

## บทที่ 3

### ระเบียบและวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง "แนวนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่าย "มติชน" เป็นงานวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study) โดยใช้วิธีการศึกษาแบบวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) และจากการวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ทั้งของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และจากที่อื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยมีระเบียบวิธีการวิจัยดังต่อไปนี้

#### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการศึกษา แบ่งออกเป็น

##### 1. แหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร (Documentary Research)

ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา สภาพการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปของหนังสือพิมพ์ในเครือบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) โดยอาศัยแหล่งข้อมูลจากเอกสารดังต่อไปนี้

- 1.1 หนังสือรายงานประจำปี (Annual Report)
- 1.2 งานเขียนประเภทบทความ บทสัมภาษณ์บุคคลากร หรือผู้ประกอบการ หรือข่าวที่เกี่ยวข้องกับกิจการบริษัท
- 1.3 รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท และบริษัทในเครือ
- 1.4 งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท

## 2. แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล

ได้แก่ข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาลักษณะการดำเนินงาน การจัดองค์กรและการบริหาร นโยบายและการวางแผนการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละช่วงระยะเวลา คือ ช่วงระยะเวลาก่อตั้งบริษัท ช่วงเข้าตลาดหลักทรัพย์ และช่วงการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ ของบริษัท โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ผู้บริหารงานระดับสูงและระดับกลางของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) มีดังนี้ คือ

1. คุณพงษ์ศักดิ์ พยัสมวิเชียร กรรมการอำนวยการบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
2. คุณณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
3. คุณชลิต กิติญาณทรัพย์ รองกรรมการผู้จัดการบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

### และบรรณาธิการบริหารประชาชาติธุรกิจ

4. คุณสมหมาย ปาริจัตต์ บรรณาธิการบริหารมติชน
5. คุณฐากร บุญปาน บรรณาธิการบริหารข่าวสด
6. คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ ผู้จัดการทั่วไปบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังสัมภาษณ์บุคคลภายนอกองค์กรมติชน เพื่อสอบถามความคิดเห็นและทัศนคติในการกำหนดนโยบายและการวางแผนในการขยายเครือข่ายสื่อสิ่งพิมพ์ จากผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ดังนี้ คือ

1. คุณสุวัฒน์ ทองธนากุล
2. คุณสุธี รัตนาคินทร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี วงษ์มณฑา

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง "แนวนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่าย "มติชน" ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

- การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร อันได้แก่

หนังสือรายงานประจำปี (Annual Report) งานเขียนประเภทบทความ บทสัมภาษณ์ บุคลากรหรือผู้ประกอบการ หรือข่าวที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัท รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท และบริษัทในเครือ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอกสารประชาสัมพันธ์ภายใน เช่น แผ่นพับ ประกาศต่าง ๆ จดหมายเวียน คำสั่งต่าง ๆ เป็นต้น และเอกสารการประชุม ผู้วิจัยรวบรวมจากศูนย์ข้อมูลของบริษัท มติชน จำกัด หน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท เช่น กองบรรณาธิการฝ่ายต่าง ๆ ห้องสมุดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ การจดบันทึก

- การเก็บข้อมูลจากบุคคล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างสำหรับผู้บริหารระดับสูง ด้วยประเด็นคำถาม

ดังนี้

1. ประวัติการก่อตั้งบริษัท เจตนารมณ์ แนวความคิด และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของบริษัท
2. แนวคิดในการกำหนดนโยบายข่าว นโยบายการตลาด นโยบายการผลิต นโยบายด้านธุรกิจ และ นโยบายด้านบุคลากร
3. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการกำหนดนโยบายข่าว นโยบายการตลาด นโยบายการผลิต นโยบายด้านธุรกิจ และนโยบายด้านบุคลากร
4. วัตถุประสงค์ที่เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
5. การเปลี่ยนแปลงทิศทางในการกำหนดนโยบายหลังจากเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์

6. การใช้ทุนที่ได้จากการเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไปขยายธุรกิจใดบ้าง
7. ในภาวะที่มีการแข่งขันในตลาดธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์อย่างรุนแรง มีปัจจัยใดที่มีความสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบายการขยายสื่อสิ่งพิมพ์
8. สาเหตุและปัจจัยที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการขยายสื่อสิ่งพิมพ์
9. ปัจจัยใดบ้างที่เอื้อและไม่เอื้อให้การขยายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือประสบความสำเร็จ
10. ลักษณะการขยายสื่อมีความเหมือนหรือต่างจากอุตสาหกรรมสื่อมวลชนอื่น ๆ อย่างไร และเพราะเหตุใด
11. การปรับเปลี่ยนนโยบายและแผนงานภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ด้วยประเด็นคำถาม ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนงานดำเนินงานเพื่อรองรับนโยบายข่าว นโยบายการตลาด นโยบายการผลิต นโยบายด้านธุรกิจ และนโยบายด้านบุคลากร
2. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนงาน
3. หลักการเลือกแผนงาน
4. การลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
5. หลักการณิในการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าแผนนั้นๆ จะทำอะไร และมีหลักในการกำหนดการปฏิบัติงานอย่างไร
6. ขั้นตอนในการพิจารณาการนำแผนงานขึ้นเสนอสู่ผู้บริหาร
7. ทิศทางในการวางแผนโดยการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต
8. ขั้นตอนในการประเมินผลงาน

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างสำหรับผู้แข่งขันและนักวิชาการ ด้วยประเด็นคำถามดังนี้

1. คิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการเติบโตของหนังสือพิมพ์มติชน ประชาชาติธุรกิจ และข่าวสด
2. ปัจจัยใดมีผลต่อแรงจูงใจในการลงโฆษณา
3. การระดมทุนมีผลต่อการขยายกิจการธุรกิจหนังสือพิมพ์มากน้อยเพียงใด
4. มุมมองของผู้บริหารที่มาจากฝ่ายการตลาดแตกต่างจากผู้บริหารทั่วไปอย่างไร
5. ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากน้อยเพียงใดในการกำหนดนโยบายและการวางแผน
6. นโยบาย การจัดการ การโฆษณา การจัดจำหน่าย ภายหลังจากเข้าสู่ตลาดทุน ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด
7. ปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดนโยบายและการวางแผน
8. แนวโน้มในอนาคตของหนังสือพิมพ์ที่มีการขยายตัวในแนวนอน
9. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนางานหนังสือพิมพ์ในเครือบริษัท มติชน

ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลประเภทเอกสาร ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลประเภทเดียวกันจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง โดยตรวจสอบในรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อ บุคคล สถานที่ ชื่อหนังสือ ผู้เขียน เพื่อเปรียบเทียบหาความถูกต้องสอดคล้องกันของข้อมูล

## 2. ข้อมูลประเภทบุคคล สามารถตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ 2 วิธี

2.1 ถามคำถามคำเดียวกันหลาย ๆ คน และตรวจสอบดูว่าข้อมูลที่ให้ตรงกันหรือไม่ ในกรณีข้อมูลขัดแย้งกัน ต้องใช้วิธีตรวจสอบเพิ่มเติมจากข้อมูลที่ได้จากเอกสารอื่น ๆ และใช้ดุลยพินิจวิเคราะห์ว่าข้อมูลของใครน่าเชื่อถือกว่ากัน การถามคำถามเดียวกันหลาย ๆ คนนี้ นอกจากจะช่วยตรวจสอบความผิดพลาดของข้อมูลแล้วยังช่วยเพิ่มเติมรายละเอียดของเรื่องได้ด้วย

2.2 **ถามซ้ำ หรือสัมภาษณ์ซ้ำ** คือการถามคำถามเดิมกับคนเดิมในช่วงเวลาที่ห่างออกไป เป็นการตรวจสอบดูว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงไป ข้อมูลที่เคยให้ไว้จะเหมือนเดิมหรือไม่ แล้วนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกัน เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องตรงกันของข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร จากการสัมภาษณ์ มาวินิจฉัย ตีความ จัดอันดับ และประมวลเข้าด้วยกัน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นภาพของนโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่าย "มติชน" โดยใช้ตัวผู้ศึกษามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิจัย รวมทั้งการขอคำปรึกษาจากผู้ที่เกี่ยวข้องและอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์จุดเริ่มต้นและพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ 3 ฉบับ คือ มติชน ประชาชาติธุรกิจ และข่าวสด การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ผู้ศึกษาอาศัยข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร ประกอบกับข้อมูลในการสัมภาษณ์บุคคล เพื่อทราบถึง การเติบโตของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ยุค คือ ยุคเริ่มก่อตั้ง ยุคเข้าสู่การระดมทุน และยุคเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหาร ว่ามีการดำเนินงานบริหารอย่างไร มีการกำหนดนโยบายการจัดการ การโฆษณา การจัดจำหน่าย รวมถึงการวางแผน และการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคอย่างไร

2. การวิเคราะห์ถึง ลักษณะการเติบโตหรือการขยายเครือข่าย ของหนังสือพิมพ์ และการขยายตัวของบริษัทผู้ผลิต โดยพิจารณาจาก การลงทุน ส่วนแบ่งในตลาด ผลกำไร ราคาหุ้น เปรียบเทียบกับช่วงระยะเวลาต่างๆ ในแต่ละยุค เพื่อชี้ให้เห็นว่า ช่วงเวลาใดที่มีการขยายเครือข่ายสิ่งพิมพ์ สูงที่สุด ด้วยกลยุทธ์และปัจจัยใดเป็นสำคัญ โดยอาศัยข้อมูลเอกสารต่างๆ ประกอบกับข้อมูลในการสัมภาษณ์บุคคลภายในและภายนอกองค์กร

3. วิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโต รวมทั้งที่เป็นอุปสรรค ในการขยายเครือข่ายของหนังสือพิมพ์มติชน ประชาชาติธุรกิจ และข่าวสด อันได้แก่ ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยแวดล้อม และปัจจัยอื่นๆ ว่ามีส่วนสำคัญหรือไม่เพียงใดต่อการเติบโตของหนังสือพิมพ์ทั้งสามฉบับ ในแต่ละยุค โดยอาศัยข้อมูลทั้งเอกสารต่างๆ และจากการสัมภาษณ์บุคคลภายในและภายนอกองค์กรประกอบกัน

4. การวิเคราะห์การวางแผนในการรองรับนโยบายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้ อันนำมาซึ่งการเติบโตของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง รวมถึงเอกสารต่างๆ

5. กลยุทธ์และวิธีการในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งของธุรกิจ ซึ่งดูจากการเติบโตของสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลายาวนานติดต่อกันด้วยนโยบายทางการเงินที่มาจากกระแสเงินสดของบริษัท

## การนำเสนอข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ จะนำเสนอผลการศึกษา คือ เสนอผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับแนวคิดหลักในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่าย "มติชน" การปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายและการวางแผนงานดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ขณะนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ภาพของการขยายตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ในแต่ละช่วง โดยจะถูกนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ

1. ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการดำเนินงานในการขยายเครือข่ายสื่อสิ่งพิมพ์ทางด้านนโยบายข่าว นโยบาย รวมถึงการวางแผนงานทั้ง 3 ยุค
2. ในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการเติบโต การกำหนดนโยบายและการวางแผน จะนำเสนอทั้งในส่วนที่เป็นปัจจัยเสริม และในส่วนที่เป็นอุปสรรคจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และจากมุมมองของคณะผู้บริหาร

ทั้งนี้เพื่อให้ได้ทราบถึง กลยุทธ์ในการกำหนดนโยบายและการวางแผนของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง รวมถึงปัจจัยที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตในการขยายเครือข่ายสื่อสิ่งพิมพ์ อันจะสามารถนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบายและการวางแผนเพื่อการพัฒนาหนังสือพิมพ์ที่มีการขยายตัวในแนวราบ และอาจใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการคาดการณ์ถึงอนาคต ของธุรกิจหนังสือพิมพ์ที่จะมีการขยายกิจการด้วยการระดมทุน

### การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์พร้อมทั้งการสังเกตเป็นวิธีแบบหลายมุมมอง การใช้มุมมองต่างกันในการศึกษาจะใช้วิธีการทางทฤษฎีการวิเคราะห์ต่างกันเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ การกำหนดนโยบายและการวางแผน ของผู้บริหารระดับสูง ที่ต่างกันแต่ละปรากฏการณ์ โดยใช้ในแง่เศรษฐศาสตร์และการบริหาร