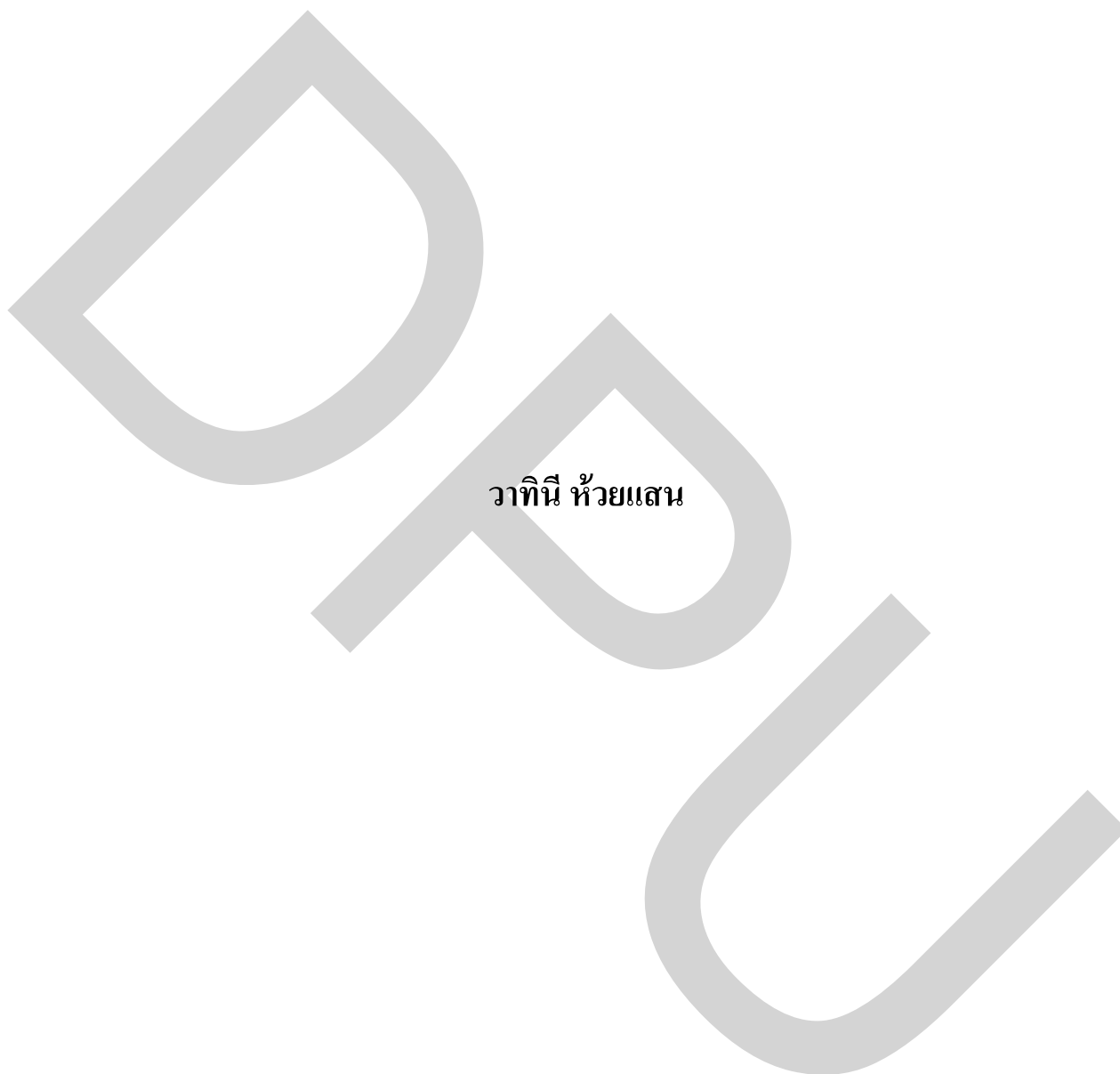


การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555

NEWSPAPER MANAGEMENT IN MEDIA CONVERGENCE



VATINEE HUAYSAEN

A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Communication Art

Department of Mass Communication

Faculty of Communication Art, Dhurakij Pundit University

2012

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ
ชื่อผู้เขียน	วาทีณี ห้วยแสน
อาจารย์ที่ปรึกษา	รศ.ดร.กฤติพิชญ์ ศาสดตระรุจิ
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์สื่อสารมวลชน
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย “การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) และการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research) ของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และ บริษัท มติชน จำกัด(มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า พัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ของบริษัท เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้มีนโยบายองค์กรในการผลักดันให้หนังสือพิมพ์มีการปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ก่อนจะขยายการบริการไปยังช่องทางสื่ออื่นๆ อาทิ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ ที่เป็นสื่อสังคม (Social Media) ภายใต้ นโยบายองค์กรที่มีการหลอมรวมทั้งด้าน โครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี โดยองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยีสื่อใหม่ เช่น ไอโฟน ไอแพด แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานในการหลอมรวม ซึ่งเน้นการพัฒนาทั้งความลึก และความเร็วของตัวเนื้อหา (Content) ข่าวสารให้ เข้าสู่ทุกกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่องทางสื่ออย่างชัดเจน ในขณะที่บริษัท มติชน จำกัด(มหาชน) มุ่งขยายงานไปตามขนาดของงานที่ดำเนินไปตามสื่อหนังสือพิมพ์แบบดั้งเดิม พร้อมกับการขยายไปในส่วนสื่อออนไลน์ แต่ยังมีได้มีการหลอมรวมโครงสร้างเพียงแต่เน้นการหลอมรวมทางด้านเนื้อหาข่าวสารให้มีความลึก แต่ไม่มีบริการไปยังช่องทางสื่อ

สังคม (Social Media) อื่นๆ อาทิ เฟซบุ๊ก และบริการผ่านเทคโนโลยีสื่อใหม่ที่เป็นเว็บไซต์ออนไลน์อย่างเดียวนั้น จึงขาดความเร็วที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้

โดยในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ทั้งใน กลุ่มเนชั่นกรุ๊ป และกลุ่มมติชนกรุ๊ป มาจากปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีของระบบอินเทอร์เน็ตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่วนปัจจัยภายในได้แก่ปัจจัยนโยบายขององค์กรมาเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้เกิดการพัฒนารุรกิจ และทิศทางการบริหารเป็นไปในรูปแบบที่มีกลุ่มเป้าหมายขององค์กรชัดเจนขึ้น

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย สำหรับกลุ่มเนชั่นกรุ๊ป คือ แม้จะขยายโครงสร้าง ปรับหน้าที่การทำงาน มุ่งไปที่โซเชียลมีเดีย ซึ่งสามารถนำเนื้อหาสู่กลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด เพื่อความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ แต่เนื่องจากในเวลานี้สมาชิกของโซเชียลมีเดียในแต่ละกลุ่มยังมีฐานไม่มาก จึงทำให้รายรับที่ได้ไม่พอกับรายจ่ายที่ต้องเสียไปกับการลงทุน เพราะฉะนั้นสื่อดั้งเดิมที่เป็นสื่อหลัก เป็นตัวผลิตเนื้อหา (Content) ยังต้องมีบทบาทในการสร้างรายรับให้กับกลุ่มดั้งเดิมต่อไป รอเวลาที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายไปที่โซเชียลมีเดียจะทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น

ขณะที่กลุ่มมติชนกรุ๊ป แม้จะปรับโครงสร้าง ปรับหน้าที่การทำงาน โดยเน้นไปที่บุคลากรเป็นหลัก เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น แต่ในความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลับไม่ได้มุ่งไปที่การขยายช่องทางการสื่อสารไปที่โซเชียลมีเดียอย่างเดียวนั้น แต่ยังคงมีการขยายงานไปที่ตลาดเฉพาะกิจและแบบทั่วไปด้านสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วประเทศไทยที่คงใช้เอเจนต์เป็นตัวแทนจำหน่าย รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมา เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลักดันให้บริษัทมีรายได้เพิ่ม

Thesis Title	Newspaper Management in Media Convergence
Author	Vatinee Huaysaen
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr. Kullatip Satararaji
Department	Mass Communication
Academic Year	2011

ABSTRACT

The management of the newspaper under the media convergent for the purpose. Study. And adaptation of the newspaper under under the media convergent . Strategic management. And factors related to the administration. . The media convergent . Using data from an in-depth interviews (Indepth Interview) and document analysis (Documentary Research) of the Nation Multimedia Group Public Company Limited and Matichon Public Company Limited

The study found that the development and adaptation of the newspaper under the media convergent of Nation Multimedia Group Public Company Limited has a main policy to encourage coworker to continuously restructure their works. It will expand its services to other media channels such as Twitter, Face book as well as social media under the policy organization that has built the infrastructure, personnel and technology. The organization has a encouraging policy of using equipment or new media technologies such as iphone or iPad for personnel to achieve the benefits of integration which increase development both in depth and speed of the contented information to reach every targets in all media channels. While the Mathichon limited company aims to expand the size of the work carried out in accordance with traditional newspapers along with the growth in the online media. But there is no fusion structure except the integration of content of news in depth. Nevertheless no social media is available to access such as facebook. Using only online website will lacks of speed to reach the target groups.

The management of the newspaper under the media convergent both the Nation Media Group or the Mathichon group was effected by external factors, the rapidly changing technology of the internet and the economic factors. In addition to internal factors is the policies

of organization which are supportive factors that lead to business development and focus direction to form a group with clear goals.

Recommendations from the research for the Nation Group are the expanding structure and adaptation of function which mainly focus on the social medias, its can reach to a right target group and serve for the newspaper survive under the media convergent . Somehow the member in each group of these social media are less in numbers which it is not enough money for investment. Thus, the traditional media is the main media for producing content still play an important role in generating revenue for original group and waiting for the right time to reach into a social media network connection that will increase revenue for company.

Mathichon group has the restructure and function of organization which mainly focus on personnel for more flexibility in management. Somehow the survival of the newspaper under the the media convergent should not only focus on the communication through the social media but should expand in specific marketing such as using agent as a dealer like other general publication across the country as well as provide some activities to accommodate changing work patterns which increasing the company's revenue.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความช่วยเหลือเป็นอย่างดี จากรองศาสตราจารย์ ดร. กุลทิพย์ ศาสตรระรุจิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งให้คำชี้แนะทั้งในด้านความคิด และการปฏิบัติ มาโดยตลอด รองศาสตราจารย์ ดร.อุษา บิ๊กกินส์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พีระ จิรโสภณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว ประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำต่างๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่ สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณในความกรุณาไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ คุณวิโรจน์ วัฒนธาดากุล บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์สยามรัฐ ที่ สนับสนุนการศึกษา จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดีท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณพ่อผู้เป็นแรงบันดาลใจ และแม่ที่คอยสนับสนุนตลอดเวลา รวมถึงกัลยาณมิตรทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็น กำลังใจให้ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

วาทีณี ห้วยแสน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 ปัญหานำวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.5 ข้อสันนิษฐานในการวิจัย.....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดการบริหารงานองค์กร.....	11
2.2 แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์.....	15
2.3 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ.....	23
2.4 แนวคิดการหลอมรวมสื่อ.....	28
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3. ระเบียบวิจัย.....	37
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	38
3.2 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย.....	39

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.3 ขั้นตอนในการทำวิจัย.....	40
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
3.6 การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล.....	42
4. ผลการวิจัย.....	43
4.1 บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).....	43
4.1.1 ตอนที่ 1 ความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และ การวางแผนการดำเนินงานในการบริการงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้ กระแสการหลอมรวมสื่อ จากรายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์ บริษัท เนชั่น พับลิชซิ่ง กรุ๊ป จำกัด ปี 2552.....	43
4.1.2 ตอนที่ 2 พัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแส การหลอมรวมสื่อ.....	51
4.1.3 ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารงาน ของ หนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ.....	61
4.1.4 ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้ กระแสการหลอมรวมสื่อ.....	64
4.2 บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	69
4.2.1 ตอนที่ 1 ความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และ การวางแผนการดำเนินงานในการบริการงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้ กระแสการหลอมรวมสื่อ จากรายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ปี 2552.....	69
4.2.2 ตอนที่ 2 พัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแส การหลอมรวมสื่อ.....	76

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4.2.3 ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารงาน ของ หนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ.....	95
4.2.4 ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้ กระแสการหลอมรวมสื่อ.....	100
4.3 บทสรุป.....	109
4.3.1 บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).....	109
4.3.2 บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	110
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	113
5.1 สรุป.....	113
5.2 อภิปรายผล.....	114
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	121
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	122
5.5 สรุปข้อเสนอแนะ.....	123
บรรณานุกรม.....	124
ภาคผนวก.....	127
ประวัติผู้เขียน.....	144

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การใช้บโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ในปี พ.ศ. 2552-2553.....	2
4.1 การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับกลุ่มผู้ถือหุ้นในช่วง ปี 2547-2552.....	71

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 การปรับโครงสร้าง แบ่งเป็นบริษัทย่อย 8 สายธุรกิจ.....	4
2.1 ลักษณะของการหลอมรวมสื่อ.....	31
4.1 โครงสร้าง บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป.....	52
4.2 โครงสร้าง เนชั่น กรุ๊ป ปี 2531-2553.....	57
4.3 พัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของเนชั่น กรุ๊ป.....	60
4.4 โครงสร้างบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	77
4.5 โครงสร้าง มติชน กรุ๊ป ปี 2532-2553.....	88
4.6 โครงสร้าง มติชน กรุ๊ป ปี 2553.....	92
4.7 การหลอมรวมสื่อของมติชนกรุ๊ป.....	94

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจ หากองค์กรหนังสือพิมพ์ไม่พัฒนา และไม่ปรับตัว ก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ มีตัวอย่างขององค์กรหนังสือพิมพ์ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา หนังสือพิมพ์หลายฉบับต้องประกาศปิดตัวลง โดยในเดือนมกราคม พ.ศ. 2552 กลุ่มหนังสือพิมพ์นิวยอร์กไทม์ ได้ถูกซื้อกิจการ โดย“คาร์ลอส สลิมเฮลู” มหาเศรษฐีอันดับสองของโลกชาวเม็กซิกัน ที่ได้เข้าไปซื้อกิจการหนังสือพิมพ์ผ่านตลาดหุ้นนิวยอร์ก ไทม์ส มูลค่า 250 ล้านดอลลาร์ กลายเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ รองจากตระกูล “ซัลส์เบอร์เกอร์” ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการเดิมที่ถือหุ้น 20 % และบริหารบริษัทแห่งนี้มานานกว่า 100 ปี

เดือนมีนาคม พ.ศ. 2552 หนังสือพิมพ์เดอะ ซีแอตเติล โพสต์-อินเทลลิเจนเซอร์” หรือ เดอะ พี-ไอ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในรัฐวอชิงตันเมืองซีแอตเติล ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ดำเนินการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์มานานกว่า 146 ปี ได้เปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจจากการผลิตหนังสือพิมพ์กระดาษไปเป็นการผลิตข่าวออนไลน์ขายทางเว็บไซต์เพียงช่องทางเดียว เนื่องจากเผชิญภาวะขาดทุน มูลค่า 14 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ใน พ.ศ.2551

ต่อมากลุ่มบริษัท “ซัน-ไทม์ส มีเดีย” ขายหนังสือพิมพ์ในเครือ เมื่อศาลล้มละลายอนุญาตให้ ขายหนังสือพิมพ์ในเครือ รวมถึงหนังสือพิมพ์ “ซิกาโก ซัน-ไทม์ส” และอื่น ๆ ให้กับกลุ่มนักลงทุน ซึ่งนำโดยนายธนาคารแห่งเมืองซิกาโก นายเจมส์ ไทรี ด้วยมูลค่า 25 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หลังจากบริษัทยื่นพิทักษ์ทรัพย์จากการล้มละลายเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ.2552

ซึ่งผลดังกล่าวมาจากการที่ผู้บริโภคสื่อยุคใหม่หันไปบริโภคข่าวสารทางสื่อออนไลน์มากขึ้น โดยนับตั้งแต่เดือนมกราคม 2551- กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ยอดพิมพ์ของหนังสือพิมพ์ทั่วโลกโดยประมาณเฉลี่ยลดลงกว่า 7% (อ้างจากจุลสารราชดำเนิน สมาคมนักข่าวหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย ฉบับที่ 18, 2553)

จะเห็นได้ว่าการเติบโตของสื่อออนไลน์ และการสื่อสารแบบเครือข่าย แบบมัลติมีเดีย การนำเสนอข่าวบนเว็บไซต์ เน็ตเวิร์คกิ้ง ได้ก้าวเข้ามาแทนที่การบริโภคข่าวสารผ่านสื่อ หนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นสื่อหลัก ผู้บริโภคมีทางเลือกในการบริโภคข้อมูลข่าวสารจากหลากหลายสื่อ มากขึ้น ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า รายได้จากงบประมาณทางหน้าหนังสือพิมพ์ได้ถูกแบ่งไปยังสื่อต่างๆ มากขึ้น เปรียบเทียบปี 2553-2554

ตารางที่ 1.1 การใช้งบประมาณผ่านสื่อต่างๆ ในปี พ.ศ. 2552-2553

สื่อ	พ.ศ. 2552		พ.ศ. 2553	
	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
โทรทัศน์	52,935	3.52	60,000	14.79
วิทยุ	6,165	-11.18	6,100	-0.88
หนังสือพิมพ์	14,149	-7.41	1,500	6
แม็กกาซีน	5,227	-12.85	5,600	4.22
โรงภาพยนตร์	4,947	18.55	5,900	23
ป้ายโฆษณา	3,960	-6.36	3,800	-3
สื่อในร้านค้า	820	-0.73	1,100	36
สื่อเคลื่อนที่	1,755	-27.92	2,200	27
อินเทอร์เน็ต	259	50.58	290	12

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ (2553 และ 2554)

จากการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อในไทย และการใช้จ่ายทางงบประมาณผ่านสื่อต่างๆ ส่งผลต่อบทบาทการบริหารงานหนังสือพิมพ์ของไทยที่ผสมผสานการใช้สื่อ

ออนไลน์ เพื่อสนองต่อผู้บริโภครุ่นใหม่ เป็นการเพิ่มช่องทางการกระจายข่าวสารผ่านโลกอินเทอร์เน็ต และเพิ่มมูลค่าให้กับหนังสือพิมพ์

สำหรับประเทศไทยองค์กรสื่อที่มีพื้นฐานจากการทำหนังสือพิมพ์แบบดั้งเดิม และเป็นผู้บุกเบิกในการทำงานหลอมรวมสื่อ ที่เด่นๆ มีจำนวน 2 องค์กร ได้แก่ กลุ่มเนชั่นกรุ๊ป เป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2531 ภายใต้ชื่อ “บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด” ก่อนจะพัฒนาการขยายกิจการ “ข้ามสื่อ” อย่างชัดเจน ในปี พ.ศ. 2539 โดยมี 2 สายธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และ ธุรกิจสื่อกระจายภาพและเสียง กลายเป็นกลุ่มบริษัทมหาชนที่มีการนำสื่อหลากหลายรูปแบบมาเพิ่มมูลค่าของข่าวสารที่เป็นธุรกิจหลัก ภายใต้ชื่อใหม่ว่า บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ในปี 2549 (รายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2553)

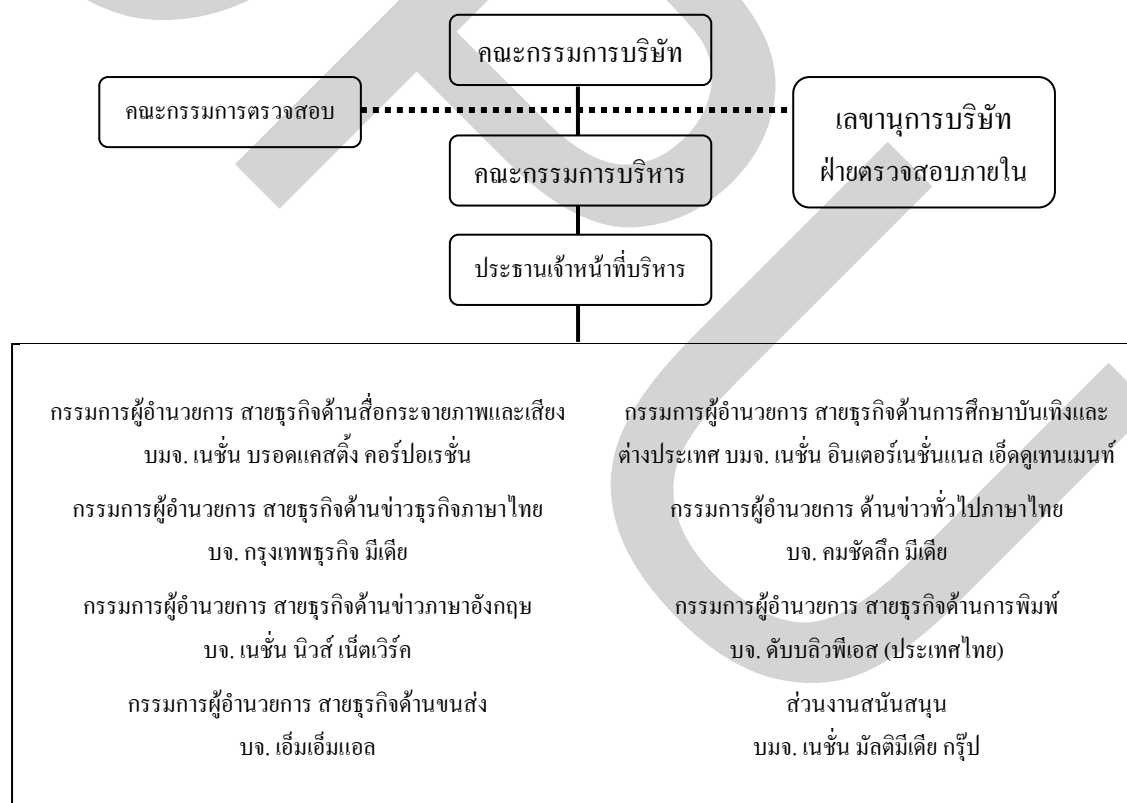
โดยธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์นั้นแบ่งออกเป็น 6 ราย ได้แก่ เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลิตและจำหน่าย The Nation กรุงเทพมหานคร คมชัดลึก เนชั่นสุดสัปดาห์ เนชั่นจูเนียร์ บริษัทเนชั่นบุ๊คส์ อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนชั่นเนล ดำเนินการพิมพ์และจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ (Pocket Book) โดยนักเขียนทั้งในและต่างประเทศ บริษัทเนชั่น อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล ดำเนินการพิมพ์และตัวแทนจำหน่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ บริษัทเนชั่น เอ็กมอนท์ เอ็ดดูเทนเมนท์ นำเข้าและผลิตสิ่งพิมพ์ (การ์ตูน) เพื่อการศึกษา บริษัทเนชั่น เอ็ดดูเทนเมนท์ ผลิตสิ่งพิมพ์ (การ์ตูน) เพื่อการศึกษา และบริษัทซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วมลงทุน) ระบบจัดจำหน่ายหนังสือในประเทศ

ส่วนธุรกิจกระจายภาพและเสียง แบ่งออกเป็น โทรทัศน์ คือ บริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น วิทยู คือบริษัท เนชั่น เรดิโอ เน็ทเวอร์ค ผลิตรายการวิทยู และธุรกิจสื่อดิจิทัล คือ อินเทอร์เน็ต ซึ่งดำเนินการโดยบริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผู้จัดทำเว็บไซต์ เสนอข่าวสารข้อมูล รวมทั้งการให้บริการข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจ ระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ภายใต้บริษัท ไทย พอร์ทัล กลายเป็นกลุ่มบริษัทมหาชนที่มีการนำสื่อหลากหลายรูปแบบมาเพิ่มมูลค่าให้กับสื่อสิ่งพิมพ์ได้ว่าเป็นรูปธรรม

แนวโน้มของธุรกิจสื่อใหม่ ในกลุ่มเนชั่นได้พัฒนาและศึกษาเทคโนโลยีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำข้อมูลข่าวสารของเครื่องมือสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิต หรือไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไป ด้วยการนำข้อมูลข่าว

ไม่ว่าจะเป็นข่าวหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เผยแพร่สู่ช่องทางใหม่ๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ ไอพีทีวี อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไอพอด MP3 เป็นต้น โดยภาพรวมของ 3 สายธุรกิจ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจสื่อภาพและกระจายเสียง และธุรกิจนิวมีเดีย จะมุ่งเน้นที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นธุรกิจหลัก มีสัดส่วนประมาณ 88-90% ของรายได้จากการขายและบริการรวม

เนชั่นกรุ๊ปที่มีทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาไทย สามารถครอบคลุมทั้งสื่อดั้งเดิม อย่างสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ รวมถึงสื่อใหม่ในรูปแบบดิจิทัล ที่เข้าถึงทุกกลุ่ม ทั้งผู้ใหญ่ วัยรุ่น กลุ่มนักธุรกิจ ทั้งใน และต่างประเทศ จนในปี 2553 เครือเนชั่นมีสื่อใหม่ที่ตอบรับทุกความต้องการของผู้รับสื่อ และผู้ลงโฆษณาครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ ธุรกิจบริการข่าวสารบนมือถือ หรือแม้กระทั่งหนังสือพิมพ์ออนไลน์บนแทปเล็ต เช่น iPad ฯลฯ (รายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2553)



ภาพที่ 1.1 การปรับโครงสร้าง แบ่งเป็นบริษัทย่อย 8 สายธุรกิจ

ส่วน บริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) ซึ่งพัฒนาจากธุรกิจครอบครัวเมื่อ พ.ศ. 2521 มาเป็นลักษณะองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์อีกองค์กรหนึ่งที่ก้าวเข้าสู่การหลอมรวมสื่อได้แก่ บริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) โดยปี พ.ศ.2532 ได้มีการพัฒนาการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งประกอบกิจการในส่วนหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่นๆ มีกิจการหลักๆ คือ หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสาร และหนังสือเฉพาะกิจประเภทต่างๆ ก่อนจะขยายฐานกำลังไปยังสื่ออื่นๆ ด้วยรูปแบบข้ามสื่ออย่างเป็นรูปธรรม และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันในปี 2553 การดำเนินธุรกิจของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วยบริษัทย่อย 2 บริษัท ได้แก่ (รายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2553)

1. บริษัทข่าวสด ซึ่งประกอบกิจการออกหนังสือพิมพ์รายวัน "ข่าวสด" และออกหนังสือเฉพาะกิจ นับเป็นหนังสือพิมพ์ที่สร้างประวัติศาสตร์ไว้ในวงการหนังสือพิมพ์เมืองไทย ที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการเพียงไม่กี่ปี สามารถยึดครองส่วนแบ่งการตลาด มียอดจำหน่ายเป็นอันดับ 3 ของประเทศในกลุ่มหนังสือพิมพ์รายวันด้วยกัน

2. บริษัท งานดี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ประกอบกิจการจัดจำหน่ายหนังสือในเครือของบริษัทฯ และของสำนักพิมพ์อื่นๆ ให้แก่เอเยนต์ต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด โดยวิธีการขนส่งทั้งทางบกและทางอากาศ บริษัทมีเอเยนต์จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ในเครือทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยการจัดจำหน่ายชนิดขายฝากแก่เอเยนต์ที่บริษัทจะตั้งเป็นตัวแทนจำหน่าย และรับช่วงขายต่อให้แก่ร้านค้าต่อไป

นอกจากนี้ยังมีศูนย์ข้อมูลมติชน (Matichon Information Center-MIC) ให้บริการระบบหนังสือพิมพ์ออนไลน์ ภายใต้เว็บไซต์ <http://mic.matichon.co.th> มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 และได้เชื่อมต่อโฮมเพจเข้ากับระบบฐานข้อมูลของศูนย์ฯ เพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูลข่าวสารออนไลน์แก่คนทั่วโลก ปรากฏว่าข้อมูลข่าวสารออนไลน์ของหนังสือพิมพ์ในเครือ "มติชน" ทั้งระบบได้รับความสนใจอย่างสูงจากผู้ใช้คอมพิวเตอร์ทั้งนอกและในประเทศจนสามารถสร้างรายได้จากการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 และในรอบบัญชีปี พ.ศ.2544 การให้บริการข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ตนี้มีอัตราการเติบโตถึง 300% เมื่อเทียบกับปีก่อนสะท้อนให้เห็นแนวโน้มการขยายตัวอย่างสูงของธุรกิจบริการข้อมูลผ่านทางระบบออนไลน์ได้เป็นอย่างดี

จากกรณีดังกล่าว ได้ชี้ชัดถึงผู้ประกอบการองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ยักษ์ใหญ่ 2 องค์กรในประเทศไทยที่ดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กร และต่อสู้กับการเข้ามาของเทคโนโลยีสื่อใหม่

การดำเนินธุรกิจ และการปรับทิศทางขององค์กร ในการขยายตัวของกระบวนการรวบรวม และซื้อกิจการทางด้านการสื่อสาร ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูง มีการผูกขาดควบคุมสื่อโดยบริษัทข้ามชาติในประเทศพัฒนาแล้ว ก่อปัญหาเสรีภาพ และคุณภาพของข่าวสาร ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความเคลื่อนไหวขององค์กรหนังสือพิมพ์ ที่จะต้องปรับตัว เพื่อพัฒนารูปแบบ และการนำเสนอไปในทิศทางที่สามารถดำรงอยู่ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยปฏิรูปสังคม รักษาความเชื่อมั่น ศรัทธาจากสาธารณชนได้เช่นเดิม

1.2 ปัญหานำวิจัย

1. องค์กรหนังสือพิมพ์มีการพัฒนาการ และการปรับตัวภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่ออย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อเป็นอย่างไร
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพัฒนาการ และการปรับตัวขององค์กรหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงาน ขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาทิศทางการพัฒนาหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่มบริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และกลุ่มบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ตามความคิดเห็นของนักวิชาชีพระดับผู้บริหาร ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ โดยมุ่งเน้นองค์กรหลักๆ ที่มีการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์เข้าสู่ระบบมัลติมีเดีย ทั้งที่เป็นกลุ่มบริษัทมหาชน อาทิ กลุ่มเนชั่น กลุ่มมติชน เพื่อนำมาเปรียบเทียบการบริหารงานว่ารูปแบบเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง รวมถึงความคิดเห็นของนักวิชาการสาขาวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

1. สภาพอดีต และปัจจุบันขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ
2. ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อเป็นอย่างไร
3. การปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อจะออกมาในแนวทางใด
4. แนวโน้มของหนังสือพิมพ์จะออกมาเป็นไปในลักษณะใด

1.5 ข้อสันนิษฐานในการวิจัย

ปัจจุบันองค์กรสื่อมีการเปลี่ยนแปลงการนำเสนอข่าวทางสื่อออนไลน์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะองค์กรหนังสือพิมพ์ แม้จะยังคงผลิตหนังสือพิมพ์ในรูปแบบลักษณะเดิม คือ กระดาษ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องเรียนรู้จัดทำ และพัฒนาสื่อใหม่อย่างหนังสือทางอินเทอร์เน็ต หรือหนังสือพิมพ์ออนไลน์ในรูปแบบสื่อผสม ที่ให้ทั้งตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว คลิปวิดีโอ และคลิปเสียงไปพร้อมๆ กัน โดยนำเสนอผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และคอมพิวเตอร์ จึงนับเป็นการปรับรูปโฉม และการจัดการธุรกิจครั้งใหญ่ของหนังสือพิมพ์ ซึ่งจะเป็นทั้งปัจจัยเอื้อ และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการปรับตัวภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การปรับตัวขององค์กรสื่อ หมายถึง การปรับตัวทางด้าน โครงสร้างองค์กร และบุคลากร ในองค์กรเนชั่นกรุ๊ป ที่ได้ปรับโครงสร้างในกองบรรณาธิการตั้งแต่ระดับบรรณาธิการบริหาร ไปจนถึงหัวหน้าข่าวทุกโต๊ะ พร้อมเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อก้าวสู่การเป็น โซเชียลมีเดียอย่างเต็ม

รูปแบบ ส่วนมติชน กรุ๊ป ได้ปรับโครงสร้างการบริหารงาน และจัดตั้งหน่วยงานใหม่ พร้อมปรับเปลี่ยนรูปแบบระบบการรับพนักงานใหม่ เพื่อจัดสัดส่วนบุคลากรในระดับต่างๆ ให้มีความสมดุลมากขึ้น

พัฒนาการขององค์กรหนังสือพิมพ์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเดิม ไปสู่สภาพใหม่ที่ก้าวหน้าหรือเป็นไปในเชิงบวก โดยเนชั่น กรุ๊ป ได้พัฒนาจากความลึกของเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาคุณภาพของหนังสือพิมพ์ ก่อนที่ขยายงานไปยังช่องทางอื่นๆ ที่เป็นโซเชียลมีเดีย ซึ่งจะเชื่อมต่อไปที่ทวีตเตอร์ เฟซบุ๊ก และสามารถกลับมาอ่านในสื่อเก่าๆ ที่เป็นสื่อกระแสหลัก สื่อดั้งเดิมได้ ส่วนมติชน กรุ๊ป ยังมีขอบเขตจำกัดในการจัดทำหนังสือ เนื่องจากยังไม่สามารถที่จะตีพิมพ์หนังสือพิมพ์ส่งไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทยในรูปแบบเฉพาะกิจได้ อีกทั้งการบริหารหนังสือพิมพ์สู่นิเวเดียยังเป็นการเริ่มต้นแบบง่ายๆ ไม่ว่าจะเป็นการขับเคลื่อนหนังสือพิมพ์เข้าสู่ระบบอี-แม็กซีน (e-Magazine) หรือ อี-บุ๊ก (e-Book) ก็ยังอยู่ระหว่างการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล

กลยุทธ์การบริหารองค์กร หมายถึง การวางแผนปฏิบัติในการดำเนินงาน การจัดการ และการควบคุม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเนชั่น กรุ๊ป ได้วางแผนกลยุทธ์ คือ แทนที่จะทำเฉพาะหนังสือพิมพ์ ก็ทำสื่อทั้งหมด โดยเอาความได้เปรียบในเรื่องของแบรนด์ ไปต่อยอดกับสินค้าใหม่ๆ ไปอยู่ใน นิเวเดีย ไปอยู่ในแอปพลิเคชันไอแพดต่างๆ ขณะที่มติชน กรุ๊ป ยึดหลักการขยาย และ โฟกัส คือ หน่วยงานที่มีอยู่จะแตกตัวออกไป ก่อนจะเข้าไปรับผิดชอบในอาณาเขตที่ชัดเจนและมีความเชี่ยวชาญเพียงพอ

ปัจจัย หมายถึง องค์ประกอบที่เข้ามามีบทบาท อิทธิพล และผลกระทบต่อการเติบโต ซึ่งในที่นี้มุ่งเน้นไปที่สื่อสิ่งพิมพ์ในยุคหลอมรวมสื่อ โดยในกลุ่มเนชั่น กรุ๊ป ด้วยผู้บริหารมีทิศทางไปในทางเดียวกัน จึงทำให้การบริหารของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อสามารถผลักดันองค์กรให้ขึ้นมาอยู่ในระดับแถวหน้าของสื่อใหม่ในเวลาอัน

ในส่วนของมติชน กรุ๊ป ด้วยมีรูปแบบการทำงานไปในแนวเชิงอนุรักษ์ มีลักษณะการทำงานที่ช้า แต่แน่นอน เมื่อมาเจอกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสารอย่างรวดเร็ว จึงกลายเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้เครือมติชนก้าวเข้าสู่สื่อใหม่ที่ช้าและน้อยกว่าคนอื่นๆ เนื่องจากมีความเชื่อว่า จะทำในสิ่งที่ถนัดเท่านั้น

การหลอมรวมสื่อ หมายถึง การนำเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน และสามารถนำมาใช้งานร่วมกันได้ ก่อนเกิดการหลอมรวมการบริการเข้าด้วยกัน ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาเฉพาะการหลอมรวมสื่อ โทรคมนาคม สารสนเทศ สื่อวิทยุโทรทัศน์ และสื่ออื่นๆ ได้แก่

1. การหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content)
2. การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services)
3. การหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels)
4. การหลอมรวมของอุปกรณ์ลูกข่าย (Convergence of end user terminals/consumer devices)

ซึ่งในที่นี้ทางเนชั่น กรุ๊ปเป็นไปในลักษณะที่มุ่งเน้นการหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content) การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services) และการหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels) โดยมีแนวคิดหลักจากผู้บริหารเป็นแกนนำ ผลักดันให้เกิดแผนการทำงานแบบหลอมรวมอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลา 4-5 ปี จนเกิดการยอมรับ จนสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาการหนังสือพิมพ์ให้เติบโตไปในช่องทางของสื่อใหม่ๆ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ส่วนทางมติชน กรุ๊ป ได้นำเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน แต่ด้วยเทคโนโลยีไม่ทันสมัย มีเพียงเฉพาะบุคคลเท่านั้นที่สนใจ รวมไปถึงเทคโนโลยีในระดับชั้นยังไม่เพียงพอต่อการทำงาน จึงทำให้ความตั้งใจที่จะการหลอมรวมเนื้อหา (Convergence of content) และการหลอมรวมบริการ (Convergence of services) ไม่สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ต่อไปนี้

1. วงการด้านวิชาการนิเทศศาสตร์ วารสารศาสตร์ สื่อสารมวลชน และสื่ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถนำความรู้ด้านการบริหารองค์กรสื่อ ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้กับการทำงานที่รับผิดชอบ
2. องค์กรหนังสือพิมพ์ และองค์กรสื่อต่างๆ รวมทั้งสื่อใหม่ นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร

3. นักวิชาชีพที่สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และเข้าใจองค์กรที่
หนังสือพิมพ์ ในยุคหลอมรวมสื่อ



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ” โดยแนวคิดทฤษฎีที่จะนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ มีดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดการบริหารงานองค์กร
- 2.2 แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์
- 2.3 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ
- 2.4 แนวคิดการหลอมรวมสื่อ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำแนวคิด และทฤษฎีดังกล่าวมาเป็นกรอบในการวิจัย เนื่องจากแนวโน้มของธุรกิจสื่อใหม่ ทั้งในกลุ่มเนชั่น และกลุ่มมติชนได้พัฒนา และศึกษาเทคโนโลยีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำข้อมูลข่าวสารของเรื่อมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิต หรือไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไป ด้วยการนำข้อมูลข่าว ไม่ว่าจะเป็นข่าวหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เผยแพร่สู่ช่องทางใหม่ๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ ไอพีทีวี อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไอพอด MP3 เป็นต้น โดยได้ปรับองค์กร และวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของตลาดที่สามารถเข้าถึงช่องทางใหม่ๆ ได้ทุกทิศทาง และทุกเวลา

2.1 แนวคิดการบริหารองค์กร

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

ความหมายของคำว่า “การบริหาร” (Management) นั้นมีผู้อธิบายไว้ต่างๆ กัน ตามแต่ทัศนคติ หรือแนวศึกษาของแต่ละบุคคล เป็นต้นว่า

Koontz (1972: 43) การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น Hutchinson (1976: 12) การบริหาร คือ ศิลปะ หรือความสามารถในการรวมวัตถุ และกำลังคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ Dale (1973: 4) การบริหาร คือ กระบวนการจัดองค์กร และการใช้

ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า Newman and summer (1964: 9) การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดของกิจกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และกิจกรรมต่างๆ นั้นมักจะเกี่ยวกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Sisk (1969: 4) การบริหาร คือ การรับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของธุรกิจ

สรุปแล้วการบริหาร คือ กระบวนการในการจัดการ การจัดองค์กร การควบคุมเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.2 ลักษณะของการบริหารองค์กร

Terry (1969: 4-8) กล่าวถึงลักษณะของการบริหารองค์กรไว้ 8 ประการดังนี้

1. การบริหารเป็นงานที่มีจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้ หมายความว่าในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตาม ส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กร ดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจัดปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็อาจทำได้ โดยการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนอ่านให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร และต่อผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่า ถ้าองค์กรนั้นๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชน โดยให้ทุนการศึกษา หรือบริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียน ก็นับว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์กร หรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อการทำให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญ เช่น ปล่อยควันหรือกลิ่นให้รบกวนสังคมที่อยู่บริเวณใกล้เคียง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลของการบริหารทั้งสิ้น จึงนับว่าเป็นการบริหารที่มีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์ และสิ่งแวดล้อม

3. การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นมา เพื่อดำเนินการให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยกลุ่มคนมิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงผู้เดียวเท่านั้น ทั้งนี้ก็เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัด ทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมอง และเวลา จึงจำต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากกลุ่มบุคคลมาช่วยกัน

4. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่นผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลา หรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถทางการบริหารงานในองค์กร

5. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร) สำหรับเรื่องของการบริหารนั้นจึงสามารถเรียนรู้ และศึกษาได้ ฝึกฝนอบรมให้เกิดความชำนาญได้ จึงอาจกล่าวว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง (Profession)

6. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกอบรมทางการบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การบริหารนั้นเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร ฯลฯ

7. การบริหารเป็นสิ่งไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่า การบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้น ก็คือ ผลงาน เพราะว่า ผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

8. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเอง โดยทุกๆ ไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่บริหารในนามของเจ้าของธุรกิจ

ดังนั้น ในการบริหารจึงเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กรที่มีส่วนผลักดันให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคหลอมรวมสื่อที่ผู้บริหารจะต้องจัดปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เลวิตท์ เจ.ฮาโรลด์ และคณะ (Leavitt J.Harold, et al, the Organizational World Newyork,Harcourt,1973: 4) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการคือ

1. หน้าที่และเป้าหมายขององค์กรว่า องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร และบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร
2. โครงสร้างภายในองค์กร มีลักษณะภายในองค์กรแบ่งออกเป็นอย่างไร

3. เครื่องมือในการบริหารองค์การ จะมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความมั่นคงได้อย่างไร

4. บุคลากรในองค์การจะมีลักษณะ แนวความคิดเป็นอย่างไร มีวิธีใดที่จะสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้น

ดังนั้นองค์การใหญ่ ๆ จึงต้องมีลักษณะสำคัญใน 4 ประการ คือ

1. งาน (Tasks) องค์การจะออกแบบ หรือสร้างสิ่งหนึ่งขึ้นเพื่อบริการ ซึ่งมีเป้าหมายที่แน่นอน

2. โครงสร้าง (Structure) องค์การจะต้องมีโครงสร้างการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ซึ่งมีเป้าหมายที่แน่นอน

3. องค์การต้องมีเครื่องมือ (Tools) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเป็นอุปกรณ์ ในการปฏิบัติการ และช่วยเหลือการบริหารให้มีประสิทธิภาพ

4. บุคลากรในองค์การ (People) ซึ่งมีลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (อัญชิสาพานิชศิริ, 2538)

ในบทบาทขององค์การสื่อสารมวลชน ซึ่งดำเนินการ โดยเอกชนอย่าง กลุ่มเดอะเนชั่น เป็นกลุ่มแรกๆ ที่มีรูปแบบการดำเนินงานข้ามสื่อที่ต้องอาศัยทุนมหาศาลในการประกอบกิจการ หรือกลุ่มมดิสัน ซึ่งเมื่อปัจจัยต่าง ๆ เปลี่ยนไป ทั้งในด้านคู่แข่ง ระดับการศึกษา ความต้องการข่าวสารเพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่พัฒนาขึ้นอย่างมาก จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ เดนิส แมคเคลวล์ (1987) ที่กล่าวว่า องค์การสื่อสารมวลชนอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันทั้งจาก “ภายนอก” และ “ภายใน” ที่มีผลต่อการตัดสินใจขององค์การ องค์การสื่อสารมวลชนอยู่ภายใต้แรงผลักดันทั้งทางสังคม การเมือง และที่สำคัญที่สุด คือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจซึ่งการขยายตัวขององค์การหรือการขยายตัวตลาดในปัจจุบัน ล้วนมีปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นตัวชี้นำทั้งสิ้น

ความเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติของเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น รายได้จากการประกอบกิจการลดน้อยหรือเท่าเดิม ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาบีบบทบาทในสื่อ ทำให้การผลิตมีลักษณะเป็น

อุตสาหกรรมมากขึ้น เหล่านี้ ล้วนส่งผลให้องค์การสื่อมวลชนซึ่งเป็นองค์การธุรกิจทำหน้าที่ผลิต และแจกจ่ายสินค้า ต้องมีการปรับปรุง ปรับตัว และพัฒนาธุรกิจ และองค์การไปในทิศทางต่างๆ และในยุคสังคมสารสนเทศที่การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารองค์การธุรกิจทุกประเภท

แมกเคลล์ เดนิช (อ้างถึงใน Mass Communication Theory, 2nd Edition . California: Sage Publication, 1987) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการองค์การสื่อมวลชนซึ่งเป็นได้ทั้งปัจจัยบวกและปัจจัยเชิงลบนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยผู้ส่งสาร หมายถึง ปัจจัยซึ่งเกิดจาก “องค์การสื่อมวลชน” ซึ่งองค์การอาจควบคุมให้เป็นไปในแนวทางใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ การจัดการ (Management) เทคโนโลยี (Technology) และผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อ (Media Professionals)
2. ปัจจัยผู้รับสาร หมายถึง ปัจจัยซึ่งเกิดจากตัวผู้รับสาร โดยในส่วนของสื่อสิ่งพิมพ์นั้น ผู้รับสารก็คือ “ผู้อ่าน” นั่นเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและความสนใจของผู้อ่านที่มีต่อสื่อชิ้นนั้นว่า เป็นอย่างไร อาจพิจารณาได้จาก ค่านิยม ทักษะคิด และสังคมของผู้รับสาร
3. ปัจจัยแวดล้อม หมายถึง ปัจจัยซึ่งมีที่มาจากแหล่งอื่นๆ อันมีความเกี่ยวพันและมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการขยายตัวขององค์การ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสภาวะการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมหรือกำหนดให้ เป็นไปตามประสงค์ขององค์การ อันได้แก่ เหตุการณ์ต่างๆ คู่แข่งขัน โฆษณาแนวโน้มของสังคม นโยบายของรัฐ เป็นต้น

ซึ่งการนำทฤษฎีองค์การมาใช้วิเคราะห์ในงานศึกษาวิจัยชิ้นนี้ เพื่อเป็นการมองถึงทิศทางขององค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ ในยุคหลอมรวมสื่อว่า มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างไร ในลักษณะใด

2.2 แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์

ธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นธุรกิจที่ต้องมีการบริหารเช่นเดียวกับธุรกิจทั่วไป ด้วยการนำแรงงานมนุษย์ วัสดุ สิ่งของ เครื่องจักรในการผลิตและเงินทุนมาดำเนินการผลิตหนังสือพิมพ์ การดำเนินธุรกิจนี้ นอกจากการแสวงหาผลกำไรแล้ว ยังเป็นการทำงานเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย (ครุณี หิรัญรักษ์, 2530)

2.2.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

แฟรงค์ ดับลิว.รัคเกอร์ และเซอร์เบิร์ต ที วิลเลียมส์ (อ้างถึงในสิริทิพย์, 2539: 10-12) ได้จัดรูปแบบการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ ตามลักษณะของการเป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์เอาไว้ 7 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ (Individual Ownership)

การดำเนินการหนังสือพิมพ์รูปแบบที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ เจ้าของหนังสือพิมพ์จะทำหน้าที่เป็นบรรณาธิการ เป็นผู้จัดการ และทำหน้าที่อื่นๆ ด้วยถ้าจำเป็น การที่เจ้าของเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลกิจการทั้งหมดแต่เพียงผู้เดียว จะทำให้เจ้าของมีอำนาจการตัดสินใจสูง ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจหรือด้านนโยบายทางการบรรณาธิการ (Editorial Policy) ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานและความน่าเชื่อถือ (Credit) ในตัวเจ้าของหนังสือพิมพ์แต่เพียงผู้เดียว

2. รูปแบบที่เป็นห้างหุ้นส่วน (Partnership)

การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบที่เป็นห้างหุ้นส่วนเป็นการดำเนินกิจการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมทำความตกลงกัน ไม่ว่าจะด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะก่อตั้ง ชื่อ-ขาย และดำเนินการผลิตหนังสือพิมพ์ร่วมกัน การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ร่วมกัน การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบนี้ ความรับผิดชอบในการบริหารงานจะกระจายตัวออกไปยังบุคคลที่เข้ามาเป็นหุ้นส่วนอันเป็นผลให้มีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงาน และด้วยเหตุที่การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบที่เป็นห้างหุ้นส่วนนี้ เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถและมีฐานะทางการเงินแตกต่างกันเข้ามาร่วมงานด้วยกันได้ ดังนั้นบุคคลที่มีฐานะทางการเงินพอที่จะเข้ามาร่วมหุ้น แต่ไม่คุ้นเคยกับธุรกิจหนังสือพิมพ์มาก่อนก็อาจจะนำเงินของตนเองมาลงทุนในกิจการนี้ได้

3. รูปแบบบริษัท (Corporation)

การดำเนินการหนังสือพิมพ์รูปแบบบริษัทแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบที่เป็นห้างหุ้นส่วนตรงที่บุคคลที่จะมาเข้าร่วมดำเนินธุรกิจจะมีจำนวนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไปและมีความรับผิดชอบต่อหนี้สินเป็นวงเงินจำกัด อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจรูปแบบบริษัทเป็นรูปแบบที่นิยมปฏิบัติกันในวงธุรกิจหนังสือพิมพ์โดยทั่วไป เนื่องจากความรับผิดชอบต่อหนี้สินของผู้

ลงทุนจะอยู่ในวงเงินจำกัดตามที่ผู้ลงทุนลงทุนไป และถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมลงทุน ธุรกิจก็ไม่กระทบกระเทือนในทันทีนัก นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบนี้ เจ้าของหนังสือพิมพ์ซึ่งมักจะเป็นผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา (Publisher) ด้วยนั้นมักจะถือหุ้นเกินร้อยละ 51 ของหุ้นทั้งหมดของหนังสือพิมพ์ ทำให้มีอำนาจในการควบคุมนโยบายการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ด้วย

4. รูปแบบบริษัทลูกโซ่ (Group or Chain ownership)

การดำเนินการธุรกิจหนังสือพิมพ์ลูกโซ่ กลุ่มบริษัท หรืออีกหนึ่ง “หนังสือพิมพ์ลูกโซ่” เป็นการรวมตัวกันทางธุรกิจ (Consolidation) อย่างหนึ่งของธุรกิจหนังสือพิมพ์ โดยหนังสือพิมพ์ที่มีปัญหาทางการเงินได้ถูกหนังสือพิมพ์ที่มีฐานะทางการเงินมั่นคงกว่าซื้อกิจการเข้ามาดำเนินงานภายใต้นโยบายการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ “บริษัทแม่” นั้น การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบนี้ หนังสือพิมพ์ขนาดเล็กๆ จะเข้ามารวมตัวทางธุรกิจเป็นบริษัทในเครือของหนังสือพิมพ์ยักษ์ใหญ่ เพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและธุรกิจ โดยยอมรับอำนาจการบริหารงานและนโยบายของ “บริษัทแม่” ซึ่งทำให้เจ้าของหนังสือพิมพ์ “บริษัทแม่” ได้เปรียบตรงที่สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ออกขาย 2-3 ฉบับ หรือมากกว่านั้น ด้วยการใช้เครื่องมือเครื่องใช้และทุนการผลิตของ “บริษัทแม่” เท่านั้น

5. รูปแบบที่ลูกจ้างเป็นเจ้าของ (Employee Ownership)

การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบที่ลูกจ้างเป็นเจ้าของ รูปแบบนี้ลูกจ้างหนังสือพิมพ์จะเป็นเจ้าของหุ้นส่วนใหญ่ซึ่งมีผลให้ลูกจ้างมีแรงจูงใจ (Incentive) ที่จะปกป้องผลประโยชน์ของหนังสือพิมพ์เอาไว้ให้ดีที่สุด ด้วยมีความหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากหุ้นที่ถืออยู่ นอกเหนือไปจากเงินเดือนค่าจ้างที่ได้รับ ขณะเดียวกันปัญหาการจ้างแรงงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าจ้างแรงงานหรือชั่วโมงการทำงานก็สามารถเจรจาตกลงกันได้ง่ายขึ้น เพราะความรู้สึกเชื่อมลึกระหว่างบุคลากรในองค์กรได้รับการขจัดออกไปก่อนแล้ว และที่สำคัญคือการทำที่ลูกจ้างมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์นั้นช่วยทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น

6. รูปแบบบริษัทเครือข่าย (Vertical Ownership)

การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบบริษัทเครือข่าย บริษัทเครือข่ายนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบของการเป็นเจ้าของข้ามสื่อ (Cross-Media Ownership) คือ บริษัทแม่เป็นเจ้าของสื่อหลาย

ประเภทหรืออาจจะอยู่ในรูปของการรวมกลุ่มธุรกิจหลายประเภท (Conglomerates) ซึ่งบริษัทแม่มิได้ดำเนินการค้าเกี่ยวกับหนังสือพิมพ์มาก่อน แต่ต่อมาได้รวมกิจการหนังสือพิมพ์เข้ามาร่วมในเครือของบริษัท การดำเนินธุรกิจรูปแบบนี้จึงมักเห็นกันอยู่เสมอว่าบริษัทที่เป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์นั้นจะเป็นเจ้าของธุรกิจอื่นๆ ด้วย อาทิ เป็นเจ้าของสถานีวิทยุ หรือสถานีโทรทัศน์ เจ้าของโรงงานกระดาษ เจ้าของบริษัทขนส่ง เจ้าของเอเยนซีโฆษณา ฯลฯ บริษัทเครือข่ายเหล่านี้ นอกจากจะเป็นพันธมิตรกันแล้ว ยังจะเอื้อประโยชน์ในการดำเนินงานและผลกำไรให้แก่กันและกันด้วย

7. รูปแบบกิจการร่วมทุน (Joint Operation)

การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบกิจการร่วมทุนเป็นลักษณะที่หนังสือพิมพ์ 2-3 ฉบับซึ่งมีเจ้าของคนละเจ้าของ มีกองบรรณาธิการและกองจัดการของตนเอง รวมทั้งมีนโยบายทางด้านการบรรณาธิการของตนเองได้มาร่วมตกลงที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตหนังสือพิมพ์ด้วยการใช้อุปกรณ์การผลิต อาทิ แท่นพิมพ์ร่วมกัน หรือหาโฆษณาร่วมกัน โดยตกลงจะแบ่งผลกำไรจากการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดเอาไว้ก่อนหน้านั้น กระนั้น การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รูปแบบนี้ก็ไม่น่าเป็นที่นิยมนัก เนื่องจากการดำเนินธุรกิจที่มีผลทำให้การแข่งขันในเชิงธุรกิจหนังสือพิมพ์ลดลง ขณะเดียวกัน ก็ทำให้เจ้าของหนังสือพิมพ์มุ่งแสวงหากำไรสู่ธุรกิจมากกว่าที่จะให้บริการแก่ผู้อ่าน

ในปัจจุบัน หนังสือพิมพ์มีการดำเนินงานในรูปแบบของ “บริษัทมหาชน” (Public Corporation) ในตลาดซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์มากขึ้น การเข้าเป็น “บริษัทจดทะเบียน” และ “บริษัทรับอนุญาต” ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังกล่าว ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ประโยชน์ที่ปรากฏอย่างเด่นชัด คือ

1. การขยายโครงการใหม่ ๆ ของหนังสือพิมพ์จากการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินของหนังสือพิมพ์ กลายเป็นการระดมเงินทุนด้วยการเพิ่มเงินทุนจดทะเบียนและจำหน่ายหุ้นให้นักลงทุนทั่วไป เงินทุนที่ระดมเข้ามานี้ หนังสือพิมพ์อาจจะนำไปใช้ขยายกิจการหรือลงทุนซื้ออุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยได้ทันทั่วทั้ง ต่อสถานะของเทคโนโลยีที่กำลังพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

2. การที่หนังสือพิมพ์สามารถผ่านการตรวจสอบและการพิจารณาให้เข้าจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ นั้น ย่อมแสดงถึงภาพลักษณ์ที่ดีของหนังสือพิมพ์ ทำให้ผู้ลงโฆษณาเกิดความมั่นใจว่าเมื่อได้เสียเงินลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ฉบับนั้นไปแล้ว ผู้ลงโฆษณาจะได้รับผลตอบแทน

ที่คุ้มค่า และภาพลักษณ์ของสินค้าก็จะดีตามภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ฉบับนั้นด้วยเช่นกัน การนำธุรกิจหนังสือพิมพ์เข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงส่งผลต่อการขยายรายได้จากค่าโฆษณา

3. การที่หนังสือพิมพ์เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ทำให้หนังสือพิมพ์สามารถกระจายหุ้นให้แก่พนักงานลูกจ้างของหนังสือพิมพ์เองได้ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการสร้างเพิ่มขวัญและกำลังใจการทำงานให้แก่ลูกจ้างหนังสือพิมพ์ได้ยิ่งขึ้น

2.2.2 การจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน

ในปัจจุบันกิจการหนังสือพิมพ์มีการปรับการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นธุรกิจมากขึ้นกว่าสมัยอดีตที่ผ่านมา หนังสือพิมพ์ขนาดกลางและหนังสือพิมพ์ขนาดใหญ่จึงต้องจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเป็นธุรกิจยิ่งขึ้น โดยมีหน่วยงานสำคัญๆ ต่อไปนี้ประกอบอยู่ด้วย คือ

1. ฝ่ายบรรณาธิการ (Editorial Department) ฝ่ายบรรณาธิการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตต้นฉบับ (Copy) ทุกชนิด ยกเว้นต้นฉบับโฆษณาที่จะนำไปตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์ กองบรรณาธิการนี้ แบ่งหน่วยย่อยลงไปได้อีกหลายหน่วยงานตามแต่ขนาดของหนังสือพิมพ์ คือ

1.1 ห้องข่าว (Newsroom) ข่าวทุกข่าวจะได้รับการเตรียมเขียนเป็นต้นฉบับใน ห้องข่าวนี้นี้ ไม่ว่าจะเป็นข่าวภายในประเทศซึ่งผู้สื่อข่าวประจำกองบรรณาธิการ (Staff Reporter) ได้รับมอบหมายให้ไปทำข่าวมา หรือข่าวต่างประเทศซึ่งส่งเข้ามาผ่านเครื่องโทรพิมพ์ (Teletype) และได้รับการนำไปใช้ตามฝ่ายข่าวต่างประเทศจะต้องการ ผู้มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบบริหารงานในห้องข่าว คือ บรรณาธิการบริหาร (Managing Editor) ในห้องข่าวนี้นี้ ยังแบ่งเป็นหน่วยงานเล็กๆ อีกตามเนื้อข่าวแต่ละชนิดที่หนังสือพิมพ์นำเสนอ เช่น โต๊ะข่าวเศรษฐกิจ โต๊ะข่าวการเมือง โต๊ะข่าวกีฬา โต๊ะข่าวบันเทิง โต๊ะข่าวสังคมและสตรี โต๊ะข่าววิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น โดยมีหัวหน้าโต๊ะข่าวแต่ละโต๊ะข่าวควบคุมอยู่

1.2 กองบรรณาธิการ เป็นส่วนหนึ่งของห้องข่าว แต่ไม่ได้ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลข่าว หากจะทำหน้าที่ตรวจแก้และตกแต่งต้นฉบับที่ผู้สื่อข่าวส่งมาผ่านมาทางบรรณาธิการ (News Editor) ในเรื่องของไวยากรณ์ ข้อเท็จจริง ความถูกต้องของเนื้อหา แบบแผนและลีลาการเขียนเขียนพาดหัวข่าว ให้ตัวเรียงพิมพ์จัดวางต้นแบบร่างจัดหน้า (Dummy) และเมื่อต้นฉบับที่ได้รับ

การเรียงพิมพ์นี้ไปจัดเข้าหน้าตาม “คัมมี้” ฝ่ายบรรณาธิการประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ตรวจแก้ต้นฉบับ โดยที่หัวหน้าฝ่ายบรรณาธิการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

1.3 ฝ่ายบรรณาธิการ-สารคดี เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการผลิตต้นฉบับที่จะนำลงในหน้าบรรณาธิการ ทั้งส่วนที่เป็นความคิดเห็น เป็นสารคดี และส่วนที่เป็นจดหมายจากผู้อ่านถึงกองบรรณาธิการ โดยเฉพาะต้องรับผิดชอบเขียนบทบรรณาธิการ ซึ่งเป็นข้อเขียนที่แสดงถึงจุดยืน หรือนโยบาย ของหนังสือพิมพ์ที่มีต่อปัญหาสาธารณะสำคัญๆ ที่อุบัติขึ้นในขณะนั้นด้วย ฝ่ายบรรณาธิการสารคดีมีบรรณาธิการประจำหน้าบรรณาธิการ เป็นผู้รับผิดชอบดูแลการทำงาน

1.4 ช่างภาพ ฝ่ายภาพนี้จะเป็นหน่วยงานที่ทำงานใกล้ชิดและสัมพันธ์กับห้องข่าว โดยรับผิดชอบในด้านการจัดหาต้นฉบับภาพถ่ายประกอบข่าว สารคดี ฯลฯ มาให้ห้องข่าว ฝ่ายภาพนี้ ประกอบด้วย ช่างภาพ และมีบรรณาธิการฝ่ายภาพ เป็นหัวหน้ารับผิดชอบ

1.5 ฝ่ายศิลป์ ทำหน้าที่ผลิตงานศิลป์ทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นแผนผัง งานแต่งภาพ หรือถ่ายภาพ ให้แก่กองบรรณาธิการ มีหัวหน้าฝ่ายศิลป์ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

1.6 ห้องสมุดห้องหนังสือพิมพ์ ในห้องสมุดหนังสือพิมพ์นี้จะเป็นที่เก็บแฟ้มอ้างอิง ซึ่งรวบรวม “ข่าวตัด” (Clippings) ที่เป็นอุบัติการณ์สำคัญๆ และเป็นข่าวใหญ่ที่หนังสือพิมพ์ได้เคยนำเสนอต่อผู้อ่านมาแล้ว รวมทั้งเป็นที่เก็บภาพทั้งที่เคยตีพิมพ์ และไม่เคยตีพิมพ์ในหน้าหนังสือพิมพ์มาก่อนเอาไว้ นอกจากนี้ ห้องสมุดหนังสือพิมพ์ยังเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเบื้องหลังของข่าว และของบุคคลสำคัญที่ผู้สื่อข่าวไปขุดคุ้ยมาได้ และยังไม่ได้พิมพ์ในหนังสือพิมพ์นั้นด้วย ห้องสมุดหนังสือพิมพ์ยังเก็บรวบรวมหนังสืออ้างอิงต่างๆ ชนิด เช่นหนังสือพิมพ์บันทึกเหตุการณ์ประจำปีของโลก (World Almanac) หนังสือชีวประวัติบุคคลสำคัญที่เรียกว่า “ใครเป็นใคร” (Who's Who) และสิ่งพิมพ์ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับการเมือง การเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก ห้องสมุดหนังสือพิมพ์ที่สมบูรณ์ยังเป็นที่เก็บรวบรวมประวัติบุคคลสำคัญของชาติและของประเทศต่างๆ พร้อมทั้งจะหยิบมาใช้ในทันทีที่บุคคลผู้นั้นตกเป็นข่าว

2. ฝ่ายจัดการ (Business Department) กองจัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างเกี่ยวกับการผลิตรายได้ โดยมีผู้จัดการ (General Manager Business Manager) เป็นผู้รับผิดชอบ หน่วยงาน กองจัดการจะดูแลการขายหนังสือพิมพ์ ทั้งหมด ดูแลการเก็บเงินค่าขายหนังสือพิมพ์

ดูแลการจัดสรรงบประมาณ (Budget) และการใช้จ่ายเงิน ของหนังสือพิมพ์ นอกจากนั้น กองจัดการ ยังเป็นหน่วยงานที่ดูแลและอำนวยความสะดวก การปฏิบัติงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจของ หนังสือพิมพ์อีกด้วย กองจัดการมีหน่วยงานในบังคับบัญชาคือ

2.1 ฝ่ายโฆษณา (Advertising Department) ฝ่ายโฆษณาคือว่าเป็นศูนย์กลางของการ ผลิตรายได้ ที่สำคัญของหนังสือพิมพ์ มีผู้จัดการฝ่ายโฆษณา (Advertising Management) เป็น ผู้รับผิดชอบดูแลการเสนอขายพื้นที่โฆษณาให้แก่ผู้ลงโฆษณาสินค้าทั่วไป รวมทั้งรับโฆษณาย่อ (Classified Ad) และดูแลการจัดทำต้นแบบร่างขึ้นโฆษณา (Preprint) ให้ลูกค้าผู้ลงโฆษณาของ หนังสือพิมพ์ตรวจสอบก่อนด้วย

2.2 ฝ่ายจัดจำหน่าย (Circulation Department) ฝ่ายนี้ถือว่าเป็น “เส้นเลือด” ของ หนังสือพิมพ์ทีเดียว เนื่องจากว่า ถ้าหนังสือพิมพ์ไม่มีการจัดจำหน่าย ผู้ลงโฆษณาทั้งหลาย ก็ไม่ ต้องการจะลงโฆษณาของตนในหนังสือพิมพ์ฉบับนั้น และถ้าหนังสือพิมพ์ไม่มีโฆษณา หนังสือพิมพ์ก็อยู่รอดได้ยาก ฝ่ายจัดจำหน่ายมีผู้จัดการฝ่ายจัดจำหน่าย เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการขาย หนังสือพิมพ์ นับตั้งแต่การจัดส่งหนังสือพิมพ์ไปจำหน่าย ไปจนถึงการเก็บเงินค่าขายหนังสือพิมพ์ โดยแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยลงไปอีก เช่น แผนกจัดจำหน่ายในเมือง แผนกจัดส่งสมาชิก แผนก วางแผน เป็นต้น

2.3 ฝ่ายพิมพ์งานขึ้น (Job Printing Division) ฝ่ายเล็กๆ ที่สังกัดอยู่ในกองจัดการนี้ดู เฝินๆ อาจไม่มีใครเห็นความสำคัญมากนัก แต่โดยแท้จริงแล้ว ฝ่ายพิมพ์งานขึ้นนี้ นอกจากจะเป็น ฝ่ายที่ให้หนังสือพิมพ์ได้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการพิมพ์กระดาษแบบฟอร์มคำสั่ง กระดาษจดหมาย เวียน ฯลฯ ที่ต้องใช้ในสำนักงานทุกๆ วันแล้ว ฝ่ายพิมพ์งานขึ้นนี้ อาจรับงานภายนอกมาพิมพ์เป็นการ หารายได้เสริมให้แก่หนังสือพิมพ์ เช่น รับทำหนังสือเล่ม (Pocket Books) ต่างๆ

3. ฝ่ายผลิต (Mechanical Department) ฝ่ายผลิตเป็นหน่วยงานที่รับหน้าที่ต่อจากกอง บรรณาธิการและฝ่ายโฆษณา โดยนำต้นฉบับจากทั้งสองหน่วยงานมาดำเนินการทางด้านเทคนิค นับตั้งแต่เรียงพิมพ์ข้อความในต้นฉบับ ถ่ายเพลท ตบแบบแม่พิมพ์ และพิมพ์เป็นรูปเล่ม แล้วห่อส่ง สारส่งสายส่งหนังสือพิมพ์นำออกวางตลาดต่อไป

การบริหารงานด้านสื่อสารมวลชนแตกต่างจากการบริหารธุรกิจอื่น เนื่องจากการนำองค์กร ให้อยู่รอดได้ต้องสามารถรักษาคุณภาพของจรรยาบรรณของสื่อ ไปพร้อมกับการแสวงหากำไร

สูงสุดในการดำเนินธุรกิจ การบริหารงานหนังสือพิมพ์นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ในด้านผลิตหนังสือพิมพ์ ภายใต้อัตลักษณ์วารสารศาสตร์และจรรยาบรรณวิชาชีพแล้ว ยังต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างดีด้วย

4. การบริหารงานสำนักงาน พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญต่อกระบวนการทางการบริหารงานหนังสือพิมพ์ หลายประการ อาทิ เช่น รูปแบบและการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ปรัชญาการทำงานของคนในองค์กรการบริหารงานบุคคล การบริหารงานการตลาดและส่งเสริมการขาย การบริหารงานโฆษณา ตราสินค้า และภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

รูปแบบและการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า องค์กรหนังสือพิมพ์มีการจัดองค์กรในรูปแบบคือมีลักษณะที่เจ้าของถือหุ้นส่วนมากและกระจายหุ้นให้กับผู้ถือหุ้นรายอื่น รูปแบบการดำเนินการในลักษณะนี้ก็มีการเรียกประชุมกลุ่มผู้ถือหุ้นในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร หลังจากนั้นเมื่อได้บทสรุปก็ให้ระดับหัวหน้ามารับฟังนโยบายแล้วนำไปปฏิบัติ รูปแบบการจัดองค์กรในลักษณะนี้ได้แก่ หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

ส่วนองค์กรบางแห่งมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะบริษัทมหาชน กระจายหุ้นและเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยจะมีผู้ถือหุ้นทั้งรายย่อยและรายใหญ่แต่ยังคงไว้ว่าผู้ถือหุ้นข้างมากจะต้องเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารองค์กรทั้งนี้เพื่อเอื้อต่อการทำงานขององค์กร นอกจากนี้ก็มีการจัดตั้งคณะกรรมการต่างๆ ขึ้นเพื่อตรวจสอบการทำงานทั้งทางฝ่ายบริหารและกรรมการด้วยกัน องค์กรหนังสือพิมพ์ที่มีการจัดรูปแบบบริษัทในลักษณะนี้ได้แก่ บริษัทมติชน จำกัด มหาชน

สำหรับการพัฒนาองค์กรและขยายธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่จะมีการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะในส่วนของหนังสือพิมพ์เฉพาะทาง ซึ่งมีทั้งในแบบลงทุนข้ามสื่อและลงทุนในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับสื่อ

องค์กรหนังสือพิมพ์บางแห่งมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์เครือข่ายที่บริษัทแม่เป็นเจ้าของข้ามสื่อ (Cross-Media Ownership) หรือสื่อหลายประเภทหรืออยู่ในรูปการรวมกิจการหลายประเภท (Media Conglomerates) โดยบริษัทที่เป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์นั้นจะเป็นเจ้าของธุรกิจอื่นๆ ด้วย เช่น บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มีเครือข่ายสิ่งพิมพ์ และนิตยสาร เช่น

หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ หนังสือพิมพ์ข่าวสด พร้อมตั้งศูนย์ข้อมูลมติชน ให้บริการระบบหนังสือพิมพ์ออนไลน์ ภายใต้เว็บไซต์ <http://mic.matichon.co.th> อีกด้วย

2.3 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ

รองศาสตราจารย์ อุดมย์ จาตุรงคกุล ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจว่า เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหาร หน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic business unit-SBU) แต่ละแห่งต้องทำกระบวนการวางแผนดังกล่าวมีขั้นตอนดังนี้

- วิเคราะห์ภารกิจของธุรกิจ
- วิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก (โอกาส และภัย)
- วิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน)
- การวางเป้าหมาย
- การวางกลยุทธ์
- การวางโปรแกรมรับกลยุทธ์
- ขั้นตอนปฏิบัติการ
- ปฏิริยาตอบกลับ และการควบคุม

ตามที่กล่าวมาสามารถพิจารณาถึงขั้นตอนแต่ละขั้นตอนนี้

ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) แต่ละหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic business unit-SBU) มีภารกิจโดยเฉพาะภายใต้ภารกิจหลักของบริษัท โดยต้องกำหนดความมุ่งหมายของธุรกิจให้มีความเฉพาะเจาะจง เช่น บริษัทจะมุ่งวางเป้าหมายของธุรกิจให้มีความเฉพาะเจาะจง เช่น บริษัทจะมุ่งวางเป้าหมายที่อินเทอร์เน็ต สำหรับหนังสือพิมพ์ และมุ่งเน้นการนำเสนอความชำนาญทางเทคโนโลยีทางไปสู่อุตสาหกรรมต่างๆ เท่านั้น

อีกทั้งอาจทำข้อความของธุรกิจ (Mission Statements) แยกกันโดยสามารถแยกเป็นภารกิจ สำหรับการใช้จ่ายความพยายามทางการตลาด หรือเพื่อใช้เป็นปรัชญาสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้า หรือใช้เป็นปรัชญาสำหรับพนักงาน หรือเพื่อการอื่นทั้งหมดแสดงให้เห็นได้ ดังนี้

การตลาด เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดประจำปี 5% แต่หลังจากการใช้โครงการส่งเสริมตลาด และการตลาดที่สร้างสรรค์ และคิดขึ้นมาใหม่เสมอ

บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว และให้คำแนะนำและทำทุกอย่างเพื่อนำความพอใจสู่ลูกค้า

พนักงาน พัฒนาให้เกิดความภูมิใจในความเป็นเจ้าของ และพนักงานทุกคนมีความพอใจในงานในระดับสูง โดยมีฝึกรอบรม ให้การยอมรับ ให้รางวัล และกระจายอำนาจให้เพื่อเป็นการประกันว่า ทุกคนจะสร้างความพอใจให้ลูกค้าทุกราย

ข้อความของภารกิจของธุรกิจนี้จะทำผู้บริหาร หน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (SBU) ทุกรายพร้อมที่จะดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนปฏิบัติตามแผนด้วย

การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก (การวิเคราะห์โอกาส และภัย) เมื่อสร้างข้อความเกี่ยวกับภารกิจแล้ว ผู้จัดการหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ(SBU) ก็จะทราบภาวะแวดล้อมที่ตนจะต้องศึกษาตรวจสอบเพื่อปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมาย เช่น ต้องคอยดูอัตราความเจริญเติบโตของตลาดเป้าหมาย สุขภาพทางการเงินของตลาดเป้าหมาย คู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือรายใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาด การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ กฎหมายที่อาจกระทบต่อการออกแบบสินค้า หรือการตลาด กล่าวโดยทั่วไป คือ หน่วยธุรกิจต้องตรวจสอบพลังของสิ่งแวดล้อมมหภาคจากภายนอก (ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม) และผู้ที่ประกอบกันเป็นสิ่งแวดล้อมจุลภาค (ลูกค้า คู่แข่งขัน) ที่กระทบต่อความสามารถในการทำกำไรแต่ละหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจควรตั้งระบบสืบข่าวทางการตลาด เพื่อคอยดูแนวโน้มการพัฒนาที่สำคัญๆ เพื่อที่จะระบุโอกาส และภัย

ก. โอกาส (Opportunities) การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอกสามารถทำให้ธุรกิจเห็นโอกาสที่จะทำให้อัตราการเติบโตของกิจการวางแผนกลยุทธ์ โอกาสทางการตลาดเป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการของผู้ซื้อที่ทำให้บริษัทสามารถดำเนินการได้อย่างมีกำไร โอกาสแบ่งพิจารณาได้ตามความน่าสนใจ และความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ สินค้าบางตัวเป็นที่ต้องการของตลาดเป้าหมาย เพราะมีความเหมาะสมเจาะกับความต้องการของลูกค้า ตรงกันข้ามกับสินค้าที่ว่าดีมีคุณภาพสูงกลับมีคู่แข่งจำนวนมาก และมีโอกาสน้อย

ข. ภัย (Threat) เช่นเดียวกับโอกาส การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก อาจทำให้สามารถรับภัยที่บริษัทพบ และวางแผนป้องกันได้ เพราะถ้าไม่มีปฏิกิริยาทางการตลาดในลักษณะ “ตั้งรับ” บางครั้งผลของมันอาจจะนำไปสู่การสูญเสียยอดขาย และกำไร ภัยคู่กับความรุนแรง และ

โอกาสที่จะเกิด ที่เห็นได้ชัดก็คือ ความรวดเร็วของปฏิกิริยาตอบโต้ของกลุ่มแข่งที่มีโอกาส ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อ ก. ที่ควรมีแผนวางไว้ล่วงหน้าที่จะจัดการกับภัย

การวิเคราะห์โอกาส และภัยที่มีต่อหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (SBU) ใดก็ตาม ทำให้เห็นความน่าสนใจของธุรกิจและอาจแบ่งธุรกิจได้ดังนี้

- | | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| 1. Ideal business | โอกาสสำคัญมีสูง และภัยที่สำคัญมีต่ำ |
| 2. Speculative business | โอกาส และภัยที่สำคัญมีสูงทั้งสองอย่าง |
| 3. Mature business | โอกาสสำคัญมีต่ำ และภัยก็มีต่ำ |
| 4. Troubled business | โอกาสมีต่ำ และภัยมีสูง |

การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายใน (การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง) เป็นการวิเคราะห์หาความสามารถที่จะไปสู่ความสำเร็จ ธุรกิจแต่ละที่ที่ต้องการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งภายในเป็นระยะๆ ทั้งจุดอ่อน จุดแข็งทางการตลาดทางการเงิน การผลิต และการจัดองค์การ

การวางเป้าหมาย (Goal Formulation) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและภัยของบริษัท ซึ่งเรียกว่า SWOT analysis เมื่อบริษัท ได้จัดทำวิเคราะห์ SWOT แล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การสร้างเป้าหมายเฉพาะสำหรับแผนระยะหนึ่ง ขั้นตอนนี้ คือ การวางเป้าหมาย เป้าหมายจะอธิบายถึงวัตถุประสงค์ที่มีความเฉพาะเจาะจงในด้านความสำคัญ และเวลา ถ้าสามารถเปลี่ยนวัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายที่วัดได้ จะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับการวางแผน การประยุกต์ใช้แผน และการควบคุมของฝ่ายบริหาร

มีธุรกิจเพียงไม่กี่รายที่มีวัตถุประสงค์เพียงรายการเดียว ซึ่งหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจส่วนมากมีวัตถุประสงค์หลายรายการใช้ผสมกันไปรวมทั้งความสามารถในการทำกำไร ความเติบโตของยอดขาย การปรับปรุงส่วนครองตลาด การจัดการกับภัย การสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ชื่อเสียง ฯลฯ หน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ จะสร้างวัตถุประสงค์เหล่านี้ขึ้นเป็น “ชุดของวัตถุประสงค์” และบริหารตามวัตถุประสงค์เหล่านี้ (Management by Objectives-MBO) โดยเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้

1. ต้องมีการจัดการกับวัตถุประสงค์ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากสำคัญมากที่สุด เรื่อยไปจนถึงสำคัญน้อยที่สุด อาจทำได้โดยการจัดกับวัตถุประสงค์ที่กว้างก่อน เช่น หาผลตอบแทนจากการลงทุน แล้วจึงค่อยจัดการกับวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น ทำกำไรสูงสุด

2. ถ้าเป็นไปได้วัตถุประสงค์จะต้องแสดงในเชิงปริมาณ เช่น เพิ่มอัตราผลตอบแทนในการลงทุนเป็น 15 % ภายใน 2 ปี

3. วัตถุประสงค์จะต้องสามารถปฏิบัติได้ จะต้องเกิดจากการวิเคราะห์โอกาส และจุดแข็งของ SBU ไม่ใช่เกิดจากความปรารถนาของคนบางคน

4. วัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้อง “สอดคล้องต้องกัน” เป็นไปไม่ได้ที่จะทำยอดขายและกำไรสูงที่สุดพร้อมๆ กัน

นอกจากนั้นยังจะต้องทำอย่างใดอย่างหนึ่ง “แลกกัน” ระหว่างกำไรระยะสั้น กับระยะยาวเจาะตลาดปัจจุบันอย่างมากกับพัฒนาตลาดใหม่เป้าหมายกำไร กับเป้าหมายไม่ต้องการกำไร เจริญเติบโตสูงกับภัยต่ำ ฯลฯ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์แต่ละอย่างใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแตกต่างกัน

การวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติ (Game Plan) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ธุรกิจแต่ละแห่งต้อง “ปรับ” กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคนที่ Michael Porter ได้แนะนำกลยุทธ์ไว้เป็น 3 ประเภท คือ

ก. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) มีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด เพื่อสามารถทำให้ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง และมีส่วนครองตลาดมากกว่า บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องเป็นเลิศทางวิศวกรรม การจัดซื้อ การผลิตและการแจกจ่ายตัวสินค้า

ข. การทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiation) โดยกลยุทธ์นี้ ธุรกิจมุ่งที่จะปฏิบัติการณ์ให้เหนือกว่าผู้อื่นเพื่อผลิตคุณประโยชน์ต่างๆ ที่ลูกค้าในตลาดส่วนใหญ่มองเห็นคุณค่า เช่น บริษัทพยายามเป็นผู้นำด้านการให้บริการ ผู้นำด้านสุขภาพ ผู้นำด้านสไตล์สินค้า ผู้นำด้านเทคโนโลยี ฯลฯ บริษัทไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำทุกด้านที่กล่าวมานี้ บริษัทสร้างความแข็งแกร่งเพื่อเป็นข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากคุณประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมากกว่านั้น เช่น บริษัทที่เป็นผู้นำด้านคุณภาพจะซื้อแต่ชิ้นส่วนประกอบที่ดีที่สุด ประกอบด้วยความชำนาญสูงสุด ตรวจสอบสินค้าละเอียดถี่ถ้วน เป็นต้น

ค. มุ่งที่ตลาดส่วนเล็ก (Focus) ธุรกิจมุ่งเฉพาะกับตลาดส่วนที่แคบๆ หนึ่งส่วนหรือมากกว่านั้น แทนที่จะไปสู่ตลาดใหญ่ บริษัทรู้ความต้องการของตลาดส่วนนี้เป็นอย่างดี และใช้วิธีการเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับส่วนที่เป็นเป้าหมายบางบริษัท เช่น บริษัทที่มีความสามารถในการ

ออกแบบผลิตภัณฑ์อาจใช้วิธีการทำให้เกิดความแตกต่างกับส่วนเป้าหมายนี้ได้เช่นกัน สรุปแล้วถ้าเป็นผู้นำด้านต้นทุน บริษัทก็จะใช้กลยุทธ์ Focused differentiation strategy อย่างบริษัท Harley-Davidson ผลิตเฉพาะแตรมอเตอร์ไซค์ขนาดใหญ่ให้ตลาดบางส่วน

การวางโปรแกรมรับกลยุทธ์ (Program Formulation) เมื่อหน่วยธุรกิจเลือกกลยุทธ์ได้แล้วงานขั้นต่อไปก็คือ การวางโครงการสนับสนุนกลยุทธ์ ถ้าธุรกิจเลือกที่จะเป็น “ผู้นำทางเทคโนโลยี” ก็จะต้องวางแผนวางโปรแกรมที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับฝ่ายวิจัย และพัฒนา รวบรวมสติปัญญาทางเทคโนโลยีพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ฝึกอบรมพนักงาน สร้างโฆษณาเพื่อสื่อสารการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีแก่ตลาดเป้าหมาย เป็นต้น

การปฏิบัติการ (Implementation) กลยุทธ์ที่ชัดเจนรวมกับโปรแกรมสนับสนุนกลยุทธ์จะไร้ผล ถ้าบริษัทไม่อาจนำไปปฏิบัติการได้ ในความเป็นจริงแล้วกลยุทธ์เป็นเพียงแต่องค์ประกอบอย่างเดียวในองค์ประกอบ 7 ประการ ในการที่จะทำให้เกิดการเป็นบริษัท ซึ่งได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นส่วนสำคัญเกี่ยวกับแผนที่ใช้ในการชี้ทิศทางของบริษัท แต่เป็นองค์ประกอบ 1 ใน 7 ประการเท่านั้น แม้กลยุทธ์นี้จะดีที่สุด แต่ก็ไม่อาจจะใช้ได้ ถ้าไม่ได้นำไปใช้ร่วมกันเป็นอย่างดีกับองค์ประกอบอื่น

2. โครงสร้าง (Structure) การจัดองค์การ นโยบาย วิธีปฏิบัติ โดยทำเป็นกระบวนการเพื่อการตัดสินใจ และปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก

3. ระบบ (Systems) ระบบควบคุมทั้งกระบวนการตัดสินใจที่เกิดจากข่าวสารทางการบริหารอย่างพร้อมมูล มีระบบผู้เชี่ยวชาญสนับสนุน ระบบสนับสนุนการตัดสินใจอิงคอมพิวเตอร์ และระบบข่าวสารทางการตลาด

4. สไตล์ของพนักงาน (Style) หมายถึง วิธีทางที่พนักงานใช้ในการคิด และก่อพฤติกรรม

5. พนักงาน (Staff) หมายถึง การที่บริษัทจ้างคนที่มีความสามารถ ฝึกอบรม และจูงใจพนักงานได้ดี และมอบหมายงานที่ถูกต้องแก่บุคคลเหล่านี้

6. ความชำนาญของพนักงาน (Skills) หมายถึง การที่บริษัททำให้พนักงานรู้วิธีการปฏิบัติงาน และมีการประดิษฐ์เทคนิคในการทำงานใหม่ๆ ขึ้นมาอยู่เสมอ

7. การมีค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) บริษัทที่มีค่านิยมร่วมกัน เมื่อพนักงานใช้ค่านิยม ชีวทัศน์ของพฤติกรรม และใช้ภารกิจ (Mission) อย่างเดียวกัน

Feedback และการควบคุม ในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ บริษัทต้องการรู้ผลของการ ปฏิบัติ และต้องการตรวจสอบของการพัฒนาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม ทั้งที่เป็นสิ่งแวดล้อม ภายใน และภายนอก สิ่งแวดล้อมบางอย่างมีความ “คงตัว” อยู่หลายปี บางอย่างเติบโตช้าๆ และ ทำนายได้ แต่บางอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคาดคะเนไม่ได้ บริษัทจะต้องทบทวน และ “ปรับ” การปฏิบัติงาน โปรแกรม กลยุทธ์ หรือแม้กระทั่งวัตถุประสงค์

2.4 แนวคิดการหลอมรวมสื่อ

สำหรับแนวคิดการหลอมรวมสื่อ โดย Thomas Friedman (The World is Flat อ้างถึงใน ชลิต ลิ้มปนะเวช http://www.businesssthai.co.th/content.php?data=411315_Marketing, 7 มิถุนายน 2550) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 นี้ว่า เป็นยุคของ Convergence ซึ่งมี อยู่ด้วยกัน 3 ตัวคือ

Convergence I หมายถึง การผสมผสานรวมกันของ เทคโนโลยี workflow software และ hardware ดังตัวอย่างเช่น การที่บริษัทโคนิก้ามินอลต้า (Konica Minolta) สามารถผลิต เครื่องมือที่สามารถสแกนภาพ ส่งอีเมลล์ พิมพ์งาน ส่งแฟกซ์ และถ่ายเอกสารได้ในเครื่องเดียวกัน (เครื่องนี้มีชื่อว่า Bizhub)

ผลกระทบสำคัญของ Convergence I นี้คือการเกิดขึ้นของสังคมเศรษฐกิจของโลกไร้พรมแดน ที่มีระบบอินเทอร์เน็ตเป็นตัวขับเคลื่อน ส่งผลให้เกิดการร่วมมือกัน (ทั้งการแบ่งปัน ความรู้ และการทำงาน) ของปัจเจกบุคคลหลากหลายรูปแบบ ได้ในเวลาเดียวกัน (real time) โดยปราศจากอุปสรรคทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ ระยะเวลา หรือกระทั่ง (ในอนาคตอันใกล้) ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร นี่คือนวัตกรรมที่ชัดเจนประการหนึ่งที่ว่าโลกกำลังแบนลง

Convergence II หมายถึง การนำการผสมผสานของเทคโนโลยี (convergence I) มาประยุกต์เข้ากับวิธีการทำงาน ทำให้เกิดวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่เพิ่มผลิตภาพ (productivity) สูงขึ้น ซึ่งทั้งการพัฒนาเทคโนโลยี และวิธีการทำงานต่างก็มีส่วนเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน นั่นคือ วิธีการทำงานใหม่ๆ สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้มากขึ้น

ในขณะที่เทคโนโลยีก็มีส่วนช่วยให้เกิดวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้หลากหลายขึ้น สายการบังคับบัญชา (chain of command) สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้เปลี่ยนแปลงจากแนวตั้ง (Vertical Line) ที่เน้นการสั่งการและการควบคุม (command and control) ไปเป็นแนวนอน (Horizontal Line) ที่เน้นการร่วมมือกัน (connect and collaborate) มากขึ้น

Convergence III หมายถึง คือการที่ประชากรในประเทศต่างๆ เช่น จีน อินเดีย รัสเซีย ยุโรปตะวันออก ลาตินอเมริกา และเอเชียกลาง รวม 3 พันล้านคน มีโอกาสร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้ง่ายขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นเมื่อพิจารณาทั้ง 3 ประสาน (triple convergence) ร่วมกันแล้วจะพบว่า โลกปัจจุบันมีสิ่งกีดขวาง ในการดำเนินกิจกรรมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมน้อยลง ทำให้ประชากรจากส่วนต่างๆ ของโลกที่แต่เดิมมีโอกาสน้อยกว่า ประชากรของประเทศอุตสาหกรรมดั้งเดิม มีโอกาสแข่งขันในเวทีโลกมากขึ้น โดยอาศัย

กระบวนการ การร่วมมือกันและเทคโนโลยี ซึ่งนับเป็นแรงสำคัญที่มีส่วนกำหนดลักษณะของสังคมเศรษฐกิจของโลก ในศตวรรษที่ 21

แต่การหลอมรวมสื่อที่จะกล่าวถึง ณ ที่นี้ สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการนำเอาเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน และสามารถหลอมรวมการบริการเข้าด้วยกันได้ ตัวอย่างเช่น การหลอมรวมของเทคโนโลยีด้านการแพร่ภาพและกระจายเสียงกับเทคโนโลยีโทรศัพท์ จะทำให้ผู้บริโภคสามารถฟังเพลงหรือวิทยุ รับชมโทรทัศน์ผ่านอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีการหลอมรวมของการบริการด้านบันเทิงกับบริการสารสนเทศกลายเป็น “การบริการสารสนเทศเพื่อความบันเทิง” (infotainment) ทั้งนี้หากวิเคราะห์ตามลักษณะของเครือข่ายแล้วสามารถ จำแนกการหลอมรวมด้านบริการออกตามลักษณะของเครือข่ายต่างๆ ได้ดังนี้

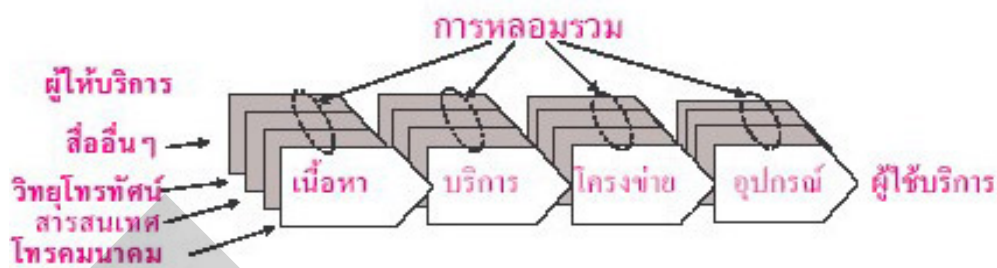
1. เครือข่ายโทรคมนาคม ความสามารถทางเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อได้ทั้งสายทองแดง สายเคเบิล โทรศัพท์แบบไร้สาย หรือแม้กระทั่งผ่านดาวเทียม ทำให้มีทางเลือกสำหรับการเชื่อมต่อได้มากขึ้น รวมกับความก้าวหน้าของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแล้วจึงก่อให้เกิดการให้บริการที่หลากหลาย เช่น การบริการในรูปแบบของโทรศัพท์ผ่านอินเทอร์เน็ต (VoIP) เป็นต้น

2. เครือข่ายวิทยุและโทรทัศน์ เครือข่ายในรูปแบบนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้บริการในรูปแบบของความบันเทิง เมื่อเครือข่ายนี้สามารถเชื่อมต่อไปยังเครือข่ายอินเทอร์เน็ต แล้วทำให้เกิดการบริการในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น การฟังเพลง/วิทยุผ่านอินเทอร์เน็ต การรับชมโทรทัศน์

ผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยการรับชมโทรทัศน์ผ่านอินเทอร์เน็ตนั้น ต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารที่กว้างและมีความเร็วสูง (high speed) เพราะการให้บริการแบบนี้จะอยู่ในรูปแบบของการรับชมแบบสด หรือแบบReal-Time หากช่องทางการสื่อสารมีความกว้างของช่องสัญญาณการสื่อสารไม่เพียงพอแล้วจะทำให้คุณภาพของการรับชมไม่ดีพอ

3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากการที่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายขนาดใหญ่ที่มีผู้ใช้งานอยู่มากมายทั่วโลกนั้น ทำให้เกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างมากมาย ทั้งยังมีการบริการที่หลากหลาย เช่น การรับส่งข้อมูลระยะไกลผ่านเครือข่าย การรับส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งการศึกษาทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ตหรือ e-Learning เป็นต้น ซึ่งการศึกษาทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ตนี้อาจเป็นการส่งข้อมูลในรูปแบบของภาพ เสียง และภาพเคลื่อนไหว ซึ่งอาจต้องอาศัยศักยภาพของอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง

สำหรับในประเทศไทยแล้วนั้น แนวโน้มการ Convergence มีมานานแล้ว ตั้งแต่เทคโนโลยีการสื่อสารตั้งแต่เปลี่ยนโทรศัพท์พื้นฐานเป็นมือถือ และในวันนี้ จะเห็นได้ว่ามีบริการ Skype สำหรับโทรศัพท์ผ่านอินเทอร์เน็ตบนพีซี ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจน โดยมีการรวมไว้ 3 ด้านในด้านอุปกรณ์ โทรศัพท์มือถือในปัจจุบันก็มีการรวมเอาอุปกรณ์อื่นๆ มาไว้ด้วยกัน เช่น กล้องดิจิทัล พีดีเอ ถือว่าเป็นการประสานแบบไร้รอยต่อ (Seamless Technology) และอุปกรณ์สื่อสารใหม่ๆ จะใช้งานความถี่ได้หลากหลาย นอกจากนี้ยังเป็นที่ยืนยันว่า อินเทอร์เน็ตนั้นเป็นตัวกลางสำคัญในการหลอมรวม หรือ Convergence ของสื่อโทรคมนาคม สารสนเทศ และวิทยุโทรทัศน์เข้าด้วยกัน ซึ่งจะพลิกโฉมหน้ารูปแบบการติดต่อสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนแหล่งบันเทิงต่างๆ และนำมาซึ่งบริการหลากหลาย และนำมาซึ่งความสนใจของผู้ประกอบกิจการโทรคมนาคมทั่วโลก เพราะเป็นช่องทางใหม่ในการขยายบริการได้หลากหลายขึ้น และสามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมได้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะของการหลอมรวมสื่อ

2.4.1 ลักษณะของการหลอมรวมสื่อ

แนวโน้มของการหลอมรวมสื่อ โทรคมนาคม สารสนเทศ วิทยุโทรทัศนและสื่ออื่นๆ นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ดังนี้คือ

การหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content)

การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services)

การหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels)

การหลอมรวมของอุปกรณ์ผู้ข่าย (Convergence of end user terminals/consumer devices)

การหลอมรวมกันของสื่อต่างๆ นั้นเกิดจากแรงขับเคลื่อนสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งทำให้สามารถรับส่งสัญญาณเสียง ข้อมูล ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว แบบหลอมรวมไปพร้อมๆ กันบนโครงข่ายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การหลอมรวมของสื่อ โทรคมนาคม สารสนเทศ และวิทยุโทรทัศนในรูปแบบของสื่อดิจิทัลนี้ จะนำมาซึ่งบริการใหม่ๆ อันหลากหลาย อาทิ บริการให้เลือกชมรายการ โทรทัศน์หรือภาพยนตร์ หรือรับฟังรายการวิทยุผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ บริการประชุม หรือการศึกษาทางไกลซึ่งผู้เข้าร่วมประชุม หรือผู้สอนและผู้เรียนสามารถพูดคุยและแลกเปลี่ยนไฟล์ข้อมูลตลอดจนภาพเคลื่อนไหวได้อย่างฉับพลัน (real time/ interactive) และบริการร้านค้าเสมือนจริง (visual store)

ผู้ซื้อสามารถเข้าชมเว็บไซต์ของร้านค้า พร้อมๆ กับพูดคุยกับพนักงานขาย และรับชมการสาธิตการใช้งานของสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งการหลอมรวมกันของบริการ โทรคมนาคม สารสนเทศ และวิทยุโทรทัศนดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลให้เกิดการหลอมรวมกันของ

อุปกรณ์ลูกข่าย อาทิ โทรศัพท์มือถือนอกจากจะใช้ติดต่อสื่อสารพูดคุยแล้ว ยังสามารถใช้รับส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และใช้รับฟังรายการวิทยุ รับชมโทรทัศน์ หรือภาพยนตร์ตามความต้องการในลักษณะ video on demand ได้ด้วย หรือเครื่องรับโทรทัศน์จะถูกออกแบบให้สามารถใช้เป็นอุปกรณ์เชื่อมต่อสู่อินเทอร์เน็ตได้ด้วยเป็นต้น

ด้วยเหตุนี้เองโลกของการหลอมรวมสื่อ (Convergence) ก็ได้เข้ามามีบทบาทในธุรกิจต่างๆ รวมถึงผู้บริโภคด้วย ดังจะเห็นได้จากปัจจุบัน มีการขยายตัวของการใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยมากขึ้น ด้วยความเร็วของอินเทอร์เน็ตจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริโภคสามารถรับชมสื่อออนไลน์ทุกประเภทจากทั่วโลกได้อย่างง่ายดายผ่านอินเทอร์เน็ตที่อยู่บนบรอดแบนด์ การสื่อสารเช่นนี้ทำให้โลกเสมือนลดจากขนาดเล็กเป็นขนาดจิ๋ว โดยกลไกคือคนทุกคนและทุกกลุ่มที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี (plug and play) และร่วมในกระแสโลกาภิวัตน์นี้ได้โดยไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มอีกต่อไป ทั้งยังได้ถูกนำมาใช้ในธุรกิจสื่อสารมวลชนเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งหรือเจ้าตลาด

โดยสภาพลักษณะความทันสมัยในสายตาของผู้บริโภคทั้งหลาย เพื่อความนิยมของผู้บริโภค และเพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับผู้บริโภคได้ตรงจุดและหลากหลายมากขึ้น ทำให้เกิดช่องทางของสื่อออนไลน์ในประเทศไทยผ่านโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ฯลฯ ในประเทศไทยเพิ่มขึ้น และยังมีอัตราในการเพิ่มช่องทางเหล่านี้มากขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต

ในมุมมองของประเทศที่พัฒนาแล้วการหลอมรวมกันของสื่อโทรคมนาคม สารสนเทศ และวิทยุโทรทัศน์นั้น จะเพิ่มช่องทางในการแข่งขันของผู้ประกอบการให้สามารถขยายบริการจากตลาดหนึ่งไปสู่อีกตลาดหนึ่งได้ โดยใช้โครงข่ายที่ตนมีอยู่เดิม สำหรับประเทศกำลังพัฒนานั้น แนวโน้มของการหลอมรวมสื่อดังกล่าว ยังถือเป็นโอกาสสำคัญที่จะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและสารสนเทศของประเทศอย่างก้าวกระโดด ไปสู่ระบบที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนชนบทหรือพื้นที่ที่ปัจจุบันยังไม่มีโครงข่ายโทรคมนาคม และสารสนเทศเข้าไปถึง ด้วยการสนับสนุนเชิงนโยบายจากรัฐ และผู้กำกับดูแลกิจการโทรคมนาคมของประเทศ ผู้ให้บริการเพื่อความทั่วถึง และเท่าเทียม (universal service provider) เพื่อให้สามารถสร้างโครงข่ายที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย สำหรับรองรับความต้องการในการใช้บริการในปัจจุบัน และในอนาคตได้

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “พัฒนาการและแนวโน้มอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์บริษัทผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)” โดยอัญชิสา พานิชศิริ (2537) ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยที่ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมโฆษณาที่มุ่งงบประมาณซื้อสื่อโฆษณาจำนวนมาก บริษัทผู้จัดการจึงตอบสนองด้วยการออกผลิตภัณฑ์ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และสื่อเฉพาะกลุ่มอีกหลายประเภท เพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมโฆษณาให้สามารถเลือกซื้อสื่อในเครือได้หลากหลาย ครอบคลุมและตรงกับผู้บริโภคเป้าหมาย

งานวิจัย เรื่อง “พัฒนาการและแนวโน้มอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์เดอะเนชั่นกรุ๊ป” โดย ศศิยา วิจิตรจามรี (2538) ได้ผลการศึกษาใกล้เคียงกับงานวิจัยของอัญชิสา พานิชศิริ นั่นคือ ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแนวโน้มพัฒนาการของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

งานวิจัย เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ของบริษัทเนชั่น พับลิชซิ่งกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)” โดยยุวดี มณีกุล (2538) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการมองจากภายในออกมาสู่ภายนอกเป็นสำคัญ โดยพิจารณาตัวผลักดันที่ทำให้องค์การขยายกิจการข้ามสื่อ ซึ่งเรียกปัจจัยภายในทั้งหมดว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ซึ่งผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมเนชั่นเกิดจากการตั้งสมบัตืเพราะความเป็นมาตั้งแต่แรกก่อตั้ง วิธีการทำงานอันเป็นเอกลักษณ์ที่เน้นทำที่เชิงรุกทั้งการนำเสนอข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการด้านการตลาด ผู้นำองค์การเนชั่น ได้แก่ ธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ และสุทธิชัย หยุ่น คือ คนสำคัญที่ประสานความรับผิดชอบและความถนัดในสายงานทำให้องค์การรุกหน้าไปได้ การมีผู้นำสองคนที่คนหนึ่งรับผิดชอบด้านการบริหารอย่างเดียว ทำให้ผู้นำอีกคนหนึ่งลอยตัว และสามารถทำตามหลักการเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพได้เต็มที่ในฐานะนักสื่อสารมวลชนแบบอุดมคติ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมของภาพลักษณ์นี้ เพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อได้

ความแตกต่างของการวิจัยข้างต้น กับ การวิจัยของอัญชิสา พานิชศิริ (2537) และศศิยา วิจิตรจามรี,2538 คือ การมุ่งเน้นความเป็นมาในการดำเนินงานขององค์การ และนำเสนอแนวโน้ม

ของการดำเนินงานในอนาคต โดยใช้คำว่า อุตสาหกรรมสื่อมวลชน และเน้นพิจารณาปัจจัยที่ทำให้ องค์การเนชั่นเดิโต และขยายกิจการสื่อซึ่งสรุปผลว่าเป็นเพราะปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ

ในขณะที่งานวิจัยของยูวดี มณีกุล (2538) ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการข้ามสื่อ โดยเฉพาะปัจจัยภายในอันได้แก่วัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการข้ามสื่อของกลุ่ม เดอะเนชั่น

สำหรับงานวิจัย “การเป็นเจ้าของข้ามสื่อและผลกระทบ: วิเคราะห์จากกลุ่มเดอะเนชั่น” ของ จักรกฤษ เพิ่มพูน (2540) มุ่งเน้นศึกษาผลกระทบในด้านต่าง ๆ จากการข้ามสื่อของกลุ่ม เดอะเนชั่น จากปี พ.ศ.2534 จนถึงปี พ.ศ.2539 ซึ่งเป็นปีที่บริษัทประกาศแนวทางธุรกิจ “ข้ามสื่อ” อย่างเต็มรูปแบบ ในนามบริษัทเนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

งานวิจัยเรื่อง การกำหนดนโยบายขององค์กร และลักษณะการรายงานข่าวผ่านอินเทอร์เน็ต (WWW) ของสื่อมวลชนไทย โดย กิตติพงษ์ ไทยเจริญ (2541) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสื่อมวลชน ไทยกำหนดนโยบายให้ความสำคัญกับการรายงานข่าวผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ซึ่งศึกษา และ พัฒนาใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่ออีกช่องทางหนึ่งในการเผยแพร่ข่าวและข้อมูล ในขณะที่เดียวกันก็ทดลอง แนวทางการสร้างรายได้จากการจัดทำเนื้อหาบนอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะการขายพื้นที่โฆษณา ที่ ผ่านมาการจัดทำอินเทอร์เน็ตเพื่อประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรในด้านความทันสมัยเท่านั้น

นอกจากนี้ การรายงานข่าวและข้อมูลใช้เนื้อหาจากสื่อหลักเพื่อขึ้นอินเทอร์เน็ต โดย ไม่ได้ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับคุณลักษณะการนำเสนอทางสื่ออินเทอร์เน็ต แต่ในอนาคตองค์กร สื่อมวลชนไทยจะพัฒนาการนำเสนอเพื่อให้อ่านง่ายและสะดวกแก่ผู้ใช้มากขึ้น รวมทั้งรายงานในขณะเกิดเหตุการณ์ (real time) องค์กรสื่อมวลชนไทยยังมีแนวโน้มพัฒนาใช้ อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อหลักในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ปัจจัยกำหนดความสำเร็จขึ้นกับความ แพร่หลายของการใช้อินเทอร์เน็ตและความมีชื่อเสียงของสื่อหลัก

งานวิจัย เรื่อง แนวโน้มหนังสือพิมพ์ออนไลน์ในประเทศไทย โดยเกรียงไกร ทวีโชค กิจเจริญ (2543) ผลการวิจัย พบว่าผู้อ่านส่วนใหญ่เป็นนักเรียน นักศึกษา ผู้มีการศึกษาสูง ซึ่งสนใจ ข่าวบันเทิง ผู้อ่านพึงพอใจการนำเสนอในเว็บบอร์ด ข่าวด่วน การให้บริการข่าวสารเฉพาะบุคคล และการเป็นชุมชนออนไลน์หนังสือพิมพ์ออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มเติมเนื้อหาจากในฉบับเล่ม และ ใช้สื่อปฏิสัมพันธ์โต้ตอบเพื่อดึงดูดผู้อ่าน ใช้ศักยภาพของอินเทอร์เน็ตเพื่อเสนอข่าวมากขึ้น รวมทั้ง

คำนึงถึงคุณภาพและความน่าเชื่อถือของข่าว รายได้หลักของหนังสือพิมพ์ออนไลน์มาจากการโฆษณา การให้บริการฐานข้อมูล การสมัครเป็นสมาชิก และการให้บริการข่าวสารเฉพาะบุคคล แนวโน้มที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพคือ ทักษะในการจัดการและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เหมาะกับสื่อ

งานวิจัยเรื่อง หนังสือพิมพ์ออนไลน์ฉบับภาษาไทย: แนวคิด การจัดทำ และแนวโน้ม โดย สันศักดิ์ ทองรินทร์ (2543) ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดการจัดทำหนังสือพิมพ์ออนไลน์ฉบับภาษาไทยมาจากการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งในการนำเสนอข่าวสารแก่กลุ่มเป้าหมายใหม่ รวมทั้งการสร้างภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ และเข้าสู่การบริการทางธุรกิจ

การนำเสนอมี 3 รูปแบบ ได้แก่ เสนอเนื้อหาเช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์ฉบับตีพิมพ์บนกระดาษโดยไม่เปลี่ยนแปลง เสนอโดยสรุปจากหนังสือพิมพ์กระดาษ และเสนอแบบผสมผสานระหว่างฉบับกระดาษกับการหาข้อมูลข่าวเอง ต่อมาในปี พ.ศ.2543 ยังคงใช้ข่าวจากแหล่งข่าว และเนื้อหาข่าวเดียวกันกับฉบับตีพิมพ์บนกระดาษ

การจัดทำหนังสือพิมพ์ออนไลน์เริ่มหลังจากที่การทำหนังสือพิมพ์กระดาษเสร็จสิ้นขั้นตอนคือ นำข้อมูลจากกองบรรณาธิการข่าวมาเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ คัดเลือกและเขียนข่าว นำเสนอข่าว ออกแบบนำเสนอ คัดเลือกภาพประกอบ แปลงข้อมูลสำหรับระบบอินเทอร์เน็ตตรวจและแก้ไข

ปัจจัยเสริมในการจัดทำหนังสือพิมพ์ออนไลน์ คือ ใช้เป็นช่องทางการนำเสนอข่าวสารแก่กลุ่มเป้าหมายใหม่ มีความกระชับ รวดเร็ว สามารถพัฒนาเป็นธุรกิจ อุปสรรคได้แก่ ขาดบุคลากรด้านปริมาณและความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

หนังสือพิมพ์ออนไลน์มีแนวโน้มแยกองค์กรออกมา เพื่อให้การทำงานคล่องตัวขึ้น แต่ยังคงใช้ข้อมูลข่าวจากหนังสือพิมพ์เดิม แนวโน้มการเสนอข่าวในลักษณะมัลติมีเดีย เพิ่มปฏิสัมพันธ์ได้ตอบ นำเสนอสรุปข่าวในลักษณะข่าวสั้นทุกชั่วโมง แนวโน้มการพัฒนาตนเองของหนังสือพิมพ์ออนไลน์คือ ใช้แหล่งข่าวจากหนังสือพิมพ์เดิมส่วนหนึ่ง เพิ่มปฏิสัมพันธ์ได้ตอบและบริการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข่าว มีการหาข่าวเองส่วนหนึ่ง ข่าวที่นำเสนอปรากฏเฉพาะเว็บไซต์ ไม่ปรากฏบนหนังสือพิมพ์กระดาษ

งานวิจัย เรื่อง ผลกระทบของหนังสือพิมพ์ออนไลน์ต่อการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ใน
เครือข่าย เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และเครือข่าย มติชน จำกัด (มหาชน) โดย เอก
รัตน์ สาธุธรรม (2545) ผลการวิจัยพบว่า หนังสือพิมพ์กระดาษยังไม่ได้รับผลกระทบจาก
หนังสือพิมพ์ออนไลน์เท่าใดนัก เนื่องจากหนังสือพิมพ์ออนไลน์เป็นเพียงสื่อเสริมช่องทางการ
เผยแพร่ข่าวสารของหนังสือพิมพ์ได้กว้างขึ้น กองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ทั้งสองแบบยัง
ไม่ได้ประสานกันอย่างชัดเจน

เนื้อหาของหนังสือพิมพ์ออนไลน์ได้จากการดึงเนื้อหาข่าวมาจัดหน้าในเว็บไซต์ใน
รูปแบบที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข โดยอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกที่ดูแลระบบคอมพิวเตอร์
และอินเทอร์เน็ตขององค์กร

องค์กรหนังสือพิมพ์เตรียมพร้อมวางแผนรองรับหากคนบริโภคข่าวสารจากหนังสือพิมพ์
ออนไลน์มากขึ้น โดยจะปรับเปลี่ยนในส่วนของกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ นักข่าว เนื้อหาข่าว
และรูปแบบการนำเสนอ

องค์กรจะปรับตัวในทุกส่วนทั้งเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอให้น่าสนใจและน่าอ่าน
มากขึ้น ตลอดจนปรับรูปแบบการกระจายข่าวสารจากหนังสือพิมพ์กระดาษไปยังอุปกรณ์หรือ
เครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เคลื่อนที่ได้ รวมทั้งการใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางหารายได้เสริม
ให้กับหนังสือพิมพ์ฉบับกระดาษ เช่น การขายโฆษณาทางเว็บไซต์ การทำอี-คอมเมิร์ซบนเว็บ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีจุดมุ่งหมายศึกษาพัฒนาการของหนังสือพิมพ์จากจุดที่มีการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ในรูปแบบของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และมีการกระจายธุรกิจจากสื่อสิ่งพิมพ์ไปยังสื่อวิทยุและโทรทัศน์ และมัลติมีเดีย โดยเลือกศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้ กลุ่มที่ 1 องค์กรธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อปี 2531 ภายใต้ชื่อ “บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด” ก่อนจะพัฒนาการ “ข้ามสื่อ” อย่างชัดเจน ในปี 2539 โดยมี 2 สายธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ และ ธุรกิจสื่อกระจายภาพและเสียง กลายเป็นกลุ่มบริษัทมหาชนที่มีการนำสื่อหลากหลายรูปแบบมาเพิ่มมูลค่า ภายใต้ชื่อใหม่ว่า บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

กลุ่มที่ 2 องค์กรธุรกิจครอบครัวที่พัฒนามาเป็นธุรกิจมหาชน โดยมีการพัฒนาการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์หลักๆ คือ หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสาร และหนังสือเฉพาะกิจประเภทต่างๆ ก่อนจะขยายฐานไปยังสื่ออื่นๆ อาทิเช่น ดั้งศูนย์ข้อมูลมดิชน ให้บริการระบบหนังสือพิมพ์ออนไลน์ ภายใต้เว็บไซต์ <http://mic.matichon.co.th> ด้วยรูปแบบข้ามสื่ออย่างเป็นรูปธรรม และเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2532 ภายใต้ชื่อ บริษัท มดิชน จำกัด(มหาชน)

ในการศึกษาเรื่องนี้ ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบของจุดเริ่มต้นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารของหนังสือพิมพ์ “ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ” ระหว่างกลุ่มบริษัทมหาชน อาชีพ และกลุ่มมหาชนที่ยังเป็นอุตสาหกรรมครอบครัว ว่า มีความแตกต่างในการบริหารเพียงใด ในลักษณะใด เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และเข้าใจองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ในยุคหลอมรวมสื่อ

การวิจัยเชิงพรรณนาวิเคราะห์ในเรื่องนี้ ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง และ

โดยสำรวจเอกสารต่าง ๆ (Documentary Research) เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลสำหรับการวิเคราะห์ และอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย
3. ขั้นตอนในการทำวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การวิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ” โดย การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) ศึกษาจากเว็บไซต์หลักเครื่องชั้น ทั้ง www.nationmultimedia.com ของหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น www.bangkokbiznews.com ของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ www.komchadluek, และ www.oknation.net และศึกษาจากเว็บไซต์หลักเครือมติชน ทั้ง www.matichon.co.th ของหนังสือพิมพ์มติชน www.matichonbook.com ของสำนักพิมพ์มติชน เป็นการสำรวจข้อมูลพื้นฐานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหนังสือพิมพ์ เพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ขององค์กรโดยพิจารณาถึงการพัฒนาการ การปรับตัว และกลยุทธ์การบริหารงานโดยรวม เพื่อนำไปสู่การศึกษาวิจัยในประเด็น การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ดังนี้

- 1) ศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ เช่น รายงานการประชุม วารสารขององค์กร จดหมายข่าว และรายงานประจำปีของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด ปี 2552 และรายงานประจำปีของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ปี 2552 เป็นต้น

- 2) ศึกษาจากสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับประชาสัมพันธ์ นิตยสาร และวารสาร เป็นต้น

2. การศึกษาจากการสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหนังสือพิมพ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในหนังสือพิมพ์ของเนชั่นกรุ๊ป และมติชนกรุ๊ป ได้แก่ ผู้บริหาร บรรณาธิการบริหาร ผู้สื่อข่าว เป็นต้น

3.2 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน มีลักษณะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) ที่สามารถตอบปัญหาการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เนชั่นกรุ๊ป

1. นางสาวดวงกมล โชตะนา กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป
2. นายวีระศักดิ์ พงศ์อักษร บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ประสบการณ์ทำงาน 21 ปี บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป
3. ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ) หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ประสบการณ์ทำงาน 12 ปี บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป
4. ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ) หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ประสบการณ์ทำงาน 5 ปี บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย

กลุ่มที่ 2 มติชนกรุ๊ป

1. นางสาวปานบัว บุนปาน รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณาบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
2. นายปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
3. นายสมหมาย ปาริจฉัตต์ รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
4. นายสรกมล อุดุลยานนท์ ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
5. นายปรปต์ บุนปาน ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
6. ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ) หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ประสบการณ์ทำงาน 23 ปี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
7. ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ) หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ประสบการณ์ทำงาน 7 เดือน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

3.3 ขั้นตอนในการทำวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานประจำปี และเว็บไซต์ต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลในปัจจุบัน สภาพปัญหาที่แท้จริงของประเด็นที่ศึกษา
2. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร บรรณาธิการบริหาร ผู้สื่อข่าวขององค์กร หนังสือพิมพ์ทั้ง 2 กลุ่ม ในการขอความอนุเคราะห์ข้อมูล และการให้สัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกรวิจัย
3. เตรียมเก็บรวบรวมข้อมูล โดยติดต่อทางโทรศัพท์ และอีเมลเพื่อนัดหมายขอสัมภาษณ์ โดยเข้าไปดูพื้นที่ปฏิบัติการจริง และแนะนำตัวผู้วิจัย ทำความรู้จักกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งที่บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความคุ้นเคยในเบื้องต้น
4. ผู้วิจัยเข้าพบกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยให้ได้มากที่สุด ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์เอกสารต่างๆ (Documentary Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ เอกสาร ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข่าวประชาสัมพันธ์ การศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ ในเครือเนชั่น เช่น เดอะ เนชั่น คม ชัด ลึก กรุงเทพธุรกิจ เนชั่นแซนแนล mangoTV วิฑูเนชั่น เนชั่นสุดสัปดาห์ ข่าวด่วน เนชั่นโมบายนิวส์ 247 เฟรนด์ โอเคเนชั่น Nation Book กรุงเทพธุรกิจ Bizbook Nation E-jobs Market@nation Nation ecommerce Nation Photo World Film BKK Nation Group วิดีโอ 77ช่อง77จังหวัด และจากเว็บไซต์ ในเครือมติชน เช่น ศูนย์อบรมอาชีพและธุรกิจมติชน สำนักพิมพ์มติชน เส้นทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีชาวบ้าน ศิลปวัฒนธรรม มติชนสุดสัปดาห์ ประชาชาติธุรกิจ ข่าวสด รวมไปถึงสื่อ และสารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องการ

บริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดเบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง

1) ความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

2) การปรับตัว และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล โดยใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยจากเนชั่นกรุ๊ป จำนวน 4 คน และมติชนกรุ๊ป จำนวน 7 คน ที่ครอบคลุมทั้ง ผู้บริหาร บรรณาธิการบริหาร ผู้สื่อข่าวขององค์กรหนังสือพิมพ์ทั้ง 2 กลุ่ม เพื่อให้ทราบถึง

1) การปรับตัว และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

2) แนวทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่

1. ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์
2. แบบสัมภาษณ์ ซึ่งออกแบบคำถามตามประเด็นการวิจัย
3. แบบบันทึกภาคสนาม และสมุดจดรายละเอียด
4. เครื่องบันทึกเสียง

ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นและปัญหาการนำวิจัย และมีการสร้างคำถามการสัมภาษณ์การค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยต่างๆ รวมทั้งแนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับผู้แปรที่นำมาใช้ในการวิจัย โดยแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 แบบ ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัว และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ แนวทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารงาน ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ประเด็นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อ และเป็นอุปสรรคกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

3.6 การวิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มาทำการถอดคำสนทนาจากเครื่องบันทึกเสียงที่บันทึกไว้ พร้อมทั้งนำข้อมูลจากเอกสารที่ได้รวบรวมไว้มาทำการวิเคราะห์ ร่วมกับการใช้กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะจำแนกข้อมูลแต่ละประเด็น ศึกษาความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และทำการตีความข้อมูลทั้งหมดในลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

จากนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัย โดยการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ในรูปแบบการพรรณนาความ (Descriptive Analysis) ในประเด็นที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งสามารถแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ จากรายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์ บริษัท เนชั่น พับลิชซิ่ง กรุ๊ป จำกัด ปี 2552 และรายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ปี 2552

ตอนที่ 2 พัฒนาการ และการปรับตัว ของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

4.1 บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

4.1.1 ตอนที่ 1 ความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ จากรายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์ บริษัท เนชั่น พับลิชซิ่ง กรุ๊ป จำกัด ปี 2552

ผลการวิจัยตอนนี้เป็นการศึกษาถึง ความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากส่วนที่เป็นเอกสาร ได้แก่ ข้อมูลประเภทหนังสือพิมพ์ เอกสารภายใน หนังสือรายงานประจำปี บทความที่เกี่ยวข้อง บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ปัญหาและสภาพในการดำเนินธุรกิจ กับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยจากเครือข่าย จำนวน 4 คน ที่ครอบคลุมทั้ง ผู้บริหาร บรรณาธิการบริหาร ผู้สื่อข่าวขององค์กรหนังสือพิมพ์

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ดำเนินธุรกิจทางด้านข้อมูลข่าวสาร 3 สายธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจสื่อภาพและกระจายเสียง และธุรกิจนิเวศน์ จะมุ่งเน้นที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ที่เป็นธุรกิจหลัก มีสัดส่วนประมาณ 88-90% ของรายได้จากการขายและบริการรวม ที่ตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิต หรือไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ que เปลี่ยนไป โดยได้นำข้อมูลข่าวผ่านทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เผยแพร่สู่ช่องทางใหม่ๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ ไอพีทีวี อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไอพอด MP3 เป็นต้น

โดยภาพรวมของ เนชั่น กรุ๊ป เป็นองค์กรที่ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลัก ที่เริ่มดำเนินการขยายธุรกิจข้ามสื่อ เริ่มต้นตั้งแต่มีหนังสือพิมพ์ The Nation ภายใต้ชื่อ “บริษัท บิสมิเนสตรีวี จำกัด” เริ่มประกอบธุรกิจในปี 2519 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ในปี 2531 บริษัทได้เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท เนชั่น พับลิชซิง กรุ๊ป จำกัด” และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปีเดียวกัน และในปี 2539 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)” ปี 2549 ถึง 2551 บริษัทมีโครงสร้างทางธุรกิจแบ่งเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย 8 สายธุรกิจหลักดังนี้

ก. ประเภทธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ประกอบด้วย

- สายธุรกิจด้านข่าวธุรกิจภาษาไทย
- สายธุรกิจด้านข่าวการบ้านการเมืองทั่วไปภาษาไทย
- สายธุรกิจด้านข่าวภาษาอังกฤษ
- สายธุรกิจด้านกิจกรรมพิเศษและการเป็นตัวแทนขายโฆษณา
- สายธุรกิจด้านเอ็ดดูเทนเมนท์และต่างประเทศ

ข. ประเภทธุรกิจด้านสื่อกระจายภาพและเสียง

ค. ประเภทธุรกิจด้านการพิมพ์

ง. ประเภทธุรกิจด้านการขนส่ง

1) การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาที่สำคัญเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ และการบริหารงาน ในระยะเวลา 3 ปี มีดังนี้

1.1) ด้านเงินทุนของบริษัท

ปี 2550 เดือน กุมภาพันธ์ 2550 บริษัทได้ชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยหุ้นกู้ที่ครบกำหนดไถ่ถอนของ ชุดที่ 1 ที่ออกเมื่อปี 2547 จำนวน 600 ล้านบาท

เดือน เมษายน 2550 ที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นมีมติอนุมัติโอนส่วนเกินมูลค่าหุ้นจำนวน 115,558,105 บาท ชดเชยผลขาดทุนสะสมของบริษัทตามงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 จำนวน 154,221,848 บาท

เดือน มิถุนายน 2550 บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม 140 ล้านบาท เป็น 240 ล้านบาท

เดือน สิงหาคม 2550 บริษัท ได้ลงนามในสัญญาเงินกู้ร่วม จากสถาบันการเงิน 3 แห่ง คือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) วงเงิน 1,870 ล้านบาท เพื่อใช้ชำระคืนหุ้นกู้ที่จะครบกำหนดไถ่ถอน ในเดือน กุมภาพันธ์ 2551 และ กุมภาพันธ์ 2552 รวม 1,000 ล้านบาท และเพื่อวางแผนการชำระเงินกู้ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัท ณ 31 ธันวาคม 2552 คงเหลือเงินกู้รวม 782.25 ล้านบาท

ปี 2551 วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2551 บริษัทได้ชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยของหุ้นกู้ชุดที่ 2 (ทยอยชำระคืนเงินต้น ที่ออกเมื่อปี 2547 มูลค่า 1,000 ล้านบาท) โดยชำระคืนในงวดแรกวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2551 จำนวน 500 ล้านบาท ตามเงื่อนไขกำหนด และในวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2551 ได้มีมติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการอนุมัติให้ไถ่ถอนหุ้นกู้ส่วนที่เหลือ 500 ล้านบาทก่อนกำหนดจากเดิมวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2552 เป็นวันที่ 18 มีนาคม 2551 โดยใช้แหล่งเงิน จากสัญญาเงินกู้ร่วมที่ได้รับจากสถาบันการเงินในเดือนสิงหาคม 2550 ดังนั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทไม่มีหุ้นกู้ค้างชำระอีกต่อไป

วันที่ 30 เมษายน 2551 บริษัทได้จำหน่ายที่ดิน และอาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัท และพื้นที่สำนักงานอาคารเนชั่นทาวเวอร์ ให้กับ บริษัท ช. ชนะอนันตพาณิชย์ จำกัด เป็นเงิน 955 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดภาระหนี้สิน ลดค่าใช้จ่ายทางด้านดอกเบี้ย และค่าใช้จ่ายในการบริหารพื้นที่สำนักงาน

เดือน พฤศจิกายน 2551 บริษัท เนชั่น บิวส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (NBI) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ NMG ได้ จดทะเบียนแปรสภาพจาก บริษัทจำกัด เป็นบริษัทมหาชนจำกัด พร้อมกับเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (NINE)

โดย NINE ได้เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นที่ตราไว้จากเดิมหุ้นละ 100 บาท เป็นมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท และได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 15 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 15 ล้านหุ้น ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นจากเดิม 70 ล้านบาท เป็น 85 ล้านบาท เพื่อสำรองไว้เสนอขายให้กับประชาชนและบุคคลทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO)

ปี 2552 วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2552 บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้มีมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นให้ลดทุนจดทะเบียนจาก 240 ล้านบาท เป็นทุนจดทะเบียน 120 ล้านบาท โดยการลดหุ้นลงจำนวน 12 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท เพื่อชดเชยผลขาดทุนสะสม โดยได้จดทะเบียนลดทุนดังกล่าวกับกระทรวงพาณิชย์แล้วเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2552

วันที่ 20 มีนาคม 2552 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ได้มีมติอนุมัติดังต่อไปนี้

1. อนุมัติแผนการนำ 2 บริษัทย่อย คือ บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (NINE) และ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

2. อนุมัติจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทย่อย 2 บริษัท คือ NINE และ NBC ให้แก่ผู้ถือหุ้นของ NMG ตามสัดส่วน (Pre-emptive Right) เป็นจำนวน 9 ล้านหุ้น และ 20 ล้านหุ้น ตามลำดับ

3. รับทราบการขายหุ้นสามัญเดิมที่ NMG ถือใน NINE และ NBC จำนวนไม่เกิน 14 ล้านหุ้น และ 15 ล้านหุ้น ตามลำดับ พร้อมกับการทำ IPO ของทั้ง 2 บริษัท

หลังจากการที่บริษัทเสนอขายหุ้นเดิมที่ถือในบริษัทย่อย NINE และ NBC พร้อมกับการขายหุ้น IPO ของบริษัทย่อยทั้ง 2 บริษัทแล้ว บริษัทจะถือหุ้นในบริษัทย่อยดังกล่าวจากเดิมถืออยู่ 99.99% เป็น 65.88% และ 61.76% ตามลำดับ

วันที่ 4 พฤษภาคม 2552 บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย จดทะเบียนแปรสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชน ชื่อ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) พร้อมกับได้เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นที่ตราไว้จากเดิมมูลค่าหุ้นละ 10 บาท เป็นมูลค่าหุ้นละ 1 บาท และได้เพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัท จากเดิม 120 ล้านบาท เป็น 170 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 50 ล้านหุ้น เพื่อเสนอขายแก่ประชาชนและ

บุคคลทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) และขายให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของ NMG ตามสัดส่วน (Pre-emptive Right)

วันที่ 19 มิถุนายน 2552 NINE ได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาลในอัตราหุ้นละ 0.50 บาท จำนวน 35 ล้านบาท ซึ่งบริษัทถือหุ้นในสัดส่วน ร้อยละ 99.99% ของทุนที่เรียกชำระแล้ว ได้รับเงินประมาณ 35 บาท

วันที่ 28 ตุลาคม 2552 ถึง 4 พฤศจิกายน 2552 NMG ได้รับเงินจำนวน 43.5 ล้านบาท จากการเสนอขายหุ้น NBC ที่ถืออยู่จำนวน 15 ล้านหุ้น พร้อมกับการขายหุ้น IPO ของ NBC จำนวน 50 ล้านหุ้น ในราคา 2.90 บาท ต่อหุ้น โดย NBC ได้รับเงินจากการขายหุ้น IPO จำนวน 145 ล้านบาท

สำหรับวัตถุประสงค์ของเงินเพิ่มทุนที่ได้รับจากการเสนอขายหุ้นในครั้งนี้ เพื่อขยายการดำเนินงานของ NBC ในโครงการปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ในธุรกิจสื่อโทรทัศน์ให้เป็นระบบดิจิทัล โครงการลงทุนช่องรายการโทรทัศน์ใหม่ โครงการพัฒนาศักยภาพเว็บไซต์ โครงการขยายธุรกิจสู่การเป็นผู้ให้บริการข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์เคลื่อนที่รูปแบบใหม่ๆ และเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของบริษัท ปัจจุบัน NBC มีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 170 ล้านบาท คิดเป็นจำนวนหุ้นสามัญ 170 ล้านหุ้น ในมูลค่าหุ้นละ 1 บาท

สำหรับ NMG ได้รับเงินจากการขายหุ้น NBC ที่ถืออยู่จากการขาย IPO จำนวน 15 ล้านหุ้น ในราคาหุ้นละ 2.90 บาท เป็นเงิน 43.50 ล้านบาท ได้นำไปชำระคืนเงินกู้ระยะยาวของบริษัทแล้วเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2552

เดือน พฤศจิกายน 2552 NBC ได้ประกาศจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลสำหรับผลการดำเนินงานรอบระยะเวลา 9 เดือน ให้กับผู้ถือหุ้นในอัตราหุ้นละ 0.15 บาท รวมเป็นเงิน 25.5 ล้านบาทในวันที่ 25 ธันวาคม 2552 ซึ่ง NMG ถือหุ้นจำนวน 104,999,940 หุ้น ได้รับเงินปันผลเป็นเงินประมาณ 15.74 ล้านบาท ซึ่งเงินดังกล่าวได้นำไปชำระคืนเงินกู้ระยะยาวแล้วตั้งแต่วันที่ 30 ธันวาคม 2552

1.2) ด้านการดำเนินธุรกิจ

ปี 2550 เดือน มกราคม บริษัท เนชั่น เบริโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ได้โอนธุรกิจรายการ วิทยุให้กับ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งถือหุ้น 99.99% เป็นผู้ดำเนินงาน เพื่อปรับโครงสร้างของสายธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน

เดือนมกราคม บริษัท ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด (WPS) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ของ บมจ. เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป (NMG ถือหุ้น 84.50%) ได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนชื่อ บริษัท เกียวโด เนชั่น พรินติ้ง เซอร์วิส จำกัด มีทุนจดทะเบียน 350 ล้านบาท โดย WPS ถือหุ้น 49% และบริษัท ร่วมทุนจากประเทศญี่ปุ่นถือหุ้น โดย Kyodo Printing Co., Ltd ถือหุ้น 49% , San -Mic Trading (Thailand) Co., Ltd ถือหุ้น 2% ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการบริการด้านงานพิมพ์ Commercial Printing อาทิการพิมพ์ magazine และ pocket book ทั้งในและต่างประเทศ แต่ไม่รวมการพิมพ์ หนังสือพิมพ์ ซึ่งยังคงดำเนินการโดย WPS ทั้งนี้ บริษัท เกียวโด เนชั่น พรินติ้ง เซอร์วิส จำกัด เริ่ม ดำเนินงานในเดือน เมษายน 2550

เดือน มกราคม ได้จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทย่อย ชื่อ บริษัท เอ็นเอ็มแอล จำกัด (NML) ซึ่ง NMG ถือหุ้น 99.99% ทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจบริการขนส่ง (Logistic) ทั้ง หนังสือพิมพ์ และ หนังสือ pocket book และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ให้กับ NMG และบริษัทในเครือ รวมทั้งรับงานบริการขนส่งให้กับบริษัทภายนอกด้วย

ปี 2551 วันที่ 4 มีนาคม 2551 บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้เปิดตัว หนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษ Free Sheet ขนาด Compact ฉบับแรกในประเทศไทย ในนาม Daily Xpress เพื่อตอบสนองความต้องการข่าวสาร ของคนรุ่นใหม่ ด้วยรูปลักษณ์ ที่อินเตอร์คัม ตาม กระแสนิยมของสื่อสิ่งพิมพ์ในโลกปัจจุบัน

เดือนพฤศจิกายน 2551 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ได้มีมติให้จัดตั้งบริษัทย่อยใหม่ ชื่อ บริษัท เนชั่น นิวส์ เน็ตเวิร์ค จำกัด (NPN) (NMG ถือหุ้น 99.99%) มีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท เป็นจำนวน 10 ล้านหุ้น หุ้นละ 10 บาท ชำระแล้ว 25% หรือ 25 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความชัดเจนในสายธุรกิจด้านข่าวภาษาอังกฤษ ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลักคือ หนังสือพิมพ์ The Nation และ Nation Junior

เดือนธันวาคม 2551 บริษัท เอ็นเอ็มแอล จำกัด ได้เพิ่มทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ในวันที่ 22 ธันวาคม 2551 จากเดิมที่มีทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท เป็น 10 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยเรียกชำระเต็มมูลค่าแล้ว ซึ่ง NMG ถือหุ้น 99.99%

ปี 2552 บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ปรับโครงสร้างการประกอบธุรกิจเพื่อให้มีความชัดเจน และความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- โอนธุรกิจ New Media จากเดิมที่ดำเนินงานโดย NMG ไปอยู่ภายใต้สายธุรกิจด้านสื่อกระจายภาพและเสียงดำเนินงานโดย NBC

- โอนธุรกิจ Bizbook ซึ่งอยู่ภายใต้สายธุรกิจด้านข่าวธุรกิจภาษาไทย ไปอยู่ภายใต้สายธุรกิจเอ็ดดูเทนเมนท์และต่างประเทศดำเนินงานโดย NINE

- บริษัทได้ปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ Daily Xpress มารวมเป็น section หนึ่งในหนังสือพิมพ์ The Nation เพื่อเพิ่มศักยภาพ และมูลค่าให้กับหนังสือพิมพ์ The Nation

เดือน ตุลาคม บริษัท เนชั่น นิวส์เน็ตเวิร์ค จำกัด (NNN) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ NMG ได้เรียกชำระค่าหุ้นจากเดิม 25% เป็น 50% ปัจจุบันทุนเรียกชำระเป็น 50 ล้านบาท

เดือน ธันวาคม 2552 บริษัท เนชั่น เรดิโอเน็ตเวิร์ค จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ NBC ได้ทำการปิดบริษัทและชำระบัญชีกับกรมพัฒนาการค้ากระทรวงพาณิชย์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2) ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทร่วมปี 2552 มีจำนวน 5 สายธุรกิจ 10 บริษัทร่วม

ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

- บมจ. เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป
- บ. เนชั่น นิวส์เน็ตเวิร์ค จำกัด
- บ. เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (NINE)
- บ. เนชั่น เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (NED)
- บ. เนชั่น เอ็กมอนท์เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด: (NEE)

ธุรกิจกระจายภาพและเสียง

- บ. เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC)
- บ. เนชั่น เรดิโอ เน็ตเวิร์ค จำกัด (NRN)

ธุรกิจให้บริการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

- บ. ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด (WPS)

ธุรกิจให้บริการรับจัดส่งสินค้า

-บ. เอ็นเอ็มแอล จำกัด (NML)

ธุรกิจสื่อการศึกษา

-บ. เนชั่น เอ็ดดูเคชั่น จำกัด (NE)

สำหรับ เนชั่น กรุ๊ป ประกอบธุรกิจให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารครอบคลุมทุกสื่อทุกประเภท เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ แยกตามประเภทธุรกิจของบริษัท โดยบริษัท ยังคงมุ่งเน้นที่จะพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจด้านการเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านทุกๆ ช่องทางและทุกสื่อ เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม และเพิ่มช่องทางในการรับข่าวสารให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยทันกับเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน บริษัทได้แบ่งโครงสร้างการดำเนินงานเป็นสายธุรกิจต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น หนังสือพิมพ์ The Nation เน้นกลุ่มผู้อ่านคนไทยและชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในเมืองไทย ที่ติดตามความเคลื่อนไหวของการเมืองและเศรษฐกิจ, หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เน้นกลุ่มผู้อ่านในกลุ่มภาคธุรกิจ ทั้งเศรษฐกิจระดับมหภาค (Macro) และจุลภาค (Micro), หนังสือพิมพ์คมชัดลึก มุ่งเน้นที่กลุ่มผู้อ่านที่เป็นประชาชนทั่วไป

สื่อโทรทัศน์ (TV) เป็นผู้ผลิตข่าวและรายการสถานีข่าว 24 ชั่วโมงแรกของประเทศไทยในนาม เนชั่นแซนด์ ออกอากาศทางดาวเทียมและเคเบิลทีวี รวมถึงการผลิตร่วมผลิตรายการให้แก่สถานีโทรทัศน์ประเภท Free to air ได้แก่ ช่อง 3,5,9,11 และ TPBS เป็นต้นโดยเสนอการเกาะติดทันข่าว การวิเคราะห์เจาะลึก การอธิบายข่าว และการวิเคราะห์ข่าวที่มองไปข้างหน้า, สื่อวิทยุ (Radio) เป็นสื่อที่นำเสนอข่าวให้ผู้สนใจทางคลื่น FM 90.5 MHz และ FM102 MHz สื่อใหม่ (New Media) การนำเสนอข่าวสารผ่านสื่อใหม่ๆ เช่น Internet Broadband และทางโทรศัพท์มือถือ โดยการส่งข่าวธุรกิจ ข่าวทั่วไปทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษในรูปแบบ SMS MMS และอื่นๆ ตามเทคโนโลยีอำนาจของทุกเครือข่ายภายใต้ชื่อ Nation News on Mobile , และยังผ่านสื่อประเภทบล็อก Oknation.net, Facebook เพื่อให้ประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเผยแพร่สู่สาธารณชน

ด้วยการดำเนินงานของบริษัทที่ครอบคลุมสื่อทุกรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละสื่อและแต่ละธุรกิจมีความชัดเจน คล่องตัว และเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน บริษัทได้ใช้ความพยายามในการจัดโครงสร้างธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร อีกทั้งเป็นการเพิ่มมูลค่าขององค์กรให้แก่ผู้ถือหุ้น การแบ่งธุรกิจออกเป็นสายตามประเภทลูกค้าซึ่ง

สอดคล้องกับสื่อที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารนั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหาร การสั่งการ ผลประกอบการ และเพื่อให้แต่ละสายธุรกิจมีความเข้มแข็งพร้อมเติบโต และสร้างศักยภาพที่เข้มแข็งให้แก่ NMG ในที่สุด

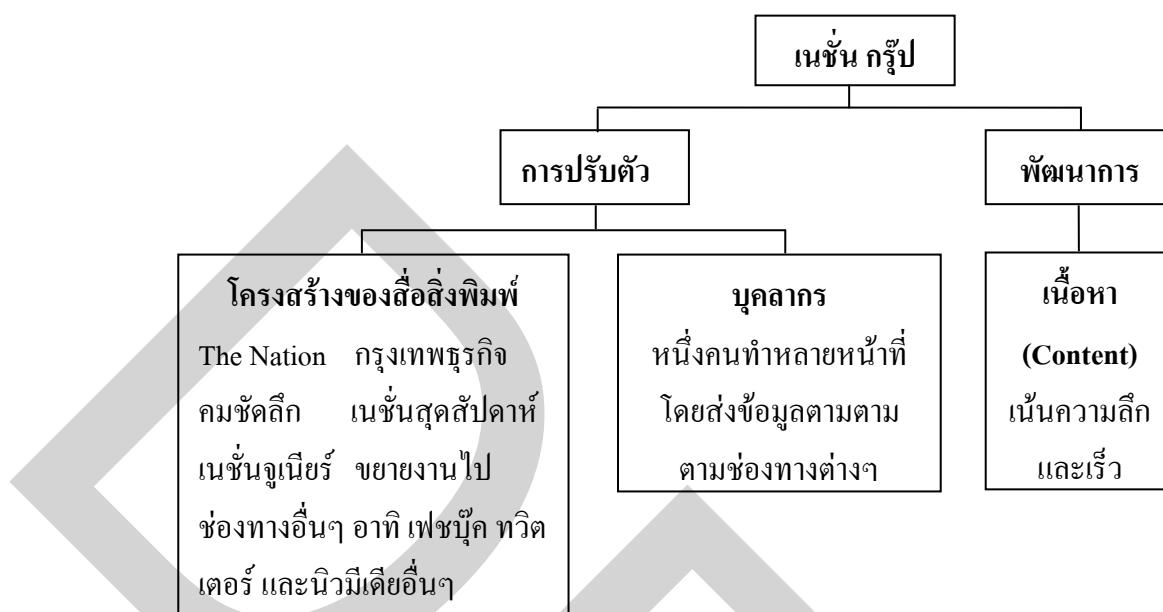
การนำบริษัทย่อย 2 บริษัท คือ NINE และ NBC เข้าขออนุญาตเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เป็นแนวทางที่บริษัทต้องการสร้างความแข็งแกร่งทั้งด้านการจัดการและการเงิน เพื่อให้บริษัทที่มีศักยภาพพร้อมเติบโต ได้ขยายธุรกิจของตัวเองอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ NBC เปิดซื้อขายหุ้นในตลาด MAI ในวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552 เป็นต้นมา เป็นหุ้นที่มีคุณภาพดีได้รับความสนใจจากนักลงทุน ขณะนี้ NINE ซึ่งเป็นบริษัทย่อยอีกบริษัทที่ยื่นขอจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI ได้รับการอนุมัติคำขอจาก กสท. แล้วเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2552 เช่นกัน ขณะนี้อยู่ระหว่างพิจารณาช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ต่อไป

นอกจากนี้บริษัทได้พยายามลดภาระด้านต่างๆ รวมถึงดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายด้วยการขายทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อลดภาระเงินกู้ยืมที่มีจำนวนมากของบริษัทลง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 บริษัทมีหนี้สินระยะยาวจำนวน 672 ล้านบาท เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนที่มีจำนวน 932 ล้านบาท

อย่างไรก็ตาม บริษัทยังคงเดินหน้าในการปรับโครงสร้างทางธุรกิจ ระบบการบริหารจัดการ ด้วยระบบสารสนเทศและการสรรหาผู้บริหารรุ่นต่อไป เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น

4.1.2 ตอนที่ 2 การปรับตัว และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ผลการวิจัยตอนนี้เป็นการศึกษาถึง การปรับตัว และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล โดยใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)



ภาพที่ 4.1 โครงสร้าง บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป

1) การปรับตัวด้านโครงสร้าง

ในการบริหารจะต้องมีแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กรที่มีส่วนผลักดันให้งานออกมามีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคหลอมรวมสื่อที่ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมถึงโครงสร้างการปฏิบัติงานของคนในองค์กร จะต้องมีเป้าหมายที่แน่นอน

โดยคุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า นโยบายของคณะกรรมการบริหารเนชั่นกรุ๊ป ได้ผลักดันให้หนังสือพิมพ์มีการปรับตัวตลอดเวลา โดยมีหนังสือพิมพ์ธุรกิจในเครือ อย่างเช่นหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจเป็นเบอร์ 1 ในตลาดหนังสือพิมพ์ธุรกิจ ด้วยทิศทางของผู้อ่านหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจมีความชัดเจนทางด้านข่าวสารธุรกิจในรูปแบบต่างๆ จึงทำให้การพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของกลุ่มเนชั่น มีการพัฒนาจากความลึกของตัวเนื้อหา (Content) อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาคุณภาพของหนังสือพิมพ์ ก่อนที่ขยายงานไปยังช่องทางอื่นๆ ที่เป็นโซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ซึ่งผลิตรายการโทรทัศน์ และวิทยุ รับผิดชอบด้านนิวมี่เดีย ได้รับโอนธุรกิจการค้าด้านสื่อ

วิทยุจาก บริษัท เนชั่น เรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด (NRN) เมื่อปี 2551 เพื่อลดขั้นตอน และเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของบริษัท จึงทำให้ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมา NBC ได้รับโอนรายได้จากธุรกิจในรูปแบบใหม่อย่างเต็มรูปแบบ¹

คุณวีระศักดิ์ พงศ์อักษร ให้สัมภาษณ์ว่า แผนการบริหารงานภายใต้นโยบายที่มีการหลอมรวมทั้งคน เทคโนโลยี ด้วยกรอบคิดใหม่ โดยการที่จะการใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เป็นประโยชน์กับช่องทางสื่อใหม่ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายในแต่ละสื่ออย่างชัดเจนให้ได้ภายใน 2 ปีข้างหน้า คือ เริ่มตั้งแต่ปี 2554 ไปจนถึง ปี 2555²

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ทำให้พนักงานต้องเปลี่ยนแปลงไปตามระบบ เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ทั้งๆ ที่สงสัยและไม่เข้าใจ แต่พนักงานก็ต้องทำตาม³

ส่วนผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานให้กับหนังสือพิมพ์คมชัดลึก เนื่องจากทางออฟฟิศจะมีการอบรมนักข่าวตั้งแต่เข้ามาทำงานใหม่ๆ ในปีแรกเลย อบรมถึงการเปลี่ยนแปลงในการใช้โกลบอลเน็ตเวิร์ค นิวมีเดีย โซเชียลเน็ตเวิร์ค อาทิ ถ่ายรูป ส่งข่าว ทางมือถือ ซึ่งในเวลานั้นเรารับรู้ได้ถึงจุดเปลี่ยน เพราะทุกอย่างรอบตัวเราเริ่มปรับ แม้แต่พฤติกรรมกรรมการอ่านข่าวของเราเองยังมีการเปลี่ยนแปลง ในการหาข้อมูล การทำข่าว คือ ใช้อินเทอร์เน็ต ทุกอย่างต้องใช้ระบบไอทีทั้งหมด⁴

สรุปลบมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป ได้ผลักดันให้หนังสือพิมพ์มีการปรับตัว โดยมีการปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานของคนในองค์กรตลอดเวลาก่อนที่จะขยายงานไปยังช่องทางอื่นๆ ที่

¹ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

² วีระศักดิ์ พงศ์อักษร. บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

³ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

⁴ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2554.

เป็นโซเซียลมีเดีย ภายใต้นโยบายที่มีการหลอมรวมทั้งคน ทั้งเทคโนโลยี ด้วยกรอบคิดใหม่ ในการใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เป็นประโยชน์กับช่องทางสื่อใหม่ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายในแต่ละสื่อ

2) การปรับตัวด้านบุคลากร

ในส่วนของบุคลากรในองค์กร (People) จะมีลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน รวมทั้งแนวคิดที่จะสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้นในองค์กร

โดยคุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัทจะเริ่มต้นฝึกรอบรมให้กับพนักงานผ่านกองบรรณาธิการระดับผู้บริหารทุกคนประมาณ 20-30 คน คือ ตั้งแต่ระดับบรรณาธิการบริหาร ไปจนถึงระดับหัวหน้าข่าวทุกโต๊ะที่มีกำลังการบริหารพนักงานประมาณ 3-4 คนขึ้นไป รวมทั้งฝ่ายผลิตมาตั้งแต่ปี 2549 จนมาถึงปี 2553 มีการประกาศแผนนโยบายอย่างเป็นทางการ คือ ปรับโครงสร้างในกองบรรณาธิการตั้งแต่ระดับบรรณาธิการบริหาร ไปจนถึงหัวหน้าข่าวทุกโต๊ะที่มีกำลังการบริหารพนักงานประมาณ 3-4 คนขึ้นไป ให้มีตำแหน่งละ 2 คน โดยให้คนหนึ่งดูแลหนังสือพิมพ์ เป็นการดูแลคุณค่าทางด้านความลึก ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ มุ่งเน้นคุณภาพ การวางแผนงาน ทั้งในระดับวันต่อวัน สัปดาห์ต่อสัปดาห์ ส่วนในรายละเอียดของการดำเนินงานนั้นแล้วแต่จะตกลงกัน ขณะที่อีกคนหนึ่งจะดูแลคุณค่าทางความเร็ว ด้วยการเอาข่าวมาบริหารทำหน้าที่มอเนเตอร์ดูแลสื่อทุกชนิดที่มี ตั้งแต่เว็บไซต์ ทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก ไอแพด ซึ่งเป็นโซเซียลมีเดียทั้งหมด พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์ เครื่องมือ ให้กับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อก้าวสู่การเป็นโซเซียลมีเดียอย่างเต็มรูปแบบ

การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากผู้นำองค์กร อย่างเครือเนชั่นผู้นำองค์กรเป็นคนที่เริ่มก่อน และดึงคนระดับบรรณาธิการ (บก.) มาเริ่มทำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมาจนถึงวันนี้ทุกคนเห็นว่าโลกของ โซเซียลมีเดียมีจริง โลกของดิจิทัล อินเทอร์เน็ตไปไกลกว่าที่ทุกคนเห็น ไปเร็วจนทุกคนตามไม่ทัน ดังนั้นเมื่อเครือเนชั่นอยู่แถวหน้าของสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมด ทุกคนจึงเริ่มรู้ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่ง ทุกคนเริ่มยอมรับ พร้อมร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น⁵

คุณวีระศักดิ์ พงศ์อักษร ให้สัมภาษณ์ว่า ย้อนไปเมื่อปี พ.ศ. 2549 หรือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การดำเนินงานเบื้องต้นในการจัดองค์กร และการจัดการทรัพยากรบุคคล เริ่มต้นด้วยการให้

⁵ ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

ผู้สื่อข่าวในเครือเนชั่นทุกคนทำงานแตกต่างกันไปจากเดิมๆ พัฒนาระบบการทำงานใหม่ ด้วยการไม่จำกัดสถานที่ อาจจะทำงานอยู่ที่ใดที่หนึ่ง หรือเลือกทำงานที่บ้านภายหลังจากเสร็จกิจธุระกับแหล่งข่าว สามารถส่งข่าวผ่านอินเทอร์เน็ต ด้วยระบบเทคโนโลยีออนไลน์ จนมาถึงปัจจุบันการประชุมก็ไม่ได้ประชุมแบบเผชิญหน้ากันตรงๆ แต่จะประชุมผ่านระบบ Skype⁶ โดยทุกๆ บ่าย 3 ทางฝ่ายข่าวภูมิภาค ทั้ง อีสานเหนือ ใต้ รวมทั้งกองบรรณาธิการทั้งเครือเนชั่น หนังสือพิมพ์คมชัดลึก หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หนังสือพิมพ์เนชั่น และ ศูนย์ข่าวด้านโทรทัศน์ ก็จะประชุมผ่านระบบสไลด์เข้ามา เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน

ขณะที่ระดับผู้บริหาร (นายสุทธิชัย หยุ่น กรรมการและกรรมการบริหารเครือเนชั่น) แม้อาจจะไม่เข้ามาประชุมในบางครั้ง แต่ก็สามารถฟังกองบรรณาธิการประชุมผ่านระบบ Skype และอาจจะให้คำแนะนำกลับมาผ่านระบบดังกล่าวอีกเช่นกัน นับเป็นการเสริมทับกับระบบการทำงานที่ไม่ยึดติดกับสถานที่ สามารถทำที่ไหนก็ได้ ขอให้ทีมงาน มีประเด็นเข้ามา ก็ได้แล้ว หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจเริ่มมีคำตอบเกี่ยวกับการทำงานของโต๊ะข่าวอินเทอร์เน็ต ปัจจุบันไม่จำเป็นต้องมีโต๊ะข่าวดังกล่าว ด้วยเป็นเพราะทุกคนสามารถดำเนินการเองได้ทุกโต๊ะ

ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวที่ต้องทำนั้น เพราะไม่ใช่ว่า พอเป็นโซเชียลมีเดีย ด้านสื่อออนไลน์ จะต้องจ้างคนเพิ่ม เนื่องจากต้องเสริมกำลังให้กับการขยายตัวของการทำงานกลุ่มนี้ สนับสนุนคนที่ต้องการรับสื่อดังกล่าว ซึ่งถ้าคิดแบบเดิมๆ คือ จะต้องให้คนทำงานในกองบรรณาธิการ 10 % กองอินเทอร์เน็ต 90 % เป็นการคิดแบบโบราณ คิดแบบเก่า เพราะถ้าคิดในทางกลับกัน ถ้าทุกคนทำ 2 หน้าที หรือบางคนทำ 3 หน้าที ทั้งถ่ายคลิปวิดีโอ ถ่ายภาพนิ่ง พร้อมนำข่าวต่างๆ ขึ้นเว็บไซต์ ทุกคนทำได้มากกว่าหนึ่งหน้าที่ผ่านระบบออนไลน์ เพราะฉะนั้นในแต่ละปีบริษัทจึงมีการประชุมถึงโครงสร้างในการบริหาร เพื่อให้ผลงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะนำมาซึ่งค่าตอบแทนที่ได้ตั้งไว้ หรือเข้าตามหลักตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือค่าเคพีไอ แล้วแต่เงื่อนไขของแต่ละองค์กรในเครือเนชั่นทั้งหมด ทั้งหนังสือพิมพ์คมชัดลึก เนชั่นทีวี หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจที่มีสัญญาไว้กับบริษัทแม่ คือ เนชั่นกรุ๊ป⁷

⁶ Skype โปรแกรมติดต่อส่วนบุคคล ผ่านอินเทอร์เน็ต

⁷ วีระศักดิ์ พงษ์อักษร. บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า การโยกย้ายบุคลากรจากหนังสือพิมพ์เล่มที่ไม่ได้กำไรเข้ามาอยู่ในกลุ่มหนังสือพิมพ์หลักที่เป็นกำลังสำคัญของเครือเนชั่น ทั้งคมชัดลึก กรุงเทพธุรกิจ ซึ่งบางครั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติก็จะต้องจ่ายออม ด้วยภาระหน้าที่ของการทำงาน และครอบครัว เพราะถ้าไม่รับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็ต้องลาออกไป⁸

ผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า ทางบริษัทจะมีการอบรมทุกๆ ปี โดยเฉพาะนักข่าวใหม่ ซึ่งจะมีการอบรมในเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในเรื่องนิวมิเดียตลอดเวลา ผ่านหัวหน้าโต๊ะซึ่งไปประชุมกับบอร์ดทุก 5 วัน 10 วัน โดยจะนำมาบอกกล่าวกับเรา พร้อมกับเริ่มปฏิบัติงานจริง อาทิ การเอาข่าวขึ้นเฟซบุ๊ก ขณะที่ในส่วนของความรับผิดชอบที่โต๊ะข่าว ได้รับนักข่าวใหม่เข้ามา เพื่อมาดูแลไอทีโดยเฉพาะ เนื่องจากบางครั้งพนักงานรุ่นเก่าไม่สะดวกในการทำงาน ไม่สามารถส่งทวีตเตอร์⁹ได้ เพราะฉะนั้นจึงรับน้องใหม่ขึ้นมารับหน้าที่ทวีตเตอร์ที่โต๊ะข่าว ซึ่งเราจะรับนักข่าวที่เชี่ยวชาญเฉพาะไอที รับผิดชอบหน้าที่นี้โดยเฉพาะ เอาเนื้อหาข่าวที่นักข่าวภาคสนามส่งเข้ามานำไปทวีตเตอร์ตามที่ได้รับนโยบายลงมา¹⁰

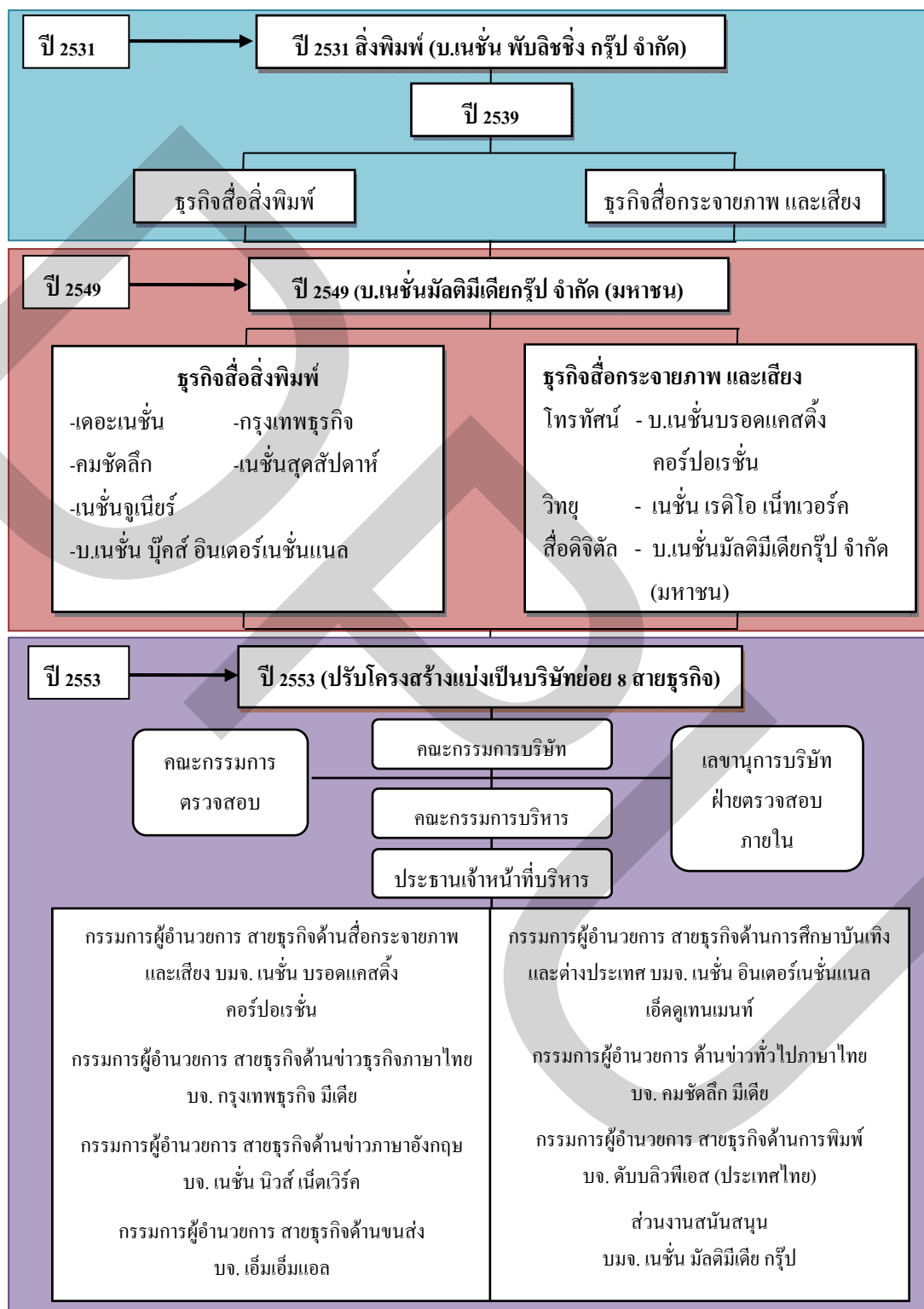
สรุป กลุ่มบริษัทของเนชั่นกรุ๊ปได้มีการปรับโครงสร้างบุคลากร โดยดำเนินนโยบายที่ชัดเจนจากการปรับส่วนงาน พร้อมกับดูแลในเรื่องความลึกของข่าวในหนังสือพิมพ์ รวมถึงทางด้านความเร็วของข่าวทางสื่อออนไลน์ คู่มือทุกชนิดที่มี ตั้งแต่เว็บไซต์ ทวีตเตอร์ เฟซบุ๊ก¹¹ ไอแพด ที่เป็นโซเซียลมีเดียทั้งหมด เพราะเชื่อว่าทุกคนทำได้มากกว่าหนึ่งหน้าที่ผ่านระบบออนไลน์นั่นเอง

⁸ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

⁹ทวีตเตอร์ บริการเครือข่ายสังคมออนไลน์จำพวกไมโครบล็อก

¹⁰ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2554.

¹¹เฟซบุ๊ก บริการเครือข่ายสังคมออนไลน์ซึ่งเชื่อมต่อผู้คนในสังคม



ภาพที่ 4.2 โครงสร้าง เนชั่น กรุ๊ป ปี 2531-2553

3) พัฒนาการของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

สำหรับในประเทศไทยนั้น แนวโน้มของการหลอมรวม (Convergence) นั้นมีมานานแล้ว ตั้งแต่เทคโนโลยีการสื่อสารเปลี่ยนโทรศัพท์พื้นฐานเป็นมือถือ จนในวันนี้มีบริการระบบ skyte สำหรับโทรศัพท์ผ่านอินเทอร์เน็ตบนพีซี ซึ่งเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นที่ยืนยันว่าอินเทอร์เน็ตเป็นตัวกลางสำคัญในการหลอมรวม ของสื่อ โทรคมนาคม สารสนเทศ และ วิทยุโทรทัศน์เข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการเข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร กลายเป็นช่องทางใหม่ในการขยายบริการ ได้หลากหลาย และสามารถสร้างรายได้ได้เพิ่มขึ้น

โดยคุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า สำหรับเนชั่น กรุ๊ปแล้ว ด้วยเนื้อหา (Content) ที่ลึก และมีคุณภาพ จึงทำให้การพัฒนาธุรกิจ และทิศทางการบริหารหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อเป็นไปในรูปแบบที่มีกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นในกลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หนังสือพิมพ์คมชัดลึก หนังสือพิมพ์ The Nation และด้วยเหตุผลเดียวกันนี้ จึงทำให้เกิดการขับเคลื่อนทางด้านเนื้อหา (Content) ในเวอร์ชัน (Version) ของไอแพด ในหนังสือพิมพ์ของทั้งกรุ๊ปในเดือนเมษายน เพื่อก้าวไปสู่ยุคการอ่านแบบอี-รีดดิ้ง (e-Reading)

ซึ่ง ดีไวท์ (Device)¹² ของตัวนี้มันขายได้แล้ว ยอดของไอแพดสามารถขายได้เป็นแสนเครื่อง ขณะที่เมื่อก่อนทุกคนหัวเราะไอโฟน บีบี แต่ตอนนี้ทุกคนใช้กลายเป็นเครื่องมือสามัญ ทุกคนสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ ทุกทาง เพราะฉะนั้นเราจะต้องก้าวเข้าไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทุกวันนี้สถิติของคนเข้ามาในเว็บไซต์ของเครือเนชั่น สามารถพิสูจน์ได้ว่า คนอ่านมาจากไอแพด ประมาณ 30-40% และบางส่วนมาจากไอโฟน เพราะฉะนั้นถ้าคนอ่านมีแอปพลิเคชันไอแพด คนอ่านก็จะอ่านเราได้ที่ทันที ส่วนจะพัฒนาไปสู่ที่มีรายได้เพิ่มมากขึ้นเพียงใดนั้น ก็จะเป็นเรื่องของตลาดต่อไป¹³

คุณวีระศักดิ์ พงศ์อักษร ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อสิ่งต่างๆ เกิดการรับรู้มากขึ้น เนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา มันมีข้อเท็จจริงมากกว่าหนึ่ง เพราะฉะนั้นการผูกขาดข้อมูลข่าวสารจึงไม่มี

¹² ดีไวท์ (Device) อุปกรณ์เชื่อมต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต

¹³ ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อ่านวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

ซึ่งในวงการสื่อโดยเฉพาะในเนชั่นกรุ๊ปมีการผลิตเนื้อหา (Content) ที่ดี เร็ว และลึก มีประสิทธิภาพจริงๆ ไม่ต้องสนใจว่าจะออกไปตามช่องทางไหน เพราะการเชื่อมโยงต่างๆ ทำให้สิ่งที่ผลิตในสื่อดั้งเดิมทั้งหนังสือพิมพ์ และทีวี ทำอย่างไรให้ไปอยู่ในโซเชียล มีเดียได้ ก็คือ โยนเข้าไปแล้วให้คนกลับมาดู ทำหนังสือพิมพ์ ลิงค์ไปที่ทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก แต่ก็สามารถกลับมาอ่านสื่อเก่าได้ ในขณะที่เดียวกันทำอะไรกับข่าวที่ได้จากทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก นิวมีเดีย โซเชียล มีเดียต่างๆ กลับมาอยู่สื่อกระแสหลัก สื่อดั้งเดิมได้ อาจจะเรียกได้ว่า เรามีนักข่าวอีกกลุ่มหนึ่ง เป็นคราวน์ ซอสซิง (Crown Sourcing)¹⁴ มาจากประชาชนเป็นคนเขียนข่าว¹⁵

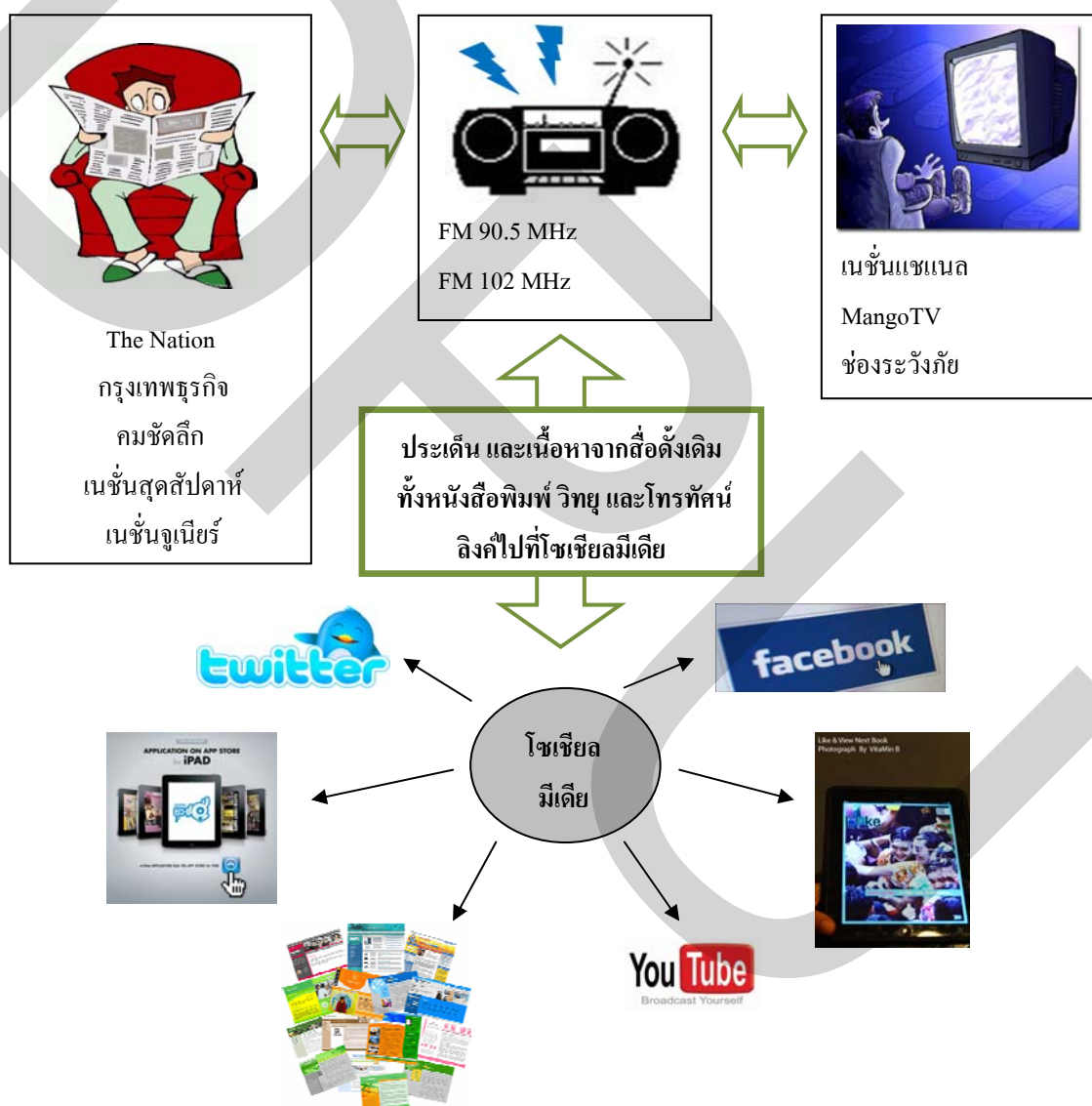
ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน แต่ยังไม่มีการสนับสนุนทางด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่เข้ามาช่วยในเรื่องทำข่าวให้รวดเร็วขึ้นในระดับที่น่าพอใจนัก ทั้งๆ ที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีเป้าหมายในการดำเนินงาน อาทิ เช่น อุปกรณ์เทคโนโลยีออกให้ 30% ส่วนที่เหลือจ่ายเอง ค่าอินเทอร์เน็ตจ่ายให้เพียงเดือนละ 1,000 บาท ไม่ได้มีอะไรเพิ่มเติม สิ่งที่สนับสนุนมาไม่พอต่อการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันมีการตั้งเป้าว่า เราจะต้องทวิตฯ วันละ 30 ครั้ง ซึ่งตามหลักความจริงโทรศัพท์ไม่ต้องซื้อให้ก็ได้ แต่น่าจะจ่ายค่าโทรศัพท์หลายเดือน จะได้ทวิตเตอร์ทั้งวัน เพราะค่าใช้จ่ายในการซื้อเครื่องมันไม่มากเท่ากับค่าที่ต้องใช้อินเทอร์เน็ตรายวัน ซึ่งมันเป็นงานที่งอกออกมา ไม่ใช่จะนั่งแต่ทวิตเตอร์ เนื่องจากต้องนั่งข่าวปิดข่าวหนังสือพิมพ์ด้วย ในเวลานี้ไปสัมภาษณ์แหล่งข่าวก็ต้องถ่ายวิดีโอไว้ด้วย คือ ต้องได้ 3 งาน ใน 1 หมายถึง ทำให้งานเพิ่มขึ้นไปอีก 2 งาน ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่า การดำเนินงานดังกล่าวเราจะทำไม่ได้ แต่กำลังคิดว่ากำลังถูกเอาเปรียบเหมือนเราไม่มีทางไป คุณต้องทำถ้าคุณไม่ทำ คุณก็ออกไป อันนี้ คือ สิ่งที่เราสู้ศึกมาตลอด เพราะตามหลักของคนแล้วการทำงานไม่ใช่เห็นแต่เพียงผลงาน และผลตอบแทนเท่านั้น มันมีเรื่องของจิตใจเข้ามาด้วย แต่ผู้บริหารก็ไม่ได้สนใจ ดังนั้นในบางครั้งการทำข่าวในหน้าที่อื่นๆ นั้นบางครั้งตามไม่ทัน หรือไม่พร้อมที่จะปฏิบัติ¹⁶

¹⁴ คราวน์ ซอสซิง (Crown Sourcing) เนื้อหาข่าวมาจากประชาชนเป็นคนเขียนข่าว

¹⁵ วีระศักดิ์ พงษ์อักษร. บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

¹⁶ ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

สรุป บริษัทในกลุ่มเนชั่นกรุ๊ป ได้มีการพัฒนาธุรกิจหนังสือพิมพ์ด้วยการพัฒนาเนื้อหา (Content) ที่ลึก เข้าสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยใช้โซเซียล มีเดียที่เชื่อมต่อไปยังทีวีเตอร์ เฟซบุ๊ก เพื่อให้ผู้อ่านสามารถกลับมาอ่านในสื่อหนังสือพิมพ์ ที่เป็นสื่อกระแสหลัก สื่อดั้งเดิมได้ ผ่านการปฏิบัติงานของนักข่าวในส่วนต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยบางครั้ง ละเอียดไปว่า พนักงานไม่พร้อมที่จะปฏิบัติตาม



ภาพที่ 4.3 พัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของเนชั่น กรุ๊ป

4.1.3 ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้ กระแสการหลอมรวมสื่อ

สำหรับการวางโปรแกรมรับกลยุทธ์ (Program Formulation) เมื่อหน่วยธุรกิจเลือกกลยุทธ์ได้แล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การวางโครงการสนับสนุนกลยุทธ์ ถ้าธุรกิจเลือกที่จะเป็น “ผู้นำทางเทคโนโลยี” ก็จะต้องวางแผนวางโปรแกรมที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับฝ่ายวิจัย และพัฒนารวบรวมสติปัญญาทางเทคโนโลยีพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ฝึกอบรมพนักงาน สร้างโฆษณาเพื่อสื่อสารการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีแก่ตลาดเป้าหมาย

1) รูปแบบการดำเนินธุรกิจภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

คุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า การหลอมรวมที่สำคัญ คือเนื้อหาจะต้องดี และเนื้อหาที่ดีก็จะสะท้อนกลับมา เกี่ยวกับข้อเท็จจริง มีหลักการที่มีส่วนร่วมกับคนอ่าน ประชาชน การที่จะเป็นสื่อรับใช้สังคมจะเป็นสื่อใหม่ หรือ สื่อเก่า จะหลอมรวมอย่างไรก็ตามจะต้องมีหลักการสำคัญดังกล่าว การบริหารหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่ออาจจะยากตรงที่มีความหลากหลายสื่อ ซึ่งจะออกแบบโครงสร้างพัฒนาคนอย่างไร อันนี้เป็นเรื่องรายละเอียด เนื่องจากการที่มีหลากหลายสื่อในแห่งเดียวกัน คนก็จะต้องมีทักษะเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นความยากก็จะอยู่ตรงนี้ว่า จะจัดการอย่างไร¹⁷

คุณวีระศักดิ์ พงศ์อักษร ให้สัมภาษณ์ว่า เป้าหมายสุดท้ายในการบริหารของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ คือ ต้องตอบโจทย์ทางธุรกิจได้ด้วย เพราะฉะนั้นในเวลานี้จึงต้องสร้างตราสินค้า หรือแบรนด์ให้ได้ก่อน เมื่อแบรนด์ติดตลาด ก็สามารถปรับตัวสื่อต่างๆ ในเครือทั้งหมดไปอยู่ในโลกของนิวมيديได้ เมื่อนั้นทุกอย่างก็สามารถขายได้หมด เพราะโลกของโซเชียลมีเดียสามารถเชื่อมต่อกันได้หมด

โดยเวลานี้อาจจะไม่ได้มาสนับสนุนหน่วยงานที่ทำมากนัก แต่อย่างน้อยในเชิงธุรกิจ คนก็ได้รู้ว่า ใช้ได้แน่นอน คือเมื่อลงโฆษณาไปแล้วคนก็สามารถรู้ได้ทั้งโลก แต่ในเชิงการสร้างรายได้ยังตอบโจทย์ไม่ได้ เพราะถ้าจะไปลงในเฟซบุ๊ก ลงในทวิตเตอร์ หรือจะไปลงโฆษณาตามหน้าเว็บไซต์ราคาก็ยังไม่มากนัก แต่อย่างน้อยก็สามารถเข้าถึงคน คือ ตัวเนื้อหา (Content) สามารถ

¹⁷ ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

เข้าถึงคน เป็นการขับเคลื่อนทั้งองค์กร ทั้งหน่วยงานฝ่ายโฆษณา กลายเป็นดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง และอนาคตมันก็จะเริ่มขยับ และก่อเกิดรายได้มากขึ้นในที่สุด¹⁸

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า ทุกครั้งที่ทำก็ไม่เคยประสบความสำเร็จ เหมือนกับทำไม่เอาจริง เหมือนกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ซึ่งวันหนึ่งก็มีกระแสข่าวขึ้นมาว่า คมชัดลึกก็อาจจะทิ้ง เพราะว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป คนอ่านหนังสือพิมพ์น้อยลง เริ่มมีกระแสข่าวเกี่ยวกับองค์กรเรา มาตั้งแต่ปี 2553 จนถึง 2554 ซึ่งที่เห็นอยู่ในเวลานี้ คือ การพยายามปลุกให้พนักงานทุกคนต้องช่วยกัน ให้บริษัทมีผลกำไรมากขึ้น¹⁹

สรุป การดำเนินธุรกิจของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการการหลอมรวมสื่อ นั้นจะต้องมีเนื้อหาที่ดี สามารถสะท้อนข้อเท็จจริง มีหลักการที่มีส่วนร่วมกับคนอ่าน ประชาชน พร้อมสร้างตราสินค้า หรือแบรนด์ให้ติดตลาดก่อนจะปรับตัวสื่อต่างๆ ที่อยู่ในกรู๊ปทั้งหมดไปอยู่ในโลกของนิวมีเดีย แม้ในเวลานี้อาจจะยังไม่สนับสนุนหน่วยงานที่ทำมากนัก แต่อย่างน้อยในเชิงธุรกิจ ทุกคนก็จะได้ว่า การดำเนินงานดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้แน่นอน เนื่องจากเมื่อลงโฆษณาไปแล้วทุกคนสามารถรับรู้ได้ทั้งโลก โดยเป้าหมายสุดท้าย คือ สามารถตอบโจทย์ทางธุรกิจด้วยการทำกำไรนั่นเอง

2) แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจในอนาคต กรู๊ป

คุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า แนวคิดใหม่ในการวางแผนกลยุทธ์ คือ แทนที่จะทำเฉพาะหนังสือพิมพ์ ก็จะต้องทำหมด ซึ่งในความหมายดังกล่าว คือ ที่มาว่า ทำไมต้องยุบฝ่ายออนไลน์ออก เนื่องจากทุกคนไม่เพียงแต่จะทำหนังสือพิมพ์เท่านั้น แต่จะต้องทำทุกอย่างด้วย รับผิดชอบทั้งหนังสือพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต มันหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่ทุกคนจะต้องเพิ่มทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น จากหนังสือพิมพ์ ก็เพิ่มทักษะในการที่จะทำอินเทอร์เน็ต นิวมีเดีย และอื่นๆ²⁰

¹⁸ วีระศักดิ์ พงษ์อักษร. บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรู๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

¹⁹ ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรู๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

²⁰ ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรู๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

คุณวีระศักดิ์ พงศ์อักษร ให้สัมภาษณ์ว่า กลยุทธ์การบริหารหลักๆ ของเนชั่นกรุ๊ปน่าจะเป็นการได้เปรียบในเรื่องของแบรนด์ คือ การต่อยอดแบรนด์ คือ ไข่แบรนด์เดิม แต่ไปต่อยอดกับสินค้าใหม่ๆ คือความแข็งแกร่งของแบรนด์มันมีอยู่แล้วอาทิ หนังสือพิมพ์เนชั่นอายุ 40 ปี กรุงเทพมหานคร 24 ปี คมชัดลึกประมาณ 10 ปี ฯลฯ ซึ่งการต่อยอดของกลุ่มสินค้าเหล่านี้ จะเห็นว่า ไม่ได้อยู่กับที่ คือแบรนด์ใช้อันเดียวกัน แต่ไปทำงานด้านอื่น กรุงเทพมหานครสามารถจัดสรรมาได้ ทำอย่างอื่นได้ เป็นนการขยายไลน์ในสินค้าใหม่ๆ คือ นิวมีเดีย เช่น เนชั่นกรุ๊ป มีเมงโกทีวี และอาจจะมีช่องใหม่ๆ ขึ้นมาอีก เป็นรูปแบบบันเทิงรูปแบบใหม่ รวมไปถึงการนำผลิตภัณฑ์ในเนชั่นกรุ๊ปไปอยู่ในแอปพลิเคชันไอแพด ส่วนจะคิดราคาเท่าไร หรือฟรีไอแพดก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง

ขณะที่สิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิ เทคโนโลยีบางอย่าง เช่น SMS ไม่ควรที่จะลงทุนเป็นอย่างยิ่ง เพราะตอนนี้ทีวีเตอร์เร็วกว่า โดยนักข่าวสามารถส่งมาจากพื้นที่เลย และเร็วกว่าด้วย ขณะที่ SMS ส่งมาแล้วทางนักข่าวส่วนกลางจะต้องพิมพ์ และก็ส่งอีกที ทำงาน 2 ชั้นตอนกลายเป็นของสิ้นเปลือง เพราะฉะนั้นไม่ต้องสนใจว่า สื่อสิ่งพิมพ์จะอยู่นานไม่นาน หนังสือพิมพ์จะขายอย่างไร เราไม่ต้องสนใจ เราต้องทำให้มีคุณภาพ เมื่อต้องการให้อยู่นานก็ต้องทำให้มีคุณภาพ คือจะต้องลึกถึงจะรอด จะต้องเป็นข่าวที่เป็นปัจจุบัน ส่วนเทคโนโลยี อย่าง ออนไลน์ ไม่ได้ตอบเรื่องความลึก แต่ตอบเรื่องความเร็ว เช่นเดียวกับโซเชียลมีเดีย ซึ่งทางเนชั่นกรุ๊ปมีความพร้อมที่จะนำเครื่องมือไปสนับสนุนให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเข้าใจผู้บริโภคที่รับสื่อเปลี่ยนไปจากเดิม เป้าหมายสุดท้าย คือ ต้องตอบโจทย์ทางธุรกิจได้ ซึ่งการทำวันนี้ คือ การเตรียมตัวเพื่ออนาคตในเชิงธุรกิจ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนทั้งองค์กร ทั้งหน่วยงานฝ่ายโฆษณาที่จะต้องคิดในรูปแบบของดิจิทัล เป็นดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง²¹

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า ในช่วงที่เนชั่นกรุ๊ปมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมา ในปี 2549 ถึงปี 2554 พนักงานไม่มั่นใจในการบริหารของผู้บริหารที่มีการขยายธุรกิจมากมาย เพราะคิดว่าวันหนึ่งคมชัดลึกอาจจะถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นทำอย่างอื่นแทน อาจจะเป็นหนังสือ หรือเป็นอย่างอื่นก็ได้ ซึ่งความไม่มั่นใจดังกล่าว เกิดจากคำพูดของผู้บริหาร ในเรื่องพฤติกรรมของคนเปลี่ยนไป คนอ่านหนังสือพิมพ์น้อยลง เพราะมาอยู่กับมีเดีย กับอินเทอร์เน็ต คนอ่านข่าวจากมือถือ จากแอปพลิเคชันอื่นๆ มาก ซึ่งโซเชียลมีเดียอยู่ได้ ถ้าเขาทำจริง นั่นหมายถึงว่า

²¹ วีระศักดิ์ พงศ์อักษร บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

ถ้ามีอุปสรรคขาดทุนบ้าง ก็เดินหน้าลุย ทำจริงๆ ภายใต้การสนับสนุนอย่างจริงจัง การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นเรื่องของเทคโนโลยี เป็นปัญหากับทุกๆ คน ต้องปรับหมด²²

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ สำหรับเนชั่นกรุ๊ปที่มีพื้นฐานการทำหนังสือพิมพ์ได้ขยายงานจากหนังสือพิมพ์ ไปยังสื่อวิทยุ โทรทัศน์ และ โซเชียลมีเดีย โดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้นำทุกระดับ เป็นผู้นำการปฏิบัติ ในการนำสื่อดั้งเดิมข้ามสื่อไปยังโซเชียล มีเดีย ซึ่งทำให้นักข่าวต้องดำเนินการตาม และสามารถต่อยอดสินค้าภายใต้ เนชั่นกรุ๊ป จาก แปรนตร์เดิม ไปยังสินค้าใหม่ๆ ทั้งในแอปพลิเคชันไอแพด และนิวมีเดียต่างๆ

4.1.4 ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

สำหรับธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นธุรกิจที่ต้องมีการบริหารเช่นเดียวกับธุรกิจทั่วไป ด้วยการนำแรงงานมนุษย์ วัสดุ สิ่งของ เครื่องจักรในการผลิตและเงินทุนมาดำเนินการผลิตหนังสือพิมพ์ การดำเนินธุรกิจนี้ นอกจากการแสวงหาผลกำไรแล้ว ยังเป็นการทำงานเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย

1) ปัจจัยด้านองค์กร

คุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องเริ่มทำด้วยการอธิบายให้ทุกคนเข้าใจ ว่า องค์กรมีความจำเป็นอย่างไรในการที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง แต่บางครั้งการอธิบายอย่างเดียวก็ไม่พอ ต้องพูดเป็นพันๆ ครั้งในการที่จะต้องปรับตัวไปหาสิ่งใหม่ๆ เพราะในบางครั้งคนเรายังอยู่ในสภาพการณ์ปัจจุบัน ยังมองไม่เห็นว่าจะต้องเปลี่ยนไปอย่างไร คิดว่าเป็นการเพิ่มงาน เพราะว่ายังไม่เห็นคนอื่นๆ เขาทำกันเลย ซึ่งจะต้องสร้างแรงจูงใจ พยายามสร้างจูงใจ หรือมีอุปกรณ์จำเป็นที่จะสนับสนุน เพื่อสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยมีผู้นำ หรือระดับผู้บริหารบรรณาธิการ เริ่มทำตั้งแต่เรื่องมัลติมีเดีย เว็บไซต์ ทุกเรื่อง อันนี้เป็นศิษย์เวิร์ด เพราะการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากผู้นำองค์กร ซึ่งที่เครือเนชั่นผู้นำองค์กรเป็นคนแรกที่เริ่มก่อน และดึงคนระดับบรรณาธิการเข้ามาเริ่มทำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จนมาถึงวันนี้ทุกคนเห็นว่าโลกของ โซเชียล มีเดียมีจริง โลกของดิจิทัล

²² ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

อินเทอร์เน็ตไปไกลกว่าที่ทุกคนเห็น ไปเร็วจนทุกคนตามไม่ทัน ดังนั้นเมื่อเครื่องบินขึ้นอยู่แถวหน้า ทุกคนก็เริ่มรู้ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่ง ทุกคนเริ่มยอมรับ พร้อมร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น²³

คุณวีระศักดิ์ พงศอักษร ให้สัมภาษณ์ว่าผู้บริหารของเนชั่นกรุ๊ปมีทิศทางไปในทางเดียวกัน จึงทำให้การบริหารของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อสามารถผลักดันองค์กรให้ขึ้นมาอยู่ในระดับแถวหน้าของสื่อใหม่ในเวลานี้ แม้ว่าในการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร ทั้งด้าน โครงสร้างองค์กร บุคลากร การทำงาน เมื่อช่วงเริ่มต้นเมื่อ 5 ปีที่ผ่านมาจะได้รับการต่อต้าน แต่เมื่อเวลาผ่านไปการเปลี่ยนแปลงยังไม่หยุดนิ่ง จนปรากฏถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลายเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น²⁴

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า ในตัวองค์กรมันคืออยู่แล้ว แต่ด้วยตัวเทคโนโลยี และ โปรเจ็คใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้ไม่มีความมั่นใจในตัวโปรเจ็คที่ผู้บริหารเอาเข้ามา อย่างเช่น ในเรื่องของ โซเชียลมีเดีย ทั้ง ไฮไฟ เฟซบุ๊ก และทวิตเตอร์ ซึ่งถ้าหากวันข้างหน้าถ้ามีผู้คิดค้น โปรแกรมอะไรขึ้นมาใหม่ที่ทันสมัยกว่านี้ ผู้บริหารก็คงไม่เอาตรงนี้ เพราะจะไปทำสิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่อีก ถ้าถามว่าองค์กรอยู่ได้หรือไม่ องค์กรสามารถอยู่ได้ แต่ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอด²⁵

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

คุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ไม่ได้เป็นเรื่องเรื่องใหญ่ของเนชั่นกรุ๊ป ทั้งเรื่องฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ อุปกรณ์ต่างๆ ไม่ใช่เรื่องจำเป็น มีเงินก็ซื้อได้ ใช้เวลาไม่มากก็ซื้อได้ แต่ในขั้นตอนการบริหารงานหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ นั้น จะต้อง

²³ ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

²⁴ วีระศักดิ์ พงศอักษร. บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

²⁵ ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

ความพร้อมในการที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าบางคนไม่พร้อมที่จะเปลี่ยน ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากการเปลี่ยนทัศนคติของตัวเองก่อน²⁶

คุณวิระศักดิ์ พงศ์อักษร ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องตอบโจทย์ทางธุรกิจได้ อย่างน้อยในเชิงธุรกิจ คนได้รู้ว่า ใช้ได้แน่นอน คือเมื่อลงไปโฆษณาไปแล้วคนรู้ทั่วโลก แต่ในเชิงธุรกิจมันตอบผลกำไรที่เกิดขึ้นไม่ได้ เพราะถ้าจะไปลงในเฟซบุ๊ก ลงในทวิตเตอร์ หรือจะไปลงโฆษณาหน้าเว็บไซต์ ราคาก็ไม่มาก แต่อย่างน้อยก็สามารถเข้าถึงคน²⁷

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า ด้วยฐานเงินเดือนที่ไม่สามารถปรับได้ ในสถานการณ์ของเศรษฐกิจโดยรวมในปัจจุบันจึงทำให้ ไม่มั่นใจในตัวผู้บริหาร ว่าสามารถพาไปถึงจุดมุ่งหมายภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อได้เป็นผลสำเร็จ ส่วนหนึ่งยังมองว่าเป็นเสมือนของเล่นของผู้บริหาร ด้วยลักษณะของการคิดในแบบของตัวเอง โดยไม่มองเศรษฐกิจขององค์กร ว่าพนักงานทำงานกันมากขึ้น น่าจะเพิ่มเงินทุนให้มากกว่านี้ แทนที่จะไปลงทุน ทำทวิตเตอร์ หรือสิ่งต่างๆ แต่ในส่วนเงินเดือนยังให้เท่าเดิม ยังใช้เกณฑ์การประเมินเหมือนเดิม²⁸

ผู้สื่อข่าวระดับปฏิบัติการ ให้สัมภาษณ์ว่า จุดหนึ่ง que เลือกอยู่หนังสือพิมพ์คมชัดลึกไม่ได้เป็นเพราะว่ามีสวัสดิการ หรือมีอุปกรณ์ที่นำมาใช้กับการปรับ และพัฒนาองค์กร แต่เป็นเพราะศรัทธาในตัวองค์กร ศรัทธาความเป็นเนชั่นกรุป รับรู้ได้ถึงความเป็นคนข่าว ซึ่งเหตุผลดังกล่าวไม่ได้มีปัจจัยอื่นมาบั่นทอนให้การรับรู้ดังกล่าวลดลง²⁹

3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า เทคโนโลยีมีส่วนอย่างมากในการผลักดันให้การบริหารหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมเกิดเป็นผลสำเร็จ ซึ่งทางเครือเนชั่นได้

²⁶ ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

²⁷ วิระศักดิ์ พงศ์อักษร. บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

²⁸ ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

²⁹ ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2554.

เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ด้วยการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายกองบรรณาธิการให้เข้าใจถึง แอปพลิเคชันต่างๆ ที่จะมาเป็นส่วนเสริมให้กับการบริหารงานหนังสือพิมพ์ก้าวทันกับสื่อใหม่ ขณะที่ฝ่ายผลิตก็ต้องเรียนรู้โปรแกรมตัดต่อแอนิเมชัน พัฒนาขึ้นมาจากกราฟิกธรรมดา เป็น ภาพเคลื่อนไหวได้ สร้างคนที่มีความชำนาญทางด้านโปรแกรมต่างๆ มากขึ้น รวมถึงการนำ ซอฟต์แวร์ที่มีอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งบางครั้งไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มก็สามารถนำ โปรแกรมต่างๆ มาใช้เปิดช่องทางการทำงานได้สะดวกมากขึ้น อาทิ การนำโปรแกรม Skype มาใช้ ในการประชุม³⁰

คุณวีระศักดิ์ พงศ์อักษร ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา มันมีข้อเท็จจริง มากกว่าหนึ่ง เพราะฉะนั้นการผูกขาดจึงไม่มี ซึ่งในวงการสื่อ โดยเฉพาะในเนชั่นกรุ๊ป จึงต้องมีการ ผลิตเนื้อหา (Content) ให้ดี เร็ว ลึก และมีประสิทธิภาพจริงๆ³¹

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา อย่างไรก็ต้องทำ เพราะถ้าไม่ทำก็อยู่ไม่ได้ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ด้วยคนยุค ใหม่ที่เราสัมผัสได้ มักจะติด บีบี ไอ โฟน ที่เชื่อมต่อกับ โซเชียลมีเดีย แต่เราก็ไม่รู้ว่าผลตอบรับใน โพรเจกต์ที่ผู้บริหารวางไว้จะประสบความสำเร็จขนาดไหน เพราะฉะนั้นบางครั้งผู้ปฏิบัติการจึงรู้สึก เบื่อ และ ไม่มีความมั่นใจในนโยบายของผู้ใหญ่ที่ให้มา³²

ผู้สื่อข่าวระดับปฏิบัติการ หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า ในส่วนของอุปกรณ์ จะเลือกตามความสำคัญของการทำงานที่มีผลต่อการเพิ่มยอดของเว็บไซต์ บางโต๊ะข่าวอาจจะยัง ไม่ได้ คล้ายๆ กับว่าภาคหนึ่งของเนชั่นกรุ๊ปเป็น โซเชียลมีเดียแล้ว แต่บางสื่อในเครือกลับถูกถูกทิ้ง ไว้ แม้จะมีการอบรม มีนโยบาย แต่ในหลักปฏิบัติจริงๆ ในส่วนความรับผิดชอบนั้น เวลานี้ยังไม่

³⁰ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

³¹วีระศักดิ์ พงศ์อักษร. บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

³²ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

ต้องทำข่าวไป ถ่ายรูปไป ตอนนี้อย่างเดียว แต่ในส่วนกรอบแนวดำเนินงานนั้น เนชั่นกรุปได้เปิดรับนิวมี่เดีย และรุกตลาดดังกล่าวหมดแล้ว³³

4) การแข่งขันระหว่างสื่อมวลชน

คุณดวงกมล โชตะนา ให้สัมภาษณ์ว่า คู่แข่งอื่นๆ ก็จะเปลี่ยนไปตามระยะเวลา อย่างในอดีตคู่แข่งของสื่อสิ่งพิมพ์ จะเป็นบรอดแคชที่เป็นคู่แข่งหลัก ต่อมาก็เป็นเคเบิลทีวี มีเว็บไซต์ เนื่องจากคนรุ่นใหม่เวลานี้แม้แต่ทีวีก็ไม่ดูแล้ว เคเบิลก็ไม่ดู แต่ไปดูเว็บไซต์ ไปอ่านดีไวท์ใหม่ๆ แทน³⁴

คุณวีระศักดิ์ พงษ์อักษร ให้สัมภาษณ์ว่า ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ มันอยู่แบบเดิมไม่ได้ คิดแบบเดิม ทำแบบเดิมไม่ได้ คือ ต้องคิดแบบใหม่ ซึ่งถ้าได้คิด ก็ถือว่าได้ผ่านจุดๆ หนึ่งมาแล้ว ซึ่งจะทำอะไรต่อไปนั้นก็ต้องมาคิดเพิ่มเติม อาทิ สื่ออินเทอร์เน็ตอย่างเว็บไซต์มันล่าหลังไปแล้ว เนื่องจากตอนนี้ข่าวสารไปปรากฏอยู่บนมือถือ ไปขึ้นในไอแพด กลายเป็นนิวเว็บไซต์³⁵

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า ไปสัมภาษณ์แหล่งข่าวที่จะต้องถือวีดีโอด้วย คือ ต้องได้ 3 งาน ใน 1 หมายถึง งานเพิ่มขึ้นมาอีก 2 งาน ซึ่งเวลานี้ใครๆ ก็ทำได้แล้ว สำหรับฝ่ายข่าวไม่ได้มองว่าเป็นโอกาส แต่มองว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำเพิ่ม³⁶

ผู้สื่อข่าวระดับปฏิบัติการ หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ให้สัมภาษณ์ว่า เห็นนักข่าวในสำนักข่าวอื่นๆ เริ่มทำอย่างที่เคยโดนอบรมมาที่รับรู้ได้ว่า สิ่งนี้แหละที่จะต้องเป็นการดำเนินงานของนักข่าว หนังสือพิมพ์ในอนาคต เป็นนักข่าวมัลติมีเดีย ที่จะต้องอยู่กับโซเชียลมีเดีย ที่ผ่านมามีได้รับมอบหมายไปทำรายการวิทยุ และทำรายงานสดเข้าโทรทัศน์ และถ่ายภาพบ้าง ซึ่งในการทำงานเพิ่มขึ้น

³³ ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2554.

³⁴ ดวงกมล โชตะนา. กรรมการผู้อำนวยการ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 1 กุมภาพันธ์ 2554.

³⁵ วีระศักดิ์ พงษ์อักษร. บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2554.

³⁶ ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2554.

ก็จะมีเงินตอบแทนเพิ่มเช่นกัน ซึ่งการมอบหมายงานดังกล่าวเป็นเพราะรายการที่เนชั่นกรุ๊ปทำขึ้น ตรงกับความรับผิดชอบของเราด้วยโดยคนในโต๊ะจะหมุนเวียนกันเข้าไปจัดรายการ³⁷

สรุป ปัจจัยด้านองค์กร และเทคโนโลยีมีส่วนขับเคลื่อน และส่งผลในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ซึ่งจะต้องมีการอธิบายให้คนในองค์กรเข้าใจ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าบางคนไม่พร้อมที่จะเปลี่ยน ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เรื่องปัจจัยทางเศรษฐกิจ ไม่ได้เป็นปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงมากนัก เพราะเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา อย่างไม่รู้ต้องทำ เพราะถ้าไม่ทำก็อยู่ไม่ได้ เนื่องจากคู่แข่งก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาในแต่ละยุคสมัย อย่างในอดีตคู่แข่งของสื่อสิ่งพิมพ์ จะเป็นบรอดแคสต์ที่เป็นคู่แข่งชั้นหลัก ต่อมาก็เป็นเคเบิลทีวี และเว็บไซต์ เป็นต้น

4.2 บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

4.2.1 ตอนที่ 1 ความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ รายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ปี 2552

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง ความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์มติชน ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากส่วนที่เป็นเอกสาร ได้แก่ ข้อมูลประเภทหนังสือพิมพ์ เอกสารภายใน หนังสือรายงานประจำปี บทความที่เกี่ยวข้อง บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ปัญหาและสภาพในการดำเนินธุรกิจ กับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยจากมติชนกรุ๊ป จำนวน 7 คน ที่ครอบคลุมทั้ง ผู้บริหาร บรรณาธิการบริหาร ผู้สื่อข่าวขององค์กรหนังสือพิมพ์

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ประกอบกิจการในส่วนหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่นๆ โดย กิจการหลักคือ หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสาร และหนังสือเฉพาะกิจประเภทต่างๆ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจของมติชนกรุ๊ป ประกอบไปด้วยบริษัทย่อย 2 บริษัทคือ บริษัทข่าวสด ดำเนินกิจการออกหนังสือพิมพ์รายวัน "ข่าวสด" และออกหนังสือเฉพาะกิจ

³⁷ ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์คมชัดลึก บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2554.

มียอดจำหน่ายเป็นอันดับ 3 ของประเทศในกลุ่มหนังสือพิมพ์รายวันด้วยกัน และบริษัท งานดี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยประกอบกิจการจัดจำหน่ายหนังสือในเครือของบริษัทฯ และของสำนักพิมพ์อื่นๆ ให้แก่เอเยนต์ต่างๆทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด ด้วยวิธีการขนส่งทั้งทางบกและทางอากาศ บริษัทมีเอเยนต์จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ในเครือทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยการจัดจำหน่ายชนิดฝากขายแก่เอเยนต์ที่บริษัทจะตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายและรับช่วงขายต่อให้แก่ร้านค้าต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีศูนย์ข้อมูลมติชน (Matichon Information Center-MIC) ให้บริการระบบหนังสือพิมพ์ออนไลน์ ภายใต้เว็บไซต์ <http://mic.matichon.co.th> มาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2542 ต่อมาได้เชื่อมต่อกับโสมเพจเข้าระบบฐานข้อมูลของศูนย์ฯ เพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูลข่าวสารออนไลน์แก่คนทั่วโลก สามารถสร้างรายได้จากการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตมาตั้งแต่ปี 2543 โดยในรอบบัญชีในปี 2544 การให้บริการข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ตมีอัตราการเติบโตถึง 300% เมื่อเทียบกับปีก่อนสะท้อนให้เห็นแนวโน้มการขยายตัวอย่างสูงของธุรกิจบริการข้อมูลผ่านทางระบบออนไลน์ได้เป็นอย่างดี

ต่อมาในปี 2547 ศูนย์ข้อมูลมติชน ในฐานะผู้ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่กองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ทุกฉบับในเครือ ได้พัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ในลักษณะห้องสมุดข่าวออนไลน์ หรือ Matichon e-Library เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปจากภายนอก สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลในห้องสมุดผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตซึ่งสามารถเชื่อมต่อจากทุกจุดทั่วโลกตลอด 24 ชั่วโมงนับเป็นห้องสมุดข่าวหนังสือพิมพ์แห่งแรกที่สามารถให้บริการในระบบโครงข่ายเน็ตเวิร์คคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยได้อย่างสมบูรณ์แบบ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากหนังสือพิมพ์รายวันและรายสัปดาห์ทุกฉบับที่วางจำหน่ายอยู่ในเมืองไทย จัดแยกประเภทหมวดหมู่ข่าวออกเป็น 10 หมวดใหญ่ ตามหลักบรรณารักษศาสตร์และจัดแบ่งเป็นหัวข้อย่อยต่างๆ อีกกว่า 2,000 หัวข้อรวมจำนวนข่าวกว่า 10 ล้านระเบียน และจัดเก็บในระบบดิจิทัลพร้อมโปรแกรมสืบค้นข้อมูลที่ออกแบบคิดค้นเป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของ "มติชน" เพื่อให้สืบค้นข่าวได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ เหมาะสำหรับการค้นคว้า อ้างอิง และเพิ่มพูนความรู้ โดย Matichon e-Library จะให้บริการข้อมูลปัจจุบันและข้อมูลย้อนหลัง ไปถึงปี 2539 ซึ่งยังไม่มีห้องสมุดข่าวดิจิทัลแห่งใดทำได้มาก่อน

ซึ่งบริษัทมติชน จดทะเบียนก่อตั้งเป็นบริษัท จำกัด เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2521 ในนาม บริษัท มติชน จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับกลุ่มผู้ถือหุ้นในช่วง
ปี 2547-2552

รายชื่อผู้ถือหุ้น	สัดส่วนการถือหุ้น (%)					
	31/12/47	31/12/48	31/12/49	31/12/50	31/12/51	31/12/52
10. บ.ศูนย์รับฝาก หลักทรัพย์	13.33	6.50	0	0	0	0
11. Thailand Securities Depository Company Limited for Depository	49.00	14.33	14.50	14.06	14.32	15.58
12. อื่น ๆ	8.17	5.47	13.41	12.59	12.32	13.85
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ทุนเรียกชำระแล้วของ บริษัทฯ (บาท)	205,000,000	205,000,000	205,000,000	205,000,000	205,000,000	185,349,200
ทุนจดทะเบียน (บาท)	245,000,000	245,000,000	245,000,000	245,000,000	245,000,000	225,349,200

1) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปีที่ผ่านมา

บริษัทได้ลดทุนจดทะเบียน จากเดิมจำนวน 245,000,000 บาท เป็น 225,349,200 บาท และลดทุนชำระแล้วจากเดิมจำนวน 205,000,000 บาท เป็น 185,349,200 บาท โดยจดทะเบียนต่อกระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2552 หลังสิ้นสุดโครงการซื้อหุ้นคืนเพื่อบริหารทางการเงิน (Treasury Stock) เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2552

ด้านการผลิต ติดตั้งเครื่องทำแม่พิมพ์ระบบดิจิทัล (Computer to Plate) เครื่องใหม่สำหรับแทนพิมพ์เว็บ พิมพ์หนังสือพิมพ์รายวัน มูลค่า 27 ล้านบาท ใช้งานได้ตั้งแต่เดือนเมษายน 2552 ทำให้คุณภาพการพิมพ์ โฆษณา มีคุณภาพยิ่งขึ้น ประหยัดเวลาในการดำเนินงานได้ส่วน

หนึ่ง และลดการใช้ฟิล์มในการประกอบฟิล์มเพื่อทำแม่พิมพ์ตามระบบเดิมลง ประหยัดรายจ่ายได้หลายล้านบาทต่อปี

บริษัทได้ปรับปรุงแทนพิมพ์ยูนิแมน 4/2 ด้วยเงินลงทุน 27 ล้านบาทเพื่อให้พิมพ์หนังสือพิมพ์ที่มีขนาดหน้าเล็กลง จากการใช้กระดาษกว้าง 31 นิ้ว เป็น 28 นิ้ว นอกจากประหยัดต้นทุนค่ากระดาษได้จำนวนมากแล้วยังทำให้คุณภาพการพิมพ์รวดเร็วยิ่งขึ้น

ด้านการส่งเสริมการขาย ในปี 2552 บริษัทได้ริเริ่มจัดงานเกษตรมหัศจรรย์ วันเทคโนโลยีชาวบ้าน ครั้งแรก ในโอกาสครบรอบ 20 ปีของนิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้าน ซึ่งมีเนื้อหาด้านการเกษตรและเทคโนโลยี ยอดจำหน่ายสูงสุดในประเทศไทย การจัดงานระหว่างวันที่ 18- 22 กุมภาพันธ์ 2552 ที่ศูนย์การค้าเดอะมอลล์บางแค ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งมีผู้เข้าชมงานเป็นจำนวนมากกว่า 200,000 คน

ขณะที่การจัดงานวันอาหารปลอดภัย วันเส้นทางเศรษฐกิจ เป็นครั้งที่ 6 วันที่ 27 – 30 สิงหาคม 2552 ที่ศูนย์การค้าเดอะมอลล์ บางกะปิ ร่วมกับหน่วยงาน สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ยังคงดำเนินการตามปกติ มีผู้เข้าชมงานจำนวนมากเช่นกัน

นอกจากนั้นบริษัทได้รับเป็นผู้ประสานการจัดงาน 68 ปี อาชีวะไทย งาน MICT ที่จังหวัดนครราชสีมา งานพลังงานกวีฤดีไทย งาน MICT หนองคาย เชียงใหม่ อุบลราชธานี และงานเฮลท์แคร์ ที่ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ มีผู้สนใจเข้าร่วมชมจำนวนมาก บทบาทของบริษัทในฐานะองค์กรสื่อสารมวลชน ช่วยเป็นสื่อกลางเพื่อกระจายความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีไปยังภูมิภาคทั่วประเทศ ทั้งเป็นการต่อยอดธุรกิจชดเชยรายรับด้านอื่นๆที่ลดลง

ผลการดำเนินธุรกิจรับจัดกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น บริษัทได้จัดทะเบียนแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัท และเพิ่มวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยได้จัดประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2552 วันที่ 18 กันยายน 2552 ณ ห้องประชุมชั้น 9 อาคารสำนักงานบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) ที่ประชุมให้ความเห็นชอบเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยการเพิ่มเติมวัตถุประสงค์เป็นการครอบคลุมการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะสามารถขยายช่องทางการหารายได้

เพิ่มขึ้น โดยกระทรวงพาณิชย์รับจดทะเบียนและออกหนังสือรับรองพร้อมหนังสือบริคณห์สนธิ เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2552

โครงการลงทุนซื้อทรัพย์สินจากบริษัทพิมเนศ พรินด์ิง เซ็นเตอร์ จำกัด มูลค่า 100 ล้านบาท ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 2/2552 พุทธที่ 23 ธันวาคม 2552 ณ อาคารบริษัทมดิชนจำกัด (มหาชน) อนุมัติรายการดังกล่าว ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นและระยะยาว บริษัทมีเป้าหมายใช้พื้นที่ของโรงพิมพ์พิมเนศ ขยายศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพ และให้บริการเพิ่มขึ้นในวันธรรมดา ยกฐานะเป็นสถาบันฝึกอบรมอาชีพและสัมมนาทางธุรกิจ ที่มีมาตรฐานยิ่งขึ้น โดยเพิ่มหลักสูตรเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ หลักสูตรเพื่อการส่งออก หลักสูตรเพื่อการบริหารสมัยใหม่ หลักสูตรธุรกิจท่องเที่ยว

ทั้งเพื่อเพิ่มขนาดและประสิทธิภาพของธุรกิจรับจ้างพิมพ์ ซึ่งบริษัทได้จัดตั้งโรงพิมพ์แทนซีทป้อนแผ่นตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา ผลการดำเนินงานเติบโตในอัตราสูงและมีแนวโน้มจะขยายต่อไปได้อีก

ด้านกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัท ยังดำเนินกิจกรรมและโครงการเพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมด้านการศึกษา การส่งเสริมการอ่าน บริษัททำโครงการผู้อักษรซ่อนปัญญา ออกแบบคู่มือหนังสือ และระดมการบริจาคหนังสือส่งให้โรงเรียนที่ขาดแคลนกว่า 300 แห่ง

ด้านการพนักงาน บริษัทได้จดทะเบียนจัดตั้งกองทุน สාරองเลียงชีพเพิ่มเติมจากกองทุนเดิมที่มีอยู่แล้ว 1 กองทุน อีก 1 กองทุน คือกองทุนสාරองเลียงชีพสวัสดิการมั่นคง เพื่อเพิ่มทางเลือกและโอกาสในการออมให้แก่พนักงานของบริษัทเพิ่มขึ้น

2) ภาพรวมการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท

บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน) เป็นกิจการที่ประกอบกิจการหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ มีผลิตภัณฑ์หลักคือหนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสาร และหนังสือเฉพาะกิจประเภทต่างๆ ดังรายการต่อไปนี้

2.1) หนังสือพิมพ์

มติชนรายวัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 ราคา 10 บาท	เป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่เสนอข่าวเน้นหนักทางด้านการเมือง และเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
ข่าวสด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ราคา 10 บาท	เป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่ได้รับการยอมรับจากผู้อ่านเป็นอย่างสูง ครอบคลุมเนื้อหาสาระในการทำข่าวทั่วไป ทั้งข่าวอาชญากรรม ข่าวการเมือง ข่าวบันเทิง ข่าวกีฬาและพระเครื่อง รวมถึงบทความและบทวิเคราะห์
ประชาชาติธุรกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 ราคา 25 บาท	เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจราย 3 วัน วางจำหน่ายทุกวันพุธและวันเสาร์

2.2) นิตยสาร

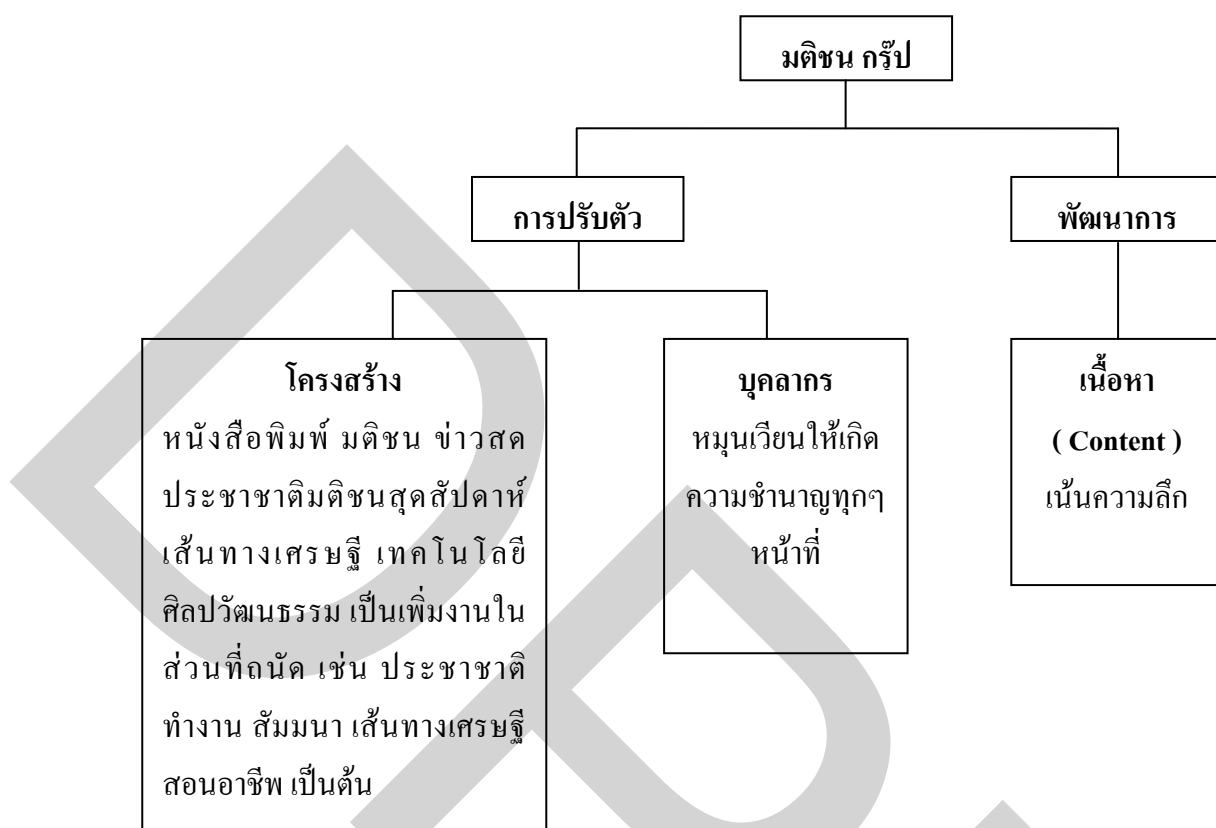
มติชนสุดสัปดาห์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 ราคา 40 บาท	เป็นหนังสือรายสัปดาห์แนววิจารณ์ขนาดแท็บลอยด์ (ขนาด 10 1/8 นิ้ว x 13 นิ้ว) วางจำหน่ายทุกวันศุกร์ครอบคลุมเนื้อหาและบทวิเคราะห์เจาะลึกทันเหตุการณ์ และถูกต้องแม่นยำทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ บ้านเทิง สังคม ต่างประเทศ และกีฬา
ศิลปวัฒนธรรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 ราคา 120 บาท	นิตยสารรายเดือน วางจำหน่ายทุกต้นเดือน โดยมีเนื้อหาสาระที่มุ่งให้ ความรู้ด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และโบราณคดีที่มีในอดีต
เทคโนโลยีชาวบ้าน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ราคา 40 บาท	เป็นนิตยสารรายปักษ์ขนาดแท็บลอยด์ วางตลาดทุกวันที่ 1 และ 15 ของ เดือน นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการเกษตร ปศุสัตว์ ประมง งานหัตถกรรม พืชผักสมุนไพร พร้อมทั้งนำเสนอวิธีต่าง ๆ

เส้นทางเศรษฐกิจ ตั้งแต่ พ.ศ. 2538 ราคา 40 บาท	เป็นนิตยสารรายปักษ์ ขนาดแทบลอยด์ วางตลาดทุกวันที่ 1 และ 15 ของเดือน มีเนื้อหาสาระที่ผู้อ่านสามารถนำไปใช้หรือประกอบเป็นอาชีพเสริมอีกอาชีพ หนึ่งได้
หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก	ครอบคลุมทั้งด้านวรรณกรรม ธุรกิจ ศิลปวัฒนธรรม ศาสนา บุคคล การเกษตร เรื่องแปล และวิชาการ เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อ่านทั่วไป

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วยบริษัทย่อยอีก 2 บริษัท คือ บริษัท ข่าวสด จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 99.99) ซึ่งประกอบกิจการออกหนังสือพิมพ์รายวัน “ข่าวสด” และออกหนังสือเฉพาะกิจ และบริษัท งานดี จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 99.96) ซึ่งประกอบกิจการจัดจำหน่ายหนังสือในเครือของกิจการฯ และของสำนักพิมพ์อื่น ๆ โดยปัจจุบัน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) รับจ้างพิมพ์หนังสือพิมพ์ข่าวสดให้แก่บริษัท ข่าวสด จำกัด สำหรับบริษัท งานดี จำกัด นั้นเป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือทุกฉบับในเครือของมติชน

4.2.2 ตอนที่ 2 การปรับตัว และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

เมื่อกิจการหนังสือพิมพ์มีการปรับตัวการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นธุรกิจมากขึ้นกว่าสมัยอดีตที่ผ่านมา จึงทำให้หนังสือพิมพ์ต่างๆ ต้องจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับการเป็นธุรกิจยิ่งขึ้น



ภาพที่ 4.4 โครงสร้างบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

1) การปรับตัวด้านโครงสร้างปี 2554

คุณปานบัว นูนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า การปรับโครงสร้างของมติชนกรุ๊ป คือ ขยาย โฟกัส และการแตกตัว ซึ่งรับผิดชอบในอาณาเขตที่ชัดเจน จากเดิมที่เป็นองค์กรเล็ก สามารถ ควบคุมได้แบบเบ็ดเสร็จ แต่ในปัจจุบันนี้บริษัทฯ มีการเจริญเติบโต มีสินค้าในเครือมากมาย มี พนักงานเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นการแตกตัวของบริษัทฯ ในเครือจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น อาทิเช่น เกิดหน่วยออนไลน์ขึ้นมา มีกลุ่มลูกค้า มีกำลังคน มีเป้าหมายเป็นของตัวเอง มีเครื่องมือ มีอุปกรณ์ พร้อม ที่จะเข้าไปสู้กับสื่อออนไลน์ของคู่แข่ง สำหรับสื่อสิ่งพิมพ์ จะต้องมีความพร้อมสูง สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงตามเป้าหมาย ในขณะเดียวกันสามารถต่อ ยอดไปที่การฝึกอบรมอาชีพต่างๆ ซึ่งในอนาคตศักยภาพการต่อสู้จะเป็นตัวพิสูจน์ วัตถุประสงค์ของการ

ทำงานอย่างจริงจัง ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้นบริษัทฯ ก็สามารถแตกตัวไปทำงานด้านอื่นๆ อีกมากมาย คนทำงานปกติก็จะขึ้นมาเป็นหัวหน้า เพราะเมื่อแตกออกไปแล้วก็จะทำให้ทุกคนโตขึ้น

สำหรับนโยบายของมติชน กรุ๊ป ยึดหลัก เติบโตจากข้อเท็จจริง เอาผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นที่ตั้ง รับผิดชอบสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมอย่างเต็มที่ เพราะฉะนั้นการขยายงานจึงเป็นไปตามขนาดของงานที่ดำเนินไปตามความเป็นจริง ไม่มีการขยายงานหวือหวา หรือ กระโดดข้ามไปทำตลาดด้านอื่นๆ นอกจากจะมีแนวโน้มที่ชัดเจนมากพอที่จะเข้าไปลงทุน มุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางธุรกิจจากการดำเนินงานที่ถนัด อาทิเช่น เปิดสถาบันอบรมฝึกอาชีพ ภายหลังจากดำเนินงานด้านนี้มากกว่า 15 ปี ภายใต้งานวิสาหกิจ นำการตลาด ซึ่งจะแตกต่างจากนโยบายของบางบริษัทที่ดำเนินงานทางด้านสื่อด้วยการนำแนวคิดทางการตลาด นำวิสาหกิจ เชื่อว่าถ้าเรารับผิดชอบต่อวิสาหกิจ และอยู่ในวิสาหกิจอย่างมีคุณภาพ ทั้งผลพลอยได้ หรือทิศทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเงิน หรืออื่นๆ มันก็จะตามมาเอง เพราะฉะนั้นทุกคนจึงมีหน้าที่เพียงว่า โฟกัสไปทำงานรับผิดชอบเท่านั้น ไม่มีใครคิดกลไกลำบาก และสลับซับซ้อน ซึ่งพวกเราก็อยู่กันมาได้หลายยุค โดยไม่ได้แตกหุ้น และกระจายตัว³⁸

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องยอมรับก่อนว่าความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเป็นกระแสโลก ไม่ว่าจะเป็นที่ไหนต่างก็ต้องยอมรับกระแสนี้ ซึ่งบริษัทเราก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับลักษณะที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และปัจจุบันนี้ช่องทางสื่อได้เปลี่ยนไป ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์กันมากขึ้น ซึ่งจากเดิมส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารผ่านหนังสือในลักษณะที่ช้า เมื่อมาเจอกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสาร ซึ่งเป็นตัวหนึ่งที่ทำให้มติชนก้าวเข้าไปสู่สื่อลักษณะอย่างอื่นที่ช้าและน้อยกว่าคนอื่น ๆ

โดยตัวมติชนเองไม่ได้ทำวิทยุ โทรทัศน์ มุ่งทำแต่หนังสือพิมพ์ เนื่องจากเรามีความเชื่อว่า เราจะทำในสิ่งที่เราถนัด อะไรที่ไม่รู้ก็จะไม่ทำ อย่างไรก็ตามเราก็ต้องยอมรับว่าจะอยู่ในทิศทางแบบเดิมคงไม่ได้ เพราะมติชนยังคงมีความต้องการที่จะอยู่รอดต่อไปอีกยาวนาน ดังนั้นจึงมีความ

³⁸ ปานบัว บุนปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

จำเป็นที่จะต้องมีการขยายเข้าไปยังสื่ออื่นๆ หรือประเภทสื่ออินเทอร์เน็ต แต่ก็ยังยอมรับว่า เป็นเรื่องใหม่สำหรับเรา เป็นเรื่องที่คุณของเรามีความรู้จำกัด และจำเป็นต้องใช้เวลาในการที่จะดำเนินการ³⁹

คุณสมหมาย ปาริจฉัตต์ ให้สัมภาษณ์ว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกเช่น การเจริญเติบโตของตลาดเป้าหมาย คู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือ การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ และ ปัจจัยภายใน ที่วิเคราะห์หาความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในหลายๆ ประเด็นด้วยกัน ทั้ง ประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพราะทุกองค์กรก็รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ มติชนก็เช่นเดียวกัน ก็ต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมันมีผล รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคก็มีผล สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ต่างก็มีผล ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น การเกิดขึ้นของมติชนออนไลน์ และก็มีจำนวนผู้เข้าชมเยอะ การเพิ่มขยายธุรกิจออกไป ในธุรกิจพวก อوبرมาซีฟ ซึ่งเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นจากตัวหนังสือ และพัฒนาขึ้นให้มีกิจกรรมเหล่านี้ การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับความถนัดของแนวทางหนังสือก็ดำเนินการไป การเพิ่มความเข้มแข็งของสำนักพิมพ์เป็นหน่วยผลิตพอกเก็ตบุ๊ก หนังสือเล่ม การขยายกิจการโรงพิมพ์ให้มีช่องทางในการทำรายได้มากยิ่งขึ้น แทนที่จะพิมพ์หนังสือพิมพ์เพียงอย่างเดียว

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือ ทิศทางการในการพัฒนาเศรษฐกิจที่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา และสิ่งที่สำคัญคือ เรายังทำในสิ่งที่เราถนัดอยู่ คือธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยการขยายงานแต่ละงาน เราจะมีคำตอบว่ารายรับเป็นเช่นไร รายจ่ายเป็นเช่นไร สิ่งที่จะต้องตอบแทนให้แก่พนักงาน ผู้ลงทุน ลูกค้า ซึ่งเราก็คำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่บางประเด็นอาจจะมีความเห็นที่แตกต่างกัน มาตรการบางอย่างอาจจะมีผลกระทบต่อพนักงานทั้งในปัจจุบันนี้ และอนาคตจะเป็นเช่นไร ต่างฝ่ายต่างก็มีเหตุผลรองรับด้วยกันทั้งสิ้น⁴⁰

คุณสรกุล อุดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า คงต้องมีการปรับเปลี่ยนนิดหน่อย เนื่องจาก หนังสือพิมพ์รายวันเวลาทำข่าววันนี้คือข่าวของเมื่อวาน เรามีเวลาปิดข่าว และข่าวเช้าเราก็มาปิดช่วงบ่ายก็ได้ไม่จำเป็นต้องส่งตอนเช้า ส่งเพียงประเด็นเฉยๆ แต่พอเป็นเรื่องของมติชนออนไลน์ มันจะ

³⁹ ปิยะชาติ มงคล ไชยสิทธิ์ .กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁴⁰ สมหมาย ปาริจฉัตต์. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมมาซีฟมติชน บริษัท มติชน จำกัด(มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

ช่วงชิงกันในเรื่องของความเร็วจึงมาที่ต่อวินาที ถ้าเป็นทีวีก็เช่นเดียวกัน และก็จะมีการเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งพฤติกรรมของนักข่าวก็ต้องปรับเปลี่ยนไปเมื่อมีเทคโนโลยีเข้ามา แต่ยังคงมีความชัดเจนตรงที่ว่า การเข้าตรงนี้เทคโนโลยีมันเริ่มมีความลงตัว และมีความทันสมัยขึ้น มีราคาถูกลงจากเดิมที่ต้องแบกกล้องใหญ่ๆ ไป ก็เริ่มเล็กลง เช่น ไอโฟน 4 ส่วนในเรื่องของราคามันก็เริ่มลงตัว ทุกสิ่งทุกอย่างมันเริ่มดีขึ้นเรื่อยๆ มันมีจุดที่เหมาะสมของการลงทุน

เพราะฉะนั้น มองในจุดของการที่จะต้องลงทุน มติชนก็รู้ปฎิเสธมองว่าใช้ต้นทุนต่ำกว่าคนอื่น เนื่องจากเทคโนโลยีที่มีมันมีความพร้อมมากกว่าเดิม ยกตัวอย่างเช่น ทีวีดาวเทียมสมัยก่อนต้องแยกอุปกรณ์แยกกองขึ้นมา โดยมีกล้องหนึ่งตัว และก็มีทีวี แต่วันนี้ไอโฟน 4 สามารถทำได้แล้ว เช่น สัมภาษณ์นายๆ ก็ถ่ายด้วยไอโฟน 4 ก็จะได้ทั้งภาพและสามารถส่งได้ทันที และได้เสียงที่สามารถเอากลับไปพิมพ์ข่าวได้ ซึ่งได้ทุกอย่างทั้งหมดเลย ตรงนี้จะเห็นได้ว่ามันถูกกว่าเดิมเยอะ หรือว่าถ้าเป็นสมัยก่อนก็ต้องเพิ่มคนอีกคนหนึ่ง แต่ปัจจุบันนี้มีความสะดวก ได้คุณภาพ

ถึงแม้ว่าทางเครื่องมือติชนยังไม่ก้าวไปสู่ อี-แม็กซีน อี-บุ๊ก และแอปพลิเคชันไอแพด เนื่องจากสัดส่วนของตลาดยังคงแคบอยู่ แต่ด้วยความพร้อมทางด้านเงินทุนทำให้ไม่เป็นกังวลกับสื่อใหม่ๆ ที่เข้ามา เพราะแนวความคิดของผู้บริหารมติชนเกี่ยวกับเทคโนโลยีนี้ มองว่า ความเร็วไม่ได้หมายถึงการประสบความสำเร็จ การทำก่อนไม่ได้หมายถึง จะประสบความสำเร็จ มันอยู่ที่จังหวะที่ความเหมาะสม นั่นก็คือ โอกาส ซึ่งเชื่อว่า ถึงสิ้นปี 2554 การจะเริ่มดำเนินการกับสื่อใหม่ๆ ที่กล่าวมาข้างหน้าที่ยังไม่สาย ไม่จำเป็นต้องรีบ เนื่องจากตลาดมันยังไม่เกิด และเชื่อมั่นว่า กลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์ของเครื่องมือติชน มีมากพอที่เราจะรอเวลาที่เหมาะสมได้⁴¹

คุณปรปต์ บุณปาน ให้สัมภาษณ์ว่า ถ้าจะให้ปรับแบบรวดเร็วทันที่มันคงไม่ได้ แต่ในแง่หนึ่งถ้ามันมีลักษณะอย่างที่บอก เช่น ถ้าหน่วยไหนมีความคล่องตัวหรือสะดวกก็ทำในลักษณะนี้ ก็จะเป็นการกดดันได้อีกแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นอะไรที่น่าสนใจอยู่เหมือนกัน พอเห็นหน่วยนี้ทำแล้วมันมีประสิทธิภาพ มันก็จะเป็นการบีบให้กองที่เหลือเริ่มรู้สึกกว่าตัวเองจะต้องปรับตัว ซึ่งขณะเดียวกันเราก็จะต้องพยายามทำ เพราะว่าเพื่อจะให้รองรับกับสื่อหลายๆประเภท คือถ้าต่อไป 3จีได้มา โทรศัพท์มือถือมันก็จะได้อีกอุปกรณ์หนึ่งที่จะเข้าถึงข่าวพวกนี้ได้ ส่วนในช่วงนี้ก็มีไอแพด โดยเราก็

⁴¹ สรกล อุดุลยานนท์, ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

พยายามที่ผลิตเนื้อหาให้เป็นมัลติมีเดีย เตรียมการไปเพื่อไปถึงจุดนั้น ในจุดที่เครื่องมือพวกนี้เข้าถึงคนจำนวนมากได้เมื่อไหร่⁴²

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า มติชนกรู๊ปมีการปรับองค์กรอย่างรุนแรง เกิดการพัฒนาองค์กรในทุกๆ ด้าน เพราะต้องการให้หนังสือพิมพ์อยู่รอด และด้วยคนรุ่นเก่า ต้องการให้คนรุ่นใหม่ขึ้นมา เพื่อต้องการที่จะให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในการปรับของมติชนกรู๊ปก็ยังไม่มองไม่ออกว่าต้องการอะไร มันไม่มีทิศทาง รู้เพียงว่ามีมีส่วนงานใหม่เกิดขึ้นมา เรียกกันว่า มติชน อคาเดมี่ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่หาเงินในเชิงธุรกิจ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เป็นหน่วยงานที่พัฒนาองค์ความรู้ในทุกๆด้าน พร้อมกับมีการจับมือกับพันธมิตรทางธุรกิจมาร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ของมติชนกรู๊ปด้วย

โดยมติชนกรู๊ปเปิดโปรดักส์ใหม่ขึ้นมา โดยใช้ฐานเดิมที่มีอยู่ เช่น การฝึกอบรมอาชีพมาจากนิตยสารเส้นทางเศรษฐกิจที่ทำมากกว่า 10 ปี ส่วนของทักษะด้านชีวิต เช่น การบำบัด โยคะ พัฒนามาจากคอลัมน์ ดีไลฟ์ ในหนังสือพิมพ์ประชาชาติ รวมถึงการพัฒนาบุคลากร อบรมเชิงธุรกิจ เป็นต้น⁴³

ผู้สื่อข่าวระดับปฏิบัติการของ หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า ตอนฝึกงานรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบ้าง ด้วยมีความเคลื่อนไหวในการทำงานตลอดเวลา จนมาวันหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ทั้งประเด็นโยกย้าย และเออร์ลี่ รีไทร์⁴⁴

สรุป แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงของมติชนกรู๊ปจะมีนโยบายในการทำงาน โดยยึดหลักเติบโตจากข้อเท็จจริง เอาผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นที่ตั้ง รับผิดชอบสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมอย่างเต็มที่ มุ่งขยายงานไปตามขนาดของงานที่ดำเนินไปตามความเป็นจริง ทำในสิ่งที่ถนัด หรือ ถ้าจะกระโดดข้ามไปทำตลาดด้านอื่นๆ ต้องมีแนวโน้มที่ชัดเจนมากพอที่จะเข้าไปลงทุน ซึ่งแม้ว่าจะมี

⁴²ปราปต์ บุณปาน. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁴³ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554.

⁴⁴ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 28 มิถุนายน 2554.

การปรับตัวให้สอดคล้องกับลักษณะที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยในปัจจุบันได้ผ่านช่องทางสื่ออื่นๆ ที่เปลี่ยนไป ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์กันมากขึ้น จากเดิมส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อผ่านหนังสือในลักษณะที่ช้า เมื่อมาเจอกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสาร ซึ่งเป็นตัวหนึ่งที่ทำให้มีคนก้าวเข้าไปสู่สื่อลักษณะอย่างอื่นที่ช้าและน้อยกว่าคนอื่นๆ เพราะฉะนั้นจะให้มีการปรับแบบรวดเร็วทันที่ทันใจคงเป็นไปได้ แต่จะเป็นไปในลักษณะหน่วยงานไหนที่มีความคล่องตัวหรือสะดวกก็ลงมือทำได้เลย เท่ากับเป็นการกดดันให้หน่วยอื่นๆ เริ่มมีการปรับตัวเกิดขึ้น

2) การปรับตัวด้านบุคลากร

สำหรับการปรับตัวด้านบุคลากรเป็นแนวทางที่ผู้บริหารมีการจัดปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คุณปานบัว บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2553 เป็นต้นมาเครือมติชนได้ปรับโครงสร้างการบริหารงาน และจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่มาจากปัจจัยทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น โดยพนักงานบริหารชุดปัจจุบัน มีดังนี้

1. นายปิยะชาติ มงคล ไชยสิทธิ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
2. นายสมหมาย ปาริจัตต์ รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพ มติชน
3. นายชลิต กิติญาณทรัพย์ บรรณาธิการที่ปรึกษาหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ
4. นายโอกาส เฟื่องเจริญ บรรณาธิการที่ปรึกษาหนังสือเทคโนโลยีชาวบ้าน, เส้นทางเศรษฐกิจ และสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน
5. นายวรศักดิ์ ประยูรสุข บรรณาธิการหนังสือพิมพ์มติชน
6. นายสุริวงค์ เอื้อปฏิภาน บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ข่าวสด
7. นายสุวพงศ์ จันฝังเพชร บรรณาธิการหนังสือมติชนสุดสัปดาห์
8. นายสมปรารถนา คล้ายวิเชียร บรรณาธิการหนังสือเส้นทางเศรษฐกิจ
9. นายพานิชย์ ยศปัญญา บรรณาธิการหนังสือเทคโนโลยีชาวบ้าน
10. นางสกุณา ประยูรสุข บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ
11. นายสรกมล อคฺลยานนท์ ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์

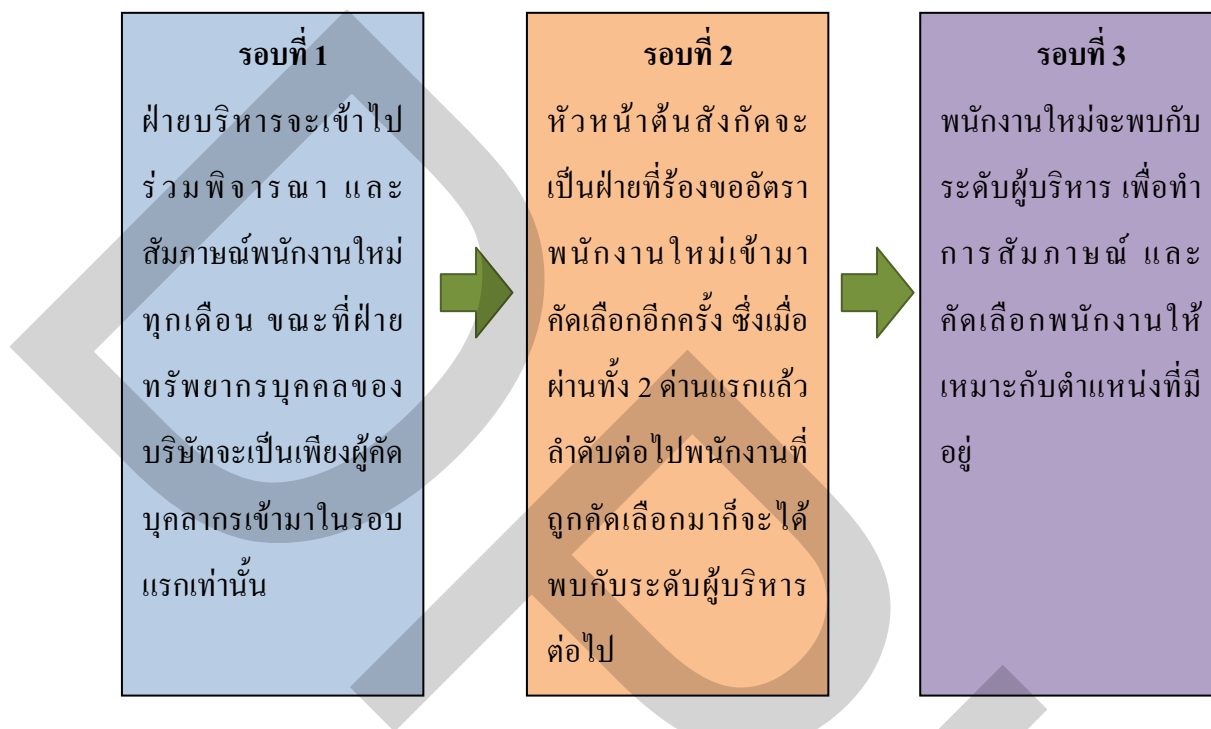
12. นายปรปต์ บุญปาน ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์
13. นายสุพจน์ แจ็งเร็ว บรรณาธิการหนังสือศิลปวัฒนธรรม
14. นายสุศักดิ์ บุญปาน บรรณาธิการบริหารหนังสือศิลปวัฒนธรรม
15. นายณฤตย์ เสกธีระ บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์มติชน
16. นางสาวชুমันท์ ชำนิประศาสน์ บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ข่าวสด
17. นางสาวบุญลภ ภูสุวรรณ บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ
18. นายสุรพล พิทยาสกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัท ข่าวสด จำกัด
19. นายสุชาติ ศรีสุวรรณ ผู้จัดการสำนักพิมพ์มติชน
20. นายประยงค์ คงเมือง ผู้จัดการ โรงพิมพ์ปากเกร็ด
21. นายสรพันธุ์ บุญปาน ผู้จัดการ โรงพิมพ์ปากเกร็ด
22. นายทวี มีเงิน ผู้อำนวยการสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน
23. นางสาวสุมิตรา จันทร์เงา ผู้อำนวยการสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน
24. นางมานิต จีระดิษฐ์ ผู้อำนวยการ โฆษณามติชน
25. นางสาวณิชกมล จิรภาไพศาล ผู้อำนวยการ โฆษณาข่าวสด
26. นางสาวสุภารัตน์ วันเพ็ญ ผู้อำนวยการ โฆษณาประชาชาติธุรกิจ
27. นายกิตติชัย อินทร์นุรักษ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท งานดี จำกัด ที่ปรึกษาฝ่าย

โฆษณา

28. นายณัฐพงษ์ ติมจิตติ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา
29. นางสาวปานบัว บุญปาน รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา

การปรับบุคลากรครั้งนี้ ถือเป็นครั้งใหญ่ที่สุดในรอบ 30 ปี เพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลง การขยายตัวของงาน ซึ่งจากการปรับดังกล่าวทำให้มีบุคลากรในระดับรุ่นเดียวกัน เหลือไปอยู่ตามกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ในเครือมติชนเกือบทุกกอง โดยเฉลี่ยระดับอายุจะอยู่ที่ประมาณ 40 ปีขึ้นไป ขึ้นเป็นระดับบรรณาธิการบริหาร และบรรณาธิการข่าว ซึ่งถือเป็นกำลังในระดับเสนาธิการที่สามารถกุมกำลังการทำงานได้อย่างเต็มที่

ในขณะเดียวกันได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบระบบการรับพนักงานใหม่ โดยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 ด้าน คือ



ซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าวนี้ นอกจากจะได้พนักงานตามความเหมาะสมของงานแล้ว ยังป้องกันระบบฝากอีกด้วย

สำหรับเป้าหมายการปรับบุคลากรในครั้งนี้ เป็นการปรับอย่างรุนแรงเพื่อให้เกิดช่องว่างของสัดส่วนบุคลากรในระดับต่างๆ ทั้งระดับที่ปรึกษา หรือคณะทำงานในกลุ่มผู้อาวุโสที่มีทั้งประสบการณ์ และความสัมพันธ์พิเศษกับแหล่งข่าว จะถูกมอบหมายงานในส่วนที่สำคัญ คือ การเสริมภาพลักษณ์องค์กร หรือ ด้านซีเอสอาร์ของบริษัท เป็นการจัดไฟกล้าให้ผู้ใหญ่ ลงในรายละเอียดของงานแบบซีเอสอาร์ทั้งหมด ซึ่งช่องว่างของพนักงานที่เกิดขึ้นในระดับบรรณาธิการบริหาร และบรรณาธิการข่าว ก็จะถูกขับเคลื่อนจากพนักงานรุ่นต่อไปที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปี

ขึ้น ไปมาแทนที่ เป็นการแก้ไขปัญหามองไหลของพนักงานในระดับหนึ่ง แต่เหตุผลสำคัญ ก็คือการให้โอกาสพนักงานรุ่นหลังๆ ได้เติบโต พร้อมกับไฟในการทำงานต่อไป⁴⁵

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า บุคลากรของเรามีทั้งหมดประมาณ 1,500 - 1,600 คน โดยส่วนใหญ่จะเป็นคนเก่าที่อยู่กันจนมีความรู้สึกเป็นเสมือนพี่น้อง ถึงแม้ว่าคนของเราจะไม่ใช้เลือดใหม่ที่เข้ามามากนัก แต่เนื่องจากเราทำสื่อซึ่งอยู่ในกระแสความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้คนของเราต้องเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ไปในตัว และจากพื้นฐานที่มีอยู่แล้วในการทำข่าวจากการอ่านหนังสือทุกวัน เพราะเป็นอาชีพที่เราต้องทำ ก็จะมีเพียงความรู้แต่ยังไม่มีการปฏิบัติ ซึ่งอย่างนี้ก็ไม่ยากในการที่จะปรับเปลี่ยน เนื่องจากคนของเรามีพื้นฐานและมีทุนที่พร้อมจะลงทุนเพียงแต่ต้องรอการตัดสินใจในช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยมติชนเห็นว่าในระยะหลังสมควรถึงเวลาที่ต้องขยับ จึงทำให้ตอนนี้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นค่อนข้างเยอะ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบางองค์การอาจจะมองเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ แต่สำหรับองค์กรมติชนนี้ถือเป็นเรื่องใหญ่⁴⁶

คุณสมหมาย ปารีฉัตร ให้สัมภาษณ์ว่า ในส่วนของกองบรรณาธิการที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีการทำงานในหน้าที่นั้นๆ เป็นเวลานาน โดยผู้ใหญ่ที่อยู่ในส่วนกองบรรณาธิการก็ย้ายไปช่วยในส่วนของกองงานอื่นๆ ซึ่งเหล่านี้คือประเด็นในการปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งความรับผิดชอบ แต่บางคนกลับมองเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง แต่ในความเป็นจริงยังไม่ถึงขั้นนั้น เพราะโดยโครงสร้างผู้ถือหุ้นแล้วยังคงเป็นรายเดิม โครงสร้างผลิตภัณฑ์ก็ยังเหมือนเดิม⁴⁷

คุณสรกมล อุดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า บุคลากรคนเก่าต้องปรับเปลี่ยนบ้างเล็กน้อย แต่ถ้าเป็นส่วนของทีมงานออนไลน์อาจจะต้องมีการเอาเข้ามาต่างหาก แต่เนื้อหา (Content) ที่เข้ามาก็

⁴⁵ ปานบัว บุนปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

⁴⁶ ปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁴⁷ สมหมาย ปารีฉัตร. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

ยังเป็นนักข่าวในพื้นที่ ซึ่งสมัยก่อนคิดอยู่เหมือนกันว่า ถ้าเป็นข่าวที่วิจะเป็นยังไง แต่สำหรับ ณ วันนี้รู้เลยว่าไม่ยาก มันมีความง่ายขึ้น มันประหยัดได้⁴⁸

คุณปรอปต์ บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า สื่ออิเล็กทรอนิกส์เริ่มต้นการทำงานด้วยการอิงอยู่กับหนังสือพิมพ์ โดยเนื้อหาหลักๆ จะดึงข่าวจากหนังสือพิมพ์ในเครือเข้ามา เป็นข่าวที่นักข่าวภาคสนามของหนังสือพิมพ์ส่งเข้ามา แต่หลังจากนั้นก็เปลี่ยนเป็นการส่งงานออนไลน์ออกมาเด็ดขาด ในขณะที่เดียวกันก็ผลิตเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนหนึ่งยังพึ่งเนื้อหาจากหนังสือพิมพ์ เช่น ข่าวการเมือง ส่วนอีกด้านหนึ่งก็จะทำการผลิตเนื้อหาที่เป็นของตัวเอง อาจจะเป็นการวิเคราะห์ หรือ ขยายข้อมูลจากส่วนที่เป็นข่าวหนังสือพิมพ์เป็นการขยายส่วนของเนื้อหาที่เป็นข่าวกระแสรายวันในแต่ละฉบับ

แต่เมื่อมีการเปลี่ยนมาได้สักระยะเวลาหนึ่ง ก็จะมีปัญหาเล็กน้อย คือการไม่ลงตัวกันระหว่างกองออนไลน์และกองหนังสือพิมพ์ ซึ่งจะมีช่องว่างในการนำข่าวมาใช้ในออนไลน์ บางครั้งเกิดคำถามขึ้นว่า จะใช้ได้แค่ไหน ควรจะอิงข่าวนั้นเมื่อไร และควรจะอิงหรือไม่ เป็นต้น สุดท้ายจึงกลับมาใช้อีกระบบหนึ่ง โดยได้แบ่งคนบางส่วนกลับไปทำหนังสือพิมพ์ เพื่อให้รับผิดชอบในส่วนของการทำข่าวที่เป็นข่าวรายวัน ข่าวการเมือง พร้อมๆ กับทำงานคู่ไปกับกองบรรณาธิการ ผ่านระบบตรวจพิสูจน์ ผ่านระบบหัวหน้าข่าวหน้า 1 เพื่อจะได้ทำงานประสานไปกับทางหนังสือพิมพ์⁴⁹

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า หนังสือพิมพ์ในมติชนกรู๊ปจำเป็นต้องปรับ เพราะต้องการหลายกำแพงที่อยู่ในตัวคน เนื่องจากคนที่ทำงานมานานๆ จะรู้สึกตัวตัวเองมีอำนาจ เนื่องมาจากบริษัทมั่นคง แต่เมื่อบริษัทฯ เรียกร้องให้ทุกคนขยับ แต่กลับไม่ได้รับการตอบสนองจากพนักงาน ส่วนหนึ่งอาจจะเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่ได้ขยับขึ้นมากนัก ขณะที่บริษัทคือบริษัทมหาชน มีเงินปันผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่ดีมาก แต่กลับให้เงินโบนัสไม่เคย

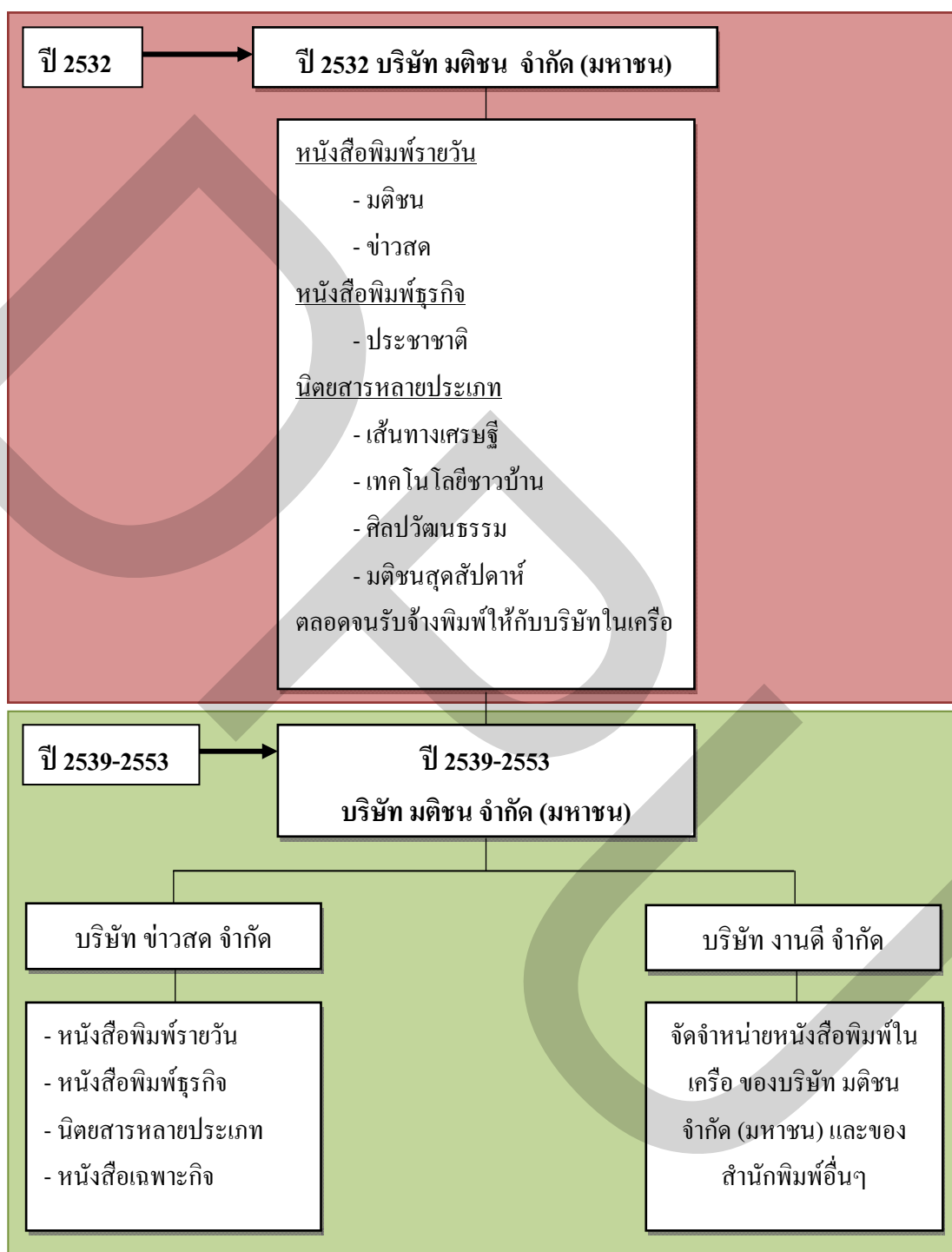
⁴⁸ สมหมาย ปาจิณัตต์. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁴⁹ ปรอปต์ บุนปาน. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

ถึง 2 เดือนครึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะความปลอดภัยของตัวบริษัท แต่ไม่ได้ดูว่าคุณภาพชีวิตของพนักงานเป็นอย่างไร⁵⁰

สรุป ปรับบุคลากรในมติชนรูปทั้งหมด เพื่อลดช่องว่างของสัดส่วนบุคลากรในระดับต่างๆ ทั้งระดับที่ปรึกษา หรือคณะทำงานในกลุ่มผู้อาวุโสที่มีทั้งประสบการณ์ และความสัมพันธ์พิเศษกับแหล่งข่าว เพื่อมอบหมายงานในส่วนที่สำคัญ ในการช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ ด้านซีเอสอาร์ของบริษัท ในขณะที่เดียวกันส่วนของกองบรรณาธิการก็มีการเปลี่ยนแปลง เกิดการโยกย้ายตำแหน่งความรับผิดชอบ โดยผสมผสานการเพิ่มช่องทางด้านสื่อออนไลน์ ซึ่งมีการใช้บุคลากรแยกออกจากกองบรรณาธิการ แต่ระบบการทำงานยังไม่มีขั้นตอนมากนัก

⁵⁰ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554.



ภาพที่ 4.5 โครงสร้าง มติชน กรุป ปี 2532-2553

3) พัฒนาการของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

คุณปานบัว นูนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า การพัฒนาทางด้านสื่อสิ่งพิมพ์ของมติชนกรู๊ป ในตอนนี้ยังไม่ถึงที่สุด ยังมีขอบเขตจำกัดในการจัดทำหนังสือ เนื่องจากยังไม่สามารถที่จะตีพิมพ์ หนังสือพิมพ์ส่งไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทยในรูปแบบเฉพาะกิจได้ เพราะถ้าเปรียบเทียบกับ เทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมองว่า น่าจะสามารถทำได้ ซึ่งในอนาคตทิศทางการบริหาร หนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของมติชนกรู๊ป จะมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการ ของผู้บริโภคในทุกๆ พื้นที่ทั่วประเทศทั้งแบบเฉพาะกิจ และแบบทั่วไป

แนวทางของมติชนกรู๊ปจะต้องพัฒนาให้ถึงจุดดังกล่าว โดยเฉพาะในปีที่เราอุตสาหกรรม เฉพาะกิจในสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ มากขึ้น ตามความต้องการของตลาด ในขณะที่ตัวหนังสือพิมพ์ยังมี รูปแบบบังคับด้วยตัวคอลัมน์ และพื้นที่ข่าว ดังนั้นจึงต้องมีหนังสือเฉพาะกิจ (แทปลอยด์) เข้ามา แทรก แม้ว่าค่าใช้จ่ายจะเพิ่มขึ้น แต่ก็คุ้มกว่า เป็นสิ่งหนึ่งที่เราสามารถจะทำได้ นั่นก็คือ ต้องมีลูกค้า ที่ชัดเจน โดยมีแผนการลงทุนในช่วง 3-5 ปีข้างหน้ากับแทนพิมพ์ใหม่ ประมาณ 1,000 ล้านบาท ซึ่ง การลงทุนกับแทนพิมพ์ดังกล่าวจะสามารถตอบ โจทย์ของการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ภายใต้กระแสการ หลอมรวมสื่อได้เป็นอย่างดี เนื่องจากศักยภาพของตัวเครื่องจะสามารถผลักดันให้ก้าวไปสู่การพิมพ์ แบบใหม่ที่สามารถรับงานอื่นๆ ได้อีกเป็นจำนวนมาก⁵¹

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า ในเวลานี้เครื่องมือมติชนมีโอลด์มีเดียมากกว่า นิวมี่เดีย เพราะฉะนั้นจึงพยายามไปเร่งในส่วนของนิวมี่เดียให้เร็วขึ้น แต่ก็พยายามควบคุมใน ส่วนของโอลด์มีเดียทั้งหมดที่มีอยู่ให้อยู่ได้ด้วยตัวมันเองให้ได้มากที่สุด เพราะจริงๆ แล้วธุรกิจการ ทำหนังสือในบ้านเราไม่ได้เลวร้ายยังสามารถอยู่ได้อีกนาน เพียงแต่มันไม่โตเหมือนเมื่อก่อนเท่า นั้นเอง ซึ่งในรุ่นของพวกผมอีกไม่กี่ปีก็จะเกษียณแล้ว ซึ่งรุ่นต่อไปที่จะต้องขึ้นมาสานต่อน่าจะมี อายุเฉลี่ยประมาณ 30 กว่าปี ส่วนพวกที่มีอายุ 50 ปีปลายๆ น่าจะมีอยู่ประมาณ 10% เพราะว่าบริษัท จะไม่รับคนเพิ่ม มีแต่รับพนักงานทดแทน ซึ่งกลุ่มคนอายุ 30 ปีกว่าๆ นั้นมีอยู่ประมาณ 80% ซึ่งกลุ่ม ดังกล่าวนี้ยังสามารถเรียนรู้ไปได้อีกมากมาย

⁵¹ ปานบัว นูนปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

แม้ว่าความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับนิวมิเดียยังไม่เกิด แต่ได้คาดการณ์ไว้ว่านิวมิเดีย จะมารุกเมื่อไร อย่างไร เพราะฉะนั้นเวลานี้ จึงได้เตรียมการพัฒนาสื่อที่มีอยู่แล้ว และสื่อใหม่ที่จะ เข้ามาให้เป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกันมากกว่า เนื่องจากถ้าเราสามารถทำได้ครบมันก็จะมียักษ์จอร์ตต่อ เข้ามา ซึ่งสื่อใหม่จะเป็นตัวที่เสริมพลังและช่วยเกื้อหนุนให้การทำงานด้านหนังสือพิมพ์ไปได้ มากกว่า ธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์จริงๆ แล้วเป็นสิ่งที่ไม่มีความซับซ้อน เพราะถ้าเราย้อนหลังกลับไปดู ประมาณ 10 ปี ยอดขายของเครื่องมือดิชนจะอยู่ที่ปีละประมาณ 1,000 -1,200 ล้านบาทต่อปี ซึ่ง 50% มาจากรายได้โฆษณา และอีก 50% มาจากการขายหนังสือ แต่ตอนหลังก็มีรายได้จากอื่นๆ เข้ามา ประมาณ 10% เช่น ธุรกิจอีเว้นท์ด้วยการฝึกอบรม การจัดงานเทศกาล เป็นต้น ส่วนรายจ่ายต่อปี ประมาณ 900 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อปีอยู่ที่ประมาณ 100-120 ล้านบาท เป็นเช่นนี้มาตลอด โดยมีการจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นไม่ต่ำกว่ากำไรสุทธิ 50% ดังนั้นตอนนี้เครื่องมือดิชนมีเงินสะสมอยู่ ประมาณ 800 ล้านบาท⁵²

คุณสมหมาย ปาโรจันต์ ให้สัมภาษณ์ว่า เรารับทราบการเปลี่ยนแปลงของนิวมิเดีย แต่ ไม่ตื่นตระหนก วิตก หัวน้ ไหว อะไรมากมาย เพราะปริมาณการบริโภค สื่อนิวมิเดียมีจำนวนเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับโลกสังคมตะวันตกที่เทคโนโลยีมันก้าวหน้าแล้ว ของเรายังเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำ เพราะฉะนั้นสื่อสิ่งพิมพ์จึงยังคงมีความจำเป็นอยู่ แต่สิ่งที่ชัดเจนคือ ผลตอบแทนของการเกิดขึ้นถ้า หันไปเล่นนิวมิเดียมันจะเป็นอย่างไร ในส่วนของโฆษณาที่เป็นรายได้ก็กลับคืนมานั่นเอง ดังนั้นใน การพัฒนาแต่ละขั้นตอนนี้จึงจำเป็นที่จะต้องชี้แนวทางในการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่มี ประสิทธิภาพ จังหวะในการตัดสินใจดังกล่าวหรือการลงทุนขยายแต่ละส่วนต้องมีคำตอบ มีความ ชัดเจน เนื่องจากต้องรับผิดชอบต่อนักงาน รักษาองค์กรให้อยู่ได้ รับผิดชอบต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อ ผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นการดำรงความเชื่อถือของสื่อเอาไว้⁵³

คุณสรกล อุดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ในวันนี้ของมดิชนกรุ๊ป มีมดิชนออนไลน์ที่ นำเสนอข่าวขึ้นตามเว็บไซต์ และสามารถเป็นไปได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการ

⁵²ปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

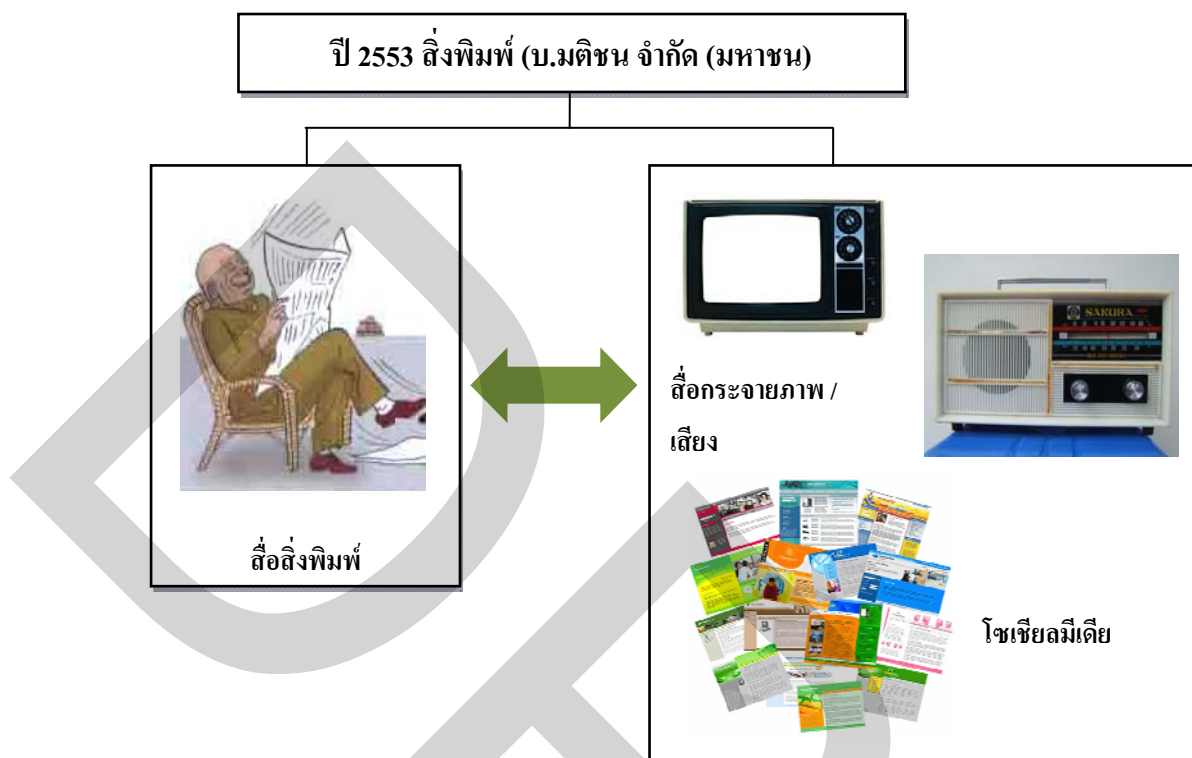
⁵³สมหมาย ปาโรจันต์. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมดิชน บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

ขับเคลื่อนหนังสือพิมพ์เข้าสู่ระบบอี-แม็กซีน (e-Magazine) หรือ อี-บุ๊ก (e-Book) ก็สามารเป็นไป
ได้ทั้งหมด เนื่องจากสิ่งดังกล่าว คือทิศทางที่เรากำลังศึกษาอยู่ เพียงแค่เปลี่ยนจากตัวอักษรเป็นเสียง
เป็นภาพ ใ้มาอยู่หน้าจอ เมื่อนั้นเราก็สามารถที่จะไปสู้กับโทรทัศน์ก็ยังได้⁵⁴

คุณปรปต์ บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า ช่วงเริ่มต้นการทำงานของสื่อออนไลน์ จะอิงอยู่กับ
หนังสือพิมพ์ และเนื้อหาหลักๆ จะดึงข่าวจากหนังสือพิมพ์เข้ามา เป็นข่าวที่นักข่าวภาคสนามของ
หนังสือพิมพ์ส่งเข้ามา แต่ในช่วงหลังๆ ทางฝ่ายออนไลน์ได้ย้ายกล่องออกมาค่อนข้างเด็ดขาดเป็น
กล่องออนไลน์ โดยมีการผลิตเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนหนึ่งยังพึ่งเนื้อหาจากหนังสือพิมพ์อยู่
เช่น ข่าวการเมือง ส่วนอีกด้านหนึ่งเราจะทำการผลิตเนื้อหาเป็นของฝ่ายออนไลน์เอง อาจจะเป็นการ
วิเคราะห์ หรือ ขยายข้อมูลจากส่วนที่เป็นข่าวหนังสือพิมพ์ เป็นเนื้อหาขยายส่วนของข่าวกระแส
รายวันแต่ละอัน⁵⁵

⁵⁴สรกมล อุดลยานนท์. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).
สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁵⁵ปรปต์ บุนปาน. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์
11 กุมภาพันธ์ 2554.

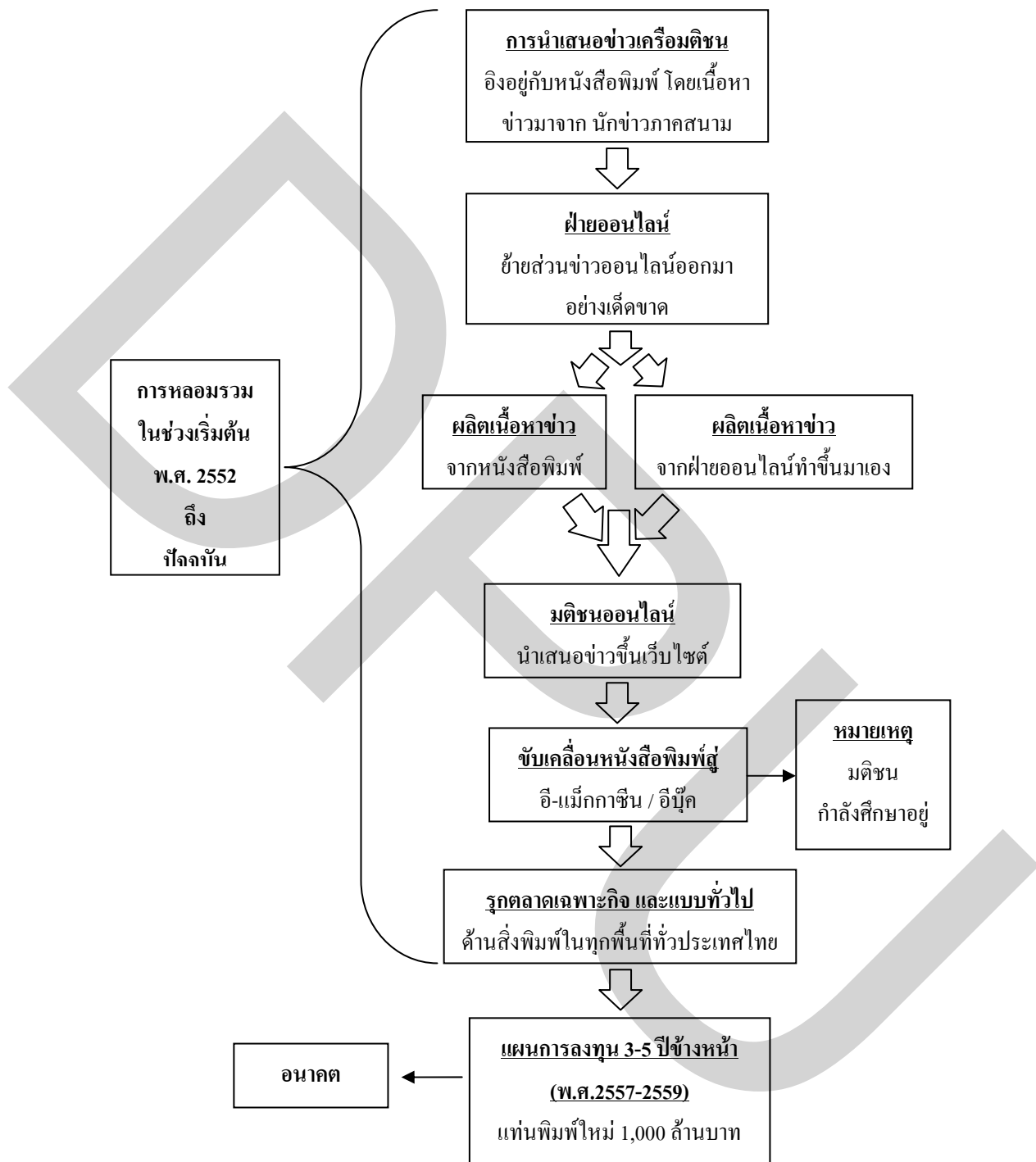


ภาพที่ 4.6 โครงสร้าง มดิชน กรุป ปี 2553

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า มดิชนกรุปคำนึงถึงความอยู่รอดในการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวม โดยมีการสร้างเครือข่ายของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ด้วยการต่อยอดให้กับหนังสือในเครือ อาทิ ต่อยอดจากสื่อดั้งเดิม ไปสู่ธุรกิจใหม่ อย่างหนังสือพิมพ์ประชาชาติ ทำเรื่องสัมภาษณ์ แอนชีเอสอาร์ หรือนิตยสารเส้นทางเศรษฐกิจทำเรื่องอบรมอาชีพในราคาข่อมเยามาโดยตลอด รวมไปถึงการทำศูนย์อบรมอาชีพที่ครอบคลุมตั้งแต่การจัดประชุม สัมมนาเชิงธุรกิจระดับรากหญ้าไปจนถึงระดับองค์กร⁵⁶

⁵⁶ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554.

สรุป แม้การพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ของมติชนจะมีขอบเขตจำกัดเนื่องจากยังไม่สามารถที่จะตีพิมพ์หนังสือพิมพ์ส่งไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทยในรูปแบบเฉพาะกิจได้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับนิวมี่เดียยังไม่เกิด เพียงแต่เตรียมการพัฒนาสื่อดั้งเดิมที่มีอยู่แล้ว และสื่อใหม่ที่จะเข้ามาให้เป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกันมากกว่า พร้อมกันนี้พยายามพัฒนาแต่ละขั้นตอนของนิวมี่เดียด้วยการใช้แนวทางในการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งรอจังหวะในการตัดสินใจในการลงทุนขยายในแต่ละส่วนด้วยข้อมูลที่มีคำตอบชัดเจน



ภาพที่ 4.7 การหลอมรวมสื่อของมติชนกรุป

4.2.3 ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้ กระแสการหลอมรวมสื่อ

ทั้งนี้การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคนการดำเนินธุรกิจที่ก่อตั้ง ขึ้นมา เพื่อดำเนินการให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยกลุ่มคนมิใช่เป็นความสามารถของบุคคล ใดบุคคลหนึ่งเพียงผู้เดียวเท่านั้น ทั้งนี้ก็เป็นเพราะว่า คนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัด ทั้ง ด้านกำลังกาย กำลังสมอง และเวลา จึงจำต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากกลุ่มบุคคลมาช่วยกัน

1)รูปแบบการดำเนินธุรกิจภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

คุณปานบัว นุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า การขยายงานไปตามสเกล (Scale) ภายในของ บริษัท ดังนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นในบริษัท แม้จะมีอัตราที่น้อย แต่อัตราการตายก็น้อยเหมือนกัน ไม่เปิด อย่างอสังการ และปิดตัวไปอย่างเงียบเชียบ ซึ่งการดำเนินงานประเภทนี้ เป็นแนวคิดทางการตลาด มั่นใจใช้วิชาชีพ เครื่องคิดเลข เอาวิชาชีพนำ เราเชื่อว่า ถ้าเรารับผิดชอบในวิชาชีพ และเราอยู่ใน วิชาชีพผลพลอยได้ หรือทิศทางเศรษฐกิจ หรือเงินนี้มันจะตามมาเอง เพราะฉะนั้นทุกคนจึงมีหน้าที่ เพียงว่า โฟกัสไปทำงานรับผิดชอบเท่านั้น ไม่มีใครคิดกลไกลำบาก และสลับซับซ้อน ซึ่งพวกเรา ก็อยู่กันมาได้หลายยุค โดยไม่ได้แตกหุ้น กระจายตัว⁵⁷

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า โอกาสประสบความสำเร็จเชิงธุรกิจในการ บริหารของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของเครื่องมือคิดเลขเป็นสิ่งที่ไม่มีความซับซ้อน เพราะถ้าย้อนหลังกลับไปดูประมาณ 10 ปี ยอดขายโดยรวมของหนังสือพิมพ์จะอยู่ที่ประมาณ 1,000 -1,200 ล้านบาทต่อปี ซึ่ง 50% มาจากรายได้โฆษณา และอีก 50% มาจากการขายหนังสือ มี เป้าหมายทางธุรกิจชัดเจน แต่ในปัจจุบันรายได้จากสื่อเก่ากลับไม่ได้เป็นรายได้หลักอีกต่อไป เนื่องจากมีรายได้จากแหล่งอื่นๆ เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การจัดงานเทศกาล เป็นต้น เข้ามาประมาณ 10 % ส่วนรายจ่ายต่อปีประมาณ 900 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อปีอยู่ที่ประมาณ 100-120 ล้านบาท เพราะฉะนั้นการเตรียมตัวเพื่ออนาคตในเชิงธุรกิจด้วยการใช้เงินประมาณ 200 ล้าน

⁵⁷ปานบัว นุนปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

บาทศึกษางานทางด้านสื่อใหม่ (นิวมีเดีย หรือ โซเชียลมีเดีย) จึงไม่ใช่ปัญหาของมติชนกรุปเพราะถึง ณ วันนี้ มติชนกรุปมีเงินสะสมอยู่ประมาณ 800 ล้านบาท ซึ่งในส่วนนี้ไม่มีอะไรที่ซับซ้อน⁵⁸

คุณสมหมาย ปาโรจฉัตร ให้สัมภาษณ์ว่า ในวันนี้เราสามารถสู้กับคู่แข่งในตลาด ทั้ง เนชั่น บางกอก โปสททุเคย์ ผู้จัดการ มติชน อัมรินทร์ พรินด์ิง ซีอีโอได้ ด้วย ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องเที่ยงตรงของบริษัท โดยแต่ละปีมีผลตอบแทนกลับมาเป็นรางวัล เป็นยอดขายที่สร้างผลตอบแทน ให้ความเป็นอยู่ของพนักงานดีขึ้น ซึ่งสามารถดูได้จากรายงานประจำปี ทำให้ทุกคนไม่วิตกกังวลกับเสียงวิพากษ์วิจารณ์ถึงข่าวสารข้อมูลในการบริหารธุรกิจของบริษัทแต่อย่างไร⁵⁹

คุณสรกมล อุดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า โลกยุคใหม่ในขณะนี้ ตัวอักษรสามารถไปสู่สิ่งอื่นได้ คือ ข่าวหรือข้อมูลหรือศักยภาพที่เรามีอยู่สามารถไปสู่จุดอื่นๆ ได้ การสร้างเครือข่ายของผู้สื่อข่าวกับแหล่งข่าว หรือสายสัมพันธ์ที่มีกับแหล่งข่าว คือศักยภาพที่อยู่ข้างหลังตัวอักษร มันมีพลังมาก ซึ่งเราสามารถปรับเปลี่ยนตามโลกได้ เช่น การเริ่มต้นง่ายๆ ของทุกวันนี้คือ ระบบออนไลน์ เพราะโลกยุคใหม่เป็นโลกของหน้าจอคอมพิวเตอร์ คนรุ่นใหม่เสพข่าวจากจุดนี้เพิ่มขึ้น ซึ่งคอมพิวเตอร์เองก็มีความฉลาดของมันที่มากกว่ากระดาษ ฉลาดตรงที่มีภาพเคลื่อนไหว ซึ่งเราจะต้องแปลสิ่งต่างๆ เหล่านี้ไปตามสายสัมพันธ์ที่มี⁶⁰

คุณปราปต์ บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า นโยบายของส่วนงานข่าวออนไลน์ คือการที่นำเสนอข้อมูลข่าวสารออกไปให้เป็นภาพเคลื่อนไหวมากขึ้น แต่อีกส่วนหนึ่ง คือ การประสานงานกับนักข่าวในองค์กรทั้งหมด เพื่อให้งานออนไลน์ออกมามีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งก็ต้องมีการพูดคุยเพื่อจะก้าวไปสู่จุดนั้น⁶¹

⁵⁸ ปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁵⁹ สมหมาย ปาโรจฉัตร. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁶⁰ สรกมล อุดุลยานนท์. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁶¹ ปราปต์ บุนปาน. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า ปรับหน่วยงานในองค์กรให้อัพเดทขึ้น ให้อุตสาหกรรมด้วย การที่ให้คนทำงานที่มีไฟขึ้นมา นำพนักงานที่มีประสบการณ์จากหนังสือพิมพ์อีกเล่มหนึ่งไปใช้กับอีกที่หนึ่ง ซึ่งเป็นที่ใหม่ที่ทำให้หน่วยงานนั้นๆ เกิดความคิดและเกิดความตื่นตัว และส่งผลให้พนักงานส่วนอื่นๆ เกิดความผันผวนไปตามการขยับของพนักงานในระดับหัวหน้าที่เปลี่ยนแปลงไป⁶²

สรุป ในการวางแผนธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์ในมิตินกรู๊ปยึดหลักเติบโตอย่างมั่นคง นำสายสัมพันธ์ที่มีกับแหล่งข่าวต่างๆ ขยายไปยังงานอื่นๆ ที่อยู่ภายในสเกล (Scale) ของบริษัท ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นงานด้านใดในบริษัท แม้จะน้อย แต่อัตราการตายก็น้อยเหมือนกัน โอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจของการบริหารหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของมิตินกรู๊ปจึงเป็นสิ่งไม่ซับซ้อนแต่อย่างใด เพราะมีเป้าหมายทางธุรกิจชัดเจน จึงทำให้ในวันนี้สามารถสู้กับคู่แข่งในตลาดได้ ด้วยชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องเที่ยงตรงของบริษัท แม้ในเวลานี้การลงทุนเพื่อศึกษางานทางด้านสื่อใหม่ อย่าง นิเวศนิยม หรือ โซเชียลมีเดียด้วยเงินงบประมาณ 200 ล้านบาทจะต้องพัฒนาไปอย่างช้าๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกก็ตาม

2) แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจในเครือมิติน

ในปัจจุบันกิจการหนังสือพิมพ์มีการปรับการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นธุรกิจมากขึ้น กว่าสมัยอดีตที่ผ่านมา หนังสือพิมพ์ขนาดกลาง และหนังสือพิมพ์ขนาดใหญ่ จึงต้องจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับการเป็นธุรกิจมากยิ่งขึ้น

คุณปานบัว บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า กลยุทธ์ของมิตินกรู๊ปในเวลานี้ คือ ขยายงานของสื่อสิ่งพิมพ์ที่นำไปสู่ธุรกิจใหม่ ก่อนจะโฟกัสไปแต่ละธุรกิจ เป็นการแตกตัว เพื่อเข้าไปรับผิดชอบในอาณาเขตที่ชัดเจน อย่างเช่น แต่ก่อนเป็นองค์กรเล็ก สามารถสั่งงาน และควบคุมได้ทั้งหมด แต่ในปัจจุบันนี้มิตินกรู๊ปเจริญเติบโตขึ้น มีสินค้าในเครือมากมาย มีคนมากมาย เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการแตกตัว อย่างเช่น เกิดเป็นหน่วยงานข่าวออนไลน์ขึ้นมาใหม่ มีหน่วยงานรับผิดชอบ มีกลุ่ม

⁶²ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มิติน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554.

ลูกค้า มีกำลังคน มีเป้าหมายเป็นของตัวเอง มีเครื่องมือ มีอุปกรณ์พร้อม ที่จะเข้าไปทำกับธุรกิจสื่อออนไลน์⁶³

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า เครื่องมือจะเดินไปพร้อมกับมวลชน ซึ่งไม่ได้เป็นผู้นำเหมือนกับหลายๆองค์กรที่กำลังทำกันอยู่ เพราะการการทำหนังสือพิมพ์ไม่ได้เหมือนกับการทำสินค้าทั่วไป แต่เป็นการทำสินค้าทางปัญญา มันมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ต้องปฏิบัติ มีจรรยาบรรณ ซึ่งผู้ที่ทำสื่อจะต้องมีสำนึกในด้านนี้ด้วยควบคู่กัน ซึ่ง โอกาสของเครื่องมือคือ การมีเนื้อหา (Content) เป็นจำนวนมาก และเป็นเนื้อหาที่ส่งผลกระทบต่อคน เป็นทั้งการสะสมด้วยตัวเอง และการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จัดเก็บไว้ ถือได้ว่านี่เป็นเหมือนแร่ ที่ทุกคนต่างให้ความสนใจ เข้ามาศึกษามาดูงาน ดังนั้นเนื้อหาที่มีในลักษณะเช่นนี้ จะเป็นส่วนช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้มติชนกรุ๊ปผลิตเนื้อหาของสื่อทีวีมีเดียได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสเป็นทุนและความได้เปรียบที่มีอยู่⁶⁴

คุณสมหมาย ปาจิณัตต์ ให้สัมภาษณ์ว่า มติชนกรุ๊ปเน้นการทำงานที่มีความถนัด โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีพนักงานที่มีคุณภาพ มีทุนที่พร้อมจะลงทุน พัฒนาบุคลากรเข้าไปทำในส่วนของกองออนไลน์ที่จัดทำขึ้นมาใหม่ แม้คนภายนอกมองว่าเราปรับตัวไม่ทัน แต่เราคิดว่าเราสามารถปรับตัว เพราะหลักในการพัฒนา คือ จะต้องสร้างบุคลากรที่เข้มแข็ง มีคุณภาพ และต้องมีข่าวที่พิเศษกว่าคนอื่น ๆ หรือมีข่าวที่สามารถไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึงกว้างขวาง⁶⁵

คุณสรกุล อุดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า มติชนกรุ๊ปก้าวแบบมั่นคง เปิดรับในเรื่องของสื่อต่างๆ ที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะระบบออนไลน์อาจจะเข้าไปคิดในช่วงเริ่มต้น แต่ตอนนี้เริ่มดำเนินการไปได้ด้วยดี ซึ่งอีกไม่นานก็จะอยู่ตัวทั้งในเชิงธุรกิจ และในเชิงเนื้อหา ด้วยการ

⁶³ ปานบัว บุณปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

⁶⁴ ปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁶⁵ สมหมาย ปาจิณัตต์. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

นำกองออนไลน์เป็นแม่ทัพขับเคลื่อนออกไป อย่างเช่น ไอแพทที่เข้าไปทั้งออนไลน์และเข้าไปแบบ อี-แม็กกาซีน โดยการลงทุนในระบบต่างๆ ดังกล่าวคงต้องคู่ข้อมูล เรื่องกำไร ขาดทุน ผลลัพธ์ ผลเสียเป็นหลัก ทั้งนี้เป็นเพราะโลกของทั้ง 2 สื่อมีความเร็วที่ต่างกันมาก สำหรับโลกของ หนังสือพิมพ์มีความเร็วที่ต่ำ แต่ในส่วนของโลกดิจิทัลก้าวไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีความฉลาด ดังนั้นในเวลานี้การพัฒนาที่เกิดขึ้น จึงไม่ได้อยู่ที่ว่าความเร็วของการบริหารหนังสือพิมพ์บนสื่อออนไลน์ แต่จะต้องอยู่ที่จังหวะที่เหมาะสมมากกว่า⁶⁶

คุณปรាប់ บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า มติชนกรุ๊ปมีการพูดคุยในระดับผู้นำภายในองค์กร ที่ชัดเจน พร้อมกับจัดหาอุปกรณ์ประกอบการทำงานในการสร้างงานใหม่ และขยายแนวการทำงาน ของกองออนไลน์ออกไปอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น⁶⁷

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารงานที่เกิดขึ้นในมติชนกรุ๊ปต่างแยกกัน ทั้งหนังสือพิมพ์มติชน ข่าวสด และประชาชาติ นโยบายใครนโยบายมัน เพราะฉะนั้นเมื่อได้รับคำสั่งมาแล้ว จึงไม่มีการกระจายคำสั่งที่ได้รับไปยังผู้อื่น ด้วยเหตุนี้เองแม้มติชนกรุ๊ปจะมีภาพพจน์ที่แข็งแกร่ง ทั้งฐานทางธุรกิจ การเมือง สังคมมาตลอดระยะเวลา 34 ปี ถึงกระนั้นด้วยการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ถูกต้อง ไม่เข้าใจซึ่งกันและกันได้ส่งผลให้แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ได้รับความร่วมมือ และเกิดการต่อต้าน⁶⁸

สรุป มติชนกรุ๊ปยึดหลักการขยายงานของสื่อสิ่งพิมพ์ที่นำไปสู่ธุรกิจใหม่ ก่อนจะโฟกัสไปแต่ละธุรกิจ เป็นการแตกตัว เพื่อเข้าไปรับผิดชอบในอาณาเขตที่ชัดเจน อย่างเช่น แต่ก่อนเป็นองค์กรเล็ก สามารถสั่งงาน และควบคุมได้ทั้งหมด แต่ในปัจจุบันนี้มติชนกรุ๊ปเจริญเติบโตขึ้น มีสินค้าในเครือมากมาย มีคนมากมาย เพราะฉะนั้นจึงต้อง มีการแตกตัว อย่างเช่น เกิดเป็นหน่วยงานข่าวออนไลน์ขึ้นมาใหม่ มีหน่วยงานรับผิดชอบ มีกลุ่มลูกค้า มีกำลังคน มีเป้าหมายเป็นของตัวเอง มี

⁶⁶สรกถ อุดุลยานนท์. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁶⁷ปรាប់ บุนปาน. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁶⁸ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554”

เครื่องมือ มีอุปกรณ์พร้อม ที่จะเข้าไปทำกับธุรกิจสื่อออนไลน์ เป็นการนำสินค้าทางปัญญา คือ การมีเนื้อหา (Content) เป็นจำนวนมาก และตั้งสมประสงค์มานาน เข้ามาช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้มิตชนกรู้ผลิตเนื้อหาของสื่อว่ามีเดียได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็น โอกาสเป็นทุน และความได้เปรียบที่มีอยู่ แต่ทว่าด้วยการ สื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ถูกต้อง ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ได้ส่งผลให้แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ได้รับความร่วมมือ และเกิดการต่อต้าน

4.2.4 ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ด้วยการบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจทำได้ โดยการ จัดหาเครื่องจักรเครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็น ผลดีต่อองค์กร และต่อผู้ปฏิบัติงานด้วย

1) ปัจจัยด้านองค์กร

คุณปานบัว บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า ด้วยเครื่องมือคนเป็นองค์กรที่มีแนวคิดอนุรักษ์นิยม การปรับเปลี่ยนภายในองค์กรทั้งด้าน โครงสร้างองค์กร บุคลากร การทำงาน ต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามองค์กรได้คำนึงถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง จึงมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับยุคสมัยที่มีการใช้อินเตอร์เน็ตอย่างแพร่หลาย ปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรในสถานการณ์ที่บีบบังคับ ในขณะที่เดียวกันเมื่อปรับตัวแล้วก็ต้องมีการต่อยอดไปด้วย เพื่อที่จะได้เข้าถึงทุกช่องทางที่มีความเป็นไปได้ ทั้งปรับตัว และจัดระบบ ตคผลึกขบวนการกันใหม่ เพื่อที่จะให้อยู่รอดทางเทคโนโลยี และอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการณ์ที่บีบบังคับ จึงทำให้เกิดการพัฒนาเว็บไซต์โดยมีแผนกรับผิดชอบ โดยเฉพาะ⁶⁹

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า ในการปรับปรุงและพัฒนาการองค์กร หนังสือพิมพ์ของมิตชนกรู้ภายใต้กระแสการหลอมรวม ต้องยอมรับ ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นกระแสโลก ไม่ว่าจะเป็นที่ไหนต่างก็ต้องยอมรับกระแสนี้ เพราะฉะนั้นทางบริษัทจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้อง

⁶⁹ปานบัว บุนปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มิตชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

กับลักษณะที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะปัจจุบันนี้ช่องทางสื่อเปลี่ยนแปลงไป ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์กันมากขึ้น⁷⁰

คุณสมหมาย ปาริฉัตร ให้สัมภาษณ์ว่า การปรับปรุงโครงสร้างของบริษัท ที่ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลายตัว หรือการปรับปรุงในส่วนกองบรรณาธิการ โดยมีบริษัทลูกในเครือ จะมีการปรับเป็นระยะๆ เพียงแต่ครั้งนี้มีการปรับในจำนวนที่มากขึ้น เป็นการปรับเปลี่ยนโยกย้าย เพื่อให้เกิดความกระชับและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น⁷¹

คุณสรกล อุดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ในส่วนของการบริหารองค์กรหนังสือพิมพ์ คงต้องมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องการทำงานเนื่องจากหนังสือพิมพ์รายวันเวลาทำข่าว เนื้อข่าวที่ออกมาให้คนอ่านจะช้ากว่าเนื้อหาที่ผ่านทางระบบออนไลน์⁷²

คุณปรាប់ บุณปาน ให้สัมภาษณ์ว่า ตอนนี้องค์กรอยู่ในช่วงรอยต่อ หรือเปลี่ยนฝั่งกันอยู่ แต่ในอีกจุดหนึ่ง จะต้องนำเนื้อหาไปอยู่ในโลกนิวมิเดียมากขึ้น ซึ่งเวลานี้กำลังพยายามผลักดันให้ระบบออนไลน์ของมติชน มีความเป็นมัลติมีเดียมากขึ้น⁷³

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า มติชนกรุ๊ปมีการปรับองค์กรอย่างรุนแรง เกิดการพัฒนาองค์กรในทุกๆ ด้าน เพราะต้องการให้หนังสือพิมพ์อยู่รอด ให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป และด้วยคนรุ่นเก่าต้องการให้คนรุ่นใหม่ขึ้นมา มีส่วนงานใหม่ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นมา แต่ในส่วนของพนักงานกลับมองไม่ออกว่า ในการปรับองค์กรครั้งนี้ ทางผู้บริหารต้องการอะไร มีทิศทางไปทางใด⁷⁴

⁷⁰ปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁷¹สมหมาย ปาริฉัตร. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมมาซิพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁷²สรกล อุดุลยานนท์. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁷³ปรាប់ บุณปาน. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁷⁴ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554.

ผู้สื่อข่าวระดับปฏิบัติการ หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่ได้จำกัดตัวเองที่จะทำงานอยู่ในมติชนกรู๊ปไปตลอด แต่ด้วยความศรัทธาการทำงานของหนังสือพิมพ์ในเครือนี้มาตั้งแต่สมัยยังเป็นเด็ก เนื่องจากมีแรงสนับสนุนจากที่บ้านที่รับแต่หนังสือพิมพ์ในกลุ่มมติชนกรู๊ป เพราะฉะนั้นจึงชอบอ่านหนังสือพิมพ์มติชน และซึมซับในเรื่องความน่าเชื่อถือของข่าว ไปโดยปริยาย⁷⁵

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

คุณปานบัว บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีแน่นอน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นทำไปเพื่อการหารายได้ ในวันข้างหน้า เนื่องจากรายได้เริ่มเข้ามาในทิศทางมากไปกว่าสินค้าเดิมที่ถืออยู่ จากการที่ซื้อขายหนังสือพิมพ์ หรือลงโฆษณาธรรมดาคล้ายอีเวนท์ กลายเป็นฝึกอบรม เป็นคอร์สแบบซีเอสอาร์ ไม่ใช่มีเพียง โฆษณาง่ายๆ อีกต่อไปแล้ว มันลึก มันมีมิติ ซับซ้อนมากกว่าเดิม จากเดิมรายได้แรกเริ่มมาจากการขายหนังสือพิมพ์ รายได้ที่ 2 การการขายโฆษณา แต่ในปัจจุบันเปลี่ยนไปเป็น รายได้แรก รายได้ที่ 2-และ 3 มาจากการจัดกิจกรรมอื่นๆ รายได้ที่ 4 มาจากการรับจ้างทำกิจกรรมอื่นๆ อาทิ ได้ทำสัญญากับภาครัฐ ทำอีเวนท์ให้ เช่น กระทรวงพลังงานจัดแคมเปญทั้งปี กระทรวงไอซีที กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งทำมาแล้วเมื่อปี 2553 และในปีนี้ก็ยิ่งชัดเจน ว่าเราสามารถรับรองงานด้านไหนได้บ้าง รายได้ที่ 5 เป็นรายได้จากการอบรมอาชีพ ซึ่งในปีนี้จะรุกหนัก ด้วยสเกลที่มีรายละเอียดมากขึ้น⁷⁶

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจไม่มีอะไรน่าเป็นห่วงมากนัก เพราะทุกอย่างจะต้องโตขึ้น⁷⁷

⁷⁵ ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์ 28 มิถุนายน 2554.

⁷⁶ ปานบัว บุนปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

⁷⁷ ปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

คุณสมหมาย ปาริจัตต์ ให้สัมภาษณ์ว่า ด้วยความพร้อมทางด้านเงินทุนทำให้ไม่เป็นที่กังวลกับสื่อใหม่ๆ ที่เข้ามา เนื่องจากทางคณะผู้บริหารได้เพิ่มเปอร์เซ็นต์ของการลงทุนที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ในปริมาณที่เหมาะสม และดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป อีกทั้งธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ของมติชนกรุ๊ปมีเนื้อหา (Content) ที่ชัดเจนและหนักแน่น ด้วยประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน รวมถึงมีบุคลากร และซอฟต์แวร์ที่มีคุณภาพ จึงทำให้มีเจ้าของธุรกิจในด้านการสื่อสารมาเจรจาอยู่เป็นประจำ เพราะฉะนั้นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจึงไม่น่าเป็นปัญหากับการบริหารงานหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ⁷⁸

คุณสรกล อุดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ในส่วนของรายได้จากการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ หรือเว็บไซต์ ค่าตอบแทนทางธุรกิจยังไม่ลงตัว แต่ในอนาคตจากข้อมูลตัวเลขที่เติบโตขึ้นทุกๆ ปี เมื่อประสานกับความร่วมมือกับ จุดแข็งของบริษัทฯ ที่มีเนื้อหา (Content) แน่นหนาจึงน่าจะสร้างรายได้เพิ่มให้กับบริษัท ได้อย่างแน่นอน⁷⁹

คุณปราปต์ บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า สำหรับปัจจัยด้านเศรษฐกิจคงต้องคุยกับสายบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระบบมัลติมีเดียมากขึ้น ทั้งในเรื่องการลงทุนในเรื่องอุปกรณ์ต่างๆ ทั้งโทรศัพท์ ไอแพด⁸⁰

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า ฝ่ายการตลาดไม่เก่งพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรที่มีความใหญ่ขนาดมติชนกรุ๊ปได้คือพอ ซึ่งถ้าหากมีฝ่ายการตลาดที่เก่ง บริษัทก็คงไม่จำเป็นที่จะต้องทำอะไรให้มันมากมายขนาดนี้ เพราะมติชนกรุ๊ปเป็นบริษัทที่มีข้อมูลครบในทุกๆ

⁷⁸ สมหมาย ปาริจัตต์. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁷⁹ สรกล อุดุลยานนท์. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁸⁰ ปราปต์ บุนปาน. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

ด้าน แต่ด้วยฝ่ายการตลาดนำเสนอไม่เป็น ไม่สามารถสร้างสินค้าใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีพอ⁸¹

ผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า การลงทุนอุปกรณ์ แต่ไม่มีนโยบายสั่งลงมาในเรื่องความรับผิดชอบการทำงานด้านไอทีที่ชัดเจน ซึ่งทำให้เด็กรุ่นใหม่มองว่าเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า โดยเฉพาะในช่วงแรกๆ ที่ได้ไอโฟนมาทางบริษัทที่ลงทุน ด้วยการจ้างคนมาสอนตัดต่อคลิป อบรมเกี่ยวกับการใช้ไอโฟนประมาณ 1-2 ครั้ง เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงรายละเอียดในไอโฟน แต่ก็ไม่ได้บังคับให้พนักงานไปลงโปรแกรมตัดต่อ หรือต้องนำไปใช้ให้เป็นโดยเร็ว⁸²

3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณปานบัว บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีน่าจะมาจากตัวผู้บริโภคมีวิธีการเสพข่าวแบบใหม่ เกิดมุมมองใหม่ เนื่องจากมีสื่อใหม่ๆ ให้เลือกมากมาย เพราะฉะนั้นผู้บริโภคหลายๆ คนจึงอาจจะไม่สนใจเฉพาะสื่อฉบับใดฉบับหนึ่ง เพราะผู้บริโภคมีเครื่องมือที่จะเข้าถึงสื่อ เข้าถึงข่าวทุกรูปแบบอย่างง่าย และสะดวก เพราะฉะนั้นถ้าไม่ปรับตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคก็จะอยู่ไม่ได้⁸³

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี คงต้องรอให้มันลงตัวก่อน อาจจะมีบางกังวลอยู่บ้างในเรื่องความใหม่ของสื่อที่ยังไม่คุ้นเคย เนื่องจากไม่มีประสบการณ์ในด้านนี้ในการที่จะแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น รู้เพียงแต่จากการศึกษา จากการอ่านจากคำบอกเล่า แต่ประสบการณ์ตรงยังไม่มี ทั้งสื่อทีวีและวิทยุ แต่อย่างไรก็ตามด้วยการดำเนินงานของเครือมติชนที่อยู่ในรูปแบบอนุรักษ์ ในลักษณะของการทำงานที่ช้า แต่แน่นอน เมื่อมาเจอกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสารอย่างรวดเร็ว จึงกลายเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้เครือมติชนก้าวเข้าสู่สื่อใหม่ที่ช้าและน้อยกว่าคนอื่นๆ เนื่องจากมีความเชื่อว่า จะทำใน

⁸¹ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554.

⁸²ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 28 มิถุนายน 2554.

⁸³ปานบัว บุนปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

สิ่งที่ถนัดเท่านั้น ถ้าสิ่งไหนยังไม่รู้ก็จะไม่ทำ และถ้าจะทำก็จะต้องมีความพร้อม เพราะฉะนั้นในเวลานี้เครื่องมือชิ้นจึงยังไม่มีกรรูกเข้าไปทำตลาดวิทยุ โทรทัศน์ มุ่งทำแต่หนังสือพิมพ์ สื่อสิ่งพิมพ์อย่างเดียวนั่น⁸⁴

คุณสมหมาย ปาจิณัตต์ ให้สัมภาษณ์ว่า เทคโนโลยีของบริษัทมีความก้าวหน้าและทันสมัย ทั้งเรื่องการพิมพ์ ซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์ทุเทศในการคอลโทลมาเป็นเวลา 3-4 ปีแล้ว รวมทั้งยังมีการลงทุนแท่นพิมพ์ นอกจากนี้บริษัทยังได้ดูแลแนวโน้มและทิศทางอยู่ตลอดเวลา เทคโนโลยีจะก้าวไปด้านใด ทั้งการเปลี่ยนระบบเทคโนโลยีไอทีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนการลงทุนนิวมีเดียยังสามารถลงทุนได้ แต่จะลงทุนในปริมาณที่เหมาะสม⁸⁵

คุณสรกล อุดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า เทคโนโลยีเวลานี้ไปในทิศทางที่ดี ไม่มีปัญหาหากเทียบกับคู่แข่งด้วยกัน ในที่นี้หมายถึง คู่แข่งเว็บไซต์ข่าวด้วยกัน ทั้ง ไทยรัฐ ผู้จัดการ มติชนอยู่เป็นอันดับ 3 สามารถสู้ได้อย่างไม่มีปัญหา แต่ถ้าหากโฟกัสไปที่อื่นๆ เช่น อี-แม็กกาซีน ในส่วนนี้ยังไม่ได้ก้าวไป ด้วยตลาดยังแคบอยู่ จึงไม่มีความกังวลมากนัก เพราะจะก้าวไปเมื่อไรก็ได้⁸⁶

คุณปราปต์ บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า ด้านเทคโนโลยีของเครื่องมือชิ้นในตอนนี้ยังไม่มี ความชัดเจนมากนัก แต่คิดว่าน่าจะเร็วๆ นี้ เพราะในความเป็นจริงมีแผนออกมายุ่งตลอด เช่น การทำ แอปพลิเคชันทางไอแพท การทำแอปพลิเคชันทางไอโฟน รวมถึงการศึกษาเรื่องการมี สถานีโทรทัศน์ดาวเทียม เป็นต้น ที่ได้รับมอบหมายมาให้ศึกษาทั้งหมด เพราะฉะนั้นงานส่วนนี้จะ เป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องเร่งกันศึกษา เพราะสิ่งดังกล่าวนี้เป็นงานพื้นฐาน ในการทำให้นักข่าวทุกคน เข้าใจในเป้าหมายอื่นๆ⁸⁷

⁸⁴ปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁸⁵สมหมาย ปาจิณัตต์. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁸⁶สรกล อุดุลยานนท์. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁸⁷ปราปต์ บุนปาน. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า เทคโนโลยีของมดิชนยังไม่ทันสมัย โดยกลุ่มคนส่วนใหญ่จะไม่ให้ความสนใจในเรื่องนี้ มีเพียงเฉพาะบุคคลเท่านั้นที่สนใจ ส่วนสิ่งที่จะต้องเรียนรู้เพื่อมาช่วยสนับสนุนเรื่องงานจะไม่เอา เพราะไม่ใช่หน้าที่ ด้วยความเข้าใจว่าเรื่องเทคโนโลยีจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายที่ได้รับมอบหมายไปศึกษามากกว่า รวมไปถึงเทคโนโลยีในระดับชั้นยังไม่เพียงพอต่อการทำงาน⁸⁸

ผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า ในส่วนของเด็กที่เข้าไปทำงานด้านเว็บไซต์เวลานี้ เนื่องจากองค์กรต้องการให้นักข่าวทุกคนส่งข่าวเข้าเว็บไซต์ ถ้าขอลิป ดังนั้นจึงซื้อไอโฟนมาให้ นักข่าวใช้ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2554 โดยจะเลือกเป็นบางโต๊ะหลักๆ ว่ามีความสำคัญต่อเนื้อหาข่าวมากน้อยตามความเหมาะสมของการทำงานสื่อ เลือกตรงเนื้อหา ซึ่งเหมือนๆ กับทุกๆ ที่ แต่ไม่ได้กำหนดว่า ทุกคนจะต้องทำได้เท่านี้ เท่านั้น ไม่มีนโยบายลงมาในส่วนของประชาชาติยังไม่กำหนดว่า ข่าวที่ทำมาจะต้องส่ง จึงดูหลวมๆ นิดหนึ่ง เพราะเมื่อเราได้ไอโฟนมา มาอำนวยความสะดวก แต่ไม่ต้องกระตือรือร้นที่จะต้องถ่ายทุกคลิป และยังไม่มีการบังคับถึงเนื้อหาที่จะได้จากไอโฟนแต่อย่างใด จนเรารู้สึกเสียดายแทน เพราะน่าจะนำเอาไอโฟนมาใช้ให้ได้ประสิทธิภาพมากกว่านี้

ซึ่งในแง่ของการเปิดรับนิวมมีเดีย ถ้าลงลึกในการทำงานของกองบรรณาธิการจะเปิดรับทุกอย่าง แต่จะมีความเชี่ยวชาญประมาณ 40% ส่วนใหญ่จะเป็นพวกเด็กๆ 8-10% แต่ในส่วนที่ยังไม่ค่อยตามอาจจะเพราะว่าเขาให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่จะออกในหน้าหนังสือมากกว่าที่จะมอมินเตอร์ทางเว็บไซต์ตลอดเวลา⁸⁹

4) การแข่งขันระหว่างสื่อมวลชน

คุณปานบัว บุนปาน ให้สัมภาษณ์ว่า การแข่งขันระหว่างสื่อมวลชนเวลานี้ ไม่ได้สู้กับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นๆ เท่านั้น แต่ได้ประกาศการรบกับข่าวออนไลน์ เรื่องเล่าเช้านี้ทางโทรทัศน์ทีวีสีช่อง 3 รบกับวิทยุ รับข่าวสารผ่านระบบข้อความ (SMS) ผ่านทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก นับเป็นคู่ต่อสู้ที่

⁸⁸ ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554.

⁸⁹ ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 28 มิถุนายน 2554.

เปลี่ยนมือ เปลี่ยนอาวุธไปแล้ว เพราะฉะนั้นถ้าสิ่งพิมพ์ใดยังกำหนดอาณาเขตการสู้กับคู่แข่งของตัวเองเท่าเดิม ก็แปลว่า สื่อนั้นๆ ก็คงต้องตาย เนื่องจากมันเป็นไปได้ที่จะอยู่รอดท่ามกลางคู่ต่อสู้มากมาย ความเร็วมากกว่า ความแรงมากกว่า⁹⁰

คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ให้สัมภาษณ์ว่า ด้วยมติชนมีคอนเท้นท์จำนวนมาก สะสมประสบการณ์ด้วยตัวเอง และการเก็บรวบรวมข้อมูล ถือเหมือนแร่ ที่ทุกคนต่างให้ความสนใจ เข้ามาศึกษามาดูงาน ซึ่งเรามีการเก็บข้อมูลไว้ที่ยาวนาน ดังนั้นคอนเท้นท์ที่มีในลักษณะเช่นนี้ จะเป็นแบล็กอัปที่ส่งเสริมให้มติชนผลิตเนื้อหาของสื่ออื่นมีเดียได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็น โอกาสเป็นทุนและความได้เปรียบที่จะแข่งขันกับสื่ออื่นๆ⁹¹

คุณสมหมาย ปาริจฉัตต์ ให้สัมภาษณ์ว่า น่าจะกลับมายึดมั่นในความเป็นสื่อที่มุ่งเอาความจริงเป็นตัวตั้ง ไม่ได้เอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นหลัก และเปิดทางเลือกการตัดสินใจให้แก่ สังคม สาธารณะ และผู้อ่าน มีการกำหนดเส้นแบ่งให้ชัดเจน ระหว่างการเป็นสื่อ และการเป็นตัวละครเอง และยอมรับความเป็นจริง เปิดความคิด ความหลากหลายในการนำเสนอข่าวที่ครอบคลุมในทุกๆด้าน โดยให้สังคมเป็นผู้ตัดสิน และต้องมีความรับผิดชอบ มีความสำนึกว่าจะทำอะไรให้สารที่สื่อออกไปมีความครบถ้วนสมบูรณ์ มีความเป็นมืออาชีพ และน้ำใจที่กว้างขวาง มีคุณธรรม ทั้งในตัวบุคลากร และผู้บริหารองค์กร หรือหากเกิดความไม่เป็นธรรม สังคมก็จะทำการลงโทษไปเอง สังคมจะเป็นผู้ตัดสิน⁹²

คุณสรกุล อดุลยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า หากวันใดที่มีเสาอากาศไปครบทุกบ้าน เมื่อนั้นโอกาสของดาวเทียมกับฟรีทีวีก็จะมีเท่ากัน ซึ่งคงต้องดูว่าใครดีกว่าใครเท่านั้นเอง แต่ถ้าเสาอากาศแบบก้างปลา ยังมากกว่าจานรับดาวเทียม วันนั้นจานรับดาวเทียมก็ยังถือว่าไม่มีอนาคต เช่นเดียวกัน

⁹⁰ ปานบัว บุณปาน. รองผู้จัดการทั่วไป ที่ปรึกษาฝ่ายโฆษณา บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 24 มกราคม 2554.

⁹¹ ปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁹² สมหมาย ปาริจฉัตต์. รองประธานกรรมการ กำกับดูแลงานสถาบันฝึกอบรมอาชีพมติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

ถ้ามีคนถือไอแพด อี-แม็กกาซีน อ่านบนหน้าจอ อยู่ในแท็บเล็ต มีผู้ใช้ถึง 3 แสนคน 5 แสนคน เมื่อไร เมื่อนั้นก็คือโอกาส⁹³

คุณปรารถ บุนนาค ให้สัมภาษณ์ว่า ในการทำงานขององค์กรหนังสือพิมพ์ฯ อาทิ เครือเนชั่นตอนนี้จะเห็นได้ว่า การทวิตของเนชั่นจะกระจายไปยังทุกกลุ่ม แต่ของเครือมติชนจะเป็นลักษณะที่ใช้เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข่าวก่อน วันหนึ่งจึงจะค่อยหยิบสิ่งเหล่านี้มาเพิ่มช่องทางหลายๆ ช่องทางมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะที่เดียวกันจะต้องดูในเรื่องของบุคลากรด้วย เนื่องจากกลุ่มผู้ใหญ่ที่ไม่สามารถที่จะมานั่งหน้าจอคอมพิวเตอร์และทวิตข่าวได้ตลอด⁹⁴

ผู้สื่อข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า ด้วยภาพพจน์ของฐานธุรกิจการเมือง สังคม ในเครือมติชนเป็นภาพพจน์ที่แข็งแกร่ง ตลอดระยะเวลา 34 ปีได้ตั้งสมมาเป็นอย่างดี จึงทำให้การแข่งขันระหว่างสื่อมวลชนด้วยกันเองอยู่ในระดับที่น่าพอใจ⁹⁵

ผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์ประชาชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า จุดแข็งของหนังสือพิมพ์ประชาชาติคือ เนื้อข่าวที่เป็นเศรษฐกิจเชื่อถือได้ แต่ในหลักปฏิบัติของการเข้าสู่ทีวีเดีย ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก ขณะที่ในเครือเนชั่นมีนโยบายออกมาชัดเจนให้ทุกคนรับผิดชอบ เพราะฉะนั้นถ้าย้อนกลับมาที่องค์กรเราถ้ามีความยืดหยุ่นให้น้อยลง เดินเกมสู้รุกให้มากกว่านี้ก็จะไปยังทีวีเดียได้เร็วและมากกว่านี้ด้วยเช่นกัน หรืออาจจะบังคับไปเลยตามความเหมาะสมของเนื้อหา มีนโยบายออกมาชัดเจน เพื่อจะทำให้เนื้อหาได้มีการพัฒนามากขึ้นในอนาคต⁹⁶

สรุป ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของมติชนกรุ๊ป มีทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพราะจากเดิมที่มีการซื้อขายหนังสือพิมพ์หรือลงโฆษณาธรรมดากลายเป็นการจัดงาน (Event) การฝึกอบรม เป็นคอร์สแบบซีเอสอาร์ เป็น

⁹³ สรกล อุดุลยานนท์. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁹⁴ ปรารถ บุนนาค. ผู้จัดการฝ่ายสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 กุมภาพันธ์ 2554.

⁹⁵ ผู้สื่อข่าวอาวุโส (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 17 มกราคม 2554.

⁹⁶ ผู้สื่อข่าว (ไม่ระบุชื่อ). หนังสือพิมพ์ประชาชาติ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 28 มิถุนายน 2554.

การทำตลาดที่ลึก มีมิติ ซับซ้อนมากกว่าเดิม ขณะที่ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นจากตัวผู้บริโภคมีวิธีการเสพข่าวแบบใหม่ เกิดมุมมองใหม่ เนื่องจากมีสื่อใหม่ๆ ให้เลือกมากมาย เพราะฉะนั้นผู้บริโภคหลายๆ คนจึงอาจจะไม่สนใจเฉพาะสื่อฉบับใดฉบับหนึ่ง เพราะผู้บริโภคมีเครื่องมือที่จะเข้าถึงสื่อ เข้าถึงข่าวทุกรูปแบบอย่างง่าย และสะดวก เพราะฉะนั้นถ้าไม่ปรับตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคก็จะอยู่ไม่ได้ แต่ด้วยมติดชนกรู๊ปเป็นองค์กรที่มีแนวคิดอนุรักษ์นิยม ในขณะเดียวกันเมื่อปรับตัวแล้วก็ต้องมีการต่อยอดไปด้วย เพื่อที่จะได้เข้าถึงทุกช่องทางที่มีความเป็นไปได้ ทั้งปรับตัว และจัดระบบ ตกลงลักษณะการกันใหม่ เพื่อที่จะให้อยู่รอดทางเทคโนโลยี และอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการณ์ที่บีบคั้น จึงต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร บุคลากรในการทำงานนั่นเอง

4.3 บทสรุป

4.3.1 บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ในภาพรวมของเนชั่น กรุ๊ป ได้ผลักดันให้หนังสือพิมพ์มีการปรับตัว โดยมีการปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานของคนในองค์กรตลอดเวลาก่อนที่จะขยายงานไปยังช่องทางอื่นๆ ที่เป็นโซเชียลมีเดีย ภายใต้นโยบายที่มีการหลอมรวมทั้งคน ทั้งเทคโนโลยี ด้วยกรอบคิดใหม่ ในการใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เป็นประโยชน์กับช่องทางสื่อใหม่ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายในแต่ละสื่อ โดยได้มีการปรับโครงสร้างบุคลากร ดำเนินนโยบายที่ชัดเจนจากการปรับส่วนงาน พร้อมกับดูแลในเรื่องความลึกของเนื้อหาในหนังสือพิมพ์ รวมถึงทางด้านความเร็วของเนื้อหาข่าวทางสื่อออนไลน์ คู่มือทุกชนิดที่มี ตั้งแต่เว็บไซต์ ทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก ไอแพด ที่เป็นโซเชียลมีเดียทั้งหมด เพราะเชื่อว่าทุกคนทำได้มากกว่าหนึ่งหน้าที่ผ่านระบบออนไลน์นั่นเอง

ซึ่งการพัฒนาเนื้อหา (Content) ที่ลึก เข้าสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยใช้โซเชียลมีเดียที่เชื่อมต่อไปยังทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก เพื่อให้ผู้อ่านสามารถกลับมาอ่านในสื่อหนังสือพิมพ์ ที่เป็นสื่อกระแสหลัก สื่อดั้งเดิมได้ ผ่านการปฏิบัติงานของนักข่าวในส่วนต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเนื้อหาที่ดี สามารถสะท้อนข้อเท็จจริง มีหลักการที่มีส่วนร่วมกับคนอ่าน ประชาชน พร้อมสร้างตราสินค้า หรือแบรนด์ให้ติดตลาดก่อนจะปรับตัวสื่อต่างๆ ที่อยู่ในกรู๊ปทั้งหมดไปอยู่ในโลกของนิวมิเดีย แม้ในเวลานี้อาจจะยังไม่สนับสนุนหน่วยงานที่ทำมากนัก แต่อย่างน้อยในเชิงธุรกิจ ทุกคนก็จะได้ว่า การดำเนินงานดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้แน่นอน

เนื่องจากเมื่อลงโฆษณาไปแล้วทุกคนสามารถรับรู้ได้ทั้งโลก โดยเป้าหมายสุดท้าย คือ สามารถตอบ
โจทย์ทางธุรกิจด้วยการทำกำไรนั่นเอง

ด้วยกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้นำทุกระดับ เป็นผู้นำการปฏิบัติ ใน
การนำสื่อดั้งเดิม ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์ ไปยังสื่อวิทยุ โทรทัศน์ ข้ามสื่อไปยังโซเชียล มีเดียซึ่งทำ
ให้นักข่าวต้องดำเนินการตาม และสามารถต่อยอดสินค้าภายใต้ เนชั่นกรุ๊ป จาก แบรินด์เดิม ไปยัง
สินค้าใหม่ๆ ทั้งในแอปพลิเคชัน ไอแพด และนิเวศมีเดียต่างๆ ซึ่งมาจากปัจจัยด้านองค์กร และ
เทคโนโลยีที่มีส่วนขับเคลื่อน และส่งผลในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการ
หลอมรวมครั้งนี้

4.3.2 บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของมติชนกรุ๊ป ทางผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายในการทำงาน โดยยึดหลัก
เติบโตจากข้อเท็จจริง เอาผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นที่ตั้ง รับผิดชอบสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมอย่าง
เต็มที่ มุ่งขยายงานไปตามขนาดของงานที่ดำเนินไปตามความเป็นจริง ทำในสิ่งที่ถนัด หรือ ถ้าจะ
กระโดดข้ามไปทำตลาดด้านอื่นๆ ต้องมีแนวโน้มที่ชัดเจนมากพอที่จะเข้าไปลงทุน และแม้ว่าจะมี
การปรับตัวให้สอดคล้องกับลักษณะที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา แต่ด้วยในปัจจุบันมีช่องทางสื่ออื่นๆ ที่
เปลี่ยนไป ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์กันมากขึ้น จากเดิมส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารผ่านหนังสือใน
ลักษณะที่ช้า เมื่อมาเจอกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสาร จึงเป็น
ตัวหนึ่งที่ทำให้มติชนกรุ๊ปก้าวเข้าไปสู่สื่อลักษณะอย่างอื่นช้าและน้อยกว่าคนอื่นๆ เพราะฉะนั้นจะ
ให้มีการปรับแบบรวดเร็วทันที่ทันใดคงเป็นไปได้ แต่จะเป็นไปในลักษณะหน่วยงานไหนที่มี
ความคล่องตัวหรือสะดวกก็ลงมือทำได้เลย

ทั้งนี้ได้มีการปรับบุคลากรในมติชนกรุ๊ปทั้งหมด เพื่อลดช่องว่างของสัดส่วนบุคลากร
ในระดับต่างๆ ทั้งระดับที่ปรึกษา หรือคณะทำงานในกลุ่มผู้อาวุโสที่มีทั้งประสบการณ์ และ
ความสัมพันธ์พิเศษกับแหล่งข่าว เพื่อมอบหมายงานในส่วนที่สำคัญ ในการช่วยเสริมสร้าง
ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ ด้านซีเอสอาร์ของบริษัท ในขณะที่เดียวกันส่วนของกองบรรณาธิการก็มี
การเปลี่ยนแปลง เกิดการโยกย้ายตำแหน่งความรับผิดชอบ โดยผสมผสานการเพิ่มช่องทางด้านสื่อ
ออนไลน์ ซึ่งมีการใช้บุคลากรแยกออกจากกองบรรณาธิการ แต่ระบบการทำงานยังไม่มีขึ้นตอน
มากนัก

แม้การพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ของมติชนกรู๊ปจะยังมีขอบเขตจำกัดเนื่องจากยังไม่สามารถที่จะตีพิมพ์หนังสือพิมพ์ส่งไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทยในรูปแบบเฉพาะกิจได้ ขณะที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับนิเวศวิทยายังไม่เกิด เพียงแต่เตรียมการพัฒนาสื่อดั้งเดิมที่มีอยู่แล้ว และสื่อใหม่ที่จะเข้ามาให้เป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกันมากกว่า พร้อมกันนี้พยายามพัฒนาแต่ละขั้นตอนของนิเวศวิทยด้วยการใช้แนวทางในการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งรอจังหวะในการตัดสินใจในการลงทุนขยายในแต่ละส่วนด้วยข้อมูลที่มีคำตอบชัดเจน

ขณะที่แผนการทางธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์ในมติชนกรู๊ปยังยึดหลักเติบโตอย่างมั่นคง นำสายสัมพันธ์ที่มีกับแหล่งข่าวต่างๆ ขยายไปยังงานอื่นๆ ที่อยู่ภายในสเกล(Scale) ของบริษัท ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นงานด้านใดในบริษัท แม้จะน้อย แต่อัตราการตายก็น้อยเหมือนกัน โอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจของการบริหารหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของมติชนกรู๊ปจึงเป็นสิ่งที่ไม่ซับซ้อนแต่อย่างใด เพราะมีเป้าหมายทางธุรกิจชัดเจน จึงทำให้ในวันนี้สามารถสู้กับคู่แข่งในตลาดได้ ด้วยชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องเที่ยงตรงของบริษัท แม้ในเวลานี้การลงทุนเพื่อศึกษางานทางด้านสื่อใหม่ อย่าง นิเวศวิทย หรือ โซเชียลมีเดียด้วยเงินงบประมาณ 200 ล้านบาทจะต้องพัฒนาไปอย่างช้าๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกก็ตาม

ด้วยการยึดหลักการขยายงานของสื่อสิ่งพิมพ์ที่นำไปสู่ธุรกิจใหม่ ก่อนจะไปโฟกัสไปแต่ละธุรกิจ เป็นการแตกตัว เพื่อเข้าไปรับผิดชอบในอาณาเขตที่ชัดเจน อย่างเช่น แต่ก่อนเป็นองค์กรเล็ก สามารถสั่งงาน และควบคุมได้ทั้งหมด แต่ในปัจจุบันนี้มติชนกรู๊ปเจริญเติบโตขึ้น มีสินค้าในเครือมากมาย มีคนมากมาย เพราะฉะนั้นจึงต้อง มีการแตกตัว อย่างเช่น เกิดเป็นหน่วยงานข่าวออนไลน์ขึ้นมาใหม่ มีหน่วยงานรับผิดชอบ มีกลุ่มลูกค้า มีกำลังคน มีเป้าหมายเป็นของตัวเอง มีเครื่องมือ มีอุปกรณ์พร้อม ที่จะเข้าไปทำกับธุรกิจสื่อออนไลน์ เป็นการนำสินค้าทางปัญญา คือ การมีเนื้อหา (Content) เป็นจำนวนมาก และสั่งสมประสบการณ์มานาน เข้ามาช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้มติชนกรู๊ปผลิตเนื้อหาของสื่อนิเวศวิทยได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็น โอกาสเป็นทุนและความได้เปรียบที่มีอยู่ แต่ทว่าด้วยการ สื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ถูกต้อง ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ได้ส่งผลให้แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ได้รับความร่วมมือ และเกิดการต่อต้าน

โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของมติชนกรู๊ป ที่มีทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพราะจากเดิมที่มีการซื้อขายหนังสือพิมพ์

หรือลงโฆษณาธรรมดากลายเป็นการจัดงาน (Event) การฝึกอบรม เป็นคอร์สแบบซีเอสอาร์ เป็นการทำตลาดที่ลึก มีมิติ ซับซ้อนมากกว่าเดิม ขณะที่ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นจากตัวผู้บริโภคมีวิธีการเสพข่าวแบบใหม่ เกิดมุมมองใหม่ เนื่องจากมีสื่อใหม่ๆ ให้เลือกมากมาย เพราะฉะนั้นผู้บริโภคหลายๆ คนจึงอาจจะไม่สนใจเฉพาะสื่อฉบับใดฉบับหนึ่ง เพราะผู้บริโภคมีเครื่องมือที่จะเข้าถึงสื่อ เข้าถึงข่าวทุกรูปแบบอย่างง่าย และสะดวก เพราะฉะนั้นถ้าไม่ปรับตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคก็จะอยู่ไม่ได้ แต่ด้วยมติดชนกรุปเป็นองค์กรที่มีแนวคิดอนุรักษ์นิยม ในขณะเดียวกันเมื่อปรับตัวแล้วก็ต้องมีการต่อยอดไปด้วย เพื่อที่จะได้เข้าถึงทุกช่องทางที่มีความเป็นไปได้ ทั้งปรับตัว และจัดระบบ ตกผลึกขบวนการกันใหม่ เพื่อที่จะให้อยู่รอดทางเทคโนโลยี และอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการณ์ที่บีบคั้น จึงต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร บุคลากรในการทำงานนั่นเอง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

การศึกษาวิจัย “การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) และการวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลสำหรับการวิเคราะห์ และอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และ บริษัท มติชน จำกัด(มหาชน)

การวิจัยครั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการบริหารงานองค์กร แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์ แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ แนวคิดการหลอมรวมสื่อ ด้วยเหตุผลที่ผู้ประกอบการองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ พยายามผลักดันให้หนังสือพิมพ์เดินไปข้างหน้า แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ทั้งกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มผู้บริโภครุ่นใหม่ได้เปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคสื่อผ่านทางเลือกต่างๆ ทั้งมือถือ อินเทอร์เน็ต วิทยุ โทรทัศน์ เคเบิลทีวี ในขณะที่เดียวกันองค์กรหนังสือพิมพ์ก็เกิดการขยายตัวของกระบวนการรวบรวม และซื้อกิจการทางด้านการสื่อสาร ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูง มีการผูกขาดควบคุมสื่อโดยบริษัทข้ามชาติในประเทศพัฒนาแล้ว ก่อปัญหาเสรีภาพ และคุณภาพของข่าวสาร ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความเคลื่อนไหวของหนังสือพิมพ์ ที่จะต้องปรับตัว เพื่อพัฒนารูปแบบ และการนำเสนอไปในทิศทางที่สามารถดำรงอยู่ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยปฏิรูปสังคม รักษาความเชื่อมั่น ศรัทธาจากสาธารณชนได้เช่นเดิม

ซึ่งความต้องการข่าวสารที่เพิ่มขึ้น และมีความหลากหลายมากขึ้น จึงเป็นเหตุผลที่ต้องใช้แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ในการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการนำ กระบวนการวางแผนต่างๆ มาใช้ ทั้ง ภารกิจ

ของธุรกิจ การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิ โอกาส และภัย การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายใน ทั้งจุดแข็ง และจุดอ่อน) การวางเป้าหมาย การวางกลยุทธ์ ปฏิบัติการ การต่อต้าน และการควบคุมกลยุทธ์ทางธุรกิจที่วางไว้สามารถตอบสนองผู้บริโภคอย่างสูงสุด

โดยเฉพาะแนวคิดการหลอมรวมสื่อ ได้นำมาใช้เพื่อศึกษากระบวนการการนำเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน และสามารถนำมาใช้งานร่วมกันได้ ก่อนเกิดการหลอมรวมบริการเข้าด้วยกัน ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งวิเคราะห์ การหลอมรวมของช่องทางการสื่อสารข้อมูล (Convergence of transmission channels) ทั้งการหลอมรวมเทคโนโลยีเดียวได้หลายงาน การหลอมรวมแผนงาน การหลอมรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำมาพัฒนาการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งมุ่งเน้นการหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content) การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services) และการหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels) เท่านั้น

5.2 อภิปรายผล

ในการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ” ซึ่งได้ ศึกษาพัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยมีกลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ซึ่ง แมคเคลว์ เดนิซ (อ้างถึงใน Mass Communication Theory, 2nd Edition. California: Sage Publication, 1987) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการองค์การสื่อมวลชนซึ่งเป็นที่ตั้งปัจจัยบวกและปัจจัยเชิงลบนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยผู้ส่งสาร หมายถึง ปัจจัยซึ่งเกิดจาก “องค์การสื่อมวลชน” ซึ่งองค์การอาจควบคุมให้เป็นไปในแนวทางใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ การจัดการ (Management) เทคโนโลยี (Technology) และผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อ (Media Professionals)
2. ปัจจัยผู้รับสาร หมายถึง ปัจจัยซึ่งเกิดจากตัวผู้รับสาร โดยในส่วนของสื่อสิ่งพิมพ์นั้น ผู้รับสารก็คือ “ผู้อ่าน” นั่นเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและความสนใจของผู้อ่านที่มีต่อสื่อชิ้นนั้นว่า เป็นอย่างไร อาจพิจารณาได้จาก คำนิยม ทศนคติ และตั้งคมของผู้รับสาร

3. ปัจจัยแวดล้อม หมายถึง ปัจจัยซึ่งมีที่มาจากแหล่งอื่นๆ อันมีความเกี่ยวพันและมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการขยายตัวขององค์การ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสภาวะการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมหรือกำหนดให้เป็นไปตามประสงค์ขององค์การ อันได้แก่ เหตุการณ์ต่างๆ คู่แข่งขัน โฆษณาแนวโน้มของสังคม นโยบายของรัฐ เป็นต้น

ซึ่งการนำทฤษฎีองค์การมาใช้วิเคราะห์ในงานศึกษาวิจัยชิ้นนี้ เพื่อเป็นการมองถึงทิศทางขององค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ ในยุคหลอมรวมสื่อว่า มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างไร ในลักษณะใด

โดยผลการวิจัยในกลุ่มเนชั่น กรุ๊ป พบว่า

1. การพัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของกลุ่มเนชั่น ได้พัฒนาจากความลึกของตัว Content (เนื้อหา) และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาคุณภาพของหนังสือพิมพ์ ก่อนที่ขยายงานไปยังช่องทางอื่นๆ ที่เป็นโซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ซึ่งผลิตรายการโทรทัศน์ และวิทยุ รับผิดชอบด้านนิวมีเดีย ได้รับ โอนธุรกิจการค้าด้านสื่อวิทยุจาก บริษัท เนชั่น เอดีโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด (NRN) เมื่อปี 2551 เพื่อลดขั้นตอน และเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของบริษัท และแผนการบริหารงานภายใต้ต้นโบายดังกล่าว ได้มีการหลอมรวมทั้งคน ทั้งเทคโนโลยี ในการเริ่มต้นจากกรอบคิดใหม่ ใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เป็นประโยชน์กับช่องทางสื่อใหม่ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายในแต่ละสื่อให้ได้ภายใน 2 ปีข้างหน้า คือ เริ่มตั้งแต่ปี 2554-2555

2. กลยุทธ์การบริหารหลักๆ คือ การต่อยอดแบรนด์ ด้วยการใส่แบรนด์เดิมไปต่อยอดกับสินค้าใหม่ๆ สร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ เป็นการขยายช่องทางในสินค้าใหม่ๆ ทั้งใน นิวมีเดีย เช่น เนชั่นกรุ๊ป มีแอมง โก้ทีวี และมีช่องใหม่ๆ ขึ้นมาอีก เป็นรูปแบบบันเทิงรูปแบบใหม่ รวมไปถึงการนำผลิตภัณฑ์ในเนชั่นกรุ๊ปไปอยู่ในแอปพลิเคชันไอแพด ด้วย ขณะที่สิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิ เทคโนโลยีบางอย่าง เช่น SMS ไม่ควรที่จะลงทุนเป็นอย่างยิ่ง เพราะตอนนี้ทวีเตอร์เร็วกว่า โดยนักข่าวสามารถส่งมาจากพื้นที่เลย และเร็วกว่าด้วย ขณะที่ SMS ส่งมาแล้วทางนักข่าวส่วนกลางจะต้องพิมพ์ และก็ส่งอีกที ทำงาน 2 ขั้นตอนกลายเป็นของสิ้นเปลือง เพราะฉะนั้นไม่ต้องสนใจว่าสื่อสิ่งพิมพ์จะอยู่นานไม่นาน หนังสือพิมพ์จะขาลงอย่างไร ไม่ต้องสนใจ เพราะเมื่อต้องการให้อยู่

นานๆ ก็ต้องทำให้มีคุณภาพ คือ จะต้องมีความที่ลึกถึงจะรอด จะต้องเป็นข่าวที่เป็นปัจจุบัน ส่วนเทคโนโลยี อย่าง ออนไลน์ ไม่ได้ตอบเรื่องความลึก แต่ตอบเรื่องความเร็ว เช่นเดียวกับโซเชียลมีเดีย ซึ่งทางเนชั่นกรุ๊ปมีความพร้อมที่จะนำเครื่องมือไปสนับสนุนให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเข้าใจผู้บริหารที่รับสื่อเปลี่ยนไปจากเดิม เป้าหมายสุดท้าย คือ ต้องตอบโจทย์ทางธุรกิจได้ ซึ่งการทํานี้ คือ การเตรียมตัวเพื่ออนาคตในเชิงธุรกิจ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนทั้งองค์กร ทั้งหน่วยงานฝ่ายโฆษณาที่จะต้องคิดในรูปแบบของดิจิทัล เป็นดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งนั่นเอง

3. สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ในส่วนของปัจจัยด้านองค์กรในเนชั่นกรุ๊ปนั้น ทางผู้บริหารมีทิศทางไปในทางเดียวกัน จึงทำให้การบริหารของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อสามารถผลักดันองค์กรให้ขึ้นมาอยู่ในระดับแถวหน้าของสื่อใหม่ในเวลา นี้ แม้ว่าในการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร บุคลากร การทำงาน เมื่อช่วงเริ่มต้นเมื่อ 5 ปีที่ผ่านมาจะได้รับการต่อต้าน แต่เมื่อเวลาผ่านไปการเปลี่ยนแปลงยังไม่หยุดนิ่ง จนปรากฏถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลายเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขณะที่ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของเนชั่นกรุ๊ป ทั้งเรื่องฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ไม่ใช่เรื่องจำเป็น มีเงินก็ซื้อได้ ใช้เวลาไม่มากก็ซื้อได้ แต่ในขั้นตอนการบริหารงานหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ นั้น จะต้องมีความพร้อมในการที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าบางคนไม่พร้อมที่จะเปลี่ยน ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีส่วนอย่างมากในการผลักดันให้การบริหารหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมเกิดเป็นผลสำเร็จ ซึ่งทางเนชั่นได้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ด้วยการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายกองบรรณาธิการให้เข้าใจถึงแอปพลิเคชันต่างๆ ที่จะนำมาเป็นส่วนเสริมให้กับการบริหารงานหนังสือพิมพ์ก้าวทันกับสื่อใหม่ ขณะที่ฝ่ายผลิตก็ต้องเรียนรู้โปรแกรมตัดต่อแอนิเมชัน พัฒนาขึ้นมาจากรูปภาพกิจกรรมมาเป็นภาพเคลื่อนไหวได้ สร้างคนที่มีความชำนาญทางด้านโปรแกรมต่างๆ มากขึ้น รวมถึงการนำซอฟต์แวร์ที่มีอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งบางครั้งไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มก็สามารถนำโปรแกรมต่างๆ มาใช้เปิดช่องทางการทำงานได้สะดวกมากขึ้น อาทิ การนำโปรแกรม Skype มาใช้ในการประชุมพร้อมๆ กับการแข่งขันระหว่างสื่อมวลชน ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ที่ไม่สามารถอยู่แบบเดิมได้ ต้องคิดแบบใหม่ ซึ่งถ้าได้คิด ก็ถือว่าได้ผ่านจุดๆ หนึ่งมาแล้ว ต่อไปก็

เพียงแค่คิดเพิ่มเติม เนื่องจากตอนนี้ข่าวสารไปปรากฏอยู่บนมือถือ ไปขึ้นในไอแพด กลายเป็นนิวเว็ปไซต์ไปแล้วนั่นเอง

ขณะที่พัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยมีกลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อในกลุ่มมติชนกรุป ผลการวิจัยพบว่า

1. ในส่วนของมติชนกรุป ทางผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายในการทำงาน โดยยึดหลักเติบโตจากข้อเท็จจริง เอาผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นที่ตั้ง รับผิดชอบสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมอย่างเต็มที่ มุ่งขยายงานไปตามขนาดของงานที่ดำเนินไปตามความเป็นจริง ทำในสิ่งที่ถนัด หรือ ถ้าจะกระโดดข้ามไปทำตลาดด้านอื่นๆ ต้องมีแนวโน้มที่ชัดเจนมากพอที่จะเข้าไปลงทุน และแม้ว่าจะมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับลักษณะที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา แต่ด้วยในปัจจุบันมีช่องทางสื่ออื่นๆ ที่เปลี่ยนไป ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์กันมากขึ้น จากเดิมส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารผ่านหนังสือในลักษณะที่ช้า เมื่อมาเจอกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสาร จึงเป็นตัวหนึ่งที่ทำให้มติชนกรุปก้าวเข้าไปสู่สื่อลักษณะอย่างอื่นช้าและน้อยกว่าคนอื่นๆ เพราะฉะนั้นจะให้มีการปรับแบบรวดเร็วทันที่ทันใดคงเป็นไปได้ แต่จะเป็นไปในลักษณะหน่วยงานไหนที่มีความคล่องตัวหรือสะดวกก็ลงมือทำได้เลย

2. กลยุทธ์การบริหารหลักๆ คือ การปรับบุคลากรในมติชนกรุปทั้งหมด เพื่อลดช่องว่างของสัดส่วนบุคลากรในระดับต่างๆ ทั้งระดับที่ปรึกษา หรือคณะทำงานในกลุ่มผู้อาวุโสที่มีทั้งประสบการณ์ และความสัมพันธ์พิเศษกับแหล่งข่าว เพื่อมอบหมายงานในส่วนที่สำคัญ ในการช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ ด้านซีเอสอาร์ของบริษัท ในขณะที่เดียวกันส่วนของกองบรรณาธิการก็มีการเปลี่ยนแปลง เกิดการโยกย้ายตำแหน่งความรับผิดชอบ โดยผสมผสานการเพิ่มช่องทางด้านสื่อออนไลน์ ซึ่งมีการใช้บุคลากรแยกออกจากกองบรรณาธิการ แต่ระบบการทำงานยังไม่มีขั้นตอนมากนัก

แม้การพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ของมติชนกรุปจะยังมีขอบเขตจำกัดเนื่องจากยังไม่สามารถที่จะตีพิมพ์หนังสือพิมพ์ส่งไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทยในรูปแบบเฉพาะกิจได้ ขณะที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับนิวมีเดียก็ยังไม่เกิด เพียงแต่เตรียมการพัฒนาสื่อดั้งเดิมที่มีอยู่แล้ว และสื่อใหม่ที่จะเข้ามาให้เป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกันมากกว่า พร้อมกันนี้พยายามพัฒนาแต่ละขั้นตอน

ของนิวมิเดียด้วยการใช้แนวทางในการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งรอจังหวะในการตัดสินใจในการลงทุนขยายในแต่ละส่วนด้วยข้อมูลที่มีคำตอบชัดเจน

ขณะที่แผนการทางธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์ในมติชนกรุ๊ปยังยึดหลักเติบโตอย่างมั่นคง นำสายสัมพันธ์ที่มีกับแหล่งข่าวต่างๆ ขยายไปยังงานอื่นๆ ที่อยู่ภายในสเกล(Scale) ของบริษัท ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นงานด้านใดในบริษัท แม้จะน้อย แต่อัตราการตายก็น้อยเหมือนกัน โอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจของการบริหารหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของมติชนกรุ๊ปจึงเป็นสิ่งที่ไม่ซับซ้อนแต่อย่างใด เพราะมีเป้าหมายทางธุรกิจชัดเจน จึงทำให้ในวันนี้สามารถสู้กับคู่แข่งในตลาดได้ ด้วยชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องเที่ยงตรงของบริษัท แม้ในเวลานี้การลงทุนเพื่อศึกษางานทางด้านสื่อใหม่ อย่าง นิวมิเดีย หรือ โซเชียลมีเดียด้วยเงินงบประมาณ 200 ล้านบาทจะต้องพัฒนาไปอย่างช้าๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกก็ตาม

ด้วยการยึดหลักการขยายงานของสื่อสิ่งพิมพ์ที่นำไปสู่ธุรกิจใหม่ ก่อนจะโฟกัสไปแต่ละธุรกิจ เป็นการแตกตัว เพื่อเข้าไปรับผิดชอบในอาณาเขตที่ชัดเจน อย่างเช่น แต่ก่อนเป็นองค์กรเล็ก สามารถสั่งงาน และควบคุมได้ทั้งหมด แต่ในปัจจุบันนี้มติชนกรุ๊ปเจริญเติบโตขึ้น มีสินค้าในเครือมากมาย มีคนมากมาย เพราะฉะนั้นจึงต้อง มีการแตกตัว อย่างเช่น เกิดเป็นหน่วยงานข่าวออนไลน์ขึ้นมาใหม่ มีหน่วยงานรับผิดชอบ มีกลุ่มลูกค้า มีกำลังคน มีเป้าหมายเป็นของตัวเอง มีเครื่องมือ มีอุปกรณ์พร้อม ที่จะเข้าไปทำกับธุรกิจสื่อออนไลน์ เป็นการนำสินค้าทางปัญญา คือ การมีเนื้อหา (Content) เป็นจำนวนมาก และสิ่งสมประสงค์มานาน เข้ามาช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้มติชนกรุ๊ปผลิตเนื้อหาของสื่อนิวมิเดียได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสเป็นทุนและความได้เปรียบที่มีอยู่ แต่ทว่าด้วยการ สื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ถูกต้อง ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ได้ส่งผลให้แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ได้รับความร่วมมือ และเกิดการต่อต้าน

3. โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อของมติชนกรุ๊ป ที่มีทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพราะจากเดิมที่มีการซื้อขายหนังสือพิมพ์ หรือลงโฆษณาธรรมดากลายเป็นการจัดงาน (Event) การฝึกอบรม เป็นคอร์สแบบซีเอสอาร์ เป็นการตลาดที่ลึก มีมิติ ซับซ้อนมากกว่าเดิม ขณะที่ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นจากตัวผู้บริโภคมีวิธีการเสพข่าวแบบใหม่ เกิดมุมมองใหม่ เนื่องจากมีสื่อใหม่ๆ ให้เลือกมากมาย เพราะฉะนั้นผู้บริโภคหลายๆ คนจึงอาจจะไม่สนใจเฉพาะสื่อฉบับใดฉบับหนึ่ง เพราะผู้บริโภคมี

เครื่องมือที่จะเข้าถึงสื่อ เข้าถึงข่าวทุกรูปแบบอย่างง่าย และสะดวก เพราะฉะนั้นถ้าไม่ปรับตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคก็จะอยู่ไม่ได้ แต่ด้วยมิตินกรูปเป็นองค์กรที่มีแนวคิดอนุรักษ์นิยม ในขณะที่เดียวกันเมื่อปรับตัวแล้วก็ต้องมีการต่อยอดไปด้วย เพื่อที่จะได้เข้าถึงทุกช่องทางที่มีความเป็นไปได้ ทั้งปรับตัว และจัดระบบ ตคผลึกขบวนการกันใหม่ เพื่อที่จะให้อยู่รอดทางเทคโนโลยี และอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการณ์ที่บีบคั้น จึงต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร บุคลากรในการทำงาน ด้วยมิตินกรูปเป็นองค์กรที่ค่อนข้างมีแนวคิดอนุรักษ์นิยมนั่นเอง

สำหรับปัจจัยด้านเทคโนโลยีน่าจะมาจากตัวผู้บริโภคมีวิธีการเสพข่าวแบบใหม่ เกิดมุมมองใหม่ เนื่องจากมีสื่อใหม่ๆ ให้เลือกมากมาย เพราะฉะนั้นผู้บริโภคหลายๆ คนจึงอาจจะไม่สนใจเฉพาะสื่อฉบับใดฉบับหนึ่ง เพราะผู้บริโภคมีเครื่องมือที่จะเข้าถึงสื่อ เข้าถึงข่าวทุกรูปแบบอย่างง่าย และสะดวก เพราะฉะนั้นถ้าไม่ปรับตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคก็จะอยู่ไม่ได้

แต่อย่างไรก็ตามด้วยการดำเนินงานของเครื่องมือติชชที่อยู่ในรูปแบบอนุรักษ์ ในลักษณะของการทำงานที่ช้า แต่แน่นอน เมื่อมาเจอกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสารอย่างรวดเร็ว จึงกลายเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้เครื่องมือติชชก้าวเข้าสู่สื่อใหม่ที่ช้าและน้อยกว่าคนอื่นๆ เนื่องจากมีความเชื่อว่า จะทำในสิ่งที่ถนัดเท่านั้น ถ้าสิ่งไหนยังไม่รู้ก็จะไม่ทำ และถ้าจะทำก็จะต้องมีความพร้อม เพราะฉะนั้นในเวลานี้เครื่องมือติชชจึงยังไม่มีการรุกเข้าไปทำตลาดวิทยุ โทรทัศน์ มุ่งทำแต่หนังสือพิมพ์ สื่อสิ่งพิมพ์อย่างเดียว

ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงพัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อในกลุ่มเนชั่นกรุป จึงเป็นไปในลักษณะที่มุ่งเน้นการหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content) การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services) และการหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels) โดยมีแนวคิดหลักจากผู้บริหารเป็นแกนนำ ผลักดันให้เกิดแผนการทำงานแบบหลอมรวมอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลา 4-5 ปี จนเกิดการยอมรับ และสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาการหนังสือพิมพ์ให้เติบโตไปในช่องทางของสื่อใหม่ๆ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ ได้ตามความหมายของคำว่า “การบริหาร” (Management) ของ

Hutchinson(1976:p.12) ที่ว่า การบริหาร คือศิลป์ หรือความสามารถในการรวมวัตถุ และกำลังคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ขณะที่ Dale (1973:p.4 ได้ระบุถึง การบริหาร ไว้ว่า เป็น กระบวนการจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า

ขณะที่พัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อในกลุ่มมติดชนกรุป ภายหลังจากมีนโยบายการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอย่างไม่เป็นทางการในกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือมานานนับสิบปี ก่อนจะปรับโครงสร้างใหญ่ที่สุดในรอบ 30 ปี เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2553 พร้อมกับการโยกย้ายตำแหน่งที่สำคัญทางด้านการบริหารสื่อ สิ่งพิมพ์สลับหน้าที่กันภายในเครือ โดยไม่มีการเตรียมตัวล่วงหน้า อาจจะทำให้การบริหารไม่ได้รับผลสำเร็จเท่าที่ควร

ทั้งนี้เป็นเพราะว่า แนวคิดของ Terry (1969:p.4-8) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็ด้วยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่นผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลา หรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถทางการบริหารงานในองค์กร

อีกทั้งการบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร) สำหรับเรื่องของการบริหารนั้นจึงสามารถเรียนรู้ และศึกษาได้ ฝึกฝนอบรมให้เกิดความชำนาญได้ จึงอาจกล่าวว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง (Profession)

และการบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ก็ด้วยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกอบรมทางการบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า การบริหารนั้นเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ฯลฯ เป็นต้น

ในเรื่องนี้ “ผู้สื่อข่าวอาวุโส” ในเครือมติดชน ไม่ระบุชื่อประสบการณ์การทำงาน 23 ปี ได้กล่าวว่า มติดชนเหมือนบ้าน ผู้บริหารเหมือนพ่อกับแม่ เพราะได้รับรู้ถึงความลำบาก ความประหยัดของรุ่นบุกเบิกที่ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มอนุรักษ์นิยม ดังนั้นยามใดที่ทุกคนจะก้าวเดินก็จะต้องมั่นใจถึงความมั่นคง

แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในรอบ 30 ปี สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นทันที คือ การตื่นตัว ส่วนที่ตามมา คือ พนักงานบางคนรับไม่ได้กับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็จะตัดสินใจด้วยการลาออกไป เนื่องจากในการปรับโครงสร้างระดับบรรณาธิการข่าว และบรรณาธิการบริหารที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับ ความถนัด และความเชี่ยวชาญของแต่ละคนเป็นหลัก และจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสามารถวิเคราะห์ การบริหารงานที่ผิดพลาด ได้ดังนี้

1. การสื่อสารในองค์กร นับเป็นปัญหาที่มีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ระดับ บรรณาธิการข่าว หัวหน้าข่าว ไปจนถึงผู้สื่อข่าว สื่อสารกันผิดพลาด มีความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน
2. ไม่มีการติดตามผลงาน ซึ่งคนที่เป็นหัวหน้าไม่ควรละเลยในเรื่องนี้
3. เปลี่ยนประเด็นงาน หรือบางครั้งก็ลืมงานที่ส่งไป
4. ข้ามการทำงาน คือ แทนที่จะมีคำสั่งถึงหัวหน้าโดยตรง กลับไปบอกน้องในเรื่องงาน ซึ่งเป็นคำสั่งใหม่ โดยที่ไม่ได้ผ่านมาทางหัวหน้างาน จึงทำให้เกิดการสับสนในกระบวนการทำงาน จนในที่สุดก็เกิดความผิดพลาด

ซึ่งหน้าที่การทำงานแบบเดิมจะเป็นลักษณะดังกล่าว แต่จากการเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ที่เริ่มมาประมาณ 3-4 เดือน ไม่แน่ใจว่าจะมีลักษณะเป็นแบบเดิมหรือไม่ ยังไม่สามารถตอบได้

โดยเฉพาะ จุดอ่อนของมติชนกรุป คือ

1. บุคลากร ไม่มีการพัฒนา
2. เทคโนโลยีไม่ทันสมัย มีเพียงเฉพาะบุคคลเท่านั้นที่สนใจ รวมไปถึงเทคโนโลยีในระดับชั้นยังไม่เพียงพอต่อการทำงาน
3. แทนพิมพ์ไม่พอ
4. การตลาดไม่เก่ง ซึ่งองค์กรที่มีความใหญ่ขนาดนี้ หากมีฝ่ายขายที่เก่งเหมือนเครือเนชั่น บริษัทก็ไม่จำเป็นต้องทำอะไรให้มันมากมายขนาดนี้ สำหรับบริษัทมติชนเป็นบริษัทที่ครบเครื่องแต่นำเสนอไม่เป็น

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

กลุ่มเนชั่นกรุปมีความเคลื่อนไหวในการขยายงาน ขยายบทบาทตลอดเวลา เพราะฉะนั้นข้อมูลในส่วนของการปรับโครงสร้าง และการพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ภายใต้

กระแสการหลอมรวมสื่อ กลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานอาจจะมี การเปลี่ยนแปลงไปบางส่วน

กลุ่มมติชนกรู๊ปมีการปรับตัวด้าน โครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ และวางแผนที่จะมีการ ปรับ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่ถ้าแผนการที่ดำเนิน ไปไม่เป็นตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็อาจจะถูก เปลี่ยนแปลงในทิศทางอื่น ซึ่งในจุดดังกล่าวนี้อาจทำให้ กลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

นอกจากนี้การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลายเป็น หัวข้อการประชุมสัมมนาในระดับนานาชาติทั่วโลก เพราะฉะนั้นผลการวิจัยที่เกิดขึ้นอาจจะมี คำตอบที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อผลักดันให้เกิดทิศทางการบริหารหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการ หลอมรวมสื่อที่ชัดเจน เพื่อความอยู่รอดในภาวะการแข่งขันสูง และยุคใหม่ของข้อมูลข่าวสาร ที่มี ความต้องการสื่อที่หลากหลายมากขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะ

1. การทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในแง่ของการการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแส การหลอมรวมสื่อ ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาพัฒนา และการปรับตัวขององค์กรหนังสือพิมพ์เป็นหลัก แต่ ไม่ได้ศึกษาถึงภาพลักษณ์องค์กร หรือแบรนด์ ว่า มีส่วนสนับสนุนการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ หรือไม่ ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาในส่วนของ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร ด้วย เพื่อทราบถึงลักษณะการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นช่องทางการ สื่อสาร และให้เห็นแนวทางของพัฒนาการในการสร้างตราองค์กรบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่จะ ทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น รวมถึงสามารถพัฒนาอุตสาหกรรมบนเว็บไซต์ หรือพัฒนาด้านธุรกิจ การค้าต่างๆ ด้วย

2. ศึกษาองค์กรหนังสือพิมพ์ที่สามารถหลอมรวมเนื้อหา (Convergence of content) หลอมรวม บริการ (Convergence of services) และหลอมรวมโครงข่าย (Convergence of infrastructure/ transmission channels) เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาการหนังสือพิมพ์ให้เติบโตไปในช่องทางของสื่อ ใหม่ๆ ได้อย่างสมบูรณ์

3. สื่อออนไลน์แม้จะเป็นที่นิยม และมีสมาชิกในสังคมออนไลน์เป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ ตามการเข้าถึงสื่อออนไลน์นั้น ยังมีข้อจำกัด เพราะเป็นสื่อที่ต้องมีต้นทุนในการสื่อสารที่จะต้องใช้

เพื่อเป็นค่าอุปกรณ์ และค่าการเชื่อมโยงเครือข่าย เช่นผู้ที่ต้องการสื่อสารบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ นั้น จะต้องมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ต้องมีการเชื่อมต่อสัญญาณผ่านทางสายโทรศัพท์ ซึ่งต้องมีค่าใช้จ่ายเป็นรายเดือน หรือหากที่อยู่อาศัยนั้นไม่ได้อยู่ในรัศมีของเครือข่ายการบริการก็ไม่สามารถเชื่อมต่อสัญญาณได้ จึงมีปัจจัยต่างๆ ที่จะมาเป็นตัวกำหนดสิทธิในการสื่อสารบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ดังนั้นการสื่อสารบนเครือข่ายสังคมออนไลน์จึงค่อนข้างจำกัดอยู่มนวงการของชนชั้นกลาง หรือชนชั้นนำของสังคมเท่านั้น

5.5 สรุปข้อเสนอแนะ

สำหรับ กลุ่มเนชั่นกรุ๊ปแม้จะขยายโครงสร้าง ปรับหน้าที่การทำงาน มุ่งไปที่โซเชียลมีเดีย ซึ่งสามารถนำเนื้อหาสู่กลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด เพื่อความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ แต่เนื่องจากในเวลานี้สมาชิกของโซเชียลมีเดียในแต่ละกลุ่มยังมีฐานไม่มาก จึงทำให้รายรับที่ได้ไม่พอกับรายจ่ายที่ต้องเสียไปกับการลงทุน เพราะฉะนั้นสื่อดั้งเดิมที่เป็นสื่อหลัก เป็นตัวผลิตเนื้อหา (Content) ยังต้องมีบทบาทในการสร้างรายรับให้กับกลุ่มดั้งเดิมต่อไป รอเวลาที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายไปที่โซเชียลมีเดียจะทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น

ขณะที่กลุ่มมติชนกรุ๊ป แม้จะปรับโครงสร้าง ปรับหน้าที่การทำงาน โดยเน้นไปที่บุคลากรเป็นหลัก เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น แต่ในความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลับไม่ได้มุ่งไปที่การขยายช่องทางการสื่อสารไปที่โซเชียลมีเดียอย่างเดียวเท่านั้น ยังมีการขยายงานไปที่ตลาดเฉพาะกิจและแบบทั่วไปด้านสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วประเทศ ไทยที่ยังคงใช้เอเจนต์เป็นตัวแทนจำหน่าย รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆขึ้นมา เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผลักดันให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นทุกช่องทาง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กาญจนา แก้วเทพ. (2547). การศึกษาสื่อมวลชนด้วยทฤษฎีวิพากษ์ แนวคิดและตัวอย่างงานวิจัย.

กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์

ชวรัตน์ เชิดชัย. (2527). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารมวลชน. คณะวารสารศาสตร์และ

สื่อสารมวลชน กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดร. หิรัญรักษ์. (2539). การหนังสือพิมพ์เบื้องต้น. คณะนิเทศศาสตร์ กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย ศิริกาษา และกาญจนา แก้วเทพ. (2531). ทฤษฎีสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา ตรีรวนิช. (2520). ประวัติการหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย (พ.ศ.2325-2475). กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิริทิพย์ ชันสุวรรณ. (2539). การบริหารงานหนังสือพิมพ์. กรุงเทพฯ: ประกายพริก

บทความ

อนันต์ สายศิริวิทย์. (2527, มีนาคม). อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์. วารสารสื่อมวลชน, ฉบับที่ 2. 33.

(พฤศจิกายน 2525-มีนาคม 2527): 33.

วิทยานิพนธ์

กาญจนา กาญจนทวี. (2542). **แรงจูงใจ พฤติกรรม และความพึงพอใจของผู้อ่านหนังสือพิมพ์**

ออนไลน์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสาร
สนเทศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มณฑิรา อินคชสาร. (2539). **การอ่านข่าวหนังสือพิมพ์และหนังสือพิมพ์ออนไลน์: ศึกษา**

เปรียบเทียบปริมาณข้อมูลที่ได้อ่าน ความจำ และความพึงพอใจของผู้อ่าน. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสารสนเทศ. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชณี วงศ์วรรณ. (2535). **แนวโน้มหนังสือพิมพ์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2553-2544).** วิทยานิพนธ์

ปริญญาโท สาขาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศศิยา วิจิตรจามรี. (2538). **พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน: การวิเคราะห์**

เดอะเนชั่นกรุป. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสาร
สนเทศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุจิภา ดวงมณี. (2539). **การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านเว็ลด์ไวด์เว็บของสื่อมวลชนไทย.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัญชิสา พานิชศิริ. (2538). **พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์**

บริษัทผู้จัดการ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์
ภาควิชาวารสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

Arnold, Edmund. (1981). **Designing The Total Newspaper**. New York: Harpers & Row Publishing.

Lockwood, Robert. (1992). **News By Design: A Survival Guide For Newspapers**. Denver: Quark Press.

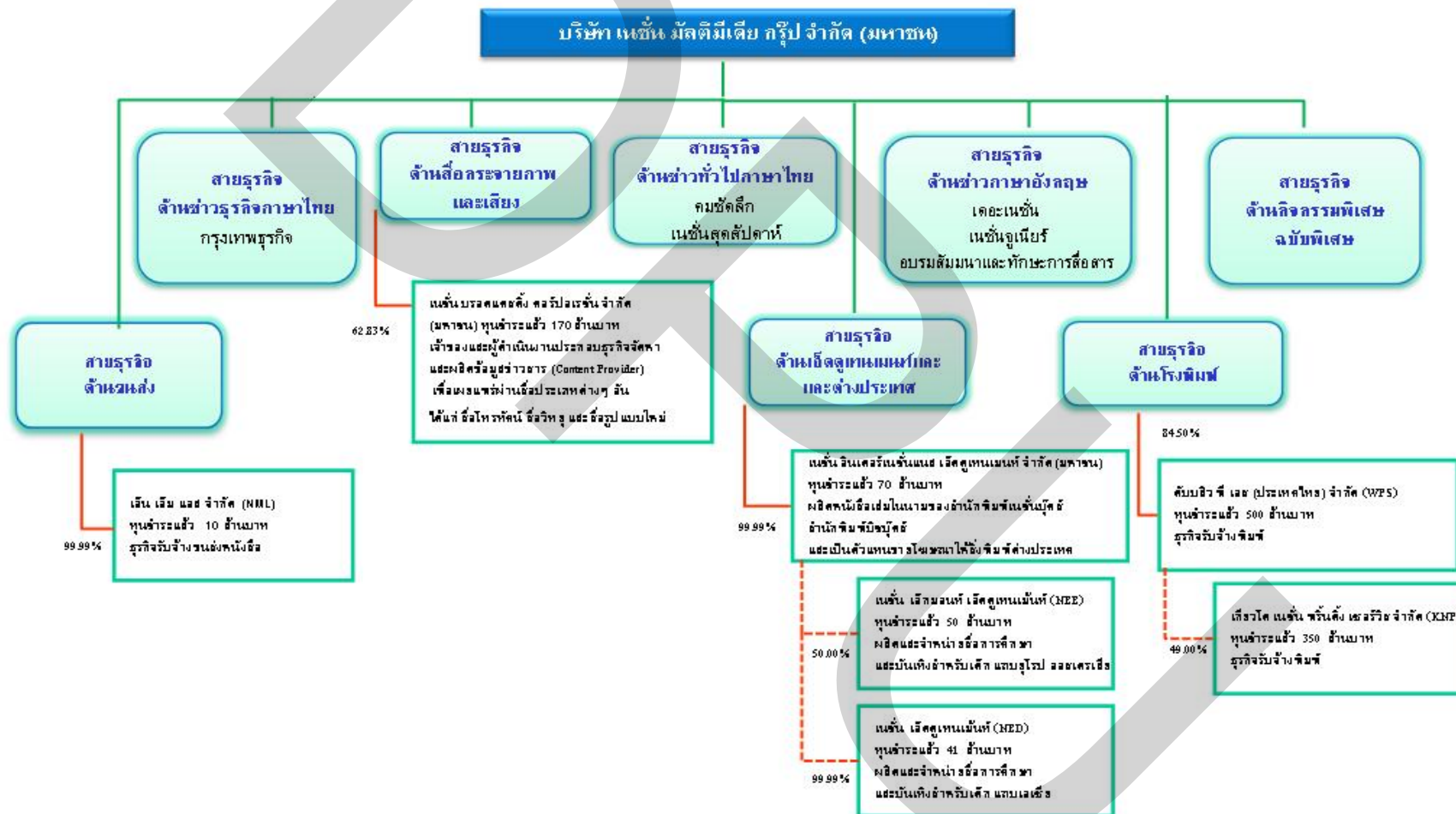
Mcquail, Denis. (1987). **Mass Communication Theory**. (2). California: Sage Publication. .



ภาคผนวก



โครงสร้างการประกอบธุรกิจ และการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทเนชั่น ปี 2552



โครงสร้างรายได้จากแต่ละกลุ่มธุรกิจ
โครงสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจของบริษัท และบริษัทย่อย สำหรับ 3 ปี คือ 2550 – 2552

รายได้จากการขายและบริการรวม	ถือหุ้น ร้อยละ	2550	%	2551	%	2552	%
ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์							
บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป	100.00						
: รายได้จากการขายโฆษณา		1,586.45	72.05%	1,431.12	69.87%	976.69	60.68%
: รายได้จากการขายหนังสือพิมพ์		589.80	26.78%	585.35	28.57%	519.35	32.27%
: รายได้จากการพิมพ์		25.71	1.17%	31.91	1.56%	28.22	1.75%
รวม		2,201.96	100.00%	2,048.38	100.00%	1,524.26	94.70%
บ. เนชั่น นิวส์เน็ตเวิร์ค จำกัด	99.99						
: รายได้จากการขายโฆษณา		-	-	-	-	55.50	3.45%
: รายได้จากการขายหนังสือพิมพ์		-	-	-	-	29.84	1.85%
รวม		-	-	-	-	85.34	5.31%
รวมรายได้จากธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์		2,201.96	100.00%	2,048.37	100.00%	1,609.60	100.00%

รายได้จากการขายและบริการรวม	ถือหุ้น ร้อยละ	2550	%	2551	%	2552	%
บ. เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (NINE)	99.99						
: รายได้จากการผลิตและจำหน่ายพ็อคเก็ตบุ๊กส์		52.46	40.97%	55.42	100.00%	41.38	100.00%
: รายได้จากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ		75.54	59.03%	-	-	-	-
รวม		128.00	100.00%	55.42	100.00%	41.38	100.00%
บ. เนชั่น เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (NED)	-						
: รายได้จากการนำเข้าและผลิตสิ่งพิมพ์การศึกษา		12.20	100.00%	0.21	100.00%	-	-
บ. เนชั่น เอ็กมอนท์เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด: (NEE)	-						
: รายได้จากการนำเข้าและผลิตสิ่งพิมพ์ (การ์ตูน) และ ผลิตสิ่งพิมพ์การศึกษา		239.73	100.00%	216.18	100.00%	91.09	100.00%
รวมรายได้จากธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์		2,581.89	85.87%	2,320.19	84.99%	1,742.07	75.39%

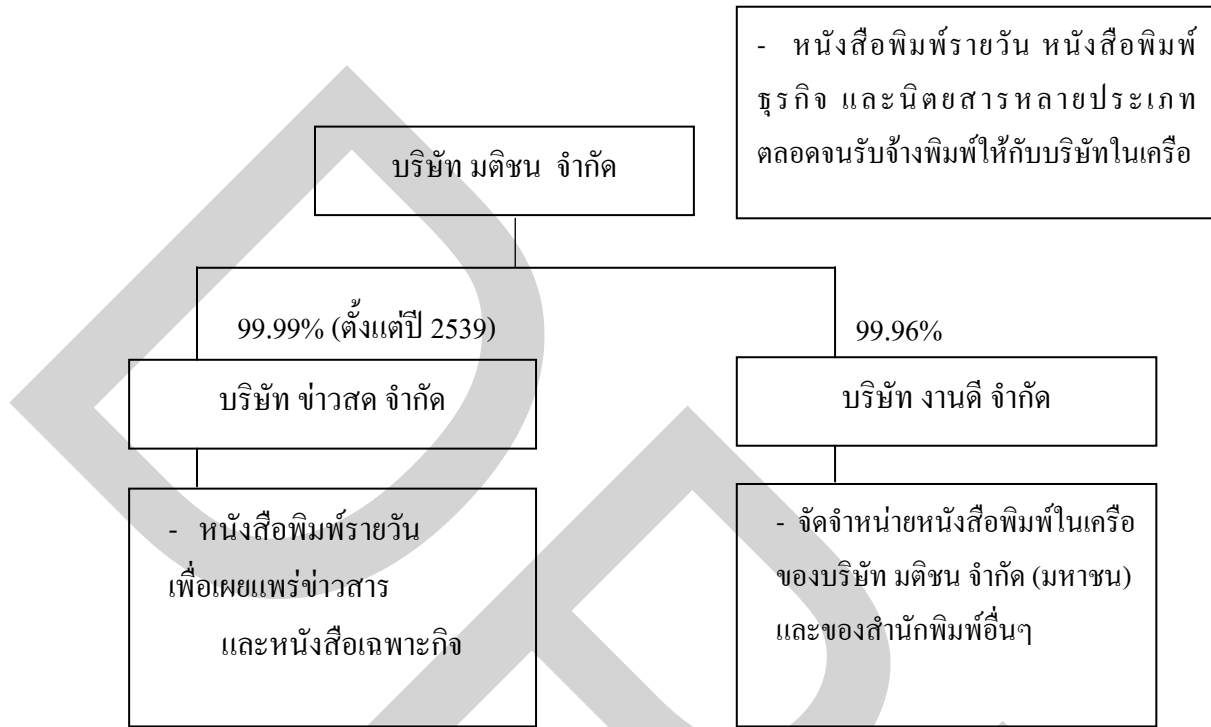
รายได้จากการขายและบริการรวม	ถือหุ้น ร้อยละ	2550	%	2551	%	2552	%
ธุรกิจกระจายภาพและเสียง บ.เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC)	62.83						
: ผลิตรายการโทรทัศน์		292.45	94.96%	294.07	95.76%	428.55	93.75%
: ผลิตรายการวิทยุ		15.52	5.04%	13.01	4.24%	28.57	6.25%
รวม		307.97	100.00%	307.08	100.00%	457.12	100.00%
บ.เนชั่น เรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด (NRN)	-						
: ผลิตรายการทางวิทยุ		6.20	100.00%	-	-	-	-
รวมรายได้จากธุรกิจกระจายภาพและเสียง		314.17	10.45%	307.08	11.25%	457.12	19.78%
ธุรกิจให้บริการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ บ. ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด (WPS)							
: รายได้จากการรับจ้างพิมพ์	84.50	70.42	2.34%	54.03	1.98%	44.40	1.92%
ธุรกิจให้บริการรับจัดส่งสินค้า บ. เอ็นเอ็มแอล จำกัด (NML)	99.99						
: รายได้จากการจัดส่งสินค้า		40.39	1.34%	48.72	1.78%	65.59	2.83%

รายได้จากการขายและบริการรวม	ถือหุ้น ร้อยละ	2550	%	2551	%	2552	%
ธุรกิจสื่อการศึกษา	99.97						
บ. เนชั่น เอ็ดดูเคชั่น จำกัด (NE) : รายได้จากธุรกิจอบรมสัมมนาและทักษะการสื่อสาร		-	-	-	-	1.51	0.07%
รายได้จากการขายและบริการ-สุทธิ		3,006.87	93.72%	2,730.02	90.42%	2,310.69	91.59%
รายได้ค่าเช่าและบริการ – สุทธิ							
- รายได้ค่าเช่าและบริการ - สุทธิ		67.55	2.11%	23.82	0.79%	12.09	0.48%
- รายได้จากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ (NINE)		-	-	110.96	3.67%	96.08	3.81%
รวม		67.55	2.11%	134.78	4.46%	108.17	4.29%
ดอกเบี้ยรับ		24.24	0.76%	20.76	0.69%	21.60	0.86%
กำไรจากการขายสินทรัพย์ถาวร		38.49	1.20%	-	-	-	-
ส่วนได้เสียในกำไรสุทธิของบริษัทร่วม		2.36	0.07%	1.61	0.05%	-	-
กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์		-	-	46.44	1.54%	-	-
เงินปันผลรับ		-	-	-	-	0.13	0.005%
รายได้อื่น		68.94	2.14%	85.90	2.84%	82.38	3.27%
รายได้รวม		3,208.40	100.00%	3,019.51	100.00%	2,522.97	100.00%

หมายเหตุ

- :
1. รายการข้างต้นหักรายการค้าระหว่างกันแล้ว
 2. รายได้ค่าพิมพ์ของ NMG เป็นรายได้ที่เกิดจากการเรียกเก็บค่าพิมพ์ และค่ากระดาษจากบริษัทภายนอก
 3. NBC ได้รับโอนธุรกิจการค้าด้านสื่อวิทยุจาก NRN ซึ่ง NBC ถือหุ้น 99.99% ตั้งแต่เดือน มกราคม 2551 เพื่อลดขั้นตอน และเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของบริษัท ดังนั้นจึงทำให้ในปี 2551 NRN ไม่มีรายการค้าทางด้านธุรกิจสื่อวิทยุเกิดขึ้น แต่รวมใน NBC แทน
 4. ตั้งแต่ปี 2552 ได้โอนรายได้จากธุรกิจจากสื่อรูปแบบใหม่ ให้ NBC จากเดิมเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ NMG
 5. เดิมรายได้จากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศของ NINE รวมเป็นส่วนหนึ่งของรายได้จากการขายและบริการ ตั้งแต่ไตรมาส 2 ปี 2008 ได้จัดประเภทใหม่ไปเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ค่าเช่าและบริการ
 6. ได้จัดตั้ง บริษัท เนชั่น นิวส์ เน็ตเวิร์ค จำกัด (NNN) เมื่อเดือนตุลาคม 2551 ดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ด้านข่าวภาษาอังกฤษ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ The Nation, นิตยสาร Nation Junior โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความชัดเจนในสายธุรกิจด้านข่าวภาษาอังกฤษ ซึ่งเดิมเป็นรายได้ส่วนหนึ่งของ NMG โดยเริ่มแยกรายได้ เมื่อเดือนมกราคม 2552

โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท มติชน จำกัด และบริษัทย่อยในปัจจุบันเป็นดังนี้

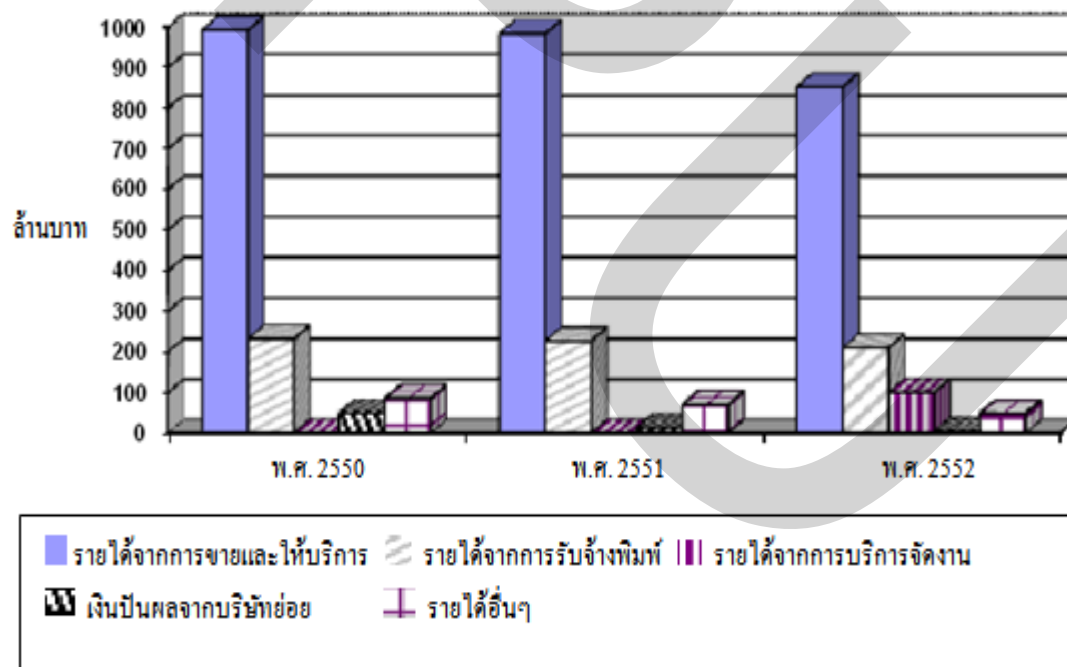


บริษัท ช่างสวด จำกัด เป็นบริษัทย่อยของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการออกหนังสือพิมพ์รายวัน “ช่างสวด” นับเป็นหนังสือพิมพ์ที่สร้างประวัติศาสตร์ไว้ในวงการหนังสือพิมพ์ของเมืองไทย ที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการเพียงไม่กี่ปี สามารถยึดครองส่วนแบ่งการตลาด มียอดจำหน่ายเป็นอันดับ 3 ของประเทศในกลุ่มหนังสือพิมพ์รายวันด้วยกัน และบริษัทช่างสวด จำกัด ยังออกหนังสือเฉพาะกิจ ด้วย

บริษัท งานดี จำกัด เป็นบริษัทย่อยของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบกิจการจัดจำหน่ายหนังสือในเครือของบริษัทฯ และ ของสำนักพิมพ์อื่นๆ ให้แก่เอเยนต์ต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด โดยวิธีการขนส่งทั้งทางบก และทางอากาศ บริษัทมีเอเยนต์จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ในเครือทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยการจัดจำหน่ายชนิดขายฝากแก่เอเยนต์ที่บริษัทจะตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายและรับช่วงขายต่อให้แก่ร้านค้าต่อไป

รายได้จากการจำหน่ายของบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน)

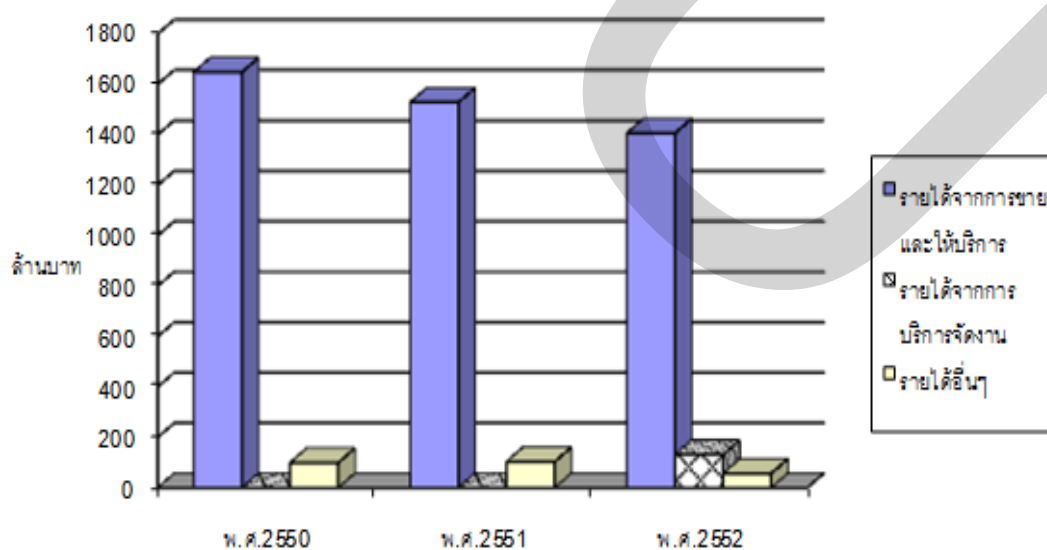
รายได้	2550		2551		2552	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากการขายและให้บริการ	993.03	72.92	984.49	75.96	853.64	70.05
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์	232.32	17.06	227.76	17.57	210.52	17.28
รายได้จากการบริการจัดงาน	-	-	-	-	100.62	8.26
เงินปันผลจากบริษัทย่อย	50.00	3.67	12.50	0.96	4.50	0.37
รายได้อื่นๆ	86.55	6.35	71.35	5.51	49.26	4.04
รวม	1,361.90	100.00	1,296.10	100.00	1,218.54	100.00



รายได้จากการจำหน่ายของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

รายได้	2550		2551		2552	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากการขาย และให้บริการ	1,648.37	94.34	1,528.62	93.68	1,406.07	88.22
รายได้จากการ บริการจัดงาน	-	-	-	-	131.02	8.22
รายได้อื่น ๆ (1)	98.82	5.66	103.14	6.32	56.66	3.56
รวม	1,747.19	100.00	1,631.76	100.00	1,593.75	100.00
รวมมูลค่าของรายได้ ทั้งหมดที่เพิ่ม-ลด จากปีก่อน	75.73	4.53	(115.43)	(6.61)	(38.01)	(2.33)

(1) รายได้อื่น ๆ ประกอบด้วย การขายหนังสือพิมพ์ที่เหลือคืน การรับจ้างแยกสี เป็นต้น



โครงสร้างรายได้ของบริษัท ข้าวสด จำกัด

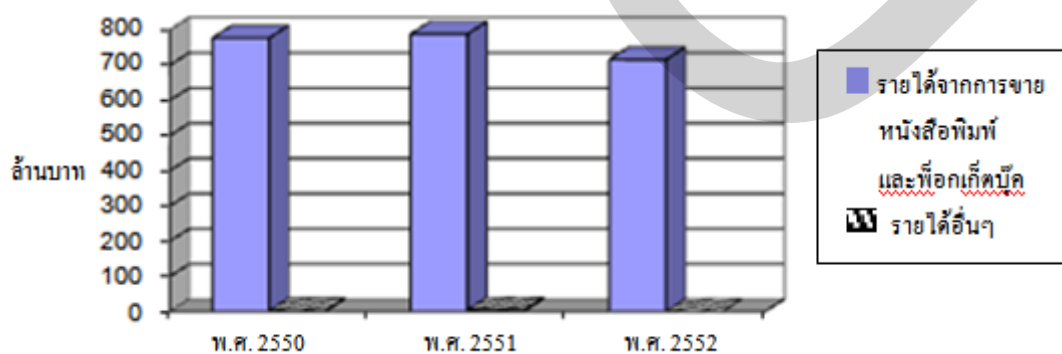
(หน่วย : ล้านบาท)

รายได้	ปี 2550	%	ปี 2551	%	ปี 2552	%
รายได้จากการขาย และให้บริการ	517.45	97.01	377.25	95.81	344.91	89.21
รายได้จากการบริการจัดงาน	-	-	-	-	30.40	7.86
รายได้อื่น ๆ	15.95	2.99	16.50	4.19	11.31	2.93
รวม	533.40	100.00	393.75	100.00	386.62	100.00

โครงสร้างรายได้ของบริษัท งานดี จำกัด

(หน่วย : ล้านบาท)

รายได้	2550	%	2551	%	2552	%
รายได้จากการขาย หนังสือพิมพ์ และพ็อกเก็ตบุ๊ก	776.88	99.64	788.55	99.40	715.62	99.97
รายได้อื่น ๆ	2.80	0.36	4.77	0.60	0.21	0.03
รวม	779.68	100.00	793.32	100.00	715.83	100.00



โครงสร้างรายได้บริษัท 3 ปีที่ผ่านมา

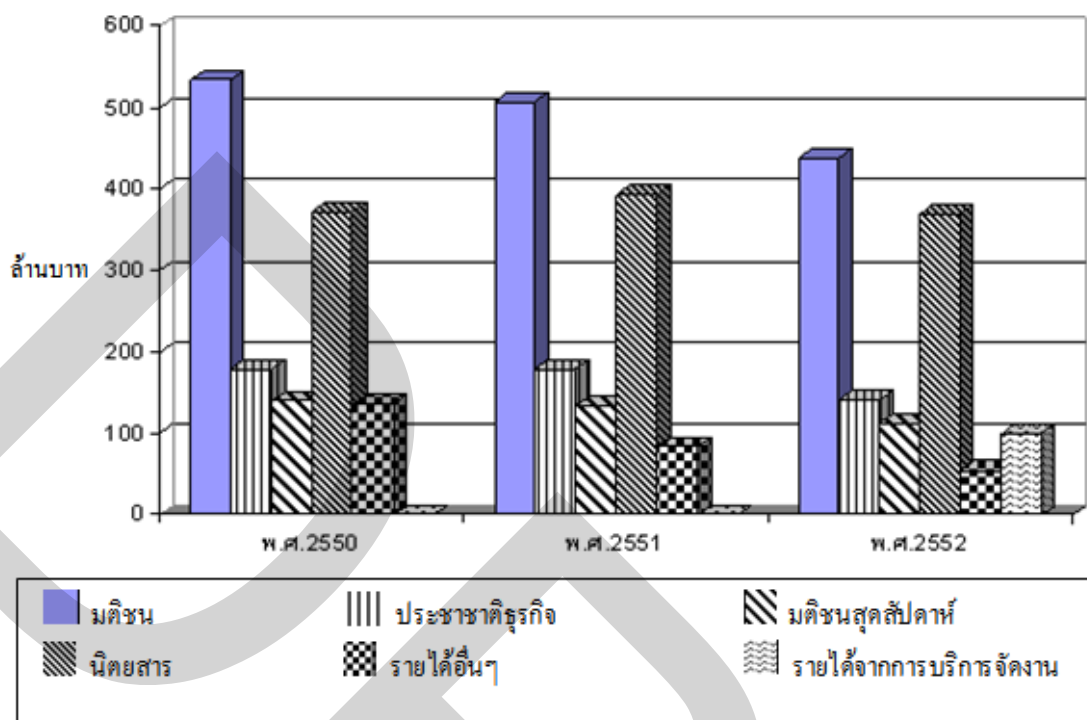
โครงสร้างรายได้ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทของสิ่งพิมพ์

(หน่วย : ล้านบาท)

สิ่งพิมพ์	2550	%	2551	%	2552	%
มติชนรายวัน						
- รายได้จากการขายและ บริการ	534.14	39.22	507.53	39.16	439.29	36.05
ประชาชาติธุรกิจ						
- รายได้จากการขายและ บริการ	179.07	13.15	179.33	13.84	141.93	11.65
มติชนสุดสัปดาห์						
- รายได้จากการขายและ บริการ	139.87	10.27	133.40	10.29	113.42	9.31
อื่น ๆ ⁽¹⁾						
- รายได้จากการขายและ บริการ	372.27	27.33	391.99	30.24	369.52	30.32
รายได้อื่น ๆ ⁽²⁾	136.55	10.03	83.85	6.47	53.76	4.41
รายได้จากการบริการจัดงาน	-	-	-	-	100.62	8.26
รายได้รวม	1,361.90	100.00	1,296.10	100.00	1,218.54	100.00

⁽¹⁾ รวมรายได้จากการขาย นิตยสารศิลปวัฒนธรรม, เทคโนโลยีชาวบ้าน , เส้นทางเศรษฐกิจ และพ็อกเก็ตบุ๊กอื่น ๆ และรับจ้างพิมพ์

⁽²⁾ รวมรายได้อื่นๆ, เงินปันผลจากบริษัทย่อย



แนวคำถามในการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) ชุดที่ 1

แนวคำถามนี้เป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มผู้บริหาร บรรณาธิการบริหารในเครือเนชั่นจำนวน 2 คน และเครือมติชนจำนวน 5 คน โดยแนวคำถามจะแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....
3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ คือ.....

ส่วนที่ 2 : ศึกษาการปรับตัว และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยใช้ประเด็นคำถาม ดังนี้

- หนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน มีการปรับตัวและพัฒนาการด้านใดบ้าง พร้อมทั้งมีการปรับตัวและพัฒนาการอย่างไร เพื่อให้หนังสือพิมพ์อยู่รอดภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ส่วนที่ 3 : ศึกษาแนวทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยใช้ประเด็นคำถาม ดังนี้

- หนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน มีปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวทาง การดำเนินงานอย่างไร ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ
- หนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างไร ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ
- หนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน ใช้กลยุทธ์อย่างไรในการบริหารงาน ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานของธุรกิจ มีขั้นตอนดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT

- ภารกิจของธุรกิจ
- การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก (โอกาส และอุปสรรค)
- การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน)
- การวางเป้าหมาย
- การวางกลยุทธ์
- การวางโปรแกรมรับกลยุทธ์
- ปฏิบัติการ
- Feedback และการควบคุม

ส่วนที่ 4 : ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยใช้ประเด็นคำถาม ดังนี้

- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และบุคลากร ที่มีส่วนช่วยส่งเสริมการ บริหารงานของหนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน ภายใต้กระแสการหลอมรวมอย่างไร

โดยปัจจัยในการบริหารงานภายใต้กระแสการหลอมรวม มีดังนี้

- เครื่องมือ (Tools) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติการ และช่วยเหลือการบริหารให้มีประสิทธิภาพ
- บุคลากรในองค์กร (People) ที่มีลักษณะของพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป
- อุปสรรคใด ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ส่วนที่ 5 : ข้อเสนอแนะอื่นๆในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) ชุดที่ 2

แนวคำถามนี้เป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มผู้สื่อข่าวในฐานะผู้ปฏิบัติการ ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จำนวน 2 คน และประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ทั้งเนชั่น และมติชน โดยแนวคำถามจะแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....
3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ คือ.....

ส่วนที่ 2 : ศึกษาการปรับตัว และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยใช้ประเด็นคำถาม ดังนี้

- หนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน มีการปรับตัวและพัฒนาการด้านใดบ้าง พร้อมทั้งมีการปรับตัวและพัฒนาการอย่างไร เพื่อให้หนังสือพิมพ์อยู่รอดภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ส่วนที่ 3 : ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ โดยใช้ประเด็นคำถาม ดังนี้

- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และบุคลากร ที่มีส่วนช่วยส่งเสริมการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน ภายใต้กระแสการหลอมรวมอย่างไร

โดยปัจจัยในการบริหารงานภายใต้กระแสการหลอมรวม มีดังนี้

- เครื่องมือ (Tools) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติการ และช่วยเหลือการบริหารให้มีประสิทธิภาพ
- บุคลากรในองค์กร (People) ที่มีลักษณะของพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป

- อุปสรรคใด ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ เนชั่น/มติชน ภายใต้
กระแสการหลอมรวมสื่อ

ส่วนที่ 4 : ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอม
รวมสื่อ



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววาทีณี ห้วยแสน
ภูมิลำเนา	จังหวัดพังงา
สถานที่ทำงาน	หนังสือพิมพ์สยามรัฐ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	หัวหน้าข่าวโต๊ะท่องเที่ยว-โรงแรม
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีบริหารธุรกิจ จากคณะบริหารธุรกิจ สาขาการโฆษณา มหาวิทยาลัยรามคำแหง