บทที่ 4

พัฒนาการของเดอะเนชั่นกรุ๊ป

บริษัทเนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2514 พร้อม ๆ กับการก่อตั้งหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ เดอะเนชั่น หนังสือพิมพ์ที่มุ่งเสนอข่าวสารต่อสาธารณชนอย่างเป็นกลางและเชื่อถือได้ บริษัทฯได้พัฒนามาโดยตลอด จนปัจจุบันกลายเป็นกลุ่มบริษัทที่มีธุรกิจครอบคลุมหลายประเภท ทั้งในด้านสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก อีกทั้งยังมีนโยบายขยายงานไปสู่ธุรกิจประเภทต่าง ๆ เพื่อให้บริการข่าวสารต่อประชาชนให้มากในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ประโยชน์ในการนำเสนอข่าวสารให้ถึงประชาชนอย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนการพัฒนาของเดอะเนชั่นกรุ๊ป

จากการดำเนินงานของบริษัท เนชั่นฯ กว่า 24 ปีที่ผ่านมานั้น บริษัทต้องผ่านอุปสรรคมากมายหลายด้านจนกระทั่งได้กลายเป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีชื่อเสียง ในการศึกษาพัฒนาการของบริษัทเนชั่นฯ ผู้วิจัยได้อาศัยข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้บันทึกประวัติการทำงานของเดอะเนชั่น เช่น หนังสือรายงานประจำปี หนังสือครบรอบ 20 ปีเดอะเนชั่น รวมถึงบทความจากนิตยสารอื่น ๆ อีก นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้อาศัยข้อมูลรายละเอียดบางส่วนจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหาร รวมถึงบรรณาธิการหลายท่านที่ได้ร่วมทำงานกับเดอะเนชั่นมาตั้งแต่ยุคแรก ๆ จากข้อมูลทั้งหมดทำให้สามารถแบ่งขั้นตอนการพัฒนาของเดอะเนชั่นออกได้เป็น 3 ยุค

(1) ยุคก่อตั้งบริษัท

หนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น (THE NATION) ก่อตั้งโดยคณะผู้จัดตั้งซึ่งเป็นพนักงานคนไทย

กลุ่มหนึ่ง ที่ทำงานในหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ เมื่อบางกอกโพสต์ได้ซื้อกิจการของหนังสือพิมพ์บางกอกเวิลด์ จึงถือเป็นการผูกขาดกิจการหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษในเมืองไทย กลุ่มคนไทยดังกล่าวจึงได้แยกออกมาเปิดหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษอีกฉบับหนึ่งชื่อ "THE VOICE OF THE NATION" ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ของคนไทย บริหารโดยคนไทย เพื่อให้เกิดการแข่งขันในทางธุรกิจ และเพื่อให้คนไทยได้รายงานข่าวสารบ้านเมืองในสถานการณ์ขณะนั้น ตามความรู้สึกนึกคิดแบบคนไทยให้ชาวต่างชาติได้รับรู้และเข้าใจคนไทยตามแบบที่คนไทยเป็นจริง ๆ ไม่ใช่ให้ชาวต่างชาติรายงานข่าวบ้านเมืองตามที่ชาวต่างชาติเห็น กลุ่มผู้ก่อตั้งประกอบด้วย

นายธรรมนูญ มหาเปารยะ

นายสุทธิชัย หยุ่น

ม.ร.ว.สุนิดา กิติยากร

นับเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับแรกในประเทศไทยที่ก่อตั้งขึ้นมาโดยมีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยประมาณ 100 คน จัดดำเนินการในรูปบริษัทมหาชน ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท ภายใต้ชื่อ "บริษัท เดอะเนชั่น จำกัด" โดยมีสำนักพิมพ์อยู่ที่ตลาดน้อย บนชั้น 4 ของตึกประชาช่าง (สำนักพิมพ์เก่าของเดลินิวส์) หนังสือพิมพ์ "THE VOICE OF THE NATION" ถือกำเนิดขึ้นมาเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2514 มีเนื้อหาเพียง 12 หน้า ราคาฉบับละ 3 บาท และมียอดจำหน่ายประมาณ 3,000 เล่ม การเปิดตัวครั้งแรกของ "THE VOICE OF THE NATION" ในครั้งนั้น ผู้ก่อตั้งได้ประกาศจุดยืนที่สำคัญคือ อิสรภาพในการนำเสนอข่าวและกล้าวิพากษ์วิจารณ์โดยไม่มีอคติใด ๆ ทั้งสิ้น

หลังจากก่อตั้งได้ครบ 1 ปี บริษัทก็ได้ย้ายสำนักงานไปอยู่ที่ถนนเดโช ใกล้ ๆ กับโรงแรมนารายณ์ และได้เปิดตัวหนังสือในเครือเพิ่มอีก 1 ฉบับคือ "BUSINESS REVIEW" ซึ่งเป็นนิตยสารภาษาอังกฤษรายเดือน มีเนื้อหาสาระและเรื่องราวทางด้านธุรกิจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของนักธุรกิจและนักบริหาร ฉบับแรกออกวางจำหน่ายในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2515

ต่อมาในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2517 บริษัทก็ได้จัดทำหนังสือพิมพ์ประชาชาติรายวันและรายสัปดาห์ ซึ่งหนังสือพิมพ์ประชาชาติรายวันอยู่กับบริษัทได้เพียง 10 เดือน เท่านั้น คุณธรรค์ชัย บุญปาน และคุณสุจิตต์ วงษ์เทศ ผู้ร่วมก่อตั้งก็แยกตัวไปดำเนินกิจการ"ประชาชาติรายวัน"เอง ส่วน "ประชาชาติรายสัปดาห์" นั้นก็ยังคงเป็นส่วนหนึ่งในขอบข่ายงานของบริษัทเดอะเนชั่นเพื่อสนองความต้องการทางด้านข่าวสาร ความคิดเห็น การวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งยังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนอย่างมากในสังคมขณะนั้น

หนังสือพิมพ์"THE VOICE OF THE NATION" ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มุ่งนำเสนอข่าวสารสู่ประชาชนอย่างตรงไปตรงมา แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ควรจะเป็น ทั้งนี้เพราะบริษัทต้องเผชิญกับปัญหานานัปการ อาทิ

(ก) <u>ปัญหาสังคม</u>

แม้ว่าในยุคนี้จะมีหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษเพียงฉบับเดียวเท่านั้น คือ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ตามมาด้วยหนังสือพิมพ์ "THE VOICE OF THE NATION" แต่ก็ต้องประสบกับปัญหาในด้านจำนวนคนอ่านภาษาอังกฤษที่ยังอยู่ในวงแคบ

คุณสมถวิล จรรยาวงษ์ บรรณาธิการลลนา กล่าวในการให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 มกราคม พ.ศ.2538 ว่า

"เดอะเนชั่นเกิดขึ้นมาเพื่อที่จะไม่ให้เกิดการผูกขาดการทำหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษในเมืองไทย ถ้าถามว่าสภาพขณะนั้นพร้อมไหมที่จะมีหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษอีกเล่มหนึ่ง ก็ต้องบอกว่าไม่พร้อม ตลาดขณะนั้นโตพอที่จะมีเนชั่นอีกเล่มหนึ่งไหม ก็ต้องบอกว่าไม่โต แต่เนชั่นเกิดมาเพราะความจำเป็น ขออ้อนไปก่อนที่เนชั่นจะเกิดว่า หนังสือพิมพ์บางกอกเวิลด์ซึ่งเป็นของอเมริกาต้องประสบปัญหาด้านการเงิน และในที่สุด บางกอกโพสต์ซึ่งเป็นของอังกฤษโดยลอร์ด ทอมสัน ก็เข้าไปซื้อบางกอกเวิลด์ กลายเป็นหนังสือในเครือเดียวกัน เดอะเนชั่นจึง

เกิดขึ้นมาด้วยสำนึกในหน้าที่ ส่วนจุดประสงค์ทางการค้าเป็นจุดประสงค์รอง และสังคมขณะนั้นก็ยังไม่พร้อมเท่าไร"

ตลาดหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษขณะนั้นเรียกได้ว่าอยู่ในมือของบางกอกโพสต์ 100 % เพราะเป็นเพียงฉบับเดียว ปีที่หนังสือพิมพ์ THE VOICE OF THE NATION ออกมานั้น บางกอกโพสต์ได้ก่อตั้งมาแล้วถึง 25 ปี มีฐานที่มั่นคงแน่นหนา มีภาพลักษณ์ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้อ่าน นอกจากนั้น กลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษที่มีจำนวนจำกัด กล่าวคือประมาณ 9 ใน 10 คนเป็นผู้อ่านบางกอกโพสต์ เพราะฉะนั้นจึงเป็นการยากที่ THE VOICE OF THE NATION จะฝ่าฟันอุปสรรคตรงจุดนี้ไปได้

(ข) <u>ปัญหาเศรษฐกิจ</u>

หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ในยุคนี้ล้วนแต่ต้องประสบกับปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหากระดาษแพง และปัญหาทางด้านเครื่องมือที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เดอะเนชั่นเองก็ต้องประสบกับปัญหาการเงินค่อนข้างหนัก เพราะจำนวนคนอ่านน้อย อีกทั้งการขาดแคลนแท่นพิมพ์เป็นของตัวเอง ทำให้ต้องจ้างบริษัทข้างนอกพิมพ์ก็ยิ่งทำให้ต้นทุนการพิมพ์สูงขึ้นไปอีก

ม.ร.ว.สุนิดา กิติยากร ผู้ร่วมก่อตั้งเดอะเนชั่น ได้ให้สัมภาษณ์ถึงปัญหาการเงินเมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2536 ว่า

"ระบบการพิมพ์ไปจ้างเขาพิมพ์ เขาก็คิดแพงมากเลย และก็หากำไร เราไม่มีอำนาจต่อรองทางด้านการเงิน ไม่มีแม้แต่แบงค์การันตี ไม่มีธนาคารใดที่ไว้เนื้อเชื่อใจ จนกระทั่งเริ่มมีคนเชื่อถือ คนคิดว่าอยู่ได้ ก็จะได้เครดิตนานหน่อย ตอนนั้นค่าพิมพ์จ่าได้ว่าประมาณ 1.60 บาท ไม่นับรวมค่าใช้จ่ายอย่างอื่น ไม่มีกำไรเลย 3 เดือนก็ต้น 2 ล้านที่คิดว่ามากก็หมดภายในพริบตา หลังจาก 90 วันก็หมุนเงินกันตัวเป็นเกลียว"

I16724859.

นอกจากนี้ ปัญหาการเงินของบริษัท ยังรวมถึงค่าใช้จ่ายในด้านเงินเดือนของพนักงานอีกด้วย ก่อนถึงวันจ่ายเงินเดือน ค่าใช้จ่ายอย่างอื่นจะถูกระงับหมด เพื่อเอาเงินมาจ่ายพนักงาน ซึ่งต้องมีการจัดคิวกันโดยพนักงานชั้นผู้น้อยได้รับในวันแรก ส่วนพนักงานที่มีอาวุโสและตำแหน่งสูงขึ้นจะได้รับเงินเดือนในวันต่อ ๆ ไป ซึ่งคุณสมถวิล จรรยาวงษ์ บรรณาธิการลลนาได้กล่าวว่า

"ช่วงแรกมีปัญหาการเงินมาก อย่างช่วงแรกที่เราทำงาน ทุก 15 วันที่เงินเดือนออก ก็จะมีการถามว่าเราจะได้เงินเดือนหรือเปล่า แล้วเงินเดือนสมัยนั้นก็น้อยมาก บางทีเงินเดือนก็จะออกช้าไปบ้าง 3 วัน 5 วัน การจ่ายโบนัสไม่ได้จ่ายทุกปี บางปีก็จ่าย บางปีก็ไม่จ่าย จ่ายก็ช้า จำได้ว่ากว่าจะได้รับโบนัสก็ประมาณเดือนมีนาคม"

เจ้าหนี้ก็เป็นปัญหาสำคัญ จนกระทั่งชัพพลายเออร์ทั้งหลายไม่ปล่อยเครดิตให้ ซึ่งผู้ร่วมงานกับเดอะเนชั่นตั้งแต่ยุคแรกได้ยกตัวอย่างความขัดสนที่เกิดขึ้นว่า

"ถ้าจะซื้อฟิล์มโกดัก บอกให้เขามาส่ง เขาไม่มา เขาบอกว่าหนี้เก่ายังไม่จ่าย เพราะฉะนั้น ถ้าต้องการใช้ฟิล์ม ต้องเอาเงินสดไปซื้อที่ร้านเอง"

แม้ว่าปัญหาดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของเดอะเนชั่นในยุคนั้น แต่ก็มีปัจจัยบางอย่างที่ช่วยให้ THE VOICE OF THE NATION อยู่ได้นานกว่าที่ใครต่อใครในวงการคาดหมายกันไว้ อาทิ ระบบการเมืองการปกครองแบบเผด็จการทหารได้สร้างความอึดอัดความเบื่อหน่ายกับประชาชนเป็นอย่างมาก ซึ่งในขณะนั้นบางกอกโพสต์ยังคงเน้นการนำเสนอข่าวต่างประเทศ และข่าวในประเทศที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมืองเพื่อความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ ตรงข้ามกับ THE VOICE OF THE NATION ที่เน้นการนำเสนอ และการวิพากษ์วิจารณ์การเมืองอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งเป็นที่สนใจของปัญญาชนและชนชั้นกลางบางส่วนที่ไม่พอใจในระบบการเมือง คนกลุ่มนี้คือฐานผู้อ่านของ THE VOICE OF THE NATION ในระยะต้น ดังนั้น ความรู้สึกชาตินิยมของผู้อ่านคนไทยที่อ่านภาษาอังกฤษได้เป็นตัวสร้างฐานผู้อ่านส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งนั้นมาจากผู้อ่านที่เป็นชาวต่างประเทศที่ต้องการรู้ความรู้สึกนึกคิดของคนไทย

(ค) ปัญหาการเมือง

ตั้งแต่หลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 และรัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร หมดอำนาจลงแล้ว นายสัญญา ธรรมศักดิ์ ได้รับการแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี หนังสือพิมพ์ในยุคนี้เป็นต้นมาได้รับเสรีภาพสูงมากสืบเนื่องไปจนถึง สมัย ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช จนกระทั่ง ม.ร.ว.เสนีย์ ปราโมช ได้เข้ามาดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2519 สภาพสังคมขณะนั้นเต็มไปด้วยความสับสน การใช้เสรีภาพของหนังสือพิมพ์ไม่อยู่ในขอบเขตที่ถูกต้อง หนังสือพิมพ์ทั่วไปยังคงเสนอข่าวที่ไร้สาระ เน้นข่าวอาชญากรรม ข่าวชู้สาว การเขียนบทความเป็นไปในเชิงติเตียน ด่าว่า เสียดสี ในที่สุดคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ภายใต้การนำของ พล.ร.อ.สงัด ชลออยู่ ก็เข้ายึดอำนาจการปกครองเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 และได้แต่งตั้งนายธานินทร์ กรัยวิเชียร ขึ้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ในยุคปฏิรูปการปกครองนี้ ถือได้ว่าเป็นยุคมืดของหนังสือพิมพ์อีกยุคหนึ่ง นับตั้งแต่วันแรกที่มีการปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน รัฐบาลก็ได้มีคำสั่งห้ามการตีพิมพ์หนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ทุกชนิดทุกฉบับ จึงเป็นเหตุให้ในวันรุ่งขึ้นคือวันที่ 7 ตุลาคม 2519 ไม่มีหนังสือพิมพ์ฉบับใดได้ออกวางจำหน่าย ซึ่งรวมถึงหนังสือพิมพ์ "The Voice of The Nation" ด้วย

(2) ยุคหลัง 6 ตุลาคม 2519

หลังจากที่หนังสือพิมพ์ถูกสั่งปิดเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ.2519 ก็ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการได้อีกครั้งในวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2519 คณะผู้จัดทำ 4 คน คือ

ม.ร.ว.สุนิดา กิติยากร
นายสุทธิชัย หยุ่น
นายธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์
นายเชวง จริยพิสุทธิ์

ได้รวมตัวกันดำเนินการต่อโดยเปลี่ยนชื่อหนังสือพิมพ์เป็น "THE NATION REVIEW" ภายใต้ชื่อบริษัทที่เปลี่ยนใหม่ว่า "บริษัท บิสซิเนสรีวิว จำกัด" ลักษณะการถือหุ้นยังเป็นรูปบริษัทมหาชน

เหมือนเดิม มีผู้ถือหุ้น 200 คน มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 500,000 บาทซึ่งเป็นเงินจากพระองค์เจ้าหญิงสุทธสิริโสภาทั้งหมด โดยพระองค์เจ้าหญิงทรงดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท คุณเชวงเป็นกรรมการผู้จัดการ (ต่อมาทนปัญหาการเงินไม่ไหวจึงขอถอนตัว) คุณธนาชัยเป็นผู้จัดการทั่วไป และคุณสุทธิชัยเป็นบรรณาธิการ โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ในซอยกิ่งเพชร ที่เป็นสำนักงานเดิมของหนังสือพิมพ์ประชาธิปไตย

การที่ต้องออกหนังสือพิมพ์โดยใช้ชื่อใหม่หลังจากถูกปิด ทำให้ต้องเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง การดำเนินการในระยะหลังนี้ แรก ๆ ก็ประสบกับภาวะขาดทุนเช่นที่เคยมา เงินจำนวน 500,000 บาทหมดลงภายใน 1-2 เดือน สาเหตุสำคัญเพราะรายได้หนังสือพิมพ์มีน้อย เนื่องจากจำนวนจำหน่ายหนังสือพิมพ์จำกัดอยู่ที่ประมาณ 10,000 ฉบับเท่านั้น อีกทั้งเป็นหนังสือพิมพ์ที่ไม่ดึงดูดผู้ลงโฆษณาเท่าที่ควร นอกจากนั้น การไม่มีแท่นพิมพ์เป็นของตัวเอง และการขาดเครดิตจากบรรดาซัพพลายเออร์ทั้งหลาย ก็ล้วนแต่เป็นปัญหาที่กระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างมาก

คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ หัวเรี่ยวหัวแรงที่สำคัญอีกท่านหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้กับเดอะเนชั่น ซึ่งเข้ามาทำงานในเดอะเนชั่นตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2519 ประมาณ 7 เดือนก่อนหนังสือพิมพ์ถูกปิด โดยเข้ามาในตำแหน่งพนักงานบัญชี ต่อมาเมื่อหนังสือพิมพ์ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการต่อก็ได้รับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัทต่อจากคุณเชวงที่ถอนตัวออกไป เพราะประสบความยากลำบากในการบริหารงานและเรื่องการเงินเป็นอย่างมาก

"ซัพพลายเออร์พวกนั้นต้องการเงินสด แต่บางทีก็ยืดระยะเวลาการให้เครดิตนานไปอีก 3-4 วัน แต่ก็ชาร์จดอกเบี้ยเพิ่มอีก 30-40 % แล้วเราจะอยู่รอดได้อย่างไร เราไม่มีเงินซื้อฟิล์ม หมึกพิมพ์ กระดาษ ไม่มีเงินจ้างพนักงาน และไม่มีอนาคต ปัญหาการเงินที่สำคัญคือ การเคลียร์หนี้สินที่สะสมตั้งแต่สมัยยุคแรก"

"เมื่อเราไม่มีเงิน ก็ไม่มีทางทำรายได้เข้าบริษัทได้" เป็นคำกล่าวของคุณธนาชัย ดังนั้น การเจรจากับทางธนาคารเพื่อขอเครดิตจึงเริ่มขึ้นอีกครั้ง เจ้าหนี้รายใหญ่ที่เป็นสถาบันการเงินในตอนนั้น คือ "ธนาคารกรุงเทพ" ได้ขึ้นบัญชีแบล็คลิสท์เดอะเนชั่นไว้ เพราะหนี้เก่าประมาณ 4 ล้านบาท ยังเคลียร์ให้แบงค์ไม่หมด จนภายหลังคุณธนาชัยได้ทำสัญญากับคุณดำรง กฤษณามาระ ผู้บริหารธนาคารกรุงเทพขณะนั้นว่าจะรับผิดชอบหนี้ทั้งหมด จนในที่สุดธนาคารกรุงเทพยอมตกลงปล่อยวงเงินให้กับเดอะเนชั่นเป็นจำนวนหลายล้านบาท เป็นจุดเริ่มต้นในการคลี่คลายปัญหาทางด้านการเงินลงไปได้ และทำให้บริษัทสามารถนำเข้ากระดาษได้เอง โดยไม่ต้องผ่านซัพพลายเออร์ เป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตลงได้ทางหนึ่ง

หลังจากได้เครดิตจากธนาคารแล้ว เดอะเนชั่นจึงได้ดำเนินการปรับแผนใหม่เพื่อให้หนังสือพิมพ์อยู่รอดได้ต่อไป การรุกหนักทางด้านการตลาดของเดอะเนชั่นจึงเกิดขึ้นในยุคที่ 2 นี้ อันเป็นบทเรียนที่ได้รับจากอดีตว่าหนังสือพิมพ์ไม่สามารถอยู่รอดได้ หากปราศจากการวางกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจและการตลาด ซึ่งการปรับแผนใหม่เริ่มจากการวิเคราะห์สรุปปัญหาของหนังสือพิมพ์ THE NATION REVIEW โดยคุณธนาชัยว่า เป็นเพราะว่าหนังสือขายได้น้อย เป็นสาเหตุให้โฆษณาเข้ามาน้อย และการที่ขายได้น้อยนั้นก็เป็นเพราะว่าหนังสือพิมพ์ไม่ดี ทั้งคุณภาพการพิมพ์และเนื้อหาที่นำเสนอไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่าน โดยที่ THE NATION REVIEW มีจุดเด่นที่ข่าวในประเทศซึ่งหนักไปในทางข่าวการเมือง แต่จะให้ความสำคัญกับข่าวทางด้านอื่น ๆ น้อย เช่น ข่าวต่างประเทศ ข่าวธุรกิจ ในขณะที่กลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษในประเทศไทยนั้นเป็นคนไทยเกือบ 80 % และผู้อ่านกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นนักธุรกิจ ที่ต้องการทราบความเป็นไปของข่าวสารทางด้านธุรกิจนอกเหนือจากสิ่งที่เกิดขึ้นในทางการเมือง ซึ่ง THE NATION REVIEW ยังไม่สามารถสนองตอบในจุดนี้ได้

เมื่อเป็นเช่นนี้ บริษัทฯจึงมีการปรับปรุงตัวหนังสือพิมพ์ใหม่ เพิ่มข่าวธุรกิจมากขึ้น และเน้นข่าวที่ผู้อ่านให้ความสนใจ มีโฆษณาคลาสสิฟายด์ (Classified Advertising) มากขึ้น นอกจากปรับปรุงเนื้อหาแล้ว บริษัทฯก็หันมาจัดการกับปัญหาการขยายตลาดของ THE NATION REVIEW เป้าหมายที่แท้จริงของการขยายตลาดสำหรับสินค้าอย่างหนังสือพิมพ์

นั้นไม่ได้อยู่ที่รายได้จากการขายดังเช่นสินค้าชนิดอื่น ๆ ยอดขายและจำนวนคนอ่านจึงไม่ได้เป็นตัวสร้างรายได้โดยตรง แต่เป็นสิ่งที่ผู้ลงโฆษณาหรือเอเยนซี่ใช้เป็นตัวตัดสินใจในการลงโฆษณา การจะสร้างรายได้จากโฆษณาจึงจำเป็นต้องมีฐานผู้อ่านที่แน่นหนาในระดับหนึ่ง

ยุทธวิธีในการขยายตลาดที่เป็นหัวใจของ THE NATION REVIEW คือการขยายตลาดสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งคุณธนาชัยให้เหตุผลว่า

"ความจำเป็นที่เดอะเนชั่น หันมาเล่นกับตลาดสมาชิกมากนั้น ก็เพราะหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษขายยากกว่าหนังสือพิมพ์ภาษาไทย คนทั่วไปจะไม่ค่อยอ่านกัน และคนขายตามแผงจะมุ่งไปขายที่หนังสือพิมพ์ภาษาไทยมากกว่า เพราะขายง่าย"

จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ THE NATION REVIEW จำเป็นต้องพึ่งตัวเองจากการใช้ระบบสมาชิกให้มากที่สุด ข้อดีของการจัดจำหน่ายในระบบสมาชิกอย่างหนึ่งก็คือ มีผู้อ่านที่แน่นอนและถาวร อย่างน้อยก็ตลอดช่วงเวลาของการเป็นสมาชิก และโอกาสที่จะเป็นสมาชิกต่อไปเรื่อย ๆ มีอยู่ถึง 90 % สมาชิกจึงเป็นฐานที่สำคัญ

จุดเด่นของ THE NATION REVIEW อีกอย่างหนึ่งก็คือ การใช้กิจกรรมทางการตลาดเข้าช่วยส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง เช่น การแจกและแถมสินค้าสมนาคุณสำหรับสมาชิก ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับแรกที่ใช้วิธีการทางการตลาดแบบนี้ นอกจากนั้น มีการจัดนิทรรศการที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การเข้าไปเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันกีฬาบางประเภท ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างภาพลักษณ์และชื่อเดอะเนชั่นให้เป็นที่รู้จักของผู้อ่านมากขึ้น

การปรับหนังสือพิมพ์ในด้านต่างๆ เหล่านี้ เริ่มมาตั้งแต่ พ.ศ.2522 จนกระทั่งบริษัทเริ่มมีกำไรในปี พ.ศ.2524 และกำไรต่อเนื่องมาจนทุกวันนี้ และใน พ.ศ.2528 จึงได้เปลี่ยนชื่อหนังสือพิมพ์อีกครั้งหนึ่ง จาก THE NATION REVIEW เป็น THE NATION ดังที่ปรากฏในปัจจุบัน

หลังจากเริ่มได้กำไร บริษัทได้วางแผนการต่อไปเพื่อรักษาหรือเพิ่มระดับรายได้ให้สูงกว่านี้ และวิธีการที่เดอะเนชั่นเลือกก็คือ การขยายงานหรือการ DIVERSIFICATION เป้าหมายก็คือการเอาชนะบางกอกโพสต์ซึ่งเป็นคู่แข่งสำคัญให้ได้ ดังนั้น บริษัทจึงได้ริเริ่มออกหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันภาษาไทยฉบับแรกของประเทศไทย นั่นคือ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ซึ่งเป็นการหาช่องทางการตลาดและสร้างรายได้เสริมให้กับบริษัท

คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ ได้เปิดเผยแนวคิดในเรื่องนี้ว่า

"เรากำลังสู้กับยักษ์ แจ็คผู้ฆ่ายักษ์ไม่ใช่ง่าย เพราะฉะนั้นไม่ถึงขนาดเอาชนะเขาได้ แต่พูดถึงเราเองที่เริ่มกระเตื้องขึ้น แบงค์เริ่มปล่อยเงินกู้ให้ ทุกอย่างดีขึ้นแต่จริง ๆ เราสู้เขาไม่ได้ ก็มาคิดกันว่าการผลักดันเนชั่นตัวเดียวนั้นยังไม่พอ ที่นี่ประเทศไทย สิ่งตีพิมพ์ที่เป็นภาษาไทยหรือสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ ที่ตลาดต้องการยังมีอีกมาก ไม่จำเป็นต้องเป็นหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษ ความคิดนี้ทำให้ผมพยายามขยายสิ่งพิมพ์ เริ่มมีหนังสือพิมพ์ภาษาไทย ก็เป็นความคิดที่ว่า ขณะที่เนชั่นดีขึ้น แล้วก็เจอยักษ์ใหญ่ มีวิธีอื่นไหมที่จะหารายได้เสริม หาตลาดเสริม ไม่จำเป็นว่าจะไปตีประตูนี้อย่างเดียว เวทีนี้ยังมีอีกเยอะ จริง ๆ แล้ว เนชั่นก็ยังเพิ่มจำนวนจำหน่ายได้อยู่ แต่อยู่ในอัตราที่ช้า และก็เป็นเรื่องยาก เพราะฉะนั้นต้องหาวิธีอื่น"

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันภาษาไทยได้เริ่มออกฉบับแรกเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ.2530 เพื่อตอบสนองความเติบโตอันรวดเร็วทางเศรษฐกิจของประเทศประชาชนสนใจข่าวธุรกิจมากขึ้น ดังนั้น กระแสข่าวธุรกิจราย 3 วัน หรือรายสัปดาห์ จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการข่าวสารทางธุรกิจของนักธุรกิจยุคใหม่ได้ ประกอบกับในเวลานั้น เดอะเนชั่นต้องการขยายสิ่งพิมพ์ และเมื่อผู้บริหารพิจารณาแล้วว่า หากจะผลิตหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษหรือนิตยสารออกมาแทรกตลาดในช่วงนั้นอีกจะประสบความสำเร็จได้ยาก เนื่องจากตลาดผู้อ่านมีการขยายตัวช้ามาก ด้วยสาเหตุจากระดับการศึกษาเป็นสำคัญ และการที่จะทำให้ตลาดขยายตัวเพื่อรองรับหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ หรือนิตยสารภาษาอังกฤษเป็นเรื่องที่ลงทุนลงแรงกันอีกมาก และในอีกประการหนึ่งหนังสือพิมพ์ THE NATION ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ภาษา

อังกฤษนั้น ยอดขายเริ่มอยู่ตัวแล้ว ดังนั้นหากจะมีการขยายฐานของเดอะเนชั่นออกไป ก็ควรจะเป็นหนังสือพิมพ์ภาษาไทย ซึ่งมีช่องว่างพอที่จะแทรกตัวไปในตลาดได้ เพราะตลาดผู้อ่านขยายตัวอยู่ตลอดเวลา

หลังจากบริษัทได้ออกหนังสือพิมพ์ในเครือเพิ่มอีก 1 ฉบับ ผลจากการนี้ทำให้บริษัทสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูง ทั้งนี้ เพราะบริษัทสามารถขายโฆษณาให้กับลูกค้าได้เพิ่มขึ้น

คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ กล่าวถึงความสำเร็จครั้งนี้ว่า

"กรุงเทพธุรกิจดีมากในแง่การเสริมรายได้ ในแง่การเอามาผนึกกับเนชั่นในการแย่งตลาดโฆษณา ในเมื่อเนชั่นทำมาหลายปีก็ดีขึ้น แต่ก็ยังสู้คู่แข่งไม่ได้ เราต้องมีวิธีการ ไม่ใช่ยึดอยู่ทางเดียว ต้องรู้ว่าเรามีทางอื่นไหม ก็หาทางอื่น การออกกรุงเทพธุรกิจทำให้เราดีคลาสสิฟายด์คู่แข่งแตก ซึ่งเป็นตลาดใหญ่ เดือนหนึ่ง 20 กว่าล้าน เขาก็ผูกขาดอยู่เจ้าเดียว เราก็เอา 2 ฉบับมารวมกัน แล้วก็มาให้บริการผู้อ่าน คุณลงคลาสสิฟายด์กับเรา คุณได้ 2 ฉบับ ซื้อ 1 ได้ 2 ได้ผล รายได้ของบริษัทในช่วงนั้นก็เพิ่มขึ้น การออกกรุงเทพธุรกิจถือว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง ประสบความสำเร็จ"

และใน พ.ศ.2530 ปีเดียวกันนี้ เดอะเนชั่นก็ได้ทำสัญญาเป็นตัวแทนจำหน่ายหนังสือต่างประเทศ คือ The Asian Wallstreet Journal และทำสัญญาส่งเสริมการขายร่วมกับนิตยสาร Asia Week

การดำเนินกิจการของเดอะเนชั่นในยุคที่ 2 นี้ เริ่มมีกำไรอย่างต่อเนื่องมาตลอดตั้งแต่ปี 2524 เป็นผลมาจากการดำเนินกิจกรรมทางด้านการตลาดซึ่งมีความสำคัญต่อธุรกิจทุกประเภท ไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจหนังสือพิมพ์ และในวงการหนังสือพิมพ์ช่วงนั้นต่างยอมรับว่าเดอะเนชั่นได้วางแผนการตลาด การส่งเสริมการจำหน่ายอย่างเข้มข้นที่สุดและประสบความสำเร็จด้วยดีตลอดมา

นอกจากนั้น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจก็ส่งผลให้ธุรกิจหนังสือพิมพ์ประสบความสำเร็จด้วย การขยายตัวทางเศรษฐกิจหลังปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมามีการเจริญเติบโตในอัตราที่สูงขึ้นมาก โดยอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP Growth) เติบโตจากอัตราร้อยละ 4.9 ในปี พ.ศ.2529 เป็นร้อยละ 9.5 และ 13.2 ในปี พ.ศ.2530 และ พ.ศ.2531 ตามลำดับ ซึ่งสภาพเศรษฐกิจที่ขยายตัวดังกล่าวเกิดขึ้นจากนโยบายรัฐบาลในการสนับสนุนการผลิตในประเทศ เพื่อการส่งออกมีมากขึ้น ภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวนี้ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ มีการขยายตัวที่มากขึ้น ที่เห็นได้ชัดคือ ธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์มีมูลค่าหลักทรัพย์ภาคเอกชนตามราคาตลาด (Market Capitalization) เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์เพิ่มขึ้นจำนวนมาก รวมถึงดัชนีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Index) เพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : ภาวะธุรกรรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2526-พ.ศ.2536

พ.ศ.	จำนวนบริษัทจดทะเบียนและรับอนุญาต (หน่วย : บริษัท)	มูลค่าหลักทรัพย์ภาคเอกชนตามราคาตลาด (MARKET CAP.) (หน่วย : พันล้าน)	ดัชนีราคาหุ้น
2526	92	34.79	134.47
2527	99	47.43	142.29
2528	100	49.46	134.95
2529	93	75.20	207.20
2530	109	138.16	284.94
2531	141	223.65	386.73
2532	175	659.50	879.19
2533	214	613.50	612.86
2534	276	897.18	711.36
2535	320	1,485.05	893.42
2536	347	3,325.40	1,682.85

ที่มา : รายงานประจำปีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย , 2537

จากตารางจะเห็นว่ามีการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง (ยกเว้นเพียงปี พ.ศ.2533 ซึ่งเศรษฐกิจได้รับผลกระทบจากสงครามอ่าวเปอร์เซีย) ทั้งนี้เพราะภาวะเศรษฐกิจที่ดีทั้งในและนอกประเทศนับตั้งแต่กลางปี 2529 รวมถึงอัตราดอกเบี้ยที่ลดลง และแนวนโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวมของรัฐบาลไทยที่สนับสนุนให้เอกชนมีบทบาทในการพัฒนามากขึ้น ประกอบกับการรณรงค์ของตลาดหลักทรัพย์ให้บริษัทต่าง ๆ เข้ามาลงทุน เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้

สภาพสังคมไทยเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ประชาชนต้องการข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้นและในแง่มุมที่แตกต่างกัน แต่ปรากฏว่าในช่วงเวลานั้น ประชาชนขาดข้อมูลข่าวสารด้านเศรษฐกิจที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจในแต่ละวัน เพราะฉะนั้นเมื่อหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจเข้ามาตอบสนองความต้องการในส่วนนี้ จึงได้รับการต้อนรับจากผู้อ่านเป็นอย่างดี รายได้และกำไรของบริษัทก็เพิ่มสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว ๑

ตารางที่ 2 : ฐานะทางการเงินของบริษัท เนชั่น ฯ พ.ศ.2527-2531

(หน่วย : พันบาท)

	2527	2528	2529	2530	2531
สินทรัพย์	53,090	66,694	89,866	120,522	222,735
หนี้สิน	42,953	48,822	68,293	87,393	115,989
ทุนจดทะเบียน	5,190	7,000	7,000	10,000	100,000
กำไรสะสม	2,567	4,872	8,572	15,130	-
กำไรสุทธิ	3,175	4,059	5,956	9,263	44,730

ที่มา : หนังสือผู้จัดการรายเดือน , มีนาคม 2532 , หน้า 69

หลังจากออกหนังสือพิมพ์ในเครือเพิ่มขึ้นอีก 1 ฉบับ ส่งผลให้เดอะเนชั่นมีอัตราการเจริญเติบโตในปี 2530 มากถึงร้อยละ 55.52 โดยเพิ่มจาก 5.9 ล้านบาทในปี 2529 เป็น 9.2 ล้านบาท ในปี 2530 รวมถึงทุนจดทะเบียนของเดอะเนชั่นกรุ๊ปก็เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งในปี 2530 มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นคิดเป็นอัตราร้อยละ 42.86 และอัตราร้อยละ 900 ในปี 2531 อันเป็นปีที่เริ่มมีการขยายตัวอย่างเห็นได้ชัด

(3) ยุคเข้าตลาดหุ้น

เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป ประชาชนมีความต้องการในการบริโภคข่าวสารมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการต้องใช้เงินลงทุนในธุรกิจมากขึ้น การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงเป็นทางออกของหนังสือพิมพ์หลาย ๆ ฉบับ และเดอะเนชั่นก็เช่นเดียวกัน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ.2531 บริษัทบิสสิเนส รีวิว เจ้าของหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น ได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็นบริษัทเนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป พร้อมกันนี้ก็ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทจาก 1 แสนหุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท (10 ล้านบาท) มาเป็น 2 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท เป็นจำนวนเงิน 20 ล้านบาท หลังจากนั้นในเดือนพฤษภาคม ปีเดียวกัน บริษัทเนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป ก็ได้ยื่นขอเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้รับอนุมัติให้เป็นบริษัทจดทะเบียนเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ.2531 เป็นธุรกิจหมวดสิ่งพิมพ์ลำดับที่ 2 ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อจากหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

เหตุผลของการเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ไม่มีอะไรมากไปกว่าการระดมเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการขยายงาน และพัฒนาธุรกิจหนังสือพิมพ์ให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งธุรกิจหนังสือพิมพ์ต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก นอกจากนั้น การเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นสถานะหนึ่งในการยกระดับภาพลักษณ์ของบริษัทให้อยู่ในระดับสากล เพราะด้านหนึ่งเป็นการสะท้อนถึงความมั่นคงในฐานะการดำเนินงาน และอีกด้านหนึ่งก็แสดงออกถึงการพร้อมให้สาธารณชนผู้ซื้อหุ้นเดอะเนชั่นเข้าตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ เหตุผลทั้ง 2 ประการนี้ให้หลักประกันทั้งด้านเงินทุนดำเนินการและจิตวิทยาของผู้บริโภคเชิงบวกทั้งสิ้น เดอะเนชั่นเป็นบริษัทที่ 2 หลังจากบางกอกโพสต์ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ หลังจากนั้น เดอะเนชั่นก็ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ.2536 เป็นต้นมา

หลังการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทได้ดำเนินการลงทุนและขยายงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายให้บริษัทเจริญเติบโตมากขึ้น จึงได้ขยายกิจการสู่ธุรกิจต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจการพิมพ์ อาทิ ธุรกิจพรอพเพอร์ตี้ส์ โดยการสร้างอาคารเนชั่น

ทาวเวอร์ การขยายธุรกิจไปสู่สื่ออื่น ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โดยอาศัยฐานข่าวที่มีอยู่แล้ว รวมถึงผลิตสิ่งพิมพ์ในเครือออกมาอีกหลายฉบับ หลายประเภท

คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ ให้เหตุผลในการขยายการลงทุนว่า

"การเข้าตลาดแล้ว ต้องมีกฎกติกา ต้องแข่งกับตัวเอง ทุกอย่างต้องมีระเบียบวินัย และเมื่อเข้าตลาดแล้ว เราไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ ต้องแข่งกับตัวเอง ต้องโชว์ผลงาน โชว์ฝีมือ เป็นผลดีทำให้เป็นตัวกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่เฉื่อยแฉะ ไม่ชักช้า เอื่อยเอ้อ นิ่งไม่ได้ ต้องรุกเดินหน้าตลอดเวลา"

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจและการบริหารงานของบริษัทตั้งแต่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ มีดังต่อไปนี้

(3.1) <u>ทุนจดทะเบียน</u>

ตั้งแต่เดอะเนชั่นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก็ได้มีการเพิ่มทุนมาตลอดเกือบทุกปี ทั้งนี้เพื่อเป็นการระดมเงินทุนเพื่อขยายงานของเดอะเนชั่นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดของการเพิ่มทุน ดังนี้

วัน/เดือน/ปีที่จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุน	จำนวนทุนที่เปลี่ยนแปลง (ล้านบาท)		ทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น	เหตุผลในการเพิ่มทุน
	ทุนที่เพิ่ม	ทุนหลังเพิ่ม		
8 มีนาคม 2533	80	100	100	สร้างสำนักงานและโรงพิมพ์ใหม่
10 พฤษภาคม 2534	100	200	200	ลงทุนโครงการเนชั่นทาวเวอร์
19 มีนาคม 2536	800	1,000	1,000	ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว, เป็นเงินทุนหมุนเวียน

ที่มา : หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นกู้ฯ ของบริษัทเนชั่นฯ , 2537 , หน้า 50

จะเห็นได้ว่าเดอะเนชั่นกรุ๊ปได้เพิ่มทุนจดทะเบียนในแบบก้าวกระโดดเลยทีเดียว โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นในปี 2533 มากถึง 400 % โดยเพิ่มจาก 20 ล้านในปี 2531 เป็น 100 ล้านในปี 2533 ซึ่งเป็นการลงทุนมากที่สุดเป็นครั้งแรกในประวัติการณ์ของเดอะเนชั่นกรุ๊ป ทั้งทางด้านเครื่องจักร อุปกรณ์การพิมพ์ และอาคารสถานที่ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบริษัทฯให้อยู่ในระดับแนวหน้า สามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง หลังจากนั้นเดอะเนชั่นกรุ๊ปก็ยังคงเดินหน้าเพิ่มทุนจดทะเบียน ในปี 2534 มีอัตราการเพิ่มทุนสูงขึ้นร้อยละ 100 แม้ว่าในช่วงเวลาดังกล่าวนั้น ทั่วโลกประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง สถานการณ์ภายนอกประเทศนั้นมีผลกระทบโดยตรงต่อเศรษฐกิจไทย ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรืออุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สงครามอ่าวเปอร์เซียซึ่งส่งผลกระทบอย่างรุนแรงไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยด้วย แต่เดอะเนชั่นกรุ๊ปก็ได้ตัดสินใจลงทุนในการก่อสร้างอาคารสำนักงาน สร้างโรงพิมพ์ ซื้อเครื่องพิมพ์

ใหม่ ติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการเขียนข่าวและการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้ก็เพื่อรองรับการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนั้น ในปี 2536 เดอะเนชั่นได้เพิ่มทุนสูงขึ้นอีกคิดเป็นอัตราร้อยละ 400 โดยมีทุนจดทะเบียนในขณะนี้ทั้งสิ้น 1,000 ล้านบาท ซึ่งปีนี้เป็นปีที่บริษัทได้ขยายงานในธุรกิจต่าง ๆเพิ่มขึ้น และในส่วนตัวหนังสือพิมพ์เองก็ได้มีการนำเทคโนโลยีดาวเทียมมาใช้เพื่อให้ลดขั้นตอนในการส่งหนังสือพิมพ์ไปยังต่างจังหวัด อีกทั้งเป็นการลดช่องว่างของเวลาในการรับรู้ข่าวสารระหว่างคนกรุงเทพฯกับคนต่างจังหวัด ซึ่งให้ผลดีในทางการเพิ่มยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์อีกทางหนึ่งด้วย

ครั้งล่าสุด วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ.2537 เดอะเนชั่นได้ระดมทุนครั้งใหญ่ โดยการเสนอขายหุ้นกู้ฉบับละ 792 บาท พร้อมวอร์แรนท์ 17.33 บาท สำหรับการสร้างศูนย์การพิมพ์ที่ทันสมัยที่สุดในประเทศมูลค่ากว่า 1 พันล้านบาท และเพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวของธุรกิจข่าวสารแบบครบวงจร โดยการนำเงินบางส่วนไปลงทุนใน 2 บริษัทย่อย คือ บริษัท เอ็นพีจี เทเลวิชั่นและบริษัทเอ็นพีจีอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี ซึ่งดำเนินธุรกิจการผลิตรายการโทรทัศน์ป้อนทางสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ และการให้บริการข้อมูลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ในลักษณะเรียลไทม์ (Real Time) และดาต้าเบส โดยมีมูลค่าเงินลงทุนทั้งสิ้น 60 ล้านบาท ดังนั้นทิศทางการขยายงานของเดอะเนชั่นกำลังไปสู่กลุ่มที่ทำธุรกิจในลักษณะมัลติมีเดีย

การลงทุนเพื่อนำมาลงทุนขยายงานของเดอะเนชั่นครั้งนี้เน้นหนักไปทางด้านการพิมพ์โดยเป็นการลงทุนเพื่อสร้างศูนย์การพิมพ์ที่ทันสมัย ซึ่งต้องมีการลงทุนในด้านเครื่องพิมพ์ เครื่องจักรและอุปกรณ์อื่น ๆ เพิ่มเติม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการผลิต ลดกระบวนการและขั้นตอนในการผลิตเพื่อใช้เวลาในกระบวนการผลิตให้สั้นที่สุด เนื่องจากโดยทั่วไปธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์นั้นต้องทำการผลิตแข่งกับเวลา ฝ่ายบรรณาธิการต้องการปิดข่าวให้ดึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะให้ได้ข่าวที่ทันเหตุการณ์ที่สุด ฝ่ายโรงพิมพ์และฝ่ายจัดจำหน่ายต้องการที่จะได้หนังสือพิมพ์ที่มีคุณภาพ การพิมพ์สวยงามและเร็วที่สุด เพื่อที่จะจัดส่งหนังสือพิมพ์ให้ถึงมือผู้อ่านได้เร็วที่สุด โดยครอบคลุมพื้นที่การวางจำหน่ายได้อย่างกว้างขวาง ดังนั้น การลงทุนจึงกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในส่วนนี้เป็นหลัก เพื่อผลที่ตามมา คือ การ

เพิ่มยอดการจำหน่าย เนื่องจากยอดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์สะท้อนกลับเข้ามาในรูปของการขายพื้นที่โฆษณา ซึ่งรายได้ค่าขายพื้นที่โฆษณานั้นเป็นรายได้หลักของบริษัท การลงทุนเพิ่มเติมของเดอะเนชั่นในส่วนนี้ ทำให้กำลังการผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้นจากเดิม 60,000-120,000 ฉบับต่อชั่วโมง เป็น 110,000-150,000 ฉบับต่อชั่วโมง ส่วนจะผลิตเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการและกลยุทธ์ด้านการตลาด หนังสือพิมพ์เป็นสินค้าที่ผลิตออกมาแล้วต้องจำหน่ายให้ได้เร็วที่สุด ภายในวันที่ผลิตได้นั้น ๆ เลย เพราะว่าถ้าพ้นวันนั้น ๆ ไปแล้ว หนังสือพิมพ์เหล่านั้นจะถือว่าเป็นของเสียไม่สามารถจำหน่ายได้ ดังนั้น บริษัทจึงต้องควบคุมจำนวนการผลิตตามปริมาณการจัดจำหน่ายจริงเพื่อลดการสูญเสีย

(3.2) <u>การขยายสิ่งพิมพ์ภายในเครือ</u>

การประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจของหนังสือพิมพ์ ทั้งเดอะเนชั่น และกรุงเทพธุรกิจ ความสามารถในการระดมทุนเพิ่มขึ้น ประกอบกับสภาพสังคมที่มีความต้องการรับรู้ข่าวสารสูงขึ้น รวมถึงการขยายตัวในทางเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการพิมพ์ ส่งเสริมให้เดอะเนชั่นขยายงานด้วยการเพิ่มปริมาณสิ่งพิมพ์ข่าวและนิตยสารทั่วไปภายในบริษัท แตกสิ่งพิมพ์ภายในเครือเพิ่มขึ้นอีกมากมาย ซึ่งทำให้เดอะเนชั่นสามารถขยายส่วนแบ่งตลาด และมีสิ่งพิมพ์ที่ครอบคลุมถึงทุกกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่เด็กจนถึงผู้ใหญ่

เริ่มตั้งแต่การออกหนังสือ"กรุงเทพธุรกิจสุดสัปดาห์" ฉบับแรกออกเมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ.2534 กรุงเทพสุดสัปดาห์เป็นหนังสือข่าวธุรกิจรายสัปดาห์ เพราะเห็นว่าการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ไม่ได้จำกัดอยู่ในวันปกติธรรมดาเท่านั้น และเพื่อเป็นการเสริมการรายงานข่าวของกรุงเทพธุรกิจรายวัน ด้านเนื้อหาสาระนั้นได้มีการพัฒนามาตลอด มีการนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับบุคคลในแวดวงธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่โดดเด่นในสังคมปัจจุบัน นักธุรกิจรุ่นใหม่ เป็นต้น และเน้นในด้านการสำรวจประชามติทางด้านธุรกิจ อาทิ สำรวจหา "10 บริษัทยอดนิยม" "6 โรงแรมดีเด่นในต่างจังหวัด" รวมทั้งเรื่องราวที่อยู่ในความสนใจของสาธารณชน

และเรื่องราวในวงการบันเทิง เป็นต้น ทำให้กรุงเทพธุรกิจสัปดาห์สามารถขยายขอบข่ายกลุ่มผู้อ่านได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

ต่อมาในเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2534 เดอะเนชั่นได้ตกลงรับจ้างหนังสือพิมพ์โยมิอุริ ชิมบุน ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายสูงสุดในประเทศญี่ปุ่น โดยเป็นผู้พิมพ์และจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์โยมิอุริ ชิมบุนในประเทศไทย โดยใช้ระบบส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม ซึ่งนับเป็นครั้งแรกของประเทศไทยในการนำเทคโนโลยีดาวเทียมมาใช้ในการพิมพ์หนังสือพิมพ์ นอกจากนั้นเดอะเนชั่นได้ร่วมกับหนังสือพิมพ์โยมิอุริ ชิมบุน จัดตั้งบริษัท โยมิอุริ-เนชั่น อินฟอร์เมชั่น เซอร์วิส จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจขายโฆษณาในหนังสือพิมพ์ภาษาญี่ปุ่นโยมิอุริ ชิมบุน ฉบับที่พิมพ์และจำหน่ายในประเทศไทย โดยเข้าถือหุ้นในสัดส่วน 44.98 %

ในปี พ.ศ.2535 เป็นปีที่เดอะเนชั่น ได้ทำการขยายสิ่งพิมพ์ขึ้นมาเพิ่มอีกหลายฉบับด้วยกัน โดยเริ่มตั้งแต่ในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2535 เดอะเนชั่นได้ออกหนังสือการ์ตูนรายสัปดาห์ 2 ภาษาในฉบับเดียวกัน คือ "เนชั่นคอมิกส์" ซึ่งได้ลิขสิทธิ์จาก Walt Disney ในการพิมพ์หนังสือการ์ตูนมิกกี้เมาส์ โดนัลด์ ดักค์ พร้อมคอลัมน์เรียนภาษาอังกฤษจากการ์ตูน ความรู้รอบตัว และสาระบันเทิงอื่น ๆ เหมาะสำหรับเด็ก ๆ และผู้ที่สนใจเรียนภาษาอังกฤษจากการ์ตูน

ประมาณกลางปีเดียวกันนี้เอง คือ หลังจากเหตุการณ์ความไม่สงบในเดือนพฤษภาคมแล้ว เดอะเนชั่นก็ได้เปลี่ยนนโยบายหนังสือ "กรุงเทพธุรกิจสุดสัปดาห์" จากเดิมซึ่งเป็นหนังสือธุรกิจรายสัปดาห์ พร้อมสาระบันเทิงอื่น ๆ โดยเปลี่ยนใหม่มาเป็น หนังสือรายสัปดาห์แนวการเมืองและสาระบันเทิง ชื่อ "เนชั่นสุดสัปดาห์" ได้รับการต้อนรับจากผู้อ่านในเวลาอันรวดเร็ว

จนกระทั่งในเดือนสิงหาคม ปี 2535 เดอะเนชั่นได้ออกสิ่งพิมพ์ในเครือเพิ่มขึ้นอีก 1 ฉบับ คือ "เนชั่นจูเนียร์" เป็นหนังสือนิตยสารรายปักษ์ภาษาอังกฤษ มีเป้าหมายให้เยาวชน

ได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษในรูปแบบใหม่ มีเนื้อหาสนุกสนานเกี่ยวกับดารานักร้อง นักแสดง แนวข้อสอบเอ็นทรานซ์เข้ามหาวิทยาลัย เกมส์ และกิจกรรมร่วมสนุกมากมายเหมาะสำหรับนักเรียนระดับตั้งแต่มัธยมปลายจนถึงนักศึกษามหาวิทยาลัย และผู้จบการศึกษาใหม่เพิ่งเริ่มทำงาน

ในปี พ.ศ.2536 เป็นปีที่เดอะเนชั่นได้นำเทคโนโลยีดาวเทียมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการผลิตหนังสือพิมพ์ และเป็นการช่วยขยายตลาดให้หนังสือพิมพ์ด้วย โดยในเดือนพฤษภาคม 2536 เดอะเนชั่นได้เปิดตัวหนังสือพิมพ์"กรุงเทพธุรกิจฉบับดาวเทียม" ฉบับแรกของประเทศ ที่จังหวัดเชียงใหม่ นับเป็นครั้งแรกของวงการหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยที่ใช้ระบบดาวเทียมในการยิงสัญญาณเพื่อส่งหน้าหนังสือพิมพ์ไปพิมพ์ยังต่างจังหวัด ทำให้ประชาชนในจังหวัดภาคเหนือทั้งหมดได้อ่านหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจในเวลาใกล้เคียงกับประชาชนในกรุงเทพมหานคร หลังจากนั้นเดอะเนชั่นก็ได้เปิดตัวหนังสือพิมพ์ "กรุงเทพธุรกิจฉบับดาวเทียมสำหรับภาคใต้" ตามมาในเดือนพฤศจิกายน ปีเดียวกัน ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งสามารถกระจายหนังสือพิมพ์ได้ตั้งแต่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ตอนล่างลงไปทั่วภาคใต้ตอนกลางและตอนล่าง และในที่สุด โครงการหนังสือพิมพ์ฉบับดาวเทียมก็ได้เสร็จสมบูรณ์เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ.2537 ซึ่งเดอะเนชั่นได้เปิดตัวฉบับสุดท้ายที่จังหวัดขอนแก่น ทำให้สามารถครอบคลุมการจัดจำหน่ายในภาคอีสานทั้งหมดตั้งแต่จังหวัดขอนแก่นเป็นต้นไป การดำเนินการหนังสือพิมพ์ฉบับดาวเทียม ทำให้ตลาดหนังสือพิมพ์ในต่างจังหวัดของกรุงเทพธุรกิจสูงขึ้นมากและมีผลให้หนังสือพิมพ์ในเครือฉบับอื่น ๆ มียอดจำหน่ายสูงขึ้นตามได้ด้วยจากการจัดส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น เดอะเนชั่นยังได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้เป็นผู้จัดพิมพ์หนังสือ Set Daily เป็นเวลา 2 ปี โดยเริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ.2537

อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงคุณภาพของหนังสือพิมพ์ก็เป็นสิ่งที่เดอะเนชั่นให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน ในปี 2536 บริษัทได้เพิ่มหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับวันอาทิตย์ เนื่องจากเห็นว่าวันอาทิตย์ถึงแม้จะเป็นวันหยุดราชการ แต่ประชาชนและธุรกิจต่าง ๆ ยังต้องการรับรู้ข่าวสารอยู่

หนังสือพิมพ์จึงควรทำหน้าที่ในการรายงานข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นทุกวันให้ประชาชนรับทราบอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ จึงได้เพิ่มหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับวันอาทิตย์ขึ้นอีกวันหนึ่ง จากเดิมที่มีเฉพาะฉบับวันเสาร์-อาทิตย์ รวมกันในฉบับเดียวเท่านั้น

รวมถึงการปรับเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ The Nation และกรุงเทพธุรกิจให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น ด้วยการออก Section ใหม่ ๆ เช่น เรียลเอสเตท กรุงเทพธุรกิจ-ไอที เป็นต้น เพื่อดึงดูดผู้อ่านให้มากขึ้น เพราะขณะนี้หนังสือพิมพ์รายวันเป็นตัวทำรายได้หลักให้แก่บริษัท

(3.3) <u>การขยายสู่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์</u>

เดิมทีนั้นธุรกิจของเดอะเนชั่นจะเกี่ยวข้องอยู่กับสิ่งพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต และการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ แต่จากการที่เดอะเนชั่นประสบความสำเร็จในธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เป็นอย่างดีในปี พ.ศ.2532 และเพื่อให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น เดอะเนชั่นจึงได้ขยายกิจการสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งโครงการแรกก็คือ การก่อสร้างอาคารสำนักงานให้เช่าสูง 44 ชั้น หรือที่เรียกว่า โครงการเนชั่นทาวเวอร์ ที่กิโลเมตร 4.5 ถนนบางนา-ตราด ซึ่งอยู่ติดสำนักงานปัจจุบันของบริษัท โครงการนี้ถือกำเนิดมาตั้งแต่ต้นปี 2533

ต้นเหตุของโครงการนี้มาจากการเตรียมสถานที่ เพื่อรองรับกับการเจริญเติบโตของกิจการในเครือเนชั่นทั้งหมด แต่เนื่องจากอยู่ในทำเลที่เหมาะสม คือเป็นประตูสู่ภาคตะวันออกอันเป็นที่ตั้งของโครงการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อีสเทิร์นซีบอร์ด การก่อสร้างเนชั่นทาวเวอร์จึงมีจุดประสงค์สำหรับการเป็นสำนักงานให้เช่าด้วย โครงการนี้เสร็จสิ้นเมื่อต้นปี 2538 และแน่นอนว่าจะมีส่วนทำให้กิจการของเดอะเนชั่นเจริญเติบโตมากยิ่งขึ้น

(3.4) <u>การขยายธุรกิจสู่สื่ออื่น ๆ</u>

นอกจากธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ซึ่งเดอะเนชั่นประสบความสำเร็จด้วยดีแล้วนั้น เดอะ

เนชั่นยังได้ขยายบริการข่าวสารไปสู่สื่ออื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการข่าวสารให้รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(ก) ธุรกิจด้านการกระจายเสียง

จากการที่เดอะเนชั่นมีนโยบายที่จะเสนอบริการข่าวสารให้ครอบคลุมสื่ออื่น ๆ นอกเหนือจากสิ่งพิมพ์ให้แก่สาธารณชน ดังนั้น จึงได้ขยายการให้บริการออกไปสู่การกระจายเสียงทั้งทางวิทยุและโทรทัศน์ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2534 ด้วยการทำรายการสรุปและวิเคราะห์ข่าวส่งไปยังสถานีวิทยุต่าง ๆ จนกระทั่งเดือนตุลาคม พ.ศ.2535 บริษัทได้ประกาศโครงการ"News Station" ร่วมกับบริษัทสตูดิโอ 107 จำกัด ดำเนินรายการวิทยุทางคลื่น FM 97.0 MHz เพื่อรายงานข่าวทุกต้นชั่วโมง สรุปและวิเคราะห์ข่าวทั้งการเมืองและเศรษฐกิจ ในปีต่อมา เดือนเมษายน พ.ศ.2536 เดอะเนชั่นได้เข้าดำเนินรายการวิทยุอีกทางคลื่น FM 96.0 MHz ในโครงการ "Nation Radio News Network" และขยายเครือข่ายไปต่างจังหวัดทุกภูมิภาคครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

ส่วนสื่อโทรทัศน์เริ่มจากการจัดทำรายการพิเศษ เป็นการวิเคราะห์วิกฤตการณ์สงครามอ่าวเปอร์เซีย และขยายไปสู่การทำรายการป้อนสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ หลายรายการด้วยกัน ได้แก่ รายการเนชั่นนิวส์ทอล์ค ทางช่อง 9 อ.ส.ม.ท. รายการ 360 องศา และรายการวิทยาศาสตร์และสิ่งแวดล้อมทางช่อง 11 รายการเนชั่นไมโครบัสนิวส์ นำเสนอบนรถปรับอากาศไมโครบัส และรายการเอเชียนบิสซิเนสรีพอร์ต เป็นรายการวิเคราะห์ข่าวเอเชียซึ่งเกิดจากความร่วมมือของเดอะเนชั่นและหนังสือพิมพ์เอเชียนวอลล์สตรีทเจอร์นัล ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 นอกจากนั้นเดอะเนชั่นยังได้ตกลงเซ็นสัญญาผลิตรายการข่าวเศรษฐกิจของไทยภาคภาษาอังกฤษ ออกอากาศโดยส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมสถานี ABN ของเครือดาวโจนส์ที่สิงคโปร์เพื่อเผยแพร่ทั่วเอเชีย และเดอะเนชั่นยังได้เคยมีโอกาสเข้าร่วมกับหนังสือพิมพ์มติชน บริษัทสามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัทแปซิฟิค อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ภายใต้ชื่อ บริษัทไทย พับลิค เทเลวิชั่น จำกัด เพื่อเข้าแข่งขันประมูลสถานีโทรทัศน์อ่าน

ความถี่สูงมาก (UHF) แต่ก็ไม่สามารถประมูลได้สำเร็จ เนื่องจากมีกลุ่มอื่นที่เสนอผลตอบแทนให้รัฐได้ดีกว่ากลุ่มของเดอะเนชั่น

(ข) ธุรกิจบริการสารสนเทศ

ศูนย์บริการสารสนเทศของเดอะเนชั่นได้พัฒนามาจาก ศูนย์ข้อมูลเนชั่น หรือ NIC (Nation International Communications Department) เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2532 ขั้นแรกเป็นการให้บริการข้อมูลแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชน องค์กรระหว่างประเทศที่มีสำนักงานอยู่ในประเทศไทย หรือบริษัทในต่างประเทศ การให้บริการของ NIC มีหลายรูปแบบ อาทิ ด้านกฤตภาคข่าว ซึ่งบริการรวบรวมข่าวจาก 24 แหล่งข้อมูลด้านข่าวย้อนอดีตไปเกือบ 20 ปี ด้านรูปและสไลด์ตลอดจนด้านข้อมูลด่วนสำหรับตลาดหุ้นและการเงิน

การความตระหนักถึงความสำคัญของข่าวสารข้อมูลที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ตั้งแต่ ปี พ.ศ.2536 เดอะเนชั่นจึงได้จดทะเบียนก่อตั้ง บริษัท เอ็นพีจี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด เพื่อเตรียมสู่การเปิดบริการส่งข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ซึ่งสามารถส่งข่าวสารได้ทันต่อเหตุการณ์โดยข้อมูลต่าง ๆ จะไปปรากฏบนจอคอมพิวเตอร์ของผู้รับได้ทุกแห่งไม่ว่าจะอยู่ในส่วนใดของโลก เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เดอะเนชั่นจึงได้จัดเตรียมระบบฐานข้อมูลที่มีขอบข่ายการทำงานสูง มีทีมข่าวเดอะเนชั่นเป็นผู้สนับสนุนด้านข้อมูล ข่าวเบื้องลึก และข่าวที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญนั้น ๆ รวมทั้งข่าวจากตลาดหุ้น พร้อมบทวิเคราะห์ ซึ่งการส่งข้อมูลด้วยระบบออนไลน์ "Nation On-Line" ได้เริ่มเปิดให้บริการมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2537

นอกจากนั้น เดอะเนชั่นยังได้ร่วมกับโฟนลิ้งค์ ให้บริการระบบ Newslink ซึ่งเป็นการรายงานข่าวจากศูนย์ข่าวเดอะเนชั่นผ่านโทรศัพท์ติดตามตัวทุก ๆ ชั่วโมง การรายงานข่าวจะครอบคลุมเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ การเงิน ต่างประเทศ กีฬา และข่าวด่วนพิเศษ

(ค) ธุรกิจสื่อสาระและบันเทิง (Books Line)

ในปี พ.ศ.2535 เดอะเนชั่นได้ลิขสิทธ์ในการเป็นผู้จำหน่ายหนังสือในเครือ Maxwell Macmillan International Publishing ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อการศึกษาต่าง ๆ ได้แก่ Family Album U.S.A. , Tuning In The U.S.A. หนังสือ Encyclopedia ในเครือ P.F.collier และหนังสือการ์ตูนในเครือ Budget Books ของประเทศออสเตรเลีย ทางบริษัทจึงได้ประกาศโครงการศูนย์หนังสือของเดอะเนชั่น "Nation Books" เพื่อเป็นศูนย์ในการจำหน่ายทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะมีเพิ่มเติมในอนาคต

นอกจากนี้แล้ว ในปี 2536 เดอะเนชั่นยังได้รับลิขสิทธิ์หนังสือต่างประเทศเพิ่มเติมอีกมากมาย ได้แก่ Batman , Superman , Wonder Woman ลิขสิทธิ์ในเครือ BBC London หนังสือการ์ตูนญี่ปุ่น ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งทยอยออกวางตลาดตั้งแต่ปี 2537 เป็นต้นมา

ทั้งหมดนี้ แสดงให้เห็นว่าจากการที่บริษัทเดอะเนชั่นได้นำหลักทรัพย์เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อกระจายหุ้นสู่มหาชนนั้น เป็นหนทางที่สำคัญในการระดมทุนเพื่อนำมาพัฒนาธุรกิจหนังสือพิมพ์ให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่ง ๆ ขึ้นไป รวมถึงการขยายงานไปสู่ธุรกิจด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันได้ ประกอบกับเศรษฐกิจโดยส่วนรวมของประเทศไทยเจริญก้าวหน้าในอัตราที่สูง ส่งผลให้บริษัทขยายตัวอย่างเห็นได้ชัด รวมถึงรายได้และผลกำไรที่สูงขึ้น มีอัตราค่อนข้างสูงในแต่ละปี

ตารางที่ 3 : สรุปฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท เนชั่นฯ พ.ศ.2529-2533

	ฐานะการเงิน (หน่วย : พันบาท)				
ปี	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไรสุทธิ	สินทรัพย์รวม	หนี้สินรวม
2529	128,583	119,424	5,956	89,866	68,293
2530	141,186	126,935	9,263	120,522	87,392
2531	261,592	198,427	44,216	28,488	122,257
2532	394,209	318,255	53,168	379,215	180,063
2533	657,673	457,137	140,375	714,324	348,487
2534	797,803	624,581	121,023	1,256,683	865,128
2535	882,408	694,912	130,870	1,442,516	884,244
2536	1,049,528	907,218	97,923	1,441,998	570,820
2537 (ถึง 30 มิ.ย. 37)	633,523	514,757	81,335	1,817,492	913,184

ที่มา : หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นกู้ฯของบริษัท เนชั่นฯ , 2537

จะเห็นได้ว่าในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา เดอะเนชั่นมีอัตราการเติบโตอยู่ในระดับสูง ตามภาวะเศรษฐกิจ และสภาพตลาดของอุตสาหกรรม สำหรับปี 2534,2535,2536 บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 21 16 และ 12 ตามลำดับ

จากผลกำไรของบริษัทในปี 2535 ซึ่งมีอัตราการเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 52 ส่วนหนึ่งมาจากการที่บริษัทได้จำหน่ายที่ดินของบริษัทบางส่วนออกไป ทำให้บริษัทมีผลกำไรจากการขายครั้งนี้ 54.15 ล้านบาท ในขณะที่ในปี 2536 มีอัตราลดลงถึงร้อยละ 43 ซึ่งเหตุผลส่วนใหญ่เนื่องมาจากการขยายโรงพิมพ์ในส่วนภูมิภาค (ในกรณีที่มีการซื้อที่ดินเองใช้เงินลงทุนในแต่ละสาขาประมาณ 10 ล้านบาท) การเพิ่มสวัสดิการให้แก่พนักงาน และการปรับปรุงคุณภาพของหนังสือพิมพ์โดยการเพิ่มหน้าหนังสือพิมพ์ ทำให้ต้นทุนการผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 28 แต่ก็ได้ส่งผลดีต่อบริษัทต่อ ๆ ไป

คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ ได้คาดการณ์การดำเนินงานในอนาคตว่า

"ตั้งแต่ปี 2537 ถึง 2539 รายได้จะเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 15 % เป็นผลจากการลงทุนในการขยายโรงพิมพ์ในภูมิภาค เพื่อให้ผู้อ่านต่างจังหวัดได้รับข่าวสารได้เร็วเท่า ๆ กับคนกรุงเทพ นอกจากนั้นเรายังปรับปรุงคุณภาพของหนังสือพิมพ์ทั้งในด้านการเพิ่มเนื้อหา ปรับปรุงรูปเล่ม เราทะยอยลงทุนตั้งแต่ปี 2536 แต่จะส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้นตั้งแต่ ปี 2537 เป็นต้นไป"

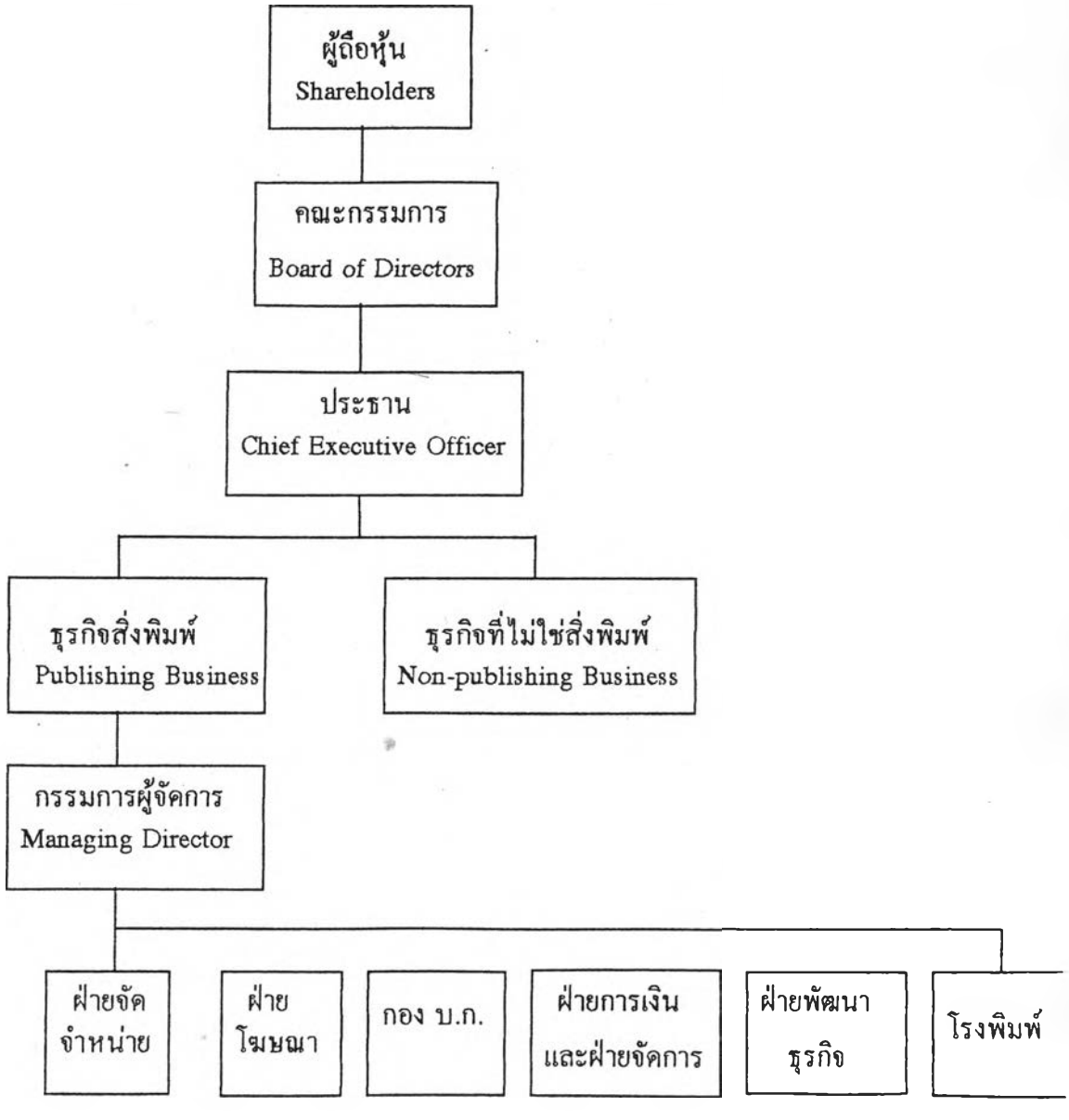
ส่วนผลการดำเนินงานโดยรวมของกลุ่มบริษัท มีอัตราการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่องร้อยละ 21, 11 และ 19 ในปี 2534 ,2535 และ 2536 ตามลำดับ ส่วนอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิไม่เป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เนื่องจากบริษัทในเครือส่วนใหญ่เพิ่งเริ่มก่อตั้งบริษัทยังไม่มีการดำเนินกิจการ จึงมีแต่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น แต่ยังไม่มีรายรับเข้ามา ซึ่งคาดว่าบริษัทเหล่านี้จะเริ่มมีรายได้รับเข้ามาประมาณปี 2538

สำหรับสัดส่วนรายได้ของธุรกิจแต่ละประเภทของบริษัทในปี 2536 นั้น บริษัทมีรายได้หลักมาจากสิ่งพิมพ์ 86 % หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊คและหนังสือการ์ตูน 2 % อสังหาริมทรัพย์ 9 % บรอดคาสติ้ง ซึ่งรวมทั้งวิทยุและโทรทัศน์ 3 % ซึ่งสัดส่วนรายได้นี้มีแนวโน้มว่าจะเปลี่ยนไปในอนาคต โดยเฉพาะรายได้จากสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่แน่ชัดว่าจะลดลงไปอีก ประมาณการว่าในปี 2539 คาดว่าบริษัทอาจมีสัดส่วนรายได้ในส่วนสิ่งพิมพ์ลดลงเหลือ 71 % ที่เป็นเช่นนี้เพราะธุรกิจใหม่ของบริษัท ได้แก่หนังสือ วิทยุ และโทรทัศน์ ในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา อยู่ในขั้นของการเริ่มต้นลงทุนและวางรากฐาน จึงมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง แต่จะสามารถให้ผลตอบแทนหรือสร้างรายได้ให้กับบริษัทเป็นกอบเป็นกำมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน

<u>โครงสร้างองค์กร</u>

บริษัทเนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ประกอบธุรกิจหลายประเภทหลายสื่อด้วยกัน โดยแบ่งออกเป็นธุรกิจสิ่งพิมพ์ และธุรกิจที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์ ซึ่งมีแผนภูมิการบริหาร (Organization Chart) ดังนี้

แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างองค์กรของบริษัทเนชั่นฯ



เนื่องจากเดอะเนชั่นได้มีการขยายตัวไปสู่ธุรกิจต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้น การบริหารงานและการตัดสินใจสั่งการบางอย่างต้องกระทำอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ถ้ายังคงให้กิจกรรมต่าง ๆ รวมอยู่กับบริษัทแม่ (บริษัทเนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด) ทั้งหมด จะทำให้การบริหารงานล่าช้า และไม่ได้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ในปลายปี พ.ศ.2535 บริษัทเนชั่นจึงได้ประกาศแบ่งธุรกิจของกลุ่มบริษัทออกเป็น 6 สาย ดังนี้

(1) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Publishing)

ในปัจจุบัน ธุรกิจสิ่งพิมพ์ถือเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักของเดอะเนชั่น รับผิดชอบธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์และให้บริการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยเป็น ผู้พิมพ์ และผู้จัดจำหน่าย หนังสือพิมพ์ นิตยสาร โดยมีรายได้หลักมาจากการขายเนื้อที่โฆษณา และจำหน่ายสิ่งพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ประกอบไปด้วย

- หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวัน "THE NATION"
- หนังสือพิมพ์ธุรกิจภาษาไทยรายวัน "กรุงเทพธุรกิจ"
- หนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายสัปดาห์ "เนชั่นสุดสัปดาห์"
- นิตยสารรายปักษ์ "ลลนา"
- นิตยสารธุรกิจภาษาอังกฤษรายเดือน "BUSINESS REVIEW"
- นิตยสารเพื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษรายปักษ์ "NATION JUNIOR"

รายละเอียดของยอดจำหน่ายหนังสือแต่ละรายการมีดังนี้

ตารางที่ 4 : ยอดจำหน่ายของหนังสือในเครือเนชั่นปี 2537

สิ่งพิมพ์	ระยะเวลา	ยอดจำหน่าย
บิสสิเนสรีวิว	รายเดือน	25,000
เดอะเนชั่น	รายวัน	55,000
ลลนา	รายปักษ์	65,000
กรุงเทพธุรกิจ	รายวัน	90,000
เนชั่นสุดสัปดาห์	รายสัปดาห์	100,000
เนชั่นคอมิกส์	รายสัปดาห์	120,000
เนชั่นจูเนียร์	รายสัปดาห์	130,000

ที่มา : Thailand Stock Market Review , 1994 , p 245

ตารางที่ 5 : อัตราการเติบโตของรายได้จากการขายสิ่งพิมพ์ของบริษัท เนชั่นฯ

(หน่วย : ร้อยละ)

	ปี 2534	ปี 2535	ปี 2536	อัตราการเติบโต (เฉลี่ย ปี 2534-2536)
THE NATION	6.30	15.73	13.21	11.75
NATION JUNIOR	-	N.A.	156.78	156.78
กรุงเทพธุรกิจ	0.01	8.59	53.43	20.68
เนชั่นคอมิกส์	-	N.A.	14.20	14.20
ลลนา	6.39	24.39	7.07	12.62
เนชั่นสุดสัปดาห์	14.22	37.04	3.65	6.39
อื่น ๆ	13.67	43.90	27.48	28.35
รวม	1.26	35.42	26.71	21.13

ที่มา : หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นกู้ฯของบริษัท เนชั่นฯ , 2537 , หน้า 238

แผนภาพที่ 2 : ขั้นตอนการผลิตหนังสือพิมพ์และนิตยสาร

ปัจจุบันบริษัทมีสิ่งพิมพ์ในเครือหลายฉบับด้วยกัน และบริษัทได้ปรับปรุงคุณภาพของหนังสือพิมพ์รายวัน 2 ฉบับ คือ THE NATION และกรุงเทพธุรกิจเป็นอย่างมากในปี 2536 และ 2537 นอกจากนี้บริษัทยังมีนโยบายในการปรับปรุงสิ่งพิมพ์ในเครือทุกฉบับ เพื่อสามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยได้เสริมจุดแข็งและรักษาจุดยืนของหนังสือเพื่อปรับปรุงในส่วนที่เนื้อหายังอ่อนอยู่ และเพิ่มเติมในส่วนที่ควรจะมี เพื่อตอบสนองโดยตรงต่อผู้อ่านกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง นอกจากนี้บริษัทยังได้ออกหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจผ่านดาวเทียมทั้ง 3 ภาค และมีการปรับปรุงงานการจัดส่งหนังสือต่างจังหวัดควบคู่กันไปด้วย โดยการจัดศูนย์จัดจำหน่ายตามสาขา ที่มีหนังสือพิมพ์ฉบับดาวเทียม เพื่อสามารถกระจายหนังสือได้ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศในเวลาใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ประชาชนชาวไทยทั่วทุกภาคของประเทศจะได้อ่านหนังสือพิมพ์พร้อม ๆ กันในทุกเช้าของแต่ละวัน แทนการอ่านในตอนเย็นของวันนั้นหรือ 1 ถึง 2 วันหลังจากนั้น ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าวได้เอื้อประโยชน์ต่อสิ่งพิมพ์ทุกฉบับของบริษัทด้วย โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจในต่างจังหวัดทำให้มียอดขายเพิ่มขึ้นมาก และถือเป็นกลยุทธ์ในระยะยาวอย่างหนึ่ง

(2) ธุรกิจสื่อสาระและบันเทิง (BOOKSLINE)รับผิดชอบการนำเข้าสิ่งพิมพ์ต่างประเทศเพื่อจัดจำหน่าย และการถือลิขสิทธิ์สิ่งพิมพ์ต่างประเทศ

(3) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (PROPERTY) ดูแลรับผิดชอบในการพัฒนา บำรุงรักษาและหารายได้จากอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท อันได้แก่ เนชั่นทาวเวอร์ ให้มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

(4) ธุรกิจกระจายภาพและเสียง (BRODCASTING) รับผิดชอบการจัดทำรายการหรือดำเนินการกระจายภาพ และเสียง ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ ตลอดจนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

(5) ธุรกิจสารสนเทศ (INFORMATION TECHNOLOGY) เป็นธุรกิจในการกระจายข้อมูลข่าวสารทางการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในขบวนการต่าง ๆ ทั้งคอมพิวเตอร์และดาวเทียม ฯลฯ

(6) ธุรกิจสถาบันฝึกอบรมและการศึกษา (EDUCATION & TRAINING) ให้การฝึกอบรมด้านข่าวสาร ด้านภาษา การประชาสัมพันธ์ การจัดสัมนา ตลอดจนการฝึกอบรมด้านธุรกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ให้แก่นักธุรกิจต่างประเทศ

ในธุรกิจแต่ละสายนั้น จะมีการจัดตั้งบริษัทย่อยขึ้นมาเพื่อดำเนินงานธุรกิจแต่ละสาย วัตถุประสงค์ของการแยกกันบริหารงานก็เพื่อความคล่องตัว ตลอดจนการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการบริหารงานไปสู่ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป แต่ยังขึ้นตรงต่อนโยบายหลักจากคณะกรรมการของบริษัทแม่ (บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด) และเพื่อรองรับกับการเติบโตในอนาคตของธุรกิจและกิจกรรมแต่ละสาย นอกจากนี้ยังเป็นการลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการทำงานอีกด้วย ทั้งนี้เป็นไปตามสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมด้านนี้

การดำเนินงานของเดอะเนชั่นซึ่งมีธุรกิจขยายออกมามากมายนั้น แบ่งการบริหารออกเป็น

- บริษัทย่อย คือ บริษัทที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลธุรกิจเฉพาะบางด้าน โดยมีบริษัทแม่ คือ บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกิน 50 % ขึ้นไป นโยบายในการบริหารขึ้นตรงต่อบริษัทแม่ ซึ่งมีการแต่งตั้งผู้มีความสามารถเข้ามาดูแลในบริษัทย่อยต่าง ๆ แต่ละบริษัทอีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน บริษัทย่อยของเดอะเนชั่น มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 : อัตราส่วนการถือหุ้นของบริษัทเนชั่นฯในบริษัทย่อยต่าง ๆ

บริษัทย่อย	ประเภทกิจการและลักษณะธุรกิจ	ร้อยละของจำนวนหุ้นที่บริษัทแม่ถือ
1.บริษัท เอ็นยู พับลิชชิ่ง จำกัด	เจ้าของนิตยสารลลนา	86.66
2.บริษัท เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล คอมมิวนิเคชั่น จำกัด	บริการด้านการว่าจ้างพนักงาน	99.98
3.บริษัท เอ็นพีจี มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส จำกัด	บริการจัดส่งสิ่งพิมพ์	99.94
4.บริษัท เอ็นพีจี บรอดแคสติ้ง เน็ทเวอร์ค จำกัด	จัดรายการวิทยุ	89.31
5.บริษัท เอ็นพีจี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด	บริการด้านข้อมูลสารสนเทศ	99.79
6.บริษัท เอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด	ผลิตรายการโทรทัศน์	99.90
7.บริษัท เอ็นพีจี บุ๊คช็อป จำกัด	ร้านจำหน่ายหนังสือ	75.99

ที่มา : บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

- <u>บริษัทร่วม</u> คือ บริษัทที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลธุรกิจเฉพาะด้านเช่นกัน แต่บริษัทแม่เข้าถือหุ้นไม่ถึงครึ่ง คือประมาณ 20-50 % เท่านั้น บริษัทร่วม มีดังต่อไปนี้

<u>ตารางที่ 7 : อัตราส่วนการถือหุ้นของบริษัทเนชั่นฯในบริษัทร่วมต่าง ๆ</u>

บริษัทร่วม	ประเภทกิจการและลักษณะธุรกิจ	ร้อยละของจำนวนหุ้นที่บ. เนชั่นถือ
1.บริษัท ธนาชัย แอนด์ เอ็นพีจี กรุ๊ป จำกัด	ผลิตภัณฑ์การ์ตูนและผลิตภัณฑ์การศึกษา	30.00
2.บริษัท โยมิอุริ-เนชั่น อินฟอร์เมชั่น เซอร์วิส จำกัด	ขายโฆษณาหนังสือพิมพ์	44.98
3.บริษัท เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด	เจ้าของอาคารเนชั่นทาวเวอร์	49.00

ที่มา : บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

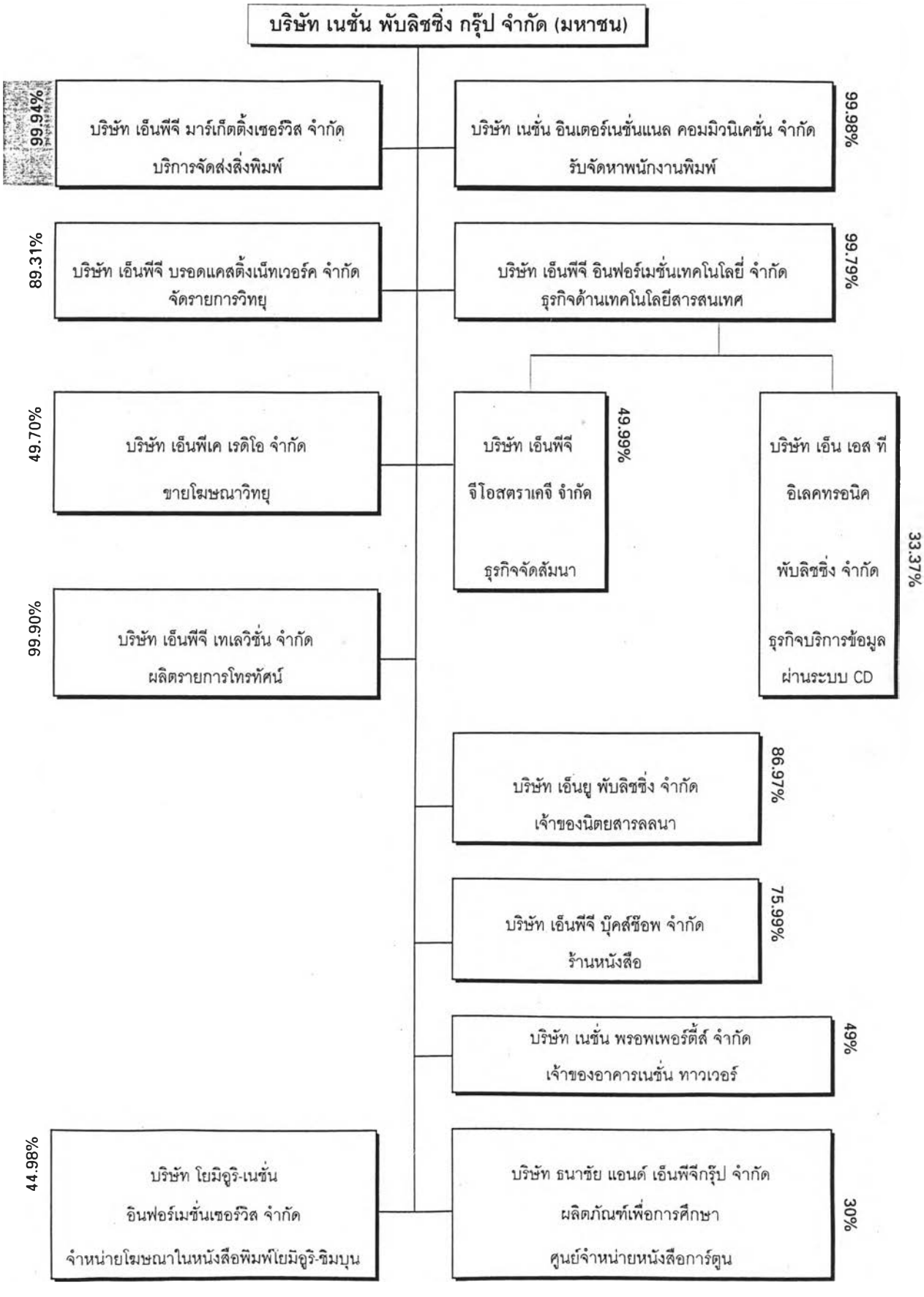
- <u>บริษัทที่เกี่ยวข้อง</u> คือ บริษัทที่แยกมาจากบริษัทหลักของธุรกิจแต่ละสาขา และมีการถือหุ้นโดยบริษัทหลักนั้น ๆ เช่น ในสายของการบริการสารสนเทศ ซึ่งมีบริษัท เอ็นพีจี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด เป็นบริษัทหลัก และภายในธุรกิจการบริการสารสนเทศ ก็ยังมีการแยกบริษัทออกมาอีก ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทหลักกับบริษัทภายนอก เป็นต้น บริษัทที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียด ดังนี้

(ก) <u>บริษัท เอ็นพีเค เรดิโอ จำกัด</u> รับผิดชอบการขายโฆษณาวิทยุ ถือหุ้นโดยบริษัท เอ็นพีจี บรอดแคสติ้ง เน็ทเวอร์ค จำกัด 49.7 %

(ข) <u>บริษัท เอ็นพีจี จีโอ สตราเตจี จำกัด</u> รับผิดชอบการจัดสัมนาภายใน และต่างประเทศ ถือหุ้นโดยบริษัท เอ็นพีจี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด 49.99 %

(ค) <u>บริษัท เอ็นเอสที อิเลคทรอนิค พับลิชชิ่ง จำกัด</u> รับผิดชอบการบริการข้อมูลผ่านระบบ CD ถือหุ้นโดยบริษัท เอ็นพีจี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด 33.37 %

แผนภาพที่ 3 : กลุ่มบริษัทเนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



สรุปก็คือ บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด ประกอบกิจการในธุรกิจ 6 ประเภท ด้วยกัน ในแต่ละประเภท มีบริษัทย่อยที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบในธุรกิจนั้นโดยเฉพาะ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(1) ธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- บริษัท เอ็นยูพับลิชชิ่ง จำกัด

เป็นเจ้าของนิตยสาร "ลลนา" โดยบริษัทเนชั่นถือหุ้นร้อยละ 86.66 ต่อมาในปี 2532 มีการปรับโครงสร้างการบริหารงาน จึงได้โอนการดำเนินงานของนิตยสาร "ลลนา" ทั้งหมดให้กับบริษัทเนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ดำเนินการ ส่วนบริษัท เอ็นยู พับลิชชิ่ง จำกัด ยังคงเป็นเจ้าของหนังสือ "ลลนา" และได้รับค่าลิขสิทธิ์จากบริษัทเป็นรายปี

- บริษัท เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล คอมมิวนิเคชั่น จำกัด

เป็นผู้ดำเนินงานรับจ้างคัดเลือกและว่าจ้างคนงานรายวัน พนักงานรายวัน พนักงานประจำ และเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของงานด้านการผลิตให้แก่ สิ่งพิมพ์ของบริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

- บริษัท เอ็นพีจี มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส จำกัด

เป็นผู้ดำเนินงานจัดส่งสิ่งพิมพ์ของบริษัทให้แก่สมาชิก เอเย่นต์ และวางแผงร้านฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(2) ธุรกิจด้านกระจายภาพและเสียง ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- บริษัท เอ็นพีจี บรอดคาสติ้ง เน็ทเวอร์ค จำกัด

เป็นผู้ดำเนินงานจัดรายการวิทยุทางสถานีวิทยุ FM 97 MHz ซึ่งเป็นรายงานข่าวรูปแบบใหม่เป็นครั้งแรกของประเทศ โดยมีการรายงานข่าวด่วน และการวิเคราะห์ข่าวอย่างทันเหตุการณ์ ออกอากาศทั่วประเทศภายใต้สโลแกน "เจาะลึกทุกชุมชนทั่วไทย" ได้รับโอนการดำเนินงานของธุรกิจนี้จากบริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ดำเนินการตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ.2536

- บริษัท เอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด

เป็นผู้ดำเนินการผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2536 บริษัทได้ตกลงเซ็นสัญญาผลิตรายการข่าวเศรษฐกิจไทยภาคภาษาอังกฤษออกอากาศไปยังสถานี ABN ของเครือ DOW JONES ที่สิงคโปร์ เพื่อเผยแพร่ทั่วเอเชีย นอกจากนี้ ยังได้ผลิตรายการอีกหลายรายการด้วยกัน อาทิ เนชั่นนิวส์ทอล์ค ซึ่งเป็นรายการสนทนาข่าวทั้งการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทางช่อง 9 อ.ส.ม.ท. รายการ ASIAN BUSINESS REPORT ซึ่งร่วมกับหนังสือพิมพ์ THE NATION & THE ASIAN WALL STREET JOURNAL ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 รายการ 360 องศา และรายการสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ทางช่อง 11 นอกจากนั้น เอ็นพีจี เทเลวิชั่นก็ยังได้ผลิตรายการ NATION MICROBUS NEWS นำเสนอบนรถปรับอากาศไมโครบัสอีกด้วย

(3) ธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- บริษัท เอ็นพีจี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด

เป็นผู้ดำเนินการบริการข้อมูล โดยทำหน้าที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล และเอกชน รวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศรวมถึงการให้บริการจัดเก็บข่าวสารข้อมูลของแต่ละบริษัทซึ่งรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งภาพถ่าย และสไลด์ จะมีการให้บริการส่งข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ โดยข้อมูลต่าง ๆ จะปรากฏบนจอคอมพิวเตอร์ของผู้รับได้ทุกแห่งไม่ว่าจะอยู่ส่วนใดของโลก ซึ่งพร้อมเปิดบริการระบบออนไลน์ในปลายปี 2537 ที่ผ่านมา

นอกจากนี้บริษัทยังได้ร่วมกับโฟนลิงค์ ให้บริการระบบ NEWSLINK ซึ่งเป็นการรายงานข่าวจากศูนย์ข่าวเดอะเนชั่นผ่านโทรศัพท์ติดตามตัวทุก ๆชั่วโมง การรายงานข่าวจะครอบคลุมเรื่องการเมือง การเงิน เศรษฐกิจ ต่างประเทศ กีฬา และข่าวด่วนพิเศษ

ในปี 2537 ได้ร่วมทุนเปิดบริษัท เอ็น เอส ที อิเล็คโทรนิกส์ พับลิชชิ่ง จำกัด เพื่อให้บริการข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาหรือสารานุกรม โดยเก็บข้อมูลใน CD-ROM แผ่น CD สามารถเก็บได้ทั้งภาพและเสียง ที่เรียกกันทั่วไปว่า "มัลติมีเดีย" เป็นการถ่ายทอดข้อมูลแบบใหม่ล่าสุดที่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ใช้และคอมพิวเตอร์

- บริษัท เอ็นพีจี จีโอ เสตรอดีจิ้ส์ จำกัด

ดำเนินงานจัดสัมนาในหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของประชาชน ทั้งในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(4) ธุรกิจสถาบันฝึกอบรมและการศึกษา ประกอบด้วย

- บริษัท NPG International Language Ltd

ดำเนินงานด้านสอนและฝึกอบรมภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ทั้งนี้เพราะการศึกษาคือหัวใจของการพัฒนา ซึ่งขณะนี้บริษัทมีความพร้อมทั้งในด้านสถานที่และบุคลากรแล้ว โรงเรียนสอนภาษาพร้อมที่จะเปิดบริการในเดือนเมษายน 2538

และโครงการที่บริษัทต้องการขยายต่อไปคือ การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในสาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ซึ่งนับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น เพื่อเป็นการรองรับกับการเจริญเติบโตของธุรกิจด้านนี้ ในปี 2536 จึงได้ตกลงในหลักการในการจัดตั้งสถาบันหลักสูตรนิเทศศาสตร์ บัณฑิต สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์และวิทยุโทรทัศน์ มีหลักสูตรการสอนที่เน้นภาคปฏิบัติอันทันสมัย สอดคล้องกับวิวัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ที่ก้าวไกลไปถึงการส่งข่าวผ่านอิเล็คโทรนิคส์เมล์ การส่งข่าวผ่านดาวเทียมและการผลิตหนังสือพิมพ์ในรูปแบบใหม่ สถาบันแห่งนี้จะเป็นสถานที่สำหรับผลิตบุคลากรที่สามารถทำงานตามสาขาที่เรียนมาได้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับบริษัท

(5) ธุรกิจด้านสื่อสาระและบันเทิง ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- บริษัท ธนาชัย แอนด์ เอ็นพีจี กรุ๊ป จำกัด

ดำเนินการทางด้านธุรกิจหนังสือ ซึ่งธุรกิจหนังสือเป็นตลาดที่เติบโตเร็วมาก บริษัทธนาชัยฯ มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสนับสนุนการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในบรรดากลุ่มเยาวชน

ในปี 2535 บริษัทได้รับลิขสิทธิ์การเป็นผู้จัดพิมพ์ และจำหน่ายหนังสือต่างประเทศที่น่าสนใจจากสำนักพิมพ์ต่างประเทศหลายสำนักด้วยกัน อาทิ WALT DISNEY INTERNATIONAL, MAXWELL MACMILLAN และ INTERNATIONAL PUBLISHING GROUP ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ทางการศึกษา อาทิ FAMILY ALBUM U.S.A. , TUNING IN THE U.S.A. และ P.F. COLLIER ' S ENCYCLOPEDIA รวมทั้ง BUDGET BOOKS OF AUSTRALIA บริษัทผู้ผลิตหนังสือการ์ตูน นอกจากนั้น บริษัทยังดำเนินการติดต่อสำนักพิมพ์ที่มีชื่อเสียงระดับโลกอื่น ๆ เพื่อรับอนุญาตเป็นบริษัทผู้พิมพ์และจำหน่ายสิ่งพิมพ์เหล่านั้นในประเทศไทย

- <u>บริษัท เอ็นพีจี บุ๊คช็อพ จำกัด</u>

ดำเนินธุรกิจด้านร้านจัดจำหน่ายหนังสือจาก บริษัทธนาชัย แอนด์ เอ็นพีจี กรุ๊ป จำกัด

(6) <u>ธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์</u> ประกอบด้วย

- <u>บริษัท เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด</u>

ดำเนินการในการพัฒนาและรับผิดชอบหารายได้จากติกเนชั่นทาวเวอร์ ให้มีประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ติกเนชั่นทาวเวอร์ ความสูง 44 ชั้น สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์หลักคือ รองรับการขยายตัวของบริษัทต่าง ๆ ในเครือ ส่วนที่เหลือสำหรับให้เช่าเป็นสำนักงานแม้แต่บริษัทย่อย ๆ ในเครือ ก็ต้องเสียค่าเช่าพื้นที่ให้กับบริษัทเนชั่นพรอพเพอร์ตี้ส์นี้

การดำเนินการในแต่ละธุรกิจได้ดำเนินการโดยแยกเป็นนิติบุคคลของแต่ละประเภทธุรกิจ แต่ละสายอาจมีหลายนิติบุคคลก็ได้ขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ และอาจเชิญผู้ร่วมทุนรายอื่นที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญ เพื่อเสริมสร้างธุรกิจประเภทนั้น ๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีผลตอบแทนจากการดำเนินงานสูง

ลักษณะการถือหุ้นในธุรกิจแต่ละด้านนั้น บริษัทเนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด จะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เกิน 50 % ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทย่อยของเนชั่นฯ แต่มีบางบริษัทที่เนชั่นเข้าถือหุ้นตั้งแต่ 20-50 % เท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทร่วมของเนชั่น โดยสรุปแล้ว กลุ่มบริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทในเครือ

เมื่อดูจากธุรกิจในเครือเนชั่นแล้ว จะเห็นได้ว่า บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบการบริหารสื่อมวลชนในลักษณะ INTEGRATED MEDIA MANAGEMENT คือ นำสื่อหลาย ๆ สื่อมาบริหารด้วยระบบผู้บริหารเดียวกัน โดยการใช้สื่อหนึ่งให้เป็นประโยชน์ต่ออีกสื่อหนึ่ง เพื่อสร้างจุดแข็งของบริษัทขึ้นมา โดยใช้สื่อหนังสือพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลักมาเป็นฐานในการขยายตัวสู่สื่ออื่น ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ รวมถึงสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ในเครือเนชั่น อาทิ เนชั่นสุดสัปดาห์ เนชั่นจูเนียร์ เป็นต้น และหนังสือหรือรายการโทรทัศน์รวมถึงรายการวิทยุทั้งหมดที่ขยายมานี้ ล้วนแต่อาศัยฐานข่าวที่เนชั่นมีอยู่มากมายแล้ว

คุณสุทธิชัย หยุ่น บรรณาธิการอำนวยการเครือเนชั่น กล่าวว่า

"เนชั่นมีกองข่าวและนักข่าวหลายร้อยคน และมีฐานข้อมูลที่สะสมมากกว่า 20 ปี จึงเชื่อว่าเราจะสามารถสนองความต้องการรับรู้ข่าวสารของประชาชนได้อย่างเต็มที่"

<u>ปัจจัยผลักดันการขยายตัว</u>

ช่วงหลายปีที่ผ่านมา"อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์"มีแนวโน้มการขยายตัวค่อนข้างสูง การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั้งในด้านธุรกิจ การศึกษา การเมือง หรือแม้แต่ ความบันเทิง มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น และความต้องการข่าวสารเหล่านี้ ได้คืบคลานแฝงตัวเข้าเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้คนไปโดยไม่รู้ตัว

ในส่วนของเดอะเนชั่นเองก็ได้มีการขยายงานหลายอย่าง ทั้งในด้านการขยายสิ่งพิมพ์ในเครือ การก้าวเข้าไปมีบทบาทในสื่ออื่น ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และล่าสุดการบริการข่าวสารระบบออนไลน์ และการขยายตัวดังกล่าวนั้นได้รับความสำเร็จด้วยดี

ปัจจัยสำคัญหลาย ๆ ประการที่สนับสนุนให้มีการขยายตัวของธุรกิจนี้เป็นไปอย่างรวดเร็ว อาจประมวลได้หลัก ๆ ดังนี้

ก. ปัจจัยภายนอก

(1) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

เหตุผลหลักที่ทำให้อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์มีการขยายตัวสูง คือ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศซึ่งมีการเติบโตเพิ่มขึ้นเรื่อยมานับตั้งแต่ปี 2530 ดังที่ปรากฏในตาราง 8

ตารางที่ 8 : ภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยตั้งแต่ ปี 2529 - 2536

พ.ศ.	อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP Growth)
2529	4.9
2530	9.5
2531	13.2
2532	12.0
2533	10.0
2534	8.0
2535	7.4
2536	7.7

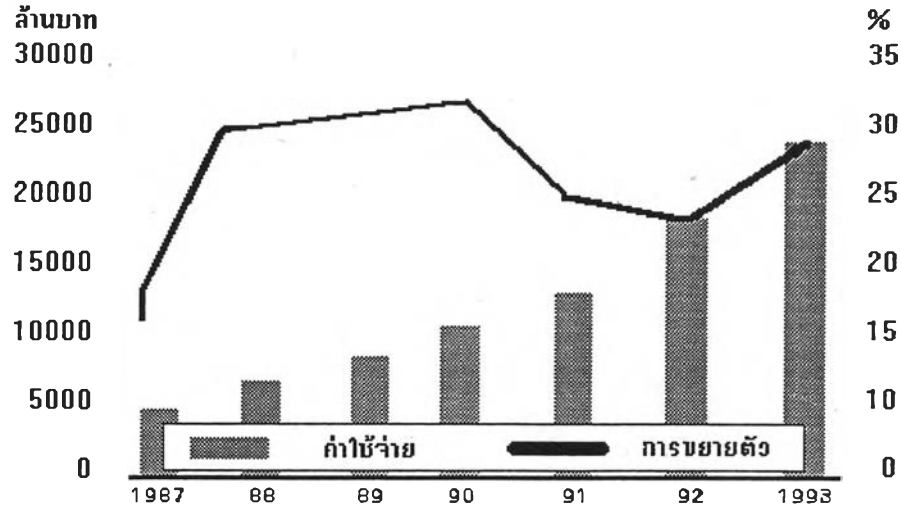
ที่มา : วารสารเศรษฐกิจ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) , 2537

การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจนั้นส่งผลให้มีการเติบโตของธุรกิจการโฆษณาตามไปด้วย เพราะธุรกิจการค้าของภาคเอกชนมีปริมาณเพิ่มขึ้นมาก และธุรกิจเหล่านี้มีกลยุทธ์การส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นมาที่การโฆษณาเป็นส่วนใหญ่ ในขณะเดียวกัน การเติบโตของเศรษฐกิจส่งผลทำให้ผู้บริโภคมีความสามารถในการจับจ่ายสินค้า (Purchasing Power) เพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายสิ้นสุดแผนฯ 7 ในปี 2539 จะมีรายได้ประชาชาติเฉลี่ยประมาณ 70,000 บาทต่อคนต่อปี เพิ่มขึ้นจากระดับเฉลี่ย 50,000 บาทต่อคนต่อปีในปี 2535 และจะส่งผลต่อเนื่องมายังผู้ผลิตสินค้าที่ต้องชักจูงผู้บริโภคให้หันมาบริโภคสินค้าที่ตนผลิตขึ้น และวิธีหนึ่งในการชักจูง คือ การใช้วิธีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ จึงเป็นผลให้การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ มีการขยายตัวอย่างมาก

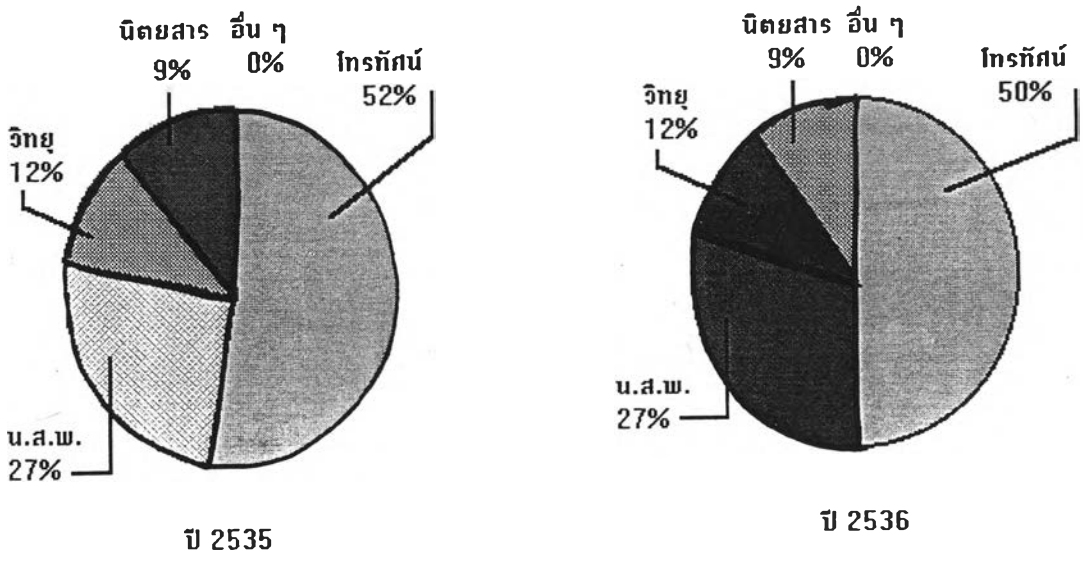
สื่อโฆษณาทางหนังสือพิมพ์เป็นที่นิยมอย่างมากรองจากสื่อโทรทัศน์ และมีอัตราการเติบโตสูง เพราะ

- เป็นสื่อที่ลงโฆษณาแล้วมีผู้เห็นเป็นจำนวนมาก
- สามารถบอกรายละเอียดของสินค้าได้ครบถ้วน ชัดเจน
- เป็นสื่อที่มีความคงทนเมื่อเทียบกับสื่ออื่น ๆ
- เป็นสื่อที่สามารถนำกลับมาอ่านซ้ำได้อีก
- ผู้บริโภคเริ่มให้ความสนใจต่อข่าวสารต่าง ๆ มากขึ้น

แผนภาพที่ 4 : ค่าใช้จ่ายและการขยายตัวในการโฆษณา



แผนภาพที่ 5: การใช้จ่ายในการโฆษณาเปรียบเทียบระหว่างสื่อต่าง ๆ (ปี 2535 กับ 2536)



ที่มา : JAMES CAPEL ASIA LTD.- THAILAND

จากแผนภูมิทั้ง 2 ข้างต้น จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายของการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นทุก ๆ ปี ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 : งบโฆษณาระหว่างปี 2534 - 2537

(หน่วย : ล้านบาท)

	2534	2535	2536	2537
โทรทัศน์	8,180.2	10,119.3	13,082.7	16,607.8
หนังสือพิมพ์	4,607.4	5,449.2	7,547.2	10,817.6
วิทยุ	1,870	2,431	3,100	3,890
นิตยสาร	1,508.1	1,876.4	2,416.5	3,162.3
สื่อกลางแจ้ง	707.0	759.9	1,357.0	1,630.8
โรงภาพยนตร์	27.1	28.1	15.8	21.0
รวม	16,899.8	20,663.9	27,519.2	36,129.5

ที่มา : ศูนย์ข้อมูล "คู่แข่งดาต้าแบงค์" , 2538

อัตราการขยายตัวของการโฆษณามีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ซึ่งได้รับงบประมาณจากการโฆษณาเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 27 คิดเป็นมูลค่า 5,4492.2 ล้านบาทในปี 2535 มาเป็น ร้อยละ 29 หรือมูลค่า 7,547.2 ล้านบาทในปี 2536 ในขณะที่สื่อวิทยุ นิตยสารได้รับงบประมาณส่วนนี้ในอัตราค่อนข้างคงที่ ส่วนโทรทัศน์ซึ่งเป็นสื่อที่ได้รับรายได้จากการโฆษณามากนั้นกลับต้องสูญเสียรายได้โฆษณาให้กับสื่อหนังสือพิมพ์ไปร้อยละ 2

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ธุรกิจหนังสือพิมพ์เติบโตเร็วมาก ซึ่งรวมถึงการเติบโตของผู้ที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว และการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการรายใหม่ เพราะในระบบ

สื่อสารมวลชนที่พึ่งพิงรายได้หลักจากการโฆษณานั้น จะพบได้ว่าบางสื่อเติบโตอย่างก้าวกระโดด และบางสื่อประสบกับภาวะชะงักงันเพราะขาดเงินสนับสนุนในการผลิต กล่าวคือ สื่อใดที่ได้รับงบประมาณโฆษณามาก สื่อนั้นก็มีการขยายตัวมาก เพราะฉะนั้นเมื่อหนังสือพิมพ์มีแนวโน้มว่าจะได้รับงบประมาณจากโฆษณาเพิ่มขึ้นอันเป็นผลจากการขยายตัวของเศรษฐกิจ การขยายตัวของหนังสือพิมพ์จึงขยายตัวขึ้นตามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ส่วนรายได้หลักของธุรกิจการพิมพ์และสิ่งพิมพ์มาจากค่าโฆษณา คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 ของรายได้ทั้งหมด ดังนั้นการขยายตัวของการใช้จ่ายด้านโฆษณาจึงเป็นตัววัดที่สำคัญที่สุดของธุรกิจนี้ จากข้อมูลในอดีตทำให้ทราบว่าแนวโน้มการเติบโตของค่าใช้จ่ายโฆษณาจะเป็นสัดส่วนโดยตรงกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ หรือ มาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชนในประเทศ เป็นประการสำคัญ แต่อาจมีอัตราการขยายตัวสูงกว่า

ผลดีจากเศรษฐกิจของประเทศที่คาดว่าจะขยายตัวประมาณร้อยละ 8.0 และการคาดการณ์ว่าการใช้จ่ายของประชาชนภายในประเทศที่จะสูงขึ้น ทำให้คาดว่าแนวโน้มของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์จะมีการขยายตัวต่อไปได้ แต่อยู่ในสภาพทรงตัวประมาณร้อยละ 17-20 เนื่องจากภาวะการแข่งขันในธุรกิจด้านนี้ในปัจจุบันมีค่อนข้างสูง รวมถึงราคากระดาษที่มีแนวโน้มของการขึ้นราคาทุกปี ซึ่งกระดาษเป็นต้นทุนการผลิตถึงร้อยละ 55-60 ของต้นทุนรวมมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นในช่วงปี 2537-2538 ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไร หรือผลตอบแทนจากธุรกิจลดลง ดังนั้น การขยายบทบาทเข้าไปสู่สื่อใหม่ ๆ เพื่อเป็นช่องทางใหม่ในการสร้างรายได้เสริมจึงเป็นทางเลือกของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ ซึ่งรวมถึงเคเบิ้ลด้วย

(2) <u>ปัจจัยทางด้านสังคมและการศึกษา</u>

อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ส่วนหนึ่งเกิดจากตัวแปรทางด้านสังคมและการศึกษาของประชาชนในประเทศ โดยระดับการศึกษาสามารถบ่งบอกถึงฐานะทางสังคมได้ เมื่อระดับการศึกษาและรายได้ของประชากรสูงขึ้น ความต้องการรับรู้ข่าวสาร

และความสามารถในการซื้อย่อมมีมากขึ้นด้วย ส่งผลให้อุตสาหกรรมด้านสิ่งพิมพ์ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ทั้งนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อการเผยแพร่ความรู้จากการศึกษาด้วย

(3) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ ดาวเทียม ฯลฯ ทำให้เกิดช่องทางใหม่ ๆในการเสนอข่าวสารของบริษัท เริ่มตั้งแต่ระบบคอมพิวเตอร์ ที่ทำให้ระบบการผลิตหนังสือพิมพ์เป็นไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีการส่งข่าวสารผ่านดาวเทียม บริษัทสามารถนำความทันสมัยนี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ด้วยการพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับดาวเทียม ซึ่งช่วยให้คนต่างจังหวัดและคนกรุงเทพได้อ่านหนังสือพิมพ์ในเวลาใกล้เคียงกัน ซึ่งช่วยขยายตลาดของหนังสือพิมพ์ให้กว้างขึ้น และยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งอีกด้วย นอกจากนั้นระบบดาวเทียมที่ก้าวหน้า ยังเป็นตัวกระตุ้นให้บริษัทขยายธุรกิจในด้านสิ่งพิมพ์ออกไปได้อีก นั่นคือการที่เป็นผู้จัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่างประเทศ ได้แก่ หนังสือพิมพ์โยมิอุริ-ชิมบุน หนังสือพิมพ์เอเชียนวอลสตรีท เจอร์นัล เป็นต้น ได้ยังผลให้บริษัทสามารถมีรายได้เพิ่มในส่วนนี้ได้อีก รวมไปถึงการนำดาวเทียมมาใช้ในสื่อวิทยุของบริษัท เพื่อให้ข่าวสารได้เข้าถึงประชาชนต่างจังหวัดได้

นอกจากนั้น เทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าในปัจจุบันยังเปิดช่องทางให้กับบริษัทในการบริการข้อมูลข่าวสารต่อประชาชน เช่น การบริการข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ซึ่งบริษัทจะดึงข้อมูลข่าวสารจากทุกกองบก.มาสร้างเป็นฐานข้อมูล ทำให้ประชาชนสามารถเลือกรับข่าวสารที่สนใจได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งในส่วนนี้เป็นบริการใหม่ของบริษัทที่เริ่มดำเนินการไปเมื่อปลายปี 2537 และคาดว่าในอนาคตข้างหน้าจะได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้นไปอีก กล่าวได้ว่า หากขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ บริษัทก็ไม่อาจขยายตัวไปอย่างก้าวกระโดดเช่นในปัจจุบัน

ข. ปัจจัยภายใน

แม้ว่าปัจจัยภายนอกในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้เปิดช่องทางให้เดอะเนชั่นกรุ๊ปได้ขยายขอบข่ายของงานออกไปอย่างกว้างขวาง แต่ว่างานเหล่านั้นไม่สามารถกระทำได้หากว่าภายในบริษัทเองขาดความพร้อมในสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) บุคลากร

ในปัจจุบัน เดอะเนชั่นกรุ๊ปมีบุคลากรรองรับงานด้านต่าง ๆ กว่า 2,000 คน ความอดทน ความขยันขันแข็ง และความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เป็นคุณสมบัติของบุคลากรภายในบริษัทฯ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันการขยายงานของเดอะเนชั่นให้ประสบความสำเร็จและโดดเด่นทัดเทียมกับคู่แข่งรายอื่นในตลาด

คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ ประธานกรรมการเดอะเนชั่นกรุ๊ป ได้กล่าวย้ำถึงความสำคัญของบุคลากรในการให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัย ไว้ดังนี้

"ผมขอย้ำว่า การที่เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป ก้าวมาถึงจุดนี้ได้นั้น ก็เพราะเรามีบุคลากรที่ทรงประสิทธิภาพ และมีความสามัคคีในการทำงานเป็นหมู่คณะดีเยี่ยม ความสำเร็จของบริษัทฯ ไม่ได้เกิดขึ้นจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เกิดขึ้นจากทีมงานทั้งหมด ที่ทุ่มเทในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวมาอยู่ในระดับนี้ได้"

เช่นเดียวกัน คุณโสภณ องค์การณ์ กรรมการผู้จัดการบริษัทเอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งในพนักงานทั้งหมดของบริษัท ก็มีความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของบุคลากรที่ผลักดันให้บริษัทประสบความสำเร็จ ดังนี้

"จุดสำคัญที่เนชั่นมีก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ สามารถแข่งกับคู่แข่งขันได้ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์ จุดนี้เป็นจุดแข็งของกลุ่ม ที่คิดว่า

ในการให้บริการข่าวสารข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นเสียง สิ่งพิมพ์ หรือว่าภาพนั้น เนชั่นคิดว่ามีศักยภาพที่ยังไม่ได้ใช้อีกเหลือเฟือ และความพร้อมต่าง ๆ ในเมื่อมีบุคลากรดี ก็สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ดี ๆ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ วิทยุ ทีวี สู่ประชาชนได้ จุดที่สำคัญที่สุดก็คือ บุคลากร และความพร้อมในด้านการให้บริการ"

(2) <u>เครื่องมือ เครื่องจักร</u>

การขยายงานของเดอะเนชั่นซึ่งเป็นไปได้อย่างรวดเร็วนั้นส่วนหนึ่งมาจากความพร้อมในด้านเครื่องจักร เครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการ นอกจากนี้ บริษัทฯยังมีแผนการสร้างศูนย์การพิมพ์แห่งใหม่ ซึ่งจะติดตั้งอุปกรณ์การพิมพ์ที่มีอยู่เดิม และเครื่องจักรที่มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อขยายขีดความสามารถในการผลิตของบริษัทฯให้มากกว่าเดิม และพร้อมที่จะรองรับกับการขยายสิ่งพิมพ์ในบริษัทฯเป็นอย่างมาก

(3) <u>เงินทุน</u>

เนื่องจากเดอะเนชั่นกรุ๊ปได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาตั้งแต่ ปี พ.ศ.2531 ดังนั้น เดอะเนชั่นกรุ๊ปจึงมีความพร้อมในด้านเงินทุนที่จะขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ มาก ทั้งนี้เพราะการเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯถือว่าเป็นช่องทางหนึ่งในการหาเงินทุนโดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ยเงินกู้ราคาแพง และเป็นการขยายฐานของผู้ถือหุ้นให้กว้างขึ้นอีกด้วย สำหรับเดอะเนชั่นกรุ๊ปนั้น ตั้งแต่ได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ก็สามารถเพิ่มทุนได้จาก 10 ล้านเมื่อปี พ.ศ.2531 เพิ่มขึ้นเป็น 1,000 ล้านในปัจจุบัน และนั่นหมายถึงการเพิ่มขึ้นของธุรกิจภายในเครือบริษัทอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ในทางกลับกัน ถ้าหากเดอะเนชั่นยังคงรักษาระบบและรูปแบบการดำเนินธุรกิจเช่นในอดีต ธุรกิจก็คงต้องประสบกับภาวะด้านเงินทุนแม้จะไม่ลำบากแสนเข็ญเท่ากับในยุคก่อตั้งบริษัท แต่ก็เป็นอุปสรรคต่อการขยายงานมิใช่น้อย

(4) ฐานข่าว

จากการที่เดอะเนชั่นกรุ๊ปได้เริ่มจากการออกหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ และต้องต่อสู้กับคู่แข่งที่ครองส่วนแบ่งตลาดหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษมานานอย่างบางกอกโพสต์ ทำให้เดอะเนชั่นต้องพยายามพัฒนาและปรับปรุงฐานข่าวให้มีคุณภาพมากที่สุด เมื่อมาถึงวันนี้ ผู้อ่านก็ได้ยอมรับประสบการณ์ด้านข่าวของเดอะเนชั่นเป็นอย่างดี ฐานข่าวที่มากมายและมีคุณภาพเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เดอะเนชั่นสามารถใช้จุดแข็งในส่วนนี้มาดำเนินการขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกันโดยอาศัยประสบการณ์และฐานข่าวที่มีอยู่ ซึ่งสังเกตได้ว่าธุรกิจใหม่ ๆ ของเดอะเนชั่นที่ขยายบริการให้กับประชาชนนั้น ไม่ว่าจะเป็นรายการวิทยุ รายการโทรทัศน์ หรือคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ล้วนประกาศจุดแข็งของเดอะเนชั่น ในเรื่อง ความสด ความลึก และความฉับไวของข่าว ซึ่งสะท้อนสู่สายตาของประชาชนมากพอสมควร จึงอาจกล่าวว่า ฐานข่าวจากหนังสือพิมพ์ได้เปิดทางให้เดอะเนชั่นกรุ๊ปขยายไปธุรกิจเหล่านี้ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่งรายอื่นที่ขาดคุณสมบัติในส่วนนี้

(5) ผู้บริหาร

ขณะนี้ผู้บริหารสำคัญของเดอะเนชั่นกรุ๊ป ได้แก่ คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการบริหาร คุณสุทธิชัย หยุ่น กรรมการและบรรณาธิการอำนวยการเครือเนชั่น และคุณธนะชัย สันติชัยกูล กรรมการบริหาร ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้ล้วนเป็นผู้ก่อตั้งและทำงานกับเดอะเนชั่นมาตั้งแต่ยุคแรก ๆ ได้เผชิญอุปสรรคและแก้ปัญหาขององค์กรมาแล้วกว่า 2 ทศวรรษ และได้เรียนรู้ว่า หนังสือพิมพ์ไม่สามารถประสบความสำเร็จถ้าหากขาดกลยุทธ์ทางการตลาด ในขณะเดียวกัน การเติบโตของธุรกิจหรือการเอาชนะคู่แข่งขันไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าหากพยายามผลักดันตัวสินค้าหรือหนังสือพิมพ์เพียงฉบับเดียว ดังนั้น ผู้บริหารจึงพยายามสร้างช่องทางใหม่ ๆ ทางธุรกิจในด้านนี้อยู่เสมอเมื่อมีโอกาส ไม่หยุดนิ่ง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และระยะเวลากว่า 20 ปี ที่บริษัทฯเปิดดำเนินการมาได้ทำให้ผู้บริหารเหล่านี้สั่งสมประสบการณ์ในวิชาชีพด้านนี้ไม่น้อยกว่าคู่แข่งอื่น ๆ

คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ ก็ได้ให้แง่คิดในการดำเนินธุรกิจ ไว้ว่า

"มิชชั่นของเนชั่นคือ ถ้า 20 กว่าปีที่กลุ่มเนชั่นทำมา ในสภาวะแบบนี้ และแนวโน้มในอนาคต ไม่มีใครหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ ต้องเดินหน้าต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา หยุดนิ่งถือว่าถอยหลัง ถ้าคิดว่าจะหยุดนิ่ง ต้องวางมือ ต้องเกษียณ หยุดนิ่งไม่ได้ ถ้ามองว่าสำเร็จแล้วจุดหนึ่งแต่ยังต้องเดินต่อ ยังต้องตื่นตัวต่อการแข่งขัน ต่อการพัฒนาปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ตลอดเวลา นั่นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จะเปลี่ยนหรือหยุดไม่ได้"

นอกจากองค์กรจะขยายและเติบโตด้วยความตระหนักในความอยู่รอดของธุรกิจที่ต้องเผชิญกับคู่แข่งที่มีอยู่มากมายแล้ว การขยายงานต่าง ๆ ยังเกิดจากการตระหนักในบทบาทหน้าที่ของสื่อมวลชนที่ดีควบคู่กันไปด้วย ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของคุณสุทธิชัย หยุ่น กรรมการและบรรณาธิการอำนวยการเครือเนชั่น ให้แนวคิดไว้ว่า

"ที่ต้องขยายเพราะว่าสื่อมวลชนของโลกได้ขยายออกไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสื่อทางด้านทีวีวิทยุ และในเมืองไทยเองความต้องการข่าวสารเร็วขึ้น และต้องการให้ผ่านสื่อที่มีภาพและเสียงมากขึ้น ฉะนั้น เราคิดว่าในฐานะเป็นสื่อหนังสือพิมพ์มา 20 กว่าปี พอถึงจุดหนึ่งเดอะเนชั่นต้องสนองตอบต่อความต้องการข่าวสารของคนไทยได้เร็ว และกว้างขึ้น ฉะนั้นเดอะเนชั่นถึงได้เข้าไปทำทางด้านวิทยุและทีวี เป็นการเสริมจากฐานข่าวที่มีอยู่ เพราะเนชั่นและกรุงเทพธุรกิจมีฐานข่าวและนักข่าวรวมกันหลายร้อยคน จะเสียดายมากถ้าไม่ได้ใช้ข่าวเหล่านั้นไปสนองตอบความต้องการที่เร็วขึ้นทางวิทยุและทีวีให้กับคนทั่วไป สิ่งที่เนชั่นทำจึงเกิดด้วยความสำนึกในหน้าที่" (สัมภาษณ์ , 1 มีค. 38)

จากแนวคิดในการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ของผู้บริหารสำคัญของเดอะเนชั่นกรุ๊ป จึงไม่น่าประหลาดใจเลยว่า เหตุใดในวันนี้เดอะเนชั่นจึงขยายเครือข่ายไปอย่างกว้างขวาง มี

สิ่งพิมพ์สำหรับทุกกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่เด็กจนถึงผู้ใหญ่ มีสื่อสำหรับกระจายข่าวสารไปสู่ผู้รับสารได้ทั่วประเทศไม่จำกัดอยู่เฉพาะหนังสือพิมพ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ปัจจัยภายในทั้งหมดนี้ล้วนแต่เป็นสิ่งสนับสนุนให้เดอะเนชั่นกรุ๊ปได้ขยายงานได้ทันท่วงทีกับความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เอื้อต่อความเจริญเติบโตในธุรกิจด้านสื่อสารมวลชน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการขยายสื่อ

1) การใช้ข้อมูลที่ได้ในหลาย ๆ สื่อเป็นรูปแบบครบวงจร

เนื่องจากต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ จะขึ้นอยู่กับราคากระดาษเป็นสำคัญ ทั้งเดอะเนชั่นและบริษัทที่ประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์อื่น ๆ ต้องนำเข้ากระดาษหนังสือพิมพ์ (NEWSPRINT)จากต่างประเทศ ในส่วนของเดอะเนชั่นได้สั่งซื้อกระดาษจากหลายประเทศ โดยมีรายละเอียดการสั่งซื้อกระดาษในปี พ.ศ.2536 ดังนี้

รายชื่อ	ประเทศ	ร้อยละ
TASMAN PLUP AND PAPER	นิวซีแลนด์	17.00
CELLMARK	สวีเดน	35.00
EXPORT SALES	แคนาดา	48.00

ที่มา : หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นกู้ฯ ของบริษัทเนชั่น , 2537 , หน้า 82

ค่าใช้จ่ายของเดอะเนชั่นส่วนใหญ่เป็นค่ากระดาษและอุปกรณ์การพิมพ์ เช่น ในปี 2536 คิดเป็นค่ากระดาษหนังสือพิมพ์ประมาณ 47 % ค่าอุปกรณ์เกี่ยวกับการพิมพ์ 19 % ค่าแรงงาน 20 % และค่าเสื่อมราคา 14 % จากข้อมูลในอดีตจะพบว่าราคากระดาษหนังสือพิมพ์ที่ผ่านมา จะมี

การเปลี่ยนแปลงระดับราคาขึ้นลงไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับการขึ้นลงของราคาเยื่อกระดาษ ความผันผวนในด้านราคานี้เองได้ส่งผลไปถึงรายได้และกำไรของบริษัท กรณีผลประกอบการในปี 2534 สามารถเป็นตัวอย่างได้ดีในเรื่องนี้ โดยที่ราคากระดาษในปี 2534 มีราคาสูงขึ้นประมาณ 30 % จากปี 2533 เพราะฉะนั้นจึงเป็นภาระของบริษัท ที่ทำให้บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตเพียง 22 % เท่านั้น ซึ่งนับเป็นอัตราที่ต่ำเมื่อเทียบกับ 2-3 ปีก่อนหน้านี้ แต่บริษัทยังไม่ถึงกับประสบกับปัญหาดังเช่นในอดีต เพราะปัจจุบัน บริษัทมีกิจการหลายประเภทที่สามารถมาเสริมซึ่งกันและกันได้

ตารางที่ 10 : เปรียบเทียบผลประกอบการของบริษัท เนชั่นฯ ปี 2532-2534

(หน่วย : พันบาท)

	2532	2533	2534
รายได้รวม	394,209	657,873	797,803
ค่าใช้จ่ายรวม	318,255	457,137	624,581
กำไรสุทธิ	53,168	140,375	121,023
สินทรัพย์รวม	379,215	714,324	1,256,682
หนี้สินรวม	180,063	348,487	865,128

ที่มา : หนังสือรายงานประจำปีของบริษัทเนชั่นฯ , 2534

คุณโสภณ องค์การณ์ ผู้อำนวยการโทรทัศน์เนชั่น ได้อธิบายถึงข้อดีของการขยายการลงทุนในสื่อหลาย ๆ ประเภท จากการให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัยเมื่อวันที่ 16 มกราคม 2538 ดังนี้

"ราคากระดาษที่สูงขึ้นนั้นแน่นอนย่อมมีผลกระทบอย่างชัดเจน เช่น ต้นทุนสูงขึ้น ในเมื่อราคากระดาษนั้นเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ เป็นปัจจัยภายนอก บริษัทก็ต้องหารายได้อื่นมาเสริม เป็น

การกระจายความเสี่ยง เหมือนกับว่าเราไม่ควรจะพึ่งสินค้าตัวใดตัวหนึ่งตลอดไป เราไม่ควรจะเอาอนาคตของพนักงานทุกคนไปขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว เช่น หนังสือพิมพ์ เดอะเนชั่นเพียงฉบับเดียว"

ปลายปี 2537 ก็เกิดวิกฤตการณ์อีกครั้ง เมื่อราคากระดาษขึ้นสูงมากกว่า 80 % ซึ่งย่อมต้องส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทแน่นอน นอกจากเดอะเนชั่นจะได้วางนโยบายรับมือกับปัญหากระดาษขึ้นราคาด้วยการขึ้นราคาค่าโฆษณาอีกประมาณ 15 % และพยายามลดค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ อาทิ ระมัดระวังการสูญเปล่าด้านการจัดการงานพิมพ์ให้มากขึ้น การวางแผนงานฝ่ายขาย และการวางจำหน่ายในระบบเอเย่นต์ให้ดี นอกจากนั้น บริษัทยังต้องพยายามหารายได้ด้านอื่น ๆ มาชดเชย เพื่อให้ผลประกอบการโดยรวมเป็นที่น่าพอใจ

คุณธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ ประธานกรรมการบริหารเดอะเนชั่น กล่าวถึงปัญหานี้ว่า

"นักวิเคราะห์หุ้น นักลงทุนทั้งหลายก็บอกว่า กระดาษแพงขึ้นตั้งเท่าตัว แล้วกระดาษก็เป็นต้นทุนที่สูงที่สุดของการทำหนังสือพิมพ์ เพราะฉะนั้นถ้าปีนี้ (2538) คนทำหนังสือพิมพ์ต้องมาจ่ายกระดาษแพงกว่าปีที่แล้วเท่าตัว และไม่มีรายได้อื่นเสริม ลำบาก เขาบอกว่า ปีนี้เจ้าไหนก็ตามที่มีรายได้อื่นเป็นตัวเสริมก็ดีกว่า เช่น เนชั่น เป็นต้น เรามีอะไรคอยเสริม กระเทือนอย่างหนึ่ง อย่างอื่นไม่กระเทือน ไม่กระเทือนทีหนึ่งทั้งหมด ในบางปี บางสื่อมีปัญหา บางสื่อก็อาจจะไม่มีปัญหา แต่จำไว้อย่างหนึ่งว่า ถ้าการเมือง เศรษฐกิจไม่ดี ไม่ว่าสื่อไหนก็ลำบาก แต่ปีนี้ไม่ใช่เศรษฐกิจไม่ดี การเมืองไม่ดี แต่กระดาษไม่ดี"

สิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการกระจายหรือแตกตัวทางธุรกิจ คือ ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบจากราคากระดาษหนังสือพิมพ์ที่สูงขึ้นได้มากกว่าบริษัทใดที่มีผลิตภัณฑ์คือหนังสือพิมพ์เพียงอย่างเดียว อย่างเช่น เดอะเนชั่นกรุ๊ปได้ขึ้นราคาค่าโฆษณาน้อยกว่าหนังสือพิมพ์อีกหลายฉบับ เพราะเดอะเนชั่นมีรายได้ชดเชยจากกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ได้ลงทุนไปเมื่อ 2-3 ปีที่ผ่านมาเริ่มให้ผลกำไรที่เป็นกอบเป็นกำมากขึ้น เมื่อศึกษาจากตารางข้างล่างแสดงให้เห็นถึง

อัตราการเปลี่ยนแปลงราคาค่าโฆษณาหลังการปรับราคากระดาษของหนังสือพิมพ์ฉบับต่าง ๆ แสดงถึงประโยชน์จากการขยายธุรกิจได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 11 : เปรียบเทียบอัตราค่าโฆษณาของหนังสือพิมพ์ฉบับต่าง ๆ ระหว่างปี 2537-2538

หนังสือพิมพ์	(บาท) 2538	(บาท) 2537	(ร้อยละ) อัตราการเปลี่ยนแปลง
ไทยรัฐ	336,000	264,000	27.3
เดลินิวส์	264,000	204,000	29.4
มติชน	184,800	153,000	20.3
ผู้จัดการ	208,800	189,600	10.1
วัฏจักร	144,000	144,000	0.0
สยามกีฬา	150,000	120,000	25.0
บางกอกโพสต์	196,800	168,000	17.1
เดอะเนชั่น	161,500	138,000	17.0

ที่มา : Nomura : Thailand Corporate Update , 1995

2) การเพิ่มรายได้

การขยายสิ่งพิมพ์ ทั้งหนังสือพิมพ์ นิตยสารต่าง ๆ ภายในเครือ และการขยายการลงทุนในสื่อใหม่ ๆ ทั้งวิทยุ และ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ นั้น สามารถสร้างผลกำไร และรายได้เพิ่มขึ้นให้กับบริษัทฯ ทั้งนี้ แหล่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้นมาจาก 2 ส่วน ได้แก่

(ก) รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์

การเพิ่มสิ่งพิมพ์เป็นผลให้บริษัทฯ มีรายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นทุกปี แม้ว่าในบางปีปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น ผลการดำเนินงานในปี 2535 ซึ่งบริษัทได้กำไรสุทธิมากถึง ประมาณ 130 ล้านบาท โดยมีอัตราเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 52 ทั้งที่ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีความตกต่ำทางเศรษฐกิจอันเกิดจากตัวแปรทั้งภายในและภายนอกประเทศ เหตุการณ์ที่รุนแรงที่สุดในรอบปี 2535 ก็เห็นจะไม่พ้นเหตุการณ์นองเลือดในเดือนพฤษภาคม ซึ่งเป็นวิกฤตการณ์ทางการเมืองครั้งสำคัญ และทำให้เกิดความไม่สงบในประเทศ รวมถึงผลกระทบทางลบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และปริมาณการลงทุน อันส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างรุนแรง นอกจากปัญหาภายในประเทศแล้ว ยังมีผลกระทบจากภาวะชบเชาทางเศรษฐกิจของโลกตลอดปี 2535 อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ดังกล่าว เดอะเนชั่นก็ยังสามารถรักษาสถานะทางการเงินและเพิ่มพูนรายได้เข้าบริษัทอีกด้วย ทั้งนี้เป็นผลมาจากการขยายสิ่งพิมพ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นในปีนั้นหลายฉบับ เช่น หนังสือการ์ตูนเนชั่นคอมิกส์ หนังสือเนชั่นสุดสัปดาห์ ซึ่งเป็นสิ่งพิมพ์ที่เกิดขึ้นหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬและมียอดจำหน่ายพุ่งขึ้นในอัตราสูงถึงร้อยละ 200 นอกจากนั้น บริษัทก็ได้ออกหนังสือเนชั่นจูเนียร์ ซึ่งก็ได้รับการต้อนรับจากผู้อ่านเช่นเดียวกัน โดยมียอดจำหน่ายพุ่งขึ้นอย่างรวดเร็วและกลายเป็นสิ่งพิมพ์ในเครือที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วที่สุดในรอบ 22 ปี

(ข) รายได้จากการโฆษณา

เนื่องจากบริษัทมีสิ่งพิมพ์ในกลุ่มหลายฉบับ ตลอดจนมีสื่ออื่น ๆ ในกลุ่มบริษัท ได้แก่ รายการโทรทัศน์ รายการวิทยุ ทำให้บริษัทมีความพร้อมในด้านการกระจายประเภทของสื่อตลอดจนเป็นทางเลือกให้กับลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง เช่น บริษัทได้ใช้กลยุทธ์ในด้านราคาค่าโฆษณา คือ การที่บริษัทมีหนังสือพิมพ์รายวัน 2 ฉบับ รวมถึงหนังสืออื่น ๆ ในเครือ ทำให้บริษัทสามารถให้เงื่อนไขพิเศษกับลูกค้าในการลงโฆษณา โดยสามารถลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ทั้ง 2 ฉบับใน

ราคาพิเศษ กล่าวคือ ถ้าลงโฆษณาใน THE NATION และ กรุงเทพธุรกิจแยกต่างหากจากกัน จะเสียค่าโฆษณาในอัตราที่สูง แต่ถ้าลงโฆษณาพร้อมกันทั้ง 2 ฉบับ ลูกค้าจะได้รับราคาแพคเก็จซึ่งเมื่อเทียบกับคู่แข่งขันที่มีหนังสือพิมพ์เพียงฉบับเดียว ราคาแม้จะถูกกว่า แต่ลูกค้าเพียงจ่ายเงินเพิ่มอีกไม่มาก ก็สามารถโฆษณาได้ทั้ง 2 ฉบับ 2 ภาษา

นอกจากนั้น ในปัจจุบัน บริษัทยังมีสื่ออื่น ๆ ซึ่งเป็นช่องทางในการหารายได้จากโฆษณาเพิ่มอีก อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ และสามารถดึงดูดลูกค้าให้สนใจมาลงโฆษณาด้วย ข้อเสนอที่ว่าหากลูกค้าซื้อเวลาโฆษณาจากรายการโทรทัศน์หรือรายการวิทยุสื่อใดสื่อหนึ่ง ทางบริษัทก็จะแถมให้ด้วยการให้เนื้อที่ในหนังสือพิมพ์อีกด้วย นับว่าเป็นการดึงดูดที่ได้ผล และเกิดรายได้ในส่วนนี้เพิ่มพูนขึ้นมาก

คุณโสภณ องค์การณ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท เอ็นทีจี เทเลวิชั่น จำกัด กล่าวว่า

"สิ่งเหล่านี้เป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองในการเสนอบริการโฆษณาสินค้าให้กับลูกค้าหลัก ๆ มีการจัดทำแพคเก็จซึ่ง เช่น ลูกค้าสามารถลงโฆษณาเลือกได้ ไม่ว่าจะเป็นวิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ทีวี ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้เปรียบคู่แข่งที่มีสื่อเดียว" (สัมภาษณ์ , 16 ม.ค. 38)

รายได้จากโฆษณาคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 ของรายได้ทั้งหมด และบริษัทก็มีอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการโฆษณานี้ทุก ๆ ปี

ตารางที่ 12 : เปรียบเทียบรายได้ของบริษัท เนชั่นฯ ในปี 2529 - 2537

(หน่วย : พันบาท)

ปี	รายได้จากการโฆษณา	รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์	รายได้อื่น	รวมรายได้
2529	99,815	25,025	3,744	128,584
2530	106,749	26,692	7,745	141,186
2531	195,348	51,722	14,522	261,592
2532	312,445	67,282	14,482	394,209
2533	472,596	101,961	83,118	657,675
2534	599,080	97,714	98,916	797,710
2535	654,782	134,622	139,316	928,770
2536	761,288	171,029	110,544	1,042,861
2537 (ถึง 30 มิ.ย.37)	430,730	88,743	85,626	605,099

ที่มา : บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

3) ความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ

จากการที่เดอะเนชั่นมีสิ่งพิมพ์หลายเล่ม และหลากหลายประเภทนั้นทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ เนื่องจากบริษัทสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและมีความยืดหยุ่นในการที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท

คุณชนาชัย ธีรพัฒนวงศ์ กล่าวถึงข้อดีในด้านนี้ว่า

"การทำหนังสือในเครือช่วยลดต้นทุนทางด้านโรงพิมพ์มาก คือเราลงทุนด้านเครื่องพิมพ์ไปแล้ว แต่กำลังการผลิตยังไม่เต็มที่เป็นเหตุให้เราหาสิ่งพิมพ์มาอีก แล้วต้นทุนถูกลง เพราะฉะนั้นแท่นพิมพ์ตอนนี้เราเดินเกือบทั้งวัน ก็ถือว่าใช้อย่างคุ้มค่า"

นอกจากนี้ การที่ขยายธุรกิจไปสู่สื่อแขนงอื่น อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ ด้วยการอาศัยทีมงานและฐานข่าวจากหนังสือพิมพ์ โดยอาศัย"ความสด" และ "ความฉับไว"เข้าแทรกตรงกลางระหว่าง "ช่องว่างของเวลา" ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยสร้าง "ความเข้ม" ของหัวหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่นและหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ

4) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

การดำเนินธุรกิจหลายประเภทจนประสบความสำเร็จด้วยดีนั้นเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท ว่าเป็นกลุ่มสิ่งพิมพ์ที่ทำหน้าที่ตอบสนองการรับรู้ข่าวสารได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นเมื่อผลการดำเนินงานของบริษัทดี ก็ย่อมง่ายต่อการดึงดูดให้นักลงทุนมาลงทุนในบริษัท เพื่อนำทุนนั้นมาขยายงานต่อ ๆ ไป

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าเดอะเนชั่นกรุ๊ปที่เริ่มต้นขึ้นจากหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษที่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคท่ามกลางความไม่พร้อมของสภาพสังคมต่าง ๆ นานา กลยุทธ์ทาง

การตลาดหลากหลายวิธีถูกนำมาใช้ เพื่อให้หนังสือพิมพ์อยู่รอดในตลาดที่เต็มไปด้วยการแข่งขันได้ นอกจากนั้น การพยายามรักษาและเพิ่มระดับของผลกำไร รวมไปถึงการพยายามเอาชนะคู่แข่งนำมาสู่การวางแผนทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งเดอะเนชั่นก็ได้ผลักดันผลิตภัณฑ์ทางด้านสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ออกสู่ตลาดเป็นการขยายขอบข่ายผู้อ่าน รวมไปถึงการขยายบริการข่าวสารในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น ทางวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น การขยายงานดังกล่าวเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุน อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเจริญเติบโตของสังคมและเศรษฐกิจ ประกอบกับความพร้อมภายในบริษัท ทั้งเงินทุน บุคลากร จนถึงผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกลในการพัฒนางานของบริษัท ปัจจัยข้างต้นทั้งหมดได้ส่งผลให้เดอะเนชั่นกรุ๊ปสามารถขยายตัวได้อย่างโดดเด่นดังที่ปรากฏในปัจจุบัน

แน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคมยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมยุคข่าวสารซึ่งกำลังจะมาถึงในเร็ววันนี้ ย่อมประกอบไปด้วยผู้คนที่ต้องการรับรู้ข่าวสารปริมาณมากและรวดเร็วขึ้น ในขณะที่เทคโนโลยีการสื่อสารก็พัฒนาทันสมัยขึ้นอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจต่าง ๆ อย่างมากมาย และที่สำคัญคือวงการสื่อมวลชนทุกแขนงไม่เว้นแม้แต่เดอะเนชั่นกรุ๊ปก็จำเป็นต้องเตรียมรับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรักษาบทบาทหน้าที่ขององค์กรหนังสือพิมพ์ในการนำเสนอข่าวสารสู่ประชาชนอย่างถูกต้องเที่ยงตรง และบทบาทในส่วนขององค์กรธุรกิจให้ดำรงอยู่ต่อไปได้