทัวร์ที่มาลงก็เป็นทัวร์มาตรฐานที่เคยลง เช่น เถกิงทัวร์ เอี่ยมทัวร์” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

การวางหน้าโฆษณา นั้น เราจะให้บริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์นั้นจัดเตรียม Art work มาให้ เรียบร้อย และส่วนหนึ่งทางฝ่ายศิลปกรรมจะทำการจัดหน้าโฆษณาอย่างมีระเบียบแบบแผน ต้องมี รูป การจัดหน้าที่สวยงาม และไม่ให้ตรงกับหน้าที่มีรูปภาพประกอบมาก และต้องไม่ทำให้เสียรูปแบบในการจัดวางรูปเล่มด้วย ทั้งนี้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสินค้าที่มาซื้อหน้าโฆษณากับอนุสาร อ.ส.ท. ด้วย ตามข้อตกลงจะต้องส่งการจัดวางหน้าโฆษณาไปให้บริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์ได้ตรวจสอบ ด้วย

“การจัดหน้าโฆษณาของเรานั้น เราจะให้บริษัทเจ้าของโฆษณาจัดทำ Art work มาเลย แล้วเราก็จะดำเนินการจัดหน้า เวลาวางจะไม่ชนกับหน้าที่มีรูปประกอบเยอะ ทั้งเล่มต้องสวยแม้จะเป็นโฆษณาก็ตาม เมื่อวางเสร็จทางเราก็จะส่งให้เค้าดูอีกครั้งที่ตรงตามที่ต้องการหรือไม่” (อภิรักษ์ บัวหนักดี, 9 กรกฎาคม 2546)

อัตราค่าโฆษณาที่ทางอนุสาร อ.ส.ท. เรียกเก็บจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ หรือบริการต่าง ๆ ที่มีความประสงค์จะลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. นั้น จะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งเฉพาะของ หน้าโฆษณา ส่วนอัตราค่าโฆษณานี้จะปรับเปลี่ยนราคาขึ้นประมาณร้อยละ 20-30 โดยจะมีการปรับเปลี่ยนประมาณ 3-5 ปีต่อครั้ง ตามความเหมาะสม หรืออาจจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะราคาวัตถุดิบ และภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

“อัตราค่าโฆษณาในปัจจุบันยังคงเดิม ไม่ได้ปรับมา 2-3 ปีแล้ว แต่คิดว่าปีหน้าอาจจะมีการปรับขึ้นบ้าง แล้วส่วนใหญ่เวลาที่มีการขึ้นค่าโฆษณาก็จะปรับขึ้นไม่เกิน 20-30% อย่างปีหน้าที่จะขึ้นก็เพราะหนังสือจะลดหน้าลงเหลือ 148 หน้า แล้วก็ขึ้นสี่สีทั้งเล่ม หน้าโฆษณาก็ต้องลดน้อยลงตามไปด้วย เราก็ดูให้สมเหตุสมผล ไม่ใช่ขึ้นโดยไม่มีเหตุผล” (ดร.ณิ ทงเย็น, 24 มิถุนายน 2546)

## ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

เนื่องจากช่วงหลายปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารการท่องเที่ยว นั้น มีแนวโน้มการขยายตัวค่อนข้างสูง มีการออกหัวหนังสือใหม่ ๆ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทางด้านการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น และความต้องการข่าวสารเหล่านี้ ได้แฝงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ ชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคม

จากการศึกษาถึงลักษณะการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยสำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทั้งปัจจัยที่เป็นส่วนส่งเสริมและเป็นอุปสรรคในการบริหารงานมากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 2 ปัจจัยหลักด้วยกัน คือ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

### 1. ปัจจัยภายในองค์กร

#### 1.1 ปัจจัยด้านความเป็นเจ้าของ

ผู้ที่เป็นเจ้าของมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของนิตยสาร เพราะถ้าภาพลักษณ์ของผู้มีอำนาจในการบริหาร หรือเจ้าของกิจการ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อ่าน หรือบริษัทต่าง ๆ ที่ซื้อเนื้อที่โฆษณา ยิ่งทำให้การตัดสินใจในการซื้อนิตยสาร หรือซื้อสื่อโฆษณา ตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารแนวสารคดีท่องเที่ยวที่มีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็น เจ้าของ ซึ่งมีฐานะเป็นองค์กรของรัฐ มีรูปแบบการดำเนินงานเป็นลักษณะรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ ดำเนินงานเพื่อเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นหลัก และส่งเสริม ชักจูงให้นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเดินทางมาสู่ประเทศไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้เป็นเงินตรา ต่างประเทศ

รูปแบบการเป็นเจ้าของนับเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลให้การบริหารธุรกิจ สื่ออนุสาร อ.ส.ท. ประสบความสำเร็จ เนื่องจาก อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารด้านการท่องเที่ยว ของทางราชการ จึงมีภาพพจน์เป็นสถาบันที่น่าเชื่อถือด้านการท่องเที่ยว อีกทั้งความมีชื่อเสียงและ

ความเก่าแก่ของอนุสาร อ.ส.ท. ที่เป็นนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกที่มีมานาน และเป็นต้นตำรับของนิตยสารแนวท่องเที่ยว จนกลายเป็น Brand name ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ปัจจุบันต่าง ๆ นี่ย่อมทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้เปรียบในหลายด้าน เช่น ความเป็นองค์กรของรัฐขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและเป็นมาตรฐานของการท่องเที่ยว การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการติดต่อประสานงานในแหล่งท่องเที่ยว ความพร้อมและความสะดวกในการหาข้อมูลและเข้าถึงแหล่งข้อมูล เป็นต้น ภาพพจน์เหล่านี้ จึงส่งผลมาที่อนุสาร อ.ส.ท. ด้วย เมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ออกเผยแพร่ย่อมได้รับความเชื่อถือในเรื่องของข้อมูล ส่งผลดีในด้านธุรกิจการโฆษณา สามารถแข่งกับนิตยสารประเภทเดียวกันได้ดีในแง่หนังสือด้วยราคาที่ถูกลงกว่า คุณภาพที่ดี และการมีแผงจำหน่ายหนังสือจำนวนมากทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด และเมื่อมีรายได้ที่สูงจากยอดการจำหน่ายและการขายโฆษณาแล้วนั้น ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ สามารถเลี้ยงตัวได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณสนับสนุนจากรัฐ

ในขณะเดียวกัน รูปแบบการเป็นเจ้าของโดยรัฐก็ทำให้การบริหารงานอนุสาร อ.ส.ท. มีอุปสรรคได้เช่นกัน เนื่องจากความเป็นหนังสือที่อยู่ภายใต้องค์กรที่บริหาร โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจนถึงรัฐบาล การปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่าง ๆ จึงเหมือนระบบราชการ ดังนั้น เมื่อต้องการจัดซื้ออุปกรณ์ในการบริหารงาน การเบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จึงต้องมีขั้นตอน ต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงเสียก่อน จึงทำให้กองบรรณาธิการประสบปัญหาความล่าช้าในการทำงาน หรือในบางครั้งอาจเจอปัญหาในด้านการก้าวถอย หรือการแทรกแซงในการทำงานได้

“ในความเป็นราชการมันมีประโยชน์อะเหมือนกัน มันทำให้การทำงานเต็มไปด้วยความน่าเชื่อถือ การไปติดต่อประสานงานกับใครต่อใคร พอบอกว่าอนุสาร อ.ส.ท. หรือมาจากททท. เขาก็ให้ความร่วมมือ แม้แต่ในหน้าโฆษณาคนก็เชื่อ มันจะเป็นคุณในเรื่องการติดต่ออย่างสะดวก และเต็มที่ ถ้าไปทำเรื่องอะไรที่ไหน เจ้าของสถานที่เขาก็มักจะเต็มที่กับเรา พาเราไปดูที่สวยสุดยอด ที่ๆ เกือบจะมีขีดเลย เราก็ได้คุ้มหมด หรือถ้าเราแนะนำที่ไหนที่นั่นเรียกว่า “เกิดทันที” โดยความเชื่อถือของคน อย่างบางจังหวัดผู้ว่าฯ ขอมมาเลย เพราะเขารู้สึกว่าลงหนังสือไหนก็ไม่เท่าลงอ.ส.ท. อันนี้เป็นเซตหน้า ชุดา เป็นประโยชน์ต่อเค้า แต่ในเวลาเดียวกันการปฏิบัติงานบางอย่างหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมันก็จะเป็แบบระดับราชการ มันมีอุปสรรค มันทำให้ทุกอย่างล่าช้า การทำงานเราจะช้า เรานี้ก็จะทำอะไรก็ได้เหมือนคนอื่น นึกขึ้นมาก็ต้องขออนุมัติ กว่าจะผ่านหลายขั้นตอนมันก็เลยช้า บางทีไปในที่ ๆ ค่าใช้จ่ายมันมากกว่า การเบิกจ่ายมันก็ช้า มันต้องเข้าระบบราชการ เช่น ปีหนึ่งเพิ่มกลับมาคืนเงินให้เรา บางทีต้องเอาเงินส่วนตัวออกไปก่อน ตรงนี้เป็นเรื่องที่เราต้องยึดหยุ่นต้องปรับกันเอง” (ชนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

“มีทั้ง 2 ด้าน ทั้งเป็นผลดีและเป็นข้อจำกัด ส่วนที่ดีนั้นก็คือ ททท. เป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือสูงสุดในด้านการท่องเที่ยว ภาพลักษณ์ในสายตาของผู้คนจะมองในด้านบวก อีกส่วนหนึ่งคือในเรื่องการบริการด้านข้อมูลสำหรับการท่องเที่ยว เป็นหน่วยงานที่ให้อย่างเดียว ไม่เหมือนกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่ให้บริการแล้วก็มีการเก็บค่าบริการอะไรต่าง ๆ ดังนั้นภาพพจน์เหล่านั้นจึงส่งผลมาที่หนังสือด้วย เมื่อหนังสือไปเผยแพร่ก็จะได้รับความเชื่อถือในเรื่องของข้อมูล และส่งผลดีในด้านธุรกิจการโฆษณา อีกส่วนหนึ่งก็คือการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการติดต่อประสานงานในพื้นที่ ในการสำรวจซึ่งจะได้เปรียบกว่า ส่วนของข้อจำกัดก็มีอย่างเช่น ความเป็นหนังสือที่อยู่ภายใต้องค์กรที่บริหารถึงรัฐบาล ซึ่ง ททท. แทบจะเป็นรัฐวิสาหกิจส่วนกลางที่จัดให้อยู่ในรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีรายได้เป็นของตัวเอง ยังต้องใช้งบประมาณ ระเบียบต่าง ๆ จึงใช้เหมือนระบบกระทรวงการคลัง การจัดซื้อ จัดจ้างอะไรทุกอย่างยังผูกอยู่กับระบบราชการ การก้าวก้าว การแทรกแซงมีปัญหาหากพอสมควรในการทำงาน” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

## 1.2 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

พื้นฐานของอนุสาร อ.ส.ท. เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีแนวความคิดที่จะพัฒนาการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยอย่างจริงจัง คือ ฯพณฯ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรีในยุคนั้น และพลโท เฉลิมชัย จารุวัตร ผู้อำนวยการ อ.ส.ท. คนแรก ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มที่จะจัดให้มีวารสารเผยแพร่เพื่อเป็นสื่อบอกเล่าเรื่องราวของการท่องเที่ยว แหล่งท่องเที่ยว และงานของ อ.ส.ท. ให้ประชาชนคนไทยได้ทราบ พร้อมทั้งทีมงานยุคบุกเบิกอีกหลายท่าน ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. กลายเป็นหนังสือที่ได้รับความนิยมในเวลาอันรวดเร็วและพัฒนาเติบโตขึ้นเป็นนิตยสารรายเดือนที่ได้รับความนิยมอย่างสูง และยืนหยัดอย่างมั่นคงในปัจจุบัน

“การที่เรามีผู้บริหารที่ดี เป็นพื้นฐานที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ เราได้ผู้จัดตั้ง อ.ส.ท. ที่ให้ความสำคัญเรื่องการท่องเที่ยวมาก คือ ท่านจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ท่านเอาใจใส่งานส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง แม้เรื่องเล็ก ๆ อย่างอนุสาร อ.ส.ท. ท่านก็ยังใส่ใจและถามถึงตลอดเวลา แล้วก็ยังมีทีมงานในยุคแรกที่ปูแนวทางการทำงานให้เราจนมาถึงวันนี้” (วิวัฒน์ชัย บุญยภักดี, 17 กรกฎาคม 2546)

ในทางกลับกันเมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ จึงมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการปรับปรุงรูปแบบหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น อนุสาร อ.ส.ท. จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนผู้บริหารตามไปด้วย ซึ่งบางครั้งก็มีผลต่อการบริหารสื่ออนุ



สาร อ.ส.ท. ได้เช่นกัน เนื่องจากถ้าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้มีนิตยสารตอบสนองความต้องการของผู้อ่านได้ มีความรู้ความเข้าใจในการทำหนังสือ การทำงานก็จะเกิดความคล่องตัว เป็นลักษณะการทำงานที่มีความคิดเห็นและความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ถ้าในยุคที่ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ในการวางแผนที่ดี หรือไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหนังสือเพียงพอ ก็อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของอนุสาร อ.ส.ท. ได้ เพราะถึงแม้ว่ากองบรรณาธิการจะมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานหนังสือก็ตาม แต่ความเป็นองค์กรของรัฐ ซึ่งกองบรรณาธิการเป็นกองงานเล็ก ๆ กองหนึ่ง ก็ยังคงต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารเสียก่อน

“มันเป็นหนังสือราชการเล่มเดียวนะที่เราได้ผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้พิมพ์ ผู้โฆษณาที่ฉลาด ท่านพลโทเฉลิมชัย จารุวัตร เป็นคนทำหนังสือที่มีความสามารถมาก ท่านมองการณ์ไกล แต่ในปัจจุบัน มันก็เป็นปัญหา จะว่าใหญ่ก็ใหญ่จะว่าเล็กก็เล็ก เพราะว่ามันเป็นระบบราชการ การสรรหาคณมาลงตำแหน่งบริหาร บางครั้งก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานในลักษณะของเชิงธุรกิจ คือหนังสือเล่มนี้ทำเพื่อไปขายแข่งกับคนข้างนอก มันเป็นองค์กรรัฐราชการ ถ้าการหาคนมาดำรงตำแหน่งบริหารไม่เหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาภายในมาก มันก็จะส่งผลทั้งหมดเลย” (ราไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

“ส่วนของผู้บริหารมันก็มีอุปสรรคตรงที่ยุคสมัย บางทีก็มีการแทรกแซงบ้าง รวมทั้งการบังคับบัญชาภายใน คือราชการจะเปลี่ยนผู้บริหารไปเรื่อย ๆ ยุคสมัยที่ผู้บริหารเข้าใจงานหนังสือหรือมีวิสัยทัศน์ว่าหนังสือเล่มนี้เป็นสิ่งที่ให้อะไรกับสังคม ปล่อยให้เราทำโดยความอิสระหรือส่งเสริมการทำงานให้สะดวกสบายขึ้นมันก็จะดี แต่เมื่อยุคไหนที่ผู้บริหารเปลี่ยน ไม่เข้าใจงานหนังสืออยากได้ปกแนวนี้นี่บ้างก็คุณขอมา พื้นที่นี้ก็อยากได้เรื่องของตัวเองมาลงบ้าง ซึ่งเราก็พยายามที่จะต่อสู้อยู่ ผู้บริหารบางระดับเค้าอาจจะมองว่ายังไงมันก็เป็นลูกน้องก็เป็นข้อจำกัดส่วนหนึ่ง” (วินิจรังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

ดังนั้น การมีผู้บริหารที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ตนเองต้องบริหาร ย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานนั้นสำเร็จคล่องตามเป้าหมายได้ เช่นเดียวกับการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ที่ผู้บริหารและบุคลากรในกองบรรณาธิการจะต้องร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาอนุสาร อ.ส.ท. ให้มีประสิทธิภาพ และแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้

### 1.3 ปัจจัยด้านบุคลากร

องค์ประกอบด้านบุคลากร เป็นส่วนสำคัญในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรในกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ต่างมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการจัดทำหนังสือ มีการคัดเลือกเนื้อหาอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานอย่างมีระบบ รวมทั้งมุมมองต่าง ๆ ที่เสนอผ่านงานเขียนในบทความหรือสารคดีของอนุสาร อ.ส.ท. ก็แสดงถึงความเชี่ยวชาญในด้านการท่องเที่ยวและการถ่ายภาพเป็นอย่างยิ่ง ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. มีความโดดเด่น เป็นที่รู้จักและยอมรับจากผู้อ่านเป็นอย่างมาก

แม้ว่าช่วงแรกของอนุสาร อ.ส.ท. จะยังไม่ที่รู้จักของผู้อ่านมากนัก แต่เมื่อการท่องเที่ยวเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ผู้อ่านเริ่มให้ความสนใจกับนิตยสารท่องเที่ยวมากขึ้น ก็มีส่วนทำให้ผู้อ่านเริ่มรู้จักบุคลากรบางส่วนของอนุสาร อ.ส.ท. มากขึ้น ได้แก่

- คุณหญิงคณิตดา เลขาภรณ์ บรรณาธิการรุ่นแรกของอนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งเป็นหัวเรือใหญ่ มีความสนใจพิเศษด้านประวัติศาสตร์ โบราณคดี มีความรู้ลึกซึ้งเรื่องพรรณไม้ดอกไม้ไม้านาชนิด จนมีผลงานทำหนังสือ “พรรณไม้ในสวนหลวง ร.๕”
- คุณปราโมทย์ ทักษนาสุวรรณ ผู้อำนวยการกองวารสาร มีอายุงานหย่อนกว่าอนุสาร อ.ส.ท. เพียง 1 ปีเท่านั้น ผู้เป็นนักเขียนสารคดีที่เขียนได้ทุกแนว ไม่ว่าจะเป็นแนวประวัติศาสตร์ โบราณคดี ศิลปวัฒนธรรมประเพณี แนวธรรมชาติและการผจญภัย จนกลายเป็น “พจนานุกรมการเดินทาง” ของนักทำสารคดีท่องเที่ยวที่ผลงานมีลีลาสนุกสนานรื่นเริง และมีสาระ
- คุณรำไพพรรณ แก้วสุริยะ เป็นนักเขียนคนเดียวในกองที่มีความรู้เรื่องทะเลน้ำลึก ได้ประกาศนียบัตรนักดำน้ำนานาชาติเป็นหลักประกันความสามารถเชิงปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และยังมีความรู้ด้านภูมิศาสตร์ที่กว้างขวาง รู้เรื่องผู้คนในสายอาชีพต่าง ๆ
- วาสนา กุลประสูต สนใจด้านดนตรี วรรณคดีและศิลปวัตถุ และมีความสามารถในการเขียนเรื่องแนวประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรมและประเพณี ได้ดีทีเดียว และเป็นผู้สร้างสรรค์ “วรรณกรรมของคนแรมทาง”
- คุณดวงดาว สุวรรณรังษี นักเขียนแนวธรรมชาติที่มีความรอบรู้ในสภาพธรรมชาติ เหมือนหยั่งรู้ดินฟ้ามหาสมุทร มีฝีมือการถ่ายภาพระดับยอดเยี่ยมจนได้รับเลือกให้เป็น 1 ใน 50 ช่างภาพเอกของโลกในโครงการถ่ายภาพในหนังสือ “7 วันในราชอาณาจักรไทย”
- คุณสุรจิต จามรมาน มีความชำนาญในเรื่องคุนุกและถ่ายรูปนกจนถึงเป็นหนึ่งในผู้ชำนาญการ มีความถนัดงานเขียนและถ่ายภาพแนวบุกเบิกธรรมชาติแบบผจญภัยที่ค่อนข้างเสี่ยงอันตราย

“เกือบ 30-40 ปีที่ผ่านมา กอง บก.ของเราได้พนักงานที่ดีเยี่ยม มีความรู้ ความอดทน ขยันขันแข็ง ทุกคนทำงานเป็นทีม ไม่ถือเขาถือเรา งานใดที่เป็นของ อ.ส.ท. จะช่วยกันคนละไม้คนละมือให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ แม้จะมีพนักงานบางส่วนที่ผลัดเปลี่ยนกันออกไป แต่ส่วนที่ยังอยู่ก็เป็นกำลังสำคัญ ซึ่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากราคคนเดียว แต่เกิดขึ้นจากทุกคนที่ทุ่มเทพัฒนาอนุสาร อ.ส.ท. ให้มายืน ณ วันนี้ได้จนเป็นที่ยอมรับของผู้อ่านของเรา” (ราไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

นอกจากประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวของบุคลากรอนุสาร อ.ส.ท. ที่มีอยู่แล้วนั้น อีกสิ่งหนึ่งที่มีส่วนทำให้การนำเสนอข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างละเอียด ลึกซึ้งก็คือ บุคลากรทุกคนที่ทำงานกับอนุสาร อ.ส.ท. เป็นผู้ที่มีใจรักเรื่องการท่องเที่ยว รักการเป็นนักเขียน และการถ่ายภาพ จึงมาร่วมกันทำอนุสาร อ.ส.ท. ให้มีคุณค่า สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นการรับประกันได้ถึงภาพพจน์ ประสบการณ์ และความเป็นมืออาชีพของทีมงานอนุสาร อ.ส.ท. ที่เหนือกว่านิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น อันเป็นจุดขายที่ช่วยให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้อ่านเสมอมา และส่งเสริมให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้พัฒนาเติบโตขึ้นทั้งในแง่ของตัวอนุสาร อ.ส.ท. เอง และความอยู่รอดทางธุรกิจดังที่เห็นได้ชัดในปัจจุบัน

“เมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของเราจะออกมาเป็นฉบับแรกของหนังสือท่องเที่ยวก็ตาม แต่ถ้าไม่มีบุคลากรที่ทำงานมีคุณภาพ มีเนื้อหาสาระข่าวสารที่ดีพอ ก็คงจะมาถึงทุกวันนี้ไม่ได้เหมือนกัน ซึ่งโดยส่วนตัวผม ๆ ก็ถือเป็นคนหนึ่งที่รักงานเขียนหนังสือ ชอบถ่ายภาพ แล้วก็มีคน อื่น ๆ อีกมากทั้งในรุ่นที่ผมที่เป็นคนเก่งในวงการของหนังสือท่องเที่ยว มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในวงการนี้มาก่อน เช่น คุณปราโมทย์ คุณราไพพรรณ คุณดวงดาวแล้วก็อีกหลาย ๆ คน ชื่อเสียงเขาก็ได้รับการยอมรับอยู่แล้วตรงนี้ก็สำคัญเหมือนกัน” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

แม้ว่าจะได้มีการเลือกสรรบุคลากรมาเป็นอย่างดี ทั้งจากผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ทางด้านการท่องเที่ยว แต่ปัญหาในเรื่องของระยะเวลาในการทำงานที่มีความล่าช้า ก็ยังคงเป็นปัญหาที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกันตลอด เนื่องจากการจัดทำนิตยสารนั้น เราจะต้องแข่งขันกับเวลา ถ้ามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่งทำงานล่าช้า ไม่ตรงต่อเวลา มีก็จะีผลต่อการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ในขั้นตอนต่อ ๆ ไปเช่นกัน เช่น เมื่อส่งต้นฉบับล่าช้าทำให้ระยะเวลาการปิดเล่มล่าช้าไปด้วย ส่งผลให้นิตยสารออกวางแผงล่าช้า ไม่ตรงตามกำหนดเวลา เป็นต้น ซึ่งก็คือเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งในการการบริหารอนุสาร อ.ส.ท.

“เรารู้ว่ายังมีจุดอ่อนที่ยังต้องแก้ไขอยู่ เป็นปัญหาเกี่ยวกับระยะเวลาในการผลิตที่ล่าช้า เริ่มจากการส่งต้นฉบับที่ล่าช้า ทั้งในส่วนของบรรณาธิการ นักเขียนพิเศษ หากอาร์ตเวิร์คล่าช้า จะมีผลต่อการจัดหน้าของฝ่ายศิลปกรรม และหากต้นฉบับล่าช้าจะเกิดปัญหาต้องรอให้แทนพิมพ์ว่าง ระยะเวลาในการจัดพิมพ์ก็ต้องยืดออกไป ทำให้การวางแผนล่าช้าไปด้วย ซึ่งมันยังเป็นเหมือนกับความเคยชิน ในขณะที่เดียวกันก็สั่งเราให้แข่งกับเอกชนข้างนอกได้ ซึ่งมันเป็นเรื่องที่ยาก การทำงานที่มันแข่งกับเวลา จะมีช่วงปิดเล่มมันจะเครียด เช่น แต่ก็ทำกันมาโดยอัตโนมัติ มันก็พลาด แต่ทำจริงก็ไม่กี่คน แต่คนที่นี้มีประสิทธิภาพคือ จริง ๆ แล้วใครจะมาทำงานอยู่ ตรงนี้ก็ไม่ได้ ถ้ามีพื้นฐาน มีความรู้ความเข้าใจโดยภาพรวมมันดีอยู่แล้ว คือ ทุกคนถ้าชื่อตัวเองปรากฏมันก็ต้องรักในชื่อตัวเองอยู่แล้ว” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

#### 1.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

อนุสาร อ.ส.ท. ในอดีตเติบโตขึ้นมาพร้อมกับองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เป็นเพียงรัฐวิสาหกิจเล็ก ๆ มีความเรียบง่ายในการบริหารงาน ไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน พนักงานทั้งหมดขององค์กรมีเพียง 25 คนในระยะแรก มีลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว ปกครองกันในลักษณะที่ปกครองน้อง โดยในแต่ละฝ่ายจะรับผิดชอบในส่วนของตนเอง เวลาเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานก็สามารถแจ้งกับผู้บริหารได้เลย ไม่ต้องผ่านชั้นตอนต่าง ๆ ตามลำดับขั้น เมื่อพิจารณาจากระบบครอบครัวที่ใช้อยู่ในช่วงแรกนั้น มีผลดีต่อองค์กรคือ ในขณะนั้นองค์กรยังมีขนาดเล็ก การบริหารงานแบบครอบครัวสามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ และทำให้การบริหารต่ออนุสาร อ.ส.ท. ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

“ในอดีตนั้น สภาพแวดล้อมของสำนักงานมีขนาดเล็ก เราก็อยู่กันแบบครอบครัว หัวหน้างาน หัวหน้ากอง มีโต๊ะทำงานในห้องเดียวกัน พนักงานมีลากบังตากันเป็นสัดส่วน ไม่มีพิธีรีตองอะไร เป็นระบบพี่น้อง มีความผูกพันกัน นับถือกันตามอาวุโส การทำงานอยู่ในสายตาผู้บริหาร ดูแลพนักงานใกล้ชิด มีลักษณะแบบร่วมด้วยช่วยกัน มีอะไรก็บอกกันได้เลย ใครผิดก็ตักเตือนกันก็จบ การประชุมก็ไม่ได้เป็นทางการอะไร เรารว่กันง่าย ๆ ใครมีความคิดอะไรก็บอกมา บางทีเราก็ไปกันได้ดี บางทีเราก็ขัดแย้งกัน แต่เลิกประชุมก็หายแล้ว จากนั้นเราก็แยกย้ายกันไปทำหน้าที่ของเราเหมือนเดิม” (ราไพพรรณ แก้วสุริยะ. บทความ: จากราชดำเนินกลางถึงรัชดาภิเษก. ททท. จุลสารการท่องเที่ยว. ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เมษายน-มิถุนายน, 2543: 16)

เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น มีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ประกอบกับมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อรองรับการขยายตัว มีกองงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย เพื่อรับผิดชอบดูแลการทำงานในแต่ละด้านของการท่องเที่ยวฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ควบคุมดูแลในฝ่ายของตนเอง ในขณะเดียวกันนี้ อนุสาร อ.ส.ท. ก็ได้ปรับปรุงงานเป็นกองบรรณาธิการ ซึ่งอยู่ในกองวารสารการท่องเที่ยว มีโครงสร้างที่แน่นอนและชัดเจนขึ้น แต่การบริหารงานภายในกองบรรณาธิการกลับกลายเป็นกองงานเล็ก ๆ กองหนึ่งที่ไม่ได้มีความโดดเด่นเหมือนแต่ก่อน เช่น เมื่อ ททท.ย้ายสำนักงาน กองบรรณาธิการต้องย้ายตามไปด้วย หรือปัญหาเรื่องเทคโนโลยีในการผลิตที่ต้องมีขั้นตอนมากขึ้นในการขออนุมัติอุปกรณ์การทำงาน ซึ่งมีความล่าช้ามาก เป็นต้น ในขณะที่การทำงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ก็ยังคงต้องทำให้มีประสิทธิภาพเหมือนเดิม

“ก็คืออย่างที่เห็น จริง ๆ แล้วหนังสือที่สามารถทำอะไรได้อย่างเราในทางธุรกิจ ที่ทางในการทำงานมันควรจะดีกว่านี้ ไม่ใช่อย่างนี้ เราทำงานหนังสืออยู่ในออฟฟิศ อะไรก็ไม่รู้ มันต้องการความเป็นของตัวเอง ของเราก็อย่างที่เห็น ระหกระเหินย้ายตาม ททท. คือในมุมมองทั่วไปจะมองเราคล้าย ๆ เป็นองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของสังคม แต่ใน ททท. เค้าได้มองอย่างนั้น เค้าก็มองว่ามันเป็นกองเล็ก ๆ กองหนึ่ง หัวหน้ากองบรรณาธิการ บรรณาธิการ ลูกน้องที่ระดับซีเล็ก ๆ ซีหนึ่ง อะไรอย่างนั้น มันไม่ใช่ มันเปรียบเทียบกันไม่ได้กับการมองของสังคม ตัวนี้เองที่เป็นอุปสรรคในเรื่องสภาพแวดล้อมของการทำงาน” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

“องค์กรขยายใหญ่ขึ้นเราก็ยิ่งเล็กลงไป ทำงานยากขึ้น ถ้าเทียบกับรุ่นคุณปราโมทย์ รุ่นคุณหญิงคณิดา องค์กรมันองค์กรเล็ก ๆ และคนรุ่นก่อนมีความสำคัญในองค์กรมาก เพราะองค์กรเล็กการทำงานใกล้ชิดกัน แต่พอองค์กรใหญ่ขึ้น งานเยอะขึ้น กองงานอื่น ๆ อาจจะมี *Project Unseen Thailand* จัดงานต่าง ๆ เงินเค้าเป็น 20-30 ล้านต่องาน ผู้บริหารอาจมองว่าส่วนนั้นมันสำคัญกว่าคนที่มานั่งทำอะไรกันอย่างนี้ทุกเดือนไปอย่างนี้ มองในทางตรงกันข้ามเหมือนงานประจำมันก็ทำเหมือน 40 ปีที่แล้ว ก็ทำหนังสือออกมาเดือนละ ฉบับ ๆ ซึ่งถ้าคนวัดปริมาณแค่นั้นก็จบ มองไม่เห็นคุณค่ากัน สมัยก่อนเราไม่มีกองสารสนเทศซึ่งทำข้อมูลด้าน *Internet, E-Commerce* บริการต่าง ๆ ทางด้านข้อมูล ติดต่อสื่อสารทาง *e-mail* แต่เดี๋ยวมันมีแล้ว กองงานใหม่ ๆ อย่างนี้เกิดขึ้นมันดูไฮเทคกว่าเราเยอะ ไอ้กองนี้งานยังต้องพิมพ์ต้นฉบับแก้ ๆ คือองค์กรใหญ่ขึ้นเราเล็กลง ศักดิ์ศรีเราก็เล็กลงไป” (ชนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

ส่วนหนึ่งการบริหารงานอนุสาร อ.ส.ท. นั้น กองบรรณาธิการจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเอง ไม่มีการถูกควบคุมจากกองงานอื่น หรือผู้บริหารในฝ่ายอื่น ๆ แต่ในบางครั้งอาจเกิดปัญหาภายในกองบรรณาธิการด้วยกันเอง เช่น การจองเรื่องของนักเขียนหรือช่างภาพที่ต้องการทำเรื่องที่ตนเองอยากทำ หรือทำเรื่องที่มีความน่าสนใจ เป็นประเด็นหลักของเดือนนั้น ๆ เป็นต้น แต่ก็ก็เป็นเพียงการแย่งกันเล็กน้อย ๆ ไม่ได้เป็นปัญหาใหญ่ในการทำงานมากนัก แต่ด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานในลักษณะนี้ จึงเป็นอุปสรรคในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นมาหลังจากที่ ททท. มีการเติบโตเป็นองค์กรของรัฐที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

“กอง บก. ไม่มีใครมายุ่งด้วยเลย เป็นคนคิดเองทำเอง จะไม่มีการควบคุมอะไร เพราะจะให้บรรณาธิการให้ผู้อำนวยการกองรับผิดชอบตัดตอนเท่านั้นเอง นอกนั้นก็มาดูซิว่าคุณทำตามนโยบาย ททท. ใหม่ แต่สิ่งที่อยู่ในจุดเล็ก ๆ ระหว่างผู้ปฏิบัติมันมีปัญหากัน กองบก. จะต้องมีการประชุมจัดทำแผนประจำปีว่าเดือนไหนทำอะไรเรื่องอะไร เพราะฉะนั้นจะรู้ว่าแผนงานในรอบปีทำอะไรบ้าง มันทำให้เกิดการจองเรื่องตัวจะไปเขียน ค่าจะแบ่งเรื่องธรรมชาติประมาณ 60% ประวัติศาสตร์ กับประเพณี 40% แล้วถ้าเกิดเราจะเข้าไปขอกับนายว่า เรื่องธรรมชาติขององนะ ถ้าเผื่อคนที่ไม่ทันก็ต้องเขียนวัฒนธรรม เรื่องอะไรต่าง ๆ ไป ซึ่งมันเป็นธรรมชาตินะ เรื่องธรรมชาติมันจะเดิน มันจะหน้าสี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มที่เป็นช่างภาพและนักเขียน เรื่องใครขึ้นปกเรื่องนั้นเป็นเรื่องใหญ่ เรื่องเด่นของเล่ม เพราะฉะนั้นตัวเองก็จะต้องพยายามตะเกียกตะกาย มันจะเป็นการแข่งกันกัน เล็ก ๆ ในกอง” (ร่ำไพบรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

### 1.5 ปัจจัยด้านเงินทุน

ความพร้อมทางด้านเงินทุนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพัฒนาการและความอยู่รอดของนิตยสาร อนุสาร อ.ส.ท. เป็นหนังสือของทางราชการ ที่ต้องเริ่มต้นจากเงินทุนที่รัฐบาลจัดสรรให้ 1 แสนบาท เป็นงบประมาณในการผลิต ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. เคยประสบภาวะขาดทุนในระยะ 2 ปีแรกของการจัดทำ เนื่องจากตลาดด้านนิตยสารท่องเที่ยวยังไม่เกิดขึ้น ประกอบกับการขายพื้นที่โฆษณาได้น้อย แต่สาเหตุที่ทำให้สามารถดำเนินการผลิตอยู่ได้นั้น เป็นผลมาจากการใช้ต้นทุนต่ำ

ต่อมาเมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการท่องเที่ยวจนเป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไปแล้ว ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับการตอบรับที่ดีจนกลายเป็นนิตยสารท่องเที่ยวที่มีความโดดเด่นบนแผงหนังสือในเวลานั้น และเมื่อเข้าสู่ปีที่ 3 ของการจัดทำ อนุสาร อ.ส.ท. เริ่มทำรายได้เพิ่มมากขึ้น สร้างผลกำไรให้กับองค์กรมาโดยตลอดในปีต่อ ๆ มา จนสามารถยืนหยัดได้

ด้วยตนเอง และทำให้มีเงินทุนสำรองในการจัดทำนิตยสารฉบับต่อไป ด้วยเหตุนี้ การจัดอนุสาร อ.ส.ท. จึงไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากงบประมาณกลางในปีต่อมา ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเอง มาโดยตลอด ซึ่งรายได้หลักมาจากยอดการจำหน่าย และการขายโฆษณา ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. มีรายได้หมุนเวียนในการจัดทำมาจนถึงทุกวันนี้

“ถามว่า เลี้ยงตัวเองได้คืออะไร คือจะต้องมีค่าโฆษณา ค่าอะไรต่าง ๆ มีงบประมาณ ตอนหลังนี้ไม่ได้งบประมาณนะ ก่อนนี้รัฐบาลให้อยู่ 2-3 ปี พอขายได้ พอโฆษณาเข้า ค่าก็ไม่ได้อีกแล้ว จากนั้นมาก็ต้องพยายามขายหนังสือเลี้ยงตัวเองให้ได้ เพื่อจะได้เอาเงินจากการขาย จากการโฆษณา มาเป็นเงินทุนหมุนเวียน ” (ราไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

จะเห็นได้ว่า เงินทุนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. อย่างมาก เพราะหลังจากที่ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากรัฐ จึงต้องหารายได้เลี้ยงตัวเอง ดังนั้น อนุสาร อ.ส.ท. จะต้องมีการบริหารงานที่ดี มีผู้บริหารและทีมงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการจัดทำ รวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการนำเสนอเนื้อหาและภาพประกอบ ข้อมูลข่าวสารที่ต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน มีการพัฒนาคุณภาพของนิตยสารให้ทันยุคทันสมัย และยังจะต้องให้ความสำคัญในส่วนของการจัดจำหน่าย ตลอดจนได้รับการสนับสนุนด้านการโฆษณา สิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างผลกำไรจากยอดการจำหน่ายและการขายโฆษณา ให้กับอนุสาร อ.ส.ท. ได้ จนทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ต่อไป สามารถแข่งขันกับนิตยสารคู่แข่งและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ด้วยดี

“เงินทุนเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการผลิตหนังสือ หากนิตยสารไม่มีเงินทุนสำรองที่มากพอ และขาดการสนับสนุนด้านเงินทุนซึ่งมาจากจำนวนยอดขายและการสนับสนุนด้านการโฆษณา ทำให้นิตยสารประสบภาวะขาดทุน แต่ถ้าหากนิตยสารมีเงินทุนสำรองที่มากพอ นิตยสารจะขาดการสนับสนุนด้านโฆษณาในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เพราะหากนิตยสารวางแผนได้ระยะหนึ่งแล้ว นิตยสารมีเนื้อหาที่ดี มีความชัดเจนของรูปแบบ มีกลุ่มผู้อ่านประจำ สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ จะได้รับการสนับสนุนด้านโฆษณาและมียอดจำหน่ายเพิ่มสูงขึ้น” (วิวัฒน์ชัย บุญยภักดิ์, 17 กรกฎาคม 2546)

## 1.6 ปัจจัยด้านการนำเสนอเนื้อหา

การนำเสนอเนื้อหา มีผลต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. เกิดขึ้นมาคู่กับองค์กรของรัฐ และเป็นสื่อแรกขององค์กรที่ผลิตขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ แนะนำคนไทยให้รู้จักบ้านเมืองของตนเอง ประการสำคัญคือ เพื่อเป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์งาน ททท. และประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้คนไทยรับรู้และเข้าใจ

ปัจจุบันอนุสาร อ.ส.ท. ยังคงความเป็นเอกภาพเฉพาะตัวของหนังสือ กล่าวคือ เป็นนิตยสารฉบับเดียวที่มุ่งเน้นเฉพาะการท่องเที่ยวและศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีไทย ฉะนั้น การจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องเน้นการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริง มีความน่าสนใจและทันสมัย มีความถูกต้องในการนำเสนอ สะดุดตาและเจาะลึกมากที่สุด รวมทั้งภาพปกและภาพประกอบต้องมีความสวยงาม สะดุดตา สามารถดึงดูดความสนใจของผู้อ่านได้ เหมาะสมแก่ฤดูกาลท่องเที่ยว เหมาะสมกับความต้องการของผู้อ่าน สามารถใช้เป็นคู่มือในการเดินทางท่องเที่ยวได้ ที่สำคัญจะต้องคำนึงถึงภาพพจน์ของประเทศไทยโดยตลอด

“หนังสือเล่มนี้มันอยู่มานาน การอยู่มานานเป็นจุดเด่นอย่าง จุดเด่นอีกอย่างหนึ่งก็คือ ความเป็นจริง เชื่อถือได้ ถูกต้อง ตรงไปตรงมาในทุกเรื่องราว ถ้าดีก็บอกดี ไม่ดีก็บอกไม่ดี ข้อมูลของ อ.ส.ท.จึงเป็นข้อมูลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อ่าน” (วิวัฒน์ชัย บุญยภักดี, 17 กรกฎาคม 2546)

“ภาพประกอบเป็นส่วนสำคัญสำหรับหนังสือท่องเที่ยว มันจะดึงคนให้ซื้อ ดึงคนให้รู้สึกว่าคุณภาพของหนังสือเป็นอย่างไรตั้งแต่ภาพแล้ว ส่วนเรื่องเนื้อหาก็ต้องมีความชัดเจน ทันสมัย ตลอดเวลา เพราะมันมีผลถึงภาพพจน์ขององค์กร ดังนั้น เนื้อหามันต้องเหมาะกับคนอ่านทุกกลุ่ม” (อภิรักษ์ บัวหทัย, 9 กรกฎาคม 2546)

แต่ทั้งนี้การกำหนดเนื้อหา หรือวิธีการนำเสนอของอนุสาร อ.ส.ท. มีข้อจำกัดบางประการ คือ จะต้องเป็นไปตามนโยบายของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก ที่ได้มอบหมายให้ ททท. เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ซึ่งในบางครั้งไม่สามารถกำหนดเนื้อหาที่ต้องการได้ ทำให้เป็นข้อเสียเปรียบคู่แข่งในเรื่องความเป็นอิสระในการทำงาน รวมถึงเนื้อหาต่าง ๆ ที่นำเสนอแก่ผู้อ่านนั้น อาจเกิดปัญหาความซ้ำซากจำเจของเนื้อหาขึ้นได้ เนื่องจากการที่อนุสาร อ.ส.ท. มีข้อจำกัดในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร เรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวใน



ประเทศไทยเท่านั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทางกองบรรณาธิการจะต้องมีการวางแผน การเตรียมเรื่อง ในการนำเสนอที่ดี มีประโยชน์สำหรับผู้อ่านอยู่เสมอ

“ความเป็นหน่วยงานรัฐ กรอบมันก็จะบังคับ ถึงแม้เราจะทำหนังสือได้สวยกว่านี้ หรือเขียนอะไรได้ดีกว่านี้แต่กรอบเค้าขอเพียงแค่นี้ หรือกรอบเค้าบังคับ เช่น ลักษณะโดนบังคับว่า ต้องมีเรื่องเอเปค เพราะเราเป็นหน่วยงานของรัฐ ต้องส่งเสริมให้คนรู้ว่าประเทศเราจะเป็นเจ้าภาพ เอเปค อาจจะไม่ได้อยากเขียนเลย แต่ในฐานะที่เป็นนักเขียนก็ต้องเขียน เพราะฉะนั้นถ้าไม่ชอบ เรื่อง หนัก ๆ ก็จะรู้สึกทำไมหนังสือเรามันเขียนแจ่มอย่างนี้ หรือพอมิน โยบาย Unseen มาก็ต้อง เขียน เรื่องที่เป็น Unseen โดยที่จริงเป็นเกมบังคับ แล้วก็จะไร้อีกหลาย ๆ อย่าง” (ชนิษฐา พอน อ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

“ด้วยความที่แหล่งท่องเที่ยวบ้านเราก็มียูแค่นี้ แล้วก็เราทำกันมา 40 กว่าปีแล้ว ส่วนที่ พยายามคำนึงถึงดูแลไม่ให้นักอ่านเสียประโยชน์ ก็คือถ้าเป็นซ้ำพื้นที่ เราก็มจะไม่ซ้ำทางด้านกิจกรรม เช่น เชียงใหม่เคยแนะนำเรื่องเกี่ยวกับเที่ยวเชียงใหม่หน้าหนาวเมื่อปีที่แล้ว ปีนี้ถ้าจะแนะนำ เชียงใหม่ก็อาจจะเป็นเรื่องที่ลึกลงไปในอีกมุม เช่น แหล่งท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ Spa ที่เชียงใหม่ อีก ส่วนหนึ่งก็คือเราจะไม่ใช้ภาพวัตถุซ้ำของเดิม สมมติว่า เชียงใหม่เหมือนกันแต่รูปก็ต้องต่างกัน เช่น รูปชุดใหม่ที่ได้อาใหม่ ในส่วนของคนอ่านได้รับประโยชน์ ได้ดูรูปใหม่ ๆ ดูเนื้อหา Update ใหม่ ๆ” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

“อุปสรรคอย่างหนึ่งของหนังสือท่องเที่ยวเป็นกันทุกเล่มเลย ก็คือ เราจะต้อง Present รูปนี้ในช่วง High จริง ๆ เช่น ดอกบัวตองมันจะบานพร้อมให้คนดูได้ คือ เดือน พ.ย. เราก็มองเอา ดอกบัวตองให้คนดูในฉบับ เดือน พ.ย. แต่ถ้าพูดเรื่องการทำงาน การทำหนังสือมันคือ ย้อนหลังมา 1 - 2 เดือน เพราะฉะนั้นช่วงที่เราไปถ่ายเป็นช่วงที่ยังไม่ High สุด หรือไม่มีเลยด้วยซ้ำในบางครั้ง ถ้าเกิดกรณีนี้ขึ้นมา บางครั้งเราก็มารูปปีที่แล้วมาลง แต่ว่าเราก็มองหลีกเลี่ยงมุมเดิม มุมซ้ำ คือ ไป แต่ละทีเราถ่ายรูปเยอะ เราก็มารูปอื่นมาลง ไม่ใช่รูปที่ลงไปปีที่แล้ว ต่างกันนิดหน่อย” (อภิรัตน์ บัวหูกดี, 9 กรกฎาคม 2546)

ดังนั้น การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องคำนึงถึงหลักในการนำเสนอเนื้อหาที่มีความ เป็นเอกลักษณ์ และลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะตัวนี้จะช่วยส่งเสริมให้อนุสาร อ.ส.ท. มีบุคลิกของคน ที่เด่นชัด และแตกต่างจากนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่นในท้องตลาดได้ ซึ่งทำให้จุดยืนของนิตยสารชัดเจน ในใจของผู้อ่าน เพราะปัจจุบันผู้อ่านมีการศึกษาและต้องการรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง

และสอดคล้องความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ จึงจะส่งผลให้อนุสาร อ.ส.ท. เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ทำให้มียอดขายที่ดีตามมา ในแต่ละขณะเดียวกัน ถ้าการนำเสนอเนื้อหา ไม่น่าเชื่อถือ ไม่โดดเด่นและทันสมัย ก็ส่งผลให้ผู้บริโภคเลิกอ่านและซื้อนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการของตนมากกว่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลทำให้ยอดขายของอนุสาร อ.ส.ท. ลดลงได้เช่นกัน

“ไม่ว่าจะแต่ก่อนหรือปัจจุบันเราจะต้องมีการพัฒนาวิธีการเขียน พัฒนาเนื้อหา พัฒนารูปเล่ม การออกแบบ การพิมพ์ พัฒนาทุกอย่างตามกระแสการจัดการหนังสือโลกเลย เพราะทุกปีกองวารสารจะมีโอกาสเดินทางไปดูงานการจัดการพิมพ์หนังสือโลกที่แฟรงค์เฟิร์ต เรื่องการพัฒนาเนื้อหานั้นเราจึงต้องปรับเปลี่ยนตามยุคตามสมัยของหนังสืออยู่แล้ว เพราะไม่อย่างนั้นมันจะมีผลมาถึงหนังสือของเราโดยตรงเลย” (ราไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

### 1.7 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิต

เทคโนโลยีการผลิตของอนุสาร อ.ส.ท. ถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการบริหาร เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ต้องจ้างโรงพิมพ์เอกชนมาเป็นผู้พิมพ์ให้ ด้วยการใช่วิธีการประมูลจากโรงพิมพ์ต่าง ๆ โรงพิมพ์ใดที่ประมูลได้ก็จะได้เป็นผู้พิมพ์ในปีนั้น ด้วยเหตุนี้บางครั้งจึงทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิต หรือคุณภาพการพิมพ์ได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากมีการประมูลแข่งขันด้านราคา ทำให้คุณภาพของโรงพิมพ์แต่ละแห่งไม่เท่ากัน หรือแม้แต่การส่งต้นฉบับล่าช้าก็เป็นอุปสรรค เพราะต้องรอแทนพิมพ์ว่างจากนิตยสารอื่น ๆ ทำให้การจัดจำหน่ายนั้นล่าช้าตามมาด้วย เพราะฉะนั้นการมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองย่อมได้เปรียบในการควบคุมการผลิตได้ทันเวลา และทำให้ง่ายต่อการตกแต่งต้นฉบับและจัดรูปเล่ม

“ทาง อ.ส.ท.เองไม่เหมือนธุรกิจเอกชนที่สามารถเลือกโรงพิมพ์ได้ อย่างที่บอกเราจะเอาแบบไปเปิดประมูล ซึ่งบางทีก็เห็นว่าคุณภาพของงาน คุณภาพของโรงพิมพ์นี้ดีกว่า แต่ก็ทำอะไรไม่ได้ และในการที่เราไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตัวเอง บางครั้งเมื่อส่งต้นฉบับล่าช้า ก็ทำให้นิตยสารเกิดความล่าช้าในการวางแผนด้วย ตรงนี้ถือเป็นข้อเสียเปรียบของเราอย่างหนึ่ง” (ชนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

ดังนั้น ในการผลิตนิตยสารแต่ละฉบับให้เสร็จด้วยความรวดเร็วขึ้น เทคโนโลยีในการผลิตถือว่ามีส่วนช่วยอย่างมาก แต่เนื่องจากความเป็นหนังสือที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กรของรัฐ และอีกส่วนหนึ่งของอนุสาร อ.ส.ท. ไม่ได้งบประมาณในการผลิต แต่ใช้เงินรายได้ที่นำมาหมุนเวียน จะ

แบ่งออกมาเป็นส่วนของการผลิต ทำให้มีข้อจำกัดในการทำหนังสือ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในระบบการจัดทำต้นฉบับที่ยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร การจัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงานที่ค่อนข้างล่าช้า เพราะต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารเสียก่อน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารด้านการผลิต

“ถ้าเราเป็นธุรกิจที่ทำหนังสือโดยตรงเหมือนกับเอกชน เราสามารถที่ขยายธุรกิจไปได้ให้ใหญ่ขึ้น ขยายกลุ่มผู้อ่าน ขยายสายในการทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์การผลิต แต่ในส่วนของเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ การจัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ซื้อมือถือ ซักตัว คอมพิวเตอร์ซักเครื่องก็ค่อนข้างจะใช้เวลา ตอนนี้อยู่ก็ใช้ Mc Intosh อยู่เลย ซึ่งเค้าไม่ใช้กันแล้ว มันก็เป็นอย่างนี้ เพราะเทคโนโลยีการผลิตมีส่วนในการพัฒนาตัวหนังสือ ถ้ามีเครื่องมือเครื่องไม้ที่ดีกว่านี้ พร้อมกว่านี้ เรื่องกล้อง เลนส์ต่าง ๆ มันสามารถจะทำภาพ ทำอะไรได้ดีกว่านี้ ส่วนนี้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานพอสมควร” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

แต่ทั้งนี้ อนุสาร อ.ส.ท. ก็มีนโยบายด้านการผลิตที่ต้องการจะมีการพัฒนาการพิมพ์ตามยุคสมัย จากระยะเริ่มแรกที่ยังใช้ระบบเรียงพิมพ์ด้วยตัวตะกั่ว และพิมพ์ด้วยแท่นจับกระดาษ พิมพ์เป็นหน้าขาวดำ เย็บกลางแบบมุงหลังคา ต่อมาเมื่ออนุสาร อ.ส.ท. มียอดจำหน่ายสูงขึ้น สามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้ จึงมีการปรับปรุงพัฒนาการผลิตให้มีความทันสมัย และเพิ่มความรวดเร็วในการผลิตให้มากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ อนุสาร อ.ส.ท. จึงได้จ้างโรงพิมพ์ของเอกชนมาเป็นผู้พิมพ์ให้ ส่วนหนึ่งมาจากความพร้อมในด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัย มีระบบควบคุมการทำงานของเครื่องพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ และการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถพิมพ์งานจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนระบบการเข้าเล่ม การทำปกด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและรวดเร็วจนสำเร็จออกมาเป็นตัวเล่มที่สมบูรณ์ภายในเวลาไม่นาน จึงมีผลทำให้การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทางด้านการผลิตมีการพัฒนาที่ดีขึ้น มีความรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของผู้อ่าน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิต มีการเปลี่ยนจากหนังสือเย็บกลางแบบมุงหลังคามมาเป็นแบบเข้าเล่มด้วยระบบไสสันทากาว นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในส่วนของคุณภาพการพิมพ์ โดยเปลี่ยนจากระบบออฟเวตตัวเรียงธรรมดามมาเป็นออฟเซตระบบคอมพิวเตอร์ที่ทำให้ตัวอักษรคมและชัดเจนกว่าเดิมมาก มีการพิมพ์ปกให้หนาขึ้นกว่าเดิมเพื่อไม่ให้ยับง่าย มีการเปลี่ยนการใช้กระดาษและเพิ่มหน้าสีให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยที่ด้านในเปลี่ยนจากกระดาษปรู๊ฟมันเป็นกระดาษปอนด์ และเปลี่ยนหน้าสีจากกระดาษปอนด์เป็นกระดาษอาร์ตในที่สุด

ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตนี้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคบ้างในส่วนของความเป็นองค์กรของรัฐที่ทำให้เทคโนโลยีการผลิตอนุสาร อ.ส.ท. มีล่าช้า สู้กับโรงพิมพ์ของเอกชนไม่ได้ก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามอนุสาร อ.ส.ท. ก็ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนารูปแบบการพิมพ์ การผลิต ให้มีความทันสมัยและรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้จะเป็นการจ้างผู้พิมพ์ของโรงพิมพ์เอกชน ก็สามารถแข่งขันกับนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น ๆ ได้อย่างทันที่ จนสามารถเพิ่มความนิยมของผู้อ่านมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“ปัจจัยการผลิตเป็นแค่ปัจจัยหนึ่งที่เราต้องบริหารให้ดี แต่ไม่ถึงกับเป็นปัจจัยที่จะทำให้หนังสือเราอยู่ไม่ได้ เพราะหนังสือมันเป็นสินค้า ถ้าสินค้าไม่มีคุณภาพในตัวเองมันก็ขายไม่ได้ ถึงแม้ อ.ส.ท. จะจ้างโรงพิมพ์ข้างนอกก็ตาม เราก็ยังต้องพัฒนาในส่วนนี้อยู่เสมอ มีการปรับเปลี่ยนอะไรต่าง ๆ ให้ทันสมัยตลอดเวลา เทคโนโลยีการผลิตเวลานี้ คุณภาพการพิมพ์ก็ทันสมัยแล้ว แม้กระทั่งการเขียนเรื่อง ทำอาร์ตเวิร์ค มันก็ทันสมัยแล้ว แต่ว่าคนทำอาจจะยังเป็นคนกลุ่มเดิม ในเรื่องไอเดียมันอาจจะไม่ฉลาดเหมือนหนังสือบางเล่ม มันก็ยังรักษาความเป็นตัวของตัวเองอยู่ ทั้ง ๆ ที่ยุคสมัยเปลี่ยนไปก็ตาม” (วิวัฒน์ชัย บุญยภักดี, 17 กรกฎาคม 2546)

## 1.8 ปัจจัยด้านการตลาด

ในด้านการตลาดเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบทางการตลาด หรือที่เรียกว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งทำหน้าที่ร่วมกันในการสื่อสารทางการตลาดให้ประสบผลสำเร็จนั้น สามารถจำแนกได้คือ สินค้า (Product) คือ อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกของรัฐ มีเอกลักษณ์ที่เป็นจุดเด่นเฉพาะของตนเอง คือ เป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์งานของ ททท. และเป็นนิตยสารที่นำเสนอเรื่องราวเพื่อการท่องเที่ยวและอนุรักษ์ธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรมของประเทศไทย

อีกทั้งมีการปรับปรุงรูปแบบจากหนังสือเย็บกลางแบบมุงหลังคามมาเป็นแบบเข้าเล่มด้วยระบบไสสันทากาว ให้ความสำคัญในส่วนคุณภาพการพิมพ์ และความสวยงามของตัวหนังสือเป็นพิเศษ มีการพิมพ์หน้าปกให้หนาขึ้นเพื่อไม่ให้ยับง่าย มีการเปลี่ยนการใช้กระดาษและเพิ่มหน้าสีมากขึ้น ส่วนเนื้อหาข่าวสาร มีการนำเสนอเรื่องราวเจาะลึกและหลากหลายแง่มุม มีการเปิดคอลัมน์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้อ่านอยู่เสมอ

ในส่วนของ ราคา (Price) อนุสาร อ.ส.ท. มีราคาถูกกว่านิตยสารท่องเที่ยวระดับเดียวกันที่วางขายอยู่ในท้องตลาด เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาที่ไม่ได้ทำเพื่อหวังผลกำไรเป็นหลัก เพียงแต่เป็นหนังสือที่ต้องการเผยแพร่ข่าวสารการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป ราคาของอนุสาร อ.ส.ท. จึงเน้นนโยบายราคาถูก และการปรับขึ้นราคานั้น อยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจ ราคาวัตถุดิบ ภาวะการแข่งขัน ให้เป็นไปตามความเหมาะสม โดยจะไม่ทำการปรับราคาถ้าไม่จำเป็น โดยการปรับเปลี่ยนราคาของอนุสาร อ.ส.ท. ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 43 ปีนั้น มีการปรับราคาทั้งหมด 14 ครั้ง ซึ่งราคาดังกล่าวในปัจจุบัน (60 บาท) มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเริ่มแรก (1.50 บาท) หลายเท่าตัว

การจัดจำหน่าย (Place) ใช้ลักษณะการจัดจำหน่ายเอง มีการจัดส่งให้แก่ร้านค้าต่าง ๆ ทั่วประเทศ และส่งไปให้สมาชิก มีการวางจำหน่ายให้ทั่วและรวดเร็ว ถึงมือผู้อ่านให้เร็วที่สุด

ส่วนการส่งเสริมการขาย (Promotion) นั้น อนุสาร อ.ส.ท. ไม่เน้นเรื่องทำการส่งเสริมการขายที่ควร เนื่องจากเป็นนิตยสารที่มีราคาถูกอยู่แล้ว แต่ก็จะมีบ้างเพียงเล็กน้อย เช่น การจัดทำฉบับพิเศษแนะนำจังหวัดต่าง ๆ การจัดทำโปสเตอร์ภาพวิจิตรวิเศษ สอดแทรกไว้ในเล่ม การฝากช่างตามสื่อมวลชนต่าง ๆ การแจกของที่ระลึกให้แก่สมาชิก บริษัทสื่อโฆษณา และสื่อมวลชน เป็นต้น

สำหรับปัจจัยด้านการตลาดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารอนุสาร อ.ส.ท. ดังนั้น กลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ ที่นำมาใช้ จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค และสถานการณ์ของกระแสสังคมในขณะนั้น

“การตลาดเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งในการทำธุรกิจนิตยสาร เราต้องคำนึงถึงอะไรหลายอย่างที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น เรื่องเศรษฐกิจ สังคมหรือ เทคโนโลยีก็แล้วแต่แล้วก็นำมาปรับใช้กับหนังสือของเรา เพราะฉะนั้นเราก็ต้องคิดหาคำว่า หนังสือเราพัฒนาไปถึงไหน คนอ่านต้องการอย่างไร ราคาเหมาะสมไหม ยอดขายดีหรือเปล่า หรือทำอย่างไรให้หนังสือออกทันเวลา มันเป็นเรื่องที่เราต้องทำให้ผู้อ่านพอใจในสินค้าของเราให้ได้” (จนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

## 2. ปัจจัยภายนอกองค์กร

### 2.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีส่วนสำคัญทั้งในด้านการส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารสื่อออนุสาร อ.ส.ท. กล่าวคือ หากสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีการเติบโตในอัตราที่สูงและต่อเนื่อง ทำให้ประชาชนผู้บริโภคมีกำลังซื้อเพิ่มขึ้น พฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเพื่อความบันเทิงและสันทนาการมีมากขึ้น เช่น ชมภาพยนตร์ ฟังเพลง อ่านนิตยสาร และท่องเที่ยว ฯลฯ ทำให้เกิดการแข่งขันด้านการผลิตสื่อมากขึ้น การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ก็มีความสำคัญเพิ่มขึ้นตามมา ซึ่งความต้องการข่าวสารเหล่านี้ได้แฝงตัวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้คนไปโดยไม่รู้ตัว ทำให้ส่งผลต่ออุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ที่สามารถจะขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เมื่อเศรษฐกิจดี ส่งผลให้ผู้บริโภคมีปริมาณการใช้จ่ายเงินในการท่องเที่ยวในจำนวนที่สูงขึ้น และอาจจะทำให้ผู้บริโภคให้ความสนใจบริโภคสื่อที่นำเสนอเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในปริมาณที่มากขึ้นด้วย องค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้ออนุสาร อ.ส.ท. มีแนวโน้มการเติบโตของรายได้จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับกลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการท่องเที่ยวก็จะให้ความสนใจในการลงสื่อโฆษณาเพิ่มมากขึ้นตามมาด้วย ทำให้การบริหารธุรกิจสื่อออนุสาร อ.ส.ท. ประสบความสำเร็จ

ในขณะเดียวกันหากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี ประชาชนตกงาน สินค้าต่าง ๆ มีราคาแพง ทำให้ประชาชนลดการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย จะมีผลทำให้ธุรกิจนิตยสารและสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ได้รับความกระทบทั้งจำนวนยอดขายที่ลดลง การสนับสนุนด้านโฆษณาลดลง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ค่ากระดาษ ค่าหมึกพิมพ์มีราคาสูงขึ้น ทำให้นิตยสารต้องลดต้นทุนในการนิตยสาร เช่น การลดจำนวนหน้ากระดาษ การเพิ่มราคานิตยสาร การเพิ่มราคาค่าโฆษณา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจสื่อออนุสาร อ.ส.ท. ทั้งด้านยอดขายที่ลดลง และรายได้จากพื้นที่ขายโฆษณาก็ลดน้อยลงตามไปด้วยเช่นกัน

“ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้อ่านและปัญหาด้านต้นทุนการผลิต หากเศรษฐกิจของประเทศดี คนก็จะมีเงินใช้จ่ายในการท่องเที่ยว มีกำลังในการซื้อหนังสือท่องเที่ยวมาอ่าน ก็ทำให้ออนุสาร อ.ส.ท. ขายดี โฆษณาก็เข้ามาเพิ่มขึ้น แต่หากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี

ประชาชนตกงาน ข้าวของเครื่องใช้แพงขึ้น จำเป็นต้องลดการใช้จ่ายในการซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย มันก็เลยมีผลต่อหนังสือเราเช่นกัน เพราะรายได้จากการจำหน่ายและการขายโฆษณา ก็จะลดลง” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

“ผลกระทบของเศรษฐกิจมีผลต่อการบริหารงานของอนุสาร อ.ส.ท. เหมือนกัน คือมันเหมือนเป็นเงาตามตัว ถ้าเศรษฐกิจดี คนออกมาท่องเที่ยวกันเยอะ อนุสาร อ.ส.ท. ก็ขายดีไปด้วย แต่ถ้าช่วงเศรษฐกิจไม่ดี อะไรต่าง ๆ ก็แพง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ค่ากระดาษ ค่าหมึกพิมพ์ มีราคาสูงขึ้น ทำให้นิตยสารต้องลดต้นทุนในการผลิต เช่น ลดจำนวนหน้า เพิ่มราคา ก็ส่งผลให้ยอดขายลดลง บริษัทโฆษณาก็ต้องประหยัดงบ ทำให้การสนับสนุนด้านการลงโฆษณาลดลงด้วย” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

ซึ่งในปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศเจริญรุดหน้าไปในทางที่ดี จึงส่งผลให้ผู้บริโภคมีปริมาณการใช้จ่ายเงินในการท่องเที่ยวสูงตามมา ประกอบกับเรื่องของการท่องเที่ยวเป็นเรื่องที่กำลังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากรายได้จากการขายและรายได้จากการโฆษณา

## 2.2 ปัจจัยด้านสังคม

สภาพสังคม เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. กล่าวคือ ในปัจจุบันการท่องเที่ยวไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการนันทนาการเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจสำหรับคนในสังคมเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่กำลังเติบโตและมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก

สาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้คนในสังคมหันมาให้ความสนใจการท่องเที่ยวมากขึ้นก็คือ สภาพชีวิตประจำวันที่เต็มไปด้วยความเร่งรีบและการแข่งขัน ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดตามมา คนในสังคมจึงหาทางผ่อนคลายความเครียดต่าง ๆ นานา ประกอบกับความตื่นตัวในการแสวงหาความรู้รอบตัวใหม่ ๆ เพื่อก้าวให้ทันกับการพัฒนาของประเทศ และนำมาปรับปรุงวิถีทาง การดำรงชีวิต และรสนิยมเป็นที่ยอมรับในการพบปะบุคคลในสังคม ดังนั้น การท่องเที่ยวจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะผ่อนคลายความเครียดได้ ด้วยเหตุนี้การท่องเที่ยวจึงเข้ามามีบทบาทในสังคมอย่างยากที่จะหลีกเลี่ยงทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงานที่เป็นแรงผลักดันให้ประชาชนหันมาสนใจเรื่องการท่องเที่ยวมากขึ้น

จากแนวโน้มสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ส่งผลให้ธุรกิจการท่องเที่ยวเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารการท่องเที่ยวมีการแข่งขันในการที่จะเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวสำหรับผู้่านมากขึ้น ประกอบกับเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีความทันสมัย มีช่องทางในการส่งข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้นหลายช่องทาง ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวที่จะให้ความบันเทิงใจและสาระความรู้เพิ่มเติม ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการดังกล่าวให้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

“เมื่อคนในสังคมนิยมท่องเที่ยวมากขึ้น ช่องทางการเลือกรับรู้ข่าวสารมีมากขึ้น ตัวเลือกการรับรู้ก็มากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานยากขึ้น ต้องแข่งกับตัวเองมากขึ้น สังคมเปลี่ยนไปความต้องการแต่ละยุคก็เปลี่ยนไป” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

ดังนั้น ในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องมีการปรับตัวตามกระแสความนิยมของสังคมอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อที่จะหาสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้่านที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อนุสาร อ.ส.ท. จึงให้ความสำคัญกับการปรับรูปแบบให้มีความทันสมัยมากขึ้น การปรับเปลี่ยนการนำเสนอเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมในแต่ละช่วง เช่น ในปัจจุบันนักท่องเที่ยวให้ความสนใจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศมากขึ้น ดังนั้นการนำเสนอเนื้อหาที่ต้องเน้นเรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศให้เพิ่มขึ้นด้วย

“ปัจจัยด้านสังคมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ให้มีการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสของสังคม กล่าวคือ ในช่วงนี้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เราก็ต้องปรับเนื้อหาให้เข้ากับความต้องการของสังคม” (ชนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

### 2.3 ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐ

นับจากที่ได้มีการก่อตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว จนกระทั่งถึงปัจจุบัน กิจกรรมการท่องเที่ยวได้ก้าวหน้าและเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากนโยบายของรัฐที่ต้องการพัฒนาส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง โดยมุ่งถึงแนวคิดทางการท่องเที่ยวว่าเป็นกิจการที่มีระบบความสำคัญมาก ในการที่จะช่วยให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจ มาตรการของการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการพัฒนากิจการท่องเที่ยว ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแผนการพัฒนาของประเทศ



เนื่องจากงานด้านการท่องเที่ยวเป็นงานที่กว้างขวางมาก ต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานและการดำเนินงานจากหลายหน่วยงาน ที่สำคัญคือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวจะต้องได้รับความสนใจและสนับสนุนจากรัฐอย่างแท้จริง จึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนและได้ผลสูงสุด จึงนับได้ว่ารัฐบาลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

เมื่อปัจจัยสำคัญของการท่องเที่ยวอยู่ที่ความสนใจและการสนับสนุนจากรัฐอย่างจริงจัง ดังนั้น นโยบายของรัฐจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เนื่องจากความองค์กรของรัฐ การนำเสนอเนื้อหาในอนุสาร อ.ส.ท. นั้นจึงต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ แผนการตลาดของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และยังคงต้องอยู่ในแนวทางที่ส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับล่าสุดด้วยเสมอ

นโยบายต่าง ๆ ที่รัฐบาลให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น การสนับสนุนให้ประเทศไทยมีโอกาสจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวใหญ่ ๆ หลายครั้ง ได้แก่ การประกาศให้ปี 2523 เป็นปีท่องเที่ยวไทย การประกาศให้ปี 2541-2542 เป็นปีอะเมซิ่งไทยแลนด์ หรือการประกาศให้ปี 2546 เป็นปี UNSEEN THAILAND เพื่อชักจูงให้ชาวไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าของโครงการ ดังนั้น เมื่อ ททท. รับนโยบายของรัฐบาลมาดำเนินการ ทางกองบรรณาธิการจึงต้องนำนโยบายเหล่านี้มาวางแผนให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอเนื้อหา และเผยแพร่เรื่องราวต่าง ๆ ที่น่าสนใจเกี่ยวกับกิจกรรมการท่องเที่ยวให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบ

ซึ่งการสนับสนุนของรัฐบาลในเรื่องดังกล่าวนี้ มีส่วนทำให้ประชาชนตื่นตัว และหันมาให้ความสนใจการท่องเที่ยวมากขึ้น การเปิดรับข่าวสารการท่องเที่ยวจากสื่อต่าง ๆ มีมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งก็เป็นผลดีต่ออนุสาร อ.ส.ท. โดยอ้อมนั่นเอง คือ เมื่อประชาชนสนใจที่จะรับรู้ข่าวสารการท่องเที่ยวมากขึ้น อนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งมีหน้าที่ในการนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมเป็นตัวเลือกของประชาชนที่สนใจ มีผลทำให้ยอดจำหน่ายของอนุสาร อ.ส.ท. สูงขึ้นกว่าช่วงอื่น ๆ อย่างเห็น จนบางครั้งต้องสั่งพิมพ์เพิ่ม เพื่อสนองความต้องการของผู้อ่าน

“การสนับสนุนของรัฐบาล ในส่วนของการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวในเมืองไทยนี้เป็นผลในแง่ดี มันก็ส่งเสริมกัน เท่ากับว่าสร้างบุคลิกนิสัยของคนไทยให้เที่ยวมากขึ้น มันก็มีการซื้อหนังสือมากขึ้น มีส่วนทำให้ยอดขายของอนุสาร อ.ส.ท. เพิ่มขึ้น เป็นการสนองตลาดในเวลานั้น ถือ

ว่าเป็นการสร้างความสนใจให้คนอยากรู้ข่าวสารเรื่องการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ซึ่งก็เป็นผลดีต่อ อ.ส.ท. ทางหนึ่ง” (ชนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

ในขณะที่เดียวกัน นโยบายของรัฐก็ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. มีข้อจำกัดในการนำเสนอเนื้อหา อยู่บ้าง เพราะบางส่วนหนึ่งจะต้องนำเสนอตามนโยบายของรัฐและนโยบายของ ททท. ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งไม่สามารถนำเสนอเนื้อหาตามที่กองบรรณาธิการเห็นว่าน่าสนใจที่จะนำเสนอ และเหมาะสมในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวในขณะนั้นได้ ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาบางส่วนในการประชุมประจำเดือนของกองบรรณาธิการ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐที่ได้ กำหนดไว้

“นโยบายของรัฐมีผลมากอยู่เหมือนกัน 1. คือในเรื่องของแนวเนื้อหาที่จะนำเสนอ หรือ ในเล่มอาจจะต้องมีอะไรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการของ ททท. อยู่ด้วยเสมอ ทำให้เป็นข้อจำกัด ในการนำเสนอเนื้อหาที่เราเห็นว่ามันน่าจะเสนอในเวลานั้น 2. ก็คือเหมือนการกระตุ้นให้เกิดการ ท่องเที่ยว คนก็จะออกมาท่องเที่ยวกันเยอะ ความต้องการในการบริโภคข้อมูลหนังสือท่องเที่ยวจะ เยอะขึ้น มีผลทางด้านยอดขายที่อาจจะมากขึ้น หรืออาจจะในด้านธุรกิจโฆษณา บริษัททัวร์ดีขึ้น ถือ ว่าเป็นผลดี อย่างปีที่ปีเป็นอะเมซิ่งไทยแลนด์ ปีนั้นหนังสือเราขายดีมากจนต้องสั่งพิมพ์เพิ่ม” (วินิจ รัง ผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

#### 2.4 ปัจจัยด้านผู้รับสาร

ผู้รับสารหรือผู้อ่าน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดประเภทยศสาร จะเห็นได้ว่า หลังจาก ที่การท่องเที่ยวเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนทั่วไปมากขึ้น ทั้งในลักษณะที่เป็นผู้ใช้ บริการโดยตรง หรือจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยวในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งก็ ตาม ล้วนส่งผลให้ประชาชนเริ่มให้ความสนใจข่าวสารด้านการท่องเที่ยว ผู้ผลิตจึงเล็งเห็นช่องทาง ในการจัดทำนิตยสารท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน ซึ่งนับวันจะมีปริมาณเพิ่มสูง ขึ้น

ผู้รับสารหรือผู้อ่าน จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ที่ สามารถทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ดำรงอยู่และเติบโตขึ้นมาได้ จากจำนวนผู้อ่านที่ต้องการรับรู้ข่าวสาร ด้านการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับยุคแรกของการผลิตที่มีกลุ่มผู้อ่าน จำนวนไม่มากนัก แต่ปัจจุบันกลับเติบโตจนทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับความนิยมนจากผู้อ่านอยู่ใน

ลำดับต้น ๆ จนสามารถยื่นหัตถ์ฉบับแผงหนังสือมาได้ถึงทุกวันนี้ สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะการที่ประชาชนต้องการความบันเทิงเพื่อเป็นการผ่อนคลายความเครียดจากสภาพสังคมที่เร่งรีบและเต็มไปด้วยการแข่งขัน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระดับการศึกษา ความรู้ และรายได้ของประชาชน ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ทุกประเภทมีผู้อ่านเพิ่มมากขึ้น โดยในปัจจุบันสังคมเริ่มให้ความสำคัญกับความรู้ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว ผู้คนในสังคมจึงหันมาให้ความสำคัญและความสนใจเรื่องการท่องเที่ยวมากขึ้น ทำให้มีกำลังซื้อนิตยสารท่องเที่ยวที่สูงขึ้นกว่าผู้อ่านในอดีต

“ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและทำให้นิตยสารดำรงอยู่ได้ก็คือ ผู้อ่านนั่นเอง เพราะถ้าปราศจากผู้อ่านแล้ว ก็ไม่รู้ว่าจะผลิตมาเสนอให้ใครอ่าน หลายคนเคยคิดว่าหนังสือท่องเที่ยวที่เสนอแต่เรื่องล้วน ๆ ไม่น่าจะอยู่รอดได้ เพราะผู้อ่านคงไม่สนใจ หรือไม่ก็มีกลุ่มผู้อ่านเพียงน้อยนิด แต่เมื่อสังคมเปลี่ยน ผู้บริโภคมีความรู้มากขึ้น ทำงานมากขึ้น ก็ให้ความสนใจเรื่องท่องเที่ยว เพราะมันช่วยผ่อนคลายได้” (ราไพพรรณ แก้วสุริยะ, 9 มิถุนายน 2546)

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสังคมผู้อ่านนั้น ส่งผลให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับประโยชน์ เนื่องจากนิตยสารท่องเที่ยวเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารที่มีความละเอียด และผู้อ่านสามารถหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้อย่างเต็มที่ และนิตยสารท่องเที่ยวยังได้เปรียบตรงที่สามารถอ่านตอนช่วงเวลาใดก็ได้ตามความสะดวกของผู้อ่าน สามารถหาซื้ออ่านได้ทุกวัน ดังนั้นนิตยสารท่องเที่ยวจึงได้รับความนิยมจากผู้อ่านเป็นจำนวนมาก เพราะนอกจากจะเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารที่มีความละเอียดแล้ว

นอกจากนี้ อนุสาร อ.ส.ท. จะมีการสำรวจตลาดผู้อ่าน ประมาณ 2 ครั้ง ต่อ 1 ปี เพื่อศึกษาความต้องการของผู้อ่านว่าในปัจจุบันผู้อ่านต้องการอะไร นิยมการท่องเที่ยวในรูปแบบใดบ้าง เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการนำเสนอรูปแบบและเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ให้เหมาะสมกับตลาดผู้อ่าน แต่ในขณะเดียวกัน การที่อนุสาร อ.ส.ท. มีกลุ่มผู้อ่านที่กว้างมาก ตั้งแต่กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มคนทำงาน จนถึงกลุ่มวัยรุ่น จึงทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ต้องให้ความสำคัญกับภาพและเรื่องราวของเมืองไทยที่น่าเสนอ ภาษาที่ใช้ต้องมีความเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้อ่านที่มีอยู่ทุกระดับทุกวัยของสังคม

“เวลาไปสำรวจผู้อ่าน ถ้าเป็นกลุ่มเก่าที่อ่านหนังสือเราตั้งแรก ๆ เข่าบอกว่าอยากให้เนื้อหาคงเดิม เป็นแบบเล่าเรื่อง พรรณาโวหาร แต่เดี๋ยวนี้มาแบบทื่อ ๆ ซึ่งคนเก่า ๆ ก็ไม่ชอบ ส่วนกลุ่มใหม่ที่เป็นวัยรุ่นกลับมองว่าลีลาการเขียนค่อนข้างซ้ำกว่าจะได้รสและข้อมูล ทำให้เนื้อเรื่องดูเยิ่นเย้อ

น่าจะใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย คำอาจจะรู้สึกว่ามีอะไรใหม่ ๆ ให้เค้า ตรงนี้มันเลยทำให้เราต้องมาคิดว่าจะทำยังไงหนังสือของเราถึงจะเหมาะกับทุกกลุ่ม มันยากที่จะจำกัด เราจึงต้องทำหนังสือให้กว้างกว่าคนอื่น เพราะ อ.ส.ท. จำเป็นที่จะต้องคงคนที่เป็นผู้อ่านรุ่นแรก ๆ เอาไว้ แต่ก็ต้องการผู้อ่านที่เป็นกลุ่มใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ดังนั้น การบริหารที่เหมาะสมที่สุดน่าจะเป็นแบบเก่าผสมกับแบบใหม่ เพราะบางทีเราต้องยอมรับสิ่งใหม่ ๆ บ้าง” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

ดังนั้น เมื่อพฤติกรรมกา รท่องเที่ยวของผู้อ่านมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลุ่มผู้อ่านจึงมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการกำหนดเนื้อหา อนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องมีการบริหารสื่อที่ดี การนำเสนอเนื้อหาต้องมีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้อง มีความแปลกใหม่และโดดเด่น เจาะลึกในทุกเรื่องราวของการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ ๆ ที่น่าสนใจในขณะนั้น เพิ่มความรู้ให้แก่ผู้อ่านมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการผู้อ่านในสังคมปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันอนุสาร อ.ส.ท. ก็ยังต้องคงรักษาความเป็นเอกลักษณ์ที่ได้นำเสนอมาตั้งแต่แรก เพื่อรักษากลุ่มผู้อ่านที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุด้วย

“การนำเสนอได้พัฒนาปรับเปลี่ยนอยู่เรื่อย ๆ ในยุคแรกจะเป็นการปูพื้นฐานให้คนนั้นรู้จักการท่องเที่ยว การเดินทาง พอมาในยุคนี้ผู้อ่านมีความรู้ มีการศึกษามากขึ้น พฤติกรรมกา รท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป เราต้องให้ความรู้แก่ผู้อ่านมากขึ้น ความรู้แต่ละกิจกรรม ต้องมีการเรียนรู้สอดแทรกลงไป ในรายละเอียด โดยการศึกษาความสนใจต่าง ๆ ต้องมีการหาแนวทางใหม่ ๆ ให้กับตัวเอง หากค้นหาสิ่งที่มีความโดดเด่น แปลกใหม่กว่าของเดิม แต่ก็คงต้องดำเนินแนวทางเดิมที่ได้รับ ความนิยมอยู่ ยังไงเราคงต้องดูความต้องการของผู้อ่านเป็นสำคัญด้วย เพื่อที่เราจะได้ขายได้ต่อไป” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

กลุ่มเป้าหมายของอนุสาร อ.ส.ท. คือ บุคคลทั่วไป ไม่จำกัดเพศ วัย อายุ การศึกษา และฐานะทางการเงิน และอนุสาร อ.ส.ท. จะขายดีในกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมาคือ ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากสภาพภูมิประเทศ ภูมิอากาศของจังหวัดนั้น ๆ ด้วย เช่น ภาคใต้มียอดจำหน่ายสูง เพราะเป็นเมืองชายทะเล ภาคเหนือเป็นเมืองมหาวิทยาลัย เป็นต้น

“อนุสาร อ.ส.ท. จะวางขายทั่วทุกจังหวัดอยู่แล้ว ยอดขายที่มากที่สุดคือ กรุงเทพฯ ๆ ส่วนต่างจังหวัดแล้วแต่พื้นที่ของแต่ละภาคเหมือนกัน อย่างภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะขายไม่ค่อยได้ ภาคเหนือขายดีเพราะมีเมืองมหาวิทยาลัย ภาคกลางก็ขายดีมีมหาวิทยาลัยเหมือนกัน ดังนั้นเป็นที่

สังเกตกันง่าย ๆ คือ ถ้าเป็นเมืองมหาวิทยาลัยจะขายดี ยิ่งภาคใต้ยิ่งดีมาก ขายหมดตลอด เพราะเป็นเมืองชายทะเล เรื่องท่องเที่ยวจะเป็นที่นิยมมาก” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

สมาชิกของอนุสาร อ.ส.ท. โดยเฉลี่ย จะเป็นสมาชิกตั้งแต่ 10-40 ปี คือ กลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่เป็นสมาชิกลายมานานถึง 30-40 ปี โดยเริ่มเป็นสมาชิกตั้งแต่อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับแรก ๆ จนถึงปัจจุบันก็ยังคงเป็นสมาชิกอยู่ และสืบทอดมายังรุ่นลูกหลาน ซึ่งเป็นสมาชิกที่มีความผูกพันกับอนุสาร อ.ส.ท. และอีกกลุ่มเป็นกลุ่มสมาชิกตามโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้กับกลุ่มนักเรียน นักศึกษา รวมถึงผู้ที่สนใจทั่วไป ส่วนกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่เป็นสมาชิกประมาณ 10-20 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความสนใจเรื่องการท่องเที่ยว ชอบท่องเที่ยว จึงเป็นสมาชิกอนุสาร อ.ส.ท.

## 2.5 ปัจจัยด้านคู่แข่ง

ในปัจจุบัน แม้วานิตยสารการท่องเที่ยวจะเกิดขึ้นมากมายตามแผงหนังสือ แต่ภาวะการแข่งขันของอนุสาร อ.ส.ท. ไม่รุนแรง เมื่อเปรียบเทียบกับสื่อประเภทอื่น ๆ

คู่แข่งหลักของอนุสาร อ.ส.ท. คือ เพื่อนเดินทาง, แคมป์ท่องเที่ยว, Trips และ Nature Explorer ซึ่งคู่แข่งเหล่านี้มีอยู่ไม่ส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาดแต่อย่างใด ทั้งนี้เป็นเพราะอนุสาร อ.ส.ท. ได้เปรียบในเรื่องความมีชื่อเสียงและความเก่าแก่ของอนุสาร อ.ส.ท. ที่เป็นนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกที่มีมานาน จึงได้เปรียบนิตยสารท่องเที่ยวอื่นในแง่ความชำนาญจากประสบการณ์ในการทำหนังสือด้านนี้มานาน อีกทั้งนิตยสารแนวท่องเที่ยวในปัจจุบัน มีการแบ่งกลุ่มผู้อ่านที่ค่อนข้างชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบหรือลักษณะของการท่องเที่ยวที่หลากหลาย จึงทำให้นักท่องเที่ยวมีทางเลือกมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตน

“ตอนนี้คู่แข่งหลัก ๆ อาจจะจัดว่าไม่ได้เป็นคู่แข่ง เป็นแค่การ Share ตลาด เพราะแนวหนังสือท่องเที่ยว จะมีแนวทางเป็นของตัวเอง อ.ส.ท. ก็จะมีแนวของ อ.ส.ท. Nature Explorer ก็อาจจะมีแนวของเขา แนวธรรมชาติ แนวลุย อะไรไป เพื่อนเดินทางกับเที่ยวรอบโลก อาจจะเป็นเที่ยวสบาย ๆ เน้นต่างประเทศเยอะ กลุ่มคนเหล่านั้น ก็อาจเป็นกลุ่มที่ไม่ได้เที่ยวแบบ อ.ส.ท. ส่วนแคมป์ท่องเที่ยวก็ออกมาแบบเน้นการเที่ยวแบบแคมป์ แบกเป้ไปเลยอย่างนั้น กลุ่มที่จะชนกันจริง ๆ จะน้อย ถ้าผู้อ่านสนใจมากกว่านั้น ก็อาจจะซื้อหลายเล่มมาอ่าน การเบียดกันทางหนังสือท่องเที่ยวมันจึงดูแล้วว่ามันแข่งกับตัวเองมากกว่า” (วินิจ รั้งผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

แต่ในขณะที่เดียวกันหลักการการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ก็จะไม่เฉยไม่ได้ จะต้องมีการพัฒนา และกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา เพราะคู่แข่งต่างก็แข่งขันกัน เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ยังคงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีปรับปรุงเนื้อหาให้มีสาระ มีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนมีความสวยงามของรูปแบบ เพื่อแข่งขันกับสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และสื่ออินเทอร์เน็ตที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการท่องเที่ยว หรือแม้แต่สื่อนิยายสารแนวท่องเที่ยวเองก็ตาม

“มันมีการแบ่งกลุ่มตลาดมากขึ้น จริง ๆ แล้วยังไม่มีใครที่ยอดขายเท่า อ.ส.ท. แต่ อ.ส.ท.เองก็ ลดลงมา เพราะว่าผู้อ่านมีทางเลือกเยอะขึ้นมากในทุก ๆ ทาง เคียวนี่มันมีหนังสือเฉพาะทางมากขึ้น เช่น หนังสือดำน้ำ จักรยาน มันมีหมดแล้ว ถ้าเค้าชอบทางไหนก็อาจจะเลือกซื้อหนังสือทางนั้นเลย คนเที่ยวมาก ๆ มันก็มีพัฒนาการอยู่เรื่อย ๆ คนที่รับผิดชอบในการทำจะต้องมีคิรีเอทีฟตลอดเวลา เกิดความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาว่าหนังสือของเราตอนนี้เป็นอย่างไบบ้าง คู่แข่งของเราเป็นยังไงบ้าง ต้องปรับตัวอยู่ตลอด แต่งตัวตลอด จากอดีตนั้นอันหนึ่งต้องเป็นลักษณะของการพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ แต่สมัยนี้มันต้องทำชนะตลาดให้ได้ เฉยไม่ได้ เฉยเมื่อไหร่คุณถอยหลังทันที โดนคู่แข่งเข้ามาแซง (ராஹ்மான் கவுசுரியะ, 9 มิถุนายน 2546)

## 2.6 ปัจจัยด้านการส่งเสริมจากสื่ออื่น

ในส่วนคู่แข่งกันจากสื่ออื่น คือ สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ และสื่อหนังสือพิมพ์ ถือได้ว่ามีส่วนส่งเสริมมากกว่าเป็นอุปสรรคในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นที่สนใจของประชาชนมากขึ้นเรื่อยมา ประกอบกับธุรกิจสื่อสารมวลชนมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จึงเล็งเห็นความสำคัญในการที่จะได้รับการสนับสนุนหรือการส่งเสริมจากอื่น โดยเฉพาะในสื่อโทรทัศน์ที่บทบาทในการส่งเสริมรายการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวมากขึ้น เนื่องจากสื่อโทรทัศน์สามารถเพิ่มความเข้มข้นของรูปแบบ สี สัน ความน่าสนใจได้มาก ทาง ททท. จึงมีงานจัดรายการโทรทัศน์ ซึ่งเป็นรายการที่ผลิตโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยการเช่าเวลาออกอากาศจากทางสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่

- รายการสยามมีดี ทางช่อง 3 สารคดีสั้น 3 นาที แนะนำสถานที่ท่องเที่ยวและกิจกรรมของ ททท.
- รายการเส้นทางสีรุ้ง ทางช่อง 5 สารคดีท่องเที่ยวสำหรับผู้พิการและผู้เกี่ยวข้อง
- รายการ อ.ส.ท. ท่องไทย ทางช่อง 5 นำเสนอแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ
- รายการ 5 นาทีเพื่อ โลกสวย ทางช่อง 5 สารคดีสั้นเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

- รายการเที่ยวเมืองไทยใน 1 นาที ทางช่อง 7 นำเสนอแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ
- รายการเฮดไลน์ ไทยแลนด์ ทางช่อง 9 สารคดีสั้นเชิงข่าวและรายงานความเคลื่อนไหวของกิจกรรมทางการท่องเที่ยว ความยาว 2 นาที
- รายการเมืองไทยรายวัน ทางช่อง 9 รายการวาไรตี้เชิงข่าว นำเสนอข่าวสารครบครันทั้งสาระและความบันเทิง
- รายการ พักร้อน @ เมืองไทย ทางช่อง 9 สารคดีสั้น 3 นาที เสนอแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ
- รายการก้าวเท้าเที่ยวไทย ทางช่อง 11 สารคดีท่องเที่ยววาไรตี้
- รายการสี่แยกข่าวไอทีวี ช่วงเที่ยวเมืองไทย ทางช่อง ITV สารคดีแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวและกิจกรรมงานของ ททท.
- รายการตะลุยเที่ยวไทย เอ็กซ์ตรีม ทางช่อง ITV สารคดีสั้นเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

นอกจากนี้ ยังมีรายการสารคดีท่องเที่ยวที่มี ททท. เข้าไปสนับสนุน เช่น รายการเพื่อนพาเที่ยว ของบริษัทอาร์.เอส โปรโมชัน, รายการไมค์ติดปีก ของบริษัทแกรมมี่ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งรายการต่าง ๆ เหล่านี้ ทาง ททท.ให้การสนับสนุนเพื่อข้อมูลที่มีอยู่ และมีการค้นคว้าเพิ่มเติมให้กับทางรายการต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย รวมทั้งเคเบิลทีวี (UBC) ก็มีช่องที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวโดยเฉพาะอีกด้วย ได้แก่ UBC ช่อง 9 นำเสนอแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ

การดำเนินงานของ ททท. ในลักษณะนี้เป็นไปในลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ของ อนุสาร อ.ส.ท. และสื่อโทรทัศน์ ถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบและเป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุกทางหนึ่ง ที่เข้าถึงผู้อ่านมากที่สุด นอกจากไม่ส่งผลกระทบต่อкарดิบโตของอนุสาร อ.ส.ท. ของตนแล้วยังเป็นการช่วยเสริมสร้างภาพพจน์ให้องค์กร ได้รับความเชื่อถือเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลดีต่ออนุสาร อ.ส.ท. และมีผลต่อยอดจำหน่ายที่ดีตามมา และในส่วนของโฆษณาที่สามารถที่จะเพิ่มรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาได้มากขึ้นในอนาคต เพราะความนิยมของผู้บริโภคข่าวสารการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ทำให้เจ้าของสินค้าต่าง ๆ จะหันมาสนใจลงโฆษณาผ่านสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เพิ่มมากขึ้นด้วยนั่นเอง

อีกทั้งสื่อหนังสือพิมพ์บางฉบับ ก็มีการนำเสนอคอลัมน์เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว เช่น เดลินิวส์, คมชัดลึก, บ้านเมือง เป็นต้น และสื่อวิทยุต่าง ๆ ที่ ททท. เป็นเข้าไปสนับสนุนอยู่ เช่น FM 88.0, FM 94.5, FM 98.0, FM 100.0, FM 103.5, FM 105.5, AM 657 (สนุกท่องเที่ยว) เป็นต้น

หรือรายการเกี่ยวกับโลกหนังสือทาง ททท. จะทำการแจกข่าวเกี่ยวกับอนุสาร อ.ส.ท. ให้ประชาชน รับประทาน ว่า อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับนี้มีข้อมูลข่าวสารอะไรที่น่าสนใจบ้าง สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการประชาสัมพันธ์อนุสาร อ.ส.ท. อีกทางหนึ่งได้เช่นกัน

“อนุสาร อ.ส.ท. จะมีการโฆษณาในรายการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว มีการไปรโมทจากสื่อโทรทัศน์ อย่างพวงรายการท่องเที่ยวต่าง ๆ ก็ยังอาศัยหนังสือเล่มนี้เป็นข้อมูลเพื่อนำเสนอให้กับผู้ชมอยู่ แล้วก็มีรายการที่เป็นของของ ททท. เองด้วย คลื่นวิทยุ 10 กว่าคลื่นที่เราเป็นสปอนเซอร์อยู่ ก็ฝากข่าวหรือแจกข่าวไปว่าช่วงนี้หนังสือออกแล้ว มีเรื่องอะไรเด่น น่าสนใจบ้าง นอกจากนั้นเรายังใช้กองไปรโมทของเรา ดูแลพบปะสื่อมวลชนตลอด โดยการฝากข่าวในแต่ละเล่มที่หนังสือออก ซึ่งเราถือว่าเป็นลักษณะของการเกื้อหนุนกัน” (วินิจ รังผึ้ง, 6 มิถุนายน 2546)

การส่งเสริมจากสื่ออื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ และสื่อหนังสือพิมพ์นั้นต่างมีผลดีต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. หรือแม้แต่สื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นสื่อที่มีความทันสมัยและได้รับความสนใจเป็นอย่างมากนั้น ทางกองวารสารการท่องเที่ยวก็ได้จัดทำเว็บไซต์ของอนุสาร อ.ส.ท. โดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาดูข้อมูลของแต่ละฉบับ รวมถึงการสั่งซื้อ หรือการสมัครสมาชิกผ่านทางเว็บไซต์ได้ แต่กลับไม่ได้ผลในแง่ของการจัดจำหน่าย เนื่องจากส่วนใหญ่จะเข้ามาดูข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวมากกว่าการสั่งซื้อหนังสือ ทำให้ต้องมีการยกเลิกเว็บไซต์ของอนุสาร อ.ส.ท. ไป

“เราเคยให้มีการสั่งซื้อทางอินเทอร์เน็ต แต่ชักพังกก็เลิกไป เพราะมันไม่เวิร์ค ส่วนใหญ่จะมีแต่กดหาข้อมูลเอาฟรี ในลักษณะอยากไปเที่ยวมากกว่า โดยไม่ต้องเสียเงิน แต่ไม่มีการซื้อ เราเคยทดลองทำมาตั้งแต่ตอนที่อินเทอร์เน็ตบูมใหม่ ๆ มีเข้ามาประมาณ 10-20 รายเท่านั้น เราก็รอดูชั้กพักหนึ่งเพราะอาจจะยังไม่มีคนรู้เท่าไร แต่ต่อมาในปีไม่ได้ผล เราก็เลยต้องเลิกไป” (สุธีรา มณีแสง, 28 สิงหาคม 2546)

จะเห็นได้ว่า สื่อประเภทต่าง ๆ ถึงแม้จะมีผลดีต่ออนุสาร อ.ส.ท. ก็ตาม แต่มีบางสื่อที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เช่นกัน เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารมีความก้าวหน้ามาก สื่อต่าง ๆ มีความทันสมัยมากขึ้น อย่างเช่น สื่ออินเทอร์เน็ต เป็นสื่อที่กว้างขวางมากประชาชนสามารถเข้ามาดูข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้ตลอดเวลา และสามารถ Print เอาข้อมูลมาเก็บไว้ได้ หรือแม้แต่บริการข้อมูลการท่องเที่ยวทางเครื่องโทรสาร (FAX) ของ ททท. เองก็ตาม ที่สามารถส่งข้อมูลไปถึงผู้ที่ต้องการข้อมูลท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็วกว่าการที่จะไปซื้อหนังสือ



ท่องเที่ยวมาอ่าน ซึ่งบางครั้งเป็นกระทบไปถึงยอดขายของอนุสาร อ.ส.ท. ได้เช่นกัน ถึงแม้จะไม่มากก็ตาม ก็ทำให้ผู้บริหารและกองบรรณาธิการต้องมีการวางแผนการบริหารที่ดี ปรับปรุงพัฒนาเนื้อหา รูปแบบให้มีน่าสนใจ มีความทันสมัย เหมาะกับความต้องการของผู้อ่านอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้คนทั่วไปตัดสินใจอนุสาร อ.ส.ท. ในที่สุด

“บางสื่อก็ค่อนข้างมีผลกระทบนะ เช่น พอมีสื่ออินเทอร์เน็ต ช่วงแรก ๆ ยอดขายหล่นไป 500 เล่มเห็น ๆ เพราะเค้าสามารถดูได้ทั้งวัน จะไปที่ไหนก็ PRINT ออกมาดู ส่วนบริการข้อมูลก็บริการฟรี ส่ง FAX ให้ถึงบ้าน มันเป็นยุคที่สื่อมันกว้าง และก้าวหน้าหมดแล้ว เลยทำให้มีผลกระทบกับเราเหมือนกัน จึงจำเป็นต้องแข่งขันกับตัวเองให้ได้ ทำให้เราต้องมีการวางแผนที่ดี พัฒนาเนื้อหาให้รองรับความต้องการของผู้อ่าน เพื่อให้หนังสือขายได้ และอยู่รอดได้กับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป แต่กับบางสื่อก็เป็นผลดี เช่น โทรทัศน์ อย่างบางทีดาราก็ไปดูสถานที่เที่ยว เค้าก็จะโทรมาถาม ททท. ว่าวันนั้นที่ออก TV เรื่องนั้นมันอยู่ที่ไหน ฟังไม่ทัน แต่ว่าเค้าจะไปหรือไม่ไป เรายังไม่รู้ อาจเก็บไว้เป็นข้อมูล ซึ่งไม่มีผลเสียต่อหนังสือ จะมีแต่ส่งเสริมให้ว่ามีลงใน อ.ส.ท. เล่มไหน เราก็บอกว่า มีแต่หนังสือเก่าซึ่งยังขายเหลืออยู่ ก็ทำให้กลับมาขายได้อีก มันเลยเป็นผลดีมากกว่า” (ขนิษฐา พอนอ่วม, 12 มิถุนายน 2546)

## 2.7 ปัจจัยด้านโฆษณา

รายได้จากการสนับสนุนด้านโฆษณาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ จะช่วยเสริมทุนทำให้นิตยสารอยู่รอดได้ อนุสาร อ.ส.ท. มีอายุการวางแผนจำหน่ายนาน มียอดขายที่สูง เป็นนิตยสารท่องเที่ยวที่อยู่ในองค์กรของรัฐขนาดใหญ่ ที่มีความน่าเชื่อถือ มีทีมงานการผลิตที่มีความชำนาญและมีความสามารถ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับการตอบรับด้านโฆษณาที่ดี คือ การที่ไม่ต้องมีพนักงานขายโฆษณาออกไปหาลูกค้า เพื่อเสนอให้ลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. แต่จะเป็นลักษณะที่ลูกค้าจะสั่งจองเข้ามาเอง อีกทั้งความมีชื่อเสียงของอนุสาร อ.ส.ท. ยังสามารถเอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทโฆษณาและเจ้าของสินค้าที่จะเลือกพิจารณาให้การสนับสนุนการในการลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. อีกด้วย

ในขณะเดียวกัน ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย เป็นผลให้กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวประหยัคงบประมาณในการลงโฆษณา ทำให้การลงโฆษณาให้น้อยลงตามไปด้วย ก็อาจจะเป็นผลให้อนุสาร อ.ส.ท. มีรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาลดน้อยลง หรือประสบภาวะการขาดทุนได้เช่นกัน หากไม่มีระบบการบริหารที่ดีและเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ ดังนั้นการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. จึงต้อง

พิจารณาปัจจัยด้านการโฆษณาเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดรายได้หมุนเวียนในการทำอนุสาร อ.ส.ท. ฉบับต่อไป

“หน้าโฆษณาจะเป็นรายได้หลักมากกว่ายอดขาย เพราะเราขายราคาถูก ดังนั้นการขายโฆษณาจึงมีความสำคัญมากพอสมควรกับตัวหนังสือ บางครั้งการขายพื้นที่โฆษณามันเป็นผลกระทบมาจากเรื่องของเศรษฐกิจถ้าเศรษฐกิจดีลูกค้ามาลงกันเยอะมาก แต่ถ้าไม่ดีต่อไปลูกค้าคงลดลงเหมือนกัน”(ครุณี ทองเย็น, 24 มิถุนายน 2546)



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย การบริหารองค์กร การบริหารงานของกองบรรณาธิการ การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย และการบริหารงานด้านโฆษณา
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

ระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) เน้นการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ของอนุสาร อ.ส.ท. โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญคือ แนวคิดเกี่ยวกับนิคยสารและนิตยสารท่องเที่ยว แนวคิดเกี่ยวกับการบรรณาธิการและการผลิตนิตยสาร ทฤษฎีองค์กร (สื่อสารมวลชน) แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดและการสื่อสารการตลาด

สำหรับแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยคือ แหล่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับบุคคลในองค์กรอนุสาร อ.ส.ท. คือ ผู้บริหารและบุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท. และแหล่งข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research)

การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล จะถูกนำเสนอแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

- 1.1 ความเป็นมาของอนุสาร อ.ส.ท.
- 1.2 การจัดองค์กรของอนุสาร อ.ส.ท.

- 1.3 การบริหารงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท.
- 1.4 การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย
- 1.5 การบริหารงานด้านการโฆษณา

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

- 2.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเป็นเจ้าขององค์กร ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เงินทุน การนำเสนอเนื้อหา เทคโนโลยีการผลิต และการตลาด
- 2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ ตลาดผู้อ่าน คู่แข่ง การส่งเสริมจากสื่ออื่น และการโฆษณา

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

#### 1.1 ความเป็นมาของอนุสาร อ.ส.ท.

อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารการท่องเที่ยวของทางราชการ ที่มีอนุสนธิมาจากการจัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ขึ้นได้เพียง 5 เดือนเท่านั้น (จัดตั้ง อ.ส.ท. เดือนมีนาคม พ.ศ. 2503) ทั้งนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ แนะนำคนไทยให้รู้จักบ้านเมืองของตนเอง ทั้งด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ และเรื่องน่ารู้ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประการสำคัญคือ เพื่อเป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์งาน อ.ส.ท. และประโยชน์ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้คนไทยรับรู้และเข้าใจ

อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับปฐมฤกษ์ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2503 เป็นการออกในวาระวันเฉลิมพระชนมพรรษา สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ภาพหน้าปกเป็นพระบรมฉายาลักษณ์สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถกำลังทรงโบกพระหัตถ์ในระหว่างเสด็จเยือนสหรัฐอเมริกาและยุโรป โดยมีพลโท เฉลิมชัย จารุวัตร รับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ อ.ส.ท. ท่านแรก

ลักษณะรูปเล่มของอนุสาร อ.ส.ท. ในระยะแรกเป็นหนังสือเล่มเล็ก ๆ รูปเล่มคล้ายวารสารทางวิชาการ ขนาด 8 หน้ายก หนาเพียง 48 หน้า มีภาพสีเฉพาะหน้าปก เนื้อเรื่องและภาพประกอบในเล่มเป็นข่าวคำ กำหนดราคาขายเพียง 1.50 บาท ต่อมาได้มีการปรับปรุงให้มีภาพสีหน้าปกเพิ่มขึ้น ส่วนเนื้อหาภายในเล่มยังคงเดิม แต่ได้พยายามเน้นเนื้อเรื่องให้เป็นการท่องเที่ยวไปตามสถานที่ต่าง ๆ อย่างจริงจัง

ต่อมา เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2522 องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารองค์กรใหม่ เพื่อรองรับการยกฐานะจากองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว (อ.ส.ท.) ขึ้นเป็น “การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” เรียกโดยย่อว่า “ททท.”

ส่วนอนุสาร อ.ส.ท. ได้รับการปรับปรุงมาเป็นกองบรรณาธิการ โดยได้มีการแต่งตั้งผู้อำนวยการ อ.ส.ท. คนใหม่ คือ พันเอก สมชาย หิรัญกิจ มีลักษณะเป็นกองงานหนึ่ง ที่จัดอยู่ในกองวารสารการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 3 งาน คือ งานวารสารภาษาไทย งานวารสารภาษาต่างประเทศ และงานการตลาดวารสาร มีคุณปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ เป็นผู้อำนวยการกองวารสารการท่องเที่ยวคนแรก

นับตั้งแต่ปีที่ 19 ฉบับที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2522 ของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นปีที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นช่วงของการปฏิรูปนิตยสารการท่องเที่ยว มีการปรับปรุงรูปโฉม คุณภาพการพิมพ์ และเนื้อหาสาระอย่างไม่หยุดนิ่ง และปีที่ 30 มีการเปลี่ยนแปลงรูปเล่มจากหนังสือเย็บกลางแบบมุงหลังคาที่รักษาเอกลักษณ์มาถึง 30 ปี มาเป็นแบบเข้าเล่มด้วยระบบไสสันทากาว ให้ความสำคัญในส่วนของคุณภาพการพิมพ์ และเพิ่มเนื้อหาอีกมากมาย และในปีที่ 31 ได้มีการปรับปรุงรูปโฉมและเนื้อหาใหม่อีกครั้ง โดยการเน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มากขึ้น ให้ความสำคัญต่อสารคดีแนวธรรมชาติและพัฒนาคุณภาพของการท่องเที่ยวอยู่เสมอ

ต่อมาในปีที่ 33 คุณดวงดาว สุวรรณรังษี รับหน้าที่เป็นบรรณาธิการแทน คุณหญิงคณิตตา เลขะกุล และยังมีนักเขียนคุณภาพเป็นนักเขียนประจำกองบรรณาธิการอีกด้วย ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. กลายเป็นหนังสือที่ได้รับความนิยมในเวลาอันรวดเร็วและพัฒนาเติบโตขึ้นเป็นนิตยสารรายเดือนที่ได้รับความนิยมอย่างสูง และหยั่งยืนอย่างมั่นคงในปัจจุบัน

## 1.2 การจัดโครงสร้างองค์กรอนุสาร อ.ส.ท.

อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารแนวท่องเที่ยวที่ผลิตและจำหน่ายโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การทำงานของอนุสาร อ.ส.ท. จึงมีลักษณะเป็นกองงานหนึ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีสายงานและความรับผิดชอบขึ้นตรงต่อรองผู้ว่าฯ ฝ่ายการตลาด มีผู้อำนวยการฝ่ายบริการการตลาด เป็นผู้รับผิดชอบ มีชื่อเรียกว่า “กองวารสารการท่องเที่ยว” ซึ่งจะปฏิบัติงานในด้านของการนำเสนอเนื้อหา ข่าวสารที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวในประเทศไทย

การจัดโครงสร้างองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. ตั้งแต่แรกเริ่มจนถึง พ.ศ. 2532 ที่ผ่านมากองวารสารการท่องเที่ยว จะแบ่งสายงานตรงในการบริหารงานอนุสาร อ.ส.ท. ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำเนื้อหา หรือกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. นั้นเรียกว่า “งานวารสารภาษาไทย” ด้านงานการจัดจำหน่าย และการจัดหาสมาชิก เรียกว่า “งานการตลาดวารสาร” ส่วนสายงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานอนุสาร อ.ส.ท. นั้น ได้แก่ งานผลิตภาพ งานศิลปกรรม งานพิมพ์ จะขึ้นอยู่กับกองผลิตอุปกรณ์โฆษณา ซึ่งเป็นกองงานหนึ่งในฝ่ายบริการการตลาดเช่นกัน และในด้านการจัดหาโฆษณานั้น จะขึ้นกับกองการเงิน ซึ่งเป็นกองงานหนึ่งในฝ่ายบัญชีและงบประมาณ

ต่อมา เมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ก้าวเข้าสู่ปีที่ 30 (พ.ศ. 2533) ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอนุสาร อ.ส.ท. ในบางส่วน ได้แก่ การเพิ่มด้านของผู้พิมพ์ขึ้น โดยการแยกส่วนออกจากกองผลิตอุปกรณ์โฆษณา โดยจ้างบริษัทผู้พิมพ์ของเอกชนมาดำเนินการจัดพิมพ์แทน ซึ่งจะใช้วิธีการประมูลจากสำนักพิมพ์ต่าง ๆ ในลักษณะแบบปีต่อปี

### - บุคลากรในองค์กร

ตั้งแต่แรกเริ่มในการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. นั้น บุคลากรในกองบรรณาธิการล้วนเป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยความสามารถ และมีคุณภาพมาโดยตลอด จนมาถึงช่วงปีที่ 19 ซึ่งเป็นยุคของคนรุ่นใหม่อย่างแท้จริง เป็นกองบรรณาธิการที่ประกอบไปด้วยหนุ่มสาวที่เปี่ยมด้วยศักยภาพ และมีความโดดเด่นในแนวทางการทำงานของตนเองอย่างแท้จริง มีนักเขียนและช่างภาพที่มีประสบการณ์สูง และเป็นมืออาชีพมาร่วมงานมากขึ้น นักเขียนแทบทุกคนของอนุสาร อ.ส.ท. แม้จะเขียนสารคดีได้หลายแนว แต่มีแนวสารคดีอันเป็นเอกลักษณ์ของตนอย่างชัดเจน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะเป็นผู้ร่วมกันวางอนาคตของอนุสาร อ.ส.ท. ต่อไปในอนาคต

### 1.3 การบริหารงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท.

#### - นโยบายและการวางแผนการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท.

ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. นั้นจะมีการวางแผนการจัดทำล่วงหน้าเป็นเวลา 1 ปี เพื่อจัดเตรียมเรื่องและสรุปเนื้อหาที่จะนำเสนอภายในปีถัดไป การกำหนดเนื้อหาหรือวิธีการนำเสนอ ต้องเหมาะสมกับความต้องการของผู้อ่าน เหมาะสมแก่ฤดูกาลท่องเที่ยว สอดคล้องกับนโยบายหลักและแผนการตลาดของ ททท. นอกจากนี้ทางกองบรรณาธิการจะมีการประชุมกันอีกครั้งในแต่ละเดือน และใช้เวลาจัดทำแต่ละเล่มล่วงหน้า 2 เดือน ส่วนฝ่ายการตลาดวารสารนั้น รับผิดชอบด้านการจัดจำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. ในระบบเงินสด ระบบลูกหนี้ ระบบสมาชิก และการจัดหาสมาชิก

#### - งบประมาณอนุสาร อ.ส.ท.

อนุสาร อ.ส.ท. เป็นหนังสือของรัฐที่ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากงบประมาณกลาง ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเอง ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. มีงบประมาณที่ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนสูงมาก โดยรายได้หลักมาจากรายได้จากยอดการจำหน่าย และการโฆษณา ส่วนการจัดทำนิตยสารแต่ละฉบับ กองบรรณาธิการจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณเพื่อขออนุมัติจากกองการเงินของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นงบประมาณที่ได้มาจากยอดการจำหน่าย และการโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. โดยจะมีการตั้งงบประมาณเฉลี่ยเดือนละ 200,000 บาท ต่ออนุสาร อ.ส.ท. 1 ฉบับ

#### - กลุ่มเป้าหมายอนุสาร อ.ส.ท.

เนื่องจากลักษณะการนำเสนอของอนุสาร อ.ส.ท. หลากหลายรูปแบบ ดังนั้น อนุสาร อ.ส.ท. มีกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวาง ไม่จำกัดกลุ่มเป้าหมาย

## - การผลิตอนุสาร อ.ส.ท.

### : ที่มาของหัวหนังสือ “อนุสาร อ.ส.ท.”

อนุสาร อ.ส.ท. เป็นหนังสือที่มีอนุสนธิมาจากการจัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ ให้เป็นที่รู้จักของชาวไทยและชาวต่างประเทศ เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของหน่วยงาน ดังนั้น จึงได้ตั้งชื่อหนังสือนี้ว่า “อนุสาร อ.ส.ท.” ตามชื่อขององค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) โดยขอจดชื่อหัวหนังสือจากสันติบาลแผนกเอกสารโดยตรง

### : ลักษณะการนำเสนอ

เนื้อหาที่นำเสนอของอนุสาร อ.ส.ท. จะต้องเป็นเนื้อหาที่สนับสนุน หรือส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศมากกว่าต่างประเทศ ส่งเสริมภาพพจน์ของประเทศชาติ ซึ่งทั้งนี้การนำเสนอเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. จะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเสมอ อีกทั้งการตรวจสอบความถูกต้องของตัวอักษรและความถูกต้องของการใช้ภาษาที่ใช้ในการเขียนนั้น ซึ่งองค์การอนุสาร อ.ส.ท. จะให้ความสำคัญมาก มีงานด้านการพิสูจน์ตัวอักษรขึ้น โดยเฉพาะ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของคำอักขระ ก่อนที่จะนำเสนอออกสู่สายตาผู้อ่าน

รูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. จะมีความหลากหลาย ส่วนใหญ่จะเป็นประเภทของบทความและสารคดีการท่องเที่ยว และน้อยที่สุดคือรูปแบบการนำเสนอแบบข่าว ส่วนรูปแบบในการนำเสนอที่ไม่ใช่ข่าว บทความ สารคดี จะมีการนำเสนอฉบับละ 1 ครั้งต่อหนึ่งรูปแบบ

สำหรับสัดส่วนของพื้นที่ในการนำเสนอเรื่องราวที่เป็นตัวอักษร ภาพสี ภาพขาวดำของอนุสาร อ.ส.ท. จะมีการนำเสนอเนื้อหาด้วยตัวอักษรมากที่สุดคือ 50% รองลงมาคือคือ การนำเสนอด้วยภาพสี 40% และการนำเสนอด้วยภาพขาวดำที่สุดคือ 10%



### : การนำเสนอภาพปก และภาพประกอบ

ภาพปกเป็นปัจจัยสำคัญสิ่งหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดผู้อ่านให้สนใจหนังสือ สิ่งแรกในการเลือกภาพขึ้นมาเป็นปกนั้น กองบรรณาธิการจะเลือกเรื่องเด่นที่เป็นหัวใจของหนังสือฉบับนั้น ๆ มาเป็นภาพปก

อนุสาร อ.ส.ท. มีการกำหนดว่า ในเดือนสิงหาคมและธันวาคมของทุกฉบับ จะอัญเชิญพระบรมฉายาลักษณ์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถเป็นภาพปก ส่วนภาพหน้าปกของอนุสาร อ.ส.ท. ในฉบับอื่น ๆ นั้นยังคงรักษาเอกลักษณ์ไว้คงเดิมโดยยึดภาพทิวทัศน์ของสถานที่ท่องเที่ยวประเพณีและวัฒนธรรมต่าง ๆ และศิลปวัตถุ เป็นหลัก ต่อมาช่วงปีที่ 30 ภาพหน้าปกนั้นเริ่มเป็นภาพเกี่ยวกับชีวิตและความเป็นอยู่ของคนทั่วไปมากขึ้นกว่าในช่วงแรกซึ่งเน้นทิวทัศน์เป็นหลัก นอกจากนี้ เพื่อความสอดคล้องกับรูปแบบการท่องเที่ยวแนวใหม่ในปัจจุบัน จึงมีหน้าปกเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพิ่มขึ้นด้วย

ส่วนการนำเสนอปกหน้าด้านใน และปกหลังด้านในของอนุสาร อ.ส.ท. จะเป็นเนื้อที่สำหรับการลงโฆษณาหน่วยงาน องค์กร หรือบริษัทที่มีธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยว

ภาพประกอบเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้หนังสือน่าอ่านและเนื้อเรื่องน่าสนใจชวนติดตามภาพจะต้องอธิบายเรื่องราวได้ชัดเจน โดยจะใช้ภาพประกอบในการดำเนินเรื่องราว มีตัวอักษรควบคู่ไปกับภาพในลักษณะการบรรยายได้ภาพ คุณภาพของภาพที่คัดลงมานั้นจะเลือกอย่างพิถีพิถันและต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดของภาพ โดยจะมีการประชุมเพื่อจัดวางช่างภาพในการไปถ่ายสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นสำหรับการนำเสนอในแต่ละเดือน จากนั้น จะนำรูปที่ไปถ่ายได้ทั้งหมด มาเลือกรูปที่ดี ที่เหมาะสมที่สุด มาลงในอนุสาร อ.ส.ท.

### : สารบัญ / หน้าแนะนำ

สารบัญ จะช่วยบอกให้ผู้อ่านทราบว่าหนังสือฉบับนั้นมีเนื้อหาสาระอะไรบ้าง โดยเริ่มต้นเรียงลำดับคอลัมน์ต่าง ๆ ตั้งแต่หน้าแรกจนหน้าสุดท้าย และบอกย่อ ๆ ไว้ในหน้าสารบัญว่าฉบับนี้มีเรื่องอะไรบ้าง ใครเป็นผู้เขียน อยู่หน้าที่เท่าไร

ต่อมาอนุสาร อ.ส.ท. ได้มีการปรับปรุงการจัดหน้าสารบัญให้มีความสวยงาม และชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มส่วนของ “หน้าแนะนำ” หนังสือ มีการนำเฉพาะเนื้อเรื่องเด่น ๆ ขึ้นมาแนะนำว่าในฉบับนี้มีเรื่องอะไรบ้าง ใครเป็นผู้เขียน พร้อมทั้งแนะนำเรื่องอย่างย่อ ๆ และมีภาพจากเรื่องมาลงประกอบเพื่อเพิ่มความสวยงาม และทำให้หน้าสารบัญดูมีชีวิตชีวาขึ้น ส่วนคอลัมน์ประจำอื่น ๆ ยังคงจัดอยู่ในส่วนของสารบัญเหมือนเดิม จะไม่นำมาปะปนไว้ในส่วนของหน้าแนะนำด้วย

### : รูปเล่มและเนื้อหา

อนุสาร อ.ส.ท. มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปเล่ม ระบบการพิมพ์ กระจาย เนื้อหาให้ มีคุณภาพและมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ด้านรูปเล่มนั้น มีการเปลี่ยนจากหนังสือเย็บกลางแบบมุงหลังคาที่รักษาเอกลักษณ์มาถึง 30 ปี มาเป็นแบบเข้าเล่มด้วยระบบไสสันทากว นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในส่วนของคุณภาพการพิมพ์ ตลอดจนความสวยงามของตัวหนังสือเป็นพิเศษ โดยเปลี่ยนจากระบบออฟเซตตัวเรียงธรรมดาเป็นออฟเซตระบบคอมพิวเตอร์ที่ทำให้ตัวอักษรคมและชัดเจนกว่าเดิมมาก มีการพิมพ์ปกให้หนาขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้ยับง่าย

การเปลี่ยนการใช้กระดาษและเพิ่มหน้าสีให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยที่ด้านในเปลี่ยนจากกระดาษปรู๊ฟมันเป็นกระดาษปอนด์ และเปลี่ยนหน้าสีจากกระดาษปอนด์เป็นกระดาษอาร์ตในที่สุด ทำให้ภาพในอนุสาร อ.ส.ท. เป็นภาพที่สีสวยสดงดงาม แม้แต่ภาพโฆษณาในช่วงนี้จะเล่นกับภาพมากขึ้น

ในด้านเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. นั้นจึงได้นำเสนอเรื่องราวของแหล่งท่องเที่ยวทั่วเมืองไทยอย่างเจาะลึกและหลากหลายแง่มุม การจัดทำฉบับพิเศษแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว รวมทั้งมีการขยายจำนวนหน้าและเพิ่มเนื้อหาอีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการจัดหน้าและการวางรูปแบบของคอลัมน์ใหม่ ๆ ให้ทันสมัย น่าอ่านมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของผู้อ่านมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญอนุสาร อ.ส.ท. ยังตระหนักในบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ และพยายามสร้างจิตสำนึกในเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชนให้ได้รับความกระทบกระเทือนจากการท่องเที่ยวน้อยที่สุด ทิศทางในการนำเสนอเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. จึงพัฒนาให้เน้นการท่องเที่ยวเชิงนิเวศมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็ได้ละเลยสารคดีแนววิถีชีวิตและวัฒนธรรมไทยให้คนรุ่นใหม่รู้จักอีกด้วย

## : การจัดพิมพ์

กองบรรณาธิการ มีหน้าที่จัดพิมพ์ต้นฉบับและตรวจดูความเรียบร้อย จากนั้นจะจัดส่งต้นฉบับสมบูรณ์ไปยังฝ่ายศิลปกรรม เพื่อทำการจัดหน้าและห่อปกประกอบเพิ่มเติมให้มีความสวยงาม และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เมื่อกระบวนการจัดหน้าเสร็จสิ้นลง จะมีการพิสูจน์อักษร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และคำถูกผิด แล้วจัดส่งงานตัวเล่มไปให้โรงพิมพ์นำ Art-work ไปแยกสี ถ่ายเพลตสี เมื่อทางโรงพิมพ์ถ่ายเพลตเสร็จแล้วจะส่งมาให้กองบรรณาธิการตรวจคุณภาพอีกครั้ง หากไม่มีการแก้ไขก็ดำเนินการจัดส่งให้โรงพิมพ์เพื่อจัดพิมพ์ออกมาเป็นรูปเล่มต่อไป และส่งอนุสาร อ.ส.ท. กลับมายังงานการตลาดวารสาร จากนั้นจึงจัดส่งไปให้กับสมาชิก ตัวแทนจำหน่าย และวางแผงการจัดจำหน่ายต่อไป

### - การกำหนดราคา

หลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาของอนุสาร อ.ส.ท. นั้น ไม่ได้ทำเพื่อหวังผลกำไรเป็นหลัก เพียงแต่เป็นนิตยสารที่ต้องการเผยแพร่ข่าวสารการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป ราคาของอนุสาร อ.ส.ท. จึงเน้นนโยบายราคาถูก เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนและเลี้ยงตัวเองได้เท่านั้น การปรับขึ้นราคานั้น จะกำหนดตามภาวะราคาวัตถุดิบ ภาวะการแข่งขัน ให้เป็นไปตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ สาเหตุอีกประการที่มีการขึ้นราคาของอนุสาร อ.ส.ท. เนื่องมาจากการที่อนุสาร อ.ส.ท. ไม่ได้ขึ้นราคามาเป็นเวลานานพอสมควร จึงมีการปรับราคาขึ้นตามความเหมาะสม ซึ่งกองบรรณาธิการมองว่า ธุรกิจนิตยสารมีการเจริญเติบโตสูงมาก และถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจช่วงนั้นมีการขึ้นค่ากระดาษ ค่าหมึกพิมพ์ หรือวัสดุอุปกรณ์ใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแล้วนั้น บางครั้งจึงไม่สามารถที่จะขึ้นราคาของนิตยสารตามราคาของต้นทุนการผลิตได้ ดังนั้น จึงได้มีการปรับราคาขึ้นอีกเล็กน้อย เพื่อรองรับสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไว้ด้วย แต่อย่างไรก็ตามนโยบายราคานี้ก็จะพยายามที่จะตรึงราคาเดิมให้นานที่สุด เพื่อการไม่เอาเปรียบผู้อ่าน

#### 1.4 การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย

สำหรับงานจัดจำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. นี้ ด้านงานวารสารการตลาดจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ เกี่ยวกับการจำหน่าย การจัดหาสมาชิก และการส่งเสริมการขาย โดยการจำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งผลิตโดยองค์กรของรัฐนี้ใช้ลักษณะการจัดจำหน่ายเอง มีการจัดส่งให้แก่ร้านค้าต่าง ๆ ทั่วประเทศ และส่งไปให้สมาชิก ในปัจจุบันมียอดพิมพ์ 70,000 ฉบับต่อเดือน ซึ่งสถิติการจัดจำหน่ายหนังสือ อนุสาร อ.ส.ท. ประมาณ 90 % ของแต่ละเดือน ส่วนรายได้ของอนุสาร อ.ส.ท. แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ รายได้จากการจำหน่าย และรายได้จากการขายเนื้อที่โฆษณา

การจัดจำหน่ายของอนุสาร อ.ส.ท. นี้ มีช่องทางการจัดจำหน่ายใน 3 ลักษณะ คือ ขายสด ขายระบบลูกหนี้ และระบบสมาชิก ในส่วนของการขายเงินสด และลูกหนี้ จะมีส่วนลดที่เท่ากันคือ 25 % ราคาของปกคือ 60 บาท (ในปัจจุบัน) ดังนั้นราคาที่จำหน่ายจึงเท่ากับฉบับละ 37.50 บาท ส่วนการขายผ่านระบบสมาชิกนั้น จะจัดจำหน่ายตามราคาที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การเป็นสมาชิกในระยะเวลา 1 ปี (12 ฉบับ) ราคา 660 บาท (ในปัจจุบัน)

กำหนดการคืนหนังสือ ทางงานจัดจำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. ได้ตั้งมาตรการ การกำหนดการเหลือนิตยสารไว้ เพราะยอดคืนที่กลับมาจะได้นำมาเปลี่ยนฉบับใหม่กลับไปจำหน่ายต่อ ดังนั้นเพื่อให้ลดยอดการเหลือจึงกำหนดยอดเหลือไว้ให้ไม่เกิน 5 % ของการสั่งซื้อ

ส่วนกำหนดการวางตลาดของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นหนังสือรายเดือน แต่ไม่มีการกำหนดการวางตลาดที่แน่นอน ทั้งนี้ เนื่องมาจากการเป็นองค์กรของรัฐ จึงทำให้การวางตลาดนั้นไม่ค่อยตรงเวลา ไม่ได้เป็นระบบตายตัวเหมือนธุรกิจของเอกชน อาจจะมีตลาดเคลื่อนไปบ้าง 1-2 วัน โดยอนุสาร อ.ส.ท. จะมีกำหนดการวางตลาดประมาณวันที่ 4-6 ของทุกเดือน

การหีบห่อนั้น ทางอนุสาร อ.ส.ท. จะจ้างคนหีบห่อมืออาชีพมาห่อให้ เพื่อจำหน่ายให้กับตัวแทนในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ส่วนการจัดส่งให้สมาชิกนั้น พนักงานของงานการตลาดวารสารจะช่วยกันทำการหีบห่ออนุสาร อ.ส.ท. ให้กับสมาชิกเพื่อจัดส่งผ่านทางไปรษณีย์

การส่งเสริมการขาย (Promotion) อนุสาร อ.ส.ท. ไม่เน้นเรื่องทำการส่งเสริมการขาย เนื่องจากเป็นนิตยสารที่มีราคาสูงอยู่แล้ว จึงไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกหรือประชาชนมีส่วนร่วม แต่อย่างไรทางอนุสาร อ.ส.ท. ก็ยังคำนึงถึงการส่งเสริมการขายอยู่บ้าง เพื่อเป็นการคืน

กำไรให้กับผู้อ่าน และสมาชิกของอนุสาร อ.ส.ท. ได้แก่ การจัดทำฉบับพิเศษแนะนำจังหวัดต่าง ๆ การจัดทำโปสเตอร์ภาพวิหิตทัศน์ การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ การแจกของที่ระลึกให้แก่สมาชิก สื่อโฆษณา และสื่อมวลชนต่าง ๆ

### 1.5 การจัดการธุรกิจด้านการโฆษณา

สำหรับงานโฆษณานั้นไม่ได้จัดอยู่ในกองงานวารสารของอนุสาร อ.ส.ท. แต่จะขึ้นอยู่กับกองการเงิน จะดูแลรับผิดชอบเฉพาะด้านของรายได้ และการส่งจงการโฆษณาของลูกค้าเท่านั้น จากนั้นจะส่งงานโฆษณาของลูกค้าให้แก่กองบรรณาธิการ สำหรับรายได้จากการจำหน่ายนิตยสาร และรายได้จากการขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. นี้ จะถูกนำไปยังกองรายได้ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อรวบรวมไว้เป็นทุนและงบประมาณในการใช้จ่ายในการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ต่อไป

การขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. นี้ ไม่จำเป็นต้องมีพนักงานขายโฆษณาออกไปหาลูกค้า เพื่อเสนอให้กลุ่มธุรกิจลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. แต่จะเป็นในลักษณะที่ลูกค้าจะเป็นผู้ส่งจงการลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. เอง โดยกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่จะลงไว้ล่วงหน้าเป็นสัญญาแบบปีต่อปี และในปัจจุบันรายได้จากการขายโฆษณาประมาณ 1,200,000 ต่อเดือน

อนุสาร อ.ส.ท. ในฉบับหนึ่ง ๆ จะมีการกำหนดสัดส่วนระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับหน้าโฆษณาไว้โดยประมาณที่ 65 : 35 ถึงแม้จะมีผู้ประสงค์จะลงโฆษณามาก แต่ถ้าเกินจำนวนโฆษณาที่จัดไว้ในนิตยสารแต่ละฉบับแล้ว ทางฝ่ายจัดหาโฆษณาก็จะไม่รับ เพราะต้องการลงเรื่องราวให้ผู้อ่านได้อ่านมากที่สุด โฆษณาที่ลงส่วนใหญ่จะเป็นของหน่วยงาน องค์กร หรือบริษัทที่มีธุรกิจเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเท่านั้น เช่น การรถไฟ การบินไทย บริษัททัวร์ต่าง ๆ เป็นต้น หรือถ้าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคก็มีบ้าง เช่น กล้องถ่ายรูป ฟิล์มถ่ายรูป เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ และจะไม่รับโฆษณาที่ไม่เหมาะสม เช่น สุรา บุหรี่ เป็นต้น

การวางหน้าโฆษณานั้น บริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์สินค้าและบริการ จะต้องจัดเตรียมอาร์ตเวิร์คมาให้เรียบร้อย จากนั้นทางฝ่ายศิลปกรรมจะทำการจัดหน้าโฆษณาอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสินค้าที่มาซื้อหน้าโฆษณากับอนุสาร อ.ส.ท. จะต้องส่งการจัดวางหน้าโฆษณาไปให้บริษัทเจ้าของสื่อโฆษณาได้ตรวจสอบด้วย

อัตราค่าโฆษณาที่ทางอนุสาร อ.ส.ท. เรียกเก็บจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ หรือบริการต่าง ๆ ที่มีความประสงค์จะลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. นั้น จะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งเฉพาะที่ของหน้าโฆษณา และจะปรับเปลี่ยนราคาขึ้นตามความเหมาะสม โดยจะอยู่ที่ประมาณ 3-5 ปีต่อครั้ง ส่วนอัตราค่าโฆษณานี้จะปรับตัวขึ้นประมาณร้อยละ 20-30

### สรุปจุดเด่นและจุดด้อยของการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท.

#### จุดเด่น / โอกาส

1. ชื่อเสียงและความเก่าแก่ของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกที่มีมานาน และเป็นต้นตำรับของนิตยสารท่องเที่ยว จนกลายเป็น Brand name ของการท่องเที่ยว
2. อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารของทางราชการ จึงมีภาพพจน์เป็นสถาบันที่น่าเชื่อถือ และสามารถใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้ ส่งผลดีต่อการจำหน่ายที่ดี และด้านธุรกิจการขายโฆษณา
3. จากอายุของอนุสาร อ.ส.ท. และความเป็นรัฐวิสาหกิจ อนุสาร อ.ส.ท. จึงได้เปรียบนิตยสารท่องเที่ยวอื่นในแง่ความชำนาญจากประสบการณ์การทำหนังสือด้านนี้มานาน รวมถึงความพร้อมและความสะดวกในการหาข้อมูลและเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ของสถานที่ท่องเที่ยวนั้น
4. ความมีเอกภาพ (unity) ของนิตยสาร กล่าวคือ ปัจจุบันอนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารฉบับเดียวที่มุ่งเน้นเฉพาะการท่องเที่ยวและศิลปวัฒนธรรมไทย ในขณะที่นิตยสารท่องเที่ยวอื่น ได้มีการผนวกรูปแบบความบันเทิงและเนื้อหาอื่น ๆ อย่างกระจัดกระจาย
5. การใช้ภาษาซึ่งกลมกลืน ไพเราะ ถูกต้องและเหมาะสมในฐานะเป็นสื่อมวลชนที่แพร่กระจายสู่ผู้อ่านจำนวนมาก รวมทั้งเป็นภาษาที่มีวุฒิภาวะสูงกว่านิตยสารท่องเที่ยวอื่น ๆ มาก
6. ฝีมือการถ่ายภาพของอนุสาร อ.ส.ท. มีความสวยงามและแสดงถึงความเชี่ยวชาญในการถ่ายภาพอย่างมาก ถือได้ว่าอนุสาร อ.ส.ท. มีจุดเด่นในด้านภาพประกอบมากที่สุด เช่น ภาพสีคมชัด ภาพสวย ภาพไม่ซ้ำ
7. ราคาของอนุสาร อ.ส.ท. เน้นนโยบายราคาถูก จึงมีราคาถูกกว่านิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น ๆ ในท้องตลาด ทำให้มียอดจำหน่ายสูงตามมา

#### จุดด้อย / อุปสรรค

1. เนื่องจากความเป็นราชการและนโยบายหลักในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในจังหวัดต่าง ๆ ของประเทศ อนุสาร อ.ส.ท. จึงขาดอิสระในการนำเสนอข้อมูลบางด้าน เช่น จะต้องกล่าวถึงเฉพาะความสวยงามและเลือกเฟ้นเฉพาะสิ่งที่ดีงามของจังหวัดนำเสนอแก่ผู้อ่านจึงมีลักษณะเป็นเครื่องมือของรัฐในการโน้มน้าวใจผู้อ่านให้ไปท่องเที่ยวในจังหวัดนั้น ๆ ซึ่งต่างจากนิตยสารท่องเที่ยว

เที่ยวอื่นที่มีอิสระมากกว่าและสามารถเสนอแง่มุมในด้านลบได้ ซึ่งบางครั้งอาจทำให้ข้อมูลของอนุสาร อ.ส.ท. ดูไม่น่าเชื่อถือเท่าที่นิตยสารท่องเที่ยวอื่นในแง่การเสนอความเป็นจริง

2. จากการที่อนุสาร อ.ส.ท. มีความเป็นราชการ ทำให้ต้องวางตัวเป็นกลางและไม่สามารถระบุหรือสนับสนุนบริษัทหรือกิจการของเอกชนได้อย่างเปิดเผย

3. เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารของรัฐ การปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามระบบราชการอย่างเคร่งครัด จนบางครั้งทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน และมีผลทำให้ประสบปัญหาความล่าช้าในการทำงาน

4. ข้อมูลการท่องเที่ยวของอนุสาร อ.ส.ท. สะท้อนลักษณะการเดินทางแบบราชการ เช่น การได้รับการต้อนรับ ความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว แต่ในทางกลับกันนั้น บ่อยครั้งต่างจากการเดินทางจริง ๆ ของคนทั่วไป จึงอาจเป็นเหตุทำให้ผู้ที่เดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวนั้น ๆ ไม่เชื่อถือข้อมูลของอนุสาร อ.ส.ท. ได้ เช่น เดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวลำบากกว่าที่อนุสาร อ.ส.ท. ระบุไว้ หรือคนทั่วไปอาจจะไม่สามารถเข้าไปยังที่สวยงามเหมือนกับที่อนุสาร อ.ส.ท. ถ่ายรูปไว้ เป็นต้น

5. การออกหนังสือไม่แน่นอนและล่าช้ากว่ากำหนดเสนอนั้น มีผลกระทบต่อการจำหน่ายของอนุสาร อ.ส.ท. ได้ โดยเฉพาะเมื่อนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่นเสนอเรื่องราวใกล้เคียงกับอนุสาร อ.ส.ท. ก็จะทำให้เสียเปรียบนิตยสารท่องเที่ยวอื่นที่ออกมาก่อน

6. อนุสาร อ.ส.ท. นั้น ถึงแม้ว่าจะมีคุณภาพสูงในเชิงวรรณกรรม แต่ลักษณะดังกล่าวอาจไม่ถูกใจสำหรับคนรุ่นใหม่ ที่อาจมองว่ามีความเยิ่นเย้อ ใช้ภาษาที่เข้าใจยาก

## ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

### 1. ปัจจัยภายในองค์กร

#### 1.1 ปัจจัยด้านความเป็นเจ้าของ

รูปแบบการเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ อนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารการท่องเที่ยวที่มีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าของ จึงมีภาพพจน์เป็นสถาบันที่น่าเชื่อถือด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งความมีชื่อเสียงและความเก่าแก่ของอนุสาร อ.ส.ท. จึงส่งผลดีต่ออนุสาร อ.ส.ท. เช่น การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการติดต่อประสานงานในแหล่งท่องเที่ยว, ความพร้อมและความสะดวกในการหาข้อมูลและเข้าถึงแหล่งข้อมูล เป็นต้น ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับความเชื่อถือในเรื่องของข้อมูล ส่งผลดีในด้านธุรกิจการโฆษณา สามารถแข่งกับนิตยสารประเภทเดียวกันได้ ส่งผลให้มียอดการจำหน่ายและการขายโฆษณาที่ดีตามมา

ในขณะเดียวกัน รูปแบบการเป็นเจ้าของโดยรัฐทำให้การบริหารงานอนุสาร อ.ส.ท. มีอุปสรรคเช่นกัน กล่าวคือ อนุสาร อ.ส.ท. ความเป็นหนังสือของรัฐ ซึ่งการปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามระบบราชการอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน และมีผลทำให้ประสบปัญหาความล่าช้าในการทำงาน

#### 1.2 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ปัจจัยด้านผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีทั้งส่วนที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. กล่าวคือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีฐานะเป็นองค์กรของรัฐ มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา อนุสาร อ.ส.ท.จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนผู้บริหารตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการกำหนดนโยบาย และแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีพื้นฐานของความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อให้งานต่าง ๆ นั้นสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ และแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้ ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. เติบโตได้อย่างมั่นคง เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้อ่านทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ในการวางแผน ไม่มี



ความรู้เพียงพอในการจัดทำหนังสือ ก็จะส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานของอนุสาร อ.ส.ท. ได้เช่นกัน

### 1.3 ปัจจัยด้านบุคลากร

องค์ประกอบด้านของบุคลากร มีส่วนสำคัญต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. กล่าวคือ ปัจจุบันบุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท. มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการจัดทำหนังสือ มีความเชี่ยวชาญในด้านการท่องเที่ยว ด้านการถ่ายภาพ ทำให้การนำเสนอข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างละเอียด ลึกซึ้ง สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นการรับประกันได้ถึงภาพพจน์ และความเป็นมืออาชีพของทีมงานอนุสาร อ.ส.ท. ที่เหนือกว่านิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น อันเป็นจุดขายที่ช่วยให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้อ่าน และส่งเสริมให้อนุสาร อ.ส.ท. เติบโตขึ้นทั้งในแง่ของตัวอนุสาร อ.ส.ท. เอง และความอยู่รอดทางธุรกิจ

แต่ในขณะเดียวกัน อนุสาร อ.ส.ท. ก็ประสบกับปัญหาในเรื่องของระยะเวลาในการทำงานที่มีความล่าช้าเช่นกัน ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกันตลอด เนื่องจากการจัดทำนิตยสารนั้น เราจะต้องแข่งขันกับเวลา ถ้ามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่งทำงานล่าช้า จะมีผลต่อการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ในขั้นตอนต่อไปอย่างต่อเนื่อง จึงถือเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งในการบริหารอนุสาร อ.ส.ท.

### 1.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

อนุสาร อ.ส.ท. ในอดีตเป็นรัฐวิสาหกิจเล็ก ๆ มีความเรียบง่ายในการบริหารงาน ไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน มีลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว โดยในแต่ละฝ่ายจะรับผิดชอบในส่วนของตนเอง เวลาเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานสามารถปรึกษาผู้บริหารได้โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนที่ยุ่งยาก จึงทำให้การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. มีดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็วทันต่อสถานการณ์

เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น มีพนักงานเพิ่มมากขึ้น มีกองงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย เพื่อดูแลรับผิดชอบงานในแต่ละด้าน แต่ในส่วนของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. แม้ว่าจะมีโครงสร้างที่แน่นอน ชัดเจนขึ้น แต่การบริหารงานภายในกองบรรณาธิการกลับกลายเป็นกองงานเล็ก ๆ กองหนึ่งที่ไม่ได้มีความโดดเด่นเหมือนแต่ก่อน ระบบการทำงานแบบราชการที่ต้องมีขั้นตอนมากขึ้น ขาด

ความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการทำงาน และปัญหาอีกส่วนหนึ่งการบริหารงานอนุสาร อ.ส.ท. ที่เกิดขึ้นภายในกองบรรณาธิการด้วยตนเอง เช่น การจองเรื่องของนักเขียนหรือช่างภาพที่ต้องการทำเรื่องที่ตนเองสนใจอยากทำ แต่ก็ยังเป็นเพียงการแข่งขันกันเพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นภายในกองบรรณาธิการเท่านั้น แต่ด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น จึงมีผลกระทบต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เช่นกัน

### 1.5 ปัจจัยด้านเงินทุน

ความพร้อมทางด้านเงินทุนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพัฒนาการและความอยู่รอดของนิตยสาร เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. ได้รับเงินงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ 1 แสนบาท เป็นงบประมาณในการผลิตอนุสาร อ.ส.ท. เพียง 2 ปีแรกเท่านั้น ต่อมาเมื่ออนุสาร อ.ส.ท. ได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้อ่านจนกลายเป็นนิตยสารท่องเที่ยวที่มีความโดดเด่นและมียอดจำหน่ายที่สูงขึ้น สร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้ในปีต่อ ๆ มา ทำให้มีเงินทุนสำรองในการจัดทำนิตยสารฉบับต่อไป จนสามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง เป็นผลทำให้การจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐในปีต่อมา ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเองมาโดยตลอด ซึ่งรายได้หลักมาจากยอดการจำหน่าย และการขายโฆษณา ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. มีรายได้หมุนเวียนในการจัดทำมาจนถึงทุกวันนี้

ดังนั้น อนุสาร อ.ส.ท. จะต้องมีการบริหารงานที่ดี มีการพัฒนาคุณภาพของนิตยสารให้ น่าเชื่อถือ ทันและทันสมัย ตลอดจนได้รับการสนับสนุนด้านการโฆษณา สิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างผลกำไรจากยอดการจำหน่ายและการขายโฆษณาให้กับอนุสาร อ.ส.ท. ได้ เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ต่อไปในอนาคต

### 1.6 ปัจจัยด้านการนำเสนอเนื้อหา

การนำเสนอเนื้อหา มีผลต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. เกิดขึ้นมาคู่กับองค์กรของรัฐ และเป็นสื่อแรกขององค์กรที่ผลิตขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ ดังนั้น การจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องเน้นการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริง มีความน่าสนใจและทันสมัย มีความถูกต้องในการนำเสนอ สะเอียดและเจาะลึกมากที่สุด เหมาะสมแก่ฤดูกาลท่องเที่ยว เหมาะสมกับความต้องการของผู้อ่าน สามารถใช้เป็นคู่มือในการเดินทางท่องเที่ยวได้ ที่สำคัญจะต้องคำนึงถึงภาพพจน์ของประเทศชาติโดยตลอด

แต่ทั้งนี้การกำหนดเนื้อหา หรือวิธีการนำเสนอของอนุสาร อ.ส.ท. มีข้อจำกัดบางประการ คือ จะต้องเป็นไปตามนโยบายของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก ซึ่งในบางครั้งไม่สามารถกำหนดเนื้อหาที่ต้องการได้ ทำให้เป็นข้อเสียเปรียบคู่แข่งในเรื่องขาดความเป็นอิสระในการทำงาน รวมถึงเนื้อหาต่าง ๆ ที่นำเสนอแก่ผู้อ่านนั้น อาจเกิดปัญหาความซ้ำซากจำเจของเนื้อหาขึ้นได้ เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. มีข้อจำกัดในการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในประเทศไทยเท่านั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทางกองบรรณาธิการจะต้องมีการวางแผน การเตรียมเรื่องในการนำเสนอที่ดี และมีประโยชน์สำหรับผู้อ่านเสมอ

ดังนั้น การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องคำนึงถึงหลักในการนำเสนอเนื้อหาที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะตัวนี้จะช่วยส่งเสริมให้อนุสาร อ.ส.ท. มีบุคลิกของตนที่เด่นชัด และแตกต่างจากนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่นในท้องตลาดได้ ซึ่งทำให้จุดยืนของอนุสาร อ.ส.ท. ชัดเจนในใจของผู้อ่านได้ ทำให้มียอดขายที่ดีตามมา ในแต่ละขณะเดียวกัน ถ้าการนำเสนอเนื้อหา ไม่น่าเชื่อถือ ไม่โดดเด่นและทันสมัย ก็ส่งผลให้ผู้บริโภคเลือกอ่านและซื้อนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการของตนมากกว่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลทำให้ยอดขายของอนุสาร อ.ส.ท. ลดลงได้เช่นกัน

### 1.7 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิต

เทคโนโลยีการผลิตถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ต้องจ้างโรงพิมพ์เอกชนมาเป็นผู้พิมพ์ให้ ซึ่งในบางครั้งอนุสาร อ.ส.ท. ไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิต หรือคุณภาพการพิมพ์ได้ดีเท่าที่ควร หรือแม้แต่การส่งต้นฉบับล่าช้าก็ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการผลิต เพราะต้องรอแทนพิมพ์ว่างจากนิตยสารอื่น ๆ ทำให้การจัดจำหน่ายนั้นล่าช้าตามมาด้วย เพราะฉะนั้นการมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองย่อมได้เปรียบในการควบคุมการผลิตได้ทันเวลา

อีกประการหนึ่งคือ อนุสาร อ.ส.ท. ไม่ได้งบประมาณในการผลิต แต่ใช้เงินรายได้ที่นำมาหมุนเวียน จะแบ่งออกมาเป็นส่วนของการผลิต ทำให้มีข้อจำกัดในการทำหนังสือ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในระบบการจัดทำต้นฉบับที่ยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร การจัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงานที่ค่อนข้างล่าช้า เพราะต้องผ่านการอนุมัติตามระบบราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารด้านการผลิตได้

ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตนี้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคบ้างในส่วนของความเป็นองค์กรของรัฐที่ทำให้เทคโนโลยีการผลิตอนุสาร อ.ส.ท. มีลำช้า ผู้กับโรงพิมพ์ของเอกชนไม่ได้ก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามอนุสาร อ.ส.ท. ก็ไม่ได้หยุดนิ่งที่จะพัฒนารูปแบบการพิมพ์ การผลิต ให้มีความทันสมัย และรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้อนุสาร อ.ส.ท. จึงได้จ้างโรงพิมพ์ของเอกชนมาเป็นผู้พิมพ์ให้ ส่วนหนึ่งมาจากความพร้อมในด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัย และการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สะดวก รวดเร็ว จึงมีผลทำให้การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทางด้านการผลิตมีการพัฒนาที่ดีขึ้น สามารถแข่งขันกับนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น ได้อย่างทันท่วงที จนสามารถเพิ่มความนิยมของผู้อ่านมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 1.8 ปัจจัยด้านการตลาด

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งทำหน้าที่ร่วมกันในการทำการตลาดให้ประสบผลสำเร็จนั้น สามารถจำแนกได้คือ สินค้า (Product) คือ อนุสาร อ.ส.ท. จะมีคุณสมบัติเฉพาะของตนเอง คือ เป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์งานของ ททท. และเป็นนิตยสารเพื่อการท่องเที่ยวและอนุรักษ์ธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรมของประเทศไทย อีกทั้งมีการพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบและเนื้อหา ให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่านอยู่เสมอ

ในส่วนของ ราคา (Price) อนุสาร อ.ส.ท. เน้นนโยบายราคาถูก เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาที่ไม่ได้ทำเพื่อหวังผลกำไรเป็นหลัก เพียงแต่เป็นหนังสือที่ต้องการเผยแพร่ข่าวสารการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป และการปรับขึ้นราคานั้น อยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจ ราคาวัตถุดิบ ภาวะการแข่งขัน ให้เป็นไปตามความเหมาะสม

การจัดจำหน่าย (Place) ใช้ลักษณะการจัดจำหน่ายเอง มีการจัดส่งให้แก่ร้านค้าต่าง ๆ ทั่วประเทศ และส่งไปให้สมาชิก มีการวางจำหน่ายให้ทั่วและรวดเร็ว ถึงมือผู้อ่านให้เร็วที่สุด

ส่วนการส่งเสริมการขาย (Promotion) นั้น อนุสาร อ.ส.ท. ไม่เน้นเรื่องทำการส่งเสริมการขายเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นนิตยสารที่มีราคาถูกอยู่แล้ว แต่ก็จะมีบ้างเพียงเล็กน้อย เช่น การจัดทำคู่มือท่องเที่ยวของจังหวัดต่าง ๆ และการจัดทำโปสการ์ดภาพวิวทิวทัศน์สอดแทรกไว้ในเล่ม การแจกแจกของที่ระลึกให้แก่สมาชิก บริษัทสื่อโฆษณา และสื่อมวลชน เป็นต้น

สำหรับปัจจัยด้านการตลาดยังคงเป็นสิ่งต้องคำนึงถึงในการบริหารอนุสาร อ.ส.ท. ดังนั้น กลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ ที่นำมาใช้ จะต้องปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค และสถานการณ์ของกระแสสังคมในขณะนั้น

## 2. ปัจจัยภายนอกองค์กร

### 2.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจมีส่วนสำคัญทั้งในด้านการส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. กล่าวคือ เมื่อเศรษฐกิจดี ประชาชนผู้บริโภคมีกำลังซื้อเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคมีปริมาณการใช้จ่ายเงินในการท่องเที่ยวในจำนวนที่สูงขึ้น ผู้บริโภคให้ความสนใจบริโภคสื่อที่นำเสนอเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในปริมาณที่มากขึ้น องค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้อนุสาร อ.ส.ท. มีแนวโน้มการเติบโตของรายได้จากยอดการจำหน่ายสูงขึ้น ประกอบกับกลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการท่องเที่ยวก็จะให้ความสนใจในการลงสื่อโฆษณาเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น เมื่อเศรษฐกิจดีมีส่วนส่งเสริมให้การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ในขณะเดียวกันหากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี ประชาชนตกงาน สินค้าต่าง ๆ มีราคาแพง ทำให้ประชาชนลดการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย ทำให้ธุรกิจนิตยสารได้รับผลกระทบทั้งจำนวนยอดขายที่ลดลง การสนับสนุนด้านโฆษณาที่ลดลง ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ค่ากระดาษ ค่าหมึกพิมพ์มีราคาสูงขึ้น ทำให้นิตยสารต้องลดต้นทุนในการผลิต สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ทั้งด้านยอดจำหน่ายที่ลดลง และรายได้จากพื้นที่ขายโฆษณาก็ลดน้อยลงตามไปด้วยเช่นกัน

### 2.2 ปัจจัยด้านสังคม

สภาพสังคม เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. กล่าวคือ ในปัจจุบันการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโตและมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก เป็นเพราะคนในสังคมให้ความสนใจในเรื่องของการท่องเที่ยวมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ การท่องเที่ยวจึงเข้ามามีบทบาทในสังคมอย่างยากที่จะหลีกเลี่ยง ทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงานที่เป็นแรงผลักดันทำให้ประชาชนหันมาให้ความสำคัญเรื่องการท่องเที่ยว

จากแนวโน้มสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ส่งผลให้ธุรกิจการท่องเที่ยวยุคใหม่เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารการท่องเที่ยวยุคใหม่มีการแข่งขันในการที่จะเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวสำหรับผู้่านมากขึ้น ประกอบกับเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีความทันสมัย มีช่องทางในการส่งข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้นหลายช่อง ทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวยุคใหม่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ดังนั้น ในการบริหารธุรกิจสื่อออนูสาร อ.ส.ท. จึงต้องมีการปรับตัวตามกระแสความนิยมของสังคมอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อที่จะหาสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้่านที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงรูปแบบให้มีความทันสมัยมากขึ้น การปรับเปลี่ยนการนำเสนอเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมในแต่ละช่วงได้

### 2.3 ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐ

เนื่องจากงานด้านการท่องเที่ยวเป็นงานที่กว้างขวางมาก ต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานและการดำเนินงานจากหลายหน่วยงาน ที่สำคัญคือ ต้องได้รับความสนใจและสนับสนุนจากรัฐอย่างแท้จริง จึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนและได้ผลสูงสุด จึงนับได้ว่ารัฐบาลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ดังนั้น นโยบายของรัฐจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารสื่อออนูสาร อ.ส.ท. เนื่องจากความองค์กรของรัฐ การนำเสนอเนื้อหาในออนูสาร อ.ส.ท. นั้นจึงต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ แผนการตลาดของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และเมื่อรัฐบาลมีนโยบายต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของประเทศไทย ทางกองบรรณาธิการออนูสาร อ.ส.ท. จึงต้องนำนโยบายเหล่านี้มาวางแผนให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอเนื้อหาและเผยแพร่เรื่องราวต่าง ๆ ที่น่าสนใจเกี่ยวกับกิจกรรมการท่องเที่ยวให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบ เพราะการสนับสนุนการท่องเที่ยวที่มาจากรัฐ มีส่วนทำให้ประชาชนตื่นตัว และหันมาให้ความสนใจในเรื่องการท่องเที่ยวมากขึ้น และเปิดรับข่าวสารด้านการการท่องเที่ยวจากสื่อต่าง ๆ มีมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งก็เป็นผลดีต่อออนูสาร อ.ส.ท. มีผลทำให้ยอดจำหน่ายของออนูสาร อ.ส.ท. สูงขึ้น

ในขณะเดียวกัน นโยบายของรัฐก็ทำให้อนูสาร อ.ส.ท. มีข้อจำกัดในการนำเสนอเนื้อหาอยู่บ้าง เพราะส่วนหนึ่งจะต้องนำเสนอตามนโยบายของรัฐและนโยบายของ ททท. ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งการทำงานจึงขาดความอิสระในการนำเสนอเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ในการวางแผนประ

จำเป็น ทำให้ต้องมี การปรับเปลี่ยนเนื้อหาบางส่วนในการประชุมประจำเดือน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐที่ได้กำหนดไว้ในช่วงเวลานั้น

## 2.4 ปัจจัยด้านผู้รับสาร

ผู้รับสารหรือผู้อ่าน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ที่สามารถทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ดำรงอยู่และเติบโตขึ้นมาได้ เนื่องจากในช่วงแรกของการจัดทำมีจำนวนผู้อ่านไม่มากนัก แต่ปัจจุบันกลับเติบโตจนทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับความนิยมนอกจากผู้อ่านในลำดับต้น ๆ จนสามารถยื่นหยัดบนแผงหนังสือมาได้จนถึงทุกวันนี้ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระดับการศึกษา ความรู้ และรายได้ของประชาชน ทำให้ผู้คนในสังคมหันมาให้ความสำคัญและความสนใจเรื่องการท่องเที่ยวมากขึ้น ทำให้มีกำลังซื้อนิยมนิตยสารท่องเที่ยวที่สูงขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้อ่านจึงมีส่วนสำคัญมากที่ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้

ดังนั้น เมื่อพฤติกรรมการท่องเที่ยวของผู้อ่านมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องมีการสำรวจตลาดผู้อ่าน เพื่อศึกษาว่าในปัจจุบันผู้อ่านต้องการอะไร นิยมการท่องเที่ยวในรูปแบบใดบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงและพัฒนาการนำเสนอรูปแบบและเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. ให้เหมาะสมกับตลาดผู้อ่าน โดยจะต้องมีการบริหารสื่อที่ดี การนำเสนอเนื้อหาต้องมีความถูกต้อง มีความแปลกใหม่และโดดเด่นในทุกเรื่องราวของการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ ๆ ที่น่าสนใจในขณะนั้น เพิ่มความรู้ให้แก่ผู้อ่านมากขึ้น และเหมาะสมกับความต้องการผู้อ่านอนุสาร อ.ส.ท. ที่กลุ่มเป้าหมายทุกวัยและทุกระดับ

กลุ่มเป้าหมายของอนุสาร อ.ส.ท. คือ บุคคลทั่วไป ไม่จำกัดเพศ วัย อายุ การศึกษา และฐานะทางการเงิน และอนุสาร อ.ส.ท. จะขายดีในกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมาคือ ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนสมาชิกของอนุสาร อ.ส.ท. มี 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่เป็นสมาชิกรายมานานถึง 30-40 ปี โดยเริ่มเป็นสมาชิกตั้งแต่อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับแรก ๆ จนถึงปัจจุบันก็ยังคงเป็นสมาชิกอยู่ และสืบทอดมายังรุ่นลูกหลาน ซึ่งเป็นสมาชิกที่มีความผูกพันกับอนุสาร อ.ส.ท. รวมทั้งกลุ่มสมาชิกตามโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้กับกลุ่มนักเรียน นักศึกษา และผู้ที่สนใจทั่วไป ส่วนกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่เป็นสมาชิกประมาณ 10-20 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความสนใจเรื่องการท่องเที่ยว ชอบท่องเที่ยว จึงเป็นสมาชิกอนุสาร อ.ส.ท.

## 2.5 ปัจจัยด้านคู่แข่ง

ในปัจจุบัน แม้ว่านิตยสารการท่องเที่ยวจะเกิดขึ้นมากมายตามแผงหนังสือ แต่ภาวะการแข่งขันของอนุสาร อ.ส.ท. ไม่รุนแรง เมื่อเปรียบเทียบกับสื่ออื่น ๆ คู่แข่งหลักของอนุสาร อ.ส.ท. คือ เพื่อนเดินทาง, แคมป์ท่องเที่ยว, Trips และ Nature Explorer ซึ่งคู่แข่งกันที่มีอยู่ไม่ส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาดแต่อย่างใด ทั้งนี้เป็นเพราะอนุสาร อ.ส.ท. ได้เปรียบในเรื่องความมีชื่อเสียงและความเก่าแก่ของอนุสาร อ.ส.ท. ที่เป็นนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกที่มีมานาน จึงได้เปรียบนิตยสารท่องเที่ยวอื่นในแง่ความชำนาญจากประสบการณ์การทำหนังสือด้านนี้มานาน อีกทั้งนิตยสารแนวท่องเที่ยวในปัจจุบัน มีการแบ่งกลุ่มผู้อ่านที่ค่อนข้างชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบหรือลักษณะของการท่องเที่ยวที่หลากหลาย จึงทำให้นักท่องเที่ยวมีทางเลือกมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตน

ถึงแม้ว่าปัจจัยด้านคู่แข่งจะไม่มีผลกระทบต่อการบริหารอนุสาร อ.ส.ท. ก็ตาม แต่หลักในการบริหารที่คืบคลาน จะนิ่งเฉยไม่ได้ จะต้องมีการพัฒนาและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา เพราะคู่แข่งต่างก็แข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีปรับปรุงเนื้อหาให้มีสาระ มีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนมีความสวยงามของรูปเล่มเพื่อแข่งขันกับสื่อประเภทอื่น ๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการท่องเที่ยว หรือแม้แต่สื่อ นิตยสารแนวท่องเที่ยวด้วยกัน

## 2.6 ปัจจัยด้านการส่งเสริมจากสื่ออื่น

การส่งเสริมจากสื่อประเภทอื่น ๆ ถือได้ว่ามีส่วนส่งเสริมในการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เนื่องจาก ททท. เล็งเห็นความสำคัญในการที่จะได้รับการส่งเสริมจากสื่ออื่น การดำเนินงานของ ททท. จึงเป็นไปในลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ของอนุสาร อ.ส.ท. และสื่อประเภทต่าง ๆ ได้แก่ โทรทัศน์ ซึ่งทาง ททท. จึงมีกองงานจัดรายการโทรทัศน์ เป็นรายการที่ผลิตโดย ททท. เอง โดยการเช่าเวลาออกอากาศจากทางสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย และยังมีรายการสารคดีท่องเที่ยวที่มี ททท. เข้าไปให้การสนับสนุนเนื้อหาเพื่อข้อมูลที่มีอยู่ และมีการค้นคว้าเพิ่มเติมให้กับทางรายการต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย อีกทั้งยังมีสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อวิทยุต่าง ๆ ที่ ททท. เป็นเข้าไปสนับสนุนอยู่ ถือได้ว่าปัจจัยการส่งเสริมจากสื่ออื่นนั้น เป็นข้อได้เปรียบและเป็น การประชาสัมพันธ์เชิงรุกทางหนึ่งที่ได้เข้าถึงผู้อ่านได้มาก นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเสริมสร้างภาพ



พจน์ให้องค์กร ได้รับความเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น ส่งผลดีต่อยอดจำหน่ายอนุสาร อ.ส.ท. และสามารถที่จะเพิ่มรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาได้มากขึ้นในอนาคต

แต่ทั้งนี้ก็มีบางสื่อที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. อย่างเช่น สื่ออินเตอร์เน็ต เป็นสื่อที่กว้างขวางมาก ประชาชนสามารถเข้ามาดูข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้ตลอดเวลา หรือแม้แต่บริการข้อมูลการท่องเที่ยวทางเครื่องโทรสาร (FAX) ของ ททท. เองก็ตามที่สามารถส่งข้อมูลไปถึงผู้ที่ต้องการข้อมูลท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็วกว่าการที่จะไปซื้อหนังสือท่องเที่ยวมาอ่าน ซึ่งบางครั้งเป็นกระทบไปถึงยอดขายของอนุสาร อ.ส.ท. ได้เช่นกัน ทำให้ผู้บริหารและกองบรรณาธิการต้องมีการวางแผนปรับปรุง พัฒนาเนื้อหา รูปแบบที่น่าสนใจ มีความทันสมัยเหมาะสมกับความต้องการของผู้อ่านอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้คนทั่วไปตัดสินใจซื้ออนุสาร อ.ส.ท. ในที่สุด

## 2.7 ปัจจัยด้านโฆษณา

รายได้จากการสนับสนุนด้านโฆษณาเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเสริมทุนทำให้นิตยสารอยู่รอดได้ อนุสาร อ.ส.ท. มีอายุการวางแผนจำหน่ายนาน มียอดขายที่สูง เป็นนิตยสารท่องเที่ยวที่อยู่ในองค์กรของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ มีทีมงานการผลิตที่มีความชำนาญและมีความสามารถ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. ได้รับการตอบรับด้านโฆษณาที่ดี อีกทั้งความมีชื่อเสียงของอนุสาร อ.ส.ท. ยังสามารถเอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทโฆษณาและเจ้าของสินค้าที่จะเลือกพิจารณาให้การสนับสนุนในการลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. อีกด้วย

ในขณะเดียวกัน ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย เป็นผลให้กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวต้องประสบกับภาวะขาดทุนหรือมีรายได้จากการขายโฆษณาที่น้อยลงได้เช่นกัน หากไม่มีระบบการบริหารที่ดีและเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ ดังนั้นการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. จึงต้องพิจารณาปัจจัยด้านการโฆษณาเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดรายได้หมุนเวียนในการทำอนุสาร อ.ส.ท. ฉบับต่อ ๆ ไป

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้งในด้านปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีส่วนส่งเสริมและเป็นอุปสรรคนั้น ได้แก่

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเป็นเจ้าขององค์กร ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร เงินทุน การนำเสนอเนื้อหา เทคโนโลยีการผลิต และการตลาด เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารการท่องเที่ยวของรัฐ จึงมีภาพพจน์ที่น่าเชื่อถือและมีชื่อเสียง จึงส่งผลดีต่อการ บริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งทำให้มีผลต่อการสนับสนุนปัจจัยภายในด้านอื่น ๆ ตามมา แต่ใน ขณะเดียวกันความเป็นนิตยสารของรัฐ ทำให้การปฏิบัติงาน กฏระเบียบด้านต่าง ๆ ต้องเป็นไปตาม ระบบราชการอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดความคล่องตัวและเกิดความล่าช้าในการบริหารงานได้เช่นกัน

ในส่วนของปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ ตลาดผู้อ่าน คู่ แข่ง การส่งเสริมจากสื่ออื่น และการโฆษณา สามารถส่งผลกระทบต่อยอดขายและการขายโฆษณา เนื่องจากเมื่อตลาดผู้อ่านมีความต้องการเพิ่มขึ้นและมีอำนาจในการซื้อมากขึ้นในการบริโภคข่าวสาร ภาวะการแข่งขันสูงซึ่งประกอบกับสังคมเปิดกว้างในการแข่งขันด้านข้อมูลข่าวสาร และเศรษฐกิจมี การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จึงล้วนเป็นปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อ การบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ด้วยกันทั้งสิ้น

## อภิปรายผล

การศึกษาภาพรวมของลักษณะการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า

จากการแบ่งประเภทของนิตยสารที่ว่า การจัดแบ่งประเภทของนิตยสารนั้น สามารถแบ่ง ออกได้หลายลักษณะ แต่ส่วนใหญ่จะยึดถือเนื้อหา หรือกลุ่มผู้อ่านเป็นเกณฑ์ ตามที่ พีระ จิระ โสภณ (2542) ได้แบ่งประเภทนิตยสารตามกลุ่มผู้อ่านหรือตามเนื้อหา อนุสาร อ.ส.ท. จัดเป็นนิตยสาร แนวท่องเที่ยวที่นับว่าเป็นนิตยสารเพื่อผู้อ่านเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะด้าน (Specialized Magazines) ประเภทหนึ่ง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กลุ่มเป้าหมายของอนุสาร อ.ส.ท. จะมีกลุ่มเป้าหมายที่กว้าง ขวาง ทุกเพศทุกวัย หลากหลายอาชีพ ประกอบกับในปัจจุบันการท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมที่แพร่หลาย ไปสู่บุคคลทุกระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการท่องเที่ยวที่มีอยู่หลากหลายแตกต่างกัน เช่น การ ท่องเที่ยวแบบผจญภัย การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ฯลฯ ดังนั้นจึงส่งผลให้ อนุสาร อ.ส.ท. จัดทำนิตยสารท่องเที่ยวขึ้นมาเพื่อให้ครอบคลุมความต้องการของผู้อ่านเป้าหมายทุก กลุ่มให้ได้ในทุกรูปแบบที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้อนุสาร อ.ส.ท. เติบโตอย่างรวดเร็ว

เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดเกี่ยวกับนิตยสารท่องเที่ยว ตามที่ วินิจ รังผึ้ง (2530) กล่าวไว้ว่า “นิตยสารท่องเที่ยวจะเสนอเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการท่องเที่ยว หรือเน้นหนักเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ธุรกิจท่องเที่ยว มีเนื้อหาและรูปแบบแตกต่างกันออกไปตามประเภทของการท่องเที่ยว โดยส่วนใหญ่จะเป็นการเสนอเนื้อหาแนวสารคดี รวมทั้งเสนอคอลัมน์ประจำและการเสนอข่าว เป็นต้น เนื้อหาภายในนิตยสารท่องเที่ยวจะเป็นสารคดีแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว, บทความ, เกร็ดความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยว ลักษณะเนื้อหาภายในเล่มจะแตกต่างกันไปตามประเภทของการท่องเที่ยว นโยบายและกลุ่มเป้าหมายของแต่ละฉบับ” สรุปได้ว่าคำกล่าวนี้เป็นจริงทุกประการ เนื่องจากการศึกษาพบว่า อนุสาร อ.ส.ท. มีการนำเสนอเนื้อหาที่มีความหลากหลายตามรูปแบบของการท่องเที่ยว เน้นการนำเสนอแบบสารคดีและบทความเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก รวมทั้งเสนอคอลัมน์ประจำและเกร็ดความรู้ในลักษณะข่าวสารการท่องเที่ยว เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวาง ที่สำคัญอนุสาร อ.ส.ท. มีลักษณะการนำเสนอเนื้อหาที่น่าเชื่อถือ มีความถูกต้อง สามารถใช้เป็นคู่มือในการเดินทางได้

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับลักษณะและบทบาทของนิตยสารท่องเที่ยว เนื่องจาก อนุสาร อ.ส.ท. เป็นสารคดีท่องเที่ยวที่ให้ความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว และพยายามสร้างจิตสำนึกในเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชนของไทยให้ได้รับความกระทบกระเทือนจากการท่องเที่ยวน้อยที่สุด เนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. จึงเน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยการเพิ่มคอลัมน์ “พัฒนาท่องเที่ยว” “รักษ์สิ่งแวดล้อมกับมูลนิธิฯ” “บ้านหัตถกรรม” และ “วัฒนธรรมสัญจร” เป็นต้น มีการสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น การเปิดคอลัมน์ “พบคนเดินทาง” เป็นบทสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ถึงประสบการณ์ในการท่องเที่ยว “เที่ยวไป-กินไป” เป็นคอลัมน์แนะนำอาหารและขนมνάชิมในแต่ละสถานที่ “ชื่อของกลับบ้าน” เกี่ยวกับของที่ระลึก “ที่พักบนเส้นทาง” แนะนำสถานที่พักที่น่าสนใจแก่นักเดินทาง เป็นต้น รวมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องของตัวอักษรและความถูกต้องของการใช้ภาษาที่ใช้ในการเขียน ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. จะให้ความสำคัญมาก ประกอบกับนิตยสารการท่องเที่ยวมีแนวโน้มการขยายตัวและมีจำนวนผู้อ่านเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น อนุสาร อ.ส.ท. จึงมีนโยบายเพื่อส่งเสริมท่องเที่ยว มีการขยายแหล่งท่องเที่ยวกระจายไปสู่ท้องถิ่น เพื่อเป็นการกระจายรายได้ให้ถึงประชาชนในท้องถิ่นและส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟูสมบัติวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของไทยไว้ อีกทั้งยังเป็นเนื้อหาที่สนับสนุนการท่องเที่ยวภายในประเทศมากกว่าต่างประเทศ และส่งเสริมภาพพจน์ของประเทศชาติเสมอมา

และจากคำกล่าวของ วินิจ รั้งผึ้ง (2530) ที่ว่า “สิ่งที่สำคัญที่สุดของนิยายสารท่องเที่ยวคือ ภาพประกอบที่สวยงาม และน่าสนใจ” ผลจากการวิจัยพบว่า จุดขายของอนุสาร อ.ส.ท. คือ ภาพถ่ายที่มีคุณภาพ ดังนั้น อนุสาร อ.ส.ท. จึงได้ให้ความสำคัญในการนำเสนอภาพปกและภาพประกอบที่สวยงาม น่าสนใจเป็นอย่างมาก เพราะส่วนหนึ่งของหน้าปกนั้นเป็นเนื้อหาที่น่าสนใจในอนุสาร อ.ส.ท. ด้วย นอกจากนี้ ภาพปกที่เป็นธรรมชาติ ทิวทัศน์ที่สวยงามจะช่วยดึงดูดผู้อ่านให้สนใจมากขึ้น ส่งผลดีต่อยอดขายตามมา สังเกตได้จากทุกเดือนสิงหาคมและธันวาคม จะมีรูปแบบหน้าปกที่เกี่ยวข้องกับภาพพระบรมฉายาลักษณ์ มีผลทำให้ยอดขายอนุสาร อ.ส.ท. ลดลง ส่วนภาพประกอบเป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. น่าอ่านและชวนติดตาม ภาพนั้นจะต้องอธิบายเรื่องราวได้ชัดเจน คุณภาพของภาพที่คัดลอกมานั้นต้องมีการคัดเลือกอย่างพิถีพิถันและให้ความสำคัญกับรายละเอียดของภาพ ทางอนุสาร อ.ส.ท. จึงมีกลยุทธ์ในการนำเสนอด้วยภาพสีขนาดใหญ่ มีการนำภาพถ่ายพานอรามา มาประกอบสารคดีเป็นภาพที่สีสวยสดงดงาม เกิดเป็นคอลัมน์ “สุดสายตาพานอรามา” ขึ้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ชื่อหัวหนังสือของอนุสาร อ.ส.ท. นั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลงชื่อเป็นอนุสาร ททท. ตามชื่อขององค์กรที่เปลี่ยนไป เนื่องจากชื่อหัวหนังสือ “อนุสาร อ.ส.ท.” กลายเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตัวที่ประชาชนทั่วไปรู้จักและจดจำได้แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบรรณาธิการและการผลิตนิตยสารดังที่ ชวรัตน์ เชิดชัย (2520) กล่าวว่า “นิตยสารควรแสดงอัตลักษณ์ (Personality) ให้ปรากฏชัดเจนและง่ายต่อการที่ผู้อ่านจะจดจำ” ดังนั้น เมื่อชื่อหัวหนังสือ “อนุสาร อ.ส.ท.” เป็นที่จดจำของประชาชนแล้วนั้น จึงไม่คุ้มกับการมาเริ่มสร้างชื่อใหม่เพื่อให้ประชาชนจดจำอีกครั้ง จึงนับว่าเป็นการตัดสินใจทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

ชวรัตน์ เชิดชัย (2520) ได้กล่าวถึง “ที่มาของเรื่องที่จะนำมาลงนิตยสารได้มาจากบุคคลภายในและภายนอกกองบรรณาธิการ” ซึ่งที่มาของเนื้อหา คอลัมน์ต่าง ๆ ของอนุสาร อ.ส.ท. ส่วนใหญ่จะเขียนขึ้นจากบุคลากรภายในกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ที่ทำหน้าที่เขียนเรื่อง ถ่ายภาพ ตามความถนัดของตน ซึ่งคนหนึ่งอาจเขียนเรื่องหลายด้าน และงานเขียนของอนุสาร อ.ส.ท. อีกส่วนหนึ่งจะเป็นบุคคลภายนอกที่เป็นนักเขียนและช่างภาพอิสระที่มีความสามารถมาช่วยสร้างสรรค์ผลงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้อ่านส่งเรื่องมาตีพิมพ์ในอนุสาร อ.ส.ท. ด้วย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของอนุสาร อ.ส.ท. มีนักเขียนคุณภาพเป็นนักเขียนประจำกองบรรณาธิการ นักเขียนแทบทุกคนของอนุสาร อ.ส.ท. สามารถเขียนสารคดีได้หลายแนว แต่จะมีแนวสารคดีอันเป็นเอกลักษณ์ของตนอย่างชัดเจน เช่น คุณอภิรักษ์ บัวหัทธนี มีความชำนาญการเขียนสารคดีแนววิถีชีวิตผู้คนได้ดีที่สุด แต่ก็ยังเขียนเรื่องแนวศิลปวัฒนธรรมและโบราณคดีได้ดีเช่นกัน

นอกจากนี้ยังมีช่างภาพและนักเขียนสารคดีมือหนึ่งของอนุสาร อ.ส.ท. หลายคน ซึ่งอาสาทูล  
บรรณาธิการ ไปเป็นนักเขียนอิสระก็ยังแวะเวียนมาเขียนให้อยู่สม่ำเสมอ อย่างเช่น คุณธีรภาพ โลหิต  
กุล เชี่ยวชาญในการเขียนถึงวิถีชีวิตของธรรมชาติ ผู้คน และวิถีวัฒนธรรม และคุณสุรจิต จามรมา  
เขียนถึงการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ ๆ อย่างการเดินป่า ล่องแก่ง ปีนภูเขา อย่างมีชีวิตชีวา เป็นต้น อีก  
ทั้งอนุสาร อ.ส.ท. ยังมีคอลัมน์ที่เปิดโอกาสให้อ่านมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความงาม ตลอดจน  
คุณค่าของสถานที่ท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยการส่งสารคดีสั้น ความยาวประมาณ 2-3 หน้า  
มาร่วมตีพิมพ์ในอนุสาร อ.ส.ท. คอลัมน์ “คุณเขียนมา” ด้วย จะเห็นได้ว่า แนวทางการทำงานของ  
กองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ก็เพื่อผลในการบริหารธุรกิจสื่อและดำเนินนโยบายการบริหารได้  
ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เพื่อให้อนุสาร อ.ส.ท. มียอดการจำหน่ายและการขายโฆษณาที่ดี และมี  
จำนวนผู้อ่านมากที่สุด

การจัดองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการ เพื่อบรรลุเป้าหมาย  
ที่ตั้งไว้ วิธีการจัดองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างที่จะทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละแห่ง  
นั้นบรรลุเป้าหมายของการประกอบการ ดังนั้น การที่องค์กรนิตยสาร จะประสบความสำเร็จทั้งด้าน  
อุดมการณ์รับใช้สังคม และในด้านธุรกิจนั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และเข้ากันได้กับ  
สภาพแวดล้อม ดังที่ ฮอดจ์ และแอนโทนี (Hodge & Anthony, 1984) สรุปว่า “องค์กรส่วนใหญ่ที่  
ประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างของ รูปแบบองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง  
ทางสังคมภายนอก” ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของจอห์น ไชล์ด (John Child, 1976) ที่สรุป  
ให้เห็นถึงปัจจัยกดดันที่ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร คือ สภาพแวดล้อม การขยายกิจการ  
ไปทำอย่างอื่น ๆ เทคโนโลยี การขยายตัว และบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. มีการปรับโครงสร้างองค์กรไปตามสภาพ  
แวดล้อม (Environment) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง  
รวมทั้งนโยบายของรัฐที่ให้ความสำคัญเรื่องการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เนื่องจากการท่องเที่ยว  
สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นมูลค่ามหาศาล เป็นผลทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเติบโต  
โตอย่างเห็นได้ชัด องค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยว (อ.ส.ท.) ที่เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก จึงมีการขยาย  
ตัว (Growth) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ได้รับการยกฐานะเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย  
(ททท.) ประกอบกับมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อรองรับการขยายกิจการไปทำอย่างอื่น  
(Diversification) มีกิจการใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย เพื่อรับผิดชอบดูแลการทำงานในแต่ละด้านของ  
ททท. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ควบคุมดูแลในฝ่ายของตนเอง  
ซึ่งทุกกิจการที่ทำการขยายนั้น เป็นการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวทั้งสิ้น และเมื่อองค์กรมี

ขนาดใหญ่ขึ้น การเพิ่มจำนวนบุคลากร (Personnel) ภายในองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย โดยที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการปฏิบัติงานมากขึ้น ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Technology) ในปัจจุบัน ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความทันสมัยมากขึ้น เช่น มีกองสารสนเทศเพื่อให้บริการด้าน Internet, E-Commerce มีกองจัดรายการโทรทัศน์และวิทยุเพื่อเผยแพร่ข่าวสารท่องเที่ยวขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกช่องทางหนึ่ง เป็นต้น ในขณะเดียวกันเมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อนุสาร อ.ส.ท. ก็ได้ปรับปรุงมาเป็นกองบรรณาธิการ ซึ่งอยู่ในกองวารสารการท่องเที่ยว มีโครงสร้างที่แน่นอนและชัดเจนขึ้น มีการเพิ่มจำนวนบุคลากรภายในกองบรรณาธิการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น

ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดในช่วงปี พ.ศ. 2533-2538” ของวาลี ชันธูวาร์ (2540) ที่สรุปว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายในคือ เปลี่ยนโครงสร้างบริหารองค์กรและเน้นการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของหนังสือพิมพ์ ตลอดจนวางแผนนำกลยุทธ์ในด้านการตลาดมาใช้ พร้อม ๆ กับเพิ่มเทคโนโลยีการผลิต ส่งผลให้ยอดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ข่าวสดเพิ่มตามไปด้วย และส่งผลต่อการขยายตัวขององค์กรในด้านต่าง ๆ ตามมา ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงขององค์กร ทรัพย์สิน บุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดเกี่ยวกับนิตยสาร ดังที่ ดร.ฉวี หิรัญรักษ์ (2530) กล่าวถึงบุคลากรขององค์กรนิตยสาร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. มีการแบ่งสายงานที่ชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำเนื้อหา หรือกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. เรียกว่า “งานวารสารภาษาไทย” และงานด้านการจัดจำหน่ายเรียกว่า “งานการตลาดวารสาร” ซึ่งจะทำงานกันไปตามหน้าที่ของตน คือ เจ้าของหรือผู้พิมพ์ผู้โฆษณา จะเป็นผู้ที่วางแผนนโยบายสูงสุดของการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. ว่าจะต้องทำตามนโยบายหลักของแผนการตลาด ททท. และต้องสอดคล้องกับนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐบาล บรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. จะรับผิดชอบการวางแผน การกำหนดเนื้อหาและรูปแบบตามที่กำหนด การกำหนดงบประมาณ ตรวจสอบและควบคุมการทำงานให้ดีที่สุด จากนั้นจึงรายงานผู้บริหารระดับสูงทราบถึงความเป็นไปในการบริหารงานทั้งหมด หัวหน้างานการตลาดรับผิดชอบเรื่องการจัดจำหน่าย สำนักรวบรวมความคิดเห็นของผู้อ่านที่มีต่ออนุสาร อ.ส.ท. เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน หัวหน้ากองบรรณาธิการจะรับผิดชอบเกี่ยวกับงานประจำวันในกองบรรณาธิการ และกองบรรณาธิการจะรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามที่บรรณาธิการได้มอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ส่วนฝ่ายศิลปกรรม ทำหน้าที่ในการจัดรูปเล่มอนุสาร อ.ส.ท. ทั้งหมด ตลอดจนรับผิดชอบจัดทำแผนที่ประกอบ ประสารงาน โรงพิมพ์เอกชน ควบคุมและ

รับผิดชอบคุณภาพการพิมพ์ให้ได้มาตรฐานตามต้นฉบับของกองบรรณาธิการ ทั้งนี้กองวารสารยังทำงานร่วมกับทางฝ่ายจัดหาโฆษณา โดยจะแจ้งให้ทราบถึงเนื้อหาสาระในอนุสาร อ.ส.ท. เพื่อหาแนวทางเพิ่มการขายเนื้อที่โฆษณาในแต่ละฉบับที่มีเนื้อหาที่น่าสนใจเป็นพิเศษ

จากการวิจัยถึงการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. พบว่า นโยบายการนำเสนออันมีความสำคัญต่อการบริหารสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เนื่องจากจะมีการกำหนดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงว่า วิธีการนำเสนอของอนุสาร อ.ส.ท. จะต้องเป็นไปตามนโยบายหลักและแผนการตลาดของกระทรวงที่เกี่ยวข้องแห่งประเทศไทยอย่างชัดเจน ตามคอดัชนี “นโยบายหลัก ททท.” และสอดคล้องกับนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐบาลเป็นหลัก นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ยังกล่าวว่า “การกำหนดกรรมวิธีการวางแผน การกำหนดโครงการต่างๆ และผลแห่งการดำเนินงานเพื่อการบริหารให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้” เช่นเดียวกับลักษณะการบริหารงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. จะมีการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และการกำหนดวิถีทาง (Means) ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของนโยบายที่กำหนดไว้ โดยจะมีการวางแผนโครงการจัดทำล่วงหน้าเป็นเวลา 1 ปี เพื่อจัดเตรียมเรื่องและสรุปเนื้อหาที่จะนำเสนอภายในปีถัดไป และทางกองบรรณาธิการจะมีการประชุมกันอีกครั้งในแต่ละเดือน เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมแก่ฤดูกาลท่องเที่ยว และเหมาะสมกับความต้องการของผู้อ่าน ซึ่งเป็นสิ่งที่กองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ยึดถือปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในที่สุด

สำหรับประเภทของการเป็นเจ้าของและการดำเนินกิจการนิตยสารในปัจจุบันนั้นอยู่ภายใต้การดำเนินงานหลายรูปแบบแตกต่างกันไป (ครุณี หิรัญรักษ์, 2530) ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ประเภทความเป็นเจ้าขององค์กรของอนุสาร อ.ส.ท. เป็นประเภทเจ้าของโดยส่วนตัว (Individual Proprietorship) มีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าของ เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นรัฐวิสาหกิจ มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำนิตยสารท่องเที่ยวเพื่อเป็นเครื่องมือในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์หน่วยงานของตน การทำงานของอนุสาร อ.ส.ท. นี้มีลักษณะเป็นกองงานหนึ่งของ ททท. มีชื่อเรียกว่า “กองวารสารการท่องเที่ยว” เป็นหน่วยงานที่มีสายงานและความรับผิดชอบขึ้นโดยตรงต่อรองผู้ว่าฯ ฝ่ายการตลาด มีผู้อำนวยการฝ่ายบริการการตลาด เป็นผู้รับผิดชอบ ในส่วนของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. นั้น มีโครงสร้างที่แบ่งสายงานไว้อย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชา มีผู้อำนวยการกองวารสารเป็นผู้รับผิดชอบนโยบายการจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. มีบรรณาธิการเป็นผู้ควบคุมดูแล มีหัวหน้ากองบรรณาธิการเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของกองบรรณาธิการ เพื่อให้ไปตามแนวนโยบายที่วางไว้ ส่วนการจัดการธุรกิจด้านการโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. ไม่ได้จัดอยู่ในกอง

บรรณาธิการ หรืองานวารสารการตลาดของอนุสาร อ.ส.ท. แต่ขึ้นอยู่กับกองการเงิน คุณได้รับผิดชอบเฉพาะด้านของรายได้ และการตั้งกองการโฆษณาของลูกค้าเท่านั้น

ทั้งนี้ ด้วยความที่อนุสาร อ.ส.ท. ดำเนินงานภายใต้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรใหญ่ การบริหารจัดการจึงค่อนข้างมีลักษณะที่ซับซ้อน และต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีระบบในการดำเนินการ ดังนั้น ด้านการบริหารการเงินของอนุสาร อ.ส.ท. ที่มีความรับผิดชอบขึ้นตรงกับกองการเงินนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทำให้กระบวนการผลิตอนุสาร อ.ส.ท. เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ดังที่ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2542 : 820) กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจไว้ว่า “การกำหนดเป้าหมายของแหล่งเงินเข้าและเงินออก เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารการเงิน โดยที่ผู้บริหารด้านการเงินจะต้องรู้ว่า มีแหล่งที่เป็นเงินเข้าขององค์กรมาจากแหล่งใดบ้าง เช่น เงินรายได้จากการจำหน่ายหรือจากการโฆษณา ส่วนแหล่งเงินออกนั้น ผู้บริหารด้านการเงินจะต้องคาดการณ์ได้ว่ามีค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ อย่างไรบ้าง อาทิ ค่าใช้จ่ายการผลิต ค่าบุคลากร ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าอาคารสถานที่ ฯลฯ” ดังนั้น เมื่อการจัดการด้านการเงินของอนุสาร อ.ส.ท. ไม่ว่าจะเป็นส่วนด้านของรายได้จากยอดขายและจากการโฆษณา และรายจ่ายจากการผลิตนั้น ขึ้นอยู่กับกองการเงินที่เป็นกองงานใหญ่ของ ททท. แล้ว ทั้งนี้การคาดคะเนถึงแหล่งรายรับและรายจ่ายของอนุสาร อ.ส.ท. จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายในการผลิตและการตลาด อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายด้านการบริหารการเงิน และการทำกำไรของอนุสาร อ.ส.ท. ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ การขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. มีความแตกต่างจากนิตยสารเล่มอื่น ๆ เนื่องจากไม่จำเป็นต้องมีพนักงานขายโฆษณาออกไปหาลูกค้าเพื่อเสนอให้กลุ่มธุรกิจลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. แต่จะเป็นในลักษณะที่ลูกค้าจะเป็นผู้ส่งกองการลงโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. เอง ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะเป็นเพราะความน่าเชื่อถือ ความมีชื่อเสียงขององค์กร และคุณภาพที่ดีของ อนุสาร อ.ส.ท. เป็นที่ยอมรับของผู้อ่านจนถึงทุกวันนี้ อีกทั้งยังเป็นนิตยสารท่องเที่ยวที่มียอดจำหน่ายสูงสุด ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวต้องการที่จะลงโฆษณากับอนุสาร อ.ส.ท. เพื่อให้ได้ผลในการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ Don Gussow (อ้างในครุณี หิรัญรักษ์, 2530) พบว่า “ธุรกิจนิตยสารที่ต้องการประสบความสำเร็จนั้น ต้องสร้างจุดน่าสนใจของหนังสือให้ได้ สร้างหนังสือให้มีคุณภาพมากพอ และต้องมีความมั่นใจในการจัดองค์กรและการจัดการ” ซึ่งจากคำกล่าวนี้ออนุสาร อ.ส.ท. สามารถสร้างจุดสนใจ และทำให้หนังสือมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้อ่านได้ ส่งผลให้การขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท. นั้นประสบความสำเร็จ และเป็นที่ต้องการของบริษัท



ต่าง ๆ มากมายที่ต้องการจะลงโฆษณากับอนุสาร อ.ส.ท. จึงทำให้ไม่จำเป็นต้องมีพนักงานออกไปจัดหาโฆษณาเอง

การดำเนินงานการตลาด จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยที่กิจการต่างๆ สามารถควบคุมได้ นั่นคือ ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือที่เรียกกันว่า 4P's เพื่อสร้างข้อเสนอที่ก่อให้เกิดการซื้อขายสินค้าระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภค (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2538) ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. ได้นำมาใช้ผสมผสานกันในการบริหารธุรกิจสื่อให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ อนุสาร อ.ส.ท. เป็นผลิตภัณฑ์ที่จะทำการขายให้แก่ผู้บริโภค และการที่ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อหรือบริโภคนิตยสาร โดยเฉพาะนิตยสารแนวท่องเที่ยวที่เป็นนิตยสารเฉพาะกลุ่มผู้ที่สนใจเรื่องการท่องเที่ยวและผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารจะต้องคำนึงถึงหลักในการบริหารที่ดี เพราะถ้าตัวผลิตภัณฑ์ดี เป็นที่สนใจของผู้บริโภค จะทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นั้น ส่งผลให้มีรายได้จากการจำหน่ายและการขายโฆษณาที่เพียงพอ และได้รับกำไรจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งตัวผลิตภัณฑ์นี้จะต้องตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าได้

หากนำแนวคิดเรื่องการตลาดและการสื่อสารการตลาด มาวิเคราะห์อนุสาร อ.ส.ท. ในแง่ในการบริหารธุรกิจ ที่อาจจัดให้เป็นสินค้าประเภทหนึ่งในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า

1. อนุสาร อ.ส.ท. จัดเป็นสินค้าประเภทหนึ่งในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกของรัฐที่มีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าของ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ถือว่าเป็นจุดเด่น คือ การนำเสนอเนื้อหาที่มีความหลากหลาย มีภาพปกและภาพประกอบที่สวยงาม มุ่งสนองความต้องการของผู้อ่านทุกกลุ่ม เนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. นั้นเปรียบได้กับตัวสินค้า สิ่งที่สำคัญคือต้องเน้นคุณภาพที่ตัวสินค้า การกำหนดเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. จึงเป็นเนื้อหาที่สนับสนุนหรือส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศมากกว่าต่างประเทศ ส่งเสริมภาพพจน์ของประเทศชาติ ส่วนรูปแบบของอนุสาร อ.ส.ท. เปรียบได้กับบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ซึ่งอนุสาร อ.ส.ท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและสร้างสรรค์รูปแบบให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการยกระดับของอนุสาร อ.ส.ท. ให้เป็นมาตรฐานสากล ผู้อ่านจะได้รับทั้งคุณภาพจากเนื้อหาและความทันสมัยสวยงามจากรูปแบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สินค้านั้นสะดุดตาและดึงดูดใจ จนเกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อประการหนึ่ง

2. การกำหนดราคาของอนุสาร อ.ส.ท. มีราคาถูกกว่านิตยสารท่องเที่ยวระดับเดียวกันที่วางขายอยู่ในท้องตลาด เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาที่ไม่ได้ทำเพื่อหวังผลกำไรเป็นหลัก เพียงแต่เป็นหนังสือที่ต้องการเผยแพร่ข่าวสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ให้เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป ราคาของอนุสาร อ.ส.ท. จึงเน้นนโยบายราคาถูก และการปรับขึ้นราคารันนั้น อยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจ ราคาวัตถุดิบ ภาวะการแข่งขัน ให้เป็นไปตามความเหมาะสม โดยจะไม่ทำการปรับราคาถ้าไม่จำเป็น อีกทั้งยังคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลักตามนโยบายขององค์กรที่จะไม่เพิ่มภาระกับผู้อ่าน และให้ผู้อ่านได้สาระและความบันเทิงในราคาที่เหมาะสม

3. การจัดจำหน่ายของอนุสาร อ.ส.ท.มีระบบการจัดจำหน่ายเองทั่วประเทศ และมีช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย และครอบคลุม เพื่อให้ถึงมือผู้อ่านให้เร็วที่สุด และมีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการคืนหนังสือที่แน่นอน ทำให้สามารถควบคุมยอดการขายได้ ส่วนการใช้ระบบสมาชิกไม่ได้ให้ความสำคัญกับยอดสมาชิกและการบริการหลังการขายเท่าที่ควร ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากอนุสาร อ.ส.ท.มีการสร้างข้อเสนอขายทางการตลาดที่สามารถก่อให้เกิดการซื้อขายและสร้างการยอมรับได้ระหว่างตัวแทนจำหน่ายกับผู้ผลิต หรือแม้แต่สมาชิกก็ตาม เช่น ส่วนลด ส่วนยอมให้ การคืนสินค้าได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2538) จึงถือได้ว่าอนุสาร อ.ส.ท. มีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมการตลาดที่ดี

4. การส่งเสริมการขายนั้น อนุสาร อ.ส.ท. ไม่เน้นเรื่องทำการส่งเสริมการเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นนิตยสารที่มีราคาถูกอยู่แล้ว แต่ก็จะมีบ้างเพียงเล็กน้อย เช่น การจัดทำฉบับพิเศษแนะนำจังหวัดต่าง ๆ การจัดทำโปสเตอร์ภาพวิวทิวทัศน์ สอดแทรกไว้ในเล่ม การฝากข่าวตามสื่อมวลชนต่าง ๆ การแจกของที่ระลึกให้แก่สมาชิก บริษัทสื่อโฆษณา และสื่อมวลชน เป็นต้น

การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. จะต้องคำนึงถึงสถานะแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรทั้งส่วนที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารสื่อ ซึ่งตามทฤษฎีขององค์กร (สื่อมวลชน) นั้น เดนิส แมคไควล์ (Denis McQuail, 1994) กล่าวว่า องค์กรสื่อมวลชนตกอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร และการนำเสนอเนื้อหาของอนุสาร อ.ส.ท. กล่าวคือ ปัจจัยภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. โดยที่องค์กรจะควบคุมให้เป็นไปในแนวทางใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ ได้แก่ ความเป็นเจ้าของธุรกิจ ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อมขององค์กร เงินทุน การนำเสนอเนื้อหา เทคโนโลยีการผลิต และการตลาด

ส่วนการบริหารธุรกิจสื่อมวลชนที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะกดดันจากปัจจัยภายนอกองค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. คือ ปัจจัยซึ่งมีที่มาจากแหล่งอื่น อันมีความเกี่ยวพันและมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ซึ่งเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และเป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมหรือกำหนดให้เป็นไปตามความประสงค์ขององค์กร อันได้แก่ แรงกดดัน

ทางเศรษฐกิจ แรงกดดันทางสังคม นโยบายของรัฐ คู่แข่งขันในตลาด การส่งเสริมจากสื่ออื่น การโฆษณา รวมทั้งแรงกดดันที่เกิดจากผู้อ่าน

จากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้ส่งผลต่อการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า

อนุสาร อ.ส.ท. เป็นองค์กรของรัฐ มีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าของ จึงมีความพร้อมในการบริหารจัดการ (Management) ในด้านงบประมาณ มีเงินทุนมากในการจัดทำนิตยสาร เนื่องจากรายได้หลักที่เข้ามานั้นไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับนิตยสารชื่อฉบับอื่น ๆ ในสายเดียวกัน เช่น รายได้ที่มาจากการโฆษณา เป็นต้น ประกอบกับเป็นองค์กรที่ผลิตนิตยสารแนวท่องเที่ยวขึ้นเป็นฉบับแรก จึงมีภาพพจน์ที่ดี มีความน่าเชื่อถือสูงในด้านคุณภาพของผู้บริหาร บุคลากร ทีมงาน ซึ่งถ้าเจ้าของหรือผู้บริหารเป็นที่ยอมรับในสังคม ยิ่งจะเป็นจุดได้เปรียบกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน รวมถึงคุณภาพของชิ้นงานที่ปรากฏในด้านการดำเนินงานได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนในการจัดทำ และในปัจจุบันความเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น ยังมีส่วนทำให้การหารายได้ของอนุสาร อ.ส.ท. ไม่ว่าจะเป็นการขายผลิตภัณฑ์ หรือการขายเนื้อที่โฆษณา ทำได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มียอดพิมพ์ และยอดจำหน่ายที่สูง ส่งผลต่อความมั่นคงของธุรกิจ สำหรับข้อเสียเปรียบขององค์กรที่เป็นของรัฐ คือ การมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานภายใต้การทำงานในระบบราชการ ซึ่งต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ขาดความคล่องตัวในการทำงาน และขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่า การจัดทำอนุสาร อ.ส.ท. นั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นการจ้างโรงพิมพ์เอกชนมาเป็นผู้พิมพ์ให้ก็ตาม แต่ผู้บริหารและบุคลากรของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. ต่างให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีการผลิตเพื่อการจัดทำ ทั้งนี้เป็นเพราะเทคโนโลยีการผลิตสามารถเพิ่มความรวดเร็ว ประหยัดแรงงานและเวลา พัฒนาด้านการจัดหน้า สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้อ่าน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ไลวิท และ ฮาโรลด์ (Lyvit & Harold, 1973) ที่ว่า “องค์กรขนาดใหญ่จะต้องมีเครื่องมือ (Tools) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติการ และช่วยเหลือการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ” แต่ในขณะเดียวกัน การใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำต้นฉบับยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร การจัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงานค่อนข้างล่าช้า เพราะต้องผ่านการอนุมัติตามระบบราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารด้านการผลิตได้ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย “พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์เดอะเนชั่น

กรู๊ป” ของศศิญา วิจิตรจามรี ที่สรุปว่า เครื่องมือเครื่องจักร องค์กรมีความพร้อมในเรื่องของเครื่องจักร เครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย ทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการ

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า องค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท. เริ่มต้นจากองค์กรเล็ก ๆ ที่มีความเรียบง่ายในการบริหารงาน ไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน แต่ปัจจุบันกลายเป็นองค์กรใหญ่ มีเครือข่ายของงานและมีบุคลากรเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ระบบการทำงานแบบราชการที่มีขั้นตอนมากขึ้น การบริหารงานมีลักษณะที่สลับซับซ้อนและต้องใช้เทคนิคการบริหารขั้นสูง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2542 : 816-818) ที่ว่าการบริหารหรือการจัดการ (Management or Administrative) มีตั้งแต่ระดับที่ง่ายไปจนถึงระดับซับซ้อน ซึ่งการบริหารจะซับซ้อนหรือไม่ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร หากเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก การบริหารจะไม่ยุ่งยากซับซ้อน และไม่ต้องใช้เทคนิคการบริหารขั้นสูง แต่ถ้าเป็นองค์กรใหญ่และมีเครือข่ายของงาน มีบุคลากรมาก การบริหารงานจะมีลักษณะที่สลับซับซ้อนและต้องใช้เทคนิคการบริหารขั้นสูง

ปัจจัยด้านการนำเสนอเนื้อหา เป็นปัจจัยที่อนุสาร อ.ส.ท. ให้ความสำคัญมาก เพราะการดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จนั้น ผลลัพธ์ที่ต้องขายได้ จึงนำเสนอเนื้อหาที่มีความหลากหลาย ปรับปรุงเนื้อหาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อสนองความต้องการของผู้อ่าน และเป็นจุดดึงดูดให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของตนเองในที่สุด ซึ่งแนวทางการนำเสนอเนื้อหา ยังสอดคล้องกับงานวิจัย “การปรับเปลี่ยนของนิตยสาร GM และ BOSS ในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ” ของสร้อยนภา สงฆ์โนนเหล็ก (2543) ที่สรุปว่า การปรับเปลี่ยนในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ ของนิตยสาร GM และ BOSS มีความคล้ายคลึงกันด้วยการนำหลักการบริหาร การจัดการ การวางแผนการตลาด มาผสมผสานกัน รวมไปถึงการปรับทิศทางของเนื้อหา ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ และความต้องการของผู้อ่านในช่วงเวลาดังกล่าว

ปัจจัยด้านการตลาด อนุสาร อ.ส.ท. มีเอกลักษณ์ในการนำเสนอที่แตกต่างจากนิตยสารท่องเที่ยวฉบับอื่น ๆ การตั้งราคาที่เหมาะสม มีการจัดจำหน่ายที่มีลักษณะการจัดจำหน่ายเอง และมีช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลายและมีความสะดวก เพื่อให้เป็นที่พอใจของลูกค้ามากที่สุด รวมทั้งการส่งเสริมการขายโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ซึ่งการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดจากการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อสร้างให้อนุสาร อ.ส.ท. มีจุดขายที่โดดเด่นและมีกลุ่มผู้อ่านประจำมากที่สุด แต่ทั้งนี้ การดำเนินการด้านการตลาดของอนุสาร อ.ส.ท. ยังมีจุดบกพร่องในการบริหารงาน เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องกำหนดการในการวางตลาด คือ

ไม่มีการกำหนดเวลาในการวางแผนที่แน่นอน ทั้งนี้ เนื่องมาจากการเป็นองค์กรของรัฐ ไม่ได้เป็นระบบตายตัวเหมือนธุรกิจของเอกชน การวางแผนจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับกำหนัดงานของกองบรรณาธิการในแต่ละเดือน จึงทำให้การวางแผนตลาคนั้นไม่ค่อยตรงเวลา ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่เป็นไปตามคำกล่าวของ ชวรัตน์ เชิดชัย (2520) ที่ระบุว่า “นโยบายทั่วไปของฝ่ายบรรณาธิการนั้น ส่วนหนึ่งกำหนดขึ้นมาจากระยะเวลาที่ออก ซึ่งวิธีการจำหน่ายเป็นปัจจัยสำคัญต่อระยะเวลาที่นิตยสารออกสู่ตลาด” เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารที่จำเป็นต้องส่งทางไปรษณีย์เพื่อส่งให้แก่สมาชิก ทำให้ผู้อ่านต้องเสียเวลาการรอคอย จึงเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้อนุสาร อ.ส.ท. มีจำนวนสมาชิกน้อยมาก อีกทั้งการวางแผนการจำหน่ายที่ล่าช้า ทำให้เสียเปรียบคู่แข่งในนิตยสารประเภทเดียวกันได้ และส่งผลให้ยอดขายการจำหน่ายลดน้อยลง

**ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ** เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการกำหนดอำนาจการซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค กล่าวคือ เมื่อเศรษฐกิจดี ผู้บริโภคมีกำลังซื้อเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อนุสาร อ.ส.ท. มีแนวโน้มการเติบโตของรายได้จากยอดขายการจำหน่ายสูงขึ้น ประกอบกับกลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการท่องเที่ยวก็จะให้ความสนใจในการลงสื่อโฆษณาเพิ่มมากขึ้น แต่หากเศรษฐกิจไม่ดี ประชาชนลดการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย จะทำให้ธุรกิจนิตยสารได้รับผลกระทบทั้งจำนวนยอดขายที่ลดลง การสนับสนุนด้านโฆษณาลดลง ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อเนื่องไปถึงปัจจัยด้านการขายโฆษณาได้ ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัย “พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์เดอะเนชั่นกรุ๊ป” ของศศิยา วิจิตรจามรี ที่สรุปว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจภายในประเทศมีการเจริญเติบโตส่งผลให้การเติบโตของธุรกิจการโฆษณาตามไปด้วย เศรษฐกิจดีทำให้ประชาชนมีความสามารถในการบริโภค จับจ่ายสินค้า

**ปัจจัยด้านผู้อ่าน** ตามหลักการบริหารนั้น ไม่ว่าจะผลิตสินค้าอะไร จะต้องคำนึงถึงผู้ซื้อเป็นสำคัญ สำหรับผู้ซื้อในธุรกิจนิตยสาร คือ ผู้อ่านนั่นเอง หากผู้อ่านไม่มีศักยภาพในการซื้อ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ย่อมไม่ได้รับการตอบรับและไม่สามารถขยายตัวได้ ทั้งนี้ เมื่อผู้บริโภคมีระดับการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้มีความต้องการบริโภคข่าวสารมากขึ้น ประกอบกับรายได้ประชากรเพิ่มขึ้น จึงทำให้มีความสามารถในการจับจ่ายในด้านข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง “พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์เดอะเนชั่นกรุ๊ป” ของศศิยา วิจิตรจามรี ที่สรุปว่า ผู้อ่านในประเทศมีการศึกษามากขึ้น ทำให้ความต้องการรับรู้ข่าวสารเพิ่มมากขึ้น อุตสาหกรรมด้านสิ่งพิมพ์จึงต้องขยายตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่มีลักษณะเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน และปรับเปลี่ยนไปตามสถานะเศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ ผู้อ่าน คู่แข่งขัน การส่งเสริมจากสื่ออื่น การโฆษณา ตลอดจนรูปแบบความเป็นเจ้าขององค์กร การปรับเปลี่ยนผู้บริหารและบุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เงินทุน เทคโนโลยีการผลิต และภาวะการตลาดในแต่ละช่วงเวลา ส่งผลให้การบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้เพื่อจะดำรงคุณภาพโดยรวมขององค์กรไว้

### ข้อจำกัดในการวิจัย

1. เนื่องจากการประกอบธุรกิจนิตยสารท่องเที่ยวถือเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จึงทำให้มีข้อมูลบางส่วนไม่สามารถเปิดเผยได้อย่างละเอียด เช่น ตัวเลขรายได้จากการจำหน่ายและการขายโฆษณา งบกำไร ขาดทุน เงินทุนประกอบการ ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาประกอบงานวิจัยได้สมบูรณ์เท่าที่ควร
2. เนื่องจากอนุสาร อ.ส.ท. เป็นนิตยสารท่องเที่ยวของรัฐ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรและผู้บริหาร ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของกองบรรณาธิการอยู่เสมอ ดังนั้น เมื่อผลการวิจัยนี้เผยแพร่สู่สายตาผู้อื่น การบริหารของอนุสาร อ.ส.ท. อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้กล่าวถึงในการวิจัย
3. เนื่องจากไม่สามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการอนุสาร อ.ส.ท. ในอดีตที่ผ่านมาได้ หรือบางท่านไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์ จึงทำให้ข้อมูลบางส่วนที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นไม่ครบถ้วนเท่าที่ควร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ในส่วนของการบริหารงาน พบว่า ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องให้ผ่านการอนุมัติก่อน ทำให้การดำเนินงานของกองบรรณาธิการในบางส่วนเกิดความล่าช้า จึงควรมีการแต่งตั้งบุคคลมาแบ่งเบาภาระหน้าที่และมีอำนาจในการตัดสินใจแทนบ้างตามสมควร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว
2. ในส่วนของเทคโนโลยีการพิมพ์นั้น องค์กรของรัฐควรส่งเสริมให้มีเทคโนโลยีการพิมพ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน ส่วนด้านโรงพิมพ์นั้นควรจัดให้มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง หรือไม่ก็ควรที่จะให้กองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. สามารถเลือกโรงพิมพ์เองได้ โดยไม่ต้องผ่านการประมูล ทั้งนี้อาจทำให้สามารถควบคุมต้นทุน

ทุนการผลิตและคุณภาพการพิมพ์ได้ดี ทำให้ง่ายต่อการตกแต่งต้นฉบับและจัดรูปเล่ม และไม่กระทบต่อการจัดหน้าที่ยี่ล่าช้าตามมา

3. ในส่วนของการตลาด ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการส่งเสริมการขายกับสมาชิกและผู้อ่านทั่วไปให้มากขึ้น เนื่องจากการส่งเสริมการขายมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อนิตยสารมากขึ้น และสามารถสร้างความพึงพอใจให้ผู้อ่านมากขึ้น ส่งผลให้ยอดการจำหน่ายสูงขึ้นตามมา

4. ในส่วนของข้อมูลของอนุสาร อ.ส.ท. การจัดเก็บข้อมูลยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ดังนั้น องค์กรผู้ผลิตอนุสาร อ.ส.ท.ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ เช่น มีคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการค้นคว้าสำหรับบุคคลอื่นต่อไป

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการเปรียบเทียบการขยายตัวของอนุสาร อ.ส.ท. ในช่วงที่เป็นองค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยว (อ.ส.ท.) กับช่วงที่เปลี่ยนเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เพื่อศึกษาว่าธุรกิจนิตยสารท่องเที่ยวที่มีการขยายตัว เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดบ้าง

2. ควรมีการเปรียบเทียบการบริหารธุรกิจสื่อของอนุสาร อ.ส.ท. ที่เป็นนิตยสารท่องเที่ยวของรัฐ กับนิตยสารท่องเที่ยวที่เป็นของธุรกิจเอกชน ว่าเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้นำผลการศึกษามาวิเคราะห์เปรียบเทียบ และเห็นภาพที่แตกต่างกันออกไป

3. ควรมีการศึกษาในส่วนของผู้รับสารหรือผู้อ่าน ด้านประชากรศาสตร์ รวมทั้งความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้อ่านนิตยสาร และการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน เพื่อจะได้นำผลที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารธุรกิจสื่อ นิตยสารท่องเที่ยวต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ชวรัตน์ เชิดชัย. การบรรณาธิกรณหนังสือพิมพ์และนิตยสาร. กรุงเทพมหานคร : คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2520
- ชาญชัย ลิวิตรังสีมา. การบริหารการตลาดสิ่งพิมพ์. เอกสารประกอบการสอนชุดความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ หน่วยที่ 13. พิมพ์ครั้งที่ 15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542
- ครุณี หิรัญรักษ์. นิตยสาร. ภาควิชาการหนังสือพิมพ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530
- บุญรักษ์ บุญญะเขตมาลา. “ทิศทางหนังสือพิมพ์ในทศวรรษ 1990.” สื่อมวลชนในสังคมไทย : สถานภาพและแนวโน้มในทศวรรษ 1990. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535
- พีระ จิระโสภณ. ประเภทของสิ่งพิมพ์. เอกสารประกอบการสอนชุดความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ หน่วยที่ 3. พิมพ์ครั้งที่ 15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542
- ระวีวรรณ ประกอบผล. นิตยสารไทย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530
- วินิจ รังผึ้ง. ความรู้เกี่ยวกับนิตยสารท่องเที่ยว. กรุงเทพมหานคร : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2530
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, 2538
- สุคตวง เรื่องรุจิระ. หลักการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประกายพริก, 2540
- สุวัฒนา วงษ์กระพั่น. เอกสารการสอนชุดวิชาการโฆษณานิตยสาร หน่วยที่ 1-5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531

### วารสาร

- น้ำฝน “วันนี้ของเรา” อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่25, ฉบับที่ 1. สิงหาคม 2527
- ปราโมทย์ ทศนาสุวรรณ. “25 ปี ของอนุสาร อ.ส.ท.” อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่24, ฉบับที่ 6. มกราคม 2527
- รินฤทัย สัจจพันธุ์. “ก้าวอย่างบนเส้นทางอันยาวไกล สู่ปีที่ 40 อนุสาร อ.ส.ท.” อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่40, ฉบับที่ 8. สิงหาคม 2542
- ร่ำไพพรรณ แก้วสุริยะ. “จากราชดำเนินกลาง..ถึงรัชดาภิเษก.” ททท.จุลสารการท่องเที่ยว. ปีที่19, ฉบับที่ 2. เมษายน-มิถุนายน 2543
- วาสนา กุลประสูตร. “กองบรรณาธิการวันนี้” อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่30, ฉบับที่ 12. กรกฎาคม 2533

### เอกสารอื่น ๆ

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. “40 ปีของบทบาทอนุสาร อ.ส.ท. ต่อผู้อ่าน” คู่มือ 40 ปีอนุสาร อ.ส.ท. กรุงเทพมหานคร : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2543
- \_\_\_\_\_. 36 ปี ททท. กรุงเทพมหานคร : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.

### วิทยานิพนธ์

- นฤพนธ์ เอื้อธวันต์. “นิตยสารแนวท่องเที่ยว : ศึกษาองค์กร เนื้อหา และผู้รับสาร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539
- ภัทรนันท์ ชัยพงศ์เกษม. “พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมนิตยสาร : ศึกษากรณี บริษัทอมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539
- วรินทรา ไกยรวงศ์. “มิติแห่งการบริโภคที่ปรากฏในนิตยสารผู้หญิง” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543
- วาลี ชันธุวาร. “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดในช่วงปี พ.ศ. 2533-2538” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540

ศศิตยา วิจิตรจามรี. “พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน การวิเคราะห์ เดอะ เนชั่น  
กรุป” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538  
สร้อยนภา สงฆ์โนนเหล็ก. “การปรับเปลี่ยนของนิตยสาร GM และ BOSS ในช่วงวิกฤตทาง  
เศรษฐกิจ” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543

## ภาษาอังกฤษ

### Books

Chile, J. **Organization : A guide to Problems and practice.** London : Harper & Row  
Publishers., 1976.

Denis McQuail. **Mass Communications Theory 3<sup>rd</sup>.ed.** California : Sage Publication Ltd., 1994.

Granhas Murdock and Peter Golding. **For a political economy of mass communications : The  
Social Register.** London : The Merlin Press, 1974.

Hodge, B.J. and Anthony, W.P. **Organization Theory 2<sup>nd</sup>.ed.** Mass : Allyn and Bacon, Inc.,  
1984.

ภาคผนวก



## แนวคำถามหลักในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของกองบรรณาธิการอนุสาร

### อ.ส.ท.

1. ลักษณะของการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท. เป็นอย่างไร
2. โครงสร้างการบริหารองค์กร เป็นอย่างไร
3. การบริหารงานของกองบรรณาธิการอนุสาร อ.ส.ท. เป็นอย่างไร
  - นโยบายการจัดทำ
  - ขั้นตอนการวางแผนงาน
  - งบประมาณในการจัดทำ งบกำไร ขาดทุน
  - กลุ่มเป้าหมาย
  - การนำเสนอเนื้อหา ภาพปก ภาพประกอบ ชื่อหนังสือ สารบัญ รูปเล่ม การจัดพิมพ์
  - รายได้จากยอดขาย ยอดจากการโฆษณา
4. การบริหารงานด้านการจัดจำหน่าย เป็นอย่างไร
  - ลักษณะการจัดจำหน่าย
  - การหีบห่อ
  - การคืนหนังสือ
  - การจัดหาสมาชิก
  - การส่งเสริมการขาย
5. การบริหารงานด้านโฆษณา เป็นอย่างไร
  - ลักษณะการจัดหาโฆษณา
  - การเลือกสื่อการลงโฆษณา
  - อัตราค่าโฆษณา และรายได้จากการขายสื่อโฆษณา
6. ปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท.
 

ทั้งปัจจัยที่เป็นส่วนเสริมและเป็นอุปสรรคในการบริหาร

  - ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเป็นเจ้าขององค์กร ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เงินทุน การนำเสนอเนื้อหา เทคโนโลยีการผลิต และการตลาด
  - ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ ตลาดผู้อ่าน คู่แข่ง การส่งเสริมจากสื่ออื่น และการโฆษณา
7. ข้อเสนอแนะในการบริหารธุรกิจสื่ออนุสาร อ.ส.ท.

## ใบเสนอราคาการขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท.

### อัตราค่าโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. ปี 2539

- ปกหลัง	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 45,000 บาท
- ปกหน้าด้านใน	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 36,000 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 1)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 36,000 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 4)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 30,000 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 5)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 30,000 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 6)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 30,000 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 7)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 30,000 บาท
- หน้าพิเศษพานอรามา (หน้า 8,12,13,14)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 30,000 บาท
- ปกหลังด้านใน	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 32,000 บาท
- ถัดปกหลัง	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 32,000 บาท
- หน้าเนื้อในเฉพาะ (หน้า 187,188,189,190,191)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 28,000 บาท
- หน้าติดสารคดี	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 28,000 บาท
- หน้าเนื้อในทั่วไป	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 26,000 บาท
	พิมพ์ 4 สี	1/2 หน้า	ครั้งละ 15,000 บาท
	พิมพ์สีเดียว	เต็มหน้า	ครั้งละ 18,000 บาท
	พิมพ์สีเดียว	2/3 หน้า	ครั้งละ 13,000 บาท
	พิมพ์สีเดียว	1/3 หน้า	ครั้งละ 9,000 บาท

#### \*หมายเหตุ

- อัตรานี้ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 %
- ขนาดหนังสือ 8.5 X 11.5 นิ้ว ยอดพิมพ์ 70,000 เล่ม / เดือน
- เริ่มใช้เดือน มกราคม พ.ศ. 2539

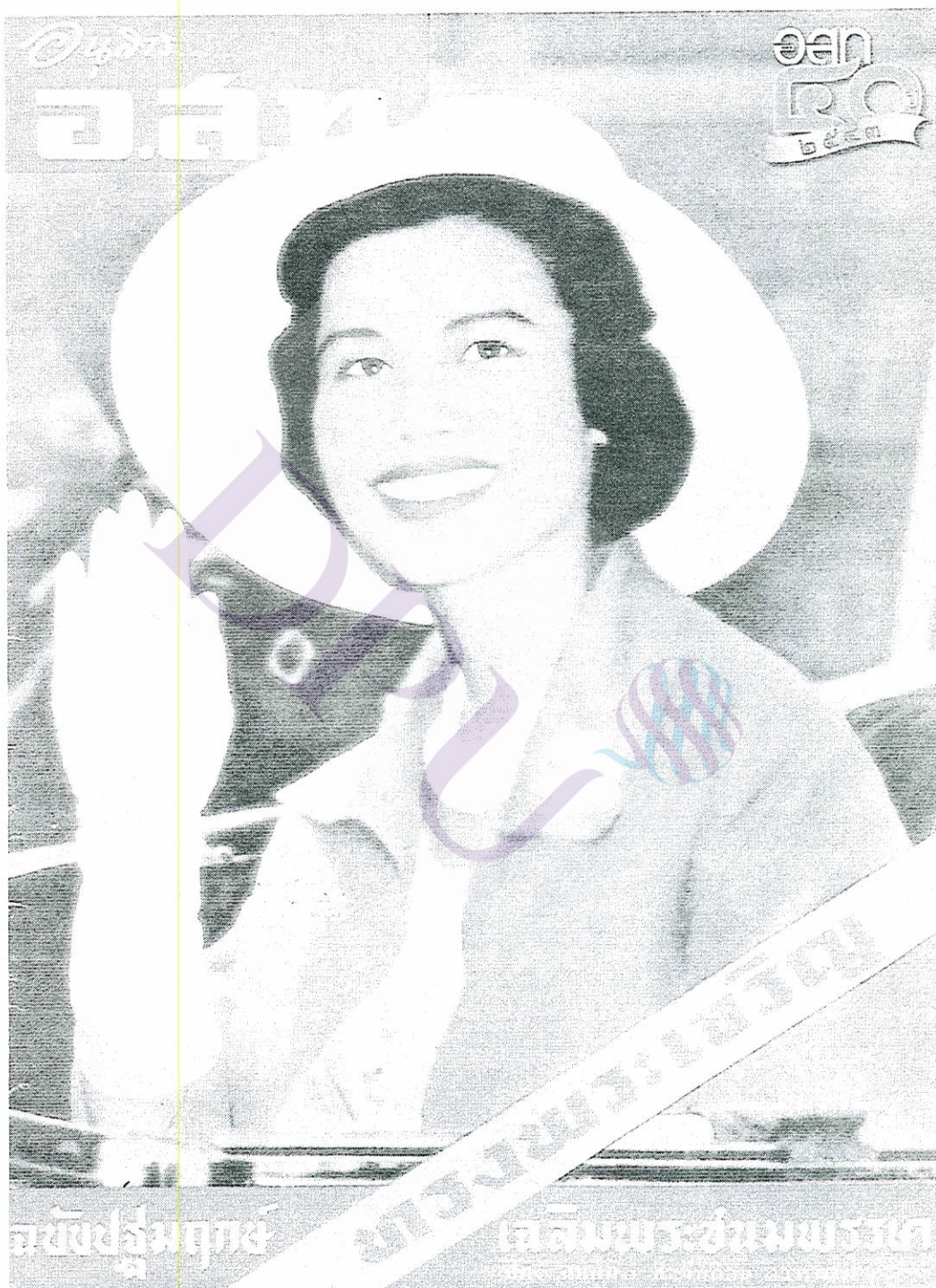
## ใบเสนอราคาการขายโฆษณาของอนุสาร อ.ส.ท.

### อัตรากำลังโฆษณาในอนุสาร อ.ส.ท. ปี 2542

- ปกหลัง	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 54,000 บาท
- ปกหน้าด้านใน	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 43,200 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 1)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 43,200 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 4)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 36,000 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 5)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 36,000 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 6)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 36,000 บาท
- ถัดปกหน้า (หน้า 7)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 36,000 บาท
- หน้าพิเศษพานอรามา (หน้า 10,11,12)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 36,000 บาท
- ปกหลังด้านใน	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 38,400 บาท
- ถัดปกหลัง	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 38,400 บาท
- หน้าเนื้อในเฉพาะ (หน้า 165,166,167)	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 33,600 บาท
- หน้าติดสารคดี	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 33,600 บาท
- หน้าเนื้อในทั่วไป	พิมพ์ 4 สี	เต็มหน้า	ครั้งละ 31,200 บาท
	พิมพ์ 4 สี	1/2 หน้า	ครั้งละ 18,000 บาท

- \*หมายเหตุ**
- อัตรานี้ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 %
  - ขนาดหนังสือ 8.5 X 11.5 นิ้ว ยอดพิมพ์ 70,000 เล่ม / เดือน
  - เริ่มใช้เดือน มกราคม พ.ศ. 2542

อนุสาร อ.ส.ท. ฉบับปฐมฤกษ์ อัญเชิญพระบรมฉายาลักษณ์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ  
กำลังทรงโบกพระหัตถ์ในระหว่างเสด็จฯ เยือนสหรัฐอเมริกาและยุโรป ขึ้นเป็นภาพหน้าปก



อภินันทนาการจากอนุสาร อ.ส.ท.





อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่25 ฉบับ 1 สิงหาคม 2527



อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่26 ฉบับ 1 สิงหาคม 2528



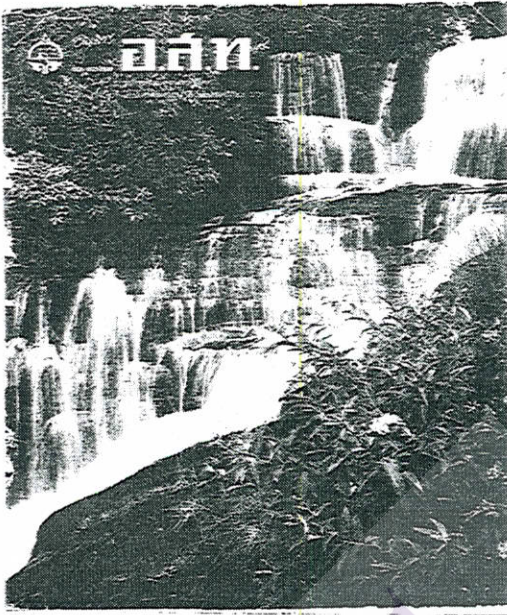
อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่30 ฉบับ 5 สิงหาคม 2532



อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่26 ฉบับ 1 สิงหาคม 2528

หน้าปกซึ่งแสดงทิวทัศน์ธรรมชาติ  
(เช่น ทะเล ภูเขา น้ำตก)

174

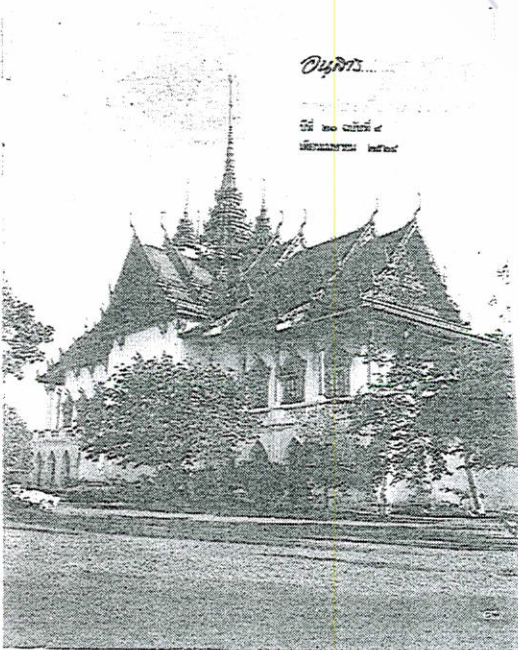


อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่28 ฉบับ 2 กันยายน 2530

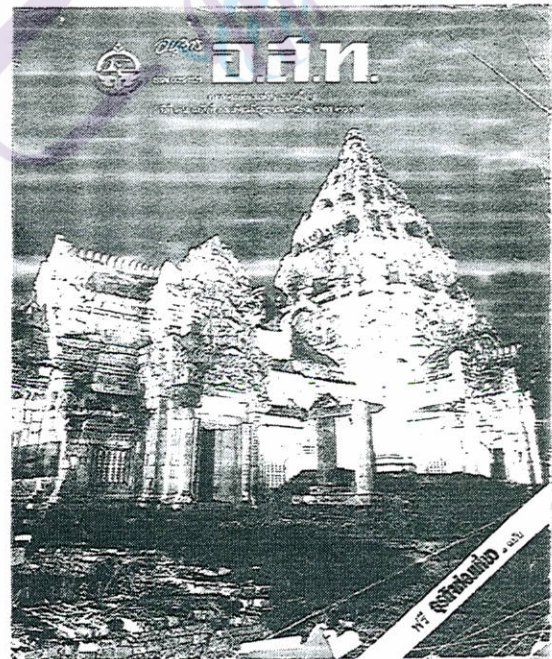


อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่42 ฉบับ 6 มกราคม 2545

หน้าปกซึ่งแสดงทิวทัศน์ และมีสถานที่ซึ่งเป็นสิ่งก่อสร้างประกอบ  
(เช่น วัด อนุสาวรีย์ ปราสาท)

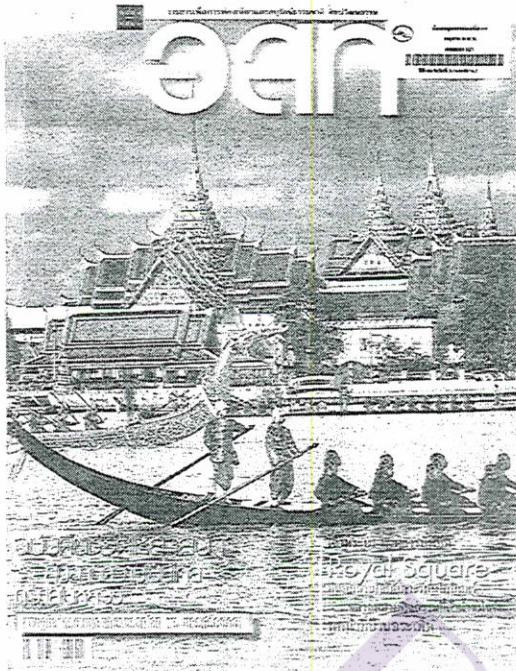


อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 21 ฉบับ 9 เมษายน 2524

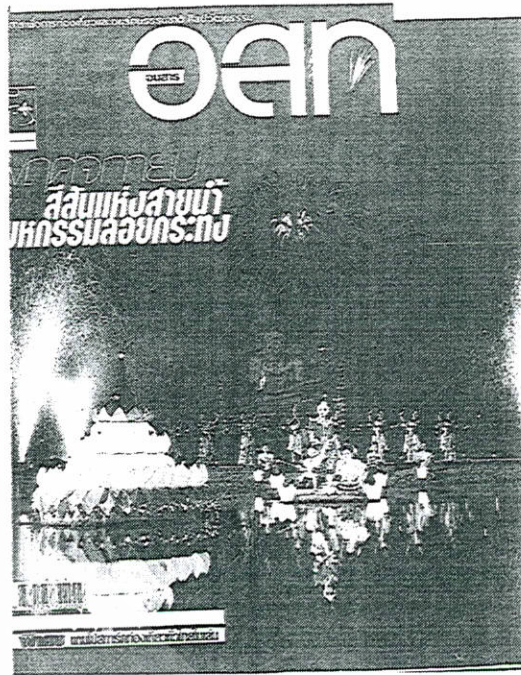


อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่28 ฉบับ 11 มิถุนายน 2531

หน้าปกซึ่งแสดงประเพณี และวัฒนธรรมต่าง ๆ  
(เช่น ระบำ ตักบาตรเทโว พระราชพิธี)

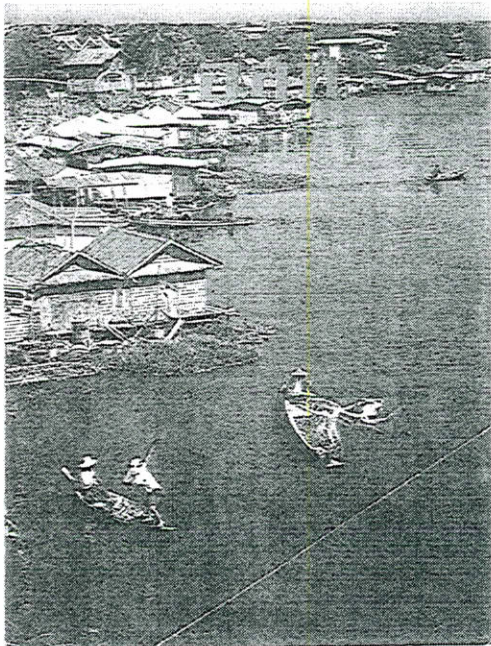


อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 40 ฉบับ 3 ตุลาคม 2542



อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 43 ฉบับ 4 พฤศจิกายน 2545

หน้าปกซึ่งแสดงถึงชีวิต และความเป็นอยู่ของคนทั่วไป  
(เช่น คนแจวเรือ คนขี่ควาย)



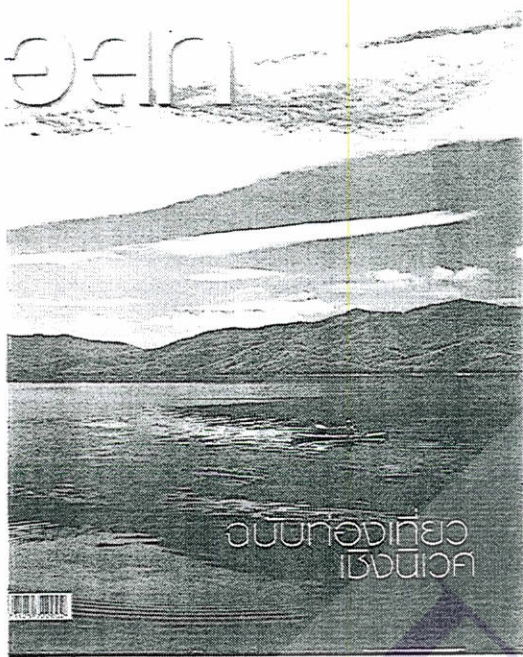
อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 28 ฉบับ 9 เมษายน 2531



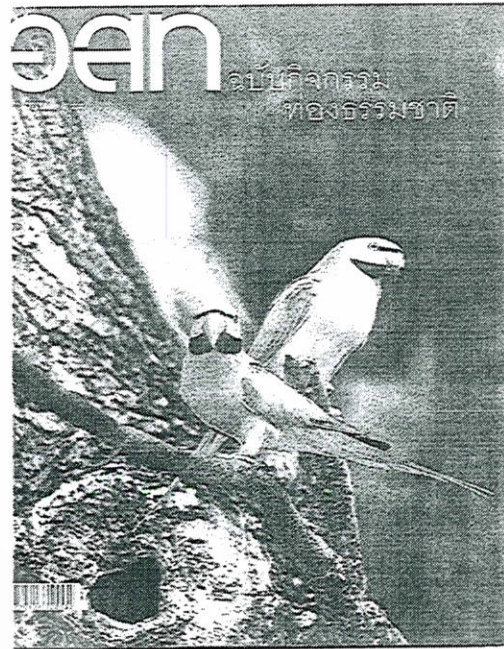
อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 40 ฉบับ 11 มิถุนายน 2543

หน้าปกเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ  
(เช่น ล่องแก่ง ดูนก พายเรือแคนู)

176



อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 43 ฉบับ 10 พฤษภาคม 2546



อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 45 ฉบับ 11 มิถุนายน 2547

หน้าปกซึ่งแสดงศิลปวัตถุ  
(เช่น ประติมากรรม)



อนุสาร อ.ส.ท. ปีที่ 24 ฉบับ 11 มิถุนายน 2527



## ประวัติผู้เขียน

นายพีระพงษ์ เตชะวิเศษ เกิดเมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2518 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร  
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์บัณฑิต สาขาการสื่อสารการตลาด มหาวิทยาลัย  
ธุรกิจบัณฑิต ในปีการศึกษา 2542 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
นิเทศศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ในปีการศึกษา 2543

