



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจต่อธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ : กลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ครึ่งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นหลักฐานเพื่อการศึกษาวิเคราะห์ดังนี้

1. แนวคิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน
2. แนวความคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสังคมสารสนเทศ
3. แนวความคิด และทฤษฎีองค์กร
4. แนวความคิดเรื่ององค์กร และการบริหารจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์
5. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการขามวิกฤตเศรษฐกิจ
6. แนวความคิดเรื่อง การบริหารตลาด และการสื่อสารการตลาด
7. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการเงิน
8. แนวความคิดเกี่ยวกับเนื้อหา และทฤษฎีองค์กรประกอบข่าว
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดในการขยายตัวของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน

กลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เป็นองค์กรอุตสาหกรรมสื่อมวลชน ที่เริ่มต้นจากสื่อสิ่งพิมพ์ที่เติบโตขึ้นพร้อมกับการขยายตัวของเศรษฐกิจและความต้องการข่าวสารของประชาชนในสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ปนั้นก่อตั้งขึ้นโดยนายสนธิ ลิ้มทองกุล ซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่งบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน โดยก่อตั้งในรูปแบบของกิจการเจ้าของคนเดียว และต่อมามีการขยายตัวมาเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อขนาดใหญ่ (Media Industry) ที่มีธุรกิจบริวารในสื่อเดียวกันมากมาย อีกทั้งมีการขยายธุรกิจครอบคลุมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อกระจายภาพ และเสียง

พัฒนาการนี้เป็นตามแนวคิดของ Graham Murdock และ Peter Golding (1974) ที่ได้กล่าวถึงการขยายตัวของธุรกิจสื่อมวลชน ว่ามีลักษณะดังนี้

1. การขยายแบบรวมตัว(Integration)

เป็นการขยายตัวเพื่อให้กลุ่มธุรกิจสื่อมวลชนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานยิ่งขึ้น มีเครือข่ายในการครอบคลุมตลาดได้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่อัตรากำไรที่สูงขึ้น การขยายตัวของธุรกิจสื่อมวลชนมีอยู่ 2 แนวทาง

- 1.1 การรวมตัวตามแนวนอน (Horizontal Integration) หมายถึง การที่ธุรกิจสื่อมวลชนแบบใดแบบหนึ่ง เข้าไปเป็นเจ้าของธุรกิจในรูปแบบเดียวกันมากขึ้น โดยใช้วิธีการรวมกิจการ (Merger & Acquisition) หรือ ควบกิจการ (Take Over) เพื่อให้ธุรกิจสื่อมวลชนนั้น มีขนาดใหญ่ขึ้น
- 1.2 การรวมตัวในเชิงตั้ง (Vertical Integration) หมายถึง การรวมกิจการหรือธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อกันในลักษณะของธุรกิจครบวงจร นั่นคือการเข้าดำเนินกิจการตั้งแต่เริ่มต้น กระบวนการผลิตไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งทำให้เจ้าของกิจการสามารถควบคุมการผลิตได้ตามต้องการ การรวมตัวแบบนี้มีอยู่ 2 ด้าน
  - 1.2.1 การรวมตัวแบบย้อนหลัง (Backward Integration) เป็นการรวมกิจการกับผู้ป้อนวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน (Supplier) อาทิ การรวมตัวของกิจการสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อจัดตั้งโรงงานผลิตกระดาษ
  - 1.2.2 การรวมตัวแบบไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการรวมกิจการที่ต้องการใช้วัตถุดิบจากธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ อาทิ การรวมกิจการกับสถานีวิทยุหรือโทรทัศน์ที่สามารถนำฐานข้อมูลของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ไปใช้ได้

แนวทางการรวมตัวในแนวตั้งนี้ คือความพยายามทำธุรกิจให้ครบวงจรในแง่ของการผลิต

## 2. การเติบโตแบบกระจายตัว (Diversification)

เป็นการขยายตัวของธุรกิจสื่อมวลชนอีกแบบหนึ่ง หมายถึง การขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจประเภทอื่น ที่อาจใกล้เคียงกับธุรกิจสื่อมวลชน หรืออาจแตกต่างกันอย่างมากก็ได้ ทั้งนี้เป็นวิธีการลดความเสี่ยงของเจ้าของกิจการในการลงทุน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการทำกำไร

พัฒนาการขยายตัวของธุรกิจสื่อมวลชน ยังสะท้อนออกมาจากลักษณะของการเป็นเจ้าของ (Media Ownership) อีกด้วย

กลุ่มธุรกิจสื่อ (Media Chain) หมายถึงการเป็นเจ้าของสื่อชนิดเดียวกันหลาย ๆ แห่งขยายขนาดของกลุ่มธุรกิจ

การขยายตัวอุตสาหกรรมสื่อมวลชนในประเทศไทย รูปแบบมักจะเริ่มต้นจากกิจการเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มจากสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งกิจการในลักษณะนี้มีข้อจำกัดมากทั้งในเรื่องการจัดการตลาด คุณภาพของการนำเสนอข่าว ทำให้ความสามารถในการแข่งขันต่ำ บ่อยครั้งมักจะถูกสื่อสิ่งพิมพ์ขนาดใหญ่เข้าครอบงำกิจการ จนทำให้ระยะหลังสื่อในลักษณะเจ้าของคนเดียวค่อย ๆ หายไป และมีจำนวนมากเข้าไปรวมกันเป็นรูปแบบของกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Media Chain) (ตรีณิ หิรัญรักษ์, 2530)

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสถานการณ์รอบข้างหลายประการ ที่ทำให้ธุรกิจสื่อต้องมีการปรับตัว คือ

1. แนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจ ทำให้ธุรกิจสื่อต้องขยายขนาดของการผลิตให้ครอบคลุมขนาดของการผลิตของระบบเศรษฐกิจ
2. ข้อจำกัดในเรื่องของทุน ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น รายได้จากการประกอบการที่น้อยลง ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการดำเนินงานในลักษณะครอบครัว หรือเจ้าของคนเดียว ไม่สามารถรองรับการขยายตัวที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากได้ อีกทั้งการรวมตัวเพื่อเป็นกลุ่มธุรกิจสื่อขนาดใหญ่ของคู่แข่ง เป็นปัจจัยเร่งเร้าที่สำคัญให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละแห่งต้องเร่งการขยายตัว
3. ในบางประเทศ เช่นในสหรัฐอเมริกาการที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อยู่ภายใต้การถือหุ้นโดยเจ้าของคนเดียวกันนั้น ถือว่าขัดต่อกฎหมายต่อต้านการผูกขาด (Anti-Trust Law)
4. โอกาสในการทำกำไรจากสื่ออื่น ๆ นอกจากสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาที่ธุรกิจสื่อมีการขยายตัวอย่างรุนแรง โดยมักจะเริ่มต้นการขยายตัวจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ไปยังสื่ออื่น ทั้งนี้เพราะสื่อสิ่งพิมพ์มีความสามารถในการทำกำไรต่ำ ฟังพารายได้หลักจากการค้าโฆษณา ในช่วงที่เศรษฐกิจดีนั้นสื่อสิ่งพิมพ์จะมีกำไรอยู่บ้าง แต่ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำบริษัทจะประสบปัญหาเรื่องรายได้ในทันที

ปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้โดยสรุป เป็นปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการแข่งขันของสื่อสิ่งพิมพ์นั้นตกต่ำลง และเมื่อเทียบภายในสื่อเดียวกัน สื่อขนาดเล็กก็อยู่ในฐานะที่เสียเปรียบสื่อขนาดใหญ่ ความพยายามในการปรับตัวในรูปแบบต่าง ๆ จึงเกิดขึ้น ทั้งการรวมกิจการกลายเป็นสื่อขนาดใหญ่ การขยายข้ามสื่อรวมทั้งการเข้าไปลงทุนในกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจสื่อ

James N. Rosse (1980) ได้อธิบายว่า ความสามารถในการแข่งขันที่ตกต่ำของ

หนังสือพิมพ์ เป็นสาเหตุสำคัญทำให้เกิดการรวมกลุ่มสิ่งพิมพ์ ขยายเป็นกลุ่มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีขนาดใหญ่

Rösse บอกว่า ความสามารถในการแข่งขันที่ตกต่ำนี้ เกิดจากหลายปัจจัย

1. การแข่งขันในสื่อสิ่งพิมพ์สูง และมีหนังสือพิมพ์จำนวนมากไม่สามารถขยายเนื้อหาและสร้างความแตกต่างในเนื้อหาได้ เป็นผลให้มีผู้อ่านอยู่ในวงจำกัด ไม่สามารถดึงส่วนแบ่งโฆษณามาได้ ทำให้กิจการมีปัญหาไม่สามารถอยู่ได้ จึงถูกกิจการสื่อที่มีขนาดใหญ่กว่าเข้าซื้อกิจการ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกิจการใหญ่
2. สื่ออื่นเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดการขยายโฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์
3. การเข้ามาของสื่ออื่น ๆ ทำให้ความสำคัญของสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง ผู้อ่านลดลง
4. เมื่อเศรษฐกิจมีการขยายตัว สังคมมีการเปิดตัวมากขึ้น ประชาชนมีความต้องการข่าวสารมากกว่าที่อ่านได้จากการอ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ในขณะเดียวกันหนังสือพิมพ์ระดับชาติก็พยายามที่จะเข้ามาเพิ่มเนื้อหาของตนเองในท้องถิ่น เป็นผลให้หนังสือพิมพ์ในท้องถิ่น หรือหนังสือพิมพ์ขนาดเล็กไม่สามารถแข่งขันได้ กรณีนี้เคยเกิดขึ้นเมื่อบริษัทผู้จัดการ เข้าซื้อกิจการหนังสือพิมพ์หุ้นไทยในปี 2533 เพื่อเพิ่มเนื้อหาด้านการลงทุนในหลักทรัพย์ และเป็นจุดเริ่มต้นของการออกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน

#### การขยายข้ามสื่อ (Media cross Ownership)

แม้ว่าในช่วงแรกการรวมกิจการของสื่อ โดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์จะมีการขยายตัวสูง กลายเป็นกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ขนาดใหญ่ที่มีธุรกิจเครือข่ายครบวงจร แต่ความสามารถในการผลิตก็ยังไม่เพียงพอ และไม่สามารถครอบคลุมได้กว้างขวางเมื่อเทียบกับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของขนาดการผลิตของระบบเศรษฐกิจ และการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ อันเป็นเหตุให้กลุ่มธุรกิจสื่อ โดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์เริ่มเล็งเห็นความสำคัญของการขยายตัวข้ามไปยังลงทุนสื่ออื่น (Media Cross Ownership) เพื่อเป้าหมายในการครอบคลุมมวลชนขนาดใหญ่ และเพื่อให้กลุ่มธุรกิจสื่อนี้สามารถอยู่รอดและมีความสามารถในการทำกำไรในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

Gormley (1977) กล่าวว่า การขยายข้ามสื่อจากหนังสือพิมพ์ไปยังสื่อโทรทัศน์นั้นคือการกระจายความเสี่ยง และใช้ประโยชน์สูงสุดของการทำข่าว และค้นหาข้อมูล

เขาให้คำอธิบายเพิ่มว่า การขยายตัวข้ามสื่อ เกิดขึ้นในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. สื่อสิ่งพิมพ์ หนังสือพิมพ์ และสถานีโทรทัศน์ และสื่ออื่นสามารถใช้ข่าวและฐานข้อมูลร่วมกัน
2. สื่อใหม่ สื่อโทรทัศน์ สามารถใช้บรรณาธิการของสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นบรรณาธิการได้
3. สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อใหม่ และสื่อโทรทัศน์ สามารถร่วมให้อาคารสถานที่ ค่าใช้จ่ายในการทำข่าว และอุปกรณ์บางอย่างร่วมกันได้

นอกจากนี้การเกิดสื่อใหม่และความนิยมในสื่อใหม่ ไม่ว่าจะเป็นทีวีหรือสื่อออนไลน์ เป็นโอกาสทางธุรกิจที่สามารถเพิ่มช่องทางการทำกำไรให้กับกลุ่มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้น เป็นการหารายได้เข้าทดแทนธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งมีความสามารถเพิ่มช่องทางในการทำกำไรต่ำลง แต่มีต้นทุนการดำเนินการสูงมาก

ปัจจัยเหล่านี้ผลักดันให้มีการขยายตัวข้ามสื่ออย่างรวดเร็วทั้งในประเทศและต่างประเทศ

อย่างไรก็ตามการขยายตัวข้ามสื่อนั้น มีอิทธิพลต่อการนำเสนอของสื่อมวลชน เพราะการเป็นเจ้าของสื่อหลายสื่อนั้น ทำให้การไหลเวียนของข่าวสารลดจำนวนลง เนื่องจากข่าวสารถูกจัดการ โดยกลุ่มบรรณาธิการไม่กี่กลุ่มรวมทั้งทำให้ข่าวและความเห็นที่หลากหลายของสังคมนั้นลดลง นำสังคมไปสู่ความเข้าใจและความจริงที่บิดเบือน ซึ่งGornleyย้ำว่า ปรากฏการณ์ของความเหมือนความไม่หลากหลายของความเห็นจะเกิดขึ้นในสังคมขนาดเล็กที่สื่ออยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มคนไม่กี่กลุ่ม

แม้จะมีคำเตือนของความเสียหายของสังคมที่อาจเกิดขึ้น แต่ก็ดูเหมือนจะไม่มีอะไรสามารถหยุดยั้งการขยายตัวข้ามสื่อได้

การเกิดของเจ้าพ่อในธุรกิจข่าวสารอย่างนายรูเพอร์ เมอร์ด็อกซ์ เจ้าของกิจการนิวยอร์กป เป็นเจ้าของทั้งกิจการสื่อสิ่งพิมพ์ สถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ทำให้มีเจ้าของธุรกิจสื่อคนอื่นพยายามเจริญรอยตาม ตัวอย่างในประเทศไทยมีทั้งกลุ่มเนชั่น กลุ่มวิญจักร และกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

### กิจการสื่อขนาดใหญ่ (Media Conglomerate)

การขยายตัวของธุรกิจสื่อมวลชนในประเทศไทยที่ผ่านมา มีได้จำกัดตัวเองอยู่ในธุรกิจสื่อขนาดใหญ่เท่านั้น มีการขยายตัวในลักษณะที่เรียกว่า กิจการสื่อขนาดใหญ่ (Media Conglomerate) ที่มีบริษัทแม่เป็นเจ้าของทั้งหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสือ สำนักข่าว สถานีโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง หน่วยงานสำรวจประชามติ เคเบิลทีวี ภาพยนตร์ บริษัทผลิตเทป และแผ่นเสียง บริษัทจัดการประชาสัมพันธ์ หน่วยงานกระจายสินค้า เจ้าของเครือข่ายการสื่อสาร รวมทั้งกิจการอื่น ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสื่อ ก็ได้ อาทิเช่น กิจการด้านอสังหาริมทรัพย์ การค้าปลีก

กิจการเหล่านี้เกิดขึ้นจากความต้องการกระจายความเสี่ยงการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องและเสริมกัน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และความสามารถในการทำกำไร



คำว่า Conglomerate นั้นหมายถึงกิจการขยายใหญ่ที่รวมเอาประเภทของกิจการที่หลากหลาย กิจการในลักษณะนี้อาจเป็นบริษัทที่มีธุรกิจครอบคลุมทั้งธุรกิจจัดระบบบริหารสื่อเพื่อการทหาร อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ กิจการอาหาร กิจการอสังหาริมทรัพย์ บริษัทเพื่อการลงทุน กิจการกระดาษ โรงงานน้ำตาล เป็นต้น

Osborn Elliot (1986) กล่าวไว้ว่า ในอนาคตกองบรรณาธิการ ที่เคยเป็นหัวใจของธุรกิจสื่อ จะเป็นเพียงส่วนประกอบที่ตอบสนองความสำเร็จของกิจการทั้งหมดเท่านั้น

ยกตัวอย่างเช่น Times Warner กิจการด้านสื่อที่ใหญ่ที่สุดในโลก เกิดจากการรวมกิจการ ไทมส์ อิงค์ เข้ากับ วอร์เนอร์ คอมมิวนิเคชั่น ที่ปัจจุบันคือเจ้าของเครือข่ายภาพยนตร์ นิตยสาร ข่าว Times, Fortune, Life, Sport Illustrate รวมทั้งเป็นเจ้าของกิจการหนังสือ Times life Book, Little Book และเป็นเจ้าของ CNN: Cable News Network

Paramount Communication Inc. มีเครือข่ายธุรกิจทั้งประกันภัย อุตสาหกรรมการผลิต สังกะสี ซีเมนต์ กระดาษ เครื่องยนต์เจต ส่วนประกอบชิปนาวทู โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ น้ำตาล ทอफी จรวด อาหารแช่แข็ง ในขณะที่เดียวกันเป็นเจ้าของพาราเมท พิกเจอร์ และเจ้าของสำนักพิมพ์ ไชมอนแอนด์คัสเตอร์

ผู้วิจัยนำแนวคิดในการขยายตัวของอุตสาหกรรมของสื่อมวลชน เป็นหลักในการอธิบาย พัฒนาการขยายตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เปรียบเทียบก่อนและหลังเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ

อย่างไรก็ตามการขยายตัวมิใช่คำตอบเดียวของความสำเร็จ หรือที่มาของความล้มเหลวของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ด้วย

## 2. แนวความคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสื่อในสังคมสารสนเทศ

พัฒนาการของเครื่องมือ และเทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น การเกิดเครือข่ายการสื่อสาร เชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์ของโลกที่เรียกว่าเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet Network) รวมทั้งการสื่อสารผ่านดาวเทียม เทคโนโลยีใยแก้วนำแสงนั้น ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพลิกโฉมหน้าของกระบวนการสื่อสารของโลก ก่อให้เกิดสังคมใหม่ที่มีการเรียกว่า สังคมข่าวสาร หรือสังคมสารสนเทศ (Information Society) ซึ่งเป็นสังคมโลกไร้พรมแดน เป็นสังคมที่ข่าวสารสามารถแพร่กระจายครอบคลุมพื้นที่ทั่วโลกได้ในเวลาเพียงหน่วยของวินาที

Herbert S. Dordick (1986) ให้ความหมายของคำว่า “สังคมข่าวสาร”ว่า เป็นสังคมที่อุดมไปด้วยข่าวสารทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพียบพร้อมไปด้วยเครื่องมือที่จะแพร่กระจายข่าวสารเหล่านั้นออกไปโดยทั่วถึง ข่าวสารเหล่านี้จะถูกแจกจ่ายไปโดยง่าย และมีประสิทธิภาพ ทั้งยังสามารถแปรรูปแบบต่างๆได้ตามความต้องการของผู้ใช้ ยิ่งไปกว่านั้นข่าวสารดังกล่าว ยังจะต้องมีลักษณะที่เข้าถึงได้โดยทั่วถึงในราคาที่ผู้ใช้รับได้

ภายใต้เงื่อนไขของสังคมใหม่ รูปแบบของสื่อเปลี่ยนไป สื่อที่สำคัญในสังคมข่าวสารคือ สื่ออินเทอร์เน็ต ที่ปัจจุบันได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

อัลวิน ทอฟเลอร์ (1988) กล่าวว่า สื่อมวลชนในยุคสังคมข่าวสารเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งในด้านรูปแบบและลักษณะการใช้สื่อ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แม้แต่ระบบการหาแหล่งข่าวก็ได้รับการพัฒนาไปในลักษณะที่เป็นความร่วมมือกันแบบ “เครือข่าย” (Network) ไปทั่วโลกมากขึ้น ในเวลาเดียวกัน เทคโนโลยี โทรคมนาคมผ่านดาวเทียมก็นำไปสู่การกระจายข่าวสารได้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วโลก

สื่อในรูปแบบใหม่ที่กำลังผุดขึ้นมามากมายในสังคมข่าวสาร ทำให้สื่อมวลชนเดิมต้องหันมาปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหนังสือพิมพ์ซึ่งได้ชื่อว่า เป็นสื่อเก่าแก่และมีวิวัฒนาการมายาวนาน ตั้งแต่ยุคสังคมเกษตรกรรมซึ่งประชาชนติดต่อสื่อสารกันด้วยรูปแบบของการสื่อสารระหว่างบุคคล สู่ยุคของสังคมอุตสาหกรรมซึ่งเป็นสื่อมวลชนเป็นตัวนำข่าวสารที่ยิ่งใหญ่ และขณะนี้ได้ก้าวเข้าสู่ยุคของสังคมสารสนเทศอันเป็นยุคของเทคโนโลยีได้สร้างสื่ออิเล็กทรอนิกส์ใหม่ จนเกิดเป็นสังคมที่มีทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารมวลชน การสื่อสารแบบดิจิทัล

การเกิดสื่อใหม่ และพัฒนาสังคมข่าวสารทำให้สื่อเดิม โดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์นั้นต้องปรับตัว สุทธิชัย หยุ่น กล่าวในการเสวนาหัวข้อ หนังสือพิมพ์ปี 2000 เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2540 ว่า ในอนาคตหนังสือพิมพ์จะกลายเป็นทางเลือกที่ผู้อ่านจะอ่านก็ได้ไม่อ่านก็ได้

สุทธิชัย บอกว่า ก่อนหน้านี้นักข่าวพ้ออยู่หน้าผู้อ่าน 1-2 ก้าว แต่ในปี 2000 หรือในอนาคตไม่แน่ใจว่านักข่าวจะอยู่หน้าผู้อ่านได้หรือไม่ เพราะสังคมก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว นักข่าวจะอยู่หลังคนอ่าน

พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร บรรณาธิการอำนวยการ เครือมติชน (2541) กล่าวว่า แต่ละอย่าง(สื่อ)มันจะมีปฏิภาคต่อกันเสมอจะมีความสัมพันธ์กัน เปลี่ยนแปลงไปตามกันและกัน หนังสือพิมพ์มีผลต่อวิทยุ โทรทัศน์ และวิทยุ โทรทัศน์ก็มีผลต่อหนังสือพิมพ์ ถึงพวก

อิเล็กทรอนิกส์สตูดิโอฟังมันจะก้าวหน้ามาก แต่คนก็ต้องอ่านหนังสือ และสำคัญกับชีวิตมากกว่าดูหรือฟังเฉย ๆ ด้วย เพราะเป็นเรื่องที่มีผลต่อการพัฒนาสมอง

สื่ออินเทอร์เน็ต พิจารณาในทางหนึ่งคือคู่แข่งของสื่อสิ่งพิมพ์ อีกทางสื่อทั้งสองสื่อกลับมีความสัมพันธ์ในทางเสริมกันด้วย ดังจะเห็นว่าสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศนั้นต่างใช้การโฆษณา และการสื่อสารบนสื่ออินเทอร์เน็ตในการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านให้ทั่วถึง อาทิ นิตยสาร Times Fortune Financial Times The Economist รวมทั้งหนังสือพิมพ์ในประเทศ ทั้งในกลุ่มเช่น นัลดตีมีเดีย กลุ่มบางกอกโพสต์

แนวความคิดเรื่องเทคโนโลยีและสื่อในสังคมสารสนเทศ นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขยายตัว และมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในอนาคตของกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

### 3. แนวความคิด และทฤษฎีองค์กร (สื่อมวลชน)

ดรูณี (2530) ได้กล่าวไว้ว่า หนังสือพิมพ์นั้นถือเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการประกอบการธุรกิจที่ต้องแสวงหากำไร แต่การจัดทำหนังสือพิมพ์นั้นใช้ทุนทรัพย์เป็นจำนวนมาก มีการลงทุนสูง การลงทุนดังกล่าวจะเป็นการลงทุนเกี่ยวกับเครื่องจักร ยานพาหนะ อาคารสถานที่ การจ้างบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต เป็นต้น การลงทุนที่สูงนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารงานและการจัดการอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดังนั้นการจัดการองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไปได้ วิธีการจัดองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างที่จะทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละแห่งนั้นบรรลุเป้าหมายของการประกอบการ

Wallis & Baran (1990) บอกว่าสื่อมวลชนเป็นองค์กรหรือสถาบันอย่างหนึ่งที่ตั้งขึ้นเพื่อแสวงหากำไร จึงกล่าวได้ว่าทุกองค์กรมีกระบวนการ "การจัดองค์กร" (Institutionalization) เพื่อให้องค์กรนั้นดำรงอยู่ เพื่อที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมโดยรวม (Seiznick, 1957) ดังนั้นองค์กรจะอยู่อย่างโดดเด่นได้อย่างไร จำเป็นต้องผูกพันกับกลุ่มและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ด้วย

เช่นเดียวกับ Hodge และ Antony (1984) ที่กล่าวว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะปรากฏว่ามีการจัดโครงสร้างรูปแบบองค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการของสิ่งแวดล้อม



Denis Maquail(1987) ก็เป็นอีกคนหนึ่งที่ได้แนวคิดที่สอดคล้องกันว่า องค์กรสื่อมวลชนอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันทั้งจาก”ภายนอก”และ”ภายใน” ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจของ องค์กร องค์กรสื่อมวลชนอยู่ภายใต้แรงกดดันทางสังคม การเมือง และที่สำคัญที่สุดแรงกดดันทางเศรษฐกิจ ซึ่งการขยายตัวขององค์กรหรือการขยายตัวของตลาดในปัจจุบันมีปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นตัวชี้นำทั้งสิ้น

Maquail พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพัฒนาการของสื่อมวลชนนั้นมีทั้งในทางบวกและลบ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประการ

1. ปัจจัยผู้ส่งสาร หมายถึงปัจจัยซึ่งเกิดจาก”องค์กรสื่อมวลชน”ซึ่งองค์กรอาจควบคุมให้เป็นไปในแนวทางใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ การจัดการ(Management) เทคโนโลยี (Technology) และผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อ(Media Professionals)
2. ปัจจัยผู้รับสาร หมายถึง ปัจจัยซึ่งเกิดจากผู้รับสาร โดยในส่วนของสื่อสิ่งพิมพ์นั้นผู้รับสารก็คือ”ผู้อ่าน”นั่นเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและความสนใจของผู้อ่านที่มีต่อสื่อว่าเป็นอย่างไร อาจพิจารณาได้จากค่านิยม ทศนคติ และสังคมของผู้รับสาร
3. ปัจจัยแวดล้อมหมายถึง ปัจจัยซึ่งมีที่มาจากแหล่งอื่น อันมีความเกี่ยวพันและมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการขยายตัวของความเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมหรือกำหนดให้เป็นไปตามความประสงค์ขององค์กร อันได้แก่เหตุการณ์ต่าง ๆ คู่แข่งโฆษณา แนวโน้มของสังคม นโยบายของรัฐ เป็นต้น

Lyman Porter (1992) ก็ได้เสนอแนวคิดในทำนองเดียวกันว่า ปัจจัยสองปัจจัยใหญ่ คือ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นได้แก่

1. สภาพเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจรุ่งเรืององค์กรธุรกิจย่อมจะเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เจริญขึ้น ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาองค์กรย่อมจะเปลี่ยนไปในทางที่เล็กลงหรือเลิกไปในที่สุด
2. สภาพสังคม หมายถึงประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของประชาชนย่อมกระทบต่อองค์กร มีอิทธิพลทำให้องค์กรเปลี่ยนไป
3. เทคโนโลยี ความรู้ด้านการจัดการ การผลิต หรือเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ ที่ทันสมัยย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน องค์กรใดไม่ปรับตัว ไม่นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ก็ย่อมจะล้าหลังและพ่ายแพ้ในการแข่งขัน เพราะไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงได้ หรือไม่สามารถบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า
4. คู่แข่งขัน โดยเฉพาะธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์มีการแข่งขันสูงมาก ต้องปรับปรุงองค์กรให้สู้กับคู่แข่งหรือเหนือกว่าได้

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่

1. องค์กรเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไป ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน เป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมและการสร้างงานขึ้นมาใหม่
2. ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เกิดจากปัญหาความไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น
3. การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้แทนแรงงาน ทำให้รวดเร็วและลดต้นทุน เช่นการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการกับระบบข้อมูลแทนการใช้เครื่องพิมพ์ดีด และการจัดการเก็บเอกสาร
4. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรตามนโยบายที่เปลี่ยนไป
5. บุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่นลาออก การย้ายหรือเลื่อนชั้น นอกจากนี้ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์กรด้วย

นอกจากการจัดองค์กรแล้ว การกำหนดหน้าที่ในองค์กรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยภาพรวม ทั้งภายใต้แรงกดดันและภาวะแวดล้อมที่เกิดจากปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา นั้นองค์กรจะต้องดำเนินการปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมายของการประกอบการ และดำเนินกิจกรรมขององค์กรต่อไป

Peter Drucker (1999) กล่าวว่า ภารกิจแรกของการจัดองค์กรคือการนิยามว่าการประกอบการจะให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร หน้าที่ขององค์กรคือการจัดระเบียบทรัพยากร เพื่อตอบสนองสิ่งภายนอก ดังนั้นกระบวนการใหม่ของการจัดการ จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องหลักการและปฏิบัติแล้ว ยังต้องอยู่บนพื้นฐานของการตั้งวัตถุประสงค์ว่า ต้องการอะไรและจัดทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร

แนวความคิดนี้ สอดคล้องกับ Lyvit และ Harold (1973) ระบุว่ากิจกรรมขององค์กรจะต้องจัดการปฏิบัติประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการคือ

1. กำหนดหน้าที่และเป้าหมายขององค์กร ว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไร และบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร
2. กำหนดโครงสร้างภายในองค์กร ว่าลักษณะภายในองค์กรแบ่งออกเป็นอย่างไร
3. การบริหาร การเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดความมั่นคงได้อย่างไร

ดังนั้นองค์กรใหญ่ จึงต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. งาน (Tasks) องค์กรจะออกแบบหรือสร้างสิ่งหนึ่งขึ้นเพื่อการบริการซึ่งมีเป้าหมายที่แน่นอน
2. โครงสร้าง (Structure) องค์กรจะต้องมีโครงสร้างของการปฏิบัติงานของคนในองค์กรซึ่งมีลักษณะแบ่งตามสายงาน
3. องค์กรจะต้องมีเครื่องมือ (Tools) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติการและช่วยเหลือการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
4. คนในองค์กร (People) ซึ่งมีลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่าง ๆ กัน จะต้องกำหนดทิศทางการทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน

4. แนวความคิดเรื่ององค์กรหนังสือพิมพ์ และการบริหารจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

องค์กรหนังสือพิมพ์

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าสื่อมวลชนจะต้องทำงานอยู่ภายใต้ภาวะความกดดันจากบรรดาสื่อมวลชนหลากหลายภายนอก ซึ่งมีอำนาจสูง อาทิ ลูกค้ำ, คู่แข่งขันผู้มีอำนาจทั้งนักการเมืองและนักกฎหมาย, รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ นักวิชาการ

ดังนั้นการจัดองค์กรหนังสือพิมพ์ จึงเกิดขึ้นเพื่อที่จะลดแรงกดดันของสื่อมวลชน เพื่อให้องค์กรหนังสือพิมพ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องเป้าหมายของการดำเนินการ ทั้งเป้าหมายในการนำเสนอข่าวสาร และเป้าหมายทางธุรกิจ

สุภา ศิริमानนท์ (2529) กล่าวไว้ว่า องค์กรหนังสือพิมพ์ต้องอาศัยองค์ประกอบ 3 อย่าง ได้แก่

1. ทุน(Capital)
2. เทคโนโลยี(Technology)
3. การบริหารงาน(Management)

ทั้ง 3 องค์ประกอบล้วนเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะต้องได้รับการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินการงานได้

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 3 นี้แล้ว องค์กรหนังสือพิมพ์ยังประกอบด้วย

1. ฝ่ายเจ้าของทุน
2. ฝ่ายผู้จัดทำ
3. ฝ่ายผู้อ่าน

บุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้ ในทางวิชาการหนังสือพิมพ์เรียกว่า "ผู้ยิ่งใหญ่" ซึ่งมีอำนาจครอบคลุมกิจการหนังสือพิมพ์นั้น ๆ และผู้ยิ่งใหญ่ทั้ง 3 ฝ่ายนี้ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ใด จะต้องสามารถตรวจสอบกัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หากไม่เป็นเช่นนั้นฐานะของกิจการหนังสือพิมพ์ก็จะคลอนแคลนและจะต้องล้มไปในที่สุด

### การบริหารองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์

ดรูณี (2530) กล่าวไว้ว่า การบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์คือ กระบวนการในการนำทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน วัสดุ เครื่องจักร หรือเครื่องมือ ในการผลิต และเงินทุน มาใช้ดำเนินการผลิตหนังสือพิมพ์ เพื่อนำหนังสือพิมพ์ออกจำหน่ายโดยทั่วไป โดยหวังผลตอบแทนกลับมาในรูปของกำไร และเอื้อประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย

องค์กรหนังสือพิมพ์โดยทั่วไปนั้นมีความแตกต่างกันในด้านของกลุ่มผู้อ่าน นโยบายการนำเสนอข่าว แต่หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกันในการจัดการองค์กร โดยที่หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่จะแบ่งการบริหารองค์กรด้วยดังนี้

1. เจ้าของ/ผู้พิมพ์โฆษณา และการบริหารงานทั่วไป หน่วยงานนี้มีหน้าที่แตกต่างและความรับผิดชอบในการวางแผนและนโยบาย ตลอดจนดูแลในด้านการเงินขององค์กรให้เป็นไปตามขั้นตอน บุคคลระดับผู้บริหารที่สำคัญในหน่วยงานนี้ ได้แก่ ผู้เป็นเจ้าของ ผู้พิมพ์โฆษณา หรือผู้จัดการทั่วไป หนังสือพิมพ์ที่มีขนาดใหญ่มักจะรวมบุคคล อาทิ เช่น บรรณาธิการ ผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณา ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ และบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมทีมในการบริหารทั่วไปขององค์กรหนังสือพิมพ์
2. ฝ่ายโฆษณา หน่วยงานนี้รับผิดชอบในด้านงานขาย เนื้อที่หนังสือพิมพ์ให้กับผู้ที่อยู่อาศัยในวงการธุรกิจด้านต่าง ๆ หรือบุคคลทั่วไปที่น่าสนใจ และมีความต้องการจะขายสินค้าของคนหรือมีความต้องการที่จะรับบริการ และข้อคิดเห็นในด้านต่าง ๆ จากหนังสือพิมพ์ เป็นต้น นอกจากทำหน้าที่และรับผิดชอบดังกล่าวแล้ว หน่วยงานนี้ยังมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำต้นฉบับการออกแบบ และการรณรงค์ให้กับสินค้าที่มาลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ของตน
3. ฝ่ายจัดจำหน่าย บทบาทหน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบของหน่วยงานนี้ได้แก่ การวางแผน การจำหน่ายจ่ายแจกหนังสือพิมพ์ การจัดส่ง การรณรงค์เพื่อการจัดจำหน่ายในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้หนังสือพิมพ์มีจำนวนจำหน่ายมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ บุคคลสำคัญในระดับผู้บริหารของหน่วยงานนี้ ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป (General

Manager) ผู้จัดการด้านตลาด(Marketing Manager)และผู้จัดการด้านการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์(Promotion)

4. ฝ่ายข่าวและกองบรรณาธิการ หน้าที่ของหน่วยงานนี้จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเตรียมและการจัดสรรข่าวสารและข้อมูลอื่น ๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับโฆษณา ผู้บริหารของหน่วยงานนี้ ได้แก่บรรณาธิการ ผู้รับผิดชอบและดูแลเกี่ยวกับการทำข่าวในรูปแบบที่ปรากฏในหน้าหนังสือพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นข่าวทั่วไป ข่าวกีฬาบทความ-สารคดี ฯลฯ นอกจากบรรณาธิการแล้ว หน่วยงานนี้ยังประกอบด้วยนักข่าว ช่างภาพ ผู้ตรวจแก้ไขต้นฉบับ เป็นต้น
5. ฝ่ายจัดพิมพ์ หน้าที่ของหน่วยงานนี้ จะเกี่ยวข้องกัขั้นตอนการพิมพ์ตั้งแต่การเตรียมขั้นตอนต่อไป จนถึงขั้นสุดท้ายของการพิมพ์เสร็จสมบูรณ์ และพร้อมที่จะจำหน่ายจ่ายแจกไปยังผู้อ่าน บุคคลในระดับบริหารหน่วยงานนี้ได้แก่ ผู้จัดการด้านการผลิตและการพิมพ์ ซึ่งรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทางด้านการจัดการ เตรียมงานที่พร้อมจะทำการพิมพ์ ผู้ควบคุมแท่นพิมพ์ ผู้ดูแลการจัดส่ง

องค์กรหนังสือพิมพ์บางแห่ง จะไม่มีหน่วยงานที่ครบถ้วนของขั้นตอนการพิมพ์ดังกล่าว อาจอาศัยการจัดทำหรือรับบริการจากแห่งอื่น

ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญในการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์มี 3 ประเภทดังนี้

1. ปัจจัยด้านความคิด ผู้บริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์จะต้องมีความก้าวหน้า และมีทัศนวิสัยกว้างไกล โดยมีการปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้มากที่สุด จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าชัดเจน เช่นการขยายตลาด การจำหน่ายหนังสือพิมพ์ การวางเป้าหมายรายได้ และการสำรวจความต้องการของผู้อ่าน ซึ่งมักเปลี่ยนแปลงเสมอ
2. ปัจจัยด้านสิ่งของ ผู้บริหารจะต้องจัดระเบียบสิ่งของ หมายถึงทรัพยากรต่าง ๆทั้งที่เป็นวัตถุดิบสิ่งของเครื่องจักรและเงินทุน ให้ถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสมและจัดสรรถูกต้องตามแผนงานจะต้องไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่า และสิ้นเปลืองโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการแสวงหาวัตถุดิบ ซึ่งใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาตามความเหมาะสม โดยจะต้องคำนึงถึงจุดคุ้มทุน ควบคู่ไปกับผลประโยชน์ที่ผู้อ่านจะได้รับ
3. ปัจจัยด้านบุคคล ทรัพยากรบุคคลนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร หรือธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องจัดให้คนได้ทำหน้าที่ตรงตามความสามารถของเขา นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามหาสาเหตุจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อที่จะได้ทุ่มเททำงานให้องค์กรได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย



## 5. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการยามวิกฤตเศรษฐกิจ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มองไม่เป็นรูปแบบและคาดการณ์ได้ยากยิ่ง ขนาดของความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงนี้ ได้กลายเป็นปัญหาหนักยิ่งขึ้น เป็นทวีคูณต่อทั้งธุรกิจ รัฐบาล และสังคมโดยรวม

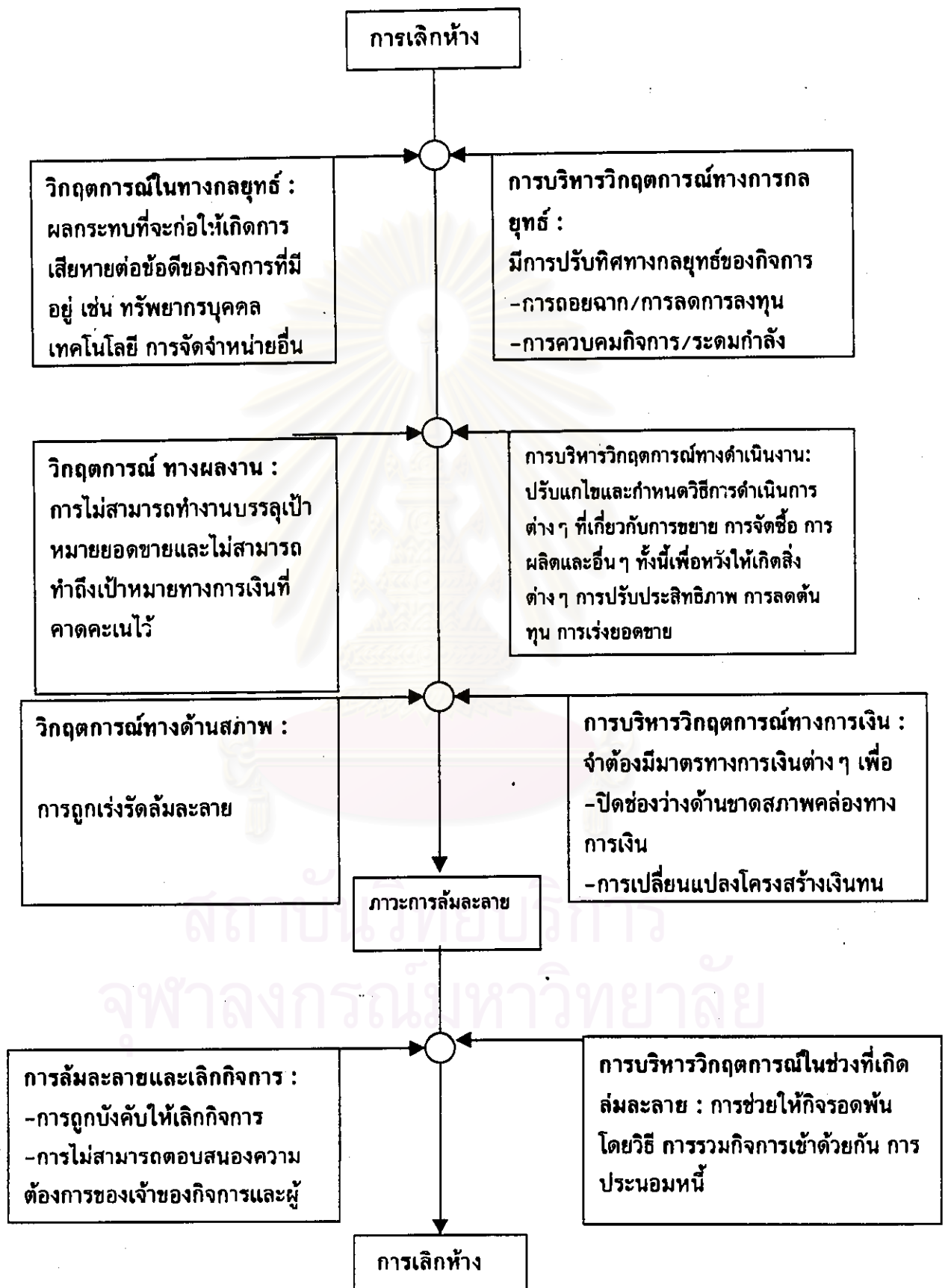
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรุนแรง นี้ได้ส่งผลบังคับให้ฝ่ายบริหาร ต้องตกอยู่ในภาวะเงื่อนไขที่ต้องตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งต้องก้าวล่วงเข้าไปแก้ปัญหาใหม่ที่ไม่เคยมีความถนัดหรือคุ้นเคยมาก่อน ภาวะเช่นนี้ นับเป็นภาวะที่เสี่ยงไม่ได้

สำหรับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งหลังสุดในช่วง 2540-2542 นั้น สาเหตุสำคัญนั้นมาผลกระทบจากการเร่งขยายตัวด้านการลงทุนของนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปრაฏการณ์ก่อให้เกิดการเก็งกำไรอย่างรุนแรงทั้งในตลาดหลักทรัพย์ และอสังหาริมทรัพย์ ปราฏการณ์นี้เกิดขึ้นโดยใช้เงินลงทุนที่มาจากเงินกู้ต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ก่อให้เกิดปัญหาเงินเฟ้อรุนแรง เมื่อนักลงทุนต่างชาติขาดความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจมีการถอนการลงทุน ประเทศจึงประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างรุนแรง ทำให้ธุรกิจทุกประเภท รวมทั้งธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ตกอยู่ท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ บางแห่งก็อยู่รอด บางแห่งก็ต้องปิดกิจการ หลายแห่งต้องปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอด

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า วิกฤตการณ์ขององค์กร หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนา ซึ่งมีผลให้เกิดผลเสียแก่องค์กร และเป็นภัยต่อการอยู่รอดของกิจการ ซึ่งอาจมีลักษณะแตกต่างกันออกไป คือ

1. วิกฤตการณ์ทางกลยุทธ์ (Strategic Crisis) วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากความล้มเหลวของกิจการ ที่ไม่สร้างหรือขยาย หรือรักษาฐานพื้นฐาน หรือจุดยืนของตนในความแตกต่างขององค์กรเอาไว้ได้ เช่น การไม่สามารถรักษาส่วนแบ่งตลาด หรือ ข้อยได้เปรียบด้านต้นทุนเอาไว้ได้
2. วิกฤตการณ์ทางผลงาน (Performing Crisis) นั่นคือ วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการไม่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หลายครั้งติดต่อกัน เช่น ยอดขาดตก หรือความสามารถในการทำกำไรของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่อง
3. วิกฤตการณ์ทางด้านสภาพคล่อง (Liquidity Crisis) คือสภาพที่กิจการ ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามภาระหรือข้อผูกพันต่าง ๆ ได้

ภาพที่ 1 แสดงชนิดของวิกฤตการณ์และการบริหาร วิกฤตการณ์



วิกฤตการณ์เหล่านี้ จะต้องได้รับการจัดการ บริหารอย่างระมัด เพื่อลดความเสียหายต่อองค์กร ทั้งนี้ ชงชัย ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารวิกฤตการณ์อาจแตกต่างกันไป ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารวิกฤตการณ์ทางกลยุทธ์ (Strategic Crisis Management) เป็นวิธีการบริหาร เพื่อไม่ให้จุดเด่น จุดดีขององค์กรทรุด หรือเสื่อมถอยลง โดยทั่วไปสามารถดำเนินการได้ 3 แนวทางคือ

- 1.1 การถอยจาก จากส่วนของตลาด และผลิตภัณฑ์ที่ไม่อาจรักษาเอาไว้ได้อีกต่อไป และถ่วงรักษาไว้ต่อไป ก็คงแต่จะทำให้สูญเสียทรัพยากรขององค์กร ดังนั้น เพื่อหยุดการสูญเสียทรัพยากร หรืออาจเรียกว่าเป็นการ “ถอยตั้งหลัก” หรือ Withdraw Strategy ในกรณีวิธีการที่มักเสี่ยงไม่ได้คือการลดกำลังคน และ กำลังการผลิตลง
- 1.2 การทุ่มเทกำลังความพยายาม เข้าสู่ตลาดอื่น เพื่อเสริมสร้างตลาดให้รุดหน้า หรือขยายตัวมากกว่าเดิม ซึ่งสามารถทำได้โดยการมุ่งเจาะตลาดเฉพาะ และการลดต้นทุน ซึ่งเท่ากับเป็นการ กลยุทธ์การรวมพลัง หรือ “ปักหลักสู้” หรือ Consolidation Strategy นั้นเอง
- 1.3 การใช้วิธีการขยายสู่ตลาดด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งนี้จะกระทำโดยการควบกิจการ หรือ ร่วมลงทุนเพื่อขยายกิจการ ซึ่งเท่ากับการเป็นกลยุทธ์เชิงรุก หรือ Offensive Strategy

2.การบริหารวิกฤตการณ์ทางการดำเนินงาน (Operating Crisis Management) เป็นการบริหารวิกฤตที่เกิดขึ้นเนื่องจากองค์กรมีผลงานตกต่ำ ไม่สามารถทำกำไรได้ตามเป้าหมาย ส่วนใหญ่มักแก้ไขด้วยการลดต้นทุน ควบคู่กับการเร่งการขายเพิ่มขึ้น ซึ่งการแก้ไขจะต้องเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการใน 2 ทางด้วยกันคือ

- 2.1 การลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนหลัก ที่เป็นตัวถ่วงสำคัญให้กิจการขาดความคล่องตัว รวมทั้งวิเคราะห์ต้นทุนผันแปร ซึ่งส่วนมากจะมีอยู่ประมาณ 60% ของต้นทุนทั้งหมด
- 2.2 การลดจำนวนสินค้าคงคลัง เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

3.การบริหารวิกฤตการณ์ทางการเงิน หรือ การแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง ปัญหาสภาพคล่องนี้อาจเกิดขึ้นได้คาดไม่ถึง ทั้งนี้สาเหตุมาจากการจัดการด้านการเงินไม่ดีพอ หรือเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

4.การบริหารวิกฤตการณ์ในระหว่างล้มละลาย หากกิจการอยู่ในภาวะล้มละลาย หรือ ถูกควบคุมกิจการ แต่ยังมีได้มีการชำระบัญชี ฝ่ายบริหารยังต้องบริหารกิจการไปพลางก่อน โดยเฉพาะในส่วนธุรกิจที่ยังคงดำเนินการต่อไปได้

ตารางที่ 3 แสดงกลยุทธ์การแก้วิกฤตการณ์

กลยุทธ์ที่ใช้แก้ไข	นโยบายด้านกำลังการผลิต	ชื่อกลยุทธ์ทางปฏิบัติ	โอกาสทางอุตสาหกรรม	โอกาสตลาด และฐานะการแข่งขัน
ถอยฉาก	ลด	ลดการลงทุน	หดตัว หรือ คงตัว	ไม่มีโอกาสตลาดและฐานะการแข่งขันอ่อนแอ ซึ่งไม่อาจแก้ไขให้ดีขึ้นได้
ปักหลัก	ลดหรือปรับกำลัง	ป้องกันตัว	หดตัว หรือ คงตัว	โอกาสตลาดพอมือและการรักษาสถานภาพยังคงทำได้ ซึ่งสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นในภายหลัง
เชิงรุก	ขยาย หรือ ปรับกำลัง	ลงทุนเพิ่ม	คงตัว	โอกาสตลาดค่อนข้างดี และสามารถสร้างฐานะเหนือการแข่งขันให้สำเร็จลงได้

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการจัดการเพื่อบริหารวิกฤตการณ์แล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า องค์กรจะสามารถจัดการกับวิกฤตการณ์ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

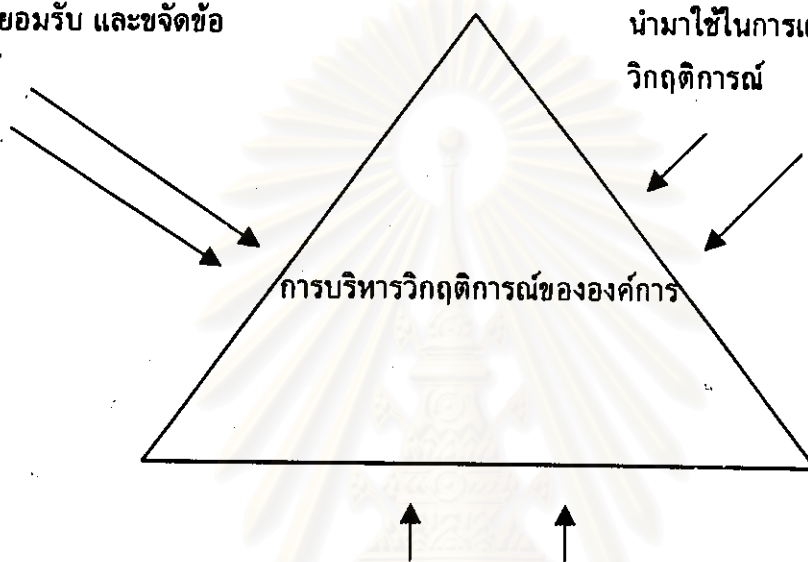
Rainer Muller (1985) ได้สรุป ว่า การบริหาร วิกฤตการณ์ขององค์กร นั้น อาจมีข้อปัญหาที่จะทำให้การแก้ไขวิกฤตการณ์ทำได้ไม่สำเร็จอยู่ 3 ด้านคือ

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

ภาพที่ 2 แสดงปัญหา 3 ด้าน ของการบริหารวิกฤตการณ์ขององค์กร

**ปัญหาในทางพฤติกรรม :** คือ การพิจารณานำเอาวิธีการต่างๆ ที่จำเป็นเข้ามาใช้เพื่อเอาชนะวิกฤตการณ์ โดยมีการยอมรับ และขจัดข้อขัดแย้งได้

**ปัญหาทางองค์การ :** คือ การเลือกรูปแบบโครงสร้าง และ สไตล์การบริหารที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาวิกฤตการณ์



**ปัญหาทางธุรกิจ :** คือ การเปรียบเทียบและคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับ มาตรการทางกลยุทธ์ และ ทางดำเนินการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## การจัดองค์กรท่ามกลางวิกฤตการณ์

Henri Fayol และ Walter Rathenau (1950) เสนอแนวคิดที่ว่า โครงสร้างการจัดการ และการจัดองค์กรมีรูปแบบที่เหมาะสมกับทุกธุรกิจนั่นคือการแบ่งฝ่ายในองค์กรตามหน้าที่หรือFunction เช่นฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน แต่ละฝ่ายถูกแยกจากกันและรวมศูนย์อำนาจขึ้นตรงผู้บริหารของกิจการ

แต่ในความจริงการจัดรูปแบบขององค์กรนั้นมีหลายแบบ และการขยายตัวของธุรกิจก็ทำให้องค์กรนั้นๆก็ทำให้รูปแบบขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารงานในรูปแบบของการรวมศูนย์อำนาจนั้นอาจเป็นอุปสรรคต่อการขยายธุรกิจ

ดังนั้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง Pierre S. Dupont และ Alfred Sloan (1954) จึงเสนอว่า การจัดองค์กรแบบกระจายอำนาจสร้างประสิทธิภาพสูงสุด เพราะสามารถจัดผู้เชี่ยวชาญมาดูแลเฉพาะด้าน เป็นการรวมพลังสมองในการต่อสู้เพื่อสร้างกำไรสูงสุด

องค์กรหลายแห่งในช่วงที่มีการขยายตัว และประสบความสำเร็จทางธุรกิจสูง ต่างพากันยึดหลักการจัดองค์กรแบบกระจายอำนาจนี้ เพราะหวังประโยชน์สูงสุดในการขยายฐานของธุรกิจและความสามารถในการสร้างกำไร แต่ผลเสียที่ตามมาคือ การกระจายอำนาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำองค์กรมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากและมีการปรับตัวอย่างเชื่องช้า กลุ่มแมนเจอร์มีเดีย กรุ๊ปก็เป็นหนึ่งที่ตกอยู่ในสถานการณ์นี้มาก่อน

ดังนั้นเพื่อเสริมประสิทธิภาพใต้องค์กรที่มีการกระจายอำนาจออกไปนั้น ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ จึงมีการเสนอหลักการทำงานที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม หรือ Team Work เพื่อแก้ไขปัญหา และเป็นหลักการที่นิยมใช้กันมาจนถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ตามไม่มีหลักการ หรือวิธีการใดที่จะสามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ เพราะแต่ละองค์กรมีความแข็งแกร่งต่างกัน แต่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจก็มีเหตุผลที่นำมาสู่การจัดการองค์กรที่ต่างกันออกไป ที่สำคัญก็คือองค์กรนั้นไม่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเอง องค์กรเป็นเพียงเครื่องมืออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งบุคคลสามารถทำงานด้วยกันได้เท่านั้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีความลงตัว ในเงื่อนไขและเวลา ในแต่ละสถานการณ์ (Peter Drucker, 1999)

แต่ในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจนั้น การจัดการองค์กรจะเป็นอย่างไร

Druker 1999 บอกว่า การใช้การจัดการองค์กรแบบรวมศูนย์อำนาจสูงสุดไว้ที่เดียนั้น เป็นเรื่องจำเป็นในวิกฤตการณ์

Druker ให้คำอธิบายว่า ทุกองค์กรจะต้องมีผู้ที่มีอำนาจสูงสุดอยู่เสมอ อันเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจได้ในช่วงวิกฤตและบุคลากรทุกคนต้องเชื่อฟัง ซึ่งไม่ช้าก็เร็วทุกองค์กรจะพบสถานการณ์นี้เสมอ เปรียบเสมือนเรือกำลังจะจม กัปตันไม่มีหน้าที่จะต้องมาเรียกประชุมเพื่อขอความเห็นตามระบบการกระจายอำนาจแล้ว แต่มีหน้าออกคำสั่ง และบุคลากรทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม

### ผู้นำกับการแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์

ธงชัย (2539) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตการณ์ จะต้องพิจารณาหน้าที่ของผู้นำ 2 ประการ คือ

1. สไตล์ของนักบริหาร ที่สามารถเป็นรูปแบบของการก่อให้เกิดความร่วมมือ และกำลังใจแก่ทีมงาน ที่เป็นผู้ตามทั้งหลาย ทั้งนี้ในการเอาชนะวิกฤตการณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้ร่วมงานได้ดี มากกว่าผู้นำที่นิยมใช้อำนาจเบ็ดเสร็จ แม้ว่าในวิกฤตการณ์ความเด็ดขาดในการสั่งการจะเป็นสิ่งที่จำเป็นก็ตาม แต่เมื่อคำนึงถึงฝ่ายปฏิบัติที่ต้องร่วมกันแก้ไข ความคล่องตัวที่จะร่วมสร้างสรรค์ ให้เกิดความร่วมมือ จึงนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเหนือกว่า
2. มาตรการการแก้ไขที่เหมาะสม ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ถูกต้อง ทั้งต่อตัวบุคคลและองค์กร ซึ่งหมายถึงความสามารถของฝ่ายจัดการในการบริหารงานว่าจะมีประสิทธิภาพดีขึ้นเพียงใดภายใต้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น กลยุทธ์การแก้ไขสำคัญที่มักนำมาใช้เสมอ นั่น คือการปรับโครงสร้างบุคลากร และองค์กร ข้อสำคัญที่พึงระวังเป็นพิเศษในการใช้กลยุทธ์นี้ คือ ผู้บริหารส่วนมากมักเข้าใจว่า การปรับโครงสร้างองค์กร หรือตำแหน่งงานต่าง ๆ อย่างเดียนั้น สามารถใช้ได้ผลแล้ว แต่ในความเป็นจริงการปรับแก้ปัญหาในภาวะวิกฤตนั้น จะต้องพิจารณาชนิดของผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละงาน เพราะผู้นำในช่วงขยายตัวนั้น อาจไม่เหมาะสมกับการกิจในภาวะตลาดกำลังอิ่มตัวและหดตัว

แนวความคิดหลักเกี่ยวกับการจัดการองค์กรนี้ เป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์การบริหาร และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

## 6. แนวความคิดเรื่อง การบริหารตลาด และการสื่อสารการตลาด

### การบริหารการตลาด

การบริหารการตลาด และนโยบายการด้านการตลาดนั้นถือว่ามีความสำคัญในการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ทุกประเภทไม่ยกเว้นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตองค์กรของสื่อมวลชนนั้นคือข้อมูลข่าวสาร แต่ทั้งนี้นโยบายกลยุทธ์การตลาดก็มีใช้คำตอบเดียวของความสำเร็จ

ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2542) กล่าวในการสัมมนาSME ทางรอดของเศรษฐกิจไทย เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2541 ไว้ว่า กลยุทธ์การตลาดไม่มีความหมายใด หากผลิตภัณฑ์หรือสินค้านั้นไม่เป็นที่ต้องการ ไม่มีคุณภาพ สินค้าที่มีคุณภาพเท่านั้นจะอยู่ในตลาดอย่างถาวร

ดังนั้นการมุ่งเน้นที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญสิ่งแรกของการดำเนินธุรกิจไม่ยกเว้นแม้กระทั่งธุรกิจสื่อมวลชน ที่ต้องมีการผลิตข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพ จึงจะอยู่รอดในสังคมได้อย่างยาวนาน

นอกจากนี้การบริหารตลาดยังจะต้องคำนึงปัจจัยอื่นด้วย นั่นก็คือ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการขาย และที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์คือการจัดจำหน่าย

ดังนั้นองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ จึงมีความพยายามที่จะวางแผนการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ ในลักษณะเครือข่าย โดยจัดตั้งบริษัทขึ้นเพื่อดำเนินงานธุรกิจจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ขององค์กรเป็นการเฉพาะ เพื่อให้หนังสือพิมพ์เดินทางถึงมือผู้อ่านอย่างรวดเร็ว และเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านเป้าหมาย เช่น บริษัทงานดี ของเครือมติชน บริษัทฐานรวมท้อ ของกลุ่มฐานเศรษฐกิจ บริษัทเอสดีเอส ของกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

ในปัจจุบันเทคโนโลยียังเข้ามามีบทบาทสำคัญในการกระจายหนังสือพิมพ์ไปถึงกลุ่มผู้อ่านได้อย่างรวดเร็วทางหนึ่ง นอกจากการส่งหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับที่พิมพ์ที่ส่วนกลางผ่านระบบขนส่งโดยรถยนต์ เครื่องบินไปตามต่างจังหวัด องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์บางแห่งยังได้นำเทคโนโลยีการจัดหน้าด้วยระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ แล้วส่งสัญญาณดาวเทียม เพื่อไปพิมพ์และจัดจำหน่ายในต่างจังหวัด เป็นการลดต้นทุนค่าขนส่ง ทำให้ผู้อ่านในต่างจังหวัดได้รับข้อมูลในอัตราความเร็วที่เท่าหรือใกล้เคียงกับส่วนกลาง ด้วยวิธีการนี้ทำให้หนังสือพิมพ์เข้าถึงผู้อ่านได้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจการใช้วิธีการนี้มีผลต่อต้นทุนการดำเนินการ เมื่อค่าเช่าช่องสัญญาณดาวเทียมมีราคาสูงขึ้น

## การสื่อสารการตลาด

การสื่อสารการตลาด หมายถึงการดำเนินกิจกรรมการตลาดในอันที่จะสื่อความหมาย สร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับระหว่างธุรกิจกับผู้บริโภค โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้น(สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์,2530)

การดำเนินกิจการทางด้านการตลาดสำหรับธุรกิจใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โลกเสรีที่ธุรกิจทั้งหลายจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จในด้านการติดต่อสื่อสารเป็นหลักสำคัญ ทั้งนี้เพราะเหตุว่า ในการทำงานทางการตลาดจำเป็นต้องอาศัยระบบข่าวสาร(Information System) เพื่อเชื่อมโยงการติดต่อระหว่างผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้บริโภค ที่เป็นผู้ซื้อและผู้ใช้นั้น ตลอดจนถึงกลางทั้งหลาย ซึ่งมีหน้าที่นำสินค้ากระจายออกสู่ตลาดทั่วไป และจัดจำหน่ายสินค้าให้ผู้บริโภค ทั้งยังต้องให้บริการด้านข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการชนิดต่าง ๆ แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึงด้วย

การสื่อสารทางการตลาดที่นักการตลาดทั้งหลายกระทำอยู่เสมอ และปรากฏชัดเจนแก่ผู้รับข่าวสารก็คือ การสื่อสารในรูปแบบของกิจกรรมส่งเสริมการตลาด(Promotion) ที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่าสิ่งที่เขาได้รู้ ได้เห็น ได้ยินจากการบอกเล่าของผู้ผลิต และผู้จำหน่ายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ เหล่านี้ก็คือ ข่าวสารการตลาด ซึ่งได้แก่ การโฆษณา(Advertising) การส่งเสริมการขาย(Sales Promotion)นั่นเอง(พรพิมล ก้านกนก, 2530)

ดร. เสรี วงษ์มณฑา (2540) กล่าวว่า การที่ผู้บริโภคคนหนึ่งจะซื้อสินค้า อาจมีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเขา

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดี
2. การจัดจำหน่ายที่ให้ความสะดวก
3. บรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม
4. การจัดสัมมนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจ
5. อุปนิสัย ความคุ้นเคยของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มที่จะใช้สินค้านั้นอยู่แล้ว
6. การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
7. ราคาสินค้าที่พอรับได้
8. ประสบการณ์ของผู้บริโภคที่มีความพอใจกับสินค้าที่เคยใช้มาก่อน
9. การส่งเสริมการขายของบริษัทที่สามารถกระตุ้นการตัดสินใจได้

## 7. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการเงิน

โดยทั่วไปนั้นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่คือการแสวงหากำไรสูงสุด หลักการนี้อาจใช้ไม่ได้ทั้งหมดกับธุรกิจสื่อมวลชน เพราะสื่อนี้มีหน้าที่ทางสังคม มีความรับผิดชอบในทางสังคม ซึ่งในทางการบริหารการเงินนั้นทำให้ธุรกิจสื่อมวลชนเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีต้นทุนสูงมากกว่าธุรกิจอื่น ๆ การบริหารการเงินในปัจจุบันจึงมุ่งหวังที่การสร้าง ความมั่งคั่งแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งโดยปกติจะมาจาก 2 ทางคือ เงินปันผล และกำไรจากการขายหุ้น

ดังนั้นเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารจึงมีหน้าที่สำคัญในการจัดการกับการบริหารการเงิน ที่ครอบคลุม

### 1. การบริหารสินทรัพย์

เป็นการบริหารสินทรัพย์สภาพคล่อง และสินทรัพย์ถาวรของกิจการเพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุด ให้กิจการกระแสเงินสดหมุนเวียนเพื่อการใช้จ่ายชำระค่าสินค้า

### 2. การบริหารด้านแหล่งเงินทุน

คือการจัดแหล่งเงินทุนทั้งการขายหุ้น การกู้ยืมหรือด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่จะได้ซึ่งแหล่งเงินที่มีต้นทุนต่ำที่สุดสำหรับกิจการ

### 3. การวางแผนทางการเงิน การควบคุม และติดตามตรวจสอบการใช้เงิน

เป็นการกำหนดเป้าหมายการใช้จ่ายเงินของกิจการ และการติดตามตรวจสอบเพื่อให้มีการใช้เงินทุนเหล่านี้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ

Druker (1999) บอกว่า การบริหารการเงินนั้นไม่ว่าจะอยู่ในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจหรือไม่ก็ตาม การรวมศูนย์อำนาจทางการเงิน เป็นการสร้างประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในส่วนสำคัญทำให้การบริหารการเงินมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

## 8. แนวความคิดเกี่ยวกับเนื้อหา คุณค่าข่าว และองค์ประกอบข่าว

พิศิษฐ์ ขวลาธวัช (2535) กล่าวว่า มีเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกิดขึ้นมากมายทุกวัน ในขณะที่สื่อมวลชนมีหน้าที่ในการนำเสนออย่างจำกัด สื่อมวลชนรวมทั้งหนังสือพิมพ์จึงจำเป็นต้องมีการคัดเลือกเหตุการณ์ที่มีคุณค่าของความเป็นข่าว มีความสดทันสมัย น่าสนใจ และมีความสำคัญต่อสังคม หรือผู้อ่าน

ทั้งนี้การพิจารณาคุณค่าข่าวนั้น ฉอาน วุฒนิกรมรักษา (2536) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ความสดต่อสมัย (Timeliness) การเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์ต้องเสนอข่าวให้เร็วที่สุด เพื่อแข่งกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น



2. ความใกล้ชิด (Proximity /nearness) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์กับผู้อ่านทั้งทางร่างกายและจิตใจ

3. ความเด่น (Prominence) การเสนอข่าวอาจจะให้ความสำคัญกับบุคคล สถานที่ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์

4. ความแปลกประหลาด (Oddity /unusualness) เป็นเหตุการณ์ที่มีความผิดปกติหรือหันเหไปจากธรรมดา ตลอดจนมีลักษณะของความขัดแย้งหรือเป็นปัญหา

5. ผลกระทบกระเทือน (Consequence) เป็นเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสียหรือความเสียหาย ไม่ว่าจะเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย ชื่อเสียง เสรีภาพ ทรัพย์สิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของสังคมของประเทศ หรือส่วนตัว หรือต่อการดำรงชีวิต

6. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งทางความคิด ผลประโยชน์หรือความเชื่อ

7. ความมีเงื่อนงำ (Suspense/Mystery) หมายถึงเหตุการณ์ที่มีลักษณะซ่อนเงื่อนงำข้อเท็จจริง

8. ปุณชนสนใจ (Human Interest) หมายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วทำให้ผู้อ่านเกิดความรู้สึกสะเทือนอารมณ์ต่อเหตุการณ์หรือมีความรู้สึกร่วม

9. เพศ (Sex) ธรรมชาติของมนุษย์มักจะสนใจเรื่องราวเกี่ยวกับเรื่องเพศ ทั้งเพศเดียวกันและต่างเพศ หรือความผิดปกติทางเพศ

10. ความขบขัน (Amusement) หนังสือพิมพ์นำเสนอเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศ

11. ความเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งในทางที่ดีและไม่ดี

12. ความก้าวหน้า (Progress) เปิดเผยความจริงทางวิทยาศาสตร์ วงการแพทย์ ดาราศาสตร์ การประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ

ผู้วิจัย นำ แนวคิดนี้มาพิจารณาประกอบการอธิบายการปรับตัวของเนื้อหาของสิ่งพิมพ์ในกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปรับตัวองค์กร

## ๑. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องได้แก่ วิทยานิพนธ์เรื่อง

1.พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์บริษัทผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด โดยอัญชิสา พานิชศิริ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538)

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทผู้จัดการ(มหาชน)จำกัด เป็นองค์กรทางสังคมองค์กรหนึ่งที่อยู่ภายใต้ระบบสังคมโดยรวม ดังนั้นจึงไม่สามารถดำเนินงานโดยอิสระด้วยตัวองค์กรเอง แต่จะมีปฏิสัมพันธ์กับมิติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ดังนั้นปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชนได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมโฆษณาที่ทุ่มงบประมาณซื้อสื่อโฆษณาจำนวนมาก บริษัทผู้จัดการจึงตอบสนองด้วยการออกผลิตภัณฑ์ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และสื่อเฉพาะกลุ่มอีกหลายประเภทเพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมโฆษณา

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาในช่วงปี 2537 ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลบางส่วนในการวิจัยนี้มาขยายความ พร้อมทั้งศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียด

## 2. การเป็นเจ้าของข้ามสื่อและผลกระทบ : วิเคราะห์จากกลุ่มเดอะเนชั่น โดยจักรกฤษ เพิ่มพูน(จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540)

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพัฒนาการของกลุ่มเดอะเนชั่นจากธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ธุรกิจหลากหลาย โดยพิจารณาปัจจัยที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการขยายตัวข้ามสื่อ รวมทั้งผลกระทบในแง่ขององค์กร ผู้รับสาร และเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การเป็นเจ้าของข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่นประสบความสำเร็จกว่าองค์กรอื่น ๆ เช่นกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป และกลุ่มวิญจันนั้น ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกคือปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่มีส่วนผลักดันให้รายได้ของสื่อสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามภาวะด้านเศรษฐกิจที่มีทั้งขึ้นและลง ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่รายได้สื่อสิ่งพิมพ์ลดลงอย่างมากนั้น การเป็นเจ้าของสื่อโทรทัศน์และวิทยุจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้ของผู้บริหารกลุ่มเนชั่น จากค่าโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ในรูปแบบของแพ็คเกจมัลติมีเดีย

ส่วนปัจจัยภายในที่สำคัญคือ ศักยภาพของผู้บริหารระดับสูง 2 คนคือ ธนาชัย อีร์พัฒน์วงศ์ และ สุทธิชัย หยุ่น สามารถแสดงบทบาทหรือภาพลักษณ์ของนักการเมืองในเชิงอุดมคติได้เต็มที่ และใช้ภาพลักษณ์นี้เป็นจุดขายขององค์กร

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการ คือ ปัจจัยด้านคู่แข่งซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญ กระตุ้นให้กลุ่มเนชั่นต้องขยายงาน ขยายบทบาทองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่ออยู่รอดได้ในภาวะการแข่งขัน และยุคใหม่ของข้อมูลข่าวสารที่มีความต้องการสื่อที่หลากหลายมากขึ้น

## 3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตของหนังสือกึ่งรายวัน โดย ประพจน์ ณ บางช้าง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539)

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะการขยายตัวของหนังสือพิมพ์กีฬารายวัน เฉพาะที่ผลิตขึ้นโดยบริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำนวน 4 ฉบับได้แก่สยามกีฬารายวัน สตาร์ซอคเกอร์รายวัน มวยสยามรายวัน และสปอร์ตพลู รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริม และเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัว

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการขยายตัวของหนังสือพิมพ์กีฬารายวันนั้น มีการเติบโตที่เป็นลักษณะเฉพาะองค์กร โดยมีพื้นฐานมาจากนิตยสารกีฬาเฉพาะด้าน ที่ผู้ผลิตหนังสือพิมพ์กีฬาทำการผลิตอยู่ก่อนแล้วและเมื่อหนังสือพิมพ์กีฬาฉบับแรก คือสยามกีฬารายวัน ซึ่งเสนอข่าวกีฬาทุกประเภทได้รับความนิยมนิยมจากผู้อ่านเป็นอย่างสูง จึงมีการผลิตหนังสือพิมพ์กีฬาที่เจาะลึกกีฬาประเภทใดประเภทหนึ่งออกมาอีกจำนวน 3 ชื่อฉบับ

สำหรับปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริมการเติบโตของหนังสือพิมพ์กีฬารายวันนั้น ในส่วนของปัจจัยผู้ส่งสาร ได้แก่ปัจจัยด้านทุนประกอบการ ผู้บริการ บุคลากร และเนื้อหาข่าวสาร ส่วนปัจจัยผู้รับสารได้แก่ ค่านิยม ทศนคติ และสังคมของผู้อ่านที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต คือ สนใจที่จะเปิดรับข่าวสารกีฬามากขึ้น สำหรับปัจจัยแวดล้อมที่มีส่วนส่งเสริมการขยายตัวอย่างต่อเนื่องคือ มหกรรมกีฬา โดยมีปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่มีส่วนส่งเสริมและเป็นอุปสรรคบ้างในบางครั้ง แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ การเติบโตของหนังสือพิมพ์กีฬารายวันมากมายนัก

#### 4. วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดในช่วงปี 2533-2538 โดย วาลี ชันธุวาร(จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540)

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้ มุ่งศึกษาพัฒนาการของหนังสือพิมพ์ข่าวสดทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ด้านเนื้อหา และด้านกลยุทธ์การตลาด และการจัดจำหน่าย รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ ข่าวสดทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในคือเปลี่ยนโครงสร้างบริหารองค์กร และเน้นการทำงานของทีมนักข่าว ปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบหนังสือพิมพ์ ตลอดจนวางแผนกลยุทธ์ในด้านการตลาดต่างประเทศ มาใช้พร้อม ๆ กับที่เพิ่มเทคโนโลยีการผลิตส่งผลให้ยอดขายข่าวสดเพิ่มขึ้นตามไปด้วย รวมทั้งส่งผลให้เกิดการขยายตัวขององค์กรในด้านต่าง ๆ ตามมามากมาย ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงในทรัพย์สิน บุคลากรที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้แล้วในส่วนของปัจจัยภายนอกคือ ตลาดผู้อ่าน เหตุการณ์ข่าว คู่แข่งขันและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดด้วยการทั้งสิ้น เนื่องจากเมื่อตลาดผู้อ่านมีความต้องการเพิ่มขึ้น และมีอำนาจในการ

ชื่อมากขึ้นในการบริโภคข่าวสาร ประกอบการเปิดกว้างในด้านข้อมูลข่าวสาร ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เสริมการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ผู้วิจัย นำผลการวิจัยในวิทยานิพนธ์ทั้งหมดนี้ มาเป็นหลักในการเปรียบเทียบกับกรณีการศึกษาบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย