



## บทที่ 6

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การวิจัยเรื่อง "นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน" เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ ประกอบด้วย วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และรวบรวมเอกสารที่มีอยู่แล้ว เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จในการบริหารงานองค์กรมติชนที่มาจากการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายเครือข่ายสิ่งพิมพ์ ทั้ง ๓ ชื่อฉบับ ประกอบด้วย มติชนรายวัน ประชาชาติธุรกิจ และข่าวสด

การวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้ทฤษฎีองค์การเพื่ออธิบายพัฒนาการในการขยายเครือข่ายสื่อสิ่งพิมพ์ และพบว่า พัฒนาการในแต่ละยุคมีผลมาจากบริบททางสังคม เช่น ในยุคบุกเบิก ความตื่นตัวทางการเมืองของประชาชนหลังการปฏิวัติในเดือนตุลาคม ๒๕๑๙ ทำให้มติชนรายวันถือกำเนิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการข่าวสารทางการเมือง รวมทั้งการเป็นเวทีแสดงความคิดเห็นของประชาชน ในขณะที่หนังสือพิมพ์เชิงปริมาณส่วนใหญ่ไม่สามารถเป็นสื่อกลางในการสะท้อนความต้องการของสังคมในขณะนั้นได้

เช่นเดียวกับประชาชาติธุรกิจรายสัปดาห์ ความเข้มงวดในการตรวจสอบ และอำนาจที่จะสั่งปิดหนังสือพิมพ์ที่นำเสนอเนื้อหาข่าวอันอาจกระทบต่อเสถียรภาพของรัฐบาล ทำให้กลุ่มมติชนเลือกที่จะดำเนินการหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจ-เศรษฐกิจเป็นฉบับแรก ถึงแม้จะมีแนวคิดในการทำหนังสือพิมพ์เชิงอุดมการณ์อยู่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในทางการเมืองดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ข่าวสดซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์แนวตลาดของมติชน บริบททางสังคมไม่ได้มีบทบาทมากนักในการกำเนิดข่าวสด แต่ก็นับเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจในการทำหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ

ในกลุ่มธุรกิจที่ทำหนังสือพิมพ์คุณภาพ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในส่วนของข้อเสนอแนะสำหรับกระบวนการวิจัยในอนาคต

การลงทุนในยุคบุกเบิกนั้นเป็นการระดมทุนจากกลุ่มผู้บริหาร และจากธนาคารพาณิชย์ รูปแบบการดำเนินงานเป็นแบบบริษัท จำกัด การขยายตัวในเชิงอุดมการณ์เป็นไปได้ อย่างเชื่องช้า เนื่องจากขาดแคลนสภาพคล่อง และราคากระดาษผันผวน สื่อสิ่งพิมพ์ในเครือมติชน ในยุคบุกเบิกประกอบด้วย มติชนรายวัน ประชาชาติธุรกิจ และมติชนสุดสัปดาห์

ปัจจัยสำคัญในการขยายตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือมาจากปัจจัยผู้บริหาร คือ ขรรชชัย นุนปาน และพงษ์ศักดิ์ พยัคฆวิเชียร อันเกิดจากความเชื่อถือศรัทธาจนกลายเป็นสัญญาประชาคม “หนังสือพิมพ์คุณภาพ เพื่อคุณภาพของประเทศฯ” รวมทั้ง ความพยายามร่วมกันที่จะผลิตหนังสือชั้นนำ หรือหนังสือคุณภาพออกสู่ตลาด ด้วยวัฒนธรรมองค์กรอันเข้มแข็งจากการหล่อหลอมนักหนังสือพิมพ์ในกลุ่มมติชน ให้มีจิตสำนึกในการเป็นนักหนังสือพิมพ์ที่ดี

จากการขยายตัวของธุรกิจหนังสือพิมพ์ จนกลายเป็น อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ทำให้มติชนต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานจากบริษัทจำกัด ไปเป็นบริษัท “มหาชน” ในยุคระดมทุนนี้ เป็นผลมาจากความพยายามที่จะลดภาระดอกเบี้ยระยะยาว พร้อมทั้งปรับตัวเพื่อขยายกิจการเพื่อรองรับการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากความต้องการบริโภคข้อมูลข่าวสารของผู้รับสาร และการเติบโตของคู่แข่ง

การปรับปรุงรูปแบบของความเป็นเจ้าของในครั้งนี้ เพื่อการระดมทุนมาใช้ในการขยายโครงการใหม่ ๆ ของหนังสือพิมพ์ โดยการเพิ่มเงินทุนจดทะเบียน และจำหน่ายหุ้น โดยไม่ต้องมีภาระผูกพันกับสถาบันการเงิน

การเข้าตลาดหลักทรัพย์ ยังได้แสดงถึงภาพลักษณ์ที่ดีที่ทำให้ผู้ลงโฆษณาเกิดความเชื่อมั่นว่าคุ้มค่ากับการลงทุน จากการดูยอดจำหน่าย และภาพรวมของผู้อ่านสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคระดมทุนนี้ มีการพัฒนาประชาชาติธุรกิจ และมติชนรายวัน จนทำให้ประชาชาติธุรกิจกลายมาเป็นรายได้นักเนื่องมาจาก อสังหาริมทรัพย์บูม

นอกจากนี้แล้วผู้บริหารมติชนยังสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงาน และลูกจ้าง โดยการสร้างจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของมติชน โดยการกระจายหุ้นให้พนักงานเท่าที่ต้องการ พร้อมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารใหม่โดยการเลื่อนตำแหน่ง ณรงค์ จุนเจือสุภฤกษ์ จากผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณา มาเป็นกรรมการผู้จัดการในปี 2536

ยุคเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโดยการใช้การตลาดเป็นตัวกำหนดทิศทางในการบริหารงาน ก่อปรกับการขยายองค์กรเพื่อรองรับการขยายตลาดจากยุคระดมทุนนั้น เป็นผลให้มติชนมีการเปลี่ยนแปลงการกำหนดทิศทางของธุรกิจสิ่งพิมพ์โดยฝ่ายโฆษณา มีการสร้างความสัมพันธ์กับ กลุ่มธุรกิจ, นักการเมือง โดยการจัดเที่ยวช่องกง กับลูกค้า มีการจัดกิจกรรมให้พบปะกันมากขึ้น

ในส่วนของการดำเนินงานมีการปรับปรุงด้านบุคลากร โดยจัดให้มีการอบรม Mini MBA และ MMM เพื่อพัฒนาคุณภาพให้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นผลให้เครือข่ายมติชนประสบความสำเร็จในธุรกิจอย่างรวดเร็ว

การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดจำหน่ายของบริษัท งานดี ทั้งที่ศูนย์ยานยนต์ รถนักข่าว และการจัดส่งทั่วประเทศ โดยให้มีการแบ่งสายงานเป็น 2 สายคือ กรุงเทพ-ปริมณฑล และต่างจังหวัด มีการปรับระบบการขนส่ง โดยจ้างรถร่วมเอกชน เพื่อลดต้นทุนการผลิตโดยการซื้อรถเพื่อขนส่งผลิตภัณฑ์

นอกจากนี้ ยังมีการขยายสื่อสิ่งพิมพ์ โดยการลงทุนในหนังสือพิมพ์ข่าวสด สิ่งพิมพ์ในเครือยุคนี้ ประกอบด้วย อสังหาริมทรัพย์, เส้นทางเศรษฐกิจ, ทันโลก, มติชนวิทยาศาสตร์, หนังสือพิมพ์งานดี

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า พัฒนาการของมติชนนั้น สอดคล้องกับทฤษฎีองค์กรในการเติบโตของสื่อสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียว เป็นการเติบโตแบบรวมตัวตามแนวราบ ทั้งยังมีรากกุดต้นจากบริบททางสังคม, เศรษฐกิจ, การเมือง ในยุคบุกเบิก ทำให้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานอย่างมาก เพื่อรองรับยุคข้อมูลข่าวสาร ทำให้การบริหารงานของ

องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไป จากรูปแบบเดิมเป็น มหาชน อันมีผลต่อรูปแบบการดำเนินงาน ทิศทาง และเป้าหมาย

สำหรับพัฒนาการในแง่การบริหารองค์กรนั้น มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของทุนที่นำมาใช้ในการดำเนินการจากการลงทุนส่วนบุคคล ที่เป็นตัวกำหนดนโยบาย ประหยัด ระมัดระวัง มาแต่ยุคต้นๆในขณะเดียวกันก็เป็นความพยายามที่จะรักษาความเชื่อถือในการขยายฐานทุน จนกระทั่งได้รับการยอมรับและสนับสนุนในการเข้าไประดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นผลให้การขยายงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของทุนเปลี่ยนแปลงไป พร้อมๆกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหาร จากเดิมที่มีพรรคชัย บุญปาน และพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร เป็นผู้บริหารระดับสูงที่กำกับ ดูแลนโยบายทั้งหมด ด้วยกรอบความคิดในเชิงอุดมการณ์ และประสบการณ์ที่ผู้บริหารทั้งสองคน เคยดำเนินการหนังสือพิมพ์ในกลุ่มประชาชาติ เปลี่ยนเป็นณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ ซึ่งมีความรู้พื้นฐานทางด้านนิเทศศาสตร์ และมีมุมมองในเชิงบริหารธุรกิจ เข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการ ทำให้ทิศทางการดำเนินงานมติชนเปลี่ยนไปเป็นลักษณะที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดเชิงอุดมการณ์และธุรกิจ มากขึ้น

ในส่วนของนโยบาย ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา ความสำเร็จของมติชนที่เป็นพลังสำคัญให้นโยบายด้านอื่นๆประสบความสำเร็จ ก็คือ นโยบายข่าว ที่สามารถสร้างความเชื่อถือให้เกิดกับกลุ่มคนอ่านได้อย่างกว้างขวาง ด้วยรางวัลของมูลนิธิอิศรา อมันตกุล จำนวนสูงสุดในกลุ่มหนังสือพิมพ์ นโยบายการผลิตที่คำนึงถึงการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรให้มีต้นทุนต่อหน่วยการผลิตต่ำสุด นโยบายธุรกิจ ที่สามารถใช้ความเชื่อถือของข่าว ไปขยายฐานรายได้ทั้งจากการโฆษณาและยอดจำหน่าย นโยบายการตลาดที่วัดความสำเร็จจากการกระจายผลิตภัณฑ์ไปถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย และนโยบายบุคลากร ที่สามารถสร้างความภักดีในองค์กรและทำให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในความเป็นมติชน อันเป็นผลดีต่องานโดยรวม

กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นอีกส่วนหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันมติชนขยายงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะมติชนรายวัน ที่ก้าวกระโดดมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้หลักให้กับกลุ่มมติชน

ด้วยกลยุทธ์ "ความเชื่อถือ" ในกลุ่มเนื้อหาข่าวการเมือง ขยายไปยังข่าวเศรษฐกิจ สังคม และการเกษตรที่เป็นตัวนำให้มติชนไปสู่กลุ่มคนอ่านในต่างจังหวัด ในขณะที่ข่าวสดสามารถใช้สถานการณ์ข่าวที่แสดงถึงความกล้าหาญในการนำเสนอข่าวที่เสี่ยงต่อความศรัทธาของประชาชน สร้างภาพพจน์ทางการตลาดของหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณที่มีสาระ จนกลายเป็นคู่แข่งสำคัญในกลุ่มหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ เช่น ไทยรัฐ และเดลินิวส์ ส่วนประชาชาติธุรกิจ การอยู่ในตลาดหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่มมาอย่างยาวนาน ด้วยการรักษาระดับคุณภาพของการเป็นสื่อกลางระหว่างนักธุรกิจและภาครัฐไว้ได้ ทำให้ประชาชาติธุรกิจยังคงมีความเชื่อถือในอันดับหนึ่งของกลุ่มหนังสือพิมพ์กระดาดขาว ที่เสนอข่าวธุรกิจและเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ทางด้านข่าว มติชน มีแนวหนังสือเน้นหนักทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กลุ่มเป้าหมายจะเป็นข้าราชการ นักวิชาการ และนักศึกษา ซึ่งมีจุดเด่นในด้านการข่าวแบบเจาะลึก ประชาชาติธุรกิจ มีแนวหนังสือทางด้านธุรกิจ เศรษฐกิจ อสังหาริมทรัพย์ กลุ่มเป้าหมาย คือ นักธุรกิจ และผู้บริหาร จุดเด่นในการขายข่าวเป็นแบบข่าววิเคราะห์ เจาะลึก ส่วนข่าวสดนั้น แนวหนังสือ เป็นในเชิงปริมาณ เน้นผู้บริโภคตลาดล่าง พ่อค้า ประชาชน เป็นส่วนใหญ่ ข่าวเด่น คือ พระเครื่อง และบันเทิง

กลยุทธ์ด้านการผลิต มติชน ได้แบ่งโรงพิมพ์ เป็น 2 โรง โดยพิมพ์มติชน และข่าวสดไปพร้อมกัน ส่วนประชาชาติธุรกิจ แยกพิมพ์ เนื่องจากเป็นกระดาดปอนด์ การจัดการเรื่องตารางเวลาในการผลิตที่กล่าวมาในบทที่ 5 ทำให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์ทางการตลาด มติชน ต้องการขยายเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม ทุกระดับ เป็นการขยายตลาดในแนวราบ ซึ่งการตลาดของบางฉบับ อาจจะจำกัด เพราะเป็นการตลาดเฉพาะกลุ่ม หรือเพื่อสังคม ช่องทางการตลาด และการกระจายกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งดูได้จากความสามารถของบุคลากร วัดจากโอกาสของประชากรในประเทศที่มีอยู่ กว่า 60 ล้านคน เมื่อเทียบกับหนังสือพิมพ์รวมกัน ประมาณ ล้านกว่าฉบับ ทำให้มติชนเห็นช่องทางในการตลาด และจัดจำหน่าย โดยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแบบผสมผสาน (4P) กล่าวคือ

กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์ (Product) สินค้าในเครือมติชน เป็นสินค้าคุณภาพ เนื่องจากไม่ได้ให้ผลการตลาดมากนัก แต่จะให้ผลทางด้านการพัฒนาสังคม เช่น ศิลปวัฒนธรรม เทคโนโลยีชาวบ้าน

กลยุทธ์ทางด้านราคา (Price) การเปลี่ยนแปลงราคาสินค้า ประเภท และกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแต่เดิมนั้น เกิดขึ้นจากการอิงราคาของผู้นำทางด้านการตลาด อย่างเช่นไทยรัฐเป็นต้น ปัจจุบัน พบว่า การขึ้นราคาเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เห็นได้จากการขึ้นราคาของมติชนครั้งล่าสุด เป็น 8 บาท โดยไม่มีผลกระทบจากตลาดมากนัก เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายชัดเจน การเปลี่ยนแปลงราคา จะมีผลมากกับสินค้าในตลาดล่าง เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของราคาในตลาดที่มีผู้บริโภคเป็นจำนวนมาก จะมีผลต่อการอ่อนไหวของราคา

กลยุทธ์ทางการจัดจำหน่าย (Place) มติชนผ่านบริษัทงานดี ซึ่งเป็นองค์กรสำคัญที่ ทำรายได้หลัก ในการจัดจำหน่าย

กลยุทธ์ทางการโฆษณา (Promotion) มีทั้งทางทีวี วิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์ การทำสื่อโฆษณาของทางทีวี และวิทยุ นั้น เป็นเพียงกลยุทธ์ที่จะทำให้รู้จักในตัวผลิตภัณฑ์มากขึ้น ส่วนการโฆษณาที่ดีที่สุด คือ การแจกหนังสือในชุมชน เช่น ที่โรงพยาบาล หรือสนามบิน ปัจจุบัน การโฆษณาจะเน้นการจัดสัมมนามากที่สุด เพราะใช้จ่ายเงินน้อย แต่สามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่าง เช่น การขายสมาชิก, ทำชื่อเสียงให้หนังสือพิมพ์, การแลกเปลี่ยนแหล่งข่าว เป็นต้น

กลยุทธ์ด้านบุคลากร มติชน ใช้นโยบายผสมผสาน โดยการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร เพื่อถ่ายทอดการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานเดียวกัน (Team Work) วัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นแบบพี่น้องเป็นกลยุทธ์สำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้มติชนประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งการสื่อสารแบบไร้รูปแบบ (Informal) ทำให้เกิดความเข้าใจง่ายต่อการจัดการ และควบคุมอัตรากำลังพล เข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย ลดขั้นตอนการทำงาน และสั่งงาน

กลยุทธ์ในด้านบุคลากรอีกทางหนึ่ง คือการสร้างขวัญ และกำลังใจ โดยให้ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน และสวัสดิการ การสร้างจิตสำนึกในวิชาชีพ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความซื่อสัตย์

ต่อองค์กร โดยการจ่ายหุ้นในราคาพาร์ รวมทั้งยังเปิดกว้างในการรับสมัครบุคลากรที่มาจากหลายแหล่ง เปิดโอกาสให้ทุกคน สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ มติชน เป็นบริษัทที่ขยายสื่อสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียว ทำให้การจัดการเป็นแบบกลุ่ม เครือข่าย (Group or Chain Ownship) ส่วนทางด้านบุคลากรที่ได้อธิบายไปแล้วนั้น เป็นส่วนผลักดันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการขยายสื่อ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการระดมทุนจากการเข้าตลาดหลักทรัพย์ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นไปตามแนวคิดการบริหารภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร (Man) ทุน (Money) เทคโนโลยี (Machine) และการจัดการ (Management)

ไม่เพียงนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน ที่ทำให้เครือข่ายมติชนรักษาความเป็นผู้นำในกลุ่มหนังสือพิมพ์คุณภาพไว้ได้เท่านั้น หากแต่ปัจจัยสำคัญ อันได้แก่ปัจจัยทางด้านสังคมและการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยผู้บริหารและองค์กรยังเป็นปัจจัยหลักที่เกื้อหนุนในการเติบโตของกลุ่มมติชนด้วย

ปัจจัยทางด้านสังคมและการเมือง ที่ทำให้มติชนรายวันเป็นเวทีความคิดของกลุ่มคนรุ่นใหม่ และกลายเป็นสื่อที่สะท้อนบริบททางสังคมในแต่ละช่วงเวลา ไม่ว่าจะเป็นหลังเหตุการณ์ 6 ตุลาคม ที่ทำให้อุดจําหน่ายมติชนสามารถเป็นรายได้หลักในการดำเนินงานได้ หรือเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 ที่ผู้บริหารธุรกิจของมติชน สามารถใช้เป็นปัจจัยในการสร้างรายได้จากการจําหน่ายและโฆษณาไปพร้อมๆกัน รวมทั้งปัจจัยผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นกลไกสำคัญให้มติชนมีอัตราการเติบโตที่ต่อเนื่อง และปัจจัยเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยบวกให้ประชาชาติธุรกิจ ได้การยอมรับในกลุ่มธุรกิจ และสามารถสร้างรายได้หลักให้กับมติชนมาในยุคนึง

## อภิปรายผล

ในการศึกษาเรื่อง นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ซึ่งได้ศึกษาพัฒนาการของเครือข่ายมติชนจากจุดเริ่มใน

เชิงอุดมการณ์ จนก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารธุรกิจเต็มรูปแบบ ซึ่งทำให้เครือข่ายมติชนประสบความสำเร็จ ความสำเร็จนี้เป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ไว้ได้

จากนั้นได้ศึกษานโยบายในด้านต่างๆ โดยเฉพาะนโยบายข่าวที่เป็นพื้นฐานของความสำเร็จในนโยบายด้านต่าง ๆ นโยบายบุคลากรซึ่งเป็นจุดแข็งของเครือข่ายมติชน นโยบายธุรกิจที่เป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างข่าวและช่องทางการสร้างรายได้จากการโฆษณา รวมทั้งกลยุทธ์การดำเนินงาน ปัจจัยส่งเสริมให้เครือข่ายมติชนขยายงานออกไปด้วยความเข้มแข็งในทางธุรกิจ ทั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. พัฒนาการของเครือข่ายมติชน ที่ทำให้ประสบความสำเร็จทั้งในเชิงอุดมการณ์ และธุรกิจในปัจจุบัน มาจากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ที่มีประสบการณ์การทำงานหนังสือพิมพ์มายาวนาน และมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีบทบาทนำความคิดในสังคม ทั้งนักการเมือง ข้าราชการ และนักธุรกิจ ซึ่งเป็นภาพสะท้อนให้เห็นคุณภาพของหนังสือพิมพ์ในเครือข่ายมติชนทั้งหมด

แต่ในขณะเดียวกัน แนวคิดในการทำหนังสือพิมพ์ที่เชื่อมั่นในรายได้จากยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์เพียงประการเดียวของพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร ก็นับเป็นจุดอ่อนในเชิงบริหารธุรกิจ หนังสือพิมพ์ที่ยังต้องพึ่งพารายได้จากการโฆษณาเป็นหลัก และการมุ่งเน้นในการทำหนังสือพิมพ์เชิงอุดมการณ์ก็จะเป็นข้อจำกัดในการขยายฐานคนอ่าน ซึ่งเป็นความจำเป็นของการทำธุรกิจหนังสือพิมพ์

ส่วนการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือมติชนพบว่าการขยายตัวของธุรกิจในรูปแบบเดียวกันมากขึ้นและยังควรรวมกิจการข่าวสดไว้ในเครือ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีองค์กรที่กล่าวถึงการขยายตัวของธุรกิจสื่อมวลชนแบบนี้ว่าเป็นการขยายตัวตามแนวนราบ (Horizontal Integration)

2. นโยบาย เป็นแนวทางในการบริหารงานองค์กรมติชน ได้ถูกกำหนดโดยคุณชรรค์ชัย บุนปาน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานจนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งพบว่าเป็นการบริหารงานตามแนวทฤษฎีการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่านโยบายเป็นภารกิจของผู้บริหารเท่านั้น และจะต้องเกิดจากผู้บริหารระดับสูงกระจายนโยบายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเน้นวัตถุประสงค์และแนวทางเป็นสำคัญ แนวทางที่ทำให้มติชนผ่านวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้มาได้นั้น มาจากแนวคิดทางด้านการลงทุนในธุรกิจอย่างรัดกุม



3. รูปแบบการดำเนินงานในเครือข่ายมดิชน ซึ่งถูกกำหนดทิศทางจากผู้บริหารระดับสูงในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากเอกชนมาเป็นมหาชนด้วยการระดมทุนเพื่อขยายกิจการและเครือข่ายตามนโยบายหลัก คือสื่อสิ่งพิมพ์เท่านั้น และพยายามแตกตัวในด้านนี้เข้าไปในทุก ๆ ระดับ ซึ่งต่างจาก เดอะเนชั่น และสยามกีฬา เรียกรูปแบบการดำเนินงานแบบนี้ว่าเป็นแบบ “กลุ่ม” หรือ “เครือข่าย” (Group or Chain Ownership)

4. การมุ่งทำธุรกิจเพียงอย่างเดียวของเครือข่ายมดิชน อาจเป็นผลดีในแง่ของการทุ่มทรัพยากรทุกส่วน เพื่อการสร้างผลิตภัณฑ์เดียวที่ดีที่สุด และมดิชนก็สามารถยืนยันผลสำเร็จในการทำธุรกิจอย่างเดียวกจากผลประกอบการที่มีผลบวกของกำไรเพียงกลุ่มเดียว ในภาคธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จากงบดุลปี 2540 แต่การทำธุรกิจอย่างเดียวกก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่ามดิชนจะรักษาฐานะความมั่นคงทางธุรกิจต่อไปได้ในระยะยาว ในขณะที่มดิชนยังคงมีศักยภาพในการขยายฐานสิ่งพิมพ์ไปสู่สื่ออื่นๆ ที่เคยปรากฏความพยายามมาแล้ว ในการร่วมกับกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์อื่นยื่นประมูลสัมปทานสถานีโทรทัศน์เสรี และร่วมกับสื่อโทรทัศน์รายงานผลการเลือกตั้ง

การไม่กระจายความเสี่ยงไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การขยายไปสู่สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รูปแบบต่างๆ ทำให้มดิชนยังคงมีความเสี่ยงทางธุรกิจ โดยเฉพาะการทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ ที่มีปัญหาราคากระดาษอันทำให้ต้นทุนการดำเนินงานผันผวนตลอดเวลา

5. หนังสือพิมพ์รายวันข่าวสด เป็นความสำเร็จที่สำคัญของเครือข่ายมดิชน ที่สามารถสร้างหนังสือพิมพ์ที่มีชื่อและภาพพจน์ทางการตลาดเป็นลบ ให้กลับมาเป็นปัจจัยบวกและมีความเชื่อถือโดยอาศัยภาพพจน์ของมดิชนในยุคแรก แต่การนำเสนอเนื้อหาที่ต้องเอาใจตลาดล่างซึ่งเป็นฐานผู้อ่านของข่าวสด ทำให้การบริหารงานข่าวมีความขัดแย้งกันในตัวเองในเชิงความคิดที่จะทำหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณที่มีสาระในแบบมดิชน กับการทำหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณที่ต้องไปแบ่งส่วนการตลาดจากผู้นำหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ เช่น ไทยรัฐ

นอกจากนั้น ความพยายามทุ่มเทในการทำงานข่าวให้มีความละเอียด รอบด้าน และแสดงความกล้าหาญที่จะเสนอข่าวที่มีความเสี่ยงต่อศรัทธาของประชาชน เช่น กรณีพระยันตระ

หรือภาวนาพุทโธ ซึ่งทำให้ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ข่าวสดก้าวกระโดดอย่างรวดเร็วนั้น กลับกลายเป็นมาตรฐานข่าวที่ประชาชนคาดหวัง ฉะนั้นในกรณีที่สถานการณ์ปกติ ไม่มีประเด็นข่าวที่สามารถพัฒนาไปได้ในระดับเดียวกัน ความคาดหวังก็จะเป็นตัวกำหนดให้กลุ่มคนอ่านเลือกซื้อหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ หรือเดลินิวส์เป็นฉบับแรกแทน ด้วยชื่อของหนังสือพิมพ์ที่เป็นจุดขายได้มากกว่า

### ข้อจำกัดในการวิจัย

เครือข่ายมติชน เป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีเส้นทางการทำธุรกิจเพียงอย่างเดียว และเป็นกลุ่มธุรกิจเดียวที่มีลักษณะความเป็นเจ้าของแบบเครือข่ายที่มีหนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายวันในเครือ 2 ฉบับ หนังสือพิมพ์ธุรกิจรายสัปดาห์ 1 ฉบับ รวมทั้งสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆที่ได้กล่าวถึงแล้วในบทที่ 1 ฉะนั้น จึงมีข้อจำกัดในการนำเสนอข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์อื่นกับเครือข่ายมติชน โดยเฉพาะกลุ่มหนังสือพิมพ์คุณภาพที่เสนอข่าวทั่วไป เช่น มติชน ที่เคยมีคู่แข่ง หนังสือพิมพ์มาตุภูมิ สยามรัฐรายวันในตลาดเดียวกันในยุคนั้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยในเชิงวิเคราะห์เนื้อหา และสำรวจพฤติกรรมผู้อ่านสื่อหนังสือพิมพ์ นับเป็นงานวิจัยที่มีผู้ทำการศึกษาไว้แล้วเป็นจำนวนมาก สำหรับงานวิจัยนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ซึ่งเป็นการศึกษาในแง่ของการบริหารองค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ยังไม่มีผู้ที่ทำการศึกษามากนัก และยังคงมีประเด็นน่าสนใจ ที่อาจศึกษาวิจัยให้ละเอียด ลึกซึ้งมากขึ้น ดังนี้

1. ปัจจัยผู้บริหารองค์กรธุรกิจสิ่งพิมพ์ ที่จำเป็นต้องมีแนวคิดในเชิงอุดมการณ์และธุรกิจไปพร้อมๆกัน แต่ในความเป็นจริงองค์กรธุรกิจสิ่งพิมพ์มีปัญหาขาดแคลนบุคลากรในส่วนนี้อย่างมาก ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามให้การเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการบริหารธุรกิจ แต่ก็ยังเป็นปัญหาที่รบกวนการแก้ไข การศึกษาครั้งต่อไป อาจพิจารณาถึงการบริหารองค์กรธุรกิจหนังสือพิมพ์ที่มุ่งเน้นปัญหาในการสร้างผู้บริหารองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะเจาะจง

2. ปัญหาของหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่ม เช่น หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ที่เคยสร้างรายได้เป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มมิตินั้น ด้วยเนื้อหาการนำเสนอข่าวธุรกิจเศรษฐกิจ ที่มุ่งตอบสนองกลุ่มคนอ่านที่มีกำลังซื้อสูง กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา และรูปแบบการนำเสนอให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนไป

เนื่องจากการเสนอข่าวในเชิงลึกที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของประชาชาติธุรกิจ ไม่ได้เป็นจุดแข็งของประชาชาติธุรกิจอีกต่อไป เพราะวิธีการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์รายวันในข่าวประเภทเดียวกัน ลักษณะเดียวกัน สามารถที่จะพัฒนาไปได้ในระดับเดียวกัน ฉะนั้น กลยุทธ์ในการดำเนินงานหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ที่ยังคงนำเสนอเนื้อหาข่าวเป็นหลัก จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาถึงการปรับเปลี่ยนนโยบาย เพื่อใช้เงื่อนไขของการทำงานที่มีเวลายาวนานมากกว่ามาพัฒนาความเป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่มให้ยังคงมีความโดดเด่นต่อไป

3. กรณีของข่าวสด ที่ไม่ได้มีเป้าหมายหรือแผนงานในการดำเนินงานที่ชัดเจนมาตั้งแต่ต้น ด้วยความจำเป็นที่อดีตผู้บริหารข่าวสดเคยมีบทบาทในการช่วยเหลือ สนับสนุนให้มติชนยุคแรกสามารถดำเนินการได้ทั้งที่ไม่มีใบอนุญาตหัวหนังสือพิมพ์ ทำให้มติชนต้องรับดำเนินการข่าวสดด้วยเหตุผลความจำเป็นของระบบอุปถัมภ์ อย่างไรก็ตาม ในเวลาต่อมาผู้บริหารมติชนสามารถสร้างหนังสือพิมพ์ข่าวสด ที่มีภาพพจน์ทางการตลาดเป็นลบ มาเป็นปัจจัยบวกให้ข่าวสดประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง และสามารถใช้ฐานข่าวที่ได้ การตอบรับจากกลุ่มผู้อ่านอย่างกว้างขวาง สร้างรายได้จากการโฆษณาเป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มสิ่งพิมพ์เครือข่ายมิตินั้น

การเติบโตของข่าวสด หนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ ในกลุ่มธุรกิจหนังสือพิมพ์คุณภาพจึงเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ ในเชิงการบริหารผลิตภัณฑ์ที่ตายไปจากตลาดแล้ว

นอกจากนั้น การบริหารองค์กรธุรกิจสิ่งพิมพ์ ยังคงมีประเด็นในการศึกษาในแง่มุมต่างๆอีกมาก โดยเฉพาะการบริหารธุรกิจที่มีลักษณะของอุดมการณ์เป็นพื้นฐานเช่นธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีความขัดแย้งกับแนวคิดในเชิงธุรกิจตลอดเวลา

## ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานของมติชนในอนาคต

1. เทคโนโลยี ในที่นี้หมายถึง อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมติชนควรนำมาใช้มากขึ้นในเรื่อง Business Printed, Online, SoftWare สิ่งพิมพ์ในอนาคตจะมีคุณภาพได้จะต้องมี support จากเทคโนโลยี เนื่องจากความเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการได้
2. บุคลากร ในอนาคตจะไม่มี reporter จะกลายเป็น Informationman ที่สามารถผลิตสินค้าขึ้นมาแล้วใครจะเอาไปใช้โดยใส่ผ่านทอไปยังผู้อื่น และนำไปใช้ได้เลย คนจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างศักยภาพให้กับองค์กร ฉะนั้น การพัฒนาคนถือเป็นเรื่องใหญ่
3. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เพราะความเป็นสื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับรู้ข่าวสาร การเป็นตัวแทนทางด้านอิทธิพลเหนือความรู้สึก ต้องมีจริยธรรม สำคัญมากขึ้น เพราะสังคมในวันพรุ่งนี้ จะดูสิ่งเหล่านี้มากขึ้น
4. Marketing Oriented เพราะสื่อในอนาคตจะเป็นในทางรุกมากกว่าทางรับของกระบวนการบริหาร เพราะฉะนั้นในเรื่องของการพัฒนาสินค้า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการเจาะตลาด การเข้าสู่รูปลักษณะใหม่ ๆ ของการทำสื่อ ดังนั้น การเติบโตของมติชนในวันข้างหน้า คือการทำ Net work ต้องมีพันธมิตร เพราะเพื่อการอยู่รอดของธุรกิจเราไม่สามารถทำเพียงคนเดียวได้ ต้องมีเพื่อน มีคน Net Work นั้นออกมาหลากหลายรูปแบบ
5. Customer Oriented มติชนควรให้ความสำคัญต่อคนอ่านมากขึ้น เพราะว่าเราคงไม่มองว่าเราทำของไปขายใคร แต่คงต้องรู้ว่าผู้รับ หรือผู้บริโภคต้องการได้ของอะไร หรือควรได้ของอะไร คุณภาพอยู่ตรงไหน สิ่งไหนตอบสนอง หรือไม่ (สัมภาษณ์ อ.สุธีร์ รัตนาคินทร์ 21 เมษายน 2542)