

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในบทนี้นำเสนอผลการวิจัยเป็น 5 ด้านใหญ่ ๆ ต่อไปนี้ (ตั้งแต่ยุคที่ 1 ถึง ยุคที่3 ในปี พ.ศ.2515 ถึง 2542)

1. พัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในด้านต่าง ๆ ดังนี้
 - 1.1 พัฒนาการด้านองค์กร
 - 1.1.1 โครงสร้าง องค์กร
 - 1.1.2 สิทธิพยานองค์กร
 - 1.1.3 ผลประกอบการองค์กร
 - 1.1.4 บุคลากรในองค์กร
 - 1.2 พัฒนาการ ด้านการตลาดและจัดจำหน่าย
 - 1.3 การขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหา
 - 1.4 สรุป
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการและการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง
 - 2.1 ปัจจัยภายใน (ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร)
 - 2.1.1 วัฒนธรรมด้านประวัติองค์กร และตัวผู้นำ
 - 2.1.2 วัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหาร
 - 2.1.3 วัฒนธรรมองค์กรด้านการตลาด
 - 2.1.4 วัฒนธรรมองค์กรของกองบรรณาธิการ
 - 2.2 ปัจจัยภายนอก
 - 2.2.1 เหตุการณ์ข่าว
 - 2.2.2 คู่แข่งขัน
 - 2.2.3 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
3. ทิศนะของบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กับการปรับตัวและแนวโน้มการดำเนินการ
4. แนวโน้มและการดำเนินงานของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง นับตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2543
5. การหยุดกิจการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองชั่วคราว และเปิดใหม่ในวันที่ 1 กันยายน 2543

1. พัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2515 บนที่ดินของตนเอง ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 1 ซอยปल्लीมณี แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ภายใต้บริษัทบ้านเมือง การพิมพ์ จำกัด โดยมีนายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นประธาน บริหาร และเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ขณะที่ นายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์เป็นผู้อำนวยการและบรรณาธิการผู้พิมพ์โฆษณาและเป็นผู้ถือหุ้นรายย่อยจากการดำเนินของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2542 นั้นสามารถแบ่ง พัฒนาการด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรของหนังสือได้เป็น 3 ยุค ด้วยกัน

1.1 พัฒนาการด้านองค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 – 2534)

1.1.1 การริเริ่มองค์กร

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคแห่งการก่อตั้งเริ่มแรกนั้น มีการฟอร์มทีมคณะผู้บริหารกันขึ้น ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2514 โดยในขณะนั้น นายมานะ แพร่พันธุ์ อดีตบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ไทยได้ลาออกจากหนังสือพิมพ์ไทยพร้อมกับบุคลากรส่วนหนึ่ง เมื่อลาออกจากหนังสือพิมพ์ ไทยแล้ว นายมานะได้ลงทุนร้านตัดเย็บเสื้อผ้าตรงข้ามกับซอยอารีย์ ในบริเวณ ถ.พหลโยธิน บุคคลผู้อุดหนุน จุนเจือนายมานะทำธุรกิจตัดเย็บเสื้อผ้า คือนายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ ซึ่งเป็นเพื่อนกับนายมานะก่อนที่ นายมานะ จะลาออกจากหนังสือพิมพ์ ไทยแล้ว

จุดกำเนิดของหนังสือพิมพ์เกิดขึ้นภายหลังจากที่นายมานะ ได้มารู้จักนายบรรหารแล้ว เช่นเดียวกับที่นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการ ให้ข้อมูล ณ จุดนี้เสริมว่า

“...คุณบรรหาร ได้พูดคุยกับคุณมานะว่าเรื่องอะไรที่นักหนังสือพิมพ์ จะมาทำร้านตัดเย็บเสื้อผ้า จึงมีการชักชวนกันให้ มาทำหนังสือพิมพ์กันดีกว่า...”

เช่นเดียวกับที่นายกมล เข้มทอง ได้กล่าวถึงการลงทุน ทำธุรกิจ หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในเบื้องต้นว่า

“...คุณบรรหาร บอกกับคุณมานะว่า พี่มานะทำไปเลย ไม่ต้องห่วง เรื่องกำไร หรือขาดทุน เพราะเอา ดอกเบี้ย จากธนาคาร มาทำ...”

นโยบายการทำหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในยุคเริ่มแรกนั้น นายบรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเป็น นายทุนใหญ่ ยังมีได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ค่อนข้างชัดเจน ในเรื่องของการประกอบธุรกิจด้านนี้ ไม่หวังผลกำไร หรือคาดหวังว่าจะใช้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นฐานเสียงทางการเมืองของตน โดย นายบรรหาร จะเป็นผู้ให้การสนับสนุนทางการเงินอย่างเต็มที่ เนื่องจากเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ส่วนนายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนที่รองลงมานั้น จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการของ หนังสือพิมพ์ รวมทั้งการสนับสนุนทางการเงินแก่องค์กรด้วย ส่วนนายมานะ ซึ่งถือหุ้นลมนั้น

หมายความว่า นายมานะ ไม่ได้มีการลงทุนด้านการเงินแก่องค์กรบ้านเมืองแต่อย่างใด แต่นายมานะ ได้เข้ามามีส่วนในการบริหาร องค์กรในฐานะบรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ในช่วงของการก่อตั้งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น นายมานะ ได้เข้ามามีส่วนในการควบคุม การก่อสร้างอาคารของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองตลอดเวลา

“...มานะมีความผูกพันกับบ้านเมืองมาก เพราะเข้ามาควบคุมการก่อสร้างด้วยตนเองตลอด กิน นอน อยู่ที่นี่...” นายถาวรเล่าให้ฟังถึงช่วงการก่อสร้างสำนักงานหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

การทำความตกลงที่จะทำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองขึ้นมา ระหว่าง นายบรรหาร ศิลปอาชา นายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ และนายมานะ แพรวพรั่ง แล้วนั้น นายถาวร สุวรรณเล่าว่า

“...มีการเจรจากัน ในเรื่องของการหาหัวหนังสือพิมพ์ซึ่งในช่วงนั้น หัวหนังสือพิมพ์ต้องมีการซื้อกันในที่สุด เราก็สามารถซื้อหัวหนังสือพิมพ์ โดยใช้ชื่อว่า ‘บ้านเมือง’ ได้...”

ในส่วนของการกำหนดนโยบายการทำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคแรกเริ่มนั้น ได้มีการตกลงกันกับพนักงานระดับต่าง ๆ ภายในองค์กรว่าในช่วงแรกบุคลากรในองค์กร จะได้เงินเดือนเพียง ครั้งเดียว ของอัตราการจ่ายเงินเดือนจริง ๆ ในสมัยนั้น เนื่องจากองค์กร เพิ่งเริ่มก่อตั้ง และยังไม่ได้มี ผลกำไร แต่เมื่อองค์กรประกอบธุรกิจได้ผลกำไรขึ้นมา เมื่อใดก็จะมีการปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่ บุคลากรตามสภาพความเป็นจริง ของธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ ในช่วงเวลาดังกล่าว ดังที่นายถาวร สุวรรณให้รายละเอียดว่า

“...มีการตกลงกันระหว่าง นายทุน ผู้บริหารในองค์กรและบุคลากรว่า ทุกคนจะได้เงิน เดือนครั้งหนึ่งของที่ควรจะได้ ตอนนี้หัวหน้า กอง บ.ก. ได้เพียงแค่ 1500 บาท และถ้าโรงพิมพ์ได้ กำไรขึ้นมาก็ จะมีการปรับเงิน เดือนใหม่ทั้งหมด...”

อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินนโยบายในลักษณะดังกล่าวเป็นเสมือนนโยบายการรัดเข็มขัด ภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ เนื่องจากว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เป็นองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งขึ้นมา ยังไม่ติดตลาด ผลประกอบการยังคงขาดทุน โดยผลประกอบการ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2515 - 2516 ประสบกับภาวะขาดทุนอยู่ที่ติดลบ 1,091,729.37 บาท

การดำเนินการ ในช่วงปีแรกของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งประสบกับผลประกอบการที่ ขาดทุนสูงนั้น ถือเป็นสาเหตุที่ทำให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างนายทุน และผู้บริหารว่าถ้าหาก ผลประกอบการขององค์กร ในปีถัดไป ยังขาดทุนสูง ก็จะเลิกกิจการ

จากการสัมภาษณ์นายถาวร สุวรรณทำให้ทราบว่า “...ในช่วงแรก ๆ ที่บ้านเมืองขาดทุน นั้น คุณบรรหารก็เติมเงินมาให้ก่อนหนึ่ง มีการตกลงกันว่าถ้าเงินก้อนนี้หมด และองค์กรยังไม่ รอด ก็จะเลิกทำหนังสือพิมพ์...”

หลังจากนั้นพบว่า เมื่อนายบรรหาร ศิลปอาชาได้ให้เงินสนับสนุนแก่องค์กรงวดใหม่ไป แล้วผลปรากฏว่า องค์กรสามารถองค์กรสามารถประคองตัวต่อไปได้ และทำให้ไม่ต้องมีการ เลิกกิจ

การ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2517 – 2518 องค์กรบ้านเมืองมีผลประกอบการ กำไรอยู่ที่ 486,525.14 บาท (อ้างอิงจากฝ่ายบัญชีบริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด)

ในส่วนนโยบายการทำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นทางผู้บริหารองค์กร ได้เน้นหนักการนำเสนอข่าวที่เป็นกลาง เน้นการ นำเสนอข่าวการเมือง และการ ไม่ลงภาพโป๊ หรือ ภาพหวือหวาในหนังสือพิมพ์ ดังเช่นที่นายสำเนียง จันทรชณะ เล่าให้ฟังว่า

“...บ้านเมืองไม่เน้นการลงข่าวประเภทภาพ ภาพโป๊ หวือหวา จะเน้นทางด้านการเมือง รักษาเอกลักษณ์ของตนเอง เกือบ ๆ จะเหมือนสยามรัฐสมัยต้นแบบ...”

ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการธุรกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองระหว่างปี พ.ศ. 2515 – 2518 นั้น นายบรรหาร นายทุนและประธานบริหารยังไม่ได้เข้าสู่เวทีการเมือง ทั้งนี้ นายบรรหาร ได้เข้าสู่เวทีการเมืองอย่างจริงจัง ๆ จัง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 การที่นายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายทุนของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนับเป็นปัจจัยหลักอีกประการหนึ่งที่ผลักดันให้นายบรรหารเข้ามาเล่นการเมือง ดังที่นายสำเนียง จันทรชณะเล่าให้ฟังว่า

“...การที่คุณบรรหาร เล่นการเมืองนั้นเป็นเพราะว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไปจุดไฟให้เขา เล่นการเมือง โดยคุณมานะ ไปแหย่ ไปผลักดันความคิดของเขา...”

การมีหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นฐาน ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ นายบรรหาร เข้าสู่วงการเมือง เพราะจะได้อาศัยเป็นฐานเสียงทางการเมือง ในการบริหารงานขององค์กรบ้านเมืองนั้น นายบรรหาร ได้ให้สิทธิแก่นายมานะ ในการบริหารงานภายในองค์กร ก่อนข้างสูงเนื่องจากมีความสนิทสนมชอบพอกัน ดังเช่นที่นายกมล เข้มทองกล่าววว่า

“...ตอนที่มานะอยู่คุณบรรหารมาบ้านเมืองบ่อย บางทีก็มารับผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ไปกินข้าวกันตามร้านอาหารแถว ๆ โรงพิมพ์...”

การบริหารงานของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคเริ่มแรกนั้น นายบรรหารจะไม่ออกหน้ารวมทั้ง ไม่มีชื่อหรือตำแหน่งใด ๆ ปรากฏทางหน้าหนังสือพิมพ์ แต่จะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาในการทำหนังสือพิมพ์ และมีบทบาทเด่นมากที่สุดในการสนับสนุนทางการเงิน นายวิจารณ์ กุ๊กพิบูลย์ เป็นผู้ที่คอยติดต่อโดยตรงกับ นายบรรหารเป็นผู้ดูแล กองการจัดการในขณะที่ นายมานะ จะดูแลกองบรรณาธิการและกองการผลิต ในส่วนของการจัดองค์กร บ้านเมืองในยุคเริ่มแรกนั้นมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการจัดองค์กร ในสมัยปัจจุบัน นั่นคือ ประกอบด้วยการผลิต สำหรับในส่วนของจัดการนั้น การจัดหน่วยงานย่อย ภายในกองยังไม่แยกย่อย ละเอียด เหมือนในปัจจุบัน โดยนายถาวร สุวรรณ เล่าว่า

“...อย่างในส่วนของจัดการนี้ ได้มีการชอขรายละเอียดในช่วงหลัง หลังจากที่เจริญแล้ว โดยในช่วงต้น ๆ นั้น ในกองการจัดการ จะมีเพียงฝ่ายเดินตลาดขายสมาชิก ติดต่อโฆษณา บัญชี การเงิน...”

ในส่วนของการจัดการนั้น การจัดโครงสร้าง ภายในขององค์กรนั้น ยังไม่มีการแยกย่อยเหมือนในปัจจุบัน โดยในปัจจุบันจะมีฝ่ายตลาดและจัดจำหน่าย มาแทนที่ ฝ่ายเดินตลาด ส่วนฝ่ายขายสมาชิกปัจจุบันไม่มีแล้ว เป็นต้น

การบริหารงานในกองการจัดการนั้น นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ได้แต่งตั้งให้นายสุนันท์ ตาปรนันท์ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการโดยทั่วไป โดย ก่อนหน้าที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะเริ่มเปิดดำเนินการนั้นนายสุนันท์ ซึ่งเป็นญาติกับนายวิจารณ์ ได้ประกอบธุรกิจส่วนตัวอยู่ก่อน และได้รับการชักชวนจากนายวิจารณ์ให้เข้ามาทำงานในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ภายหลังจากที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเริ่มเปิดดำเนินการใหม่ๆ ดังเช่นที่นายกมล เข้มทองเล่าว่า

“...เท่าที่ผมรู้จักคุณสุนันท์ ทำงานมาตั้งแต่เปิดโรงพิมพ์เขาเป็นญาติกับคุณวิจารณ์ เขาเคยรับราชการและมีกิจการส่วนตัว เป็นจำพวกกรีตอร์ท เขาเป็นคนมีความสามารถคนหนึ่ง...”

กล่าวได้ว่า การที่นายสุนันท์ ตาปรนันท์ เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็น ผู้จัดการทั่วไป ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้นั้น ประการหนึ่งเกิดจากการที่องค์กรบ้านเมือง บริหารองค์กร โดยยึดระบบเครือญาติ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคคลที่เป็นญาติกับผู้บริหารและนายทุน เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารองค์กรบ้านเมือง

ในส่วนของบุคลากรในองค์กรบ้านเมืองในยุคเริ่มต้นนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบุคลากรที่มาจากหนังสือพิมพ์ไทยเดิม ซึ่งนายมานะเป็นผู้ที่ชักชวนเข้ามาทำงานในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยเฉพาะในฝ่ายกองการตลาด ในยุคเริ่มแรกของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองซึ่งถือได้ว่ามีศักยภาพในการทำงาน และช่วยวางรากฐานแก่องค์กรบ้านเมืองไว้สูงมากดังที่นายถาวร สุวรรณ กล่าวว่

“...คุณมานะ ได้มีการชักชวนคนมาจากพิมพ์ไทยเดิม หลายคนมาทำงานที่บ้านเมือง อย่างคุณปราโมทย์ หัวหน้าฝ่ายโฆษณา นี่ก็มาจากพิมพ์ไทยและก็มีคุณจรูญ ในส่วนของการตลาด คุณรังษี มณีโชติ บรรณาธิการอาวุโสและเป็นคนเขียนบทนำบ้านเมืองมาจนถึงทุกวันนี้ก็มาจากพิมพ์ไทยเหมือนกัน...”

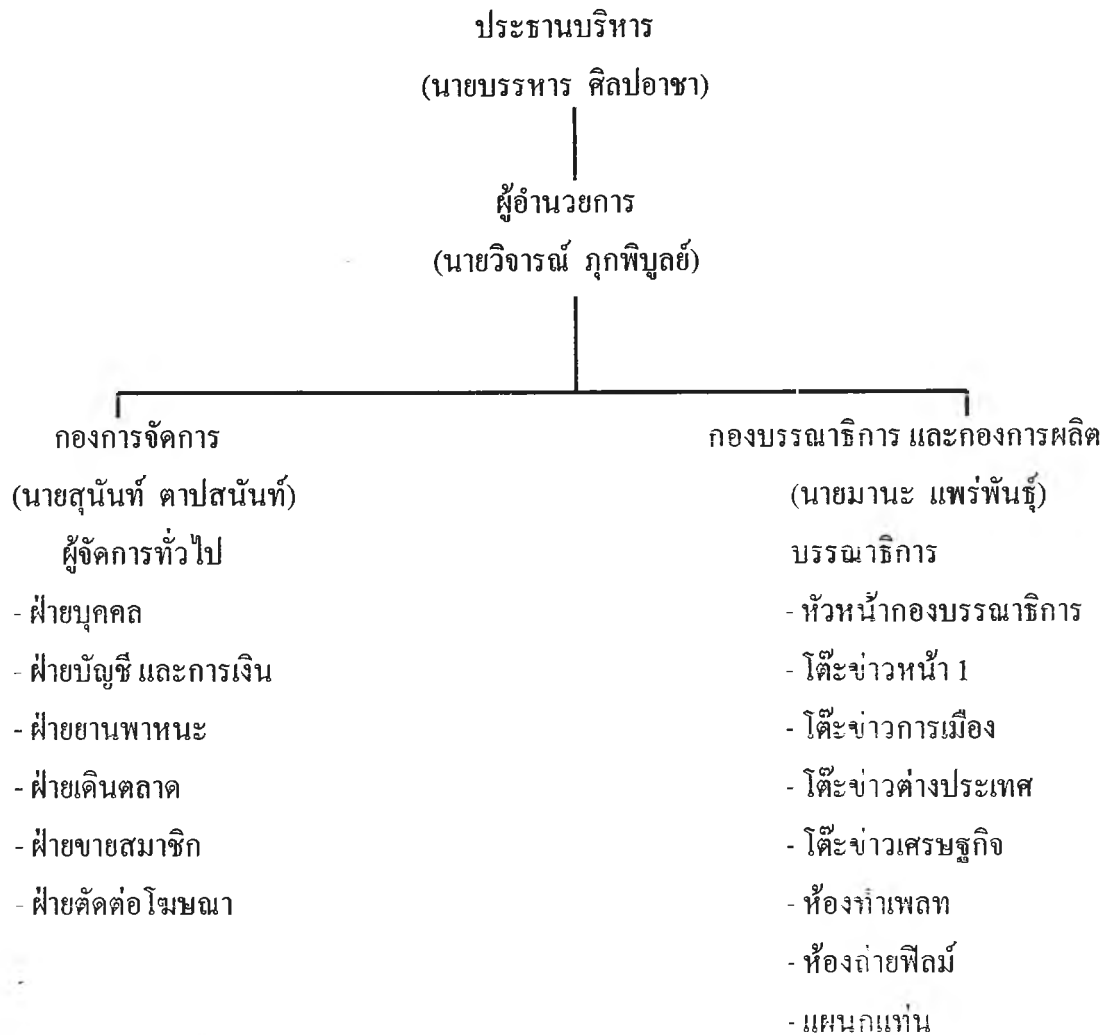
หนังสือพิมพ์บ้านเมืองซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นในสมัยแรก ๆ นั้นยังขาดแคลนบุคลากรในการทำหนังสือ แต่เป็นเพราะว่านายมานะได้ชักชวนคณะทำงานชุดเก่าของตน ซึ่งเคยทำงานอยู่ที่หนังสือพิมพ์พิมพ์ไทยเดิม ได้เข้ามาทำงานในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จึงทำให้การบริหารงานต่าง ๆ ภายในองค์กรของบ้านเมือง เข้ารูปเข้ารอยอย่างรวดเร็ว เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ นั้น เคยมีประสบการณ์ในการทำงานหนังสือพิมพ์ ในช่วงก่อนหน้านี้แล้ว

ในส่วนของการลงทุนในช่วงเริ่มต้นของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่มีนายบรรหาร เป็นนายทุนใหญ่จะพบว่าการลงทุนภายในองค์กรไม่สูงนัก

“...บ้านเมืองเป็นบริษัทส่วนตัว ทุนจดทะเบียนค่อนข้างต่ำ 5 แสนบาทเท่านั้น ส่วนการลงทุน ซึ่งในที่นี้รวมถึงที่ดิน และเงินที่ใช้ในส่วนอื่น ๆ นั้นรวมกันแล้วประมาณ 25 ล้านบาท...” นายถาวร สุวรรณ ให้ข้อมูล

สำหรับการจัดองค์กร โครงสร้างองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคเริ่มแรกนั้นพบว่าการจัดองค์กรมีลักษณะหลวม ๆ ไม่มีการแยกขอยละเอียดเหมือนในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากว่าองค์กรบ้านเมืองยังถือเป็นองค์กรที่ใหม่ และยังอยู่ในระหว่างการก่อสร้างตัว คังแผนผังที่แสดงต่อไปนี้

ภาพที่ 8 แผนผังการจัดโครงสร้างองค์กรบ้านเมืองชุดที่ 1 (พ.ศ. 2515 – 2534)



จากแผนผังแสดงการจัดโครงสร้างองค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนายสุนันท์ ตาปสนันท์ ผู้จัดการทั่วไป ควบคุมดูแลกองการจัดการและนายมานะ แพร์พันธุ์ บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง รับผิดชอบดูแลในกองบรรณาธิการและกองการผลิต จะมีอำนาจในการบริหารองค์กรที่เท่าเทียมกัน โดยทั้งสองจะขึ้นตรงต่อนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และจากแผนผังการจัดโครงสร้างองค์กรจะเห็นว่า นายมานะ แพร์พันธุ์ คุมแลทั้งในส่วนของกองบรรณาธิการและกองการผลิตด้วยเนื่องจากว่า องค์กรย่อยทั้งสองเป็นองค์กรย่อยใหม่และยังไม่เป็นรูปร่างอย่างชัดเจน

นายมานะ ซึ่งเคยมีประสบการณ์ในการเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์พิมพ์ไทยจึงได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงให้ดูแลการทำงานของทั้งสองส่วนพร้อมกันเลย

ในยุคที่ 1 ซึ่งนายมานะเป็นบรรณาธิการนั้น ได้มีการจัดการประชุมโต๊ะข่าวกันทุก ๆ ตอนเย็น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อจะได้ระดมความคิดของหัวหน้าข่าวฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำเสนอประเด็นข่าวในแต่ละวันดังเช่น ที่นายกมล เข้มทองสะท้อนภาพว่า

“...ในยุคคุณมานะนั้น คุณมานะเข้าอนที่โรงพิมพ์ด้วย และทุก ๆ วัน เขาจะสั่งให้มีการประชุมโต๊ะข่าว เพื่อระดมความคิด ของแต่ละฝ่าย ดูว่าจะเล่น ข่าวไหนได้ ผิดกับสมัยนี้ ที่ไม่มีการประชุมโต๊ะข่าวเลย...”

ในส่วนของการบริหารงานของนายมานะในกองบรรณาธิการนั้น มีลักษณะที่ว่า นายมานะให้สิทธิ์แก่หัวหน้าข่าว แต่ละหน้าอย่างเต็มที่ในการบริหารหน้าของตนเอง แต่ถ้าเกิดปัญหาในหน้าข่าวนั้น ๆ นายมานะจะสั่งให้หัวหน้ากองบรรณาธิการลงไปแก้ไขดังเช่นที่นายถาวร สุวรรณ เล่าให้ฟังว่า

“...การบริหารงานในกอง บ.ก. จะเป็นรูปแบบกำปกครองกันแบบครอบครัว และเพื่อนฝูงไว้วางใจกันได้ แต่ถ้ามีปัญหา หัวหน้ากอง บ.ก. จะกระโดดลงไปในพื้นที่...”

ในส่วนของการบริหารงานในกองบรรณาธิการระหว่างนายมานะ แพร์พันธุ์ บรรณาธิการ และนายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการนั้นนายถาวร สุวรรณ กล่าวว่า

“...การทำงานในกอง บ.ก. เราจะไม่ถือว่าเป็นการก้าวก่ายหน้าที่กัน เราถือว่า การได้มาซึ่งข่าวนั้นมีความสำคัญมากกว่าเช่นคุณมานะเขานอนอยู่ที่โรงพิมพ์เขาอาจจะโทรศัพท์ สั่งการนักข่าวให้ไปทำข่าว ได้เลย ซึ่งไม่ถือว่าเป็นการก้าวก่ายหน้าที่กัน...”

ในการบริหารงานของกองบรรณาธิการนั้นนายมานะ แพร์พันธุ์ได้เข้ามาช่วยเหลือหัวหน้ากองบรรณาธิการ ในการประสานงานให้นักข่าวติดตามข่าวใดข่าวหนึ่งตามที่นายมานะเห็นว่ามี ความสำคัญด้วยการนำเสนอโดยไม่ถือว่าเป็นการก้าวก่ายหน้าที่กันแต่อย่างใด

ในช่วงที่นายมานะ เป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคเริ่ม แรกนั้นการออกหนังสือพิมพ์จะออกเป็น 2 กรอบ คือ กรอบเช้า และกรอบบ่าย โดยกรอบเช้าจะส่งไปจำหน่ายยังต่างจังหวัด ในขณะที่กรอบบ่ายจะส่งจำหน่ายภายในกรุงเทพฯ และปริมณฑล

ลักษณะหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคแรก ๆ นั้นเป็น ขาว คำ มีจำนวนหน้าอยู่ในระหว่าง 15 – 16 หน้า และใช้ตัวตะกั่วในการเรียงพิมพ์ ซึ่งนายถาวร สุวรรณ เล่าถึงความเป็นมาของหนังสือพิมพ์ว่า

“...ในสมัยก่อนใช้การเรียงพิมพ์ ด้วยตัวตะกั่ว บ้านเมืองตอนนั้นมีประมาณ 15 – 16 หน้า แต่หลังจากนั้น ไม่นานเมื่อบ้านเมืองเจริญแล้วก็ได้มีการตั้งเครื่องพิมพ์แบบ เว็ปออฟเซ็ท ขึ้นมา และใช้มาจนถึงปัจจุบัน โดยใช้วิธีการพิมพ์ ‘ยูนิค’ เข้าไป ซึ่งจากเดิมมีอยู่ 5 ยูนิค เราก็เพิ่มเข้าไปเป็น 6 ยูนิค...”

เมื่อผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองยุคแรก ๆ เริ่มมีแนวโน้มของผลประกอบการที่ดีขึ้นแล้ว ทางองค์กรก็ได้สั่งซื้อเครื่องพิมพ์แบบใหม่เข้ามา ซึ่งถือเป็นเทคโนโลยีทางการพิมพ์ที่สำคัญในสมัยที่นายมานะ แพร่พันธุ์ เป็นบรรณาธิการเป้าหมายของการสั่งซื้อเครื่องพิมพ์ก็เพื่อต้องการ การผลิตหนังสือพิมพ์มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของผลประกอบการนั้นจะพบว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เริ่มมีผลประกอบการสูงขึ้น ในช่วงปี พ.ศ. 2517 – 2518 โดยอยู่ที่ 486,525.14 บาท หลังจากที่ขาดทุนในช่วงเริ่มต้นของการก่อตั้งระหว่างปี พ.ศ. 2515 – 2516 โดยมีจำนวนเงินที่ขาดทุนสูงถึง -1,071,729.37 บาท (พ.ศ.2515 – 2534)

สาเหตุหลักที่สำคัญที่ทำให้ผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในยุคที่ 1 เพิ่มสูงขึ้นเกิดจากการที่ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพิ่มสูงขึ้นและที่สำคัญที่สุดคือการทำนายมานะ แพร่พันธุ์ ได้ริเริ่มการทำหน้าโฆษณาย่อย หรือที่เรียกว่า คลาสสิฟายด์ แอดส์ (Classified Ads) ในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งโฆษณาย่อยดังกล่าว สนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ดังเช่น ที่นายคิลก บัญญาประภา อดีตหัวหน้าข่าว หนังสือพิมพ์ บ้านเมืองกล่าวว่า

“...บก. มานะเป็นคนริเริ่มการทำหน้าโฆษณาย่อยขึ้นมา บก.คิดลงมือทำเองนั่งตัดแปะ พอเข้ารูปเข้ารอยแล้วจึงให้กองบรรณาธิการ จัดการทำกัน มาจนถึงปัจจุบัน...”

การประสบผลสำเร็จ อย่างสูงจากการทำหน้าโฆษณาย่อย ได้ส่งผลทำให้ผลประกอบการขององค์กร เพิ่มสูงขึ้นนี้เอง จึงทำให้องค์กรพิจารณาจ่ายโบนัส พนักงานติดต่อกันเป็นเวลา 4 เดือน ในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2518 – 2520 ดังเช่นที่นายมนู จรรยาดี อดีตหัวหน้าข่าวหน้า 1 หนังสือพิมพ์ บ้านเมืองกล่าวว่า

“...บ้านเมืองมีรายได้จากการโฆษณาย่อยทำให้ผู้บริหาร พิจารณาจ่ายโบนัสแก่พนักงานต่อเนื่องกันเป็นเวลา 4 เดือน ในช่วงปี พ.ศ.2518 – 2520...”

การบริหารงานในองค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 1 (พ.ศ.2515 – 2534) ซึ่งมีนายมานะ แพร่พันธุ์ เป็นบรรณาธิการนั้น การบริหารงานในองค์กร ค่อนข้างจะมีลักษณะที่เฉียบขาดและจริงจังโดยนายถาวร สุวรรณ เล่าถึงประสบการณ์ให้ฟังว่า

“...ตอนที่ มานะทำพิมพ์ไทยรายวันนั้น ผมก็มีส่วนในการบริหารด้วย อย่างที่บ้านเมืองนี้ การบริหารงานบางอย่างของมานะ ค่อนข้างจะรุนแรง อย่างเช่น ถ้าเขารำไห้ใคร ไปทำอะไร แล้วทำไม่ได้ เขาจะไล่บี้จนถึงที่สุด...”

ในขณะที่ นายมนตรี ชื่นสินธุวล หัวหน้าข่าวกีฬาหนังสือพิมพ์บ้านเมืองซึ่งร่วมงานกับนายมานะมาตั้งแต่ปี 2515 มองการบริหารงานของนายมานะว่า มีหลักการบริหารงานที่ดี ดังที่นายมนตรี กล่าวว่

“...คุณมานะมาจากเลื้อคนักเขียน คลุกคลีอยู่กับวิวัฒนาการ เก่า ๆ ในด้านของการผลิต มีความคิดเหนือกว่าผู้บริหารสมัยนี้ ริเริ่มการทำงานดีกว่าการผลิตหนังสือพิมพ์ เน้นด้วยวิธีการ เก่า ๆ การลงทุนจะเป็นแบบวิวัฒนาการ เน้นแบบเดิม ๆ ปรับปรุงให้ทันเวลา วิ่งให้ทันข่าวที่เกิดขึ้น...”

นายมานะ แพร่พันธุ์ บริหารงานในองค์กรบ้านเมืองจนถึงปี พ.ศ.2534 จึงได้ลาออกจากตำแหน่งบรรณาธิการ การลาออกของนายมานะนั้น ได้ออกไปพร้อมกับคณะเจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่จะตามนายมานะ มาตั้งแต่สมัยที่ทำหนังสือพิมพ์ พิมพ์ไทย จากนั้นนายมานะ พร้อมกับทีมงานดังกล่าวก็ได้เข้าไปทำงานในหนังสือพิมพ์ สื่อไทย ดังเช่น ที่นายคิลก บุญยประภา อดีตหัวหน้าข่าวหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...ตอนนั้น บก. มานะลาออกไปพร้อมกับสตาฟฟ์ส่วนหนึ่ง หลังจากนั้นก็ยกทีมกันไปทำสื่อไทย แต่ทำได้ไม่นานสื่อไทย ก็ล้มทุกคนก็กระจัดกระจายกันหมด ส่วนตัว บก. มานะนั้นก็เลิกทำหนังสือพิมพ์แล้วหันไปทำรีสอร์ทอยู่ที่จังหวัดสระบุรี...”

สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรบ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2534 จนทำให้นายมานะ ลาออกจากตำแหน่ง บรรณาธิการนั้น เกิดจากการที่มานะถูกนายวิจารณ์ กัดดันให้ลาออก โดยการถอดนายมานะออกจากตำแหน่งบรรณาธิการ และตั้งให้เป็นที่ปรึกษาหนังสือพิมพ์บ้านเมืองแทน ดังเช่นที่นายมนตรี ชื่นสินชวล หัวหน้าข่าวกีฬาผู้ซึ่งมีความคลุกคลีกับนายมานะเล่าว่า

“...สาเหตุที่ทำให้ บก. มานะลาออกเป็นเพราะเกิด ความขัดแย้งกัน ทางด้านความคิด ตอนนั้นคุณวิจารณ์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการมองว่าตำแหน่ง บก. เป็นสิ่งที่โก้ และจะเป็นการปูทางไปสู่ตัวแทนวุฒิสมาชิกได้ เนื่องจากในตำแหน่งวุฒิสมาชิกได้ระบุว่า การเป็น บก. หนังสือจะมีสิทธิเป็นวุฒิสมาชิกในสมัยที่ยังไม่มีการเลือกตั้ง และอีกประเด็นหนึ่ง เกิดจากการที่ในช่วงนั้น (พ.ศ.2534) รสช.กำลังสอบสวนนักการเมือง.....”

กล่าวได้ว่าสาเหตุที่ทำให้นายมานะลาออกจากหนังสือพิมพ์บ้านเมืองคือการที่เขาถูกปลดออกจากตำแหน่งบรรณาธิการ มาเป็นตำแหน่งที่ปรึกษาเนื่องจากเหตุผลทางการเมืองที่นายบรรหาร ศิลปอาชาซึ่งเป็นนายทุน เข้าไปเกี่ยวข้องด้วยในสมัย รสช.ซึ่งนายบรรหารอยู่ในบัญชีดำที่จะถูกต้องถูกตรวจสอบด้วย และถึงแม้ว่า จะได้เงินเดือนเท่าเดิม แต่มานะเห็นว่าตำแหน่งที่ปรึกษานั้นถือว่ามีบทบาท น้อยมากในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังเช่น ที่นายมนตรี ชื่นสินชวล กล่าวว่า

“...ตอนที่จะให้คุณมานะ เป็นที่ปรึกษา คุณมานะก็อยากจะหยุดเลย เพราะมองว่าตัวเองไม่ต้องทำงานอะไร ถ้าเป็นคนอื่นเขาอาจจะรับตำแหน่งแล้ว เขาบอกว่าจะให้เขานั่งอยู่เฉย ๆ ไม่ได้ เพราะเขาเป็นนักหนังสือพิมพ์...”

อย่างไรก็ตามในช่วงตอนปลาย ๆ ของยุคในทศวรรษที่ 1(พ.ศ.2534) ก็ได้เริ่มเกิดความขัดแย้งระหว่างกองบรรณาธิการและกองการจัดการเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากว่าทางฝ่ายกองการจัดการต้องการให้นายมานะ ริเริ่มการทำหนังสือพิมพ์ให้เป็นสี่ได้แล้ว แต่มานะก็ไม่ยอมเพราะเห็นว่าคุณ

ภาพของหนังสืออยู่ที่เนื้อหามากกว่าจะอยู่ที่รูปลักษณะว่าเป็นสีหรือไม่เป็นสีดังเช่นที่นายมนู จรรยาพงศ์กล่าวไว้

“...ตอนนั้นคุณสุนันท์ ได้สั่งอุปกรณ์ พิมพ์สีเข้ามา โดยไม่ปรึกษาคุณมานะและก็บอกให้คุณมานะ พิมพ์หนังสือพิมพ์เป็นหัวสีและมีหน้าสีในหน้าในแต่คุณมานะไม่ยอม คุณสุนันท์จึงโกรธ...”

นายกมล เข้มทอง กล่าวเสริมในทำนองเดียวกันว่า

“...บ้านเมืองเริ่มขัดแย้งกัน ในช่วงตอนปลาย ๆ ในสมัยมานะ ตอนนั้นตลาดในกรุงเทพฯ เรียกร้องมาว่าอยากให้บ้านเมืองทำเป็นหน้าสีเพราะจะได้มีสีสัน สดุดตา ส่วนตลาดในต่างจังหวัดก็ไม่ได้บอกอะไรเพียงแค่บอกว่า ทำเป็นขาว ดำ ก็ดี เพราะมีชื่อเสียง ที่เก่าแก่กว่า...”

หนังสือบ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2534 ซึ่งเป็นช่วงตอนปลายของนายมานะได้เกิดอุปสรรคและถือเป็นช่วงตอนปลายของนายมานะได้เกิดอุปสรรคและถือเป็นสิ่งที่ก่อกวนนายมานะ 2 ประการด้วยกันคือ ประการที่ 1 การที่นายมานะถูกปลดออกจากตำแหน่งบรรณาธิการ ประการที่ 2 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเห็น ได้ชัดระหว่างกองการจัดการ และกองบรรณาธิการ เนื่องจากกองการจัดการกดดันให้นายมานะ พิมพ์หนังสือพิมพ์เป็นสี ในขณะที่นายมานะคัดค้าน เพราะเห็นว่า คุณภาพของหนังสือพิมพ์อยู่ที่คุณภาพของเนื้อหามากกว่า

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่เป็นเสมือนแรงกดดันให้นายมานะ แพร่พันธุ์ ลาออกจากตำแหน่ง ซึ่งยุคตอนปลายนี้ความสัมพันธ์ระหว่างนายบรรหารกับนายมานะ ได้เริ่มลดลง ต่างคนต่างมีวิถีทางของตนเอง

“...ในกรณีของคุณบรรหาร กับคุณมานะนั้น ต่างคนต่างไป คุณมานะไปทำรีสอร์ท ส่วนคุณบรรหารก็บรรลุเป้าหมายทางการเมืองของตน แทบจะไม่ได้ติดต่อกัน พอคุณมานะไม่อยู่แล้วคุณบรรหารก็แทบจะไม่มาบ้านเมืองอีกเลย...” นายกมลบรรยายถึงจุดแปรเปลี่ยนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

โครงสร้าง องค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงระยะเวลา 20 ปี แรกนั้น การจัดโครงสร้างองค์กร มีลักษณะหลวม ๆ ตามระบบครอบครัว ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในองค์กร ส่วนหัวบ้านเมืองและหน้าในยังคงเป็นขาว ดำ ตามนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ ของนายมานะ แพร่พันธุ์ ซึ่งถือเป็น บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ที่มีบทบาทมากที่สุดในการจัดโครงสร้างองค์กรในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ส่วนประเด็นทางด้านสินทรัพย์ องค์กรในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2534 ในช่วงยุคที่ 1 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

1.1.2 สิ้นทรัพย์องค์กรในยุคที่ 1

การขยายตัวด้านสินทรัพย์ขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 1 นั้น ได้แบ่งการศึกษาเป็นการขยายตัวด้านสินทรัพย์ที่เป็นสังหาริมทรัพย์ และอสังหาริมทรัพย์

ตารางที่ 1 แสดงขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์
ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี (พ.ศ.2515 ถึง 2532)¹

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์ (บาท)	อัตราการเพิ่มของ สินทรัพย์ (%)
2515 – 2516	6,037,367.58	-
2517 – 2518	528,811.17	9
2519 – 2520	8,215,000.21	125
2521 – 2522	3,658,186.75	25
2523 – 2524	6,629,828.15	36
2525 – 2526	3,833,460.14	15
2527 – 2528	3,594,266.95	12
2529 – 2530	7,428,335.93	23
2531 – 2532	1,355,822.00	3

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมือง การพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : ช่วง 2532 - 2534 ไม่มีข้อมูล

จากตารางแสดงการอัตราการขยายตัว ของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น มีจำนวนสินทรัพย์ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้สินทรัพย์ดังกล่าวประกอบด้วยเงินสดหมุนเวียนตัวรับเงิน ลูกหนี้ ค่ารับชำระ รายได้ทั้งนี้ในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2518 นั้น องค์กรเพิ่มก่อตั้ง การบริหาร คำนึงการยังไม่เป็นระบบหนังสือพิมพ์ยังไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากตลาดผู้อ่าน ทำให้การขยายตัวของสินทรัพย์มีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น คือ คิดเป็นร้อยละ 9 ในขณะที่เมื่อเทียบกับการขยายตัวระหว่างปี พ.ศ. 2519 – 2520 นั้น ปรากฏว่าการขยายตัวของสินทรัพย์ขยายตัวสูงมาก โดยอยู่ที่ร้อยละ 125 ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงระยะเวลาดังกล่าว หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้รับการตอบรับจากผู้อ่านมากมีรายได้เข้าองค์กรมาก จากการจำหน่ายและจากหน้าโฆษณาย่อย ซึ่ง

¹ เป็นช่วงปีนับในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 - 2534) และเป็น การขยายตัวของสินทรัพย์ในแต่ละช่วงปี

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นหนังสือพิมพ์ภาษาไทยฉบับแรกที่มีการริเริ่มการทำโฆษณาโดยมี นายมานะ แพร์พันธุ์ บรรณาธิการในยุคที่ 1 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เป็นผู้ริเริ่มทำขึ้น

ตารางที่ 2 แสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์ บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2515 ถึง 2532²

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์ (บาท)	อัตราการเพิ่มของสินทรัพย์ (%)
2515 – 2516	-	-
2517 – 2518	-	-
2519 – 2520	1,444,585.10	-
2521 – 2522	-	-
2523 – 2524	4,811,806.90	300
2525 – 2526	149,150.50	2
2527 – 2528	420,000.00	7
2529 – 2530	178,455	- 1
2531 – 2532	-	

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมือง การพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : เป็นจำนวนสินทรัพย์รวมในแต่ละช่วงปี

จากตารางแสดงอัตราการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ คือ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์นั้นจะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2522 นั้น ถือเป็นช่วงที่องค์กรบ้านเมืองเริ่มดำเนินการทรัพย์สินประเภทอสังหาริมทรัพย์ ยังไม่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งจะพบว่าในช่วงปีดังกล่าว ไม่มีการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภท อสังหาริมทรัพย์เลย แต่ในช่วงปี พ.ศ. 2523 – 2524 นั้นจะพบว่าอัตราการเพิ่มของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวสูงสุด โดยอยู่ที่ ร้อยละ 300 เนื่องจากในช่วงนี้องค์กรเริ่มมีความมั่นคง รายได้เข้าองค์กรมีมากโดยพบว่ารายได้จากการโฆษณาในช่วงนี้คิดเป็นจำนวนเงิน 61,792,252.48 บาท ซึ่งถือว่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 46 ขณะเดียวกันทางองค์กรยังได้มีการสั่งซื้อแท่นพิมพ์และอุปกรณ์การพิมพ์โดยการสั่งซื้อแท่นพิมพ์ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว คิดเป็นจำนวนเงิน 3,191,427.50 บาท ขณะที่การสั่งซื้อรถยนต์ที่ใช้ในงานข่าวคิดเป็นเม็ดเงิน 850,000

² เป็นช่วงปีนับในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 - 2534) ปี 2515 - 2518, 2521 - 2522 และ 2531 - 2532 ไม่มีข้อมูล

บาท ส่วนการสั่งซื้ออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์อื่น ๆ อีกคิดเป็นเม็ดเงิน 1,954,900.65 บาท ซึ่งการสั่งซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ข้างต้น ซึ่งคิดเป็นเม็ดเงินที่ค่อนข้างสูงนั้น ส่งผลทำให้เกิดการขยายตัวของสินทรัพย์อย่างเห็นได้ชัดเจนในช่วงเวลาดังกล่าว

1.1.3 ผลประกอบการองค์กรบ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2515 - 2532 ³

ในส่วนของผลประกอบการองค์กรนั้นในระยะแรกที่หนังสือพิมพ์ เริ่มออกวางตลาดจำหน่ายถือว่าอยู่ในช่วงของการลงทุน ดังนั้น ผลประกอบการจึงไม่ได้มีเป้าหมายที่กำไร แต่เมื่อองค์กรมีการพัฒนาแล้วขยายไปเรื่อย ๆ ประกอบกับการที่ การโฆษณาแบบคลาสสิฟายด์ แอด ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้รับความสนใจจากกลุ่มผู้อ่านเป็นจำนวนมากโดยหน้าโฆษณาย่อยดังที่กล่าวมาถือเป็นหน้าที่ทำรายได้หลักให้แก่องค์กรบ้านเมืองมาก มากกว่ารายได้จากการจัดจำหน่าย และรายได้ทั้งจากหน้าโฆษณาย่อยและการจัดจำหน่ายนี้ จึงทำให้ผลประกอบการขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงไปตามลำดับในยุคที่ 1 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงผลประกอบการของหนังสือพิมพ์ ในช่วงปี พ.ศ.2515 – 2532

ปี พ.ศ.	ผลประกอบการ(กำไร/ขาดทุน)
2515 – 2516	- 1,091,729.37
2517 – 2518	+486,527.14
2519 – 2520	+367,885.65
2521 – 2522	+645,001.47
2523 – 2524	+1,033,987.50
2525 – 2526	+1,266,102.23
2527 – 2528	+1,541,806.79
2529 – 2530	+2,780,395.20
2531 – 2532	+1,663,675.85

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมือง การพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : - หมายถึง ผลประกอบการขาดทุน
+ หมายถึง ผลประกอบการกำไร

³ เป็นช่วงปีนับในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 - 2534)

จากตารางแสดงผลประกอบการขององค์กรบ้านเมืองเมืองในช่วงปีพ.ศ.2515-2516 ทำให้เห็นการ ขยายตัวขององค์กรในด้านผลประกอบการได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2516 องค์กรอยู่ในช่วงเริ่มต้น และกำลังก่อตั้งองค์กร ค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ มีมากขณะที่รายได้เข้ามาน้อยจึงทำให้ผลประกอบการประสบภาวะขาดทุนในช่วง 1 ปีแรก ของการก่อตั้งแต่เมื่อองค์กรเริ่มเป็นระบบและสามารถดำเนินกิจการได้ดี เนื่องจากมีนายมานะ แพร่พันธุ์ บรรณาธิการ ซึ่งถือเป็นผู้บริหารมืออาชีพและมีศักยภาพในการบริหารสูงประกอบกับบริเริ่มการทำโฆษณาช่วย ของนายมานะ แพร่พันธุ์ ซึ่งสนองความต้องการ ของกลุ่มผู้บริโภคได้เป็นอย่างดีโดยดูจากตัวเลขแสดงรายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2517 – 2518 จะพบว่า มีรายได้จากการโฆษณา คิดเป็นจำนวนเงิน 18,379,691.75 บาท เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำโฆษณาช่วยของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยมีผลทำให้รายได้เข้าบริษัทมากขึ้น ภาวะการขาดทุนก็ลดน้อยลงไปด้วย ทั้งนี้จะพบว่าผลประกอบการขององค์กรบ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2517 – 2532 นั้น จัดเป็นผลประกอบการที่เป็นกำไรตลอดอันเป็นผลมาจากการที่ รายได้เข้าองค์กรขยายตัวเพิ่มขึ้น ดังเช่นที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ แล้วว่ารายได้หลักที่สำคัญขององค์กรบ้านเมืองนั้น ส่วนใหญ่เป็นรายได้ที่ได้รับจากการโฆษณามากกว่ารายได้จากทางอื่น

1.1.4 บุคลากรขององค์กรบ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2515 - 2532⁴

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในระยะการก่อตั้งเริ่มแรก (พ.ศ.2515) นั้นไม่ได้มีการบันทึกจำนวนบุคลากรขององค์กรไว้ แต่ทางองค์กรได้เริ่มทำการบันทึกจำนวนบุคลากรไว้นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 ซึ่งเป็นช่วงที่องค์กรเริ่มมีพัฒนาการภายในมากขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ยังคงจัดช่วงดังกล่าวให้อยู่ในช่วงของการบุกเบิกงานต่าง ๆ ภายในองค์กรบุคลากร ยังคงมีจำนวนไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของบุคลากร ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างไรก็ตามเมื่อหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เติบโตขึ้น โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2518 – 2520 ซึ่งถือเป็นยุครุ่งเรืองสุดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองสาเหตุที่กล่าวว่าเป็นยุครุ่งเรืองสุดเนื่องจากว่า ในช่วงเวลาดังกล่าวบุคลากรขององค์กรได้รับเงินโบนัสเป็นเวลา 4 เดือน ติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้วัดการเติบโตขององค์กรบ้านเมืองได้เป็นอย่างดี และจากความรุ่งเรืองขององค์กรบ้านเมืองในระยะเวลาดังกล่าวนี้เองที่ส่งผลทำให้จำนวนบุคลากรในองค์กรขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากผลประกอบการที่เพิ่มมากขึ้นขององค์กรได้ก่อให้เกิดการว่าจ้างบุคลากรในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ตามไปด้วย เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลของการจัดสรรงานภายในองค์กร ดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

⁴ เป็นช่วงปีนับในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 - 2534)

ตารางที่ 4 แสดง บุคคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ. 2515 - 2532

ปี พ.ศ.	จำนวนคน	วุฒิการศึกษา ต่ำกว่า ป.ตรี	วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี	วุฒิการศึกษาสูง กว่าปริญญาตรี
2515 - 2516	-	-	-	-
2517 - 2518	212	132	80	-
2519 - 2520	212	132	80	-
2521 - 2522	214	132	82	-
2523 - 2524	216	131	85	-
2525 - 2526	216	131	85	-
2527 - 2528	210	125	85	-
2529 - 2530	207	120	87	-
2531 - 2532	207	120	87	-

ที่มา : ฝ่ายบุคคล บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

จากตารางแสดงให้เห็นว่ามีการขยายตัวในด้านบุคลากรขององค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นช่วงหนึ่งเท่านั้น โดยการขยายตัวจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เป็นต้นมา ซึ่งการขยายตัวนั้นจะเป็นไปในด้านของปริมาณมากกว่าคุณภาพ เห็นได้จากจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นในช่วง 10 ปีแรกนั้นส่วนใหญ่จะจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือมัธยมศึกษาตอนต้น ทั้งนี้ในช่วงปี พ.ศ.2515 - 2526 นั้น พนักงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี นั้นมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากช่วงนั้นองค์กรกำลังขยายตัวทั้งการผลิต จำเป็นต้องใช้ช่างเรียงพิมพ์ ช่างเทคนิค พนักงานในส่วนนี้มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่เดียวกันก็มีการขยายงานในส่วนของกองบรรณาธิการควบคู่ไปด้วยจึงอาจกล่าวได้ว่าในช่วงเริ่มต้นนั้น บุคลากรในกองบรรณาธิการซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มาจากหนังสือพิมพ์ไทยและได้ยกกันมาทั้งคณะพร้อมกับนายมานะ แพร่พันธุ์ เพื่อมาทำงานในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคต้นนั้น วุฒิมัธยมศึกษาส่วนใหญ่จะต่ำกว่าปริญญาตรี

ในช่วงนี้คอลัมน์หนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่เปิดใหม่ เช่น คอลัมน์คุยกับสีน้ำ คอลัมน์ของดาหมอลอ โดยนายดำเนิน ขันธวณะเป็นผู้เขียนคอลัมน์ คอลัมน์หน้าเด็กและเยาวชน มีนายยอดชาย ขันธวณะ (ปัจจุบัน เป็นผู้บริหารของหนังสือพิมพ์ในเครือสยามกีฬา) เป็นผู้รับผิดชอบหน้า

และสำหรับหน้าโฆษณาอยู่นั้น นายมานะ แพร่พันธุ์ บรรณาธิการได้เป็นผู้ริเริ่มให้มีขึ้นในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และในช่วงแรกๆนายมานะ ได้ดูแลส่วนนี้ด้วยตัวเอง นอกจากนายมานะ จะดูแลหน้าโฆษณาแล้ว ยังได้เขียนบทนำลงในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองด้วย

นอกจากนี้ในส่วนของหน้าข่าวบันเทิงนั้นมียานพคุณ ทานอุทิศเป็นผู้รับผิดชอบหน้า
สำหรับคอลัมน์ของนายพคุณที่รู้จักกันดีในช่วงเวลาดังกล่าวคือ คอลัมน์ รัสมิดารา

1.2 พัฒนาการด้านการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 (พ.ศ.2515 - 2534)

ในส่วนของพัฒนาการทางการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในยุค
ที่ 1 นี้ จะเป็นการกล่าวถึงการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย ซึ่งถือเป็นหน่วยงานย่อย
ที่ตั้งกัอยู่ภายในกองการจัการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากอง
บรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมืองใหม่ ๆ นั้นเล่าว่า ฝ่ายตลาดและจัดจำหน่ายมีชื่อเรียกว่า “ฝ่าย
เดินตลาด”

“ฝ่ายเดินตลาด” ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคแรก (ปี พ.ศ. 2515 – 2534) จะให้ความสำคัญ
สำคัญกับการออกหาตลาดหนังสือพิมพ์มากกว่าในสมัยปัจจุบัน เมื่อได้ออกไปตามแหล่งต่าง ๆ และ
ได้พบเห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำหนังสือพิมพ์ ก็จะนำประเด็นดังกล่าวมาพูดคุยกัน
ทั้งในกองการจัการ และกองบรรณาธิการให้ได้รับฟังพร้อม ๆ กัน ซึ่งแตกต่างจากในยุคปัจจุบันที่
ฝ่ายตลาดและกองบรรณาธิการไม่ได้มีการพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ฝ่ายตลาดได้ไปประสบมา

นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการเล่าถึงประสบการณ์ว่า

“...ในยุคก่อนเมื่อพนักงานฝ่ายเดินตลาดเดินทางออกไปหาตลาดในต่างจังหวัด และพบ
เห็นว่าโรงเรียนบางแห่งในต่างจังหวัด ได้นำคอลัมน์ “หน้านี้ของคุณหนู”⁵ มาทางสอนในโรงเรียน
ฝ่ายตลาดก็จะนำข้อมูลในส่วนนี้มาเล่าให้กอง บก. ฟังเพื่อให้เห็นว่าการเปิดหน้านี้ของบ้านเมืองมี
ประโยชน์ในทางการศึกษา...”

การตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองตั้งแต่ยุคเริ่มแรกนั้นจะมีด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ ตลาด
กรุงเทพฯ และตลาดต่างจังหวัด ดังเช่นที่นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการกล่าวว่า

“...ตลาดของบ้านเมืองมี 2 ลักษณะ คือ ตลาดกรุงเทพฯ และตลาดต่างจังหวัด ตลาดใน
กรุงเทพฯ เก็บเงินสดได้เร็วกว่าตลาด ต่างจังหวัด...”

บุคลากรทางการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 นั้น ส่วนใหญ่จะเป็น
พนักงานชุดเก่าที่มาจากหนังสือพิมพ์ พิมพ์ไทย โดยนายมานะ แพร่พันธุ์ เป็นผู้ชักชวนให้เข้ามา
ทำงานในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองพร้อม ๆ กับบุคลากรส่วนหนึ่งที่เข้ามาทำงานในกองบรรณาธิการ
และกองการผลิต ในช่วงที่หนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพิ่งเริ่มก่อร่างสร้างตัวนั้นหนังสือพิมพ์ไทยเดิม
นั้นก็ใกล้จะปิดตัวลงเต็มที ดังเช่นที่ นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการเล่าว่า

⁵ เป็นหน้าที่ได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการเด็กและเยาวชน(สยช.) ติดต่อกัน 2 ปีซ้อน

“...คนในฝ่ายการตลาดยุคเดิมนั้นมาจาก ‘พิมพ์ไทย’ มาจะเป็นคนชักชวนมา เท่าที่ผมจำได้ มีคนหนึ่งที่เป็นหัวหน้าฝ่ายการตลาด ซึ่งตอนนี้ก็เสียชีวิตแล้ว เขาทำงานเก่งมาก ขยายตลาดให้บ้านเมืองได้สำเร็จ...”

ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคแรกนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการทำวิจัยตลาดด้วย เพื่อเป็นการประเมินคูหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่ออกในยุคแรก ๆ นั้น สนองความต้องการของผู้อ่าน ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งข้อมูลดังกล่าว จะเป็นประโยชน์เพื่อให้ผู้บริหารในองค์กรนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพื่อให้ตรงกับความต้องการของตลาดผู้อ่านต่อไป ดังเช่นที่นายสำเนียง ชันธชวณะ นักหนังสือพิมพ์อาวุโสและอดีตรองอธิบดี ‘ตมอพลอ’ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กล่าวว่า

“...บ้านเมืองในยุคแรก ๆ นั้นมีการทำวิจัยตลาดด้วย โดยเราไปจ้างให้บริษัทข้างนอกทำแต่ปัจจุบันแล้วละเพราะ ‘บ้านเมือง’ เลิกการทำวิจัยตลาด การทำหนังสือนี้ผมคิดว่าตลาดเป็นสิ่งสำคัญ หนังสือจะอยู่ได้ ไม่ได้ก็ขึ้นอยู่กับตลาด นี้แหละ...”

ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์นั้นเป็นหัวใจสำคัญที่จะส่งผลทำให้หนังสือพิมพ์อยู่รอดได้หรือไม่ท่ามกลางการแข่งขันของอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ที่กำลังมีความเข้มข้นสูง ในกรณีของหนังสือบ้านเมืองในยุคที่ 1 นั้น สามารถกล่าวได้ว่าการบริหารงานและการดำเนินงานในฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย ภายใต้การนำของนายมานะ แพร่พันธุ์บรรณาธิการนั้น นับว่าประสบผลสำเร็จอย่างสูงทั้งนี้เนื่องจากว่า ตัวแทนจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ทั้งในตลาดกรุงเทพฯ และตลาดต่างจังหวัด ในแต่ละปีนั้น ได้เขยิบตัวเพิ่มขึ้นสูงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะได้นำเสนอให้ตารางเพื่อให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจนต่อไป

ดังที่ได้กล่าวเกริ่นนำไปแล้วในช่วงต้นว่า ตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมี 2 ลักษณะคือ ตลาดกรุงเทพฯ และตลาดต่างจังหวัด ซึ่งการที่จะนำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไปจำหน่ายยังตลาดทั้งสองได้นั้น ก็จะต้องพิจารณาถึงลักษณะการขนส่งหนังสือพิมพ์ไปยังจุดหมายปลายทางทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ก็มีความสำคัญที่คอยเอื้อให้เกิดการขายตัวของตัวแทนจำหน่าย หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดทั้งสอง

ในส่วนของการขนส่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไปยังตลาดทั้งสองแห่งนั้น นายสุนทร ทัดดี ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้กล่าวในประเด็นลักษณะการขนส่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองว่า

“...การขนส่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นมี 2 ลักษณะ คือ การขนส่งเอง และการฝากส่งไปกับรถของ ‘ไทยรัฐ’ อย่างในกรุงเทพฯ นี้เราจะจัดส่งเอง ส่วนต่างจังหวัดส่วนใหญ่ เราจะฝากส่งไปกับรถของ ‘ไทยรัฐ’...”

ลักษณะการขนส่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น โดยทั่วไปแล้วจะฝากส่งไปกับรถขนส่งหนังสือพิมพ์ของหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ซึ่งมีจุดหมายปลายทางที่ตลาดต่างจังหวัดทั่วประเทศ ในอดีต

ส่วนที่มากกว่าการขนส่งเองซึ่งในที่นี้หมายถึงการขนส่งเอง โดยรถขนส่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในตลาดกรุงเทพมหานคร และการขนส่งเอง โดยผ่านทางเครื่องบิน และ รถโดยสาร ซึ่งมีสัดส่วนการขนส่งที่ค่อนข้างต่ำ ดังที่ได้แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงการขนส่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ยุคที่ 1(พ.ศ. 2515 – 2534)

ประเภทของการขนส่ง	อัตราการขนส่ง (ร้อยละ)
รถไฟ	-
รถโดยสาร	5
เครื่องบิน	5
รถยนต์	90

ที่มา : ฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่าย บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

ตารางแสดงสัดส่วนการขนส่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่า การจัดส่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 ส่วนใหญ่จะเป็นการขนส่งโดยทางรถยนต์ มากที่สุด ถึงร้อยละ 90 เนื่องจากสามารถครอบคลุมพื้นที่ได้มากกว่า และขนส่งหนังสือพิมพ์ได้ในปริมาณที่มากกว่า และสาเหตุอีกประการหนึ่งนั่นก็คือ การที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ทำข้อตกลง ที่เกี่ยวข้องกับขนส่ง โดยการฝากส่งไปกับรถยนต์ขนส่งของหนังสือพิมพ์ไทยรัฐในตลาดต่างจังหวัด ซึ่งการทำข้อตกลงในลักษณะของการว่าจ้างดังกล่าวมีขึ้นนับตั้งแต่ที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเริ่มเปิดดำเนินการใหม่ ๆ ส่วนการขนส่งโดยรถไฟ รถโดยสารและเครื่องบิน นั้นอยู่ในอัตราร้อยละ 0.5 และ 5 ตามลำดับ นายสุนทร ทัดดี ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...หนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่นิยมการใช้วิธีการขนส่งโดยทางรถไฟ เนื่องจากใช้ระยะเวลาในการขนส่งนาน ส่วนการขนส่งโดยทางเครื่องบินของสายการบินไทย จะขนส่งหนังสือพิมพ์กรอบแรก โดยมีจุดหมายปลายทางในต่างจังหวัดที่เป็นหัวเมืองใหญ่ ๆ เช่น จังหวัดเชียงใหม่ ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี...”

ลักษณะการขนส่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1(พ.ศ.2515 - 2534) นั้นจะให้ความสำคัญกับการขนส่งโดยทางรถยนต์มากที่สุด แต่มีใช้รถยนต์ ซึ่งเป็นพาหนะขององค์กรเอง หากเป็นการฝากส่งไปพร้อมกับรถยนต์ขนส่งของหนังสือพิมพ์ ‘ไทยรัฐ’ ซึ่งมีจุดหมายในตลาดต่างจังหวัดที่สำคัญ ๆ

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 นี้ถือเป็นช่วงระยะเวลาที่องค์กรกำลังพยายามปรับตัวเองเพื่อให้อยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันของตลาดด้านสื่อสิ่งพิมพ์

และกลยุทธ์ประการหนึ่งที่พึงจะกระทำได้นั้นก็คือ การที่องค์กรบ้านเมืองในยุคแรกได้พยายามขยายตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองทั้งในตลาดกรุงเทพมหานครและตลาดต่างจังหวัด ทั้งนี้เนื่องจากว่า หากตลาดมีการขยายตัวก็จะส่งผลทำให้ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองขยายสูงตามไปด้วย ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรเพราะจะทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองประกอบตัวต่อไปได้

สำหรับในส่วนของการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดกรุงเทพมหานครนั้นจะได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาด กทม.ในช่วงปี พ.ศ.2515 - 2532⁶

ปี พ.ศ.	จำนวนตัวแทนจำหน่าย (แห่ง)
2515 - 2516	32
2517 - 2518	64
2519 - 2520	85
2521 - 2522	94
2523 - 2524	105
2525 - 2526	129
2527 - 2528	131
2529 - 2530	124
2531 - 2532	128

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : เป็นจำนวนตัวแทนจำหน่ายรวมของแต่ละช่วงปี

จากตารางแสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่าย หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาด กทม. จะพบว่า การขยายตัวของการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองใน กทม. มีการขยายตัว เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในช่วงปี พ.ศ. 2515 - 2532 โดยในช่วงปี พ.ศ. 2515 - 2516 นั้น เป็นช่วงที่หนังสือพิมพ์บ้านเมือง เริ่มเริ่มดำเนินการ ตัวแทนจำหน่ายในตลาด กทม. จึงเริ่มต้นที่ 32 แห่ง แต่ต่อมา เมื่อหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเริ่มเป็นที่รู้จักจำนวนตัวแทนจำหน่ายจึงเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2527 -

⁶ เป็นช่วงปีนับในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 - 2534)

2528 จะพบว่าเป็นช่วงระยะเวลาที่จำนวนตัวแทนจำหน่ายในตลาด กทม. เพิ่มสูงขึ้นสูงสุดโดยมีตัวแทนจำหน่ายรวม 131 แห่ง

สำหรับการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดนั้น ได้นำเสนอไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 แสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดในช่วงปี (พ.ศ.2515 - 2532)

ปี พ.ศ.	จำนวนตัวแทนจำหน่าย (แห่ง)
2515 – 2516	135
2517 – 2518	286
2519 – 2520	490
2521 – 2522	606
2523 – 2524	678
2525 – 2526	846
2527 – 2528	811
2529 – 2530	805
2531 – 2532	755

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : เป็นจำนวนตัวแทนจำหน่ายรวมของแต่ละช่วงปี และเป็นช่วงปีนับในยุคลที่ 1(พ.ศ. 2515 - 2534)

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ตัวแทนจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดนั้นเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2516 ซึ่งเป็นช่วงที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการใหม่ ๆ จนถึงปี พ.ศ. 2525 – 2526 ซึ่งเป็นช่วงที่มีจำนวนตัวแทนจำหน่ายสูงสุด คิดเป็นจำนวน 846 แห่ง แต่หลังจากนั้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 เรื่อยมาจนถึงปี พ.ศ. 2532 จำนวนตัวแทนจำหน่ายในตลาดต่างจังหวัดได้ปรับลดลงเรื่อย ๆ

การเพิ่มตัวแทนจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เป็นต้นมานั้นได้ส่งผลทำให้ยอดการจำหน่าย หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงต้นขยายตัวตามไปด้วย ทั้งในส่วนของกรุงเทพมหานครและในส่วนของการจัดจำหน่ายในต่างจังหวัด ยิ่งมีการขยายตัวแทนจำหน่ายมาก

ยิ่งขึ้น ส่งผลให้ยอดการจำหน่ายนับตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2515 จนถึงปี พ.ศ. 2532 ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนดังจะเห็นได้จากตารางการขยายตัวของยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2532

ปี พ.ศ.	ยอดจำหน่าย (ฉบับ)	เพิ่ม / ลด	คิดเป็นร้อยละ	ยอดจำหน่ายเฉลี่ย / วัน (ฉบับ)
2515 – 2516	18,980,000	-	-	26,000
2517 – 2518	20,440,000	1,460,000	8	28,000
2519 – 2520	22,676,720	2,236,720	11	31,004
2521 – 2522	28,456,171	5,779,451	25	38,981
2523 – 2524	32,457,550	4,001,379	14	44,462
2525 – 2526	44,624,102	12,166,552	37	61,129
2527 – 2528	52,114,341	749,239	17	71,390
2529 – 2530	59,116,024	7,001,683	13	80,981
2531 – 2532	67,304,552	8,188,528	14	92,198

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : เป็นยอดจำหน่ายรวมในแต่ละช่วงปี และเป็นช่วงปีนับในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 - 2534)

จากตารางแสดงการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ บ้านเมืองในยุคที่ 1(ช่วงปีพ.ศ.2515ถึง2532) นั้น จะพบว่า ในช่วงเริ่มต้นซึ่งเป็นช่วงที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเพิ่มเริ่มเปิด ดำเนินกิจการใหม่ๆ นั้น หนังสือพิมพ์ยังไม่คิดตลาดผู้อ่านทำให้อยอดการจำหน่ายต่ำโดยในช่วงปี พ.ศ. 2517 – 2518 นั้นยอดการจำหน่ายเพิ่มขึ้นเพียง ร้อยละ 8 เท่านั้นแต่หลังจากนั้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 เป็นต้นมายอดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเนื่องจากในช่วงระยะเวลาดังกล่าว หนังสือพิมพ์บ้านเมืองหรือที่เรียกกันว่า ‘หน้าคลาสสิฟายด์ แอดส์ (Classified Ads)’ กำลังได้รับความนิยมสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคได้เป็นอย่างดีดังเกิดได้จากการที่รายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับเพิ่มขึ้นโดยในช่วงปี พ.ศ. 2519 –2520 หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีรายได้จากการโฆษณาคิดเป็นจำนวนเงิน 27,361,710.75 บาท โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 49 (อ้างอิงข้อมูลจากฝ่ายบัญชีบริษัทบ้านเมืองการพิมพ์จำกัด) ซึ่งรายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่เพิ่มขึ้นสูงนั้น ได้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริโภคมีปฏิกิริยาตอบ

กลับ (feedback) ในทิศทางบวกส่วนยอดรายได้จากการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการที่ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงยุคที่ 1 ขององค์กรบ้านเมือง

สรุปแล้วพัฒนาการทางการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 นั้นมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพราะเมื่อการตลาดมีการขยายตัวแล้ว การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ย่อมขยายตัวตามไปด้วย โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2532 ที่การขยายตัวทางการตลาดได้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งได้ส่งผลทำให้การจัดจำหน่ายขยายตัวตามไปด้วย สาเหตุหลักที่ทำให้การตลาดและการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องนั้นเกิดจากการที่ ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายขององค์กรเอาใจใส่ดูแลกับการออกตรวจตลาดและมีการสำรวจตลาดอย่างสม่ำเสมอประกอบกับการที่นายมานะ แพร่พันธุ์ บรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 ได้เอาใจใส่ดูแลกับการออกตรวจตลาด รวมทั้งการหาโอกาสไปเยี่ยมตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัดด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรบ้านเมืองและตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัด ในฐานะพันธมิตรที่ต้องดำเนินธุรกิจร่วมกัน ดังเช่นที่นาย กมล เข็มทอง หัวหน้าข่าวต่างประเทศซึ่งได้ร่วมทำงานร่วมกับนายมานะมาตั้งแต่ยุคเริ่มแรกของการดำเนินการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กล่าวว่า “...ตอนที่มานะอยู่เขาออกตรวจตลาดบ่อย บางทีก็ไปพบพูดคุยกับ Agencies ตามต่างจังหวัด...”

1.3 การขยายตัวทางด้านรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 (พ.ศ 2515 - 2534)

รูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 มีนายมานะ แพร่พันธุ์ บรรณาธิการ เป็นผู้กำหนดแนวนโยบายในการทำหนังสือ ซึ่งมีรูปแบบและเนื้อหา ดังนี้

ตารางที่ 9 รูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 ช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2534

(จำนวน 16 หน้า)

หน้า

ปกหน้า พาดหัวข่าว	ข่าวคำ	ข่าวคำ	ข่าวต่อ + ข่าวอากาศ
ข่าวต่างประเทศ + ข่าวต่อ	2	15	ข่าวกีฬา
บทนำ + บทความการเมือง + ข่าวสำรวจ	3	14	ข่าวกีฬา
บทความการเมือง + ข่าว สังคม+ ฎีกาชาวบ้าน	4	13	ข่าวสังคม
คอลัมน์ของตาหมอลอ + คุยกับสีน้ำ+ การ์ตูน	5	12	ข่าวเศรษฐกิจ
ข่าวภูมิภาค	6	11	ข่าวบันเทิง
ข่าวเด็กและเยาวชน (หน้าคุณหนู)	7	10	โฆษณาย่อย
โฆษณาย่อย	8	9	โฆษณาย่อย

หมายเหตุ เป็นการพิมพ์ขาว-ดำ ทั้ง 16 หน้า

เนื้อหาของหนังสือบ้านเมืองในช่วงที่มี 16 หน้าในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2534 นั้น จะพบว่าเนื้อหาส่วนใหญ่เป็นไปตามรูปแบบของหนังสือพิมพ์อื่น ๆ ทั่วไป มีข่าวทุกประเภททั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ต่างประเทศ และบทความทางด้านสังคม และการเมือง หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงประมาณ 20 ปี แรกนี้ จะมีลักษณะเป็นข่าวคำทั้งฉบับ ซึ่งรวมถึงหน้า 1 ด้วย จุดเด่นของการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงนี้คือ ข่าวเด็กและเยาวชน ซึ่งใช้ชื่อนี้ว่า “หน้านี้ของคุณหนู” เป็นหน้าที่ได้รับรางวัลสื่อมวลชนดีเด่นด้านหนังสือพิมพ์ เป็นระยะเวลาติดต่อกันหลายปี

จากสำนักงานคณะกรรมการเยาวชนแห่งชาติ(สยช) นายยอดชาย จันทร์ชนะ เป็นผู้รับผิดชอบ คอลัมน์ นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอบทความทางการเมือง โดยคอลัมน์นี้สัปดาห์ละมีชื่อเสียง เช่น คาหมอลอ คอลัมน์วิเคราะห์ข่าวต่างประเทศ โดยนายกมล เข้มทอง ผู้ใช้นามปากกาว่า ฟรีแมน คอลัมน์รัศมีคารา ของนายนพคุณ ทานอุทิศ

นอกจากมีจุดเด่นในการนำเสนอข่าวแล้ว หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ยังมีจุดเด่นในการนำเสนอข่าวย่อยซึ่งถือเป็นหนังสือพิมพ์ภาษาไทยฉบับแรกที่มีการริเริ่มการทำข่าวย่อยหรือที่เรียกว่า “คลาสสิกไฟต์ แอคต์” สักส่วนของการลงข่าวย่อยมีจำนวน 3 หน้าด้วยกัน ซึ่งถือเป็นสักส่วนของการลงโฆษณาที่สูง ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงประมาณ 20 ปีแรกของการก่อตั้ง ยังคงเป็นที่ยอมรับของผู้อ่านในปริมาณที่สูง จัดทำให้มีคนสนใจที่จะลงโฆษณาย่อยเป็นจำนวนมาก ทำให้ห้องครีมีรายได้ในส่วนนี้มาก

ในส่วนของการดำเนินนโยบายทางด้านรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 นี้ นายมานะ แพร่พันธุ์ บรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ได้วางหลักการทำหนังสือพิมพ์ โดยการเน้นการนำเสนอข่าวสารที่มีเนื้อหาทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งการคงไว้ซึ่ง นโยบายการไม่ลงภาพโป๊หรือภาพหือหวาในหนังสือเนื่องจากว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้จัดทำสำหรับเด็กและเยาวชนขึ้นมาด้วยถ้าหากมีการลงภาพโป๊ หรือภาพหือหวา ก็จะเป็นการขัดกันเองในการกำหนดแนวนโยบาย การทำหนังสือ ดังเช่นที่นายสำเนียง ปันรชชนะ อดีตนักหนังสือพิมพ์อาวุโสและคอลัมน์นิสต์ของหนังสือบ้านเมืองกล่าวว่า

“...ในสมัย บก. มานะ เขาได้ให้ความสำคัญนโยบายการไม่ลงภาพโป๊ ภาพหรือหือหวาในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะเรามีหน้าเยาวชนด้วย...”

เช่นเดียวกับที่นายดิ๊ก บุญยประภา อดีตหัวหน้าข่าวหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 กล่าวว่า

“...หนังสือบ้านเมือง ในยุคนั้นเอาเข้าบ้านได้สบาย ไม่ต้องกลัวว่าเด็กไปเปิดอ่านเพราะไม่มีการลงภาพโป๊ และตอนที่บ้านเมืองทำหน้าเด็กขึ้นมาใคร ๆ ก็หัวเราะหาว่าไม่มีอะไรลง...เลยต้องเอาหน้าแบบนี้มาลงแต่ตอนหลังคุณคูตี ฉบับอื่นเขาเอาอย่างกันเต็มไปหมด...”

เนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 นี้จะให้ความสำคัญกับข่าวจำพวกการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เป็นแนวทางหลักในการทำหนังสือพิมพ์ ขณะที่รูปแบบของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคนี้ นั้นจะยังคงเป็นข่าวคำอยู่ทั้งฉบับ และไม่มีการทำเป็นหน้าสี แม้กระทั่งในหน้า 1 ทั้งนี้เนื่องจากว่านายมานะ แพร่พันธุ์มีอุดมการณ์ในการทำหนังสือพิมพ์ที่ต้องการมุ่งเน้นคุณภาพของข่าวในตัวหนังสือมากกว่ารูปลักษณ์ภายนอกของหนังสือพิมพ์ที่ปรากฏ ขณะเดียวกันนายมานะ ก็ตระหนักว่าการทำหนังสือพิมพ์ให้เป็นหน้าสีนั้น จะทำให้ห้องครีต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากกว่าการทำหนังสือพิมพ์โดยมีหน้าขาวดำแต่เพียงอย่างเดียวทั้งเล่ม ซึ่งจะเป็นการขัดกับการดำเนินนโยบายแบบ

ประยุทธ์ที่ผู้บริหารองค์กร ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ดังเช่นที่นายมนตรี ชื่นสินธุล หัวหน้าข่าวกีฬา หนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...บก. มานะเขาทำหนังสือพิมพ์แบบใช้วิวัฒนาการเก่า ๆ ทำเพื่อให้หนังสือพิมพ์ออกได้ทันเวลา เขาเพิ่งเล็งถึงความทันสมัยและคุณภาพของข่าวในหนังสือพิมพ์มากกว่า ผิดกับ บก. จัตวา (บก.ในยุคต่อมา) ที่จะเน้นการสร้างสีสันให้กับหนังสือพิมพ์โดยใช้วิธีการใหม่ ๆ ...”

เมื่อได้มีการพิจารณาไปที่ตัวเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 จะพบว่าการริเริ่มนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ของนายมานะ ได้ก่อให้เกิดลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง 3 ประเภทด้วยกัน คือ การนำเสนอเนื้อหาข่าวที่มีลักษณะเป็นข่าวหนัก ซึ่งได้แก่ข่าวประเภทเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมทั้งการนำเสนอเนื้อหาข่าวที่มีลักษณะเป็นข่าวเบา ซึ่งได้แก่ข่าวอาชญากรรม ตีรันฟันแทง ข่าวบันเทิง เป็นต้น และเนื้อหาในส่วนที่เป็นพื้นที่โฆษณา ซึ่งลักษณะเนื้อหาทั้ง 3 ประเภทได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 แสดงลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1(พ.ศ 2515 - 2534)

ประเภทเนื้อหา	16 หน้า	
	จำนวนหน้า	คิดเป็นร้อยละ
เนื้อหาหนัก	7	43
เนื้อหาเบา	6	38
โฆษณา	3	19

จากตารางแสดงลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 เห็นได้ชัดว่าการนำเสนอเนื้อหาหนัก มีสัดส่วนในการนำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นข่าวหนัก ในปริมาณพื้นที่ที่มากกว่า การนำเสนอเนื้อหาเบาเพียงเล็กน้อย ซึ่งย่อมเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าถึงแม้ว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 จะให้ความสำคัญกับการเสนอเนื้อหาข่าวที่เป็นข่าวหนักเป็นประการแรกก็ตาม แต่ขณะเดียวกันก็ได้ละเลยต่อการนำเสนอเนื้อหาข่าวเบาซึ่งเป็นลักษณะหนังสือพิมพ์แบบถึงคุณภาพและปริมาณ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสนองความต้องการของตลาด ผู้อ่านที่มีด้วยกันหลายระดับ

สรุปแล้วการขยายตัวทางด้านรูปและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 นี้ขึ้นอยู่กับ การดำเนินนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ของนายมานะ แพร่พันธุ์ การทำหนังสือพิมพ์ให้มีลักษณะที่ประหยัดค่าใช้จ่าย และให้ความสำคัญกับคุณภาพของข่าวและความทันเวลาในการนำเสนอข่าวมากกว่ารูปลักษณะภายนอกของตัวหนังสือพิมพ์ พร้อม ๆ กันนี้นายมานะ แพร่พันธุ์ ยังได้สร้างปรากฏการณ์ครั้งแรกให้เกิดขึ้นกับหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และวงการหนังสือพิมพ์ไทย นั่นก็

คือกรริเริ่มการทำหน้าโฆษณาอยู่ในหนังสือพิมพ์รายวัน ภาษาไทย ฉบับแรกขึ้นและมีการเปิดหน้าเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นหน้าที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้รับรางวัลติดต่อกันเป็นเวลาหลายปีจากสำนักงานคณะกรรมการเยาวชนแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีซึ่งถือเป็นการจุกประกายให้หนังสือพิมพ์ฉบับอื่นนำไปริเริ่มเลียนแบบ ซึ่งในปัจจุบันหน้าในลักษณะนี้ได้ปรากฏให้เห็นทางหน้าหนังสือพิมพ์รายวันเกือบทุกฉบับ

จากการนำเสนอประเด็นพัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในด้านต่าง ๆ ของยุคที่ 1 (พ.ศ.2515 - 2534) นั้น มีพัฒนาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของพัฒนาการด้านองค์กร ด้านการตลาดและจัดจำหน่าย รวมทั้งในด้านของรูปแบบและเนื้อหา โดยในส่วนของพัฒนาการองค์กรนั้น จะพบว่ามีพัฒนาการในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ช่วงที่องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการ โดยมีผลประกอบการที่เป็นกำไร ตลอดจนการได้รับการยอมรับจากตลาดผู้อ่าน และมีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ ซึ่งได้ส่งผลโดยตรงที่ทำให้โครงสร้างองค์กรสินทรัพย์องค์กร ผลประกอบการและบุคคลากรในองค์กรมีพัฒนาการที่ขยายตัวอย่างเห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับการขยายตัวด้านการตลาดและจัดจำหน่ายที่มีพัฒนาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นเพราะว่ามีระบบการบริหารงานที่ดีโดยการควบคุม ดูแล อย่างจริง ๆ จังของ นายมานะ แพ้วพันธุ์บรรณาธิการในยุคที่ 1 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ในส่วนของรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 (พ.ศ.2515 - 2534) มีการขยายตัวไม่มากนักรูปแบบหนังสือยังคงเป็นขาวดำ ส่วนเนื้อหานั้นยังคงยึดมั่นอยู่กับการดำเนินนโยบาย การนำเสนอข่าวที่มีเนื้อหาหนักมากกว่าข่าวเบา ไม่ลงภาพโป๊ ภาพหวือหวา ในหน้าหนังสือพิมพ์ อย่างไรก็ตาม พัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในด้านต่าง ๆ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงรอยต่อของยุคที่ 1 ไปสู่ยุคที่ 2 ภายใต้การนำของนายจัตวา กลิ่นสุนทร บรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 และการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเด่นชัด ในช่วงระยะเวลาประมาณ 1 ปี ที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 อยู่ภายใต้การดำเนินการของ นายจัตวา ดังที่จะได้นำเสนอความต่อเนื่องในพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ต่อไป

1.2 พัฒนาการทางด้านองค์กร บ้านเมืองในยุคที่ 2 (พ.ศ. 2535 – 2536)

1.2.1 โครงสร้างองค์กร

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในยุคที่ 2 นี้ เกิดขึ้นภายหลังจากที่นายมานะ แพร่พันธุ์ บรรณาธิการพร้อมด้วยคณะเจ้าหน้าที่ทำงานส่วนหนึ่งได้ลาออกเนื่องจากได้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ซึ่งการลาออกไปดังกล่าวนี้ ทางองค์กรได้จ่ายเงินค่าชดเชยแก่มานะเป็นจำนวน 2 ล้านบาท ดังเช่นที่นายกมล เข้มทอง และนายถาวร สุวรรณ กล่าว

“...ตอนที่คุณมานะออกไปทางบริษัทได้เสียเงินกับคุณมานะประมาณ 2 ล้านบาท...”

องค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้ เกิดขึ้นภายใต้การนำของนายจัตวา กลิ่นสุนทร ซึ่งเป็นอดีตบรรณาธิการและนักเขียนคอลัมน์ของหนังสือพิมพ์สยามรัฐ เข้าดำรงตำแหน่งบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2535 ภายหลังจากการลาออกของนายมานะ ในปี พ.ศ. 2534

สำหรับสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้นายจัตวา เข้าทำงานในองค์กรบ้านเมืองได้เนื่องจากนายอนันต์ อศววนนท์ ซึ่งเป็นคอลัมนิสต์หนังสือพิมพ์บ้านเมืองผู้ซึ่งใช้นามปากกาว่า มดคันไฟ เข้าทำงานที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองตั้งยุคที่ 1 ในสมัยที่นายมานะ แพร่พันธุ์ เป็นบรรณาธิการ ได้เสนอให้นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ผู้อำนวยการดำเนินการว่าจ้างให้นายจัตวา กลิ่นสุนทร มาเป็นบรรณาธิการ หนังสือบ้านเมืองแทนนายมานะ แพร่พันธุ์ที่ลาออกไป โดยนายกมล เข้มทองให้ข้อมูลว่า

“...คุณจัตวา เป็นอดีต บก. สยามรัฐ ใกล้ชิดกับคุณอนันต์ อศววนนท์ คุณอนันต์บอกให้ผอ. ให้ว่าจ้างมาเป็น บก. บ้านเมืองแทนคุณมานะ...”

ในส่วนของประวัติที่เกี่ยวข้องกับนายจัตวานั้น นายถาวร สุวรรณกล่าวว่า

“...เท่าที่ผมทราบ คุณจัตวาเขาสนิทกับคุณเกษร โรจนนิต หรือบ๊ิกค์เต็มมากถ้าสุดเขาสัมผัส.ว.จังหวัดระยอง แต่ สอ.บต...”

ในการเข้ามาทำงานในตำแหน่ง บรรณาธิการของนายจัตวานั้น นายจัตวาได้ยกคณะทำงานในชุดเก่าของตนเข้ามาทำงานโดยเฉพาะในกองบรรณาธิการ และกองการผลิต และทำให้มีการแบ่งแยกกัน ระหว่างบุคลากรในชุดเก่าในสมัยนายมานะที่ยังคงทำงานอยู่ในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และบุคลากรชุดใหม่ของนายจัตวาทั้งนี้ นายจัตวาไม่ได้ปฏิบัติกับบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ดังเช่นที่นายกมล เข้มทอง กล่าวไว้ว่า

“...คุณจัตวา เขาขีดเส้นแบ่งเลยระหว่างคนเก่า กับคนใหม่ของเขา โดยคนใหม่ที่เขามานั้น คุณจัตวา ได้ตั้งเงินเดือนคนของเขาในอัตราที่สูงมากขณะที่ไม่มีการปรับเงินเดือนคนเก่า...”

⁷ นายถาวร สุวรรณ ให้สัมภาษณ์

นอกจากนี้ นายจัตวา ยังปรับการอยู่เวรในกองบรรณาธิการ และกองการผลิตใหม่ทั้งหมด โดยบุคลากรของเขาอยู่เวรกันตลอดคืน และให้เงินค่าทำงานล่วงเวลา แก่บุคลากรของเขาในสัดส่วนที่สูงกว่าพนักงานชุดเก่า โดยนายกมล เข้มทองเสริมว่า

“...ในสมัยคุณจัตวา คนของเขาจะได้เงินค่า O.T มากกว่าคนเก่า...”

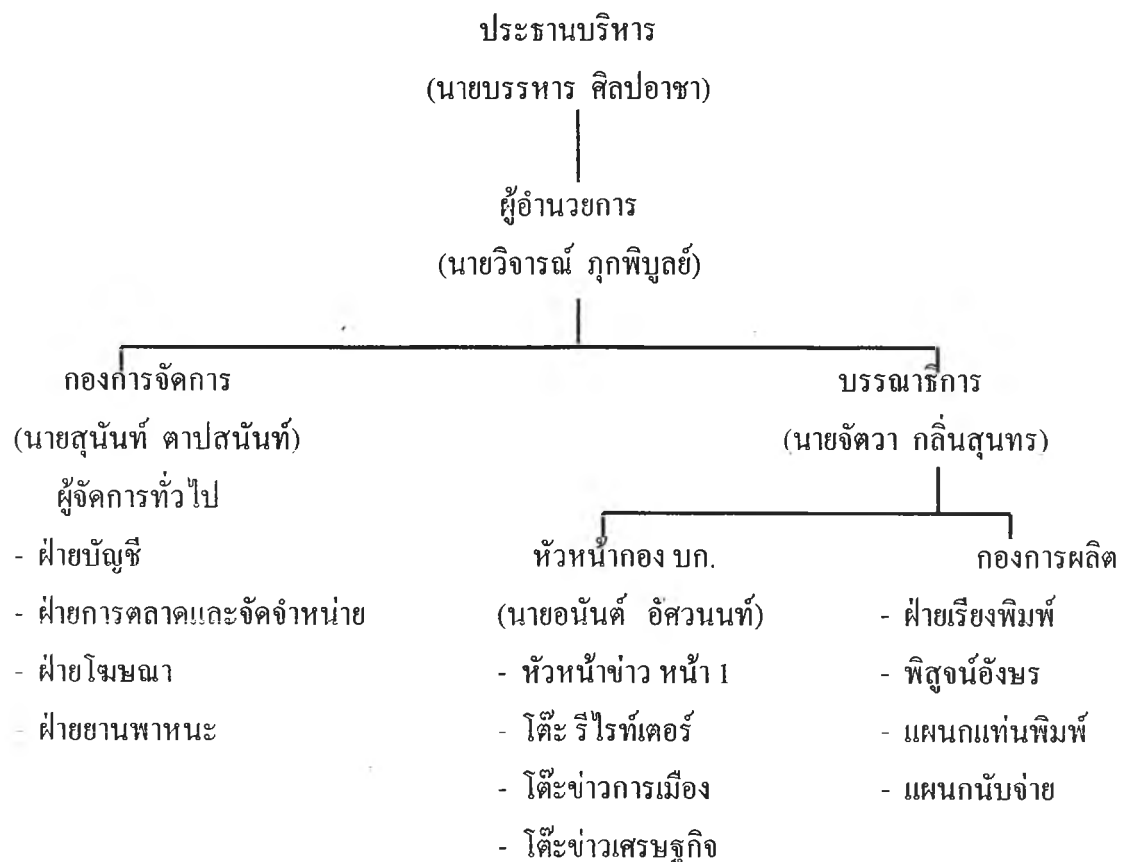
เป็นที่สังเกตได้ว่า การบริหารองค์กรบ้านเมืองของนายจัตวานั้นเป็นการให้อิทธิพลแก่บุคลากรในลักษณะที่แบ่งแยกกัน โดยให้สิทธิและประโยชน์ในส่วนจัตวาได้ แก่บุคลากรในทีมงานของตนเองเท่านั้น

ภายหลังจากที่นายจัตวาได้เข้าบริหารองค์กรบ้านเมืองแล้ว นายจัตวาได้ส่งปลดนายถาวร ซึ่งเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการคนเดิมในยุคนายมานะ และได้ทำการแต่งตั้งนายอนันต์ อัสวนนท์ ซึ่งในขณะนั้นเป็นคอลัมนิสต์ หนังสือพิมพ์บ้านเมืองและเป็นผู้ที่ชักน่านายจัตวาเข้ามาเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากองบรรณาธิการ แทนนายถาวร สุวรรณ

“...คุณอนันต์ ใกล้เคียงกับคุณจัตวามาก คุณอนันต์ บอกให้ ผอ. ให้จ้างคุณจัตวามาเป็น บก. ...” นายกมลให้สัมภาษณ์

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 ในช่วงแรกจะมีลักษณะดังนี้

ภาพที่ 9 แผนผังโครงสร้างองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ชุดที่ 2 (พ.ศ. 2535)



การบริหารงานองค์กรบ้านเมืองในยุคที่นายจัตวา เป็นบรรณาธิการนั้น มีความแตกต่างกับการบริหารงานในยุคที่ 1 ซึ่งมีนายมานะ เป็นบรรณาธิการ

โดยความแตกต่างอยู่ที่ว่าในสมัยนายมานะนั้นนายมานะจะลงทุนด้วยกระบวนการเก่า ๆ อย่างเช่นการเรียงพิมพ์ด้วยมือ โดยมีเป้าหมายเพียงแต่จะให้หนังสือพิมพ์มีคุณภาพดี มีความทันเวลาทันต่อเหตุการณ์ ข่าวที่เกิดขึ้น ในขณะที่การบริหารงานในองค์กรบ้านเมืองในช่วงเวลาที่นายจัตวาเป็นบรรณาธิการนั้นจะเน้นการผลิตหนังสือพิมพ์ด้วยกระบวนการผลิตอันทันสมัยเน้นการทำหนังสือพิมพ์ให้มีสีสันสวย ชวนอ่าน ดังเช่นที่นายมนตรี ชื่นสินธุวล หัวหน้าข่าวกีฬา หนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...ในยุคที่คุณมานะเป็น บก. นั้น เขาจะใช้วิธีการผลิตแบบเก่า ผลิตหนังสือให้ทันเวลากันกับการบริโภคของคนอ่านเท่านั้น ส่วนในสมัยคุณจัตวานั้น จะเน้นการผลิตหนังสือพิมพ์แบบใหม่ คนอื่นเขามีอุปกรณ์อย่างไรเราต้องมีอย่างนั้น เช่น แท่นพิมพ์ วิทยุสื่อสาร และยังเน้นการปรับหน้าให้สวย เร้าใจ มีสีสันสวยงาม...”

นอกจากความแตกต่างทางด้านแนวความคิดในการผลิตหนังสือพิมพ์แล้ว การควบคุมอำนาจภายในองค์กรบ้านเมืองก็มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 ในสมัยที่ นายมานะ เป็นบรรณาธิการนั้นนายมานะจะมีอำนาจต่อการตัดสินใจในการบริหารงานภายในองค์กร แต่เพียงผู้เดียว ดังเช่นที่นายสำเนียง จันทร์ขวนะ อดีตคอลัมนิสต์หนังสือพิมพ์บ้านเมือง และนักหนังสือพิมพ์อาวุโสกล่าวว่า

“...ในยุคคุณมานะ เขาจะทำหนังสือพิมพ์แบบวันแมน โชว์ เขาจะตัดสินใจเองทุกเรื่อง แต่สมัยนี้ทำแบบนั้น ไม่ได้แล้ว สมัยนี้ต้องระดมความคิดเห็นกัน...”

ในขณะที่การควบคุมภายในองค์กรในยุคนายจัตวาในช่วงปี พ.ศ. 2535 นั้น จะพบว่าการควบคุมภายในองค์กรของนายจัตวานั้น จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจ การบริหาร ลามหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยมีการตั้งหัวหน้า แต่ละฝ่ายเพื่อให้มีการควบคุมกันเอง อย่างเช่นการตั้งให้หัวหน้าข่าวหน้า 1 มี 4 คน และจะสลับกันทำหน้าที่ในการร่วมกันจัดการประชุมโต๊ะข่าวในแต่ละวันเช่นเดียวกับที่นายมนู จรรย์รงค์ นักเขียนสารคดีหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และเป็นหนึ่งในอดีตหัวหน้าข่าว หน้า 1 ในยุคนายจัตวา กล่าวว่า

“...ในสมัยคุณจัตวานั้น จะให้หัวหน้าแต่ละส่วนควบคุมกันเอง มีลักษณะของการกระจายอำนาจมากกว่าในสมัยนายมานะ...”

จากที่ได้กล่าวไปแล้วว่า การบริหารงานในองค์กรบ้านเมืองในยุคของนายมานะ และจัตวา มีความแตกต่างกัน เนื่องจากปรับเปลี่ยนอะไรหลาย ๆ อย่างภายในองค์กร อย่างเช่นการปรับเปลี่ยนหัวหน้ากองบรรณาธิการใหม่ ซึ่งเดิมจะพบว่าภายหลังจากที่นายจัตวา เข้ามาเป็นบรรณาธิการแล้ว นายจัตวาได้แต่งตั้งให้นายอนันต์ อัสวอนนท์ นักเขียนคอลัมนีและบรรณาธิการอาวุโสของหนังสือ

พิมพ์บ้านเมือง เป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการ เนื่องจากมีความคุ้นเคยชอบพอกัน และเป็นผู้ชักจูงให้นายจัตวาเข้ามาเป็นบรรณาธิการแทนนายมานะที่ลาออกไป

นอกจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างนายจัตวา กลิ่นสุนทร กับนายถาวร สุวรรณแล้ว นายจัตวา ยังได้มีความขัดแย้งกับ นายปราโมทย์ นิลประภา หัวหน้าฝ่ายโฆษณาหนังสือพิมพ์บ้านเมืองซึ่งทำงานที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นดำเนินกิจการใหม่ ๆ ซึ่งนายมานะ แพร์พันธุ์ เป็นผู้ชักชวน นายปราโมทย์ มาจากหนังสือพิมพ์ไทยเดิมจนถึงปัจจุบัน

ในยุคที่นายจัตวาเป็นบรรณาธิการนั้น นายจัตวาได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองหลายอย่าง อย่างเช่นการปรับหนังสือพิมพ์ให้มี หน้าสี จากเดิมที่เคยเป็นขาวดำทั้งฉบับ ดังเช่นที่ นายมณู จรรย์ยศ กล่าวไว้

“...หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเริ่มพิมพ์สีในยุคของ บก. จัตวา เขาได้ปรับปรุงรูปแบบหนังสือใหม่...”

นอกจากการพยายามปรับปรุงรูปแบบหนังสือพิมพ์ให้เป็นหน้าสีแล้ว นายจัตวายังได้เน้นการปรับปรุงเนื้อหาภายในของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองโดยเน้นการนำเสนอข่าว เศรษฐกิจ และการค้าให้มากขึ้น ดังเช่นที่ นายกมล เข้มทอง กล่าวไว้

“...ในยุค บก. จัตวาได้เน้นการทำข่าว เศรษฐกิจการค้ามาก เนื่องจากมีการจ่ายเงินกันเป็นผลประโยชน์ มีการลงให้พรรคพวก ได้เงินคาลง...”

การพยายามปรับปรุงเนื้อหาใหม่ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในสมัยนายจัตวานั้น นอกจากจะมีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงหนังสือพิมพ์ให้หน้าอ่านและเพิ่มความหลากหลาย เพื่อสนองตอบต่อผู้อ่านแล้ว ยังทำไปเพื่อผลประโยชน์ในลักษณะการลงข่าวให้พรรคพวกที่รู้จักกัน

ในยุคที่ 2 นี้ การจัดประชุมโต๊ะข่าวและการจัดประชุม ในระดับหัวหน้า ซึ่งรับผิดชอบในแต่ละหน้าของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น มีการจัดเกือบทุกวัน โดยมีจัตวาเป็นประธานการประชุม โดยในการจัดการประชุมในระดับหัวหน้าที่รับผิดชอบในหน้าต่าง ๆ นั้น ประเด็นสำคัญที่นายจัตวาได้หยิบยกขึ้นมากล่าวถึงในที่ประชุมส่วนใหญ่ จะเป็นการท้วงติงจากกรณีหัวหน้าของแต่ละหน้าไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของนายจัตวา

นอกจากการจัดประชุมภายในองค์กรแล้ว นายจัตวายังได้เป็นผู้ริเริ่มให้มีการจัดการประชุมนักข่าวต่างจังหวัดขึ้น โดยนำบุคลากรซึ่งเป็นทีมงานของตนที่เข้ามาทำงานในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง พร้อมกับตัวนายจัตวา เดินทางไปจัดการประชุมยังต่างจังหวัดกัน สำหรับการออกไปประชุมยังต่างจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินนโยบายที่ขัดแย้งกับการใช้นโยบายประหยัดภายในองค์กรนับตั้งแต่สมัยที่นายมานะ แพร์พันธุ์ เป็นบรรณาธิการ ดังเช่นที่นายกมล เข้มทองกล่าวว่า

“...ในยุคคุณจัตวามีการจัดการประชุมนักข่าวต่างจังหวัด แล้วเบิกเบี่ยเลี้ยงกันอูดุลุดปล่อยให้คนเก่าในกอง บก. ทำงานแทนคนของคุณจัตวาที่ไปประชุมในต่างจังหวัดกันหนัก...”

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานภายในองค์กรในยุคของนายจัตวานั้นได้ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำ การเลือกปฏิบัติกันระหว่าง ทีมงานชุดเก่าและทีมงานชุดใหม่ภายใต้การนำของนายจัตวา ซึ่งจากจุดดังกล่าวนี้ได้ทวีตัวขึ้นก่อให้เกิดความขัดภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาบางส่วนในคณะบริหารงานชุดเก่าเริ่มเกิดความไม่พอใจ ในการบริหารงานของนายจัตวา

สำหรับความขัดแย้งครั้งสำคัญภายในองค์กรซึ่งกลายเป็นจุดแตกหักระหว่างนายจัตวาและนายวิจารณ์ ภูกพิบูลย์ จนทำให้นายจัตวาต้องลาออกจากเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ได้เกิดขึ้นในช่วงกลางปี พ.ศ.2535 โดยเป็นเหตุการณ์ที่จัตวาได้ขัดแย้งอย่างรุนแรงกับนายสุรินทร์ จงสราญย์ประสิทธิ์ หัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นคนสนิทของนายวิจารณ์ และนายสุนันท์ คาปสนันท์ ผู้จัดการทั่วไป ซึ่งเป็นญาติทางฝ่ายภริยากับนายวิจารณ์

ในส่วนสาเหตุของความขัดแย้งนั้นเกิดจากการที่นายจัตวา ได้สั่งให้นายสุรินทร์ ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการตลาด ให้ปรับปรุงฝ่ายการตลาดเสียใหม่ โดยให้ตัวนายสุรินทร์ พร้อมกับลูกน้องในฝ่ายออกหาตลาดเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากนายจัตวาเห็นว่าฝ่ายการตลาดเริ่มไม่มีการออกสำรวจตลาด นับตั้งแต่ที่นายมานะลาออกจากเป็นบรรณาธิการไป แต่สุรินทร์ไม่ยอมทำตามคำสั่งของนายจัตวา กลายเป็นจุดสำคัญของความขัดแย้งในครั้งนี้ ดังเช่นที่นายมนู จรรยาชุกกล่าวไว้

“...คุณจัตวา ขัดแย้งกับฝ่ายการตลาดเพราะเห็นว่าฝ่ายการตลาดเอาแต่นั่งอยู่กับที่และไม่ยอมออกไปหาตลาด คุณจัตวาจึงบอกให้คุณสุรินทร์ออกไปหาตลาดแต่คุณสุรินทร์ไม่ยอม ลูกน้องของคุณจัตวาก็เลยเขียน ‘คำ’ ฝ่ายการตลาดในบางคอลัมน์ ซึ่งตรงจุดนี้ทำให้คุณสุนันท์ ผู้จัดการทั่วไปเกิดความไม่พอใจและบอกว่าจะลาออกเอง แต่ ผอ. ไม่ยอมให้ออก คุณจัตวาจึงบอกว่าจะลาออกเอง แต่ ‘บ้านเมือง’ ต้องจ่ายเงินให้เขา...”

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างนายจัตวา และคนสนิทกับญาติของนายวิจารณ์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งตามหลักการปกครองโดยยึดแบบระบบครอบครัวจะเห็นได้ว่า นายวิจารณ์ ย่อมต้องเลือกญาติและคนสนิท ให้ดูแลในองค์กรต่อไปแทนที่จะเลือกนายจัตวา

จากความขัดแย้งที่รุนแรงดังกล่าว ทำให้นายจัตวาและคณะทำงานถูกนายวิจารณ์ ขอให้ออกจากองค์กรบ้านเมือง ขณะเดียวกันก็ได้เรียกร้องให้นายวิจารณ์ จ่ายเงินชดเชยให้ส่วนหนึ่งดังเช่นที่นายกมล เข็มทองกล่าวว่า

“...จัตวาเขาบอกว่าเขาต้องเสื่อมเสียชื่อเสียงเพราะต้องถูกให้ออกแบบนี้ คุณวิจารณ์ต้องจ่ายให้เขาประมาณ 2 ล้านบาท ส่วนลูกน้องเขาได้คนละ 6 เดือน...”

นายวิจารณ์ ภูกพิบูลย์ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรบ้านเมือง ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายภายในองค์กรเป็นจำนวนมาก หลังจากที่ต้องครัดได้ดำเนินนโยบายประหยัดมาเป็นเวลานาน ประมาณ 2 ปี ในยุคที่ 1 ภายใต้การนำของนายมานะ แพร่พันธุ์บรรณาธิการคนแรก สำหรับการสูญเสียค่าใช้จ่ายสูงสุด ภายในองค์กรในยุคของนายวิจารณ์นี้สามารถแบ่งการสูญเสียออกเป็น 2 ทางคือ ทางแรกเป็น

การสูญเสียค่าใช้จ่ายภายในองค์กรเอง เช่น การให้เงินเดือนแก่ที่มงานของนายจัตวา ในจำนวนที่สูงมากกว่าที่มงานชุดเก่าที่ทำงานอยู่เดิมตั้งแต่สมัยนายมานะ การสั่งซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ มากมายในการปรับหนังสือพิมพ์ให้มีหน้าสีตลอดจน การจ่ายเบี้ยเลี้ยง และค่าทำงานล่วงเวลาในอัตราที่สูงแก่ที่มงานชุดใหม่ของนายจัตวา

การสูญเสียอีกทางหนึ่งคือ การที่องค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองต้องสูญเสียเม็ดเงิน ไปเป็นจำนวนหลายล้านบาทให้แก่นายจัตวา พร้อมด้วยที่มงานกับการบริหารงานภายในองค์กรในระยะเวลาเพียงแค่ปีเดียวเท่านั้น

โครงสร้างองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้ โครงสร้างองค์กรมีความแตกต่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนที่สุดคือการ เปลี่ยนแปลงตัวบรรณาธิการ และที่มีที่มงานชุดใหม่เข้ามาเสริมตลอดจนความแตกต่างในด้านของแนวคิดในการทำหนังสือที่แตกต่างกันโดยบรรณาธิการในยุคที่ 2 ต้องการให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองปรับเป็นหน้าสีและมีการนำเทคโนโลยีด้านการพิมพ์ใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มมากขึ้น สังเกตได้จากการที่มีการสั่งซื้อแท่นพิมพ์และเครื่องคอมพิวเตอร์มากขึ้น ตามที่จะได้กล่าวต่อไป และสำหรับหัวข้อที่จะกล่าวต่อไปเป็นหัวข้อสินทรัพย์ องค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้

1.1.2 สินทรัพย์องค์กรในยุคที่ 2 (พ.ศ.2535ถึง 2536)

การขยายตัวทางด้านสินทรัพย์ขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 นั้นได้แบ่งการศึกษาเป็นการขยายตัวด้านสินทรัพย์ที่เป็น สังกหริมทรัพย์ และอสังหริมทรัพย์ ตารางที่ 11 แสดงการขยายตัว ของสังหริมทรัพย์ประเภทสังหริมทรัพย์ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ.2535 - 2536

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์ (บาท)	อัตรการลดของ สินทรัพย์ (ร้อยละ)
2533 – 2534	9,780,116.00	24
2535 – 2536	9,752,757.82	19

ที่มา : ฝ่ายบัญชีบริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : เป็นจำนวนที่ขยายตัวแต่ละช่วงปี และเป็นช่วงปีนับในยุคที่ 2 (พ.ศ. 2535 - 2536)

จากตารางแสดงอัตรการขยายตัวของสินทรัพย์ ประเภทสังหริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นทำให้เห็นว่าหนังสือบ้านเมืองในยุคที่ 2 การขยายตัวของสินทรัพย์ได้หดตัวอย่างต่อเนื่องในช่วงปี พ.ศ. 2535ถึง 2536 อัตรการลดของสินทรัพย์อยู่ที่ ร้อยละ 19 ทั้งนี้สินทรัพย์ดัง

กล่าวประกอบด้วย เงินสดหมุนเวียนตัวรับเงินลูกหนี้ค้างชำระสำหรับสาเหตุที่ทำให้สินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 หดตัวลงนั้นเกิดจากการที่ทางองค์กรต้องสูญเสียเงินสดหมุนเวียนขององค์กรเป็นจำนวน 3 ล้านบาท(ผู้บริหารบางคนบอกว่า 2 ล้านบาท) เพื่อจ่ายเป็นค่าชดเชยให้นายมานะ แพร่พันธุ์ ที่ลาออกจากการเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองขณะเดียวกันทางองค์กรยังต้องสูญเสียรายจ่ายครั้งใหม่ในการว่าจ้าง นายจัตวา กลิ่นสุนทร พร้อมกับคณะกรรมการของนายจัตวาอีกส่วนหนึ่งซึ่งนายจัตวาได้เรียกร้องให้ทางองค์กรให้เงินเดือนแก่บุคคลากรในคณะกรรมการของตนในอัตราเงินเดือนที่สูงมากกว่าบุคคลากรบ้านเมืองในชุดเก่าซึ่งมีจำนวนที่มากกว่าตรงจุดนี้ทำให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากซึ่งได้ส่งผลโดยตรงทำให้สินทรัพย์ขององค์กรหดตัวลงอย่างเห็นได้ชัด

ดังเช่นที่ นายกมล เข้มทอง หัวหน้าข่าวต่างประเทศกล่าวว่า

“... ตอนคุณมานะออก คุณวิจารณ์เขาจ่ายไป 3 ล้านบาท และได้จ้างนายจัตวามาเป็นบก. แทนจัตวาจ้างเงินเดือนแพงๆ ให้กับคนของเขา...”

ตารางที่ 11 แสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์ (บาท)	อัตราการเพิ่มของ สินทรัพย์ (ร้อยละ)
2533 – 2534	0	0
2535 - 2536	0	0

ที่มา : ฝ่ายบัญชีบริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

จากตารางแสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 (พ.ศ.2535ถึง 2536) จะพบว่าไม่มีการขยายตัวของสินทรัพย์เลย โดยคิดเป็นร้อยละ 0

การที่สินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ไม่มีการขยายตัวเลยนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากการที่นายทุน และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัดลดค่าใช้จ่ายในส่วนของการตั้งซื้ออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหนังสือพิมพ์ลงซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากในช่วงยุคที่ 1 ที่องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเงินที่สูงมาก

⁸ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยผ่านความทรงจำของนักหนังสือพิมพ์อาวุโส

1.1.3 ผลประกอบการองค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 (พ.ศ.2535ถึง 2536)

สำหรับผลประกอบการขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้เป็นผลประกอบการที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีการพัฒนาและขยายตัวอย่างเต็มที่ในยุคที่ 1 และในส่วนของผลประกอบการขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้เป็นผลประกอบการที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ภายใต้งานของ นายจัตวา กลิ่นสุนทร บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารภายใต้องค์กรในช่วงระยะเวลาประมาณ 1 ปี (2534 – 2535) และถึงแม้ว่า นายจัตวาจะมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่สั้นก็ตามแต่ก็ยังมีส่วนทำให้ผลประกอบการขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2533 - 2536

ปี พ.ศ.	ผลประกอบการ (รายได้)
2533 -2534	+1,055,280.27
2535 - 2536	+ 790,840.36

ที่มา : ฝ่ายบัญชีบริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ – หมายถึงผลประกอบการขาดทุน

+ หมายถึงผลประกอบการกำไร

เป็นช่วงปีนับในยุคที่ 2 (พ.ศ. 2535 - 2536)

จากตารางแสดงผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 จะพบว่ารายได้ขององค์กรได้ปรับลดลงภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงตัวบรรณาธิการคนใหม่ขององค์กรบ้านเมืองทำให้ระบบการบริหารงานขององค์กรในบางส่วนต้องมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ตามแนวนโยบายของผู้บริหารคนใหม่อย่างเช่น นโยบายการปรับหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจากหน้าขาวดำให้เป็นหน้าสี นโยบายการจ่ายเบี้ยเลี้ยง และค่าทำงานล่วงหน้าที่แก่คณะในทำงานของนายจัตวาในอัตราที่สูงและให้มีการสลับกันอยู่เวรตลอดทั้งคืนในช่วงเวลาที่นายจัตวาเป็นบรรณาธิการอยู่ซึ่งตรงจุดนี้เองทำให้ห้องครุภัณฑ์บ้านเมืองต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ทั้งในส่วนของการทำงานปรับหน้าขาวดำให้เป็นสี และการจ่ายเบี้ยเลี้ยงและค่าล่วงเวลาแก่บุคลากรของนายจัตวาในเม็ดเงินที่สูงจากสาเหตุดังกล่าวนี้ได้ส่งผลทำให้ผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับลดลงดังตารางข้างต้น

นอกจากนี้ยังจะพบว่ารายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองซึ่งนับว่ามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผลประกอบการขายตัวนั้นได้ปรับลดลงเช่นเดียวกันโดยในช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2536 องค์กรบ้านเมืองมีรายได้จากการโฆษณาคิดเป็นจำนวนเงิน 89,445,309.31 บาท หากเทียบกับในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2534 องค์กรบ้านเมืองมีรายได้จากการโฆษณาคิดเป็นจำนวนเงิน 91,304,152.45 บาท ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนว่ารายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้ได้ปรับลดลงอย่างเห็นได้ชัดซึ่งเป็นการส่งผลโดยตรงที่ทำให้ผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ปรับลดลงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 แสดงรายได้ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2533 - 2536

ปี พ.ศ.	รายได้จากการโฆษณา (บาท)
2533 – 2534	89,445,309.31
2535 – 2536	91,304,152.45

หมายเหตุ : รายได้จากการโฆษณาส่วนนี้คิดรวมทั้งโฆษณาทั่วไปและโฆษณาย่อย

ในส่วนของยอดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ยังจะพบว่ามียอดจำหน่ายที่ลดลงด้วยเช่นเดียวกันโดยในช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2536 ยอดจำหน่ายคิดเป็นจำนวน 51,330,452 ฉบับ หากเทียบกับในช่วง พ.ศ. 2533 – 2534 จะพบว่ายอดจำหน่ายคิดเป็นจำนวน 62,820,357 ฉบับ (อ้างอิงข้อมูลจากฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด) ตัวเลขดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่ายอดการจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ปรับลดลงอย่างมากดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 แสดงยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2533 - 2536

ปี พ.ศ.	ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์(ฉบับ)
2533 – 2534	62,820,357
2535 – 2536	51,330,452

รายได้จากการโฆษณาและยอดการจำหน่ายซึ่งถือเป็นแหล่งรายได้หลักที่สำคัญขององค์กรบ้านเมืองได้ปรับลดลงอย่างมากจึงมีส่วนที่ทำให้ผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ปรับลดลงตามไปด้วย

1.1.4 บุคลากรขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 (พ.ศ.2535 - 2536)

ในส่วนของบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้จะพบว่ามี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจนนั่นเนื่องจากว่าภายหลังจากที่ นายมานะ แพร่พันธุ์ บรรณาธิการในยุคที่ 1 ได้ออกจากการเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง นี้ก็ปรากฏว่ามีบุคลากรบางส่วนที่ลาออกตามนายมานะไปด้วยซึ่งบุคลากรที่ลาออกตามไปนี้มีทั้งบุคลากรในกองบรรณาธิการ และกองการผลิตต่อจากนั้นเมื่อ นายจัตวา กลิ่นสุนทรเข้ามาร่วมตำแหน่งบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นั้นก็ปรากฏว่านายจัตวาได้นำบุคลากรบางส่วนของตนเข้ามาว่าจ้าง ทำงานในองค์กรบ้านเมืองด้วยเช่นเดียวกันซึ่งการเข้ามาของบุคลากรของนายจัตวานั้นส่วนใหญ่นั้น จะเข้ามาเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างลงเนื่องจากการมีบุคลากรบางส่วนในยุคที่ 1 ได้ลาออก ตามนายมานะไป จึงทำให้เห็นว่าบุคลากรขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 มีจำนวนบุคลากรดังที่ได้นำเสนอในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 16 แสดงบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วง ปีพ.ศ.2533 - 2536

ปี (พ.ศ.)	จำนวนคน	วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี	วุฒิ การ ศึกษา ปริญญาตรี	วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
2533 – 2534	202	115	87	-
2535 - 2536	202	115	87	-

ที่มา : ฝ่ายบุคคล บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

จากตารางแสดงบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นั้นจะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2536 องค์กรบ้านเมืองมีบุคลากรเป็นจำนวน 202 ซึ่งตรงกับปี พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นช่วงที่นายจัตวาดำรงตำแหน่งเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองและเมื่อเทียบตัวเลขจำนวนบุคลากรกับในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2534 จะพบว่าอยู่ที่จำนวน 202 ซึ่งไม่มีความแตกต่างกัน

ในส่วนของ การเปลี่ยนแปลงหัวหน้าข่าวหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 จะพบว่ามี การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหัวหน้าข่าวหน้า 1 จากนาย ดิลก บุญยประภา มาเป็น นายมนู จรรย์รงค์ ส่วน” ตาหมอลอด” ซึ่งเป็นคอลัมนิสต์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองก็ได้ลาออกจากหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และไปเป็นนักเขียนคอลัมน์ให้กับหนังสือพิมพ์ในเครือข่าวสด มติชนแทน

1.2 พัฒนาการด้านการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 (พ.ศ 2535 - 2536)

สำหรับพัฒนาการทางด้านการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้ หากพิจารณาจากในภาพรวมแล้วจะพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากการตลาดและการจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 มากนักทั้งนี้เนื่องจากว่า นายจัตวา กลิ่นสุนทร บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 เป็นบรรณาธิการอยู่ได้เพียงปีเดียวเท่านั้น จึงมิได้มีการกำหนดนโยบายปรับเปลี่ยนฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายอย่างเป็นทางการที่ชัดเจน เนื่องจากมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่ค่อนข้างสั้นมาก

อย่างไรก็ตามในส่วนของฝ่ายการตลาดนั้นภายหลังจากที่นายจัตวาได้เข้ามาเป็นบรรณาธิการขององค์กรบ้านเมืองแล้วนายจัตวาได้มีแนวความคิดที่จะปรับปรุงฝ่ายการตลาดให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากฝ่ายการตลาดในช่วงตอนปลายๆ ของนายมานะ แพร่พันธุ์ แทบจะไม่มีมีการออกตรวจตลาดหรือการออกหาตลาดใหม่คั้งนั้น นายจัตวาจึงได้กดดันให้นายสุรินทร์ จงสรานุประสิทธิ์หัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายซึ่งเป็นคนสนิทของนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

แต่นายสุรินทร์ได้แสดงการต่อต้านคำสั่งของนายจัตวาโดยสร้างท่าเฉยและไม่มีการออกหาตลาดตามที่นายจัตวาสั่ง จึงเป็นสาเหตุหลักที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 ดังเช่นที่นายมู จรรยาต์ อดีตหัวหน้าข่าวหน้า 1 หนังสือพิมพ์บ้านเมืองและปัจจุบันเป็นนักเขียนสารคดีของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...คุณจัตวาคิดจะปรับปรุงฝ่ายการตลาดโดยไปบอกให้คุณสุรินทร์ออกตรวจตลาดแต่เขาก็ไม่ทำ ตอนหลังลูกน้องของคุณจัตวาจึงเขียน ‘ค่า’ ลงไปในคอลัมน์ทำให้คุณสุรินทร์โกรธและไปฟ้อง ผ.อ....”

นายจัตวาไม่มีอำนาจเพียงพอในการกำหนดนโยบายให้กับฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายได้ปฏิบัติได้ ทั้งนี้เนื่องจากว่า นายสุรินทร์ จงสรานุประสิทธิ์หัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายเป็นคนสนิทของ นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ และนายวิจารณ์เป็นคนแต่งตั้งตำแหน่งนี้ ให้ความสำคัญกับการขนส่งโดยทางรถยนต์เป็นประการสำคัญซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่มากกว่าการขนส่งโดยทางรถโดยสารหรือเครื่องบินดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 แสดงการขนส่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ. 2534 – 2536

ประเภทของการขนส่ง	อัตรากาขนส่ง (ร้อยละ)
รถไฟ	-
รถโดยสาร	15
เครื่องบิน	5
รถยนต์	80

ที่มา : ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : อยู่ในช่วงยุคที่ 2 ที่มีนายจัดวาเป็น บก. (พ.ศ.2535 - 2536)

จากตารางแสดงการขนส่งของหนังสือพิมพ์ในช่วงปี พ.ศ. 2534 - 2536 จะพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นการขนส่งโดยทางรถยนต์มากที่สุดถึงร้อยละ 80 เช่นเดียวกับยุคที่ 1 หากข้อแตกต่างอยู่ตรงที่สัดส่วนการขนส่งโดยทางรถยนต์ในช่วงปี พ.ศ. 2534 - 2536 ได้ปรับลดลงในขณะที่การขนส่งโดยทางรถไฟ เครื่องบิน และรถโดยสารนั้นอยู่ในอัตราร้อยละ 0 ร้อยละ 5 และร้อยละ 15 ตามลำดับ

สำหรับในภาพรวมของการขนส่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้จะพบว่าองค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 ยังคงให้ความสำคัญกับการขนส่งไปกับรถยนต์ขนส่งของหนังสือพิมพ์ไทยรัฐโดยมีจุดหมายปลายทางในตลาดต่างจังหวัด ส่วนตลาดในกรุงเทพมหานครนั้นทางหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ขนส่งไปจำหน่ายเอง เช่นเดียวกับในยุคที่ 1

สิ่งที่ได้กล่าวไปแล้วว่า องค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้ การพัฒนาระบบการทำงานในฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย แทบจะไม่มีเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากว่านายจัดวากลิ้นสุนทร ไม่สามารถกำหนดนโยบายทางการตลาดแบบใหม่ โดยเน้นหนักการออกตรวจตลาด และการแสวงหาตลาดใหม่ ๆ ให้นายสุรินทร์ จงสราญย์ประสิทธิ์ หัวหน้าฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายให้ยอมรับแนวคิดและนำไปปฏิบัติตามได้

จากการที่ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุครอยต่อของนายมานะ แพร่พันธุ์ และนายจัดวากลิ้นสุนทร ไม่มีการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมทางด้านสื่อสารมวลชนที่กำลังมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นนี้เอง จึงได้มีส่วนทำให้การเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาด กทม. และในตลาดต่างจังหวัด รวมทั้งยอดการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ได้ ปรับลดลงอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 18 แสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาด กทม. ในช่วงปี พ.ศ.2533 - 2536

ปี พ.ศ.	จำนวนตัวแทนจำหน่าย (แห่ง)
2533 – 2534	107
2535 – 2536	103

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

จากตารางแสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในยุคที่ 2 จะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2536 นั้น จำนวนตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมือง อยู่ที่ 103 แห่ง ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนที่ปรับลดลง กับช่วงรอยต่อในยุคที่ 1 ซึ่งอยู่ที่จำนวน 107 แห่งในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2534

นอกจากจะพบว่าตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาด กทม. ได้ปรับลดลงแล้วยังพบอีกว่าตัวแทนจำหน่าย หนังสือพิมพ์บ้านเมืองตลาดต่างจังหวัดก็ได้ปรับลดเช่นเดียวกัน ดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 แสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดในช่วงปี พ.ศ.2533 - 2536

ปี พ.ศ.	จำนวนตัวแทนจำหน่าย (แห่ง)
2533 - 2534	760
2535 – 2536	721

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

จากตารางแสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในตลาดต่างจังหวัด จะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2536 นั้น จำนวนตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดอยู่ที่จำนวน 721 แห่ง ซึ่งถือว่าปรับลดลงจากในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2534

ในส่วนของสาเหตุที่ทำให้ตัวแทนจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาด กทม. และตลาดต่างจังหวัด ปรับลดลงอย่างเห็นได้ชัดนั้น เนื่องจากความขาดประสิทธิภาพของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งความขาดประสิทธิภาพดังกล่าวเกิดขึ้นภายหลังจากที่มานะ แพร่พันธุ์ บรรณาธิการในยุคที่ 1 ลาออกจากองค์กร ขณะที่นายจัตวา กลิ่นสุนทร ก็ไม่สามารถปรับแผนผังการดำเนินของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายได้ ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายไม่ยอมโอนอ่อนผ่อนตามนโยบายของนายจัตวา ที่ต้องการปรับการดำเนินงาน

ของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายเสียใหม่ และจากการที่จำนวนตัวแทนจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ บ้านเมืองทั้งในตลาด กทม. และตลาดต่างจังหวัด ปรับตัวลดลง อย่างเห็นได้ชัดนี้เอง จึงได้ส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้ยอดการจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ก็ได้ปรับลดลงเช่นเดียวกัน ซึ่งได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 20 แสดงการจำหน่าย หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงปีพ.ศ.2533 - 2536

ปี พ.ศ.	ยอดจำหน่าย (ฉบับ)	เพิ่ม / ลด	คิดเป็น ร้อยละ	ยอดจำหน่ายเฉลี่ย / วัน (ฉบับ)
2533 – 2534	62,820,357	- 4,484,195	- 7	86,055
2535 – 2536	51,330,452	- 11,489,905	- 18	70,316

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : ช่องแรกเป็นยอดจำหน่ายในแต่ละช่วงปี

จากตารางแสดงการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2536 ยอดจำหน่ายคิดเป็น 51,330,452 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ – 18 หากคิดเทียบกับในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2534 จะพบว่ายอดจำหน่ายลดลงร้อยละ – 7 จากตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ยอดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงนี้ตกลงอย่างมาก ยอดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคนี้ได้ตกลงลงเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการที่จำนวนตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาด กทม. และตลาดต่างจังหวัด ได้ปรับลดลง รวมทั้งเหตุผลที่ว่าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้ได้งดเว้นการออกตรวจตลาด หรือการออกหาตลาดใหม่ ๆ ทั้งนี้เนื่องจากว่าผู้บริหารระดับสูงและนายทุน ไม่ได้มีการกวัดจั้นหรือเร่งดำเนินการฟื้นฟูการบริหารงานในฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายที่กำลังขาดประสิทธิภาพแต่อย่างใด

สรุปแล้ว พัฒนาการทางด้านการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้เป็นช่วงที่พัฒนาการเริ่มมีการถดถอยซึ่งถือได้ว่าเป็นช่วงรอยต่อจากยุคมานะ แพร่พันธุ์ ไปสู่ยุค นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ในส่วนของการถดถอยที่กล่าวถึงนี้รวมถึงการถดถอยในแง่ของการตลาดและการจำหน่ายสำหรับสาเหตุหลักสำคัญที่ทำให้พัฒนาการทางด้าน การตลาดและจัดจำหน่ายเผชิญหน้ากับภาวะการถดถอยก็คือ การที่ฝ่ายการตลาดและจำหน่ายในยุคหลังนายมานะ ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานภายในฝ่ายในนี้รวมถึงการออกตรวจตลาด หรือ การออกหาตลาดใหม่ ๆ ในขณะที่การกวดจั้นของนายจัตวา กลิ่นสุนทร ก็ไร้ผลที่จะให้ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายได้ปรับเปลี่ยนการทำงานเสียใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากว่าหัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายในยุคที่ 2 จัด

เป็นบุคคลที่สนิทกับนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ผู้อำนวยการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังนั้นจึงทำให้หัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายไม่ยอมรับฟัง การสั่งงานของนายจัตวา เนื่องจากนายจัตวายังเป็นบรรณาธิการใหม่ ประกอบกับการที่หัวหน้าฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายมีวิสัยทัศน์แคบปราศจากความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงหน่วยงานย่อยของตน เพื่อให้สามารถยืนหยัดและสามารถแข่งขันกับอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์แห่งอื่นได้ ดังที่นายดำเนิน จันทรชนะ อดีตนักหนังสือพิมพ์อาวุโสของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และเป็นคอลัมนิสต์หนังสือพิมพ์ข่าวสด กล่าวว่า

“...การตลาดเป็นหัวใจสำคัญของหนังสือพิมพ์ อย่างบ้านเมือง ผมคิดว่า ควรต้องมีการปรับคนในฝ่ายการตลาดเสียใหม่ โดยเฉพาะการออกตรวจตลาด มีการพบปะ “Agencies” บ้าง...”

1.3 การขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 (พ.ศ.2535 - 2536)

รูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 เป็นการขยายตัว โดยมีนายจัตวา กลิ่นสุนทร บรรณาธิการ ในยุคที่ 2 เป็นผู้กำหนด แนวนโยบายดังนี้

ตารางที่ 21 รูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ในช่วงที่มีจำนวน 20 หน้า พ.ศ. 2534 – 2535

หน้า

หน้าแรก พาดหัวข่าว +ข่าว	สี 1	สี 20	อากาศ +ข่าวต่อ
ข่าวต่างประเทศ	2	19	ข่าวกีฬา
ข่าวการเมือง + บทความการเมือง + การ์ตูน	3	18	ข่าวกีฬา
สังคมบ้านเมือง	4	17	ข่าวภูมิภาค
บทความการเมือง	5	16	ข่าวต่อ
ข่าวเศรษฐกิจการค้า	6	15	ข่าวบันเทิง
โฆษณาย่อย	7	14	ข่าวสังคมสตรี
โฆษณาย่อย	8	13	ข่าวสังคม
โฆษณาย่อย	9	12	ข่าวเด็กและเยาวชน (หน้าคุณหนู)
ข่าวรถยนต์	10	11	ข่าวรถยนต์

หมายเหตุ : เป็นช่วงปีนับในยุคที่ 2 (พ.ศ. 2535 - 2536)

คอลัมน์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่เปิดใหม่ในช่วงนี้ เช่น หน้ารถยนต์ โดยมีนายพินิต ทองสุข (ปัจจุบันเป็นหนึ่งในคณะผู้บริหาร ของกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมือง) เป็นคอลัมนิสต์หน้าการ์ตูนซึ่งมีการนำเสนอเนื้อหาในเชิงล้อเลียนการเมือง มีนายธรรมนิต ชำนาญ ห้วนหน้าฝ่ายศิลป์ เป็นผู้เขียน หน้าวิเคราะห์ข่าวต่างประเทศ มีนายกมล เข้มทอง เป็นผู้เขียน หน้าข่าวสังคมสตรีที่ทำเป็นหน้าสีมีนายสมชาย พูลรัตน์เป็นหัวหน้าข่าว

เนื้อหาและรูปแบบของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่มี อยู่ในระหว่างช่วงปี พ.ศ. 2534 – 2535 มีการนำเสนอเนื้อหาของข่าวจะมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงนี้มีหน้าสีเพียงหน้าเดียวคือหน้า 1 สำหรับการพาดหัวข่าวนั้นจะเป็นตัวดำ พื้นขาว ส่วนหัวของหนังสือพิมพ์นั้นจะทำเป็นสีแดง สำหรับเนื้อหาข่าวที่ถูกเพิ่มขึ้นมาใหม่คือ ข่าวรถยนต์ในหน้า 10

และหน้า 11 และข่าวสังคมสตรีในหน้า 14 สำหรับการเพิ่มการนำเสนอข่าวรถยนต์ และข่าวสังคมสตรีเป็นไปตามความต้องการของนายจตุร กลิ่นสุนทร ตลอดจนการมีความพร้อมของบุคลากร หากพิจารณาจากปัจจัยภายนอกจะพบว่าในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นยุคทองเศรษฐกิจภายในประเทศกำลังเติบโตสูง ดังนั้นการนำเสนอข่าวที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับสังหาริมทรัพย์จึงน่าจะเป็นการสนองความต้องการของผู้อ่านในขณะนั้นเป็นอย่างดี

ในส่วนของการลงโฆษณาขอยุ่มีจำนวน 3 หน้า คือหน้า 7,8 และ 9 รายได้จากการลงโฆษณาไม่มีการขยายตัว เนื่องจากจำนวนหน้าในการลงโฆษณาย่อย ยังมีสัดส่วนที่เท่าเดิมทั้งนี้ในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2534 รายได้จากการลงโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอยู่ที่ 91,304,152.45 บาท ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 (อ้างอิงข้อมูลจากฝ่ายบัญชีบริษัท บ้านเมืองการพิมพ์) แต่ในส่วนปี พ.ศ. 2535 – 2536 จะพบว่า รายได้จากการโฆษณาปรับลดลงอยู่ที่ 89,445,309.31 บาท ซึ่งคิดลบร้อยละ 2 (อ้างอิงข้อมูลจากฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์)

จากตัวเลขดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการขยายเนื้อหาเพิ่มขึ้นเป็น 20 หน้า มิได้ส่งผลให้ยอดขายรายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง หรือการลงโฆษณาย่อยของเจ้าของสินค้าในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

นอกจากนี้เมื่อได้มีการพิจารณา ไปที่ตัวเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 จะพบว่าการดำเนินนโยบาย กำหนดเนื้อหาหนังสือพิมพ์ของนายจตุร กลิ่นสุนทร นั้นได้ก่อให้เกิดลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง 3 ประเภทด้วยกันคือ การนำเสนอเนื้อหาข่าวที่มีลักษณะเป็นข่าวหนัก ซึ่งได้แก่ข่าวประเภท เศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมทั้งการนำเสนอเนื้อหาข่าวที่มีลักษณะเป็นข่าวเบา ซึ่งได้แก่ข่าว อาชญากรรม ศีรณพินนแหง ข่าวนันทิง เป็นต้น และเนื้อหาในส่วนที่เป็นพื้นที่ โฆษณา ซึ่งลักษณะเนื้อหาทั้ง 3 ประเภท ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 22 แสดงลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงปีพ.ศ.2534 - 2535

ประเภทเนื้อหา	20 หน้า	
	จำนวนหน้า	คิดเป็นร้อยละ
เนื้อหาหนัก	8	40
เนื้อหาเบา	9	45
โฆษณา	3	15

จากตารางแสดงลักษณะเนื้อหาของหนังสือบ้านเมืองในยุคที่ 2 จะเห็นได้ชัดว่า การนำเสนอเนื้อหาเบามีสัดส่วนในการนำเสนอเนื้อหาในปริมาณพื้นที่ที่มากกว่า การนำเสนอเนื้อหาหนัก

เพียงเล็กน้อย ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า นโยบายการทำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ภายใต้การนำของนายจัตวา กลิ่นสุนทร นั้นได้ ให้ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวมาเป็นประการสำคัญ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการนำเสนอเนื้อหาของข่าวที่สอดคล้องกับการกำหนดนโยบาย การทำหนังสือพิมพ์ของนายจัตวา ที่ให้ความสำคัญกับการลงข่าวในเชิงการค้าหรือข่าวธุรกิจในเชิงบริการสังคม ต่าง ๆ ดังเช่น ที่นายกมล เข็มทอง กล่าวว่

“...ในยุคคุณจัตวา มีการลงข่าวการค้าเยอะ ส่วนใหญ่จะเป็นข่าวของพรรคพวกเขาที่ทำธุรกิจและขอให้คุณจัตวาลงให้...”

การดำเนินนโยบายการทำหนังสือพิมพ์แบบใหม่ ของนายจัตวา กลิ่นสุนทร ได้ส่งผลทำให้มีหน้า”สี”เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ขณะเดียวกันจำนวนหน้าของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคนี้ก็จะมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าในยุคที่ 1 สำหรับสัดส่วนของข่าวที่นำเสนอในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้จะพบว่ามีการนำเสนอข่าวที่มีลักษณะเป็นข่าวเชิงสังคม หรือบริการธุรกิจการค้า เป็นประเด็นหลักที่สำคัญมากกว่าประเด็นข่าวอื่น ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากว่านายจัตวา ได้เปิดหน้าข่าวในลักษณะนี้ขึ้นมา ก็เพื่อสนองตอบต่อกลุ่มนักธุรกิจหรือบุคคลในแวดวงสังคม ที่มีความประสงค์ที่จะลงข่าว โดยกลุ่มนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่ จะเป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กับนายจัตวา กลิ่นสุนทร

พัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพัฒนาการด้านองค์กร พัฒนาการด้านการตลาดและจัดจำหน่าย ไม่มีการขยายตัว ในขณะที่พัฒนาการด้าน รูปแบบและเนื้อหาเกิดการขยายตัว อย่างเห็น ได้ชัดเจน สาเหตุที่ทำให้พัฒนาการทางด้านองค์กรในหลาย ๆ ส่วน ไม่มีการขยายตัว เนื่องจากพบว่าสินทรัพย์องค์กรและผลประกอบการองค์กร ได้หดตัวลง

ส่วนพัฒนาการทางด้านการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นี้ แทบจะ ไม่มีการขยายตัว เนื่องจากหัวหน้าฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารงานในหน่วยงานย่อยดังกล่าวรวมทั้งการไม่มีความเอาใจใส่ดูแลในการพัฒนาระบบการดำเนินงานของการตลาด และจัดจำหน่าย รวมทั้งเหตุผลอันเกิดจากการที่ นายจัตวา กลิ่นสุนทร บรรณาธิการหนังสือบ้านเมืองในยุคที่ 2 ไม่สามารถปรับวิธีการบริหารงานภายในหน่วยงานย่อยของคนในรูปแบบใหม่ได้

สำหรับพัฒนาการทางด้านรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 นั้นจะพบว่ามี การขยายตัวจากรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 1 โดยในยุคที่ 2 นี้ จำนวนหน้าของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นจาก 20 หน้าเป็น 26 หน้า โดยมีการเพิ่มสัดส่วนของข่าวเบาในปริมาณที่มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบที่เป็นหน้าข่าวดำ มาเป็นหน้าสีอีกด้วย ในส่วนของพัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในด้านต่าง ๆ ของยุคที่ 3 นั้น จะ ได้กล่าวถึงต่อไป

1.3 พัฒนาการทางด้านองค์กรบ้านเมือง ในยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 – 2542)

1.3.1 โครงสร้างองค์กร

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 เกิดขึ้นภายหลังการออกจากตำแหน่งของนายจตุร กลิ่นสุนทร ในช่วงปี พ.ศ. 2535 จากนั้นนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมาตั้งแต่ยุคที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเริ่มเปิดดำเนินการใหม่ ๆ มาดำรงตำแหน่งบรรณาธิการควบคู่กับตำแหน่งผู้อำนวยการ

สำหรับสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้นายวิจารณ์ขึ้นมาเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยการล้มเลิกแนวความคิดที่จะจ้างบุคคลอื่นขึ้นมาเป็นบรรณาธิการเหมือนในช่วงยุคที่ 2 ที่มีนายจตุร กลิ่นสุนทร เป็นบรรณาธิการนั้น เกิดจากการที่นายวิจารณ์ เกรงว่าหากจ้างบุคคลอื่นขึ้นมาเป็นบรรณาธิการอีกอาจจะเกิดเหตุการณ์ซ้ำรอยเหมือนยุคที่ 2 จนทำให้องค์กรต้องสูญเสียเม็ดเงินไปเป็นจำนวนมาก หากต้องมีการจ้างบรรณาธิการออกดังนั้น นายวิจารณ์ จึงขึ้นมาเป็นบรรณาธิการตนเองดังเช่นที่ นายกมล เข็มทอง กล่าวไว้ว่า

“...ตอนที่คุณวิจารณ์เขาจ้างคุณจตุรออกเขาต้องสูญเสียเงินไปเป็นจำนวนหลายล้านเขาจึงบอกว่าต่อไปนี่เขาจะเป็น บก. เองจะได้ไม่ต้องเสียเงินอีก...”

จะเห็นได้ว่าสาเหตุอย่างแรกที่ทำให้นายวิจารณ์ขึ้นมาเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นเป็นเพราะนายวิจารณ์ไม่ต้องการให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำรอยขึ้นอีกเหมือนในยุคที่ 2 แต่สำหรับเหตุผลประการที่ 2 ที่ทำให้นายวิจารณ์ มีความต้องการที่จะขึ้นมาเป็นบรรณาธิการเองนั้น เป็นเหตุผลทางการเมือง เนื่องจากนายวิจารณ์ต้องการเป็นวุฒิสมาชิกซึ่งเป็นตำแหน่งทางการเมือง ดังเช่นที่นายมนตรี ชื่นสินธุวลกล่าวไว้ว่า

“...จริง ๆ แล้วตอนนั้นเมื่อคุณจตุร พ้นจากตำแหน่ง บก. ไปแล้ว คุณวิจารณ์ก็ควรจะเรียกคุณมานะกลับมา เพื่อบริหาร ‘บ้านเมือง’ ให้รุ่งเรือง แต่ ‘เขา’ ก็ไม่เรียก...จริง ๆ แล้ว คุณมานะพร้อมจะกลับมา...คุณวิจารณ์มองว่า ตำแหน่ง บก. โก้ และอีกอย่างหนึ่งก็คือในตำแหน่งวุฒิสมาชิกได้ระบุเอาไว้ว่า การเป็น บก. หนังสือพิมพ์ มีสิทธิ์เป็นวุฒิสมาชิกได้...”

จะเห็นได้ว่าการขึ้นมาเป็นบรรณาธิการของหนังสือบ้านเมืองของนายวิจารณ์ มีเหตุผลในทางการเมืองเคลือบแฝงอยู่ ในส่วนการบริหารงานภายในองค์กรบ้านเมืองนี้นายวิจารณ์ ถูกมองว่าบริหารงานขาดประสิทธิภาพและไม่มีความเป็นมืออาชีพดังเช่นที่นายมนู จรรยาศักดิ์กล่าวไว้ว่า

“ ผู้อำนวยการเขาบริหารงานหนังสือพิมพ์ไม่เป็น และเขาไม่สนใจเรียนรู้งานหนังสือพิมพ์ด้วย...”

เช่นเดียวกับที่นายมนตรี ชื่นสินธุวล กล่าวไว้ว่า

“...ผู้อำนวยการเป็นคนรวมทุนใน ‘บ้านเมือง’ แต่เขาไม่มีความรู้ด้านการทำหนังสือพิมพ์ มองว่าเป็นตำแหน่งที่โก้หรูคิดว่าเหมือน ธุรกิจอื่น...เขาอยู่มาตั้งแต่ต้นแต่ก็ไม่เคยคิดที่จะเรียนรู้”

สำหรับตัวอย่างที่เป็นการชี้ให้เห็นการบริหารงานไม่เป็นของผู้อำนวยการอย่างเช่น การที่ เคยจัดการประชุมในระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นและพยายามไล่บี้ว่าการเข้าหน้าผิดเป็นความผิดของฝ่ายใด ดังเช่นที่นายมนตรี ชื่นสินธุวล กล่าวว่

“...มีอยู่ครั้งหนึ่งที่ผู้อำนวยการเขาได้จัดการประชุมในระดับหัวหน้าขึ้น เพื่อซักถามเรื่อง การเข้าหน้าผิดคุณวิจารณ์ถามว่าเป็นความผิดของใคร...ไม่รู้จะถามทำไม เพราะไม่มีใครเขายอมรับหรือ แสดงให้เห็นว่าบริหารงานไม่เป็นไม่รู้จุดบกพร่อง...”

นอกจากนี้ยังจะพบว่าในช่วงระยะเวลาที่นายวิจารณ์เป็นบรรณาธิการนี้ปรากฏว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะตกข่าวบ่อยมาก สาเหตุของความผิดพลาดดังกล่าว เกิดจากการที่นายวิจารณ์ไม่ดูแลเอาใจใส่ในกำชับให้หัวหน้ากองบรรณาธิการหรือหัวหน้าข่าวเกาะติดสถานการณ์ข่าวใดข่าวหนึ่งอย่างใกล้ชิด เพื่อมิให้ตกข่าวดังเช่นที่นายมนตรี ชื่นสินธุวล กล่าวว่

“...อย่างตัวอย่าง ในเรื่องของการตกข่าวนั้นจริง ๆ แล้ว เป็นเรื่องของ บก. ต้องคอยสั่งผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่เขาไม่รู้เรื่องเลย และไม่มีคำสั่งการใด ๆ เพราะการเป็น บก. ต้องควบคุมงานทุกด้านของโรงพิมพ์...”

จากตัวอย่างดังกล่าวเป็นการชี้ว่าผู้นำองค์กรขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารงานซึ่งทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาการตกข่าวที่เกิดขึ้นเป็นประจำในยุคที่ 3 นี้ได้

ในส่วนของลักษณะการพาดหัวข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคนี้จะพบว่า การพาดหัวข่าวของหน้าหนึ่ง มีลักษณะที่ไม่สนใจและไม่ชวนอ่าน ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่นายวิจารณ์ได้ขอร้องให้หัวหน้าข่าวหน้าหนึ่ง อย่าได้พาดหัวข่าวที่มีเนื้อหารุนแรง เนื่องจากหวังเกรงว่าจะทำให้เขาถูกฟ้องร้องเหมือนที่บรรณาธิการของหนังสือฉบับอื่นประสบกันดังเช่นที่ นายมนู จรรย์รงค์ อดีตหัวหน้าข่าวหน้าหนึ่ง กล่าวว่

“...ในยุคคุณวิจารณ์นี้ การพาดหัวข่าว ‘จัดมาก’ เพราะถูกคุณวิจารณ์ขอร้องมา เขากลับโดนฟ้อง...”

จะเห็นว่าการพาดหัวข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองยุคนี้ มีความแตกต่างจากการพาดหัวข่าวในยุคของนายมานะ และในยุคของนายจัตวาซึ่งมีความเข้มข้น และดึงดูดความสนใจผู้อ่านมากกว่าในยุคนี้

สำหรับการจัดโครงสร้างภายในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคของนายวิจารณ์ ก็คือการแต่งตั้งเปลี่ยนแปลงในยุคของนายวิจารณ์ ก็คือการแต่งตั้งหัวหน้ากองบรรณาธิการขึ้นมา 2 คน ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน โดยจะพบว่านายอนันต์ อัสวนนท์ ซึ่งเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการมาตั้งแต่ยุคของนายจัตวา นั้นยังคงเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการมาจนถึงยุคของนายวิจารณ์

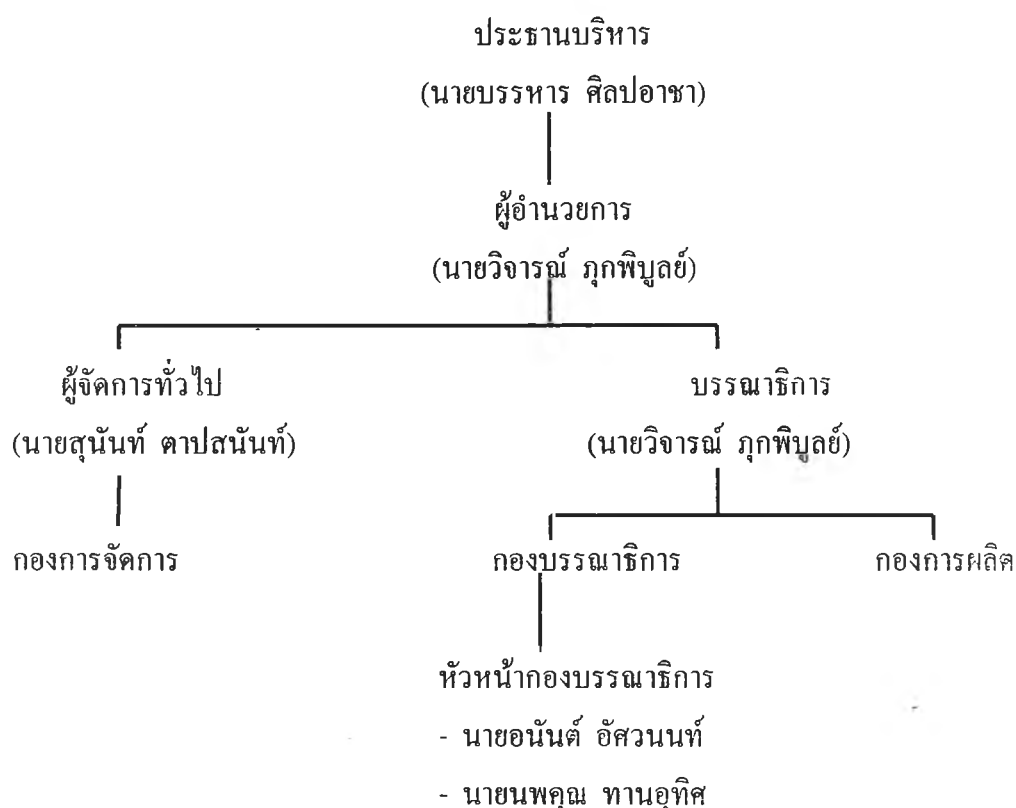
แต่ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นก็คือ การที่นายวิจารณ์ได้แต่งตั้งให้นายนพคุณ ทานอุทิศ ซึ่งเป็นหัวหน้าข่าวบันเทิงของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มาตั้งแต่ยุคต้นและถือเป็นเพื่อนสนิทของนายมานะคนหนึ่ง แต่มิได้ลาออกตามนายมานะไปในยุคที่ 1 ให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากอง

บรรณาธิการควบคู่กับนายอนันต์ แต่ภายหลังกายอนันต์ ลาออกเนื่องจากว่าการตั้งหัวหน้ากองบรรณาธิการขึ้นมาอีกคนหนึ่งเหมือนเป็นการไม่ให้เกียรติเขา ดังเช่นที่นายมนู จรรยาภรณ์กล่าวว่า

“...คุณวิจารณ์ตั้งคุณพคุณขึ้นมา ซ้อนกับคุณอนันต์ ที่เป็นอยู่เดิมต่อมาไม่นานคุณอนันต์ขอลาออก เพราะเห็นว่าการกระทำดังกล่าวเหมือนเป็นการตบหน้าเขา แต่คุณอนันต์ก็ยังคงเขียนคอลัมน์อยู่เหมือนเดิม...”

โครงสร้างองค์กรบ้านเมืองในยุคภายใต้การนำของนายวิจารณ์ ซึ่งเป็นทั้งผู้อำนวยการและบรรณาธิการนั้น มีการแต่ตั้งหัวหน้ากองบรรณาธิการขึ้นมา 2 คน ในช่วงต้น ๆ หลังจากทีนายวิจารณ์ขึ้นเป็นบรรณาธิการ สามารถนำเสนอในแผนผังดังต่อไปนี้

ภาพที่ 10 แผนผังแสดงการจัดโครงสร้างองค์กรของนสพ.บ้านเมืองชุดที่ 3 (พ.ศ. 2536 -2542)



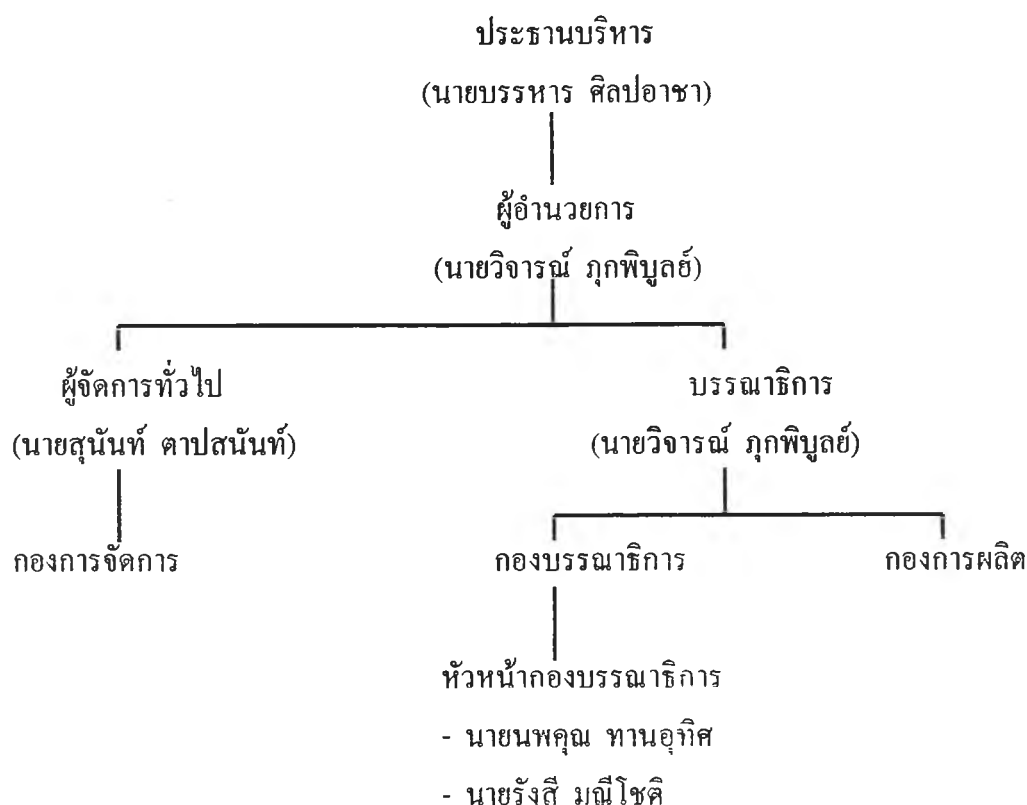
ที่มา : การสัมภาษณ์

ภายหลังจากที่นายอนันต์ลาออกจากตำแหน่งหัวหน้ากองบรรณาธิการและกลับไปเขียนคอลัมน์ 'มดคันไฟ' ในหน้า 4 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองตามเดิมแล้วนั้น ต่อมาไม่นานนายวิจารณ์ก็ได้แต่งตั้งให้นายรังสี มณีโชติ ขึ้นมาเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการแทนนายอนันต์

สำหรับตัวนายรังสี มณีโชตินี้แต่เดิมเป็นบรรณาธิการข่าวอาวุโสของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นผู้ที่ติดตามนายมานะ แพร่พันธุ์ มาจากหนังสือพิมพ์ พิมพ์ไทยมาตั้งแต่ช่วงก่อตั้งโรงพิมพ์ก่อนที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการนั้น นายรังสี รับผิดชอบเขียนคอลัมน์ 'บทนำ' ของ

หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังนั้นเมื่อนายรังสีขึ้นมาเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการแล้วจึงยังคงทำให้ตำแหน่งหัวหน้ากองบรรณาธิการ มี 2 คน เหมือนเดิมนั้นก็คือนายรังสี มณีโชติเองและนายนพคุณ ทานอุทิศ ซึ่งเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการอยู่เดิม อาจกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงหัวหน้ากองบรรณาธิการในยุคของนายวิจารณ์นั้นเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ซึ่งสามารถแสดงได้ในแผนผังต่อไปนี้

ภาพที่ 11 แผนผังแสดงการจัดโครงสร้างองค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองชุดที่ 4



ที่มา : การสัมภาษณ์

ทั้งนี้การมีหัวหน้ากองบรรณาธิการพร้อม ๆ กัน 2 คน ในช่วงระยะเวลาเดียวกันนั้น มิได้ช่วยให้การบริหารงานในองค์กร ดำเนินไปอย่างราบรื่นเนื่องจากจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความสับสนในการตั้งงานของหัวหน้ากองบรรณาธิการคนใดคนหนึ่ง ซึ่งอาจจะมี การตั้งการที่ขัดแย้งกันเองดังเช่นที่นายมนู จรรย์รงค์ กล่าวยกตัวอย่างว่า

“...การตั้งหัวหน้ากอง บก. ขึ้นมา 2 คนเหมือนกับการเมืองขมรที่มีนายกฯพร้อมกันถึง 2 คน...อย่างมีอยู่ช่วงหนึ่งที่ผมจะไปต่างประเทศ ผมก็ไม่รู้จะให้ใครช่วยเซ็นรับรองดี...”

ในช่วงที่นายรังสีและนายนพคุณเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการนั้น ได้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรขึ้นอีก ความขัดแย้งดังกล่าวมิได้เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตัวนายรังสีและนายนพคุณแต่อย่างใด แต่ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงระหว่างตัวนายนพคุณและนักข่าวอาชญากรรมของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังเช่นที่นายกมล เข็มทองกล่าวว่า

“...ตอนที่คุณนพคุณเป็นหัวหน้ากองเขาทะเลาะกับนักข่าวอาชญากรรมบนกองเพราะคุณนพคุณไปค้าเขา เขาไม่พอใจ เลยก่อขโมยเงินสลบ...”

เหตุการณ์การทะเลาะกันระหว่างตัวนายนพคุณและนักข่าวอาชญากรรมยังไม่ยุติลง เพราะหลังจากนั้นนักข่าวอาชญากรรมคงกล่าวได้นำเรื่องความขัดแย้งขึ้นฟ้องศาล นายวิจารณ์เห็นว่า หากปล่อยให้นายนพคุณเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการต่อไป อาจเกิดเหตุการณ์ทะเลาะเบาะแว้งขึ้นอีกจึงได้โยกย้ายนายนพคุณให้ไปช่วย นายสุรินทร์ จงสราญย์ประสิทธิ์ หัวหน้าฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่าย คุณแล ฝ่ายการตลาดแทน ดังเช่นที่นายมนู จรรยาดี กล่าวว่า “...คุณนพคุณใช้อำนาจหัวหน้ากองจนทำให้มีเรื่องกับเด็กในโรงพิมพ์ตอนหลังคุณวิจารณ์ก็ได้ย้ายคุณนพคุณ ไปช่วยคุณแก้ว(คุณสุรินทร์)ดูแลฝ่ายการตลาด...”

ประกอบกับในช่วงที่เกิดเหตุการณ์ความขัดแย้งดังกล่าวจนทำให้นายวิจารณ์ย้ายนายนพคุณไปทำงานในฝ่ายกองการจัดการแทนนั้น นายรังสี โชติ ซึ่งจะต้องเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการเหลืออยู่เพียงคนเดียวนั้น ก็ได้เสนอให้นายวิจารณ์ตั้งนายถาวร สุวรรณขึ้นเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการตามเดิม โดยนายรังสีจะออกจากการเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการแต่จะดำรงตำแหน่งบรรณาธิการข่าวอาวุโส และรับผิดชอบเขียนคอลัมน์”บทนำ”ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองต่อไป ดังเช่นที่นายมนู จรรยาดี กล่าวว่า

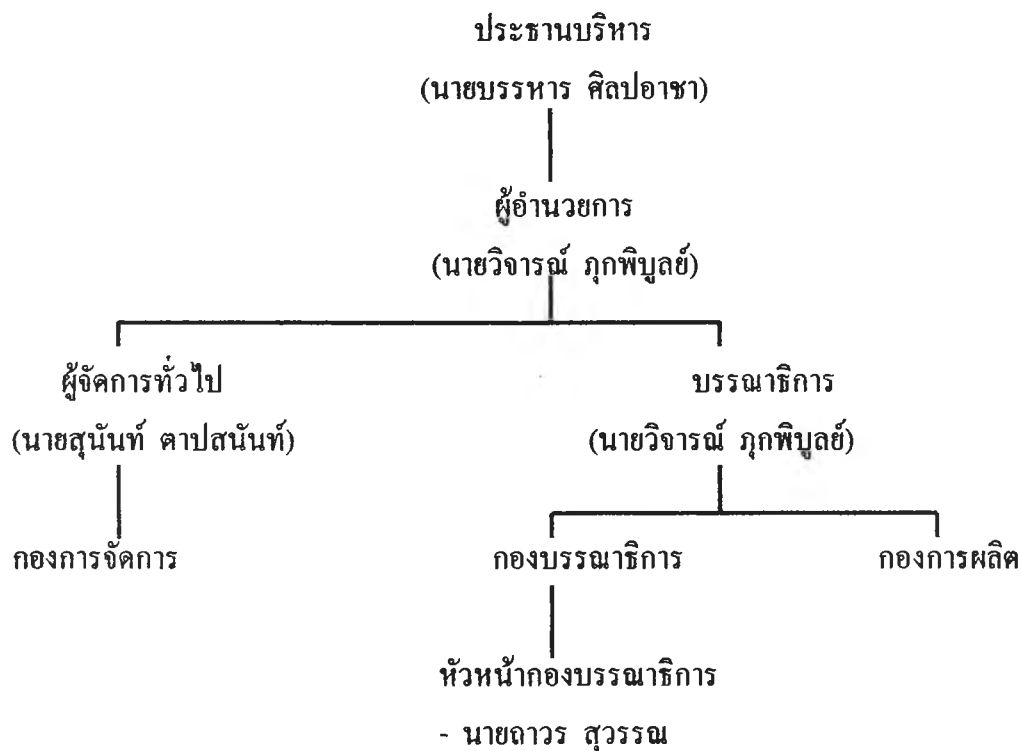
“...ในช่วงหลังจากที่มีเรื่องกันนั้นคุณรังสีบอกว่ให้คุณถาวรเป็นหัวหน้ากอง บก. แทนเถอะ...นับตั้งแต่นั้นมาหัวหน้ากองก็มีเพียงคนเดียวมาตลอด...”

สำหรับตัวนายถาวร สุวรรณ ซึ่งเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการแทนที่นายรังสีและนายนพคุณนั้น ได้เคยเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการมาก่อนหน้าแล้ว ในยุคที่ 1 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 ซึ่งมีนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์เป็นทั้งผู้อำนวยการและบรรณาธิการควบคู่กันนั้น ได้มีการแต่งตั้งหัวหน้ากองบรรณาธิการพร้อม ๆ กันที่เดียวถึง 2 คน แต่ช่วงหลัง ๆ เมื่อนายวิจารณ์มีภาระหนักกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงทำให้มีการตั้งหัวหน้ากองบรรณาธิการขึ้นเพียงคนเดียวตามเดิมซึ่งทำให้แผนผังโครงสร้างองค์กรบ้านเปลี่ยนแปลงไปดังนี้

แผนผังแสดงการจัดโครงสร้างองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

ภาพที่ 12 แผนผังแสดงการจัดโครงสร้างองค์กร นสพ.บ้านเมืองชุดที่ 5 (พ.ศ. 2536 - 2542)



ที่มา : การสัมภาษณ์

ในส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงที่นายถาวร สุวรรณเป็นบรรณาธิการคือ การยุบหน้าการศึกษา ลงช่วงระยะเวลาหนึ่ง หลังจากนั้นจึงจะเปิดหน้า การศึกษาขึ้นมาใหม่ สำหรับเหตุผลที่นายถาวรยุบหน้าการศึกษา คือ การที่หัวหน้าข่าวการศึกษา ดัง เช่นที่นายถาวร สุวรรณกล่าวว่า

“...ตอนที่ผมขึ้นเป็นหัวหน้ากอง ผมได้สั่งยุบหน้าการศึกษาเพราะเห็นว่าหัวหน้าข่าวการศึกษา ไม่มีเวลาที่จะมาบริหารงานตรงจุดนี้และเมื่อมีความพร้อมผมก็จะเปิดขึ้นมาใหม่...”

นอกจากสั่งยุบหน้าการศึกษาแล้วนายถาวรยังมีนโยบายสั่งไม่ให้มีการใช้หมึกคำล้อมกรอบ รูปศพในการนำเสนอข่าวอาชญากรรม ขณะเดียวกันก็ได้เน้นให้มีการถ่ายภาพท่าทางของตำรวจ และถ่ายภาพญาติของศพในกรณีการนำเสนอข่าวเชิงอาชญากรรมของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดัง เช่นที่นายถาวร สุวรรณกล่าวว่า

“...การนำเสนอข่าวอาชญากรรมของบ้านเมืองนั้นผมได้สั่งห้ามไม่ให้มีการใช้หมึกคำมา ล้อมกรอบศพเพราะคนอ่านไม่ได้อะไร...ผมให้เน้นการถ่ายภาพ'แอ็คชั่น'ของตำรวจและภาพของ ญาติศพนมากกว่า เพราะมันเป็นภาพชีวิตที่ดีกว่า...”

นอกจากการมีนโยบายเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการนำเสนอภาพข่าวอาชญากรรมที่ดีพิมพ์ลงหน้า 1 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองแล้วนายถาวร สุวรรณยังได้เน้นการบริหารงานในองค์กร ในลักษณะของการกระจายอำนาจเน้นให้หัวหน้าข่าวของแต่ละหน้ารับผิดชอบในการนำเสนอข่าว ในแต่ละหน้ากันเอง แต่ถ้าหากเกิดปัญหาในแต่ละหน้าขึ้นเมื่อนั้นนายถาวรจึงจะลงไปก้าวถ่ายและหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นดังที่นายถาวร สุวรรณกล่าวว่า

“...ผมไม่ชอบมีอำนาจอยู่ในมือ ผมกระจายอำนาจไปให้กับคนอื่น ๆ ‘หน้า’ ใครคนก็รับผิดชอบและเมื่อเกิดปัญหาจริง ๆ ผมจึงจะโคคลงไปช่วย...”

ถึงแม้ว่านายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ จะปรับโครงสร้างภายในองค์กรขึ้นมาใหม่โดยการตั้งนายถาวร สุวรรณขึ้นเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการก็ตาม แต่การบริหารงานภายในองค์กรก็ยังไม่ดีขึ้นเนื่องจากขาดการประชุมภายในองค์กร ทำให้ไม่มีการระดมความคิดเห็นต่าง ๆ มาเสาะแสวงและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งยิ่งจะทำให้ปัญหาในองค์กรทับถมกับมากขึ้น ดังเช่นที่นายบุญจรรยา กล่าวว่า

“...นับตั้งแต่ที่คุณถาวรขึ้นมาเป็นหัวหน้ากอง บก. ก็ไม่มีการจัดการประชุมภายในกองขึ้นอีกเลย...”

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวหนังสือพิมพ์และไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเช่น ในช่วงที่นายถาวร สุวรรณเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการก็อย่างเช่น ปัญหาการพิมพ์ผิดการพิมพ์ตกและปัญหาที่ห้องจัดหน้าไม่ทำตามคำสั่งที่หัวหน้าฝ่ายศิลป์ได้ระบบการออกแบบหน้าไว้บนกระดาษทำ”ดัมมี่” ดังเช่นที่นายธรรมนิศ ชำนาญหัวหน้าฝ่ายศิลป์หนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...ปัญหาที่เจอบ่อยก็คือเขียนสั่งไว้”ดัมมี่”อย่างหนึ่ง แต่ค้นไปทำอีกอย่างหนึ่งหรือไม่ทำตามคำสั่งไว้...”

ในส่วนของการหาตัวพนักงานจัดหน้าที่ยังจัดหน้าหนังสือพิมพ์โดยไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าฝ่ายศิลป์เพื่อที่จะนำมาลงโฆษณาในองค์กรบ้านเมืองไม่สามารถจะกระทำได้เลยได้แต่เพียงแต่ว่ากล่าวตักเตือนแต่ไม่มีการตัดเงินเดือน เหตุผลประการหนึ่งเกิดจากการที่หัวหน้ากองบรรณาธิการมิได้ใช้มาตรการเด็ดขาด อย่างเช่นการตัดเงินเดือน หรือเบียดเบียน แก่พนักงานจัดหน้าที่กระทำผิดจนทำให้เกิดความเสื่อมเสียกับรูปแบบและการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจึงทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวอย่างไม่รู้จบดังเช่นที่กมล เข้มทองกล่าวว่า

“...การเข้าหน้าผิด หรือการพิมพ์ถูก ๆ ผิด ๆ ถ้าเป็นที่อื่นเขาไม่ปล่อยไว้แบบนี้หรอก ของเขาอาจจะถึงขั้นตัดเงินเดือนหรือถ้าผิดรุนแรงก็จะถึงขั้นไล่ออก...”

เช่นเดียวกับที่นายธรรมนิศ ชำนาญหัวหน้าฝ่ายศิลป์กล่าวว่า

“...ในเรื่องการจัดหน้าผิดนี้ บางทีก็หาตัวคนทำผิดไม่ได้ บางทีก็โยนความผิดกันเอง หรือถ้าหาคนทำผิดได้ก็จะได้เพียงแต่การว่ากล่าวตักเตือนเท่านั้น ไม่มีการลงโทษอย่างจริงจัง...ที่หลังก็ผิดอีก...”

จะเห็นได้ว่า การแก้ไขปัญหามันไม่รู้จกจบสิ้นขององค์กรบ้านเมืองโดยเฉพาะในส่วนของ การนำเสนอเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ที่ผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากว่าผู้บริหารขององค์กรทั้งใน ส่วนของนายวิจารณ์และนายถาวรนั้น ไม่มีความจริงจังและไม่มีการกำหนดมาตรการใด ๆ ขึ้นมา เพื่อแก้ไขปัญหายังคงคาราคาซังดังกล่าว ดังนั้นปัญหาดังกล่าวจึงยังคงมีอยู่ต่อไป

ในหัวข้อการจัดโครงสร้างองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นั้นสามารถสรุปได้ ว่า การจัดโครงสร้างองค์กรบ้านเมืองในยุคนี้มีความแตกต่างจากยุคที่ 1 และยุคที่ 2 ตรงที่ผู้อำนวยการ และบรรณาธิการเป็นคน ๆ เดียวกัน ในขณะที่เดียวกันในยุคนี้ก็ได้มีการแต่งตั้งหัวหน้ากอง บรรณาธิการพร้อม ๆ กัน ถึง 2 คน ในช่วงเวลาเดียวกันซึ่งไม่เคยเกิดขึ้นในประวัติขององค์กรบ้าน เมืองมาก่อน ส่วนประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรถือเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง หัวหน้ากองบรรณาธิการบ่อยครั้งในขณะที่การแก้ไขปัญหาคือเป็นความรับผิดชอบทางด้านการ พิมพ์ก็ไม่สามารถแก้ไขได้ทั้งนี้เนื่องจากว่าผู้บริหารองค์กรไม่ได้มีการกำหนดมาตรการที่จริงจังอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

ส่วนผู้บริหารก็ได้ยกเลิกการประชุมในระดับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งมีเคยมีขึ้น เพื่อระดมความคิดในการคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งถือเป็นสาเหตุหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กร บ้านเมืองในยุคนี้ถูกมองว่า “ไม่มีความเป็นมืออาชีพ” และ “บริหารงานไม่เป็น”

ในส่วนของประเด็นสินทรัพย์องค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้จะได้มีการ กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

1.3.2 สิ้นทรัพย์องค์กรในยุคที่ 3(พ.ศ. 2536 -2542)

การขยายตัวด้านสินทรัพย์ขององค์กรในยุคที่ 3 นั้น ได้แบ่งการศึกษาเป็นการขยายตัว ด้านสินทรัพย์ ที่เป็นสังหาริมทรัพย์ และอสังหาริมทรัพย์

ตารางที่ 23 แสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ.2537- 2542

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์ (บาท)	อัตราการลดลงของสินทรัพย์ (คิดเป็นร้อยละ)
2537 – 2538	12,818,818.62	21
2539 – 2540	6,520,907.91	9
2541 - 2542	740,226.82	1

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : เป็นจำนวนสินทรัพย์ของแต่ละช่วงปีที่มีการขยายตัว และเป็นช่วงปีนับในยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 -2542)

จากตารางแสดง อัตราการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น จะทำให้เห็นว่า การขยายตัวของสินทรัพย์ได้หดตัวลงอย่างต่อเนื่องในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 นั้นอัตราการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์อยู่ที่ร้อยละ 9 และได้หดตัวลงในช่วงปี พ.ศ. 2541 – 2542 มาอยู่ที่ร้อยละ 1 ซึ่งถือได้ว่าได้หดตัวลงอย่างมากทั้งนี้สินทรัพย์ดังกล่าว ประกอบด้วยเงินสด หมุนเวียน ตัวรับเงิน ลูกหนี้ค้างชำระสำหรับเหตุที่ทำให้สินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ ขององค์กรบ้านเมืองหดตัวลงนั้นเกิดจากการที่องค์กรต้องสูญเสียเงินสดหมุนเวียนขององค์กรเป็นจำนวน 2 ล้านบาท (ผู้บริหารบางคนบอกว่า 3 ล้านบาท) เพื่อจ่ายเป็นค่าชดเชยให้นายจิตวา กลิ่นสุนทร และคณะเจ้าหน้าที่ทำงานส่วนหนึ่งของนายจิตวาที่ลาออกพร้อมกับนายจิตวา การสูญเสียเงินเป็นจำนวนหลายล้านบาทนี้ ได้ส่งผลโดยตรงทำให้สินทรัพย์ขององค์กรหดตัวลงอย่างเห็นได้ชัดดังเช่นที่นาย กมล เข้มทอง หัวหน้าข่าว ต่างประเทศกล่าวว่า

“...ในช่วงที่คุณจิตวาออก เขาได้เรียกร้องให้บริษัทจ่ายเงินให้เขา 2 ล้านบาท...นอกจากต้องเสียเงินให้คุณจิตวาแล้วบริษัทยังต้องจ่ายเงินชดเชยให้กับพนักงานของนายจิตวาอีกคนละหลายเดือน ทำให้บริษัทต้องเสียเงินไปเยอะมาก...”

ตารางที่ 24 แสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2537 - 2542

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์ (บาท)	อัตราการเพิ่มของสินทรัพย์ (คิดเป็นร้อยละ)
2537 - 2538	429.000	6
2539 - 2540	0	0
2541 - 2542	0	0

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : เป็นจำนวนสินทรัพย์ที่ขยายตัวของแต่ละช่วงปี เป็นช่วงปีนับในยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 - 2542)

จากตาราง แสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ คือที่ ดิน อาคาร และอุปกรณ์นั้นจะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2536 นั้นถือเป็นช่วงที่องค์กรบ้านเมืองกำลังมีการเปลี่ยนแปลงตัวบรรณาธิการคนใหม่ จากนายจัตวา กลิ่นสุนทร มาเป็นนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการอยู่แล้ว ทำให้นายวิจารณ์เป็นทั้งบรรณาธิการและผู้อำนวยการในเวลาเดียวกัน ในช่วงที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบรรณาธิการนั้น ถือเป็นสาเหตุหลักสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องสูญเสียเม็ดเงินหมุนเวียนขององค์กรไปเป็นจำนวนมากในการจ่ายเงินชดเชยให้กับนายจัตวาพร้อม ๆ กับคณะทำงานชุดของนายจัตวา ดังนั้นจึงทำให้จำนวนสินทรัพย์ในองค์กรปรับลดลงนับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2537 เป็นต้นมา

สรุปได้ว่า การที่สินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 - 2542) ไม่มีการขยายตัวเลยนั้น เกิดขึ้นเนื่องจากนายทุนและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้ตัดลดค่าใช้จ่ายในส่วนของการสั่งซื้ออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหนังสือพิมพ์ลง ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากในช่วงยุคที่ 2 ที่องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายให้กับบรรณาธิการและพนักงานอีกส่วนหนึ่งเป็นจำนวนเงินนับล้านบาท

1.3.3 ผลประกอบการขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 - 2542)

ในส่วนของผลประกอบการขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้เป็นผลประกอบการที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีการพัฒนาและขยายตัวในยุคที่ 1 และในยุคที่ 2 และในส่วนของผลประกอบการขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้เป็นผลประกอบการ ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะ

เวลาไม่กี่ปีภายใต้การนำของนายวิจารณ์ กุ๊กพิบูลย์ บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งดำรงตำแหน่งในช่วงปี พ.ศ. 2536 – 2542 สำหรับผลประกอบการขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 25 แสดงผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ. 2537 –2542

ปี พ.ศ.	ผลประกอบการ
2537 – 2538	+586,010.20
2539 – 2540	- 6,011,435.84
2541 – 2542	- 5,905,839.71

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : หมายถึง ผลประกอบการขาดทุน
+ หมายถึง ผลประกอบการ กำไร

จากตารางแสดงผลประกอบการของหนังสือบ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2536 - 2542 จะพบว่าในช่วงปี พ.ศ.2537 - 2538 นั้น องค์กรมีผลประกอบการที่เป็นกำไร แต่ในช่วงปี พ.ศ.2539 - 2542 นั้นปรากฏว่าองค์กรประสบกับภาวะการขาดทุน โดยมีผลการประกอบการที่ติดลบทั้งนี้พบว่ารายได้ขององค์กรได้ลดลงจนกระทั่งถึงการขาดทุนภายหลังการเปลี่ยนแปลง ด้วยบรรณาธิการใหม่ขององค์กรบ้านเมือง ทำให้ระบบการบริหารงานขององค์กรในบางส่วนต้องมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ตามแผนนโยบาย ของผู้บริหารอย่างเช่น การใช้นโยบายรัดเข็มขัด ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจโดยการตัดลดเบี้ยเลี้ยงและค่าทำงานล่วงเวลาของพนักงานลง

การที่ผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองประสบกับภาวะการขาดทุนนั้นส่วนหนึ่งยังเกิดจากการที่ยอดการจำหน่ายและรายได้จากการโฆษณาของหนังสือบ้านเมืองในยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 - 2542) ได้ลดลง ซึ่งเป็นสืบเนื่องจากการเกิดวิกฤตอย่างรุนแรงในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540

1.3.4 บุคลากรขององค์กรบ้านเมืองในยุคที่ 3(พ.ศ.2536 ถึง 2542)

สำหรับบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้จะพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทั้งนี้เมื่อนายจัตวา กลิ่นสุนทร บรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ได้ลาออกพร้อมกับพนักงานส่วนหนึ่งนั้น ได้ทำให้บุคลากรในองค์กรบ้านเมืองเกิดความไม่สมดุล ดังนั้นทางองค์กรจึงได้รับพนักงานเพิ่มเติมเพื่อทดแทนกับตำแหน่งงานที่ขาดแคลนลงโดยเฉพาะในกองบรรณาธิการ

และกองการผลิตคั้งนั้นจึงทำให้ช่วงรอยต่อจากยุคที่ 2 มาสู่ยุคที่ 3 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ปรากฏว่าจำนวนบุคลากรจึงยังคงมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันกับจำนวนเดิมในลักษณะที่ไม่มีความแตกต่างกันนัก ทั้งนี้เนื่องจากทางองค์กรยังคงดำเนินนโยบาย จัดสรรบุคลากรให้มีความเพียงพอกับ ตำแหน่งงานทั้งในส่วนของการจัดการ กองการผลิต และกองบรรณาธิการคั้งที่ได้นำเสนอใน ตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 26 แสดงบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2537-2542

ปี พ.ศ.	จำนวน (คน)	วุฒิการศึกษา ต่ำกว่า ป.ตรี	วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี	วุฒิการศึกษา สูงกว่า ปริญญาตรี
2537 – 2538	196	105	91	-
2539 – 2540	198	107	91	-
2541 – 2542	200	109	91	-

ที่มา : ฝ่ายบุคคล บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : บุคลากรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ. 2537 - 2542 มีการเปลี่ยนแปลงในเชิง ปริมาณน้อยมาก

จากตารางแสดงบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงซึ่งในขณะนั้นบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีอยู่จำนวน 198 คน เมื่อเปรียบเทียบกับในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2538 ซึ่งเป็นช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ จะพบว่ามีบุคลากรเป็นจำนวน 196 คน เมื่อนำตัวเลขจำนวนบุคลากรทั้งสองช่วงมาเปรียบเทียบกัน ย่อมเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์กรบ้านเมืองไม่ได้ดำเนินนโยบายปลดพนักงานขององค์กรออกในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจแต่อย่างใด

ในส่วนของบุคลากรที่มีวุฒิปริญญาตรีนั้นจะพบว่าในยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 - 2542) นั้นมีสัดส่วนที่ค่อนข้างคงที่โดยอยู่ที่จำนวน 91 คน เนื่องจากว่าในช่วงยุคที่ 3 นี้ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่คาบเกี่ยวกับการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งองค์กรบ้านเมืองได้ดำเนินนโยบายประหยัด และ ไม่มีการรับบุคลากร เพิ่มเติม ยกเว้น เสียแต่ว่าตำแหน่งนั้น ๆ จะมีความจำเป็นที่จะต้องรับบุคลากร ชุดใหม่ จริง ๆ อย่างเช่น บุคลากรที่มีความสามารถจำเพาะทางในกองการผลิต แต่ในกอง บรรณาธิการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีวุฒิปริญญาตรีนั้น ได้มีการจัดสรร ตำแหน่งงานในฝ่ายไว้ครบถ้วนตามความต้องการแล้วคั้งนั้นจึงทำให้ไม่ต้องมีการรับบุคลากรเพิ่ม

หรือถ้าหากเกิดกรณีที่หน้าโคหน้าหนึ่งถูกยุบ ทางองค์กรได้ดำเนินนโยบายการโยกย้ายบุคลากรในหน้านั้น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักข่าวให้เข้ามาทำงานใน“หน้า”อื่นที่ยังคงขาดบุคลากรอยู่แทน แทนการปลดนักข่าวในหน้านั้น ๆ ออก หรือ การดำเนินการเปิดรับสมัครตำแหน่งนักข่าวเพิ่มเติมตัวอย่างเช่นกรณีที่หน้าข่าวการศึกษาถูกยุบลงในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น ทางผู้บริหารองค์กรได้ดำเนินการโยกย้ายบุคลากรโดยให้นักข่าวการศึกษามาทำงานในตำแหน่งนักข่าวทำสารคดีซึ่งเป็นตำแหน่งที่ว่างลงแทน

สำหรับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในระดับหัวหน้าของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้ จะพบว่านายวิเชียร อินจนา และนาย สุชาติ นิ่มดี ได้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าข่าวแทนนาย มนุ จรรย์รงค์ ซึ่งเป็นหัวหน้าข่าวหน้า 1 ในยุคที่ 2 (พ.ศ.2535-2536) ในด้านคอลัมน์นิสต์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการได้ชักชวนนาย สละ ลิขิตกุล ผู้ร่วมก่อตั้งหนังสือพิมพ์สยามรัฐ ให้มาเป็นคอลัมน์นิสต์ ในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ขณะเดียวกัน นาย ถาวร ได้ส่งยุบหน้าการศึกษาทำให้นางสาว วิภารัตน์ บุญมาเลิศหัวหน้าข่าวการศึกษาต้องลาออกจากหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไปโดยปริยาย

สรุปแล้วจะพบว่าบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้ทั้งในส่วนของจำนวนและวุฒิการศึกษาทั้งนี้เนื่องจากว่าองค์กรบ้านเมืองไม่ได้มีนโยบายปลดพนักงานออกจากตำแหน่งในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงขณะเดียวกันก็ไม่ได้มีการส่งเสริมให้มีการรับบุคลากรชุดใหม่เพิ่มเติมแต่อย่างใด จึงทำให้สัดส่วนของบุคลากรในองค์กร แทบจะไม่มีเปลี่ยนแปลงหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

1.3.5 พัฒนาการด้านการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3(พ.ศ.2536 - 2542)

ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 อยู่ภายใต้การดูแลของนายวิจารณ์ ภูพิบูลย์ ผู้อำนวยการและบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้าน โดยนายวิจารณ์ได้แต่งตั้งให้นายสุรินทร์ จงสราญประสิทธิ์ ซึ่งเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับนายวิจารณ์ มาเป็นระยะเวลายาวนานให้เป็นหัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายซึ่งการแต่งตั้งนายสุรินทร์ให้เป็นหัวหน้าฝ่ายการตลาดนั้นมีขึ้นตั้งแต่ช่วงยุคที่ 2 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นต้นมา

สำหรับลักษณะของการบริหารงานของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้จะพบว่าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายไม่ได้มีการออกตรวจตลาดหรือการแสวงหาตลาดใหม่ ๆ ให้กับหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเหมือนที่เคยปฏิบัติในสมัยที่นายมานะ แพร่พันธุ์เป็นบรรณาธิการดังเช่นที่นายมนุ จรรย์รงค์ อดีตหัวหน้าข่าวหน้า 1 และนักเขียนสารคดีของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...ฝ่ายการตลาดในสมัยคุณวิจารณ์ เอาแต่นั่งอยู่กับที่ ไม่มีการออกตรวจตลาดรวมทั้งการแสวงหาตลาดใหม่ ๆ แล้ว หัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายยังได้เคยกล่าวต่าหนัดต่อกลุ่มตัวแทนจำหน่ายให้ต่างจังหวัด ในกรณีที่กลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัดได้ขอผ่อนผันเรื่องการจ่ายเงินค่านั่งสื่อพิมพ์ที่ยังคงค้างชำระบริษัท ซึ่งการกระทำดังกล่าวนับว่าเป็นผลเสียต่อองค์กรเอง เนื่องจากองค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์ที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเอาใจตัวแทนจำหน่ายในตลาดต่างจังหวัด แทนการต่าหนัดติเตียนดังเช่นที่นายพิมล ชูปวา หัวหน้าฝ่ายศิลป์คนที่ 2 ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...ตอนที่ผมลงไปเบิกเบียงเลี้ยงผมได้ยินคุณแก้ว (หัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายค่า)เอเจนซี่’ต่างจังหวัดเพราะ’เอเจนซี่’ติดค้างเงินแถมยังของสิ่งหนังสือพิมพ์เพิ่มอีกด้วย...”

จะเห็นได้ว่าการที่ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายไม่พยายามใช้วิธีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพกับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัดนั้น นับเป็นผลเสียอย่างยิ่งเนื่องจากว่าการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะสามารถจัดจำหน่ายในต่างจังหวัดได้หรือไม่นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของกลุ่มตัวแทนจำหน่ายด้วยดังเช่นที่นายกมล เข้มทอง หัวหน้าข่าวต่างประเทศหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...อย่างตลาดต่างจังหวัด ถ้าหากเราไม่เอาใจเขาบางทีเวลาว่างแผลงเขาอาจจะเอาหนังสือพิมพ์ของเราทับ ๆ ไว้ข้างล่างจนคนซื้อมองไม่เห็นหนังสือก็เลยขายไม่ออก...”

จุดบกพร่องประการหนึ่งของระบบการบริหารงานของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 ก็คือการที่ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายไม่ดำเนินกลวิธีในลักษณะที่เน้นความประนีประนอมกับตัวแทนจำหน่ายในตลาดต่างจังหวัด ซึ่งในส่วนนี้จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดทั้งนี้องค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์ที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเอาใจใส่กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในตลาดต่างจังหวัดดังเช่นที่นายสำเนียง จันทรวนะ อดีตนักหนังสือพิมพ์บ้านเมืองและเป็นคอลัมนิสต์หนังสือพิมพ์มติชน ได้กล่าวยกตัวอย่างถึงการบริหารงานที่ดีของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ในเครือมติชนว่า

“...อย่างหนังสือมติชน...บางทีคุณบรรดรัชเขาก็ออกตรวจตลาดเอง ไปพบปะกับ’เอเจนซี่’ต่างจังหวัดและยังมีการจัดเลี้ยง’เอเจนซี่’ ด้วยผัดกับ’บ้านเมือง’ที่การตลาดยังถอยหลังอยู่...”

สำหรับลักษณะการขนส่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้จะพบว่ามีลักษณะการขนส่งที่ไม่แตกต่างจากการขนส่งในยุคที่ 2 มากนักนั่นก็คือองค์กรบ้านเมืองยังคงให้ความสำคัญกับการขนส่งโดยทางรถยนต์ ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่มากกว่าการขนส่งโดยทางรถโดยสารหรือโดยเครื่องบินดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 แสดงการขนส่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2536 – 2542

ประเภทของการขนส่ง	อัตราการขนส่ง (%)
รถไฟ	-
รถโดยสาร	10
เครื่องบิน	5
รถยนต์	85

ที่มา : ฝ่ายการตลาดและจำหน่าย บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

จากตารางแสดงการขนส่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นการขนส่งโดยทางรถยนต์มากที่สุด ถึงร้อยละ 85 เช่นเดียวกับในยุคที่ 2 หากข้อแตกต่างอยู่ตรงที่สัดส่วนการขนส่งโดยทางรถยนต์ในยุคที่ 3 ได้ปรับเปลี่ยนสาเหตุของการเพิ่มขึ้นมาจากการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ฝากการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ไปกับรถขนส่งของหนังสือพิมพ์สยามก็พาคด้วย นอกเหนือไปจากการฝากส่งไปพร้อมกับรถขนส่งของหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ในส่วนของการขนส่งโดยทางรถไฟ เครื่องบิน และรถโดยสารนั้นอยู่ในอัตราร้อยละ 0, 5 และ 10 ตามลำดับ

ระบบการบริหารงานของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของนายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ ในฐานะบรรณาธิการและผู้อำนวยการนั้นจะพบว่าการตลาดในยุคที่ 3 นี้ นายวิจารณ์ไม่ได้มีการกำหนดนโยบายใด ๆ เพื่อฟื้นฟูระบบการตลาดและจัดจำหน่ายขององค์กรให้ดีขึ้นโดยนายวิจารณ์ เพียงแต่ปล่อยให้ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายขององค์กรอยู่ภายใต้การดูแลของนายสุรินทร์ จงสราญยประสิทธิ์หัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย แต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากว่านายวิจารณ์ได้ให้ความไว้วางใจต่อนายสุรินทร์อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารงานแบบระบบครอบครัวที่องค์กรบ้านเมืองได้ยึดปฏิบัติอยู่ ในขณะที่เดียวกันนายวิจารณ์ก็ได้ให้ความสนใจกับการปฏิบัติงานของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากว่านายวิจารณ์มีกิจการทางด้านธุรกิจอย่างอื่นที่ต้องดูแลจึงไม่มีเวลาในการบริหารงานในองค์กรบ้านเมืองได้อย่างเต็มที่ดังเช่นที่นายกมล เข้มทอง หัวหน้าข่าวต่างประเทศกล่าวว่า

“...คุณวิจารณ์ เขามีธุรกิจอย่างอื่นอีกอย่างเช่นพวก สยามกอล์ฟ...เขาไปทุ่มเททางนั้นมากกว่า ทำให้มีเวลาคูบ้านเมืองน้อยลง...”

จากเหตุผลที่ว่านายวิจารณ์ขาดการดูแลในส่วนของการติดตามงานและกำหนดนโยบายฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายรวมทั้งการปล่อยให้นายสุรินทร์ จงสราญยประสิทธิ์หัวหน้าฝ่ายการตลาดและจำหน่ายบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพอย่างเช่นการไม่ออกตรวจตลาด หรือการไม่ยอมประนีประนอมกับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายนั้นได้ส่งผลทำให้ ตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ในตลาด กทม. และในต่างจังหวัดในยุคที่ 3 ได้ปรับลดลงเช่นเดียวกับในยุคที่ 2 ซึ่งได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 28 แสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ.2537- 2542)

ปี พ.ศ.	จำนวนตัวแทนจำหน่าย (แห่ง)
2537 – 2538	98
2539 – 2540	90
2541 - 2542	97

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ; ตัวเลขนี้เป็นจำนวนตัวแทนจำหน่ายรวมในแต่ละช่วงปี

จากตารางแสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2538 นั้นจำนวนตัวแทนจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอยู่ที่ 98 แห่ง แต่ในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงนั้น จะพบว่าจำนวนตัวแทนจำหน่ายได้ปรับลดลงมาที่ 90 แห่ง ขณะที่ในช่วงปี พ.ศ. 2541 – 2542 ซึ่งเป็นช่วงหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นจำนวนตัวแทนจำหน่ายเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย อยู่ที่ 97 แห่ง

นอกจากจะพบว่าจำนวนตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาด กทม. ได้ปรับลดลงแล้วยังพบอีกว่าตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัด ก็ได้ปรับลดลงเช่นเดียวกัน ดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 29 แสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดในช่วงปี พ.ศ.2537-2542

ปี พ.ศ.	จำนวนตัวแทนจำหน่าย (แห่ง)
2537 – 2538	703
2539 – 2540	640
2541 - 2542	585

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ ตัวเลขนี้เป็นจำนวนตัวแทนจำหน่ายรวมของแต่ละช่วงปี

จากตารางแสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัด นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 จนถึงปี พ.ศ. 2542 จำนวนตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่าง

จังหวัดได้ปรับลดลงเรื่อย ๆ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2538 ซึ่งเป็นช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ปรากฏว่าจำนวนตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอยู่ที่จำนวน 703 แห่ง แต่ในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นปรากฏว่าจำนวนตัวแทนจำหน่ายอยู่ที่ 640 แห่ง และภายหลังจากที่สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจได้เริ่มปรับฟื้นขึ้นแล้ว ในช่วงปี พ.ศ. 2541 – 2542 แต่ก็ได้ปรากฏว่าจำนวนตัวแทนจำหน่ายยังคงลดลงไปอีกเคยอยู่ที่จำนวน 585 แห่ง

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้จำนวนตัวแทนจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลดลงนั้นได้เกิดจากการที่ผู้บริหารองค์กรขาดความเอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายนั้นสาเหตุอีกประการหนึ่งยังเกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจที่ได้ส่งผลกระทบต่อทำให้การเพิ่มตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลดลง

จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในยุคที่ 3 ประกอบกับการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย ซึ่งได้ส่งผลทำให้จำนวนตัวแทนจำหน่ายได้ปรับลดลงแล้วนั้น สาเหตุโดยรวมดังกล่าว ยังได้ส่งผลทำให้ยอดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 ได้ปรับลดลงเช่นเดียวกัน ดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 30 แสดงการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ.2537-2542

ปี พ.ศ.	ยอดจำหน่าย/ปี (ฉบับ)	เพิ่ม / ลด	คิดเป็น (%)	ยอดจำหน่าย/วัน (ฉบับ)
2537 - 2538	45,106,851	- 6,223,601	- 12	61,790
2539 - 2540	34,267,881	- 10,383,970	- 24	46,942
2541 - 2542	23,677,149	- 10,590,732	- 31	32,434

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ: ช่องซ้ายสุดเป็นจำนวนจำหน่ายทั้งหมดของแต่ละช่วงปี

จากตารางแสดงการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่านับตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2542 ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลดลงไปเป็นลำดับอย่างเห็นได้ชัดและถึงแม้ว่าในช่วงปี พ.ศ. 2541 – 2542 จะเป็นช่วงที่สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจเริ่มปรับตัวดีขึ้นแล้วก็ตาม แต่ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองยังคงลดลงต่ำสุด โดยอยู่ที่ 23,677,149 ฉบับ

การที่ยอดจำหน่ายลดลงมากดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่า วิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจมิได้เป็นปัจจัยหลักประการเดียวที่ส่งผลทำให้ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองปรับลดลงแต่ การบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพทั้งในช่วงก่อนและช่วงหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของผู้บริหารใน

ระดับต่าง ๆ ขององค์กรบ้านเมืองกลายเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้ยอดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ไม่สามารถเพิ่มขึ้นได้

สรุปแล้วพัฒนาการทางด้านการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นั้น ยังคงเป็นพัฒนาการที่ถดถอย ไม่มีแนวโน้มบวก ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากพัฒนาการทางด้านการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 2 ซึ่งไม่มีการปรับปรุงหน่วยงานย่อยแห่งนี้กระทั่งเข้าสู่ยุคที่ 3 ทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะเดียวกัน สาเหตุ ความเสื่อมถอยของฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับยุคที่ 2 คือ หัวหน้าฝ่ายการตลาดและและจัดจำหน่ายบริหารงานล้มเหลว ซึ่งในยุคที่ 2 นี้จะพบว่าบรรณาธิการพยายามกดดันแล้วแต่ไม่สำเร็จ แต่พบมาถึงยุคที่ 3 บรรณาธิการและหัวหน้าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกันมากประกอบกับการที่บรรณาธิการต้องดูแลธุรกิจในส่วนอื่นของตน จึงทำให้การปรับปรุงและและแนวความคิดที่จะกำหนดนโยบายใหม่เพื่อการบริหารงานของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในยุคนี้

การขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ.2536-2542

รูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 เป็นการขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหาโดยมีนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ซึ่งเป็นทั้งบรรณาธิการและผู้อำนวยการหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 เป็นผู้กำหนดนโยบายในการทำหนังสือ ซึ่งมีรูปแบบและเนื้อหาดังที่ได้นำเสนอต่อไปนี้

ตารางที่ 31 รูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่มี 28 หน้า พ.ศ. 2536 – 2540

หน้า

ปกหน้าพาดหัวข่าว	สี 1	สี 28	ข่าวสังคมสตรี
ข่าวต่างประเทศ	2	27	โฆษณาย่อย
บทนำ + การ์ตูนและ บทความการเมือง	3	26	โฆษณาย่อย
ข่าวสังคม	4	25	โฆษณาย่อย
ข่าวกทม.	5	24	โฆษณาย่อย
ข่าวเศรษฐกิจ	6	23	หน้าฟรีสไตล์
ข่าวเงินคลัง อสังหาริมทรัพย์	7	22	ข่าวยานยนต์
ข่าวตลาดหุ้น	8	21	ข่าวเด็กและเยาวชน
ข่าวตลาดหุ้น	9	20	บทความเศรษฐกิจการเมือง
ข่าวภูมิภาค	10	19	ข่าวบันเทิง
ข่าวต่อ	12	18	ข่าวบันเทิง
ข่าวต่อ+ข่าวล่า+ข่าว สรุป	13	17	บทความเศรษฐกิจการเมือง
ข่าวกีฬา	14	16	ข่าวกีฬา

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับปรุงแบบและเนื้อหาให้มีจำนวนหน้า 28 หน้า ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2536 – 2540 ภายหลังจากที่ นายจัตวา กลิ่นสุนทร ลาออกจากการเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในปี พ.ศ. 2535 และนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ขึ้นมาเป็นบรรณาธิการแทนรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงนี้มีหน้าสีจำนวน 4 หน้า คือ หน้า (ปกหน้าพาดหัว) หน้า 16 (บทความเศรษฐกิจ การเมือง) หน้า 17 (ข่าวบันเทิง) และหน้า 28 (ข่าวสังคมสตรี)

สำหรับความแตกต่างที่เห็น ได้ชัดเจนระหว่างหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่มีจำนวนหน้า 20 หน้ากับ 28 หน้า ก็คือ ในยุคที่หนังสือพิมพ์มี 28 หน้า บรรณาธิการได้เพิ่มหน้าขึ้นเป็น 3 หน้าด้วยกันเนื่องจากกระแสความต้องการของผู้อ่านที่ขานรับยุคฟองสบู่ (ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2539)

ทางด้านของสัดส่วนการลงโฆษณา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการโฆษณาย่อยมากกว่าโฆษณาใหญ่นั้นคิดเป็นร้อยละ 14 ซึ่งถือเป็นสัดส่วนการลงโฆษณาที่มีปริมาณน้อยกว่าในยุคที่หนังสือพิมพ์มี 16 หน้า และ 20 หน้า ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 19 และร้อยละ 15 ตามลำดับ เนื่องจากโฆษณาช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีหนังสือพิมพ์ ที่ออกสู่ตลาดมากมาย ซึ่งส่วนใหญ่มักจะมีรูปแบบและเนื้อหาที่เตะตาผู้อ่านมากกว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไป ซึ่งได้ส่งผลเป็นลูกโซ่ทำให้นักธุรกิจหรือผู้ประกอบการ มาลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในสัดส่วนที่น้อยกว่าเดิม

ตารางที่ 32 รูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่มี 24 หน้า พ.ศ. 2541 – 2542

หน้า

ปกหน้าพาดหัวข่าว	1	24	ข่าวสังคมสตรี
ข่าวต่างประเทศ	2	23	โฆษณาย่อย
บทความการเมือง	3	22	โฆษณาย่อย
ข่าวสังคม	4	21	โฆษณาย่อย
บทความการเมืองและ การ์ตูน	5	20	โฆษณาย่อย
ข่าวการศึกษา	6	19	ข่าวบันเทิง
ข่าวกทม.	7	18	ข่าวบันเทิง
ข่าวต่อ	8	17	ข่าวรถยนต์
ข่าวต่อ	9	16	ข่าวเด็กและเยาวชน
ข่าวกีฬา	10	15	ข่าวภูมิภาค
ข่าวกีฬา	11	14	ข่าวเกษตร
ข่าวการเมืองเศรษฐกิจ	12	13	สารคดีโลกใบใหญ่

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2541 – 2543 เป็นช่วงที่หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ปรับลดจำนวนลงเหลือ 24 หน้า ทั้งนี้ หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ได้ลดหน้าข่าวเงิน คลัง อสังหาริมทรัพย์

(หน้า 7) ข่าวตลาดหุ้น (หน้า 8,9,10) ออกไป ขณะเดียวกันหน้าสี่ ก็ยังคงมี 4 หน้า เหมือนเดิมแต่มีการปรับเปลี่ยนในนั้นเสียใหม่ โดยในช่วงที่มี 28 หน้า หน้าสี่ประกอบด้วย หน้า 1(ปกหน้าพาดหัวข่าว) หน้า 16 (บทความเศรษฐกิจ การเมือง) หน้า 17 (ข่าวบันเทิง) และหน้า 28 (ข่าวสังคมสตรี) แต่เมื่อปรับลดจำนวนหน้าลง 24 หน้าแล้ว ได้ทำหน้าที่ 17 ซึ่งเป็นข่าวบันเทิงให้เป็นหน้าข่าวคำ และปรับหน้า 23 ซึ่งเป็นหน้าฟรีสไตล์ มาทำใหม่เป็นหน้าสารคดีโลกใบใหญ่ ในหน้า 13 และปรับเป็นหน้าสี่แทนหน้าข่าวบันเทิงเดิม (หน้า 17)

การลดจำนวนหน้าของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ลงจาก 28 หน้าเป็น 24หน้านั้น เกิดขึ้นเนื่องจากได้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2539 และได้ลุกลามอย่างต่อเนื่อง จนถึงปี พ.ศ. 2541 วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวลง มีผลต่อเนื้อทำให้วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ แพงขึ้นอย่างเช่น กระดาษที่ใช้ในการพิมพ์ ด้วยเหตุนี้เอง หนังสือพิมพ์บ้านเมือง จึงต้องมีการลดจำนวนหน้าลง โดยการตัดหน้าที่สนองความต้องการผู้อ่านน้อยที่สุดออกไป ในช่วงระยะเวลานั้น นั่นก็คือ หน้าข่าวตลาดหุ้น และข่าวเงินคลัง อสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้ราคาหุ้นตกต่ำอย่างมาก การใช้จ่ายของประชาชนต่ำลง ประกอบกับหลาย ๆ องค์กรได้ปลดพนักงานออกเพื่อความอยู่รอดขององค์กร สถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้กลุ่มผู้อ่านที่ติดตามดูข่าวตลาดหุ้น และข่าวเงินคลัง อสังหาริมทรัพย์ ลดจำนวนลงอย่างเห็นได้ชัด ด้วยเหตุนี้เองหัวหน้ากองบรรณาธิการจึงดำเนินการยุบหน้าดังกล่าว ทำให้บรรณาธิการข่าวตลาดหุ้นต้องลาออกไป

ขณะเดียวกัน ยังมีการปรับหน้า 13 ขึ้นมาใหม่โดยทำให้เป็นหน้าสี่ สารคดีโลกใบใหญ่ นำเสนอเนื้อหาในเชิงสารคดีต่าง ๆ ตามแนวความคิดของนายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ขณะเดียวกัน ยังมีการเพิ่มหน้า ข่าวเกษตรขึ้นมา ในหน้า 14 โดยมีบรรณาธิการข่าวภูมิภาค เป็นผู้ดูแลใช้ชื่อว่า “เกษตร-ภูมิภาค” การทำหน้าที่ข่าวเกษตรเกิดขึ้นอย่างชัดเจน ภายหลังจากสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจค่อย ๆ ฟื้นตัวขึ้นประกอบกับได้เกิดแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง โดยยึดทางการทำการเกษตร และอยู่แบบพอเพียง เพื่อลดการพึ่งพิงธรรมชาติจากกระแสในเรื่องนี้เอง ที่มีส่วนผลักดันให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองขยายหน้าเกษตรให้เต็มหน้าจากเดิมที่เคยมีสถานะเป็นเพียงคอลัมน์เท่านั้น

ในส่วนของพื้นที่การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ฉบับที่มี 24หน้านั้น คิดเป็นร้อยละ 17 ซึ่งจากสัดส่วนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โฆษณาใหญ่ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ปรับลดลงแต่โฆษณาย่อย ซึ่งเป็นหน้าที่ทำรายได้ส่วนสำคัญที่สุดของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ผู้อ่านหรือผู้ประกอบการธุรกิจ รวมทั้งหน่วยราชการต่าง ๆ ยังคงให้ความสำคัญกับการลงโฆษณาย่อยของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในหน้า 20 – 23

สำหรับลักษณะของตัวเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้จะพบว่า การกำหนดเนื้อหาหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ของนายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการในยุคนี้ได้ก่อให้เกิดลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง 3 ประเภทด้วยกัน คือ การนำเสนอเนื้อหาข่าวที่มีลักษณะ

เป็นข่าว นัก ซึ่งได้แก่ข่าวประเภท เศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมทั้งการนำเสนอเนื้อหาข่าวที่มีลักษณะเป็นข่าวเบา ซึ่งได้แก่ข่าวอาชญากรรม คีร์นพื้นแท่ง ข่าวบันเทิง เป็นต้น และเนื้อหาในส่วนที่เป็นพื้นที่โฆษณา ซึ่งลักษณะเนื้อหาทั้ง 3 ประเภทได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 33 แสดงลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ.2536-2542

ประเภทเนื้อหา	28 หน้า		24 หน้า	
	จำนวนหน้า	ร้อยละ	จำนวนหน้า	ร้อยละ
เนื้อหาหลัก	13	46	11	46
เนื้อหาเบา	11	40	9	37
โฆษณา	4	14	4	17

หมายเหตุ : หน้าโฆษณาในที่นี้คิดเทียบจากหน้าโฆษณาย่อย

จากตารางแสดงลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในยุคที่ 3 จะพบว่า การดำเนินนโยบายทำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 ภายใต้การนำของนายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคนั้นจะพบว่า รูปแบบของจะมีด้วยกัน 28 หน้า มีเนื้อหาหนักมากกว่าเนื้อหาเบา ส่วนลักษณะที่ 2 มีจำนวน หน้า 24 หน้าโดยการลดเนื้อหาเบาลง ส่วนเนื้อหาหนักนั้นยังคงมีสัดส่วนที่เท่าเดิม นั่นคือ ร้อยละ 46 ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดนโยบายการทำหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตั้งแต่ยุคเริ่มแรก ที่ต้องการให้ความสำคัญการนำเสนอข่าวที่มีเนื้อหาหนักมากกว่าเนื้อหาเบา ในส่วนของเนื้อหาที่เป็นหน้าโฆษณานั้นจะพบว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่มี 24หน้านั้น จะมีสัดส่วนของการลงโฆษณา ในปริมาณที่มากกว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่มีจำนวนหน้า 28 หน้าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่มี 24 หน้า ถือเป็นการกำหนดนโยบาย ทำหนังสือพิมพ์ในช่วงปี พ.ศ. 2541 – 2542 ซึ่งเป็นช่วงหลังเกิดวิกฤต เศรษฐกิจสาเหตุหลักที่สำคัญที่ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองลดจำนวนหน้าลงจากช่วงที่มี 28 หน้าเหลือเพียง 24 หน้า นั่นก็เพราะว่าในช่วงที่มี 28หน้านั้นเป็นช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจพอดี ซึ่งได้ส่งผลทำให้ผลประกอบการหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ประสบการภาวะการขาดทุนอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นระยะเวลาหลายปี ดังนั้นจึงทำให้นายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ บรรณาธิการและผู้อำนวยการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และนายถาวร สุวรรณหัวหน้ากองบรรณาธิการ จึงได้ปรึกษารื้อกัน เพื่อลดจำนวนหน้าของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลงให้เหลือ 24 หน้า ขณะเดียวกันก็ได้มีการดำเนินนโยบายลดข่าวที่มีเนื้อหาเบาลง และให้มีการเพิ่มพื้นที่ในหน้าโฆษณาในสัดส่วนที่มากขึ้น

ทั้งนี้เนื่องจากว่าหน้าโฆษณาถือเป็นแหล่งรายได้ หลักที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มากกว่ารายได้ที่เกิดจากการจำหน่ายหนังสือ

นอกจากนี้ยังจะพบว่า การลดจำนวนหน้าให้เหลือ 24 หน้า นั้นจะช่วยให้องค์กรประหยัดต้นทุนในการผลิต หนังสือพิมพ์ลงได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ราคากระดาษในช่วงเวลาดังกล่าวค่อนข้างจะมีราคาสูง การลดจำนวนหน้าลง จึงเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อกระดาษลงมาก ได้มาก ดังเช่นที่นายสุนันท์ ตาปสนันท์ ผู้จัดการทั่วไปหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กล่าวว่

“...ในช่วงที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจตอนนั้นราคากระดาษแพงมาก ทำให้เราต้องประหยัดค่าใช้จ่าย โดยการลดการสั่งซื้อกระดาษลง ซึ่งทำให้หนังสือของเราผลิตน้อยลงด้วย...”

การขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 นี้จะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่มี 28 หน้า และช่วงที่มี 24 หน้า โดยนโยบายที่มีต่อการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ทั้งสองช่วงมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันนั้น คือการนำเสนอข่าวที่มีเนื้อหาหนักซึ่งได้แก่ ข่าวประเภทเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การนำเสนอ เนื้อหาข่าวเบา ซึ่งได้แก่ข่าวประเภทบันเทิง อาชญากรรม เป็นต้น วิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในช่วงยุคที่ 3 นี้ นับเป็นตัวแปรหลักที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารขององค์กร ปรับลดจำนวนหน้าของหนังสือพิมพ์ลง

ขณะที่เพิ่มสัดส่วนการขยายพื้นที่โฆษณาให้มากขึ้น เนื่องจากหน้าโฆษณายังคงเป็นแหล่งรายได้หลักที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจากการนำเสนอพัฒนาการด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคที่ 3 ทำให้สามารถสรุปได้ว่าพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในส่วนของพัฒนาการด้านองค์กร พัฒนาการด้านการตลาดและจัดจำหน่ายรวมทั้งพัฒนาการทางด้านการขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหาในยุคที่ 3 นั้น แทบจะ ไม่มีการขยายตัวหรือมีการขยายตัวเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สำหรับสาเหตุหลักที่สำคัญที่ทำให้พัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคนี้ แทบจะ ไม่มีการขยายตัวนั้น นอกจากจะเป็นเหตุผลทางด้านของวิกฤติเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง แล้วยังเป็นเหตุผลที่ว่า การที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคนี้ขาดผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ รวมทั้งการขาดผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพรวมทั้งการขาดผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์สูงในการบริหารธุรกิจทางด้านหนังสือพิมพ์ โดยเฉพาะตัวนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ซึ่งเป็นนักธุรกิจและต้องแบ่งเวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำธุรกิจในส่วนอื่นของคนและปล่อยให้นายถาวร สุวรรณหัว หน้ากองบรรณาธิการ กลายเป็นผู้บริหารในทางปฏิบัติจริง ๆ แทน

นอกจากสาเหตุในประเด็นดังกล่าว แล้วยังจะพบว่าในยุคนี้ผู้บริหารและนายทุนขององค์กรได้ดำเนินนโยบายประหยัดอย่างเข้มข้น เนื่องจากการที่องค์กรต้องสูญเสียเงินไปเป็นจำนวนหลายล้านบาทในการจ่ายชดเชยให้กับนายจัตวา กลิ่นสุนทร พร้อมด้วยคณะกรรมการของนายจัตวาอีกส่วนหนึ่ง ประกอบกับการที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ซึ่งสาเหตุในส่วนนี้ทำให้สินทรัพย์องค์กรและผลประโยชน์ขององค์กรเกิดการหดตัวลงอย่างเห็นได้ชัดเจน

สรุปภาพรวมพัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตั้งแต่ยุคที่ 1 – ยุคที่ 3 (พ.ศ. 2515 – 2542)

ประเด็นพัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในด้านต่าง ๆ ซึ่งได้จำแนกออกเป็นพัฒนาการด้านองค์กร (โครงสร้างองค์กร ผลประกอบการองค์กร บุคลากรในองค์กร) พัฒนาการทางด้านการตลาด และจัดจำหน่าย และการขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 – 2542 จะพบว่า มีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ที่เป็นในลักษณะของทิศทางเดียวกันในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้การแบ่งพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองสามารถสรุปได้ดังนี้

1 พัฒนาการด้านองค์กร

1.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างภายในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 – 2542 มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก โดยนายบรรหาร ศิลปอาชา ยังคงเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มาตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน ขณะที่นายมานะ แพร่พันธุ์ เป็นบรรณาธิการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 – 2534 จนเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรขึ้นอีก นายจัตวา จึงลาออกทำให้ นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ขึ้นมาเป็นบรรณาธิการเองตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 จนถึงปัจจุบัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้องค์กรดำเนินธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ต่อไปได้นั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด ขณะที่บรรณาธิการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักที่สำคัญที่สุดในการกำหนดนโยบายการทำหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีการเปลี่ยนแปลงดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 34 แสดงคณะผู้บริหารที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 – 2542

คณะผู้บริหารหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ที่สำคัญในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 – 2534)		
นายบรรหาร	ศิลาปอชา	ประธานกรรมการ
นายวิจารณ์	ภูกพิบูลย์	ผู้อำนวยการ
นายมานะ	แพร่พันธุ์	บรรณาธิการ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา
นายสุนันท์	ตาปสนันท์	ผู้จัดการทั่วไป
นายถาวร	สุวรรณ	หัวหน้ากองบรรณาธิการ
คณะผู้บริหารหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ที่สำคัญในยุคที่ 2 (พ.ศ. 2535)		
นายบรรหาร	ศิลาปอชา	ประธานกรรมการ
นายวิจารณ์	ภูกพิบูลย์	ผู้อำนวยการ
นายจัตวา	กลิ่นสุนทร	บรรณาธิการ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา
นายสุนันท์	ตาปสนันท์	ผู้จัดการทั่วไป
นายอนันท์	อัสวนนท์	หัวหน้ากองบรรณาธิการ
คณะผู้บริหารหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่สำคัญในยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 – 2542)		
นายบรรหาร	ศิลาปอชา	ประธานกรรมการ
นายวิจารณ์	ภูกพิบูลย์	ผู้อำนวยการและบรรณาธิการ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา
นายสุนันท์	ตาปสนันท์	ผู้จัดการทั่วไป
นายถาวร	สุวรรณ	หัวหน้ากองบรรณาธิการ

1.2 สิ้นทรัพย์องค์กร

สิ้นทรัพย์องค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงเริ่มคนที่เปิดดำเนินการใหม่ ๆ นั้นยังไม่สูงมากนักเนื่องจากยังไม่สามารถทำอะไรได้แต่หลังจากนั้นนับตั้งแต่ช่วงปี

พ.ศ. 2517 เป็นต้นมาหนังสือพิมพ์เริ่มมีกำไรมากขึ้น โดยรายได้มาจากการจำหน่าย และจากโฆษณาจึงทำให้สินทรัพย์ในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เริ่มชะลอตัวลงอย่างเห็นได้ชัดเจน ในช่วงที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ซึ่งได้ส่งผลทำให้ยอดจำหน่ายและการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองปรับตัวลดลงมาก

ดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 35 แสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์พ.ศ.2515-2542

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์ (บาท)	อัตราการเพิ่มของ สินทรัพย์ (ร้อยละ)
2515 – 2516*	1,037,367.58	-
2517 – 2518	528,811.17	9
2519 – 2520	8,215,000.21	125
2521 – 2522	3,658,196.75	25
2523 – 2524	6,629,828.15	36
2525 – 2526	3,833,460.14	15
2527 – 2528	3,594,266.95	12
2529 – 2530	7,428,335.93	23
2531 – 2532	1,355,882.00	3
2533 – 2534	9,780,116.00	24
2535 – 2536**	9,752,757.82	19
2537 – 2538***	12,818,818.62	21
2539 – 2540	6,520,907.91	9
2541 – 2542	740,226.82	1

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : * ยุคนายมานะเป็นบก. (พ.ศ. 2515 - 2534)

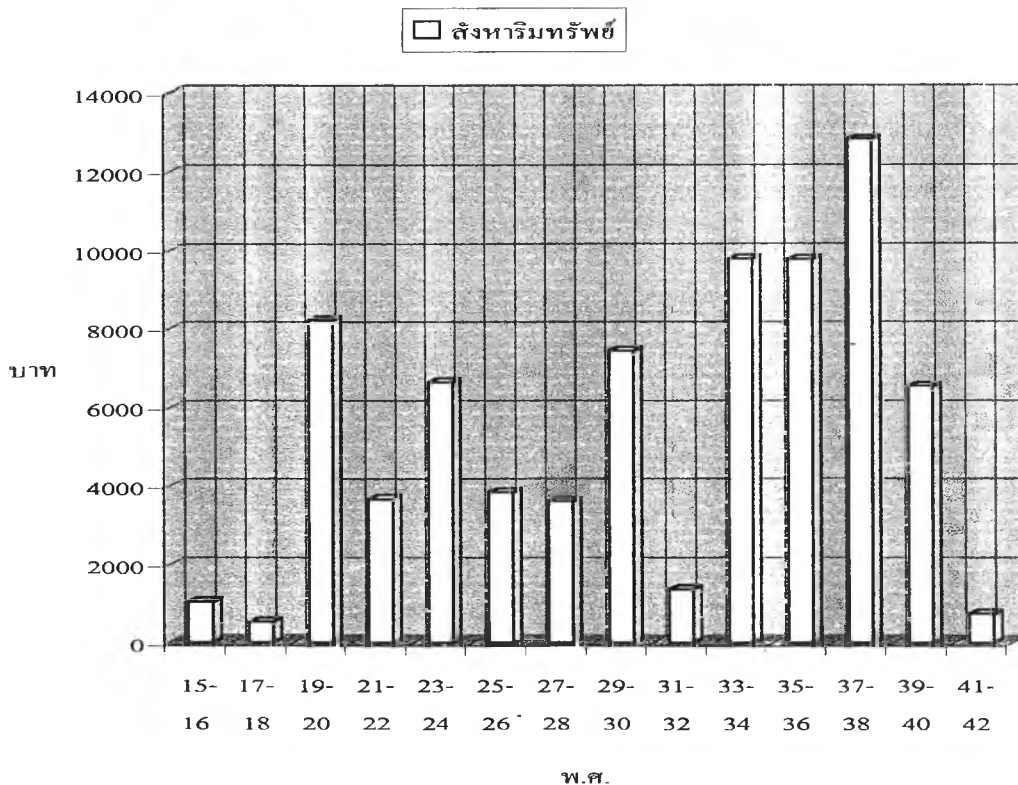
** ยุคนายจัตวาเป็นบก. (พ.ศ. 2535 - 2536)

*** ยุคนายวิจารณ์เป็นบก. (พ.ศ. 2537 - 2542)

เป็นจำนวนสินทรัพย์ที่ขยายตัวในแต่ละช่วงปี

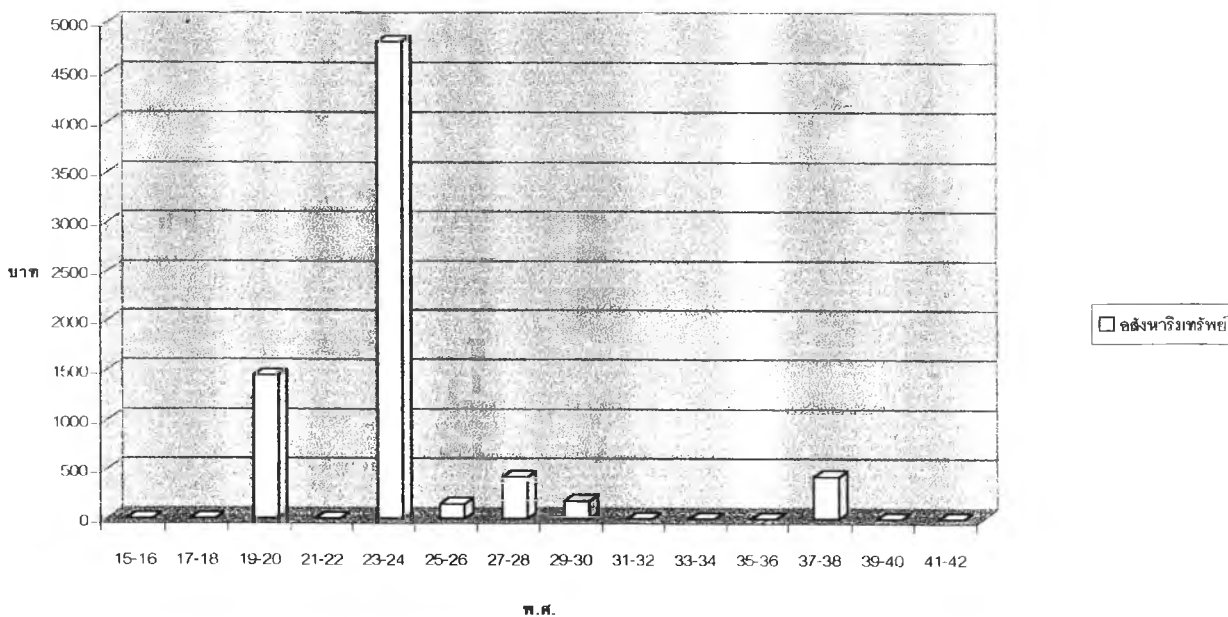
ภาพที่ 13 แสดงอัตราการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์

ภาพที่ 13 แสดงอัตราการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์



ภาพที่ 14 แสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์พ.ศ.2515-2542

อสังหาริมทรัพย์



ตารางที่ 36 แสดงการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์พ.ศ.2515-2542

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์ (บาท)	อัตราการเพิ่มของ สินทรัพย์ (%)
2515 – 2516*	-	-
2517 – 2518	-	-
2519 – 2520	1,444,585.10	-
2521 – 2522	-	-
2523 – 2524	4,811,806.90	300 %
2525 – 2526	149,150.50	2 %
2527 – 2528	420,000.00	7 %
2529 – 2530	178,455.00	-1 %
2531 – 2532	-	-
2533 – 2534	-	-
2535 – 2536**	-	-
2537 – 2538***	429,000.00	6 %
2539 – 2540	-	-
2541 – 2542	-	-

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : * ยุค นาย มานะ เป็น บก. (พ.ศ. 2515 - 2534)

** ยุค นาย จัตวา เป็น บก. (พ.ศ. 2535 - 2536)

*** ยุค นาย วิจารณ์ เป็น บก. (พ.ศ. 2537 - 2542)

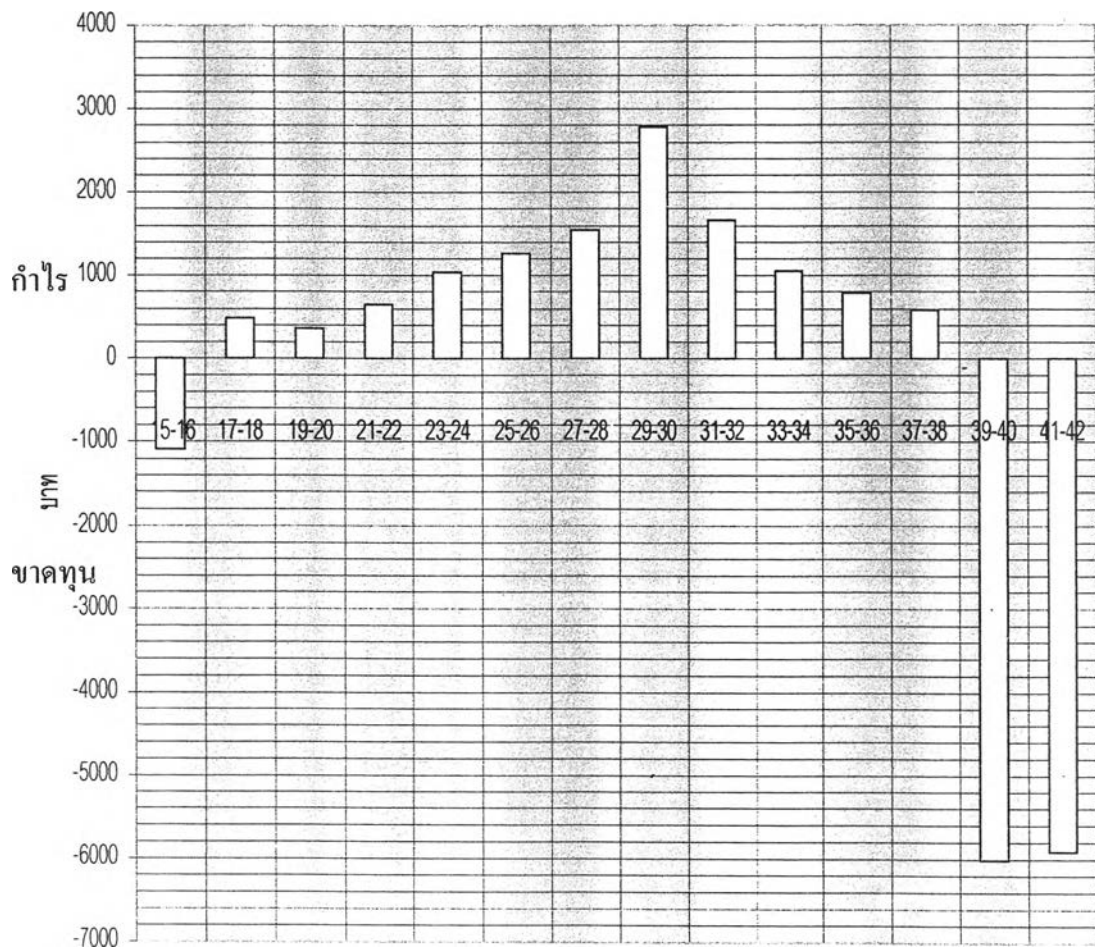
ในส่วนที่เว้นไว้แสดงว่าไม่มีการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทนี้

ภาพที่ 15 แผนภูมิแสดงผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

๕.

บาท

ผลประกอบการกำไร / ขาดทุน



ช่วง พ.ศ.

1.3 ผลประกอบการองค์กร

หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วง 1 ปีแรกของการดำเนินกิจการใหม่นั้น ปรากฏว่า ผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นหนังสือพิมพ์ใหม่ ยังไม่สามารถเข้าสู่ส่วนแบ่งทางการตลาดได้ แต่หลังจากนั้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา หนังสือพิมพ์บ้านเมือง เริ่มคิดตลาดเป็นผลทำให้ผลประกอบการเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยมา ผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เริ่มปรับลดลงนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา จนถึงปี พ.ศ. 2539 - 2542 ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจพอดี ซึ่งส่งผลทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีผลประกอบการที่ขาดทุน ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ดังที่ได้นำเสนอในตารางและแผนภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 37 แสดงผลประกอบการของ หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ.2515-2542

ปี พ.ศ.	ผลประกอบการ
2515 - 2516*	- 1,091,729.37
2517 - 2518	486,525.14
2519 - 2520	367,885.65
2521 - 2522	645,001.47
2523 - 2524	1,033,987.50
2525 - 2526	1,266,102.23
2527 - 2528	1,541,806.79
2529 - 2530	2,780,395.20
2531 - 2532	1,663,675.85
2533 - 2534	1,055,280.27
2535 - 2536**	790,840.36
2537 - 2538***	586,010.20
2539 - 2540	- 6,011,435.84
2541 - 2542	- 5,905,839.71

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : - หมายถึง ผลประกอบการขาดทุน

+ หมายถึง ผลประกอบการกำไร

* ยุค นาย มานะ เป็น บก. (พ.ศ. 2515 - 2534)

** ยุค นาย จัตุวา เป็น บก. (พ.ศ. 2535 - 2536)

*** ยุค นาย วิจารณ์ เป็น บก. (พ.ศ. 2537 - 2542)

1.4.บุคลากรในองค์กร

บุคลากรในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 - 2542 นั้น มีจำนวนที่ใกล้เคียงกันมากนั้นก็คือประมาณ 200 คน โดยบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีสัดส่วนที่สูงกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ขณะเดียวกัน หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่มีบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีภายในองค์กร ส่วนการปรับเงินเดือนของบุคลากรในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่า การปรับเงินเดือนในกองบรรณาธิการจะมีสัดส่วนการปรับที่สูงกว่าในกองการจัดการและกองการผลิตการปรับเงินเดือนของบุคลากรในทุกฝ่ายได้หยุดชะงักลงนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 จนถึงปี พ.ศ. 2542 อันเป็นผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจ ดังที่ได้นำเสนอในตารางและแผนภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 38 แสดงจำนวนบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงพ.ศ. 2515 - 2542

ปี พ.ศ.	จำนวน (คน)	วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี	วุฒิการศึกษาปริญญาตรี	วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
2515 - 2516*	-	-	-	
2517 - 2518	212	132	80	
2519 - 2520	212	132	80	
2521 - 2522	214	132	82	
2523 - 2524	216	131	85	
2525 - 2526	216	131	85	
2527 - 2528	210	125	85	
2529 - 2530	207	120	87	
2531 - 2532	207	120	87	
2533 - 2534	202	115	87	
2535 - 2536**	202	115	87	
2537 - 2538***	196	105	91	
2539 - 2540	198	107	91	
2541 - 2542	200	109	91	

ที่มา : ฝ่ายบุคคล บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : * ยุค นาย มานะ เป็น บก. (พ.ศ. 2515 - 2534)

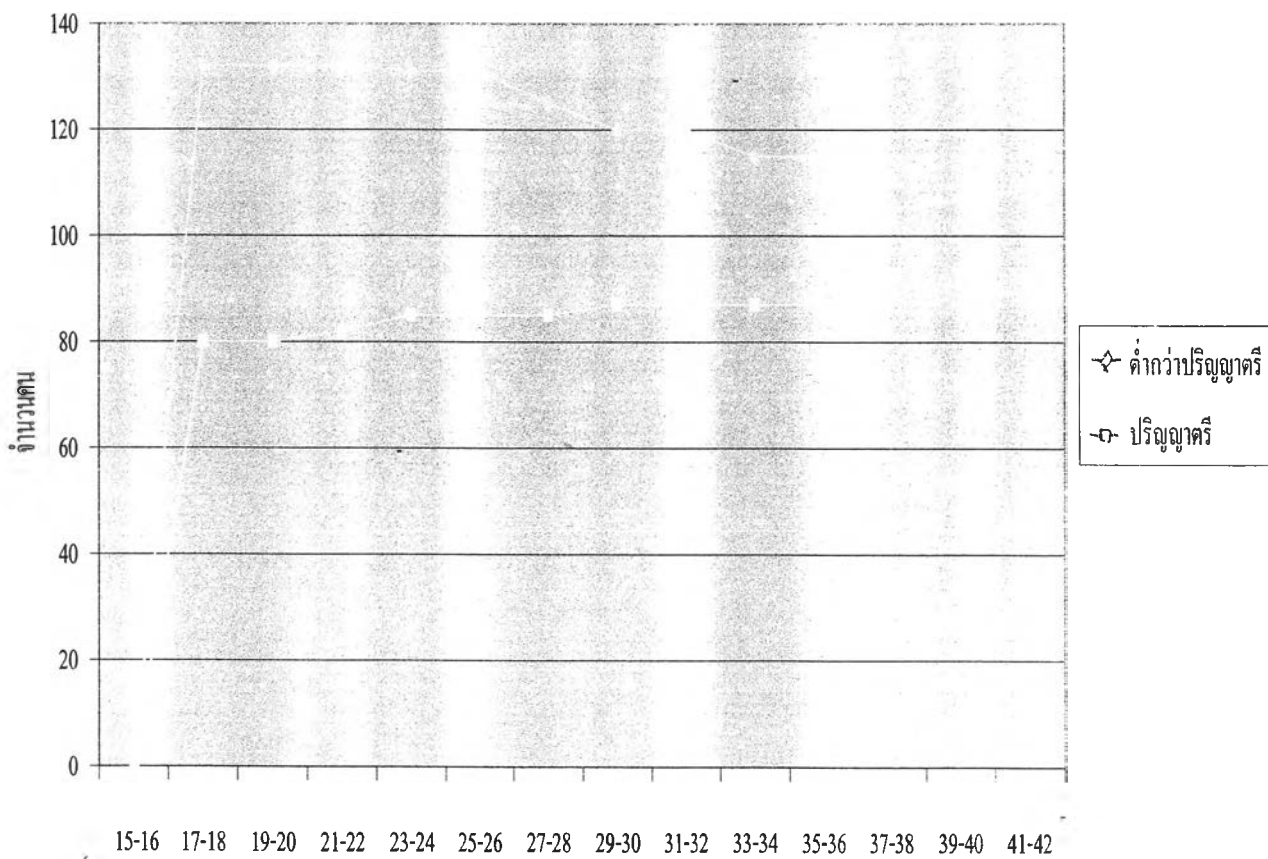
** ยุค นาย จัตุวา เป็น บก. (พ.ศ. 2535 - 2536)

*** ยุค นาย วิจารย์ เป็น บก. (พ.ศ. 2537 - 2542)

ปี 2515 - 2542 บุคลากรของ นสพ. บ้านเมืองมีสัดส่วนที่ไม่ต่างกันมาก

ภาพที่ 16 แผนภาพ แสดงจำนวนบุคลากรในองค์กร นสพ. บ้านเมืองตั้งแต่ พ.ศ. 2515 – 42

สัดส่วนระดับการศึกษาของบุคลากร ในองค์กร



ช่วง พ.ศ.

1.5 พัฒนาการด้านการตลาดและจัดจำหน่าย

ในส่วนของพัฒนาการด้านการตลาด และจัดจำหน่ายจะพบว่า พัฒนาการในแต่ละช่วง ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบันมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยพบว่า การตลาดในช่วงต้น ๆ นั้น ทางองค์กรจะให้ความสำคัญกับการออกสำรวจตลาด มีการทำวิจัยตลาดในสมัยที่ นายมานะ แพร่พันธ์ เป็นบรรณาธิการหลังจากช่วงนายมานะ (พ.ศ. 2535 – 2542) จะพบว่าในช่วงที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองขาดผู้บริหารมืออาชีพ และผู้บริหารไม่เอาใจใส่กับการปฏิบัติงานของฝ่ายการตลาด เป็นเหตุทำให้ไม่มีการออกสำรวจตรวจ และพบปะตัวแทนจำหน่ายจึงได้ส่งผลทำให้ตัวแทนจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลดลงอย่างต่อเนื่องส่วนการจัดจำหน่ายนั้น หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ให้ความสำคัญกับการขนส่งไปกับพาหนะหนังสือพิมพ์ไทยรัฐมากกว่าการขนส่งโดยทางเครื่องบินหรือพาหนะของหนังสือพิมพ์สยามกีฬา สำหรับการขนส่งไปยังตัวแทนจำหน่ายในตลาดต่างจังหวัด ส่วนการขนส่งในตลาดกรุงเทพมหานคร นั้น หนังสือพิมพ์บ้านเมือง จะใช้พาหนะของคนในการจัดส่งไปจำหน่าย ดังที่ได้นำเสนอในตารางและแผนภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 39 แสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่าย นสพ.บ้านเมือง ใน กทม. ช่วงปี พ.ศ 2515-2542

ปี พ.ศ.	จำนวนตัวแทนจำหน่าย (แห่ง)
2515 – 2516*	32
2517 – 2518	64
2519 – 2520	85
2521 – 2522	94
2523 – 2524	105
2525 – 2526	129
2527 – 2528	131
2529 – 2530	124
2531 – 2532	128
2533 – 2534	107
2535 – 2536**	103
2537 – 2538***	98
2539 – 2540	90
2541 – 2542	97

ที่มา : ฝ่ายการบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : * ยุค นาย มานะ เป็น บก. (พ.ศ. 2515 - 2534)

** ยุค นาย จิตวา เป็น บก. (พ.ศ. 2535 - 2536)

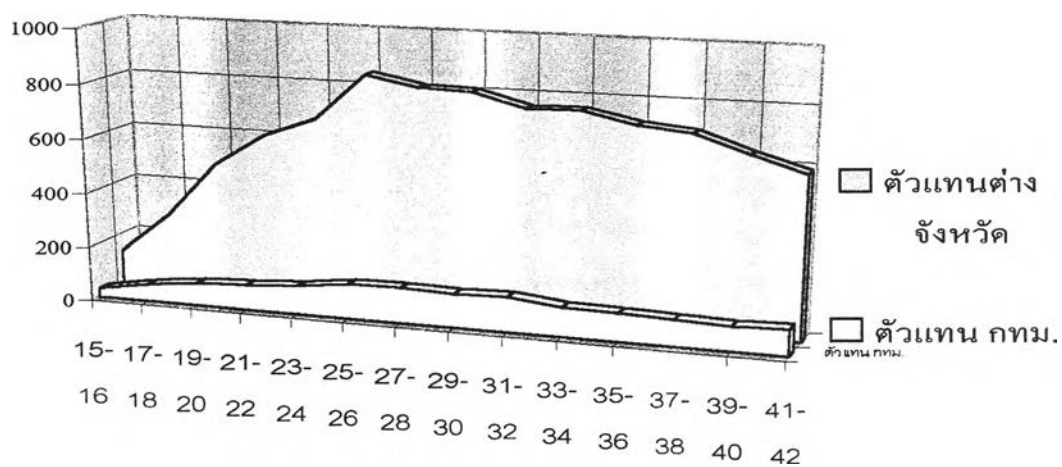
*** ยุค นาย วิจารย์ เป็น บก. (พ.ศ. 2537 - 2542)

ตัวเลขในตารางเป็นจำนวนตัวแทนจำหน่ายของแต่ละช่วงปี

ภาพที่ 17 แผนภาพเปรียบเทียบตัวแทนจำหน่ายใน กทม. กับต่างจังหวัด

ตัวแทนจำหน่ายใน กทม. กับต่างจังหวัด

จำนวนแห่ง



ช่วงระยะเวลาปี พ.ศ.

ตารางที่ 40 แสดงการเพิ่มตัวแทนจำหน่าย หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในตลาด ต่างจังหวัดช่วงปี พ.ศ.

2515 - 2542

ปี พ.ศ.	จำนวนตัวแทนจำหน่าย (แห่ง)
2515 – 2516*	135
2517 – 2518	286
2519 – 2520	490
2521 – 2522	606
2523 – 2524	678
2525 – 2526	846
2527 – 2528	811
2529 – 2530	805
2531 – 2532	755
2533 – 2534	760
2535 – 2536**	721
2537 – 2538***	703
2539 – 2540	640
2541 – 2542	585

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : * ยุค นาย มานะ เป็น บก. (พ.ศ. 2515 - 2534)

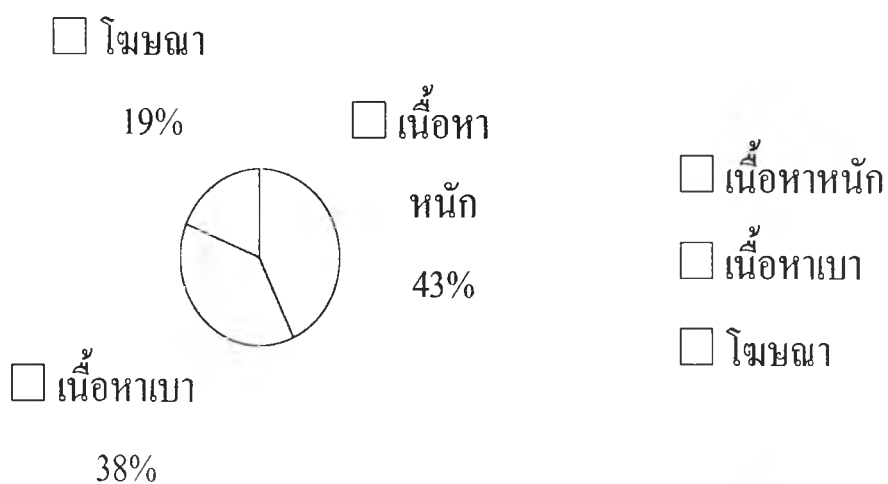
** ยุค นาย จิตวา เป็น บก. (พ.ศ. 2535 - 2536)

*** ยุค นาย วิจารณ์ เป็น บก. (พ.ศ. 2537 - 2542)

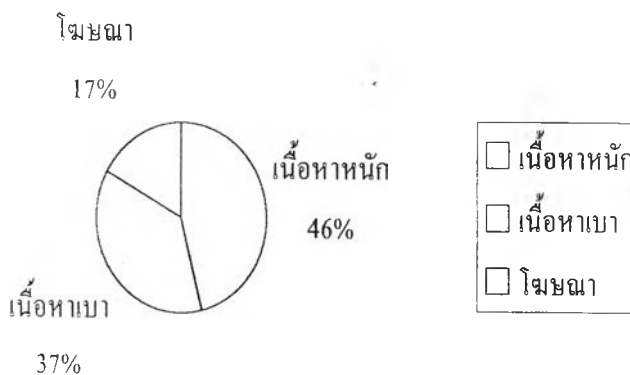
เป็นจำนวนตัวแทนจำหน่ายรวมของแต่ละช่วงปี

ภาพที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

พ.ศ.2515-34



พ.ศ.2541-42



ตารางที่ 41 แสดงการจำหน่าย นสพ. บ้านเมือง ในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2542

ปี พ.ศ.	ยอดจำหน่าย (ฉบับ)	เพิ่มลด	คิดเป็น ร้อยละ	ยอดจำหน่ายเฉลี่ย ฉบับ/วัน
2515 – 2516*	18,980,000	-	-	26,000
2517 – 2518	20,440,000	1,460,000	8	28,000
2519 – 2520	22,676,720	2,236,720	11	31,004
2521 – 2522	28,456,171	5,779,451	25	38,981
2523 – 2524	32,457,550	4,001,379	14	44,462
2525 – 2526	44,624,102	12,166,552	37	61,129
2527 – 2528	52,114,341	7,490,239	17	71,390
2529 – 2530	59,116,024	7,001,683	13	80,981
2531 – 2532	67,304,552	8,188,528	14	92,198
2533 – 2534	62,820,357	- 4,484,195	- 7	86,055
2535 – 2536**	51,330,452	-11,489,905	- 18	70,316
2537– 2538***	45,106,851	- 6,223,601	- 12	61,790
2539 – 2540	34,267,881	-10,838,970	- 24	46,942
2541 - 2542	23,677,149	-10,590,732	- 31	32,434

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท การเมืองการพิมพ์ จำกัด

หมายเหตุ : * ยุค นาย มานะเป็นบก. (พ.ศ. 2515 - 2534)

** ยุค นายจัตวา เป็น บก. (พ.ศ. 2535 - 2536)

*** ยุค นายวิจารณ์ เป็น บก. (พ.ศ. 2537 - 2542)

1.6 การขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหา

การขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 – 2542 จะพบว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ช่วง โดยถือเอาจำนวนหน้าเป็นเกณฑ์นั่นคือ ช่วงที่ 1 เป็นช่วงที่มีจำนวนหน้า 16 หน้า (พ.ศ. 2515 – 2534) ช่วงที่ 2 มีจำนวนหน้า 20 หน้า (พ.ศ. 2534 – 2535) ช่วงที่ 3 มีจำนวนหน้า 28 หน้า (พ.ศ. 2536 – 2540) ช่วงที่ 4 มีจำนวนหน้า 24 หน้า (พ.ศ. 2541 – 2543) ถึงแม้ว่าจำนวนหน้าของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามหนังสือพิมพ์บ้านเมืองยังคงเน้นหนักการนำเสนอข่าวที่มีเนื้อหาหนักมากกว่าเนื้อหาเบาและโฆษณาในทุก ๆ

ช่วงดังกล่าวมาแล้ว ในช่วงต้นจึงอาจกล่าวได้ว่าหนังสือพิมพ์ ยังคงให้ความสำคัญกับนโยบายการทำหนังสือ ในเบื้องต้นที่กำหนดไว้ในปี พ.ศ. 2515 คือ นโยบายการทำหนังสือที่เน้นการนำเสนอข่าวการเมือง มากกว่าข่าวในด้านอื่น ๆ ขณะเดียวกันก็จะไม่นำเสนอข่าวที่มีภาพโป๊ หรือภาพหวือหวา ซึ่งนโยบายการทำหนังสือในลักษณะนี้ ผู้บริหารในองค์กรยังคงยึดถือปฏิบัติมาจนกระทั่งปัจจุบัน ดังที่ได้นำเสนอตารางและแผนภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 42 แสดงการเปรียบเทียบเนื้อหาหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีพ.ศ.2515-2542

เนื้อหา / จำนวน	16 หน้า	20 หน้า	28 หน้า	24 หน้า
	2515 – 2534	2534 – 2535	2536- 2540	2541 – 2543
ข่าวหน้า 1	1	1	1	1
ข่าวต่างประเทศ	1	1	1	1
ข่าวการเมือง	1	1	1	1
บทความการเมือง	1	2	1	1
ข่าวสังคม	1	1	1	1
ข่าวภูมิภาค	1	1	1	1
คอลัมน์ทั่วไป	1	1	3	1
ข่าว กทม.	-	-	1	1
ข่าวเศรษฐกิจ	1	1	2	1
ข่าวเด็กและเยาวชน	1	1	1	1
ข่าวการศึกษา	-	-	1	1
ข่าวเกษตร	-	-	-	1
ข่าวบันเทิง	1	1	2	2
ข่าวกีฬา	2	2	2	2
ข่าวตลาดหุ้น	-	-	2	-
โฆษณायอย	3	3	4	4
ข่าวสังคมสตรี	-	1	1	1
สารคดีโลกใบใหญ่	-	-	-	1
ข่าวต่อ + ข่าวอากาศ	1	1	2	1
ข่าวรถยนต์	-	2	1	1
รวม	16	20	28	24

ตารางที่ 43 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ประเภทเนื้อหา	16 หน้า*		20 หน้า*		28 หน้า*		24 หน้า*	
	หน้า	ร้อยละ	หน้า	ร้อยละ	หน้า	ร้อยละ	หน้า	ร้อยละ
เนื้อหาหนัก	7	43	8	40	13	46	11	46
เนื้อหาเบา	6	38	9	45	11	40	9	37
โฆษณา	3	19	3	15	4	14	4	17

หมายเหตุ : * 16 หน้าอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2515 - 2534
 20 หน้าอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2534- 2535
 28 หน้าอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2536 - 2540
 24 หน้าอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2541 - 2542

จากตารางแสดงลักษณะเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จะเห็นได้ชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเนื้อหาหนักมากขึ้น และลดสัดส่วนในการนำเสนอเนื้อหาเบา ลง ในส่วนโฆษณานั้น จะพบว่ามียอดรายการลงโฆษณาทั้งลดและเพิ่ม

ทั้งนี้จากตารางแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ในจำนวนหน้าที่แตกต่างกัน จะพบว่าเนื้อหาที่ไม่เปลี่ยนแปลงไม่ว่าหนังสือพิมพ์จะมีหน้า ก็ตามคือ หน้า 1 หน้าข่าว ต่างประเทศ หน้าข่าวการเมือง บทความการเมือง หน้าข่าวภูมิภาค หน้าข่าวเศรษฐกิจ หน้าข่าวบันเทิง หน้าข่าวเด็กและเยาวชน หน้าข่าวกีฬา ส่วนเนื้อหาที่มีการเปลี่ยนแปลงคือหน้า บทความการเมือง โดยไม่ได้นำเสนอเป็น 2 หน้าคือ ในหน้า 3 และหน้า 5 นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มหน้า ข่าวการเกษตร ขึ้นในหน้า 14 ซึ่งการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ลดจำนวนหน้าลงจาก 28 หน้า มาเป็น 24หน้านั้น ขณะเดียวกัน จะพบว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองยังคงเน้นหนัก การให้ความสำคัญกับการเพิ่มเนื้อหาหนักเหมือนเดิม โดยอยู่ที่ร้อยละ 46 ขณะที่เนื้อหาเบาอยู่ที่ร้อยละ 37 เพื่อให้เป็นการสอดคล้องกับนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ ในยุคที่เริ่มก่อตั้งใหม่ ๆ โดยได้กำหนดนโยบายการทำข่าวเอาไว้ว่า จะ

เน้นความเป็นกลางในการนำเสนอข่าว เน้นการนำเสนอข่าวด้านการเมือง บันเทิง เยาวชน ขณะเดียวกันจะให้ความสำคัญกับการดำเนินนโยบาย การไม่ลงภาพโป๊ ภาพหวือหวาในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง (ถาวร สุวรรณ ,สัมภาษณ์ 14 มกราคม 2543)

สรุปแล้วเมื่อมองภาพรวมของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน ทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้ว่า ภาพรวมของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในด้านต่าง ๆ มีแนวโน้มที่เสื่อมถอยลงอย่างเห็นได้ชัดเจนว่า ยุคที่ 1 เป็นยุครุ่งเรืองสุด พัฒนาการในด้านต่าง ๆ เกิดการขยายตัว แต่พอมาถึงยุคที่ 2 และยุคที่ 3 จะพบว่าพัฒนาการในด้านต่าง ๆ มีการขยายตัวน้อยมาก หรือแทบจะไม่มี การขยายตัวเลย สำหรับสาเหตุที่องค์กรเสื่อมถอยลงนั้นสามารถประมวลได้ว่าเกิดจากปัจจัยทางด้านต่าง ๆ เช่น ปัจจัยทางด้านตัวผู้นำองค์กร ปัจจัยทางด้าน การตลาด ปัจจัยทางด้าน การบริการ หรือแม้แต่ ปัจจัยภายนอก อย่างปัจจัยทางด้านวิกฤตเศรษฐกิจก็ตาม ซึ่งประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ ถือเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับพัฒนาการ การปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อวิจัยต่อไป

2. วัฒนธรรมในองค์กรกับการพัฒนาและการปรับตัว

2.1 ปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นปัจจัยภายใน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาการการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยพิจารณาวัฒนธรรมในแต่ละด้านดังนี้

2.1.1 วัฒนธรรมด้านความเป็นมาขององค์กรและตัวผู้นำ

ประวัติองค์กรและตัวผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการ การปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยทางด้านอื่น ๆ ประวัติองค์กรในที่นี้หมายถึง ประวัติการก่อตั้งที่ยาวนานของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนับตั้งแต่วันที่ 23 พฤษภาคม 2515 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน(พ.ศ.2543) หนังสือได้ยกก้าวขึ้นสู่ปีที่ 28 แล้วในปี พ.ศ.2543

ในช่วงระยะเวลา 27 ปีที่ผ่านมา ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างขึ้นในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ที่ส่งผล

ต่อการดำเนินนโยบายที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง นายสำเนียง ชันธรวณะ อดีตนักหนังสือพิมพ์อาวุโสและคอลัมนิสต์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง (สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2543) กล่าวว่า

“...จะว่าไปแล้วการคิดทำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคเริ่มแรกนั้น ไม่ได้มีลักษณะที่กำหนดนโยบายการทำหนังสือพิมพ์โดยตรงเป็นเรื่องของคนมีเงินที่เห็นเพื่อนตงงานมากกว่าจึงคิด อยากจะช่วยเหลือโดย คุณบรรหาร พุคกับคุณมานะ บรรณาธิการผู้มีส่วนในการก่อตั้งหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งปัจจุบันได้เกษียณตัวเองออกจากการทำหนังสือพิมพ์และประกอบธุรกิจส่วนตัวด้านรีสอร์ทที่จังหวัดสระบุรีว่า มาทำหนังสือพิมพ์กันเถอะ ไม่ต้องห่วงเรื่องกำไรหรือขาดทุน เพราะไม่มีปัญหาอยู่แล้ว.....”

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองกำเนิดขึ้นได้ก็เพราะเม็ดเงินของนายบรรหาร ศิลปอาชา สมัยที่ยังไม่ได้ก้าวสู่การเมืองในช่วงปี พ.ศ.2515 จุดกำเนิดของการทำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจึงเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันระหว่าง นายทุนและนักหนังสือพิมพ์ที่กำลังตงงานในขณะนั้น

ในระยะแรกนั้น นายบรรหาร ศิลปอาชา นายทุนใหญ่ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ยังไม่ได้เล่นการเมือง แต่ต่อมาในช่วงปี พ.ศ.2519 นายบรรหาร จึงหันมาเล่นการเมือง โดยได้รับแรงบันดาลใจจากหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังที่ นายสำเนียง ชันธรวณะ กล่าวไว้ว่า

“.....หนังสือพิมพ์บ้านเมือง เป็นตัวจุดไฟให้เขาเล่นการเมือง โดย บก.มานะ ไปเหย้าปลัดค้นความคิดของเขา...”

การออกหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนทำให้นายบรรหาร ศิลปอาชา ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองซึ่งถือเป็นหนึ่งในผู้นำคนสำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเข้ามาเล่นการเมือง เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า การมีสื่อมวลชนอยู่ในมือจะส่งผลดีต่อการดำรงตำแหน่งทางการเมืองของนายบรรหาร

การเข้าสู่วงการเมืองของนายบรรหาร ในสมัยแรกในช่วงปี พ.ศ. 2519 นั้นมิได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานรวมทั้งการลดความเชื่อถือนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง แต่อย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากว่าในช่วงต้น ๆ ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ โดยเน้นการนำเสนอข่าวที่เป็นกลาง ขณะเดียวกัน มีประชาชนเป็นจำนวนมากที่รับรู้ชื่อนายบรรหาร ศิลปอาชา เกี่ยวข้องกับหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังที่ นายดิถก บุญยประภา อดีตหัวหน้าข่าวหน้า 1 หนังสือพิมพ์บ้านเมือง กล่าวว่า

“.....ในสมัยนั้นมีหนังสือพิมพ์หลายฉบับที่มีการนำเสนอข่าวในลักษณะที่เอียงซ้ายเอียงขวาแต่หนังสือพิมพ์บ้านเมือง จะดำเนินนโยบายแบบเป็นกลาง ๆ ทำให้คนเชื่อถือ ขณะเดียวกันประชาชนก็ไม่ว่าเรื่อง คุณบรรหาร แต่ถ้ารู้เรื่องนายทุนว่าเป็นคุณบรรหาร จะทำให้ความเชื่อถือน้อยลงทันที....”

คำกล่าวนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของ นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์บ้านเมือง เป็นหนึ่งในผู้ร่วมบริหารองค์กรบ้านเมืองตั้งแต่ยุคก่อตั้ง ที่กล่าวไว้ว่า

“.....มีอยู่ครั้งหนึ่งที่ สุภาพ คลีจาย สมัยที่ทำข่าวอยู่ในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เขียนข่าวเชียร์นายบรรหาร บก.มานะ สั่งให้ถอดเรื่องดังกล่าวออกทันที.....”

จากคำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งในที่นี่รวมถึง นายบรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเป็นนายทุน และ นายมานะ แพร์พันธุ์ ซึ่งเป็นบรรณาธิการ มีความระแวงระวังในการดำเนินนโยบาย การทำหนังสือพิมพ์ค่อนข้างสูง ทั้งนี้เนื่องจากว่าหากลงข่าวที่เกี่ยวกับนายบรรหารมากเกินไป หรือให้ประชาชนรับทราบว่า นายบรรหารเป็นนายทุน จะส่งผลต่อความเชื่อถือในการดำเนินนโยบายด้านข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะส่งผลทำให้ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ลดลง ทั้งนี้เนื่องจากว่าประชาชนโดยทั่วไปยังมองว่า การที่สื่อมวลชนมีนักการเมืองเป็นเจ้าของนั้น จะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของข่าวสารลดลงเนื่องจากเกรงว่า นายทุนที่เป็นนักการเมืองจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย การนำเสนอข่าวสารของสื่อมวลชนนั้น ๆ

นายบรรหาร ศิลปอาชา มิได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบายโดยตรง แก่หนังสือพิมพ์บ้านเมือง แต่จะส่วนในการกำหนดนโยบายทางอ้อมมากกว่า ดังที่ นายสำเนียง จันทร์ชวนะ กล่าวไว้

“หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในสมัยที่ คุณมานะ เป็น บก.นั้น คุณบรรหารกับ คุณมานะ จะพูดคุยกันถึงเรื่องการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยคุณบรรหาร จะมาคอยชี้ว่าคอดีมันไหนดี คอดีมันไหนไม่ดี คุณบรรหาร จะเป็นผู้พิจารณาเอง ตามใจเขาบ้าง ไม่ตามใจเขาบ้าง คุณบรรหาร จะไม่มาเดินกร่างในโรงพิมพ์ คุณบรรหาร จะวิจารณ์หนังสือพิมพ์ในฐานะที่ตัวเองเป็นคนอ่าน ไม่ได้วิจารณ์แบบนายทุน....”

นายบรรหาร ศิลปอาชาได้แสดงบทบาทของการเป็นนายทุน คอยให้การสนับสนุนเงินลงทุน แก่หนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยผ่านทาง นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ผู้อำนวยการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ขณะที่บทบาทในการชี้แนะนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ของบ้านเมืองนั้น นายบรรหาร แทบจะไม่มีบทบาท หรือมีบทบาทน้อยมาก ดังที่นายดิถก บุญยประภา กล่าวไว้

“.....จุดแข็งของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ก็คือ นายบรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเป็นนายทุนเพราะว่าคุณบรรหารเขามีความมั่นคงทางการเงินสูง เขาเอาดอกเบี้ยในธนาคารมาลงทุนทำหนังสือพิมพ์ ขณะเดียวกันก็เป็นจุดอ่อนด้วย เพราะเมื่อคนรู้ว่า “บ้านเมือง” เป็นของบรรหาร ซึ่งเป็นนักการเมือง ความเชื่อถือในตัวหนังสือพิมพ์ก็พลอยลดลงไปด้วย.....”

พัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ได้สร้างวัฒนธรรมการบริหารที่มีลักษณะให้อำนาจกับผู้บริหาร โดยนายทุนที่เป็นทั้งนักธุรกิจและนักการเมืองค้ำจุนหนุนอยู่หลังฉากมาตลอด

ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทยในช่วงปลายปี พ.ศ. 2539-2541 ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์หลายแห่ง หนังสือพิมพ์บ้านเมืองก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นเดียวกัน โดยผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงปี พ.ศ.2539-2540 ประสบกับผลประกอบการขาดทุนสูงถึง -0611,435,64 บาท ซึ่งถือว่าเป็นตัวเลขการขาดทุนที่สูงมาก แต่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองก็สามารถประคองตัวต่อไปได้ โดยมีต้องปลดพนักงานหรือยุบกิจการ สืบเนื่องจากการที่หนังสือพิมพ์

บ้านเมือง มีนายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ขององค์กร ประกอบกับการที่นายวิจารณ์ ภูคพิบูลย์ ซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่งบรรณาธิการและผู้อำนวยการควบคุม เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ประกอบธุรกิจประเภทอื่นด้วย นอกเหนือจากการร่วมถือหุ้นในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กับนายบรรหาร

ซึ่งจากการที่ นายวิจารณ์ทำธุรกิจประเภทอื่นด้วยนี้เอง จึงทำให้มีการนำเม็ดเงินอันเป็นผลประโยชน์ประกอบกำไรจากธุรกิจประเภทอื่นมาจุนเจือทางการเงินแก่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองดังที่นายถาวร สุวรรณ กล่าวไว้

“.....คุณวิจารณ์มีธุรกิจอื่น เขาเป็นนักธุรกิจด้านการก่อสร้าง ทำอสังหาริมทรัพย์ และปัจจุบันเป็นประธานสนามกอล์ฟ และอาจเอาเงินจากตรงนั้นมาโปะตรงนี้ ผมไม่ค่อยรู้เท่าไร...”

ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นนายทุนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่า ตนเองเป็นกลไกหลักที่สำคัญที่จะผลักดันองค์กรให้สามารถฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจต่อไปได้

นอกเหนือจากปัจจัยที่ว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นนายทุนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีเม็ดเงินการลงทุนขององค์กรที่ค่อนข้างสูง นายทุนขององค์กรยังมีแนวความคิดเพื่อปรับปรุงเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองให้มีความโดดเด่นทันสมัย เพื่อสร้างยอดขายให้เพิ่มสูงขึ้น และให้สามารถแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ท่ามกลางการแข่งขันของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ที่ขยายตัวสูงขึ้นอย่างรุนแรง และวิธีการหนึ่งที่นายทุนคิดจะปฏิบัติ นั่นก็คือ การหาผู้บริหารที่มีความสามารถเข้ามาปรับปรุงหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพื่อให้สามารถรับมือภาวะวิกฤตในด้านที่กำลังโหมกระหน่ำอย่างรุนแรง ดังที่ นายมนู จรรย์รงค์ อดีตหัวหน้าข่าวหน้าหนึ่งหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ปัจจุบันเป็นนักเขียนสารคดีของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...คุณบรรหาร เคยไปขอร้องนักหนังสือพิมพ์ที่มีความสามารถจากไทยรัฐมาบริหารหนังสือพิมพ์บ้านเมือง แต่เขาก็ไม่มาหรอก เพราะเขาไม่กล้ามาเสี่ยงด้วย.....”

นอกจากนายทุนจะให้การสนับสนุนทางการเงินอย่างเต็มที่ เพื่อให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองสามารถประคองตัวต่อไปได้นั้น จะพบว่านายทุนยังมีส่วนสำคัญในการริเริ่มความคิดหาผู้บริหารงานหนังสือพิมพ์ที่มีความสามารถเข้ามาบริหารองค์กร แต่ก็ไม่บรรลุผล เนื่องจากผู้บริหารของไทยรัฐไม่กล้าเสี่ยงเข้ามาทำ เพราะเห็นว่าไม่มีความคุ้ม เนื่องจากต้องมีการรื้อฟื้นการบริหารงานภายในองค์กรใหม่ทั้งหมด

นอกจากตัวผู้บริหารและผู้นำองค์กรที่มีศักยภาพทางด้านการเงินสูง เนื่องจากความที่เป็นนักธุรกิจ และมีผลประโยชน์ประกอบกำไรจากธุรกิจประเภทอื่น และนำมาใช้จ่ายเป็นทุนจุนเจือในองค์กรบ้านเมืองจะเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้องค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์เกิดพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง และสามารถประคองตัวอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ แล้วการโฆษณาที่ถือเป็นหัวใจหลักสำคัญ ที่สร้างรายได้แก่อุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์และอาจจะเป็นแหล่งทำรายได้แก่อุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์สูงกว่ายอดขายเสียด้วยซ้ำ

เช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ที่มีรายได้หลักมาจากการโฆษณามากกว่ายอดการจำหน่ายดังเช่นที่ นายมนตรี ชื่นสินธุล บรรณาธิการข่าวกีฬาหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กล่าวว่า

“.....ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โฆษณาคือหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีโฆษณา 4 หน้า ซึ่งถือเป็นสิ่งที่เลี้ยงตัวเองได้จนถึงปัจจุบัน.....”

รายได้จากการโฆษณาเป็นอีกหนึ่งปัจจัย ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองสามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ทั้งนี้ นายทุนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตระหนักในปัจจัยข้อนี้มาตั้งแต่ต้นแล้ว ดังที่ นายมนู จรรย์รงค์ กล่าวว่า

“.....สมัยที่ นายบรรหาร เป็นรมต.ว่าการ กระทรวงยุติธรรมในอดีตนั้น นายบรรหาร หาโฆษณาให้หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ลงจนเต็มหมด เป็นเพราะนายบรรหารมีพรรคพวกเป็นนักธุรกิจมาก.....”

ดังนั้นการที่ นายบรรหาร ซึ่งเป็นนายทุนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีความสนิทสนมใกล้ชิดกับพรรคพวกที่เป็นนักธุรกิจ ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ.2519 ก่อนที่จะลงเล่นการเมืองนั้น จึงถือว่าเป็นประโยชน์โดยอ้อมที่ส่งผลต่อการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในเวลาต่อมา ดังที่ นายถาวร สุวรรณ กล่าวว่า

“.....จุดแข็งของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในเวลานี้อยู่ที่หน้าโฆษณา โดยเฉพาะหน้าโฆษณารถยนต์ คุณเชื่อไหม เต็นท์ขายรถยนต์มือสองในกทม.ต้องอ่านหนังสือพิมพ์บ้านเมือง.....”

นายทุนมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพราะตระหนักว่าเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

นอกจากการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมือง จะมี นายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายทุน และผู้ถือหุ้นหลักที่สำคัญขององค์กรบ้านเมือง ซึ่งถือว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาการการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ยังถือได้ว่า เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ ที่มีส่วนในการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ เปรียบเป็นผู้นำสูงสุดในองค์กรรับนโยบายจากนายบรรหารมาปฏิบัติอีกทอดหนึ่งเนื่องจากนายบรรหาร เป็นนักการเมืองหากทำธุรกิจสื่อมวลชน และใช้ชื่อตนเองอาจจะสร้างภาพลบต่อการดำรงตำแหน่งทางการเมือง และทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองขาดความเชื่อถือได้ดังเช่นที่ นายคิลก บุญยประภา อดีตหัวหน้าข่าวหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กล่าวว่า

“.....คนอ่านไม่ค่อยรู้ว่า นายบรรหาร เป็นนายทุนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ถ้ารู้จะทำให้ความน่าเชื่อถือของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลดลง.....”

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2515-2535 และดำรงตำแหน่งบรรณาธิการควบด้วย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2536-2542

การดำรงตำแหน่งของนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ คาบเกี่ยวกันทั้งในช่วงก่อน และภายหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจแล้ว ทั้งนี้ วิกฤตเศรษฐกิจซึ่งได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสื่อมวลชนทั้งหมดเริ่มต้นขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ.2539-2540 และค่อย ๆ ผ่อนคลายความรุนแรงลงในช่วงปี 2541 ว่าอาจกล่าวได้ว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ให้ความสำคัญกับการใช้นโยบายการประหยัดอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในช่วงปี พ.ศ.2535 เมื่อได้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นความขัดแย้งอย่างรุนแรงของผู้บริหารระดับสูงจนทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ต้องสูญเสียมีคเงิน ไปเป็นจำนวนหลายล้านบาท

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้นก็คือทำให้มีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยนาย วิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ได้ขึ้นมาเป็นบรรณาธิการเอง ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจจะพบว่า นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ผู้อำนวยการและบรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ได้ดำเนินนโยบายหลายอย่าง เพื่อสนองตอบต่อการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ อย่างเช่น การดำเนินนโยบายประหยัด ลดการสั่งซื้ออุปกรณ์ และเครื่องจักรที่ทันสมัยภายในองค์กร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 44 แสดงการสั่งซื้ออุปกรณ์ และเครื่องจักรที่ทันสมัยของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537-2538

ปี พ.ศ.	ประเภทอุปกรณ์และเครื่องจักรคิดเป็น(บาท)			
	แท่นพิมพ์	คอมพิวเตอร์	รถยนต์	อุปกรณ์อื่น ๆ
2537-2538	1,200,272	5,842,547.65	1,888,288	3,588,288
2539-2540	-	4,393,885.61	-	2,127,022.30
2541-2542	-	316,300	-	423,956.82

ที่มา : ฝ่ายบัญชีหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

จากตารางแสดงการสั่งซื้ออุปกรณ์และเครื่องจักรที่ทันสมัยของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2537-2542 จะพบว่า มีความแตกต่างกัน โดยในช่วงปี พ.ศ. 2537-2538 เป็นช่วงที่ยังไม่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ จึงทำให้ผู้บริหารในองค์กรยังคงดำเนินนโยบายสั่งซื้อแท่นพิมพ์ คอมพิวเตอร์ รถยนต์ และอุปกรณ์อื่น ๆ ตามปกติ ในขณะที่ในช่วงปี พ.ศ.2539-2540 เป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ จึงได้ดำเนินนโยบายประหยัด โดยการงดเว้น ซื้ออุปกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแท่นพิมพ์รวมทั้งรถยนต์ ขณะที่การสั่งซื้ออุปกรณ์ภายในองค์กรส่วนอื่น ๆ ก็มีปริมาณ

การสั่งซื้อที่ลดลงด้วยเช่นเดียวกัน และได้ลดลงมาเรื่อย ๆ จนถึงช่วงปี 2541-2542 แม้ว่าสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจจะเริ่มปรับตัวดีขึ้นแล้วก็ตาม

ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีนโยบายการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เน้นการใช้นโยบายประหยัดในส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยไม่มีนโยบายปลดพนักงานออก อย่างเช่นการที่ผู้อำนวยการสั่งให้ใช้นโยบายรัดเข็มขัดให้มากขึ้น โดยการคิให้นักข่าวออกตระเวนหาข่าวตามแหล่งต่าง ๆ อีก เนื่องจากเห็นว่าจะเป็นการประหยัดเบียดเบียน และยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในส่วนจงบนำม้นรด ดังเช่นที่ นายถาวร สุวรรณ กล่าวว่

“.....ตอนที่ผมขึ้นมาเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการ ผอ.บอกให้ผมเน้นการใช้นโยบายรัดเข็มขัด สิ่งหนึ่งที่ผมทำก็คือ การให้กองบรรณาธิการออกหาข่าวอีก.....”

การที่ผู้อำนวยการและหัวหน้ากองบรรณาธิการมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เกี่ยวกับการใช้นโยบายประหยัด โดยการคว่นการทำงานของฝ่ายข่าวตระเวนลง เพราะเห็นว่าจะเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายนั้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ นายกมล เข้มทอง บรรณาธิการข่าวต่างประเทศที่กล่าวว่

“.....นักข่าวหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีเยอะมาก โดยเฉพาะนักข่าวอาชญากรรม แต่การลงข่าวมีน้อย พนักงานไม่ค่อยทำงานกัน เราใช้คนเปลือง การใช้นโยบายประหยัดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในเบื้องต้น ผู้นำระดับสูงจะพิจารณาก่อนว่าจะใช้นโยบายประหยัดกับส่วนใดได้บ้างหลังจากนั้นจึงมีการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้อำนวยการ และหัวหน้ากองบรรณาธิการ เพื่อลงมือปฏิบัติใช้นโยบายดังกล่าวจริง ๆ ต่อไป

หากพิจารณาตัวผู้นำองค์กรในอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ในแนวเก่าแนวใหม่ จะพบว่า มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากว่าในสมัยก่อนนั้น บรรณาธิการหนังสือพิมพ์จะเป็นผู้มีอำนาจมากเป็นผู้นำองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งแตกต่างไปจากอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน ที่บทบาทของบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ ลดน้อยลงไป ดังเช่นในกรณีของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตามที่ นายสละ ลิขิตกุล ผู้ก่อตั้งหนังสือพิมพ์สยามรัฐ ร่วมกับ ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมทย์ กล่าวไว้ว่

“.....ในสมัยปัจจุบัน อย่างกรณีของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จะเห็นว่า คนที่บริหารงานในองค์กรจริง ๆ คือ คุณถาวร ซึ่งรู้เรื่องภายในทั้งหมด ในขณะที่บรรณาธิการไม่รู้เรื่องเลย อย่างนี้คุณถาวร ควรจะเป็นบรรณาธิการเองเลย พุง่าย ๆ คือ ในทางนิตินัย คุณวิจารณ์ เป็น บก.แต่เป็นในทางพฤตินัยแล้ว เป็น คุณถาวร.....”

ตัวผู้นำในองค์กรที่แท้จริงก็คือ นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการซึ่งเป็นผู้นำที่บริหารงานในกองบรรณาธิการ ในขณะที่ นายวิจารณ์ เป็นเพียงบรรณาธิการในนามแต่มิได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบายโดยตรง ภายในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ทั้งนี้ เนื่องจากว่านายวิจารณ์ ถูกพิบูลย์ ซึ่งเป็นทั้งผู้อำนวยการ และบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ในยุคปัจจุบัน ขาดความรู้และประสบการณ์ในงานด้านหนังสือพิมพ์ที่ นายมนตรี ชื่นสินธุวด บรรณาธิการข่าวก็พากกล่าวว่

“.....คุณวิจารณ์ เป็นคนรวมทุนในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองทั้งหมด แต่ไม่มีความรู้ด้านหนังสือพิมพ์ และคิดว่าการทำธุรกิจหนังสือพิมพ์เหมือนกับธุรกิจอื่น”

การเป็นบรรณาธิการของ นายวิจารณ์ จึงเป็นในทางนิคินัยเท่านั้น สอดคล้องกับที่ นายกมล เข็มทองกล่าวว่า

“.....คุณวิจารณ์ เป็นตัวแทนของคุณบรรหาร วางแผนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น เรื่องการซื้อกระดาษ คุณวิจารณ์ดูแลผลประโยชน์ให้คุณบรรหาร....”

ดังนั้นอำนาจการตัดสินใจระดับสูงจึงขึ้นอยู่กับตัว นายวิจารณ์ แต่การริเริ่มนโยบายต่าง ๆ ภายในองค์กร มิได้เกิดขึ้นจากตัวนายวิจารณ์แต่อย่างใด ดังที่นายมนู จรรย์รงค์ กล่าวว่า

“.....คุณบรรหาร ไม่ค่อยมาอยู่ ปล่อยให้ ผอ.ซึ่งไม่มีความรู้ด้านการบริหาร มาบริหารงาน และไม่ยอมปรึกษาเกี่ยวกับงาน ทางด้านหนังสือพิมพ์.....” ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจใหม่ ๆ นั้น นายถาวร กล่าวให้เหตุผลว่า

“.....การให้โบนัสพนักงานครึ่งเดือนจะทำให้พนักงานมีกำลังใจทำงานมากขึ้น.....”

การกำหนดนโยบายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเป็นแนวความคิดริเริ่มของ นายถาวร มากกว่า เป็นแนวความคิดของ นายวิจารณ์ ซึ่ง นายวิจารณ์จะทำหน้าที่เป็นผู้อนุมัติ หรือถ่วงการดำเนินการดำเนินนโยบายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในการตัดสินใจลำดับสุดท้าย

ในส่วนของการข่าวลือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นกับหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ภายหลังจากที่สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจเริ่มปรับตัวดีขึ้น และหนังสือพิมพ์บ้านเมืองสามารถระดมตัวต่อไปได้นั้น โดยเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2543 หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ได้ลงข่าวว่า

“.....บรรหาร ปิด “บ้านเมือง” ชั่วคราว ส่งลูกท้อป-นิกร คุ่มถ้ายเลือด....”

ข่าวที่ปรากฏออกมามีเนื้อที่ระบุว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำ ระดับสูงภายในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ข่าวที่ปรากฏออกมาหลังจากที่สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจเริ่มปรับตัวดีขึ้นนั้นแล้ว ได้ทำให้พนักงานภายในองค์กรหวังเกรงว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงชะตากรรมในตำแหน่งหน้าที่การงานของพวกเขา

ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึง นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ มิได้ออกมาชี้แจงข้อเท็จจริงต่อกระแสข่าวคราวดังกล่าว ใ้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้แต่อย่างใด ซึ่งการดำเนินนโยบายแบบนิ่งเงียบของผู้นำในองค์กร ได้ส่งผลทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลงเป็นอย่างมาก

จากกรณีดังกล่าวได้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่ นายกมล เข็มทอง กล่าวว่า

“...คุณคิด เเค่ถามคุณวิจารณ์ในที่ประชุมเรื่องการประกาศขาย หนังสือพิมพ์บ้านเมือง จำนวน 300 ล้านบาท แต่ยังไม่ขายไม่ได้ เพราะไม่มีคนซื้อ คุณวิจารณ์บอกว่าทำงานหนังสือพิมพ์มานานถึง 20 ปีแล้ว รู้สึกเบื่อ และอยากพักผ่อน.....”

การประชุมดังกล่าวมีขึ้นในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เป็นการแสดงให้เห็นว่าในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจผู้บริหารระดับสูงมีแนวความคิดที่จะขายกิจการหนังสือพิมพ์ แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากตั้งราคาไว้สูงมาก ประกอบการยังหาผู้ซื้อกิจการไม่ได้ จึงทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดำเนินธุรกิจต่อไปเรื่อย ๆ โดยนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ยังคงเป็นบรรณาธิการ และผู้พิมพ์ ผู้โฆษณาต่อไป ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าในช่วงหลัง ๆ หนังสือพิมพ์บ้านเมือง จะมีผลประกอบการที่ขาดทุนก็ตาม แต่การให้การสนับสนุนทางการเงินของ นายบรรหาร ศิลปอาชา ประกอบกับการที่นายวิจารณ์มีธุรกิจต่าง ๆ อยู่มาก จึงทำให้มีการนำเม็ดเงินดังกล่าวมาหมุนค่าใช้จ่ายในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จึงทำให้หนังสือพิมพ์สามารถประคองตัวต่อไปได้ ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโดยปราศจากการปลดพนักงานหรือลดจำนวนลง

ความเป็นมาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีจุดอ่อนคือ การที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองยังคงยึดรูปแบบการทำหนังสือพิมพ์ที่เป็นแนวอนุรักษ์นิยมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน วัฒนธรรมการกำหนดนโยบายการทำหนังสือในลักษณะนี้ได้กลายเป็นจุดอ่อนเนื่องจากว่า เป็นรูปแบบที่กลุ่มผู้อ่านในยุคปัจจุบัน ไม่นิยมอ่านกันแล้ว ซึ่งส่งผลทำให้ยอดการจำหน่ายต่ำ

ส่วนจุดแข็งก็คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และนายทุน ได้ยึดนโยบายการทำหนังสือพิมพ์โดยใช้ต้นทุนต่ำมาตั้งแต่ยุคที่ 1 (พ.ศ.2515-2534) จนถึงยุคที่ 3(พ.ศ.2536-2542) ซึ่งนโยบายดังกล่าวได้ทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายน้อย เมื่อเทียบกับองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์อื่น และได้กลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถประคองตัวอยู่ได้ท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

นายบรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเป็นนายทุน และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้กลายเป็นจุดอ่อนขององค์กร เนื่องจากจะทำให้ผู้อ่านขาดความเชื่อถือในการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่มีนายทุนเป็นนักการเมือง ซึ่งผู้อ่านจะรับทราบได้จากการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้นำเสนอข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับ นาย บรรหาร ศิลปอาชา มากกว่าหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น

ส่วนจุดแข็งก็คือ การที่นาย บรรหาร เป็นบุคคลที่มีความมั่นคงทางการเงินสูง จึงทำให้องค์กรเกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ อย่างเช่น การที่ผู้บริหารในองค์กรกล่าวว่ นายบรรหาร ได้นำคอกเบี้ยในธนาคารมาดำเนินธุรกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

2.1.2 วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะการบริหาร

วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะการบริหารถือเป็นปัจจัยภายในองค์กรอย่างหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อองค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยภายในอื่น ๆ ทั้งนี้แนวทางในการบริหารหรือบังคับบัญชาของผู้บริหาร มักมีผลกระทบโดยตรงกับบุคลากรในองค์กรดังที่ Schien (1965 : 47) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานภายในองค์กร ผู้บริหารย่อมต้องบริหารงานกับคน ทั้งนี้ เพราะองค์กรย่อมประกอบด้วยคน จึงเป็นสิ่งที่บังคับให้ผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กรหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารย่อม

ประเพณีปฏิบัติไปตามทัศนคติที่ตนมีอยู่ตลอดเวลาที่ผู้บริหารมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนในองค์กร เช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่การบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นโดยตรงจากผู้บริหารแต่ ละส่วนภายในองค์กร ได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวที่เกิดขึ้นได้หล่อหลอมกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมเฉพาะตนเองขึ้นในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในส่วนของการบริหารงานภายในองค์กรบ้านมอ ได้ยึด “ระบบครอบครัว “ มาเป็นหลักสำคัญว่า เป็นความต้องการของนายทุน และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในที่นี้ คือนาย บรรหาร ศิลปอาชา และนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ บรรณาธิการ และผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้าน เมือง ด้วยเหตุที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองดำเนินกิจการโดยการยึดหลักระบบครอบครัวนี้เอง ผู้บริหาร และนายทุนของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจึงไม่ได้มีแนวความคิดในการระดมทุนซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่เข้าตลาดหลักทรัพย์ ดังที่นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการ กล่าวว่

“.....หนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่มีความคิดจะเข้าตลาดหลักทรัพย์ เพราะถือเป็นบริษัทส่วนตัว มีนายทุนหลักๆ เพียงคนเดียว.....”

ตารางที่ 45 แสดงความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรบ้านเมืองต่อแนวทางการพัฒนาและปรับตัว

แนวทางการพัฒนา และปรับตัว	ระดับความคิดเห็น									
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด	
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ
1.เข้าตลาดหลัก ทรัพย์	26	27.7	22	23.4	14	14.9	23	25.4	9	9.6
2.การจัดองค์กรใหม่	60	60	27	27	6	6	-	-	-	-
3.การขยายธุรกิจ	29	29	35	35	15	15	15	15	1	1
4.ความอิสระปลอด การเมือง	38	38	27	27	23	32	23	23	7	7

จากการสำรวจบุคลากรฝ่ายต่างๆจำนวน 100 คน ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าพนักงานในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจำนวนไม่น้อยที่ไม่สนับสนุนให้นายทุน และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำการระดมทุน และนำองค์กรเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เพราะพนักงานหวั่นวิตกว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อหน้าที่การงานของพวกเขา เนื่องจากพนักงานเคยชินกับระบบบริหารแบบครอบครัว และเห็นว่ามีความมั่นคงสูงอยู่แล้ว โดยจากการวิจัยพบว่ามีเพียง ร้อยละ 27.7 เห็นว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ควรจะเข้าตลาดหลักทรัพย์มากที่สุด โดยร้อยละ 25.4 เห็นด้วยน้อย

การบริหารงานและกำหนดนโยบายระดับสูง ภายในองค์กรสูง จะพบว่า นายบรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเป็นนายทุนและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มิได้กำหนดนโยบายในการบริหารงานภายในองค์กรโดยตรง แต่มีส่วนในการกลั่นกรองนโยบายผ่านนายวิจารณ์ ฤทธิบุญลย์ ผู้อำนวยการและบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ตารางที่ 46 แสดงความคิดเห็นพนักงานในองค์กรบ้านเมืองต่อผู้บริหาร และนโยบายองค์กร

ความคิดเห็นต่อผู้บริหารและนโยบายองค์กร	ระดับความคิดเห็น									
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ขาดผู้บริหารมืออาชีพ	67	36.4	20	20.4	9	9.2	2	2	-	-
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์แคบ	51	52.6	18	8.6	14	17.5	10	10.3	1	1
3. นโยบายองค์กรเหมาะสม	6	6.1	14	14.1	27	27.8	29	29.3	23	23.2
4. ทิศทางการพัฒนาชัดเจน	10	10.1	10	10.1	26	26.8	34	34.8	19	19.2
5. การพัฒนาบุคลากร	8	8.1	14	14.3	18	18.4	38	38.8	25	25.5
6. บริหารแบบครอบครัวเป็นจุดแข็ง	10	18.8	19	19.4	24	24.5	21	21.4	21	21.4
7. การลดเบี้ยเลี้ยง	25	25.8	20	27.8	21	21.6	14	14.4	10	10.8

ที่มา : บุคลากรองค์กรบ้านเมือง

การที่ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองขาดประสบการณ์ และไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรอย่างจริงจัง ถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์กร ที่มองว่าจุดอ่อนในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง คือการขาดผู้บริหารมืออาชีพ ร้อยละ 68.4 เห็นว่าหนังสือขาดผู้บริหารมืออาชีพ ขณะที่ร้อยละ 52.6 เห็นว่า ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีวิสัยทัศน์ไม่กว้างไกล

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานแบบครอบครัวมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีก็คือการดำเนินงานภายในมีความคล่องตัว และการบริหารงานภายในองค์กร มีความเป็นกันเองสูง ในขณะที่การบริหารงานแบบครอบครัว ข้อเสียก็คือ การบริหารงานขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของนายทุน หรือผู้ประกอบการแต่เพียงผู้เดียว ทำให้การตัดสินใจในการกำหนดนโยบายไม่ได้ผ่านการกลั่นกรอง หรือมีความหลากหลายในด้านการระดมความคิดจากคณะผู้บริหารอย่างที่ควรจะเป็นในความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์กร ที่มองว่า การบริหารงานแบบครอบครัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่ได้ถือเป็นจุดแข็งขององค์กร โดยมีเพียงร้อยละ 13.3 เท่านั้นที่เห็นว่า การบริหารงานแบบครอบครัวถือเป็นจุดแข็งขององค์กร ซึ่งตัวเลขที่ได้รับการระบุนี้ถือว่าต่ำมาก(อ้างอิงจากตารางข้างต้น)

แต่สำหรับในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา ถือได้ว่าการบริหารแบบครอบครัว ได้มีส่วนช่วยให้องค์กรบ้านเมือง สามารถประคองตัวต่อไปได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโดยตรง การที่องค์กรบ้านเมืองมีนายทุน ที่มีความมั่นคงทางการเงินสูงสามารถตัดสินใจได้โดยตรง เพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ดังกล่าว โดยมีต้องระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารหลายคนดังเช่นองค์กรอื่น จึงทำให้การตัดสินใจบริหารองค์กรในช่วงวิกฤตการณ์ดังกล่าว โดยมีต้องระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารหลายคนดังเช่นองค์กรอื่น จึงทำให้การตัดสินใจบริหารองค์กรในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานภายในกองการจัดการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งได้ยึดระบบความเป็นญาติ และการอุปถัมภ์ค้ำชู ภายในองค์กรนั้น ได้กลายเป็นปัจจัยหนึ่งในการแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งขึ้นเป็นหัวหน้าในองค์กรย่อยของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง อย่างกรณีการแต่งตั้งนายสุนันท์ ดาปสนันท์ ซึ่งได้ลาออกไปก่อนหน้านี้ ให้มานั่งในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปอีกครั้งหนึ่ง

สำหรับในอีก กรณีหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า องค์กรบ้านเมืองได้ยึดหลักการบริหารงานแบบครอบครัว มาเป็นหลักที่สำคัญในการบริหารงาน ภายในองค์กรนั้นก็คือ กรณีที่นาย วิจารณ์ ภูกพิบูลย์ บรรณาธิการและผู้อำนวยการ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ได้แต่งตั้งนาย สุรินทร์ จงสราญย์ ประสิทธิ์ คนสนิทของนาย วิจารณ์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับนายวิจารณ์ ตั้งแต่ช่วงก่อนที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะเริ่มเปิดดำเนินการ ให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายขององค์กรบ้านเมือง ดังเช่นที่นายมนู จรรย์รงค์ อดีตหัวหน้าข่าวหน้าหนังสือพิมพ์ และเป็นนักเขียนสารคดี โลกใบใหญ่ กล่าวว่

“...คุณสุรินทร์ เขาเป็นคนสนิทของคุณวิจารณ์ เขาติดตามกันมาตั้งแต่ก่อนเปิดโรงพิมพ์แล้ว จนคุณสุรินทร์ตั้งเขาเป็นหัวหน้าฝ่ายตลาด...”

จากกรณีตัวอย่างที่นำมา เสนอนั้น ได้ชี้ให้เห็นว่า ระบบการอุปถัมภ์ค้ำชู เป็นระบบที่เกิดขึ้นจริง ภายในองค์กรการจัดการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

นอกจากภายในกองการจัดการแล้ว ยังจะพบว่าโครงสร้างการบริหารงานแบบครอบครัว ยังปรากฏอยู่ในระบบการบริหารงาน ภายในกองการผลิตของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง อย่างกรณีที่ นาย วิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ บรรณาธิการและผู้อำนวยการ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ได้แต่งตั้ง นางสาว อรุณศรี จันทร์สุขศรี ซึ่งเป็นหลานแท้ๆของตนให้นั่งเป็นในตำแหน่งหัวหน้า ห้องคอมพิวเตอร์และจัดหน้า ซึ่งมีหน้าที่ดูแล พนักงานที่ทำหน้าที่พิมพ์ข่าวและพนักงานฝ่ายจัดหน้า

จากกรณีที่ นาย วิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ได้แต่งตั้งให้หลานของตนเอง ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้า ห้องคอมพิวเตอร์และจัดหน้านั้น ถือเป็นการสะท้อนให้เห็นถึง การบริหารงานแบบครอบครัว โดยยึดหลักการอุปถัมภ์ ค้ำชูในหมู่เครือญาติได้เป็นอย่างดี

โครงสร้างการบริหารงานแบบครอบครัวของบ้านเมือง ได้กลายเป็นจุดด้อยประการหนึ่ง ที่ทำให้การบริหารงานภายในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ประสบกับความล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรจะไม่กล้าตัดสินใจดำเนินการ ตัดสินปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ภายในองค์กรอย่างเด็ดขาด เนื่องจากการเกิดความเกรงใจตัวบุคคลกร ที่ยังคงถูกผูกมัดอยู่กับระบบการอุปถัมภ์ค้ำชู ซึ่งย่อมจะส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน ภายในองค์กร อย่างเห็นได้ชัด

สำหรับอีกกรณีตัวอย่างหนึ่ง ที่จะชี้ให้เห็นว่าโครงการบริหารงานแบบครอบครัว ได้ก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงาน ภายในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ก็คือ การที่พนักงานฝ่ายจัดหน้าในกองการผลิต ได้จัดหน้าของหนังสือพิมพ์ รวมทั้งการวางตัวอักษร พาดหัวข่าวไม่เป็นไปตามการสั่งการของ หัวหน้าฝ่ายศิลป์ซึ่งได้ออกแบบไว้ใน คัมมี (กระดาษที่มีไว้จัดวางโครงร่างของหนังสือพิมพ์) หนังสือของแต่ละวัน ซึ่งความผิดพลาดที่เกิดขึ้นดังกล่าว ปรากฏว่าพนักงานจัดหน้า ที่จัดหน้าไม่เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายศิลป์นั้น ไม่ได้ถูกลงโทษเป็นลายลักษณ์หรือถูกตัดเงินเดือนแต่ประการใด ดังเช่นที่ นาย ธรรมนิศ ชำนาญ หัวหน้าฝ่ายศิลป์หนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...ฝ่ายจัดหน้าทำงานผิดพลาดบ่อยมาก บางทีตั้งอย่างหนึ่ง แต่ไปทำอีกอย่างหนึ่ง เช่นการตั้งสีต่างๆลงในหน้าไหนหน้าหนึ่ง บางทีเขาก็ไม่ทำตามที่เราสั่ง งานที่ทำเมื่อผิดพลาดหัวหน้ากอง ก็ว่าอย่างเดียว ไม่มีการตัดเงินเดือนหรือลงโทษอย่างจริงจัง ครั้งหลังก็ทำผิดคำสั่งอีก งานออกมาก็เสียลูกค้าหนีอีก...”

จุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะการบริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองคือการ ที่องค์กรได้ยึดระบบที่ไม่มีมีการลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร หรือตัดเงินเดือนต่อพนักงานที่กระทำผิดในหน้าที่ ซึ่งเป็นลักษณะของการบริหารงานแบบครอบครัวที่ผู้บริหารในองค์กรมักจะใช้วาจาในการว่ากล่าวตักเตือนมากกว่า การลงโทษที่ดำเนินไปตามกระบวนการ ซึ่งการกระทำใน

ลักษณะนี้จะทำให้บุคลากรไม่เคารพต่อกฎระเบียบในองค์กร และสามารถกระทำผิดได้ง่ายในครั้งต่อไป ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ในภายหลัง

จุดแข็งของการบริหารงานแบบครอบครัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองคือทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน ลักษณะการบริหารงานภายในองค์กรที่ยึดหลักระบบครอบครัว โดยมีการอุปถัมภ์บุคคลที่รู้จักเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรบ้านเมืองนั้นจะทำให้การสั่งงาน ภายในองค์กรเกิดความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.1.3 วัฒนธรรมองค์กรด้านการตลาด

การตลาดถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้อต่อความอยู่รอดของธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิด เช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ที่การตลาดเป็นปัจจัยภายในที่อาจจะมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร หรือส่งผลทำให้ผลประกอบการในองค์กรบ้านเมืองลดต่ำลง ฝ่ายการตลาดเป็นหน่วยงานย่อยขององค์กรที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าหน่วยงานย่อยในส่วนอื่น ถ้าหากการตลาดขององค์กร มีศักยภาพสูงก็จะส่งผลทำให้ผลประกอบการขององค์กร ขยายตัวสูงตามไปด้วย

ในส่วนของการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นในช่วงเริ่มแรกที่ก่อตั้งองค์กร เมื่อวันที่ 23 พ.ค. 2515 นั้น ฝ่ายการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีชื่อเรียกว่า “ฝ่ายเดินตลาด” ก่อนที่จะเปลี่ยนซึ่งเป็นฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

การดำเนินนโยบายและแนวทางด้านการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงแรก ๆ (พ.ศ. 2515 – 2516) นั้นยังไม่ทิศทางแน่นอน เนื่องจากหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เป็นหนังสือพิมพ์ที่เพิ่งถูกจัดตั้งขึ้นมาใหม่ และเป็นช่วงที่กำลังก่อสร้างองค์กรแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2516 การดำเนินนโยบายทางด้านการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีความชัดเจนขึ้น เนื่องจากการรับบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการวางแผนทางด้านการตลาด เข้าในองค์กรเพิ่มมากขึ้นซึ่งบุคลากรในฝ่ายการตลาด ซึ่งรวมทั้งหัวหน้าฝ่ายการตลาดในสมัยดังกล่าว เป็นบุคลากรในฝ่ายการตลาด ของหนังสือพิมพ์ ไทยที่ใกล้จะปิดตัวลง โดยนายมานะ แพร่พันธุ์ เป็นผู้ชักนำเข้ามาทำงานในฝ่ายการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ประกอบกับการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้เริ่มการทำวิจัยการตลาดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2516 จึงทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้รับทราบอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ตลาดผู้อ่านของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นอย่างไรบ้าง ดังที่นายถาวร สุวรรณกล่าวไว้ว่า

“...มีการทำวิจัยการตลาดในช่วงปี พ.ศ. 2516 เราขอให้ฝ่ายการตลาดจ้างองค์กรแห่งหนึ่งมาทำและก็ได้ผล ทำให้เรารู้ว่าคนอ่านบ้านเมืองเป็นคนระดับกลางไปจนถึงระดับสูง...”

การทำวิจัยการตลาดในยุคต้น ๆ เป็นสิ่งที่สนองตอบต่อนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งจะช่วยให้ตลาดผู้อ่านขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

การดำเนินนโยบายทางการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2518 – 2520 มีประสิทธิภาพที่ค่อนข้างสูง และสามารถเจาะกลุ่มตลาดผู้บริโภคได้อย่างตรงตามเป้าหมาย ทำให้ผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปีดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้น พนักงานได้รับเงินโบนัสติดต่อกันเป็นเวลา 4 เดือนอยู่หลายปี ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นยุครุ่งเรืองสุดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงระยะเวลา 28 ปี เลขที่ว่าได้ คั้งที่นายถาวร สุวรรณหัวหน้ากองบรรณาธิการกล่าวว่า

“...บ้านเมืองยุครุ่งเรืองสุดเกิดขึ้นหลังจากที่มีหน้าโฆษณาย่อ รุ่งเรืองขนาดที่ว่าพนักงานมีโบนัสติดต่อกันเป็นเวลาถึง 4 เดือน...”

นโยบายและแนวทางทางการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคต้น ๆ นั้น มีทิศทางในการดำเนินนโยบายที่แน่นอน และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงต้น ๆ มีบุคคลากรที่มีความชำนาญในการวางแผนการตลาดที่ถูกแนวทาง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรอย่างสูง จนได้ส่งผลทำให้ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์เพิ่มสูงขึ้น ขณะที่รายได้จากการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ก็เชยบสูงขึ้นได้ เป็นเหตุให้พนักงานได้รับโบนัสติดต่อกันเป็นเวลา 4 เดือนในช่วงปี พ.ศ. 2518 – 2520

การตลาดของหนังสือพิมพ์ในช่วงหลังนับตั้งแต่ที่มานะ แพร่พันธุ์ลาออกจากการเป็นบรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในปี พ.ศ. 2534 ปรากฏว่าได้ตกอยู่ในสถานะที่เสื่อมถอยลง จนกระทั่งในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ดังที่นายสำเนียง ชันธชวนะ จุฑกพร่องทางด้านการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงที่เกิดวิกฤต เศรษฐกิจว่า

“...การตลาดของบ้านเมือง ยังไม่จริงจังเลยอยู่ ไม่ฟังการทำโพล ฝ่ายการตลาดไม่รู้เรื่อง การตลาดเลย ตลาดในปัจจุบันจะพบว่า อำนาจตกอยู่ในมือของ Agencies เพิ่มขึ้น...”

เช่นเดียวกับที่นายถาวร สุวรรณหัวหน้ากองบรรณาธิการกล่าวถึงการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจว่า

“...การตลาดของบ้านเมืองยังถือว่าเป็นจุดอ่อนอยู่ ไม่เหมือนสมัยก่อนที่มีคนเก่งทางด้าน การตลาดจริง...”

นอกจากนี้ นายมนู จรรย์รงค์ อดีตหัวหน้าข่าวหน้า 1 ยังกล่าว ถึงการบริหารงานการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองด้วยว่า

“...การตลาดบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการออกตรวจตลาด...”

เพื่อให้เห็นภาพการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่มีการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นจะได้นำกลยุทธ์ส่วน ผสมด้านการตลาด (Marketing – Mix Strategy) มาเป็นแนวทางเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

กลยุทธ์ส่วนผสมด้านการตลาด (Marketing – mix Strategy)

สำหรับกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาดนี้เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ 5 ประการ ที่เป็นพื้นฐานกลยุทธ์การตลาด โดยกลยุทธ์ในขั้นนี้เป็นกลยุทธ์ขั้นที่ต้องพิจารณาถึงส่วนผสมการตลาด ซึ่งก็คือกลุ่มตัวแปรที่ทางองค์กรสามารถควบคุมได้และใช้ส่วนผสมการตลาดดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ดึงดูดในผู้ซื้อให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ส่วนผสมการตลาดที่สำคัญมีดังนี้ คือ

1. สินค้า (Product) คือ หนังสือพิมพ์บ้านเมือง
2. สถานที่ (Place) ช่องทางการจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจำนวนตัวแทนจำหน่าย แผลงจำหน่ายหนังสือพิมพ์
3. การส่งเสริมการขาย (Promotion) การโฆษณาหนังสือพิมพ์และการลดแลกแจกแถมในรูปแบบต่าง ๆ
4. ราคา (Price) ส่วนลดให้กับตัวแทนจำหน่าย

จากการสัมภาษณ์ คณะผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง สรุปได้ว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมี ปัญหาสำคัญ ๆ คือ

1. เนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่ได้เป็นมวลชน (Mass) ไม่หลากหลายพบที่จะตอบสนองความต้องการของผู้อ่านได้เท่ากับที่ผู้อ่านต้องการ
2. เนื้อหาข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองส่วนใหญ่ จะมีลักษณะเป็นข่าวแจกทำให้อ่านแล้วเหมือนอ่านเอกสารแจกของทางราชการ ซึ่งไม่สามารถกระตุ้นผู้อ่านให้เกิดความสนใจอยากอ่านได้
3. ข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีความใหม่สดน้อยกว่าฉบับอื่น และมักจะตกข่าว เนื่องจากว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองทำเพียง 2 กรอบ เท่านั้นประกอบกับการที่ต้องเร่งปิดหน้าเร็ว เนื่องจากว่ากลัวตรรกศกษาจำหน่ายของ ไทยรัฐ
4. กระดาษของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีคุณภาพต่ำประกอบกับการขาดเทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยทำให้พิมพ์ออกมาแล้วเนื้อกระดาษหนังสือพิมพ์ไม่มีความเนียนและปราณีตเหมือนฉบับอื่น
5. ช่องทางการจำหน่าย ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ นั้นลดน้อยลงเนื่องจากหัวหน้าฝ่ายการตลาดขาดความเป็นมืออาชีพและการเอาใจใส่ดูแลในการดำเนินการนโยบายและบริหารงาน
6. ราคาสินค้าที่จำหน่ายนั้น เมื่อเทียบกับฉบับอื่นจะพบว่าไม่ดึงดูดใจให้กับลูกค้าเพียงพอที่จะแบ่งส่วนแบ่งการตลาดมาเพิ่มขึ้นได้

ปัญหาสำคัญ ๆ ที่ศึกษาพบนั้นล้วนแต่เป็นปัญหาในเรื่องของตัวสินค้า ซึ่งก็คือหนังสือพิมพ์บ้านเมือง(Product) การส่งเสริมการขาย การโฆษณา (Promotion) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และเรื่องของราคา (Price) ซึ่งล้วนแต่อยู่ในกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามในช่วงที่เกิด

วิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงที่ผ่านมา นั้น ปรากฏว่าทางองค์กรได้ดำเนินการปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ห้องค์กรสามารถประคองตัวต่อไปได้ ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจดังต่อไปนี้

การปรับเปลี่ยนสินค้า (Product) ด้านข่าวและเนื้อหาหนังสือพิมพ์

การดำเนินนโยบายทางด้านข่าว และเนื้อหาของหนังสือพิมพ์นั้น จะพบว่าในช่วงแรก ๆ ผู้บริหารองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ได้ดำเนินนโยบายโดยการมุ่งเน้นความสำคัญในการนำเสนอข่าวที่มีลักษณะเนื้อหาหนักเป็นประการสำคัญ โดยประเด็นข่าวที่มีลักษณะเนื้อหาหนักนั้น เป็นข่าวประเภทการเมือง เศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการดำเนินนโยบายการไม่ลงภาพโป๊หรือภาพหวือหวาในหนังสือพิมพ์ดังเช่น ที่นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการกล่าวว่า

“...การทำข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงเริ่มแรกนั้นจะเน้นข่าวเศรษฐกิจ การเมือง และการไม่ลงข่าวที่เป็นภาพโป๊หรือภาพหวือหวา...”

การดำเนินนโยบาย การทำข่าว ที่เน้นเนื้อหาข่าวหนักนั้น ได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ในยุคที่ 1 ในช่วงที่นายมานะ แพรวพันธ์เป็นบรรณาธิการ และมีการดำเนินนโยบายการนำเสนอข่าวในลักษณะนี้ ต่อเนื่องมาจนถึงหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคปัจจุบัน

สาเหตุสำคัญที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองงดเว้นการนำเสนอเนื้อหาข่าวที่มีลักษณะเป็นภาพโป๊หรือภาพหวือหวานั้นเป็นเพราะว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีหน้าเด็กและเยาวชนอยู่ด้วย ซึ่งมีเด็กเป็นจำนวนมากสนใจอ่าน หน้าดังกล่าว ถ้าหากมีการลงภาพโป๊ลงหน้าหนังสือพิมพ์ ก็จะทำให้หนังสือพิมพ์กลายเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมที่เด็กและเยาวชนจะหยิบขึ้นมาอ่าน

ในส่วนของวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2534-2540 ถือเป็นวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในช่วงที่นาย วิจารณ์ กุกพิบูลย์ เป็นบรรณาธิการและผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในส่วนของ การดำเนินนโยบายเพื่อปรับรูปแบบเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงนั้นนั้นอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการซึ่งทำหน้าที่ในการดำเนินนโยบายปรับรูปแบบของหนังสือพิมพ์โดยเป็นไปตามความเห็นชอบของ นายวิจารณ์ กุกพิบูลย์

สำหรับการปรับนโยบายด้านข่าว และเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นจะพบว่า ทางผู้บริหารองค์กรได้ตัดลดเนื้อหาข่าวหนักลง ตัวอย่างเช่น การยุบหน้าข่าวหุ้น และหน้าการศึกษาลง

สำหรับสาเหตุที่มีการยุบหน้าข่าวหุ้นลงนั้น เนื่องจากทางผู้บริหารองค์กรเห็นว่าในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นปรากฏว่าเป็นสถานการณ์ที่ราคาซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ได้ตกต่ำลงอย่างมากทำให้กลุ่มผู้ซื้อขายหุ้นที่ให้ความสนใจติดตามข่าวสารทางด้านหุ้นทางหน้าหนังสือพิมพ์ฉบับ

ต่างๆ ให้ความสนใจในการติดตามข่าวสารด้านนี้บ่อยลงจึงทำให้ทางผู้บริหารขององค์กรบ้านเมือง ตัดสินใจยุบหน้าหุ้กลง

แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจจะเริ่มฟื้นตัวขึ้นก็ตาม แต่ทางผู้บริหารขององค์กรบ้านเมืองก็ได้ดำเนินนโยบายนำเสนอข่าวหุ้ขึ้นมามากขึ้นนอกจากหน้าข่าวหุ้จะถูกยุบลงในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจแล้วยังจะพบว่าหน้าข่าวการศึกษาที่เปิดมาตั้งแต่เดิมโดยการเริ่มของนายอนันต์ อัสวณนท์ หัวหน้ากองบรรณาธิการในยุคที่ 2 ก็ได้ถูกยุบลงด้วยเช่นเดียวกัน

สำหรับสาเหตุที่มีการยุบหน้าการศึกษาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองช่วงนี้นอกจากจะเป็นเหตุผลในเรื่องของวิกฤตเศรษฐกิจแล้วยังจะพบว่าตัวแปรทางด้านบุคคลากรกลายเป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่เสริมเข้ากับเหตุผลทางด้านวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งทำให้นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการตัดสินใจยุบหน้าดังกล่าว

ตัวแปรทางด้านบุคคลากรในที่นี้หมายถึงนางสาววิภารัตน์ บุญมาเลิศ หัวหน้าข่าวการศึกษาในช่วงดังกล่าวมีเวลาไม่เต็มที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าข่าวการศึกษาทั้งนี้เนื่องจากนางสาววิภารัตน์ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์สอนในคณะนิเทศศาสตร์ของสถาบันราชภัฏธนบุรี ซึ่งเหตุผลในเรื่องของการมีเวลาไม่เต็มที่ดังกล่าวจึงทำให้นายถาวร สุวรรณ ปรึกษาหารือกับนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ และได้ตัดสินใจยุบหน้าการศึกษาลงเป็นเหตุให้นางสาววิภารัตน์ บุญมาเลิศ ต้องพ้นจากตำแหน่งหัวหน้าข่าวการศึกษาไปโดยปริยาย

ต่อมาภายหลังจากที่สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจเริ่มปรับฟื้นขึ้นมาแล้วปรากฏว่าในช่วงกลางปี พ.ศ. 2542 นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการได้ตัดสินใจทำหน้าข่าวการศึกษาขึ้นมาใหม่โดยการติดต่อให้นาย แสงชัย เค้าภูไท อดีตบรรณาธิการบริหารของหนังสือพิมพ์คู่แข่งรายสัปดาห์เข้ามานั่งในตำแหน่งหัวหน้าข่าวการศึกษานจนถึงปัจจุบันพร้อมกับมีการโอนย้ายนางสาวจุฑารัตน์ ถือชื้อ นักข่าวสายเศรษฐกิจให้มาทำหน้าที่ข่าวการศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ว่างลงแทนการเปิดรับบุคลากรใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากว่าในช่วงระยะเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่กำลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจและทางองค์กรได้ดำเนินนโยบายงดรับบุคลากรเพิ่ม

ภายหลังจากที่ยุบหน้าข่าวหุ้ และหน้าข่าวการศึกษาในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจไปแล้วนั้น นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการได้ดำเนินนโยบายปรับเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองขึ้นมาใหม่โดยการเปิดหน้า ‘สารคดีโลกใบใหญ่’ ขึ้นมาในหน้า 13 โดยทำเป็นหน้าสี มุ่งเน้นการนำเสนอเนื้อหาข่าวที่เป็นสารคดีต่างๆ โดยไม่มีการจำกัดหัวข้อสารคดีที่นำเสนอ

นาย ถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการซึ่งได้ควบคุมดูแลหน้าสารคดีโลกใบใหญ่ด้วยนั้นได้กล่าวให้สัมภาษณ์ถึงแนวคิดในการทำหน้าสารคดีโลกใบใหญ่ว่า

“... ที่ผมปรับหนังสือพิมพ์ใหม่ และทำหน้านี้ขึ้นมาก็เพราะอยากให้ผู้อ่านได้อ่านอะไรที่เป็นความรู้ และไม่รู้สึกเครียด เนื้อหาที่นำเสนอขึ้นมานั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องเบาๆ ...”

การริเริ่มเปิดหน้าสารคดีขึ้นในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นก็เนื่องมาจากว่าทางผู้บริหารขององค์กรต้องการสร้างจุดขายให้กับหนังสือพิมพ์ขึ้นมาใหม่ โดยผู้บริหารเห็นว่าทางเลือกใหม่ในการนำเสนอเนื้อหาที่สมควรเป็นการนำเสนอเนื้อหาข่าวเบาเบามากกว่าที่จะเป็นเนื้อหาข่าวหนัก

นอกจากการที่ผู้บริหารองค์กรได้ปรับเนื้อหาของหนังสือพิมพ์แล้วยังจะพบว่าการนำเสนอเนื้อหาข่าวในส่วนที่เป็นข่าวอาชญากรรม และภาพข่าวอาชญากรรมของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองก็ได้เปลี่ยนแปลงไปด้วยโดยการนำเสนอข่าวที่เป็นข่าวอาชญากรรมในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ได้มีการนำเสนอเพียงแค่ว่าในส่วนที่เป็นเนื้อหาของข่าวเท่านั้น และบ่อยครั้งที่มีการตกข่าวทั้งนี้เนื่องจากว่าทางผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินนโยบายประหยัดค่าใช้จ่ายโดยการยกเลิกการให้นักข่าวสายอาชญากรรมออกตระเวน และไปประจำตามสถานีตำรวจต่างๆ เพื่อที่องค์กรจะได้ประหยัดเบียดเบียน และค่าทำงานล่วงเวลาที่ต้องจ่ายให้กับนักข่าว

การที่องค์กรบ้านเมืองได้ลดการปฏิบัติหน้าที่ของนักข่าวสายอาชญากรรมลงนั้น ได้ก่อให้เกิดผลดีและผลเสียของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ผลดีก็คือ ทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้เป็นจำนวนหนึ่งในช่วงในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ในขณะที่ผลเสียก็คือทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีแนวโน้มที่จะตกข่าวประเภทอาชญากรรมค่อนข้างสูงรวมทั้งการไม่สามารถลงภาพข่าวของเหตุการณ์ข่าวเชิงอาชญากรรมที่เกิดขึ้นใหม่ๆ สดๆ ดังเช่นหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นได้เนื่องจากการที่องค์กรงดเว้นการส่งนักข่าวในสายนี้ออกตระเวน หรือประจำการตามสถานีตำรวจต่างๆ ดังเช่นที่เคยปฏิบัติกันมาในสมัยที่นายมานะ แพร่พันธุ์ เป็นบรรณาธิการ

การดำเนินนโยบายดังกล่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่สามารถสนองตอบต่อกลุ่มผู้อ่านที่นิยมการบริโภคข่าวอาชญากรรมได้

ในส่วนเนื้อหาของข่าวด้านอื่นๆ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนี้ยังจะพบว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงนี้ได้ใช้ข่าวแจกจากประชาสัมพันธ์ และจากสำนักข่าวไทย ในปริมาณที่ค่อนข้างสูงทั้งนี้เนื่องจากว่าการใช้ข่าวแจกจากทั้งสองสำนักข่าวดังกล่าว ซึ่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นสมาชิกและต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นรายเดือนนั้นทำให้องค์กรบ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการส่งนักข่าวไปทำข่าวเองทั้งนี้เป็นเพราะว่าการที่องค์กรสำนักสำนักข่าวไปทำข่าวเองนั้นบางครั้งถ้าหากการทำข่าวดังกล่าวดำเนินต่อเนื่องไปนอกเหนือเวลาการทำงานของนักข่าวในช่วงเวลาปกติแล้วทำให้องค์กรต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับนักข่าวเพิ่มเติมเอา ดังนั้นการใช้ข่าวแจกจึงกลายเป็นอีกหนทางหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้แทนการส่งนักข่าวออกไปทำข่าวเองซึ่งทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของบริษัทเบียดเบียน ได้ส่วนหนึ่ง

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการใช้ข่าวแจกจะช่วยให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ในส่วนหนึ่งก็ตาม แต่การใช้ข่าวแจกก็ได้ส่งผลกระทบต่อ การนำเสนอเนื้อหาของหนังสือบ้านเมืองด้วยทั้งนี้เนื่องจากการนำข่าวแจกมานำเสนออีกทีในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นจะส่งผลทำให้ความใหม่สด

ของข่าวว่าคุณค่าข่าวในส่วนนี้ลงขณะเดียวกันสำนักงานการเขียนในข่าวแจกก่อนข้างจะเป็นภาษาราชการ ซึ่งแตกต่างจากภาษาของหนังสือพิมพ์ ทำให้กลุ่มผู้บริโภคให้ความสนใจอ่านน้อยลง

เนื้อหาส่วนหนึ่งที่มีการนำเสนอในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจและองค์กรต้องประหยัดค่าใช้จ่ายนั้นเป็นข่าวแจกที่องค์กร รับเป็นรายเดือนจากสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์และจากสำนักข่าวไทย ซึ่งได้ทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียค่าขององค์กรในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจดังที่กล่าวไปแล้วในข้างต้น

นอกเหนือจากการปรับนโยบายด้านข่าวและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจแล้ว ยังจะพบว่าผู้บริหารขององค์กรบ้านเมืองยังได้ดำเนินนโยบายปรับรูปแบบสีสันในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจอีกด้วย

การปรับรูปแบบสีสันของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วหัวข้อข้างต้นว่านอกเหนือจากการดำเนินการนโยบายปรับเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจแล้วยังจะพบว่าผู้บริหารขององค์กรบ้านเมืองยังได้ดำเนินนโยบายปรับปรุงสีสันในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจอีกด้วย

การปรับรูปแบบสีสันของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองคือการดำเนินนโยบายโดยการเปลี่ยนแปลงบางหน้าที่เคยเป็นหน้าสีให้กลายเป็นหน้าขาวดำในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ทั้งนี้เนื่องจากว่าค่าใช้จ่ายในการทำหน้าขาวดำนั้นมีสัดส่วนที่ถูกกว่าการทำเป็นหน้าสี ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าซึ่งการดำเนินนโยบายดังกล่าวถือเป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งนายทุนที่ต้องการตัดลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจากหน้าสี ให้กลายเป็นหน้าขาวดำนั้นจะส่งผลทำให้ความสนใจในตัวหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลดน้อยลงไปก็ตาม ดังเช่นที่นายถาวร สุวรรณหัวหน้ากองบรรณาธิการ กล่าวให้สัมภาษณ์ว่า

“...ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ องค์กรบ้านเมืองได้ดำเนินนโยบายลดจำนวนหน้าสีในหนังสือพิมพ์ลงโดยการปรับลดหน้าบันเทิงลงจากเดิมที่เคยมีด้วยกัน 3 หน้า ในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันทางผู้บริหารองค์กรยังได้เปลี่ยนแปลงหน้าบันเทิงทั้งหมดจากหน้าสีให้กลายเป็นหน้าขาวดำ ”

ในช่วงเวลาเดียวกันภายหลังจากยุบหน้าข่าวบันเทิงให้ลดเหลือ 2 หน้าและทำเป็นหน้าขาวดำแล้วทางผู้บริหารขององค์กรบ้านเมืองได้เปิดหน้าสารคดีขึ้นมาใหม่โดยใช้ชื่อนี้ว่า “สารคดีโลกใบใหญ่” โดยทำเป็นหน้าสีและทำแยกส่วนไว้แนวคิดที่สำคัญที่ผู้บริหารทำเช่นนี้ก็คือการพยายามใช้หน้านี้อีกกลายเป็นจุดขายใหม่แทนหน้าข่าวบันเทิงซึ่งได้กลายเป็นหน้าขาวดำไปแล้ว

สำหรับการปรับหัวหนังสือที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาเดียวกันกับที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าข่าวบันเทิงจากหน้าสีให้กลายเป็นหน้าขาวดำ ซึ่งถือเป็นเจตนาารมณ์ของผู้

บริหารองค์กร ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงส่วนอื่น ๆ พร้อมกันไปด้วย การปรับรูปแบบสีต้นของ หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนี้ ถือเป็นการปรับเปลี่ยนจากหน้าสีเดิมของบาง หน้าให้กลายเป็นหน้าขาวดำ ทั้งนี้เนื่องจากทางผู้บริหารองค์กรเห็นว่าการลดหน้าสีลงจะเป็นการช่วย ประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านของการผลิตหนังสือลงได้ในบางส่วน ขณะเดียวกันทางผู้บริหารก็ได้ ดำเนินความพยายามสร้างจุดเด่นใหม่ให้กับหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โดย การเปิดหน้าสีขึ้นมาใหม่ผู้ที่มีบทบาทโดดเด่นต่อการปรับรูปแบบหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงนี้คือ นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการขณะทีนายวิจารณ์ กุกพิบูลย์ ผู้อำนวยการและ บรรณาธิการเป็นผู้อนุมัติและปรึกษาหารือต่อแนวคิดในการปรับหนังสือพิมพ์ที่นายถาวร เป็นผู้นำ เสนอมา

ส่งเสริมการขาย การโฆษณา (Promotion)

ในส่วนของการส่งเสริมการขายและการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ถือได้ว่าเป็น อีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการส่งเสริมการขายที่มีศักยภาพย่อมจะส่งผล โดยตรงที่ทำให้ยอดขายและรายได้จากการโฆษณาเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยในองค์กรบ้านเมืองนั้น ฝ่ายที่ดูแลในส่วนของการส่งเสริมการขาย และการ โฆษณานั้นเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายการ โฆษณานั้นเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายโฆษณาและฝ่ายการจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งสังกัดอยู่ในกองการจัดการทั้งสองฝ่ายทำหน้าที่แยกกันโดย ฝ่าย การจัดจำหน่ายจะถูกรวมเข้ากับ ฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่าย ในขณะที่ฝ่ายการ โฆษณานั้น จะเป็นฝ่ายที่แยกออกมาต่างหาก

การบริหารงานในฝ่ายการ โฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤต เศรษฐกิจนั้น อยู่ภายใต้การดูแลของนายปราโมทย์ นิลประภา หัวหน้าฝ่ายโฆษณาซึ่งทำงานใน หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมาตั้งแต่ช่วงที่องค์กรบ้านเมืองเพิ่งเริ่มก่อตั้งใหม่ ๆ

ในส่วนของลักษณะของการทำงานของฝ่ายโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในยุคที่ 3 (พ.ศ.2536 - 2542)นั้นจะพบว่าฝ่ายการ โฆษณาจะไม่มีกรออกไปหาโฆษณานอกสถานที่เพียงแต่มี การตั้งโต๊ะรับโฆษณาภายในองค์กรหรือการรับโฆษณาโดยผ่านทางตัวแทน (Agency) ยกเว้นเพียง แต่ว่าโฆษณานั้น ๆ จะเป็นการลงโฆษณาแบบเต็มหน้าหรือการเป็นลงโฆษณาสีเท่านั้น ที่ทางองค์กร จึงจะส่งพนักงานไปรับโฆษณาดังกล่าวนอกสถานที่ ดังเช่นที่นายปราโมทย์ นิลประภาหัวหน้าฝ่าย โฆษณากล่าวไว้

“...ปกติลูกค้าที่ลงโฆษณาในบ้านเมืองจะเป็นลูกค้าที่มาจากโดยตรง ซึ่งทางเราก็จะลดค่าลง ให้ 15 - 20% แต่ถ้าหากเป็นการลงโฆษณาโดยผ่านทาง ‘เอเจนซี’ แล้วจะมีส่วนลดให้ 25เปอร์ เซนต์...”

การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่ว่าจะผ่านทางตัวแทนจำหน่ายหรือเป็นการลงโฆษณาจากลูกค้าโดยตรงก็ตามนั้นทางองค์กรได้มีส่วนลดให้เสมอ เนื่องจากว่าส่วนลดดังกล่าวจะเป็นการดึงดูดใจให้กลุ่มเป้าหมาย (Target Groups) มาลงโฆษณา ในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเพิ่มมากขึ้น

โฆษณาย่อย หรือที่เรียกว่าหน้าคลาสสิฟายด์ แอด ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ถือได้ว่าเป็นหน้าที่สร้างรายได้ที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองดังเช่นที่นายปราโมทย์ นิลประภาห้วนหน้า ฝ่ายโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“...หน้าคลาสสิฟายด์ช่วยส่งเสริมกลุ่มธุรกิจให้เติบโตเป็นรายได้หลักอันดับหนึ่งของบ้านเมืองนับตั้งแต่ปี 17 ถึงปัจจุบัน...”

หน้าโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นถือเป็นแหล่งรายได้หลักที่สำคัญขององค์กรซึ่งถือเป็นเครื่องหล่อเลี้ยงให้องค์กร สามารถประกอบตัวต่อไปได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 47 แสดงรายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2537-2542

ปี พ.ศ.	รายได้จากการโฆษณา (บาท)
2537 - 2538	90,733,224.25
2539 - 2540	74,565,132.72
2541 - 2542	58,135,932.78

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

จากตารางแสดงรายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2537 - 2542 จะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2539 - 2540 รายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับลดลงอันเนื่องมาจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงแต่ถึงอย่างไรก็ยังคงถือว่ารายได้จากการโฆษณาถือเป็นแหล่งรายได้หลักที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

สำหรับอัตราค่าโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ได้แยกออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ การคิดอัตราค่าโฆษณาในส่วนที่เป็นหน้า ขาว - ดำ และสีสี่ ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ทางฝ่ายโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้คือค่าลงโฆษณาในอัตราส่วนที่แตกต่างกัน โดยจะพบว่าอัตราค่าโฆษณาขาวดำ สำหรับหน้าธรรมดาจะคิดคอดัมนั้นไว้ละ 500 บาทและสูงสุดถึง 120,000 บาท สำหรับหน้าขาว-ดำ ที่มีการลงโฆษณาเต็มหน้า

ในส่วนของการส่งเสริมการขายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นได้ใช้วิธีการลงโฆษณา 1 วัน แคม 1 วัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมการขายประการหนึ่งที่ต้องครนำมาใช้เพื่อดึงดูดใจลูกค้าที่มาโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองดังเช่นที่นายปราโมทย์ นิลประภา หัวหน้าฝ่ายโฆษณา กล่าวให้สัมภาษณ์ว่า

“...โปรแกรมที่ทำอยู่ตอนนี้คือ ลงโฆษณา 1 วัน แคม 1 วัน เราใช้ระบบอันนี้เข้ามาช่วยทำให้การลงโฆษณาเพิ่มขึ้นมากถึง 30-40%...”

แต่อย่างไรก็ตามในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น ทางฝ่ายโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับกลยุทธ์ในส่วนของการส่งเสริมการโฆษณาใหม่เพื่อเป็นการเพิ่มแรงดึงดูดใจให้กลุ่มค้าหรือกลุ่มเป้าหมายมาลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเพิ่มขึ้นทั้งนี้เนื่องจากองค์กรต้องพยายามประคับประคองตนเองให้สามารถอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การส่งเสริมการโฆษณาที่ทางองค์กรนำมาใช้ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจก็คือ การขยายระยะเวลาการลงโฆษณาย่อยให้แก่ลูกค้าออกไปประมาณ 1 – 2 วัน โดยปราศจากการคิดมูลค่าใด ๆ รวมทั้งการลดอัตราค่าลงโฆษณาให้แก่ลูกค้าทั้งในส่วนของลูกค้าที่มาลงโฆษณาให้แก่ลูกค้าที่ดำเนินการผ่านทางตัวแทนจำหน่าย (Agency) ก็ตาม

เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

การปรับลดลงของจำนวนตัวแทนจำหน่ายนั้นนอกจากจะเกิดปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกแล้วยังจะพบว่าเกิดจากปัจจัยภายในในส่วนของการดำเนินการที่ขาดประสิทธิภาพของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย ดังเช่น ที่นายมนู จรรย์รงค์ อดีตหัวหน้าข่าวหน้า 1 หนังสือพิมพ์บ้านเมืองและป็นนักเขียนคอลัมน์ให้กับหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้กล่าวว่

“...ฝ่ายการตลาดในช่วงหลัง ๆ ไม่มีการพัฒนา ไม่มีการออกหาตลาดสำรวจตลาดเหมือนในช่วงแรก...”

ในส่วนของการขนส่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นจะพบว่า การขนส่งไปยังตัวแทนจำหน่ายในตลาดกรุงเทพฯทางหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะดำเนินการขนส่งด้วยรถขนส่งหนังสือพิมพ์ของตนเอง ในส่วนของการขนส่งด้วยรถขนส่งหนังสือพิมพ์ของตนเอง ในส่วนของการขนส่งไปยังตลาดต่างจังหวัดนั้นหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ดำเนินการขนส่งโดยการฝากส่งไปกับรถขนส่งหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ

การเพิ่มช่องทางจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นถือเป็นหน้าที่หลักโดยตรงของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย ในส่วนของการดำเนินการเพื่อหาตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดส่วนใหญ่นั้นจะพบว่า ตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในตลาดต่างจังหวัดที่

รับหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมาจำหน่ายจะดำเนินการเป็นธุรกิจในรอบครัว เช่น การเป็นตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองตั้งแต่รุ่นพ่อจนถึงรุ่นลูก

สรุปได้ว่าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะมีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นเฉพาะของตนเองนั่นคือ การไม่พยายามดำเนินการหาตัวแทนจำหน่ายใหม่ๆเพิ่มเติมแต่จะยังคงยึดติดการทำธุรกิจกับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายชุดเดิมที่เคยติดต่อก่อน และเป็นตัวแทนจำหน่ายกันมาตั้งแต่อดีตจากรุ่นพ่อสู่รุ่นลูก สำหรับสาเหตุของการไม่แสวงหาตัวแทนจำหน่ายใหม่ๆ เพิ่มเติมนั้นเนื่องจากว่า ผู้บริหารองค์กรไม่เอาใจใส่ ติดตามการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายอย่างใกล้ชิด

ปรับเปลี่ยนราคา (Price)

ในส่วนของการปรับเปลี่ยนราคาการจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นได้ดำเนินไปตามกระแสการเปลี่ยนของตลาดในที่นี่หมายถึงการปรับราคาการจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไปตามการเปลี่ยนแปลงราคาของหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ดังเช่น ที่นายถาวร สุวรรณหัวหน้ากองบรรณาธิการกล่าวว่า

“...อย่างฉบับอื่นเวลาเขาขึ้นราคากันในช่วงแรก ๆ เลขของเราจะยังไม่ขึ้นแต่เราจะพยายามลดราคาเดิมไว้ก่อน จนกว่าจะลดไม่อยู่แล้วจึงค่อยขึ้นตามไป...”

องค์กรบ้านเมืองไม่ได้ขึ้นราคาของหนังสือพิมพ์อย่างเร่งด่วนตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของราคาขายในตลาดเสียเลยทีเดียวแต่เมื่อองค์กรมีอาจสามารถแบกรับภาวะค่าใช้จ่ายรวมทั้งต้นทุนการผลิตหนังสือที่เพิ่มขึ้นสูงแล้ว ทำให้องค์กรขึ้นราคาจำหน่ายหนังสือพิมพ์ เช่นเดียวกับที่หนังสือพิมพ์ฉบับอื่นได้ปฏิบัติดังที่แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 48 แสดงการปรับราคาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ปี พ.ศ.	ราคาที่ปรับขึ้น (บาท)
2534 – 2538	5
2538 – 2540	7
2541 – 2542	8

ที่มา : จากการวิเคราะห์

จากตารางแสดงการปรับราคาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่า ราคาที่ปรับขึ้นของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ได้แบ่งออกเป็น 3 ช่วงด้วยกัน คือ ช่วงที่เป็น 5 บาท 7 บาท 8 บาทตามช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น หนังสือพิมพ์บ้านเมืองยังคงตรึงราคาจำหน่ายไว้ที่ 7 บาท แต่เมื่อสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจเริ่มปรับดีขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2541 – 2542 หนังสือพิมพ์บ้านเมืองก็ได้ปรับราคาขึ้นใหม่โดยอยู่ที่ 8 บาทประกอบในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนั้นปรากฏว่าราคาจำหน่ายของหนังสือพิมพ์หลายฉบับในตลาดได้ปรับขึ้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันหมด

การปรับขึ้นราคาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ได้ดำเนินไปตามการเปลี่ยนแปลงของกลไกราคาในตลาด และสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งได้กลายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรตรึงราคาการจำหน่ายไว้ชั่วคราวก่อนที่จะปรับขึ้นอีกในช่วงเวลาต่อไป ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะนี้อาจถือเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่จะไม่ยอมขึ้นราคาของหนังสือพิมพ์เองแต่จะขึ้นราคาเมื่อเห็นว่าหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นๆ ได้ปรับขึ้นราคาจำหน่ายกันไปหมดแล้ว

เทคโนโลยี

การใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมด้านสื่อสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน นับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการผลิตหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยจะมีผลทำให้การจัดรูปแบบหนังสือพิมพ์รวมทั้งการจัดลักษณะตัวอักษรเกิดความสวยงามและน่าอ่าน ซึ่งจะเป็นการดึงดูดใจต่อกลุ่มผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

ทางองค์กรบ้านเมืองได้มีแนวนโยบายที่จะพัฒนาการใช้เทคโนโลยีภายในองค์กรมีความคุ้นเคยต่อการใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมด้านสื่อสิ่งพิมพ์ที่กำลังมีการขยายตัวและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การตั้งซื้ออุปกรณ์และเครื่องจักรที่ทันสมัยของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง นั้นจะพบว่าอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ทางองค์กรตั้งซื้อจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ อุปกรณ์ด้านแทนพิมพ์และคอมพิวเตอร์ ในส่วนของอุปกรณ์ด้านแทนพิมพ์นั้นจะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2538 นั้น ยังคงมีการตั้งซื้ออยู่ที่ 1,500,272 บาท แต่เมื่อถึงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ซึ่งเป็นปีที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นทางองค์กรได้ดำเนินนโยบายประหยัดทำให้ไม่มีการตั้งซื้ออุปกรณ์ทางด้านแทนพิมพ์เกิดขึ้น

สำหรับในส่วนของอุปกรณ์ประเภทคอมพิวเตอร์นั้น จะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น จะพบว่าการตั้งซื้ออุปกรณ์ประเภทคอมพิวเตอร์นั้น จะมีจำนวนที่น้อยกว่าในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2538 ซึ่งเป็นช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นจะพบว่าการตั้งซื้ออุปกรณ์และเครื่องจักรที่ทันสมัยของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน การปรับลดดังกล่าวนี้มีส่วนที่ทำให้เกิดการชะลอตัว ของการใช้เทคโนโลยีในองค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

การดำเนินนโยบายลดการตั้งซื้ออุปกรณ์ทางการผลิตสิ่งพิมพ์ต่างๆ ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมรักเข้มแข็งของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง ทั้งนี้ เพราะว่าการประหยัดค่าใช้จ่ายจะช่วยทำให้ต้นทุนในการผลิตปรับลดลง ซึ่งมีส่วนทำให้องค์กรสามารถประคองตัวต่อไปได้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ

2.1.4 วัฒนธรรมองค์กรในกองบรรณาธิการ

กองบรรณาธิการถือเป็นหน่วยงานย่อยในอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์ทั้งหลายได้ว่าเป็นกลจักรที่สำคัญในการผลิตหนังสือพิมพ์ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากองการผลิตและกองการจัดการ ซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้วในหัวข้อ วัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหาร และในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา ได้เกิดการปรับเปลี่ยนหลายอย่าง ภายในกองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตามนโยบายของผู้บริหาร เพื่อที่ว่าองค์กรจะสามารถประคองตัวต่อไปได้ในภาวะที่วิกฤตเศรษฐกิจโหมกระหน่ำต่ออุตสาหกรรมที่สื่อสารมวลชนอย่างรุนแรง

กองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ก่อตั้งขึ้นพร้อมกับการกำเนิดของหนังสือพิมพ์ ในวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ.2515 โดยมี นายมานะ แพ้วพันธุ์ เป็นบรรณาธิการคนแรกสุดและถือเป็นผู้วางรากฐานการจัดองค์กรที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง นายมานะ เป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2515 ถึง พ.ศ. 2534 รวมระยะเวลาแล้วประมาณ 20 ปี นายมานะ แพ้วพันธุ์ เป็นบรรณาธิการผู้บุกเบิก และสร้างความเป็นปึกแผ่นตลอดจนพัฒนาองค์กรจนทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในตลาดหนังสือมากกว่า บรรณาธิการในยุคหลังๆ ในส่วนของนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ของกองบรรณาธิการที่ถูกกำหนดขึ้นโดย นายมานะ แพ้วพันธุ์ นั้น มีจุดเน้นของนโยบาย ซึ่งสามารถแยกออกเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

1. เน้นการทำหนังสือพิมพ์ให้ต้นทุนต่ำ โดยการทำให้เงินเดือนของบุคลากรต่ำ
2. เน้นการทำหนังสือพิมพ์ให้เป็นกลาง
3. เน้นการเสนอข่าวการเมือง ข่าวเด็ก และเยาวชน รวมทั้งนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ของกองบรรณาธิการในยุคเริ่มต้น ซึ่งนโยบายดังกล่าวทางผู้บริหารยังคงเน้นหนักจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2515-2542)

นโยบายที่กำหนดโดย นายมานะ จะให้ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวที่ไม่ลงโป้ หรือภาพหวือหวา แล้วยังนโยบายของ นายมานะ ยังแฝงไว้ด้วยการดำเนินนโยบายประหยัดภายในองค์กรสังเกตได้จากกรณีที่ทำให้เงินเดือนของบุคลากรที่ต่ำกว่าองค์กรหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น นายมานะ แพ้วพันธุ์ เป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองประมาณ 20 ปี และลาออกตำแหน่งในช่วงปี พ.ศ. 2534 หลังจากนั้น นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ จึงว่าจ้าง นายจัตวา กลิ่นสุนทร เป็นบรรณาธิการของ

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี 2535 สำหรับการบริหารงานในกองบรรณาธิการ ภายใต้การนำของ นายจัตวา นั้น นายมนู จรรยาค์ กล่าวว่า

“...ในยุค บก.จัตวา ได้เน้นการจัดรูปแบบหนังสือพิมพ์ใหม่ ให้เหมือนหนังสือพิมพ์เช้าโดยทั่วไป ทำข่าวและบทความให้สอดคล้องกัน และยังเน้นการร่วมประชุมในกองบรรณาธิการทุก ๆ วัน โดยผู้เข้าประชุมเป็นหัวหน้าข่าวหน้า 1 และหัวหน้าข่าวฝ่ายต่าง ๆ ...”

การกำหนดนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ของกองบรรณาธิการในสมัยของนายมานะและ นายจัตวา นั้นมีความแตกต่างกัน โดยนายมานะ ยังคงเน้นหนักการทำหนังสือพิมพ์แบบประหยัด อนุรักษ์นิยม ไม่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี การผลิตเท่าที่ควร ในขณะที่ นายจัตวาจะให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิต หนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพื่อให้มีความทันสมัย รวมทั้งยังเน้นการใช้เทคโนโลยีในการผลิตหนังสือพิมพ์อย่างเห็นได้ชัดเจนมากกว่าในยุค นายมานะ เป็นบรรณาธิการ ด้วย ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่แสดงให้เห็นว่าในยุคที่ 1 (พ.ศ.2515-2534) การดำเนินงานการผลิตหนังสือพิมพ์มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมแบบประหยัด และทำหนังสือแบบอนุรักษ์นิยม ในขณะที่ในยุคที่ 2 (พ.ศ.2534-2535) นั้นวัฒนธรรมการทำหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเปลี่ยนแปลงไปโดยเริ่มเน้นวัฒนธรรมการทำหนังสือแบบสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น เช่น การเริ่มปรับให้เป็นหน้าสี

อย่างไรก็ตาม นายจัตวา กลิ่นสุนทร เป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพียงระยะ 1 ปี จนเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรขึ้น ทำให้องค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จึงต้องจ้างนายจัตวา ให้ออกจากการเป็นบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จากนั้น นายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอยู่ก่อนหน้านั้น จึงดำรงตำแหน่งบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอีกตำแหน่งหนึ่งควบคู่กันไป

การที่องค์กรบ้านเมืองต้องจ้าง นายจัตวาพร้อมด้วยคณะทำงานออกจากหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองต้องสูญเสียเม็ดเงินเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้ นายวิจารณ์ ตระหนักในปัญหาดังกล่าว จึงไม่มีการว่าจ้างบุคคลใดขึ้นมาเป็นบรรณาธิการอีก ดังนั้นจึงทำให้ นายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ ดำรงตำแหน่งบรรณาธิการ นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2536 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2542)

หลังจากการดำรงตำแหน่งของ นายวิจารณ์ ในช่วงปี พ.ศ.2536 เป็นต้นมานั้น นายวิจารณ์ได้แต่งตั้งให้ นายถาวร สุวรรณ เป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้คาบเกี่ยวกับช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจพอดี โดยการดำเนินนโยบายเพื่อปรับตัวในช่วงเกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น นายวิจารณ์ จะกำหนดนโยบายมาทาง นายถาวร หัวหน้ากองบรรณาธิการ เพื่อให้ นายถาวร บอกให้บุคคลากรในกองบรรณาธิการได้รับทราบสาเหตุที่แท้จริงนี้ เนื่องจากว่า ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้งดเว้นการประชุมพนักงานภายในองค์กรเป็นเวลานานกว่า 10 ปี แล้ว ในส่วนของการ

ดำเนินนโยบายปรับตัวภายในกองบรรณาธิการนั้น นายถาวร สุวรรณ ได้กล่าวถึงการดำเนินนโยบายปรับตัวอย่างกว้าง ๆ ไว้ว่า

“...วิกฤตเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อบ้านเมืองหลายอย่างด้วยกัน เช่น กระทบต่อรายได้องค์กร ต้องมีการปิดหน้าการศึกษาชั่วคราว ตัดเบียดเสียง โอที ซึ่งต้องค่อย ๆ ทำทีละขั้นตอน....”

ในขณะที่ นายมนู จรรย์รงค์ นักเขียนสารคดีและอดีตหัวหน้าข่าวหน้า 1 กล่าวแสดงความคิดเห็นต่อกรณีที่ไม่มี การปลดพนักงานในกองบก.ออกจากการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจว่า

“...บ้านเมืองไม่เหมือนกับฉบับอื่น เงินเดือนบ้านเมืองถูกอยู่แล้ว ที่จริงเขาอาจจะฉวยโอกาสก็ได้ หากเทียบกับฉบับอื่นที่เอาคนออก....”

ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นจะไม่มี การปลดบุคลากรในกองบรรณาธิการออก แต่ใช้นโยบายตัดลดค่าใช้จ่ายในกองบรรณาธิการตัดเบียดเสียง และลดการอยู่เวรลง โดยไม่มี การปลดพนักงานในกองบรรณาธิการออกในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ

สำหรับตัวอย่างการลดการอยู่เวรภายในกองบรรณาธิการในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจก็ อย่างเช่น จากเดิมที่แผนกข่าวต่างประเทศจะมีการอยู่เวรในช่วงวันหยุดของพนักงาน 2 คน แต่ภาย หลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจจึงให้พนักงานอยู่เวรในช่วงวันหยุดเพียงคนเดียว เพื่อที่จะได้เป็นการ ประหยัดรายจ่ายขององค์กรลง นอกจากฝ่ายข่าวต่างประเทศแล้ว ฝ่ายข่าวอื่น ๆ อย่างเช่น ฝ่ายข่าว บันเทิง ฝ่ายข่าวเศรษฐกิจ ฝ่ายข่าวกีฬา ฝ่ายการศึกษาก็ได้มีการลดการอยู่เวรของพนักงานลง โดยมิ การจำกัดคนให้ฝ่ายข่าวนั้นอยู่เวรในช่วงวันหยุดได้เพียงคนเดียว

การจ่ายเบียดเสียงจากพนักงานในส่วนของกองบรรณาธิการนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อหัวหน้า กองบรรณาธิการ และหัวหน้าข่าวหน้า 1 เห็นชอบเสียก่อน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน ในส่วนที่มีความจำเป็นต่อการผลิตหนังสือพิมพ์โดยมีเป้าหมายลดเบียดเสียงและลดจำนวนคนทำงาน ล่วงเวลาลงนั้น ถึงแม้ว่าจะทำให้เวลาการทำงาน of พนักงานลดลงอย่างเช่น การที่แทนพิมพ์หยุด พิมพ์ในเวลาสั้น ๆ เพียงคืน ซึ่งในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจแทนพิมพ์จะทำงานไปจนถึงเวลา 2 นาฬิกา ในตอนเช้า ทั้งนี้เนื่องจากการตัดลดเบียดเสียงของพนักงานลงทำให้องค์กรต้องลดเวลาการ ทำงานลงโดยปริยาย ซึ่งการที่แทนพิมพ์ปิดเร็วดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อ การนำเสนอข่าวทาง หน้าหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้ เนื่องจากว่าหากในช่วงดังกล่าวมีเหตุการณ์ข่าวที่สำคัญเกิดขึ้น และทางกอง บรรณาธิการ ต้องการให้มีการตีพิมพ์ข่าวดังกล่าวลงไปด้วยนั้น ก็ไม่สามารถจะกระทำได้ เนื่องจาก แทนพิมพ์ปิดเร็วกว่าหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นดังเช่นที่ นายมนู จรรย์รงค์ กล่าว ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็น ลูกโซ่ว่า

“...การลดเบียดเสียงทำให้ต้องลดเวลาการทำงาน of พนักงานลงไปด้วย ทำให้เราต้องรีบปิด หน้าเร็ว เพราะต้องทำตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจทำให้การเสนอข่าวเก่า....”

การลดเบียดเสียงของพนักงานมีทั้งผลดีและผลเสียในส่วน of ผลดีคือ ทำให้เกิดการประหยัด ค่าใช้จ่ายภายในองค์กรทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำและสามารถประคองตัวต่อไปได้ ในภาวะวิกฤต

เศรษฐกิจ ขณะที่ผลเสียคือทำให้การผลิตข้าวขององค์กรบ้านเมืองไม่มีความทันสมัยและเกิดการตกข้าวได้สืบเนื่องจากการที่พนักงานต้องเร่งทำงานให้ทันตามเวลาที่กำหนด โดยการงดจ่ายเบี้ยเลี้ยงแก่พนักงานที่ทำงานเกินชั่วโมงที่ระบุไว้ ปกติการจ่ายเบี้ยเลี้ยงแก่พนักงานของกองบรรณาธิการนั้นจะเป็นลักษณะของการเหมาจ่ายไปเลย โดยมีการกำหนดระยะเวลาไว้ ดังเช่นที่ นายธรรมนิต ชำนาญ หัวหน้าฝ่ายศิลป์ กล่าวว่า

“...การจ่ายเบี้ยเลี้ยงแก่นักข่าว เขาจะเหมาจ่ายไปเลย อย่างเช่น ตามปกตินักข่าวจะทำงานตั้งแต่ 9 โมงถึง 6 โมงเย็น แต่ถ้าหากหลังจาก 6 โมงเย็นเป็นต้นไป จะใช้เขาไปทำอะไรก็ต้องจ่ายเบี้ยเลี้ยงให้เขา โดยจะเหมาจ่ายให้ เช่น ทำตั้งแต่ 6 โมงเย็นถึง 4 ทุ่ม จะได้ 100 บาท หรือทำตั้งแต่ 6 โมงเย็น จนถึงเที่ยงคืน จะได้ 200 บาท เป็นคั้น...”

ทางกองบรรณาธิการได้ลดการจ่ายเบี้ยเลี้ยงแก่นักข่าวลงในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ขณะเดียวกัน ก็พยายามดำเนินนโยบายประหยัดโดยการงดเว้นการส่งนักข่าวที่ทางหัวหน้าข่าวหน้า 1 ในแต่ละวันเห็นว่าไม่มีความจำเป็นเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามในส่วนของการทำงานล่วงเวลาในวันหยุดนั้นทางองค์กรยังต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้ตามปกติ ในทุกหน่วยงานในกองบรรณาธิการ เพียงแต่ว่าในองค์กรได้ดำเนินกลยุทธ์ในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโดยการลดจำนวนพนักงานในแต่ละฝ่ายของกองบรรณาธิการลง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาในช่วงวันหยุดแก่พนักงานในกองบรรณาธิการน้อยลง ซึ่งเป็นไปตามการดำเนินนโยบายการปรับตัวของกองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับที่ นายธรรมนิต ชำนาญ หัวหน้าฝ่ายศิลป์หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้กล่าววกกลับว่าการลดเบี้ยเลี้ยงของหัวหน้าข่าวว่า

“...เมื่อก่อนในช่วงก่อนวิกฤตหัวหน้าข่าว ได้เบี้ยเลี้ยงประมาณวันละ 500 บาท แต่ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เบี้ยเลี้ยงหัวหน้าข่าวถูกลดลงเหลือประมาณ 350....”

ทางองค์กรได้พิจารณาเห็นว่าหัวหน้าข่าวหน้า 1 เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในกระบวนการผลิตหนังสือ เนื่องจากว่าหน้า 1 ถือว่าเป็นจุดขายที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังนั้นองค์กรจึงไม่มีการตัดเบี้ยเลี้ยงหัวหน้าข่าวแล้วได้ใช้กลยุทธ์ลดเบี้ยเลี้ยงแทน ในขณะที่ตำแหน่งรีไรเตอร์ซึ่งมีอยู่จำนวนหลายคน และได้สลับกันอยู่เวรในการทำงานนั้น ทางองค์กรเห็นว่ามีความสำคัญในลำดับรองลงมา จึงเห็นควรให้มีการลบล้างเบี้ยเลี้ยงท่ามกลางสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากส่วนของการตัดเบี้ยหรือลดเบี้ยเลี้ยง รวมไปถึงการลดเวลาการทำงานของพนักงานในกองบรรณาธิการแล้ว ทางองค์กรยังได้ดำเนินนโยบายประหยัดงดจ่ายโบนัสและไม่ขึ้นเงินเดือนของพนักงานในช่วงที่เกิดภาวะเศรษฐกิจ เนื่องจากว่าองค์กรกำลังประสบกับปัญหาขาดทุน ในขณะที่รายจ่ายขององค์กรกำลังเขยิบสูงขึ้น

โดยในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น จะมีการปรับเงินเดือนในกองบรรณาธิการขึ้น แต่ภายหลังจากที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจแล้ว จะไม่มีการปรับเงินเดือนในกองบรรณาธิการขึ้นแต่อย่างใด โดย

คณะผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองภายใต้การนำของ นายวิจารณ์ พุกปิบุลย์ อ้างว่าในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นองค์กรบ้านเมืองประสบกับผลประกอบการที่ขาดทุน ประกอบกับรายจ่ายในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรยังคงสูงอยู่ ดังนั้นจึงเห็นควรให้งดการปรับเงินเดือนของพนักงานในองค์กรลง

การยุบหน้าการศึกษาเป็นเพียงการดำเนินการชั่วคราวในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจเท่านั้น แต่เมื่อสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจเริ่มปรับตัวดีขึ้นแล้ว หัวหน้ากองบรรณาธิการได้เปิดหน้าการศึกษาใหม่ในช่วงปลายปี 2542 โดยเปิดรับบุคลากรทำหน้าที่ใหม่เป็นจำนวน 2 คน ในจำนวนนี้รวมถึงหัวหน้าข่าวการศึกษาด้วย การที่หัวหน้ากองบรรณาธิการได้สั่งปิดหน้าการศึกษาในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น เนื่องจากหัวหน้าข่าวการศึกษาคนเดิม ทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการรับงานนอกจนส่งผลทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการทำงานในส่วนของการดูแลหน้าการศึกษา เช่น การส่งหน้าล่าช้าเกินกว่าเวลาการส่งหน้าที่กำหนดไว้ ซึ่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตหนังสือพิมพ์ในส่วนอื่น ประกอบกับการที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง จึงทำให้หัวหน้ากองบรรณาธิการยุบหน้าดังกล่าวลงชั่วคราว ซึ่งผลทำให้หัวหน้าข่าวการศึกษาคนเดิมต้องลาออกจากตำแหน่งในขณะที่ผู้สื่อข่าว ฝ่ายข่าวการศึกษาคนเดิมนั้นหัวหน้ากองบรรณาธิการ ได้โยกย้ายให้เป็นผู้สื่อข่าวฝ่ายหน้าสารคดีแทน ซึ่งหัวหน้ากองบรรณาธิการได้เปิดหน้าสารคดีขึ้นมาใหม่โดยทำเป็นหน้าสี่ใช้ชื่อคอลัมน์ว่า “สารคดีโลกใบใหญ่”

ในส่วนของหน้าข่าวหุ้นของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ที่จำเป็นต้องมีการยุบหน้าลงในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจนั้น ก็เนื่องจากว่าผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง พิจารณาเห็นว่าในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งได้ส่งผลต่อค่าเงินบาท และตลาดหุ้นนั้นทำให้กลุ่มนักธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสนใจจากกลุ่มนักธุรกิจ และผู้อ่านอื่น ๆ ลดน้อยลงแล้ว ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้ส่งผลทำให้หัวหน้าข่าวตลาดหุ้นต้องลาออกจากตำแหน่ง ในขณะที่ผู้ข่าวก็พามีความต้องการนักข่าวพอดี การโยกย้ายนักข่าวดังกล่าวนี้ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรับบุคลากรเพิ่ม เพื่อเติมเต็มในบางฝ่ายที่ต้องการบุคลากรเพิ่มซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินนโยบายงดรับบุคลากรในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจพอดี

ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจหน้าใดที่ถูกยุบลงนั้นหัวหน้าข่าวที่รับผิดชอบต้องลาออกไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากตำแหน่งหัวหน้าข่าวในแต่ละหน้าเป็นตำแหน่งที่ได้เงินเดือนค่อนข้างสูง ดังนั้นการให้หัวหน้าข่าวลาออกไปนั้น ถือเป็นหนึ่งในการดำเนินนโยบายลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กรในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ในขณะที่ผู้สื่อข่าวประจำหน้านั้นเป็นตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าและทางผู้บริหารเห็นว่าสามารถโยกย้ายไปทำข่าวสายอื่นในองค์กรนั้น ซึ่งถือเป็นการงดรับบุคลากรใหม่ได้อีกทางหนึ่ง

นอกจากการที่กองบรรณาธิการดำเนินนโยบายยุบหน้าบางส่วนของหนังสือพิมพ์ลงแล้ว กองบรรณาธิการยังดำเนินนโยบายลดค่าใช้จ่ายในบางฝ่ายในกองบรรณาธิการด้วย อย่างเช่น การ

ดำเนินนโยบายประหยัดในฝ่ายข่าวต่างประเทศดังเช่นที่ นายกมล เข้มทอง หัวหน้าข่าวต่างประเทศ กล่าวว่

“.....ในแต่ละเดือนเราต้องเสียเงินเสียเงินให้กับสำนักข่าวที่เรารับข่าวรายละเอียด 3 หมื่นบาท ถ้าลดการรับข่าวจากบางสำนัก จะทำให้ประหยัดได้....”

ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจทางกองบรรณาธิการ ได้ดำเนินการงดรับข่าวจากสำนักข่าวรอยเตอร์ โดยรับข่าวจากสำนักข่าวเอพีเพียงสำนักข่าวเดียว เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร

หัวหน้ากองบรรณาธิการ และผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดำเนินนโยบายการลดค่าใช้จ่ายเบียดเบียนแก่ผู้สื่อข่าวที่เดินทางไปทำข่าวต่างจังหวัด เพราะถือว่าเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของกองบรรณาธิการ สำหรับการส่งข่าวผู้สื่อข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไปทำข่าวต่างจังหวัดนั้น หนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะไม่ส่งนักข่าวไปโดยตรง แต่นักข่าวที่เดินทางไปทำข่าวต่างจังหวัด จะออกเดินทางไปพร้อมกับคณะหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ที่เป็นผู้จัดการเดินทางในโอกาสใดโอกาสหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการทำข่าวในเชิงสารคดีมากกว่าข่าวที่เป็นกระแสรายวัน

การจัดส่งนักข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไปทำข่าวในลักษณะที่ทำเป็นหมู่คณะร่วมกับผู้สื่อข่าวจากหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับดุลพินิจของหัวหน้ากองบรรณาธิการเท่านั้น โดยองค์กรใดส่งค่าใช้จ่ายเบียดเบียนแก่นักข่าวที่ออกไปทำข่าวในลักษณะดังกล่าว โดยทางองค์กรให้เหตุผลว่าเป็นการประหยัดรายจ่ายขององค์กร แต่ผู้สื่อข่าวสามารถเบิกกล้องถ่ายภาพ ฟิล์ม รวมทั้งเครื่องมือสื่อสาร อย่างเช่น เพเจอร์ ในระหว่างการทำข่าวดังกล่าวได้

ผู้บริหารองค์กรได้ดำเนินนโยบายงดจ่ายเบียดเบียนแก่ ผู้สื่อข่าวในกองบรรณาธิการที่ออกไปทำข่าวนอกสถานที่ โดยให้เหตุผลว่าทางคณะหรือผู้จัดได้ออกค่าใช้จ่ายในส่วนอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้สื่อข่าวไปแล้วอย่างเช่น ค่าตัวเครื่องบิน อาหาร และค่าที่พัก เป็นต้น ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่องค์กรต้องจ่ายเบียดเบียนหรือออกค่าใช้จ่ายอื่นแก่ผู้สื่อข่าวที่ออกไปทำข่าวนอกสถานที่ดังกล่าวอีก ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินนโยบายรัดเข็มขัดของผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

สำหรับนโยบายรัดเข็มขัดที่ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้เพื่อให้กองบรรณาธิการปฏิบัติตามอีกประการหนึ่ง นั่นคือ การดำเนินนโยบายงดรับบุคลากรในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ กองบรรณาธิการจึงดำเนินการปรับตัวตามความต้องการของผู้บริหาร สำหรับกลยุทธ์ที่กองบรรณาธิการใช้เมื่อมีนักข่าวบางส่วน ซึ่งมีจำนวนไม่มากนักลาออกไปในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น ทางฝ่ายที่ขาดแคลนผู้สื่อข่าว นั้น ได้ดำเนินการปรับตัว เพื่อให้การผลิตหนังสือพิมพ์เดินหน้าต่อไปได้ก็คือ การใช้ข่าวแจกจาก กรมประชาสัมพันธ์และข่าวแจกจากสำนักข่าวไทย เพิ่มขึ้น ซึ่งองค์กรบ้านเมือง เป็นสมาชิกในการรับข่าวแจกจากองค์กรทั้งสอง ทั้งนี้เนื่องจากว่า การใช้ข่าวแจกจะช่วยลดการออกไปทำข่าวของนักข่าวลง

แม้ว่าผู้บริหารในองค์กรจะตระหนักดีว่า การใช้ข่าวแจกแทนการใช้ข่าวจริง ๆ ที่ผู้สื่อข่าวออกไปหาเองนั้น จะทำให้ได้รับความสนใจน้อยเมื่อนำมาตีพิมพ์เป็นข่าวลงในหนังสือพิมพ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเนื้อหาที่ยอดการจำหน่าย และโฆษณาน้อยลงก็ตาม แต่ผู้บริหารยังคงเห็นควรให้ดำเนินการในลักษณะนี้ ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารยังคงคำนึงถึงแต่เป้าหมายระดับสูงที่ถูกกำหนดเอาไว้ นั่นก็คือ การดำเนินทุกวิถีทางเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้ได้มากที่สุดในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ แม้ว่าวิธีการดังกล่าวจะทำให้เนื้อหาข่าวในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองขาดความสนใจลงอย่างมากที่สุดก็ตาม

วัฒนธรรมในกองบรรณาธิการในส่วนของนโยบายข่าว และเนื้อหาของหนังสือพิมพ์นั้นจะมีลักษณะที่เป็นอนุรักษ์นิยม นั่นคือการออกแบบรูปแบบหนังสือ และตัวหนังสือที่เป็นแบบเก่า ซึ่งได้กลายเป็นจุดอ่อนคือ ทำให้รูปแบบหนังสือไม่เกิดความสะอาดตา และชวนให้อ่าน

วัฒนธรรมด้านการบริหารคนในส่วนของ การปรับคน เช่น ถ้าหากหน้าใดหน้าหนึ่งในหนังสือพิมพ์ ถูกยุบจะส่งผลทำให้หัวหน้าข่าวในหน้านั้นต้องถูกปลดออกจากองค์กร ไปโดยปริยายทันที อย่างกรณีของหัวหน้าข่าวหน้าการศึกษา และหน้าหุ้น ซึ่งการปรับคนออกจากตำแหน่งในลักษณะนี้ จะทำให้บุคลากรในองค์กรมองผู้บริหารระดับสูงขององค์กรว่าบริหารงานล้มเหลว และมีวิธีการดำเนินงานล้มเหลว และมีวิธีการดำเนินงานกับบุคลากรอย่างไม่ยุติธรรม ซึ่งกลายเป็นจุดอ่อนในองค์กรบ้านเมือง นั่นก็คือจะทำให้พนักงานขององค์กรขาดความศรัทธาต่อศักยภาพในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารในองค์กร

ในส่วนของ การปรับตัวในกองบรรณาธิการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ โดยการดำเนินนโยบายตัดลดเบี้ยเลี้ยง และค่าล่วงเวลาของพนักงานนั้น ได้กลายเป็นจุดแข็งขององค์กร เนื่องจากจะทำให้ค่าใช้จ่ายในองค์กรปรับลดลง ซึ่งได้สอดคล้องกับการดำเนินนโยบายประหยัดของผู้บริหารองค์กร แต่ขณะเดียวกันก็ได้กลายเป็นจุดอ่อนด้วย นั่นก็คือ จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความไม่พอใจ และจะทำงานกันอย่างไม่เต็มที่ และขาดประสิทธิภาพ

2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กรนับเป็นตัวแปรหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นตัวแปรหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นตัวแปรที่อยู่ภายนอกองค์กร และไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ พัฒนาการการปรับตัว ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง สำหรับปัจจัยภายนอกในที่นี้ประกอบไปด้วยปัจจัยทางด้านตลาดผู้อ่าน เหตุการณ์ข่าว คู่แข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง โดยแต่ละปัจจัยที่แยกย่อยออกมาแล้วนี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อองค์กรบ้านเมือง ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยภายใน ดังรายละเอียดที่จะได้แยกย่อยต่อไป

2.2.1. เหตุการณ์ข่าว

ในส่วนของเหตุการณ์ข่าวนั้นถือเป็นอีกหนึ่งประเด็นของปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสำคัญต่อการที่ผู้บริหารจะทำการพิจารณาเหตุการณ์ข่าวต่าง ๆ ที่ปรากฏก่อนที่จะนำเสนอลงในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

สำหรับการพิจารณาประเด็นของเหตุการณ์ข่าวต่าง ๆ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นจะพบว่าเหตุการณ์ข่าวที่นำเสนอในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นจะเป็นการนำเสนอข่าวที่คล้อยตาม การนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นมากกว่าที่จะพยายามสร้างกระแสข่าวของตนเองขึ้นมา ดังเช่นที่ นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการ กล่าวว่า

“.....การนำเสนอข่าวของเขา จะไม่มีการสร้างกระแสข่าวออกมาเพื่อก่อให้เกิดความสั่นสะเทือนในหน่วยงานทางการเมือง หรือบางส่วนของราชการ เช่น ข่าวการย้ายตำรวจ ย้ายทหาร ไม่จำเป็นต้องเป็นข่าว แต่ปัจจุบันประเด็นพวกนี้ถือว่าเป็นข่าว....”

การพิจารณาประเด็นข่าวเพื่อนำเสนอในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรบ้านเมืองเป็นประการสำคัญ โดยบางประเด็นข่าวเมื่อพิจารณาออกมาแล้วพบว่าไม่สมควรจะนำเสนอ ทางหัวหน้ากองบรรณาธิการก็จะกำชับให้หัวหน้าข่าวหน้า 1 งดเว้นการนำเสนอข่าวดังกล่าว อย่างเช่น การนำเสนอข่าวกรณีวัดพระธรรมกายที่หนังสือพิมพ์หลายฉบับต่าง ได้ตั้งฉายาเรียกขานอดีตเจ้าอาวาสวัดพระธรรมกายว่า “ไอ้แวน” หรือ “ไอ้โล้น” ซึ่งในการนำเสนอข่าวประเด็นดังกล่าวนี้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมิได้นำเสนอข่าวในลักษณะที่เป็นการตั้งฉายาให้กับอดีตเจ้าอาวาสวัดพระธรรมกายด้วย ดังเช่นที่ นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการ กล่าวว่า

“.....อย่างกรณีวัดพระธรรมกายผมขอร้องเขาเอาไว้ (ในที่นี้หมายถึงหัวหน้าข่าวหน้า 1) ว่าให้เรียก เจ้าอาวาสวัดพระธรรมกายว่า ธรรมชโย หรือ ไชยบุญย์ ขณะที่ฉบับอื่นเขาเรียกว่า ไอ้โล้น หรือ ไอ้แวน แต่เราควรจะรองกว่าศาลจะตัดสินอีกฝ่ายหนึ่งเสียก่อน ขณะเดียวกันเราควรต้องรอดำชีขาดจากทางเถรสมาคมด้วย.....”

ในส่วนของประเด็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับวัดพระธรรมกายนั้น ทางหัวหน้ากองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เห็นสมควรที่จะให้รอการตัดสินชี้ขาดจากศาลเสียก่อน และได้ดำเนินนโยบายไม่ให้นำข่าวในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในลักษณะที่เป็นการตั้งฉายาให้กับอดีตเจ้าอาวาสวัดพระธรรมกาย ดังเช่นที่ฉบับอื่น ๆ ได้ปฏิบัติ

สำหรับประเด็นข่าวในลักษณะที่เป็นเหตุการณ์ข่าวที่สำคัญที่หนังสือพิมพ์หลาย ๆ ฉบับในปัจจุบัน หยิบยกมาเป็นจุดขายที่สำคัญนั้น โดยมากจะเป็นประเด็นข่าวด้านเศรษฐกิจและบันเทิง ซึ่งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ให้ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวที่เป็นเศรษฐกิจและบันเทิงเช่นเดียวกับคนอื่น ๆ ดังเช่นที่ นายสละ ลิขิตกุล บรรณาธิการอาวุโสของหนังสือพิมพ์สยามรัฐ และเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง

หนังสือพิมพ์สยามรัฐ ร่วมกับ ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช และยังเป็นคอลัมนิสต์ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้กล่าวแสดงความคิดเห็นในการหยิบยกประเด็นมานำเสนอเป็นข่าวว่า

“.....หนังสือพิมพ์สมัยใหม่ถือข่าวเศรษฐกิจและบันเทิงเป็นจุดขายสำคัญในการนำเสนอมันเป็นในลักษณะที่เรียกว่าเศรษฐกิจน่านการเมือง....”

ดังนั้นประเด็นข่าวทางด้านเศรษฐกิจและบันเทิง จึงถือเป็นประเด็นข่าวที่สำคัญที่หนังสือพิมพ์หลายฉบับ รวมทั้งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองให้ความสำคัญที่จะหยิบยกประเด็นข่าวเหล่านี้มาเป็นจุดขายในหนังสือพิมพ์ของตน

และในส่วนของการนำเสนอข่าวการเมืองของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นจะพบว่าการที่องค์กรยังคงให้ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวสารทางการเมือง โดยการที่องค์กรยังคงส่งนักข่าวไปประจำกระทรวงต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อข่าวและติดตามประเด็นข่าวต่าง ๆ ทางการเมือง ซึ่งเป็นประเด็นที่กำลังได้รับความสนใจ ดังเช่นที่นายมนู จรรย์รงค์ อดีตหัวหน้าข่าวหน้า 1 หนังสือพิมพ์บ้านเมือง และเป็นนักเขียนสารคดีของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“อย่างข่าวการเมืองนี้เราเล่นข่าวตามเหตุการณ์ เงื่อนไปการนำเสนอเป็นไปตามกระแส เราส่งคนไปเฝ้าตามจุดต่าง ๆ”

การนำเสนอประเด็นข่าวที่เป็นข่าวการเมืองนั้น ทางองค์กรบ้านเมืองได้ดำเนินนโยบายเหมือนที่หนังสือพิมพ์ฉบับอื่นปฏิบัติ นั่นคือการส่งนักข่าวไปประจำการตามจุดต่าง ๆ ที่สำคัญ อย่างเช่น ตามกระทรวง หรือทำเนียบรัฐบาล เพื่อที่ว่าจะได้นำเสนอข่าวทางการเมืองที่เกิดขึ้นตามกระแสของเหตุการณ์ได้ ตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่ต้องการเน้นหนักการนำเสนอข่าวทางการเมืองมากกว่าประเด็นข่าวอื่น

การที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองนำเสนอประเด็นข่าวที่ไม่มีความสดใหม่ของเหตุการณ์ และนำเสนอประเด็นข่าวหลักโดยทั่วไปที่มีความล่าช้าและไม่ทันสมัย เท่าหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นนั้น ได้กลายเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของนโยบายการทำข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เนื่องจากจะทำให้กลุ่มผู้อ่านขาดความสนใจที่จะซื้อหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเมื่อมีการนำเสนอข่าวมาเทียบเคียงกับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น

2.2.2 คู่แข่งขัน

การประกอบธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องคำนึงถึงคู่แข่งขัน เนื่องจากว่าคู่แข่งขันนั้น ถือเป็นปัจจัยภายนอกประการหนึ่งที่มีส่วนในการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการอีกฝ่ายหนึ่ง เช่นเดียวกันกับการทำธุรกิจทางด้านสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผู้ประกอบการรายใด

รายหนึ่ง ต้องพยายามปรับกลยุทธ์การบริหารงาน และการดำเนินธุรกิจของตน เพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบธุรกิจรายเดียวกัน

สำหรับคู่แข่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะเป็นกลุ่มของหนังสือพิมพ์ที่มีรูปแบบ และการนำเสนอเนื้อหาที่ใกล้เคียงกัน อย่างเช่น หนังสือพิมพ์สยามรัฐ และแนวหน้าที่ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มของคู่แข่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ดังเช่นที่ นายสุนทร ทัศนีย์ ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“.....คู่แข่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นหนังสือพิมพ์ที่มียอดขายใกล้เคียงกับหนังสือพิมพ์บ้านเมือง อย่างสยามรัฐ หรือแนวหน้า เทียบกันได้ แต่ถ้าเป็นอย่างอื่นเราเทียบเขาไม่ได้.....”

ในขณะที่นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการได้มองประเด็นในส่วนของคุณ่งคู่แข่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองว่า

“.....เราทำหนังสือพิมพ์ของเรา เราไม่คิดจะไปแข่งขันกับใคร เราแข่งขันกับตัวเอง....”

เช่นเดียวกับที่ นายสำเนียง จันทร์ชวนะ อดีตนักหนังสือพิมพ์อาวุโสหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และเป็นคอลัมนิสต์ ให้กับหนังสือพิมพ์มติชน – ข่าวสด กล่าวในประเด็นเดียวกันว่า

“.....อย่างของ “บ้านเมือง” นี้ เราแข่งขันกับตัวเองจะดีที่สุด ไม่ต้องแข่งกะใครทุกฉบับมีข้อดี ข้อคล้ายเหมือนกันหมด....”

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมิได้มีนโยบายที่จะทำหนังสือพิมพ์เพื่อการแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น แต่อย่างใด ทั้งนี้เนื่องจากว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองถึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการผลักดัน นายบรรหาร ศิลปอาชา ในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง ดังเช่นที่ นายสำเนียง จันทร์ชวนะ อดีตนักหนังสือพิมพ์อาวุโสหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และเป็นคอลัมนิสต์ให้กับหนังสือพิมพ์มติชน – ข่าวสด กล่าวว่า

“.....หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นตัวจุดไฟให้คุณบรรหาร เล่นการเมือง โดยมีบทบาทเป็นคนผลักดันความคิดของเขา....”

ดังนั้นในการบริหารงานภายในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ผู้บริหารระดับสูง และนายทุนขององค์กร จึงแทบจะไม่ได้หยิบยกประเด็นเรื่องของคู่แข่งขึ้นมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายการวางแผนการทำหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้เนื่องจากว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีเป้าหมายที่แผ่เร้นอยู่นั่นก็คือ การเป็นฐานสนับสนุน นายบรรหาร ศิลปอาชา ในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง

การที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีนโยบายทำหนังสือแบบอนุรักษ์นิยม และไม่ได้มีการพิจารณาเพื่อเปรียบเทียบกับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นนั้นนั่นถือได้ว่า เป็นนโยบายที่เป็นจุดอ่อนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เนื่องจากว่าถ้าหากไม่มีการหยิบยกประเด็นเรื่องคู่แข่งขึ้นมาพิจารณานั้น จะทำให้การทำหนังสือพิมพ์ไม่สามารถสนองต่อความต้องการของตลาดได้

2.2.3 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสำคัญกับการกำหนดนโยบาย การประกอบธุรกิจทางด้านการสื่อสารพิมพ์ ทั้งนี้เนื่องจากว่า ถ้าหากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีแล้วละก็จะก่อให้เกิดปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจทางด้านการสื่อสารพิมพ์ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากเศรษฐกิจภายในประเทศดี ย่อมจะส่งผลทำให้ประชาชนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งจะทำให้ประชาชนภายในประเทศมีกำลังซื้อ สื่อสิ่งพิมพ์มากยิ่งขึ้น

สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการตัดสินใจในการเลือกบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ของประชาชน เช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ มีผลต่อการตัดสินใจการเลือกบริโภคสื่อของประชาชนคังนำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 49 แสดงอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2543

ปี พ.ศ.	อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจไทย (GDP growth)
2537	7.4
2538	8.5
2539	8.5
2540	6.7
2541	- 0.4
2542	- 8.0
2543	5.2

ที่มา : นิตยสาร Asiaweek , February – June 1994 – 2000

จากตารางแสดงอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2543 จะพบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2537- 2539 เศรษฐกิจของไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ภายหลังจากที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นในปี 2534 ได้ส่งผลทำให้อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2540 จะลดตัวลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปี พ.ศ. 2542

จากการที่เศรษฐกิจภายในประเทศชะลอตัวลงนั้นย่อมมีส่วนที่ทำให้ความสามารถในการบริโภคสื่อของประชาชนปรับลดลงตามไปด้วย และเมื่อการบริโภคสื่อของประชาชนปรับลดลงไป

นั้น ย่อมจะส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากการลงโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ โดยมีผลที่ทำให้รายได้จากการโฆษณาของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์หลายประเภทปรับตัวลดลงตามลำดับ

ในกรณีของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้นจะพบว่า เมื่อสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจภายในประเทศไม่ดี ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นได้ส่งผลทำให้รายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ปรับตัวลดลงตามไปด้วย ดังที่ได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 50 แสดงรายได้จากการโฆษณา ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วง พ.ศ. 2535 – 2542

ปี พ.ศ.	รายได้จากการโฆษณา (บาท)
2535 – 2536	89,445,309.31
2537 – 2538	90,733,244.25
2539 – 2540	74,565,132.72
2541 – 2542	58,135,932.78

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท บ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด

จากตารางแสดงรายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2542 นั้นพบว่า รายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้เริ่มลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 และได้ปรับตัวลดลงค่อนข้างต่ำมากใน ช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจภายในประเทศพอดี และได้ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปี พ.ศ. 2542การชะลอตัวของเศรษฐกิจไทย มีส่วนที่ทำให้รายได้จากการโฆษณาของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองปรับตัวลดลงเช่นเดียวกัน นอกเหนือจากปัจจัยอื่นที่เป็นบ่อเกิดของประเด็นนี้

นอกเหนือจากนี้ยังพบว่า รายได้ประชาชาติของไทยกลายเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่ง ที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกบริโภคสื่อของประชาชน ทั้งนี้เนื่องจากว่าถ้าหากรายได้ประชาชาติของไทยมีสัดส่วนสูงย่อมสามารถอนุมานได้ว่า การบริโภคสื่อของประชาชนย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย เพราะรายได้ประชาชาติถือเป็นอีกหนึ่งดัชนีที่จะเป็นเครื่องชี้วัดความมั่งคั่งของประเทศ ในส่วนของรายได้ประชาชาติของไทยนั้นได้นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 51 แสดงรายได้ประชาชาติของไทย

ปี พ.ศ.	รายได้ประชาชาติของไทย (ดอลลาร์สหรัฐ) (คิดจากค่า GNP)
2538	2,315
2539	2,680
2540	2,970
2541	2,450
2542	2,450
2543	1,850

ที่มา : นิตยสาร Asiaweek , May – June ,1995 – 2000

จากตารางแสดงรายได้ ประชาชาติของไทยตั้งแต่ ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2543 จะพบว่า รายได้ประชาชาติของไทยในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2542 นั้น มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันมาก ซึ่งมีส่วนที่ทำให้การบริโภคสื่อของประชาชนในช่วงระยะเวลาดังกล่าวไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เนื่องจากการมีสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจที่ใกล้เคียงกัน เช่นเดียวกับกับ หนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่ต้องการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เพื่อให้องค์กรสามารถประกอบตัวต่อไปได้ ทั้งนี้เพราะว่าในช่วงที่เศรษฐกิจชะลอตัวลงได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองดังที่ได้นำเสนอไปแล้วในหัวข้อวิจัยก่อนหน้านี้

3. ทัศนคติของบุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

จากการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถามต่อพนักงานในองค์กรบ้านเมืองด้วยการสุ่มตัวอย่างพนักงาน 100 คนโดยเป็นพนักงานจากกองบรรณาธิการ 34 คน กองการผลิต 33 คน และกองการจักรการ 33 คน ถึงการดำเนินงานทั่วไป และต่อพัฒนาการในอนาคต โดยได้แยกออกเป็น 4 หัวข้อด้วยกันคือ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความคิดเห็นด้านการดำเนินงานทั่วไป
3. ความเห็นต่อพัฒนาการในอนาคต
4. ความเห็นเพิ่มเติม

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 52 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (N = 100)

เพศ	กองการผลิต(%)	กองการจัดการ(%)	กองบรรณาธิการ(%)
ชาย	38.71	47.06	70.59
หญิง	61.49	52.94	29.41
อายุ			
0-5	13.33	0	2.86
25-29	30	5.87	31.43
30-39	30	52.94	25.71
40-49	23.33	29.41	31.43
>50	3.33	11.76	3.57
วุฒิการศึกษา		0	0
ต่ำกว่ามัธยม	10		
มัธยม	53.33	57.56	31.43
อนุปริญญา	16.67	6.06	14.29
ปริญญาตรี	20	33.33	48.57
สูงกว่าปริญญาตรี	0	0	5.71
อื่นๆ	0	3.03	0
รายได้เฉลี่ย			
0-5000	3.23	0	0
5000-10000	90.32	76.47	55.55
10000-20000	6.45	20.59	47.67
20000-30000	0	2.94	2.78
>30000	0	0	0
อายุงาน			
<1ปี	0	0	2.94
1-5ปี	49.39	6.06	29.41
5-10ปี	35.48	36.36	35.29
>10ปี	16.18	57.58	32.35

จากตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งในกองการผลิต กองการจัดการ และกองบรรณาธิการนั้น จะเห็นได้ว่า บุคลากรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองโดยส่วนใหญ่ผู้นั้นจะมีระดับรายได้เฉลี่ยอยู่ที่จำนวน 5000 - 10000 บาทต่อเดือนซึ่งถ้าหากเทียบกับองค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆจะพบว่า ระดับรายได้ดังกล่าวเป็นระดับรายได้ที่ค่อนข้างต่ำ

การดำเนินงานของผู้บริหารในองค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองโดยการว่าจ้างพนักงานในทุกๆ ฝ่ายด้วยอัตราว่าจ้างที่ต่ำนั้น ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการบริหารงานอย่างหนึ่งของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองซึ่งวัฒนธรรมการว่าจ้างพนักงานด้วยอัตราที่ต่ำกว่าองค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์แห่งอื่นนั้น เป็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแต่ยุคที่ 1 (พ.ศ. 2515 - 2534) ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จนกระทั่งถึงยุคที่ 3 (พ.ศ. 2536 - 2542)

วัฒนธรรมองค์กรในด้านของการว่าจ้างพนักงานด้วยอัตราว่าจ้างที่ค่อนข้างต่ำนี้ ถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรทั้งนี้เนื่องจากจะทำให้พนักงานในองค์กรทำงานอยู่กับองค์กรได้ไม่ยืด และจะคอยแสวงหาโอกาสที่จะเข้าไปสู่องค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์อื่นที่จะให้ผลตอบแทนอื่นสูงกว่าหนังสือบ้านเมือง

ตารางที่ 5 3 แสดงความคิดเห็นด้านการดำเนินงานโดยทั่วไป

ความคิดเห็นด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น										ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. นายบรรหารเป็นจุดแข็ง	39	40.6	19	19.8	19	12	12	12.5	7	7.3	3.74
2. ประวัติการก่อตั้งที่ยาวนานเป็นจุดแข็ง	35	36.1	33	34	11	9	9	9.3	9	9.3	3.68
3. นสพ. บ้านเมืองปรับตัวอย่างเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจ	27	27.6	27	27.6	19	12	12	12.2	13	13	3.43
4. นโยบายการปรับตัวในช่วงวิกฤตมีความเหมาะสม	14	14.3	23.3	23.5	25	21	21	21.4	15	15	0
5. การบริหารงานแบบครอบครัวถือเป็นจุดแข็ง	13	13.3	19	19.4	24	21	21	21.4	21	21.4	2.82

หมายเหตุ: เกณฑ์การคำนวณค่าเฉลี่ย มากที่สุด= 5 , มาก = 4, ปานกลาง = 3 , น้อย = 2, น้อยที่สุด=1

จากตารางแสดงความคิดเห็นด้านการดำเนินงานหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74 มองว่า การมีนาย บรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายทุนนั้นถือเป็นจุดแข็งของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ซึ่งผลของการแสดงความคิดเห็นดังกล่าวได้สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรและอดีตผู้บริหารที่เกี่ยวข้องที่ส่วนใหญ่จะแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า นาย บรรหาร ศิลปอาชา นั้นถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

วัฒนธรรมในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในส่วนที่ว่าการมีนายทุนซึ่งเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางการเงินสูงคอยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรกลายเป็นจุดแข็งทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ขณะเดียวกันวัฒนธรรมในส่วนนี้ก็ได้กลายเป็นจุดอ่อนด้วยในเวลาเดียวกันนั้นก็คือจะทำให้กลุ่มผู้อ่านลดความเชื่อในตัวหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลง เนื่องจากผู้อ่านมองว่านโยบายและการดำเนินของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะมีนายบรรหาร ศิลปอาชา นักการเมืองเป็นกลไก ในการกำหนดนโยบายหลัก ๆ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

3. ความเห็นต่อพัฒนาการในอนาคต

ตารางที่ 54 แสดงความคิดเห็นต่อพัฒนาการในอนาคต

ความคิดเห็นด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น										ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. ควรพัฒนาเทคโนโลยีใหม่	73	76.8	17	17.9	5	5.3	-	-	-	-	4.72
2. ควรพัฒนาเทคโนโลยีทางการพิมพ์	65	69.1	20	21.3	9	9.6	-	-	-	-	4.60
3.ควรทำศูนย์ข้อมูล	64	67.4	24	25.3	5	5.3	2	21	-	-	4.58
4.ควรจัดองค์กรใหม่	60	6	27	27	6	6	-	-	-	7	4.58
5.ควรอิสระปลอดการเมือง	38	38	27	27	23	23	-	-	7	7	3.94
6.ควรขยายธุรกิจ	29	29	35	35	15	15	15	15	1	1	3.30
7.ควรเข้าตลาดหลักทรัพย์	26	27.7	22	23.4	14	14.9	2.3	25.4	9	9.6	3.37

หมายเหตุ: เกณฑ์การคำนวณค่าเฉลี่ย มากที่สุด= 5 ,มาก = 4, ปานกลาง =3 ,น้อย= 2,น้อยที่สุด=1

จากตารางแสดงความคิดเห็นต่อพัฒนาการในอนาคตของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.72 เห็นว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองควรพัฒนาการใช้เทคโนโลยีใหม่ในองค์กร

วัฒนธรรมการทำงานของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่มีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์นิยม เช่น การที่พนักงานยังคงใช้เครื่องพิมพ์ดีดในการพิมพ์ข่าววันนี้ได้กลายเป็นจุดอ่อน ในด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากตารางแสดงความคิดเห็นต่อพัฒนาการในอนาคตของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.72 เห็นว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองควรพัฒนาการใช้เทคโนโลยีใหม่ในองค์กร

วัฒนธรรมการทำงานของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่มีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์นิยม เช่น การที่พนักงานยังคงใช้เครื่องพิมพ์ดีดในการพิมพ์ข่าวนั้นได้กลายเป็นจุดอ่อน ในด้านวัฒนธรรมองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่พนักงานในองค์กรเห็นว่าองค์กรควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีในการทำข่าวให้มีความทันสมัยมากขึ้น

วัฒนธรรมการทำงานแบบอนุรักษ์นิยมที่ลดการพึ่งพิงเทคโนโลยีได้กลายเป็นจุดอ่อนทางด้านวัฒนธรรมองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเนื่องจากจะทำให้การผลิตข่าวมีความล่าช้า และไม่มีการบันทึกข้อมูลไว้ในลักษณะของแฟ้มข้อมูลแต่อย่างใด ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถดึงฐานข้อมูลเก่าที่พิมพ์ไปแล้วมาใช้ได้ หากเกิดความจำเป็น

4.ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาและการปรับตัว

ตารางที่ 55 แสดงความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรบ้านเมืองต่อแนวทางการพัฒนาและปรับตัว

แนวทางการพัฒนา และปรับตัว	ระดับความคิดเห็น									
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.เข้าตลาดหลักทรัพย์	26	27.7	22	23.4	14	14.9	23	25.4	9	9.6
2.การจัดองค์กรใหม่	60	60	27	27	6	6	-	-	-	-
3.การขยายธุรกิจ	29	29	35	35	15	15	15	15	1	1
4.ความอิสระปลอด การเมือง	38	38	27	27	23	32	23	23	7	7

จากการสำรวจบุคลากรฝ่ายต่างๆจำนวน 100 คน ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าพนักงานในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจำนวนไม่น้อยที่ไม่สนับสนุนให้นายทุน และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำการระดมทุน และนำองค์กรเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เพราะพนักงานห่วงวิถีกว่าที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อหน้าที่การงานของพวกเขา เนื่องจากพนักงานเคยชินกับระบบบริหารแบบครอบครัว และเห็นว่ามีควมมั่นคงสูงอยู่

แล้ว โดยจากการวิจัยพบว่ามีเพียง ร้อยละ 27.7 เห็นว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ควรจะเข้าตลาดหลักทรัพย์มากที่สุด โดยร้อยละ 25.4 เห็นด้วยน้อย

5.ความคิดเห็นต่อผู้บริหารและนโยบายองค์กร
ตารางที่ 56 แสดง.ความคิดเห็นต่อผู้บริหารและนโยบายองค์กร

ความคิดเห็นต่อผู้บริหารและนโยบายองค์กร	ระดับความคิดเห็น									
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ขาดผู้บริหารมืออาชีพ	67	36.4	20	20.4	9	9.2	2	2	-	-
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์แคบ	51	52.6	18	8.6	14	17.5	10	10.3	1	1
3. นโยบายองค์กรเหมาะสม	6	6.1	14	14.1	27	27.8	29	29.3	23	23.2
4. ทิศทางการพัฒนาชัดเจน	10	10.1	10	10.1	26	26.8	34	34.8	19	19.2
5. การพัฒนาถูกทาง	8	8.1	14	14.3	18	18.4	38	38.8	25	25.5
6. บริหารแบบครบวงจรเป็นจุดแข็ง	10	18.8	19	19.4	24	24.5	21	21.4	21	21.4
7. การลดเบี้ยเลี้ยง	25	25.8	20	27.8	21	21.6	14	14.4	10	10.8

ที่มา : บุคลากรองค์กรบ้านเมือง

การที่ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองขาดประสบการณ์ และไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรอย่างจริงจัง ถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์กร ที่มองว่าจุดอ่อนในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง คือการขาดผู้

บริหารมืออาชีพ ร้อยละ 68.4 เห็นว่าหนังสือขาดผู้บริหารมืออาชีพ ขณะที่ร้อยละ 52.6 เห็นว่า ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีวิสัยทัศน์ไม่กว้างไกล

6. ความเห็นเพิ่มเติมต่อจุดอ่อน จุดแข็ง และพัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

ในส่วนของการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประเด็นจุดอ่อน จุดแข็ง และต่อพัฒนาการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง โดยการตอบลงในแบบสอบถามปลายเปิดนั้น ผลปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่ในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมองว่าจุดแข็งของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง คือ การที่นายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ขององค์กร และประวัติความเป็นมาที่ยาวนานขององค์กร

สำหรับประเด็นจุดอ่อนของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แสดงทัศนะว่า การขาดผู้บริหารองค์กรมืออาชีพรวมทั้งการดำเนินงานฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายที่ขาดประสิทธิภาพ

ในส่วนของประเด็นที่มีต่อพัฒนาการขององค์กรในอนาคตนั้น ผลปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามแผนกมองว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองควรมีการจัดระบบราชการทำงานใหม่ขององค์กร ทั้งหมดรวมทั้งการปรับปรุงเนื้อหาของหนังสือบ้านเมืองให้มีความน่าอ่าน และรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น

4.การดำเนินงานของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองหลังยุคที่3(พฤษภาคม 2543)

จากการวิเคราะห์พัฒนาการและการและการปรับตัวกับลักษณะวัฒนธรรมภายใน และปัจจัยภายนอกนั้นจะพบว่า ถึงแม้ว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจได้ก็ตาม แต่ลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว และนโยบายการทำหนังสือพิมพ์แบบอนุรักษ์นิยมก็ไม่ได้ช่วยทำให้องค์กรอยู่ในสถานะที่มั่นคงท่ามกลางการแข่งขันของอุตสาหกรรมสื่อที่กำลังทวีความรุนแรงขึ้นในขณะนี้

และจากการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองประสบกับภาวะการขาดทุนต่อเนื่องกันเป็นเวลาหลายปี และนายทุนขององค์กร ไม่สามารถแบกรับภาระดังกล่าวนี้ได้อีกต่อไปจึงทำให้นายทุนตัดสินใจเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นใหญ่ในองค์กร โดยการประกาศยุบบริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด ในวันที่ 31 พฤษภาคม

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ภายในองค์กรขึ้น ทั้งในส่วนของ การดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรภายใต้บริษัทใหม่ที่ใช้ชื่อว่า บริษัท วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง จำกัด โดยมีนายประชา มาลีนนท์ ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ สี ช่อง 3 เป็นนายทุนใหญ่ แทนที่นายบรรหาร ศิลปอาชา นายทุนคนเก่า ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงการถือหุ้น โดยนายบรรหาร เข้าถือในองค์กรใหม่ในสัดส่วนที่ลดลง

สำหรับสาเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง นั้น ก็เนื่องจากว่านายทุนและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีอาการรับภาวะการขาดทุนขององค์กร ที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ได้อีกต่อไป แม้ว่า จะมีการปรับตัวในด้านต่างๆเพื่อความอยู่รอด ดังเช่น ที่นายถาวร สุวรรณ หัวหน้ากองบรรณาธิการ ของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองชุดเก่า และปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาให้กับหนังสือพิมพ์ วิเคราะห์บ้านเมือง กล่าวถึงสาเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงว่า

“...ผมเห็น ผ.อ. เขาบอกว่าในช่วงหลังๆ นี้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองขาดทุนมาก...”

ในขณะที่นายกมล เข้มทอง หัวหน้าข่าวต่างประเทศของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวถึง สาเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงว่า

“...ตอนที่ ผ.อ. เรียกทุกคนเข้าประชุมเห็น ผ.อ.เขาบอกว่าตอนนี้ขาดทุนมากทำให้เขาเบื่อ ไม่อยากทำหนังสือพิมพ์แล้วและกำลังหาผู้ประกอบการรายใหม่อยู่...”

สาเหตุหลักที่สำคัญที่ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเปลี่ยนแปลงผู้บริหารรายใหม่นั้นก็เนื่อง จากได้เกิดการขาดทุนอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นเวลาหลายปีภายในองค์กรจนทำให้ผู้บริหารและ นายทุนหาผู้ถือหุ้นรายใหม่มาดำเนินกิจการสืบต่อแทน ในส่วนของแนวโน้มของหนังสือพิมพ์บ้าน เมืองภายใต้คณะผู้บริหาร และนายทุนกลุ่มใหม่นั้น ได้นำเสนอเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

ด้านผู้ประกอบการ

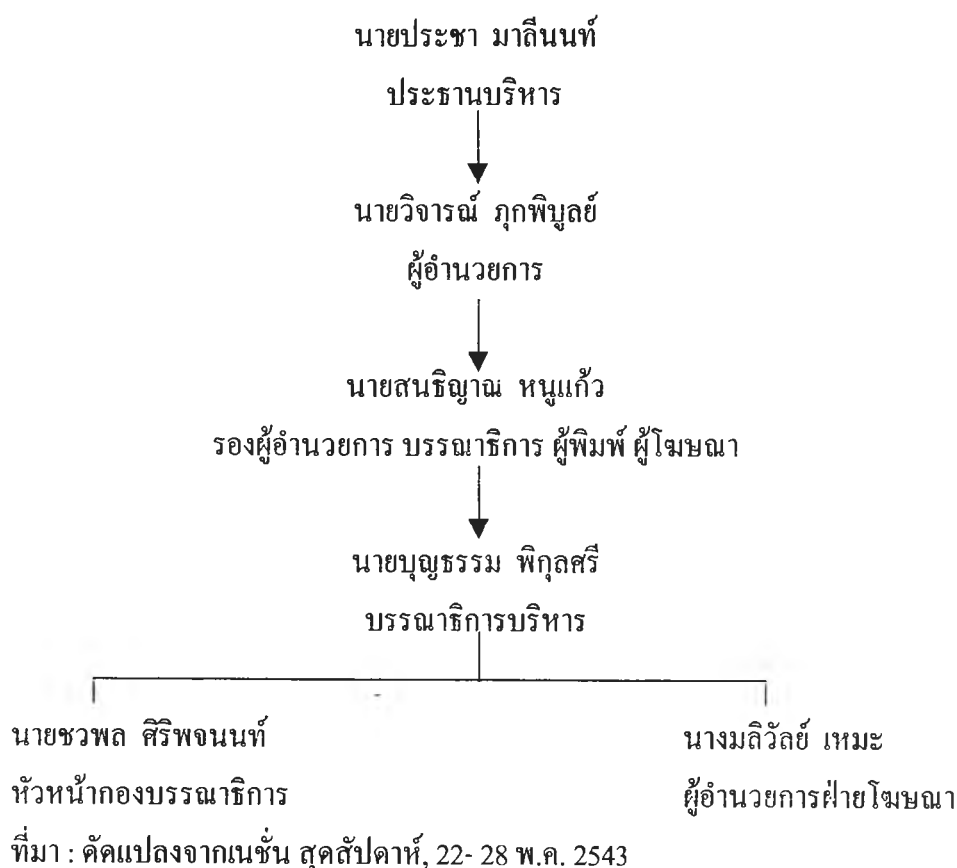
ในส่วนของผู้ประกอบการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองรายใหม่นี้มี นายประชา มาลีนนท์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ แทนที่ นายบรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเคยถือหุ้นในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองคิดเป็น ร้อยละ 70 สำหรับทีมงานคณะผู้บริหารหนังสือพิมพ์บ้านเมืองชุดใหม่นั้น จะยังคงมีนายวิจารณ์ ฤกษ์ พิบูลย์ ซึ่งเคยเป็นบรรณาธิการ และผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในชุดเก่ามาเป็นผู้ดำเนินการในบริษัทวิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง จำกัด ส่วนผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการบรรณาธิการ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา ของหนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมือง คือนาย สนธิญาณ หนูแก้ว ซึ่งนายสนธิญาณ ยังคงดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ ของสำนักข่าว ไอ เอ็น เอ็น และเป็นบรรณาธิการ บริหารของ หนังสือ ‘ อาทิตย์ ‘ วิเคราะห์ ‘ (สุรพัศ ภูมิประดิษฐ์ หัวหน้าข่าวภูมิภาคหนังสือพิมพ์บ้านเมือง, สัมภาษณ์) ส่วนนายบุญธรรม พิกุลศรี ได้เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็น บรรณาธิการ บริหาร สำหรับนาย

บุญธรรม นั้นเป็นเจ้าของหนังสือ Property Market Life & Home และนิตยสารสวนเกษตรรายปักษ์ (สุรพัศ ภูมิประดิษฐ์ หัวหน้าข่าว ภูมิภาคหนังสือพิมพ์บ้านเมือง , สัมภาษณ์)

สำหรับตำแหน่งหัวหน้ากองบรรณาธิการก็คือ นายชวพล ศิริพจนานนท์ โดยนายชวพลเคยเป็นอดีต บรรณาธิการข่าวคู่แข่งรายวัน (ดาวรุ่งวรรณ, สัมภาษณ์) ส่วนผู้ที่ทำเป็นผู้อำนวยการ ฝ่ายโฆษณา คือ นางมะลิวัลย์ เหมะ ซึ่งก่อนที่จะเข้าร่วมงานกับบริษัท วิเคราะห์ข่าว บ้านเมือง จำกัด นั้น นางมะลิวัลย์ เคยเป็นผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ผู้จัดการรายสัปดาห์ และเป็นอดีตผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณา หนังสือพิมพ์ในเครือเทคโนโลยีคอมเมอนิต (เนชั่นสุดสัปดาห์, 22-28 พ.ค. 2543)

สำหรับรายละเอียดที่น่าเสนอไปนั้นสามารถนำเสนอในแผนผังดังต่อไปนี้

แผนผังที่ 12 แสดงโครงสร้างคณะผู้บริหารของ บริษัท วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง จำกัด



ด้านการนำเสนอ รูปแบบ และ เนื้อหาของหนังสือพิมพ์

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองภายหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรแล้ว ได้ใช้ชื่อ หัวหนังสือพิมพ์ว่า “วิเคราะห์ ข่าวบ้านเมือง” ภายใต้การนำของบริษัท วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง จำกัด โดยมีนายสนธิญาณ หนูแก้ว เป็นบรรณาธิการ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา สืบต่อจากนายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์

บรรณาธิการ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา คนเดิมซึ่งกลับเข้ามาดำรงตำแหน่ง เป็น ผู้อำนวยการของบริษัท วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง จำกัด

ในส่วนของการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือพิมพ์วิเคราะห์ข่าวบ้านเมืองนั้น ทางผู้บริหารชุดใหม่ขององค์กรจะเน้นหนัก การนำเสนอเนื้อหาข่าวที่มีลักษณะเป็นข่าวในเชิงวิเคราะห์ โดยไม่มีการนำเสนอข่าวในลักษณะที่เป็นเหตุการณ์ ข่าวรายวันเหมือนเช่นหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในรูปแบบเก่า ดังเช่นที่ นายถาวร สุวรรณ ที่ปรึกษาหนังสือพิมพ์ วิเคราะห์ข่าวบ้านเมืองกล่าวว่า

“... หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเปลี่ยนแปลงไปมาก แตกต่างจากของเก่าโดยสิ้นเชิง ฉบับใหม่ จะเป็นการวิเคราะห์ข่าว อย่างเดียว...”

การนำเสนอเนื้อหาที่เป็นการวิเคราะห์ข่าว ของหนังสือพิมพ์ วิเคราะห์ข่าวบ้านเมืองนั้น จะเป็นการหยิบยกประเด็นข่าวต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยจะครอบคลุม ในการวิเคราะห์ข่าวการเมือง เศรษฐกิจ ข่าวกีฬา และข่าวบันเทิง ส่วนข่าวต่างประเทศนั้น ยังไม่มีการนำเสนอเนื้อหาข่าวในเชิงวิเคราะห์ ทั้งนี้เนื่องจากว่าทางองค์กรยังขาดแคลนบุคลากรในส่วนนี้อยู่ ดังเช่นที่ นายถาวร สุวรรณ ที่ปรึกษาหนังสือพิมพ์วิเคราะห์ข่าว บ้านเมืองกล่าวว่า

“... ตอนนี้เขายังไม่เปิดหน้า วิเคราะห์ข่าวต่างประเทศ เห็นคุณบุญธรรมเขาบอกว่ายังขาดคนในส่วนนี้อยู่ แต่ผมคิดว่าคงจะหาคนมาทำได้ในเร็วๆ นี้ และคงจะมีการหารือเปิดหน้านี้ต่อไป...”

การทำหนังสือพิมพ์ วิเคราะห์ข่าวบ้านเมืองในช่วงเริ่มต้นนั้น ยังคงอยู่ในช่วงของการลองทำไป และปรับแก้ไข เนื้อหาความเหมาะสม ดังเช่นที่ นางสาว ศจีรัตน์ ทิพย์พานนท์ หัวหน้าฝ่ายบุคคล บริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด ซึ่งได้ปฏิบัติงานในหนังสือพิมพ์ บ้านเมือง ต่ออีกเป็นระยะ เวลา 1 เดือน เพื่อประสานงานทางด้านบุคคลขององค์กรชุดเก่า ได้กล่าวว่า

“... หนังสือพิมพ์บ้านเมืองตอนนี้ กำลังอยู่ในระหว่างการลองปรับ แก้ไปเรื่อยๆ พี่เห็นเขาปรับแก้บ่อยๆ ยังไม่มีอะไรแน่นอนเห็นคุณบุญธรรมเขาบอกว่า ขอเวลาอีกสักพักหนึ่ง...”

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงทีมคณะผู้บริหารชุดใหม่นั้น หนังสือพิมพ์วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง ยังคงหาจุดขึ้นในการกำหนดหน้าที่แน่นอนตายตัวในส่วนเนื้อหาของเนื้อหาที่จะนำเสนอไม่ได้ เนื่องจากว่า ยังเป็นช่วงเริ่มต้น ที่มีการออกหนังสือพิมพ์ ในลักษณะของการวิเคราะห์ข่าว เช่นนี้ ซึ่งทางผู้บริหาร ยังคงต้องรอดู ผลสะท้อนกลับ (feedback) จากผู้อ่านเสียก่อนเพื่อที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ใหม่ โดยมีเปลี่ยนแปลงจากแนวความคิดหลัก ของการทำหนังสือพิมพ์ในลักษณะนี้มากนัก

ในส่วนของการพิมพ์หน้าสี นั้นจะพบว่าหนังสือพิมพ์วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง ได้พิมพ์หน้าสี ในหน้า 1 หน้าข่าวบันเทิง และหน้าข่าวกีฬา ทั้งนี้เนื่องจากว่าทางคณะ ผู้บริหารชุดใหม่เห็นว่า หน้าลักษณะดังกล่าว ถือเป็นจุดขายที่สำคัญในหนังสือพิมพ์วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง ดังเช่นที่ นางสาว ศจีรัตน์ ทิพย์พานนท์ หัวหน้าฝ่ายบุคคล ของบริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด กล่าวว่า

“... อย่างหน้าข่าวบันเทิงเห็นเขาลงหลายหน้ามีเรื่องย่อในละครที่วิมาลงด้วย ส่วนคุณด้อย แอคนอร์ จากทีวีพูล ก็มา เขียนลงในคอลัมน์ข่าวบันเทิง...”

ผู้บริหารชุดใหม่ในหนังสือพิมพ์วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง ได้พยายามสร้างจุดขายให้กลับตัว หนังสือพิมพ์ขึ้นมาใหม่ ประการแรกเป็นเรื่องของการทำข่าว วิเคราะห์ เจาะลึก ส่วนประการที่สอง คือ ให้การให้บุคคลผู้มีชื่อเสียงมาเป็นคอลัมนิสต์ ในหนังสือพิมพ์ วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง อย่างเช่น ในกรณีที่มีการดิ่ง ด้อย แอคนอร์ เข้ามาของนิตยสาร บ้านเทิง ทีวีพูล มาเป็นคอลัมนิสต์ เขียน วิเคราะห์ข่าวบ้านเทิง ในหนังสือพิมพ์วิเคราะห์ข่าว บ้านเมือง

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคใหม่ ซึ่งได้ชื่อหัวว่า “ วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง “ นั้นได้นำหนัก การนำเสนอเนื้อหาของข่าว ที่ออกมาในแนวของการวิเคราะห์ ในทุกๆ ประเด็นข่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของข่าว การเมืองเศรษฐกิจ และบันเทิง โดยปราศจากการนำเสนอข่าวที่มีลักษณะเป็น รายวัน (daily news) ดังเช่นที่ นายสนธิญาณ หนูแก้ว บรรณาธิการผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา หนังสือพิมพ์ วิเคราะห์ข่าวบ้านเมืองกล่าวว่า

“... ต้องการทำให้หนังสือพิมพ์ วิเคราะห์ข่าว บ้านเมือง เป็นหนังสือพิมพ์ที่วิเคราะห์ข่าว แบบเจาะลึก เหมือนกับเป็นหนังสือพิมพ์แบบ FBI...”

ด้านบุคลากร

ในส่วนของแนวโน้มทางด้านบุคลากรนั้น จะพบว่า นายวิจารณ์ ฤกษ์พิบูลย์ ผู้อำนวยการ และ บรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ ได้ดำเนินการเลิกจ้างพนักงาน ที่มีอยู่ในองค์กรเดิม ประมาณ 200 คน พร้อมทั้งจ่ายเงินค่าชดเชยให้ตามกฎหมาย สำหรับสาเหตุที่ต้องมีการเลิกจ้างพนักงานชุดเก่าเกือบทั้งหมดนั้นก็เนื่องจากว่า ทางคณะผู้บริหารชุดใหม่ ได้มีการฟอร์มทีมงานของตนมาก่อนหน้านี้แล้ว ส่วนสาเหตุอีกประการหนึ่งนั้นเป็นเพราะว่าทางคณะผู้บริหารชุดใหม่ ไม่ต้องการให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ภายในองค์กรซึ่งยังคงมีพนักงานชุดเก่าอยู่เป็นส่วนใหญ่ ดังเช่นที่ นางสาวศจีรัตน์ ทิพย์พานนท์ หัวหน้าฝ่ายบุคคลบริษัทบ้านเมืองการพิมพ์ จำกัด กล่าวว่า

“... จริงๆ แล้ว ผ.อ. ก็มีสิทธิ์ที่จะให้ทีมใหม่จ้างคนเก่าเอาไว้ แต่ ผ.อ. ก็ไม่ทำ เขาน่าจะเห็น แก่คนที่ทำงานกันมาตั้งแต่ต้นบ้าง...” ส่วนนายสุรพัศ ภูมิประดิษฐ์ หัวหน้าข่าวภูมิภาคกล่าวในประเด็นเดียวกันว่า

“... ทีมใหม่เขามีคนของเขาอยู่แล้ว ฟอร์มทีมจากหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ คู่แข่งรายสัปดาห์ สำนักข่าว ไอ เอ็น เอ็น ที่ ‘เขา’ ที่เขาไม่เอาคนเก่าไว้ เพราะเกรงปัญหาเรื่องการปกครองเขาต้องการ เปลี่ยนแปลงใหม่หมด...”

การที่คณะผู้บริหารหนังสือพิมพ์บ้านเมืองชุดใหม่ ไม่ต้องการเอาพนักงานชุดเก่าไว้ ก็เนื่องจากว่า ทีมงานชุดใหม่นั้นมีบุคลากรของตนเองอยู่แล้ว ส่วนเหตุผลอีกประการหนึ่งเกิดจากการที่ทาง

คณะผู้บริหารชุดใหม่มีแนวความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรบ้านเมืองใหม่ทั้งหมด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงบุคลากรด้วย

ในส่วนของบุคลากรชุดใหม่ ที่เข้าร่วมงาน ของบริษัท วิเคราะห์ข่าวบ้านเมือง จำกัด นั้น เป็นบุคลากรที่มีการฟอร์มทีมมาจากหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ รายสัปดาห์ หนังสือพิมพ์คู่แข่งรายวัน และรายสัปดาห์ และสำนักงานข่าว ไอ เอ็น เอ็น ซึ่งบุคลากรในทีมงานใหม่ ส่วนใหญ่นั้นเป็นกลุ่มบุคลากรที่ถูกปลดออกจากรางาน ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จนได้สำพลทำให้หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ รายสัปดาห์ต้องปิดตัวลง เหตุการณ์ที่ทำให้พนักงานถูกไล่ออกไปโดยปริยาย ดังเช่นที่ นายถาวร สุวรรณ ที่ปรึกษากองบรรณาธิการซึ่งเคยนั่งเป็นอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาของหนังสือพิมพ์ คู่แข่งรายวัน เช่นเดียวกัน กล่าวว่

“.... เท่าที่ผมรู้คนในทีมใหม่นี้มาจากหลายที่ด้วยกัน อย่างเช่น จากคู่แข่ง คนที่จะมาเป็นหัวหน้ากองผมก็รู้จักเขามาจากคู่แข่ง เหมือนกัน....”

บุคลากรของหนังสือพิมพ์ บ้านเมืองในชุดใหม่นี้ จะเป็นกลุ่มพนักงานที่มีการฟอร์มทีมกันมาจาก หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ รายสัปดาห์ คู่แข่งรายสัปดาห์ และคู่แข่งรายวัน และยังมีบางส่วนที่มาจากสำนักข่าว ไอเอ็นเอ็น ขณะที่พนักงานชุดเก่าทั้งหมดถูกปลดออกจากตำแหน่ง เนื่องจากคณะผู้บริหารชุดใหม่มีการฟอร์มทีมพนักงานของตนเองมาก่อนหน้านี้แล้ว ส่วนนายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ ผู้อำนวยการก็ไม่มีความต้องการที่จะว่าจ้างพนักงานชุดเก่าทั้งหมดเอาไว้ ทั้งนี้เนื่องจากการขัดกับแนวนโยบายของทีมผู้บริหารชุดใหม่

5. การหยุดกิจการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองชั่วคราวและเปิดใหม่ในวันที่ 1 กันยายน 2543

หนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมือง ซึ่งเริ่มเปิดดำเนินการวันแรกในวันที่ 1 มิถุนายน 2543 แต่ก็ต้องปิดตัวลงชั่วคราวอีกครั้งในเดือน สิงหาคม 2543 เนื่องจากได้เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างผู้บริหารและนายทุนขององค์กร สำหรับสาเหตุของความขัดแย้งจนทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองต้องยุติกิจการลงนั้น สาเหตุที่แท้จริงเป็นประเด็นทางด้านการเมือง โดยนาย ธรรมนิศ ชำนาญ หัวหน้าฝ่ายศิลป์ซึ่งปัจจุบันได้ร่วมงานในหนังสือพิมพ์อาทิตย์วิเคราะห์ ของนาย สนธิญาณ หนูแก้ว อดีตบรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณาของหนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมือง ซึ่งได้แยกตัวออกมาทำหนังสือพิมพ์ใหม่ หลังเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงในหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกล่าวว่า

“.... ความขัดแย้งจริงๆ แล้วเกิดจากการที่นาย บรรหาร ไม่พอใจที่ทีมงานวิเคราะห์บ้านเมืองชุดใหม่มักจะเขียน โจมตีนายก ชวน หลีกภัย ซึ่งเป็นพันธมิตรทางการเมืองร่วมกับนาย บรรหารจนทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองถูกฟ้องร้องดำเนินคดี ขณะที่นาย ประชา มาลีนนท์ นายทุนอีก 1 คนของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองซึ่งมีท่าทีจะเข้าปาร์ตี้ลิสต์ ของพรรคชาติไทย ก็เริ่มมีความพอใจกับสถานะ

ของ“บ้านเมือง” ที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ผลที่สุดนาย บรรหาร จึงสั่งให้นายประชา สั่งปิด บ้านเมือง ชั่วคราว พร้อมทั้งโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงเป็นการใหญ่ ก่อนที่จะเปิดดำเนินการใหม่ในวันที่ 1 กันยายน 2543....”

สำหรับผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมืองที่ถูกโยกย้ายออกไปคือ นาย สนธิญาณ หนูแก้ว บรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณา และนาย บุญธรรม พิภูสรี บรรณาธิการบริหาร โดย นาย สนธิญาณ หนูแก้ว ได้ไปฟอร์มทีมใหม่ ทำหนังสือพิมพ์ รายวัน ชื่อ” อาทิตย์วิเคราะห์”

ในส่วนของหนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมืองที่เริ่มเปิดดำเนินการใหม่อีกครั้งในวันที่ 1 กันยายน 2543 นั้นมีนาย เกรียงศักดิ์ สกุลชัย ผู้ใช้นามปากกา ต้อย แอคเนอร์ ซึ่งเป็นเจ้าของนิตยสาร ที่วิบูล มาเป็นบรรณาธิการบริหาร ขณะที่ นายบรรหาร ศิลปอาชา และนาย ประชา มาลีนันทน์ ยังคงเป็นนายทุนขององค์กร ส่วนนาย วิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ นั้นเป็นผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมือง

เนื้อหาของหนังสือพิมพ์”วิเคราะห์บ้านเมือง “ ที่เริ่มเปิดดำเนินการใหม่นั้นจะเน้นเนื้อหาทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และบันเทิง รูปแบบการนำเสนอจะคล้ายคลึงกับหนังสือวิเคราะห์บ้านเมืองในยุคที่มี นาย สนธิญาณ หนูแก้ว เป็นบรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณา แต่ความแตกต่างอยู่ตรงที่ประเด็นในการนำเสนอเนื้อหาทางการเมืองจะมีความรุนแรงน้อยกว่าหนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมืองเดิม

สรุปแล้วปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้หนังสือพิมพ์วิเคราะห์บ้านเมืองต้องปิดตัวลงชั่วคราวนั้น เป็นปัจจัยทางการเมือง วัฒนธรรมองค์กรทางด้านตัวผู้นำองค์กรในส่วนที่ว่า นายทุนขององค์กร เป็นนักการเมืองนั้นถือเป็นจุดอ่อนทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากว่าหากหนังสือพิมพ์นำเสนอข่าว ในลักษณะที่กระทบต่อผลประโยชน์ ทางด้านการเมืองของนายทุนองค์กร ซึ่งเป็นนักการเมืองแล้วย่อมจะส่งผลกระทบต่อสถานะของหนังสือพิมพ์ตามมา