

การปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ และบทบาทหน้าที่ต่อสังคม: กรณีศึกษาองค์กรสื่อท้องถิ่น

วันที่รับบทความ: 29 มกราคม 2568 / วันที่แก้ไขบทความ: 3 พฤษภาคม 2568 / วันที่ตอบรับบทความ: 1 สิงหาคม 2568

สกุลศรี ศรีสารคาม*

อภิสิทธิ์ ศุภกิจเจริญ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบการปรับตัวขององค์กรข่าวท้องถิ่นในยุคดิจิทัล โดยเน้นการวิเคราะห์กระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น การวิจัยใช้วิธีเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหาข่าว การสัมภาษณ์เชิงลึกกับองค์กรข่าวท้องถิ่น 8 แห่ง และการวิจัยเชิงปฏิบัติเพื่อทดสอบโมเดลการปรับตัวเชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวขององค์กรข่าวท้องถิ่นมี 4 ด้านหลัก ได้แก่ (1) การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่จำกัด โดยเน้นการทำงานแบบทีมขนาดเล็กที่มีทักษะหลากหลาย รองรับการผลิตเนื้อหาบนหลายแพลตฟอร์ม (2) การพัฒนารูปแบบเนื้อหาที่ลึกซึ้งและตอบโจทย์ชุมชน โดยใช้กลยุทธ์เล่าเรื่องเฉพาะพื้นที่เพื่อสร้างอัตลักษณ์ พร้อมขยายการทำข่าวแบบข้ามสื่อ (3) การหารายได้จากช่องทางที่หลากหลาย เช่น การบอกรับสมาชิก การระดมทุน การสนับสนุนจากผู้ลงโฆษณาในพื้นที่ และ (4) การรักษาบทบาทที่เชื่อมโยงกับชุมชนผ่านการนำเสนอข้อมูลที่ตอบสนองความต้องการของคนในพื้นที่ ทั้งในเชิงการเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือและการสนับสนุนการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดด้านกำลังคน ทรัพยากร และทักษะยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการพัฒนาเนื้อหาและรายได้ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ ได้แก่ การส่งเสริมระบบนิเวศสื่อท้องถิ่นผ่านการสนับสนุนจากภาครัฐด้านเงินทุน เทคโนโลยี และการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ ตลอดจนการทดลองโมเดลสร้างรายได้ใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนความยั่งยืนของสื่อท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: สื่อท้องถิ่น, การปรับตัวองค์กรสื่อ, วารสารศาสตร์, ความอยู่รอดของสื่อ

สกุลศรี ศรีสารคาม (Ph.D., Cardiff University, 2563; E-mail: ajarnice@gmail.com) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ อภิสิทธิ์ ศุภกิจเจริญ (MA, London Metropolitan University, 2551; Email: apisit.supa@gmail.com) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยโครงการการปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและบทบาทหน้าที่ต่อสังคมทุนสนับสนุนจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสภาการสื่อมวลชนแห่งชาติ

*Corresponding author's Email: ajarnice@gmail.com

Reshaping Media Strategies for Business Sustainability and Social Role: A Case Study of Local News Organizations

Received: January 29, 2025 / Received in revised form: May 3, 2025 / Accepted: August 1, 2025

*Sakulsri Srisaracam**

Apisit Supakitcharoen

Abstract

This research aims to explore adaptive strategies of local news organizations in the digital era, focusing on value creation processes linked to local communities. The study employed qualitative methods, including news content analysis, in-depth interviews with eight local news organizations, and action research to test content adaptation models. The findings reveal four key areas of adaptation: (1) structural adjustments to optimize limited resources, emphasizing small, multi-skilled teams capable of multi-platform content production; (2) development of community-driven content through hyperlocal storytelling strategies to establish unique identities and expand cross-platform news reporting; (3) diversification of revenue streams, including digital monetization, subscriptions, crowdfunding, and local advertising support; and (4) strengthening ties with communities by providing credible information, highlighting local issues, and facilitating problem-solving. However, challenges such as limited personnel, resources, and storytelling skills constrain content development and revenue generation. The study recommends fostering a robust local media ecosystem through governmental support in funding, technology, and capacity-building for media entrepreneurs. Systematic testing of new revenue models is essential to ensure the sustainability of local news organizations in the digital age.

Keywords: Local Media, Media Adaptation, Journalism, Business Sustainability

Assistant Professor Sakulsri Srisaracam (Ph.D., Cardiff University, 2020; E-mail: ajarnice@gmail.com) teaches at the Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University, and Assistant Professor Apisit Supakijcharoen (M.A., London Metropolitan University, 2008; E-mail: apisit.supaa@gmail.com) teaches at the Faculty of Mass Communication, Ramkhamhaeng University.

This article is part of the research project "The adaptation of media outlets toward business survival and social role," funded by National Research Council of Thailand (NRCT) and The National Press Council of Thailand.

*Corresponding author's Email: ajarnice@gmail.com

ที่มาและความสำคัญ

โครงการวิจัย “การปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและบทบาทหน้าที่ต่อสังคม: กรณีศึกษาองค์กรสื่อท้องถิ่น” มุ่งเน้นการสำรวจการปรับตัวขององค์กรสื่อท้องถิ่นในยุคดิจิทัล เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและการคงไว้ซึ่งบทบาทหน้าที่ที่สำคัญต่อชุมชนและสังคม การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์กรณีศึกษาองค์กรสื่อท้องถิ่นที่ได้ขยายช่องทางการรายงานข่าวจากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่แพลตฟอร์มออนไลน์และดิจิทัล และในบางกรณีได้เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานทั้งหมดไปเป็นดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ (ยกเลิกการทำหนังสือพิมพ์) การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานขององค์กร รวมถึงแนวทางการดำเนินงาน เช่น การปรับตำแหน่งหน้าที่ (Redeployment) การกำหนดรูปแบบการทำงานใหม่ (Redesignation) และการพัฒนาทักษะหลากหลายของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Avilés & Carvajal, 2008)

องค์กรสื่อต้องปรับตัวในหลายมิติสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการสร้างเนื้อหาเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Segmented Audience) ที่ต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกของผู้รับสาร (Audience Insight) และการใช้แพลตฟอร์มที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาเนื้อหาที่เจาะจงและสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงลึก (Engagement) กับผู้บริโภค นอกจากนี้ การเปลี่ยนบทบาทของผู้รับสารจากการเป็นเพียงผู้รับข่าวสาร (Passive Audience) ไปสู่การมีส่วนร่วม (Active Audience) ทำให้องค์กรสื่อต้องออกแบบกระบวนการผลิตและช่องทางการสื่อสารที่เน้นความการปฏิสัมพันธ์ และสร้างประสบการณ์ที่ผู้รับสารสามารถเลือกและโต้ตอบได้ตามความสนใจ

อีกทั้ง ความท้าทายในการเผยแพร่เนื้อหาในยุคดิจิทัลส่งผลให้องค์กรสื่อต้องพัฒนากลยุทธ์การใช้แพลตฟอร์มหลากหลาย (Cross-media) ควบคู่กับการสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งและการสื่อสารที่ครอบคลุม รวมถึงการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินมูลค่าโฆษณาจากการวัดจำนวนการเข้าถึง (Reach) สู่การวัดผลกระทบที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น (Impact) เพื่อให้เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อในยุคดิจิทัล

ข่าวท้องถิ่นถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในสังคมประชาธิปไตย โดยบทบาทที่มีความชัดเจน ได้แก่ 1) การถ่ายทอดความรู้และข้อมูลข่าวสารทางการเมือง 2) การทำหน้าที่เป็นเครื่องมือตรวจสอบทางการเมือง และ 3) การเป็นพื้นที่ในการประสานความเข้าใจทางการเมือง (Lekhakula & Chinfuk, 2020) รวมถึงการให้ข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การให้ความรู้ การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การยกย่องคนดี การให้คำแนะนำ การให้บริการสาธารณะ และการให้ข้อมูลสินค้าและบริการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในฐานะสถาบันทางสังคมที่มีความใกล้ชิดและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ (Charam, 2017) เนื่องจากองค์กรข่าวท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นสื่อดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ สถานีโทรทัศน์ และวิทยุ หรือสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์หรือเพจข่าว มีความสามารถพิเศษในการเชื่อมโยงและสร้างพลังให้กับชุมชน โดยการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นท้องถิ่นที่ช่วยให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Harte et al., 2017; Nygren, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมักเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญและหาไม่ได้จากที่อื่น อีกทั้งยังมีการแข่งขันที่จำกัดในแง่ของผู้อ่านและผู้โฆษณา ทำให้สื่อประเภทนี้มีบทบาทเด่นในสภาพแวดล้อมของสื่อในระดับท้องถิ่น (Nielsen, 2015)

อย่างไรก็ตาม อนาคตของสื่อท้องถิ่นกลับเผชิญความไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบสื่อดิจิทัลที่เน้นการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ การเปลี่ยนแปลงนี้ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่ออย่างมีนัยสำคัญ และสร้างแรงกดดันต่อองค์กรสื่อท้องถิ่นในการทำข่าวที่ต้องเพิ่มจำนวนขึ้น และตอบสนองความต้องการรับข่าวสารที่เปลี่ยนไป (Ali & Radcliffe, 2017; Cornia et al., 2017; Newman et al., 2017)

ดังนั้น การศึกษาการปรับตัวขององค์กรสื่อท้องถิ่นจึงมีความสำคัญ เพราะข่าวท้องถิ่นทำหน้าที่สะท้อนปัญหาและความต้องการเฉพาะพื้นที่ที่สื่อกระแสหลักไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างลึกซึ้ง อีกทั้งยังช่วยสร้างพื้นที่สาธารณะ (Public Sphere)

ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและ มีบทบาทในการกำหนดวาระสังคม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการส่งเสริมประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่น การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลเป็นโอกาสสำคัญสำหรับองค์กรข่าวท้องถิ่นในการปรับตัว เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การเล่าเรื่องแบบข้ามสื่อ (Cross-media) การผลิตเนื้อหาแบบมัลติมีเดีย (Multimedia) และการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงลึก (Engagement) กับผู้รับสาร เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อในยุคปัจจุบัน

งานวิจัยที่มีการศึกษาเรื่องปรับตัวของสื่อท้องถิ่นในประเทศไทย พบว่าสื่อท้องถิ่นต้องเผชิญกับแรงกดดันทั้งจากรายได้ โครงสร้างการทำงาน ความต้องการรับสื่อและแพลตฟอร์มในการเข้าถึงข่าวสารของคนในท้องถิ่นที่เปลี่ยนไป อาทิ ความท้าทายในการอยู่รอดของสื่อมวลชนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ตในยุคหลอมรวมสื่อ พบว่าสื่อท้องถิ่นต้องเผชิญกับแรงกดดันด้านต้นทุนและรายได้ ทำให้หลายแห่งต้องลดจำนวนบุคลากร และปรับตัวด้วยการขยายแพลตฟอร์มไปยังสื่อดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ เพจบุ๊ก ยูทูบ และไลน์

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจข่าวออนไลน์เพียงอย่างเดียวยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงได้เพียงพอ การอยู่รอดในยุคนี้จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้เทคโนโลยี และการมีทักษะสื่อสารที่หลากหลาย ขณะเดียวกัน ประชาชนยังคาดหวังให้สื่อท้องถิ่นรายงานข่าวสารจากทุกภาคส่วนอย่างรอบด้าน มากกว่าการทำหน้าที่ให้ความบันเทิง (Sirisuntornpaiboon, 2020) สื่อท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเผชิญปัญหาด้านระบบการทำงานที่ยังขาดโครงสร้างชัดเจน ขาดการแบ่งฝ่ายและความเป็นมืออาชีพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในยุคดิจิทัล สื่อเหล่านี้จึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ทั้งด้านการลดต้นทุน ค้นหาแหล่งรายได้ใหม่ สถานการณ์ของหนังสือพิมพ์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องรักษาอัตลักษณ์ของตนไว้ ด้วยจุดเด่นคือเนื้อหาที่ลุ่มลึกจากการมีเวลาค้นคว้าและเขียนอย่างรอบคอบ แต่เมื่อขยับเข้าสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น เพจบุ๊ก เว็บไซต์ หรือไลน์ ที่เน้นความรวดเร็วในการนำเสนอข่าว ก็ทำให้มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดมากขึ้นจากข้อจำกัดด้าน

เวลา ซึ่งสะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงสำคัญเมื่อสื่อดั้งเดิมต้องปรับตัวเข้าสู่โลกออนไลน์ (Chancharoen et al., 2024)

จากความจำเป็นเหล่านี้ จึงนำมาสู่คำถามสำคัญว่า องค์กรสื่อท้องถิ่นจะสามารถปรับตัวภายใต้แรงกดดันทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้อย่างไร เพื่อความอยู่รอดและการรักษาบทบาทของวารสารศาสตร์ต่อสาธารณะในชุมชนท้องถิ่นของตนเอง

โครงการวิจัยนี้มุ่งศึกษาว่าองค์กรสื่อท้องถิ่นต่อการดำเนินงานสื่อสารมวลชนในบริบทของพื้นที่ ชุมชน ท้องถิ่น โดยมีประเด็นครอบคลุม การปรับตัวในเชิงองค์กร เนื้อหา การหารายได้ และบทบาทต่อสังคม การปรับตัวขององค์กรสื่อในแง่ของธุรกิจและการตลาดเพื่อความอยู่รอดและการหารายได้บนความสมดุลกับการรับผิดชอบต่อและบทบาทหน้าที่ต่อสังคม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค โอกาสและความท้าทายในการปรับตัวขององค์กรสื่อท้องถิ่นในยุคดิจิทัล
- 2) เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการปรับตัวขององค์กรสื่อท้องถิ่นในด้านโครงสร้างองค์กร การผลิตเนื้อหา การหารายได้ และบทบาททางสังคม

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

องค์กรสื่อท้องถิ่น หมายถึง องค์กรสื่อด้านวารสารศาสตร์ที่นำเสนอข่าวในพื้นที่ท้องถิ่น มีกองบรรณาธิการที่จัดการเนื้อหาอย่างเป็นระบบ โดยมีทั้งกลุ่มที่ยังทำสิ่งพิมพ์อยู่แต่ขยายช่องทางไปหลากหลายแพลตฟอร์ม และองค์กรที่ปรับตัวเลิกสิ่งพิมพ์และนำเสนอข่าวบนสื่อออนไลน์เป็นหลัก

การปรับตัวขององค์กรสื่อ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือปรับโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์การทำงาน เนื้อหา รูปแบบการนำเสนอ และช่องทางรายได้ขององค์กรข่าวท้องถิ่น เพื่อตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภค

บทบาทต่อสังคม หมายถึง การที่สื่อท้องถิ่นปฏิบัติหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ตอบสนองต่อปัญหา ความ

ต้องการ และบริบทของชุมชน การเป็นพื้นที่กลางให้ประชาชนมีส่วนร่วมในประเด็นท้องถิ่น

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดเกี่ยวกับชาวท้องถิ่น

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสื่อท้องถิ่นในประเทศไทย โดยเฉพาะกรณีศึกษาหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของสื่อประกอบด้วยปัจจัยภายใน เช่น เงินทุนและการบริหารรายได้ กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และการกำหนดจุดยืนทางการตลาดที่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ (ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์, 2556) อย่างไรก็ตาม หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นยังเผชิญปัญหาหลายด้าน เช่น การขาดแหล่งรายได้ที่เพียงพอ การลดลงของผู้จัดจำหน่าย และการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคไปสู่สื่อดิจิทัล (ธรรมกิตติ ธรรมโม, 2560) ในบางพื้นที่ยังพบความเสี่ยงด้านจริยธรรม เช่น การนำเสนอข่าวที่แฝงโฆษณา การใช้ถ้อยคำที่ไม่เหมาะสม และการละเมิดลิขสิทธิ์ (ปาจารย์ ปรุรินทร์กุล, สุริวัลย์ บุตรขานนท์, 2561)

การศึกษาบทบาทของสื่อท้องถิ่นในประเทศไทยพบว่า สื่อท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกของการพัฒนาและการคงอยู่ของชุมชนท้องถิ่น ทั้งในด้านการสื่อสาร การตรวจสอบอำนาจ และการสร้างความเข้มแข็งในระดับฐานราก สื่อท้องถิ่นมิใช่เพียงแหล่งรายงานข่าวสาร แต่ทำหน้าที่เป็นสถาบันทางสังคมที่ใกล้ชิดกับประชาชน ถ่ายทอดเรื่องราว ความคิด ทศนคติ และประเด็นที่มีความเฉพาะเจาะจงในพื้นที่ โดยอาศัยความเข้าใจบริบท วัฒนธรรม และปัญหาของคนในท้องถิ่นอย่างลึกซึ้ง (พิศิษฐ์ ขวาลาธวัช, 2542; ภัทรา บุรารักษ์, 2022) คุณค่าของสื่อเหล่านี้อยู่ที่ความสามารถในการนำเสนอเนื้อหาที่เจาะลึก ทันเหตุการณ์ และเชื่อถือได้ โดยเฉพาะในช่วงเวลาวิกฤต เช่น ภัยพิบัติ ที่ประชาชนจำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งภารกิจสำคัญของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นคือ การสื่อสารปัญหาท้องถิ่น เรียกร้องให้ภาครัฐตระหนักและดำเนินการแก้ไข พร้อมทั้งทำหน้าที่ตรวจสอบ เสนอแนะแนวทางแก่หน่วยงานต่าง ๆ โดย

อาศัยความใกล้ชิดและความเข้าใจบริบทของพื้นที่ ซึ่งเป็นรากฐานของความเป็นท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยที่สื่ออื่นยากจะเข้าถึงได้ (สราวุฒิ แซ่เตียว, 2546)

หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นสามารถมีบทบาทหลากหลาย และจำเพาะเจาะจงตามแนวนโยบายของแต่ละฉบับ ทั้งในแง่การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วม การตรวจสอบอำนาจรัฐ และการรายงานข่าวที่เชื่อมโยงกับประโยชน์ของสาธารณะ นอกจากนี้ยังสะท้อนว่า สื่อท้องถิ่นเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนในเชิงโครงสร้างทางสังคม ผ่านการให้ข้อมูล การเปิดพื้นที่สาธารณะ และการสร้างการตระหนักรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับชุมชนอย่างใกล้ชิด (โกลมบุตร และคณะ, 2018)

บทบาทของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นสามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) การสื่อสารข้อมูลและข่าวสาร ซึ่งครอบคลุมถึงการรายงานเหตุการณ์ท้องถิ่น การแสดงข้อคิดเห็นที่หลากหลาย และการให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตประจำวันของประชาชน (2) การตรวจสอบและปกป้องผลประโยชน์ของชุมชน โดยทำหน้าที่ติดตามการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน วิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อประชาชน และเป็นตัวแทนเรียกร้องความเป็นธรรม (3) การธำรงคุณค่าทางวัฒนธรรมและสังคม ผ่านการส่งเสริมความเข้าใจอันดี การถ่ายทอดและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการยกย่องบุคคลต้นแบบของชุมชน และ (4) การบริการและสร้างความใกล้ชิดกับผู้อ่าน เช่น การให้ความบันเทิง การประชาสัมพันธ์ข้อมูลสาธารณะ และการให้ข้อมูลสินค้าและบริการในพื้นที่ ซึ่งบทบาทเหล่านี้สะท้อนถึงความเป็นสื่อของชุมชนอย่างแท้จริง (Charam, 2017)

ในต่างประเทศ มีการพัฒนาโมเดลสนับสนุนสื่อท้องถิ่นหลายรูปแบบ เช่น The Cooperative Model ซึ่งเปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นเจ้าของร่วม และสนับสนุนการดำเนินงานของสื่อ (Glaser, 2020) ตัวอย่างเช่น *The Bristol Cable* ในสหราชอาณาจักรที่มีสมาชิกมากกว่า 2,000 คน สนับสนุนรายเดือนเพื่อมีส่วนร่วมกับการบริหารงาน

ผลการสำรวจในออสเตรเลียแสดงให้เห็นว่าผู้คนยังคงมองว่าสื่อท้องถิ่นมีความสำคัญ และนิยมบริโภคข่าวในรูปแบบหนังสือพิมพ์มากกว่าดิจิทัล ทั้งนี้ผู้บริโภคเห็นความจำเป็นของการสนับสนุนรัฐบาลเพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพของข่าวที่สะท้อนปัญหาท้องถิ่นและส่งเสริมความรู้สึกร่วมกันของความเป็นชุมชน (Park et al., 2021) ตัวอย่างที่โดดเด่นคือ *InDaily* ในออสเตรเลียที่พัฒนานวัตกรรมกระบวนการ เช่น การใช้ระบบอีเมลส่งข่าว การเล่าเรื่องผ่านเครื่องมืออินเทอร์แอคทีฟ และการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย เช่น การระดมทุนสาธารณะ (Crowdfunding) และกิจกรรมเชิงพาณิชย์ในพื้นที่ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

การพัฒนานวัตกรรมในสื่อท้องถิ่นของออสเตรเลียมีการดำเนินงานในหลากหลายมิติ เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มการนำเสนอเนื้อหาที่ตอบโจทย์กลุ่มผู้รับสารที่แตกต่างกัน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน (Engage Community) การสนับสนุนสตาร์ทอัพด้านวารสารศาสตร์และการพัฒนารูปแบบการหารายได้สำหรับข่าวท้องถิ่น ทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมหลายด้านเพื่อสนับสนุนความยั่งยืนของวารสารศาสตร์ท้องถิ่น เช่น การพัฒนา *Personalization Tool* โดย *News Corp Australia* ที่ช่วยให้ผู้อ่านเลือกข่าวตามความสนใจและพื้นที่ เช่น *My News Feed* และ *My Local* ซึ่งสนับสนุนระบบสมาชิกและเพิ่มการเข้าถึงข่าวในระดับชุมชน (Walkley Foundation, 2018) หรือโปรแกรม *The Walkley Media Incubator and Innovation Fund* สนับสนุนการพัฒนาองค์กรข่าวผ่านทุนและการอบรม เช่น การสร้างแพลตฟอร์มระดมทุนสาธารณะเพื่อตรวจสอบข้อมูลจากเอกสารรัฐบาล และการพัฒนาเครื่องมือ *Local Focus* สำหรับเล่าเรื่องข่าวเชิงข้อมูล โดยทั้งหมดนี้มุ่งเน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนและสนับสนุนการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนในยุคดิจิทัล (Glaser, 2020)

การพัฒนานวัตกรรมเหล่านี้สะท้อนถึงความสำคัญของสื่อท้องถิ่นในฐานะพื้นที่ของชุมชน โดยมุ่งเน้นการ

เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การทบทวนวรรณกรรมเหล่านี้สะท้อนว่า สื่อท้องถิ่นต้องเผชิญความท้าทายในการปรับตัวต่อบริบทสื่อใหม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค และความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ในชุมชน โดยการปรับตัวผ่านนวัตกรรมและการสนับสนุนจากชุมชนและภาครัฐจะเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความสำคัญและความยั่งยืนของสื่อท้องถิ่น

กรอบแนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และการสร้างคุณค่าของสื่อ (Value Creation)

กรอบแนวคิด “ห่วงโซ่คุณค่า” (Media Value Chain) และ “การสร้างคุณค่า” (Value Creation) ของสื่อ ช่วยอธิบายกระบวนการปรับตัวของสื่อท้องถิ่นในยุคดิจิทัล โดย Media Value Chain ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การสร้างเนื้อหา (Content Generation) ซึ่งเน้นความหลากหลายของช่องทางและความคุ้มค่าเชิงธุรกิจ (2) การเผยแพร่เนื้อหา (Delivering Process) ที่ต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคและการใช้เทคโนโลยี (3) การหารายได้ (Advertising Sales) ที่ต้องพัฒนาโมเดลรายได้ใหม่ เช่น การใช้ข้อมูลผู้รับสาร และ (4) การปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค (End-Consumer Interaction) ที่สร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน (Hongnaland & Saebi, 2015)

ในด้าน Value Creation สื่อท้องถิ่นสามารถสร้างคุณค่าใน 3 มิติ ได้แก่ (1) คุณค่าสำหรับผู้รับสาร เช่น การนำเสนอข้อมูลที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น (Matthews, 2017; Olsen, 2021) (2) คุณค่าสำหรับผู้โฆษณา ที่เน้นความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และ (3) คุณค่าต่อสังคม ซึ่งสะท้อนบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยและการสร้างความรู้ร่วมของชุมชน (Picard, 2010; Gutsche & Hess, 2018)

แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ยังชี้ว่าสื่อท้องถิ่นทำหน้าที่เชื่อมชุมชน และตรวจสอบอำนาจได้อย่างใกล้ชิด (Nielsen, 2015; Kovach & Rosenstiel, 2014) ขณะที่แนวคิดผู้ประกอบการด้านสื่อ

(Media Entrepreneurship) มองว่าสื่อควรพัฒนา “คุณค่า” (Values) ที่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค พร้อมใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (Khajeheian, 2013; Hisrich & Ramadani, 2017) โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนภูมิทัศน์สื่ออย่างรวดเร็ว

สุดท้าย การสร้างคุณค่าผ่านประโยชน์ 3 ด้าน ได้แก่ Functional, Process และ Relation Benefit เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมความอยู่รอดและความผูกพันระหว่างองค์กรสื่อกับผู้บริโภคในระยะยาว (สกุลศรี, 2561) และยังเปิดโอกาสให้สื่อขนาดเล็กสามารถหารายได้ผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างยืดหยุ่น (Beltrán & Miguel, 2014) ทำให้แนวคิดนี้เป็นกรอบวิเคราะห์สำคัญสำหรับการศึกษาการปรับตัวของสื่อท้องถิ่นในปัจจุบัน

แนวคิดวารสารศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์และการรายงานข่าวข้ามสื่อ

แนวคิดวารสารศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์และการรายงานข่าวข้ามสื่อ (Convergent Journalism and Cross-media Reporting) สะท้อนการปรับตัวขององค์กรสื่อต่อบริบทดิจิทัล โดยองค์กรต้องปรับโครงสร้างและรูปแบบการทำงานเพื่อรองรับการนำเสนอข่าวผ่านหลายแพลตฟอร์ม (Avilés et al., 2008) กองบรรณาธิการอาจรวมศูนย์ แยกทีมเฉพาะ หรือร่วมมือกันตามสถานการณ์ ขณะที่นักข่าวยุคใหม่ต้องมีทักษะหลากหลาย (multi-skilled) และผลิตเนื้อหาที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น “Long-tailed Journalism” ที่ขยายบริบทข่าวและเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้รับสาร (Srisaracam, 2019)

รูปแบบเนื้อหาข้ามสื่อหลักมี 4 แบบ ได้แก่ (1) การดัดแปลงเนื้อหา (repurpose), (2) การสร้างเนื้อหาเฉพาะแพลตฟอร์ม (exclusive/extended), (3) เนื้อหาเพื่อการมีส่วนร่วม (engaging), และ (4) เนื้อหาเพื่อโปรโมตข้ามช่องทาง (cross-promotion) (Srisaracam, 2018) ซึ่งมักพัฒนาในลำดับข่าวด่วน-ขยายบริบท-ข่าวเชิงลึก โดยเผยแพร่ในทั้งสื่อดั้งเดิมและดิจิทัล

การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับสาร เช่น การสนทนาและ crowdsourcing ช่วยให้สื่อเข้าใจความต้องการของชุมชนได้ดี

ขึ้น ขณะเดียวกัน กระบวนการผลิตข่าวยังต้องมีทีมสนับสนุนด้านการวางแผน ประเด็น และตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้เนื้อหาทันสถานการณ์และมีคุณภาพ (Sehl et al., 2018)

แนวทางข้ามสื่อยังเชื่อมโยงกับการหารายได้ เช่น สปอนเซอร์ การพัฒนาสินค้าจากเนื้อหา และการจัดกิจกรรม ซึ่งช่วยให้สื่อสร้างรายได้ควบคู่กับการทำหน้าที่สาธารณะ (Hassan & Elmasry, 2019) ในการศึกษาแนวคิดวารสารศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์จึงถูกใช้ร่วมกับกรอบ Media Value Chain และ Value Creation เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการผลิต การเผยแพร่ การหารายได้ และการสร้างคุณค่าทั้งในมิติผู้บริโภค ผู้ลงโฆษณา และสังคมในบริบทของสื่อท้องถิ่นยุคดิจิทัล

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษารั้วนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ การทดสอบการพัฒนาสื่อแบบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)

ส่วนที่ 1 กระบวนการวิจัยด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา
คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (purposive sampling) คือ เป็นองค์กรสื่อที่ทำงานในท้องถิ่นและนำเสนอข่าวในท้องถิ่น มีการทำงานเป็นระบบกองบรรณาธิการ มีลักษณะของการปรับตัวจากสื่อสิ่งพิมพ์สู่การทำสื่อดิจิทัลในรูปแบบที่แตกต่างกัน มีลักษณะการดำเนินงานเชิงธุรกิจที่แตกต่างกัน และเป็นสมาชิกของสภาการสื่อสารมวลชนแห่งชาติ ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง 8 องค์กรจาก 4 ภาค และมี 4 ลักษณะองค์กร ได้แก่

1. เป็นสำนักข่าวท้องถิ่น ขนาดกลาง-ใหญ่ (30-50) ไม่มีโรงพิมพ์ ทำ Digital Content อย่างเดียว คือ เชียงใหม่นิวส์
2. สำนักข่าวท้องถิ่น มีธุรกิจโรงพิมพ์ของตัวเอง ได้แก่ เพชรภูมิ จังหวัดเพชรบุรี และโคราชคนอีสาน จังหวัดนครราชสีมา

3. สำนักข่าวท้องถิ่น เป็นธุรกิจครอบครัวและไม่มีโรงพิมพ์ของตัวเอง ได้แก่ หนังสือพิมพ์ประชาชาติ จังหวัดตราด (ตราดทีวี)

4. สำนักข่าวท้องถิ่นขนาดเล็ก (2-5 คน) ประกอบด้วยกลุ่มที่เลิกหนังสือพิมพ์แล้ว ได้แก่ ลานนาโพสต์ จังหวัดลำปาง อีสานบิส จังหวัดขอนแก่น และ กลุ่มที่มีหนังสือพิมพ์และสื่อดิจิทัล ได้แก่ ภาคใต้โพสต์ จังหวัดสงขลา และ ส่องใต้ สตูล จังหวัดสตูล

เก็บหน่วยการศึกษา 2 ประเภท ได้แก่

1) การรายงานข่าวประจำวันเป็นเวลา 1 เดือน โดยเลือกเฉพาะข่าวเด่นประจำวัน 3 ข่าว เพื่อศึกษาแนวทางการนำเสนอในสถานการณ์ปัจจุบันและการนำเสนอข้ามแพลตฟอร์มทั้งหนังสือพิมพ์ (ในสำนักข่าวที่ยังมีพิมพ์หนังสือพิมพ์) เว็บไซต์ และช่องทางเพจเฟซบุ๊กของสำนักข่าว โดยเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 24 มีนาคม – 24 เมษายน 2564

2) การรายงานข่าวเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อสังคมไทยในปี 2563 โดยเลือกเนื้อหาจากช่วงเวลาที่มีการค้นหาประเด็นเหล่านี้สูงในช่วงปี 2563 โดยประเมินจาก Google Trends คือ (1) การเคลื่อนไหวทางการเมือง ใช้คำค้น ม็อบการเมือง การเคลื่อนไหว นักศึกษา ราษฎร เก็บ 3 ช่วงคือระหว่าง 12-18 กรกฎาคม, 11-17 ตุลาคม และ 29 พฤศจิกายน – 5 ธันวาคม 2563 จำนวน 80 ข่าว และ (2) สถานการณ์ระบาดของโควิด-19 ดำเนินการเก็บข้อมูลจากสื่อออนไลน์ โดยใช้คำค้น เช่น “โควิด”, “covid”, “ลือคดวาร์” ฯลฯ ครอบคลุม 3 ช่วงเวลา ได้แก่ ช่วงเริ่มพบการระบาด (16-22 ก.พ.), ช่วงการระบาดในประเทศสูงสุด (15-21 มี.ค.) และช่วงเริ่มผ่อนคลายมาตรการ (26 เม.ย.-2 พ.ค.) รวมข่าวที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 340 ข่าว

เครื่องมือในการวิเคราะห์ใช้การลงรหัสเนื้อหา (coding) ออกแบบมาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของสื่อท้องถิ่นผ่าน 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) การนำเสนอเนื้อหา เช่น ประเด็นข่าว ระดับพื้นที่ กรอบการรายงาน และรูปแบบการนำเสนอที่หลากหลาย (ข่าว สกู๊ป อินโฟกราฟิก โลกีสต ฯลฯ) 2)

การนำเสนอแบบข้ามแพลตฟอร์ม โดยพิจารณาการทำเนื้อหาให้เหมาะกับช่องทางต่าง ๆ การโปรโมตข้ามสื่อ และระดับการมีปฏิสัมพันธ์บนโซเชียลมีเดีย 3) การปรับตัวด้านธุรกิจ โดยวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้รับการสนับสนุน การเปิดเผยผู้สนับสนุน รูปแบบโฆษณา และกิจกรรมหารายได้อื่น ๆ เช่น การขายสินค้า และจัดกิจกรรมแบบมีค่าใช้จ่าย และ 4) การปรับบทบาททางสังคมโดยมีประเด็นวิเคราะห์คือ มาตรฐานวิชาชีพ โดยพิจารณาความถูกต้อง รอบด้าน และเป็นธรรมผ่านการตรวจสอบแหล่งข่าว และจริยธรรมวิชาชีพ โดยใช้กรอบจริยธรรมของสภาการหนังสือพิมพ์ในการวิเคราะห์การละเมิดจริยธรรมในเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ

ผู้ลงรหัส 2 คนได้รับการอบรมและทดสอบด้วยข่าว 20 ชิ้น ค่าความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประเมินสูงกว่า 90% เพื่อความแม่นยำในการวิเคราะห์ จากนั้นวิเคราะห์เนื้อหาข่าวทั้ง 2 ประเภทหน่วยการศึกษา รวม และใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารและกองบรรณาธิการขององค์กรสื่อที่ศึกษาจำนวน 12 คน เพื่อศึกษาประเด็นต่อไปนี้ (1) การปรับตัวองค์กร: โครงสร้าง การบริหารงาน การทำข้ามสื่อ ขยาย-ลดแพลตฟอร์ม การปรับคน พัฒนาคอน ความท้าทายขององค์กรวัฒนธรรมองค์กร และการปรับคน (2) การปรับตัวงานข่าว: แนวทางและกลยุทธ์ในการนำเสนอเนื้อหาทั่วไปและในสถานการณ์พิเศษ และแนวทางและกลยุทธ์การนำเสนอแบบข้ามแพลตฟอร์ม (3) การปรับตัวทางธุรกิจและการตลาด: โมเดลธุรกิจ ช่องทางหารายได้ ความท้าทาย โอกาส อุปสรรค และ (4) การปรับบทบาททางสังคมครอบคลุมประเด็นมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และนโยบายของการปรับตัวเพื่อรักษาบทบาทของสื่อต่อสังคม

ส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหาและการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปทดลองในองค์กรสื่อที่มีส่วนร่วม กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การศึกษาและ

ออกแบบโมเดลต้นแบบ โดยวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรสื่อ คู่แข่ง และรูปแบบที่แตกต่าง เพื่อระบุปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาต้นแบบที่เหมาะสม (2) การทดลองใช้ต้นแบบในองค์กรสื่อที่ร่วมโครงการ ซึ่งได้แก่ สื่อสองไต้หวัน เพราะมีความต้องการทดลองการปรับเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอเพื่อหาโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร เป็นระยะเวลา 1 เดือน โดยมีการสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาการปรับตัวขององค์กร การใช้โมเดลในกระบวนการทำงาน ผลลัพธ์ด้านเนื้อหา ทักษะ และโอกาสทางธุรกิจ ตลอดจนการวิเคราะห์สมดุลระหว่างการปรับตัวและบทบาทต่อสังคม (3) การประเมินผลและถอดบทเรียน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นโมเดลที่สมบูรณ์ พร้อมนำเสนอแนวทางปรับปรุงและประเมินความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ในบริษัทที่แตกต่างกันต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งการปรับตัวของสำนักข่าวท้องถิ่น และ ส่วนที่สองคือ การนำโมเดลการปรับตัวทดลองกับสำนักข่าวท้องถิ่น

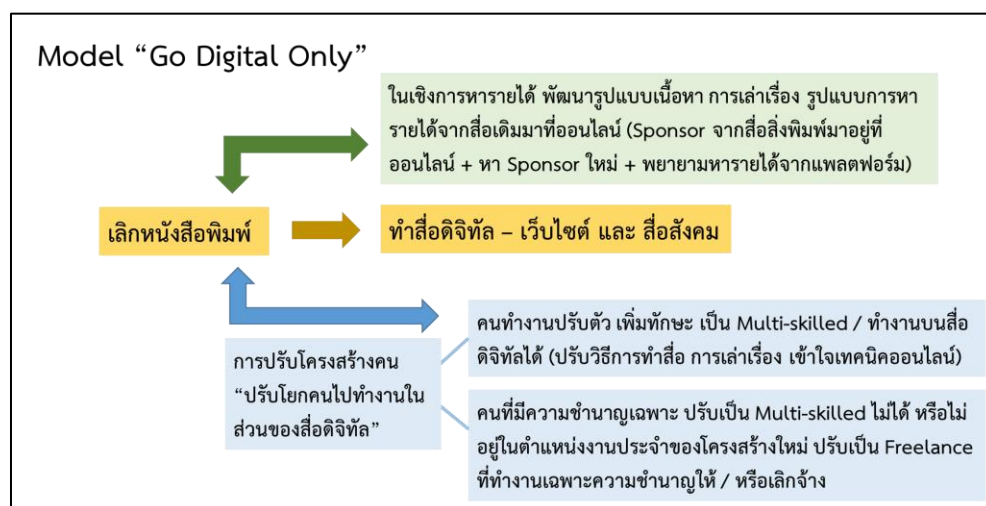
ส่วนที่หนึ่ง การปรับตัวของสำนักข่าวท้องถิ่น

ผลการศึกษาพบว่าองค์กรสื่อท้องถิ่นปรับตัวสู่สื่อดิจิทัล เช่น เว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ บางองค์กรยังผลิตสื่อ

กระดาษควบคู่ ขณะที่บางแห่งเน้นสื่อดิจิทัลเต็มรูปแบบ การทำงานหลากช่องทางและการพัฒนากลยุทธ์ออนไลน์ส่งผลต่อโครงสร้างและรูปแบบรายได้บางส่วน แต่ยังคงตอบสนองพฤติกรรมผู้รับสารแตกต่างกันในแต่ละองค์กร

1. การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่กองบรรณาธิการที่ทำสื่อดิจิทัล โครงสร้างองค์กร โครงสร้างการทำงาน องค์กรข่าวท้องถิ่นมีการปรับตัวใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 โมเดลแบบที่หนึ่ง การปรับตัวสู่การทำสื่อดิจิทัลเพียงอย่างเดียว (Go Digital Only) การปรับตัวขององค์กรข่าวท้องถิ่นมุ่งลดต้นทุนการพิมพ์สื่อกระดาษและขยายสู่สื่อดิจิทัล เช่น เว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ โดยต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายและรับบุคลากรใหม่บางส่วนเพื่อสนับสนุนงานดิจิทัล ส่วนพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแต่ไม่สามารถปรับตัวได้จะเปลี่ยนบทบาทเป็นฟรีแลนซ์ การหารายได้ยังคงพึ่งพาโฆษณาและผู้สนับสนุนจากทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และออนไลน์ แต่รายได้รวมยังไม่เพียงพอทดแทนการเลิกหนังสือพิมพ์ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการขยายทีมและการพัฒนาทักษะบุคลากรยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ องค์กรที่ปรับตัวลักษณะนี้ได้แก่ เชียงใหม่นิวส์ ลานนาโพสต์ และอีสานบิซ

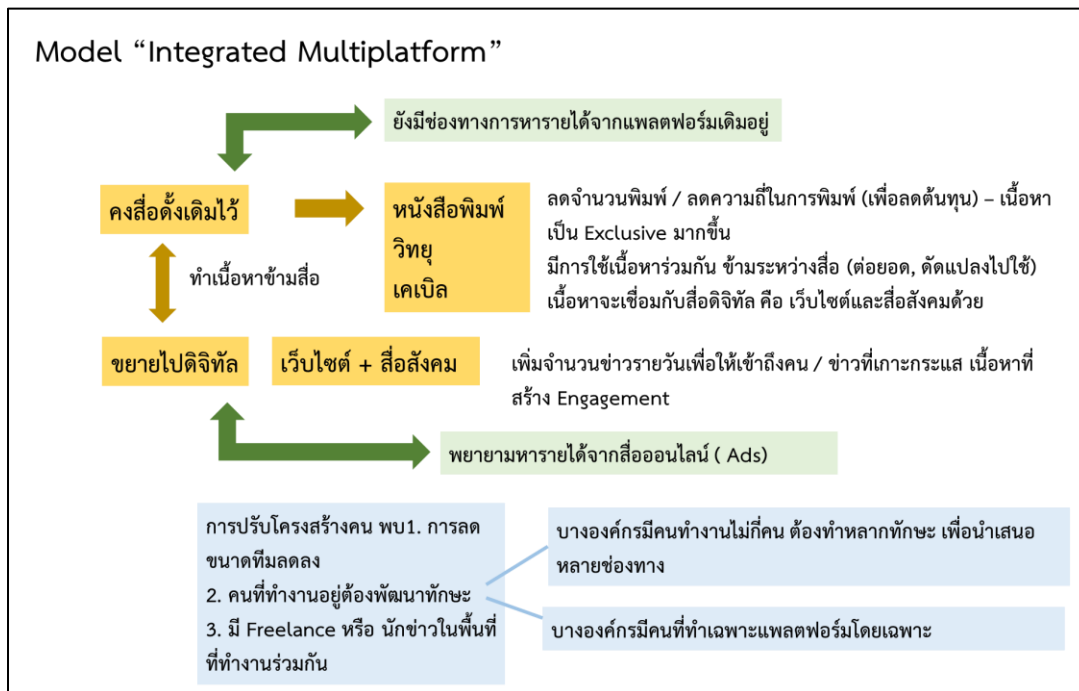


ภาพที่ 1 โมเดลแบบที่ 1: การปรับองค์กรรูปแบบทำสื่อดิจิทัลอย่างเดียว

1.2 โมเดลแบบที่ 2 การปรับตัวแบบผสมผสานสื่อ
หลากหลายช่องทาง (Integrated Multiplatform) เป็นรูปแบบของการรักษาสื่อดั้งเดิม โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ไว้ (บางองค์กรมีวิทยุ และ เคเบิลด้วย) เพราะยังมีช่องทางในการได้รายได้จากสื่อดั้งเดิม และรายได้ยังเลี้ยงองค์กรให้ไปได้ ยังเห็นโอกาสของการรักษาผู้รับสารในแต่ละช่องทางไว้ได้ และมีการขยายช่องทางทำสื่อดิจิทัล คือ เว็บไซต์และสื่อสังคม เพื่อขยายการเข้าถึงผู้รับสาร และโอกาสในการหารายได้จากแต่ละแพลตฟอร์ม การปรับตัวขององค์กรสื่อท้องถิ่นมุ่งลดต้นทุนด้วยการลดจำนวนหรือความถี่ในการพิมพ์ พร้อมขยายการทำงานไปยังช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์และสื่อสังคม เพื่อเข้าถึงผู้รับสารและเพิ่มโอกาสในการหารายได้ ในขณะเดียวกัน เนื้อหาในหนังสือพิมพ์ถูกปรับให้เน้นความเชิงลึกและความพิเศษ (Exclusive) มากขึ้น องค์กรบางแห่งยังคงผลิตสื่อวิทยุและเคเบิลทีวีควบคู่ไปด้วย เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงและโอกาสหารายได้ อย่างไรก็ตาม การขยายไปสู่สื่อออนไลน์ทำให้ต้องเพิ่มปริมาณข่าวรายวันและข่าวที่เกาะกระแสเพื่อเข้าถึงผู้รับสารได้ดีขึ้น

องค์กรส่วนใหญ่ลดจำนวนพนักงานเพื่อลดต้นทุน แต่ทีมงานที่เหลือต้องรับบทบาทหลากหลายทักษะเพื่อตอบสนองความต้องการของช่องทางสื่อใหม่ ความท้าทายสำคัญคือการปรับทักษะที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อจำกัดในการทำงานข้ามสื่ออย่างเต็มรูปแบบเนื่องจากจำนวนทีมงานที่จำกัด อย่างไรก็ตาม บางองค์กร เช่น ประชามติ มีทีมงานแยกตามแพลตฟอร์ม สามารถพัฒนากลยุทธ์เนื้อหาที่ตอบโจทย์แต่ละช่องทางได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังพบการสร้างความร่วมมือกับนักข่าวท้องถิ่นในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของเนื้อหา

องค์กรที่ปรับตัวลักษณะนี้ได้แก่ เพชรภูมิ โคราชน อีสาน สงขลาโฟกัส ส่องใต้นิวส์ และ ประชามติตราด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บุคลากรต้องพัฒนาทักษะหลากหลาย (Multi-skill) เพื่อทำงานในแพลตฟอร์มดิจิทัล ขณะเดียวกันรายได้จากออนไลน์ยังไม่เพียงพอ จึงต้องหาแหล่งรายได้ใหม่ เช่น การรับจ้างผลิตสื่อ จัดเสวนา หรือขายข่าวให้สื่อส่วนกลาง การปรับตัวในกระบวนการทำงานยังเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของข่าวในออนไลน์ เพื่อสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับชุมชนท้องถิ่น และรักษาอัตลักษณ์เฉพาะตัวของสื่อท้องถิ่นในบริบทที่เปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2 โมเดลแบบที่ 2: การปรับตัวแบบผสมผสานสื่อหลากหลายช่องทาง

การสัมภาษณ์เชิงลึกได้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติมว่า การปรับตัวของสำนักข่าวท้องถิ่นในปัจจุบันสัมพันธ์กับการปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาทักษะบุคลากร และการกำหนดทิศทางเนื้อหา โดยพบว่าองค์กรที่ไม่มีโรงพิมพ์เองหรือมีต้นทุนสูงเลือกเปลี่ยนมุ่งเน้นสื่อดิจิทัล เช่น เว็บไซต์และสื่อสังคม เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ความหลากหลายของประเด็นข่าวเพิ่มขึ้นบนช่องทางออนไลน์ แต่ยังคงเน้นข่าวท้องถิ่นที่ตอบโจทย์การสื่อสารกับชุมชน ส่วนสำนักข่าวที่ยังคงผลิตหนังสือพิมพ์ มีจุดยืนในการทำข่าวเชิงลึก ให้ความสำคัญและบริบทข้อมูลที่ไม่ใช่ข่าวรายวัน เพื่อรักษาอัตลักษณ์ขององค์กรสำหรับสำนักข่าวที่ทำออนไลน์อย่างเดียว มุ่งเน้นข่าวรายวันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และในบางจังหวัดก็มีการผลิตข่าวเชิงลึกตามอัตลักษณ์เฉพาะ เช่น ลานนาโพสต์ ชูจุดเด่นข่าวเชิงลึกและสืบสวนสอบสวน โดยเฉพาะประเด็นสิ่งแวดล้อม อีสานบิซ มีจุดยืนชัดเจนด้านการตรวจสอบอำนาจรัฐและหน่วยงานท้องถิ่น เพชรภูมิ มุ่งเน้นข่าวที่คนเพชรบุรีสนใจ เช่น การเมือง สิ่งแวดล้อม และท่องเที่ยว โคราชคนอีสาน โฟกัสข่าว

การเมืองท้องถิ่น ความเดือดร้อนของประชาชน และประเด็นสาธารณะร่วมสมัย และ ประชามติ トラด เน้นข่าวสืบสวนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในชุมชน

2. การปรับตัวในการนำเสนอข่าวและการทำงาน
วารสารศาสตร์ของสื่อท้องถิ่น พบว่าในการปรับตัวของการทำงานหลากหลายช่องทางและการรักษาจุดยืนของความเป็นสำนักข่าวท้องถิ่น แต่ละสื่อมีความพยายามในการรายงานข่าวที่ยังมีประเด็นยึดโยงอยู่ชุมชนและสังคมท้องถิ่นของตัวเอง และในขณะเดียวกัน แม้จะรายงานข่าวแบบตามเหตุการณ์และเพิ่มปริมาณของการรายงานข่าวบนออนไลน์ แต่ยังมีความพยายามที่จะทำความเชิงลึก เจาะประเด็นเฉพาะอยู่บ้างเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของคนท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ ดังนี้

2.1 การนำเสนอข่าวที่มีกรอบเรื่องข่าวท้องถิ่นเป็นหลัก แม้ว่าจะเป็นเรื่องประเด็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วประเทศก็เลือกมุมมองที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นตัวเองนำเสนอ

จากการวิเคราะห์ข่าวรายวันของสื่อท้องถิ่น 8 แห่งในช่วงวันที่ 24 มีนาคม – 24 เมษายน 2564 พบว่า มีข่าวรวม

ทั้งสิ้น 3,987 ชิ้น โดยสำนักข่าวที่มีปริมาณข่าวมากที่สุด ได้แก่ เชียงใหม่นิวส์ (1,563 ข่าว) รองลงมาคือ สงขลาโฟกัส (779 ข่าว) และอีสานบิซ (448 ข่าว) ส่วนที่มีปริมาณขำน้อยที่สุดคือ ส่องใต้นิวส์ (107 ข่าว) เมื่อพิจารณาประเด็นข่าว พบว่า “สาธารณสุข” และ “สังคม” เป็นสองประเด็นที่ทุกสำนักให้ความสำคัญสูงสุด โดยเชียงใหม่นิวส์โดดเด่นในประเด็นสาธารณสุข สังคม และไลฟ์สไตล์ ขณะที่สื่ออื่น ๆ อย่างลานนาโพสต์ เพชรภูมิ และประชาชาติ ตราด เน้นข่าวสาธารณสุขคู่กับสังคม ศิลปวัฒนธรรม หรือไลฟ์สไตล์ตามลำดับ โคราชนอนอีสานและอีสานบิซเน้นข่าวการเมืองควบคู่กับสาธารณสุขและสังคม ส่วนส่องใต้นิวส์แม้มีขำน้อยแต่สะท้อนเนื้อหาที่ใกล้ชิดชุมชน

ในด้านการรายงานข่าวเหตุการณ์สำคัญระดับประเทศ เช่น การเคลื่อนไหวเรียกร้องประชาธิปไตยของเยาวชนในปี 2563 พบว่ามีการนำเสนอข่าวในประเด็นนี้เพียง 80 ข่าว โดยเชียงใหม่นิวส์รายงานมากที่สุด (26 ข่าว) ขณะที่สงขลาโฟกัสไม่มีการนำเสนอเลย โดยทิศทางข่าวของทุกสำนักจะมุ่งเน้นกิจกรรมในท้องถิ่นหรือจังหวัดที่รับผิดชอบข่าวเป็นหลัก เช่น การชุมนุมของเยาวชนในลำปางหรือโคราช ซึ่งสะท้อนแนวทางการทำหน้าที่ของสื่อท้องถิ่นที่ยังคงเน้นความเชื่อมโยงกับพื้นที่และชุมชนของตน

ในส่วนของการรายงานข่าวสถานการณ์โควิด-19 พบว่า สำนักข่าวท้องถิ่นทั้งหมดรายงานรวม 340 ข่าว โดยลานนาโพสต์มีขำนมากที่สุด (61 ข่าว) รองลงมาคือ สงขลาโฟกัส (47 ข่าว) และอีสานบิซ (45 ข่าว) โดยเนื้อหาข่าวจะครอบคลุมทั้งมาตรการทางสาธารณสุข เช่น สถานการณ์ผู้ติดเชื้อ มาตรการควบคุมโรค และการจัดสรรทรัพยากรทางการแพทย์ รวมถึงข่าวสังคมที่สะท้อนการช่วยเหลือ การบริจาค และจิตอาสาในชุมชน นอกจากนี้ยังมีข่าวเศรษฐกิจที่เน้นผลกระทบต่ออาชีพในพื้นที่ การปรับตัวของธุรกิจ และมาตรการเยียวยา ขณะที่ข่าวการศึกษาสะท้อนผลกระทบของการเรียนออนไลน์และนโยบายช่วยเหลือนักเรียน

เนื่องจากช่วงที่เก็บข้อมูลมีเหตุการณ์ใหญ่ของประเทศโดยเฉพาะเหตุการณ์โควิด-19 ทำให้ข้อมูลทีวีวิเคราะห์จะ

มีสัดส่วนไปในเรื่องของสาธารณสุขมากกว่าประเด็นอื่น ๆ แต่ความพยายามในการรักษากลุ่มคนอ่านของสำนักข่าวท้องถิ่นก็ยังคงเป็นการนำเสนอประเด็นที่ใกล้ตัวและคนในท้องถิ่นจำเป็นต้องได้รับรู้ข้อมูล

ทั้งนี้ ในช่วงเวลาอื่น ๆ ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ระบุถึงจุดยืนขององค์กรในการนำเสนอข่าวที่มีทิศทางเฉพาะของแต่ละสำนักข่าว เช่น ลานนาโพสต์ เน้นข่าวเชิงสืบสวนสอบสวนเชิงลึก ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม อีสานบิซ เป็นสื่อที่กล้า กล้าตรวจสอบกล้าวิพากษ์วิจารณ์เป็นตะกร้าข่าวมอนิเตอร์ข่าวจากหน่วยงานต่าง ๆ และสร้างความชำนาญเศรษฐกิจ ธุรกิจ โคราชคนอีสาน การเมืองท้องถิ่น ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน สอดคล้องกับการวิเคราะห์เนื้อหาที่พบว่า แม้ว่าข่าวท้องถิ่นจะเน้นการรายงานข่าวตามเหตุการณ์เป็นหลัก ยังพบข่าวเชิงลึก (in-depth news) พบว่า โคราชคนอีสานมีสัดส่วนสูงสุดที่ 3.05% อีสานบิซ 5.37% ลานนาโพสต์ และ ส่องใต้สตูล ก็มีสัดส่วนเชิงลึกพอสมควร คือ 1.81% และ 3.74%

ประชาชาติตราด เน้นข่าวสืบสวนสอบสวน เจาะลึก เป็นกระบอกเสียงให้กับประชาชนในพื้นที่ สอดคล้องกับเนื้อหาที่วิเคราะห์พบว่ามีสัดส่วนขำนมากในประเภทข่าวสังคม (35.42%) ข่าวสาธารณสุข (33.54%) และ ข่าวอาชญากรรม (35.42%) ซึ่งเป็นปัญหาในพื้นที่ ทั้งนี้ยังสะท้อนผ่านการใช้กรอบการนำเสนอข่าวที่หลากหลาย เช่น กรอบอารมณ์และความสนใจของคน (18.30%) กรอบความรับผิดชอบ (7.84%) และกรอบการแก้ปัญหา (6.21%) ซึ่งบ่งชี้ถึงความพยายามของสื่อท้องถิ่นแห่งนี้ในการสร้างการรับรู้ต่อปัญหาสาธารณะ พร้อมกระตุ้นให้เกิดการรับผิดชอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นสพ.เพชรภูมิ เน้นเนื้อหาที่คนเพชรบุรีสนใจ คือ การเมือง สิ่งแวดล้อม ท้องเที่ยว เป็นต้น ซึ่งปรากฏผ่านการรายงานข่าว กรอบเรื่องราวในท้องถิ่น (62.1%) มากที่สุด

โดยมีจุดเด่นในการรายงานข่าวที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์ปัจจุบันและบางส่วนมีการพัฒนาเป็นสื่อบัที่สะท้อนความเฉพาะตัวของพื้นที่ ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญในการสร้างอัต

ลักษณะของเนื้อหา โดยเน้นทิศทางการเลือกประเด็นนำเสนอที่ยังมีความเกี่ยวข้องกับท้องถิ่น

2.2 กลยุทธ์การเชื่อมโยงข่าวข้ามแพลตฟอร์ม

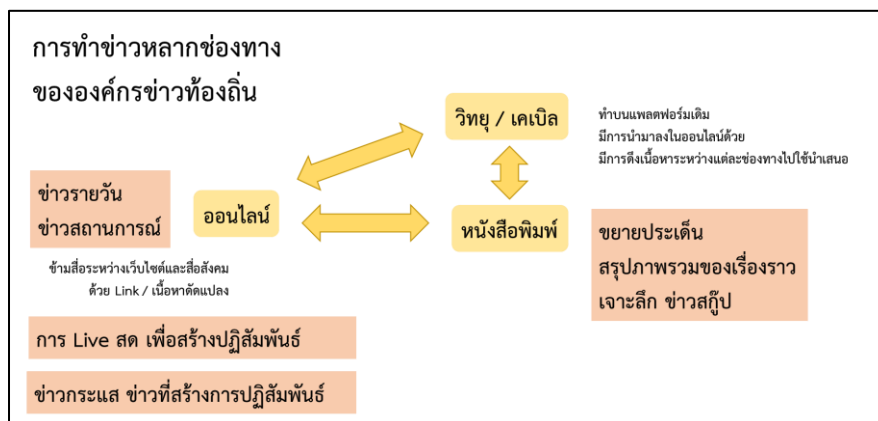
องค์กรข่าวท้องถิ่นมีการทำข่าวทั้งแบบรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ รายวัน และข่าวเชิงลึกหรือเชิงสืบสวน การทำข่าวหลากหลายแพลตฟอร์มของสำนักข่าวท้องถิ่นมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ (1) แชรลิงก์จากเว็บไซต์เพื่อดึงผู้ชมเข้าสู่เว็บไซต์ (2) ใช้ภาพและกราฟิกประกอบข่าวสั้นที่บางส่วนเชื่อมโยงกับเว็บไซต์ และบางส่วนทำเฉพาะบนสื่อสังคม (3) ข่าวในเว็บไซต์ยังเน้นเนื้อหาสั้น หากพัฒนาเป็นมัลติมีเดียหรือขยายประเด็นในเชิงลึกจะเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับสาร (4) การสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ติดตามยังมีน้อยและต้องพัฒนารูปแบบให้ดียิ่งขึ้น (5) ข่าวในหนังสือพิมพ์มีการขยายประเด็นและเพิ่มรายละเอียด แต่จำนวนข่าวบนออนไลน์มากกว่าเพื่อตอบโจทย์การรายงานรายวัน และ (6) การข้ามสื่อระหว่างแพลตฟอร์มยังเป็นการรายงานข่าวเดียวกัน โดยไม่มีการต่อยอดหรือขยายประเด็นที่แตกต่างในแต่ละช่องทางมากนัก

จากการวิเคราะห์เนื้อหาพบว่าจากการวิเคราะห์ลักษณะการนำเสนอข่าวข้ามสื่อของสื่อท้องถิ่น 8 แห่ง พบว่า

เชียงใหม่นิวส์, สงขลาโฟกัส, และ ประชามติตราด ใช้การสรุปข่าวพร้อมแชร์ลิงก์กลับเว็บไซต์และข่าวภาพนิ่งประกอบข้อความอย่างเข้มข้น โดยเชียงใหม่นิวส์มีจำนวนการใช้มากที่สุด ขณะที่สงขลาโฟกัสโดดเด่นในการใช้คำพูดแหล่งข่าวพร้อมลิงก์

ส่วนประชามติตราดมีรูปแบบ cross-media ที่เป็นระบบชัดเจน เป็นตัวอย่างที่โดดเด่นของสื่อท้องถิ่นที่มีการทำข่าวแบบข้ามสื่อที่เป็นระบบ โดยใช้รูปแบบการเล่าเรื่องที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันเป็นลำดับ ตั้งแต่การรายงานสด (Live) ณ จุดเกิดเหตุ การอัปเดตสถานการณ์ การขยายเนื้อหาลงเว็บไซต์ และการแชร์กลับไปยังเฟซบุ๊กพร้อมลิงก์ เพื่อกระตุ้นการติดตามอย่างต่อเนื่อง

ลานนาโพสต์, โคราชนอนอีสาน, และ อีสานบิซ มีลักษณะใกล้เคียงกันคือ ใช้สรุปข่าวพร้อมลิงก์ อินโฟกราฟิก และการรายงานสดในระดับหนึ่ง โดยลานนาโพสต์เน้นอินโฟกราฟิกสูง ส่วนโคราชนอนอีสานเด่นด้านรายงานสด เพชรภูมิ และ ส่องใต้สตูล ใช้การแชร์ลิงก์ข่าวโดยไม่โปรยข่าวมากกว่าสื่ออื่น และมีการใช้เนื้อหาสั้นประกอบภาพมากกว่าการเล่าเรื่องข้ามสื่อ



ภาพที่ 3 กระบวนการทำข่าวหลากหลายช่องทางขององค์กรข่าวท้องถิ่น

ผลจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่า กลยุทธ์ในการข้ามสื่อ มีเป้าหมายและการออกแบบที่แตกต่างกันเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายของแต่ละองค์กร ทุกองค์กรเน้นการนำเนื้อหาไปปรับใช้ในหลายช่องทาง มีการผลิตเนื้อหาในหลายรูปแบบ เช่น ข่าวเขียน, อินโฟกราฟิก, วิดีโอคลิป, Live สด, ซีรีส์บทความ, รายการสนทนา เพื่อเพิ่มความน่าสนใจและเข้าถึงผู้ชมหลากหลายกลุ่ม การทำข่าวรายวันบนแพลตฟอร์มออนไลน์ถือเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ผู้ติดตามเห็นความเคลื่อนไหวต่อเนื่อง มีเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ทุกองค์กรย้ำว่าต้องไม่ลืมจุดยืนเรื่องความเป็น “สื่อของท้องถิ่น” โดยนำเสนอข่าวที่กระทบต่อชีวิตคนในพื้นที่ และเน้นประเด็นที่เป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่

3. การปรับตัวทางธุรกิจและการตลาด จากการปรับตัวทำสื่อดิจิทัล สำนักข่าวท้องถิ่นมีแหล่งที่มาของรายได้ดังนี้

3.1 รายได้ของการสนับสนุนโฆษณาและเนื้อหาประชาสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ รายได้ของสำนักข่าวท้องถิ่นยังคงพึ่งพาการโฆษณาและเนื้อหาประชาสัมพันธ์จากผู้สนับสนุนเดิมในหนังสือพิมพ์ที่ย้ายมาสนับสนุนบนออนไลน์ และเพิ่มผู้สนับสนุนใหม่ที่มุ่งเน้นการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายบนแพลตฟอร์มออนไลน์ อย่างไรก็ตาม รายได้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ยังไม่เพียงพอในหลายองค์กร เช่น *อีสานบิซ* และ *ลานนาโพสต์* ที่ต้องหาแหล่งรายได้เสริม เช่น การรับจ้างผลิตสื่อ จัดสัมมนา หรือการหารายได้จาก YouTube และ Google AdSense ขณะที่องค์กรที่ยังคงผลิตหนังสือพิมพ์ เช่น *เพชรภูมิ* และ *ประชาชาติตราด* ยังคงมีรายได้หลักจากการโฆษณาในหนังสือพิมพ์ โดยใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุนระยะยาว และเพิ่มแรงจูงใจด้วยการโฆษณาข้ามแพลตฟอร์มทั้งหนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ และโซเชียลมีเดีย อย่างไรก็ตาม ความท้าทายหลักยังคงเป็นการพัฒนารายได้บนแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ต้องใช้บุคลากรและกลยุทธ์เฉพาะเพื่อสร้างรายได้

3.2 รายได้จากการสร้างสรรค์เนื้อหาและการจัดกิจกรรม องค์กรข่าวท้องถิ่นบางแห่งสร้างรายได้จากการเป็น

ผู้สร้างเนื้อหา (*Content Creator*) โดยรับจ้างผลิตเนื้อหาหลากหลายรูปแบบ เช่น การเขียนบทความ ทำวิดีโอ อินโฟกราฟิก และผลิตสื่อเพื่อเผยแพร่บนช่องทางออนไลน์ของลูกค้า รวมถึงการจัดอีเวนต์หรือกิจกรรมพิเศษ ตัวอย่างเช่น *ลานนาโพสต์* ที่ใช้พื้นที่เพจข่าวและเพจพันธมิตรเผยแพร่เนื้อหาที่รับการสนับสนุนในรูปแบบ *Advertorial* และ *เพชรภูมิ* ที่รับจ้างผลิตเนื้อหา เช่น คลิปวิดีโอสำหรับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นรายได้สำคัญที่ช่วยเสริมความมั่นคงขององค์กร แม้ว่ารายได้จากงานข่าวโดยตรงจะมีสัดส่วนไม่มากนัก

3.3 การจำหน่ายหนังสือพิมพ์ ในส่วนขององค์กรที่ยังคงผลิตหนังสือพิมพ์ควบคู่กับสื่อออนไลน์ รายได้ส่วนหนึ่งยังมาจากการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ โดยพยายามลดต้นทุนด้วยการลดจำนวนหน้า ลดความถี่ในการพิมพ์ และปรับวิธีจัดจำหน่ายยอดพิมพ์ลดลง เพิ่มการทำฉบับพิเศษและปรับกลยุทธ์การหารายได้ออนไลน์ ซึ่งเริ่มเห็นผลในการมีรายได้ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานขององค์กรได้

3.4 รายได้จากแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ เป็นอีกช่องทางสำคัญ โดยเฉพาะจากเว็บไซต์และสื่อสังคม เช่น *ประชาชาติตราด* ที่มีผู้เข้าชมเว็บไซต์เฉลี่ยมากกว่าแสนวิวต่อเดือน และเริ่มเห็นรายได้จากแพลตฟอร์มออนไลน์อย่างชัดเจน รายได้ส่วนหนึ่งมาจากการปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับแต่ละแพลตฟอร์ม เช่น การนำข่าวมาปรับเป็นอินโฟกราฟิก คลิปวิดีโอหรือบทความ

จากข้อมูลการวิเคราะห์เนื้อหาในเว็บไซต์และสื่อสังคม ลักษณะของเนื้อหาที่มีเชิงว่าจะเป็นการหารายได้ ที่พบคือ โฆษณา (ขายของ แบน Ads ชัดเจน) การประชาสัมพันธ์องค์กร ธุรกิจ กิจกรรม การขายและให้บริการ การนำเสนอเนื้อหาหารายได้ มีลักษณะแตกต่างแยกจากข่าวชัดเจน และมีเพียงสองสื่อที่พบเนื้อหาเพื่อการหารายได้มากกว่าสำนักข่าวอื่น ๆ ในกลุ่มที่ศึกษา คือ *อีสานบิซ* (ร้อยละ 58.04) และ *เชียงใหม่นิวส์* (ร้อยละ 13.37)

รูปแบบเนื้อหาที่ได้รับการสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นโฆษณาในลักษณะของแบนเนอร์กราฟิกภาพถ่ายข่าวหรือโพสต์

โฆษณา (ร้อยละ 71.91) รองลงมาคือข่าวประชาสัมพันธ์ที่นำเสนอเนื้อหาตามข้อมูลผู้สนับสนุน (ร้อยละ 24.46) และเนื้อหาในรูปแบบคลิปวิดีโอสำหรับโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ (ร้อยละ 2.17)

จากการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้รับการสนับสนุนและเนื้อหาในการหารายได้พบว่า ร้อยละ 70 มีการระบุว่าเป็นการเนื้อหาสนับสนุน (Advertorial/sponsorship) อีกร้อยละ 20 แม้ไม่ระบุแต่รูปแบบการนำเสนอมีความแตกต่างจากข่าวและแยกออกชัดเจนว่าเป็นการรีวิว หรือขายของ มีเพียงร้อยละ 2 ที่เนื้อหาอาจทำให้คนแยกไม่ออกระหว่างข่าวกับเนื้อหาที่ได้รับการสนับสนุน

จากการศึกษาแนวทางการหารายได้ 4 ลักษณะ พบว่าการปรับตัวของสำนักข่าวท้องถิ่นยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น โดยเผชิญความท้าทายสำคัญ ได้แก่ (1) การพัฒนารูปแบบการหารายได้ที่ยั่งยืน ซึ่งการหารายได้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ยังไม่สามารถสร้างรายได้เพียงพอและไม่แน่นอน (2) ผู้บริโภคไม่ต้องการจ่ายเงินซื้อข่าว เนื่องจากมองว่าเนื้อหาบนสื่อออนไลน์สามารถหาได้ฟรี (3) การแข่งขันจากผู้เล่นหน้าใหม่ที่ใช้พื้นที่ออนไลน์ เช่น เพจส่วนตัวหรือช่องทางสื่อสังคม ส่งผลให้รายได้จากองค์กรลดลง (4) การลงทุนพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายและความรอบรู้ยังเป็นความท้าทายใหญ่

4. การปรับบทบาททางสังคม การรักษาบทบาทความเป็นมืออาชีพและจริยธรรมของสำนักข่าวท้องถิ่นเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้สำนักข่าวท้องถิ่นยังคงเป็นที่พึ่งพิงและได้รับความเชื่อถือจากคนในพื้นที่ จากการวิเคราะห์เนื้อหาข่าวทั้งข่าวรายวันและข่าวสถานการณ์สำคัญซึ่งเป็นประเด็นการเมืองและโรคระบาดซึ่งมีโอกาที่จะมีความเสี่ยงในความผิดพลาด การสร้างความตื่นตระหนก การใช้ภาพที่มีความรุนแรง และการนำเสนอข่าวที่ไม่สมดุลและสร้างความเกลียดชัง จากการวิเคราะห์เนื้อหาทั้งหมดไม่พบข่าวที่ผิดจริยธรรมหรือมีความเสี่ยงด้านจริยธรรม ข่าวประเภทอาชญากรรมที่มีโอกาสผิดจริยธรรมในการใช้ภาพ ก็ไม่พบการใช้ภาพที่ไม่เหมาะสม ไม่พบความรุนแรง หรือ ภาพของการละเมิดสิทธิผู้อยู่ในข่าว การทำ

เนื้อหาระหว่างการหารายได้และเนื้อหาข่าวให้มีรูปแบบที่แตกต่างกันชัดเจน

การสะท้อนมุมมองการรักษามาตรฐานวิชาชีพผ่านผู้ให้สัมภาษณ์ บรรณาธิการสองได้สดุด สะท้อนว่าการทำงานอย่างรอบด้าน ครอบคลุม และมีเนื้อหาหลักซึ่ง ดีแต่ข้อเท็จจริงที่สำคัญกับชุมชนเป็นสิ่งที่ต้องรักษาไว้ ขณะที่ บรรณาธิการหนังสือพิมพ์เพชรภูมิ ชี้ว่าสื่อท้องถิ่นอยู่ได้ด้วยศรัทธาของชุมชน และในยุคที่ต้องทำสื่อออนไลน์ แม้ความต้องการยอดเข้าชมและปริมาณเนื้อหาจะเพิ่มขึ้น แต่ก็ต้องรักษาความน่าเชื่อถือและหลีกเลี่ยงการเผยแพร่ข่าวปลอม อีสานบิข เน้นบทบาทของสื่อในฐานะผู้ตรวจสอบ (Watchdog) และกระจุกสะท้อนความเป็นไปของสังคม โดยแม้ความท้าทายในยุคนี้ อาจลดทอนคุณภาพบางประการ แต่การรักษาความน่าเชื่อถือยังคงเป็นเป้าหมายหลัก เช่นเดียวกับ เชียงใหม่นิวส์ ที่ย้ำว่าสื่อมวลชนต้องปรับตัวในยุคดิจิทัล แต่ยังคงต้องมุ่งเน้นความถูกต้อง ยุติธรรม และจริยธรรมในกระบวนการนำเสนอข่าว

จากการสัมภาษณ์บรรณาธิการข่าวท้องถิ่นเน้นย้ำเรื่อง บทบาทของสื่อท้องถิ่นในการเป็นผู้นำเสนอปัญหาและทางออกเพื่อพัฒนาชุมชน เพื่อช่วยกระตุ้นให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตระหนักและลงมือแก้ไขปัญหในพื้นที่ ซึ่งถือเป็น การสร้างคุณค่าและจุดยืนที่สำคัญสำหรับการเป็นที่พึ่งของคนในท้องถิ่น ลานนาโพสต์ ยกตัวอย่างกรณีการนำเสนอปัญหาสิ่งแวดล้อมในแม่น้ำวัง ที่กระตุ้นให้เทศบาลลำปางและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดการปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น การทำ Big Cleaning และการลอกคูน้ำในพื้นที่ หรือกรณีการอธิบายปัญหาค่าน้ำในครัวเรือน โดยนำเสนอข้อมูลเชิงตรวจสอบให้ชาวบ้านเข้าใจที่มาของปัญหาอย่างถูกต้อง

บทบาทของสื่อท้องถิ่นไม่ได้เพียงสะท้อนปัญหาในพื้นที่ แต่ยังเชื่อมโยงปัญหาท้องถิ่นให้เข้าสู่ระดับประเทศ เพชรภูมิ สะท้อนถึงความผูกพันกับคนในพื้นที่ โดยชาวบ้านมองว่าเป็นที่พึ่งในกรณีปัญหาสังคม เช่น การทิ้งน้ำเสีย หรือการตัดไม้ทำลายป่า แต่เพชรภูมีย้ำถึงความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่โดย

แนะนำให้ชาวบ้านดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายก่อน เพื่อเสริมความชอบธรรมให้กับการนำเสนอข่าว

นอกจากนี้ บรรณาธิการหลายคนเห็นพ้องว่าสื่อท้องถิ่นต้องไม่เพียงรับเรื่องร้องเรียนตามกระแส แต่ควรทำหน้าที่ตรวจสอบและนำเสนอข้อมูลรอบด้านอย่างมีความรับผิดชอบ พร้อมทั้งผลักดันปัญหาท้องถิ่นให้คนทั้งชาติตระหนักถึงความสำคัญ ซึ่งเป็นบทบาทที่ขาดหายไปหลายพื้นที่ของสื่อระดับชาติ

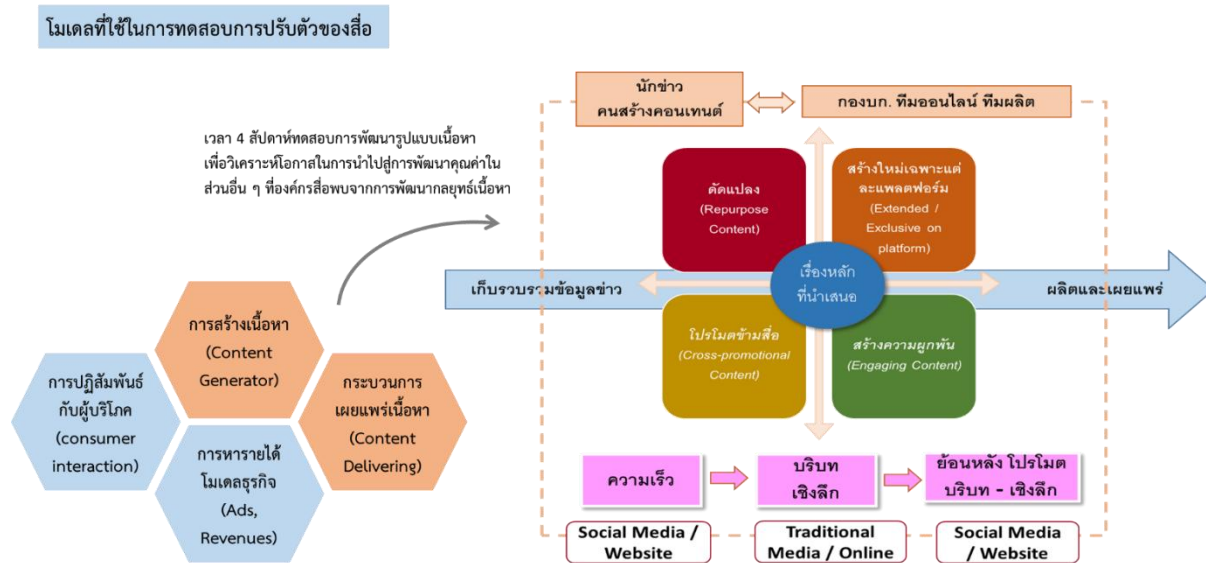
ส่วนที่สอง การนำโมเดลการปรับตัวทดลองกับสำนักข่าวท้องถิ่น

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ได้ดำเนินการโดยเชื่อมโยงผลการวิจัยเบื้องต้นกับการทดลองในองค์กรสื่อท้องถิ่นที่สมัครใจเข้าร่วม ได้แก่ สำนักข่าวส่องใต้ จ.สตูล (ส่องใต้นิวส์) ซึ่งเป็นพื้นที่ทดลองผลิตเนื้อหาเพื่อนำไปเผยแพร่บนแพลตฟอร์มสื่อขององค์กร โดยการทดลองจัดขึ้นระหว่างวันที่ 4-25 ตุลาคม 2564 โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินผลลัพธ์ทั้งในด้านการปฏิสัมพันธ์และการเข้าถึงเนื้อหาที่เผยแพร่

ส่องใต้นิวส์ จ.สตูล เป็นสำนักข่าวท้องถิ่นขนาดเล็ก ปัจจุบันการผลิตเนื้อหาทั้งหมดเป็นภาระของคนเพียงคนเดียว ด้วยข้อจำกัดทางเศรษฐกิจที่ไม่สามารถจ้างพนักงานประจำได้ โดยอาศัยผู้ช่วยเฉพาะกิจตามความจำเป็น การวิเคราะห์เนื้อหาเผยให้เห็นว่าส่องใต้นิวส์มุ่งเน้นการรายงานข่าวท้องถิ่นที่

สะท้อนปัญหาและเหตุการณ์ในพื้นที่เป็นหลัก รูปแบบการนำเสนอข่าวยังคงจำกัดอยู่ที่การแชร์ลิงก์ การโพสต์ภาพนิ่ง ข่าวสั้นประกอบภาพ หรือชุดภาพอัลบั้ม โดยมีคลิปข่าวเพียงเล็กน้อย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ก่อนทดลองต้นแบบการพัฒนาระบุถึงข้อจำกัดในด้านกำลังคนและความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการนำเสนอที่หลากหลายยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสในการหารายได้บนสื่อออนไลน์ เช่น การดึงสปอนเซอร์ การเพิ่มการเข้าถึงเนื้อหา การสร้างอัตลักษณ์ในการนำเสนอ และการใช้เครื่องมือบนแพลตฟอร์มออนไลน์

ในกระบวนการทดลองต้นแบบการพัฒนาโมเดลการปรับตัวของสื่อท้องถิ่นที่มีข้อจำกัดด้านกำลังคน พบว่าประเด็นหลักคือการจัดวางกลยุทธ์เนื้อหาและกลยุทธ์การบริหารคนทำงานที่มีจำนวนเพียง 2-3 คน ให้สามารถผลิตข่าวครอบคลุมหลายช่องทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยังคงรักษาเป้าหมายการสื่อสารและจุดยืนด้านเนื้อหาขององค์กรไว้ได้ แม้การทดลองจะยังไม่สามารถพัฒนาโมเดลการหารายได้อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจากกลยุทธ์เนื้อหายังอยู่ระหว่างการวางรากฐาน และทดสอบความสม่ำเสมอในการเข้าถึงผู้รับสาร อย่างไรก็ตามในการทดลองครั้งนี้ได้ใช้โมเดลการปรับตัวที่เน้นการทำงานแบบข้ามสื่อ (cross-media) ซึ่งพัฒนามาจากงานของ (Srisaracarn, 2018) และตอบโจทย์การทดลองพัฒนา 2 ด้านในห่วงโซ่คุณค่า คือ มิติการสร้างเนื้อหา และ กระบวนการเผยแพร่เนื้อหา



ภาพที่ 4 โมเดลต้นแบบในการทดลองการสร้างกลยุทธ์เนื้อหาของสื่อท้องถิ่น

โมเดลต้นแบบทดลองสร้างกลยุทธ์เนื้อหาข่าวท้องถิ่น
นี้ มีจุดศูนย์กลางคือเนื้อหาหลักที่นำเสนอ แล้วจึงแตกแขนง
ออกไปเป็นรูปแบบต่าง ๆ เช่น คลิปวิดีโอ กราฟิก หรือบทความ
เพื่อเผยแพร่ในแพลตฟอร์มที่เหมาะสมกับผู้รับสารแต่ละกลุ่ม
พร้อมกับเชื่อมโยงข้ามแพลตฟอร์มและสร้างความมีส่วนร่วมกับ
ผู้ชม ทั้งหมดนี้ดำเนินการโดยทีมขนาดเล็กผ่านบทบาท
หลากหลาย เช่น นักข่าว ผู้ผลิต คอนเทนต์ และแอดมิน โดยมี
การวางโครงสร้างการทำงานที่สอดคล้องกับกระบวนการผลิต การ
เผยแพร่ และการวางแผนสร้างรายได้ในอนาคต นับเป็นแนวทาง
ทดลองที่ช่วยประเมินศักยภาพการปรับตัวของสื่อท้องถิ่นใน
บริบทกำลังคนจำกัดอย่างเป็นระบบ

การใช้กรอบเนื้อหา 4 ประเภทในการออกแบบการนำเสนอข่าว สำนักข่าวสองได้ส่งข้อมูล เช่น รูปภาพและวิดีโอ ให้ทีมวิจัยปรับและผลิตเนื้อหาตามแผนที่วางไว้ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข่าวและพุดเตจเพื่อวางแผนคอนเทนต์หลัก ได้แก่ วิดีโอความยาว 3 นาทีขึ้นไปสำหรับเพชบุ๊กและดึกตอก กราฟิกข่าวสั้นพร้อมพาดหัวที่น่าสนใจ และอัลบั้มภาพหรือกราฟิกเพิ่มเติมตามลักษณะข่าว วิดีโอเริ่มต้นด้วยหน้าโลโก้ของสำนักข่าว

พร้อมตัดต่อในรูปแบบ *aspect ratio* 1:1 หรือ 16:9 ตามความเหมาะสม และเพิ่มซับไตเติล เสียง และกราฟิกเพื่อความน่าสนใจ ส่วนชาวสั้นรีไทร์ให้กระชับ พร้อมแนบลิงก์เว็บไซต์สำหรับอ่านเพิ่มเติม และสร้างกราฟิกต่อยอดเพื่อเพิ่มความหลากหลาย เนื้อหาทั้งหมดมุ่งตอบใจത്യกลุ่มผู้ติดตามและสร้างการจดจำผ่านทกแพลตฟอร์ม

ทีมวิจัยและทีมส่งได้นิวส์ได้ร่วมกันพัฒนาการผลิตและเผยแพร่เนื้อหา โดยเชื่อมโยงกับโมเดลการเล่าเรื่องข้ามสื่อใน 4 รูปแบบ ได้แก่ เนื้อหาดัดแปลง (Repurpose Content), เนื้อหาสร้างใหม่เฉพาะแพลตฟอร์ม (Extended/Exclusive Content), เนื้อหาโปรโมตข้ามสื่อ (Cross-promotional Content) และเนื้อหาสร้างความผูกพัน (Engaging Content) อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดในการทดลองคือ ข้อมูลที่ใช้มาจากการลงพื้นที่ของผู้สื่อข่าวที่ต้องการความรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาแบบเนื้อหาใหม่ยังมีข้อจำกัด

ผลจากการทดลองพบว่า การรายงานข่าวตาม
สถานการณ์รายวันสามารถนำวัตถุดิบจากการลงพื้นที่มาขยาย
และปรับเป็นเนื้อหาในรูปแบบที่แตกต่างกันได้ เช่น การทำ

กราฟิก วิดีโอ และคอนเทนต์เสริมเพิ่มเติมในเพจ เพื่อดึงดูดความสนใจ สามารถเข้าถึงคนได้เพิ่มขึ้นในบางคอนเทนต์ เช่น คลิปวิดีโอ และ สื่ออินโฟกราฟิก นอกจากนี้ การทดลองยังแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาคอนเทนต์ในรูปแบบต่าง ๆ จะช่วยเพิ่มปริมาณและความสม่ำเสมอของเนื้อหา พร้อมทั้งปรับให้เหมาะสมกับการเล่าเรื่องในแต่ละช่องทางสื่อได้ดีขึ้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก บรรณาธิการสองได้ (สัมภาษณ์, 8 ธันวาคม 2564) พบว่า การทดลองผลิตสื่อระยะเวลา 1 เดือน ทำให้สามารถวางแผนการผลิตเนื้อหาและพัฒนาเทมเพลตที่ช่วยเพิ่มความเป็นระบบและอัตลักษณ์ให้กับสำนักข่าว เช่น เทมเพลตสำหรับเฟซบุ๊ก เว็บไซต์ ดิจิทัล และยูทูบ ซึ่งช่วยลดภาระงานในระยะยาว แต่ยังพบข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากทีมงานมีจำนวนจำกัดและไม่ได้ทำงานเต็มเวลา สำนักข่าวยังเผชิญความท้าทายในการสร้างรายได้ที่เพียงพอเพื่อขยายทีมงานให้มากขึ้น เนื่องจากรายได้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ยังมีสัดส่วนที่น้อย และบรรณาธิการต้องรับหน้าที่ผลิตข่าวด้วยตนเอง ทำให้ไม่สามารถมุ่งเน้นการหารายได้ได้อย่างเต็มที่ หากมีทีมงานที่สามารถช่วยชี้แนะแนวทางในการหารายได้เพิ่มเติม เช่น การหาสปอนเซอร์ในพื้นที่ หรือการสร้างรายได้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น โฆษณาคันบนเฟซบุ๊ก ก็จะช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักข่าวได้

ในกระบวนการทดลองต้นแบบการพัฒนาโมเดลการปรับตัวของสื่อท้องถิ่นที่มีกำลังคนจำกัด พบว่าหัวใจสำคัญคือการจัดวางกลยุทธ์เนื้อหาและบริหารทีมงานเล็ก (2-3 คน) ให้สามารถผลิตข่าวข้ามสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยังคงรักษาเป้าหมายการสื่อสารและจุดยืนด้านเนื้อหาไว้ การทดลองนี้ใช้โมเดลการทำงานแบบข้ามสื่อ (cross-media) ที่เริ่มจากเนื้อหาหลัก แล้วดัดแปลงเป็นรูปแบบต่าง ๆ เช่น คลิป กราฟิก หรือบทความ เพื่อนำไปเผยแพร่ในช่องทางที่เหมาะสม พร้อมเชื่อมโยงเนื้อหาและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้รับสาร แม้จะยังไม่สามารถพัฒนาโมเดลหารายได้อย่างเต็มรูปแบบ แต่ถือเป็นการ

วางรากฐานเพื่อประเมินศักยภาพการปรับตัวของสื่อท้องถิ่นในบริบททรัพยากรจำกัด

อภิปรายผลการวิจัย

การปรับตัวขององค์กรสื่อท้องถิ่นในกรณีศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมสื่อ โดยการปรับตัวมีลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมสื่อ ได้แก่ การสร้างเนื้อหา การเผยแพร่เนื้อหา การปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค และการหารายได้

ในมิติของการสร้างเนื้อหา พบว่า องค์กรสื่อท้องถิ่นพยายามเน้นการนำเสนอเนื้อหาที่ตอบโจทย์ความต้องการของคนในพื้นที่ โดยใช้จุดแข็งในเชิงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Aris & Bughin (2009) ที่มองว่าการสร้างเนื้อหาเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างมูลค่าในอุตสาหกรรมสื่อ อย่างไรก็ตาม องค์กรข่าวท้องถิ่นในกรณีศึกษายังประสบข้อจำกัดในด้านกำลังคนและการพัฒนาทักษะ เช่น การใช้เครื่องมือดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อใหม่ ซึ่งลดทอนประสิทธิภาพในการปรับตัวให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภค เช่นเดียวกับข้อค้นพบของศุภศิลป์ (2556) ที่ระบุว่าสื่อท้องถิ่นในประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนผ่านของผู้บริโภคไปสู่สื่อดิจิทัลและการลดลงของผู้บริโภคสื่อดั้งเดิม

งานวิจัยนี้พบว่าองค์กรข่าวท้องถิ่นมีความพยายามในการพัฒนากลยุทธ์การผลิตและเผยแพร่เนื้อหาที่ตอบโจทย์ผู้รับสารในแต่ละพื้นที่ เช่น การสร้างเนื้อหาแบบเฉพาะพื้นที่ (Hyperlocal Content) และการใช้เทคโนโลยีเพื่อขยายช่องทางการสื่อสารให้ครอบคลุมหลายแพลตฟอร์ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Khajeheian (2013) และ Hisrich & Ramadani (2017) ที่มองว่าการพัฒนาเทคโนโลยีคอนเวอร์เจนซ์ ดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต เป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตและเผยแพร่เนื้อหา

งานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณค่าในกระบวนการสร้างเนื้อหาและการตอบสนองความ

ต้องการเฉพาะของผู้รับสารในแต่ละพื้นที่ เช่น การเน้นประเด็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับปัญหาท้องถิ่น การสร้างอัตลักษณ์เฉพาะขององค์กรข่าว และการสร้างปฏิสัมพันธ์กับชุมชน การพัฒนาในมิติเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมและยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้รับสารสอดคล้องกับประเด็นศึกษาเรื่องกระบวนการและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้บริโภค (สกุลศรี, 2561) การสร้างคุณค่าใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่ เน้นคุณภาพและความคุ้มค่า เพิ่มความสะดวกและการเข้าถึงง่าย และ เน้นความเชื่อมโยงทางอารมณ์และความภาคภูมิใจต่อแบรนด์ การปรับตัวขององค์กรข่าวท้องถิ่นในมิติของโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และรูปแบบการผลิตเนื้อหา เป็นความพยายามในการสร้างคุณค่าที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในพื้นที่ และช่วยให้องค์กรสามารถคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์การปรับตัวขององค์กรข่าวท้องถิ่น พบว่ายังมีความไม่ชัดเจนในห่วงโซ่คุณค่าที่สะท้อนความสามารถในการหารายได้ แม้ว่าจะมีความพยายามขยายแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อหารายได้จากโฆษณา แต่ยังไม่มีการพัฒนาในเชิงโครงสร้างที่เพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาในต่างประเทศ เช่น การสนับสนุนเชิงระบบจากภาครัฐในรูปแบบเงินทุน เทคโนโลยี และการพัฒนาตลาดในประเทศออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา ซึ่งช่วยให้องค์กรข่าวท้องถิ่นสามารถสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนความยั่งยืนทางธุรกิจได้ (Park et al., 2021)

ดังนั้น การสนับสนุนเชิงระบบและการพัฒนาทักษะนวัตกรรมในองค์กรข่าวท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรข่าวให้สามารถปรับตัวและอยู่รอดในบริบทของสื่อใหม่ในระยะยาว



ภาพที่ 5 การปรับตัวขององค์กรข่าวท้องถิ่นในการตอบโต้ห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมสื่อ

การปรับตัวขององค์กรข่าวท้องถิ่นในเชิงเนื้อหา มีความพยายามพัฒนาการเล่าเรื่องและเชื่อมโยงข่าวข้ามสื่อเพื่อขยายขอบเขตของเนื้อหา อย่างไรก็ตาม ความจำกัดในด้าน

จำนวนบุคลากรและทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) ส่งผลต่อกระบวนการออกแบบเนื้อหาที่เป็นระบบและการสร้างอัตลักษณ์เฉพาะที่ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องเร่งรายงานข่าว

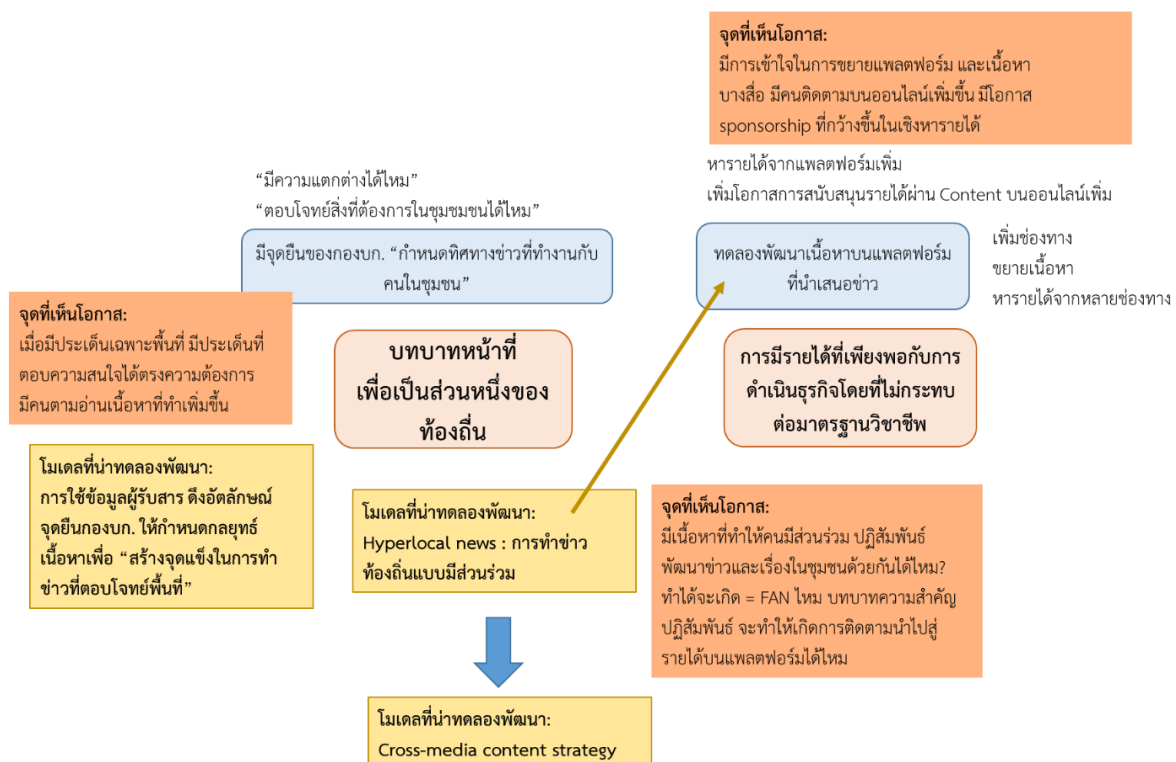
ประจำวัน สิ่งนี้สะท้อนอุปสรรคที่ยังคงมีอยู่ในการพัฒนา "กลยุทธ์ข้ามสื่อ" เพื่อเพิ่มทั้งประสิทธิภาพของเนื้อหาและโอกาสในการสร้างรายได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hassan & Elmasry (2019) ที่ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนากลยุทธ์ข้ามสื่อสามารถช่วยเสริมการหารายได้

ตัวอย่างที่น่าสนใจในกรณีของตราด คือความพยายามในการขยายประเด็นหลากหลายช่องทาง โดยการนำเสนอข่าวและเนื้อหาในรูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละแพลตฟอร์ม ผลการศึกษาระบุว่า แนวทางนี้มีศักยภาพในการพัฒนาให้เป็นโมเดลที่มีโอกาสสร้างรายได้ในอนาคต สอดคล้องกับการวิเคราะห์ของ Srisaracam (2019) ซึ่งอธิบายว่า "Long-tailed Journalism" เป็นแนวทางที่เน้นการพัฒนาเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง พร้อมเพิ่มบริบทเพื่อขยายวงจรของการติดตามข่าว

ในมุมมองเชิงการปฏิบัติ แม้การพัฒนากลยุทธ์เนื้อหาข้ามสื่อจะมีศักยภาพในการเพิ่มโอกาสเชิงพาณิชย์ แต่การขาด

บุคลากรและทรัพยากรในองค์กรข่าวท้องถิ่นยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ การวิ่งตามข่าวประจำวันโดยไม่มีเวลาออกแบบเนื้อหาอย่างมีระบบ อาจลดความสามารถในการสร้าง "อัตลักษณ์" ของข่าวที่สามารถดึงดูดผู้สนับสนุนหรือสร้างรายได้เพิ่มเติม ดังนั้น การจัดการทรัพยากร การเพิ่มทักษะของทีมงาน และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงผู้รับสารเฉพาะกลุ่มจึงเป็นสิ่งจำเป็น

แนวทางที่เหมาะสมสำหรับองค์กรข่าวท้องถิ่นคือการเริ่มต้นจากการพัฒนากลยุทธ์การทำข่าวข้ามสื่อที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะพื้นที่ โดยพิจารณาปัจจัยของผู้รับสาร พฤติกรรม การบริโภคเนื้อหา และรูปแบบรายได้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองทั้งความต้องการของผู้รับสารและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว



ภาพที่ 6 ข้อเสนอทิศทางการพัฒนาองค์กรข่าวท้องถิ่น

การศึกษานี้สะท้อนว่าองค์กรข่าวท้องถิ่นกำลังปรับตัวเพื่อสร้าง “คุณค่าผ่านเนื้อหาและการสื่อสารหลากหลายช่องทาง” โดยมี 4 ประเด็นสำคัญที่สามารถพัฒนาเพื่อสร้างสมดุลระหว่างบทบาทเชิงสังคมและความอยู่รอดทางธุรกิจ ดังนี้

1.คุณค่าด้านการสร้างเนื้อหา องค์กรข่าวท้องถิ่นมีโอกาพัฒนาการเล่าเรื่องที่ตอบสนองกลุ่มผู้รับสารที่แยกส่วน (segmented audience) ผ่านการใช้แพลตฟอร์มที่หลากหลาย และการนำเสนอประเด็นที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน แต่ยังเผชิญกับอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบการเล่าเรื่องที่มีลึกซึ้งและสร้างบริบทเพื่อการใช้งานข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างระบบรายงานข่าวแบบข้ามสื่อ จึงเป็นโอกาสสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรข่าวสามารถสร้างผลกระทบต่องานสังคมได้ โดยต้องพัฒนาทักษะและโครงสร้างกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการเล่าเรื่องที่หลากหลาย

2.คุณค่าด้านกระบวนการเผยแพร่เนื้อหา การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยึดจำในทุกแพลตฟอร์มคือหัวใจสำคัญของการเผยแพร่เนื้อหา การเชื่อมโยงการทำงานแบบคอนเวอร์เจนซ์ระหว่างสื่อเก่าและใหม่ยังคงเป็นความท้าทาย โดยองค์กรสื่อจำเป็นต้องวางกลยุทธ์การสื่อสารและเนื้อหาข้ามสื่ออย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งพัฒนาอัตลักษณ์ของเนื้อหาที่สอดคล้องกับผู้รับสารและนำไปสู่โอกาสการหารายได้ที่หลากหลาย เช่น การโฆษณา การบอกรับสมาชิก หรือการขายสินค้าและบริการ

3.คุณค่าด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค การสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงลึกผ่านข้อมูลเชิงลึกของผู้รับสาร และการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล (personalization) จะช่วยสร้างความผูกพันและความไว้วางใจในระยะยาว การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการข่าวผ่านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Participatory Culture) จะช่วยให้สำนักข่าวท้องถิ่นกลายเป็นพื้นที่สาธารณะสำหรับการอภิปรายและประสานสังคมในระดับชุมชน

4.คุณค่าด้านการหารายได้ การพัฒนากลยุทธ์การหารายได้ที่หลากหลาย เช่น การสนับสนุนจากสปอนเซอร์ การบอกรับสมาชิก การระดมทุน หรือการขายสินค้า จะช่วยให้

องค์กรข่าวสามารถสร้างสมดุลระหว่างบทบาทเชิงสังคมและความอยู่รอดทางธุรกิจได้ หากองค์กรสื่อสามารถพัฒนาการเล่าเรื่องและสร้างฐานแฟนที่มีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างรายได้ที่ยั่งยืนในระยะยาว

จะเห็นว่า การปรับองค์กรสื่อในเชิงโครงสร้างและกลยุทธ์เนื้อหาเป็นสิ่งที่เริ่มดำเนินการก่อนในทุกการปรับตัวขององค์กรสื่อเพราะในฐานะสื่อมวลชนต้องนำเสนอข้อมูลข่าวสารออกไป และการเผยแพร่และเข้าถึงคนได้ก็มีโอกาสในเชิงรายได้และการอยู่รอด ทั้งนี้ โอกาสและความท้าทายในการรักษาและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพของสำนักข่าวท้องถิ่นสะท้อนผ่านการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างการทำงานและการปรับตัวบนแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เร่งรัดมากขึ้น สำนักข่าวท้องถิ่นมีโอกาในการเข้าถึงผู้รับสารได้หลากหลายและกว้างขึ้นผ่านสื่อออนไลน์ ซึ่งเปิดพื้นที่ให้การนำเสนอเนื้อหาที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะของคนในชุมชน โดยเฉพาะข่าวที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อท้องถิ่น

เมื่อพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิด Media Value Chain และ Value Creation จะเห็นว่าองค์กรสื่อท้องถิ่นได้เริ่มต้นการปรับตัวจากการสร้างเนื้อหา และการเผยแพร่เป็นลำดับแรก ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทดั้งเดิมของสื่อในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับรู้ โดยโอกาสสำคัญในยุคดิจิทัลคือการที่แพลตฟอร์มออนไลน์เปิดพื้นที่ใหม่ให้สื่อท้องถิ่นสามารถเข้าถึงผู้รับสารที่กว้างและหลากหลายขึ้น ตลอดจนสามารถพัฒนาเนื้อหาให้ตอบสนองความสนใจเฉพาะในแต่ละพื้นที่ (Segmented Audience) ได้อย่างตรงจุด ซึ่งเป็นคุณค่าเชิงวารสารศาสตร์ในมิติของความใกล้ชิดกับชุมชน (Matthews, 2017; Olsen, 2021)

นอกจากนี้ การทำงานแบบ Cross-media และการใช้แนวคิด Convergent Journalism ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการกระจายเนื้อหา และพัฒนาอัตลักษณ์เนื้อหาที่แตกต่างได้ชัดเจนมากขึ้น องค์กรที่สามารถใช้แนวคิดการต่อยอดเนื้อหา (Extended/Exclusive Content) และสร้างเนื้อหาเพื่อสร้าง

การมีส่วนร่วม (Engaging Content) ได้อย่างเหมาะสม จะสามารถรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับชุมชน และวางรากฐานเพื่อหารายได้จากแหล่งที่หลากหลาย เช่น การบอกรับสมาชิก การสนับสนุนจากผู้ประกอบการในท้องถิ่น หรือแม้แต่การระดมทุนจากสาธารณะ (Glaser, 2020)

อย่างไรก็ตาม การต้องผลิตข่าวปริมาณมากขึ้นเพื่อให้มีความถี่และสม่ำเสมอบนสื่อออนไลน์ กลับกลายเป็นความท้าทายสำคัญที่กระทบต่อคุณภาพของเนื้อหาเชิงลึก รวมถึงศักยภาพของทีมงานในการรักษาอัตลักษณ์วิชาชีพ โดยเฉพาะเมื่อทรัพยากรบุคคลมีจำกัดและต้องทำงานข้ามสื่ออย่างต่อเนื่อง

ขณะเดียวกัน ความพยายามในการวางจุดยืนของกองบรรณาธิการเพื่อรักษามาตรฐานข่าวที่มีคุณภาพ ตรวจสอบได้ และเป็นประโยชน์ต่อชุมชนก็ยังปรากฏอยู่ในหลายองค์กร เช่น การทำข่าวสืบสวน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก หรือการยืนยันหลักจริยธรรมในการนำเสนอข่าวที่เกี่ยวข้องกับผู้เสียหาย อย่างไรก็ตาม ความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงานและคุณภาพ ตลอดจนข้อจำกัดด้านทุน ทักษะ และเทคโนโลยี ทำให้ยังไม่สามารถยกระดับมาตรฐานวิชาชีพได้อย่างเต็มที่ ประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Gutsche & Hess (2018) และ Kovach & Rosenstiel (2014) ที่เน้นว่าสื่อท้องถิ่นควรทำหน้าที่ทั้งในฐานะ “ผู้ให้ข้อมูล” และ “หมาเฝ้าบ้าน” เพื่อสนับสนุนประชาธิปไตยในระดับชุมชน อย่างไรก็ตาม ความเป็นจริงในพื้นที่กลับสะท้อนให้เห็นว่าสื่อจำนวนมากยังคงอยู่ในจุดที่ต้องเลือก “ความอยู่รอด”

ในแง่ของคุณค่าเชิงธุรกิจ สำนักข่าวท้องถิ่นยังมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับชุมชน ทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านรายได้จากผู้ซื้อหนังสือพิมพ์ องค์กรท้องถิ่น หรือผู้สนับสนุนเนื้อหา แต่การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและการแข่งขันจากสื่อออนไลน์รูปแบบใหม่ ทำให้รายได้ในรูปแบบดั้งเดิมลดลง ข้อค้นพบของงานวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนข้อเสนอของคุคุศิลป์ กุลจิตต์เลื่องวงศ์ (2556) ว่า ปัจจัยภายใน เช่น การบริหารทุน การสร้างจุดยืนทางการตลาด และกลยุทธ์เนื้อหาที่เชื่อมโยงกับชุมชน เป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดทิศทางความอยู่รอดของสื่อท้องถิ่น โดยเฉพาะในบริบทที่สื่อหลายแห่งกำลัง

เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ระบบดิจิทัล ซึ่งทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังที่ธรรมกิติ ธรรมโม (2560) ระบุว่า สื่อท้องถิ่นจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อรักษารฐานผู้บริโภคที่หันไปเสพเนื้อหาบนแพลตฟอร์มดิจิทัลมากขึ้น จึงเกิดคำถามสำคัญว่า องค์กรจะสามารถถอดรหัสคุณค่าที่ส่งมอบให้ชุมชนกลับมาเป็นการสนับสนุนที่ยั่งยืนได้อย่างไร ทั้งในแง่ของรายได้และความไว้วางใจในฐานะ “สื่อท้องถิ่นที่มีความหมาย” ซึ่งต้องอาศัยการประสานระหว่างอุดมการณ์ของสื่อ วิชาชีพ และการออกแบบโมเดลธุรกิจที่ยึดโยงกับชุมชน

อีกด้านหนึ่งของความสมดุลที่ยังคงเผชิญข้อจำกัด คือ บทบาทของสื่อท้องถิ่นในฐานะผู้ตรวจสอบอำนาจรัฐและสร้างพื้นที่สาธารณะในระดับชุมชน แม้จะพบความพยายามในบางองค์กรที่รายงานข่าวเชิงสืบสวนหรือวิเคราะห์ประเด็นท้องถิ่นอย่างลึกซึ้ง เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อมหรือโครงการพัฒนาที่กระทบชุมชน แต่บทบาทนี้ยังจำกัดเฉพาะองค์กรที่มีทรัพยากรเพียงพอ และมีความกล้าเผชิญความเสี่ยงทางการเมืองและธุรกิจ

ข้อค้นพบจากการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของพิศิษฐ์ ขวาลาวัช (2542) และโกมลบุตรและคณะ (2018) ที่ระบุว่าสื่อท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกตรวจสอบและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างรัฐกับประชาชน อย่างไรก็ตาม ในหลายพื้นที่ยังพบว่าสื่อเลือกละเว้นการตั้งคำถามต่อหน่วยงานรัฐหรือกลุ่มอำนาจในท้องถิ่น เพื่อรักษาความสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจหรือไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ทำให้บทบาท “หมาเฝ้าบ้าน” (watchdog) ดำเนินไปได้อย่างจำกัด

ในทางกลับกัน โอกาสในการพัฒนาบทบาทเชิงสังคมของสื่อท้องถิ่นยังมีอยู่ โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือกับชุมชนเพื่อให้การสื่อสารตอบโจทยความต้องการของผู้คนในพื้นที่ได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น *The Bristol Cable* ในสหราชอาณาจักร และ *InDaily* ในออสเตรเลีย ได้พัฒนาโมเดลแบบ cooperative ที่เปิดให้ชุมชนเป็นเจ้าของร่วม และมีบทบาทในการกำหนดทิศทางข่าวสาร ซึ่งช่วยสร้างความยั่งยืนทั้งในแง่เนื้อหาและรายได้ (Glaser, 2020; Park et al., 2021) แนวทางเหล่านี้สะท้อนบทเรียนสำคัญที่สื่อท้องถิ่นในไทยสามารถนำมา

ประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมบทบาททางสังคมควบคู่กับความอยู่รอดในเชิงธุรกิจในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

1. องค์กรข่าวท้องถิ่นควรใช้กรอบวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพ ปัญหา และช่องว่างภายในองค์กร ร่วมกับการพิจารณาอัตลักษณ์และบทบาทขององค์กรต่อชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและรูปแบบการเล่าเรื่องที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับชุมชน รวมถึงช่วยวางแผนการพัฒนาองค์กรให้มีความเฉพาะและแตกต่างในบริบทของพื้นที่นั้น ๆ อย่างชัดเจน

2. การสนับสนุนเชิงนโยบายต่อสื่อท้องถิ่น ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมสื่อท้องถิ่นแบบครบวงจร ทั้งด้านเทคโนโลยี เงินทุน และองค์ความรู้ เช่น การบ่มเพาะผู้ประกอบการ การพัฒนานวัตกรรม และการทดลอง

แนวทางใหม่ ๆ พร้อมออกแบบการสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมระหว่างภาควิชาการ วิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ยุคดิจิทัลและสื่อหลอมรวม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเพิ่มเติมควรสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสำนักข่าวท้องถิ่นกับคนในชุมชน เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างคุณค่าที่สำนักข่าวตั้งเป้าส่งมอบกับความต้องการและความคาดหวังของชุมชน อีกทั้งควรศึกษากลยุทธ์ธุรกิจใหม่ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นผ่านเรื่องเล่า รวมถึงวิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจและรายได้เชิงลึกในแต่ละพื้นที่ เพื่อค้นหาโมเดลที่เหมาะสม

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยโครงการการปรับตัวขององค์กรข่าวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและบทบาทหน้าที่ต่อสังคมทุนสนับสนุนจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสภาการสื่อมวลชนแห่งชาติ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ธรรมกิตติ ธรรมโม. (2560). หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่: ปัจจัยถ่วงรั้ง ความคาดหวังของประชาชน และแนวทางการพัฒนาไปสู่ความเป็นสื่อพลเมือง. [ไม่ปรากฏแหล่งพิมพ์].
- ปาจารย์ ปรุรินทร์วรกุล และสุริวัลย์ บุตรชานนท์. (2561). หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นกับความท้าทายด้านจริยธรรมวิชาชีพ. <http://www.presscouncil.or.th/archives/4169>
- รุจน์ โกมลบุตร และคณะ. (2018). หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นลำปางกับการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน. *วารสารศาสตร์*, 10(2), 107–120.
- ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์. (2556). ปัจจัยแห่งความอยู่รอดของธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น. *วารสาร BU Academic Review*, 12(1), 58–70.
- สกุลศรี ศรีสารคาม. (2561). ทิศทางผู้ประกอบการด้านวารสารศาสตร์: โอกาสและความท้าทายของวิชาชีพและวิชาการ. *CRRU Journal of Communication Chiangrai Rajabhat University*, 1(3), 18–41.
- สราวุฒิ แซ่เตี่ยว. (2546). บทบาทของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นกับการพัฒนาการเมือง : กรณีศึกษาหนังสือพิมพ์เชียงใหม่นิวส์. การค้นคว้าอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภาษาอังกฤษ

- Ali, C., & Radcliffe, D. (2017). *Life at small-market newspapers: A survey of over 400 journalists*. Tow Center for Digital Journalism. https://www.cjr.org/tow_center_reports/local-journalism-survey.php
- Aris, A., & Bughin, J. (2009). *Managing media companies: Harnessing creative value*. John Wiley & Sons Ltd.
- Avilés, J. A. G., & Carvajal, M. (2008). Integrated and cross-media newsroom convergence: Two models of multimedia news production—The cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence*, 14(2), 221–239.
- Beltrán, G. J., & Miguel, P. (2014). Doing culture, doing business: A new entrepreneurial spirit in the Argentine creative industries. *International Journal of Cultural Studies*, 17(1), 39–54. <https://doi.org/10.1177/1367877912461906>
- Burarak, P. (2020). Community television in Thailand: The new challenge of community media in an online world. *TEST Engineering and Management*, 83, 4013 – 4021.
- Chancharoen, P., Kaewwatanawattana, P., Khangkhasri, C., & Yindeechan, N. (2024). The adaptation of local mass media into online social media in Northeast Thailand. *Interdisciplinary Social Sciences and Communication Journal*, 7(2), 42–57. <https://doi.org/10.14456/issc.2024.24>
- Charam, S. (2017). Roles of local newspaper “Buriram Time”. *Chophayom Journal*, 28(2), 271–279.
- Cornia, A., Sehl, A., & Nielsen, R. K. (2017). *Developing digital news in private sector media*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Glaser, M. (2020). 5 business models for local news to watch in 2020. *Medium*. <https://medium.com/trust-media-and-democracy/5-business-models-for-local-news-to-watch-in-2020-82223d856896>
- Gutsche Jr, R. E., & Hess, K. (2018). *Geographies of journalism: The imaginative power of place in making digital news*. Routledge.
- Harte, D., Williams, A., & Turner, J. (2017). Reciprocity and the hyperlocal journalist. *Journalism Practice*, 11(2–3), 160–176.
- Hassan, M. M., & Elmasry, M. H. (2019). Convergence between platforms in the newsroom: An applied study of Al-Jazeera Mubasher. *Journalism Practice*, 13(4), 476–492.
- Hisrich, R. D., & Ramadani, V. (2017). *Effective entrepreneurial management*. Springer International Publishing.
- Hognaland, I., & Saebi, T. (2015). Business model selection and innovation: An empirical investigation of the Norwegian newspaper industry. *Beta*, 29(1), 50–73.
- Khajeheian, D. (2013). New venture creation in social media platform: Towards a framework for media entrepreneurship. In H. N. Nemati (Ed.), *Handbook of social media management* (pp. 125–142). Springer.
- Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2014). *The elements of journalism: What newspeople should know and the public should expect*. Three Rivers Press.
- Lekhakula, K., & Chinfuk, N. (2020). Roles of the local newspapers encouraging people’s political participation in Hat Yai District, Songkhla Province. *Journal of Nakornlampang Buddhist College*, 9(2), 136–151.

- Matthews, R. (2017). The socio-local newspaper: Creating a sustainable future for the legacy provincial news industry. In P. Berglez, U. Olausson, & M. Ots (Eds.), *What is sustainable journalism? Integrating the environmental, social, and economic challenges of journalism* (pp. xx–xx). Peter Lang.
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D. A. L., & Nielsen, R. K. (2017). *Reuters Institute Digital News Report 2017*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Nielsen, R. K. (2015). *Local journalism: The decline of newspapers and the rise of digital media*. I.B. Tauris.
- Nygren, G. (2020). Challenges for local journalism in Sweden. In A. Gulyas & D. Baines (Eds.), *The Routledge companion to local media and journalism* (pp. xx–xx). Routledge.
- Olsen, R. K. (2021). The value of local news in the digital realm: Introducing the integrated value creation model. *Digital Journalism*, 9(6), 810–834. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1912623>
- Park, S., Fisher, C., McGuinness, K., Lee, J. Y., & McCallum, K. (2021). *Digital news report: Australia 2021*. <https://doi.org/10.25916/kygy-s066>
- Picard, R. G. (2010). *Value creation and the future of news organizations: Why and how journalism must change to remain relevant in the twenty-first century*. Media XXI.
- Sehl, A., Comia, A., Graves, L., & Nielsen, R. K. (2018). Newsroom integration as an organizational challenge: Approaches of European public service media from a comparative perspective. *Journalism Studies*, 20(9), 1–22.
- Sirisuntompai boon, A. (2020). Adaptation of local mass media in Phuket province in media convergence age. *Research Community and Social Development Journal*, 14(3), 43–57.
- Srisaracam, S. (2018). Crafting news narratives on social media. *Journalism Practice*, 12(5), 513–531.
- Srisaracam, S. (2019). *Digital convergence in the newsroom: Examining cross-media news production and quality journalism* (Doctoral dissertation, Cardiff University).
- Walkley Foundation. (2018, February 21). Introducing the Walkleys Media Incubator and Innovation Fund. *Medium*. <https://medium.com/the-walkley-magazine/introducing-the-walkleys-media-incubator-and-innovation-fund-a1342eaa3152>