

## การปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและบทบาทหน้าที่ต่อสังคม: กรณีศึกษาขององค์กรสื่อออนไลน์

### The Adaptation of Media Outlets toward Business Survival and Social Role: Case Studies of Online Media Organizations

เอกพล ธีรธาวร<sup>1</sup> และ ปาจารย์ ปุรินทวารกุล<sup>2\*</sup>

Ekapon Thienthaworn and Pajaree Pulintawaragoon

<sup>1</sup> คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University

<sup>2</sup> ภาควิชานิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Department of Communication Arts, Faculty of Humanities and Social Sciences, Burapha University

\* Corresponding author e-mail: pajareep@go.buu.ac.th

Received: 11/07/2022 Revised: 22/09/2022 Accepted: 29/09/2022

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการปรับตัวขององค์กรสื่อออนไลน์ในเชิงองค์กร เจริญธุรกิจ กระบวนการทำงาน และบทบาทต่อสังคม และ 2) นำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ส่งเสริมการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรสื่อออนไลน์ในประเทศไทย โดยใช้วิธีการศึกษา คือ การวิเคราะห์เนื้อหา การสัมภาษณ์ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรสื่อที่นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบออนไลน์ตั้งแต่ต้น จำนวน 6 องค์กร ประกอบด้วย อีจัน เดอะสตาร์เดย์ เดอะแมทเทอร์ ประชาไท อีศรา และไทยพับลิก้า ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการปรับตัวด้านการบริหารขององค์กร โดยเน้นโครงสร้างองค์กรที่กระชับ มุ่งพัฒนาการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นเอกลักษณ์ทั้งในเชิงประเด็นและวิธีการนำเสนอที่เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ให้ความสำคัญกับการนำเสนอเนื้อหาผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย 2) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จัดแบ่งสายข่าวต่างจากสื่อดั้งเดิม โดยอาจมุ่งเน้นเพียงสายข่าวเดียว หรือแบ่งสายข่าวแบบกว้าง เน้นเกาะติดเฉพาะประเด็นสำคัญหรือตรงกับเอกลักษณ์องค์กร ส่วนประเด็นอื่นๆ มักติดตามจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิมาก่อน ส่วนใหญ่วัดผลความสำเร็จจากการสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือการรับรู้ในสังคมมากกว่าการวัดผลเชิงปริมาณ 3) รายได้ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังมาจากการสนับสนุนผ่านการขายพื้นที่โฆษณา แต่มีการหารายได้ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การขายสินค้าและบริการ การระดมทุน และรับบริจาค และ 4) กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมองว่า ทางรอดที่ยั่งยืนขององค์กรสื่อออนไลน์ คือการให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่สื่อมวลชนบนมาตรฐานวิชาชีพ จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้แสดงถึงแบบแผนการปรับตัวที่น่าสนใจ โดยคณะผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์เป็นข้อเสนอแนวทางการปรับตัวขององค์กรสื่อใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การสร้างเนื้อหาเพื่อตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ 2) การปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างฐานแฟนคลับ 3) ใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อเพิ่มโอกาสเข้าถึงผู้รับสาร และ 4) รักษาความน่าเชื่อถือเพื่อความยั่งยืนในธุรกิจสื่อ

**คำสำคัญ:** สื่อออนไลน์ วารสารศาสตร์ การปรับตัว ความอยู่รอดทางธุรกิจ

### Abstract

The objectives of this research were to 1) investigate how online media organizations have changed in terms of corporate structure, operational procedures, and social roles; and 2) use what was learned to encourage organizational survival adaptation in online media in Thailand. This study's research methodology included content analysis, interviews, and action research. A sampling group of online media organizations in this study should be digital native newsroom. Therefore, there were six online media organizations for this study; E-Jan, The Standard, The Matter, Prachathai, Isara, and Thai Publica. The results indicated that 1) Most of the samples featured changes to the organizational management, focusing on a small organizational structure. Focus on creating original content presentations, both in terms of the topics and delivery strategies that are targeted at particular audiences, as well as on delivering material across different platforms. 2) Most members of the sample group distinguished between traditional media and news channels differently. It could narrowly focus on a single news story or break it up into several. emphasis on adhering to crucial problems or adhering to the company brand. Other concerns frequently come after secondary sources initially. Instead than using quantitative measurements, the majority of people gauge success by bringing about change or raising public awareness. 3) The majority of the samples' income likewise comes from sponsorships through the sale of ad space, but they also make money in other ways including selling goods and services, raising money, and accepting donations. 4) All of the samples appeared Online media outlets' long-term viability is to emphasize the media's obligations on professional standards, ethics, and social duty. The findings of this study reveal an intriguing pattern of adaptability. The research team has been used as a basis for a proposal for guidelines for media organizations to adapt in four areas: 1) developing content for particular target audiences; 2) interacting with target audiences to grow a fan base; 3) using a variety of channels to increase opportunities to reach audiences; and 4) maintaining credibility for sustainability in the media business.

**Keywords:** Online Media, Journalism, Adaptation, Business Survival

## 1. บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โลกในปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคที่ท่วมท้นไปด้วยข้อมูลข่าวสาร สื่อรูปแบบใหม่เกิดขึ้นจำนวนมาก ผู้บริโภคมีช่องทางในการเลือกรับข่าวสารได้ตามที่ตนเองต้องการทุกที่ทุกเวลา นอกจากนี้ผู้บริโภคเองก็สามารถส่งข่าวสารที่ตนเองต้องการผ่านสื่อสมัยใหม่ไปยังบุคคลอื่นจำนวนมาก โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการของสื่อมวลชน ทำให้การรายงานข่าวไม่ได้ผูกขาดอยู่กับสื่อมืออาชีพอีกต่อไป การเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานี้ส่งผลกระทบต่อวงการวารสารศาสตร์ที่ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากการปรับตัวขององค์กรวารสารศาสตร์ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา จะเห็นว่าหนึ่งในทางออกที่หลายฝ่ายมุ่งเป้าไปคือโลกออนไลน์ โดยองค์กรสื่อดั้งเดิมหลายแห่งไม่ว่าจะจากแวดวงหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือโทรทัศน์ต่างก็พยายามเข้าไปบุกเบิกตลาดข่าวออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางการนำเสนอของตนเอง แต่ที่น่าจับตาอย่างยิ่งไปกว่านั้นก็คือการเกิดขึ้นของสื่อที่นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบออนไลน์ตั้งแต่ต้น (Native Digital Newsroom) อาทิ อีจัน เดอะสแตนดาร์ด เดอะแมทเทอร์ ประชาไท อีสรา หรือไทยพับลิก้า ซึ่งมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไปจากสื่อดั้งเดิม และมีการริเริ่มแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย จนถึงตอนนี้สื่อที่นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบออนไลน์มีอัตราการเติบโตก้าวกระโดดขึ้นมาอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นคู่แข่งของสื่อกระแสหลักเดิมอย่างเต็มตัวไปแล้ว

ดังที่ผลการสำรวจของ Reuters Institute (2021) ระบุว่า ผู้รับสารในประเทศไทยติดตามข่าวสารจากสื่อออนไลน์มากที่สุดถึงร้อยละ 91 รองลงมาเป็นสื่อโทรทัศน์ร้อยละ 51 และสื่อสิ่งพิมพ์เพียงร้อยละ 15

อย่างไรก็ตามรูปแบบการหารายได้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ยังเป็นที่ถูกตั้งคำถามถึงความชัดเจนและยั่งยืน โดยความท้าทายสำคัญคือ การรักษาสมดุลระหว่างบทบาทหน้าที่เชิงวารสารศาสตร์และการหารายได้ ซึ่งผู้ประกอบการด้านวารสารศาสตร์ต้องพัฒนากระบวนการทำงานตามคุณค่าวิชาชีพที่ให้ประโยชน์ในการบริการข้อมูลข่าวสารอย่างมีจริยธรรม และไม่ให้รูปแบบการทำธุรกิจและการหารายได้มีผลต่อการตัดสินใจและการทำงานข่าว ที่สำคัญคือการรักษาความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น ท่ามกลางสถานการณ์นี้ การศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวทางวิชาชีพวารสารศาสตร์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการศึกษาใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติการปรับตัวในเชิงองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์กร และการกำหนดการทำงาน (Work Flow) ระหว่างหน่วยงานฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต จำเป็นต้องศึกษาเพื่อหารูปแบบของการสร้างวัฒนธรรมที่หลอมรวมทั้งสองส่วนเข้าหากัน (Cultural Convergence in Media organization) ครอบคลุมประเด็นโครงสร้าง การบริหารงาน การทำงานข้ามสื่อ ขยาย-ลดแพลตฟอร์ม การปรับคน พัฒนาคน ความท้าทายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการปรับอัตรากำลังคน 2) มิติการปรับตัวด้านงานข่าว การตอบสนองต่อลักษณะของผู้รับสารที่เปลี่ยนไป การพัฒนานวัตกรรมสื่อให้มีความสำคัญต่อการเล่าเรื่อง และการผลิตสื่อแบบข้ามสื่อ (Cross/Transmedia) การสื่อสารในยุคคอนเวอร์เจนท์และดิจิทัล การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองการรับรู้ของกลุ่มที่ต่างกัน และการทำให้เกิดการสื่อสารสองทาง การสร้างปฏิสัมพันธ์ และการผลักดันประเด็นไปตามเป้าหมายของผู้ผลิตสื่อ 3) มิติการปรับตัวขององค์กรสื่อในแง่ของธุรกิจและการตลาด โดยเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เปลี่ยนจากการเป็นธุรกิจสื่อเดียว (Single-media Market) เป็นธุรกิจสื่อหลากหลายแพลตฟอร์ม (Multi-platform Market) ซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้างแต่ละฝ่ายภายในองค์กร การสร้างรูปแบบของกระบวนการทำงานแบบข้ามสื่อจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งมีผลต่อการศึกษาในรูปแบบทางธุรกิจ การแข่งขัน การอยู่รอด รูปแบบการหารายได้รูปแบบใหม่ๆ ความท้าทาย โอกาส อุปสรรค การเกิดขององค์กรสื่อขนาดเล็ก และ 4) มิติการปรับบทบาทต่อสังคม ศึกษาฐานคิดของคนทำสื่อเรื่องบทบาทของวิชาชีพวารสารศาสตร์ เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ในการปรับบทบาท และรักษามาตรฐานความเป็นวารสารศาสตร์ในเชิงจริยธรรม ความรับผิดชอบ และบริบทในการขับเคลื่อนสังคมที่มีความหลากหลายและซับซ้อนยิ่งขึ้น ควบคู่กับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับกระบวนการคิดในการผลิตสื่อ และการทำกิจกรรมต่างๆ กับสังคม เพื่อรักษาหัวใจของการทำงานวารสารศาสตร์เพื่อสังคมไว้

จากที่กล่าวมานี้จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยที่มุ่งศึกษาการปรับตัวขององค์กรข่าวที่นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบออนไลน์ตั้งแต่ต้น เพื่อให้กองบรรณาธิการข่าวและองค์กรสื่อได้ใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ในการนำไปใช้พัฒนาการปรับตัวของแต่ละองค์กร เป็นประโยชน์ต่อการรวบรวมองค์ความรู้และกรณีศึกษาที่ทันต่อสถานการณ์เพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์ และการพัฒนาบุคลากรด้านการสื่อข่าว เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านวารสารศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่รอด และเป็นที่ยังตามบทบาทหน้าที่อันพึงประสงค์ต่อสังคม

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการปรับตัวในเชิงองค์กร เชิงธุรกิจ กระบวนการทำงาน และบทบาทต่อสังคมขององค์กรข่าวออนไลน์ในประเทศไทย
- 2) เพื่อนำองค์ความรู้มาทดลองประยุกต์ใช้ส่งเสริมการปรับตัว และการอยู่รอดขององค์กรสื่อออนไลน์ในประเทศไทย

## 2. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและบทบาทหน้าที่ต่อสังคม: กรณีศึกษาขององค์กรสื่อออนไลน์ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ซึ่งมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยการศึกษาในระดับองค์กร คือ องค์กรออนไลน์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่ ต้องเป็นสื่อที่นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบออนไลน์ตั้งแต่ต้น (Native Digital Newsroom) มีเว็บไซต์อย่างเป็นทางการร่วมกับแพลตฟอร์มออนไลน์อื่นๆ มุ่งนำเสนอเนื้อหาในเชิงวารสารศาสตร์โดยเฉพาะข่าว มีระบบกองบรรณาธิการ มีการส่งข่าวลงพื้นที่จริง มีกลุ่มผู้ติดตามในสื่อสังคมออนไลน์เฟชบุ๊กซึ่งเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผู้ใช้มากที่สุดในประเทศไทยจำนวนมาก และมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ต่างกัน โดยคณะผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกองค์กรที่มีคุณสมบัติดังกล่าว จำนวน 6 องค์กร แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) องค์กรสื่อออนไลน์ประเภทแสวงผลกำไร (For-profit Journalism) หมายถึง องค์กรที่ดำเนินงานด้านวารสารศาสตร์ด้วยเป้าหมายเชิงพาณิชย์ โดยมีการแข่งขันทางเศรษฐกิจในฐานะองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 3 องค์กร ได้แก่ อีจัน เดอะสแตนดาร์ด และเดอะแมทเทอร์

2) องค์กรสื่อออนไลน์ประเภทไม่แสวงผลกำไร (Non-profit Journalism) หมายถึง องค์กรที่ดำเนินงานด้านวารสารศาสตร์ซึ่งไม่มีเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ โดยมีการเปิดรับบริจาคเพื่อสนับสนุนการทำงานหรือดำเนินงานภายใต้โครงสร้างของมูลนิธิ จำนวน 3 องค์กร ได้แก่ ประชาไท อิศรา และไทยพับลิก้า

### 2.2 การรวบรวมเก็บข้อมูล

1) การศึกษาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ขององค์กรสื่อที่เป็นหน่วยการศึกษาทั้ง 6 องค์กร ได้แก่ อีจัน เดอะสแตนดาร์ด เดอะแมทเทอร์ ประชาไท อิศรา และไทยพับลิก้า เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบ ประเด็นการให้คุณค่า ทิศทางการนำเสนอข่าว และใช้ข้อมูลนำไปออกแบบคำถามสัมภาษณ์เพื่อศึกษาวิเคราะห์เชิงลึกในลำดับต่อไป โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1) เนื้อหาจากการรายงานข่าวในสถานการณ์ปกติ โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- เนื้อหาเด่นประจำวัน โดยพิจารณาจากเนื้อหาที่องค์กรสื่อเป้าหมายจัดวางในพื้นที่สำคัญบริเวณด้านบนของเว็บไซต์หลักในแต่ละวัน และรวบรวมข้อมูลจากทุกแพลตฟอร์มที่เนื้อหาดังกล่าวได้รับการนำไปเผยแพร่ต่อ ในช่วงตั้งแต่วันที่ 24 มีนาคม ถึง 24 เมษายน 2564 จำนวน 1 เดือน เพื่อศึกษาการให้คุณค่าเนื้อหาของแต่ละสื่อในสถานการณ์ปกติโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ในการวิเคราะห์

- เนื้อหาประจำวัน เก็บข้อมูลเนื้อหาทั้งหมดในทุกแพลตฟอร์มขององค์กรสื่อเป้าหมายโดยสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling) เก็บข้อมูลวันที่หาร 4 ลงตัวในช่วงตั้งแต่วันที่ 24 มีนาคม ถึง 24 เมษายน 2564 ได้แก่ พุธที่ 24 มีนาคม เสาร์ที่ 27 มีนาคม พุธที่ 31 มีนาคม อาทิตย์ที่ 4 เมษายน พฤหัสบดีที่ 8 เมษายน จันทร์ที่ 12 เมษายน ศุกร์ที่ 16 เมษายน อังคารที่ 20 เมษายน และศุกร์ที่ 24 เมษายน จำนวน 9 วัน เพื่อศึกษาแนวทางการนำเสนอข่าวในสถานการณ์ปกติ และการนำเสนอข้ามแพลตฟอร์มโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์

1.2) เนื้อหาในสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อสังคมไทยในปี 2563 โดยใช้การค้นหาด้วยคำสำคัญ (Keyword Search) และเลือกเนื้อหาจากช่วงเวลาที่มีการค้นหาประเด็นเหล่านี้สูงในช่วงปี 2563 โดยประเมินจาก Google Trends และจะเลือกผลการค้นหาที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำหนดไว้ จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

- การเคลื่อนไหวทางการเมือง ใช้คำค้นหา คือ ม็อบ การเมือง นักศึกษา และราษฎร เป็นต้น

- สถานการณ์ระบาดของโควิด-19 ใช้คำค้นหา คือ โควิด ล็อกดาวน และวัคซีน เป็นต้น

หลังจากการเก็บข้อมูลแล้ว คณะผู้วิจัยมีแนวทางในการวิเคราะห์เนื้อหา (Coding Scheme) เพื่อตอบคำถามวิจัยใน 3 ประเด็น คือ (1) การปรับตัวงานข่าว: ศึกษาแนวทางและกลยุทธ์ในการนำเสนอเนื้อหาทั่วไป และการรายงานสถานการณ์สำคัญ และแนวทางและกลยุทธ์การนำเสนอแบบข้ามแพลตฟอร์ม (2) การปรับตัวทางธุรกิจและการตลาด: ศึกษาเนื้อหาที่ได้รับการสนับสนุน (Sponsored Content หรือ Branded Content) (3) การปรับบทบาททางสังคม: ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับการนำเสนอเนื้อหาตามหลักจริยธรรมวิชาชีพ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์เนื้อหาในรูปแบบตารางความถี่ และร้อยละ

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เก็บข้อมูลบุคลากรในองค์กรสื่อที่เป็นหน่วยการศึกษา ทั้ง 6 องค์กร องค์กรละ 3-4 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ระดับผู้กำหนดนโยบายขององค์กร บรรณาธิการข่าว หัวหน้าข่าว (2) ระดับปฏิบัติการทั้งนักข่าวภาคสนาม ฝ่ายผลิต และ (3) ผู้บริหารและ/หรือผู้ปฏิบัติการฝ่ายการตลาด ซึ่งคณะผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดการวิจัย ผลการวิจัย และกรณีศึกษาในส่วนการวิเคราะห์เนื้อหา รวมทั้งการวิจัยเอกสารเกี่ยวกับองค์กร มาพัฒนาเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก 4 ประเด็น คือ

(1) การปรับตัวองค์กร: ศึกษาโครงสร้าง การบริหารงาน การทำข้ามสื่อ ขยาย-ลด แพลตฟอร์ม การปรับคน พัฒนาคอน ความท้าทายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการปรับคน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารกองบรรณาธิการ และผู้บริหารฝ่ายการตลาดและกิจกรรมพิเศษ

(2) การปรับตัวงานข่าว: ศึกษาแนวทางและกลยุทธ์ในการนำเสนอเนื้อหาทั่วไปและในสถานการณ์พิเศษ แนวทางและกลยุทธ์การนำเสนอแบบข้ามแพลตฟอร์ม และการปรับกระบวนการทำงานเพื่อทำงานวารสารศาสตร์ โดยสัมภาษณ์กองบรรณาธิการทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ

(3) การปรับตัวทางธุรกิจและการตลาด: ศึกษาโมเดลธุรกิจ ช่องทางหารายได้ ความท้าทาย โอกาส อุปสรรค โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กองบรรณาธิการทั้งระดับผู้บริหารและปฏิบัติการ และฝ่ายการตลาดในระดับผู้บริหารหรือปฏิบัติการ (เลือกเฉพาะคำถามที่เกี่ยวข้องกับงาน)

(4) การปรับบทบาททางสังคม: ศึกษาแนวทางการทำงานภายใต้มาตรฐานวิชาชีพ จริยธรรมวิชาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กองบรรณาธิการทั้งระดับผู้บริหารและปฏิบัติการ และฝ่ายการตลาดในระดับผู้บริหารหรือปฏิบัติการ (เลือกเฉพาะคำถามที่เกี่ยวข้องกับงาน)

3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เก็บข้อมูลจากการทดลองและประเมินผลการนำองค์ความรู้ที่สังเคราะห์จากการวิเคราะห์เนื้อหา และการสัมภาษณ์เชิงลึก มาประยุกต์ใช้จริงในองค์กรสื่อกลุ่มตัวอย่างที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการในระยะเวลา 1 เดือน จำนวน 1 องค์กร คือ ไทยพับลิก้า ดำเนินการศึกษาตั้งแต่วันที่ 13 กันยายน - 20 ตุลาคม 2564 โดยใช้โมเดลจากแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์เนื้อหาข้ามสื่อ (Srisaracam, 2018) ซึ่งมีแนวทางสอดคล้องกับองค์ความรู้ที่สังเคราะห์จากการวิเคราะห์เนื้อหาและการสัมภาษณ์เชิงลึกมาปรับใช้ด้วยลักษณะของเนื้อหา 4 ประเภท ได้แก่ (1) เนื้อหาประเภทดัดแปลง (Repurpose Content) (2) เนื้อหาประเภทสร้างใหม่เฉพาะแต่ละแพลตฟอร์ม (Extended / Exclusive on Platform) (3) เนื้อหา

ประเภทโปรโมตข้ามสื่อ (Cross-promotional Content) และ (4) เนื้อหาประเภทสร้างความผูกพัน (Engaging Content)

จากนั้นคณะวิจัยจึงได้มีการสังเกตกระบวนการทำงาน และสัมภาษณ์เชิงลึก โดยประเด็นในการสังเกต และสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

- 1) การปรับองค์กร ปรับการทำงานเพื่อใช้โมเดล นำไปใช้อย่างไร ปัจจัย ปัญหา อุปสรรค โอกาสที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ
- 2) ผลงานที่ออกมาจากกระบวนการใช้โมเดลนั้น ผลทึ่งในส่วนเนื้อหา การปรับทักษะ กระบวนการคิดของทีมงาน และแนวโน้มความเป็นไปได้ในการหารายได้
- 3) การวิเคราะห์ตัวเองขององค์กรสื่อสะท้อนความสมดุลระหว่างการปรับตัวภายในองค์กร โอกาสทางธุรกิจ และบทบาทวารสารศาสตร์ต่อสังคม

### 3. ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและบทบาทหน้าที่ต่อสังคม: กรณีศึกษาองค์กรสื่อออนไลน์ สามารถนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวด้านการบริหารขององค์กร สื่อออนไลน์ส่วนใหญ่มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ เสรีภาพ ประโยชน์สาธารณะ และการช่วยเหลือสังคม มีการพัฒนาแนวทางการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นเอกลักษณ์ทั้งในเชิงประเด็นและวิธีการนำเสนอที่เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม (Segmented Audience) ด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้ความสำคัญกับ “เว็บไซต์” ในลักษณะ “บ้าน” หรือหน้าร้านหลัก และใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็น “ห้างร้าน” ช่วยให้ผู้รับสารมากขึ้น อย่างไรก็ตาม พบข้อแตกต่าง คือ องค์กรประเภทแสงผลกำไรมีบุคลากร 25 - 130 คน มีการขยายจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับงานที่เพิ่มขึ้น มีฝ่ายดิจิทัลหรือฝ่ายโซเชียลมีเดียที่เข้ามาช่วยฝ่ายข่าวพัฒนาเนื้อหา ส่วนองค์กรประเภทไม่แสวงผลกำไรมีบุคลากรจำนวนน้อยราว 7 - 20 คน รักษาการเติบโตในระดับคงที่ให้สมดุลกับรายได้

การปรับตัวด้านงานข่าว พบว่า แม้จำนวนบุคลากรแตกต่างกัน แต่ทุกองค์กรพยายามในการวางโครงสร้างการทำงานข่าวที่กระชับ เน้นประเด็นสำคัญหรือติดตามความเคลื่อนไหวจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิก่อนมีการให้พื้นที่แหล่งข่าวครอบคลุมหลากหลายกลุ่ม นักข่าวมีความคล่องตัวสูง มีความเป็นบรรณาธิการที่ตัดสินใจในการเลือกประเด็นและนำเสนอข่าวได้ด้วยตนเอง มีความสามารถรอบด้าน ให้ความสำคัญกับการนำเสนอเนื้อหาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ และยูทูป จุดต่างที่สำคัญของสื่อออนไลน์ประเภทแสงผลกำไร คือ การจัดวางสายข่าวเชิงกว้าง (Mass) แต่มีสายข่าวที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ และเจาะกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายด้วย “สไตล์” การนำเสนอที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร มีรูปแบบการนำเสนอที่หลากหลาย พบการใช้แหล่งข่าวทุติยภูมิสูง ส่วนสื่อออนไลน์ประเภทไม่แสวงผลกำไร จัดวางสายข่าวที่เน้นข่าวเชิงลึกเจาะตลาดเฉพาะ (Niche Market) พบการใช้แหล่งข่าวปฐมภูมิสูง

การปรับตัวทางธุรกิจและการตลาด พบว่า รายได้หลักยังมาจากผู้สนับสนุน (Sponsorship) ส่วนใหญ่เป็นแบนเนอร์โฆษณา บทความโฆษณา (Advertorial) ข่าวประชาสัมพันธ์ โฆษณาอัตโนมัติ (Programmatic Advertising) การจัดการโครงสร้างองค์กรแยกฝ่ายข่าวและฝ่ายหารายได้ออกจากกันอย่างชัดเจน แต่มีการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน จุดต่างที่สำคัญ คือ องค์กรไม่แสวงผลกำไรแม้จะไม่มีเป้าหมายเชิงพาณิชย์ แต่มีรูปแบบการหารายได้ที่หลากหลายเพื่อความมั่นคงขององค์กร มีความท้าทายว่ารายได้จากผู้สนับสนุนไม่มีความแน่นอน จึงมีเป้าหมายพัฒนารายได้จากการเข้าถึงเนื้อหาโดยตรงมากขึ้น ส่วนองค์กรแสงผลกำไร

มีเป้าหมายสร้างรายได้จากระบบสมาชิก แต่ความท้าทายคือ ผู้รับสารยังคงชินกับเนื้อหาที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย (Free Content)

การปรับบทบาททางสังคม องค์กรสื่อออนไลน์ทุกองค์กรมองว่า ทางรอดที่ยั่งยืนขององค์กรสื่อ คือ การคงไว้ซึ่งการทำหน้าที่ที่สื่อบนมาตรฐานวิชาชีพ จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากสังคม โดยทั้งหมดระบุตรงกันว่า การวัดผลความสำเร็จของผลงานจะพิจารณาเรื่องสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างการรับรู้ในสังคมมากกว่าการวัดผลจากยอดไลค์ยอดแชร์ อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าองค์กรสื่อออนไลน์จะมีการเพิ่มการให้ความสำคัญกับค่านิยมสากล อาทิ สิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การเป็นพื้นที่สาธารณะ ประเด็นเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน และใช้ถ้อยคำอย่างระมัดระวังในประเด็นอ่อนไหวมากกว่าสื่อกระแสหลักที่เป็นสื่อดั้งเดิม

ในส่วนของผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ด้วยกรอบเวลาที่จำกัด คณะวิจัยจึงหารือกับไทยพับลิกาซึ่งเป็นองค์กรเป้าหมาย เพื่อเลือกนำองค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้จากงานส่วนแรกเพียงบางประเด็นมาทดสอบ และได้ตกลงร่วมกันว่าจะเน้นทดสอบไปที่ด้านเนื้อหาและการเผยแพร่เนื้อหา ซึ่งเป็นการเติมเต็มสิ่งที่ไทยพับลิกาต้องการมากที่สุด โดยนำกลยุทธ์การเล่าเรื่องข้ามสื่อมาปรับใช้เพื่อสร้างต้นแบบสื่อทั้งหมด 4 ชิ้น

ทั้งนี้งานแต่ละชิ้นที่จะมีการนำกลยุทธ์การเล่าเรื่องข้ามสื่อมาปรับใช้แตกต่างกัน งานชิ้นที่ 1 และงานชิ้นที่ 2 เป็นการสร้างเนื้อหาประเภทสร้างความผูกพันในลักษณะของการสร้างบทสนทนา สร้างประสบการณ์ร่วม ขณะที่งานชิ้นที่ 3 และชิ้นที่ 4 จะเป็นการสร้างเนื้อหาใหม่โดยการจับประเด็นที่เป็นกระแสมาเรียบเรียงเป็นบทความบนเว็บไซต์ จากนั้นจึงทำเป็นเนื้อหาประเภทตัดแปลงเพื่อให้เหมาะกับการเผยแพร่ทางสื่อสังคมออนไลน์ โดยผลการทดสอบต้นแบบสื่อเป็นที่พึงพอใจของไทยพับลิกา เพราะช่วยสนับสนุนในส่วนที่กำลังต้องการจะพัฒนา จากเดิมที่เนื้อหาของไทยพับลิกาเน้นข่าวเชิงข้อมูลซึ่งมีความซับซ้อน และยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เมื่อนำการเล่าเรื่องข้ามสื่อมาประยุกต์ใช้และผลิตเนื้อหาที่อิงกับกระแสความสนใจของสังคมมากขึ้นทำให้เพิ่มโอกาสในการตอบสนองผู้รับสารในยุคนี้ที่ต้องการเนื้อหาที่มีประโยชน์แต่เข้าใจง่าย และขยายกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น โดยไทยพับลิกายืนยันว่าจะนำแนวทางจากการทดลองนี้มาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริงต่อไป และเชื่อว่าจะสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

#### 4. สรุปผลและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและบทบาทหน้าที่ต่อสังคม: กรณีศึกษาขององค์กรสื่อออนไลน์ สามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

##### 4.1 สรุปผล

1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการปรับตัวด้านการบริหารขององค์กร โดยเน้นโครงสร้างองค์กรที่กระชับมุ่งพัฒนาการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นเอกลักษณ์ทั้งในเชิงประเด็นและวิธีการนำเสนอที่เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ให้ความสำคัญกับการนำเสนอเนื้อหาผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย

2) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จัดแบ่งสายข่าวต่างจากสื่อดั้งเดิม โดยอาจมุ่งเน้นเพียงสายข่าวเดียว หรือแบ่งสายข่าวแบบกว้าง เน้นเกาะติดเฉพาะประเด็นสำคัญหรือตรงกับเอกลักษณ์องค์กร ส่วนประเด็นอื่นๆ มักติดตามจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิก่อน ส่วนใหญ่วัดผลความสำเร็จจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือการรับรู้ในสังคมมากกว่าการวัดผลเชิงปริมาณ

3) รายได้ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังมาจากการสนับสนุนผ่านการขายพื้นที่โฆษณา แต่มีการหารายได้ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การขายสินค้าและบริการ การระดมทุน และรับบริจาค

4) กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมองว่า ทางรอดที่ยั่งยืนขององค์กรสื่อออนไลน์ คือการให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่สื่อมวลชนบนมาตรฐานวิชาชีพ จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

จากผลการวิจัยแสดงถึงแบบแผนการปรับตัวที่น่าสนใจ โดยคณะผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์เป็นข้อเสนอแนะทางการปรับตัวขององค์กรสื่อใน 4 ประเด็น ได้แก่

- 1) การสร้างเนื้อหาเพื่อตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ
- 2) การปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างฐานแฟนคลับ
- 3) ใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อเพิ่มโอกาสเข้าถึงผู้รับสาร
- 4) รักษาความน่าเชื่อถือเพื่อความยั่งยืนในธุรกิจสื่อ

#### 4.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าวชี้ว่า องค์กรสื่อออนไลน์ประเภทแสวงผลกำไรมีรูปแบบการนำเสนอที่หลากหลายกว่า เช่น อินเทอร์เน็ตทีวี หรือคลิบ มีการวางโครงสร้างผู้รับผิดชอบแพลตฟอร์มต่างๆ ให้ความสำคัญกับการสร้างสีสันความน่าสนใจ และการเพิ่มโอกาสเข้าถึงผู้รับสารมากกว่าองค์กรสื่อประเภทไม่แสวงผลกำไร ในทางกลับกันองค์กรสื่อประเภทไม่แสวงผลกำไรมีส่วนการให้พื้นที่นำเสนอเนื้อหาเชิงเจาะลึกซึ่งต้องใช้เวลาในการทำงานมากแต่ไม่ดึงดูดใจผู้รับสารเท่าข่าวสั้นที่สั้น กระชับ เข้าใจง่าย และทุ่มเทเวลาในการเข้าถึงแหล่งข่าวปฐมภูมิทำให้สามารถผลิตข่าวสารที่มีลักษณะเป็น สินค้ามีคุณ (Merit Goods) ซึ่งเป็นสินค้าที่ผลิตขึ้นด้วยฐานคิดที่มุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่า (Musgrave, 1959) เพราะได้รับแรงกดดันในเชิงพาณิชย์น้อยกว่า แต่ด้วยแรงกดดันทางเศรษฐกิจก็จำเป็นต้องรักษาขนาดขององค์กรเพื่อควบคุมต้นทุน และเพิ่มช่องทางการรายได้ที่หลากหลาย ขณะที่องค์กรสื่อออนไลน์ประเภทแสวงผลกำไรมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนบุคลากรตามขอบเขตงานที่เพิ่มขึ้น โดยมีรายได้หลักจากการขายพื้นที่โฆษณา และการผลิตเนื้อหาที่ได้รับ การสนับสนุน ซึ่งข้อค้นพบเหล่านี้สะท้อนภาวะย่นแย้งที่วงการวารสารศาสตร์กำลังเผชิญ คือ ข้อมูลข่าวสารเชิงลึกที่มีคุณประโยชน์ต่อการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของผู้คนในสังคม กลับมีส่วนต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจต่ำ ทำให้ระบบตลาดเสรีมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวในการจัดสรร สมดุลระหว่างข้อมูลข่าวสารเชิงลึกที่มีประโยชน์ แต่ไม่ดึงดูดใจ กับข้อมูลข่าวสารทั่วไปที่เน้นสีสันดึงดูดใจแต่ไม่มีประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ จนประชาชนขาดโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ Cage (2016) เสนอไว้ว่า การผลิตข่าวที่มีคุณภาพนั้นมีต้นทุนสูง แต่ผู้ผลิตเนื้อหากลับได้ค่าตอบแทนที่มักไม่คุ้มทุน ดังนั้นข่าวสารจึงควรมีสถานะเป็น สินค้าสาธารณะ (Public Goods) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆ แบบเดียวกับผลผลิตขององค์กรด้านวัฒนธรรมอย่างพิพิธภัณฑ์ หรือมหาวิทยาลัย เพื่อให้ข่าวสารที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันไม่ต่างจากการศึกษา หรือบริการสาธารณะอื่นๆ

สำหรับแนวทางการปรับตัวขององค์กรข่าวออนไลน์ คณะผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานชิ้นนี้มาประยุกต์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่

- 1) การสร้างเนื้อหาเพื่อตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ พบว่าจุดร่วมสำคัญที่เป็นจุดแข็งขององค์กรข่าวที่คณะผู้วิจัยทำการศึกษา คือ การมีจุดยืนในการนำเสนอประเด็นและมีเทคนิคการนำเสนอที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจนจนเป็นตราสินค้าที่แข็งแกร่ง ทั้งยังมีกลุ่มเป้าหมายของตัวเองที่ชัดเจน โดยองค์กรสื่อออนไลน์มีความรู้ความเข้าใจ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและสามารถผลิตเนื้อหาให้ตรงตามจริตของกลุ่มเป้าหมายนั้นๆ ดังนั้นแนวทางในการสร้างเนื้อหาขององค์กรข่าวออนไลน์ในยุคนี้จึงควรมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับสารที่แยกส่วน โดยการกำหนดจุดยืนและกลุ่มเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนั้นอย่างจริงจัง โดยอาจเริ่มจากการติดตามผลตอบรับและพฤติกรรมของผู้รับสารทางแพลตฟอร์มต่างๆ ไปจนถึงการทำวิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



เพื่อที่จะสามารถผลิตเนื้อหาให้ตอบโจทย์ความต้องการแบบเฉพาะเจาะจงได้มากที่สุด อันจะนำไปสู่การเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งผู้รับสารไม่สามารถหาได้จากสื่ออื่น

2) การปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างฐานแฟนคลับ พบว่าการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับสารเป้าหมายนั้น นอกจากจะนับได้ว่าเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายขององค์กรข่าวออนไลน์ดังที่ได้กล่าวถึงในข้อแรกแล้ว ยังเป็นการสร้าง “พื้นที่” และกิจกรรมเชื่อมโยงผู้รับสารเป้าหมายให้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรอีกด้วย ดังนั้นองค์กรสื่อในยุคนี้จึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย โดยควรกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในด้านนโยบายแนวทางการสื่อสาร ไปจนถึงบุคลากรที่ดำเนินงานในส่วนนี้เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคง และรักษาฐานผู้บริโภคขององค์กร

3) ใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อเพิ่มโอกาสเข้าถึงผู้รับสาร พบว่าจุดร่วมขององค์กรสื่อออนไลน์ที่ทำการศึกษาล้วนให้ความสำคัญกับการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่หลากหลายในการเผยแพร่เนื้อหา โดยมีปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานส่วนนี้ คือ ความเข้าใจใน “ไวยากรณ์” ของแต่ละแพลตฟอร์ม นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องความเข้าใจข้อบังคับหรือมาตรฐานชุมชน (Community Standard) ในแต่ละแพลตฟอร์มที่อาจส่งผลกระทบต่อเข้าถึงหรือปิดกั้นเนื้อหาด้วย ดังนั้นองค์กรสื่อในยุคนี้จึงควรพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรในด้านความเข้าใจในไวยากรณ์และมาตรฐานชุมชนในการผลิตสื่อแต่ละแพลตฟอร์ม โดยสร้างความตระหนักถึงประโยชน์และความเป็นไปได้ในการใช้งานช่องทางที่หลากหลายจากการทดลองในส่วนงานเล็กๆ ซึ่งอาจมีวิทยากรเข้าไปให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เมื่อประสบความสำเร็จจึงขยายขอบเขตไปสู่การใช้งานจริง

4) รักษาความน่าเชื่อถือเพื่อความยั่งยืนในธุรกิจสื่อ พบว่าองค์กรสื่อออนไลน์ที่ทำการศึกษาทั้งหมดล้วนมองว่า แนวทางที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ในเชิงธุรกิจอย่างยั่งยืน คือ การคงไว้ซึ่งบทบาทหน้าที่การเป็นสื่อมวลชนที่ดี มีจรรยาบรรณวิชาชีพ รักษาสมดุลระหว่างการอยู่รอดทางธุรกิจและความคาดหวังจากสังคม ประกอบกับการพัฒนาการนำเสนอเนื้อหาที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจนให้เป็นตราสินค้าที่แข็งแกร่ง จนสามารถสร้างสรรค์เนื้อหาที่สร้างมูลค่าทางธุรกิจ รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้สนับสนุนหรือแหล่งทุนในการเข้ามาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจหรือสนับสนุนงบประมาณให้แก่องค์กรได้ ดังนั้นองค์กรสื่อในยุคนี้จึงควรรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กรโดยระมัดระวังผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจกระทบกับการทำงานข่าวจากการรับการสนับสนุนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน โดยอาจแบ่งโครงสร้างการทำงานของฝ่ายการตลาด และหน่วยงานที่ผลิตเนื้อหาเพื่อสร้างรายได้กับกองบรรณาธิการข่าวอย่างชัดเจน ผลิตผลงานโดยให้ความสำคัญกับการนำเสนอเนื้อหาที่สร้างการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างการรับรู้ในสังคมมากกว่าการวัดผลเชิงปริมาณจากยอดการรับชม และใช้วิธีการหารายได้ที่หลากหลายพร้อมกับแสดงความโปร่งใสถึงที่มาที่ไปของรายได้จากวิธีการต่างๆ

อย่างไรก็ตาม ต้นแบบแนวทางการปรับตัวขององค์กรข่าวออนไลน์ทั้ง 4 ประเด็น ที่สังเคราะห์จากผลการวิจัยนี้ มิได้มีลักษณะเป็นสูตรสำเร็จที่ตายตัว เพราะองค์กรสื่อแต่ละองค์กรล้วนมีภูมิหลัง อัตลักษณ์ และเงื่อนไขในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การนำแนวทางการปรับตัวไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงจึงต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร โดยอาจเลือกใช้เพียงบางส่วน หรือเริ่มจากการทดลองใช้ในหน่วยงานย่อยขององค์กรก่อน แล้วหากประสบความสำเร็จจึงนำไปใช้อย่างเต็มรูปแบบก็ได้

#### 4.3 ข้อเสนอแนะ

1) องค์กรข่าวออนไลน์ควรกำหนดจุดยืนขององค์กรให้ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย กำหนดแนวทางการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาทักษะและ

ความรู้ของบุคลากร และรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กรเพื่อให้เกิดสมดุลระหว่างการอยู่รอดทางธุรกิจและความคาดหวังจากสังคม

2) สถาบันการศึกษาควรปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปรับตัวเพื่อรักษาสมดุลระหว่างการอยู่รอดทางธุรกิจและความคาดหวังจากสังคม

3) สมาคมวิชาชีพสื่อควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและบทบาทหน้าที่ต่อสังคม

4) ในระยะเริ่มต้นอาจอาศัยการของบสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนสื่อต้นแบบที่สามารถทำงานด้วยกระบวนการวารสารศาสตร์ซึ่งสามารถผลิตข่าวสารที่มีคุณภาพในฐานะสินค้ามีคุณภาพพร้อมทั้งรักษาสมดุลระหว่างการอยู่รอดและความคาดหวังจากสังคม อันจะเป็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมสำหรับองค์กรสื่ออื่นๆ ต่อไป

## 5. เอกสารอ้างอิง

Cage, J. (2016). *Saving the Media*. London: Harvard University Press.

Musgrave, R.A. (1959). *The Theory of Public Finance*. New York: McGraw Hill.

Reuters Institute. (2021). *Reuters Institute Digital News Report*. Available from URL:

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2021>.

Srisaracam, S. (2018) Crafting News Narratives on Social Media. *Journalism Practice*. 12(8), 1081-1090.

## ผู้เขียน



**อาจารย์ ดร.เอกพล เจียรถาวร**

อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการวารสารศาสตร์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

**การศึกษา:**

ปริญญาตรี ศศ.บ. ภาษาไทย

ปริญญาโท นศ.ม. วารสารสนเทศ

ปริญญาเอก ปร.ด. นิเทศศาสตร์และนวัตกรรม



**อาจารย์ปารย์ ปุรินทรกุล**

อาจารย์ประจำภาควิชานิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**การศึกษา:**

ปริญญาตรี นศ.บ. วารสารศาสตร์

ปริญญาโท ว.ม. สื่อสารมวลชน