

บทที่ 1

บทนำ



ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นภูมิภาคที่ได้ชื่อว่ามีความตื่นตัวทางเศรษฐกิจสูงสุดภูมิภาคหนึ่งของโลกในช่วงที่ผ่านมา เป็นภูมิภาคที่นักลงทุนจากหลายๆ ประเทศเลือกเป็นฐานในการดำเนินหรือขยายธุรกิจ ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการลงทุนหลายๆ ด้าน อาทิ มีแรงงานจำนวนมากที่สามารถทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยถูกลงอย่างเห็นได้ชัด มีทรัพยากรธรรมชาติที่ยังอุดมสมบูรณ์ในหลายๆ พื้นที่ มีนโยบายสนับสนุนการลงทุนของรัฐ สาธารณูปโภคพื้นฐานที่จำเป็นมีมาตรฐานมากขึ้น และมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ฉับไวทันสมัย เป็นต้น

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งในภูมิภาคนี้ ที่สามารถดึงดูดนักลงทุนต่างชาติให้เข้ามาดำเนินธุรกิจได้เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะนักลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นและกลุ่มนิคส์เอเชียที่ได้แห่ทะลักเข้ามาลงทุนโดยตรงในไทยจำนวนมากในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2530-2532 จนทำให้เศรษฐกิจของประเทศไทยรุดทะยานไปด้วยอัตราการเติบโตที่สูงมาก เกิดการขยายตัวของเมือง การจ้างงาน มีความต้องการในเรื่องสถานประกอบการและที่อยู่อาศัย รวมถึงระบบการขนส่งคมนาคมที่ทันสมัยและรวดเร็ว ปัจจัยภายนอกที่เกื้อหนุนนี้ ผลักดันให้เกิดการลงทุนอย่างต่อเนื่องของภาคเอกชนในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระหว่างปีพ.ศ. 2531-2533 ดังจะเห็นได้จากการขยายตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ธุรกิจสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ มีการขยายตัวไปพร้อมๆ กับสภาพเศรษฐกิจเช่นเดียวกัน ในช่วงเดียวกันนี้ การขยายตัวของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์มีให้เห็นอย่างเด่นชัด เช่น มีกิจการหลายแห่งได้เข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อแปรรูปเป็นบริษัทมหาชนและใช้เป็นช่องทางในการระดมทุนเพื่อขยายธุรกิจ (หนังสือพิมพ์

เดอะเนชั่นในปี พ.ศ. 2531 มติชนในปี พ.ศ. 2532 ผู้จัดการในปี พ.ศ. 2533 ดงชัยและวัฏจักร ในปี พ.ศ. 2534) มีการลงทุนนำเข้าเครื่องจักรอันทันสมัยเพื่อใช้ในการผลิตหนังสือพิมพ์ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการสื่อสาร ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย มีการผลิตบุคลากร คุณภาพ มีการออกหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่มเพิ่มมากขึ้น และภายใต้ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวยนี้ หนังสือพิมพ์หลายๆ ฉบับ สามารถกระจายธุรกิจ (Diversification) ของตนเองไปสู่ ธุรกิจอื่นหรือสื่ออื่นๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารมวลชนมากขึ้นตามลำดับ เป็นการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษที่ยังคงดำเนินกิจการ อยู่อย่างต่อเนื่อง 3 ฉบับ คือ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ของ บจม. โพสต์พับลิชชิง เดอะเนชั่น ของบจม. เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป และ บิซิเนสเดย์ของบริษัท บิซิเนสเดย์ จำกัด องค์การ หนังสือพิมพ์ทั้ง 3 ฉบับ เดอะเนชั่นมีพัฒนาการที่เด่นชัดที่สุดด้วยการกระจายธุรกิจข้ามสื่อ จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจดั้งเดิม ไปยังธุรกิจโทรทัศน์ วิทยุ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบต่างๆ

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2514 ในนามของบริษัทเดอะเนชั่นจำกัด ด้วยการรวมตัวกันของนักหนังสือพิมพ์ไทยกลุ่มหนึ่งนำโดย นายธรรมบุญมหาเปารยะ นายสุทธิชัย หยุ่น และ ม.ร.ว. สุนิดากิติยากร เพื่อจัดทำหนังสือพิมพ์ ภาษาอังกฤษชื่อ Voice Of The Nation ซึ่งมุ่งเน้นการนำเสนอข่าวสารต่อประชาชนอย่าง เป็นกลาง จากนั้นบริษัทได้มีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งก้าวเข้าสู่ยุค เทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทได้กระจายธุรกิจจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจดั้งเดิมไปยัง ธุรกิจโทรทัศน์ วิทยุ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ ข่าวสารข้อมูลของประชาชนที่มีความหลากหลายมากขึ้น

จากผลการศึกษาเรื่อง "การเป็นเจ้าของข้ามสื่อและผลกระทบ : วิเคราะห์จาก กลุ่มเดอะเนชั่น" โดยจักร์กฤษ เพิ่มพูล พบว่า ธุรกิจข้ามสื่อทำให้เดอะเนชั่นต้องจัดบริษัทย่อย หลายบริษัทขึ้นมาเพื่อดำเนินธุรกิจ เช่น ตั้งบริษัท เนชั่นเรดิโอ เน็ทเวอร์คในปี 2535 เพื่อ ดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุ และบริษัทเนชั่นบรอดแคสต์ติ้ง คอร์ปอเรชั่น ในปี 2536 เพื่อดำเนินธุรกิจสื่อ โทรทัศน์ และปรับโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อรองรับธุรกิจข้ามสื่อเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2539 โดย แบ่งสายงานออกเป็น 3 สาย คือ

สายธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Publishing) มีธนาชัย อีรพัฒน์วงศ์ เป็นประธานบริหาร
 สายการกระจายเสียง (Broadcasting) มีสิทธิชัย หยุ่น เป็นประธานบริหาร
 สายธุรกิจอื่นๆ (Non-Publishing) มีธนะชัย สันติชัยกุล เป็นประธานบริหาร

การก้าวสู่ธุรกิจข้ามสื่อเต็มรูปแบบ เปิดโอกาสให้บริษัทฯ สามารถขายแพ็คเกจโฆษณาผ่านสื่อหลายสื่อในขณะเดียวกันได้ บริษัทฯ จึงตัดสินใจเปลี่ยนชื่อจาก "เนชั่นพับลิชชิ่งกรุ๊ป" เป็น "เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป" ในเดือนสิงหาคม 2539 เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจสื่อสารที่ครอบคลุมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และอินเทอร์เน็ต

ปัจจุบัน กลุ่มเดอะเนชั่น เป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์เพียงกลุ่มเดียวที่เข้าสู่ธุรกิจมัลติมีเดีย โดยมีธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ (หนังสือพิมพ์เดอะเนชั่นและกรุงเทพธุรกิจ) ธุรกิจสื่อกระจายเสียงและภาพซึ่งเป็นการผลิตรายการข่าวและวิเคราะห์ข่าวให้กับสถานีวิทยุรวม 15 สถานี รวมทั้งเป็นผู้ผลิตรายการข่าว วิเคราะห์ข่าวให้กับสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. และสถานีโทรทัศน์เสรีหรือไอทีวี ซึ่งกลุ่มเดอะเนชั่นร่วมถือหุ้นและบริหารด้วย

ในขณะที่อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ มีการขยายตัวและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว นั้น สื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เคเบิลทีวี และ อินเทอร์เน็ต ต่างก็มีการขยายตัวไปพร้อมๆ กับสภาพเศรษฐกิจเช่นกัน เมื่อผสมผสานกับการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดหย่อนของเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม ไม่ว่าจะเป็นระบบสื่อสารผ่านดาวเทียม เครือข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสง รวมทั้งซอฟต์แวร์และคอมพิวเตอร์ ทำให้ช่องทางสื่อสารล่าสุด คือ อินเทอร์เน็ต เริ่มมีบทบาทสำคัญทั้งในแง่ของการเป็นแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ สามารถเผยแพร่ข่าวสารไปทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว และในการใช้เป็นเครือข่ายสำหรับการติดต่อสื่อสารที่มีราคาถูกลงซึ่งช่องทางใหม่นี้ กำลังเติบโตและได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง

การขยายตัวของอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นทั้งช่องทางสื่อสารและสื่อใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว จากการประมาณการของดร. ศรีศักดิ์ จามรมาน และ ดร. กนกวรรณ ว่องวัฒนะสิน จากบริษัทเคเอสซี คอมเมอร์เชียล อินเทอร์เน็ต จำกัด คาดว่าจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยในเดือนธันวาคม 2541 จะมียอดประมาณ 920,000 ราย โดยเพิ่มขึ้นจากจำนวน 550,000 รายของเดือนธันวาคม ปี 2540 และจากจำนวน 210,000 รายของเดือนมิถุนายนปี 2540

จะเห็นได้ว่า การให้โตมาซึ่งข่าวสารอันเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในด้านการศึกษาหาความรู้และบันเทิง สามารถกระทำโดยผ่านช่องทางต่างๆได้มากขึ้น นอกเหนือจากช่องทางเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ การที่สื่อเริ่มมีความหลากหลาย มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ไปได้อย่างรวดเร็วและกว้างไกล ได้ก่อให้เกิดเป็นสังคมใหม่ที่เรียกว่า "สังคมข่าวสาร" ขึ้น

สังคมข่าวสารเป็นสังคมที่อุดมไปด้วยข่าวสารทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพียบพร้อมไปด้วยเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีอันทันสมัยที่พร้อมจะแพร่กระจายข่าวสารเหล่านั้นออกไปได้อย่างกว้างไกลและรวดเร็ว จนทำให้ผู้รับสารมีโอกาสและเสรีภาพในการเลือกใช้สื่อมากขึ้น ประเทศไทยเป็นหนึ่งในหลายๆประเทศในภูมิภาคนี้ ที่เปิดรับเทคโนโลยีสารสนเทศอินเตอร์เน็ตอย่างรวดเร็วทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อใช้ทั้งในด้านการศึกษาและในเชิงธุรกิจ ทำให้องค์กรที่ให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งรวมถึงสื่อมวลชนแขนงต่างๆ ล้วนต้องปรับตัว เพื่อให้การดำเนินธุรกิจในยุคสังคมข่าวสาร กระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมคู่แข่ง

ดังนั้น แม้สภาพเศรษฐกิจขาขึ้นจะเอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างสภาวะการแข่งขันระหว่างสื่อต่างๆ ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเช่นเดียวกัน เกิดสภาพการแข่งขันสูงในหมู่ผู้ให้บริการสื่อต่างๆ เพราะในสังคมข่าวสารนั้น สื่อต่างๆ เหล่านี้ ล้วนสามารถทดแทนในประเภทสื่อเดียวกันและหรือข้ามสื่อได้ หนังสือพิมพ์รายวัน ได้รับผลกระทบในการแข่งขันนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะมีขีดจำกัดในเรื่องเวลาซึ่งมองว่าอาจทำให้เนื้อหาไม่ได้คุณภาพอย่างที่ควรจะเป็น ทำให้องค์กรหนังสือพิมพ์ตระหนักดีถึงความจำเป็นในการต้องปรับตัว ปรับปรุงคุณภาพของสินค้า รวมทั้งปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองในการแข่งขัน

หนังสือพิมพ์รายวันที่ทำการผลิตหนังสือพิมพ์ฉบับอิเล็กทรอนิกส์และเผยแพร่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นฉบับแรกของประเทศไทย คือ บิซิเนสเดย์ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยที่สุดในจำนวนหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษทั้ง 3 ฉบับ คือ บางกอกโพสต์ เดอะเนชั่น และบิซิเนสเดย์

ชาติชาย เย็นบำรุง กรรมการผู้จัดการ บริษัทบิสซิเนสเดย์ จำกัด กล่าวว่า โครงสร้างของบิสซิเนสเดย์ถูกวางไว้ให้สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ฉบับอิเล็กทรอนิกส์ได้เลย เพราะกลุ่มสิงคโปร์เพรสโฮลดิ้งซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้นนั้น ให้การสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีการผลิตทั้งในรูปแบบสิ่งตีพิมพ์และฉบับอิเล็กทรอนิกส์

หนังสือพิมพ์บิสซิเนสเดย์ ดำเนินงานโดยบริษัท บิสซิเนสเดย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างไทย-สิงคโปร์-มาเลเซีย ก่อตั้งเมื่อเดือนมิถุนายน 2537 โดยมีกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ บริษัทไทยพรีเมียร์ พับลิชซิงกรุ๊ป จำกัด บริษัทสิงคโปร์เพรส โฮลดิ้ง จำกัด เจ้าของหนังสือพิมพ์รายวันสเตรทไทมส์ (Straits Times) และบิสซิเนสไทม์ (Business Times) และบริษัท นิว สเตรทไทม์ เพรส (มาเลเซีย) เจ้าของหนังสือพิมพ์รายวัน นิว สเตรทไทมส์ (New Straits Times) ในมาเลเซีย ออกวางจำหน่ายวันที่ 9 มกราคม 2538 เป็นหนังสือพิมพ์กรอบเข้าความหนา 16-20 หน้า วางจำหน่าย 6 ฉบับต่อสัปดาห์ โดยรวมฉบับเสาร์-อาทิตย์เป็นฉบับเดียวกัน มียอดพิมพ์ 20,000 ฉบับต่อวัน ส่งให้สมาชิก 30-35 เปอร์เซ็นต์ สายการบิน 10-15 เปอร์เซ็นต์ โรงแรม 15 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือวางแผงจำหน่าย

สำหรับหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์นั้น พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ กล่าวว่า บริษัท โพสต์พับลิชซิง จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวนี้เช่นเดียวกัน ทั้งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับสื่อหนังสือพิมพ์ด้วยกันเอง และกับสื่ออื่นๆ ในสังคมข่าวสาร

สำหรับแนวทางการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ มุ่งเน้นการรักษา "คุณภาพ" ของตัวสินค้า คือ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เป็นหลัก คณะผู้บริหารของบริษัทฯ เลือกใช้แนวทางการปรับตัว (Redesign) ของโรเบิร์ต ลีอควู้ด นักออกแบบและปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์อาชีพชั้นนำของโลกชาวอเมริกัน ซึ่งบริษัทฯ ตัดสินใจจ้างมาเป็นที่ปรึกษาในการปรับตัวครั้งนี้ แนวทางของโรเบิร์ต ลีอควู้ด ประกอบด้วยขั้นตอนการทำงานที่สำคัญ 10 ขั้นตอนด้วยกัน และเป็นแนวทางที่องค์กรหนังสือพิมพ์ในต่างประเทศหลายแห่งนำไปใช้ปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์จนประสบความสำเร็จมาแล้ว เช่น The Philadelphia Bulletin, The Los Angeles Herald-Examiner, The Daily News (New York), The Poligrafici Group (Italy), Gazette Telegraph (Colorado) และ The London Free Press

กระบวนการปรับตัว (Redesign) ของโรเบิร์ต ลีอควูด ทั้ง 10 ขั้นตอนได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. คณะทำงาน (Redesign committees)
3. การรวบรวมข้อมูล (Taking inventory)
4. การกำหนดตารางเวลา (Timetable)
5. บทวิเคราะห์ (Critical view)
6. แผนผังการใช้พื้นที่ (Flat plan)
7. ต้นแบบ (Pototype)
8. องค์ประกอบทางเทคนิค (Technical considerations)
9. การปรับโครงสร้างกองบรรณาธิการ (Newsroom reorganisation)
10. ปฏิบัติการ (Implementation)

อนึ่ง การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะแรกนั้น เริ่มประสบปัญหาอย่างหนักในเวลาต่อมา เพราะการขยายตัวดังกล่าว ไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กลยุทธ์ทุกด้านทุกรูปแบบที่นำมาใช้ หวังผลเพียงการทำกำไรให้สูงขึ้นไปอีก จนเกิดเป็นพฤติกรรมลูกโซ่ที่มุ่งซื้อ "คุณสมบัติอันใหม่" (คือ ราคาใหม่ของสินค้า) ขึ้นทั้งในหมู่ผู้ขาย ผู้ให้บริการ และผู้บริโภค โดยคาดหวังว่าราคาจะสูงยิ่งขึ้นไปอีก เป็นพฤติกรรมการซื้อเพื่อเก็งกำไร ไม่ได้เกิดจากพื้นฐานของอุปสงค์-อุปทาน (Demand and supply) อย่างแท้จริง เป็นการขยายตัวที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า "เศรษฐกิจฟองสบู่"

ภาวะบูมแบบ "เศรษฐกิจฟองสบู่" ที่มุ่งเน้นการเก็งกำไร มักจะมี "ปัจจัยแห่งการทำลายตนเอง" แอบแฝงอยู่ในตนเองตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว กล่าวคือ เมื่อการเก็งกำไรถึงจุดที่ "ผู้ขายแอบแฝง" กลายมาเป็น "ผู้ขายแท้จริง" ขึ้นมาในช่วงเดียวกัน จนทำให้ราคาคงขยับขึ้น เกิดเป็นสภาวะที่นักเศรษฐศาสตร์การเมือง เรียกว่า "ความปั่นป่วนทางเศรษฐกิจ (Panic)" และตามมาด้วยภาวะ "เศรษฐกิจถดถอยระยะยาว" หรือ ช่วงเศรษฐกิจถดถอยระยะ

ยาวที่จะยาวนานหลายปี (สุวินัย ภรณวลัย. 18 พฤศจิกายน 2540. เศรษฐกิจฟองสบู่ : บทเรียนและทางรอด. กรุงเทพฯ: 16)

ประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันอันเป็นผลมาจากภาวะบวมแบบ "เศรษฐกิจฟองสบู่" เมื่อผนวกกับการบริหารด้านการเงินการคลังที่ผิดพลาด และสถานการณ์การเมืองภายในประเทศที่ขาดความมั่นคง ทำให้รัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ นายกรัฐมนตรี จำต้องประกาศให้ค่าเงินบาทลอยตัวเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2540 และตามด้วยการนำประเทศเข้ารับการช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) หรือไอเอ็มเอฟในเวลาต่อมา

ในห้วงเวลาเดียวกันนี้ วิกฤตการณ์ตลาดการเงินเอเชียได้ส่งผลกระทบไปทั่วภูมิภาค และเป็นปัจจัยสำคัญที่ร่วมกระหน่ำซ้ำเติมภาวะเศรษฐกิจไทยให้ถดถอยยิ่งขึ้นไปอีก จนท้ายที่สุดรัฐบาลนายชวลิตจำต้องตัดสินใจลาออกเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2540 และรัฐบาลใหม่ภายใต้การนำของนายชวน หลีกภัย ได้รับการแต่งตั้งให้เข้ามาบริหารประเทศแทนเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2540 โดยมีภารกิจสำคัญ คือ การเร่งฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจของประเทศ

นักวิเคราะห์และนักการเงินต่างเห็นสอดคล้องกันว่า ในปี 2541 ทิศทางค่าเงินบาทจะยังอ่อนตัวลงอย่างต่อเนื่อง และโอกาสการแข็งตัวจะเป็นไปได้ยาก เนื่องจากปัจจัยภายนอกประเทศยังเป็นตัวแปรสำคัญที่จุดให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวลง เมื่อประกอบกับปัจจัยภายในประเทศที่ภาวะเศรษฐกิจยังมีที่ท่าฟื้นตัวยาก และภาวะการเป็นหนี้ต่างประเทศของไทยกว่าเก้าหมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐ ยิ่งจะทำให้ค่าเงินบาทไม่มีเสถียรภาพ (ตลาดการเงินเอเชียปีสื่ออาการยังอยู่ในขั้นโคม่า. 5 มกราคม 2541. กรุงเทพฯ: 20) สภาวะเช่นนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจโดยรวมของประเทศ อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์และนิตยสารต่างๆ ล้วนได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงและเด่นชัด

วิชัย พยัคฆโส ประธานสมาพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ กล่าวถึง สถานการณ์ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์หลังประกาศค่าเงินบาทลอยตัวในการร่วมแถลงข่าวเรื่อง "การระดมเงินทุน 100 บาทช่วยชาติยามวิกฤติ" ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2541 ว่า ราคาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์จะปรับราคาเพิ่มไม่ต่ำกว่า 10-15 เปอร์เซ็นต์ ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงมากหลังใช้อัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว โดยเฉพาะราคากระดาษ เช่น กระดาษปอนด์เพิ่มขึ้น 75-80 เปอร์เซ็นต์ กระดาษอาร์ตเพิ่มขึ้น 40-50 เปอร์เซ็นต์ เพลท หมึก และวัสดุที่

เกี่ยวข้อง เพิ่มขึ้น 35-40 เปอร์เซ็นต์ ทำให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระต้นทุนจำนวนมาก

สมาน สุดโต นายกสมคมนักหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทยและนักข่าวอาวุโส สายอุตสาหกรรมและการเงินของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ซึ่งร่วมแถลงข่าวในครั้งนี้ด้วย กล่าวว่า "กระดาษที่ผลิตในประเทศไทยราคาประมาณ 24,000 บาทต่อตัน และมีกำลังผลิตเพียง 244,000 ตันต่อปี ในขณะที่ความต้องการใช้กระดาษในประเทศสูงถึง 353,000 ตันต่อปี ทำให้ต้องนำเข้ากระดาษในปริมาณสูง ดังนั้น ค่าเงินบาทที่อ่อนตัวทุก 1 บาท จะทำให้ต้นทุนการผลิตหนังสือพิมพ์เพิ่มขึ้น 4.2 ล้านบาทต่อปี ทำให้หนังสือพิมพ์หลายฉบับต้องปิดตัวไป คาดว่าเมื่อสิ้นปี 2540 มีคนตกงานกว่า 3,500 คน เป็นสื่อมวลชน 1,500 คน และอีก 2,000 คน เป็นพนักงานฝ่ายผลิต การขาย และฝ่ายบริหาร

ข้อมูลล่าสุดของสมาคมนักหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทยพบว่า หนังสือพิมพ์รายวันทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่จำต้องปิดตัวไปในช่วงสถานการณ์เศรษฐกิจถดถอย ได้แก่ ไทยแลนด์โทมัส ไทยธุรกิจไฟแนนซ์ ไทยไฟแนนเชียล สื่อธุรกิจ โลกกีฬารายวัน คู่แข่งรายวัน และสยามโพสต์

การศึกษาการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำตลาดในสื่อหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ นับเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจอย่างยิ่งเพราะกระบวนการปรับตัวตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควู้ด เป็นกระบวนการที่ยังไม่เคยมีองค์การหนังสือพิมพ์แห่งใดในประเทศไทยเคยนำไปใช้มาก่อน ทำให้มององค์การหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์จึงตัดสินใจเลือกใช้แนวทางนี้ และขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการนี้เป็นอย่างไรเมื่อนำมาใช้กับบริบทของสังคมไทย และการปรับตัวซึ่งเริ่มกระทำมาตั้งแต่ปี 2538 ในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศไทยยังไม่อยู่ในขั้นวิกฤตินั้น ประสบปัญหาหรือได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างไร

ประวัติความเป็นมาของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ เป็นหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษที่ตีพิมพ์และออกจำหน่ายหลังสงครามโลกครั้งที่สองโดย บริษัท โพสต์พับลิชชิ่ง จำกัด (Post Publishing Co., Ltd.) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญและถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิดหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ คือ นายทหารอเมริกันชื่อ นาวาตรีอเล็กซานเดอร์ วิลเลียม แมคโดนัล (Lieutenant Commander Alexander William McDonald) ซึ่งเดินทางเข้ามาในประเทศไทยในสมัยสงครามโลกครั้งที่สอง เพื่อปฏิบัติการร่วมกับเสรีไทย ก่อนหน้าที่จะเข้ารับราชการทหารนั้น นาวาตรีอเล็กซานเดอร์ แมคโดนัล มีอาชีพเป็นนักหนังสือพิมพ์

เมื่อสงครามโลกครั้งที่สองยุติลง นาวาตรีอเล็กซานเดอร์ แมคโดนัล ยังคงพำนักอยู่ในประเทศไทยซึ่งในขณะนั้นยังไม่มีหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษเลย นาวาตรีอเล็กซานเดอร์ แมคโดนัล จึงได้ปรึกษากับเพื่อนชาวไทยอีก 6 คน คือ ดร. ทวี ตเวทิกุล ร้อยเอกวิลาศ โอสถานนท์ นายอาจินต์ อุณหันธ์ หลวงดำรงดริตเลช นายชวาลา สุกุลนันท์ และนายประสิทธิ์ ลูลิตานนท์ ร่วมกันก่อตั้ง บริษัท โพสต์พับลิชชิ่ง จำกัด เพื่อผลิตหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษขึ้นเป็นครั้งแรก และเริ่มตีพิมพ์ฉบับปฐมฤกษ์เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2489 โดยมียอดพิมพ์เพียงวันละ 500 ฉบับ ผลปรากฏว่า เพียงระยะหนึ่งเดือนแรกที่ตีพิมพ์ออกจำหน่าย ก็ได้มีผู้สมัครบอกรับเป็นสมาชิกถึง 200 คน

หลังจากดำเนินกิจการมาได้เป็นเวลา 2 ปี กิจการเริ่มมีปัญหา ผู้ถือหุ้นเริ่มขัดแย้งกัน และบางคนได้ถอนหุ้นออกไป นาวาตรีอเล็กซานเดอร์แมคโดนัล หรือที่เรียกกันในหมู่คนไทยที่ทำงานด้วยกันว่า "นายแมค" ต้องซื้อหุ้นที่มีผู้ถอนไปทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2492 นายแมคประสบมรสุมทางการเมือง และจำต้องเดินทางออกนอกประเทศไทยตามคำสั่งของ พล.ต.อ. เผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจในสมัยนั้น ทำให้นายแมคต้องจำใจขายหุ้นของหนังสือพิมพ์ทั้งหมดให้แก่กลุ่มทุนชาวเยอรมัน และมอบตำแหน่งบรรณาธิการให้แก่ นายแฮร์รี เฟรดเดอริค (Harry Frederick)

อีก 15 ปีต่อมา ลอร์ดทอมสัน แห่งฟริทสตรีท (Lord Thomson of Fleet Street) ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการหนังสือพิมพ์ลอนดอนไทม์ (London Times) และหนังสือพิมพ์อื่นๆ ทั่วโลก อีกกว่า 150 ฉบับ ได้ซื้อหุ้นใหญ่ๆ ของบริษัทฯ ไว้ และได้เข้ามาบริหารจัดการวางรากฐานให้กับ

กิจการของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์นับแต่นั้นมา โดยยึดมาตรฐานการดำเนินกิจการหนังสือพิมพ์ของประเทศอังกฤษเป็นแม่แบบ กิจการหนังสือพิมพ์เจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ นอกเหนือจากนั้น บริษัทฯ ยังได้ขยายกิจการ มีบริษัทในเครือเพิ่มขึ้น คือ บริษัท อัลลายด์พรินเตอร์ จำกัด (Allied Printers Co., Ltd.) ซึ่งรับจัดทำและรับพิมพ์งานพิมพ์ต่างๆ นอกเหนือจากการพิมพ์หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2527 คณะผู้บริหารบริษัทฯ ในขณะนั้น ได้ตัดสินใจนำบริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด เข้าเป็นสมาชิกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยหุ้นทั้งหมดทำการซื้อ-ขายผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และใช้ชื่อว่า บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) หรือ Post Publishing Public Co., Ltd. ทั้งนี้ คณะผู้บริหารในขณะนั้น ให้เหตุผลว่าเพื่อให้บริษัทฯ มีลักษณะเป็นมาตรฐานมากขึ้น ช่วยลดภาระทางด้านภาษี แล้วนำเงินส่วนนี้มามอบเป็นสวัสดิการแก่พนักงาน และเพื่อช่วยส่งเสริมภาพพจน์ว่าเป็นบริษัทที่มีคนไทยเป็นเจ้าของโดยส่วนใหญ่ ปัจจุบัน ผู้ถือหุ้นที่เป็นคนไทยมีประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์

การเข้าเป็นสมาชิกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้บริษัทฯ ต้องพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการขยายตัวของกิจการ จึงมีการตั้งแผนกใหม่ๆ ขึ้น เช่น แผนกนิตยสาร (Magazine Department) แผนกบริการการศึกษา (Educational Services) ให้บริการเป็นตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์ต่างประเทศ เป็นตัวแทนขายโฆษณาในประเทศให้กับสื่อสำคัญๆ ทั่วโลก มีการร่วมทุนกับบริษัทข้ามชาติต่างๆ ในการผลิตสิ่งพิมพ์ในรูปแบบนิตยสารเพิ่มมากขึ้น เช่น นิตยสารแพชั่น Elle, นิตยสารตกแต่ง Elle Decor และนิตยสาร Cleo สำหรับกลุ่มผู้อ่านที่เป็นวัยรุ่น

อนึ่ง ในปี พ.ศ. 2536 บจก. โพสต์ พับลิชชิง ได้ขยายกิจการหนังสือพิมพ์ไปทำหนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายวันชื่อ "สยามโพสต์" แต่ไม่ประสบความสำเร็จ มีปัญหาการขาดทุนสะสมต่อเนื่อง บริษัทฯ จึงตัดสินใจขายกิจการให้กับกลุ่มธุรกิจตรีทศ (Thridhos Three-Generation Co., Ltd) ไปในปี พ.ศ. 2539

หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์มีอายุครบ 50 ปี เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2539 นับเป็นหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษที่มีอายุเก่าแก่ที่สุดในรัชกาลปัจจุบัน

ปัญหานำวิจัย

1. หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ มีแนวทางการปรับตัวอย่างไร
2. ปัจจัยอะไรที่เป็นสาเหตุให้ต้องมีการปรับตัว
3. สภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวอย่างไร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ (Review) โครงสร้าง (Structure) และ รูปแบบ (Format) ของหนังสือพิมพ์ที่เปลี่ยนไปภายหลังการปรับตัว
3. เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ต้องมีการปรับตัว
4. เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ข้อตกลงเบื้องต้น

บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษประเภทคุณภาพชื่อ "บางกอกโพสต์" ที่ยึดมั่นในหลักการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญเป็นหลัก และยังไม่เคยทำการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบหนังสือพิมพ์จากต่างประเทศมาก่อนเลย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ เน้นศึกษาเฉพาะกรณีการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ เริ่มศึกษาตั้งแต่โครงการปรับตัวนี้ ได้รับมติเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ ในเดือนมกราคม 2538 จนถึงปลายปี 2540 และเน้นศึกษากระบวนการปรับตัวในส่วนของการบรรณาธิการเป็นหลัก เพราะเป็นหน่วยงานแรกของบริษัทฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับตัวอย่างเด่นชัด รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบ (Review) โครงสร้าง (Structure) และรูปแบบ (Format) ของหนังสือพิมพ์ที่เปลี่ยนไปภายหลังการปรับตัว

นิยามศัพท์เฉพาะ

การปรับตัว (Redesign) หมายถึง การปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูด 10 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning), คณะทำงาน (Redesign committees), การรวบรวมข้อมูล (Taking inventory), การกำหนดตารางเวลา (Timetable), บทวิเคราะห์ (Critical view), แผนผังการใช้พื้นที่ (Flat plan), ต้นแบบ (Pototype), องค์กรประกอบทางเทคนิค (Technical considerations), การจัดระเบียบห้องข่าวใหม่ (Newsroom reorganisation) และการปฏิบัติการ (Implementation)

การแข่งขัน หมายถึง การพยายามรักษาไว้ซึ่งสถานภาพของการเป็นผู้นำในเรื่องคุณภาพของข่าวและรูปแบบการนำเสนอของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ รวมถึงการพยายามให้ได้มาซึ่งจำนวนผู้อ่านและผู้ลงโฆษณาเพิ่มมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งรายได้ในเชิงธุรกิจ

สังคมข่าวสาร หมายถึง สังคมที่อุดมไปด้วยข่าวสารทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เทียบพร้อมไปด้วยเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีอันทันสมัยที่พร้อมจะแพร่กระจายข่าวสารเหล่านั้นออกไปได้อย่างกว้างไกลและรวดเร็ว จนทำให้ผู้รับสารมีโอกาสและเสรีภาพในการเลือกใช้สื่อมากขึ้น และข่าวสารข้อมูลเหล่านี้ ได้กลายเป็นส่วนสำคัญในการใช้ชีวิตประจำวันของสมาชิกในสังคมนั้นๆ ทั้งในการดำเนินธุรกิจ ด้านการศึกษา และในด้านบันเทิง

เศรษฐกิจถดถอย หมายถึง ภาวะที่เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศประสบปัญหาวิกฤติเพราะปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศที่ไม่เอื้อต่อการลงทุนหรือการขยายธุรกิจ และได้ส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ไปยังธุรกิจขนาดต่างๆ ของประเทศ เป็นภาวะที่ผู้บริโภคมีกำลังซื้อลดลง ทำให้ธุรกิจต่างๆ ประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง

บริษัท โฟสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) หมายถึง บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2527 เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษ ชื่อ บางกอกโพสต์

โครงสร้าง (Structure) ของหนังสือพิมพ์ หมายถึง ลักษณะของเนื้อหาในหนังสือพิมพ์ที่แบ่งเป็นส่วน (Section) ต่างๆ และในแต่ละส่วนนั้น ยังแยกเนื้อหาย่อยออกเป็นหัวข้อต่างๆ เพื่อให้การนำเสนอเนื้อหาเป็นไปได้อย่างครอบคลุมตามจุดมุ่งหมายของแต่ละส่วน หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 3 ส่วน (Section) คือ ส่วนที่หนึ่ง - ข่าว (Section I - News) ส่วนที่สอง - ข่าวธุรกิจ (Section II - Business) และส่วนที่สาม - ข่าวสารคดี (Outlook Section)

รูปแบบ (Format) ของหนังสือพิมพ์ หมายถึง ลักษณะรูปร่างที่ปรากฏโดยทั่วไปของหนังสือพิมพ์ ได้แก่ ขนาดของหน้า จำนวนคอลัมน์ ลักษณะและขนาดของตัวอักษร ภาพข่าวและกราฟิก ส่วนประกอบ (Elements) อื่นๆ รวมถึงหัวหนังสือพิมพ์ (Nameplate) ด้วย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเรียนรู้ถึงสาเหตุที่ทำให้หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ต้องมีการปรับตัว
2. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการปรับตัว (Redesign) ของหนังสือพิมพ์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูดที่หนังสือพิมพ์ชั้นนำทั่วโลกนิยมใช้กัน
3. เพื่อเป็นแนวทางให้สื่อมวลชนที่สนใจ นำไปประยุกต์ใช้พัฒนาองค์กรของตนตามความเหมาะสม
4. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมสำหรับนักนิเทศศาสตร์ที่สนใจในเรื่องการบริหารกิจการหนังสือพิมพ์ต่อไป