



บทที่ 5

แนวโน้มของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

ในส่วนของการคาดการณ์แนวโน้มของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในอนาคต นั้นแน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันสมัยขึ้น เป็นเหตุให้หนังสือพิมพ์ต้องปรับตัวขนานใหญ่ทั้งรูปแบบและโครงสร้างการผลิต การคาดการณ์ดังกล่าวจะอยู่บนพื้นฐานของการที่ได้ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอันจะส่งผลกระทบต่อหนังสือพิมพ์ เพื่อให้สามารถมองอนาคตได้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะการอาศัยลักษณะการเติบโตของอุตสาหกรรมสื่อมวลชนในต่างประเทศที่อยู่ภายใต้ระบบการเมือง และเศรษฐกิจที่คล้ายคลึงกับประเทศไทยสำหรับเป็นกรอบ เพื่อที่ว่าแนวโน้มอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์จะเติบโตเหมือนหรือต่างกันหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้จัดงานเสวนาในเรื่อง "แนวโน้มของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในอนาคต" ขึ้นเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2538 โดยมีวิทยากรคือ คุณไพศาล ศรีจรัสจรรยา กรรมการผู้จัดการบริษัท โฟสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด คุณวิชฌ โชติคุณบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ และ ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นนักวิเคราะห์เศรษฐกิจและหลักทรัพย์ด้วย ผลจากการอภิปรายของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ประกอบกับการซักถามของคณาจารย์ผู้ร่วมเข้าฟัง ทำให้ได้ภาพรวมของทิศทางอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในสังคมข่าวสารชัดเจนขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จากงานเสวนาได้นำมาประกอบในส่วนของการคาดการณ์แนวโน้มของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ รวมถึงแนวโน้มของเคอะเนชั่นในอนาคตด้วย

แนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน

ปัจจุบัน กล่าวได้ว่า สื่อมวลชนได้มีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวันของคนในสังคม อยู่ 2 ประการด้วยกัน คือ สื่อมวลชนถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกหรือสิ่งบันเทิงในยามที่คนเรา

ต้องการระยะที่ว่างเว้นจากหน้าที่การงาน และความต้องการนี้มีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้น ดังจะเห็นได้จากจำนวนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสื่อ และความบันเทิงเฉลี่ยในแต่ละสัปดาห์นั้นยังสูงกว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องใช้ในครัวเรือนและเสื้อผ้าอาภรณ์ต่าง ๆ ที่ประเทศอังกฤษ ในปี 2514 ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้คิดเป็นจำนวนเงินที่มากมาสมมหาศาลถึง 3,000 ล้านปอนด์ที่เดวิส (Murdock and Golding, 1974) บทบาทประการต่อมา คือ การที่สื่อมวลชนเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ คนในสังคมสามารถเข้าใจกระบวนการทางสังคม และกระบวนการทางการเมืองโดยผ่านทางสื่อมวลชน ผลที่ตามมาย่อมทำให้สื่อมวลชนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบความคิด และความรู้สึก รวมถึงพฤติกรรมของประชาชน

ภาวะการณ์เช่นนี้เอื้อต่อการขยายตัวของสื่อมวลชนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ซึ่งเปิดโอกาสให้ธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงธุรกิจทางด้านสื่อมวลชนสามารถแข่งขันกันได้อย่างเสรี โดยมีผลกำไรที่สูงสุดเป็นเป้าหมายในการดำเนินการ ทั้งนี้ทั้งนั้นจะต้องอยู่ในขอบข่ายของกรอบ และกฎระเบียบที่รัฐบาลกำหนดตามความเหมาะสมของแต่ละประเทศ การแข่งขันได้ผลักดันให้ธุรกิจทางด้านสื่อมวลชนจำเป็นต้องขยายตัวจากเดิมที่มีลักษณะเป็นธุรกิจแบบครอบครัว ก็ขยายมาสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมหาศาล มีระบบการบริหารสมัยใหม่ มีระบบการส่งเสริมการตลาดและการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง มีกระบวนการผลิตแบบอุตสาหกรรมเช่นเดียวกับการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ ในสังคมทุนนิยม

การเติบโต และทิศทางของอุตสาหกรรมสื่อมวลชนในสังคมเสรีนิยมมีส่วนเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจเป็นอย่างยิ่ง (Economic Determinism) นอกเหนือไปจากบริบททางสังคมด้านอื่น ๆ อาทิ รูปแบบการดำเนินชีวิตของประชาชน เทคโนโลยี เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของสิ่งเหล่านี้ ย่อมหมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือที่เราเรียกว่าพัฒนาการของอุตสาหกรรมสื่อมวลชนด้วย ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

กระบวนการผลิตสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เทปเพลง หนังสือ และภาพยนตร์ ซึ่งถือเป็นสินค้าทางวัฒนธรรม เนื่องจากเป็นการนำเอาข่าวสารข้อมูล และวัฒนธรรม

มาแปรรูปเป็นสื่อต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ในลักษณะที่เป็นสินค้า (Commodity) ในระยะแรก การผลิตสินค้าทางวัฒนธรรมเหล่านี้ขึ้นอยู่กับแค่ระดับส่วนบุคคลเท่านั้น ต่อมาเริ่มมีการขยายตัว มีการจัดจำหน่าย จนกลายเป็นการค้าที่มุ่งหวังผลกำไร ทั้งนี้ที่เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยเข้ามาเกี่ยวข้องกับสื่อมากขึ้น การผลิตจึงได้กลายเป็นอุตสาหกรรมในที่สุด ขณะเดียวกัน การรับสื่อหรือ การบริโภคสื่อก็ขยายกว้างขวางขึ้นและมีส่วนทำลายลักษณะการรับแบบเฉพาะบุคคลลงไป ดังนั้น กระบวนการผลิตแบบหลากหลาย (Differentiation) จึงกลายมาเป็นการผลิตแบบกระจุกตัว (Concentration) สาเหตุมาจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม และความกดดันจากตลาด อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย ในขณะที่สื่อมีรายได้น้อยลง รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคเองก็ได้เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างการกระจุกตัวของสื่อมวลชนในปัจจุบันจึงเป็นขั้นตอน การพัฒนาที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและความกดดันต่อความเจริญก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีเป็นสำคัญ

การปรับโครงสร้างการผลิตของสื่อแต่ละประเภท ทั้งหนังสือ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์นั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของ สื่อแต่ละแขนง อาทิ การแข่งขันระหว่างสื่อ รายได้ การศึกษา และความต้องการของ ประชาชน ตลอดจนเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และที่สำคัญ งบประมาณของสื่อที่ได้จากการโฆษณา ล้วนแต่เป็นสิ่งที่บีบบังคับให้สื่อต้องหากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในตลาดที่เต็มไปด้วย การแข่งขัน และมีทุนเป็นตัวกำหนดทิศทางสื่อ

สื่อหนังสือ (Books) เป็นอุตสาหกรรมที่ขยายตัวอย่างสูงตั้งแต่วางปี 2491 เป็นต้นมา ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของห้องสมุดสาธารณะจาก 312 ล้านแห่ง เป็น 600 ล้านแห่ง ในเวลา 20 ปีต่อมา (2511) แต่ค่าใช้จ่ายในการผลิตที่เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ค่ากระดาษไปจนถึง ค่าเข้าปก ค่าพิมพ์ ฯลฯ ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโดยรวม จำนวนจำหน่ายของหนังสือปกแข็ง (Hardback) ลดลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ตลาดของหนังสือปกอ่อน (Paperback) กลายเป็น แหล่งรายได้ที่สำคัญ โดยมีมูลค่าประมาณ 45 % ของอุตสาหกรรมหนังสือทั้งหมดในปี 2515 อย่างไรก็ตาม เงินทุนจำนวนมากมหาศาลสำหรับการพิมพ์หนังสือในปริมาณที่มาก การส่งเสริมการ

ขาย และระบบจัดจำหน่ายเป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมด้านนี้ ทางออกก็คือ การรวมตัวกันระหว่างผู้ผลิตหนังสือรายเล็ก ๆ ด้วยกัน เช่น การรวมตัวกันของ Associated Book Publishers , Methuen , Tavistock , Eyre and Spottiswoode และ Chapman and Hall ซึ่งกลายเป็นกลุ่มการพิมพ์ที่มีกำลังผลิตสูงกลุ่มหนึ่ง

ส่วนหนังสือพิมพ์ก็เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เฟื่องฟูนับตั้งแต่ปี 2488 เป็นต้นมา ทั้งนี้เพราะว่ากระดาษหนังสือพิมพ์มีราคาถูก และโฆษณาเป็นตลาดของผู้ขายและมีอำนาจต่อรองมาก จนกระทั่งในปี 2508 อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ต้องได้รับผลกระทบอย่างแรงจากการเพิ่มขึ้นของราคากระดาษและค่าจ้างแรงงาน ซึ่งขณะนั้น หนังสือพิมพ์หลาย ๆ ฉบับแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการขึ้นราคาหนังสือพิมพ์อีก 2-3 เท่าตัว วิธีการนี้ไม่ประสบความสำเร็จแต่อย่างใด แต่กลับทำให้ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์โดยรวมลดลงประมาณ 11 % ระหว่างปี 2504 ถึงปี 2514 ซึ่งสะท้อนให้เห็นการลดลงของความต้องการอ่านหนังสือพิมพ์ ในขณะที่ต้องการใช้สื่อโทรทัศน์ สำหรับเป็นแหล่งข่าวสารและความบันเทิงเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ อุตสาหกรรมโฆษณาที่เริ่มขยายการเติบโตตั้งแต่ปี 2503 ส่งผลให้หนังสือพิมพ์ลดลงจาก 34 % ในปี 2499 เหลือเพียง 18 % ในปี 2514 การตอบสนองของหนังสือพิมพ์ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวมี 2 ทางคือ การรวมกลุ่มระหว่างผู้ผลิตหนังสือพิมพ์ด้วยกัน และการกระจายตัวของธุรกิจเพื่อหารายได้ ชดเชยให้กับหนังสือพิมพ์

สื่อโทรทัศน์ได้รับความกดดันทางเศรษฐกิจเช่นเดียวกับสื่ออื่น ๆ แม้ว่าจะมีรายได้สนับสนุนจากโฆษณามากก็ตาม ความกดดันดังกล่าว ได้แก่ ความไม่แน่นอนของรายได้จากโฆษณา ในปี 2512 - 2514 สถานีโทรทัศน์ทั่วไปมีรายได้จากโฆษณาในอัตราที่คงที่ ขณะเดียวกัน สถานีต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในส่วนหนึ่งของเงินรายได้ที่ต้องแบ่งให้กับรัฐบาล ซึ่งคิดเป็นสัดส่วน 25 % ของรายจ่ายทั้งหมด และเพิ่มขึ้นเป็นเกือบ 40 % ในปี 2512 ยังไม่นับรวมถึงค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการที่สูงขึ้นเกือบ 50 % นอกจากนี้ การเพิ่มจำนวนสถานีโทรทัศน์ในขณะที่จำนวนผู้ชมไม่ได้เพิ่มตามนั้นส่งผลให้รายได้ของสถานีลดลง บริษัทโฆษณาก็มีอำนาจต่อรองราคากับทางสถานีมากขึ้น ตัวอย่างของกรณีนี้ ได้แก่ การเกิดขึ้นของ BBC 2 ในอังกฤษ เพื่อเสริมเรตติ้ง

ให้กับ BBC 1 ทำให้สถานีโทรทัศน์ ITV ซึ่งเคยครองส่วนแบ่งผู้ชมอยู่ประมาณ 2 ใน 3 ค่อย ๆ ถูกดึงผู้ชมไปจนเหลือเพียง ประมาณ 54 % ในปี 2515 (Murdock and Golding , 1974)

อุตสาหกรรมภาพยนตร์ก็ต้องเผชิญกับความซบเซาอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้เวลาว่างและการแสวงหาความบันเทิงของคน จากรายได้ของภาพยนตร์ที่สูงสุดถึง 1,635 ล้านดอลลาร์ในปี 2489 ได้ลดลงอย่างมากและต่อเนื่องเหลือเพียง 182 ล้านดอลลาร์เท่านั้นในปี 2515 สาเหตุมาจากคู่แข่งที่ได้รับความนิยมอย่างสื่อโทรทัศน์ ซึ่งเข้ามาแย่งชิงรายได้จากการโฆษณาและรายได้จากผู้ชมไปอย่างมหาศาล

ในเศรษฐกิจแบบทุนนิยม โอกาสของการอุดหนุนและการเจริญเติบโตของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถในการรักษาและเพิ่มผลกำไร แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจสังคมจึงเป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน ถ้าหากเจ้าของสื่อไม่ปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวาย และสามารถอุดหนุนในตลาดได้ก็คงเป็นเรื่องแปลกไม่น้อยเลยทีเดียว พัฒนาการของอุตสาหกรรมสื่อมวลชนจึงมาถึงขั้นของการกระจุกตัวของสื่อมวลชน (Concentration) เพื่อเป็นการตอบรับกับบริบทของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การกระจุกตัวของสื่อมวลชนเกิดจากกระบวนการที่เห็นได้ชัด 3 อย่าง คือ

(1) การรวมตัว (Integration)

การรวมตัวในระบบธุรกิจมี 2 ประเภท คือ การรวมตัวแนวนอน (Horizontal Integration) และการรวมตัวแนวตั้ง (Vertical Integration) การรวมตัวทั้ง 2 ประเภทนี้ เป็นการรวมกลุ่มผู้ผลิตที่มีกิจการใกล้เคียงกัน หรือการซื้อกิจการ (Take-over) ธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจทางด้านสื่อมวลชนนิยมรวมกลุ่มกันมากตั้งแต่วันที่ 2513 เป็นต้นมา การรวมตัวแนวนอน เป็นการรวมกิจการประเภทเดียวกันเพื่อให้ธุรกิจใหญ่ขึ้น ซึ่งจะทำให้บริษัทมั่นคงขึ้น และสามารถขยายกิจการคุมส่วนแบ่งในตลาดของสื่อแต่ละประเภทได้มากขึ้น ตัวอย่าง

เช่น อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ซึ่งประสบปัญหาค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เป็นผลให้การขยายตลาดนั้นกระทำ ได้ยากขึ้นอีกทั้งแนวโน้มของผู้อ่านหนังสือพิมพ์ยังลดน้อยลงอีกด้วยนั้น ได้รองรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการรวมกลุ่มกันระหว่างผู้ผลิตหนังสือพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์ Times และหนังสือพิมพ์ Sunday Times ของบริษัท Thomson ได้รวมกลุ่มกับหนังสือพิมพ์ประมาณ 90 ฉบับ ใน สหรัฐอเมริกา และแคนาดา รวมถึงหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นอีกประมาณ 50 ฉบับ ในประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มผลกำไรให้สูงขึ้น และลดต้นทุนด้วยการใช้วัตถุดิบร่วมกัน

การรวมตัวแนวตั้ง ก็คือการทำบริษัท ๆ หนึ่งมีการผลิตในขั้นตอนหนึ่ง ต่อจากนั้นก็ขยาย ไปสู่การผลิตในขั้นตอนอื่น ๆ อีก เช่น การผลิตวัตถุดิบ การผลิต รวมไปถึงขั้นตอนการจัด จำหน่ายสินค้า ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงของบริษัทต่อการผันแปรของราคาวัตถุดิบ และค่าใช้จ่าย ในด้านวัตถุดิบที่สำคัญ ๆ ทำให้สามารถควบคุมและกำหนดสินค้าได้แน่นอน และเพิ่มอำนาจการ ควบคุมในตลาดได้มากขึ้น เช่น หนังสือพิมพ์และนิตยสารชั้นนำของอังกฤษ IPC ได้รวมกลุ่มกับ Reed Group Limited ซึ่งเป็นบริษัทผลิตไม้ กระดาษ ระดับประเทศ ทำให้ Reed Group กลายเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจในทุกขั้นตอนของหนังสือพิมพ์ ตั้งแต่วัตถุดิบไปจนถึงการวางจำหน่าย

ตารางที่ 13 : ส่วนแบ่งตลาดของ 5 บริษัทสื่อมวลชนชั้นนำในประเทศอังกฤษ

NATIONAL MORNING NEWSPAPERS :	86 %	(ฮอดจำหน่าย)
NATIONAL SUNDAY NEWSPAPERS :	88 %	(")
NETWORKS TELEVISION :	73 %	(การเปิดรับ)
PAPERBACKS :	86 %	(การผลิตในประเทศ)
MID-PRICE LONG PLAYING RECORDS :	69 %	(ส่วนแบ่งตลาด)
CINEMA EXHIBITION :	78 %	(การเข้าชม)

ตารางข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การเป็นเจ้าของสื่อมวลชนในประเทศอังกฤษ มีแนวโน้มของการกระจุกตัวเป็นอย่างมาก จากบริษัททั้ง 5 ล้วนมีส่วนของตลาดเกินครึ่งขึ้นไปทั้งสิ้น ซึ่งถ้าหากไม่มีการรวมตัวกันแต่ต่างฝ่ายต่างก็ผลิตสื่อออกมาแข่งขันกันเอง ก็ยากที่กิจการจะเติบโตและขยายขอบข่ายงานได้มากเช่นนี้

(2) การกระจายตัว (Diversification)

นอกเหนือไปจากการเสริมกำลังของธุรกิจด้วยการรวมกลุ่มแล้ว บริษัทใหญ่ ๆ ก็ยังทำการกระจายธุรกิจออกมามากขึ้น ซึ่งช่วยให้บริษัทลดผลกระทบที่เกิดจากสภาพตกต่ำในธุรกิจแต่ละสาขาได้ โดยการทำธุรกิจแยกย่อยออกมาซึ่งยังคงมีความเกี่ยวเนื่องหรือคล้ายคลึงกับธุรกิจเดิม เช่น หากเดิมทำธุรกิจเกี่ยวกับการเสนอข่าวทางสื่อวิทยุ ก็อาจกระจายธุรกิจออกมาผลิตรายการเกี่ยวกับข่าวทางสื่อโทรทัศน์ด้วย ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้จากการใช้ทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ การกระจายตัวแตกต่างกันไปจากการรวมตัวในแนวดิ่ง (Vertical Integration) ที่ธุรกิจพยายามดำเนินทุกขั้นตอนกระบวนการผลิตให้ครบวงจร เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด เช่น บริษัทหนังสือพิมพ์ ขยายตัวมาสู่การผลิตกระดาษหนังสือพิมพ์เองด้วย แทนการซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ ที่มีราคาสูงกว่า กรณีการกระจายตัวทางธุรกิจพบเห็นมากในธุรกิจทั่วไป รวมถึงธุรกิจทางด้านสื่อมวลชน เช่น

บริษัท Associated Television Corporation Limited (ATG) การดำเนินงานของ ATG แบ่งเป็น 2 ส่วน คือสถานีโทรทัศน์ ATV ซึ่งแพร่ภาพใน Midlands และมีกิจการที่เกี่ยวข้องกันแตกตัวออกมา ได้แก่ การผลิตภาพยนตร์ แผ่นเสียง เป็นต้น เพราะฉะนั้น เมื่อเกิดเหตุการณ์พลิกผันในเรื่องการจัดเก็บภาษีจากสถานีโทรทัศน์เพิ่มมากขึ้น ในปี 2512 แต่บริษัท ATG ก็ยังคงรักษาระดับผลกำไรไว้ได้ ซึ่งผู้บริหารของ ATG ก็ให้ความเห็นว่า วิกฤตการณ์เช่นนี้จะกระทบโครงสร้างทางการเงินของบริษัทที่ไม่มีธุรกิจย่อยออกมา อย่างเช่นในกรณี Westward TV ซึ่งมีกำไรลดลง 1.4 แสนปอนด์ ในปี 2512 โดยลดลงเหลือเพียง 6.4 หมื่นปอนด์ แต่สำหรับ ATG ยังสามารถรักษามูลกำไรไว้ได้จากการที่มีธุรกิจหลายประเภท ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 14 : สัดส่วนของรายได้ของ ATG (ระหว่างปี 1969-1972)

	1969	1970	1971	1972
NETWORK TV. (ATV)	49	11	17.5	51.5
FILM PRODUCTION AND DISTRIBUTION	22	41	32	21
RECORDS AND MUSICS	12	32	38	24
รายได้ก่อนภาษี (ล้านปอนด์)	5.6	5.3	4.9	6.2

ที่มา : Murdock and Golding , 1974 , p 219

จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการกระจายธุรกิจไม่เพียงแต่รักษาระดับผลกำไรเท่านั้น แต่ยังเป็นการลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาล เศรษฐกิจ หรือสังคม เป็นต้น อีกทั้งเป็นการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลตอบแทนก็คือผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

(3) การขยายไปสู่ต่างประเทศ (Internationalization)

อุตสาหกรรมสื่อมวลชนทุกสาขามีแนวโน้มว่าจะส่งออกผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสื่อไปยังต่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ เช่น ปริมาณการส่งออกหนังสือของประเทศไทยสูงขึ้นจาก 29 % ในปี 1949 เป็น 47 % ในปี 2512 นอกจากนี้ การส่งออกรายการโทรทัศน์ก็เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของสถานีโทรทัศน์ในอังกฤษ ทั้งของ BBC และบริษัทเอกชน เช่น บริษัท ATG มีรายได้จากการส่งออกรายการโทรทัศน์ประมาณ 31 % ในปี 2514

นอกจากนั้น การขยายไปสู่ต่างประเทศยังรวมถึงการที่บริษัทสื่อทั้งหลายไปลงทุนกิจการในต่างประเทศ เพื่อเสริมรายได้และขยายตลาดใหม่ ๆ เช่น บริษัท Thomson ขยายการลงทุนด้านหนังสือพิมพ์ในประเทศเยอรมัน หรือ EMI ได้มีกิจการสาขาในเกือบทุกประเทศ

โดยสรุปจะเห็นว่า ปัจจุบัน อุตสาหกรรมสื่อมวลชนในประเทศเสรีนิยมจะถูกปรับไปใน 2 แนวทาง คือ การรวมตัว (Integration) และการกระจายตัว (Diversification) ทางธุรกิจ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจในด้านต่าง ๆ ขณะเดียวกัน ผลที่ตามมาคือ การเติบโตในลักษณะนี้จะทำให้เกิดการกระจุกตัวของสื่อมวลชน (Concentration) เนื่องจากสื่อจำนวนมากขึ้นถูกครอบครองโดยบริษัทใหญ่ ๆ เพียงไม่กี่แห่งเท่านั้น

แนวโน้มของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

การเสนอข่าวและความคิดเห็นต่อสาธารณชนด้วยความรับผิดชอบ และ การดำเนินงานในเชิงธุรกิจที่ต้องบริการค่าใช้จ่ายและต้องสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ เป็น 2 บทบาทขององค์กรหนังสือพิมพ์ที่เจ้าของธุรกิจต้องพยายามทำให้สำเร็จ

ตั้งแต่ภายหลังสงครามครั้งที่ 2 เป็นต้นมา หนังสือพิมพ์มีการแข่งขันเข้มข้นขึ้น แม้ว่าต้นทุนการผลิตจะสูงขึ้น แต่จากการคาดการณ์ของหลายหน่วยงานในสหรัฐอเมริกาก็มีความเห็นว่าอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในทศวรรษ 2513 ก็ยังคงมีอนาคตที่แจ่มใส ดังเช่นที่ Jon G. Udell ผู้อำนวยการสำนักงานบริการและวิจัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้วิจัย "แนวโน้มเศรษฐกิจของธุรกิจหนังสือพิมพ์รายวัน ระหว่างปี 2489-2513" ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่า หนังสือพิมพ์สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม อันได้แก่ สื่อที่ทันสมัย นิสัยการอ่าน เป็นต้น นอกจากนี้ กรมการพาณิชย์ ของสหรัฐอเมริกา ก็ได้คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องระหว่างปี 2513-2523 ในอัตรา 4-5 % ต่อปี ราชภัฏและยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์จะเพิ่มขึ้นโดยคืบจากการขยายตัวของจำนวนประชาชนที่อ่านออกเขียนได้ ที่น่าสนใจก็คือ หนังสือพิมพ์จะต้องใช้เงินลงทุนมากขึ้น และหนังสือพิมพ์

จะมีรูปแบบการผลิตแบบผสมผสาน และการใช้เทคโนโลยีดาวเทียมพิมพ์หนังสือพิมพ์อย่างที่เราพบ
ในเมืองใหญ่ ๆ จะกลายเป็นสิ่งธรรมดาในอนาคตข้างหน้า

เมื่อเริ่มทศวรรษ 2513 ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ก็ไม่ได้เพิ่มขึ้นมากมายนัก ผล
กำไรที่ได้รับนั้นไม่ได้ดีเหมือนกันทุกฉบับ แต่ตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ยังอยู่ในระดับดี ไม่ว่าจะ
จะเป็นอัตราการขยายตัว และรายได้จากการโฆษณาซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของหนังสือพิมพ์ก็
ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยหนังสือพิมพ์ครองส่วนแบ่งรายได้ 30 % ของการโฆษณาทั้งหมด
อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ได้ประสบปัญหา เมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้นมาก เนื่องจาก
ภาวะกระดาษขาดแคลน เกิดปัญหาในการจำหน่ายสินค้า รวมถึงปัญหาการแข่งขันกับสื่ออย่างอื่น
โดยเฉพาะโทรทัศน์ที่สามารถดึงดูดผู้รับได้มากกว่า

การปรับปรุงเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ให้ตอบสนองความต้องการของคนอ่านให้มากขึ้นเพียง
อย่างเดียวเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแก้ปัญหาการเงินของบริษัทได้ ดังนั้น
ทางออกที่พอจะช่วยให้กิจการอยู่รอดได้ คือการรวมกลุ่มกันกับผู้ผลิตหนังสือพิมพ์ด้วยกัน กลายเป็น
บริษัทใหญ่ที่มีฐานการเงินมั่นคง มีอำนาจในการผลิตสินค้ามากขึ้น ตั้งแต่ปี 2513 การรวมกลุ่ม
กันจึงเริ่มขยายมากขึ้น จาก 11.2 % เป็น 54.9 % เช่น การรวมกันของ Knight กับ Ridder
กลายเป็น Knight-Ridder ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ชั้นนำฉบับหนึ่ง

การรวมกลุ่มยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องเป็นผลจากการที่อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์เป็น
อุตสาหกรรมที่นำลงทุนประเภทหนึ่ง ให้ผลตอบแทนดีในช่วงเวลาที่ผ่านมา และการรวมกลุ่มส่งผล
ให้หนังสือพิมพ์มีทุนในการขยายงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งกฎหมายภาษีสันับสนุนให้ธุรกิจหนังสือพิมพ์ขยาย
การลงทุนในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกัน และท้ายสุด เจ้าของกลุ่มหนังสือพิมพ์ต้องการกระจายข่าว
สารความคิดเห็นของตัวเองไปให้ได้มากที่สุด รวมถึงต้องการเพิ่มความร่ำรวยให้กับกิจการของ
ตัวเองด้วย

แม้ว่าจะมีการต่อต้านว่าการรวมกลุ่มของหนังสือพิมพ์จะทำให้เกิดการผูกขาดทางความคิด แต่ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยก็ได้โต้แย้งว่าการรวมกลุ่มทำให้มีแหล่งเงินทุนมหาศาลสำหรับการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาหนังสือพิมพ์ให้มีคุณภาพมากขึ้น และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทดำเนินกิจการโดยลำพังไม่สามารถทำได้ อย่างไรก็ตามยังคงมีการต่อต้านว่าเจ้าของหนังสือพิมพ์จะคำนึงถึงการสร้างผลกำไรมากกว่าการตอบสนองประชาชนในด้านข่าวสาร

นอกจากนั้นอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ก็ได้ทำการกระจายธุรกิจ (Diversification) โดยขยายกิจการที่เกี่ยวข้องกับหนังสือพิมพ์ ซึ่งจะทำให้บริษัทเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อครอบคลุมทุกเป้าหมายในตลาด และเป็นการกระจายความเสี่ยง ลดความพึ่งพาในสื่อเพียงสื่อเดียว หนังสือพิมพ์หลายฉบับได้ขยายบทบาทไปสู่สื่อกระจายเสียงด้วยเหตุผลข้อนี้ นอกจากนั้นบริษัทยังได้ใช้บุคลากร และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อเพิ่มผลกำไรให้สูงขึ้นได้เช่น การเพิ่มสิ่งพิมพ์ใหม่ในตลาด เพื่อไม่ให้เครื่องจักรต้องหยุดการทำงานไปโดยเปล่าประโยชน์ ผู้บริหารด้านสื่อมวลชนในสหรัฐอเมริกาหลายคนได้นำบริษัทซึ่งมีการผลิตหนังสือพิมพ์เป็นฐานอยู่มาขยาย และทำการกระจายธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลกำไรและปรับปรุงให้บริษัทมีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวได้ว่า หนังสือพิมพ์เป็นธุรกิจหลักที่สามารถให้ผลตอบแทนอย่างงามได้

แกนเน็ต (Gannett) ซึ่งเป็นบริษัทซึ่งโตมาจากหนังสือพิมพ์รายวันในนิวฮอว์ค ที่มียอดจำหน่ายเพียงเล็กน้อย แต่ปัจจุบันมีธุรกิจทางด้านโทรทัศน์-วิทยุ การบริการข่าวแกนเน็ต เป็นต้น ปัจจุบัน แกนเน็ตจึงไม่ใช่เป็นเพียงบริษัทหนังสือพิมพ์ (Newspaper Company) เท่านั้น

เบโล (Belo) ได้เปลี่ยนรูปจากการผลิตหนังสือพิมพ์รายวัน Dallas Morning และหนังสือพิมพ์รายวันเล็ก ๆ อีก 6 ฉบับ มาสู่การครอบครองบริษัทสื่อกระจายเสียง ในปี 2527 เพราะว่าเบโลได้ซื้อกิจการของสถานีโทรทัศน์ 6 สถานี โดยใช้เงินลงทุนมากกว่ารายได้บริษัททั้งหมดเกือบ 3 เท่า สาเหตุที่เบโลให้ความสำคัญกับสื่อกระจายเสียงนั้นเพราะว่าโทรทัศน์เป็น

ธุรกิจที่ให้ผลกำไรดี ซึ่งก็เป็นไปตามนั้น เห็นได้จาก 60 % ของผลกำไรทั้งหมดของเบโธมา จากสื่อกระจายเสียง แม้ว่ารายได้ 2 ใน 3 นั้นเป็นรายได้จากหนังสือพิมพ์

ดาวโจนส์ ได้เปิดให้บริการข้อมูล เพื่อเป็นการสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับบริษัท โดยการนำวัตถุดิบหรือทรัพยากรเดียวกันมาใช้หลาย ๆ ทาง ทั้งนี้เป็นการเสริมกิจการหนังสือพิมพ์ที่มีอยู่ของบริษัท (Fink , 1988)

ทั้งแกนเนต เบโธ ดาวโจนส์ หรือแม้แต่ ไทม์ มิเรอร์ ไนท์-ริคเตอร์ นิวสโพรคไทม์ และวอชิงตันโพสต์ ล้วนเป็นบริษัทที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ 2 ประการ คือ การเติบโตขึ้นมาจากจุดเริ่มต้นของการทำหนังสือพิมพ์ และไม่มีบริษัทไหนในปัจจุบันที่เป็นเพียงแค่บริษัทหนังสือพิมพ์ (Newspaper Company) อีกต่อไป ธุรกิจสื่อมวลชนได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะการกระจายหรือการแตกตัวทางธุรกิจเพื่อขยายฐานรายได้ให้กว้างขึ้น และเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น นอกจากนี้ การขยายตัวดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่าไม่มีเส้นทางใดเพียงเส้นทางเดียวที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ ในปัจจุบัน บริษัทสื่อชั้นนำในสหรัฐอเมริกาหลายแห่งเป็นบริษัทที่มีธุรกิจหลายด้าน ซึ่งให้ผลประโยชน์มากมายดังที่กล่าวแล้ว แรงผลักดันสำคัญสำหรับการขยายตัวนอกจากเป็นด้านการเงินแล้ว การมีฐานแข็งแกร่งอย่างหนังสือพิมพ์ก็เอื้อต่อการขยายเช่นกัน จากตารางที่ 11 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า จากจำนวน 20 บริษัทสื่อชั้นนำ (โดยวัดจากรายได้) ในสหรัฐอเมริกา มี 13 บริษัทที่เติบโตมาจากการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ 5 บริษัทโตมาจากสื่อกระจายเสียง และมาจากนิตยสารเพียง 2 บริษัทเท่านั้น

ตารางที่ 15 : สัดส่วนรายได้ของ 20 บริษัทสื่อชั้นนำในสหรัฐอเมริกา

(ล้านเหรียญสหรัฐ)

บริษัท	หนังสือพิมพ์	นิตยสาร	กระจายเสียง	เคเบิล	อื่น ๆ
1. Capital Cities / ABC	405	210	3,094	132	
2. CBS		385	2,785		
3. Time Inc.		1,482		1,370	
4. RCA (NBC)			2,648		
5. Times Mirror	1,620	144	129	279	
6. Gannett	1,680		265		208
7. Advance (Newhouse)	1,350	510		170	
8. Dun & Bradstreet		406			1,312
9. Tribune Co.	1,357		273	53	
10. Knight-Ridder	1,534		65		80
11. Hearst	740	569	224	7	
12. New York Times Co.	1,109	217	42	26	
13. Cox	644		261	421	
14. Westinghouse			539	530	
15. Washington Post Co.	556	326	155		
16. McGraw-Hill		676			272
17. Dow Jones	844	32			102
18. Scripps Howard	702	50	135	14	
19. Kohlberg Kravis Roberts & Co.			278	491	
20. Triangle	72	648			

จะเห็นได้ว่าเจ้าของหนังสือพิมพ์นอกจากจะทำการขยายกิจการโดยการรวมกลุ่ม เพิ่มหนังสือพิมพ์ในกลุ่มแล้ว ยังนิยมลงทุนเพิ่มเติมในสื่อโทรทัศน์และสื่อวิทยุ 1 ใน 4 ของสถานีโทรทัศน์ และ 1 ใน 10 ของสถานีวิทยุเป็นเจ้าของโดยกลุ่มหนังสือพิมพ์ นอกจากนั้น เคเบิลทีวีก็เป็นสื่อที่บรรดากลุ่มหนังสือพิมพ์ให้ความสนใจ เพราะเคเบิลทีวีให้ผลตอบแทนคุ้มค่าการลงทุน และเป็นสื่อที่มีศักยภาพในการนำเสนอข่าวสาร

โดยสรุปคือ การดำเนินงานหนังสือพิมพ์ต้องการเงินลงทุนจำนวนมาก หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปของบริษัท การเป็นเจ้าของโดยตรง (Individual Ownership) หรือโดยหุ้นส่วน (Partnership) ไม่สามารถประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไปแล้ว หนังสือพิมพ์บางฉบับเป็นเจ้าของโดยการร่วมหุ้นระหว่างพนักงาน (Employee Ownership) และหนังสือพิมพ์จำนวนมากเป็นเจ้าของโดยสาธารณชน หนังสือพิมพ์รายวันของประเทศสหรัฐอเมริกา มากกว่าครึ่งหนึ่งดำเนินการโดยกลุ่มบริษัทที่รวมตัวกันและ 1 ใน 3 ที่มีกิจการข้ามสื่อ (Cross - Ownership) การกระจุกตัวของสื่อมวลชน (Concentration) ถ้าหากเกิดขึ้นไม่มากจนเกินไป ก็สามารถเป็นที่ยอมรับได้ เพราะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความคล่องตัวของธุรกิจ แต่ถ้าหากมีการกระจุกตัวมากเกินไปแล้วก็อาจเป็นอันตรายต่อข่าวสารความคิดเห็นที่นำเสนอต่อประชาชนได้ ที่ล้มไม่ได้คือ หนังสือพิมพ์ต้องรักษาบทบาทของตัวเองในการบริการข้อมูลข่าวสาร และบทบาทในฐานะองค์กรธุรกิจให้ได้

จากการศึกษาข้างต้น จะเห็นว่าอุตสาหกรรมสื่อมวลชนรวมถึงหนังสือพิมพ์ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ดังที่ยกตัวอย่างไปนั้น จะมีขั้นตอนพัฒนาการที่เร็วกว่าของประเทศไทย แต่ความคล้ายคลึงกันในด้านสภาพแวดล้อมของสื่อ อาทิ ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ย่อมทำให้สื่อมวลชนในประเทศไทยน่าจะเติบโตไปในทิศทางที่ไม่แตกต่างไปจากนี้มากนัก ในหัวข้อต่อไปจะกล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์อย่างไร โดยให้ เดอะเนชั่นกรุ๊ป เป็นกรณีตัวอย่างสำหรับการศึกษาคั้งนี้

แนวโน้มของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย

ในการศึกษาถึงรูปแบบและทิศทางของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในอนาคต จำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในภาวะทั่ว ๆ ไปของอุตสาหกรรมในด้านนี้ก่อน นอกจากนั้น การวิเคราะห์ที่ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของบริบทแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี จะทำให้สามารถคาดการณ์ได้แม่นยำขึ้นว่า อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จะต้องปรับตัวไปในทิศทางไหนอย่างไร

(1) สภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

ช่วง 5 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์รวมถึงการพิมพ์ในรูปแบบอื่น ๆ จัดว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยที่สำคัญคือ การขยายตัวของการศึกษา และเศรษฐกิจที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนั้น การขยายตัวของระบบเมือง และการเพิ่มอัตราการอ่านออกเขียนได้เป็นสิ่งผลักดันให้ประชาชนมีความต้องการรับรู้ข่าวสารมากขึ้น โดยเฉพาะจากสื่อหนังสือพิมพ์ แม้ว่าการบริโภคหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยยังอยู่ในอัตราต่ำอยู่ก็ตาม โดยมีอัตราเฉลี่ยประมาณ 1 ฉบับต่อ 10 คนทั่วประเทศเพื่อนบ้านอย่างฮ่องกง และมาเลเซีย มีอัตราเฉลี่ย 1 ต่อ 1 และ 1 ต่อ 3 คนตามลำดับ (THE NATION INTELLIGENCE REPORT , 1994) นอกจากนั้น ในการสำรวจอัตราเฉลี่ยการอ่านหนังสือพิมพ์ในกลุ่มประเทศอาเซียน 10 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ จีน ไต้หวัน ฮ่องกง ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย เกาหลีใต้ อินโดนีเซีย ไทย และเวียดนาม โดยนายแอนดรูว์ กรีน ผู้อำนวยการสื่อของสำนักงานวิจัยและสำรวจในประเทศสิงคโปร์ ผลปรากฏว่า สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีอัตราเฉลี่ยการอ่านหนังสือพิมพ์สูงสุด คือ 85 % รองลงมาคือ จีน และไต้หวัน 79 % และ 77 % ตามลำดับ ส่วนไทยมีอัตราเฉลี่ยเพียง 37 % ซึ่งเป็นอันดับรองสุดท้าวจากเวียดนามที่มีอัตราเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 23 % ตัวเลขการอ่านหนังสือพิมพ์ของคนไทยแสดงให้เห็นว่าหนังสือพิมพ์เป็นสื่อที่มีศักยภาพที่จะเติบโตต่อไปได้อีกในวันข้างหน้า นอกจากนั้น เศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ และระบบโทรคมนาคมที่ก้าวหน้า รวมถึง เหตุการณ์วุ่นวายทางการเมืองเริ่มตั้งแต่การทำรัฐประหาร

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2534 ต่อเนื่องมาจนถึงเหตุการณ์ปฏิวัติในเดือนพฤษภาคม 2535 เป็นตัวเร่งให้ความต้องการข่าวสารพุ่งสูงขึ้น สื่อหนังสือพิมพ์จึงมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วเพื่อตอบรับกับความต้องการนี้ ประกอบกับอุตสาหกรรมโฆษณาที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วก็ส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวในสื่อหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้เพราะรายได้หลักจากหนังสือพิมพ์มาจากการโฆษณา 70 % ส่วนอีก 30 % เป็นรายได้จากการขาย ส่วนค่าใช้จ่ายทางด้านโฆษณาผ่านทางหนังสือพิมพ์มีสัดส่วนประมาณ 30 %

ในระหว่างที่ผ่านมามีการหนังสือพิมพ์จึงมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงกันขนานใหญ่อย่างไม่เคยเป็นมาก่อน มีการเติบโตทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพหนังสือพิมพ์แนวเจาะลึกเฉพาะด้านมากขึ้น เกิดหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจหรือธุรกิจรายวันขึ้น จากยุคก่อนที่เคยมีแต่หนังสือพิมพ์การเมืองรายวัน หรือหนังสือพิมพ์ข่าวทั่วไปวางตามแผงหนังสือ แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงแล้ว ไม่เพียงแต่เท่านั้น การแข่งขันทางการเสนอข่าว การจัดรูปแบบของหนังสือ มีการใช้เทคนิควิทยาการก้าวหน้าเข้ามาช่วย ใช้ระบบคอมพิวเตอร์แทนการพิมพ์ดีด และช่วยในการจัดหน้า การทำกราฟตาราง หรือกระทั่งภาพประกอบข่าว สารคดี ทำให้ขบวนการผลิตหนังสือพิมพ์วิวัฒนาการไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกก้าวคือการแข่งขันกันในการรายงานข่าว ให้มีคุณภาพสดกว่าคู่แข่ง มีการส่งผู้สื่อข่าวเข้าไปทำข่าวในที่เกิดเหตุในมุมต่าง ๆ ของโลก ที่มีเหตุการณ์สำคัญ ๆ เกิดขึ้น เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่าการขยายตัวของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์นำมาซึ่งการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอนการผลิต ไม่เพียงแต่แข่งขันกันเองระหว่างหนังสือพิมพ์เท่านั้น แต่ยังหมายถึงการแข่งขันกับสื่ออื่น ๆ เช่น วิทยุ และโทรทัศน์ เป็นต้น

การปรับตัวเปลี่ยนแปลงของหนังสือพิมพ์บางฉบับจึงเกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีดาวเทียมในการผลิตข่าว โดยข่าวทุกข่าวที่ส่วนกลางจะถูกส่งตรงไปที่ส่วนภูมิภาค และพิมพ์ในส่วนภูมิภาค อันเป็นการทำให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชนในชนบทที่เคยรับรู้ช้ากว่าคนกรุงเทพฯ ประมาณ 7-12 ชั่วโมง หรือบางแห่ง 24 ชั่วโมงหมดไป คนต่างจังหวัดสามารถรับรู้ข่าวสารข้อมูลได้พร้อม ๆ กับคนกรุงเทพฯ ไม่ถูกจำกัดด้วยเวลาและพื้นที่อีกต่อไป และยังเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าอีกทางหนึ่งด้วย หนังสือพิมพ์บางฉบับก็ได้แตกตัวไปในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การร่วมกับบริษัทหนังสือพิมพ์ในต่างประเทศ อย่างที่เนชั่น

ร่วมมือกับหนังสือพิมพ์โสมมิอูรี ซิมบุน ในขณะที่บางกอกโพสต์ร่วมกับอาซาฮี ซิมบุน หรือการให้บริการข้อมูล เช่น NIT ของเดอะเนชั่น และ MIS ของผู้จัดการ รวมถึงการขยายการลงทุนไปในสื่ออื่น ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ ซึ่งทำให้หนังสือพิมพ์นั้น ๆ สามารถรักษาระดับการเติบโตของผลกำไรได้อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ หนังสือพิมพ์บางฉบับก็เริ่มกระจายการลงทุนไปในต่างประเทศโดยเฉพาะอินโดจีนแล้ว เช่น บางกอกโพสต์และเนชั่นต่างก็ได้ตั้งสำนักข่าวในเวียดนามเหมือนกัน ส่วนวิทยุก็ออกหนังสือพิมพ์รายวันในกัมพูชาชื่อว่า "ASMEI KAMPUCAEA" อย่างไรก็ตามการขยายตัวของทำให้อุตสาหกรรมหรือธุรกิจนี้ต้องอาศัยทุนเพิ่มขึ้น การร่วมมือกันในภูมิภาค เช่น AFTA หรือเขตการค้าเสรีอาเซียนได้กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น หนังสือพิมพ์บางฉบับก็ไปร่วมทุนกับต่างประเทศเพื่อผลประโยชน์ทางเทคโนโลยี และผลประโยชน์ทางการตลาด เช่น วิทยุเป็นบริษัทแรกที่ระดมทุนจากนักลงทุนต่างประเทศ ทำให้วิทยุสามารถขยายสาขาในต่างจังหวัด และ อินโดจีน รวมถึงตั้งบริษัทใหม่ได้อย่างง่ายดาย อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์โดยรวมมีแนวโน้มที่จะเติบโตต่อไป แต่จะเป็นการเติบโตที่ก้าวไปพร้อมกับ การตอบรับความเปลี่ยนแปลงทั้งเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และโครงสร้างสังคม เพื่อเป้าประสงค์ในการครองความเป็นสื่อที่สนองความต้องการทางด้านข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) บริบทแวดล้อมอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

สื่อมวลชนไม่ว่าจะเป็นสื่อใดก็ตามแต่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ หรือสื่อใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ลักษณะสื่อซึ่งเป็นระบบย่อยในสังคมจะเป็นเช่นไร จะทำหน้าที่ของสื่อได้ดีเพียงไร ได้รับความนิยมนักแค่ไหน ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับโครงสร้างใหญ่คือสภาพสังคม ดังนั้น การปรับตัวของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในอุตสาหกรรมสังคม จะขึ้นอยู่กับความเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

(2.1) ด้านสังคม

แนวโน้มของสังคมในอนาคตต่อจากนี้ไป 5-10 ปี จะเปลี่ยนไปเป็นสังคมที่ประกอบด้วยคนที่มีรายได้ และการศึกษาสูงขึ้น เป็นผลให้กลุ่มเป้าหมายของหนังสือพิมพ์วันนี้

แตกต่างไปจากปัจจุบัน ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมที่สนับสนุนข้อสันนิษฐานนี้ คนที่ทำงานเทียบกับคนที่ไม่ได้ทำงาน มีประมาณ 66 ต่อ 34 ซึ่งจะทำให้เกิดการขยายตัวของกำลังซื้อ และอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทยอยู่ที่ระดับ 7-8 % ซึ่งหมายถึงรายได้ที่สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกัน รายจ่ายกลับลดลง โดยวัดจากอัตราการออม คือ คนที่มีรายได้ 60 % ดูแลคนที่ไม่มีรายได้ประมาณ 30 % คิดเป็นอัตรา 2 ต่อ 1 แต่ในอีกประมาณ 15 ปี ผู้ใหญ่หรือประชากรวัยทำงานจะเพิ่มมาเป็น 67 % ในขณะที่เด็กลดลง ภาวะในการดูแลจึงลดลงเหลือ 3 ต่อ 1 ซึ่งจะทำให้รายได้ต่อหัวเพิ่มขึ้น ในปัจจุบันอยู่ในอัตรา 50,000 กว่าบาทและเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 4,000 บาท รายได้ต่อหัวในอีก 5 ปีข้างหน้าจะสูงขึ้นถึง 70,000 กว่าบาท (หนังสือพิมพ์ไทยในทศวรรษหน้า, 2537)

นอกจากนั้น ในแง่ความรู้ของประชากรก็เพิ่มขึ้นด้วย โดยจาก ปี 2503 คนที่เข้าเรียนประถมศึกษามีประมาณ 78 % มัธยมศึกษาประมาณ 13 % มหาวิทยาลัยประมาณ 2 % แต่ขณะนี้คนที่อยู่ในระดับประถมประมาณ 98 % มัธยมศึกษาประมาณ 45 % มหาวิทยาลัยประมาณ 20 % ภายใน 5 ปี ระดับมหาวิทยาลัยจะเพิ่มขึ้นมาเป็นกว่า 30 % ดังนั้น กลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์จะเป็นพวกที่มีกำลังซื้อ มีการศึกษาสูงขึ้น (หนังสือพิมพ์ไทยในทศวรรษหน้า , 2537)

การขยายตัวของระบบเมือง (Urbanization) อันเกิดจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ต่าง ๆ อันได้แก่ ถนนหนทาง ระบบคมนาคมที่เอื้อต่อการติดต่อสื่อสารกันภายในประเทศ นอกจากนั้นโครงการ BIBF (Bangkok International Banking Facility) ซึ่งเป็นการขยายการเงินออกสู่ต่างจังหวัด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดการขยายชุมชนเมืองออกสู่ต่างจังหวัดอย่างมากมาย และในที่สุดจะกลายเป็นสังคมไร้พรมแดนระหว่างกรุงเทพกับต่างจังหวัด ไม่เฉพาะแต่โลกไร้พรมแดนระหว่างประเทศต่อประเทศที่เรามักพูดถึงกันถึงเท่านั้น สังคมในอนาคตจะมีความแตกต่างระหว่างเมืองกับชนบทน้อยมาก ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลให้จำเป็นต้องปรับตัวรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การขยายตัวของสังคมเมืองมีส่วนอย่างมากในการช่วยผลักดันการเติบโตของหนังสือพิมพ์ โดยสอดคล้องกับแนวโน้มของหนังสือพิมพ์เพิ่มมากขึ้น เพราะสังคมเมืองเปรียบเสมือนเครือข่ายของ

การสื่อสารด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ฯลฯ ที่ผู้คนในสังคมเมืองต้องตัดสินใจเลือกอยู่ตลอดเวลา

(2.2) ด้านเศรษฐกิจ

การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ได้มีผลกระทบและผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ตลอดจนเกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรม สื่อมวลชนอย่างมาก จากนโยบายทางการเมืองและเศรษฐกิจของรัฐบาลที่ได้เปิดประเทศดึงดูดนักลงทุนต่างชาติให้เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ทำให้ประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมาเป็นศูนย์กลางความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจครั้งสำคัญ มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดการเงินซึ่งมีอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จากเมื่อ 10 ปีก่อนมีมูลค่าตลาดประมาณ 60 % ของ GDP แต่ปัจจุบันได้เพิ่มเป็น 100 % การขยายตัวของตลาดเงิน นั้นหมายถึงข่าวสารที่จะตอบสนองประชาชนได้จะต้องรวดเร็ว

นอกจากนี้ภายใต้สภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างประเทศ (Global Competition) อันเป็นผลจากการลดกฎเกณฑ์และอุปสรรคทางการค้า และการลงทุน ตลอดจนการขยายตัวของการค้าเสรี และการขยายตัวของการรวมกลุ่ม ทำให้ประเทศไทยต้องเปิดกว้างในแง่การค้าการลงทุน การเงิน การติดต่อกับต่างประเทศ ผลที่ตามมา คือ หนังสือพิมพ์ต้องสามารถให้ข่าวสารได้ครอบคลุมมากขึ้น เพราะการแข่งขันในอนาคตไม่จำกัดอยู่เฉพาะคู่แข่งในประเทศเท่านั้น

(2.3) เทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสารขนาดใหญ่ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ ผู้รับสารจะมีทางเลือกแหล่งข้อมูลข่าวสารได้หลากหลายขึ้นไม่ว่าจะเป็น CD-ROM วีดีโอเท็กซ์ เทเลเท็กซ์ เคเบิลทีวี โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม เป็นต้น

รูปแบบของสื่อได้ถูกสิ่งที่เรียกว่า "เทคโนโลยีระบบดิจิทัล" เข้าไปเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เทคโนโลยีระบบดิจิทัลทำให้คอมพิวเตอร์กับระบบโทรคมนาคมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ชัดเจน แม่นยำมากขึ้นกว่าเดิมหลายเท่าตัว นอกจากนั้น เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะเป็นตัวเพิ่มช่องทางการนำเสนอข่าวสารให้กับหนังสือพิมพ์ เช่น Digital Newspaper ซึ่งมีแนวคิดหลักมาจากการเลือกส่งและจัดสำรับข้อมูลตามที่ต้องการ (Individually Tailored Information) เป็นหนังสือพิมพ์ที่เกิดจากการผสมผสานของระบบคอมพิวเตอร์เข้ากับระบบพิมพ์ ระบบวิดีโอ และระบบเสียง (Media Integration หรือ Mediamorphosis) นั่นคือ จะส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมมาที่จอคอมพิวเตอร์ของผู้รับ ซึ่งจะปรากฏในลักษณะเดียวกับหน้ากระดาษหนังสือพิมพ์ที่ประกอบด้วย ตัวหนังสือ ภาพ และเสียง ผู้รับสามารถเลือกอ่านข่าวเฉพาะที่ตนต้องการได้ ด้วยการใช้ปากกาสั่งงานอิเล็กทรอนิกส์ซูมเข้าไปอ่านเฉพาะกรอบของข่าวนั้น ๆ ในขณะที่ผู้อ่านยังสามารถขอลูกภาพในลักษณะที่เคลื่อนไหวได้ด้วยการใช้มือสัมผัส ณ จุดของภาพนั้น ๆ ในจอ ซึ่งสามารถเลื่อนย้อนหลังหรือเดินหน้าไปดูได้ อีกทั้งหากผู้อ่านหนังสือพิมพ์ต้องการทราบภูมิหลังหรือรายละเอียดประกอบของข่าวนั้น เช่น อยากเห็นกราฟสถิติของรายงานข่าวภาวะตลาดหุ้น ก็สามารถเรียกดูได้โดยใช้ปากกาสั่งงานอิเล็กทรอนิกส์หรือใช้มือสัมผัสเท่านั้น การขยายตัวของเทคโนโลยีข่าวสารต่าง ๆ จะทำให้ผู้รับสารสามารถได้รับข่าวสารอย่างรวดเร็ว และตรงตามความต้องการมากขึ้น รวมถึงเป็นข่าวที่เจาะลึกมากขึ้น

(2.4) การเมือง

ระบบการเมืองในอดีต ค่อนข้างเป็นอุปสรรคต่อเสรีภาพข่าวสารของผู้ประกอบการสื่อมวลชน แต่ในระยะ 10 ปีต่อจากนี้ไป การเมืองจะไม่ใช่ปัญหาต่อการขยายตัวของสื่อมวลชนรวมทั้งหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้เพราะโครงสร้างประชากรส่วนใหญ่ของประเทศเป็นแรงงานนากุณ และกลุ่มผลประโยชน์ ประชาชนมีความรู้สูงขึ้น เพราะฉะนั้น การเมืองจะไม่ใช่ปัญหาต่ออุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์แต่อย่างใด

(3) แนวโน้มของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

จากความเปลี่ยนแปลงตั้งแต่โครงสร้างสังคม โดยที่สังคมไทยกำลังปรับไปมีชนชั้นกลางมากขึ้น มีความหลากหลายมากขึ้น มีรายได้และความรู้สูงขึ้น รวมถึงระบบเศรษฐกิจที่เจริญก้าวหน้ามีการขยายตัวไปสู่ต่างประเทศมากขึ้น จำเป็นต้องติดต่อเชื่อมโยงกับต่างประเทศมากขึ้น เป็นเศรษฐกิจในศตวรรษใหม่ (Globalization) และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ทั้งหมดนี้ทำให้คนต้องการรับข่าวสารที่รวดเร็ว มีความลึกและความกว้างมากขึ้น

ในสภาพที่หนังสือพิมพ์ต้องแข่งขันกับสื่ออื่น ๆ ที่มีความรวดเร็วที่หนังสือพิมพ์ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ รวมถึงจะต้องแข่งขันเองระหว่างสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อใหม่ ๆ ที่เริ่มเกิดขึ้นแล้ว ในขณะนี้ ไม่ว่าจะเป็นข่าวสารผ่านดาวเทียม การออนไลน์ข้อมูล ฯลฯ ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะสนองความต้องการข่าวสารให้กับประชาชนได้มากขึ้นและรวดเร็วขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์อย่างมาก เพราะฉะนั้น หนังสือพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวเองอย่างรวดเร็วทั้งในด้าน เนื้อหารูปแบบหนังสือพิมพ์ และตัวองค์กรหนังสือพิมพ์ที่จะต้องมีการปฏิรูปในการบริหารงานข่าวสาร เพื่อให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ในฐานะเป็นองค์กรธุรกิจ และครองความเป็นสื่อที่ประชาชนให้ความสนใจ อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์จึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปในแนวทางดังต่อไปนี้

(3.1) เนื้อหาและรูปแบบหนังสือพิมพ์

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคมที่สำคัญ คือ ประชาชนมีการศึกษาสูงขึ้น ทำให้หนังสือพิมพ์เองจะต้องมีการปรับเนื้อหาให้มีความลึกมากขึ้น ไม่เพียงแต่เป็นการเสนอข่าวอย่างผิวเผิน การวิเคราะห์หรือโดยเฉพาะการรายงานข่าวเจาะลึก (Investigative Reporting) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อหนังสือพิมพ์ในอนาคต

ทิศทางของเนื้อหาหนังสือพิมพ์ที่จะเกิดขึ้น คือ การเป็นหนังสือพิมพ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อม โดยจะต้องเสนอข่าวสารทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การค้า การเงิน และที่สำคัญคือ ในระบบสังคมเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ทำให้หนังสือพิมพ์ต้องเพิ่มข่าวสารด้านต่างประเทศ ทุกวันนี้ หนังสือพิมพ์ประกอบด้วยข่าวต่างประเทศประมาณ 5-10 % เท่านั้น แต่ในอนาคต องค์ประกอบของข่าวต่างประเทศในหน้าหนังสือพิมพ์จะเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 50 % เช่น ข่าวเกี่ยวกับมาเลเซีย ข่าวเกี่ยวกับอินโดจีน เป็นต้น

นอกจากนั้น หนังสือพิมพ์ในอนาคตจะลดความเป็นมวลชน (Mass) ลง เพราะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นมวลชนวันนี้จะมีระดับการศึกษาสูงขึ้น สถานภาพทางเศรษฐกิจ และ สังคม (Socio-economic) เปลี่ยนแปลงไป กลุ่มเป้าหมายของมวลชนเดิมกำลังจะลดลงไป เพราะฉะนั้น หนังสือพิมพ์ที่จะตอบสนองกลุ่มเป้าหมายเดิมจะต้องพัฒนาเนื้อหาให้มีคุณภาพสูงขึ้น หรืออีกทางหนึ่ง คือ การผลิตหนังสือพิมพ์อีกฉบับเพื่อมารองรับกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป

ที่สำคัญ หนังสือพิมพ์จะเข้าสู่ยุค Niche-Market เพราะว่าในอนาคตคนในสังคมจะมีความหลากหลายมาก เนื่องจากการศึกษาสูงขึ้น คนระดับชั้นเดียวกันก็ยิ่งแบ่งไว้ซึ่งความต้องการที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นหนังสือพิมพ์จะต้องปรับให้มีกลุ่มเป้าหมายเจาะเฉพาะมากขึ้น เช่น หนังสือพิมพ์เฉพาะหุ้น หนังสือพิมพ์เฉพาะกอล์ฟ ฯลฯ อย่างที่ Alvin Toffler เรียกกระบวนการนี้ว่า การแยกย่อยสื่อมวลชน (De-Massification) หนังสือพิมพ์ที่ยังคงเน้นในข่าวทั่ว ๆ ไป จะกลายเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีอัตราการเติบโตเพียงเล็กน้อยไม่ถึง 10 % ตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น

(3.2) องค์กรของหนังสือพิมพ์

เนื่องมาจากการแข่งขันกับสื่อและเทคโนโลยีข่าวสารที่มีความเร็วขึ้น การอยู่รอดต่อไปได้นั้น หนังสือพิมพ์จะต้องปรับตัวเพื่อแข่งขันกันในการนำเสนอข่าวสารทั้งในด้านความเร็ว ความลึก ความกว้าง ซึ่งในการปรับตัวนี้ หมายถึงหนังสือพิมพ์จำเป็นต้องมีการกระจายหรือแตกตัวทางธุรกิจ (Diversification) ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

(ก) การสร้างฐานข้อมูล

หนังสือพิมพ์จะเปิดให้บริการข้อมูลข่าวสารผ่านทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ CD-ROM เทเลเท็กซ์ เป็นต้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ของหนังสือพิมพ์ในการแข่งความเร็วกับสื่อโทรทัศน์ วิทยุ ตลอดจนสื่ออื่น ๆ ที่มีความรวดเร็วกว่า การแข่งขันกับสื่อซึ่งมีความรวดเร็วกว่าเหล่านี้ ทางออกของหนังสือพิมพ์ก็คือ การสร้างฐานข้อมูล (Data Base) โดยใช้ความลับบริการแก่ผู้รับสารเพื่อชดเชยกับความล่าช้าเมื่อเปรียบเทียบกับสื่ออื่น ๆ

(ข) การขยายบทบาทไปสู่สื่อที่มีความรวดเร็ว

ในการแข่งกับความเร็วนั้น ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านเงินทุน ประสบการณ์ จะผลักดันให้หนังสือพิมพ์สามารถเข้าสู่ความเร็วเอง ด้วยการขยายบทบาทการนำเสนอข่าวสารไปสู่สื่อวิทยุ โทรทัศน์ เคเบิลทีวีเอง โดยอาศัยฐานข่าวจากหนังสือพิมพ์ที่มีอยู่มากมายแล้ว ซึ่งหนังสือพิมพ์ในต่างประเทศก็มักเป็นเจ้าของในสื่อเหล่านี้เองด้วย ซึ่งให้ผลดีในด้านการตอบสนองความต้องการข่าวสารได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้ผลดีในด้านรายได้และผลกำไรอีกด้วย

จากลักษณะทั้ง 2 ข้างต้นนี้ จะเห็นว่าสื่อมีลักษณะเป็น Cross-Dimension มากขึ้น โดยที่นอกจากจะมีฐานข่าวและข้อมูลจากหนังสือพิมพ์แล้ว ยังสามารถนำข้อมูลนั้นมาเสนอทางวิทยุ โทรทัศน์ เคเบิลทีวี คอมพิวเตอร์ หรือขายเป็นแผ่น CD-ROM ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้ข่าวแต่ละชิ้น (Value-Added) และเป็นการลดต้นทุน (Cost - Sharing) ไปในตัวด้วย ฉะนั้น หนังสือพิมพ์ในอนาคต จะกลายเป็น Information Company หรือ Media Company ไม่เป็นแค่ Newspaper Company อีกต่อไป

(ค) การขยายสู่ธุรกิจครบวงจร

การปรับตัวของหนังสือพิมพ์เพื่อแข่งขันในเรื่องค่าใช้จ่าย ด้วยความพยายามที่จะลดต้นทุน (Cost-Sharing) ซึ่งนอกจากขยายไปสู่สื่อใหม่ ๆ แล้ว ธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์นั้นก็ยังคงให้ความสำคัญอยู่ จากเครื่องจักรที่มีอยู่แล้ว สามารถนำมาใช้ให้คุ้มค่าและเป็นการ Sharing Cost ด้วยการเพิ่มสิ่งพิมพ์ให้มีความหลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่เด็กถึงผู้ใหญ่ ไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่เฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์ เช่น อาจจะเป็นการ์ตูน หนังสือ หรือนิตยสารต่าง ๆ ต่อจากนั้นก็พยายามทำให้ครบวงจร ตั้งแต่การผลิต การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่าย เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้น้อยที่สุด

(ง) การขยายไปสู่ต่างประเทศ (Internationalization)

สภาพข่าวสารข้อมูลในไทยเริ่มเข้าสู่ยุคสารสนเทศ และเป็นลักษณะของการสื่อสารไร้พรมแดน เพราะระบบเศรษฐกิจที่เปิดกว้าง และมีการติดต่อเชื่อมโยงกับต่างประเทศมากขึ้น ในระบบข่าวสารหรือหนังสือพิมพ์จะต้องเป็น Regional หรือ Global Networking อย่างแน่นอน มีการเชื่อมเน็ตเวิร์กข้ามสื่อประเภทต่าง ๆ รวมถึงข้ามประเทศ ข้ามพรมแดนไปสู่ประเทศต่าง ๆ เพราะหนังสือพิมพ์ต้องพยายามพัฒนาขึ้นไปเป็นสื่อที่ให้ข้อมูลในแนวกว้าง ทั้งนี้เพื่อแข่งกับสื่อคอมพิวเตอร์ที่สามารถส่งข่าวสารจากทั่วโลกมาสู่สมาชิกได้รวดเร็วกว่า กล่าวคือหนังสือพิมพ์จะนำเสนอข่าวที่อยู่ในความสนใจ และข้อมูลต่าง ๆ จากทั่วโลก การตั้งสาขาสำนักข่าวในประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะในภูมิภาคในแถบอาเซียน อินเดีย และแถบเอเชียแปซิฟิก จึงเป็นสิ่งจำเป็นของหนังสือพิมพ์ นอกจากนี้กลยุทธ์หนึ่งที่จะเกิดตามมาจากเน็ตเวิร์กก็คือ การดึงทรัพยากรบุคคลจากต่างประเทศที่มีความชำนาญ หรือที่เรียกว่า "out-sourcing" เพื่อแก้ปัญหาการขยายอย่างรวดเร็วในขณะที่บุคลากรมีไม่เพียงพอ โดยการดึงคนจากต่างประเทศมาทบทวนถึงการแลกเปลี่ยนหรือซื้อขายข้อมูลกัน อย่างเช่นกรณีของบิสิเนสที่นำข่าวส่วนหนึ่งมาจากบางกอกโพสต์ ผู้จัดการ หรือฐานเศรษฐกิจ ฯลฯ กล่าวคือ หนังสือพิมพ์ที่ต้องการเติบโตทางธุรกิจ ต้องแสวงหาความร่วมมือและสร้างฐานข้อมูลในระดับภูมิภาค ด้วยการสร้างสำนักข่าว

หรือศูนย์ข่าวในภูมิภาค เช่น ผู้จัดการก็มี Asia Inc ในฮ่องกง เป็นต้น การขยายฐานข่าวภูมิภาคจะผลักดันให้เกิดการรวมกลุ่มหรือการเทคโอเวอร์ข้ามชาติ เพราะความจำเป็นที่หนังสือพิมพ์ต้องครอบคลุมไม่เฉพาะแต่ข่าวในประเทศ แต่ต้องครอบคลุมสู่ข่าวภูมิภาค (Regional News) ด้วย

นอกจากนั้น เมื่อระดับการศึกษาในประเทศสูงขึ้น มีความรู้ภาษาอังกฤษสูงขึ้น ทำให้ไทยมีโอกาสอย่างสูงที่จะเป็นฐานของหนังสือพิมพ์ภูมิภาค หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษก็ย่อมขยายตัวอย่างมากในภูมิภาคนี้ การแข่งขันจะสูงขึ้นตามไปด้วย ไม่จำกัดอยู่แต่ในประเทศเท่านั้น หนังสือพิมพ์ไทยจะต้องพยายามขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศ หรืออาจจะมีการจดทะเบียนหนังสือพิมพ์ในต่างประเทศเลย เหมือนกับหนังสือพิมพ์ฉบับใหญ่ของต่างประเทศ อาทิ Le Mond ซึ่งไม่ได้อยู่แค่ในอังกฤษเท่านั้น ดังนั้นในอนาคต หนังสือพิมพ์ไทยบางฉบับอาจจะขยายจาก National Newspaper มาสู่ Regional Newspaper ก็เป็นไปได้

(3.3) บุคลากร

การขยายตัวอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทำให้อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์รวมถึงสื่อมวลชนสาขาอื่น ๆ จะต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคล (Human Development) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งระบบการศึกษาไทยของรัฐบาลและเอกชนไม่สามารถผลิตบุคลากรด้านนี้ได้ทันกับความต้องการ หรืออาจจะผลิตมาไม่ตรงกับความต้องการของตลาดวิชาชีพที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ฉะนั้น การแก้ปัญหาที่จะต้องเกิดขึ้นก็คือ การที่หน่วยธุรกิจจัดฝึกอบรมบุคลากรภายในบริษัทเอง (In-House Training) หรือการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการผลิตบุคลากรเพื่อให้สามารถออกมารองรับการขยายตัวดังกล่าว หรือทำที่สุด ถ้ามีการขยายตัวภายในบริษัทหรือหน่วยงานนั้นมาก มีประสบการณ์และเงินทุนมากพอ ก็อาจจะเปิดสถาบันฝึกอบรมวิชาชีพด้านนี้เองโดยตรง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรหรือปัญหาการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ยุคสารสนเทศ

แนวโน้มของเดอะเนชั่นกรุ๊ป

คุณสุทธิชัย หยุ่น บรรณาธิการอำนวยการเครือเนชั่น ได้กล่าวในการให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2538 ถึงเป้าหมายของเดอะเนชั่นกรุ๊ปว่า

"เป้าหมายของเดอะเนชั่นคือเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ภาระกิจที่ทำสื่อทุกสื่อที่เกี่ยวข้องกับข่าวสาร ความรู้ ข้อมูล 3 เรื่องหลัก ถ้ามีเกี่ยวข้องกับข่าวสารความรู้ข้อมูล เราจะเข้าไปทำไม่ว่าจะผ่านสื่อไหนก็ตาม เป้าหมายก็คือการเอาข่าวข้อมูลนี้ไปถึงคน ส่วนสื่อไหนไม่ว่าสื่อไหนเราก็จะใช้ให้ผ่านทุกสื่อ ไม่ว่าจะเป็นอิเล็กทรอนิกส์ ทีวี วิทยุ หนังสือพิมพ์ หรือว่าคอมพิวเตอร์ที่เรากำลังจะขยายเข้าไป และเป้าหมายของเรา คือเราจะ เป็น "Information Company" ก็คือเป็นข่าว เราจะเน้นตรงตัวเนื้อหาข้อมูลที่เราต้องการส่งผ่าน ไม่จำเป็นว่าเมื่อพูดถึงเดอะเนชั่นแล้วจะนึกถึงแต่หนังสือพิมพ์เท่านั้น"

จากเป้าหมายดังนี้เอง ทำให้เดอะเนชั่นในปัจจุบันได้มีการขยายกิจการไปในธุรกิจประเภทต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับข่าวสาร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจจึงได้แบ่งกิจกรรมเป็นหมวดหมู่ตามประเภทธุรกิจ โดยเน้นด้านการสื่อสารมวลชน ดังต่อไปนี้

- 1) กิจกรรมด้านสิ่งพิมพ์ (Publishing)
- 2) กิจกรรมด้านกระจายเสียงและภาพ (Broadcasting)
- 3) กิจกรรมด้านสารสนเทศ (Information Technology)
- 4) กิจกรรมด้านสื่อสารและบันเทิง (Books Line)
- 5) กิจกรรมด้านการศึกษา (Education)

ในอนาคต เดอะเนชั่นกรุ๊ป ก็จะดำเนินการขยายและปรับปรุงธุรกิจแต่ละด้านต่อไปอย่างต่อเนื่อง จากสภาพการณ์ทางสังคมที่จะค่อย ๆ เปลี่ยนไปนับแต่จากนี้ ทำให้เดอะเนชั่นมีแนวโน้มการปรับตัวไปในทิศทางดังต่อไปนี้

(1) ธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์

เรียกได้ว่าเดอะเนชั่นได้ดำเนินกิจการหนังสือพิมพ์เป็นธุรกิจแรกเริ่ม และได้ แยกตัวออกมาในธุรกิจด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน จนในปัจจุบันเดอะเนชั่นได้ดำเนินธุรกิจ ข่าวสารเกือบจะครบวงจรแล้ว ในอนาคตเดอะเนชั่นก็คงจะก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อ คงความเป็นผู้นำธุรกิจข่าวสารในภูมิภาคนี้ ทิศทางต่อจากนี้ไปท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของ สังคม เดอะเนชั่นก็คงจะให้ความสำคัญกับสื่อหนังสือพิมพ์อยู่เช่นเดิม ขณะเดียวกันก็จะขยายไป ในสื่อใหม่ ๆ ที่ได้เริ่มดำเนินการ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมบ้างแล้ว ทั้งวิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ และในอนาคตสื่อเหล่านี้ก็จะขยายขอบเขตกว้างออกไปอีกขึ้นอยู่กับเทคโนโลยี ความ พร้อมและโอกาสทางธุรกิจ จนกลายเป็นสื่อที่มีความสำคัญต่อเดอะเนชั่นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า หนังสือพิมพ์

กิจการหนังสือพิมพ์ของเดอะเนชั่นนั้นจะต้องปรับตัวอย่างมากในสังคมข่าวสารทั้งนี้เนื่อง มาจากการแข่งขันที่เข้มข้นดุเดือดขึ้น และสภาพสังคมที่ต้องการข่าวสารอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ตัวหนังสือพิมพ์เองจะต้องปรับโดยเน้นหนักทางด้านความลึกในการวิเคราะห์สถานการณ์ ไม่เพียง แต่เป็นสื่อที่เปิดประเด็นข่าวหรือรายงานข่าวกระแสดำเนิน ในอนาคตหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น คงจะใช้เทคโนโลยีดาวเทียมเพื่อลดช่องว่างของเวลาระหว่างผู้อ่านในกรุงเทพและชนบท ซึ่งนับ วันก็จะมี ความแตกต่างกันน้อยมาก คนในต่างจังหวัดจะต้องการข่าวสารที่กว้างขึ้นไม่ต้องการรู้แต่ ข่าวท้องถิ่นเท่านั้น นอกจากนั้นหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่นยังมีแนวโน้มที่จะขยายบทบาทไปสู่ต่างประเทศ มากขึ้น (Internationalization) เพื่อเป็นไปตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการ โลกาภิวัตน์ทั้งระบบ โดยอาจเริ่มจากภูมิภาคในแถบอินโดจีน ซึ่งเดอะเนชั่นได้ให้ความสำคัญตลอดมา เห็นได้จากการตั้งสำนักงานสาขาในต่างประเทศที่กรุงเทพมหานคร และชานฮุยตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2531 ทำให้เดอะเนชั่นมีความพร้อมที่จะขยายไปสู่การเป็น National Newspaper ได้ โดยไม่ยากนัก อย่างไรก็ตามหนังสือพิมพ์วิญจนาครก็ได้เริ่มออกหนังสือพิมพ์รายวันในกัมพูชาเป็นที่ เรียบร้อยแล้ว

ในขณะที่ กลุ่มดาวโจนส์ได้เข้ามาถือหุ้นข้ามชาติในเดอะเนชั่น และเดอะเนชั่นก็ได้เป็นตัวแทนการผลิตหนังสือพิมพ์เอเชียนวอลล์สตรีทเจอร์นัล ซึ่งถือเป็น International Newspaper จำหน่ายและขายโฆษณาในประเทศไทยโดยการใช้เทคโนโลยีดาวเทียมยิงเข้ามาพิมพ์ที่เดอะเนชั่น รวมถึงการเป็นตัวแทนพิมพ์และจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์โสมมูรี ซิมบุน ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ยักษ์ใหญ่มียอดจำหน่ายสูงสุดในประเทศญี่ปุ่น จากประสบการณ์ในส่วนนี้ ทำให้ในวันข้างหน้า เดอะเนชั่นอาจจะขยายไปสู่ต่างประเทศบ้าง หรืออาจจะมีพันธมิตรรวมกลุ่มกันเพื่อให้หนังสือพิมพ์ขยายบทบาทไปสู่การเป็น หนังสือพิมพ์ภูมิภาคก็เป็นได้

(2) ธุรกิจด้านกระจายเสียงและภาพ

ธุรกิจด้านการกระจายเสียงของเดอะเนชั่นก็มีแนวโน้มที่จะต้องขยายตัวไปอีกมากท่ามกลางความตื่นตัวในข่าวสารของประชาชน และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวย ไม่ว่าจะเป็นโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม เคเบิลทีวี ที่เปิดโอกาสให้เดอะเนชั่นสามารถเป็นเจ้าของสถานีได้อย่างเต็มตัว ประกอบกับความเตรียมพร้อมในประสบการณ์ด้านนี้มาหลายปี ด้วยการเริ่มจากการเป็นผู้ผลิตรายการข่าว และวิเคราะห์สถานการณ์รวมทั้งรายการอื่นที่อยู่ในความสนใจของประชาชนป้อนให้กับสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ เป็นเวลากว่า 4 ปี โดยการร่วมกลุ่มพันธมิตรที่มีนโยบายสอดคล้องกันเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับการรวมกลุ่ม เพื่อเข้าประมูลสถานีโทรทัศน์ยูเอชเอฟเมื่อปี 2536 การรวมกลุ่มกันจะทำให้การขยายตัวเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้นทันกับความต้องการของสังคม และทันต่อคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่เริ่มมีการขยับตัวในด้านนี้บ้างแล้ว เพราะฉะนั้นในอนาคต สื่อด้านกระจายเสียงก็คงกลายเป็นสื่อหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเนชั่นไม่น้อยเลยทีเดียว และเดอะเนชั่นจะก้าวเข้าสู่การเป็นเจ้าของธุรกิจข้ามสื่อ (Cross-Media Ownership) อย่างเต็มตัวและชัดเจนมากกว่าในปัจจุบัน

(3) ธุรกิจด้านสารสนเทศ

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคข่าวสารไร้พรมแดน และเดอะเนชั่นมีข้อมูลข่าวสารย้อนหลังกว่า 20 ปี ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เดอะเนชั่นจึงได้ก้าวเข้าสู่ธุรกิจค้าข้อมูล โดยการใช้

บริการในรูปแบบต่าง ๆ และได้พัฒนาการให้บริการด้านนี้มาโดยลำดับ ล่าสุดเมื่อปลายปี 2537 ได้เปิดตัวการให้บริการข้อมูลข่าวสารในระบบออนไลน์ "Nation On-Line" ไปแล้ว ในอนาคตบริษัทคงต้องพัฒนาระบบการจัดเก็บและการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อการเสนอบริการที่ดีที่สุด และอาจจะมีการร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้างระบบ On-Line กับศูนย์ข้อมูลต่างประเทศได้ทั่วโลก

(4) ธุรกิจด้านสื่อสารและบันเทิง

กิจการด้านสื่อสารและบันเทิง (Books line) ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วมากในปีที่ผ่านมา (2537) ทั้งจากผลิตภัณฑ์ด้านการศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ หรือจากผลิตภัณฑ์หนังสือการ์ตูนที่เดอะเนชั่นได้ลิขสิทธิ์จากค่ายการ์ตูนที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศทั่วโลก หรือจากร้านหนังสือเนชั่นบู๊คก็ตาม ในอนาคต ธุรกิจสายนี้มีแนวโน้มแน่ชัดว่าจะขยายตัวในแง่รายได้และผลกำไร เดอะเนชั่นก็คงจะมองเห็นความสำคัญและพยายามก้าวเข้าสู่ธุรกิจครบวงจรในธุรกิจหนังสืออย่างเต็มตัว ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ผู้ขาย ผู้นำเข้า ผู้ส่งออก ผู้จัดจำหน่าย รวมถึงศูนย์กลางของธุรกิจด้านนี้ในภูมิภาคอินโดจีน

(5) ธุรกิจด้านการศึกษา

กิจการด้านการศึกษา ซึ่งเดอะเนชั่นได้เล็งเห็นว่ามีคามสำคัญและสมควรที่จะได้มีส่วนในการพัฒนาด้านการศึกษาในประเทศ ในกลางปี 2538 เดอะเนชั่นจะทำการเปิดสถาบันสอนภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในด้านภาษาอังกฤษเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคสังคมข่าวสาร ต่อจากนั้น การขยายตัวในด้านอุตสาหกรรมสื่อสารมวลชนอย่างรวดเร็ว จะผลักดันให้เดอะเนชั่นเปิดสถาบันฝึกอบรมในด้านสื่อสารมวลชน เพื่อรองรับกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในอนาคต เพราะฉะนั้นการดำเนินงานด้านสื่อสารมวลชนของเดอะเนชั่นก็อาจราบรื่นมากกว่าคู่แข่งรายอื่น

"หลายอย่างที่เรากำเป็นสิ่งใหม่ เพราะว่าเราเชื่อในการเข้าไปเป็นผู้นำทางด้านการนำ แต่การเข้าไปทำสิ่งใหม่ แน่แน่นอนจะต้องมีปัญหา บางครั้งเราไปก่อนเวลา ไปก่อนที่คนจะนิยมนิยมชอบ แม้กระทั่งตอนทำหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจก็ไปก่อนเวลา ซึ่งตอนนั้นทุกคนบอกว่าแย่ ไม่ไหวหรอก ไม่มีตลาด ไม่มีคนอ่าน ก็ต้องพยายามปรับให้คนเชื่อให้คนเข้าใจว่ามันมีแล้วก็จริง แน่แน่นอนไม่ว่าจะเป็นสมาร์ทเวฟ ไม่ว่าจะเป็เนชั่นออนไลน์ หรือแม้กระทั่งทำทีวีก็ประสบปัญหา ปัญหาคือคนยังไม่ยอมรับ คนบอกว่าไม่จำเป็นต้องมีบ้าง แต่ว่าพอเขาเห็นความสำคัญ เห็นเนื้อหา เขาก็เริ่มที่จะยอมรับ แน่แน่นอนเราไปก่อนเวลาเล็กน้อย แต่ไม่เป็นไร เราก็จะไปรอคนอื่นอยู่ที่นั่น" (สัมภาษณ์ , 1 มี.ค.38)

คำกล่าวของคุณสุทธิชัย หยุ่น เป็นเรื่องบ่งบอกว่าเดอะเนชั่นจะไม่หยุดในการทำหน้าที่เพียงเท่านั้น แต่ที่ว่าพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเติบโตในทุกทิศทางที่เกี่ยวกับข่าวสาร กลยุทธ์ทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการรวมกลุ่มและการกระจายตัวทางธุรกิจ แม้แต่การกระจายขยายไปสู่ต่างประเทศ ทุกวิถีทางเหล่านั้นจะถูกนำมาใช้ถ้าหากมีความสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานของเดอะเนชั่น และนำเดอะเนชั่นไปสู่ผู้นำแห่งธุรกิจข่าวสารในยุคสังคมไร้พรมแดนนี้