



ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว และ แนวโน้มการปรับตัวของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

จากการศึกษาถึงลักษณะการขยายตัว ลักษณะผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ และลักษณะการปรับของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จะเห็นได้ว่า มีหลายปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง มีทั้งที่เป็นส่วนเสริมทำให้เกิดการขยายตัว และส่วนที่เป็นอุปสรรคทำให้ต้องประสบปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกเพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ออกเป็น 2 ส่วนคือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ประกอบกับการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นผู้บริหารปัจจุบัน และอดีตผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบกันและทำการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยภายใน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาปัจจัยภายใน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป โดยมุ่งศึกษาไปที่ตัวองค์กร คือ บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) และกิจการในเครือ รวมทั้งหนังสือพิมพ์ที่อยู่ภายใต้การดำเนินการของบริษัท ประกอบด้วย นิตยสารผู้จัดการ หนังสือพิมพ์“ผู้จัดการรายสัปดาห์” และหนังสือพิมพ์“ผู้จัดการรายวัน” โดยแยกปัจจัยภายในที่ศึกษาออกเป็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและการจัดการ ผู้บริหาร ทุนประกอบการ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะ-รูปแบบเนื้อหา และเทคโนโลยี

องค์กร และการจัดการ

องค์กร

องค์กรบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) เริ่มต้น(2525)เป็นองค์กรที่มีเจ้าของคนเดียว คือ สนธิ ลิ้มทองกุล มีพนักงานเมื่อครั้งก่อตั้งไม่ถึง 10 คน มีสิ่งพิมพ์ฉบับเดียวคือนิตยสาร“ผู้จัดการ”

ในปี 2530 หลังจากที่นิตยสาร“ผู้จัดการ” ซึ่งเป็นรายเดือนประสบความสำเร็จ เจ้าของกิจการจึงออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ ถือเป็นรายชรายครั้งแรกของบริษัท ทั้งนี้ สนธิให้ความสำคัญกับการขยายตัวของทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญโดยเพิ่มจาก ประมาณ 15 คน เป็น 100 คน

จุดพลิกผันการขยายตัวขององค์กรกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ปนั้น เกิดขึ้นในปี 2533 เมื่อสนธิ ตัดสินใจนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ พร้อมการประกาศวิสัยทัศน์ของผู้นำในการขยายองค์กรหนังสือพิมพ์ รวมทั้งผลิตภัณฑ์สื่อสิ่งพิมพ์ที่ได้รับการยอมรับจากตลาด ทำให้บริษัทได้รับความเชื่อถืออย่างรวดเร็วจากธนาคารและสถาบันการเงิน ทำให้ในระยะหลังบริษัทสามารถระดมทุนได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ฐานะทางการเงินของบริษัทมีความคล่องตัวมากขึ้น เป็นจุดเริ่มต้นของการขยายตัวของธุรกิจในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เริ่มต้นจากการก่อตั้งโรงพิมพ์ การจัดบริการจัดจำหน่าย บริษัทขายสมาชิกหนังสือพิมพ์ ตั้งบริษัทให้บริการข้อมูล

รวมทั้ง การออกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันฉบับภูมิภาค นิตยสารภาษาอังกฤษ Manager นิตยสารคอมพิวเตอร์ โอปซ ติดตามมาด้วยการขยายออกไปในต่างประเทศ โดยการเข้าซื้อกิจการนิตยสาร Buzz และ LA Style การซื้อกิจการโรงพิมพ์ในสหรัฐอเมริกา

การขยายตัวในช่วงนี้ยังจำกัดอยู่ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ทำให้กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เติบโตจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดเล็ก กลายมาเป็นธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดใหญ่ หรือ Media Chain

ต่อจากนั้น จึงเริ่มที่จะขยายตัวข้ามสื่อ โดยการจัดตั้งโครงการวิทยุผู้จัดการและโครงการสำนักข่าวผู้จัดการในปี 2537 การเข้าไปดำเนินการโครงการดาวเทียมลาวสตาร์ในปี 2538 อันเป็นส่วนหนึ่งของการขยายตัวสู่ธุรกิจสื่อกระจายภาพและเสียงหรือ Broadcasting

การขยายตัวที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องจนถึงช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 นั้นทำให้กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป กลายเป็นกลุ่มธุรกิจสื่อขนาดใหญ่ มีลักษณะเป็นองค์กรสื่อขนาดใหญ่ หรือ Media Conglomeration ที่มีการขยายการดำเนินการรอบทิศทาง

องค์กรสื่อขนาดใหญ่ หรือ Media Conglomeration นั้น หมายถึง องค์กรสื่อที่มีบริษัทแม่เป็นเจ้าของทั้งหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสือ สำนักข่าว สถานีโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง รวมทั้งกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ อาทิ หน่วยงานสำรวจประชามติ เคเบิลทีวี ภาพยนตร์ บริษัทผลิตเทปและแผ่นเสียง บริษัทจัดการประชาสัมพันธ์ หน่วยงานกระจายสินค้า เจ้าของเครือข่ายการสื่อสาร นอกจากนี้อาจรวมไปถึงกิจการอื่น ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสื่อ ก็ได้ อาทิ เช่น กิจการด้านอสังหาริมทรัพย์ การค้าปลีก

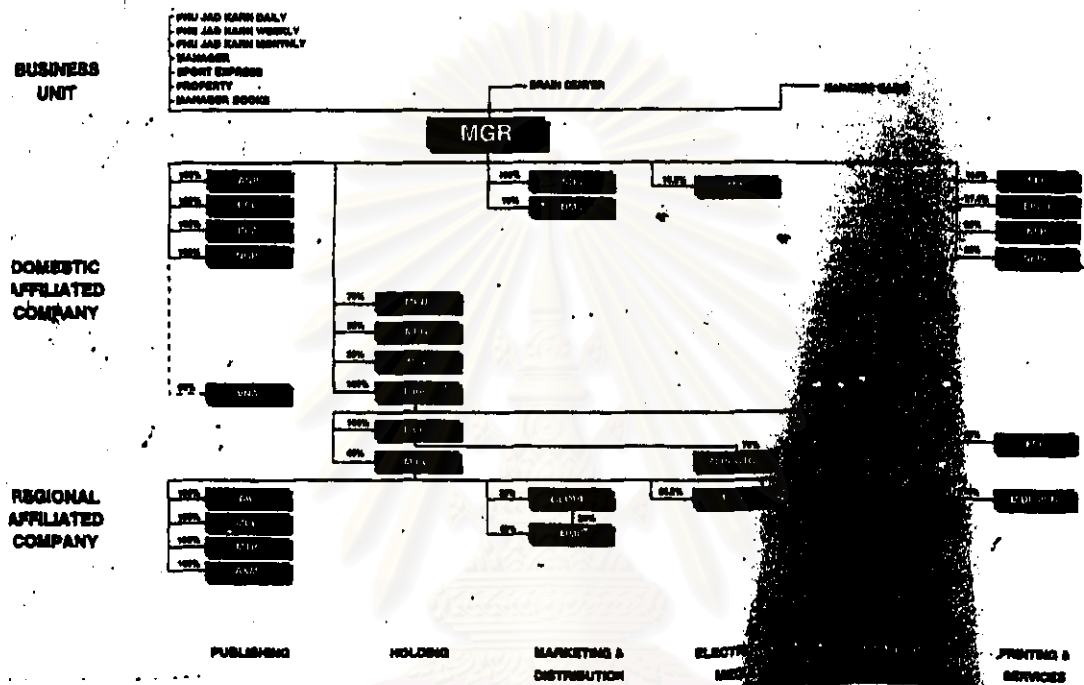
ในกรณีของกลุ่มแมนเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป นั้น มีกิจการรวมกันทั้งสิ้น 22 แห่ง ใน 14 ประเทศครอบคลุมการใช้ภาษา 4 ภาษาและมีพนักงานจำนวนมากกว่า 2,000 คนทั่วโลก ในจำนวนนี้แบ่งออกเป็นกลุ่มธุรกิจ 6 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์
2. กลุ่มธุรกิจการลงทุน
3. กลุ่มธุรกิจการตลาดและการส่งเสริมการขาย
4. กลุ่มธุรกิจสื่ออิเล็กทรอนิกส์
5. กลุ่มธุรกิจสื่อกระจายเสียง
6. กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ และบริการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 18 แสดงโครงสร้างธุรกิจของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา : บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จากลักษณะการขยายดังกล่าวนี้ ทำให้องค์กรของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก มีการแยกกิจการแยกย่อยออกไปจำนวนมาก และเครือข่ายการถือหุ้นที่ซับซ้อน

พิชัย ศิริจันทร์นันท์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไอ แคนปีตอล จำกัด อดีตผู้บริหารคนหนึ่งของบริษัท บริหารข้อมูลผู้จัดการ จำกัด กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2542 ว่า การขยายตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในธุรกิจที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์โดยตรงนั้น เป็นการขยายตัวด้วยวัตถุประสงค์ทางการเงิน การระดมทุน (Financial Driven) การขยายตัวที่เกิดจากการศึกษาความต้องการของตลาด (Market Driven) ซึ่งทำให้มีการแยกหน่วยงานของบริษัท ออกเป็นจำนวนมาก

บริษัทที่แยกออกไปนั้น ส่วนหนึ่งเพื่อเป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้ และกำไรด้วยตัวเอง ตามหลักของ Profit Center แต่เป้าหมายสำคัญกว่านั้น คือ การแยกออกไปเป็นกิจการย่อยก็เพื่อเปิดโอกาสที่จะนำบริษัทเหล่านี้ที่มีกำไรเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นการเรียกทุนคืนให้กับผู้ถือหุ้น และขยายโอกาสการระดมเงิน การแตกตัวเป็นบริษัทย่อยในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ส่วนใหญ่จึงเกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์เพื่อระดมทุนคืน ผู้ถือหุ้น และการสร้างโอกาสทางการเงินเป็นส่วนใหญ่

อาทิ การจัดตั้งบริษัท บริหารข้อมูลผู้จัดการ จำกัด หรือ MIS พิชัย ซึ่งเป็นผู้บริหารในยุคก่อตั้งของบริษัท กล่าวว่า " บริษัทนี้เกิดขึ้นเพราะผู้จัดการมีเงินมาก เป็นการจัดโครงสร้างเพื่อระดมทุน โดยไม่ได้คิดจะทำธุรกิจอย่างแข็งแรง ไม่ได้คิดที่จะทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่แท้จริง เพราะฉะนั้นกระบวนการทำบัญชี เพื่อเสริมเป้าหมายของการเข้าตลาด โดยไม่ได้คำนึงสภาพว่ามีตลาดรองรับหรือไม่ ผลตอบแทนที่จะรองรับเพียงพอ หรือไม่ "

วิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการอำนวยการนิตยสารผู้จัดการรายเดือน อดีต กรรมการผู้จัดการ บริษัทบริหารข้อมูลผู้จัดการ หรือ MIS กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า "ผมไป MIS เพื่อมีหน้าที่ไปปรับ ไม่ได้มีหน้าที่ไปล้างของเก่า ผมไม่ได้ถูกบอกว่าอะไรคือสิ่งที่ดี ผมทำได้แค่ยับ ผมเองไม่ได้มีอำนาสิทธิ์ที่จะจัดการกับMIS" (สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2543)

วิรัตน์ กล่าวว่า การดำเนินการของ MIS นั้น ไม่มีการกำหนดเป้าหมาย โดย MIS ควรจะเริ่มต้นด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์เป้าหมายก่อนที่จะลงทุนในระบบที่ใช้เงินจำนวนมาก " ผมพยายามที่จะแยกแยะข้อมูลที่มีอยู่ พยายามที่จะจัดหมวดหมู่เข้าหากันให้ได้ แต่ก็พบปัญหา แต่ละศูนย์ข้อมูลมีการจัดเก็บเป็นหมวด แต่มีมาตรฐานการเก็บที่แตกต่างกันทั้งสิ้น การจะสร้างมูลค่าเพิ่มของแต่ละฐานข้อมูลนั้นทำไม่ได้ "

นอกจากนี้ MIS ยังมีต้นทุนการเก็บข้อมูลที่สูงมาก การที่เปลี่ยนข้อมูลจากกระดาษลงสู่ดิจิทัลนั้นต้นทุนสูง แต่ข้อมูลกลับมีราคาในตลาดที่ต่ำมาก ดังนั้น MIS จึงพยายามที่จะหารายได้ด้วยตนเอง และปรับฐานการเก็บข้อมูล โดยการออกสิ่งพิมพ์ของตนเอง 2 ฉบับ คือ หนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายสัปดาห์ และหนังสือพิมพ์รายวัน Financial Day เพื่อหวังเป็นแหล่งที่มาของรายได้และข้อมูล

ในขณะเดียวกัน MIS ก็พยายามสร้างเครือข่ายของกลุ่มผู้จัดการทั้งหมด โดยการพัฒนาระบบกะทะข่าว หรือ MIIN - Manager Integrated Information Network แต่การดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากนับร้อยล้านบาท และเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจเริ่มมีปัญหา กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ประสบปัญหาทางการเงิน โครงการดังกล่าวจึงต้องหยุดไป

การลงทุนใน MIS จึงเป็นตัวอย่างหนึ่งของ องค์กรที่ขยายตัวโดยพิจารณาเป้าหมายทางการเงินมากกว่า การการสำรวจเป้าหมายทางการตลาดที่แท้จริง

กระบวนการขยายตัวขององค์กรจากสื่อที่มีเจ้าของคนเดียวเป็นกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ จนขยายกลายเป็นองค์กรสื่อขนาดใหญ่เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้นเพียง 15 ปี ทั้งนี้กระบวนการตัดสินใจ การกำกับ และการบริหารนั้น อยู่ภายใต้ผู้นำองค์กร คือ สนธิ ลิ้มทองกุล แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งมีทั้งข้อดี และข้อเสีย

ข้อดี คือ ทำให้การดำเนินงาน และการปรับตัวของบริษัทเพื่อรับกับสถานการณ์ทางธุรกิจ และเศรษฐกิจ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว เป็นเอกลักษณ์ เพราะขึ้นอยู่กับคน ๆ เดียว

ข้อเสีย คือ ทำให้เกิดปัญหาประสิทธิภาพการจัดการองค์กร จนทำให้เกิดปัญหาขึ้นในระหว่างการดำเนินการของกิจการ มาตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย

1. องค์กรขยายตัวอย่างไร้ทิศทาง เกินกว่าประสิทธิภาพการจัดการภายใน
2. องค์กรขยายตัวเร็ว แต่ขาดกระบวนการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง

1. องค์กรขยายตัวอย่างไร้ทิศทาง เกินกว่าประสิทธิภาพการจัดการภายใน

ปัญหาสำคัญที่สุดของบริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) คือ บริษัทมีการลงทุนเพื่อขยายกิจการทั้งในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ และธุรกิจอื่น ๆ โดยใช้เงินกู้จำนวนมาก เกินกว่าที่โครงสร้างของบริษัท ทั้งด้านทุน การจัดการ จะสามารถรองรับได้

สนธิ(ผมจำเป็นต้องถอยมาตั้งหลัก ผู้จัดการรายเดือน, สิงหาคม 2539) เคยกล่าวไว้ก่อนที่บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) จะประกาศลดจำนวนพนักงาน ว่า " ผมเคยคิด โดยเฉพาะในช่วงนี้ ผมจำเป็นต้องถอยมาตั้งหลักแล้วก็มองตัวเอง ผมก็สรุปบทเรียนได้ 3-4 ข้อ ผมทำงานต้องมีบทเรียน"

สนธิ กล่าวว่า ที่ผ่านมานั้น บริษัทมีการขยายตัวอย่างไร้ทิศทางในสิ่งที่ไม่ถนัด และจะต้องเริ่มลดขนาดของกิจการลง โดยสนธิ มองว่าปัญหาสำคัญของบริษัทคือ การขยายตัวที่ใช้การลงทุนที่แพงเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร

“ผมยอมรับว่าในช่วงนี้ กลุ่มสิ่งพิมพ์ของเราลงทุนด้านคนเยอะเกินไป เยอะมาก ผมพูดได้เลขว่ามากกว่าที่เราต้องการ 30% แล้วมีงานหลายส่วนที่มันซ้ำซ้อนกัน เป็นเพราะผลจากการขยายตัวไร้ทิศทาง ผมอาจจะไม่ได้เป็นคนทำในช่วงนั้น แต่ผมก็จะยอมรับผิด เพราะผมเป็นประธานกรรมการอยู่ อย่างไรก็ตามตอนนั้นเป็นช่วงการขยายตัว ก็เป็นความคิดที่ดี แต่ลืมนึกไปว่าในที่สุดจริงๆ แล้วสิ่งที่ทำให้องค์กรฯ หนึ่งเหนื่อยมากก็คือ ต้นทุนการผลิต ซึ่งรวมไปถึงเงินเดือนพนักงาน” (ผู้จัดการรายเดือน, สิงหาคม 2539)

ทักษ์ศิล ฉัตรแก้ว ที่ปรึกษาการเงินอิสระ และบรรณาธิการบริหาร นิตยสาร Corporate Thailand กล่าวในการสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า ปัญหาสำคัญของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) คือ การลงทุนเพื่อขยายกิจการที่มากเกินไป หรือ Over Investment โดยเป็นการลงทุนที่ไม่มีผลตอบแทน เพราะกิจการที่บริษัทลงทุนไปนั้น เกือบทุกบริษัทขาดทุนตลอดเวลา เนื่องจากวิธีการบริหารไม่มีประสิทธิภาพ และขาดผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยเป็นหูเป็นตาดูแลในเรื่องการจัดการและการตรวจสอบภายใน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรทางการเงินของบริษัทเป็นไปอย่างคุ้มค่า อีกทั้งเงินลงทุนที่ซื้ออยู่ในรูปของเงินกู้จากสถาบันการเงิน ส่วนใหญ่เป็นหนี้เงินกู้ต่างประเทศทำให้บริษัทมีภาระดอกเบี้ยในอัตราสูง และ เมื่อได้รับผลกระทบจากความผันผวนของค่าเงินจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทจึงประสบปัญหา (สัมภาษณ์ , 27 ธันวาคม 2542)

ดร.สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ กล่าวให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) นั้นมีการขยายการลงทุนมากมาย จนนำไปสู่ปัญหาทางการเงินในที่สุด ตรงนี้เป็นที่มาคุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัท เริ่มเสื่อมถอย อาทิ การลงทุนในบริษัท ข้อมูลผู้จัดการ จำกัด หรือ MIS นั้นแทนที่จะเป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานของกองบรรณาธิการ แต่กลับมีการลงทุนมากจนขาดทุน (สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2543)

ตารางที่ 8 แสดงผลการดำเนินการของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บริษัทย่อย และ บริษัทร่วม	กำไรสุทธิ		สัดส่วนการถือหุ้น ของบริษัทแม่ (%)
	2541	2540	
บริษัท เอสฟิล์ม แอนด์ เพลท จำกัด	-0.543	-10.72	100
บริษัท เอส ดิสทริบิวชั่น จำกัด	-10.478	0.404	100
บริษัท เอ็ม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	-206.44	-142.37	70
บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด	-1008.65	-273.02	28
บริษัท ไทเร็ค บรอดคาสติ้งเซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด	5.033	10.29	40
บริษัท เอ็ม พับลิซิ่ง จำกัด	-1.88	-0.796	35
บริษัท เอ็ม อินฟอร์ เมชั่น กรุ๊ป จำกัด	-2.62	-0.251	35
บริษัท เอเชีย เนทเวอร์ค พับลิเคชั่น		-6.83	20
บริษัท นอร์ทอีสเทิร์น ฟรันทิง แอนด์ แพ็กเกจจิ้ง จำกัด		-18.21	25

หน่วย : ล้านบาท

ที่มา : บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

อย่างไรก็ตาม สมชัย วงศาภาคย์ อดีตผู้บริหาร และบรรณาธิการสิ่งพิมพ์หลายฉบับในกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป อธิบายเพิ่มเติมว่า การขยายตัวอย่างรวดเร็ว ของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) นั้น จำเป็นจะต้องมีรูปแบบการจัดการ และการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดการบริหารบุคลากร มีการบริหารการเงิน บัญชี การวางแผนควบคุมค่าใช้จ่ายและรายได้สม่ำเสมอ แต่ในกรณีบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) กลับไม่ได้เป็นเช่นนั้น โดยเฉพาะการจัดการทางการเงิน บริษัทมีฝ่ายการเงินและบัญชีไว้ทำหน้าที่เพียงการลงบัญชีรายรับรายจ่าย การเบิกจ่ายเงินสต็อกย้อย ไม่มีผู้จัดการฝ่ายการเงินในความหมายของการจัดการสมัยใหม่ ที่มีหน้าที่ควบคุมรายรับรายจ่าย และการระดมทุน ทั้งนี้คนที่ทำหน้าที่ในการหาเงิน บริการการเงิน หมุนเงิน และใช้เงินนั้น เป็นเรื่องสนธิ ลิ้มทองกุลทั้งหมด ซึ่งในขณะนั้นสถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ขยายตัวสูง ทำให้กระบวนการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ และจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยสามารถทำได้โดยง่าย เพราะฉะนั้น จึงยังไม่เกิดปัญหาที่จะต้องบีบบังคับให้องค์กรต้องปรับตัว (สัมภาษณ์ , 20 มกราคม 2543)

2. การขาดระบวนการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง

การขยายตัวอย่างรวดเร็ว ของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป นั้น เกิดขึ้นท่ามกลางระบบการจัดการตรวจสอบภายในที่ไม่รัดกุม

สมชัย กล่าวว่า การขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็ว ภายใต้ความไม่ทันของการจัดการภายใน ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแฝงโดยไม่รู้ตัว ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายการทำข้าวสูง การเดินทางเพื่อทำข้าวด้วยเครื่องบิน การลงทุนเช่าเฮลิคอปเตอร์เพื่อภาพเพียงภาพเดียว การลงทุนในอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้นักข่าวทุกคนมากเกินไป ค่าใช้จ่ายอื่นในการทำข่าวและค่าใช้จ่ายของผู้บริหารนั้นสูงมาก โดยที่ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เกิดขึ้นโดยไม่มี การตรวจสอบภายในเพื่อใช้เงินที่รัดกุม และไม่มีวิธีวินิจฉัยสาเหตุ การใช้จ่ายเงินสามารถทำได้อย่างอิสระด้วยวิสัยของบรรณาธิการที่ดำรงตำแหน่งในขณะนั้นสวมหมวก 2 ใบ คือ ในฐานะบรรณาธิการที่ดูแลเรื่องข่าว ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่ในการหมุนเงิน (สัมภาษณ์ , 20 มกราคม 2543)

เพิ่มพล โป๊ะเพิ่มเหม บรรณาธิการบริหาร นิตยสาร Marketeer อดีต บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ กล่าวในการสัมภาษณ์ กับผู้วิจัยว่า ปัญหาของบริษัทแมนเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นเพราะการจัดการบริหารที่ผิดพลาด ขาดการจัดการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารระดับกลางในบริษัท ไม่มีส่วนรับรู้ว่าต้นทุนค่าใช้จ่าย และรายรับ ของทั้งบริษัทเป็นอย่างไร ไม่มีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ต่อเนื่อง (สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2543)

ตารางที่ 9 แสดงการเทียบสัดส่วนการขยายตัวของรายได้รวม เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย

ปี	รายได้รวม		ต้นทุนค่าใช้จ่าย	
	ล้านบาท	% เพิ่ม (ลด)	ล้านบาท	% เพิ่ม (ลด)
2542	-11.77	-105.33	777.73	-34.67
2541	220.91	-71.10	1190.4	-51.60
2540	764.38	-35.32	2459.33	108.24
2539	1181.72	22.79	1181.01	-10.33
2538	962.42	-7.52	1317.09	5.62
2537	1040.72	9.40	1247.06	52.80
2536	951.34	25.42	816.16	35.39
2535	758.51	57.89	602.83	59.68

ที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางนี้ จะเห็นอัตราการขยายของต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัทสูงกว่าอัตราการเพิ่มของรายได้ ในสัดส่วนที่สูงมาก สะท้อนให้ว่ากิจการมีภาระค่าใช้จ่ายกว่าความสามารถในการหารายได้มากอย่างต่อเนื่อง แต่บริหารไม่มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี หรือเชื่อปัญหานี้มิใช่ปัญหาใหญ่ จึงเพิกเฉย ทำให้ในที่สุดต้องประสบปัญหาทางการเงิน

อย่างไรก็ตาม บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด เริ่มสังเกตพบว่า มีภาระค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงมากเกินไปในปี 2537 ดังนั้นสนธิ ลิ้มทองกุล จึงส่งตัว นักการเงิน และนักบัญชี จากบริษัทในเครือเข้ามาตรวจสอบภายในบริษัท พบว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการทำข่าว และการใช้จ่ายบุคลากรของบริษัทสูงมาก จึงมีแนวคิดที่ลดค่าใช้จ่าย โดยการลดจำนวนพนักงานลงเป็นครั้งแรก แต่ในขณะนั้นภาวะเศรษฐกิจภายนอกยังขยายตัวดีอยู่ การลดจำนวนพนักงานจะกระทบต่อฐานะการดำเนินการของบริษัทมากกว่า บริษัทจึงหันไปลดค่าใช้จ่าย โดยรณรงค์การประหยัดการใช้กระดาษภายใน พร้อมทั้งการลดขนาดของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ลง

ในการลดค่าใช้จ่ายการดำเนินในงานครั้งนั้น ไม่มีการเตรียมการ หรือมีการวางแผนอย่างเป็นระบบในขณะนั้นถึงแม้บริษัทจะรับรู้ปัญหาแล้ว แต่ปัญหาก็ยังไม่ได้รับการแก้ไขในทันทีทันใด จนกระทั่งเกิดปัญหาทางการเงินภายในบริษัท และวิกฤตเศรษฐกิจ

โดยสรุป ปัจจัยการขยายตัวที่ไร้ทิศทาง และมากเกินไปประสิทธิภาพการจัดการ โดยเฉพาะการจัดการทางการเงินจะรองรับได้ เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้กลุ่มแมนเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป ต้องแบกภาระต้นทุนทางการเงินสูงมาก จนในที่สุดทำให้บริษัทต้องปรับตัวลดขนาดองค์กรหลังจากที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ โดยการลดจำนวนพนักงาน ปิดสิ่งพิมพ์และกิจกรรมในเครือลงเหลือเพียงสิ่งพิมพ์ 3 ฉบับ คือ หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" นิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" โดยจำนวนพนักงานลดลงจาก 1,200 คน เหลือเพียง 124 คน

ผู้บริหารและการบริหาร

ในองค์กรบริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ผู้บริหารที่กำหนดทิศทางและนโยบายบริหารสูงสุด คือ สนธิ ลิ้มทองกุล

ดร.สมชาย กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้ทวิจัยว่า "ผมเข้ามาเป็นที่ปรึกษา ผู้จัดการในช่วงที่ก่อตั้งผู้จัดการรายวันใหม่ ๆ อยู่ประมาณ 3-4 ปีก็เลิกเป็น ผมอยู่ในช่วงที่กำลังรุ่ง หากพูดถึงคุณสนธิ เขาเป็นคนใจนักเลง ใจถึง พอเสนออะไรไปหากเห็นว่า ดี เอาไหน เอากัน เป็นคนใจกว้าง แต่ค่อนข้างมีความมั่นใจในตัวเองสูง ถ้ารักใคร่ก็รักจริง แต่ถ้าเกลียดใครก็เกลียดจริง มีความ Bias (ลำเอียง) อยู่ในตัว (สัมภาษณ์ ,11 มกราคม 2543)

ภัทรวารณ พูลทวีเกียรติ Chief Editor บริษัท เอ็ม เว็บ (ประเทศไทย) อดีตบรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้ทวิจัยว่า "คุณสนธิ เป็นคนธรรมดา คือไม่สมบูรณ์แบบ แต่มีความพิเศษที่มีส่วนของหลายสิ่งที่ไม่นำอยู่ด้วยกันได้ แต่อยู่ได้ คุณสนธิ ไม่มีตรงกลาง สุดขั้วในทุกเรื่อง" (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2543)

เพิ่มพล กล่าวว่ “คุณสนธิเป็นคนทีร้กใครก็ร้กสุด ๆ ให้ออกาสคน เป็นคนที่เชื่อม่ันในตัว บุคคลมากกว่าระบบ ครึ่งหนึ่งตอนที่มีการย้ายพีค่านูณ (สิทธิสมาน)มาเป็นบรรณาธิการบริหาร แทนพีวีรัตน์ ทีต้องย้ายไปอยู่บริษัทบริการข้อมูลผู้จัดการ คุณสนธิเห็นว่ผมทำงานกับพีวีรัตน์มานาน จึงให้อย้ายไปอยู่รายเดือน เพราะเกรงว่ผมจะทำงานกับพีค่านูณไม่ได้ ทั้ ๆทีผมไม่ยอากย้าย” (สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2543)

ยุวรีย์ ภัคดีว่ปี บรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ จตุรัส อดีตบรรณาธิการข่าว หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย “คุณสนธิ เป็นผู้นำทีมีบารมีแบบทีเรียกว่า Charismatic Leader เป็นผู้นำทีมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าปกติ ขณะเดียวกันคุณสนธิ เป็นคนที่ให้ออกาสคน ทีครึ่งหนึ่งคนผู้จัดการจรงรักภักดี ต่อผู้นำคนนี้อย่างมาก แม้ว่ในช่วงทั้ ย ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ พนักงานในกองบรรณาธิการจำนวนมาก ถูกปลดจากนโยบายการลดค่า ใช้จ่ายของบริษัท บางคนมีเรื่องต้องฟ้องร้องคุณสนธิ แต่ส่วนมากก็ยั้งให้ความเคารพ ไกรธ คุณสนธิไม่ลง สำหรับบุคคลทั้ไปคุณสนธิเป็นคนที่สามารถสร้างบทสนทนาให้อผู้ฟังประทับใจได้ ในทุกสถานการณ์”(สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2543)

ทักษ์ศิล กล่าวว่ สนธิ เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง และมีความเข้าใจในธุรกิจสื่อสิ่ง พิมพ์อย่างลึกซึ้ง เขาสามารถทีจะเลือกได้ว่ คนอ่านต้องการอะไร ในช่วงทีออกนิตยสารผู้จัดการ สนธิ สามารถบอกรว่ได้ว่าความต้องการของผู้อ่านเป็นอย่างไร การออกนิตยสารผู้จัดการในช่วงนั้น จึงถือเป็นนวัตกรรมของสื่อสิ่งพิมพ์ด้านธุรกิจ เพราะก่อนหน้านีหนังสือพิมพ์ธุรกิจทีมีอยู่ส่วนมาก เป็นภาษาอังกฤษ หนังสือธุรกิจภาษาไทย ก็ไม่ใช่อู่แข่ง แต่ในขณะที่เดียวกันสนธิก็มีอีกด้านหนึ่ง เช่นกัน (สัมภาษณ์ 27 ธันวาคม 2542)

ในขณะที่สนธิ ล้มทองกุลเคยพูดถึงตัวเอง เมื่อครั้งให้สัมภาษณ์นิตยสาร “ผู้จัดการ รายเดือน” เมื่อเดือนสิงหาคม 2539 โดยกล่าวถึงหลักการในการทำงาน และการบริหารของตน เองว่ “จริง ๆแล้ว ผมต้องอ้างพ้อผมอยู่เรื่อย เพราะพ้อผมเป็นคนโบราณ แต่เป็นคนอ่านหนังสือ มาก และเป็นคนที่ม่ปรัชญาชีวิตทีเป็นพื้นบ้านจริง ๆ ปรัชญาพื้นบ้านนีถ้าเรามองย้อนหลังแล้ว มัน เป็นปรัชญาชีวิตทีเบสิคทีสุด คือ สามัญสำนึก ”

“พ้อผมเคยพูดอยู่เรื่อย ๆ ว่ ชีวิตมนุษย์ ถ้าเราทำอะไรสำเร็จสักอย่างหนึ่ง มันจะประกอบ ด้วยโชค 50% ความสามารถ 25% และความขยัน 25% พ้อผมพูดอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่เชื่อให้อ มองย้อนหลังไปดู ซึ่งวันนี้ผมมองย้อนหลัง ในทีสุดผมก็ต้อยอมรับว่มีโชค 50% จริง”

ก่อนหน้านั้นในงานฉลองครบรอบ 10 ปีกลุ่มผู้จัดการเมื่อเดือนสิงหาคม 2539 สนธิ ได้ กล่าวกับกองบรรณาธิการในครั้งนั้นว่

“ผมเป็นคนช่างฝัน ในตอนค้ำ ๆ ทีทุกคนกลับบ้านกันแล้ว ผมชอบนั่งพาดเท้าบนโต๊ะ แล้วผมก็จะฝันอยู่ตลอดเวลา

ผมฝันเสมอว่า วันหนึ่ง องค์กรของเราจะต้องเป็นองค์กรที่ใหญ่ มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ เป็นหนังสือพิมพ์ที่ทุกคนในสังคมต้องยอมรับในความเที่ยงธรรมและความกล้าหาญ เป็นผู้บุกเบิกวิชาชีพหนังสือพิมพ์ที่วันหนึ่งข้างหน้าจะต้องมีคนกล่าวถึง และต้องเป็นตำนานให้คนรุ่นหลังเล่าขานกันอย่างไม่รู้จบ

ความฝันอันนี้แหละที่ทำให้ผมมีชีวิตอยู่ทุกวันนี้ และเป็นเหมือนไฟที่ลุกโชนอยู่ในตัวผมตลอดเวลา "

ดังนั้น "ใครก็ตามที่สามารถทำให้ฝันสนธิเป็นจริง หรือสนธิรู้สึกว่าจะใครจะทำให้ฝันของเขาเป็นจริงขึ้นมาได้ คนๆ นั้นก็จะได้รับเลือก และจะเปลี่ยนไปตามความฝัน หรือความรู้สึกอันใหม่ของคุณสนธิ"(ยูวริย์, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2543)

พิชัย กล่าวในการให้สัมภาษณ์ กับผู้วิจัยว่า "คุณสนธิ นั้น เปรียบเสมือนพระอาทิตย์ อยู่ไกลเกินไปก็จะหนาว หากอยู่ใกล้เกินไปจะร้อนจนละลาย"(สัมภาษณ์ ,29 ธันวาคม 2542)

จากทั้งหมดนี้อาจกล่าวได้ว่า สนธิ ลิ้มทองกุล คือผู้นำที่มีบารมีสูง มีลักษณะพิเศษเกินกว่าผู้นำทั่วไป อีกทั้งมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก และเป็นคนที่มีความฝัน จินตนาการสูงมาก และสนธิ ใช้ความเชื่อมั่น และความรู้สึกเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทางธุรกิจตลอดมา

ด้วยคุณลักษณะของผู้นำ ที่เต็มเปี่ยมด้วยความฝัน และความเชื่อมั่น นี้ คือแผนที่และเข็มทิศ บอกแนวทางการดำเนินงานของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ส่วนหนึ่ง ทำให้บริษัทมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการทำให้เกิดสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นนวัตกรรม อาทิ ความมั่นใจการออกจำหน่ายนิตยสารรายเดือนในปี 2526

ความมั่นใจเหล่านี้แสดงออกมาในเนื้อหาข่าวที่รุนแรง ตรงไปตรงมา มีการนำเสนอข่าวแบบเจาะลึก โดยไม่มีการเกรงกลัวอิทธิพล หรือ กลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อเพื่อนนักธุรกิจ หรือยอดการขยายการขายโฆษณาทั้ง ๆ ที่เป็นหนังสือที่เพิ่งวางจำหน่าย เป็นผลให้นิตยสารผู้จัดการ ได้รับความสนใจจากประชาชน และในที่สุดบรรดานักโฆษณา บริษัทนายหน้าโฆษณาหรือ เอเจนซีทั้งหลายก็ตามมาสนใจและขอซื้อโฆษณา อันที่มาของความสำเร็จของนิตยสาร "ผู้จัดการ" หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" รวมทั้งหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน"

ยิ่งกว่านั้นความมั่นใจของสนธิ ยังแผ่ขยายกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นบุคลิกของนักข่าวที่มั่นใจในตัวเองสูง กล้าคิดกล้าทำ อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ความมั่นใจของสนธิ หลายครั้งก็นำมาซึ่งปัญหาเช่นกัน อาทิ ความมั่นใจในการปรับลดขนาดของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" จากขนาดเต็มหน้าบรอดชีท มาเป็น

ขนาดที่ปลอดภัยนั้น สนธิมั่นใจว่า "ผู้จัดการรายสัปดาห์" คือผู้นำ และเชื่อว่าในที่สุด หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ฉบับอื่นจะต้องปรับตามเลียนแบบ เหมือนกับมีคนเลียนแบบเมื่อครั้งที่วางจำหน่ายนิตยสารผู้จัดการ รวมทั้งการออกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน

สนธิ ยังเชื่อมั่นว่า การปรับเปลี่ยนครั้งนี้จะทำให้นักข่าวหนังสือพิมพ์"ผู้จัดการรายสัปดาห์" มีความกระตือรือร้นทำข่าวในแง่มุมที่มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะในขณะนั้น แม้ว่าหนังสือพิมพ์"ผู้จัดการรายสัปดาห์"จะมีการรายได้จากการโฆษณาสูง แต่กลับขาดทุน เพราะมีพนักงานในกองบรรณาธิการจำนวนมากถึง 70 คน แต่ละคนมีอายุงานสูง เงินเดือนสูง และเริ่มเฉื่อย โดยสนธิ เคยกล่าวว่า "ข่าวรายสัปดาห์ ก็คือข่าวรายวัน แต่เขียนยาวกว่าเท่านั้น "

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้รับการคัดค้านจากฝ่ายบริหารของบริษัทหลายคน อาทิ กนก อภิรติ กรรมการผู้จัดการ และดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ กรรมการ มีเพียงวิรัตน์ แสงทองคำเท่านั้นที่เห็นด้วยกับแนวคิดนี้

มะลิวัลย์ เหมะ อดีตผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า "การปรับปรุงขนาดของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ ผลตอบรับกลับเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกับที่คุณสนธิตั้งใจไว้ ปรากฏว่ารายได้โฆษณาของบริษัทลดลงในทันที"(สัมภาษณ์ , 3 มกราคม 2543)

ขณะเดียวกันสมชัย อดีตบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ ที่บริหารงานอยู่ในช่วงนั้น กล่าวว่า การลดขนาดไม่ใช่ความต้องการของตลาด ในวงการโฆษณาก็ไม่มีใครรับ ไม่ว่าหนังสือพิมพ์จะมีคุณภาพขนาดไหนหากว่าผู้ซื้อโฆษณาไม่ยอมรับในรูปแบบและเชื่อว่าผู้อ่านจะไม่นิยมแล้ว ก็ไม่มีการลงโฆษณา (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2543)

สมชัย อธิบายเพิ่มเติมว่า "คุณสนธิ เชื่อมั่นมาก ว่าเหตุผลของเราดี เราคิดตั้งแต่มาตรฐานของเราเอง ไม่คิดถึงมาตรฐานของคนอื่น เราเชื่อว่าขอให้ผลิตภัณฑ์เราดี ไม่มีการลดแลกแจกแถม สนธิดูแลคนมาตรฐานความคิดของเอเจนซีมาก หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์จึงไม่สามารถหารายได้จากเอเจนซีโฆษณาได้ เพราะคนพวกนี้รังเกียจรูปแบบใหม่ของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ " (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2543)

เพิ่มพล อดีตบรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ ที่เข้ามารับช่วงต่อจาก สมชัย กล่าวว่า " ในขณะนั้นคุณสนธิ เห็นว่า หนังสือรายสัปดาห์ขนาดบอร์ดิซิทในต่างประเทศ เริ่มไม่ได้รับความนิยม ถูกหนังสือพิมพ์รายวัน ตีตลาด หนังสือรายสัปดาห์ขนาดที่ปลอดภัยน่าจะเป็นประโยชน์ที่ดี เพราะเหมาะกับวิถีชีวิตของคนส่วนใหญ่ จึงมีการทดลองตลาดในประเทศโดยออกหนังสือพิมพ์ Weekend แดมไปกับผู้จัดการรายวันฉบับวันเสาร์ ซึ่งก็ประสบ

ความสำเร็จ ผู้อ่านส่วนมากชอบ แต่บริษัทนายหน้าขายโฆษณาหรือเอเจนซีกลับไม่ชอบ แต่บริษัทก็มั่นใจที่จะทำ " (สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2543)

"อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนในครั้งนี้ ไม่มีการวางแผนรองรับ ไม่มีการปรับเนื้อหา จำนวนหน้าเท่าเดิม ไม่เพิ่มหน้า แต่ขนาดเล็กลง ทำให้ผู้อ่านรู้สึกไม่คุ้ม เอเจนซียังรับไม่ได้ ปัญหา ก็เริ่มขยายตัว ช่วงนั้นอสังหาริมทรัพย์ยังดีอยู่ หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ที่เคยหารายได้จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพราะเล่มใหญ่ กระดาษสีขาว เมื่อเปลี่ยนขนาดรายได้หายไปเลยในทันที สุดท้ายเมื่อผมเข้ามา ก็พยายามที่พลิกกลับมาเป็นขนาดใหญ่ โดยพยายามเปลี่ยนเนื้อหา ใช้สีสันเข้าช่วย แต่สถานการณ์เศรษฐกิจภายนอกเริ่มแย่ และผู้จัดการรายสัปดาห์ก็เป็นอีกหนึ่งที่บอบช้ำ" (เพิ่มพล, สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2543).

นอกจากเรื่องความเชื่อมั่น ทิศทางการขยายตัวของบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป(มหาชน) จำกัด จำนวนไม่น้อย ก็เกิดจากความรู้สึก และความฝันของสนธิ ครั้งหนึ่งสนธิ เคยกล่าวว่า " ตอนที่ผมซื้อสยามรัฐ ผมมีความรู้สึกว่าประเทศไทย ยังขาดหนังสือพิมพ์ที่เป็นข่าวทั่วไปที่ดี สยามรัฐเคยเป็นหนังสือพิมพ์ที่ดีฉบับหนึ่ง แล้วผมก็คิดว่าถ้าผมได้สยามรัฐมา ผมก็จะเอาหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจ เศรษฐกิจ และการเมือง แล้วผมมองว่าสยามรัฐน่าจะ เป็นหนังสือพิมพ์นิวยอร์กไทมส์ (ข่าวทั่วไป-ประชานิยม) ของประเทศไทย "

"แต่เผชิญซื้อ(สยามรัฐ)ไม่ได้ เมื่อไม่ได้ ผมเลยคิดว่า เราน่าจะมีหนังสือพิมพ์เล่มหนึ่งเกิดขึ้นมา โดยเฉพาะทางธุรกิจไฟแนนซ์(การเงิน) เราถึงได้เริ่มไฟแนนซ์เฮียลเดย์ แล้วเราก็หวังว่า หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" จะกลายเป็นนิวยอร์ก ไทมส์ "

การปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่ของหนังสือพิมพ์ธุรกิจ เป็นหนังสือพิมพ์การเมือง และข่าวทั่วไป เริ่มขึ้นในปี 2538 เป็นช่วงเดียวกันที่สนธิ เริ่มให้ความสนใจกับการเมืองมากขึ้น โดยการพยายามเข้าไปมีส่วนการในการจัดตั้งรัฐบาล เมื่อครั้งพรรคชาติไทย นำโดยนายบรรหาร ศิลปอาชา ได้คะแนนเสียงข้าง โดย สนธิ เปิดให้ใช้บ้านพัก "พีเค วิลล่า" ถนนสุขุทัย ให้เป็นการที่ประชุมในการจัดตั้งรัฐบาลในขณะนั้น

การปรับเปลี่ยนแนวทางของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ครั้งนี้ สร้างผลกระทบต่อรายได้ และค่าใช้จ่ายของบริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) อย่างรุนแรงก่อนที่จะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

การบริหาร

ในการบริหารองค์กร หลักการบริหารที่สนธิ ลืมทองกุลใช้โดยทั่วไปนั้นยึดหลักกระจายอำนาจ แบ่งแยกบริหาร ภายใต้โครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ ที่มีนายใหญ่เพียงคนเดียว คือ

สนธิ ทั้งนี้ในปัจจุบันนี้มีประเด็นที่ต้องพิจารณาประกอบคือ การบริหารงานในกองบรรณาธิการซึ่งมีการปรับเปลี่ยนการบริหารบ่อยครั้ง และการบริหารงานโฆษณาผิดพลาด

การกระจายอำนาจ บริหารแนวราบ และความขัดแย้งในองค์กร

สนธิ ยึดหลักการ“แบ่งแยก - บริหาร” คล้ายกับกระจายหน่วยงานต่างๆออกเป็นอิสระ บางหน่วยงานมีการแยกออกไปเพื่อตั้งเป็นบริษัทต่างหาก อาทิ การแยกหน่วยงานจัดจำหน่าย หน่วยงานให้บริการก่อนการพิมพ์เป็นบริษัทต่างหาก ซึ่งถือหุ้นใหญ่ โดยบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) มีการแยกโรงพิมพ์ทุกแห่งเป็นแต่ละบริษัทออกจากกัน ซึ่งถือหุ้นโดยบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) และบริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด รวมทั้งการแยกบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด หรือ MIS ออกเป็นบริษัทต่างๆ โดยกิจการทั้งหมดนี้ยังมีสนธิเป็นผู้กำหนดนโยบายสูงสุด

วัตถุประสงค์ การแยกกิจการเหล่านี้ออกจากกันนั้น เป้าหมายแรก เพื่อแยกการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ให้แต่ละหน่วยงานสามารถหารายได้มาเลี้ยงตัวเอง แต่ในความจริงทุกกิจการกลับหารายได้เองได้น้อยมาก ส่วนใหญ่ยังเป็นการรับงานจากบริษัทแม่เป็นหลัก

เป้าหมายที่สอง โอกาสที่จะนำบริษัทย่อยเหล่านี้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อระดมทุน และเรียนทุนคืนให้กับผู้ถือหุ้น และแสวงหาโอกาสการระดมเงินกู้จากสถาบันการเงิน

นอกจากกระจายอำนาจ แยกหน่วยงานออกเป็นบริษัทย่อยแล้ว การบริหารภายในบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด สนธิก็ยึดหลักการเดียวกัน คือ “แยกคน แยกบริหาร” กองบรรณาธิการแต่ละกองจะมีผู้บริหารของตัวเอง ฝ่ายโฆษณาก็มีการแยกออกเป็นอีกส่วนหนึ่ง โดยทั้งหมดขึ้นอยู่กับสนธิ แต่เพียงผู้เดียว โดยในขณะนั้นสนธิ เป็นทั้งบรรณาธิการอำนวยการ และกรรมการผู้จัดการของบริษัท

พิชัย กล่าวว่า “ผู้จัดการไม่มีเบอร์สอง มีแต่คุณสนธิ แล้วก็ประธาน เป็นการจัดองค์กรแบบจีน ที่มีฮ่องเต้เพียงองค์เดียว” (สัมภาษณ์, 29 ธันวาคม 2543)

ในช่วงหลังกลางปี 2537 เมื่อกิจการขยายตัวมากขึ้น สนธิ ขึ้นดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ มอบหมายให้กนก อภิรติ ขึ้นมาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ แต่การบริหารงานก็ยังเหมือนเดิม โดยเฉพาะกองบรรณาธิการ แม้ในโครงสร้างองค์กรกองบรรณาธิการจะอยู่ภายใต้การดูแล และขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการ แต่ในทางปฏิบัติ บรรณาธิการบริหารของหนังสือพิมพ์ในเครือแต่ละคน มีอำนาจเท่ากันหมด แต่ละคนแยกกันรายงานตรงกับสนธิ ประธานกรรมการซึ่งมีหน้าที่เพียงดูแลการขยายสมาชิก โฆษณา และการตลาดเท่านั้น

วิรัตน์ แสงทองคำ กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้ทำวิจัย ว่า "คุณสนธิปล่อยให้ทุกคนมี
อาณาจักร ปล่อยให้เด็กให้มีอาณาจักรมากเกินไป ในที่สุดก็เป็นปัญหา"(สัมภาษณ์, 11 มกราคม
2543)

ดังนั้นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารคือกรรมการผู้จัดการบริษัท กับฝ่ายของกอง
บรรณาธิการ จึงเป็นเรื่องปกติในบริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) โดยสนธิ ก็
รับทราบแต่วางเฉย เพราะมีภารกิจในการขยายการลงทุนในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

ในด้านของฝ่ายกองบรรณาธิการ การแยกกันบริหารของแต่ละกองบรรณาธิการกระตุ้นให้
เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงภายในองค์กร ผลดีประการหนึ่ง คือ ทำให้เนื้อหาของสื่อสิ่งพิมพ์ใน
กลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) แต่ละฉบับมีความแตกต่าง เจาะลึก และประสบ
ความสำเร็จแทบทุกฉบับ

แต่ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันกันทำงานนั้น ทำให้ความขัดแย้งภายในก็มีสูงมาก ส่วน
หนึ่งเกิดขึ้นจากบุคลิกของสนธิที่ใครก็ตามที่ทำความผิด และความหวังของสนธิ เป็นจริงขึ้นมา
ได้ คนผู้นั้นก็จะได้รับเลือกและได้รางวัล ดังนั้นกองบรรณาธิการแต่ละกองจะแข่งขันกันที่สร้าง
ความฝันของสนธิให้เป็นจริง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว ในที่สุดนำไปสู่ความขัดแย้งภายใน
บริษัทที่รุนแรงมากขึ้นไปอีก

นอกจากจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกองบรรณาธิการและตัวบุคลากรแล้ว การ
กระจายอำนาจและบริหารในแนวราบของสนธิ ยังเกิดขึ้นภายใต้ระบบการจัดการภายในที่ไม่มี
ประสิทธิภาพ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายซ้ำซ้อนจำนวนมาก ทั้งค่าใช้จ่ายด้วยบุคคล ค่าใช้จ่ายในการทำ
ข่าว ค่าใช้จ่ายในการหารายได้ของบริษัท เป็นอีกสาเหตุที่ทำให้บริษัทประสบกับผลขาดทุน จนสุด
ท้ายต้องปรับตัวเพื่อลดขนาดขององค์กร

กองบรรณาธิการมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้ง

ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ การปรับตัวบรรณาธิการ มีผลอย่างมากต่อการนำเสนอเนื้อหา
ในกรณีบริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) นั้น มีการปรับเปลี่ยนบรรณาธิการหลาย
ครั้ง แต่ละครั้งส่งผลกระทบต่อเนื้อหา และผู้อ่านอย่างมาก

นิตยสาร ผู้จัดการ รายเดือน ที่ออกวางจำหน่ายในปี 2526 จนถึงปัจจุบันมีบรรณาธิการ
มาทั้งสิ้น

- | | |
|---------------------|-----------|
| 1. สนธิ ลิ้มทองกุล | 2525 |
| 2. ไพศาล มังกรโชษา | 2527-2529 |
| 3. วิรัตน์ แสงทองคำ | 2530-2533 |

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| 4. สมชัย วงศาภาคย์ | 2533-2535 |
| 5. ชุนทอง ลอเสรวินิช | 2536-2538 |
| 6. เพิ่มพล โพธิ์เพิ่มเหม | 2539-2540 |
| 7. ภัชราพร ช่างแก้ว | 2540-2542 |
| 8. วิรัตน์ แสงทองคำ | 2542 - ปัจจุบัน |

หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ ที่ออกวางจำหน่ายในปี 2530 จนถึงปัจจุบันมี

บรรณาธิการบริหารมาแล้วทั้งสิ้น 7 คน คือ

- | | |
|----------------------------|---------------|
| 1. สนธิ ลิ้มทองกุล | 2530-2532 |
| 2. วิรัตน์ แสงทองคำ | 2532-2533 |
| 3. ปฎินันท์ สันติเมธินิคูล | 2534-2535 |
| 4. ไพโรจน์ จันทรนิมิ | 2536-2537 |
| 5. วิษณุ ไชลิตกุล | 2537-2538 |
| 6. สมชัย วงศาภาคย์ | 2538-2539 |
| 7. เพิ่มพล โพธิ์เพิ่มเหม | 2539-2541 |
| 8. สนธิ ลิ้มทองกุล | 2541-ปัจจุบัน |

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ที่ออกวางจำหน่ายในปี 2533 จนถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง

บรรณาธิการบริหารแล้วถึง 4 คน คือ

- | | |
|---------------------------|---------------|
| 1. วิรัตน์ แสงทองคำ | 2533-2537 |
| 2. คำคุณ สิทธิสมาน | 2538-2539 |
| 3. ภัทรวรรณ พูลทวีเกียรติ | 2540-2542 |
| 4. สนธิ ลิ้มทองกุล | 2542-ปัจจุบัน |

ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของบริษัทอย่างมาก

การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เริ่มต้นในปลายปี 2537 สนธิ ออกคำสั่งย้ายวิรัตน์ แสงทองคำ จากบรรณาธิการบริหารรายวัน ไปเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด พร้อมกับ ย้ายภัทรวรรณ พูลทวีเกียรติ บรรณาธิการข่าวการเงิน และทีมงานไปก่อตั้งหนังสือพิมพ์ Financial Day ย้ายเพิ่มพล โพธิ์เพิ่มเหม บรรณาธิการข่าวการตลาด และทีมงานไปประจำกองบรรณาธิการนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน"

ในขณะเดียวกันแต่งตั้งคำคุณ สิทธิสมาน บรรณาธิการหัวหน้าข่าวการเมือง ศิลป วัฒน-ธรรม ขึ้นเป็นบรรณาธิการบริหารผู้จัดการรายวันแทนวิรัตน์ พร้อมกับย้ายชุนทอง ลอเสรวินิช จากบรรณาธิการบริหารผู้จัดการรายเดือน มาเป็นบรรณาธิการข่าวผู้จัดการรายวัน เพื่อร่วมงานกับ คำคุณ

ดร.สมชาย กล่าวว่า “ผู้จัดการมีการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรในแง่การบริหารมากเกินไป จนมีความขัดแย้งภายใน เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลจนขาดความเป็นเอกภาพ สัญญาณวิกฤตเริ่มต้นขึ้น เมื่อตอนที่คำบุญขึ้นเป็นบรรณาธิการบริหาร เปลี่ยนจากหนังสือพิมพ์ธุรกิจมาเป็นการเมือง ทำให้ผู้อ่านจำนวนหนึ่งไม่พอใจ เพราะหนังสือเริ่มมีความลำเอียงมากขึ้น ก็เลยสับสน เมื่อเป็นเช่นนี้ลูกค้าผู้อ่านก็มีปัญหา ต่อเนื่องด้วยผู้เขียนคอลัมน์นิสต์ที่เริ่มลำเอียง โครงสร้างบทบาทก็เปลี่ยนมาเป็นความเมามันส์ ตรงนี้มีผลกระทบให้ผู้อ่านลดน้อยลงไปมาก (สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2543)

มะลิวัลย์ กล่าวว่า “ภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน เสื่อมถอยมากในยุคที่คุณคำบุญเป็นบรรณาธิการ ทำให้เอเจนซี และลูกค้าหวังติงมาจำนวนมาก และลดการลงโฆษณา เพราะหนังสือพิมพ์เปลี่ยนภาพลักษณ์จาก หนังสือพิมพ์ธุรกิจมาเป็นหนังสือพิมพ์การเมือง (สัมภาษณ์, 3 มกราคม 2543)

ความตกต่ำของรายได้โฆษณาของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ประจวบเหมาะกับเหตุการณ์หลายเหตุการณ์ ซึ่งเป็นช่วงของความตกต่ำของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อีกทั้งเกิดขึ้นในช่วงที่บริษัทมีการใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น จากการออกหนังสือพิมพ์เล่มใหม่คือ หนังสือพิมพ์ Financial Day ทำให้บริษัทมีการระดมทุนสูงมาก มีปัญหาการเงินภายในจนต้องปรับลดจำนวนพนักงานครั้งแรก โดยมีเป้าหมายจะลดลงร้อยละ 30% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด พร้อมเริ่มปิดหนังสือพิมพ์บางฉบับลง

ภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจที่กดดัน ปลายปี 2539 สนธิ จึงปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรอีกครั้ง โดยปิดหนังสือพิมพ์ Financial Day ขณะเดียวกันก็มีการย้ายภัทรวรรณ กลับมาเป็นบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน แทนคำบุญ สิทธิสมาน เพื่อเปลี่ยนแนวหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” กลับมาเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจอีกครั้งในช่วงต้นปี 2540

มะลิวัลย์ กล่าวว่า ในช่วงเปลี่ยนกลับมาเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจ รายได้โฆษณาของบริษัทในช่วงแรกนั้นกระเตื้องขึ้น แต่สถานการณ์เศรษฐกิจก็เข้าสู่วิกฤตบริษัทประสบปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรง จนต้องลดพนักงานอีกเป็นครั้งที่สอง ในเดือนพฤษภาคม 2541 พร้อมทั้งเปลี่ยนบรรณาธิการ โดยสนธิกลับมาดูแลเอง (สัมภาษณ์, 3 มกราคม 2543)

ดังนั้นจะเห็นว่าการแยกอำนาจการบริหาร และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ผลลัพธ์คือหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ต้องปรับเปลี่ยนเนื้อหา และรูปแบบบ่อยครั้ง จนทำให้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต้องประสบปัญหาเรื่องรายได้ และการยอมรับจากผู้อ่าน รวมทั้ง บริษัทนายหน้าขายโฆษณา เป็นผลให้ในที่สุดบริษัทต้องปรับตัวลดขนาดขององค์กร

การบริหารงานโฆษณาผิดพลาด

ในด้านการบริหารงานขายพื้นที่โฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ถือเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงบริษัทหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความพร้อมในเรื่องคนที่มีความสามารถ และทุนที่มากพอ แต่อย่างไรก็ตามความผิดพลาดในการวางแผนงานขายในช่องก่อนเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ รวมทั้งการเปลี่ยนแนวทางในการนำเสนอของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ก็เป็นผลทำให้ยอดขายโฆษณาของบริษัทตกลงอย่างรุนแรง

มะลิวัลย์ เหมะ อดีตผู้อำนวยการฝ่ายขายโฆษณา และพนักงานขายโฆษณาคนแรกนับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัทจนถึงปี 2541 กล่าวในการสัมภาษณ์กับผู้ทำวิจัยว่า เริ่มแรกเมื่อออกจำหน่ายนิตยสารผู้จัดการรายเดือนนั้น รายได้จากโฆษณาของบริษัทมีเพียงไม่กี่หมื่นบาทเท่านั้น แต่ด้วยการทำข่าวที่เจาะลึก มีการนำเสนอเนื้อหาข่าวที่รุนแรง ตรงไปตรงมา ทำให้นิตยสารผู้จัดการได้รับความสนใจในเวลาอันรวดเร็วจากหลักหมื่น กลายเป็นละล้านบาทในเวลาเพียง 3 ปีเท่านั้น (สัมภาษณ์, 3 มกราคม 2543)

มะลิวัลย์ กล่าวว่า เมื่อองค์กรขยายตัวและเตรียมออกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ สนธิใช้วิธีระดมกำลังโดยการดึงนักขาย และนักการตลาดที่มีฝีมือ คนแรกคือเพ็ญ ฤกษ์ชัย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด และทีมขายจากเดอะ เนชั่นเข้ามาร่วมงาน โดยหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ เป็นหนังสือพิมพ์ฉบับแรกที่มีการแยกเซกชัน ถือเป็นนวัตกรรมในการขายพื้นที่โฆษณาของหนังสือพิมพ์ไทยในขณะนั้น และเป็นผลให้ยอดขายโฆษณาของบริษัทเพิ่มขึ้นอีก (สัมภาษณ์, 3 มกราคม 2543)

ต่อมาสนธิ ได้ดึงตัว กนก อภินิ นักการตลาดที่มีชื่อเสียงจาก บริษัท โอเอสสกา จำกัด เข้ามาร่วมงานในตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ ก่อนจะเลื่อนตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการในเวลาต่อมา การที่เจ้าของดึงกนกเข้ามาเสริมทีมขายและการตลาด ทำให้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) มีการวางแผนการตลาดอย่างเป็นระบบมากขึ้น มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตามสื่อต่างๆ มีการนำโครงการส่งเสริมเสริมการขาย "สมัครสมาชิกผู้จัดการรายวัน แดมประกันชีวิต" เป็นครั้งแรก

ผลจากการโหมทำการตลาด และส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2535 นั้นทำให้ยอดขายโฆษณาของเฉพาะหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันสูงถึง 50 ล้านบาทต่อเดือน ถือเป็นยอดขายได้ที่สูงมากท่ามกลางภาวะที่ธุรกิจในประเทศส่วนใหญ่กำลังซบเซา เพราะผลจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ ปี 2535 และ วิกฤตการณ์อ่าวเปอร์เซีย

แม้ว่ายอดขายโฆษณาของบริษัทจะพุ่งสูงขึ้นมา แต่ภาระค่าใช้จ่ายด้านการขายก็เพิ่มสูงขึ้นจนทำให้บริษัทไม่มีกำไร ในปี 2537 บริษัทจึงตัดสินใจปรับแผนงานด้านการขายใหม่ เริ่ม

จากการปรับโครงสร้างฝ่ายขาย จากเดิมที่ฝ่ายขายโฆษณาจะแยกออกเป็นทีมเฉพาะในสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละฉบับ เปลี่ยนมาให้พนักงานขายหนึ่งคนสามารถขายโฆษณาได้ทุกสื่อสิ่งพิมพ์

ขนิษฐา แสงมณี อดีตหัวหน้าฝ่ายขายโฆษณา บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า การเปลี่ยนแปลงในทีมขายในครั้งนั้น มีการสลับไขว้กันหมด โดยพนักงานหนึ่งคนจะต้องขายทั้งหนังสือพิมพ์รายวัน รายเดือน และรายสัปดาห์ โดยแย่งกันขายตามประเภทสินค้า การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้พนักงานบางคนต้องเริ่มต้นใหม่ ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งกว่าจะชำนาญงานทำให้ต้องเสียเวลาไปมากกว่า 1 ปีเต็ม และเป็นผลให้ในช่วงนั้นกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ต้องสูญเสียโอกาสในการหารายได้ไปอีกทางหนึ่ง (สัมภาษณ์, 7 กุมภาพันธ์ 2543)

ปลายปี 2538 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหาร และกองบรรณาธิการ ทำให้กนก อภิรดี กรรมการผู้จัดการต้องลาออก สนธิ แต่งตั้งสุวิทย์ จินดาสงวน เข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการแทน และตัดสินใจให้ ฝ่ายขายโฆษณาอยู่ภายใต้การดูแลของกองบรรณาธิการ ซึ่งขึ้นตรงกับ บรรณาธิการบริหาร แต่ด้วยความแตกต่างของระบบความคิด ลักษณะการทำงาน รวมทั้ง ความขัดแย้งที่มีอยู่เดิม ทำให้เกิดปัญหากระทบต่อยอดขายโฆษณาของบริษัท มีสนธิคนเดียวเท่านั้นที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้

สนธิ จึงตัดสินใจให้ สุชาติดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เข้ามาร่วมงานกับบริษัทตั้งแต่ปี 2536 เข้ามาดูแลฝ่ายขาย

มะลิวัลย์ กล่าวว่า "คุณสุชาติดาไม่ชำนาญเรื่องการตลาด ทีมพนักงานขายก็เปลี่ยนใหม่ทั้งหมด ประกอบกับในช่วงนั้นผู้จัดการรายวันปรับแนวเป็นหนังสือพิมพ์การเมือง เล่นข่าวการเมือง จนลูกค้าและเอเยนซีที่วางติงกันมาก ทุกอย่างก็เลยทรุดไปกันใหญ่"(สัมภาษณ์, 3 มกราคม 2543)

ในระหว่างนั้น บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ก็เริ่มมีปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงินขึ้นบ้างแล้ว ส่วนสนธิในขณะนั้นใช้เวลาส่วนมากอยู่ในต่างประเทศ เพื่อเตรียมที่จะระดมทุนครั้งใหม่จากโครงการดาวเทียมลาวสตาร์ การแก้ไขปัญหาในเรื่องฝ่ายขายในขณะนั้น จึงเป็นไปด้วยความสับสน มีการปรับทีมพนักงานขายอีกครั้ง โดยกลับมาแยกเล่มตามความชำนาญของพนักงานขายเช่นเดิม แต่หลังจากนั้นไม่นาน เมื่อสนธิกลับจากต่างประเทศ ก็ปรับเปลี่ยนอีกครั้ง โดยสนธิเข้ามาจัดการด้วยตนเอง

สนธิ เข้ามาจัดการแบ่งส่วนโฆษณาย่อยหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน และ การขายโฆษณาหมวดสินค้าเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์ไปให้กับบริษัท ไตรีคอมมาร์เก็ตติ้งส์ จำกัด หรือ DMS

ส่วนการขายโฆษณาผ่านบริษัทนายหน้าโฆษณาหรือ เอเจนซี และสินค้าหมวดอื่น ๆ นั้น เป็นหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

แต่ในการปฏิบัติจริงทีมขายทั้งสองทีมต่างมีความขัดแย้งกันเอง มีการแย่งลูกค้ากันอย่างรุนแรง ทั้งภายในและต่อหน้าลูกค้า จนเกิดการเสื่อมศรัทธาขึ้นในวงการเอเจนซี และยอดขายโฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือผู้จัดการก็ยังคงทรุดลงเรื่อยมา จนกระทั่งกลางปี 2541 สนธิ ประกาศลดจำนวนพนักงาน ฝ่ายขายโฆษณาของบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) นั้น ลากออกเกือบทั้งหมด ในที่สุดสนธิ จึงต้องโอนงานขายพื้นที่โฆษณาให้กับบริษัท ไตรีค มาร์เก็ตติ้งส์ จำกัด หรือ DMS เป็นผู้ดูแลทั้งหมด

บริษัท ไตรีค มาร์เก็ตติ้งส์ จำกัด หรือ DMS ถือหุ้นโดย บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน หุ้นส่วนที่เหลือ ถือหุ้นโดยบริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป และ สนธิ ถือหุ้นเป็นการส่วนตัวอีกจำนวนหนึ่ง

สนธิ ก่อตั้งบริษัทนี้เพื่อทำธุรกิจขายข้อมูลรายชื่อลูกค้าเพื่อการขายตรง โดยอาศัยฐานลูกค้าสมาชิกของสื่อสิ่งพิมพ์ในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป โดยบริษัทได้ลงทุนจำนวนมากในระบบฐานข้อมูล แต่การมีรายได้จากการขายข้อมูลเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ สนธิจึงว่าโอนงานขายโฆษณาบางส่วนของบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ให้ บริษัท ไตรีค มาร์เก็ตติ้ง เป็นผู้ดำเนินการ

ทุนประกอบการ

ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เป็นธุรกิจที่เริ่มต้นด้วยการใช้สินทรัพย์จาก "ภูมิปัญญา" ของเจ้าของหนังสือพิมพ์ และบุคลากรในองค์กร เพราะฉะนั้น ธุรกิจหนังสือพิมพ์ ในยุคเริ่มต้นจึงไม่มีสินทรัพย์ ที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้อง ที่จะสามารถนำมาใช้เป็นหลักประกันการกู้ยืมเงินจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่นได้เพื่อใช้เป็นทุนประกอบการในช่วงเริ่มก่อตั้งได้

ดังนั้นทุนประกอบการของหนังสือพิมพ์ในยุคแรก ๆ จึงมักมาจากหุ้นส่วนตัวของเจ้าของ หรือ การกู้ยืมเงินจากนอกระบบธนาคารพาณิชย์

ในการดำเนินงานบริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) นั้น ทุนประกอบการในช่วงก่อตั้งที่บริษัทใช้ในการออกจำหน่ายนิตยสาร "ผู้จัดการ" ในปี 2525 และหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ในปี 2529 นั้นล้วนมาจากหุ้นส่วนตัวของสนธิ ลี้มทองกุล รวมทั้งการระดมทุนจากแหล่งนักธุรกิจชาวจีนกลุ่มหนึ่ง พร้อมกับการขอรับความช่วยเหลือในการจ่ายเครดิตค่าวัสดุการพิมพ์ส่วนหนึ่งจากโรงพิมพ์แห่งหนึ่ง

ทักษ์ศิล ฉัตรแก้ว ที่ปรึกษาการเงินอิสระ และ บรรณาธิการบริษัท นิตยสาร Corporate Thailand ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า ธนาคารและสถาบันการเงินคุ้นเคยกับการให้เงินกู้โดยมีหลักทรัพย์ เช่นที่ดิน และอาคารเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน แต่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ เป็นธุรกิจที่ไม่มีควมจำเป็นที่ต้องลงทุนในทรัพย์สินเหล่านี้ แต่กลับต้องลงทุนในสินทรัพย์อื่น คือ บุคลากร เพื่อสร้างงานที่มีคุณภาพ เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นธุรกิจขายทรัพย์สินทางปัญญา จะระดมทุนจากช่องทางการเงินปกติ ทำให้หนังสือพิมพ์ในช่วงเริ่มก่อตั้ง มักจะอยู่ได้ด้วยเงินสนับสนุนจากเงินนอกระบบสถาบันการเงิน หรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการเฉพาะ ที่สนใจลงทุนแต่ไม่ต้องการเข้ามายุ่งเกี่ยวในการดำเนินงาน(สัมภาษณ์, 27 ธันวาคม 2542)

การที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงิน ทำให้ภาระต้นทุนทางการเงินในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตกอยู่กับเจ้าของเกือบทั้งหมด ดังนั้นเจ้าของธุรกิจหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ จึงพยายามที่สร้างธุรกิจให้เติบโตเพื่อนำเสนอเข้าจดทะเบียนเพื่อขายหุ้นเรียกทุนคืนให้กับผู้ถือหุ้นรวมทั้งเป็นการทำให้บริษัทได้รับการยอมรับ สามารถกู้เงินจากสถาบันการเงินได้ง่ายขึ้น

ในกรณีของสนธิ ลิ้มทองกุล การออกจำหน่ายนิตยสาร“ผู้จัดการ” ในปี 2528 นั้นใช้ทุนประกอบการไม่สูงมากนัก เนื่องจากเป็นนิตยสารรายเดือนที่ใช้ทุนสำหรับวัสดุการพิมพ์เพียงเดือนละครั้ง และมีพนักงานรวมทั้งหมดไม่ถึง 15 คน และด้วยเนื้อหาที่เจาะลึก และแตกต่างจากนิตยสารธุรกิจในขณะนั้น ทำให้ 2 ปีหลังจากการออกจำหน่ายนิตยสารรายเดือนประสบความสำเร็จมีสมาชิกประมาณ 8,000 คน สนธิ ลิ้มทองกุล มีรายได้จากการโฆษณาเฉลี่ยเดือนละ 1 ล้านบาท แต่บริษัทก็ยังมียขาดเล็กเกินไปที่จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ดังนั้นบริษัทจึงเตรียมแผนการที่จะออกหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ แต่การออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์“ผู้จัดการรายสัปดาห์”นั้น ทำให้บริษัทต้องใช้ทุนประกอบการจำนวนสูงมาก เพราะจะต้องจ่ายค่าวัสดุการพิมพ์มากขึ้น อีกทั้งจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นเป็นเกือบ 100 คน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับการออกหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์

ในการระดมทุนครั้งที่สอง เพื่อเตรียมการออกหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” นั้น สนธิ ลิ้มทองกุล ก็ยังไม่สามารถที่จะใช้การระดมทุนจากระบบธนาคารพาณิชย์ปกติเช่นเดิม การระดมทุนครั้งนี้เป็นการระดมทุนจากนักธุรกิจคนจีนผู้หนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็ได้ติดต่อขอความช่วยเหลือจากคนในวงการ เพื่อขอความช่วยเหลือด้านเครดิตการพิมพ์ และวัสดุพิมพ์ ทำให้ในเวลาต่อมา สนธิ ลิ้มทองกุล สามารถออกวางจำหน่ายหนังสือพิมพ์“ผู้จัดการรายสัปดาห์” จนประสบความสำเร็จ เนื้อหาหนังสือพิมพ์ได้รับการยอมรับจากผู้อ่าน ทำให้บริษัทมีรายได้ค่าโฆษณาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนบริษัทมีกำไรจากการดำเนินงาน

ความสำเร็จของ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ในขณะนั้น ทำให้บริษัทมีเงินสดมากขึ้น มีทรัพย์สินมากขึ้น ดึงดูดให้สถาบันการเงินเข้ามาติดต่อเพื่อเสนอให้บริการทางการเงิน และนำไปสู่การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อันเป็นช่องทางการระดมทุนใหม่ ทำให้ สนิธิ และบริษัท ผู้จัดการ จำกัด สามารถระดมทุนได้จำนวนมาก ด้วยวิธีการง่าย ๆ

จุดพลิกผันของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นในปี 2533 หลังจากที่มีการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยเสนอขายต่อประชาชนครั้งแรกในเดือนพฤศจิกายน 2532 จำนวน 5 แสนหุ้นในราคาหุ้นละ 72 บาท

ครั้งที่สองในเดือนมิถุนายน 2533 บริษัทเสนอขายหุ้นประชาชน จำนวน 2 ล้านหุ้น ในราคาหุ้นละ 220 บาท

การระดมทุนทั้งสองครั้ง ทำให้บริษัทสามารถออกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันได้ สามารถก่อตั้งโรงพิมพ์ตะวันออก พร้อมทั้งขยายการลงทุนของบริษัทออกทุกทิศทาง ทุกธุรกิจ

ทักษ์ศิล กล่าวว่ หากมอองย้อนหลังเราจะเห็นว่า สนิธิเริ่มต้นออกนิตยสารรายเดือน เป็นการทำให้คนอ่าน จากนั้นออกหนังสือรายสัปดาห์ รายวัน เพื่อโฆษณา หลังจากนั้นเป็นการทำธุรกิจสื่อพิมพ์เพื่อตอบสนองความต้องการของนักลงทุน โดยมีการออกโครงการขยายตัวลงทุนต่าง ๆ มากมาย (สัมภาษณ์, 29 ธันวาคม 2542)

การนำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์ ทำให้กิจการของบริษัทขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ ขณะเดียวกัน สนิธิ ก็เริ่มทยอยหนีไปจากกองบรรณาธิการ ผลงานเขียนของ สนิธิ ก็หายไปจากหน้าหนังสือพิมพ์เช่นกัน โดย สนิธิ ใช้เวลาส่วนใหญ่กับการการแสดงวิสัยทัศน์ การเดินทางในต่างประเทศขยายธุรกิจจนได้รับฉายานามว่า "Mr. Globalization"

ดังนั้นในระยะหลังทุนประกอบการของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด จึงมาจาก 2 แหล่ง คือ รายได้จากการโฆษณา การระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ และ เงินกู้จากการขยายโครงการของบริษัท

สมชัย กล่าวว่ การหาทุนจากตลาดหลักทรัพย์นั้น เป็นกระบวนการที่บังคับให้บริษัทต้องขยายโครงการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ในกรณีผู้จัดการมีการขยายตัวอยู่ตลอดเวลา แต่ละโครงการใช้เงินทุนจำนวนมาก โดยแทนที่จะเก็บเงินที่ได้เป็นเงินทุนสะสม กลับต้องมาลงทุนใหม่ แต่การลงทุนใหม่นั้นก็ไม่สามารถใช้เงินทุนเก่าของบริษัทเองทั้งหมด และจะต้องกู้เงินจากสถาบันการเงินมาเพิ่ม ทำให้ภาระหนี้สินของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ในขณะที่เศรษฐกิจขยายตัวสูง ธนาคารและสถาบันการเงินก็ยังคงยินดีที่จะให้กู้ (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2543)

สมชัย กล่าวว่า การระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ หากพิจารณาในแง่องค์กรแล้วไม่ได้
อะไรมากนักนอกจากโอกาสในการกู้เงินเพิ่มขึ้น การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนเป็นการทำไปเพื่อ
เรียกทุนคืนให้แก่ผู้ถือหุ้น ตัวองค์กรกลับมีปัญหานี้มากขึ้น ผู้ถือหุ้นได้ประโยชน์ วิธีการนี้เป็น
วิธีการหาเงินเข้ากระเป๋า แต่ไม่ใช่วิธีการที่ผิด เพราะเป็นวิธีการที่ใครก็ทำกัน แต่ทันทีที่เศรษฐกิจ
เกิดปัญหาทันที บริษัทไม่สามารถหาเงินจากตลาดหลักทรัพย์ได้ ธนาคารและสถาบันการเงินก็งด
ปล่อยเงินกู้เพิ่ม อีกทั้งภาวะหนี้สินเดิมของบริษัทก็มีสัดส่วนสูง (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2543)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่รุมเร้าเช่นนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อในช่วงวิกฤตบริษัทมีภาระหนี้สินล้นพ้นตัว
กล่าวคือมีหนี้สินมากกว่าสินทรัพย์ ซึ่งในทางบัญชีถือว่าอยู่ในฐานะที่ล้มละลาย แต่บริษัทก็ได้ยื่น
ต่อศาลแพ่ง เพื่อทำแผนฟื้นฟูกิจการ

ตารางที่ 10 แสดงการเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

เดือนที่เพิ่มทุน	ทุนจดทะเบียน(ล้านบาท)	ทุนที่เรียกชำระแล้ว(ล้านบาท)
กรกฎาคม 2532	30	30
สิงหาคม 2532	10	35
เมษายน 2533	100	30
มิถุนายน 2535	500	225

ที่มา : รายงานประจำปี 2536 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด

สนธิ กล่าวว่าในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า ความผิดพลาดของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป
คือ การใช้เงินกู้จำนวนมากเกินกว่าฐานะของทุนประกอบการของบริษัทจะสามารถแบกรับได้
(สัมภาษณ์ , 18 กุมภาพันธ์ 2543)

สนธิ กล่าวว่า " ถ้าเราพิจารณาทุนของบริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัดแล้ว มันมีแค่
22.5 ล้านบาท หรือ 225 ล้านบาท ถ้าเทียบกับขนาดการลงทุนมันน้อยมาก ความจริงเราน่าจะมี
ทุนถึง 1,500 ล้านบาท ความที่ผมไม่คิดเรื่องนี้มากนัก เพราะตอนนั้นคิดว่าศักยภาพเราดี ยังกู้ยืม
ได้ง่าย เพียงแค่ยกหูโทรศัพท์ก็ได้มา ร้อยล้าน สองร้อยล้าน ก็เลยทำให้เราล้มโครงสร้างพื้นฐาน
ด้านการเงิน ถ้าเราคิดเสียหน่อยในตอนนั้น ถ้าเราระดมทุนเพื่อขยายตัวในต่างประเทศ เรา
สามารถหาทุน 1,500 ล้านบาทไม่ใช่เรื่องยาก แต่เราไม่ได้คิดถึง ถ้าเราระดมทุนได้ กิจการในต่าง
ประเทศของเราน่าจะยังอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเซีย อิงค์ เอเชีย ไทมส์ และหนังสืออีกหลายเล่มใน
สิงคโปร์ จีน แต่ตอนนี้มันหมดไปเพราะเราไม่มีทุนที่จะทำต่อ" (สัมภาษณ์ , 18 กุมภาพันธ์
2543)

บุคลากร

สนธิ ยึดถือหลักการว่า ‘คน’ คือ สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหนังสือพิมพ์ หลักการนี้ทำให้บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) มีลงทุนในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีสวัสดิการสำหรับพนักงานอย่างดี เหนือกว่าสื่อสิ่งพิมพ์อื่น

ปราณี ชิวภาคย์ ผู้สื่อข่าวอาวุโส ประจำกองบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ อดีตเจ้าหน้าที่ประจำ สถาบันพัฒนาและฝึกอบรมนักข่าว กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2543 ว่า ‘คุณสนธิ พูด เสมอว่า หน้าทีของคนที่อยู่ก่อน คือ ต้องสร้างคนรุ่นต่อไป เพราะฉะนั้นการสร้างคน จึงเป็นเรื่องที่นักข่าวรุ่นพี่ทุกคนในผู้จัดการรู้ดีว่าเป็นหน้าที่ (สัมภาษณ์ , 9 กุมภาพันธ์ 2543)

ปราณี กล่าวว่า สนธิ กล้าลงทุนในเรื่อง ‘บุคลากร’ ‘ จำได้ว่า เมื่อครั้งที่จะออกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์(2529)นั้น คุณสนธิลงทุนรับสมัครพนักงานใหม่ประมาณ 20 คน กระจายไปทุกสาขาความรู้ ไม่จำกัดเพียงคนที่มีรู้เรื่องข่าวที่ถือว่ามาฝึกกันทีหลังได้ ทุกคนถูกจัดให้เข้าชั้นเรียนโดยคุณสนธิจัดให้นักข่าวอาวุโส ที่มีประสบการณ์มาสอนทั้งการเขียน การมองประเด็น และภาวะเหตุการณ์บ้านเมือง (สัมภาษณ์ , 9 กุมภาพันธ์ 2543)

นอกจากนี้ยังจัดให้แต่ละคนได้ออกไปทำข่าวกับนักข่าวรุ่นพี่ เป็นฝึกภาคสนามไปพร้อม ๆ กัน คนจำนวน 20 คนนี้อยู่ทำงานต่อประมาณ 10 คนเท่านั้น คนที่ออกไปส่วนมาก เพราะไม่ได้ตั้งใจจะมาเป็นนักข่าวจริง เพียงแค่มาได้งานก็มาลองทำ บางคนก็ได้ทุนไปเรียนต่อ ใคร ๆ ก็มองว่าคุณสนธิ บ้า เพราะใช้เงินเยอะทั้ง ๆ ที่หนังสือก็ยังไม่ออก เหมือนอยู่ ๆ ก็ไปจ้างคนมาเรียนหนังสือ แต่สุดท้ายก็ทำให้ผู้จัดการมีบุคลากรที่มีความรู้ มีความสามารถในการทำข่าว’

ในด้านการพัฒนาบุคลากร สนธิ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ในระหว่างการทำงานมาก ปราณี กล่าวว่า ในช่วงที่หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์เพิ่งวางจำหน่าย และก่อนที่จะนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์(2530-2533) สนธิ จะเรียกประชุมทุกเย็นวันจันทร์ เพื่อประชุมเพื่อวิจารณ์ข่าวที่ตีพิมพ์ออกไปแล้ว ทั้งในเรื่องประเด็น และวิธีการนำเสนอ

‘ ในขณะนั้นองค์กรมีนักข่าวประมาณ 50 คน คุณสนธิ จะสั่งอาหารเย็นให้ทุกคนรับประทานในห้องประชุม แต่ไม่มีใครกินลง คุณสนธิมักวิจารณ์ตรง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์มาก แต่ตอนหลังคุณสนธิมีงานมากขึ้น คนก็มากขึ้น การประชุมแบบนี้ก็หายไป ที่สำคัญไม่มีใครเข้ามาทำหน้าที่แบบที่คุณสนธิทำได้ เพราะบารมีไม่พอ’ (ปราณี ชิวภาคย์, สัมภาษณ์ , 9 กุมภาพันธ์ 2543)

แนวคิด และแนวทางปฏิบัติในการคัดเลือก และพัฒนาบุคลากร กลายเป็นแนวคิดหลัก และธรรมเนียมปฏิบัติของบริษัทต่อเนื่องมาโดยตลอด

พิชัย ที่เข้ามาเป็นผู้ดำเนินการสรรหาบุคลากร ในโครงการออกหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ในปี 2533 กล่าวว่า สนธิ เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะการออกหนังสือพิมพ์รายวัน "คุณสนธิ บอกว่า วิธีการที่จะได้เนื้อหาแบบใหม่ ที่แตกต่าง ต้องใช้คนรุ่นใหม่ โครงการ ผู้จัดการ - Campus Recruitment จึงได้เกิดขึ้น" (สัมภาษณ์ , 29 ธันวาคม 2542)

พิชัย กล่าวว่า " โครงการ Campus Recruitment เกิดขึ้นในช่วงนั้น เศรษฐกิจของประเทศดี มาก คนหางานง่าย ดังนั้นการที่เราจะได้คนดี ๆ ได้ เราต้องเข้าไปจัดโครงการรับสมัครในแต่ละสถาบันการศึกษา ผมก็วางแผน นัดวันดำเนินการ โดยคุณสนธิจะไปบรรยายอธิบายเรื่องราวของการเป็นนักข่าวด้วยตัวเองทุกครั้ง ทั้งที่ จุฬาลงกรณ์ฯ ธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มอ. มหาวิทยาลัยเอกชน 2 แห่ง อัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยหอการค้า ยกเว้น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กับ มศว.สงขลา คุณสนธิที่ไม่ได้ไปเอง เพราะไกล" (สัมภาษณ์ , 29 ธันวาคม 2542)

ในการคัดเลือกนั้น มีการสอบข้อเขียน การทดสอบทักษะการเขียน การสัมภาษณ์ ซึ่งผลของโครงการนี้ ทำให้บริษัทสามารถระดมบุคลากร ได้ประมาณ 70 คน ซึ่งในจำนวนนี้ทุกคนถูกส่งเข้ามาห้องเรียนเพื่ออบรมความรู้ในเรื่องเศรษฐกิจจากผู้ทรงคุณวุฒิ นายธนาคาร รวมทั้งผู้สื่อข่าวอาวุโส พร้อมทั้งส่งไปฝึกงานกับนักข่าวรุ่นพี่เป็นเวลาานประมาณ 3 เดือนเต็ม จากจำนวน 70 คน มีพนักงานที่ทำงานต่อกับบริษัทในขณะนั้นประมาณ 30 คน ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค

พิชัย กล่าวว่า บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับแรกที่สำคัญกับการสร้างคนด้วยวิธีการนี้ ซึ่งต่อมากลุ่มเดอะเนชั่นก็หันมาใช้วิธีการนี้ (สัมภาษณ์ , 29 ธันวาคม 2542)

บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ยังคงยึดหลักการนี้ในการสรรหาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนมาจนกระทั่งถึงปี 2535 ที่บริษัทเริ่มชะลอการเพิ่มบุคลากร

นอกจากการสร้างคนใหม่ ๆ การพัฒนาคนในระหว่างการทำงานได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกลุ่มนักข่าวที่มีอายุ 2-3 ปี เพื่อเข้าฝึกอบรมพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ การทำข่าว การเขียนอย่างต่อเนื่อง โดยในแต่ละครั้งนั้น สนธิ จะเข้าร่วมในการฝึกอบรมเสมอ หากว่าในช่วงนั้นว่างจากภารกิจในการดูแลการขยายตัวของบริษัท นอกจากนี้ยังมีโครงการส่งพนักงานเข้าไป

เรียนในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศเพื่อเป็นรางวัลในการทำงาน โดยบริษัทเป็นผู้
ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด โดยสนธิ เป็นผู้ดูแลโครงการทั้งหมด

จนกระทั่งในปี 2534 เมื่อองค์กรขยายตัวมากขึ้น มีพนักงานจำนวนมาก สนธิ จึงให้มีการ
จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนากองบรรณาธิการ และวางแผนพัฒนากองบรรณาธิการ โดยมีวิรัตน์
แสงทองคำ บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ในขณะนั้นเป็นประธาน คณะ
กรรมการชุดนี้ มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาระบบการทำงานและบุคลากรของกองบรรณาธิการ

ต่อมาได้มีการพัฒนาคณะกรรมการชุดนี้ ขึ้นเป็น สถาบันพัฒนาและฝึกอบรมนักข่าว หรือ
Manager Institution of Innovative Journalism - MIJ โดยมี ชัยสิริ สมุทวณิช เป็นผู้อำนวยการ
หน่วยงานนี้มีหน้าที่พัฒนาอบรมนักข่าวใหม่ ให้มีความพร้อมก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง รวม
ทั้งการเพิ่มทักษะการทำข่าวให้กับนักข่าวในสังกัดกองบรรณาธิการ ทั้งในเรื่องภาษาอังกฤษ และ
เทคนิคการวิเคราะห์ การทำข่าวชั้นสูง โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของนักข่าวอาวุโส รวมทั้งจาก
นักวิชาการที่บริษัทเชิญมาเป็นวิทยากร รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่จัดบรรยายความรู้พิเศษ เพื่อเป็นการ
สร้างความรู้พื้นฐานให้กับนักข่าว

ทั้งนี้ ดร.สมชาย กล่าวว่า "ผู้จัดการ มีการฝึกอบรมคนอยู่ตลอดเวลา เป็นเหตุผลให้โดย
รวมแล้ว คุณภาพนักข่าวและบุคลากรของผู้จัดการ มีความรู้ในสิ่งที่เขาทำมากกว่าคนอื่น"
(สัมภาษณ์ , 11 มกราคม 2543)

นอกจากการยึดหลักการในการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องแล้ว สนธิ ยังให้ความสำคัญต่อ
เรื่องความเป็นอยู่ และสวัสดิการของพนักงานของบริษัทอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

สมชัย กล่าวว่า ผู้จัดการ ได้รับคำชมว่า จ่ายเงินเดือนคนเต็มที่คุ้มค่า และ มีการพัฒนา
คนต่อเนื่อง (สัมภาษณ์ , 20 มกราคม 2543)

ปราณี กล่าวว่า ประมาณปี 2525 อัตราเงินเดือนนักข่าวที่จบปริญญาตรีในหนังสือพิมพ์
ทั่วไปอยู่ที่ประมาณ 3000 บาท " คนเข้ามาผู้จัดการตอนนั้นได้เงินเดือนเริ่มต้น 3200 บาท "

ต่อมาในปี 2529 ในการออกหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ บริษัทตั้งเงินเดือนขั้นต้น
ของนักข่าวที่จบปริญญาตรีไว้ในอัตรา 4500 บาท ทำให้สามารถดึงบุคลากรที่มีคุณภาพ ได้
จำนวนหนึ่ง จากนั้นก็มีการปรับฐานเงินเดือนอีกครั้งในปี 2533 และหลังจากนำบริษัทเข้า
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้วได้เพิ่มขึ้นเป็น 5500 บาท โดยพนักงานสามารถเบิกค่าใช้จ่าย
ค่าเดินทางในการทำข่าวได้ตามความเป็นจริง

หลังจากนั้น อีกไม่ถึง 1 ปีต่อมา ผู้จัดการมีการปรับฐานเงินเดือนอีกครั้งเป็น 7,500 บาท พร้อมทั้งค่าพาหนะในการทำข้าวเดือนละ 3000 บาท รวมเป็นรายได้ต่อเดือนทั้งสิ้น 10,500 บาท

นอกจากนี้ ยังมีสวัสดิการ ประกอบด้วย การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ การเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามที่จ่ายจริง การจ่ายค่าทำฟันให้ปีละ 1,000 บาท/คน มีค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทางทำงานในต่างจังหวัด และต่างประเทศ พร้อมทั้งมีการจ่ายโบนัสพนักงานอย่างน้อยปีละ 1 เดือน

ปราณี กล่าวว่า กลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เป็นสื่อสิ่งพิมพ์แรก ๆ ที่จ่ายโบนัสพนักงาน และมีสวัสดิการนักข่าวสูงสุด

สนธิ เคยกล่าวว่า "หนังสือพิมพ์เป็นอุตสาหกรรม และหมดยุคที่จะทำคนเดียว หรือคนสองคนก่อตั้งและทำกันเองแล้ว เว้นแต่จะเป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่มเจาะลึก ซึ่งก็อาจมีเหตุผลที่ไม่ต้องการทำอะไรโหวง แต่ถ้าเป็นแนวกว้าง คือเป็นอุตสาหกรรมแล้วการลงทุนจะต้องต่อเนื่อง และจะต้องมีช่วงระยะเวลาในการพัฒนาสินค้า หรือพัฒนาหนังสือ คือช่วงที่จะต้องให้ความมั่นใจแก่พนักงาน สร้างสวัสดิการที่ดีให้เขา รวมทั้งการฝึกอบรมที่เอื้ออำนวยต่อชีวิต และอาชีพของเขา ที่สำคัญ ให้เขาเห็นว่า หนังสือพิมพ์เป็นอาชีพที่มั่นคง ไม่แตกต่างจากแบงก์ หรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ" (หนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายวัน, 22 พฤศจิกายน 2532)

"เหตุผลที่หนังสือพิมพ์ ไม่มีศักดิ์ศรี ก็เนื่องจากรายได้ต่ำ ประการต่อมา มีลักษณะเหมือนลำเมืองขึ้น เพราะรายได้ถูกเจ้าของหนังสือพิมพ์กดไว้ ประการสุดท้ายเหมือนไม่ใช่วิชาชีพ แต่ทำเพื่อสนองบารมีเจ้าของหนังสือพิมพ์" (หนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายวัน, 22 พฤศจิกายน 2532)

ที่กล่าวว่าทั้งหมดนี้ ทำให้สรุปได้ว่า สนธิ และบริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญต่อการคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมุ่งเน้นการสร้างสวัสดิการให้นักข่าวเป็นอย่างดี เพื่อให้มีความเชื่อมั่นในวิชาชีพ และยึดมั่นในศักดิ์ศรีของวิชาชีพสื่อมวลชน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนในวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ แต่บุคลากร ก็เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บริษัทแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ต้องมีการปรับลดขนาดขององค์กร ในช่วงเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในปี 2542 สาเหตุสำคัญมาจาก มีการขยายตัวจำนวนพนักงานจำนวนมาก และซ้ำซ้อนในหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้บริษัทมีต้นทุนการดำเนินการในอัตราสูง

บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) เริ่มต้นออกวางจำหน่ายนิตยสาร ผู้จัดการในปี 2526 ด้วยคนเพียง 13 คน จำนวนนี้รวมทั้งนักข่าว พนักงานธุรการ พนักงานขายโฆษณา ไปจนถึงพนักงานส่งเอกสาร จากนั้นในปี 2530 เมื่อออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ พนักงานทั้งหมดเพิ่มเป็น 100 คน

ในปี 2533 เมื่อเตรียมการออกหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน บริษัทมีพนักงานทั้งสิ้น ประมาณ 300 คน

ปราณี กล่าวว่า ในการประชุมฝ่ายบริหารครั้งหนึ่งในปี 2536 กนก อภิรติ รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทในขณะนั้นกล่าวว่า พนักงานของบริษัท รวมทั้งบริษัทในเครือ ณ ขณะนั้นมีทั้งสิ้น 1,000 คน และจนถึงปี 2539 บริษัทแมเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 1200 คน

สมชัย กล่าวว่า การเพิ่มคนในการออกหนังสือพิมพ์ รายวัน กับรายสัปดาห์นั้น เป็นการเพิ่มในอัตราที่จำเป็นตามของสภาพที่เกิดจากการขยายงาน แต่หลังจากบริษัทมีการขยายแตกตัว ออกเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ จำนวนมาก ทุกครั้งที่มีการออกหนังสือพิมพ์ มีการระดมบุคลากรใหม่ทุกครั้ง ทำให้เกิดปัญหา มีบุคลากรที่ซ้ำซ้อนกันจำนวนมาก

สนธิ กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2543 ว่า "ผมปล่อยให้ทุกกองบรรณาธิการมีอำนาจจักร ทุกคนขยายมุมกำลังของตัวเอง เมื่อมีปัญหา จะรวมกันก็รวมกันไม่ได้"

ก่อนหน้านั้น สนธิ เคย กล่าวว่า "กลุ่มสิ่งพิมพ์ เราลงทุนในด้านคนเยอะเกินไป เยอะมาก ผมพูดได้เลยว่าเยอะมากกว่าที่เราต้องการ 30% แล้วมีงานหลายจุดที่มันซ้ำซ้อน อาจเป็นเพราะผมไม่ได้ทำในช่วงนั้น แต่ผมก็จะยอมรับผิด เพราะผมเป็นประธานกรรมการอยู่ อย่างไรก็ตามใน ตอนนั้นขยายงานก็ด้วยความคิดที่ดี แต่ ลืมนึกไปว่าในที่สุดจริงๆแล้ว สิ่งที่ทำนั้นทำให้องค์กร ๆ หนึ่งเหนื่อยมาก ก็คือ ต้นทุนของการผลิต ซึ่งรวมไปถึงเงินเดือนพนักงาน"

ทั้งนี้ สนธิ ได้ ยกตัวอย่างในขณะนั้น ว่า "ศูนย์ข่าวภูมิภาคแห่งหนึ่งมีคนอยู่ 80 คน ทำไมต้องมีถึง 80 คน จริง ๆแล้วมี 15 คนก็พอ หรือ ในบางหน่วยงานทั้งแผนกมี 60 คน แต่ทำหนังสือเฉลี่ยปีละไม่กี่เล่ม ไม่ต้องตอบเลยใช้ไหม เห็นหรือยังคน 60 คน สองหน่วยงานรวมกัน 120 คนเข้าไปแล้ว เงินเดือนบวกทุกอย่างเฉลี่ยแล้วคนละ 10,000 บาท รวมแล้วเดือนละ 1.2 ล้านบาท หนึ่งปี 14 ล้านบาท ต้นทุนทั้งหมดเป็นเรื่องคน"

ชวพล ศิริพจนานนท์ อดีตผู้ร่วมก่อตั้งศูนย์ข่าวภูมิภาค กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า เดิมศูนย์ข่าวภูมิภาคก่อตั้งขึ้นมา โดยเจตนาของสนธิที่ต้องการให้เกิดความเท่าเทียมในการบริโภคข่าวสารข้อมูลระหว่างกรุงเทพ กับภูมิภาคและยังเป็นการยกระดับมาตรฐานของนักข่าวขึ้นมา มีการจ่ายเงินเดือนประจำ ไม่ใช่สติงเกอร์เพื่อลบลจุดอ่อนที่สติงเกอร์เหล่านี้จะใช้ชื่อของหัวหน้าสื่อพิมพ์ไปหากิน ซึ่งก็ได้มีการตั้งศูนย์ภูมิภาคขึ้นมาเป็นแห่งแรกที่จังหวัดเชียงใหม่จากนั้นมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ครอบคลุมภาคของประเทศ ทั้งโคราช หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี นครสวรรค์ ศรีราชา และขอนแก่น ช่วงนั้นมีเงินทุนที่พร้อมมาก สนธิจึงได้ตั้งโรงพิมพ์เป็นของตัวเองที่จังหวัดขอนแก่น เชียงใหม่ และหาดใหญ่ โดยใช้ระบบอีเมลส่งแฟลตฟอร์มข่าวจากกรุงเทพฯมายังศูนย์ข่าวของแต่ละที่ แต่นั่นหมายถึง ต้นทุนที่สูงมาก ทั้งเรื่องค่าขนส่ง ระบบการพิมพ์ ใช้พนักงานประจำมีเงินเดือนสูง เพื่อสร้างฐานแหล่งข่าวในภูมิภาค(สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2543)

นอกจากนี้เมื่อศูนย์ข่าวภูมิภาคตั้งขึ้นมาไม่นาน และหลังจากที่มีหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันขึ้นมา สนธิได้เปลี่ยนนโยบายบริหารจากรวมศูนย์ มาเป็นDecentralized ปล่อยให้แม่ทัพของแต่ละภาคดูแลกันเอง ซึ่งกองทัพใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ถึงกับแต่ละศูนย์ข่าวนักข่าวกันถึง60-70 คน จนกลายเป็นการสร้างอาณาจักรไป โดยที่นักข่าวถูกฝึกให้แต่ทำข่าว ไม่เคยถูกฝึกในเรื่องการบริหารต้นทุนแม้แต่น้อย

ด้วยเหตุนี้ปลายปี 2539 เมื่อบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) เริ่มประสบปัญหาทางการเงิน สนธิ จึงตัดค่าใช้จ่ายด้วยการลดจำนวนพนักงานลงร้อยละ 30% จากจำนวน 1,200 คนในประเทศไทยลดลงเหลือประมาณ 800 คน แต่เมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์การเงินในปี 2540 บริษัทจึงลดพนักงานลงอีกจาก 800 คน เหลือเพียง 124 คน ในปัจจุบัน

วัฒนธรรมองค์กร

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า สนธิ ในฐานะผู้นำสูงสุด ของบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน)ให้ความสำคัญกับ“บุคลากร” อย่างมาก เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมในการทำงานบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) จึงเป็นวัฒนธรรมที่มี “บุคลากร” เป็นศูนย์กลาง

ซูวริช กล่าวว่า สนธิเน้นให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของนักข่าวอย่างมาก มีการจัดสรรเงินเดือนที่ทำให้ทุกคนอยู่ได้อย่างสบาย มีสวัสดิการที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้ทำให้นักข่าวผู้จัดการส่วนใหญ่ยึดมั่นในศักดิ์ศรี ผู้จัดการสร้างคนให้เป็นมืออาชีพ ที่หาเลี้ยงชีพด้วยการเป็นนักข่าว เพราะฉะนั้นแทบไม่ปรากฏเรื่องราวที่ผิดหลักการ และไม่มีจำเป็นต้องอ่อนข้อให้กับผลประโยชน์หรือสินจ้างอื่น ๆ (สัมภาษณ์ ,4 กุมภาพันธ์ 2543)

ซูว์รี่ ให้สัมภาษณ์ว่า ครั้งหนึ่งมีธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต้องการจัดงานขอบคุณนักข่าว ด้วยการจัดพาท่องเที่ยวในประเทศสิงคโปร์ พร้อมกับจัดเงินเพื่อการเดินทางจำนวนหนึ่ง แต่ในครั้งนั้น บรรณาธิการในกลุ่มผู้จัดการปฏิเสธที่จะร่วมเดินทางในทันที ในขณะที่หนังสือพิมพ์อื่นยังส่งบรรณาธิการและผู้สื่อข่าวอาวุโส ร่วมเดินทาง สิ่งเหล่านี้หล่อหลอมกลายเป็นวิธีที่ถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องในกองบรรณาธิการ พร้อมทั้งส่วนงานฝ่ายโฆษณาด้วย(สัมภาษณ์ ,4 กุมภาพันธ์ 2543)

ปราณี กล่าวว่า คุณสนธิ จะพูดเสมอว่า คนรุ่นก่อน มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องสร้างคนรุ่นใหม่ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งทุกคนก็ทำตาม สิ่งเหล่านี้ ให้ความสำคัญสัมพันธ์ของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันในบริษัทมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมาก แต่ละกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อสร้างผลงานที่ดีที่สุด เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และการแข่งขันกัน จึงเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในกองบรรณาธิการผู้จัดการ (สัมภาษณ์ ,9 กุมภาพันธ์ 2543)

ขณะเดียวกัน สมชัย กล่าวว่า วัฒนธรรมของ“ผู้จัดการ” เป็นวัฒนธรรมเปิด มีความเป็นประชาธิปไตยสูงมาก นักข่าวทุกคนมีสิทธิที่จะซักถามในทุกคำถามที่เขาสงสัย มีสิทธิที่จะนำเสนอความเห็น ข้อเสนอได้อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งในการประชุมข่าว ก็เป็นการประชุมแบบเปิดเผย ใช้สถานที่ประชุมกลางกองบรรณาธิการที่ทุกคนสามารถฟังและแสดงความคิดเห็นได้ เป็นการพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้นักข่าวของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ จะต้องกระตือรือร้น ที่จะต้องหาความรู้ หาข่าวที่ดีเพื่อนำเสนออย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอผลงานที่ดีที่สุด(สัมภาษณ์ ,20 มกราคม 2543)

นอกจากนี้ ด้านการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น วัฒนธรรมการทำงานที่ใกล้ชิดกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานในบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการมาก ไม่มีขั้นตอนการทำงานด้วยเอกสาร เป็นการประสานงานโดยตรง โดยที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ประกอบกับองค์กรมีผู้นำที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดเพียงคนเดียว คือ สนธิ จึงทำให้การทำงานของบริษัทเป็นไปด้วยความคล่องตัว และรวดเร็ว

แม้ว่าการมีผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวจะสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่คล่องตัว แต่เมื่อองค์กรขยายใหญ่มากขึ้นก็นำไปสู่ปัญหา และเป็นปัจจัยหนึ่งทำให้บริษัทต้องการปรับตัวในช่วงที่เกิดปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจหดตัว

พิชัย กล่าวว่า ผู้จัดการนั้น มี“นาย”เพียงคนเดียว เพราะฉะนั้นการที่ทุกคนจะแก่งแย่งแข่งขันก็เพื่อที่จะได้เข้าใกล้ชิด“นาย” (สัมภาษณ์ ,29 ธันวาคม 2542)

ปราณี กล่าวว่า “ทุกอย่างในบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับคุณสนธิ แม้กระทั่งการตัดสินใจที่จะให้รางวัลแก่ใคร ก็อยู่ที่คุณสนธิ ทั้งหมด จำได้ว่าครั้งหนึ่งคุณสนธิ ให้รางวัลด้วยการส่งนักข่าวไปเรียนต่อ ทั้งในและต่างประเทศ เรื่องนี้เป็นหลักการที่ดี ทำให้ทุกคนตั้งใจทำงาน เพื่อวันหนึ่งจะได้รางวัลนี้บ้าง แต่วิธีการกลับไม่เหมาะสม ทุกอย่างขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของคุณสนธิ ซึ่งก็เป็นเรื่องที่อธิบายไม่ได้ ทำให้คนจำนวนหนึ่งหมดกำลังใจ และเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความขัดแย้ง”

ทักษ์ศิล กล่าวว่า การมีผู้นำคนเดียว ทำให้การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นกับคน ๆ เดียว โดยเฉพาะการให้รางวัลการทำงาน ที่อยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่า ความสามารถ (สัมภาษณ์ ,28 ธันวาคม 2543)

ชวพล กล่าวว่า “ที่ผ่านมามคนของผู้จัดการถูกFORCEด้วยงาน ต้องแข่งขันกันเองเพื่อให้ได้ผลงาน นี่คือข้อดีที่สร้างบุคลากรของผู้จัดการให้มีคุณภาพ ในระดับหัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นนักคิด นักต่อสู้และเป็นActivistกันทั้งนั้น แต่ข้อเสีย คือ ขัดแย้งกันเอง แต่ตรงนี้ไม่ถือว่าเป็นความล้มเหลวของผู้จัดการ มองเป็นข้อดีมากกว่า เพราะสนธิเล่นเป็น ปกครองคนเป็น” (สัมภาษณ์ , 6 กุมภาพันธ์ 2543)

ในขณะที่เดียวกัน ดร.สมชาย กล่าวในการให้สัมภาษณ์ กับผู้วิจัย ว่า องค์กรผู้จัดการ เป็นองค์กรที่มีความขัดแย้งสูงมาก จนทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการสุดท้ายส่งผลกระทบต่อคุณภาพหนังสือ (สัมภาษณ์ ,11 มกราคม 2543)

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่เปิดให้ทุกคนแสดงความสามารถ ด้วยการแข่งขันในเรื่องคุณภาพของงาน วัฒนธรรมนี้กระตุ้นให้บุคลากรของบริษัทมีความพยายามที่พัฒนาตัวเองตลอดเวลา เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนภายในองค์กร

ในขณะที่นั้นเดียว วัฒนธรรมการจรรีกรักภักดีต่อนายคนเดียว ที่มีอิทธิพลต่อพนักงานอย่างสูงนั้น ก็กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากเกินไป กลายเป็นความขัดแย้งจนในที่สุดนำไปสู่ปัญหาในการดำเนินงานของบริษัท

ลักษณะเนื้อหา และ รูปแบบ

จากปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ที่สร้างความสำเร็จ และนำไปสู่การปรับตัวของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) คือ เนื้อหา และ รูปแบบการนำเสนอ

ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์หลักนั้นประกอบด้วย นิตยสาร“ผู้จัดการรายเดือน” หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ทั้งสามฉบับมีเนื้อหาด้านเศรษฐกิจและธุรกิจเหมือนกัน ยึดหลักการในการนำเสนอข่าวเจาะลึก การเขียนข่าวอย่างตรงไปตรงมาเหมือนกัน

ภัทรารวรรณ ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2543 ว่า ความสำเร็จของสิ่งพิมพ์ทั้งหมดในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป คือ เนื้อหาที่มีความแตกต่าง จากการมองเห็นการณ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง นั่นคือสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของผู้จัดการมีความแตกต่าง สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่สังคมสื่อมวลชนมองไม่เห็น นักข่าวของผู้จัดการมองสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงโครงสร้างของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มากกว่าการรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นจุด ๆ อย่างที่ปรากฏในหนังสือพิมพ์ทั่วไป (สัมภาษณ์ ,12 กุมภาพันธ์ 2543)

ภัทรารวรรณ กล่าวว่า สนธิ เป็นคนสำคัญที่ทำให้เกิดรูปแบบ ลักษณะของเนื้อหาที่แตกต่างจากคนอื่น ทั้งนี้เพราะสนธิ เป็นมองไกล รู้ สัมผัสได้ถึงความต้องการข่าวสาร เป็นคนที่คิดอย่างมีระบบ มีความสามารถสูงมากอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นให้เข้าใจได้ง่าย และอยู่บนสามัญสำนึกของคนทุกคน สิ่งเหล่านี้ คือที่มาของผู้จัดการในทุกยุค ทำให้เนื้อหาของผู้จัดการมีรูปแบบเนื้อหาที่มีความเป็นสากล แม้ว่ากลับไปอ่านเนื้อหาเก่า ๆ ของนิตยสารผู้จัดการเมื่อแรกที่ก่อตั้งก็ยังสามารถอ่านได้ เป็นความรู้อยู่ตลอดเวลา (สัมภาษณ์ , 12 กุมภาพันธ์ 2543)

ในส่วนของรูปแบบการนำเสนอ ก็ยึดหลักการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย มีลีลา มีองค์ประกอบของเรื่องหลายมิติ มีการดำเนินเรื่องเนื้อหาข่าวที่มีคนเป็นตัวละคร สนธิ ไม่เคยซีด้าและขาว สิ่งที่คุณสนธิ พยายามอธิบาย คือการชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ทุกคนมีสี่เทา มีเหตุผลของการกระทำ สิ่งเหล่านี้ทำให้รูปแบบ และเนื้อหา ของผู้จัดการมีความแตกต่าง

ลักษณะเนื้อหาที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป นั้น ภัทรารวรรณ อธิบายเพิ่มเติมว่า อีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะ ความสามารถของสนธิ และ บรรณาธิการใหญ่คนอื่น ๆ อาทิ พันศักดิ์ วิญญรัตน์ มีความเข้าใจในบริบทของสังคมอย่างลึกซึ้ง สิ่งเหล่านี้เป็นที่มาของเนื้อหาที่มีความเข้มข้น ทำให้หนังสือพิมพ์ในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เป็นหนังสือพิมพ์ที่มีระบบความคิดเป็นของตนเอง ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่การรายงานข่าวเท่านั้น อาทิ เช่น เมื่อคราวที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจมีการลดค่าเงินบาท การแก้ปัญหาของรัฐบาล กลับยึดมั่นในเรื่องการแก้ปัญหาสถาบันการเงิน แต่หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน กลับเป็น หนังสือพิมพ์ฉบับเดียวในขณะนั้นที่เรียกร้องให้รัฐบาลหันมาสนใจภาคการผลิต ธุรกิจขนาดกลางและเล็ก จนในที่สุดรัฐบาลก็ยอมรับว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาสถาบันการเงินได้ จึงหันมาเริ่มแก้ไขภาคการผลิต แต่ก็สายเกินไป

• สนธิ ได้รับการฝึกฝนจากระบบคิดตะวันตก ในขณะที่ตัวเองก็มีความเข้าใจในระบบความคิดแบบตะวันออกอย่างลึกซึ้ง เพราะฉะนั้นจึงได้เปรียบ และนำความรู้เหล่านั้นมาสอนคนในผู้จัดการ ทำให้เนื้อหา รูปแบบของผู้จัดการมีความแตกต่าง มีรสนิยม สวยงามและทันสมัย ปรับเปลี่ยนตามเนื้อหา ความเหมาะสม มีความยืดหยุ่นสูง ไม่เป็นสูตรสำเร็จ”(ภัทราวรรณ พูลทวีเกียรติ, สัมภาษณ์ 12 กุมภาพันธ์ 2543)

ทักษ์ศิล ให้เหตุผลว่า เนื้อหาของหนังสือพิมพ์ในกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป นั้น มีความแตกต่างมากในเชิงการเขียน การเจาะลึก มีการเขียนถึงลูกถึงคน นอกจากนี้สนธิ และบรรณาธิการสามารถฝึกฝนนักข่าวให้มีความรู้ในเรื่องที่เขียนได้อย่างดี จนสามารถเขียนภาษาเดียวกันกับนักธุรกิจ ซึ่งมีการนำเสนอประเด็นตัวบุคคลเป็นหลัก ในแต่ละข่าวจะมีคนเป็นตัวละครเสมอ การทำหนังสือแบบนี้ทำให้มีคนเกลียดมาก ขณะเดียวกันก็มีคนชอบมาก เพราะคนเรามักอยากรู้อะไรของใคร โดยเฉพาะคนที่มีความเสี่ยงเสมอ สิ่งเหล่านี้ทำให้หนังสือพิมพ์ในกลุ่มแมนเจอร์ มีความแตกต่าง (สัมภาษณ์ ,28 ธันวาคม 2542)

ปราณี กล่าวว่า เหตุผลที่ผู้จัดการเกิดขึ้นมาได้ เป็นเพราะเนื้อหา ที่เจาะลึก การเขียนตรงไปตรงมาตามบุคลิกของสนธิ บางคนอาจมองว่าเป็นวิธีการนำเสนอที่ก้าวร้าว (สัมภาษณ์ ,9 กุมภาพันธ์ 2543)

เช่นเดียวกัน กับ สมชัย กล่าวว่า ไม่มีข้อสงสัยในตัวผลิตภัณฑ์ เนื้อหาของผู้จัดการคือที่มาของความสำเร็จ แต่ในระยะหลังการขยายตัวของสิ่งพิมพ์อย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรเดิม ถูกกระจายออกไปทำงานตามจุดต่างๆขององค์กร ในขณะที่ไม่สามารถที่จะสร้างคนใหม่ขึ้นมารองรับได้ทัน ผู้จัดการ จึงเริ่มรับคนนอก หรือนักข่าวที่มีประสบการณ์จากที่อื่นเข้ามาร่วมงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เอกลักษณ์เนื้อหาของผู้จัดการ จากการเจาะลึก การรู้อะไรในสิ่งที่เขียนลดน้อยลง

ภัทราวรรณ กล่าวว่า ปัญหาความไม่ต่อเนื่อง การสร้างคนไม่ทันกับการขยายงาน คือ ปัญหาใหญ่ที่ทำให้เนื้อหาของผู้จัดการไม่เข้มข้นเหมือนเมื่อก่อน อีกทั้งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ การขาดปัจจัย การไม่ได้รับค่าจ้าง สิ่งเหล่านี้ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานเสียไปและที่สำคัญทำให้คุณภาพของเนื้อหาเริ่มตกต่ำ (สัมภาษณ์ ,12 กุมภาพันธ์ 2543)

ดังนั้นเมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2541 สนธิ จึงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงในเรื่องขวัญ และกำลังใจเพื่อปลุกจิตสำนึกและวิญญานของนักข่าวผู้จัดการ พร้อมกับเข้ามาทำงานที่กองบรรณาธิการอีกครั้ง

โดยสรุปแล้ว การนำเสนอเนื้อหาที่เจาะลึก โดยนักข่าวที่มีความรู้ในเรื่องที่ตนเองเขียนอย่างจริงจัง และใช้รูปแบบการนำเสนอที่ตรงไปตรงง ใช้ภาษาที่รุนแรง รวมทั้งการเล่าเรื่องโดยมี

บุคคลเป็นตัวละคร คือลักษณะเนื้อหา และรูปแบบ ที่ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ของกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ประสบความสำเร็จอย่างมากในระยะหนึ่ง แต่ในด้านธุรกิจมีอุปสรรคเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจของบริษัทนายหน้าโฆษณา หรือ เอเจนซี่

บริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีสิ่งพิมพ์หลักสำคัญอยู่ 3 ฉบับ คือ นิตยสารรายเดือน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ หนังสือพิมพ์รายวัน ทุกเล่มมีเนื้อหาครอบคลุมข่าว การเจาะลึกในวงการธุรกิจและเศรษฐกิจ และทุกเล่มมีชื่อเดียวกันคือ "ผู้จัดการ" สิ่งเหล่านี้มีผลดีในแง่ความเชื่อถือ ทำให้ลูกค้ายอมรับในความเชี่ยวชาญด้านข่าวธุรกิจ ขณะเดียวกันก็เป็นผลดีในแง่ความจดจำของลูกค้า อีกทั้งความสำเร็จของหนังสือเล่มหนึ่งจะมีผลทำให้การทำการตลาด และความสำเร็จในแง่การยอมรับของผู้อ่านในหนังสือพิมพ์เล่มต่อมาดีขึ้นด้วย แต่สำหรับนักบริหาร การตลาด นักวางแผนโฆษณา การที่สิ่งพิมพ์ทั้งสามเล่มมีชื่อเดียวกันหมดนั้นกับสร้างปัญหา

เชมทัต พลเดช Executive Director Public Relation & Event บริษัท สปอ แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด(มหาชน) กล่าวว่า การที่สิ่งพิมพ์ส่วนหลักทั้งสามเล่มของบริษัทมีเนื้อหาที่คล้ายกัน และ ชื่อเหมือนกันอีกนั้น อาจทำให้ผู้อ่านสับสน แม้กระทั่งการตัดสินใจโฆษณา ก็มักจะไม่ลงโฆษณาทั้งผู้จัดการรายวัน ผู้จัดการรายสัปดาห์ พร้อม ๆ กัน (สัมภาษณ์ , 4 กุมภาพันธ์ 2543)

มะลิวัลย์ กล่าวว่า การที่หนังสือมีเนื้อหาคล้ายกันมีผลกระทบต่อการลงทุนโฆษณาโดยตรง ในปี 2536 ผู้จัดการรายวันประสบความสำเร็จมากในการขายพื้นที่โฆษณา โดยมียอดขายประมาณ 50 ล้านบาทต่อเดือน แต่ยอดขายโฆษณารายสัปดาห์เริ่มตก เรื่องนี้เคยเกิดขึ้นครั้งหนึ่งเมื่อออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ ยอดโฆษณารายเดือนก็ตกลง ต่อมาเมื่อจำหน่ายหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ยอดขายโฆษณาหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ก็ตกต่ำลง (สัมภาษณ์ , 3 มกราคม 2543)

ชนิษฐา อธิบายเพิ่มเติมว่า สาเหตุสำคัญ เป็นเพราะหัวหนังสือเป็น "ผู้จัดการ" เหมือนกันหมด เพราะฉะนั้นเป็นไปได้ที่จะได้รับเลือกลงโฆษณาพร้อมกัน 3 ฉบับ อีกสาเหตุหนึ่งเป็นเพราะในขณะนั้นมีการแข่งขันทางธุรกิจกันมาก ทุกคนต้องการข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์มากขึ้น ดังนั้นคนจึงหันมาสนใจหนังสือพิมพ์ที่เน้นความเร็วมากกว่า

เทคโนโลยี

บริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) นั้น เป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับพัฒนาเทคโนโลยีมาอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2533 บริษัทได้ลงทุนใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แมคอินทอช ในการออกปก และการจัดหน้าทั้งหมดของนิตยสาร "ผู้จัดการ" ถือเป็นสิ่งพิมพ์ลำดับต้นที่มีการนำ

เทคโนโลยีกราฟิคคอมพิวเตอร์เข้ามาในใช้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ในขณะที่เดียวกันก็ได้ลงทุนในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการสร้างฐานข้อมูล โดยบริษัทได้ลงทุนซื้อระบบคอมพิวเตอร์รุ่น RISC 600 ของไอบีเอ็ม มูลค่า 10 ล้านบาท เข้ามาใช้เป็นเครื่องแรกในประเทศไทย

นอกจากนี้ยังได้ลงทุนในการซื้อเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัยที่สุดในยุคนั้น พร้อมทั้งก่อตั้งโรงพิมพ์ตะวันออกมูลค่าการลงทุนทั้งสิ้น 400 ล้านบาท

ในปี 2534 บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) มีแนวคิดที่ปรับกระบวนการทำงานของกองบรรณาธิการ โดยมีการลงทุนในระบบคอมพิวเตอร์ครั้งใหญ่ โดยลงทุนซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์แมคอินทอช จำนวนเกือบ 100 เครื่อง เพื่อใช้ในงานพิมพ์ข่าว รวมทั้งจัดหน้าทั้งหมดของหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน

นอกจากการลงทุนในเครื่องคอมพิวเตอร์ บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ยังมีความพยายามที่พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มของสิ่งพิมพ์ในเครือ นอกจากการลงทุนในเครื่องคอมพิวเตอร์ บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ยังได้ลงทุนในการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและซอฟต์แวร์ด้วยตนเองด้วย ทั้งนี้เพราะระบบการจัดข้อมูลที่มีส่วนใหญ เป็นระบบที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อการเก็บข้อมูลภาษาอังกฤษ ดังนั้นบริษัทจึงต้องพัฒนาระบบเป็นภาษาไทยด้วยตนเอง

ในปี 2539 บริษัทสามารถพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสำเร็จ เรียกระบบนี้ว่า MIN (Manager Integrated Information Network) หรือ ระบบกะทะข่าว สนธิ จัดงานประกาศสำเร็จ พร้อมกับกล่าวกับผู้บริหาร และบรรณาธิการสื่อสิ่งพิมพ์ทุกฉบับในวันที่ 13 มกราคม 2539 ว่า

“การจุดประกายความคิดเรื่องระบบกะทะข่าวในองค์กรผู้จัดการนี้เมื่อ 4 ปีที่แล้ว เราใช้เวลาค้นคว้าและประสานงานกันจนกระทั่งเมื่อปีที่ผ่านมานี้ เราสามารถพัฒนาระบบกะทะข่าวสำเร็จ

วันนี้คือวันที่เราได้เชิญทุกฝ่ายมาพบปะกัน เพื่อจะบอกว่า ตัวกะทะข่าวนี้เป็นของทุกคน และทุกคนจะต้องถือว่าเป็นภารกิจที่ต้องช่วยเหลือกันสร้างสรรค์และพัฒนาระบบกะทะข่าวนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการรายวัน ผู้จัดการรายสัปดาห์ ผู้จัดการรายเดือน Financial Day หุ่นไทยรายสัปดาห์ ศูนย์ข่าวภูมิภาค ศูนย์อินโดจีน วิทยุผู้จัดการ เอเชียทอมส์

ในยุคนี้นับเป็นยุคข่าวสารข้อมูล ปัญหาใหญ่ที่สุดไม่ใช่เรื่องของการไปแสวงหาข้อมูลอีกต่อไปแล้ว แต่เรื่องที่ยากที่สุดกลายเป็นเรื่องการจัดการอย่างไรกับข่าวสารที่หลั่งไหลเข้ามาอย่างมากมาย นั่นจึงกลายเป็นที่มาของวิธีการบริหารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่

เรียกว่า Information Management ซึ่งในอนาคตอันใกล้นี้ ข่าวสารข้อมูลจะพัฒนาขึ้นมาเป็นอุตสาหกรรมข้อมูลอีกแขนงหนึ่ง

ทั้งนี้เพราะว่าเทคโนโลยีเจริญขึ้น การส่งข่าวสารข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้รับการพัฒนาให้มีความเร็วเท่ากับแสงจะช่วยร่นระยะเวลาการเดินทางของข้อมูลข่าวสารให้สั้นลง แต่เป็นการเพิ่มปริมาณข้อมูลมากขึ้นอย่างมหาศาล เราทุกคนจึงควรที่จะรู้จักบริหารข้อมูลที่มีอยู่ เป็นจำนวนมากนั้นให้สั้นลงให้เป็นระบบ นี่คือจุดเริ่มต้นของการเกิดระบบ กะทะข่าวMIIN- Manager Integrated Information Network

ระบบกะทะข่าว หรือ MIIN นี้ เกิดจากความแนวความคิดของสนธิ ที่ต้องการจะสร้างขึ้นที่บ้านพระอาทิตย์ และบ้านเจ้าพระยา สำนักงานของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ให้เป็น Information Complex

บริษัทได้ตั้งเป้าหมาย ที่พัฒนาให้ระบบกะทะข่าว หรือ MIIN ให้ทำหน้าที่ในการจัดการรวบรวมทรัพยากรสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออื่น ๆตลอดจนฐานข้อมูลที่มีอยู่ในเครือข่ายให้เป็น Integrated Information Network ที่เป็นระบบดิจิทัล ซึ่งจะกลายเป็นสินทรัพย์ใหม่ของบริษัท สามารถที่สนับสนุนให้สิ่งพิมพ์อื่นและฐานข้อมูลของบริษัทในเครือเพิ่มมูลค่ามากขึ้น พร้อมพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ธุรกิจด้านสื่อออนไลน์

ภายใต้ระบบกะทะข่าวจะประกอบด้วยส่วนย่อย 4 ส่วน คือ

1. Current News Service หรือ CNS หมายถึง ระบบการจัดการข่าวที่เกิดขึ้นในแต่ละวันเข้ามาในระบบเดียวกัน โดยบรรณาธิการบริหาร บรรณาธิการข่าว ทุกคน ทุกฉบับ จะเห็นข่าวนี้เหมือนกัน และจะนำไปใช้เพื่อพัฒนาได้ตามแนวทางของหนังสือพิมพ์ของตนเอง
2. Editorial Support System จะเป็นระบบงานสนับสนุนการทำข่าวประจำวัน เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อน เช่น การติดตามปฏิทินข่าว เหตุการณ์ประจำวันนั้น เดิมมีหนังสือพิมพ์ในเครือ 10 ฉบับ จะต้องมีการจัดปฏิทิน 10 คน แต่เมื่อรวมเป็นระบบเดียวกันจะใช้นคนเพียง 1 คนแต่นักข่าวทุกคนสามารถนำไปใช้ได้
3. Central Archive หรือ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ที่นักข่าวทุกคนสามารถสืบค้นได้ด้วยตัวเอง
4. Manager Net การนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมาใช้ เป็นระบบเครือข่ายภายในของบริษัท ซึ่งบริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) เป็นบริษัทแรกที่น่ามาใช้

สนธิ ตั้งเป้าหมายของระบบนี้ ให้เป็นระบบที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้สื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัทมีเนื้อหาที่มีคุณภาพ รวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการข่าวสารที่มี

คุณภาพได้ แต่อย่างไรก็ตามระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะนั้น ก็ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่สนธิตั้งเอาไว้ เพราะเกิดอุปสรรคขึ้นหลายประการ

1. การพัฒนาเทคโนโลยีระบบการจัดการข้อมูล มีปัญหาในเรื่องการใช้งาน

จุมพฏ สายหยุด บรรณาธิการนิตยสาร Corporate Thailand อดีตบรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์ Financial Day หนังสือพิมพ์ในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ที่เข้าระบบกะทะข่าวกล่าวในการสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า เป็นเรื่องปกติของคนจะไม่คุ้นเคยกับสิ่งใหม่ เพราะฉะนั้นการนำระบบกะทะข่าวมาใช้ในช่วงนี้จึงมักถูกปฏิเสธจากพนักงาน ที่ยังชินกับระบบเก่าพิมพ์ออกมาบนกระดาษแล้วเดินเอางานไปส่ง ในขณะที่เดียวกันการออกแบบระบบก็จะต้องไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการใช้งาน แต่ระบบกะทะข่าวที่เรามานำมาใช้ นั้น ยังมีขั้นตอนในการทำงานค่อนข้างมาก (สัมภาษณ์ ,1 กุมภาพันธ์ 2543)

2. งบประมาณดำเนินการสูงมาก

การเป็นผู้บุกเบิก เทคโนโลยีด้านนี้ ส่วนมากอยู่บนพื้นฐานที่เป็นภาษาอังกฤษ การพัฒนาเทคโนโลยีในส่วนที่เป็นภาษาไทยนั้น บริษัทลงทุนเอง ใช้งบประมาณสูง อีกทั้งมีการใช้เทคโนโลยีที่ดีเกินไป เกินจริง โดยภายใต้โครงการนี้บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด นั้นลงทุนใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แมคอินทอช ที่มีราคาสูงและเหมาะกับงานด้านกราฟิก มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของระบบฐานข้อมูล โดยสั่งซื้อทั้งคอมพิวเตอร์ประจำโต๊ะสำนักงาน คอมพิวเตอร์ กระเป๋าหิ้ว รวมแล้วไม่ต่ำกว่า 200 เครื่อง

สมชัย กล่าวว่า เทคโนโลยีที่บริษัทใช้ล้วนเป็นเทคโนโลยีชั้นเลิศราคาแพงมาก เกินความจำเป็น สิ่งเหล่านี้ทำให้ภาพพจน์ครั้งหนึ่งดูดีมากก็จริง แต่เป็นภาระเรื่องการลงทุนมากเช่นกัน

3. วัฒนธรรมการแข่งขัน และความขัดแย้ง

ในระบบกะทะข่าว หรือ MIIN นี้ ทุกหน่วยงานด้านการหาข่าวและข้อมูลของทุกกองบรรณาธิการในบริษัท จะต้องร่วมมือส่งข้อมูลเพื่อสร้างเครือข่ายข้อมูลที่ประสิทธิภาพ แต่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานในบริษัท โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์และนิตยสารที่อยู่ในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป กันเอง กลับสร้างอุปสรรค ไม่สามารถที่จะใช้เทคโนโลยีที่ลงทุนไปนี้ก่อประโยชน์สูงสุด เพื่อให้มีการแชร์ข้อมูล แชร่ทรัพยากรร่วมกัน

ดังนั้นเป้าหมายของสนธิในการพยายามเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในเรื่องกระดาษ ค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากร ต้องประสบความสำเร็จล้มเหลว ทำให้เงินลงทุนในการพัฒนาระบบนับ 100 ล้านบาทไม่ก่อประโยชน์แต่อย่างใด แต่กลับเป็นภาระทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่สูง เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ในที่สุดบริษัทต้องปรับตัวลดขนาดของกิจการลง

ปัจจัยภายนอก

ภาวะเศรษฐกิจ สังคมข่าวสาร

ภาวะเศรษฐกิจ

ภาวะเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับการขยายตัว และการปรับตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุป อย่างชัดเจน นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกลุ่มแมนเนเจอร์ ก่อตั้งขึ้นในปี 2525 เศรษฐกิจของประเทศ มีการขยายตัวในอัตราเพียง 3-4 % ต่อปี การซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ยังอยู่ที่ระดับ 120 จุด ความนิยมในหนังสือพิมพ์ธุรกิจจำกัดอยู่แต่เพียงนักธุรกิจเท่านั้น

สถานการณ์เศรษฐกิจขณะนั้น ประเทศไทย กำลังเผชิญหน้ากับวิกฤตสถาบันการเงิน ทั้งนี้ เป็นผลจากความไม่โปร่งใส และระบบการให้สินเชื่อที่หละหลวม ภาวะธุรกิจขณะนั้นตกต่ำ ตลาดการซื้อขายโฆษณาซบเซา แต่นิตยสารผู้จัดการก็สามารถที่จะแทรกตัวท่ามกลางภาวะ เศรษฐกิจเช่นนั้นขึ้นมาได้

ภาวะธุรกิจที่ซบเซานั้นทำให้บริษัทผู้จัดการ จำกัด ในระยะเริ่มแรกนั้นประสบปัญหาใน การดำเนินธุรกิจไม่น้อย สนธิ เคยกล่าวไว้ว่า " ในยุคแรกของนิตยสาร"ผู้จัดการรายเดือน" ผมต้อง หักกล่องไปทำข่าว และถ่ายรูปในงานสัมมนา หรือในการไปฟังแถลงข่าวที่ธนาคารชาติ ซึ่งผมจะ เจอนักหนังสือพิมพ์รุ่นน้อง หรือนักหนังสือพิมพ์อาวุโส ที่ทุกคนมองผมอย่างประหลาดใจ

ในยุคนั้น ไม่มีใครรู้จัก ผู้จัดการ แหล่งข่าวก็ไม่เห็นผมอยู่ในสายตา คำพูดที่ว่า "ผมมา จาก ผู้จัดการ" แล้วถูกสนองด้วยคำตอบบนมุมปากที่ยิ้มแบบขบขันว่า "หนังสือชื่อแปลก" นั้น มันยิ่งทำให้ผมต้องทำงานหนักขึ้นมากกว่าเก่า

ทุกครั้งที่ฝ่ายโฆษณากลับมาอย่างหน้าหงายที่ลูกค้าไม่ให้โฆษณา ผมก็ต้องกัดฟันปลอบใจ ไปว่า อีกไม่นานเขาก็ต้องลงกับเรา เพราะของเรามีคุณภาพ" (ผู้จัดการรายเดือน สิงหาคม 2536)

ปราณี กล่าวว่า สถานการณ์เศรษฐกิจในช่วงแรกตอนก่อตั้งผู้จัดการนั้นซบเซามาก มีคน ตกลงงานจำนวนมาก แต่ผู้นำก็สามารถพลิกใช้สถานการณ์เศรษฐกิจที่มีปัญหามานำเสนอจนเป็นที่ สนใจ จนทำให้นักธุรกิจขณะนั้นต้องการนิตยสารผู้จัดการ จนกระทั่งเศรษฐกิจของประเทศเริ่ม ขยายตัวมากขึ้นเมื่อเปลี่ยนรัฐบาล (สัมภาษณ์ ,9 กุมภาพันธ์ 2543)

ในปี 2529 ความตกต่ำของเศรษฐกิจสิ้นสุดลงไป พร้อมกับรัฐบาลพล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ และการขึ้นมาของพล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ ในฐานะนายกรัฐมนตรีที่มาจาก การเลือกตั้ง ทั้งนี้การดำเนินนโยบายเปลี่ยนสนามรบ เป็นสนามการค้านั้น ทำให้เสถียรภาพ

เศรษฐกิจกลับคืนมาและความมั่นคงในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นสงบลง ทำให้นักลงทุนต่างประเทศขยายการลงทุนมาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูงที่สุดในโลก โดยขยายตัวร้อยละ 13 ในปีเดียวกันสนธิ กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์

สมชัย อดีตบรรณาธิการ นิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ออกจำหน่ายในช่วงที่เศรษฐกิจกำลังเริ่มฟื้นตัวในยุครัฐบาลพล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ หลังจากที่ตกต่ำมาอย่างยาวนานในยุควิกฤตการณ์น้ำมันในปี 2522 และ 2527 ภายใต้รัฐบาลที่บริหารโดยพล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ในช่วงนั้นเงินทุนเริ่มหาง่ายขึ้น ประชาชนทุกคนมีความต้องการข่าวสารทางธุรกิจเพื่อหาโอกาสช่องทางการลงทุน ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์เติบโต ในขณะเดียวกันตลาดหลักทรัพย์ก็เริ่มมีการขยายตัวในการลงทุน เป็นโอกาสสำหรับทุกคน รวมทั้งเจ้าของธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่เข้ามาระดมทุนเพื่อเรียกทุนคืนลงไปในช่วงเริ่มกิจการ เป็นจุดเริ่มต้นการขยายตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (สัมภาษณ์ ,20 มกราคม 2543)

ในปี 2533สนธิ ลิ้มทองกุล ตัดสินใจนำบริษัท ผู้จัดการ จำกัดเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในครั้งนั้นมีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้จัดการ จำกัดมาก เพราะ ทำให้สถาบันการเงินเริ่มให้ความสนใจ และเสนอเงินกู้ให้บริษัทจำนวนมาก เหตุผลสำคัญเป็นเพราะในขณะนั้นมีเงินทุนไหลเข้ามาจากต่างประเทศจำนวนมาก อีกทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้ระบบตะกร้าเงินหรือ Basket Currency ในการกำหนดค่าเงินทำให้เงินบาทมีค่ามั่นคงอยู่ในระดับประมาณ 25 บาทต่อดอลลาร์

ด้วยสภาพคล่องทางการเงินที่คล่องตัว และความมีเสถียรภาพของค่าเงินบาทนี้ ทำให้บริษัทในประเทศไทยจำนวนมาก รวมทั้งบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด กล้าที่จะออกไประดมทุนจากต่างประเทศ เพราะอัตราดอกเบี้ยในการกู้ต่างประเทศอยู่ประมาณ 5 % เทียบกับในประเทศที่อัตราดอกเบี้ยลูกค้ำขั้นต้อยอยู่ที่ประมาณ 10% ถือว่าต่ำมาก ดังนั้นสนธิ จึงเลือกใช้วิธีการกู้เงินจากต่างประเทศ และสถาบันการเงินในประเทศ เพื่อการขยายธุรกิจของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป อีกทั้งความสัมพันธ์ส่วนตัวกับนักธุรกิจการเงิน ทำให้สนธิได้รับความเชื่อถือจากธนาคารเหล่านั้น และสามารถกู้เงินได้โดยการค้ำประกันส่วนตัว

"ต้องยอมรับว่า เราใช้เงินกู้มากกว่าทุนที่เรามี เพราะตอนนั้นการระดมทุนมันง่าย ยกหูโทรศัพท์ครั้งเดียวก็ได้มาแล้ว 100-200 ล้าน" สนธิ กล่าวในการสัมภาษณ์ กับผู้วิจัย เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2543

จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ณ สิ้นปี 2540 ของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด 2,929.92 ล้านบาท โดยส่วนหนึ่งเป็นหนี้ต่างประเทศ

สนธิ กล่าวว่า “ผมเริ่มรู้ว่าเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นแน่ เมื่อปี 2540 ที่ตัวสัญญาเงินกู้ของผมถูกทางต่างประเทศปฏิเสธไม่ให้ต่อ”(สัมภาษณ์ ,18 กุมภาพันธ์ 2543)

ในเดือนกรกฎาคม 2541 ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกาศลอยตัวค่าเงินบาท ประเทศไทยต้องขอความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศเนื่องจากฐานะเงินทุนสำรองของประเทศลดลงจนอยู่ในระดับที่เป็นอันตราย ในสถานการณ์ขณะนั้นธนาคารพาณิชย์และผู้ให้กู้ในต่างประเทศ สั่งถอนการลงทุน และเร่งการคืนเงินกู้ก่อนกำหนด ทำให้ธุรกิจในประเทศต้องเผชิญภาวะวิกฤต ระบบการเงินของประเทศขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง

บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ก็ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงเช่นกัน จนต้องดำเนินการปรับลดขนาดลดค่าใช้จ่ายลง จากเดิมที่มีพนักงานอยู่ 2,000 คนก็ลดลงเหลือ 250 คน พร้อมทั้งนำบริษัทเข้าฟื้นฟูกิจการเนื่องจากมีภาระหนี้มากเกินไปทรัพย์สินจะรองรับ

อย่างไรก็ตาม สมชัย กล่าวในให้การสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “ปัจจัยภาวะเศรษฐกิจ ไม่ได้เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต้องปรับตัวลดขนาดองค์กร อย่างรุนแรง ปัญหาความผิดพลาดในการบริหารงานภายใน ความผิดพลาดในการบริหารการเงินเป็นปัจจัยสำคัญกว่า ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจเพียงแต่ทำให้โอกาสของบริษัทที่พลิกฟื้นแก้ไขสถานการณ์ในช่วงนั้นหมดลงเท่านั้น” (สัมภาษณ์ ,20 มกราคม 2543)

ยุวรีย์ ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า “การบริหารภายใน คือสาเหตุสำคัญมากกว่าภาวะเศรษฐกิจ ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งทุกคนประสบมาเท่านั้น แต่เพราะปัญหาสื่อสิ่งพิมพ์ของผู้จัดการ จึงได้รับผลกระทบมากที่สุด” (สัมภาษณ์ ,4 กุมภาพันธ์ 2543)

สังคมข่าวสาร

การพัฒนาเศรษฐกิจตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยังสะท้อนให้เห็นในรูปแบบของการขยายตัวของความต้องการข่าวสารที่มากขึ้นด้วย

ในช่วงการเติบโตของสื่อสิ่งพิมพ์ของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ปตั้งแต่ปี 2526-2540 นั้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นการเติบโตพร้อมกับการขยายตัวเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเติบโตจากการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นช่วงที่สังคมได้พัฒนาเกิดกลุ่มคนที่เรียกว่า “ชนชั้นกลาง” มาก

ขึ้น ซึ่งชนชั้นกลางนั้น คือกลุ่มคนที่มีความกระหายข่าวสารตลอดเวลากระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสังคมใหม่ที่เรียกว่า สังคมข่าวสาร

ประกอบกับโลกมีการพัฒนาเทคโนโลยีในการสื่อสารมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา ระบบการสื่อสารผ่านดาวเทียม การพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการดำเนินการของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป อย่างชัดเจน ทั้งนี้ สอนธิ (2539) เคยกล่าวไว้ว่า " ผมอยากให้ทุกคนมองสภาพที่กำลังแปรเปลี่ยนไปว่า ในโลกธุรกิจ ที่ต้องการความรวดเร็วของข่าวสารและความสะดวกมากขึ้น ข่าวสารทุกอย่างจะถูกส่งเข้ามาอยู่ใน จอสีเหลี่ยมแทนการพลิกหนังสือพิมพ์ หรือแมกกาซีนแบบทุกวันนี้ นั่นคือระบบอินเทอร์เน็ต กำลังจะเข้ามาแทนที่หนังสือพิมพ์

ผมอยากให้พวกเราที่อยู่ในวงการสิ่งพิมพ์ต้องเริ่มปรับความรู้สึกเสียแต่วันนี้ เพราะใน อนาคตข้างหน้ายอดขายหนังสือพิมพ์ที่คุณกำลังทำอยู่นี้อาจไม่เพิ่มขึ้น แต่ยอดคนใช้อินเทอร์เน็ต อาจพุ่งขึ้นเป็นล้านคน ในจำนวนล้านคนนี้อาจจะมีส่วนหนึ่งที่ใช้บริการเรียกข่าวของผู้จัดการ รายวันดู นั่นหมายความว่าผู้จัดการรายวันได้ขยายตัวไปสู่อินเทอร์เน็ตเช่นกัน

ดังนั้น ผมขอให้ทุกคน ตระหนักและพยายามปรับตัวเองไปสู่จุดที่ว่าคุณกำลังขายข้อมูล ข่าวสาร ในวันที่พวกเราทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติข้อมูลข่าวสารให้กับวงกว้างที่เราเคย เรียกว่าหนังสือพิมพ์

จากวิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์กรนี้ นำไปสู่การขยายตัวอย่างรวดเร็วของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ในปี 2539 บริษัทพัฒนาระบบ Manager Net หรือระบบฐานข้อมูลภายในบริษัท โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต พร้อมทั้งพัฒนาระบบ Manager Integrated Information Network ขึ้น เพื่อเชื่อมฐานข้อมูล และพัฒนาห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และการสืบค้น หลังจากนั้นก็ดำเนินการ ออกมาเป็นผู้จัดการออนไลน์

บริษัทได้มีการขยายการลงทุนตั้งบริษัท เอเชีย แอคเซส จำกัด โดยได้รับอนุญาตจากการ สื่อสารแห่งประเทศไทย เพื่อให้บริการอินเทอร์เน็ต หรือISP

ในปี 2540 บริษัท เอปซีเอ็น จำกัด บริษัทย่อย ได้รับสัมปทานโครงการดาวเทียมลาว สตาร์ จากรัฐบาลสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

แม้ว่าบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด จะได้รับผลกระทบจากวิกฤต เศรษฐกิจ จนทำให้ต้องยุติโครงการดาวเทียมโดยขายหุ้นทั้งหมดในบริษัทเอปซีเอ็น จำกัด ให้กับกลุ่ม

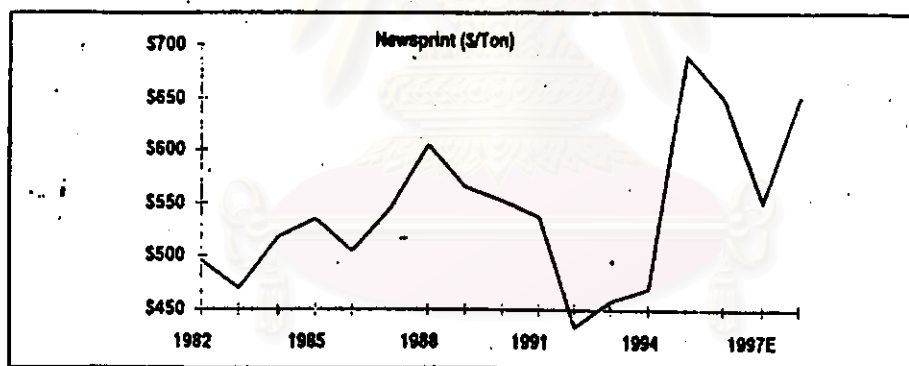
ยุคอม แต่สนธิ ก็ยังคงให้มีการดำเนินโครงการ ผู้จัดการออนไลน์ หรือหนังสือพิมพ์ผู้จัดการบน อินเทอร์เน็ต

ภาวะธุรกิจสิ่งพิมพ์ และการโฆษณา

นอกจากปัจจัยภาวะเศรษฐกิจแล้ว ปัจจัยจากภาวะธุรกิจสิ่งพิมพ์ และการโฆษณา ก็มีผล สำคัญต่อการปรับตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

ในปี 2538 ภาวะธุรกิจสิ่งพิมพ์ ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากต้นทุนวัสดุการพิมพ์ คือ กระดาษมีราคาสูงขึ้นเกือบร้อยละ 100 โดยเพิ่มขึ้นจากประมาณ 450 ดอลลาร์ต่อตัน เป็น 700 ดอลลาร์ต่อตัน สถานการณ์ส่งผลกระทบต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วโลก ทั้งนี้ บริษัทหลักทรัพย์ เมอร์ริล ลินซ์ ได้ประมาณการไว้ว่า ต้นทุนวัสดุสิ่งพิมพ์ ประกอบด้วยกระดาษ และหมึกพิมพ์นั้นคิดเป็น ร้อยละ 40 ของต้นทุนธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั้งหมด

ภาพที่ 19 แสดงความผันของราคากระดาษในช่วงปี 2537-2540



ที่มา: Merrill Lynch estimates (Sherman, Chao, Paper/Forest Products)

บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ก็ได้รับผลกระทบจากต้นทุนกระดาษที่สูง ขึ้น จนทำให้บริษัทต้องปรับตัว โดยมีการลดจำนวนหน้าการพิมพ์ของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน จาก 36 หน้าเหลือเพียง 32 หน้า พร้อมทั้งลดขนาดหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ลง

ในขณะเดียวกันปรับราคาขายหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันจากฉบับละ 5 บาทเป็น 10 บาท พร้อมทั้งขึ้นอัตราค่าโฆษณา ทั้งหมดส่งผลกระทบต่อยอดขายจำหน่ายหนังสือพิมพ์ และยอดขายโฆษณาของบริษัทลดลง

ในปี 2539 แม้ว่าต้นทุนกระดาษเริ่มปรับลดลง แต่ภาวะธุรกิจสิ่งพิมพ์ กลับยังไม่กระเตื้องขึ้นผลมาจากภาวะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซบเซา ยอดโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ของทั้งระบบ ในขณะที่นั้นลดลงไปกว่าร้อยละ 30 คิดเป็นมูลค่ารวมประมาณ 1,000 ล้านบาท จำนวนนี้เป็นการลดลงของภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มากที่สุด โดยลดลงร้อยละ 13

ในปี 2540 ภาวะธุรกิจการพิมพ์และการโฆษณายังคงได้รับผลกระทบจากภาวะซบเซาทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง โดยภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประสบปัญหา ทำให้ยอดการโฆษณาลดลงจากอีกร้อยละ 24

รายได้จากโฆษณา

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว มารายได้สำคัญของธุรกิจสิ่งพิมพ์นั้น รายจากการขายพื้นที่โฆษณา เพราะฉะนั้นถ้าพิจารณาในด้านธุรกิจเพียงด้านเดียวนั้นธุรกิจสิ่งพิมพ์ จึงลักษณะเป็นธุรกิจบริการชนิดหนึ่งนั่นคือบริการให้เขตพื้นที่โฆษณา โดยมีลูกค้า คือผู้เช่า 2 กลุ่ม กลุ่มแรก บริษัทนายหน้าตัวแทนโฆษณา หรือ เอเจนซี (Agency) กลุ่มที่สอง คือ เจ้าของสินค้าที่ตรงการลงโฆษณาโดยตรงที่เรียกว่า Direct Customer ลูกค้ากลุ่มเป็นกลุ่มที่ต้องการลดค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายให้กับบริษัทนายหน้าโฆษณา จึงมักจะติดต่อตรง ซึ่งวิธีการนี้สามารถทำได้เฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่อิทธิพลมาก คือกลุ่มบริษัทนายหน้าโฆษณา เมื่ออุตสาหกรรมโฆษณายขยายตัวขึ้น อำนาจต่อรองของบริษัทเหล่านี้มากขึ้นเป็นเงาตามตัว สามารถที่กำหนดการจัดงบประมาณ เพราะฉะนั้นสื่อต่าง ๆ จึงอยู่ในมือของบริษัทนายโฆษณาเหล่านี้โดยปริยาย เพราะฉะนั้นสื่อสิ่งพิมพ์จึงมักจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทนายโฆษณาเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 แสดงสัดส่วนยอดโฆษณาผ่านบริษัทนายหน้าโฆษณาของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) 10 อันดับแรก

2540			2541	
อันดับ	เอเจนซี	สัดส่วน(%)	เอเจนซี	สัดส่วน(%)
1	The Ball	14.80	The Ball	20.77
2	Ogilvy	13.10	Dentsu	17.00
3	Dentsu	13.00	DYR	8.40
4	DYR	7.00	Ogilvy	7.80
5	Spa	4.80	Lintas	6.00
6	Demask	4.60	Saatchi	3.50
7	Saatchi	4.30	Hukuhodo	3.20
8	Far East	4.00	Pakit&FCB	3.00
9	Lintas	3.10	Dai-ichi	2.90
10	Pakit&FCB	2.90	Chuo Senko	2.70

ที่มา : รายงานการเปิดเผยข้อมูล บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 12 แสดงสัดส่วนรายได้โฆษณาของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด มหาชน แยกตามธุรกิจ

ลำดับ	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วน(%)	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วน(%)
1	การศึกษา	10.40	อุปกรณ์สำนักงาน	18.50
2	เครื่องใช้ไฟฟ้า	8.80	คอมพิวเตอร์	14.50
3	สินค้าอุปโภค	7.80	สถาบันการเงิน	13.50
4	ห้างสรรพสินค้า	7.60	รถยนต์	10.30
5	บริการท่องเที่ยว	7.00	ประกาศ	8.40
6	เครื่องประดับ	6.90	การศึกษา	6.70
7	อบรมสัมมนา	6.70	อบรมสัมมนา	1.30
8	สินค้าบริโภค	3.60	สินค้าบริโภค	1.10
9	ท่องเที่ยว	1.90	ศูนย์แสดงสินค้า	1.00
10	นิทรรศการ	1.80	เครื่องประดับ	0.70

ที่มา : รายงานการเปิดเผยข้อมูล บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ในปัจจุบันสัดส่วนระหว่างกลุ่มลูกค้าโฆษณาจาก บริษัทนายหน้าโฆษณา และลูกค้าตรง ประมาณ 6:4 โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจนั้นลูกค้าในลักษณะที่เป็นบริษัทนายหน้าโฆษณานั้นทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะส่วนใหญ่มีงบประมาณจำกัด จึงต้องการมีอาชีพเพื่อวางแผนการใช้งบประมาณการโฆษณาอย่างประหยัดที่สุด

ในกรณีของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) นั้น ในปี 2541จากการโฆษณาทั้งสิ้น 56.73 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 32.50 จำนวนนี้เป็นยอดที่ผ่านบริษัทนายหน้าโฆษณา 37.68 ล้านบาท ที่เหลือ 19.05 ล้านบาท เป็นลูกค้าตรง

ตารางที่ 13 แสดงรายได้โฆษณาของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

	2541	2540	เพิ่ม(%)
จากลูกค้าโดยตรง	19.05	10.68	-49.44
ผ่านบริษัทนายหน้าโฆษณา	37.68	73.36	-33.58
รวม	56.73	84.04	-32.50

ที่มา : รายงานการเปิดเผยข้อมูล บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

การลดลงอย่างมากของรายได้จากค่าโฆษณา ซึ่งเป็นรายได้หลักร้อยละ 80 ของรายได้ทั้งหมดของบริษัท ส่งผลกระทบต่อบริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ทำให้บริษัทเริ่มประสบปัญหาด้านการเงิน และเริ่มดำเนินการปิดหนังสือพิมพ์ที่ผลประกอบการขาดทุน อาทิ หนังสือพิมพ์ Financial Day หนังสือพิมพ์ สปอร์ต เอ็กเพรส พร้อมจัดการรวมหนังสือพิมพ์ หุ่นไทยรายสัปดาห์ หนังสือพิมพ์ พร็อพเพอร์ตี้ และ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ Weekend เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์

การปิดหนังสือพิมพ์ที่กล่าวเป็นกระบวนการหนึ่งของการลดต้นทุนให้สอดคล้องกับรายได้ ในขณะที่เดียวบริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จัดทำแผนการหารายได้จากโฆษณาใหม่ โดยบริษัทกำหนดเป็นแนวนโยบายว่า

1. จะดำเนินการปรับเนื้อหาของสิ่งพิมพ์ให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้อ่าน
2. ขยายฐานจำนวนผู้อ่านให้มากที่สุด ทั้งผู้อ่านที่เป็นสมาชิกและจากแผงหนังสือ โดยจัดโครงการรณรงค์รับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และการเพิ่มจำนวนมรณังที่มียอดขายสูง
3. จะจัดการสำรวจ Readership Survey ให้ออกมาอย่างชัดเจนว่า กลุ่มผู้อ่านคือใคร ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของสินค้าใด
4. ขายโฆษณาแก่เจ้าของสินค้ามีกลุ่มผู้อ่านสินค้า กลุ่มเดียวกับกลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์ ทั้งโดยการขายตรง และการขายผ่านบริษัทนายหน้าโฆษณา

การแข่งขัน

การแข่งขันกับสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ถ้าเทียบกับกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์อื่น ๆ อาทิ กลุ่มเนชั่น มันทิมิเดีย กลุ่มมติชน กลุ่ม ไทยรัฐ แล้ว กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ถือว่าเป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ใหม่ที่สุด แต่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมีผู้ที่จุดประกายการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์สูงมากขึ้น ทั้งการแข่งขันในเรื่องเนื้อหา และการแข่งขันทางธุรกิจ

ยุวรีย์ กล่าวว่า "ในเรื่องเนื้อหา ผู้จัดการไม่เป็นรองใคร แต่ในเรื่องธุรกิจ โดยการจำหน่าย สายส่ง บริหาร ผู้จัดการมีประสิทธิภาพสู้คนอื่นไม่ได้ ทำให้เสียโอกาส โดยเฉพาะในเรื่องสมาชิก"(สัมภาษณ์ 4 กุมภาพันธ์ 2543)

สมชัย กล่าวว่า ในช่วงแรกของการเกิดผู้จัดการรายวัน การขยายตัวเศรษฐกิจในประเทศอยู่ในระดับสูงมาก ในช่วงนั้นคู่แข่งไม่มีผลต่อการดำเนินการของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการเลย เพราะความต้องการข้อมูลข่าวสารของประชาชนมีอยู่สูงมาก ดังนั้นการที่ประชาชนจะอ่านหนังสือพิมพ์มากกว่าหนึ่งฉบับในขณะนั้นถือเป็นเรื่องปกติ แต่ต่อมาเมื่อมีหนังสือพิมพ์ออกมาในตลาดมากขึ้น ทำให้ประชาชนมีทางเลือก หนังสือพิมพ์จึงต้องแข่งขันกันอย่างมากที่จะแข่งชิงกลุ่มลูกค้า โดยพยายามที่จะสร้างจุดแข็งของตนเองให้ได้ (สัมภาษณ์ ,20 มกราคม 2543)

ในกรณีของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย ได้รับการยอมรับในการนำเสนอเนื้อหา และรูปแบบการนำเสนอที่ทันสมัย อ่านง่าย แต่ปัญหาสำคัญอยู่การจัดการและบริการ การจัดจำหน่าย สิ่งเหล่านี้ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของผู้จัดการตกลง

ดร.สมชาย กล่าว จุดแข็งในการแข่งขันของผู้จัดการอยู่ที่การเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจที่ผู้จัดการสามารถนำเสนอเนื้อหาได้แตกต่างจากหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ (สัมภาษณ์ ,11 มกราคม 2543)

มะลิวัลย์ กล่าวว่า ถ้าเปรียบเทียบระหว่างหนังสือพิมพ์ธุรกิจ สิ่งพิมพ์ของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าสิ่งพิมพ์ของคู่แข่งมาโดยตลอด สิ่งเหล่านี้เป็นผลให้ได้รับการพิจารณาเพื่อลงโฆษณาในลำดับต้น ๆ แต่ผลจากการเปลี่ยนแนวทางการนำเสนอจากหนังสือพิมพ์ธุรกิจ เป็นหนังสือพิมพ์การเมือง ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของผู้จัดการตกต่ำลง แม้ว่าต่อไปจะมีการปรับเปลี่ยนมาเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจเหมือนเดิมก็ตาม แต่นับตั้งแต่นั้นมา ผู้จัดการก็ไม่ใช้หนังสือพิมพ์ธุรกิจหมายเลขหนึ่งที่ผู้ลงโฆษณาจะเลือก (สัมภาษณ์ , 3 มกราคม 2543)

เขมทัตต์ อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาพพจน์ของกิจการเป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจนั้นมีข่าวที่กระทบกระเทือนต่อภาพพจน์ของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ลดความนิยมลง (สัมภาษณ์ , 4 กุมภาพันธ์ 2543)

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาโดยภาพรวมของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน นั้น มีภาวะการแข่งขันที่สูงมาก บริษัทสิ่งพิมพ์จำนวนมากประสบปัญหาทางการเงิน ทำให้เกิดการตัดราคาค่าลงโฆษณา ซึ่งเป็นผลกระทบต่อกลไกรคาของทั้งอุตสาหกรรม ในขณะที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่ากระดาษ หมึกพิมพ์ ซึ่งจะต้องนำมาจากต่างประเทศ

ในเรื่องนี้ สนธิ กล่าวว่า กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จะได้เปรียบ เพราะที่บริษัทตัดสินใจขอฟื้นฟูกิจการทำให้บริษัทสามารถตัดหนี้ของบริษัทออกไปบางส่วน มีการลดทุน ทำให้ภาระหนี้และการจ่ายดอกเบี้ยน้อยลง ในขณะที่บริษัทสิ่งพิมพ์อื่นมีภาระหนี้สินเท่าเดิม ด้วยเหตุนี้ต้นทุนของบริษัทจึงต่ำกว่า โอกาสของการหารายได้เพิ่มจึงมีสูง

สนธิ เชื่อว่า ภายใต้อัตนทุนเท่ากับในปัจจุบันนี้ จะทำให้บริษัทกลับมามีกำไรในอีก 1-2 ปี ข้างหน้า (สัมภาษณ์ , 18 กุมภาพันธ์ 2543)

การแข่งขันกับสื่ออื่น

ในปัจจุบันการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจสิ่งพิมพ์อย่างเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้สามารถแบ่งผลกระทบนั้นออกเป็น 2 ด้าน คือ รายได้ และเนื้อหา

ในด้านรายได้นั้น การพัฒนาการนำเสนอเนื้อหาข่าว รวมทั้งการเกิดขึ้นของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการนำเสนอข่าวของสื่อโทรทัศน์อย่างมาก ทำให้สื่อโทรทัศน์กลับมาได้รับความนิยมมากขึ้น

เขมทัตต์ กล่าวว่าในปัจจุบัน สื่อทีวีมีการพัฒนา และมีคุณภาพมากขึ้นทำให้ประชาชนหันมาสนใจเนื้อหาของสื่อโทรทัศน์มากขึ้น ในขณะเดียวกันภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ภาคธุรกิจมีงบประมาณการวางแผนโฆษณาที่จำกัด ดังนั้นเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มคนจำนวนมาก สื่อทีวีมักจะได้รับเลือกมากกว่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายของสื่อลดลง (สัมภาษณ์ , 4 กุมภาพันธ์ 2543)

หากพิจารณาสวนแบ่งตลาดการโฆษณา จะเห็นว่า ส่วนแบ่งตลาดโฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การโฆษณาในสื่อโทรทัศน์ มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ใน

ปัจจุบันมีส่วนแบ่งตลาดสูงถึงร้อยละ 52 ส่วนที่เหลือเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ร้อยละ 20.8 วิทยุร้อยละ 11.8 และนิตยสารร้อยละ 7.0

ตารางที่ 14 แสดงงบประมาณการโฆษณาแยกตามสื่อ 2535-2540

ปี	โทรทัศน์	สื่อสิ่งพิมพ์	วารสาร	อื่น ๆ	รวม
2535	10151.77	2540.94	1867.46	717.95	18197.06
2536	13082.74	7547.22	2416.53	1297.71	2434.2
2537	16607.76	10817.57	3162.32	1651.81	32239.46
2538	18.663.85	11770.34	3565.69	3563.11	37563.99
2539	22926.48	11433.05	3876.13	3721.98	41993.64
2540	24602.68	9357.89	3029.74	4594.74	41585.15

ที่มา : หนังสือ Advertising 1999

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนหนังสือพิมพ์ และนิตยสารที่อยู่ในท้องตลาดปัจจุบัน

ประเภท	ภาษาอังกฤษ	จีน	ทั่วไป	ธุรกิจ	กีฬา	บันเทิง	คอมพิวเตอร์	การ์ตูน	ตกแต่ง	อื่นๆ	รวม
รายวัน	2	5	7	4	4						22
ราย 3 วัน				2	1						3
รายสัปดาห์			3	7	4	10	1	4	5	3	37
ราย 10 วัน						3					3
รายปักษ์				2		27	3		5	1	38
ราย 20 วัน						2					2
รายเดือน	2		10	9	23	14	4	7	54	21	144
ราย 45 วัน									3		3
ราย 2 เดือน									11	2	13
ราย 3 เดือน				1						3	4
รายปี									1	3	4
											273

ที่มา : หนังสือ Advertising 1999

ในด้านเนื้อหา การพัฒนาของสื่อโทรทัศน์ รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต กระทบต่อสื่อสิ่งพิมพ์โดยตรง

ภัทรารรรณ กล่าวว่ ในอนาคตสื่อสิ่งพิมพ์จะไม่สามารถคงอยู่ได้ หากไม่มีปรับเนื้อหา เพราะในปัจจุบันสื่ออินเทอร์เน็ต และสื่อโทรทัศน์เข้ามาแทนที่สื่อสิ่งพิมพ์ในด้านความเร็วไปแล้ว มีสิ่งเดียวที่สื่อสิ่งพิมพ์ยังคงได้เปรียบคือ ความลึกของเนื้อหา และ สารที่ลึกซึ้งหรือ Intellectual Content (สัมภาษณ์ , 12 กุมภาพันธ์ 2543)

“สื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยลักษณะของสื่อไม่สามารถที่ตอบสนองความลึกซึ้งได้ดีเท่ากับ สื่อสิ่งพิมพ์ แต่ปัญหาสำคัญอยู่ที่สื่อสิ่งพิมพ์จะมีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพของตัวเองให้ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่คาดหวังความลึกได้หรือไม่เท่านั้น”

ในส่วนกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป นั้น สนธิ กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า การที่จะสามารถแข่งขันกับสื่ออื่นได้นั้น สื่อสิ่งพิมพ์ จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพของการนำเสนอให้มาก

กว่ารายงานข่าวปกติ ที่ตอบคำถามเพียงว่าจะอะไรเกิดขึ้น ที่ไหน และอย่างไร สื่อสิ่งพิมพ์จากนี้ไปจะต้องตอบคำถามว่าทำไมเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร พร้อมทั้งการวิเคราะห์สถานการณ์ลึกซึ้ง

การปรับตัวของกลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

จากปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เราจะพอสรุปได้ว่า ทุกปัจจัยเป็นสาเหตุที่ให้กลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ต้องปรับตัวครั้งใหญ่ โดยการลดขนาดองค์กร ลดจำนวนพนักงานจาก 2,000 คนเหลือเพียง 250 คน ในขณะนั้น การลดขนาดการดำเนินการลงเหลือเพียงสิ่งพิมพ์ 3 ฉบับ คือ นิตยสารผู้จัดการรายเดือน หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ สนิธิ ถึงแนวทางในการปรับตัวของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ทั้งนี้ สนิธิ กล่าวว่า

“ผมกลับมาเดือนสิงหาคม สิ่งแรกที่ผมต้องแก้ไขคือ หนี้สินของบริษัท ตลอดจนเรื่องของค่าใช้จ่ายที่หนังสือพิมพ์ต้องออกดำเนินการต่อเนื่อง บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป มีปัญหาเรื่องร้องอย่างหนึ่ง คือ การที่เราย้ายตัวเร็วจนเกินไป โดยที่คนของเราไม่พร้อม และก็คนที่ทำงานอยู่ด้วย ผมคิดว่าเขาเป็นคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว แต่กลับไม่มีผู้ใหญ่เลย ทุกคนชอบสร้างอาณาจักรกัน อาจจะเป็นวัฒนธรรมของคนทำหนังสือพิมพ์เมืองไทยที่คิดว่าตัวเองเก่ง ตอนผมสร้างองค์กรแห่งนี้ ผมสร้างเป็นหน่วยๆขึ้น แต่ตอนที่ม่ปัญหา จะต้องมารวมกัน กลับเป็นเรื่องที่ยาก เพราะตอนที่รวม คนที่จะมารวมมีอัตราสูงมาก บางทีเราต้องยุบหน่วยนี้เพื่อรวมกับหน่วยนั้น ก็เกิดการไม่ยอมรับกันขึ้นมา

ผลจากเหตุนี้ ทำให้เกิดอะไรตามมาหลายประการ ประการที่ 1. แทนที่จะประหยัดต้นทุนได้ ก็ไม่ประหยัด ประการที่ 2. ในวงการสื่อมวลชนครั้งหนึ่งมีการแย่งตัวกันมาก จึงมีการจ้างงานในอัตราสูง กว่าความสามารถ และคุณสมบัติ พอเศรษฐกิจมีปัญหา เราจึงได้รับผลกระทบมาก เพราะบริษัทขยายตัวโดยใช้การกู้ยืมเป็นทุน ซึ่งถ้าเราพิจารณาจากทุนของบริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป แล้วจะพบว่า มีเพียง 22.5 ล้านบาท หรือ 225 ล้านบาท ถ้าเทียบกับขนาดการลงทุนถือว่าน้อยมาก

ความจริงเราน่าจะมีทุนถึง 1,500 ล้านบาท ทั้งนี้เป็นเพราะผมไม่คิดเรื่องนี้มากนัก เพราะตอนนั้นศักยภาพยังดีมาก การกู้ยืมสามารถทำได้ง่าย เพราะตอนนั้นยกหูโทรศัพท์ก็ได้เงินมา ครั้งละหนึ่งร้อยล้าน สองร้อยล้าน ก็เลยทำให้เราล้มโครงสร้างที่เป็นชั้นพื้นฐานด้านการเงิน ถ้าเราคิดเสียหน่อย มีการระดมทุนเพื่อขยายตัวในต่างประเทศ ช่วงนั้นเราสามารถหาทุน 1,500 ล้านบาทได้อย่างสบาย ไม่ใช่เรื่องยาก แต่เราไม่ได้คิดถึงเรื่องนั้น ถ้าเราระดมทุนได้ ก็กิจการในต่างประเทศ

ของเราน่าจะยังอยู่ ไม่ว่าจะเป็เอเชีย อิงค์ เอเชีย ไทมส์ และหนังสืออีกหลายเล่มในสิงคโปร์ จีน แต่ทุกวันนี้ทุกอย่างหาย ไปเพราะเราไม่มีทุนที่จะทำต่อ

สนธิ กล่าวถึง การปรับตัวของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป อีกว่า ' พอผมกลับมาสิ่งแรกที่ ต้องทำนั้นหนักมาก ทั้งเรื่องปัญหาภายใน ปัญหาภายนอก ปัญหาภายนอกคือ ต้องปิดกิจการ ขาย กิจการในต่างประเทศทั้งทั้งหมด

ปัญหาภายในเราก็ต้องตัดสินใจทันที ว่า กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ภายใต้ระบบใหม่ เราต้องการคนจำนวนกี่คน ในตอนนั้นผมสรุปง่าย ๆ ว่า เราต้องคนในกองบก.ไม่เกิน 150 คน ด้วยเงินขนาดนี้ อัตราเงินเดือนที่ขอลดลงไปแล้ว 30% รายได้โฆษณาที่เราเคยได้ 50 ล้านบาทลดลงมาเหลือ 5 ล้าน ถ้าเราลดลงมาแบบนี้เราน่าจะอยู่ได้ อาจจะยังขาดทุนเดือนละ 1 - 2 ล้าน เราน่าจะอยู่ได้

บังเอิญในขณะนั้นเป็นช่วงเวลาของอารมณ์ อารมณ์ของคนมันเยอะ ผมก็ไม่ได้ว่าอะไรทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นค่อนข้างยากลำบากในแง่ของผู้บริหาร ทุกอย่างดูเหมือนว่าเราจะเป็นคนใจทมิฬ หินชาติ แต่เมื่อเป็นผู้นำขององค์กร เราต้องตัดสินใจว่า เราจะให้เรือมันล่มไป หรือจะลุดเรือ ถ้าเราจะเดินต่อ ข้าวของไม่จำเป็นต้องทิ้ง ต้องสละเรือ ปัญหาหนึ่งคือผมห่างเหิน ธุรกิจหนังสือพิมพ์ไปนาน เพราะฉะนั้น เมื่อตัดสินใจที่จะปลดคนออกจึงมีคน 2 ลักษณะ คือ 1. ต้องอยู่ต่อเพราะไม่มีที่ไป 2. ไม่อยากอยู่ต่อเพราะหลายเหตุผล และมีอยู่จำนวนไม่น้อย ที่ไม่มี ความศรัทธา ไม่เชื่อว่าผมจะทำให้ผู้จัดการอยู่ได้ เอาเป็นว่า เราต้องตัดสินใจทำงานโดยไม่หวั่นไหวต่ออะไรทั้งสิ้น

พอเสร็จเรียบร้อย สิ่งที่เราต้องทำคือการเร่งสร้างความมั่นใจให้คนที่อยู่ต่อ โดยจากนี้ไป เงินเดือนที่ค้างจ่ายนั้นเราจะค่อยทยอยจ่ายคืน ส่วนเงินเดือนใหม่ เราจะพยายามจ่ายให้ตรงเวลา ช่วงนั้นเป็นช่วงที่ผมลำบากมาก ๆ เพราะจะต้องหาเงินจากข้างนอกมา จะต้องเอาเงินส่วนตัว ซึ่งไม่ค่อยจะมี ยืมจากภรรยา ขอมมาจากเพื่อนฝูง เพื่อนฝูงบางคนก็ยังไม่ยินดีให้ความช่วยเหลือ ถือว่า บารมีส่วนตัวยังมีอยู่

ในขณะเดียวกัน บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ก็เริ่มขึ้นตอนการประนอมหนี้ เนื่องจากหนี้ ของเรานั้นมีอยู่ประมาณ 2,000 กว่าล้านบาท ถ้าเราจะอยู่ได้ เราต้องประนอมหนี้ ถ้าเราจะอยู่ การประนอมหนี้ต้องไม่เป็นภาระต่อเราในอนาคต ก็เลยคิดว่าวิธีการที่ดีที่สุด คือการยื่นต่อศาล เป็น วิธีการที่ยุติธรรมที่สุดต่อทุกฝ่าย ผมก็ต้องเป่าว่า ถ้าประนอมหนี้ได้ก็จบ ประนอมไม่ได้ก็จบเช่นกัน เลิกทำ ตอนนั้นผมคิดไว้แล้ว ผมทำตามขั้นตอน ไม่ได้ยึดติดอะไรทั้งสิ้น ผมรู้ว่าตัวผมเองเป็น ใคร ไม่ได้หลงตัวเอง

ในส่วนพนักงานที่อยู่ต่อ เพราะผมให้ความมั่นใจว่าผมจะกลับมาร่วมงานกับเขา เพราะฉะนั้นตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2541 เป็นต้นมาผมก็ทำตามสัญญาที่ให้ไว้ เพราะมีคนที่ตัดสินใจอยู่จำนวนไม่น้อย ที่อยากเรียนรู้กับผม ช่วงนั้นเป็นช่วงเดียวกับที่เราเจรจาประนอมหนี้ ซึ่งก็ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2541- กันยายน 2542 ในช่วงนี้ผมเอาเงินข้างนอกมาลงเกือบ 40 ล้านบาทเพื่อมาใช้จ่ายหมุนเวียนในบริษัท

สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นคือ ได้สร้างขวัญและกำลังใจ ของพนักงานที่อยู่ ให้กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง อะไรก็น่าจะดีขึ้นเงินเดือนจ่ายตรงเวลา สิ้นปี 2542 ผมก็หาเงินมาจ่ายเงินโบนัส เพื่อเป็นกำลังใจแก่พวกเขาทุกคน พูดง่าย ๆ ว่า ผมกำลังดึงผู้จัดการ ให้กลับมาเป็นเหมือนเมื่อครั้งที่เราเริ่มต้นกันใหม่ ครั้งที่ทุกคนเหมือนเป็นสมาชิกครอบครัว มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ผมรู้จักชื่อทุกคน มีความใกล้ชิดกัน ต่างจากสมัยก่อนที่คนเยอะเหลือเกิน

ที่สำคัญ ในการการปรับโครงสร้างครั้งใหม่มี ไม่มีใครใหญ่ นอกจากผมคนเดียว เพราะฉะนั้นอาณาจักรต่าง ๆ พรหมแดน และ กองทัพส่วนตัวที่สร้างกันมาก็หมดไป ผมก็เริ่มใหม่ ด้วยการฝึกอบรมนักข่าวทุกเข้า มีการประชุมทุกเข้า ผมเข้าทุกครั้ง ส่วนที่ผมลงทุนมากที่สุดคือการฝึกคน ฝึกการดูประเด็น การสร้างโครงสร้างข่าว นอกจากนี้ ผมจัดการฝึกนักข่าวอาวุโส ชุดละ 3-4 คนเป็นชุด ๆ ไป ผมทำมาตั้งแต่วันแรกที่เข้ามา ทำให้จิตวิญญาณของหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ มันไหลย้อนมาอีกครั้งหนึ่ง แม้ว่าคนทั่วไปอาจมองว่าเนื้อหาค่อนข้างก้าวร้าว แรงเกินไป แต่ที่สำคัญหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ เริ่มได้รับการกล่าวถึงว่ากลับมาอีกครั้งหนึ่ง จะในรูปแบบใดก็ตาม ผมไม่สนใจ ผมรู้แต่ว่าคนในวงการจะปฏิเสธหนังสือพิมพ์ผู้จัดการไม่ได้

นอกจากนี้ผมยังพยายามฝึกเด็กนักข่าวที่ทำงานที่นี่ให้คิดอย่างเป็นระบบ เมื่อเขาคิดเป็นระบบได้ ปัญหาที่เกิดเป็นปัญหาจุลภาค เขาก็สามารถที่คิดให้ไกล โขงมหภาคได้ นี่เป็นครั้งแรกหลังจากนานมาแล้วที่กองบรรณาธิการคิดร่วมกันเป็นเอกภาพกันหมด

ในการปรับตัวครั้งนี้ ผมหันมาเน้นเรื่องคุณภาพสินค้า ในขณะที่เดียวกันก็เจรจาที่จะประนอมหนี้ไปด้วย ซึ่งในที่สุดก็จะได้รับการยอมรับ มันโชคดีอย่างที่นี้ แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำนวน 2,000 กว่าล้านบาท เป็นหนี้ที่ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน นอกจากซอฟต์แวร์คือตัวผม เขาก็เลยยอมประนอมหนี้ ด้วยการลดหนี้จ่ายเงินสด 10% ในระยะเวลา 10 ปี ที่เหลือ 90% จ่ายคืนปี 15

โดยสรุป ในแง่ฐานะการเงิน ณ วันนี้ เราได้ลดทุนจาก 225 ล้านบาทลงเหลือ 22.5 ล้านบาท เมื่อแผนการฟื้นฟูกิจการผ่านเราได้ดำเนินการเพิ่มทุนครั้งแรกไปแล้ว 40 ล้านบาท

ในขณะที่ บริษัทอยู่ระหว่างเตรียมการเพิ่มทุน 60 ล้านหุ้น ๗ละ 3 บาทเป็นเงิน 180 ล้านบาท ตอนนี้อยู่ไปแล้ว 20 ล้านหุ้น

สรุป ณ ตอนนี้อยู่สภาพเรื่องรายได้เราดีขึ้น รายได้จากค่าโฆษณาประมาณ 4 ล้านบาท ขณะนี้เพิ่มขึ้นมาเป็น 9 ล้านบาท แม้ว่าจะคุ้มทุนที่อยู่ 11 ล้านบาท บริษัทยังขาดทุนเดือนละ 2 ล้านบาท แต่แนวโน้มการหารายได้ก็ยิ่งขยายตัวสูงขึ้น เพราะฉะนั้นเราเชื่อว่าในปีหน้าน่าจะคุ้มทุน ปีหน้าเราจะทำไร

อนาคตของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

สนธิ กล่าวถึง อนาคตของกลุ่ม แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ว่า " ผมต้องการให้ผู้จัดการรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน กลับคืนสู่คุณภาพที่ควรเป็น ตอนนี้ผมไม่คิดเรื่องการขยายมากกว่านี้ หนังสือพิมพ์ทั้งสามฉบับ จะเป็นสิ่งพิมพ์หลักของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

สนธิ อธิบายเพิ่มเติมว่า " เมื่อวันที่ผมกลับเข้ามาทำงานครั้งแรก ผมบอกทุกคนว่า สิ่งที่คุณจะเรียนรู้จากผม ไม่มีใครสอน ไม่มีโรงเรียนนิเทศศาสตร์ไหนที่สอน ปัจจุบันนี้วงการหนังสือพิมพ์ ตกหลุมพรางวงการสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ขุดล่อไว้ ในขณะที่ชาวหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ ยังเน้นที่อะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ยุคนี้จะต้องให้คำตอบในเรื่องนี้ทำไม ถ้าทำแบบเดิม หนังสือพิมพ์จะแพ้ อิเล็กทรอนิกส์ มีเดียส์ เพราะฉะนั้นแล้วต้องกลับไปยุคแรกที่ผมทำ

ในบางครั้งเราอาจต้องพลิกทฤษฎีการเขียนข่าวใหม่ ที่เคยสอนมาใช้ไม่ได้ เพราะเดิมคนไม่ให้สัมภาษณ์เราถึงลงไม่ได้ ทฤษฎีใหม่ของผมก็คือว่า สังคมไทยไม่โปร่งใส เพราะฉะนั้น เราจะต้องใช้ Circumstantial Evident หรือ หลักฐานแวดล้อม เข้ามาประกอบให้มากขึ้น รวมทั้งภูมิหลัง และข้อมูลจากแหล่งข่าวของเรา เพื่อนำมาเขียน

ผมบอกว่าในข่าว 10 ข่าว เราอาจจะผิด 2 ข่าว แต่ถ้าผิดจะผิดไม่มาก เพราะเราดูแนวโน้มจากหลักฐานแวดล้อมว่าไปอย่างนี้ เราเพียงแต่หาสิ่งแวดล้อมเข้ามาประกอบเท่านั้นเอง แล้วเราชี้ให้คนอ่านเห็นว่าจะเป็นอย่างนี้ เพราะฉะนั้นในระยะหลังจะเห็นว่าหนังสือพิมพ์จะชี้นำคนหลายคนจะชอบ คนอีกหลายคนจะไม่ชอบ คนชอบบอกว่าเราลำหน้า ตรงไปตรงมา คนบางคนบอกว่าเราชี้นำ แต่ผมไม่ถือว่า เพราะว่าเราทำหนังสือพิมพ์แนวใหม่ โชคดีที่ผมชี้นำถูกหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณธาวินทร ที่พิสูจน์แล้วว่าผิด เรื่องแบงก์ชาติ เรื่องทางการเมือง ในขณะที่เดียวกัน ผมไม่ได้คนชี้ถึงว่าทุกเรื่องที่จะต้องทำแบบนี้ ทุกวันนี้ผมฝึกคนให้มองไปข้างหน้า ให้มีการแปลความหมายของข่าว ทุกเช้า ทุกสายจะต้องคิดข่าวขึ้นมาเอง ของผมจะเป็นข่าวที่ไม่ตามกระแส เพราะข่าวตามกระแสที่วิ่งออกไปแล้ว ถ้าไม่สามารถที่อธิบายได้ลึกกว่านั้นก็ไม่ต้องจบลง จนวันนี้หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ เป็นหนังสือพิมพ์ของนักหนังสือพิมพ์ คนที่ต้องการรู้ว่ามีข่าวและต้องการ

ข้อมูลที่ลึกกว่านั้นเขาจะมาอ่านเรา ถามว่านี่คือ Position หรือจุดยืนของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ หรือไม่นั้น ตอบว่าใช่

ตอนนี้ผมกลับมาทบทวนในหลายสิ่ง ผมคิดว่า อะไรหลายอย่างที่เรามิได้พลาดไปมาก ก็คือ เช่นเรื่องชุมชนที่เราอยู่ เราไปสนใจโลกไกลตัวมากเกินไป เพราะหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน จึงกลับมาเริ่มข่าวชุมชน เราต้องการให้ความสำคัญกับชุมชนโดยเฉพาะในกรุงเทพ เราเน้นภูมิปัญญาตะวันออก เรื่องศาสนา ดึงคนกลับสู่ภูมิปัญญาตะวันออกที่คนส่วนใหญ่ละเลย พอดีสอดคล้องกับแนวพระราชดำริของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง มันก็ทำให้หนังสือพิมพ์เรามีความแตกต่าง ผลก็คือ ได้รับการตอบรับที่ดีมาก ยอดแผงเพิ่มมากกว่า 20% สมาชิกเพิ่ม 200% การปรับตัวของรายเดือน ได้ผลดีมาก เพราะมีโปรโมชั่นเสริม มีเพียงหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ตัวเดียวที่ยังนั่งอยู่ ซึ่งรอให้ผมว่างจากรายวันจะปรับหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ ส่วนด้านต่างประเทศมีเพียงเอเชียไทยส์ ออนไลน์ เท่านั้น

สนธิ กล่าวในตอนสุดท้ายว่า บอกว่า "ความสุขของผมคือการทำหนังสือพิมพ์ ผมไม่กลัวจะพูดอย่างนั้น แต่เป็นความจริง ผมเป็นคนสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ที่เมื่อคนที่เคยอยู่องค์กรนี้ไปอยู่ที่อื่นจะบอกว่าผู้จัดการดีที่สุด คนที่เป็นทหารเลวของผมกลายเป็นขุนพลของคนอื่นจำนวนมาก ผมถือว่าผมได้ช่วยสังคมสื่อสารมวลชน จำนวนมาก ทางอ้อม เด็กของเรา ส่งประกายหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นวงการทีวี วิทยุ ถ้ามองวิกฤตตอนนั้นตัดเรื่องอารมณ์ออกไป เป็นเรื่องที่ดี เป็นครั้งแรกที่ผู้จัดการรังแตก คนที่มีคุณภาพของผู้จัดการไปอยู่ที่อื่นทำให้อื่นมีคุณภาพตามไปด้วย

แนวโน้มการปรับตัวอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์

จากการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ จากกรณีศึกษาของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดียกรุ๊ป นั้น ทำให้เห็นแนวโน้มการปรับตัวของธุรกิจ และการประกอบกิจการสื่อสิ่งพิมพ์ในอนาคตที่ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ปัจจัยองค์กร เทคโนโลยี และ เนื้อหา

วิรัตน์ แสงทองคำ กล่าวว่า สื่อสิ่งพิมพ์ กำลังประสบการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะจากสื่ออื่น ๆ ข้างเคียง ทุกวันนี้คนที่ทำข้อมูลข่าวสารไม่จำกัดตัวเองว่ามันจะต้องอยู่บนกระดาษ มันไม่จำกัด สถานการณ์ตอนนี้เปลี่ยนไปมากกว่าเดิม มีคนที่ให้ข่าวมากมาย คนทุกคนให้ข่าวสาร เป็นผู้รับข่าวได้เอง เป็นแหล่งข้อมูลที่บางครั้งดีกว่าหนังสือพิมพ์ เชื่อได้ว่าธุรกิจหนังสือพิมพ์ ต้องเรียนรู้ในภาวะยากลำบาก ต้องปรับตัว

วิรัตน์ กล่าวว่า คนที่จะอยู่ได้ต้องเข้าใจว่าทำธุรกิจนี้อยู่ได้ หมายถึง ธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถอยู่ได้เอง โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ ไม่ต้องไปลงทุนในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวเนื่อง โดยเอาธุรกิจสิ่งพิมพ์ เป็นเครื่องบังหน้า

“ถ้าไม่เปลี่ยนความเชื่อนี้หนังสือพิมพ์ก็จะอยู่ไม่ได้ สถานการณ์ปัจจุบันเปลี่ยนไปมาก ตอนนี้มีผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์รายใหม่เกิดขึ้นเป็นรายเล็ก เขาสามารถที่จะทำได้โดยวิธีใหม่โดยต้นทุนที่ถูกกว่า ในขณะที่ธุรกิจสิ่งพิมพ์รายใหญ่ต้องใช้เวลาปรับตัวจากปัญหาเดิม ๆ ช่องว่างนี้จะทำให้เกิดผลัดเปลี่ยน ธุรกิจข่าวสารรายเล็ก ๆ จะเกิดขึ้นมากมาย เป็นการเปลี่ยนแปลงในครั้งใหม่ภายใต้สื่อแบบใหม่”

“สิ่งเหล่านี้ เชื่อว่าจะทำให้เกิดสื่อที่มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพราะไม่ต้องใช้เงินมาก ที่สำคัญทำโดยที่คนที่เป็นมืออาชีพจริง ทำให้ผลผลิตที่มีคุณภาพ เป็นผลิตที่มี เพราะเทคโนโลยี จะเข้ามามีส่วนสำคัญมาก จากเดิมเมื่อก่อนการส่งข่าวสารเป็นเรื่องยากมาโดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์ มีต้นทุนที่มากมาย โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ จึงต้องใหญ่ ต้องลงทุนมาก แต่เทคโนโลยีทำให้ง่ายขึ้น

วิรัตน์ ให้ความเห็นอีกว่า “คำว่า”สื่อสิ่งพิมพ์“ อย่าสนใจมาก จากนี้ไป สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ เนื้อหา หน้าทีของการบริหารกองบรรณาธิการ คือการบริหารการผลิตเนื้อหา เพราะฉะนั้นคำว่าสื่อสิ่งพิมพ์นั้นเป็นเรื่องผู้ประกอบการที่จะต้องปรับตัว

ในด้านองค์กรหนังสือพิมพ์ ที่มีหน้าที่จัดการเรื่องเนื้อหา วิรัตน์ให้ความเห็นว่า องค์กรจะต้องบริหาร และจัดการเนื้อหาของสื่อสิ่งพิมพ์นั้น พร้อมทั้งจะใช้กับสื่ออื่น ๆ ด้วย เพราะประวัติศาสตร์มันมีอย่างยาวนานแล้วว่า สื่อสิ่งพิมพ์นั้นมีมาก่อนสื่ออื่น ต่อมานักข่าวประจำสื่อสิ่งพิมพ์ ก็คือคนกลายมาเป็นนักข่าววิทยุ นักข่าวโทรทัศน์ ในประเทศไทยก็เหมือนกัน

“ใครจะรู้อนาคตอาจมีเครื่องพิมพ์ที่ดี คนจะออกจากบ้านสิ่งพิมพ์หนังสือพิมพ์ ออกมาเลย ส่งหนังสือทางอินเทอร์เน็ต เพราะฉะนั้นเทคโนโลยี คือตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของเนื้อหาที่มีคุณภาพอย่างสูงเท่านั้น

“ผมเชื่อว่าสิ่งพิมพ์ในอนาคตจะอยู่ได้ต้องมีคุณภาพ มีความชำนาญพิเศษ สื่อสิ่งพิมพ์นั้นจะต้องทำ และต้องปรับความคิดในการทำเนื้อหาใหม่ หลายเรื่องหนังสือพิมพ์ตอนนี้มีพรมแดนที่แคบลง เพราะต่างประเทศเข้ามามากมาย ความเชื่อมโยงกับต่างประเทศเป็นเรื่องที่สำคัญ ข่าวสาร ทุกวันนี้ไม่มีการปรับตัว”

ภัทรารวรรณ กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย ว่า แม้ในขณะที่สื่อสารสนเทศ จะเข้ามาเป็นคู่แข่งที่สำคัญของสื่อสิ่งพิมพ์ แต่เชื่อว่าสื่อสิ่งพิมพ์จะสามารถอยู่ได้ในอนาคต ปัจจัยสำคัญอยู่คุณภาพของเนื้อหา

ภัทรารวรรณ ให้เหตุผลว่า สื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีข้อจำกัดในเรื่องการใช้งาน การพกพา เพราะฉะนั้นการนำเสนอข้อมูลข่าวสารบนสื่อสารสนเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงมุ่งเน้นเพียงแค่ว่า ข้อมูลเบื้องต้น ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านความลึกของข้อมูล รวมทั้งการวิเคราะห์ที่ซับซ้อน

ตารางที่ 16 แสดงแนวโน้มอนาคตธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

ปัจจัย	แนวโน้ม
องค์กร	ขนาดเล็ก ใช้ทุนน้อย ที่จะพัฒนาสื่อใหม่ที่เป็นส่วนผสมระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์ กับเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการข้อมูล เพื่อให้สามารถนำข้อมูลของสื่อสิ่งพิมพ์มาใช้ หรือประยุกต์ใช้กับสื่ออื่น ๆ อาทิ สื่อสารสนเทศ หรือ อินเทอร์เน็ต ได้
เทคโนโลยี	เทคโนโลยี จะเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ และจะเป็นตัวบับบังคับให้สื่อสิ่งพิมพ์จะต้องพัฒนาตัวเองให้มีเนื้อหาที่มีคุณภาพ
เนื้อหา	จะต้องพัฒนาเนื้อหาที่มีคุณภาพ เป็นเนื้อหาที่มีระดับของความลึกซึ่งสูงกว่า ขณะเดียวกันจะต้องเนื้อหาที่สามารถนำเสนอในสื่ออื่น ๆ ได้ด้วย

ที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย

- สื่อสิ่งพิมพ์ มีข้อได้เปรียบในแง่ของการนำเสนอเนื้อหาที่เป็น Intellectual ในขณะที่สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นั้นเน้นความเร็วมากกว่าความลึกซึ่ง สิ่งนี้จะทำให้สื่อสิ่งพิมพ์อยู่ได้ แต่สื่อสิ่งพิมพ์จะต้องพัฒนาคุณภาพของการนำเสนอเนื้อหาให้สูงกว่าสื่ออื่น ๆ ซึ่งหากกลับมาพิจารณาสถานภาพสื่อสิ่งพิมพ์ของไทยในปัจจุบัน ถือว่าน่าเป็นห่วงมาก " (ภัทรารวรรณ ,สัมภาษณ์ 12 กุมภาพันธ์ 2543)