



วาทินี ห้วยแสน\*

## การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ\*\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ได้ศึกษาการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลยุทธ์การบริหารงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ศึกษาโดยวิเคราะห์ข้อมูล และสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งมี 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลวิจัยพบว่า พัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มุ่งขยายงานไปตามขนาดของงานที่ดำเนินไปตามสื่อหนังสือพิมพ์แบบดั้งเดิม ปรับโครงสร้างบุคลากร เพื่อลดช่องว่างของการทำงานในระดับต่างๆ พร้อมทั้งเน้นการหลอมรวมทางด้านเนื้อหาข่าวสารให้มีความลึกซึ้ง และขยายเนื้อหาไปในส่วนของสื่อออนไลน์ที่เป็นเว็บไซต์ ยึดหลักการขยายงานของสื่อสิ่งพิมพ์ที่นำไปสู่ธุรกิจใหม่ ก่อนจะโฟกัสไปแต่ละธุรกิจ เป็นการแตกตัว เพื่อเข้าไปรับผิดชอบในอาณาเขตที่ชัดเจน แต่ไม่มีบริการไปยังช่องทางสื่อสังคม (Social Media) อื่นๆ อาทิ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์มากนัก ดังนั้นจึงขาดความเร็วที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้ ขณะที่ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีการปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ก่อนจะขยายการบริการไปยังช่องทางสื่ออื่นๆ อาทิ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ ที่เป็นสื่อสังคม (Social Media) ภายใต้นโยบายองค์กรที่มีการหลอมรวมทั้งด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี โดยองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยีสื่อใหม่ เช่น ไอโฟน ไอแพด แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานในการหลอมรวม ซึ่งเน้นการพัฒนาทั้งความลึกและความเร็วของตัวเนื้อหา (Content) ข่าวสารให้เข้าสู่ทุกกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่องทางสื่ออย่างชัดเจน โดยในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ทั้งในกลุ่มมติชนและกลุ่มเนชั่นกรุ๊ป มาจากปัจจัยภายนอก คือ เทคโนโลยีของระบบอินเทอร์เน็ตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่วนปัจจัยภายในได้แก่ นโยบายขององค์กรมาเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้เกิดการพัฒนารธุรกิจ และทิศทางการบริหาร

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย สำหรับ กลุ่มมติชน แม้จะปรับโครงสร้าง ปรับหน้าที่การทำงาน โดยเน้นไปที่บุคลากรเป็นหลัก เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น แต่ในความเร็วของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลับไม่ได้มุ่งขยายช่องทางการสื่อสารไปที่โซเชียลมีเดีย

\* นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

\*\* สรุปรจากวิทยานิพนธ์เรื่องการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ (NEWSPAPER MANAGEMENT IN MEDIA CONVERGENCE)

แต่กลับขยายงานไปที่ตลาดเฉพาะกิจ และแบบทั่วไปด้านสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วประเทศที่เคยใช้เอเยนต์เป็นตัวแทนจำหน่าย รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมารองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัท ขณะที่ กลุ่มเนชั่นกรุ๊ปแม้จะขยายโครงสร้าง ปรับหน้าที่การทำงาน มุ่งไปที่โซเชียลมีเดีย ซึ่งสามารถนำเนื้อหาสู่กลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด แต่เนื่องจากในเวลานี้สมาชิกของโซเชียลมีเดียในแต่ละกลุ่มยังมีฐานไม่มาก จึงทำให้รายรับที่ได้ไม่พอกับรายจ่ายที่ต้องเสียไปกับการลงทุน เพราะฉะนั้นสื่อดั้งเดิมที่เป็นสื่อหลักที่เป็นตัวผลิตเนื้อหา (Content) ยังต้องมีบทบาทในการสร้างรายรับให้แก่กลุ่มดั้งเดิมต่อไป รอเวลาที่การเชื่อมโยงเครือข่ายไปที่โซเชียลมีเดียจะทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นหากมีการนำระบบโซเชียลมีเดียขยายงานไปที่ตลาดเฉพาะกิจอื่นๆ ซึ่งเป็นตัวสร้างรายได้เพิ่ม ก็น่าจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อก็เป็นได้

## บทนำ

ในภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจ หากองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ใดไม่พัฒนา และไม่ปรับตัว จะไม่สามารถอยู่ได้ โดยมีตัวอย่างขององค์กรหนังสือพิมพ์ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา หนังสือพิมพ์หลายฉบับต้องประกาศปิดตัวลง ซึ่งผลดังกล่าวมาจากกรณีที่ผู้บริโภคยุคใหม่หันไปบริโภคข่าวสารทางสื่อออนไลน์มากขึ้น นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2551- กุมภาพันธ์ 2552 ยอดพิมพ์ของหนังสือพิมพ์ทั่วโลกโดยประมาณเฉลี่ยลดลงกว่า 7% (อ้างจากจูลสารราชดำเนิน สมาคมนักข่าวนักหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย ฉบับที่ 18, 2553)

จากการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อในไทย และการใช้จ่ายทางงบประมาณผ่านสื่อต่างๆ ส่งผลต่อบทบาทการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ที่ผสมผสานการใช้สื่อออนไลน์ เพื่อสนองต่อผู้บริโภครุ่นใหม่ เป็นการเพิ่มช่องทางการกระจายข่าวสารผ่านโลกอินเทอร์เน็ต และเพิ่มมูลค่าให้แก่หนังสือพิมพ์

สำหรับประเทศไทยองค์กรสื่อที่มีพื้นฐานจากการทำสื่อหนังสือพิมพ์แบบดั้งเดิมอย่างเข้มแข็ง ก่อนจะไปทำงานในลักษณะหลอมรวมสื่อ ได้แก่ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) โดยปี พ.ศ. 2532 ได้มีการพัฒนารูปร่างสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งประกอบกิจการในส่วนหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่นๆ มีกิจการหลักๆ คือ หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสาร และหนังสือเฉพาะกิจประเภทต่างๆ ก่อนจะขยายฐานกำลังไปยังสื่ออื่นๆ ด้วยรูปแบบข้ามสื่ออย่างเป็นรูปธรรม และเติบโตอย่างต่อเนื่อง และปัจจุบันในปี 2553 ได้ดำเนินธุรกิจที่ประกอบไปด้วยบริษัทย่อย 2 บริษัท ได้แก่ (รายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2553)

1. บริษัทข่าวสด ซึ่งประกอบกิจการออกหนังสือพิมพ์รายวัน “ข่าวสด” และออกหนังสือเฉพาะกิจ นับเป็นหนังสือพิมพ์ที่สร้างประวัติศาสตร์ไว้ในวงการหนังสือพิมพ์เมืองไทย ที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการเพียงไม่กี่ปี สามารถยึดครองส่วนแบ่งการตลาด มียอดจำหน่ายเป็นอันดับ 3 ของประเทศในกลุ่มหนังสือพิมพ์รายวันด้วยกัน

2. บริษัท งานดี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ประกอบกิจการจัดจำหน่ายหนังสือในเครือของบริษัท และของสำนักพิมพ์อื่นๆ ให้แก่เอเยนต์ต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด โดยวิธีการขนส่งทั้งทางบกและทางอากาศ บริษัทมีเอเยนต์จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ในเครือทุกจังหวัดทั่ว

ประเทศ โดยการจัดจำหน่ายชนิดขายฝากแก่เอเยนต์ที่บริษัทตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายและรับช่วงขายต่อให้แก่ร้านค้าต่อไป

นอกจากนี้ยังมีศูนย์ข้อมูลมติชน (Matichon Information Center-MIC) ให้บริการระบบหนังสือพิมพ์ออนไลน์ ภายใต้เว็บไซต์ <http://mic.matichon.co.th> มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 และได้เชื่อมต่อโฮมเพจเข้ากับระบบฐานข้อมูลของศูนย์ฯ เพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูลข่าวสารออนไลน์แก่คนทั่วโลก ปรากฏว่าข้อมูลข่าวสารออนไลน์ของหนังสือพิมพ์ในเครือ “มติชน” ทั้งระบบได้รับความสนใจอย่างสูงจากผู้ใช้คอมพิวเตอร์ทั้งนอกและในประเทศจนสามารถสร้างรายได้จากการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 และในรอบบัญชีปี พ.ศ.2544 การให้บริการข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ตมีอัตราการเติบโตถึง 300% เมื่อเทียบกับปีก่อน สะท้อนให้เห็นแนวโน้มการขยายตัวอย่างสูงของธุรกิจบริการข้อมูลผ่านทางระบบออนไลน์ได้เป็นอย่างดี

ขณะที่องค์กรหนึ่งได้ก้าวเข้าสู่การหลอมรวมสื่ออย่างเต็มรูปแบบ ได้แก่ กลุ่มเดอะเนชั่น ที่พัฒนาและศึกษาเทคโนโลยีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำข้อมูลข่าวสารของเครือมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิต หรือไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไป ด้วยการนำข้อมูลข่าว ไม่ว่าจะเป็นข่าวหนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์ เผยแพร่สู่ช่องทางใหม่ๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต, โทรศัพท์มือถือ, ไอพีทีวี, อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไอพอด, MP3 เป็นต้น โดยภาพรวมของ 3 สายธุรกิจ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจสื่อภาพและกระจายเสียง และธุรกิจนิเวศเดียว จะมุ่งเน้นที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ที่เป็นธุรกิจหลัก มีสัดส่วนประมาณ 88-90% ของรายได้จากการขายและบริการ ที่มีทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาไทย สามารถครอบคลุมทั้งสื่อดั้งเดิม อย่างสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ รวมถึงสื่อใหม่ในรูปแบบดิจิทัล ที่เข้าถึงทุกกลุ่ม ทั้งผู้ใหญ่ วัยรุ่น กลุ่มนักธุรกิจ ทั้งใน และต่างประเทศ จนในปี 2553 เครือเนชั่นมีสื่อใหม่ที่ตอบรับทุกความต้องการของผู้รับสื่อ และผู้ลงโฆษณาครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ ธุรกิจบริการข่าวสารบนมือถือ หรือแม้กระทั่งหนังสือพิมพ์ออนไลน์บนแท็บเล็ต เช่น ไอแพด ฯลฯ (รายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2553)

จากกรณีดังกล่าว ได้ชี้ชัดถึงผู้ประกอบการองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ยักษ์ใหญ่ 2 องค์กรในประเทศไทยที่ดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กร และต่อสู้กับการเข้ามาของเทคโนโลยีสื่อใหม่

ซึ่งการดำเนินธุรกิจ และการปรับทิศทางขององค์กร ในการขยายตัวของกระบวนการควบรวม และซื้อกิจการทางด้านสื่อสาร ได้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูง มีการผูกขาดควบคุมสื่อโดยบริษัทข้ามชาติในประเทศพัฒนาแล้ว ก่อปัญหาเสรีภาพ และคุณภาพของข่าวสาร ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความเคลื่อนไหวขององค์กรหนังสือพิมพ์ ที่จะต้องปรับตัว เพื่อพัฒนารูปแบบ และการนำเสนอไปในทิศทางที่สามารถดำรงอยู่ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยปฏิรูปสังคม รักษาความเชื่อมั่น ศรัทธาจากสาธารณชนได้เช่นเดิม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพัฒนาการ และการปรับตัวขององค์กรหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อเป็นอย่างไร
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงาน ขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

#### ปัญหาคำวิจัย

1. องค์กรหนังสือพิมพ์มีการพัฒนาการ และการปรับตัวภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่ออย่างไร

2. กลยุทธ์การบริหารขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อเป็นอย่างไร

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อเป็นอย่างไร

#### นิยามศัพท์

การปรับตัวขององค์กรสื่อ หมายถึง การปรับตัวทางด้านโครงสร้างองค์กร และบุคลากรในองค์กร โดยมติชน กรุ๊ป ได้ปรับโครงสร้างการบริหารงาน และจัดตั้งหน่วยงานใหม่ พร้อมปรับเปลี่ยนรูปแบบระบบการรับพนักงานใหม่ เพื่อจัดสัดส่วนบุคลากรในระดับต่างๆ ให้มีความสมดุลมากขึ้น ส่วนเนชั่นกรุ๊ป ปรับโครงสร้างในกองบรรณาธิการตั้งแต่ระดับบรรณาธิการบริหาร ไปจนถึงหัวหน้าข่าวทุกโต๊ะ พร้อมเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อก้าวสู่การเป็นโซเชียลมีเดียเต็มรูปแบบ

พัฒนาการขององค์กรหนังสือพิมพ์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเดิม ไปสู่สภาพใหม่ที่ก้าวหน้าหรือเป็นไปในเชิงบวก โดย มติชน กรุ๊ป มีขอบเขตจำกัดในการจัดทำหนังสือ เนื่องจากยังไม่สามารถที่จะตีพิมพ์หนังสือพิมพ์ส่งไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทยในรูปแบบเฉพาะกิจได้ อีกทั้งการบริหารหนังสือพิมพ์สู่นิวมีเดียยังเป็นการเริ่มต้นแบบง่ายๆ ไม่ว่าจะเป็นการขับเคลื่อนหนังสือพิมพ์เข้าสู่ระบบอี-แม็กกาซีน (e-Magazine) หรือ อี-บุ๊ก (e-Book) ที่อยู่ระหว่างการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ขณะที่เนชั่น กรุ๊ปได้พัฒนาจากความสำเร็จของเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาคุณภาพของหนังสือพิมพ์ ก่อนที่จะขยายงานไปยังช่องทางอื่นๆ ที่เป็นโซเชียลมีเดีย ซึ่งเชื่อมต่อไปยังวิดีโอเท็กซ์ทอล์ก และสามารถกลับมาอ่านในสื่อเก่าๆ ที่เป็นสื่อกระแสหลักสื่อดั้งเดิมได้อีกด้วย

กลยุทธ์การบริหารองค์กร หมายถึง การวางแผนปฏิบัติในการดำเนินงาน การจัดการ และการควบคุม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมติชน กรุ๊ป ยึดหลักการขยายและโฟกัส คือ หน่วยงานที่มีอยู่จะแตกตัวออกไป ก่อนจะไปรับผิดชอบในอาณาเขตที่ชัดเจนและมีความเชี่ยวชาญเพียงพอ ขณะที่ เนชั่นกรุ๊ป ได้วางกลยุทธ์โดยเอาความได้เปรียบในเรื่องของแบรนด์ไปต่อยอดกับสินค้าใหม่ๆ ไปอยู่ใน นิวมีเดีย ไปอยู่ในแอปพลิเคชันไอแพดต่างๆ ครอบคลุมสื่อทั้งหมดแทนที่จะทำเฉพาะหนังสือพิมพ์

ปัจจัย หมายถึง องค์ประกอบที่เข้ามามีบทบาท อิทธิพล และผลกระทบต่อการเติบโต ซึ่งในที่นี้มุ่งเน้นไปที่สื่อสิ่งพิมพ์ในยุคหลอมรวมสื่อ โดยมติชน กรุ๊ป มีรูปแบบการทำงานไปในแนวเชิงอนุรักษ์ มีลักษณะการทำงานที่ช้า แต่เมื่อมาเจอกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสารอย่างรวดเร็ว จึงกลายเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้เครือมติชนก้าวเข้าสู่สื่อใหม่ที่ช้าและน้อยกว่าคนอื่น ๆ เนื่องจากมีความเชื่อว่า จะทำในสิ่งที่ถนัดเท่านั้น ส่วนเนชั่นกรุ๊ป ด้วยผู้บริหารมีทิศทางการทำงานไปในทางเดียวกัน จึงทำให้การบริหารงานหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อสามารถผลักดันองค์กรให้ขึ้นมาอยู่ในระดับแถวหน้าของสื่อใหม่ในปัจจุบันนี้

การหลอมรวมสื่อ หมายถึง การนำเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน

และสามารถนำมาใช้งานร่วมกันได้ ก่อนเกิดการหลอมรวมการบริการเข้าด้วยกัน ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาเฉพาะการหลอมรวมสื่อโทรคมนาคม สารสนเทศ สื่อวิทยุโทรทัศน์ และสื่ออื่นๆ ได้แก่

1. การหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content)
2. การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services)
3. การหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels)
4. การหลอมรวมของอุปกรณ์ลูกข่าย (Convergence of end user terminals/consumer devices)

ซึ่งในที่นี้ทางมติชน กรุ๊ป ได้นำเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน แต่ด้วยเทคโนโลยีไม่ทันสมัย มีเพียงเฉพาะบางบุคคลเท่านั้นที่สนใจ รวมไปถึงเทคโนโลยีในทุกระดับชั้นยังไม่เพียงพอต่อการทำงาน จึงทำให้ความตั้งใจที่จะการหลอมรวมเนื้อหา (Convergence of content) และการหลอมรวมบริการ (Convergence of services) ไม่สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ขณะที่เนชั่น กรุ๊ปเป็นไปในลักษณะที่มุ่งเน้นการหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content) การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services) และการหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels) โดยมีแนวคิดหลักจากผู้บริหารเป็นแกนนำ ผลักดันให้เกิดแผนการทำงานแบบหลอมรวมอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลา 4-5 ปี จนเกิดการยอมรับ จนสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาการหนังสือพิมพ์ให้เติบโตไปในช่องทางของสื่อใหม่ๆ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

## แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดการบริหารองค์กร

จากความหมายของคำว่า “การบริหาร” (Management) นั้นสรุปได้ว่า เป็นการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น ผ่านกระบวนการในการจัดการ การจัดองค์กร การควบคุมเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และกิจกรรมต่างๆ นั้นมักจะเกี่ยวกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้ผู้วิจัยสามารถรู้ถึงความเป็นมาขององค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร และการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ในเครือเนชั่น และเครือมติชน

### แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์

แนวคิดนี้นำมาประกอบกรวิจัย ธุรกิจหนังสือพิมพ์ ที่จะต้องมีการบริหารเช่นเดียวกับธุรกิจทั่วไป ทั้งนำแรงงานมนุษย์ วัสดุ สิ่งของ เครื่องจักรในการผลิตและเงินทุนมาดำเนินการผลิตหนังสือพิมพ์ ซึ่งการดำเนินธุรกิจดังกล่าวนี้ นอกจากการแสวงหาผลกำไรแล้ว ยังเป็นการทำงานเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย โดยมีเป้าหมายสุดท้าย คือ ต้องตอบโจทย์ทางธุรกิจได้

### แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ

จากแนวคิดนี้ ผู้วิจัยสามารถรับรู้ถึงการวางแผนรับกลยุทธ์ (Program Formulation) เมื่อหน่วยธุรกิจเลือกกลยุทธ์ได้แล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การวางแผนโครงการสนับสนุนกลยุทธ์ ถ้าธุรกิจ

เลือกที่จะเป็น “ผู้นำทางเทคโนโลยี” ก็ต้องวางแผนวางโปรแกรมที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ฝ่ายวิจัยและพัฒนา รวบรวมสติปัญญาทางเทคโนโลยีพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผูกอบรมพนักงาน สร้างโฆษณาเพื่อสื่อสารการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีแก่ตลาดเป้าหมาย สำหรับเครื่องเขียน วางแผนกลยุทธ์ คือ แทนที่จะทำเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์ กลับเลือกที่จะสร้างตราสินค้าหรือแบรนด์ให้ติดตลาด และปรับตัวสื่อต่างๆ ในเครื่องทั้งหมดไปอยู่ในโลกของนิวมิตเดีย ส่วนเครื่องมือที่เลือกที่จะทำในเรื่องที่ถนัด ด้วยมีความเห็นว่า คนมีขอบเขตความสามารถทั้งกำลังกาย และกำลังสมอง เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มบุคคลมาช่วยกัน

#### แนวคิดการหลอมรวมสื่อ

จากแนวคิดนี้ภายในงานวิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวนี้มาใช้เป็นกรอบหนึ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า จำเป็นต้องอธิบายให้คนในองค์กรเข้าใจ และต้องมีความพร้อมในการที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าบางคนไม่พร้อมที่จะเปลี่ยน ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ บางครั้งเรื่องปัจจัยทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีไม่ได้เป็นปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงมากนัก เพราะเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา ฝ่ายปฏิบัติก็ต้องทำตาม เนื่องจากถ้าไม่ทำก็อยู่ไม่ได้ เนื่องจากคู่แข่งจะเปลี่ยนไปตามระยะเวลา อย่างในอดีตคู่แข่งของสื่อสิ่งพิมพ์ จะเป็นบรอดแคสต์ที่เป็นคู่แข่งชั้นหลัก ต่อมาก็เป็นเคเบิลทีวี มีเว็บไซต์ เป็นต้น

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้ กลุ่มที่ 1. บริษัท มติชน จำกัด(มหาชน) องค์กรธุรกิจครอบครัวที่พัฒนามาเป็นธุรกิจมหาชน โดยมีการพัฒนาธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์หลักๆ คือ หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสาร และหนังสือเฉพาะกิจประเภทต่างๆ ก่อนจะขยายฐานไปยังสื่ออื่นๆ ภายใต้เว็บไซต์ <http://mic.matichon.co.th> และกลุ่มที่ 2 กลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อปี 2531 ภายใต้ชื่อ “บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด” ก่อนจะพัฒนาการ “ข้ามสื่อ” อย่างชัดเจน ในปี 2539 โดยมี 2 สายธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ และ ธุรกิจสื่อกระจายภาพและเสียง กลายเป็นกลุ่มบริษัทมหาชนที่มีการนำสื่อหลากหลายรูปแบบมาเพิ่มมูลค่า ภายใต้ชื่อใหม่ว่า บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ในการศึกษาเรื่องนี้ ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบของจุดเริ่มต้นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารของหนังสือพิมพ์ “ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ” ระหว่างกลุ่มมหาชนที่ยังเป็นอุตสาหกรรมครอบครัว กับกลุ่มบริษัทมหาชนอาชีพ ว่า มีความแตกต่างในการบริหารเพียงใด ในลักษณะใด เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และเข้าใจองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ในยุคหลอมรวมสื่อต่อไป

ผู้วิจัยใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง โดยมีเครื่องบันทึกเสียงเป็นอุปกรณ์ในการบันทึกการสนทนา พร้อมทั้งจัดบันทึกในขณะสัมภาษณ์ และโดยสำรวจเอกสารต่าง ๆ (Documentary Research) เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลผลสำหรับการวิเคราะห์ และอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา

## ผลการวิจัย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสรุปได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 พัฒนาการ และการปรับตัวขององค์กรหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารงาน ขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

**ผลจากการวิจัยส่วนที่ 1 : พัฒนาการ และการปรับตัวขององค์กรหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ**

พัฒนาการ และการปรับตัวของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ของบริษัท มติชน จำกัด(มหาชน) ยังไม่มีการหลอมรวมโครงสร้าง เพียงแต่เน้นการหลอมรวมทางด้านเนื้อหา ข่าวสารให้มีความลึก แต่ไม่มีบริการไปยังช่องทางสื่อสังคม (Social Media) อื่นๆ อาทิ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ เพียงแต่บริการผ่านเทคโนโลยีสื่อใหม่ที่เป็นเว็บไซต์ออนไลน์อย่างเดียว ภายใต้นโยบายการทำงานที่มุ่งขยายงานไปตามขนาดของงานที่ดำเนินไปตามความเป็นจริง ทำในสิ่งที่ถนัด หรือถ้าจะกระโดดข้ามไปทำตลาดด้านอื่นๆ ต้องมีแนวโน้มที่ชัดเจนมากพอที่จะเข้าไปลงทุน ส่วนบริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีนโยบายองค์กรในการผลักดันให้หนังสือพิมพ์มีการปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ก่อนจะขยายการบริการไปยังช่องทางสื่ออื่นๆ อาทิ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ ที่เป็นสื่อสังคม (Social Media) ภายใต้นโยบายองค์กรที่มีการหลอมรวมทั้งด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้วยการส่งเสริมการใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยีสื่อใหม่ เช่น ไอโฟน ไอแพด แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานในการหลอมรวม

**ผลจากการวิจัยส่วนที่ 2 : กลยุทธ์การบริหารงาน ขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ**

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์การบริหารหลักๆ คือ การปรับบุคลากรในมติชน กรุ๊ปทั้งหมด เพื่อลดช่องว่างของสัดส่วนบุคลากรในระดับต่างๆ ทั้งระดับที่ปรึกษา หรือคณะทำงาน ในกลุ่มผู้อาวุโสที่มีทั้งประสบการณ์ และความสัมพันธ์พิเศษกับแหล่งข่าว เพื่อมอบหมายงานในส่วนที่สำคัญ ในการช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร หรือด้านซีเอสอาร์ของบริษัท ในขณะที่เดียวกัน ส่วนของกองบรรณาธิการก็มีการเปลี่ยนแปลง เกิดการโยกย้ายตำแหน่งความรับผิดชอบ โดยผสมผสานการเพิ่มช่องทางด้านสื่อออนไลน์ ซึ่งมีการใช้บุคลากรแยกออกจากกองบรรณาธิการ แต่ระบบการทำงานยังไม่มีขั้นตอนมากนัก เน้นการหลอมรวมทางด้านเนื้อหาข่าวสารให้มีความลึก พร้อมกับการขยายไปในส่วนเว็บไซต์ออนไลน์อย่างเดียว จึงขาดความเร็วที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตามที่กำหนด

ขณะที่ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์การบริหารงานที่เน้นการพัฒนาทั้งความลึก และความเร็วของตัวเนื้อหา (Content) ข่าวสารให้เข้าสู่ทุกกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่องทางด้วยสื่อทางสังคมผ่านอุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อใหม่ จึงทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็ว และถูกต้อง

**ผลจากการวิจัยส่วนที่ 3 : ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรหนังสือพิมพ์**

ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ

ผลจากการให้สัมภาษณ์ พบข้อสรุปว่า การบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ทั้งในกลุ่มมติชนกรุ๊ป และกลุ่มเนชั่นกรุ๊ป มาจากปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีของระบบอินเทอร์เน็ตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่วนปัจจัยภายในได้แก่ ปัจจัยนโยบายขององค์กรมาเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้เกิดการพัฒนาธุรกิจ และทิศทางการบริหารเป็นไปในรูปแบบที่มีกลุ่มเป้าหมายขององค์กรชัดเจนขึ้น

การวิจัยครั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดการบริหารงานองค์กร แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์ แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ แนวคิดการหลอมรวมสื่อ ด้วยเหตุผลที่ผู้ประกอบการองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ พยายามผลักดันให้หนังสือพิมพ์เดินไปข้างหน้า แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ทั้งกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มผู้บริโภครุ่นใหม่ได้เปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคสื่อ ผ่านทางเลือกต่างๆ ทั้งมือถือ อินเทอร์เน็ต วิทยุ โทรทัศน์ เคเบิลทีวี ในขณะที่เดียวกันองค์กรหนังสือพิมพ์ก็เกิดการขยายตัวของกระบวนการรวบรวม และซื้อกิจการทางด้านการสื่อสาร ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูง มีการผูกขาดควบคุมสื่อโดยบริษัทข้ามชาติในประเทศพัฒนาแล้ว ก่อปัญหาเสรีภาพ และคุณภาพของข่าวสาร ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความเคลื่อนไหวของหนังสือพิมพ์ ที่จะต้องปรับตัว เพื่อพัฒนารูปแบบ และการนำเสนอไปในทิศทางที่สามารถดำรงอยู่ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยปฏิรูปสังคม รักษาความเชื่อมั่น ศรัทธาจากสาธารณชนได้เช่นเดิม

ซึ่งความต้องการข่าวสารที่เพิ่มขึ้น และมีความหลากหลายมากขึ้น จึงเป็นเหตุผลที่ต้องใช้แนวความคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ในการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการนำกระบวนการวางแผนต่างๆ มาใช้ ทั้ง การกิจของธุรกิจ การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิ โอกาส และภัย การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายใน ทั้งจุดแข็ง และจุดอ่อน การวางเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ ปฏิบัติการ การต่อต้าน และการควบคุมกลยุทธ์ทางธุรกิจที่วางไว้สามารถตอบสนองของผู้บริโภคอย่างสูงสุด

โดยเฉพาะแนวความคิดการหลอมรวมสื่อ ได้นำมาใช้เพื่อศึกษากระบวนการการนำเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน และสามารถนำมาใช้งานร่วมกันได้ ก่อนเกิดการหลอมรวมการบริการเข้าด้วยกัน ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งวิเคราะห์การหลอมรวมของช่องทางการสื่อสารข้อมูล (Convergence of transmission channels) ทั้งการหลอมรวมเทคโนโลยีเดียวได้หลายงาน การหลอมรวมแผนงาน การหลอมรวมกลุ่มผลิต ที่สามารถนำมาพัฒนาการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งมุ่งเน้นการหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content) การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services) และการหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels) เท่านั้น

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา พัฒนาการ และการปรับตัวขององค์กรหนังสือพิมพ์ ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มมติชนกรุ๊ป ภายหลังจากมีการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ที่สุดในรอบ 30 ปีเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2553 พร้อมกับการโยกย้ายตำแหน่ง

ที่สำคัญทางด้านการบริหารสื่อสิ่งพิมพ์ สลับหน้าที่กันภายในเครือ เป็นการหลอมรวมทางด้านเนื้อหาบางส่วน แต่ไม่หลอมรวมโครงสร้าง เพราะฉะนั้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่มีการเตรียมตัวล่วงหน้า ก็อาจจะทำให้การบริหารดังกล่าวไม่ได้รับผลสำเร็จเท่าที่ควร ขณะที่กลุ่มเนชั่นกรุ๊ป เป็นไปในลักษณะที่มุ่งเน้นการหลอมรวมของเนื้อหา (Convergence of content) การหลอมรวมของบริการ (Convergence of services) รวมถึงการหลอมรวมของโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels) โดยมีแนวคิดหลักจากผู้บริหารเป็นแกนนำ ผลักดันให้เกิดแผนการทำงานแบบหลอมรวมอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลา 4-5 ปี จนเกิดการยอมรับ สามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาการหนังสือพิมพ์ให้เติบโตไปในช่องทางของสื่อใหม่ๆ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

2. จากวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษากลยุทธ์การบริหารงาน ขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ผลการศึกษาพบว่า มติชนกรุ๊ปยังยึดหลักเติบโตอย่างมั่นคง นำสายสัมพันธ์ที่มีกับแหล่งข่าวต่างๆ ขยายไปยังงานอื่นๆ ที่อยู่ภายในสเกล (Scale) ของบริษัท ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้น ว่าจะจะเป็นงานด้านใดในบริษัท รวมไปถึงการเข้าไปอยู่ในสินค้าใหม่ในนิเวศเดียว ก็ยังคิดอย่างไม่ซับซ้อนมากนัก ส่วนทางด้านเนชั่นกรุ๊ป ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้นำทุกระดับ จะเป็นผู้นำการปฏิบัติ ในการนำสื่อดั้งเดิม ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์ ไปยังสื่อวิทยุ โทรทัศน์ ข้ามสื่อไปยังโซเชียลมีเดีย ซึ่งทำให้นักข่าวต้องดำเนินการตาม และสามารถต่อยอดสินค้าภายใต้ เนชั่นกรุ๊ป จากแบรนด์เดิม ไปยังสินค้าใหม่ๆ ทั้งในแอปพลิเคชัน ไอแพด และนิเวศเดียวต่างๆ

3. จากวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรในมติชนกรุ๊ป นั้นแม้มีการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรทั้งด้านโครงสร้างองค์กร บุคลากร การทำงาน แต่ก็ต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่มีการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลาย และเข้าถึงทุกช่องทางที่มีความเป็นไปได้ ขณะที่ปัจจัยด้านองค์กรในเนชั่นกรุ๊ปนั้น ผู้บริหารมีทิศทางไปในทางเดียวกัน จึงทำให้การบริหารของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อสามารถผลักดันองค์กรให้ขึ้นมาอยู่ในระดับแถวหน้าของสื่อใหม่ในเวลาสั้น ส่วนปัจจัยด้านเศรษฐกิจของเนชั่นกรุ๊ป ทั้งเรื่องฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ไม่ใช่เรื่องจำเป็น มีเงินก็ซื้อได้ ใช้เวลาไม่มากก็ซื้อได้ ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีนั้นได้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 สำหรับกลุ่มมติชนกรุ๊ป แม้จะปรับโครงสร้าง ปรับหน้าที่การทำงาน โดยเน้นไปที่บุคลากรเป็นหลัก เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น แต่ในความพร้อมของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ กลับไม่ได้มุ่งไปที่การขยายช่องทางการสื่อสารไปที่โซเชียลมีเดียอย่างเดียวนั้น ยังมีการขยายงานไปที่ตลาดเฉพาะกิจและแบบทั่วไปด้านสื่อสิ่งพิมพ์ ทั่วประเทศที่ยังคงใช้เอเยนต์เป็นตัวแทนจำหน่าย รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมา เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผลักดันให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นทุกช่องทาง ดังนั้นจึงยังขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน และความชัดเจนในการสร้างแนวทางพัฒนาการหนังสือพิมพ์ให้เติบโตไปในช่องทางของสื่อใหม่ๆ ได้อย่างสมบูรณ์

##### 1.2 กลุ่มเนชั่นกรุ๊ปแม้จะขยายโครงสร้าง ปรับหน้าที่การทำงาน มุ่งไปที่โซเชียล

มีเดีย ซึ่งสามารถนำเนื้อหาสู่กลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด แต่เนื่องจากในเวลานี้สมาชิกของโซเชียลมีเดียในแต่ละกลุ่มยังมีฐานไม่มาก จึงทำให้รายรับที่ได้ไม่พอกับรายจ่ายที่ต้องเสียไปกับการลงทุน ซึ่งทางองค์กรจะต้องสร้างความชัดเจนในเรื่องรายได้เพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นในเวลานี้สื่อดั้งเดิมที่เป็นสื่อหลัก จึงยังเป็นตัวผลิตเนื้อหา (Content) และมีบทบาทในการสร้างรายรับให้แก่บริษัทในเครือต่อไป รอเวลาที่การเชื่อมโยงเครือข่ายไปที่โซเชียลมีเดียจะทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 การทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในแง่ของการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาการพัฒนา และการปรับตัวขององค์กรหนังสือพิมพ์เป็นหลัก แต่ไม่ได้ศึกษาถึงภาพลักษณ์องค์กร หรือแบรนด์ ว่า มีส่วนสนับสนุนการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ภายใต้กระแสการหลอมรวมสื่อ หรือไม่ ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาในส่วนของ การสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้วย เพื่อทราบถึงลักษณะการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นช่องทาง การสื่อสาร และให้เห็นแนวทางของพัฒนาการในการสร้างตราองค์กรบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ที่จะทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น รวมถึงสามารถพัฒนาอุตสาหกรรมบนเว็บไซต์ หรือพัฒนาด้านธุรกิจ การค้าต่างๆ ด้วย

2.2 ศึกษาองค์กรหนังสือพิมพ์ที่สามารถหลอมรวมเนื้อหา (Convergence of content) หลอมรวมบริการ (Convergence of services) และหลอมรวมโครงข่าย (Convergence of infrastructure/transmission channels) เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาการหนังสือพิมพ์ให้เติบโตไปในช่องทางของสื่อใหม่ๆ ได้อย่างสมบูรณ์

2.3 สื่อออนไลน์แม้จะเป็นที่นิยม และมีสมาชิกในสังคมออนไลน์เป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามการเข้าถึงสื่อออนไลน์นั้น ยังมีข้อจำกัด เพราะเป็นสื่อที่ต้องมีต้นทุนในการสื่อสาร ที่จะต้องใช้ เพื่อเป็นค่าอุปกรณ์ และค่าการเชื่อมโยงเครือข่าย เช่นผู้ที่ต้องการสื่อสารบนเครือข่ายสังคมออนไลน์นั้น จะต้องใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ต้องมีการเชื่อมต่อสัญญาณผ่านทางสายโทรศัพท์ ซึ่งต้องมีค่าใช้จ่ายเป็นรายเดือน หรือหากที่อยู่อาศัยนั้นไม่ได้อยู่ในรัศมีของเครือข่ายบริการก็ไม่สามารถเชื่อมต่อสัญญาณได้ จึงมีปัจจัยต่างๆ ที่จะมาเป็นตัวกำหนดสิทธิในการสื่อสารบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ดังนั้นการสื่อสารบนเครือข่ายสังคมออนไลน์จึงค่อนข้างจำกัดอยู่ในวงของการของชนชั้นกลาง หรือชนชั้นนำของสังคมเท่านั้น

## บรรณานุกรม

- [1] Arnold, Edmund. (1981). *Designing The Total Newspaper*. New York: Harpers & Row Publishing.
- [2] Lockwood, Robert. (1992). *News By Design: A Survival Guide For Newspapers*. Denver: Quark Press.
- [3] Mcquail, Denis. (1987). *Mass Communication Theory*. (2). California: Sage Publication.
- [4] กาญจนา กาญจนทวี. (2542). แรงจูงใจ พฤติกรรม และความพึงพอใจของผู้อ่าน

- หนังสือพิมพ์ออนไลน์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] กาญจนา แก้วเทพ. (2547). การศึกษาสื่อมวลชนด้วยทฤษฎีวิพากษ์ แนวคิดและตัวอย่างงานวิจัย. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์
- [6] ชวรัตน์ เชิดชัย. (2527). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารมวลชน. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [7] ดร.ณี หิรัญรักษ์. (2539). การหนังสือพิมพ์เบื้องต้น. คณะนิเทศศาสตร์ กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [8] มณฑิรา อินคชสาร. (2539). การอ่านข่าวหนังสือพิมพ์และหนังสือพิมพ์ออนไลน์: ศึกษาเปรียบเทียบปริมาณข้อมูลที่ได้อ่าน ความจำ และความพึงพอใจของผู้อ่าน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [9] รัชณี วงศ์วรรณ. (2535). แนวโน้มหนังสือพิมพ์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2533-2544). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [10] ศศิยา วิจิตรจามรี. (2538). พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน: การวิเคราะห์เดอะเนชั่นกรุ๊ป. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [11] ศิริชัย ศิริกายะ และกาญจนา แก้วเทพ. (2531). ทฤษฎีสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [12] ศุจิกา ดวงมณี. (2539). การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านเว็บไซต์เว็บของสื่อมวลชนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [13] สุกัญญา ตริรัตน์. (2520). ประวัติการหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย (พ.ศ.2325-2475). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [14] สิริทิพย์ ชันสุวรรณ. (2539). การบริหารงานหนังสือพิมพ์. กรุงเทพฯ: ประกายพริก
- [15] อัญชิสา พานิชศิริ. (2538). พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [16] อนันต์ สายศิริวิทย์. (2527, มีนาคม). อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์. วารสารสื่อสารมวลชน, ฉบับที่ 2. 33. (พฤศจิกายน 2525-มีนาคม 2527): 33.