

บทที่ 4

พัฒนาการของกลุ่มเดอะเนชั่น

บริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) ถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ.2514 ในนามของบริษัท เดอะเนชั่น จำกัด พร้อมกับการก่อตั้งหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ “THE VOICE OF THE NATION” ซึ่งมุ่งเน้นการนำเสนอข่าวสารต่อประชาชนอย่างเป็นทางการและเชื่อถือได้ จากนั้นบริษัทได้มีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทได้กระจายธุรกิจ จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจดั้งเดิมไปยังธุรกิจโทรทัศน์ วิทยุ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการข่าวสาร ข้อมูลของประชาชนที่มีความหลากหลายมากขึ้น

ปัจจุบันกลุ่มเดอะเนชั่น เป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์เพียงกลุ่มเดียวที่เข้าสู่ธุรกิจมัลติมีเดีย โดยมีธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์หลัก เช่น หนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น กรุงเทพธุรกิจ ธุรกิจสื่อกระจายเสียงและภาพ ซึ่งเป็นการผลิตรายการข่าวและวิเคราะห์ข่าวให้กับสถานีวิทยุกระจายเสียงรวม 5 สถานี รวมทั้งเป็นผู้ผลิตรายการข่าว วิเคราะห์ข่าวให้กับสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ช่อง 11 และสถานีโทรทัศน์เสรีหรือไอทีวี ซึ่งกลุ่มเดอะเนชั่นเข้าร่วมถือหุ้นและบริหารด้วย

กลุ่มเดอะเนชั่น เริ่มจากธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ด้วยการรวมตัวกันของนักหนังสือพิมพ์ไทยกลุ่มหนึ่ง นำโดยนายธรรมนุญ มหาเปารยะ นายสุทธิชัย หยุ่น และ ม.ร.ว.สุนิดา กิตติยากร จัดทำหนังสือพิมพ์ชื่อ “THE VOICE OF THE NATION” โดยมีเป้าหมายเพื่อต่อต้านการผูกขาดกิจการหนังสือพิมพ์ของต่างชาติ “THE VOICE OF THE NATION” เริ่มตีพิมพ์เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2514 โดยผู้ก่อตั้งได้ประกาศจุดยืนคือ อิสระภาพในการนำเสนอข่าวและกล้าวิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากอคติใดๆ

หลังจากก่อตั้ง 1 ปี บริษัทได้เปิดตัวหนังสือในเครือเพิ่มอีก 1 ฉบับ คือ “BUSINESS REVIEW” ซึ่งเป็นนิตยสารภาษาอังกฤษรายเดือน มีเนื้อหาสาระและเรื่องราวทางด้านธุรกิจต่างๆ เพื่อกลุ่มเป้าหมายนักธุรกิจและนักบริหาร โดยฉบับแรกออกวางจำหน่ายในเดือนพฤศจิกายน 2515

ต่อมาในเดือนตุลาคม 2530 บริษัทได้ออกหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันภาษาไทย ในชื่อ “กรุงเทพธุรกิจ” จากนั้น บริษัทได้จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ ตามมาอีกมากมาย อาทิ นิตยสารเนชั่นสุดสัปดาห์ เนชั่นจูเนียร์ หนังสือพิมพ์คิดนิวส์ หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์สำหรับเด็ก นิตยสารจุดประกาย Ent คู่มือการเตรียมความรู้สู่มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกลุ่มเดอะเนชั่น รวมทั้งเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายหนังสือการ์ตูนภาษาอังกฤษ - ไทย หนังสือการ์ตูนญี่ปุ่นภายใต้ลิขสิทธิ์ของวอลท์ ดิสนีย์ และสำนักพิมพ์หลายแห่งในประเทศญี่ปุ่นด้วย

จากการที่กลุ่มเดอะเนชั่น ดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์มาถึง 26 ปี ทำให้กลุ่มเดอะเนชั่นมีฐานข้อมูลจำนวนมากมหาศาลประกอบกับความต้องการข่าวสาร ข้อมูลของประชาชนในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้กลุ่มเดอะเนชั่นก้าวเข้าไปในสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ในเวลาต่อมา

(1) การก้าวสู่ธุรกิจข้ามสื่อ

1.1 ยุคบุกเบิก (ปี 2534 - 2535)

ในปี 2534 กลุ่มเดอะเนชั่นได้เริ่มขยายบริการข่าวสารไปยังสื่อวิทยุและโทรทัศน์ โดยที่มิได้มีการลงทุนและมีเป้าหมายในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้สื่อวิทยุเริ่มจากการสรุปและวิเคราะห์ข่าวสงครามอ่าวเปอร์เซีย ในขณะที่สื่อโทรทัศน์เริ่มจากการจัดทำรายการพิเศษ เป็นการวิเคราะห์วิกฤตการณ์สงครามอ่าวเปอร์เซียเช่นเดียวกัน ก่อนที่จะขยายไปสู่การทำรายการข่าวและวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศทางสื่อวิทยุและโทรทัศน์ ซึ่งการข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่นในระยะเริ่มต้นนั้น สุธรัชชัย หยุ่น บรรณาธิการอำนวยการกลุ่มเดอะเนชั่น และประธานกรรมการบริหาร สายสื่อวิทยุและโทรทัศน์ กล่าวว่า มิได้มีแนวคิดในเชิงธุรกิจ

หรือต้องการขยายฐานธุรกิจจากสื่อหนังสือพิมพ์ไปยังสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ให้ครบวงจร แต่ความตั้งใจตั้งแต่แรกนั้นมาจากความเป็นนักหนังสือพิมพ์ ที่ต้องการเห็นการพัฒนาในคุณภาพข่าววิทยุ และโทรทัศน์ ซึ่งเป็นช่วงจังหวะที่ผู้บริหารสถานีวิทยุแห่งประเทศไทยเชิญไปดำเนินรายการวิทยุในช่วงสงครามอ่าวเปอร์เซีย เนื่องจากมีการเสนอข่าวนี้ทุกวันแต่ไม่มีผู้ที่จะอธิบายว่าเกิดอะไรขึ้น

ในขณะที่การข้ามสื่อไปยังสื่อโทรทัศน์ ซึ่งสุทธิชัย หยุ่น เริ่มจากการรับเชิญไปวิเคราะห์ข่าวสงครามอ่าวเปอร์เซีย ทางช่อง 3 อ.ส.ม.ท.ก็เป็นการเข้าไปที่มีเป้าหมายในเชิงธุรกิจ โดยเขากล่าวว่าการไปดำเนินรายการทางสถานีโทรทัศน์ ก็อยู่ในช่วงสงครามอ่าวเปอร์เซียเช่นเดียวกัน เนื่องจากไม่มีผู้ที่จะวิเคราะห์ข่าว หรืออธิบายถึงเบื้องหน้าเบื้องหลังของข่าวที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากข่าวเหตุการณ์ที่เสนอประจำวันอยู่แล้ว ซึ่งการที่ได้เข้าไปทำวิทยุ และโทรทัศน์ ก็นับว่า สอดคล้องกับแนวคิดที่ต้องการให้ข่าววิทยุ และโทรทัศน์ ได้เนื้อหาหรือคุณภาพใกล้เคียงกับหนังสือพิมพ์

ถึงแม้ว่าสุทธิชัย หยุ่น จะยืนยันว่า การข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่นเป็นไปด้วยจังหวะเวลา ด้วยเหตุบังเอิญ แต่ม.ร.ว.สุจินดา กิติยากร ผู้ร่วมก่อตั้งเดอะเนชั่นกลับเชื่อว่าการข้ามสื่อของเนชั่นเป็นไปอย่างมีแผนงานและเป้าหมาย โดยมีธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ประธานกลุ่มเดอะเนชั่นเป็นกลไกสำคัญให้สิ่งนี้เกิดขึ้น

“คุณสุทธิชัยเป็นนักวางแผน แล้วคุณธนาชัยเป็นส่วนที่ทำให้สิ่งที่คุณสุทธิชัยฝันควรจะต้องเป็นอย่างนั้น อย่างนี้ ให้เป็นจริง คือคุณธนาชัยก็นึกไม่ออก แต่อย่างสุทธิชัย คือไม่แปลกใจว่าสุทธิชัยไปทางด้านนี้ เพราะแค่ไหนแต่ไร มีอะไรที่ไหนไม่ได้ถ้าเขาให้ออกทีวี ดิฉันยังจำได้ไปนั่งอ่านข่าวตอนเลือกตั้ง เนชั่นพยายามทำอย่างนี้มาเรื่อยๆ มันก็เป็นธรรมชาติของความต้องการ คุณสุทธิชัยเล็งมานานแล้วที่จะต้องมีทีวี มีวิทยุ.....“

(สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2540)

ความเชื่อว่า การข้ามสื่อเป็นความฝันของสุทธิชัย หยุ่นมาอย่างยาวนานนั้น เทพชัย หยุ่อง ผู้อำนวยการข่าว ไอทีวี และอดีตนายกบริหาร เดอะเนชั่น กล่าวว่า

“ความจริงมันก็เป็นความฝันมาตลอด คุณสุทธิชัยกับผมก็เคยคุยกันเรื่องนี้ว่า เรามีความเชื่อว่าบทบาทของเรามันควรมีมากกว่าหนังสือพิมพ์ แต่ข้อจำกัดเรื่องทีวี ที่รัฐยังเป็นเจ้าของทุกช่องอยู่ ทุกคลื่นอยู่ทำให้เราทำอะไรไม่ได้ แต่เมื่อมีการประมูลทีวีเสรี ก็เป็นโอกาสให้พวกเราที่ยังมีความหวังต่อสังคมนี้ในการเดินเข้ามา มันต้องเดิน เพราะโอกาสไม่ได้เกิดขึ้นทุกวัน....”

สำหรับผู้บริหารองค์กรสื่ออื่น ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่นกลุ่มผู้จัดการ สุวัฒน์ ทองธนากุล บรรณาธิการอำนวยการผู้จัดการ เห็นว่า การข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่น เป็นพัฒนาการที่จะต้องเป็นไปด้วยโอกาสทางธุรกิจและภาพลักษณ์ของกลุ่มเนชั่น ในการมีสื่อที่ครบเครื่อง

“...มันเป็นการดำเนินการข้ามสื่ออย่างครบเครื่อง เป็น Integrated ซึ่งการทำเช่นนั้นมันเป็นการที่ได้ทั้ง 2 อย่าง คือในระดับหนึ่ง ในแง่ของการใช้ทรัพยากรหรือข้อมูล อาจจะใช้ร่วมกันได้ในระดับหนึ่ง ในแง่ของคน ของการพัฒนาศักยภาพของคนจากพื้นฐานในด้านข่าว ถึงแม้มันจะเป็นในรูปแบบของ Print Midia มาเป็น Electronic Midia อาจจะมีเทคนิควิธีที่ต่างกัน แต่แนวความคิด การมอง มุมมองในเชิงข่าว เป็นด้านของข่าว บทความหรืออะไรก็ตาม การผลิตในด้านของซอฟต์แวร์ที่มาจากสมองมันต้องมีการพัฒนาการ และมีทักษะ เพราะฉะนั้นการมาจากพื้นฐานของสิ่งพิมพ์ มันก็สามารถเอาคนในระดับที่เป็นคีย์ เข้าไปบริหารสื่อ ไม่ว่ามีที่ไหนก็ตามที่ ก็ไป เหมือนกับเป็นการเฉลี่ยต้นทุนจากการลงทุน ทรัพยากรคน ที่มีพื้นฐานทางด้านสื่อสิ่งพิมพ์มาแล้วมาขยายผลการลงทุน ณ เบื้องต้น ที่ทำจากธุรกิจอันหนึ่ง ขยายออกไป...”

และเป็นการสร้างภาพลักษณ์สำหรับกลุ่มเดอะเนชั่น

“มันเป็นการประสานภาพของกลุ่มของการผลิตสื่อ ที่ได้ภาพว่ามีความครบวงจร ครบเครื่อง มีความสมบูรณ์แบบ นี้ได้ในแง่ภาพลักษณ์ เกิดการสถาปนาการยอมรับว่า เป็นกลุ่มของผู้ผลิตสื่อที่ครบ”

(สัมภาษณ์ 6 มิถุนายน 2540)

ขณะที่ไพศาล ศรีจรัสจรรยา ประธานบริหารกลุ่มสิ่งพิมพ์ เครือวัฏจักร กลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ข้ามสื่ออีกกลุ่มหนึ่ง มองการข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่นว่า

“...มันเป็นการขยายงาน หรือว่าการแตกธุรกิจใหม่ การขยายฐานที่มันมีเหตุมีผลที่ดี ในเชิงธุรกิจมันก็มีเหตุมีผลที่ดีเช่นกัน จะว่าไปแล้วมันเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นมาแทบจะทั่วโลก เพราะฉะนั้นการที่ค่ายเนชั่นมีผลดีเดียวทำมันก็สอดคล้องกับเทรนด์ที่มันเกิดขึ้นมาที่อื่น”
(สัมภาษณ์ 14 กรกฎาคม 2540)

อย่างไรก็ตามการขยายผลการลงทุน ที่เริ่มจากทรัพยากรคนระดับคีย์ของกลุ่ม เดอะเนชั่น และผู้บริหารองค์กรสื่อผู้จัดการมองว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์ เป็นการดำเนินการ ข้ามสื่ออย่างครบเครื่อง หรือเป็นการขยายงานตามแนวโน้มที่เกิดขึ้นทั่วโลกในมุมมองของผู้ บริหารสื่อกลุ่มวัฏจักร ซึ่งได้เริ่มจากรายการวิเคราะห์ข่าวสงครามอ่าวเปอร์เซียทั้งทางสถานี วิทยุแห่งประเทศไทย และสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 อ.ส.ม.ท. ของสุทธิชัย หยุ่น แต่ผลการลงทุน ด้วยทรัพยากรคนและการสร้างภาพลักษณ์ครั้งนั้น ได้กลายเป็นจุดเปลี่ยนอย่างสำคัญสำหรับผู้ รับสารที่ต้องการข่าวสาร ข้อมูลในเชิงวิเคราะห์หรืออธิบายความมากขึ้น ทำให้กลุ่มสิ่งพิมพ์ บางกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้จัดการ และวัฏจักร เริ่มขยายธุรกิจข้ามสื่อ และมีการจัดรายการทางสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับการเกิดขึ้นของเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 เป็นปัจจัยอีกส่วนหนึ่งที่กระตุ้นให้ผู้รับสารเรียกร้องข่าวสาร ข้อมูลที่ถูกต้องโดยเฉพาะ สื่อวิทยุ และโทรทัศน์ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาล จนกระทั่งนำไปสู่การมีสถานีโทรทัศน์เสรี หรือไอทีวี ซึ่งกลุ่มเดอะเนชั่นได้เข้าร่วมถือหุ้นและรับผิดชอบรายการข่าวให้กับสถานี โทรทัศน์แห่งใหม่นี้เป็นการเสนอข่าวในเชิงวิเคราะห์เช่นเดียวกัน

ถึงแม้ว่าการขยายกิจการข้ามสื่อในยุคแรกจะมีได้มีเป้าหมายในเชิงธุรกิจด้วยคำยืนยัน ของสุทธิชัย หยุ่น หากแต่ในระยะต่อมา สุทธิชัย หยุ่น ผู้นำองค์กรสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่นเล็ง เห็นโอกาสในการใช้ทรัพยากรข่าวที่มีอยู่มาก ให้เป็นประโยชน์ในการกระจายข่าวสารผ่าน ช่องทางต่างๆ ด้วยบทบาทที่เขาเข้าไปในสื่อวิทยุและโทรทัศน์ในยุคแรก ฉะนั้นในปี 2534 ซึ่งเป็นปีแรกที่กลุ่มเดอะเนชั่นเริ่มเข้าไปในสื่อวิทยุและโทรทัศน์ ได้มีการทำรายการสรุปและวิเคราะห์ข่าวส่งไปยังสถานีวิทยุหลายแห่ง จนกระทั่งเดือนตุลาคม 2535 ร่วมกับบริษัทสตูดิโอ 107 จำกัด ประกาศโครงการ “NEWS STATION” โดยมีเป้าหมายเพื่อรายงานข่าวทุกคืนชั่วโมง สรุปและวิเคราะห์ข่าวทั้งการเมืองและเศรษฐกิจ ทางคลื่น FM 97.0 MHz จากนั้นในเดือนเมษายน 2536 กลุ่มเดอะเนชั่นได้เข้าดำเนินรายการวิทยุอีกทางคลื่น FM 96.0 MHz ใน

โครงการ “Nation Radio News Network” และขยายเครือข่ายไปต่างจังหวัดทุกภูมิภาค ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

ในปีเดียวกันนี้เอง เป็นปีที่กลุ่มเดอะเนชั่นได้จัดตั้งบริษัทย่อยขึ้นมาเพื่อดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุและโทรทัศน์โดยเฉพาะ ด้วยเหตุผลที่สุทธิชัย หยุ่น กล่าวว่าถึงแม้จะมีได้มีแนวคิดเช่นนี้มาแต่ต้น แต่หลังจากที่ได้จัดทำรายการวิเคราะห์ข่าวสงครามอ่าวเปอร์เซียทั้งทางวิทยุและโทรทัศน์ ผู้ฟังวิทยุ ผู้ชมโทรทัศน์จำนวนมากได้เรียกร้องให้จัดรายการในลักษณะนี้มากขึ้น ซึ่งเขาคิดว่าเมื่อเป็นความต้องการรับรู้ข่าวสารของประชาชนก็ควรที่จะตอบรับความต้องการนั้นด้วยการจัดหาเวลา บุคลากรเพิ่มขึ้น และในที่สุดก็ต้องมีการจัดระบบบริหารงานด้วยการจัดตั้งบริษัทขึ้นมาดำเนินการ

1.2 ยุคปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจข้ามสื่อ (ปี 2535 - 2540)

แนวคิดในการจัดระบบการบริหารธุรกิจข้ามสื่อของสุทธิชัย หยุ่น มีส่วนผลักดันให้กลุ่มเดอะเนชั่นขยายกิจการเพื่อรองรับธุรกิจข้ามสื่อเต็มรูปแบบ โดยมีการก่อตั้งบริษัทเนชั่นเรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ขึ้นในปี 2535 เพื่อดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุ และตั้งบริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในปี 2536 เพื่อดำเนินธุรกิจสื่อโทรทัศน์

การจัดตั้งบริษัททั้งสองขึ้นมารับผิดชอบสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ของกลุ่มเดอะเนชั่นในระยะ 2 ปีแรก ก็มีได้มีผลในการสร้างรายได้ให้กับบริษัท แต่สิ่งที่ได้รับจากการกระจายไปสู่ธุรกิจใหม่ คือภาพพจน์ ซึ่งเสมือน “สื่อเสริมภาพพจน์” อันแปรเป็น “สื่อเสริมกำไร” ในเวลาต่อมา

ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ ประธานกลุ่มเดอะเนชั่น กล่าวถึงผลงานจากการกระจายธุรกิจครั้งใหม่นี้ว่า ในช่วง 2 ปีแรกที่มีการจัดตั้งบริษัทย่อยขึ้นมา สื่อวิทยุและโทรทัศน์ยังไม่สามารถสร้างรายได้ให้บริษัท แต่การดำเนินงานในทั้ง 2 สื่อนี้ก็มิได้ขาดทุนมากนัก ยังมองเห็นแนวโน้มที่ดี ฉะนั้นจึงยังคงดำเนินงานต่อมา จนกระทั่งธุรกิจสื่อวิทยุและโทรทัศน์เริ่มมีรายได้มากขึ้น ในขณะที่ธุรกิจหนังสือพิมพ์อยู่ในภาวะทรงตัว

ทั้งนี้ การกระจายธุรกิจของกลุ่มเดอะเนชั่น ที่ยังไม่เห็นผลกำไรในการจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุ และโทรทัศน์นั้นเป็นไปตามหลักเศรษฐกิจ ที่การลงทุนในธุรกิจโดยอ้อมมีช่วงเวลาการขาดทุนจนถึงจุดคืนทุนและได้กำไร แต่การมองเห็นโอกาสในทางธุรกิจของผู้บริหารกลุ่มเดอะเนชั่น ทำให้สามารถแบกรับภาระการขาดทุนไว้ในระยะเวลาหนึ่ง จนกระทั่งได้กำไรจากธุรกิจสื่อวิทยุและโทรทัศน์ในที่สุด

บริษัท เนชั่น เบริโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ได้ดำเนินการผลิตรายการวิทยุในช่วงระยะเวลาปี 2535 - 2539 จำนวนหลายสถานี ได้แก่ รายการคลื่นข่าวธุรกิจ คลื่น FM 90.5 MHz รายการข่าวกีฬาทุกคืนชั่วโมง ทางคลื่น FM 90.0 Mhz รายการวิเคราะห์ข่าวและข่าวด่วนคืนชั่วโมง ทางคลื่น FM 89.5 MHz รายการข่าว วิเคราะห์ข่าว และสาระหลากหลาย ทางคลื่น FM 97.0 MHz และรายการเจาะลึกทุกชุมชนทั่วไทย กับข่าวสารและบันเทิง ออกอากาศทางคลื่น AM 1107 Mhz

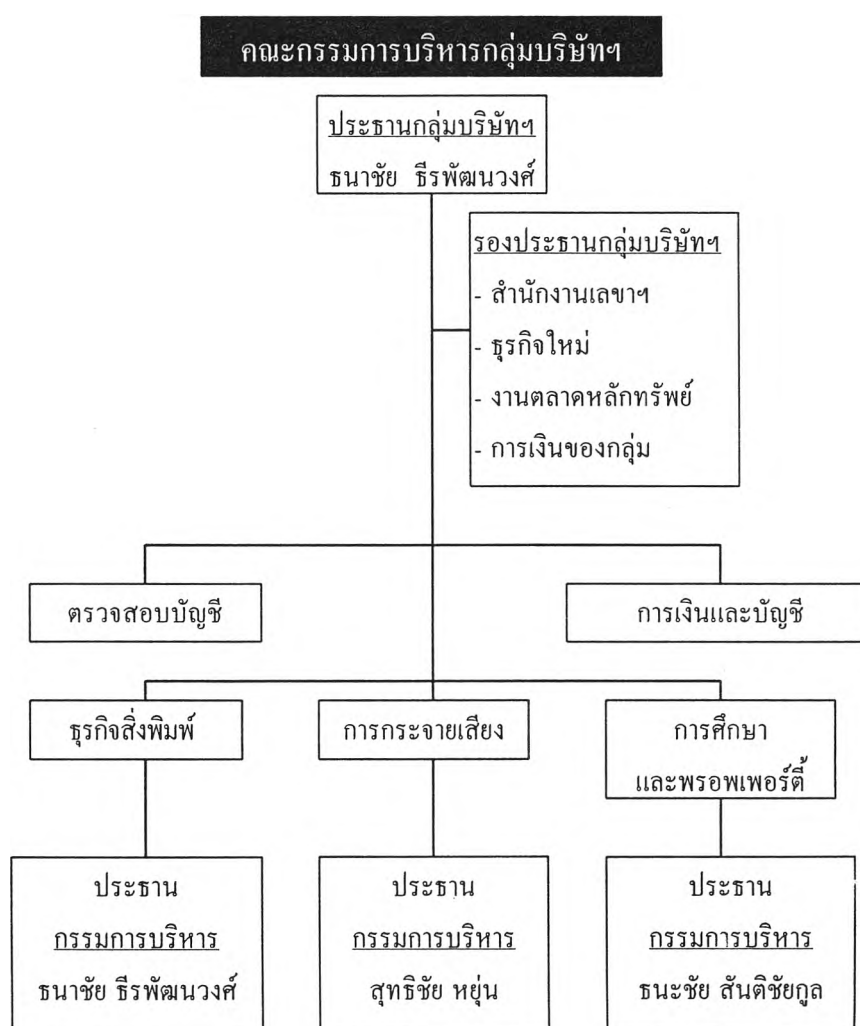
ในเวลาที่ยังรายการโทรทัศน์ บริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ดำเนินการผลิตรายการโทรทัศน์ในปี 2539 ในหลายรายการและหลายสถานีเช่นเดียวกัน ได้แก่รายการเอเชีย นิสชินส รีพอร์ต รายการข่าวและวิเคราะห์ข่าวเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทางช่อง 5 รายการ NJTV รายการเพื่อความรู้ภาษาอังกฤษ ทางช่อง 11 รายการยิ้มหลังข่าว รายการถนนนักลงทุน และรายการเนชั่น นิวส์ทอล์ค รายการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น รวมทั้งสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ทางช่อง 9 อ.ส.ม.ท. รายการ FACE THE NATION รายการสนทนาภาษาอังกฤษวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ รายการสาระชั้น และรายการวิเคราะห์ข่าวการเมือง ทาง ไอทีวี

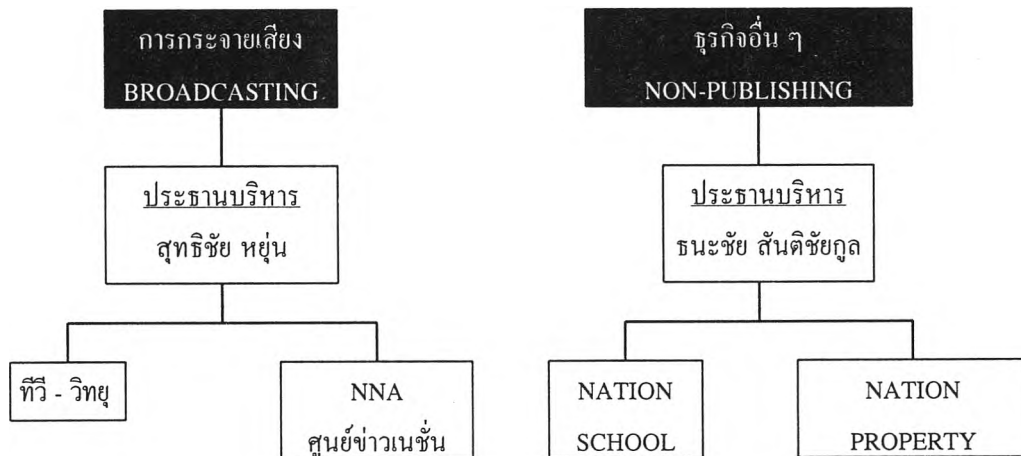
ไม่เพียงการจัดตั้งบริษัทย่อยขึ้นมาดำเนินธุรกิจข้ามสื่อโดยเฉพาะเท่านั้น หากแต่กลุ่มเดอะเนชั่นยังมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อรองรับธุรกิจข้ามสื่อด้วย

โครงสร้างองค์กรใหม่ เริ่มใช้เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2539 โดยเป็นโครงสร้างในลักษณะที่เรียกว่า Management Community มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารตามสายงาน 3 สาย แต่ละสายมีคณะกรรมการบริหารของบริษัท 1 คนรับผิดชอบ โดยทั้ง 3 สายขึ้นตรงกับ ธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ประธานบริหาร

นอกจากเป็นประธานกรรมการของทั้ง 3 สาย ธานี ซีพีพัฒนวงศ์ ยังเป็นประธานบริหารสาย Publishing โดยมีสุทธิชัย หยุ่น เป็นประธานบริหารสาย Broadcasting + IT และ ธานี สันติชัยกุล เป็นประธานบริหารสาย Non - Publishing ดังแผนผังโครงสร้างการบริหารองค์กร และการจัดแบ่งกลุ่มธุรกิจทั้ง 3 สายงานต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4 : การแบ่งกลุ่มสายงานธุรกิจ กระจายอำนาจบริหาร เน้นนมัลติมีเดียกรุ๊ป สามกลุ่ม





บริษัท เนชั่น พับลิชซิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือที่ดำเนินกิจการในปี 2539		
ชื่อบริษัท	ตัวย่อ	วัตถุประสงค์
กลุ่มที่ 1 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ประธาน : ธนาชัย อธิพัฒน์วงศ์		
● บริษัท เนชั่น พับลิชซิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) Nation Publishing Group Public Company Limited	NPG	ดำเนินธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์และจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ ได้แก่ น.ส.พ. The Nation, กรุงเทพธุรกิจ ฯลฯ
● บริษัท เอ็นพีจี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด NPG Information Technology Co.,Ltd.	NIY	ให้บริการข้อมูลข่าวสารระบบคอมพิวเตอร์ "Nation ON Line"
● บริษัท เอ็นพีจี บุ๊คช็อป จำกัด NPG Bookshop Co.,Ltd.	NBS	ร้านหนังสือ Nation Books
● บริษัท เอ็นพีจี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด NPG Interantional Co.,Ltd.	NPGI	เป็นตัวแทนขายโฆษณา, น.ส.พ. และรับจำหน่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ
● บริษัท ที เอ็น จี พับลิชซิ่ง จำกัด TNG Publishing Co.Ltd.	TNG	นำเข้าและผลิตสิ่งพิมพ์ (การ์ตูน) ผลิตสิ่งพิมพ์การศึกษา โดยได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ
กลุ่มที่ 2 กระจายเสียง ประธาน : สุทธิชัย หยุ่น		
● บริษัท เอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด NPG Television Co.,Ltd	NTV	ผลิตรายการโทรทัศน์ เช่น Nation News Talk ทางช่อง 9, Asian Business Report ทางช่อง 5
● บริษัทเอ็นพีจี บรอดแคสติ้ง เน็ตเวิร์ค จำกัด NPG Broadcasting Network Co., Ltd.	NBC	ผลิตรายการวิทยุ
กลุ่มที่ 3 ประธาน : ธนะชัย สัมมติชัยกุล		
● บริษัท เอ็นพีจี เทรนนิ่ง แอนด์ คอนเฟอเรนซ์ รีซอร์ท จำกัด NPG Training & Conference Resort Co.,Ltd.	NTR	ประกอบกิจการ Training Center ที่หัวหิน
● บริษัท เอ็นพีจี อินเตอร์เนชั่นแนล แลנגเวจ จำกัด NPG Intemational Language Co.,Ltd.	NIL	โรงเรียนสอนภาษาและสื่อมวลชน (Nation School)
● บริษัท เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ จำกัด Nation Properties Co.Ltd.	NP	ธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ เจ้าของอาคาร Nation Tower

ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้ เรียกว่าเป็นการจัดองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) อำนาจหน้าที่ภายในแผนกงานจะมีทิศทางตามแนวดิ่ง ส่วนอำนาจหน้าที่ตามขวางแผนกงานจะมีทิศทางตามแนวนอน ทิศทางของอำนาจหน้าที่ที่มี 2 ทางจะสร้างเมทริกซ์ขึ้นมาที่เป็นชื่อรูปแบบขององค์กร

ผู้จัดการโครงการต้องรับผิดชอบความสำเร็จของโครงการที่ได้รับมอบหมาย และถูกดำเนินการโดยผ่านทางแผนกงานตามหน้าที่ส่วนใหญ่ ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ประสานหลักของกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการ(สมยศ นาวิการ, 2539)

การจัดองค์การแบบเมทริกซ์นับว่าเหมาะสมกับองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีกิจกรรมและมีความสลับซับซ้อนมาก ช่วยให้การประสานงานแต่ละสายทำได้ดีขึ้น และช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์ของกิจการดีขึ้น โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสามารถประสานอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บริหารแต่ละสายงานให้เข้ากันได้

จุดน่าสนใจของการจัดโครงสร้างองค์การครั้งนี้ นอกจากการจัดแบ่งสายงาน และกำหนดตัวผู้บริหารที่รับผิดชอบแล้ว การกำหนดสายงาน Broadcasting อันครอบคลุมไปถึงสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของสุทธิชัย หยุ่น ยังนับเป็นการประกาศแนวทางธุรกิจข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่นที่ชัดเจนเป็นครั้งแรกด้วย

นอกจากการจัดองค์การแบบเมทริกซ์แล้ว อาจพิจารณารูปแบบการบริหารสื่อมวลชนของกลุ่มเดอะเนชั่น ในลักษณะของ Integrated Media Management ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของสุวัฒน์ ทองธนากุล ผู้บริหารกลุ่มผู้จัดการ คือนำสื่อหลายๆ สื่อ มาบริหารด้วยระบบผู้บริหารเดียวกัน โดยการใช้สื่อหนึ่ง เพื่อสร้างจุดแข็งของบริษัทขึ้นมา โดยใช้สื่อหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นธุรกิจหลักมาเป็นฐานในการขยายตัวสู่สื่ออื่นๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ (ศศิยา วิจิตรจามรี , 2537)

โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ ซึ่งได้ใช้สื่อหนังสือพิมพ์เป็นฐานเริ่มจากการจัดทำรายการวิเคราะห์ข่าว สงครามอ่าวเปอร์เซีย ในปี 2534 ต่อมากลุ่มเดอะเนชั่นได้เข้าร่วมทุนและรับผลิตรายการข่าวให้กับสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ หรือไอทีวี ซึ่งได้ใช้ฐานสื่อหนังสือพิมพ์เป็นหลักในระยะเริ่มต้นเช่นเดียวกัน

สำหรับ ไอทีวี นับเป็นสถานีโทรทัศน์เสรีแห่งแรกของประเทศไทย ที่กำเนิดมาจากปัจจัยทางด้านการเมืองในเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

ก่อนหน้านี้ กลุ่มเดอะเนชั่นได้เคยเข้าร่วมกับหนังสือพิมพ์มติชน บริษัทสามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัทแปซิฟิก อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ภายใต้อิทธิพลของ บริษัทไทย พับลิค เทเลวิชั่น จำกัด แข่งขันประมูลสถานีโทรทัศน์เสรีแห่งนี้แต่ไม่สำเร็จ

การเข้าร่วมถือหุ้นและรับผลิตรายการข่าวให้กับบริษัทสยาม อินโฟเทคนเมนต์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ประมวลสถานีโทรทัศน์เสรีได้ จึงนับเป็นการก้าวเข้าสู่สื่อโทรทัศน์ในลักษณะเดียวกับที่กลุ่มเดอะเนชั่น ก้าวเข้าไปในสื่อวิทยุและโทรทัศน์ในช่วงสงครามอ่าวเปอร์เซีย คือ มิได้มีเป้าหมายในเชิงธุรกิจตั้งแต่เริ่มแรก หากแต่เป็นการก้าวเข้าไปในไอทีวี เพราะบริษัทผู้รับสัมปทานไม่สามารถหาผู้ผลิตรายการข่าวและสาระ ซึ่งมีสัดส่วนการเสนอรายการประเภทนี้ถึง 70 % ได้ หลังจากที่ถูกกลุ่มไอเอ็นเอ็นที่ได้รับการวางตัวไว้แต่แรกในการผลิตข่าวป้อน ไอทีวี ถอนตัวออกไป

กลุ่มเดอะเนชั่นที่มีประสบการณ์ในงานด้านนี้มาอย่างยาวนาน และเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจสื่อที่มีศักยภาพดังกล่าว จึงได้รับเลือกให้รับผิดชอบงานในส่วนนี้ อันนับเป็นหัวใจของไอทีวี ฉะนั้นเมื่อมองในแง่ภาพพจน์ทำให้เห็นว่ากลุ่มเดอะเนชั่นมีบทบาทอย่างมากใน ไอทีวี ทั้งที่ในแง่ธุรกิจ กลุ่มเดอะเนชั่นถือหุ้นเพียง 10 % ในไอทีวีเท่านั้น ซึ่งในประเด็นนี้ เทพชัย หย่อง ผู้อำนวยการข่าว ไอทีวี กล่าวว่า

“ภาพ ไอทีวี เป็นเนชั่น เพราะว่าบังเอิญเนชั่นดูแลด้านข่าว และข่าวก็เป็นส่วนสำคัญที่สุดของ ไอทีวี มีคุณสุทธิชัย มีเนชั่น ที่ผมเข้ามา มีคุณสุทธิชัยเข้ามา ซึ่งจะบอกว่าเป็นเนชั่นก็ไม่ถูก เพราะผมเป็นลูกจ้างของ ไอทีวีแล้วตอนนี้”

(สัมภาษณ์ 20 กุมภาพันธ์ 2540)

ไอทีวี ได้เริ่มแพร่ภาพออกอากาศอย่างเป็นทางการในวันที่ 1 กรกฎาคม 2539 และประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว โดยได้รับรางวัลข่าวโทรทัศน์ยอดเยี่ยมจากมูลนิธิแสงชัยสุนทรวัฒน์ อันเป็นภาพสะท้อนความสำเร็จของกลุ่มเดอะเนชั่น ที่ตั้งเป้าหมายเป็นผู้นำในการเสนอข่าว ทั้งข่าวในประเทศและข่าวต่างประเทศ โดยข่าวสำคัญจะได้รับการรายงานและวิเคราะห์ด้วยผู้สื่อข่าวที่ชำนาญในสายงานข่าวนั้นๆ เพื่อให้ผู้รับสารได้เห็นภาพของเหตุการณ์ต่างๆ ชัดเจน ทรายการข่าวของ ไอทีวี ให้ความสำคัญต่อเหตุการณ์และความเคลื่อนไหวที่มีผลกระทบต่อชีวิตและความรู้สึกของประชาชนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นข่าวด้านสังคม เศรษฐกิจ หรือการเมือง และมีการเจาะลึกประเด็นต่างๆ อย่างไม่ขาดตอน จนกว่าประเด็นเหล่านั้นจะได้ข้อสรุป ซึ่งวิธีการเสนอข่าวในรูปแบบเช่นนี้ มาจากแนวคิดในการสร้างพฤติกรรมของผู้รับสารให้

เกิดการต่อเนื่องในการชม (Audience Flow) หรือการติดตามข่าวในลักษณะเดียวกับข่าวหนังสือพิมพ์ อันเป็นรูปแบบหนึ่งในการสนองความพึงพอใจของผู้รับสาร

รูปแบบในการเสนอข่าวดังกล่าว ยังนับว่าสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำข่าวทีวีและวิทยุ ให้เหมือนกับการทำหนังสือพิมพ์ และนโยบายข่าวของกลุ่มเดอะเนชั่น ที่มุ่งเน้นเสนอข่าวในเชิงสืบสวน (Investigative Stories) และข่าวเชิงตีความ (Interpretative Stories) ตามแนวคิดของสุทธิชัย หยุ่นด้วย

“2 สื่อนี้ในประวัติศาสตร์ถูกคุมโดยรัฐบาล โดยหน่วยราชการ ก็ไม่มีอะไรที่เจาะลึกหรือกล่าววิพากษ์วิจารณ์ หรือตรงไปตรงมา เราเจาะลึก เราวิจารณ์ เราเขียนกว้างกว่า ฉะนั้นเมื่อเรามาทำหนังสือพิมพ์ เราจึงต้องการให้อีก 2 สื่อนี้ น่าจะมีเนื้อหาอย่างประเทศอื่นเขามีกัน มีนักหนังสือพิมพ์ มีนักวิทยุและโทรทัศน์ ที่กล้าเอาเรื่องที่เจาะลึก ที่วิพากษ์วิจารณ์มาออกในสื่อวิทยุ และทีวี”

(สัมภาษณ์ 16 มกราคม 2540)

ในขณะที่ธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ผู้บริหารคนสำคัญอีกคนหนึ่งของกลุ่มเดอะเนชั่น ก็มีแนวคิดใกล้เคียงกันที่ต้องการให้ ไอทีวี มีแนวทางในการเสนอข่าวที่แตกต่างจากทีวีช่องอื่น ทั้งนี้ในฐานะรองประธานกรรมการบริหาร ไอทีวี ธนาชัยกล่าวว่า เขาได้กำหนดแนวทางทำงานกับบุคลากรที่ทำงานด้านข่าว ให้เสนอข่าวแตกต่างจากการเสนอข่าวทางโทรทัศน์ช่องอื่น ที่จะต้องเสนอข่าวที่เป็นรูปแบบ ลำดับความสำคัญตามตำแหน่งของผู้เป็นข่าว ให้เป็นการเสนอข่าวที่คำนึงถึงประเด็นความสำคัญของข่าว และจะต้องมีการเสนอข่าวในเชิงวิเคราะห์ เจาะลึกมากกว่า

การเสนอข่าวในเชิงวิเคราะห์ เจาะลึก ของไอทีวี นับว่าเป็นจุดพลิกผันอีกจุดหนึ่งที่ทำให้รายการข่าวของสถานีโทรทัศน์ในระบบเดิม ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการนำเสนอข่าวมาเป็นแบบการวิเคราะห์เจาะลึกมากขึ้น ซึ่งเทพชัย หยอง ผู้อำนวยการข่าว ไอทีวี มองว่า

“ตั้งแต่ ไอทีวี เข้ามาทำทางด้านข่าว ทุกช่องก็ได้ปรับตัวทางด้านข่าวเหมือนกัน แต่ว่าอาจจะปรับในแง่ของวิธีการเสนอข่าว แต่เนื้อหายังไม่ปรับอาจจะเกรงๆอยู่ว่าจะล้ำเส้นมากนักไม่ได้”

เมื่อมองภาพรวมการข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่นในปี 2539 ในขณะที่ธุรกิจสิ่งพิมพ์อันเป็นธุรกิจหลักเผชิญกับวิกฤตการณ์ราคากระดาษจากช่วงต้นปี 2538 ทำให้ผลประกอบการไม่ดีนัก แต่ธุรกิจวิทยุและโทรทัศน์เฉพาะบริษัทในเครือ อันได้แก่ บริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีผลกำไรเพิ่มขึ้น 76 % และบริษัทเนชั่น เรดิโอ เน็ทเวิร์ค จำกัด มีผลกำไรเพิ่มขึ้น 73 %

ด้วยตัวเลขผลประกอบการของสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ซึ่งเริ่มเห็นผลชัดเจนในปี 2539 ในเวลาที่กระดาษซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตสิ่งพิมพ์มีราคาที่สูงขึ้นตลอดเวลา ประกอบกับการเล็งเห็นโอกาสในการเสนอแพ็คเกจโฆษณาอันเป็นแหล่งรายได้สำคัญผ่านสื่อหลายสื่อในขณะเดียวกัน เป็นแรงผลักดันให้กลุ่มเดอะเนชั่นก้าวสู่ธุรกิจข้ามสื่อเต็มรูปแบบ โดยเปลี่ยนชื่อบริษัทจาก “เนชั่น พับลิชซิง กรุ๊ป” เป็น “เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป” ในเดือนสิงหาคม 2539 ทั้งนี้เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจสื่อสารที่ครอบคลุมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และอินเทอร์เน็ต ปี 2539 จึงเป็นปีแห่งความสำเร็จในธุรกิจสื่อกระจายเสียงและภาพของกลุ่มเดอะเนชั่น โดยมีรูปแบบรายการที่หลากหลายนอกเหนือไปจากจุดขายหลักในฐานะผู้บุกเบิกการรายงาน และวิเคราะห์ข่าว เช่น รายการด้านการศึกษาและพัฒนาภาษาอังกฤษ รายการสำหรับเด็ก และรายการบันเทิงที่มีสาระ จนถึงปัจจุบัน ภายใน 1 สัปดาห์ วิทยุเนชั่นมีเวลาออกอากาศทั้งหมดรวม 241 ชั่วโมง ในขณะที่เนชั่นทีวี มีระยะเวลาการออกอากาศรวม 12 ชั่วโมงใน 1 สัปดาห์

ก้าวสำคัญในสื่ออิเล็กทรอนิกส์อีกสื่อหนึ่งของกลุ่มเดอะเนชั่น คือการนำสื่อสิ่งพิมพ์และวิทยุ เข้าสู่ระบบ INTERNET ซึ่งเป็นสายงานในความรับผิดชอบของ สุทธิชัย หยุ่น ทั้งนี้เพื่อให้คนไทยและชาวต่างชาติทั่วทุกมุมโลก ได้รับรู้เรื่องราวต่างๆของประเทศไทย ผ่านเว็บไซต์ของกลุ่มเดอะเนชั่น โดยให้บริการข้อมูล ข่าวสารจากหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น กรุงเทพธุรกิจ เนชั่นสุดสัปดาห์ เนชั่นจูเนียร์ และคิโนวีส์ รวมทั้งรายการวิทยุ “เก็บตกจากเนชั่น” ทางคลื่น FM 90.5 MHz รวมทั้งข่าวด่วน ข่าวบันเทิง การพูดคุย ตอบโต้ และแสดงความคิดเห็นกับกองบรรณาธิการ

นับตั้งแต่กลุ่มเดอะเนชั่นได้เปิดเว็บไซต์ขึ้นในเดือนสิงหาคม 2539 จนกระทั่งปัจจุบันมีผู้ผ่านเข้ามาใช้บริการจากทั่วโลกแล้วไม่ต่ำกว่า 160,000 ราย

ถึงแม้ว่าการข้ามไปยังสื่อใหม่ล่าสุดนี้ จะได้รับการตอบรับที่ดี หากแต่ INTERNET ก็มิได้เป็นสื่อที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท ซึ่งไม่แตกต่างไปจากการข้ามสื่อไปยังสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ในระยะเริ่มแรก

สุทธิชัย หยุ่น กล่าวถึงเป้าหมายในการข้ามไปยังสื่อ INTERNET โดยที่ยังไม่เห็นผลในเชิงธุรกิจชัดเจนว่า

“เราเข้าไปทำในสิ่งที่ยากที่สุด สิ่งทีลำบากที่สุดเราก็เข้าไปทำ เพราะฉะนั้นต้องดูจุดมุ่งหมายในการเข้าไปทำแต่ละอย่าง แม้การเข้าไปในอินเทอร์เน็ตล่าสุดก็เหมือนกัน อินเทอร์เน็ตยังหารายได้ไม่ได้เลย ขาดทุนแน่ 2 - 3 ปี แล้วจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ไม่รู้ แต่นี้คือทางด่วนของข่าวสาร”

(สัมภาษณ์ 16 มกราคม 2540)

อย่างไรก็ดี INTERNET ได้เป็นช่องทางการสื่อสารสำคัญระหว่างกลุ่มเดอะเนชั่นและผู้อ่านทั่วโลกที่ผ่านเข้ามาใช้บริการ และได้กลายเป็น “สื่อเสริมภาพพจน์” ของกลุ่มเดอะเนชั่น ที่เริ่มจะมีรายได้จากการโฆษณาผ่านช่องทางการสื่อสารนี้ ซึ่งจะพัฒนาเป็น “สื่อสร้างกำไร” ในเวลาต่อไป

(2) ปัจจัยผลักดันการขยายตัวข้ามสื่อ

ในช่วง 1 - 2 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้เผชิญกับวิกฤตการณ์ราคากระดาษมาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารองค์กรธุรกิจสิ่งพิมพ์หลายแห่งต่างแสวงหาแนวทางที่จะนำธุรกิจให้อยู่รอดได้ในภาวะที่ไม่เพียงกระดาษที่เป็นปัจจัยการผลิตจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น หากแต่ปัจจัยด้านคู่แข่ง ระดับการศึกษา ความต้องการข่าวสารเพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่พัฒนาขึ้นอย่างมากยังเป็นตัวเร่งให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดไปในขณะเดียวกันด้วย ซึ่งในบทบาทขององค์กรสื่อสารมวลชน ที่ดำเนินการโดยเอกชน มีรูป

แบบการดำเนินงานที่ต้องอาศัยทุนมหาศาลในการประกอบกิจการ กลุ่มเดอะเนชั่นจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และการขยายตัวข้ามสื่อ เป็นแนวทางหนึ่ง que ผู้บริหารกลุ่มเดอะเนชั่นเลือกเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม การที่จะขยายตัวข้ามสื่อได้ในเวลาที่รวดเร็ว ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ ดังนี้

2.1 ปัจจัยภายนอก

2.1.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

ในปี 2536 ซึ่งกลุ่มเดอะเนชั่น ได้จัดตั้งบริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น ขึ้นมา ดำเนินธุรกิจสื่อโทรทัศน์ และบริษัทเรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2535 เริ่มดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุเต็มรูปแบบในโครงการ “Nation Radio News Network” ทางคลื่น FM 96.0 Mhz โดยขยายเครือข่ายในต่างจังหวัดครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ในปีเดียวกันนั้นเอง เป็นปีที่เศรษฐกิจไทยมีการขยายตัวอย่างมาก อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่ากับ 7.6 % ซึ่งเป็นอัตราที่สูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ส่งผลให้ธุรกิจโฆษณา มีอัตราการเติบโตประมาณ 14 % โดยที่สื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่ได้รับรายได้จากการโฆษณาสูงสุด ในขณะที่สื่อวิทยุมีรายได้จากการโฆษณาเป็นอันดับ 3 รองจากสื่อหนังสือพิมพ์ ฉะนั้น ผู้บริหารกลุ่มเดอะเนชั่นจึงเล็งเห็นโอกาสในการสร้างรายได้จากการโฆษณาผ่านสื่ออื่นๆ เพื่อเพิ่มรายได้จากการโฆษณานอกเหนือจากสื่อสิ่งพิมพ์ด้วย

ถึงแม้ว่าในระยะเวลาด่อมารายได้จากการโฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์ อันมีรายได้หลักมาจากโฆษณาในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มลดน้อยลงตามภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำในช่วงปี 2539 - 2540 แต่รายได้จากการโฆษณาในสื่อวิทยุและโทรทัศน์ยังมีอัตราค่อนข้างคงที่ จึงนับเป็นปัจจัยผลักดันให้กลุ่มเดอะเนชั่นก้าวไปสู่ธุรกิจข้ามสื่อรวดเร็วยิ่งขึ้น ดูตารางเปรียบเทียบอัตราการเติบโตของการใช้สื่อช่วง 4 เดือนแรกของปี 2539 และ 2540

ตารางที่ 1 : งบประมาณโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เดือนมกราคม - มีนาคม (ไตรมาสแรก) 1996

(’000)

ลำดับ	ประเภท	โทรทัศน์	วิทยุ	สิ่งพิมพ์	นิตยสาร	สื่อ กลางแจ้ง	ภาพ ยนตร์	รวม
1.	อสังหาริมทรัพย์	78,477	53,053	708,419	24,629	311,007	130	1,175,685
2.	โฆษณาภาพพจน์ องค์กร	288,074	39,009	288,485	42,439	14,002	607	672,616
3.	เครื่องใช้ภายในบ้าน	208,085	33,513	193,491	17,155	16,974	-	469,218
4.	เครื่องดื่ม แอลกอฮอล์	299,462	46,307	67,839	23,238	15,373	2,604	454,823
5.	รถยนต์นั่ง	150,492	32,107	191,874	23,152	9,103	-	406,728
6.	เครื่องใช้สำนักงาน	66,897	47,663	141,676	10,989	17,515	762	285,502
7.	เครื่องสำอางค์	202,947	5,419	3,933	15,861	270	-	262,430
8.	ผลิตภัณฑ์บำรุงเส้น ผม	236,947	5,419	3,933	15,861	270	-	262,430
9.	ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม	190,287	24,250	27,617	6,914	5,394	-	254,462
10.	ผลิตภัณฑ์ยา	188,912	36,328	15,676	11,305	334	1,553	254,108
	รวม	1,909,973	334,499	1,646,238	391,192	391,349	6,888	4,515,139

ตารางที่ 2 : งบประมาณโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เดือนมกราคม - มีนาคม (ไตรมาสแรก) 1997
(‘000)

ลำดับ	ประเภท	โทรทัศน์	วิทยุ	สิ่งพิมพ์	นิตยสาร	สื่อ กลางแจ้ง	ภาพ ยนตร์	รวม
1.	อสังหาริมทรัพย์	52,893	31,859	363,402	27,283	245,909	162	721,508
2.	โฆษณาภาพพจน์ องค์กร	359,945	56,670	225,238	61,031	16,349	1,818	721,050
3.	รถยนต์นั่ง	191,513	61,079	229,786	28,396	10,077	2,566	523,417
4.	เครื่องคิด แอลกอฮอล์	375,695	51,730	25,780	23,532	16,167	6,827	499,731
5.	เครื่องใช้ภายในบ้าน	222,756	29,460	191,522	15,272	17,983	532	477,525
6.	เครื่องสำอางค์	260,368	24,412	7,822	54,050	3,999	2,328	352,979
7.	ผลิตภัณฑ์บำรุงเส้น ผม	315,839	4,390	4,329	11,829	1,126	777	338,290
8.	เครื่องใช้สำนักงาน	108,924	37,282	152,889	11,625	12,898	7,118	330,736
9.	บัตรเครดิต	144,976	44,147	65,522	15,973	33,314	1,325	305,257
10.	ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม	219,420	41,126	25,153	12,989	2,270	-	300,958
	รวม	2,252,328	382,155	1,291,443	261,980	360,091	23,543	4,571,451

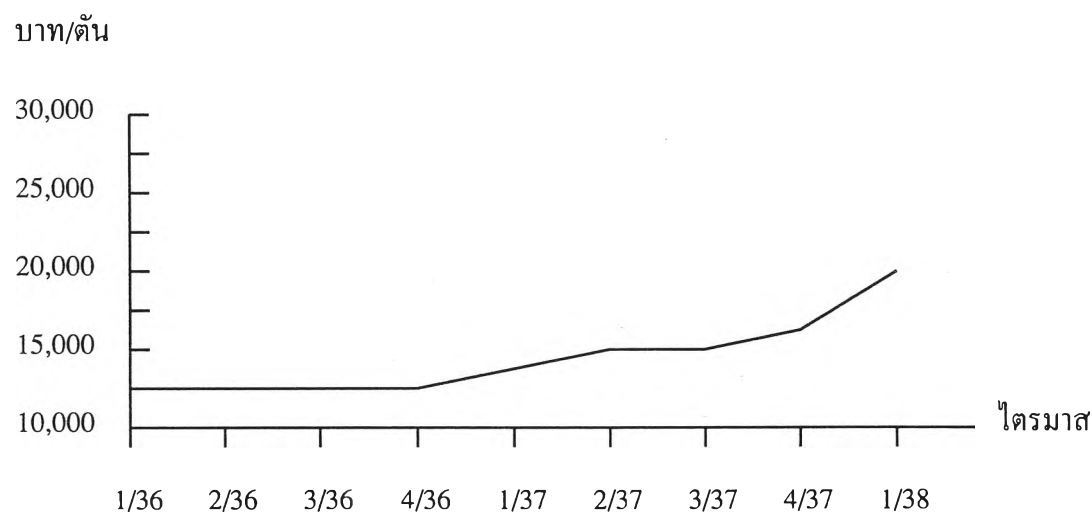
ตารางที่ 3 : เปรียบเทียบอัตราการเติบโตของการใช้สื่อ ตั้งแต่ มกราคม - เมษายน 1997 (‘000)

ประเภทสื่อ	มกราคม - มีนาคม		อัตราการ เติบโต (%)	เมษายน		อัตราการ เติบโต (%)
	1996	1997		1996	1997	
โทรทัศน์	4,885,402	6,009,874	23	1,815,191	2,202,838	21
วิทยุ	759,962	868,766	14	277,762	321,593	16
สิ่งพิมพ์	2,615,715	2,397,939	- 8	920,894	844,283	- 8
นิตยสาร	706,842	758,034	7	267,066	277,292	4
สื่อกลางแจ้ง	497,889	466,046	- 6	161,631	155,380	- 4
ภาพยนตร์	23,921	46,708	95	10,941	18,804	72
รวม	9,487,731	10,547,367	11	3,453,485	3,820,190	11

ที่มา : นิตยสารโฆษณารูรกี สิงหาคม 2540

ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ ประธานกลุ่มเดอะเนชั่น กล่าวถึงโอกาสทางธุรกิจในเรื่องนี้ว่า ในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา(2539 - 2540) เห็นได้ชัดเจนว่า กลุ่มสิ่งพิมพ์ที่ทำหนังสือพิมพ์เป็นหลัก อย่างเดียว เช่น ฐานเศรษฐกิจ มติชน ประชาชาติธุรกิจ ผู้จัดการ ต่างก็ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำประกอบกับวิกฤตการณ์ราคากระดาษที่มีราคาสูงขึ้นนับจากต้นปี 2538 เป็นต้นมา ดังแสดงให้เห็นตามแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5 : การเคลื่อนไหวของราคากระดาษหนังสือพิมพ์ในช่วงปี 2536 - 2538



ธนาชัย กล่าวว่ากลุ่มเดอะเนชั่นมองเห็นแนวโน้มดังกล่าวจึงมีการระมัดระวัง ด้วยการประหยัด และในขณะที่รายได้จากการโฆษณาหนังสือพิมพ์ซึ่งมีรายได้หลักมาจากธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ลดลงตามภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลถึงสิ่งพิมพ์ในกลุ่มเนชั่นด้วย แต่กลุ่มเดอะเนชั่นไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เนื่องจากมีรายได้จากสื่อวิทยุและโทรทัศน์มาชดเชย

ในขณะที่อดีตดี ลิมปรุ่งพัฒนกิจ บรรณาธิการหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ก็มีมุมมองเชิงธุรกิจในประเด็นนี้เช่นเดียวกันว่า การขยายตัวข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่นนับเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการกระจายความเสี่ยง ซึ่งในระยะ 2 ปีที่ผ่านมาได้พิสูจน์ให้เห็นว่าในสถานการณ์วิกฤติราคากระดาษ และปัจจัยเสี่ยงในเรื่องภาวะเศรษฐกิจ การที่มีสื่ออื่นมาเสริม รายได้ที่เข้า

มามีส่วนทดแทนกันได้ โดยสื่อวิทยุ โทรทัศน์มีรายได้เพิ่มขึ้น เพราะมีกำไรสูงกว่า และทำราย
ได้ได้เร็วกว่า

ซึ่งในเรื่องของรายได้จากสื่ออื่นที่มาเสริมสื่อหนังสือพิมพ์นั้น ไพศาล ศรีรัฐจักรยา
แห่งกลุ่มวิญจักร มองว่า

“...ถ้าวิเคราะห์ตัวเลข ผลประกอบการ กำไร ขาดทุนของค่ายที่มี Cross Media มีมัลติ
มีเดีย คุณจะเห็นได้ชัดว่าอันนี้ผมพูดถึงเดอะเนชั่นโดยเฉพาะว่า ในขณะที่ค่ายอื่นๆซึ่งพึ่งสิ่ง
พิมพ์โดยตรง มันจะ Suffer มากกว่าจากภาวะเศรษฐกิจที่มันย่ำแย่ขณะนี้ กำไรลดน้อยลง
เนื่องจากยอดขายโฆษณามันตกมาก เศรษฐกิจแย่ เขาต้องตัดงบโฆษณา เรียลเอสเตท
อสังหาริมทรัพย์จะตายกันอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นยอดโฆษณาคง ยอดขายก็ตกด้วย ค่ายเนชั่นเขา
Diversification ออกไปทางด้านทีวี”

นอกจากรายได้จากการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ จะเป็นรายได้ที่มาทดแทน
รายได้หลักของสื่อสิ่งพิมพ์ ที่จำเป็นต้องพึ่งพาการโฆษณาประมาณถึง 70 % ของรายได้ทั้ง
หมดแล้ว ในภาวะที่การใช้จ่ายด้านโฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะกลุ่มเรียลเอสเตทที่ลดลง
ทำให้ผู้บริหารกลุ่มเดอะเนชั่นมองเห็นช่องทางที่จะเสนอแพ็คเกจโฆษณาในรูปแบบของมัลติ
มีเดีย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บริษัทโฆษณาและลูกค้าโฆษณายังคงเลือกซื้อสื่อโฆษณาในกลุ่ม
เดอะเนชั่นด้วย

การเลือกซื้อสื่อโฆษณาในลักษณะเช่นนี้ นับว่าสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารการ
ตลาด อันยึดหลักผลกระทบร่วมกัน (Synnergistic effects) โดยถือว่สื่อเดียวย่อมไม่มีพลังใน
การสร้างประสิทธิผลได้ดีเท่ากับหลายสื่อ เพราะฉะนั้นหากมีงบประมาณ ควรจะใช้สื่อมากกว่า
หนึ่งประเภท (เสรี วงษ์มณฑา , 2540)

ด้วยแนวคิดนี้ ธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ประธานกลุ่มเดอะเนชั่น กล่าวว่า

“...ผมเคยไปขายโฆษณา ลูกค้านั่งโฆษณา ผมไปขายแต่หนังสือพิมพ์ แมกกาซีน วันนี้
ผมมาทำวิทยุ วันนี้เรามาทำโทรทัศน์ ผมเดินไปหาคนเก่า ผมบอกว่าตอนนี้เรามีมัลติมีเดียแล้ว

คุณเคยซื้อแต่สิ่งตีพิมพ์เรา วันนี้ช่วยพิจารณาว่าเรามีวิทยุ 5 คลื่น เราผลิตโทรทัศน์อาทิตย์หนึ่ง 11 ชั่วโมงกับ 50 นาที ป้อนให้ช่องต่างๆ ช่วยพิจารณาดูแล้วถามว่าคุณได้อะไร ผมบอกว่า คุณต้องได้อะไร ผมบอกว่าถ้าคุณซื้อสื่อของเรามากขึ้น คุณมีโอกาสนำเงินกับเรามากขึ้น เราอยู่ดีๆ ไม่มาบังคับคุณบอกคุณปีที่แล้ว คุณซื้อสื่อสิ่งพิมพ์ปีละ 10 ล้าน ปีนี้คุณช่วยซื้อ 15 ล้าน ได้ไหม เขาบอกคุณจะทำหรือเปล่า เศรษฐกิจอย่างนี้ผมจะลดคุณด้วยซ้ำ ผมบอกไม่ใช่ สิ่งตีพิมพ์คุณใช้ 10 ล้าน คุณอาจจะเพิ่มอีก 10 % 15 % ถือว่ามีเหตุมีผล แต่การที่ผมจะขอคุณอีก 5 ล้านเท่ากับ 50 % ผมขออย่างมีเหตุมีผล ว่าคุณเริ่มมาใช้สื่อของเรา เรามีวิทยุ เขาบอกโอเค เพราะเขาก็ใช้อยู่แล้ว ลูกคามีเงิน 100 ล้าน 200 ล้าน ในปีหนึ่ง 4 หมื่นล้าน 5 หมื่นล้าน มันก็กระจายไปแล้ว กระจายวิทยุ กระจายสิ่งพิมพ์ เขาก็มีสิทธิซื้อสื่อเหล่านี้ให้กับลูกค้า เขาก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอะไร เพียงแต่ว่าเขาจะเลือกใครเท่านั้นเอง ผมก็บอกอย่างนั้นมาเลือกเรา...”

การเสนอทางเลือกใหม่ในการซื้อสื่อโฆษณาของกลุ่มเดอะเนชั่นนั้น ธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ให้เหตุผลว่า

“รายการเราดี มีคนดู มีอะไรต่างๆ มีส่วนลดมากขึ้น เมื่อคุณได้ต้นทุนที่ต่ำลงคุณก็ไปเสนอลูกค้าว่าซื้อกับเนชั่นใหม่ เนชั่นมีสื่อมากมายแล้วซื้อมากขึ้นราคาถูกลง เป็นแรงจูงใจทั้งเอเยนซีและตัวลูกค้าเอง มีผลประโยชน์ร่วมกัน แล้วขณะนี้ผมยังมองว่าเศรษฐกิจแนวโน้มยังแย่มาก แต่สำหรับตัวเราเอง ผมกลับคิดว่าเรายังมีแนวโน้มที่ดี มีความหวังที่ดี เราไม่อยากจะเศรษฐกิจมันแย่อย่างนี้ อยากให้มันดี แต่ถ้าเราไปฝืนมันได้อย่างไร อย่างที่ว่า รอที่บ้านพังแล้วมาซ่อมบ้าน เราป้องกันไม่ให้บ้านพัง เรากรีบไปหาลูกค้า รีบไปบอกเขาว่า เอาไหมเรามีมัดติมีเดีย เราให้คุณได้มากกว่า...”

(สัมภาษณ์ 6 กุมภาพันธ์ 2540)

กลยุทธ์ในการเสนอขายโฆษณาในลักษณะของแพ็คเกจ มัลติมีเดีย โดยมีส่วนลดให้กับลูกค้าผู้ลงโฆษณา 20 - 40 % เพื่อดึงดูดลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ ในขณะเดียวกันก็มีการจัดรูปแบบของสื่อไว้ให้เลือกตามงบประมาณของลูกค้าแต่ละราย สร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าเลือกสื่อโฆษณาของกลุ่มเดอะเนชั่น นับเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับหลักการวางแผนสื่อโฆษณาดั้งเดิมคือมาตรฐานประสิทธิภาพต้นทุน(Cost efficiency standards) ในการซื้อสื่อที่จะก่อให้เกิดการ

ใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนลด(Discount) ในการซื้อสื่อโฆษณา (เสรี วรย์มณฑา , 2540)

2.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยี ที่ก้าวหน้าทันสมัย ทำให้เกิดช่องทางใหม่ๆ ในการเสนอข่าวสาร ข้อมูล ของกลุ่มเดอะเนชั่น เริ่มตั้งแต่ระบบคอมพิวเตอร์ ในการผลิตสิ่งพิมพ์ การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ทุกสื่อสามารถเรียกมาใช้ได้ในที่เดียวกัน ทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และด้วยระบบเทคโนโลยีในการส่งข่าวสารผ่านดาวเทียม ทำให้กลุ่มเดอะเนชั่นสามารถจัดการแก้ปัญหาการจัดส่งหนังสือพิมพ์ในจังหวัดที่ห่างไกล ซึ่งมีปัญหาการส่งหนังสือล่าช้าสั่งสมมาอย่างยาวนาน ด้วยการพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับดาวเทียมช่วยให้คนกรุงเทพและคนต่างจังหวัดได้อ่านหนังสือพิมพ์ในเวลาใกล้เคียงกัน อันเป็นการช่วยขยายตลาดหนังสือพิมพ์ให้กว้างขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งด้วย

เทคโนโลยีในการส่งข่าวสารผ่านดาวเทียม ยังเป็นแรงผลักดันให้กลุ่มเดอะเนชั่นขยายธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ออกไปอีก โดยการเป็นผู้จัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่างประเทศ ได้แก่ หนังสือพิมพ์โยมิอูริ - ซิมบุน หนังสือพิมพ์เอเชียน วอลสตรีท เจอร์นัล

สำหรับสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ศักยภาพของระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะที่ผลิตโดยสำนักข่าวเนชั่น ซึ่งเป็นฐานข้อมูลหลักของทุกสื่ออันจะกล่าวถึงต่อไป ทำให้ผู้บริหารกลุ่มเดอะเนชั่นมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ในการเสนอข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นผ่านสื่อที่หลากหลายมากขึ้น

สุทธิชัย หยุ่น กล่าวถึงช่องทางใหม่ๆ ในการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารของกลุ่มเดอะเนชั่น อันสอดคล้องกับบริบทของสังคมโลกที่เปลี่ยนไปว่า

“ส่วนหนึ่งในสังคมโลกจะต้องเปลี่ยน เพราะว่ามีสื่อวิทยุ สื่อทีวี สื่ออินเทอร์เน็ตมากมาย ฉะนั้นเมืองไทยก็ต้องปรับ และเนชั่นก็เห็นว่า Globalization และทางด่วนข่าวสารจะ

ต้องทำให้เราเปลี่ยนแน่ เพราะฉะนั้นเราต้องปรับก่อนที่จะช้าเกินไป ปรับจนถึงจุดหนึ่งที่คนบอกว่า หนังสือพิมพ์กลายเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตเหมือนแต่ก่อน ฉะนั้นเราต้องสามารถที่จะปรับ และทำให้คนที่ติดตามอ่านข่าวเรา ดูข่าวเรา มีทางเลือกพอสมควร.....”

(สัมภาษณ์ 16 มกราคม 2540)

การปรับให้มีช่องทางใหม่ๆ ในการเสนอข่าวสารของกลุ่มเดอะเนชั่น ยังนับว่าสอดคล้องกับทิศทางการขยายธุรกิจข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่น ตามแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชนในแง่ของผู้ประกอบการด้วย

.....ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์จะมีมุมมองใหม่ว่า หนังสือพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมและมองไปสู่ฐานที่กว้าง ไปสู่สิ่งที่เรียกว่า Information Industry กล่าวคือ ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์จะต้องเล่นบทบาทไม่เพียงแต่เป็น Newspaper Company แต่จะต้องเป็นทั้ง Information Company หรือ Media Company โดยจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการทำข่าวในหนังสือพิมพ์ไปสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) โดยนำข่าวที่ออกสื่อสิ่งพิมพ์ ลดต้นทุนโดยการนำไปใช้ในช่องทางอื่นๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์(อัญชิสา พานิชศิริ,2538)

2.1.3 ปัจจัยด้านสังคมและการศึกษา

การขยายตัวข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่น ส่วนหนึ่งเกิดจากตัวแปรทางด้านสังคมและการศึกษาของประชาชนในประเทศ โดยระดับการศึกษาสามารถบ่งบอกถึงฐานะทางสังคมได้ เมื่อระดับการศึกษาและรายได้ของประชากรสูงขึ้นความต้องการรับรู้ข่าวสารและกำลังซื้อย่อมมีมากขึ้นด้วย ในขณะที่เดียวกันช่องว่างทางการศึกษาเฉพาะเรื่อง เช่นความรู้เรื่องภาษาอังกฤษของคนไทย ก็มีส่วนในการส่งเสริมการข้ามสื่อด้วยเช่นกัน

นอกจากนั้น การปฏิรูปการศึกษาของไทย ทำให้เอกชนเข้ามาดำเนินการมากขึ้น เป็นการช่วยขยายโอกาสทางการศึกษาให้กว้างขึ้น และคุณภาพทางการศึกษาจะเพิ่มมากขึ้นด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับปี ค.ศ.1960 คนที่เข้าเรียนประถมประมาณ 78 % มัธยมประมาณ 45 % มหาวิทยาลัยประมาณ 20 % ภายใน ค.ศ.2000 ระดับมัธยมจะเพิ่มขึ้นประมาณ 60 - 70 % และ

ในระดับมหาวิทยาลัยจะเพิ่มเป็นกว่า 30 % ดังนั้นผู้อ่านในปี ค.ศ.2000 จะเป็นพวกที่อยู่ในเมืองที่มีกำลังซื้อ

ซึ่งคนในกลุ่มที่มีอัตราการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในระดับมหาวิทยาลัยจะเป็นกลุ่มที่อยู่ในเมือง และต้องการข่าวสารจากสื่อวิทยุและโทรทัศน์ในลักษณะที่เป็นการวิเคราะห์อธิบายความ พร้อมกับการรับสื่อสิ่งพิมพ์ด้วย

ในแง่ของสังคม การที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมยุคข่าวสาร เป็นสังคมที่อุดมไปด้วยข่าวสารทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพียงพร้อมไปด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะแพร่กระจายข่าวสารเหล่านั้นออกไปโดยทั่วถ้วน ข่าวสารเหล่านี้จะถูกแจกจ่ายไปโดยง่าย เร็ว และมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นจึงนับเป็นช่วงจังหวะเวลาที่ดีในการก้าวเข้าสู่ธุรกิจข้ามสื่อ ของกลุ่มเดอะเนชั่น

และในฐานะที่กลุ่มเดอะเนชั่นมีความเชี่ยวชาญ ในสิ่งพิมพ์ภาษาอังกฤษจากยุคเริ่มแรก เป้าหมายที่กลุ่มเดอะเนชั่นต้องการที่จะเข้าไป และได้ก้าวเข้าไปแล้วในหลายส่วน คือการให้ความรู้ภาษาอังกฤษผ่านสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ซึ่งธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ เห็นว่าคนไทยยังมีความรู้เรื่องภาษาอังกฤษน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน

“เรื่องการศึกษา เป็นเรื่องที่ไม่มีพิษ ไม่มีภัย แล้วที่ผมเดินทางไปต่างประเทศมากมาย ก็เกิดการเปรียบเทียบว่า ประเทศไทย คนไทยรู้ภาษาอังกฤษน้อย เทียบกับมาเลเซีย เทียบกับสิงคโปร์ เทียบกับฮ่องกง เทียบกับฟิลิปปินส์ น่าใจหาย เพราะฉะนั้น โอกาสยังมี แล้วเราทำได้เราจะทำ ขยายวงไม่ใช่เรื่องข่าวอย่างเดียวแล้ว เรื่องการศึกษา ทำอย่างไรเราจะใช้สื่อต่างๆ ช่องทางต่างๆที่เรามีอยู่ ช่วยกันในการศึกษา ซึ่งสิ่งที่ถนัดคือเรื่องภาษาอังกฤษ”

(สัมภาษณ์ 6 กุมภาพันธ์ 2540)

2.1.4 ปัจจัยด้านการเมือง

สถานการณ์ทางการเมือง นับเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่กระตุ้นให้กลุ่มเดอะเนชั่นขยายตัวข้ามสื่อ โดยเฉพาะการต่อสู้ทางการเมืองระหว่าง ชนชั้นกลาง และรัฐบาล พล.อ.สุจินดา คราประยูร จนกระทั่งนำไปสู่เหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535

ก่อนหน้าที่จะเกิดเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 มีการชุมนุมประท้วงขับไล่พล.อ.สุจินดา คราประยูร ออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี โดยกลุ่มผู้ร่วมชุมนุมที่ส่วนใหญ่มีรตส่วนตัวและโทรทัศน์มือถือ ในขณะที่รัฐบาลพยายามสกัดกั้นการประท้วงโดยใช้สื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ซึ่งอยู่ภายใต้รัฐบาลบิดเบือนข่าวสาร กลุ่มผู้ชุมนุมได้ใช้โทรทัศน์มือถือและแฟกซ์ เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริงตอบโต้สื่อของรัฐ

หนังสือพิมพ์รายงานว่า ผู้ที่มาชุมนุมประท้วงส่วนใหญ่เป็น “ชนชั้นกลาง” ซึ่งประกอบด้วยนักธุรกิจ โบรกเกอร์ ข้าราชการ เจ้าของธุรกิจขนาดกลางและเล็ก นักวิชาการ คนงานคอปกขาว และผู้ที่มีการศึกษาอื่นๆ (สังคิต พิริยะรังสรรค์ และผาสุก พงษ์ไพจิตร , 2536)

ภายหลังเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 กลุ่มคนชั้นกลางซึ่งเป็นกลุ่มที่มีพลังทางเศรษฐกิจและสังคม ได้กลายเป็นผู้นำทางความคิดเรียกร้องให้สื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ซึ่งอยู่ภายใต้การครอบงำของรัฐบาล มีอิสระในการเสนอข่าวสาร ข้อมูลในฐานะเป็นสื่อของรัฐ แต่มิได้อยู่ในการควบคุมของรัฐบาล

ผลของการเรียกร้องดังกล่าว ประกอบกับกระแสสังคมที่ต้องการข่าวสาร ข้อมูลจากสื่อของรัฐที่เป็นจริงมากขึ้น ด้วยบทเรียนการปิดกั้นข่าวสารของสื่อวิทยุและโทรทัศน์ในช่วงเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 ทำให้สถานีวิทยุหลายแห่งเปิดกว้างมากขึ้นในการเสนอข่าว โดยเฉพาะรายการข่าวในเชิงวิเคราะห์ และวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของรัฐบาลโดยตรงไปตรงมา ในขณะที่สื่อโทรทัศน์ซึ่งเคยมีบทบาทสำคัญในการบิดเบือนข้อเท็จจริงในช่วงเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 ก็ได้มีการอนุมัติสัมปทานโทรทัศน์เสรีช่องแรก (Independent Television) ในสมัยรัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน เมื่อเดือนเมษายน 2538 เป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีความเป็นอิสระจากรัฐบาล ซึ่งธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ประธานกลุ่มเดอะเนชั่น และรองประธานกรรมการบริหารสถานีโทรทัศน์เสรีแห่งนี้ กล่าวว่า

“ประเทศไทยก็คงดูแนวจากต่างประเทศ แล้วมีแนวคิดที่ ประเทศไทยต้องมีสถานีโทรทัศน์อิสระ หลังจากพฤษภาทมิฬ ประชาชนถูกปิดหูปิดตาหมด เพราะว่าสื่อเป็นของรัฐหมด นั่นเป็นสาเหตุที่ทำให้รัฐบาลอานันท์ (ปันยารชุน) บอกว่าต้องมีสถานีโทรทัศน์อิสระ...” (สัมภาษณ์ 6 กุมภาพันธ์ 2540)

ด้วยปรัชญาในการจัดทำหนังสือพิมพ์ของกลุ่มเดอะเนชั่น ที่ประกาศความมีอิสรภาพในการนำเสนอข่าว และกล้าวิพากษ์วิจารณ์ เมื่อสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ที่กลุ่มเดอะเนชั่นก้าวเข้าไป มีอิสรภาพในการนำเสนอข่าวมากขึ้นซึ่งอาจมิได้ทั้งหมดเนื่องจากโครงสร้างในการครอบครองสื่อของรัฐยังไม่ได้เปลี่ยนไป แต่ก็เป็นโอกาสของกลุ่มเดอะเนชั่นในการข้ามสื่อและสามารถแสดงศักยภาพ การนำเสนอข่าวสาร ข้อมูล ในรูปแบบที่กลุ่มเดอะเนชั่นเคยได้รับความเชื่อถือมาถึง 26 ปีได้ในระดับหนึ่ง

2.1.5 ปัจจัยด้านคู่แข่ง

นอกจากกลุ่มสิ่งพิมพ์ผู้จัดการ และวัฏจักร ซึ่งมีธุรกิจสื่อในเครือใกล้เคียงกัน เช่น หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน และวัฏจักรรายวัน ที่นับเป็นคู่แข่งในตลาดเดียวกับกรุงเทพมหานคร และกลุ่มวัฏจักรที่ขยายธุรกิจข้ามสื่อเช่นเดียวกัน เป็นปัจจัยให้เกิดการแข่งขันทั้งในแง่การปรับปรุงคุณภาพหนังสือ และคุณภาพในการนำเสนอรายการทางสื่อวิทยุและโทรทัศน์แล้ว การเกิดขึ้นของกลุ่มเดอะเนชั่น จากการออกหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษ เดอะเนชั่น ยังนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการข้ามสื่อด้วย

การเกิดขึ้นของเดอะเนชั่น ที่เริ่มจากพนักงานคนไทยกลุ่มหนึ่งทำงานในหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ แยกตัวออกมาเปิดหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษเดอะเนชั่น เพื่อให้เกิดการแข่งขันในทางธุรกิจ หลังจากที่บางกอกโพสต์ซื้อกิจการหนังสือพิมพ์บางกอกเวิลด์ อันเป็นการผูกขาดกิจการหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษในเมืองไทย การเกิดขึ้นของเดอะเนชั่น จึงเป็นการแข่งขันโดยตรงกับบางกอกโพสต์ แต่ระยะเวลา 26 ปีที่ผ่านมา เป้าหมายของเดอะเนชั่นที่จะเอาชนะบางกอกโพสต์ในด้านสื่อหนังสือพิมพ์ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ฉะนั้น เดอะเนชั่น จึงพยายามขยายไปยังสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ เพื่อแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ถึงแม้จะมีใช้ในด้านสื่อหนังสือพิมพ์ก็ตาม ซึ่งในประเด็นนี้ ไพศาล ศรีจรุสจรรยา ผู้บริหารกลุ่มวัฏจักร และอดีตนายกบริหารหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ กล่าวว่า

“ปัจจัยหลักในการข้ามสื่อ ก็คงเป็นเรื่องการให้น้ำหนักนโยบายตั้งแต่แรกของเขาเอง เขาพยายามที่จะแข่งกับบางกอกโพสต์ บางกอกโพสต์เกิดมาถึงขณะนี้ก็ประมาณ 50 กว่าปี เนชั่นมาถึงขณะนี้ก็ประมาณ 26 ปี เริ่มแรกมานะชั้นเขาก็สู้กับโพสต์มาตลอด ล้มลุกคลุกคลานกันมา

หลายรอบ บริษัทเนชั่นปัจจุบันเป็นเนชั่นเกิดใหม่รอบที่ 3 ก็สู้โพสต์มาตลอด ก็ไล่โพสต์ขึ้นมาเรื่อยๆ บางช่วงก็ไล่เข้ามาใกล้ บางช่วงก็ถูกทิ้งออกไปอีก จนท้ายที่สุดแล้ว ผมคิดว่าทางฝ่ายเนชั่น ผู้บริหารของเนชั่นก็คงมีข้อสรุปว่า อย่างไม่รู้ตัวก็ต้องสู้เขาต่ออยู่ดี แต่โอกาสที่จะไปชนะโพสต์คงจะลำบาก แต่ด้วยกระบวนการคิดของเขา คงยอมรับสภาพว่า เป็นได้เต็มที่ก็คงเป็นเบอร์ 2 เขาก็เริ่มที่จะ Diversification ในเมื่อสู้กับบางกอกโพสต์สิ่งพิมพ์ภาษาอังกฤษไม่ได้ ก็ไม่เป็นไรก็สู้่ออย่างอื่น และก็จิงหะ ประจวบเหมาะก็ที่เขาเริ่มมองต่อไปในอนาคตว่า ของเรามีฐานข้อมูลอยู่นี้อยู่แล้ว ทุกคนคิดคล้ายกัน ผมก็คิดแบบเดียวกัน และตอนที่ผมเป็นบก. บางกอกโพสต์ ผมก็ผลักดันให้บางกอกโพสต์ Diversification ผมบอกว่าคุณจะเป็นอันดับหนึ่งไปเรื่อยๆ คงเป็นได้ แต่ในขณะที่คู่แข่งของเรา เขาขยายไปทำไอนั้น ทำไอนี้ เนชั่นขยายไปก่อนแล้ว.....”

ด้วยแนวคิดในการแข่งขันกับบางกอกโพสต์ เป็นแรงกระตุ้นให้กลุ่มเดอะเนชั่นขยายฐานการผลิตสื่อออกไปนอกเหนือจากสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะการข้ามสื่อที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการแข่งขันเพื่อเอาชนะบางกอกโพสต์

2.2 ปัจจัยภายใน

แม้ว่าปัจจัยภายนอกในด้านต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม-การศึกษา การเมือง และคู่แข่ง จะเป็นปัจจัยที่เอื้อให้กลุ่มเดอะเนชั่นสามารถขยายธุรกิจข้ามสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยระยะเวลาที่รวดเร็ว แต่ผลสำเร็จในการข้ามสื่อจะเกิดขึ้นมิได้เลย หากปราศจากปัจจัยภายในองค์กรเนชั่น ดังต่อไปนี้

2.2.1 บุคลากร

ปัจจุบัน กลุ่มเดอะเนชั่นมีบุคลากรที่รองรับงานด้านต่างๆ กว่า 2 พันคน ซึ่งส่วนหนึ่งได้รับการหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมเนชั่น ซึ่งสุทธิชัย หยุ่น ได้นิยามจากการให้สัมภาษณ์ยูดี มณีกุล ในวิทยานิพนธ์ “วัฒนธรรมองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ของบริษัทเนชั่น พับลิชซิงกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ไว้ว่า

“วัฒนธรรมเนชั่นในที่นี้ คือเน้นหนักไปทางด้านคนข่าวกี่มาทำหนังสือพิมพ์ ที่จะต้องรับผิดชอบดูแลบริหารทุกด้านด้วย การให้ความสำคัญกับข่าว ความเป็นอิสระทางความคิด ให้ความสำคัญในแง่ของอุดมการณ์ที่เน้นไปทางด้านเนื้อหาสาระตั้งแต่ต้น การเสียสละ การทำงานหนัก การยืนหยัดอยู่ในหลักการของความถูกต้องของสังคม เหล่านี้เป็นค่านิยมที่สำคัญมาก และก็การไม่ก้าวก่ายต่อนโยบายของสื่อที่เราทำอยู่”

(ยุวดี มณีกุล , 2539)

สิ่งเหล่านี้ สะท้อนจากภาพการทำงาน และภาพลักษณ์ของสุทธิชัย หยุ่น บรรณาธิการอำนวยการกลุ่มเดอะเนชั่น ซึ่งได้กลายเป็นแบบฉบับ ของกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวเข้าไปสู่สื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ไม่ว่าจะเป็นสุภาพ คลื่นกระจาย เทพชัย หย่อง โสภณ องค์กรการณ หรือสรยุทธ สุทัศนะจินดา อันนับเป็นความสำเร็จของสุทธิชัย หยุ่น จากการทำงานหนัก ยืนหยัดในหลักการ จนกระทั่งสามารถสร้างความเชื่อถือไม่เพียงภายนอกองค์กรที่นับเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานด้านสื่อ หากภายในองค์กรบุคลากรที่ทำงานด้านสื่อก็ให้การยอมรับ และถือเป็นแนวทางในการทำงานด้วย แต่สุทธิชัย หยุ่น พยายามมองว่าสิ่งเหล่านี้มิได้เกิดขึ้นจากความเป็นสุทธิชัย หยุ่น

“สิ่งที่ทำให้เครือเนชั่นอยู่ได้ทุกวันนี้ คือความน่าเชื่อถือในหลักการที่ทำ คนอ่าน คนฟัง คนดู เชื่อถือว่านี่คือแนวทางของเนชั่นที่ทำ ผมอาจจะมีส่วนบ้างในตอนเริ่มต้นที่ทำให้มันเกิด แต่เมื่อมันเกิดแล้ว วันต่อวัน คนดูเขารู้ว่า ไม่ใช่สุทธิชัยมาทำแล้ว ไม่ใช่คุณสุทธิชัยมาจัดการทุกอย่างแล้ว ไม่ใช่คุณสุทธิชัยมากำหนดทิศทางทั้งหมดแล้ว แต่คนที่เข้ามาทำในเครือนี้รับนโยบาย วัฒนธรรมอันนี้ไป แล้วก็ทำให้มันเกิดขึ้น”

(สัมภาษณ์ 16 มกราคม 2540)

ซึ่งประเด็นความน่าเชื่อถือของกลุ่มเดอะเนชั่น ตรงกับภาพที่สุวัฒน์ ทองธนากุล ผู้บริหารองค์การสื่อผู้จัดการมอง

“การยอมรับนี้สำคัญ เพราะว่าโดยพัฒนาการของคนเรา ผู้บริโภคจะซื้อจะต้องเริ่มต้นจากการรับรู้ และมีความเข้าใจว่าจะทำอะไร จากนั้นมันก็เกิดการตัดสินใจที่จะติดตาม ที่จะซื้อ มันเป็นการซื้อถึงแม้ไม่ได้จ่ายสตางค์ก็เป็นการซื้อ ต้องลงทุนด้านเวลาที่ต้องมานั่งฟัง แทนที่จะ

เปิดช่องอื่น เพราะฉะนั้นการที่เขาจะเริ่มต้นบริโกลเป็นการยอมรับ ความเชื่อถือว่าไม่เสี่ยง ไม่หลวมตัวมาฟังแล้วเสียเวลา เพราะฉะนั้นการเริ่มต้นจึงเป็นการเรียนลัดอย่างหนึ่ง เป็นการเรียนลัดในด้านของการสร้างชื่อให้เกิดการยอมรับอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับมาแล้ว ความเป็นเนชั่น ก็เป็นเจ้าเก่าทางด้านหนังสือพิมพ์ในตลาดมันมี 2 ฉบับ จากเนชั่น เกิดกรุงเทพธุรกิจ มันก็อาศัยอายุราชการของเนชั่น เป็นบัญญัติไตรยางค์มา....”

นอกจากความน่าเชื่อถือแล้ว ศักยภาพของบุคลากรในการทำงานหลายสื่อในขณะเดียวกัน และยังเป็นที่ยอมรับในแต่ละบทบาทที่เปลี่ยนไป เช่นเดียวกับสุทธิชัย หยุ่น ซึ่งเป็นทั้งนักหนังสือพิมพ์ นักจัดรายการวิทยุ และผู้ดำเนินรายการทางโทรทัศน์ นับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้กลุ่มเดอะเนชั่นสามารถขยายธุรกิจข้ามสื่อด้วย

ศักยภาพที่กล่าวถึงนี้ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีแหล่งที่มาจากสื่อหนังสือพิมพ์ ซึ่งช่วยให้แนวคิด วิธีการทำงาน สอดคล้องและเอื้อในการข้ามสื่อ เช่นที่พนา จันทรวิโรจน์ บรรณาธิการเดอะเนชั่น กล่าว

“คนมาจากที่เดียว จริงๆแล้วคุณไม่ได้ไป Cross จากวิทยุ จากทีวี จริงๆ หนังสือพิมพ์ไป Cross หหมดเลย เป็นคน Cross เอง หนังสือพิมพ์เป็นคน Cross เข้าไปในวิทยุ Cross เข้าไปในทีวี คนที่ทำงานเป็นคนกลุ่มเดียวกัน ความรู้เหมือนกัน ความคิดคล้ายๆกัน ฉะนั้นตรงนี้นั้นถึงไม่มีปัญหา ในการ Cross ”
(สัมภาษณ์พนา จันทรวิโรจน์)

และเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับการมองของไพศาล ศรีจรัสจรรยา ผู้บริหารกลุ่มวัฏจักร

“....เป็นสิ่งที่ดี เพราะอาศัยฐานข้อมูล อาศัยประสบการณ์ อาศัยบุคลากรชุดเดียวกัน แล้วก็มาขยายผลทำทางด้านสื่ออื่น ๆ”

2.2.2 เครื่องมือ เครื่องจักร

การขยายงานของกลุ่มเดอะเนชั่นซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่วนหนึ่งมาจากความพร้อมในด้านเครื่องจักร เครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย ซึ่งในส่วนของสื่อสิ่งพิมพ์ กลุ่มเดอะเนชั่นได้สร้างศูนย์การพิมพ์แห่งใหม่คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2540 ศูนย์การพิมพ์แห่งนี้จะรองรับงานพิมพ์ภายในบริษัทส่วนหนึ่ง และสามารถรองรับงานพิมพ์ภายนอกทั้งในและต่างประเทศอีกด้วย

สำหรับสื่อวิทยุและโทรทัศน์ บริษัท เนชั่น เรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ผู้ผลิตรายการวิทยุ ก็มีห้องส่งและเครื่องมือในการกระจายเสียงของบริษัทเอง ในขณะที่บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง จำกัด ก็มีสตูดิโอ รวมทั้งอุปกรณ์ กล้องในการถ่ายทำรายการโทรทัศน์เป็นของบริษัทเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นความพร้อมในด้านเครื่องมือ เครื่องจักร จากการลงทุนของกลุ่มเดอะเนชั่น จึงทำให้การข้ามสื่อเป็นไปได้โดยง่าย

2.2.3 เงินทุน

การที่กลุ่มเดอะเนชั่นเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาตั้งแต่ ปี 2531 กลุ่มเดอะเนชั่นจึงมีความพร้อมในด้านเงินทุนที่จะขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ๆ เพราะการเข้าตลาดหลักทรัพย์นับเป็นช่องทางหนึ่งในการระดมทุนโดยไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ และยังเป็นการขยายฐานของผู้ถือหุ้นให้กว้างขึ้นด้วย

สำหรับกลุ่มเดอะเนชั่น ตั้งแต่เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ สามารถเพิ่มทุนจาก 10 ล้านบาทเมื่อปี 2531 เป็น 1,000 ล้านบาทในปัจจุบัน ทำให้สามารถขยายธุรกิจภายในกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจสื่อวิทยุและโทรทัศน์ เกิดขึ้นได้ก็ด้วยปัจจัยด้านเงินทุนนี้เช่นเดียวกัน

2.2.4 ฐานข่าว

ประสบการณ์ในงานข่าวที่สั่งสมมาอย่างยาวนานถึง 26 ปี ทำให้กลุ่มเดอะเนชั่นมีทรัพยากรข่าวจำนวนมากมายมหาศาล ซึ่งนอกจากสื่อสิ่งพิมพ์แล้ว ยังอาจนำไปใช้ในสื่อวิทยุและโทรทัศน์ด้วย

และด้วยเป้าหมายในการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ในปี 2539 กลุ่มเดอะเนชั่น ได้ตั้งสำนักข่าวเนชั่นขึ้นมา เพื่อให้เป็นหน่วยงานกลาง ในการทำข่าว รายงานข่าวผ่านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ และเป็นฐานข่าวซึ่งมีการจัดเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ และสามารถออนไลน์ไปใช้ในแต่ละสื่อได้ในเวลาเดียวกัน

พิธาน คลีขฉาย บรรณาธิการสำนักข่าวเนชั่น กล่าวถึงภารกิจหลักของหน่วยงานนี้ว่า สำนักข่าวเนชั่นถือเป็นหน่วยงานกลาง ที่ให้บริการข่าวที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ครอบคลุมข่าวทุกสายทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งสื่อที่อยู่ในเครือเนชั่นไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ สามารถออนไลน์ข่าวไปใช้เช่นเดียวกับข่าวจากสำนักข่าวต่างประเทศ (สัมภาษณ์ 6 พฤษภาคม 2540)

นอกจากนี้ การที่กลุ่มเดอะเนชั่นเริ่มจากการออกหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ และต้องต่อสู้กับคู่แข่งที่ครองส่วนแบ่งตลาดหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษมาอย่างยาวนานเช่นบางกอกโพสต์ ทำให้กลุ่มเดอะเนชั่นต้องพยายามพัฒนาและปรับปรุงฐานข่าวให้มีคุณภาพมากที่สุด ซึ่งฐานข่าวที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับเป็นปัจจัยเสริมให้กลุ่มเดอะเนชั่น สามารถใช้ศักยภาพในด้านนี้ขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็วกว่าคู่แข่งรายอื่น