

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยเรื่อง "การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เพื่อการแข่งขันในสังคมข่าวสาร (Redesigning the Bangkok Post to Improve Its Competitive Edge in Information Society)" มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ (Review) โครงสร้างและรูปแบบของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์หลังการปรับตัว
3. เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ต้องมีการปรับตัว
4. เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) จากการสังเกตการณ์ภายในองค์การแบบมีส่วนร่วม จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอแบบพรรณนาวิเคราะห์

สรุปผลวิจัย

แบ่งพิจารณา 4 ส่วน คือ

1. การปรับตัวของบางกอกโพสต์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควู้ด 10 ขั้นตอน
2. โครงสร้างและรูปแบบของหนังสือพิมพ์ที่เปลี่ยนไปหลังการปรับตัว
3. สาเหตุในการปรับตัว
4. ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

รายละเอียดของข้อมูล มีดังนี้

1. การปรับตัวของบางกอกโพสต์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควู้ด 10 ขั้นตอน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากเอกสาร งานวิจัยตลาด และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) บรรณาธิการ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ที่ปรึกษาด้านการออกแบบ ที่ปรึกษาด้านการบรรณาธิการ Design Editor, Assignment News Editor, Photo Editor, Chief Sub-editor (Outlook), Senior Graphic Designer จำนวนทั้งสิ้น 9 คน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณาคิความ สรุปผลได้ว่า กระบวนการปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควู้ด มีการวางแผนและกำหนดนโยบายและตารางเวลาอย่างชัดเจนทุกขั้นตอน เป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากคณะกรรมการบริหาร และการปรับตัวได้กระทำครบทุกขั้นตอนยกเว้นในขั้นตอนที่ 9 (การปรับโครงสร้างกองบรรณาธิการ) ซึ่งจำเป็นต้องชะลอไว้เนื่องจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ผลของการปรับตัวที่สำคัญ คือ การได้หนังสือพิมพ์ในรูปแบบใหม่ซึ่งมีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่านในสังคมข่าวสาร และมีการทำงานที่เป็นระบบรวมถึงการประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้นระหว่างแผนกต่างๆ ในกองบรรณาธิการ

พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ บรรณาธิการ, เดวิด แพทท บรรณาธิการด้านออกแบบ และ โรเบิร์ต ลีอควู้ด ที่ปรึกษาด้านการปรับตัวที่บริษัทจ้างมาสำหรับโครงการนี้โดยเฉพาะ เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่ผลักดันให้งานนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พิชายเป็นผู้ดูแลและกำหนดนโยบายในระดับบนรวมถึงเป็นผู้ชี้ขาดในเรื่องสำคัญๆ ที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ ในขณะที่เดวิด แพทททำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากทุกแหล่ง สรุปเป็นรายงาน แล้วส่งต่อข้อมูลเหล่านั้นผ่านไปให้โรเบิร์ต ลีอควู้ด ที่นอกเหนือจากให้คำปรึกษาในด้านการปรับตัวแล้วยังช่วยพัฒนาต้นแบบร่วมกับเดวิด แพททอย่างใกล้ชิด

นโยบายในการปรับตัวที่สำคัญ คือ การดึงบุคลากรของกองบรรณาธิการให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือมีส่วนรับรู้ในการปรับตัวในทุกขั้นตอนโดยจัดเป็นอาสาสมัครในรูปของ

คณะทำงานหลายๆ คณะแยกรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเป็นส่วนๆ ไปตามความถนัดของแต่ละคน การเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่ต้นจะช่วยลดกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใดๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นในองค์กรที่มีคนทำงานมานานและเคยชินกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิมๆ และการให้การฝึกอบรมในด้านการใช้ภาษาอังกฤษและการเขียนข่าวแก่นักข่าว ด้านการถ่ายภาพและงานกราฟิกแก่ช่างภาพและเจ้าหน้าที่ฝ่ายกราฟิก และด้านการบรรณาธิกรณแก่นักช่วยบรรณาธิการโดยผู้ชำนาญพิเศษ เพื่อต้องการให้บุคลากรเหล่านี้สามารถสานงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบไปได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพหลังที่กระบวนการปรับตัวสิ้นสุดลง

ผู้ชำนาญพิเศษที่บริษัทจ้างมาให้การฝึกอบรมบุคลากรในกองบรรณาธิการ ได้แก่ จิม เจนนิ่งส์ อบรมด้านงานกราฟิกและการถ่ายภาพ บ็อบ เจมส์ ด้านการบรรณาธิกรณ และทีมผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนข่าวจากมูลนิธิทอมสัน (Thomson Foundation) และศูนย์ภาษาบริติชเคาน์ซิล (British Council) การอบรมเน้นทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นการสอนให้นักข่าวรู้จักการเขียนข่าวที่เหมาะสมกับรูปแบบของหนังสือพิมพ์สมัยใหม่ในสังคมข่าวสารที่เน้นนำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ กระชับ อ่านเข้าใจง่าย รวมถึงการรายงานข่าวร่วมกับภาพและกราฟิก และการวางแผนการเขียนข่าว

ในส่วนของช่างภาพ เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการของเครื่องมือและอุปกรณ์การถ่ายภาพ เทคนิคการถ่ายภาพเพื่อสื่อสารกับผู้อ่าน การถ่ายภาพให้มีเรื่องราวน่าสนใจครอบคลุมเนื้อข่าวซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายรวมถึงเนื้อที่หน้าหนังสือพิมพ์ การถ่ายภาพเพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับกราฟิก การฝึกอบรมยังรวมถึงการดึง Digital image ซึ่งเป็นรูปที่ส่งมาจากสำนักข่าวต่างๆ ออกมาใช้งาน และการจัดระบบสั่งงานผ่านแบบฟอร์ม

ในส่วนของกราฟิก สอนการนำอุปกรณ์มัลติมีเดียมาใช้สร้างภาพกราฟิกอธิบายข่าวที่เรียกว่า Info-graphics (Information and graphics) ที่เน้นนำกราฟิกในลักษณะต่างๆ มาใช้รายงานข่าวที่มีรายละเอียดซับซ้อนเพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพและเข้าใจเรื่องได้อย่างรวดเร็วกว่าการบรรยายด้วยตัวอักษรเพียงอย่างเดียว รวมถึงการให้สิ่งานกราฟิกด้วย

ในส่วนของงานบรรณาธิการ เป็นการให้ความรู้เรื่องอย่างละเอียดในเรื่องโครงสร้างและรูปแบบของหนังสือพิมพ์ที่จะเปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ของส่วนประกอบย่อย (Elements) ต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นมาบนหน้าหนังสือพิมพ์ เช่น หัวข่าว (Labels) หรือ หัวรอง (Second decks) ที่ผู้ช่วยบรรณาธิการต้องคำนึงถึงในการตรวจแก้ต้นฉบับและออกแบบจัดหน้า (Editing and lay-out) ให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการปรับเปลี่ยนและให้เป็นมาตรฐานเดียวกันไปทั้งฉบับ

ในส่วนของการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนหนังสือพิมพ์แบ่งออกได้เป็น 2 ระยะ ระยะแรกเป็นการรวบรวมข้อมูลจากภายในองค์กร เป็นข้อมูลในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบของหนังสือพิมพ์โดยรวบรวมจากบุคลากรในกองบรรณาธิการ และข้อมูลด้านโฆษณาจากฝ่ายการตลาด ส่วนระยะที่ 2 เป็นการรวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กร เป็นข้อมูลในเรื่องภาพลักษณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน และจุดที่ควรปรับปรุงของหนังสือพิมพ์ โดยการว่าจ้างบริษัทวิจัยตีมาร์ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในลักษณะกลุ่มสนทนา (Group discussion) สำหรับกลุ่มผู้อ่าน และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) สำหรับกลุ่มผู้สนับสนุนโฆษณา โดยใช้ชื่อเรียกปฏิบัติการครั้งนี้ว่า "โปรเจคโรสบัด (Project Rosebud)"

ผลวิจัยโดยรวม พบว่า ภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ ความเป็นกลางในการรายงานข่าวและคุณภาพของเนื้อหาโดยรวมเป็นจุดขายสำคัญของหนังสือพิมพ์ ในขณะที่ควรมีการปรับปรุงในเรื่องภาพข่าวและกราฟิก การวิเคราะห์ข่าวอย่างต่อเนื่อง และปรับรูปแบบการนำเสนอให้สะดวกต่อการอ่านและเข้าถึงข้อมูลมากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และควรมีการปรับเพิ่มเนื้อหาให้ครอบคลุมเรื่องต่างๆที่กำลังอยู่ในความสนใจของคนอ่านในปัจจุบัน

การจัดให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพในกลุ่มผู้อ่านและผู้สนับสนุนโฆษณาซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของหนังสือพิมพ์ ทำให้บริษัทฯ มีข้อมูลด้านการตลาดมากขึ้นและนำไปพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าได้ สำหรับแผนงานโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายในช่วงเปิดตัวหนังสือพิมพ์ เป็นการสื่อสารการตลาดหลายรูปแบบ ได้แก่ การโฆษณาในสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และโรงภาพยนตร์ การใช้กิจกรรมพิเศษ คืองานฉลองครบรอบ 50 ปีของหนังสือพิมพ์รวมถึงการลดราคาสำหรับสมาชิก และการแจกของขวัญเป็นที่ระลึกที่บนของทุกชั้นมีหัวหนังสือพิมพ์และโลโก้ฉลอง 50 ปีพิมพ์ติดไว้ด้วย

2. โครงสร้างและรูปแบบของหนังสือพิมพ์ที่เปลี่ยนไปหลังการปรับตัว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ฉบับก่อนและหลังการปรับตัว จากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) บรรณาธิการที่ปรึกษาด้านการออกแบบ และ บรรณาธิการด้านการออกแบบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณาตีความ สรุปผลได้ว่า การปรับตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ในส่วนโครงสร้าง (Structure) และรูปแบบ (Format) รวมถึงลักษณะการใช้ตัวอักษร (Typography)

การปรับเปลี่ยนในเรื่องโครงสร้างเป็นการจัดระเบียบข่าวใหม่ใน 3 ส่วนหลักของหนังสือพิมพ์ คือ ส่วนที่ 1 ข่าว (Section I - News) ส่วนที่ 2 ข่าวธุรกิจ (Section II - Business) และส่วนที่ 3 สารคดีและบันเทิง (Section III - Outlook) โดยมีประเด็นปรับเปลี่ยนที่สำคัญ คือ

Section I - News -- ยกเลิกชั้นโฆษณาข้างหัวหนังสือพิมพ์ที่เรียกว่า เอียร์ (Ears) และโฆษณาแบบโซลัส (Solus) เปลี่ยนเป็นชั้นโฆษณาในแนวนอนยาวตลอดความกว้างของหน้าหนังสือพิมพ์ที่เรียกว่า สตรีป (Strip) แทนเพียงชั้นเดียว ใช้พื้นที่ Ears มุมขวาจัดทำเป็นสารบัญชานาเล็ก (Index) โดยมีที่อยู่บนอินเทอร์เน็ตของหนังสือพิมพ์รวมอยู่ได้สารบัญช พื้นที่ Ears ทั้งมุมซ้ายและขวายังปรับเปลี่ยนไปใช้ในการตอกย้ำจุดยืนหรือส่งเสริมภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ใช้ในกรณีต่างๆ ด้วย

โครงสร้างหน้าในเป็นการจัดลำดับความสำคัญของข่าวใหม่ โดยคำนึงถึงอุปนิสัยของคนซึ่งมักต้องการรู้เรื่องที่ใกล้ตัว เรื่องที่จะมีผลกระทบต่อการทำธุรกิจหรือการดำเนินชีวิตประจำวันก่อน โครงสร้างข่าวจึงเริ่มจากเรื่องใกล้ตัวก่อน คือ ข่าวในประเทศ (Home) ตามด้วยข่าวในภูมิภาค (Regional) และข่าวต่างประเทศ (International) ต่อด้วยหน้า Opinion & Analysis เพื่อรับทราบความคิดเห็นและการวิเคราะห์สถานการณ์จากมืออาชีพ จบลงด้วยข่าวกีฬา (Sports) เป็นการพักผ่อนคลายเครียด

หน้าหลังของส่วนนี้ เป็นการริเริ่มจัดให้มีหน้าสรุปข่าวทั้งฉบับ (Summary) ขึ้นเป็นครั้งแรกแทนที่หน้าข่าวกีฬา หน้า Summary จัดทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านในสังคมข่าวสารที่มีเวลาน้อย หน้านี้เป็นเสมือนสารบัญที่ละเอียดมากขึ้นกว่าส่วน Index ในหน้า 1 เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะช่วยนำผู้อ่านเข้าสู่เนื้อหาในส่วนต่างๆ ของหนังสือพิมพ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

Section II - Business -- เป็นการปรับหน้าข่าวที่แยกย่อยมากเกินไปให้มีความเป็นสากลเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจของภูมิภาคและของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น หน้าข่าวธุรกิจเอเชีย-แปซิฟิก (Asia-Pacific Business) ปรับเป็นข่าวธุรกิจต่างประเทศ (International) และเพิ่มหน้าข่าวการลงทุน (Investment) ให้เหมาะสมกับบรรยากาศการลงทุนซึ่งอินโดจีนกำลังเป็นศูนย์กลางการลงทุนที่สำคัญในภูมิภาคนี้ในช่วงก่อนการปรับตัว

Section III - Outlook -- มีการปรับในเรื่องโครงสร้างข่าวน้อยมากเนื่องจากผลวิจัยของดีมาร์พบว่าเป็นส่วนที่ได้รับความนิยมจากผู้่านสูง การปรับเปลี่ยนอยู่ในรูปของการเพิ่มเนื้อหาที่เป็นสารคดีใหม่ๆ เช่น หน้าศิลปวัฒนธรรม (Art & Culture), หน้าบันเทิงร่วมสมัย (Scene & Heard) ซึ่งล้วนเป็นข่าวและสารคดีที่กำลังอยู่ในความสนใจของคนรุ่นใหม่

การปรับเปลี่ยนในเรื่องรูปแบบ (Format) และการใช้ตัวอักษร (Typography) ได้รับการปรับเปลี่ยนโดยคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้อ่านเป็นหลัก มีประเด็นปรับเปลี่ยนที่สำคัญ คือ เปลี่ยนตารางจัดหน้า (Grid) จากแบบ 8 คอลัมน์มาเป็น 6 คอลัมน์และให้ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งฉบับ ตารางแบบ 8 คอลัมน์ทำให้มีพื้นที่ขาว (White space) ระหว่างคอลัมน์มากขึ้น หนังสือพิมพ์โดยรวมจึงดูเป็นระเบียบและสะอาดตา

ลักษณะตัวอักษร (Typography) ใช้จาก 4 ตระกูล คือ Janson, Sabon, New Century Schoolbook และ Franklin Gothic ซึ่งเป็นตัวอักษรสมัยใหม่นิยมใช้กันในหนังสือพิมพ์ประเภทคุณภาพชั้นนำทั่วโลก มีลักษณะอ่อนกลม สะดวกในการอ่าน ยกเว้น Franklin Gothic ซึ่งมีลักษณะผอมสูงและดำเข้ม แต่ก็นำมาใช้ในขนาดใหญ่ คือ 12 ป้อยท์ ในจุดที่เป็นหัวข้อ (Labels) ซึ่งเป็นส่วนใหม่ที่เพิ่มขึ้นมาเพื่อช่วยผู้อ่านเลือกเรื่องที่ต้องการอ่านได้เร็วขึ้น อีกทั้งยังเพิ่มพาดหัวรอง (Second deck) เพื่อช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจเรื่องได้มากขึ้นก่อนอ่าน

ขนาดตัวอักษร ใช้ขนาดใหญ่ขึ้นโดยรวมทั้งในส่วนที่เป็นเนื้อหา (Body text, 9.5 pt) คำบรรยายใต้ภาพ (Caption, 9 pt) ชื่อผู้เขียนเรื่อง (Byline, 9.5 pt) และชื่อแหล่งที่มาของข่าว (Credit dateline, 9 pt) ทำให้ง่ายในการอ่าน

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของตัวอักษรที่สำคัญมากอีกจุดหนึ่งคือ หัวหนังสือพิมพ์ (Nameplate) หัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์มีความเป็นเอกลักษณ์ มีคุณค่า และเป็นจุดขายที่สำคัญ ของเดิมก่อนการปรับตัวเป็นอักษรแบบ Old English Style ซึ่งนิยมใช้ในอดีต บริษัทฯ ได้ว่าจ้างผู้อำนวยกาณ์ฝ่ายออกแบบของนิตยสารไลฟ์ ให้เขียนขึ้นใหม่โดยพยายามรักษาเอกลักษณ์ของตัวอักษรแบบเดิมเอาไว้ แต่ให้มีรูปลักษณะที่ทันสมัยเข้ากันได้กับลักษณะของตัวอักษรชุดใหม่ที่เลือกใช้

ด้านการออกแบบจัดหน้ายังคงรักษารูปแบบเรียบง่ายและเน้นการใช้ภาพข่าว และงานกราฟิกมากขึ้นเพื่อดึงดูดใจผู้อ่านรวมถึงองค์ประกอบในเรื่องหัวข่าว (Labels) และพาดหัวรอง (Second deck) ในการจัดหน้าเพื่อนำผู้อ่านเข้าสู่เนื้อหาได้อย่างรวดเร็วขึ้น

3. สาเหตุในการปรับตัว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ กรรมการผู้จัดการ บจก. โพสต์พับลิชชิ่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัทบิซิเนสเดย์จำกัด บรรณาธิการ บรรณาธิการด้านออกแบบ และจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณาคำความ สรุปผลได้ว่า ภายใต้สภาพเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวย เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วจนนำโลกเข้าสู่สังคมสารสนเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างสื่อต่างๆ อย่างเข้มข้น องค์การธุรกิจสื่อสารมวลชนล้วนต้องปรับตัวหรือปรับโครงสร้างขององค์การในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ในส่วนของหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษที่ดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องในประเทศไทยทั้ง 3 ฉบับ พบว่า เดอะเนชั่นมีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่เด่นชัดที่สุด คือ จากสื่อสิ่งพิมพ์สู่ธุรกิจหลายสื่อและท้ายที่สุดได้ก้าวสู่ธุรกิจข้ามสื่อ ในขณะที่บางกอกโพสต์มีการขยายโครงสร้างเพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ใหม่ๆ รวมถึงการเพิ่มสายงาน Information Technology เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ส่วนบีบีเอสเดย์หันไปเจาะตลาดบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยการผลิตหนังสือพิมพ์ฉบับอิเล็กทรอนิกส์

ฝ่ายบริหารของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์พิจารณาว่า การปรับโครงสร้างโดยการเพิ่มสายงาน Information Technology ยังไม่เพียงพอในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับบางกอกโพสต์ซึ่งต้องรักษาภาพลักษณ์ของการเป็นสื่อเก่าแก่น่าเชื่อถือไว้เนื่องจากเป็นจุดขายที่สำคัญ ความน่าเชื่อถือที่ได้รับจากผู้อ่านนั้นตั้งอยู่บนรากฐานของการขายสินค้าคุณภาพ สินค้าจะดำรงรักษาคุณภาพไว้ได้อย่างสม่ำเสมอจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและความต้องการของผู้อ่าน การผลิตหนังสือพิมพ์ที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสภาพสังคม จะช่วยสร้างผู้อ่านกลุ่มใหม่ให้กับหนังสือพิมพ์เพื่อทดแทนผู้อ่านกลุ่มเดิมที่หายไป เป็นการเพิ่มฐานสมาชิกอันจะเป็นประโยชน์ในการขายโฆษณาเพื่อสร้างรายได้ให้กับบริษัทต่อไป ยอดผู้อ่าน คืออาวุธสำคัญในการแข่งขันด้านธุรกิจของสื่อหนังสือพิมพ์

เหตุผลในการปรับตัวอีกประการของผู้บริหาร คือ ต้องการมอบของขวัญให้กับผู้อ่านในโอกาสที่หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์จะมีอายุครบรอบปีที่ 50 ในวันที่ 1 สิงหาคม 2539 การมอบหนังสือพิมพ์โฉมใหม่ซึ่งได้รับการปรับเปลี่ยนอย่างมืออาชีพ เมื่อผสมผสานกับการโฆษณาและประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปในช่วงเปิดตัวหนังสือพิมพ์ ช่วยตอกย้ำภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ของการเป็นสื่อคุณภาพที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างมีแบบแผนผ่านการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอนและการผลิตหนังสือพิมพ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่านให้มากที่สุด

ในแง่ของการออกแบบ เดวิด แพธ อธิบายว่า การปรับตัวช่วยเพิ่มสีสันและชีวิตชีวาใหม่ให้กับหนังสือพิมพ์ ซึ่งตามปกติแล้วหนังสือพิมพ์ระดับชาติหรือแนวพ่วงคุณภาพมักไม่นิยมทำการปรับเปลี่ยนทั้งฉบับบ่อยๆ เพราะจะทำให้ผู้อ่านหงุดหงิดและขาดความเชื่อถือ จึงมักปรับทุกๆ 8-10 ปี เพื่อให้ทันยุคทันสมัย ทันกับเทคโนโลยี และสอดคล้องกับต้องการของผู้อ่านที่เปลี่ยนไป เวลาการปรับเปลี่ยนของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์มาถึงพอดี

4. ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) บรรณาธิการหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ กรรมการผู้จัดการบริษัทบีบีซีเนสเดย์จำกัด นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ จากวิทยานิพนธ์ และจากเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาตีความ สรุปผลได้ว่า สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี 2539-2540 นับเป็นช่วงที่วิกฤติที่สุดของธุรกิจสิ่งพิมพ์เท่าที่เคยมีมา เพราะราคากระดาษที่เพิ่มสูงขึ้น และรายได้หลักจากโฆษณาตกลงมากกว่าครึ่งโดยเฉพาะรายได้จากกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สภาวะเช่นนี้ ทำให้องค์การหนังสือพิมพ์ทุกขนาดต้องปรับตัวและมาตรการหลักในขั้นต้นที่ใช้กัน คือ การตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นทั้งหลายลงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตามด้วยมาตรการประหยัดทุกรูปแบบ

ในส่วนของหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษทั้ง 3 ฉบับนั้น นอกเหนือจากมาตรการประหยัดแล้ว บางกอกโพสต์ยังใช้นโยบายปรับองค์กรให้มีความกระชับโดยเลือกปิดหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Core business) หรือหน่วยงานที่ไม่ทำรายได้ (Cost center) เช่น แผนกโพสต์แฟ็ก และแผนกหนังสือการ์ตูน (Comics) ในส่วนที่เกี่ยวกับหนังสือพิมพ์นั้น ใช้นโยบายลดปริมาณแต่ไม่ลดคุณภาพ เริ่มด้วยการปิดสำนักข่าวสาขาภายนอก เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูงแล้วหันไปใช้บริการผู้สื่อข่าวอิสระในภูมิภาคแทน ปิดฉบับต่างประเทศ Weekly Review เนื่องจากกระดาษแบบ air mail ที่ใช้พิมพ์มีราคาสูงมาก และสามารถทดแทนได้ด้วยฉบับอิเล็กทรอนิกส์บนอินเทอร์เน็ตแล้ว มีการปรับโครงสร้างของหนังสือพิมพ์โดยรวม ฉบับแยกส่วนรายสัปดาห์เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างใน 3 ส่วนหลักของหนังสือพิมพ์แทนที่จะตัดทิ้งไปเลย เช่น รวม Horizon ไว้ใน Outlook Section หรือรวม Motoring ไว้ใน Business Section เป็นต้น เพื่อลดค่ากระดาษ รวมถึงมีการควบคุมการใช้สีในหน้าข่าวมากขึ้น

ในด้านการตลาด บางกอกโพสต์หันมาเน้นการใช้ตัวผลิตภัณฑ์ (Product) ในการสร้างภาพลักษณ์โดยการเปิดหน้า Improving Your English With the Bangkok Post ในหนังสือพิมพ์ สอนการอ่านคอลัมน์ต่างๆ เป็นประจำทุกอาทิตย์ โดยหวังเพิ่มยอดสมาชิกเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการรุกด้านขายโฆษณาเมื่อสภาพเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว

แผนภาพที่ 23 : หน้า Improve Your English With The Bangkok Post

translate it

Postbag

Police officers get a green for 'Go'

ตำรวจไทยได้รับอนุญาตให้ใช้รถจักรยานยนต์เพื่อเดินทางไปทำงานได้แล้ว

ตำรวจไทยได้รับอนุญาตให้ใช้รถจักรยานยนต์เพื่อเดินทางไปทำงานได้แล้ว หลังจากที่ก่อนหน้านี้ตำรวจต้องเดินทางไปทำงานด้วยรถส่วนตัวหรือรถสาธารณะ

No one knows, but why TAT?

ไม่มีใครรู้ แต่ทำไม TAT?

ไม่มีใครรู้ แต่ทำไม TAT? คำถามนี้ถูกถามขึ้นเมื่อมีการประกาศว่า TAT จะให้บริการเที่ยวบินตรงจากกรุงเทพฯ ไปเชียงใหม่

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

เปิดสอนออนไลน์

เปิดสอนออนไลน์

เปิดสอนออนไลน์

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

พินิจพิเคราะห์ในเขต จ.ชลบุรี

หน้า Improving Your English With the Bangkok Post ซึ่งนำมาใช้ในเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์กับกลุ่มเป้าหมาย เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับรุกด้านการขายโฆษณาเมื่อสภาพเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว

สภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงสำหรับองค์การเดอะเนชั่น ผู้บริหารใช้โยบายรุกด้านการตลาดอย่างเข้มข้น โดยใช้สื่อมัลติมีเดียในมือในการขายโฆษณา ลักษณะแพ็คเกจพร้อมส่วนลดพิเศษ และมีรูปแบบของสื่อให้เลือกตามงบประมาณที่ลูกค้ามี มาตรการสำคัญอีกประการหนึ่งที่บริษัทนำมาใช้เพื่อความอยู่รอดในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ คือ การเพิ่มทุนจดทะเบียนโดยการขายหุ้นเพิ่มทุนให้นักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นหนทางที่จะนำรายได้ก้อนโตเข้ามาช่วยพยุงองค์การที่มีขนาดใหญ่

บิซิเนสเดย์ใช้วิธีรักษาสถานภาพของสื่อขนาดเล็กโดยไม่ลดหรือเพิ่มบุคลากรในทุกตำแหน่ง และมุ่งหารายได้เสริมโดยใช้ศักยภาพด้านข่าวธุรกิจของตนโดยรับทำรายการข่าวเศรษฐกิจภาคค่ำให้กับสถานีโทรทัศน์ช่อง 11

สภาวะเศรษฐกิจถดถอยยังส่งผลกระทบต่อการปรับตัวตามแนวทางของ โรเบิร์ต ลีอควูด ของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ด้วย กล่าวคือ ทำให้กระบวนการปรับตัวในขั้นตอนที่ 9 คือ การปรับโครงสร้างของกองบรรณาธิการต้องชะลอไว้ก่อนเนื่องจาก งบประมาณในการสั่งซื้อและติดตั้งระบบการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Pagination เพื่อใช้ในโครงสร้างใหม่ถูกระงับไว้ก่อน ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอยยังทำให้ไม่สามารถประเมินผลการปรับตัวจากรายรับค่าโฆษณาซึ่งคาดว่าจะมีเพิ่มมากขึ้นหลังหนังสือพิมพ์โฉมใหม่ออกวางตลาด เนื่องจากหนังสือพิมพ์ทุกฉบับต่างประสบปัญหาหารายได้จากค่าโฆษณาต่ำกว่าครึ่ง อย่างไรก็ตามผู้บริหารของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์มีความเห็นว่าการปรับตัวครั้งนี้ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ โดยประเมินผลจากการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของยอดสมาชิกผู้อ่านภายหลังการปรับตัว

แผนภาพที่ 24 : สมาชิกหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

| ปี | จำนวนสมาชิก |
|------|-------------|
| 2537 | 52,141 |
| 2538 | 54,102 |
| 2539 | 55,155 |
| 2540 | 56,750 |

ที่มา : Audit Bureau of Circulation

อภิปรายผล

จากข้อมูลของการศึกษาทั้งหมด ผู้ศึกษาได้นำประเด็นบางประเด็นมา อภิปรายผล ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ บางกอกโพสต์เพื่อการแข่งขันในสังคมข่าวสารนั้น คณะผู้บริหารของบจม. โพสต์ พับลิชซิง ตระหนักดีถึงความจำเป็นในการต้องปรับตัว เนื่องจากสังคมไทยได้ก้าวเข้าสู่ยุคของสังคม สารสนเทศซึ่งมีเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นตัวแปรสำคัญ ทำให้เกิดสื่อใหม่ๆ ขึ้น ในสังคมข่าวสารอย่างมากมาย สื่อใหม่ที่สำคัญและมีรูปแบบเด่นชัดที่สุด คือ อินเทอร์เน็ตซึ่ง พัฒนาการและความนิยมในอินเทอร์เน็ต ได้สร้างความหวุ่นไหวทั้งในแง่ของการแข่งขันด้าน ธุรกิจและความตื่นตัวในแง่ของการใช้งานให้กับสื่อดั้งเดิมทุกชนิด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หนังสือพิมพ์ การปรับตัวของสื่อมวลชนเดิมในรูปแบบต่างๆ จึงมีให้เห็นอย่างกว้างขวาง เช่น กลุ่มเดอะเนชั่นที่ขยายธุรกิจข้ามสื่อ หรือการพยายามสร้างเว็บไซต์ของสื่อต่างๆ บน อินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างภาพลักษณ์ และเป็นการเตรียมสร้างโอกาสทางธุรกิจในอนาคตให้กับ องค์การของตน ความเคลื่อนไหวในแวดวงสื่อมวลชนเดิมนี้นี้ ไม่ว่าจะเป็น การลด เพิ่ม ปรับ หรือขยายตัว สอดรับกับแนวคิดในเรื่องสื่อใหม่ในสังคมข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างมากมายตาม พัฒนาการของเทคโนโลยีโทรคมนาคมและคอมพิวเตอร์ และสื่อใหม่ที่เป็นปัจจัยสำคัญทำให้ สื่อดั้งเดิมต้องปรับตัวตามคำอธิบายของ ดร. กนกวรรณ ว่องวัฒนะสิน กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เคเอสซี คอมเมอร์เชียล อินเทอร์เน็ต จำกัด และนักวิชาการด้านไอทีและอินเทอร์เน็ต คือ สื่ออินเทอร์เน็ต ดร. กนกวรรณ ว่องวัฒนะสิน อธิบายว่า สื่อมวลชนเดิมต้องพยายามปรับตัว ทั้งเพื่อแข่งขันกับอินเทอร์เน็ตและทำงานร่วมกับอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นทั้งสื่อและช่องทางสื่อสาร ใหม่ในสังคมข่าวสารที่กำลังได้รับความนิยมสูงสุด

หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ในฐานะสื่อมวลชนเก่าแก่ที่อยู่ในสังคมข่าวสารและ ต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันเช่นเดียวกับสื่ออื่นๆ จึงต้องปรับตัวเช่นเดียวกัน การเลือกใช้ แนวทางการปรับเปลี่ยนตัวผลิตภัณฑ์ (Product) คือ ตัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เป็นหลัก โดยปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่รวบรวมจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และเน้นการปรับให้หนังสือพิมพ์ มีรูปลักษณะที่ทันสมัย มีเนื้อหาสาระ และการวิธีการนำเสนอที่สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้อ่านในสังคมข่าวสาร ยังสอดรับกับแนวคิดของดร. สมภพ เจริญกุล ที่อธิบายว่า ในการ ดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัจจัยอันดับแรกที่ต้อง คำนึงถึง องค์การธุรกิจหนังสือพิมพ์ต้องพยายามผลิตหรือปรับเปลี่ยนสินค้าให้สอดคล้องกับ

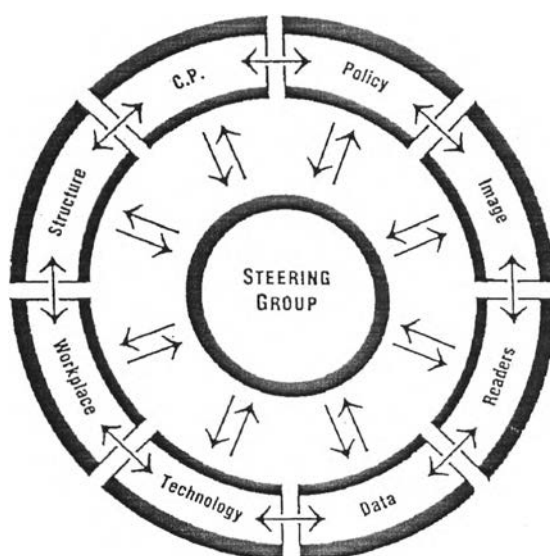
ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตลอดเวลา และการปรับเปลี่ยนทุกรูปแบบต้องทำอย่างเป็นระบบ มีการวิจัย (Research) ตามหลักวิชาการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและใกล้เคียงกับสภาพเป็นจริงมากที่สุด การนำหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนแล้วมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในเชิงธุรกิจไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ยังสอดคล้องกับแนวคิดด้านการสื่อสารการตลาดของ ดร. เสรี วงษ์มณฑาที่กล่าวว่า ในสังคมสารสนเทศ กลไกอันหลากหลายของการสื่อสารการตลาดทำหน้าที่ช่วย เผยแพร่สินค้าที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ให้สามารถขยายตลาดออกไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ครั้งนี้ ยังช่วยสนับสนุนให้การผลิตหนังสือพิมพ์ฉบับออนไลน์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หนังสือพิมพ์ฉบับออนไลน์นับเป็นเครื่องมือในการช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในสังคมข่าวสารให้กับบางกอกโพสต์ได้อีกทางหนึ่ง ทั้งในแง่ของการสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและในแง่ของการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในงานวิจัยของมณฑิรา อินคชสาร และดวงกมลชาติประเสริฐ เรื่อง "การอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์และหนังสือพิมพ์ออนไลน์ : ศึกษาเปรียบเทียบปริมาณข้อมูลที่ได้อ่าน ความจำ และความพึงพอใจของผู้อ่าน" ที่พบว่า องค์กรหนังสือพิมพ์ได้หันมาใช้สื่อสมัยใหม่ คือ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างรวดเร็วและแพร่หลายที่สุดเพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่แต่เดิมนั้นเสนอผ่านเฉพาะสื่อพิมพ์ การนำเสนอข่าวผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ควบคู่ไปกับการเสนอข่าวทางหนังสือพิมพ์ที่พิมพ์บนกระดาษตามแบบเดิม นับเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของวงการหนังสือพิมพ์ ทั้งในส่วนองค์กรหนังสือพิมพ์ที่มองหนังสือพิมพ์ออนไลน์ในฐานะช่องทางทำธุรกิจในอนาคต และในส่วนของผู้บริโภคที่มีทางเลือกอ่านข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอรวดเร็วกว่าเดิมและค้นหาข้อมูลได้กว้างขวางและลึกยิ่งขึ้น

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ผลการวิจัยพบว่า บจก. โพสต์พับลิชชิ่งมีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ในสภาวะที่เศรษฐกิจขยายตัว มีการปรับขยายโดยเพิ่มธุรกิจใหม่ๆ และลักษณะของการปรับขยายแยกเป็นสัดส่วนออกจากสายธุรกิจหลัก คือ การผลิตหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ในสภาวะที่สังคมพัฒนาเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทก็มีการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับเทคโนโลยีเช่นกัน โดยการเพิ่มสายงาน Information Technology เข้าไว้เป็นสายงานหลักขององค์กรด้วยเล็งเห็นความสำคัญในระยะยาว แม้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยบริษัทก็มีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมอีกเช่นกันโดยการตัดสายงานที่ไม่จำเป็นหรือไม่ทำกำไรเพื่อรอให้เศรษฐกิจฟื้นตัวก่อน ทั้งนี้ แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างมีแบบแผน

ทำให้การปรับเปลี่ยนทำได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อธุรกิจหลัก โครงสร้างขององค์การยังเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงเกี่ยวกับด้านต่างๆ ที่จะดำเนินการอีกด้วย เช่น การปรับลดพนักงานในสายงานต่างๆ หรือการชะลอการลงทุนในเรื่องสำคัญๆ เป็นต้น การปรับโครงสร้างของบจม. โพสต์พิบลิชซิงดังกล่าว สอดรับกับทฤษฎีองค์การของวอลลิสและบาราน (Wallis and Baran) และจอห์น ไชลด์ (John Child) ในเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์การซึ่งต้องจัดหรือปรับเปลี่ยนอยู่เสมอเพื่อความเหมาะสมและเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อม

ส่วนในประเด็นที่เกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการปรับตัวตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูดนั้น ผลวิจัยพบว่า การดึงบุคลากรของกองบรรณาธิการทุกระดับให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับตัวตั้งแต่ต้น เป็นไปตามแนวทางของการจัดการองค์การของจอห์นเอ็ม. กัส (John M. Gaus) ที่กล่าวว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การพยายามนำเอาสมรรถภาพของสมาชิกในองค์การมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การทำงานร่วมกันของกลุ่มทำงานทั้ง 9 กลุ่มในขั้นตอนที่ 2 ยังเป็นตัวอย่างที่ดีของการใช้การสื่อสารภายในองค์การตามแนวคิดของกรีซีสบสนธิ์ และแนวคิดการสื่อสารภายในกองบรรณาธิการของมานิจ สุขสมจิตรและยงยุทธ รัชชาทร ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้ง 3 ระดับภายในองค์กร กล่าวคือ จากบนลงล่าง ได้แก่ จากบรรณาธิการในกลุ่มสนับสนุน (Steering group) ไปยังกลุ่มทำงานทุกกลุ่ม (ในวงกลมนอกสุด) จากล่างขึ้นบน ได้แก่ จากกลุ่มทำงานไปยังกลุ่มบรรณาธิการอาวุโสในกลุ่มสนับสนุน และระหว่างพนักงานระดับเดียวกันในแต่ละกลุ่มทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันหรือระหว่างกลุ่มทำงาน ก่อให้เกิดการประสานทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ ทำให้ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลภายในองค์การเพื่อใช้ในการทำต้นแบบเป็นไปอย่างครบสมบูรณ์และทันตามกำหนดเวลา



สำหรับประเด็นเกี่ยวกับการเพิ่มเติมองค์ประกอบ (Elements) ใหม่ ๆ ในหนังสือพิมพ์ ได้แก่ หัวข่าว (Labels) พาดหัวรอง (Second deck) สารบัญย่อ (Index) ข้างหัวหนังสือพิมพ์ และหน้าสรุปข่าวทั้งฉบับ (Summary) รวมถึงการใช้ภาพข่าวและกราฟิก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับผู้อ่านนั้น สอดรับกับผลวิจัยเชิงคุณภาพของบริษัทตีพิมพ์ในกลุ่มผู้อ่านซึ่งพบว่า บางกอกโพสต์ต้องผลิตหนังสือพิมพ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่านในสังคมข่าวสารซึ่งมีเวลาน้อย จึงต้องการรับรู้ข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ดังนั้น จึงควรออกแบบให้ผู้อ่านสามารถเข้าถึงเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ได้หลายทางมากขึ้น หัวข่าว (Labels) พาดหัวรอง (Second deck) สารบัญย่อ (Index) และหน้าสรุปข่าวทั้งฉบับ (Summary) จะเป็นเครื่องช่วยนำ (Guide) เป็นประตูลงสู่เนื้อหาได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น การนำองค์ประกอบเหล่านี้มาใช้ ยังเป็นไปตามแนวทางการออกแบบและจัดหน้าหนังสือพิมพ์ของซวรัตน์ เชิดชัย ที่กล่าวว่า ผู้ออกแบบต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่จะบรรจุในหน้าหนังสือพิมพ์แล้วสร้างสรรค์ตามลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดความกลมกลืนทางทัศนศิลป์ การนำกราฟิกมาใช้มากขึ้นยังสอดคล้องกับผลวิจัยของสุภิญญา สุดบรรทัดและคณะเรื่อง Graphic Information By Multimedia ที่พบว่า หนังสือพิมพ์ในต่างประเทศหันไปนำอุปกรณ์ของมัลติมีเดียมาใช้ในการสร้างภาพกราฟิกอธิบายข่าวมากขึ้น และเป็นที่ยอมรับของผู้อ่านเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งแนวโน้มของหนังสือพิมพ์ในอนาคตจะมีตัวอักษรน้อยลง แต่กราฟิกจะมากขึ้น

ในประเด็นเกี่ยวกับหัวหนังสือพิมพ์ (Nameplate) ผลวิจัยครั้งนี้พบว่า หัวหนังสือพิมพ์เน้นให้มีการเขียนใหม่เพื่อให้เกิดความประณีตและทันสมัย แต่ยังคงรักษาลักษณะตัวอักษรแบบดั้งเดิมไว้อย่างเหนียวแน่น เนื่องจากผู้บริหาร บุคลากรในกองบรรณาธิการและฝ่ายการตลาดต่างเห็นพ้องต้องกันว่า หัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เปรียบเสมือนตราสินค้า (Brandname) ซึ่งมีคุณค่าสูงในตัวเอง เป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นข้อได้เปรียบขององค์การและสามารถนำมาใช้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในด้านธุรกิจกับสื่ออื่นๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำมาใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายร่วมกับเครื่องมือการสื่อสารการตลาดหลายรูปแบบ เช่น การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ (Merchandising) โดยผลิตนาฬิกาข้อมือ ปากกาลูกลื่น ร่ม สมุดจดบันทึก เสื้อแจ็กเก็ต และมีหัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์พิมพ์ติดอยู่บนสินค้าทุกชิ้นแล้วนำไปใช้ในการส่งเสริมการขาย หรือใช้ในการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางอื่นๆ เป็นการช่วยตอกย้ำตำแหน่งของสินค้า (Brand positioning) ในฐานะผู้นำตลาดได้อย่างดี สอดรับกับแนวคิดด้านการสื่อสารการตลาดแบบครบเครื่องของ ดร. เสรี วงษ์มณฑา ภาพลักษณ์ของหัวหนังสือพิมพ์ที่น่าเชื่อถือยังสอดคล้องกับผลวิจัยของบริษัทตีพิมพ์พบว่า ผู้อ่านมีความผูกพันที่ดีกับหัวหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเรื่อง "การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เพื่อการแข่งขันในสังคมข่าวสาร" พบว่า ในอนาคตหากจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวเนื่อง ควรที่จะศึกษาดังนี้

1. การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูด เริ่มในเดือนมกราคม 2538 ในภาวะนี้เศรษฐกิจยังไม่ตกต่ำถึงขั้นวิกฤติ และแล้วเสร็จในเดือนสิงหาคม 2539 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจเริ่มถดถอยและเข้าสู่ภาวะวิกฤติในเวลาต่อมา ทำให้ยังไม่มีการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้รับสาร ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึกถึงประโยชน์และความพึงพอใจของผู้อ่านที่มีต่อหนังสือพิมพ์หลังการปรับตัวแล้ว ว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้อ่านมากน้อยแค่ไหน อย่างไร

2. การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ได้กระทำตามแนวทางของโรเบิร์ต ลีอควูดทุกขั้นตอน ยกเว้นในขั้นตอนที่ 9 คือ การปรับโครงสร้างของกองบรรณาธิการ (Newsroom reorganisation) ซึ่งจำเป็นต้องทำควบคู่ไปพร้อมๆ กับการติดตั้งเทคโนโลยีการจัดหน้าด้วยคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Pagination จึงเสนอแนะให้มีการศึกษาเพิ่มเติมถึงกระบวนการปรับตัวในขั้นตอนที่ 9 เมื่อมีการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์จัดหน้าแล้ว ว่าการปรับโครงสร้างของกองบรรณาธิการมีในลักษณะใด มีผลต่อกระบวนการทำงานในกองบรรณาธิการอย่างไร และส่งผลกระทบต่ออุปลักษณะของหนังสือพิมพ์อย่างไรบ้าง