



สรุปผลการศึกษา

1. ลักษณะการขยายตัวในเชิงองค์การธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ก่อนเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ

จากการศึกษาพบว่า ลักษณะการขยายในเชิงองค์การธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ก่อนเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ(ก่อนปี 2540) นั้น มีพื้นฐานมาจาก ผู้นำ คือ สนธิ ลิ้มทองกุล ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความเข้าใจอย่างลึกในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ และเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป มีบุคลากรที่มีคุณภาพจำนวนมาก สามารถที่ผลิตเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารที่มีเข้มข้น เจาะลึก และมีวิธีการนำเสนอเนื้อหาและภาษาที่รุนแรง ซึ่งเป็นที่มาสำคัญของความสำเร็จของกิจการในช่วงเริ่มแรก และเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้กิจการสื่อสิ่งพิมพ์ได้รับการยอมรับทั้งจากประชาชนผู้อ่าน และภาคธุรกิจที่สนใจลงโฆษณาทำให้กิจการเริ่มมีรายได้และมีฐานะการเงินที่แข็งแกร่งขึ้นเป็นลำดับ

ในกรณีที่ศึกษาคือ กรณีของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป สามารถพิจารณาลักษณะของการขยายตัวในช่วงก่อนวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในปี 2540 โดยแบ่งตามช่วงเวลาการดำเนินการขององค์กรได้ดังนี้

1. ยุคบุกเบิก(2526-2531)
2. ยุคขยายตัว และ รุกกระดุมทุนในตลาดหลักทรัพย์ (2532-2534)
3. ยุคสร้างเครือข่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ (2535-2536)
4. ยุคขยายข้ามสื่อ ข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา (2537-2539)

ยุคบุกเบิก(2526-2531)

ลักษณะการขยายตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ในยุคแรกนั้น เป็นการขยายตัวเริ่มต้นจากความสำเร็จและการยอมรับในเนื้อหาของนิตยสาร"ผู้จัดการรายเดือน" คือ เมื่อนิตยสารเล่มนี้ได้รับความนิยมมากขึ้น บริษัทจึงตัดสินใจที่จะออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" และ นิตยสาร "กรุงเทพ 30"ในปี 2529-2530 โดยสิ่งพิมพ์เหล่านี้ยังคงยึดแนวทางการนำเสนอที่เจาะลึกตามแบบฉบับดั้งเดิมที่สนธิ ได้ริเริ่ม แต่เพิ่มความรวดเร็วในแบบฉบับของหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์

อีกทั้งเป็นการขยายตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านที่เปลี่ยนไป อันเนื่องภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้นเริ่มฟื้นตัว จากภาวะชบเซาที่ยาวนานในช่วงปี 2522-2527 เพราะเกิดวิกฤต

การน้ำมัน และ ปัญหาวิกฤตสถาบันการเงินในประเทศในปี 2522 และ 2527 การฟื้นตัวของเศรษฐกิจทำให้ ผู้อ่านเริ่มให้ความสนใจเนื้อหาข่าวสารด้านธุรกิจมากขึ้น นิตยสารรายเดือน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารด้านธุรกิจที่เน้นความรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การขยายในยุคนี้ เกิดขึ้นภายใต้การดำเนินงานขององค์กรขนาดเล็ก และการตรวจสอบการทำงานจากความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดในองค์กรขนาดเล็กนั้น ทำให้หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ มีความคล่องตัว ทำให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

โดยสรุป ลักษณะการขยายตัวในยุคนี้ เป็นการขยายตัวในแนวราบ ในลักษณะการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ต่อเนื่อง และสอดคล้องตามภาวะเศรษฐกิจและความต้องการข้อมูลข่าวสารของผู้อ่าน

ยุคขยายตัว และระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ (2532-2534)

ลักษณะการขยายตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ในยุคนี้ ถือเป็นจุดพลิกผันในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแมนเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป เนื่องจากบริษัทประสบความสำเร็จ สามารถนำกิจการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้บริษัทสามารถระดมทุนได้จำนวนมาก และมีช่องทางในการระดมเงินจากสถาบันการเงินมากขึ้น และเป็นจุดเริ่มต้นของการขยายตัวทั้งในแนวราบและแนวตั้ง เพื่อเป้าหมายในการสร้างกลุ่มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ครบวงจร หรือ Media Chain

การขยายตัวในแนวราบ เริ่มต้นจากการเข้าซื้อกิจการหนังสือพิมพ์หุ้นไทย เพื่อรวมกับการออกหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันเล่มใหม่ คือ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ-หุ้นไทย (ก่อนเปลี่ยนเป็นหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ในเวลาต่อมา) ที่เน้นข่าวธุรกิจการเงิน และการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ตามสถานการณ์ของตลาดหลักทรัพย์ที่เริ่มต้นขยายตัว ตามมาด้วยการออกจำหน่ายนิตยสารภาษาอังกฤษ Manager และการเพิ่มจำนวนหน้าและเนื้อหาหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ รวมทั้งการเริ่มต้นโครงการหนังสือพิมพ์ระดับ National Newspaper โดยหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน-ภาคใต้"

นอกจากนี้ ยังเริ่มขยายตัวออกไปในต่างประเทศ โดยเข้าฟื้นฟูนิตยสาร Buzz ในสหรัฐอเมริกา

ส่วนการขยายตัวในแนวตั้งนั้น มีการก่อตั้งบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด เพื่อทำหน้าที่ศูนย์ข้อมูลสนับสนุนกองบรรณาธิการ และบริหารข้อมูลเพื่อการค้า การลงทุนในบริษัทโรง

พิมพ์ตะวันออก จำกัด การเจรจาซื้อกิจการสำนักข่าว UPI การเข้ากิจการโรงพิมพ์ Frye & Smith ในเมือง คอสตาเมซา รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

โดยสรุป การขยายตัวเพื่อเป้าหมายสู่การเป็นธุรกิจสื่อครบวงจร โดยมีการขยายตัวทั้ง แนวราบ และแนวตั้ง ที่สอดคล้องตามการขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศ และในภูมิภาค ที่เริ่มมีการขยายตัวสูงขึ้น

ยุคสร้างเครือข่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ (2535-2536)

ลักษณะการขยายตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ในยุคนี้ยังเป็นการขยายเพื่อสร้าง องค์กรสื่อมวลชนที่มีธุรกิจครบวงจร และเป็นการขยายตัวเพื่อเพิ่มคุณภาพและขยายฐานผู้อ่าน และตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศ พร้อมทั้งการขยายตัวออกไปในต่างประเทศที่ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ยังเป็นการขยายตัวที่จำกัดอยู่แต่เพียงธุรกิจสิ่งพิมพ์

ในส่วนการขยายตัวในประเทศ มีการเพิ่มจำนวนหน้า และเนื้อหาด้านการเมืองในหนังสือ พิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” เพื่อขยายฐานผู้อ่าน มีการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการ-หุ้นไทย” เป็นหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” โดยเพิ่มเช็กรายวันที่สอง คือ Finance & Capital Market เช็กรายวันพิเศษ หน้าพิเศษเกี่ยวกับเศรษฐกิจในจีน และเอเชียแปซิฟิก เพื่อขยายฐานผู้อ่าน และให้ สอดคล้องตามการขยายตัวของธุรกิจทั้งในประเทศ และภูมิภาคเอเชีย

มีการออกหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน-ภาคเหนือ” และ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ-Weekend พร้อมทั้งได้ลงทุน บริษัท นิวเจนเนอเรชั่น จำกัด เพื่อผลิตสิ่งพิมพ์สำหรับเด็ก

นอกจากนี้ กลุ่มแมนเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป ยังได้มีการขยายการลงทุนในด้านเทคโนโลยีเพิ่มเติม โดยการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการบริหารกองบรรณาธิการ เพื่อสร้างระบบ เครือข่ายข่าว Manager News Network พร้อมทั้งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการ ขยายตัวในครั้งนี้

ในด้านต่างประเทศ มีการออกจำหน่าย นิตยสาร Asia Inc. ในฮ่องกง และมีการเข้าซื้อกิจการนิตยสาร L.A Style

นอกจากนี้ยังมีการลงทุนในบริษัท เอ็ม อินฟอร์เมชั่น กรุ๊ป จำกัด เพื่อลงทุนธุรกิจด้าน ข้อมูลสารสนเทศในต่างประเทศ บริษัทเอ็ม พับลิชซิ่ง กรุ๊ป จำกัด เพื่อลงทุนในสิ่งพิมพ์ในต่าง ประเทศ พร้อมทั้งลงทุนในบริษัท Globe Media บริษัทตัวแทนขายโฆษณาในสหรัฐอเมริกา

ในขณะที่เดียวก็มีการจัดตั้ง บริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด เป็นบริษัทลงทุน (Holding Company) ที่บริหารลงทุนของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ซึ่งมูลค่าการลงทุนทั้งหมดในขณะนั้นมีทั้งสิ้น 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 25,000 ล้านบาท (ตามค่าเงินบาทในขณะนั้น) การใช้เงินลงทุนจำนวนมากทำให้ผลกำไรจากการดำเนินการของบริษัทเริ่มชะลอลง

ยุคขยายข้ามสื่อ ข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา (2537-2539)

พัฒนาการของระบบสื่อสารโทรคมนาคม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สื่อกระจายได้ รับการพัฒนามากขึ้น พร้อมทั้งการเกิดสื่อใหม่ คือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งธุรกิจสิ่งพิมพ์ทุกกลุ่มในขณะนั้นเริ่มให้ความสนใจกับการขยายข้ามสื่อ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ก็เป็นกลุ่มหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยมีการขยายตัวข้ามสื่อ โดยการจัดตั้งสำนักงาน "ผู้จัดการ" เพื่อทดลองทำข่าวออนไลน์ การลงทุนในโครงการวิทยุ "ผู้จัดการ" รวมทั้งมีการลงทุนในจัดตั้งบริษัท เอเชียบอร์ดคาสติ้ง แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น เน็ตเวิร์ค จำกัด หรือเอบีซีเอ็น เพื่อลงทุนในธุรกิจดาวเทียมที่ได้รับสัมปทานจากรัฐบาลสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้งเพื่อรองรับการขยายในธุรกิจการกระจายภาพและเสียง รวมทั้งธุรกิจด้านสารสนเทศ

นอกจากนี้ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ยังได้ลงทุน ในบริษัท เอเชีย เอ็กแซตส จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจบริการอินเทอร์เน็ตอีกด้วย

ด้านในประเทศ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ก็มีการขยายการลงทุนเพิ่มเติมทั้งในแนวราบและแนวตั้ง โดยมีการลงทุนบริษัทเทอร์เร็นส์ พรินติ้ง จำกัด เพื่อดำเนินการโรงพิมพ์ในภาคเหนือ รวมทั้งการลงทุนในบริษัทเบรน เซนเตอร์ จำกัด เพื่อลงทุนในธุรกิจร้านหนังสือ

ต่อมา มีการออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ สปอร์เอ็กเพรส หนังสือพิมพ์กีฬาในช่วงการแข่งขันฟุตบอลโลกในปี 2537 รวมทั้งการออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน-ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" พร้อมมีการจัดตั้งบริษัท ชีวิตต้องสู้ จำกัด เพื่อดำเนินการหนังสือพิมพ์ ชีวิตต้องสู้ การจัดตั้งบริษัท โอบิช จำกัด เพื่อลงทุนสิ่งพิมพ์ด้านคอมพิวเตอร์ และไอที ที่ตลาดกำลังมีการขยายตัวสูง

ในขณะที่เดียวกันก็มีการปรับการนำเสนอ และเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน จากแนวธุรกิจการเงิน เป็นแนวเศรษฐกิจการเมือง โดยแยกส่วนข่าวธุรกิจการเงินของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ไปเป็นหนังสือพิมพ์ใหม่ คือ หนังสือพิมพ์ Financial day

นอกจากนี้ยังได้มีการก่อตั้งสถาบันพัฒนาฝีมือกรรมนักรข่าว การก่อสร้างตึกที่ทำการสำนักงานแห่งใหม่ โดยติดตั้งระบบสื่อสารที่ทันสมัยด้วยใยแก้วนำแสง (Fiber Optic) ทั้งหมด พร้อมทั้ง

ลงทุนในบริษัท เอส ดิสทริบิวชัน จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ บริษัทเอส ฟीलล์ม จำกัด เพื่อให้บริการด้านการพิมพ์

ด้านต่างประเทศ บริษัทเดอะ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด ได้ขยายการลงทุนในบริษัท เอ็ม พร็อพเพอร์ตี้ เพื่อขยายการลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในต่างประเทศที่มีแนวโน้มการขยายตัว และบริษัทหวังจะเป็นแหล่งรายได้อีกแหล่งของบริษัท

รวมทั้งมีการจัดตั้งบริษัท เอเชีย เนทเวอร์ค พับบลิคเคชั่น จำกัด เพื่อเตรียมออกหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวัน คือหนังสือพิมพ์ เอเชีย ไทมส์

ในขณะนี้ จึงเป็นยุคของการขยายสูงสุดของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป โดยมีกิจการที่ลงทุนทั้งหมด 22 บริษัท แยกเป็น กลุ่มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ กลุ่มธุรกิจการลงทุน กลุ่มธุรกิจการตลาดและส่งเสริมการขาย กลุ่มธุรกิจสื่ออิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มสื่อกระจายเสียง และกลุ่มธุรกิจการพิมพ์และบริการ มีพนักงานทั้งหมด 2,000 คนใน 14 ประเทศทั่วโลก ครอบคลุมการใช้ภาษา 4 ภาษา

โดยสรุป ลักษณะการขยายตัวในขณะนี้ เป็นการขยายตัวข้ามสื่อ ข้ามชาติ รวมทั้งทางการขยายตัวเพื่อหารายได้จากธุรกิจอื่น

2. ลักษณะของผลกระทบจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ต่อกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

จากการศึกษาลักษณะของผลกระทบจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ต่อธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความสามารถในการจัดการภายในบริษัทเป็นสำคัญ ในกรณีบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัทเริ่มได้รับผลกระทบจากความผันผวนของภาวะธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปี 2537

ดังนั้นเพื่อความครอบคลุมการศึกษาวิจัย ผู้วิจัย จึงแยกพิจารณาลักษณะผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ตั้งปี 2527 โดยแบ่งตามช่วงเวลาการดำเนินการขององค์กรดังนี้

1. ยุคขยายข้ามสื่อ ข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา (2537-2539)
2. ยุควิกฤตเศรษฐกิจ(2540-2542)

ยุคขยายข้ามสื่อ ข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา(2537-2539)

ผลจากการลงทุน และการขยายธุรกิจเพื่อสร้างธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ครบวงจร ทั้งในและต่างประเทศ ทำให้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมหาศาล มีการขยายบุคลากร และอุปกรณ์มากขึ้น เป็นผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินของบริษัทสูงขึ้น ทำให้บริษัทเริ่มมีผลกำไรลดลงในปี 2536 ต่อมาในปี 2537 บริษัทมีผลการดำเนินงานขาดทุน 127.13 ล้านบาท ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากต้นทุนวัสดุการพิมพ์ ราคากระดาษในตลาดโลกเพิ่มสูงขึ้น

บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) จึงได้มีการลดต้นทุน โดยการลดขนาดหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” จากขนาดใหญ่ บอร์ดซิท มาเป็นขนาดแท็บลอยด์ พร้อมทั้งปรับราคาจำหน่ายขึ้นจาก 10 บาท เป็น 20 บาทโดยมีความมีแนวนโยบายที่ปรับปรุงคุณภาพของเนื้อหาของหนังสือให้คุณภาพมากขึ้น ในขณะเดียวกันได้ลดจำนวนหน้า หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน”

อีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บริษัทประสบปัญหาขาดทุนนั้น เป็นเพราะในปี 2537 บริษัทมีการขยายตัวการลงทุนทั้งในและต่างประเทศในอัตราสูง เป็นการลงทุนโดยใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินในอัตราสูงโดยไม่มีการเพิ่มทุนให้มีทุนมากขึ้นเพื่อรองรับการก่อหนี้ อีกทั้งกิจการที่ลงทุนยังอยู่ในช่วงแรกที่ยังไม่สามารถสร้างรายได้

นอกจากนี้การขยายการลงทุนอย่างรวดเร็ว ทั้งในแนวราบ และแนวตั้งเพื่อขยายธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อย่างครบวงจรมานั้น ทำให้บริษัทมีการเพิ่มจำนวนพนักงานจำนวนมากขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายบุคลากร และค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ มากขึ้นด้วย

บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ยึดนโยบายแยกอำนาจบริหาร แต่ละองค์กรบริหารเป็นของตนเอง เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน แต่วิธีนี้ก่อให้เกิดส่วนงานที่ซ้ำซ้อน สร้างภาระค่าใช้จ่ายให้แก่องค์กร ผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ทำให้บริษัทเริ่มใช้นโยบายประหยัด เริ่มจากการประหยัดการใช้กระดาษในองค์กร และการลดค่าใช้จ่ายเพื่อการบริหารอื่น ๆ ลง

แม้บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จะขาดทุนจากการดำเนินงาน แต่สถานการณ์เศรษฐกิจในขณะนั้น สภาพคล่องตัวของระบบการเงิน และสภาพเศรษฐกิจของประเทศยังขยายตัวสูง บริษัทจึงไม่ได้รับผลกระทบจากการขาดทุนนี้มาก เนื่องจากยังคงสามารถกู้เงินจากธนาคารและสถาบันการเงินได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้นำของบริษัท คือ สนธิ ลิ้มทองกุล ใช้ความเชื่อถือส่วนตัวเป็นหลักประกัน

ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารและฝ่ายกองบรรณาธิการของบริษัท ก็กลับไม่ได้ให้ความสำคัญในการลดต้นทุนการดำเนินงาน จนกระทั่งเศรษฐกิจเริ่มชะลอการเติบโตลงในปี 2539 เพราะความตกต่ำของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจส่งออก สถานการณ์นี้ทำให้รายได้จากการโฆษณาซึ่งเป็นรายได้หลักร้อยละ 80 ลดลงอย่างมาก ส่งผลบริษัทประสบปัญหาทางการเงินเป็นครั้งแรก เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่สูงมาก

ดังนั้นบริษัทจึงได้รับผลกระทบ จากต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น มียอดการขาดทุนเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องดำเนินการประกาศลดขนาดองค์กร เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เริ่มจาก

1. ปิดสื่อพิมพ์ที่มีความสามารถในการหารายได้ต่ำ ประกอบด้วย
 - การปิดหนังสือพิมพ์ Financial Day เพื่อนำทีมงานมารวมกับหนังสือพิมพ์ 'ผู้จัดการรายวัน'
 - ปิดหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ พร็อพเพอร์ตี้ หนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายสัปดาห์ และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ วิกเอน โดยนำทีมงานมารวมกับหนังสือพิมพ์ 'ผู้จัดการรายสัปดาห์'
2. ประกาศลดจำนวนพนักงานลงร้อยละ 30 จากจำนวนพนักงานทั้งหมด 1,200 คน เหลือ 800 คน พร้อมกับลดต้นทุนการดำเนินงานโดยลดเงินพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ลงอีกร้อยละ 30

ยุควิกฤตเศรษฐกิจ (2540-2542)

ในปี 2540 สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศ ไม่กระเตื้องขึ้น อัตราการขยายตัวการลงทุนของประเทศถดถอย เงินบาทถูกเก็งกำไรอย่างหนัก ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยต้องเข้าแทรกแซงเพื่อรักษาเสถียรภาพของค่าเงินบาท จนฐานะเงินสำรองของประเทศอยู่ในภาวะวิกฤต จนต้องขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศหรือ ไอเอ็มเอฟ โดยในครั้งธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องประกาศลอยตัวค่าเงินบาท สถานการณ์ลุกลามกลายเป็นวิกฤตการเงินทั่วเอเชีย ทำให้นักลงทุนขาดความเชื่อมั่น และถอนการลงทุน รวมทั้งเรียกเงินกู้คืนก่อนกำหนด

ภายใต้สถานการณ์นี้ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีปัญหาฐานะการเงินอยู่แล้ว จึงได้รับผลกระทบรุนแรงขึ้น ทำให้บริษัทไม่สามารถชำระหนี้ และจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

ขณะเดียวกันรายได้จากการขายโฆษณาของบริษัทก็ลดลงอย่างเนื่อง ทำให้บริษัทจำเป็นต้องลดต้นทุนครั้งสองในเดือนเมษายน 2541 โดยการเลิกจ้างพนักงาน จาก 800 คน เหลือ 124 คน

อย่างไรก็ตามการลดต้นทุน โดยการลดจำนวนพนักงานนั้น ไม่สามารถทำให้สถานการณ์ของบริษัทกระเตื้องขึ้นได้ เพราะปัญหาสำคัญคือ หนี้สินของบริษัท ที่ใช้ในการขยายตัวในระยะที่ผ่านมาซึ่งไม่ได้รับการแก้ไข

ณ สิ้นปี 2541 กลุ่มบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)รวมบริษัทในเครือ มีภาระหนี้สินทั้ง 3,934 ล้านบาท แต่บริษัทมีทุนจดทะเบียนเพียง 225 ล้านบาท ทำให้ภาระหนี้สินเกินทุนจำนวนมาก บริษัทจึงอยู่ในฐานะหนี้สินล้นพ้นตัว

ดังนั้นผู้นำและฝ่ายบริษัท จึงพยายามแก้ไขโดย

1. ตัดขายกิจการทั้งหมด ทำให้กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ที่มีสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งหมดมากกว่า 30 ฉบับ บริษัทในเครือ 22 แห่ง พนักงานที่ทำงานอยู่ใน 14 ประเทศทั่วโลกจำนวน 2,000 คน ปัจจุบันเหลือเพียง สิ่งพิมพ์เพียง 3 ฉบับ ประกอบด้วย

- หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน
- หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์
- นิตยสารผู้จัดการรายเดือน

โดยมีพนักงานทั้งหมด 124 คน

2. ยื่นคำร้องต่อศาลแพ่ง เพื่อขอทำแผนฟื้นฟูกิจการ เจรจาเจ้าหนี้ขอลดหนี้ เพื่อกิจการสามารถดำเนินต่อไปได้

ปัจจุบันกิจการอยู่ในระหว่างการฟื้นฟู และบริษัทอยู่ระหว่างการเพิ่มทุนครั้งอีก 180 ล้านบาท เพื่อใช้ในการชำระหนี้ และการดำเนินงานของบริษัท

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้อาจสรุปได้ว่า ความผิดพลาดในการบริหารภายใน การใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินจำนวนมากเกินว่าทุนประกอบการของบริษัทจะรองรับได้นั้น เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บริษัทได้รับผลกระทบให้ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถชำระหนี้ และจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ตามกำหนด มีต้นทุนการดำเนินการสูง ประสบผลขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

ส่วนผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้น ส่งผลกระทบทำให้โอกาสในการแก้ปัญหาเดิมของบริษัทหมดลง และเกิดเป็นปัญหาหนี้สินล้นพ้นเกินทุนประกอบการ จนกิจการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างรุนแรง

3. ลักษณะการปรับตัวของกลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ท่ามกลางวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ

จากการศึกษาลักษณะการปรับตัวของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป พบว่า บริษัท เริ่มมีการปรับตัวมาตั้งแต่บริษัทเริ่มประสบปัญหาขาดทุนจากการดำเนินการในปี 2537 ดังนั้นผู้วิจัย จึงแยกพิจารณาลักษณะการปรับตัวของกลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ท่ามกลางวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ โดยแบ่งตามช่วงเวลาการดำเนินงานขององค์กรที่เริ่มมีการปรับตัว ดังนี้

1. ยุคสร้างเครือข่ายข้ามสื่อ ข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา (2537-2539)
2. ยุควิกฤตเศรษฐกิจ (2540-2542)

ยุคสร้างเครือข่ายข้ามสื่อ ข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา (2537-2539)

นับตั้งแต่กลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ประสบปัญหาขาดทุนในปี 2537 บริษัทจึงเริ่มปรับตัว โดยพยายามลดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1. การลดต้นทุนวัสดุการพิมพ์ อาทิ โดยการลดขนาดหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” การลดจำนวนหน้าหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน”
2. การขึ้นราคาสื่อสิ่งพิมพ์ อาทิ การขึ้นราคาจำหน่ายหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ นิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน”
3. การปิดกิจการสื่อสิ่งพิมพ์ และกิจการในเครือในทั้งในและต่างประเทศที่ไม่สามารถทำกำไร อาทิ การปิด หนังสือพิมพ์ Financial Day หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ พร็อพเพอร์ตี้ หนังสือพิมพ์ หุ่นไทยรายสัปดาห์ หนังสือพิมพ์สปอร์ตเอ็กเพรส การปิดบริษัท บริษัท ข้อมูลผู้จัดการ จำกัด เป็นต้น
4. การปลดพนักงานครั้งแรก จากจำนวนพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 1,200 คน เหลือประมาณ 800 คน
5. การลดเงินเดือนพนักงานที่เหลืออยู่ลง 30%
6. การปรับเนื้อหา ของหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” จากหนังสือพิมพ์ เศรษฐกิจการเมือง มาเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจ

การดำเนินปรับลดต้นทุนการดำเนินการของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ในยุคนี้ บริษัทคาดหวังว่า จะทำให้บริษัทสามารถมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง แต่เนื่องจากเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินในปี 2540 จึงทำต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทเพิ่มขึ้นอีก

ยุควิกฤตเศรษฐกิจ (2540-2541)

ในปี 2540 หลังจากที่บริษัทได้พยายามลดต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท แต่ภาวะเศรษฐกิจการเงินทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศไม่เอื้ออำนวย ธุรกิจในประเทศและต่างประเทศต่างลดต้นทุนการดำเนินงาน ทำให้บริษัทได้รับผลกระทบจากการขาดสภาพคล่องอย่าง

รุนแรง เนื่องจากขาดรายได้จากการโฆษณา ในขณะที่ไม่สามารถต้นทุนการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งการลอยตัวค่าเงินบาท ทำให้ภาระหนี้สินของบริษัทเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ทำให้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด มหาชน ต้องปรับตัวลดขนาดองค์กรอย่างเฉียบพลัน โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. การปิดหนังสือพิมพ์ เอเชียโทม และปิดกิจการสิ่งพิมพ์ทั้งหมดทั้งในและต่างประเทศ ที่มีอยู่ทั้งหมดมากกว่า 30 ฉบับ เหลือเพียง สิ่งพิมพ์เพียง 3 ฉบับ ประกอบด้วย

- หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน
- หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์
- นิตยสารผู้จัดการรายเดือน

2. ลดจำนวนพนักงานทั้งกลุ่มประมาณจากทั้งหมดประมาณ 1200 คนเหลือ 124 คน

3. ยื่นคำร้องต่อศาลแพ่ง เพื่อขอทำแผนฟื้นฟูกิจการ เจรจาเจ้าหนี้ขอลดหนี้ เพื่อกิจการสามารถดำเนินต่อไปได้

อย่างไรก็ตามการลดจำนวนพนักงานของบริษัทจากจำนวน 1,200 คน เหลือเพียง 124 คน ภายใต้สถานการณ์นี้ สนธิ และ ฝ่ายบริหารที่เหลือ จึงต้องเร่งดำเนินการปรับการดำเนินงานอย่างเร่งด่วนโดยได้ดำเนินการดำเนินการดังนี้

1. เร่งสร้างขวัญ กำลังพนักงานที่เหลืออยู่ โดยการจ่ายเงินเดือนให้ตรงเวลา พร้อมเร่งทยอยจ่ายเงินเดือนที่ค้างจ่าย กว่านั้นในช่วงสิ้นปี 2542 สนธิได้จัดสรรเงินจำนวนหนึ่งเพื่อจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจการทำงาน

2. ปรับเนื้อหา โดยสนธิ เข้ามาร่วมทำงานในกองบรรณาธิการ ทำการฝึกฝนนักข่าวที่เหลือในการหาข่าว เขียนข่าว และวิเคราะห์ข่าว พร้อมทั้งปรับวิถีการนำเสนอข่าวที่ตรงไปตรงมา และรุนแรง ซึ่งสนธิ เชื่อว่า วิธีการสามารถทำให้หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน กลับมาได้รับความสนใจอีกครั้ง

พร้อมปรับแนวทางการนำเสนอข่าวของผู้จัดการรายวันหันมานำเสนอข่าวการทุจริต คอร์รัปชัน มากขึ้นเพื่อดึงความสนใจจากผู้อ่าน ในขณะเดียวกันก็เพิ่มเติมเนื้อหาด้านชุมชนเมือง ภูมิปัญญาตะวันออก ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้อ่าน โดยมุ่งเน้นการทำเป็นรายงานเจาะลึกอย่างต่อเนื่อง โดยเรื่องใดได้รับความนิยมนจากผู้อ่านสูง ก็จะมีการนำมาเรียบเรียงใหม่ เพื่อรวมเล่มทำเป็นหนังสือเพื่อเกิดบุคลิกครั้งหนึ่ง

3. นอกจากการปรับเนื้อ บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ยังได้จัดทำโครงการส่งเสริมการขาย เพื่อขยายฐานจำนวนผู้อ่าน ทั้งที่เป็นสมาชิก และผู้อ่านที่ซื้อหนังสือพิมพ์ตามแผง โดยการจัดทำโฆษณา และซื้อเวลาโฆษณาผ่านสื่อทางต่าง ๆ ทั้งสื่อโทรทัศน์ และแผ่นป้ายโฆษณาตามจุดต่างในกรุงเทพมหานคร โดยแผ่นป้ายโฆษณาของบริษัทนั้น

ได้นำการดูแลการเมืองที่เคตตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์ 'ผู้จัดการรายวัน' มาปรับใช้ โดยได้พาดพิงถึงนักการเมือง 3 คน พล.อ.ชวลิต ยงใจยุทธ พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร และนายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ โดยเฉพาะแผ่นป้ายที่พาดถึงพล.อ.ชวลิต ได้รับการต่อต้านจากพรรคความหวังใหม่อย่างรุนแรงปรากฏเป็นข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์รายวัน เป็นผลกระตุ้นให้ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันได้รับความสนใจจากประชาชนอีกครั้ง

4. บริษัทยังได้เตรียมการที่จะการสำรวจผู้อ่าน (Readership Survey) ทั้งนี้เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า กลุ่มผู้อ่านสิ่งพิมพ์ของบริษัทเป็นใคร ซึ่งจะสามารถใช้เป็นข้อมูลการวางแผนขายพื้นที่โฆษณา ซึ่งการทราบจำนวนผู้อ่านที่ชัดเจน และ จำนวนผู้อ่านที่เพิ่มจะสามารถช่วยกระตุ้นยอดขายพื้นที่โฆษณาได้
5. กระตุ้นยอดขายพื้นที่โฆษณาด้วยการขายตรงแก่เจ้าของสินค้าโดยตรง โดยมุ่งเน้นสินค้าที่มีกลุ่มลูกค้า กลุ่มเดียวกับกลุ่มผู้อ่านสิ่งพิมพ์ของบริษัท

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

1. ปัจจัยภายใน คือ องค์กร ผู้บริหาร การบริหาร ทุนประกอบการ บุคลากร วัฒนธรรม องค์กร ลักษณะ และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ แลเทคโนโลยี
2. ปัจจัยภายนอก คือ ภาวะเศรษฐกิจ สังคมข่าวสาร ภาวะธุรกิจสิ่งพิมพ์ และการโฆษณา และการแข่งขัน

จากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ล้วนแต่มีผลกระทบ และนำไปสู่การปรับตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ทั้งนี้ หากพิจารณาจากลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายและการดำเนินงานของบริษัท จะพบว่าปัจจัยภายในเป็นปัจจัยสร้างผลกระทบในช่วงแรก ส่วนปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่เข้ามามีกระตุ้น ทำให้เกิดผลกระทบรุนแรงมากขึ้น จนบริษัทต้องเร่งปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งปรับลดขนาดองค์กร

ทั้งนี้ ปัจจัยหลัก ที่มีผลสำคัญทำให้บริษัทต้องปรับตัวนั้น ประกอบด้วย ทุนประกอบการ องค์กร ผู้บริหาร การบริหาร ภาวะเศรษฐกิจ และ การโฆษณา

ในส่วนของปัจจัย "ทุนประกอบการ" นั้น คือ สาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทต้องปรับตัว เนื่องจากทุนประกอบการของบริษัท เป็นทุนที่มาจากกำหนัดในสัดส่วนที่สูงเกินกว่าทุนจดทะเบียนของบริษัทที่มีอยู่จะรองรับได้ ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ นักลงทุน และสถาบันการเงินขาดความเชื่อมั่นต่อบริษัท มีการเรียกหนี้คืน จึงทำให้บริษัทประสบปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรง และเฉียบพลัน

ในด้าน“องค์กร” การขยายตัวอย่างไร้ทิศทาง เป็นการสร้างภาระอย่างมากให้กับบริษัท ทั้งภาระในเรื่องค่าใช้จ่าย มีการใช้บุคลากรในการทำงานที่ซ้ำซ้อน นอกจากนี้การขยายตัวขององค์กรยังโหมเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาเพียง 3-5 ปี โดยที่บริษัทไม่สามารถพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพขึ้นมารองรับ พร้อมทั้งไม่สามารถจัดหาระบบการตรวจสอบภายใน เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายและกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้บริษัทต้องแบกต้นทุนจำนวนมหาศาล เป็นอีกสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทต้องปรับลดขนาดขององค์กร

ปัจจัยผู้บริหาร คือ สนธิ ลิ้มทองกุล ซึ่งเป็นผู้นำที่มีบารมีสูง มีลักษณะพิเศษเกินกว่าผู้นำทั่วไป อีกทั้งมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก ด้วยคุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้ มีส่วนสำคัญ ทำให้บริษัทมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการทำให้เกิดสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นนวัตกรรม และประสบความสำเร็จมาอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ความมั่นใจของสนธิ หลายครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดในการตัดสินใจ อาทิ ความเชื่อมั่นในความเชื่อถือจากสถาบันการเงิน ทำให้บริษัทใช้เงินกู้เพื่อดำเนินการธุรกิจสูง เกิดทุนที่มีอยู่ เป็นต้น

สำหรับ“การบริหาร” นั้น ปัญหาสำคัญอยู่ความขัดแย้งในองค์กร ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง สิ่งเหล่านี้ทำให้การบริหารในบริษัทต้องแยกออกเป็นส่วนใหญ่ ทำให้เกิดต้นทุนที่ซ้ำซ้อน สร้างภาระค่าใช้จ่ายของบริษัท ในขณะที่ความขัดแย้งในองค์กรก็เป็นสาเหตุสำคัญ ทำให้การดำเนินการเพื่อลดต้นทุนของบริษัทไม่ประสบความสำเร็จ

“ลักษณะ และ รูปแบบของเนื้อหา” และ การนำเสนอ นั้น เป็นปัจจัยภายในสำคัญอีกปัจจัยที่ผลต่อการปรับตัว จากการศึกษาที่พบว่า ทั้งในช่วงเริ่มก่อตั้ง และในช่วงการปรับตัวในช่วงเกิดปัญหาและวิกฤตการณ์เศรษฐกิจนั้น บริษัทใช้วิธีการปรับโครงสร้างการนำเสนอ และ ปรับคุณภาพเนื้อหา หันมาเน้นการรายงานแบบเจาะลึกเชิงสืบสวน เป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งสามารถทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัท กลับมาได้รับมานิยมอีกครั้ง และทำให้บริษัทผู้ลงโฆษณาหันมาสนใจสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัททุกครั้ง

ในส่วนของปัจจัยภายนอก ปัจจัยภาวะเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด “ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ” หลังจากการลอยตัวค่าเงินบาทในวันที่ 1 กรกฎาคม 2540 ทำให้บริษัทประสบปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรง เพราะถูกเรียกหนี้คืนก่อนกำหนด ทำให้ปัญหาทางการเงินที่มีอยู่แล้วทวีความรุนแรงมากขึ้น จนบริษัทไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ รวมทั้งไม่สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงาน จึงทำให้ต้องลดจำนวนพนักงานจากจำนวนที่เหลือ 1,200 คน ให้เหลือเพียง 124 คน

ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในคราวนั้น ได้แผ่ขยายออกไปเป็นวงกว้าง ส่งผลกระทบต่อทุกภาคธุรกิจในประเทศ รวมทั้งกระจายออกไปเป็นวิกฤตเศรษฐกิจทั่วเอเชีย สถานการณ์ทำให้ทุกภาคธุรกิจต้องชะลอการใช้จ่าย งบประมาณการโฆษณาเป็นงบประมาณชุดแรกที่ถูกตัดทอน สถานการณ์นี้ทำให้รายได้และฐานะการเงินของสื่อสิ่งพิมพ์ของกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ททรุดหนักยิ่งขึ้น เพราะรายได้หลักร้อยละ 80 ของบริษัทมาจากการขายพื้นที่โฆษณา

การวิจัย ยังพบอีกว่า ปัจจัยภายนอก อีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปรับตัวของกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป คือ "การแข่งขัน" ทั้งการแข่งขันทางสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ และ การแข่งขันกับสื่อใหม่ โดยเฉพาะเป็นการแข่งขันทางในเชิงธุรกิจ คือ การเข้ามาแย่งส่วนแบ่งรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณา

การขายตัวของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาสื่อทีวี วิทยุ ชาวในอินเทอร์เน็ต มีส่วนทำให้ส่วนแบ่งตลาดการขายพื้นที่โฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง วิธีการรับมือกับการแข่งขัน กลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ยึดการพัฒนารูปแบบการนำเสนอและเนื้อหา โดยเน้นเนื้อหาที่เจาะลึก และรายงานข่าวเชิงสืบสวนเป็นเครื่องมือสำคัญ เพราะสื่ออื่น ๆ นั้นมีข้อจำกัดในการนำเสนอ เนื่องจากมีระยะเวลาในการนำเสนอช่วงสั้น

ดังนั้นจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกต่างมีผลต่อการปรับตัวของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ โดยแต่ละปัจจัยนั้นมีผลกระทบเกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ และสัมพันธ์กัน เนื่องจากองค์กรกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ คือ กลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ถือเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นระบบที่แวดล้อมไปด้วยปัจจัยภายนอก และภายใน ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งเป็นไปในลักษณะซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lyman Porter (1992) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสองปัจจัยใหญ่ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสื่อมวลชน คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายใน ทั้งนี้สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานการวิจัย

อภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจต่อธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ : กลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป พบว่า

1. ลักษณะการขายตัวของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ นั้น เป็นไปตามการ ขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจ และการพัฒนาของสังคมข่าวสาร ทั้งนี้สามารถแยกพิจารณาตามช่วงเวลาของการดำเนินการดังนี้

ยุคบุกเบิก (2526-2531)

การขยายตัวในยุคแรกของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป นั้น เป็นการขยายตัวเริ่มต้นจากความสำเร็จและการยอมรับในเนื้อหาของนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" บริษัทจึงตัดสินใจที่จะออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ในปี 2530 โดยยังคงยึดแนวทางการนำเสนอที่เจาะลึกตามแบบฉบับดั้งเดิมที่สนธิได้ริเริ่ม แต่เพิ่มความรวดเร็วในแบบฉบับของหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์

อีกทั้งเป็นการขยายตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านที่เปลี่ยนไป อันเนื่องภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้นเริ่มฟื้นตัว จากภาวะซบเซาที่ยาวนานในช่วงปี 2522-2527 เพราะเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันทั่วโลก และ เกิดปัญหาวิกฤตสถาบันการเงินในประเทศในปี 2522 และ 2527 ดังนั้น การฟื้นตัวของเศรษฐกิจ จึงทำให้ผู้อ่านเริ่มแสวงหาโอกาสการลงทุน การทำธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ให้ความสนใจเนื้อหาข่าวสารด้านธุรกิจมากขึ้น นิตยสารรายเดือน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารด้านธุรกิจที่เน้นความรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การขยายตัวในลักษณะดังกล่าว มีลักษณะของการขยายตัว ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ ดรุณี (2530) ที่กล่าวว่า แนวโน้มการขยายตัว การปรับตัวของธุรกิจสื่อ นั้น เกิดขึ้น จากแนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจ ทำให้ธุรกิจสื่อต้องขยายขนาดของการผลิตให้ ครอบคลุมขนาดของการผลิตของระบบเศรษฐกิจ

ยุคขยายตัว และระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ (2532-2534)

การที่สามารถนำบริษัท เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ถือเป็นจุดพลิกผันในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแมนเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป ทำให้บริษัทสามารถระดมทุนได้จำนวนมาก และมีช่องทางในการระดมเงินจากสถาบันการเงินมากขึ้น และมีการวางแผนในการใช้เงินเพื่อการขยายการลงทุน สอดคล้องกับแนวคิดของ ดรุณี (2530) ที่กล่าวไว้ว่า แนวโน้มการขยายตัว การปรับตัวของธุรกิจสื่อ นั้น ข้อจำกัดในเรื่องทุน ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการดำเนินงานในลักษณะครอบครัว หรือเจ้าของคนเดียว ไม่สามารถรองรับการขยายตัวที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากได้

นอกจากนี้ การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ยังเป็นจุดเริ่มต้นของการขยายตัวทั้งในแนวราบและแนวตั้ง ในลักษณะที่ Graham Murdock และ Peter Colding (1974) ได้อธิบายไว้ว่า เป็นการขยายตัวแบบรวมตัว หรือ Integration เพื่อให้กลุ่มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานยิ่งขึ้น และมีเครือข่ายในการครอบคลุมตลาดได้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่อัตรากำไรที่สูงขึ้น โดยการขยายตัวแบบนี้มีอยู่ 2 แนวทาง คือ

1. การขยายตัวในแนวราบ(Horizontal Integration) คือขยายไปในธุรกิจเดียวกัน โดยการรวม หรือควบกิจการ
2. การขยายในแนวตั้ง (Vertical Integration) คือการขยายตัวในธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อกันในลักษณะของธุรกิจครบวงจร

จากการศึกษา ในกรณีกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป นั้น พบว่า บริษัทมีการขยายตัวในแนวราบ เริ่มต้นจากการเข้าซื้อกิจการหนังสือพิมพ์หุ้นไทย เพื่อรวมกับการออกหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันเล่มใหม่ คือ หนังสือพิมพ์“ผู้จัดการ-หุ้นไทย” (ก่อนเปลี่ยนเป็นหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ในเวลาต่อมา)ที่เน้นข่าวธุรกิจการเงินและการลงทุน สอดคล้องตามสถานการณ์ของตลาดหลักทรัพย์ที่เริ่มต้นขยายตัว ตามมาด้วยการออกจำหน่ายนิตยสารภาษาอังกฤษ Manager และการเพิ่มจำนวนหน้าและเนื้อหาหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ รวมทั้งการเริ่มต้นโครงการหนังสือพิมพ์ระดับ National Newspaper โดยออกวางจำหน่ายหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน-ภาคใต้”

นอกจากนี้ ยังเริ่มขยายตัวออกไปในต่างประเทศ โดยเข้าซื้อกิจการ เพื่อฟื้นฟูนิตยสาร Buzz ในสหรัฐอเมริกา

ส่วนการขยายตัวในแนวตั้งนั้น มีการก่อตั้งบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด เพื่อทำหน้าที่ศูนย์ข้อมูลสนับสนุนกองบรรณาธิการ และบริหารข้อมูลเพื่อการค้า การลงทุนในบริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด การเจรจาซื้อกิจการสำนักข่าว UPI หรือ United Press International การเข้ากิจการโรงพิมพ์ Frye & Smith ในเมือง คอสตาเมซา รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

ยุคสร้างเครือข่ายในต่างประเทศ(2535-2536)

ลักษณะการขยายตัวของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ในยุคนี้ยังเป็นการขยายตัวอย่างต่อเนื่องที่ยังจำกัดอยู่ในสื่อสิ่งพิมพ์ แต่เป็นการมุ่งขยายตัวออกไปในต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะบริษัทวิเคราะห์ว่า การขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ในต่างประเทศ ว่า การทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีโอกาสกำไรสูงมากกว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนา เนื่องจากโครงสร้างตลาดการบริโภคธุรกิจที่หลากหลาย มีแหล่งรายได้จากโฆษณาและยอดผู้อ่านที่สูงกว่า ดังนั้นจึงได้มีการเข้าลงทุนในนิตยสาร L.A Style ในสหรัฐอเมริกา นิตยสาร Asia Inc. ในฮ่องกง

นอกจากนี้ยังมีตั้งบริษัทเพื่อลงทุนในสื่อสิ่งพิมพ์ ต่างประเทศ มีการตั้งบริษัทเพื่อการลงทุน หรือ Holding Company เพื่อเตรียมการลงทุนในกิจการอื่น เพื่อขยายแนวทางการหารายได้จากทางอื่นเพื่อรองรับการขยายตัวของบริษัท และเพื่อการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการขยายในลักษณะที่ John Child (อ้างใน ประพจน์ ณ บางช้าง, 2539)

กล่าวไว้ว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรเติบโต และต้องปรับโครงสร้าง คือ การขยายกิจการไปประกอบกิจการอื่น(Diversification) โดยมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเดิมเป็นผู้ดูแล

นอกจากนี้ Murdock และ Golding (1974) ยังกล่าวไว้ในทำนองที่เสริมกัน การขยายตัวของธุรกิจสื่อมวลชนเพื่อลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ หรือ Diversification ที่อาจใกล้เคียงกับธุรกิจสื่อมวลชน หรืออาจแตกต่างกันอย่างมากก็ได้ ทั้งนี้เป็นวิธีการลดความเสี่ยงของเจ้าของในการลงทุน รวมทั้ง เพิ่มโอกาสในการทำกำไร ในกรณีองค์กรกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ที่ศึกษานั้น มีขยายไปประกอบกิจการอื่นทั้งธุรกิจโทรคมนาคม อสังหาริมทรัพย์ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ทั้งในและ ต่างประเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ธุรกิจบริการข้อมูลสารสนเทศหรืออินเทอร์เน็ต แต่ธุรกิจที่บริษัทมีความชำนาญมากที่สุด คือ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศ

ยุคขยายข้ามชาติ ข้ามสื่อ และการก่อตัวของปัญหา(2537-2539)

การขยายตัวในยุคนี้ เป็นช่วงการขยายตัวในอัตราสูงมาก โดยกลุ่มแมนเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป มีกิจการในกลุ่มรวมทั้ง 22 บริษัท มีพนักงานทั่วโลกประมาณ 2000 คน โดยกิจการเหล่านี้ กระจายอยู่ใน 14 ประเทศทั่วโลก

ลักษณะการขยายตัวของธุรกิจนั้น เป็นการขยายข้ามสื่อ และข้ามชาติ ทั้งนี้เพื่อครอบคลุมตลาดอย่างกว้างขวาง โดยแบ่งกลุ่มการดำเนินธุรกิจ เป็นดังนี้

- กลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์
- กลุ่มธุรกิจการลงทุน ที่มีทั้งการลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- กลุ่มธุรกิจการตลาดและส่งเสริมการขาย
- กลุ่มสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- กลุ่มสื่อกระจายเสียง
- กลุ่มธุรกิจการพิมพ์

การขยายตัวครั้งนี้ เกิดขึ้นเพราะบริษัทต้องการเพิ่มช่องทางในการทำกำไรจากธุรกิจอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดรูณี (2530) ที่กล่าวว่า ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์มีความสามารถในการทำกำไรต่ำ ฟิงพาราไรได้หลักการจากกรณีศึกษา โดยในช่วงที่เศรษฐกิจดีนั้น สิ่งพิมพ์พอจะกำไรอยู่บ้าง แต่ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ ธุรกิจต้นทุน ธุรกิจสิ่งพิมพ์จึงมักประสบปัญหาเรื่องรายได้ในทันที

ขณะเดียวกัน Osborn Elliot (1986) กล่าวว่า ในอนาคตกองบรรณาธิการ ที่เคยเป็นหัวใจของธุรกิจ จะเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งตอบสนองความสำเร็จของกิจการทั้งหมดเท่านั้น

เหมือนกับกิจการของ Times Warner และ Paramount Communication ที่มีเครือข่ายธุรกิจทั้ง ธุรกิจสิ่งพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ ธุรกิจประกันภัย อุตสาหกรรมการผลิต สังกะสี ซีเมนต์

ยุควิกฤตเศรษฐกิจ (2540-2542)

จากการศึกษา พบว่า ท่ามกลางวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ บริษัทประสบปัญหาทางการเงิน อย่างรุนแรง แต่ขยายตัวของธุรกิจก็ยังคงดำเนินการต่อไป โดยวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการขยายตัวเปลี่ยนไป จากการมุ่งขยายฐานการตลาด เป็นการขยายตัวเพื่อเป้าหมายสำคัญในการ รักษาฐานทางธุรกิจของบริษัทมิให้สูญหายไป ทั้งนี้เพื่อพยุฐานะของกิจการให้ได้รับความเสียหาย จากภาวะความตกต่ำของระบบเศรษฐกิจน้อยที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ท่ามกลางวิกฤตการณ์ องค์กรจะต้องได้รับการจัดการอย่าง ระมัดระวัง ทั้งนี้วิธีการบริหารท่ามกลางวิกฤตการณ์อาจแตกต่างกันไป วิธีหนึ่งคือ การถอยจาก จากส่วนของตลาด และผลิตภัณฑ์ที่ไม่อาจรักษาเอาไว้ได้อีกต่อไป และถ้ารักษาไว้ต่อไป ก็คงแต่จะ ทำให้สูญเสียทรัพยากร หรืออาจเรียกว่าเป็นการ “ถอยตั้งหลัก” ซึ่งวิธีการที่มักเสี่ยงไม่ได้ คือการ ลดกำลังคน และ ลดกำลังผลิตลง

จากกรณีศึกษา องค์กรกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป พบว่า บริษัทได้ทำการลดต้นทุนการ ดำเนินการ โดยปิดกิจการที่ไม่มีความสามารถในการทำกำไรลง พร้อมทั้งลดกำลังคนลงอย่างมาก พร้อมกันนั้นก็ทุ่มทรัพยากร กำลังความพยายามที่มีอยู่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีการขยายตัว เนื่อง โดยการให้ความสำคัญของการปรับปรุงเนื้อหา โดยขยายการลงทุน เพื่อเปลี่ยนแนวทางการ นำเสนอ และคุณภาพเนื้อหา ของหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” จากแนวเศรษฐกิจการเมือง ให้ กลับมาเป็นหนังสือพิมพ์ แนวธุรกิจการเงิน ซึ่งเป็นความถนัดของบริษัท เพื่อฐานผู้อ่านเดิมของ หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” กลับคืนมา

นอกจากนี้ยังได้มีการรวมกิจการหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ภาษาไทยทุกเล่ม ประกอบด้วย หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการพร็อพเพอร์ตี้ หนังสือผู้จัดการ-วิคเอน หนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายสัปดาห์ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์เพื่อลดต้นทุนดำเนินการ และรักษาฐาน ผู้อ่านเดิมเอาไว้

พร้อมกันนี้ได้มีความพยายามที่จะเจรจาร่วมมือกับสื่อสิ่งพิมพ์ในต่างประเทศคือ กลุ่ม หนังสือพิมพ์ Financial Times จากอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนเนื้อหาข่าว เพื่อให้จุดแข็งในด้านการ ตลาดหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” แต่บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต้อง ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง จนทำให้ต้องลดขนาดองค์กรลงอย่างเฉียบพลัน โครงการต่าง ๆ เหล่านี้จึงหยุดไป

2. ความสามารถในการแข่งขันที่ต่ำกว่าธุรกิจสื่ออื่น ทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องขยายตัว เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

James N. Rosse (1980) ที่ได้อธิบายไว้ใน The Decline of Direct Newspaper Competition ว่า ความสามารถในการแข่งขันที่ตกต่ำของหนังสือพิมพ์ เป็นสาเหตุสำคัญทำให้เกิดการรวมกลุ่มสิ่งพิมพ์ ขยายเป็นกลุ่มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีขนาดใหญ่

ทั้งนี้ Rosse บอกว่า ความสามารถในการแข่งขันที่ตกต่ำของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์นั้น เกิดจากหลายปัจจัย คือ

1. การแข่งขันในสื่อสิ่งพิมพ์สูง และมีหนังสือพิมพ์จำนวนมากไม่สามารถขยายเนื้อหา และสร้างความแตกต่างในเนื้อหาได้ เป็นผลให้มีผู้อ่านอยู่ในวงจำกัด ไม่สามารถดึงส่วนแบ่งโฆษณามาได้ ทำให้กิจการมีปัญหาไม่สามารถอยู่ได้ จึงถูกกิจการสื่อที่มีขนาดใหญ่กว่าเข้าซื้อกิจการ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกิจการใหญ่
2. สื่ออื่นเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดการขยายโฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์
3. การเข้ามาของสื่ออื่น ๆ ทำให้ความสำคัญของสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง ผู้อ่านลดลง

ทั้งนี้ ในช่วงเศรษฐกิจมีการขยายตัว สังคมมีการเปิดตัวมากขึ้น ประชาชนมีความต้องการข่าวสารมากกว่าที่อ่านได้จากการอ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ในขณะเดียวกันหนังสือพิมพ์ระดับชาติก็พยายามที่จะเข้ามาเพิ่มเนื้อหาของตนเองในท้องถิ่น เป็นผลให้หนังสือพิมพ์ในท้องถิ่น หรือหนังสือพิมพ์ขนาดเล็กไม่สามารถแข่งขันได้

จากการศึกษาลักษณะการขยายตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นบริษัทเริ่มต้นขยายองค์กร จากกิจการเจ้าของคนเดียวที่ใช้ทุนส่วนตัวร่วมกับการกู้เงินจากเพื่อนนักธุรกิจชาวจีน ลงทุนในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ขนาดเล็ก จากนั้นขยายกลายเป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ครบวงจรหรือ Media Chain ที่มีทั้งกองบรรณาธิการ โรงพิมพ์ และบริการเกี่ยวเนื่องการพิมพ์ ทั้งนี้การขยายองค์กร เป็นไปเพื่อการเพิ่มอำนาจต่อรองและสร้างความเชื่อมั่นให้สามารถขอความช่วยเหลือทางการเงินจากสถาบันการเงินเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ยังมีการขยายตัวไปยังธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพราะหวังว่าจะสามารถสร้างรายได้จากอีกทางหนึ่ง

การขยายตัวมีธุรกิจที่หลากหลายออกไปรอบทิศทางเหล่านี้ ทำให้จากธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ครบวงจร หรือ Media Chain กลายมาเป็นองค์กรสื่อขนาดใหญ่ หรือ Media Conglomeration ที่ประกอบด้วย ธุรกิจสื่อมวลชน และธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง

สาเหตุที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องขยายตัวในลักษณะนี้ เป็นเพราะต้องการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เพราะธุรกิจมีรายหลักสำคัญเฉลี่ย 80% เป็นรายได้จากการโฆษณา เพราะจึงจำเป็นต้องลงทุนในกิจการอื่นเพื่อสร้างแหล่งรายได้ เป็นการลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ผู้บริหารของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ยังมีความเชื่อว่า ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์นั้น ยังคงมีบทบาททางสังคมในการฐานะผู้ให้ข่าวสารและผู้ให้ความรู้ ทำให้ราคาขายของหนังสือพิมพ์ไม่สามารถสะท้อนต้นทุนที่แท้จริงได้ ดังนั้นธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์จึงอยู่ได้ ด้วยการอาศัยรายได้จากการโฆษณา และการหารายได้จากแหล่งอื่น สิ่งเหล่านี้ กลายมาเป็นความเชื่อที่แรงไว้ให้ผู้นำ และเจ้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ ต้องขยายการลงทุนของไปยังธุรกิจอื่น ๆ มากขึ้น ด้วยเหตุผล 2 ประการ

1. ลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร
2. สร้างแหล่งรายได้ใหม่ เพื่อค้ำจุนธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

ในกรณีของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผู้นำ ก็มีระบบความคิดที่บนพื้นฐานของความเชื่อนี้ จึงทำให้บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยหลังจากการขยายการลงทุนในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ครบถ้วนแล้วนั้น บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด ได้ขยายออกไปลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งข้ามสื่อไปยังสื่อวิทยุ อาทิ การลงทุนโครงการวิทยุผู้จัดการ และการลงทุนโครงการดาวเทียม ลาวสตาร์ เพื่อให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ตรงถึงบ้านหรือ DTH - Direct To Home ทั้งนี้เพื่อให้เกิดโครงสร้างรายได้ที่หลากหลาย เพื่อความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโดยรวม

3. วิกฤตการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะพร้อมกัน และต้องการวิธีการปรับตัวเพื่อความอยู่ในหลายรูปแบบพร้อม ๆ กัน

ธงชัย (2539) ระบุว่า วิกฤตการณ์ หมายถึงเหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่ก่อผลกระทบต่อองค์กร เป็นภัยต่อการอยู่รอดของกิจการ ซึ่งมีหลายลักษณะ แตกต่างกันไป โดยวิกฤตการณ์เหล่านี้ อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ประกอบด้วย

1. วิกฤตการณ์ทางกลยุทธ์ (Strategic Crisis) คือ วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากความล้มเหลวของกิจการ เช่นการไม่สามารถรักษาสวนแบ่งตลาด หรือ ขาดได้เปรียบด้านต้นทุนเอาไว้
2. วิกฤตการณ์ด้านผลงาน (Performing Crisis) คือ วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น จากการที่ไม่สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หลายครั้งติดต่อกัน และทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทลดลง
3. วิกฤตการณ์ด้านสภาพคล่อง (Liquidity Crisis) คือ สภาพที่กิจการ ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามภาระหรือข้อผูกพันต่าง ๆ ได้

จากการศึกษาองค์กร กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป พบว่า วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรมีหลายลักษณะ และก่อผลกระทบต่อทั้งในเรื่อง องค์กร การจัดการ การบริหาร บุคลากร ในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ประกอบด้วย

1. วิกฤตการณ์ทางกลยุทธ์(Strategic Crisis) อาทิ การขยายตัวโดยใช้สัดส่วนของเงินกู้ในอัตราสูงเมื่อเทียบกับทุนประกอบ ทำให้องค์กรมีความเสี่ยง มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในอัตราสูง นอกจากนี้กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ยังมีการโหมขยายตัวอย่างมาก ทำให้บริษัทต้องการลงทุนในบุคลากรเพิ่ม การแยกอำนาจบริหารที่ชัดเจนนั้นแม้ว่าจะก่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงานแต่ในระยะต่อกลับสร้างภาระต้นทุนที่ซ้ำซ้อน เนื่องจากทุกบริษัทต้องลงทุนในสำนักและบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ซ้ำ ๆ กัน

นอกจากนี้ การโหมขยายขององค์กรอย่างรวดเร็ว นั้นก็เป็นผลให้ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ไม่สามารถพัฒนาระบบการจัดการที่รัดกุมเพื่อรองรับ ไม่สามารถพัฒนาระบบการกำกับตรวจสอบกระบวนการทำงานที่ประสิทธิภาพ และไม่สามารถพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพได้มากเท่าทันกับการขยายตัว เกิดการรั่วไหล ขาดการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างภาระในการดำเนินงานแก่บริษัท

ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทจึงตกอยู่ในสถานะที่ขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างรุนแรง ทำให้จำเป็นต้องลดขนาดกิจการลงอย่างเฉียบพลัน

2. วิกฤตการณ์ด้านผลงาน (Performing Crisis) อาทิ การปรับเปลี่ยนรูปแบบหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” เพื่อลดต้นทุน แต่ไม่มีการกำหนดแผนรองรับ ทำให้การลดต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท ไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา และการนำเสนอ หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” เป็นหนังสือพิมพ์ เศรษฐกิจการเมือง การเปลี่ยนแปลงครั้งส่งผลให้บริษัทต้องสูญเสียฐานะผู้อ่านเดิม ส่งผลให้ยอดผู้อ่านลดลง ยอดการขายโฆษณาของบริษัทลดลง จนในที่สุดต้องปรับตัวโดยการเปลี่ยนกลับมาเสนอเนื้อหาด้านเศรษฐกิจเช่นเดิม

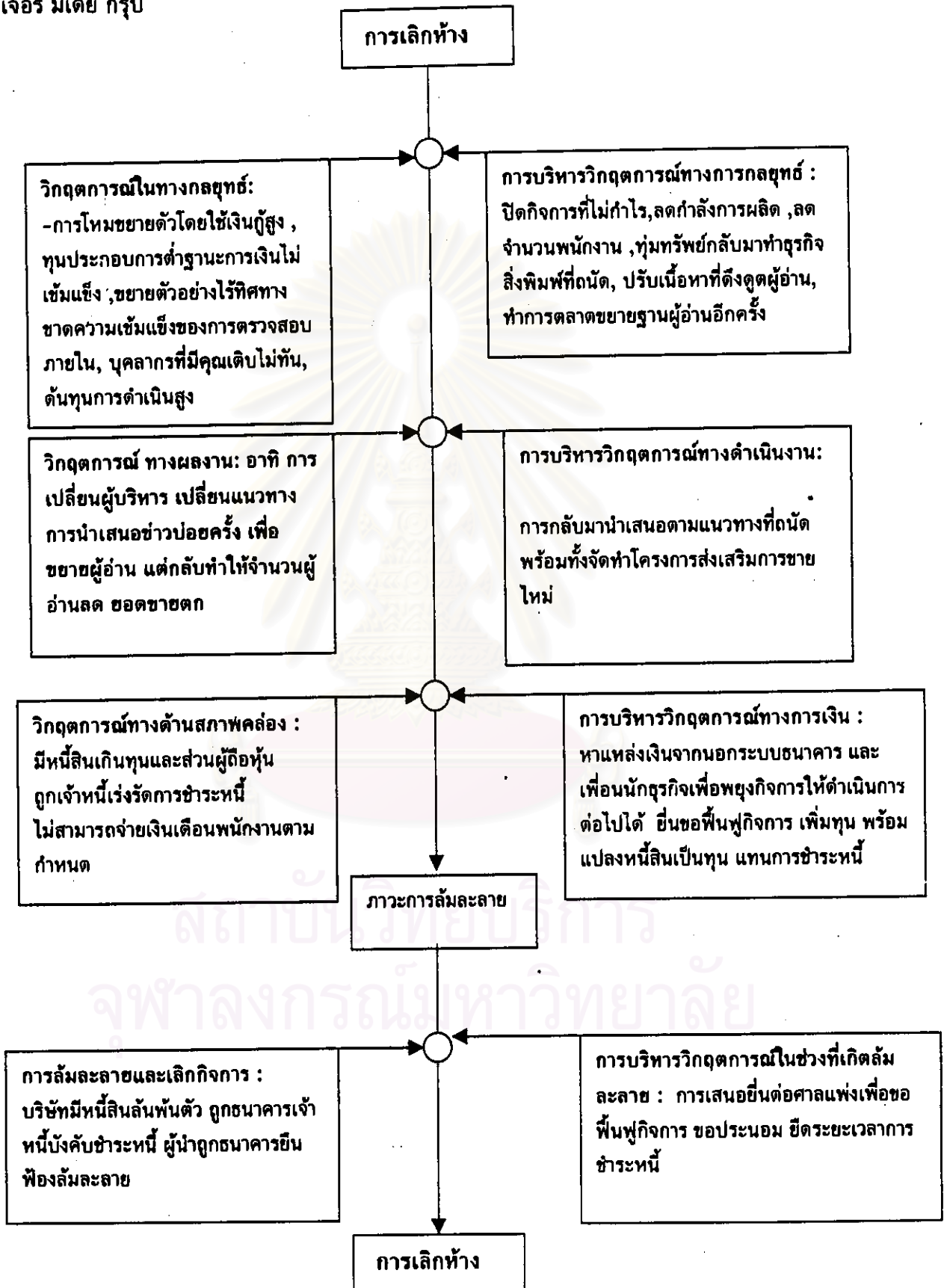
3. วิกฤตการณ์ด้านสภาพคล่อง (Liquidity Crisis) ผลจากการดำเนินกลยุทธ์ที่ผิดพลาด โดยการโหมการลงทุน และใช้เงินกู้จำนวนมหาศาล และ ความสามารถในการหารายได้โฆษณาตกต่ำ ตามภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา ทำให้กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ประสบวิกฤตการเงิน ไม่สามารถชำระหนี้สถาบันการเงิน ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงาน ได้ตามกำหนดเวลา หนี้สินของบริษัทมีสูงเกินส่วนทุนจนอยู่ในฐานะหนี้สินล้นพ้นตัว

วิกฤตการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้บริษัทได้รับผลกระทบต้องลดขนาด
การดำเนิน ปิดกิจการ ลดจำนวนพนักงาน ทั้งนี้อาจสรุปเป็นแผนภาพชนิดวิกฤตการณ์ และ
การบริหารท่ามกลางวิกฤตการณ์ ตามแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ ได้ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 20 แสดง วิกฤตการณ์ และการบริหารท่ามกลางวิกฤตและการปรับตัวของกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป



4. ความสำเร็จในการปรับตัวท่ามกลางวิกฤตนั้น ขึ้นอยู่กับ ภาวะธุรกิจ องค์กร บุคลากร และวัฒนธรรม

จากการศึกษาขององค์กร กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ตั้งแต่ในยุตปัญหาเริ่มก่อตัวในปี 2537 -2539 จนกระทั่งถึงยุควิกฤตเศรษฐกิจ ในปี 2540-2542 พบว่า บริษัท เริ่มมีการปรับ เพื่อรับผลกระทบตาววิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่แรก ที่เริ่มรับรู้ปัญหาในปี 2537 โดยพยายามลดต้นทุนดำเนินการด้านต่าง ๆ อาทิ การลดวัสดุการพิมพ์ การขึ้นราคาล้างพิมพ์ แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ และไม่สามารถทำองค์กรให้มีความคล่องให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง

จนกระทั่งเมื่อเกิดผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในปี 2540 กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จึงประสบปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรง เป็นเพราะวิกฤตการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทยรุนแรงเกินกว่าการคาดการณ์ อีกทั้งการดำเนินกลยุทธ์เพื่อการแก้ไขปัญหของฝ่ายบริหารของบริษัทล้มเหลว ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมีประเมินสถานการณ์ผิดพลาด อีกทั้งเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร

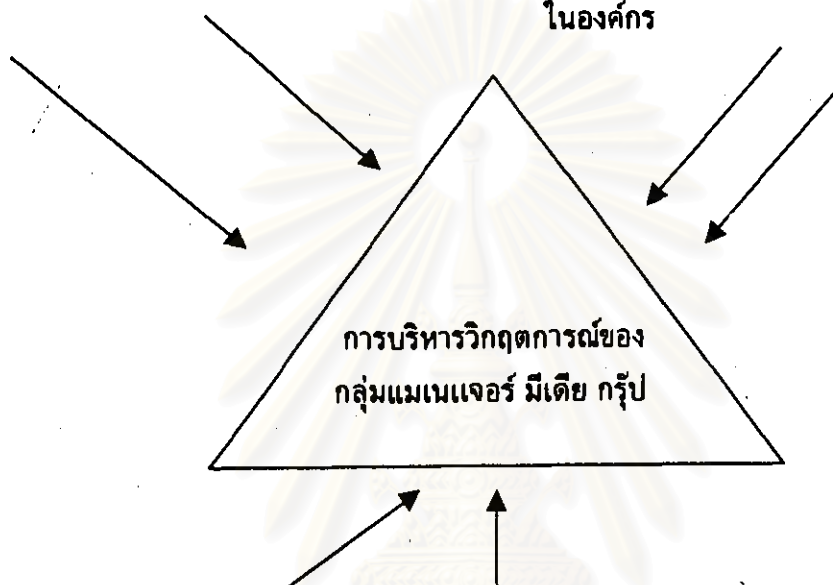
ดังนั้นจะเห็นว่า ลักษณะอุปสรรคในการปรับตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ปในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rainer Muller (1985) ที่ได้สรุปไว้ Corporate Crisis Management ว่า การบริหาร วิกฤตการณ์ขององค์กร นั้น อาจมีข้อปัญหาที่จะทำให้การแก้ไขวิกฤตการณ์ทำได้ไม่สำเร็จอยู่ 3 ด้านคือ

1. ปัญหาของการวิเคราะห์และการหาคำตอบผิดพลาดระหว่างปัญหาในการดำเนินการ (Operating Problem) กับปัญหาด้านกลยุทธ์ (Strategic Problem) ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัญหาทางด้านธุรกิจโดยตรง
2. ปัญหาของการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการผิดพลาด โดยไม่มีการจัดระเบียบ ปัญหาวิกฤตการณ์ให้ชัดเจนเป็นระเบียบ และไม่มีการจัดการปัญหาวิกฤตการณ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัญหาทางด้านองค์กร
3. ปัญหาของการไม่สามารถเอาชนะข้อขัดแย้งทางการเมืองภายในองค์กรที่มักเกิดขึ้นมาได้เสมอ หรือ ก็คือ ปัญหาในทางพฤติกรรมนั่นเอง

ทั้งอาจสรุปเป็นแผนภาพการบริหารท่ามกลางวิกฤตการณ์ ของ Rainer Muller ได้ดังนี้

ภาพที่ 21 อุปสรรคในการบริหารท่ามกลางวิกฤตการณ์ ของ กลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

- ปัญหาในทางพฤติกรรม คือ**
- ความขัดแย้งในองค์กร การเมืองในองค์กร ทำให้ไม่สามารถรวมหน่วยงาน ทำให้การลดต้นทุนไม่ประสบผลสำเร็จ
- ปัญหาทางองค์กร คือ**
- การสื่อสารภายในองค์กร ที่ไม่เป็นผล ขาดชัดเจนอย่างต่อเนื่อง เกิดข่าวลือ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ และความเชื่อมั่นในองค์กร



ปัญหาทางธุรกิจ คือ

- มีความผิดพลาดในการบริหารการเงิน ทำให้ต้นทุนสูง
- มีสัดส่วนเงินกู้มากเกินการรองรับทุนประกอบการ
- ประเมินสถานการณ์ผิดพลาด ใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยมุ่งลดต้นทุน โดยไม่เพิ่มทุนประกอบการให้บริษัทมีฐานะมั่นคง
- การลอยตัวค่าเงินบาทส่งผลกระทบต่อหนี้สินของบริษัทเพิ่มขึ้น เกินความสามารถของทุน
- ธุรกิจตัดลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายการโฆษณา ส่งผลกระทบต่อรายได้ธุรกิจลดลง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. เนื้อหา คือ ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จ ทั้งยุคบุกเบิกและช่วงปรับตัว ในยุควิกฤตเศรษฐกิจ

จากการศึกษาขององค์กร กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ครั้งนี้ พบว่า เนื้อหา หรือ ข่าว คือ ปัจจัยสำคัญ คือปัจจัยสำคัญปัจจัยที่ฝ่ายบริหารขององค์กร เลือกใช้เป็นเครื่องมือในการปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นกิจการ และในช่วงปรับตัวท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ เพราะเชื่อว่า ข่าว หรือเนื้อหา คือแกนหลักที่สำคัญของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จในช่วงก่อตั้ง และในเผชิญหน้ากับวิกฤตเศรษฐกิจ ทั้งนี้เป็นไปในลักษณะที่ ถาวร บุญวัฒน์ (2538) กล่าวไว้ว่า ข่าว คือ เนื้อหาของหนังสือพิมพ์ และเป็นส่วนสำคัญในการสร้างอิทธิพลของหนังสือ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า ในยุคบุกเบิก(2526-2531) กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ยึดนโยบาย มุ่งนำเสนอเนื้อหาารายงานข่าวสืบสวนสอบสวน เจาะลึก เจื่อนำในวงการธุรกิจ และ เศรษฐกิจประเทศ

การนำเสนอข่าวเหล่านี้ทำให้ประสบความสำเร็จ จนสามารถออกขยายตัวออกหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ได้ในเวลาต่อมา

ในช่วงการปรับตัวขององค์กรในยุควิกฤตเศรษฐกิจ (2540-2542) ผู้นำคือสนธิ ลิ้มทองกุล ก็ให้นโยบายมุ่งนำเสนอรายงานข่าวสืบสวนสอบสวน การเจาะลึก โดยเริ่มต้นให้ความสำคัญกับ ข่าวการทุจริต คอร์รัปชัน รวมทั้งการนำเสนอเรื่องราวภูมิปัญหาตะวันออก ที่เน้นการนำเสนอใช้ประโยชน์จากภูมิปัญหาชาวบ้าน รวมทั้งเรื่องศาสนาที่เป็นเรื่องใกล้ตัวผู้อ่าน

การปรับการนำเสนอเนื้อหาข่าวครั้งนี้ ทำให้หนังสือพิมพ์“ผู้จัดการรายวัน” กลับมาได้รับความนิยมมากขึ้น โดยยอดสมาชิกมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้น

สาเหตุสำคัญที่ทำให้ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ประสบความสำเร็จในยุคบุกเบิก และสามารถปรับตัวท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจได้นั้น เป็นเพราะ เนื้อหา หรือ ข่าว ที่นำเสนอ มี องค์ประกอบข่าวสร้างความสนใจ คือมีลักษณะตามที่ ถาวร บุญวัฒน์(2538)กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของข่าวที่ประชาชนสนใจ ประกอบด้วย ต้องทันต่อเหตุการณ์ (Immediary) ใกล้ชิดตัว(Proximity) มีความเด่นดัง(Prominence) มีผลกระทบได้เสีย(Human Interest) มีความเหลือเชื่อ(Unusualness) เป็นอุบัติภัย(Consequence) มีความขัดแย้ง (Conflict) มีการประชันขันแข่ง เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นการค้นพบ และมีความลึกลับ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาลักษณะการขยายตัว และผลกระทบจากวิกฤตของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ในช่วงประมาณ 10-15 ปีของการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเศรษฐกิจไทย ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ก็มีการขยายตัวเติบโตอย่างรวดเร็ว มีการนำกิจการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการขยายการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ บางแห่งมีการร่วมทุน หรือร่วมธุรกิจกับ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างชาติ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบหนึ่ง ที่ทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เริ่มมีองค์กรการบริหารที่เป็นระบบ มีการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

แต่ส่วนใหญ่ยังไม่มีองค์กรการบริหารที่เข้มแข็ง การดำเนินการทุกอย่างเป็นไปตามผู้นำเพียงคนเดียวทั้งในเรื่องปรัชญาและแนวทางการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์นั้นยังล้าหลังมากเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ โดยเฉพาะความล้าหลังในเรื่องการจัดการ

ในด้านที่เกี่ยวกับปรัชญา และแนวทางธุรกิจนั้น ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เป็นธุรกิจที่มีบทบาททางสังคมค่อนข้างสูง โดยเฉพาะบทบาทของการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และสาระ โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก เจ้าของกิจการ และ ผู้นำของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ผ่านมาต่างยึดในปรัชญานี้ แต่ขณะเดียวกันสื่อสิ่งพิมพ์นั้นก็มีความระมัดระวังที่จะต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด

ดังนั้นในทางธุรกิจ เจ้าของและผู้นำของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จึงไม่เชื่อว่า ธุรกิจนี้ จะสร้างกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการจัดองค์กรที่ดี การจัดกองบรรณาธิการที่ดี เพราะจากการศึกษา จะเห็นว่าผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ ยังพยายามหารายได้จากธุรกิจอื่น เห็นได้จากมีการขยายการลงทุนไปในธุรกิจอื่น ๆ รวมทั้งการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นเพียงแต่เครื่องมือเพื่อหวังกำไรจากการแสวงหาผลประโยชน์ทางอ้อม ทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ไม่สามารถที่เรียกตัวเองว่าเป็น "วิชาชีพ" หรือ Professional ได้อย่างเต็มภาคภูมิ

จากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจขั้นนั้น ทำให้พบว่า ผู้ประกอบการไม่ได้มุ่งให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเนื้อหาที่ดี แต่กลับไปเน้นในเรื่องอื่น คือ การแสวงหาโอกาสใหม่ โดยใช้ความพยายาม และวิธีการทุกวิถีที่จะทำให้สื่อสิ่งพิมพ์นั้น ๆ ได้รับความสนใจจากประชาชน เพื่อผลประโยชน์ของสื่อ โดยไม่คำนึงถึงผลด้านลบที่จะเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ทำให้เราพบว่า ในช่วงวิกฤตการณ์เศรษฐกิจนั้น ปรากฏการณ์ของการมุ่งเอาชนะ การใช้ภาษาอย่างรุนแรงในหน้าหนังสือพิมพ์ มีความพยายามที่จะเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างชัดเจน โดยไม่คำนึงถึงผู้อ่าน

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้สังคมไทย และธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สูญเสียโอกาสที่จะสามารถทำหน้าที่สะท้อนความเป็นไป และชี้หนทางแห่งแสงสว่างท่ามกลางภาวะวิกฤติของเศรษฐกิจและ

สังคม เหมือนที่สื่อสิ่งพิมพ์ในต่างประเทศได้ทำหน้าที่นี้มาอย่างต่อเนื่อง โดยในยามที่สังคม และเศรษฐกิจของประเทศเผชิญกับวิกฤต หนังสือพิมพ์คือที่พึ่งของประชาชน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมไทย หนังสือพิมพ์ไม่ได้ทำหน้าที่นี้ คุณภาพหนังสือพิมพ์ต่ำลง การกระทำของนักหนังสือพิมพ์ ทำให้ประชาชนเบื่อหน่าย

ปัญหาสำคัญที่สุดของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ในปัจจุบัน คือ การล่มสลายของการดำเนินธุรกิจ ปัญหาภาวะหนี้สิน รวมทั้งการฟื้นฟูกิจการ การที่จะกลับมาขยายธุรกิจโดยไร้ทิศทางอย่างเดิม หรือขยายโครงการลงทุนจำนวนมากแบบเดิม ไม่สามารถที่จะเกิดขึ้นได้โดยง่ายอีก คือ

1. ไม่สามารถระดมทุนได้ง่าย ๆ
2. ไม่สามารถหารายได้จากโฆษณาได้ง่าย
3. ตัวเลขยอดพิมพ์ก็ไม่สามารถที่กำหนดขึ้นมาเพื่อหลอกหลวงกันได้อีก
4. การแข่งขันอย่างจากสื่อใหม่ ในยุคสารสนเทศ

สภาพแวดล้อมทุกด้านทั้งทางสังคม และเศรษฐกิจได้เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สภาวะเช่นนี้เป็นการถูกบีบคั้นทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ค่อย ๆ เปลี่ยน ปรับตัว

สื่อสิ่งพิมพ์ จึงต้องกลับมาที่จุดเริ่มต้น คือการมุ่งเน้นเรื่องการสร้างเนื้อหาที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างให้เกิดการปะทะกันทางภูมิปัญญาที่จะนำไปสู่การสร้างความคิดใหม่ที่เป็นทางออกสังคม

ข้อจำกัดในงานวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ มีข้อจำกัด หลายประการ

1. บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรธุรกิจที่ต้องแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลในบางส่วนได้ ในขณะที่เดียวกันคู่แข่งของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ก็ปฏิเสธที่จะให้ความเห็นและข้อมูลเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ
2. ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท ก่อนที่จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ยังไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่มีข้อมูลในรายละเอียดของผลประกอบการ
3. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลในอดีต บางส่วนไม่ได้มีการจัดบันทึกอย่างเป็นระบบไว้ และบางส่วนผู้ที่เป็นแหล่งข้อมูลไม่สามารถจดจำได้ ทำให้ข้อมูลบางส่วนอาจไม่ครบถ้วน
4. การศึกษาในครั้งนั้น ส่วนหนึ่งเป็นการศึกษาถึงเหตุของความผิดพลาด ผู้เป็นแหล่งข้อมูลไม่สามารถให้ข้อมูลบางส่วนได้ อีกทั้งข้อมูลบางส่วนเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิทธิส่วนบุคคล ซึ่งไม่สามารถเปิดเผยได้

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัย เรื่องผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ : กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี โดยพยายามที่จะชี้ให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นในลักษณะของภาพรวม ดังนั้นหากจะต้องศึกษาผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ให้ครบถ้วนมากกว่านี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า

1. ควรที่จะมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาของสื่อสิ่งพิมพ์ในช่วงวิกฤตการณ์ว่ามีการนำเสนอเนื้อหาแตกต่างจากสถานการณ์เศรษฐกิจปกติ หรือ ในช่วงที่เศรษฐกิจขยายตัวสูงอย่างไร
2. ควรที่จะมีการศึกษา ในเชิงจริยธรรมของสื่อมวลชน ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ เปรียบเทียบในช่วงปกติ หรือ ช่วงที่เศรษฐกิจขยายตัวสูง
3. ควรที่มีศึกษาผู้อ่าน ในเชิงการใช้ และความพึงพอใจในการใช้สื่อ ของผู้อ่านในสถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจ
4. ควรศึกษาเพิ่มเติม ในเชิงการทำหน้าที่ของสื่อมวลชนท่ามกลางวิกฤตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ เพราะสื่อมวลชนนั้นมีหน้าที่ทั้งทางสังคม ในขณะที่เขาก็เป็นองค์กรธุรกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย