

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง "การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เพื่อการแข่งขันในสังคมข่าวสาร" (Redesigning the Bangkok Post to Improve Its Competitive Edge in Information Society) ผู้ศึกษาขอเสนอผลวิจัยออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ล็อควูด 10 ขั้นตอน

ตอนที่ 2 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและรูปแบบของหนังสือพิมพ์ที่เปลี่ยนไปหลังการปรับตัวตามแนวทางของล็อควูด

ตอนที่ 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุในการปรับตัว

ตอนที่ 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

อนึ่ง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอใช้ตำแหน่งของบุคลากรที่ทำการศึกษาใน ส่วนของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เป็นภาษาอังกฤษตามที่องค์การหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ได้มีการกำหนดไว้ ดังนี้ คือ Editor, Deputy Editor, Assistant Editor, Design Editor, Sub-editor, Assignment Editor (News), Photo Editor, Night Editor, Chief Sub-editor, และ Senior Graphic Designer



ตอนที่ 1 การปรับตัวตามแนวทางของสื่อควัด 10 ชั้นตอน

การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวทางของทางของ โรเบิร์ต สื่อควัด 10 ชั้นตอน วิเคราะห์ได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

แนวทางของสื่อควัด กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงและบรรณาธิการเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับสูงของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ คือ คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) ซึ่งลงมติเห็นด้วยกับแนวคิดในการปรับตัวนี้เมื่อปลายปี 2537 และได้มอบหมายให้บรรณาธิการ (Editor) คือ พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ เป็นผู้วางแผนและดำเนินงานต่อ

พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ กล่าวว่า หลังจากที่คณะกรรมการบริหาร เห็นด้วยกับแนวคิดในการปรับตัวเมื่อปลายปี 2537 และอนุมัติให้เริ่มดำเนินงานได้ในต้นปี 2538 สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การหาบรรณาธิการฝ่ายออกแบบ (Design Editor) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญมากและจำเป็นต้องเลือกจากบุคลากรภายในที่มีประสบการณ์สูงในเกือบจะทุกๆ ด้านของการทำหนังสือพิมพ์ มีความรู้ความเข้าใจทั้งในงานข่าว งานภาพ งานกราฟิก งานบรรณาธิการ งานออกแบบ งานพิมพ์ และสามารถทำงานกับคอมพิวเตอร์และใช้ซอฟต์แวร์สมัยใหม่ได้อย่างคล่องแคล่ว ทั้งนี้เพราะกระบวนการปรับตัวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานจำนวนมาก หลายระดับ การเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในความสามารถ จะช่วยลดช่องว่างในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันได้

บริษัทฯ ได้เลือก เดวิด แพทท ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งของบริษัทฯ และเคยดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ในกองบรรณาธิการมาแล้วหลายตำแหน่ง มีทั้งประสบการณ์สูง และมีผลงานเป็นที่ยอมรับมากมาย อาทิ เช่น เป็นผู้ริเริ่มออกแบบและเป็นบรรณาธิการคนแรก ของ Outlook Section ให้ดำรงตำแหน่ง Design Editor รับผิดชอบโครงการนี้เมื่อต้นปี 2538

เดวิด แพท ในตำแหน่ง Design Editor กล่าวว่า การทำปรับตัวมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ มีเนื้อหาสาระและรูปลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพสังคมข่าวสาร เหมาะสมกับผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมายใหม่ และที่สำคัญที่สุด คือ สามารถรักษาสถานภาพของการเป็นหนังสือพิมพ์ชั้นนำประเภทคุณภาพในภูมิภาคอาเซียนนี้ไว้ ดังนั้นในการประชุมผู้บริหารระดับสูงและบรรณาธิการเพื่อกำหนดทิศทางและขอบข่ายของโครงการนี้มีบทสรุปเป็นคำถามและคำตอบสำหรับการปรับตัวครั้งนี้ ซึ่งได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขั้นต่อไป คือ

- คำถาม: What need to be done?
ต้องปรับอะไรบ้าง
- คำตอบ: Content - Design - Pagination
ปรับในเรื่องของเนื้อหา การออกแบบ และนำการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Pagination มาใช้ให้ครบเต็มระบบ
- คำถาม: When it has to be done?
ต้องทำให้เสร็จเมื่อไร
- คำตอบ: Bangkok Post's 50th Anniversary on August 1, 1996
เสร็จให้ทันวันครบรอบปีที่ 50 ของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ คือวันที่ 1 สิงหาคม 2539

งานขั้นต่อไปของ Design Editor คือ การติดต่อและจัดหาทีมงานที่จะมาให้คำปรึกษาในเรื่องของเทคโนโลยีและในด้านวิธีการปรับตัว บริษัทฯ ได้ขอความร่วมมือไปยัง IFRA ซึ่งเป็นสมาคมผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ในทวีปยุโรป แต่มีสมาชิกทั้งในเอเชียและอเมริกาให้มาเป็นที่ปรึกษาด้านเทคนิค IFRA เป็นสมาคมเก่าแก่อายุกว่า 30 ปี ดำเนินงานด้านวิจัย ให้คำปรึกษา และจัดสัมมนาด้านเทคนิคการพิมพ์และการผลิตหนังสือพิมพ์

ในส่วนองวิธีการนั้น บริษัทฯ ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบหนังสือพิมพ์จำนวนหนึ่ง ให้นำผลงานมาเสนอและอธิบายถึงสไตล์ในการทำงานของแต่ละคน ในท้ายที่สุด บริษัทฯ ได้ตกลงว่าจ้าง โรเบิร์ต ลีอควูด จากประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นที่ปรึกษาด้านการออกแบบ จิม เจนนิงส์ จากประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นที่ปรึกษาด้านกราฟิกและการถ่ายภาพ ทำหน้าที่ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายกราฟิกและช่างภาพ และ บ็อบ เจมส์ จากประเทศอังกฤษ ช่วยในการฝึกอบรมด้านการบรรณาธิกรณ

สรุปงานที่ทีมที่ปรึกษารับผิดชอบ คือ

ด้านเทคโนโลยี	รับผิดชอบโดย	IFRA
งานออกแบบโดยรวม	รับผิดชอบโดย	โรเบิร์ต ลีอควูด
งานสื่อสารด้วยภาพ	รับผิดชอบโดย	จิม เจนนิ่งส์
งานสื่อสารด้วยภาษาเขียน	รับผิดชอบโดย	บ็อบ เจมส์

สรุปการวางแผนในขั้นตอนนี้ เป็นการกำหนดนโยบายหลักในการปรับตัว คือ จะทำการปรับเปลี่ยนในเรื่องรูปลักษณะของหนังสือพิมพ์ และเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์จากที่ใช้อยู่เดิมมาเป็นระบบการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Pagination รวมถึงการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของโครงการ การวางแผนยังรวมถึงการคัดเลือกทีมที่ปรึกษาในด้านต่างๆ จากต่างประเทศเพื่อมาช่วยในการปรับตัวครั้งนี้ซึ่งได้แก่ IFRA, โรเบิร์ต ลีอควูด, จิม เจนนิ่งส์ และ บ็อบ เจมส์ การวางแผนทำให้ทิศทางและกระบวนการทำงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น คำว่า "รีดีไซน์ (Redesign)" ยังได้ถูกกำหนดให้เป็นชื่อสำหรับเรียกการปรับตัวครั้งนี้

จากการศึกษาพบว่า การตัดสินใจว่าจ้างทีมงานมืออาชีพจากต่างประเทศมาช่วยในการ "รีดีไซน์ (Redesign)" หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ครั้งนี้ ต้องใช้งบประมาณของบริษัทฯ จำนวนมาก เพราะทีมที่ปรึกษาที่จ้างมานั้น เป็นมืออาชีพที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในแวดวงหนังสือพิมพ์ชั้นนำทั่วโลกทั้งในทวีปยุโรปและอเมริกา นับเป็นปรากฏการณ์ครั้งแรกในประเทศไทยที่มีการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์โดยใช้ทีมผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศในลักษณะนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารของบางกอกโพสต์ให้ความสำคัญกับการปรับตัวครั้งนี้อย่างจริงจัง ด้วยเล็งเห็นว่าเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หากยังต้องการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ในสังคมข่าวสารให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำคนนอกเข้ามาช่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีประสบการณ์สูง ทำให้มองเห็นจุดที่ควรแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ชัดเจนขึ้น ได้แนวคิดใหม่ๆ ในการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เพื่อให้มีมาตรฐานและมีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น อันจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในเชิงธุรกิจนในสังคมข่าวสารต่อไป

2. คณะทำงาน (Redesign committees)

โรเบิร์ต ลีอควูด อธิบายถึงขั้นตอนนี้ของกระบวนการปรับตัวว่า หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ ล้วนมีความแตกต่างกันในแง่ต่างๆ เช่น ประวัติความเป็นมา สถานที่ตั้ง วัฒนธรรมพนักงาน เป็นต้น กระบวนการปรับตัวจึงต้องยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ของสภาพสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ดังนั้น การจะค้นหาว่าหนังสือพิมพ์ควรจะมีการปรับเปลี่ยนในส่วนใดบ้างนั้น จำต้องอาศัยข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำหนังสือพิมพ์นั้นๆ

หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ ด้วยการเรียกประชุมบรรณาธิการอาวุโส (Senior editors) จำนวน 40 คน เพื่อระดมความคิดเห็นในเรื่องของเนื้อหา จุดแข็ง จุดอ่อน และส่วนที่ควรปรับปรุงของหนังสือพิมพ์ และมีผลสรุป ดังนี้

(1) ในการปรับเปลี่ยนครั้งนี้ มีเอกลักษณ์บางส่วนของหนังสือพิมพ์ที่จำเป็นต้องรักษาไว้ เพราะในสายตาของผู้อ่านนั้น หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ คือ ผู้นำ ข่าวที่น่าเสนอมีความน่าเชื่อถือกว่าคู่แข่ง หรือแม้แต่หนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทยบางฉบับ

(2) การเป็นผู้นำ ความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ และความเป็นกลาง เหล่านี้คือ คุณสมบัติที่หนังสือพิมพ์ต้องรักษาไว้

(3) ต้องให้ความสำคัญกับบรรณาธิการอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นส่วนสำคัญที่แสดงถึงจุดยืนของหนังสือพิมพ์

(4) ต้องกระตือรือร้นในการรายงานข่าวให้มากขึ้น พยายามเลือกหัวข้อข่าวที่มีผลกระทบต่อผู้อ่านอย่างมาก แล้วสืบเสาะ เจาะลึก รายงานข่าวอย่างครบถ้วน รวดเร็ว

(5) ต้องรายงานข่าวในลักษณะสืบสวนสอบสวนให้มากขึ้น ไม่ใช่รายงานแค่ "เขาพูดว่าอย่างไร (What was said)" แต่ต้องรายงานว่า "เกิดอะไรขึ้น (What happened)", "สาเหตุคืออะไร (Why)", "หมายความว่าอย่างไร (What does it mean)" และ "จะมีผลกระทบต่อผู้อ่าน (How it effects the readers)" ด้วย

(6) การรายงานข่าวในข้อ (5) หมายถึง ต้องพยายามหาแหล่งข้อมูลหรือแหล่งข่าวที่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล ไม่ใช่การคิดหรือนึกเอาเอง

(7) ข่าวต่างประเทศ (Foreign news) เป็นจุดแข็งของหนังสือพิมพ์ เป็นเหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่ทำให้คนซื้อหนังสือพิมพ์ การนำเสนอที่น่าจะทำได้ดีขึ้นถ้าแยกให้เด่นชัดระหว่างข่าวในภูมิภาค (Regional news) และข่าวต่างประเทศทั่วไป (World news) ภาพหรือกราฟิกจะช่วยทำให้เข้าใจเรื่องยาวๆ ได้ดีขึ้น

(8) ข่าวในภูมิภาค (Regional news) ต่างๆ ควรได้รับความสำคัญมากขึ้นและควรมีสัดส่วนของเนื้อที่ในการนำเสนอในแต่ละวันใกล้เคียงกับข่าวอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน

(9) ข่าวเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนาม ลาว และกัมพูชา ควรได้รับการนำเสนอมากกว่าข่าวในภูมิภาคอื่นๆ และหน้า "อินไซด์ อินโดไชน่า (Inside Indochina)" ควรปรับทำเป็นฉบับแยกส่วน (Section)

(10) ข่าวในประเทศ (Local news) มีการรายงานได้ครอบคลุม แต่วิธีรายงานข่าวยังเป็นแบบ "เขาพูดว่าอย่างไร (What was said)" มากกว่า "มันหมายความว่าอย่างไร (What it means)" หรือ "เกิดอะไรขึ้น (What is happening)" โดยยังมีแง่มุมต่างๆ ที่ควรปรับปรุง ดังนี้

(11) ภาพรวมทั่วไปของข่าวในประเทศทำได้ดี แต่ควรมีความพยายามมากขึ้นในการพัฒนาเรื่องไปอีกชั้นหนึ่งเพื่อผู้อ่านจะได้ติดตามได้อย่างต่อเนื่อง

(12) ข่าวอาชญากรรมมาก (Crime) ควรมีการรายงานเบื้องหลังข่าวให้มากขึ้นนอกเหนือจากการรายงานข่าวตามปกติ และควรมีการรายงานเรื่องอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีประโยชน์ต่อผู้อ่านเพิ่มเติม เช่น คดีสำคัญที่กำลังได้รับการพิจารณาในชั้นศาล เป็นต้น

(13) ข่าวการเมือง (Politics) มีการรายงานในลักษณะ "เขาพูดว่าอย่างไร (What was said)" มากเกินไป และมีหลายครั้งที่ข่าวยาวเกินไป ข่าวในลักษณะวิเคราะห์ยังมีน้อยไป ควรมีการรายงานข่าวการเมืองในระดับภูมิภาคมากขึ้น

(14) ข่าวที่เป็นปัญหาสังคมและปัญหาของคนเมือง (Social and urban issues) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากหัวข้อหนึ่ง เพราะเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อกลุ่มผู้อ่าน แต่กลับมีการรายงานข่าวใน Outlook Section มากกว่าในส่วนแรก (Section I) ของหนังสือพิมพ์

(15) ข่าวการศึกษา (Education) มีน้อย หนึ่งๆ ที่เป็นข่าวที่เป็นประโยชน์กับผู้อ่าน ควรจัดเนื้อที่เพิ่มเติมให้กับหัวข้อนี้อย่างจริงจัง

(16) มีความเห็นตรงกันว่าข่าวสิ่งแวดล้อม (Environment) มีความสำคัญกับผู้อ่านมาก ควรมีการนำเสนอมากกว่าเดิม และควรให้ครอบคลุมเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้วย

(17) ควรมีเรื่องขวนขัน (Humour) ประจำและคอลัมน์ขวนหัวเดิมชื่อ "คอลัมน์ไนน์ (Column Nine)" ควรได้รับการรื้อฟื้นนำกลับมาใหม่

(18) การนำเสนอเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค (Consumer) ในฉบับแยกส่วน Outlook Section ทำได้ดีอยู่แล้ว แต่ควรให้ครอบคลุมมากขึ้น และอาจเสนอเป็นประจำสัปดาห์ละครั้ง หัวข้อที่นำเสนอควรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตประจำวันของผู้บริโภคมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นผู้อ่านหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

(19) มีความเห็นตรงกันว่าข่าวกีฬาโลก (International sport) เป็นทั้งจุดแข็งและจุดขายของหนังสือพิมพ์ เป็นข่าวที่ผู้อ่านทั้งที่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติให้ความสนใจเป็นแฟนติดตามอ่านอย่างเหนียวแน่นมาตลอด

(20) ข่าวกีฬาในประเทศ (Local sport) ควรได้รับการปรับปรุงให้รายงานได้ดีเท่ากับ หนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย ถ้าทำไม่ได้ ควรให้ความสำคัญกับบุคคลในข่าวหรือตัวนักกีฬาให้มากขึ้น เพราะเป็นจุดขายอีกด้านหนึ่งซึ่งผู้อ่านให้ความสนใจเสมอมา

(21) ฉบับแยกส่วนเพอร์สเปคทีฟ (Perspective) นำเสนอเรื่องหนักๆ และมีความยาวมากไป เสนอเรื่องปัญหาด้านการเมืองในพม่าจากมุมมองของฝ่ายต่อต้านรัฐบาลทหารของพม่าบ่อยครั้ง

(22) หน้าบรรณาธิการ (Editorial Page) เน้นนักเรื่องการเมืองมากเกินไป ควรนำเสนอบทบรรณาธิการในแง่อื่นๆ ที่น่าสนใจคลงกันไป เช่น ปัญหาด้านสังคม ธุรกิจ สุขอนามัย หรือ การศึกษา ควรมีการแต่งตั้งบรรณาธิการเพื่อทำหน้าที่ดูแลหน้านี้โดยเฉพาะ (Editorial Page Editor) เพื่อช่วยประสานงานในส่วนต่างๆ ของหน้า ส่วนจดหมายจากผู้อ่าน (Postbag) เป็นจุดแข็งของหนังสือพิมพ์ เพราะเป็นช่องทางในการสื่อสารกับผู้อ่านที่สำคัญ เช่นเดียวกับหน้าผู้บริโภค (Consumer) ที่เป็นอีกส่วนซึ่งผู้อ่านใช้สื่อสารกับหนังสือพิมพ์

(23) ศิลปวัฒนธรรม (Arts & Culture) ควรได้รับการเอาใจใส่มากกว่านี้ในแง่ของเนื้อหาสาระ ไม่ใช่มีแค่ข้อเขียนวิจารณ์ภาพยนตร์ ละคร หรือแนะนำเพลงและร้านอาหาร

(24) หน้าข่าวบันเทิงทริง (The Trink Page) มีกลุ่มผู้อ่านประจำจำนวนมาก เนื้อหาอาจไม่เหมาะกับ Outlook Section มีผู้เสนอให้ย้ายออกไปอยู่ส่วนอื่น เช่น หน้าท่องเที่ยว ฮอไรซัน (Horizon) และผู้เขียนควรพยายามพัฒนาการเขียนและเนื้อหาให้มีความ "ร่วมสมัย" มากกว่านี้

(25) ข่าวธุรกิจภายในประเทศ (Local business news) มีการนำเสนอที่ดีขึ้น แต่ยังคงกับข่าวแจกและการนำเสนอในแง่เดียวอยู่ ควรนำเสนอแบบตีความหรือวิเคราะห์พร้อม มีรายละเอียดของข้อมูลประกอบ

(26) ภาพข่าว (Photography) ที่ตีพิมพ์ยังไม่สามารถเล่าเรื่องได้ดีพอ เสนอให้ลองพยายามถ่ายภาพในลักษณะที่ใช้ในสารคดีมากขึ้น และใช้วิธีการตัดส่วนภาพ (Cropping) เข้าช่วยเพื่อให้ได้ภาพในมุมใหม่ๆ

(27) งานกราฟิก (Graphics) เป็นส่วนสำคัญและจะมีบทบาทมากขึ้นทั้งในการรายงานข่าวและงานเขียนสารคดี เพราะช่วยให้เข้าใจเรื่องราวและเห็นภาพต่างๆ ได้ชัดเจน

(28) ข่าวบันเทิง (Entertainment) รวมทั้งโปรแกรมงาน รายชื่อ และที่อยู่ของสถานประกอบการในแวดวงบันเทิง (Listings) ยังกระจัดกระจายอยู่ตามส่วนต่างๆ ของหนังสือพิมพ์ ควรรวบรวมไว้ในเนื้อที่เดียวกันและอาจตีพิมพ์ทุกวันสุดสัปดาห์

ผลสรุปที่ได้นี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความคิดเห็นที่ได้จากบรรณาธิการอาวุโส พิชัย ชื่นสุขสวัสดิ์ ได้เชิญชวนให้พนักงานในกองบรรณาธิการที่เหลือทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องเนื้อหาและอื่นๆ ผ่านหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก โดยใช้ผลสรุปข้างต้นเป็นข้อมูลประกอบ ท้ายที่สุด ข้อมูลทั้งหมดได้รับการรวบรวมอีกครั้งเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการทำแผนหลัก (Master plan) สำหรับใช้ในการปรับตัวต่อไป

พนักงานทุกคนในกองบรรณาธิการยังมีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการปรับตัวครั้งนี้อย่างใกล้ชิด โดยอาสาสมัครเข้าร่วมในคณะทำงานด้านต่างๆ ได้แก่

กลุ่มศึกษาเนื้อหาและการนำเสนอ (Contents & Presentation Group) เป็นคณะทำงานหลัก ประกอบด้วยอาสาสมัครที่เป็นทั้งนักข่าว นักเขียน ช่างภาพ ฝ่ายจัดหน้า และเจ้าหน้าที่กราฟิก บรรณาธิการและบรรณาธิการข่าวสายต่างๆ ทำหน้าที่ศึกษาและวิเคราะห์เรื่องเนื้อหา วิธีเขียนข่าว การนำเสนอ การใช้กราฟิก การบรรณาธิกรณของหนังสือพิมพ์ที่เป็นอยู่ หากจุดบกพร่องและพยายามค้นหาวิธีที่ดีกว่าในการนำเสนอ โดยเน้นให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้อ่านมากกว่าตอบสนองความต้องการของผู้ทำ

กลุ่มศึกษาโครงสร้าง (Restructuring Group) อาสาสมัครในคณะทำงานนี้ ทำหน้าที่ศึกษาถึงโครงสร้างในการทำงานของกองบรรณาธิการและฝ่ายผลิต รวมถึงตารางทำงานและกำหนดส่งงานต่างๆ ศึกษาความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดของนักข่าว บรรณาธิการ และฝ่ายจัดหน้า รวมถึงศึกษาและรวบรวมข้อมูลในส่วนของอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ อาสาสมัครประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายผลิตด้วย

กลุ่มศึกษาสถานที่ทำงาน (Workplace Group) อาสาสมัครในคณะทำงานนี้ ทำหน้าที่ศึกษาสภาพของที่ทำงานในกองบรรณาธิการซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับเทคโนโลยีการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ที่จะทำการติดตั้งในอนาคตอันใกล้ ให้ข้อเสนอแนะในเรื่องวิธีการทำงานเพื่อให้มีการประสานงานที่ดี พร้อมจัดทำแผนร่างการใช้พื้นที่ (Floor plan) ใหม่สำหรับกองบรรณาธิการ

กลุ่มศึกษาเทคโนโลยีและการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ (Technology/Pagination Group) ประกอบด้วยพนักงานที่เชี่ยวชาญด้านระบบคอมพิวเตอร์ จัดตั้งเป็นคณะกรรมการพิเศษเรียกว่า Editorial Pagination Committee มีหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติของระบบใหม่ที่จะนำมาใช้เพื่อให้สามารถรองรับการทำงานในทุกส่วนของกองบรรณาธิการได้

กลุ่มศึกษาผู้อ่าน (Readers Group) อาสาสมัครในคณะทำงานนี้ มีหน้าที่สื่อสารกับผู้อ่านซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของผู้อ่านในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอของหนังสือพิมพ์ การสื่อสารกระทำในรูปแบบของการวิจัยกลุ่มย่อย (Focus group) และรวบรวมข้อมูลจากการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

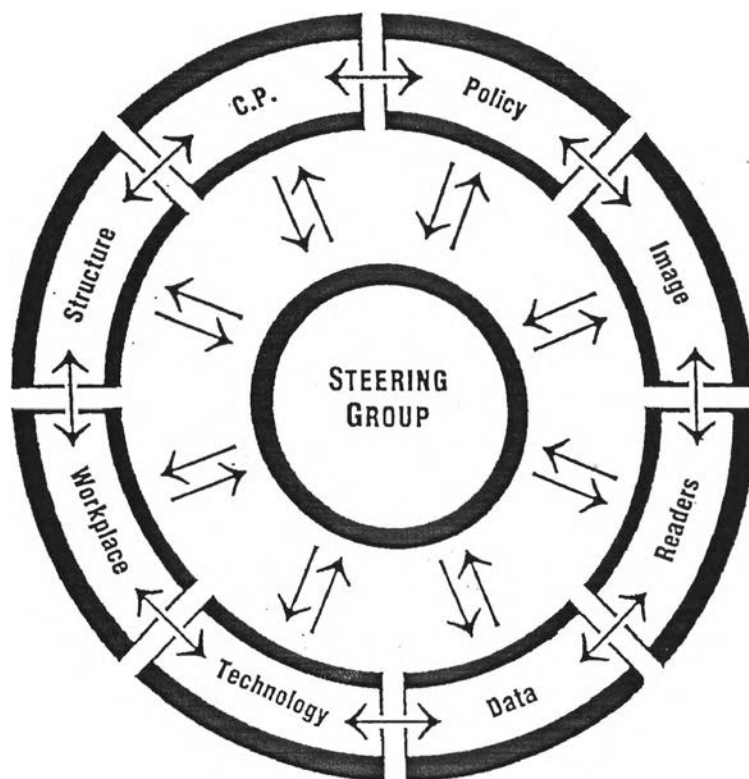
กลุ่มศึกษาเรื่องระบบข้อมูล (Research/Data Group) อาสาสมัครในคณะทำงานนี้ ทำหน้าที่ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลซึ่งจะให้บริการค้นหาข้อมูลในลักษณะต่างๆ ทั้งที่เป็นข่าว รูปภาพ งานกราฟิก และข้อมูลอื่นๆ จากภายนอกองค์กรให้แก่กองบรรณาธิการ

กลุ่มศึกษานโยบายและภาพลักษณ์ (Policy and Image groups) คณะทำงานสองกลุ่มนี้ ประกอบด้วยพนักงานอาวุโสทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของบรรณาธิการในการกำหนดนโยบายสำคัญๆ ในการทำงาน รวมทั้งในเรื่องภาพลักษณ์ต่างๆ ของหนังสือพิมพ์ที่จะต้องปรากฏออกสู่สายตาผู้อ่าน

กลุ่มสนับสนุน (Steering Group) คณะทำงานกลุ่มนี้ ประกอบด้วยพนักงานอาวุโสจากกองบรรณาธิการและตัวแทนจากฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด มีหน้าที่กระตุ้นและให้การสนับสนุน รวมทั้งประสานงานให้ทุกคณะทำงานอย่างแข็งขันเพื่อให้กระบวนการปรับตัวดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงบุคลากรของบริษัทฯ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับตัวครั้งนี้ ได้แก่ บรรณาธิการอาวุโสจำนวน 40 คนเพื่อระดมความคิดเห็นต่างๆ และการตั้งกลุ่มทำงานอีก 9 กลุ่มซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากกองบรรณาธิการ ฝ่ายผลิต และฝ่ายการตลาดเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นและช่วยในการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร

แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างการทำงานของคณะกรรมการปรับตัว



แผนภาพที่ 1 แสดงการทำงานของกลุ่มทำงานทั้ง 9 กลุ่มในกระบวนการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวคิดของลือควัด ลูกศรสองหัวในแผนภาพแสดงให้เห็นถึงการทำงานประสานกันของทุกกลุ่มเป็นหนึ่งเดียว โดยมีทีมสนับสนุน (Steering Group) เป็นหน่วยกลางคอยผลักดันและกระตุ้นให้ทุกคณะทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่

การเชื่อเชิญและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในกองบรรณาธิการได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปรับตัวตั้งแต่นั้น โดยการระดมความคิดในเรื่องของเนื้อหาที่ควรปรับปรุงหรือในการอาสาสมัครทำงานในคณะทำงานต่างๆ นั้น สอดคล้องกับแนวทางของโรเบิร์ต ลือควัดที่อธิบายว่า การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขององค์การตั้งแต่นั้นจะช่วยลดกระแสต้านความเปลี่ยนแปลงจากคนภายในขององค์การที่มักเกิดขึ้นเสมอเมื่อมีการปรับเปลี่ยนใดๆ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการองค์การของจอห์น เอ็ม. กัสที่อธิบายว่า การจัดการองค์การ คือ การใช้ความพยายามนำเอาสมรรถภาพของสมาชิกในกลุ่มมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยให้มีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด ดังนั้น การจัดให้มีกลุ่มทำงานทั้ง 9 กลุ่มจึงเป็นการนำเอาสมรรถภาพของบุคลากรในกองบรรณาธิการมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการ "รีดีไซน์ (Redesign)" หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ครั้งนี้

2. การรวบรวมข้อมูล (Taking inventory)

แนวทางของลือควู้ดกำหนดให้การเก็บข้อมูลกระทำในทุกส่วน ทั้งในกองบรรณาธิการ กลุ่มผู้อ่าน การตลาด และในส่วนและเทคโนโลยีใหม่

ในขั้นตอนนี้ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ดำเนินการด้วยการจัดสัมมนาใหญ่ บรรณาธิการอาวุโสสายข่าวต่างๆ ของกองบรรณาธิการ ผู้บริหารฝ่ายโฆษณาและการตลาด และฝ่ายผลิต เพื่อสรุปข้อมูลและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้จากคณะทำงานทั้ง 9 คณะ เดวิด แพทท ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล และจัดส่งผลสรุปให้กับที่ปรึกษาที่รับผิดชอบการออกแบบทั้งหมด คือ โรเบิร์ต ลือควู้ด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบต่อไป ผลสรุปมีแนวทางหลักๆ ดังนี้

ข้อมูลข่าวสาร (Information) คือ อำนาจ ดังนั้น การปรับตัวต้องเน้นการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เข้าถึงผู้อ่านและเป็นประโยชน์กับผู้อ่านมากที่สุด นั่นหมายถึง การรายงานข่าวให้ผู้อ่านเห็นภาพและเข้าใจเรื่องได้ครบถ้วนจากข้อมูลประกอบที่น่าเชื่อถือ มิใช่การเขียนข่าวตามที่ได้ยินหรือได้เห็นมาเท่านั้น เนื้อข่าวต้องมีสาระและมีคุณค่า ทั้งนี้เพราะผู้อ่านในสังคมข่าวสารต้องการบริโภคข่าวสารที่มีคุณภาพ ต้องการรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น เกิดได้อย่างไร มีผลกระทบอย่างไร และสถานการณ์ในอนาคตจะเป็นอย่างไร หนังสือพิมพ์ต้องสามารถสนองความต้องการเหล่านี้ได้ทั้งหมด

รูปแบบการนำเสนอ (Presentation) ข้อมูลข่าวสารต้องเข้าใจได้ง่าย และสะดวกต่อผู้อ่านในการค้นหาข้อมูลหรือในการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ดังนั้น ข้อมูลข่าวสาร ภาพ งานกราฟิก และส่วนประกอบอื่นๆ ของหนังสือพิมพ์รวมทั้งชิ้นงานโฆษณา ต้องได้รับการจัดทำและจัดวางให้เหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านมากที่สุด ต้องจัดระเบียบการวางหน้าใหม่ให้สอดคล้องกับทั้งข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีในการจัดหน้า

เอกลักษณ์ (Identity) บางกอกโพสต์ได้ชื่อว่าเป็นหนังสือพิมพ์ที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้นำ มีพัฒนาการตลอดเวลา ดังนั้น การออกแบบหนังสือพิมพ์ใหม่ต้องสะท้อนเอกลักษณ์ (Identity) เหล่านี้ให้ครบถ้วน เพื่อเป็นการตอกย้ำความมั่นใจในตัวสินค้าในหมู่ผู้อ่าน ในขณะที่เดียวกันต้องสร้างให้หนังสือพิมพ์มีความโดดเด่น แตกต่างจากหนังสือพิมพ์อื่นๆ ในท้องตลาด

กระบวนการในขั้นตอนที่ 3 นี้ สรุปได้ว่า เป็นการรวบรวมข้อมูลจากภายในองค์กรทั้งหมดเพื่อนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ และข้อมูลที่สำคัญได้มาจากกลุ่มทำงานทั้ง 9 กลุ่ม โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการปรับเปลี่ยน คือ เรื่องข้อมูลข่าวสาร (Information) ในการนำเสนอ, รูปแบบการนำเสนอ (Presentation) และการรักษาเอกลักษณ์ (Identity) ของหนังสือพิมพ์

4. การกำหนดตารางเวลา (Timetable)

แนวทางของสื่อควัดให้กำหนดตารางเวลา โดยใช้วันที่หนังสือพิมพ์ที่ได้รับการออกแบบใหม่จะออกวางตลาดเป็นเกณฑ์ แล้วนับย้อนถอยหลังมา

หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ได้กำหนดให้วันที่ 1 สิงหาคม 2539 ซึ่งเป็นวันครบรอบปีที่ 50 ของหนังสือพิมพ์ เป็นวันเปิดตัวหนังสือพิมพ์ที่ได้รับการออกแบบใหม่ เมื่อนับย้อนกลับ พบว่าแผนการปรับตัวได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ และอนุมัติให้เริ่มดำเนินงานเมื่อเดือนมกราคม 2538 ดังนั้น เมื่อนับถอยหลังจากวันที่ 1 สิงหาคม 2539 พบว่ามีเวลาทั้งสิ้น 19 เดือนในการดำเนินงาน

เดวิด แพทท กล่าวว่ ระยะเวลาเพียง 19 เดือน นับว่าน้อยมากสำหรับโครงการระดับนี้ เพราะการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์แตกต่างจากการปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจอื่นๆ ปัญหาสำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนคนทำงานก่อน ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากสำหรับนักหนังสือพิมพ์ที่มักมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิมๆ และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะทำให้ระบบการทำงานในแต่ละวันผิดแผกไปจากที่เคยปฏิบัติกันมา

... ช่วงแรกของการดำเนินงาน ต้องใช้ความพยายามในการดึงให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปรับตัว เสียเวลาไปในส่วนนี้พอสมควร ทั้งนี้เพราะมีกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง แต่ไม่รุนแรงนัก อีกทั้งการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ตามแนวทางของสื่อควัดยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย ผู้มีส่วนร่วมในการทำงานจำต้องใช้เวลาในการศึกษาและปรับตัวบ้าง

สรุปกำหนดตารางเวลาในการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

ธันวาคม	2537	--	คณะกรรมการบริหารบริษัทฯ เห็นชอบ
มกราคม	2538	--	ระดมความคิดจากบรรณาธิการอาวุโส
มิถุนายน	2538	--	ระดมความคิดจากพนักงานในส่วนอื่นๆ เสนอแนวทางให้ทีมที่ปรึกษา
กรกฎาคม	2538	--	เริ่มงานออกแบบหนังสือพิมพ์ ทำวิจัยตลาดและกลุ่มเป้าหมาย
มิถุนายน	2539	--	ปรับงานออกแบบตามผลวิจัย
กรกฎาคม	2539	--	ส่งผลงานให้คณะกรรมการบริหารอนุมัติ
1 สิงหาคม	2539	--	เปิดตัวหนังสือพิมพ์โฉมใหม่

5. บทวิเคราะห์ (Critical view)

แนวทางของสื่อผู้จัดทำหนดให้บรรณาธิการอาวุโสศึกษาแนวคิดที่คณะทำงานเสนอแนะและพัฒนาขึ้นเป็นบทวิเคราะห์ ในขั้นตอนนี้ เดวิด แพทท ในฐานะ Design Editor ได้ทำร่วมไปกับการรวบรวมข้อมูล (Taking inventory) ในขั้นตอนที่ 3

บทวิเคราะห์ของเดวิด แพทท สรุปได้เป็นแนวทางใหญ่ๆ ได้ดังนี้ คือ

โครงสร้างรูปตารางสี่เหลี่ยม (Grid) ควรใช้โครงสร้างแบบ 6 คอลัมน์ เป็นมาตรฐานของหนังสือพิมพ์แทนโครงสร้างเดิมแบบ 8 คอลัมน์ การพาดหัว เนื้อหา และรูปเน้นในแนวตั้ง (Vertical) มากกว่าในแนวนอน (Horizontal) เพื่อช่วยสร้างความรู้สึก "ตื่นตัว" (Active) ในการอ่านหนังสือพิมพ์ตลอดเวลา

พาดหัวข่าว (Headlines) ควรแยกเป็นชั้นๆ (Decks) เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถดึงข้อมูลของข่าวในแง่มุมต่างๆ มานำเสนอให้ผู้อ่านได้ทราบอย่างเพียงพอโดยยังไม่ต้องอ่านรายละเอียดของข่าวทั้งหมด เนื้อหา (Text) ใช้ขนาดตัวหนังสือที่ใหญ่ขึ้นเพื่อความสะดวกในการอ่าน

รูปและงานกราฟิก (Pictures & graphics) รูปส่วนใหญ่ควรมีขนาดเล็กลง แต่รูปขนาดใหญ่ก็ยังคงใช้ได้ งานกราฟิกควรมีบทบาทมากขึ้นในหนังสือพิมพ์ แต่ในลักษณะไหนนั้น จะต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

การจัดลำดับของข่าวในหนังสือพิมพ์ ควรปรับให้มีระเบียบมากขึ้น และพยายามใช้หัวข้อ (Labels) เป็นเครื่องชี้แนะ (Guide) ผู้อ่านเข้าสู่หนังสือพิมพ์ให้มากขึ้นเพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการค้นหาข่าว หน้าสรุปข่าวของหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับซึ่งเป็นหน้าใหม่ ทำหน้าที่เป็นทั้งหน้าสารบัญและเป็นหน้าสรุปให้อ่านที่มีเวลาน้อย จัดไว้เป็นหน้าหลังของส่วนแรกเพื่อความสะดวกในการอ่าน

หัวหนังสือพิมพ์ (Nameplate) มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่าลักษณะหัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์นั้นมีคุณค่า (Value) ในตัวเองสูงมาก เพราะเป็นทั้งตัวแทนขององค์การและของสินค้า คือ หัวหนังสือพิมพ์ที่มีความผูกพันกับผู้อ่านและสังคมไทยมายาวนาน ดังนั้นจึงควรรักษารูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์นี้ไว้ แต่ควรทำการปรับเปลี่ยนให้มีความทันสมัยขึ้น

บริษัทฯ จึงได้ตกลงว่าจ้าง ทอม เบนโควสกี (Tom Bentkowski) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบ (Director of Design) ของนิตยสารไลฟ์ (Life magazine) ให้ออกแบบและเขียนหัวหนังสือพิมพ์หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์รุ่นใหม่ซึ่งกำลังอยู่ในขั้นตอนของการคัดเลือกแบบที่ดีที่สุดจากทั้ง 6 แบบที่เขียนขึ้นมา (ดูตัวอย่างหัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ทั้ง 6 แบบที่เขียนขึ้นใหม่ในหน้าถัดไป) พนักงานในกองบรรณาธิการได้มีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกหัวหนังสือพิมพ์ด้วย โดยแสดงความคิดเห็นผ่านทีมงานภายใต้การประสานงานของเดวิด แพทท์ ในท้ายที่สุด บริษัทฯ ได้สรุปเลือกแบบที่ 3 เพื่อใช้เป็นหัวหนังสือพิมพ์ใหม่ของบางกอกโพสต์ต่อไป

บทวิเคราะห์นี้และข้อมูลอื่นๆ ได้รับการรวบรวม และส่งให้ลือควู้ดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนต้นแบบในขั้นตอนอื่นๆ ต่อไป

จะเห็นได้ว่าบทวิเคราะห์ของเดวิด แพทท์ ที่สรุปเป็นแนวทางหลักๆ นั้น สอดรับกับแนวคิดในการออกแบบและจัดหน้าหนังสือพิมพ์สมัยใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญกับผู้รับสารในสังคมข่าวสารซึ่งต้องการทั้งข้อมูลข่าวสารที่กระชับแต่ครบถ้วนและความสะดวกรวดเร็ว



แผนภาพที่ 2 : ตัวอย่างหัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

Bangkok Post
 Bangkok Post
 Bangkok Post
 Bangkok Post
 Bangkok Post
 Bangkok Post

แผนภาพที่ 2 แสดงตัวอย่างหัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ที่บริษัทฯ ได้จ้าง มร. ทอม เบนโควสกี ผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบของ Life magazine ให้เขียนขึ้นใหม่โดยพยายามรักษาลักษณะของตัวอักษรแบบเดิมไว้ เนื่องจากสังเกตเห็นว่าหัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เปรียบเสมือนตราสินค้าที่มีคุณค่าในตัวเองสูงมาก สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดได้เป็นอย่างดี และได้เลือกแบบที่ 3 จากข้างบนเพื่อใช้เป็นหัวหนังสือพิมพ์ใหม่ของบางกอกโพสต์ต่อไป

ในการอ่าน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับหัวหนังสือพิมพ์ (Nameplate) ของบางกอกโพสต์ซึ่งเปรียบเสมือนตราสินค้า (Brand) ที่มีคุณค่า (Value) ในตัวเองสูงมากและ บริษัทฯ จะต้องพยายามรักษาและสร้างคุณค่าให้ตราสินค้า (Brand value) ให้เกิดมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การปรับปรุงรูปลักษณ์ของหัวหนังสือพิมพ์ให้มีความทันสมัยโดยผู้เชี่ยวชาญ หากแต่ยังคงรักษาเอกลักษณ์ของตัวอักษรแบบดั้งเดิมซึ่งมีคุณค่าด้านจิตใจ (Psychological value) กับผู้อ่านไว้ สอดคล้องกับแนวคิดด้านการสื่อสารการตลาดที่กล่าวว่า ตราสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญข้อหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้านั้นๆ และตราสินค้าที่มีบุคลิกยั่งยืน (Durable personality) เช่น หัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ก็สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยเสริมการสื่อสารการตลาดได้เป็นอย่างดี

6. แผนผังการใช้พื้นที่ (Flat plan)

ลือควูด อธิบายว่า แผนผังการใช้พื้นที่ คือ แบบร่างที่กำหนดเนื้อหาในส่วนเนื้อหาและโฆษณา แผนผังนี้จะช่วยให้บรรณาธิการมองเห็นภาพการนำเสนอได้ชัดเจนและสามารถประเมินผลการใช้พื้นที่รูปทรงต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ

เดวิด แพทท กล่าวไว้ว่า ตามหลักแล้ว กองบรรณาธิการไม่มีสิทธิชี้ขาดในเรื่องพื้นที่โฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะขนาดและอัตราโฆษณาได้ถูกกำหนดไว้ตายตัว แต่เมื่อ บริษัทฯ ตัดสินใจทำการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ จึงนับเป็นโอกาสที่กองบรรณาธิการจะได้เสนอแนวคิดให้ฝ่ายการตลาดรับไปพิจารณา คำถามหลักๆ ที่มีการพูดคุยกัน เช่น

ควรมีโฆษณาในหน้าแรกของหนังสือพิมพ์หรือไม่

ควรมีโฆษณาในหน้าแรกของเซคชั่นอื่นๆ หรือไม่

ควรมีโฆษณาในหน้าหลังของเซคชั่นไหนบ้าง

จะยอมให้มีโฆษณาเต็มหน้าในหน้าหลังหรือไม่

โฆษณากิจกรรม บริการ หรือสินค้าภายใน (House Ad) ควรได้รับการพัฒนาให้ดูเหมาะสมกับภาพลักษณ์ผู้นำหรือไม่

การศึกษาพบว่า ผู้อำนวยฝ่ายการตลาดเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในกระบวนการปรับตัวในชั้นตอนนี้ เพราะการปรับตัวเป็นการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับ ไม่ใช่ส่วนใดส่วนหนึ่ง ย่อมต้องกระทบกระเทือนถึงพื้นที่โฆษณาด้วยอย่างแน่นอน โฆษณา

เป็นรายได้หลัก ดังนั้น การปรับเปลี่ยนใดๆที่ฝ่ายการตลาดไม่เห็นด้วย และไม่ให้ความร่วมมือ ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้าลง และอาจทำให้เกิดการขัดแย้งภายในซึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อไปถึงรายรับของบริษัทฯ ในระยะยาวต่อไปได้

ยงยุทธ บุญเปกตระกูล อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของบริษัทฯ ในช่วงที่มีการปรับตัว กล่าวว่า การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เป็นสิ่งจำเป็นและควรทำอย่างยิ่ง ถึงแม้ว่าบางกอกโพสต์จะเป็นผู้นำและได้เปรียบหนังสือพิมพ์อื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งในด้าน การตลาดอยู่แล้ว แต่สภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ทำให้ ความต้องการของผู้อ่านมีมากขึ้น หนังสือพิมพ์ต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองความต้องการ ของตลาด

สำหรับปัญหาของฝ่ายการตลาดมี 2 ประการ คือ การสร้างความมั่นใจให้กับ พนักงานขายโฆษณาให้เข้าใจถึงเหตุผลในการปรับเปลี่ยนครั้งนี้ซึ่งจะทำให้ภาพลักษณ์โดยรวม ของหนังสือพิมพ์ดีขึ้น กลายเป็นจุดขายใหม่ และการทำให้ผู้สนับสนุน (Advertisers) เข้าใจและ ยอมรับเรื่องรูปแบบใหม่ของหนังสือพิมพ์ การแก้ปัญหาแยกทำเป็น 2 ขั้นตอน โดยเริ่มจาก ปัญหาภายในก่อนเพราะพนักงานฝ่ายขายเกือบทั้งหมดไม่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนเนื่องจาก พื้นที่โฆษณาบางส่วนได้ทำสัญญาขายระยะยาวไปแล้ว และผู้ลงโฆษณาอาจไม่พอใจกับรูปแบบ ใหม่ของหนังสือพิมพ์และขอยกเลิก ทำให้รายได้โฆษณาไม่เข้าเป้า

พื้นที่โฆษณาในจุดที่เป็นที่นิยม เช่น Ears (โฆษณาขนาด 2 1/2 x 2 นิ้ว ในส่วน มุมบนทั้งมุมซ้ายและมุมขวาของหัวหนังสือพิมพ์) หรือ Solus (โฆษณาขนาด 2-3 คอลัมน์ X 7 นิ้ว ในส่วนมุมล่างของหน้าแรกทั้งมุมซ้ายสุดและมุมขวาสุด) มีแนวโน้มที่จะถูกตัดทิ้งไป เพราะ ไม่เข้ากับรูปแบบที่ทีมที่ปรึกษาแนะนำมา

การแก้ปัญหาภายในนั้น ใช้วิธีจัดสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ โดยมีการอธิบายภาพรวมของเนื้อหาในแต่ละส่วนและ รูปแบบการนำเสนอที่คาดว่าจะเปลี่ยนไปประกอบ พร้อมให้ความมั่นใจและการสนับสนุนกับ พนักงานขายอย่างเต็มที่ในทุกกรณีที่คาดว่าจะมีปัญหา เช่น ยอมคิดค่าโฆษณาในอัตราเดิม สำหรับพื้นที่โฆษณาที่เพิ่มขึ้นในกรณีที่ผู้ลงโฆษณาทำสัญญาระยะยาว หรือหาพื้นที่โฆษณาให้ ใหม่ในกรณีที่พื้นที่เดิมหายไป พร้อมเพิ่มจำนวนครั้งในการโฆษณาเป็นของแถม เป็นต้น

ในส่วนของผู้สนับสนุนที่เป็นทั้งบริษัทโฆษณา (Advertising agencies) และเป็นลูกค้าขายตรง (Direct customers) ได้มีการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่ออธิบายถึงความจำเป็นในการต้องปรับตัวของหนังสือพิมพ์ แนวคิดในการปรับตัว แนะนำทีมงานและผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศที่ว่าจ้างมาทำงาน ผลดีและผลประโยชน์ที่ผู้ลงโฆษณาจะได้รับ

การศึกษาพบว่า เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่ บรรณาธิการอาวุโสและพนักงานระดับหัวหน้าทั้งหมดในเดือนกุมภาพันธ์ 2538 รายงานจากการสัมมนากลุ่มย่อยทั้งหมดถูกนำเสนอในที่ประชุมพร้อมข้อมูลด้านการตลาดอื่นๆ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ใดๆก็ดี ผลสรุปที่ได้จากการประชุมยังไม่สามารถชี้ขาดลงไปได้เลยทีเดียว แต่ได้ถูกนำเสนอให้ทีมงานนำไปลองออกแบบต่อไป

การดำเนินการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ในขั้นตอนนี้ เป็นไปตามแนวทางของการจัดการแผนผังการใช้พื้นที่ ช่วยให้ Design Editor คือ เดวิด แพทท และ โรเบิร์ต ลีอควูด ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของผู้ขายที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในการจัดการพื้นที่ของหนังสือพิมพ์ที่กำลังอยู่ในขั้นออกแบบ

7. ต้นแบบ (Prototype)

ในขั้นตอนนี้ แนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูด กำหนดให้ทีมออกแบบนำผลสรุปที่ได้จากบรรณาธิการและคณะทำงานทั้งหมดไปใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างต้นแบบ กำหนดลักษณะเฉพาะตัว และสำนวนภาษาของหนังสือพิมพ์ โดยจะทำตัวอย่างหลายๆ แบบให้ฝ่ายบริหารและพนักงานเลือกต้นแบบ ซึ่งจะเป็นหลักในการออกแบบพื้นที่เสนอข่าวและพื้นที่โฆษณา ลีอควูดให้ความเห็นว่า การออกแบบหนังสือพิมพ์ควรใช้รูปแบบที่ไม่ตายตัว (Organic) แม้จะมีข้อจำกัดจากโครงสร้างรูปตารางสี่เหลี่ยมที่เรียกว่า Grid sheet

"วิวัฒนาการ (Evolution)" คือ คำที่เดวิด แพทท ใช้อธิบายกระบวนการสร้างต้นแบบของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ในขั้นตอนนี้ ซึ่งวิเคราะห์ได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เริ่มจากลือควู้ดตกลงรับงานเป็นที่ปรึกษาด้านออกแบบเป็นระยะเวลา 18 เดือน (ตั้งแต่มิถุนายน 2538) ลือควู้ดจะเดินทางมาประเทศไทยครั้งละ 1 อาทิตย์ ทุกๆ 2 เดือน ต้นแบบชุดแรกๆ มาจากแนวคิดและประสบการณ์ของลือควู้ดเองหลังจากที่ได้มีโอกาสศึกษาและสัมผัสกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และประเพณีของคนไทย รวมทั้งได้พบปะพูดคุยกับผู้บริหารและผู้อ่านหนังสือพิมพ์บางส่วนอย่างไม่เป็นทางการ

ต้นแบบชุดแรกๆที่ส่งมา ถูกนำมาติดไว้นบอร์ดขนาดใหญ่ที่กองบรรณาธิการ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ดู วิพากษ์วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะ ผ่านทั้งระบบเครือข่ายสื่อสารภายในของกองบรรณาธิการ และจากการพูดคุยแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมภายใน ข้อเสนอแนะและคำติชมทั้งหมดถูกรวบรวมโดยเดวิด แพทท เพื่อสรุปเป็นรายงานแล้วส่งกลับไปให้ลือควู้ดใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนต้นแบบในระยะต่อไป

ระยะที่ 2 ต้นแบบถูกพัฒนาจากแนวคิดที่รวบรวมมาจากพนักงานในระยะแรก และจากอาสาสมัครในขณะทำงานทั้ง 9 ชุดในระยะเวลาต่อมา และข้อมูลจากฝ่ายการตลาดในตอนท้าย ต้นแบบในระยะนี้ มีหลายชุดตามความหลากหลายของแนวคิดที่ได้จากทุกฝ่าย ลือควู้ดเป็นผู้เดินทางมานำเสนอต้นแบบที่มีการปรับเปลี่ยนทุกครั้ง เพื่อจะได้มีโอกาสพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานในกองบรรณาธิการได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึงยิ่งขึ้น ต้นแบบบางชิ้นได้รับการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วโดยเดวิด แพทท ภายใต้การกำกับดูแลของลือควู้ดในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ที่ลือควู้ดอยู่ในประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของโครงการนี้และการเข้ามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย

สรุปได้ว่า ต้นแบบในระยะที่ 2 นี้ มีเดวิด แพททและโรเบิร์ต ลือควู้ด ร่วมกันพัฒนาโดยใช้ข้อมูลจากภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่

จากตัวอย่างต้นแบบหลายๆ ชุด พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ เดวิด แพทท และ โรเบิร์ต ลือควู้ด ร่วมกันสรุปและเลือกต้นแบบที่ใกล้เคียงกับแนวคิดหลักที่มาจากบทวิเคราะห์และได้รับความเห็นชอบจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการทำงานมากที่สุดไว้ 1 ชุด ต้นแบบดังกล่าวได้ถูกนำไปพิมพ์เป็นหนังสือพิมพ์ที่มีลักษณะเหมือนจริงทุกอย่างเพื่อใช้งานในระยะที่ 3 ต่อไป (ดูตัวอย่างต้นแบบหน้าแรกในหน้าถัดไป)

แผนภาพที่ 3 : ต้นแบบที่พัฒนาในระยะที่ 2



แผนภาพที่ 3 แสดงตัวอย่างหน้าแรกของต้นแบบหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ที่ได้รับการพัฒนาในระยะที่ 2 และได้ตีพิมพ์เป็นหนังสือพิมพ์ที่มีลักษณะเหมือนจริงทุกอย่าง เพื่อนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 3

ระยะที่ 3 เป็นช่วงเวลาของการรวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กร จากกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำมาพัฒนาต้นแบบจากระยะที่ 2 บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้อย่างยิ่ง เพราะต้องการข้อมูลที่มีความถูกต้องและเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง บริษัทฯ จึงได้จ้างบริษัทวิจัยตีมาทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในลักษณะกลุ่มสนทนา (Group discussion) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) โดยใช้ชื่อเรียกปฏิบัติการครั้งนี้ว่า "โปรเจคโรสบัด (Project Rosebud)"

ยงยุทธ บุญเบิกซ์ตระกูล กล่าวว่า ปฏิบัติการครั้งนี้ นอกเหนือจากการให้ข้อมูลที่นำมาพัฒนาต้นแบบแล้ว ยังเป็นการสำรวจตลาดครั้งสำคัญของบางกอกโพสต์ด้วย ผลและข้อมูลอื่นๆ ที่รวบรวมได้จะนำไปใช้ในงานด้านการตลาดต่อไป เช่น การกำหนดอัตราค่าโฆษณาใหม่ กำหนดราคาขายปลีกและส่วนลดกับสมาชิก การกำหนดจุดขายเพิ่มขึ้นสำหรับนักท่องเที่ยว และที่สำคัญที่สุด คือ นำไปใช้ในการส่งเสริมการจำหน่ายทั้งในช่วงเปิดตัวหนังสือพิมพ์รูปแบบใหม่และช่วงเวลาต่อเนื่องไปหลังจากนั้น

Project Rosebud ทำการวิจัยแบบกลุ่มสนทนา (Group discussion) จำนวน 10 กลุ่ม โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ 8 กลุ่ม ผู้อ่านหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น 1 กลุ่ม และผู้อ่านที่เป็นนักท่องเที่ยว 1 กลุ่ม และทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) เจ้าหน้าที่ระดับสูงของบริษัทโฆษณา และลูกค้าขายตรงระดับผู้บริหารจำนวน 12 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ซื้อสื่ออาวุโส (Senior Media Buyers) 4 คน เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายโฆษณา (Senior Personnel Advertisers) 4 คน และหัวหน้าผู้บริหารระดับสูงและกรรมการผู้จัดการ (CEOs / Managing Directors) 4 คน

กลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ 8 กลุ่ม ประกอบด้วยผู้อ่านที่เป็นทั้งเพศชายและหญิง อายุระหว่าง 21-57 ปี ส่วนใหญ่เป็นนักธุรกิจระดับผู้บริหารและผู้จัดการเจ้าของกิจการ พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับสูง อาจารย์ ทนายความ พยาบาล เลขา และการ นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เริ่มทำงาน รายได้ของทุกกลุ่มอยู่ในเกณฑ์สูง

ผู้อ่าน น.ส.พ. เดอะเนชั่น 1 กลุ่ม เป็นทั้งชายและหญิง อายุระหว่าง 28-34 ปี ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างระดับผู้จัดการ รายได้อยู่ในเกณฑ์สูง

ผู้อ่านที่เป็นนักท่องเที่ยว 1 กลุ่ม เป็นทั้งชายและหญิง อายุตั้งแต่ 21-32 ปี เป็นชาวยุโรปและอเมริกัน

สถานที่ดำเนินการวิจัย คือ ที่บริษัทติมาร์ ระหว่างวันที่ 20 พฤษภาคมถึงวันที่ 12 มิถุนายน 2539 ในการวิจัยทั้งแบบกลุ่มสนทนา (Group discussion) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) ได้นำตัวอย่างต้นแบบที่ได้รับการพัฒนาในระยะที่ 2 และพิมพ์เป็นหนังสือพิมพ์จริงๆ มาให้กลุ่มตัวอย่างได้ดูเพื่อแสดงความคิดเห็นด้วย กระบวนการทั้งหมดอยู่ภายใต้การดูแลของผู้เชี่ยวชาญการวิจัยเชิงคุณภาพของติมาร์ที่เป็นทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และภายใต้การสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิดของทีมงานจากหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

ผลของการวิจัยแบบกลุ่มสนทนา (Group discussion) ในหมู่ผู้อ่านโดยรวมพบว่า ผู้อ่านส่วนใหญ่อ่านหนังสือพิมพ์ด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกันตามสถานะและอาชีพ และเลือกอ่านบางกอกโพสต์เพราะเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีความน่าเชื่อถือ ข่าวที่น่าเสนอถูกต้องในส่วนของภาพลักษณ์นั้น เห็นว่าบางกอกโพสต์มีลักษณะอนุรักษนิยม (Conservative) แต่ก็มีความเป็นอิสระในการเสนอข่าว (Independent) และมีความเป็นสากล (International)

จุดแข็ง (Strengths) ของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ได้แก่

เป็นหนังสือพิมพ์ที่มั่นคง ตั้งมานาน เป็นที่รู้จักกว้างขวาง
มีชื่อเสียง เป็นที่นิยม
เป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้
รายงานข่าวที่เป็นเรื่องจริง
มีความเป็นกลาง
มีข่าวต่างประเทศที่ดี

จุดอ่อน (Weaknesses) ของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ได้แก่

เข้าใจยาก เพราะใช้ศัพท์ยาก ประโยคยาว และวางหน้ากระดาษจัดกระจาย
ตัวหนังสือเล็ก อ่านลำบาก
มีรูปสี่ และงานกราฟิกน้อย
การเลือกรูปตีพิมพ์ไม่ดี
ขาดบทวิเคราะห์ที่ต่อเนื่อง
มีโฆษณามากเกินไป

จุดที่หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ทำได้ดี คือ

การอธิบายและวิเคราะห์ โดยเฉพาะข่าวเศรษฐกิจและข่าวต่างประเทศ
 การรายงานข่าวในภูมิภาคและข่าวต่างประเทศ
 ข่าวการเงิน หุ้น และตลาดหลักทรัพย์
 ข่าวการศึกษา
 สารคดีท่องเที่ยว
 ปัญหาเกมส์และการ์ตูนชวนหัว (Puzzles and comics)

จุดที่หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ต้องปรับปรุง คือ

การใช้รูปสี
 งานกราฟิก กราฟส์ และแผนภูมิ
 ข่าวปัญหาสังคมและการเปลี่ยนแปลงของสังคม
 ปัญหาและเรื่องราวเกี่ยวกับผู้หญิง (Women issues)

ส่วนผลของการวิจัยแบบกลุ่มสนทนา (Group discussion) ในหมู่ผู้อ่านเกี่ยวกับรูปแบบของหนังสือพิมพ์ (จากต้นแบบที่ให้ดู) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้อ่านที่เปลี่ยนแปลงไป และรูปโฉมใหม่ก็ดูเป็นมิตรกับผู้อ่าน (User-friendliness) มากขึ้น กล่าวคือ นำใช้ นำอ่าน และนำจับต้องมากขึ้น

ผลของการวิจัยยังพบว่า หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์สร้างความเป็นมิตรกับผู้อ่าน (User-friendliness) ในฉบับต้นแบบได้โดยให้ความสำคัญกับ

การจัดและออกแบบหน้า (Editing and layout) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับภาพรวมของต้นแบบที่มีเนื้อที่ขาวมากขึ้น ตัวหนังสือใหญ่ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้หัวข้อ (Labels) ในจุดต่างๆ

ภาษา (Language) เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างมิตรภาพให้เกิดขึ้นได้ ในระยะเวลาอันสั้น หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ได้ประโยชน์ในส่วนนี้ จากการหันมาพัฒนาวิธีการรายงานข่าวและเขียนข่าวแบบกระชับแต่ได้ใจความ

ข้อมูลที่ใช้ประกอบเป็นข่าวหรือบทความ (Contextual information) มีความสมบูรณ์ในเรื่องรายละเอียดที่จำเป็นมากขึ้น เช่น บอกความเป็นมา (Background) มีความเห็นจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เป็นต้น

ส่วนผลวิจัยจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) เจ้าหน้าที่ระดับสูงในหลายๆ ส่วนของบริษัทโฆษณาและลูกค้าขายตรงระดับผู้บริหารพบว่า ในฐานะผู้อ่านแล้ว กลุ่มนี้มีความเห็นในเรื่องต่างๆ คล้ายคลึงกับกลุ่มผู้อ่านในการวิจัยแบบแรก และมีความเห็นเพิ่มเติมในส่วนของเนื้อหาว่า เหมาะกับกลุ่มผู้อ่านระดับบนที่มีรายได้ค่อนข้างสูง (Upper-income people) เป็นผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์ในการอ่านหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษมานานหลายปี

ในส่วนของพื้นที่โฆษณาในหน้าหนึ่งพบว่า การปรับเปลี่ยนอาจทำให้ประเภทของสินค้าที่สามารถลงโฆษณาได้นั้น มีน้อยขึ้นลง เช่น สินค้าพาณิชยกรรมที่ไม่อาจโฆษณาใน

ลักษณะแนวนอนตามยาวที่เรียกว่า Strip ได้ เพราะพื้นที่เป็นรูปยาวมากเกินไป อีกทั้งโฆษณาในลักษณะ Strip ads โดยทั่วไปแล้ว มักใช้เพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์ของสินค้ามากกว่าการโฆษณาในลักษณะสร้างสรรค์ (Creative)

ผลวิจัยยังพบอีกว่า ตัวหนังสือพิมพ์เองคงต้องมีการคัดเลือกสินค้าสำหรับลงโฆษณาในหน้าหนึ่งมากขึ้นเช่นกัน เพราะรูปแบบที่มีข้อจำกัดและภาพลักษณ์ที่ต้องการรักษาอย่างไรก็ดี เนื้อที่โฆษณาในหน้าหนึ่งจะได้รับความสนใจจากผู้อ่านมากขึ้นเพราะโฆษณาจะมีจำนวนน้อยขึ้นลงและถูกจัดวางได้อย่างเด่นชัดแยกจากส่วนที่เป็นข่าวได้อย่างชัดเจนขึ้น

ในส่วนของพื้นที่โฆษณาในหน้าหลังพบว่า ชั้นโฆษณาทั้ง 4 ชั้นตามตัวอย่างในฉบับต้นแบบ มีจำนวนมากเกินไป ถ้าลดจำนวนลงเหลือเพียง 2 ชั้น จะดึงดูดผู้ลงโฆษณาได้มากกว่านี้ ภาพรวมของพื้นที่โฆษณาในหน้าอื่นๆ ไม่มีปัญหา เพราะการลงโฆษณาส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะเต็มหน้าและครึ่งหน้าตามตัวอย่างต้นแบบอยู่แล้ว

ผลวิจัยจากระยะที่ 3 ทั้งหมด ได้รับการรวบรวมและส่งต่อให้เดวิด แพททและ โรเบิร์ต ลีอควูด ทำการปรับเปลี่ยนต้นแบบอีกครั้ง และส่งให้คณะกรรมการบริหารบริษัท (Board of Directors) พิจารณานุมัติรูปโฉมของหนังสือพิมพ์ที่ปรับเปลี่ยนเป็นขั้นตอนสุดท้าย

ขั้นตอนในการสร้างต้นแบบในระยะที่ 3 นี้ นอกจากจะเป็นไปตามแนวทางการปรับตัวของหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดของโรเบิร์ต ลีอควูดแล้ว ยังสอดคล้องกับแนวคิดด้านการสื่อสารการตลาดที่กล่าวว่า เจ้าของธุรกิจต้องเข้ามามีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลด้านการตลาดเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการจัดทำสินค้า ให้มีคุณลักษณะตรงหรือสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค (Target group) ที่เปลี่ยนแปลงไป

การจัดให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพในกลุ่มผู้อ่านและผู้สนับสนุนโฆษณาซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของหนังสือพิมพ์ ทำให้บริษัทฯ มีข้อมูลด้านการตลาดมากขึ้น ได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และจุดที่ควรปรับปรุงแก้ไขของตัวผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า (Customer needs and wants) ข้อมูลเหล่านี้ยังสามารถนำไปใช้ในการคำนวณเพื่อกำหนดราคา (Price) ของสินค้า และอัตราค่าโฆษณาให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายของลูกค้า (Cost to the customer) นำไปใช้กำหนดสถานที่จัดจำหน่าย (Place) ให้มีความสะดวกสบาย (Convenience) ของลูกค้า เช่น นักท่องเที่ยว นักศึกษา เป็นต้น และยังใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการส่งเสริมการจัดจำหน่าย (Promotion) ว่าสมควรเลือกใช้การสื่อสาร (Communication) แบบใดจึงจะเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในการเปิดตัวสินค้า ตามหลักของแนวคิดด้านการสื่อสารการตลาด เรื่องการใช้ 4Ps ให้สอดคล้องกับ 4Cs

8. องค์ประกอบทางเทคนิค (Technical considerations)

เมื่อต้นแบบผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การเตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเทคนิคการจัดหน้าทั้งหมด เพื่อให้สามารถออกแบบหนังสือพิมพ์ได้ตามต้นแบบ และเพื่อให้การทำงานของทั้งกองบรรณาธิการและฝ่ายผลิตเป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

Design Editor คือ เดวิด แพทท เป็นผู้รับผิดชอบงานในชั้นตอนนี้ทั้งหมด องค์ประกอบทางเทคนิคซึ่งต้องออกแบบ ได้แก่ ตารางจัดหน้า (Grid sheet) การเลือกตัวพิมพ์ (Types) การบัญญัติรหัสการพิมพ์ (Formats) ใหม่เพื่อให้ใช้งานได้กับคอมพิวเตอร์ระบบเอเท็กซ์ (Atex) ของกองบรรณาธิการซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน และกับระบบจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์แมคอินทอช (Macintosh) บนโปรแกรมควิกเอ็กซ์เพรส (Quark Express) ที่นำมาใช้ในการทำต้นแบบ รวมทั้งการทำคู่มือใช้งานอย่างละเอียด (Detailed manual) สำหรับฝ่ายบรรณาธิการ (Sub-editors) และฝ่ายจัดหน้า (Layout staff)

ในส่วน of ฝ่ายการตลาดนั้น ได้มีการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจแก่พนักงานขายทั้งหมดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในส่วน of เนื้อหา รูปแบบ และพื้นที่โฆษณา พร้อมกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายในช่วงเดียวกันนี้เช่นกัน

งานประชาสัมพันธ์ในแง่ภาพลักษณ์ที่สำคัญ คือ

การจ้างบริษัท Ogilvy & Mather สร้างหนังสือพิมพ์ซึ่งมีความยาว 2 นาที เพื่อออกอากาศพร้อมกันทางโทรทัศน์ทุกช่องหลังข่าวในช่วงก่อนการเปิดตัวหนังสือพิมพ์ในวันที่ 1 สิงหาคม 2539 หนังสือพิมพ์ชิ้นนี้เน้นถึงความมุ่งมั่นของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ในการมีส่วนร่วมสร้างอนาคตให้แก่เยาวชนของชาติ โดยเน้นเรื่องการสอนภาษาอังกฤษสู่ชนบท

หนังสือพิมพ์ชุดเดียวกันนี้แต่ในความยาว 1 นาที ได้ออกอากาศต่อเนื่องไปอีกประมาณ 3 เดือน โดยในระยะหลังได้นำไปฉายในโรงภาพยนตร์ชั้นนำในกรุงเทพมหานครสำหรับการประชาสัมพันธ์ในสื่อสิ่งพิมพ์ มีการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ และหนังสือพิมพ์ไทยระดับแนวหน้า อาทิ ไทยรัฐ และมติชน

ในคืนวันที่ 1 สิงหาคม 2539 บริษัทฯ ได้เตรียมจัดงานฉลอง ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์โดยใช้ชื่องานว่า Bangkok Post -- the Newspaper for Tomorrow's Thailand (บางกอกโพสต์ -- หนังสือพิมพ์เพื่ออนาคตของไทย) เพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์ของผู้นำที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในงานมีการฉายสไลด์มัลติวิชั่นบอกเล่าถึงความเป็นมาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของหนังสือพิมพ์ โดยเชิญแขกผู้มีเกียรติ ข้าราชการระดับสูงจากหน่วยงานต่างๆ ชุดจากประเทศต่างๆ สื่อมวลชนทุกแขนง และผู้มีอุปการคุณมาร่วมงานจำนวนมาก

การส่งเสริมการขายในช่วงแนะนำตัวที่สำคัญ คือ

ในด้านกิจกรรมส่งเสริมการขายนั้น ฝ่ายการตลาดได้จัดทำแผนการตลาดเพื่อหวังเพิ่มยอดสมาชิก โดยในระหว่างวันที่ 1-5 สิงหาคม 2539 เอเยนต์และร้านขายหนังสือทุกแห่ง ได้รับแถมหนังสือพิมพ์ให้อีก 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนที่สั่งประจำวันเพื่อให้ร้านค้านำไปใช้ในการโปรโมท

สำหรับผู้สมัครเป็นสมาชิกใหม่รายปีในเดือนสิงหาคมในอัตราค่าสมาชิก 3,600 บาท จะได้รับหนังสือพิมพ์เพิ่มอีก 6 เดือน โรงเรียน และมหาวิทยาลัยได้รับหนังสือพิมพ์แถมเป็นพิเศษเช่นกัน

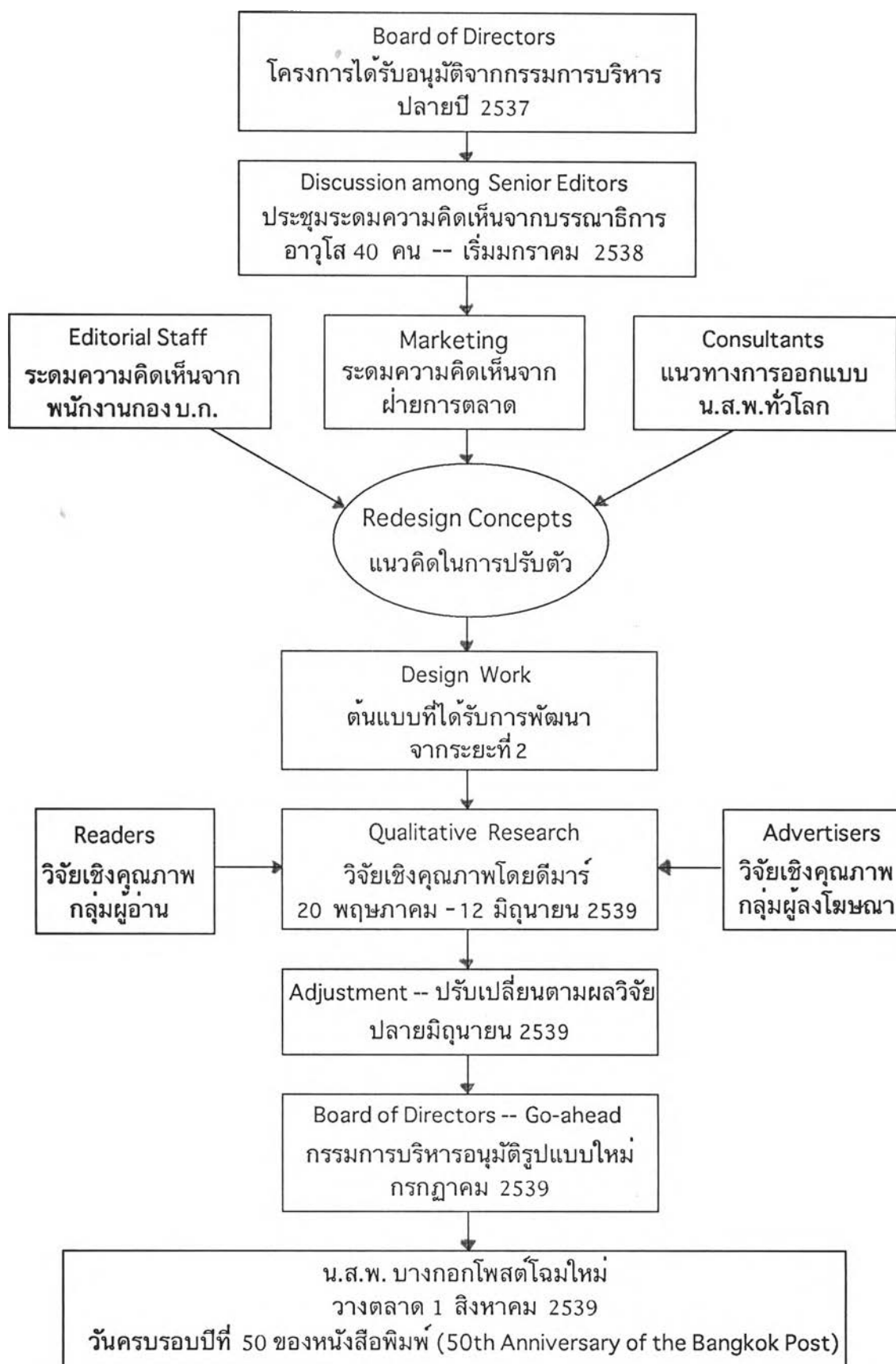
มีการผลิตสินค้า (Merchandising) เช่น นาฬิกาข้อมือ ปากกาลูกคลื่น ร่ม สมุดจดบันทึก เสื้อแจ็กเก็ตกันฝน สำหรับแจกจ่ายให้กับผู้อ่านที่สมัครเป็นสมาชิกต่อ และผู้มีอุปการคุณ รวมทั้งพนักงานด้วย บนของชำร่วยทุกชั้นจะมีโลโก้ครบรอบ 50 ปีที่ได้รับการออกแบบสำหรับโอกาสนี้โดยเฉพาะ และหัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์พิมพ์ติดอยู่ด้วยทุกชั้น

กิจกรรมด้านประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายที่จัดให้มีขึ้นนั้น สอดคล้องกับแนวคิดด้านการสื่อสารการตลาดที่บอกว่า นักการตลาดต้องรู้จักเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารการตลาดทุกรูปแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิผลทางการตลาด

ในกรณีของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ เครื่องมือที่เลือกใช้ คือ การโฆษณา (Advertising) ทั้งในสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และโรงภาพยนตร์ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์มีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง การใช้หนังสือพิมพ์ที่มีความยาวถึง 2 นาที ผ่านสื่อโทรทัศน์ซึ่งครอบคลุมพื้นที่กว้างไกล เป็นการช่วยตอกย้ำตำแหน่งของสินค้า (Brand positioning) ในฐานะผู้นำตลาดได้อย่างดี

การใช้กิจกรรมพิเศษ (Event Marketing) คือ การฉลองครบรอบ 50 ปีซึ่งเป็นที่การสร้างภาพลักษณ์และเป็นจุดขาย ใช้ข้อเสนอการส่งเสริมการตลาด เช่น ลดราคาเป็นพิเศษให้สมาชิก การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ (Merchandising) ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารด้านตราสินค้า (Brand contact) ได้เป็นอย่างดี

แผนภาพที่ 4 : สรุปขั้นตอนการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์



จากแผนภาพที่ 4 ในหน้า 84 นั้น จะเห็นว่าขั้นตอนการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เริ่มในปลายปี 2537 เมื่อโครงการได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารของบริษัท การรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับตัวครั้งนี้ เริ่มกระทำทันทีในเดือนมกราคม 2538 โดยแบ่งขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะแรก เป็นการรวบรวมข้อมูลจากภายในองค์กร และ
ระยะที่สอง เป็นการรวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กร

การรวบรวมข้อมูลจากภายในองค์กร เริ่มจากการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากบรรณาธิการอาวุโสของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์จำนวน 40 คน จากพนักงานในกองบรรณาธิการรวมถึงเจ้าหน้าที่จากฝ่ายผลิตบางส่วนในรูปแบบของกลุ่มทำงานจากฝ่ายการตลาด และจากแนวทางการออกแบบที่ได้จากทีมที่ปรึกษาที่บริษัทฯ จ้างมาช่วยในการปรับตัวครั้งนี้ ข้อมูลเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในการวางแนวคิดในการรีดีไซน์ (Redesign) หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ และในการพัฒนาต้นแบบต่อมา

หลังจากที่ได้ต้นแบบซึ่งพัฒนาจากข้อมูลภายในองค์กรแล้ว จึงเป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กรในกลุ่มผู้อ่านและผู้ลงโฆษณา ในส่วนนี้ บริษัทฯ ได้ว่าจ้างให้บริษัทตีมาร์ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในลักษณะกลุ่มสนทนา (Group Discussion) โดยใช้ต้นแบบที่พัฒนาจากข้อมูลภายในองค์กรในระยะแรกเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือวิจัย โดยให้กลุ่มผู้อ่านและกลุ่มผู้ลงโฆษณาดูต้นแบบและแสดงความคิดเห็นในกลุ่มสนทนา

ข้อมูลภายนอกองค์กรที่ได้จากการทำวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ถูกนำมาใช้ปรับเปลี่ยนต้นแบบในระยะแรก จนได้หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ที่มีเนื้อหาสาระและรูปแบบที่สอดคล้องกับผลวิจัยซึ่งแล้วเสร็จในปลายเดือนมิถุนายน 2539 รวมระยะเวลาในการทำงานรีดีไซน์ทั้งสิ้น 18 เดือน แล้วจึงส่งให้คณะกรรมการบริหารบริษัทฯ อนุมัติเป็นขั้นตอนสุดท้ายในเดือนกรกฎาคม 2539 หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์โฉมใหม่ออกวางตลาดในวันที่ 1 สิงหาคม 2539 ซึ่งเป็นวันครบรอบปีที่ 50 ของหนังสือพิมพ์ ตรงตามกำหนดเวลาที่ได้วางไว้สำหรับการทำรีดีไซน์ครั้งนี้

9. การจัดระเบียบห้องข่าว (Newsroom reorganisation)

ตามแนวทางของสื่อคุณัดนั้น การจัดระเบียบห้องข่าวของกองบรรณาธิการนั้น ควรกระทำไปพร้อมๆ กับการติดตั้งเทคโนโลยีในการทำงานซึ่งในที่นี้ คือ เทคโนโลยีการ ออกแบบและจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Pagination ซึ่งบริษัทฯ ได้รับคำแนะนำจาก IFRA

จากปัญหาเศรษฐกิจถดถอย ทำให้บริษัทฯ ตัดสินใจชะลอการลงทุนในส่วน ของเทคโนโลยีการจัดหน้าไว้ก่อน อย่างไรก็ตามก็ได้มีการปรับโครงสร้างของกองบรรณาธิการไป บ้างแล้ว แต่เป็นการปรับในส่วนย่อยๆ เพื่อให้เกิดการคล่องตัวในการทำงานร่วมกันระหว่าง นักข่าว บรรณาธิการ ช่างภาพ และฝ่ายกราฟิก

เดวิด แพรท กล่าวว่ การชะลอการลงทุนในส่วนของเทคโนโลยีการจัดหน้า ด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้บรรณาธิการและพนักงานจัดหน้าส่วนใหญ่ต้องทำงานในระบบเดิมซึ่งมี ข้อจำกัดหลายประการในด้านองค์ประกอบทางเทคนิค ในขณะที่บางฝ่ายสามารถก็ทำงานได้ ทั้งในระบบเดิมและระบบแมคอินทอชที่ใช้ในการทำต้นแบบ ทำให้ผลงานการออกแบบและ จัดหน้าขาดความสม่ำเสมอในบางจุด

... ระบบ Pagination จะเปิดโอกาสให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้มากขึ้น ทุกคนใน ทีมสามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกผ่านคอมพิวเตอร์ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการผลิตเรื่องนั้นๆ ไม่ว่าจะ เป็นนักข่าว ช่างภาพ หรือกราฟิก มีโอกาสได้เห็นผลงานของตนเองก่อนที่จะพิมพ์ ออกมาบนแผ่นกระดาษ ทุกคนจะใช้เวลาในแต่ละส่วนน้อยลง ทำให้มีเวลาใส่ใจกับคุณภาพของ งานเขียน งานตรวจแก้ และงานออกแบบได้มากกว่าที่เป็นมา Pagination เป็นองค์ประกอบ สำคัญที่จะทำให้กระบวนการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ครบสมบูรณ์

10. ปฏิบัติการ (Implementation)

ขั้นตอนนี้ เริ่มเมื่องานออกแบบหนังสือพิมพ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว เป็นปฏิบัติการ ในส่วนของการฝึกอบรมบุคลากรของกองบรรณาธิการโดยทีมงานพิเศษ ได้แก่ จิม เจนนิงส์ ที่ปรึกษาด้านงานกราฟิกและการถ่ายภาพ บ็อบ เจมส์ที่ปรึกษาด้านการบรรณาธิการณ์ และ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนข่าวจากมูลนิธิทอมสัน (Thomson Foundation) และศูนย์ภาษาบริติชเคาน์ซิล (British Council)

เดวิด แพทท กล่าวไว้ว่า งานที่ยิ่งที่สุดคือการออกแบบหนังสือพิมพ์ได้เสร็จสิ้นไปแล้ว ตอนนี้เหลือแต่งานที่ยากที่สุด นั่นคือ การทำให้งานออกแบบนั้นคงอยู่ต่อไปตามแนวทางที่ได้วางไว้ ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดคือ การสอนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง "ยอมรับ ทำได้ และสานงานต่อไป" บริษัทฯ ได้ตกลงว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การมาให้คำแนะนำและจัดฝึกอบรมบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมด เริ่มตั้งแต่นักข่าว นักเขียนช่างภาพ ฝ่ายกราฟิก และบรรณาธิการ

การฝึกอบรมนักข่าวและนักเขียนใช้ผู้เชี่ยวชาญจากมูลนิธิทอมสัน (Thomson Foundation) และศูนย์ภาษาบริติชเคาน์ซิล (British Council) เป็นการสอนวิธีการเขียนข่าว การเขียนข่าวให้กระชับแต่ได้ใจความ และทบทวนเรื่องไวยากรณ์และหลักการใช้ภาษาอังกฤษให้ถูกต้อง พนักงานประจำที่เป็นนักข่าวและนักเขียนทุกคนต้องเข้ารับการฝึกอบรมนี้

การฝึกอบรมนักข่าวและนักเขียน

สนชัย นกพลับ Assignment Editor, News กล่าวว่า การฝึกอบรมนี้ นับว่าเป็นประโยชน์มากสำหรับคนทำงานข่าว เพราะหลายๆ คนไม่ได้จบมาทางนี้โดยตรงและนักข่าวส่วนใหญ่ก็เป็นคนไทย การเขียนข่าวเป็นภาษาอังกฤษให้เข้าใจได้ดี นับว่าเป็นแรงกดดันส่วนหนึ่งในการทำงานอยู่แล้ว เมื่อต้องมาปรับตัว ปรับวิธีทำงาน วิธีเขียนข่าว ให้เข้ากับแนวคิดใหม่ในการออกแบบหน้าหนังสือพิมพ์ ก็ยิ่งเพิ่มแรงกดดันมากขึ้นให้หลายๆ คน

... การอบรมเน้นทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญจากมูลนิธิทอมสัน เน้นเรื่องเกี่ยวกับข่าว องค์ประกอบพื้นฐานของข่าว ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ข่าวน่าสนใจ ลักษณะการเขียนข่าวประเภทต่างๆ การเขียนสารคดี บทความและคอลัมน์ต่างๆ เทคนิคการทำข่าวภายใต้สภาวะแวดล้อมต่างๆ และการใช้เทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ช่วยในการทำงาน เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญจากศูนย์ภาษาบริติชเคาน์ซิล เน้นในเรื่องหลักและการใช้ภาษาอังกฤษให้ถูกต้อง สอนเรื่องไวยากรณ์ การใช้รูปประโยคแบบต่างๆ ศัพท์และวลีที่นิยมใช้ เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่า การปรับตัวตามแนวคิดของลือควู้ต ส่งผลกระทบบังให้ เนื้อหาของข่าวส่วนใหญ่ที่จะใช้ในหน้าหนังสือพิมพ์ มีความสั้นลงเพราะพื้นที่ในการนำเสนอ ลดน้อยลงไป การได้รับการฝึกอบรมด้านการเขียนข่าวและทบทวนพื้นฐานด้านหลักและการใช้ ภาษาอังกฤษ มีส่วนช่วยให้นักข่าวเกิดความมั่นใจมากขึ้นแต่การจะผลิตข่าวให้ได้ตามจุด ประสงค์ของแนวคิดใหม่คือกระชับ เข้าใจง่าย มีข้อมูลครบ ไม่ทำให้ผู้อ่านเสียเวลาในการอ่าน นั้น นักข่าวต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานซึ่งจะทำได้ก็ต้องเริ่มจากปรับเปลี่ยนวิธีคิดก่อนโดย หัดทำงานอย่างเป็นระบบ คือ คิด วางแผน แล้วลงมือทำ แม้บางครั้งการวางแผนต้องทำ ในระยะเวลาสั้นๆ ก็ตามแต่นักข่าวต้องฝึกให้เป็นนิสัย ต้องให้การวางแผนเป็นไปโดยอัตโนมัติ ทุกครั้งที่ออกไปทำข่าว

เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่าธรรมชาติของนักข่าวนั้นมักเขียนเรื่องไปเรื่อยและสนใจ แต่งานข่าวในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ ที่เหลือเป็นเรื่องของหัวหน้าข่าวและฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จะต้องประสานงานต่อไป แต่แนวคิดใหม่สอนให้นักข่าวต้องวางแผนและหัดคิดเป็นรูปและ งานกราฟิกมากขึ้น เช่น เนื้อข่าวส่วนที่หายไปนั้น สามารถทดแทนได้ด้วยภาพหรืองาน กราฟิกหรือไม่ ถ้าเป็นงานกราฟิกนักข่าวก็ต้องพยายามเก็บข้อมูลมาให้ครบ ถ้าเป็นงานภาพ ก็ต้องประสานกับช่างภาพให้ได้ภาพในแง่มุมที่ต้องการ เป็นต้น

สนชัยกล่าวว่า ปัญหาที่พบ คือ นักข่าวเก่าๆ บางส่วนยังคุ้นเคยกับระบบเดิม และไม่ยอมปรับเปลี่ยน เช่น ยังคงเขียนข่าวที่เยิ่นเย้อแบบเดิม ไม่มีบทสรุป หรือเขียนข่าว จากการบอกเล่าต่อๆ กันมามากกว่าการสืบค้นหรือตรวจสอบกับแหล่งข้อมูลอื่นๆ แหล่ง และไม่พยายามเรียนรู้การเขียนข่าวในเชิงวิเคราะห์ นักข่าวที่ปรับตัวได้ดี คือ นักข่าวรุ่นใหม่ๆ ซึ่งคุ้นเคย กับการใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่ในการทำงานอยู่แล้ว

การฝึกอบรมช่างภาพและฝ่ายกราฟิก

ส่วนการฝึกอบรมช่างภาพและฝ่ายกราฟิกโดย จิม เจนนิ่งส์ ซึ่งเป็นที่ปรึกษา ด้านกราฟิกและการถ่ายภาพ เป็นการให้พื้นฐานเรื่องการถ่ายภาพเพื่องานหนังสือพิมพ์ ส่วนงานกราฟิก สอนการสร้างงานในรูปแบบ Info-graphics (Information and graphics) ที่เน้นให้งานกราฟิกเป็นเสมือนข่าวชิ้นหนึ่ง ไม่ใช่แค่เครื่องประดับบนหน้าหนังสือพิมพ์

สมบัติ รักสกุล Chief Photographer กล่าวว่า การอบรมมีทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ภาคทฤษฎีเป็นการให้พื้นฐานในเรื่องการถ่ายภาพ การถ่ายภาพให้มีความสัมพันธ์ระหว่างรูปกับเรื่อง จิม เจนนิ่งส์เน้นการฝึกในภาคปฏิบัติมากกว่า เพราะช่างภาพส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมามากและมักจะมีข้อโต้แย้งหรือข้อแก้ตัวต่างๆ นานา เมื่องานของตนถูกนำขึ้นมาเป็นตัวอย่างในการวิพากษ์วิจารณ์ในห้อง ถึงแม้การวิพากษ์วิจารณ์นั้นจะเป็นในเชิงสร้างสรรค์ก็ตาม จิม เจนนิ่งส์เน้นการออกไปถ่ายภาพในสถานที่จริง ภายใต้อาคารจริง

... การฝึกอบรมครั้งนี้ มีประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานของฝ่ายช่างภาพตามแนวคิดใหม่ โดยทั่วไปแล้ว การทำงานของช่างภาพมักไม่ค่อยเป็นระบบซึ่งอาจเป็นเพราะตัวช่างภาพเองที่ปล่อยให้เป็นอย่างนั้น หรือเป็นเพราะการจัดการภายในที่ไม่เอื้อให้ช่างภาพเข้าไปก้าวท้าวในงานส่วนอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานถ่ายภาพตามที่ได้รับมอบหมาย ช่างภาพที่ทำงานมานาน มักขาดแรงกระตุ้นและยึดติดกับแนวคิดและวิธีการเดิมๆ ในการทำงานและในการถ่ายภาพ ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่มีมุมมองใหม่ๆ การฝึกอบรมครั้งนี้ จึงนับเป็นตัวกระตุ้นที่ดี เพราะให้ทั้งความรู้และการปฏิบัติจริง สอนให้ช่างภาพคิดและพยายามหาทางให้ได้มาซึ่งภาพในแง่มุมต่างๆ การฝึกถ่ายภาพนอกสถานที่ทุกครั้ง อยู่ภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดของจิม เจนนิ่งส์ ตามด้วยการประเมินผลซึ่งเปิดโอกาสให้ช่างภาพทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

การศึกษาพบว่า การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวคิดของโรเบิร์ต ลีออควิตต์ ส่งผลให้ขนาดของงานภาพที่จะใช้ตีพิมพ์ในหน้าหนังสือพิมพ์มีขนาดเล็กลงโดยรวม ภาพที่จะใช้จึงต้องมีองค์ประกอบของภาพที่น่าสนใจและการใช้ภาพขนาดใหญ่มีความพิถีพิถันมากขึ้น โดยเฉพาะเนื้อหาในภาพต้องสื่อความหมายแบบเล่าเรื่องได้ และทำหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ผู้อ่าน เป็นส่วนหนึ่งของข่าวอย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น รูปไฟไหม้โรงแรมที่หาดจอมเทียนที่ใช้รูปขนาดใหญ่และมีเนื้อหาในรูปครบถ้วนสำหรับงานข่าว (ดูแผนภาพหน้า 111 ประกอบ)

ดังนั้น การฝึกอบรมของจิม เจนนิ่งส์ จึงเน้นการถ่ายรูปที่เล่าเรื่องได้และให้ความสำคัญกับเนื้อหาในรูปมากขึ้น เน้นการถ่ายรูปในแง่มุมใหม่ๆ นอกจากรูปข่าวแล้ว ยังเน้นการถ่ายรูปที่มี Human interest มากขึ้น คือ เป็นภาพข่าวที่กำลังอยู่ในความสนใจของผู้คนส่วนใหญ่ การฝึกอบรมยังรวมถึงเทคนิคการอัด ขยายรูป ทั้งรูปสีและขาวดำ และเทคนิคการตัดส่วนภาพ (Cropping)

จากการร่วมสังเกตการณ์พบว่า การอบรมยังรวมถึงการถ่ายภาพเพื่องานกราฟิก การถ่ายภาพและเก็บข้อมูลสำหรับงานกราฟิกเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งนักข่าวช่างภาพ และผู้ออกแบบงานกราฟิก (Graphic designer) โดยบางครั้งนักข่าวอาจอธิบายข้อมูลได้ไม่ชัดเจนพอ ในกรณีเช่นนี้ช่างภาพจะเป็นทีมสนับสนุนในเรื่องข้อมูลให้มีความกระจ่างได้ดีที่สุด การถ่ายรูปรูปเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับงานกราฟิกต้องถ่ายให้ตรงจุดประสงค์ของงานทำในเวลาอันรวดเร็วเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ออกแบบมีเวลาทำงานในลักษณะ Info-graphics มากขึ้น ทั้งเป็นการประหยัดเวลา พิล์ม และค่าใช้จ่ายอื่นๆ

การศึกษายังพบอีกว่า ในส่วนของการจัดการนั้น จิม เจนนิ่งส์ให้แนวทางในการปรับปรุงเพื่อให้การทำงานของฝ่ายช่างภาพเป็นระบบมากขึ้น ให้มีการประสานงานร่วมกับแผนกอื่นๆ ได้อย่างใกล้ชิดซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งตามแนวคิดในการปรับตัว เช่น มีแบบฟอร์มงานถ่ายภาพที่มีรายละเอียดของงานและนำส่งก่อนล่วงหน้า ทำให้หัวหน้าช่างภาพสามารถเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงานได้ มีการร่วมประชุมข่าวเพื่อกำหนดบทบาทและหน้าที่ของช่างภาพในแต่ละวัน

การฝึกอบรม ยังรวมถึงงาน Digital image ซึ่งเป็นรูปที่ส่งมาจากสำนักข่าวต่างๆ ผ่านระบบสื่อสารโทรคมนาคม ช่างภาพต้องเรียนรู้การนำรูปออกจากระบบมาใช้ การตกแต่งรูปและการควบคุมคุณภาพของสี ช่างภาพต้องหมุนเวียนมาเรียนรู้การทำงานในระบบนี้ด้วย ทำให้บทบาทของฝ่ายช่างภาพพัฒนาไปเป็น Image Centre มีหน้าที่ให้บริการงานภาพทั้งหมดที่จะใช้ในหนังสือพิมพ์ โดยมีแบบฟอร์มงานให้กรอกรายละเอียดเช่นกัน (ดูตัวอย่างแบบฟอร์มในหน้าถัดไป)

สมบัติ กล่าวว่า การฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้บทบาทของฝ่ายช่างภาพซึ่งรวมถึงส่วนที่เป็น Image Centre มีความสำคัญมากขึ้นในกระบวนการทำงานของกองบรรณาธิการช่างภาพทุกคนให้ความร่วมมือด้วยดี ปัญหาที่พบบ่อย ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการถ่ายภาพ เป็นเรื่องของมุมมองที่ช่างภาพทุกคนมักมีเหตุผลของตนเอง จิม เจนนิ่งส์สอนให้คิดและให้มีความพยายามมากขึ้นในการทำงานเพื่อให้ได้ภาพที่เล่าเรื่องได้ ประสบการณ์ในด้านถ่ายภาพเพื่องานหนังสือพิมพ์และวิธีการที่นุ่มนวลของจิม เจนนิ่งส์ ทำให้ช่างภาพได้รับประโยชน์สูงสุดจากการฝึกอบรมนี้

แผนภาพที่ 5 : แบบฟอร์มงานถ่ายภาพ

Post Pictures Request Form Date / Time _____

Deadline _____

Publication date _____

Deliver final art to... _____

Section / Department _____ Your name _____

Contact at source _____ Telephone number _____

Type of picture Photo Essay Portrait Illustration General news. Feature

Other.

Department of user _____

Colour _____ Black & white _____ Both _____

Story description Slug _____

Proposed user text _____

To be filled In Later

Photographer _____ File name _____

File location _____

Sign off

Picture Editor Sub Editor

แผนภาพที่ 6 : แบบฟอร์มงานรูปจาก Image Centre

PHOTO REQUEST FORM

IMAGE CENTRE

NAME _____ DATE _____

SECTION _____

FOR PAGE _____

- MAIN DESK
- INTERNATIONAL DESK
- BUSINESS DESK
- OUTLOOK DESK
- OTHERS

PICTURE NAME	AGENCY	TIME	DATE	V	H

SIGNATURE

การฝึกอบรมฝ่ายกราฟิก

สถาพร กาวีวงศ์ Senior Graphic Designer กล่าวถึง การฝึกอบรมของฝ่ายกราฟิกโดยจิม เจนนิ่งส์ว่า เน้นการสร้างงานในรูปแบบ Info-graphics (Information and graphics) ซึ่งได้กลายเป็นส่วนสำคัญของหนังสือพิมพ์ทั่วโลกในปัจจุบัน นอกเหนือจากการใช้อย่างแพร่หลายในสื่อโทรทัศน์และอินเทอร์เน็ต กราฟิกเป็นการพยายามเสนอข่าวอีกรูปแบบหนึ่ง เพราะผู้อ่านในสังคมสารสนเทศต้องการรับทราบข้อมูลอย่างรวดเร็วและลึกซึ้ง การนำเสนอด้วยรูปให้ข้อมูลได้ไม่เพียงพอ แต่การนำเสนอด้วยกราฟิก ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของแผนภูมิ กราฟ หรือแผนที่ ช่วยให้เห็นภาพ เข้าใจเรื่องได้มากกว่าและรวดเร็วกว่า

การฝึกอบรมของจิม เจนนิ่งส์เน้นแนวคิดที่ว่า สินค้าที่หนังสือพิมพ์ต้องการขายคือ ข้อมูล (Information) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถนำมาปรุงแต่งให้สะดวกในการใช้ ภายในการทำทำความเข้าใจ และเป็นที่สุดจดตาแก่ผู้พบเห็นได้หลายวิธี เช่น เป็นข่าวที่มีความกระชับ เป็นรูปที่มีเนื้อหาในภาพ หรือเป็นงานกราฟิกรูปแบบต่างๆ

จิม เจนนิ่งส์ จึงเน้นการสร้างงานกราฟิกให้เป็นเสมือนงานข่าวที่เรียกว่า Info-graphic news ข่าวจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูล งานกราฟิกที่ดีจึงต้องทำจากข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอ ส่วนงานกราฟิกที่ขาดข้อมูลก็จะเป็นเพียงเครื่องประดับชิ้นหนึ่งบนหน้าหนังสือพิมพ์เท่านั้น เสียทั้งเวลาในการผลิตและพื้นที่บนหน้าหนังสือพิมพ์ไปโดยเปล่าประโยชน์ งานกราฟิกทุกชิ้นจึงควรเข้าใจง่าย มีคำอธิบายและตั้งชื่องานให้น่าสนใจ และต้องได้รับการจัดวางในจุดที่ทำให้ข่าวนั้นน่าสนใจขึ้น ตัวหนังสือพิมพ์โดยรวมดูดีขึ้น

นอกเหนือจากการฝึกอบรมในเรื่องความสำคัญของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการผลิตงานกราฟิกที่สำคัญแล้ว จิม เจนนิ่งส์ยังให้การอบรมในเรื่องของการใช้สีในงานกราฟิกและเทคนิคการสร้างงานกราฟิกที่เหมาะสมกับข่าวแต่ละประเภท

สถาพร กล่าวว่า ปัญหาในการทำงานนั้นมีสองเรื่อง คือ เรื่องเวลาในการผลิตชิ้นงานและการหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมทั้งในเรื่องกราฟิกดีไซน์และเข้าใจภาษาอังกฤษได้ดีมาทำงาน ปัญหาแรกไม่ใช่เรื่องใหญ่ถ้ามีข้อมูลพร้อม ซึ่งส่วนนี้ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างนักข่าวและช่างภาพ แต่ก็ยังมีบางครั้งที่ข้อมูลสับสนเพราะมาจากหลายแหล่ง ทำให้การทำงานล่าช้า ส่วนใหญ่มักเกิดกับงานข่าวที่ต้องทำงานแข่งกับเวลา

... ในกรณีที่เป็งานพิธีใหญ่ๆ เช่น งานของสมเด็จพระเจ้า งานแห่เรือ หรืองานคืนเกาะฮ่องกงให้จีน จะมีการเตรียมงานล่วงหน้าและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกไป เป็นการทํางานร่วมกันระหว่างนักข่าว นักเขียน ช่างภาพ ฝ่ายกราฟิก บรรณาธิกร และฝ่ายผลิต โดยมีผู้ประสานงาน (Coordinator) ทำหน้าที่ตามงานจากทุกฝ่ายให้เป็นไปตามกำหนดเวลา

การฝึกอบรมงานบรรณาธิกรณ

การฝึกอบรมงานบรรณาธิกรณ โดย บ็อบ เจมส์ เน้นทําความเข้าใจกับบรรณาธิกร (Sub-editors) ถึงรูปลักษณใหม่ของหนังสือพิมพ์ที่เปลี่ยนไป โดยอธิบายลักษณะในจุดที่สำคัญๆ ซึ่ง Sub-editors ต้องพยายามใช้เทคนิคของการบรรณาธิกรณและการจัดหน้า (Editing and lay-out) ดูแลให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการออกแบบ บ็อบ เจมส์อธิบายถึงเนื้อหาของการฝึกอบรมครั้งนี้ว่า แบ่งเป็น 4 หัวข้อหลักๆ คือ The Menu, Headlines, Typefaces และ Text and the Grids

The Menu -- หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ที่ได้รับการออกแบบใหม่มีลักษณะคล้ายๆ เมนู คือ บรรจุไปด้วยข้อมูลที่ได้รับการรวบรวมโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้เป็นหลัก แล้วจัดแบ่งให้สะดวกในการค้นหา อ่าน ทําความเข้าใจและเอาไปใช้โดยมีส่วนหลักๆ เช่น News, Sport, Features, Business & Finance แต่ละส่วนยังแบ่งย่อยลงไปอีก เช่น News แยกเป็น National News, Regional News, World News เป็นต้น Sub-editors ต้องศึกษาโครงสร้างในแต่ละส่วน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง คัดเลือกข่าว และจัดหน้าตามลักษณะข่าว รูป งานกราฟิกให้เหมาะสม

Headlines -- พาดหัวข่าวเป็นส่วนสำคัญของหนังสือพิมพ์ ความเชื่อที่ว่าพาดหัวมีไว้เพื่อ "ชักชวนให้ผู้อ่านสนใจอ่านข่าวหรือสารคดีเรื่องนั้น" เป็นความเชื่อผิดๆ เพราะจริงๆ แล้ว พาดหัวมีไว้เพื่อให้อ่านตัดสินใจว่า "จะอ่านข่าวหรือสารคดีเรื่องนั้นหรือเปล่า" ต่างหาก สภาพสังคมปัจจุบันที่ผู้คนมีเวลาน้อยลงในการอ่านหนังสือพิมพ์ ทําให้ Sub-editors ต้องให้ความสำคัญกับการเลือกสรรพาดหัวให้มีความหมาย (Informative headlines) ใช้เทคนิคการพาดหัวข่าวเพื่อสื่อสารกับผู้อ่านได้ในเวลาสั้นๆ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการออกแบบจัดหน้าประกอบให้เหมาะสมด้วย

Typefaces -- ลักษณะและขนาดของตัวอักษรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารกับผู้อ่าน ดังนั้น การเลือกลักษณะและขนาดของตัวอักษรสำหรับใช้ในหนังสือพิมพ์จึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ตัวอักษรแบบต่างๆ มีลักษณะเฉพาะในการใช้งาน บางชนิดเหมาะจะใช้เป็นพาดหัว บางชนิดเหมาะสำหรับเนื้อข่าว บางชนิดเหมาะสำหรับใช้บรรยายได้ภาพ เป็นต้น หรือแม้แต่ขนาดของตัวอักษรที่ใช้ก็จำเป็นต้องเลือกขนาดที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เหล่านี้คือเรื่องที่ Sub-editors ต้องทำความเข้าใจ และเลือกใช้ให้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้

ในส่วนของ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์นั้น ลักษณะและขนาดของตัวอักษรเปลี่ยนไปเกือบหมด ยกเว้นตัวที่ใช้เป็นเนื้อข่าวซึ่งปรับใช้ขนาดใหญ่ขึ้น ลักษณะตัวอักษรที่เลือกใช้เป็นตระกูลตัวอักษรสมัยใหม่ส่วนใหญ่ เช่น Janson และ Sabon เป็นตระกูลตัวอักษรที่นิยมใช้ในหนังสือพิมพ์ชั้นนำทั่วโลก การจัดหน้าจึงต้องคำนึงถึงส่วนประกอบต่างๆ เหล่านี้ด้วย

Text and the Grid -- เนื้อข่าวได้รับการออกแบบให้เข้ากับตารางสี่เหลี่ยมที่เรียกว่า Grid ซึ่งได้รับการออกแบบให้กว้างขึ้นจาก 8 คอลัมน์เป็น 6 คอลัมน์ โดยคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้อ่านเป็นหลัก ทำให้สามารถบรรจุขนาดของตัวอักษรที่ใหญ่ขึ้นได้และมีเนื้อที่ว่างระหว่างบรรทัดมากขึ้น ตารางใหม่นี้สามารถบรรจุเนื้อข่าวได้ 7 บรรทัดต่อ 1 คอลัมน์นี้เหมือนกันตลอดทั้งฉบับ ดังนั้นการจัดหน้าไม่ว่าจะเป็นแนวตั้งหรือแนวนอน เนื้อข่าวจะขนานกันไปตลอดหน้า จากบนมาล่างและซ้ายไปขวา เปิดโอกาสให้ Sub-editors ออกแบบจัดหน้าได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

นอมิต้า ทองแถม Chief Sub-editor, Outlook Section กล่าวว่า การฝึกอบรมของบ็อบ เจมส์ ช่วยให้ Sub-editor เข้าใจแนวทางการจัดหน้าหลังการปรับตัวได้ดีขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เป็นเทคนิคของตัวอักษร และการวางจัดหน้าให้สอดคล้องกับหน้าที่ของตัวอักษรและขนาดของตัวอักษร เข้าใจหลักการเขียนพาดหัวและการทำงานกับหัวข่าว-(Labels) เพื่อให้สามารถเป็นเครื่องชี้แนะ (Guide) ผู้อ่านเข้าสู่เนื้อหาในแต่ละส่วนของหนังสือพิมพ์

การปรับตัวตามแนวทางของลือควู้ด ทำให้งานของ Sub-editor เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดในระยะแรก เพราะทุกคนต้องใช้เวลาในการปรับตัว ปรับวิธีทำงานใหม่ให้เข้ากับรูปแบบใหม่ของหนังสือพิมพ์ Sub-editor ต้องใช้เวลามากขึ้นในการตกแต่งต้นฉบับของนักข่าวซึ่งกำลังปรับตัวและปรับวิธีการเขียนและรายงานข่าวเช่นเดียวกัน

สำหรับ Outlook Section ซึ่งเป็นฉบับแยกส่วนข่าวสารคดี ใช้เวลาในการปรับตัวปรับวิธีทำงานเช่นเดียวกับแผนกอื่นๆของกองบรรณาธิการ จากการสังเกตการณ์พบว่าการทำงานส่วนใหญ่เป็นไปด้วยดี เพราะเป็นข่าวสารคดีซึ่งสามารถวางแผนและเตรียมงานล่วงหน้าได้อยู่แล้ว Outlook นับได้ว่าเป็นแผนกเดียวที่นักเขียนและ Sub-editor สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างใกล้ชิดเพราะโครงสร้างของแผนกรวมอยู่ในส่วนเดียวกัน และมีการประชุมภายในแผนกเป็นประจำทุกวันอยู่แล้ว

งานส่วนใหญ่ของ Sub-editor คือ การตรวจแก้ต้นฉบับให้ได้ใจความครบสมบูรณ์ตามหลักของข่าวที่ดีโดยพยายามรักษาเนื้อหาข่าวให้มีคุณค่าและน่าสนใจ มีความยาวพอกับเนื้อที่ในการจัดวางหน้า ความลำบากอยู่ที่การแก้ต้นฉบับให้มีความยาวพอดีสำหรับคอลัมน์บางคอลัมน์ที่มีพื้นที่ตายตัวซึ่งมีหลายคอลัมน์หลังการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ตามแนวทางของสื่อควัด จุดนี้ นักข่าวสามารถช่วยได้มากโดยพยายามเปลี่ยนวิธีการเขียนข่าวให้มีความยาวเหมาะสมกับรูปแบบใหม่ของหนังสือพิมพ์

การศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหนังสือพิมพ์ทำให้ Outlook Section มีการปรับขยายเนื้อหาให้ครอบคลุมหัวข้อต่างๆมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจของผู้อ่าน เช่น ธรรมชาติ (Nature) หรือศิลปวัฒนธรรม (Art & Culture) Sub-editor ต้องพยายามออกแบบจัดหน้าเหล่านี้ตามแนวทางใหม่โดยใช้งานกราฟิกมากขึ้น

ตามแนวทางใหม่นั้น งานกราฟิกมีบทบาทมากในสารคดีที่เกี่ยวกับผู้บริโภค (Consumer) เพราะสารคดีประเภทนี้มักมีข้อมูลจำนวนมากที่เป็นรายละเอียดจำนวนมากที่เป็นประโยชน์กับผู้อ่าน แต่พื้นที่ในการนำเสนอมีไม่เพียงพอ การใช้งานกราฟิกรูปแบบต่างๆ เข้าช่วยในการจัดข้อมูล ช่วยให้ผู้อ่านได้ข้อมูลครบถ้วน และการออกแบบจัดหน้าทำได้รวดเร็วและมีมาตรฐานเดียวกันทุกหน้า

การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีควูด ที่เน้นการใช้ภาพและงานกราฟิกมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการออกแบบและจัดหน้าหนังสือพิมพ์ ในแง่ที่ช่วยสร้างรูปลักษณ์ของหน้าให้สวยงามพร้อมๆ กับทำให้ผู้อ่านเกิดความสนใจมากยิ่งขึ้น ทำให้ข่าวมีความกระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นจุดขายที่ดีให้กับหนังสือพิมพ์ และยังเป็นการผลิตหนังสือพิมพ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านในสังคมข่าวสารที่ผู้อ่านต้องการข้อมูลที่กระชับ ถูกต้อง เข้าใจง่าย และไม่เสียเวลาในการอ่าน

กระบวนการปรับตัวในขั้นตอนที่ 9 และ 10 นั้น สรุปได้ดังนี้

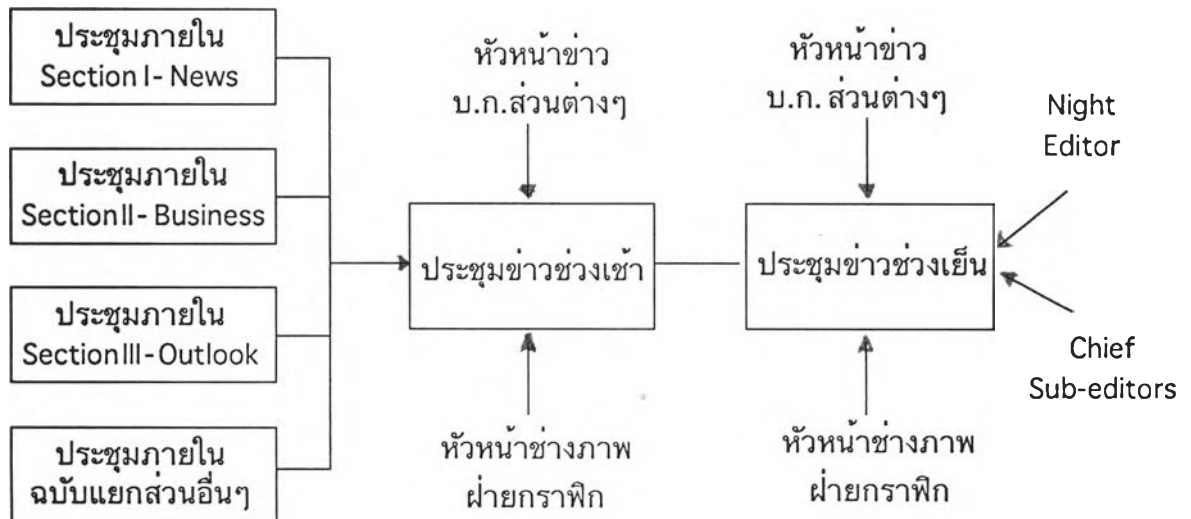
การจัดระเบียบห้องข่าวในขั้นตอนที่ 9 นั้น ควรทำไปพร้อมๆ กับการติดตั้งคอมพิวเตอร์สำหรับการออกแบบและจัดหน้าที่เรียกว่า Pagination ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานของนักข่าว นักเขียน ช่างภาพ ฝ่ายกราฟิกและบรรณาธิการ สามารถประสานงานกันได้อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น เพราะห้องข่าวที่จัดระเบียบใหม่จะทำให้ทุกฝ่ายสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันได้ทั้งโดยตรงและผ่านจอคอมพิวเตอร์ อย่างไรก็ตาม ภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลให้บริษัทฯ ต้องชะลอการลงทุนในส่วนของเทคโนโลยีการจัดหน้าไว้ก่อน ทำให้ห้องข่าวยังไม่ได้รับการจัดระเบียบใหม่และการออกแบบจัดหน้าหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ยังทำในระบบเดิม

สำหรับขั้นตอนที่ 10 นั้น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการปรับตัวตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูด เป็นขั้นตอนที่เริ่มต้นเมื่องานออกแบบหนังสือพิมพ์ภายใต้การดูแลรับผิดชอบของเดวิด แพทเธอร์เสร็จสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการให้การฝึกอบรมบุคลากรของกองบรรณาธิการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการผลิตหนังสือพิมพ์ ได้แก่ นักข่าว นักเขียน ช่างภาพ ฝ่ายกราฟิก และบรรณาธิการ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อผลิตหนังสือพิมพ์ตามแนวทางใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริษัทฯ ได้ตกลงว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนข่าวจากมูลนิธิทอมสัน และด้านการใช้ภาษาอังกฤษจากศูนย์ภาษาบริติชเคาน์ซิลมาฝึกอบรมนักข่าว นักเขียน มอบให้จิม เจนนิ่งส์ ฝึกอบรมช่างภาพและฝ่ายกราฟิก และบ็อบ เจมส์ให้การฝึกอบรมบรรณาธิการ

ผลการฝึกอบรมช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้แก่พนักงาน และยังสร้างความมั่นใจในการทำงานภายใต้แนวทางใหม่ด้วย ทำให้กระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลงไปตามลำดับ อีกทั้งยังก่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีการประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้นทั้งในระดับแผนกและระดับกอง ดังจะเห็นได้จากการเข้าร่วมสังเกตการณ์การประชุมข่าวประจำวัน ดังนี้

การทำงานในแต่ละวัน จะมีการการประชุมหลัก 2 ครั้ง คือ ในช่วงเช้าเวลา 11 นาฬิกา และการประชุมสรุปอีกครั้งในช่วงเย็นเวลา 6 นาฬิกา การประชุมในช่วงเช้ามีหัวหน้าข่าว บรรณาธิการฝ่ายต่างๆ หัวหน้าช่างภาพ และฝ่ายกราฟิกเข้าร่วมประชุม เป็นการประชุมเพื่อกำหนดโครงสร้างของข่าว รูป หรืองานกราฟิก ที่จะใช้สำหรับหน้าต่างๆ ของหนังสือพิมพ์ในวันนั้น ก่อนที่ทุกฝ่ายจะแยกย้ายกันไปทำงาน

แผนภาพที่ 7 : การประชุมข่าวของกองบรรณาธิการ



ก่อนการประชุมในช่วงเช้า แต่ละแผนกจะมีการประชุมภายใน (Section meeting) ก่อน เพื่อหาข้อสรุปของหัวข้อข่าวหรือเรื่องที่จะนำเสนอในวันนั้นและวันอื่นๆ ผลสรุปจะถูกนำเสนอเข้าสู่ที่ประชุมข่าวในช่วงเช้า

ในระหว่างวัน จะมีการติดต่อสื่อสารเพื่อทราบความคืบหน้าของงานในส่วนต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายไป ทั้งภายในแผนก ระหว่างแผนก และภายในกองบรรณาธิการผ่านระบบสื่อสารภายใน (Electronic mail)

การประชุมสรุปในช่วงเย็น จะมีบรรณาธิการประกอบด้วย Night Editor และ Chief Sub-editors ของฉบับแยกส่วนต่างๆ เข้าร่วมประชุมด้วย ข่าว รูป และงานกราฟิก จะถูกเลือกในขั้นตอนนี้สำหรับใช้ในหน้าหนึ่งและหน้าสำคัญอื่นๆ

ก่อนการปรับตัวนั้น ช่างภาพและฝ่ายกราฟิกมักไม่ได้เข้าร่วมประชุมอย่างเป็นทางการและไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นเท่าใดนักในเรื่องของข่าว อีกทั้งการทำงานภายในของแต่ละส่วน (Section) ก็มักมีความเป็นเอกเทศสูง เมื่องานข่าว งานภาพ และกราฟิกต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ การประชุมข่าวจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้การคัดเลือกข่าวในแต่ละวันและในแต่ละส่วนเป็นไปอย่างเหมาะสม อีกทั้งการกำหนดเนื้อหาในภาพข่าวและการออกแบบงานกราฟิกก็สามารถทำได้แม่นยำและเสร็จตามเงื่อนไขเวลา

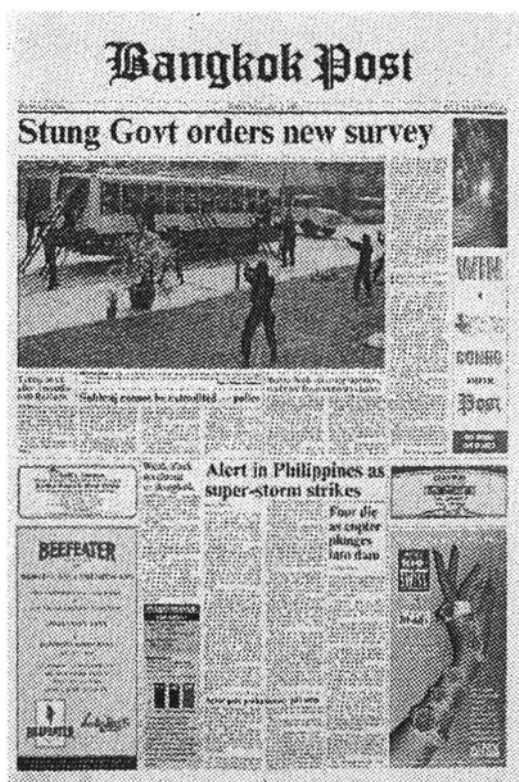
ตอนที่ 2 โครงสร้างและรูปแบบของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์หลังการปรับตัว

การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูด มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง (Structure) และรูปแบบ (Format) ของหนังสือพิมพ์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บรรณาธิการส่วนต่างๆ และการศึกษาจากตัวหนังสือพิมพ์ บางกอกโพสต์และเอกสารภายในของบริษัทฯ พบว่าในส่วนของ โครงสร้างของหนังสือพิมพ์นั้น ได้มีการจัดระเบียบใหม่ในส่วน (Section) หลัก 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง - ข่าว (Section I - News) ส่วนที่สอง - ข่าวธุรกิจ (Section II - Business) และส่วนที่สาม - ข่าวสารคดี (Outlook Section) โดยแยกวิเคราะห์ได้ดังนี้ คือ

ส่วนที่หนึ่ง -- ข่าว (Section I - News)

ก่อนการปรับตัว	หลังการปรับตัว
<p>หน้า 1</p> <p>มีชั้นโฆษณาข้างหัวหนังสือพิมพ์ ที่เรียกว่า เอียร์ (Ears) หรือโฆษณาขนาด 2 1/2 x 2 นิ้ว ในส่วนมุมบนทั้งมุมซ้ายและมุมขวาของหัวหนังสือพิมพ์ได้ทั้ง 2 ข้าง ในกรณีที่สามารถขายโฆษณาได้</p> <p>มีชั้นโฆษณาที่เรียกว่า โซลัส (Solus) หรือโฆษณาขนาด 2-3 คอลัมน์คูณ 7 นิ้ว ในส่วนมุมล่างของหน้าแรก ทั้งมุมซ้ายสุด และมุมขวาสุดเป็นตำแหน่งประจำ และยังมีโฆษณาขนาดอื่นๆ ได้อีก</p> <p>ตำแหน่งชั้นโฆษณาในโครงสร้างเดิม มีมาก และมีหลายขนาดเกินไป ทำให้การจัดหน้าให้ดูดี ทำได้ลำบาก หนังสือพิมพ์หน้าแรกดูไม่เป็นระเบียบ ข่าวและโฆษณาปะปนกันไปทั่ว</p>	<p>หน้า 1</p> <p>ยกเลิกชั้นโฆษณาข้างหัวหนังสือพิมพ์ ที่เรียกว่าเอียร์ (Ears) และโฆษณาแบบโซลัส (Solus) เปลี่ยนเป็นชั้นโฆษณาในแนวนอนยาวตลอดความกว้างของหน้าหนังสือพิมพ์ที่เรียกว่า สตรีป (Strip) แทนเพียงชั้นเดียว</p> <p>ชั้นโฆษณามีเพียงชั้นเดียวตามแนวนอนด้านล่างของหน้า แยกเนื้อหาออกจากโฆษณาอย่างเด่นชัด ทำให้แต่ละส่วนแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเต็มที่ การออกแบบจัดหน้า ทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น หน้าดูเป็นระเบียบ สะอาดตา ชวนให้อ่าน</p>

แผนภาพที่ 8 : เปรียบเทียบหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์หน้า 1



ก่อนการปรับตัว

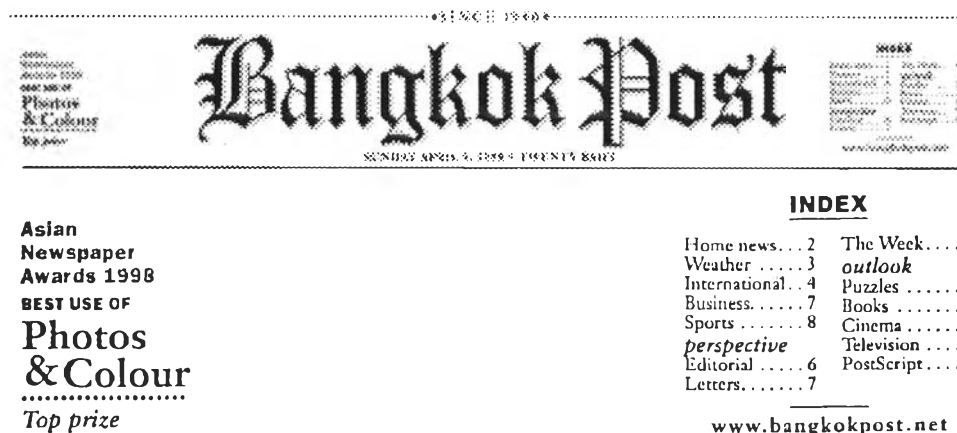
ตำแหน่งชั้นโฆษณาในหน้า 1 มีมาก และมีหลายขนาดเกินไป ทำให้การออกแบบจัดหน้าให้ดูดีทำได้ลำบาก หนังสือพิมพ์หน้าแรกจึงดูไม่ค่อยเป็นระเบียบ เพราะข่าวและชิ้นงานโฆษณาปะปนกันไปทั่ว



หลังการปรับตัว

กำหนดให้มีโฆษณาเพียงชิ้นเดียวตามแนวนอนด้านล่างของหน้า เพื่อแยกข่าวออกจากโฆษณาอย่างเด่นชัด ทำให้แต่ละส่วนแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเต็มที่ การออกแบบจัดหน้าจึงทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น หน้าดูเป็นระเบียบและสะอาดตา ชวนให้อ่าน

แผนภาพที่ 9 : การใช้พื้นที่ข้างหัวหนังสือพิมพ์หลังการปรับตัว



ก่อนการปรับตัว	หลังการปรับตัว
<p>หน้า 1 (ต่อ)</p> <p>ไม่เคยมีการใช้พื้นที่ข้างหัวหนังสือพิมพ์ในลักษณะอื่น นอกเหนือจากเป็นพื้นที่สำหรับโฆษณา</p>	<p>หน้า 1 (ต่อ)</p> <p>ใช้พื้นที่มุมขวาของหัวหนังสือพิมพ์ เป็นพื้นที่สำหรับสารบัญขนาดเล็ก (Index) และกำหนดให้พิมพ์ที่อยู่บนอินเทอร์เน็ต คือ www.bangkokpost.net อยู่ใต้สารบัญ</p> <p>พื้นที่ทั้งมุมซ้าย และขวาของหัวหนังสือสามารถปรับเปลี่ยนมาใช้เป็นพื้นที่เพื่อสื่อสารกับผู้อ่านในเรื่องสำคัญๆ ได้ เช่น การเลือกตั้ง หรือใช้ต่อกย้ำจุดยืนของหนังสือพิมพ์ในเรื่องที่เป็นปัญหาในระดับประเทศ เช่น เรื่องรัฐธรรมนูญ หรือใช้ส่งเสริมภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ เช่น ในกรณีที่บางกอกโพสต์ได้รับรางวัล Asian Newspaper Awards 1998 ในสาขาการใช้ภาพและสี (Photos & Colour)</p>

ก่อนการปรับตัว	หลังการปรับตัว
<p>หน้าใน</p> <p>เน้นให้ความสำคัญกับข่าวในประเทศ มีการจัดลำดับหน้าต่างๆ ดังนี้</p> <p>(1) หน้าข่าวในประเทศ (Home)</p> <p>(2) หน้าความคิดเห็น (Viewpoint) ได้แก่ บทบรรณาธิการ (Post Opinion) เสี่ยงจากหนังสือพิมพ์อื่น (Dateline Bangkok/Around the World) การตุนล้อการเมือง จดหมายผู้อ่าน (Postbag) และบทความแสดงความคิดเห็นอื่นๆ</p> <p>(3) หน้าวิเคราะห์ (Analysis)</p> <p>(4) หน้าข่าวในประเทศ (Home) -- ต่อ</p> <p>(5) หน้าข่าวในภูมิภาค (Region)</p> <p>(6) หน้าข่าวต่างประเทศ (World)</p> <p>(7) หน้ากีฬา (Sports)</p> <p>จำนวนหน้าข่าวในประเทศ (Home) มีมากกว่าหน้าข่าวอื่นๆ ทำให้การนำเสนอข่าวขาดความสมดุลในเรื่องเนื้อหา</p>	<p>หน้าใน</p> <p>จัดลำดับหน้าต่างๆ ใหม่ ตามความสำคัญของข่าว ดังนี้</p> <p>(1) หน้าข่าวในประเทศ (Home)</p> <p>(2) หน้าข่าวในภูมิภาค (Regional)</p> <p>(3) หน้าข่าวต่างประเทศ (International)</p> <p>(4) หน้าแสดงความคิดเห็นและบทวิเคราะห์ (Opinion & Analysis) ได้แก่ บทบรรณาธิการ การตุนล้อการเมือง บทวิเคราะห์ข่าวต่างๆ โดยนักเขียนประจำ และนักเขียนรับเชิญ บทความแสดงความคิดเห็น โดยคอลัมนิสต์ประจำ (Commentary) เสี่ยงจากหนังสือพิมพ์อื่น (Dateline Bangkok) และจดหมายผู้อ่าน (Postbag)</p> <p>(5) หน้ากีฬา (Sports)</p> <p>โครงสร้างใหม่ของหน้าใน เน้นให้การอ่านหนังสือพิมพ์เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และปูทางให้ผู้อ่านด้วยข้อมูลต่างๆ โดยเริ่มจากข่าวใกล้ตัวก่อน คือ ข่าวในประเทศ (Home) ตามด้วยข่าวในภูมิภาค (Regional) และข่าวต่างประเทศ (International) เมื่อได้ข้อมูลจากการอ่านข่าวแล้ว จึงเป็นเวลารับฟังความคิดเห็น และการวิเคราะห์สถานการณ์ในหน้า Opinion & Analysis จบด้วยหน้ากีฬา (Sports) เป็นการพักผ่อนคลายเครียด</p>

ก่อนการปรับตัว	หลังการปรับตัว
<p>หน้าบทบรรณาธิการ</p> <p>เป็นส่วนหนึ่งของหน้า Viewpoint</p> <p>ขายโฆษณาได้ในส่วนของหน้า Analysis ซึ่งอยู่ตรงข้าม</p> <p>มีรูปแบบที่แน่นอนเฉพาะส่วนซ้ายมือของหน้า ส่วนขวามือขึ้นอยู่กับเนื้อหาในแต่ละวัน</p> <p>ไม่มีรายชื่อของบรรณาธิการที่รับผิดชอบสายงานต่างๆ</p> <p>รูปแบบการนำเสนอขาดน้ำหนักเพราะแยกเป็น 2 หน้า คือ หน้า Viewpoint และหน้า Analysis</p> <p>เนื้อหาในหน้า Viewpoint เป็นบทความมากกว่าบทวิเคราะห์ ขาดความคิดหลากหลาย (ดูแผนภาพที่ 10 ในหน้าถัดไปประกอบ)</p>	<p>หน้าบทบรรณาธิการ</p> <p>วางโครงสร้าง ให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้า Opinion & Analysis และขยายเป็นหน้าคู่</p> <p>งดขายโฆษณาทุกประเภท</p> <p>มีรูปแบบและเนื้อหาที่แน่นอน</p> <p>หน้าซ้ายมือมุมล่าง เพิ่มรายชื่อทีมงานในกองบรรณาธิการพร้อมเบอร์โทรศัพท์ภายใน</p> <p>โครงสร้างใหม่ของ Section I ให้ความสำคัญกับเนื้อหาในหน้า Opinion & Analysis มากยิ่งขึ้น การใช้หน้าคู่ก็เพื่อให้มีพื้นที่มากพอในการเสนอแง่คิดที่หลากหลายจากทั้งนักเขียนประจำ บรรณาธิการ คอลัมนิสต์ และนักเขียนรับเชิญที่มีชื่อเสียง และการตุนล้อการเมือง</p> <p>หน้านี้ยังเป็นช่องทางในสื่อสารกับผู้อ่านผ่านคอลัมน์ "จดหมายจากผู้อ่าน(Postbag)" ซึ่งได้กลายเป็นคอลัมน์ประจำ และมีจดหมายตีพิมพ์เพิ่มมากขึ้น</p> <p>การเพิ่มรายชื่อของทีมงาน เป็นแนวคิดในการอำนวยความสะดวกให้ผู้อ่าน ซึ่งต้องการติดต่อ สอบถาม หรือพูดคุยกับบรรณาธิการในส่วนต่างๆ ได้โดยตรงตลอดเวลา</p> <p>(ดูแผนภาพที่ 10 ในหน้าถัดไปประกอบ)</p>



แผนภาพที่ 10 : เปรียบเทียบหน้าบทบรรณาธิการ



ก่อนการปรับตัว



หลังการปรับตัว

ก่อนการปรับตัว	หลังการปรับตัว
<p>หน้ากีฬา</p> <p>จัดไว้เป็นหน้าหลังของ Section I มาโดยตลอด</p> <p>หน้าข่าวกีฬาเป็นทั้งจุดแข็ง และจุดขายของหนังสือพิมพ์ และยึดพื้นที่หน้าหลังมาอย่างเหนียวแน่นเป็นเวลาหลายสิบปี</p>	<p>หน้ากีฬา</p> <p>โครงสร้างใหม่ของหนังสือพิมพ์ จัดวางหน้าข่าวกีฬาไว้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าในต่อจาก หน้า Opinion & Analysis</p> <p>เพื่อชดเชยพื้นที่หน้าหลังซึ่งสะดวกในการจับถือเวลาอ่าน และเป็นการเอาใจผู้อ่านข่าวกีฬาจำนวนมากของหนังสือพิมพ์ จึงได้เพิ่มเนื้อที่ในการนำเสนอข่าวกีฬาจากเดิม 3 หน้า เป็น 4 หน้า</p> <p>หน้าหลัง</p> <p>จัดหน้าสรุปข่าวทั้งฉบับ (Summary) ไว้ที่หน้าหลังของ Section I แทนที่หน้าข่าวกีฬา</p> <p>หน้า Summary จัดทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านในสังคมข่าวสารที่มีเวลาน้อย และต้องการรับรู้ข่าวสารที่สำคัญ ในวันนั้นเพื่อประโยชน์ในการทำงานหรือการดำเนินชีวิตประจำวัน</p> <p>หน้า Summary เป็นหน้าสรุปข่าวที่สำคัญๆ ของหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับ โดยมีเนื้อหาสาระอย่างเพียงพอสำหรับผู้อ่านที่มีเวลาน้อย</p> <p>หน้า Summary เป็นเสมือนสารบัญญัที่ละเอียดมากขึ้นกว่าส่วนสารบัญชขนาดเล็ก (Index) ในหน้า 1 เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะช่วยนำ (Guide) ผู้อ่านเข้าสู่เนื้อหาและฉบับแยกส่วนต่างๆ ของหนังสือพิมพ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว</p>

แผนภาพที่ 11 : เปรียบเทียบหน้าข่าวกีฬา



ก่อนการปรับตัว

หน้ากีฬา เป็นทั้งจุดแข็งและจุดขายของน.ส.พ. บางกอกโพสต์ จึงถูกจัดไว้เป็นหน้าหลังของ Section I มาโดยตลอด



หลังการปรับตัว

หน้ากีฬาถูกย้ายเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้า ในต่อจากหน้า Opinion & Analysis และเพิ่ม เนื้อที่ในการนำเสนอมากขึ้นจากเดิม 3 หน้า เป็น 4 หน้า

แผนภาพที่ 12 : หน้าสรุปข่าว (Summary)

Wangkat Post

Thursday

1988

THURSDAY, AUGUST 11, 1988

THURSDAY, AUGUST 11, 1988

THURSDAY, AUGUST 11, 1988

HOME

Chief slams report

Mis suits paper

Vote bill defeated

New charter draft

Digging for secrets

INTERNATIONAL

Indonesia denies labour leader

Anti-terror plan

Hern's suspect

China blasts Japan

THE HEADLINES

SET stocks plunge

Refi hbrt sell-off

Business

MISC

N Korea asks aid

Asylum for Saxena unlikely in Canada

Japan trip off

THE WEATHER

Bangkok today

National forecast

BANGKOK POST

FOODLAND
Supermarket Co., Ltd.

MAY Special Cheap price Special Apple Juice

SPECIAL OFFER

24 Hrs. Service at all Branches

World Famous Since 1834

KULTHORN CO., LTD.

Four great ways to get more out of your Bangkok Post!

ASIA BOOKS
FOR BOOKS OF THE EAST

YOUR CENTRE FOR BOOKS OF THAILAND & SOUTHEAST ASIA

หน้าสรุปข่าวทั้งฉบับ (Summary) ถูกจัดทำขึ้นใหม่ไว้ที่หน้าหลังของ Section 1 แทนที่หน้าข่าวกีฬา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านในสังคมข่าวสารที่มีเวลาน้อยและต้องการรับรู้ข่าวสารที่สำคัญของหนังสือพิมพ์ในวันนั้น โดยมีเนื้อหาสาระอย่างเพียงพอ หน้า Summary เป็นเสมือนสารบัญญที่ละเอียดมากขึ้นกว่าส่วนสารบัญชขนาดเล็ (Index) ในหน้า 1 เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะช่วยนำ (Guide) ผู้อ่านเข้าสู่เนื้อหาและฉบับแยกส่วนต่างๆ ของหนังสือพิมพ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

ส่วนที่สอง -- ข่าวธุรกิจ (Section II - Business)

ก่อนการปรับตัว	หลังการปรับตัว
<p>โครงสร้างหน้าข่าวแยกย่อยเป็น</p> <p>(1) ข่าวธุรกิจในประเทศ (Home Business)</p> <p>(2) ข่าวธุรกิจเอเชีย-แปซิฟิก (Asia-Pacific Business)</p> <p>(3) ข่าวหุ้น (Stock exchange)</p> <p>(4) ข่าวธุรกิจต่างประเทศ (World Business)</p> <p>(5) ข่าวธุรกิจอื่นๆ (Business Post)</p>	<p>โครงสร้างหน้าข่าวปรับเปลี่ยนเป็น</p> <p>(1) ข่าวธุรกิจภายในประเทศ (Home)</p> <p>(2) ข่าวธุรกิจต่างประเทศ (International)</p> <p>(3) ข่าวการลงทุน (Investment)</p> <p>(3) ข่าวหุ้น (Stock exchange)</p> <p>(4) ข่าวธุรกิจอื่นๆ (Business)</p> <p>โครงสร้างใหม่ ปรับหน้าข่าวที่แยกย่อยมากเกินไปให้เป็นกลุ่มเดียวกันมากขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการอ่าน โดยการกรองข้อมูลที่เหมาะสม</p> <p>ทำให้โครงสร้างข่าว มีความทันสมัยตามสภาวะเศรษฐกิจของโลกและในภูมิภาค</p> <p>โครงสร้างใหม่ เพิ่มหน้าการลงทุนเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้อ่านที่สนใจ และสอดคล้องกับการขยายการลงทุนในภูมิภาคนี้ ในช่วงที่ผ่านมา</p> <p>ทำให้การออกแบบจัดหน้า จัดข่าว ทำได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p>

ส่วนที่สาม -- ข่าวสารคดี (Section III - Outlook)

ก่อนการปรับตัว	หลังการปรับตัว
<p>โครงสร้างหน้าสารคดีแยกย่อยตามวัน</p> <p>จันทร์ - หน้าเพื่อผู้บริโภค (Consumer)</p> <p>อังคาร - หน้าสุขภาพ (Health & Fitness)</p> <p>พุธ - หน้าธรรมชาติ (Nature)</p> <p>พฤหัสบดี- หน้าโลกดนตรี (World Beat)</p> <p>ศุกร์ - หน้าบันเทิง (Entertainment)</p> <p>เสาร์ - หน้าบันเทิงครึ่ง (The Trink Page)</p> <p>อาทิตย์ - ไม่มี Outlook</p> <p>คอลัมน์ประจำทุกวัน ได้แก่ ข่าวย่อทั่วไป (Snippets), รายการบันเทิงต่างๆ (Briefings cinema, events, diary, TV, radio, exhibitions) หน้าการ์ตูน (Comics) หน้าหมอดู (Horoscope) ตอบปัญหา (Ann Landers & MissManners)</p>	<p>โครงสร้างหน้าข่าวปรับเปลี่ยนเป็น</p> <p>จันทร์ - เหมือนเดิม</p> <p>อังคาร - หน้าโลกดนตรี (World Beat)</p> <p>พุธ - หน้าศิลปวัฒนธรรม (Art & Culture)</p> <p>พฤหัสบดี- หน้าธรรมชาติ (Nature)</p> <p>ศุกร์ - ข่าวบันเทิง (Scene & Heard)</p> <p>เสาร์ - เหมือนเดิม</p> <p>อาทิตย์ - สารคดีทั่วไป (Feature)</p> <p>คอลัมน์ประจำทุกวัน เหมือนเดิม</p> <p>Outlook เป็นฉบับแยกส่วนที่มีการปรับในเรื่องโครงสร้างข่าวน้อยมาก การปรับเปลี่ยนส่วนใหญ่ เป็นการเพิ่มหน้าสารคดีใหม่ๆ เช่น Art & Culture, Scene & Heard หรือการจัดระเบียบเนื้อหาใหม่ให้ครอบคลุมและสะดวกในการอ่านให้มากยิ่งขึ้น</p> <p>ในแง่รูปแบบการจัด มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความใกล้เคียงกับรูปแบบในแนวทางใหม่ เพราะเน้นการใช้กราฟิกประกอบมากขึ้น โดยเฉพาะหน้าสารคดี Consumer ซึ่งมีข้อมูลจำนวนมากที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อ่าน</p>

แผนภาพที่ 13: เปรียบเทียบหน้า Outlook



ก่อนการปรับตัว

หลังการปรับตัว

Outlook เป็นฉบับแยกส่วนที่มีการปรับเปลี่ยนน้อยมาก การปรับเปลี่ยนส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มหน้าสารคดีใหม่ๆ เช่น Art & Culture เพื่อให้ครอบคลุมสารคดีข่าวที่กำลังอยู่ในความสนใจของผู้อ่าน ในแง่การออกแบบและจัดหน้าก็มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความใกล้เคียงกับแนวทางภายหลังจากปรับตัว

ฉบับแยกส่วนอื่นๆ

สำหรับฉบับแยกส่วนอื่นๆที่ไม่ได้ออกเป็นรายวัน ได้แก่ Database, Horizons, Perspective และ Motoring นั้น โครงสร้างของเนื้อหาไม่มีการปรับเปลี่ยน คงปรับเปลี่ยนแต่เฉพาะเรื่องรูปแบบ (Format) ตามที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งฉบับ

แผนภาพที่ 14: หน้าศิลปวัฒนธรรม (Art & Culture)

THAI ARTS & CULTURE MAGAZINE, FEBRUARY, 1998

adc THE ARTS & CULTURE PAGE

Struggling to win support

CULTURE: Wide international and floods into Cambodia to preserve ancient carvings, raising artists' or leaving a hard time finding funding -- and an audience who appreciate their work

BY PAVANAN VONG

Few people would have predicted that Cambodia would be the focus of a massive international effort to preserve ancient carvings. The country's rich cultural heritage, particularly its ancient carvings, has long been a source of pride and a major attraction for tourists. However, the country's political instability and economic hardship have led to a decline in the number of tourists and a corresponding decline in the funds available for the preservation of these ancient carvings.

The Cambodian government has been unable to raise the necessary funds to maintain and restore these ancient carvings. As a result, many of these carvings are in a state of severe disrepair and are at risk of being lost forever. The international community has stepped in to help, with many organizations and individuals providing funds and expertise for the restoration of these ancient carvings.

However, the restoration of these ancient carvings is a long and costly process. It requires the expertise of skilled craftsmen and the use of modern technology. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

Working on a large ancient carving in Cambodia. The artist is using a tool to carefully remove pieces of stone from the carving. The carving is large and appears to be part of a larger structure, possibly a temple or a monument. The person is wearing a light-colored shirt and dark pants. The background is dark and indistinct.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

Out and about

An image of humanity

Haimon Patel's photography to go on show at the Foreign Correspondents' Club of Thailand

Haimon Patel's photography to go on show at the Foreign Correspondents' Club of Thailand

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

Preview

by PAVANAN VONG

Rewriting the textbooks

The ideas of unconventional architect Suwit Lohasatanakul are finally being accepted, coinciding with a three-year week at the British Council

Conventional wisdom has it that the most successful architects are those who are able to blend their own ideas with the needs and desires of their clients. In the case of Suwit Lohasatanakul, this has meant a career spent working for the British Council, where he has been able to apply his ideas to a wide range of projects. Lohasatanakul's ideas are unconventional, and have often been met with resistance. However, in recent years, his ideas have been accepted, and he has been able to put them into practice.

Lohasatanakul's ideas are unconventional, and have often been met with resistance. However, in recent years, his ideas have been accepted, and he has been able to put them into practice. Lohasatanakul's ideas are unconventional, and have often been met with resistance. However, in recent years, his ideas have been accepted, and he has been able to put them into practice.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

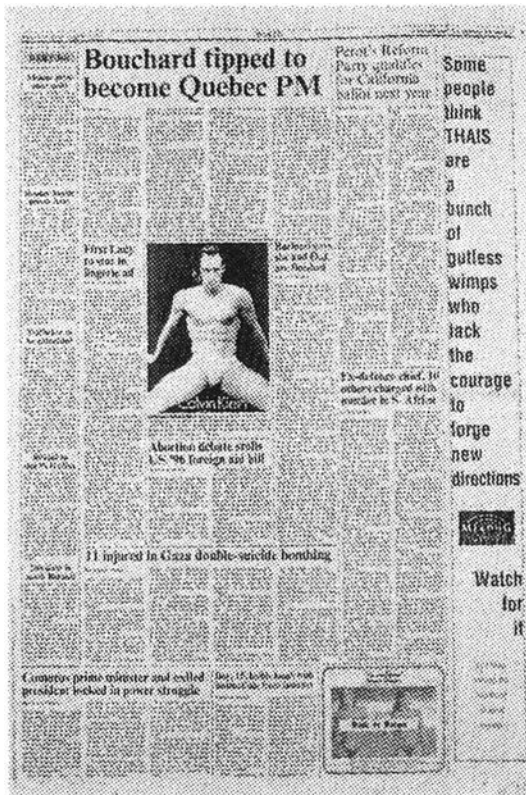
The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support. The Cambodian government has been unable to attract the necessary funds to support this work, and the international community has been unable to provide the necessary support.

หน้าศิลปวัฒนธรรม (Art & Culture) ใน Outlook ซึ่งเพิ่มขึ้นหลังการปรับตัว

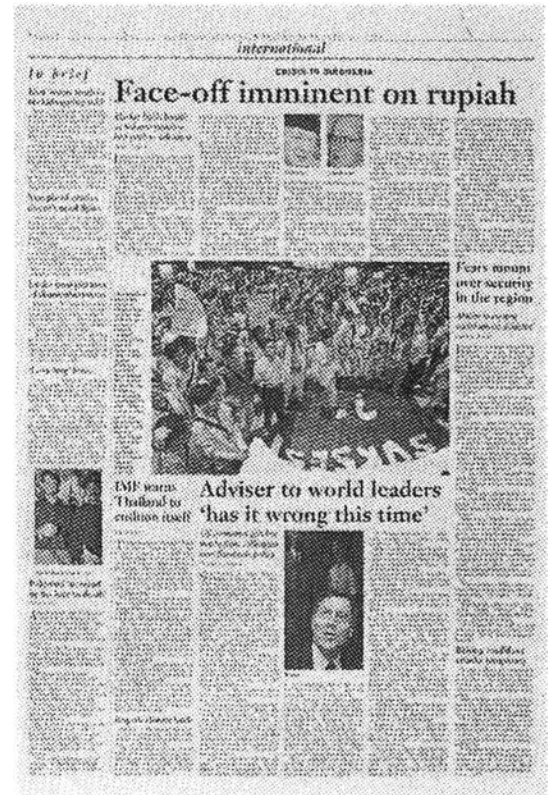
การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ (Format) ของหนังสือพิมพ์ วิเคราะห์ได้ดังนี้ คือ

ก่อนการปรับตัว	หลังการปรับตัว
(1) ตารางจัดหน้า (Grid) - ใช้ปะปนกันไป ตั้งแต่ 6, 8 และ 9 คอลัมน์	(1) ตารางจัดหน้า (Grid) ใช้แบบ 6 คอลัมน์ เหมือนกันทั้งฉบับ
(2) ลักษณะตัวอักษร (Typography) ใช้จาก 3 ตระกูล คือ Century Schoolbook, Times และ Helvetica ดังนี้	(2) ลักษณะตัวอักษร (Typography) ใช้จาก 4 ตระกูล คือ Janson, Sabon, New Century Schoolbook และ Franklin Gothic ดังนี้
เรื่อง (Body text) ใช้ Times ขนาด 8.5 ป้อยท์	เรื่อง (Body text) ใช้ New Century Schoolbook ขนาด 9.5 ป้อยท์
พาดหัว (Headline) ใช้ Century Schoolbook	พาดหัว (Headline) ใช้ Janson Text Bold
คำบรรยายใต้ภาพ (Caption) ใช้ Helvetica Light ขนาด 8 ป้อยท์	คำบรรยายใต้ภาพ (Caption) ใช้ New Century Schoolbook Bold Italic ขนาด 9 ป้อยท์
ชื่อผู้เขียนเรื่อง (Byline) ใช้ Helvetica Bold ขนาดไม่แน่นอน	ชื่อผู้เขียนเรื่อง (Byline) ใช้ Janson Text Bold ขนาด 9.5 ป้อยท์
ชื่อแหล่งที่มาของข่าว (Credit dateline) ใช้ Helvetica Light ขนาด 7 ป้อยท์	ชื่อแหล่งที่มาของข่าว (Credit dateline) ใช้ Sabon Italic ขนาด 9 ป้อยท์
หัวข่าว (Label) - ไม่มี	หัวข่าว (Label) ใช้ Franklin Gothic Heavy ขนาด 12 ป้อยท์
พาดหัวรอง (Second deck) - ไม่มี	พาดหัวรอง (Second deck) ใช้ Sabon Bold Italic ขนาด 18 ป้อยท์
(3) หัวหนังสือพิมพ์ (Nameplate) ใช้ตัวอักษรแบบ Old English Style	(3) หัวหนังสือพิมพ์ (Nameplate) ใช้ตัวเขียนที่เขียนขึ้นใหม่ โดยพยายามรักษาเอกลักษณ์ของตัวอักษรแบบเดิม

แผนภาพที่ 15: การใช้ตารางจัดหน้า (Grid)



ก่อนการปรับตัว ใช้แบบ 8 คอลัมน์

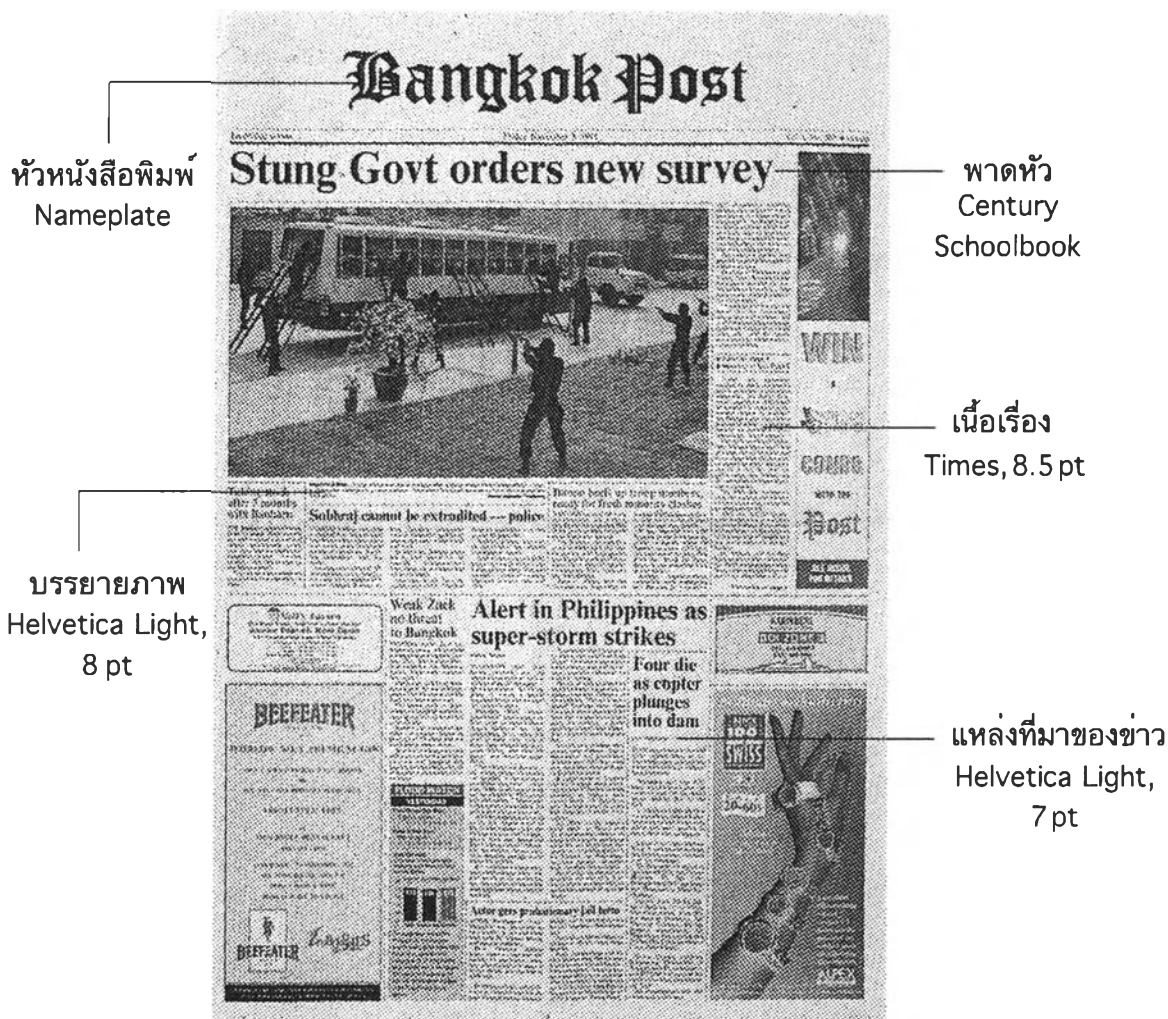


หลังการปรับตัว ใช้แบบ 6 คอลัมน์

การออกแบบและจัดหน้า

ในส่วนของการออกแบบจัดหน้าโดยรวมนั้น ยังคงรักษารูปแบบเรียบง่ายตามลักษณะของหนังสือพิมพ์ประเภทเพ่งคุณภาพ (Quality newspaper) และเน้นให้ความสำคัญกับการใช้ภาพข่าวและกราฟิกเพื่อการสื่อสารแทนตัวอักษรมากขึ้น รวมถึงการใช้องค์ประกอบใหม่ๆ ได้แก่ หัวข่าว (Labels) และพาดพิวรอง (Second deck) ในการจัดหน้าเพื่อนำทางผู้อ่านให้เข้าสู่หนังสือพิมพ์ได้รวดเร็วขึ้น ภาพข่าวและกราฟิกที่นำมาใช้ประกอบการจัดหน้านั้น เป็นผลมาจากการให้การฝึกอบรมอย่างจริงจังในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการการปรับตัว คุณภาพของภาพและกราฟิกรวมถึงการใส่สีในงานกราฟิกที่โดดเด่นเมื่อรวมกับองค์ประกอบอื่นๆ ช่วยให้หน้าหนังสือพิมพ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากหนังสืออื่นๆ ภาพข่าวและกราฟิกเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้หนังสือพิมพ์ได้รับรางวัล Best Use of Photos & Colour จากการประกวด Asian Newspaper Awards 1998 จากรายงานพิเศษพิธีมอบเกาะฮ่องกงคืนให้กับประเทศจีน และจากฉบับรายจ่ายข่าวไฟไหม้โรงแรมที่หาดจอมเทียน (ดูแผนภาพหน้า 115 และ 117 ประกอบ)

แผนภาพที่ 16 : การจัดหน้าก่อนการปรับตัว



การจัดหน้าก่อนการปรับตัว

หน้าโดยรวมดูแน่นเพราะตัวอักษรที่ใช้เป็นเนื้อเรื่องมีขนาดเล็ก ช่องไฟระหว่างบรรทัดของพาดหัวข่าวไม่เท่ากัน พื้นที่ขาว (Whitespace) ระหว่างคอลัมน์มีน้อย

ขนาดตัวอักษรสำหรับเนื้อข่าว คำบรรยายได้ภาพ ชื่อผู้เขียนเรื่อง และชื่อแหล่งที่มาของข่าวโดยรวม มีขนาดเล็ก ทำให้อ่านลำบาก

ตัวอักษรที่ใช้โดยรวมมีลักษณะผอมสูงเมื่อใช้ในขนาดเล็ก ทำให้อ่านลำบาก

ไม่มีหัวข่าว (Labels) สำหรับนำผู้อ่านเข้าหาข่าวได้อย่างรวดเร็ว

ไม่มีพาดหัวรอง เพื่อให้ข้อมูลบางส่วนแก่ผู้อ่านก่อน

แผนภาพที่ 17 : การจัดหน้าหลังการปรับตัว



การออกแบบจัดหน้าหลังการปรับตัว

หน้าโดยรวมดูเป็นระเบียบ สะอาดตา พื้นที่ขาวระหว่างคอลัมน์มีมากขึ้น เพราะใช้ตารางจัดหน้าแบบ 6 คอลัมน์ที่กว้างขึ้น

ขนาดตัวอักษรโดยรวมใหญ่ขึ้น เช่น ในเนื้อข่าว หรือ คำบรรยายใต้ภาพ และมีลักษณะอ่อนกลม ทำให้การอ่านง่ายยิ่งขึ้น

เพิ่มการใช้หัวข่าว (Labels) เพื่อช่วยผู้อ่านเข้าใจเรื่องได้เร็วขึ้น

เพิ่มพาดหัวรอง (Second deck) ช่วยให้อ่านเข้าใจเรื่องได้มากขึ้นก่อนอ่าน

แผนภาพที่ 18 : หัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ (Nameplate)

Bangkok Post

หัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ก่อนการปรับตัว
ใช้ตัวอักษรลักษณะ *Old English Style* แบบ *Letterpress*

Bangkok Post

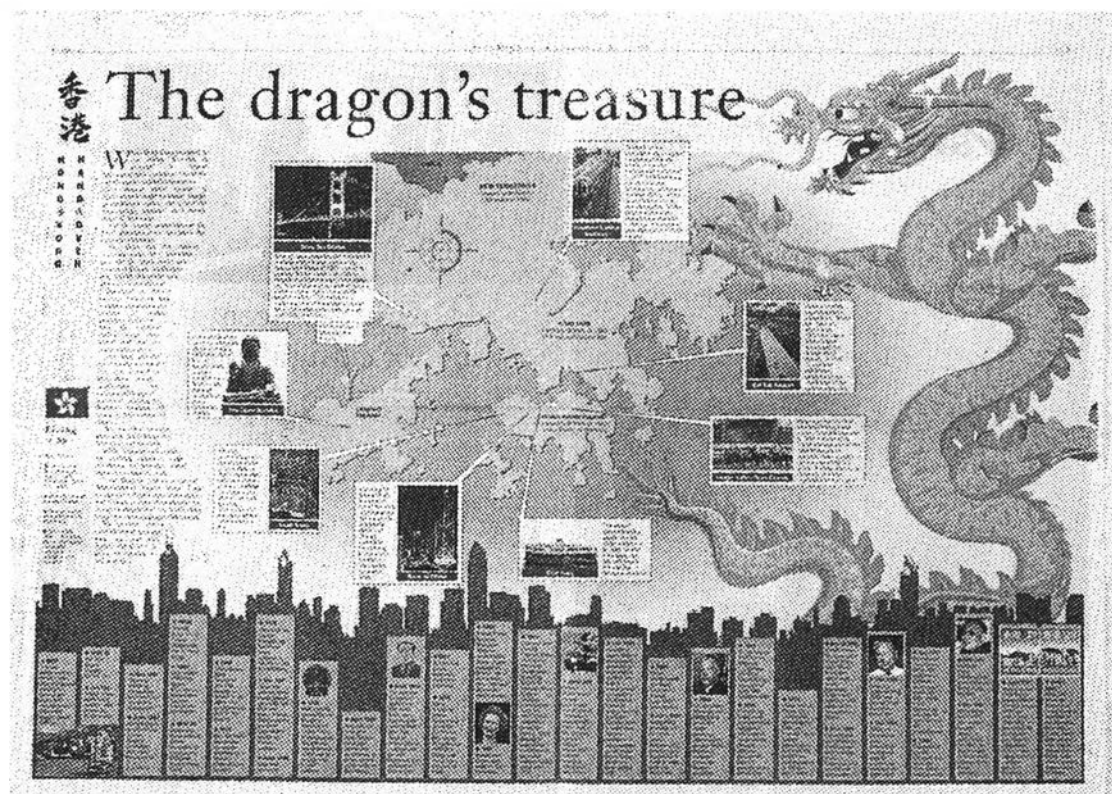
หัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์หลังการปรับตัว
ใช้ตัวที่เขียนขึ้นใหม่ โดยพยายามรักษาเอกลักษณ์ของตัวอักษรแบบเดิมไว้

แผนภาพที่ 19 : บางกอกโพสต์ฉบับรายงานข่าวพิธีมอบเกาะฮ่องกงคืนให้จีน



หลังการปรับตัว น.ส.พ.บางกอกโพสต์ เน้นให้ความสำคัญกับการใช้ภาพข่าว และกราฟิกมากขึ้น ภาพข่าวและกราฟิก ที่นำมาใช้ประกอบการจัดหน้านั้น เป็น ผลมาจากการฝึกอบรมอย่างจริงจังในขั้น ตอนสุดท้ายของกระบวนการปรับตัว ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูด

คุณภาพของภาพและกราฟิกรวมถึงการ ใช้สีในงานกราฟิกที่โดดเด่นจากรายงาน พิเศษพิธีมอบเกาะฮ่องกงคืนให้กับจีน เป็นผลงานส่วนหนึ่งที่ทำให้หนังสือพิมพ์ บางกอกโพสต์ได้รับรางวัล Best Use of Photos & Colour จากการประกวด Asian Newspaper Awards 1998 ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย



ผลการวิจัยในตอนที 2 สรุปได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับรูปลักษณะของหนังสือพิมพ์ในส่วนของโครงสร้าง (Structure) และรูปแบบ (Format) รวมถึงลักษณะการใช้ตัวอักษร (Typography) ในเรื่องโครงสร้างเป็นการจัดระเบียบข่าวใหม่ใน 3 ส่วนหลักของหนังสือพิมพ์ คือ

Section I - News -- ยกเลิกชั้นโฆษณาข้างหัวหนังสือพิมพ์ที่เรียกว่า เอียร์ (Ears) และโซลัส (Solus) และเปลี่ยนเป็นชั้นโฆษณาแบบสตริป (Strip) แทนเพียงชั้นเดียว โครงสร้างหน้าในเป็นการจัดลำดับความสำคัญของข่าวใหม่โดยเริ่มจากข่าวใกล้ตัวก่อน คือ ข่าวในประเทศ (Home) ตามด้วยข่าวภูมิภาค (Regional) และข่าวต่างประเทศ (International) ต่อด้วยหน้า Opinion & Analysis จบลงด้วยข่าวกีฬา (Sports) หน้าหลังของส่วนนี้เป็นการริเริ่มจัดให้มีหน้าสรุปข่าวทั้งฉบับ (Summary) ขึ้นเป็นครั้งแรกแทนที่หน้าข่าวกีฬา

Section II - Business -- เป็นการปรับหน้าข่าวที่แยกย่อยมากเกินไปให้มีความเป็นสากลเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจของภูมิภาคและของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

Section III - Outlook -- การปรับเปลี่ยนอยู่ในรูปของการเพิ่มเนื้อหาที่เป็นสารคดีใหม่ๆ ซึ่งล้วนเป็นข่าวสารคดีที่กำลังอยู่ในความสนใจของคนรุ่นใหม่

การปรับเปลี่ยนในเรื่องรูปแบบ (Format) และการใช้ตัวอักษร (Typography) เป็นการเปลี่ยนตารางจัดหน้า (Grid) จากแบบ 8 คอลัมน์มาเป็น 6 คอลัมน์ และให้ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งฉบับ

ลักษณะตัวอักษร (Typography) ใช้จาก 4 ตระกูล คือ Janson, Sabon, New Century Schoolbook และ Franklin Gothic ซึ่งเป็นตัวอักษรสมัยใหม่นิยมใช้กันในหนังสือพิมพ์ประเภทคุณภาพชั้นนำทั่วโลก มีลักษณะโดยรวมอ่อนกลม สะดวกในการอ่าน

การออกแบบจัดหน้า ยังคงรักษารูปแบบเรียบง่ายของหนังสือพิมพ์ประเภทแห่งคุณภาพไว้และเน้นการใช้ภาพข่าวและงานกราฟิกมากขึ้น พร้อมเพิ่มองค์ประกอบอื่นๆ คือ หัวข่าว (Labels) และพาดหัวรอง (Second deck) เพื่อช่วยนำทางผู้อ่านเข้าสู่เนื้อหาของหนังสือพิมพ์ได้อย่างรวดเร็วขึ้น

ตอนที่ 3 สาเหตุในการปรับตัว

ในการศึกษาเรื่อง "การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เพื่อการแข่งขันในสังคมข่าวสาร" พบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ต้องปรับตัวก็เพราะสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นสังคมข่าวสารที่มีสื่อใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย ในขณะที่เดียวกันองค์การสื่อมวลชนเดิมก็มีพัฒนาการในเชิงธุรกิจอย่างรวดเร็ว เช่น กลุ่มเดอะเนชั่นที่มีการกระจายธุรกิจข้ามสื่อ ทำให้หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีความได้เปรียบในเรื่องชื่อเสียงและการเป็นผู้นำตลาด แต่ก็ต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นขึ้นทุกทีเพราะเป็นการแข่งขันกับทั้งสื่อเดียวกัน กับสื่อเดิมนั้นๆ และสื่อใหม่ในสังคมข่าวสาร ทำให้ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวและได้ตัดสินใจเลือกใช้การปรับเปลี่ยนตัวสินค้า คือ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เป็นหลักเพื่อให้มีรูปลักษณะที่ทันสมัย มีเนื้อหาสาระและวิธีการนำเสนอที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนในสังคมข่าวสาร โดยมั่นใจว่าการปรับเปลี่ยนครั้งนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในสังคมข่าวสารให้กับหนังสือพิมพ์

ดร. กนกวรรณ ว่องวัฒนะสิน กรรมการผู้จัดการ บริษัทเคเอสซี คอมเมอร์เชียล อินเทอร์เน็ต กล่าวว่า สภาพสังคมที่ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วตามกระแสเทคโนโลยีจนกลายเป็นสังคมข่าวสาร ทำให้ความต้องการบริโภคข่าวสารของผู้คนในสังคมเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน ผู้คนเริ่มมีความพึงพอใจในการเลือกรับเลือกใช้สื่อมากขึ้นเพราะมีสื่อใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายและที่เห็นรูปแบบเด่นชัดที่สุด คือ อินเทอร์เน็ต ซึ่งกำลังได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วไปทั่วโลก สื่อดั้งเดิมเช่นหนังสือพิมพ์จึงควรพยายามขยายหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจของตนให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์เช่นกัน เพราะในอนาคตสื่อสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ จะลดน้อยลง หนังสือพิมพ์ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศจะพัฒนาไปเป็นสื่อปฏิสัมพันธ์ (Interactive) มากขึ้น เป็นสื่อที่ผู้ใช้สามารถเลือกใช้อินเทอร์เน็ตได้ตรงกับความต้องการมากที่สุด หนังสือพิมพ์จึงต้องหาทางใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเสียตั้งแต่วันนี้ ไม่ใช่ไปต่อต้านมัน การรู้จักนำสื่อหรือช่องทางสื่อสารใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตมาใช้ให้เป็นประโยชน์ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับสื่อสิ่งพิมพ์ได้ ทั้งนี้เพราะอินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารขนาดใหญ่ที่มีราคาถูก นักข่าว นักเขียน หรือแม้แต่บรรณาธิการ สามารถเข้าไปค้นหาหรือตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการได้เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัส ช่วยย่นระยะเวลาในการทำงาน ในการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนลดค่าใช้จ่ายต่างๆ นอกจากนี้ อินเทอร์เน็ตยังเป็นช่องทางในการทำธุรกิจเสริมอื่นๆ ในอนาคตได้ เพราะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่าการผลิตบนกระดาษแบบเดิม

ดร. สมภพ เจริญกุล ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ลีอกซ์เลย์ (มหาชน) จำกัดและนักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ กล่าวถึง การปรับตัวของหนังสือพิมพ์เพื่อการแข่งขันในสังคมข่าวสารว่า ยุคนี้เป็นยุคที่หนังสือพิมพ์ต้องนำหลักการตลาด (Marketing) เข้ามาช่วยอย่างเต็มรูปแบบ ตัวผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัจจัยอันดับแรกที่ต้องคำนึงถึง องค์การธุรกิจหนังสือพิมพ์ต้องพยายามผลิตหรือปรับเปลี่ยนสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตลอดเวลา เช่น ถ้าวิจัยพบว่าผู้คนในสังคมมีเวลาน้อยลงในการอ่าน หนังสือพิมพ์ก็ควรปรับเปลี่ยนเนื้อหาสาระให้มีลักษณะกระชับ (Compact) เปลี่ยนวิธีการนำเสนอให้เข้าใจง่ายโดยใช้กราฟิกเข้ามาช่วยในการรายงานข่าวให้มากขึ้น เป็นต้น และการปรับเปลี่ยนทุกรูปแบบต้องทำอย่างเป็นระบบ การทำวิจัย (Research) ตามหลักวิชาการเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและใกล้เคียงกับสภาพเป็นจริงมากที่สุด

... ในสังคมข่าวสาร ผู้คนจะมีความพิถีพิถันเพิ่มมากขึ้นในการเลือกรับและเลือกซื้อสื่อ เขาจะดูก่อนว่าคุ้มไหมที่จะจ่าย หนังสือพิมพ์บางฉบับถึงแม้จะต้องจ่ายถึง 15 บาท ก็ยังขายได้เพราะผู้อ่านมองว่าคุ้ม แต่บางฉบับราคา 15 บาท ถึงจะนำมาขายแค่ 5 บาท เขาก็ยังไม่ซื้อเพราะรับรู้ว่ามันไม่คุ้มค่า ดังนั้น คุณภาพของสินค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในยุคนี้

... การส่งเสริมการขาย (Promotion) ในรูปแบบต่างๆ เป็นอีกปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในยุคนี้ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นในทุกรูปแบบ ธุรกิจหนังสือพิมพ์เผชิญกับสภาพการแข่งขันที่ดุเดือดเช่นกัน เป็นการแข่งขันทั้งกับสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ในสังคมข่าวสารและกับสื่อที่มีอยู่เดิม ดังนั้น จึงควรนำการส่งเสริมการขายในทุกรูปแบบมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำธุรกิจ เช่น อาจจับมือทำธุรกิจร่วมกันโดยใช้ตัวผลิตภัณฑ์เข้าช่วยในรูปแบบการสัมมนาเชิงวิชาการโดยที่มีชื่อของหนังสือพิมพ์นั้นออกไป ซึ่งนอกจากจะเป็นอีกหนทางหนึ่งในการสร้างรายได้แล้ว ยังเป็นการต่อยอดภาพลักษณ์ที่ได้ผลดีเพราะคนซื้อมักมีความเชื่อถือและศรัทธาในหนังสือพิมพ์ที่มีภาพลักษณ์น่าเชื่อถือ หนังสือพิมพ์ควรพิจารณานำวิธีการส่งเสริมการตลาดทุกรูปแบบมาใช้

... นอกเหนือจากนำหลักการตลาดมาใช้ให้เหมาะสมแล้ว สื่อหนังสือพิมพ์ยังต้องเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตด้วย เพราะเทคโนโลยีโทรคมนาคมมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดหย่อน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้รูปแบบของสื่อมวลชนในอนาคตเปลี่ยนแปลงไป

สื่อมัลติมีเดียจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากภายในชีวิตประจำวันของผู้คนในอนาคต เช่น การสั่งซื้อของซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องดูจากหนังสือพิมพ์อีกต่อไปแล้ว ใช้ดูทางจอแล้วเลือกได้เลย สื่อหนังสือพิมพ์จะกลายเป็นเพียงส่วนเล็กๆ ของสังคมข่าวสาร เพราะฉะนั้นองค์การหนังสือพิมพ์จะต้องเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตด้วย ต้องปรับตัวเองโดยนำจุดแข็งของตนเองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ตั้งแต่วันนี้ เช่น จุดแข็งในด้านข้อมูล หนังสือพิมพ์มีสมรรถนะในการเป็นหน่วยบริการข้อมูลที่ดี เป็นหน่วยขายข้อมูลที่ได้เปรียบสื่ออื่นๆ เพราะตัวเองมีข้อมูลที่สะสมไว้มากมาย หนังสือพิมพ์ต้องพยายามนำจุดแข็งมาช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ

สำหรับหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์นั้น พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ กล่าวว่า บริษัท โพสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความจำเป็นและให้ความสำคัญกับการปรับตัวครั้งนี้สูงสุด เพราะตลอดระยะเวลากว่า 50 ปีที่ดำเนินกิจการมา หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์มุ่งเน้นการดำเนินกิจการหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญเป็นธุรกิจหลัก (Core business) โดยมีธุรกิจสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์อื่นๆ (Commercial printing) เป็นธุรกิจเสริมในเครือ ไม่ได้แตกสาขาไปทำธุรกิจอื่นใดเลย ถึงแม้ในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้นจะมีการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติมากขึ้น แต่ก็ยังคงมุ่งตลาดสื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลัก ตัวหนังสือพิมพ์เองเน้นแนวพ่วงคุณภาพ จึงมีทั้งภาพลักษณ์และปัจจัยเรื่องคุณภาพที่ต้องรักษาไว้อย่างเหนียวแน่น การปรับปรุงหนังสือพิมพ์ให้มีความทันสมัย มีเนื้อหาสาระและวิธีการนำเสนอที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนในสังคมข่าวสารจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบัน

ในเจิล โอกิน กรรมการผู้จัดการ และหนึ่งในคณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ กล่าวว่า บางกอกโพสต์เป็นหนังสือพิมพ์แนวคุณภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางไม่แต่เฉพาะภายในประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังเป็นที่ยอมรับในภูมิภาคนี้ด้วย ทำให้บางกอกโพสต์ตระหนักดีถึงความจำเป็นที่ต้องปรับตัว ทั้งเพื่อการแข่งขันและเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของการเป็นหนังสือพิมพ์คุณภาพชั้นนำในภูมิภาคนี้ไว้ด้วย คณะผู้บริหารบริษัทฯ จึงเห็นพ้องต้องกันว่าหนทางที่จะต่อสู้ในการแข่งขันนี้ได้ คือ การรักษาไว้ซึ่ง "คุณภาพ" ในทุกๆ ด้านของสินค้า ซึ่งก็คือตัวหนังสือพิมพ์นั่นเองโดยจำเป็นต้องพัฒนา ปรับปรุง และนำเสนอสินค้าให้มีคุณภาพและคุณสมบัติตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้อ่านดั้งเดิม กลุ่มผู้อ่านใหม่ กลุ่มผู้อ่านที่กำลังจะเกิดขึ้น รวมทั้งกลุ่มผู้ให้การสนับสนุนโฆษณา และกลุ่มที่คาดว่าจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนโฆษณาในอนาคต

... สภาพการแข่งขันอย่างเข้มข้นทางธุรกิจของสื่อต่างๆ ในปัจจุบัน ทำให้สื่อมวลชนทุกประเภท ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และในยุคสารสนเทศนี้ แนวทางในการพัฒนาต้องเป็นไปอย่างมีระบบ ผ่านขั้นตอนการวิจัยตลาดและการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย แล้วจึงพยายามพัฒนารูปแบบของสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้คนในสังคมนั้นๆ การพัฒนาจะไม่เกิดขึ้นถ้าผู้บริหารหรือพนักงานยังจมอยู่กับแนวคิดเดิมๆ ไม่เปิดรับแนวทางใหม่ๆ ดังนั้น การขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ จึงนับเป็นแนวทางหนึ่งในการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมมาใช้ในแต่ละองค์กรนั้นๆ

พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ เสริมว่า ในช่วงที่เศรษฐกิจดี มีเงินทุนและวิทยาการจากต่างประเทศหลั่งไหลเข้าสู่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อย่างมหาศาล จนกระทั่งกลายเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และมีหนังสือหนังสือพิมพ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย เมื่อ 5-6 ปีที่แล้ว มีหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษราว 5-6 ฉบับ การแข่งขันระหว่างสื่อจึงเข้มข้นมาก ถึงแม้ว่าในช่วงที่ผ่านมาหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์จะยืนหยัดแข่งขันกับสื่ออื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่สภาพสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สื่อมวลชนไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ เป็นผู้นำหรือผู้ตามต้องปรับตัวตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ การที่องค์กรหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติ เช่น โรเบิร์ต ลีอควูด เข้ามาช่วยในการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ครั้งนี้ แสดงออกถึงความมุ่งมั่นของบริษัทที่ต้องการพัฒนาหนังสือพิมพ์ให้มั่งคั่ง "คุณภาพและคุณค่า" สำหรับผู้อ่านและสังคมไทย

โรเบิร์ต ลีอควูด กล่าวว่า แนวทางการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ต่างๆ ทั่วโลกที่ผ่านมานั้น ส่วนใหญ่เน้นเพื่อแข่งขันกับสื่อโทรทัศน์ด้วยการใช้พาดหัวและกราฟิกที่มีขนาดใหญ่และใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ส่วนสีสรรที่ใ้ก็มีความ جذابมากจนเกินงาม ทำให้หน้าหนังสือพิมพ์ดูเลอะเทอะมากกว่าดึงดูดใจ รวมทั้งเนื้อข่าวก็สั้นลงเรื่อยๆ จนไม่มีสาระเพียงพอในการอ่าน ในแง่ของเทคโนโลยีและความรวดเร็วแล้ว หนังสือพิมพ์ไม่มีทางแข่งขันกับโทรทัศน์ได้และไม่มี ความจำเป็นต้องแข่งด้วย เพราะจุดแข็งของหนังสือพิมพ์ คือ การนำเสนอข่าวและข้อมูลด้วยวิธีการเขียนที่ดี (fine writing) ด้วยกราฟิกที่เข้าใจง่าย (clear graphics) และด้วยภาพข่าวที่ระทิกใจ (stunning still photographs) ดังนั้น ความพยายามที่จะเปลี่ยนการรับรู้ของผู้อ่านหนังสือพิมพ์ให้เหมือนการดูข่าวทางโทรทัศน์จึงไม่เคยช่วยเพิ่มยอดจำหน่าย หรือสร้างความผูกพันที่มั่นคงระหว่างหนังสือพิมพ์กับผู้อ่าน (reader loyalty) ได้เลย หนังสือพิมพ์ควรหันมาใช้จุดแข็งของตนสร้างเสริมศักยภาพในการแข่งขันกับสื่ออื่นๆ โดยพยายามพัฒนาข้อมูลและการนำเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่านให้มากที่สุด

... บางกอกโพสต์เป็นหนังสือพิมพ์ระดับชาติ (National newspaper) ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางไปทั่วโลก เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่เชื่อถือได้เสมอสำหรับผู้คนที่ต้องการรู้เรื่องราวเกี่ยวกับประเทศไทยหรือในภูมิภาคนี้ ถ้าจะเปรียบเทียบบางกอกโพสต์กับหนังสือพิมพ์ระดับชาติอื่นๆ ในภูมิภาคนี้ เช่น South China Morning Post ของฮ่องกง หรือ Strait Times ของสิงคโปร์ บางกอกโพสต์ดูเหมือนจะได้เปรียบกว่าในแง่ของการเป็นแหล่งข่าวที่ถูกอ้างอิงอยู่เสมอเมื่อมีการรายงานข่าวในภูมิภาคอินโดจีน ในอดีต บางกอกโพสต์อาจมีข้อดีขงกว่าในเรื่องของเทคโนโลยี แต่การปรับตัวครั้งนี้ได้รวมเอาการติดตั้งเทคโนโลยีการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ล่าสุดไว้ด้วย จึงเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ในทุกด้าน เทคโนโลยีสมัยใหม่จะช่วยให้การทำงานในห้องข่าวเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ทุกคนในทีมสามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกผ่านคอมพิวเตอร์ การออกแบบหน้าหนังสือพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์กราฟิก เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนร่วมผลิตเรื่องนั้น ๆ ได้เห็นการนำเสนอก่อนที่จะพิมพ์ออกมาบนแผ่นกระดาษ เทคโนโลยีช่วยให้ทุกคนมีเสรีภาพมากขึ้น บรรณาธิการและกราฟิกดีไซน์เนอร์มีโอกาสร่วมกันมากขึ้นและใช้เวลาในแต่ละส่วนน้อยลง ทุกฝ่ายจึงมีเวลาใส่ใจกับคุณภาพของงานเขียน งานตรวจแก้ และงานออกแบบได้มากกว่าที่เป็นมา ก้าวต่อไปของหนังสือพิมพ์ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การพัฒนาขึ้นไปเป็นสื่อปฏิสัมพันธ์ (Interactive) เต็มตัว ที่ผู้ใช้สื่อสามารถเลือกอ่าน เลือกใช้ข้อมูลได้ตรงกับความต้องการมากที่สุด

การศึกษา พบว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์มีการวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลซึ่งเมื่อผสมผสานกับประสบการณ์ของโรเบิร์ต ลีอควูด ที่ได้ทำการออกแบบหนังสือพิมพ์ชั้นนำของโลกมาแล้วเป็นจำนวนมาก ทำให้ได้หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ที่มีรูปลักษณะทันสมัยในระดับเดียวกับหนังสือพิมพ์ชั้นนำในประเทศอื่นๆ ที่ลีอควูดเคยออกแบบมา

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ต้องมีการปรับตัว แต่เป็นการปรับตัวในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กรหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

พิชาย ธีนสุขสวัสดิ์ กล่าวว่า การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการปรับนั้น เป็นการปรับเพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางเทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่างๆ เข้ามาใช้ทั้งในกระบวนการผลิต และกระบวนการทำงานของ นักข่าวนักเขียน ทำให้ต้องจัดตั้งแผนก Information Technology ขึ้นใหม่เพื่อมาดูแลในส่วนนี้ นับเป็นการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การที่เด่นชัด ช่วยให้การดำเนินงานของบุคลากรในกอง บรรณาธิการและสายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม

การตั้งแผนก Information Technology ยังเอื้อประโยชน์ในการผลิต หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ฉบับออนไลน์เพื่อเผยแพร่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตอีกด้วย โดยทำ การเผยแพร่ครั้งแรกบนโฮมเพจ (Home Page) ที่ <http://www.bangkokpost.net> เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2539 การจัดทำฉบับออนไลน์ต่อมา ทำได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นเพราะข้อมูล ส่วนใหญ่นำมาจากฉบับที่เป็นหนังสือพิมพ์ซึ่งได้รับการปรับเปลี่ยนใหม่ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูด และมีเนื้อหาสาระที่กระชับ รวมถึงมีภาพข่าวและกราฟิกที่นำมาใช้ในฉบับออนไลน์ ได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น

พิชาย ธีนวสุวัตต์ เสริมว่า การปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ช่วย ทำให้การจัดทำฉบับออนไลน์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีเนื้อหาเหมาะสม ภาพข่าว และกราฟิกทำให้โฮมเพจดูน่าสนใจ ส่วนจุดประสงค์อื่นๆ ของการผลิตฉบับออนไลน์ของ บางกอกโพสต์เป็นเช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์อื่นๆ ทั่วโลก กล่าวคือ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ ขององค์การให้มีความทันสมัยซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจสื่อมวลชนในสังคม สารสนเทศ และยังเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับโอกาสทางด้านธุรกิจบนอินเทอร์เน็ตซึ่งคาดกัน ว่าในอนาคตอันใกล้ หนังสือพิมพ์จะมีรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาบนหน้าโฮมเพจ

ไนเจล โอकिन กล่าวว่า ในช่วงที่สภาพเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวย บริษัทฯ ได้ขยาย ธุรกิจออกไปเช่นกันและมีสายงานใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เช่น แผนก Magazine ดูแลและผลิตนิตยสาร ต่างๆ แผนก Book Publishing ผลิตหนังสือทั้งภาษาไทยและอังกฤษ แผนก Educational Services ให้บริการด้านการศึกษแก่นักเรียน ครู อาจารย์ ผ่านสื่อหรือโครงการต่างๆ ของ บริษัทฯ และแผนก Electronic Publishing ที่ผลิตหนังสือพิมพ์ฉบับอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่ บนอินเทอร์เน็ต แผนกบุคคลปรับเปลี่ยนเป็นฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department) เพื่อดูแลงานจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ บจม. โพสต์ พับลิชซิง ดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีองค์การเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างขององค์การ ซึ่งต้องทำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องสื่อใหม่ในสังคมข่าวสารที่เกิดขึ้น จากพัฒนาการของเทคโนโลยีโทรคมนาคมและคอมพิวเตอร์ ทำให้สื่อดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ ต้องปรับตัวเพื่อให้การดำเนินธุรกิจในสังคมข่าวสารกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมกับสื่ออื่นๆ ที่เป็นคู่แข่ง

เหตุผลในเชิงธุรกิจอีกประการในการปรับตัวครั้งนี้ คือ เพื่อสร้างผู้อ่านกลุ่มใหม่ให้กับหนังสือพิมพ์ ส่วนหนึ่งเพื่อทดแทนผู้อ่านกลุ่มเดิม อีกส่วนหนึ่งเพื่อเพิ่มฐานสมาชิก อันจะเป็นประโยชน์ต่อภาพลักษณ์และการขายโฆษณา การสร้างผู้อ่านกลุ่มใหม่จำเป็นต้องเสนอสินค้าที่มีรูปร่างหน้าตาและเนื้อหาที่เหมาะสมกับสังคมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เดวิด แพรท ให้เหตุผลในแง่ของการออกแบบว่า การปรับในส่วนของตัวเอง หนังสือพิมพ์จะช่วยเพิ่มสีสันและชีวิตชีวาให้กับหนังสือพิมพ์ โดยปกติแล้ว หนังสือพิมพ์ได้ชื่อว่าเป็นสื่อที่มีบุคลิกเฉพาะตัว เป็นสื่อที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้อ่าน จึงไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบมากๆ และบ่อยๆ ได้ เพราะจะทำให้ผู้อ่านหงุดหงิดและขาดความเชื่อถือ ผิดกับสิ่งพิมพ์ที่เป็นนิตยสารซึ่งต้องปรับเปลี่ยนบ่อยๆ เพื่อดึงดูดใจผู้อ่าน การปรับเปลี่ยนรูปแบบ จึงมักทำทุกๆ 10 ปี หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ยังไม่เคยทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบครั้งใหญ่เลยกว่า 10 ปีมาแล้ว ส่วนใหญ่เป็นการปรับเปลี่ยนเล็กๆ น้อยๆ

การที่หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์จะมีอายุครบรอบปีที่ 50 ในวันที่ 1 สิงหาคม 2539 เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ ตัดสินใจกำหนดเงื่อนไขเวลาในการทำงานครั้งนี้ เพื่อมอบหนังสือพิมพ์รูปโฉมใหม่ให้เป็นของขวัญแก่ผู้อ่านและสังคมไทย ในวาระพิเศษนั้น

ตอนที่ 4 ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

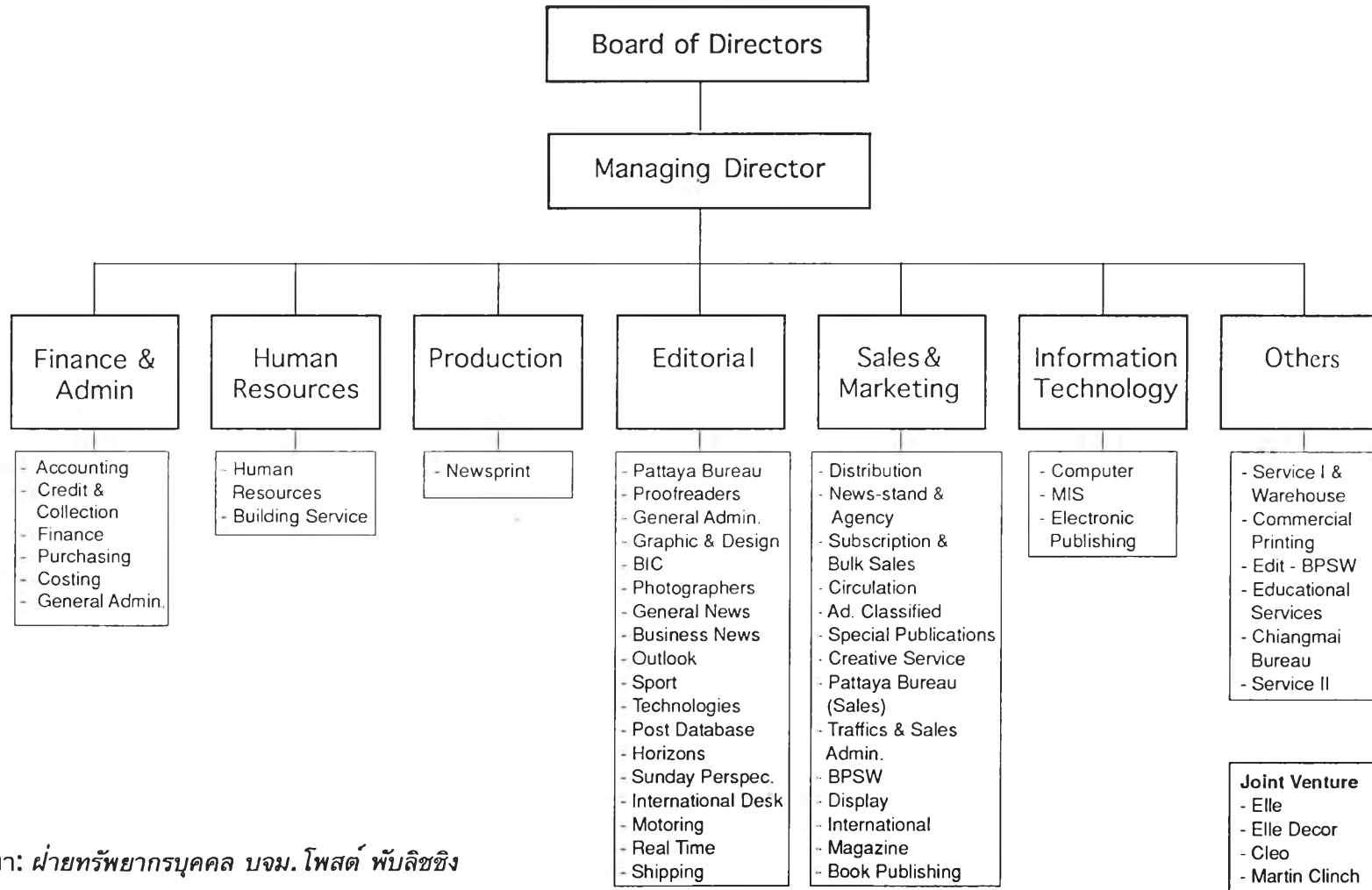
ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี 2539-2540 ได้ส่งผลกระทบต่อสภาพธุรกิจโดยรวมของประเทศ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องเผชิญกับวิกฤตราคาคะดาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและรายได้หลักจากโฆษณาที่ลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะรายได้โฆษณาจากกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้องค์กรหนังสือพิมพ์ทุกแห่งต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ในการศึกษาเรื่อง "การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เพื่อการแข่งขันในสังคมข่าวสาร" พบว่า สภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลกระทบต่อหนังสือพิมพ์ทุกขนาด ทุกประเภท รวมถึงหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษทั้ง 3 ฉบับ ได้แก่ บางกอกโพสต์ เดอะเนชั่น และบิซิเนสเดย์ด้วย โครงสร้างที่แตกต่างกันของทั้ง 3 องค์กรธุรกิจ ทำให้แนวทางในการปรับตัวมีระดับความรุนแรงต่างกัน

ถ้าเปรียบเทียบของค์การทั้ง 3 แห่ง จะพบว่า องค์กรข้ามสื่อมีเดียเช่น เดอะเนชั่นที่มีสื่อครอบคลุมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และอินเทอร์เน็ต มีสายงานหลักถึง 3 สายงาน คือ สายธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Publishing) สายการกระจายเสียง (Broadcasting) และสายธุรกิจอื่นๆ (Non-Publishing) และมีลักษณะการบริหารงานแบบกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะในแต่ละสายงานหลัก มีบริษัทแยกย่อยออกไปอีกหลายหลายบริษัท ในขณะที่โครงสร้างองค์กรบางกอกโพสต์จัดได้ว่ามีขนาดกลาง เพราะดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่ตนมีความถนัดเพียงอย่างเดียว สายงานจึงไม่ซับซ้อน ส่วนบิซิเนสเดย์นั้นมีโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดเล็กเพราะมุ่งทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจเป็นหลัก โครงสร้างองค์กรได้รับการออกแบบเพื่อนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการผลิตหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์และฉบับอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตตั้งแต่ต้น โครงสร้างองค์กรจึงมีลักษณะกระชับ (Compact) ใช้นุคลากรน้อยในการดำเนินธุรกิจ (ดูแผนภาพหน้า 127-129)

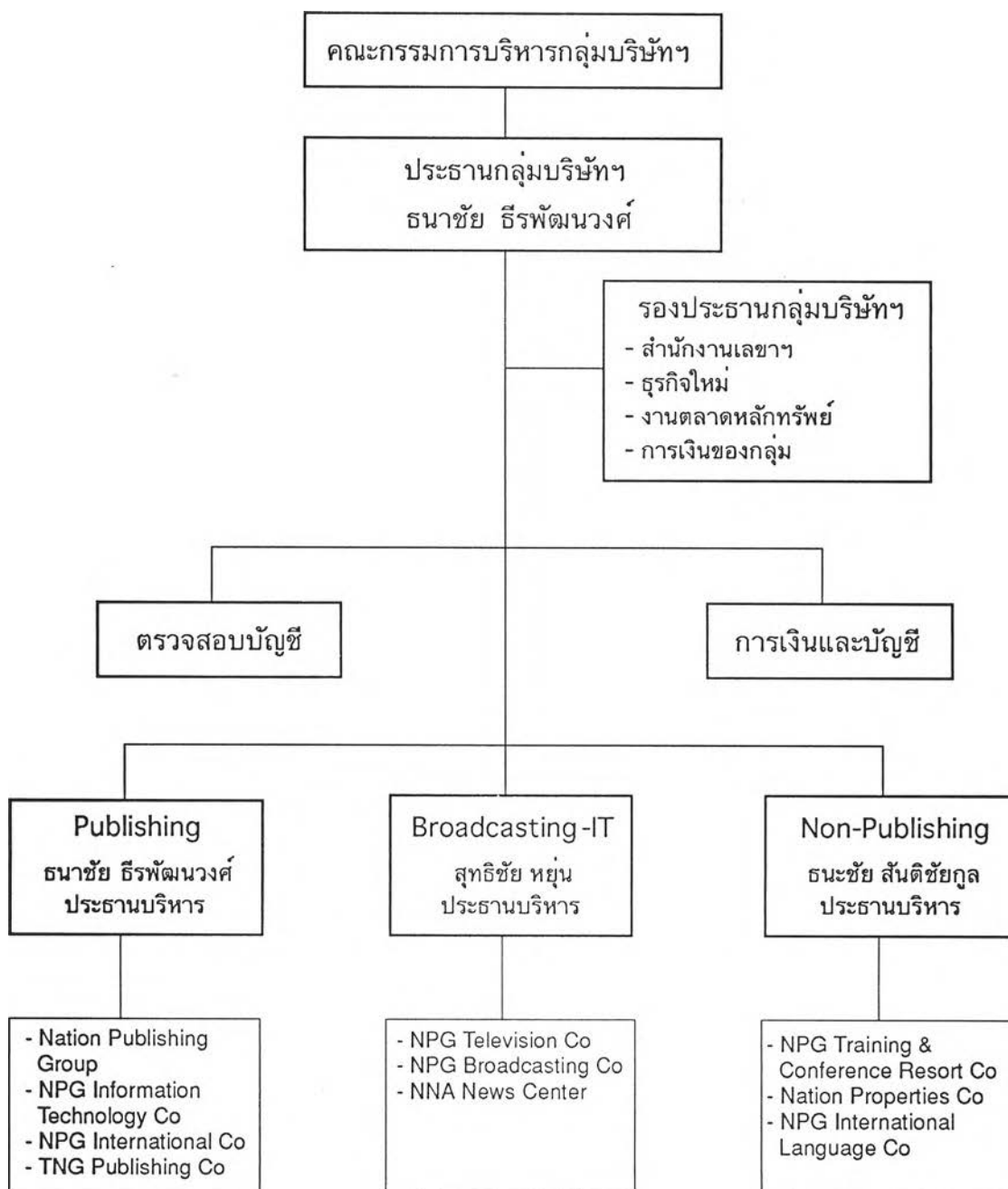
พิชาย ชาญสวัสดิ์ บรรณาธิการหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ กล่าวว่า สภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลให้รายได้จากค่าโฆษณาตกไปราว 60-70 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่เดียวกันวัสดุที่ใช้ในกระบวนการผลิตหนังสือพิมพ์ก็เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เราโชคดีที่ไม่มีเงินกู้ ตอนที่

แผนภาพที่ 20 : โครงสร้างองค์กรของบริษัท โพสต์พับลิชชิงจำกัด (มหาชน)



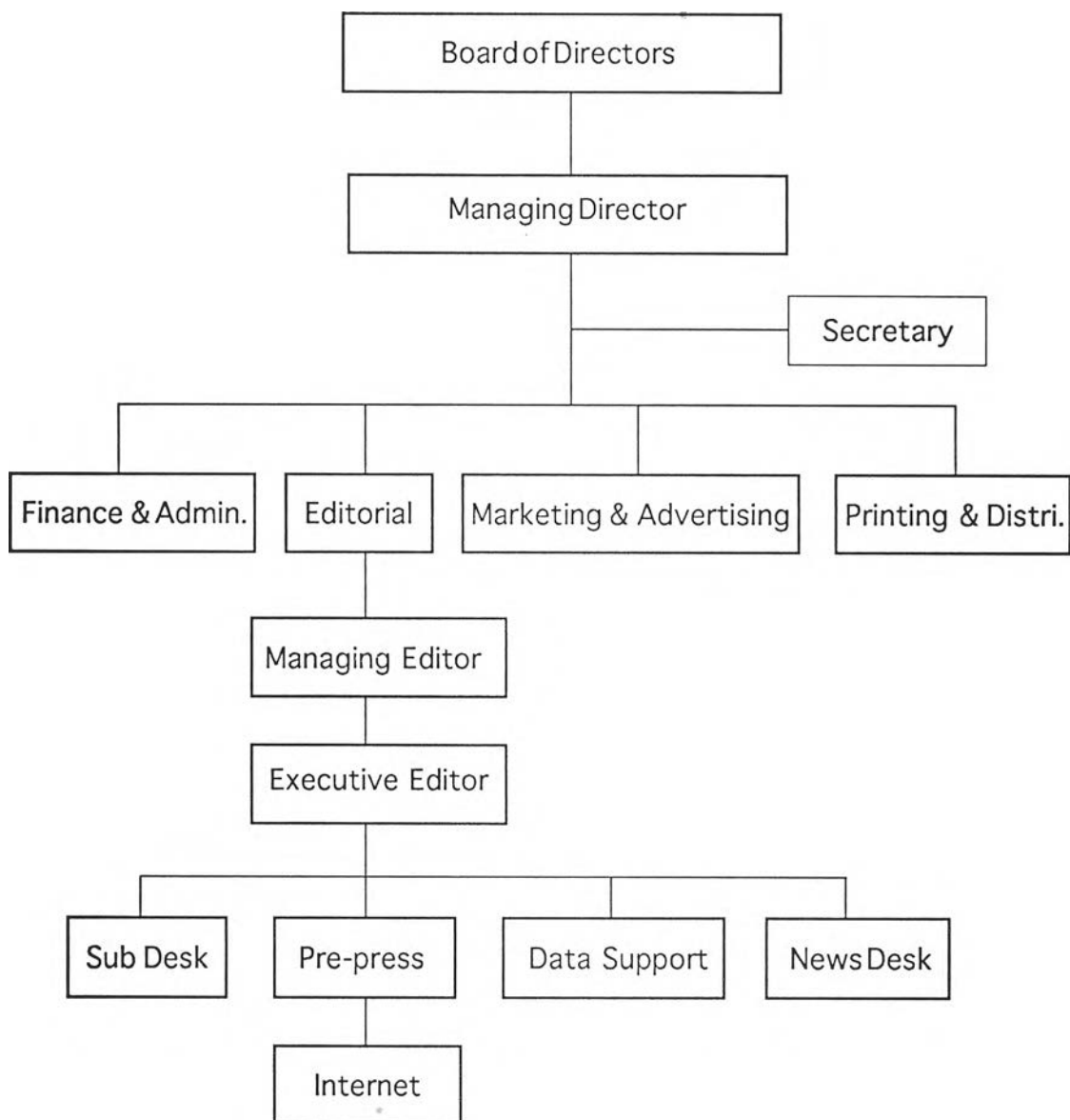
ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บจก. โพสต์พับลิชชิง

แผนภาพที่ 21: โครงสร้างองค์กรของบริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



ที่มา : วิทยานิพนธ์เรื่อง "การเป็นเจ้าของข้ามสื่อและผลกระทบ: วิเคราะห์จากกลุ่มเดอะเนชั่น" ของจักรกฤษ เพิ่มพูล (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540)

แผนภาพที่ 22: โครงสร้างองค์กรของบริษัท บิสซิเนสเดย์ จำกัด



ที่มา : Business Day Co., Ltd.

หนังสือพิมพ์ที่กู้เงินจากประเทศได้รับผลกระทบมากที่สุด ดังนั้น สิ่งที่หนังสือพิมพ์ทุกฉบับทำเหมือนกันหมด คือ การตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นทั้งหลายลงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เป็นอันดับแรก ตามมาด้วยมาตรการประหยัดรัดเข็มขัดสุดๆ และมาตรการอื่นๆ ที่จำเป็นตามแต่กรณีของแต่ละองค์กร

จากการสัมภาษณ์บรรณาธิการฝ่ายต่างๆ พบว่า มาตรการเพื่อรองรับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์นั้น ไม่ต้องการลดเงินเดือนพนักงาน แต่ใช้วิธีการควบคุมค่าใช้จ่ายแทน และมีการปรับโครงสร้างบางส่วนโดยเลิกกิจการที่ไม่ทำกำไร รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานขอเกษียณก่อนอายุโดยมีค่าทดแทนเป็นพิเศษ

ในส่วนของ กองบรรณาธิการนั้น มีมาตรการที่เด่นชัด คือ

ปิดสำนักข่าวสาขาฮานอย เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง

ปิดฉบับต่างประเทศ Weekly Review เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง และเนื่องจากมีฉบับอิเล็กทรอนิกส์ในอินเทอร์เน็ตแล้ว

การขอความร่วมมือไปยังสำนักข่าวต่างประเทศให้ลดราคาค่าข่าวลงเป็นการชั่วคราว และ 99 เปอร์เซนต์ตอบตกลง

มีการควบคุมการใช้กระดาษและการใช้สีในหน้าข่าวมากขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายในเรื่องค่ากระดาษและค่าเพลทสี

ควบคุมค่าใช้จ่ายในการเดินทางของพนักงานระดับสูง

จากการศึกษาวิทยานิพนธ์ของเรื่อง "การเป็นเจ้าของข้ามสื่อและผลกระทบ : วิเคราะห์จากกลุ่มเดอะเนชั่น" ของจักร์กฤษ เพิ่มพูล (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540) พบว่า แนวทางของกลุ่มเดอะเนชั่นนั้น เริ่มต้นด้วยนโยบายประหยัด และเน้นเสนอขายแพ็คเกจโฆษณาในรูปแบบของมัลติมีเดียเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บริษัทโฆษณาโดยมีส่วนลดให้กับลูกค้าผู้ลงโฆษณา 20-40% เพื่อดึงดูดทั้งลูกค้าเก่าและใหม่ และจัดรูปแบบขอสื่อไว้ให้เลือกตามงบประมาณของลูกค้าแต่ละราย ตามมาด้วยนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานสมัครใจลาออกจากงานก่อนครบเกษียณอายุหรือสมัครใจลาออกเอง และการปรับราคาปกของหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่นจาก 15 บาท เป็น 20 บาท ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2541

บริษัทได้แจ้งผลประกอบการปี 2540 ต่อดลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่ามีกำไรก่อนหักรายการพิเศษ 95.6 ล้านบาท โดยรายการพิเศษ คือ การจ่ายผลประโยชน์ให้กับพนักงานที่ลาออกจากงานก่อนครบเกษียณอายุและที่สมัครใจลาออกจำนวน 30.7 ล้านบาทและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนเงินวันที่ 31 ธันวาคม 2540 ยอดขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยนคิดเป็นเงิน 317.8 ล้านบาท (47.6 บาทต่อ 1 ดอลลาร์สหรัฐ) ซึ่งบริษัทตัดเป็นค่าใช้จ่ายทั้งจำนวน ทำให้ผลการดำเนินงานหลังหักรายการพิเศษ แสดงผลขาดทุนสุทธิ 253 ล้านบาท

มาตรการอีกประการหนึ่งที่บริษัทนำมาใช้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย คือการเพิ่มทุน จากทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท หรือ 40 ล้านหุ้นเป็น 800 ล้านบาท หรือ 80 ล้านหุ้น โดยบริษัทตกลงขายหุ้นเพิ่มทุน 40 ล้านหุ้นเพียง 30.7 ล้านหุ้นให้นักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ แบบเฉพาะเจาะจงในราคาที่แตกต่างกันตามจำนวนหุ้นที่เสนอซื้อ โดยเริ่มตั้งแต่ราคา 14-16 บาท ผู้ซื้อหลักได้แก่กลุ่มดาวโจนส์เพราะมีศักยภาพและเป็นพันธมิตรในด้านตลาดสิ่งพิมพ์ และกลุ่มเอไอเอซึ่งชำนาญด้านการบริหารการเงิน โดยจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับจากการเสนอขายหุ้นรวม 440,736,000 ล้านบาท (หุ้น-การเงิน. 25 มีนาคม 2541. กรุงเทพธุรกิจ:14)

ในส่วนของหนังสือพิมพ์บิซิเนสเดย์นั้น ชาตชาย เย็นบำรุง กรรมการผู้จัดการกล่าวว่า รายได้ของหนังสือพิมพ์ลดลงกว่าครึ่ง และมีแนวโน้มที่จะลดลงอีก จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเช่นกัน ผลกระทบของสภาวะเศรษฐกิจถดถอยต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์ครั้งนี้ นับว่าหนักที่สุด อัตราผลตอบแทนในปัจจุบันของธุรกิจเป็นลบเพราะเม็ดเงินในธุรกิจหายไปราว 70-80 เปอร์เซ็นต์ ประกอบกับวัตถุดิบขึ้นราคา และค่าจ้างแรงงานปรับขึ้น ทำให้หนังสือพิมพ์หลายฉบับไปไม่รอด

... เรามีหนังสือพิมพ์มากเกินไป ในช่วงที่เศรษฐกิจดีนั้น เรามีหนังสือพิมพ์ที่บอกว่าเป็น National daily เกือบ 30 ฉบับ ทั้งที่เป็นมือสมัครเล่นและมืออาชีพ ตอนนี้ กลุ่มที่ไม่ได้กำไรและประสบความสำเร็จ กำลังมีปัญหาเพราะวิธีการเดิมๆ ใช้ไม่ได้แล้ว ส่วนกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ก็ทุนหมดและต้องปิดตัวไป สื่อเริ่มหันมาขายตรงมากขึ้นเพื่อตัดค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายให้ Advertising agency ผู้ลงโฆษณาเริ่มมีอำนาจต่อรองมากขึ้นในกระแสที่สื่อต่างแย่งกันตัดราคาเพียงเพื่อต้องการเม็ดเงินมาเสริมสภาพคล่องในบริษัท

... สื่อหนังสือพิมพ์โดยรวมเริ่มปรับตัวเข้าไป ควรทำตั้งแต่เมื่อ 3 ปีที่แล้วเพราะที่ผ่านมามององค์กรหนังสือพิมพ์ใช้คนมากเกินไป พุ่มเฟือย และแข่งขันกันเองมากเกินไป เมื่อมีปัญหาทุกคนจึงปรับตัวไม่ทัน บีบีเอสเดย์เป็นหนังสือพิมพ์ขนาดเล็ก มีพนักงานทั้งหมดเพียง 80 คน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการผลิตหนังสือพิมพ์รายวันที่ใช้คนน้อยที่สุด เราจัดจำหน่ายเอง วางตลาดเอง เรานำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตตั้งแต่เริ่มเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ทั้งเป็นการลดต้นทุนและจำนวนบุคลากร ทำให้ได้รับผลกระทบน้อยลงในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ปัจจัยเกื้อหนุนอีกข้อ คือ โครงสร้างของผู้ถือหุ้นของบริษัทที่แข็งแกร่งและมีประสบการณ์สูงเชี่ยวชาญในธุรกิจหนังสือพิมพ์จากทั้ง สิงคโปร์และมาเลเซีย

แนวทางการปรับตัวของบีบีเอสเดย์ คือ การลดขนาดขององค์กรลงโดยไม่เพิ่มบุคลากรในทุกตำแหน่ง ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงให้หมด เช่น พิมพ์หนังสือพิมพ์เท่าที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้นเพื่อประหยัดกระดาษ ไม่ทำโปรโมชั่น และพยายามหันไปทำกิจการอื่นในแนวทางเดียวกันที่สามารถทำรายได้ เช่น รับทำรายการข่าวเศรษฐกิจภาคค่ำให้กับสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ซึ่งสามารถทำรายได้ให้กับบริษัทได้มากกว่ารายได้จากหนังสือพิมพ์เสียอีก

ชาติชาย ให้ความเห็นว่า ธุรกิจหนังสือพิมพ์จะต้องเผชิญกับปัญหาเศรษฐกิจถดถอยไปอีกหลายปี และเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น ก็จะต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ โดยเฉพาะโทรทัศน์และเคเบิลทีวีที่มีจำนวนผู้ประกอบการอยู่ไม่ก็รายอื่นทั้งเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วแม้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ดังนั้น แนวโน้มของหนังสือพิมพ์ในอนาคตคงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการรวมตัวกันและมีหนังสือพิมพ์น้อยฉบับลง แนวโน้มนี้เห็นเด่นชัดในประเทศใหญ่ๆ เช่น สหรัฐอเมริกาที่แต่ละเมืองมักจะมีหนังสือพิมพ์ใหญ่ๆ เพียงเมืองละฉบับ

สภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลกระทบต่อปรับตัวตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควู้ด ของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ทำให้กระบวนการปรับตัวในขั้นตอนที่ 9 คือ การปรับโครงสร้างของกองบรรณาธิการ (Newsroom reorganisation) ต้องชะลอไว้ก่อน เนื่องจากงบประมาณในการสั่งซื้อและติดตั้งระบบการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Pagination เพื่อใช้ในโครงสร้างใหม่ถูกระงับไว้ก่อน ตามแนวทางของลีอควู้ด การปรับโครงสร้างของกองบรรณาธิการต้องทำควบคู่ไปพร้อมกับการติดตั้งเทคโนโลยีการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์