

แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล

กนกรัตน์ ศศิโรจน์*

*คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ อีเมล : kanokrut.sasi@hotmail.com

รับต้นฉบับ: 4 พฤษภาคม 2565; รับประทานฉบับแก้ไข: 8 มิถุนายน 2565; ตอบรับบทความ: 14 มิถุนายน 2565

เผยแพร่ออนไลน์: 22 ธันวาคม 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ และแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอน ได้แก่ (1) ศึกษาวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ ขององค์กรสื่อไทยรัฐและเดลินิวส์ ในระดับนโยบาย ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล (2) สัมภาษณ์เอกสาร สัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ 21 คน (3) พัฒนาเกณฑ์แนวทางการบริหารองค์กรสื่อ (4) ประเมินรับรองผล ยืนยันแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์

ผลการศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อไทยรัฐในระดับนโยบาย มีการลงทุนนำเทคโนโลยีมาใช้ระบบบริหารจัดการข่าว ระดับธุรกิจได้ใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก และระดับปฏิบัติการ ปรับตัวสร้างความพร้อมบุคลากรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้กลยุทธ์ขององค์กรสื่อเดลินิวส์ ระดับนโยบาย ใช้หลักการรักษาเสถียรภาพเสริมแกร่งด้านสื่อออนไลน์ ระดับธุรกิจ มุ่งมั่นสร้างสรรค์ข่าวคุณภาพ น่าเชื่อถือ ระดับปฏิบัติการ ปรับโครงสร้าง สร้างค่านิยม เพื่อความภาคภูมิใจและความภักดี

ผลยืนยันแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล ได้แก่ (1) ด้านพลวัตการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย และกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ (2) ด้านเทคโนโลยี (3) ด้านการออกแบบงานใหม่และโครงสร้างขององค์กรร่วมสมัย (4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยบริหารให้สอดคล้องกับปัจจัยและองค์ประกอบแวดล้อม เป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรสื่อในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การปรับตัว องค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ ประชาชนนิยม

Digital Age: Newspapers Organization Management

Kanokrath Sasiroj^{*}

^{}Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University, Bangkok, Thailand*

^{*}Corresponding Author. E-mail kanokrut.sasi@hotmail.com

Received: 4 May 2022; Revised: 8 June 2022; Accepted: 12 June 2022

Published online: 22 December 2022

Abstract

The goal of this research was to investigate the strategy for modifying newspaper organization management and principles for newspaper organization management in the digital age. The Delphi Method was employed in this qualitative research. (1) the research procedures included the study of literature, relevant research papers, and in-depth interviews to investigate the management adjustment approach of newspapers organizations like Thai Rath and Daily News in terms of policy, commercial, and operational levels as a framework for managing the newspaper media organizations, (2) the analysis of documents and in-depth interviews conducted with 21 experts, (3) the development of criteria for media organization management, (4) the evaluation and certification of the results of newspaper organization management.

Based on the results of the study of newspaper media organization adjustment strategies of Thai Rath in the aspect of the policy level, there was an investment in technology to use news management system. In terms of the business level, the organization itself has adopted an aggressive marketing strategy. Additionally, for the operational level, there has been some preparation of personnel to be ready for the organization to reach its success. Besides that, for the strategies of the Daily News at the policy level, there was an implementation of the principle of stabilization to strengthen online media. At the business level, the organization aims to create quality. Moreover, at the operational level, there was an adjustment in the organizational structure and building values for pride and loyalty.

The findings support the criteria for newspaper organization management in digital era. (1) dynamism, changes in aims and media organization tactics, (2) technology, (3) new newspaper design and structure for a contemporary organization, (4) in terms of Human Resources, it is managed in line with the factors and the environment which is a powerful tool for transforming media management.

Keywords: Adaptation strategy, Newspaper organization, Populist

1) บทนำ

สภาพการอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ปัจจุบันได้รับผลกระทบอย่างมาก จุดเปลี่ยนสำคัญนี้เกิดจากเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เกิดการสื่อสารรูปแบบใหม่ที่หลากหลายและน่าสนใจมากกว่าสื่อเก่าอย่างหนังสือพิมพ์ เป็นเหตุให้หนังสือพิมพ์ต้องเผชิญกับศึกหนักเพื่อต่อสู้แข่งขันพัฒนา “ข่าวสาร” ให้ตอบสนองต่อความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล

ในปี พ.ศ. 2563 วงการสื่อหนังสือพิมพ์ต้องเจอกับวิกฤตซ้ำซ้อนอีกครั้ง จากผลกระทบการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) อันเป็นปัจจัยเร่งทำให้องค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ต้องใช้วิธี “ตัดแขนขาเพื่อรักษาชีวิต” โดยการยุติการพิมพ์หนังสือพิมพ์และนำเสนอข่าวเฉพาะสื่อออนไลน์ สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งทำให้วงการอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ต้องเรียนรู้ปรับตัวให้เท่าทันกับภูมิทัศน์สื่อที่เปลี่ยนแปลง จึงเป็นเหตุที่ทำให้น่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ให้ดำรงอยู่รอดได้อย่างไร

โดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ เป็นองค์กรข่าวประชาชนนิยมที่ได้รับความนิยมจากประชาชนทั่วประเทศ มีประสบการณ์กว่า 68 ปี และหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ซึ่งคร่ำหวอดในวงการกว่า 53 ปี ทั้งสองแห่งจัดเป็นองค์กรผลิตหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ ที่มุ่งเน้นให้คุณค่าข่าวประชาสัมพันธ์ ซึ่งปัจจุบันได้รับผลกระทบทั้งยอดขายและพื้นที่โฆษณาเช่นเดียวกัน

หากวิเคราะห์จากผลงานเรื่อง “Newspaper Extinction Timeline” ของ Dawson (2010) นักวิเคราะห์ทำนายอายุขัยการสิ้นสุดลงของหนังสือพิมพ์ในแต่ละประเทศ ได้วิเคราะห์ว่าภายใน 20 ปี ข้างหน้า หนังสือพิมพ์ทั่วโลกจะถูกปิดตัวลง ในส่วนประเทศไทยคาดว่าหนังสือพิมพ์จะปิดตัวทั้งหมดในปี ค.ศ. 2037

นับเป็นช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านที่องค์กรหนังสือพิมพ์ต้องปรับตัวอย่างมียุทธศาสตร์เข้าสู่ยุคดิจิทัล เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนา นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กรสื่อของแต่ละแห่งนั้นล้วนมีวิธีการแตกต่างกัน มีการบริหารจัดการองค์กรสื่อและพัฒนาองค์กรร่วมกับความสัมพันธ์ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในให้องค์กรมีความแตกต่างกัน

สิ่งเหล่านี้เป็นหลักการขั้นพื้นฐานที่จะนำมาปรับใช้ในการบริหารองค์กรสื่อเพื่อเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ และวางกลยุทธ์ทางธุรกิจและองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับตัวโดยมีรูปแบบโครงสร้างของสื่อแบบใหม่ เปลี่ยนรูปแบบผลิตเนื้อหา มีการเผยแพร่ข่าวสารหลากหลายช่องทาง และเสนอการจัดจำหน่าย ตอบสนองต่อ

พฤติกรรมผู้บริโภค โดยการประยุกต์สื่อดั้งเดิม-สื่อใหม่หลอมรวมกัน เพื่อให้การบริหารองค์กรสื่ออย่างมีกลยุทธ์ เป็นกระบวนการขององค์กรจะสร้างความ “สมดุล” การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นความท้าทายที่สะท้อนให้เห็นการที่องค์กรจะอยู่รอดได้อย่าง “ยั่งยืน”

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับ “แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล” พร้อมทำการศึกษาปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงสื่อต่างประเทศ เพื่อนำมาวิเคราะห์ให้เห็นว่าเมื่อองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ขยายการทำงานมาเล่นบทบาทหลอมรวมสื่อในยุคดิจิทัลแล้วนั้น มีการปรับเปลี่ยนนโยบายกลยุทธ์บริหารองค์กรสื่อ กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กรและบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรสื่อ เพื่อความพร้อมในองค์กรช่วยสร้างสรรค์สังคมและพัฒนาประเทศชาติต่อไป

2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ประเภทประชาชนนิยม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล

3) ทบทวนวรรณกรรม

3.1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ระดับของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy) จำแนกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ส่งเสริมให้การบริหารองค์กรสื่อในยุคดิจิทัลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์จะต้องประเมินและควบคุม (evaluation and control of strategy) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เป็นแนวทางกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานของผลงานเกิดขึ้นกับความคาดหวังของผู้บริหาร โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Sutthikiat Phumphantanasuk., 2010)

3.2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสื่อ (Media Organization in Management)

- McQuail (2010) อธิบายการพัฒนาองค์กรสื่อ ดังนี้ 1) องค์กรสื่อต้องพัฒนาไปในทิศทางเดียวกับระบบดิจิทัล (digitalization) 2) องค์กรสื่อต้องมีการสร้างความแตกต่างท่ามกลางกระแสโลกา-

ภิวต์น 3) องค์การสื่อต้องพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี และใช้เทคนิคที่แตกต่างสร้างความน่าสนใจให้เกิดในงาน “ข่าว”

Kotter (as cited in Hayes, 2002) องค์การสื่อมีแนวทางการบริหารในยุคดิจิทัลเพื่อให้ธุรกิจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตัวบ่งชี้ข้อประกอบ 6 ประการ ดังนี้ เป้าหมายและกลยุทธ์, เทคโนโลยี, การออกแบบงานใหม่, โครงสร้าง, กระบวนการและบุคลากร อันเป็นปัจจัยความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การสื่อ โดยสามารถบริหารให้สอดคล้องกับปัจจัยและองค์ประกอบแวดล้อม ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

3.3) แนวคิดเกี่ยวกับสื่อดิจิทัล กับการปรับตัวองค์กรสื่อสารมวลชน (Digital Media and Organization Change)

เทคโนโลยีทำให้ผู้รับสารเข้าถึงแหล่งข้อมูล แบ่งปัน เนื้อหา และผู้รับสารสามารถผลิตข้อมูลข่าวสารและส่งสารได้ในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรสื่อต้องย้อนกลับมาพิจารณาเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี ด้วยการขยายช่องทาง แพลตฟอร์ม การนำเสนอข่าวสารให้มากขึ้น เพราะผู้รับสารพึ่งพาสื่อดั้งเดิมน้อยลง และหันไปเสพสื่อที่หลากหลายมากขึ้น (Picard, 2011)

3.4) แนวคิดเรื่องการหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) และการหลอมรวมสื่อในงานข่าว (Convergence Journalism)

ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานข่าว รวมถึงการแบ่งปันข้อมูล แต่ละกองบรรณาธิการ และกองบรรณาธิการ ต้องมีการปรับตัวหลอมรวมสื่อในงานข่าวอย่างไรในยุคดิจิทัล

3.5) แนวคิดเรื่องการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เริ่มจากกำหนดกรอบการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 กลั่นกรองความรู้และเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ใคร่ครวญความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ การเก็บข้อมูลรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์คำตอบ สร้างชุดคำถามข้อมูล พร้อมตรวจสอบซ้ำแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการเก็บข้อมูลแสดงผลด้วย ค่าสถิติเพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นฉันทมติมีความสอดคล้องกัน โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต เพื่อศึกษาแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปได้และแสวงหาวิธีการจัดการที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการวางแผนเตรียมการรองรับสิ่งที่น่าจะเกิดขึ้น สามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดวิเคราะห์ คาดการณ์ แนวโน้ม โอกาสความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารองค์การสื่อ

หนังสือพิมพ์ เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยในอนาคต (Nipapan Jensantikul, 2017)

3.6) แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

เนื่องจากสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบหนึ่งที่มีการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรายวันมีความครอบคลุมในประเด็นของแต่ละด้านในสังคม สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ ในบทบาทและหน้าที่การทำงานนำเสนอข้อมูลข่าวสาร เผยแพร่สู่สาธารณชนตามกระบวนการทำงานข่าวในรูปแบบการหลอมรวมสื่อ

3.7) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวบริหารองค์การสื่อหนังสือพิมพ์ของต่างประเทศ

โดยได้ทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์การสื่อในยุคดิจิทัลจาก Best Practices ขององค์การสื่อต่างประเทศ ทั้งสิ้น 7 องค์การ อาทิ British Broadcasting Company (BBC), Agence France-Presse (AFP), Australian Associated Press (AAP), The Washington Post (WP), Beijing Youth Daily (BYD), The Times of India (TOI), The New York Times (NYT)

กรณีตัวอย่างกลยุทธ์การปรับตัวเป็นแนวทางวิธีปฏิบัติในกระบวนการบริหารองค์การสื่อที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ระดับนโยบาย ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการขององค์การสื่อต่างประเทศ

3.8) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาได้วิเคราะห์งานวิจัยกรณีศึกษาจำนวน 9 เรื่องสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ที่คำนึงทั้งด้านทรัพยากร ด้านเทคโนโลยี และด้านบุคลากร มีกระบวนการทำงานในรูปแบบหลอมรวมสื่อ โดยจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่มียานวิจัยที่ศึกษาในประเด็น “แนวทางการบริหารองค์การสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล”

อย่างไรก็ตาม ยุคดิจิทัลเป็นยุคซึ่งทำให้เกิดสังคมข่าวสารสารสนเทศและการแบ่งปันข้อมูล ความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ไทยขึ้นอยู่กับปรับตัวและกลยุทธ์การบริหารองค์กร ผลวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารองค์การสื่อในยุคดิจิทัล และยังสามารถเป็นแนวทางการศึกษาในอนาคต

4) วิจัยดำเนินการวิจัย

4.1) แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

4.1.1) ข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลจากตำราเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การวางแผนด้านการตลาดขององค์กรสื่อ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1.2) ข้อมูลปฐมภูมิ รวบรวมความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรสื่อ กลุ่มประชากร จำนวน 21 คน ดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญขององค์กรไทยรัฐ 9 คน ผู้เชี่ยวชาญขององค์กรเดลินิวส์ 8 คน ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัล 4 คน เพื่อวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคเดลฟาย และนำผลการวิจัยไปประกอบการอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

4.2) เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

4.2.1) การวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Analysis)

การศึกษากลยุทธ์การปรับตัวการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์

4.2.2) วิธีเดลฟาย (Delphi Method) การเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล โดยมีเครื่องมือวิเคราะห์แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างแบบคำถามปลายเปิด (opened end) กำหนดคำถามครอบคลุมปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย มุ่งศึกษา ดังนี้ การวางแผนเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงการบริหาร, การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี, การออกแบบงานใหม่,

การปรับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม, การปรับกระบวนการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น คำถามมีลักษณะปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงทัศนะอย่างอิสระ เพื่อเป็นกรอบคำถามรอบถัดไป

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลสัมภาษณ์รอบแรก และตัดทอนข้อมูลที่ซ้ำซ้อน พร้อมพัฒนาแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ เพื่อกำหนดหาค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (inter quartile range)

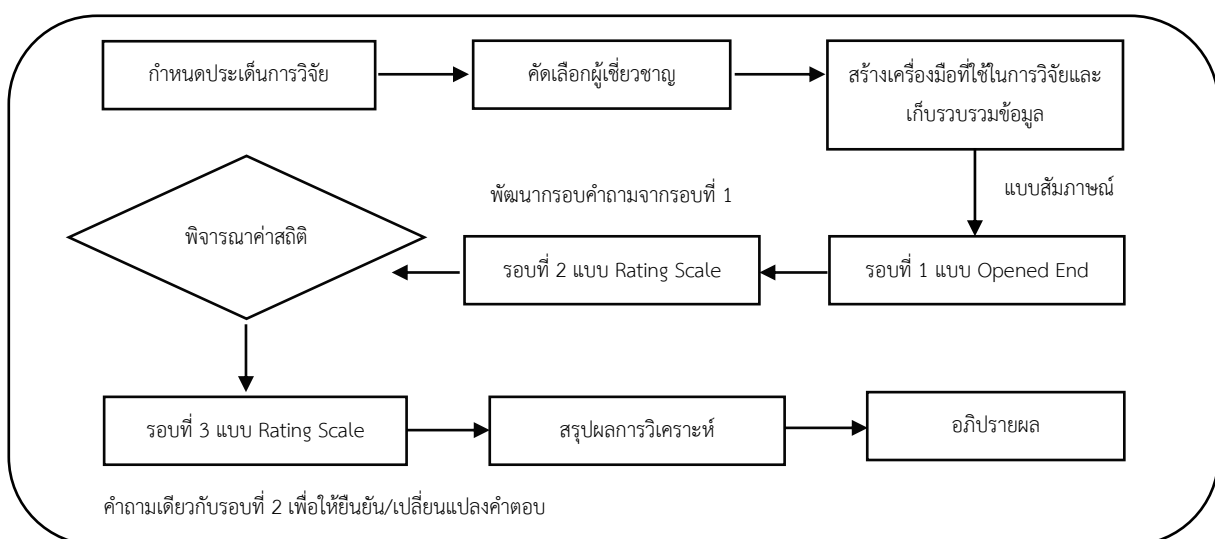
ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถามที่มีข้อความเหมือนรอบที่ 2 แต่จะหาค่ามัธยฐานของน้ำหนักคะแนนแนวโน้มจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ช่วงพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ของคำตอบผู้เชี่ยวชาญ และน้ำหนักคะแนนของคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญตอบในรอบ 2 นำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ค่าฐานนิยม ค่าแตกต่างระหว่างค่านิยมกับมัธยฐาน และค่ากึ่งกลางของมัธยฐาน แล้วนำมาแปลผลสรุปแนวทางของการบริหารองค์กรสื่อในยุคดิจิทัล

4.3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยวางขั้นตอนการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. เริ่มต้นเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การวางแผน การตลาดและกลยุทธ์การปรับตัวการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ ประเภทประชาชน เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกรอบคำถาม

2. ประมวลผลคำถามตามที่ได้ส่งเคราะห์ในข้อ 1 ส่งไปถึงผู้เชี่ยวชาญที่ได้คัดเลือกเพื่อขอความร่วมมือด้วยตนเอง



รูปที่ 1 : แสดงขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีเดลฟาย (Delphi Method)

3. การสัมภาษณ์รอบแรก ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ เป็นแบบคำถามปลายเปิด ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงทัศนะอย่างเปิดกว้าง

4. จากนั้นได้ประมวลข้อมูลของการสัมภาษณ์ ตัดทอนข้อมูลที่ซ้ำซ้อนและจัดรูปแบบให้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วน 5 สเตลส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทำการทดสอบแบบสอบถามดังกล่าว

5. นำผลจากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนมาหาค่าสรุป และส่งคำตอบกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญ โดยแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการพัฒนาจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่มีคำถามเหมือนเดิมแต่เพิ่มค่ามัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และน้ำหนักคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นตอบ เพื่อตรวจสอบความเห็นของตนเปรียบเทียบกับความเห็นของกลุ่ม โดยสามารถเปลี่ยนแปลงความเห็นในขั้นตอนนี้ได้ พร้อมระบุเหตุผลการเปลี่ยนแปลงความเห็น เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยแบบเดลฟาย

4.4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบ่งเป็น 2 ส่วน

4.4.1) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความ การสัมภาษณ์, แผนการตลาด, วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.4.2) วิเคราะห์ด้วยวิธีเดลฟาย ตรวจสอบค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ขั้นตอนที่ 3 รอบ

รอบที่ 1 สร้างแบบสอบถามปลายเปิด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ต่อประเด็นแนวโน้มการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล พร้อมสังเคราะห์คำตอบตัดข้อความซ้ำซ้อน นำผลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 รอบที่ 2 วิเคราะห์แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่ามี 5 ระดับ ผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับความสำคัญของข้อความแต่ละข้อและนำข้อมูลมาประมวลหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ และสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 โดยเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ และน้ำหนักคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

รอบที่ 3 ข้อมูลแบบสอบถามเหมือนรอบที่ 2 โดยให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมพิจารณาคำตอบอีกครั้ง แล้วนำคำตอบมาประมวลใหม่

หาความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม และหาค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ สรุปการแปรผล ดังนี้

- 1) แปรผลค่ามัธยฐาน มีการกำหนดน้ำหนักของคะแนนที่ได้ 5 ระดับ แปรผลตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้
 - ระดับที่ 1 หมายถึง แนวโน้มที่เป็นไปได้น้อยที่สุด
 - ระดับที่ 2 หมายถึง แนวโน้มที่เป็นไปได้น้อย
 - ระดับที่ 3 หมายถึง แนวโน้มที่เป็นไปได้ปานกลาง
 - ระดับที่ 4 หมายถึง แนวโน้มที่เป็นไปได้มาก
 - ระดับที่ 5 หมายถึง แนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุด

2) แปรผลค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ โดยการคำนวณความแตกต่างระหว่างควอร์ไทล์ที่ 3 กับควอร์ไทล์ที่ 1 ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อความใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อความนั้นมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกัน

3) แปรผลค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับค่ามัธยฐาน ผู้วิจัยคำนวณค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐานของแต่ละข้อความ แล้วนำมาหาค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมของแต่ละข้อความ สนับสนุนความสอดคล้องกันของความคิดเห็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า ข้อความใดที่มีผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.0 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในข้อความนั้น ๆ

4) การพิจารณาความสอดคล้อง ผู้วิจัยนำค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยมมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง ข้อความใดมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่เกิน 1.50 และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 ข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน ในกรณีที่ข้อความใดมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว จะถือว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

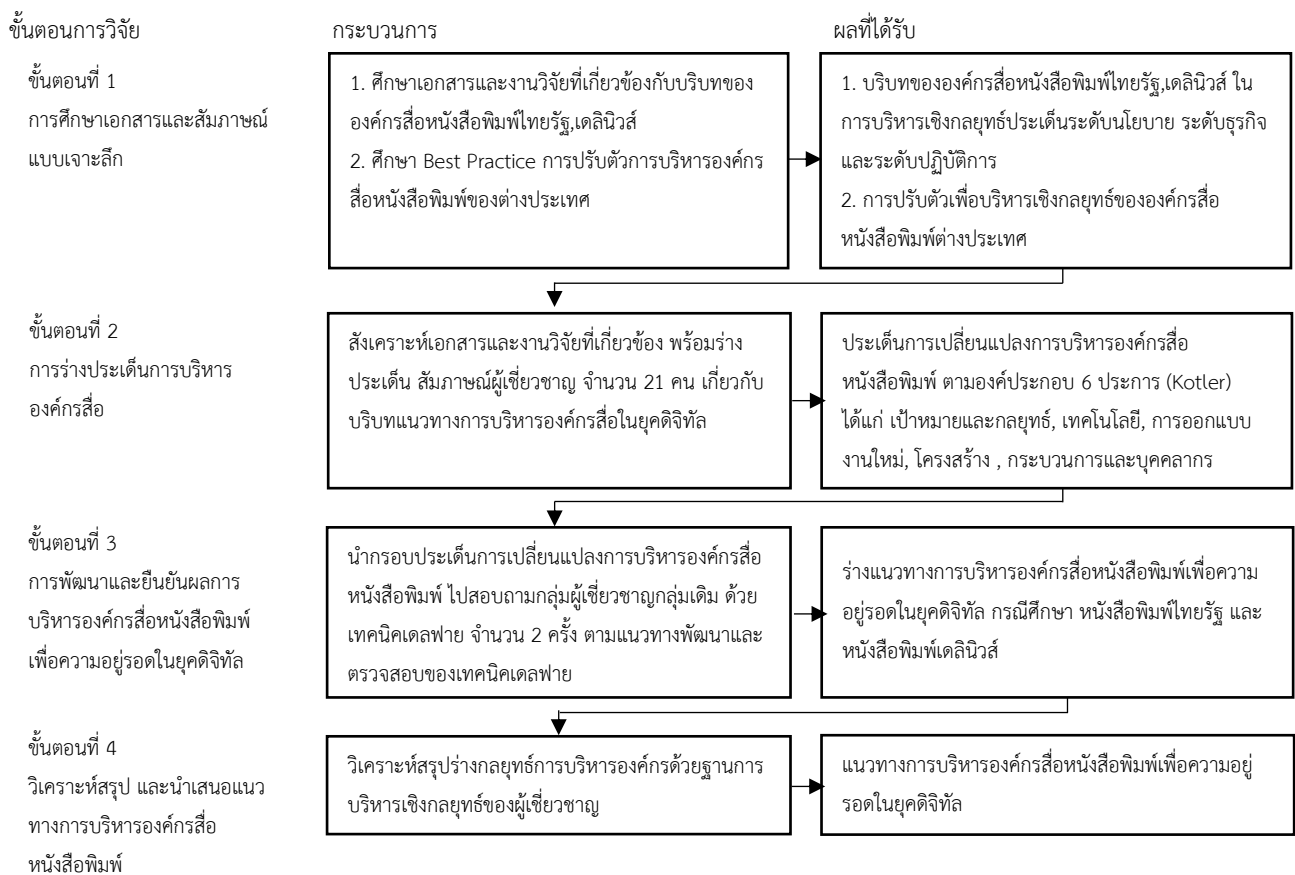
ตารางที่ 1 : การพิจารณาความสอดคล้องของแนวโน้มในแต่ละข้อของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ค่าสถิติ	ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์	ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม	ความสอดคล้อง
1	ไม่เกิน 1.50	ไม่เกิน 1.00	สอดคล้อง
2	ไม่เกิน 1.50	เกิน 1.00	ไม่สอดคล้อง
3	เกิน 1.50	ไม่เกิน 1.00	ไม่สอดคล้อง
4	เกิน 1.50	เกิน 1.00	ไม่สอดคล้อง

4.5) การนำเสนอข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล” กรณีศึกษาไทยรัฐและเดลินิวส์ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเทคนิคเดลฟายนำมาประมวลผล และนำเสนอผลเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลง

การบริหารองค์กรสื่อนำเสนอตามองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้ เป้าหมายและกลยุทธ์, เทคโนโลยี, การออกแบบงานใหม่, โครงสร้าง, กระบวนการและบุคลากร นอกจากนี้ยังได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลทั้งจากเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับนโยบายและการวางแผนด้านการตลาดขององค์กรสื่อ โดยสามารถสรุปข้อมูล ได้ดังภาพประกอบที่ 2



รูปที่ 2 : แสดงขั้นตอนกระบวนการวิจัยและผลที่ได้รับ

5) ผลการวิจัย

รายงานผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย กล่าวคือ 1. กลยุทธ์การปรับตัวการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ประเภทประชาชนนิยม 2. แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1) กลยุทธ์การปรับตัวการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ฯ

5.1.1) ระดับนโยบายขององค์กรสื่อไทยรัฐ สื่อไทยรัฐมีการบริหารและตัดสินใจพัฒนาองค์กร โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความแตกต่าง และบริหารงานข่าวในแต่ละส่วนแยกกันชัดเจน มีจุดแข็งด้านเนื้อหาและฐานของผู้อ่าน ยึดมั่นในอุดมการณ์และจรรยาบรรณวิชาชีพสื่อมวลชน โดยทำหน้าที่สื่ออย่างเป็นกลาง ส่งเสริมพลังความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอ

เนื้อหาและรายการ ส่งเสริมทีมข่าวร่วมกับทีมการตลาดวางแผนร่วมกันกำหนดนโยบายแต่ละปีให้มีทิศทางที่ชัดเจน

5.1.2) ระดับนโยบายธุรกิจสื่อไทยรัฐ ไทยรัฐมีเว็บไซต์ข่าว ขยายสู่ Application และ Social Media ซึ่งการขยายได้ปรับตัวรับเทคโนโลยีมาวางรากฐานใช้งานมีการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์การตลาดไทยรัฐออนไลน์ในทิศทางเชิงรุก ขยายพื้นที่โฆษณาให้มีรูปแบบหลากหลาย ใช้งานได้กับทุกอุปกรณ์ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถรับรู้ข่าวสารและโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้ในวงกว้าง มีการขึ้นอัตราค่าโฆษณาเป็นกลยุทธ์ราคาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เสริมในรายการเดิม

5.1.3) ระดับนโยบายปฏิบัติการสื่อไทยรัฐ ไทยรัฐเป็นองค์กรใหญ่การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคลจึงเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป

เพื่อให้ทั้งระบบมีประสิทธิภาพ มีการหล่อหลอมกระบวนการทำงาน กองบรรณาธิการข่าวดิจิทัล สำหรับการพัฒนาบุคลากร มีเป้าหมาย สร้างวัฒนธรรมองค์กรกับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน มีการกำหนด กลยุทธ์บริหารแนวระนาบ สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน

5.1.4) ระดับนโยบายองค์กรสื่อเดลินิวส์ เดลินิวส์ปรับตัวด้วยการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรรักษาเสถียรภาพ และปรับ ข่าวสารให้ถึงมือผู้อ่าน กระชับ ฉับไว อาศัยความได้เปรียบที่มี เครือข่ายนักข่าวมืออาชีพ ซึ่งได้สร้างทีมที่มีความชำนาญรายงาน ข่าวเชิงลึก นอกจากนี้เดลินิวส์ปรับลดกำลังการผลิตหนังสือพิมพ์ ผลักดันรูปแบบช่องทางออนไลน์ เพิ่มยอดขายและสร้างการรับรู้

5.1.5) ระดับนโยบายธุรกิจสื่อเดลินิวส์ เว็บไซต์ เป็นช่องทางหลัก (www.dailynews.co.th) และยังมีโซเชียลมีเดีย เพจใน เฟซบุ๊กที่สร้างเครือข่ายทั่วประเทศ มีกลยุทธ์การตลาดที่ปรับให้ สอดคล้องกับ Google Analytic สถิติวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย และมีการขายพื้นที่โฆษณาที่เหมาะสมกับทุกอุปกรณ์ โดยอัตรา พื้นที่โฆษณาเดลินิวส์ออนไลน์ในปี 2561-2562 ไม่มีการปรับ ราคา และเริ่มปรับราคาในปี 2564

5.1.6) ระดับนโยบายปฏิบัติการสื่อเดลินิวส์ การปรับเปลี่ยนสู่ การหลอมรวมสื่อยังอยู่ขั้นเริ่มต้น มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างไป พร้อมกับการมีนโยบายพัฒนาองค์ความรู้และทักษะให้บุคลากร มีการรักษาสื่อเก่าและขยายการเติบโตจากสื่อใหม่ มุ่งเน้นการรัก ในองค์กร ภาคภูมิใจงานที่ทำ

5.2) แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอด ในยุคดิจิทัล

ผลการศึกษาสังเคราะห์แนวทางการบริหารองค์กรสื่อ หนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.2.1) ผลการสังเคราะห์แนวทางการบริหารองค์กรสื่อ หนังสือพิมพ์ จากการทบทวนวรรณกรรม

ตารางที่ 2 : ผลการทบทวนวรรณกรรมแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์

ทบทวนวรรณกรรม	เป้าหมาย/กลยุทธ์	เทคโนโลยี	ออกแบบงานใหม่	โครงสร้างองค์กร	กระบวนการทำงาน	การพัฒนาบุคลากร
Kotter (as cited in Hayes, 2002)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Miles and Snow (as cited in Hayes, 2002)	✓			✓	✓	✓
BBC, 2002 (as cited in Hayes, 2002)	✓		✓	✓	✓	✓
Frambach (as cited in Hayes, 2002)	✓			✓	✓	✓
Kaluza, Blecker, and Bischof (1999)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siger, 2006 (as cited in Erdal, 2011).	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Saltzis (2006)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hultin and Skog (2011)	✓	✓	✓			✓
Champion, Doyle, and Schlesinger (2011)	✓	✓			✓	
Kathathorn Asawajiratikorn (2009)	✓	✓	✓	✓	✓	
Sakulsri Srisaracam (2011)		✓	✓	✓	✓	
Jagreerat Sangvari, Prachyanun Nilsook, and Pallop Piriyasurawong (2014)	✓	✓	✓			✓

5.2.2) ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ จำนวน 21 คน ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ 5 คน ด้านเทคโนโลยี 3 คน ด้านการออกแบบงานใหม่ 4 คน ด้านโครงสร้างองค์กร 4 คน ด้านกระบวนการทำงานและการพัฒนาบุคลากร 5 คน ซึ่งสามารถ แบ่งได้ 6 ด้าน ตามข้อมูลสังเคราะห์การสัมภาษณ์ในตาราง 3

ตารางที่ 3 : ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เจาะลึก

ผู้เชี่ยวชาญ	เป้าหมายและกลยุทธ์	เทคโนโลยี	ออกแบบงานใหม่	โครงสร้างองค์กร	กระบวนการทำงาน	การพัฒนาบุคลากร
คนที่ 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 2	✓	✓	✓		✓	✓
คนที่ 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 4	✓	✓			✓	✓
คนที่ 5	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 7	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 8	✓	✓		✓	✓	✓

ตารางที่ 3 : ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	เป้าหมายและกลยุทธ์	เทคโนโลยี	ออกแบบงานใหม่	โครงสร้างองค์กร	กระบวนการทำงาน	การพัฒนาบุคลากร
คนที่ 9	✓		✓		✓	
คนที่ 10	✓		✓	✓	✓	✓
คนที่ 11	✓	✓	✓	✓		✓
คนที่ 12	✓	✓	✓	✓	✓	
คนที่ 13	✓	✓	✓	✓		✓
คนที่ 14	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 15	✓			✓	✓	✓
คนที่ 16	✓	✓	✓			✓
คนที่ 17	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 18	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 19	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 20	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนที่ 21	✓	✓	✓	✓	✓	✓

5.2.3) ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ ตารางที่ 4 แสดงการสังเคราะห์เชื่อมโยง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านพลวัตการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ (2) ด้านเทคโนโลยี (3) ด้านการออกแบบงานใหม่ และโครงสร้างขององค์กรร่วมสมัย (4) ด้านผู้ทรัพยากรมนุษย์ ผลการพัฒนางานองค์ประกอบจะนำไปศึกษาขั้นตอนต่อไป

5.3) ผลยืนยันแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล

สรุปผลการศึกษาได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 1) ด้านพลวัตเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ
- 2) ความเกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยี

3) ความเกี่ยวข้องด้านการออกแบบงานใหม่และโครงสร้างองค์กร

4) ความเกี่ยวข้องด้านทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 5 ผลยืนยันด้านการเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ เกี่ยวพันต่อแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล 35 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.52-4.71 สอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวน 10 ข้อสำหรับผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.09-4.47 สอดคล้องกัน ในทางเห็นด้วยว่ามีระดับความจำเป็นมาก จำนวน 21 ข้อ และเห็นด้วยในระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.19-3.23

ตารางที่ 4 : ผลการสังเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนากระบวนการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ในยุคดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ในยุคดิจิทัล		
การวิเคราะห์ทบทวนวรรณกรรม	จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล
ก. ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ (ก)	A. ด้านงานบริหาร (A)	1. ด้านพลวัตการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ (ก+A)
ข. ด้านเทคโนโลยี (ข)	B. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิต/สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ชม (B)	2. ด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล (ข+B)
ค. ด้านการออกแบบงานใหม่ (ค)	C. ด้านระบบการออกแบบงานให้อิสระ ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ (C)	3. ด้านการออกแบบงานใหม่และโครงสร้างองค์กรร่วมสมัย (ค,ง+ค,D) 4. ด้านทรัพยากรมนุษย์(จ,ฉ+E,F)
ง. ด้านโครงสร้างขององค์กรเหมาะสมกับองค์กรสื่อในยุคดิจิทัล (ง)	D. ด้านสื่อดิจิทัล กับการปรับตัวขององค์กรสื่อสารมวลชน (D)	
จ. ด้านกระบวนการทำงานให้สำเร็จ (จ)	E. ด้านการหลอมรวมสื่อ (E)	
ฉ. ด้านการพัฒนาบุคลากร (ฉ)	F. ด้านการพัฒนา ประเมินผลบุคลากร (F)	

หมายเหตุ หมายเลขที่วงเล็บ () หมายถึง การแสดงความเชื่อมโยงการองค์ประกอบการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เจาะลึก

ตารางที่ 5 : แสดงผลยืนยันด้านพลวัตเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ

ความเกี่ยวข้องด้านพลวัตเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ	Mdn	IR	ระดับความจำเป็น
ด้านเป้าหมาย			
1. องค์กรสื่อมีเป้าหมายพัฒนาที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงการบริหาร	4.71	0.95	มากที่สุด
2. การพัฒนาแนวทางสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อยกระดับให้มั่นคงถาวร สื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	4.66	0.48	มากที่สุด
3. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัล	4.61	0.74	มากที่สุด
4. การสร้างและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์เป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร เพื่อภาพลักษณ์และคุณค่าองค์กร	4.61	0.66	มากที่สุด
5. องค์กรสื่อมีกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ตลอดเวลา เพื่อความทันสมัยสร้างความเปรียบให้แก่องค์กร	4.47	0.87	มาก
6. องค์กรสื่อมีทิศทางพัฒนาในทางเดียวกับระบบดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับองค์กร	4.47	0.74	มาก
7. กำหนดเป้าหมายของการกระจายกลุ่มลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย	4.47	0.51	มาก
8. กำหนดมาตรฐานคุณภาพของผลงานที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพต่อเนื่อง	4.42	0.92	มาก
9. กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความคาดหวังของผู้รับข่าวสาร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.42	0.67	มาก
10. องค์กรสื่อมีการใช้รูปแบบการบริหารองค์กรของสื่อต่างประเทศเป็นแบบอย่าง เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารองค์กรให้อยู่รอด	3.23	0.94	ปานกลาง
ด้านกลยุทธ์			
กลยุทธ์ระดับองค์กร			
11. จัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรสื่อ เพื่อวางแผนทางประจำปี	4.66	0.65	มากที่สุด
12. กำหนดแนวทางเป็นศูนย์กลางเน้นข่าวเชิงลึกและการวิเคราะห์ เพื่อสร้างเนื้อหา “ข่าวจริง” เชื่อถือได้	4.66	0.65	มากที่สุด
13. การประเมินความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารเป็นระยะ เพื่อให้ผู้บริหารวางแผนทางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.47	0.87	มาก
14. วางแนวทางลงทุนธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง เพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร	4.42	1.12	มาก
15. การวางแผนทางบริหารรองรับความเสี่ยงที่ชัดเจนและรวดเร็ว	4.47	0.81	มาก
16. วางแนวทางการลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อความเป็นผู้นำในการแข่งขันในยุคดิจิทัล	4.42	0.81	มาก
17. ตัดทอนปรับลดการผลิตและลดจำนวนพนักงานส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อรักษาเสถียรภาพ ของกรณีธุรกิจไม่สามารถฟื้นตัว	4.33	0.96	มาก
18. ขยายตัวไปสื่อออนไลน์แบบครบวงจร เพื่อเร่งหาโอกาสของธุรกิจ	4.33	0.79	มาก
19. การประเมินผลแผนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้รับข่าวสาร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ	4.33	0.79	มาก
20. กำหนดรักษาเสถียรภาพของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ โดยไม่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงมากนัก เพื่อให้ยังคงสภาพธุรกิจอยู่ได้ในยุคดิจิทัล	3.19	1.43	ปานกลาง
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ			
21. การแสวงหาธุรกิจใหม่เชื่อมโยงกับการทำสื่อ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และขยายไปยังกลุ่มเป้าหมาย	4.52	0.92	มากที่สุด
22. กำหนดแนวทางพัฒนารูปแบบปรับปรุงตลอดเวลาให้สอดคล้องพฤติกรรมผู้บริโภค	4.52	0.87	มากที่สุด
23. ปรับปรุงขีดความสามารถให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการ SEO เพื่อเพิ่มจำนวนผู้รับสาร	4.52	0.87	มากที่สุด
24. การผสานสื่อดั้งเดิมและใหม่ในการสื่อสาร กระจายเนื้อหาข้อมูลเดียวกัน ในแพลตฟอร์มแตกต่างกัน เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย	4.52	0.74	มากที่สุด
25. กำหนดราคาโฆษณาสื่อออนไลน์สูงกว่าคู่แข่ง เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ สร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้อยู่ในระดับสูง	3.19	0.81	ปานกลาง
26. กำหนดทำการตลาดผ่านเครื่องมือค้นหาบนอินเทอร์เน็ต (SEM) เพื่อทำให้สอดคล้องกับผู้รับสาร	4.38	1.16	มาก
27. สร้างฐานข้อมูล วิเคราะห์พฤติกรรม ผู้รับข่าวสาร ลูกค้า และองค์กรต่าง ๆ เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	4.33	0.96	มาก
28. สร้างความแตกต่างในธุรกิจโดยรวมลงทุนแบบ Cross-Media ระหว่างธุรกิจภายในประเทศ เพื่อพัฒนารูปแบบให้สินค้าบริการ	4.04	1.07	มาก
29. มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้วยการลดราคาพื้นที่โฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อรักษาระดับกำไรในกรณีธุรกิจอิ่มตัว	3.52	0.74	มาก
30. ร่วมลงทุนธุรกิจกับสื่อต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนไอเดียทางธุรกิจและขยายฐานลูกค้าต่างประเทศ	3.23	1.33	ปานกลาง
กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ			
31. ปรับปรุงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละ Generation ให้สามารถดำเนินการร่วมกัน	4.38	1.02	มาก
32. จัดทำรายงานผลการประเมินประจำปี เพื่อรวบรวมสถิตินำมาพัฒนาให้เหมาะสม	4.33	1.01	มาก
33. มีการร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	4.33	0.96	มาก
34. ประเมินแนวทางการพัฒนาบุคลากรศักยภาพด้านดิจิทัล	4.28	1.23	มาก
35. กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมสู่วัฒนธรรมดิจิทัล	4.09	0.88	มาก

ตารางที่ 6 : แสดงผลความเกี่ยวพันด้านเทคโนโลยี

ความเกี่ยวพันด้านเทคโนโลยี	Mdn	IR	ระดับความจำเป็น
1. กำหนดแนวทางป้องกันระบบซอฟต์แวร์ขององค์กร (Cyber-security)	4.57	0.81	มากที่สุด
2. การนำระบบ Cloud มาใช้เพื่อกระบวนการจัดเก็บ สถิติ และประมวลผลที่มีประสิทธิภาพ ประเมินทางออกของธุรกิจ	4.47	0.92	มาก
3. การนำ Internet of Things (IoT) สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจ	4.42	1.12	มาก
4. การใช้ระบบเทคโนโลยีจัดการลดความผิดพลาดในการทำงาน	4.38	1.16	มาก
5. สร้างปัจจัยความสำเร็จด้วยเทคโนโลยี Data & Analytics เพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค	4.33	0.96	มาก
6. ใช้ระบบ Augmented Reality (AR) สร้างภาพจำลองที่เสมือนจริงและโลกเสมือนจริง เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิด	4.23	1.17	มาก
7. สร้างโครงข่ายข้อมูลขนาดใหญ่ รองรับการจัดเก็บข้อมูล (Big data)	4.09	1.41	มาก
8. ยุติการลงทุนนำเทคโนโลยีการพิมพ์รูปแบบใหม่ในช่วงยุคดิจิทัล	4.09	1.09	มาก
9. การนำ Social Collaboration มาช่วยเพื่อให้ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ร่วมตรวจสอบความถูกต้อง	3.90	1.54	มาก
10. การทำ Live Streaming นำเสนอรูปแบบใหม่ เพื่อความน่าสนใจ	3.52	1.66	มาก

ตารางที่ 7 : แสดงผลยืนยันความเกี่ยวพันด้านการออกแบบงานใหม่และโครงสร้างองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กร	Mdn	IR	ระดับความจำเป็น
1. ปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการเพิ่มแพลตฟอร์ม โดยใช้บุคลากรจากหนังสือพิมพ์ทำข่าวออนไลน์	4.42	0.92	มาก
2. จัดโครงสร้างการทำงานแบบแยกแผนก แบ่งแยกแรงงานในการผลิต (Division of Labor Division of Labor) เพื่อความชำนาญเฉพาะ (Work Specialization) แต่ละฝ่ายมีผู้บริหารควบคุม	4.33	0.91	มาก
3. ปรับลดลดพนักงานหนังสือพิมพ์ เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล	4.19	1.03	มาก
4. องค์กรจัดตั้งหน่วยงานทำหน้าที่ดูแลคุณภาพมาตรฐานการทำงานข่าว	4.14	1.01	มาก
5. เชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรให้เป็นพันธมิตร ร่วมประชุมและแบ่งปันเครือข่ายทำงานร่วมกัน	3.80	1.28	มาก

ตารางที่ 6 คำนวณฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เกี่ยวพันต่อแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด คือ มีแนวทางป้องกันระบบซอฟต์แวร์ขององค์กร (cyber-security) ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 4.57 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในทางเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก จำนวน 9 ข้อ ลำดับแรกคือ มีกำหนดแนวทางป้องกันระบบซอฟต์แวร์ขององค์กร คะแนนเฉลี่ย 4.47 รองลงมาคือ การนำ Internet of Things (IoT) สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจ คะแนนเฉลี่ย 4.42 และลำดับสุดท้ายคือ การทำ Live Streaming นำเสนอข้อมูลรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความน่าสนใจให้ผู้รับสาร คะแนนเฉลี่ย 3.52

ตารางที่ 7 คำนวณฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านการออกแบบงานใหม่และโครงสร้างองค์กรร่วมสมัย เกี่ยวพันต่อแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล พบว่า ความเห็นสอดคล้องระดับความจำเป็นมากที่สุด คือ จัดระบบการทำงานที่

มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลสำคัญที่แตกต่างไปจากเดิม คะแนนเฉลี่ย 4.57 นอกจากนี้ระดับมาก คือ ปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการเพิ่มแพลตฟอร์ม โดยใช้บุคลากรจากหนังสือพิมพ์ทำข่าวออนไลน์ คะแนนเฉลี่ย 4.42

รองลงมาคือ มีปรับสภาพการทำงาน ลดความซับซ้อน ขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ทำให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว มีการมุ่งเน้นด้านเทคนิคให้มีทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อตรวจสอบข้อมูล และจัดโครงสร้างการทำงานแบบแยกแผนก แบ่งแยกแรงงานในการผลิต เพื่อความชำนาญเฉพาะ แต่ละฝ่ายมีผู้บริหารควบคุม มีคะแนนเฉลี่ย 4.33 สำหรับความคิดเห็นลำดับสุดท้ายคือ เชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรให้เป็นพันธมิตร ร่วมประชุมและแบ่งปันเครือข่ายทำงานร่วมกัน มีคะแนนเฉลี่ย 3.80

ตารางที่ 8 คำนวณฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร เกี่ยวพันต่อแนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับความจำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ คือ กระบวนการนำเสนอข่าวให้มีความสำคัญ

กับช่องทางดิจิทัล (digital first) เพื่อการแข่งขัน มีคะแนนเฉลี่ย 4.57 รองลงมาคือมีแบ่งปันข้อมูล เนื้อหา ส่วนกระบวนการผลิตมีความแตกต่างในข้อมูลเชิงลึก เกิดการนำมา ผลิตใหม่ เพื่อกระบวนการมีส่วนร่วมจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ และตรวจสอบและส่งกลับข้อมูลร่วมกัน โดยใช้กระบวนการทำงานแบบคณะทำงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4.52 สำหรับความเห็นในระดับมาก ลำดับแรกคือ การออกแบบกรอบแนวคิดของการทำข่าวหนังสือพิมพ์ ที่สามารถใช้ได้กับข่าวออนไลน์มีคะแนนเฉลี่ย 4.47

รองลงมาคือ มีส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และประเมินผลและทบทวนบุคลากรตามคุณลักษณะเป้าประสงค์ที่ได้วางหลักเกณฑ์ไว้ คะแนนเฉลี่ย 4.42 ส่วนความคิดเห็นลำดับสุดท้ายคือ กระบวนการนำเสนอเนื้อหาข่าว แต่เปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอมีความเหมาะสมในแต่ละแพลตฟอร์ม คะแนนเฉลี่ย 4.09

ตารางที่ 8 : แสดงผลยืนยันความเกี่ยวข้องด้านทรัพยากรมนุษย์

ความเกี่ยวข้องด้านการออกแบบงานใหม่และโครงสร้างองค์กร	Mdn	IR	ระดับความจำเป็น
ด้านการออกแบบงานใหม่			
1. จัดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลลัพธ์แตกต่างไปจากเดิม	4.57	0.87	มากที่สุด
2. มีการมุ่งเน้นด้านเทคนิคให้มีทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อตรวจสอบข้อมูล	4.33	0.79	มาก
3. ปรับสภาพการทำงาน ลดความซับซ้อนขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ทำให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว	4.33	1.19	มาก
4. การได้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน	4.28	1.00	มาก
5. ออกแบบกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อเพิ่มความอิสระการทำงานของพนักงานในองค์กร	3.95	0.97	มาก
6. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน จำนวนชิ้น/ระยะเวลา เพื่อประเมินความรวดเร็ว	3.85	1.01	มาก
ความเกี่ยวข้องด้านทรัพยากรมนุษย์			
ด้านกระบวนการทำงาน			
1. กระบวนการนำเสนอข่าวให้ความสำคัญกับช่องทางดิจิทัลเพื่อการแข่งขัน	4.57	0.81	มากที่สุด
2. แบ่งปันข้อมูล เนื้อหา ส่วนกระบวนการผลิตมีความแตกต่างในข้อมูลเชิงลึก เกิดการนำมาผลิตใหม่ เพื่อกระบวนการมีส่วนร่วมจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ	4.52	0.87	มากที่สุด
3. ตรวจสอบและส่งกลับข้อมูลร่วมกัน โดยใช้กระบวนการทำงานแบบคณะทำงาน (Hybrid team)	4.52	0.74	มากที่สุด
4. การออกแบบกรอบแนวคิดของการทำข่าวหนังสือพิมพ์ ที่สามารถใช้ได้กับข่าวออนไลน์	4.47	0.81	มาก
5. วางแผนเผยแพร่ข่าวในรูปแบบนำเสนอที่น่าสนใจ เช่น Online video ที่เกิดการหลอมรวมสื่อ	4.38	0.74	มาก
6. ออกแบบกระบวนการให้ทุกกองบรรณาธิการมีทักษะเขียนได้	4.19	1.07	มาก
7. คณะทำงานมีกระบวนการวิเคราะห์ความเหมาะสมของเนื้อหา รูปแบบนำเสนอ	4.19	0.87	มาก
8. กระบวนการนำเสนอเนื้อหาข่าว แต่เปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอมีความเหมาะสมในแต่ละแพลตฟอร์ม เพื่อรักษากระบวนการทำงานห้องข่าวแบบแยกส่วน	4.09	1.13	มาก
ด้านการพัฒนาบุคลากร			
1. ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน	4.42	1.07	มาก
2. ประเมินผลและทบทวนบุคลากรตามคุณลักษณะเป้าประสงค์ที่ได้วางหลักเกณฑ์ไว้	4.42	1.07	มาก
3. จัดโครงการฝึกพัฒนาคน ปรับกรอบความคิด (Mindset) ให้มีวัฒนธรรมในการทำงานยุคดิจิทัล มีใจรักทำงานร่วมกัน ในทุก ๆ ไตรมาส	4.38	1.24	มาก
4. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ให้มีการดำเนินงานตามเป้าหมายไปในทางเดียวกันขององค์กร	4.38	1.16	มาก
5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถหลากหลาย (Multitasking skills)	4.33	1.23	มาก
6. วางหลักเกณฑ์กำหนดคุณลักษณะพิเศษของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.33	1.15	มาก
7. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติม	4.14	1.23	มาก

ตารางที่ 9 : แสดงแนวทางการบริหารองค์กรสื่อ เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา องค์กรสื่อไทยรัฐและเดลินิวส์

ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3

แนวทางการบริหารองค์กรสื่อเพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเกี่ยวพันด้านพลวัตรเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อด้านเป้าหมาย				
1. องค์กรสื่อมีเป้าหมายพัฒนาที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงการบริหาร	21	100	0	0.00
2. การพัฒนาแนวทางสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อยกระดับให้มันนวัตกรรม สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน	21	100	0	0.00
3. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัล	18	85.71	3	14.29
4. การสร้างและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์เป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร สื่อเพื่อภาพลักษณ์และคุณค่าองค์กร	19	90.48	2	9.52
5. องค์กรสื่อมีกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ตลอดเวลา เพื่อความทันสมัยสร้างความเปรียบให้แก่องค์กร	18	85.71	3	14.29
6. องค์กรสื่อมีทิศทางพัฒนาในทางเดียวกับระบบดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับองค์กร	18	85.71	3	14.29
7. กำหนดเป้าหมายของการกระจายกลุ่มลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย	21	100	0	0.00
8. กำหนดมาตรฐานคุณภาพของผลงานที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพต่อเนื่อง	17	80.95	4	19.05
9. กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความคาดหวังของผู้รับข่าวสาร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	19	90.48	2	9.52
10. องค์กรสื่อมีการใช้รูปแบบการบริหารองค์กรของสื่อต่างประเทศเป็นแบบอย่าง เพื่อกำหนดแนวทางบริหารองค์กรให้อยู่รอด	18	85.71	3	14.29
ความเกี่ยวพันด้านพลวัตรเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ				
ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร				
1. จัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรสื่อ เพื่อวางแผนทางประจำปี	21	100	0	0.00
2. กำหนดแนวทางเป็นศูนย์กลางเน้นข่าวเชิงลึกและการวิเคราะห์ เพื่อสร้างเนื้อหา “ข่าวจริง” เชื่อถือได้	21	100	0	0.00
3. การประเมินความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารเป็นระยะ เพื่อให้ผู้บริหารวางแผนทางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	21	100	0	0.00
4. วางแนวทางลงทุนธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง เพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร	19	90.48	2	9.52
5. การวางแผนทางบริหารองค์กรรับความเสี่ยงที่ชัดเจนและรวดเร็ว	21	100	0	0.00
6. วางแนวทางการลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อความเป็นผู้นำในการแข่งขันในยุคดิจิทัล	18	85.71	3	14.29
7. ตัดทอนปรับลดการผลิตและลดจำนวนพนักงานส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อรักษาเสถียรภาพ ของกรณีธุรกิจไม่สามารถฟื้นตัว หรือ ทำกำไรให้องค์กร	19	90.48	2	9.52
8. ขยายตัวไปสื่อออนไลน์แบบครบวงจร เพื่อเร่งหาโอกาสของธุรกิจ	21	100	0	0.00
9. การประเมินผลแผนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้รับข่าวสาร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ	21	100	0	0.00
10. กำหนดรักษาเสถียรภาพของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ โดยไม่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงมากนัก เพื่อให้ยังคงสภาพธุรกิจอยู่ได้ในยุคดิจิทัล	21	100	0	0.00
ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ				
1. แสวงหาธุรกิจใหม่เชื่อมโยงกับสื่อ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และขยายไปยังกลุ่มเป้าหมาย	21	100	0	0.00
2. กำหนดแนวทางพัฒนารูปแบบปรับปรุงตลอดเวลาให้สอดคล้องพฤติกรรมผู้บริโภค	21	100	0	0.00
3. ปรับปรุงขีดความสามารถให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการทำให้ (SEO) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้รับสาร	21	100	0	0.00
4. การผสานสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ กระจายเนื้อหาข้อมูลเดียวกันในแพลตฟอร์มแตกต่างกัน เพื่อเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย	21	100	0	0.00
5. กำหนดราคาโฆษณาสื่อออนไลน์สูงกว่าคู่แข่ง เพื่อภาพลักษณ์ของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ สร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนระดับสูง	18	85.71	3	14.29
6. กำหนดทำการตลาดผ่านเครื่องมือค้นหาบนอินเทอร์เน็ต (SEM) เพื่อทำให้สอดคล้องกับผู้รับสาร	21	100	0	0.00
7. สร้างฐานข้อมูล วิเคราะห์พฤติกรรม ผู้รับข่าวสาร ลูกค้า และองค์กรต่าง ๆ เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	21	100	0	0.00
8. สร้างความแตกต่างในธุรกิจโดยรวมลงทุนแบบ Cross-Media ระหว่างธุรกิจภายในประเทศ เพื่อพัฒนารูปแบบให้สินค้าบริการ	21	100	0	0.00
9. มุ่งเน้นเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้วยการลดราคาพื้นที่โฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อรักษาระดับกำไรในกรณีธุรกิจอิมตัว	21	100	0	0.00
10. ร่วมลงทุนธุรกิจกับสื่อต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนไอเดียทางธุรกิจและขยายฐานลูกค้าต่างประเทศ	19	90.48	2	9.52

ตารางที่ 9 : แสดงแนวทางการบริหารองค์กรสื่อ เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา องค์กรสื่อไทยรัฐและเดลินิวส์
ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 (ต่อ)

แนวทางการบริหารองค์กรสื่อเพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ				
1. ปรับปรุงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละ Generation ให้สามารถดำเนินการร่วมกัน	19	90.48	2	9.52
2. จัดทำรายงานผลการประเมินประจำไตรมาสต่อเนื่องทุกปี เพื่อรวบรวมสภิตินำมาพัฒนาให้เหมาะสม	19	90.48	2	9.52
3. มีการร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	21	100	0	0.00
4. ประเมินแนวทางการพัฒนาบุคลากรศักยภาพด้านดิจิทัล	18	85.71	3	14.29
5. กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบเต็มสู่วัฒนธรรมดิจิทัล	21	100	0	0.00
ความเกี่ยวข้องของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี				
1. กำหนดแนวทางป้องกันระบบซอฟต์แวร์องค์กร (Cyber-security)	21	100	0	0.00
2. การนำระบบ Cloud มาใช้เพื่อกระบวนการจัดเก็บ สถิติ และประมวลผลที่มีประสิทธิภาพ ประเมินทางออกของธุรกิจ	21	100	0	0.00
3. การนำ Internet of Things (IoT) สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจ	19	90.48	2	9.52
4. การใช้ระบบเทคโนโลยีจัดการลดความผิดพลาดในการทำงาน	21	100	0	0.00
5. สร้างปัจจัยความสำเร็จด้วยเทคโนโลยี Data & Analytics เพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค	21	100	0	0.00
6. ใช้ระบบ Augmented Reality (AR) สร้างภาพจำลองที่สมจริงและโลกเสมือนจริง เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิด	21	100	0	0.00
7. สร้างเครือข่ายข้อมูลขนาดใหญ่ รองรับจัดเก็บข้อมูล (Big data)	19	90.48	2	9.52
8. ยุติการลงทุนนำเทคโนโลยีการพิมพ์รูปแบบใหม่เข้ามาใช้	21	100	0	0.00
9. การนำใช้ Social Collaboration มาช่วยเพื่อให้ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ร่วมตรวจสอบความถูกต้อง	17	80.95	4	19.05
10. การทำ Live Streaming นำเสนอรูปแบบใหม่ เพื่อความน่าสนใจ	16	79.19	5	20.81
ความเกี่ยวข้องด้านการออกแบบงานใหม่และโครงสร้างองค์กร				
ด้านออกแบบงานใหม่				
1. จัดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่แตกต่างไปจากเดิม	21	100	0	0.00
2. มุ่งเน้นด้านเทคนิคให้มีทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อตรวจสอบข้อมูล	18	85.71	3	14.29
3. ปรับสภาพการทำงาน ลดความซับซ้อนขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ทำให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว	21	100	0	0.00
4. การได้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน	21	100	0	0.00
5. ออกแบบกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อเพิ่มความอิสระการทำงานของพนักงานในองค์กร	21	100	0	0.00
6. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน จำนวนชิ้น/ระยะเวลา เพื่อประเมินความรวดเร็ว	19	90.48	2	9.52
ด้านโครงสร้างองค์กร				
1. ปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการเพิ่มแพลตฟอร์ม โดยใช้บุคลากรจากหนังสือพิมพ์ทำข่าวออนไลน์	21	100	0	0.00
2. จัดโครงสร้างการทำงานแบบแยกแผนก แบ่งแยกแรงงานในการผลิต (Division of Labor Division of Labor) เพื่อความชำนาญเฉพาะ (Work Specialization) แต่ละฝ่ายมีผู้รับผิดชอบ	21	100	0	0.00
3. ปรับลดปลดพนักงานหนังสือพิมพ์ เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้กระชับเหมาะสมกับยุคดิจิทัล	21	100	0	0.00
4. องค์กรจัดตั้งหน่วยงานทำหน้าที่ดูแลคุณภาพมาตรฐานการทำงานข่าว	21	100	0	0.00
5. เชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรให้เป็นพันธมิตร ร่วมประชุมและแบ่งปันเครือข่ายทำงานร่วมกัน	17	80.95	4	19.05
ความเกี่ยวข้องด้านทรัพยากรมนุษย์				
ด้านกระบวนการทำงาน				
1. การนำเสนอข่าวให้ความสำคัญกับช่องทางดิจิทัลเพื่อการแข่งขัน	21	100	0	0.00
2. แบ่งปันข้อมูล เนื้อหา ส่วนกระบวนการผลิตมีความแตกต่างในข้อมูลเชิงลึกเกิดการนำมา ผลิตใหม่ เพื่อกระบวนการมีส่วนร่วมจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ	21	100	0	0.00
3. ตรวจสอบและส่งกลับข้อมูลร่วมกัน โดยใช้กระบวนการทำงานแบบคณะทำงาน (Hybrid team)	21	100	0	0.00
4. การออกแบบกรอบแนวคิดของการทำข่าวหนังสือพิมพ์ ที่สามารถใช้ได้กับข่าวออนไลน์	21	100	0	0.00
5. วางแผนเผยแพร่ข่าวในรูปแบบนำเสนอที่น่าสนใจ เช่น Online video ที่เกิดการหลอมรวมสื่อ	21	100	0	0.00

ตารางที่ 9 : แสดงแนวทางการบริหารองค์กรสื่อ เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา องค์กรสื่อไทยรัฐและเดลินิวส์ ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 (ต่อ)

แนวทางการบริหารองค์กรสื่อเพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเกี่ยวพันด้านทรัพยากรมนุษย์				
ด้านกระบวนการทำงาน				
6. ออกแบบกระบวนการให้ทุกกองบรรณาธิการมีทักษะวิชาชีพ	21	100	0	0.00
7. คณะทำงานมีกระบวนการวิเคราะห์ความเหมาะสมของเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ	21	100	0	0.00
8. กระบวนการนำเสนอเนื้อหาซ้ำ แต่เปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมกับแพลตฟอร์ม เพื่อรักษากระบวนการทำงานห้องข่าวแยกส่วน	21	100	0	0.00
ด้านการพัฒนาบุคลากร				
1. ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน	21	100	0	0.00
2. ประเมินผลและทบทวนบุคลากรตามคุณลักษณะเป้าประสงค์ที่ได้วางหลักเกณฑ์ไว้	21	100	0	0.00
3. จัดโครงการฝึกพัฒนาคน ปรับกรอบความคิด (Mindset) ให้มีวัฒนธรรมการทำงานยุคดิจิทัล มีใจรักทำงานร่วมกันทุกไตรมาส	21	100	0	0.00
4. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ให้มีการดำเนินงานตามเป้าหมายไปในทางเดียวกันขององค์กร	21	100	0	0.00
5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถหลากหลาย (Multitasking skills)	21	100	0	0.00
6. วางหลักเกณฑ์กำหนดคุณลักษณะพิเศษของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	19	90.48	2	9.52
7. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติม	21	100	0	0.00

6) การอภิปรายผล

6.1) อภิปรายผลกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ

ตารางที่ 10 : แสดงการอภิปรายผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ

กลยุทธ์	การปรับตัว	สอดคล้องกับทฤษฎี				กรณีศึกษาต่างประเทศ
		ด้านพลวัตการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์	ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ด้านการออกแบบ	ด้านทรัพยากรมนุษย์	
ระดับนโยบาย	- กลยุทธ์ผสมผสาน - มุ่งเน้นลงทุนเทคโนโลยี - พัฒนาระบบบริหารจัดการข่าว - เปิดโครงการสมัครใจลาออก - สร้างวัฒนธรรมองค์กร ออกแบบ ความคิด นำเสนอข่าวรวดเร็ว มีความรับผิดชอบ	Sutthikiat Phumphattahasuk. (2010)	McQuail (2010) Kotter (as cited in Hayes, 2002) Sharver (as cited in Erdal, 2011). Srirth Pakdeeronachit, Chanonya Chaiwongroj, and Prit Supasetsir (2004)	Kotter (1980) (as cited in Hayes, 2002)		AFP: กลยุทธ์ผสมผสานพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดพนักงานส่วนที่เกินความจำเป็น
ระดับธุรกิจ	- สร้างเนื้อหาหลากหลายเฉพาะกลุ่มให้เหมาะสมกับทุกอุปกรณ์ - ปรับขึ้นอัตราค่าโฆษณา - ผสานสื่อเดิมและสื่อใหม่ - กำหนดทิศทางกลยุทธ์การตลาด	Sutthikiat Phumphattahasuk. (2010)				The Washington Post: กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนอยู่ตำแหน่งบนของตลาด

ตารางที่ 10 : แสดงการอภิปรายผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ (ต่อ)

กลยุทธ์	การปรับตัว	สอดคล้องกับทฤษฎี				กรณีศึกษาต่างประเทศ
		ด้านพลวัตรการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์	ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ด้านการออกแบบ	ด้านทรัพยากรมนุษย์	
ระดับปฏิบัติ	- สร้างหัวหน้างาน - สร้างวัฒนธรรมแบบเติบโต - กำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน - การออกแบบงานใหม่ใช้ศาสตร์และศิลป์เล่าเรื่องจากข้อมูล		Saltzis (2006) หลอมรวมสื่อเทคโนโลยีเพื่อการจัดองค์กร	Erdal (2011) การหลอมรวมสื่อ	Kathathorn Asawajiratikorn. (2009) กลยุทธ์การตลาดคู่กับงานข่าว	BBC: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ใช้ผู้นำองค์กรสื่อสาร,

6.2) อภิปรายผลกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เดลินิวส์

ตารางที่ 11 : แสดงการอภิปรายผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เดลินิวส์

กลยุทธ์	การปรับตัว	สอดคล้องกับทฤษฎี				กรณีศึกษาต่างประเทศ
		ด้านพลวัตรการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์	ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ด้านการออกแบบ	ด้านทรัพยากรมนุษย์	
ระดับนโยบาย	- กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ - ปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป - กลยุทธ์ตัดทอนโดยปรับลดเงินเดือน/เกษียณก่อนกำหนด - นำเสนอข่าวเชิงลึกกระชับฉับไว - ปรับโครงสร้างบุคลากรออนไลน์	Sutthikiat Phumhattahnasuk. (2010)	McQuail (2010) Kotter (as cited in Hayes, 2002)	Kotter (as cited in Hayes, 2002)		ไม่สอดคล้องกับกรณีศึกษา Best Practice หนังสือพิมพ์ต่างประเทศ
ระดับธุรกิจ	- กลยุทธ์ราคามีอัตราโฆษณาตามที่กำหนดกลุ่มเป้าหมายสอดคล้องการวิเคราะห์ Google Analytics - ปรับตำแหน่งพื้นที่โฆษณาใหม่ให้เฉพาะหมวดหมู่มากขึ้น	Sutthikiat Phumhattahnasuk. (2010) การตลาดเฉพาะส่วนเจาะกลุ่มเป้าหมาย				The Times of India (TOI): ปรับขีดความสามารถ SEO วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย
ระดับปฏิบัติ	- อบรมพัฒนาทักษะพนักงาน - สร้างความภูมิใจ/รักดีต่อองค์กร - วัดผลด้านพฤติกรรมผู้รับสารเพื่อพัฒนางานข่าว - ร่วมมือกับเครือข่ายเพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวเร็วขึ้นเชื่อถือได้ - สร้างการทำงานแบบทีม			Lawson-Borders (2003) 1) สื่อสาร 2) มุ่งมั่น 3) ร่วมมือ 4) ขดเซย 5) คำนิยม 6) แข่งขัน 7) ลูกค้ำ	Erdal (2011) การทำงานหลอมรวมสื่อ มุ่งเน้นเจาะลึกเชื่อถือได้	The Washington Post: วางแนวพัฒนาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร พร้อมสร้าง "New Leadership"

6.3) แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล

ผลการสังเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาบรรณกรรมและสัมพันธภาพจะลึก ยืนยันแนวทางการพัฒนาองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล โดยวิจัยเชิงคุณภาพมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านพลวัตการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อ (2) ด้านเทคโนโลยี (3) ด้านการออกแบบงานใหม่และโครงสร้างขององค์กรร่วมสมัย (4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยบริหารให้สอดคล้องกับปัจจัยและองค์ประกอบแวดล้อม ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิด Kotter (1980) (as cited in Hayes, 2002) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการกำหนดโครงสร้างกระบวนการให้สัมพันธ์กัน สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรโดยคำนึงถึง เป้าหมายและกลยุทธ์เทคโนโลยี, การออกแบบงานใหม่, โครงสร้าง, กระบวนการ, คน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ กลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อในยุคดิจิทัล Best Practice ขององค์กรสื่อต่างประเทศ การบริหารเชิงกลยุทธ์สร้างความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงการบริหารแต่ละองค์ประกอบ สามารถพัฒนาศักยภาพแข่งขัน ต้องนำการสื่อสารผสมผสานกับเทคโนโลยี และใช้เทคนิคที่แตกต่างสร้างความน่าสนใจในงาน “ข่าว” (McQuail, 2010)

7) ข้อเสนอแนะ

7.1) ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการศึกษา

- 1) ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ พร้อมยอมรับฟังความคิดเห็น
- 2) ด้านเทคโนโลยี กระตุ้นให้มีการลงทุนเทคโนโลยีที่เฉพาะจุด สนับสนุนการลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
- 3) ด้านการออกแบบงานใหม่ จัดการระบบข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้
- 4) ด้านโครงสร้างองค์กร ปรับจำนวนพนักงานสอดคล้องกับดิจิทัล
- 5) ด้านกระบวนการทำงาน มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ
- 6) ด้านการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรเฉพาะด้าน

7.2) ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการศึกษา

- 1) สำหรับผู้สนใจศึกษางานวิจัยสามารถทำได้ในหลายมิติ เช่น อาจศึกษาในมุมมองของผู้รับสารว่ามีความคิด ความเชื่อและทัศนคติต่อองค์กรสื่อวันนี้อย่างไร
- 2) ควรมีการขยายขอบเขตของการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารสำนักพิมพ์ที่ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์อื่น เช่น นิตยสาร หนังสือการ์ตูน เพื่อที่จะได้รับรู้ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้มากขึ้นเพื่อให้ได้งานวิจัยที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

กิตติกรรมประกาศ

บทความ เรื่อง “แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล” ฉบับนี้ ประสบความสำเร็จด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ อรุณ เลิศจรยา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิรุณ โอพันธ์ ที่ได้ให้เกียรติเป็นกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา มหาวิทยาลัยวิทยานิพนธ์ ผู้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์และทรงคุณค่า ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อจธรา ปันทรานวงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โมไนยพล รณเวช กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขเนื้อหาให้มีความถูกต้อง เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร บรรณาธิการข่าว หัวหน้าข่าว ผู้สื่อข่าว ตลอดจนคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรสื่อที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า อันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการศึกษา การบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดก่อนเกิดประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนรู้ด้านวารสารศาสตร์

REFERENCES

- Champion, K., Doyle, D., & Schlesinger, P. (2011). *Quality, diversity and innovation: Their role in the economic functioning of the media industries*. Retrieved from https://www.gla.ac.uk/media/Media_307054_smxx.pdf
- Dawson, R. (2010, October 8). Newspaper extinction timeline [Web log post]. Retrieved from <https://rossdawson.com/frame-works/newspaper-extinction-timeline/>
- Erdal, I. J. (2011). Coming to terms with convergence journalism: Cross-media as a theoretical and analytical. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17(2), 213–223.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management* (4th ed.). London, England: Palgrave Macmillan.

- Hultin, J., & Skog, D. (2011). *The digitalized newspaper organization: An identity crisis in the midst of the challenges of being early adopters of converged digital services*. (Bachelor's thesis). Retrieved from <http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:425990/FULLTEXT02.pdf>
- Jagreerat Sangvari, Prachyanun Nilsook, & Pallop Piriyaawong. (2014). The development of digital television station for education quality criteria (in Thai). *Kasem Bundit Journal*, 15(2), 75–88.
- Kaluza, B., Blecker, T., & Bischof, C. (1999). Implications of digital convergence on strategic management. In S. B Dahiya (Ed.). *The Current State of Economic Science* (pp. 2223–2249). Rohtak, India: Spellbound Publications.
- Kathathorn Asawajiratikorn. (2009). *Success of a newspaper business of Thai Rath*. (in Thai). (Master's thesis, Kasem Bundit University). Retrieved from <https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/236914>
- Lawson-Borders, G. (2003). Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations. *International Journal on Media Management*, 5(2), 91–99.
- McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory* (6th ed). London, England: SAGE Publications.
- Nipapan Jentsantikul. (2017). Utilizing the Delphi Technique for Research. *Kasetsart University Political Science Review Journal*, 4(2), 47–64.
- Picard, R. G. (2011). Digitization and media business models. In R. G. Picard (Series Eds.), *Mapping Digital Media: Digitalization and Media Business Model* (p. 2). Retrieved from <https://www.opensocietyfoundations.org/uploads/226aec3a-9d1f-4cc0-b9a1-1ad9ccedda55/digitization-media-business-models-20110721.pdf>
- Sakulsri Srisaracarn. (2011). *Social media and the changing of news reporting process* (in Thai). Retrieved from National Research Council of Thailand (NRCT) website: https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_Doi=10.14458/DPU.res.2011.41
- Saltz, K. V. (2006). *Media convergence in news organisations: How digital technologies affect journalists and the management of news productions*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://hdl.handle.net/2381/34611>
- Sirith Pakdeeronachit, Chanonya Chaiwongroj, & Prit Supasetsir. (2004). The content analysis on health in Thai newspapers (in Thai). *Institute of Culture and Arts Journal*, 15(1), 1–6.
- Sutthikiat Phumphattanasuk. (2010). *A study of strategic management of the radio station FM 93.5 yes radio retro program* (in Thai). (Master's thesis). Retrieved from <http://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/9668>