

การเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)  
INCREASING FINANCIAL STRENGTH OF MATICHON PLC.



การศึกษาด้วยตนเองนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2549

การศึกษาด้วยตนเอง การเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)  
Increasing Financial Strength of Matchon PLC.  
ชื่อนักศึกษา นายกิติกร สัมฤทธิ์สุทธิ  
รหัสประจำตัว 476002  
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2548

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้  
การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2549

\_\_\_\_\_ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาด้วยตนเอง

\_\_\_\_\_ อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร)

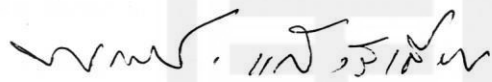
\_\_\_\_\_ กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วิรัตน์ ทองรอด)

\_\_\_\_\_ กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พวงชมพู โจนส์)

\_\_\_\_\_ กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ)

การศึกษาด้วยตนเอง การเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)  
Increasing Financial Strength of Matchon PLC.  
ชื่อนักศึกษา นายกิติกร สัมฤทธิ์สุทธิ  
รหัสประจำตัว 476002  
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2548

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้  
การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2549



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

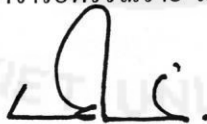
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาด้วยตนเอง



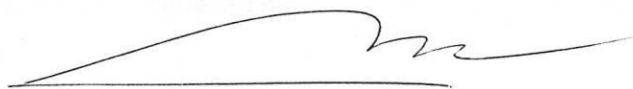
อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วิรัตน์ ทองรอด)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พวงชมพู โจนส)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ)

การศึกษาด้วยตนเอง	การเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) Increasing Financial Strength of Matichon PLC.
ชื่อนักศึกษา	นายกิติกร สัมฤทธิสุทธิ
รหัสประจำตัว	476002
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2548

### บทคัดย่อ

การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ เป็นการศึกษาถึงการเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าธุรกิจประเภทสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ นั้นกำลังได้รับความนิยมนจากผู้บริโภค สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมไปถึงด้านความบันเทิงต่าง ๆ จึงเป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจประเภทสิ่งพิมพ์ที่จะสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้น แต่ด้วยเหตุนี้เองทำให้ สภาวะการแข่งขันในธุรกิจประเภทนี้มีความรุนแรงมากขึ้น จึงส่งผลทำให้ผลกำไรของบริษัทฯ ลดลง ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อกำไรสุทธิของบริษัทฯ ที่ลดลง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน แนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงิน และเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพในการแข่งขัน

โดยได้มีการศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสาเหตุของการที่มีกำไรลดลงส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยภายในของบริษัทฯ ที่ยังขาดการวางแผนด้านการผลิตที่ดีทำให้เกิดปัญหาสินค้าส่งคืนมาก ขาดการวางแผนทางการตลาดและการจัดจำหน่ายที่ดี ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงตัวผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง ขาดการลงทุนด้านโฆษณาอย่างต่อเนื่องรวมถึงการจ่ายค่าชดเชยคดีความ

ด้วยสาเหตุนี้เองทำให้ทางบริษัทฯ ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่เป็นสาเหตุของการลดลงของผลกำไร โดยการเร่งเพิ่มจำนวนยอดขายให้มากขึ้น ด้วยการปรับปรุงในส่วนของการผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและให้ความสามารถในการดึงดูดลูกค้ามากขึ้น รวมทั้งในส่วนของการจัดการจำหน่าย และการส่งเสริมการขายให้ดีขึ้น ซึ่งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ เป็นแนวทางที่ทำให้บริษัทฯ สามารถเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินได้

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องขอขอบพระคุณท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร เป็นอย่างสูง ซึ่งท่านได้กรุณาสละเวลาเพื่อให้คำแนะนำ แนวคิด ตลอดจนช่วยแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างมากและท่านอาจารย์ ดร.พวงชมพู โจนส์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าของท่านในการแนะนำเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และช่วยตรวจแก้ไขในหลายจุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

พร้อมกันนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่มอบความรู้ให้กับผู้วิจัย และพี่ ๆ สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ช่วยติดต่อบริษัทงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว รวมทั้งคุณดาวนิล รอบรู้ ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ และคุณแม่ ที่ช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ มากมาย ซึ่งถ้าไม่มีท่าน ทั้งสองความสำเร็จจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ คงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อ่าน และผู้ที่สนใจไม่มากนักน้อย สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับแต่เพียงผู้เดียว

กิติกร สัมฤทธิสุทธิ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(2)
สารบัญ.....	(3)
สารบัญตาราง.....	(5)
สารบัญแผนภูมิ.....	(6)
<b>บทที่</b>	
<b>1. บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	8
1.3 ขอบเขตในการศึกษา.....	8
1.4 แนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา.....	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	8
<b>2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์.....	9
2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	11
2.3 ส่วนผสมทางการตลาดของบริษัท (Marketing Mix).....	14
2.4 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis).....	17
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
<b>3. ระเบียบวิธีการศึกษา</b>	
3.1 วิธีการศึกษาวิจัย.....	24
3.2 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	24
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	25

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.4 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของงบการเงินและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	26
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	26
<b>4. ผลการศึกษา</b>	
4.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท.....	29
4.2 การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัท ฯ (Marketing Mix : 4P's).....	33
4.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis).....	37
<b>5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	44
5.2 อภิปรายผล.....	46
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับ บ.มดิชน จำกัด.....	46
5.4 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย.....	48
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป.....	49
บรรณานุกรม.....	50
ภาคผนวก	
ผนวก ก. แบบสัมภาษณ์.....	53
ผนวก ข. Cross Case Analysis.....	54
ผนวก ค. งบดุลและงบกำไรขาดทุนของบริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน).....	57
ผนวก ง. งบดุลและงบกำไรขาดทุนของบริษัท โปสต์ PLC.....	60
ประวัติผู้เขียน.....	63

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก ของบริษัทฯ ณ วันที่ 7 เมษายน 2547.....	1
1.2 สิ่งพิมพ์รายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ในปี 2546 (รวมทุกประเภท).....	4
1.3 ส่วนแบ่งทางการตลาดโดยประมาณ % (ยอดจำหน่าย).....	6
1.4 การเปรียบเทียบกำไรสุทธิ ในปี พ.ศ. 2543 – 2547 ระหว่าง “บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)” และ “บริษัท โปสทัค PLC”.....	7
2.1 SWOT Analysis.....	13
2.2 แนวคิดใหม่เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix).....	16
2.3 อัตราส่วนทางบัญชีและวิธีการคำนวณ.....	21
3.1 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง.....	25
4.1 รายละเอียดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	29
4.2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน.....	37
4.3 อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว.....	37
4.4 ระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้.....	38
4.5 อัตราการหมุนของสินค้า.....	38
4.6 อัตราการหมุนของสินทรัพย์ถาวร.....	39
4.7 ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ.....	39
4.8 อัตราส่วนแห่งนี้.....	40
4.9 อัตราส่วนแหล่งเงินทุน.....	40
4.10 Time Interest Earned.....	41
4.11 อัตรากำไรขั้นต้น.....	41
4.12 Net Profit Margin.....	42
4.13 Return on Assets.....	42
4.14 อัตราผลตอบแทนของส่วนผู้ถือหุ้น.....	43



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1.1 โครงสร้างองค์กร บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	2
1.2 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท ในปัจจุบัน.....	3
1.3 การเปรียบเทียบกำไรสุทธิ ในปี พ.ศ. 2543 – 2547 ระหว่าง “บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)” และ “บริษัท โพลสดี PLC”.....	7



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“มดิชน” ได้ถือกำเนิดเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2521 และจดทะเบียนก่อตั้งเป็นบริษัทเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2521 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท วัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยการเป็นผู้พิมพ์หนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ และรับจ้างโฆษณา ได้รับการอนุมัติเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2532 และแปรสภาพเป็นบริษัท มหาชน จำกัด ต่อกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2536 ทะเบียนเลขที่ บมจ. 219 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 245,000,000 บาท ทุนเรียกชำระแล้ว 205,000,000 บาท และเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 มีสัดส่วนรายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ดังนี้

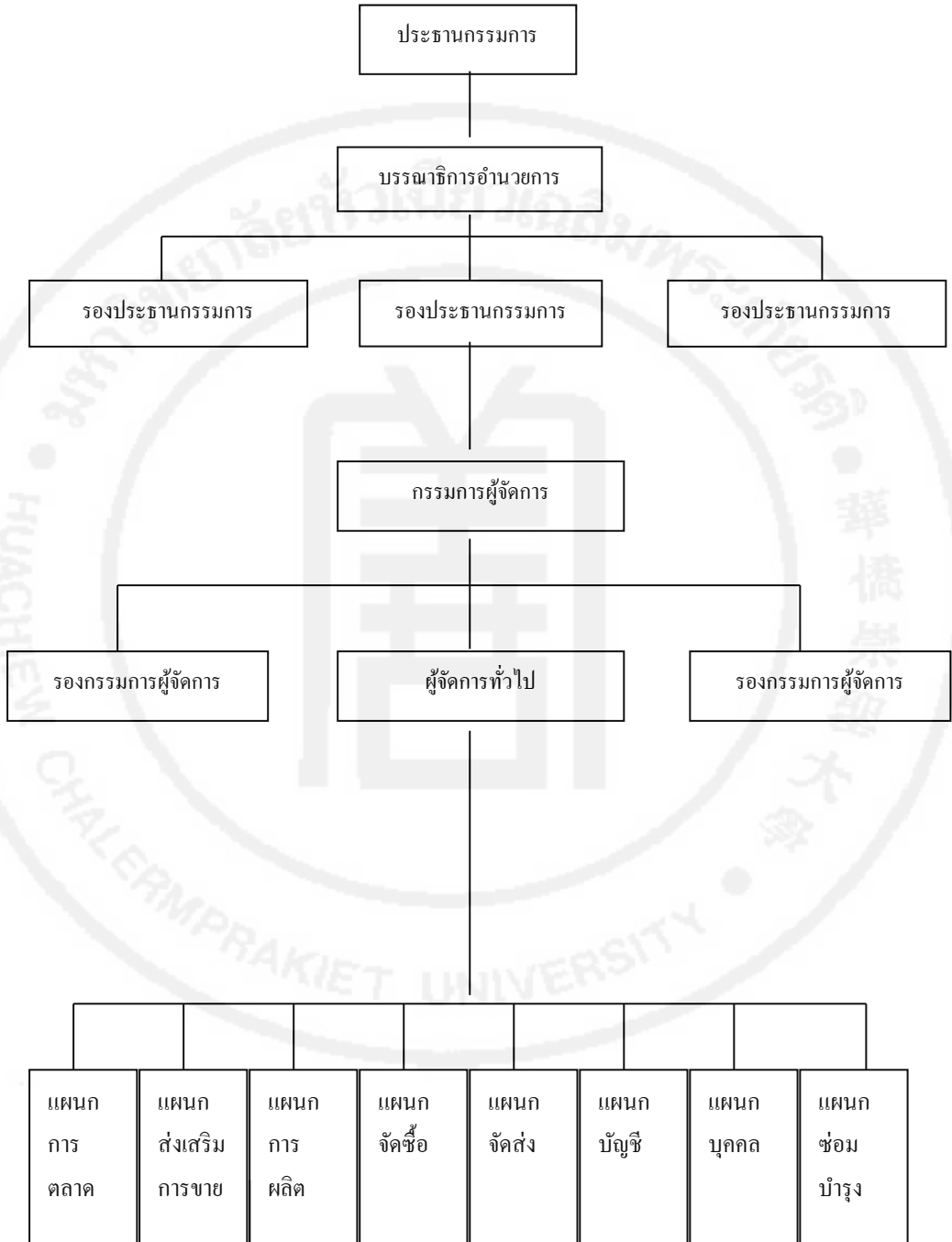
#### ตารางที่ 1.1

รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก ของบริษัทฯ ณ วันที่ 7 เมษายน 2547

ลำดับที่	ชื่อ/สกุล	จำนวนหุ้น	%ของจำนวนหุ้นทั้งหมด
1	นายขรรค์ชัย บุญปาน	4,991,700	24.35
2	INVESTOR BANK AND TRUST COMPANY	2,072,500	10.11
3	SOMERS (U.K.) LIMITED	1,916,597	9.35
4	บริษัท ไทยเอ็นดีวีอาร์ จำกัด	1,509,834	7.37
5	THE BANK OF NEW YORK (NOMINEE) LIMITED	1,284,000	6.26
6	N.C.B.TRUST LIMITED-RBS FOR COLONIAL FSI	1,000,000	4.88
7	นายไพโรจน์ สายหุ้ม	840,168	4.10
8	บริษัท ชุนซ้าง จำกัด	749,545	3.66
9	BOSTON SAFE DEPOSIT AND TRUST COMPANY	658,800	3.21
10	CHASE NOMINEE LIMITED 1	580,866	2.83

ที่มา : งบรายงานประจำปี 2544-2547 บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน)

แผนภูมิที่ 1.1  
โครงสร้างองค์กร บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)



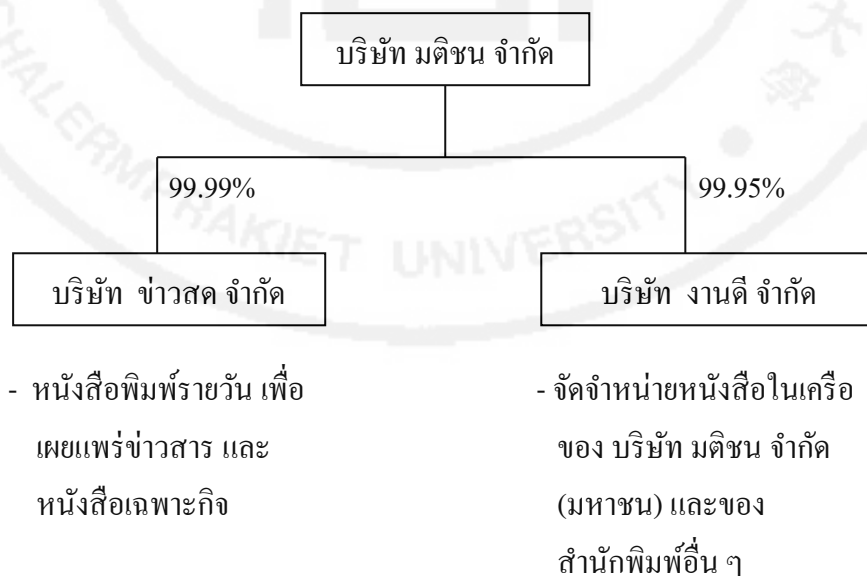
ที่มา : สารนิเทศศาสตร์ศูนย์ข้อมูลมติชน

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทฯ ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ ซึ่งมีหนังสือพิมพ์และนิตยสารที่อยู่ในเครือข่ายของบริษัทฯ เช่น หนังสือพิมพ์ข่าวสด หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ และหนังสือพิมพ์มติชน ส่วนนิตยสารได้แก่ นิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้าน นิตยสารศิลปวัฒนธรรม และนิตยสารเส้นทางเศรษฐี ซึ่งสิ่งพิมพ์เหล่านี้ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นที่จะนำเสนอข่าวสาร ความรู้และความข้อเท็จจริงให้กับประชาชน โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์มติชน ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์เชิงคุณภาพ เสนอข่าวสาร บทความที่เป็นกลาง และเนื้อหาเน้นหนักไปทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วยบริษัทย่อยอีก 2 บริษัท คือ บริษัท ข่าวสด จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 99.99) ประกอบกิจการออกหนังสือพิมพ์รายวัน “ข่าวสด” และออกหนังสือเฉพาะกิจ และบริษัท งานดี จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 99.95) ซึ่งประกอบกิจการจัดจำหน่ายหนังสือในเครือของบริษัทฯ และของสำนักพิมพ์อื่น ๆ โดยปัจจุบัน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) รับจ้างพิมพ์หนังสือพิมพ์ข่าวสด ให้แก่บริษัท ข่าวสด จำกัด สำหรับบริษัท งานดี จำกัด นั้นเป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือทุกฉบับในเครือของมติชน

### แผนภูมิที่ 1.2

#### โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทในปัจจุบัน



ที่มา : สารนิเทศศาสตร์ศูนย์ข้อมูลมติชน

**ตารางที่ 1.2**  
**สิ่งพิมพ์รายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ในปี 2546 (รวมทุกประเภท)**

อันดับ	ชื่อ	รายได้รวมปี 2547 (ล้านบาท)	อัตราเติบโตเทียบกับ 2546	อันดับใน 1,000 บริษัทที่มีรายได้สูงสุดของประเทศไทย		ที่มาของรายได้หลัก
				2547	2546	
1	บริษัท วัชรพล จำกัด	4,238	+11.6%	375	396	ไทยรัฐ
2	บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	2,780	+0.8%	578	519	คม ชัด ลึก / กรุงเทพธุรกิจ / The Nation / โรงพิมพ์ / ธุรกิจมัลติมีเดีย
3	บริษัท ซีอีเค็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)	2,421	+20.9%	662	695	ร้านหนังสือ / ผู้จัดจำหน่าย / ผู้ผลิตหนังสือ
4	บริษัท สี่พระยาการพิมพ์ จำกัด	2,157	+10.2%	727	713	เดลินิวส์
5	บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)	1,646	+12.7%	-	-	ผู้ผลิตนิตยสาร และหนังสือ / ร้านหนังสือ / ผู้จัดจำหน่าย / โรงพิมพ์ / ท่องเที่ยว และอบรม
6	บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)	1,620	+4.9%	-	-	มติชน / ข่าวสด / ประชาชาติธุรกิจ / ผู้ผลิตหนังสือ / ผู้จัดจำหน่าย

**หมายเหตุ** ข้อมูลการจัดอันดับนี้ ได้มาจากการรวบรวมจากฐานข้อมูลงบการเงินล่าสุดของบริษัทต่าง ๆ จากกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งเผยแพร่ในหนังสือ Top 1000 Thai Companies ฉบับปี 2003 และ 2002 ส่วนบริษัทมหาชนที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งงบการเงินรวม (ซึ่งในที่นี้ไม่มีผลให้อันดับเปลี่ยนแปลงไป) ซึ่งรวมรายได้บริษัทย่อยในเครือด้วยเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น

**ข้อสังเกต** โดยปกติสิ่งพิมพ์รายใหญ่ที่ผ่านมามีโอกาสติดอันดับ 1000 บริษัทแรกที่มีรายได้รวมสูงสุดของประเทศไทยจะเป็นธุรกิจหนังสือพิมพ์ แต่ต่อมาเมื่อธุรกิจหนังสือขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ก็ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์อื่นที่นอกเหนือหนังสือพิมพ์แทรกตัวเข้ามาได้อย่างกรณีที่ซีอีเค็ดยูเคชั่นใหญ่มาจากธุรกิจหนังสือและขยายงานมาทางด้านร้านหนังสือ สามารถแทรกขึ้นมาได้เป็นอันดับที่ 3 ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่ใหญ่ที่สุดรองจาก 2 อันดับแรกซึ่งเป็นธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นหลักนอกจากนั้น อมรินทร์ ซึ่งเป็นรายใหญ่ของธุรกิจนิตยสารและโรงพิมพ์ซึ่งขยายงานมาทางหนังสือและร้านหนังสือ ก็สามารถแทรกขึ้นมาเป็นอันดับ 5 ได้ด้วย

ที่มา : ซีอีเค็ดยูเคชั่นเตอร์ [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com)

หนังสือพิมพ์มติชนจะพิมพ์ออกจำหน่าย 2 กรอบต่อวัน ซึ่งจะประกอบด้วย กรอบเช้าและกรอบบ่ายโดยจะต่างกันคือ กรอบบ่ายจะพิมพ์รอบบ่ายซึ่งจะตีวันที่ถัดไปเนื้อหาบางส่วนจะเปลี่ยนแปลงไปให้ทันเหตุการณ์ ซึ่งกรอบบ่ายนี้จะส่งไปจำหน่ายในต่างจังหวัด ข้อแตกต่าง

อีกอย่างของหนังสือพิมพ์มติชนกรอบเช้าและกรอบบ่าย คือ ทางด้านบนซ้ายของหนังสือพิมพ์จะมีรูปดาวอยู่ถ้าเป็น 2 ดาว จะเป็นหนังสือพิมพ์กรอบเช้า ส่วน 1 ดาว จะเป็นหนังสือพิมพ์กรอบบ่าย

นอกจากมีหนังสือพิมพ์และนิตยสาร บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ก็ยังมีศูนย์ข้อมูลที่ให้บริการบริการข้อมูลข่าวสารที่แยกตามหมวดหมู่ไว้อย่างเป็นระเบียบ ผู้ใช้สามารถติดต่อเพื่อขอรับบริการข้อมูลข่าวสารที่ต้องการได้และยังสามารถรับ “กฤตภาคข่าว (News Clipping)” Online และ CD-ROM ได้อีกด้วย

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มิได้ให้บริการเพียงข้อมูลข่าวสารเท่านั้น แต่ยังช่วยเหลือสังคมโดยการจัดตั้งโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อีกด้วย

ในปี 2547 บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มีรายได้รวมทั้งสิ้น 1,620.08 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่ารายได้รวมของปีก่อน 76.97 ล้านบาท เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 4.99 ในขณะที่รายได้เพิ่มขึ้นต้นทุนขายและการให้บริการก็เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 87.57 ล้านบาท เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 9.55 ซึ่งจะเห็นได้ว่าต้นทุนขายเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่สูงกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้กำไรของบริษัทฯ ลดลงคือ บริษัทฯ ได้จ่ายในส่วนของค่าชดเชยความเสียหายจากคดีความมูลค่า 25.00 ล้านบาท และยังมีหนังสือพิมพ์ที่เหลือส่งคืนให้ทางบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างมาก ในขณะที่ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้น 143.70 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 10.91 จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้บริษัทฯ มีกำไรสุทธิลดลงคือในปี 2546 และ 2547 ทำกำไรสุทธิได้ 163.35 ล้านบาท และ 102.98 ล้านบาท ตามลำดับ (ผลลดลงจากปี 2546 เป็นเงิน 60.37 ล้านบาท) คิดเป็นกำไรต่อหุ้น 7.97 และ 5.03 บาท ตามลำดับ

จากการที่กำไรลดลงทำให้มีผลต่อความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ทำให้เกิดความน่าสนใจที่จะศึกษาวิจัย

ตารางที่ 1.3  
ส่วนแบ่งทางการตลาดโดยประมาณ % (ยอดจำหน่าย)

ชื่อ	ส่วนแบ่งตลาดโดยประมาณ % (ยอดจำหน่าย)
<b>หนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย</b>	
1. ไทยรัฐ	34 %
2. เดลินิวส์	20 %
3. โปสทูเดย์	14 %
4. มติชน	14 %
5. คมชัดลึก *	13 %
6. อื่น ๆ	5 %
<b>รวม</b>	<b>100 %</b>
<b>หนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษ</b>	
1. บางกอกโพสต์	60 %
2. เดอะเนชั่น	40 %
<b>รวม</b>	<b>100 %</b>
<b>หนังสือพิมพ์ธุรกิจ</b>	
1. ประชาชาติธุรกิจ	30 %
2. ฐานเศรษฐกิจ	29 %
3. กรุงเทพธุรกิจ	16 %
4. ผู้จัดการ	11 %
5. สยามธุรกิจ	5 %
6. ผู้จัดการรายสัปดาห์	5 %
7. กรุงเทพธุรกิจบีชีวีก	4 %
<b>รวม</b>	<b>100 %</b>

ที่มา: สารนิเทศศาสตร์ศูนย์ข้อมูลมติชน

จากตารางที่ 1.3 จะเห็นได้ว่าหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทยของ มติชน และ โปสทูเดย์ ซึ่งผลิตโดย บริษัท โปสดี PLC. ที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจเหมือนกัน และมีผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งมีส่วนแบ่งตลาดเท่ากัน คือ 14% จึงถือได้ว่าเป็นคู่แข่งที่สำคัญของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

\* คมชัดลึก มีส่วนแบ่งการตลาดใกล้เคียงกัน คือ 13% ซึ่งจัดเป็นคู่แข่งของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เช่นกันแต่ที่ไม่นำมาเปรียบเทียบเนื่องจากข้อมูลมีไม่เพียงพอ

#### ตารางที่ 1.4

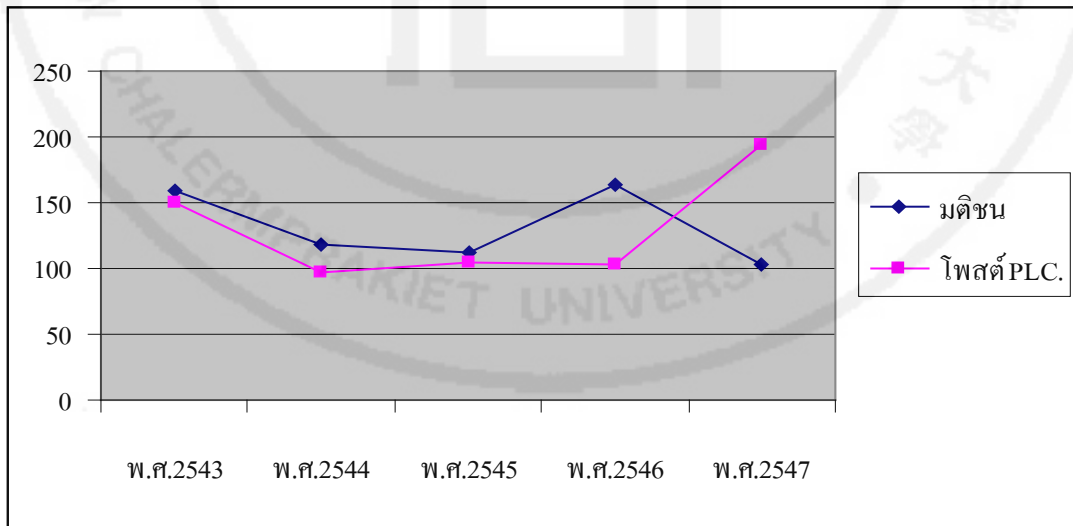
การเปรียบเทียบกำไรสุทธิ ในปี พ.ศ. 2543 – 2547 ระหว่าง “บริษัท มติชน จำกัด มหาชน” และ “บริษัท โพลสดี PLC.”

บริษัท	พ.ศ. 2543	พ.ศ. 2544	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2547
มติชน	158.43	117.87	111.71	163.35	102.98
โพลสดี PLC.	150.52	96.89	104.06	103.59	194.19

ที่มา : งบรายงานประจำปีของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และบริษัท โพลสดี PLC.

#### แผนภูมิที่ 1.3

การเปรียบเทียบกำไรสุทธิ ในปี พ.ศ. 2543 – 2547 ระหว่าง “บริษัท มติชน จำกัด มหาชน” และ “บริษัท โพลสดี PLC.”



ที่มา : งบรายงานประจำปีของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และบริษัท โพลสดี PLC .



## 1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลต่อกำไรสุทธิของบริษัทที่ลดลง
2. วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาวิธีการ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

## 1.3 ขอบเขตในการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้มุ่งเน้นศึกษาปัญหาที่สอดคล้องกับด้านการเงินที่เกิดขึ้นกับบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะใช้การสัมภาษณ์จากพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกรวมทั้งทำการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2544-2547 โดยใช้ข้อมูลทฤษฎีจากงบการเงินของบริษัทฯ และข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทมติชนมาเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง โดยจะต้องเป็นบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจรูปแบบเดียวกัน

## 1.4 แนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

1. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis)
2. การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัท ฯ (Marketing Mix)
3. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis)

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ได้แนวทางในการแก้ปัญหากำไรที่ลดลงของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
2. ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารภายในบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
3. ได้แนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สูงขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพในการแข่งขัน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัทมหาชน ได้นำเสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์รวมถึงได้ใช้ทฤษฎี SWOT Analysis , Marketing Mix และ Performance Analysis มาช่วยในการวิเคราะห์และพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์

จากการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ ในรูปแบบที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ มีบุคคลแสดงฝีมือบริหารงานหนังสือพิมพ์คนเดียวทั้งฉบับ จนพัฒนามาถึงการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ในรูปของบริษัทมหาชนมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้หนังสือพิมพ์ต้องใช้เทคนิคการบริหารงานที่เหมาะสม ที่ถูกต้องและสมเหตุสมผลมากขึ้น ไม่เฉพาะในด้านการจัดการธุรกิจเท่านั้นแต่เทคนิคการบริหารงานนั้นจะต้องประยุกต์ใช้ได้ดีกับด้านการบรรณาธิการด้วย

การบริหารงานหนังสือพิมพ์ปัจจุบันแม้จะปฏิเสธแนวคิดการบริหารธุรกิจดั้งเดิมโดยทั่วไป แต่แนวคิดเหล่านั้นก็มีอิทธิพลต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์ปัจจุบัน ซึ่งได้นำแนวคิดต่าง ๆ นั้น มาปรับปรุงและพัฒนาเป็นแนวทางและเทคนิคในการบริหารงานอยู่ไม่น้อย แนวคิดการบริหารธุรกิจแบบดั้งเดิมแนวคิดแรก คือ แนวคิดที่เรียกว่า Scientific Management Style หรือที่รู้จักกันว่า “ทฤษฎีเอ็กซ์” (Theory X) ของ เฟรดริก ดับลิว. เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) แนวคิดนี้แม้จะใช้กันบ้างในหนังสือพิมพ์บางฉบับ แต่ก็ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือมากนัก เทย์เลอร์มีความเชื่อว่าการผลิตที่ไร้ประสิทธิภาพนั้น สืบเนื่องมาจากการที่นายจ้างให้ค่าตอบแทนการทำงานแก่ลูกจ้างไม่สมเหตุสมผลเพียงพอ เทย์เลอร์มีความเห็นคล้ายคลึงกับ อัดัม สมิท (Adam Smith) ที่ว่าการตอบแทนทางการเงินเป็นแรงกระตุ้นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงาน และยิ่งไปกว่านั้นก็คือ เทย์เลอร์ประเมินค่าความผูกพันทางจิตใจของลูกจ้างที่มีต่อการปฏิบัติของนายจ้างต่ำเกินไป แนวคิดนี้จึงไม่ใคร่ประสบผลในการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักบริหารคนต่อมาที่ได้วางแนวคิดการบริหารธุรกิจในลักษณะที่มีการปกครองตามลำดับชั้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดองค์กรหนังสือพิมพ์โดยแบ่งเป็นสายงานอย่างชัดเจนขึ้นทว่าหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญที่นำไปสู่เทคนิคการบริหารงานหนังสือพิมพ์สมัยใหม่เกิดขึ้นเมื่อนักทฤษฎีทั้งหลายเริ่มตระหนักว่ามนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationships) ที่มีอยู่ในแรงงานนั้น มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานเท่ากับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

เช่นกันจึงก่อให้เกิดแนวคิดที่เรียกว่า Human Relations Theory of Management หรือที่เรียกว่า “ทฤษฎีวาย” (Theory Y) ของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ขึ้นแนวคิดนี้เชื่อว่าลูกจ้างแต่ละคนมีค่านิยมแตกต่างกันทั้งในด้านบุคลิกภาพ (Personality) และในด้านท่าที (Attitude) ซึ่งความแตกต่างกันนี้ ทำให้ลูกจ้างต้องการการตอบแทน (Rewards) แตกต่างกันด้วย ขณะเดียวกันแนวคิดนี้ยังเชื่อมั่นในตัวลูกจ้างว่ามีความสามารถและต้องการที่จะอุทิศแรงงานให้แก่การทำงาน ดังนั้นจึงไม่มีแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะจะใช้ได้ผลกับลูกจ้างส่วนใหญ่ แต่การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้น แนวคิดนี้เห็นว่ามาจากความเข้าใจ (Understanding) ที่ลูกจ้างมีต่อองค์กรและการที่ผู้บริหารยอมรับว่าลูกจ้างแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรขององค์กรด้วย

ยังมีแนวคิดการบริหารธุรกิจอีกบางแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์ เช่น แนวคิดของ วิลเลียม โออุชิ (William Oushi) ซึ่งเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ ที่จะนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจจึงควรได้รับการเห็นพ้องจากลูกจ้างซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการบริหารนั้น โออุชิเห็นว่าคุณภาพชีวิตของการทำงานมีอิทธิพลที่สำคัญต่อคุณภาพของงานที่ผลิตออกมาจะเห็นว่า แนวคิดนี้ให้ความสำคัญต่อความไว้วางใจ ซึ่งพึงต้องมีในกันและกันระหว่างลูกจ้างกับผู้บริหารเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ค่อนข้างจะเห็นผลช้าเมื่อนำมาใช้บริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์ เนื่องจากกว่าที่ลูกจ้างและผู้บริหารจะยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังจนกระทั่งเกิดความไว้วางใจในกันและกันได้นั้นต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนั้นโดยธรรมชาติของ “คนหนังสือพิมพ์” นั้นยังได้รับการฝึกฝนมาให้ “วางใจ” ผู้ใดง่าย ๆ แต่ให้เป็นคน “ช่างสงสัย” อยู่เสมออีกด้วย

แนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์หลายฉบับในปัจจุบันคือ แนวคิดที่เรียกว่า “ทฤษฎีความยืดหยุ่น” (The Contingency Theory) และ “ทฤษฎีระบบงาน” (The Systems Theory) ซึ่งเกิดขึ้นจากการศึกษาพฤติกรรมของลูกจ้างไม่ว่าจะเป็นในด้านท่าที (Attitudes) ของลูกจ้างเองหรือวิธีจูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แนวคิดแรกคือทฤษฎีความยืดหยุ่นนั้นเน้นหลักการให้ผู้บริหารพยายามปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่หนังสือพิมพ์กำลังเผชิญหน้าอยู่ในแต่ละขณะอาทิเมื่อตลาดหนังสือพิมพ์ หรือ การแข่งขันในตลาดหนังสือพิมพ์เปลี่ยนแปลงผู้บริหารหนังสือพิมพ์ก็ต้องปรับการบริหารเชิงบรรณาธิการ และการบริหารเชิงธุรกิจให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงของตลาดและการแข่งขันในตลาดด้วย

ส่วนทฤษฎีระบบงานนั้นเน้นหลักการให้ผู้บริหารหนังสือพิมพ์จัดการ “ต่างคนต่างทำงาน” ของแต่ละหน่วยงานขณะเดียวกันก็ต้องพยายามรวบรวมความอดุสาหะพยามของแต่ละหน่วยงานนั้น ให้มาทำงาน “เป็นทีม” ให้มากขึ้น ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกหน่วยงาน

ในองค์กรยอมรับว่า ปัญหา (Problem) หรือ โอกาส (Opportunity) ใด ๆ ที่หน่วยงานหนึ่งได้รับ ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับได้

## 2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ คือการศึกษาเพื่อหาความได้เปรียบและเสียเปรียบทางการตลาดโดยวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของบริษัท นั้น ๆ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไป

### 2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)

เป็นการพิจารณาถึงจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในกิจการ เช่น ความสามารถในการบริหารการผลิต การเงิน และส่วนผสมทางการตลาด บุคคลและชื่อเสียงของ บริษัท ฯ ซึ่งกิจการสามารถปรับปรุงแก้ไขหรือควบคุมได้

### 2.2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

เป็นการพิจารณาจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในกิจการและส่วนผสมทางการตลาด หรือปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท เช่น ฐานะทางการเงินที่ไม่ดี ผลิตรถยนต์มีปัญหาซึ่ง กิจการสามารถปรับปรุงแก้ไขหรือควบคุมได้และจะต้องหาทางปรับปรุงแก้ไขด้วย

### 2.2.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity)

เป็นการพิจารณาข้อได้เปรียบหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อบริษัท ฯ ซึ่งเนื่องมาจาก สิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้ำ ประชากรศาสตร์ การแข่งขันทาง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม เป็นต้น

### 2.2.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threat)

เป็นการพิจารณาข้อเสียเปรียบหรือปัจจัยที่ไม่เอื้ออำนวยต่อบริษัท ฯ อันเนื่องมาจาก สิ่งแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยมหภาคที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ประชากรศาสตร์ สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรมและการเมือง เช่น อัตราดอกเบี้ยสูง นโยบาย แก้ปัญหาเงินเฟ้อและเงินฝืดของรัฐบาล เป็นต้น

## การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ

### (1) ด้านการตลาด

- ชื่อเสียงของกิจการ
- ส่วนแบ่งการตลาด
- คุณภาพผลิตภัณฑ์
- คุณภาพการให้บริการ
- ประสิทธิภาพในการกำหนดราคา
- ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย
- ประสิทธิภาพในการส่งเสริมการตลาด
- ประสิทธิภาพด้านพนักงานขาย
- ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรม
- ความครอบคลุมพื้นที่ขาย

### (2) ด้านการเงิน

- ต้นทุนและความพร้อมของเงินทุน
- เงินสดหมุนเวียน
- ความมั่นคงทางการเงิน

### (3) ด้านการผลิต

- เครื่องจักรอุปกรณ์
- การประหยัดอันเกิดจากขนาด
- ชีตความสามารถของกำลังการผลิต
- ความสามารถและความทุ่มเทของพนักงาน
- ความสามารถในการผลิตตามเวลา
- ทักษะด้านเทคนิคการผลิต

### (4) ด้านองค์กร

- วิสัยทัศน์ของผู้นำและความทุ่มเทของพนักงาน
- ความเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ
- ความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง

**ตารางที่ 2.1**  
**SWOT Analysis**

<b>Internal Environments</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weakness</b>
ความสามารถทางการจัดการที่ดี ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาสินค้าต่ำ โรงงานล้าสมัย
ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท	สายผลิตภัณฑ์แคบ ต้นทุนการดำเนินงานสูง
ข้อได้เปรียบทางต้นทุน / ราคา สถานะทางการเงินที่มั่นคง ความสามารถทางการผลิต ทำเลที่ตั้งได้เปรียบ	ภาพลักษณ์อ่อนแอ สถานะทางการเงินไม่ดี ขาดความชำนาญด้านการตลาด เครือข่ายการจัดจำหน่ายอ่อนแอ
ความก้าวหน้าในการวิจัยและการพัฒนา	ขาดความเอาใจใส่ด้านวิจัย
<b>External Environments</b>	
<b>Opportunity</b>	<b>Threats</b>
ภาวะเศรษฐกิจเอื้ออำนวย นโยบายรัฐบาลส่งเสริม	อุปสรรคจากภาวะเศรษฐกิจ อุปสรรคจากข้อกำหนด / กฎหมาย
ข้อกำหนดทางการค้าสากลเกื้อหนุน พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	ปัญหาจากกติกการค้าทั่วโลก ผู้บริโภคหันเหความสนใจ
กระแสการรักษาสิ่งแวดล้อม ธุรกิจคู่แข่งมีปัญหา	ขัดต่อกระแสรักษาสิ่งแวดล้อม คู่แข่งมีมากและแข็งแกร่ง
แนวโน้มสัดส่วนประชากรเปลี่ยน ทัศนคติ/ความเชื่อเปลี่ยน	กลุ่มประชากรเป้าหมายลดลง ทัศนคติใหม่ ๆ เป็นอุปสรรค
แหล่งวัตถุดิบ / Supplier ดี	แหล่งวัตถุดิบ / Supplier มีปัญหา

ที่มา : วิรัช สงวนวงษ์วาน.(2544). เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดการการตลาด

### 2.3 ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัท (Marketing Mix)

คือองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานทางการตลาด และเป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ กิจการจะต้องสร้างส่วนประสมทางการตลาดให้เหมาะสมในการวางกลยุทธ์ ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) การกำหนดราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Marketing Promotion) ส่วนผสมทางการตลาดทั้ง 4 อย่างนี้ (4 P's) มีความเกี่ยวพันกัน และมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ขึ้นอยู่กับว่ากลยุทธ์นั้นจะเน้นไปใน P ตัวใดมากกว่ากัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของเป้าหมายทางการตลาดคือตัวผู้บริโภค

#### 2.3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

จะต้องมีการปรับปรุงสินค้าหรือบริการที่ผลิตขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค โดยเน้นที่การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคและสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องครอบคลุมถึงการเลือกตัวผลิตภัณฑ์ สายผลิตภัณฑ์ การเพิ่มหรือลดชนิดของสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ ลักษณะและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เช่น สี ขนาด รูปร่าง การให้บริการ ประกอบการขาย และการรับประกัน เป็นต้น ปัจจุบันผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจและพิถีพิถันในการเลือกซื้อสินค้ามากขึ้นบรรจุกัญท์ จึงมีความสำคัญต่อตัวผลิตภัณฑ์อย่างยิ่ง ซึ่งการเลือกบรรจุกัญท์ที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์หลักอยู่ 2 ประการ คือ เป็นการป้องกันคุณภาพของสินค้าและช่วยส่งเสริมการจัดจำหน่าย

#### 2.3.2 การกำหนดราคา (Price)

เมื่อธุรกิจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมา รวมทั้งหาช่องทางการจัดจำหน่ายและวิธีการกระจายสินค้าแล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการต่อไป คือการกำหนดราคาที่เหมาะสมเพื่อเสนอขาย และก่อนที่จะกำหนดราคาสินค้าจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายหลักของธุรกิจว่าจะตั้งราคาเพื่อต้องการกำไรหรือเพื่อขยายส่วนแบ่งตลาด (Market Share)

#### 2.3.3 การจัดจำหน่าย (Place or Distribution)

การจัดจำหน่ายแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) จะหมายถึงวิธีการขนสินค้าไปให้กับผู้บริโภค ซึ่งอาจจะเน้นการขายโดยตรงหรือขายผ่านคนกลางต่าง ๆ เช่น พ่อค้าส่ง (Wholesalers) พ่อค้าปลีก (Retailers) และตัวแทนคนกลาง (Agent Middleman) อีกส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดจำหน่ายสินค้า คือการแจกจ่าย

ตัวสินค้า (Physical Distribution) การกระจายตัวสินค้าไปถึงผู้บริโภคทันเวลา ขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการแจกจ่ายตัวสินค้า คือ ขั้นตอนการจัดเก็บรักษาสินค้า (Storage) เพื่อรอการจำหน่ายให้ทันเวลาที่ผู้บริโภคต้องการ

### 2.3.4 การส่งเสริมการตลาด (Marketing Promotion)

ขบวนการติดต่อสื่อสารไปยังตลาดเป้าหมาย การส่งเสริมการตลาดเป็นวิธีการที่จะบอกลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จะเสนอขาย วัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการตลาดก็เพื่อให้ลูกค้าทราบว่าผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายและชักชวนให้ลูกค้าซื้อและเพื่อเตือนความจำของผู้บริโภค การส่งเสริมการตลาดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ได้แก่

(1) การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling) เป็นการเสนอขายสินค้าแบบเผชิญหน้า เป็นวิธีการขายที่ดีที่สุด แต่เสียค่าใช้จ่ายสูงที่สุด

(2) การโฆษณา (Advertising) หมายถึงการส่งเสริมการตลาด โดยมีได้อาศัยตัวบุคคลในการนำเสนอหรือช่วยในการขายแต่เป็นการใช้สื่อโฆษณาต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

(3) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึง กิจกรรมที่ทำหน้าที่ช่วยพนักงานขายและการโฆษณาสินค้า เช่น การแจกของตัวอย่าง แจกคูปอง และของแถมอื่น ๆ เป็นต้น

(4) การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) ในปัจจุบันธุรกิจให้ความสนใจในภาพพจน์มากขึ้น โดยองค์การธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ได้เน้นเพื่อการแสวงหากำไรเพียงอย่างเดียวแต่หันมาให้บริการแก่สังคมมากขึ้นด้วย การทำธุรกิจมีการขยายตัวในลักษณะที่หลากหลายมากขึ้น เนื่องจากไม่สามารถเติบโตอยู่เฉพาะในธุรกิจเดิม แต่จะมีการขยายขอบเขตและขนาดของธุรกิจมากขึ้น อีกทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการสื่อสารทำให้เกิดแนวคิดใหม่เกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งจะขยายขอบเขตกว้างขึ้นกว่าแนวคิดเดิม (ตารางที่ 2.2)



## ตารางที่ 2.2

### แนวคิดใหม่เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

ส่วนประสมทางการตลาดตามแนวคิดเดิม	ส่วนประสมทางการตลาดตามแนวคิดใหม่
ผลิตภัณฑ์	ความต้องการของผู้บริโภค
การกำหนดราคา	ต้นทุนในการจัดหาสิ่งที่จะมาสนองความต้องการ
การจัดจำหน่าย	ต้องการความสะดวกในการซื้อ
การส่งเสริมการตลาด	การใช้เครื่องมือสื่อสารในการส่งเสริมการตลาด

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). หลักการตลาด.

#### (1) ความต้องการของผู้บริโภค (Consumer's Needs and Wants)

การระบุถึงผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดทำให้เกิดภาพพจน์ให้มากขึ้นได้ เช่น การที่หนังสือพิมพ์มติชนถูกมองว่าชำนาญแต่การวิเคราะห์ด้านการเมือง ทำให้กลายเป็นกรอบแคบ ๆ ที่ทำให้กิจการไม่สามารถเพิ่มจำนวนผู้อ่านให้มากขึ้นเท่าที่ควรจะเป็นและเพื่อให้สอดคล้องกับแนวความคิดที่เน้นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นธุรกิจจึงไม่ควรจำกัดขอบเขตการเจริญเติบโตและโอกาสทางการตลาดด้วยการกำหนดผลิตภัณฑ์ใด ๆ โดยเฉพาะเจาะจง

#### (2) ความสะดวกในการซื้อ (Convenience to Buy)

เป็นความสัมพันธ์เนื่องจากการคำนึงถึงค่าใช้จ่ายรวมในการซื้อ ดังนั้นผู้บริโภคจะต้องการสินค้าหรือบริการด้วยวิธีที่สะดวกที่สุดเกี่ยวกับแหล่งซื้อไม่ต้องเดินทางไกลไม่ต้องเลือกมากไม่ต้องตัดสินใจนาน ดังนั้นแหล่งขายที่มีโอกาสสูงคือใกล้ ๆ ตัวผู้บริโภค กิจการร้านสะดวกซื้อจึงเติบโตเร็ว ผู้บริโภคนิยมไปซื้อสินค้าตามศูนย์การค้า เนื่องจากมีสินค้าบริการหลากหลายให้เลือกในที่เดียว การเสนอขายถึงบ้าน (Direct sales) จึงกลับมาได้รับความนิยมอีก

#### (3) ต้นทุนในการจัดการสิ่งที่จะมาสนองความต้องการ (Cost to Buy)

ราคาเป็นมูลค่าที่กำหนดขึ้นโดยผู้ขาย และตกลงขายได้เพราะผู้ซื้อยอมรับในทัศนคติของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ ราคาคือเงินที่ต้องจ่ายสำหรับต้นทุนบวกกำไรของผู้ขาย แต่ยังไม่ได้คิดรวมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของผู้ซื้อ แต่เดิมผู้บริโภคยังขาดความรู้ อีกทั้งยังไม่ต้องเผชิญกับการเสียเวลาในการเดินทางหรือไม่มีการรบกวนต้องทำมากมายจึงได้มีค่าใช้จ่าย เช่น พาหนะ ค่าเสียเวลาทั้งหมดไปในการสืบหาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจหรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แต่ในปัจจุบันผู้บริโภคจะปฏิเสธ

การซื้อเมื่อคำนวณต้นทุนรวมต่าง ๆ ในการจัดซื้อแล้วสูงเกินไป เช่น การซื้อสบู่ ยาสีฟัน ที่ซูเปอร์มาร์เก็ตจะถูกกว่าหน่วยละหลายบาทได้ แต่ในขณะที่เดียวกันต้องจ่ายค่ารถเดินทางไกลไปซื้อสินค้าผู้บริโภคจะมีพฤติกรรมซื้อเหมือนธุรกิจมากขึ้นในเรื่องเกี่ยวกับราคา

#### (4) การใช้เครื่องมือสื่อสารในการส่งเสริมการตลาด (Communication)

ในปัจจุบันผู้บริโภคจะตกอยู่ใต้อิทธิพลของเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ มากขึ้น และเป็นเครื่องมือสื่อสารที่เข้าถึงตัวผู้บริโภคได้โดยตรง ธุรกิจมองเห็นว่าควรทำการส่งเสริมการตลาดผ่านสื่อที่เข้าถึงผู้บริโภคได้มากกว่า และค่าใช้จ่ายถูกกว่าดังนั้นพฤติกรรมซื้อของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบ Marketing Mix ค่อนข้างมาก ซึ่งแนวคิดใหม่จะเน้นการใช้หลักการตลาดที่ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

### 2.4 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis)

คือกระบวนการและการใช้ประสบการณ์ เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะและผลการดำเนินงานของกิจการ (เพชรี ชุมทรัพย์. 2542 : 11)

#### วัตถุประสงค์

- (1) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา
- (2) เป็นประโยชน์ในการวางแผน
- (3) เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร
- (4) พยากรณ์ฐานะทางการเงินและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- (5) ค้นหาและวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน
- (6) เป็นข้อมูลเบื้องต้น สำหรับวิเคราะห์การลงทุน

#### เครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์

- (1) การวิเคราะห์แนวตั้ง (Vertical Analysis หรือ Common Size)
- (2) การวิเคราะห์แนวนอน (Horizontal Analysis หรือ Trend)
- (3) การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis)

#### หลักการวิเคราะห์

- (1) เปรียบเทียบกับตนเองในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- (2) เปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในที่นี้ขอเลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์แบบอัตราส่วน (Ratio Analysis) โดยเปรียบเทียบกับตนเองในปีที่ผ่านมา และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยจะวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ คือ

- (1) สภาพคล่องของบริษัท
- (2) ผลตอบแทนของสินทรัพย์
- (3) ความสามารถในการจัดการหนี้สิน
- (4) ความสามารถในการทำกำไร

#### 2.4.1 สภาพคล่องของบริษัท (Liquidity)

เป็นตัววัดความสามารถในการจ่ายภาระผูกพันทางการเงินระยะสั้นเมื่อครบกำหนด ตามความหมายนี้สามารถแยกพิจารณาได้ 3 ประเด็น : ฝ่ายสารนิเทศ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- (1) สินทรัพย์จะต้องมากกว่าหนี้สิน
- (2) มีความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์มาเป็นเงินสดได้เร็ว
- (3) เงินที่ได้จะต้องพอที่จะชำระหนี้ที่ครบกำหนด

อัตราส่วนในกลุ่มนี้แบ่งได้ 2 อัตราส่วน คือ

##### 2.4.1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)

เป็นอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน อัตราส่วนนี้ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการวัดอย่างคร่าว ๆ แต่นิยมใช้กันมาก หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่าบริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ได้เร็ว

##### 2.4.1.2 อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio)

เป็นอัตราส่วนอีกรูปแบบหนึ่งที่ไม่รวมทั้งรายการสินค้าคงเหลือและค่าใช้จ่ายล่วงหน้า เหตุผลที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายล่วงหน้า เพราะถือว่าค่าใช้จ่ายเหล่านี้เมื่อจ่ายไปแล้วจะเรียกกลับคืนได้ยากหรือไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายและเวลาที่ต้องเสียไป หรือเป็นผลเนื่องมาจากวิธีการทางบัญชีเพื่อแบ่งแยกรายการเพื่อหากำไรในช่วงนั้นเป็นต้น รายการสินทรัพย์คล่องตัวในที่นี้จึงประกอบด้วย เงินสด เงินลงทุนชั่วคราว ตัวเงินรับและลูกหนี้ ถ้าอัตราส่วนนี้มีมูลค่าสูงแสดงว่าบริษัทมีความคล่องตัวในการชำระหนี้ได้เร็ว

#### 2.4.2 ผลตอบแทนของสินทรัพย์

เป็นตัวบอกประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของบริษัทเป็นอัตราส่วนเปรียบเทียบระหว่างยอดขายกับเงินลงทุนในรายการสินทรัพย์ต่าง ๆ แต่ละรายการตามที่ต้องการวิเคราะห์ เช่น

##### 2.4.2.1 ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ (Collection Period)

ผลลัพธ์ที่ได้แสดงถึงระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ของบริษัท ทำให้ทราบถึงคุณภาพของลูกหนี้ ประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้ และนโยบายในการให้สินเชื่อของธุรกิจ

อัตราส่วนนี้จะมีหน่วยเป็นวัน จำนวนวันที่น้อย แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ได้เร็ว

#### 2.4.2.2 อัตราการหมุนของสินค้า (Inventory Turnover)

เป็นอัตราส่วนระหว่างยอดขายของบริษัทกับสินค้าคงเหลือ ทำให้ทราบว่าเป็นรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านตามาตามยอดขายที่เกิดขึ้นระหว่างปี เมื่อเทียบกับสินค้าคงเหลือจะต้องมีสินค้าตามจำนวนที่มีอยู่กี่ครั้งถึงจะพอขาย และจากจุดนี้ยังหาต่อได้อีกว่า แต่ละครั้งที่ขายสินค้าได้โดยเฉลี่ยแล้วจะต้องใช้เวลากี่วันถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่าสินค้าของบริษัทสามารถขายได้เร็ว

#### 2.4.2.3 อัตราการหมุนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover)

เป็นอัตราส่วนระหว่างยอดขายสุทธิกับสินทรัพย์ถาวร ทำให้ทราบถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ถาวร ถ้าค่าที่ได้มีค่าสูงแสดงว่าสินค้าของบริษัทสามารถขายได้เร็ว

#### 2.4.2.4 ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover Period)

ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นถึงระยะเวลาที่กิจการสามารถจำหน่ายสินค้าได้ นับตั้งแต่วันที่ได้อุปหรือผลิตสินค้า เป็นอีกอัตราส่วนหนึ่งที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงเหลือของบริษัท โดยมีหน่วยเป็นวัน จำนวนวันที่น้อย แสดงให้เห็นว่าบริษัทสามารถจำหน่ายสินค้าได้เร็ว

### 2.4.3 ความสามารถในการจัดการหนี้สิน

มีความสำคัญพอ ๆ กับอัตราส่วนวัดสภาพคล่องของธุรกิจในการชี้ความแข็งแกร่งทางการเงินและการบริหารงานที่ดีของฝ่ายบริหาร

#### 2.4.3.1 อัตราส่วนแห่งหนี้ (Debt Ratio)

เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม เป็นอัตราส่วนวัดเงินทุนรวมของบริษัทที่จัดหามาในรูปของหนี้ บริษัทใดมีอัตราส่วนนี้สูงเกินไปย่อมไม่เป็นผลดีนัก เพราะนั่นหมายถึงจะมีภาระในรูปแบบดอกเบี้ยจ่ายจำนวนมาก

#### 2.4.3.2 อัตราส่วนของแหล่งเงินทุน (Debt to Equity Ratio)

ผลลัพธ์ที่แสดงถึงสัดส่วนของเงินทุนภายนอกต่อเงินทุนภายในของธุรกิจ ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าบริษัทมีการกู้ยืมเงินในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับทุนของบริษัททำให้บริษัทมีภาระที่จะต้องชำระดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำกำไรของบริษัท

### 2.4.3.3 อัตราส่วนแสดงความสามารถการจ่ายดอกเบี้ย (Time Interest Earned)

เป็นตัววัดว่าบริษัทมีผลกำไรมากเป็นกี่เท่าของดอกเบี้ยจ่าย แสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถของบริษัทในการชำระค่าใช้จ่ายประจำงวด และให้เห็นว่าผลกำไรต่ำสุดเท่าไรบริษัทจึงจะไม่เดือดร้อนในการชำระดอกเบี้ย ถ้าค่าที่ได้สูงแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยได้มาก

## 2.4.4 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

เป็นตัววัดประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหาร

### 2.4.4.1 อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)

ผลลัพธ์ที่ได้แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรเบื้องต้น หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูงจะสะท้อนให้เห็นคุณภาพของบริษัทในการแสวงหารายได้และการควบคุมต้นทุนการผลิตที่ดี

### 2.4.4.2 อัตรากำไรสุทธิของยอดขาย (Net Profit Margin)

ผลลัพธ์ที่ได้แสดงถึงผลกำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้เป็นร้อยละเท่าไรของยอดขาย หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่าบริษัทมีความสามารถในการทำกำไรได้สูง

### 2.4.4.3 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (Return on Assets)

ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นถึง ระดับผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมของบริษัทว่าอยู่ในระดับใดมีทิศทางแนวโน้มอย่างไร ควรจะมีแนวโน้มที่ดีต่อการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ เพราะการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ หมายถึง โอกาสที่บริษัทจะทำกำไรสูงขึ้นเป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรของสินทรัพย์ที่บริษัทใช้ในการดำเนินงาน ค่าที่ได้ยิ่งมากแสดงว่าบริษัทมีความสามารถในการทำกำไรได้ดี

### 2.4.4.4 อัตราผลตอบแทนของส่วนผู้ถือหุ้น (Return on Equity)

ผลลัพธ์ที่ได้แสดงถึงระดับผลตอบแทนต่อส่วนทุนของบริษัทว่าได้ผลเฉลี่ยในระดับใดควรจะมีทิศทางที่ดีต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุน เพื่อแสดงให้เห็นว่าการใช้เงินจากการเพิ่มทุนได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรจากเงินทุนของผู้ถือหุ้นหากค่าที่ได้จากการคำนวณสูง แสดงว่าผู้ถือหุ้นมีโอกาสได้รับผลตอบแทนสูง

**ตารางที่ 2.3**  
**อัตราส่วนทางบัญชีและวิธีการคำนวณ**

อัตราส่วน	วิธีการคำนวณ
1. สภาพคล่องของบริษัท 1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน 1.2 อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว	<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u> หนี้สินหมุนเวียน <u>สินทรัพย์หมุนเวียน – สินค้าคงเหลือ</u> หนี้สินหมุนเวียน
2. ผลตอบแทนของสินทรัพย์ 2.1 ระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้ 2.2 อัตราการหมุนของสินค้า 2.3 อัตราการหมุนของสินทรัพย์ถาวร 2.4 ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ	<u>365 x ลูกหนี้</u> ยอดขาย <u>ขายสุทธิ</u> สินค้าคงเหลือ <u>ขายสุทธิ</u> สินทรัพย์ถาวร <u>365 x สินค้าคงเหลือ</u> ต้นทุนขาย
3. ความสามารถในการจัดการหนี้สิน 3.1 อัตราส่วนแห่งหนี้ 3.2 อัตราส่วนแหล่งเงินทุน 3.3 Time Interest Earned	<u>หนี้สินรวม x 100</u> สินทรัพย์รวม <u>หนี้สินทั้งหมด x 100</u> ส่วนของผู้ถือหุ้น <u>EBIT</u> Interest
4. ความสามารถในการทำกำไร 4.1 อัตรากำไรขั้นต้น 4.2 Net Profit Margin 4.3 Return on Assets 4.4 อัตราผลตอบแทนของส่วนผู้ถือหุ้น	<u>กำไรขั้นต้น x 100</u> ยอดขาย <u>กำไรสุทธิ x 100</u> ยอดขาย <u>กำไรสุทธิ x 100</u> สินทรัพย์ทั้งหมด <u>กำไรสุทธิ x 100</u> ส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด

ที่มา : เพจรี ชุมทรัพย์. (2542). **หลักการบริหารการเงิน**.

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**กฤติกา สมบัติวรรณทนา (2547)** ศึกษาถึงเทคนิคในการลดต้นทุนและเพิ่มกำไร กรณีศึกษาของบริษัท เอ็ม พี โอ เอเชีย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนการผลิตที่เกิดจากระบวนการผลิตที่ทำให้สูญเสียเปล่าลดต้นทุนการผลิตที่เกิดจากการผลิตในปริมาณที่ต่ำกว่าจุดเสมอทุนลดผลขาดทุนที่เกิดจากการตั้งราคาขายไม่เหมาะสม และเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ถือหุ้นของกิจการและเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการตลาดและเพิ่มกำไรแก่กิจการในระยะยาว

โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ สรุปผลการศึกษาพบว่ากรณีที่ต้นทุนของกิจการสูงมีสาเหตุมาจากการใช้วัตถุดิบ การใช้แรงงานและค่าใช้จ่ายในการผลิตของกิจการเกิดการสูญเสียเปล่าขาดการวางแผนที่ดีจำนวนสิ่งผลิตที่ต่ำกว่าจุดกำไรและมีการตั้งราคาขายที่ไม่สัมพันธ์กับต้นทุนที่เกิดขึ้นปัญหาดังกล่าวมีผลให้ต้นทุนสูงและมีผลต่อกำไรลดลง

ดังนั้นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการต้นทุนกิจกรรมการจัดการ โลจิสติกส์ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์และในด้านการตลาดมุ่งขยายด้านการส่งออกมาผนวกเข้าด้วยกัน ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการทำงานเสียใหม่เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตลดต้นทุนและการดำเนินงานต่าง ๆ ลง ดังนั้นการควบคุมต้นทุนและการขยายด้านการตลาดควบคู่ไปด้วยกันจึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญเพื่อความอยู่รอดของกิจการซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรในระยะยาว

**เดชา ศรีวรรณ (2542)** ศึกษาถึงการแก้ปัญหากำไรลดลงของบริษัท เอ เครื่องสุขภัณฑ์ จำกัด โดยการศึกษาแนวโน้มของอุตสาหกรรมเครื่องสุขภัณฑ์และพฤติกรรมการแข่งขันของอุตสาหกรรมคู่แข่งที่มีอยู่ในประเทศไทย โดยพิจารณาทั้งในแง่การผลิต การตลาด การเงิน กลยุทธ์การแข่งขัน รวมถึงการพิจารณานโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาจะพิจารณาเปรียบเทียบกับการผลิตในประเทศไทย การตลาดที่มีในอุตสาหกรรมเครื่องสุขภัณฑ์และการใช้อัตรารส่วนทางการเงิน ในการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรเช่น Current Ratio, Gross Profit Margin เป็นต้น

ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมเครื่องสุขภัณฑ์ในประเทศไทยมีการแข่งขันกันมาก เนื่องจากผู้ผลิตภายในประเทศได้มีการขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องทำให้ บริษัทเอ จำกัด ต้องแก้ปัญหาในเรื่องของการผลิตที่เกินความต้องการ และประกอบกับเศรษฐกิจที่ตกต่ำลงทำให้กำลังการซื้อถดถอยไปเรื่อย ๆ ดังนั้นการมุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าอย่างเฉพาะเจาะจงจึงมีความจำเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม บริษัทเอ จำกัด จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตลาดต่างประเทศให้มากขึ้น โดยพยายามขยายช่องทางสู่ตลาดต่างประเทศให้มากขึ้น ในลักษณะ Focused Differentiation กล่าวคือ มุ่งเน้นสินค้าเฉพาะอย่างที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งกัน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤติในปัจจุบัน

**อังคาร ดำรงกิจชัยพร (2545)** ศึกษาถึงการปรับปรุงการทำกำไรของบริษัท โพรฟาย อินดัสตรี จำกัด โดยการนำงบดุลและงบกำไรขาดทุนของบริษัทฯ เป็นเวลา 5 ปีติดต่อกัน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539-2543 มาทำการวิเคราะห์ปัญหาตามหลักการผลิต การตลาด การเงิน และกลยุทธ์ การแข่งขันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับการประกอบการของบริษัทฯ และ นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาไปสู่ความอยู่รอดและการเติบโต ของธุรกิจต่อไป

จากข้อมูลและผลการวิเคราะห์งบดุลและงบกำไรขาดทุนพบว่าบริษัทฯ มีปัญหาในการบริหารสินค้าคงคลังคือมีปริมาณสินค้าคงคลังสูงเกินไป ทำให้บริษัทฯ ต้องใช้เงินทุน ในการหมุนเวียนชำระสินค้าและวัตถุดิบในการผลิตสูงเกินความจำเป็น ปัญหาทางการเงินคือ บริษัทฯ มีหนี้สินมากและมีเงินทุนอยู่ในปริมาณจำกัดและปัญหาทางการตลาดคือบริษัทฯ เป็นผู้เข้าตลาดรายใหม่ผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักและยังไม่มีเปิดตัวหรือโฆษณาสินค้าอย่างเป็นทางการ ดังนั้นในการแก้ปัญหาและปรับปรุงการทำกำไรของบริษัทฯ จึงควรแก้ไขปัญหาลำดับนี้ เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน

**ยุพรรณ ตั้งศิริจิตร(2545)** ศึกษาถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เชื้อกระดาษกรณีศึกษา บริษัท 3P เชื้อกระดาษ จำกัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหาของ บริษัทฯ และเสนอแนะวิธีการเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจและเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเชื้อกระดาษ โดยได้ศึกษาข้อมูลในด้านต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและข้อมูลภายในของบริษัทฯ เพื่อนำมาวิเคราะห์

จากการศึกษาในปี 2541-2543 พบว่า การเจริญเติบโตของบริษัทมีอัตราการเจริญเติบโต น้อยกว่าอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเชื้อกระดาษและส่วนครองตลาดของบริษัท ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันบริษัทได้ทำการผลิตเชื้อกระดาษในปริมาณที่เกือบเต็มกำลังการผลิต ดังนั้นการจะเพิ่มส่วนครองตลาดให้มากขึ้นก็จำเป็นต้องเพิ่มกำลังการผลิตของบริษัทให้มากขึ้น ซึ่งการเพิ่มกำลังการผลิตก็ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีความสำคัญดังนี้คือ

- (1) การจัดการและการจัดหาวัตถุดิบเข้าโรงงาน
- (2) การจัดการสิ่งแวดล้อมให้ได้มาตรฐานในการจัดการสิ่งแวดล้อมสากล ISO 14001

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นที่มีความสำคัญในการเพิ่มกำลังการผลิตให้เพียงพอที่จะทำ การขยายตลาดโดยการเปิดตลาดใหม่ในตลาดญี่ปุ่นและตลาดอเมริกาซึ่งมีอัตราการเติบโตของตลาด เพิ่มขึ้นมากซึ่งบริษัทคู่แข่งยังไม่ได้ทำการส่งออกไปจำหน่าย



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

#### 3.1 วิธีการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของบริษัทมดิชน ได้ใช้วิธีการศึกษาวิจัย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การใช้แบบสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก กับพนักงานของบริษัทมดิชน โดยต้องทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ ที่มีส่วนทำให้เพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของมดิชนได้ โดยตั้งเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภาพรวมและด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการวิเคราะห์ในงานวิจัยฉบับนี้ให้ผลออกมามีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของคุณมิตยภูมิได้ทำการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยใช้ SWOT Analysis, Marketing Mix และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยดูจากงบการเงิน เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ไปพิจารณาปัญหาและเสนอแนวทางในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยจะทำการศึกษาตามแนวคิดและทฤษฎีในส่วนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis)
2. การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัท ฯ (Marketing Mix)
3. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis)

#### 3.2 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน) โดยได้เลือกแผนกที่จะเข้าไปสัมภาษณ์ซึ่งจะต้องเป็นแผนกที่มีส่วนทำให้เพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินของมดิชน โดยดูจากความน่าจะเป็นในการเลือก ได้แก่แผนกการตลาด แผนกจัดซื้อ แผนกการผลิต แผนกส่งเสริมการขายและแผนกจัดส่ง จากนั้นทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการ Probability Sampling สุ่ม โดยความน่าจะเป็นกับพนักงานในแต่ละแผนก แผนกละ 2 ท่าน รวมทั้งหมด 10 ท่าน เพื่อให้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยแต่ละท่านใช้เวลาประมาณ 20 นาที โดยพนักงานทั้ง 10 ท่าน เป็นผู้ทำงาน มีความรู้และประสบการณ์ในสายงานที่ผู้วิจัยสนใจซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการทำวิจัยในครั้งนี้

ตารางที่ 3.1  
รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	แผนก	อายุงาน(ปี)
1	แผนกการตลาด	8
2	แผนกการตลาด	7
3	แผนกส่งเสริมการขาย	8
4	แผนกส่งเสริมการขาย	5
5	แผนกการผลิต	4
6	แผนกการผลิต	5
7	แผนกจัดซื้อ	8
8	แผนกจัดซื้อ	6
9	แผนกจัดส่ง	5
10	แผนกจัดส่ง	3

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแบบข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เหตุผลที่ทำการเลือกทั้ง 2 แบบ เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ต้องอาศัยข้อมูลอย่างมากเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ การใช้ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสาร หลักฐานจากหนังสือ สถิติในอดีตหลายแหล่งแล้วนำมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง และในบางส่วนที่ผู้วิจัยมีความสนใจเป็นพิเศษก็จะใช้การซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี ดังนี้

#### 3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ใช้การสัมภาษณ์พนักงานในส่วนตัวความรับผิดชอบต่างๆให้ครอบคลุมเนื้อหาที่สนใจ โดยใช้แบบสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเป็นการพูดคุยโดยใช้การจดบันทึก

### 3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ได้ทำการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยใช้ SWOT Analysis, Marketing Mix และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยดูจากงบการเงินของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 - 2547 ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้ได้แก่

- (1) สินทรัพย์หมุนเวียน
- (2) หนี้สินหมุนเวียน
- (3) กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน
- (4) กำไรสุทธิ
- (5) ค่าใช้จ่ายประจำต่าง ๆ เป็นต้น

การนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เพื่อดูสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไรของบริษัท การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทฯ เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของบริษัทฯ ต่อไป

### 3.4 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของงบการเงินและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

งบการเงินที่น่าใช้ในการวิเคราะห์ ได้มีการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีและมีการนำส่งหน่วยงานของรัฐบาลเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงมีความน่าเชื่อถือได้

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่น่าใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้นำไปให้ผู้ทำงานในด้านสิ่งพิมพ์ช่วยตรวจสอบรวมถึงตรวจสอบจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกันว่ามีความถูกต้องและครอบคลุม

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพนั้นการค้นคว้าหาข้อมูลแบบเจาะลึกโดยการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก จะเน้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์และทำการสรุปความ ดังนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญในการทำงานวิจัยฉบับนี้คือความต้องการเข้าใจถึงการบริหารจัดการธุรกิจ สิ่งพิมพ์ในเชิงเหตุผลมากกว่าวิธีการที่เป็นระเบียบ ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพต้องใช้ทักษะในการสัมภาษณ์และใช้ระยะเวลาพอสมควรในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แบบสรุปอุปนัยและ  
การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

1. การทำ Case by Case Analysis โดยใช้การจดบันทึกจากการสัมภาษณ์
2. การทำ Cross Case Analysis (Puangchompoo Sajaroen. 2005) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้  
ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก

ในส่วนของการวิเคราะห์ตามแนวคิดและทฤษฎี มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)
2. การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)
3. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ได้มีการศึกษาข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ทราบลักษณะการดำเนินงานที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งปัญหาและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในธุรกิจประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายในของบริษัทฯ ที่มีผลกระทบต่อความแข็งแกร่งทางการเงิน ซึ่งเป็นผลทำให้มีกำไรลดลงตลอดจนกลยุทธ์ที่ใช้ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

โดยการศึกษาครั้งนี้ ข้อมูลส่วนหนึ่งได้มาจากเอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมทั้งการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานที่ทำงานในบริษัทมติชน ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านจัดซื้อ ด้านการผลิต ด้านการส่งเสริมการตลาด และ ด้านการจัดส่ง โดยนำคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาสรุปวิเคราะห์และหาแนวทางพัฒนาต่อไป หัวข้อหลัก ๆ ที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ แบ่งเป็นส่วน ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ที่ทำให้ทราบถึงความได้เปรียบและเสียเปรียบทางด้านต่าง ๆ ขององค์กร
2. การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทฯ (Marketing Mix : 4Ps) ที่เป็นข้อบ่งบอกถึงการเข้าถึงผู้บริโภคและการตอบรับจากผู้บริโภค
3. การวิเคราะห์จากผลการดำเนินงาน (Performance Analysis) จะทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องรวมถึงจุดที่ควรมีการพัฒนาเพื่อการเจริญเติบโตของบริษัทฯ

**ตารางที่ 4.1**  
**รายละเอียดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก**

ลำดับที่	แผนก	หน้าที่	อายุงาน (ปี)
1	แผนกการตลาด	วางแผนการตลาด	8
2	แผนกการตลาด	วิจัยตลาด	7
3	แผนกส่งเสริมการขาย	วางแผนการส่งเสริมการตลาด	8
4	แผนกส่งเสริมการขาย	Customer Service	5
5	แผนกการผลิต	วางแผนการผลิต	4
6	แผนกการผลิต	ควบคุมการผลิต	5
7	แผนกจัดซื้อ	วางแผนการจัดซื้อ	8
8	แผนกจัดซื้อ	ติดต่อ Supplier	6
9	แผนกจัดส่ง	วางแผนการจัดส่ง	5
10	แผนกจัดส่ง	วางแผนการจัดส่ง	3

#### 4.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์นี้เป็นการนำข้อมูลมาพิจารณาเพื่อหาข้อได้เปรียบเสียเปรียบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการดำเนินธุรกิจการแก้ไขปรับปรุงข้อเสียเปรียบเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรและสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้เกิดขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกทั้ง 10 ท่าน ที่มีประสบการณ์ทำงานในบริษัท มติชน ได้ให้ข้อมูลที่มีความหลากหลายแตกต่างกันออกไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนกที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปออกมาได้ดังนี้

##### 4.1.1 จุดแข็ง (Strength)

จากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกทั้ง 10 ท่านในส่วนของจุดแข็งของบริษัทฯ 4 ใน 10 ให้คำตอบตรงกันว่า บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มีหนังสือพิมพ์ และนิตยสารซึ่งมีความหลากหลายของเนื้อหาสาระ ทำให้สามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้แทบจะทุกกลุ่ม ซึ่งอาจจะถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทฯ นอกจากนี้แล้ว 3 ใน 10 ยังตอบตรงกันว่า

“จุดแข็งของบริษัท มติชนฯ อยู่ที่ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมานาน เพราะก่อตั้งมาตั้งแต่ ปี พ.ศ.2521 มีอายุได้ เกือบ 30 ปี แล้ว ซึ่งพูดได้เลยว่าบางคนเกิดมาก็ได้ยินและรู้จักหนังสือพิมพ์ที่ชื่อมติชนเลยและจุดแข็ง อีกข้อหนึ่งของมติชนก็คือ มีนักวิชาการและคอลัมนิสต์ที่มีชื่อเสียงและมีความสามารถสูง ทำให้งาน ออกมามีคุณภาพสูง”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

นอกจากนี้ยังมีผู้ถูกสัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“อีกส่วนหนึ่งที่น่าจะเป็นจุดแข็งของบริษัทคือ การที่บริษัท มติชนฯ เข้าไปเป็นบริษัทในตลาด หลักทรัพย์ ทำให้เกิดการระดมทุนได้ง่ายขึ้น ทั้งยังมีสถาบันการศึกษาหลายแห่งให้ความไว้วางใจ ทำให้มี นักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาใช้วารสารและสิ่งพิมพ์ประกอบการเรียนการสอนและ การค้นคว้าวิจัยเพราะเนื้อหาเป็นเชิงวิเคราะห์อยู่แล้วและอีกอย่างที่ไม่อาจมองข้ามก็คือใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัยในกระบวนการผลิต”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

#### 4.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

เนื่องจากในปัจจุบันมีธุรกิจประเภทสื่อสิ่งพิมพ์เกิดขึ้นมากมายทำให้เกิดมีการแข่งขัน ในการที่จะทำให้อูกค้าหันมาสนใจผลิตภัณฑ์ของตน ต่างฝ่ายต่างก็ดึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ออกมาใช้ มากมาย ซึ่งส่วนหนึ่งก็ต้องมีการค้นหาจุดอ่อนของบริษัทฯ เพื่อหาข้อเสียเปรียบที่เกิดขึ้นจาก สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกทั้ง 10 ท่าน มี 4 ท่านที่ให้คำตอบ ตรงกันว่า

“บริษัท มติชน ขาดการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายในแต่ละภูมิภาค ทำให้การกระจายสินค้าล่าช้าและไม่ทั่วถึง”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

นอกจากนี้แล้ว 3 ใน 10 ท่าน ยังให้คำตอบตรงกันว่า

“บริษัท มติชน ยังขาดการวางแผนการผลิตที่ดี ทำให้เกิดปัญหาที่มีสินค้าส่งคืนจำนวนมากเพราะผลิต มากเกินความต้องการของผู้อ่าน”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

และที่เหลืออีก 3 ท่าน บอกว่า

“บริษัท มติชน ยังขาดการลงทุนทางการโฆษณาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากแรงกดดันในส่วนของกำไรทำให้บริษัทต้องตัดงบประมาณในส่วนนี้ลง”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

นอกจากคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกแล้ว ยังมีอีกข้อหนึ่งที่ได้จากศึกษาวิจัยก็คือ บริษัท มติชน ยังขาดการโปรโมชันที่เข้าถึงผู้บริโภค เช่น กรุงเทพมหานครแถมมกล่องใส่หนังสือพิมพ์ให้สมาชิก แต่มติชนยังไม่มี

#### 4.1.3 โอกาส (Opportunity)

เป็นที่ทราบกันดีว่าในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจที่มีความเจริญเติบโตขึ้นกว่าเดิม ทางด้านการเมือง สังคม และความบันเทิงต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของประชาชนทั่วไป ดังนั้นจึงเป็น โอกาสที่ดีของธุรกิจประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ที่จะตีแผ่เรื่องราวที่เป็นที่สนใจของประชาชนในขณะนั้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกถึงโอกาสทางการเติบโตของธุรกิจ 6 ใน 10 ท่าน ตอบตรงกันว่า

“ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ยังมีช่องทางกำหนดย่อยอีกมากในการกระจายสินค้า เช่น มินิมาร์ท ร้านสะดวกซื้อ จนถึงร้านค้าปลีกทั่วไป”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

ซึ่งจะเห็นว่า การที่จะเข้าถึงตัวผู้บริโภคให้ง่ายขึ้นนั้นไม่เพียงจะต้องพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตรงความต้องการของลูกค้าเท่านั้นจะต้องคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้ซื้อด้วยว่าหาซื้อได้ง่ายหรือไม่ หรือว่าจะต้องเดินหาซื้อตามจุดจำหน่ายเพียงไม่กี่แห่งเพื่อแลกกับการรับรู้ข่าวสารและความบันเทิงที่ต้องการ นอกจากนี้แล้ว อีก 4 ท่านที่เหลือยังตอบตรงกันอีกว่า

“โอกาสทางธุรกิจยังมีอีกด้าน ซึ่งก็คือการรัฐบาลมุ่งส่งเสริมด้านการศึกษา ประกอบกับมีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ทำให้โอกาสในการเพิ่มยอดขายยังมีอีกมาก เพราะประชาชนต้องการเนื้อหาในรูปแบบการวิเคราะห์ที่เป็นกลาง เข้าใจง่าย โดยที่ใช้เวลาน้อย”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)



นอกจากคำตอบที่ได้จากทั้ง 10 ท่านแล้วสิ่งหนึ่งที่ถือได้ว่าเป็นโอกาสของบริษัท มติชน ก็คือการที่รัฐบาลประกาศลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบที่ใช้ผลิตกระดาษ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์เป็น 0%

#### 4.1.4 อุปสรรค (Threat)

ในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ผลจากการสัมภาษณ์ 6 ใน 10 ท่าน บอกตรงกันว่า

“อุปสรรคอันดับแรกๆ เลยก็คือ คู่แข่งด้านสิ่งพิมพ์ที่เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการแข่งขันสูง ต่างฝ่ายก็ต่างดึงกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมาใช้ในการที่จะรักษาส่วนการตลาดของตนเองให้ได้”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

อีก 4 ท่านที่เหลือ บอกว่า

“วัตถุดิบในการผลิตกระดาษ เช่น เยื่อใยยาว ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ไม่สามารถผลิตได้ในประเทศ ทำให้มีต้นทุนสูง ส่งผลให้ราคาหนังสือแพงขึ้น”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

และมี 2 ท่านได้กล่าวเพิ่มเติมนอกเหนือจากนี้คือ

1. การหาความรู้ข่าวสารทาง Internet แพร่หลายมากทำให้คนบางกลุ่ม รับข่าวสารจากทาง เว็บไซต์ ต่าง ๆ แทน
2. การผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ส่งผลต่อการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ เพราะควบคุมต้นทุนได้ลำบากขึ้น
3. ผู้ผลิตกระดาษรายใหญ่ในประเทศกักตุนกระดาษไว้จำนวนมาก ทำให้ราคากระดาษในประเทศ สูงมากขึ้นและทำให้หนังสือมีราคาสูงขึ้นตามมา ส่งผลให้ขายได้น้อยลง

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

## 4.2 การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทฯ (Marketing Mix : 4P's)

จากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกทั้ง 10 ท่าน มี 4 ท่าน ได้กล่าวว่า

“เนื่องจากว่าสถานะการแข่งขันของธุรกิจประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันค่อนข้างสูง เพราะแต่ละหน่วยธุรกิจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจและสามารถที่จะดึงดูดผู้อ่านมากขึ้นส่งผลทำให้ผู้อ่านมีตัวเลือกมากขึ้นตามมาด้วย จึงทำให้บริษัทผู้ผลิตรายเก่าอย่างมติชนต้องเร่งปรับปรุงในส่วนขอผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ด้านการตลาดและการจัดจำหน่ายให้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้รองรับกับ สถานะการแข่งขันที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ และที่สำคัญอีกอย่างก็คือ เพื่อดึงให้ลูกค้ารายเก่าของเรายังคงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของเราเหมือนเดิม ซึ่งทางบริษัทได้หาแนวทางในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ที่จะใช้ดึงดูดลูกค้ารายเก่าให้อยู่พร้อม ๆ ไปกับ ดึงลูกค้ารายใหม่ให้เข้ามา”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

จึงได้คำตอบว่าจะต้องมีการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทฯ นั่นก็คือ ผลิตภัณฑ์ (Products) การกำหนดราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Marketing Promotion) ซึ่งการวิเคราะห์นี้จะเป็นข้อบ่งบอกการเข้าถึงตัวผู้บริโภค การตอบรับ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกทั้ง 10 ท่าน พอจะสรุปได้ถึงสิ่งที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันคือ

### 4.2.1 ผลิตภัณฑ์ (Products)

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจโดยมีลักษณะการเป็นเจ้าของแบบเครือข่ายหรือแบบกลุ่ม (Group or Chain Ownership) โดยมีกิจการหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ที่เป็นนิตยสารต่าง ๆ คือมีผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างหลากหลายมีจุดเด่นเฉพาะตัว ซึ่งแต่ละประเภทจะเจาะกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มผู้อ่านที่แตกต่างกันออกไปทำให้สามารถครอบคลุมผู้อ่านได้แทบจะทุกสาขาอาชีพ โดยที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งอยู่แผนกการตลาด 1 ใน 2 ท่านได้กล่าวว่า

“หนังสือพิมพ์มติชน ซึ่งจะเป็นข่าวแนวการเมือง อาชญากรรม ข่าวบันเทิงที่คนให้ความสนใจจะเน้นความหวือหวาของรูป สี สันสะดุคตา พาดหัวตัวใหญ่ ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านเห็นแล้วเกิดความสนใจ กลุ่มผู้อ่านก็คือคนทั่วไปทั้งระดับชาวบ้าน และระดับที่มีการศึกษา ได้แก่ นักศึกษา ข้าราชการ พนักงาน บริษัท ฯลฯ”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

จะเห็นได้ว่า บริษัทฯ จะต้องมีการศึกษาข้อมูลด้านพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อให้สามารถออกแบบรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและสามารถดึงดูดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ซึ่งก็จะส่งผลดีกับยอดขาย ทำให้มีแนวโน้มยอดขายสูงขึ้น

#### 4.2.2 การกำหนดราคา (Price)

ผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งอยู่แผนกการตลาด 1 ใน 2 ท่านได้กล่าวว่า

“ ในปัจจุบันเนื่องจากการแข่งขันสูง ทำให้ต้องมีการตั้งราคาส่งพิมพ์ให้อยู่ในระดับเดียวกันกับคู่แข่ง เพราะราคาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อยอดขาย จึงควรเน้นในด้านการเพิ่มเนื้อหาที่มีคุณภาพให้กับผู้อ่าน เพื่อเป็นจุดขายหลักมากกว่าที่จะเน้นในการปรับราคา ”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

#### 4.2.3 การจัดจำหน่าย (Place)

ผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งอยู่แผนกจัดส่ง 1 ใน 2 ท่านได้กล่าวว่า

“ ปัจจุบันบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) อาศัยช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญ คือ ผ่านเอเยนต์ การขายแบบสมาชิก รวมทั้งการขายให้กับ กศน. และหน่วยงานราชการ เนื่องจากตระหนักว่ายอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์คือแรงดึงดูดผู้ลงโฆษณาให้เข้ามาสู่หนังสือพิมพ์ได้มากยิ่งขึ้น ”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

ช่องทางการจัดจำหน่ายที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถเพิ่มยอดขายได้มากขึ้นในปี 2548 ซึ่งทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการไปแล้วบางส่วน คือ

(1) ขยายการเจาะตลาด (Penetration) ให้หนังสือพิมพ์เข้าไปในกลุ่มผู้อ่านแต่ละครอบครัว ให้ลึกกลงไปกว่าที่เป็นอยู่ซึ่งอาจจะเป็นการวางตลาดเองโดยจัดสายส่งวิ่งไปฝากขายยังร้านค้าทั่ว ๆ ไปให้มากยิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็นสาย ๆ ตามเส้นทางถนนสายสำคัญ

(2) จัดระบบการจำหน่ายที่ดีและมีประสิทธิผล คือให้หนังสือพิมพ์ได้วางตลาดพร้อมกัน ในระยะเวลาที่สั้นที่สุด มีหนังสือพิมพ์แต่ละกรอบ (Edition) วางแผงให้กระจายทั่วไปทุกจุด และให้มีหนังสือเหลือคือน้อยที่สุด ซึ่งหากเป็นการจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลางที่มารับหนังสือพิมพ์ไปจำหน่าย ส่วนใหญ่จะไปกระจายให้เด็กขายตามทางแยกที่มีการจราจรคับคั่งช่วยให้หนังสือพิมพ์ถึงมือผู้อ่านเร็วขึ้น และนับเป็นการนำหนังสือไปเสนอถึงตัวผู้ซื้อโดยตรง

(3) จัดระบบการเก็บเงินค่าขายหนังสือพิมพ์ที่ดี เพื่อลดภาระหนี้สูญให้น้อยที่สุดและได้รับเงินตามกำหนดเวลา ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มกระแสเงินสดให้มีระดับที่สูงขึ้น

(4) วางแผนรณรงค์ส่งเสริมการจัดจำหน่าย คือให้มีการแข่งขันการจัดจำหน่ายของสายส่ง (Carriers) และการลงโฆษณาหนังสือพิมพ์มติชนในสื่ออื่นๆ เพื่อเป็นการเผยแพร่ชื่อของหนังสือพิมพ์มติชนให้ประชาชนได้พบเห็นอยู่ทั่วไปและสม่ำเสมอ การให้ส่วนลดและรางวัลพิเศษแก่เอเยนต์ที่มียอดขายสูงสุดหรือการจัดการรางวัลของแถมให้แก่ผู้อ่าน

(5) ความตรงต่อเวลาในการวางตลาด ซึ่งจะต้องเป็นการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายจัดจำหน่ายที่จะต้องทำงานให้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้หนังสือพิมพ์ไปถึงจุดขายตามเวลาเพื่อสนองความต้องการของผู้อ่านได้อย่างรวดเร็ว

(6) จัดประชุม สัมมนา ตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นและหาแนวทางการเพิ่มยอดขายที่ดีที่สุดร่วมกัน

#### 4.2.4 การส่งเสริมการตลาด (Marketing Promotion)

จากที่กล่าวมาในข้างต้น บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มีผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างหลากหลาย ดังนั้นการส่งเสริมการตลาดจึงจำเป็นต้องใช้หลากหลายวิธีเช่นเดียวกัน เพื่อให้เหมาะสมกับหนังสือแต่ละประเภทซึ่งมีกลุ่มผู้อ่านที่แตกต่างกัน ดังนั้นควรใช้วิธีกระตุ้นผู้บริโภค คือการจูงใจหรือดึงดูด (Pull Strategy) ให้ลูกค้ามาซื้อหนังสือพิมพ์ หรือนิตยสารต่าง ๆ ซึ่งวิธีนี้เป็น การส่งเสริมการตลาดที่มุ่งสู่ผู้บริโภค เป็นการขายที่มุ่งหวังให้เกิดการจูงใจกลุ่มผู้บริโภคให้มีการตัดสินใจซื้อสินค้า และเรียกหาสินค้าที่ร้านค้าหรือบอกรับเป็นสมาชิกประจำ ผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งอยู่แผนกส่งเสริมการขาย 1 ใน 2 ท่าน ได้กล่าวว่า

“นิสัยของมนุษย์ทุกๆ ไปแล้ว มักจะชอบอะไรที่ได้มาฟรี ๆ โดยไม่เสียเงินหรือเสียเพียงเล็กน้อยแต่แลกกับสิ่งที่จะกลับมานั้นคุ้มกว่า ชอบของคิราคากูก ของลดราคา อีกทั้งยังชอบเสียงไซค์อีกด้วย”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2548)

ดังนั้นวิธีที่ทางบริษัทฯ เลือกใช้แล้วได้ผลก็คือ

(1) การแจกของขวัญหรือของที่ระลึก (Gift) ในวันสำคัญ ๆ อย่างเช่น วันครบรอบ 20 ปีของบริษัท ซึ่งในช่วงนี้อาจจะโฆษณาเสริมว่า ผู้ที่บอกรับเป็นสมาชิกหนังสือพิมพ์ประจำปีจะได้ของที่ระลึกตอบแทนทันที เช่น ที่ทับกระดาษ ร่มพิมพ์ตราบริษัท ปากกาลูกคลื่น เสื้อยืด เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้นอกจากจะเป็นการช่วยเพิ่มยอดขายแล้วยังสามารถสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีต่อผู้บริโภคอีกด้วย ทั้งของที่ระลึกที่ให้ไปจะเป็นเครื่องช่วยเตือนความจำของผู้อ่านอยู่เสมอเมื่อหยิบมาใช้สอย

(2) ของแถม (Premiums) วิธีนี้เป็นเครื่องดึงดูดความสนใจผู้อ่านและมักจะใช้ได้ผลอยู่เสมอ มีกลยุทธ์อยู่ที่การกระตุ้นให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อหนังสือพิมพ์หรือบอกรับเป็นสมาชิกได้ เช่น ปฏิทินปีใหม่ เป็นต้น

(3) การชิงโชค (Raffle) วิธีนี้เป็นวิธีที่ให้ผลดีแก่ธุรกิจหนังสือพิมพ์แต่ควรทำในช่วงเวลาที่เหมาะสมเท่านั้น เพราะโดยปกติหนังสือพิมพ์มีราคาต่ำ ดังนั้นเปอร์เซ็นต์ของกำไรที่จะนำมาทำการชิงโชคนั้นก็ต่ำตามไปด้วย เมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นที่ราคาต่อชิ้นสูง ตัวอย่างเช่น การถ่ายภาพ การขายผลการแข่งขันฟุตบอลในช่วงฤดูการแข่งขันกีฬา เป็นต้น

(4) การลดราคา (Price Reduction) ซึ่งทำได้ในกรณีที่บอกรับเป็นสมาชิกและต้องส่งหนังสือพิมพ์ตามบ้าน เพราะถือว่าการซื้อที่มีจำนวนมาก เนื่องจากราคาบอกรับเป็นสมาชิกนั้นต่ำกว่าราคาที่ซื้อปลีกตามแผงอีกทั้งเป็นการตัดปัญหาเรื่องการวางแผนหรือการตัดคนกลางคือตัวแทนจำหน่ายออกไป

(5) การแจกตัวอย่างหนังสือ (Sampling) ใช้ได้ดีกับหนังสือพิมพ์หรือวารสารที่ออกใหม่ เพื่อให้ผู้อ่านได้ทดลองอ่านฟรีและตัดสินใจที่จะซื้อในโอกาสต่อไปหากเนื้อหาสาระรูปเล่มน่าติดตาม

(6) ตกแต่งจุดขายหรือแผงหนังสือ (Point of Purchase) หรือ POP เพื่อเป็นเครื่องเตือนความจำหรือการจูงใจให้เกิดการอยากซื้อ โดยเฉพาะกลุ่มผู้อ่านที่ไม่ได้ตั้งใจที่จะซื้อมาก่อนไม่ว่าจะเป็น ป้ายผ้า ธงราว แผ่นโปสเตอร์ ป้ายโฆษณาบนตู้โชว์ สติกเกอร์

(7) การผลักดันให้ตัวแทนจำหน่ายทำยอดขายให้เพิ่มขึ้น กลยุทธ์นี้เรียกว่า “กลยุทธ์ผลักดัน” (Push Strategy) เช่น การลดราคาพิเศษเมื่อตัวแทนจำหน่ายซื้อหนังสือพิมพ์จำนวนมากหรือแถมหนังสือหรือวารสารให้ไปจำหน่ายฟรีเมื่อซื้อถึงจำนวนเป้าที่ตั้งไว้ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ตัวแทนจำหน่ายพยายามขายให้ได้มาก

### 4.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis)

#### ตารางที่ 4.2

#### อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	5.06	5.20	5.38	5.00
บ. โพลีพีซี	1.70	2.24	2.50	2.90

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โพลีพีซี

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นว่า อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนในแต่ละปีของบริษัท มติชน ถ้าหากเปรียบเทียบกับ บริษัท โพลีพีซี นั้นจะมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังมีค่าสูงกว่า บริษัท โพลีพีซี แสดงว่าบริษัท มติชน มีความสามารถที่จะนำเงินทุนหมุนเวียนไปชำระหนี้ได้เร็วกว่า ซึ่งอาจมองอีกมุมว่ามีความคล่องตัวสูงเกินไป ถือเงินสดไว้เกินความต้องการโดยไม่ก่อให้เกิดรายได้

#### ตารางที่ 4.3

#### อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	3.80	4.19	4.19	3.69
บ. โพลีพีซี	0.94	1.74	1.95	2.55

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โพลีพีซี

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นว่าอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว ในแต่ละปีของบริษัท มติชน ถ้าหากเปรียบเทียบกับ บริษัท โพลีพีซี นั้นจะมีแนวโน้มลดลง แต่ก็ยังมีค่าสูงกว่า บริษัท โพลีพีซี แสดงว่าบริษัท มติชน มีความคล่องตัวในการชำระหนี้ได้เร็วกว่า ซึ่งอาจมองอีกมุมว่ามีความคล่องตัวสูงเกินไป ถือสินทรัพย์ไว้เกินความต้องการโดยไม่ก่อให้เกิดรายได้

**ตารางที่ 4.4**  
**ระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้**

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	60.43	61.89	62.98	62.84
บ. โปสต์PLC.	59.92	65.70	51.47	54.37

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โปสต์ PLC.

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นว่าระยะเวลาการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ของบริษัท มติชน ในปี 2547 มีค่าลดลงอยู่ที่ 61 วัน ส่วนบริษัท โปสต์ PLC ก็มีค่าลดลงเช่นกัน อยู่ที่ 60 วัน ก็แสดงว่าบริษัทมติชนเล็งต่อหนี้สูญที่อาจเกิดขึ้นได้มากกว่าเล็กน้อย และเรียกเก็บหนี้ได้ช้ากว่าบริษัท โปสต์ PLC

**ตารางที่ 4.5**  
**อัตรการหมุนของสินค้า**

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	5.78	7.38	7.07	7.10
บ. โปสต์PLC.	5.83	13.38	13.51	20.49

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โปสต์ PLC.

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นว่า อัตรการหมุนของสินค้าของบริษัทมติชนในช่วงปี 2544 ถึง 2546 มีค่าสูงเนื่องมาจากฝ่ายการตลาดบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในปี 2547 นั้นการหมุนเวียนของสินค้า มีค่าต่ำลงซึ่งเป็นสิ่งที่บอกได้ว่าด้านฝ่ายการตลาดเกิดข้อบกพร่องในการบริหารงาน

เมื่อเปรียบเทียบกับ บริษัท โปสต์ PLC. จะเห็นได้ว่าอัตรการหมุนของสินค้าในปี 2544 ถึง 2546 นั้นสูงมาก แสดงให้เห็นถึงความต้องการของตลาดที่มากกว่าของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ในช่วงปีเดียวกันเกือบเท่าตัว แต่ในปี 2547 สินค้าขายได้เร็วพอ ๆ กัน

**ตารางที่ 4.6**  
**อัตรการหมุนของสินทรัพย์ถาวร**

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	2.14	2.03	1.85	1.93
บ. โปสต์ PLC.	3.54	2.64	2.08	1.78

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โปสต์ PLC.

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นว่า อัตรการหมุนของสินทรัพย์ถาวร บริษัท มติชน ในช่วง 4 ปี มีการขึ้น ๆ ลง ๆ แสดงถึง การบริหารสินทรัพย์ถาวรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับ บริษัท โปสต์ PLC. ซึ่งมีอัตรการหมุนของสินทรัพย์ถาวร ในแต่ละปีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ถาวรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรได้ดีกว่าบริษัทมติชน

**ตารางที่ 4.7**  
**ระยะเวลาสินค้ำคงเหลือ**

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	97.39	79.82	85.64	79.75
บ. โปสต์ PLC.	108.37	46.18	41.70	28.62

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โปสต์ PLC.

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นว่าระยะเวลาสินค้ำคงเหลือของบริษัท มติชน มีตัวเลขจำนวนวันขึ้นลงไม่แน่นอนในแต่ละปี แสดงว่าสินค้ำจำหน่ายได้เร็วบ้างช้าบ้าง แต่เมื่อเทียบกับบริษัท โปสต์ PLC. ซึ่งตัวเลขจำนวนวันของระยะเวลาสินค้ำคงเหลือนั้นสูงกว่าและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แสดงว่าบริษัท มติชน สามารถจำหน่ายสินค้ำได้เร็วกว่ามีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้ำคงเหลือได้ดีกว่า



**ตารางที่ 4.8**  
**อัตราส่วนแห่งหนี้**

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	11.42	10.83	9.61	9.52
บ. โปสท์ PLC.	29.20	18.44	13.94	12.82

ที่มา : จากรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โปสท์ PLC

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นว่าอัตราส่วนแห่งหนี้ของ บริษัท มติชน และบริษัท โปสท์ PLC มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยที่บริษัท โปสท์ PLC. นั้นมีแนวโน้มของอัตราส่วนแห่งหนี้สูงกว่า บริษัท มติชน อย่างมาก แสดงว่า บริษัท มติชน มีภาระในรูปแบบดอกเบี้ยจ่ายที่เกิดจากการสร้างหนี้เพิ่มขึ้นแต่ก็ยังน้อยกว่าบริษัท โปสท์ PLC โดยอาจมองอีกมุมว่าบริษัท มติชน มีส่วนของหนี้สินต่ำเกินไปการจัดโครงสร้างเงินทุนยังไม่เหมาะสมทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์น้อย

**ตารางที่ 4.9**  
**อัตราส่วนแหล่งเงินทุน**

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	12.89	12.15	10.63	10.52
บ. โปสท์ PLC.	41.25	22.61	16.20	14.71

ที่มา : จากรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โปสท์ PLC.

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นว่า สัดส่วนของเงินทุนภายนอกต่อเงินทุนภายในของ บริษัท มติชน และบริษัท โปสท์ PLC มีแนวโน้มที่สูงขึ้น แต่บริษัท โปสท์ PLC มีอัตราส่วนแหล่งเงินทุนที่มีค่าสูงกว่ามาก แสดงว่าบริษัท มติชน มีการกู้ยืมเงินในสัดส่วนที่สูงขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับทุนของบริษัท แต่ก็ยังต่ำกว่า บริษัท โปสท์ PLC. อาจแสดงถึงการจัดสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนยังไม่เหมาะสม

### ตารางที่ 4.10

#### Time Interest Earned

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	201.68	748.21	348.82	572.15
บ. โพลสดี PLC.	3159.13	143.49	4347.66	3370.75

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โพลสดี PLC.

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นว่าอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยของบริษัท มติชน ในปี 2547 มีแนวโน้มลดลงอย่างมาก แต่เมื่อเทียบกับบริษัท โพลสดี PLC. ซึ่งมีอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นอย่างมาก แสดงว่าบริษัท มติชนมีขีดความสามารถในการชำระค่าดอกเบี้ยประจำงวดต่ำกว่า

### ตารางที่ 4.11

#### อัตรากำไรขั้นต้น

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	35.20	38.03	39.70	35.58
บ. โพลสดี PLC	42.20	40.93	35.19	37.77

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โพลสดี PLC.

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นว่าอัตรากำไรขั้นต้นของบริษัท มติชน มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ค่อยดี ซึ่งก็คือมีค่าลดต่ำลงเรื่อย ๆ ในช่วงปี 2545 ถึง ปี 2547 ซึ่งต่างจากบริษัท โพลสดี PLC. ที่มีอัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงว่าบริษัท มติชน มีการแสวงหารายได้และการควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า

**ตารางที่ 4.12**  
**Net Profit Margin**

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	6.64	11.04	8.23	8.10
บ. โพลีพีซี	11.40	7.50	10.05	10.01

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โพลีพีซี PLC.

จากตารางที่ 4.12 จะเห็นว่าอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายของบริษัท มติชน ปี 2547 ลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับบริษัท โพลีพีซี. ซึ่งมีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย ปี 2547 เพิ่มขึ้นอย่างมาก แสดงว่าบริษัท มติชน มีความสามารถในการทำกำไรได้น้อยกว่ามาก แสดงถึงปัญหาในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายทางการเงินที่ยังขาดประสิทธิภาพรวมทั้งค่าชดเชยความเสียหายคดีความ

**ตารางที่ 4.13**  
**Return on Assets**

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	5.47	8.77	6.44	6.96
บ. โพลีพีซี	14.54	9.32	10.31	9.98

ที่มา : จากงบรายงานประจำปีบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โพลีพีซี PLC.

จากตารางที่ 4.13 จะเห็นว่าอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมดของบริษัท มติชน ในปี 2547 มีค่าลดลงอย่างมาก แสดงว่าบริษัทได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสินทรัพย์ไม่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับบริษัท โพลีพีซี. ที่มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมดสูงขึ้นมาแสดงว่าบริษัท มติชน มีความสามารถในการทำกำไรจากการลงทุนสินทรัพย์ได้น้อยกว่า ซึ่งจากการวิเคราะห์การบริหารสินทรัพย์ที่ผ่านมาอาจสรุปได้ว่า บริษัทมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไป แต่ใช้ประโยชน์ยังไม่คุ้มค่าโดยเฉพาะควรปรับปรุงด้านการบริหารเงินสดและสินค้างเหลือ

#### ตารางที่ 4.14

#### อัตราผลตอบแทนของส่วนผู้ถือหุ้น

บริษัท	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2544
บ. มติชน	6.18	9.83	7.13	7.69
บ. โพลสดีPLC.	20.49	11.42	11.98	11.45

ที่มา : จากงบรายงานประจำปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท โพลสดี PLC.

จากตารางที่ 4.14 จะเห็นว่าอัตราผลตอบแทนของส่วนผู้ถือหุ้นของบริษัท มติชน ในปี 2547 ลดลงอย่างมาก เมื่อเทียบกับบริษัท โพลสดี PLC. ซึ่งมีอัตราผลตอบแทนของส่วนผู้ถือหุ้น ในปี 2547 เพิ่มขึ้นอย่างมาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นของบริษัท มติชน มีโอกาสได้รับผลตอบแทนต่ำกว่า ทั้งนี้เหตุผลที่สำคัญอาจเป็นเพราะการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนยังมีปัญหาเป็นส่วนใหญ่

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลทั้งแบบข้อมูลปฐมภูมิและแบบข้อมูลทุติยภูมิโดยที่ข้อมูลปฐมภูมิ ก็คือการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการตลาด ด้านจัดซื้อ ด้านส่งเสริมการขาย ด้านการผลิต และด้านการจัดส่ง ทั้ง 10 ท่านนั้น ทำให้ทราบถึงรูปแบบและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจประเภทสิ่งพิมพ์ สถานะการแข่งขันที่ส่งผลให้ต้องมีการแก้ไข ปรับปรุง ในส่วนของตัวผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในแต่ละหน่วยธุรกิจโดยจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพ เพื่อแข่งขันลูกค้ากับคู่แข่ง ในส่วนข้อมูลทุติยภูมิได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ ปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ อาทิ SWOT Analysis, Marketing Mix และ Performance Analysis มาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในงานวิจัยฉบับนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์บุคคลผู้ที่ทำงานคลุกคลีอยู่กับธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์โดยตรงนั้น เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้ทฤษฎีทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตลาดอย่าง SWOT Analysis ทำให้เห็นภาพโดยรวม ของธุรกิจประเภทสิ่งพิมพ์ว่ามีทั้งโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างมาก เพราะปัจจุบันคนให้ความสำคัญกับเรื่องราวต่างๆ ที่อยู่รอบตัวมากขึ้น การแสวงหาความรู้ ความบันเทิงจากสื่อประเภทสิ่งพิมพ์ก็มากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ยังมีเรื่องของสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดชีวิตความเป็นอยู่ของกลุ่มผู้อ่านทุกสาขาอาชีพ ที่เป็นตัวกระตุ้นความต้องการบริโภคสินค้าประเภทสิ่งพิมพ์มากขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่กำลังเป็นประเด็นน่าสนใจในช่วงเวลานั้น ๆ แต่ก็ไม่อาจที่จะมองข้ามอุปสรรคในการดำเนินงาน เพราะเมื่อมีผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันของผู้ทำธุรกิจประเภทเดียวกันนี้ ก็ยังมีการแข่งขันกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้ต้องมีการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ รวมไปถึงกลยุทธ์ที่ใช้อย่างต่อเนื่องแบบหยุดไม่ได้

นอกจากนี้เมื่อได้มีการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกถึงด้านส่วนประสมทางการตลาดแล้ว เมื่อนำมาทำการวิเคราะห์ ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความต้องการสินค้าและบริการ ประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบใด คือจากการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่ารูปแบบของหนังสือพิมพ์ มติชนเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้อ่านสะดุดตา และเดินเข้ามาหาตัวผลิตภัณฑ์ด้วยความสนใจ ไม่ว่าจะเป็น สีเส้นหรือความหือหาวของรูปภาพ นอกจากนี้ยังมีในส่วนของราคาที่อยู่ในระดับเดียวกันกับคู่แข่ง ในธุรกิจประเภทเดียวกัน การจัดจำหน่ายที่เข้าถึงตัวผู้บริโภคโดยตรงหาซื้อได้ง่ายตามแผงหนังสือ สถานที่ที่มีคนพลุกพล่านในช่วงเช้าและเย็น รวมไปถึงการแจก แคม และการชิงโชค ชิงรางวัล ที่ดึงดูดผู้บริโภคได้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จะมีสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภท หนังสือพิมพ์ และนิตยสารซึ่งมีความหลากหลายของเนื้อหาสาระ ซึ่งครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ทุกสาขาอาชีพนั้น ก็ยังไม่เพียงพอที่จะสามารถเพิ่มผลกำไรในช่วงปี 2547 ได้ โดยที่กำไรสุทธิ เมื่อเทียบกับปี 2546 แล้วลดลงเป็นอย่างมาก จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสาเหตุของ การที่บริษัท มติชน มีกำไรลดลงส่วนหนึ่งมาจากค่าขาดความเสียหายคดีความรวมถึงปัจจัย ภายในของบริษัทฯ เอง คือยังขาดการวางแผนด้านการผลิตที่ดี ทำให้เกิดปัญหาที่มีสินค้าส่งคืนมาก อีกทั้งยังขาดการวางแผนทางด้านการตลาดและการจัดจำหน่ายที่ดี ทำให้ไม่สามารถเข้าถึง ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง รวมไปถึงยังขาดการลงทุนด้านโฆษณาอย่างต่อเนื่องด้วย

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ทางด้านผลการดำเนินงานยังทำให้ทราบว่า อัตราส่วนเงินทุน หมุนเวียน และอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวของบริษัท มติชน ยังมีสภาพคล่องกว่าคู่แข่งอย่าง บริษัท โพลส PLC. ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่แข็งแกร่งของบริษัทฯ แต่อาจมองอีกมุมได้ว่าถือเงินสดเกิน ความต้องการโดยไม่ก่อให้เกิดรายได้ การจัดโครงสร้างเงินทุนยังไม่เหมาะสมผู้ถือหุ้นได้รับ ประโยชน์น้อย ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่พบว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำให้กำไรลดลงก็คือ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมดลดลงอย่างมากเพราะมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไปแต่ ใช้ประโยชน์ยังไม่คุ้มค่า อัตราการหมุนของสินค้าลดลงรวมทั้งระยะเวลาสินค้าคงเหลือมีแนวโน้ม สูงขึ้น ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายในปี 47 มีค่าลดต่ำลงอย่างมาก แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อแสวงหารายได้ การควบคุมต้นทุนการผลิตและ การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่ดี

## 5.2 อภิปรายผล

จากที่ได้ศึกษาข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้บริษัทฯ มีกำไรลดลงในปี 2547 จึงทำให้มีความมั่นใจว่าบริษัทฯ สามารถที่จะปรับปรุงพัฒนาในส่วนที่เป็นสาเหตุ รวมทั้งข้อบกพร่องในการดำเนินงานของบริษัทฯ และสามารถที่จะเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงินให้กับบริษัทฯ ได้ ดังจะเห็นได้จากที่บริษัทฯ มีสินค้าที่หลากหลายเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกสาขาอาชีพ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมานาน มีนักวิชาการและคอลัมน์นิสต์ที่มีชื่อเสียงและมีความสามารถสูงเป็นที่เชื่อถือของผู้อ่านรวมทั้งเมื่อได้ทำการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาในข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วการที่จะรักษาส่วนครองตลาดหรือการเพิ่มยอดขายก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาเสริมการอภิปรายผลให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้ดังนี้

การที่ต้นทุนของกิจการสูงมีสาเหตุมาจากการใช้วัตถุดิบ การใช้แรงงานและค่าใช้จ่ายในการผลิตของกิจการเกิดการสูญเปล่าขาดการวางแผนที่ดีมีผลให้ต้นทุนสูงและมีผลต่อกำไรลดลง ดังนั้นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการต้นทุนกิจกรรมการจัดการโลจิสติกส์ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการทำงานเสียใหม่เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตลดต้นทุนและการดำเนินงานต่าง ๆ ลง ดังนั้นการควบคุมต้นทุนและการขยายด้านการตลาดควบคู่ไปด้วยกันจึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญเพื่อความอยู่รอดของกิจการซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรในระยะยาว

การแก้ปัญหาในเรื่องของการผลิตที่เกินความต้องการ และประกอบกับเศรษฐกิจที่ตกต่ำลงทำให้กำลังการซื้อหดหายไปเรื่อย ๆ ดังนั้นการมุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าอย่างเฉพาะเจาะจงจึงมีความจำเป็นอย่างมากอย่างไรก็ตาม บริษัทเอ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตลาดต่างประเทศให้มากขึ้น โดยพยายามขยายลูกค้าทางสู่ตลาดต่างประเทศให้มากขึ้น ในลักษณะ Focused Differentiation โดยมุ่งเน้นสินค้าเฉพาะอย่างที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤติในปัจจุบัน

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับ บริษัทมติชน จำกัด (มหาชน)

จากการที่มีคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันนี้จำนวนมาก ทำให้บริษัทต้องมีการพัฒนาการดำเนินงานในหลายๆ ด้านทางผู้วิจัยก็มีข้อเสนอแนะที่คิดว่าน่าจะนำไปใช้เพื่อให้สามารถรักษาส่วนแบ่งตลาด รวมทั้งกลยุทธ์ที่น่าจะใช้ได้ผลในการเพิ่มยอดขาย และส่งผล

ถึงการเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงิน นอกเหนือจากที่ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการอยู่แล้ว โดยแบ่งเป็นด้าน ๆ ดังนี้

### 5.3.1 ด้านการจัดจำหน่าย

(1) ควรจัดให้มีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายหนังสือประเภทต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายให้กับโรงแรมต่าง ๆ เพราะโรงแรมจะมีความแตกต่างกันของผู้ใช้บริการซึ่งจะทำให้ได้สมาชิกประจำเพิ่มมากขึ้น

(2) ควรที่จะทำจุดจำหน่ายเป็นตู้อัตโนมัติในสถานที่ที่มีคนจำนวนมากผ่านไปมา เช่นตามห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้าต่าง ๆ ฯลฯ เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้ผู้อ่านได้รู้จักและเลือกซื้อหนังสือในเครือตามจุดต่าง ๆ ได้มากขึ้น

(3) ควรจัดให้มีการแบ่งสายในการส่งสิ่งพิมพ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเพื่อลดการสูญเสียจากการจัดเส้นทางในการส่งสิ่งพิมพ์ทับซ้อนกัน

(4) ควรมีการจัดหาตัวแทนจำหน่ายให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่เพื่อรองรับกับความต้องการบริโภคข่าวสารที่มีมากขึ้นเรื่อย ๆ

### 5.3.2 ด้านการตลาด

(1) ใช้กลยุทธ์การดึงดูดผู้อ่านรุ่นเยาว์ ซึ่งจะเป็นการสร้างฐานผู้อ่านรุ่นใหม่ให้เป็นผู้่านประจำของหนังสือพิมพ์ โดยเสนอเนื้อหาที่เป็นความสนใจของผู้อ่านรุ่นเยาว์ เช่น การเพิ่มการ์ตูน ศิลปะ-วัฒนธรรมและดนตรี พร้อมกับการส่งเสริมการตลาดโดยเน้นให้เห็นถึงประโยชน์ที่ผู้อ่านรุ่นเยาว์จะได้รับ

(2) ควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างแผนกจัดซื้อ แผนกผลิต และแผนกการตลาดเพื่อหาแนวทางที่จะลดสิ่งพิมพ์ที่เกินความต้องการของตลาดทำให้เกิดปัญหาสิ่งพิมพ์ส่งคืนบริษัท รวมทั้งการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับปริมาณความต้องการในแต่ละช่วงเวลาเพื่อจะได้ลดปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือ

(3) ควรจัดให้มีการประชุมแต่ละหน่วยงานของบริษัทเพื่อวางแผนร่วมกันในการพัฒนาสิ่งพิมพ์ในเครือให้มีคุณภาพ มีความหลากหลาย โดดเด่นกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดเดิมไว้และให้สามารถเพิ่มขึ้นได้ในอนาคต

### 5.3.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด

(1) จัดให้มีการส่งเสริมการตลาดร่วมกัน (Overlay Marketing Promotion) ซึ่งเป็นวิธีการที่ธุรกิจหลายประเภท มาจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกัน เช่น บริษัท มติชน จำกัด(มหาชน)



ร่วมกับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สามารถแสดงบัตรสมาชิกมิตินเพื่อรับส่วนลด 5% ในการชำระค่าสินค้าและบริการที่เซ็นทรัลทุกสาขา และยังใช้เป็นส่วนลดร้านค้าและโรงแรมต่าง ๆ ได้อีกด้วย

(2) ควรให้มีการส่งเสริมการตลาดเป็นกลุ่ม (Group Marketing Promotion) คือเป็นการขายร่วมกันระหว่างหนังสือพิมพ์ และวารสารภายในเครือเดียวกัน เช่น สมัครงหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งก็มีสิทธิจะได้เป็นสมาชิกหนังสือพิมพ์ในเครืออีกฉบับหนึ่งในราคาพิเศษ

(3) จัดทำกล่องใส่หนังสือพิมพ์สำหรับสมาชิกที่มีการออกแบบสวยงาม สีฉันทันสมัย เพื่อเป็นการดึงดูดให้สมัครเป็นสมาชิกได้อีกทางหนึ่ง

(4) ควรจัดงบประมาณสำหรับการโฆษณาสิ่งพิมพ์ในเครือของมิตินให้มากขึ้น โดยโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ที่หลากหลาย เพราะสิ่งพิมพ์ในเครือมีมากทำให้น่าจะคุ้มกับการลงทุน

#### 5.3.4 ด้านการผลิต

ควรมีการอบรมพนักงานในด้านกระบวนการผลิตให้มากขึ้นเพื่อลดปริมาณกระดาษที่สูญเสียจากการผลิตให้ลดลงซึ่งจะช่วยในการลดต้นทุนได้อย่างมาก

#### 5.3.5 ด้านการจัดซื้อ

ควรมีการจัดซื้อวัตถุดิบ เช่น กระดาษจากผู้ขายที่หลากหลาย เพราะจะช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนกระดาษ หรือเมื่อผู้ขายพยายามปรับราคาขึ้นอย่างไม่เป็นธรรม

### 5.4 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

ข้อจำกัดของการศึกษาครั้งนี้ คือ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีระยะเวลาสั้นทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลในบางประเด็นอาจยังครอบคลุมไม่ทั่วถึงในส่วนที่ต้องการและการสัมภาษณ์เป็นการพูดคุยโดยเป็นลักษณะของแง่คิดและมุมมองของแต่ละบุคคลอาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความแตกต่างกันซึ่งทำให้ต้องนำมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง รวมทั้งข้อมูลบางอย่างเป็นความลับของบริษัทฯ ทำให้พนักงานไม่สามารถเปิดเผยได้ทั้งหมด

### 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับท่านใดที่มีความสนใจเกี่ยวกับธุรกิจประเภทสิ่งพิมพ์ ผู้ศึกษาวิจัยคิดว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของผู้บริโภคให้มากขึ้นเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง จะสามารถวางแผนในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านส่งเสริมการขาย รวมทั้งควรที่จะมีการศึกษาข้อมูลของกลุ่มรายอื่น ๆ เพิ่มเติมทั้งทางด้านการบริหารจัดการและกลยุทธ์ที่ใช้ โดยนำมาวิเคราะห์และพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ให้ดียิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

### หนังสือและบทความในหนังสือ

- กฤติกา สมบัติวรรณทนา. (2547). เทคนิคในการลดต้นทุนและเพิ่มกำไรของบริษัท เอ็ม พี โอ เอเชีย จำกัด. การศึกษาด้วยตนเอง บช.ม. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- ชนินทร์ พิทยาวิวัช. (2534). ตลาดการเงินในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- เดชา ศรีวรรณ. (2542). การแก้ไขปัญหากำไรลดลงของบริษัท เอ เครื่องสุขภัณฑ์ จำกัด. การศึกษาด้วยตนเอง บช.ม. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- นราดล ร่มโพธิ์. (2548). นิยามของ“คุณภาพ”. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิวัติ โชติวงษ์. (2544). เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร/จัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท รอยัลเพรส แอนด์ แพค จำกัด.
- บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). (2548). สารนิเทศศาสตร์ศูนย์ข้อมูลมติชน. กรุงเทพมหานคร : บริษัทฯ.
- บริษัท เซเว่นพริ้นติ้ง จำกัด. (2548). งบบรรณานุกรมประจำปี 2544 – 2547 บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร : บริษัทฯ.
- \_\_\_\_\_. (2548). งบบรรณานุกรมประจำปี 2544 – 2547 บริษัท โปสท์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร : บริษัทฯ.
- เพชร ชุมทรัพย์. (2542) หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยุพรรณ ตั้งศิริจิตร. (2545). การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เยื่อกระดาษ บริษัท 3P เยื่อกระดาษ จำกัด. การศึกษาด้วยตนเอง บช.ม. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2544). “กลยุทธ์ทางการตลาด,”ใน เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการการตลาด. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิภา เตชะพนาดร. (2548). “ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ เครื่องชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนา,”ใน บทความทางเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิลป์พร ศรีจันเพชร. (2546). “การควบคุมภายในวิธีสู้การป้องกันความเสียหาย,”ใน บทความการพัฒนาศักยภาพองค์กร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

**บรรณานุกรม (ต่อ)**

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). หลักการตลาด. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์ พรินติง  
กรุ๊ป จำกัด.
- อังคาร ดำรงกิจชัยพร. (2545). การปรับปรุงการทำกำไรของบริษัท โพรฟายอินตัสตรี จำกัด.  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บธ.ม. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- Puangchompoo Sapjaroen. (2005). Cross Case Analysis. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัย  
หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

**WEBSITE**

- บริษัท ซีอีเคยูเคชั่น จำกัด(มหาชน). (2548). “ส่วนแบ่งการตลาดสื่อสิ่งพิมพ์,” สื่อสิ่งพิมพ์  
รายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ในปี 2546 (รวมทุกประเภท). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :  
[www.se-ed.com/se-ed/index2006.aspx](http://www.se-ed.com/se-ed/index2006.aspx). (22 ธันวาคม 2548).



ภาคผนวก

ผนวก ก.  
แบบสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก (In-Depth Interview)

1. คำถามทั่วไป

1.1 คุณทำงานอยู่แผนกอะไร หน้าที่ความรับผิดชอบหลักคืออะไร และอายุการทำงานในบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

2. คำถามเฉพาะ

2.1 แผนกของคุณมีขั้นตอนการทำงานอย่างไร

2.2 คุณคิดว่าบริษัท มติชน มีการจัดรูปแบบของการบริหารองค์กรอย่างไรและการติดต่อประสานงานกันภายในแผนกและต่างแผนกเป็นอย่างไร

2.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท มติชน คืออะไรและมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

2.4 โอกาสและอุปสรรคของบริษัท มติชน คืออะไรและมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

2.5 ทางบริษัทใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายใดมากที่สุด เพราะอะไร (เฉพาะแผนกการตลาด)

2.6 คุณคิดว่าสิ่งสำคัญทางด้านการจัดจำหน่ายที่ควรจะทำให้ได้ยอดขายตามที่ตั้งเป้าหมายไว้คืออะไร (เฉพาะแผนกการตลาด)

2.7 คุณใช้วิธีใดในการส่งเสริมการตลาด เพราะอะไร และคิดว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด (เฉพาะแผนกส่งเสริมการขาย)

2.8 คุณคิดว่าจะลดกระบวนการที่ทำให้เกิดความสูญเสียในระหว่างการผลิตได้อย่างไร (เฉพาะแผนกการผลิต)

2.9 คุณคิดว่ามีวิธีใดบ้างที่จะช่วยลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เฉพาะแผนกจัดซื้อ)

2.10 คุณคิดว่ามีวิธีใดบ้างที่จะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้า (เฉพาะแผนกจัดส่ง)







คำถาม	คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2.4 วัตถุประสงค์ในการผลิตกระดาษต้องนำเข้าจากต่างประเทศทำให้มีต้นทุนสูงส่งผลให้ราคาหนังสือแพงขึ้นตาม อีกทั้งผู้ผลิตกระดาษรายใหญ่ในประเทศยังมีการกักตุนกระดาษทำให้ราคากระดาษภายในประเทศสูงมากขึ้น ดังนั้นสิ่งที่พอจะทำได้ก็คือ การซื้อกระดาษจากผู้ขายที่หลากหลาย เพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนกระดาษและสำรองกระดาษไว้ให้สามารถใช้ได้นาน										
3. โดยภาพรวมแล้วคุณคิดว่าบริษัทมติชนควรจะมีการปรับปรุงและมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร	3.1 ควรจัดให้มีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เช่น โรงแรม ที่มีความหลากหลายของผู้ใช้บริการ เพื่อเป็นการเพิ่มสมาชิก		×		×	×					×
	3.2 ควรมีการเพิ่มจุดจำหน่ายเป็นตู้อัตโนมัติในสถานที่ที่มีคนจำนวนมากผ่านไปมา			×			×				
	3.3 ควรจัดให้มีการส่งเสริมการขายร่วมกันหรือเป็นกลุ่ม							×			×
	3.4 ควรจัดให้มีการอบรมพนักงานในด้านกระบวนการผลิตให้มากขึ้นเพื่อลดปริมาณการสูญเสียกระดาษให้น้อยลงซึ่งจะเป็นการช่วยลดต้นทุนได้									×	

**ผนวก ง.**  
**งบดุลและงบกำไรขาดทุน บริษัทโพสท์ PLC.**

**บริษัท โพสท์ PLC.**

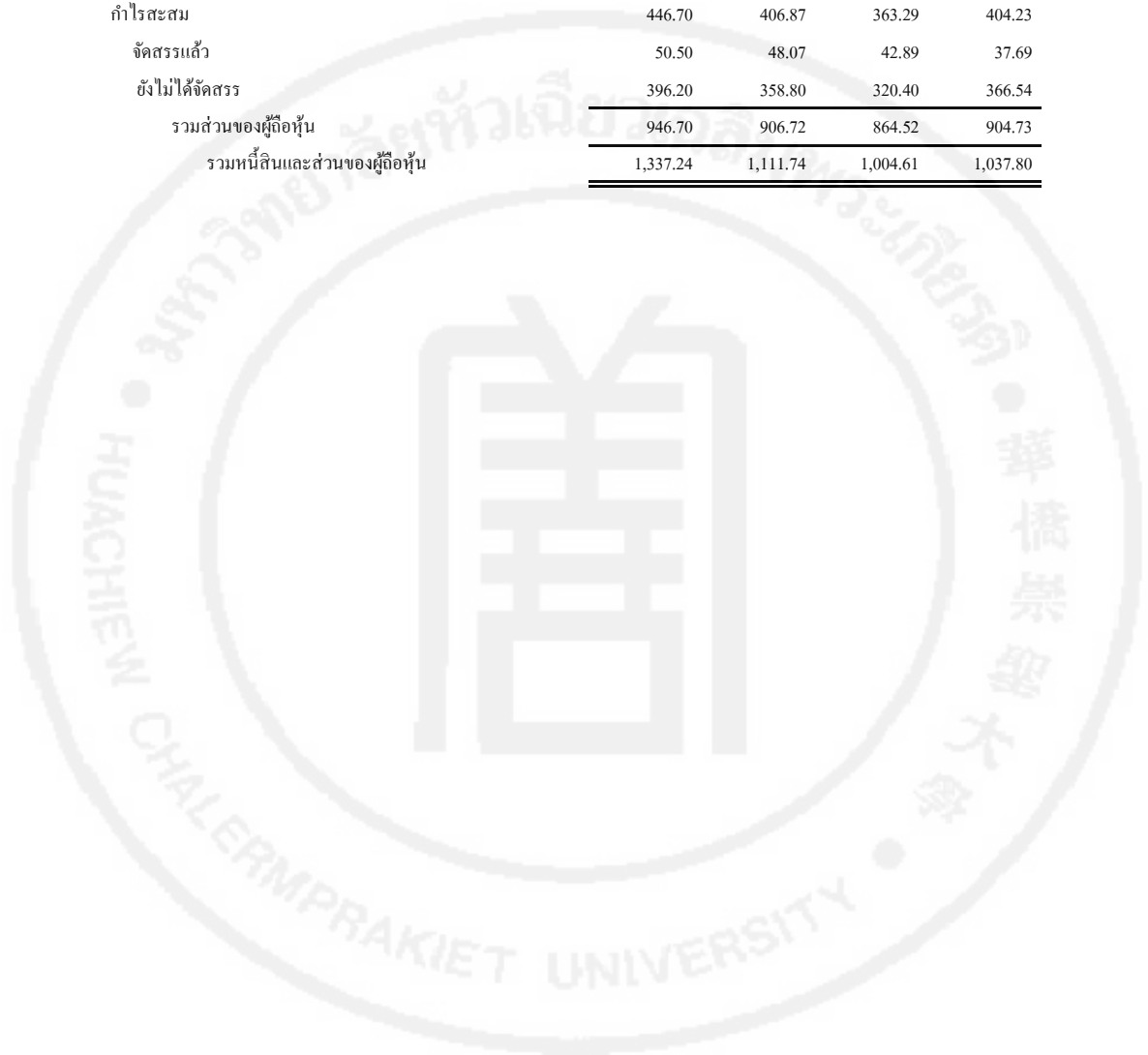
**งบดุล**

**ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547, 2546, 2545 และ 2544**

	ล้านบาท			
	2547	2546	2545	2544
<b>สินทรัพย์</b>				
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>				
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	44.49	66.99	29.32	13.07
เงินลงทุนชั่วคราว	30.00	21.96	90.23	156.41
ลูกหนี้การค้าและตัวเงินรับการค้า-สุทธิ	279.52	248.62	146.05	144.21
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน-สุทธิ	0.07	0.03	0.03	17.18
สินค้าคงเหลือ/อสังหาริมทรัพย์	292.20	103.23	76.69	47.24
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	11.32	18.74	7.95	8.11
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	657.60	459.57	350.27	386.22
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>				
เงินลงทุนซึ่งบันทึกโดยวิธีส่วนได้เสีย	48.67	58.83	39.46	23.09
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	0.02	55.02	65.32	65.32
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	481.16	523.21	499.03	544.44
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	149.79	15.10	50.54	18.72
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	679.64	652.16	654.35	651.57
<b>รวมสินทรัพย์</b>	1,337.24	1,111.73	1,004.62	1,037.79
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>				
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	120.00	-	-	-
เจ้าหนี้และตัวเงินจ่ายการค้า	74.54	74.05	49.47	42.28
เจ้าหนี้และตัวเงินจ่ายการค้า-บุคคลหรือกิจการอื่น	44.20	46.33	-	-
เจ้าหนี้และตัวเงินจ่ายการค้า-บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้อง	30.34	27.72	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	193.04	130.97	90.62	90.79
รวมหนี้สินหมุนเวียน	387.58	205.02	140.09	133.07
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>				
ผลขาดทุนเกินเงินลงทุนในบริษัทย่อย/บริษัทร่วม/กิจการร่วมค้า	2.96	-	-	-
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	2.96	-	-	-
<b>รวมหนี้สิน</b>	390.54	205.02	140.09	133.07

**ส่วนของผู้ถือหุ้น**

	2547	2546	2545	ล้านบาท
ทุนจดทะเบียน	505.00	505.00	505.00	505.00
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	500.00	500.00	500.00	500.00
ส่วนเกิน (ต่ำกว่า) ทุน	-	(0.16)	1.23	0.50
กำไรสะสม	446.70	406.87	363.29	404.23
จัดสรรแล้ว	50.50	48.07	42.89	37.69
ยังไม่ได้จัดสรร	396.20	358.80	320.40	366.54
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	946.70	906.72	864.52	904.73
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,337.24	1,111.74	1,004.61	1,037.80



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายกิติกร สัมฤทธิสุทธิ
วัน เดือน ปีเกิด	18 สิงหาคม 2518
ที่อยู่	250/380 หมู่ที่ 3 ต.บางปลา อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (สาขาจิตวิทยา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2540) เข้าศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ปีพ.ศ.2547
ประสบการณ์ทำงาน	2541 - ปัจจุบัน หัวหน้าแผนกวางแผนการส่งออก บริษัท จีเอฟพีที จำกัด (มหาชน)

