

การเปลี่ยนผ่านของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ทีวีดิจิทัล และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล THE TRANSITION OF THE PRINT MEDIA BUSINESS TO DIGITAL TELEVISION AND ONLINE MEDIA PLATFORMS IN THE DIGITAL ECONOMY ERA

มัทวัน เขียวจันทร์^{1*} และนริศรา เจริญพันธุ์²
Mattawan Kieochan^{1*} and Narissara Charoenphandhu²

¹หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐกิจดิจิทัล คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

¹Master of Economics Program in Digital Economy, Faculty of Economics, Rangsit University

²คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

²Faculty of Economics, Rangsit University

*Corresponding Author, E-mail: mattawan.k65@rsu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการปรับตัวขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่เข้าสู่ทีวีดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยอ้างอิงจากกรณีศึกษาร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของบริษัทที่มีประสบการณ์ตรง และเสนอแนวทางในการพัฒนา และการปรับกลยุทธ์ขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อเข้าสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ประชากรในงานวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงจากหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย 2 บริษัท บริษัทละ 1 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนผ่านของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ทีวีดิจิทัล และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ไม่ได้เป็นเพียงการเปลี่ยนช่องทางการเผยแพร่เนื้อหาเท่านั้น แต่เป็นการปรับโครงสร้างทางธุรกิจ วิถีคิด และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระยะแรก โดยอาศัยภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถสื่อสารนโยบาย และเป้าหมายไปยังบุคลากรเพื่อความเข้าใจร่วมกัน และเร่งพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรที่ไม่สำเร็จจะเกิดจากการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ และยึดติดกับโมเดลรายได้เดิม และโครงสร้างองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น ในด้านนวัตกรรมสื่อพบว่า องค์กรที่แข่งขันได้ เกิดจากการปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับแพลตฟอร์มที่หลากหลาย เช่น การใช้คอนเทนต์สั้นสร้างกระแสควบคู่กับคอนเทนต์ยาว เพื่อเพิ่มการเข้าถึงและความน่าเชื่อถือ พร้อมเผยแพร่ข้ามแพลตฟอร์มอย่างเป็นระบบ ขณะที่ผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจพบว่า องค์กรที่เปลี่ยนผ่านสำเร็จมาจากการปรับโครงสร้างรายได้จากการพึ่งพาสิ่งพิมพ์และโฆษณาช่องทางเดียวสู่รายได้แบบผสมผสาน โดยให้ดิจิทัลเป็นรายได้หลัก ช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มเสถียรภาพทางการเงินระยะยาว โดยสรุป การเปลี่ยนผ่านของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ทีวีดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลจึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต่อเนื่อง ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของผู้บริโภคในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายและเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสื่อในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลต่อไป

คำสำคัญ: ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ทีวีดิจิทัล การเปลี่ยนผ่าน

Abstract

This study investigates the key factors influencing both success and failure in the adaptation of print media organizations transitioning into digital television and online media platforms in the digital economy era, based on case studies and in-depth interviews with executives who have direct experience in organizational transformation. It also aims to propose strategic guidelines to support effective and sustainable organizational adaptation to new business models in the digital economy. Data were collected through in-depth interviews with senior executives from two print newspaper companies in Thailand, one from each organization. The findings reveal that the transition from print media to digital television and online platforms does not merely change content distribution channels, but involves a systematic transformation of business structure, mindset, and corporate culture. Successful organizations demonstrate early-stage change driven by strong leadership and a clear vision. These organizations effectively communicate policies and goals to employees, fostering shared understanding while continuously accelerating the development of digital skills across workforce. In contrast, organizations that fail to adapt are characterized by decisions that are misaligned with circumstances, an overreliance on traditional revenue models, and inflexible organizational structures. In terms of media innovation, it was found that competitive organizations strategically tailored content to suit diverse platforms, such as combining short-form and long-form content to increase engagement, expand reach, and strengthen credibility while distributing content systematically across channels. From an economic perspective, successful transitions are associated with revenue restructuring, shifting from reliance on print media and single-channel advertising toward diversified revenue streams, where digital media serves as the primary income source. This approach helps reduce risk and enhances long-term financial stability.

Keywords: Print media business, digital television, transition

บทนำ

อุตสาหกรรมสื่อมวลชนของประเทศไทยในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา ได้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษหลังจากที่โลกได้ปรับเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) อย่างเต็มรูปแบบ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transition) ไม่ได้เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือช่องทางการสื่อสารเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบของการแข่งขันเกี่ยวกับโครงสร้างรายได้ และความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรสื่อในระยะยาว ซึ่งในอดีตสื่อสิ่งพิมพ์เคยมีบทบาทหลักที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางทั้งด้านสังคม ด้านการเมือง และด้านเศรษฐกิจ ผ่านหนังสือพิมพ์ และนิตยสารที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

อย่างไรก็ตาม เมื่อเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet) สมาร์ทโฟน (Smartphone) และแพลตฟอร์มดิจิทัลเข้ามามีบทบาท พฤติกรรมการบริโภคสื่อของประชาชนได้เปลี่ยนจากแบบดั้งเดิมไปสู่การเข้าถึงข้อมูลแบบรวดเร็วทันทีทันใด และตามความต้องการ (On-demand) ซึ่งส่งผลให้โมเดลธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์ที่พึ่งพารายได้จากยอดจำหน่ายและโฆษณา เริ่มประสบภาวะถดถอยอย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลจาก 9conversations (2025) ระบุว่า ในปี 2010 ประเทศไทยมีนิตยสารมากกว่า 232 หัว แต่ภายในระยะเวลาเพียง 5 ปี มีการปิดตัวลงมากกว่า 29% ขณะเดียวกันรายงานจากสมาคมมีเดียเอเยนซี (Agency) และธุรกิจสื่อแห่งประเทศไทย (MAAT) ชี้ให้เห็นว่า รายได้จากโฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์ลดลงจากมูลค่าประมาณ 12,800 ล้านบาทในปี 2008 เหลือเพียงราวครึ่งหนึ่งภายในปี 2018 สะท้อนให้เห็นว่า สื่อสิ่งพิมพ์กำลังเผชิญกับวิกฤตในเชิงโครงสร้าง มากกว่าจะเป็นเพียงความผันผวนตามวัฏจักรเศรษฐกิจ ท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าว รัฐบาลไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้ผลักดันนโยบายการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบโทรทัศน์ดิจิทัล (Digital Terrestrial Television) อย่างเป็นทางการ โดยในปี พ.ศ. 2557 ได้มีการเปิดประมูลใบอนุญาตช่องทีวีดิจิทัลจำนวน 24 ช่อง ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มการแข่งขันและเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค นโยบายดังกล่าวจึงได้เปิดโอกาสให้องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์หลายแห่งก้าวเข้าสู่ธุรกิจทีวีดิจิทัล และปรับกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด รวมถึงการกระจายความเสี่ยงทางเศรษฐกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบโทรทัศน์ดิจิทัลมิได้เป็นจุดสิ้นสุดของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมสื่อ หากแต่เป็นเพียงช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ยุคแพลตฟอร์มออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ เมื่อเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและสมาร์ทโฟนแพร่หลายมากขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคสื่อได้เคลื่อนตัวจากการรับชมตามผังรายการ (Linear Broadcasting) ไปสู่การเลือกรับชมเนื้อหาแบบตามความต้องการ (On-demand) ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล แพลตฟอร์มอย่าง YouTube, Facebook และ TikTok ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นทั้งช่องทางเผยแพร่ข่าวสาร ความบันเทิง และพื้นที่สร้างเนื้อหาของผู้ใช้งานทั่วไป ขณะเดียวกัน บริการสตรีมมิงในรูปแบบ OTT (Over-the-Top) เช่น Netflix, Viu และ LINE TV ยังเข้ามาเปลี่ยนโครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อ โดยลดบทบาทความเป็นศูนย์กลางของสถานีโทรทัศน์แบบดั้งเดิม และเพิ่มอำนาจการเลือกให้กับผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ

การขยายตัวของแพลตฟอร์มออนไลน์ดังกล่าว จึงสะท้อนให้เห็นว่า อุตสาหกรรมสื่อไทยมิได้เปลี่ยนผ่านเพียงจากสิ่งพิมพ์สู่โทรทัศน์ดิจิทัลเท่านั้น แต่กำลังก้าวเข้าสู่ระบบนิเวศสื่อแบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ ที่การแข่งขันมิได้จำกัดอยู่เพียงผู้ประกอบการในประเทศ หากแต่รวมถึงแพลตฟอร์มระดับโลกที่เข้ามาแย่งชิงทั้งผู้ชมและงบประมาณโฆษณา

อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว กลับแสดงผลต่อองค์กรไม่ไปในทิศทางเดียวกัน จากรายงานของ AMARIN TV (2025) ชี้ว่า จากจำนวนช่องทีวีดิจิทัลที่ได้รับใบอนุญาตทั้งหมดในปี 2013 พบว่ามีถึง 7 ช่องที่ต้องคืนใบอนุญาตภายในระยะเวลา 5 ปีแรก สืบเนื่องจากไม่สามารถแข่งขัน หรือปรับตัวให้เข้ากับตลาดใหม่ได้ ความล้มเหลวนี้อาจเกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่ ความไม่เข้าใจในพฤติกรรมของผู้ชมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และต้นทุนการบริหารจัดการที่สูงขึ้น ร่วมกับการขาดกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ตอบโจทย์สื่อยุคใหม่ และการพึ่งพารายได้จากโฆษณาเพียงช่องทางเดียว ซึ่งสะท้อนข้อจำกัดของโมเดลธุรกิจสื่อแบบดั้งเดิมในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล

ในขณะเดียวกัน ถึงแม้ทีวีดิจิทัลยังคงเป็นสื่อที่มีมูลค่าโฆษณาสูงสุดในประเทศไทย โดยรายงานของสมาคมมีเดียเอเยนซีและธุรกิจสื่อแห่งประเทศไทย [MAAT]. (2025) ระบุว่า มีมูลค่าสูงถึง 50.66 พันล้านบาท แต่แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น YouTube, Facebook, TikTok และบริการ OTT Platform อย่าง Netflix, VIU และ LINE TV ได้เข้ามาแย่งชิงพื้นที่เนื่องจากการนำเสนอข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์และตอบสนองต่อผู้บริโภคสื่อ รวมถึงมูลค่าการโฆษณาปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยสื่อดิจิทัลมีมูลค่าโฆษณารวม 42.87 พันล้านบาท และเติบโตเฉลี่ย

ปีละ 12–15% แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมสื่อไทยจากระบบสื่อ
 ดั้งเดิมไป สู่ระบบแพลตฟอร์มออนไลน์อย่างชัดเจน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ความแตกต่างของรายได้ระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์กับสื่อดิจิทัล

ปี	รายได้โฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์ (ล้านบาท)	รายได้โฆษณาสื่อดิจิทัล (ล้านบาท)	หมายเหตุ
2008	12,800	5,200	สื่อสิ่งพิมพ์ยังเป็นกระแสหลัก
2013	9,400	12,000	เริ่มเข้าสู่ยุคที่วีดิทัศน์ และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์
2018	6,400	25,000	สื่อสิ่งพิมพ์ตกต่ำชัดเจน
2025	5,000 (ประมาณ)	42,870	ดิจิทัลเติบโตเฉลี่ยปีละ 12–15%

ที่มา: MAAT (2025)

เมื่อพิจารณาจากทั้งมิติประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคแล้ว การเปลี่ยนผ่าน
 ขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์สู่ที่วีดิทัศน์และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลไม่เพียงเป็น “การปรับ ตัวเชิง
 ธุรกิจ” เท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ร่วมกับการ
 พัฒนานวัตกรรมทางเนื้อหา (Content Innovation) และการเข้าใจโครงสร้างอำนาจใหม่ในโลกของการสื่อสาร

งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์สู่ที่วีดิทัศน์ และแพลตฟอร์มสื่อ
 ออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นการเปรียบเทียบรายได้ก่อนและหลังเปลี่ยนผ่าน การเปลี่ยนแปลง
 โครงสร้างภายในองค์กร รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลว ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร
 จากหนังสือพิมพ์ 2 บริษัท ที่มีประสบการณ์ตรงในช่วงเปลี่ยนผ่าน ทั้งองค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจได้
 อย่างมั่นคง และองค์กรที่ไม่สามารถแข่งขันได้จนต้องยุติบทบาททางธุรกิจ ผลการศึกษานี้จะช่วยทำให้เข้าใจการ
 เปลี่ยนผ่านของสื่อในประเทศไทย ตลอดจนช่วยสะท้อนบทเรียนที่สำคัญให้กับธุรกิจสื่อในยุคปัจจุบันและ
 อนาคต ซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีที่รวดเร็วกว่าทุกยุคที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามา
 ของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI), การสื่อสารแบบ On-Demand, หรือจักรวาลนฤมิต
 (Metaverse) ที่กำลังเข้ามาเปลี่ยนวิธีการผลิตและบริโภคสื่อในระดับโครงสร้างอีกครั้ง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลว ในการปรับตัวขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่เข้าสู่ที่
 ดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยอ้างอิงจากกรณีศึกษาร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก
 กับผู้บริหารของบริษัทที่มีประสบการณ์ตรง
2. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ เข้าสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่
 อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ทบทวนวรรณกรรม และรวบรวมแนวคิดทฤษฎีของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของสื่อในยุคดิจิทัลสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมสื่ออย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผลกระทบจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตที่ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของผู้รับสารเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ จากเดิมที่ผู้บริโภคสื่อในรูปแบบสิ่งพิมพ์เป็นหลัก ได้เปลี่ยนมาเป็นการบริโภคเนื้อหาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรสื่อต้องปรับรูปแบบการดำเนินงาน ทั้งในด้านการผลิต การเผยแพร่เนื้อหา และการสื่อสารกับผู้รับสาร เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสื่อดิจิทัล

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสิ่งพิมพ์สู่ออนไลน์ในยุคดิจิทัล พบว่า เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ ส่งผลให้ผู้ประกอบการสื่อต้องปรับตัวจากการดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิมไปสู่การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น พร้อมทั้งปรับกระบวนการผลิตเนื้อหาและช่องทางการสื่อสารกับผู้รับสารให้มีความต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสื่อดิจิทัล (ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์, 2559)

นอกจากนี้ แนวคิดด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter (1985) อธิบายว่า องค์กรจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์และปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายการปรับตัวขององค์กรสื่อในยุคดิจิทัลได้ เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างการดำเนินงาน เทคโนโลยี และรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านขององค์กรสื่อในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาการปรับตัวขององค์กรสื่อในภาพรวม ขณะที่การศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่แพลตฟอร์มดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในเชิงลึกยังมีจำนวนจำกัด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างทางการวิจัยที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสื่อจากรูปแบบดั้งเดิมสู่การดำเนินงานในบริบทของสื่อดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับการปรับตัวในมิติที่สำคัญ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีการผลิตและเผยแพร่เนื้อหา การบริหารจัดการองค์กร และการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมสื่อในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การศึกษานี้จึงมีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจรูปแบบ แนวทาง และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรสื่อในกระบวนการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว ซึ่งจะช่วยอธิบายพลวัตของการพัฒนาองค์กรสื่อในบริบทของสื่อดิจิทัลได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาศัยการวางแผน การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อการศึกษานี้ เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ไม่ได้เกี่ยวข้องเพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับระบบดิจิทัล

แนวคิดและทฤษฎีเศรษฐกิจดิจิทัล

Lane (1999) อธิบายว่า เศรษฐกิจดิจิทัลส่งผลให้รูปแบบธุรกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเข้าถึงข้อมูลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ แนวคิดนี้ช่วยอธิบาย “แรงผลักดันจากภายนอก” ที่ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อให้อำนาจการแข่งขันสูงและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

แนวคิดและทฤษฎีการหลอมรวมสื่อ

แนวคิดการหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) แนวคิดการหลอมรวมสื่ออธิบายถึงการผสมผสานสื่อดั้งเดิมกับสื่อดิจิทัล ทำให้องค์กรสามารถเผยแพร่เนื้อหาผ่านหลายช่องทาง แนวคิดนี้ช่วยอธิบายรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรสื่อในปัจจุบัน ที่ไม่ได้ยกเลิกสื่อสิ่งพิมพ์โดยสิ้นเชิง แต่พัฒนาไปสู่การทำงานแบบหลายแพลตฟอร์ม เช่น ทีวีดิจิทัล เว็บไซต์ และโซเชียลมีเดีย

แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขัน

Porter (1985) เสนอว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการสร้างความแตกต่างและการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม แนวคิดนี้ช่วยอธิบายว่าองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ด้านเนื้อหา รูปแบบการนำเสนอ และช่องทางการเผยแพร่ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและรักษากฎเกณฑ์ผู้ชมในยุคดิจิทัล

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่ได้เข้าสู่ยุคทีวีดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

เกณฑ์ในการคัดเลือก

โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ

1. ผู้ให้ข้อมูลต้องมีประสบการณ์ตรงในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ทีวีดิจิทัล และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ทั้งมิติของการกำหนดแผนงาน การลงทุน การสร้างเนื้อหา และการประเมินตัวเลขผลประกอบการทางธุรกิจ
2. กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหนังสือพิมพ์ 2 แห่งในประเทศไทยบริษัทละ 1 ท่าน ทั้งกรณีองค์กรที่สามารถปรับตัว และดำเนินธุรกิจทีวีดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง และกรณีองค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจจนต้องยุติบทบาท
3. ต้องกำหนดผู้ให้ข้อมูลที่มีบทบาทในระดับนโยบาย หรือการบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงที่องค์กรดำเนินการเปลี่ยนผ่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด ครบถ้วนเนื้อหาครบถ้วน และตรงประเด็นกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

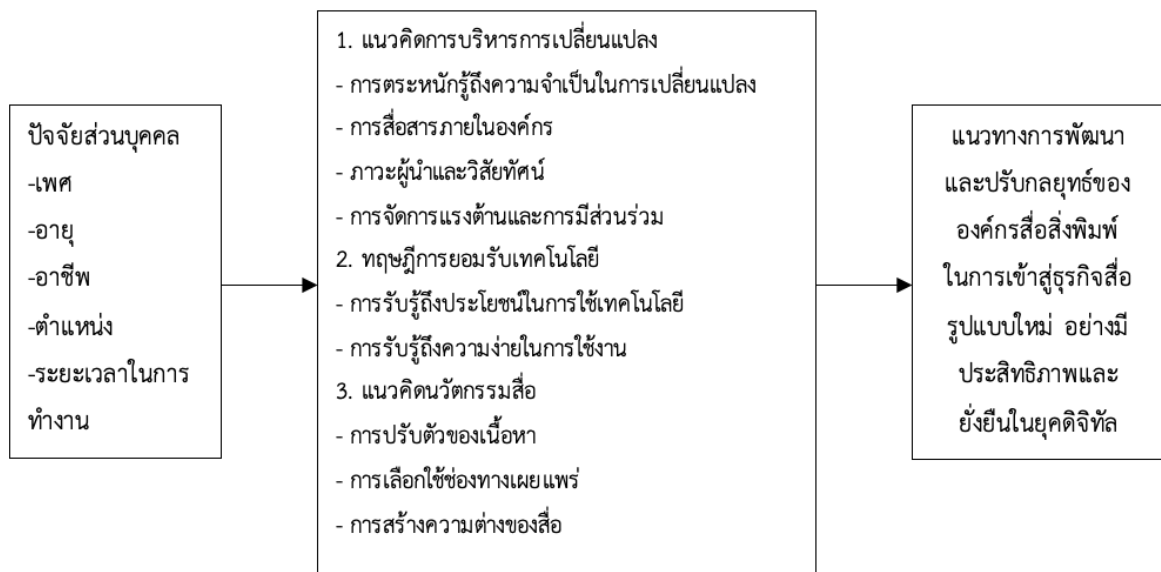
ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่เข้าสู่ทีวีดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นการเปรียบเทียบรายได้อ่อนและหลังเปลี่ยนผ่าน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กร รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลว ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารจากหนังสือพิมพ์ 2 บริษัท ที่มีประสบการณ์ตรงในช่วงเปลี่ยนผ่าน ทั้งองค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจได้

อย่างมั่นคง และองค์กรที่ไม่สามารถแข่งขันได้จำเป็นต้องยุติบทบาททางธุรกิจลง โดยการวิจัยนี้ยังได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative approach) และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรทั้ง 2 แห่ง โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management), แนวคิดและทฤษฎีเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy), แนวคิดการหลอมรวมสื่อ (Media Convergence), และแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขัน (Porter, 1985) เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ยุคทีวีดิจิทัล มุ่งวิเคราะห์เชิงลึกถึงกระบวนการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่ได้เข้าสู่ธุรกิจทีวีดิจิทัลในประเทศไทย โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่ได้ดำเนินธุรกิจทีวีดิจิทัลในช่วงเปลี่ยนผ่านจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รับรู้ประสบการณ์ หรือกระบวนการปฏิบัติ และผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ธุรกิจทีวีดิจิทัล และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ทั้งมิติของกลยุทธ์ องค์กร และเทคโนโลยี รวมถึงสามารถระบุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่าน
2. ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย และแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนา และปรับตัวขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัล ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อวางแผนการขยายธุรกิจ หรือเพื่อใช้ในการเข้าสู่แพลตฟอร์มใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานภาครัฐ ผู้กำกับดูแลนโยบายด้านสื่อ และองค์กรสื่ออื่น ๆ ที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรหรือการกำหนดมาตรการสนับสนุนธุรกิจสื่อในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารหรือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจของธุรกิจหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย จำนวน 2 บริษัท โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ การใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Extensively Interview) ซึ่งได้มีการเตรียมโครงสร้างคำถามหลักไว้ล่วงหน้า แต่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้คำตอบที่หลากหลายและให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีการกำหนดการสัมภาษณ์แบบโครงสร้างของคำถามปลายเปิดไว้ล่วงหน้า แล้วใช้คำสำคัญ (Keyword) เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยคำถามสามารถที่จะปรับเปลี่ยนถ้อยคำ หรือคำถามระหว่างการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในช่วงเวลาขณะนั้น นอกจากนี้การสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์ในแต่ละท่าน สามารถนำมาเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ และความเข้าใจถึงแต่ละบริบทที่แตกต่างกันโดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ 6 ประเด็น ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ยุคที่วีดิทัศน์และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์

ส่วนที่ 3 การยอมรับเทคโนโลยีของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ยุคที่วีดิทัศน์และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์

ส่วนที่ 4 นวัตกรรมสื่อของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ยุคที่วีดิทัศน์และแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์

ส่วนที่ 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรค

ส่วนที่ 6 ผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจและเชิงกลยุทธ์จากการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสื่อ

การรวบรวมข้อมูล

การดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมอง แนวคิด และประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ จำนวน 2 บริษัท รวม 2 คน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) พัฒนาจากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คำถามเป็นแบบปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายได้อย่างอิสระ ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญก่อนใช้งาน

3. การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล ใช้วิธีตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่ง การใช้ทฤษฎีหลากหลายในการตีความ และการสะท้อนตนเองของผู้วิจัยเพื่อลดอคติ รวมถึงทบทวนความครบถ้วนของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง เริ่มจากศึกษาเอกสารและจัดทำแบบสัมภาษณ์ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบก่อนลงพื้นที่สัมภาษณ์จริง การสัมภาษณ์มีการบันทึกเสียง และถอดเทปแบบคำต่อคำเพื่อนำไปวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีอุปนัย (Analytic Induction) ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยอ่านทบทวนข้อมูลหลายครั้ง จัดหมวดหมู่ตามประเด็น และเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดและทฤษฎี เพื่อใช้สรุปและนำเสนอผลการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์จำนวน 2 แห่ง สามารถสังเคราะห์ผลการศึกษาให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการและการปรับตัวขององค์กรสื่อในยุคดิจิทัลได้อย่างชัดเจน โดยข้อมูลที่ได้รับสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของมุมมอง แนวคิด และแนวทางการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมสื่อที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ A

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล A พบว่า แนวทางการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปรับตัวสู่สื่อดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่ในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่มองบุคลากรเป็นทุนทางสังคมขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในระยะยาว

นอกจากนี้ จากผลการสัมภาษณ์ยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูล A ให้ความสำคัญกับการเปิดพื้นที่ให้ผู้ติดตามหรือผู้ชมสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาคอนเทนต์ได้อย่างเสรี เพื่อนำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของผู้ชมมากยิ่งขึ้น โดยแนวคิดดังกล่าวเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรกับผู้ติดตาม มากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว

ในด้านการบริหารจัดการเนื้อหา ผู้ให้ข้อมูล A ให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน รวมถึงการวางหลักเกณฑ์ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมของการสื่อสารที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการตั้งชื่อเรื่อง คำอธิบาย และการใช้ข้อมูลกำกับเนื้อหา (Metadata) เพื่อช่วยให้เนื้อหาสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูล A ยังให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ใช้งานผ่านกระบวนการกำหนดคำสำคัญ (Keyword) โดยใช้ข้อมูลจากพฤติกรรมการค้นหาของผู้ชมเป็นหลัก มากกว่าการใช้วิธีการดึงดูดความสนใจแบบฉาบฉวย เช่น การใช้ข้อความลักษณะ clickbait แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือของเนื้อหาและการสร้างความไว้วางใจจากผู้ติดตามในระยะยาว

ในด้านการประเมินผลความสำเร็จของการผลิตเนื้อหา ผู้ให้ข้อมูล A ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวนยอดวิวเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น การจดจำเนื้อหา การกล่าวถึงในสังคมออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ชม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดที่มองคอนเทนต์ในฐานะกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ คือ การกำหนดแนวทางการใช้เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ เช่น ภาพ เสียง หรือเพลง โดยผู้ให้ข้อมูล A เห็นว่าการจัดการประเด็นลิขสิทธิ์อย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจะช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจในระยะยาว และช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีความมั่นคงมากขึ้น

ในส่วนของการสร้างกระแสไวรัล ผู้ให้ข้อมูล A มองว่าการที่เนื้อหาบางชิ้นได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วไม่ควรถูกมองว่าเป็นจุดสิ้นสุดของความสำเร็จ แต่ควรถูกใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการต่อยอดไปสู่รูปแบบเนื้อหาอื่น ๆ เช่น การสร้างชุดเนื้อหา (Playlist) หรือการขยายผลไปยังแพลตฟอร์มอื่น ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงผู้ชมกลุ่มใหม่

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูล A ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการต้นทุนและกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการกำหนดมาตรฐานของการทำงานให้ชัดเจนเพื่อลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงาน และลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น ในขณะที่เดียวกันยังมีการเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่ช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การลดขั้นตอนการประชุมที่ไม่จำเป็น หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยจัดการกระบวนการผลิตเนื้อหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมสามารถกล่าวได้ว่า แนวคิดของผู้ให้ข้อมูล A มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับทั้งด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างการเติบโตและความยั่งยืนในระยะยาวได้

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ B

สำหรับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล B พบว่า แนวทางการดำเนินงานขององค์กรยังอยู่ในช่วงของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสื่อดิจิทัล โดยผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ติดตามในระดับหนึ่ง แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเนื้อหาของความคิดเห็นจากผู้ชมมากนัก เนื่องจากมองว่าความคิดเห็นเหล่านั้นเป็นเพียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากการเผยแพร่เนื้อหาเท่านั้น

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวคิดดังกล่าวส่งผลให้ในบางกรณีมีการปิดหรือจำกัดการแสดงความคิดเห็นของผู้ชม เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการต้องตอบคำถามหรือชี้แจงข้อโต้แย้งต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้ชม และอาจกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วม (engagement) ในระยะยาว

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ยังพบว่า การเลือกใช้ข้อมูลกำกับเนื้อหา เช่น Metadata และ Keyword ขององค์กรยังไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยส่วนใหญ่ยังคงใช้รูปแบบทั่วไปที่ไม่ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมอย่างลึกซึ้ง ส่งผลให้ในบางครั้งเนื้อหาไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูล B ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์พฤติกรรมการค้นหาของผู้ใช้งานมากนัก ซึ่งส่งผลให้เนื้อหาบางส่วนถูกค้นพบได้ยาก เนื่องจากไม่สอดคล้องกับรูปแบบการบริโภคสื่อของผู้ชมในยุคดิจิทัล

ในด้านการประเมินผลความสำเร็จของเนื้อหา ผู้ให้ข้อมูล B ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณเป็นหลัก เช่น จำนวนยอดวิว และจำนวนการกดถูกใจ (Like) ขณะที่การวิเคราะห์เชิงคุณภาพเกี่ยวกับการรับรู้หรือ

การเรียนรู้ของผู้ชมยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลอย่างจริงจัง ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาคอนเทนต์จากบทเรียนของความสำเร็จหรือความล้มเหลวยังมีข้อจำกัด

อีกประเด็นหนึ่งที่เกิดจากการสัมภาษณ์ คือ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เนื้อหาที่มีลิขสิทธิ์ยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้ในบางกรณีเกิดข้อจำกัดในการเข้าถึงหรือการใช้เนื้อหาบางประเภท ซึ่งอาจส่งผลต่อโอกาสในการสร้างรายได้หรือการขยายธุรกิจในอนาคต

ในส่วนของการสร้างกระแสไวรัล ผู้ให้ข้อมูล B มองว่าไวรัลเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว และมักไม่ได้มีการนำความสำเร็จดังกล่าวไปต่อยอดในเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้โอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระแสความนิยมดังกล่าวถูกใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่

นอกจากนี้ จากผลการวิเคราะห์ยังพบว่า กระบวนการทำงานภายในองค์กรยังคงมีลักษณะที่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ซึ่งมีขั้นตอนที่ค่อนข้างซับซ้อนและใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงกว่าที่ควรจะเป็น อีกทั้งยังพบว่าบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในสภาพแวดล้อมของสื่อดิจิทัล ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่

โดยสรุป จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล B สามารถสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะขององค์กรที่ยังอยู่ในช่วงของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสื่อดิจิทัล ซึ่งยังมีข้อจำกัดในหลายด้าน ทั้งด้านกลยุทธ์การใช้ข้อมูล การมีส่วนร่วมของผู้ชม และการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร

บทสรุปจากการสัมภาษณ์

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์จำนวน 2 องค์กร สามารถนำมาสู่การวิเคราะห์ และสรุปผลการวิจัย เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ยุคดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ พบว่า การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน หากแต่เป็นผลจากการสะสมของแรงกดดันทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรสื่อต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืนในระยะยาว โดยเมื่อพิจารณาเชิงเปรียบเทียบลักษณะการบริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงรุกมักกำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนเป็นขั้นตอนชัดเจน ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และมองภาพธุรกิจในระยะยาวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ผู้บริหารที่มีลักษณะการดำเนินงานเชิงรับมักมุ่งแก้ไขเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของสื่อดิจิทัล ทำให้ไม่สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดของรูปแบบธุรกิจเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรสื่อเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนผ่านจากสัญญาณวิกฤตที่ปรากฏอย่างชัดเจน ได้แก่ รายได้จากสื่อสิ่งพิมพ์ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง การหดตัวของตลาดโฆษณา และการเติบโตของแพลตฟอร์มสื่อดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้รวดเร็ว มีต้นทุนต่ำกว่า และตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สัญญาณเหล่านี้เป็นแรงผลักดันสำคัญให้องค์กรต้องทบทวนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ปรับกลยุทธ์การผลิตและเผยแพร่เนื้อหา รวมถึงแสวงหารูปแบบรายได้ใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทดิจิทัล

ในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการเปลี่ยนผ่านที่ชัดเจน ผู้บริหารที่สามารถสื่อสารเหตุผลและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน จะช่วยสร้างความตระหนักรู้ ลดแรงต้านภายในองค์กร และเพิ่มการยอมรับต่อการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์หรือมองการเปลี่ยนผ่านเป็นเพียงโครงการระยะสั้น มักประสบปัญหาการต่อต้านภายใน การตัดสินใจล่าช้า และการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การสื่อสารภายในองค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่าน องค์กรที่สามารถถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างความเชื่อมั่น และลดความไม่แน่นอนของบุคลากร ขณะที่องค์กรที่ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมักเผชิญกับความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพ การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ และการสูญเสียตำแหน่งงาน ซึ่งส่งผลให้การเปลี่ยนผ่านดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น นอกจากนี้ การปรับโครงสร้างการทำงานและการพัฒนาทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลยังช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและศักยภาพในการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว

ในด้านการผลิต และเผยแพร่เนื้อหา พบว่า การเปลี่ยนผ่านของธุรกิจสื่อไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการนำเนื้อหาจากสื่อสิ่งพิมพ์ไปเผยแพร่บนช่องทางออนไลน์เท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการปรับรูปแบบการนำเสนอ กระบวนการผลิตเนื้อหา และการเลือกใช้แพลตฟอร์มให้เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภค องค์กรที่สามารถออกแบบเนื้อหาให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละแพลตฟอร์ม จึงสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ชม และตอบสนองต่อความต้องการข้อมูลที่รวดเร็วและเข้าถึงง่าย จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า

นวัตกรรมสื่อในบริบทนี้ จึงหมายถึง การปรับทั้งด้านเทคโนโลยี รูปแบบเนื้อหา วิธีการเล่าเรื่อง และกลยุทธ์การเผยแพร่ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคและบริบทของแพลตฟอร์มดิจิทัล การใช้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้บริโภค การสร้างความแตกต่างของเนื้อหา การพัฒนาคอนเทนต์เฉพาะทาง และการขยายช่องทางรายได้ เช่น ระบบสมาชิกหรือคอนเทนต์พิเศษ ล้วนเป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสื่อ

ในมิติด้านโครงสร้างรายได้ พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านมักปรับจากการพึ่งพารายได้จากสื่อสิ่งพิมพ์และโฆษณาเพียงช่องทางเดียว ไปสู่โครงสร้างรายได้แบบผสมผสานที่ให้ความสำคัญกับรายได้จากดิจิทัลมากขึ้น ควบคู่กับการพัฒนารูปแบบรายได้ใหม่ การกระจายแหล่งรายได้ดังกล่าวช่วยลดความเสี่ยงทางเศรษฐกิจและเพิ่มเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว ขณะเดียวกัน องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้อย่างเป็นระบบมักเผชิญกับรายได้ที่ลดลงต่อเนื่องและสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ยุคดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลายมิติ ทั้งด้านภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การสื่อสารภายในองค์กร การพัฒนาบุคลากร นวัตกรรมด้านเนื้อหา และการปรับโครงสร้างรายได้ องค์กรที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างสอดคล้องกัน จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่าน สามารถปรับตัวต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการปรับตัวขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่เข้าสู่ทีวีดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์สู่สื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์มิได้เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือช่องทางการเผยแพร่เนื้อหาเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบขององค์กรที่ครอบคลุมทั้งด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาคุณภาพบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมสื่อที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ฌ็อง-ฌัก แอสแตร์ และ ฌ็อง-ฌัก ลอว์ (2003) ที่อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยต้องอาศัยการวางแผนเชิงระบบ การสื่อสาร

ภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรสื่อที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวมักมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์แนวโน้มของอุตสาหกรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับบริบทของสื่อดิจิทัล ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจดิจิทัลของ Lane (1999) ที่อธิบายว่า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรสื่อต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

ในมิติของโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษา พบว่า องค์กรสื่อที่สามารถปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความยืดหยุ่น ลดลำดับขั้นการตัดสินใจ และส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จะสามารถดำเนินงานและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้รวดเร็วขึ้น ทั้งยังช่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและพัฒนานวัตกรรมด้านสื่อ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในยุคดิจิทัล

ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัล ทักษะการผลิตเนื้อหาข้ามแพลตฟอร์ม และความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อยุคใหม่ องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการปรับตัวของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มักสามารถดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่สื่อดิจิทัลได้อย่างราบรื่นมากกว่าองค์กรที่ขาดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ฌ็อง-ฌัก แอลเฟร็ท และ ฌ็อง-ฌัก แอลเฟร็ท (2547) ที่อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควบคู่กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกประเด็นหนึ่งที่พบจากการศึกษา คือ องค์กรสื่อที่สามารถพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ นอกเหนือจากรายได้จากโฆษณาแบบดั้งเดิม เช่น ระบบสมาชิก เนื้อหาพิเศษ หรือความร่วมมือกับแพลตฟอร์มดิจิทัล จะมีความสามารถในการปรับตัวและรักษาเสถียรภาพทางธุรกิจได้ดีกว่าองค์กรที่ยังคงพึ่งพารายได้จากโฆษณาเพียงช่องทางเดียว โดยภาพรวม ผลการศึกษานี้ สะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จในการปรับตัวขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์สู่สื่อดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในมิติต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2. แนวทางในการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์เข้าสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

จากผลการศึกษา พบว่า แนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์เข้าสู่ธุรกิจสื่อดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริโภคสื่อของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล โดยองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละแพลตฟอร์ม เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย และแพลตฟอร์มวิดีโอออนไลน์ แทนการนำเนื้อหาจากสื่อสิ่งพิมพ์มาเผยแพร่บนแพลตฟอร์มออนไลน์โดยตรง

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ แนวคิดการหลอมรวมสื่อ Media Convergence ซึ่งอธิบายว่า การดำเนินงานขององค์กรสื่อในปัจจุบันต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อดิจิทัล เพื่อให้สามารถเผยแพร่เนื้อหาได้ผ่านหลายช่องทางและเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่าองค์กรสื่อจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ด้านเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอให้มีความแตกต่างและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (1985) ที่เสนอว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จากการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

อีกทั้งองค์กรสื่อยังควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น การเปิดพื้นที่ให้ผู้ชมแสดงความคิดเห็น การสร้างเนื้อหาที่สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค และการใช้ข้อมูลจากผู้ใช้ในการพัฒนารูปแบบเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสื่อกับผู้บริโภคในยุคดิจิทัล

โดยสรุป แนวทางในการพัฒนาองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์สู่ธุรกิจสื่อดิจิทัลอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยการปรับกลยุทธ์องค์กรในหลายมิติ ทั้งด้านรูปแบบเนื้อหา ช่องทางการเผยแพร่ โครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการสร้างโมเดลรายได้ใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสื่อและรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

ข้อเสนอแนะจากการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการสื่อสารภายในองค์กร ดังนั้น องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่ต้องการเข้าสู่ธุรกิจและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ สื่อรูปแบบใหม่ ควรวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ตั้งแต่การสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากร เพื่อการลดแรงต้านไปจนถึงการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับบริบทของสื่อยุคดิจิทัล

2. ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการปรับโครงสร้างรายได้ไปสู่รูปแบบการผสมผสาน โดยเพิ่มสัดส่วนรายได้จากดิจิทัล สปอนเซอร์ คอนเทนต์เฉพาะทาง และระบบสมาชิก ดังนั้น องค์กรสื่อควรพัฒนากลยุทธ์ทางเศรษฐกิจที่หลากหลายเพื่อเพิ่มเสถียรภาพทางการเงิน และลดความเสี่ยงจากความผันผวนของตลาดโฆษณาในยุคดิจิทัล

3. ควรลงทุนในการพัฒนาทักษะบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง จากผลการศึกษา พบว่า บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านขององค์กร องค์กรสื่อจึงควรสนับสนุนการฝึกอบรม การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ และการทดลองนวัตกรรมด้านเนื้อหาและแพลตฟอร์ม เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสื่อและพฤติกรรมผู้บริโภค

4. ควรกำหนดกลยุทธ์แพลตฟอร์มและนวัตกรรมสื่อใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การผสมผสานที่วิจิตรพิสดารกับแพลตฟอร์มออนไลน์ และการใช้คอนเทนต์สั้น รวมถึงการเผยแพร่ข้ามแพลตฟอร์ม กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขยายฐานผู้ชมและเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ดังนั้น องค์กรสื่อควรออกแบบเนื้อหาและเลือกใช้แพลตฟอร์มอย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม และเฉพาะเจาะจงในการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สู่ยุคทีวีดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์
2. การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพข้อมูลที่ได้จึงเป็นข้อมูลเชิงลึก ในการวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มเติมในส่วนของการวิจัยในเชิงปริมาณเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การแจกแบบสอบถามเพื่อให้การวิจัยดังกล่าวได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ (Management)*. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศุภศิลาป์ กุลจิตต์เจือวงศ์. (2559). แนวทางการพัฒนาสิ่งพิมพ์ออนไลน์ในยุคดิจิทัล. *วารสารนิຕ้าภาษาและการสื่อสาร*, 21(29), 37–55. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NJLC/article/view/94416>
- สมาคมมีเดียเอเยนซีและธุรกิจสื่อแห่งประเทศไทย [MAAT]. (2025, August 31). สมาคมมีเดียฯ ทบทวนการเติบโตอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาปี 2025 จาก 3.9% เป็น 0.1%. <https://mediaagencythai.com/the-media-association-reviews-the-growth-of-the-advertising-media-industry-in-2025/9conversations>. (2025). “สิ้นสุด หรือเริ่มต้นใหม่?” ถอดบทเรียนการปรับตัวของสื่อไทย ในวันที่ Digital Disruption มาเยือน. <https://9conversations.co/digital-disruption/>
- AMARIN TV. (2025, September 11). “ทีวีดิจิทัล” จี้กสทช. รับผิดชอบต่อความชัดเจนก่อนหมดอายุใบอนุญาต. <https://www.amarintv.com/news/social/524947>
- Lane, N. (1999). Advancing the digital economy into the 21st century. *Information Systems Frontiers*, 1(3), 317–320. <https://doi.org/10.1023/A:1010010630396>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

การศึกษาการสื่อสารแบรนด์ “อีสานล้านนา” ผ่านสื่อออนไลน์:

กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง จังหวัดพะเยา

A STUDY OF THE “ISAAN-LANNA” BRAND COMMUNICATION VIA ONLINE
MEDIA: A CASE STUDY OF BAN MAI RAT BAMRUNG WEAVING COMMUNITY
ENTERPRISE, PHAYAO PROVINCE

นาวพร เกษสุวรรณ^{1*} กมลพงศ์ รัตนสงวนวงศ์² นีรมล พรหมนิล³
ณัฐวุฒิ สมยาโรน⁴ และ กรัณท์รัตน์ คะวัติกุล⁵
Nawaporn Ketsuwan^{1*}, Kamolpong Ratanasanguanvongs²,
Niramol Promnil³, Nattawut Somyarone⁴, and Krantharat Khawatkun⁵

^{1,2,3,4,5} คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

^{1,2,3,4,5} School of Business and Communication Arts, University of Phayao

*Corresponding Author, E-mail: nawaporn.ke@up.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารแบรนด์ “อีสานล้านนา” ผ่านช่องทางการสื่อสารออนไลน์ (Facebook) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง (บ้านจำโก้) จังหวัดพะเยา การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากโพสต์บน Facebook Fanpage จำนวน 74 โพสต์ ในช่วงเดือนมกราคม – มิถุนายน 2567 ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีอัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” ที่เกิดจากการอพยพของชาวภูไทมาตั้งถิ่นฐานในพะเยาช่วงปี พ.ศ. 2490-2520 ในระยะแรกมีการสื่อสารอัตลักษณ์แบบ “โดยนัย” (Implicit) มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์เป็นหลัก (80%) โดยใช้โมเดล “High-Trust, Low-Tech” (HTLT) อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากพัฒนาระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2568 – กุมภาพันธ์ 2569 กลุ่มได้ยกระดับสู่ “ISSAN LANNA Learning Space” โดยบูรณาการกลยุทธ์การเล่าเรื่องดิจิทัลร่วมกับนวัตกรรม Zero Waste ส่งผลให้เกิดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) สูงถึง 2.28 การวิจัยสรุปได้ว่าการสื่อสารอัตลักษณ์ที่แท้จริงผ่านเครื่องมือดิจิทัลช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การสื่อสารแบรนด์ อัตลักษณ์วัฒนธรรม อีสานล้านนา วิสาหกิจชุมชน การเล่าเรื่องดิจิทัล

Abstract

This research investigates the “Isaan-Lanna” brand communication through online channels (Facebook) of the Ban Mai Rat Bamrung Weaving Community Enterprise in Phayao Province. Using quantitative content analysis of 74 Facebook posts from January to June 2024, the study found that the enterprise initially employed an “implicit” communication strategy via a “High-Trust, Low-Tech” (HTLT) model. Following a development phase (November 2025 – February 2026), the group transitioned into the “ISSAN LANNA Learning Space,”

integrating digital storytelling with Zero Waste initiatives. This transformation achieved a Social Return on Investment (SROI) of 2.28. The results demonstrate that authentic identity-based communication combined with digital agility significantly enhances brand equity and community resilience.

Keywords: Brand Communication, Cultural Identity, Isaan-Lanna, Community Enterprise, Digital Storytelling

บทนำ

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก (Grassroots Economy) ถือเป็นวาระสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีวิสาหกิจชุมชนและผลิตภัณฑ์ OTOP เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการชุมชนจำนวนมาก แม้จะมีผลิตภัณฑ์หัตถกรรมที่มีคุณภาพและมีอัตลักษณ์ แต่ยังคงเผชิญกับความท้าทายสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านการตลาด การแข่งขันด้านราคา และการขาดช่องทางในการสื่อสารแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพไปยังผู้บริโภคในวงกว้าง

กรณีศึกษาของกลุ่มทอผ้าชุมชนบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง หรือ "บ้านจำไ้" ตำบลสันโค้ง อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา สะท้อนภาพความท้าทายอย่างชัดเจน ชุมชนแห่งนี้มีศักยภาพและทุนทางวัฒนธรรมที่โดดเด่น กล่าวคือ ชุมชนนี้ไม่ได้เป็นชุมชนล้าหลังแต่เดิม แต่เป็นชุมชนที่มีการผสมผสานทางวัฒนธรรมอย่างมีเอกลักษณ์ ระหว่างชาวไทยเหนือ ไทยอีสาน และโดยเฉพาะกลุ่มชาติพันธุ์ "ผู้ไท" ที่อพยพย้ายถิ่นฐานมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในช่วงปี พ.ศ. 2490-2520 พวกเขาได้นำภูมิปัญญาดั้งเดิมติดตัวมาด้วย โดยเฉพาะทักษะการทอผ้า "ลายเกล็ดเต่า" และหัตถกรรมอีสาน อันเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Cultural Heritage - ICH) ที่สืบทอดกันมา

แม้จะมีอัตลักษณ์ที่แข็งแกร่งและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ แต่กลุ่มทอผ้าบ้านจำไ้ยังคงประสบปัญหา "ราคา และยอดขายที่ตกต่ำ" และที่สำคัญคือ "การขาดช่องทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ" ปัญหาเหล่านี้ทวีความรุนแรงขึ้นในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่การแข่งขันสูง ทำให้ผลิตภัณฑ์ของชุมชนไม่สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการสื่อสารแบรนด์ (Brand Communication) เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชน เช่น ผ้าไหมทอมือ ในบริบทของผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรม การสร้างแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มุ่งเน้นเพียงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ แต่ต้องสามารถสร้าง "คุณค่าทางจิตใจในเชิงลึก" (In-depth Psychological Value) โดยเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์และมรดกทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่การตลาดดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง งานวิจัยของ วีระนันท์ และ อัญญา ชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการ OTOP ในปัจจุบันมีความต้องการช่องทางการสื่อสารและการตลาดออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ E-commerce ที่สามารถ "สะท้อนความเป็นอัตลักษณ์" "วัฒนธรรม" และ "วิถีชีวิต" ของชุมชนได้อย่างชัดเจน ไม่ใช่เพียงแค่การวางจำหน่ายสินค้า ผู้บริโภคในยุคนี้ต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแหล่งผลิต และเรื่องราวความเป็นมาของผลิตภัณฑ์

ในบริบทปัจจุบัน สื่อดิจิทัลได้กลายเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในการประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และเพิ่มโอกาสการเข้าถึงของผู้บริโภค การตลาดดิจิทัลช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์อื่นในตลาด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ แม้ว่าหลายชุมชนจะเริ่มใช้

สื่อออนไลน์ แต่ปัญหาที่พบคือการขาดกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ขาดการสร้างเรื่องราว (Storytelling) และมักมุ่งเน้นที่การขายสินค้าเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางวัฒนธรรมได้

จังหวัดพะเยาเป็นพื้นที่ที่มีบริบททางวัฒนธรรมที่น่าสนใจอย่างยิ่ง โดยเป็นเมืองที่ร่ำรวยความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multi-cultural) มีการผสมผสานของกลุ่มชาติพันธุ์ ทั้งล้านนา ไทลื้อ ม้ง เมี่ยน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ไทอีสาน” บริบทพหุวัฒนธรรมนี้ก่อให้เกิด “อัตลักษณ์ลูกผสม” (Hybrid Identity) ที่มีเอกลักษณ์และมีศักยภาพสูงในการสร้างแบรนด์ที่แตกต่าง การวิจัยนี้จึงมุ่งความสนใจไปที่ช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ที่ว่า วิสาหกิจชุมชนที่มีอัตลักษณ์ลูกผสมที่ซับซ้อน เช่น อัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” สามารถใช้ประโยชน์จากช่องทางการสื่อสารออนไลน์เพื่อถ่ายทอดเรื่องราว และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาได้อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทและการก่อตัวของอัตลักษณ์แบรนด์ “อีสานล้านนา” ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ (Organic Identity) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง จังหวัดพะเยา
2. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์ ที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง ใช้ผ่านช่องทางการสื่อสารออนไลน์
3. เพื่อวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของผู้บริโภค (Consumer Engagement) ต่อการสื่อสารแบรนด์ออนไลน์ของกลุ่ม

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้บูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญ 4 ส่วนเพื่อสร้างกรอบการวิจัยในการพัฒนาระบบการสื่อสารแบรนด์ของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่

1. การสร้างแบรนด์วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise Branding)

การสื่อสารแบรนด์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม (SMEs) และวิสาหกิจชุมชน ในภาวะการแข่งขันสูง วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องพัฒนามากกว่าแค่ตัวผลิตภัณฑ์ แต่ต้องสร้างแบรนด์และภาพจำให้กับผลิตภัณฑ์ ธนกรณ์ จันท์แย้มและคณะ (ธนกรณ์ จันท์แย้ม และคณะ, 2566) ชี้ว่า ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 5 ประเด็นหลัก ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมด้านการตลาดออนไลน์ และการสื่อสารสร้างการรับรู้ที่ยั่งยืน แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communications: IMC) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดย Armstrong & Kotler (Armstrong & Kotler, 2007) มองว่า IMC เป็นกระบวนการพัฒนาแผนงานที่มุ่งสร้างพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย การใช้เครื่องมือสื่อสารที่หลากหลายและประสานกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริโภคได้รับรู้ข่าวสารจากหลายช่องทาง ส่งเสริมภาพลักษณ์ และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อในที่สุด

2. อัตลักษณ์แบรนด์เชิงวัฒนธรรมและภูมิปัญญา (Cultural and Wisdom-Based Brand Identity)

จุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ของวิสาหกิจชุมชนคือการครอบครอง “ทุนวัฒนธรรม” (Cultural Capital) และ “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” (Local Wisdom) การวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากทุนวัฒนธรรมพื้นถิ่นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างแบรนด์จึงไม่ใช่แค่การออกแบบโลโก้ แต่เป็น

กระบวนการบูรณาการแนวคิดการสร้างแบรนด์เชิงวัฒนธรรม (Cultural Branding) ซึ่งหมายถึงการถอดองค์ความรู้ชุมชนออกมาเป็นแก่นของแบรนด์ แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างแบรนด์จากฐานราก (Bottom-up Branding) ซึ่งอัตลักษณ์ของแบรนด์ถูกสร้างขึ้นจากร่องรอย ประสบการณ์ และความสัมพันธ์ของผู้คนในชุมชน มากกว่าการถูกกำหนดจากภายนอก

3. กระบวนการสื่อสารแบรนด์ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Brand Communication Process)

วรรณกรรมด้านการสื่อสารในยุคดิจิทัลสำหรับวิสาหกิจชุมชน ได้สรุปแนวคิดกระบวนการสร้างสื่อดิจิทัลไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมตัวก่อนการผลิต (Pre-Production: การวางแผน, หาข้อมูล, เขียนโครงเรื่อง), 2) การผลิต (Production: การลงมือปฏิบัติตามแผน), 3) ขั้นหลังการผลิต (Post-Production: การปรับปรุงแก้ไข), และ 4) ขั้นเผยแพร่ (Distribution) โดยช่องทางดิจิทัลที่สำคัญ ได้แก่ เว็บไซต์, โซเชียลมีเดีย, วิดีทัศน์ และอินโฟกราฟิก งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่าการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมตัดสินใจซื้อสินค้า OTOP และวิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media) และการตลาดเนื้อหา (Content Marketing) การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารแบรนด์บนโซเชียลมีเดียในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และกลยุทธ์การสร้างสรรค (Creative Strategies) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาไปสู่ชุมชนแบรนด์เสมือนจริง (Virtual Brand Communities)

4. กลยุทธ์การเล่าเรื่องดิจิทัล (Digital Storytelling Strategy)

สำหรับวิสาหกิจชุมชนที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ซึ่งมีรากฐานจากทุนวัฒนธรรม กระบวนการสื่อสารแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เพียงการโฆษณา แต่คือ “การเล่าเรื่อง” (Storytelling) วรรณกรรมด้านการตลาดดิจิทัลระบุชัดเจนว่า Storytelling คือเทคนิคสำคัญในการสร้างการรับรู้แบรนด์ (Brand Awareness) ในยุคออนไลน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “Digital Storytelling” ซึ่งเป็นการผสมผสานศิลปะการเล่าเรื่องเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านสื่อหลากหลายรูปแบบ เช่น วิดีโอ ภาพ เสียง และข้อความ กลยุทธ์การเล่าเรื่องที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างมิติและเรื่องราวที่ลึกซึ้งมากกว่าประโยชน์ใช้สอยทั่วไป สามารถสร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ และเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างเป็นธรรมชาติ

5. การมีส่วนร่วมของผู้บริโภค (Consumer Engagement)

การมีส่วนร่วมบนโซเชียลมีเดีย (Social Media Engagement) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการสื่อสารแบรนด์ โดยทั่วไป การวิจัยมักใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงปริมาณเพื่อวัดระดับการมีส่วนร่วมผ่านตัวชี้วัดหลัก 3 ประการ ได้แก่ การกดไลค์ (Likes), การแสดงความคิดเห็น (Comments), และการแบ่งปัน (Shares) งานวิจัยของ ชันญชิตา หล่อสมบูรณ์ และคณะ (2566) ซึ่งศึกษารูปแบบเนื้อหาบน Facebook Fanpage ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ค้นพบว่า รูปแบบเนื้อหา “วิดีโอ” สร้างการมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือ “อัลบั้มภาพ” ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริโภคชื่นชอบภาพเคลื่อนไหว และเนื้อหา (Content) ไม่จำเป็นต้องเน้นการขายสินค้าเสมอไป

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัย

1.1 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เก็บข้อมูลจากโพสต์บน Facebook Fanpage ของกลุ่มทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์

บำรุง ในช่วงกรอบเวลาที่กำหนด โดยใช้การแจกแจงความถี่และสถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์รูปแบบเนื้อหา วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วม

1.2 ขอบเขตการวิจัย การวิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง จังหวัดพะเยา โดยวิเคราะห์เนื้อหาบน Facebook Fanpage ของกลุ่มฯ ในช่วงเดือนมกราคม – มิถุนายน 2567 จำนวน 74 รายการ และศึกษาผลลัพธ์หลังการพัฒนาในโครงการยกระดับระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2568 – กุมภาพันธ์ 2569

2. บริบทกรณีศึกษา: กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านจำไ้

2.1 การระบุตัวตนกลุ่ม: จากการตรวจสอบข้อมูล พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนนี้ปรากฏชื่อเรียกหลายชื่อ แต่ล้วนหมายถึงกลุ่มเดียวกัน โดย “บ้านจำไ้” คือชื่อหมู่บ้านที่ตั้ง (หมู่ 5 ต.สันโค้ง อ.ดอกคำใต้) ส่วนชื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนคือ “กลุ่มทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง” หรือ “กลุ่มทอผ้าบ้านใหม่เจริญราษฎร์ (บ้านจำไ้)”

2.2 อัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” (The Organic “Isaan-Lanna” Identity): จุดกำเนิดและอัตลักษณ์ที่แท้จริงของกลุ่มนี้คือ การเป็นกลุ่มสตรีแม่บ้าน “ชาวอีสาน ภูไทที่อพยพมาตั้งถิ่นฐาน” ในพื้นที่จังหวัดพะเยา กลุ่มนี้จึงมีพันธกิจในการ “อนุรักษ์การทอผ้าแบบโบราณ” ซึ่งเป็นภูมิปัญญาดั้งเดิมของชาวภูไท (อัตลักษณ์อีสาน) ในขณะที่เดียวกัน กลุ่มก็ดำเนินงานและมีปฏิสัมพันธ์อยู่ภายใต้บริบทของจังหวัดพะเยา (อัตลักษณ์ล้านนา) และได้รับการสนับสนุนจากโครงการในพื้นที่ เช่น โครงการจัดทำฐานข้อมูลภูมิปัญญาชุมชนของ อบจ. พะเยา การผสมผสานของสองวัฒนธรรมนี้จึงเป็นที่มาของอัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ

2.3 ผลิตภัณฑ์ (Products): ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ สะท้อนอัตลักษณ์ลูกผสมอย่างชัดเจน โดยมีทั้งผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมที่สะท้อนวัฒนธรรมอีสาน เช่น ผ้าขาวม้า, กระเป๋า, เสื้อ และลวดลายดั้งเดิม เช่น ลายตีนจก, ลายดอกแก้ว นอกจากนี้ กลุ่มยังมีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองตลาดปัจจุบัน เช่น การย้อม “สีธรรมชาติ” และการพัฒนาลายใหม่ ได้แก่ “ลายดอกกรักราชกัญญา” ซึ่งเป็นลายผ้าพระราชทาน และ “ลายสารภี”

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยนี้รวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งหลัก

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data): รวบรวมข้อมูลจากการสื่อสารออนไลน์บนช่องทาง Facebook Fan page ของกลุ่ม โดยกำหนดหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็น “โพสต์” (Post) แต่ละรายการ (รวมถึง ข้อความ, รูปภาพ, วิดีโอ, และลิงก์) ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2568 – กุมภาพันธ์ 2569

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data): รวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ, รายงานของหน่วยงานภาครัฐ, และบทความข่าวที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา แนวคิดอีสานล้านนา และการสื่อสารแบรนด์ดิจิทัล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เก็บข้อมูลจากโพสต์บน Facebook Fanpage ของกลุ่มทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง ในช่วงกรอบเวลาที่กำหนด โดยใช้การแจกแจงความถี่และสถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์รูปแบบเนื้อหา วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม (ดังแสดงในตารางที่ 1) เพื่อสรุปความถี่ของเนื้อหาประเภทต่างๆ และวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมของผู้บริโภค (ไลค์, คอมเมนต์, แชร์) เพื่อนำไปสู่การอภิปรายผล

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ภาพรวมเนื้อหา

จากการวิเคราะห์โพสต์ทั้งหมดในช่วงเวลาที่ศึกษา (74 โพสต์) พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้า บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง ใช้ช่องทาง Facebook Fan page เป็นหลักในการสื่อสาร โดยมีลักษณะการโพสต์ ดังนี้

1.1 ด้านรูปแบบเนื้อหา (Format): พบว่ารูปแบบที่ใช้บ่อยที่สุดคือ F1: รูปภาพเดี่ยว (ประมาณ 75%) ตามมาด้วย F2: อัลบั้มภาพ (20%) ในขณะที่ F3: วิดีโอ (3%) และ F4: ข้อความอย่างเดียว (2%) พบน้อยมาก

1.2 ด้านวัตถุประสงค์เนื้อหา (Purpose): โพสต์ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อ P1: นำเสนอผลิตภัณฑ์ (ประมาณ 80%) โดยเน้นการแสดงผลสินค้า ลวดลายผ้า และราคา รองลงมาคือ P3: เบื้องหลัง/กิจกรรม (15%) เช่น ภาพการต้อนรับหน่วยงานที่มาเยี่ยมชม ในขณะที่ P2: ให้ข้อมูล/ความรู้ และ P4: สร้างการมีส่วนร่วม พบน้อยมาก (รวมกันไม่ถึง 5%)

2. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารอัตลักษณ์ “อีสานล้านนา”

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงลึกเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 พบประเด็นสำคัญในการสื่อสารอัตลักษณ์ “โดยนัย” (Implicit Identity): ค้นพบว่ากลุ่ม ไม่มีการใช้คำว่า “อีสานล้านนา” อย่างชัดเจน (Explicit) ในการสื่อสารออนไลน์เลย อัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” ของกลุ่มในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ “ผู้ชมต้องตีความเอง” (Implicit) จากการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ

อัตลักษณ์ “อีสาน” ถูกสื่อสารผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์ดั้งเดิม เช่น ผ้าขาวม้า, ลายตีนจก และการกล่าวถึงการอนุรักษ์ “การทอผ้าแบบโบราณ” อัตลักษณ์ “ล้านนา” ถูกสื่อสารผ่านบริบทของที่ตั้ง (จังหวัดพะเยา), การใช้ “สี่ธรรมชาติ” ในการเยี่ยมชม และการเข้าร่วมกิจกรรมในท้องถิ่น สรุปได้ว่า แม้กุ่มๆ จะมีอัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” ที่แท้จริง (Organic Identity) ที่แข็งแกร่ง แต่กลับไม่ได้นำอัตลักษณ์นี้มาใช้เป็นจุดขายหลักในการสื่อสารแบรนด์

3. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การเล่าเรื่อง (Findings on Storytelling Strategy)

ผลการวิเคราะห์ตามกรอบมิติที่ 3 (Storytelling) พบว่า โพสต์ส่วนใหญ่ (ประมาณ 85%) จัดอยู่ในประเภท S1: ไม่มีการเล่าเรื่อง กล่าวคือ เป็นการโพสต์ภาพสินค้าพร้อมราคาและช่องทางการติดต่อ พบการใช้กลยุทธ์ S2: เรื่องราวผลิตภัณฑ์ (ประมาณ 10%) ในการอธิบายที่มาของลายผ้าใหม่ เช่น “ลายดอกกรักรากัญญา”

การเล่าเรื่องเชิงลึกที่สร้างอารมณ์ร่วมและความผูกพัน ได้แก่ S3: เรื่องราวส่วนบุคคล เช่น ประวัติผู้นำกลุ่มหรือช่างทอ และ S4: เรื่องราวอัตลักษณ์ (เช่น ประวัติศาสตร์การอพยพของชาวภูไท) พบน้อยมาก (รวมกันไม่ถึง 5%)

ผลการวิเคราะห์มีความชัดเจนว่า กลุ่มมี “สินทรัพย์” (Asset) ด้านเรื่องเล่าที่แข็งแกร่ง แต่กลับไม่ได้ถูกนำมาใช้ในกลยุทธ์การสื่อสารออนไลน์

4. ผลการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมและช่องทางการขาย

4.1 จากการวิเคราะห์มิติที่ 4 (Call to Action) พบว่า CTA ที่ใช้บ่อยที่สุดคือ CTA1: ติดต่อ (ประมาณ 90%) โดยข้อความในโพสต์มักจบด้วยการระบุเบอร์โทรศัพท์ เช่น “สนใจติดต่อ เบอร์โทรศัพท์” ในขณะที่ CTA2: สั่งซื้อ ไม่พบการลิงก์ไปยัง E-commerce

ผลการวิเคราะห์นี้เผยให้เห็นกระบวนการสื่อสารหลักของกลุ่มฯ ที่ผู้วิจัยนิยามว่า “โมเดล High-Trust, Low-Tech” (HTLT) กล่าวคือ กลุ่มฯ ใช้แพลตฟอร์ม “High-Tech” (Facebook) เป็นเพียง

หน้าต่างแสดงสินค้า (Digital Catalog) แต่เมื่อผู้บริโภคเกิดความสนใจ กลุ่มจะดึงผู้บริโภคกลับสู่ช่องทาง “Low-Tech” (โทรศัพท์) เพื่อพูดคุย สร้างความสัมพันธ์ และปิดการขาย กระบวนการนี้แม้จะสร้างความไว้วางใจส่วนบุคคล (High-Trust) ได้ดี แต่ก็มีข้อจำกัดในการขยายตัว (Scalability) และพลาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ

4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการมีส่วนร่วม:

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วม (จำนวน Likes, Comments, Shares) ต่อเนื้อหาประเภทต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: การวิเคราะห์เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคต่อเนื้อหาประเภทต่างๆ

ประเภทเนื้อหา	จำนวนของโพสต์ทั้งหมด	จำนวน Likes	จำนวน Comments	จำนวน Shares
P1: นำเสนอผลิตภัณฑ์ (ไม่มีเรื่องเล่า)	59(80%)	25 (10.2%)	2 (6.3%)	1 (4.2%)
P2: เบื้องหลัง/กิจกรรม	11(15%)	70 (28.6%)	8 (25%)	5 (20.8%)
S2/S3/S4: มีการเล่าเรื่อง (ผลิตภัณฑ์/บุคคล/อัตลักษณ์)	4(5%)	150 (61.2%)	22 (68.7%)	18 (75%)
รวม	74 (100%)	245 (100%)	32 (100%)	24 (100%)

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 1 ชี้ชัดว่า แม้เนื้อหาประเภท P1 (นำเสนอผลิตภัณฑ์) จะมีปริมาณมากที่สุด แต่กลับสร้างการมีส่วนร่วมได้ต่ำที่สุด ในทางกลับกัน เนื้อหาประเภท P3 (เบื้องหลัง) และโดยเฉพาะกลุ่ม S (มีการเล่าเรื่อง) ซึ่งมีปริมาณน้อยมาก กลับสร้างการมีส่วนร่วม (ทั้ง Likes, Comments, และ Shares) ได้สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ ผลลัพธ์นี้ยืนยันวรรณกรรมที่ว่า ผู้บริโภคบนโซเชียลมีเดียตอบสนองต่อเรื่องราวและเนื้อหาที่ไม่เน้นการขายตรงได้ดีกว่า

อภิปรายผล

1. ช่องว่างระหว่าง “อัตลักษณ์ที่มี” กับ “การสื่อสารที่ใช้”

ผลการวิจัยในข้อ 4.2 ที่พบว่า กลุ่มสื่อสารอัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” แบบ “โดยนัย” (Implicit) สะท้อนถึงการพลาดโอกาสสำคัญในการสร้างแบรนด์เชิงวัฒนธรรม กลุ่มบ้านจำไถมี “ทุนวัฒนธรรม” ที่แข็งแกร่งและเป็นของแท้ (Authentic) นั่นคือเรื่องราวการอพยพของชาวภูไท และการผสมผสานทางวัฒนธรรมในดินแดนล้านนา แต่ทุนทางวัฒนธรรมนี้กลับไม่ได้ถูกแปลงให้เป็น “สาร” (Message) ในกลยุทธ์ Digital Storytelling ซึ่งขัดแย้งกับแนวทางการสร้างแบรนด์ชุมชนที่ประสบความสำเร็จ ที่ต้องมีการถอดองค์ความรู้ชุมชนออกมาสื่อสารให้ชัดเจน กลุ่มมี “เรื่องราว” แต่ขาด “การเล่าเรื่อง” ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางวัฒนธรรมในโลกออนไลน์ได้เท่าที่ควร

2. ความขัดแย้งของ “โมเดล HTLT” กับยุคดิจิทัล

การค้นพบ “โมเดล High-Trust, Low-Tech” (HTLT) (ข้อ 4.4) เป็นการอภิปรายผลที่สำคัญ โมเดลนี้ (การใช้ Facebook เป็นแคตตาล็อกแล้วให้โทรศัพท์ส่งสินค้า) สะท้อนถึง “การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ไม่สมบูรณ์” (Incomplete Digital Transformation) แม้กลุ่มจะใช้สื่อดิจิทัล แต่กระบวนการสื่อสารยังคง

ยึดติดกับรูปแบบออนไลน์ (การพูดคุยทางโทรศัพท์) เพื่อสร้างความไว้วางใจ ซึ่งแม้จะเป็นจุดแข็งของวิสาหกิจชุมชน แต่ก็ขัดแย้งกับกระบวนการสื่อสารดิจิทัล 4 ขั้นตอน ที่ควรจะทำในตัวเอง (เช่น การเผยแพร่, การสร้างปฏิสัมพันธ์, และการปิดการขาย) และยังขัดกับแนวคิดการตลาดดิจิทัลที่มุ่งเน้นการสร้างระบบ E-commerce เพื่อการขยายตัว

3. การเปรียบเทียบระหว่าง “อีสานล้านนา” ฉบับบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง (Organic) กับ “นวัตกรรมอีสานล้านนา” (Technological)

การอภิปรายผลที่สำคัญที่สุดคือการเปรียบเทียบแนวคิด “อีสานล้านนา” ทั้งสองรูปแบบ โครงการ “นวัตกรรมอีสานล้านนา” คือความพยายามของหน่วยงานภายนอกที่ต้องการ “สร้างเรื่องราว” (Storytelling) ด้วยเทคโนโลยี (เช่น QR Code บอกรประวัติ, เส้นใยคอลลาเจน) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผ้าที่อาจจะขาดเรื่องราวในทางกลับกัน กลุ่มบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง (บ้านจำไก่อ) คือ “เรื่องราวที่มีชีวิต” (A Living Story) (ชาวภูไทอพยพ, การอนุรักษ์ภูมิปัญญาโบราณ) แต่กลับ “ขาดเทคโนโลยี” ในการสื่อสารเรื่องราวนั้น

กลุ่มบ้านจำไก่อมี “ความแท้” (Authenticity) ที่แบรนด์อื่นต้องพยายามสร้างขึ้น แต่พวกเขา ขาด “เครื่องมือ” (เช่น QR Code, วิดีโอ Storytelling, การสื่อสารนวัตกรรม) ที่โครงการ “นวัตกรรมอีสานล้านนา” พยายามส่งเสริม หากกลุ่มบ้านจำไก่อสามารถนำ “เครื่องมือ” การสื่อสารสมัยใหม่ มาใช้กับ “เนื้อหา” ที่แท้จริงของตน ได้ นี่จะเป็นการยกระดับการสื่อสารแบรนด์ที่ทรงพลังและสร้างความแตกต่างในตลาดได้อย่างมหาศาล

4. การยืนยันวรรณกรรมด้านการมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยจากตารางที่ 2 (ข้อ 4.4) ที่ชี้ว่าเนื้อหาประเภท Storytelling และ Behind-the-Scenes สร้างการมีส่วนร่วมได้สูงกว่าเนื้อหาขายตรงอย่างชัดเจน เป็นการยืนยันข้อค้นพบจากวรรณกรรมของชนวิชิตา หล่อสมบุรณ์ และคณะ (2566) ที่ระบุว่าผู้บริโภคชื่นชอบเนื้อหาที่ไม่เน้นการขาย และสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภคบนโซเชียลมีเดีย ผลลัพธ์นี้คือหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชี้ว่า กลยุทธ์เนื้อหา (Content Strategy) ที่กลุ่มใช้อยู่ในปัจจุบัน (เน้น P1: นำเสนอผลิตภัณฑ์) นั้น ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคในช่องทางออนไลน์

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการสื่อสารแบรนด์อัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” ผ่านสื่อออนไลน์ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง จังหวัดพะเยา สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้ :

ด้านอัตลักษณ์แบรนด์: อัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” ของกลุ่มบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง เป็นอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ (Organic Identity) จากประวัติศาสตร์การอพยพของชาวภูไท (อีสาน) มาตั้งถิ่นฐานและอนุรักษ์ภูมิปัญญาการทอผ้าโบราณในพื้นที่จังหวัดพะเยา (ล้านนา)

ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร: กระบวนการสื่อสารแบรนด์ออนไลน์ในปัจจุบัน มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ (Product Showcase) และใช้อัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” ในลักษณะ “โดยนัย” (Implicit) โดยขาดการใช้กลยุทธ์ Digital Storytelling เพื่อสื่อสารถึงทุนวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม

ด้านกระบวนการและช่องทาง: การสื่อสารของกลุ่มฯ ดำเนินอยู่บน “โมเดล High-Trust, Low-Tech” (HTLT) โดยใช้ช่องทางดิจิทัล (Facebook) เป็นแคตตาล็อก และนำไปสู่การติดต่อแบบออนไลน์ (โทรศัพท์) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และปิดการขาย

ด้านการมีส่วนร่วม: พบช่องว่างที่สำคัญระหว่าง “ทุนวัฒนธรรม” (เรื่องเล่า) ที่กลุ่มมีอยู่ กับ “กลยุทธ์ดิจิทัล” ที่กลุ่มใช้อยู่ โดยหลักฐานชี้ว่าเนื้อหาเชิงเรื่องเล่าสามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้สูงกว่าเนื้อหาขายตรงหลายเท่า

ข้อเสนอแนะ

1. สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านจำไ้:

1.1 เปลี่ยนการสื่อสารจาก “โดยนัย” เป็น “ชัดแจ้ง” (Shift from Implicit to Explicit): กลุ่มต้อง “เป็นเจ้าของ” (Own) อัตลักษณ์ “อีสานล้านนา” อย่างชัดเจน และใช้เป็นจุดขายหลัก (USP) โดยใช้กลยุทธ์ Digital Storytelling เล่าเรื่องการอพยพของชาวภูไท ความหมายของลายผ้าโบราณ และเรื่องราวของช่างทอ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางอารมณ์

1.2 เปลี่ยนจาก “แคตตาล็อก” เป็น “เรื่องเล่า” (Shift from Catalog to Content): ปรับสัดส่วนเนื้อหาบน Facebook (ตามผลตารางที่ 1) โดยลดโพสต์ขายตรง (P1) และเพิ่มเนื้อหา “เบื้องหลัง” (P3) เช่น ขั้นตอนการย้อมสีธรรมชาติ การทำงานในกี่ทอผ้า และ “เรื่องเล่า” (S3, S4) โดยเฉพาะในรูปแบบวิดีโอ ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค

1.3 ยกระดับ “โมเดล HTLT” สู่ “High-Trust, High-Tech”: พัฒนาระบบการสื่อสารโดยการนำเครื่องมือดิจิทัลมา “เสริม” ความไว้วางใจ โดยนำแนวคิดจากโครงการนวัตกรรมอีสานล้านนา มาประยุกต์ใช้ เช่น การติด QR Code บนผลิตภัณฑ์ เมื่อสแกนแล้วสามารถลิงก์ไปยังวิดีโอเล่าเรื่องราวของช่างทอผู้ทอผืนนั้น หรือประวัติลายผ้า และควรพิจารณาเพิ่มช่องทางการขาย E-commerce เพื่อรองรับการขายตัวในอนาคต

2. สำหรับหน่วยงานภาครัฐผู้สนับสนุน

2.1 การสนับสนุนไม่ควรหยุดเพียงการ “จัดทำฐานข้อมูล” แต่ต้องรวมถึง “การฝึกอบรมการตลาดดิจิทัล” (Digital Marketing Training) โดยเน้นทักษะการเล่าเรื่อง (Storytelling) และการผลิตสื่อดิจิทัล (โดยเฉพาะวิดีโอ) ที่วิสาหกิจชุมชนสามารถทำตัวเอง

2.2 ส่งเสริมการเชื่อมโยงนวัตกรรม เข้ากับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มี “ความแท้” (Authentic) เช่น กลุ่มบ้านจำไ้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กศิพัญ์ ทองแกม และ โฉมสิต แพงสร้อย. (2562). ปัญหาและแนวทางส่งเสริมการขายสินค้าโอท็อปบนตลาดออนไลน์เชิงพุทธในจังหวัดอุดรธานี. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศรณ*, 6(9), 4627-4644.
- กาญจนา ธรรมสา. (2563). *พฤติกรรมการตลาดแบบดิจิทัลที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า OTOP ประเภทเสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จันทนา ทิมทอง. (2564). *นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการตลาดดิจิทัลที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าโอท็อปของผู้บริโภคในจังหวัดชุมพร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. WebOPAC (KLLC) KMITL Lifelong Learning Center. <https://opac.lib.kmitl.ac.th/bibitem?bibid=b00289612>
- ชนกมณัฐ รักษาเกียรติ. (2565). *การสร้างแบรนด์ภูมิภาคเชิงวัฒนธรรมเพื่อสามจังหวัดชายแดนภาคใต้: ปัตตานี - ยะลา - นราธิวาส* [ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชญชิตา หล่อสมบุญ, ฐิตารีย์ ยิวโกวิท, และ อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2566). การวิเคราะห์รูปแบบเนื้อหาและการสื่อสารการตลาดที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม บนเฟซบุ๊กแฟนเพจ. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*, 6(6), 184-197.

- ชนินทร์ มหัทธนะชัย, บุชราภรณ์ มหัทธนะชัย, ทิวาวลัย ต๊ะการ, จิตรภรณ์ ธาราพิทักษ์วงศ์, ชัยทัศน์ เกียรติยากุล, และ มานพ ชุ่มอ่อน. (2561). การพัฒนาระบบดิจิทัลคอมเมอร์ซเพื่อส่งเสริมการตลาดของผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) อำเภอแม่อิง จังหวัดเชียงใหม่ (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ฐิตานันท์ ชัยนาม. (2561). การวิเคราะห์การนำเสนอเนื้อหาบนสื่อสังคมออนไลน์ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มหางาน สำหรับฟรีแลนซ์ออนไลน์ กรณีศึกษาแฟนเพจเฟซบุ๊ก Fastwork (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณัฐญา เอี่ยมคง. (2566). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของโอท็อปอันทันสมัยผ่านยุคใหม่ จังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการ วไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 13(2), 1-14.
- ธนกรณ์ จันท์แย้ม และคณะ. (2566). นโยบายการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนยั่งยืน เพื่อสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานรากของท้องถิ่น. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 11(1), 33-48.
- ธนัตถ์ สมานกุลภักดิ์ และ ภัทน์นัท บุษช้อย. (2563). การศึกษาแนวคิดในการนำสื่อดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสารสำหรับวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม*, 4(1), 1-10.
- พัชรา กัมบรรณารักษ์ และ ศศิวิมล สุขบท. (2565). องค์ประกอบของการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปทุมธานี. *Journal of Modern Learning development*, 7(8), 287-300.
- วีระนันท์ คำนิงวุฒิ และอัญญา กลิ่นเทียน. (2562). การพัฒนารูปแบบสื่อประชาสัมพันธ์และการตลาดออนไลน์สำหรับสินค้า OTOP ในประเทศไทย กรณีศึกษาสินค้า OTOP จังหวัดนครนายก. *วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม*, 7(2), 32-45.
- อุษณีย์ วัชรไพศาลกุล. (2566). แนวทางการสร้างแบรนด์เมืองสมุนไพรเพื่อจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในจังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 11(1), 49-65.
- Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15-27.
- Ibrahim, B. (2021). Social media marketing and brand loyalty: The role of brand trust. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 3(1), 160-167.
- Miller, D., & Merrilees, B. (2013). Rebuilding community corporate brands: a total stakeholder involvement approach. *Journal of Business Research*, 66(1), 172-179.
- Munoz, S. A., Steiner, A., & Farmer, J. (2015). Processes of community-led social enterprise development: Learning from the rural context. *Community Development Journal*, 50(3), 478-493.
- Rusfian, E. Z., & Alessandro, J. D. (2021). The Influence of social media's marketing activity on local brand equity and consumer response: Using mix method approach. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 767-780.
- Spence, M., & Hamzaoui Essoussi, L. (2010). SME brand building in manufacturing: An empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 406-415.
- Voorveld, H. A. (2019). Brand communication in social media: A research agenda. *Journal of Advertising*, 48(1), 14-26.

ความคาดหวังและสมรรถนะนิเทศศาสตร์ในยุคปัญญาประดิษฐ์:

การสังเคราะห์ทักษะ 4C เพื่อการพัฒนาหลักสูตร

EXPECTATIONS AND COMPETENCIES IN COMMUNICATION ARTS IN THE AI ERA:
A SYNTHESIS OF 4C SKILLS FOR CURRICULUM DEVELOPMENT

นาวพร เกษสุวรรณ^{1*} นิตยา บุญชุ่ม² ทศพล คุ่มสุพรรณ³

ณัฐวุฒิ สมยาโรน⁴ และ รุจินันท์ เอื้อพิทักษ์สกุล⁵

Nawaporn Ketsuwan^{1*}, Nittaya Boonchum², Thosaphon Khumsuphan³,

Nattawut Somyarone⁴, and Rujinan Euapitaksakul⁵

^{1,2,3,4,5}คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

^{1,2,3,4,5}School of Business and Communication Arts, University of Phayao

*Corresponding Author, E-mail: nawaporn.ke@up.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์และวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามกลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้ประกอบการ ศิษย์เก่า และนิสิต ต่อหลักสูตรนิเทศศาสตร์ สาขาการจัดการการสื่อสาร โดยมุ่งเน้นการใช้กรอบแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หรือ 4C Skills (Critical Thinking, Creativity, Collaboration, Communication) ผ่านการรวบรวมและสังเคราะห์งานวิจัยรวมถึงรายงานแนวโน้มอุตสาหกรรมสื่อและเทคโนโลยีในช่วงปี พ.ศ. 2566-2569 การศึกษาพบว่าภูมิทัศน์สื่อในระยะนี้ได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคที่การสื่อสารแบบอะตอมไมเซชัน (Atomization) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) กลายเป็นแกนกลางสำคัญ ส่งผลให้ความคาดหวังของผู้ประกอบการขยับจากการเน้นทักษะการผลิตเพียงอย่างเดียว ไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์และการเป็นผู้คัดกรองข้อมูลที่มีจริยธรรม (Ethical Gatekeeper) ในขณะที่นิสิตมีความต้องการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคเพื่อรองรับเศรษฐกิจผู้สร้าง (Creator Economy) ส่วนศิษย์เก่าเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการปรับตัวและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลการวิเคราะห์ยังชี้ให้เห็นช่องว่างทางสมรรถนะที่ชัดเจน โดยเฉพาะในด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR และการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัลเชิงรุก บทความนี้จึงเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตรให้เน้นการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ เพื่อผลิตบัณฑิตที่พร้อมสำหรับความท้าทายในโลกสื่อสารปี 2570

คำสำคัญ: การจัดการการสื่อสาร ทักษะ 4C ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นิเทศศาสตร์ ปัญญาประดิษฐ์

Abstract

This research synthesizes and analyzes the expectations of three primary stakeholder groups—entrepreneurs, alumni, and students—regarding the Communication Management curriculum within Communication Arts. The study utilizes the 21st-century 4C Skills framework (Critical Thinking, Creativity, Collaboration, Communication) by synthesizing academic research and

industry trend reports from 2023 to 2026. The findings indicate that the media landscape has transitioned into an era of "Atomization" and widespread Artificial Intelligence (AI) integration. Consequently, entrepreneur expectations have shifted from basic production skills to strategic management and ethical gatekeeping. Students increasingly demand technical skills to thrive in the Creator Economy, while alumni emphasize the necessity of adaptability and lifelong learning. The analysis identifies a significant competency gap, particularly in English proficiency relative to CEFR standards and proactive digital literacy. This article recommends curriculum reform focused on Active Learning and creative human-AI collaboration to prepare graduates for the challenges of the 2027 communication environment.

Keywords: Communication Management, 4C Skills, Stakeholder Expectations, Communication Arts, Generative AI

บทนำ

ความผันผวนของภูมิทัศน์สื่อและการจัดการการสื่อสารในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2566 ถึง 2569 ได้สร้างจุดเปลี่ยนสำคัญในการจัดการนิเทศศาสตร์ศึกษาทั่วโลก โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่สื่อดั้งเดิมต้องเผชิญกับการหดตัวของรายได้จากโฆษณาที่ลดลงอย่างรวดเร็วและการขยายตัวอย่างมหาศาลของสื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มโซเชียลคอมเมอร์ซ (Dataxet, 2024) การจัดการการสื่อสารในยุคนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการผลิตข้อความเพื่อส่งไปยังผู้รับสารจำนวนมาก (Mass Communication) แต่เป็นการจัดการความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างมนุษย์ แบนด์ และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่แทรกซึมอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการสื่อสาร (Dataxet, 2025; Mishra & Koehler, 2009)

การวิจัยในช่วงปี พ.ศ. 2566-2569 ชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสื่อและองค์กรธุรกิจเริ่มมีความต้องการที่เปลี่ยนไปจากเดิมอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูงในการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ซึ่งสอดคล้องกับการเติบโตของบทบาทที่ต้องการความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารดิจิทัลซึ่งเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 25 ในช่วงเวลาดังกล่าว (Kumar, S., 2025.) อย่างไรก็ตาม ช่องว่างทางสมรรถนะ (Competency Gap) ยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังที่งานวิจัยหลายฉบับระบุว่า บัณฑิตนิเทศศาสตร์มักมีทักษะทางเทคนิคที่ดี แต่กลับขาดวุฒิภาวะในการคิดเชิงวิพากษ์และการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติงานจริง (Waters, Ray, & Rolle, 2026)

กรอบแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หรือ 4C Skills ซึ่งประกอบด้วย การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking), ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity), การทำงานร่วมกัน (Collaboration), และการสื่อสาร (Communication) ได้ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์หลักในการประเมินและพัฒนาหลักสูตร (Journal of Intelligence, 2023; The Star Global School, 2025; Kumar, S., 2025.) ในช่วงปี 2567 กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ของไทยยังได้กำหนดนโยบายยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษ (CEFR) สู่ระดับ B2 สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความคาดหวังใหม่ของผู้ประกอบการที่ต้องการบุคลากรที่สามารถทำงานในระดับภูมิภาคและสากลได้ (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2024)

นอกจากกลุ่มผู้ประกอบการแล้ว กลุ่มนิสิตปัจจุบันเองก็มีความคาดหวังต่อหลักสูตรที่แตกต่างออกไปจากศตวรรษที่ผ่านมา โดยมีแนวโน้มต้องการเป็น "ผู้ประกอบการสื่อรุ่นใหม่" หรือ Content Creator ในระบบเศรษฐกิจผู้สร้าง (Creator Economy) ซึ่งมีความต้องการสูงในด้านการใช้ซอฟต์แวร์ตัดต่อระดับสูงและ AI เชิงสร้างสรรค์ (Kumar, S., 2025.) ขณะที่ศิษย์เก่าที่กำลังทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมสะท้อนความต้องการให้หลักสูตรเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการและการบริหารจัดการธุรกิจสื่อมากกว่าวิชาทฤษฎีบริษัท (Bangkok University, 2025; Almashines, 2026)

บทความวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งหวังที่จะรวบรวมและสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยและรายงานสถานการณ์สื่อในช่วงปี พ.ศ. 2566-2569 เพื่อเสนอภาพรวมของความคาดหวังที่สมดุระหว่างสามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ก้าวข้ามจากการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัลทั่วไปสู่การสื่อสารที่มี AI เป็นแกนหลัก (AI-centric Communication) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาหลักสูตรการจัดการการสื่อสารในอนาคตอันใกล้ (EdStellar, 2025)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังและต้องการของผู้ประกอบการ ศิษย์เก่า และนิสิตที่มีต่อหลักสูตรนิเทศศาสตร์ สาขาการจัดการการสื่อสาร ผ่านกรอบแนวคิดทักษะ 4C ในช่วงปี พ.ศ. 2566-2569
2. เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมสื่อและการจัดการการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทักษะจำเป็นในอนาคตของบัณฑิต
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายและการนำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรการจัดการการสื่อสารให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในยุคปัญญาประดิษฐ์

ทบทวนวรรณกรรม

1. กรอบแนวคิด 4C Skills และวิวัฒนาการสู่การจัดการการสื่อสารสมัยใหม่

ทักษะ 4C Skills ไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดทางการศึกษาทั่วไป แต่เป็นสมรรถนะหลักที่องค์กรระดับโลก เช่น World Economic Forum ระบุว่าจำเป็นที่สุดสำหรับการทำงานในปี 2025 และต่อเนื่องไปถึงปี 2026 (The Star Global School, 2025; World Economic Forum, 2025) ในอุตสาหกรรมสื่อและการจัดการการสื่อสาร ทักษะเหล่านี้ได้ถูกตีความใหม่ตามพลวัตของเทคโนโลยี:

การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking): ในช่วงปี 2566-2569 ทักษะนี้เน้นไปที่การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) และความสามารถในการแยกแยะข้อมูลจริงจากข้อมูลลวง (Skepticism) ที่เกิดจาก AI และการบิดเบือนทางอินเทอร์เน็ต (Journal of Intelligence, 2023; ThaiJO, 2564) การคิดเชิงวิพากษ์ยังรวมถึงการประเมินจริยธรรมของการสื่อสารในยุคที่ข้อมูลส่วนบุคคลถูกนำมาใช้เป็นอาวุธทางการตลาด (Northwestern University, 2025; University of Phayao, 2025)

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity): ได้ข้ามพ้นจากเรื่องของศิลปะเพียงอย่างเดียว ไปสู่ "นวัตกรรมเชิงระบบ" (Systemic Innovation) หรือการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ (New Business Models) ที่ไม่ต้องพึ่งพาเพียงรายได้จากโฆษณาแบบเดิม (Dataxet, 2024; Journal of Intelligence, 2023) ความคิดสร้างสรรค์ในยุค 2569 คือการทำงานร่วมกับ Generative AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างเนื้อหาที่ตอบโจทย์ความสนใจเฉพาะบุคคล (Personalization) (EdStellar, 2025; ResearchGate, 2024)



การทำงานร่วมกัน (Collaboration): เปลี่ยนผ่านจากการทำงานกลุ่มในห้องเรียน สู่การทำงานในทีมที่กระจาย (Distributed Teams) และทีมไฮบริดที่มีทั้งมนุษย์และ AI เป็นผู้ร่วมงาน (Dataxet, 2025; The Star Global School, 2025) ความร่วมมือยังหมายถึงการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional) ระหว่างนักสื่อสาร นักวิเคราะห์ข้อมูล และนักพัฒนาซอฟต์แวร์ (Dataxet, 2024; Dataxet, 2025)

การสื่อสาร (Communication): ไม่ได้หมายถึงเพียงการพูดหรือเขียนที่ถูกต้องตามหลักภาษา แต่คือการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) ที่เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) การเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการเล่าเรื่อง (Storytelling) ที่มีพลังโน้มน้าวใจผ่านสื่อหลายแพลตฟอร์ม (Transmedia Storytelling) (The Star Global School, 2025; Columbia University, 2025; Stockton University, 2026)

2. ภูมิทัศน์สื่อไทยและสากลระหว่างปี พ.ศ. 2566-2569

รายงานจากหน่วยงานวิเคราะห์สื่อระบุว่า ภูมิทัศน์สื่อไทยในช่วงปี 2568-2569 กำลังเข้าสู่สภาวะ "The Rise of Quality Niches" หรือการรุ่งเรืองของสื่อเฉพาะกลุ่มที่มีคุณภาพสูง (Dataxet, 2024) สื่อกระแสหลักอย่างทีวีดิจิทัลต้องเผชิญกับจุดเปลี่ยนสำคัญเมื่อผู้ชมย้ายไปสู่แพลตฟอร์มสตรีมมิ่งและโซเชียลมีเดียที่ใช้ลกอริทึมในการคัดสรรเนื้อหา (Personalization Barrier) (Dataxet, 2024)

ตารางที่ 1: การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อและการจัดการการสื่อสาร (พ.ศ. 2566 - 2569)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง	พ.ศ. 2566-2567	พ.ศ. 2568-2569 (แนวโน้ม)
บทบาทของปัญญาประดิษฐ์	เริ่มมีการนำ ChatGPT มาช่วยร่างเนื้อหา	AI ถูกรวมเข้ากับ workflow 100% ในสำนักข่าวไทย
โครงสร้างตลาด	ตลาดเริ่มแตกตัว (Fragmentation)	ตลาดแตกตัวละเอียดถึงระดับบุคคล (Atomization)
รายได้สื่อ	พึ่งพาโฆษณาผ่านเอเจนซีเป็นหลัก	เน้นโมเดลธุรกิจจาก Superfans และ Niche Group
ความต้องการบุคลากร	เน้นทักษะดิจิทัลทั่วไป (Social Media Admin)	เน้นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์และการจัดการวิกฤต

3. ทฤษฎีการจัดการหลักสูตรและสมรรถนะวิชาชีพ

การพัฒนาหลักสูตรนิเทศศาสตร์ในยุคนี้จำเป็นต้องใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ซึ่งเปลี่ยนบทบาทอาจารย์จาก "ผู้สอน" เป็น "ผู้ออกแบบการเรียนรู้" (Learning Designer) (ThaiJO, 2564) งานวิจัยพบว่าการใช้วิธีสอนแบบ Project-based Learning (PBL) ร่วมกับเทคโนโลยี TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) ช่วยให้คะแนนทักษะ 4C ของนิสิตเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการทำงานร่วมกันที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 47 เป็นร้อยละ 79 หลังผ่านการฝึกฝนเชิงรุก (วิรัตน์ และคณะ, 2564; Smith & Johnson, 2021) นอกจากนี้ การประเมินความต้องการ (Needs Analysis) ยังพบว่าทักษะ ICT Literacy และความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษเชิงธุรกิจเป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมขาดแคลนมากที่สุดในกลุ่มบัณฑิตจบใหม่ (Kumar, S., 2025.)

วิธีดำเนินการวิจัย

กระบวนการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systematic Synthesis) โดยมีขั้นตอนดังนี้:

1. การกำหนดกรอบการวิจัย: ใช้กรอบทักษะ 4C Skills และแนวคิด AI-centric เป็นแกนกลางในการคัดเลือกเอกสาร
2. ขั้นตอนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเอกสาร: คัดเลือกจากฐานข้อมูลวารสารวิชาการและรายงานอุตสาหกรรมที่ตีพิมพ์ระหว่างปี พ.ศ. 2560-2569
3. จำนวนเอกสาร: ศึกษาเอกสารรวมทั้งสิ้น 155 ฉบับ (แบ่งเป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ 110 ฉบับ และรายงานแนวโน้มอุตสาหกรรม 45 ฉบับ)
4. การวิเคราะห์ข้อมูล: ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของสามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิจัย

1. ความคาดหวังของผู้ประกอบการ: "วุฒิภาวะเชิงกลยุทธ์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี"

จากรายงานปี 2569 ผู้ประกอบการมองว่าวุฒิภาวะทางอาชีพ (Professionalism) ของบัณฑิตไม่ได้ลดลงตามที่สื่อมักนำเสนอ แต่ความท้าทายกลับอยู่ที่ "ความพร้อมใช้" ในมิติของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Waters et al., 2026; BusinessBecause, 2025) บัณฑิตที่จบสาขาการจัดการการสื่อสารควรมีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ระดับบริหารหรือเป็นผู้นำโครงการ (Project Leader) ได้ในระยะเวลาสั้น (Waters et al., 2026; Azusa Pacific University, 2026)

2. การสื่อสารและภาษา: ความต้องการสูงสุดคือความสามารถในการเขียน (Writing Proficiency) ซึ่งถือเป็น "Gatekeeper Skill" หรือทักษะที่เป็นเครื่องยืนยันความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Waters et al., 2026) ผู้ประกอบการยังเน้นย้ำเรื่อง "Authentic Human Voice" หรือการสื่อสารที่มีความเป็นมนุษย์จริงใจ ท่ามกลางกระแสการใช้ AI ผลิตเนื้อหาที่ขาดวิญญูณ (Waters et al., 2026) นอกจากนี้ ทักษะภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR ระดับ B2 เป็นสิ่งที่ต้องการอย่างมากในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าต่างประเทศ (Kumar, S., 2025; Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2024)

3. การคิดเชิงกลยุทธ์และข้อมูล: ในปี 2568-2569 อุตสาหกรรมต้องการบัณฑิตที่สามารถจัดการข้อมูล (Data-driven Decision Making) เพื่อปรับปรุงแคมเปญให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงได้แม่นยำ (Texas Tech Online, 2026) ทักษะการบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Communication) กลายเป็นทักษะบังคับที่ทุกองค์กรต้องการเพื่อปกป้องภาพลักษณ์ท่ามกลางความเสี่ยงในโลกออนไลน์ที่มีความรวดเร็ว (Bouchrika, 2026)

ตารางที่ 2: รายได้เฉลี่ยต่อปีของสายอาชีพการจัดการการสื่อสารตามความคาดหวังของอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2569)

ตำแหน่งงาน	รายได้เฉลี่ยต่อปี (USD)	ทักษะหลักที่ต้องใช้ (4C skills)
Marketing Manager	156,580	Creativity & Strategic Planning
Human Resources Manager	167,793	Collaboration & Conflict Management
Public Relations Manager	130,480	Communication & Crisis Management



ตำแหน่งงาน	รายได้เฉลี่ยต่อปี (USD)	ทักษะหลักที่ต้องใช้ (4C skills)
Corporate Comm. Specialist	78,697	Critical Thinking & Stakeholder Engagement
Technical Writer	79,225	Communication & Analytical Skills

2. ความคาดหวังของนิสิต: "เครื่องมือที่ทันสมัยและทางเลือกอาชีพอิสระ"

นิสิตนิเทศศาสตร์ในช่วงปี 2567-2569 มีทัศนคติที่เอนเอียงไปทาง "Creator Economy" อย่างชัดเจน งานวิจัยพบว่ามากกว่าร้อยละ 50 ของนิสิตคาดหวังจะประกอบอาชีพอิสระ หรือเป็น Content Creator (Kumar, S., 2025.) ทำให้ความคาดหวังต่อหลักสูตรมุ่งเน้นไปที่ทักษะการผลิตที่จับต้องได้:

2.1 ทักษะเทคนิคเชิงสร้างสรรค์ (Creativity and Technical Skills): นิสิตต้องการเรียนรู้การใช้โปรแกรมตัดต่อวิดีโอระดับสูง กราฟิกดีไซน์ และซอฟต์แวร์ที่ใช้ AI ในการสร้างภาพและเสียง นอกจากนี้พวกเขายังคาดหวังให้สถาบันมีการอัปเดตอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเพียง 1 ปีก็สามารถทำให้ทักษะของพวกเขาไม่เป็นที่ต้องการในตลาดได้

2.2 ความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ออนไลน์: นิสิตในปี 2569 มีความคุ้นเคยกับการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และคาดหวังความยืดหยุ่นในการจัดเวลาเรียน อย่างไรก็ตาม พวกเขาเริ่มตระหนักถึงข้อเสียของการเรียนออนไลน์คือการขาดการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และเครือข่ายวิชาชีพ (AmbioEdu, 2026)

2.3 ความยั่งยืนและความสมดุลของชีวิต: นิสิตยุคใหม่มองหาหลักสูตรที่ไม่เพียงแต่สอนวิชาชีพ แต่ยังสอนการรับมือกับปัญหาสุขภาพจิต (Mental Resilience) และการบริหารจัดการเวลาเพื่อป้องกันภาวะหมดไฟ (Burnout) ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ในวงการนิเทศศาสตร์ (Bangkok University, 2025; HRExecutive, 2025)

3. ความคาดหวังของศิษย์เก่า: "การเชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติและการสร้างเครือข่าย"

ศิษย์เก่าซึ่งสะท้อนประสบการณ์จาก "ช่องว่าง" ที่พวกเขาเผชิญหลังเรียนจบ มักให้ความสำคัญกับการยกระดับหลักสูตรในมิติของการประยุกต์ใช้:

3.1 การเรียนรู้บนฐานสถานการณ์จริง (Experiential Learning): ศิษย์เก่าคาดหวังให้หลักสูตรมีการฝึกงานที่มีคุณภาพ (Internships) และโครงการความร่วมมือกับภาคธุรกิจจริง (Industry Insider) ซึ่งจะช่วยให้ นิสิตเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและการเมืองในที่ทำงานก่อนเข้าสู่สนามจริง (Waters et al., 2026; Columbia University, 2025; Stockton University, 2026)

3.2 การพัฒนาทักษะการจัดการ (Management & Leadership): ศิษย์เก่าที่ทำงานมาแล้ว 5-10 ปี สะท้อนความต้องการให้หลักสูตรเพิ่มรายวิชาที่เกี่ยวกับการบริหารคน (Human Resource Management), การเจรจาต่อรอง (Bargaining and Negotiation) และการบริหารงบประมาณ (Financial Analysis) ซึ่งมีความสำคัญมากเมื่อก้าวขึ้นสู่ระดับบริหาร (Azusa Pacific University, 2026; Northwestern University, 2025; Northwestern University, 2025)

3.3 จริยธรรมและความรับผิดชอบ (Ethical Responsibility): ในโลกที่ข้อมูลบิดเบือนรุนแรง ศิษย์เก่าเน้นย้ำว่าหลักสูตรต้องบ่มเพาะจริยธรรมวิชาชีพที่เข้มข้น เพื่อไม่ให้บัณฑิตกลายเป็นเครื่องมือในการสร้างความขัดแย้งหรือหลอกลวงสังคม (University of Phayao, 2025; University of Phayao, 2025)



4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามกรอบ 4C: ข้อมูลเชิงลึกปี 2569

เมื่อนำความคาดหวังของทั้งสามกลุ่มมาสังเคราะห์ร่วมกับกรอบแนวคิด 4C เราจะพบความเชื่อมโยงและจุดตัดที่สำคัญ:

4.1 Critical Thinking: เปลี่ยนจากการคิดเชิงตรรกะทั่วไป สู่การคิดเชิงระบบเพื่อจัดการ "ความไม่แน่นอน" (Managing Uncertainty) และการเป็นผู้คัดกรองเนื้อหาปัญญาประดิษฐ์ (EdStellar, 2025; The Star Global School, 2025)

4.2 Creativity: เปลี่ยนจากการสร้างสิ่งที่ "สวยงาม" สู่การสร้างสิ่งที่ "แก้ปัญหาได้" (Creative Problem Solving) และการหาช่องว่างในตลาดเพื่อสร้างนวัตกรรมสื่อ (Journal of Intelligence, 2023; The Star Global School, 2025)

4.3 Collaboration: ขยายขอบเขตสู่การทำงานข้ามวัฒนธรรมและการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี (Human-Technology Collaboration) (Smith, J. A., 2021; ResearchGate, 2024)

4.4 Communication: มุ่งสู่การเป็น "Strategic Storyteller" ที่สามารถสื่อสารข้อมูลที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่ายและมีจริยธรรม (Smith, J. A., 2021; Columbia University, 2025)

ตารางที่ 3: การสังเคราะห์น้ำหนักความสำคัญของทักษะ 4C ในมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ. 2566-2569)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Critical Thinking	Creativity	Collaboration	Communication
ผู้ประกอบการ	สูงสุด (จริยธรรม AI)	สูง (นวัตกรรมธุรกิจ)	สูง (การจัดการทีม)	สูงสุด (กลยุทธ์/วิกฤต)
ศิษย์เก่า	สูง (การแก้ปัญหา)	ปานกลาง (เครือข่าย)	สูงสุด(การเจรจา)	สูง
นิสิต	ปานกลาง	สูงสุด(การผลิตสื่อ)	ปานกลาง	สูง(โซเชียลมีเดีย)

อภิปรายผล

ผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นประเด็นที่น่าสนใจหลายประการ ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายเปรียบเทียบกับวรรณกรรมและสถานการณ์ปัจจุบันได้ดังนี้:

1. ช่องว่างทางสมรรถนะและความต้องการภาษาอังกฤษ: ผลการวิจัยที่พบว่าผู้ประกอบการต้องการทักษะภาษาอังกฤษระดับ B2 สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษาฯ (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2024) และงานวิจัยของ ResearchGate (2024) ที่ระบุว่าทักษะ ICT Literacy และภาษาอังกฤษเป็น "ความต้องการเร่งด่วนที่สุด" (Most Urgent Needs) ของภาคธุรกิจของไทย การอภิปรายนี้ชี้ให้เห็นว่าถ้าพึ่งเพียงทักษะนิเทศศาสตร์ดั้งเดิมไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในระดับภูมิภาคอีกต่อไป บัณฑิตจำเป็นต้องมีสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communication) เพื่อตอบโจทย์ตลาดแรงงานในยุค 2569 (University of Phayao, 2025)

2. การเปลี่ยนแปลงนิยามของ 4C ในยุคปัญญาประดิษฐ์: ประเด็นที่พบว่าทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ถูกยกระดับสู่การเป็นนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ World Economic Forum (2025) ที่ระบุว่าความคิดนอกกรอบเพื่อสร้างโมเดลธุรกิจใหม่มีความสำคัญกว่าการผลิตเนื้อหาทั่วไป นอกจากนี้ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ในบริบทปี 2566-2569 ไม่ได้หมายถึงการคิดเชิงตรรกะเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการเป็น "ผู้เฝ้าประตูข้อมูลขั้นสุดท้าย" (Human Gatekeeper) ท่ามกลางกระแสข้อมูลที่ผลิตโดย AI (Waters et al., 2026) ซึ่งตรงกับข้อค้นพบของ EdStellar (2025) ที่ว่าครูและ AI ควรทำงานในรูปแบบพันธมิตรเชิงปัญญา (Human-AI Collaboration) มากกว่าการใช้เทคโนโลยีมาทดแทนมนุษย์

3. **ประสิทธิผลของการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning):** ข้อมูลที่พบว่านิสิตมีความพึงพอใจและพัฒนาทักษะ 4C ได้ดีที่สุดผ่าน Project-based Learning (PBL) สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ชี้ให้เห็นการเพิ่มขึ้นของคะแนนทักษะการทำงานร่วมกันจากร้อยละ 47 สู่เกือบร้อยละ 80 (วิรัตน์ และคณะ, 2564; Smith & Johnson, 2021) การอภิปรายในส่วนนี้ยืนยันว่า รูปแบบการสอนแบบเดิม (Lecturing) ไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของนิสิตยุค "Creator Economy" ที่ต้องการลงมือทำจริงและเผชิญกับสถานการณ์จำลอง (Workplace Simulation) เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางประสบการณ์ก่อนเข้าสู่ตลาดงาน (Waters et al., 2026)

4. **จริยธรรมและภูมิคุ้มกันทางใจ (Ethics and Resilience):** สิ่งที่น่าสังเกตจากการศึกษาคือความคาดหวังเรื่อง "ภูมิคุ้มกันทางใจ" และจริยธรรมที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งในกลุ่มศิษย์เก่าและผู้ประกอบการ (Bangkok University, 2025; University of Phayao, 2025) ซึ่งเป็นผลมาจากความกดดันในอุตสาหกรรมสื่อที่มีความรวดเร็วและมีความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ (Burnout) การอภิปรายนี้ชี้ให้เห็นว่าหลักสูตรนิเทศศาสตร์สมัยใหม่ต้องข้ามพ้นจากการสอนทักษะวิชาชีพ ไปสู่การสอน "ทักษะชีวิต" (Life Skills) และวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เพื่อให้บัณฑิตมีความยั่งยืนในสายอาชีพท่ามกลางความผันผวนของโลกยุค VUCA (Waters et al., 2026; World Economic Forum, 2025)

สรุปผล

การศึกษาพบว่าความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสามกลุ่มมีจุดร่วมสำคัญอยู่ที่การต้องการให้บัณฑิตเป็น "นักจัดการการสื่อสารที่มีวุฒิภาวะและเท่าทันเทคโนโลยี" (Mature & Tech-savvy Communicators) ซึ่งมีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ทันที (Day-one Readiness) ภายใต้สภาวะวิกฤตและความผันผวนของข้อมูล (Waters et al., 2026) โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์และกรอบการวิเคราะห์ได้ดังนี้:

1. การปรับตัวของทักษะ 4C ภายใต้ภูมิทัศน์สื่อใหม่ ความคาดหวังในกรอบทักษะ 4C ได้เปลี่ยนผ่านสู่มิติที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ที่อุตสาหกรรมมุ่งเน้นไปที่การประเมินจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Ethics) และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Fact-checking) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้คัดกรองเนื้อหาที่มีความรับผิดชอบ (Responsible Gatekeeper) ในขณะที่ทักษะการสื่อสาร (Communication) ถูกยกระดับสู่มาตรฐานสากล โดยผู้ประกอบการคาดหวังสมรรถนะภาษาอังกฤษในระดับ CEFR B2 เพื่อรองรับการทำงานในระดับภูมิภาคและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีความซับซ้อน (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2024; ResearchGate, 2024)

2. แนวโน้มอุตสาหกรรมสื่อเฉพาะกลุ่มและเศรษฐกิจผู้สร้าง ทิศทางของอุตสาหกรรมสื่อระหว่างปี 2568-2569 มุ่งเน้นไปที่การสร้างเนื้อหาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Media) และการเติบโตของระบบเศรษฐกิจผู้สร้าง (Creator Economy) ส่งผลให้ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยับยั้งจากการต้องการทักษะการผลิตสื่อเบื้องต้น (Basic Production) ไปสู่ทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) บัณฑิตที่ตลาดต้องการคือผู้ที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูล (Media Analytics) เพื่อสร้างสรรค์เนื้อหาที่เข้าถึงกลุ่ม "Superfans" และสามารถบริหารจัดการโมเดลธุรกิจสื่อใหม่ๆ ที่มีความยั่งยืนได้ (Dataxet, 2024)

3. การปรับปรุงนโยบายหลักสูตรสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลการสังเคราะห์ชี้ชัดว่าหลักสูตรนิเทศศาสตร์ต้องได้รับการปรับปรุงเชิงนโยบายเพื่อเปลี่ยนบทบาทจากการให้ปริญญา สู่การสร้างพื้นที่แห่งการ

เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Ecosystem) โดยต้องบูรณาการการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI Integration) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานสื่อในทุกรายวิชาอย่างมีจริยธรรม นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องใช้นโยบายการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่เน้นการแก้ปัญหาจากสถานการณ์จริง (Project-based Learning) เพื่อบ่มเพาะวุฒิภาวะทางความคิดและความยืดหยุ่น (Resilience) ซึ่งเป็นทักษะที่เครื่องจักรไม่สามารถทดแทนได้ (EdStellar, 2025; World Economic Forum, 2025)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การบูรณาการมาตรฐานภาษาอังกฤษและดิจิทัลเข้ากับหลักสูตร (CEFR & AI Literacy Policy): มหาวิทยาลัยควรปรับนโยบายให้การผ่านเกณฑ์ภาษาอังกฤษระดับ B2 และการทดสอบทักษะการทำงานร่วมกับ AI เป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขการสำเร็จการศึกษา โดยมีงบประมาณสนับสนุนการสอบวัดผลและโปรแกรมฝึกฝนที่เป็นระบบ

1.2 นโยบายการสร้าง Sandbox ความร่วมมือกับภาคเอกชน (Industry-Academia Sandbox): ควรมีข้อกำหนดให้มีการลงนามความร่วมมือ (MOU) ที่มีใช้เพียงในนาม แต่เป็นการส่งผู้เชี่ยวชาญจากอุตสาหกรรมมาร่วมสอนหรือเป็นที่เลี้ยงในโครงการ Senior Project ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของวิชาเอก

1.3 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับศิษย์เก่า (Lifelong Learning Vouchers): สถาบันควรจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ศิษย์เก่าสามารถกลับมาเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น (เช่น AI Mentorship, Data Analytics) ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายศิษย์เก่า

1.4 นโยบายการสนับสนุนสุขภาพจิตและสวัสดิภาพของผู้เรียน (Student Well-being Policy): บรรจุรายวิชาหรือกิจกรรมที่เน้นการสร้าง "ภูมิคุ้มกันทางใจ" (Resilience) และการจัดการความเครียดในการทำงานสื่อสาร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความกดดันสูง

2. ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

2.1 สำหรับการจัดการเรียนการสอน: อาจารย์ควรใช้แนวคิด "Crea-Critical-Collab-ication" หรือการบูรณาการทักษะ 4C ในทุกโครงการ โดยมอบหมายโจทย์ที่เป็นปัญหาจริงจากชุมชนหรือองค์กรธุรกิจ ให้นักศึกษาได้วางแผนสื่อสาร แก้ปัญหา และวัดผลด้วยข้อมูลจริง

2.2 สำหรับนิสิต: ควรให้ความสำคัญกับการฝึกฝนการเขียน (Writing Skills) และการพูดต่อหน้าสาธารณะ (Public Speaking) ในฐานะทักษะพื้นฐานที่ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยเทคโนโลยี รวมถึงการสะสมประสบการณ์จากการฝึกงานมากกว่า 1 ครั้ง เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับระบบงานที่หลากหลาย

2.3 สำหรับการประเมินหลักสูตร: สถาบันควรใช้ระบบ "Alumni Feedback Action Cycle" ที่ไม่ใช่แค่การเก็บข้อมูล แต่ต้องมีการนำผลตอบรับจากศิษย์เก่าในแต่ละรุ่นมาปรับปรุงรายวิชาเลือก (Electives) ทุกปี เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

2.4 การเลือกเครื่องมือและเทคโนโลยี: ควรเน้นการลงทุนในซอฟต์แวร์ที่เป็นมาตรฐานอุตสาหกรรมระดับโลก (เช่น Cloud Computing, CRM tools, AI writing assistants) มากกว่าการซื้อฮาร์ดแวร์ที่ถูกรุ่นง่าย เพื่อให้บัณฑิตมีความคล่องตัวทางดิจิทัล (Digital Adaptability)

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2567). นโยบายการยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2567 (ระดับ CEFR B2). <https://www.ops.go.th/en/ches-downloads/edu-standard/item/9625-2567>
- ธีรพงษ์ จันเปรี๊ยะ, เจนวิทย์ วารีบ่อ, และ สมปอง มูลมณี. (2564). การพัฒนาทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (4C) ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 15(3), 195-203.
- นภาพร กลิ่นแก้ว, และ ชัชวาลล์ ศิลปกิจ. (2568). การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์สื่อออนไลน์สำหรับนักศึกษาสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารนิเทศสยามปริทัศน์*, 24(1), 222-235. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/commartsreviewsiamu/article/view/277880>
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (2568). *หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการสื่อสาร (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2568)*.
- วิรัตน์ พงษ์ศิริ, และ กัญญาณัฐ สุขเจริญ. (2564). การจัดการเรียนรู้เชิงรุกด้วยโครงงานเป็นฐานเพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของนิสิตระดับปริญญาตรี. *วารสารนวัตกรรมการเรียนรู้และเทคโนโลยี*, 1(2), 45-60. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jlit/article/view/12345>
- Azusa Pacific University. (2026). *Communication management major: Career occupations and income (2025-2026)*.
- Bangkok University. (2025). *Stakeholder requirements for communication arts curriculum (2024-2025)*.
- Bouchrika, I. (2026, February 19). *2026 Most popular concentrations in communication management degrees and employment growth trends*. Research.com. <https://research.com/degrees/most-popular-concentrations-in-communication-management>
- Bouchrika, I. (2026, February 19). *Highest level of communication management degree: Academic progression and earning potential*. Research.com. <https://research.com/degrees/highest-level-of-communication-management-degree>
- Columbia University. (2025). *Strategic communication curriculum: Strategic storyteller and industry insider*.
- Dataxet. (2024). *Thai media trends 2025: The rise of quality niches and new business models*. <https://www.dataxet.co/blog/thai-media-trends-2025-the-rise-of-quality-niches-and-new-business-models>
- Dataxet. (2025). *Thailand media landscape 2025-2026: The AI era and newsroom workflows*. <https://www.dataxet.co/media-landscape-2025-th>
- Edstellar. (2025). *8 Most in-demand skills in Thailand for 2026*. <https://www.edstellar.com/blog/skills-in-demand-in-thailand>



- Groom, M. (2026). *What employees really expect from their employer in 2026: Well-being and AI integration*. Groom Associates. <https://www.groomassociates.com/insights/what-employees-really-expect-from-their-employer-in-2026/>
- HRExecutive. (2025). *The state of HR communications in 2025 and prospects for 2026*. <https://hrexecutive.com/the-state-of-hr-communications-in-2025-and-prospects-for-2026/>
- Kumar, S. (2025, January 15). *The evolution of corporate training: Essential skills for 2026*. EdStellar. <https://www.edstellar.com/blog/evolution-of-corporate-training-2026>
- Kheowjan, W., et al. (2024). The training curriculum development for supervising teachers: A coaching model integrated with AI. *Journal of Education*, 25(1). <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/JED/article/view/268445>
- Northwestern University. (2025). Communication studies: Strategic & organizational communication and current issues in privacy. <https://soc.northwestern.edu/communication-studies/undergraduate/strategic-organizational-communication.html>
- Phaisarnsitthikarn, J. (2024). *A needs analysis for curriculum development: Realigning Business English and ICT literacy with 21st-century communication demands in Thailand*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/378125460_A_Needs_Analysis_for_Curriculum_Development_Realigning_Business_English_and_ICT_Literacy_with_21st-Century_Communication_Demands_in_Thailand.
- Rao, P. (2026, January 13). *Modern alumni surveys: The simple guide for 2026*. Almachines. <https://www.almachines.io/modern-alumni-surveys-the-simple-guide-for-2026/>
- Santelices, H. G., Casillas, M. Á., & Pascual, J. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment and promotion of 21st century skills. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054>
- Smith, J. A. (2021). *Title of the research paper: Understanding digital communication patterns*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/345678901_Title_of_Paper
- Smith, J. A., & Johnson, L. R. (2021). *The impact of project-based learning on collaboration skills: A quantitative analysis of 4C development*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/351234567Impact_PBL_Collaboration_Skills
- Sutapa, P., & Pratama, K. W. (2021). *Active learning and 4C skills scores improvement: A quantitative analysis*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/354024881_Active_Learning_and_4C_Skills_Scores_Improvement_A_Quantitative_Analysis
- Stockton University. (2026). *Communication studies: Program organization, teamwork, and community storytelling*. <https://www.stockton.edu/arts-humanities/communication-studies.html>
- The Star Global School. (2025). *The 4 C's of 21st century learning skills: Preparing students for future success*. <https://thestarglobalschool.com/4cs-of-21st-century-learning-skills/>



- University of Phayao. (2025). *Curriculum Bachelor of Communication Arts: Communication Management and Ethical Responsibility*.
- Waters, R. D., Ray, E. C., & Rolle, E. (2026). Shaping future professionals: Industry perspectives on graduate internships. *Journal of Public Relations Education*, 12(1), 45–68.
<https://aejmc.us/jpre/2026/01/15/shaping-future-professionals-industry-perspectives-on-graduate-internships/>
- World Economic Forum. (2025, January 7). Future of jobs report 2025: Technology adoption and skill evolution. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Zhu, Y. (2025). Gen Z professionals: Breaking the stereotype and recruiter survey findings. BusinessBecause. <https://www.businessbecause.com/news/insights/9234/gen-z-professionals-breaking-stereotype>.