

## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ วัฒนธรรมในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กับ การพัฒนาการ และการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ “ นั้นเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อพัฒนาการการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจขององค์กรหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้เพราะว่าในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น มีหนังสือพิมพ์บางฉบับ ไม่สามารถระดมทุนอยู่ได้ แต่ปรากฏว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกลับสามารถดำเนินธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ต่อไปได้ในช่วงที่เกิดวิกฤตดังกล่าวแม้ว่าจะปิดตัวเองในเวลาต่อมาก็ตาม

ดังนั้นจึงได้ศึกษารายละเอียดในองค์กรบ้านเมืองทุก ๆ ด้านการบริหารองค์กร การผลิต ตลอดจนการจัดการต่าง ๆ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ระดับสูง และอดีตผู้บริหารรวมทั้งการออกแบบสอบถามกับพนักงานในองค์กร ศึกษาจากข้อมูลเอกสารของทางบริษัทตลอดจนค้นคว้า วิจัยเอกสาร ต่าง ๆ และร่วมสังเกตการณ์ในองค์กรด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้นำรายละเอียด ข้อมูลทุก ๆ ด้านมาวิเคราะห์หาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

นอกจากวิจัยในส่วนขององค์ประกอบด้านองค์กรแล้ว ยังได้วิจัยในตัวหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอีกด้วย โดยวิจัยรูปแบบเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2515 จนถึงสิ้นเดือนธันวาคม พ.ศ. 2542 ซึ่งในการวิจัยด้านเนื้อหาและรูปแบบนี้ไม่ได้มีการวิจัยหนังสือพิมพ์บ้านเมืองทุกฉบับ ตั้งแต่ระยะเวลา 27 ปี แต่วิเคราะห์วิจัยระหว่างช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาเปลี่ยนแปลงคอลัมน์ และระยะเวลาใกล้เคียงกับที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่านั้น

การวิจัยครั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวคิด การบริหารองค์กร แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และแนวคิดทางด้านการตลาด และกลยุทธ์การตลาด เนื่องจากถือว่า “บ้านเมือง” เป็นองค์กรที่มีพัฒนาการและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ทั้งนี้องค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันนี้เป็นองค์กรที่เกี่ยวกับธุรกิจด้วย จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการหรือภาวะตลาด

การวิจัยนี้มุ่งตอบคำถามวิจัยคือ

1. มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กรมีผลต่อพัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอย่างไร

### 3. วัฒนธรรมองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง

#### สรุปผล

ผลการศึกษา “วัฒนธรรมในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกับพัฒนาการการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ “ พบว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### พัฒนาการด้านองค์กร

องค์กรบ้านเมืองมีการเปลี่ยนแปลงมากมายทั้งเรื่องของโครงสร้าง การบริหารงานที่มีเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง โดยในยุคที่ 1 (พ.ศ.2515-2534) เป็นยุคที่มีนาย มานะ แพร่พันธ์เป็นบรรณาธิการ นั้นมีการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์สูงที่สุดโดยคิดเป็นจำนวน 4,811,806.90 บาท ในช่วงปีพ.ศ.2523 –2534 ส่วนผลประกอบการที่เป็นกำไรก็ถือได้ว่าสูงสุด โดยในช่วงปี พ.ศ.2529-2530 นั้นมีผลประกอบการสูงสุดถึง 2,780,395.20 บาท ส่วนในยุคที่ 2 (พ.ศ.2535) นั้นเป็นยุคที่มีนาย จัตวา กลิ่นสุนทร เป็นบรรณาธิการ ในยุคนี้ไม่มีการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ ส่วนสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้นคิดเป็นจำนวน 9,752,757.82 บาท และผลประกอบการที่เป็นกำไรในช่วงปี พ.ศ. 2535 คิดเป็นจำนวน 790,840.36 บาท

โดยภาพรวมแล้วพัฒนาการในด้านต่างๆของยุคที่ 2(พ.ศ.2535) นี้ ไม่มีการขยายตัวมากนัก และในยุคที่ 3 (พ.ศ.2536 –2542) ซึ่งมีนาย วิจารย์ ภูกพิบูลย์ เป็นบรรณาธิการนั้นโดยภาพรวมแล้วการขยายตัวในด้านต่างๆ ได้หดตัวลง โดยการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์คิดเป็นศูนย์ ในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2542 ส่วนการขยายตัวของสินทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ได้หดตัวลงอย่างมาก โดยในช่วงปี พ.ศ.2541 – 2542 จำนวนสินทรัพย์มีเพียงจำนวน 740,226.82 บาทและสำหรับผลประกอบการถือได้ว่าขาดทุนมาก ซึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2541 – 2542 ขาดทุนถึงคิดลบ 5,905,839.71 บาท

#### พัฒนาการด้านการตลาด และจัดจำหน่าย

พัฒนาการด้านนี้เห็นได้ชัดเจนในช่วงแรก จากการที่ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเพิ่มขึ้นอย่างมากในระยะเวลา 10 ปีแรกที่ดำเนินการโดยเฉพาะระหว่างปี 2521-2522 และ พ.ศ. 2525-2526 ที่มีอัตราการขยายตัวในด้านการจำหน่ายสูงสุดคิดเป็นจำนวน 28,456,171 บาท และ 51,330,452 บาทตามลำดับ นอกจากการขยายตัวด้านยอดจำหน่ายแล้ว ในส่วนของตัวแทนจำหน่าย

(Agent) ได้ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นสอดคล้องตามไปด้วยในช่วงแรกของการดำเนินการ โดยเฉพาะในตลาดต่างจังหวัดนั้นมีอัตราเพิ่มขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2517 – 2518 เพิ่มขึ้น 286 แห่ง และในปี พ.ศ.2519-2520 เพิ่มขึ้น 490 แห่ง

แต่ในช่วงหลัง ๆ ปรากฏว่าพัฒนาการด้านการตลาด และจัดจำหน่ายได้ชะลอตัวลง โดยเฉพาะในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2537-2542 ที่มีอัตราการขยายตัวในด้านการจำหน่ายต่ำสุด โดยในช่วงปี พ.ศ. 2537- 2538 ลดลงคิดเป็นจำนวน 45,106,851 และ ปี พ.ศ. 2541 – 2542 ลดลงคิดเป็นจำนวน 23,677,149 นอกจากการหดตัวของยอดจำหน่ายแล้ว ในส่วนของตัวแทนจำหน่าย ( Agent ) ได้หดตัวลงตามไปด้วย โดยเฉพาะในตลาดต่างจังหวัดนั้นมีอัตราการลดลงทุก ๆ ปี โดยในปีพ.ศ.2537-2538 ลดลงอยู่ที่ 703 แห่ง ปี พ.ศ. 2539 – 2540 ลดลงอยู่ที่ 640 แห่ง และ ในปี พ.ศ. 2541-2542 ลดต่ำสุดอยู่ที่ 585 แห่ง

#### การขยายตัวด้านรูปแบบและเนื้อหา

รูปแบบและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้งโดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นไปตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง และเพื่อต้องการสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคข่าวสาร หนังสือพิมพ์บ้านเมืองจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนังสือพิมพ์จากเดิมที่มีเพียง 16 หน้า เป็น 20 หน้า 28 หน้า และ 24 หน้าตามลำดับ โดยแต่ละครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนหน้า เนื้อหาในการนำเสนอว่าจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดยในช่วงที่มี 16 หน้า (พ.ศ.2515 – 2534 ) นั้นหนังสือพิมพ์บ้านเมืองยังคงเป็นข่าวคำทุกหน้า ในช่วงนี้มีเนื้อหาหนักคิดเป็นร้อยละ 43 เนื้อหาเบา คิดเป็นร้อยละ 38 และหน้าโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 19 ของพื้นที่ในช่วงที่มี 20 หน้า ( พ.ศ. 2534 – 2535 ) หน้าหนึ่งเริ่มทำเป็นหน้าสี ในช่วงนี้มีเนื้อหาหนักคิดเป็นร้อยละ 40 เนื้อหาเบาคิดเป็นร้อยละ 45 และหน้าโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 15 ส่วนในช่วงที่มี 28 หน้า ( พ.ศ.2536 – 2540 ) นั้นมีการเพิ่มหน้าสีในหน้าข่าวบันเทิง และหน้าข่าวสังคมสตรี ในช่วงนี้มีเนื้อหาหนักคิดเป็นร้อยละ 46 เนื้อหาเบาคิดเป็นร้อยละ 40 และหน้าโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 14 และในช่วงที่มี 24 หน้า ( พ.ศ. 2541 – 2542 ) นั้นหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีการยุบบางหน้าลง เช่นยุบหน้าข่าวเศรษฐกิจ จาก 2 หน้า เหลือ 1 หน้าในช่วงนี้เนื้อหาหนักคิดเป็นร้อยละ 46 เนื้อหาเบาคิดเป็นร้อยละ 40 และโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 14

## ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

### ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

#### ด้านประวัติองค์กร ความเป็นมา และตัวผู้นำ

การก่อตั้งและการดำรงอยู่ขององค์กรเป็นระยะเวลา 27 ปี ทำให้องค์กรบ้านเมืองถูกมองว่าเป็นองค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีความมั่นคงสูง และกลายเป็นจุดแข็งขององค์กรในด้านของความน่าเชื่อถือ เนื่องจากการก่อตั้งที่ยาวนาน ส่วนตัวนายทุนขององค์กรซึ่งเป็นนักการเมืองนั้นกลายเป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ในส่วนของจุดอ่อนก็คือทำให้ความน่าเชื่อถือในการนำเสนอข่าวสารของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองลดลง ส่วนจุดแข็งก็คือการที่นายทุนเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงทางการเมืองสูงทำให้สามารถให้การสนับสนุนทางการเมืองแก่องค์กรได้อย่างเต็มที่ ทำให้องค์กรสามารถประคองตัวต่อไปได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ นอกจากนี้ในส่วนของตัวผู้นำระดับสูงขององค์กร ซึ่งขาดความเป็นมืออาชีพ ในธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์นั้น ได้กลายเป็นจุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กร

การดำเนินนโยบายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่ควั่นการนำเสนอข่าวสารที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ของนาย บรรหาร ศิลปอาชา นักการเมืองและนายทุนของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ถือเป็นวัฒนธรรมในองค์กรที่นายทุน และผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์มีสิทธิอย่างเต็มที่ในการกำหนดนโยบายการทำหนังสือพิมพ์ด้วยตนเอง ดังนั้นจึงทำให้ การนำเสนอข่าวสารในประเด็นทางการเมืองของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จึงไม่สะท้อนความเป็นจริงของประเด็นเหมือนหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น

#### ด้านการบริหาร

การบริหารงานภายในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งได้ยึดนโยบายรัดเข็มขัดในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจโดยการตัดลดเบียดเบียน และการลดการทำงานล่วงเวลาของพนักงานและการครบพนักงานใหม่บางส่วนนั้น ทำให้องค์กรสามารถประหยัดรายจ่ายได้ส่วนหนึ่ง ในช่วงที่เกิดวิกฤตดังกล่าว ซึ่งการดำเนินนโยบายในลักษณะดังกล่าวของผู้บริหาร นับเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถประคองตัวได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ขณะที่การบริหารงานภายในองค์กรซึ่งยึดหลักการบริหารงานแบบครอบครัว โดยมีลักษณะของการอุปถัมภ์ค้ำชูบุคลากรภายในองค์กรนั้น กลายเป็นจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ เนื่องจากว่าการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแต่ง

ตั้งบุคคลที่ตนเองโปรดปราน และมีความสนิทสนมชอบพอ แต่เป็นบุคคลที่ขาดความสามารถทางด้านการบริหารขึ้นเป็นหัวหน้างานในหน่วยงานย่อยภายในองค์กรนั้น ได้ก่อให้เกิดความเสื่อมถอยขององค์กร เพราะว่าบุคคลผู้นั้นขาดความสามารถการบริหารงานด้านธุรกิจสิ่งสิ่งพิมพ์

การบริหารงานภายในองค์กรที่ขาดความเด็ดขาดหรือไม่ได้มีการกำหนด มาตรการใด มาตรการหนึ่งขึ้นมา เพื่อลงโทษพนักงานขององค์กรที่กระทำผิด ซึ่งได้ส่งผลเสียต่อกระบวนการผลิตหนังสือพิมพ์ขององค์กรนั้น ถือเป็นจุดอ่อนอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานในองค์กรโดยเฉพาะในส่วนของการผลิต เกิดความเลินเล่อและขาดความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตน จนทำให้หนังสือพิมพ์เกิดความเสียหาย เช่นการพิมพ์ขาดหัวข้อผิด หรือการที่ตัวอักษรในหนังสือพิมพ์บางส่วนเกิดการตกหล่นเป็นต้น วัฒนธรรมด้านการบริหารงานแบบครอบครัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ส่งผลทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารบ่อย ขณะเดียวกัน การบริหารงานแบบครอบครัว ยังส่งผลให้เกิดกระบวนการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงานโดยการคำนึงถึงระบบอุปถัมภ์ มากกว่าความสามารถที่ตัวบุคลากรนั้นๆ มีอยู่จริง ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรขาดบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน

#### ด้านการตลาด

การบริหารงานทางด้านการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เผชิญหน้ากับภาวะการณ์ชะลอตัว และขาดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพหลังจากที่นายวิจารณ์ ภูกพิบูลย์ เป็นบรรณาธิการ และผู้อำนวยการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เนื่องจากว่าฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น ไม่ได้ดำเนินนโยบายออกสำรวจตลาด รวมทั้งการประเมินสถานการณ์ทางด้านการตลาด เพื่อนำมาปรับกลยุทธ์ทางด้านการตลาดภายในองค์กร ขณะเดียวกันหัวหน้าฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองยังขาดวิสัยทัศน์ทางด้านการบริหารงานการตลาด หากพินิจต้นตอของสาเหตุแล้วจะพบว่าเกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรบ้านเมืองได้แต่งตั้งคนสนิทของตนที่ขาดความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดมาเป็นหัวหน้าฝ่ายการตลาด จึงได้ส่งผลทำให้การบริหารงานในส่วนของฝ่ายการตลาดเกิดภาวะหยุดนิ่ง และชะลอตัว ไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้

วัฒนธรรมองค์กรทางด้านการตลาดที่ไม่ได้ออกสำรวจตลาด รวมทั้งการขยายตลาดเพิ่มเติมนั้น ได้กลายเป็นจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่เกิดการขยายตัว แต่จะอยู่ในลักษณะที่ย่ำอยู่กับที่

## ด้านกองบรรณาธิการ

การบริหารภายในกองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ซึ่งได้ยึดหลักการบริหารงานแบบครอบครัว ภายในกองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองนั้น ถือเป็นปัจจัยภายในที่กลายเป็นจุดอ่อนขององค์กร เนื่องจากว่าเมื่อบุคลากรภายในกองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองทำความผิดหรือบกพร่องในหน้าที่ บุคลากรดังกล่าวจะไม่ได้รับการลงโทษอย่างจริงจัง แต่จะถูกตำหนิและว่ากล่าวตักเตือนเท่านั้น ทำให้บุคลากรเกิดการปล่อยปละละเลยในหน้าที่ของตนในครั้งต่อไป ก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหภายในองค์กรอย่างปราศจากข้อยุติ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนประการหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจนั้น กองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้ดำเนินนโยบายหลายประการที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้องค์กรสามารถประคองตัวต่อไปได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ เช่น การยุบหน้าข่าวการศึกษาในช่วงเวลาดังกล่าว การตัดลดเบี้ยเลี้ยง และค่าทำงานล่วงเวลาของพนักงานของกองบรรณาธิการ หรือแม้แต่การงดเว้นรับพนักงานภายในกองบรรณาธิการชั่วคราว

วัฒนธรรมองค์กรของกองบรรณาธิการ ที่ยึดหลักการทำหนังสือพิมพ์แบบอนุรักษ์นิยม ได้ส่งผลกระทบต่อการผลิต และการนำเสนอเนื้อหาข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เนื่องจากได้ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีรูปแบบและวิธีการนำเสนอเนื้อหาไม่ชักจูงใจผู้บริโภค และไม่ชวนติดตามอ่าน ขณะเดียวกัน การที่ผู้บริหารองค์กรไม่ได้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีด้านการผลิตข่าวที่ทันสมัยในกองบรรณาธิการ ซึ่งเป็นผลมาจากแนวทางการทำหนังสือแบบอนุรักษ์นิยมนั้น ได้กลายเป็นจุดอ่อนที่ทำให้กระบวนการผลิตข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่มีความทันสมัย เกิดความล่าช้าในกระบวนการผลิตและการจัดจำหน่าย

## สรุปลักษณะวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองด้านการบริหารงานแบบครอบครัวได้ทำให้สถานภาพของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกลายเป็นองค์กรที่ไม่มีความมั่นคง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของนายทุน เป็นสำคัญว่าจะทำหนังสือพิมพ์ต่อไป หรือ เลิกกิจการ

ในขณะที่วัฒนธรรมในองค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองด้านการทำหนังสือแบบยึดแนวอนุรักษ์นิยมได้ทำให้ลักษณะการจัดหน้าและรูปแบบของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่มีความทันสมัย และไม่สนองตอบต่อการบริโภคสื่อของกลุ่มผู้อ่านยุคใหม่ และในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรด้านตัวผู้นำองค์กรที่มีลักษณะของนายทุนที่เป็นนักธุรกิจมากกว่าเป็นนักหนังสือพิมพ์ ได้ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมือง กลายเป็นองค์กรที่จะถูกล้มเลิกกิจการได้อย่างง่ายดาย ถ้าหากนายทุนพิจารณาแล้วเห็นว่า หนังสือไปไม่รอด และองค์กรประสบกับภาวะขาดทุนที่ค่อนข้างสูง

## ปัจจัยภายนอก

### เหตุการณ์ข่าว

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมิได้ดำเนินนโยบายที่จะจุดประเด็น หรือสร้างกระแสข่าวใดข่าวหนึ่งเพื่อให้ผู้อ่านหันมาบริโภคผลผลิตของคนมากยิ่งขึ้น ส่วนใหญ่หนังสือบ้านเมืองจะนำเสนอประเด็นข่าว ที่หนังสือพิมพ์หรือสื่ออื่นได้สร้างกระแสข่าวไว้ก่อนหน้าแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะนำเสนอข่าวในลักษณะที่ตามกระแสข่าวจากหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นที่นำเสนอไว้ก่อน แต่มีกรอบเพิ่มอีกคือการไม่นำเสนอข่าวที่เป็นภาพโป๊ หรือ ภาพหวิวหว่า อย่างกรณีการนำเสนอข่าววัดพระธรรมกายขณะที่สื่อสิ่งพิมพ์อื่นตั้งฉายาต่าง ๆ ให้กับเจ้าอาวาสวัดนั้น แต่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมิได้นำเอาฉายาต่าง ๆ ที่ถูกตั้งขึ้นมานำเสนอในข่าวพาดหัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เนื่องจากเห็นว่าไม่เป็นการสมควร เพราะขณะที่มีการเสนอข่าวในประเด็นดังกล่าวนี้ ศาลยังไม่ได้ตัดสินวินิจฉัยแต่อย่างใด

ดังนั้นการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่มีการจุดประเด็นข่าวใดข่าวหนึ่งขึ้นมา เพื่อสร้างกระแสดึงดูดชวนติดตามดังเช่นหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นกระทำนั้น จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้กลุ่มผู้อ่านไม่ได้หันมาให้ความสนใจ และติดตามอ่านหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอย่างจริงจัง

### คู่แข่งชั้น

หากพิจารณาจากในส่วนของรูปแบบและการนำเสนอเนื้อหาของตัวหนังสือพิมพ์แล้วจะพบว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองถูกจัดให้อยู่ในระดับเดียวกันกับหนังสือพิมพ์สยามรัฐ และ แนวหน้า ซึ่งทั้งสองฉบับมีลักษณะเนื้อหาและมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่ใกล้เคียงกันกับหนังสือพิมพ์บ้านเมือง แต่ถ้าหากพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะพบว่า หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมิได้มีนโยบายที่จะทำหนังสือพิมพ์เพื่อแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นแต่อย่างใด จึงทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่ได้มีการปรับกลยุทธ์ของตนเอง เพื่อสร้างอำนาจแห่งการแข่งขันกับหนังสือพิมพ์อื่นอย่างจริงจัง และจากการที่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่ได้มีนโยบายแข่งขันกับสื่อสิ่งพิมพ์อื่นนั้นทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองถูกมองว่าเป็นกระบอกเสียงเป็นฐานเสียงทางการเมืองให้กับนายทุนขององค์กรผู้เป็นนักรบการเมือง ดังนั้นหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจึงถูกมองว่ามีได้นำเสนอข่าวสารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพดังเช่นที่สื่อสิ่งพิมพ์ได้ยึดถือปฏิบัติ

## สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

จากแนวคิดเรื่องการเปิดกว้างอย่างเสรีในการนำเสนอข่าวสารของสื่อสารมวลชนไทยนั้น ได้ช่วยทำให้สังคมมีการเผยแพร่ข่าวสารอย่างเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น ซึ่งประโยชน์ย่อมตกแก่ประชาชน ในฐานะที่เป็นผู้รับรู้อาخبار ขณะเดียวกันกับที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแต่ละฉบับ ได้สนับสนุนให้การรู้หนังสือของประชาชนคนไทยมีจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นทุก ๆ ปี ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การบริโภคข่าวสารของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสื่อสิ่งพิมพ์ขยายตัวตามไปด้วย เนื่องจากความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับการที่หนังสือพิมพ์ได้เปรียบสื่ออื่นตรงที่มีราคาถูก และสามารถพกพาติดตัวไปได้อย่างสะดวก รวมทั้งสามารถหาบริโภคได้ง่ายกว่าสื่อชนิดอื่น

## การปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

การปรับตัวในช่วงที่มีเกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นมีความหลายด้าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การปรับตัวลดจำนวนหน้าของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในที่นี่คือการยุบหน้าข่าวหุ้น การลดหน้าเศรษฐกิจจาก 2 หน้าให้เหลือเพียง 1 หน้า รวมทั้งการยุบหน้าข่าวการศึกษา ลง
2. การปรับลดเบี้ยเลี้ยง และค่าทำงานล่วงเวลาของพนักงาน โดยเฉพาะในส่วนของกองการผลิตและกองบรรณาธิการ
3. การเร่งเว้นการสั่งซื้ออุปกรณ์การผลิตหนังสือพิมพ์ที่ทันสมัย ในที่นี้หมายถึงการงดการสั่งซื้ออุปกรณ์ทางด้านแท่นพิมพ์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ที่จะไว้ในกองบรรณาธิการ
4. การไม่รับบุคลากรเพิ่มเติมโดยหนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะใช้วิธีการ โยกย้ายบุคลากรระหว่างแผนกแทนการรับพนักงานใหม่

สรุปนโยบายที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน

### นโยบายที่เป็นจุดแข็ง

1. นโยบายการทำหน้าโฆษณาขอยถือว่า เป็นจุดแข็ง เนื่องจากเป็นส่วนที่ทำรายได้ค่อนข้างมากแก่หนังสือพิมพ์บ้านเมืองตั้งแต่ยุคอดีตจนถึงปัจจุบัน



2. นโยบายการทำหน้าเด็ก และเยาวชน ซึ่งถือเป็นหน้าที่ทำชื่อเสียงให้แก่หนังสือพิมพ์บ้านเมือง เนื่องจากการได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการเด็กและเยาวชนติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี
3. นโยบายการไม่ลงภาพโป๊ หรือภาพหวิวหาวในหนังสือพิมพ์ได้ก่อให้เกิดลักษณะเด่นในด้านนโยบายการทำข่าวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มผู้อ่าน
4. การดำเนินนโยบายประหยัดขององค์กรทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองสามารถฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจมาได้ในช่วงเวลาหนึ่ง

### นโยบายที่เป็นจุดอ่อน

1. นโยบายการทำหนังสือพิมพ์แบบอนุรักษ์นิยมไม่เป็นการสนองตอบกับกลุ่มผู้อ่านในยุคปัจจุบัน
2. นโยบายการนำเสนอข่าวและภาพข่าวที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของนายบรรหาร ศิลปอาชา ประกอบกับการที่หนังสือพิมพ์ไม่เคยนำเสนอข่าวในเชิงลบต่อนายบรรหารเลย เหมือนที่หนังสือพิมพ์ฉบับอื่นนำเสนอ ในช่วงที่นายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายกรัฐมนตรี ยังเป็นการเสริมประเด็นที่ว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเป็นฐานเสียงให้นายบรรหาร ส่งผลทำให้ความน่าเชื่อถือในตัวหนังสือพิมพ์ลดลง
3. นโยบายการบริหารงานแบบครอบครัวได้กลายเป็นจุดอ่อนเนื่องจากไม่ก่อให้เกิดกระบวนการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงานตามหลักความสามารถที่แท้จริงของบุคคลนั้นๆ ทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
4. การที่นายทุนมีนโยบายคำนึงถึงผลประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจมากกว่าบทบาทในทางสังคมของการทำหนังสือพิมพ์จึงทำให้หนังสือพิมพ์ต้องปิดตัวลงในที่สุด

### อภิปรายผล

ปัจจัยวัฒนธรรมภายในองค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีพัฒนาการการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และมีปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้เร็ว และทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เห็นถึงผลของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถอภิปรายผลเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

## 1. ปัจจัยภายในด้านวัฒนธรรมองค์กร

### 1.1 วัฒนธรรมองค์กรด้านประวัติองค์กร และตัวผู้นำ

โครงสร้างองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองที่เห็นได้ชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลง คือ โครงสร้างในส่วนของผู้นำองค์กร ซึ่งในที่นี้ คือ บรรณาธิการ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กรบ้านเมือง ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรตามมาเนื่องจากการดำเนินนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งงานวิจัยในไทยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ คืองานวิจัยของ ยุวดี มณีกุล เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจข้ามสื่อของบริษัท เนชั่น พับลิชชิ่งกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)” ซึ่งการวิจัยในลักษณะที่ว่าผู้นำองค์กรเนชั่นคือคนสำคัญที่ประสานความรับผิดชอบและความถนัดในสายงาน ทำให้องค์กรรอดหน้าไปได้ การมีผู้นำสองคนที่คนหนึ่งรับผิดชอบด้านการบริหารอย่างเดียว ทำให้ผู้นำอีกคนหนึ่งลอยตัว และสามารถทำตามหลักการเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพได้เต็มที่ จากการวิจัยพบว่าผู้นำที่แท้จริงในองค์กรบ้านเมือง นายบรรหาร ศิลปอาชา ในฐานะนายทุนและผู้ถือหุ้นรายใหญ่และนายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ ผู้อำนวยการและบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ซึ่งเป็นผู้ที่ดูแลผลประโยชน์ภายในองค์กรแทน นายบรรหาร ศิลปอาชา และจากการเปลี่ยนแปลง นายจัตวา กลิ่นสุนทร บรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณาเป็นนายวิจารณ์ ฤทธิพิบูลย์ ได้ส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไป จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้บริหารองค์กรได้ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นตามมา เพราะเมื่อผู้บริหารองค์กรเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานย่อมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เช่น การปรับเปลี่ยนเนื้อหาและสีสรรของหนังสือพิมพ์สนองตอบความต้องการของผู้บริหารองค์กร

### 1.2 วัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหาร

Terry (1969 : P.4-8) ได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารองค์กรไว้ว่า เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเอง โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่มีความสามารถทางการบริหาร หากเจ้าหน้าที่บริหารในนามของเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่า นายบรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเป็นนายทุนหนังสือพิมพ์บ้านเมือง มิได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในองค์กรเอง แต่ปล่อยให้บุคคลอื่นที่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจมาบริหารงานในองค์กรบ้านเมืองแทน สำหรับการบริหารงานในองค์กรบ้านเมืองนั้นมีลักษณะการบริหารแบบครอบครัว โดยการยึดหลักการอุปถัมภ์ค้ำชูของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการจัดโครงสร้างองค์กรของ Henry Mintzberg ( 1979 ) ที่กล่าวถึงการจัดโครงสร้างองค์กรแบบ

ง่ายว่า การจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้จะมีลักษณะตกอยู่ในมือของเจ้าของกับผูปฏิบัติมีข้อดีคือ คล่องตัว ง่าย ไม่ต้องมีกฎเกณฑ์ มีข้อเสียคือ โดไม่ได้ และมีโอกาส “พัง “ ได้ง่าย

การบริหารงาน แบบครอบครัว ในองค์กรบ้านเมืองมีข้อเสียคือ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมิได้มีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ขึ้นเป็นหัวหน้าฝ่าย โดยการพิจารณาจากความสามารถเป็นหลักสำคัญหากแต่พิจารณาโดยการยึดหลักความเป็นญาติและความสนิทสนมใกล้ชิด การรู้จักกันมานานมาเป็นหลักในการแต่งตั้งบุคคลขึ้นเป็นหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร

### 1.3 วัฒนธรรมองค์กรด้านการตลาด

ตามหลักกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด (4 P ‘ ) ที่ McCarthy กล่าวไว้ว่าการที่จะเสนอสินค้าให้กับตลาดเป้าหมายนั้นจะต้องพิจารณาส่วนผสมการตลาดคือสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุม และเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างตลาดได้ ( McCarthy , 1975) อันได้แก่ สินค้าสถานที่จำหน่ายการส่งเสริมการขายและราคา ทั้งนี้จากการที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์กรบ้านเมืองได้ส่งผลทำให้การดำเนินนโยบาย ทางด้านการตลาดและจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองต้องหยุดชะงัก และเผชิญกับภาวะถดถอย เพราะว่า หัวหน้าฝ่ายการตลาด และจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองตกอยู่ในสภาพของการหยุดนิ่งอยู่กับที่ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ William Weitzel and Ellen Johnson (1989) ที่ได้แบ่งขั้นตอนการถดถอยขององค์กรไว้เป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน โดยในขั้นที่ 2 คือ ขั้นตอนการหยุดนิ่งอยู่กับที่ นั่นคืออาการของการไม่ทำอะไรเลย ทั้ง ๆ ที่ได้มีสิ่งบอกเหตุชัดเจนว่าผลงานต่าง ๆ กำลังตกต่ำลงเรื่อย ๆ แล้ว

การดำเนินงานที่ล้มเหลวของฝ่ายการตลาดและจำหน่ายได้ส่งผลทำให้ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2533-2542 ได้ตกต่ำลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปี พ.ศ. 2541-2542 ที่มียอดจำหน่ายต่ำที่สุด โดยคิดเป็นคิดลบร้อยละ 31 ขณะที่ในช่วงปีพ.ศ. 2539-2540 มียอดจำหน่ายคิดเป็นคิดลบร้อยละ 24

### 1.4 วัฒนธรรมองค์กรของกองบรรณาธิการ

ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจผู้บริหาร ขององค์กรบ้านเมืองได้มุ่งเน้นการดำเนินนโยบายรัดเข็มขัดภายในกองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์โดยการตัดลดเบี้ยเลี้ยง และค่าทำงานล่วงเวลาของพนักงานลง รวมทั้งการงดเว้นรับพนักงานใหม่ชั่วคราว เพื่อเป็นการประหยัดรายจ่ายขององค์กร ตามแนวทางการดำเนินนโยบายของผู้บริหารองค์กร ซึ่งการกระทำดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ John Freeman และ Michel T. Hannan ( 1975 : P.225-228 ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับจำนวนผู้บริหารในโรงเรียนระดับท้องถิ่นของมลรัฐ California

ระหว่างปี ค.ศ. 1968 และ ปี ค.ศ. 1972 ทั้งในช่วงระยะเศรษฐกิจดีและไม่ดี ผลการศึกษาพบว่าในช่วงที่โรงเรียนมีความเจริญเติบโตได้เพิ่มคนทุก ๆ ประเภท และสิ่งเลวร้ายที่จะตัดทอนจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ที่มากเกินไปโดยเฉพาะจำนวนผู้บริหารในช่วงที่โรงเรียนเสื่อมถอยลง

หนังสือพิมพ์บ้านเมืองมิได้ดำเนินนโยบายปลดพนักงานออกในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ แต่ขณะเดียวกันเพื่อให้องค์กรสามารถประคองตัวต่อไปได้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ทางผู้บริหารจึงได้ใช้นโยบายงดขึ้นเงินเดือนพนักงานในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2542

## 2. ปัจจัยภายนอก

### 2.1 เหตุการณ์ข่าว

วาลี ชันธูวาร์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2538 พบว่า เหตุการณ์ข่าวถือเป็นปัจจัยบวกต่อข่าวสด โดยเฉพาะการนำเสนอประเด็นข่าวอันตราย และคดีฆ่าแม่ลูกศรีธนะขัณฑ์ ซึ่งได้ทำให้อุดจําหน่ายของข่าวสดเพิ่มสูงมาก ในส่วนของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่มีการเปิดประเด็นข่าวของตนเอง และมักจะมีการนำเสนอข่าวตามฉบับอื่น และประเด็นข่าวที่นำเสนอมักจะล่าช้าและไม่มีความสดใหม่ในตัวประเด็นข่าวเหมือนฉบับอื่นเท่านั้น ได้ส่งผลทำให้อุดจําหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ไม่ขยับสูงขึ้น แต่กลับค่อย ๆ ลดลง อันเนื่องมาจากการนำเสนอประเด็นข่าวที่สู้ฉบับอื่นไม่ได้ ซึ่งส่งผลให้อุดจําหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงปี พ.ศ.2533 – 2542 ตกต่ำลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วง พ.ศ. 2541-2542 ที่มีอุดจําหน่ายต่ำที่สุดโดยคิดเป็นคิดลบร้อยละ 31

### 2.2 คู่แข่งขัน

Kenneth N. Wexley และ Gary A. Yukl ( 1984 : P.249 ) ได้กล่าวในประเด็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรทางธุรกิจว่า ลูกค้ำและองค์กรคู่แข่งจะเป็นตัวกำหนดผลผลิต ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลหลักต่อองค์กร ซึ่งคำกล่าวในแนวคิดนี้มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับผลการวิจัย ทั้งนี้เนื่องมาจากว่า การดำเนินธุรกิจขององค์กรบ้านเมืองมิได้มีการคำนึงถึงเรื่องคู่แข่งกันแต่อย่างใด จึงทำให้คู่แข่งมิได้มีอิทธิพลหลักคั่นองค์กรบ้านเมือง เป็นเพราะว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรบ้านเมืองประการหนึ่ง ก็เพื่อต้องการเป็นกระบอกเสียงให้กับนายทุนที่เป็นนักการเมืองมากกว่าการดำเนินธุรกิจที่มุ่งการแข่งขัน ในวงธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ดังเช่นสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

### 2.3 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองถือเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ

การเปลี่ยนแปลง James D. Thomson (1967) ที่ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับกันชนขององค์กร (Organization Buffers) และการปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptation) ต่อสภาพแวดล้อมพบว่าองค์กรมีการปรับโครงสร้างและกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อม

ผลการวิจัยพบว่าสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในช่วงปี 2539 – 2541 นั้นมีลักษณะการเติบโตไปในทิศทางที่ไม่ดี เนื่องจากได้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการหดตัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงเวลาดังกล่าว โดยองค์กรมีรายได้จากการโฆษณาในช่วงปี พ.ศ.2539 – 2541 ในสัดส่วนที่ลดลง โดยองค์กรบ้านเมืองมีรายได้จากการโฆษณา ในปี พ.ศ. 2539 – 2540 อยู่ที่คิดลบร้อยละ 18 และ ปี พ.ศ. 2541 – 2542 อยู่ที่คิดลบร้อยละ 22 ทั้งนี้นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านอื่นแล้วยังเป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงทำให้ธุรกิจหนังสือพิมพ์หดตัวลงตามไปด้วย

### สรุปข้อสันนิษฐาน พัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง

จากข้อสันนิษฐานในการวิจัย "วัฒนธรรมในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกับพัฒนาการและการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ" ที่ว่า

1. การปรับตัว เพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เกิดจากปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ต่อไปนี้
  - ปัจจัยภายใน วัฒนธรรมขององค์กรด้านประวัตินักข่าวและตัวผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของกองบรรณาธิการ
  - ปัจจัยภายนอก สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
2. วัฒนธรรมองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในด้านการบริหาร ด้านการตลาด และวัฒนธรรมองค์กรของกองบรรณาธิการ กลายเป็นจุดอ่อนที่ทำให้ผลที่สุดแล้วหนังสือพิมพ์บ้านเมืองต้องปิดกิจการลง

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองสามารถปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจนั้นเนื่องจากนายทุนขององค์กรบ้านเมืองเป็นบุคคลผู้มีความมั่นคงทางการเงินสูง ประกอบกับการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรบ้านเมืองมีธุรกิจประเภทอื่นไว้ในครอบครอง จึงทำให้สามารถมีเงินทุนเพียงพอที่จะมาจุนเจือการดำเนินงานธุรกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองให้สามารถประคองตัวในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจต่อไปได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารขององค์กรบ้านเมืองยังได้ดำเนินนโยบายประหยัด อย่างจริงจัง เช่น การตัดลดเบี้ยเลี้ยง หรือค่าทำงานล่วงเวลาในกองต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกองบรรณาธิการ ที่รีไรเตอร์ และนักข่าว ถูกตัดลดเบี้ยเลี้ยงและค่าทำงานล่วงเวลามากที่สุด นอกจากนี้วัฒนธรรมด้านประวัตินักข่าว ในส่วนของความมีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับ

มายาวนานของหน้าโฆษณาที่ยังคงถือเป็นหน้าที่ทำรายได้หลักให้กับองค์กรบ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ แต่ก็ทำให้ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองปรับลดลงมาก ดังที่ได้กล่าวมาทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ปัจจัยภายใน ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรด้านประวัติองค์กร และตัวผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของกองบรรณาธิการเป็นปัจจัยหลัก ที่ทำให้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองต้องปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมากกว่าปัจจัยภายนอกอันได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งเป็นไปตามข้อสันนิษฐาน

### ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากหนังสือพิมพ์บ้านเมืองเมื่อก่อตั้งแรก ๆ นั้น องค์กรยังไม่มีระบบคอมพิวเตอร์ใช้ในการเก็บข้อมูล จึงทำให้การศึกษาในเรื่องของรายละเอียดต่างๆ อาจจะบกพร่องไปบ้าง และบางครั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลากรอาศัยความจำเป็นหลักจึงอาจจะทำให้ตัวเลขคลาดเคลื่อนไปบ้าง
2. ในการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้มีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ทำให้เห็นภาพพัฒนาการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองไม่ชัดเจนนัก เนื่องจากรายละเอียดในเรื่องของยอดจำหน่าย รายได้ของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อื่นนั้นไม่เปิดเผย จึงทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาศึกษาเปรียบเทียบกับพัฒนาการการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองได้
3. การวิจัยครั้งนี้เกิดขึ้นภายหลังจากที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจได้ไม่นาน ข้อมูลบางอย่างไม่สามารถเปิดเผยได้อย่างละเอียด เนื่องจากธุรกิจหนังสือพิมพ์กำลังอยู่ในภาวะแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพื่อให้สามารถประคองตัวอยู่รอดต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้จึงมีส่วนที่ทำให้การวิจัยไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร
4. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยภายในองค์กร ทั้งในเรื่องของตัวองค์กร และบุคลากร มิได้สัมภาษณ์หรือสำรวจความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ นอกจากองค์กรหรือบุคคลที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรบ้านเมือง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ไม่ใช่เอกสารนั้น อาจจะมีลักษณะของการลำเอียง ( Bias) อยู่บ้าง ดังนั้นเพื่อให้มีลักษณะของความคิดเห็นหลากหลายจึงควรที่จะสัมภาษณ์บุคคลผู้ที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย เพราะอาจจะได้ทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป
5. งานวิจัยนี้ดำเนินการก่อนเกิดการเปลี่ยนแปลง และหยุดกิจการชั่วคราวจึงมีจุดเน้นของงานวิจัยช่วงเวลาก่อนพฤษภาคม 2543
6. งานวิจัยนี้ได้ทำการสัมภาษณ์ นายมานะ แพ้วพันธุ์ ผู้มีส่วนสำคัญในการก่อตั้งหนังสือพิมพ์บ้านเมือง และนายบรรหาร ศิลปอาชา นายทุนผู้อยู่เบื้องหลังของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จึงทำให้ทัศนคติบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไม่สมบูรณ์

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ในการศึกษา “วัฒนธรรมในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกับการพัฒนาการและการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ “ นี้ เป็นการศึกษาข้อมูลเฉพาะองค์กรบ้านเมืองเพียงองค์กรเดียวเท่านั้น หากต้องการเห็นภาพของปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่มีผลต่อพัฒนาการการปรับตัวของสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เพื่อที่จะได้เห็นภาพที่แตกต่างกันไป เนื่องจากปัจจัยสำหรับสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีผลต่อการปรับตัวนั้นย่อมไม่เหมือนกัน เนื่องจากในแต่ละองค์กร ย่อมที่จะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไป
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบพัฒนาการการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงนายทุน และผู้ประกอบการ (ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2543) เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดขององค์กรบ้านเมือง เพื่อศึกษาว่า แนวนโยบาย และการบริหารงานของผู้ประกอบการขององค์กรบ้านเมืองกลุ่มใหม่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในลักษณะใดบ้าง เพื่อแสดงให้เห็นภาพการเปรียบเทียบที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
3. วิเคราะห์พัฒนาการด้านบทบาทต่อสังคมของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในยุคต่างๆ
4. วิเคราะห์เนื้อหาหนังสือพิมพ์บ้านเมืองในแต่ละยุค และสำรวจตลาดผู้อ่านหนังสือพิมพ์บ้านเมือง