

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “การบริหารการผลิตเพื่อออกนิตยสารฉบับใหม่ กรณีศึกษา นิตยสารข่าวบุคคล: Who? Magazine” สามารถแยกผลการศึกษาออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 นโยบายและการบริหารการผลิตเพื่อออกนิตยสาร Who?

1. มูลเหตุของการเกิดนิตยสาร Who?
2. วัตถุประสงค์ นโยบายและโครงสร้างของนิตยสาร Who?
3. แนวคิดหลักในการกำหนดเนื้อหา และรูปแบบของนิตยสาร Who?
4. ขั้นตอนในการดำเนินงานและกระบวนการการผลิต

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการดำเนินงานของนิตยสาร Who? ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

1. สภาพปัญหาในการดำเนินงานนิตยสาร Who?
2. แนวทางการแก้ไขปัญหาในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 นโยบายและการบริหารการผลิตเพื่อออกนิตยสาร Who?

##### มูลเหตุของการเกิดนิตยสาร Who?

บริษัท โซลิต มีเดีย (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2551 ด้วยทุนจดทะเบียน 45 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจสื่อสารมวลชน โดยเป็นการร่วมดำเนินธุรกิจระหว่างสมพร จิ้งรุ่งเรืองกิจ ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมไทยซัมมิทกรุ๊ป ในฐานะประธานกรรมการบริหาร เป็นผู้ลงทุน และนางนภา กมลาศน์ ณ อยุธยา อดีตบรรณาธิการบริหารนิตยสารหลากหลายฉบับ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการก่อตั้งและบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ และมีความเชี่ยวชาญในแวดวงข่าวบุคคล และสังคมมาเป็นระยะเวลานาน โดยคณะผู้ก่อตั้งได้มองเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจนิตยสารประเภทใหม่ จากช่องว่างทางการตลาดของนิตยสารประเภทข่าวบุคคล ซึ่งในปัจจุบันยังขาดรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาที่หลากหลายและจับใจต่อสถานการณ์ ผนวกกับการขยายโอกาสการลงทุนของกลุ่มไทยซัมมิทที่ได้เข้ามาสนับสนุน นิตยสาร Who? ฉบับปฐมฤกษ์จึงได้ถือกำเนิดขึ้น

ในวันที่ 13 พฤษภาคม 2551 โดยนำเสนอเรื่องราวความเคลื่อนไหวของบุคคลที่อยู่ในกระแสหรือได้รับความสนใจจากสังคมแวดวงต่าง ๆ ทั้งเรื่องราวของราชวงศ์ การเมือง บันเทิง และกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงเป็นที่มาของชื่อนิตยสาร WhO? นิตยสารที่เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับผู้คนเน้นการนำเสนอภาพเพื่อเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ประกอบกับบทความสัมภาษณ์เจาะลึกพิเศษ (Exclusive Interview) ที่เป็นข้อมูลพิเศษเฉพาะบุคคลนั้น ๆ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายหลัก เป็นผู้หญิงในสังคมเมืองอายุ 28 ปีขึ้นไป ที่มีความสนใจเนื้อหาข่าวสารที่เกิดขึ้นในรอบรายสัปดาห์ โดยออกวางจำหน่ายทุกวันอังคาร ในราคาเล่มละ 65 บาท แต่ได้ทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบและออกวางจำหน่ายเป็นรายปักษ์ในเดือน มกราคม 2552 เป็นต้นมา

นางนาถ กมลาศน์ ณ อยุรยา ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและบรรณาธิการบริหารนิตยสาร WhO? ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

WhO? เกิดจากการที่ดิฉันได้มีโอกาสไปสัมภาษณ์คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมไทยซัมมิทกรุ๊ป ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนประกอบของอุตสาหกรรมรถยนต์ ในฐานะแหล่งข่าวให้กับนิตยสาร Hello ในขณะที่นั้น แล้วเกิดการแลกเปลี่ยน ข้อมูลกันในหลายประเด็น โดยเฉพาะธุรกิจสื่อที่คุณสมพร สนใจและมองว่าเป็นธุรกิจที่มีอนาคต การพูดคุยในวันนั้นส่งผลให้คุณสมพรสนใจที่จะดำเนินการธุรกิจสื่อสารมวลชน จึงเข้ามาสนับสนุนในฐานะผู้ลงทุน ซึ่งจะเป็นผู้พิจารณาในด้านการลงทุนและการดำเนินการในเรื่องสถานที่ทำงาน ในส่วนของการบริหารจัดการ ด้านบุคคลากร การตลาด ด้านงานข่าว ทีมงานบริหารกันเอง โดยก่อตั้งบริษัทใหม่ขึ้นมาใช้ชื่อว่า บริษัท โซลิด มีเดีย (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อ วันที่ 10 มกราคม 2551 ซึ่งมีสินค้าในมือ ได้แก่ นิตยสาร WhO?, โซลิดบุคส์ สำนักพิมพ์ที่ทำพ็อคเก็ตบุคส์และจัดพิมพ์หนังสือต่างๆ และยังมีเว็บไซต์ [www.whoweeklymagazine.com](http://www.whoweeklymagazine.com) (อัญชลี เฉลียวชาติ, 2551, น. 72-73)

### วัตถุประสงค์ นโยบายและโครงสร้างของนิตยสาร WhO?

ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โซลิด มีเดีย (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งนิตยสาร WhO? ดังนี้

1. เพื่อดำเนินธุรกิจสื่อสารมวลชนที่นำเสนอข่าวสารความเคลื่อนไหวของบุคคลในสังคมจากทุกวงการ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้อ่านอย่างสร้างสรรค์

2. เพื่อมุ่งเน้นการสร้างสรรค์และผลักดันให้ผู้คนเกิดความสนใจในการเรียนรู้เรื่องราวและประสบการณ์ของบุคคลต่าง ๆ ในสังคม

3. เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่านจากการศึกษาถึงแนวคิด มุมมองของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในสังคม

นโยบายในการนำเสนอข่าวสารของนิตยสาร Who? นั้น ทางผู้บริหารได้วางนโยบายหลักของนิตยสาร คือ

1. นำเสนอเนื้อหาสาระอันเป็นประโยชน์เพื่อสร้างความรู้ ความบันเทิง และคุณค่าให้กับผู้อ่าน

2. การนำเสนอข่าวจะกระทำบนพื้นฐานของความจริงทางกองบรรณาธิการจะไม่นำข้อมูลเท็จนำเสนอเพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับนิตยสาร แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

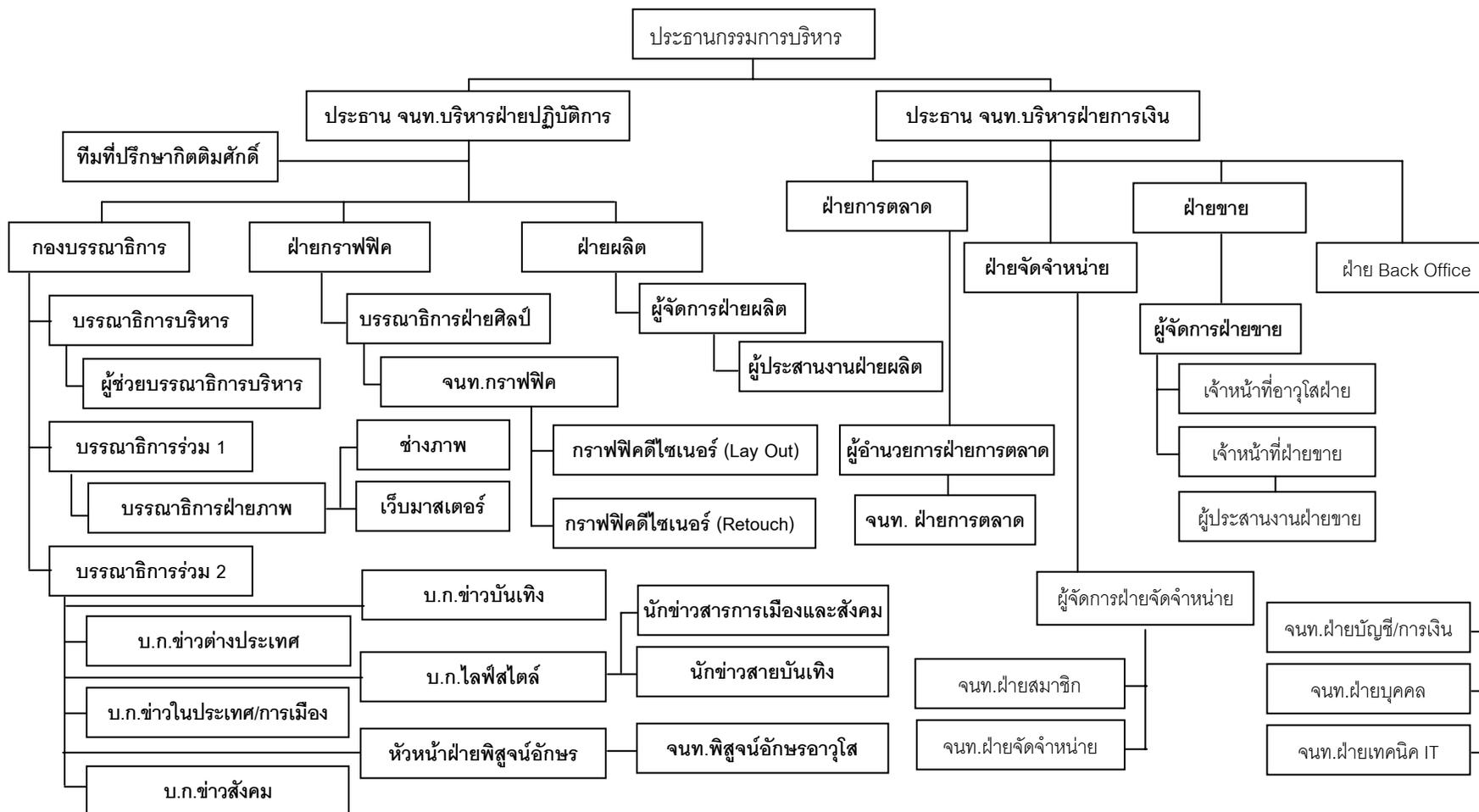
3. การนำเสนอข่าวสารจะต้องเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น และจะไม่ทำร้ายแหล่งข่าวโดยเด็ดขาด

นอกจากนั้นนโยบายในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายทางการตลาด การจัดจำหน่าย ก็เป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่านโยบายด้านเนื้อหา หากแต่ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาของผลิตภัณฑ์ นงนาถ กมลาศน์ ณ อยุธยา ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

ในส่วนของนโยบายการทำงานนั้น ทางผู้บริหารต้องการให้พนักงานขององค์กรทุกคนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ โดยมีทิศทาง หรือจุดประสงค์เดียวกัน ในช่วงของการก่อร่างที่จะเริ่มต้นนิตยสาร Who? ทีมผู้บริหารจะทำการประชุมเพื่อหาข้อสรุปกับทางทีมหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ในการกำหนดนโยบายของเนื้อหาเพื่อสร้างรูปแบบผลิตภัณฑ์ การวางนโยบายทางการตลาดและการจัดจำหน่ายที่จะทำให้นิตยสาร Who? มีความแตกต่างจากนิตยสารประเภทอื่น ๆ โดยเลือกนำเสนอเรื่องราวความเป็นไปของผู้คนจากทุกแวดวงสังคม ทั้งราชวงศ์ นักการเมือง นักธุรกิจ ไปยังคนธรรมดาที่มีเรื่องราวน่าสนใจ เพื่อเป็นการสร้างจุดต่างจากนิตยสารประเภทบุคคลอื่น ๆ ที่จะมีการนำเสนอโดยกำหนดกลุ่มบุคคลที่จะนำเสนออย่างชัดเจน เช่น เป็นนิตยสารที่นำเสนอเฉพาะกลุ่มราชวงศ์หรือบุคคลชั้นนำของสังคมเท่านั้น (Royal and Social Elite) เช่น นิตยสาร Hello หรือนิตยสารที่นำเสนอเฉพาะเรื่องราวของศิลปิน ดารา นักร้องหรือผู้มีชื่อเสียงในสังคม (Stars and Celebrities) เช่น นิตยสาร OK เป็นต้น (นงนาถ กมลาศน์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

แผนภูมิที่ 4.1

โครงสร้างองค์กรบริษัท โซลิตีมีเดีย (ประเทศไทย) จำกัด



## โครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร รูปแบบองค์กรต้องสอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จากการสัมภาษณ์พบว่า นิตยสาร WhO? ดำเนินงานโดยบริษัท โซลิต มีเดีย (ประเทศไทย) จำกัด มีรูปแบบการเป็นเจ้าของแบบบริษัท (Corporation) ออกแบบโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (The Function Type) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 83-84) โดยให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายดูแลความรับผิดชอบในสายงานของตน และจะมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดมีหน้าที่ดูแลทุกฝ่ายงาน

ในระยะเริ่มต้นของการจัดตั้งองค์กรนั้น ทางที่มคณะผู้บริหารได้วางแผนจัดตั้งองค์กรเพื่อรองรับการทำธุรกิจสื่อมวลชนรูปแบบต่างๆอย่างครบวงจร แต่ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ถดถอย ทางคณะผู้บริหารจึงลดการลงทุนในธุรกิจสื่อประเภทอื่นไว้ก่อน โดยแบ่งสายบังคับบัญชาและมีผู้ทำหน้าที่บริหารสูงสุด ออกเป็น ดังนี้

- ประธานกรรมการบริหาร (Vice President) ในฐานะผู้ลงทุน แต่งตั้งคณะผู้บริหารสูงสุด (Board of Director) ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน (CFO) และประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (CEO) ในการดูแลบริหารจัดการกิจการของบริษัท โซลิต มีเดีย (ประเทศไทย) จำกัด

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน (CFO : Chief Financial Officer) เป็นผู้บริหารการเงินขององค์กร เช่น การทำ Business Forecast และควบคุมดูแลในส่วนของฝ่ายสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนองค์กร

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (CEO : Chief Executive Officer) จะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนของการผลิตนิตยสาร WhO? ในขณะภาคส่วนของการปฏิบัติงานทั้งหมดจะขึ้นตรงที่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (CEO) แต่อาศัยการประสานงานร่วมกับคณะผู้บริหารระดับกลาง (Board of Management Team) คือ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะมีทั้งผู้อำนวยการ (Director) และผู้จัดการ (Manager) ในฐานะผู้นำนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรไปบริหารในฝ่ายของตนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ทางคณะผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้

โดยแบ่งฝ่ายการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน (นงนาถ กมลลาศน์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

นอกจากนี้ นิตยสาร WhO? ยังได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และการทำงานของความเป็นนิตยสารข่าวบุคคลที่ผสมผสานระหว่างการทำงาน

ในรูปแบบของข่าวหนังสือพิมพ์และนิตยสารเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งมีความแตกต่างจากโครงสร้างของการบริหารองค์กรนิตยสารทั่วไป สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของเสาวณีย์ เกษมวัฒนา และคุณศรัณย์ เสมาทอง บรรณาธิการนิตยสาร WhO? กล่าวไว้ว่า

สำหรับ WhO? นี้ภายหลังจากการเปลี่ยนเป็นรายปักษ์ ได้ปรับโครงสร้างให้มีบรรณาธิการเพิ่มขึ้นเป็น 2 ท่าน ซึ่งทางคุณศรัณย์เปรียบเสมือนบรรณาธิการฝ่ายภาพได้เข้ามาดูแลในส่วนของความสวยงามในการจัดวางรูปเล่ม คัดเลือกภาพให้เหมาะกับการนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ รวมถึงรับผิดชอบในส่วนเนื้อหาของไลฟ์สไตล์ ส่วนในกอง บก.ยังคงการทำงานรูปแบบเดิม โดยเราจะแบ่งการทำงานแบบหนังสือพิมพ์รายวัน มีการตั้งโต๊ะข่าวต่าง ๆ ทั้งหมด 5 โต๊ะ ซึ่งได้แก่ โต๊ะข่าวในประเทศ โต๊ะข่าวต่างประเทศ โต๊ะข่าวสังคม โต๊ะข่าวบันเทิง และโต๊ะข่าวไลฟ์สไตล์ ซึ่ง บก.ข่าวของโต๊ะนั้น ๆ จะบริหารจัดการหน้าที่กันเอง การมอบหมายงานนั้นจะดูว่านักข่าวคนใดอยู่ในส่วนใด แหล่งข่าวที่เชิญไปงานแต่ละงานนั้นเกี่ยวข้องกับโต๊ะไหน เช่น การขึ้นรับตำแหน่งของคณะรัฐมนตรีหรือแม้แต่การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารองค์กรระดับประเทศ ก็จะเป็นโต๊ะข่าวในประเทศที่ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้รับผิดชอบงานข่าวการเมืองและเศรษฐกิจเป็นหลัก หากงานที่เป็นงานการกุศลต่าง ๆ ที่มีบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นตัวนำ ก็จะส่งนักข่าวสายสังคมไปทำข่าว หรือข่าวไหนเกี่ยวข้องกับศิลปิน ดารา นักร้อง นักข่าวสายบันเทิงก็จะเป็นผู้ดูแล แต่ส่วนใหญ่ของการทำงานจริงเราจะช่วยเหลือกัน เนื่องจากนิตยสารเราเน้นการนำเสนอเรื่องราวที่เป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน (current issue) บ่อยครั้งที่คิวว่างของการนัดสัมภาษณ์แหล่งข่าวมักชนกัน เราก็สามารถที่จะขอความช่วยเหลือจากโต๊ะอื่น ๆ ให้ไปช่วยทำแทนได้ (เสาวณีย์ เกษมวัฒนาและศรัณย์ เสมาทอง, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของนิตยสาร WhO? ผู้ศึกษาสามารถสรุปโครงสร้างบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งของฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

**ประธานกรรมการบริหาร (Vice President)** ในฐานะผู้ลงทุน เป็นผู้กำหนดพันธกิจ การก่อตั้งบริษัท โซลิต มีเดีย(ประเทศไทย) จำกัด และเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารในภาพรวม แต่มอบหมายการบริหารงานทั้งหมดให้กับ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน และประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการเป็น เป็นผู้ทำหน้าที่บริหารและกำหนดนโยบายองค์กร

**ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน (CFO : Chief Financial Officer)** เปรียบเสมือนตัวแทนของประธานกรรมการบริหาร ซึ่งมีได้เข้ามาบริหารจัดการประจำ หากแต่ทำ

หน้าที่ดูแลในส่วนของการบริหารการเงินขององค์กร และดูแลในส่วนของฝ่ายสนับสนุนองค์กรในการให้การอนุมัติงบประมาณและกำหนดทิศทางของฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดจำหน่าย และฝ่าย Back Office ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบัญชี การเงิน ฝ่ายบุคคล และฝ่ายเทคนิค IT

**ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (CEO : Chief Executive Officer)** นอกเหนือไปจากความรับผิดชอบตามตำแหน่งบรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณา (Publisher) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบทางกฎหมายแล้ว ตำแหน่ง CEO นี้มีหน้าที่ในการบริหารงานในภาพรวม โดยควบตำแหน่งบรรณาธิการบริหาร (Editor-in-Chief) ซึ่งต้องทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของนิตยสาร รวมถึงควบคุมการทำงานที่ของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเฉพาะกองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม และฝ่ายผลิต ไปพร้อมกับการวางแผนความคิด การบริหารจัดการในภาพรวม ซึ่งรวมถึงดูแลด้านโฆษณาของนิตยสาร WhO?

**คณะที่ปรึกษา (Consultants)** ทำหน้าที่ให้คำชี้แนะแก่ผู้บริหารรวมถึงกองบรรณาธิการในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการข่าวและการอำนวยความสะดวกในการติดต่อหรือเข้าถึงข้อมูลของบุคคลพิเศษ ตลอดจนประสานสายสัมพันธ์ของบุคคลในแวดวงสังคมต่าง ๆ

**บรรณาธิการ (Editors)** นิตยสาร WhO? มีบรรณาธิการ 2 ท่าน โดยแบ่งความรับผิดชอบออกเป็น บรรณาธิการด้านเนื้อหาและบรรณาธิการฝ่ายภาพ โดยบรรณาธิการเนื้อหาจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมการทำงานของกองบรรณาธิการทั้งหมด เป็นผู้คิดรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาร่วมกับกองบรรณาธิการ รวมถึงการตรวจสอบและแก้ไขต้นฉบับทั้งหมด โดยดูภาพรวมของต้นฉบับทั้งหมดที่ได้ทำการจัดหน้า ก่อนแก้ไขรอบสุดท้ายของคอลัมน์ต่าง ๆ ร่วมกับบรรณาธิการร่วม หัวหน้าฝ่ายศิลปกรรมและหัวหน้าฝ่ายพิสูจน์อักษร ก่อนที่จะนำงานนั้นส่งให้กับบรรณาธิการบริหารเป็นผู้อนุมัติในการส่งพิมพ์ ในส่วนของบรรณาธิการฝ่ายภาพ จะเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของการจัดวางรูปเล่ม คัดเลือกภาพประกอบให้สอดคล้องกับเนื้อหาและความสวยงาม รวมถึงรับผิดชอบในเนื้อหาของส่วนไลฟ์สไตล์ที่อยู่ส่วนท้ายของนิตยสาร

**กองบรรณาธิการ (Editorial Staff)** ทำหน้าที่ตามที่ตามที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากบรรณาธิการ เขียนคอลัมน์ ติดตามแหล่งข่าว และนำเสนอเนื้อหาที่น่าสนใจ ซึ่งนอกเหนือจากกองบรรณาธิการแล้ว โดยกองบรรณาธิการนิตยสาร WhO? ประกอบด้วยนักข่าว 5 สาย ซึ่งได้แก่ สายข่าวในประเทศ สายข่าวต่างประเทศ สายสังคม สายข่าวบันเทิง และสายข่าวไลฟ์สไตล์ นอกจากนี้ นิตยสาร WhO? ยังมีนักเขียนรับเชิญจากภายนอกมาทำหน้าที่ในการเขียนคอลัมน์ ในฐานะนักเขียนรับเชิญร่วมกับกองบรรณาธิการอีกด้วย

**ฝ่ายศิลปกรรม (Graphic Design)** ภายในฝ่ายนี้จะประกอบไปด้วย บรรณาธิการฝ่ายศิลป์ (Art Director) และเจ้าหน้าที่กราฟฟิก (Graphic Designer) โดยที่บรรณาธิการฝ่ายศิลป์จะเป็นผู้กำหนดทิศทางของรูปเล่ม สี สัน ลายเส้น ขนาดตัวอักษร การจัดวางภาพประกอบต่างๆ ร่วมกับบรรณาธิการร่วม เพื่อสื่อให้เข้าใจความคิดในการนำเสนอ และออกแบบได้สอดคล้องกับเรื่องราวและบุคคลที่จะนำเสนอตามแนวคิดหลัก (Theme) ของนิตยสาร

**ฝ่ายผลิต (Production)** ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้ประสานงานฝ่ายผลิต โดยทำหน้าที่ในการกำหนดและควบคุมขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่เริ่มต้นประชุมข่าวของกองบรรณาธิการไปสู่การผลิตนิตยสารออกเป็นรูปเล่มเพื่อจัดจำหน่ายสู่ผู้อ่าน โดยผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นผู้ทำการติดต่อประสานงานกับโรงพิมพ์ในการวางแผนการจัดพิมพ์ ระยะเวลาของการพิมพ์นิตยสาร ควบคุมคุณภาพของการผลิตงาน ในขณะที่ผู้ประสานงานฝ่ายผลิต จะเป็นผู้วาง dummy และควบคุมเวลาปฏิบัติงานของฝ่ายบรรณาธิการ และฝ่ายศิลปกรรม ให้ทำงานได้ทันกำหนดแผนการผลิตที่ตั้งไว้

**ฝ่ายขาย (Sales)** ทำหน้าที่ในการดูแลลูกค้าและจัดหารายได้ให้กับองค์กรตามเป้าหมายที่ถูกต้องไว้ โดยวางแผนการนำเสนอพื้นที่โฆษณาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าผู้ลงโฆษณา

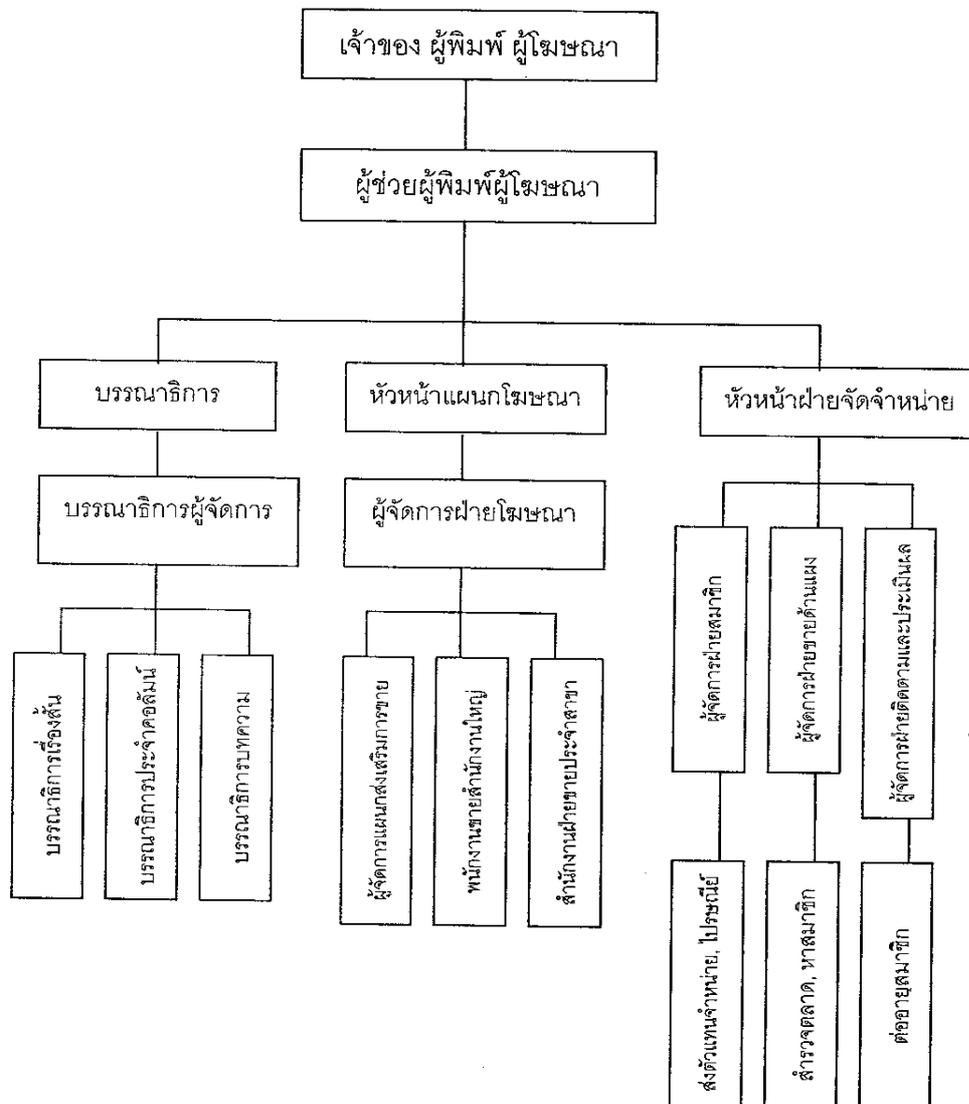
**ฝ่ายการตลาด (Marketing)** ทำหน้าที่ในการวางแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์นิตยสารให้เป็นที่รู้จักต่อสาธารณชนผ่านกิจกรรมการสื่อสารการตลาดต่าง ๆ ตลอดจนการสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลการสำรวจผู้อ่านนิตยสาร Who? และสร้างสรรค์โครงการต่าง ๆ ให้กับฝ่ายขายเพื่อนำไปเสนอลูกค้า

**ฝ่ายจัดจำหน่าย (Circulation)** ทำหน้าที่ในการวางแผนการกระจายนิตยสารไปสู่ผู้บริโภค และตรวจสอบยอดขายกับบริษัทที่เป็นตัวแทนในการจัดจำหน่าย นอกจากนี้ยังดูแลในเรื่องของระบบสมาชิกของนิตยสาร รวมถึงการทำโปรโมชั่นในการขายนิตยสาร Who? ให้กับองค์กรต่าง ๆ

**ฝ่ายสนับสนุนองค์กร (Back Office)** ประกอบด้วย ฝ่ายบัญชี การเงิน ฝ่ายบุคคล และฝ่ายเทคนิค IT รับผิดชอบในส่วนของการจัดการองค์กร และอำนวยความสะดวกให้กับส่วนงานต่างๆขององค์กร เช่น ควบคุมการเบิกจ่าย เก็บเงิน ดูแลสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน และแก้ไขปัญหาระบบคอมพิวเตอร์หรือเครื่องเทคโนโลยีต่าง ๆ

หากพิจารณาการออกแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรของนิตยสาร Who? ถือเป็นโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างจากโครงสร้างองค์กรนิตยสารส่วนใหญ่ ตามภาพที่ 4.2 ดังนี้

ภาพที่ 4.2  
การจัดองค์กรนิตยสารทั่วไป



ที่มา : มาลี บุญศิริพันธ์, 2526, น. 2

จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์กรของนิตยสาร Who? เมื่อเทียบกับโครงสร้างองค์กรของนิตยสารทั่วไปแล้วนั้น ถือนิตยสาร Who? มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากในระยะเบื้องต้น คณะผู้บริหารขององค์กรได้วางแผนจัดตั้งโครงสร้างองค์กรให้รองรับการทำธุรกิจสื่อแขนงต่าง ๆ แต่ภายใต้สภาวะการณ์การถดถอยของเศรษฐกิจ ส่งผลให้ทางคณะผู้บริหารชะลอการลงทุนในธุรกิจสื่อแขนงอื่นออกไป นิตยสาร Who? จึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงโครงสร้าง

องค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยใช้วิธีควมรวมแผนก ถ่ายโอนบุคคลากรจาก ฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเมื่อมีปรับโครงสร้างแล้วทำให้การทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้สะดวกรวดเร็วขึ้น เพราะมีการลดทอนลำดับสายชั้นตอนการทำงานลดลง เป็นต้น

## แนวคิดหลักในการกำหนดเนื้อหา และรูปแบบของนิตยสาร Who?

เนื้อหาของนิตยสารแต่ละฉบับมักเป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย ของนิตยสารฉบับนั้น ๆ โดยตรง นอกจากนี้การกำหนดรูปแบบของนิตยสาร อันได้แก่ ขนาดและ รูปเล่ม ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันอีกด้วย การกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ ของนิตยสารจึงเป็นการสร้างความดึงดูดใจให้กับนิตยสารและเป็นการสร้างเอกลักษณ์ของ นิตยสารฉบับนั้น ๆ ให้เป็นที่จดจำต่อผู้อ่าน

### 1. การกำหนดเนื้อหาของนิตยสาร Who?

จากการศึกษาการกำหนดเนื้อหาของนิตยสาร Who? พบว่า นิตยสาร Who? จัดเป็นนิตยสารข่าวบุคคล ที่เป็นการผสมผสานระหว่างเนื้อหาของความเป็นข่าวแบบหนังสือพิมพ์ รายวัน ที่เสนอข่าวสารที่เกิดขึ้นของบุคคลโดยนำเสนอข้อมูลเชิงลึก กับความเป็นนิตยสารที่มีการ นำเสนอพร้อมภาพประกอบอย่างสวยงาม นิตยสาร Who? ได้นำเอาจุดดีของสื่อสิ่งพิมพ์ทั้ง 2 ชนิด มาเข้ามาปรับใช้เข้าไว้ด้วยกัน โดยเป็นการนำเสนอข่าวสารและเรื่องราวของบุคคลที่น่าสนใจ จากทุก ๆ วงการบนพื้นฐานของความเป็นจริง แบ่งสัดส่วนการนำเสนอของเนื้อหาออกเป็น 3 ประเภท (Section) ได้แก่

เนื้อหาประเภทข่าว (News) ได้แก่ การนำเสนอข่าวสารความเคลื่อนไหวของ บุคคลจากทุก ๆ แวดวงสังคม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงภาพข่าวกิจกรรมงานต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเนื้อหาที่อยู่ในส่วนด้านหน้าของนิตยสารเป็นส่วนใหญ่ (Front Section) และกระจายใน ส่วนคอลัมน์หลักที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีการแทรกข่าวประเภทสีสัน ที่เรียกว่า “Juicy News” เป็นเสมือนการเล่าข่าวบุคคลที่มีการหยอกเินกับผู้ที่ตกเป็นข่าวอย่างสร้างสรรค์ โดยไม่ใช้การแซว แบบกอสซิปที่สร้างความเสียหายให้กับผู้ที่เป็นข่าวเหมือนนิตยสารบันเทิงทั่วไป กระจายสอดแทรก ตามคอลัมน์ข่าวต่าง ๆ

เนื้อหาประเภทบทความสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ บทความที่เป็นคอลัมน์หรือ ข้อเขียนที่มาจากบทสัมภาษณ์หลัก ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของนิตยสารอย่างหนึ่ง โดยเนื้อหาในแต่ละ ฉบับจะสอดคล้องกับแนวคิดหลักที่ทางนิตยสารต้องการนำเสนอในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เข้ากับ สถานการณ์และความต้องการของผู้อ่านกลุ่มเป้าหมาย

เนื้อหาประเภทไลฟ์สไตล์ (Life Style) ได้แก่ บทความที่อยู่ในส่วนท้ายของ นิตยสาร (Back Section) เป็นเนื้อหาเกี่ยวข้องกับความสนใจของผู้คนทั่วไปในการใช้ชีวิต เช่น คอลัมน์ท่องเที่ยว แฟชั่น สุขภาพ ความงาม เป็นต้น นอกจากนี้บทความบรรณาธิการ ในคอลัมน์ “Editor’s Date” ซึ่งจะเป็นข้อความที่บรรณาธิการต้องการสะท้อนถึงผู้อ่านผ่านบุคคลที่ถูกเขียนถึง เพื่อนำเสนอข้อคิดเห็น ๆ ซึ่งอยู่ในหน้าท้ายสุดของนิตยสาร ก็ถือเป็นจุดต่างของนิตยสาร WhO? ที่ต่างจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ ที่บทความบรรณาธิการมักจะอยู่ในส่วนด้านหน้าเป็นหลัก

จากการศึกษาเนื้อหาของนิตยสาร WhO? ฉบับวางแผงเดือนพฤษภาคม 2551 ถึง มีนาคม 2552 โดยเน้นการศึกษาที่ฉบับเดือนมีนาคม 2552 เป็นหลัก และจากการสัมภาษณ์ พบว่า นิตยสาร WhO? มีรายละเอียดแนวเนื้อหาของแต่ละคอลัมน์ ดังนี้

ตารางที่ 4.1  
แสดงแนวเนื้อหาของนิตยสาร Who? ในส่วนต่าง ๆ

ประเภทเนื้อหา	คอลัมน์	แนวเนื้อหา
1. ข่าว (News)	1.1 Royalty	คอลัมน์ที่นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับพระราชกรณียกิจ และพระกรณียกิจของราชวงศ์ทั้งราชวงศ์ไทยและราชวงศ์จากต่างประเทศ
	1.2 Who's hot?	คอลัมน์ที่จับกระแสข่าวบุคคลที่กำลังเป็นที่ถูกพูดถึงทั้งในวงสังคมทั้งของไทยและต่างประเทศ
	1.3 Short News	คอลัมน์ที่นำเสนอข่าวคราวของบุคคลที่เป็นที่สนใจ ผ่านข้อเขียนโดยไม่ทำร้ายใคร และภาพแคนดิดตามธรรมชาติของบุคคลนั้น ๆ
	1.4 Social Events	ข่าวคราวความเคลื่อนไหวในแวดวงสังคม ภาพกิจกรรมงานต่าง ๆ จากทุกแวดวงสังคม
	1.5 Who's in Focus	คอลัมน์ที่นำเสนอเรื่องราวของบุคคลที่กำลังเป็น "ทอล์กออฟเดอะทาวน์" หรือ "ทอล์กออฟเดอะเวिल्ด์" ในประเด็นที่อยู่ในความสนใจของผู้อ่าน
	1.6 International News	รายงานสถานการณ์โลกหรือเหตุการณ์ที่น่าสนใจที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ
	1.7 Entertainment	เรื่องราวข่าวบันเทิงในรอบสัปดาห์ ทั้งดารานักร้อง นักร้อง หนังสือ
	1.8 Entertainment Events	ข่าวคราวความเคลื่อนไหวในแวดวงบันเทิง ที่คุณต้องรู้ และภาพกิจกรรมของศิลปินต่าง ๆ
	1.9 Breaking News	ภาพถ่ายพิกสายตา ประกอบคำบรรยาย Who What When Where Why
	1.10 Juicy News	ข่าวสืล้นแซวกันชนิดสร้างสรรค์ เป็นมิตรกับผู้ที่ถูกพาดพิง ถือเป็นจุดเด่นของนิตยสาร Who?

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ประเภทเนื้อหา	คอลัมน์	แนวเนื้อหา
2. บทสัมภาษณ์ (Interview)	2.1 The Executive	สัมภาษณ์ผู้บริหารที่น่าสนใจในประเด็นการทำงาน การใช้ชีวิต และไลฟ์สไตล์ส่วนตัว
	2.2 Positive Thinking	คอลัมน์ที่ร้อยเรียงเรื่องราวความคิดในแง่บวกของบุคคล เมื่อต้องเจอกับสถานการณ์อันเลวร้าย อะไรที่ทำให้คุณคิดบวกและผ่านมาได้จนถึงวันนี้
	2.3 Together	เรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ในแง่มุมหลากหลาย ไม่ว่าจะ เป็นเพื่อน พี่น้อง สามี-ภรรยา สายใยแห่งความผูกพันจะสะท้อนผ่านเรื่องราวอันน่ารัก และชวนให้ยิ้มเมื่อถึงบรรทัดสุดท้าย
	2.4 Unseen-Unheard	เติมอ้อมกับบทสัมภาษณ์ของบุคคลดังในทุกแวดวง ที่ยอมเปิดเผยตัวตนในแบบที่คุณไม่เคยรู้
	2.5 Truth is...	อ่านบทสัมภาษณ์ที่ถ่ายทอดความเป็นจริงของบุคคลผู้ตกเป็นข่าว พร้อมประเด็นที่คุณอยากรู้
	2.6 Big Story	สื่อบข่าวกี่สัปดาห์กำลังสนใจในทุกแวดวง ซึ่งเป็นเนื้อหาที่อยู่ในกระแสความสนใจของผู้คนขณะนั้น

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ประเภทเนื้อหา	คอลัมน์	แนวเนื้อหา
3. เนื้อหาไลฟ์สไตล์ (Life Style)	3.1 Connection Tree	สายสัมพันธ์ระหว่าง “คนต้นเรื่อง” กับบุคคลทุก แวดวงโยงใยเป็นเครือข่ายที่อาจคาดไม่ถึง
	3.2 @ leisure	คอลัมน์ที่นำเสนอชีวิตในบ้านของผู้ให้สัมภาษณ์ บ้านที่ไม่เคยเปิดให้ใครได้เยือน บ้านที่มีดีไซน์ เก๋ไก๋ไม่เหมือนใคร
	3.3 Design	บทสัมภาษณ์ผู้คนจากแวดวงต่าง ๆ เกี่ยวกับ แนวความคิดออกแบบ เครื่องใช้และการตกแต่งใน ชีวิตประจำวัน
	3.4 Fashion	ความเคลื่อนไหวในแวดวงแฟชั่นจากประเทศ ต่าง หรือกระแสต่าง ๆ ให้ผู้อ่านได้ติดตาม
	3.5 Beauty	คอลัมน์ที่นำเสนอเรื่องราวความสวยความงาม ของคนทุกเพศทุกวัย
	3.6 Health	ข้อมูลหรือบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เพื่อช่วยให้คุณหันมาดูแลตัวเอง
	3.7 Horoscopes	ดวงชะตาของชาว 12 ราศีและดวงคนดังในแต่ ละสัปดาห์
	3.8 Travel	คอลัมน์ท่องเที่ยวหลากสไตล์ นำเสนอมนต์เสน่ห์ ของสถานที่ที่คุณอาจไม่เคยสัมผัสทั้งในและ ต่างประเทศ
	3.9 Dine Out	ร้านอาหารเลิศรส บรรยากาศดี มีให้คุณได้รู้จัก รวมถึงร้านอร่อยข้างทางที่มีให้คุณเลือกลอง
	3.10 Editor's Date	ข้อเขียนสุดฮอตโดยบรรณาธิการบริหารนิตยสาร Who? เกี่ยวกับชีวิตพร้อมข้อคิดดี ๆ ของบุคคล แวดวงต่าง ๆ

จากตารางที่ 4.1 แสดงแนวเนื้อหาของนิตยสาร Who? พบว่า นิตยสาร Who? มีการกำหนดการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องราวข่าวคราวบุคคลต่าง ๆ โดยแบ่งสัดส่วนเนื้อหาการนำเสนอออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

เนื้อหาประเภทข่าว ประกอบด้วยคอลัมน์ Royalty, Who's hot, Short News, Social Events, Who's in Focus, International News, Entertainment, Entertainment Events, Breaking News, Juicy News

เนื้อหาประเภทบทสัมภาษณ์ ประกอบด้วยคอลัมน์ The Executive, Positive Thinking, Together, Unseen-Unheard, Truth is..., Big Story

เนื้อหาประเภทไลฟ์ สไตล์ ประกอบด้วยคอลัมน์ Connection Tree, @ leisure, Design, Fashion, Beauty, Health, Horoscopes, Travel, Dine Out, Editor's Date

โดยแนวเนื้อหาของนิตยสารในแต่ละคอลัมน์ถูกกำหนดจากบุคลิกภาพของนิตยสารและกลุ่มเป้าหมายผู้อ่านเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้เนื้อหาของนิตยสาร Who? สามารถตอบสนองความต้องการของผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

## 2. การกำหนดรูปแบบนิตยสาร Who?

รูปแบบนิตยสาร ซึ่งได้แก่ ขนาดและรูปเล่ม มีส่วนสัมพันธ์กับการจัดหน้าของนิตยสาร Who? จากการศึกษาการกำหนดรูปแบบของนิตยสาร Who? นั้น พบว่า ในเดือนมกราคม 2552 นิตยสาร Who? ได้ทำการปรับเปลี่ยนการออกจำหน่ายจากรายสัปดาห์สู่อายักษ์ ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนขนาดและรูปเล่ม โดยแสดงผลการศึกษา ดังนี้

## ตารางที่ 4.2

แสดงการเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบนิตยสาร Who? ฉบับรายสัปดาห์  
และรูปแบบของนิตยสาร Who? ฉบับรายปักษ์

รูปแบบ	นิตยสาร Who? ฉบับรายสัปดาห์ (พ.ศ. – ธ.ค. 2551)	นิตยสาร Who? ฉบับรายปักษ์ (ม.ค. 2552 เป็นต้นมา)
ขนาด	23 x 28 เซนติเมตร	11.75 x 9 นิ้ว (23 x 30 ซม.)
กระดาษปก	อาร์ตการ์ด 190 แกรม สีสี่	อาร์ตการ์ด 210 แกรม สีสี่
การเคลือบปก	เคลือบ UV ด้าน	เคลือบ UV ด้าน
กระดาษเนื้อใน	อาร์ต 80 แกรม สีสี่	อาร์ต 80 แกรม สีสี่
การเข้าเล่ม	ไสกาว	ไสกาว
จำนวนหน้า	132 (รวมปก)	132 (รวมปก)

ที่มา: รวบรวมจากการสัมภาษณ์ฝ่ายผลิตนิตยสาร Who?

จากตารางที่ 4.2 ซึ่งแสดงขนาด ความหนา และกระดาษที่ใช้ของนิตยสาร Who? พบว่า หลังจากการปรับเปลี่ยนนิตยสาร Who? สู่อัปเดตรายปักษ์นั้น ได้เปลี่ยนขนาดรูปเล่มของนิตยสารจากขนาด 23 x 28 เซนติเมตร สู่นำขนาด 23 x 30 เซนติเมตร หรือ 11.75 x 9 นิ้ว ซึ่งจะมี ความยาวมากกว่าเดิม 2 เซนติเมตร และยังเปลี่ยนขนาดกระดาษปกจาก อาร์ตการ์ด 190 แกรม เป็นขนาด 210 แกรม แต่กระดาษเนื้อในที่ใช้สำหรับการพิมพ์เนื้อหาภายในของนิตยสาร Who? ยังคงใช้ขนาดเช่นเดิม คือ กระดาษอาร์ต 80 แกรม และมีการกำหนดจำนวนหน้าพิมพ์ต่อนิตยสาร 1 ฉบับไว้ 132 หน้าคงไว้ตามเดิม

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การกำหนดจำนวนหน้าพิมพ์ต่อฉบับนั้นจะต้อง สอดคล้องกับการรูปแบบการจัดวางเนื้อหา ส่วนการกำหนดขนาดนิตยสาร Who? ฉบับรายปักษ์ที่ ทำการปรับขนาดเป็น 11.75 x 9 นิ้ว ซึ่งเป็นขนาดมาตรฐานของนิตยสารทั่วไปนั้น ก็เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดวางนิตยสาร Who? สู่ตามแผงและชั้นวางหนังสือของร้านค้าของผู้จำหน่าย ดังที่ณัฐพงศ์ อูร์พีวีชวีวรรณ กล่าวไว้ว่า

กระดาษที่ใช้ก่อนหน้านั้นเป็นกระดาษที่ไม่ใช่ไซส์มาตรฐาน แต่การปรับเปลี่ยนขนาดรูปเล่มใหม่นั้นจะช่วยในเรื่องการวางหน้าแผง ไม่ให้ร้านค้านำนิตยสาร Who? วางไว้มุมหลัง ๆ เพราะไซส์ไม่ตรงกับเล่มอื่นเหมือนกับอดีตที่ผ่านมา อีกทั้งอาจเป็นข้อบังเอิญหรือความโชคดีของนิตยสาร Who? ที่ปรับใช้ขนาดเดียวกับ

นิตยสารเล่มอื่นที่ใช้โรงพิมพ์เดียวกัน ทำให้โรงพิมพ์สามารถต่อรองในเรื่องการสั่งกระดาษที่ได้ ราคาต้นทุนที่ถูกกว่าปกติ นิตยสาร Who? จึงได้รับผลพลอยได้ไปด้วย (ณัฐพงศ์ อรุณพัชร์วิวัฒน์, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2552)

การปรับเปลี่ยนขนาดรูปเล่มของนิตยสาร Who? ครั้งนี้ จึงมีผลดีในเรื่องของการบริหารงบประมาณและช่วยในด้านของช่องทางการจัดจำหน่าย ที่สามารถทำให้นิตยสาร Who? ได้วางเคียงคู่กับนิตยสารชั้นนำอื่น ๆ ที่ได้รับความนิยมและมีขนาดเดียวกันบนแผงหนังสือ นอกจากนี้ทางผู้ผลิตได้คำนึงถึงการเลือกใช้กระดาษให้สอดคล้องกับระบบการพิมพ์ที่ใช้ คือ การพิมพ์ระบบออฟเซต(Offset) เพื่อความสวยงามและคุณภาพการพิมพ์ที่ได้มาตรฐาน ซึ่งจะส่งผลให้นิตยสาร Who? ดูสวยงามและมีความคงทน

### 3. การออกแบบปกและการจัดหน้า

ปกนิตยสาร ถือเป็นจุดสำคัญในการสร้างความโดดเด่นให้กับนิตยสารขณะที่วางจำหน่ายบนแผงหนังสือเมื่อเปรียบเทียบกับนิตยสารฉบับอื่น ๆ ทั้งนี้ปกนิตยสารยังต้องสร้างเอกลักษณ์ที่ทำให้เกิดการจดจำต่อผู้บริโภคและทราบเกี่ยวกับเนื้อหาของนิตยสารฉบับนั้น และหากผู้บริโภคประทับใจซื้อเพื่ออ่านเนื้อหาภายใน ย่อมถือเป็นการออกแบบปกที่ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

จากการศึกษาพบว่า เนื่องจากความเป็นนิตยสารข่าวนี้ นิตยสาร Who? จะทำการคัดเลือกภาพและข้อความที่จะนำมาโปรยสำหรับการขึ้นปก โดยพิจารณาจากเนื้อหาที่น่าสนใจและความน่าสนใจของข่าวนั้น ภาพที่ใช้ทำการขึ้นปกจะสื่อถึงอารมณ์ของข่าวและต้องสอดคล้องกับเนื้อหาที่น่าสนใจ โดยจะไม่เน้นความสวยงามของภาพที่ไม่เสมือนจริงแบบการเซ็ทถ่ายแฟชั่น หากแต่จะเน้นภาพที่เชื่อมโยงกับเนื้อหา และเป็นภาพที่แสดงออกถึงอารมณ์หรืออากัปกริยาเป็นส่วนใหญ่ ภายใต้ของขอบสีเขียวมะนาวบริเวณสันปก และคำพูดจากประโยคเด็ดของคนดังบริเวณสันปกในทุก ๆ เล่มของนิตยสาร Who? นอกจากนี้การออกแบบหน้าปกนิตยสาร Who? อินทิรา ประกอบเพียร บรรณาธิการฝ่ายศิลป์ กล่าวว่า

ปกติการคิดปกจะคิดในหัวของเราตลอดเวลาในเรื่องของการวาง Lay Out เนื่องจากแต่ก่อนเป็นรายสัปดาห์ทุกอย่างรวดเร็วมาก เราจึงต้องทำการบ้านเพื่อเตรียมพร้อมเสมอ แต่ทางฝ่ายกองจะเป็นผู้กำหนดว่าจะนำเรื่องใดขึ้นปก ซึ่งขั้นตอน มันเริ่มจากคุย Concept กันตั้งแต่การประชุมข่าวต้นสัปดาห์ว่าจะทำเรื่องใคร ธีมเป็นอย่างไร ปกควรเป็นรูปแบบไหน ภาพที่เลือกใช้จะกึ่งแคนดิดเล็ก ๆ ซึ่งการประชุมข่าวนั้นจะเป็นเวลาล่วงหน้าก่อนการจัดจำหน่ายราว 2-3

สปีดาร์ แต่ในทางปฏิบัติ จริงถึงจะคิดออกแบบรูปแบบปกไว้ตลอด แต่ก็จะเป็นสิ่งที่เราทำในลำดับท้าย ๆ หลังจากได้เนื้อหาในรูปแบบเล่มมา เนื่องจากเราอาจต้องรอความแรงของประเด็นที่น่าเสนอ เช่น ในบางปกที่มีข่าวบางเรื่องอยู่ในกระแสความสนใจผู้อ่านมาก เราอาจต้องเตรียมทำปกหลายรูปแบบเพื่อให้บรรณาธิการร่วมวงฝ่ายเนื้อหาและฝ่ายภาพ ตลอดจนบรรณาธิการบริหารเป็นผู้คัดเลือกในอันดับสุดท้าย หากอันไหนที่ดูแล้วยังไม่ใช่ก็นำมาปรับแก้จนกว่าจะได้อันที่ถูกต้องตามความต้องการของบรรณาธิการบริหาร (อินทิรา ประกอบเพียร, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2552)

ในส่วนของการพาดหัวหรือการนำเสนอคำโปรยต่างๆบนปกนี้ นิตยสาร WhO? จะคัดเลือกประเด็นที่อยู่ในกระแสและเป็นที่น่าสนใจของประชาชนส่วนใหญ่เพื่อสร้างความน่าสนใจให้อยากติดตาม เน้นการพาดหัวแบบเรียบง่ายแต่โดดเด่น โดยไม่ใช่ข้อความพาดหัวมากเกินไป และจะไม่เลือกรูปแบบตัวอักษรที่ขนาดใหญ่และมีข้อความพาดหัวมากเกินไป

สำหรับการจัดหน้าของนิตยสาร WhO? นั้น ได้มีการพัฒนารูปแบบเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวความคิดหลักสมของนิตยสารอยู่เสมอมา ทางกองบรรณาธิการโดยบรรณาธิการร่วมจะเป็นผู้ทำงานร่วมกับฝ่ายศิลปกรรม ในการกำหนดแนวทางการออกแบบการจัดวางคอลัมน์ต่าง ๆ โดยเริ่มจากฝ่ายบรรณาธิการจะประชุมร่วมกับฝ่ายศิลปกรรมตั้งแต่การประชุมข่าวในต้นสปีดาร์ เพื่ออธิบายและให้แนวคิดของฉบับนั้นว่ามีเนื้อหาหลักอย่างไร ต้องการนำเสนอรูปแบบ หน้าตาเป็นอย่างไร หลังจากได้ข้อสรุปที่ลงตัว ก็จะเป็นการมอบหมายงานตามที่ได้รับผิดชอบ ทางบรรณาธิการร่วมจะต้องมอบหมายให้บรรณาธิการภาพ (Photo Editor) มอบหมายงานให้กับช่างภาพในการไปเก็บภาพ โดยจะมีการระบุไปว่าอยากได้ภาพลักษณะใด ซึ่งช่างภาพจะรับผิดชอบในการเก็บภาพในรูปแบบที่ต้องการมาให้ ในขณะที่ฝ่ายศิลปกรรมจะมีการพูดคุยและประชุมภายในแผนกเพื่อกำหนดทิศทางการจัดหน้าให้สอดคล้องกับข้อสรุปที่ได้ประชุมมา จากนั้นบรรณาธิการฝ่ายศิลปกรรม (Art Director) จะเป็นผู้มอบหมายงานให้กับพนักงานในแผนก โดยแบ่งความรับผิดชอบเป็นคอลัมน์ หลังจากทำตัวอย่างรูปแบบเสร็จก็จะมีการพูดคุยระหว่างฝ่ายบรรณาธิการและฝ่ายศิลปกรรมอีกครั้งเพื่อตรวจสอบว่า การจัดหน้านิตยสารที่ฝ่ายศิลปกรรมออกแบบมานั้นสอดคล้องกับแนวคิดหลักของนิตยสารที่บรรณาธิการกำหนดไว้หรือไม่ ถ้าหากไม่ใช่ฝ่ายศิลปกรรมก็จะนำมาปรับแก้จนกว่าจะได้ตามแนวคิดที่ฝ่ายบรรณาธิการต้องการในที่สุด

หลักในการจัดหน้าและรูปแบบของนิตยสาร Who? นั้น ทางคณะผู้ผลิตยังต้องการกำหนดรูปแบบโดยเน้นความสวยงามที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะทางของนิตยสาร Who? ซึ่งจากรยะเวลาเกือบจะครบปีที่ได้ผลิตนิตยสารมาเกือบ 40 ฉบับ นิตยสาร Who? ยังไม่มีหลักเกณฑ์การจัดหน้าเฉพาะที่ตายตัว หากแต่ยังคงมีการแก้ไขปรับเปลี่ยนเพื่อหาทิศทางที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของตน เพื่อพัฒนาให้นิตยสาร Who? สวยงามและสอดคล้องกับผู้อ่านมากขึ้น

### ขั้นตอนในการดำเนินงานและกระบวนการผลิต

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และฝ่ายปฏิบัติการ รวม 12 ท่าน พบว่า การทำงานในองค์กรผู้ผลิตนิตยสาร Who? นั้น เริ่มต้นจากการประชุมหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกับ CEO ซึ่งแบ่งการประชุมหลัก ๆ ออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

การประชุมฝ่ายกองบรรณาธิการ (Editorial Meeting) เพื่อประชุมข่าว หาประเด็นในการจัดทำนิตยสารในแต่ละสัปดาห์ และมอบหมายการทำงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสายปฏิบัติการ ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ CEO ในฐานะบรรณาธิการบริหาร บรรณาธิการร่วมทั้ง 2 ท่าน บรรณาธิการข่าวทั้ง 5 โต๊ะ นักข่าว บรรณาธิการฝ่ายศิลปกรรม บรรณาธิการภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้ประสานงานฝ่ายผลิต โดยจะทำการประชุมในทุกเช้าวันจันทร์ของสัปดาห์

การประชุมของผู้บริหารระดับกลาง (Board of Management Meeting) จะเป็นการประชุมในระดับของหัวหน้าแต่ละฝ่ายงาน ได้แก่ CEO บรรณาธิการร่วม บรรณาธิการฝ่ายศิลปกรรม ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการจัดจำหน่าย และผู้จัดการฝ่าย Back Office โดยจะประชุมร่วมกันทุกวันพุธในแต่ละสัปดาห์ เพื่อรายงานความเคลื่อนไหวของแต่ละฝ่ายภายในองค์กร และกำหนดนโยบายหรือมอบหมายแนวทางในการบริหาร ให้กับแต่ละฝ่ายนำไปดำเนินการต่อ โดยมีหัวหน้าฝ่ายแจกจ่ายงานและทำความเข้าใจกับบุคลากรในแต่ละฝ่ายของตน

การประชุมของฝ่ายบริหารการเงินและจัดหารายได้ (Sales Marketing & Circulation Meeting) เป็นการประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติการของแผนกขาย แผนกการตลาด และแผนกจัดจำหน่ายในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน (CFO) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (CEO) และหัวหน้าแผนกทั้ง 3 ฝ่าย โดยจะประชุมร่วมกันทุกวันศุกร์ของแต่ละสัปดาห์

การประชุมของพนักงานในองค์กร (Staff Meeting) เป็นการประชุมของพนักงานทุกคน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อทำความเข้าใจหรือชี้แจงนโยบายและเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยจะทำการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยส่วนใหญ่จะเป็นวันจันทร์แรกของต้นเดือน หรือในกรณีที่มีเหตุการณ์สำคัญ อาจมีการเรียกประชุมเป็นรายกรณี

จากการประชุมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรผู้ผลิตนิตยสาร WHO? นี้ ถือเป็นอีกหนึ่งช่องทางของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ผู้บริหารใช้สื่อสารไปสู่พนักงานในระดับต่าง ๆ อีกทั้งผลของการประชุมจะค่อยพัฒนาต่อเป็นการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสามารถอธิบายเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานได้ ดังนี้

### **ขั้นวางแผนงานและจัดเตรียมต้นฉบับ**

สำหรับขั้นวางแผนงานนี้จะเป็นการประชุมจากกองบรรณาธิการร่วมกับ CEO และฝ่ายผลิตเพื่อเสนอและกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งทุกฝ่ายสามารถเสนอประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยทิศทางของประเด็นที่นำเสนอจะต้องเป็นเรื่องราวของบุคคลที่อยู่ในความสนใจของประชาชนหรือไม่ก็เป็นคนที่ไม่มีใครคาดถึง และมีประเด็นและสาระที่จะขยายความต่อเมื่อได้ประเด็นที่จะนำเสนอก็จะจัดทำโครงร่างรูปแบบคร่าว ๆ ที่เรียกว่า “Dummy” กำหนดว่าแต่ละคอลัมน์จะนำเสนออะไร มีพื้นที่สำหรับหน้าโฆษณาในส่วนใด เป็นต้น จากนั้นผู้ประสานงานฝ่ายผลิตและบรรณาธิการจะเป็นผู้ควบคุมกำหนดระยะเวลาในการจัดทำต้นฉบับ พร้อมทั้งกระจายงานไปยังส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เสาวณีย์ เกษมวัฒนา บรรณาธิการนิตยสาร WHO? กล่าวว่า

กอง บก. จะมีการประชุมกองทุกเช้าวันจันทร์เพื่อเสนอประเด็น แต่ละคนจะนำเสนอประเด็นที่น่าสนใจ คนนี้เป็นยังไง Profile ยังไง แต่ละคนจะมาแชร์ข้อมูลแล้วสรุปว่าน่าสนใจที่จะเลือกไหม ผู้อ่านจะได้อะไร ถ้าอยากทำเรื่องนี้ จะแตกแขนงอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เล่มเดือนมีนาคม 2552 นี้ ซึ่งใช้เวลาเตรียมการประมาณเดือนกว่า ๆ เนื่องจากเดือนมีนา เป็นเดือนที่มีวันสตรีสากล ทางกอง บก.สนใจในประเด็นผู้หญิงเก่ง ก็มาคิดว่าจะนำเสนอผู้หญิงเก่งอย่างไร สุดท้ายเลยออกมาเป็นธีมผู้หญิงในภาคการเมือง แล้วก็มาถกกันต่ออีกว่าจะนำเสนออย่างไรให้น่าสนใจสุดท้าย จึงนำเสนอรัฐมนตรีหญิงในคณะรัฐบาลดังกล่าวมาสัมภาษณ์ ซึ่งบางท่านก็อยู่ในกระแสที่กำลังเป็นประเด็น เช่น คุณพรทิวา นาคาศัย แต่ก็ต้องนำเสนอ ท่านอื่น ๆ ไม่ให้ดูดรอปปจนเกินไป เมื่อได้ประเด็นที่จะเสนอ ก็มาประชุมจัดทำ dummy โดย traffic จะเป็น

ผู้วาง dummy คร่าว ๆ ที่ได้ประชุมกัน เมื่อเสร็จการประชุม ทุกคนจะได้รับทราบประเด็น และกำหนด deadline ในการส่งงาน เมื่อได้รับมอบหมายงานก็จะไปดำเนินงานขั้นต่อไป เช่น โทรมัดแหล่งข่าวเพื่อขอสัมภาษณ์ ซึ่งตอนนี้ข่าว แต่ละคนจะบริหารจัดการเวลาของตนเอง จากนั้นนักข่าวจะไปทำต้นฉบับมาเมื่อเสร็จแล้วก็นำส่ง โดยเราจะสร้าง Editor Folder ไว้คอยรับงาน บก.ก็จะ edit งาน หรือถ้าอ่านแล้วไม่มีการแก้ไข ก็จะส่งให้ Proof อ่านเบื้องต้น ก่อนส่งไปที่ Art เพื่อทำ Lay Out แล้วนำมาตรวจสอบกันอีกครั้ง ถ้าไม่มีการแก้ไขก็ให้ Proof เช็คความถูกต้องก่อนส่งให้ บก.บห. พิจารณาก่อนสั่งพิมพ์ งานก็จะถ่ายโอนไปสู่ฝ่ายการผลิต (เสาวณีย์ เกษมวัฒนา, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

### ขั้นการผลิต

หลังจากนักเขียนจัดทำต้นฉบับเสร็จ กองบรรณาธิการจะทยอยส่งต้นฉบับแต่ละคอลัมน์ให้บรรณาธิการตรวจแก้ไข หากไม่มีการแก้ไขใด ๆ ก็จะส่งมายังฝ่ายพิสูจน์อักษร เพื่อตรวจสอบคำผิดพลาด จากนั้นจะทำการประสานกับฝ่ายบรรณาธิการภาพในการคัดเลือกรูปภาพเพื่อส่งไปยังฝ่ายศิลปกรรมในการจัดทำรูปแบบการจัดหน้า (Lay Out) ระหว่างนี้ฝ่ายผลิตจะเป็นผู้ควบคุมการทำงาน เมื่อฝ่ายศิลปกรรมออกแบบ Lay Out มา ก็ส่งกลับให้บรรณาธิการพิจารณาอีกครั้ง ก่อนจะนำมาพิมพ์เพื่อให้บรรณาธิการบริหารตรวจสอบความเรียบร้อยอีกครั้ง หากเป็นที่พึงพอใจไม่มีการแก้ไขใด ๆ ก็จะลงชื่ออนุมัติเพื่อจัดส่งโรงพิมพ์ในการทำเป็น Digital Proof ออกมา ส่งกลับมาให้ตรวจสอบภายใน 24 ชั่วโมง เพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยในภาครวมทั้งหมดก่อนดำเนินการจัดพิมพ์ ซึ่งนิตยสาร WhO? ได้ใช้การทำ digital proof และพิมพ์ที่ บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) ณัฐพงษ์ อรุณพิชชีวรรณ ผู้จัดการฝ่ายผลิต นิตยสาร WhO? กล่าวเสริมว่า

หลังจากที่ได้ตัวงานต้นฉบับที่ถูกต้อง Lay Out แล้วนั้น ฝ่ายผลิตจะประสานไปยังโรงพิมพ์ เพื่อให้จัดส่งคนมารับไฟล์ที่ทางฝ่าย Art จัดทำไว้ เพื่อไปจัดทำ Digital Proof ซึ่งแต่ก่อนอาจเรียกว่าการแยกสี เพราะต้องนำเข้าเครื่องสไลด์เพื่อแยกสีต่าง ๆ ออกมา แต่ปัจจุบันได้ใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานทั้งหมด ไฟล์ที่ส่งไป โรงพิมพ์ก็จะทำเป็น Digital Proof พิมพ์ออกมาเพื่อให้เราตรวจสอบสี หน้าตาการจัดวาง ทั้งนี้ขั้นตอนของการพิมพ์ จะต้องใช้แม่พิมพ์ที่เรียกว่า “เพลท (Plate)” เมื่อเราพิมพ์เป็น Digital Proof ไปก็ต้องยังเป็นเพลทออกมา ซึ่งมี 2 แบบ คือ CTP : Computer to Plate ซึ่งเป็นการยิงเพลทจากไฟล์ไปลงเพลทเพื่อจัดพิมพ์ และอีกแบบ คือ CTF : Computer to Film โดยจะเป็นการยิงเข้าสู่ฟิล์มแล้วค่อยไปอัด Plate อีกที ซึ่งทาง

นิตยสาร WhO? ใช้ CTP คือ การยิงจากไฟล์ไปสุเพลทโดยตรง (ณัฐพงศ์ อรุณีพัชรวิวัฒน์,  
สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2552)

หลังจากที่นิตยสาร WhO? ได้ถูกตีพิมพ์เสร็จ โรงพิมพ์จะจัดนิตยสารส่วนหนึ่งไปยัง  
บริษัทจัดจำหน่าย ซึ่งก็คือ บริษัท นานาสาส์น จำกัด เพื่อนำไปกระจายให้กับร้านหนังสือต่าง ๆ ใน  
การดำเนินการจัดจำหน่าย โดยแยกจำนวนหนึ่งไว้เพื่อส่งกลับมายังบริษัทสำหรับการใช้ภายใน

วิเชษฐ ลิทธิวงศ์ ผู้จัดการฝ่ายจัดจำหน่าย นิตยสาร WhO? กล่าวเสริมว่า

นิตยสารที่ถูกส่งไปยังบริษัทจัดจำหน่าย ซึ่งก็คือ นานาสาส์น นั้นจะถูกส่งไปล่วงหน้า  
1-2 วันก่อนกำหนดวันวางแผง เพื่อที่จะกระจายไปยังส่วนต่าง ๆ ตามหัวเมืองใหญ่  
ทั่วประเทศในการจัดจำหน่ายไปสู่มือผู้อ่าน ทั้งนี้ ฝ่ายจัดจำหน่ายจะทำหน้าที่  
ตรวจเช็คการกระจายอีกครั้ง รวมถึงการจัดทำโปรโมชั่น และทำการประชาสัมพันธ์  
ร่วมกับฝ่ายการตลาด ในกรณีที่ในช่วงที่จัดกิจกรรม ก็จะมีการแยกนิตยสารส่วน  
หนึ่งเพื่อนำไปใช้สำหรับการประชาสัมพันธ์กับผู้อ่านด้วย ซึ่งหลังจากมีการ  
ปรับเปลี่ยนสู่รายปักษ์นั้น ทำให้มีระยะเวลาในการทำงานมากขึ้นและการจัดการ  
ต่างๆก็เป็นระบบมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก (วิเชษฐ  
ลิทธิวงศ์, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

จากการศึกษาพบว่า ขั้นตอนในการดำเนินงานและกระบวนการผลิตของนิตยสาร  
WhO? นั้นมีการวางแผนปฏิบัติการระยะสั้น คือ การวางแผนการผลิต เป็นการกำหนดตารางใน  
การทำงาน โดยมีการกำหนดวันปิดต้นฉบับและกำหนดวันวางแผงอย่างชัดเจน แต่ในการ  
ปฏิบัติงานจริงอาจมีการคลาดเคลื่อนในการปิดต้นฉบับไปบ้าง แต่จะไม่มีมีการเลื่อนกำหนดการวาง  
แผง เนื่องจากส่งผลให้เกิดความเสียหายเป็นอย่างยิ่ง ในการทำงานของนิตยสาร WhO? จึงขึ้นอยู่กับ  
ปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของเทคโนโลยีที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงาน  
นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น โรงพิมพ์ และบริษัทจัดจำหน่าย ซึ่ง  
หากสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่วางไว้ได้ทั้งหมดนั้น จะเป็นการช่วยประหยัดเวลาและ  
ทรัพยากร ตลอดจนทำให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ภาพที่ 4.3

โครงสร้างการทำงานและขั้นตอนการผลิตนิตยสาร Who?



ที่มา: รวบรวมจากการสัมภาษณ์ฝ่ายบรรณาธิการนิตยสาร Who?

## ภาพที่ 4.4

ตัวอย่างการวางแผนปฏิบัติงานและขั้นตอนการผลิตนิตยสาร Who?

Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
1 นิตยสารปักซ์ แรกออกวาง จำหน่าย	2	3 ฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัด จำหน่ายประชุม วางแผนงาน	4	5 ฝ่ายจัดจำหน่าย ออกสำรวจและ ตรวจสอบ ยอดขาย	6	7
8 กอง บก.ประชุม วางแผนการ ทำงาน ของฉบับ ปักซ์แรกเดือน ถัดไป	9	10	11	12	13	14
ระยะเวลาของการทำงานของกองบรรณาธิการ ระยะเวลาของการจัดวางรูปเล่มของฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายพิสูจน์อักษรตรวจสอบต้นฉบับ						
15	16 กำหนดการ วางแผนปักซ์ หลัง	17	18	19 วันปิดต้นฉบับ ส่งงานให้ บก.บห. พิจารณาก่อน สั่งพิมพ์	20	21
22 ฝ่ายพิสูจน์ อักษรตรวจสอบ ต้นฉบับ (Final Draft) ก่อนส่งโรงพิมพ์	23 ส่งไฟล์งานให้ โรงพิมพ์	24 ได้รับ 1 <sup>st</sup> digital proof เพื่อตรวจสอบ สีและความ ถูกต้อง	25	26 โรงพิมพ์ทำ 2 <sup>nd</sup> OKdigital proof เพื่อการอนุมัติ และสั่งพิมพ์	27 ดำเนิน การพิมพ์	28
29 จัดส่งให้บริษัทจัดจำหน่ายเพื่อ กระจายนิตยสารไปทั่วประเทศ	30	31	1 นิตยสารปักซ์แรก ออกวางจำหน่าย			

## ส่วนที่ 2

### สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการดำเนินงานของ นิตยสาร WhO? ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

#### สภาพปัญหาในการดำเนินงานนิตยสาร WhO?

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานของนิตยสาร WhO? พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของนิตยสาร WhO? อาจไม่แตกต่างจากองค์กรนิตยสารทั่วไปที่มีปัจจัยเรื่องเวลาเป็นปัญหาหลักของการผลิต รวมถึงปัญหาด้านเศรษฐกิจที่ส่งกระทบไปยังทุกฝ่าย หากสรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของนิตยสาร WhO? สามารถแบ่งออกเป็นประเด็นหลักดังนี้

#### 1. ปัญหาในกองบรรณาธิการและการดำเนินงานผลิต ซึ่งได้แก่

1.1 ปัญหาการปิดต้นฉบับล่าช้าจากกองบรรณาธิการ เนื่องจากปัญหาจากความไม่พร้อมของแหล่งข่าว หรือการรอประเด็นข่าวสำคัญที่ได้รับความสนใจจากสังคมเป็นอย่างสูงในขณะนั้น เช่น ข่าวการประกาศผลรางวัลออสการ์ ซึ่งได้ประกาศในเช้าของวันกำหนดการปิดต้นฉบับ ทางกองบรรณาธิการต้องรอผลการประกาศและต้องสรุปผล พร้อมต่อรองกับฝ่ายผลิตเพื่อขอเลื่อนกำหนดการพิมพ์จากทางโรงพิมพ์ เพื่อที่จะนำผลรางวัลดังกล่าวมาตีพิมพ์ให้ผู้อ่านได้รับทราบ (เสาวณีย์ เกษมวัฒนา, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

1.2 ปัญหาเรื่องหน้าโฆษณาของฝ่ายขาย ซึ่งประเด็นสำคัญ คือการส่งงานอาร์ทเวิร์คที่ล่าช้า หรือการขอต่อรองเพื่อแก้ไขจากลูกค้าที่มากเกินไปที่กำหนดไว้ ซึ่งมีผลต่อการจัดหน้าของฝ่ายศิลปกรรม ซึ่งเป็นการสูญเสียทรัพยากรและเวลา

#### 2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งได้แก่

2.1 ปัญหาจากการขายโฆษณาตกลง ในสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยนี้ การตัดงบประมาณการลงโฆษณาเป็นงบประมาณอันดับแรกที่บริษัทผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการต่าง ๆ กระทำ ทำให้ขาดรายได้หลักและส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

2.2 ปัญหาด้านกำลังซื้อของผู้อ่านที่ลดลง นิตยสาร WhO? จึงได้ทำการปรับเปลี่ยนความถี่ในการออกนิตยสารจากรายสัปดาห์สู่การเป็นรายปักษ์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการช่วยให้อัตราการประหยัดงบประมาณการผลิตลงแล้ว แต่ประการสำคัญคือ การตอบสนองกำลังซื้อของผู้อ่าน ซึ่งผู้อ่านรู้สึกว่าการออกเป็นรายสัปดาห์ทำให้เขาไม่สามารถตามซื้อได้ทุกฉบับ แต่การ

ปรับสู่การเป็นรายปักษ์นี้ทำให้เขาสามารถติดตามอ่านได้มากขึ้น สอดคล้องกับที่วิเชษฐ์ สิทธิวงศ์ ผู้จัดการฝ่ายจัดจำหน่าย กล่าวว่า

หลังจากปรับเปลี่ยนนิตยสาร WhO? สู่การเป็นรายปักษ์นี้ ทำให้ออดขายนิตยสารดีขึ้นราว 30% ยอดของการสมัครสมาชิก เพิ่มขึ้นมากกว่า 50% ซึ่งทางฝ่ายจัดจำหน่ายเห็นว่าการปรับเปลี่ยนสู่รายปักษ์นี้ส่งผลที่ดีให้กับภาพรวมขององค์กร (วิเชษฐ์ สิทธิวงศ์, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

2.3 ปัญหาด้านการเงิน เนื่องจากรายได้ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายภายในองค์กร สำหรับปัญหาด้านการเงินจากผลกระทบทางเศรษฐกิจที่ถดถอยนี้ ส่งผลให้ทางผู้บริหารต้องออกนโยบายต่าง ๆ เพื่อเป็นการพยายามลดต้นทุนการผลิต โดยขอความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายขององค์กรในการช่วยกันประหยัดในทุกรูปแบบ รวมถึงการยุบฝ่ายที่ไม่จำเป็นและขอความสมัครใจในการ Lay Off จากพนักงานบางส่วน ซึ่งถือเป็นวิกฤตปัญหาชนิดหนึ่งที่ทางผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ไขในวิกฤตสภาวะการณ์ของเศรษฐกิจถดถอยครั้งนี้

3. **ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร** กล่าวคือ เนื่องจากการวางโครงสร้างองค์กรที่ค่อนข้างใหญ่ในระยะก่อตั้งบริษัทได้ถูกปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ จากการศึกษาพบว่า หลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรส่งผลให้การทำงานของบางฝ่ายมีความชัดเจนและดำเนินงานได้รวดเร็วขึ้น ในขณะที่บางฝ่ายเกิดปัญหาในด้านการขาดบุคลากรสนับสนุนการทำงาน จึงมีการโอนย้ายพนักงานให้ได้ทำงานต่างแผนก ซึ่งอาจไม่ได้เป็นการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดนัก หากแต่เป็นการช่วยประคับประคองให้องค์กรและพนักงานได้ดำเนินงานต่อไป เช่น การทำงานของฝ่ายบัญชี ซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์ตรง แต่ในบางรายเกิดปัญหาการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับความถนัดของตน ทำให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยศรัณย์ เสมาทอง บรรณาธิการนิตยสาร WhO? กล่าวว่า

การทำงานของฝ่ายศิลปกรรม ประสบปัญหาการทำงานเกินกำลัง เนื่องจากพนักงานบางส่วนลดลงไป แต่งานยังมีปริมาณเท่าเดิมถึงมากขึ้น รวมถึงการยุบฝ่าย e-News ซึ่งเป็นผู้ดูแลความเคลื่อนไหวของเว็บไซต์ [www.whoweeklymagazine.com](http://www.whoweeklymagazine.com) ทำให้บรรณาธิการฝ่าย E-News ถูกโอนการทำงานมาร่วมกับบรรณาธิการนิตยสาร WhO? ซึ่งจะต้องคอยดูแลในเรื่องของภาพลักษณ์ของรูปเล่มและเนื้อหาบางส่วนไปพร้อมกับการดูแลเว็บไซต์แต่เพียงผู้เดียว ถึงแม้ว่าก่อนหน้านี้ก็เป็นผู้รับผิดชอบคอลัมน์ต่าง ๆ แต่ก็มีกำลังสนับสนุนในการทำเว็บไซต์ ทำให้งานออกมาอย่างเป็น

ระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ศรัณย์ เสมาทอง, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

**4. ปัญหาด้านการรับรู้ของผู้บริโภค** กล่าวคือ ถึงแม้มติของ WHO? จะถูกจัดประเภทให้เป็นนิตยสารประเภทข่าว แต่การนำเสนอในรูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายของนิตยสาร WHO? จนเกิดปัญหาที่ไม่สามารถจำกัดประเภทให้ได้ว่าอยู่ในหมวดหมู่ใด การเกิดของนิตยสาร WHO? จึงเปรียบเสมือนเปิดตลาดรูปแบบใหม่ที่ยังขาดความชัดเจนในการที่จะระบุประเภทนิตยสารว่าเป็น บันเทิง ข่าวสาร หรือกอสสิป ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยของผู้อ่าน จากการศึกษาพบว่า ผู้อ่านส่วนใหญ่ที่ไม่เคยทดลองอ่าน จะคิดว่านิตยสาร WHO? เป็นนิตยสารกอสสิป หรือบางรายก็อาจมีความสับสนกับเนื้อหาในนิตยสารว่าดำเนินรอยตามนิตยสารที่จับกลุ่มชนชั้นสูงของสังคมหรือไม่ ทำให้นิตยสาร WHO? ขาดโอกาสที่จะเปิดตลาดใหม่และต้องเร่งสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องให้กับกลุ่มเป้าหมาย ดังที่สุริยันต์ ตันรัตนกร ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด กล่าวว่า

อาจเป็นเรื่องไม่ถนัดสำหรับการทำตลาดเพื่อให้คนอ่านได้รู้จักและเข้าใจว่า WHO? ไม่ใช่ นิตยสารกอสสิปที่นำเสนอเรื่องดาราหรือพูดถึงแต่เรื่องราชวงศ์ เหมือนนิตยสารหัวนอกที่ใคร ๆ คิดว่าเป็นคู่แข่งของ WHO? หนทางที่ดี คือ ต้องหาโอกาสให้เขาเหล่านั้นได้ทดลองอ่าน WHO? ซึ่งเป็นสร้างการรับรู้ได้ดีกว่าการพยายามอธิบาย อีกอย่างนิตยสาร WHO? ยังใหม่ ในระยะเวลาไม่ถึงปี จึงอาจจะยังไม่เป็นที่รู้จักดีพอ (สุริยันต์ ตันรัตนกร, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2552)

สอดคล้องกับที่ คุณวิเชษฐ์ สิทธิวงศ์ ผู้จัดการฝ่ายจัดจำหน่าย กล่าวว่า เวลาไปถามหา WHO? ตามแผงหนังสือ มักเจอวางอยู่ตรงชั้นเดียวกับกอสสิป จึงไม่ได้รับความสนใจ เพราะเขาคิดว่า WHO? เป็นหนังสือประเภทเดียวกัน ทำไมเล่มนี้จึงแพงกว่า ซึ่งมันเปรียบเทียบไม่ได้เพราะเป็นนิตยสารคนละประเภทกัน ยิ่งช่วงก่อนที่ขนาดแตกต่างกว่าใคร บางร้านที่เป็นแผงเล็กก็ไม่ค่อยมีที่วางเขาก็ไม่เอาวางให้ เพราะไม่รู้จะเอาเข้าหมวดหมู่ไหน ยิ่งตอนที่มีนิตยสาร Zoo ซึ่งเป็นนิตยสารผู้ชาย ได้ทำการเปิดตัวในระยะเวลาไล่เลี่ยกัน หลายคนมักเข้าใจว่าเป็นตัวเดียวกัน ทั้งที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง (วิเชษฐ์ สิทธิวงศ์, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2552)

การเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและการรับรู้ข้อมูลของผู้บริโภคที่ไม่ถูกต้อง ย่อมส่งผลให้นิตยสาร WHO? เสียโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรทำการแก้ไข เช่น การเพิ่มการ

ประชาสัมพันธ์ หรือการทดลองแจกฉบับย้อนหลังกระจายให้กับผู้อ่านในวงกว้าง เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการขายและประชาสัมพันธ์นิตยสาร WhO? ในทิศทางที่ถูกต้อง

จากการศึกษาถึงสภาพปัญหาในการดำเนินงานนิตยสาร WhO? พบว่าปัญหาการทำงานของกองบรรณาธิการและกระบวนการผลิต เป็นปัญหาหลักที่พบเจอในทุกธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ในเรื่องของระยะเวลาการทำงานที่มียืดหยุ่นจนเกินไป จะส่งผลให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร แต่ประเด็นปัญหาสำคัญ คือ ปัญหาเรื่องเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทุนในการดำเนินงานและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆขององค์กร ทางคณะผู้บริหารได้มีการศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามหาทางแก้ไข นอกจากนี้ ทางฝ่ายพนักงานต่างก็มีความเสียสละในการที่จะช่วยองค์กรโดยการปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ทางองค์กรขอความร่วมมือ ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรต่างมีความสำคัญที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

## แนวทางการแก้ไขปัญหาในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

### 1. แนวทางการแก้ไขปัญหาในกองบรรณาธิการและการดำเนินงานผลิต

เนื่องจากการนำเสนอข่าวสารของนิตยสาร WhO? ที่เน้นถึงความฉับไวและทันต่อสถานการณ์ ปัญหาในเรื่องของระยะเวลาการทำงานจึงเป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

หลายครั้งที่มีการขอเลื่อนกำหนดการปิดเล่มจากที่วางไว้ออกไป เนื่องจากต้องรอข้อมูลจากแหล่งข่าวที่ได้รับความสนใจในขณะนั้น หรือปัญหาปลีกย่อยในแต่ละกรณี ทางกองบรรณาธิการ ต้องทำการต่อรองกับฝ่ายผลิต เพื่อขอเลื่อนกำหนดการพิมพ์จากทางโรงพิมพ์ แต่ในบางกรณีที่ไม่สามารถเลื่อนกำหนดได้จริง ๆ ทางกองบรรณาธิการจะนำมาพิจารณาว่าสมควรนำเสนอข่าวนั้นในฉบับต่อไปหรือไม่ หากยังคงอยู่ในกระแสความสนใจ ทางกองบรรณาธิการจะเป็นผู้เรียบเรียงเพื่อนำเสนอในประเด็นใหม่ที่แตกต่าง นอกจากนี้เทคโนโลยีต่าง ๆ ยังถูกนำมาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานมากขึ้น เช่น การวางระบบในการเข้าถึงข้อมูลส่วนกลาง (Center) ของกองบรรณาธิการและช่างภาพ เพื่อที่นักเขียนสามารถเข้าไปเลือกรูปภาพประกอบคอลัมน์ หลังจากที่ได้ภาพถ่ายได้ดาวโหลดข้อมูลลงไป การจัดตั้งกล่องข้อมูล (Folder) ส่วนกลางในการรับ ส่งงานถึงบรรณาธิการผ่านระบบ Bluetooth การจัดส่งไฟล์ต่าง ๆ สู่อุบัติกร

ภายนอก โดยผ่านโปรแกรมสุโงพิมพ์ เพื่อช่วยเรื่องการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดเวลาการทำงาน

## 2. แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ

ปัญหาด้านเศรษฐกิจเป็นปัญหาประการสำคัญที่ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้อ่านและส่งผลให้เกิดปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ทางนิตยสาร WhO? ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่ถดถอย ส่งผลให้ทางผู้บริหารได้กำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหขององค์กร ในระยะเริ่มต้นได้มีการประชุมกับพนักงานทุกฝ่าย และสั่งการให้พนักงานดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายการในการผลิตให้รอบคอบและช่วยกันประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกรูปแบบมากยิ่งขึ้น ตัดงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก และให้พนักงานเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น มีการปรับย้ายพนักงานให้ทำงานต่างแผนก และขอความร่วมมือให้พนักงานแนะนำหรือช่วยกันหารายได้ต่าง ๆ จากองค์กรภายนอก เช่น การจัดทำบทความพิเศษ การทำแผนประชาสัมพันธ์ หรือจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรภายนอก รวมถึงการขายสมาชิกนิตยสาร เป็นต้น จนมาถึงภาวะที่ธุรกิจประสบปัญหาด้านการเงิน ผู้บริหารจึงแก้ไขปัญหาดูด้วยการประชุมพนักงานเพื่อชี้แจงถึงสถานการณ์ของบริษัท และมีนโยบายให้พนักงานอาสาสมัครลาออกก่อนกำหนดการทำงาน (Voluntary Retirement Program) ยุบฝ่ายที่ไม่จำเป็น และชะลอการลงทุนในธุรกิจสื่อแขนงอื่นที่ได้วางแผนไว้ พร้อมปรับเปลี่ยนนิตยสาร WhO? จากรายสัปดาห์สู่การออกเป็นรายปักษ์

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเรื่องนี้ ได้ผลตอบรับที่ดีมาก เนื่องจากพนักงานมีเวลาในการทำงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการลดความถี่ของการออกเพื่อตอบสนองกำลังซื้อของผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคสามารถติดตามนิตยสาร WhO? ได้อย่างต่อเนื่อง

## 3. แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร

การวางโครงสร้างองค์กรของนิตยสาร WhO? ได้ถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ หลังจากการมีการยุบฝ่าย ถ่ายโอนพนักงาน และการอาสาสมัครลาออกของพนักงานบางส่วน สำหรับบุคลากรที่ยังคงเหลืออยู่ ผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อพูดคุยถึงแนวทางการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีมที่ทุกฝ่ายต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพการทำงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรึกษาปัญหาและเสนอแนะเรื่องราวต่าง ๆ เป็นกรส่วนตัวได้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ทีมผู้บริหารจะทำการสอบถามเพื่อรับทราบข้อมูลของปัญหาจากการรับฟังจากพนักงาน เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านสถานการณ์ ซึ่งในสภาวะวิกฤตของเศรษฐกิจยามนี้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนจำเป็นต้องให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อประคับประคองให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่อไป

#### 4. แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการรับรู้ของผู้บริโภค

ผู้อ่านส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่านิตยสาร WhO? เป็นนิตยสารประเภทออสติป และไม่เข้าใจถึงความแตกต่างของความเป็นนิตยสารข่าวบุคคล ทำให้นิตยสาร WhO? ขาดโอกาสในการเข้าถึงผู้อ่านกลุ่มใหม่ ๆ ทางฝ่ายการตลาดจึงเร่งสร้างการรับรู้ในตัวนิตยสารสู่กลุ่มผู้อ่านเป้าหมาย นอกจากการส่งนิตยสารตัวอย่างให้กับสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์และนำเสนอต่อสาธารณชน นอกจากนี้ทางนิตยสาร WhO? ยังเพิ่มโอกาสในการแนะนำนิตยสาร WhO? ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การนำนิตยสารฉบับย้อนหลังไปจัดโปรโมชั่นร่วมกับร้านหนังสือเพื่อทำการประชาสัมพันธ์และเพิ่มช่องทางกระจายนิตยสารไปยังผู้อ่านกลุ่มใหม่ ๆ เพื่อลดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องให้กับผู้อ่านได้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการสร้างโอกาสทางการขายให้กับนิตยสาร WhO?

จากการศึกษาถึงสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหามาสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของการดำเนินงานนิตยสาร WhO? พบว่า ปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อทุกฝ่าย คือ ปัญหาเศรษฐกิจ จึงได้มีแนวทางการแก้ไขปัญหามาปรับเปลี่ยนในด้านของรูปแบบนิตยสาร ไปจนถึงโครงสร้างการทำงาน มีการดำเนินกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญ นอกจากนี้ นโยบายและขั้นตอนการทำงานก็เป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การทำงานที่มีประสิทธิภาพของทุก ๆ ฝ่ายจะนำองค์กรให้อยู่รอดได้ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยและประสบความสำเร็จในที่สุด