

#### บทที่ 4

### ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานและการบริหารงานบุคคลของ องค์กรหนังสือพิมพ์

ในการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานบุคคล  
และบรรณาธิการบริหาร ประกอบด้วย

#### องค์กรหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน

1. คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์  
ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล
2. คุณสุชาติ ศรีสุวรรณ  
ตำแหน่งบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน

#### องค์กรหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

1. คุณสมนึก ลำไย  
ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. คุณพิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์  
ตำแหน่งบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

#### องค์กรหนังสือพิมพ์คู่แข่งรายวัน

1. คุณเศรษฐวัฒน์ ณ หนองคาย  
ตำแหน่งกรรมการรองผู้จัดการ
2. คุณชาญวิทย์ อินย์ญะ  
รักษาการบรรณาธิการคู่แข่งรายเดือน

#### องค์กรหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ

1. คุณอดิศักดิ์ ลิ้มปรุงพัฒนกิจ  
ตำแหน่งบรรณาธิการกรุงเทพธุรกิจ
2. คุณพิมพ์ิตา กลิ่นจันทร์  
ตำแหน่ง TRD Director Nation Multimedia Group

#### องค์กรหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

1. คุณสมชัย ศรีวุฒิชาย  
ตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการ
2. คุณอนันต์ ประกิตวรพงษ์  
ตำแหน่งบรรณาธิการบริหารการเงิน

#### องค์กรหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ

1. คุณปราโมทย์ ฝ้ายอุประ  
ตำแหน่งหัวหน้าข่าวการเมือง
2. คุณบุญลือ ศรีสุวรรณ  
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการตลาด

#### องค์กรหนังสือพิมพ์เดลินิวส์

1. คุณชนาทิพย์ ดันตโรดม  
ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล
2. คุณมานิจ โมฬีชาติ  
ตำแหน่งบรรณาธิการข่าวสังคม

และศึกษาจากเอกสารขององค์กรหนังสือพิมพ์แต่ละองค์กรที่มอบให้ประกอบการสัมภาษณ์ เพื่อประมวลผลโดยการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา ซึ่งจะนำเสนอผลการวิจัย แยกเป็นประเด็นตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ผลการวิจัยนโยบายการบริหารงานขององค์กรหนังสือพิมพ์ทั้ง 7 องค์กร  
ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น

ประเด็นที่ 2 ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล

ประเด็นที่ 3 ผลการวิจัยเปรียบเทียบนโยบายการบริหารและรูปแบบลักษณะการดำเนินการขององค์กรหนังสือพิมพ์

### บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ที่อยู่ 12 ถนนเทศบาลนฤมาล หมู่บ้านประชานิเวศน์ 1 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร  
กรุงเทพมหานคร 10900

#### ประเภทของธุรกิจ

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจหลักประเภท การพิมพ์และสิ่งพิมพ์ โดย  
ปัจจุบันมีทุนชำระแล้ว 205 ล้านบาท

#### ความเป็นมา

##### การจัดตั้งบริษัท

จดทะเบียนก่อตั้งเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2521 ในนาม บริษัท มติชน  
จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจการพิมพ์ โดย  
เป็นผู้พิมพ์หนังสือและนิตยสารต่าง ๆ และรับจ้างโฆษณา โดยผู้เริ่มก่อตั้งบริษัทฯ ตามหนังสือ  
บริคณห์สนธิมีรายชื่อทั้งสิ้น 7 คนดังนี้

1. นายชรรค์ชัย บุนปาน
2. นายพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร
3. นายประสาร ตันติศรีสุข
4. พ.ต.อ.ประเทือง นาคบัว
5. นายสุพล เตชะธาดา
6. นายประเสริฐ สว่างเกษม
7. นายเรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์

และปัจจุบันมีรายชื่อกรรมการทั้งสิ้น 11 คนดังต่อไปนี้

1. นายชรรค์ชัย บุนปาน
2. นายพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร
3. นายเรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์
4. นายไพโรจน์ ปรีชา
5. นายณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์
6. นายปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์
7. นางสาวสุจรรยา วุฒิพงศ์ชัยกิจ

8. นายสุรสีห์ โกศลนาวิน
9. นายชลิต กิติญาณทรัพย์
10. นายสมหมาย ปารีฉัตร
11. หม่อมราชวงศ์กำลูนเทพ เทวกุล

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ  
การประกอบธุรกิจและการบริหาร

บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจและบริหารงานนับจากวันจัดตั้งบริษัท จนถึงวันที่ยื่นคำขออนุญาตดังต่อไปนี้คือ

พ.ศ. 2521

จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจด้านหนังสือพิมพ์ เริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือพิมพ์ “มติชนรายวัน” และหนังสือพิมพ์ “ประชาชาติธุรกิจ”

พ.ศ. 2523

เริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายนิตยสาร “ศิลปวัฒนธรรม”  
เริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือพิมพ์ฉบับวันอาทิตย์ใช้ชื่อว่า “มติชนสุดสัปดาห์”

พ.ศ. 2529

จัดตั้งบริษัท งานตี จำกัด ขึ้นเพื่อทำหน้าที่จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ของบริษัทฯ และรับจัดจำหน่ายหนังสือของสำนักพิมพ์อื่น ๆ ด้วย

พ.ศ. 2531

เริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายนิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้าน

พ.ศ. 2532

บริษัทฯ ได้ออกหนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ใช้ชื่อว่า “สปอร์ตนิวส์” ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่เสนอข่าวเน้นหนักทางด้านข่าวกีฬา

บริษัทฯ ได้รับการอนุมัติเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม

พ.ศ. 2533

ก่อสร้างอาคารสำนักงานใหม่ 10 ชั้น เพื่อใช้เป็นที่ทำงานของกองบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์และหนังสือในเครือ อาคารสำนักงานแห่งใหม่นี้จัดตั้งอุปกรณ์สำนักงานและอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้บริษัทยังได้เซ็นสัญญาซื้อเครื่องพิมพ์ยูนิแมน 4/2 จากบริษัท แมนโรแลนด์ของเยอรมันตะวันตก จำนวน 8 ยูนิต มูลค่า 120 ล้านบาท ซึ่งเครื่องพิมพ์ 5 ยูนิตแรกได้ติดตั้งเสร็จต้นปี 2534 สามารถพิมพ์หนังสือพิมพ์มติชน จำนวน 32 หน้า 4 สีทุกหน้า ด้วยความเร็วถึง 60,000 ฉบับต่อชั่วโมง ทำให้บริษัทฯ สามารถรองรับจำนวนจำหน่าย ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วรวมถึงสนองความต้องการลงโฆษณาสี่สีในหนังสือพิมพ์เครือมติชนของลูกค้าโฆษณาจำนวนมาก

บริษัทฯ ได้หยุดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือพิมพ์ “สปอร์ตนิวส์” เนื่องจากผลการดำเนินงานขาดทุน

พ.ศ. 2534

ดำเนินการติดตั้งเครื่องพิมพ์ยูนิแมนที่เหลืออีก 3 ยูนิต เสร็จสิ้นต้นปี 2535

พ.ศ. 2535

สั่งซื้อระบบคอมพิวเตอร์สำหรับเตรียมการพิมพ์มูลค่าประมาณ 40 ล้านบาท เพื่อใช้ในงานบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ทุกฉบับในเครือของบริษัท

ด้านการผลิต บริษัทฯ ได้สั่งซื้อเครื่องป้อนกระดาษอัตโนมัติ จำนวน 2 ยูนิต มาเสริมเพื่อให้เกิดการคล่องตัวมากขึ้นทางด้านงานพิมพ์ และได้ต่อเติมเครื่องพิมพ์ยูนิแมน 4/2 จาก บริษัท แมนโรแลนด์ จำกัด มูลค่า 25 ล้านบาท และจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องพิมพ์เพิ่มเติมอีกมูลค่าประมาณ 15 ล้านบาท

พ.ศ. 2536

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ต่อกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2536 ทะเบียน บมจ.219  
เริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายนิตยสารอสังหาริมทรัพย์

พ.ศ. 2537

ซื้อที่ดินจำนวน 253 ตารางวา ติดกับโกดังกระดาษของ บริษัทฯ เพื่อขยายอาคารผลิตและรองรับแท่นพิมพ์ใหม่ เป็นเงิน 26,394,724.- บาท

พ.ศ. 2538

ซื้อเครื่องพิมพ์ UNISET 1 เครื่อง พร้อมอุปกรณ์เพิ่มเติมจากบริษัท MAN PLAMAG ประเทศเยอรมัน เครื่องพิมพ์ UNISET นี้มีกำลังการผลิต 400,000 ฉบับ/วัน มูลค่ารวมทั้งสิ้น 200 ล้านบาท การติดตั้งเครื่องพิมพ์เสร็จสิ้นเมื่อเดือนธันวาคม 2538

ได้มีการปรับราคาหนังสือพิมพ์มติชนรายวันจากฉบับละ 5 บาทเป็นฉบับละ 7 บาท ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2538

เริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายนิตยสารเส้นทางเศรษฐกิจ

พ.ศ. 2539

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ได้เข้าซื้อหุ้นบริษัท ข้าวสด จากกลุ่มบริษัท ชุนซัง จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 99.99 ของทุนจดทะเบียน จำนวน 12,499,994 หุ้น ในราคาหุ้นละ 20 บาท คิดเป็นมูลค่ารวม 250 ล้านบาท โดย บมจ.มติชน ได้ออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 2,500,000 หุ้น ในราคาหุ้นละ 100 บาท (ราคาเฉลี่ยของราคาปิดถ่วงน้ำหนักของหุ้นมติชนในตลาดหลักทรัพย์ ในอดีตย้อนหลัง 1 ปี) ให้เป็นการตอบแทน วัตถุประสงค์ในการซื้อหุ้นบริษัท ข้าวสด จำกัด เพื่อขยายการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นประกอบกับเห็นว่า หนังสือพิมพ์ข้าวสดที่บริษัท ข้าวสด จำกัด เป็นเจ้าของเริ่มติดตลาดและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปอีกมาก ซึ่งจะเป็นการเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทั้งในแง่ของรายได้ และผลกำไรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ มีผลิตภัณฑ์หลักคือหนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสารและหนังสือเฉพาะกิจประเภทต่าง ๆ ดังรายการต่อไปนี้

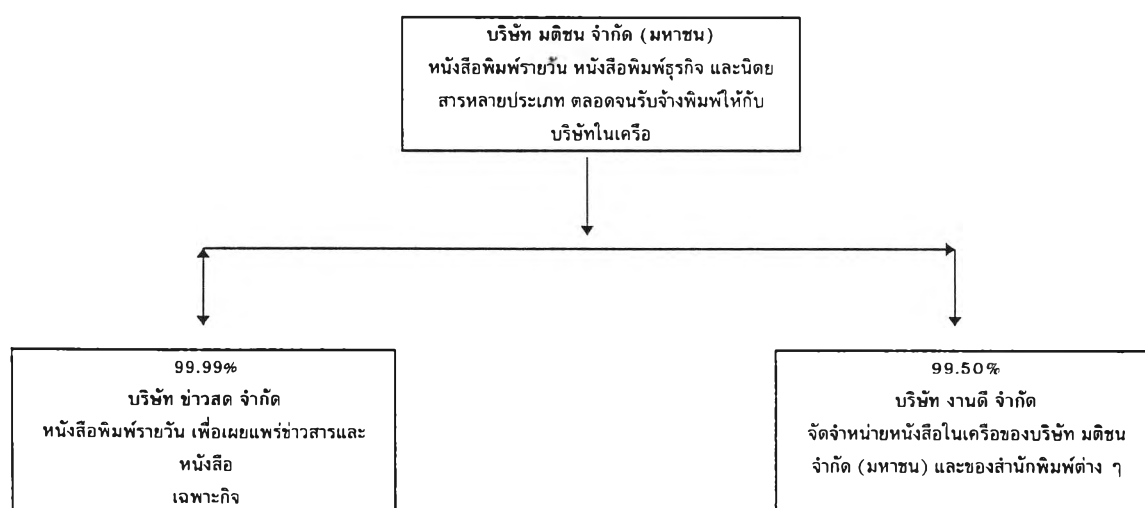
ตารางที่ 4 แสดงชื่อผลิตภัณฑ์ของ บริษัท มติชน จำกัด และบริษัทในเครือ

| ประเภท       | ชื่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทและบริษัทในเครือ  |
|--------------|---|
| หนังสือพิมพ์ | มติชนรายวัน, ข่าวสด<br>ประชาตีสุนทรกิจ<br>งานดี   |
| นิตยสาร      | มติชนสุดสัปดาห์, อสังหาริมทรัพย์<br>เทคโนโลยีชาวบ้าน, กรุงเทพทันโลก*<br>เส้นทางเศรษฐกิจ, ศิลปวัฒนธรรม,<br>มติชนวิทยาศาสตร์* |

\* เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ออกวางจำหน่ายในปี พ.ศ. 2539

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ประกอบได้ด้วยบริษัทย่อยอีก 2 บริษัท คือ บริษัท ข่าวสด จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 99.99) ซึ่งประกอบกิจการออกหนังสือพิมพ์รายวัน “ข่าวสด” และออกหนังสือเฉพาะกิจ และบริษัท งานดี จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 99.5) ซึ่งประกอบกิจการจัดจำหน่ายหนังสือในเครือของบริษัทฯ และของสำนักพิมพ์อื่น ๆ โดยปัจจุบันบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) รับจ้างพิมพ์หนังสือพิมพ์ข่าวสดให้แก่ บริษัท ข่าวสด จำกัด สำหรับบริษัท งานดี จำกัด นั้นเป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือทุกฉบับในเครือของมติชน

แผนภูมิที่ 5 แสดงโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทและบริษัทย่อยในปัจจุบัน  
เป็นดังนี้



ตารางที่ 5 แสดงรายได้จากการจำหน่ายของ บริษัท มติชน จำกัด

รายได้จากการจำหน่ายของบริษัท

|                          | 2536     |        | 2537     |        | 2538     |        | 2539     |        |
|--------------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                          | ล้านบาท  | ร้อยละ | ล้านบาท  | ร้อยละ | ล้านบาท  | ร้อยละ | ล้านบาท  | ร้อยละ |
| รายได้จากการขายหนังสือ   | 176.71   | 16.77  | 204.58   | 15.72  | 276.75   | 17.61  | 321.29   | 19.14  |
| รายได้จากการขายโฆษณา     | 830.57   | 78.80  | 1,006.31 | 77.34  | 995.89   | 63.36  | 917.97   | 54.70  |
| รายได้จากการรับจ้างพิมพ์ | 29.82    | 2.83   | 53.61    | 4.12   | 244.77   | 15.57  | 391.77   | 23.34  |
| รายได้อื่น ๆ (1)         | 16.91    | 1.60   | 36.68    | 2.82   | 54.46    | 3.46   | 47.21    | 2.82   |
| รวม                      | 1,054.01 | 100.0  | 1,301.18 | 100.0  | 1,571.87 | 100.0  | 1,678.24 | 100.0  |

ตารางที่ 6 แสดงรายได้จากการจำหน่ายของบริษัทและบริษัทย่อย

รายได้จากการจำหน่ายของบริษัทและบริษัทย่อย

|  | 2536     |        | 2537     |        | 2538     |        | 2539     |        |
|--|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|  | ล้านบาท  | ร้อยละ | ล้านบาท  | ร้อยละ | ล้านบาท  | ร้อยละ | ล้านบาท  | ร้อยละ |
| รายได้จากการขายหนังสือ                         | 225.66   | 20.24  | 361.82   | 24.60  | 606.50   | 31.74  | 753.44   | 37.17  |
| รายได้จากการขายโฆษณา                           | 830.57   | 74.48  | 1,006.31 | 68.42  | 995.89   | 52.12  | 1,195.89 | 59.01  |
| รายได้จากการรับจ้างพิมพ์                       | 29.82    | 2.67   | 53.61    | 3.65   | 244.77   | 12.81  | -        | -      |
| รายได้จากการขนส่ง                              | 9.90     | 0.89   | 12.07    | 0.82   | 13.58    | 0.711  | 14.52    | 0.72   |
| รายได้อื่น ๆ (2)                               | 19.13    | 1.72   | 36.92    | 2.51   | 50.15    | 2.62   | 62.90    | 3.10   |
| รวม  | 1,115.08 | 100.0  | 1,470.73 | 100    | 1,910.89 | 100.0  | 2,026.75 | 100.0  |
| รวมมูลค่าของรายได้ทั้งหมดที่เพิ่ม(ลด)จากปีก่อน | 15.01%   |        | 31.89%   |        | 29.93%   |        | 6.06%    |        |

- (1) รายได้อื่น ๆ ประกอบด้วย การขายหนังสือพิมพ์ที่เหลือคืน การรับจ้างแยกสี เป็นต้น  
 (2) รายได้ซึ่งรวมผลิตภัณฑ์ของบริษัท ข่าวสด จำกัด

ลักษณะของผลิตภัณฑ์

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ และนิตยสาร โดยมีผลิตภัณฑ์หลักเป็นสิ่งตีพิมพ์ซึ่งสามารถแยกออกเป็นประเภทได้ดังนี้คือ



## 1. หนังสือพิมพ์

หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน เป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่เสนอข่าวเน้นหนักทางด้านการเมือง และเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ บริษัทเริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือพิมพ์มติชนรายวันตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 ยอดจำหน่ายในปัจจุบันเฉลี่ยประมาณ 180,000 ฉบับต่อวัน ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาหนังสือพิมพ์มติชนรายวันมีการปรับปรุงทั้งรูปแบบและเนื้อหามากมายเพื่อสนองความต้องการของผู้อ่าน ผลจากการทำงานอย่างทุ่มเท ทำให้หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ได้รับการตัดสินจากมูลนิธิอิศราอมันตกุลให้รับรางวัลรองชนะเลิศข่าวยอดเยี่ยมประจำปี 2538 และปี 2539 ได้รับรางวัลข่าวยอดเยี่ยม

หนังสือพิมพ์ข่าวสด เป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่ได้รับการยอมรับจากผู้อ่านและเป็นหนึ่งในหนังสือพิมพ์รายวันที่มีอัตราการเติบโตสูงสุดในวงการหนังสือพิมพ์ของไทย ครอบคลุมเนื้อหาสาระในการทำข่าวทั่วไป ทั้งข่าวอาชญากรรม ข่าวการเมือง ข่าวบันเทิง ข่าวกีฬา และพระเครื่อง รวมถึงบทความและบทวิเคราะห์ ตลอดจนบทละครโทรทัศน์ที่กำลังได้รับความนิยม บริษัทข่าวสด จำกัด เริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือพิมพ์ข่าวสด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 มียอดจำหน่ายในปัจจุบันเฉลี่ยประมาณ 230,000 ฉบับต่อวันด้วยทีมงานบริหารและทีมงานข่าวที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง เสนอข่าวฉับไวเจาะลึก และเกาะติดสถานการณ์ได้อย่างตรงไปตรงมา ทำให้ “ข่าวสด” ได้รับรางวัล “ข่าวยอดเยี่ยมแห่งปี” จากหัวข้อข่าว “อุ้มฆ่าสองแม่ลูก” ในปี 2537 จากสมาคมนักข่าวแห่งประเทศไทย

หนังสือพิมพ์งานดี เป็นหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ที่นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครงาน ข่าวสารในแวดวงบริหารงานบุคคล งานราชการ แนะนำการทำอาชีพอิสระ ความหนา 40 หน้า วางจำหน่ายทุกวันศุกร์ เริ่มออกวางจำหน่ายฉบับปฐมฤกษ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2539 ด้วยจำนวนพิมพ์เริ่มต้น 40,000 ฉบับต่อสัปดาห์

หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจราย 3 วัน วางจำหน่ายทุกวันจันทร์และวันพฤหัสบดี บริษัทเริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 โดยมียอดจำหน่ายโดยเฉลี่ย 50,000 ฉบับต่อ 3 วัน ในปัจจุบัน ด้วยการเสนอข่าวในแนววิเคราะห์เจาะลึกในเชิงข้อมูล ซึ่งผู้อ่านสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาในเชิงธุรกิจได้ เช่น ข่าวการเงิน-การคลัง หุ้น การลงทุน การตลาด ข่าวต่างประเทศ เทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจได้รับความเชื่อถือจากผู้อ่าน และได้รับรางวัลข่าวธุรกิจยอดเยี่ยมจากมูลนิธิอิศราอมันตกุล ในหัวข้อข่าว “เสียสองปีนหุ้น” ในปี 2536

## 2. นิตยสาร

**นิตยสารมติชนสุดสัปดาห์** เป็นหนังสือรายสัปดาห์แนววิจารณ์ขนาดแทบลอยด์ (ขนาด 10 1/8 นิ้ว X 13 นิ้ว) วางจำหน่ายทุกวันอังคารครอบคลุมเนื้อหาและบทวิเคราะห์เจาะลึก ทันเหตุการณ์และถูกต้องแม่นยำทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ บันเทิง สังคม ต่างประเทศ และ กีฬา พร้อมด้วยเรื่องสั้น และเรื่องยาวที่น่าสนใจ บริษัทเริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายมติชนสุดสัปดาห์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 โดยมียอดจำหน่ายในปัจจุบันประมาณ 90,000 ฉบับต่อสัปดาห์ จากการสำรวจวิจัยจากสำนักวิจัย บริษัท ดีมาร์ จำกัด พบว่านิตยสารวิเคราะห์ข่าวรายสัปดาห์ที่มีผู้นิยมอ่านมากที่สุด ได้แก่ มติชนสุดสัปดาห์ ซึ่งมีผู้อ่านสูงถึงร้อยละ 75.8 ของผู้อ่านนิตยสารฉบับต่าง ๆ

**นิตยสารศิลปวัฒนธรรม** เป็นนิตยสารรายเดือน วางจำหน่ายทุกต้นเดือนโดยมีเนื้อหาสาระที่มุ่งให้ความรู้ด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และโบราณคดีที่มีในอดีตซึ่งสามารถนำมาใช้ในวิถีชีวิตของคนในปัจจุบันได้ บริษัทเริ่มจัดพิมพ์และจำหน่ายนิตยสารศิลปวัฒนธรรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 ซึ่งมียอดจำหน่ายในปัจจุบันประมาณ 11,000 ฉบับต่อเดือน

**นิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้าน** เป็นนิตยสารรายปักษ์ขนาดแทบลอยด์ วางตลาดทุกวัน ที่ 1 และ 15 ของเดือน นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการเกษตร ปศุสัตว์ ประมง งานหัตถกรรม อาชีพเสริม พร้อมทั้งนำเสนอวิธีต่าง ๆ ที่ผู้อ่านสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ บริษัท เริ่มพิมพ์และจำหน่ายนิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้าน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 มียอดจำหน่ายประมาณ 36,000 ฉบับต่อปี ตลอดระยะเวลา 7 ปี นิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้านได้รับความสนใจจากผู้อ่านเป็นอันมาก ทั้งนี้ นิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้านยังได้รับความสนใจจากกรมศึกษาธิการนอกโรงเรียนทำการสั่งซื้อเป็นประจำเดือนละประมาณ 13,000 ฉบับ นอกจากนี้กระทรวงสาธารณสุขและหน่วยราชการอื่น ๆ ยังได้สั่งซื้ออีกเดือนละประมาณ 6,000 ฉบับ ทั้งนี้ เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่ประชาชน

**นิตยสารเส้นทางเศรษฐี** เป็นนิตยสารรายเดือน ขนาดแทบลอยด์ มีเนื้อหาสาระที่ผู้อ่านสามารถนำไปใช้ หรือประกอบเป็นอาชีพเสริมอีกอาชีพหนึ่งได้ นอกจากนี้ยังนำเสนอเรื่องของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและหน้าที่การงาน เรื่องราวของการทำอาชีพอิสระ อาชีพใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครคิดทำ รวมถึงข้อเขียนจากนักการตลาดที่หมุนเวียนกันเสนอแนวคิดต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สำหรับผู้อ่าน บริษัทเริ่มพิมพ์และจำหน่ายนิตยสารเส้นทางเศรษฐี ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2538 ปัจจุบันมียอดจำหน่ายประมาณ 40,000 ฉบับต่อเดือน

มติชนวิทยาศาสตร์ นิตยสารรายเดือนประเภทเสริมความรู้และประสบการณ์ด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ คณิตศาสตร์และความรู้ทั่วไป เพื่อสนองตอบแก่เด็กนักเรียนในระดับประถมศึกษา ตลอดจนจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อายุระหว่าง 9-14 ปี เป็นนิตยสารขนาด 8 หน้ายกธรรมดา กว้าง 7 1/2” สูง 10 1/2” เนื้อที่พิมพ์กว้าง 6 3/4” สูง 9 3/4” ออกวางตลาดฉบับปฐมฤกษ์ วันที่ 1 พฤษภาคม 2539 ด้วยจำนวนพิมพ์เริ่มต้น 35,000 ฉบับต่อเดือน วางจำหน่ายทุกต้นเดือน ในราคา 25 บาท

หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กส์ เป็นหนังสือซึ่งจัดพิมพ์โดยเฉลี่ยเดือนละ 10 เรื่อง ครอบคลุมทั้งด้านวรรณกรรม ธุรกิจ ศิลปวัฒนธรรม ศาสนา บุคคล และวิชาการ เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อ่านทั่วไป การผลิตจะเน้นคุณภาพและสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ เพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่นเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พระยันตระ เป็นต้น

นอกจากนี้ที่ผ่านมามีบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ดำเนินการรับจ้างพิมพ์หนังสือให้แก่ บริษัท ข่าวดสด จำกัด ซึ่งในปัจจุบันเป็นบริษัทย่อยที่มีอัตราการเติบโตในตัวเลขยอดจำหน่าย (Circulation) สูงสุด โดยจัดพิมพ์หนังสือพิมพ์รายวันข่าวสดตลอดจนหนังสือเฉพาะกิจ ซึ่งจัดทำขึ้นในกรณีที่มีเหตุการณ์สำคัญ ๆ เกิดขึ้น

### 3. บริษัทย่อย

บริษัท งานดี จำกัด เป็นบริษัทย่อยในเครือของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ซึ่งดำเนินการกิจการจัดจำหน่ายหนังสือให้แก่เอเยนต์ต่าง ๆ ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด โดยวิธีการขนส่งทั้งทางบกและทางอากาศ บริษัท มีเอเยนต์จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ในเครือทุกจังหวัดทั่วประเทศโดยการจัดจำหน่ายชนิดชายฝากแก่เอเยนต์ที่บริษัทจะตั้งเป็นตัวแทนจำหน่าย และรับช่วงขายต่อให้แก่ร้านค้าต่อไป

ตารางที่ 7 แสดงยอดการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ของ บริษัท งานดี จำกัด

| ชื่อ               | ประเภท                 | พ.ศ. ที่<br>เริ่มพิมพ์ | ราคา<br>(บาท) | ยอดจำหน่ายก่อนหักบริดคิน<br>(Claimed Circulation) |
|--------------------|------------------------|------------------------|---------------|---|
| - มติชนรายวัน      | หนังสือพิมพ์รายวัน     | 2521                   | 7             | 180,000   |
| - ข่าวสด           | หนังสือพิมพ์รายวัน     | 2534                   | 7             | 230,000   |
| - ประชาชาติธุรกิจ  | หนังสือพิมพ์รายวัน     | 2521                   | 10            | 50,000  |
| - งานดี            | หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ | 2539                   | 10            | 40,000  |
| - มติชนสุดสัปดาห์  | นิตยสารรายสัปดาห์      | 2523                   | 30            | 90,000  |
| - ศิลปวัฒนธรรม     | นิตยสารรายเดือน        | 2523                   | 90            | 11,000  |
| - เทคโนโลยีชาวบ้าน | นิตยสารรายปี           | 2531                   | 20            | 36,000  |
| - เส้นทางเศรษฐกิจ  | นิตยสารรายเดือน        | 2538                   | 25            | 40,000  |
| - มติชนวิทยาศาสตร์ | นิตยสารรายปี           | 2539                   | 25            | 20,000  |

## การตลาด

### 1. กลยุทธ์ทางการตลาด

- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทมีนโยบายในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด เช่น หนังสือพิมพ์รายวันสำหรับตอบสนองผู้บริโภคด้านข่าวสารได้ละเอียดรวดเร็วทันต่อวัน ในขณะที่นิตยสารรายสัปดาห์จะมีข้อมูลเจาะลึกในรายละเอียดได้มากกว่าหนังสือพิมพ์รายวัน นอกจากนี้บริษัทยังเน้นให้ความสำคัญแก่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม โดยการจัดพิมพ์ผลิตภัณฑ์ซึ่งเจาะลึกในรายละเอียดเฉพาะเรื่อง เช่น ศิลปวัฒนธรรม เทคโนโลยีชาวบ้าน เป็นต้น

- กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย เนื่องจากการโฆษณาในธุรกิจสิ่งตีพิมพ์มีการแข่งขันสูง การขายโฆษณาทุกประเภทจึงต้องมียุทธศาสตร์ส่งเสริมการขาย เช่น ส่วนลด ส่วนแถม หรือการเสนอเป้าหมายเพื่อให้โบนัสพิเศษแก่ลูกค้า เช่น ลงโฆษณา 3 วัน แถม 1 วัน เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทยังส่งเสริมการขายในระบบสมาชิกเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า โดยผู้ที่สมาชิกจะได้รับสิทธิพิเศษ ซึ่งบริษัทจัดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ เช่น ตั้งแต่ปลายปี 2538 ผู้ที่สมัครสมาชิกหนังสือพิมพ์ในเครือมติชนเป็นระยะเวลา 1 ปี จะได้รับสิทธิเป็นสมาชิกบัตรประชาชน ธุรกิจและได้รับของแถมคือกระเป๋าเดินทาง 1 ใบ เป็นต้น

### - นโยบายการกำหนดราคา

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ราคาจำหน่าย เป็นราคาที่บริษัทได้กำหนดตามภาวะราคาวัตถุดิบ เช่น กระดาษ และหมึกพิมพ์ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังคำนึงถึงภาวะการแข่งขันโดยที่จะตั้งราคาปกให้ใกล้เคียงกับคู่แข่งรายอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การปรับราคาหนังสือพิมพ์ค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยาก เนื่องจากหนังสือพิมพ์ถูกจัดว่าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทหนึ่ง ที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวัน ดังนั้น การตัดสินใจปรับเปลี่ยนราคาหนังสือพิมพ์จึงเป็นเรื่องซับซ้อนและจำเป็นต้องศึกษาปัจจัย และผลกระทบต่าง ๆ หลายประการ

สำหรับนโยบายการกำหนดราคานี้ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดผ่านทางบริษัท งานดี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย โดยกำหนดราคาร้อยละ 60 จากราคาปก และ Credit Term เฉลี่ยประมาณ 2 เดือน บริษัท งานดี จำกัด ในฐานะผู้จัดจำหน่ายจะเป็นผู้กำหนด Credit Term เฉลี่ยประมาณ 1 เดือนให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้บริษัท งานดี จำกัด จะให้ส่วนลดกับเอเยนต์หนังสือพิมพ์รายวันร้อยละ 28 และให้ส่วนลดสำหรับนิตยสารร้อยละ 25 โดยเอเยนต์จะจำหน่ายให้กับซัพพลายเอเยนต์ต่อไปโดยให้ส่วนลดร้อยละ 15 หรือ 20 แล้วแต่พื้นที่และข้อตกลง

นอกจากนี้บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ยังดำเนินกิจการรับจ้างพิมพ์หนังสือให้กับ บริษัท ขาวสวด จำกัด โดยกำหนดราคาร้อยละ 70 จากราคาปก และ Credit Term ประมาณ 3 เดือน

#### - อัตราค่าโฆษณา

อัตราค่าโฆษณาที่บริษัทเรียกเก็บจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีความประสงค์ที่จะลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์และนิตยสารของบริษัทจะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งเฉพาะที่ของโฆษณา

นโยบายด้านราคาของบริษัท แบ่งเป็น 2 ประเภทตามประเภทลูกค้า ดังนี้

1. ลูกค้าที่เข้ามาซื้อโฆษณากับบริษัทโดยตรงมีประมาณ ร้อยละ 40 ของลูกค้าทั้งหมด โดยบริษัทจะให้ส่วนลดร้อยละ 20
2. ลูกค้าที่เข้ามาซื้อโฆษณาโดยผ่านบริษัทเอเยนซีโฆษณามีประมาณร้อยละ 60 ของลูกค้าทั้งหมด ซึ่งบริษัทให้ส่วนลดแก่เอเยนซีโฆษณาร้อยละ 20

## 2. การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

- กลยุทธ์ด้านการจำหน่าย การขายสิ่งตีพิมพ์ ของบริษัท เป็นการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายทั้งหมด โดยปัจจุบันบริษัทมีตัวแทนในการจัดจำหน่ายหนังสือแต่เพียงผู้เดียว คือ บริษัท งานดี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย โดยที่บริษัท งานดี จำกัด คิดรายได้ค่าจัดการ ร้อยละ 40 จากรายได้การขายทั้งหมด

บริษัท มติชน จำกัด(มหาชน) ----> บริษัท งานดี จำกัด ----> เอเยนต์ ----> ซับเอเยนต์ ----> ผู้ซื้อ (ร้านค้า)

#### ลักษณะของลูกค้า

ลักษณะของลูกค้าและความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัท หรือบริษัทย่อย

1. ผู้อ่าน รายได้จากการจำหน่ายของบริษัทฯมาจากลูกค้าที่ซื้อหนังสือพิมพ์ หรือนิตยสารของบริษัทจากแผงและร้านหนังสือทั่วไป นอกจากนี้ผู้อ่านบางส่วนมาจากผู้อ่านแบบรับสมาชิกหรือส่งทางไปรษณีย์ ซึ่งยังเป็นส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับผู้อ่านที่ซื้อตามแผงต่าง ๆ

กลุ่มผู้อ่านของสิ่งตีพิมพ์ต่างๆของบริษัทส่วนใหญ่จะมีถิ่นฐานอยู่ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ยกเว้นนิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้าน และเส้นทางเศรษฐกิจ ที่มีปริมาณการจำหน่ายในต่างจังหวัดคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 และ 60 ตามลำดับ

2. ลูกค้าจำหน่ายหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ ลูกค้ารายใหญ่ 10 ราย ซึ่งบริษัท งานดี จำกัด เป็นตัวแทนในการจัดจำหน่าย เป็นลูกค้าที่จำหน่ายในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 15 ของลูกค้าจำหน่ายหนังสือพิมพ์ทั้งหมด ลูกค้ารายใหญ่ทั้ง 10 ราย มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัท เป็นลูกค้าที่จำหน่ายหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ของบริษัทมานาน ตั้งแต่ปีแรกที่มีการออกสินค้า ทั้งเป็นลูกค้าที่มีฐานะการเงินและให้ความร่วมมือกับบริษัทเป็นอย่างดี โดยมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

3. ลูกค้าโฆษณา พบว่าลูกค้ารายใหญ่ 10 ราย เป็นลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 20 ของลูกค้าโฆษณาทั้งหมด ลูกค้าโฆษณาหรือเอเจนซีดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นบริษัทโฆษณาต่างประเทศ หรือบริษัทร่วมทุนกับคนไทย ซึ่งมีฐานะการเงินและประสบการณ์ด้านโฆษณาการตลาด ตลอดจนผลงานที่น่าเชื่อถือ ลูกค้าดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนการลงทุนโฆษณาและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มรายได้และการปรับปรุงคุณภาพของหนังสือในเครือบริษัทฯ เป็นอย่างดี

#### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

รายชื่อคู่แข่งที่สำคัญและส่วนแบ่งตลาดโดยประมาณ เนื่องจากข้อมูลยอดขายตลอดจนการใช้จ่ายในสิ่งตีพิมพ์เป็นข้อมูลที่มีได้มีการเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นทางการ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการคาดคะเนในระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเอง และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโฆษณามากกว่า จึงเป็นการยากที่จะประมาณการมูลค่ารวมของอุตสาหกรรมได้อย่างถูกต้องอย่างไรก็ตาม ข้อมูลบางส่วนที่รวบรวมได้ปรากฏดังนี้

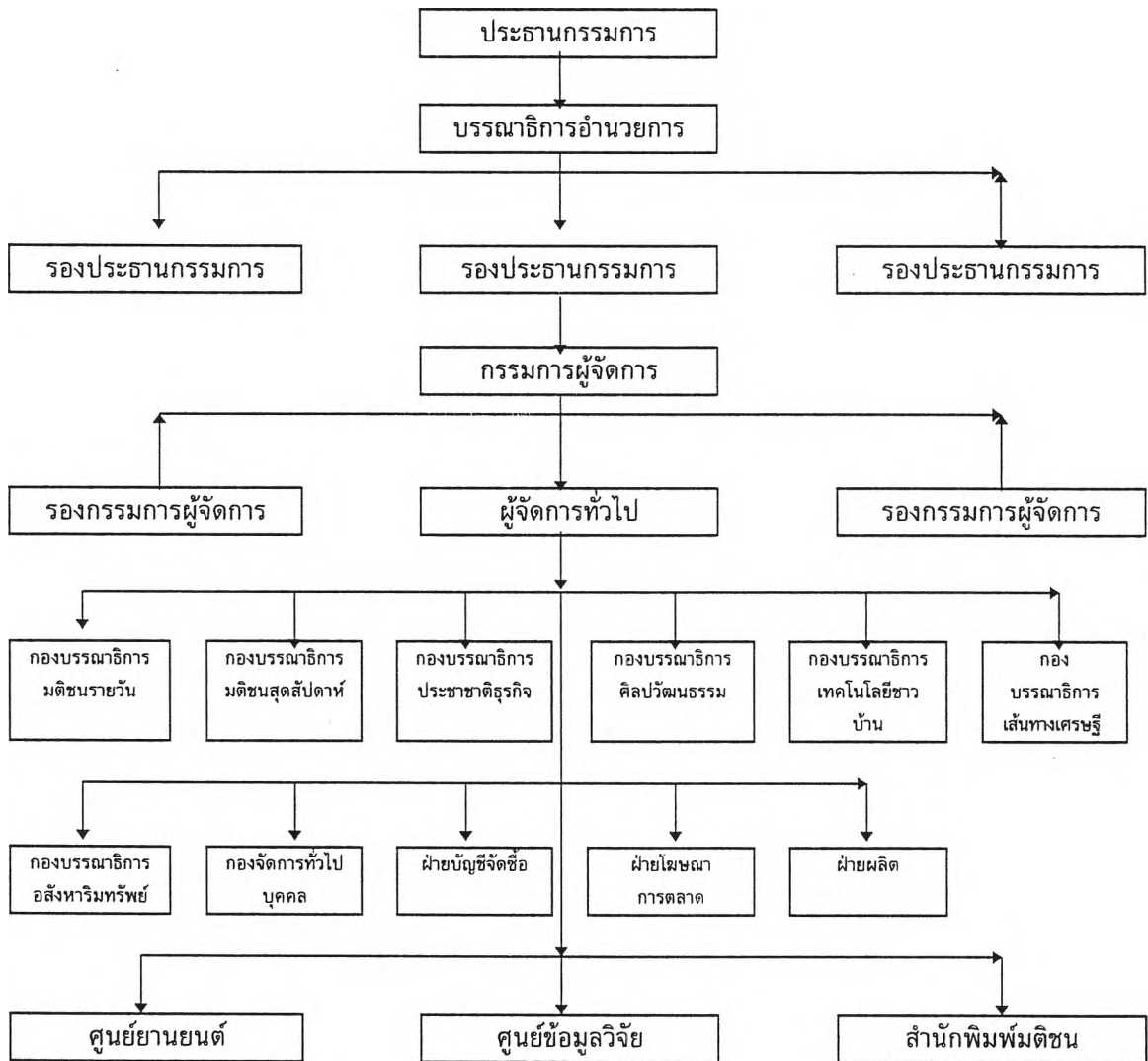
ตารางที่ 8 แสดงรายชื่อคู่แข่งและส่วนแบ่งการตลาด

| ชื่อ                         | ส่วนแบ่งตลาดโดยประมาณ (%) |       |
|------------------------------|---------------------------|-------|
|                              | ยอดจำหน่าย                | โฆษณา |
| หนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย    |                           |       |
| 1. หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ        | 48                        | 44    |
| 2. หนังสือพิมพ์เดลินิวส์     | 24                        | 17    |
| 3. หนังสือพิมพ์มติชน         | 8                         | 9     |
| 4. หนังสือพิมพ์ข่าวสด        | 7                         | 5     |
| 5. อื่น ๆ                    | 13                        | 25    |
| รวม                          | 100                       | 100   |
| หนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษ |                           |       |
| 1. หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์   | 51                        | 60    |
| 2. หนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น    | 49                        | 40    |
| รวม                          | 100                       | 100   |
| หนังสือพิมพ์ธุรกิจ           |                           |       |
| 1. ประชาชาติธุรกิจ           | 24                        | 24    |
| 2. ฐานเศรษฐกิจ               | 25                        | 24    |
| 3. กรุงเทพธุรกิจ             | 20                        | 8     |
| 4. ผู้จัดการ                 | 18                        | 12    |
| 5. อื่น ๆ                    | 13                        | 32    |
| รวม                          | 100                       | 100   |

แหล่งที่มา : Deemar' s 1994 Media Index, UBS Securities (East Asia) Ltd. และศูนย์ข้อมูลคู่แข่ง

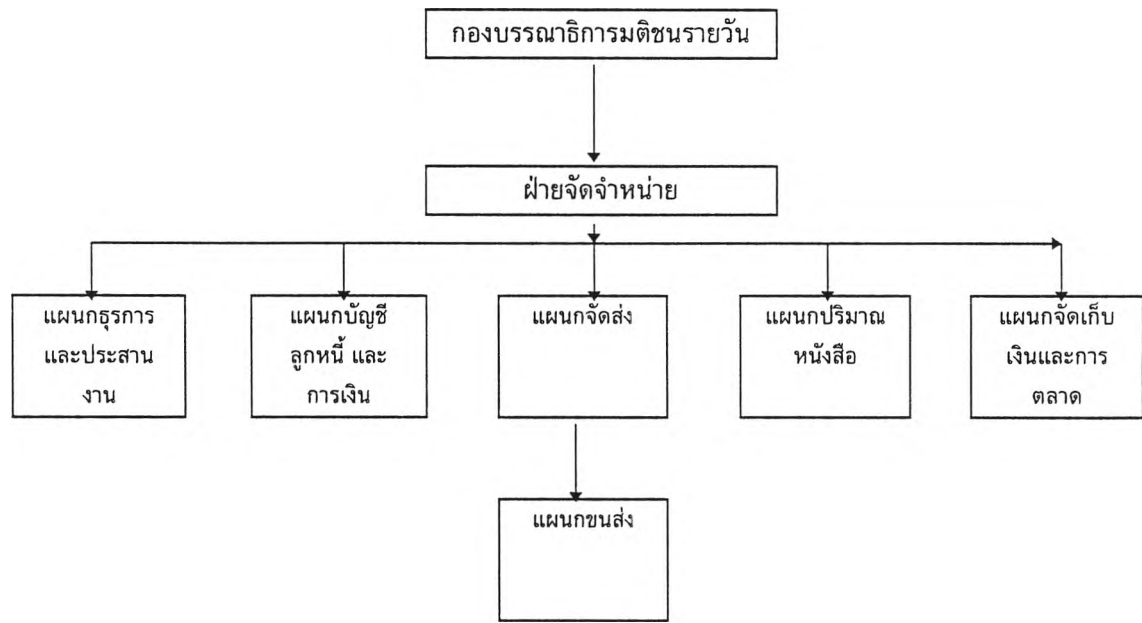
แผนภูมิที่ 6 แสดงโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)





แผนภูมิที่ 7 แสดงโครงสร้างการบริหารงานกองบรรณาธิการ  
องค์กรหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน



ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก)

ฝ่ายขายหนังสือพิมพ์ หรือฝ่ายโฆษณา วิธีการจะสร้างความภูมิใจให้พนักงาน ให้พนักงานมีความสุขมากที่สุด ชอบมากที่สุดในชีวิต คุณต้องเพิ่มค่า Commission ให้เขามีวิธีจูงใจให้รางวัลเมื่อทำงานถึงเป้าพาไปเที่ยวในลักษณะอย่างนั้น สิ่งนี้คือจุดสุดยอดที่พนักงานต้องการ

ฝ่ายผลิต จะเป็นอีกลักษณะหนึ่ง เรื่องเงินพนักงานมีความจำเป็น เขาอยากได้เหมือนกัน ต้องการได้รับเกียรติอีกด้วย วิธีการจูงใจต้องมีรางวัล มีโล่ มีความขยันขันแข็งในการทำงาน พาไปอบรมส่งไปเรียน เพื่อยกระดับการศึกษา

กองบรรณาธิการ ไม่ใช่เรื่องเงิน ไม่ใช่เรื่องอย่างฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต พวกนี้ความภูมิใจของนักข่าวจะรู้สึกสะใจว่าเขาได้ทำงาน เพราะ งานลักษณะหนังสือพิมพ์เป็นงานที่พิสูจน์ผลงาน บางตอนต้องสร้างความภูมิใจให้พนักงานรู้สึกว่าหนังสือมติดชนรายวัน เป็นหนังสือพิมพ์คุณภาพ เวลาพนักงานเดินไปทำข่าวจะยืนได้อย่างสง่า ว่ามาจากมติดชน ไม่ต้องคอยหลบตาใคร สิ่งที่เขาต้องการ Need ของเขาคืออะไร ซึ่ง Pattern แต่ละอันไม่เหมือนกัน โครงสร้างของเงินเดือนที่นี่ก็จะเหมือนกันหมด ผลตอบแทนรูปแบบทุกอย่างก็จะเหมือนกัน โบนัสก็จะจ่ายเท่ากัน กอง บ.ก. ประชาชาติ ผมจะใช้วิธีเชิญไปต่างประเทศ เชิญนักข่าวไปดูงานต่างประเทศ อาจจะมีเดือนหนึ่งไม่รู้กี่งาน ก็จะพิจารณาจากผลงานว่าใครขยันขันแข็ง เราก็จะให้ไปอันนี้ คือแรงจูงใจอย่างหนึ่ง

เนื่องจากองค์กรของมติดชน เริ่มมาปี 21 คือก่อนหน้านี้อ่านหนังสือพิมพ์ประชาชาติรายวัน แต่ถูกปิดไปเมื่อปี 19 ซึ่งรัฐบาลธานินทร์ กรัยวิเชียร จากเหตุการณ์ 6 ตุลาคม เป็นคนปิด หลังจากนั้นรัฐบาลห้ามออกหนังสือการเมือง เราเลยออกประชาชาติธุรกิจ เป็นหนังสือธุรกิจจนกระทั่งรัฐบาลเกรียงศักดิ์ ออกมา เราถึงออกเป็นมติดชนรายวันออกมา ครั้งแรกเริ่มต้นโดยคนประมาณ 20-30 คน และทุกคนทำหน้าที่กันมาตั้งแต่เด็ก คือทุกคนมีประวัติการทำงานมาตั้งแต่เรียนหนังสือ ทุกคนเป็นคนเขียนหนังสือตั้งแต่เด็ก เนื่องจากพื้นฐานขององค์กรเป็นคนรักหนังสือ เป้าหมายที่เราทำมาตลอดคือเราจะทำในสิ่งที่เรารู้ ที่เราเชี่ยวชาญ เพราะฉะนั้น จึงไม่แปลกใจว่าค่ายมติดชน ทำไมไม่ทำวิทยุ ไม่ทำทีวีเพราะเราไม่รู้ ปัจจุบันทำหนังสือก็ยังไม่รู้สึกละเลย เราจึงไม่ข้ามสื่อ เพราะเราจะไม่ทำในสิ่งที่เราไม่ถนัด เราจะไม่จ้างคนนอกมาทำ ทุกคนที่เติบโตในระดับผู้บริหาร ทุกคนจะเริ่มนับหนึ่งเป็นลูกหม้อจากที่นี่ เราไม่เคยมีประวัติจ้างคนเก่งจากข้างนอกมา เพราะว่าส่วนใหญ่เขาไม่เข้าใจในจิตวิญญาณ ขององค์กร คนที่เข้ามาทำงานที่นี่ส่วนใหญ่จะเป็นคนรักหนังสือโดยพื้นฐานเป็นคนชอบหนังสือ ส่วนใหญ่จะเป็นคนรู้จักคุ้นเคยกันมา ที่นี้จึงไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องคนถูกซื้อตัวจากที่อื่น มีแต่ที่อื่นพยายามซื้อตัวคนจากที่นี่ไป

อัตราตอบแทนที่นี้ ถ้าเปรียบเทียบกับองค์กรสื่อด้วยกัน เงินเดือนที่นี้ไม่น้อยหน้าใคร ผมยืนยันได้เลยว่า โครงสร้างเงินเดือนที่นี้ไม่น้อยหน้าใคร เด็กจบปริญญาตรี ซึ่งนักข่าวส่วนใหญ่ จะรับผู้ที่จบปริญญาตรี รวมเงินเดือนรวมอะไรหมดแล้วได้ประมาณ 15,000 บาท สำหรับเด็กจบมา

โบนัสเราจ่ายมาตลอดปีไหนกำไรก็จ่าย 3 เดือน ปีไหนกำไรน้อยก็จ่ายน้อย แต่ทางบริษัทจ่ายมาตลอด สวัสดิการอื่น ๆ ก็เป็นปกติทั่ว ๆ ไป มีค่ารักษาพยาบาล มีค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง ถือว่าเป็นเรื่องที่มีอยู่แล้ว นอกจากนี้ก็มีการประกันชีวิต มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ค่าทำงานล่วงเวลาในวันหยุด บริษัท จะจ่ายเงินค่าทำงานในวันหยุด เพิ่มขึ้นอีกไม่น้อยกว่า 1 เท่า ของอัตราค่าจ้างในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำงานในวันหยุดนั้น หากพนักงานได้รับมอบหมายจากบริษัทให้ทำงานในวันหยุด ซึ่งพนักงานไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้าง บริษัทจะจ่ายค่าทำงานในวันหยุดไม่น้อยกว่า 2 เท่า ของอัตราค่าจ้างในวันทำงาน ตามจำนวนชั่วโมงที่ทำงานในวันหยุดนั้น

ทางด้านกิจการอบรมให้โอกาสทางการศึกษาแก่พนักงาน บริษัท เคยส่งผู้บริหารระดับกลางไปเรียน MINI MBA, MMP COURSE เรียนประมาณ 3-6 เดือน ท้ายสุดทางบริษัท ได้ทำโครงการ MINI MBA ร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มาทำที่บริษัท มติชน ขออาจารย์ธรรมศาสตร์มาสอนกันที่บริษัทเลย บริษัท ลงทุนในด้านการศึกษาในเรื่องนี้ค่อนข้างเยอะ เท่ากับทำให้ผู้บริหารระดับกลางประมาณ 300 คน เห็นจะได้ เฉลี่ยต่อหัวตกประมาณ 50,000 บาท ซึ่งเราต้องสร้างปัญญาให้กับคนในองค์กรมากที่สุด บริษัทเราเป็นสินค้าที่ขาย ปัญญาต้องติดอาวุธตัวนี้ให้กับพนักงาน เป็นการลงทุนที่ให้ประโยชน์เพิ่มพูนคุณภาพของบุคลากรในด้านการศึกษา

มติชนเองก็ประสบปัญหาในด้าน Printed media ด้านสื่อสิ่งพิมพ์เหมือนกัน รายได้ของบริษัทเราลดลงมาก ปี 2539 เป็นปีที่เราเจอปัญหา 2 เรื่อง เรื่องแรกคือ เรื่องกระดาษปี 2539 ราคากระดาษขึ้น 100% ราคาเฉลี่ยที่ผ่านมายืนอยู่ที่ 800 เหรียญ นี่เป็นความโหดร้ายมาก ในแง่การทำหนังสือนี้คือด้านการผลิตที่สูงสุดของหนังสือพิมพ์ ปี 2540 ประสบกับสภาวะเศรษฐกิจที่แย่มากพอเจอสภาวะกระดาษเช่นนี้ทำให้โฆษณาตกลง โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ รายได้หลักของบริษัทมาจากการโฆษณา เพราะฉะนั้น ตัวนี้กระทบกับรายได้หลักของบริษัทค่อนข้างมากทีเดียว

ในแง่รายได้อีกทางของบริษัท คือ รายได้จากการขายหนังสือ หนังสือพิมพ์ของเราขายได้ดียิ่งตอนหลังชาวสตูดิโอได้ดี ในช่วงกระดาษแพง เลยได้กำไรน้อย นโยบายของบริษัทจึงเน้น

นโยบายประหยัด และบริษัทจะดำเนินการทุกรูปแบบเพื่อให้ประคองตัวให้บริษัทอยู่รอด และวิธีท้ายสุดคือ เรื่องคนที่บริษัทคิดจะทำ นโยบายการ Lay off คนเป็นเรื่องสุดท้ายที่เราคิดจะทำ แต่คิดว่ามติชนคงไม่ถึงจุดวิกฤตเช่นนั้น

การปรับเงินเดือนสำหรับปี 2540 ฝ่ายบริหารไม่มีใครขึ้นเงินเดือน เพื่อจะเอาเงินส่วนนี้ผลักดันให้พนักงาน เราอยู่กันแบบพี่แบบน้อง

วัฒนธรรมขององค์กรมติชน มีความเป็นพี่น้องสูง ทำให้เราไม่กล้าโหดทำอะไรที่ในหลายเรื่องควรจะทำ ที่นี้ระดับบอร์ดกับพนักงานสามารถพูดคุยปัญหากันได้ตลอด ไม่มีสาสน์จากท่านประธาน ไม่มีจุลสารเซย ๆ และทุกคนจะสื่อถึงกันได้หมด ที่เราห่วงคือขวัญและกำลังใจของพนักงานที่นี้จะสูงมากเกินไป จนบางที่จะทำอะไรยากเพราะความรักความเป็นห่วง ที่นี้เงินไม่มีความหมายอะไร ที่นี้เงินคุณจะทำอะไรใครก็ได้ หนังสือบางเล่มเราไม่ได้ทำเพื่อจะเอากำไร เรามีความรู้สึกสะใจที่ได้ทำมันเป็นเกียรติอย่างหนึ่ง ประเทศไทยควรมีหนังสืออย่างนี้บ้างในแง่คุณภาพ มันเป็นภาระหน้าที่ของเราในฐานะคนไทยเราต้องทำ เป็นนโยบายหลักที่หนังสือพิมพ์ต้องเป็นหนังสือคุณภาพ เพราะฉะนั้น พนักงานของเราต้องมีคุณภาพด้วย

ที่นี้มีแต่คนไม่ต้องการตำแหน่งมีแต่คนอยากเขียนหนังสือ ปัญหาเรื่อง Turn over จึงไม่ค่อยมี การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง บริษัท พิจารณาตามความสามารถเป็นหลักมากกว่าความอาวุโส

บริษัท โปสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน)

ที่อยู่ 136 อาคารบางกอกโปสต์ ถนนสุนทรโกษา แขวงคลองเตย เขตคลองเตย  
กรุงเทพมหานคร 10110

ประเภทธุรกิจ สิ่งพิมพ์ และรับจ้างพิมพ์

การจัดตั้งบริษัท จดทะเบียนตั้งเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2536 ในนาม บริษัท โปสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน) ด้วยทุนจดทะเบียน 505,000,000.00 บาท มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจการพิมพ์ โดยมีรายชื่อกรรมการบริษัท ตามหนังสือบริคณห์สนธิทั้งสิ้น 17 คน ดังต่อไปนี้

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1. นายอานันท์ ปันยารชุน                     | 2. นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ |
| 3. นายเอียน เจมส์ ฟอเซท                     | 4. หม่อมหลวงตรีทศยุทธ เทวกุล   |
| 5. นายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์                  | 6. นายชาติศิริ โสภณพนิช        |
| 7. นายโรเบอร์โต วี. อองปิน                  | 8. นายลินเดย์ จอห์น โฮล์มเวย์  |
| 9. นายวันชัย จิราธิวัฒน์                    | 10. นายโนเจล เอียน โอกินส์     |
| 11. นายโจฮานเนส เบอร์นาร์ตัส ฟินเดอร์ลินเดน |                                |
| 12. นายสรดิษ วิญญูรัตน์                     | 13. นายอดิศร จระณะจิตต์        |
| 14. นายกันตธีร์ ศุภมงคล                     | 15. นายอรรถพงษ์ เกตุราทร       |
| 16. นายวรชัย พิจารณ์จิตร                    | 17. นายโอเวน ริชาร์ด โจนาธาน   |

ความเป็นมา

จากความสนใจพื้นฐานด้านสื่อสารมวลชน นายทหารอเมริกัน พลตรี อเล็กซานเดอร์ แม็คโดนัลด์ ได้ชักชวน นายประสิทธิ์ ลulitanนท์ ร่วมกันก่อตั้งหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษฉบับแรกของประเทศไทยในชื่อ “บางกอกโปสต์” โดยถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2489 และมีพลตรี อเล็กซานเดอร์ แม็คโดนัลด์ เป็นบรรณาธิการบริหารคนแรก

ต่อมาหลังสงครามโลกครั้งที่สอง นายโคเบล นักลงทุนชาวเยอรมัน ได้ขอซื้อหุ้นของ พลตรี อเล็กซานเดอร์ และแต่งตั้ง นายแฮร์รี เฟรเดอริค เป็นบรรณาธิการบริหารคนที่สอง ในปี 2506 ลอร์ด ธอมป์สัน เจ้าพ่อธุรกิจหนังสือพิมพ์เครือชายฟลิท ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบางกอกโปสต์ มีการติดตั้งแท่นพิมพ์ และอุปกรณ์การพิมพ์ พร้อมกับนำเทคนิคการพิมพ์สมัย

ใหม่มาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย นับเป็นการเปิดศักราชความเป็นมืออาชีพ และการขยายตัวของบางกอกโพสต์อีกวาระหนึ่ง

บางกอกโพสต์ ได้เข้าร่วมทุนกับบริษัทต่าง ๆ ที่มีธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับหนังสือพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในปี 2535 ได้แก่ บริษัท สยามโพสต์ จำกัด จำหน่ายหนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายวันในชื่อ “สยามโพสต์” บริษัท ฮาเซทฟิลิปปากี โปสต์ จำกัด ผลิตและจำหน่ายนิตยสารรายเดือน “ELLE, ELLE Decor, Cleo” และบริษัท บางกอกโพสต์ แอนต์ มาร์ติน คลินซ์ แอนต์ แอสโซซิเอทส์ จำกัด เป็นนายหน้าขายโฆษณาให้กับต่างประเทศ

ในเดือนธันวาคม 2538 บริษัท ตรีทศ ทรี-เจเนอเรชั่น จำกัด ได้ยื่นข้อเสนอขอเข้าดำเนินกิจการของบริษัท สยามโพสต์ จำกัด แทนเนื่องจากกิจการบริษัท สยามโพสต์ จำกัด ขาดทุน ซึ่งในเวลาต่อมาในเดือนมกราคม 2539 ได้มีการยื่นข้อเสนอเรื่องนี้แก่ผู้ถือหุ้นของบริษัท โปสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน) และที่ประชุมได้อนุมัติตามข้อเสนอของคณะกรรมการ บริษัท โปสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน) ยังคงให้บริการด้านการพิมพ์ และการจัดจำหน่ายต่อไป

ปี 2538 เป็นปีที่บริษัท โปสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในธุรกิจบริการข้อมูล ข่าวสารออนไลน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีการจัดการบริหารข้อมูลข่าวสารผ่านทางโทรสาร และผ่านทางเสียงจากโทรศัพท์ภายใต้ชื่อ “โปสต์ไลน์” นอกจากนี้ บริษัท โปสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน) ยังขยายตัวไปสู่อินเทอร์เน็ต ความสำเร็จก้าวแรก คือการจัดงานสัมมนาอินเทอร์เน็ตแห่งประเทศไทย ประจำปี 2538 (1995 Thailand Internet Symposium) มีผู้เข้าร่วมสัมมนากว่า 1,000 คน และมีผู้เข้าร่วมจัดนิทรรศการกลุ่มย่อยเป็นจำนวนมาก

ในวันที่ 1 สิงหาคม 2539 เป็นวาระครบรอบ 50 ปี แห่งการก่อตั้งบริษัทฯ โอกาสนี้ ได้มีการปรับปรุงโฉมครั้งสำคัญ และได้จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ให้กับกลุ่มผู้อ่านรุ่นใหม่

## ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ตารางที่ 9 แสดงยอดขายทั้งกลุ่มของบริษัทในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา  
(ล้านบาท)

| ผลิตภัณฑ์/บริการ                         | ดำเนินการโดย  | %การถือ<br>หุ้น<br>ของ<br>บริษัท | ปี 2537<br>รายได้ | %    | ปี 2538<br>รายได้ | %    | ปี 2539<br>รายได้ | %    |
|--|---|----------------------------------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|
| หนังสือพิมพ์ และ<br>สิ่งพิมพ์            | บมจ.โพสต์ พับลิช<br>ซิง   | -                                | 1,180.6           | 99.2 | 1,311.8           | 97.1 | 1,333.4           | 96.0 |
| ผลิตนิตยสาร<br>ELLE, ELLE<br>DECOR, CLEO | บจก. ฮาเซท ฟิลิป<br>ปาคี โพสต์                                    | 51                               | 5.8               | 0.5  | 35.9              | 2.7  | 51.5              | 3.7  |
| นายหน้าขาย<br>โฆษณา                      | บจก.บางกอกโพสต์<br>แอนด์ มาร์ติน<br>คลินซ์ แอนด์ แอสโซ<br>ซิเอทส์ | 50                               | 3.4               | 0.3  | 3.3               | 0.2  | 4.0               | 0.3  |
|  |   |                                  | 1,189.8           | 100  | 1,351.0           | 100  | 1,388.9           | 100  |

### ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ธุรกิจหลักเป็นผู้พิมพ์และจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวันภาคเช้าภาษาอังกฤษ “Bangkok Post” หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ “Bangkok Post Weekly Review” และ “Bangkok Post Student Weekly” นิตยสาร “RBSC Golf News “ Motorcar & Boating” “Signature” “Thailand Traveller” นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังรับจ้างพิมพ์งานทั่วไป, นิตยสารสตรี ELLE Thailand, นิตยสารบ้านและตกแต่ง ELLE Decor อีกด้วย

### หนังสือพิมพ์รายวันบางกอกโพสต์

การวางแผนบางกอกโพสต์ ในรูปแบบใหม่ เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม รูปแบบใหม่ของบางกอกโพสต์ จะดูสะอาดตา เรียบคม มีความเป็นสากล และน่าอ่านมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงด้านข้อมูลข่าวสารอยู่หลายประการ มีการเพิ่มเนื้อหาสาระในหน้าบทบรรณาธิการ ซึ่งเป็นหัวใจของบางกอกโพสต์ โดยในแต่ละวันจะตีพิมพ์บทวิพากษ์วิจารณ์ ของคอลัมนิสต์ผู้มีประสบการณ์ของบางกอกโพสต์ ในครึ่งหลังของปี พ.ศ.2539 มีการปรับปรุงที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นั่นคือการระบบการจัดหน้าหนังสือพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์มาใช้ เพื่อให้ บางกอกโพสต์ ก้าว

ทันเทคโนโลยีที่พัฒนาอยู่ทุกขณะ ในปี พ.ศ.2540 จะมีการนำระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารแบบใหม่มาใช้ ในการเก็บภาพข่าวกราฟฟิก และข่าวสารที่ตีพิมพ์ใน บางกอกโพสต์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจบริการข้อมูลข่าวสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ของบางกอกโพสต์ ด้วย ในเดือนธันวาคม 2539 บางกอกโพสต์ มียอดพิมพ์ในแต่ละวันถึง 55,000 ฉบับ และเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับเดียวในประเทศไทย ที่ยังคงมีการตรวจสอบยอดจำหน่ายตามมาตรฐานที่สำนักงานตรวจสอบ Audit Bureau of Circulation (ABC) ของอังกฤษกำหนดไว้

### หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ บางกอกโพสต์ สตีวเด้นท์ วีคลี่

ปี พ.ศ.2539 เป็นปีที่หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ยอดนิยม บางกอกโพสต์ สตีวเด้นท์ วีคลี่ เสริมจุดแข็งให้กับตัวเอง ด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานหลายโครงการ บางกอกโพสต์ สตีวเด้นท์ วีคลี่ มีเว็บไซต์เป็นของตัวเอง และเปิดให้บริการข้อมูลข่าวสารล่าสุดผ่านอินเทอร์เน็ต แก่นักเรียนและนักศึกษาทั่วไป ในปี พ.ศ.2540 บางกอกโพสต์ สตีวเด้นท์ วีคลี่ จัดค่ายภาษาอังกฤษฤดูร้อนขึ้นเป็นครั้งแรก คาดว่าจะมีนักเรียนร่วมในโครงการประมาณ 120 คน ในปี พ.ศ.2540 นี้ จัดให้มีการสัมมนาอาจารย์ภาคภาษาอังกฤษทั่วประเทศเช่นที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อให้อาจารย์ภาคอังกฤษคุ้นเคยกับเทคนิคการสอนที่ใหม่ ๆ และทันสมัย โดยอาศัยคู่มือที่มีประสิทธิภาพอย่างบางกอกโพสต์ สตีวเด้นท์ วีคลี่ และ Teachers' Notes ของ บางกอกโพสต์ สตีวเด้นท์ วีคลี่

### บางกอกโพสต์ วีคลี่ รีวิว

ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจของประเทศที่ซบเซาลง กลับเป็นการเปิดโอกาสให้บางกอกโพสต์ วีคลี่ รีวิว มีบทบาทสำคัญในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและรวดเร็ว เกี่ยวกับพัฒนาการด้านเศรษฐกิจและการเมืองในประเทศไทย แก่นักธุรกิจทั่วโลก บางกอกโพสต์ วีคลี่ รีวิว ได้ปรับปรุงให้มีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเชื่อมคอมพิวเตอร์ให้สามารถรับข้อมูลตลาดหุ้นที่รวดเร็วและน่าเชื่อถือมากขึ้น สัปดาห์ต่อสัปดาห์ จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยตรง มีการริเริ่มโครงการนำเสนอข้อมูลข่าวสารในระบบ Readers Information Service เพื่อกระตุ้นให้นักลงทุนต่างชาติมาลงทุนในประเทศไทยเพิ่มขึ้น



## โพสต์ แม็กกาซีน

ปัจจุบัน โพสต์ แม็กกาซีน ผลิตนิตยสารรวมทั้งสิ้นแปดฉบับ หนึ่งในนั้นได้แก่ SET Journal นิตยสารรายเดือนภาคภาษาอังกฤษที่ผลิตให้กับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ฉบับปฐมฤกษ์ตีพิมพ์เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ.2539 งานผลิตสิ่งพิมพ์เพื่อองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ได้แก่ นิตยสาร Signature ของไดเนอร์สคลับ นิตยสาร RBSC Golf News ของราชกรีฑาสโมสร นิตยสาร Aura ของบริษัทปัญญากรู๊ป และนิตยสาร Club 162 ของ บริษัท ฮัทชีสัน ด้านนิตยสารสำหรับผู้อ่านทั่วไปของ โพสต์ แม็กกาซีน ในขณะนี้ ได้แก่ นิตยสาร Thailand Traveller นิตยสาร Motorcar & Boating และนิตยสาร Thailand Tatler

## โรงพิมพ์อัลลายด์ พรินเตอร์ส

โรงพิมพ์อัลลายด์ พรินเตอร์ส เป็นโรงพิมพ์ระดับมาตรฐานสากล และได้รับการจัดให้อยู่ในกลุ่มโรงพิมพ์ชั้นนำ 10 อันดับแรกของประเทศไทย เป็นโรงพิมพ์ที่ครบวงจร สามารถรับงานตั้งแต่งานออกแบบไปจนถึงงานแยกสี งานพิมพ์ และงานเข้าเล่มอัลลายด์ พรินเตอร์ส ยังมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและบริการให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาระบบงานให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้นอีกด้วย โดยการนำระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์มาควบคุมการผลิตไปนี้ พ.ศ.2540 นี้ ถือเป็นปีแห่งการพัฒนาทั้งระบบงานและบุคลากร เพื่อสนองตอบกับธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่กำลังขยายตัวในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

อัลลายด์ พรินเตอร์ส เป็นหัวใจของการผลิตสิ่งพิมพ์คุณภาพสูงของ บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) ด้วยเครื่องพิมพ์ระบบออฟเซต จัดพิมพ์หนังสือแทรกในหนังสือพิมพ์ บางกอกโพสต์ พิมพ์นิตยสารของบริษัทฯ ทั้งหมด รวมทั้งหนังสือฉบับพิเศษ และหนังสือการ์ตูน นอกจากนี้ อัลลายด์ พรินเตอร์ส ยังรับงานจากลูกค้าภายนอก ทั้งนิตยสาร โบรชัวร์ แค็ตตาล็อกรายงานประจำปี หนังสือปกเก็ตบู๊ค และโปสเตอร์ เป็นต้น

เนื่องจากจำนวนงานพิมพ์ที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะนิตยสารร่วมทุนที่มีเพิ่มขึ้นมาใหม่ เช่น นิตยสาร ELLE นิตยสาร ELLE Decor และนิตยสารน้องใหม่ CLEO ทำให้เวลาการทำงานของ อัลลายด์ พรินเตอร์ส ขยายออกไปเป็น 24 ชั่วโมงต่อวัน

เนื่องจาก อัลลายด์ พรินเตอร์ส มีเครื่องพิมพ์และระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและระบบการบริหารงานที่ดี จึงมั่นใจได้ว่าจะสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ให้สำเร็จออกมาได้ด้วยคุณภาพสูงสุด

### โพสต์ คอมิกส์

ปี พ.ศ.2539 โพสต์ คอมิกส์ ได้ลดความสำคัญของการผลิตการ์ตูนอเมริกัน ไปเน้นการผลิตการ์ตูนญี่ปุ่นและสิ่งพิมพ์สำหรับองค์กรต่าง ๆ แทน โดยขณะนี้ได้ยุติการผลิตการ์ตูน ฟลินท์สโตนแอนด์เฟรนด์ แล้ว แต่ยังคงผลิตการ์ตูนญี่ปุ่น 18 ตอนจบเรื่อง “แค่นี้มีต๋อย” ของสำนักพิมพ์โคดันจะอยู่ ในช่วงปีที่แล้ว โพสต์ คอมิกส์ ได้ผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แผ่นพับและ วารสารให้กับองค์กรธุรกิจชั้นนำ อาทิ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน โพสต์ คอมิกส์ จึงได้เปลี่ยนมาใช้ชื่อ โพสต์ กราฟิก ตั้งแต่ปลาย ปี พ.ศ.2539

### โพสต์กับเวปไซด์เว็บบ

บางกอกโพสต์ เริ่มนำระบบอินเทอร์เน็ต มาใช้เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2539 ซึ่งปรากฏว่าได้รับความนิยมอย่างสูง มีการเพิ่มเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่จะให้อินเทอร์เน็ต เป็นสื่อกลางในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สาธารณชนปัจจุบันหนังสือพิมพ์ 1,600 ฉบับทั่วโลก นำบทความต่าง ๆ เข้าสู่อินเทอร์เน็ตโดยผ่านเว็บไซต์

ขณะนี้ มีผู้อ่านโดยประมาณ 12,000 คน ต่อหนึ่งสัปดาห์ที่เปิดดูอินเทอร์เน็ตของบางกอกโพสต์ เว็บไซต์ชั้นนำของประเทศไทย เริ่มแรกนั้นเป็นการเสนอข่าวทั่วไป และข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต่อมาได้เสนอบทความในหน้า Outlook, Horizons, Sunday Magazine, Student Weekly และ Educational Services เดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ.2539 ได้มีการเพิ่มข้อมูลหน้าโฆษณาแยกประเภท (classified ads) ของ บางกอกโพสต์ ตามคำเรียกร้องของนักเรียนไทยที่ศึกษาอยู่ในต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลบ้านและที่ดินสำหรับผู้ที่ต้องการหาที่พักอาศัย ปัจจุบันหน้าโฆษณาแยกประเภทได้รับความนิยมสนใจเป็นอย่างมาก ในปี พ.ศ.2540 มีการปรับปรุงบริการโฆษณา โดยให้ผู้โฆษณาผ่านข้อมูลเข้าสู่อินเทอร์เน็ตเอง

## การผลิต หรือการจัดหาผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

### 1. กำลังการผลิตและปริมาณการผลิต

ด้วยระบบการพิมพ์ใหม่อันทันสมัย ทำให้บริษัทมีศักยภาพที่จะสามารถรองรับความต้องการในเรื่องการพิมพ์ได้ตามต้องการ แทนพิมพ์ระบบใหม่ทำให้สามารถเพิ่มสีสันทันในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ของบริษัทได้มากขึ้น และยังสามารถพิมพ์แยกสีสีลงบนกระดาษออบมันได้อีกด้วย

ปัจจุบันบริษัทสามารถผลิตหนังสือพิมพ์ได้โดยเฉลี่ยกว่า 30,000 ฉบับต่อชั่วโมง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปิดข่าวในแต่ละวันด้วย กล่าวคือ ถ้ามีการปิดข่าวเร็วขึ้นก็จะสามารถพิมพ์จำนวนฉบับได้มากขึ้น

### 2. วัตถุดิบ และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

วัสดุสำคัญที่ใช้คือ กระดาษหนังสือพิมพ์ ซึ่งสั่งโดยตรงจากต่างประเทศ สำหรับพิมพ์เพลท และหมึกพิมพ์นั้นซื้อผ่านตัวแทนภายในประเทศโดยมีสัญญาผูกพันตลอดปี

### 3. ขั้นตอนและเทคโนโลยีการผลิต

ขั้นตอนหลักในการผลิตหนังสือพิมพ์ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

#### ก. ขั้นตอนการผลิตข่าว

เริ่มต้นที่กองบรรณาธิการ ซึ่งจะแบ่งหน่วยงานตามประเภทของข่าวเรียกว่า โต๊ะข่าว ได้แก่ โต๊ะการเมือง โต๊ะการตลาด โต๊ะบิสซิเนส โต๊ะหุ้น เป็นต้น ในแต่ละโต๊ะข่าวจะมีบรรณาธิการข่าว หรือหัวหน้าโต๊ะข่าว และนักข่าวทุก ๆ วันนักข่าวจะกระจายออกไปหาข่าวตามสถานที่ราชการ ตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งแหล่งข่าวอื่น ๆ เมื่อได้ข่าวมานักข่าวจะเขียนข่าว พร้อมกับส่งข่าวเข้ามายังกองบรรณาธิการ ซึ่งจะถูกป้อนเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อเก็บไว้ในศูนย์ข้อมูลในแต่ละวัน บรรณาธิการทุกโต๊ะข่าวจะประชุมปรึกษาร่วมกันกับบรรณาธิการใหญ่ว่าในวันนั้น ๆ มีข่าวอะไรบ้างที่เป็นที่น่าสนใจของประชาชน จะ Lead ข่าวอะไรบ้าง แนวการนำเสนอตลอดจนรูปแบบของการนำเสนอสำหรับข่าวหน้าหนึ่งหน้าแรกของแต่ละ Section เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในทุก Section และไม่ให้ตกข่าวที่เป็นสาระสำคัญไป เมื่อได้ข่าวแล้วจะผ่าน Sub-Editor ในการเรียบเรียงถ้อยคำและสำนวนต่าง ๆ ต่อมาในแต่ละโต๊ะจะจัดหน้าหนังสือพิมพ์ในส่วนของตนเอง ซึ่งปัจจุบันสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดหน้าข่าว และกองบรรณาธิการจะส่งหน้าข่าวแต่ละหน้าต่อไปยังโรงพิมพ์เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการผลิตต่อไป

## ข. ขั้นตอนการพิมพ์

โรงพิมพ์เมื่อได้รับหน้าหนังสือพิมพ์ที่จัดรูปมาแล้วจะทำการถ่ายจาก Diskette ลงบนแผ่นฟิล์มแล้วทำการถ่ายลงเพลท จากนั้นก็จะนำเพลทไปขึ้นแท่นพิมพ์เพื่อพร้อมที่จะพิมพ์เป็นหนังสือพิมพ์ ระยะเวลาที่ใช้ในโรงพิมพ์นับจากได้หน้าหนังสือพิมพ์จนกระทั่งเป็นหนังสือพิมพ์ตอนออกจากโรงพิมพ์ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง แต่เนื่องจากหนังสือพิมพ์ทุก ๆ Section ได้พร้อม ๆ กัน จึงมีการกำหนดเวลาในการส่งหน้าของแต่ละ Section เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการพิมพ์และเพื่อให้หนังสือพิมพ์ได้ตามกำหนด

สำหรับนิตยสารจะมีขั้นตอนในการผลิตเหมือนกัน แต่จะต่างกันที่กระดาษที่ใช้พิมพ์ และเครื่องพิมพ์ให้สอดคล้องกับกระดาษ กล่าวคือ ถ้าใช้กระดาษเป็นแผ่นต้องใช้เครื่องพิมพ์ชนิดป้อน กระดาษเป็นแผ่น ซึ่งเครื่องพิมพ์ประเภทนี้จะพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่ต้องการคุณภาพในการพิมพ์สูง หนังสือนิตยสารเมื่อออกจากแท่นพิมพ์แล้วต้องผ่านขบวนการหลังการพิมพ์ซึ่งได้แก่ การนับเล่ม เก็บเล่ม เย็บเล่ม และการเข้ารูปเล่ม ซึ่งเรียกรวมกันว่า Binding

## การตลาด

การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและการให้บริการที่ดีเป็นหัวใจของการดำเนินงานของบริษัท บริษัทขายเนื้อที่โฆษณาโดยตรงให้แก่ลูกค้าหรือผ่านตัวแทนบริษัทโฆษณา การขายหนังสือพิมพ์ขายโดยผ่านตัวแทน ส่วนการขายให้สมาชิกนั้น บริษัทมีการจัดส่งให้โดยตรง นอกจากการขายโฆษณาข้างต้น ขณะนี้ผู้ที่ลงโฆษณาในบางกอกโพสต์จะได้ลงโฆษณาฟรีในสื่ออินเทอร์เน็ตของบางกอกโพสต์ด้วย

### 1. กลยุทธ์ทางการตลาด

#### - การจำหน่ายหนังสือพิมพ์

กรณีลูกค้าสมัครสมาชิกรายปี จะได้รับส่วนลดมากกว่าสมาชิกราย 6 เดือน และเนื่องจากบริษัทฯ มีนิตยสารต่าง ๆ มาก จึงมีการแถมให้กับสมาชิกบางกอกโพสต์ด้วย

#### - การขายโฆษณา

มีส่วนลดพิเศษให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณา ในการซื้อหน้าโฆษณาแต่ละครั้ง และโบนัสพิเศษตอนสิ้นปีด้วย

2. การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย
 

ช่องทางการจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ของบริษัทฯ มีดังนี้

  1. การจัดจำหน่ายโดยตรง (สมาชิก)
  2. การจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่ง-เอเยนต์
  3. การจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าปลีก-แผงร้าน

ช่องทางการจัดจำหน่ายโฆษณาของบริษัทฯ มีดังนี้

  1. การจัดจำหน่ายโดยตรง
  2. การจัดจำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา
3. ลักษณะลูกค้า
 

ลักษณะของลูกค้าแบ่งเป็นประเภทหลักได้ 2 ประเภท

  1. ลูกค้าด้านโฆษณา แบ่งเป็น
    - บริษัทเอเยนซี
    - ลูกค้าที่สั่งลงโฆษณาโดยตรง (Direct Customers)
  2. ลูกค้าด้านจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ แบ่งเป็น
    - สมาชิก
    - ขายส่ง
    - ขายปลีก (วางร้าน)
    - โรงแรม
    - สายการบิน
    - สถาบันการศึกษา

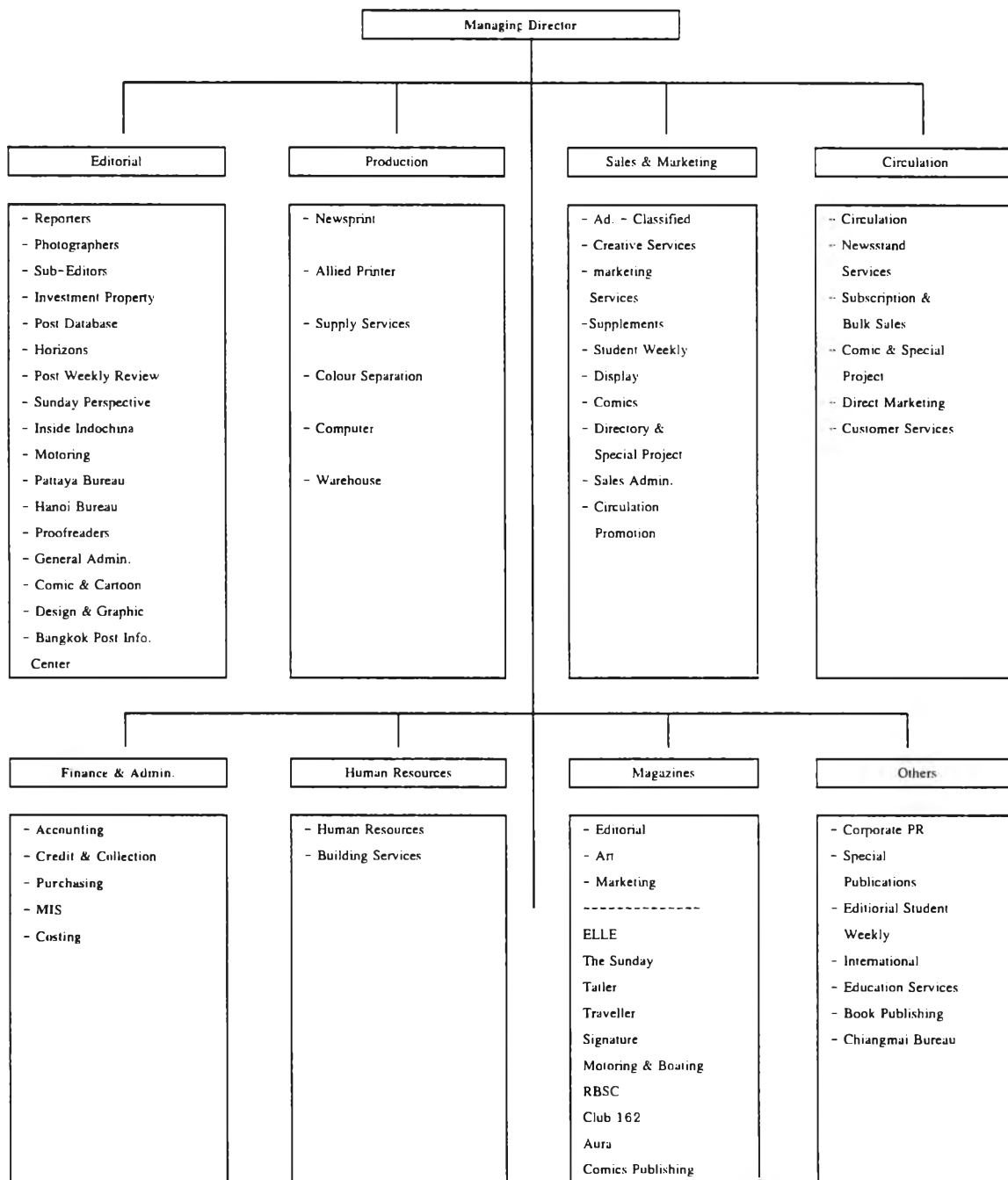
### โครงการดำเนินงานในอนาคต

การผนวกสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มาสนับสนุนสื่อสิ่งพิมพ์นั้น บางกอกโพสต์ได้เปิดตัวเว็บไซต์ลงสู่ตลาดเป็นครั้งแรก และกลายเป็นเว็บไซต์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดของประเทศไทย ปัจจุบันเว็บไซต์นี้ไม่คิดค่าบริการ และมีผู้ใช้บริการมากถึงกว่า 100,000 คน ในแต่ละเดือน ในอนาคตไม่กี่เดือนข้างหน้า คาดการณ์ว่าจะสามารถสร้างรายได้จากพื้นที่โฆษณา และอาจคิดค่าบริการจากผู้ใช้บริการเฉพาะบางประเภทที่ใช้ข้อมูลของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

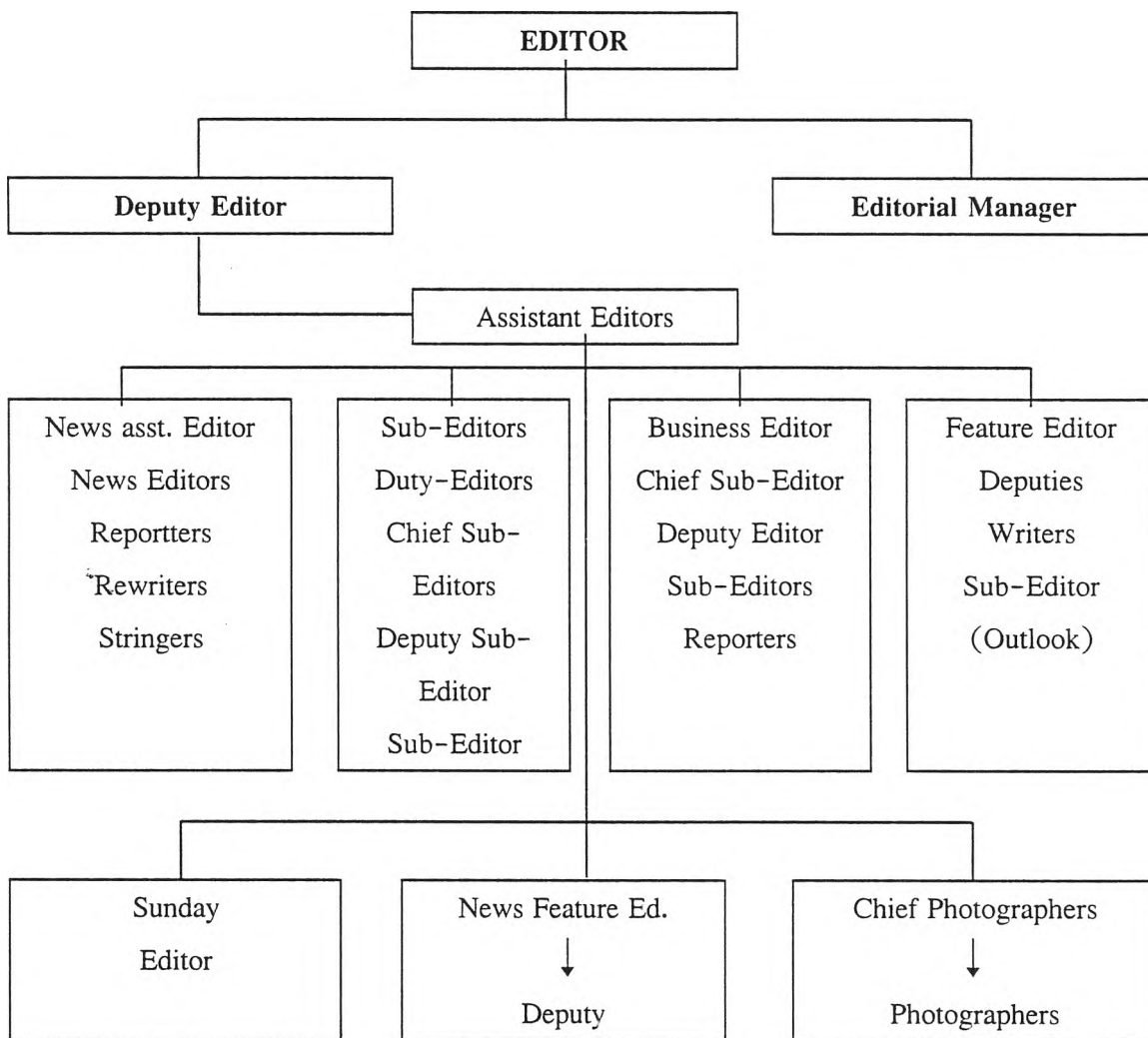
### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ฝืดเคือง และความไม่มั่นคงทางการเมือง องค์กรต่าง ๆ จึงตัดงบประมาณในส่วนของการโฆษณา ลง ส่งผลให้รายได้จากการโฆษณาทั่ว ๆ ไปของบริษัทลดลงไป 10% ขณะเดียวกันราคากระดาษของหนังสือพิมพ์ก็เริ่มลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

แผนภูมิที่ 8 แสดงโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของ บริษัท โพสต์ พลับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน)



แผนภูมิที่ 9 แสดงโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์





### ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก)

ที่บางกอกโพสต์ มีพนักงานตั้งแต่ระดับความรู้ ป.4 ถึงระดับดอกเตอร์ เนื่องจากเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีชื่อเสียงมานาน อย่างน้อยก็ต้องรักษามาตรฐานไว้ทุกอย่าง เพราะฉะนั้น การรับคนถ้าตำแหน่งธรรมดา ๆ พุดง่าย ว่าต่ำกว่าหนังสือพิมพ์อื่นไม่ได้ จะเห็นว่าคนสมัครงานมาจากหนังสือพิมพ์อื่นเยอะ จากบางกอกโพสต์ไปอยู่หนังสือพิมพ์อื่นส่วนน้อย และนักข่าวรุ่นใหม่จะต้องเก่งภาษาอังกฤษด้วย เงินเดือนของผู้สื่อข่าว หรือนักข่าวจะค่อนข้างสูงหน่อย คือขั้นแรกจะไม่ต่ำกว่า 15,000 บาท ค่าครองชีพไม่มีปิดเข้าในตัวเงินเดือนหมด

ตำแหน่ง Director มีรถประจำตำแหน่ง พร้อมคนขับ ซึ่งเป็นระดับกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการบางฝ่ายทางบริษัท ก็ได้รับรถประจำตำแหน่งใช้ ในอนาคตข้างหน้าบริษัทจะเลิกให้ แต่ว่าระดับผู้จัดการอาวุโส คนที่มีแล้วอีก 3-4 ปี ทางบริษัท จะเรียกคืน แล้วจ่าย 20,000 บาท ถ้าเป็นผู้จัดการทั่วไปเหมาจ่าย 6,000 บาท เราเรียกว่า allowance ซึ่งต้องเสียภาษีพวกระดับ Supervisor ได้ค่าน้ำมัน 5,000 บาท ส่งเอกสาร 2,000 บาท และค่าสุด 700 บาท เราเรียกว่าเป็นค่าเดินทางนอกเหนือจากเงินเดือน ซึ่งจะไม่ได้รับทุกคนแล้วแต่หน้าที่ ที่ Fixed Position ก็มี 5,000 บาท 6,000 บาท 20,000 บาท และถ้าเป็นพวกเซลล์ธรรมดา จะได้ 3,000 บาท

ขณะนี้เรามีพนักงานเกือบ 1,200 คน ยกเว้นสายส่งประมาณ 200 คน ซึ่งสายส่งถือว่าเป็นพนักงานประเภทสอง

พนักงานทั่วไปจะมี ค่าล่วงเวลา ให้ แต่ระดับ Supervisor ขึ้นไปไม่มี

โบนัส จ่ายปีละ 2 ครั้ง ในวันที่ 1 สิงหาคม กับก่อนวันที่ 25 ธันวาคม

จากข้อตกลงของสหภาพแรงงาน เมื่อ 2 ปีก่อน ในเรื่องการจ่ายโบนัส อายุงาน 20 ปี ขึ้นไป จ่าย 3 เดือนครึ่ง 10-20 ปี จ่าย 3 เดือน 3-9 ปี จ่าย 2.5 เดือน 1-2 ปี จ่าย 2 เดือน อายุงาน 6 เดือนขึ้นไป เข้าทำงานช่วง 1 กรกฎาคม ได้ 1 เดือน

ในปี 2541 อาจมีการเปลี่ยนแปลง ต้องพิจารณาจากผลการประกอบกิจการ ซึ่งต้องพิจารณากันอีกที

ส่วนค่าที่พักในการปฏิบัติงานต่างจังหวัดเบิกได้ตามความเป็นจริง สำหรับค่ารักษาพยาบาลที่นี่ให้ดีกว่าประกันสังคมให้ ลดส่วนให้ไม่เก็บค่ารักษาพยาบาลคือก่อนกฎหมายประกันสังคมออก ถ้าบริษัทใดมีสวัสดิการดีกว่าประกันสังคม เขาจะไม่เก็บ แต่หลังจากนั้น จะดีกว่าอย่างไรประกันสังคมจะเก็บหมด คือพนักงานนิยมใช้ค่ารักษาพยาบาลของบริษัทมากกว่าประกันสังคม ค่าห้องพักสำหรับผู้ป่วย พนักงานได้คืนละ 1,500 บาท สำหรับตัวพนักงาน ครอบครัว

พนักงานเบิกได้ครึ่งหนึ่ง ค่ารักษาพยาบาลสูงสุด 50,000 บาท คนไข้ใน และถ้าไม่พอยุโรงพยาบาล 10 วัน ยังได้ค่าหมออีกวันละ 500 บาท สวัสดิการนอกเหนือจากตัวพนักงานก็มีสามมี ภรรยา และบุตร พ่อแม่ไม่ได้ ซึ่งบุตรต้องอายุไม่เกิน 20 ปี

ขณะนี้ บางกอกโพสต์ให้พนักงานเกษียณอายุ 60 ปี คนที่เกษียณอายุไปแล้วเรายังให้ค่ารักษาพยาบาลเหมือนพนักงานไปอีก 10 ปี ส่วน Provident Fund เก็บพนักงาน 5% ของเงินเดือนยกเว้น Allowance เช่น เงินเดือน 30,000 บาท เก็บ 1,500 บาท

เงินสะสมเกิน 7 ปี แล้ว ทางบริษัทจะทบทให้ 100% ส่วนสวัสดิการกู้ซื้อบ้านทางบริษัทจะผ่อนกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ คิดอัตราดอกเบี้ยพนักงานเสีย 12.5%

สวัสดิการในด้านรถรับส่งพนักงาน มีตลอด 24 ชั่วโมง ในช่วงระยะสั้น

พนักงานที่นี้ได้รับการประกันชีวิต 100,000 บาท ทุกคน ในกรณีเกิดอุบัติเหตุ ถ้านักข่าวปฏิบัติงานเสี่ยงอันตรายจะมีเงินเพิ่มพิเศษ และยังมีประกันชีวิต 24 เท่าของเงินเดือนอีกต่างหาก เช่นถ้าพนักงานถูกรถชนเสียชีวิตจะได้เงินประกัน 100,000 บาท กับเงินอีก 24 เท่าของเงินเดือน ในกรณีตายในระหว่างปฏิบัติหน้าที่จะรับ 3 ต่อ คือยังได้รับ 60% ของเงินเดือน หรือสูงสุด 9,000 บาท ทุกเดือน ที่สำนักงานกองทุนทดแทนไปอีก 8 ปี

การขึ้นเงินเดือน พิจารณาตามผลงานเป็นเกณฑ์ เงินขึ้นประจำปีได้ไม่เกิน 10%

ด้านการ Promote เรื่องการศึกษาเรามีเป็นประจำ มีการจ้างวิทยากรภายนอกมาอบรมพนักงานบริษัท อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะหนักในลักษณะ Training พนักงานแบบ In-Home มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมตาม Course ต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง กรณีพนักงานขออนุญาตศึกษาต่อต้องตรงกับสายงานทางบริษัทถึงจะอนุญาต

ด้านนโยบาย Lay off หรือปลดคนของบางกอกโพสต์จะมีปริมาณน้อยมาก ถ้าพนักงานผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ตามสายงาน สามารถร้องเรียนมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเปรียบเสมือนศาลที่คอยตัดสินปัญหาในระหว่างข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

ผลตอบแทนของฝ่ายต่าง ๆ จะได้เหมือนกันหมด ฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายบัญชี ฯลฯ ยกเว้น ฝ่ายขายจะมีค่า Commission ต่างหาก ฝ่ายโฆษณาเหมือนกันจะมีค่า Commission เช่นกัน แต่ผลตอบแทนสิ้นปีต้องเหมือนกัน ซึ่งนโยบายทางบริษัทจะไม่ให้เกิดความแบ่งแยกกันตามส่วนงานต่าง ๆ ทุกอย่างจัดเป็นระบบที่เสมอภาคกัน ในด้านผลประโยชน์ และค่าตอบแทนที่พนักงานของบริษัทจะได้รับ เช่นค่ารักษาพยาบาล 1,500 บาท ให้เท่ากันหมด ไม่แบ่งเกรดหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน ค่ารักษาพยาบาล พนักงานได้สูงสุด 50,000 บาท ระดับ Manager ก็ได้เท่ากัน ซึ่งยกเว้นในระดับ Director กรรมการผู้บริหารเท่านั้น ที่จะแตกต่างจากระดับทั่วไป เพราะถือว่าเป็นระดับ Key Man

บางกอกโพสต์เป็นองค์กรหนังสือพิมพ์แห่งเดียวที่มีสหภาพแรงงาน เคยได้รับรางวัลในฐานะเป็นองค์กรที่ผู้บริหารกับพนักงานมีความเข้าใจกันมากที่สุด ได้รับคำชมเชยว่าเป็นองค์กรที่มีสหภาพแรงงานดีเด่น

นอกจากนี้ทางบริษัท ยังมี Fitness Club จ้างครูมาสอนให้พนักงานได้ออกกำลังกาย ซึ่งทางบริษัทลงทุนเป็นจำนวนเงินหลายล้าน ตามเสียงเรียกร้องของพนักงาน

เนื่องจากองค์กรหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เป็นบริษัทมหาชน เข้าในตลาดหลักทรัพย์นโยบายหลักจึงเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระบบผลตอบแทนที่พึงจะได้รับเท่า ๆ กัน

## บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)

ที่อยู่ เลขที่ 34 ซอยพัฒนาการ 20 แยก 4 แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250

### ประเภทธุรกิจ

บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจหลักประเภทการพิมพ์และสิ่งพิมพ์ และ  
รับจ้างรวบรวมและสรุปข้อมูลทางด้านธุรกิจโฆษณาของสินค้าและบริการต่าง ๆ

### ความเป็นมา

การจัดตั้งบริษัท บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) มีชื่อภาษาอังกฤษว่า KHOO  
KHAENG PUBLIC COMPANY LIMITED ก่อตั้งเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2520 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 100,000 บาท ในนามบริษัท มีเดีย โฟกัส จำกัด (MEDIA FOCUS  
COMPANY LIMITED) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการรับจ้างรวบรวมและสรุปข้อมูล  
ทางด้านธุรกิจโฆษณาของสินค้าและบริการต่าง ๆ ในประเทศไทยผ่านสื่อโฆษณาทุกชนิดเพื่อ  
บริการแก่ลูกค้า เจ้าของผลิตภัณฑ์และเอเจนซีโฆษณา

ซึ่งมีผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท และผู้ถือหุ้น ได้แก่ นายธวัช พลังเทพินทร์ นายสุรินทร์ ธรรม  
นิเวศ นายวดิน เตชะธิตติ นายพร ศรีจันทร์ นายวิเชียร เตชะไพบุลย์ นายธนา ไชยประสิทธิ์ นาย  
สนั่น อังอุบลกุล นายชุมพล พรประภา นายพรเทพ พรประภา นายบุญชัย โชควัฒนา  
นายบุญเนตร์ ดันตกิตต์ และนายไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ ฯลฯ

ปัจจุบันมีกรรมการของบริษัทตามหนังสือบริคณส์จำนวน 19 คน ดังต่อไปนี้

1. นายธวัช พลังเทพินทร์
2. นายมณูญ เดชณรงค์
3. นายเสนาะ สุจิมา
4. นางปราณี ประดิษฐผลเลิศ
5. หม่อมราชวงศ์รมณีนัจฉร แก้วกิริยา
6. นายเศรษฐวัฒน์ ณ หนองคาย
7. นายชุมพล พรประภา
8. นายธนา ไชยประสิทธิ์
9. นายสนั่น อังอุบลกุล

10. นายพรเทพ พรประภา
11. นายถาวร โสภีอมร
12. นายวศิน เตชะธิตี
13. นายไกรฤทธิ บุญเกียรติ
14. นายสมพงษ์ อรเอก
15. นายวีระพล พันธุ์อารยะ
16. นายสุรินทร์ ธรรมนิเวศ
17. นางนงเยาว์ ชัยเสรี
18. นายพิเศษ เสตเสถียร
19. นายพร ศรีจันทร์

ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 ได้เริ่มออกสิ่งพิมพ์ฉบับแรกของบริษัทคือ นิตยสาร “คู่แข่ง” ที่เน้นด้านการตลาดและโฆษณา

พ.ศ. 2524 เริ่มออกนิตยสาร “คลังสมอง” ซึ่งเป็นนิตยสารสำหรับผู้ประกอบการ

พ.ศ. 2526 ออกหนังสือพิมพ์ “ผู้หญิงยุคใหม่” เป็นหนังสือที่ให้เด็กวัย 8-14 ปี มีส่วนร่วมในการจัดทำ ต่อมาได้ยุบหนังสือพิมพ์ผู้หญิงยุคใหม่ลง นอกจากนี้ในปีเดียวกันนี้ ได้ออกพ็อกเก็ตบุ๊กส์ โดยนักเขียนในประเทศ และลงทุนในบริษัท มีเดีย บิสซิเนส จำกัด จำนวนร้อยละ 98.8 เพื่อออกหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ “คู่แข่งธุรกิจ”

บริษัท ตะวันออก แมกกาซีน จำกัด ออกนิตยสารผู้จัดการรายเดือน ซึ่งเน้นเรื่องการจัดการ (Management) ด้านต่าง ๆ ตลอดจนรายงานข่าวธุรกิจ และกรณีศึกษา (Case Studies) ทั้งไทยและต่างประเทศ เพื่อเป็นบทเรียนหรือความรู้ด้านการบริหารธุรกิจ

พ.ศ. 2530 วันที่ 25 มกราคม หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ เริ่มวางตลาดฉบับแรก (แต่นับเป็นฉบับที่ 7 เพราะรวมฉบับทดลองด้วย 6 ฉบับ) โดยมี สนิธิ ลิ้มทองกุล เป็นบรรณาธิการบริหาร

พ.ศ. 2531 วันที่ 27 กันยายน บริษัท นิตยสารรายเดือน จำกัด ได้รับการก่อตั้งด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท (ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 1 แสนหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท) เพื่อดำเนินธุรกิจด้านข้อมูลข่าวสาร และข่าวสาร และต่อมาในเดือนพฤศจิกายนปีเดียวกันนี้เอง บริษัท นิตยสารผู้จัดการรายเดือน จำกัด ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 2 ล้านบาท

พ.ศ. 2532 วันที่ 28 กรกฎาคม บริษัท นิตยสารผู้จัดการรายเดือน จำกัด เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 30 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นหุ้นสามัญใหม่ จำนวน 2 ล้าน 9 แสน หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ทั้งนี้เพื่อซื้อลิขสิทธิ์หัวนิตยสารผู้จัดการรายเดือน และผู้จัดการรายสัปดาห์ จากบริษัท ตะวันออกแมกกาซีน จำกัด

วันที่ 23 สิงหาคม บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ยื่นเรื่องขอเข้าเป็นหลักทรัพย์รับอนุญาตในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแหล่งเงินทุนสำหรับพัฒนาคุณภาพของหนังสือพิมพ์และเตรียมไว้ใช้สำหรับโครงการในอนาคต

วันที่ 7 พฤศจิกายน บริษัท ผู้จัดการรายเดือน จำกัด เปลี่ยนชื่อมาเป็น บริษัท ผู้จัดการ จำกัด และเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 30 ล้านบาท เป็น 40 ล้านบาท ตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อยุติกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น โดยลงทุนอาคารตลอดจนเครื่องจักรและอุปกรณ์ประมาณ 32 ล้านบาท และเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในกิจการดำรงรับการดำเนินงานของบริษัท

พ.ศ. 2533 เจรจาสซื้อสิทธิในหัวหนังสือพิมพ์ หุ่นไทย และทรัพย์สินทั้งหมด ของบริษัทหุ่นไทย รวมทั้งรับโอนพนักงานของหนังสือพิมพ์หุ่นไทย เพื่อสนองแนวทางการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรและในปีเดียวกันนั้นเอง บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ก็สามารถเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯได้ตามความต้องการ

ต่อมา บริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด (Manager Information Services co.,Ltd -MIS) ซึ่งก่อตั้งขึ้นเพื่อประมวลจัดเตรียมระบบข่าวสารและเป็น Database สนับสนุนงานสิ่งพิมพ์ในเครือผู้จัดการ ออกหนังสือพิมพ์รายวันฉบับแรก ในวันที่ 12 พฤศจิกายน 2533 โดยมีวิรัตน์ แสงทองคำ เป็นบรรณาธิการบริหาร

พ.ศ. 2534 หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน นำระบบคอมพิวเตอร์แมคอินทอชเข้ามาช่วยในการจัดระบบงานของกองบรรณาธิการ ตั้งแต่การทำต้นฉบับ งาน บก. ไปจนถึงการจัดหน้าและเก็บข้อมูลโดยอัตโนมัติ เป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดยศึกษาวางแผนระบบเอง

นายสนธิ ลิ้มทองกุล ได้ร่วมหุ้นกับกลุ่มนักลงทุนฮ่องกง ชื่อกิจการสำนักข่าว UPI (United Press International) แต่ต่อมาก็ต้องถอนตัวออกไป

ผู้จัดการรายวัน ภาคใต้เริ่มออกจำหน่ายในปีเดียวกัน

พ.ศ. 2535 เริ่มให้บริการด้านการออกแบบ และผลิตสิ่งพิมพ์ทุกประเภท ในนาม “โปรดักชั่นเฮาส์”

ออกคู่แข่งบุ๊คส์ ประเภทเรื่องแปลโดยได้สิทธิ์จากต่างประเทศอย่างถูกต้อง

ขายเงินลงทุนในบริษัท มีเดีย บิสซิเนส จำกัด ทั้งหมดให้แก่ นายธวัช พลึงเทพินทร์ กรรมการของบริษัท เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ และเกิดผลกระทบจากสงครามอ่าวเปอร์เซีย

พ.ศ. 2536 จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท คู่แข่ง จำกัด”  
ลงทุนในอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อใช้เป็นศูนย์ข้อมูลและการวิจัยการตลาดและ  
โฆษณา

นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการผลิตหนังสือ  
ซ็อกกิจการหนังสือพิมพ์จากบริษัท มิเดีย บิสซิเนส จำกัด เพื่อผลิตและจำหน่าย  
หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ “คู่แข่งธุรกิจ” ในนามของบริษัท คู่แข่ง จำกัด เนื่องจากการดำเนินการ  
ผลิตและจำหน่ายหนังสือพิมพ์ดังกล่าวเริ่มติดตลาดและเป็นที่ยอมรับหลายแล้ว

พ.ศ. 2537 ให้บริการที่ปรึกษาด้านการตลาดและโฆษณา  
ออกหนังสือพิมพ์ “คู่แข่งรายวัน” ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจการตลาดฉบับแรกที่ให้  
บริการข่าวย่อและข่าวสั้น แบบ FAST NEWS และ TALK OF THE TOWN  
เพิ่มบริการตัวแทนซื้อ-ขายสื่อโฆษณา เพื่อป้องกันโฆษณา ให้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ สิ่ง  
พิมพ์ และสื่อโฆษณาอื่น ๆ

ซ็อกกิจการโรงพิมพ์จากบริษัท สยามธุรกิจและการตลาด จำกัด ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก  
ลงทุนใน บริษัท นิวส์เทค เน็ทเวอร์ค จำกัด จำนวนร้อยละ 15 เพื่อผลิตและดำเนินราย  
การวิทยุโดยใช้ชื่อว่า “คลื่นคู่แข่ง”

พ.ศ. 2538 ขายเงินทุนในบริษัท นิวส์เทค เน็ทเวอร์ค จำกัด ทั้งหมด เพื่อดำเนิน  
ธุรกิจเป็นผู้ผลิต ผู้ดำเนินรายการ และขายข่าวสารข้อมูลทางวิทยุ ในนามบริษัท คู่แข่ง จำกัด  
(มหาชน)

แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน  
เริ่มดำเนินธุรกิจโรงพิมพ์เองในไตรมาสที่ 4  
ลงทุนในบริษัท เอนิว คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวนร้อยละ 10.0 เพื่อจำหน่ายข่าวสาร  
ข้อมูลผ่านระบบ Internet

พ.ศ. 2539 ร่วมกับบริษัท ซีแอนด์ ซี คอมมูนิเคชั่น จำกัด เพื่อออกนิตยสาร  
Noblesse ซึ่งเป็นนิตยสารสำหรับสุภาพสตรี โดยเริ่มวางตลาดฉบับแรกในเดือนตุลาคม 2539

ตารางที่ 10 แสดงโครงสร้างรายได้ของบริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)

| พ.ศ.<br>รายได้ (แยกตามโครงสร้างธุรกิจ) | 2536    |       | 2537    |       | 2538    |       | 2539    |       |
|--|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|  | ล้านบาท | %     | ล้านบาท | %     | ล้านบาท | %     | ล้านบาท | %     |
| ธุรกิจสื่อสารมวลชน                     |         |       |         |       |         |       |         |       |
| - หนังสือพิมพ์คู่แข่งธุรกิจรายสัปดาห์  | 72.9    | 48.8  | 132.1   | 44.4  | 153.1   | 32.5  | 104.7   | 44.9  |
| - หนังสือพิมพ์คู่แข่งรายวัน            | -       | -     | 37.9    | 12.7  | 149.3   | 31.7  | 74.6    | 32.0  |
| - นิตยสารคู่แข่งรายปักษ์               | 36.6    | 24.5  | 39.7    | 13.3  | 42.8    | 9.1   | 22.3    | 9.6   |
| - วิทยุ                                | -       | -     | -       | -     | 18.3    | 3.9   | 0.7     | 0.3   |
| - หนังสือพิมพ์เสียงเด็ก                | 7.5     | 5.0   | 9.2     | 3.1   | 9.0     | 1.9   | 3.2     | 1.4   |
| - คู่แข่งแฟรนไชส์                      | -       | -     | -       | -     | 1.4     | 0.3   | 0.5     | 0.2   |
| รวม                                    | 117.0   | 78.3  | 218.9   | 73.5  | 373.9   | 79.4  | 206.0   | 88.4  |
| ธุรกิจสื่อการศึกษา                     |         |       |         |       |         |       |         |       |
| - คู่แข่งบู๊ตส์                        | 5.9     | 4.0   | 10.2    | 3.4   | 13.7    | 2.9   | 3.0     | 1.3   |
| - ที่ปรึกษาการตลาดและโฆษณา             | -       | -     | 44.7    | 15.0  | 56.4    | 12.0  | 5.8     | 2.5   |
| - หน่วยการศึกษา                        | -       | -     | -       | -     | -       | -     | 4.6     | 2.0   |
| รวม                                    | 5.9     | 4.0   | 54.9    | 18.4  | 70.1    | 14.9  | 13.4    | 5.8   |
| ธุรกิจการพิมพ์                         |         |       |         |       |         |       |         |       |
| - โปรดักชันเฮ้าส์                      | 8.0     | 5.4   | 12.1    | 4.1   | 12.3    | 2.6   | 3.8     | 1.5   |
| รวม                                    | 8.0     | 5.4   | 12.1    | 4.1   | 12.3    | 2.6   | 3.8     | 1.6   |
| ธุรกิจข่าวสารข้อมูล                    |         |       |         |       |         |       |         |       |
| - ศูนย์ข้อมูลคู่แข่ง/ศูนย์วิจัยคู่แข่ง | 4.6     | 3.1   | 5.7     | 1.9   | 9.5     | 2.0   | 5.8     | 2.5   |
| รวม                                    | 4.6     | 3.1   | 5.7     | 1.9   | 9.5     | 2.0   | 5.8     | 2.5   |
| ธุรกิจอื่น ๆ                           | 13.7    | 9.2   | 6.2     | 2.1   | 4.9     | 1.1   | 4.0     | 1.7   |
| รวมรายได้ทั้งสิ้น                      | 149.2   | 100.0 | 297.8   | 100.0 | 470.7   | 100.0 | 233.0   | 100.0 |
| อัตราเพิ่ม(ลด) ของรายได้               | 87.4    | 141.1 | 148.6   | 99.6  | 172.9   | 58.1  | N.A.    | N.A.  |

ตารางที่ 11 แสดงโครงสร้างรายได้ของ บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)

แยกตามแหล่งที่มาของรายได้

| พ.ศ.<br>รายได้ (แยกตามลักษณะประเภทของ<br>ธุรกิจ) | 2536    |       | 2537    |       | 2538    |       | 2539    |       |
|--|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|  | ล้านบาท | %     | ล้านบาท | %     | ล้านบาท | %     | ล้านบาท | %     |
| 1. รายได้จากการขายโฆษณา                          | 111.3   | 74.6  | 211.1   | 70.9  | 367.5   | 78.1  | 199.6   | 85.7  |
| 2. รายได้จากบริการให้บริการ                      | 12.6    | 8.5   | 61.5    | 20.7  | 75.5    | 16.0  | 20.0    | 8.6   |
| 3. รายได้จากการขายหนังสือพิมพ์ และ<br>สิ่งพิมพ์  | 11.4    | 7.6   | 19.3    | 6.5   | 22.8    | 4.8   | 9.4     | 4.0   |
| 4. รายได้อื่น ๆ                                  | 13.9    | 9.3   | 5.9     | 1.9   | 4.9     | 1.1   | 4.0     | 1.7   |
| รวมมูลค่าการจำหน่าย                              | 149.2   | 100.0 | 297.8   | 100.0 | 470.7   | 100.0 | 233.0   | 100.0 |
| อัตราการเพิ่ม (ลด) ของมูลค่าการ<br>จำหน่าย       | 87.4    | 141.4 | 148.6   | 99.6  | 172.9   | 58.1  | N.A.    | N.A.  |



รายจ่ายของ บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ

วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิต ที่สำคัญได้แก่

#### 1. กระดาษ

กระดาษที่ใช้ประกอบด้วยกระดาษ 3 ชนิด คือ กระดาษปรู๊ฟ กระดาษปอนด์ และกระดาษอาร์ต ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ค้ากระดาษเพียงรายเดียว คือ บริษัท เจริญไทยบุญกิจ จำกัด

สำหรับราคากระดาษ ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามราคาเยื่อกระดาษโลก จะไม่มีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของบริษัททันที ทั้งนี้เนื่องจากว่า บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) มีการสั่งซื้อกระดาษเป็นการล่วงหน้า นอกจากนี้ยังได้พยายามลดต้นทุนวัตถุดิบด้านกระดาษให้ลดลง เพื่อชดเชยกับราคากระดาษที่สูงขึ้น โดยควบคุมการผลิตในปริมาณที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากจำนวนสมาชิก และยอดขายในอดีต ซึ่งทำให้ปริมาณเหลือคืนของหนังสือน้อย จึงเป็นผลให้ไม่ต้องจัดซื้อกระดาษเป็นจำนวนมาก และสามารถลดต้นทุนวัตถุดิบด้านกระดาษลงได้บางส่วน

ตารางที่ 12 แสดงมูลค่าการใช้กระดาษของ บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)

| ปี          | หน่วย (ตัน) | รวม (พันบาท) | เพิ่ม (%) |
|-------------|-------------|--------------|-----------|
| 2536        | 199         | 8,097        | N.A.      |
| 2537        | 446         | 17,286       | 113.49    |
| 2538        | 1,080       | 34,415       | 88.15     |
| 2539(Q1-Q2) | 1,061       | 30,437       | N.A.      |

#### 2. แบบพิมพ์ (Plate)

แบบพิมพ์ที่ใช้ มี 2 ประเภท คือ แบบพิมพ์สำหรับงานพิมพ์สี และแบบพิมพ์สำหรับงานพิมพ์ขาวดำ โดยการทำเพลทดังกล่าวมีขั้นตอนการผลิตเช่นเดียวกัน ซึ่งบริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) ได้จ้าง 9 บริษัท ในการทำเพลท ประกอบด้วย

1. บริษัท โอเซียนฟิล์ม จำกัด
2. บริษัท อินเตอร์แสดนดาร์ด พรินติ้ง จำกัด
3. บริษัท สยามธุรกิจและการตลาด จำกัด
4. บริษัท เจ.ฟิล์มโปรเซส จำกัด
5. บริษัท เอ็น.ซี.ฟิล์ม จำกัด

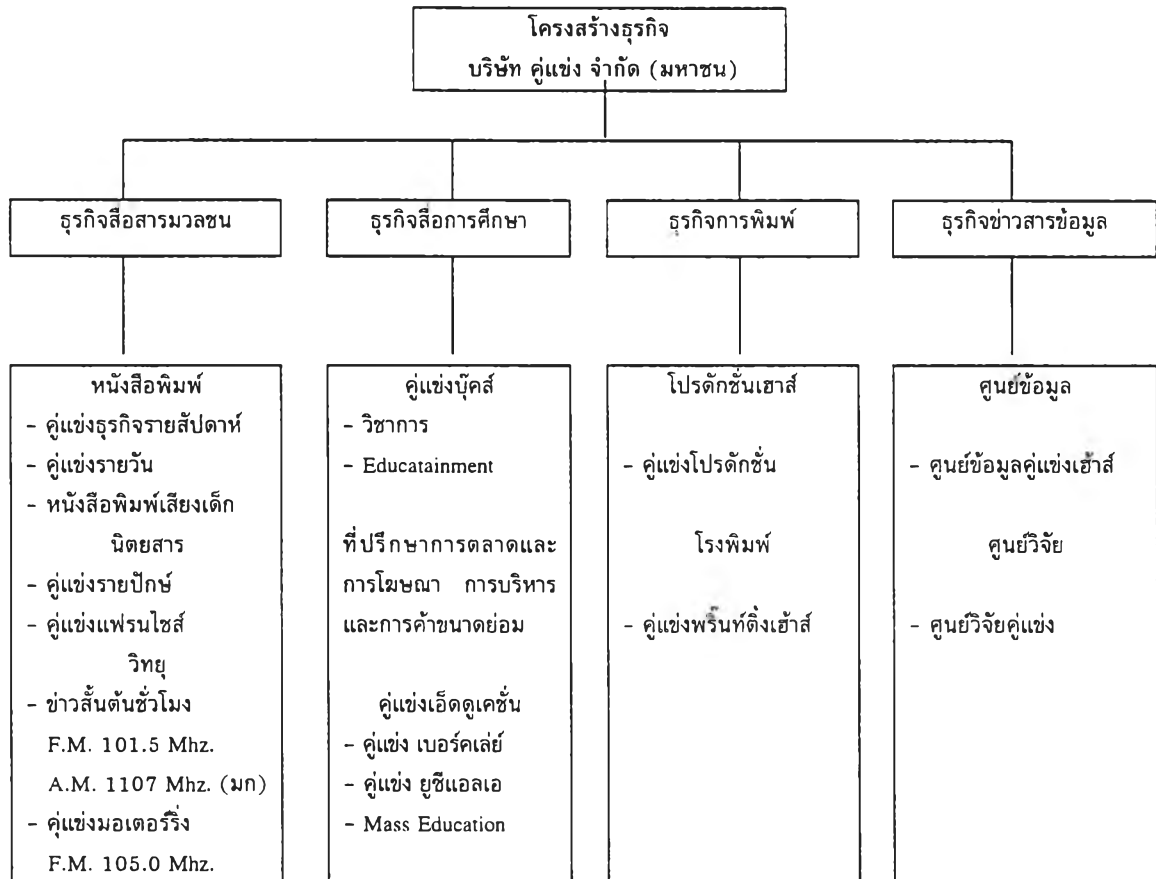
6. บริษัท กนกศิลป์ (ไทยแลนด์) จำกัด
7. บริษัท กิเลนการพิมพ์ จำกัด
8. บริษัท อินเตอร์ ซีสเต็มส์ จำกัด
9. อื่น ๆ

ในระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่มีการปรับราคาจ้างทำแบบพิมพ์แต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม จากการที่บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) มีปริมาณการจ้างพิมพ์เพิ่มสูงขึ้นตามการขยายตัวของบริษัทนั้น ทำให้บริษัทฯ มีนโยบายที่จะซื้อเครื่องทำแบบพิมพ์เพื่อมาดำเนินการเอง เพื่อลดต้นทุนการผลิต ค่าขนส่ง และเวลาการจ้างทำเพลท

ตารางที่ 13 แสดงรายชื่อบริษัทต่าง ๆ ที่รับจ้างทำเพลทให้กับ บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)

| รายชื่อบริษัท                                   | หน่วย : พันบาท |        |        |              |
|---|----------------|--------|--------|--------------|
|   | 2536           | 2537   | 2538   | 2539 (Q1-Q2) |
| 1. บริษัท โอเซียนฟิล์ม จำกัด                    | 6,374          | 12,263 | 12,240 | 4,285        |
| 2. บริษัท อินเตอร์แสดนดาร์ท<br>พริ้นต์<br>จำกัด | 1,093          | 2,102  | -      | -            |
| 3. บริษัท สยามธุรกิจและการตลาด<br>จำกัด         | 911            | 1,752  | 430    | -            |
| 4. บริษัท เจ.ฟิล์มโปรเซส จำกัด                  | 455            | 876    | 4,187  | 2,057        |
| 5. บริษัท เอ็น.ซี.ฟิล์ม จำกัด                   | 182            | 350    | 518    | 97           |
| 6. บริษัท กนกศิลป์ (ไทยแลนด์)<br>จำกัด          | 91             | 175    | 489    | 186          |
| 7. บริษัท กิเลนการพิมพ์ จำกัด                   | -              | -      | 2,783  | 2,963        |
| 8. บริษัท อินเตอร์ ซีสเต็มส์ จำกัด              | -              | -      | 155    | -            |
| 9. อื่น ๆ                                       | -              | -      | -      | 702          |
| รวม   | 9,106          | 17,518 | 20,802 | 10,290       |

แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างทางธุรกิจทั้งหมดของบริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)  
สามารถจัดแบ่งตามสายธุรกิจดังนี้



#### กลยุทธ์การบริหารการจัดจำหน่าย

แผนกจัดจำหน่าย ของบริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการจัดจำหน่าย และการกระจายหนังสือไปสู่ลูกค้าตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ

หนังสือในเครือของบริษัทฯ ประกอบด้วย

- หนังสือพิมพ์คู่แข่งรายวัน
- หนังสือพิมพ์คู่แข่งธุรกิจ (รายสัปดาห์)
- นิตยสารคู่แข่ง (รายปักษ์)
- นิตยสารเสียงเด็ก (รายเดือน)
- พ็อดเก็ตบุคส์

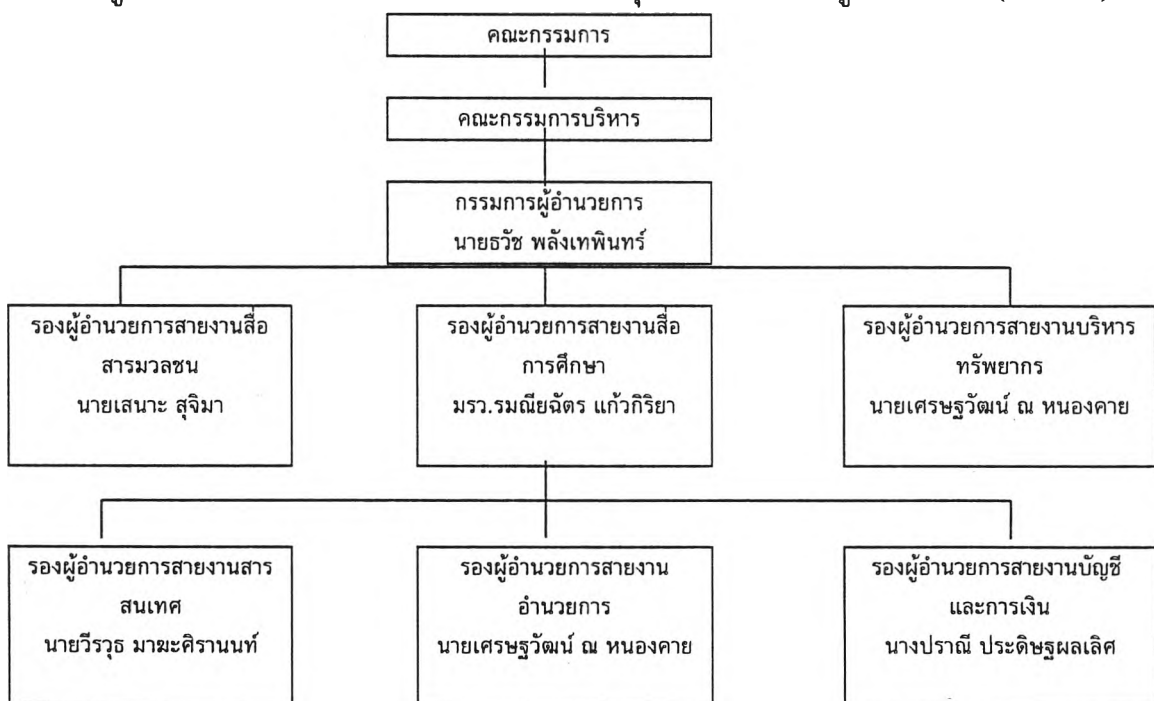
### ช่องทางการจัดจำหน่าย

1. เอเยนต์ ประกอบด้วย
  - 1.1 เอเยนต์ในกรุงเทพมหานคร มีประมาณ 116 ราย
  - 1.2 เอเยนต์ในต่างจังหวัด มีประมาณ 300 ราย
2. สมาชิก ประกอบด้วย รายบุคคล, บริษัท, โรงแรม เป็นต้น

### การจัดส่งหนังสือพิมพ์ แบ่งออกเป็น 3 ทางหลัก ได้แก่

1. ทางรถ แบ่งออกเป็น
    - 1.1 รถกระบะ เป็นรถของบริษัททั้งหมด 10 คัน โดยจัดส่งให้กับเอเยนต์ในกรุงเทพมหานคร และส่งต่อให้รถรับจ้างอีกต่อหนึ่ง
    - 1.2 รถจักรยานยนต์ เป็นการว่าจ้างแบบ Part Time โดยรับส่งให้แก่สมาชิก และวางตามแผงหนังสือที่ยังขาดอยู่ประมาณ 300 แห่ง
    - 1.3 รถรับจ้างส่งต่อไปยังต่างจังหวัด
  2. ทางเครื่องบิน สำหรับเอเยนต์ต่างจังหวัด
  3. ทางไปรษณีย์ จัดส่งให้แก่สมาชิกในต่างจังหวัด
- กลยุทธ์การตลาดสำหรับเอเยนต์ สำหรับเอเยนต์จะได้รับส่วนลดประมาณ 30 %

### แผนภูมิที่ 11 แสดงโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของบริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)



พนักงานของบริษัททั้งหมด 750 คน

### ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก)

หนังสือพิมพ์คู่แข่งรายวัน ตั้งมาได้ 3 ปี ปัจจุบันได้ปิดตัวไปแล้ว เบื้องต้นเราก็เห็นในตลาดเหมือนกันว่ารายได้เบื้องต้นของหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับเป็นอย่างไร เราควรจะอยู่ในระดับไหน รายได้เบื้องต้นแยกเป็น 2 อย่าง คือเงินเดือน กับค่ารถ สวัสดิการ บางคนรายรับรวมสตาร์ทขั้นแรกทั่ว ๆ ไป 13,000 บาท เงินเดือนขั้นต้น ปริญาตรีสำหรับนักข่าว เงินเดือน 7,500 บาท (บวกค่ารถ 4,000 บาท สำหรับหนังสือพิมพ์รายวัน, รายปีภาษีให้ 3,000 บาท รายสัปดาห์ 3,500 บาท)

ถ้ารับพวกมีประสบการณ์เข้ามาทำงาน ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการตกลง สมมติพวกมีประสบการณ์ 10 ปี อาจจะเรียกเงินเดือน 50,000 บาท หรือ 40,000 บาท ก็แล้วแต่ข้อตกลงว่าเราจะยอมรับเขาไหม

พื้นฐานสวัสดิการมีเรื่องการประกันสังคม เข้ามาเป็นตัวรองรับ ซึ่งสมัยก่อนไม่มีสวัสดิการพื้นฐานคือประกันสังคม นอกจากนี้ก็ยังมีเรื่องประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิตให้

การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่พนักงาน ให้เป็น Case ไป เช่นพนักงานได้รางวัลซีโรท์เป็นนักเขียนดีเด่น นักข่าวดีเด่น ก็ได้เงินเพิ่ม

ความสำคัญในแง่ขวัญและกำลังใจของบุคคล ในระดับนโยบายเราต้องการสร้างขวัญและกำลังใจอยู่แล้ว ถ่ายทอดไปยังระดับผู้จัดการทุกหน่วย ผู้จัดการเราจะเอานักข่าวมาเทียบระดับผู้จัดการมี 48 คน นักระดับ บก.ข่าว เพื่อรับนโยบายของบริษัท ทุกวันจันทร์ 8.30 น. ก็จะเรียกประชุมเพื่อจะสร้างความสัมพันธ์ในแง่ขวัญและกำลังใจให้ทุกคนได้รับรู้นโยบายของบริษัทเป็นอย่างไร บอร์ดของบริษัทมีนั่งพร้อมหน้า มีผู้จัดการ 48 คน เข้ามาประชุมด้วย ก่อนที่จะประชุมบอร์ดบริษัท

ผู้บริหารระดับสูงกับผู้จัดการก็จะใกล้ชิดกัน จะถามอะไรนั้นทุกคนอยู่หมดแล้วบอร์ดก็อยู่สามารถซักถามได้ มีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นข้างนอกเข้ามาอย่างนี้ เรื่องจริงเป็นอย่างไร ให้พนักงานรับนโยบายด้วย ทั้งระยะยาวระยะสั้น หรือสามารถที่จะถ่ายทอดไปสู่พนักงานในระดับล่างได้ เพราะจะมีคน 3 ระดับ คือระดับบอร์ด ระดับผู้จัดการ ระดับล่าง เพราะฉะนั้น ระดับผู้จัดการก็จะถ่ายทอดไปสู่ระดับล่างได้ถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในระดับหนึ่ง

การขึ้นเงินเดือนประจำปี อิงกับค่าของเงินเฟ้อ อย่างน้อย ๆ ต้องให้เท่ากับปีที่แล้ว คือเพิ่มเงินเดือนอย่างน้อย 5.7% ตัวนี้เป็นนโยบายของบริษัท สำหรับปี 2540 จะขึ้นอยู่กับผลของการประกอบการด้วย การขึ้นเงินเดือนดูที่ผลงาน ซึ่งจะไม่เท่ากัน หรือบางคนไม่ได้ขึ้นเลย ถ้าผลงานไม่ดีผิดพลาดบ่อย ก็จะมีการลงโทษ ซึ่งขึ้นอยู่กับหัวหน้าของตนเอง หัวหน้าของแต่ละหน่วยงานก็คือผู้จัดการบุคคล

ฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด จะมีค่า Commission อีกส่วนหนึ่ง ส่วนฝ่ายอื่น ๆ ก็จะมี เบี้ยเลี้ยงมีเงินค่าอยู่เวร ในส่วนการขายเราจะมีเป้าหมายในการขาย ถ้าเขาทำถึงก็จะได้เปอร์เซ็นต์ แต่ถ้า 3 เดือนยังทำเป้าไม่ได้ก็ต้องพิจารณาตัวเอง ทางเซลล์ต้องมีความกระตือรือร้นมากเพราะ ขึ้นอยู่กับเป้า ซึ่งเป็นตัวเงินในการขาย

เงินเดือนพื้นฐานของนักข่าวกับเซลล์โฆษณาจะไม่ต่างกัน ต่างกันที่ค่ารถ ถึงแม้ฝ่ายข่าวด้วยกัน รายปักษ์ รายสัปดาห์ รายวันค่ารถจะต่างกัน ขึ้นอยู่กับความถี่ในสายงานที่ต้องปฏิบัติงาน ซึ่งรายวันจะออกมากกว่า

ค่าครองชีพไม่มี ค่าล่วงเวลาไม่มี ค่าครองชีพมันแฝงทำให้ไม่ต้องเสียภาษี จึงเป็นเหตุผลที่ไม่มีค่าครองชีพ

สำหรับโบนัสขึ้นอยู่กับผลกำไรของแต่ละปี ปีนี้อาจจะจ่ายอย่างต่ำครึ่งเดือน หรือไม่มีเลย หมายถึงทุกคนไม่ได้รับเหมือนกันหมด

เบี้ยเลี้ยงมีปกติในบางสายงาน มีเบี้ยเลี้ยงในการออกต่างจังหวัด 300-500 บาท ขึ้นอยู่กับระดับงาน ค่าที่พักก็มีปกติ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางก็มีถ้าบริษัทส่งไป อัตราการเบิกมี 2 แบบ คือเบิกตามตำแหน่ง กับเบิกตามความเป็นจริง

ชุดฟอร์ม ก็มีเฉพาะระดับล่าง คนขับรถ ยาม เป็นต้น

ส่วนค่ารักษาพยาบาล เวลานี้ทางบริษัทให้ 3,000 บาท ต่อปี นอกเหนือจากประกันสังคม พนักงานก็มีสิทธิเบิกตรงนี้ ซึ่งความเป็นจริงมันมากกว่ามาตรฐาน ของระบบกฎหมายแรงงาน ซึ่งกฎหมายกำหนดว่าอันไหนที่ให้แล้วเอาคืนไม่ได้

หัวสวัสดิการจริง เนื่องจากบริษัทตั้งมานาน 19-20 ปี สวัสดิการของพนักงานจะตรงไปตรงมา สำหรับสวัสดิการครอบครัวไม่มีให้ นอกจากกรณีพิเศษจริง ๆ ว่า พนักงานคนนั้นมีปัญหาจริง ๆ ทางบริษัทอาจจะช่วยเหลือ

Profit Sharing ไม่มี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพทางบริษัทไม่ได้ทำ เงินออมทรัพย์ไม่มี เงินประกันชีวิตปีต่อปี เสียชีวิตทุกกรณียกเว้นอุบัติเหตุ พนักงานแสนหนึ่ง ระดับผู้จัดการ สองแสน เฉพาะอุบัติเหตุ พนักงานสองแสนบาท ระดับผู้จัดการ สี่แสนบาท

การไปต่างประเทศมีอยู่แล้ว บริษัทขายมือถือนี่จะเชิญอยู่ตลอดเวลา หรือบริษัทรถยนต์ มักจะเชิญเป็นประจำ ขึ้นอยู่กับ บก.บริหาร จะเป็นผู้พิจารณาจะให้ใครเป็นคนไป

การส่งเสริมการศึกษาอยู่ตลอดเวลา ส่วนการสัมมนาข้างนอกบริษัทก็ทำเนื่องจากเราส่งผู้จัดการ หรือพนักงานฝ่ายขายไปอบรมอยู่ตลอดเวลา

บริษัท มีสโมสรมีประธานชมรมกีฬาต่าง ๆ จัดกีฬาแข่งระหว่างหน่วยงาน เล่นฟุตบอลกับสื่ออื่น ๆ

ในการแก้ปัญหาในหน่วยงาน ถ้าพนักงานระดับล่างคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมทางบริษัทเปิดโอกาสให้เสนอไปยังระดับบอร์ดได้ ในกรณีที่ฝ่ายบุคคลไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือไม่ได้ให้ความเป็นธรรมกับตัวพนักงาน

ปัญหาการลดต้นทุนที่บริษัทดำเนินการอยู่คือ การปรับโครงสร้างองค์กร ทางบริษัทไม่คิดจะ Lay off คน ถ้าไม่จำเป็นสูงสุด แต่เป็นการโยกย้ายคนในสายงานเดียวกันมากกว่า ทำให้หลายคนอาจจะคิดว่าทางบริษัท Discredit หรือบีบบังคับพนักงานทางอ้อม ซึ่งสิ่งนั้นไม่ใช่นโยบายของ บริษัทเป็นเพียงการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อลดต้นทุน

## บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ที่อยู่ สำนักงานใหญ่เลขที่ 44 หมู่ 10 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260 โทรศัพท์ 3170420, 3172131-50

### ประเภทธุรกิจ

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจหลักประเภท เป็นผู้เสนอข่าวสารข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ ครอบคลุม ได้แก่ พิมพ์หนังสือพิมพ์ พิมพ์และจำหน่ายสิ่งพิมพ์ จัดรายการทางสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ปัจจุบันมีทุนชำระแล้ว 400 ล้านบาท

### ความเป็นมา

#### การจัดตั้งบริษัท

หนังสือพิมพ์ The Nation ก่อตั้งโดยคณะผู้จัดตั้ง ซึ่งเป็นพนักงานคนไทยกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานในหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ เมื่อหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ได้ซื้อกิจการของหนังสือพิมพ์บางกอกเวิลด์ จึงถือเป็นการผูกขาดกิจการหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษในเมืองไทยกลุ่มคนไทยดังกล่าวจึงได้แยกตัวออกมาเปิดหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษอีกฉบับหนึ่งชื่อ “The Nation” ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ของคนไทยบริหารงานโดยคนไทยเพื่อให้เกิดการแข่งขันในทางธุรกิจและเพื่อให้คนไทยได้รายงานข่าวสารบ้านเมืองในสถานการณ์ขณะนั้น ตามความรู้สึกนึกคิดแบบคนไทยให้ชาวต่างชาติได้รับรู้และเข้าใจคนไทยตามแบบที่คนไทยเป็นจริง ๆ ตลอดจนแสดงให้เห็นถึงความสามารถของคนไทยในการทำหนังสือภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารคนไทย อย่างไรก็ตามกลุ่มคณะผู้จัดตั้งในเริ่มต้นประสบปัญหาการบริหารด้านการเงิน และการตลาดอยู่หลายปี และได้รวมตัวกันใหม่จัดตั้งบริษัทโดยใช้ชื่อบริษัทว่า “บริษัท บิสซิเนสรีวิว จำกัด” เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2519 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 5 แสนบาท ต่อมาในปี 2531 ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “บริษัท เนชั่น พับลิชซิ่ง กรุ๊ป จำกัด” และได้นำบริษัทเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปีเดียวกัน ต่อมาได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2536 ทะเบียน บมจ.ที่ 226 ปัจจุบันบริษัทได้เปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่เป็น “บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)” เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2539 เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจการทำสื่อครบวงจร ซึ่งบริษัทฯ กำลังดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

กลุ่มผู้เริ่มจัดตั้งหนังสือพิมพ์ “The Nation” ได้แก่

1. นายธรรมนุญ มหาเปารยะ
2. นายสุทธิชัย แซ่หยุ่น
3. ม.ร.ว.สุนิดา กิตติยากร



ปัจจุบันมีรายชื่อกรรมการบริษัททั้งสิ้น จำนวน 7 คน ดังต่อไปนี้

1. นายธนาชัย อีร์พัฒน์วงศ์
2. นายสุทธิชัย แซ่หยุ่น
3. นายธนะชัย ถิ่นดิษฐ์กุล
4. นายวันชัย ศรีทริภุญต์มี
5. นายเชวง จริยะพิสุทธิ์
6. นายนิวัฒน์ แจงอริยวงศ์
7. นายปกรณ์ ปริมาสพร

#### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจและ การบริหารงานในระยะ 5 ปี

ปี 2535

ได้ออนขายทรัพย์สินตลอดจนเงินกู้จากธนาคารที่เกี่ยวข้องกับ โครงการ เนชั่นทาวเวอร์ ซึ่งอยู่ระหว่างการก่อสร้าง ไปยังบริษัท เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด โดยมีทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท เงินลงทุนของโครงการประมาณ 1,228 ล้านบาท โดยมีผู้ร่วมทุน 49% และบริษัทฯ ได้ขายที่ดินบางส่วนบนถนนบางนา-ตราด กม. 4.5 เนื้อที่ประมาณ 4 ไร่เศษ ให้กับบริษัท เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด ซึ่งบริษัท เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด ได้ขายพื้นที่ของอาคารครึ่งหนึ่งให้แก่ผู้ถือหุ้น ปัจจุบันบริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด จำนวน 18%

ปี 2536

บริษัทฯ ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ จากเดิมทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท จำนวนหุ้น 20 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท เป็นทุนจดทะเบียน 1,000 ล้านบาท จำนวนหุ้น 100 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท โดยออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 80 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท และให้จัดสรรหุ้นสามัญจำนวน 20 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท ให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมในอัตรา 1 หุ้นเดิมต่อ 1 หุ้นใหม่ ในราคาหุ้นละ 20 บาท สำหรับหุ้นสามัญที่เหลืออีก 60 ล้านหุ้นให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการในการดำเนินการจัดสรรตามหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดสรรต่อไป

บริษัทฯ ได้จดทะเบียนแปรสภาพบริษัทเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ตามมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2536 และที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 2/2536 และได้จดทะเบียนเรียบร้อย เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2536 ทะเบียน บมจ. ที่ 226

บริษัทฯ ได้โอนกิจกรรมทางด้านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ให้ บริษัท เอ็นพีจี บรอดแคสต์ดิ้ง เน็ตเวิร์ค จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน 2536

บริษัทฯ ได้โอนกิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้บริษัท เอ็นพีจี อินฟอรมะชั่น เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน 2536

ปี 2537

บริษัทฯ เปิดมิติใหม่แห่งการพิมพ์หนังสือพิมพ์ของประเทศไทย โดยใช้ระบบส่งข้อมูลโดยระบบดาวเทียมเพื่อพิมพ์หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ พร้อมกันทั้งกรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ หาดใหญ่ และขอนแก่น ทำให้ประชาชนทั่วประเทศได้รับรู้ข่าวสารพร้อมกันกับประชาชนในกรุงเทพมหานคร

บริษัทฯ ได้ตกลงซื้อที่ดินบนถนนบางนา-ตราด กม.29.5 จำนวน 52 ไร่ 1 งาน 42 ตารางวา ตำบลบางบ่อ (บางเหี้ย) อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ มูลค่าที่ดิน 264 ล้านบาท เพื่อก่อสร้างโรงพิมพ์แห่งใหม่ และก่อตั้งเก็บกระดาษและวัสดุอื่น ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการขนส่งจำนวนมาก

ปี 2538

บริษัทฯ ซื้อที่ดินเนื้อที่ 2 ไร่ 90 9/10 ตารางวา ถนนเชียงใหม่-ลำพูน ตำบลท่าศาลา อำเภอเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ จากบริษัท โมเดอร์น ลิฟวิ่ง จำกัด ในราคา 54 ล้านบาท เพื่อนำมาก่อสร้างเป็นสำนักงานสาขา และโรงพิมพ์แห่งใหม่ เนื่องจากสำนักงานสาขาปัจจุบันเป็นสำนักงานเช่า ซึ่งไม่สะดวกในการขยายงานของบริษัทฯ ทั้งในด้านงานของส่วนสิ่งพิมพ์ งานร้านหนังสือ ตลอดจนงานด้านอื่น ๆ ของบริษัทฯ ที่จะขยายไปยังสื่อต่าง ๆ ในอนาคต

บริษัทฯ ได้เข้าลงทุนในบริษัท สยาม อินโฟเทคเนชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทานให้เป็นผู้ดำเนินการโครงการโทรทัศน์ระบบ ยูเอชเอฟ จากสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีชื่อสถานีว่า "ITV" (Independent Television) มีทุนจดทะเบียน 1,000 ล้านบาท จำนวนหุ้น 100 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท บริษัทฯ เข้าถือหุ้นในบริษัท สยาม อินโฟเทคเนชั่น จำกัด จำนวนร้อยละ 10 คิดเป็นจำนวนหุ้น 10,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้วหุ้นละ 10 บาท เป็นเงินลงทุนทั้งสิ้น 100,000,000.00 บาท (หนึ่งร้อยล้านบาทถ้วน) และเข้าร่วมดำเนินการปฏิบัติตามสัญญาสัมปทานของบริษัท สยาม อินโฟเทคเนชั่น จำกัด วงเงิน 100 ล้านบาท ที่มีต่อสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องสัมปทาน TV-UHF ตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ

บริษัทฯ ซื้อหุ้นของบริษัท ที เอ็น จี พับลิชชิ่ง จำกัด จำนวน 341,500 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 68.3 ในราคามูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท เป็นเงิน 34,150,000 บาท (สามสิบล้านหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน) รวมบริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ในบริษัท ที เอ็น จี พับลิชชิ่ง จำกัด จำนวน 491,500 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 98.3 ของทุนจดทะเบียน 500,000 หุ้น เนื่องจากบริษัท ที เอ็น จี พับลิชชิ่ง จำกัด นั้น เป็นธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์เช่นเดียวกัน การที่บริษัทฯ เข้าถือหุ้นใน บริษัท ที เอ็น จี พับลิชชิ่ง จำกัด นั้น เป็นธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์เช่นเดียวกัน การที่บริษัทฯ เข้าถือหุ้นใน บริษัท ที เอ็น จี พับลิชชิ่ง จำกัด ทำให้ บริษัทฯ สามารถขยายงานได้อย่างกว้างขวาง เพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ หลากหลายอย่างครบวงจร และเ็นในการจัดกลุ่มธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ของกลุ่ม ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับโครงการการก่อสร้าง Printing Complex แห่งใหม่ด้วย

#### ปี 2539

บริษัทฯ ได้โอนขายหุ้นที่บริษัทฯ ถืออยู่ใน บริษัท เอ็นพีจี บุ๊คส์ซ็อฟ จำกัด ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับร้านขายหนังสือ ไปบางส่วนเพื่อลดสัดส่วนในการถือหุ้นในบริษัท เอ็นพีจี บุ๊คส์ซ็อฟ จำกัด ให้เหลือเพียงร้อยละ 18 ของทุนจดทะเบียน เนื่องจากมีกิจกรรมน้อยและการขายหุ้นในครั้งนี้อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ สามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดหางบการเงินรวม ตลอดจนลดอัตราค่าจ้างคนที่เกี่ยวข้องได้จำนวนหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ

ส่วนธุรกิจในด้านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจในด้านนี้ของบริษัทฯ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น บริษัทฯ ได้จัดโครงสร้างของบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจในด้านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ใหม่ดังนี้

เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2539 บริษัทฯ ได้ทำการเปลี่ยนชื่อบริษัทย่อย ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ ดังนี้

1. บริษัท เอ็นพีจี บรอดแคสติ้ง เน็ทเวอร์ค จำกัด เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เนชั่นเรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด
2. บริษัท เอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เนชั่น เทเลวิชั่น จำกัด

โอนขายหุ้นบริษัท เนชั่น เเรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจด้านสื่อวิทยุ จำนวน 29,994 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 99.98 ของทุนจดทะเบียน 30,000 หุ้น ในราคาหุ้นละ 585.60 บาท ให้แก่บริษัท เนชั่น เทเลวิชั่น จำกัด

โอนขายหุ้น บริษัท สยาม อินโฟเทคนเมนท์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านทีวีและได้สัมปทานดำเนินการทีวีสี "ITV" จำนวน 10 ล้านหุ้น คิดเป็นร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน 100 ล้านหุ้น ในราคาหุ้นละ 10.46 บาท ให้กับ บริษัท เนชั่น เทเลวิชั่น จำกัด

บริษัท เนชั่น เทเลวิชั่น จำกัด มีมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 4/2539 เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2539 และมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 5/2539 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2539 ให้ทำการเพิ่มทุนของบริษัทจากเดิม 10 ล้านบาท เป็น 120 ล้านบาท เพื่อนำทุนเพิ่มทุนในครั้งนี้มาลงทุนในการซื้อหุ้นใน บริษัท เนชั่น เเรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด และซื้อหุ้นในบริษัท สยาม อินโฟเทคนเมนท์ จำกัด จากบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจในด้านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นอันนำมาซึ่งผลกำไรที่จะได้รับในอนาคต

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดตั้งบริษัทใหม่ขึ้นอีกจำนวน 3 บริษัท เพื่อรองรับการเจริญเติบโตในธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการ Printing Complex ของบริษัทฯ คือ

- บริษัท เนชั่น พรินต์ติ้ง คอมเพล็กซ์ จำกัด
- บริษัท เนชั่น ทั่วไทย จำกัด
- บริษัท เนชั่น ซีพจรวนนี้ จำกัด

โดยบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ในสัดส่วนร้อยละ 99.93 ของทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท ของแต่ละบริษัท

#### ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจครอบคลุมสื่อต่าง ๆ ครบวงจร ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และด้านสารสนเทศ โดยการบริการข้อมูลข่าวสารในระบบออนไลน์ "Nation On Line" และล่าสุดได้เข้าสู่ระบบ "Nation Internet" โดยมีโครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท พร้อมทั้งโครงสร้างรายได้ที่เกิดจากการขายผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 แสดงโครงสร้างรายได้ที่เกิดจากการขายผลิตภัณฑ์หรือบริการ

| ผลิตภัณฑ์/บริการ   | ดำเนินการโดย                                  | % การถือหุ้น | ปี 2537 |       | ปี 2538 |       | ปี 2539 |       |
|--|---|--------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|  |   |              | รายได้  | %     | รายได้  | %     | รายได้  | %     |
| นำเข้าและผลิตสิ่งพิมพ์การ์ตูน<br>ผลิตสิ่งพิมพ์การศึกษา<br>โดยรับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ | บ.ที เอ็น จี พลัสลิซ<br>ซิ่ง จำกัด            | 98.70        | 225.97  | 77.57 | 189.25  | 53.38 | 161.14  | 40.02 |
| ผลิตรายการโทรทัศน์   | บ.เนชั่น เทเลวิชั่น<br>จำกัด                  | 99.99        | 13.22   | 3.47  | 88.05   | 24.84 | 103.16  | 25.62 |
| ผลิตรายการทางวิทยุ   | บ.เนชั่น เรดิโอ เนท<br>เวอร์ค จำกัด           | 99.97        | 69.94   | 18.07 | 68.73   | 19.39 | 50.49   | 12.54 |
| เป็นตัวแทนขายโฆษณา<br>น.ส.พ. และรับจำหน่าย<br>สิ่งพิมพ์ต่างประเทศ                      | บ.เนชั่น อินเตอร์<br>เนชั่นแนล จำกัด          | 99.94        | -       | -     | -       | -     | 78.77   | 19.56 |
| ให้บริการข้อมูลข่าวสารระบบ<br>คอมพิวเตอร์  | บ.เนชั่น อินฟอร์<br>เนชั่น เทคโนโลยี<br>จำกัด | 62.80        | 3.39    | 0.89  | 8.49    | 2.39  | 9.09    | 2.26  |
|  |   |              | 381.53  | 100   | 354.52  | 100   | 402.65  | 100   |

## ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจสิ่งพิมพ์และให้บริการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยเป็นผู้พิมพ์และ  
ผู้จัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ทั้งหนังสือพิมพ์ และนิตยสาร มีรายได้หลักมาจากการขายเนื้อที่โฆษณา และ  
จำหน่ายสิ่งพิมพ์

สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย

- หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวัน “The Nation”
- หนังสือพิมพ์ธุรกิจภาษาไทยรายวัน “กรุงเทพธุรกิจ”
- นิตยสารภาษาไทยรายสัปดาห์ “เนชั่นสุดสัปดาห์”
- นิตยสารรายปักษ์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ “Nation Junior”
- นิตยสารรายปักษ์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ “Kid News”

นอกจากนี้ยังรับพิมพ์หนังสือพิมพ์ให้แก่ The Yomiuri Shimbun หนังสือพิมพ์ภาษา  
ญี่ปุ่นที่มียอดจำหน่ายสูงที่สุด โดยใช้เทคโนโลยีดาวเทียมในการส่งข้อมูลในการพิมพ์ ซึ่งทำให้  
หนังสือพิมพ์ฉบับนี้ที่วางขายในประเทศไทยในทุกเช้าเป็นฉบับเดียวกับที่วางขายในประเทศญี่ปุ่น  
และเริ่มพิมพ์หนังสือพิมพ์ธุรกิจภาษาอังกฤษ “The Asian Wall Street Journal” ที่มีชื่อเสียงในเอ

เซีย โดยเริ่มพิมพ์ต้นเดือนมกราคม 2538 ใช้เทคโนโลยี Marine Fiver Optic ในการส่งข้อมูลการพิมพ์เพื่อมาพิมพ์ที่ประเทศไทย ทำให้ผู้อ่านในประเทศไทยสามารถได้รับหนังสือพิมพ์แต่เช้าตรู่

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์ของบริษัทย่อย

เนื่องจากบริษัทฯ ได้มีการขยายตัวไปสู่ธุรกิจต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้น การบริหารงานและการตัดสินใจสั่งการบางอย่างต้องกระทำอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ถ้ายังคงให้กิจกรรมต่าง ๆ ยังคงรวมอยู่กับบริษัทแม่ทั้งหมดจะทำให้การบริหารงานล่าช้าและไม่ได้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องจึงได้แยกกิจกรรมต่าง ๆ ออกเป็น 5 สาย ได้แก่

1. กิจกรรมด้านสิ่งพิมพ์
2. กิจกรรมด้านกระจายภาพและเสียง
3. กิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. กิจกรรมด้านการศึกษา
5. กิจกรรมด้านสื่อสร้างสรรค์ เพื่อสาระและบันเทิง

#### การผลิตหรือการจัดหาผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

1. กำลังการผลิตและปริมาณการผลิต

กำลังการผลิต (หน่วย : ฉบับ)

| ผลิตภัณฑ์     | ปี 2537    | ปี 2538    | ปี 2539    |
|---------------|------------|------------|------------|
| THE NATION    | 18,800,000 | 19,700,000 | 20,700,000 |
| กรุงเทพธุรกิจ | 25,100,000 | 27,300,000 | 29,300,000 |

บริษัทฯ ทำการผลิตที่โรงพิมพ์ เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 44 หมู่ 10 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร มีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตที่สำคัญอยู่ 2 ประเภท คือ Web Machine สำหรับการผลิตหนังสือพิมพ์ และเครื่อง Sheet Machine สำหรับการพิมพ์นิตยสารและการ์ตูน โรงพิมพ์ของบริษัททำการพิมพ์ตลอด 24 ชั่วโมง มีตารางเวลาสลับเครื่องพิมพ์ และช่างพิมพ์ทำงานแบบ 2 กะ จำนวนทั้งสิ้นกะละประมาณ 100 คน

## การตลาด

### 1. กลยุทธ์ทางการตลาด

เนื่องจากบริษัทฯ มีสิ่งพิมพ์ในกลุ่มหลายฉบับตลอดจนมีสื่ออื่น ๆ ในกลุ่มบริษัทได้แก่ รายการโทรทัศน์รายการวิทยุ ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยี On-Line และ Internet ทำให้บริษัทฯ มีความพร้อมในด้านความครบถ้วนของสื่อมากที่สุด และมีทางเลือกให้กับลูกค้ามากกว่าคู่แข่งอื่น โดยบริษัทฯ ใช้กลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

กลยุทธ์ด้านราคา บริษัทฯ มีหนังสือพิมพ์รายวัน 2 ฉบับ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษทำให้บริษัทฯ สามารถให้เงื่อนไขพิเศษกับลูกค้าในการลงโฆษณา โดยสามารถลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ทั้ง 2 ฉบับ ในราคาพิเศษกล่าวคือ ถ้าลงโฆษณาใน The Nation และกรุงเทพธุรกิจ แยกต่างหากจากกัน จะเสียค่าโฆษณาในอัตราที่สูง แต่ถ้าลงโฆษณาพร้อมกันทั้ง 2 ฉบับ ลูกค้าจะได้รับราคาแพ็คเกจซึ่งเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่มีหนังสือพิมพ์ฉบับเดียว ราคาแม้จะสูงกว่าแต่ลูกค้าเพียงจ่ายเงินเพิ่มอีกไม่มากก็สามารถโฆษณาได้ทั้ง 2 ภาษา

นอกจากนี้ในปี 2540 บริษัทฯ ยังได้เสนอกลยุทธ์การขายในรูปแบบของ Multimedia Package เข้ามาซึ่งกลยุทธ์ในการเสนอขายสื่อทุกประเภททั้งสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ร่วมกันในรูปแบบของ Package ตามความเหมาะสมและความต้องการของลูกค้าด้วยราคาพิเศษ และประหยัดกว่าราคาของการโฆษณาแยกสื่อมาก

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย บริษัทฯ จัดโครงการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องตลอดปี โดยจัดกิจกรรมทั้งภายใน และร่วมกับกลุ่มธุรกิจอื่นซึ่งถือว่าเป็นบริษัทฯ ที่มีการจัดกิจกรรมตลอดเวลาจนได้รับรางวัลจากนิตยสารที่มีชื่อเสียง Far Eastern Economic Review สำหรับรางวัล Management 2000 ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้กับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ การที่บริษัทฯ มีสื่อรายการวิทยุและโทรทัศน์ทำให้การส่งเสริมการขายสามารถขยายสู่กลุ่มคนมากขึ้นในปี 2540 บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมเพื่อสังคม และการกุศล ในการร่วมฉลองปีแห่งการเฉลิมฉลองปีกาญจนาภิเษกของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และโอกาสฉลองครบรอบ 25 ปี เนชั่น

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ สิ่งพิมพ์ของบริษัทฯ มีจุดเด่นเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นในแต่ละฉบับ การเน้นจุดเด่นของบริษัทฯ ทำให้เห็นความแตกต่างของสิ่งพิมพ์และนโยบาย ตลอดจนถึงจุดยืนของสิ่งพิมพ์ในกลุ่มชัดเจนเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นแต่ละฉบับ นโยบายการเสนอข่าวที่กล้าเสนอความจริงเป็นกลางตลอดจนการให้ความยุติธรรมแก่ข่าวทุกชิ้น การเสนอข่าวที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านและประชาชน และสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของประชาชนในขณะนั้นจึงทำให้บริษัทฯ ได้รับรางวัลดีเด่นสาขาต่าง ๆ มากมาย จากสถาบัน มูลนิธิ และสมาคมต่าง ๆ ทั้งภายใน

ในประเทศและต่างประเทศ การที่บริษัทฯ เป็นผู้นำในการเริ่มพิมพ์ระบบดาวเทียม ทำให้ผู้อ่านทั่วประเทศได้รับรู้ข่าวสารพร้อมกัน ซึ่งเป็นความได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นที่ยังไม่เริ่ม ซึ่งทำให้ผู้ลงโฆษณามีความมั่นใจว่าหนังสือพิมพ์ของบริษัทฯ สามารถไปถึงผู้อ่านได้เร็วกว่าฉบับอื่น

กลยุทธ์ด้านช่องทางการจำหน่าย บริษัทฯ จัดตั้งระบบสาขาใน 4 ภูมิภาคของประเทศ ได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ขอนแก่น และพัทลุง ทำให้บริษัทฯ สามารถบริการลูกค้าโฆษณา ผู้อ่านสมาชิก และการจัดจำหน่ายเอเยนต์ แผงร้านอย่างใกล้ชิด ทำให้การขยายตลาดในบริเวณใกล้เคียงกับสาขาได้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องรอกการปฏิบัติงานจากสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร

## 2. การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายสำหรับสิ่งพิมพ์ของบริษัทฯ แบ่งเป็น 3 ช่องทางได้ดังต่อไปนี้

### 1. การจัดจำหน่ายโดยตรง แบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 การจัดจำหน่ายแก่สมาชิกเป็นการขายและการจัดส่งโดยตรงไปยังผู้อ่านตามบ้านและสำนักงานของลูกค้ารายย่อย มี 2 รูปแบบดังต่อไปนี้

1.1.1 การขายโดยตัวแทนขาย

1.1.2 การขายโดยไปรษณีย์

1.1.3 ลูกค้าสั่งซื้อโดยตรงทางโทรศัพท์ หรือจดหมายมาขอรับเป็นสมาชิก

1.2 การจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าสถาบัน โรงแรม สายการบิน โรงเรียน เป็นการขายในจำนวนมาก แนนอน และไม่มีการรับคืน

2. การจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่ง - เอเยนต์ เป็นลักษณะการขายส่งให้แก่ผู้ค้าส่งเพื่อนำไปขายต่อให้แผงร้านย่อย เอเยนต์รายย่อย และลูกค้าปลีก

3. การจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าปลีก - แผงร้าน บริษัทฯ มีนโยบายส่งและขายหนังสือไปตามแผงร้านย่อยในกรุงเทพฯ และจังหวัดที่มีสาขา เพื่อที่สามารถบริการให้คนอ่านสามารถซื้อสิ่งพิมพ์ของบริษัทฯ ได้ทั่วถึง ปัจจุบันบริษัทฯ มีสัดส่วนการจำหน่ายแก่สมาชิก 70 % ที่เหลือเป็นการจำหน่ายผ่านเอเยนต์วางร้าน และจำหน่ายแก่ลูกค้าสถาบัน โรงแรม สายการบิน ฯลฯ



ช่องทางการจัดจำหน่ายโฆษณาของบริษัทฯ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดจำหน่ายโดยตรง เป็นการติดต่อโดยตรงระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้าที่มีความสนใจที่จะลงโฆษณาสินค้าของตนผ่านสื่อต่าง ๆ โดยบริษัทฯ จะมีทีมงานที่ตั้งขึ้นมาดูแลรับผิดชอบในการติดต่อลูกค้าประเภทนี้โดยเฉพาะ
2. การจัดจำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นการติดต่อระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นผู้เสนอจัดสรรและวางแผนการใช้สื่อโฆษณา ของลูกค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้า
3. ลักษณะของลูกค้า ลักษณะของลูกค้าแบ่งเป็นประเภทหลัก 2 ประเภท ได้แก่
  - 3.1 ลูกค้าด้านโฆษณา แบ่งเป็น 2 ประเภทที่สำคัญ คือ
    - บริษัท เอเยนซี
    - ลูกค้าที่สั่งลงโฆษณาโดยตรง (Direct Customers)
  - 3.2 ลูกค้าด้านจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ แบ่งเป็นประเภทที่สำคัญ คือ
    - สมาชิก
    - เอเยนต์กรุงเทพ และต่างจังหวัด
    - วางร้าน
    - โรงแรม
    - สายการบิน
    - สถาบันการศึกษา

### ภาวะการแข่งขัน

ด้านสิ่งพิมพ์ เนื่องจากสิ่งพิมพ์ของบริษัทฯ มีหลายเล่ม การแบ่งแยกคู่แข่งจึงต้องพิจารณาตามสิ่งพิมพ์แต่ละฉบับ

The Nation มีคู่แข่งที่สำคัญเพียงฉบับเดียวคือ Bangkok Post  
 กรุงเทพธุรกิจ เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน ในขณะที่มีคู่แข่งเพียงฉบับเดียวคือ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน  
 เนชั่นสุดสัปดาห์ เป็นหนังสือรายสัปดาห์แนววิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจและสารบันเทิงอื่น ๆ คู่แข่งได้แก่ มติชนสุดสัปดาห์ สยามรัฐสุดสัปดาห์ แนวหน้ารายสัปดาห์ ดอกเบี๋ย เป็นต้น

Nation Junior เริ่มพิมพ์และจัดจำหน่ายในเดือนสิงหาคม 2535 เป็นหนังสือแมกกาซีนภาษาอังกฤษสำหรับเยาวชน เพื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ซึ่งแทรกเนื้อหาสาระในการปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามให้แก่เยาวชน และสารบันเทิงที่กำลึงเป็นที่สนใจของเยาวชน คู่แข่งมีฉบับเดียวคือ Student Weekly

Kid News เริ่มพิมพ์และจัดจำหน่ายในเดือนพฤศจิกายน 2537 เป็นหนังสือแมกกาซีนภาษาอังกฤษสำหรับเด็ก เพื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงเนื้อหาสิ่งพิมพ์ของบริษัทฯตลอดเวลา ตลอดจนนโยบายการตลาด ทั้งโครงการด้านส่งเสริมการขายในสิ่งพิมพ์อย่างต่อเนื่อง

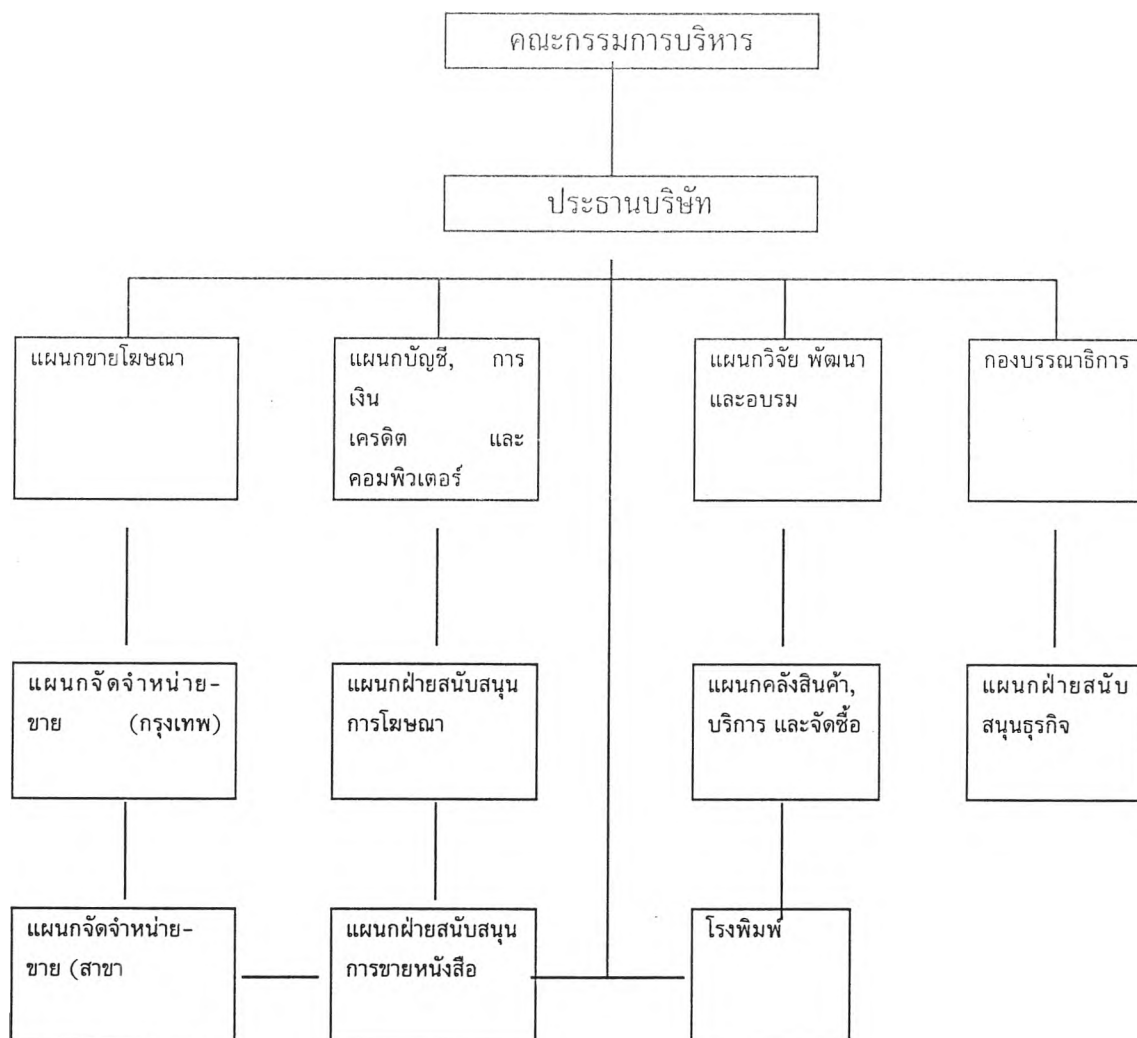
ด้าน Boardcasting งานผลิตรายการทางสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ของบริษัทฯ เน้นในรูปของงานข่าว การผลิตและสารสนเทศต่าง ๆ บริษัทฯ นับเป็นผู้นำด้านการผลิตงานข่าวและสารสนเทศ ของธุรกิจกลุ่มบริษัทที่พอจะจัดให้เป็นคู่แข่ง ได้แก่ ผู้จัดการ และวัฏจักร

#### โครงการดำเนินงานในอนาคต

บริษัทฯ มีนโยบายขยายกิจการไปในธุรกิจสื่อครบวงจร (Multimedia) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท โดยบริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมของกลุ่มเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของธุรกิจดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมด้านสิ่งพิมพ์ รวมถึงกิจกรรมด้าน Books Line ด้านการศึกษา และโรงพิมพ์
2. กิจกรรมด้านกระจายภาพและเสียง (Broadcasting)
3. กิจกรรมด้านสารสนเทศ (Information Technology)

แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย  
กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



### ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก)

ในด้านกองบรรณาธิการ โดยลักษณะการทำงานไม่สามารถกำหนดเต็มที่ได้ 100 % ซึ่งกติกาอันนี้ วงการหนังสือพิมพ์ต้องยอมรับในเบื้องต้นเวลาไม่แน่นอน ลักษณะการทำงานค่อนข้างสมบุกสมบันชนิดหนึ่ง ต้องมีความอดทน คนที่เข้ามาต้องยอมรับ เมื่อเป็นเช่นนี้เรื่องผลตอบแทนเราก็ไม่สามารถใช้ระบบ O.T. (Over Time) เราก็ใช้ระบบเหมาเป็นเงินเดือนมีค่าพาหนะทำงานเสาร์อาทิตย์อาจมีเบี้ยเลี้ยงบ้างในบางครั้ง ในวันหยุดนักขัตฤกษ์แต่ก็ไม่ใช้ปัจจัยที่จะดึงดูดให้กองบรรณาธิการทำงาน คนในกองบรรณาธิการหรือนักข่าวจะมาจากความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ นักข่าวสายต่าง ๆ พึงพอใจหรือเปล่า มีความสุขเพียงพอไหมที่ได้ทำงานเช่นนั้น อันนี้สำคัญมากกว่า เพราะฉะนั้นคงวัดลำบากว่าสวัสดิการสร้างความพอใจให้นักข่าวมากน้อยแค่ไหน บางครั้งนักข่าวหรือผลประโยชน์ในกรุงเทพมหานครก็มีจำนวนมากที่ไม่ได้ใช้สวัสดิการหลาย ๆ อย่าง สวัสดิการไม่ได้ใช้เต็มที่ 100 % หรือ ซึ่งผมเองก็ไม่รู้ว่าทำไมเขาไม่ใช้เหตุผลเพราะอะไร อาจจะ เป็นเพราะเขาคิดว่าไม่จำเป็น ไม่มีครอบครัวบางที่มีหลายสาเหตุ

ในแง่ผลตอบแทนรายได้ เมื่อก่อนเคยมีคนพูดว่าอาชีพหนังสือพิมพ์เหมือนนกน้อยในไร่ส้ม แต่ในความเป็นจริงรายได้ของคนทำอาชีพหนังสือพิมพ์ก็ไม่ได้ต่ำมาก บางองค์กรอาจจะต่ำ บางองค์กรก็อยู่ในมาตรฐาน มาตรฐานกับวิชาชีพอื่น ๆ ยกตัวอย่างกรุงเทพมหานครหรือเดอะเนชั่น ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ก็จะมีมาตรฐานของเงินเดือน ผลตอบแทนที่ผมคิดว่าไม่น้อยกว่าสถาบันการเงิน สมมุติง่าย ๆ ว่านักข่าวใหม่ที่จบปริญญาตรี โดยไม่มีประสบการณ์เลย จบคณะอะไรก็ตาม สอบความรู้เบื้องต้นแล้ว และผ่าน Start 8,000-8,500 บาท ค่าพาหนะอีก 3,650 บาท ค่าพาหนะคือเหมาจ่ายเลย ก็เท่ากับรวมในตัวเองเงินเดือน เป็นจำนวนเงิน 11,650 บาท อันนี้คือขั้นต้น เวลาทำงานก็ปรับเงินเดือนแต่ละปี บางคนก็กระโดดมาก เมื่อหารเฉลี่ยรวม คิดว่าไม่หนักกันเท่าไรกับ Bank ของบริษัทเนชั่นฯ โบนัสตามปกติเราจะจ่ายกลางปีหนึ่งเดือน คือทุกคนได้หมดหนึ่งเดือน ปลายปีจ่ายตามอายุงานแต่อย่างน้อยที่สุดคุณก็ได้หนึ่งเดือน ถ้าคุณทำงานครบหนึ่งปี ตั้งแต่ทดลองงานแล้ว คุณจะ得一เดือนและตัวนี้จะเพิ่มขึ้นปีละ 10% บางคนอาจจะได้ 3 เดือน ไม่รวมกับกลางเดือน คืออย่างน้อยที่สุดก็จะได้คนละ 2 เดือน อย่างน้อยคือปลายปีกับกลางปี รวมเป็น 4 เดือน ฝ่ายอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายโฆษณา หรือฝ่ายอะไรก็ตามจะได้ โบนัสเท่ากัน สำหรับบริษัทในเครือของเดอะเนชั่นมีลิตมิเดียกรุ๊ป ถึงแม้จะขาดทุนแต่โบนัสก็ได้เท่ากัน เช่น บริษัท เดอะเนชั่นเทเลวิชั่น, บริษัท เนชั่นอินฟอร์เมชั่นที่บางบริษัทอาจจะขาดทุน แต่โบนัสเท่ากัน อย่างเช่น การขยายข้อมูลทาง On-Line เสียจะตาย รายได้ก็น้อย องค์กรประเภทนี้ไม่มีทางได้กำไรหรือ แต่ทางเรานี้ถือว่าเป็นส่วนที่ขยายไป แม้ขาดทุนโบนัสก็ยังได้รับ ซึ่งโดยพื้นฐานจะมีระบบกลางได้รับเท่ากัน ส่วนฝ่ายขายอาจจะมีโบนัสต่างหาก เพื่อสร้างแรงจูงใจ สำหรับฝ่ายขาย มีระบบอีกต่างหาก เขามีเป้าในการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ

วิธีสร้างแรงจูงใจของฝ่ายกองบรรณาธิการ เท่าที่ประเมินดู ทั้งจากเพื่อนร่วมงานวิธีสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานไม่ได้อยู่ที่ผลตอบแทน อย่างเดียว โดยเฉพาะฝ่ายกองบรรณาธิการ ซึ่งถ้าเราไม่อยู่ในมาตรฐานเราจะมีมาตรฐาน คือคนอาจจะออกไป Turn Over มันสมองไหล แต่เราคิดว่า น้อยมาก ปีหนึ่งมีคนออกไม่ถึง 10 คน น้อยมาก ช่วง 2-3 ปี ยังไม่มีคนออกคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ไม่เกิน 5%

ทางด้านการส่งเสริมการศึกษา ทางบริษัทก็มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ลาเรียน โดยที่ทางบริษัท ก็ยังจ่ายเงินเดือนให้ โดยเรียนแล้วมีการันต์กับบริษัทหนึ่งว่าโอเคคุณต้องกลับมาทำงาน ก็ถือว่าเป็นนโยบายที่ทางบริษัทมีต่อพนักงานทั้งระดับ อาวุโส และระดับล่าง เราดูคนว่าใฝ่ที่จะเรียนรู้วิชาที่เขาไปเรียนเป็นวิชาที่มาเสริมการทำงาน ตำแหน่งที่เขารับผิดชอบอยู่ คือเรามองว่า เขาสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้ ในบางกรณีเราให้เบิกค่าภาษาได้ อย่างภาษาเรามีโรงเรียนเนชั่นสคูล แต่คนของกรุงเทพธุรกิจเรียน คือไม่ได้จ่ายเงิน แต่ก็ถือว่าเป็นงบประมาณที่เราต้องจ่ายให้โรงเรียนเขาก็ต้องมีรายได้เช่นกัน ทางฝ่ายบรรณาธิการ ก็ถือว่าตัวนี้เป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมนักข่าว อันนี้ก็ถือว่าเป็นสวัสดิการโดยทั่วไป ซึ่งผมคิดว่าในแง่การจูงใจให้คนอยู่สำหรับฝ่ายบรรณาธิการ มันอยู่ที่การทำงานมากกว่า ปัจจัยทางด้านเงิน ถ้าเขาอยู่อย่างนี้ Happy มีความสุขดี ได้รับการยอมรับในองค์กรนั้น ๆ โอเคเงินเดือนอาจจะไม่มากนัก เมื่อเทียบกับอีกที่ ๆ เขามาชวนคุณ แต่ถ้าไปแล้วเสี่ยงอนาคตไม่แน่นอน การยอมรับในองค์กรมีมากน้อยแค่ไหน การยอมรับนอกองค์กรละ อย่างน้อยหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจก็เป็นหนังสือที่คนภายนอกเขายอมรับอย่างน้อยถ้าเคยทำงานที่นี้สามารถการันต์ระดับหนึ่ง ผมคิดว่าคนของเราอาจจะไม่ใช่คนเก่งมากมาย ด้านประสบการณ์ ด้วยการเรียนรู้ต่าง ๆ เขามีความสุขในการทำงานแล้วทางบริษัทก็ค่อยพัฒนาพนักงานแต่ละคนไป นี่เป็นวิธีการดึงดูดคน มากกว่าที่จะให้เงินเดือนสูง ๆ พอถึงระดับหนึ่งเศรษฐกิจไม่เป็นไปตามที่คาด รายได้ไม่เข้า โละคนออกอย่างนี้ก็ไม่ไหว ซึ่งอย่างนี้ก็คือเป็นการทำลายขวัญกำลังใจ

เนื่องจากเนชั่นข้ามสื่อแล้ว Success กลุ่มอื่นข้ามสื่อแจ่มไม่ Success เลยทำให้บริษัทแม่ขาดทุนอันนั้นก็จริงแต่ไม่ได้จริงทั้งหมด เพราะว่าการข้ามสื่อไม่ได้มี Cost มากขนาดนั้น ไม่มี Cost มากจนทำให้บริษัทแม่กระทบ ถ้าคุณระวัง คุณข้ามสื่ออย่างดูสถานะตัวเอง ไม่ใช่ไม่มีกำลังแล้วจะทำโน่นทำนี่ อะไรที่ข้ามไปทำค่าใช้จ่ายมากกว่า ตัวหลักที่นำเองอย่างของเนชั่นข้ามสื่อที่ไรต้องดูว่าทำให้บริษัทในเครืออย่างเช่นหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจกับหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น แบนน้ำหนักใหม่ ค่าใช้จ่ายจะเพิ่มขึ้นไหม ทำให้คนของเราทำงานหนักโดยไม่ใช้เหตุไหมดูจะกระทบกับคุณภาพการพิมพ์ของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจกับหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่นหรือเปล่า ถ้ากระทบก็ต้องการคนเพิ่มมันคุ้มไหม ใช้ฐานข่าวเดียวกันได้ไหม เพื่อประหยัดอันนี้มีหลายเรื่อง เพราะฉะนั้น

การเปรียบเทียบองค์กรต่อองค์กร เราข้ามสื่อและเรากล้าพูดว่าเราประสบความสำเร็จพอสมควร คือไม่ขาดทุนไม่เดือนเนื้อของตัวเอง แต่บางองค์กรเดือนเนื้อตัวเองเดือนเข้าไปในตัวหลักอีก ถ้าเอาเฉพาะสิ่งพิมพ์ต่อสิ่งพิมพ์ ผมคิดว่ามันขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารทางธุรกิจด้วย คือหนังสือพิมพ์ ความสำเร็จไม่ได้อยู่แค่ความสามารถเชิงธุรกิจอย่างเดียว มันต้องอยู่ที่คุณภาพของหนังสือด้วย อย่างหนังสือพิมพ์การตลาดเก่งอย่างไร ถ้าหนังสือพิมพ์ช่วยไม่มีทางขายได้แล้วก็ไม่มีความหมายอะไร แต่ถ้านักหนังสือระดับหนึ่ง ฝ่าย การตลาด ดีก็จะไปด้วยกัน ยิ่งเสริมกันซึ่งเราก็ได้พยายามปรับปรุงกรุงเทพธุรกิจตลอดเวลา สร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงาน ในด้านขวัญและกำลังใจผลตอบแทนบ้างการปลุกเร้าอะไรต่างแนวทางการคิดที่จะไปในทิศทางเดียวกันว่า มีเป้าหมายที่จะทำหนังสือพิมพ์ให้ดีที่สุดให้ได้ภายในกี่ปี ทุกคนยอมรับเป้าหมายนี้ก็เดินไปด้วยกันยอมรับก็ต้องรับผิดชอบต่อเงินเดือนอาจจะสู้ค่ายอื่นไม่ได้ ถ้าคิดภาพรวมแล้วไม่น้อยกว่าความมั่นคงเราคงดีกว่า ไม่คิดจะ Lay off คนเราไม่ทำ

กองบรรณาธิการแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจมันเป็นสิ่งสำคัญมากเสียยิ่งกว่าผลตอบแทน เราจะไม่จูงใจโดยตรง โดยเฉพาะการให้รางวัลนักข่าวถ้าตัดสินใจไม่ยุติธรรมจะสร้างปัญหาเช่นทุกปีเราจะบอกว่ามีนักข่าวดีเด่น ถ้า 2-3 ปี คนเดิมก็ยังได้รับอยู่ ก็จะเกิดปัญหาคือไปรับเงินเดือนปรับตำแหน่งก็จะได้หลาย ๆ คน แทนที่จะได้นักข่าวดีเด่นคนเดียวแห่งปี ซึ่งเหมือนดาบสองคมไม่เกิดประโยชน์เลย สู้ดูผลงานแล้วปรับเงินเดือนให้จะดีกว่า ซึ่งบางสายวัดกันไม่ได้ เช่นนักข่าวทำเนียบกับนักข่าวทั่วไป มันวัดกันไม่ได้ นักข่าวทำเนียบกิจกรรมอาจจะเยอะ แต่บางสายกิจกรรมไม่เยอะมีก็ทำข่าวสม่ำเสมอดี แต่ถามว่าผลงานเยอะไหม ก็ไม่ต่างกันมาก

สำหรับกรุงเทพธุรกิจปัญหาเรื่องจำนวนนักข่าวเรามีเพียงพอ คนออกไปเราก็ให้รับทดแทน ถึงแม้จะมีสภาวะวิกฤตการณ์เรื่องกระดาศเมื่อปี 2538 คนออกก็รับแทนในโควตานั่น คือเราคุมจำนวนยอดคนไว้ในแต่ละ Sector หลาย Section ยกตัวอย่างโตะข่าวกรุงเทพธุรกิจเป็นโตะข่าวหุ่น เป็นโตะข่าวการเงินที่ใหญ่ที่สุดในบรรดาหนังสือพิมพ์ที่มีอยู่ในประเทศไทย

การประชุมข่าว ถือว่าเป็นการตัดสินใจข่าว เป็นลักษณะการทำงานเป็นทีม ซึ่งเราก็ให้เสรีภาพ แต่นักข่าวในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งถือว่าการให้นักข่าวมีส่วนร่วมในการทำงาน

ซึ่งบางครั้งบรรณาธิการเองกระจายอำนาจให้ฝ่ายบรรณาธิการในการเขียนจนตัวบรรณาธิการเองถูกฟ้องถึง 4-5 ครั้งก็มี

สำหรับการลงโทษพนักงานที่เป็น Case เรื่องจรรยาบรรณ คือไล่ออก ถ้าไม่รับผิดชอบงานมาสาย ก็จะโดนตักเตือน หักเงินเดือน ย้ายไปตำแหน่งอื่นซึ่งเป็นการลงโทษ เช่นการถูกถอดออกจากหัวหน้าข่าว บ.ก.ข่าว นั่นคือการถูกลงโทษ

ด้านสวัสดิการ กรณีนักข่าวประสบอุบัติเหตุเสียชีวิต เราจะมีประกันชีวิต ซึ่งบริษัทประกันจะจ่ายเงินทดแทนให้ 200,000 กว่าบาท เรามี Provident Fund ให้พนักงานกู้

สำหรับยอดขาย ทั้งกรุงเทพฯธุรกิจ และหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น ประมาณ 1,500 ล้าน ในวงการหนังสือพิมพ์ รองลงมาจากไทยรัฐ มติชน ถ้าดูตามเม็ดเงินและรายได้ ซึ่งอย่างเดอะเนชั่นก็ยังเป็นรองบางกอกโพสต์

สรุปวิธีการจูงใจของบริษัทหลัก ๆ มี 3 ข้อ

1. เรื่องรายได้ หรือตัวเงินเดือน
2. เรื่องสวัสดิการ
3. เรื่องการให้การศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

## บริษัท ฐานเศรษฐกิจ จำกัด

ที่อยู่ เลขที่ 222 อาคารฐานเศรษฐกิจ ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร  
กรุงเทพมหานคร 10900

ประเภทธุรกิจ การพิมพ์ การจัดจำหน่าย สิ่งพิมพ์ ธุรกิจบริการด้านข้อมูล และสื่อการโฆษณา  
ต่าง ๆ

### ความเป็นมา

การจัดตั้งบริษัทกลุ่มคนหนุ่มที่มีความร่ำร้อนและคร่ำหวอดอยู่ในวงการหนังสือพิมพ์มานาน ทารือกันเพื่อเปิดศักราชธุรกิจหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจยุคใหม่ นำโดย คุณสมศักดิ์ ศรีวุฒิชชาญ และทีมงานประกอบด้วย คุณพิทักษ์ เมฆสกุลรัตน์ คุณสมเกียรติ ศรีวุฒิชชาญ (เสียชีวิตแล้ว) คุณเจษฎา วีระพงษ์ คุณกำพล กำพลานนท์วัฒน์ คุณพีระพงษ์ เจนพานิชกร คุณมนตรี ภูวะสุวรรณ คุณนงเยาว์ วีระพงษ์ เป็นคณะผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทในยุคเริ่มแรก

ปัจจุบันมีกรรมการบริษัท จำนวน 6 คน ดังต่อไปนี้

1. นายสมศักดิ์ ศรีวุฒิชชาญ
2. นายสมชัย ศรีวุฒิชชาญ
3. นางนงเยาว์ วีระพงษ์
4. นายมนตรี ภูวะสุวรรณ
5. นายเจษฎา วีระพงษ์
6. นายอุดม จีระวิจิตรพร

ปี 2523

มีการเปิดตัวครั้งแรกของฐานเศรษฐกิจ ด้วยเงินทุนประมาณ 2 ล้านบาท มีสำนักงาน  
แห่งแรกของฐานเศรษฐกิจตั้งอยู่ที่เอกมัย เป็นตึกแถว 2 ชั้น มีสต๊าฟในยุคเริ่มแรก ประมาณ 20  
กว่าคน

ปี 2524

วันที่ 1 มกราคม 2524 ได้มีการเซ็นฐานเศรษฐกิจฉบับปฐมฤกษ์ออกสู่ถนนหนังสือ  
ปรากฏว่าได้รับการต้อนรับอย่างเกรียวกราว โดยเฉพาะได้รับความไว้วางใจในการแจ้งความ  
โฆษณาจากบริษัท ห้างร้าน ธุรกิจต่างๆ ถึง 90 ราย เป็นเงินรายได้เบื้องต้นจำนวน 600,000  
บาท



ปี 2525

มีการเปลี่ยนสำนักงานใหม่ เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของฐานเศรษฐกิจที่เพิ่มมากขึ้นทั้งปริมาณงานและบุคลากร สำนักงานแห่งใหม่ของฐานเศรษฐกิจอยู่ในซอยกอเตย สะพานควาย แต่ยังคงเป็นตึกแถวให้เช่าเหมือนเดิม แต่อาคารมี 4 ชั้น

ปี 2527

ฐานเศรษฐกิจ ได้ดำเนินการซื้อที่ดินผืน จำนวน 81 ตารางวา ในซอยกอเตย สะพานควาย ผ่อนอยู่ได้ปีกว่า คณะผู้บริหารเห็นว่าถึงเวลาที่ฐานเศรษฐกิจควรมีอาคารสำนักงานเป็นของตัวเอง เพื่อความมั่นคง และเป็นการรองรับการขยายตัวที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้น

หลังจากนั้น ฐานเศรษฐกิจ ก็ได้สร้างอาคารสูง 6 ชั้น ใช้เวลาสร้างประมาณปีเศษ อาคารของฐานเศรษฐกิจจึงแล้วเสร็จ เป็นศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจของบุคลากรของฐานเศรษฐกิจทุกคน

ปี 2528

บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัทในเครือ คือ บริษัท มีเดีย ดาต้า รีซอร์ซ จำกัด เพื่อทำหน้าที่ประมวลข้อมูลการลงโฆษณาของบริษัท ห้างร้าน ในสื่อสาขาต่าง ๆ และยังเป็นบริษัทรองรับการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจในเขตกรุงเทพมหานคร

ปี 2529

บริษัท ได้จัดตั้งบริษัทในเครือเพิ่มขึ้นอีก 1 บริษัท คือ บริษัท ฐานการตลาด จำกัด เพื่อดำเนินการด้านการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ ฐานเศรษฐกิจและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ทั่วราชอาณาจักร พร้อมทั้งผลิตรายการโทรทัศน์รายการข่าวฐานเศรษฐกิจ

ปี 2530-ปัจจุบัน

บริษัท ได้จัดตั้งบริษัท เอ็กเซกคิวทีฟ มีเดีย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือนิตยสารรายเดือนเพื่อประมวลประวัติ ทศนะในเชิงธุรกิจและสังคมของหนุ่มสาวผู้บริหารที่มีพลังความคิด พลังด้านเศรษฐกิจและประสบความสำเร็จในการประกอบการเสนอต่อผู้อ่านในแง่มุมที่มีประโยชน์ นอกจากนี้ยังผลิตรายการโทรทัศน์เสนอข่าวและสารคดีทางด้านเศรษฐกิจ เพื่อเป็นการขยายขอบข่ายการเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวไปสู่ประชาชนอีกด้านหนึ่ง

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้จัดตั้งบริษัทในเครือเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับความเติบโตของงานบุคลากร และเปิดตัวขยายธุรกิจออกไป อาทิ บริษัท เอส.เอส.โพรเฟสชั่นแนล 88 จำกัด บริษัท

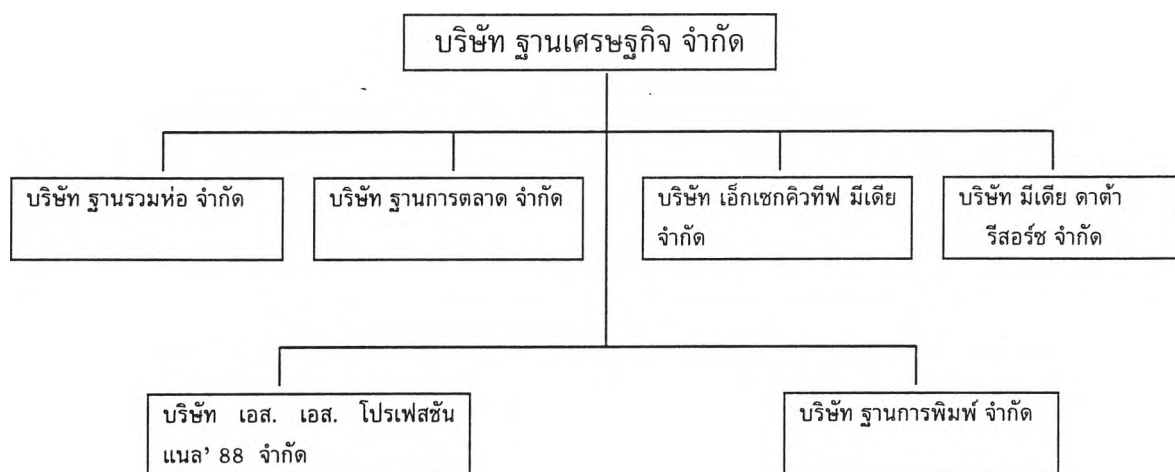
ฐานรวมท่อ จำกัด และบริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด ซึ่งจากการเติบโตมาอย่างเป็นลำดับขั้นและมั่นคงดังกล่าวจะมองเห็นถึงการขยายตัวของฐานเศรษฐกิจแต่ละยุคชัดเจน จากพนักงานเพียงไม่กี่สิบคนในยุคเริ่มแรก ปัจจุบันมีบริษัทแม่และบริษัทในเครือ 7 บริษัท

เพราะด้วยปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น จำนวนพนักงานและบริษัทในเครือที่ขยายตัวไปอย่างรวดเร็ว ทำให้อาคารสำนักงานสูง 6 ชั้น คับแคบไปณั้ดตา ประกอบกับย่านสะพานควายจรรยาแออัดติดขัดการเข้าออกค่อนข้างลำบาก คณะผู้บริหารจึงมีการศึกษาความเติบโตของบริษัทแม่และบริษัทในเครือแล้วเห็นพ้องต้องกันที่จะขยายสำนักงานโดยจะไปสร้างอาคารสำนักงานใหม่บนที่ดินของบริษัทฯ เนื้อที่ประมาณ 6 ไร่เศษติดกับโรงเรียนหอวัง ถนนวิภาวดีรังสิต

อาคารสำนักงานแห่งใหม่ของฐานเศรษฐกิจบนถนนวิภาวดีรังสิต ใช้เงินลงทุนประมาณ 250 ล้านบาท มีชื่อว่า อาคารฐานเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสำนักงานของบริษัทจนถึงทุกวันนี้

ความสำเร็จของฐานเศรษฐกิจอย่างทุกวันนี้ไม่ใช่เพราะโชคช่วยหรือบุญบันดาล หากแต่เกิดจากการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากร หรือพนักงานทุกคนที่ฟันฝ่าอุปสรรคอย่างไม่ทอดทิ้งผลงานปรากฏออกมาเป็นที่ยอมรับ

### แผนภูมิที่ 13 แสดงโครงสร้างการบริหารกลุ่มบริษัทในเครือฐานเศรษฐกิจ



#### บริษัท มีเดีย ดาต้า รีเสิร์ช จำกัด

บริษัท มีเดีย ดาต้า รีเสิร์ช จำกัด เป็นบริษัทแรกในเครือ ก่อตั้งเมื่อปลายปี พ.ศ. 2528 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ประมวลข้อมูล การลงโฆษณาของบริษัท ห้างร้าน ในสื่อสาขาต่างๆ เป็นการสนับสนุนหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

ธุรกิจที่สำคัญของบริษัทปัจจุบันมี 3 ประการคือ

1. ธุรกิจด้านข้อมูล เป็นกิจการเกี่ยวกับการเก็บงบบำเหน็จของสินค้าที่โฆษณาผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น ทีวี หนังสือพิมพ์ นิตยสาร โรงภาพยนตร์ สื่อกลางแจ้งและวิทยุ (เฉพาะกรุงเทพฯ)

2. ธุรกิจด้านกิจกรรมพิเศษ บริษัท ดำเนินการจัดกิจกรรมพิเศษเกี่ยวกับสื่อโฆษณาหลายประเภท เช่น การจัดการแข่งขันกีฬาประเพณีของจังหวัดต่าง ๆ โดยทางสปอนเซอร์เข้ามา ร่วมให้การสนับสนุนการจัดทำป้ายโฆษณาตัดเอาที่ติดตั้งในสถานที่สาธารณะต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อหารายได้ให้กับบริษัทมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

3. ธุรกิจด้านสื่อโฆษณากลางแจ้ง (BillBoard) บริษัท ได้ดำเนินงานจัดหาโฆษณา ด้านสื่อโฆษณากลางแจ้ง โดยบริษัทจะมีโครงเหล็กส่วนหนึ่งไว้สำหรับขึ้นป้ายโฆษณาสินค้า ตามจุดทางแยก บนอาคารใกล้ทางด่วน ซึ่งทำให้บริษัทมีรายได้จากการผลิตป้ายและการใช้สถานที่ขึ้นป้ายโฆษณาจากเจ้าของสินค้าอีกด้วย

#### บริษัท ฐานการตลาด จำกัด

ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2529 บริษัท ฐานการตลาด จำกัด ประกอบธุรกิจเป็นตัว แทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ในเขตต่างจังหวัด จัดทำหนังสือฉบับพิเศษ (SUPPLEMENT) สอดแทรกในฐานเศรษฐกิจ และได้ซื้อลิขสิทธิ์ นิตยสาร ยังเอ็กเซกคิวทีฟ จาก บริษัทในเครือของ ฐานเศรษฐกิจ มาเป็นกรรมสิทธิ์และได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนิตยสารยังเอ็กเซกคิวทีฟ ให้ดีขึ้นมาตามลำดับ

#### บริษัท เอ็กเซกคิวทีฟ มีเดีย จำกัด

บริษัท เอ็กเซกคิวทีฟ มีเดีย จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งในเครือของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดทำหนังสือฉบับพิเศษ จัดทำวีดีโอ สารคดี และสิ่งพิมพ์ทุกชนิด ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2530 ได้มีการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

#### บริษัท เอส.เอส.โพรเฟสชั่นแนล' 88 จำกัด

ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2531 การประกอบธุรกิจหลัก คือการเข้าร่วมจัดแข่งขันกีฬาในรายการสำคัญ ๆ รวมทั้งจัดรายการกีฬาทางสถานีโทรทัศน์ งานแรกที่จับคือ การเช่าเวลาจากสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 จัดรายการฟุตบอลเอฟ.เอ.คัพของอังกฤษ ปรากฏว่าเป็นที่สนใจของบรรดาแฟนบอลอย่างมาก จึงเป็นผลต่อเนื้อให้เกิดรายการประจำชื่อ “ชั่วโมงระทึกใจ” การถ่ายทอดสดการแข่งขันกีฬานัดสำคัญ อาทิ ฟุตบอลโตโยต้าคัพ ไทยแลนด์คัพ ฟุตบอลเยาวชนนานาชาติ เป็นต้น

บริษัท ฐานรวมห่อ จำกัด

บริษัท ฐานรวมห่อ จำกัด เป็นบริษัทในเครือ ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ ฐานเศรษฐกิจ เป็นสินค้าตัวหลัก เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2531

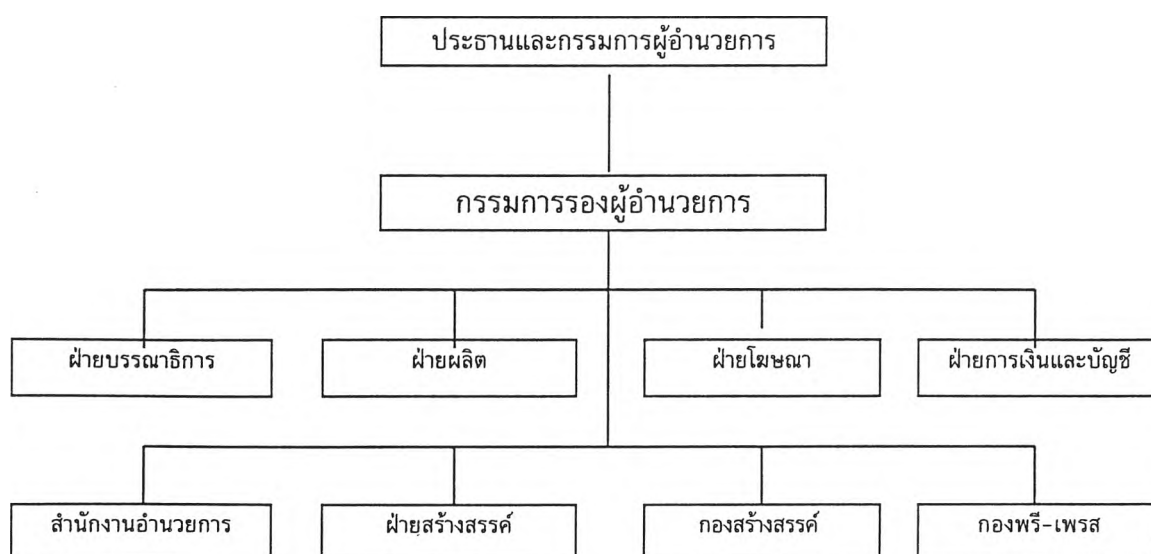
ปัจจุบันประกอบธุรกิจด้านจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ และรับจัดจำหน่ายหนังสือ ประเภทอื่น ๆ ทั้งที่เป็นรายปักษ์ รายสัปดาห์ รายเดือน ทั่วราชอาณาจักร

บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด

เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2539 อาคารบริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด ตั้งอยู่บริเวณซอยสวนชิดชม ตรงข้ามวัดเสมียนนารี แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ก่อสร้างเป็นอาคาร 4 ชั้น และชั้นใต้ดิน 1 ชั้นใช้งบประมาณการก่อสร้างตกแต่ง และจัดซื้อเครื่องจักรต่าง ๆ เข้ามาติดตั้งเป็นเงินกว่า 550 ล้านบาท

บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด เป็นบริษัทในเครือหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการผลิตหนังสือของบริษัท ซึ่งประกอบไปด้วยหนังสือพิมพ์ ฐานเศรษฐกิจ ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์ อาทิตยวิเคราะห์ นิตยสารสัปดาห์วิจารณ์ และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ในเครือ นอกจากนี้ยังมีขีดความสามารถรองรับงานพิมพ์สี่สีที่ต้องการเน้นด้านคุณภาพได้หลายรูปแบบอีกด้วย

แผนภูมิที่ 14 แสดงโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของ บริษัท ฐานเศรษฐกิจ จำกัด



แผนภูมิที่ 15 แสดงโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบรรณาธิการองค์กรหนังสือพิมพ์  
ฐานเศรษฐกิจ



ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก)

ส่วนใหญ่พนักงานที่อยู่กับเราผู้บริหารเป็นผู้ให้ คือเราไม่มองว่าตัวเราเป็นผู้บริหาร เราจะมองถึงภาคปฏิบัติการเลย เราพยายามบอกให้พนักงานทราบว่า องค์กรอยู่ได้พนักงานก็อยู่ได้ ให้คนตั้งใจทำงาน ให้บริษัทมีฐานะที่ดี เมื่อบริษัทฐานะดี ก็จะคืนรายได้ให้กับพวกเรา

องค์กรอยู่ได้ เราก็ออยู่ได้ และเมื่อองค์กรเรามีผลกำไรที่ดีเราจะให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่พนักงานตามที่ขีดความสามารถของบริษัทที่สามารถจะให้ได้

บริหารกันแบบค่อนข้างเป็นพี่น้องเป็นคนในครอบครัวเสียมากกว่า ไม่ได้แบ่งว่าเป็นลูกจ้าง นายจ้าง มีอะไรก็คุยกัน เราคิดว่าถ้าพนักงานคนใดอยู่กับเรานาน ๆ เราก็พยายามจะให้ผลตอบแทนเขาดี เราจะส่งพนักงานของเราว่าทำงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นคนดี คือเราจะรักษาคคนที่ดีไว้ คนไม่ดีไม่เอา

เรื่องรายได้ เราจะกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนพื้นฐานของบริษัทเป็นหลัก ส่วนใหญ่ที่รับคนเข้ามาทำงานเขายอมรับสภาพค่าจ้าง ตามสัญญาขั้นต้น

ความต้องการในด้านความมั่นคงปลอดภัย ถ้าเป็นในเรื่องสุขภาพของพนักงาน มีสวัสดิการในส่วนประกันชีวิต และสุขภาพให้ทุกคน ตั้งแต่ชั้นพนักงานทดลองงาน

การจัดผลตอบแทนและรางวัลแก่พนักงาน สวัสดิการส่วนใหญ่ ที่ให้ก็เป็นผลตอบแทนให้พนักงานมีสวัสดิการในเรื่องเงินโบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง

การเดินทางมีรถบริการรับส่ง

มีการจัด Family Day ให้กับครอบครัวของพนักงาน มีจับสลากชิงรางวัล และมีเงินรางวัลให้กับลูกของพนักงานที่มาร่วมงาน เพื่อเป็นทุนการศึกษา

เงินสะสมก็มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีประกันออมทรัพย์ของ AIA.

พนักงานที่ทำงานร่วมกันมานานจะมีเงินชดเชย เช่นเดียวกับการคุ้มครองการเลิกจ้าง จะมีเงินกองทุนสะสมเลี้ยงชีพคล้ายบำนาญบ้านานู เมื่อเวลาออกจะมีเงินก้อนทำงานแค่ 5 ปี ก็ได้ ยิ่งทำงานจนเกษียณก็ยิ่งได้มาก

ในแง่การสร้างแรงจูงใจด้านจิตใจ ส่วนใหญ่เราจะมีการสร้างกิจกรรม จัดสัมมนาสร้างความคุ้นเคยในระดับผู้บริหารถึงระดับพนักงานให้มีกิจกรรมร่วมกัน ให้เรียนรู้พฤติกรรมซึ่งกันและกันสร้างความผูกพัน เราก็มีการจัดวันนักข่าว ถ้าเขามีผลงานเราก็มีรางวัลให้เขาทุกปี เช่นข่าวดีเด่น ข่าวยอดเยี่ยม ให้เขาโชว์ผลงาน แล้วเราจะมอบรางวัล ให้เขาส่วนพนักงานโดยรวมทั้งหมดทั่วไป ปีหนึ่งบริษัทจะจัดงานเลี้ยงให้ครั้งหนึ่ง คือวันที่ 5 ธันวาคม เสร็จแล้วเราก็จะมีของขวัญรางวัลให้กับพนักงานแต่ละกองที่เขาคัดเลือกกว่าเป็นพนักงานดีเด่น เราจะให้เงินรางวัลเป็นขวัญและกำลังใจ ปีนี้แผนกนี้คนนี้รับรางวัลจากผู้บริหาร

ในด้านการบริหารงานบุคคล ถ้ามีความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาทางฝ่ายบุคคลจะเข้าไปเคลียร์ให้ ถ้าเขาไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้างาน เขาก็สามารถเสนอตามลำดับชั้นของผู้จัดการแผนกนั้น

นโยบายที่นี้จะพยายามสนับสนุนคนข้างในก่อนไม่จำเป็นที่จะต้องซื้อมืออาชีพ ตอนนี้เราหลีกเลี่ยง เว้นแต่หน่วยงานนั้นขาดแคลนบุคลากรหรือต้องการผู้เชี่ยวชาญทางด้านนั้นจริง ๆ เราพยายามจะสร้างคนขึ้นมาตามสายงาน

เราจะเพิ่มสวัสดิการ คือการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ให้พนักงานเพื่อจะได้ใช้สวัสดิการกู้ยืมเงิน กู้ซื้อบ้านก็มีโครงการของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้อัตราดอกเบี้ยพิเศษ เป็นการช่วยเหลือพนักงาน

โครงสร้างระดับล่างของเงินเดือนกำหนดตามเงินเดือนของ ก.พ. ดูจาก Survey ตลาด ถ้าพนักงานไม่มีประสบการณ์เลย อัตราเงินเดือนจะเอาของรัฐบาลเป็นมาตรฐาน เป็นฐานล่างสุด ตลาดเขาให้อย่างไรก็บวกเข้าไปอีก สมมติขั้นต่ำ ก.พ.ให้ 4,500 บาท ตลาดทั่วไปให้ 5,000 บาท ก็ให้ 5,000 บาท ถึง 5,200 บาท ส่วนการให้เงินค่าวิชาชีพขึ้นอยู่กับสายงาน บริษัทก็มีให้ อย่างเช่น งานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่สำคัญ เช่น เรื่องของคอมพิวเตอร์

นโยบายเราต้องการทำหนังสือพิมพ์ที่ดีของประเทศชาติสักหนึ่งฉบับ ขณะเดียวกันเราก็มองว่า ฐานเศรษฐกิจถ้าจะไปลงทุนธุรกิจอื่น ในสภาวะอย่างนี้เรายังไม่พร้อม ถ้าเราพร้อมเมื่อไหร่ความคิดเรื่องการข้ามสื่อเราทำแน่ เราจะพัฒนาค่อยเป็นค่อยไป แล้วจะไม่เติบโตแบบก้าวกระโดด ทำหนังสือพิมพ์ ให้ดีที่สุดเมื่อมันคงแล้ว เราค่อยขยายกิจการข้ามสื่อ คือโตตามความเป็นจริง เรื่องการเข้าร่วมลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ เรามองว่าดีในแง่ลงทุน แต่เราไม่ใช้นักลงทุน เราเป็นสื่อมวลชน เราต้องรับใช้สังคม ถ้าเราเข้าตลาดหลักทรัพย์ เรากลับตัวเองว่าเราจะล้มวิเศษ

ของเรา เป็นการลงทุน เพื่อเอาผลตอบแทน หวังกำไรอย่างเดียว พอทำธุรกิจได้กำไรวิญญานหรือวิชาชีพในสื่อมวลชนจะหายไป เรากลับไม่มีโอกาสทำหนังสือพิมพ์ให้ตอบแทนสังคมได้ ขอให้ไปด้วยความมั่นคงก่อน ที่นี้อาจจะ Conservative นิดหนึ่ง ถ้านักลงทุนมองว่าฐานเศรษฐกิจไม่รู้จักใช้โอกาส ซึ่งเราเองก็ยอมรับ แต่เราพอใจในลักษณะค่อย ๆ โต ทำหนังสือพิมพ์ให้ดี ซึ่งผู้บริหารเรา มีความคิดแบบนี้



## บริษัท วัชรพล จำกัด

ที่อยู่ เลขที่ 1 ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร 10900

ประเภทธุรกิจ การพิมพ์และสิ่งพิมพ์

## ความเป็นมา

คณะผู้บริหารของหนังสือพิมพ์ไทยรัฐในปัจจุบัน เริ่มต้นงานหนังสือพิมพ์ครั้งแรก ในชื่อหนังสือพิมพ์ “ข่าวภาพ” ซึ่งพิมพ์ออกจำหน่ายทุกวันศุกร์ โดยเริ่มวางโครงการทำหนังสือพิมพ์ขึ้นในเดือนพฤศจิกายน 2491 โดยจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน ภายใต้การบริหารงานของ นายกำพล วัชรพล และได้เริ่มตีพิมพ์หนังสือพิมพ์ “ข่าวภาพ” ออกจำหน่ายครั้งแรกอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2492 โดยมี นายเลิศ อัสเวศน์ เป็นบรรณาธิการผู้พิมพ์โฆษณา

ปัจจุบันมีกรรมการบริษัททั้งสิ้น 5 คน ดังต่อไปนี้

1. คุณหญิงประณีตศิลป์ วัชรพล
2. นางยิ่งลักษณ์ วัชรพล
3. นายสรายุทธ วัชรพล
4. นายเกรียงศักดิ์ วัชรพล
5. นายกิตติ ยิ้มละมัย

ในการพิมพ์หนังสือพิมพ์ “ข่าวภาพ” นั้นทางสำนักงานไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ดังนั้นการตีพิมพ์ จึงต้องจ้างโรงพิมพ์ประชาธิปไตย เป็นผู้พิมพ์ให้สำนักงาน “ข่าวภาพ”

ช่วงระยะเวลา 6 เดือนถัดมา จำนวนพิมพ์จำหน่ายได้เพิ่มขึ้นเป็น 5,000 ฉบับ ทั้งนี้เนื่องจากความผันผวนทางการเมืองเป็นเครื่องกระตุ้น ทำให้มียอดจำหน่ายสูงขึ้นตามลำดับเริ่มตั้งแต่ “ชบถวังหลวง” จนถึง “4 อดีตรัฐมนตรีถูกสังหารขณะย้ายที่คุมขัง”

1 เมษายน 2493 หนังสือพิมพ์ “ข่าวภาพ” ได้ปรับปรุงและยกระดับ จนกลายเป็นหนังสือพิมพ์รายวัน โดยสมบูรณ์ และยอดพิมพ์จำหน่ายที่เพิ่มขึ้นจึงต้องไปเช่าโรงพิมพ์ที่ชอยร่วมฤดี ถนนเพลินจิต ต่อมาได้ย้ายเข้าโรงพิมพ์ใหม่ที่ถนนกระโจม

1 มิถุนายน 2495 จอมพล ป. พิบูลสงคราม มีคำสั่งให้จับกุมนายอุทธรณ์ พลกุล บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ “ข่าวภาพ” ในข้อหาเป็นขบถ (ขบถสันติภาพ) ส่งผลให้การพิมพ์หนังสือพิมพ์ “ข่าวภาพ” ต้องหยุดพิมพ์ไปชั่วคราว ต่อมาได้เปลี่ยนบรรณาธิการเป็นนายเลิศ อัครเวศน์ และหนังสือพิมพ์ “ข่าวภาพ” จึงได้เริ่มตีพิมพ์ต่อไปได้ตามปกติ

พ.ศ. 2500 หนังสือพิมพ์ “ข่าวภาพ” ได้ย้ายโรงพิมพ์ไปที่ซอยวรพงษ์ บางลำภู และดำเนินการพิมพ์เรื่อยมา จนถึงวันที่ 20 ตุลาคม 2501 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ หัวหน้าคณะปฏิวัติมีคำสั่งให้ปิดโรงพิมพ์โดยไม่มีกำหนดทำให้ชื่อของ “หนังสือพิมพ์ข่าวภาพรายวัน” เสียดายไป

17 พฤษภาคม 2502 คณะผู้บริหารได้ประชุมตกลงขอให้เช่า หัวหนังสือพิมพ์ “เสียงอ่างทอง” จากเจ้าของเดิมซึ่งหนังสือพิมพ์ฉบับดังกล่าวนี้ ตีพิมพ์เผยแพร่อยู่ที่ จังหวัดอ่างทอง และได้นำมาตีพิมพ์ในกรุงเทพมหานครแทนในระยะแรกนั้น ได้จ้างโรงพิมพ์ดาราทไทย เป็นผู้พิมพ์ด้วยยอดจำหน่ายวันละ 10,000 ฉบับ ซึ่งต่อมายอดจำหน่ายก็ได้เพิ่มขึ้นเป็น 30,000 ฉบับต่อวัน และจัดได้ว่าเป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่มียอดจำหน่ายสูงที่สุดในขณะนั้น แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในการพิมพ์ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้จึงต้องย้ายโรงพิมพ์มาพิมพ์ที่ถนนราชพิพิธแทนในเดือนสิงหาคม 2502

พ.ศ. 2503 ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ “เสียงอ่างทอง” ได้เพิ่มขึ้นเป็น 40,000 ฉบับต่อวัน คณะผู้บริหารจึงได้ประชุมและตกลงให้จัดระบบส่งจำหน่ายในส่วนภูมิภาคขึ้นเป็นครั้งแรก

พ.ศ. 2504 ทางฝ่ายบริหาร ได้ซื้อโรงพิมพ์ซอยวรพงษ์ จึงได้ย้ายมาพิมพ์ที่โรงพิมพ์ใหม่ และจากยอดจำหน่ายที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้เจ้าของหนังสือพิมพ์ “เสียงอ่างทอง” ต้องการที่จะเข้ามาดำเนินกิจการเอง ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงได้ซื้อกิจการของ นสพ. ไทยรัฐ ซึ่งเป็นของ พล.อ.อ. เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร มาเก็บไว้และเริ่มตีพิมพ์ออกเป็นรายงานรอบบ่ายคู่กับ “เสียงอ่างทอง” จนกระทั่งเจ้าของ นสพ. “เสียงอ่างทอง” ขอหัวหนังสือคืน “ไทยรัฐ” จึงจัดเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับเช้าตั้งแต่วันที่ 25 ธันวาคม 2505 ขณะนั้นมียอดจำหน่ายสูงถึงวันละ 110,000 ฉบับต่อวัน

หนังสือพิมพ์ “ไทยรัฐ” เริ่มตีพิมพ์ครั้งแรก เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2501 มีนายทองทศ ไวยทยานนท์ เป็นเจ้าของในนามบริษัท เฉลิมเกียรติ จำกัด มีนางรำพรรณ พุกกะเจียม เป็นบรรณาธิการ ผู้พิมพ์โฆษณา ซึ่ง นายกำพล วัชรพล ได้ซื้อกิจการมาในปี 2504 เมื่อพิมพ์ไทยรัฐออกจำหน่ายแทนหนังสือพิมพ์เสียงอ่างทองแล้วชื่อของ “ไทยรัฐ” ก็เป็นที่รู้จักกันดีจนถึงปัจจุบันนี้

เมื่อ พ.ศ. 2513 ยอดพิมพ์จำหน่ายได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้สำนักงานเดิมที่ซอยวรพงษ์ บางลำภู ไม่สามารถพิมพ์ได้เพียงพอกับความต้องการ จึงได้ย้ายสำนักงานมาอยู่ที่ถนนวิภาวดีรังสิต จนถึงปัจจุบันนี้ ช่วงระยะเวลาที่ย้ายมานั้น ยอดพิมพ์จำหน่ายสูงถึง 346,000 ฉบับต่อวัน

การพิมพ์ครั้งแรกของหนังสือพิมพ์ “ไทยรัฐ” จึงเปลี่ยนระบบเลตเตอร์เพลทโดยใช้แม่พิมพ์พื้นนูน (ตัวเรียงตะกั่ว) และใช้เครื่องพิมพ์ระบบป้อนแผ่นที่เรียกว่า “แท่นหรี” หรือ “ฉับแกระ” ซึ่งจัดเป็นพวกเดียวกันกับเครื่อง Bed Plate Press ที่ใช้ระบบป้อนกระดาษเข้าเครื่องพิมพ์ด้วยมือเป็นแผ่น ในยุคต่อมาหนังสือพิมพ์ “ไทยรัฐ” จึงเปลี่ยนระบบการพิมพ์มาเป็นเครื่องพิมพ์โรตารี โดยใช้แม่พิมพ์พื้นนูนเหมือนกัน แต่ใช้ตะกั่วหลอมและใช้พิมพ์ด้วยกระดาษม้วน

ปัจจุบันนี้หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ได้เปลี่ยนมาใช้เครื่องพิมพ์เวปออฟเซต โดยใช้ระบบพิมพ์พื้นเรียบ และใช้แผ่นอลูมิเนียมผสมโลหะ เคลือบน้ำยาไวแสง เรียกว่า “เพลท”

#### ยอดการจำหน่าย

หนังสือพิมพ์ไทยรัฐในปัจจุบันดำเนินการโดย บริษัท วัชรพล จำกัด โดยพิมพ์หนังสือพิมพ์ออกจำหน่ายวันละ 1,000,000 ฉบับ ในวันปกติ และกว่า 1,100,000 ฉบับในวันสุดสัปดาห์ และกว่า 1,300,000 ฉบับ ในวันออกสลากกินแบ่งรัฐบาล โดยในแต่ละวันจะมีการพิมพ์หนังสือพิมพ์ออกจำหน่ายวันละ 6 กรอบ เพื่อให้ข่าวสารครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ในภูมิภาคทั้งหมด

#### กลยุทธ์ทางการตลาด

- การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ เนื่องจากบริษัทฯ ได้ใช้บริการของเอเยนต์ในการจัดส่งหนังสือพิมพ์จำหน่าย กลยุทธ์ที่บริษัทใช้ในการตอบแทนเอเยนต์ ได้แก่ การส่งให้ไปดูงานต่างประเทศ เป็นต้น
- การขายโฆษณา บริษัทฯ ได้ใช้บริการของบริษัทในเครือ จึงมีการให้ส่วนลดพิเศษในการซื้อหน้าโฆษณาแต่ละครั้ง
- การประชาสัมพันธ์ ในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์ของมูลนิธิไทยรัฐ ในการสร้างโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 101 โรงเรียน เป็นต้น

### การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

- ช่องทางการจัดจำหน่ายของ บริษัท วัชรพล จำกัด ได้แก่ การจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่ง หรือ เอเยนต์ เพียงอย่างเดียว

- ช่องทางการจัดจำหน่ายโฆษณาของ บริษัท วัชรพล จำกัด ได้แก่ การจัดจำหน่ายโฆษณาผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ

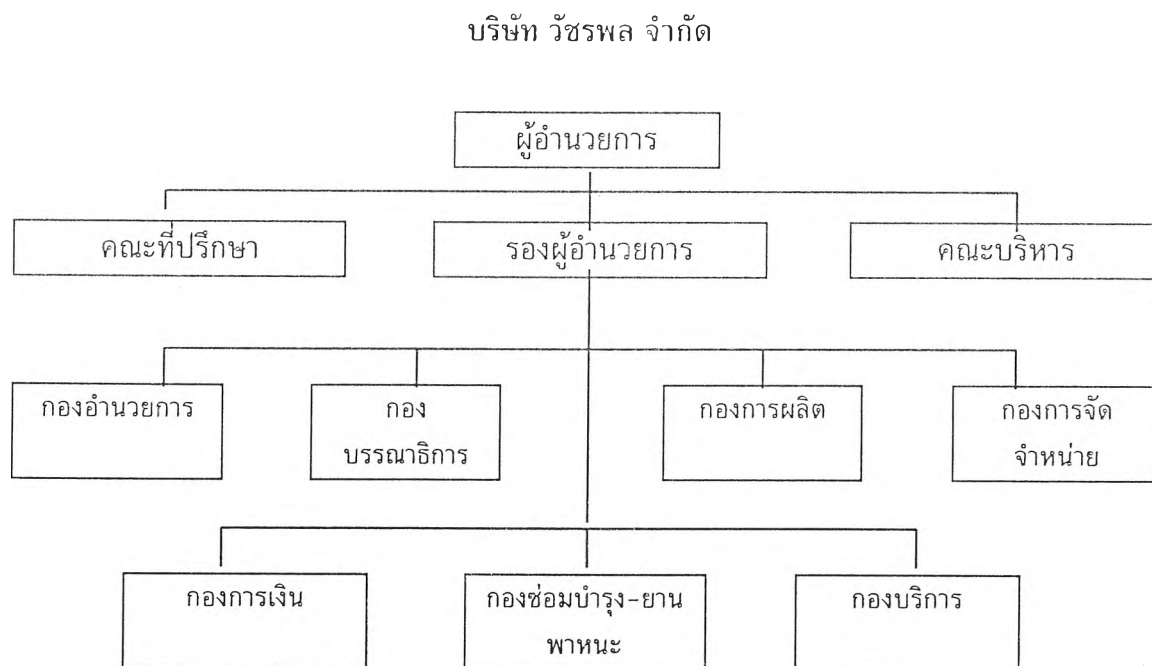
### ลักษณะของลูกค้า

1. ลูกค้าด้านโฆษณา แบ่งเป็น
  - บริษัทเอเยนต์
  - ลูกค้าที่ลงโฆษณาโดยตรง (Direct Customers) พวกโฆษณาย่อย ๆ
2. ลูกค้าด้านจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ แบ่งเป็น
  - การขายส่งผ่านเอเยนต์ เท่านั้น

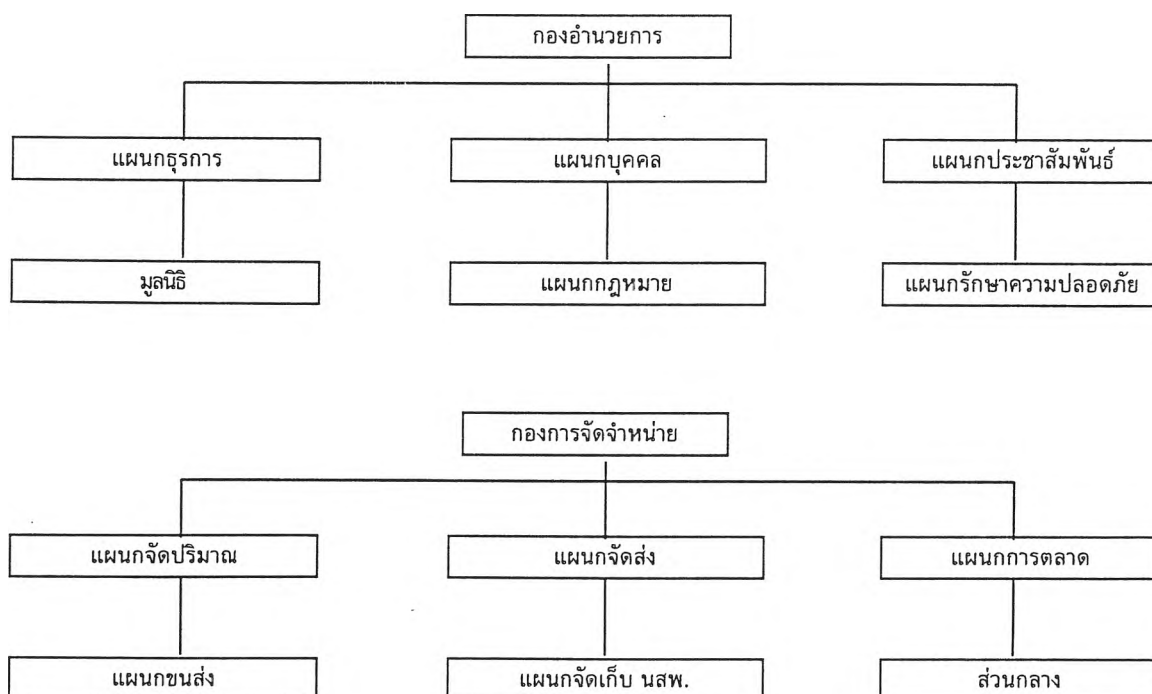
### รูปแบบการส่งมอบ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ

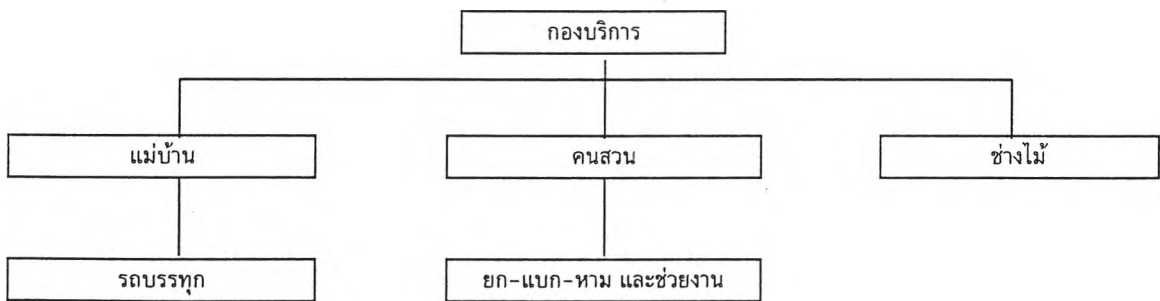
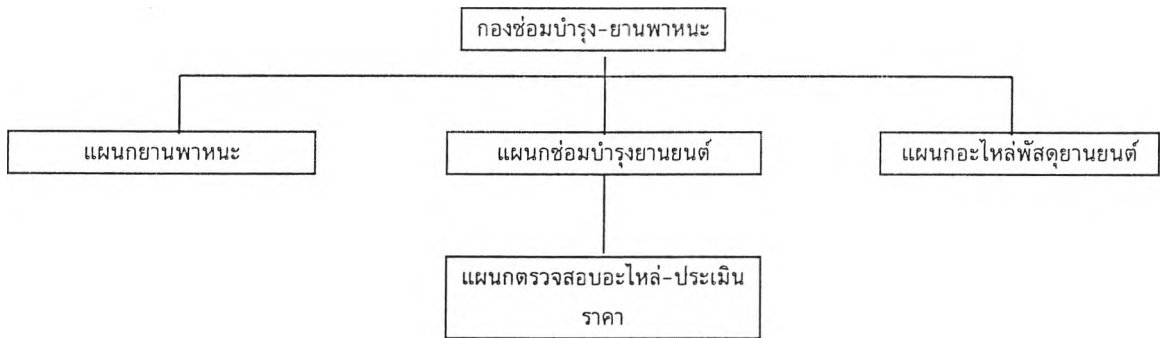
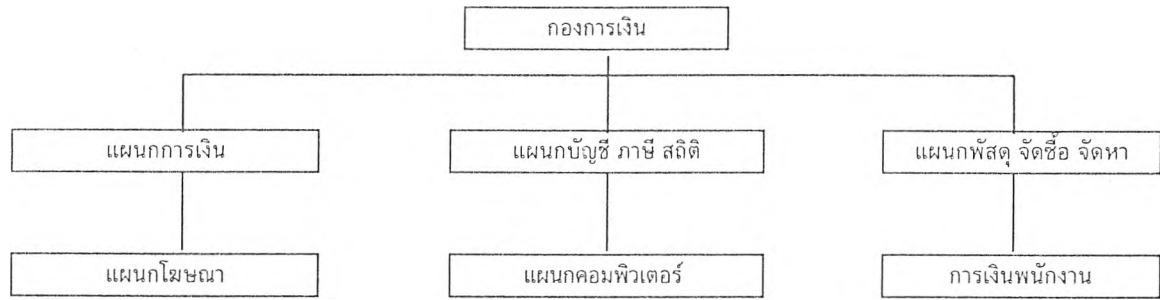
- โดยรถยนต์
- โดยเครื่องบิน
- ส่งโดยการจ้างผ่านตัวแทน

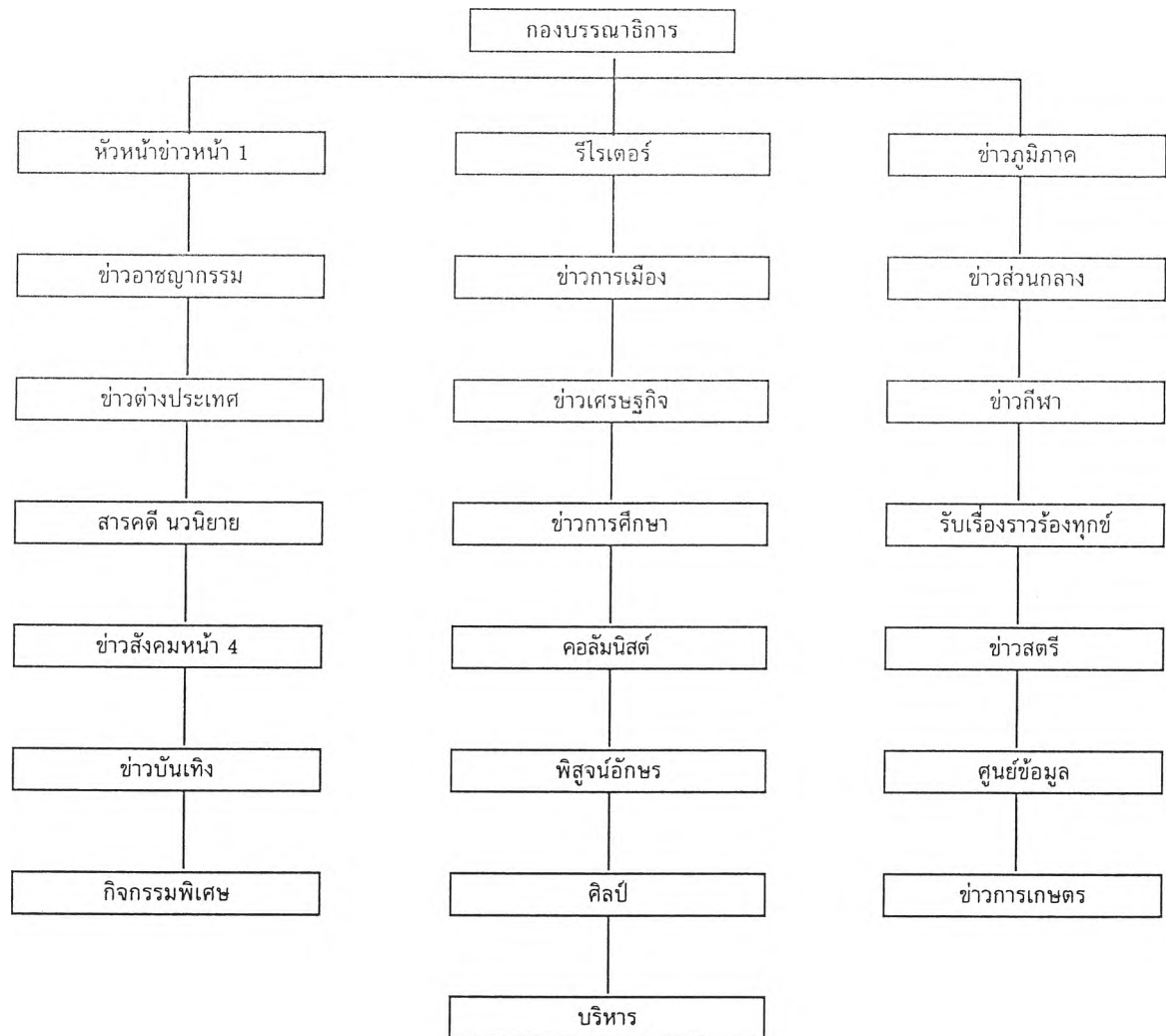
แผนภูมิที่ 16 แสดงโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ของ บริษัท วัชรพล จำกัด

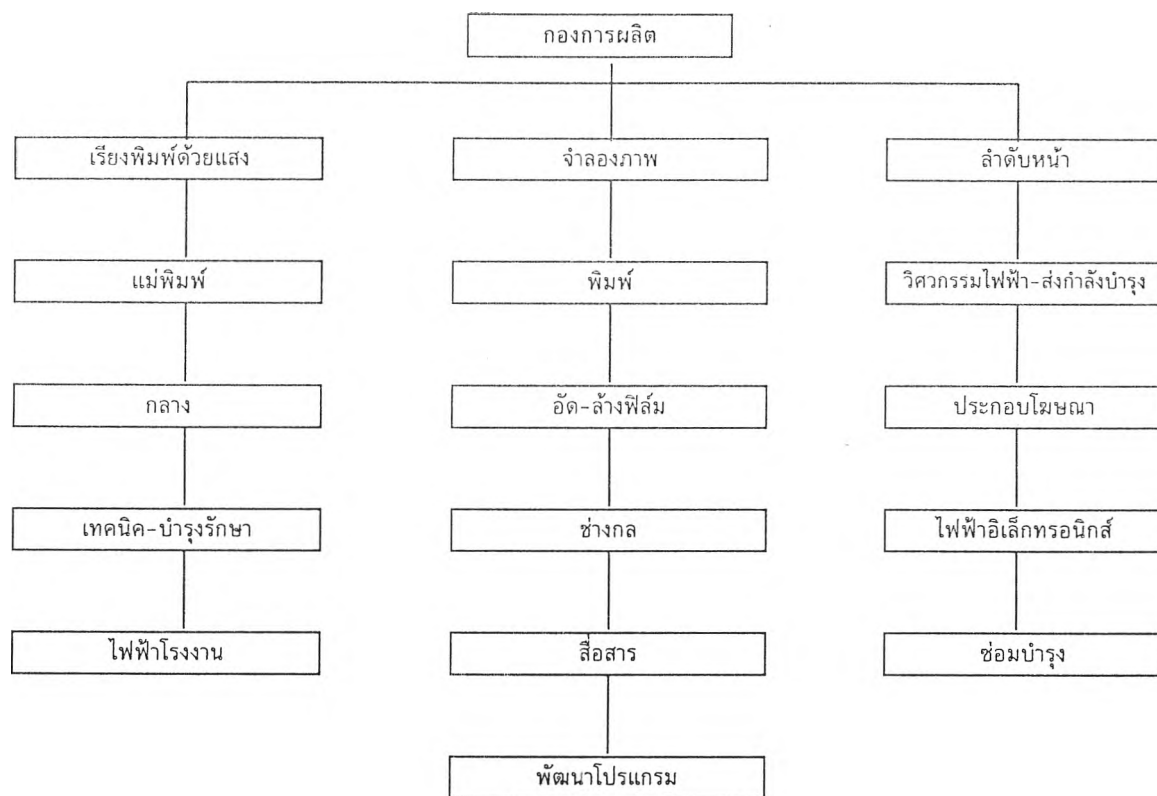


แผนภูมิที่ 17 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน ระดับแผนก ขององค์กรหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ











### ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก)

ผู้บริหารในองค์กรหนังสือพิมพ์ไทยรัฐมีการปกครองพนักงานในรูปแบบของครอบครัว ปกครองแบบพี่ ๆ น้อง ๆ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดมีการสั่งงานตามขั้นตอนการบังคับบัญชา ยึดหลักของความอาวุโส เป็นสำคัญ

ในเรื่องของรายได้ ไทยรัฐจะกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนพื้นฐานของพนักงานทุกคนตามวุฒิการศึกษา ปัจจุบันมีอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ 6,200 บาท ส่วนใหญ่พนักงานทุกคนที่เข้ามาทำงานในไทยรัฐจะยอมรับกับอัตราค่าจ้างที่องค์กรให้

ความต้องการในด้านความมั่นคงปลอดภัย ถ้าเป็นในเรื่องของการประกันชีวิต และประกันอุบัติเหตุ ของพนักงานแต่ละคน ไทยรัฐไม่มีแต่ไทยรัฐจะประกันชีวิตและอุบัติเหตุแบบรวม และจะมีเฉพาะพนักงานที่ต้องไปปฏิบัติงานนอกสถานที่เท่านั้น

การจัดการด้านผลตอบแทนและการให้รางวัลแก่พนักงานสวัสดิการส่วนใหญ่ ไทยรัฐให้การตอบแทนในรูปของโบนัส ในภาวะการประกอบการปกติ ไทยรัฐ จะจ่ายโบนัส 6 เดือน ซึ่งกำหนดจ่ายทุกสิ้นปี ประมาณเดือนธันวาคม ในวันที่ 27 ธันวาคม ของทุกปี สำหรับปีนี้ ไทยรัฐจะมีโบนัสเพียง 1 เดือน เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ

ส่วนการให้รางวัลอื่น ๆ จะมอบให้เป็นกรณีพิเศษแล้วแต่กรณีที่พนักงานได้รับ เช่น รางวัลช่างภาพดีเด่น นักข่าวดีเด่น ก็จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรเป็นพิเศษ แล้วแต่กรณีไป

สำหรับสวัสดิการในการเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้แก่ รถรับส่งพนักงาน ไทยรัฐจัดให้มีรถบริการรับส่งพนักงานแล้ว จึงไม่มีค่าพาหนะให้พนักงานได้เบิก นอกจากจะไปปฏิบัติงานนอกเส้นทางของรถบริการ หรือการปฏิบัติงานต่างจังหวัด

มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและครอบครัวพนักงานมีการจับสลากชิงรางวัล มีทุนการศึกษา บุตรธิดาของพนักงาน

มีการทำกองทุนเงินสะสมของพนักงาน โดยการเก็บเงินจากพนักงานทุกคน ๆ ละ 150 บาท ทุก ๆ เดือน เพื่อสะสมไว้ให้พนักงานเมื่อพ้นสภาพการเป็นพนักงาน ซึ่งจะมีเงินกองทุนสะสมเลี้ยงชีพคล้ายบำนาญ ยิ่งทำนานจนเกษียณก็ยิ่งได้มาก

ในแง่การสร้างแรงจูงใจด้านจิตใจ มีการสร้างกิจกรรม สร้างความคุ้นเคยในระดับผู้บริหาร ถึงระดับพนักงานให้มีกิจกรรมสังสรรค์ร่วมกันเพื่อสร้างความผูกพัน มีการมอบรางวัล มีการใช้ผลงาน มีการจัดเลี้ยง เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ในด้านการบริหารงานบุคคล ถ้ามีความขัดแย้งระหว่างพนักงานจะมีการพิจารณาความผิดตามสายการบังคับบัญชา หากตกลงกันไม่ได้ก็ให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้จัดการ

การ Promote พนักงานไทยรัฐมีนโยบายส่งเสริมคนดีมีความรู้ความสามารถ มีการส่งเสริมให้มีทักษะมากยิ่งขึ้นโดยการส่งไปอบรมสำหรับพนักงานบางหน่วยงาน

## บริษัท สี่พระยาการพิมพ์ จำกัด

ที่อยู่ เลขที่ 1/4 ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210

### ประเภทธุรกิจ

บริษัท สี่พระยาการพิมพ์ จำกัด ประกอบธุรกิจหลักประเภทการพิมพ์และสิ่งพิมพ์ โดยปัจจุบันได้ขยายข่าวจากหนังสือพิมพ์ เดลินิวส์ สิวทิวเดลินิวส์ ฮอตไลน์ เอฟเอ็ม 93.5 กรมประชาสัมพันธ์ และส่งข่าวผ่านทาง Pack Link และ BISNEWS

### ความเป็นมา

การจัดตั้งบริษัท ปัจจุบันมีกรรมการบริษัททั้งสิ้น 12 คน ดังต่อไปนี้

1. นายประสิทธิ์ เหดระกุล
2. นายประพันธ์ เหดระกุล
3. นายประสงค์ เหดระกุล
4. นางประไพร์ ปุ้ยพันธวงศ์
5. นายประชา เหดระกุล
6. นายประทักษ์ เหดระกุล
7. นางประภา ศรีนวลนัต
8. นางประไพ เหดระกุล
9. นางประทิน เหดระกุล
10. นางประพิณ รุจิรวงศ์
11. พลตำรวจตรีประเสริฐ เหดระกุล
12. นายนพดล เหดระกุล

นายแสง เหดระกุล ผู้ก่อตั้งหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ เป็นชาว อ.ท่าม่วง จ.กาญจนบุรี เกิดวันที่ 13 พฤษภาคม 2454 ภรรยาชื่อ นางโชกี มีบุตรด้วยกัน 12 คน ในอดีตมีอาชีพเป็นครูสอนภาษาจีน

ปี พ.ศ. 2471 ได้เข้าไปเป็นลูกจ้างโรงพิมพ์ ตงหนา สีแยกวัดตึก กรุงเทพฯ ต่อมาได้เข้าหุ้นกับพี่น้อง เปิดโรงพิมพ์ ชื่อว่า ตงซัว และได้เปิดบริษัทประชาช่าง พิมพ์หนังสือแบบเรียน ก. ใโก้ หลังจากนั้นได้แยกตัวออกมาเปิดบริษัทเองชื่อบริษัทประชุมช่างรับงานพิมพ์ทั่วไป และได้เปิดบริษัท แพร่ข่าว จำกัด

ปี พ.ศ. 2476 ได้ก่อตั้ง บริษัท สี่พระยาการพิมพ์ จำกัด ออกหนังสือรายปักษ์ เดลิแมล์ วันจันทร์

ปี พ.ศ. 2493 ได้ออกหนังสือพิมพ์รายวันชื่อ นสพ.รายวันเดลิแมล์ และนายแสง เหนระกุล ได้นำเอาระบบแยกสีเข้ามาและเริ่มการพิมพ์สีออฟเซ็ทเป็นครั้งแรกในวันที่ 20 ตุลาคม 2501 และได้ถูกสั่งปิดโดยไม่มีกำหนดในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี

ปี พ.ศ. 2507 เปิดพิมพ์หนังสือพิมพ์อีกครั้ง มีนายประพันธ์ เหนระกุล เป็นผู้ขออนุญาต เป็นเจ้าของสำนักงานที่ตั้งอยู่เลขที่ 423 ถนนสี่พระยา เขตบางรัก และได้เปิดตัวหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ฉบับแรก “แนวหน้าแห่งยุคเดลินิวส์” เริ่มตีพิมพ์ปฐมฤกษ์ในวันที่ 28 มีนาคม 2507

ปี พ.ศ. 2508 ได้เริ่มวิวัฒนาการมาสู่ระบบออฟเซ็ทม้วน หรือระบบเว็บออฟเซ็ท เข้ามาติดตั้ง

ปี พ.ศ. 2521 วันที่ 10 สิงหาคม มีการเปลี่ยนบรรณาธิการเป็น นายชลอ อยู่เย็น เพราะเรื่องเสนอข่าวขัดต่อความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง จึงได้ถอนใบอนุญาต บรรณาธิการผู้นี้ในวันที่ 28 สิงหาคม 2521

วันที่ 29 สิงหาคม 2521 นายบรรเจิด ทวี ได้เป็นบรรณาธิการ จนกระทั่งวันที่ 20 พฤศจิกายน 2521 นายประชา เหนระกุล ได้เป็นบรรณาธิการมาจนถึงทุกวันนี้

ปี พ.ศ. 2522 วันที่ 4 มกราคม ได้ยื่นเรื่องขออนุญาตเปลี่ยนแปลงหัวจากหนังสือพิมพ์ “แนวหน้าแห่งยุคเดลินิวส์” มาใช้ชื่อ “เดลินิวส์” ตั้งแต่วันที่ 22 มกราคม 2522

วันที่ 15 กรกฎาคม 2522 ได้ย้ายสำนักงาน “เดลินิวส์” จากถนนสี่พระยา มาอยู่ ณ เลขที่ 1/4 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงตลาดบางเขน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210

เริ่มระบบพิมพ์ฉบับละ 24 หน้า ปีต่อมาระบบพิมพ์เพิ่มจำนวนหน้าเป็นฉบับละ 36 หน้า

ปี พ.ศ. 2530 เริ่มพิมพ์สีสี่ทั้งหน้าปกและเนื้อใน

ปี พ.ศ. 2532 เริ่มแยกหนังสือพิมพ์เป็น 2 ส่วน พิมพ์สี่สี โดยส่วนที่ 1 เน้นด้านข่าวสาร และบทความวิเคราะห์ทั่วไป ส่วนที่ 2 เน้นข่าวสารด้านการกีฬา

ปี พ.ศ. 2535 เริ่มแทนพิมพ์ระบบดาวเทียม 36-48 หน้า ได้มีแทนพิมพ์ใหม่ มีความสูงเท่ากับตึก 4 ชั้น ด้วยระบบเซตเดิลไลต์ ยูนิต สามารถควบคุมการพิมพ์สี่สี พิมพ์ได้ 40 หน้าด้วยความเร็วสูง สามารถพิมพ์ สีสี่ได้อยู่ภายในรูปเล่มเดียวกัน โดยไม่จำเป็นต้องมานั่งสอดใส่เอง

ปี พ.ศ. 2539 ได้เพิ่มแทนพิมพ์ใหม่ซึ่งมีความสูงเท่าตึก 6 ชั้น ควบคุมการทำงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยได้สั่งซื้อเครื่องพิมพ์ยี่ห้อมิตซูบิชิจากญี่ปุ่น และ KBA COROLA จากเยอรมันนี้ มูลค่าหลายร้อยล้านบาท

ปัจจุบัน หนังสือพิมพ์ “เดลินิวส์” ได้ขยายข่าว หนังสือพิมพ์สู่วิทยุเดลินิวส์ ฮอตไลน์ เอฟเอ็ม 93.5 กรมประชาสัมพันธ์ เริ่มจากกรุงเทพฯ แล้วขยายไปทั่วประเทศ และส่งข่าวผ่านทาง PACK LINK และ BISNEWS เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วพร้อมกันทั่วประเทศ

ศูนย์ข่าวเดลินิวส์ ได้แก่

1. ศูนย์พระนครศรีอยุธยา
2. ศูนย์สุพรรณบุรี
3. ศูนย์ระยอง
4. ศูนย์ขอนแก่น
5. ศูนย์นครราชสีมา
6. ศูนย์เชียงใหม่
7. ศูนย์พิษณุโลก
8. ศูนย์สุราษฎร์ธานี
9. ศูนย์สงขลา (หาดใหญ่)

วิธีการส่งข่าวและภาพ

1. การส่งข่าวทางโทรศัพท์
2. การส่งข่าวทางแฟกซ์
3. การส่งข่าวทางวิทยุสื่อสาร
4. การส่งข่าวทางคอมพิวเตอร์ออนไลน์

5. การส่งข่าวในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การฝากเข้ามากับรถข่าว หรือฝากมากับการคมนาคมขนส่งต่าง ๆ หรือส่งทางไปรษณีย์

#### ขั้นตอนการผลิต

1. นักข่าว ช่างภาพ จะออกไปทำข่าวในพื้นที่ที่ตัวเองได้รับมอบหมาย ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จะทำข่าวตลอด 24 ชั่วโมง
2. ข่าวภูมิภาคจะถูกส่งไปยังศูนย์ที่อยู่ประจำจังหวัดต่าง ๆ เพื่อส่งมายังศูนย์ใหญ่กรุงเทพฯ โดยผ่านทางรีไรเตอร์
3. รีไรเตอร์ มีหน้าที่เรียบเรียงข่าวแต่ละข่าว แล้วส่งให้หัวหน้าข่าวหน้าหนึ่งทำการคัดเลือกข่าว และพาดหัวข่าวหน้าหนึ่ง รวมทั้งพิจารณาข่าวอื่น ๆ
4. ส่งข่าวที่ผ่านการพิจารณาไปยังห้องคอมพิวเตอร์เพื่อเรียงพิมพ์ข่าว และจัดหน้าและแยกสี นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เสกนภาพหรือฟิล์มที่จะใช้ในแต่ละครั้ง สำหรับข่าวต่างประเทศนั้นจะได้รับข่าวจากสำนักข่าว AP สำนักข่าวรอยเตอร์ และ AFP ด้วย โดยนักข่าวจะนำมาแปลอีกครั้งหนึ่ง ส่วนภาพข่าวต่างประเทศก็จะมีเครื่องสำหรับรับภาพจาก AP และรอยเตอร์
5. ในการวางรูปแต่ละครั้ง หัวหน้าข่าวหรือเวรประจำวัน จะเป็นผู้ดูแลความเรียบร้อยของรูปภาพ และข้อความต่าง ๆ
6. ส่งข่าวทั้งหมดไปยังแผนกพิสูจน์อักษร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของคำและภาษาที่ใช้ และนำมาแก้ไขในคอมพิวเตอร์อีกครั้ง
7. ส่งข่าวที่ทำการตรวจสอบแล้วไปยังฟิล์มเพื่อทำเลย์เอาท์ โดยแผนกเลย์เอาท์จะจัดการจัดเป็นรูปเล่ม แล้วส่งต่อไปทำเพลท เมื่อทำเพลทเสร็จแล้ว ก็จะนำไปเข้าแท่นพิมพ์ เพื่อทำการพิมพ์ต่อไป
8. เมื่อพิมพ์เสร็จแล้ว หนังสือพิมพ์ที่ผ่านเครื่องนับจะไหลไปตามรางที่เตรียมไว้ เจ้าหน้าที่จะคอยยกหนังสือพิมพ์เข้ารถ เพื่อนำไปจำหน่ายตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศต่อไป

### การจัดจำหน่าย

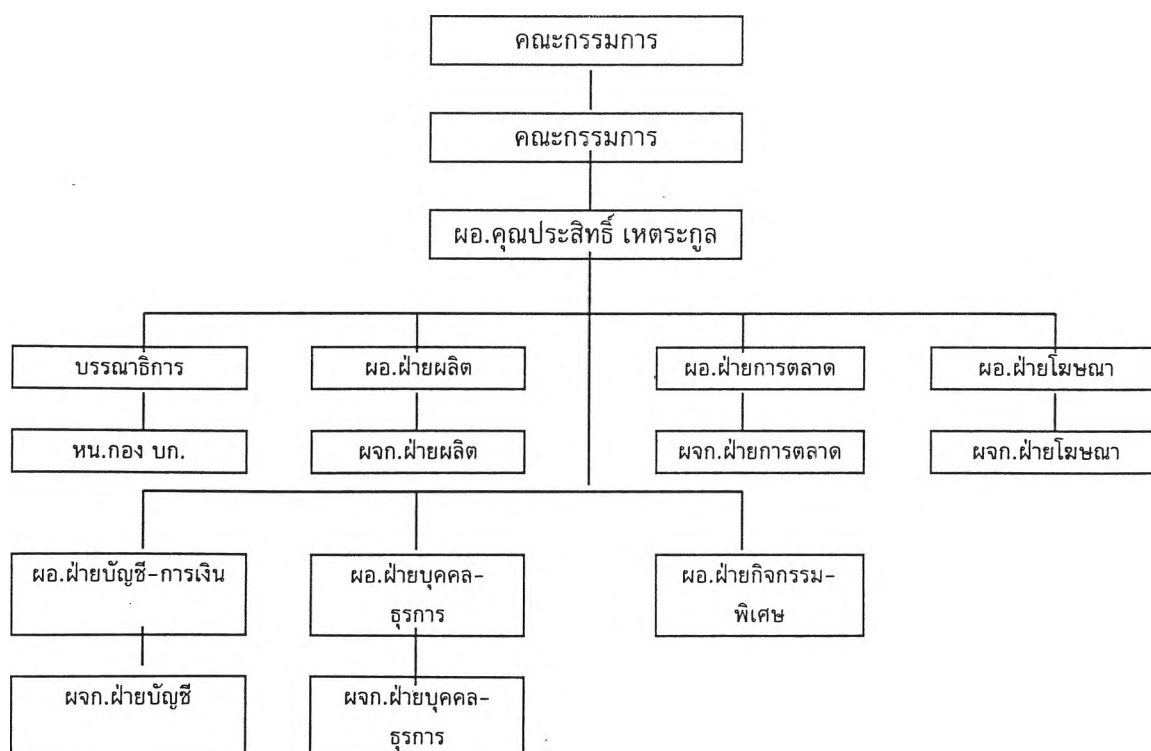
เดลินิวส์ จะจัดส่งหนังสือพิมพ์ไปให้ตัวแทนจำหน่ายในแต่ละจังหวัด เพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายจัดส่งไปให้ร้านค้าต่าง ๆ และส่งต่อให้ถึงมือผู้อ่านอย่างรวดเร็ว ทันกับความต้องการรับรู้ข่าวสาร โดยมีวิธีการขนส่งดังนี้

1. ทางเครื่องบิน
2. ทางรถไฟ
3. ทางรถทัวร์
4. ทางรถบริษัท

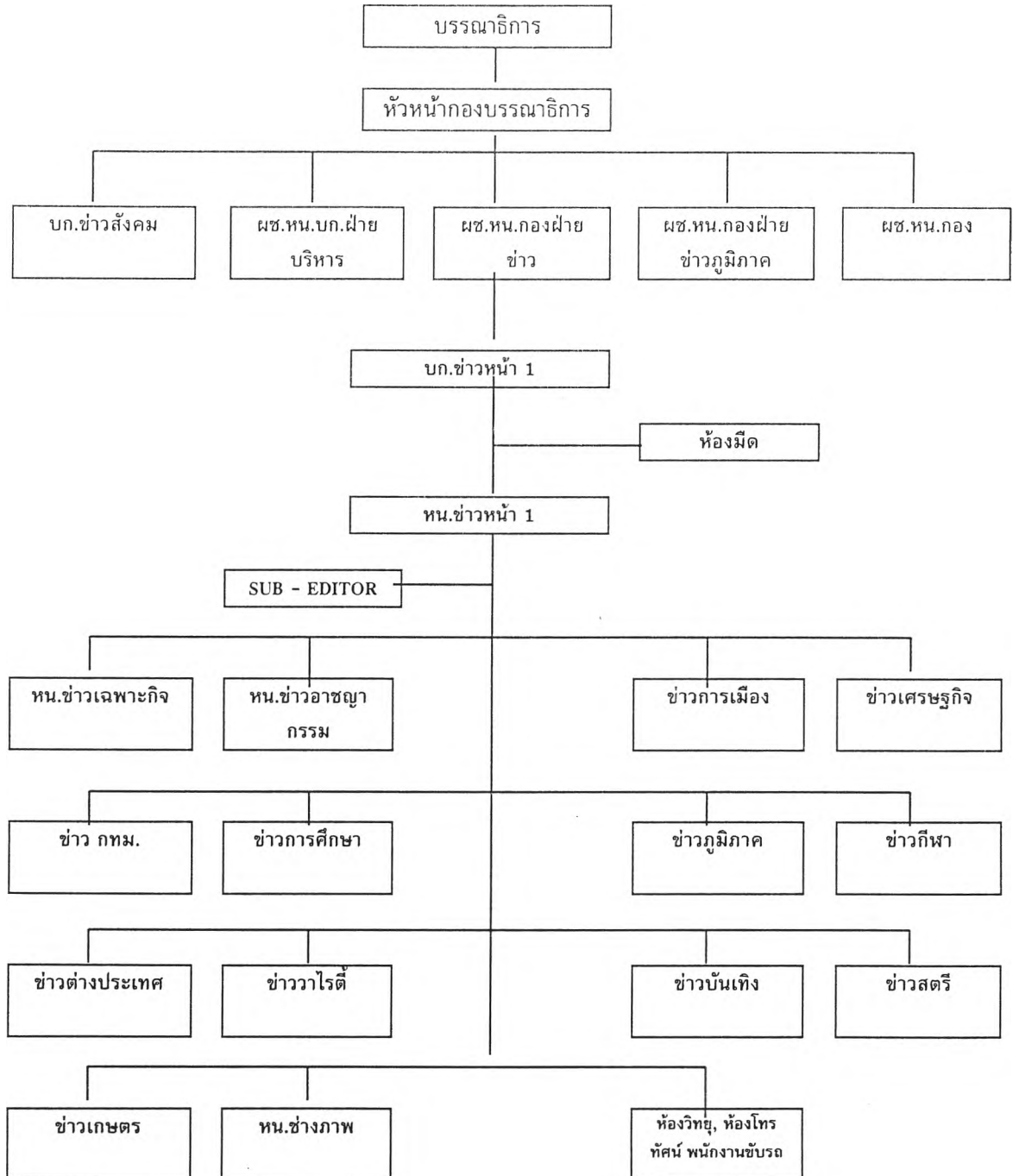
### ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์

หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ มียอดจำหน่ายประมาณ วันละ 700,000 ฉบับต่อวัน และในวันออกกลางยอดจำหน่ายจะเพิ่มขึ้นประมาณ 20 %

### แผนภูมิที่ 18 แสดงโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ของ บริษัท สี่พระยาการพิมพ์ จำกัด



แผนภูมิที่ 19 แสดงโครงสร้างการบริหารงานกองบรรณาธิการ องค์การหนังสือพิมพ์เดลินิวส์





### ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก)

เดลินิวส์ ตั้งมาประมาณ 34 ปี ผู้ก่อตั้ง คุณแสง เหนระกุล เป็นเจ้าของคนเดียว โดยโครงสร้างทั่ว ๆ ไป แบ่งเป็น 2 หน่วย คือ กองบรรณาธิการ กับกองจัดการ ซึ่งกองจัดการแบ่งเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดจำหน่าย ฝ่ายบัญชี และการเงิน ฝ่ายโฆษณา คุณแสง มีบุตร 13 คน ซึ่งทั้ง 13 ท่านปัจจุบันเป็นกรรมการบริษัท

กองบรรณาธิการมี คุณบัญชา เหนระกุล เป็นบรรณาธิการบริหาร ฝ่ายจัดจำหน่ายมี คุณประพันธ์ เหนระกุล เป็นผู้อำนวยการฝ่ายจัดจำหน่ายดูแลเรื่องการจัดส่งหนังสือพิมพ์ไปให้ลูกค้าทั้งหมด ฝ่ายผลิตมีคุณประสงค์ เหนระกุล เป็นผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ดูแลกระบวนการผลิตทั้งหมดจนออกมาเป็นหนังสือพิมพ์ ฝ่ายการเงินและการบัญชีมีคุณประภา สีนวลณัฐ เป็นผู้อำนวยการฝ่าย และเป็นผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณาอีกตำแหน่งด้วย คือฝ่ายที่รับโฆษณาจากลูกค้า ฝ่ายบุคคลและธุรการ มีคุณประพิณ รุจิรวงศ์ เป็นผู้อำนวยการฝ่าย ดูแลทางด้านบุคคลและธุรการทั้งหมด

### กองบรรณาธิการจะมีแรงจูงใจจากยอดขายหนังสือ

กองจัดการก็จะมีสวัสดิการเทียบเท่าบริษัทองค์กรธุรกิจทั่ว ๆ ไป มีโบนัส สวัสดิการ การรักษาพยาบาล มีค่าเล่าเรียนบุตร มีรถรับส่งพนักงาน จะเหมือนองค์กรธุรกิจมากกว่า

ทางบริษัทมีนโยบายว่า ถ้าพนักงานต้องการจะเรียนต่อให้แจ้งเป็นราย ๆ ไป ไม่ปิดกั้นตรงนี้ สามารถลาไปเรียนได้ ถ้ามีผลต่อหน้าที่การงานเราก็จะให้ความรับผิดชอบเขาเท่าที่เวลาเขาจะให้กับบริษัท ซึ่งผลตอบแทนก็คงจะน้อยไปด้วย แต่ไม่ถึงกับห้ามไปเรียน

การให้รางวัลกับพนักงานไม่ได้มีให้ทุกปี ให้เป็นกรณีพิเศษมากกว่า ซึ่งเป็นรางวัลทางด้านตัวเงินมากกว่าจิตใจ เป็นในรูปแบบทรัพย์สิน เช่นสร้อยทอง หรือทำงานครบ 20 ปี อยู่มานานก็จะมีรางวัลมอบให้เป็นขวัญและกำลังใจ

รายได้จากหนังสือพิมพ์จากค่าโฆษณาประมาณ 60% ส่วนบริษัทในเครือประเภทสิ่งพิมพ์ก็มีหนังสือพิมพ์สื่อธุรกิจ และหนังสือดัชนีซื้อขาย

นโยบายของเดลินิวส์ สร้างคนขึ้นมามากกว่า คือพิจารณาคุณภาพ และความอาวุโส ที่นี้ Tum over ค่อนข้างต่ำ ถ้าที่อายุงานเท่ากันก็ใช้ความสามารถเป็นเครื่องตัดสิน

ทางองค์กรจะ Train บุคลากรขึ้นมาเองในฝ่ายทั่ว ๆ ไป ส่วนกองบรรณาธิการจะพัฒนาตนเองจะใช้หัวหน้าดูแลลูกน้อง ใช้คนขององค์กรฝึกเอง

เดลินิวส์ปัจจุบันก็ถือหุ้นในสยามทีวี ไอทีวี มีหุ้นส่วนอยู่ วิทยุตอนนั้นก็ซัพพลายข่าวให้เรดิโอโหวต คลื่น FM 93.5 ตอนนี้มีแนวโน้มพัฒนาศูนย์ข้อมูลของตัวเอง อาจจะ On-Line ทาง Internet ซึ่งเป็นฐานข้อมูลทางด้านข่าวสาร

อนาคตของเดลินิวส์ จึงมีแนวโน้มขยายข้ามสื่อ โบนัสโดยเฉลี่ยประมาณ 2 เดือน - 2.5 เดือน เงินเดือนระดับปริญญาตรี 7,000 บาท ค่าครองชีพไม่มี ค่าวิชาชีพไม่มี ส่วนโอที 1 แรง บวก 1.5 แบบฟอร์มจะตัดให้เฉพาะฝ่ายผลิตปีละ 3 ชุด โดยทางบริษัทจะติดต่อผ้าจากโรงงาน และขายให้พนักงานในราคาต้นทุน

สวัสดิการรถรับส่งเข้าเย็น มีการประกันสุขภาพให้ มีค่าเล่าเรียนบุตร มีค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่ มีค่าช่วยเหลืองานศพ และงานสมรส ผู้ที่ทำงานตั้งแต่ 5 ปี 10 ปี ขึ้นไป เราจะ มีสวัสดิการให้ทุกปี ส่วนมากเป็นเงิน ซึ่งให้เป็นเปอร์เซ็นต์ตามอัตราเงินเดือน

มีประกันชีวิตและสุขภาพของ AIA เช่น ครึ่งละ 400 บาท โดยไม่เกิน 30 ครั้งต่อปี สำหรับผู้ป่วยภายนอก ตามเงื่อนไขที่ระบุได้เงินจากประกันชีวิต 100,000 บาท ประกันอุบัติเหตุ 200,000 บาท

มีค่าเบี่ยงออกนอกสถานที่ เบิกได้ตามความเป็นจริง ขึ้นอยู่กับหัวหน้าข่าว ในเรื่องของการปฏิบัติงานส่วนมากจะเบิกได้ตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง เช่น ไปต่างจังหวัดค่าโรงแรม 600-1,000 บาท

ผู้บริหารที่นี้ใช้นโยบายแบบพ่อปกครองลูก คือ เป็นลักษณะธุรกิจครอบครัว ถ้าพนักงานมีปัญหา สามารถเดินตรงมาหาผู้บริหารได้ ซึ่งผู้บริหารในที่นี้หมายถึง คณะกรรมการบริษัท ผู้ที่ใหญ่ที่สุดคือ คุณประสิทธิ์ เหวตระกูล ตำแหน่งผู้อำนวยการ

การพิจารณาเงินเดือน พิจารณาตามผลงานของแต่ละบุคคล เน้นตัวบุคคลมากกว่าผลงานของฝ่ายทีมงาน

ส่วนเปอร์เซ็นต์ของพนักงานลาออกน้อยกว่า 5% ส่วนการโละคนก็ประมาณ 5% ซึ่งสาเหตุมักจะขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ ขาดงานบ่อยเป็นต้น ถ้าทำงานผิดในลักษณะ Human Error ก็ไม่มีผลอะไร แต่ถ้าเสียหายต่อองค์กรก็ตัดเงินเดือน 10% จนถึงโทษไล่ออก

ส่วนการขึ้นเงินเดือนคิดเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วเทียบกับพนักงานทั้งหมด และเงินเดือนจะได้ตามวุฒิการศึกษา

ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับกรรมการบริษัทจะเป็นคนตัดสิน “ใช้นโยบายเราอยู่เขาอยู่ ในการบริหาร คือถ้ากิจการของเจ้าของดำเนินด้วยดีค่าตอบแทนเงินโบนัสก็ติดตามไปด้วย”

## ตารางที่ 15 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินกิจการขององค์กรหนังสือพิมพ์

| รูปแบบการดำเนินกิจการ   | ข้อดี   | ข้อเสีย   |
|---|---|---|
| 1. การบริหารโดยเจ้าของ คนเดียว(กิจการครอบครัว)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าของมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ</li> <li>- เจ้าของได้กำไรสุทธิทั้งหมด</li> <li>- เจ้าของเปรียบเป็นหนึ่งเดียวกับหนังสือพิมพ์</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถขยายกิจการให้ใหญ่ได้</li> <li>- ความสำเร็จขึ้นกับความสามารถของเจ้าของ</li> <li>- การทำสัญญาแหล่งทุนมักพิจารณาถึงอายุของเจ้าของ</li> <li>- เจ้าของรับผิดชอบหนี้สินเพียงผู้เดียว</li> </ul>     |
| 2. บริหารโดยหุ้นส่วน  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้ผู้มีความสามารถมาร่วมทำธุรกิจเดียวกัน</li> <li>- เปิดโอกาสผู้ลงทุนธุรกิจอื่นเข้ามามีบทบาท</li> <li>- ความรับผิดชอบธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นของหลายคน</li> <li>- บริหารแบบตัดสินใจร่วมกัน</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- หุ้นส่วนทุกคนรับผิดชอบในหนี้สิน</li> <li>- อาจยกเลิกได้ทุกขณะ</li> <li>- สินเชื่อระยะยาวอาจไม่ได้รับพิจารณา</li> <li>- ความรับผิดชอบของผู้ร่วมหุ้นคนหนึ่งอาจสร้างความลำบากต่อคนอื่น</li> </ul>         |
| 3. บริหารโดยนิติบุคคลหรือบริษัท                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจไม่กระทบหากเปลี่ยนแปลงหุ้นส่วน</li> <li>- การควบคุมอำนาจบริหารยึดหยุ่นได้</li> <li>- กำไรเพิ่มมากขึ้น การดำเนินงานขยายตามได้</li> <li>- เจ้าของ/ผู้พิมพ์โฆษณาถือหุ้น 51%</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องเกี่ยวข้องกับกฎบริษัท และเสียภาษีหลายชนิด</li> <li>- กำไรของผู้ถือหุ้นจะถูกหักภาษีเป็นรายได้และปันผล</li> </ul>  |
| 4. บริหารโดยถือกรรมสิทธิ์แบบเครือข่าย/แบบกลุ่ม                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สั่งซื้อวัสดุผ่านสำนักงานใหญ่ได้ถูก</li> <li>- บริษัทโฆษณารับผิดชอบโฆษณาทั้งเครือข่าย</li> <li>- มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้พิมพ์โฆษณา</li> <li>- ขอลิขสิทธิ์บทความได้ง่าย</li> <li>- การบริหารอยู่ที่ส่วนงานกลาง (สำนักงานทั่วไปของเครือข่าย)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้จัดการ/ผู้พิมพ์โฆษณาไม่ต้องทำประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย</li> <li>- ผู้รับหนังสือพิมพ์รู้สึกบรรณาธิการอยู่ไกล</li> <li>- การบริหารและกำหนดนโยบายยาก</li> </ul>                                   |
| 5. บริหารโดยการร่วมหุ้นระหว่างพนักงานลูกจ้าง                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลน้อยลง</li> <li>- ปัญหาการทำงาน ค่าจ้าง เวลา ตกลงกันได้</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มักมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสำคัญกว่าเรื่องการตัดสินใจบริหารและนโยบาย</li> <li>- ผู้บริหารใหม่ ๆ ไม่มีโอกาสเข้ามาบริหาร</li> <li>- เล็กกิจการ มีปัญหาการจำหน่ายสินทรัพย์ เพราะจำนวนเจ้าของมาก</li> </ul> |
| 6. บริหารโดยเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงจากหน่วยงานอื่น             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- หนังสือพิมพ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับสื่อมวลชนอื่น ๆ</li> <li>- ธุรกิจเครือข่ายอื่นช่วยลดค่าใช้จ่ายการพิมพ์</li> <li>- ผลกำไรนำไปลงทุนธุรกิจอื่น</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรับผิดชอบหนังสือพิมพ์กว้าง สนใจหนังสือพิมพ์น้อยลง</li> <li>- เงินทุนถูกแบ่งไปธุรกิจอื่น</li> <li>- ขาดทุนธุรกิจใด ธุรกิจอื่นกระทบ</li> </ul>   |
| 7. การบริหารโดยการร่วมลงทุนในกิจการของหนังสือพิมพ์หลาย ๆ แห่ง | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าใช้จ่ายฝ่ายต่าง ๆ ลดลง</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำหนังสือพิมพ์เพิ่มขึ้น</li> <li>- การแข่งขันลดลง</li> <li>- ผู้ลงโฆษณาอาจลงร่วม / เลือกลง</li> <li>- การทำงานร่วมกัน ค่าใช้จ่ายลด</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แข่งขันน้อยลง การเพิ่มประสิทธิภาพลดด้วย</li> <li>- ผู้พิมพ์โฆษณาหวังกำไรสูง เพราะไม่มีการแข่งขัน</li> <li>- พิมพ์ร่วมกัน ความเป็นตัวของตัวเองบางฉบับหายไป</li> </ul>                                   |

\* ข้อมูลได้มาจากการศึกษาขององค์กรหนังสือพิมพ์และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลออกมาเป็นตารางแสดงการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย ดังมีรายละเอียดปรากฏในตารางที่กล่าวข้างต้น

ตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างบริษัทมหาชนและบริษัทจำกัด  
(ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์)

| บริษัท มหาชน จำกัด   | บริษัทจำกัด  |
|--|--|
| <p>การเริ่มจัดตั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “บริษัท” นำหน้า และ “จำกัด (มหาชน)” ต่อท้าย (ม.11)</li> <li>- บุคคลธรรมดาตั้งแต่ 15 คนขึ้นไปจะเริ่มจัดตั้ง บมจ.ได้ (ม. 16)</li> <li>- มีความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน (ม. 15)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “บริษัท” นำหน้า “จำกัด” ต่อท้าย</li> <li>- บุคคลใด ๆ ตั้งแต่ 7 คนขึ้นไปจะเริ่มจัดตั้ง บจก. ได้ (ม. 1097)</li> <li>- ไม่สามารถขายหุ้นต่อประชาชนได้ (ม.1102)</li> </ul>   |
| <p>การเสนอขายหุ้นต่อประชาชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถทำได้โดยให้เป็นไปตาม กม. ว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ด) (ม.24)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถทำได้</li> </ul>   |
| <p>หุ้นและผู้ถือหุ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มูลค่าหุ้นต้องไม่ต่ำกว่า 10 บาท (ม.50)</li> <li>- ส่วนมูลค่าหุ้น (ถ้ามี) ให้ตั้งเป็นทุนสำรองส่วนมูลค่าหุ้นแยกจากทุนสำรองตามกฎหมาย (ม.51)</li> <li>- สามารถจะเสนอขายหุ้นต่ำกว่ามูลค่าหุ้นที่จดทะเบียนไว้ได้ ถ้าบริษัทดำเนินการมาไม่น้อยกว่า 1 ปี และปรากฏว่ามี การขาดทุนโดยต้อง (ม.52)</li> <li>* ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น</li> <li>* กำหนดอัตราส่วนลดไว้แน่นอนและระบุในหนังสือชี้ชวน</li> <li>* ปฏิบัติตาม ม.137 โดยอนุโลม</li> <li>- การลงลายมือชื่อในใบหุ้นกรรมการจะลงลายมือชื่อ หรือพิมพ์ไว้อย่างน้อย 1 คน หรือจะมอบหมายให้นายทะเบียนหุ้นตาม กม. ของ ก.ล.ด. ลงลายมือชื่อแทนได้ (ม.56)</li> <li>- บริษัทจะกำหนดข้อจำกัดใด ๆ ในการโอนหุ้นมิได้เว้นแต่เพื่อรักษาสิทธิและผลประโยชน์ที่พึงได้รับตามกฎหมาย หรือเพื่อรักษาอัตราส่วนการถือหุ้นไทย, ต่างดาว (ม.57)</li> <li>- ห้ามผู้เริ่มจัดตั้งโอนหุ้นที่ซื้อก่อนครบกำหนด 2 ปี นับแต่วันจดทะเบียนบริษัท เว้นแต่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเห็นชอบ (ม.57 วรรค 2)</li> <li>- บริษัท อาจปิดสมุดทะเบียนระหว่าง 21 วันก่อนประชุมได้ โดยประกาศให้ทราบ ณ สำนักงานใหญ่/สาขาทุกแห่ง ไม่น้อยกว่า 14 วัน (ม.60)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เช่นเดียวกัน (ม.117)</li> <li>- ให้เข้าในทุนสำรองจนกว่าจะมีจำนวนถึงที่กำหนด (ม.1202)</li> <li>- ไม่สามารถทำได้ (ม.1105)</li> <li>- กรรมการต้องลงลายมือชื่ออย่างน้อย 1 คน และประทับตราความสำคัญ (ม.1128)</li> <li>- การโอนหุ้นทำได้โดยมิต้องได้รับความยินยอมของบริษัท เว้นแต่เป็นหุ้นชนิดระบุชื่อผู้ถือ ซึ่งมีข้อบังคับบริษัทกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น (ม.1129)</li> </ul> |

| บริษัทมหาชน จำกัด  | บริษัทจำกัด   |
|--|---|
| <p>กรรมการบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องมีอย่างน้อย 5 คน และไม่ต่ำกว่ากึ่งหนึ่ง ต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร (ม.67)</li> <li>- กรรมการให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้เลือกตั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ (ตาม พรบ.มหาชน) เว้นแต่บริษัทจะมีข้อบังคับกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการเลือกตั้งเป็นอย่างอื่น (ม.70)</li> <li>- ในการประชุมสามัญประจำปีให้เลือกตั้งคณะกรรมการใหม่ ทั้งชุดพร้อมกันในคราวเดียว เว้นแต่กรณีที่มีข้อบังคับกำหนดวิธีการเลือกกรรมการแตกต่างไปจากที่กำหนดใน ม.70 ให้</li> </ul> <p>กรรมการลาออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 (ม.71)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการต้องประชุมอย่างน้อย 3 เดือน/ ครั้ง ณ ห้องที่อื่นเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่หรือจังหวัดใกล้เคียง เว้นแต่ข้อบังคับจะกำหนดให้มีการประชุม ณ ห้องที่อื่น (ม.79)</li> <li>- การประชุมคณะกรรมการ ต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง จึงจะครบองค์ประชุม</li> <li>- การวินิจฉัยของที่ประชุมให้ถือเป็นเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งมีหนึ่งเสียง เว้นแต่กรรมการ ซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องใดไม่มีสิทธิ์ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานออกเสียงเพิ่มอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด (ม.80)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเท่าใดก็ได้ขึ้นกับที่ประชุมใหญ่ (ม.1150)</li> <li>- ผู้เป็นกรรมการนั้น เฉพาะแต่ที่ประชุมใหญ่เท่านั้น อาจจะตั้งหรือถอนได้ (ม.1151)</li> <li>- ในการประชุมสามัญประจำปี ผู้เป็นกรรมการต้องลาออกจากตำแหน่งโดยจำนวน 1 ใน 3 เป็นอัตรา (ม.1152)</li> <li>- กรรมการคนหนึ่งคนใดจะนัดเรียกประชุมกรรมการเมื่อใดก็ได้ (ม.1162)</li> <li>- กรรมการสามารถกำหนดไว้ได้ว่าจำนวนกี่คนจึงเป็นองค์ประชุม ถ้ามิได้กำหนดไว้ต้องมีอย่างน้อย 3 คน จึงเป็นองค์ประชุมได้ (ม.1160)</li> </ul> |
| <p>การประชุมผู้ถือหุ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเรียกประชุมคณะกรรมการต้องจัดให้มีการประชุมใหญ่ประจำปีภายใน 4 เดือน นับแต่สิ้นสุดรอบระยะเวลาบัญชี (ม.98)</li> <li>- ให้คณะกรรมการทำหนังสือนัดประชุมระบุสถานที่ วัน เวลา ระเบียบวาระการประชุม และเรื่องที่จะเสนอพร้อมรายละเอียดให้ชัดเจนว่าเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณาพร้อมความเห็นของ BOARD โดยให้จัดส่งไม่น้อยกว่า 7 วัน ก่อนประชุม และให้โฆษณาในหนังสือพิมพ์ไม่น้อยกว่า 3 วัน (ม.101)</li> <li>- องค์ประชุมต้องมีผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 25 คน หรือไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ถือหุ้นและต้องมีหุ้นรวมกันไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 (ม.103)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้มีการประชุมใหญ่ภายใน 6 เดือน นับแต่วันจดทะเบียนบริษัท และต่อไปให้มีการประชุมใหญ่ออย่างน้อย 1 ครั้ง ทุกระยะเวลา 12 เดือน (ม.1171)</li> <li>- ให้ลงพิมพ์โฆษณาหนังสือพิมพ์อย่างน้อย 2 ครั้ง ก่อนประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน หรือส่งทางไปรษณีย์ถึงผู้ถือหุ้น ก่อนประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน (ม.1175)</li> <li>- ต้องมีผู้ถือหุ้นรวมกันแทนหุ้นได้ไม่น้อยกว่า 1 ใน 4 ของทุน (ม.1178)</li> </ul>  |
| <p>การตรวจสอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 1/5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 1/3 ของจำนวนผู้ถือหุ้น อาจเข้าชื่อขอให้นายทะเบียนตรวจสอบกิจการ ฐานะการเงิน และการดำเนินงานของคณะกรรมการได้ (ม.128)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เหมือนกัน (ม.1215)</li> </ul>  |

| บริษัท มหาชน จำกัด  | บริษัทจำกัด  |
|---|--|
| <p>การเพิ่มทุนและการลดทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติ 3/4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดที่มาประชุม (ม.136)</li> <li>- สามารถเสนอขายต่อผู้ถือหุ้นเดิม หรือประชาชนทั่วไปได้ (ม.137)</li> <li>- สามารถขอจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุนชำระแล้ว โดยแบ่งเป็นงวด ๆ ละมากกว่า 25% ของจำนวนที่เสนอขายได้ โดยกำหนดไว้ในหนังสือชี้ชวน/เอกสารการเสนอขาย (ม.138)</li> <li>- การลดทุน<br/>สามารถทำได้โดยลดมูลค่าหุ้น หรือลดจำนวนหุ้นแต่จะลดลงต่ำกว่า 1/4 ของทุนไม่ได้ โดยจะต้องขอมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น 3/4 ของจำนวนเสียง (ม.138)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องขอมติพิเศษที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งแรกต้อง 3/4 และครั้งที่ 2 ต้อง 2/3 ของจำนวนเสียงทั้งหมด</li> <li>- ต้องเสนอขายต่อผู้ถือหุ้นเดิม (ม.1222)</li> <li>- ไม่ระบุ</li> <li>- เหมือนกัน แต่ต้องขอมติพิเศษที่ประชุมผู้ถือหุ้น (ม.1224-5)</li> </ul> |
| <p>หุ้นกู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทสามารถกู้เงินโดยออกหุ้นกู้ประเภท Equity-linked ก็ได้ตามกฎหมาย ก.ล.ด. (ม.145)</li> <li>- บริษัทต้องขอมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น 3 ใน 4</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทสามารถกู้เงินโดยการออกเฉพาะหุ้นกู้ เท่านั้น โดยไม่สามารถออกหุ้นกู้ประเภท Equity-linked ได้ตามกฎหมาย ก.ล.ด.</li> </ul>   |

\* ข้อมูลได้มาจากประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน

ตารางที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของ 7 องค์กรหนังสือพิมพ์

| ลำดับ | นโยบายการบริหารงาน                               | องค์กรหนังสือพิมพ์ |             |               |          |             |        |           |
|-------|--|--------------------|-------------|---------------|----------|-------------|--------|-----------|
|       |  | มติชน              | บางกอกโพสต์ | กรุงเทพธุรกิจ | คุ้มช่าง | ฐานเศรษฐกิจ | ไทยรัฐ | เดลินิวส์ |
| 1.    | นโยบายการขยายธุรกิจข้ามสื่อ                      | N                  | N           | Y             | Y        | Y           | N      | N         |
| 2.    | นโยบายการปรับโครงสร้างองค์กร                     | Y                  | Y           | Y             | Y        | Y           | N      | Y         |
| 3.    | นโยบายการลดต้นทุนผลิต                            | Y                  | Y           | Y             | Y        | Y           | Y      | Y         |
|       | - การลดจำนวนหน้า                                 | D                  | N           | D             | Y        | Y           | D      | Y         |
|       | - การลดเนื้อหา                                   | O                  | U           | Y             | Y        | Y           | U      | U         |
|       | - การเปลี่ยนแปลงความถี่ในการออก                  | O                  | O           | O             | N        | Y           | O      | O         |
| 4.    | นโยบายการบริหารงานบุคคล                          | Y                  | Y           | Y             | Y        | Y           | Y      | Y         |
|       | - การ Lay Off                                    | N                  | N           | N             | Y        | N           | N      | N         |
|       | - การบีบพนักงานออก                               | N                  | N           | N             | Y        | N           | N      | N         |
|       | - การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานลาออก                | Y                  | N           | Y             | Y        | N           | N      | N         |
|       | - การมีข้อเสนอให้เกษียณอายุก่อนครบกำหนด          | N                  | Y           | Y             | N        | N           | N      | N         |
|       | - การลดเงินเดือนและค่าจ้าง                       | N                  | Y           | Y             | Y        | Y           | N      | N         |
|       | - การงดขึ้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี               | O                  | Y           | Y             | N        | N           | Y      | W         |
|       | - การงดจ่ายโบนัสและค่าตอบแทนฯ                    | O                  | Y           | Y             | N        | N           | D      | W         |
|       | - การงดจ้างพนักงานใหม่                           | Y                  | N           | Y             | Y        | N           | N      | Y         |
|       | - การลดชั่วโมงการทำงาน                           | N                  | N           | N             | N        | Y           | D      | O         |
| 5.    | นโยบายการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์กร            | Y                  | Y           | Y             | Y        | Y           | Y      | Y         |
|       | - ค่าน้ำประปา                                    | Y                  | Y           | Y             | Y        | Y           | Y      | Y         |
|       | - ค่าไฟฟ้า                                       | Y                  | Y           | Y             | Y        | Y           | Y      | Y         |
|       | - ค่าโทรศัพท์                                    | Y                  | Y           | Y             | Y        | N           | Y      | Y         |
|       | - ค่าวัสดุสำนักงาน                               | Y                  | Y           | Y             | Y        | Y           | Y      | Y         |
|       | - ค่ากระดาษ                                      | Y                  | Y           | Y             | Y        | Y           | Y      | Y         |
| 6.    | นโยบายการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อลดปริมาณบุคลากร | N                  | Y           | N             | N        | N           | N      | N         |

\*การกำหนดสัญลักษณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดสัญลักษณ์ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการเปรียบเทียบข้อมูลในงานวิจัย

หมายเหตุ Y = มีการนำนโยบายดังกล่าวเข้าสู่กับวิกฤตทางเศรษฐกิจ  
 N = ไม่มีการนำนโยบายดังกล่าวเข้าสู่กับวิกฤตทางเศรษฐกิจ  
 U = มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น  
 O = ไม่มีการเปลี่ยนแปลง  
 D = มีการเปลี่ยนแปลงลดลง  
 W = รอการพิจารณา / อนุมัติ ก่อน