

บทที่ 1



บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจ คือ ความพยายามที่เป็นแบบแผนของนักธุรกิจในการผลิตและขายสินค้าหรือบริการ เพื่อสนองความต้องการของสังคมโดยมุ่งหวังกำไร ทั้งนี้การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ ประการสำคัญ องค์กรธุรกิจนั้นจะต้องมีความเข้มแข็ง มีผู้บริหารที่สามารถกำหนดนโยบายให้องค์กรเดินไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง มีการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องมีปัจจัยต่างๆที่เอื้อต่อการขยายตัวของธุรกิจ

องค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ก็นับเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่ง ที่จะต้องมีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นองค์กรที่มีลักษณะการทำงานในเชิงอุดมการณ์ด้วย ฉะนั้นการศึกษาขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ โดยเฉพาะองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ขนาดใหญ่ที่มุ่งเน้นการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์เพียงประการเดียว และประสบความสำเร็จอย่างสูง เช่น องค์กรมติชน

การมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียวจะมีจุดแข็ง และข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่น่าดึงดูดบางอย่าง ประการแรกการมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียวจะมีความคล่องตัวน้อยต่อประเด็นที่ว่า "เราคือใครและเราทำอะไร" พลังของบริษัททุกอย่างสามารถมุ่งไปสู่เส้นทางธุรกิจเพียงอย่างเดียวกันได้ ดวงตาทุกดวงของผู้ประกอบการสามารถจ้องมองการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่มากขึ้น โอกาสจะมีน้อยมากที่เวลาของผู้บริหารหรือทรัพยากรของบริษัทจะกระจัดกระจายไปยังการดำเนินงานที่แตกต่างกันหลายอย่างจนเกินไป (สมยศ นาวิการ , 2535)

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา กิจกรรมหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย ได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ด้วยปัจจัยสำคัญทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างอำนาจในประเทศไทย

ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้มีการขยายตัวทางการศึกษา และเกิดความตื่นตัวในการเปิดรับความรู้ และวิทยาการใหม่ ๆ มากขึ้น ถึงแม้ว่าตัวเลขการอ่านหนังสือพิมพ์ของประเทศไทยอันเป็นดัชนีชี้วัดความต้องการของตลาดผู้บริโภค จะยังคงมีอัตราเฉลี่ยที่ 37 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นอันดับที่สูงกว่าอันดับสุดท้าย คือ ประเทศเวียดนาม ซึ่งมีอัตราเฉลี่ยเพียง 23 เปอร์เซ็นต์ จากการสำรวจอัตราเฉลี่ยการอ่านหนังสือพิมพ์ในกลุ่มประเทศอาเซียน 10 ประเทศ โดยนายแอนดรูว์กรีน ผู้อำนวยการสื่อของสำนักงานวิจัย และสำรวจในประเทศสิงคโปร์ในปี 1994 หากแต่ตัวเลขในการอ่านหนังสือพิมพ์ของคนไทยนี้ แสดงให้เห็นว่าหนังสือพิมพ์ยังคงเป็นสื่อที่ยังคงมีศักยภาพในการเติบโตต่อไป ฉะนั้นการขยายตัวของสื่อสิ่งพิมพ์จึงยังคงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นเป็นลำดับ

ทุกวันนี้การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ กลายเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ทำให้สิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือพิมพ์หลาย ๆ ฉบับ มีการดำเนินงานในลักษณะของธุรกิจ ส่วนใหญ่มีการปรับตัวในการดำเนินการโดยเอกชน ในรูปแบบบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัดมาเป็นการดำเนินการในรูปแบบบริษัทมหาชน นับเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น การผลิตหนังสือพิมพ์จึงมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรม มีการแข่งขันความก้าวหน้าทางด้าน เทคโนโลยีการพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์ และการดำเนินการสมัยใหม่ การขยายการลงทุนส่วนใหญ่อยู่ที่ค่าใช้จ่ายทางการพิมพ์ เช่น การซื้อแท่นพิมพ์ที่ทันสมัย การปลูกสร้างอาคาร เป็นต้น (สถาบันพัฒนาการหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย, 2529) ดังนั้น ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ปัญหาการแข่งขัน ล้วนแต่เป็นปัญหาสำคัญทางด้านการตลาด

กอบกับสังคมโลกได้ก้าวสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมในการบริโภคสื่อเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว และกว้างขวาง ได้กลายเป็นปัจจัยผลักดันอีกทางหนึ่งให้ผู้บริหารหนังสือพิมพ์ เข้าสู่ระบบการพิมพ์ในรูปของอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Publishing) ทั้งนี้เพื่อโอกาสในการกระจายธุรกิจให้ครอบคลุมสื่อที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองของกลุ่มผู้บริโภคที่แตกต่างกัน อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ได้ทำการกระจายธุรกิจ

(Diversification) โดยขยายกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับหนังสือพิมพ์ ซึ่งทำให้บริษัทเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ครอบคลุมทุกเป้าหมายในตลาด และเป็นการกระจายความเสี่ยง ลดความพึ่งพาในสื่อเพียงสื่อเดียว

ถึงอย่างไร ด้วยความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียวของเครือมติชน ทำให้มติชนสามารถอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์ และยังคงรักษาอัตราการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ให้อยู่รอด และสามารถสร้างกำไรตอบแทนการลงทุน และการขยายกิจการให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง หน่วยงานต่างๆของหนังสือพิมพ์ฉบับนั้นต้องมีการติดต่อสื่อสาร (Communicate) ซึ่งกันและกัน มีการร่วมมือกัน (Cooperate) ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งมีความพยายามร่วมกัน (Coordinate Efforts) ที่จะผลิตหนังสือพิมพ์ชั้นนำออกสู่ตลาด

ปัจจุบัน บริษัท มติชน จำกัด(มหาชน) มีหนังสือพิมพ์ในเครือทั้งหมด 9 ชื่อฉบับ ดังนี้

หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ยอดจำหน่ายเฉลี่ยวันละ 150,000 ฉบับ เป็นหนังสือพิมพ์ที่มีเนื้อหาในการเสนอข่าวด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งในและต่างประเทศ กลุ่มผู้อ่านเป้าหมาย ข้าราชการ นักธุรกิจ พนักงานบริษัท ระดับความรู้ขั้นต่ำปริญญาตรี

หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ยอดจำหน่ายเฉลี่ย 50,000 ฉบับ เป็นหนังสือพิมพ์ที่เสนอข่าวสารด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจ ทั้งในและต่างประเทศ กลุ่มผู้อ่านหลักเป็นนักบริหาร พนักงานระดับสูงและระดับกลางขององค์กรธุรกิจทั่วไป

หนังสือพิมพ์ข่าวสด ยอดจำหน่ายเฉลี่ย 250,000 ฉบับ เป็นหนังสือพิมพ์ที่นำเสนอข่าวร้านอาหารและบันเทิง ปัจจุบันข่าวสดได้ขยายตลาดออกไปอย่างกว้างขวางจนเป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่มีอัตราการเติบโตสูงสุดเป็นประวัติการณ์ของวงการหนังสือพิมพ์

นิตยสารมติชนสุดสัปดาห์ ยอดจำหน่ายเฉลี่ย 90,000 ฉบับต่อสัปดาห์ เป็นนิตยสารแนววิเคราะห์ข่าวการเมือง และเป็นนิตยสารที่มียอดจำหน่ายอันดับหนึ่งในกลุ่มเดียวกัน

นิตยสารอสังหาริมทรัพย์ เสนอข่าวสาร บทความด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั้งกลุ่มผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไปที่ต้องการซื้อบ้าน

นิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้าน ยอดจำหน่ายเฉลี่ยต่อปี 60,000 ฉบับ เป็นนิตยสารรายปักษ์ เสนอข่าวสาร บทความในด้านวิทยาการสมัยใหม่และภูมิปัญญาชาวบ้าน และเป็นนิตยสารที่กรมการศึกษานอกโรงเรียนจัดซื้อไว้ประจำห้องสมุดหมู่บ้านทั่วประเทศ

นิตยสารเส้นทางเศรษฐกิจ ยอดจำหน่ายเฉลี่ยเดือนละ 40,000 ฉบับ เป็นนิตยสารที่เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอิสระ รวมทั้งอาชีพเสริมของประชาชนทั่วไป

นิตยสารศิลปวัฒนธรรม เป็นนิตยสารรายเดือนเก่าแก่ของประเทศ เสนอเนื้อหาในด้านศิลปวัฒนธรรม

หนังสือพิมพ์งานดี เป็นหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ เสนอเนื้อหาสำหรับผู้ที่ต้องการหางาน มีการส่งเสริมการขายโดยแทรกไปกับหนังสือในเครือบางฉบับ และแจกในงานต่างๆ

นอกจากนั้น เครือข่ายมติชนยังได้ดำเนินการจัดพิมพ์และจำหน่ายสิ่งพิมพ์อีกหลายฉบับ เช่น นิตยสารบ้านไม่รั่วรอย หนังสือพิมพ์ข่าวสดสปอร์ตนิวส์ นิตยสารทันโลก ซึ่งได้เลิกกิจการไปในที่สุด เนื่องจากประสบภาวะขาดทุน อันมีผลมาจากกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน

จากการขยายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ทำให้เห็นทิศทางและเป้าหมายของบริษัทที่จะปรับเนื้อหาและรูปแบบของหนังสือในเครือ รวมทั้งการแตกผลิตภัณฑ์เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลให้กำไรต่อหน่วยผลิตเพิ่ม ด้วยจำนวนผู้อ่านที่มากขึ้น และช่องทางในการหารายได้จากโฆษณาที่เพิ่มขึ้น ทั้งสองส่วนนี้คือที่มาของรายได้หลักของบริษัทมติชน

ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทต้องเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และทำให้ผู้อ่านยอมรับสิ่งพิมพ์ในเครือมากขึ้นเพื่อผลในการรักษาสถานผู้อ่านเดิมและขยายฐานผู้อ่าน ซึ่งการขยายเครือข่ายดังกล่าวย่อม

ขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้การดำเนินงานของบริษัทสัมฤทธิ์ผล เป็นไปตามเป้าหมาย

ประการสำคัญในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจหนังสือพิมพ์ทั้งระบบ ต่างก็ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งร้ายแรงที่สุดในรอบ 150 ปีที่กิจการหนังสือพิมพ์ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทย แต่ในเวลาเดียวกันด้วยความจำเป็นในทางธุรกิจที่ต้องขยายตลาด ขยายฐานผู้อ่าน กิจกรรมในทางธุรกิจเหล่านี้ก็ต้องดำเนินต่อไป

รายได้จากการโฆษณาซึ่งเคยเป็นรายได้หลักของธุรกิจหนังสือพิมพ์ถึงประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ลดลงอย่างมาก ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ก็กลับมาเป็นรายได้ชดเชยกับรายได้จากการโฆษณาที่หดหายไป ซึ่งเป็นปัญหาของผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ที่จะต้องวางกลยุทธ์ ไม่เพียงการขยายตลาดผู้อ่านต่อไปเท่านั้น หากยังต้องวางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรอยู่รอด พร้อมทั้งใช้สถานการณ์แปรวิกฤติให้เป็นโอกาสในการรักษาความเป็นผู้นำในสื่อหนังสือพิมพ์ด้วย

กลุ่มมติชน เป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ทั้งระบบที่ยังคงครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มหนังสือพิมพ์คุณภาพไว้ได้ ถึงแม้ว่าจะยังคงดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียว โดยมีปัจจัยเสี่ยงในเรื่องราคากระดาษ และรายได้จากการโฆษณาที่ลดลงตามภาวะเศรษฐกิจก็ตาม ในขณะที่กลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่ทำธุรกิจเฉพาะหนังสือพิมพ์ เช่น สยามโพสต์ คู่แข่งรายวัน ไทยไฟแนนเชียลเดย์ในเครือผู้จัดการ สื่อธุรกิจในเครือเดลินิวส์ ต้องปิดตัวตัวเองลง หลังจากความพยายามใช้กลยุทธ์ทุกวิถีทางที่จะรักษาสถานภาพไว้ให้ได้ แต่กลุ่มมติชนยังคงแข็งแกร่งและดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ต่อไปได้อย่างมั่นคง ด้วยแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร งดส่งสมาชิก ตัดค่าวิชาชีพ ลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจประมาณ 200 คน โดยในจำนวนนี้เป็นผู้สื่อข่าวเพียงกว่า 10 คน จนถึงสิ้นปี 2540 มติชนยังคงมีความสามารถในการจ่ายโบนัสให้กับพนักงานได้คนละ 2 เดือนครึ่ง ในขณะที่กลุ่มธุรกิจหนังสือพิมพ์อื่นต่างลดจำนวนเงินโบนัส หรือประกาศงดจ่ายโบนัสตั้งแต่กลางปี 2540

ความสามารถในการบริหารผ่านวิกฤตการณ์ของมติชน รวมทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการขยายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือข้ามมติชน จึงเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจว่าการทำธุรกิจสิ่งพิมพ์เพียง

อย่างเดียวกันผ่านวิกฤต และสามารถประคองตัวอยู่ได้ ควรต้องมีแนวคิด และรูปแบบการบริหารงานอย่างไร ปัจจัยสำคัญอะไรที่ทำให้ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จ

ปัญหำนำวิจัย

1. ผู้บริหารบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) มีนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารองค์กรโดยรวมในภาวะวิกฤตการณ์อย่างไร
2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี มีผลในการขยายตัวของบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) อย่างไร และเหตุใดมติชนจึงเลือกที่จะขยายธุรกิจเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพัฒนาการและการขยายตัวของบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงเดือนสิงหาคม 2540
2. เพื่อศึกษานโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน แนวทางการบริหารของบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) ในช่วงเวลาดังแต่ปี 2521 ซึ่งเป็นปีที่มติชนเริ่มขยายสิ่งพิมพ์จากประชาชาติธุรกิจเป็นมติชนรายวัน จนถึงสิ้นเดือนสิงหาคม 2540

ข้อสันนิษฐานการวิจัย

การขยายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือมติชน จนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ทั้งในเชิงอุดมการณ์ และในเชิงคุณภาพ เนื่องมาจากการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน ของผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางร่วมกัน ภายใต้ทฤษฎีการปกครอง แบบประชาธิปไตย

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนปฏิบัติในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

นโยบาย หมายถึง แนวทางหรือตัวกำหนดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพภายในกำหนดเวลา สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ นโยบายหมายถึงแนวทางในการดำเนินงานด้านสื่อสิ่งพิมพ์โดยพิจารณาการกำหนดนโยบายในด้านต่างๆดังนี้

นโยบายข่าว หมายถึง แนวทางในการบริหารงานข่าวให้ได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้อ่าน

นโยบายการตลาด หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้หนังสือพิมพ์ในเครือข่ายมติชนกระจายไปยังกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายในแต่ละฉบับอย่างทั่วถึง

นโยบายการผลิต หมายถึง แนวทางในการผลิตหนังสือพิมพ์ในเครือข่ายมติชนให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย

นโยบายธุรกิจ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) เพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด

นโยบายด้านบุคลากร หมายถึง แนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมพนักงานของบริษัทมติชน ให้มีความรู้ความสามารถในการผลิตงานที่มีคุณภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ

ปัจจัย หมายถึง องค์ประกอบที่เข้ามามีบทบาท อิทธิพล และผลกระทบต่อการเติบโตของสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน

สิ่งพิมพ์ หมายถึง สื่อประเภทหนึ่งที่มีชื่อเรียกตามระยะเวลาที่ตีพิมพ์ออกจำหน่าย เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร

สิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน หมายถึง สื่อหนังสือพิมพ์ที่บริษัทมติชน จำกัด(มหาชน) เป็นผู้พิมพ์และจัดจำหน่าย อันได้แก่ หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ประชาชาติธุรกิจรายสัปดาห์ และ ข่าวสดรายวัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสะท้อนให้เห็นพัฒนาการ การดำเนินงานสื่อสิ่งพิมพ์ขององค์กรมติชน จากจุดเริ่มเชิงอุดมการณ์จนถึงการดำเนินงานที่มีเป้าหมายในทางธุรกิจ
2. เพื่อเสนอแนวทาง กลยุทธ์ในการบริหารของผู้บริหารองค์กรมติชน ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ
3. เพื่อเป็นหลักคิดในการบริหารผ่านวิกฤตการณ์ของผู้บริหารสื่อสิ่งพิมพ์ ในภาวะที่องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจจนไม่อาจดำเนินกิจการต่อไปได้

