



บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)" มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการและการขยายตัวของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งคือ พ.ศ.2526 ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2537
2. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงวิธิตำเนิงาน และแนวทางการบริหารงานของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มการขยายตัวในอนาคตของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด

โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในรูปของข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ และการจัดเสวนาโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญและคณาจารย์มาร่วมแสดงความคิดเห็น

พัฒนาการของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) มีลักษณะการดำเนินงานแบบองค์กรที่ประกอบไปด้วยผู้ร่วมงานจำนวนมาก มีโครงสร้างการบริหารแบบกระจายอำนาจ มีระบบการแบ่งงานกันทำเป็นสายงาน และถือว่าบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรทางสังคมองค์กรหนึ่งที่อยู่ในระบบสังคมโดยรวมอีกทีหนึ่ง ดังนั้นจำต้องมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

พัฒนาการของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เริ่มจากการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ และขยายธุรกิจออกไปทั้งทางด้านสิ่งพิมพ์ที่มีความชำนาญมาแต่เดิม ธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องและ

สนับสนุนธุรกิจสิ่งพิมพ์ เช่นธุรกิจทางด้านข้อมูลสารสนเทศ โดยการขยายธุรกิจนั้นไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในประเทศเท่านั้น แต่ยังขยายออกไปสู่ระดับภูมิภาค และระดับโลกด้วย ทั้งในรูปของการลงทุน ร่วมทุน ก่อตั้งเครือข่าย ทั้งในประเทศแถบเอเชีย แปซิฟิก สหรัฐอเมริกา และยุโรป

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) และนำข้อมูลเอกสารมาประกอบการวิเคราะห์ พบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการพัฒนา การดำเนินธุรกิจ และการขยายธุรกิจของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ก็คือปัจจัยทางด้านผู้นำขององค์กร ซึ่งก็คือสนธิ ลิ้มทองกุล โดยมีภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกเป็นส่วนเสริม

#### แนวโน้มของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาแนวโน้มของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ทั้งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้จัดการ และการจัดเสวนาเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ได้มองแนวโน้มของหนังสือพิมพ์ไทยและบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### 1. แนวโน้มทางด้านเทคโนโลยี

ในอนาคตอันใกล้นี้ มีการคาดการณ์ว่าเทคโนโลยีจะทำให้อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ปรับตัวรับการแข่งขันกับสื่ออื่น ๆ ที่อาจมีความได้เปรียบมากกว่า ดังนั้น หนังสือพิมพ์จึงต้องพัฒนาไปสู่ยุคการใช้เทคโนโลยีระบบดิจิทัล เครื่องผู้จัดการก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปสู่ Electronic Press หรือ Digital Newspaper แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือว่าแนวโน้มหนังสือพิมพ์เทคโนโลยีเช่นที่ว่านี้อาจจะจำกัดวงเพียงแค่วงกลุ่มคนที่กำลังซื้อเท่านั้น

##### 2. แนวโน้มทางการนำเสนอ รูปแบบ และเนื้อหา

หนังสือพิมพ์ในเครือผู้จัดการจะนำเสนอข่าวที่ลึกและกว้างมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มผู้อ่านที่ขยายวงกว้างออกไปในระดับภูมิภาค และเนื้อหาของสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับใหม่ที่จะเกิดขึ้นมุ่งเจาะกลุ่มเฉพาะชัดเจนขึ้น ตลอดจนมีการสร้างฐานข้อมูล (Data Base) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

### 3. แนวโน้มทางด้านผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการของเครือข่ายผู้จัดการ มีแนวโน้มนโยบายที่จะสร้างเครือข่ายในภูมิภาค เอเชียแปซิฟิก เนื่องจากภูมิภาคนี้มีศักยภาพในการเจริญเติบโตสูง และเครือข่ายผู้จัดการเองก็มี ศักยภาพที่จะทำเช่นนั้นได้เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีทุนสูง แต่สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการรายเล็ก ๆ ที่มี ต้นทุนในการประกอบกิจการต่ำ ไม่สามารถที่จะรับการแข่งขันได้ จึงเกิดปรากฏการณ์ที่ผู้ร่วมทุน ในหนังสือพิมพ์ฉบับเล็ก ๆ ถอนทุนออกไป จึงทำให้หนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ที่เกิดขึ้นด้วยต้นทุนไม่มาก นักและไม่มีความสามารถที่จะสร้างเครือข่ายไม่สามารถรับมือกับปัญหาการขาดทุนได้อีกต่อไป แม้ผู้ ประกอบการรายใหญ่อย่างเช่น บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เองก็มีนโยบายที่จะลดขนาด องค์กรลง (Downsizing) เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะเข้าไปสู่อุตสาหกรรมสื่อมวลชนอื่น ๆ เช่น การ ผลิตรายการโทรทัศน์ และธุรกิจเคเบิลที่ยังมีช่องว่างให้สามารถสอดแทรกลงไปทำกำไรให้ผู้ ประกอบการ เพราะโดยแท้ที่จริงแล้วอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์โดยตัวมันเอง ไม่สามารถให้ผลตอบแทน ทางธุรกิจได้สูงเท่าอุตสาหกรรมสื่อมวลชนอื่น ๆ

### 4. แนวโน้มทางด้านบุคลากร

การขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรทางวิชาชีพหนังสือพิมพ์ที่มีคุณภาพจะเป็น ปัญหาที่เครือข่ายผู้จัดการ และอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั้งระบบต้องประสบ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องหาทาง แก้ไขปัญหา "สมองไหล" ของบุคลากรที่ย้ายเข้าไปทำงานในอุตสาหกรรมสื่อมวลชนอื่น ๆ

### 5. แนวโน้มทางด้านกลุ่มผู้อ่าน

กลุ่มผู้อ่านสื่อสิ่งพิมพ์จะขยายวงกว้างมากขึ้น เพราะคนไทยส่วนใหญ่มีการศึกษา สูงขึ้น และผู้อ่านในเครือข่ายผู้จัดการ จะเพิ่มสูงขึ้นโดยจะกระจุกตัวอยู่ที่อายุระหว่าง 30-40 ปี และ ส่วนใหญ่จะมีอาชีพนักธุรกิจ ด้วยลักษณะอาชีพบังคับให้ต้องเปิดรับข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่มากกว่า คนในอาชีพอื่น ๆ

## 6. แนวโน้มด้านราคาจำหน่าย

กลุ่มผู้จัดการได้เป็นผู้นำในการปรับราคาหนังสือพิมพ์เพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนในการผลิต โดยหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ปรับราคาเป็นฉบับแรกเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2537 และในเดือนเมษายน พ.ศ. 2537 หนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน 3 ฉบับจาก 3 ค่าย คือ ผู้จัดการรายวัน กรุงเทพธุรกิจ วิทยจักร ได้ร่วมกันปรับราคาจากฉบับละ 5 บาทเป็น 10 บาท และมีแนวโน้มที่หนังสือพิมพ์ฉบับอื่นๆ จะมีการปรับราคาตามมา เนื่องจากไม่สามารถแบกรับปัญหากระดาษขึ้นราคาได้อีกต่อไป

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าปัจจัยที่เอื้อให้เกิดแนวโน้มดังกล่าวนี้ นอกจากมาจากวิสัยทัศน์ในการมองอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ด้วยสายตาชาวไกลของผู้นำของผู้จัดการแล้ว สภาพการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของโลกโดยรวมและของไทย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมและการเมือง ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีล้วนเป็นส่วนเกื้อหนุนให้เกิดแนวโน้มดังกล่าวขึ้น

### ข้อจำกัดในการวิจัย

เนื่องด้วยบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่เริ่มมาจากการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์และเจริญเติบโตสู่การดำเนินธุรกิจทั้งด้านสื่อมวลชนและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง มีการลงทุนร่วมลงทุนในธุรกิจ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก แม้ว่าการดำเนินธุรกิจในลักษณะดังกล่าวจะมีได้มีแต่เพียงบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เท่านั้น แต่ถ้าพิจารณาถึงความรวดเร็วในการขยายตัวที่ครอบคลุม อย่างกว้างไกล และการลงทุนในบริษัทต่าง ๆ ของเครือผู้จัดการมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เหล่านี้ทำให้ความเป็น "ผู้จัดการ" มีความแตกต่างจากองค์กรสื่อมวลชนอื่นๆ ที่บางครั้งบุคคลภายนอกอาจมองอย่างผิวเผินว่ามีความคล้ายคลึงกันก็ตาม

จากเงื่อนไขดังกล่าว ประกอบกับข้อมูลที่เป็นตัวเลขการลงทุนในบริษัทต่างๆ โครงสร้างองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงทำให้ยากต่อการรวบรวมข้อมูล จัดระบบ วิเคราะห์ และตีกรอบในการวิเคราะห์

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)" ทำให้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหา และแนวทางการดำเนินงานของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน ซึ่งขอเสนอแนะไว้เป็นหัวข้อดังนี้

### 1. ผู้ประกอบการ

เนื่องจากการผลิตสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันกระทำกันในรูปแบบของอุตสาหกรรม ประเภทหนึ่งซึ่งมีการเติบโตและการแข่งขันสูง และมีแนวโน้มการแข่งขันที่สูงขึ้น ปัญหาที่จะเกิดตามมาจากการเติบโตและการแข่งขันที่สูงขึ้นนั้นก็คือ ผู้ประกอบการจะมีความคิดที่สิ่งพิมพ์คือ "ธุรกิจ" ที่มีการลงทุนสูง ดังนั้นจึงต้องการแสวงหากำไรสูงสุด จนในบางกรณีและหลาย ๆ กรณี บทบาทของผู้ส่งสารของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์กระทำไปโดยขาดจรรยาบรรณในวิชาชีพ และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ อันเป็นหน้าที่ต่อสังคมโดยตรง ซึ่งสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อประชาชนผู้รับสาร ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงไม่ควรที่จะคำนึงถึงการแสวงหากำไรอย่างเดียว แต่ควรจะมีจิตสำนึกและตระหนักในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบในฐานะสื่อมวลชน

### 2. บุคลากร

เนื่องจากปัญหาขาดแคลนบุคลากรเป็นปัญหาที่อุตสาหกรรม สิ่งพิมพ์ทั้งระบบกำลังประสบอยู่ และจะทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต จากการได้เข้าไปศึกษาองค์กรของ บริษัทผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) พบว่าปัญหานี้เป็นปัญหาสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะบัณฑิตที่จบการศึกษาสาขานิติศาสตร์ หรือวารสารศาสตร์ ไม่สามารถทำงานและพัฒนาดตนเองได้เท่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น ปัญหาที่น่าจะศึกษาต่อไปก็คือ ช่องว่างระหว่างการผลิตบัณฑิตของสถาบันการศึกษาทางด้านนิติศาสตร์กับสภาพความเป็นจริงที่ตลาดแรงงานต้องการ

### 3. อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั้งระบบ ดังนั้นจึงสามารถที่จะศึกษาเปรียบเทียบผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์รายอื่นที่มีผู้ศึกษาไว้คือ เดอะเนชั่นกรุป

นอกจากจะมีความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ด้วยกันแล้ว อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ยังมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสื่อมวลชนอื่น ๆ ที่ควรจะเป็นหัวข้อในการศึกษาวิจัยต่อไป เช่น อุตสาหกรรมโทรทัศน์ วิทยุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมโฆษณาซึ่งมีความสัมพันธ์กันโดยตรง เนื่องจากที่มาของรายได้ส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มาจากการซื้อสื่อโฆษณา และอุตสาหกรรมโฆษณาก็มีแนวโน้มที่จะเติบโตสูงขึ้นในอนาคต



ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย