



กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย
ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

**Growth Strategies of Thai Printing Industry
under the Modern Context of Competition and Innovation**

เทพวัน เทียนเจริญ

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม

ใบรับรอง

ข้าพเจ้า นายเทพวัน เทียนเจริญ ขอรับรองว่า ผลงานคุณฉันทิพนธ์ที่เรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมกราฟิกพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” (Growth Strategies of Thai Printing Industry under the Modern Context of Competition and Innovation) เป็นผลงานวิจัยต้นฉบับ โดยมีได้คัดลอก ตัดแปลง ผลงานวิจัยมาจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอื่น

นาง เทพวัน เทียนเจริญ

(นายเทพวัน เทียนเจริญ)

29 / กันยายน / 2566





ใบรับรองคุณวุฒิ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่
Growth Strategies of Thai Printing Industry under the Modern Context of Competition and Innovation

นามผู้วิจัย นายเทพกวัน เทียนเจริญ
Mr. Theppawan Tiencharoen

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิได้เห็นความเห็นชอบคุณวุฒิปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ



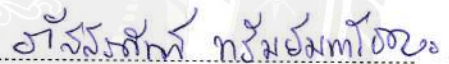
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.เนติเมเกียรติ วงศ์วนิชทวี)

กรรมการ



(ดร.ภัตสรกนต์ ทรัพย์มหาโชค)

กรรมการ / ที่ปรึกษาหลัก



(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชานนท์ ปัญญาศิริ)

กรรมการ / ที่ปรึกษาร่วม



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา ยิ้มศิริ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม




(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชานนท์ ปัญญาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 8 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2566

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย
ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่
โดย : นายเทพวัน เทียนเจริญ
ชื่อปริญญา : ปรัชญาคุณฎีบัณฑิต
สาขา : การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา : 
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพชนันท์ ปัญญาศิริ)


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศัญญา ยิ้มศิริ)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์เพื่อสร้าง competitive advantage ในเชิงการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสาร (Documentary Research) 2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ 3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ถือประโยชน์ร่วม (Stakeholders) โดยแท้จริงในคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า ในภาคอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยมีการใช้กลยุทธ์การเติบโตเพื่อรับความท้าทายจากบริบทการจัดการอันเป็นผลมาจากดิจิทัล ดิสรัปชัน และนวัตกรรมยุคใหม่ในหลากหลายกลยุทธ์ อันได้แก่ การใช้กลยุทธ์การเติบโตผ่านการขยายตลาดและการขยายส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy) การขยายกิจการด้วยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy) และการเติบโตด้วยการกระจายการลงทุน (Diversification Growth Strategy) ทั้งในแบบที่มีความเชื่อมโยงและไร้ความเชื่อมโยงกับธุรกิจการพิมพ์ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยกำหนดปัจจัยหลักๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศเติบโตและยั่งยืนได้ มีดังนี้ 1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือผู้ประกอบการในคลัสเตอร์

(ข)

การพิมพ์ไทย 2) การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าและโอกาสทางการตลาด
ของสินค้าในยุคดิจิทัลและพฤติกรรมความปรกติใหม่ และ 3) การสร้างความพร้อมในด้านทักษะ
และความรู้ของบุคลากรในอุตสาหกรรม

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเติบโต, กลยุทธ์การแข่งขัน, นวัตกรรม, ความปรกติใหม่, อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย




Abstract

Title : Growth Strategies of Thai Printing Industry
under the Modern Context of Competition and Innovation

By : Mr. Theppawan Tiencharoen

Degree : Doctor of Philosophy

Major : Management

Advisor : 

(Associate Professor Dr. Chaiyanant Panyasiri)



(Assistant Professor Dr. Sanya Yimsiri)

The objectives of this research are: 1) to study the current conditions of printing business in Thailand under the context of competition and modern innovation 2) to analyze their choice of growth strategies in response to the context of competition and modern innovation and 3) to propose competitive strategies essential to the sustainability of Thai printing industry and enterprises. The research is conducted by using qualitative research methods of study including: documentary research, focus group and in-depth interview with the key informants, all being the stakeholders in Thai printing industry cluster.

The results of the study reflect that Thai printing industry has employed several types of growth strategy responsive to the challenges of management context caused by digital disruption and modern innovation. This includes: intensive growth strategy, integrative growth strategy and diversification growth strategy of both concentric and conglomerate types. Recommendations based on the result of the study reveals several determinants for growth and sustainability of Thai printing industry including: 1) the development of a solid network of collaboration between all entrepreneurs in their cluster of printing business 2) the utilization of digital technologies for product and service improvement in response to customer demands and new market opportunities

in this era of digital disruption and the new normal and 3) capacity building for skill and knowledge of the human resources in the industry.

Keyword: Growth Strategies, Competitive Strategies, Innovation, New Normal, Thai Printing Industry



Verified by: *Chaivanant P.*
(Assoc. Prof. Dr. Chaivanant Panyasiri)
Dean of the Graduate School of Management

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาช่วยเหลือให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ถ่ายทอดความรู้ด้านวิธีวิทยาการ วิจัย ทักษะการทำวิจัย เสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องให้โอกาสพัฒนา ตนเอง รวมถึงเป็นแบบอย่างของความเป็นครู และนักวิจัยที่ดีที่สุดสำหรับผู้วิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง เป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา ยิ้มศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่กรุณาให้ ความรู้ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต ประธานกรรมการสอบคณินิพนธ์ที่กรุณาให้ความรู้เพิ่มเติม และข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้คณินิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี และ อาจารย์ ดร.ภัสสรกันต์ ทรัพย์มหาโชค ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาให้ความรู้และข้อเสนอแนะ ปรับปรุงต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และกรุณาให้ข้อคิดที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 44 ท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงและนำไปพัฒนาเครื่องมือในการวิจัยให้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสมาคมการบรรณรักษ์แห่งประเทศไทย, สหพันธ์อุตสาหกรรมพิมพ์, กลุ่ม อุตสาหกรรมพิมพ์และบรรณรักษ์กระดาษ, บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน), สถาบันวิจัยการ เรียนรู้, กสทช. และผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการในอุตสาหกรรมพิมพ์ ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน ทั้ง 13 ท่าน ที่ได้กรุณาให้แนวทางไปปรับใช้ และการนำผลวิจัยไปใช้ไปเป็น ส่วนหนึ่งในการวางแผน กลยุทธ์ และการฝึกอบรมภายในองค์กร

ขอขอบพระคุณ ท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม ที่ได้มอบทุนในการศึกษา และท่านรอง อธิการบดีที่ให้โอวาทในวันปฐมนิเทศในระดับปริญญาเอกสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยสยาม และคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุก ท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาท ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ตลอดมาที่ได้ศึกษา ขอขอบคุณพี่ๆ ศิษย์เก่าคณะ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่ให้กำลังใจ ขอขอบคุณน้องเงิน น้องด้อม เจ้าหน้าที่คณะบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ ที่ให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือ สละเวลาเป็นอย่างดี เสมอมา

(จ)

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณหลวงพ่อวิชาติ คุณแม่แดง และครอบครัวที่คอยให้กำลังใจเสมอ ขอขอบคุณคุณคุณอภิญญาที่เสียสละเวลาดูแลครอบครัวแทนผู้วิจัยระหว่างการศึกษาเป็นอย่างดี รวมถึง ชาติ เต็ด เศษ ต้นน้ำ พริม กี่ แอม เบียร์กราฟฟิคไทย และทีมงานเทพเพ็ญวานิสย์ ที่ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา และคุณความดีใดๆ ที่จะเกิดจากคุณผู้นิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เทพกวัน เทียนเจริญ

29 กันยายน 2566



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
ABSTRACT.....	(ค)
กิตติกรรมประกาศ.....	(จ)
สารบัญ.....	(ฉ)
สารบัญตาราง.....	(ช)
สารบัญรูปภาพ.....	(ฌ)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาของปัญหา.....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา.....	6
1.3 โจทย์วิจัย.....	9
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	11
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์.....	15
2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์.....	20
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย.....	31
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริโภคแต่ละเจนเนอเรชันที่มีอิทธิพล กับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย.....	39
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับ Disruption, Digital Disruption และ Disruptive Innovation.....	41
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	52
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	53
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
3.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	61

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การเก็บรวบรวมและการตรวจสอบข้อมูล.....	62
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
3.6 สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	65
3.7 จรรยาบรรณในการวิจัย.....	66
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1.....	67
4.2 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2.....	87
4.3 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3.....	102
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	126
5.2 การอภิปรายผล.....	140
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	151
บรรณานุกรม.....	154
ภาคผนวก.....	160
ประวัติผู้วิจัย.....	173

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม.....	54
3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	57
3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม (ครั้งที่ 2).....	58
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์การในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและ นวัตกรรมยุคใหม่.....	88



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบในอุตสาหกรรมสิ่งสิ่งพิมพ์ไทย.....	17
2.2 Supply Chain ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย.....	18
2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	52
3.1 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่.....	65
4.1 ตัวแบบกลยุทธ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ของ อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย.....	102



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

วิวัฒนาการอุตสาหกรรมการพิมพ์เชื่อว่า มีการรับอิทธิพลจากโลกตะวันตกมาตั้งแต่สมัยพระนารายณ์มหาราช เมื่อครั้งกรุงศรีอยุธยาเป็นเมืองหลวงของไทย โดยในประเทศไทยหากมีการเปรียบเทียบสื่อสิ่งพิมพ์กับสื่อสารมวลชนประเภทอื่นๆ จะเห็นได้ว่ามีความเก่าแก่มากที่สุด ซึ่งในการผลิตได้มีการนำแท่นพิมพ์และตัวพิมพ์ภาษาไทยเข้ามาเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2375 และกิจการสื่อสิ่งพิมพ์ก็ได้ถือกำเนิดขึ้นต่อมาในปี พ.ศ. 2387 โดยผู้ก่อตั้ง คือ หมอ บรัดเลย์ (Dan Beach Bradley) ซึ่งใช้ชื่อสื่อสิ่งพิมพ์ว่า “บางกอกเรคคอร์ดอร์” (Bangkok Recorder) โดยเนื้อหาภายในจะเกี่ยวข้องกับการรายงานข่าวสารบ้านเมือง วิชาการสมัยใหม่ และกระตุ้นความคิดเสรีภาพของคนไทย นอกจากนี้ยังได้มีการสอดแทรกโฆษณาเผยแพร่ศาสนาเข้าไปอีกด้วย (Plookpedia, 2560)

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว องค์กรพระมหากษัตริย์ไทยทรงสนพระทัยในหนังสือมาก ทรงราชนิพนธ์หนังสือประเภทและบทความต่างๆ ในหลายๆศาสตร์ และจากการที่ภาครัฐกำหนดให้มีการศึกษาภาคบังคับ จึงทำให้การศึกษาไทยขยายตัวสู่ประชาชน ธุรกิจการพิมพ์ก็ได้ขยายตัวเจริญขึ้นตามการขยายตัวของการศึกษา และความเจริญด้านเศรษฐกิจของบ้านเมือง (ชัชฌู กุ๋อยู่, 2560)

สมัยสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2468 มีสงครามโลกครั้งที่ 2 การพิมพ์และการผลิตหนังสือเริ่มลดลงเพราะปัญหาด้านเศรษฐกิจ การขาดแคลนอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการพิมพ์ ทำให้การผลิตทางการพิมพ์ที่คุณภาพต่ำและปริมาณน้อยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 การประสบปัญหาการขาดแคลนมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย

สมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้มีการก่อตั้งนิคมอุตสาหกรรมพิมพ์ไทย ซึ่งนิคมอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ได้ส่งเสริมให้วิวัฒนาการ กระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมพิมพ์ไทย มีความเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก มีสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรวม 9 กลุ่ม อันประกอบด้วย สมาคมการพิมพ์ไทย กลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย สมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย สมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทย สมาคมการพิมพ์สกรีนไทย ชมรมการจัดพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ไทย สมาคมส่งเสริมวิชาการพิมพ์และสมาคมแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ทั้งหมดนี้มีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการของธุรกิจการพิมพ์ใน

ประเทศไทยจากอดีตจนถึงปัจจุบันและความท้าทายในอนาคตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย (True ปลูกปัญญา, 2563)

จากการที่ หนึ่งเศรษฐกิจไทยในช่วงภาวะเติบโตได้ส่งผลให้อุตสาหกรรมการพิมพ์มีการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์ และเครื่องจักรในการผลิตที่ทันสมัย ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ธุรกิจการพิมพ์เกิดการเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยเป็นสถาบันหนึ่งทางสาธารณะ (Public Institution) ทำหน้าที่ผลิตสิ่งพิมพ์ตามสถานะของความเป็นธุรกิจเอกชน (Private Business) ที่ต้องมีการบริหารองค์การเพื่อให้เกิดกำไรและนำกำไรที่ได้มาใช้ในการเลี้ยงตนเองอีกด้วย จึงทำให้ต้องมีการแข่งขันกับสิ่งพิมพ์รูปแบบต่างๆ และกับสื่อประเภทอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น สื่อโทรทัศน์หรืออินเทอร์เน็ต (Ahmed & Ashfaq, 2013; สุชาติ เล็บนาค, 2558)

อุตสาหกรรมการพิมพ์มีความสำคัญต่อประเทศไทยซึ่งถือเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องโดยมีมูลค่าตลาดมากกว่า 4 แสนล้านบาทเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งพิมพ์ร้อยละ 50 และอีกร้อยละ 50 ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์และมีมูลค่าส่งออก 100,000 ล้านบาทมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 7 ในปีพ.ศ.2563 คาดว่าจะมีการเติบโตไปพร้อมกับค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือ GDP 1.0-1.3 เท่าปัจจุบันภาครัฐมีนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) ซึ่งจะส่งผลให้รูปแบบการต่อสื่อสารการผลิตการดำเนินงานธุรกิจและการอุปโภคบริโภคตลอดจนกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งจะกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลอย่างครบวงจรและปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจของเจ้าของกิจการในด้านต่างๆ จากการแข่งขันเชิงราคาไปสู่การแข่งขันเชิงสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ (Service Innovation) ที่ผู้บริหารโฟกัสสูงสุดตั้งนั้นเจ้าของกิจการสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์สร้างสรรค์ที่ผสมผสานสิ่งพิมพ์และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย [ส.อ.ท.], 2563) เพราะอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ยังมีความเกี่ยวเนื่องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอีกเป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ประเทศไทยยังเป็นผู้ส่งออกสิ่งพิมพ์ประเภทกระดาษรายใหญ่ที่สุดในอาเซียน โดยมีการตั้งเป้าหมายว่าเมื่อเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อย่างเต็มรูปแบบแล้วมูลค่าการส่งออกจะเพิ่มเป็น 120,000-150,000 ล้านบาทแต่ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในส่วนของหนังสือและนิตยสารไม่มีการขยายตัวเพิ่มและมีการปรับลดตัวลงอย่างต่อเนื่องจากพฤติกรรมของผู้อ่านเริ่มหันไปนิยมใช้บริการสื่อออนไลน์เพิ่มขึ้นเพราะสะดวกและข่าวสารรวดเร็วกว่ารวมทั้งไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายตั้งนั้นอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคดิจิทัล ดิสรัปชัน (Digital Disruption) จึงยังคงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดด้วยการใช้กลยุทธ์ที่

จะสร้างการเติบโตในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงเพื่อความอยู่รอดในอนาคตได้อย่างยั่งยืนต่อไป (สำนักส่งเสริมธุรกิจบริการและโลจิสติกส์การค้า, 2563)

VUCA ย่อมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Volatility (ความผันผวน) Uncertainty (ความไม่แน่นอน) Complexity (ความสลับซับซ้อน) and Ambiguity (ความคลุมเครือ) รวมกันเป็นการอธิบายภาวะปัจจุบันของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสังคมโลก (VUCA World) ริเริ่มโดย Robert Barber ระบบการศึกษาของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาในปี 1987 และใช้ในแวดวงวิชาการในปี 1991 โดยและพัฒนาเป็นแนวคิดและการประยุกต์ใช้ในบริบทของการจัดการโดยในเวลาต่อมา (Buhl, Günther & Quandt, 2018) สภาวะ VUCA World นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive Innovation) จนทำให้เกิดเป็นสภาวะปรกติธรรมดา ที่เรียกว่า New Normal หรือความปรกติใหม่

ต่อมาได้มีนักวิชาการหลายท่านนำเสนอแนวทางการเตรียมพร้อมและรับมือกับ VUCA โดยเสนอแนะชุดของแนวคิด VUCA อีกหนึ่งแบบเพื่อรองรับปัญหาและความท้าทายจาก VUCA ชุดแรก อันประกอบด้วย Vision (การมีวิสัยทัศน์) Understanding (การทำความเข้าใจ) Clarity (การทำทุกสิ่งให้มีความกระจ่างชัดแจ้ง) และ Agility ความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงรวมตัวอักษรย่อทั้ง 4 เป็นอีกชุดคำสะกดอีกชุดของคำว่า ‘VUCA’ ที่จะใช้เป็นเครื่องมือศึกษา ทำความเข้าใจ และ รับมือกับความท้าทายของ VUCA World ชุดแรก

นอกจากนี้ก็มีแนวคิด BANI World ที่เป็นอีกกรอบการมองภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทโลกที่ ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรองค์กร ในหลากหลายมิติ ประกอบด้วย Brittle (ความเปราะบาง) Anxious (Anxiety Inducing) (การสร้างความกังวล) Nonlinear (ความสัมพันธ์ไม่เป็นเชิงเส้น) และ Incomprehensible (ความยากเกินเข้าใจ) โดยนักวิชาการชาวอเมริกันชื่อ Jamais Cascio พัฒนาคำนี้ต่อขอมมาจากแนวคิดทางสังคมวิทยา Liquid Modernity (สิ่งเลื่อนไหลแห่งยุคสมัยใหม่) เพราะโลกอยู่ในสภาวะที่เปราะบาง แม้กระทั่งในสภาวะที่ระบบต่างๆ ยังดูเหมือนทำงานได้ตามปรกติ เมื่อมีปัจจัยแทรกซ้อนเกิดขึ้นเพียงไม่กี่ปัจจัย Anxiety-inducing : โลกที่ทำให้มนุษย์เกิดสภาวะวิตกกังวลได้ตลอดเพราะเป็นผลจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ ไม่มีที่สิ้นสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางกระแสข้อมูลข่าวสารมหาศาลที่มีทั้งจริงและเท็จ Nonlinear : เป็นภาพลวงตาของความเชื่อว่าเราสามารถคาดเดาหรือทำนายผลได้ในทุกเรื่อง ความไม่เชื่อมโยงและไม่สมมูลในสัดส่วนระหว่าง “สาเหตุ” และ “ผลลัพธ์” Incomprehensible: เป็นมายาคติหรือภาพลวงตาที่หลอกให้เราเชื่อว่าเรารู้ หรือ เรามีความรู้ ความยากรู้ยิ่งถึง เป็นผลมาจากการที่คนเราพบเจอปรากฏการณ์ที่ไม่เข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นหรือเกิดขึ้นได้อย่างไร (Cascio, 2020)

แนวคิด BANI เสนอแนวทางรับมือโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป อันประกอบด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การรับมือกับภาวะความเปราะบาง ต้องบริหารจัดการด้วยการโดยเริ่มต้นที่ ความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม (Resilience) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ความวิตกกังวล ต้องใช้แนวทางของความใส่ใจและความเข้าใจในผู้อื่น (Empathy) กับความมีสติในการมองโลกและการใช้ชีวิต (Mindfulness) การรับมือกับสภาวะความสับสนแบบไม่เป็นเส้นตรง อาจลดผลกระทบด้วยการเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับบริบท และการปรับตัวตาม ส่วน ความยากรู้ยังถึง เกิดได้ด้วยการเพิ่มความโปร่งใสและใช้ไหวพริบและการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) เป็นต้น (ชัยวัฒน์ การรินศรี, 2561)

ตามสภาพสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้การดำเนินงานของอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้รับผลกระทบมากมาย เช่น ความแปรปรวนของวัตถุดิบที่มีราคาเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัตถุดิบกระดาษที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับราคาขึ้นลงไม่แน่นอน ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นตามอัตราการแลกเปลี่ยนเงินที่ผันผวน จึงถือว่าเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจที่มีผลกระทบต่อต้นทุนทางการผลิตและผลประกอบการกำไรสุทธิขององค์กร อีกทั้งยังมีการคาดการณ์ไว้ว่าในอนาคตราคาของวัตถุดิบเหล่านี้จะมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลต่อการดำเนินงานและนโยบายในการบริหารของอุตสาหกรรมการพิมพ์และจากการที่มีคำถามว่า อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ความต้องการการบริโภคสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยลดลง มักจะพบสาเหตุและคำอธิบายเบื้องต้นดังต่อไปนี้ “คนไทยอ่านหนังสือน้อยลง” จึงทำให้ปริมาณของโรงพิมพ์ก็ลดลงเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริโภคข้อมูลข่าวสาร เมื่อกิจกรรมบนเครือข่ายสังคมออนไลน์เข้ามาแย่งเวลาคนเรามากขึ้น มาตรการการส่งเสริมจากรัฐ ไม่จริงจังยั่งยืน หรือแม้กระทั่ง เหตุผลที่ปรากฏในปลายเหตุแต่สะท้อนภาพที่แท้จริงว่า ราคาหนังสือในปัจจุบัน แพง เกินกว่าที่ประชาชนส่วนใหญ่จะซื้อเพื่ออ่านได้ หากแต่กลายเป็นของสะสม Premium Grade สำหรับผู้มีรายได้สูงจึงจะสามารถเข้าถึงสิ่งพิมพ์ได้ เพราะราคาสูงกว่าเนื้อหากับสื่อดิจิทัลเป็นอย่างมาก (Wilding, Fray, Molitorisz, & McKewon, 2018)

นอกจากนี้ยังมีคำอธิบายที่ว่า อุตสาหกรรมหนังสือและสิ่งพิมพ์ไทยจะโดนทำลายจากระบบทุนนิยมในการผูกขาดจากกลุ่มทุนธุรกิจหนังสือและสิ่งพิมพ์ มีผลต่อร้านหนังสือเล็กๆ เพราะคนส่วนใหญ่หันไปซื้อหนังสือในงาน หรือระบบสมาชิกร้าน franchise ที่มีการลดราคา ประหยัดทำลายยอดขายของร้านหนังสือขนาดเล็ก ต้องขาดทุน ร้านขายหนังสือในห้างใหญ่ มีอำนาจต่อรองสูง มีทุนหนา แทบผูกขาดธุรกิจ รวมถึงการส่งเสริมการขายกับหนังสือบางเล่มไม่ค่อยมีเนื้อหาสาระแต่มียอดขายสูงมาก ในขณะที่หนังสือมีคุณภาพกลับต้องค้นหายาก ถูกซุกซ่อนไว้ชั้นในๆ เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้นแล้วพัฒนาการของสื่อดิจิทัลได้เข้ามาบีบบาทต่อการรับรู้และได้รับความสนใจจาก

ประชาชนอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่เป็นประชากรหลักของประเทศ อันเนื่องมาจากประสิทธิภาพ ความรวดเร็วแบบปัจจุบันและความหลากหลายของรูปแบบของการนำเสนอและการให้บริการข้อมูล ที่สามารถสร้างความสนใจต่อผู้บริโภครุ่นใหม่ได้เป็นจำนวนมาก (รณพัทธ์ เลิศเดชะ, 2558)

การเกิดขึ้นของยุคเทคโนโลยีการสื่อสารดิจิทัลทำให้บทบาทของธุรกิจการพิมพ์ลดน้อยถอยลงอย่างต่อเนื่องคนส่วนใหญ่ได้ให้ความสนใจข้อมูลข่าวสารที่สะดวกทันสมัยและรวดเร็ว ข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตในโทรศัพท์มือถือมีผลต่อพฤติกรรมในการอ่านสิ่งพิมพ์ในรูปแบบของฉบับพิมพ์เปลี่ยนเป็นการอ่านผ่านหน้าจออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา จึงทำให้การซื้อสิ่งพิมพ์เริ่มลดลงจนเป็นผลให้ยอดจำหน่ายลดน้อยลง (ธีรวัจน์ อุดมสินเจริญกิจ, 2559) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและมีการพัฒนาการขายสิ่งพิมพ์เพื่อรองรับผู้บริโภคข่าวสารในโลกดิจิทัลมากขึ้นเพื่อความอยู่รอด รวมทั้งการขยายไปยังธุรกิจสื่ออื่นเช่น สื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัลความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อจนถึงขั้นที่การคาดการณ์ว่าสื่อในรูปแบบของฉบับพิมพ์จะหายไปทั้งหมดเหลือเพียงผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเล็กๆ เท่านั้นในการที่อุตสาหกรรมการพิมพ์จะยังคงอยู่ได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มุ่งการปรับวิธีการทำธุรกิจ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภค ในอนาคตจะมีจำนวนลดน้อยจนอาจกล่าวได้ว่า อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์อาจอยู่บนทางเลือกของการปรับตัวหรือถูกการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disrupt) ไปตามพัฒนาการทางสังคมและเทคโนโลยีในโลกยุคใหม่ (มัลลิกา คล่องแคล่ว และวิทยากร เชียงกูล, 2560)

ทั้งหมดนี้จึงเป็นเหตุที่กดดันให้ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการทำงาน การพิมพ์เผยแพร่ การปรับโครงสร้างการบริหาร ให้เกิดความกะทัดรัดคล่องตัว และเปลี่ยนแปลงระบบอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพอย่างได้ผล ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าต้องอยู่ในฐานะที่มีความสามารถในการแข่งขันได้ทั้งในแง่ของการบริหารต้นทุนและการผลิตสินค้าที่มีจุดเด่นเป็นที่น่าพอใจต่อตลาดหรือประชาชนให้มากที่สุดนั่นเอง (Ha, John, Janda, & Muthaly, 2011, pp. 673-691)

ปัญหาพฤติกรรมผู้บริโภคสิ่งพิมพ์มีการเปลี่ยนแปลงไปตามการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นบนโลกของการสื่อสารกันระหว่างบุคคลในปัจจุบันทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์ของไทยมาอย่างต่อเนื่อง หรือเรียกว่า Disruptive Technology (เทคโนโลยีที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน) นอกจากนี้ ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ได้ซ้ำเติมปัญหาเศรษฐกิจที่ถดถอยและคาดว่าจะไม่กลับมาเติบโตในระดับเดิมได้อีกต่อไป ดังสถานะที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” หรือ “ฐานวิถีชีวิตใหม่” (New Normal) ทำให้มี

ผลต่อยอดการผลิตที่ลดน้อยลง จนนำไปสู่สถานะที่ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์มากต้องแสวงหาแนวทาง และกลยุทธ์ที่สามารถทำธุรกิจอยู่รอดและเติบโตไปได้อย่างยั่งยืน

1.2 ความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการพิมพ์มีความสำคัญต่อประเทศไทยซึ่งถือเป็นกลไกในการขับเคลื่อน เศรษฐกิจมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีมูลค่าตลาดมากกว่ามีมูลค่าราว 4 แสนล้านบาทเป็นสัดส่วนของ สิ่งพิมพ์ร้อยละ 50 และอีกร้อยละ 50 ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์และมีมูลค่าส่งออก 100,000 ล้านบาทมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 7 ในปี พ.ศ.2563 คาดว่าจะมีการเติบโตไปพร้อมกับค่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือ GDP 1.0-1.3 เท่าปัจจุบันภาครัฐมีนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม (Digital Economy) ซึ่งจะส่งผลให้รูปแบบการสื่อสารการผลิตการดำเนินงานธุรกิจ และการอุปโภคบริโภคตลอดจนกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่ การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Mandan, Hossein, & Furuzandeh, 2013) ซึ่งจะ กระตุ้นเศรษฐกิจด้วยการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลอย่างครบวงจรและปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจ ของเจ้าของกิจการในด้านต่างๆ จากการแข่งขันเชิงราคาไปสู่การแข่งขันเชิงสร้างคุณค่าของสินค้า และบริการ (Service Innovation) ที่ผู้บริโภคพอใจสูงสุดดังนั้นเจ้าของกิจการสิ่งพิมพ์จำเป็นต้อง ปรับตัวไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์สร้างสรรค์ที่ผสมผสานสิ่งพิมพ์และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน (สภา อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย [ส.อ.ท.], 2563) เพราะอุตสาหกรรมการพิมพ์ยังมีความเกี่ยวเนื่อง ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอีกเป็นจำนวนมาก (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2561)

แนวโน้มของอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่จำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมทางดิจิทัล เข้ามาผสมผสานกับการทำธุรกิจเพื่อความอยู่รอดคือกระบวนการที่องค์กรธุรกิจใช้เพื่อการปรับตัว รับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถเติบโตต่อเนื่องได้แบบยั่งยืนโดยอาศัยการใช้ นวัตกรรมและการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทั้งในเรื่องเทคโนโลยีและการตลาดโดยผลักดันให้ ภาครัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินธุรกิจ (Wilding, Fray, Molitorisz, & McKewon, 2018) ทำให้ขณะนี้อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกระแสเทคโนโลยีดิจิทัลและสังคมดิจิทัลโดยเฉพาะธุรกิจสิ่งพิมพ์ ขนาดกลางและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีไปสู่โลกดิจิทัลนี้ ทำให้อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ต้อง ปรับตัวใช้นวัตกรรม เช่น ลดขั้นตอนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้สั้นลงใช้บุคลากรน้อยลงโดยใช้ เครื่องจักรเข้ามาทดแทนมีระบบควบคุมคุณภาพของงานพิมพ์ด้วยระบบอัตโนมัติทำให้การทำงาน ด้านผลิตสิ่งพิมพ์มีความคล่องตัวเพิ่มขึ้นนำไปสู่โรงพิมพ์อัตโนมัติรวมทั้งการส่งข้อมูลไปพิมพ์ได้ ทุกหนทุกแห่งและในอนาคตแม้ว่าจำนวนหนังสือรูปแบบสิ่งพิมพ์จะลดลงหรือปรับเปลี่ยนอย่างไร

พรมแดนมีการกระจายข้อมูลข่าวสารรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นแต่เชื่อว่าสิ่งพิมพ์ยังไม่หายไปเพียงแต่จะเป็นการนำเสนอควบคู่ไปกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย, 2563)

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยยังขาดการสนับสนุนด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ชัดเจนค่าใช้จ่ายมีเพิ่มมากขึ้นการอ่านข่าวจากเว็บไซต์การทำการตลาดในโลกของสังคมออนไลน์ส่งผลให้การบริโภคสิ่งพิมพ์ลดลงขาดแคลนช่างพิมพ์ที่มีทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และวิศวกรรมสิ่งพิมพ์ การใช้ภาษาต่างประเทศ รวมทั้งเครื่องจักรยังต้องนำเข้าเกือบทั้งหมดขาดการสนับสนุนในด้านการวิจัยและพัฒนาและการจดสิทธิบัตรด้านผลงานที่มีน้อยมากเพราะสังคมไทยยังไม่เข้มงวดกับการละเมิดลิขสิทธิ์และอุปสรรคจากการย้ายแรงงานที่มีฝีมือมีโอกาสย้ายไปทำงานยังต่างประเทศได้ในอนาคตรวมถึงต้นทุนการขนส่งที่สูงที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและบริการในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์แต่สิ่งพิมพ์ที่ยังมีโอกาสเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องคือบรรจุภัณฑ์ทั้งในประเทศและบรรจุภัณฑ์ในตลาดโลก ที่มีอัตราการเติบโตที่สูงมากเพราะบรรจุภัณฑ์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในด้านการตลาดช่วยเพิ่มมูลค่าและทำให้ขายสินค้าได้บรรจุภัณฑ์ฟุ่มเฟือยซึ่งทั่วโลกให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและมีอัตราการเติบโตมากกว่าร้อยละ 5 มีมูลค่ามากกว่าหกแสนกว่าล้านบาทและร้อยละ 35 เป็นยอดการเติบโตอยู่ในทวีปเอเชีย โดยมีประเทศไทยเป็นอันดับหนึ่งอันดับที่สองคือยุโรปส่วนอันดับสามคือสหรัฐอเมริกา (สำนักส่งเสริมธุรกิจบริการและโลจิสติกส์การค้า, 2563) และตั้งแต่ต้นปี 2563 เป็นต้นมาสถานการณ์ในประเทศได้ประสบปัญหาต่างๆ รวมถึงโรคระบาดที่เกิดขึ้นใหม่ COVID-19 โดยเริ่มต้นจากประเทศจีนและลุกลามไปยังประเทศต่างๆ ซึ่งยังไม่สามารถประเมินได้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดนี้จะสิ้นสุดเมื่อไรและกระทบต่อเศรษฐกิจโลกเป็นอย่างมากซึ่งคาดว่าจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์เช่นกันแต่ถึงอย่างไรนั้นจากเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นเหตุให้ประชาชนบางส่วนต้องทำงานที่บ้านและงดการเดินทางดังนั้นการซื้อขายทางออนไลน์จะเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากและส่งผลให้ใช้บรรจุภัณฑ์กล่องกระดาษเพิ่มมากขึ้นไปด้วยซึ่งคาดว่าจะยอดขายจะสามารถเติบโตขึ้นจากปี 2562 มากกว่า 10 (สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย, 2563)

กลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ (2563) คาดการณ์ว่าในอีก 10 ปีจะเติบโตเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ เนื่องจากสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากมีมูลค่าเพิ่มสูงโดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์ทางด้านสุขภาพที่เกี่ยวกับอาหารเสริม เครื่องสำอางหรือocosmetikบรรจุภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์คุณภาพดี (Premium) ต่าง ๆ เครื่องดื่มจำพวกแอลกอฮอล์หรือกล่องบรรจุขวดเหล้าเนื่องจากรัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลกและสามารถส่งสินค้าทางด้านต่างๆ ทั้งสินค้าอาหารสำเร็จรูปและสินค้ากึ่งสำเร็จรูปแช่แข็งไปขายทั่วโลกซึ่ง

ขยายตัวตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐในส่วนของการใช้จ่ายในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยคือจำนวนพิมพ์อย่างน้อยที่สุดเท่าไรจึงจะคุ้มทุนและมีกำไรการใช้ระบบการพิมพ์และเครื่องพิมพ์ดิจิทัลมากขึ้นการสั่งพิมพ์เก็บสต็อกจึงลดลงเพราะเป็นการพิมพ์ตามต้องการจึงเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทางรอดของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย จึงต้องปรับตัวจะใช้แนวคิดเดิมในการทำธุรกิจไม่ได้อีกต่อไปลูกค้าในยุคดิจิทัลไม่ผูกพันกับการใช้บริการของโรงพิมพ์เดิมหรือไม่มีลักษณะจงรักภักดีเหมือนที่เคยใช้บริการแต่เป็นลักษณะของการค้นหาบริการที่ตรงใจที่สุดจากโรงพิมพ์เจ้าของกิจการจึงต้องปรับตัวกล้าที่จะก้าวให้ทันไปกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563)

ปัจจุบันนี้การแข่งขันทางการบริหารจัดการเพื่อนำมาสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเจริญก้าวหน้าในองค์กรค่อนข้างมีความยากลำบากเพราะหากองค์กรไม่มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ดีทั้งภายนอกและภายในจะส่งผลกระทบต่อรายได้และการเจริญเติบโตโรงพิมพ์เป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันกันรุนแรงในหลายด้านซึ่งเจ้าของกิจการเองต้องปรับตัวและสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อรองรับตลาดที่กำลังจะเติบโตในอนาคต ดังนั้นธุรกิจโรงพิมพ์ทุกแห่งจึงต้องมีการสร้างและพัฒนากลยุทธ์การเติบโตในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนต้องให้ความใส่ใจในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างและโดดเด่นเป็นที่น่าสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้รวมทั้งธุรกิจโรงพิมพ์จะเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลายประเภทที่สามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์อื่นนอกจากนี้อัตราการขยายตัวของสินค้าอุปโภคบริโภคมีอัตราการขยายตัวไปในทางที่ดีในการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมให้แก่อุตสาหกรรมและส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เกิดจากกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมยุคใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบวงจร ด้วยการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรอย่างยั่งยืนและถาวร สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อบรรลุความพึงพอใจสูงสุดพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยการสร้างสรรค์ผลงานและปรับปรุงคุณภาพงานพิมพ์อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้มีรายได้สูงขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2563)

ดังที่งานวิจัยนี้มุ่งแสวงหาคำตอบเชิงประจักษ์ ด้วยวิธีวิจัยและศาสตร์ของวิชาการจัดการสมัยใหม่ โดยกำหนดกรอบและทิศทางในการแสวงหาคำตอบต่อแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงพิมพ์ ในปัจจุบันว่ามีปัจจัยเหล่านี้เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การที่ผู้ประกอบการควรเลือกให้บริการชิ้นงานประเภทที่ทางโรงพิมพ์มีความถนัดมากที่สุด (Core Competency) การเลือกทำเลที่ตั้ง การให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพงานพิมพ์ ความร่วมมือเป็นเครือข่ายและหุ้นส่วนทางการทำ

ธุรกิจระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการพิมพ์ การบริหารวัตถุดิบ การวางแผนบริหารบุคลากร การปรับเทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต ตลอดจนนำเสนอความเป็นดิจิทัลของผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ตลอดจน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของปัญหาในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงมีความต้องการที่จะวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” (Growth Strategies of the Thai Printing Industry Under the Modern Context of Competition and Innovation) เพื่อสร้างข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์และนโยบาย ให้ผู้ประกอบการได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนต่อไป

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์จะปรับใช้กลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันได้อย่างไร? และแนวทางในการสนับสนุนให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมนี้ในยุคนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันควรเป็นอย่างไร?

1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่
2. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นหลักด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิเคราะห์ให้ได้ถึงผลสรุปต่างๆ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ผลสรุปของกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย

ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่มากยิ่งขึ้น โดยขอบเขตของการวิจัยสามารถกำหนดได้ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลปฐมภูมิ ทางผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพกับกลุ่มเจ้าของกิจการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ จำนวน 15 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ประกอบการ คณะผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการและผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลทุติยภูมิทางผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่มาจากแหล่งข้อมูลที่สามารถค้นหาหรือค้นคว้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยตลอดจนถึงสภาพสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน อีกทั้งมีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมอื่นๆ จากแนวคิด ทฤษฎี บทความ งานวิจัย หนังสือ หรือข้อมูลออนไลน์ต่างๆ ที่ผู้อื่นได้ทำการรวบรวมไว้แล้ว เพื่อจะได้นำมาใช้ประกอบเข้ากับการศึกษาวิเคราะห์ในงานวิจัย โดยสามารถกำหนดตัวแปรต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาปัจจัยตามบริบท สภาพปัญหา อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ในการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยของประเทศไทย

2. วิเคราะห์และประเมินการศึกษากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมยุคใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สะท้อนถึงบริบทสภาพปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ในการจัดการอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยโดยมุ่งเน้นการศึกษาไปที่กลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียในภาคสังคม เป็นสำคัญ

3. ปัจจัยภายในของการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่และการพัฒนาสินค้าและนวัตกรรมการให้บริการ และปัจจัยภายนอกของการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ซึ่งประกอบด้วย ผลของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง พฤติกรรมของผู้บริโภค และการแข่งขันทางธุรกิจ

4. การเสนอกกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมยุคใหม่ ในด้านการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร ด้านการจัดการโครงสร้างองค์กร ด้านการพึ่งพาทรัพยากร ด้านการจัดหาเงินทุนและส่งเสริมการลงทุน และด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและความเจริญเติบโตของธุรกิจ

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา

ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มเจ้าของกิจการในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และนายกสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์นายกสมาคมการบรรณกิจแห่งประเทศไทย นายกสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์นายก

สมาคมการพิมพ์สกรีนไทย นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย นายกสมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทย นายกกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ นายกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย นายกสมาคมแม่สีแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย นายกสมาคมการค้าผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ไทยนักวิชาการ เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรงจากกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลระหว่างเดือน กรกฎาคม พ.ศ.2564 – ธันวาคม พ.ศ.2565

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เผยแพร่ความรู้ด้านวิชาชีพของผู้ประกอบการธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทย
2. สร้างข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการการพิมพ์ เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ว่าด้วยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยยุควิถีปฏิบัติใหม่ (New Normal)

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ของสำนักการพิมพ์ที่มีกระบวนการแปรสภาพเพื่อผลิตชิ้นงาน โดยใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรเพื่อแปรสภาพวัตถุดิบ เช่น กระดาษหมึกพิมพ์จนได้ชิ้นงานที่ถูกส่งต่อไปยังกระบวนการอื่นหรือรอคอยการผลิตในขั้นตอนต่อไปโดยกระบวนการผลิตมีขั้นตอนประกอบด้วย

- 1) กระบวนการก่อนพิมพ์ (Pre-Press Process)
- 2) กระบวนการพิมพ์ (Press/Printing Process)
- 3) กระบวนการหลังพิมพ์ (After Press Process)

2. ธุรกิจสิ่งพิมพ์ไทย หมายถึง ธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยคือธุรกิจการพิมพ์บนวัสดุที่เป็นกระดาษ

- 1) ธุรกิจด้านการจัดทำวัตถุดิบสำหรับการพิมพ์
- 2) ธุรกิจด้านการจำหน่ายเครื่องจักรและอุปกรณ์ทุกชนิดที่ใช้ในการพิมพ์
- 3) ธุรกิจด้านการออกแบบจัดทำต้นฉบับสำหรับการพิมพ์
- 4) ธุรกิจด้านการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์
- 5) ธุรกิจด้านการกระจายสื่อสิ่งพิมพ์

3. องค์การหลักที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการพิมพ์ ในประเทศไทยหมายถึง ปัจจุบันผู้ประกอบการพิมพ์ในประเทศไทยมีการรวมตัวจัดตั้งเป็นองค์กรต่างๆ สร้างความเข้มแข็งแก่อุตสาหกรรมการพิมพ์ประกอบด้วย

- 1) สหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์
- 2) สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย
- 3) สมาคมการพิมพ์สกรีนไทย
- 4) สมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย
- 5) สมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทย
- 6) กลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- 7) สมาคมแยกสีแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย
- 8) ชมรมการจัดพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ไทย
- 9) สมาคมการพิมพ์ไทย
- 10) สมาคมส่งเสริมวิชาการพิมพ์
- 11) สมาคมการค้าผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ไทย
- 12) สมาคมเยื่อและกระดาษไทย

4. การจัดการอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย หมายถึง วิธีการหรือรูปแบบการดำเนินงานที่ผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยนำมาใช้ในการบริหารงานองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินธุรกิจ

5. ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง การต่อสู้เพื่อส่วนแบ่งทางการตลาดและรายได้ของเจ้าของกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ด้วยการสิ่งที่สร้างได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่การจัดการหรืออุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยของตนเอง โดยที่คู่แข่งทางการตลาดไม่สามารถสร้างหรือเลียนแบบขึ้นได้โดยง่าย เช่น นวัตกรรมของสินค้าและการให้บริการ หรือระบบการจัดการภายในองค์กร เป็นต้น

6. ความอยู่รอด หมายถึง การดำเนินนโยบายและการจัดการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยในปัจจุบันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและผู้บริโภค ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของยอดขายและรายได้ซึ่งทำให้ผู้บริหารหรือเจ้าของสามารถตัดสินใจดำเนินธุรกิจต่อไปได้

7. การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมยุคใหม่ (Disruptive Innovation) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว หรือการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่จนส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันและพฤติกรรมผู้บริโภค และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของภาคธุรกิจและ

อุตสาหกรรม ซึ่งการเกิดขึ้นของ Disruptive Innovation ถือเป็นทั้งโอกาสสำหรับผู้ประกอบการที่ปรับตัวได้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยชี้เป็นชี้ตายสำหรับธุรกิจดั้งเดิมที่ขาดการพัฒนาหรือไม่สามารถปรับตัวได้ทัน

8. สื่อดิจิทัล (Digital Media) หมายถึง สื่อที่มีการนำเอาข้อความ กราฟิก ภาพเคลื่อนไหว เสียง และวิดีโอ เป็นต้น โดยอาศัยเทคโนโลยีความเจริญก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยให้ข้อมูลที่เป็นสื่อต่างๆ เหล่านั้นมาแปลงสภาพและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการใช้งาน

9. เจเนอเรชัน (Generation) หมายถึง ผู้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมกันในสังคมหนึ่งๆ โดยประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันแต่ละกลุ่ม Generation และมีทัศนคติและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) เจเนอเรชันบีหรือ Gen B หรือ Baby Boomer คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ 2489-2507 ปัจจุบันคนยุค Baby Boomer เริ่มเข้าสู่วัยชราคนกลุ่มนี้จึงเป็นคนที่ใช้ชีวิตเพื่อการทำงานมีความอดทนสูงสู้งานเป็นเจ้าของคนถูกครอบครัวสั่งสอนมาให้เป็นคนประหยัดอดออมจึงมีการใช้จ่ายอย่างรอบคอบและระมัดระวัง

2) เจเนอเรชันเอ็กซ์ คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2523 ให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวและครอบครัวมีความเชื่อมั่นและช่างสงสัยซึ่งเป็นผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อค่อนข้างมาก เพราะผู้บริโภคกลุ่มนี้จะอยู่ในวัยที่มีรายได้สูงและหน้าที่การงานมั่นคงและมีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 50,000 บาท

3) เจเนอเรชันวาย คือ กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ.2524-2537 ประชากรกลุ่มนี้กำลังจะเป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญเป็นกลุ่มที่มองโลกในแง่ดีชอบทำงานเป็นทีม

4) เจเนอเรชันแซด คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2538 เป็นต้นไป ที่มีเป็นช่วงที่มีความสับสนวุ่นวายทั้งด้านสงครามการเมืองผู้ก่อการร้ายและยุคของความแตกต่างทางเศรษฐกิจยุคเด็กเกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอจนถูกเรียกว่าเป็นคนรุ่นดิจิทัล เป็นต้น

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมโดยอาศัยการค้นคว้ารวบรวมจากเอกสารทั้งแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ วารสารวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศ หรือเอกสารการประชุมวิชาการ และได้จัดทำลำดับ เพื่อนำมาใช้ในการสรุปรอบแนวคิดของการวิจัยที่มีเนื้อหาที่ครอบคลุมไปในหลายๆ ประเด็น อันจะทำให้สามารถเรียบเรียงวรรณกรรมได้อย่างกระชับและชัดเจน ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์
 - 2.1.1 แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์
 - 2.1.2 แนวคิดการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์
 - 2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (PESTEL Analysis)
 - 2.2.2 การวิเคราะห์แนวคิดแรงผลักดันทั้ง 5 ของ Porter (Five-Forces Analysis)
 - 2.2.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
 - 2.2.4 การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix
 - 2.2.5 กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate-Level Strategy)
 - 2.2.6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business-Level Strategy / Competing Strategy)
 - 2.2.7 กลยุทธ์เพื่อการปรับตัวตามสถานการณ์
 - 2.2.8 กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS)
 - 2.2.9 การสร้างคุณค่าและนวัตกรรมสู่ความสำเร็จ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย
 - 2.3.1 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
 - 2.3.2 การรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อการแข่งขันหรือคลัสเตอร์
 - 2.3.3 ความหมายของคลัสเตอร์
 - 2.3.4 ความสำคัญของคลัสเตอร์

- 2.3.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์
 - 2.3.6 กระบวนการในการสร้าง เครือข่ายธุรกิจ (Business Network)
 - 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริโภคแต่ละเจนเนอเรชันที่มีอิทธิพลกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย
 - 2.4.1 Baby Boomer หรือ Gen B
 - 2.4.2 Generation X หรือ Gen X
 - 2.4.3 Generation Y หรือ Gen Y
 - 2.4.4 Generation Z หรือ Gen Z
 - 2.5 แนวคิดว่าด้วย Disruption (การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน)
 - 2.5.1 ความหมายของ Disruption
 - 2.5.2 Digital Disruption
 - 2.5.3 Disruptive Innovation
 - 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
 - 2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ
 - 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย (The Conceptual Framework)
- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์**
- 2.1.1 แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์**
- การบริหารจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นกระบวนการในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร อันได้แก่ คน วัสดุสิ่งของ เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และเงินทุน มาทำการบริหารจัดการภายในธุรกิจสิ่งพิมพ์ เพื่อให้สามารถนำสิ่งพิมพ์ออกจำหน่าย โดยหวังผลตอบแทนกลับมาในรูปของผลกำไร ประโยชน์ที่เกิดขึ้นภายในระบบเศรษฐกิจและสังคมและความยอมรับในสังคม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของสิ่งพิมพ์แต่ละสำนักพิมพ์เป็นประการสำคัญ ซึ่งปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่สำคัญมี 3 ประการ ได้แก่ (DeVito, 2017, pp. 753-773)
1. ปัจจัยด้านความคิด ผู้บริหารต้องมีความคิดก้าวหน้าและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมีการปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้มากที่สุด มีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้า เช่น การขยายตลาดการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ การวางแผนเป้าหมายรายได้ หรือการสำรวจความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านสิ่งของ ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นวัตถุดิบของ เครื่องจักร และเงินทุน จะต้องถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสมและมีการจัดสรรอย่างถูกต้องตามแผนงาน เพื่อไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่าและสิ้นเปลืองของทรัพยากร โดยที่ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร นอกจากนี้ยังรวมถึงกระบวนการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์การพิมพ์ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการแสวงหาวัตถุดิบที่ต้องคำนึงถึงจุดคุ้มทุนควบคู่ไปกับผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะพึงได้รับ

3. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ สิ่งพิมพ์เป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการให้บุคลากรที่มีอยู่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามความสามารถ จึงจะทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ เพื่อบุคลากรจะได้ทุ่มเททั้งกำลังกายและจิตใจให้แก่การทำงาน อันจะทำให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.1.2 แนวคิดการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย

แนวคิดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมในระดับต่างๆ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีการพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้ประกอบการยุคใหม่ต้องมีการจัดการองค์ความรู้ เสริมสร้างความสามารถหลักและความชำนาญของธุรกิจ เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมของธุรกิจ ได้อย่างชัดเจนมีกระบวนการทัศน์ในการทำงาน มุ่งเน้นการบริหารงานในเชิงรุก มีการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้ทุกปัจจัยของธุรกิจดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้วยกระบวนการตัดสินใจ วางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุม หรือการตรวจสอบกลยุทธ์ อีกทั้งต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบที่เรียกว่า “การสร้างความสำเร็จเชิงกลยุทธ์” (Ture ปลูกปัญญา, 2563ก)

ภาพรวมของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยประกอบด้วย 3 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ กลุ่มธุรกิจบรรจุภัณฑ์และกลุ่มธุรกิจการพิมพ์สกรีน มีผู้ประกอบการ รวมกันทั้งสิ้นประมาณ 4,000 กิจการ แบ่งเป็นสัดส่วนธุรกิจขนาดเล็ก ร้อยละ 85 ธุรกิจขนาดกลาง ร้อยละ 10 และธุรกิจขนาดใหญ่ ร้อยละ 5 และมีการจ้างงานรวมทั้งอุตสาหกรรม ประมาณ 150,000 คน ซึ่งองค์ประกอบในอุตสาหกรรม แสดงด้วยภาพที่ 2.1

อุตสาหกรรมกลาน้ำ คืออุตสาหกรรมการพิมพ์ เรียกว่าเป็นธุรกิจหลัก (Core Business) ในสายห่วงโซ่คุณค่าแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย (รัตติยา สัตยกิจขจร, 2560)

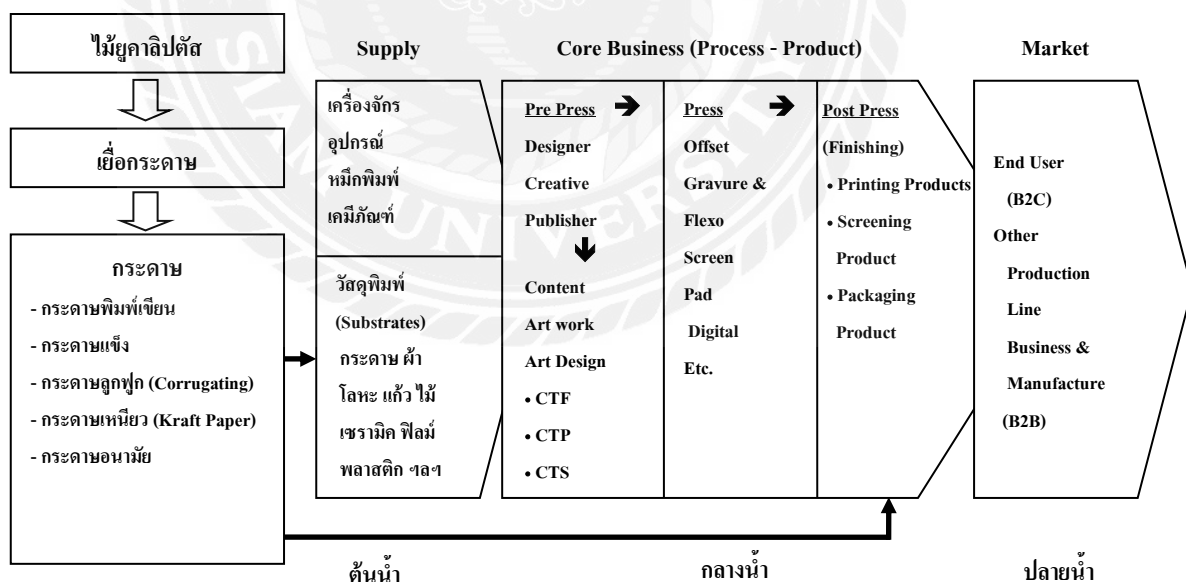
1. ก่อนการพิมพ์ (Pre-Press) ได้แก่การผลิตเนื้อหาข้อมูล รูปแบบและการออกแบบเพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ รวมถึงธุรกิจสำนักพิมพ์ต่างๆ

2. การพิมพ์ (Press) ซึ่งมีหลายระบบ เช่น การพิมพ์ Offset การพิมพ์สกรีน การพิมพ์ Pad การพิมพ์แบบดิจิทัล (Digital) ฯลฯ

3. หลังการพิมพ์ (Post Press) คือการ Finishing เช่น การเคลือบสี ขัดเงา เข้าเล่ม / จัดรูปเล่มบรรจุหีบห่อ เป็นต้น ซึ่งจะได้ผลผลิตเป็น 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ ได้แก่

- 3.1 ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ (Printing Product)
- 3.2 ผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ (Packaging Product)
- 3.3 ผลิตภัณฑ์พิมพ์สกรีน (Screening Product)

ในส่วนของการขาย ซึ่งมีทั้งการขายปลีกไปยัง End Users (B2C – Business to Consumer) และการขายทางธุรกิจ (B2B – Business to Business) เพื่อนำไปผลิตต่อหรือขายต่อสำหรับห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย แสดงด้วยภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 Supply Chain ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย (ที่มา: สหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์, 2563)

การจัดการองค์การธุรกิจต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการวางแผนธุรกิจที่สอดคล้องกับตลาดซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคต เพราะเป้าหมายและทิศทางที่วางไว้มีความชัดเจนต่อการตรวจแผนธุรกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ 1) กำหนดทิศทาง 2) การวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ 3) องค์การธุรกิจต้องมีแผนการตลาด และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Basu & Muylle, 2023)

1. กำหนดทิศทางขององค์การและภารกิจ หมายถึงกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางในระยะต่างๆ วิสัยทัศน์เป็นการมองไปข้างหน้าขององค์การว่าต้องการก้าวไปในทิศทางใด มองไปที่ผลลัพธ์ขององค์การในปัจจุบันและกำหนดอนาคตเพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือกว่าคู่แข่งชั้น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายธุรกิจที่ต้องการเป็นการตั้งเป้าหมายโดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับและสามารถวัดได้ เช่น ต้องการมียอดขายเท่าไร กำหนดอัตรากำไรหรือต้องการได้รับผลตอบแทนอย่างไร รวมไปถึงต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอย่างไร

2. การวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยสำคัญๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรและความพร้อมในด้านต่างๆ ของกิจการ จุดแข็ง จุดอ่อน ที่เอื้อให้สามารถฉกฉวยโอกาสหรือจะต้องปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียและเกิดความเสียหายมากเกินไปต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานของกิจการ

3. องค์การธุรกิจต้องมีแผนการตลาด เพราะการประกอบการธุรกิจต้องมีความเข้าใจแนวโน้มในอนาคตของตลาด การแข่งขัน และลูกค้าของธุรกิจ ตลาดเป้าหมาย ลูกค้าหลักและลูกค้าใหม่ ธุรกิจมีความได้เปรียบในตลาดเดิมหรือมีความได้เปรียบในสภาวะการแข่งขัน เช่น ผลกระทบด้านราคา เป็นต้น แผนการตลาดจะประกอบด้วยเนื้อหาหลักๆ 4 ส่วน ประกอบด้วย 1) เป้าหมายทางการตลาดองค์การต้องทำให้ตัวสินค้าและบริการของตนมีความแตกต่างจากคู่แข่งและอุตสาหกรรมเดียวกันการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้สนับสนุนธุรกิจ 2) การตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็วก่อนคู่แข่งจะทำให้มีผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม 3) การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ที่ใช้อาจจะมีทั้งกลยุทธ์ในด้านราคา การบริการ การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการขาย รวมทั้งแผนกลยุทธ์ที่คาดการณ์ว่าจะสามารถสร้างความโดดเด่นให้กับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ 4) การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุด เพราะการประเมินผลทางการตลาดโดยวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน คือ ความสามารถของกิจการในการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม องค์กร โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม (Ravenhill, 2017)

ผู้บริหารนับเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพากลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จในอนาคต เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ ถ้าตัดสินใจผิดพลาดอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่ออนาคตขององค์กรและระบบเศรษฐกิจ การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารในทุกกระดับควรต้องมีความรู้และความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สำคัญทางกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร (Anderson, 2014)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์

การทบทวนพัฒนาการของหลักแนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกรอบแนวคิดในงานวิจัยมีดังต่อไปนี้

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (PESTEL Analysis)

ในการวิเคราะห์ภาพรวมของสภาพแวดล้อมที่ประกอบไปด้วยมิติด้านต่างๆ ประกอบด้วย

1. การเมือง (Political)
2. เศรษฐกิจ (Economic)
3. สังคม/วัฒนธรรม (Social/Cultural)
4. เทคโนโลยี (Technological)
5. กฎระเบียบ (Legal)
6. สภาพแวดล้อม (Environmental)

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงาน ในเรื่องของโอกาสและภัยคุกคามที่มีอยู่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องค้นคว้าข้อมูลต่างๆ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเหล่านั้นเพื่อใช้วางแผนหาประโยชน์จากโอกาสและลดภาวะคุกคามลง PESTEL Analysis จะช่วยในการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎระเบียบ ซึ่งใช้ในขั้นตอนแรกเพื่อระดมความคิดในลักษณะระดับภูมิภาคและระดับประเทศ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูล

ที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาสรุปผลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในธุรกิจนั้นต่อไป (Robbins & Coulter, 2009)

2.2.2 การวิเคราะห์แนวคิดแรงผลักดันทั้ง 5 ของ Porter (five-Force Analysis)

แบบจำลองวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีแรงผลักดันทั้ง 5 หรือ Five-Force ซึ่งเป็นโมเดลด้านบริหารจัดการเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของ Prof. Michael E. Porter ในการวิเคราะห์สถานะและแนวโน้มของตัวแปรระดับอุตสาหกรรมจะทำให้เข้าใจลักษณะและความเป็นไปของอุตสาหกรรมที่ทำอยู่การวิเคราะห์ สภาพและแนวโน้มของตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อ “โอกาส” และ “อุปสรรค” ที่ธุรกิจเผชิญอยู่นี้สามารถใช้อธิบายปัจจัยทางอุตสาหกรรมโดยจะบอกถึงระดับการแข่งขัน ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันของ 5 ปัจจัยได้แก่ (Porter, 2016)

1. แรงผลักดันจากการแข่งขันของกลุ่มแข่งขันที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากจำนวนคู่แข่ง การพัฒนาเทคโนโลยีของกลุ่มแข่งขันและอัตราการเติบโตของตลาด ถ้าอุตสาหกรรมยังเติบโตสูงการแข่งขันก็จะไม่รุนแรง นอกจากนี้อุตสาหกรรมที่มีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมากจะมีต้นทุนคงที่สูง ซึ่งจำเป็นต้องผลิตเป็นจำนวนมากเพื่อให้มีต้นทุนคงที่ต่อหน่วยต่ำลง ลักษณะเช่นนี้จะทำให้มีอุปทานของสินค้า ออกมามากและเกิดการแข่งขันที่รุนแรงตามมาได้การใช้เงินลงทุนสูงสินทรัพย์ถาวรมาก มีความยืดหยุ่นน้อย การแข่งขันกับผู้ที่อยู่ในธุรกิจนี้อยู่แล้วผู้มาใหม่ต้องมีอะไรที่มีคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากกว่าถึงจะชนะการแข่งขัน

2. แรงผลักดันจากการคุกคามของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ในธุรกิจสิ่งพิมพ์นี้ไม่ว่าเวลาใดการแข่งขันมักรุนแรงเสมอ ดังนั้นในกรณีของบริษัทที่ดำเนินการอยู่คงต้องทำการพัฒนาการจัดการต่อไป เพียงต่างกันที่ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ไม่เท่ากันในแต่ละช่วงเวลาเท่านั้น (Porter, 1998)

3. แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้าถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากในอุตสาหกรรม ภาวะการแข่งขันจะรุนแรง เพราะอำนาจการต่อรองที่มากนี้ทำให้ลูกค้าสามารถต่อรองราคา และเปลี่ยนใจไปซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งได้ ซึ่ง สภาพการณ์ตอนนี้ต้องถือว่าพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากเมื่อไม่กี่ปีนี้มาก และทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงนี้สามารถสังเกตจากการที่สื่อต่างๆ แทบจะทดแทนกันได้ 100% ในมุมมองของลูกค้าอันสื่อประเภทต่างๆ จะถูกย้ายกันหมด และจะไม่มีอิทธิพลลงใจให้ต้องจ่ายในราคาที่สูงขึ้น ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้ามีมาก (Porter, 1989)

4. แรงจากการคุกคามของสินค้าทดแทน ถ้าผลิตภัณฑ์นอกจากจะต้องแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันจากคู่แข่งแล้ว ยังมีสินค้าทดแทนที่เข้ามาแย่งลูกค้าด้วย การแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะถ้าราคาสินค้าทดแทนถูกกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ ปัจจัยที่จะช่วยลดการคุกคามจาก

สินค้าทดแทน คือ ต้องพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลงาน รักษาคุณภาพ เพิ่มคุณค่าและสร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการป้องกันที่ดีที่สุดคือการรักษาคุณภาพ ชื่อเสียงและผลงาน การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร รักษาหรือลดต้นทุนในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการคืนกำไรสู่สังคม ชุมชนเพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

5. แรจจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้ขายวัสดุในการผลิตทุกประเภทหรือผู้จัดจำหน่าย สายส่งสื่อสิ่งพิมพ์ไม่ว่าจะเป็นรายใหญ่หรือรายเล็ก แม้กระทั่งงานบริการต่างๆ เช่นการขนส่ง ประกันภัย โฆษณา ประชาสัมพันธ์ ที่ปรึกษาประเภทต่างๆ ถ้าซัพพลายเออร์มีน้อยอำนาจต่อรองมาก โดยเฉพาะในสภาวะเศรษฐกิจดี หรือกำหนดเงื่อนไขการจำหน่ายที่ไม่ให้ความยืดหยุ่นมากนักเช่นต้องมีเงินมัดจำในการสั่งสินค้า จ่ายเงินสดทันทีที่วัสดุถึงโรงพิมพ์ การต้องใช้หนังสือค้ำประกันจากธนาคารในการขอเครดิต เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้ผู้ขายจะมีอำนาจในการต่อรองสูง แต่ถ้ากลับกันเช่นในปัจจุบันที่บริษัทต่างๆ ลดการผลิตลง ทำให้ผู้ขายมีสต็อกเหลือเป็นจำนวนมากทั้งการผลิตที่หยุดเครื่องจักรไม่ได้ทำให้จำเป็นต้องขายสินค้าในราคาที่ถูกกว่าปกติ ดังนั้นอำนาจการต่อรองจึงต่ำซึ่งเป็นไปตามหลักเศรษฐศาสตร์นั่นเอง (Turrin, 2020)

การที่องค์กรใดในปัจจุบันจะสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจดำเนินกลยุทธ์นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ ศักยภาพทางธุรกิจต้องสร้างและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

2.2.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการซึ่งเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยย่อมาจาก (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2559)

1. Strength (จุดแข็ง) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่ามีข้อได้เปรียบ มีจุดเด่นหรือมีจุดแข็งอะไรบ้าง เพื่อที่จะนำมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การสร้างภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงให้โดดเด่น การสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนและราคาที่สามารแข่งขันได้ดี การมีนวัตกรรม มีคุณภาพสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่า การมีพันธมิตรหรือผู้ร่วมทุนที่มีประสิทธิภาพ

2. Weakness (จุดอ่อน) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในว่ามีข้อเสียเปรียบ มีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือขจัดให้หมดไป เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต เช่น การขาดความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่จำเป็น ปัญหาด้านการปฏิบัติการภายใน ขาดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

3. Opportunity (โอกาส) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ที่เอื้ออำนวยหรือส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักที่นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ประกอบด้วยบริบทของ สถานการณ์ทางการเมือง ระบบเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

4. Threat (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ขัดขวางหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรต้องหลีกเลี่ยงหรือต้องปรับตัวตามสถานการณ์ เพื่อให้อยู่รอดได้ โดยหลักที่นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์จะเป็นหลักการเดียวกันกับที่ใช้วิเคราะห์โอกาส (Opportunity) (Hill & Jones, 2012)

2.2.4 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการพิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการควรขยายตัว ดัดทอนหรือดำเนินการในรูปแบบเดิมหรือไม่ ถ้าต้องการเจริญเติบโตและขยายตัวควรใช้การพัฒนาจากภายในหรือภายนอก เช่น การรวมบริษัทหรือการร่วมลงทุน เป็นต้น ธุรกิจสิ่งพิมพ์ไทยควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการในอุตสาหกรรมหรือขยายตัวสู่อุตสาหกรรมอื่น ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

2.2.4.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เมื่อการดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จมาได้ในระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะพิจารณาใช้กลยุทธ์นี้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้ธุรกิจเช่นการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุนและการเพิ่มกำไร เป็นต้น โดยเฉพาะการลดต้นทุนมีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็วและคู่แข่งใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยกลยุทธ์การเจริญเติบโตจะมีอยู่ 2 ลักษณะหลักดังต่อไปนี้ (Agarwal & Thiel, 2014, pp. 397-408)

2.2.4.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) องค์กรจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญในแต่ละธุรกิจ โดยองค์กรจะทุ่มเทพยายามทางธุรกิจลงไปในการดำเนินงานภายในอุตสาหกรรมเดียว สายผลิตภัณฑ์เดียวตลาดเดียวหรือใช้เทคโนโลยีเดียวเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในด้านนั้น โดยจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจให้อุตสาหกรรมเดิม โดยการขยายสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิมการขยายสาขาไปพื้นที่อื่นหรือประเทศอื่น การรวบรวมกิจการกับธุรกิจอื่นหรือซื้อกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือที่เรียกว่ากลยุทธ์การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration Strategy)

2. กลยุทธ์การเจริญเติบโตแนวดิ่ง (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเองที่เรียกว่ากลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) หรือการขยายธุรกิจไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กรแก่ลูกค้าเองที่เรียกว่ากลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) โดยกลยุทธ์นี้จะช่วยให้ลดต้นทุนในระยะยาวได้และช่วยให้องค์กรควบคุมการดำเนินงานได้ดีขึ้น

2.2.4.3 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) องค์กรกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้โดยสามารถจำแนกออกเป็นกลยุทธ์ได้ดังต่อไปนี้ (Decyk, 2019)

1. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มจะสร้างผลกำไรได้มากกว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตลดลง จึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่าหรือองค์กรที่มียอดขายตามฤดูกาลจึงต้องหาธุรกิจที่จะสร้างยอดขายตามฤดูกาลให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์การเจริญเติบโตสามารถขยายธุรกิจทั้งจากภายในองค์กรด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่พัฒนาตลาดใหม่และขยายตลาดใหม่และภายนอกองค์กรสามารถทำได้โดยการซื้อธุรกิจอื่น การรวมธุรกิจกับองค์กรอื่นและการร่วมลงทุนซึ่งกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและเป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น (Porter, 1980)

2.2.4.4 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) องค์กรที่มีการเจริญเติบโตระดับปานกลางอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมปานกลาง มีความดึงดูดของอุตสาหกรรมปานกลางและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อย สามารถคาดคะเนสถานการณ์ได้ ในการรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้ (DeSouza & Batista, 2017, pp. 59-85)

1. กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) ภายหลังที่องค์กรได้ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ

ดำเนินงานขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย หรือข้อบังคับ สภาพเศรษฐกิจตกต่ำหรือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงควรรู้จักกลยุทธ์การยับยั้งการเจริญเติบโตหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง

2. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางแผนไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลงองค์กรอาจปรับเป้าหมายขององค์กรตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น

3. กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) โดยองค์กรจะพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการทำการวิจัยและพัฒนา ค่าบำรุงรักษา ค่าโฆษณาและค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า เป็นต้น การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวจะหยุดชะงัก

2.2.4.5 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นทางออกของการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จหรือสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต กลยุทธ์การตัดทอนจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายขององค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้ (Foss & Saebi, 2018, pp. 9-21)

1. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาคือต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง เช่น การไม่รับพนักงานเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การควบคุมค่าใช้จ่ายในสำนักงานและการลดการโฆษณา เป็นต้น กลยุทธ์การฟื้นฟูสามารถทำได้โดยการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงและทำการปรับโครงสร้างองค์กร โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาว กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความตึงเครียดสูง

2. กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) หมายถึง การที่องค์กรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้สถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า ซึ่งจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้ควบคู่กับกลยุทธ์อื่นได้

3. กลยุทธ์การขายทิ้ง หรือ การถอนการลงทุน (Sell-out or Divestment Strategy) เป็นการแก้ปัญหขององค์กรที่มีธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรโดยรวมหรือธุรกิจมีความอ่อนแอหรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอ จึงถอนการลงทุนจากการร่วมลงทุนกับธุรกิจอื่นหรือขายธุรกิจนั้นทิ้งไป

4. กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ กลยุทธ์นี้เป็นวิธีสุดท้ายขององค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน การเลิกดำเนินงานจะเป็นหนทางที่จะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยที่สุดและยังสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลายกลยุทธ์นี้

เหมาะสมกับองค์การที่อยู่ในตำแหน่งทางการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่มีควม
ดึงดูด

2.2.5 กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business-Level Strategy / Competing Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขันใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการ
แข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์การภายในอุตสาหกรรมหรือส่วนของตลาดที่
องค์การมีส่วนร่วมอยู่ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Geissdoerfer et al., 2018, pp.165-
172) กลยุทธ์การแข่งขันแบ่งออกตามขอบเขตของการแข่งขันที่เป็นเป้าหมายกว้างหรือการมีตลาด
เป้าหมายเป็นตลาดมวลชนและเป้าหมายแคบหรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนซึ่งสามารถแบ่ง
ออกเป็น 4 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การที่มีตลาด
เป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่ควบคุมต้นทุนต่ำสุด ทำให้อ
องค์การมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้และการมีต้นทุนต่ำ
จะเป็นการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้าตลาดรายใหม่ได้ด้วย

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การที่มุ่งตลาด
เป้าหมายกว้าง โดยการสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่งเช่นคุณภาพตราผลิตภัณฑ์
เทคโนโลยีหรือการบริหาร เป็นต้น การมีความแตกต่างที่โดดเด่นจะสร้างความภักดีของลูกค้าต่อ
ตราผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะลดความไวต่อราคาของลูกค้าลง สามารถสร้างผลกำไรที่สูงให้แก่องค์การและ
ป้องกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้ามารายใหม่ได้ เนื่องจากผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ต้นทุนสูงใน
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า เพื่อดึงความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าจากองค์การที่ใช้
กลยุทธ์นี้ไป

3. การมุ่งตลาดเฉพาะที่ต้นทุน (Cost Leadership Focus) เป็นการใช้ความสามารถในการลด
ต้นทุน ณ ระดับการผลิตหนึ่งขององค์การที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้
มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

4. การมุ่งตลาดเฉพาะที่ความแตกต่าง (Differentiation Focus) เป็นการมุ่งที่ความต้องการ
ของลูกค้าในตลาดย่อยที่มีความแตกต่างจากตลาดรวม การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความ
แตกต่างที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะได้ จะเป็นการสร้างความภักดีในตรา
ผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในตลาดย่อยนั้นได้และจะสามารถสร้างผลกำไรสูงให้แก่องค์การทั้งในระยะ
สั้นและระยะยาว เนื่องจากองค์การจะได้รับความเชื่อถือจากลูกค้า มีฐานข้อมูลในการค้นคว้า วิจัยและ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดได้ดีกว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกพัฒนาระหว่างการพิจารณาและการประเมินผลสภาพทางธุรกิจระดับโลกและศักยภาพเฉพาะ ตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยที่สภาพทางธุรกิจระดับโลกจะรวมถึงการวิเคราะห์ตลาด สภาพการแข่งขันเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและพัฒนาการของสังคม (Parida et al., 2019, pp. 391-409)

แต่อย่างไรก็ตาม เจ้าของธุรกิจควรมุ่งเน้นในการแบ่งตามเป้าหมายออกเป็นตลาดใหญ่หรือตลาดเล็กหรือการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) เท่านั้น เพราะการลดราคาแข่งกัน จะต้องมีทั้งเงินทุน และความรู้ในธุรกิจเป็นอย่างดี ซึ่งในปัจจุบันการลดราคาแข่งกันนั้น มักทำไม่ได้อีกแล้ว เพราะจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินการในระยะยาว นอกจากนี้ การสร้างความต่างจะมีข้อดีคือสามารถ ตั้งราคาได้สูงหรือตั้งราคาได้อย่างเหมาะสมและยังหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาจากคู่แข่ง ได้อีกด้วย แต่ที่สำคัญคือต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของ “กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง” คือมุ่งเน้นให้เกิดคุณค่า ในสายตาของลูกค้าและรู้สึกว่าได้รับสิ่งพิเศษกว่าที่อื่นซึ่งจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งและในการสร้างความแตกต่างจะต้องมีการวางแผนสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับโดดเด่นที่ค่อนข้างเหนือกว่า มีการเริ่มก่อนคนอื่นและต้องให้ลูกค้าเป้าหมายต้องซื้อได้ที่สำคัญคือต้องมีกำไรต่อหน่วยสูงกว่าปกติ (Doyle, 2015, pp. 297-309)

2.2.6 กลยุทธ์องค์การเพื่อการปรับตัวตามสถานการณ์

ธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นเพื่อความอยู่รอด ซึ่งจำแนกกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวตามสถานการณ์ที่สำคัญไว้ 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ (Yoo et al., 2016, pp.94-107)

2.2.6.1 กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive Strategy) เหมาะสำหรับธุรกิจที่ไม่มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันและตลาดเติบโตช้า จึงต้องหาช่องทางผันธุรกิจไปลงทุนในทิศทางอื่น เป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้เมื่อกลยุทธ์อื่นก่อนหน้านี้ประสบความล้มเหลว ใช้แก้ปัญหาที่เกิดจากการบริหารผิดพลาด หรือมีคู่แข่งที่แข็งแกร่ง ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การกลับตัว (Turnaround strategy) มีจุดมุ่งหมายที่จะหยุดสถานะความตกต่ำของการดำเนินงานและพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาวด้วยวิธีการลดต้นทุน กำลังคน ปิดแผนงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ เป็นต้น
2. กลยุทธ์การถอนการลงทุน (Divestment Strategy) ใช้เมื่อการลงทุนไม่อาจแก้ปัญหาได้ จึงใช้วิธีการถอนการลงทุน หรือขายส่วนหนึ่งของธุรกิจเพื่อให้กิจการโดยรวมทำกำไรได้เพิ่มขึ้น

3. กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีผลรุนแรงอาจเป็นการขายกิจการทั้งหมดหรือเลิกกิจการโดยขายทอดตลาดทรัพย์สินต่างๆ แล้วชำระบัญชี เลิกจ้าง มักใช้เมื่อธุรกิจไม่สามารถหาทางออกได้

4. กลยุทธ์ผสม (Mixed Strategy) เป็นวิธีการใช้กลยุทธ์พื้นฐานหลายอย่างผสมกัน โดยนำมาใช้พร้อมกันในเวลาเดียว แต่อาจนำมาประยุกต์ใช้กับส่วนต่างๆ ของธุรกิจที่ต่างกัน จึงเหมาะกับกิจการขนาดใหญ่ที่มีผลิตภัณฑ์หลายอย่าง

2.2.6.2 กลยุทธ์เป็นกลางหรือการรักษาฐานะเดิม (Neutral, Holding Strategy) เป็นการสานต่อ กลยุทธ์เดิมในอดีตที่ใช้อยู่แล้วหรือปรับปรุงประสิทธิภาพผลงานให้ดีขึ้น มักใช้กับธุรกิจที่พึงพอใจกับสภาพการดำเนินงานที่เป็นอยู่และต้องการรักษาวัตถุประสงค์ที่เคยทำสำเร็จมาก่อนเป็นแนวทาง ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถแยกได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ (Waidi, 2014)

1. กลยุทธ์คงสภาพ (Holding Strategy) หรือเรียกว่าชะลอการเติบโต นิยมใช้ในบริษัทขนาดใหญ่ ที่ครอบครองตลาดส่วนใหญ่ไว้ได้ โดยมุ่งเน้นการรักษาฐานะเดิมไว้มากกว่าการเร่งการเติบโต

2. กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผล (Harvesting Strategy) นิยมใช้เมื่อกิจการมีความจำเป็นต้องหาเงินสดเข้ามาหมุนเวียน เป็นการลดการลงทุนในธุรกิจ เพื่อให้กิจการมีเงินสดเข้ามามากขึ้นโดยการจำกัดขนาดการลงทุนให้ต่ำลงและรักษาส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่ไว้

2.2.6.3 กลยุทธ์การเร่งเติบโตขยายตัว (Aggressive-Growth Strategy) นิยมใช้ในกิจการที่ตลาดเติบโตสูงสุดและมีการแข่งขันสูง โดยพยายามขยายส่วนแบ่งการตลาดให้ออกไปมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และในขณะเดียวกันก็พยายามหาทางกีดกันไม่ให้คู่แข่งเข้ามาในตลาดโดยรุกเข้าตลาดเพื่อครอบครองส่วนแบ่งการตลาด มุ่งเน้นขยายระดับยอดขายและส่วนแบ่งตลาดให้สูงขึ้นกว่าในอดีต การเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการปรับตัวตามสถานการณ์ทั้ง 4 ประเภท ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจในแต่ละช่วงเวลามากที่สุด จะเห็นได้ว่าแนวคิดการบริหารตามสถานการณ์เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารต้องมีการปรับใช้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสามารถคาดคะเนผลที่เกิดขึ้น ทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดจากการนำเอามาใช้แก้ปัญหาของทุกสถานการณ์ให้ได้ (Alder, 2011, pp. 34-46)

2.2.7 กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS)

กลยุทธ์นี้กำหนดขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการต้องพยายามพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างหรือต้องสร้างความต้องการใหม่ๆ ขึ้นมาเสมอ โดยใช้นวัตกรรม

ใหม่ๆ หรือเป็นน่านน้ำใหม่ๆ ซึ่งกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ได้รับความนิยมนอย่างสูงเนื่องจากเป็นเครื่องมือสนับสนุนที่มีความจำเป็นปัจจุบัน ที่ผ่านมามีบริษัทต่างๆ ที่นำกลยุทธ์นี้มาใช้ ดังนั้น หากผู้ประกอบการจะสร้างกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์แบบ “น่านน้ำสีคราม” จะเป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจ ซึ่งจะต้องพิจารณาก่อนว่าลูกค้าในธุรกิจของตนเองจะซื้อสินค้าหรือบริการด้วยเหตุผล ด้วยราคาที่ต่ำหรือซื้อที่ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หลังจากนั้น จึงเริ่มมาวิเคราะห์ว่าใครคือผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้าในธุรกิจ (Bicen & Johnson, 2014, pp. 430-444)

กลยุทธ์ธุรกิจ Blue Ocean (บลูโอเชียน) นั้นตั้งเป้าหมายไว้ที่ความพยายามที่จะค้นพบตลาดใหม่ซึ่งเปรียบเสมือนแผ่นดินใหม่ที่ยังไม่มีใครค้นพบและยังไม่มีคู่แข่งในตลาดหนาแน่นมาก นักจนต้องกระทบกระทั่งกันหรือเป็นความพยายามที่จะแข่งขันกับคู่แข่งด้วยบางสิ่งที่เป็นกลยุทธ์การตลาดที่เหนือกว่าการแข่งขันด้วยความพยายามจะยกระดับให้สูงขึ้นไปเหนือกว่าคู่แข่งมากพอ และในขณะเดียวกันลูกค้าเองก็มองเห็นความโดดเด่นของสินค้าและบริการขึ้นมาอย่างมีนัยสำคัญด้วย

กลยุทธ์ธุรกิจ Blue Ocean หมายถึง สถานที่ (ตลาด) ที่ยังไม่มีใครค้นพบ รวมถึงพื้นที่ที่รู้อยู่ว่ามีแต่ยังไม่มีใครเคยเข้าไปถึงได้เพราะข้อจำกัดต่างๆ เช่น เทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบันยังไม่ถึงหรือทำได้แต่ราคายังไม่ถูกพอ ไปจนถึงยังไม่ถึงลำดับการออกผลิตภัณฑ์ตามกลยุทธ์การตลาด การศึกษาส่วนต่างๆ ของธุรกิจในระดับ Core Competency โดยเปรียบเทียบและมองตลาดโดยรวมว่ามีการแข่งขันในเรื่องใดบ้างในระดับต่ำ (Bouncken et al., 2015, pp. 577-601)

กลยุทธ์ธุรกิจ Blue Ocean ต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาขีดจำกัดของทั้งอุตสาหกรรมในปัจจุบันว่ามีขอบเขตใดบ้างที่ยังไม่เคยมีใครก้าวล่วงเข้าไปถึงหรือไม่เคยนึกถึงเป็นการแสวงหาคคุณค่าใหม่ที่ตรงใจลูกค้าหรือนวัตกรรม และการวางตำแหน่งของสินค้าและบริการในตลาดใหม่ไว้ในที่เหมาะสมรวมทั้งให้มี Value Innovation หรือคุณค่าที่มีมูลค่าที่สนองให้ลูกค้าในแต่ละด้านแตกต่างกัน การใช้กลยุทธ์ธุรกิจ Blue Ocean ในการสร้างสิ่งใหม่จะอาศัยมูลค่าเหล่านี้เป็นอุปกรณ์ในวิเคราะห์เพื่อหา Uncontested Market Space หรือตลาดที่ไร้คู่แข่งขึ้นมา โดยการมองภาพตลาดโดยรวม และหาบุคลิกของสินค้าที่ธุรกิจสี่สิ่งพิมพ์ไทยจะใช้สร้างตลาดแบบนี้ขึ้นมาได้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อหา Blue Ocean มีองค์ประกอบ 1) Eliminate (สิ่งที่ควรเอาออก) 2) Reduce (สิ่งที่ควรลด) 3) Raise (สิ่งที่ควรเติม) และ 4) Create (สิ่งที่ควรเพิ่มเข้ามา) สิ่งนี้จะกลายเป็นเป็นแนวทางใหม่ในการพัฒนาสินค้าเดิม ทำให้เห็นทั้งตัวสินค้าและบริการที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องได้รอบด้าน ทำให้ทำงานในลำดับต่อไปได้ง่ายขึ้น (Kim & Mauborgne, 2005)

ลักษณะของตลาดที่ใช้กลยุทธ์แบบใหม่หรือน่านน้ำสีคราม ได้แก่ (Chen et al., 2016, pp. 3371-3379)

1. เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ได้มีอยู่ในปัจจุบันและไม่ทราบมาก่อนว่ามีอุตสาหกรรมประเภทนี้อยู่ด้วยและ สร้างอุปสงค์ใหม่ขึ้นมา ทำให้มีโอกาสดิบโตและมีสัดส่วนกำไรที่มาก
2. ไม่มุ่งเน้นแข่งขันกับคู่แข่ง ไม่เปรียบเทียบกัน ทำให้สามารถใช้ได้ทั้งกลยุทธ์ด้านราคา และสร้างความแตกต่างไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าใช้แรงจูงใจในการทำงาน ไม่ใช่แรงผลักดันจากรอบข้าง
3. จับตาคู่แข่ง แต่อย่าเอามาเป็นมาตรวัด ไม่ใส่ใจกับการแข่งขันมากนัก ต้องไม่เสนอ ลูกเล่นพิเศษต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการเพราะเกิดจากแรงกดดันของการแข่งขัน
4. พยายามคิดอะไรใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และอยู่นอกเหนือกรอบเดิมๆ ที่เคยทำ พยายามมองให้ดีกว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริงและพยายามมองหากลุ่มลูกค้าที่ไม่เคยเป็นลูกค้ามาก่อน
5. มองภาพใหญ่ โดยไม่มุ่งเน้นเรื่องจำนวน และไม่ยึดติดกับผลการวิเคราะห์ รวมทั้งใช้แรงจูงใจในการทำงานไม่ใช่แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในโดยหัวใจสำคัญของ “Blue Ocean Strategy” คือ สิ่งที่เราเรียกว่า “Value Innovation” ในส่วนนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคำว่า คุณค่าอย่างสร้างสรรค์ (Value) และคำว่า นวัตกรรม (Innovation) หลักการ สำคัญของ BOS คือ จะต้องมียัง Value และ Innovation บูรณาการร่วมกันทั้งสองอย่างควบคู่กันไปไม่เช่นนั้น จะไม่สามารถก่อให้เกิดกลยุทธ์ Blue Ocean Strategy ได้เช่นกัน (ศรีณช พงศ์เที่ยงธรรม, 2557)

สรุปได้ว่ากลยุทธ์การตลาดแบบ Blue Ocean มีการวางกรอบอย่างเป็นระบบ ที่มีวิธีการในการทำการตลาดด้านการตลาดแบบหาทางออกที่ดีเพราะการทำตลาดแบบนี้จะไม่เน้นการต่อสู้คู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมในยุคที่การแข่งขันในตลาดเดิมๆ มาถึงทางตัน ด้วยการหา Demands ใหม่ ซึ่งจะต้องมีเครื่องมือในการคิด พร้อมทั้งวางแผนกลยุทธ์ให้แตกต่างทั้งในเรื่องทางการตลาด การผลิต การขายสินค้า การให้บริการลูกค้า รวมไปถึงการโฆษณาที่เชื่อมโยงสื่อสารกับผู้บริโภคและเกี่ยวข้องกับการสร้างผลิตภัณฑ์ โดยไม่ต้องไปต่อสู้กับคู่แข่งมากนัก และต้องแตกต่างรวมถึงต้องใช้ต้นทุนต่ำด้วย

2.2.8 การสร้างคุณค่าและนวัตกรรมสู่ความสำเร็จ

ในการดำเนินงานธุรกิจหากมีแต่เรื่องของนวัตกรรมเพียงอย่างเดียวโดยขาดการนำเสนอคุณค่า (Value) ก็มักจะเป็นเรื่องของนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่ไม่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าใดๆ แก่ลูกค้าหรือเป็นการนำเสนอสิ่งที่อยู่เกินขอบเขตนอกเหนือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างแท้จริง จึง

ต้องมีทั้งเรื่องของ “คุณค่า” และ “นวัตกรรม ควบกัน ไป นอกจากนี้ นวัตกรรมที่มีคุณค่าสามารถสร้างขึ้นได้ ดังต่อไปนี้ (Xie et al., 2017, pp. 366-386)

1. จับตาคู่แข่งได้ แต่อย่าเอามาเป็นมาตรวัด และไม่ใส่ใจกับการแข่งขันมากเท่าใดนัก
2. ต้องไม่เสนอลูกเล่นพิเศษต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการให้แก่ ลูกค้าที่เกิดจากแรงกดดันของการแข่งขัน
3. ลองคิดอะไรใหม่ๆ นอกกรอบ และไม่ควรรี้อำนาจัดมาขัดขวางการสร้างแตกต่าง
4. ต้องมองในภาพรวมและคำนึงถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง แทนที่จะเสนอแต่สิ่งเดิมๆ ที่อุตสาหกรรมได้เคยทำมาก่อน

อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างอีกประการที่สำคัญระหว่าง “Blue Ocean Strategy” กับแนวคิดการบริหารกลยุทธ์แบบเดิมๆ “Red Ocean Strategy” ภายใต้แนวคิดแบบเดิมนั้น การที่จะประสบความสำเร็จได้อะไรจะต้องเลือกแนวทางอย่างใดอย่างหนึ่งว่าจะมุ่งเน้นการนำเสนอความแตกต่างให้กับลูกค้าหรือเน้นการเป็นผู้นำที่มีต้นทุนต่ำโดยไม่สามารถเป็นทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ เพราะการนำเสนอความแตกต่างจะไม่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำที่สุด แต่ภายใต้แนวคิดของ “Blue Ocean” องค์การธุรกิจที่ใช้ “Blue Ocean Strategy” จะสามารถเป็นผู้นำที่เสนอได้ทั้งความแตกต่างและมุ่งเน้นการลดต้นทุนไปพร้อมๆ กัน โดยการลดต้นทุนนั้นจะเกิดขึ้นจากการลดหรือกำจัดปัจจัยที่เคยมีอยู่ให้หมดไปส่วนการนำเสนอคุณค่าและความแตกต่างแก่ลูกค้านั้นสามารถทำได้โดยการเพิ่มหรือสร้างสรรค์ปัจจัยบางประการที่คนอื่นไม่มีหรือมีน้อยให้กับลูกค้า

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย

ทฤษฎีการรวมกลุ่มได้อธิบายถึงการสร้างกลุ่มที่มีความมั่นคงโดยการทำให้สมาชิกที่อยู่ในกลุ่มมีความรู้สึกว่าอยู่ในกลุ่มเดียวกันซึ่งอาจประกอบด้วยกันเป็นองค์การที่กำหนดจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการแต่ต้องมีกฎระเบียบที่ทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติและครอบคลุมขอบเขตกว้างขวางพอที่จะควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มสมาชิกเป็นไปในลักษณะที่เจริญเติบโตมากขึ้นในการรวมกลุ่มให้มีความมั่นคงได้จะต้องมีค่านิยมที่สำคัญสอดคล้องกัน สมาชิกมีการดำเนินการในลักษณะเดียวกัน สมาชิกมีเป้าหมายเดียวกันในการที่จะรวมตัวกันและจะต้องมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้นเมื่อรวมกลุ่มกันแล้วและมีการเคลื่อนไหวของกลุ่มอยู่เสมอ รวมทั้งจากทฤษฎีบูรณาการทางเศรษฐกิจ (Economic Integration Theory) ที่อธิบายว่ากระบวนการบูรณาการทางเศรษฐกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) ข้อตกลงร่วมกัน เป็นรูปแบบพื้นฐานที่สุดของการบูรณาการทางเศรษฐกิจซึ่งสิทธิ์ในการกำหนดนโยบายเป็นของสมาชิกร่วมกันและมีตลาดร่วม (Common Market) หรือตลาดภายใน (Internal

Market) ที่เป็นการขยายระดับความร่วมมือเพิ่มขึ้น โดยจัดอุปสรรคที่จะขัดขวางการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตระหว่างกัน เช่น ทุนและแรงงาน เป็นต้น 2) สหภาพทางเศรษฐกิจและการเงิน (Economic and Monetary Union) เป็นการบูรณาการทางการเงิน โดยสมาชิกใช้นโยบายเศรษฐกิจและการเงินร่วมกัน รวมทั้งมีการจัดตั้งองค์การที่ทรงสิทธิ์และอำนาจทางการเงินของกลุ่มสมาชิกซึ่งจะต้องร่วมมือกันในประเด็นต่างๆ (Suarez et al., 2016)

2.3.1 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่คุณค่ากล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง Customer Value และ Competitive Advantages (Differentiation, Lower Cost, Quick Response) เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์การก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร? โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด แนวคิดนี้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าและบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคประกอบด้วย 1) Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่งการจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ 2) Operations เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าเป็นขั้นตอนการผลิต 3) Outbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า 4) Marketing and Sales เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ 5) Customer Services เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้ารวมถึงการบริการหลังการขาย (Hoque, 2023)

ส่วนกิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้จะประกอบไปด้วย 1) Procurement เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา 2) Technology Development เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต 3) Human Resource Management เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหาและคัดเลือกประเมินผลพัฒนาฝึกอบรมระบบเงินเดือนค่าจ้างและแรงงานสัมพันธ์ 4) Firm Infrastructure เป็นโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ระบบบัญชีระบบการเงินการบริหารจัดการขององค์กร

โดยกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้เป็นอย่างดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรมและนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้วยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วยและจะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการวางแผนการดำเนินงานการตัดสินใจการควบคุมและทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่าเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเป็นอย่างดีในการดำเนินงานทางธุรกิจนั้นความจริงก็คือการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการให้ได้มากที่สุดในทุกขั้นตอนไม่ว่าวัตถุดิบที่นำเข้าสู่ขั้นตอนของกระบวนการผลิตจะเป็นอะไรก็ตาม ดังนั้นในโมเดลบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าจึงได้แบ่งให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นในการดำเนินการทั้งหมดขององค์การ โดยแบ่งเป็นส่วนที่กระทำโดยตรงกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบหรือที่เรียกว่ากิจกรรมหลักซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน และกิจกรรมสนับสนุนซึ่งมีอยู่ 4 ขั้นตอนด้วยกัน ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ก็ต้องประกอบไปด้วยกิจกรรมเหล่านี้เช่นกันเพียงแต่แตกต่างกันในธรรมชาติของตัวอุตสาหกรรมเอง ส่วนปรัชญาในการทำงานยังเหมือนเดิม คือลูกค้าจะซื้อสินค้าและบริการที่ตนเองมีความเห็นว่ามีมูลค่ามากกว่าราคาที่ต้องจ่ายไปเท่านั้น ดังนั้นยิ่งเพิ่มมูลค่าให้กับวัตถุดิบที่เข้าสู่กระบวนการเริ่มต้น ได้มากเท่าไร? ก็จะต้องขายสินค้าและบริการได้มีมูลค่าสูงขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อทั้งสองฝ่ายคือลูกค้าได้สินค้าที่มีคุณค่า ส่วนองค์การได้ยอดขายและกำไรที่มากขึ้น โมเดลการบริหารจัดการนี้จึงเป็นอีกหนึ่งอันที่ต้องนำมาประกอบในการสร้างตัวแบบการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

2.3.2 ความหมายของคลัสเตอร์

เครือข่ายวิสาหกิจ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Cluster ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่เสนอโดย Professor Michael E. Porter ที่ให้คำจำกัดความว่าเป็น “กลุ่มของธุรกิจและองค์การที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวตั้งอันเป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และความเชื่อมโยงในแนวนอนซึ่งเป็นความเชื่อมโยงอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า องค์การการศึกษาและฝึกอบรม องค์การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน คือการเพิ่มผลิตภาพซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ทั้งนี้วิสาหกิจธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยเป็นหน่วยผลิตหนึ่งของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งหากสามารถเพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้นได้โดยเฉพาะผลิตภาพแรงงานของคน ที่ไม่ใช่มาจากการลดต้นทุนอย่างเดียว

ย่อมอยู่ในสภาพที่ได้เปรียบคู่แข่งกันได้และหากหลายวิสาหกิจในภาคอุตสาหกรรมมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นก็ย่อมส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นเช่นกัน และหากหลายๆ อุตสาหกรรมในประเทศมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น ก็จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สูงขึ้นในท้ายที่สุดนั่นเอง (Engert et al., 2016)

ขณะที่หัวใจของการพัฒนาคลัสเตอร์ คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขันกัน โดยที่ผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์จะต้องกำหนดทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์การพัฒนาร่วม รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม เช่น ผู้ประกอบการสามารถร่วมกันลงทุนและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการของตน ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการพัฒนาได้ขณะที่ยังคงแข่งขันในด้านประสิทธิภาพในการผลิตสินค้านั้น หรือผู้ประกอบการธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำสามารถร่วมกันวางแผนบริหารห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงตลอดสายของห่วงโซ่อุปทานได้ นอกจากนี้การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ ยังทำให้เกิดการกระจายของความรู้ใหม่ เมื่อผู้ประกอบการรายใดคิดค้นนวัตกรรมได้รายอื่นก็นำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดได้ ซึ่งจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันระบบเศรษฐกิจบนพื้นฐานของนวัตกรรมอีกด้วย (Krippendorff, 2022)

สรุปได้ว่า คลัสเตอร์ คือ กลุ่มของธุรกิจและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจรโดยหัวใจของการพัฒนา คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์นั้น จะต้องมีการวางแผนกำหนดทิศทางเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ตลอดจนทรัพยากรระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตภาพโดยรวมของคลัสเตอร์นั้นได้อย่างต่อเนื่อง

2.3.3 ความสำคัญของคลัสเตอร์

1. คลัสเตอร์ ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอยู่เสมอ เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้เข้าใจปัญหาของกลุ่ม และหาทางแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจกันมากขึ้นและเปิดกว้างในการรับรู้ข้อมูล ข่าวสารและองค์ความรู้ใหม่ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การตลาด นโยบายการสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง

2. การร่วมกันเป็นคลัสเตอร์จะช่วยลดต้นทุน ทั้งด้านวัตถุดิบ การทำการตลาด การวิจัยพัฒนา การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์

3. คลัสเตอร์ช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เนื่องจากสมาชิกในมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ ซึ่งทำให้สมาชิกมีโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น อันจะนำไปสู่การต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ อย่างต่อเนื่อง

4. การรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ไม่ใช่เป็นเพียงการส่งเสริมความร่วมมือของสมาชิกต่าง ๆ แต่ ยังส่งเสริมการเปิดกว้างทางการค้าให้มีการแข่งขันของสมาชิกด้วย ซึ่งการแข่งขันจะช่วยกระตุ้นให้ธุรกิจต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้

5. คลัสเตอร์ช่วยส่งเสริมการขายตัวของธุรกิจและการเกิดธุรกิจใหม่ๆ เนื่องจากคลัสเตอร์ช่วยกระตุ้นเกิดการไหลเวียนของข้อมูลและองค์ความรู้ และร่วมกันลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่นการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเปิดกว้างต่อการแข่งขันทางการค้า ดังนั้นคลัสเตอร์จึงช่วยเสริมสร้างโอกาสการเติบโตของธุรกิจต่างๆ และการเกิดขึ้นใหม่ของธุรกิจต่อเนื่องต่างๆ (Groover, 2022)

2.3.4 รูปแบบการพัฒนาคลัสเตอร์

ในการพัฒนาคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมสิ่งสิ่งพิมพ์ไทยพิจารณาเลือกใช้ได้จาก 3 รูปแบบดังต่อไปนี้ (รัตติยา สัตยกิจจจร, 2560)

1. Facilitating Cluster หมายถึง การรวมตัวกันของผู้ผู้นำในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นตัวแทนจากภาคเอกชนมารวมตัวกันเพื่อร่วมกำหนดนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมและเป็นตัวแทนของผู้ประกอบการที่เป็นเอกชนในการเจรจาต่อรองกับภาครัฐเพื่อผลักดันให้ นโยบายเกิดผลเป็นรูปธรรมมากขึ้น

2. Geographic Cluster หมายถึง การรวมตัวกันของผู้ประกอบการที่อยู่ในบริเวณพื้นที่เดียวกันโดยการรวมตัวเพื่อมุ่งบรรลุประโยชน์ในเรื่องประสิทธิภาพการผลิตเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการรวมตัวเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการขนส่งสินค้า

3. Commercial Cluster หมายถึง การรวมตัวกันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมทางตรงคือการผลิต และอุตสาหกรรมสนับสนุนที่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในภูมิภาค/พื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยการรวมตัวกันนั้นเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม การถ่ายทอดวิทยาการในการออกแบบ รวมทั้งการขยายช่องทางการตลาด และการจัดจำหน่ายเป็นหลัก (Kenton & Yarnall, 2010)

2.3.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์

หัวใจของการพัฒนาคลัสเตอร์ คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์นั้น จะต้องมีการวางแผน กำหนดทิศทางเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการพัฒนาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพโดยรวม แต่ในการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมคือ สิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียวไม่อาจประสบความสำเร็จได้ แต่จำเป็นต้องมีปัจจัยที่เหมาะสมคอยสนับสนุนให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย 1) การรวมกลุ่มต้องเกิดมาจากความคิดริเริ่ม และความต้องการของภาคธุรกิจเอกชนเป็นสำคัญ โดยมีภาครัฐเป็นผู้ให้การสนับสนุนและผลักดัน 2) ในคลัสเตอร์นั้นต้องมีกลุ่มธุรกิจหลักที่เป็นแกนนำสำคัญในการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม 3) คลัสเตอร์ที่รวมตัวกันนั้นควรมีสภาพที่พร้อมในการพัฒนาและสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับหนึ่ง 4) ทศนคติ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม 5) ความเข้มแข็งของผู้ที่เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาคลัสเตอร์ไม่ว่าจะเป็น ผู้นำกลุ่มผู้ประกอบการหรือที่ปรึกษาคลัสเตอร์ 6) ความเข้มแข็งของหน่วยงานให้บริการเพื่อการพัฒนาธุรกิจในการให้บริการ และการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงของหน่วยงานในพื้นที่ 7) มีการประสานและแบ่งปันผลประโยชน์ที่ยุติธรรมอันก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายและ นโยบายของคลัสเตอร์ควรมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบายของจังหวัดในภูมิภาคนั้น (Huggins et al., 2014)

อูริวิต ตั้งกิจวิวัฒน์ (2565) อธิบายว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยมีดังต่อไปนี้

1. การมีองค์การการศึกษาชั้นแนวหน้าและการมีองค์การการวิจัยที่มีศักยภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการบ่มเพาะอุตสาหกรรมเทคโนโลยี รวมทั้งมหาวิทยาลัย อีกด้วย
2. ระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพขององค์การวิจัยซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันรวมทั้ง มีแรงงานที่มีฝีมือและได้รับการฝึกอบรม
3. มีส่วนเสริมด้านเทคโนโลยีจากแหล่งอุตสาหกรรมใกล้เคียงและมีการร่วมลงทุนและการให้การสนับสนุนด้านเงินทุนแก่วิสาหกิจ รวมทั้งมีปัจจัยด้านความเสี่ยงของต้นทุนต่ำ
4. การพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน เนื่องจากความร่วมมือและการแข่งขันในคลัสเตอร์ ต้องทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีต้นทุนที่ลดลง จนทำให้เกิดความเป็นศูนย์กลางการผลิตที่ชัดเจนในระดับภูมิภาคและระดับโลก
5. ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมเฉพาะด้านและการพัฒนาภาพลักษณ์สินค้า รวมทั้งแหล่งจัดซื้อจัดหาในอุตสาหกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต จากการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อนทำให้เป็นการลดต้นทุนการสต็อกสินค้าและโลจิสติกส์ต่างๆ

6. ส่งเสริมนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เนื่องจากการแข่งขันที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ผลิตจำนวนมากในคลัสเตอร์ต่างๆ ก่อให้เกิดธุรกิจรวมทั้งการจ้างงานใหม่ๆ เนื่องจากขนาดของการผลิตที่ใหญ่และซับซ้อนขึ้นทำให้เกิดธุรกิจใหม่ๆ เช่น การจัดหาวัตถุดิบเฉพาะด้านการบริการต่างๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่าการแข่งขันธุรกิจภายใต้เศรษฐกิจการค้าที่ทวีความร้อนแรงขึ้นในปัจจุบันการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยนับเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำให้สามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันในเวทีการค้าระหว่างประเทศ ใดๆ ก็ดี การพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ในรูปแบบคลัสเตอร์นับเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างยั่งยืน โดยเมื่อพิจารณาอุตสาหกรรมนี้ที่ประสบความสำเร็จในประเทศที่พัฒนาแล้ว จะพบว่าอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จไม่ได้เกิดจากบริษัทหรือกิจการใดเพียงลำพัง หากแต่เกิดจากกิจการจำนวนมากที่แข่งขันโดยการรวมกลุ่มกันในลักษณะคลัสเตอร์ ที่ถึงแม้จะเป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญในการพัฒนาความเข้มแข็งและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเหมาะสมและมีความต่อเนื่องของนโยบาย มีการประสานความร่วมมือกันในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนับเป็นจุดสำคัญในการพัฒนาเครือข่ายคลัสเตอร์ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติวิธีคิด วิธีดำเนินการที่ทำให้สอดคล้องต้องกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกัน เพื่อให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการร่วมมือกันในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจของตนเองนำไปสู่การเป็นเครือข่ายธุรกิจที่แข็งแกร่ง โดยช่วยกันเสริมสร้างการเรียนรู้ ทักษะที่จะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมที่จะก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงานและเพิ่มผลผลิตเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการค้า และมีอำนาจต่อรองในเวทีการค้าระดับสากลมากยิ่งขึ้นอีกทั้งยังเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจโดยรวม

2.3.6 กระบวนการในการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Network)

เครือข่ายธุรกิจ หมายถึง กระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างธุรกิจกับธุรกิจอื่นที่ตั้งอยู่ทั้งในและต่างประเทศ มีบทบาทสำคัญในองค์การธุรกิจเพราะเป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญที่ดีในด้าน โอกาสในการ ดำเนินธุรกิจความสัมพันธ์และความน่าเชื่อถือมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมันจะหมายถึงการมีเครือข่ายขององค์การธุรกิจ โดยทั่วไปแนวคิดของเครือข่ายและระบบเครือข่ายกลายเป็นส่วนสำคัญในการสำรวจวิธีการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ หากแต่ระบบเครือข่ายเป็นกิจกรรมที่แตกต่างกันไปตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เวลาและสถานที่ต่างๆ

กระบวนการสร้างระบบเครือข่ายธุรกิจ ปกติจะเกิดขึ้นเองในสมาคมหรือชมรมทางธุรกิจ โดยมีการเชื่อมโยงเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนของการรวมตัวกันของกลุ่มธุรกิจเพื่อทำงานร่วมกันและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนประการใดประการหนึ่ง การรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของระบบเครือข่ายจะเปรียบได้กับเป็นกระดูกสันหลังของฝ่ายจัดการที่ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของสัมพันธภาพ ปฏิบัติการและการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบเครือข่ายทางธุรกิจจึงต้องมีความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนในกลุ่มเครือข่ายทางธุรกิจ (Ahmed & Ashfaq, 2013)

ในการสร้างระบบเครือข่ายธุรกิจจะสามารถแพร่ขยายการดำเนินการไปได้ทุกสถานที่เท่าที่บุคคลหรือสมาชิกกลุ่มจะสามารถพบธุรกิจหรือกลุ่มบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความสามารถของเครือข่าย ทั้งนี้ความเข้าใจต่อธรรมชาติและลักษณะของธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป เป็นองค์ประกอบส่วนสนับสนุนต่อความสำเร็จของระบบเครือข่าย

สำหรับปัจจัยที่สนับสนุนต่อการพัฒนาระบบเครือข่ายธุรกิจสิ่งพิมพ์วัตถุประสงค์ของการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ก็เพื่อให้ธุรกิจหลายๆ แห่งมารวมกำลังกัน เชื่อมโยงกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจจะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระเท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันและเครือข่ายธุรกิจก็เป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างภาคีพันธมิตรที่จะมาร่วมมือทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมของเครือข่าย โดยพัฒนาความร่วมมือกันภายในห่วงโซ่อุปทาน เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ เทคนิคการปฏิบัติงานเครือข่ายเป็นหนึ่งในกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในตลาดปัจจุบัน ซึ่งธุรกิจคือสิ่งพิมพ์ที่ขาดแคลนทรัพยากรจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ระบบเครือข่ายเพื่อการดำเนินงานทางธุรกิจและการรักษาเครือข่ายทางธุรกิจไว้อย่างแน่นเหนียวจะส่งผลต่อการมีแหล่งนวัตกรรมที่ดีภายในองค์กร โดยปัจจัยผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายธุรกิจที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) ความจำเป็นในแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการเพิ่มรายได้และลดคู่แข่ง 2) ความไม่สมดุลจากการถูกบังคับหรือถูกควบคุมการใช้ทรัพยากรจากองค์กรอื่น 3) การพึ่งพาอาศัยกันเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินธุรกิจ จากการเข้าถึงการใช้ทรัพยากรสำคัญของเครือข่ายได้อย่างยืดหยุ่น 5) ความมั่นคง (Stability) จากการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมของเครือข่าย เช่น การทำวิจัย (Joint Research) การเป็นผู้สนับสนุนร่วม (Co-Sponsor) การเป็นผู้สร้างผลิตภัณฑ์ร่วม (Co-Branding) และการเป็นผู้ร่วมผลิต

(Co-Production) 6) ความชอบธรรม (Legitimacy) ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกับธุรกิจเครือข่ายที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ดี (Liu, 2017)

การเพิ่มขึ้นของการรวมกันของธุรกิจในรูปแบบของเครือข่ายธุรกิจที่ในประเทศไทยมีการนำระบบเครือข่ายมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้นในหลากหลายมิติ ทั้งในรูปแบบการสร้างเครือข่ายและการรวมกลุ่มธุรกิจ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการประสานพลังร่วมกันขับเคลื่อนความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจ ให้มีความแข็งแกร่งและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริโภคแต่ละเจนเนอเรชันที่มีอิทธิพลกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย

Generation คือ ยุคสมัยของกลุ่มคนตามช่วงอายุ ซึ่งหมายถึง ช่วงเวลาเฉลี่ยระหว่างการมีลูกคนแรกของแม่กับการมีลูกคนแรกของผู้คน ดังนั้นในแต่ละ Generation และจะห่างกันประมาณ 20 กว่าปี หรือพูดให้เข้าใจง่ายๆ ก็คือรุ่นของแต่ละรุ่นที่เกิดขึ้นมาเรื่อยๆ จากประชากรคนทั้งโลก ซึ่งในเรื่อง Generation นี้ มีคนศึกษากันมากมายโดยเฉพาะสายทางด้านสังคมศาสตร์ ที่จะศึกษาทั้งในด้านพฤติกรรม สังคม การใช้ชีวิตความคิดต่างๆ แม้แต่ในด้านการตลาดเองก็ให้ความสนใจกับเรื่องนี้ไม่น้อย เนื่องจากพฤติกรรมต่างๆ ส่งผลต่อการบริโภคอย่างเห็นได้ชัด การทำความเข้าใจต่อลักษณะพฤติกรรมของคนใน Generation ต่างๆ ถือเป็นสิ่งสำคัญ สาเหตุที่คนแต่ละช่วงวัยมีความคิดและพฤติกรรมต่างกันเป็นเพราะว่า สภาพสังคมในช่วงนั้นเป็นปัจจัยที่หล่อหลอมความคิดและทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นขึ้นมา เช่นเดียวกันพฤติกรรมการรับข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ของแต่ละ Generation ย่อมมีความแตกต่างกัน การทำความเข้าใจและเรียนรู้ของคนใน Generation นั้นจะช่วยให้สามารถเลือกใช้สื่อได้ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการตามหลักสากลที่นิยมใช้จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 Generation ดังต่อไปนี้ (จักษ์พงษ์ รอดไพร, 2563)

2.4.1 Baby Boomer หรือ Gen B เป็นคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2489 - 2507 เป็นยุคที่การพัฒนาเทคโนโลยียังไม่ทันสมัยมากเท่าไรนัก สาเหตุที่เรียกคนกลุ่มนี้ว่า Baby boomer นั้นเนื่องจากว่าในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้ชายต้องถูกไปเกณฑ์ทหาร พอสงครามจบลงก็กลับไปแต่งงานและมีลูกกันเป็นจำนวนมาก ดังนั้นคน Gen B ส่วนใหญ่จึงเกิดมาภายหลังช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบลงนั่นเอง ด้วยเหตุนี้จึงเรียกว่า Boom เพราะเด็กเกิดใหม่เยอะมาก พ่อแม่ของคนกลุ่มนี้เจอแต่เรื่องลำบากทั้งเรื่องสงคราม การเมืองและเศรษฐกิจ ทำให้ครอบครัวใช้ชีวิตกันอย่างเร้นแค้น ด้วยเหตุนี้คนกลุ่ม Gen B จึงมีลักษณะนิสัยอดทน จริงจัง เพราะอยู่ช่วงที่เห็นความลำบากของพ่อแม่ เจเนอเรชันบี หรือ Gen B หรือ Baby Boomer คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ 2489-2507 ปัจจุบัน

คนยุค Baby Boomer เริ่มเข้าสู่วัยชรา คนกลุ่มนี้จึงเป็นคนที่ใช้ชีวิตเพื่อการทำงาน มีความอดทนสูงสู้งาน เป็นเจ้าคนนายคน ถูกครอบครัวสั่งสอนมาให้เป็นคนประหยัดคอบออม จึงมีการใช้จ่ายอย่างรอบคอบและระมัดระวัง

2.4.2 Generation X หรือ Gen X เกิดประมาณปี พ.ศ.2508-2523 คนกลุ่มนี้เกิดมาในช่วงที่ไม่ลำบากเท่ารุ่น Baby boomer และยังเป็นช่วงของสันติภาพ สภาวะโลกสงบเรียบร้อยหลายๆ ประเทศเริ่มมีความมั่งคั่ง ดังนั้นการใช้ชีวิตของคนรุ่นนี้จึงเริ่มมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องบ้างเล็กน้อย เช่นคอมพิวเตอร์ วิดีโอเกม วอล์คแมน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าคนรุ่นนี้จะเติบโตมาในยุคที่เริ่มมีเทคโนโลยี แต่พบว่าพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีไม่ได้ใช้พรีหรือเน้นความสนุก แต่ผู้บริหารเน้นใช้เพื่อการทำงาน ในทางที่มีประโยชน์ ใช้อย่างเหมาะสมพอดีกับความจำเป็น อาจเป็นไปได้ว่าสมัยก่อน เทคโนโลยียังไม่ได้เข้าถึงทุกครัวเรือนเหมือนปัจจุบันนี้ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ คือกลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2523 ให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวและครอบครัว มีความเชื่อมั่นและช่างสงสัย ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีกำลังซื้อค่อนข้างมาก เพราะผู้บริหารกลุ่มนี้จะอยู่ในวัยที่มักมีรายได้สูง และหน้าที่การงานมั่นคง และมีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 50,000 บาท

2.4.3 Generation Y หรือ Gen Y เจเนอเรชั่นนี้ค่อนข้างคุ้นหูเป็นพิเศษ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของคนเจน Y หรือคนรุ่นใหม่ นั่นเอง โดยคนเจน Y คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2524-2543 ช่วง พ.ศ.นี้ คือช่วงที่วิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีเริ่มเข้ามาและพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ จากรุ่นแรกๆ คอมพิวเตอร์มีราคาสูงถึง 50,000-60,000 บาทต่อเครื่อง บ้านใครมีคอมพิวเตอร์ใช้ถือว่ามีฐานะทางบ้านดีทีเดียว แต่เมื่อเวลาผ่านไปเทคโนโลยีมีมากขึ้น ทำให้ราคาเริ่มถูกลง ตลอดจนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทั้งมือถือ สมาร์ทโฟน โทรแท็บเล็ต แอลซีดี ไอแพด เกมส์ ได้ค่อยๆ ทยอยเข้ามา ดังนั้นคน Gen Y จึงเกิดมาพร้อมกับยุคเทคโนโลยีที่เฟื่องฟูพร้อมทั้งอุปกรณ์ไอทีและอินเทอร์เน็ตเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว ด้วยสภาพแวดล้อมที่เกิดมาท่ามกลางเทคโนโลยี ทำให้คนรุ่น Generation Y มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีไม่ว่าจะใช้ทำงานติดต่อสื่อสาร แต่ในขณะเดียวกันการให้ความสำคัญกับสังคมน้อยลง โดยไปเพิ่มความสำคัญในโลกโซเชียลแทน

นอกจากนี้ลักษณะนิสัยของคนกลุ่มนี้ยังใจร้อน กล้าแสดงออกกล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดเป็นตัวของตัวเอง ชอบความท้าทาย ไม่ชอบการขู่ข่มขู่บังคับ หากเจอพ่อแม่หรือผู้ใหญ่ที่ชอบบังคับหรือไม่เข้าใจในตัวคนก็มักจะมีการไม่พอใจ มีค่านิยมที่ต่างจากคนรุ่นก่อนทั้งในเรื่องการดำเนินชีวิตและการทำงาน เจเนอเรชั่นวาย คือ กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ.2524-2537

ประชากรกลุ่มนี้กำลังจะเป็นอัตรากลางหรือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เป็นกลุ่มที่มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม

2.4.4 Generation Z หรือ Gen Z คือคนที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2544 เป็นต้นไป เป็นคนรุ่นที่เกิดมาก็แวดล้อมไปด้วยเทคโนโลยีแล้ว เติบโตมาพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายที่อยู่แวดล้อม มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ และเรียนรู้ได้เร็ว เพราะพ่อแม่ใช้สิ่งเหล่านี้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว กลุ่มสุดท้ายนี้มีพฤติกรรมรับสื่อแบบติดสื่อใหม่ ไว้วางใจสื่อดั้งเดิมเป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมในการรับข่าวสารทางสื่อสังคมออนไลน์ หรือโซเชียลเน็ตเวิร์คบ่อยที่สุดและมากกว่า เจเนอเรชันอื่นๆ รองลงมาคือสื่อโทรทัศน์ สื่อเว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันข่าว หนังสือพิมพ์และวิทยุ เจเนอเรชัน Z ยังคงให้ความเชื่อถือในสื่อโทรทัศน์มากกว่าสื่ออื่นทั้งหมดที่เชื่อถือได้ในระดับปานกลางการรับข่าวสารทางสื่อใหม่ของคนกลุ่มนี้รับข่าวสารจาก สำนักข่าวออนไลน์ที่ไม่เป็นทางการและรับข่าวที่แชร์มาจากคนใกล้ชิดบ่อยกว่าการรับข่าวสารจากสำนักข่าวออนไลน์ที่เป็นทางการ แต่ให้ความเชื่อถือในสำนักข่าวที่เป็นทางการมากกว่าต้นต่อข่าวออนไลน์อื่นๆ (ชัยรัช เพราะสุนทร, 2563)

Generation หมายถึง ผู้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมกันในสังคมหนึ่งๆ โดยประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันแต่ละกลุ่ม Generation และมีทัศนคติและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ เจเนอเรชัน แซด คือกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2538 เป็นต้นไป ที่มีเป็นช่วงที่มีความสับสนวุ่นวายทั้งด้านสงครามการเมือง ผู้ก่อการร้าย และยุคของความแตกต่างทางเศรษฐกิจ ยุคเด็กเกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ จนถูกเรียกว่าเป็นเด็กยุคดิจิทัล

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับ Disruption, Digital Disruption และ Disruptive Innovation

2.5.1 VUCA

VUCA ย่อมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Volatility (ความผันผวน) Uncertainty (ความไม่แน่นอน) Complexity (ความสลับซับซ้อน) and Ambiguity (ความคลุมเครือ) รวมกันเป็นการอธิบายภาวะปัจจุบันของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสังคมโลก (VUCA World) ที่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive Innovation) สภาพะ VUCA World ก็กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนทำให้เกิดเป็นสภาวะปรกติธรรมดา ที่เรียกว่า New Normal หรือ ความปรกติใหม่คำย่อนี้รวมเป็นคำอ่านถูกใช้เป็นระบบการศึกษาของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาในปี 1987 และใช้ใน

แนวคิดวิชาการในปี 1991 โดย Robert Barber และพัฒนาเป็นแนวคิดและการประยุกต์ใช้ในบริบทของการจัดการในเวลาต่อมา (Jones & Linderman, 2014; Barber, 1992; Bennis & Nanus, 2007)

V-Volatility : ความผันผวน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีกรเปลี่ยนแปลงสูง อย่างรวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาเห็นการทำนายได้ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงฉับพลัน แบบตั้งตัวไม่ทันหรือรวดเร็วมาก เช่น Disruptive Innovation หรือนวัตกรรมที่พลิกผันที่มีอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงสูง

U-Uncertainty : ความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคง การที่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตหรืออนาคตมีทิศทางไปอย่างไร มีที่มาจาก การไม่สามารถแสวงหาข้อมูลที่จำเป็นมาดำเนินแผนงานเพื่อรับมือได้ นอกจากนี้ ความไม่แน่นอน มักเป็นผลกระทบหลังเกิดเหตุการณ์วิกฤติที่ทำให้ผู้บริหารและบุคคลกรในองค์กรมองหาทางแก้ยังไม่พบ

C-Complexity : ข้อมูลปริมาณมหาศาล กับ ภาวะที่มีปัจจัยมากมายส่งผลให้เกิดการมองภาพความสัมพันธ์ในแบบสลับซับซ้อนได้ยาก จึงตัดสินใจยากหรือประโยชน์สูงสุดจากการตัดสินใจเกิดยาก (Multiple Key Decision Factors) เนื่องจากการมองความสัมพันธ์ของตัวแปรในข้อมูลส่วนใหญ่ยังระบุได้ยาก

A-Ambiguity : บนความกำกวมของสถานการณ์ที่ไม่อาจกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างต้นเหตุและผลลัพธ์ได้เป็นความคลุมเครือซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัยที่กำหนดผลลัพธ์ในเหตุการณ์หนึ่งๆ ยังเป็นปริศนาอยู่ อีกทั้งยังมีปัจจัยแทรกอื่นๆ จึงไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ (Buhl, et al., 2018)

ในยุคต่อมาได้มีนักวิชาการหลายท่าน นำเสนอแนวทางการเตรียมพร้อมและรับมือกับ VUCA โดยเสนอแนะชุดของแนวคิด VUCA อีกหนึ่งแบบเพื่อรองรับปัญหาและความท้าทายจาก VUCA ชุดแรก อันประกอบด้วย Vision (การมีวิสัยทัศน์) Understanding (การทำความเข้าใจ) Clarity (การทำให้ทุกอย่างมีความกระจ่างชัดแจ้ง) และ Agility ความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงรวมตัวอักษรย่อทั้ง 4 เป็นอีกชุดคำสะกดอีกชุดของคำว่า ‘VUCA’ ที่จะใช้เป็นเครื่องมือศึกษา ทำความเข้าใจ และรับมือกับความท้าทายของ VUCA World ชุดแรก แต่อย่างไรก็ตาม VUCA สี่ตัวหลังยังน่าจะเป็นเพียงการเสนอแนะและคำสอนที่คิดและเขียนขึ้นจากความเชื่อหรือการหาความเชื่อมโยงในตรรกะของนักวิชาการรุ่นหลังๆ มากกว่าการที่จะมีนำไปทดสอบแนวคิดดังกล่าว ทั้งในเชิงวิชาการและการปฏิบัติที่เห็นผลหรือปรากฏรูปแบบความสัมพันธ์ที่ยืนยันได้จริงในเชิงประจักษ์

ส่วนคำว่า BANI World เป็นการให้คำนิยามใหม่ของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทของโลกที่ ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรองค์กร ในหลากหลายมิติ ประกอบด้วย

Brittle (ความเปราะบาง) Anxious (Anxiety Inducing) (การสร้างความกังวล) Nonlinear (ความสัมพันธ์ไม่เป็นเชิงเส้น ทำให้สับสนต่อการคาดเดา) และ Incomprehensible (ยากเกินเข้าใจ) โดยนักวิชาการชาวอเมริกันชื่อ Jamais Cascio พัฒนาคำนี้ต่อมาจากแนวคิดทางสังคมวิทยา Liquid Modernity (สิ่งเลื่อนไหลแห่งยุคสมัยใหม่)

Brittle : โลกที่เปราะบางเปรียบเสมือนภาพลวงตาว่า เราอยู่ในป้อมปราการที่เข้มแข็งภายใต้การค้ำยันของระบบภายในที่มีแข็งแรงมาก หากแต่จริงๆ แล้วอาจพังจากภายในได้ทุกเมื่อ แม้กระทั่งในสถานะที่ระบบต่างๆ ยังดูเหมือนทำงานได้ตามปกติ เมื่อมีปัจจัยแทรกซ้อนเกิดขึ้นเพียงไม่กี่ปัจจัย ก็อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยากจะควบคุมได้ เช่น ประเทศหรือสังคมที่ระบบเศรษฐกิจพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติหรืออุตสาหกรรมพื้นฐาน ไม่ก็อย่าง เป็นต้น (Cascio, 2020)

Anxiety-Inducing : โลกที่ทำให้มนุษย์เกิดสภาวะวิตกกังวลได้ตลอดเพราะเป็นผลจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้เราและองค์กรเกิดภาวะนิ่งเฉยเพราะไม่คิดว่าจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางกระแสข้อมูลข่าวสารมหาศาลที่มีทั้งจริงและเท็จ ข้อมูลข่าวสารเปรียบเสมือนพลังงานแห่งโลกยุคใหม่ แต่ยังมีมากยิ่งบริโภคมามากอาจยิ่งวิตกกังวลและหวั่น เพราะพึ่งพาข้อมูลเหล่านี้ จนทำให้ไม่สามารถตัดสินใจตามความคิดของตนเอง เพราะกลัวความผิดพลาดและต้องตัดสินใจในบริบทที่ทั้งความเครียดและความกดดัน ตัวอย่าง เช่น การเกิดโรคระบาดใหญ่ (Pandemic) ทำให้เห็นถึงความสำคัญของวุฒิภาวะและความฉลาดในเชิงอารมณ์ (Emotional Intelligence) ในการรับมือกับวิกฤติอย่างตอบสนองทันทั่วทั้งหากแต่มีสติไปพร้อมๆ กัน เป็นต้น

Nonlinear : เป็นภาพลวงตาของความเชื่อว่าเราสามารถคาดเดาหรือทำนายผลได้ในทุกเรื่อง ความไม่เชื่อมโยงและไม่สมดุลในสัดส่วนระหว่าง “สาเหตุ” และ “ผลลัพธ์” มักจะเกิดผลกระทบเชิงลบอย่างในสเกลมหาศาลจากผลการกระทำในอดีตที่เกิดขึ้นมานานแล้ว เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือโรคระบาดใหญ่ เป็นต้น ในโลกแบบ BANI เหตุและผล อาจไม่ใช่โครงสร้างที่เป็นแบบแผนแบบนี้เสมอไปในหลายๆ สถานการณ์ เฉกเช่นเดียวกับการชมภาพยนตร์ที่แต่ละฉากการดำเนินเรื่องตัดสลับไปมา และตอนจบก็ไม่จำเป็นต้องมาที่หลัง ดังนั้น ในการวางแผนระยะยาวต่างๆ อาจจะต้องพิจารณาให้มีระยะเวลาที่เหมาะสมกว่าเดิม อาจมีทั้งการเร่งผลระยะยาว และปรับเปลี่ยนระยะสั้น เพราะต้องคิดว่าไม่มีจุดเริ่มต้น ตอนกลางหรือตอนจบ ก้าวไปข้างหน้าและถอยหลังกลับมาได้เสมอ เหมือนการพยายามเอาชนะความท้าทายในเกมส์ที่เรากำหนด

Incomprehensible : เป็นมายาคติหรือภาพลวงตาที่หลอกให้เราเชื่อว่าเรารู้ หรือเรามีความรู้ ความเข้าใจยิ่งถึง เป็นผลมาจากการที่คนเราพบเจอปรากฏการณ์ที่ไม่เข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นหรือเกิดขึ้นได้อย่างไร หากคำตอบไม่ได้ หรือต่อให้พบคำตอบ ก็ยังอาจยิ่งสงสัยมากไปกว่าเดิมว่ามันมี

ที่มามีอย่างไร นำไปสู่การตีความต่อๆ ไปอีก ปรากฏการณ์ดังกล่าว ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากสถานะข้อมูลอันหลวมและมักจะค้านต่อสามัญสำนึกและความเคยชินของมนุษย์ เช่น การคำนวณจาก Big Data เป็นต้น

ในมุมมองของ Cascio เห็นว่าแนวคิด VUCA ขาดความเป็นล่าสุดและไม่ได้ให้ทิศทางในการแก้ไขปัญหาเชิงการบริหารในยุคนี้ เพราะไม่ได้ชี้ให้เห็นประเด็นที่ต่างไปจากสิ่งอื่นๆ กันอยู่ Casio เสนอมุมมองว่า การสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ต้องสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวาทกรรม (Discourse) ของคำ เช่น BANI นำเสนอภาพความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงจาก ความมีเสถียรภาพ สู่วุ่นวาย ความประหลาดใจ ตื่นตระหนก และสถานะควบคุมยากกลิ้งลง ไปสู่มิติของความกังวลใจที่มีต่อโลก มากกว่าจะมองแค่ความผันผวน แบบมุมมอง VUCA (Cascio, 2020)

แนวคิด BANI เสนอแนวทางรับมือโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปดังนี้ :

ความเปราะบาง ต้องบริหารจัดการด้วยการ โดยเริ่มต้นที่ความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม (Resilience) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ความวิตกกังวล ต้องใช้แนวทางของความใส่ใจและความเข้าใจในผู้อื่น (Empathy) กับความมีสติในการมองโลกและการใช้ชีวิต (Mindfulness) การรับมือกับสถานะความสับสนแบบไม่เป็นเส้นตรง อาจลดผลกระทบด้วยการเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับบริบทและการปรับตัวตาม ส่วนความยากรู้หยั่งถึง เกิดได้ด้วยการเพิ่มความโปร่งใสและใช้ไหวพริบและการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) (ปรีชาญาณ / สหัชญาณ) (Kraaijenbrink, 2022)

2.5.2 Disruption

ในความหมายเชิงภาษาโดยทั่วไป Disruption แปลว่า “การหยุดชะงัก” หรือ การเกิดขึ้นของปัญหา หรือ สิ่งรบกวนที่ส่งผลให้เหตุการณ์ กิจกรรม การกระทำ หรือ กระบวนการต้องหยุดชะงักลง แต่ในบริบทของธุรกิจหรือวิสาหกิจในยุคปัจจุบัน Disruption หมายถึง “ความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหรือตลาดการแข่งขันหนึ่งใด ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยี” (Radical change to an existing industry or market due to technological innovation) เป็นสภาวะการณ์ที่ธุรกิจ การประกอบการ และ/หรือ เทคโนโลยีการผลิตแบบเก่า ถูกผลกระทบที่มาจาก การอุบัติขึ้นของธุรกิจใหม่ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในระดับที่ถูกทดแทนหรือพลิกผันเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เช่น ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เริ่มมีการพูดถึงประโยคที่มักจะมิได้เตือนใจผู้ประกอบการในธุรกิจต่างๆ ว่า “เลือกเอาว่าจะ Disrupt ตัวเอง หรือจะยอมถูก Disrupt” เป็นต้น

สรุปได้ว่า Disruption ในความหมายของวิสาหกิจในภาคการผลิตจะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาจนถึงจุดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นครอบคลุมไปถึง ผลิตภัณฑ์และบริการ แพลตฟอร์ม และ โมเดลธุรกิจแบบใหม่ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาด ทำให้การทำงานและการใช้งานมีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่ ทำให้ธุรกิจหรือวิสาหกิจต่างๆ ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันต่อเทคโนโลยี มิฉะนั้นอาจต้องเลิกกิจการได้ ทั้งหมดนี้คือความหมายในเบื้องต้นของปรากฏการณ์ Disruption ในโลกยุคใหม่

2.5.3 Digital Disruption

ในการแปลความหมายแบบตรงตัวในเชิงภาษา “Digital Disruption” จะแปลว่า “การหยุดชะงักทางดิจิทัล” ซึ่งเป็นการสื่อความที่ให้ความหมายกว้างเกินไปจนทำให้มองไม่เห็นประเด็นหรือนัยยะของปรากฏการณ์ดังกล่าวต่อการประกอบธุรกิจ ในความหมายโดยเฉพาะเจาะจง Digital Disruption จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้พัฒนาขึ้น จนถึงจุดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งครอบคลุมไปถึงนวัตกรรมการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาด จนถึงระดับที่จะไม่สามารถไปต่อได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันต่อความท้าทายอุบัติใหม่นี้ เช่น พฤติกรรมของลูกค้าและผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใช้ Platform หรือ Application ออนไลน์ต่างๆ บน Smartphone เพื่อการจับจ่ายใช้สอยสั่งซื้อสินค้าและบริการ เป็นต้น

Digital Disruption จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล รูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ แพลตฟอร์ม และนวัตกรรมต่างๆ ที่อิงเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วน โดยเฉพาะธุรกิจเดิมและผลิตภัณฑ์เดิม ตลอดจนมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่ การสังเกตว่าสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นถือว่าเป็น Digital Disruption ได้หรือไม่ มีข้อสังเกตสามข้อดังต่อไปนี้

1. สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมานี้สามารถใช้แก้ปัญหาในแบบที่ไม่เคยแก้ได้มาก่อน
2. การเกิดตลาดใหม่ หรือ การเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่อาจไม่เคยรู้ว่าจะมีความต้องการเช่นนี้มาก่อน (การสร้างให้เกิด Demand)
3. เกิดขึ้นด้วยพื้นฐานของดิจิทัล ถ้าเกิดขึ้นโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับดิจิทัล ก็ไม่ถือว่าเป็น Digital Disruption

2.5.4 Disruptive Innovation

Disruptive Innovation หมายถึง “การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผัน” โดย Clayton Christensen ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือชื่อ “The Innovator’s Dilemma” ว่า หมายถึงนวัตกรรมที่ได้สร้างตลาดใหม่และพลิกโฉมหน้าอุตสาหกรรมและสังคม โดยทำให้เกิดผู้บริโภครุ่นใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงผลที่มาจากการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่ยังรวมถึงการพัฒนาธุรกิจใหม่บนฐานของนวัตกรรมอีกด้วย

Disruptive Innovation ถือเป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลัน (Disrupt) ซึ่งสามารถทำให้คนจำนวนมากสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์หรือการบริการได้ง่ายกว่าเดิม สามารถสร้างการเติบโตให้กับองค์กรธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยอาศัยการใช้นวัตกรรมและการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือแม้แต่การนำไปสู่การปฏิรูปอุตสาหกรรมใหม่โดยสิ้นเชิงในที่สุด ดังนั้นในอีกแง่มุมหนึ่ง Disruptive Innovation อาจมองว่าเป็นภัยคุกคามต่อผู้ประกอบการที่มักจะยึดติดกับการทำธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ ไม่พัฒนาการบริหารจัดการให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมยุคใหม่

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว หรือการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ย่อมส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันและพฤติกรรมผู้บริโภคและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม ซึ่งการเกิดขึ้นของ Disruptive Innovation ถือเป็นทั้งโอกาสสำหรับผู้ประกอบการที่ปรับตัวได้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่เดียวกันก็เป็นปัจจัยชี้เป็นชี้ตายสำหรับธุรกิจดั้งเดิมที่ขาดการพัฒนาหรือการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันนี้

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ธันยธรณ์ ฤทธิกิจ (2560) วิจัยเรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีสถานภาพสมรส มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นแผนกขายเดอริ มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 21-25 ปี พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน อยู่ในระดับปานกลาง จากการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศมีแรงจูงใจการ

ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ตำแหน่ง และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 การนำหลักทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์ก ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมาประกอบ ในการทำวิจัย สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบของการบริหารภายในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารควรมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม 2) ผู้บริหารควรกำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ทางด้าน IT และ Computer 3) บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน) ควรมีการสนับสนุนให้พนักงานได้รับ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และ 4) พนักงานควรมีการถ่ายทอด ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น

สลิลพัทธ์ ผดุงเอกชนากานต์ (2560) วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ 2) เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารสำนักพิมพ์ 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจเพื่อความอยู่รอดของ ธุรกิจสำนักพิมพ์ โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารหรือบรรณาธิการบริหารจากสำนักพิมพ์ขนาด ใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กจำนวน 9 แห่ง ผู้วิจัยหวังว่าบทความนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางใน การประกอบธุรกิจสำนักพิมพ์และทำให้ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ตื่นตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ ของวงการสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลจากการศึกษาพบว่า ปัญหาด้าน เศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์มากที่สุด และการประกอบธุรกิจอื่นควบคู่ไปกับการ ผลิตหนังสือเล่มเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจที่สำนักพิมพ์ส่วนใหญ่นิยมทำกันเป็นอย่างมาก

ชัยวัฒน์ การรื่นศรี (2561) วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทางการศึกษา ตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผังงานการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทาง การศึกษาตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ แบ่งตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ เป็น 5 ชั้น แต่ละชั้นประกอบด้วยขั้นตอนการผลิต ดังต่อไปนี้ 1.1) ชั้นการออกแบบ มี 1 ขั้นตอน ได้แก่ วิเคราะห์ด้านบรรณาธิการและกำหนดแผนการผลิต 1.2) ชั้นการสร้างแบบจำลอง มี 1 ขั้นตอน ได้แก่ ออกแบบเนื้อหาดิจิทัล 1.3) ชั้นการดำเนินการ มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ รวบรวมแก้ไขและ สร้างเนื้อหาดิจิทัล จัดประเภทเนื้อหาดิจิทัล แปลงข้อมูลและจำแนกหมวดหมู่ข้อมูล ให้คำอธิบาย และจัดทำรายการข้อมูลจัดเก็บข้อมูล ออกแบบสิ่งพิมพ์ดิจิทัล รวมส่วนประกอบและเขียน โปรแกรม 1.4) ชั้นการตรวจสอบ ประกอบด้วยขั้นตอนการผลิต 1 ขั้นตอน ได้แก่ ตรวจสอบและ ทดสอบเพื่อประกันคุณภาพ 1.5) ชั้นการปรับปรุง มี 1 ขั้นตอน ได้แก่ สร้างการจัดการลิขสิทธิ์ดิจิทัล และผลการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการตามผังงานการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทางการศึกษา ตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทางการศึกษา

พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของระบบการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทางการศึกษา ตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจที่พัฒนาขึ้นจากผลงานการผลิตโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบ พบว่า ระบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินระบบการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทางการศึกษาตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจโดยผู้ทดลองใช้งานระบบ พบว่า ระบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก 4) ผลการประเมินประสิทธิภาพการผลิตหลังการใช้งานระบบการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทางการศึกษาตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจโดยผู้ใช้งานระบบ พบว่า มีประสิทธิภาพการผลิตในระดับมาก 5) ความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทางการศึกษาตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจภายหลังการใช้ระบบ พบว่า ผู้ใช้งานมีความพึงพอใจมากที่สุด

จักษ์พงษ์ รอดไทร (2563) วิจัยเรื่องส่วนประสมทางการตลาด และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจใช้บริการ โรงพิมพ์บริษัทเฟสท์ออฟเซต (1993) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 21-30 ปี การศึกษาปริญญาตรี/สูงกว่า ตำแหน่งงานระดับบริหาร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-25,000 บาท 2) ด้านส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านกายภาพอยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านบุคคลในระดับปานกลาง 3) ด้านการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านโฆษณา อยู่ในระดับมาก รองลงมา การตลาดทางตรง ระดับปานกลาง 4) ด้านกระบวนการตัดสินใจใช้บริการมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านประเมินผลหลังการซื้ออยู่ในระดับมาก รองลงมา การรับรู้ปัญหาและการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง 5) เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจปัจจัยส่วนบุคคล อายุ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน รายได้ต่อเดือนไม่ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ 6) ส่วนประสมทางการตลาดมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ มีสัมประสิทธิ์การถดถอย ร้อยละ 16.60 และการสื่อสารแบบบูรณาการมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ สัมประสิทธิ์การถดถอย ร้อยละ 22.30

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Vaara (2010) วิจัยเรื่อง “Digital Disruption Faced by the Book Publishing Industry” เพื่อศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันของเทคโนโลยีดิจิทัลต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์หนังสือ งานวิจัยเล่มนี้ศึกษาความเป็นไปได้ในอนาคตของสถานะการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Potential Disruption) ที่จะเกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมผู้พิมพ์หนังสือ งานวิจัยนี้มุ่งวิเคราะห์และอภิปรายความเปลี่ยนแปลงที่ได้เกิดขึ้นเมื่อผู้ประกอบการต้องเผชิญหน้ากับแรงขับเคลื่อนทาง

กระแสดิจิทัล (Digital Forces) ได้แก่ 1) การปรับเข้าสู่ดิจิทัลของวงการสื่อ 2) เมื่ออินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นแพลตฟอร์มหรือพื้นที่ในการตีพิมพ์เผยแพร่และ 3) การเกิดขึ้นของเครื่องมือการอ่านหนังสือพกพาแบบดิจิทัล

กรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นเพื่อการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในงานวิจัยเล่มนี้ประกอบด้วยมุมมองในหลายมิติต่อปรากฏการณ์ดิสรัปชัน หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นกรอบการวิเคราะห์ที่กำหนดไว้ในสามระดับด้วยกัน ได้แก่ 1) ระดับการใช้เทคโนโลยีศึกษาแรงขับเคลื่อนทางดิจิทัล ที่เป็นองค์ประกอบหลักของเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน 2) ระดับองค์การ ศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์หนังสือในฐานะของกลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากปรากฏการณ์ disruption นี้ และ 3) ระดับอุตสาหกรรม ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ที่มีต่อพลวัตในอุตสาหกรรมนี้

ในส่วนของระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเป็นการวิเคราะห์กรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวในหลากหลายแง่มุมตลอดจนการมองแนวโน้มในระยะข้างหน้า ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่รวบรวมมาจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการพิมพ์ บทความวิชาการ บทความปริทรรศน์จากวารสาร นิตยสาร วิชาการและวิชาชีพต่างๆ ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ได้ผ่านการตรวจสอบและวิเคราะห์โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบอุปนัย

บทวิเคราะห์ผลการศึกษานในงานวิจัยนี้ระบุว่า อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการพิมพ์หนังสือได้ถูกกระทบโดยกระบวนการดิสรัปชันเป็นที่แน่นอนแล้ว ในระดับเทคโนโลยี แรงขับเคลื่อนหรือพลังทางดิจิทัล คือผู้กำหนดความเป็นไปของหนังสือและควบคุมบทบาทหน้าที่ของหนังสือในฐานะเครื่องมือหรือตัวกลางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ต่างๆ ในระดับองค์การ พลวัตขององค์การและมุมมองที่ยึดมั่นกับอดีตของผู้ประกอบการธุรกิจนี้ มีส่วนลดแรงความสนใจใฝ่รู้และความสามารถในการปรับใช้พลังทางดิจิทัล ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ต้องเรียนรู้ที่จะออกแบบวิธีการทำธุรกิจในแนวใหม่ๆ และปล่อยผ่านวิถีแบบดั้งเดิมในการกำหนดตัวตนของตนเองในอุตสาหกรรมนี้ และในระดับอุตสาหกรรม แรงขับเคลื่อนทางดิจิทัลนำไปสู่การลดกำแพงของการเข้าสู่อุตสาหกรรมและทำลายชุดของค่านิยมที่มีมายาวนานในอุตสาหกรรมการพิมพ์หนังสือ โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า อุตสาหกรรมการพิมพ์ต้องพร้อมที่จะหลอมรวมกับอุตสาหกรรมสื่ออื่นๆ และสร้างการองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับธุรกิจไอที เพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืน

Mutiara & Priyonggo (2019) วิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลในอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ : ความท้าทายในการหลอมรวมธุรกิจและตัวแบบการดำเนินธุรกิจ (Digital Disruption in Print Media : Challenges of Convergence and Business Model) ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน

ในเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้สื่อสิ่งพิมพ์อยู่ในสภาวะของการมีรายรับที่ถดถอยลดลงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากจำนวนผู้อ่านถดถอย รวมทั้งรายรับจากการโฆษณา แต่อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่าบริษัทสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศอินโดนีเซียมีแนวทางการรับมือกับความท้าทายดังกล่าว โดยการขยายเข้าสู่แพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากยังไม่สามารถค้นพบ ต่อยอดและพัฒนา รูปแบบทางธุรกิจที่มีความเหมาะสมและตอบโจทย์ได้ อันเป็นผลมาจากข้อจำกัดหลายประการในสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจในประเทศ ด้วยคุณลักษณะเฉพาะของสินค้าและการบริโภคสื่อในระดับมวลชนที่แตกต่างกับสินค้าและบริการทั่วไป สิ่งเหล่านี้ย่อมจะส่งผลต่อการบริหารจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งการอยู่รอดและเติบโตในอนาคต การขาดการเตรียมพร้อมที่ดีในด้านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไว้ซึ่งมโนทัศน์ในการ “พิมพ์” อย่างแน่นแฟ้นและการขาดความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารเป็นอุปสรรคหลักๆ ในการปรับเปลี่ยนธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อความอยู่รอด และลักษณะเด่นของผู้บริโภคสื่อยุคใหม่ยังคงบริโภคข้อมูลออนไลน์ บนความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรต้องจ่ายเงิน ก็เป็นอุปสรรค ต่อความอยู่รอดอีกเช่นกัน ยังพบว่าต้นทุนในการผลิตข้อมูลข่าวสารในรูปแบบดิจิทัล ไม่ได้ต่ำอย่างที่คิด ถึงแม้ว่าจะมีการนำเสนอทางเลือกแพลตฟอร์มที่หลากหลาย มีข้อมูลจำนวนมากและไม่เสียค่าใช้จ่าย

จากผลการวิจัยที่ได้สรุปมานี้ ทางคณะวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะหลักในสามประการที่ว่าด้วยการขยายหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ธุรกิจสื่อสารมวลชนดิจิทัล (Digital Journalism) อันประกอบด้วย ความฉับไว การสื่อสารโต้ตอบและการมีส่วนร่วม (Immediacy, Interactivity and Participation) ความฉับไวหรือทันท่วงที หมายถึง การให้ความสำคัญต่อความรวดเร็วในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการทางสื่อให้ถึงผู้บริโภค การสื่อสารแบบโต้ตอบหมายถึงการที่ลูกค้าหรือผู้ใช้สื่อต้องมีความพร้อมในการมีเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในเชิงโต้ตอบ (Real Time) ตลอดจนสามารถเข้าถึงเนื้อหาและผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่หลากหลายบนสื่อสมัยใหม่ได้ และสุดท้าย การมีส่วนร่วม สะท้อนภาพว่าบริษัทสื่อสิ่งพิมพ์ต้องมีความสามารถในการสร้างหรือจัดหา Platform ที่สนับสนุนต่อการนำเสนอเนื้อหาและผลิตภัณฑ์ (Contents and Products) ที่เข้าถึงและสร้างความเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคหรือลูกค้าได้ โดยเปิดทางให้ผู้บริโภคเป็นผู้สร้างเนื้อหาด้วย ในการปรับตัวในเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ตามแนวทางที่กล่าวมานี้ย่อมไม่ใช่เรื่องง่าย การทดลองเพื่อแสวงหานวัตกรรมใหม่อาจทำได้โดยผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างมากมาย ในการนำเสนอเนื้อหาของสื่อที่สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสม ในการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่าน ผู้ใช้ข้อมูล ตลอดจนสร้างบรรยากาศของความเป็นพลวัตในอุตสาหกรรมนี้ในสายตาของผู้ลงโฆษณา

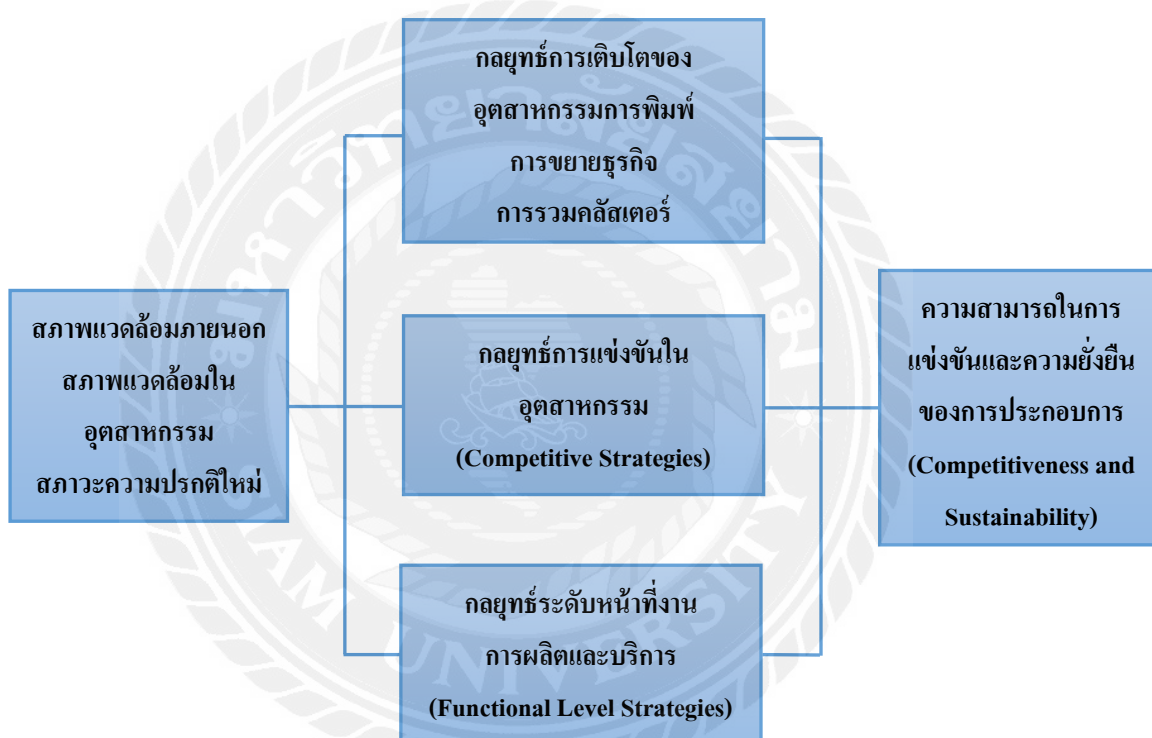
Mutiara & Priyonggo (2019) วิจัยเรื่อง “อนาคตของสื่อสิ่งพิมพ์” (The Future of Print Media) ในประเทศ บราซิล ชิลี เยอรมนี กรีซ สวิตเซอร์แลนด์ และสหราชอาณาจักร ที่สภาวะของอุตสาหกรรมรายรับจากการโฆษณาตกลงอย่างต่อเนื่องและการหายไปผู้อ่านที่หันไปบริโภคสื่อออนไลน์ จึงทำให้มีการคาดการณ์ว่าสิ้นยุคของอุตสาหกรรมการสิ่งพิมพ์แล้ว ผลการวิจัยพบว่าความเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ได้เกิดขึ้นชัดเจนในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ทั้งในการสร้างรายได้จากเนื้อหาประเภทออนไลน์และสินทรัพย์อื่นๆ ที่มีเพื่อชดเชยรายรับที่เคยได้จากการลงโฆษณา

Barthelemy et al. (2011) วิจัยเรื่อง The Future of Print Media ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ กำลังเข้าสู่กระบวนการการปรับเปลี่ยนและปรับตัว จากความตกต่ำและการสิ้นสุดของอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ ในประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรมในภูมิภาคที่ต่างกัน เช่นในประเทศที่พัฒนาใหม่หลายประเทศ ยอดขายหนังสือพิมพ์ยังคงเติบโตและแข็งแกร่งได้อย่างต่อเนื่อง

Hardy (2019) วิจัยเรื่อง “ดิจิทัลดิสรรัปชัน ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ : กรณีศึกษาตลาดหนังสือการ์ตูนอเมริกัน” พบว่า digital disruption หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมความคิดสร้างสรรค์และอุตสาหกรรมหนังสือการ์ตูนในประเทศอเมริกาจากเทคโนโลยีดิจิทัลแต่ในตลาดหนังสือการ์ตูนในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และช่องทางการจัดจำหน่ายแบบดั้งเดิม ยังคงเติบโตขยายตลาดได้อย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการนำเสนอในรูปแบบฟอร์แมตดิจิทัลและช่องทางการจำหน่ายแบบออนไลน์ ขึ้นมาแย่งส่วนแบ่งตลาด ดังนั้นยังมีปัจจัยในด้านของการละเมิดลิขสิทธิ์ความคิดสร้างสรรค์ ที่ถูกนำมาเผยแพร่ออนไลน์ ความเต็มใจของกลุ่มลูกค้าในการจ่ายเพื่อดิจิทัลฟอร์แมต ผลกระทบจากการละเมิดโดยการนำมาเผยแพร่ให้ดาวน์โหลดออนไลน์ ที่ทำให้อุตสาหกรรมหนังสือการ์ตูนมีพัฒนาการในยุคดิจิทัลที่แตกต่างไปจากอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ประเภทอื่น รวมทั้งข้อแตกต่างและรูปแบบการพัฒนาเฉพาะตัวของตลาดหนังสือการ์ตูนจากฐานผู้อ่านรุ่นใหม่ ๆ และการที่มักถูกนำไปสร้างเป็นภาพยนตร์หรือใช้เป็นเนื้อหาสื่อออนไลน์ที่เข้าถึงคนหมู่มาก สำหรับผู้อ่านมองว่าดิจิทัลฟอร์แมต ยังไม่สามารถทดแทนการอ่านจากเล่มได้ อันเป็นประสบการณ์ความรู้สึกจากการจับต้องการเป็นของสะสม และราคาให้อ่านแบบดิจิทัลไม่ได้ถูกลงจนมีความน่าสนใจ และผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือการ์ตูนได้ใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านและผู้สะสมหนังสือที่ให้คุณค่ากับการออกแบบปกและรูปเล่มที่มีคุณค่าทางใจแก่ผู้อ่าน จึงเป็นสาเหตุที่อุตสาหกรรมหนังสือการ์ตูนยังคงมียอดขายที่เพิ่มขึ้นและจำนวนของช่องทางการจัดจำหน่าย

2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างรอบด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและสร้างเป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัยเพื่อใช้ในการหาข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ในส่วนของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถนำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้ มาทำการสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดได้ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย

(ที่มา: ผู้วิจัย, 2566)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ที่ใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลโดยการศึกษาดOCUMENTARY RESEARCH การสนทนากลุ่ม (Focus Groups) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) อันเป็นเทคนิควิจัยที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นจริงในสถานะสิ่งแวดลอมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยการเก็บข้อมูลภาคสนามใช้หลักเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญใช้เทคนิคขอความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ตรง (Critical Incident Technique) เป็นเทคนิควิธีการขั้นตอนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านหรือข้อสังเกตจากผู้มีประสบการณ์ช่วยในการวิเคราะห์รายละเอียด

ผู้วิจัยเห็นว่าการออกแบบวิจัยเชิงคุณภาพประเภทนี้สอดคล้องกับหัวข้อและประเด็นปัญหาวิจัยที่มุ่งทำการศึกษา โดยเริ่มจากการค้นคว้าเอกสาร การทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปสรุปเพื่อสร้างกรอบแนวคิดทางทฤษฎีของงานวิจัยหลังจากนั้นใช้ Focus Groups ที่ผู้วิจัยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เป็นเทคนิควิจัยเพื่อหาข้อมูลเชิงลึก เพื่อประเมินว่าแนวทางที่พึงประสงค์จะเกิดขึ้นจริง โดยใช้หลักเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญจากผู้มีประสบการณ์ตรง (Critical Incident Technique) เป็นเทคนิควิธีการขั้นตอนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านหรือข้อสังเกตจากผู้มีประสบการณ์ช่วยในการวิเคราะห์รายละเอียดแบบคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัย มาร่วมกระบวนการทั้งนี้เพื่อให้มาทำการตรวจสอบ โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

มีสี่ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1) การวิจัยเอกสาร 2) การสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและร่างข้อคำถามสัมภาษณ์ 3) การสัมภาษณ์เชิงลึก และ 4) การสนทนากลุ่มรอบที่สองเพื่อยืนยันผลการวิจัย ตัวแบบและสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (สุภางค์ จันทวานิช, 2561)

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมโดยการค้นคว้ารวบรวมทั้งแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร เช่น หนังสือ วารสารวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ การ

ประชุมวิชาการ อินเตอร์เน็ต เอกสารของหน่วยงานภาครัฐ สมาคม สถาบันและรายงานประจำปี ขององค์การที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนแล้วนำมาจัดลำดับ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบ แนวคิด ให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเป้าหมายของงานวิจัยและเพื่อให้สามารถเรียบเรียงวรรณกรรมได้ อย่างกระชับและชัดเจนรวมทั้งสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) สำคัญ จำนวน 15 คน ประกอบด้วยกลุ่มเจ้าของกิจการในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และ นายกสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย นายกสหพันธ์อุตสาหกรรมการ พิมพ์นายกสมาคมการพิมพ์สกรีนไทย นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย นายกสมาคมบรรจุภัณฑ์ กระดาษลูกฟูกไทย นายกกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ นายกสภาอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย นายกสมาคมแยกสีแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย นายกสมาคมการค้า ผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ไทยจำนวนสมาคมละ 1 คนนักวิชาการ เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ เกี่ยวข้องโดยตรงจากกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม

ลำดับ	รายนามผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่งและประสบการณ์
1	คุณมานิตย์ กมลสุวรรณ	นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย
2	คุณพงษ์ธีระ พัฒนพีระเดช	ประธานสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์
3	คุณประภาพร ณรงค์ฤทธิ์	นายกสมาคมการพิมพ์สกรีนไทย
4	คุณระวี เกษมสานต์	นายกสมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทย
5	คุณพงษ์ธีระ พัฒนพีระเดช	นายกกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ
6	คุณสุพันธุ์ มงคลสุธี	นายกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
7	คุณชนพล บันลือรัตน์	นายกสมาคมแยกสีแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย
8	คุณสมศักดิ์ คารารัตน์โรจน์	นายกสมาคมการค้าผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ไทย
9	คุณณรงค์ จุนเจือสุภฤกษ์	อดีตรองประธานกรรมการบริษัท มติชน จำกัด(มหาชน)

ตารางที่ 3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม (ต่อ)

ลำดับ	รายนามผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่งและประสบการณ์
10	คุณวีระพล ศรีวุฒิชายู	ประธานกรรมการบริหารสถาบันวิจัยการเรียนรู้ อดีตกรรมการผู้จัดการ บจก.ฐานการพิมพ์ กลุ่มในเครือ หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจผู้อำนวยการฝ่ายผลิต หนังสือพิมพ์ ฐานเศรษฐกิจ
11	ดร.บัณฑิต ตั้งประเสริฐ	กรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน กสทช.
12	คุณสุรสิทธิ์ เรืองจรัสพิพัฒน์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไฮเดลเบิร์ก กราฟฟิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
13	คุณณรงค์ ชนนิลกุล	N.R. Engineering CO., LTD
14	คุณสุรชัย ศุภสัญญา	T.P. Rubber Industry CO., LTD
15	คุณสุรพล คารารัตนโรจน์	กรรมการผู้จัดการบริษัท ซี เอ เอส เปเปอร์ จำกัด
16	คุณกัมพล กุลวรรณท์	Bond Chemical CO., LTD
17	คุณชนัดดา เติมจันทร์	บริษัท อลิวส์ โอ.พี.เอส.เคมีภัณฑ์ จำกัด
18	คุณไพโรจน์ โชคชัยฤทธิกุล	บริษัท ซี.เค. เปเปอร์ จำกัด
19	คุณไพโรจน์ โชคชัยฤทธิกุล	บริษัท เอส แอนด์ พี อินเตอร์-กรุป จำกัด
20	คุณอภิรดา สายาลักษณ์	บริษัท แอล พี นครชน จำกัด
21	คุณศักดิ์ชัย วรพิบูลย์ศักดิ์	บริษัท พีเอ็มซี การ์ดส์(ไทยแลนด์) จำกัด
22	คุณฐิติวรรณ วัฒนถนอมวงษ์	บริษัท พีเอ็มซี เลเบิล เมททีเรียลส์ จำกัด
23	คุณมิตร เฉลิมชัยชาญ	บริษัท เฉลิมชัยชาญ จำกัด
24	คุณศิริชัย สรานุกุล	บริษัท ริโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด
25	คุณโกศล หกสุวรรณ	บริษัท สหธารา จำกัด
26	คุณชนาธิป วชิรปราการสกุล	บริษัท รวมทรัพย์เจริญ(1997)จำกัด
27	คุณวีระพงษ์ บริสุทธิ์สุขสกุล	บก. กีฬา สำนักพิมพ์บ้านเมือง ออนไลน์
28	คุณอรรณวิทย์ วิทยกุล	สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นแบบบันทึกประเด็นการสนทนา เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยจะต้องมีการกำหนดแนวคำถามเพื่อการสนทนาแนวคำถามเพื่อการสนทนาอาจมีลักษณะคล้ายคลึงกับแบบสัมภาษณ์

กล่าวคือ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ ได้แก่ แนวคำถามเพื่อการสนทนาแบบมีโครงสร้าง แนวคำถามเพื่อการสนทนาแบบกึ่งโครงสร้าง และแนวคำถามเพื่อการสนทนาแบบไร้โครงสร้าง โดยแนวคำถามเพื่อการสนทนาจะเป็นแบบใด มักขึ้นกับผู้นำการสนทนาเป็นหลักและด้วยการเอื้ออำนวยของเทคโนโลยีในปัจจุบัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2561)

ผู้เข้าร่วมทุกคนจะถูกคัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงหรือเป็นผู้สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการได้ สำหรับประเด็นที่ต้องการสนทนา ซึ่งจะทำได้สามารถรับทราบความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ แนวคำถามที่จะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้า และได้มีการจัดเป็นหมวดหมู่และลำดับก่อนหลัง เพื่อป้องกันความสับสนในการสนทนาและมีภูมิหลังคล้ายกันหรือใกล้เคียงกันเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในกลุ่มในเรื่องของกลยุทธ์การปรับตัวในระดับองค์การ ภายใต้การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่อื่นเพื่อทำให้ธุรกิจเติบโต และแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ภายใต้บริบทนวัตกรรมยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่การพัฒนาในการแข่งขันที่ยั่งยืน

โดยมีองค์ประกอบ ปัจจัยตามบริบท สภาพปัญหา อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ในการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยนำมาวิเคราะห์และประเมินผลภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมยุคใหม่ รวมทั้งปัจจัยภายในของการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่ และการพัฒนาสินค้าและนวัตกรรมการให้บริการ และปัจจัยภายนอกของการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ซึ่งประกอบด้วย ผลของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง พฤติกรรมของผู้บริโภค และการแข่งขันทางธุรกิจรวมทั้งแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ในด้านการแข่งขัน การจัดการองค์การ ด้านการจัดการ โครงสร้าง องค์การ ด้านการพึ่งพาทรัพยากร ด้านการจัดหาเงินทุนและส่งเสริมการลงทุน และด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและความเจริญเติบโตของธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาองค์ประกอบของในการพัฒนาการศึกษาภาคกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่มากขึ้น ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดรายละเอียดของตัวแปรต่างๆ ที่ปรากฏในกรอบแนวความคิดได้ชัดเจน และเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นการเก็บข้อมูลภาคสนามแบบมีส่วนร่วม และการสังเกต เพื่อสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัย นำผลสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้ไปใช้เป็น

ข้อมูลที่สำคัญในการทำการสรุปผลการวิจัยภายหลังการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการ Snowball Technique ต่อไป

ตารางที่ 3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับ	รายนามผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก	ตำแหน่งและประสบการณ์
1	ดร.พิเชษฐ มุสิกะโปดก	ผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม
2	อาจารย์อนันต์ เขมพานิชย์กุล	ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
3	คุณวรเทพ สถาปนิกานนท์	บริษัท เอฟ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด
4	คุณอนุวัฒน์ เรียงปาน	บริษัท อนุวัฒน์ พับลิชชิ่ง บายนัคส์ จำกัด
5	คุณสุเนตร จีนเอม	บริษัท สแควร์กราฟฟิค จำกัด
6	คุณสุเทพ จินดาปราณีกุล	บริษัท บี.เค.อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด
7	คุณชนนท์ จุฑานพรัตน์	บริษัท พี.เค.เพรส จำกัด
8	คุณสมบัติ สิ้นเพิ่มคุณ	บริษัท สิ้นคุณการพิมพ์ จำกัด
9	คุณชัยฤทธิ์ อินทวิศาลกุล	บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด
10	คุณ โชคดี ออสุวรรณ	ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

ขั้นตอนที่ 4 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 2 เพื่อสอบทวนผลและยืนยันผลการวิจัย

ภายหลังจากการเก็บข้อมูลในสามขั้นตอนแรก ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาจัดระเบียบวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอร่างแรกของผลการวิจัยและจัดทำตัวแบบที่อธิบายผลการวิจัยทั้งหมด รวมทั้งการทำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะที่จะไปปรับใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมและการประกอบการการพิมพ์ไทยไปสู่การเติบโตและความยั่งยืน โดยร่างการนำเสนอผลการวิจัยนี้ จะถูกนำเข้าสู่เวทีการสนทนากลุ่ม ซึ่งจะจัดขึ้นเป็นครั้งที่สอง เพื่อให้สมาชิกผู้ให้ข้อมูลที่คัดเลือกมาจากขั้นตอนการสนทนากลุ่มครั้งแรกและผู้ให้ข้อมูลหลักจากขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก มารับฟังการนำเสนอผลการวิจัยและร่วมกันทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ ตรวจสอบยืนยันผลการวิจัยเช่น เห็นด้วยกับข้อค้นพบหรือผลการวิจัยหรือไม่? มีประเด็นที่เห็นต่างหรือไม่เห็นด้วยจุดไหน อย่างไร และอยากเสริมประเด็นอะไรบ้างในผลการวิจัยที่ทางผู้วิจัยได้นำเสนอ ปัจจัยที่นำไปสู่การปรับตัวของ

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ควรมีอะไรเพิ่มเติม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้

ในการสนทนากลุ่ม (Focus Groups 2 : Verify) ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสำคัญกับกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่จำนวน 28 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่เคยมาให้ความเห็นในการทำการสนทนากลุ่มในครั้งแรก และจากผู้ที่ให้ข้อมูลหลักในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก ตลอดจนกลุ่มนักวิชาการ ทั้งนี้เพื่อคงไว้ในหลักการการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation Methods of Verification) ด้านข้อมูลและด้านผู้ให้ข้อมูลในการมาร่วมกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่สองนี้ เพื่อให้มาทำการตรวจสอบและประเมินในกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่โดยใช้เทคนิคของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในการระดมความเห็นและข้อเสนอแนะรวมถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการพัฒนากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ที่มีประสิทธิผลเพื่อขอข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไขและทำให้สามารถวางแผนในการพัฒนาการศึกษากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

ตารางที่ 3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม (ครั้งที่ 2)

ลำดับ	รายนามผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่งและประสบการณ์
1	คุณมานิตย์ กมลสุวรรณ	นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย
2	คุณพงษ์ธีระ พัฒนพิระเดช	ประธานสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์
3	คุณประภาพร ณรงค์ฤทธิ์	นายกสมาคมการพิมพ์สกรีนไทย
4	คุณระวี เกษมสานต์	นายกสมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทย
5	คุณพงษ์ธีระ พัฒนพิระเดช	นายกกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ
6	คุณสุพันธุ์ มงคลสุธี	นายกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
7	คุณชนพล บันลือรัตน์	นายกสมาคมแม่สีแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย
8	คุณสมศักดิ์ ดารารัตน์โรจน์	นายกสมาคมการค้าผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ไทย
9	คุณณรงค์ จุนเจือสุภฤกษ์	อดีตรองประธานกรรมการบริษัท มติชน จำกัด(มหาชน)
10	คุณวีระพล ศรีวุฒิชาย	ประธานกรรมการบริหารสถาบันวิจัยการเรียนรู้อดีตกรรมการผู้จัดการ บจก.ฐานการพิมพ์ กลุ่มในเครือหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจผู้อำนวยการฝ่ายผลิต หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

ตารางที่ 3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

ลำดับ	รายนามผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่งและประสบการณ์
11	ดร.บัณฑิต ตั้งประเสริฐ	กรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน กสทช.
12	คุณสุรสิทธิ์ เรืองจรัสพิพัฒน์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไฮเดลเบิร์ก กราฟฟิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
13	คุณณรงค์ ชนนิลกุล	N.R. Engineering CO., LTD
14	คุณสุรชัย ศุกส์ัญญา	T.P. Rubber Industry CO., LTD
15	คุณสุรพล ดารารัตนโรจน์	กรรมการผู้จัดการบริษัท ซี เอ เอส เปเปอร์ จำกัด
16	คุณก่าพล กุลวานนท์	Bond Chemical CO., LTD
17	คุณชนัดดา เจิมจันทร์	บริษัท อลัวส์ โอ.พี.เอส.เคมีภัณฑ์ จำกัด
18	คุณไพโรจน์ โชคชัยฤทธิกุล	บริษัท ซี.เค. เปเปอร์ จำกัด
19	คุณไพโรจน์ โชคชัยฤทธิกุล	บริษัท เอส แอนด์ พี อินเตอร์-กรุ๊ป จำกัด
20	คุณอภิรดา สายาลักษณ์	บริษัท แอล พี นครชน จำกัด
21	คุณศักดิ์ชัย วรพิบูลย์ศักดิ์	บริษัท พีเอ็มซี การ์ดส์(ไทยแลนด์) จำกัด
22	คุณฐิติวรรณ วัฒนถนอมวงษ์	บริษัท พีเอ็มซี เลเบิล แมททีเรียลส์ จำกัด
23	คุณมิตร เฉลิมชัยชาญ	บริษัท เฉลิมชัยชาญ จำกัด
24	คุณศิริชัย สรานุกุล	บริษัท ริโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด
25	คุณโกศล หกสุวรรณ	บริษัท สหธารา จำกัด
26	คุณชนาธิป วชิรปราการสกุล	บริษัท รวมทรัพย์เจริญ (1997) จำกัด
27	คุณวีระพงษ์ บริสุทธิ์สุขสกุล	บก. กีฬา สำนักพิมพ์บ้านเมือง ออนไลน์
28	คุณอรรณวิทย์ วิทยกุล	สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ถึงเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้สำหรับกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัยเลือกใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่อันเป็นแนวทางการประการสำคัญในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2563)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วยข้อคำถามหลักๆ ไม่เกินเจ็ดข้อถูกออกแบบมาเพื่อให้ได้ องค์ประกอบและวิธีการกำหนดแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่โดยใช้ข้อคำถามเชิงลึกในการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้อง โดยการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุม และเชื่อถือได้ รวมทั้งเตรียมเครื่องบันทึกเสียง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการบันทึกเสียงเก็บไว้เพื่อใช้ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนววัตถุประสงค์ในการศึกษาที่ ได้กำหนดขึ้น สำหรับ โครงสร้างแบบคำถามที่สร้างขึ้น เพื่อใช้สัมภาษณ์แบบเชิงลึกที่ได้วางแบบ คำถามการสัมภาษณ์เป็นแบบแนวคำถามเพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามได้อย่างละเอียด ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษาประกอบด้วย โครงสร้างคำถามแบบกึ่ง โครงสร้างที่ ไม่มีการกำหนด โครงสร้างของข้อคำถามที่มีความชัดเจนตายตัวโดยเป็นแต่เพียงการกำหนดแนวข้อ คำถามแบบเปิดกว้างหรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเป็นกระบวนการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อ คำถามมีความยืดหยุ่น และเปิดกว้างมีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้ และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ กำลังดำเนินกระบวนการวิจัยโดยกระบวนการวิจัยในลักษณะเช่นว่านี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่าง หลากหลายในทุกแง่มุมผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์และสามารถที่จะ สอบถามติดตาม และซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญ และมีความ น่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์อันทำให้ได้มา ซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีความหลากหลายในมิติ ต่างๆ ที่มีทั้งมิติของความลึก และมิติของความกว้างในเรื่องที่ดำเนินกระบวนการวิจัยนั้น (Yin, 2014)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยเริ่มจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและ การสนทนากลุ่มเพื่อนำข้อมูลเบื้องต้นที่ได้มาสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การ กำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์มาจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นนิยามเฉพาะที่กำหนดตามกรอบแนวคิด รวมทั้งปัญหาของคำถามในการศึกษา ใน การสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการ เพื่อนำมาพัฒนาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูล และจะบันทึกในรูปแบบต่างๆ เช่น สมุดบันทึกงาน ภาพถ่าย เครื่อง บันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพเพื่อให้สะดวกในการนำไปวิเคราะห์ และเขียนรายงาน ข้อมูลดังกล่าว ต้องนำมาจัดระเบียบ และเก็บไว้เป็นฐานข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ ทำให้สามารถสืบค้นเรื่องราวได้ คำตอบจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งสิ้นสุดลงเมื่อได้ข้อมูลที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งได้

ออกแบบแนวคำถามไว้ล่วงหน้าบางส่วน เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร รวมทั้งข้อคำถามเฉพาะ ขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น

3.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วยกลุ่มเจ้าของกิจการในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ จำนวน 5 คน และนายกสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย นายกสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์นายกสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้นำหนังสือแห่งประเทศไทย นายกสมาคมการพิมพ์สกรีนไทย นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย นายกสมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทย นายกกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ นายกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย นายกสมาคมแยกสีแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย นายกสมาคมการค้าผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ไทยจำนวนสมาคมละ 1 คน นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรงจากกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ ดังนั้นจำนวนรวมทั้งสิ้น 15 คน โดยใช้การเลือกตัวอย่างอย่างเฉพาะเจาะจง โดยมีหลักเกณฑ์ในทางเทคนิคที่ใช้การขอความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ตรงเป็นวิธีการขั้นตอนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านหรือข้อสังเกตจากผู้มีประสบการณ์ช่วยในการวิเคราะห์รายละเอียดคนออกจากรายชื่อที่ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในเบื้องต้น แต่หลังจากที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บข้อมูลจริง จึงเกิดองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น รู้ได้ว่าใครจะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่นำมาสรุปในงานวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งการแนะนำของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ให้ไปทำการติดต่อขอสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในเวลาต่อมา โดยทุกครั้งที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด ในการวิจัยครั้งนี้ได้จำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันมาก (Heterogeneous Group) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อผู้วิจัยสามารถดำเนินการ และควบคุมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงต้องทำด้วยตนเองในทุกขั้นตอนของการติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนที่เกี่ยวข้อง โดยมีหลักเกณฑ์ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ตรงจุดประสงค์ของการศึกษา ตามกรอบแนวความคิดทฤษฎี ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้วิจัยเมื่อได้ทำการวิจัยมาระดับหนึ่ง ทราบว่าบุคคลประเภทไหนที่เหมาะสมจะถูกคัดเลือก เนื่องจากสามารถพัฒนาหรือทำให้บรรลุไปสู่ทฤษฎีหรือองค์ความรู้ที่แสวงหา

3.4 การเก็บรวบรวมและการตรวจสอบข้อมูล

วิธีการตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2563)

1. ข้อมูลประเภทเอกสาร ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลประเภทเดียวกันจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง เพื่อทำการตรวจสอบว่าตรงกันหรือไม่ รวมถึงความสอดคล้องกันของข้อมูลการวิเคราะห์เอกสาร ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยการวิจัยเอกสารเป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารประเภทปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ในส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการใช้ข้อมูลภาคสนามของแต่ละกรณีด้วย

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลด้วยการใช้คำถามเดียวกันหลายๆ คน ทำการเปรียบเทียบคำตอบกับข้อมูลที่ได้จากเอกสาร บทความวิชาการ รายงานการสัมมนาและงานวิจัยต่างๆ นอกจากนี้ยังได้ข้อมูลจากการสังเกตสภาพความเป็นจริง พร้อมทั้งการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า (สุภางค์ จันทวานิช, 2561, หน้า 103) ในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อความถูกต้อง

3. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า โดยการทบทวนจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยการรายงานสรุปผลจากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งนี้กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร โดยกระบวนการ และวิธีการวิเคราะห์อันจะได้ดำเนินการกระบวนการตามแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกอันได้แก่การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลักหรือแบบแผนหลักที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจากนั้นนำประเด็นหลักมาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อยและหัวข้อย่อยอันเป็นกระบวนการวิเคราะห์โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

การจัดระเบียบข้อมูล ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการแยกแยะตามเนื้อหา รวมทั้งจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ ตามกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารตามประเด็นที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามข้อมูลเชิงเนื้อหาตามหลักตรรกะ โดยเทียบเคียงตามแนวคิด และทฤษฎีเพื่อให้การนำเสนอเนื้อหาเกิดความสมบูรณ์ และชัดเจนเป็นรูปธรรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์ เกี่ยวกับกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในสนามต้องทำไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล โดยการที่ผู้วิจัยต้องศึกษา และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับกรอบความคิด

ตัวแปร และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้เข้าใจความหมายของข้อมูล รวมถึงสามารถแยกแยะข้อมูลที่เก็บจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับนี้ต้องการผลการวิเคราะห์ 2 ประการได้แก่ 1) วิเคราะห์ว่าข้อมูลที่ได้รับความหมายอยู่ในกรอบที่สร้างไว้หรือนอกกรอบ และอยู่ในกลุ่มของตัวแปรใด 2) ข้อมูลมีการอ้อมตัวแล้วหรือยัง การตรวจสอบข้อมูลที่รับต้องมีการตรวจสอบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาความเชื่อถือได้ ความครบถ้วน และทำการกำจัดข้อมูลหรือการลดทอนข้อมูล ได้แก่การตัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไปเพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องและง่ายแต่ต้องพิจารณาให้ดีว่าข้อมูลที่ตัดออกไปไม่เกี่ยวข้องจริงๆ การทำรหัสข้อมูล วัตถุประสงค์ในการทำรหัสข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เพื่อใช้สำหรับนับ แสดงถึงความสำคัญของตัวแปรในการวิเคราะห์สาระ การทำรหัสข้อมูลเริ่มจาก การนำข้อมูลจากข้อสรุปชั่วคราวที่แบ่งไว้เป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ได้กำหนดไว้แล้วนำมาแยกย่อยเป็นประโยคๆ ที่ทำให้เข้าใจได้เลือกคำหรือข้อความที่เป็นแก่นของประโยคนั้นๆ ออกมาพร้อมให้ความหมาย เพื่อที่จะได้รู้ความหมายในภายหลัง จัดกลุ่มของคำหรือประโยคตามความหมายทางรูปธรรมไว้เป็นกลุ่มๆ โดยแต่ละกลุ่มอาจจะมีจำนวนไม่เท่ากัน ซึ่งจำนวนที่นับได้จะแปรรูปไปเป็นน้ำหนักของข้อความสำคัญเมื่อรวมทั้งกลุ่มตามที่แยกไว้ก็จะเป็นน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรนั้นๆ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากขั้นตอนการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการจัดกลุ่ม หมวดหมู่แล้วนำเสนอในลักษณะของการบรรยายเชิงพรรณนา โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยทำการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะสัมภาษณ์ นำเสนอสรุปผลเป็นรายบุคคล และประเมินภาพรวมตามกรอบแนวคิดการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Yin, 2014)

ขั้นตอนที่ 1 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาทำการถอดเทป และการบันทึกมาอ่านซ้ำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเพื่อใช้ในการตีความแล้วจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ก่อน (OpenCode) โดยตัดทอนข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ที่มีความสัมพันธ์กันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน (Axial Coding) ทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ การพัฒนากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลจากขั้นที่ 2 ที่มีความสัมพันธ์กัน มารวมกันภายใต้หัวข้อกลุ่มใหญ่ และทำการเลือกตั้งประเด็นใหญ่ที่เป็นใจความหลัก (Theme) ตีความข้อมูล (Selective Code) ทำการดึงข้อมูล และระบุรหัส Coding เป็นกระบวนการสำคัญของวิเคราะห์เนื้อหาในวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งอธิบาย “ความหมายของสิ่งที่ทำการศึกษา” ข้อมูลทั้งหมดจัดถูกรหัสตามคำถามวิจัยที่ผู้วิจัยได้พยายามรักษาถ้อยคำของผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด และพยายามรักษาความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุดด้วยวิธีการสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่กำหนดไว้ในขอบเขตด้านเนื้อหา หลังจากนั้นประมวลรวบรวมเป็นหมวดหมู่ นำมาจัดระบบระเบียบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดตีความตามขอบเขตเนื้อหาเพื่อไปสู่การสรุปบทสัมภาษณ์ที่ไม่บิดเบือนความจริงในแต่ละข้อคำถาม

ขั้นตอนที่ 4 ทำการตีความข้อมูลประเภทประเด็น การตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ทั้งนี้กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลโดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์อันจะได้ดำเนินการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพอันได้แก่การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (major themes) หรือแบบแผนหลัก (major pattern) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ทั้งหมดจากนั้นนำประเด็นหลัก (major themes) มาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (sub-themes) และหัวข้อย่อย (categories) อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

นอกจากนี้ในระหว่างดำเนินการดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึกทางผู้วิจัยดำเนินการสะท้อนควบคู่ไปด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการสะท้อนในแต่ละช่วงหรือในแต่ละขั้นตอนควบคู่ไปกับการดำเนินการวิจัยเพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้นรวมทั้งผู้วิจัยได้ดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกโดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมด้วยเพื่อแสวงหาหรือให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพอันเป็นแนวทางประการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะในการกำหนดสาระสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ ต่อไป

3.6 สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

(ที่มา: ผู้วิจัย, 2566)

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการรายงานเชิงพรรณนาในขั้นสุดท้ายของการนำเสนอรายงานวิจัยและแนวคิดที่ผ่านการดำเนินการวิจัย โดยจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติการฉบับสมบูรณ์ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ตรวจสอบแล้วมาประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การเรียบเรียงข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล
2. จัดระเบียบข้อค้นพบ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการวิจัย ปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำผลวิจัยไปใช้ และทำการวิจัยต่อยอดความรู้ต่อไป
3. จัดทำรูปเล่มเพื่อนำเสนอรายงานการวิจัย และจัดทำดัชนีพันธบัตรฉบับสมบูรณ์

3.7 จรรยาบรรณในการวิจัย

ผู้วิจัยตระหนักในจรรยาบรรณแห่งการวิจัยว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้กรุณาให้ข้อมูล ตลอดจนอนุญาตให้ผู้วิจัยได้ทำการซักถามจนได้รับความกระจ่าง ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามหลักการที่ผู้วิจัยพึงมีจรรยาบรรณในการวิจัยมาโดยตลอด เช่น การติดต่อขออนุญาต ผู้ให้ข้อมูล การขอความอนุเคราะห์เข้าถึงสัมภาษณ์เก็บแบบสอบถามทุกคนทุกครั้ง และในระหว่างการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านนั้น ผู้วิจัยได้ระมัดระวังคำพูด และข้อคำถามต่างๆ ที่จะไม่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกอึดอัดใจในการที่จะตอบ และไม่คาดคั้นเพื่อคำตอบใดๆ นอกจากนั้น ในการนำเสนอผลงานการวิจัยนี้ ผู้วิจัยหลีกเลี่ยงการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล แต่ใช้สรรพนามว่า “ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ” แทน เพื่อปกป้องมิให้เกิดความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูลในทุกกรณี จึงถือได้ว่า ผู้วิจัยได้ปฏิบัติหน้าที่ของผู้วิจัยที่มีจรรยาบรรณอย่างครบถ้วนแล้ว

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในบทที่ 4 นี้จะเป็นการนำเสนอผลงานวิจัยในการศึกษา วิสาหกิจสิ่งพิมพ์ ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในประเทศไทย มีการใช้กลยุทธ์การเติบโต ในรูปแบบใดบ้าง เพื่อให้สามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันองค์กร ท่ามกลางสถานะการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Disruption) ในสภาพแวดล้อมในยุคดิจิทัลและภาวะความปรกติใหม่เป็นผลการศึกษาวเคราะห์ รูปแบบการขยายธุรกิจขององค์กรผ่านกลยุทธ์การเติบโตในรูปแบบต่างๆ เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขัน และการปรับตัวของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์และวิเคราะห์กลยุทธ์การเติบโตด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการศึกษาเอกสาร การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในประเทศไทย

4.1 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่จากการที่อุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยเคยผ่านช่วงการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์ และเครื่องจักรในการผลิตที่ทันสมัย ในยุคที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมีความเข้มแข็งต่างกับในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยยังถือว่าเป็นสถาบันหนึ่งทางสาธารณะทำหน้าที่ผลิตสิ่งพิมพ์ตามสถานะของความเป็นธุรกิจเอกชนที่ต้องมีการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดกำไรและนำกำไรที่ได้มาใช้ในการเลี้ยงตนเองทำให้ต้องมีการแข่งขันกับสิ่งพิมพ์รูปแบบต่าง ๆ และกับสื่อประเภทอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น สื่อโทรทัศน์หรืออินเทอร์เน็ต 3 เมื่อมองอุตสาหกรรมการพิมพ์ในกรอบของนโยบายภาครัฐ จะเห็นว่าอุตสาหกรรมนี้ถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย ในฐานะศูนย์กลางระดับภูมิภาคอาเซียน เพราะมีจุดแข็งรองรับคือเทคโนโลยีการพิมพ์ในระดับทันสมัย (สัมภาษณ์ ดร. พิเชษฐ์)

อุตสาหกรรมการพิมพ์มีความสำคัญต่อประเทศไทยซึ่งถือเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมาอย่างต่อเนื่องแต่จากการที่ภาครัฐมีนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้จะส่งผลให้รูปแบบการต่อสื่อสารการผลิตการดำเนินงานธุรกิจและการอุปโภคบริโภคตลอดจนกิจกรรมทาง

เศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งจะกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยการสร้างระบบนิเวศน์ดิจิทัลอย่างครบวงจรและปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจของเจ้าของกิจการในด้านต่างๆ จากการแข่งขันเชิงราคาไปสู่การแข่งขันเชิงสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคพอใจสูงสุดดังนั้นเจ้าของกิจการสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์สร้างสรรค์ที่ผสมผสานสิ่งพิมพ์และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกันเพราะอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ยังมีความเกี่ยวเนื่องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอีกเป็นจำนวนมาก

ซึ่งสรุปการศึกษาข้อมูลเอกสาร พบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันหรือ “การหยุดชะงัก” หรือการเกิดขึ้นของปัญหาจากสิ่งรบกวนที่ส่งผลให้เหตุการณ์กิจกรรมการกระทำหรือกระบวนการต้องหยุดชะงักลงแต่ในบริบทของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในยุคปัจจุบัน Disruption เป็นการ “ความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและตลาดการแข่งขันที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยี” เป็นสภาวะการณ์ที่ธุรกิจการประกอบการและเทคโนโลยีการผลิตแบบเก่าถูกผลกระทบที่มาจากการอุบัติขึ้นของธุรกิจใหม่เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ในระดับที่ถูกทดแทนหรือพลิกผันเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง

Disruption ในความหมายของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาจนถึงจุดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นครอบคลุมไปถึงผลิตภัณฑ์และบริการแพลตฟอร์มและโมเดลธุรกิจแบบใหม่ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาดทำให้การทำงานและการใช้งานมีการเปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่ทำให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเทคโนโลยีมีฉะนั้นต้องเลิกกิจการไปนี้คือความหมายของปรากฏการณ์ Disruption ในโลกยุคใหม่

Digital Disruption จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้พัฒนาขึ้นจนถึงจุดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นซึ่งครอบคลุมไปถึงนวัตกรรมการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาดจนถึงระดับที่จะไม่สามารถไปต่อได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันต่อความท้าทายอุบัติใหม่นี้เช่นพฤติกรรมของลูกค้าและผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใช้ Platform หรือ Application ออนไลน์ต่างๆ บน Smartphone เพื่อการจับจ่ายใช้สอยสั่งซื้อสินค้าและบริการ Digital Disruption จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่แพลตฟอร์มและนวัตกรรมต่างๆ ที่อิงเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วน โดยเฉพาะธุรกิจเดิมและผลิตภัณฑ์เดิมตลอดจนมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่การสังเกตว่าสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นถือเป็น Digital Disruption ได้ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมานี้สามารถใช้แก้ปัญหาในแบบที่

ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน 2) การเกิดตลาดใหม่หรือการเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่อาจไม่เคยรู้ว่ามี ความต้องการเช่นนี้มาก่อน (การสร้างให้เกิด Demand) และ 3) เกิดขึ้นด้วยพื้นฐานของดิจิทัล ถ้าเกิดขึ้นโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับดิจิทัลไม่ถือว่าเป็น Digital Disruption

การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผันเป็นการสร้างตลาดใหม่และพลิกโฉมหน้า อุตสาหกรรมโดยทำให้เกิดผู้บริโภคกลุ่มใหม่ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงผลที่มาจากการใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีใหม่แต่ยังรวมถึงการพัฒนาธุรกิจบนฐานของนวัตกรรมอีกด้วยนวัตกรรมที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงโดยฉับพลันสามารถทำให้คนจำนวนมากเข้าถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ง่ายกว่าเดิม สามารถสร้างการเติบโตให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยได้อย่างยั่งยืนด้วยการใช้นวัตกรรมและ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการนำไปสู่การ ปฏิรูปอุตสาหกรรมใหม่โดยสิ้นเชิงในที่สุด

ดังนั้น Disruptive Innovation อาจเป็นภัยคุกคามต่อผู้ประกอบการที่ยึดติดกับการทำธุรกิจ ในรูปแบบเดิมไม่พัฒนาการบริหารจัดการให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมเทคโนโลยี อย่างรวดเร็วหรือการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ย่อมส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันและ พฤติกรรมผู้บริโภคนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมซึ่งถือเป็น ทั้งโอกาสสำหรับผู้ประกอบการที่ปรับตัวได้ทันในขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยชี้เป็นชี้ตายสำหรับ ธุรกิจดั้งเดิมที่ขาดการพัฒนาหรือการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันนี้

รวมทั้ง New Normal ความปรกติใหม่หรือชีวิตวิถีใหม่ ซึ่งเป็นสถานะที่วิถีการดำเนินชีวิต อย่างต่อเนื่องในระบบเศรษฐกิจสังคมที่ถูกกำหนดขึ้นใหม่ภายหลังการเกิดวิกฤติ ในลักษณะที่ แตกต่างไปจากที่เคยประพฤติปฏิบัติกันในช่วงก่อนเกิดวิกฤติ โดยวิถีแบบแผนและพฤติกรรมการ ดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่นี้ เป็นสิ่งที่ถือปฏิบัติโดยปรกติทั่วไปและเป็นที่ยอมรับในสังคม ถึงแม้หลังเหตุการณ์วิกฤติระดับโลกที่สำคัญมีนัยยะต่อชีวิตความเป็นอยู่ของทุกคนจากการเก็บ ข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่ม (ในวันที่ 19 และ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2564) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (ระหว่างวันที่ 15 กุมภาพันธ์ ถึง 26 มีนาคม พ.ศ. 2565) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้อง โดยตรงกับอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ความเปลี่ยนแปลงใน สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ ในประเทศไทยโดยรวมได้แก่

1. การปฏิวัติดิจิทัลในกระบวนการการผลิตสิ่งพิมพ์
2. พฤติกรรมผู้บริโภคสิ่งพิมพ์และการเกิดตลาดใหม่ภายใต้ยุคความปรกติใหม่ อันมีโรคระบาดใหญ่เป็นตัวเร่ง

3. การเกิดขึ้นของสื่อออนไลน์ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลและการบรรจบและหลอมรวมกันของสื่อและข้อมูลข่าวสารออนไลน์ต่างๆ ที่จะเข้ามาแทนที่สื่อสิ่งพิมพ์

ในส่วนของการทำนายจากการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิตสิ่งพิมพ์เป็นโอกาสในการแสวงหาแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ หรืออาจผสมผสานสื่อหลากหลายรูปแบบทั้งออนไลน์และสิ่งพิมพ์ หรืออาจเป็นในรูปแบบดิจิทัลเท่านั้น ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม มีความเห็นว่า การดำเนินกิจการสิ่งพิมพ์ต่อไป ผู้ประกอบการต้องจับ Segment เฉพาะกลุ่มได้จริงๆ ทั้งในเรื่องความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้บริโภคและ กลุ่มที่มาจากโอกาสทางการตลาดและความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ การพิมพ์ในรูปแบบใหม่ เช่น ผลกระทบในเชิงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการและเทคนิคในการพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์ เช่น แนวโน้มการใช้กระดาษนิ่มสายตาเพื่อผลิตหนังสือตำรา ทั้งนี้เนื่องจากในแต่ละ Segment ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการแข่งขันยุคใหม่ที่แตกต่างกัน ในวันที่หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลหลักเสนอว่า การพิมพ์ตำราเรียนยังอยู่ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องอันรวมถึงธุรกิจด้านการศึกษาในระดับต่างๆ

“หนังสือแบบเรียนหนังสือจากโรงเรียนกวดวิชาบ้าง ซึ่งต่อให้โรงเรียนปิด แต่ว่าทางโรงเรียนกวดวิชายังมีการดำเนินการสอนอยู่ หนังสือแบบเรียนจึงยังคงต้องใช้อยู่”

(วีรพล ศรีวุฒิชาย---สนทนากลุ่ม)

“โชคดียังมีลูกค้าสั่งพิมพ์หนังสือแบบเรียนบ้าง หนังสือจากโรงเรียนกวดวิชาบ้าง ซึ่งต่อให้โควิดทำให้โรงเรียนปิด แต่ทางโรงเรียนทุกประเภทยังมีการดำเนินการสอนอยู่ หนังสือแบบเรียนจึงยังคงมี demand ในตลาดอยู่ ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ณ ขณะนี้”

(อภิรดา สายาลักษณ์---สนทนากลุ่ม)

นอกจากนี้ ผลการเก็บข้อมูลยังได้มุมมองจากผู้ให้ข้อมูลหลักว่าการอ่านเนื้อหา (Content) เพื่อจุดประสงค์ส่วนบุคคลที่มีอยู่หลากหลายของนักอ่านจากกระดาษในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ ยังคงมีกลุ่มลูกค้าอย่างเหนียวแน่น หากแต่จะเป็นตลาดเฉพาะที่ยังคงมีกำลังซื้อ ดังนั้น แม้กระทั่งสื่อสิ่งพิมพ์เอง ยังมีหลากหลาย Section หลากหลายกลุ่มเป้าหมาย

“คู่มือทำกับข้าว ไปหาอ่านในอินเทอร์เน็ต ส่วน หนังสือที่ขาย Contentเช่นหนังสือเรียน หนังสือวิชาการ นวนิยาย อะไรที่ต้องอ่านนาน จะมีกลุ่มเฉพาะอีกเหมือนกัน”

(ดร.บัณฑิต ตั้งประเสริฐ:สนทนากลุ่ม)

แต่อย่างไรก็ตาม ทางผู้ให้ข้อมูลหลักได้ตั้งข้อสังเกตว่า ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 สามปีที่ผ่านมา ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่ออยู่รอดของผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ ที่ทำให้อัตราส่วนของการพิมพ์บรรจุภัณฑ์และสินค้าอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ขยับขึ้นมาเป็น 60 เปอร์เซ็นต์ของอุตสาหกรรม ในขณะที่สิ่งพิมพ์ประเภทใช้อ่าน ลดลงเหลือ 40 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ มูลค่าตลาดโดยรวมของอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่รวมบรรจุภัณฑ์ในหนึ่งปี จะตกอยู่ที่ประมาณ 400,000ถึง 500,000 ล้านบาท

(พงศัธิระ พัฒนพิระเดช---สนทนากลุ่ม)

ท่ามกลางวิกฤติอันเป็นผลกระทบเฉพาะหน้าที่มาจากโรคระบาดทั่วโลกและผลกระทบแบบเปลี่ยนแปลงถาวร โดยสื่อดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า โอกาสที่ปรากฏชัดเจนของผู้ประกอบการและกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยมาจากการผลิตสิ่งพิมพ์เพื่อใช้เป็นบรรจุภัณฑ์ ดังต่อไปนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความเห็นในการประชุมสนทนากลุ่มว่า

“เพราะในช่วงโควิด เกือบทุกประเทศในโลกอยู่ในสถานะของการ Lock Down พวกอาหารสำเร็จรูป อาหารกระป๋อง และอาหารแช่แข็ง packaging จะถูกใช้กันเยอะมาก และเราก็เป็นแหล่งที่ผลิตอาหารออกไป เพราะฉะนั้นอาหารที่ถูกส่งออกมันต้องใส่บรรจุภัณฑ์ไป ดังนั้นบรรจุภัณฑ์ประเภทตัว flexible packaging หรือว่าตัวที่เป็นกระป๋อง ก็จะต้องพิมพ์บนกระป๋องหรือพิมพ์บนตัวฉลากที่อยู่บนตัวกระป๋อง ในช่วงระยะเวลาสามปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยถือว่าเติบโตตามปริมาณการส่งออก”

(พงศัธิระ พัฒนพิระเดช---สนทนากลุ่ม)

“ในช่วง Covid 19 ทำให้ผลิตภัณฑ์ยาและอาหารเสริมขายดีขึ้น และ อีกอย่างก็คิดไม่ถึงว่าจะขายดีคือ เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน เนื่องจากประชาชนอยู่บ้าน ใช้ชีวิตในบ้านกันมากขึ้น สินค้าอุปโภคบริโภค มี Demand สูง ส่งผลดีต่อระบบการพิมพ์บรรจุภัณฑ์และฉลากต่างๆ”

(โกศล หกสุวรรณ---สนทนากลุ่ม)

ในส่วนของอาหารที่ผู้บริโภคยุคใหม่นิยมสั่ง Delivery มากขึ้น จนกระทั่งยุคโควิดการส่งอาหารจึงเป็นวิถีใหม่ที่ต้องอาศัยบรรจุภัณฑ์แบบ Single Used Packaging มากขึ้น โดยในอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งมีตลาดที่หลากหลาย ครอบคลุม Segment ทั้งร้านอาหาร ภัตตาคาร Street Food และรูปแบบอื่นๆ อุตสาหกรรมการพิมพ์ได้ใช้ช่วงเวลายุคโควิดนี้ ผลิตบรรจุภัณฑ์ที่เน้นความปลอดภัยด้านสุขอนามัยการบริโภคอาหาร ที่เรียกว่า Packaging แบบ Food Grade ให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในความสะอาด ลดโอกาสจากการปนเปื้อนและเชื้อโรคต่างๆ

นอกจากนี้ ในเชิงการแพทย์และการสาธารณสุข Covid 19 ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจการพิมพ์ไทย อย่างมีนัยสำคัญ เพราะการที่มีผลิตภัณฑ์ยาและผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์เร่งการผลิตออกมาเพื่อรับมือกับสถานการณ์โรคระบาด ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ปรับเปลี่ยนการผลิตไปทางบรรจุภัณฑ์ในหลายรูปแบบตามผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ ไม่ว่าจะเป็นซองยา สติ๊กเกอร์ ฉลาก ซองผ้าอ้อมเด็ก หน้ากากอนามัย Medical Box และ กล่องกระดาษในหลากหลายขนาด อันรวมไปถึง กล่องลูกฟูกและบรรจุภัณฑ์กระดาษแข็ง เป็นต้น ในส่วนที่ได้ยกตัวอย่างมาทั้งหมดนี้ ถือเป็นผลกระทบเชิงบวก อันเนื่องมาจากการปรับตัวเข้าสู่วิถีความปรกติใหม่

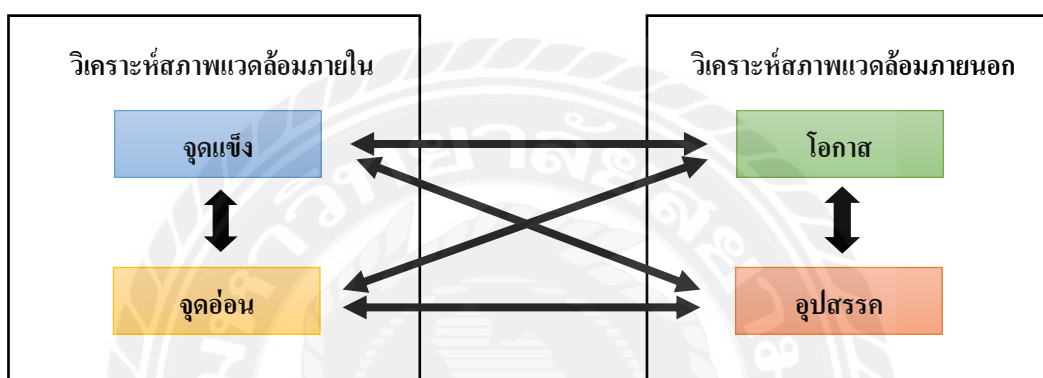
จากผลการศึกษาภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมการพิมพ์ในบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในโลกยุคใหม่นี้ นำไปสู่ประเด็นคำถามในศาสตร์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ในสภาวะยุคปัจจุบัน ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยมีแนวทางการแข่งขันในเชิงกลยุทธ์อย่างไร ท่ามกลางสภาวะที่อุตสาหกรรมดังกล่าวเผชิญกับความท้าทายในการดำรงอยู่และการปรับตัวเพื่อให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ อันเป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนอย่างถาวรจากคอนดิชันเดิมมาสู่คอนดิชันใหม่ของเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้บริโภคตามแนวทางปรกติใหม่ อันสืบเนื่องมาจากโรคอุบัติใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วยมุมมองการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย และการอธิบายกลยุทธ์การขยายธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ในสายของการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบในการศึกษา ดังที่จะได้นำเสนอในหัวข้อที่ 4.2 และ 4.3 ต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT

การจัดการกลยุทธ์เป็นเรื่องของความสอดคล้องกันระหว่างสภาพแวดล้อมกับทรัพยากรองค์กร โดยกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์และดึงทรัพยากรที่เป็นจุดเด่นขององค์กรมาใช้ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ขณะเดียวกันก็ปรับจุดอ่อนขององค์กรให้ดีขึ้น โดยแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis หรือการ

วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakens) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กร (DeVito, 2017: 753-773) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ ต่อการทำงานขององค์กร เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จะมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษา สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสภาวะการณ์ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ส่งผลกระทบต่อการเลือกกลยุทธ์ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมคู่แข่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในเชิงโอกาสและอุปสรรค โดยโอกาสจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรแสวงหาประโยชน์จากสภาวะที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อที่จะกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ที่ทำให้ได้กำไรสูงสุด ขณะที่อุปสรรค จะเกิดขึ้นเมื่อสภาวะสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวขัดขวางต่อการทำกำไรขององค์กร 9 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005)

ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ทรัพยากรทางบุคคล ทรัพยากรทางการเงิน ภาพลักษณ์ของกิจการ การวิจัยและพัฒนา ทำเลที่ตั้งและอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์กรเพื่อระบุจุดแข็งหรือผลกระทบด้านบวก ที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจ และจุดอ่อนหรือผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจ ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมปัจจัย

เหล่านี้ได้ ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และการนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ 9 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005)

สำหรับการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน โดยจุดแข็งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่จุดอ่อนเป็นลักษณะที่เราต้องทำการแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่ง และช่วยสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรคก็เป็นวิกฤตที่ทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ในกรณีศึกษานี้นำเอา SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรเพื่อดูว่าองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้างในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กรเพื่อดูว่าองค์กรมีอุปสรรคและโอกาสอะไรบ้าง และเมื่อวิเคราะห์หาทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรได้แล้ว ก็สามารถเอาผลที่ได้ไปสร้าง TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจต่อไป

SWOT : ความสามารถของอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT) ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ จากการวิเคราะห์รายชื่อ (Item Analysis) มีดังนี้

จุดแข็ง

1. มีสินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบที่หลากหลายเช่น กระดาษ พลาสติก สติ๊กเกอร์ ไม้
2. ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน
3. ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญในการผลิต
4. มีประวัติและการก่อตั้งสมาคมต่างๆ เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ
5. การปรับใช้เทคโนโลยีกระบวนการการผลิต อย่างต่อเนื่องเช่น ปริ้นท์ออนไลน์
6. มีการปรับปรุงและพัฒนาสายการผลิตในอุตสาหกรรม ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ
7. มีนิคมอุตสาหกรรมสินค้าซึ่งเป็นศูนย์การพิมพ์แห่งเดียวในโลก

จุดอ่อน

1. แรงงานขาดทักษะ ส่วนใหญ่ไม่ได้จบการพิมพ์
2. เครื่องจักรในการลงทุนมีราคาสูง
3. เจ้าของกิจการส่วนใหญ่ เป็นเงินเบบี๋บลูเมออร์ ไม่ทันการพัฒนาการใช้เทคโนโลยี
4. มีของเสียเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตมาก

โอกาส

1. มีการจัดงานหนังสือแห่งชาติ เช่นที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์
2. มีการจัดงานแสดงเครื่องจักรทางการพิมพ์ในระดับโลก เช่น ประเทศเยอรมัน จีน ญี่ปุ่น และไทย
3. ทางเลือกความหลากหลายในวัตถุดิบในตัวสินค้าที่และบรรจุภัณฑ์ต้องใช้ระบบการพิมพ์ให้กับลูกค้า
4. การรวมกลุ่มใน Cluster ของสิ่งพิมพ์และข้าม Cluster เพื่อสร้างความเจริญเติบโต
5. ประเทศไทยมี Supplychain ครบตั้งแต่ ต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ

อุปสรรค

1. สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19
2. สถานการณ์ Digital Disruption ที่สิ่งพิมพ์ถูกแทนที่ด้วย Plat Form
3. พฤติกรรมผู้บริโภค ลดการใช้สิ่งพิมพ์
4. ขาดมาตรการ สนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ อย่างจริงจัง

สรุปเป็นตัวแบบกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยโดยผู้มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

การเปลี่ยนแปลงในบริบทและสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

1. ดิจิทัลดิสรรัปชั่น (Digital Disruption)

ในหลายปีที่ผ่านมาอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้รับผลกระทบอย่างมากจากดิจิทัลดิสรรัปชั่น หนังสือพิมพ์และนิตยสาร ได้สะท้อนให้เห็นจากยอดการผลิตและมูลค่าการจำหน่ายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการขายเนื้อหาที่มีความรวดเร็วในการเผยแพร่ ดังนั้นเมื่อมีแพลตฟอร์มอื่นๆ ที่มีความรวดเร็วกว่า เนื้อหาเหล่านั้นจะต้องเคลื่อนย้ายไปยังแพลตฟอร์มที่ตอบโจทย์ธุรกิจได้มากกว่า แต่ในกรณีของหนังสือ นวนิยายและเรื่องสั้นต่างๆ ไม่ได้ได้รับผลกระทบรุนแรงเท่าหากมองเรื่องดิจิทัลดิสรรัปชั่นที่เข้ามากระทบต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์อย่างเป็นบวก จะเห็นได้ว่าสามารถที่จะต่อยอดสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างหลากหลายรูปที่ชัดเจนคือ เครื่องพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เนื่องจากสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป มีความรวดเร็วในการผลิต พิมพ์ได้ครั้งละจำนวนน้อยๆ แต่หลายครั้ง เปลี่ยนแปลงรูปแบบและขนาดบ่อยได้ เนื่องจากวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลงที่สำคัญวิถีชีวิตของผู้คนมีความเป็นปัจเจกมากยิ่งขึ้น ทำให้งานพิมพ์ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เหมาะสมกับแต่ละคนได้โดยเฉพาะในกลุ่มของบรรจุภัณฑ์ยาเวชภัณฑ์และอาหารเครื่องดื่ม

“ทุกระบบ มันเป็นมุมมองของแต่ละคนที่มีประสบการณ์มา ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีหลายเรื่องนะ ที่ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถไปต่อได้หนังสือพิมพ์ปัจจุบันไม่ค่อยมีคนอ่าน ไม่ว่าจะป็นไทยรัฐ มติชน อ่านแต่ในไอแพดหรือโทรศัพท์มือถือ ข้อมูลมีหมด” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 6)

“สิ่งที่เปลี่ยนไป คือ ผมเป็นคนชอบอ่านหนังสือพิมพ์และคิดว่าคงเป็นคนสุดท้าย ที่ยังคงยืนหยัดอยู่กับหนังสือพิมพ์ แต่พอได้ใช้ชีวิตกับสื่อออนไลน์นี้มา หนังสือพิมพ์เล่มละ 10 บาทก็ไม่ว่าจะซื้อไปทำไมเพราะว่ามันอ่านไม่ได้แล้วไม่ชินกับการอ่านหนังสือพิมพ์เป็นเล่มแล้ว” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 7)

แต่ในช่วงที่ผ่านมา ต้องยอมรับว่าอุตสาหกรรมกราฟิกพิมพ์เผชิญหน้าในเรื่องของ Technology Disruption เพราะฉะนั้นในบาง Segment จะได้รับผลกระทบจาก Digital Media หรือสื่ออื่นๆ โดยเฉพาะในช่วงของ Covid-19 ได้มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เกิดภาวะหยุดชะงักอยู่ช่วงหนึ่ง แต่บาง Segment ยังเติบโตอยู่เช่น ในเรื่องของบรรจุภัณฑ์หรือฉลาก เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป จากการสั่งซื้อสินค้าเดลิเวอรี่สินค้าออนไลน์จากเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซ ทุกอย่างต้องใส่บรรจุภัณฑ์ไว้ทั้งหมด เพราะต้องมี Food Packaging อุตสาหกรรมกราฟิกพิมพ์ โดยภาพรวม คิดเป็น 1.8 % ของ GDP หรือ 16.5 ล้านล้านบาท ซึ่งอุตสาหกรรมกราฟิกพิมพ์จะอยู่ที่ 3 แสนล้านบาท โดย 60% เป็นของบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากเป็นตลาดที่ใหญ่และอีก 40% เป็นของการพิมพ์ เมื่อก่อนจะอยู่แค่ในประเทศ แต่ในช่วงหลังที่อุตสาหกรรมมีการเติบโตมากขึ้น เพราะไปตอบสนองในเรื่องการส่งออก ซึ่งมีทั้งที่เป็น Direct กับ Indirect Export บรรจุภัณฑ์มีการขยายตัว ด้วยการส่งออกหรืออื่นๆ ในประเทศ ในไตรมาสที่ 2 อยู่ที่ 9 หมื่นกว่าล้านบาท บรรจุภัณฑ์เกี่ยวข้องเกือบทุกอย่างกับที่บริโภคกัน เช่น การผลิตขวดน้ำก็เป็นระบบเฟล็กโซ (Flexo) ระบบอิงค์เจ็ท (Inkjet) ระบบกราเวียร์ (Gravure) ในการทำถุง ซึ่งบรรจุภัณฑ์ในตลาดมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาส่วนโรงพิมพ์ทำแต่ commercial เช่น โบรชัวร์ แผ่นพับ (leaflet) หรือหนังสืออาจต้องปรับตัว เพราะตอนนี้สื่อโซเชียลมาแทนหมดแล้ว แต่สิ่งที่ยังคงอยู่ไม่ว่าอย่างไรคือหนังสือเรียนก็ยังคงต้องมีอยู่

“แต่คนก็ยังต้องการอ่านเป็นเล่มมากกว่าเพราะคงไม่มีใครอ่าน Textbook จำนวน 1,000 หน้าบนไอแพดได้ หนังสือเป็นเล่มสามารถอ่านได้นานกว่า” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 2)

“โรงพิมพ์เป็นธุรกิจครอบครัวแล้วพัฒนาไปเรื่อยๆ สมัยก่อนทำเฉพาะพวก PanelSheet คล้ายๆแผ่นอลูมิเนียมโนไคซ์ทั้งแข็งทั้งลำบาก พิมพ์ได้สีเดียวเลยพิมพ์แบบนี้เป็นหลัก PC หรือ Polycarbonate มีดีไซน์หลากหลาย มีขนาดตั้งแต่ 0.18, 0.25, 0.30, 0.50 ไค้ทธรรมดาจนถึงโพลิเมอร์ก็ได้” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรในอุตสาหกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะของบุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ให้มีศักยภาพที่รองรับการประกอบอาชีพ โดยเฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีซึ่งนำมาซึ่งข้อจำกัดรวมถึงโอกาสใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมได้อีกด้วย

“ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นเรื่องของแรงงานที่ขาดทักษะ 95% คน ที่ทำเครื่องพิมพ์ในโรงงานส่วนใหญ่ไม่ได้จบการพิมพ์มาซึ่งเป็นในเรื่องของความล้มเหลวของระบบการศึกษา ควรมีเรื่องของการฝึกอบรมการพิมพ์ระบบออฟเซ็ท ให้มีคนมาเข้าร่วมจำนวนมากได้เพราะไม่มีการเรียนการสอน” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 2)

อุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นธุรกิจที่สืบทอดจากรุ่นพ่อสู่รุ่นลูกเป็นการพัฒนาธุรกิจให้มีความทันสมัยมากขึ้นเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในการโฆษณาเพื่อผลักดันให้สินค้าเติบโตที่มีส่วนทำให้ยอดขายผลิตภัณฑ์พิมพ์ขยายตัวด้วยเทคโนโลยีแต่ปัจจุบันเกิดความเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของกระดาษไม่มีความจำเป็นอีกต่อไปแต่ในความเป็นจริงยังมีอีกหลายสิ่งหลายอย่างที่ยังต้องอาศัยผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัสดุของกระดาษแม้ว่าโรงพิมพ์จะมีบทบาทน้อยลงจนเกือบจะเป็นธุรกิจที่ถูกล้มเป็นเพราะมีสื่อดิจิทัลเกิดขึ้นแต่ผลิตภัณฑ์ที่ใช้โรงพิมพ์เป็นผู้ผลิตไม่ได้มีเพียงหนังสือยังมีกล่องบรรจุภัณฑ์ต่างๆ จดหมายซองเอกสารการ์ดเชิญยังต้องใช้กระดาษอยู่

อุตสาหกรรมการพิมพ์ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความยืดหยุ่นการผลิตมีการพัฒนาระบบการจัดการสินค้าคงคลังมีการสั่งวัตถุดิบเข้าคลังสินค้าตามพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในระบบของการผลิตให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปการจัดการสินค้าคงคลังต้องให้ความสำคัญในเรื่องค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานเพื่อใช้ในกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการผลิตมีประสิทธิภาพ Silkscreen มีตั้งแต่ที่เริ่มนวัตกรรมเลย สมัยก่อนใช้คนดูไปดูมา เข้าทำงานดีมาก บ่ายเริ่มไม่ดี หมดแรง ญุ่นบอกทำไมมีทั้งสีสด สีสวย สีเข้ม ไม่เข้ม พอเริ่มเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรกลตามประเทศญี่ปุ่นเรามี 3-400 คน ในการทำ Silkscreen ทำมาเรื่อยๆ

“งานหนังสือที่จัดที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์มีคนเข้าร่วมประมาณ 1 ล้านคน หนังสือที่หายไป คือ หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ได้หายไปพร้อมกับโฆษณาแต่หนังสือยังมีคุณค่า จึงยังคงอยู่” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 2)

กลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในช่วงดิจิทัลดิสรรับชั้น เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้นั้นต้องมีการพิจารณาในการดำเนินงานด้านการผลิตด้วยการพิจารณาพฤติกรรมการณ์สั่งซื้อสินค้าเพื่อให้ระบบการจัดการสินค้าคงคลังมีการดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพด้านการเงินต้องใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดสอดคล้องกับการดำเนินงานส่วนด้านการตลาดควรมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลของลูกค้าเพื่อนำไปวางแผนทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุดและด้านทรัพยากรบุคคลควรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบุคลากรต้องทำงานตามความชำนาญของตนเองเป็นหลักให้การทำงานลุล่วงสำเร็จไปด้วยดีอันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรสิ่งพิมพ์ที่มีการพัฒนาศักยภาพดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้

“หนังสือพิมพ์ที่ตายไปหลักคือ ผู้จำหน่าย การผลิตหนังสือ ที่ใส่ AR ลงไปให้คนอ่านได้ สแกน หนังสือเรียนก็มีการแข่งขันกันเยอะมาก เป็นหมื่นล้านเล่ม เพราะมีอยู่ไม่กี่บริษัท ผู้ผลิตหนังสือเรียนเขาพูดเลยว่าใครอยากจะทำก็เข้ามาได้เลย เพราะต้องมีการลงทุนเยอะมาก” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

อุตสาหกรรมการพิมพ์ควรมีการปรับกระบวนการทำธุรกิจในยุคที่ผู้บริโภคมีบทบาทในการขับเคลื่อนการทำธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ อย่างที่เคยทำมาในอดีตความต้องการของลูกค้าถือเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ทั้งนี้โรงพิมพ์ถือเป็นธุรกิจที่อยู่มาอย่างยาวนานแต่เริ่มอยู่รอดยากขึ้นเป็นผลมาจากภาวะที่เศรษฐกิจชะลอตัวตามเศรษฐกิจโลก พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ความรวดเร็วในการรับบริการความหลากหลายของสินค้าหรือกระแสความนิยมของสื่อออนไลน์ที่เพิ่มบทบาทอย่างรวดเร็วจนส่งผลให้มีการเพิ่มการโฆษณาแทนสื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้นเป็นปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวในตลาด เพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคต โดยมีแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการควรเลือกให้บริการที่ทางโรงพิมพ์มีความถนัดมากที่สุดการเลือกทำเลที่ตั้งสะดวกสำหรับการเดินทางหรือใกล้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายการขยายตัวของความเป็นเมืองซึ่งมีกำลังซื้อ

รวมทั้งมีธุรกรรมทางเศรษฐกิจจำนวนมากเป็นทำเลที่มีศักยภาพมีความต้องการงานด้านสิ่งพิมพ์ที่ใช้ในธุรกิจต่างๆ

2. ให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพงานสิ่งพิมพ์เป็นงานที่มีการแข่งขันสูงลูกค้ามีความต้องการงานพิมพ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้นต้องมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการพิมพ์ ระหว่างการพิมพ์ และหลังงานพิมพ์เพื่อให้งานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและเกิดการบอกต่อหรือใช้บริการซ้ำ

3. การบริหารวัตถุดิบต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ การบริหารและสั่งซื้อสินค้าได้รับราคาที่เหมาะสมจากแหล่งผลิตการพัฒนาประสิทธิภาพของเครื่องจักรเพื่อลดการสูญเสียกระดาษในกระบวนการผลิตให้เกิดน้อยที่สุด จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับลดต้นทุนลงได้

4. วางแผนการบริหารบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานฝีมือ โดยใช้เครื่องพิมพ์รุ่นใหม่ที่จะช่วยลดการใช้แรงงานฝีมือลง สามารถควบคุมคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐานเดียวกัน

5. การเลือกเทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยจะเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการได้แก่ คุณภาพของงาน การบริการ การส่งมอบและราคา

6. เทคโนโลยีทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้รับผลกระทบทางลบต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการแต่ได้พัฒนาให้เกิดช่องทางที่สนับสนุนผู้เขียนผู้สร้างให้เข้าถึงผู้บริโภคได้สะดวกขึ้นเกิดเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่และสามารถสร้างรายได้ที่หลากหลายมากขึ้นรวมถึงส่งเสริมให้เกิดการต่อยอดงานเขียนไปผลิตเป็นสื่อสร้างสรรค์ในรูปแบบอื่นรวมถึงการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ

7. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีการผลิตที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม ส่งเสริมการลงทุนและลดต้นทุนการนำเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีคุณภาพสูงรวมถึงทางด้านภาษีจะช่วยให้อุตสาหกรรมการพิมพ์เช่นธุรกิจโรงพิมพ์เข้าถึงเทคโนโลยีเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัยรองรับการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาให้ศักยภาพของโรงพิมพ์ในภูมิภาคต่างๆ ให้มีศักยภาพสูงขึ้นลดการกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่ส่วนกลางจะเป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตให้กับสำนักพิมพ์ที่อยู่ในพื้นที่ได้ในระยะยาวอีกด้วย

2. สถานะความปกติใหม่ (New Normal)

สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 มีผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์เนื่องจากมีมาตรการที่รัฐบาลกำหนดการล็อกดาวน์เพื่อยับยั้งการระบาดส่งผลกระทบต่อหลายธุรกิจเนื่องจากต้องปิดร้านค้าตามเวลาทำให้จำนวนลูกค้าลดลงอย่างมากผู้ประกอบการบางรายต้องปิด

กิจการลงเนื่องจากไม่มีรายได้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้กลับมาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้ไม่ขยายตัวได้มากเท่าก่อนจะมีโรคระบาดได้ เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยมีคนว่างงานจำนวนมากมีแนวโน้มที่เศรษฐกิจจะฟื้นตัวได้ช้าแต่เมื่อสามารถควบคุมการแพร่เชื้อของโรคระบาดได้จะทำให้เศรษฐกิจค่อยๆกลับมาดีขึ้นตามลำดับ

“ช่วงโควิด คนแย่งกันทำเจลล้างมือ ทำไม่ทันเลย เพราะทุกยี่ห้อ ทุกบริษัททำใหม่หมดเลย เหมือนกันหมดเลย เปลี่ยนหัวผลิตภัณฑ์ช่วงโควิดคนอยู่ในบ้าน ผลิตภัณฑ์ของใช้ในบ้าน บรรจุภัณฑ์ขายดีมาก คนสั่งเคลิเวอร์มาที่บ้าน ทุกอย่างมาอยู่ที่นี้หมดในวิกฤตมีโอกาสดเกิดขึ้น แต่ปัญหา คือ โรงพิมพ์ไม่มีวัตถุดิบ ผลิตไม่ได้ ส่งไม่ได้” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

การใช้ประโยชน์ในการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกและกระดาษซึ่งช่วยลดโลกร้อนและยังย่อยสลายได้ง่ายมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าพลาสติกทำให้มีผลกำไรที่มากขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในยุค New Normal อุตสาหกรรมการพิมพ์จัดเป็นธุรกิจที่ล้ำสมัยหรือตกยุคได้รับความนิยมน้อยลงไปบ้างตามสภาพการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์แพคเกจต่างๆ สติกเกอร์ถุงกระดาษแผ่นรองแก้วกระดาษรองจานเมนูอาหารยังเป็นที่นิยมอย่างมาก สื่อสิ่งพิมพ์ที่ดูเหมือนว่าจะถูกทดแทนด้วยสื่อดิจิทัลนั้น เป็นความจริงอยู่ส่วนหนึ่งแต่ยังคงอยู่เพราะมีความเป็นเอกลักษณ์มีความเป็นสามมิติสัมผัสได้และยังคงเติบโตอยู่เสมอแม้ในวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 หากมีหลักการและเลือกแนวทางทำสื่อที่เหมาะสมจะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

การบริหารความเสี่ยงกับผลกระทบอย่างรวดเร็วและรุนแรง ต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ ในโลกยุคโควิด-19 การระบาดได้สร้างวิกฤตต่อระบบเศรษฐกิจของโลกหากสามารถใช้ให้เป็นโอกาสในการสร้างรายได้และขยายตลาด ปรับรูปแบบธุรกิจ พัฒนาทักษะแรงงาน การทำตลาดในช่องทางใหม่ ปรับเปลี่ยนระบบการผลิต ด้วยเทคโนโลยีเครื่องจักรให้สอดคล้องกับรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ “New Normal” ทั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอด มีความยั่งยืน มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับต่อสถานการณ์ พลิกโฉมธุรกิจและมีความยั่งยืนต่อไปในอนาคตอุตสาหกรรมพิมพ์ที่มีความพร้อม มีการบริหารความเสี่ยงและความสามารถในการปรับตัว จะปรับเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสได้อย่างรวดเร็วและได้รับผลกระทบน้อยกว่าลูกค้ามีพฤติกรรมปรับเปลี่ยนไป มีการซื้อขายออนไลน์มากขึ้น ส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์บรรจุภัณฑ์ การถือครองพื้นที่ส่งผลต่อช่องทางการจัดจำหน่ายและห่วงโซ่อุปทานได้หยุดชะงัก ในขณะที่ความต้องการสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้มีการกระจายการผลิตสู่อุตสาหกรรมการพิมพ์ถ้ามีการพัฒนาการผลิตที่ได้มาตรฐาน จะสร้างโอกาสในการผลิตสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ได้ หรือการใช้

ระบบอัตโนมัติ ที่ครอบคลุมตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการผลิต เครื่องจักร วัตถุดิบ จะช่วยลดต้นทุนในการผลิตลดความเสี่ยงการติดเชื้อไวรัสของแรงงานต่างๆ ได้ เป็นต้น

การระบาดของไวรัส โควิด-19 เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การขนส่ง ห่วงโซ่อุปทาน เทคโนโลยี ทักษะตลาดแรงงานและการตลาด ทำให้ธุรกิจการพิมพ์หลายแห่งไม่สามารถแข่งขันหรืออยู่รอดได้หากยังยึดติดกับธุรกิจรูปแบบเดิม ผู้ประกอบการต้องมีการทบทวน การวางแผนและเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมทิศทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนจะต้องเป็น Print Pack Hub ของภูมิภาค โดย P คือ Productivity แนวทางในอนาคตที่ทำให้อุตสาหกรรมเติบโตคงจะเน้น Creativevalue Productivity ต้องมี Research in Novation Driven ต้องมี International Standard ต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับเรื่องเทคโนโลยีและ Smartprint ทำธุรกิจต้องมีการตลาดสมัยใหม่ Newmarket Plan for Local and International เพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าต่อไปได้ให้ความสำคัญกับ Dataanalysis การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างการยอมรับจากต่างประเทศ แนวทางที่จะช่วยขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมกราฟิกและบรรจุภัณฑ์ให้เติบโตไปได้

“การพิมพ์ *Packaging* ยากกว่าหนังสือหลังยุคโควิด มีความแปลกใหม่และสวยงามมากขึ้น ทำให้ผมไม่ค่อยกล้าใช้ เพราะกล่องคู่มือค่ามากกว่าสินค้าหรืออาหารที่อยู่ข้างใน พอใช้ก็รู้สึกเสียดาย ไม่กล้าทิ้ง แต่ไม่รู้จะเก็บไว้ทำไมส่วนเรื่องของตลาดหนังสือได้ถูกปิดไปค่อนข้างเยอะ สมัยนี้ราคาแพงมากเป็นของสะสม เนื่องจาก *Package* ค่อนข้างดี” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

การสมัครเป็นสมาชิกนิตยสารประเภทสิ่งพิมพ์เพิ่มสูงมากขึ้นตั้งแต่มีการล็อกดาวน์พื้นที่ เนื่องจากต้องกักตัวเองอยู่แต่ในที่พักอาศัย ทำให้มีเวลาว่างเพิ่มมากขึ้น ความต้องการพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ๆ ความบันเทิง ฟอนคลายหรือ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การใช้ซ้ำและย่อยสลายได้ได้ชีวภาพ การเลิกใช้พลาสติกแบบครั้งเดียวทิ้ง ผู้บริโภคยินดีที่จะจ่ายเงินเพิ่มถ้าสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากการระบาด ได้มีความกังวลใจเกี่ยวกับสุขอนามัยและความปลอดภัยของบรรจุภัณฑ์ ส่งผลให้การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ได้หยุดชะงักลงชั่วคราว มีการเติบโตของดิจิทัลพรีน E-Commerce และการเพิ่มขึ้นของการใช้พลาสติกแบบใช้แล้วทิ้ง ภายใต้สถานการณ์นี้อุตสาหกรรมกราฟิกบรรจุภัณฑ์จะต้องทำการปรับสมดุลเป้าหมายที่ต้องคำนึงถึงเรื่องสุขอนามัยและความปลอดภัยด้วย พฤติกรรมของผู้บริโภคปรับเปลี่ยน การใช้ผ่านช่องทางที่สะดวกและไม่แพง เป็นสินค้า Fast-Moving Consumer Goods หรือ FMCG ที่จำหน่ายเร็วและมีต้นทุนต่ำ ใช้แล้วหมดไป ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ต้องมีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นใน

การผลิตที่เหมาะสมอุตสาหกรรมการพิมพ์จะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ปรับเปลี่ยนง่าย ผลิตได้อย่างรวดเร็ว ต้นทุนต่ำ เพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ๆ ของผู้บริโภค มีการทำวิจัยร่วมกันของผู้ผลิตสินค้าบรรจุกฎหมายและการผลิตด้วยการผสานกับการประยุกต์การผลิตบรรจุกฎหมาย ดิจิตอลพรีนและ E-Commerce

“จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปทั้งห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมการพิมพ์ อันได้แก่ นักเขียน/นักวาด สำนักพิมพ์ โรงพิมพ์ และร้านหนังสือ ทุกภาคส่วนจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้ซื้อที่มีความเปลี่ยนแปลงไปทั้งการซื้อ การอ่าน ไปจนถึงวิธีการอ่าน ซึ่งอุตสาหกรรมการพิมพ์ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือและตอบสนองทุกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 1)

การปรับตัวของสำนักพิมพ์ในยุคโควิด-19 จากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนังสือที่ถดถอยมาโดยตลอด ติดอันดับธุรกิจดาวร่วงหลายปีซ้อน อันเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันไปเสพสื่อออนไลน์ แย่งเวลาจากการอ่านหนังสือไป การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ต้องทำงานอยู่ที่บ้าน จึงมีเวลาให้กับการอ่านเพื่อผ่อนคลายและพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะหนังสือทำอาหารที่สร้างปรากฏการณ์ขายดีจากการต้องติดอยู่ภายในบ้านนั่นเองสิ่งที่โรคร้ายทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงคือพฤติกรรมการซื้อและการอ่านหนังสือของนักอ่าน จากการที่ร้านค้าต่าง ๆ รวมถึงร้านหนังสือถูกสั่งปิดในช่วงล็อกดาวน์ ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการซื้อด้วยการหันมาซื้อโดยตรงกับสำนักพิมพ์ ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ไลน์ มาร์เก็ตเพลส Shopee และ Lazada สินค้าประเภทนี้มีการเติบโตขึ้นเป็นอย่างมาก เมื่อคลายล็อกดาวน์แล้ว กลับเคยชินกับการซื้อโดยตรงที่มีส่วนลดมากกว่าการซื้อผ่านร้านหนังสือแล้ว ส่งผลให้สัดส่วนการขายของสำนักพิมพ์น้อยลงพฤติกรรมการซื้อที่ถูกระงับโดยสถานการณ์โควิด-19 เปลี่ยนไป คือ การเคยชินกับระบบการฟรีออเดอร์ (ส่งซื้อล่วงหน้า) ของสำนักพิมพ์และนักเขียนมากขึ้น ได้สร้างโอกาสให้เกิดสำนักพิมพ์ขนาดเล็กที่มีเงินลงทุนไม่มากเพิ่มขึ้น และช่วยให้นักเขียนสามารถออกมาพิมพ์หนังสือเองได้ถึงแม้ว่าเกิดสำนักพิมพ์ใหม่ที่ก้าวเข้าสู่ธุรกิจได้ง่ายขึ้น แต่จำนวนสมาชิกของสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทยกลับน้อยลง โดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะโรคระบาดขึ้น จากเดิมที่มีสมาชิกมากกว่า 500 ราย เหลือเพียง 385 รายในปี พ.ศ.2565

นอกจากพฤติกรรมการซื้อที่เปลี่ยนไปหันมาอ่านอีบุ๊กมากขึ้น อ่านหนังสือเล่มลดลงสาเหตุมาจากความสะดวกในการซื้อและการเรียนออนไลน์ที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการอ่านหนังสือผ่านออนไลน์และมีอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ส่วนตัวมากขึ้น หนังสือเสียง/พอดแคสต์และการอ่าน

นิยายหรือการ์ตูนแบบรายตอนผ่านช่องทางออนไลน์ก็เติบโตขึ้นมากสำนักพิมพ์จึงได้สร้างทั้งคอนเทนต์และแพลตฟอร์มในการพัฒนาหน่วยธุรกิจย่อยใหม่มากขึ้น

“ในช่วงโควิด สำหรับคนที่คนต้องกักตัวอยู่บ้าน นักอ่านก็เปลี่ยนไปออเคอร์หนังสือทางอีเมลล์ แล้วให้เมสเซนเจอร์หรือแอมบาส์ส่งนั้นมีจำนวนเยอะมาก เป็นการแข่งขันบนแพลตฟอร์ม” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

การเชื่อมโยงประเทศไทยกับทั่วโลก ให้สามารถส่งสินค้าเข้าไปขายได้ เพราะสินค้าทุกชนิดต้องมีบรรจุภัณฑ์ มีสิ่งพิมพ์เข้ามาแทรก รอบประเทศเราใช้สินค้าไทยทั้งนั้นผู้ประกอบการสามารถขยายหรือรับงานได้มากขึ้น ผู้ที่มีศักยภาพก็ไปพิมพ์เพื่อส่งออก เพราะมีศักยภาพในเรื่องของนวัตกรรมจริงๆแล้วประเทศจีนได้เปรียบในเรื่องของวัตถุดิบราคาถูก ที่สำคัญ เอเชียยังเป็นตลาดที่เติบโตมากที่สุดในโลกในเรื่องของการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ก็สอดคล้องกับ สถานการณ์ New Normal หลังโควิด มีการซื้อของผ่าน E-Commerce มากขึ้น ใช้เรื่องของบริการขนส่งเดลิเวอรี่มากขึ้น กระดาษกล่องลูกฟูกพวกกล่องแข็ง ใส่บรรจุภัณฑ์ Flexible Packaging ถุงน้ำยาปรับผ้านุ่ม ตัวฉลากและหนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์หลายๆอย่าง เริ่มเข้าไปเชื่อมกับข้อมูล Bigdata เพราะมีเรื่องของ QR Code เรื่องของ AR ให้มีความเป็น Digitization มากขึ้น

อุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่นๆในทิศทาง Digital Business หรือโลจิสติกส์ทั้งรถไฟฟ้า การขนส่ง อุตสาหกรรมการบินในอนาคตการเชื่อมโยงเหล่านี้จะส่งผลให้สินค้าไทยกระจายไป สิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ก็จะมากขึ้น รวมถึง Medical ซึ่งต้องใช้บรรจุภัณฑ์เช่นกันการพิมพ์ฉลากของตัวเจลแอลกอฮอล์ กล่องหน้ากากอนามัยกล่องถุงมือยาง เพราะฉะนั้น อุตสาหกรรมการพิมพ์ก็ต้องดูว่าจะไปในทิศทางไหนให้เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น

“คนไทยไม่แพ้ใคร เราทำเพื่อชาวโลกว่าคุณภาพของสิ่งพิมพ์นั้นสำคัญ” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

ในการบริหารจัดการ การผลิต การตลาดและบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ธุรกิจสามารถจัดการได้อย่างต่อเนื่อง พลิกโฉมได้หลังวิกฤตโควิด-19 ด้วยการกำหนดทิศทางใหม่สร้างโมเดลธุรกิจใหม่ การปรับองค์กรและโครงสร้าง ต้องคำนึงถึงทิศทางการพัฒนาและความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสร้างกลยุทธ์การเติบโตภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ ในโลกยุคโควิด-19 เนื่องจากมีความต้องการใหม่ของผู้บริโภค ที่ผู้ผลิตจะต้องให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าและ ความ

ต้องการใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้น การระบาดของไวรัส โควิด-19 ทำให้มีการยกเลิกกฎการห้ามใช้พลาสติกแบบครั้งเดียวทิ้งและห้ามใช้ถุงพลาสติกแบบใช้ซ้ำเป็นการชั่วคราว มีการเพิ่มขึ้นของขยะพลาสติก 15 % เป็นช่วงเวลาสร้างความสมดุลระหว่างความกังวลใจด้านสุขอนามัยเพื่อการผลิตบรรจุภัณฑ์ที่ปลอดภัยเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาวิธีการซื้อสินค้าที่สะดวกและปลอดภัยที่สำคัญ ได้แก่

1. การเพิ่มขึ้นของการซื้อขายออนไลน์ ส่งผลให้มีความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น ต้องเปิดง่ายมีขนาดที่สะดวกต่อการขนส่ง ปกป้องสินค้าและเป็นบรรจุภัณฑ์เพื่อมวลชน เพราะในขณะเกิดการระบาดผู้บริโภคจะหลีกเลี่ยงหรือลดการสัมผัสกับสินค้า มีการซื้อสินค้าไปทำที่บ้าน รูปแบบบรรจุภัณฑ์จะต้องสวยงาม ทนทานต่อการจัดแคะแต่สามารถเปิดได้ง่ายเพื่อให้การเตรียมอาหาร สะดวก ง่ายและปลอดภัย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่รองรับการจ่ายเงินที่สะดวก ใช้เทคนิคทางการพิมพ์เพื่อเพิ่มให้บรรจุภัณฑ์มีความโดดเด่นและรองรับการรีไซเคิล

2. วิวัฒนาการของร้านอาหาร เนื่องจากผู้คนบางส่วนต้องการบรรเทาความเหนื่อยล้าจากการทำอาหารที่บ้าน แต่ไม่สะดวกที่จะออกมาทานที่ร้านอาหาร จึงเกิดความท้าทายในการให้บริการแบบการซื้อกลับบ้านหรือการจัดส่งอาหารที่ต้องรวดเร็ว ปลอดภัยและถูกสุขอนามัย เป็นโอกาสในการพัฒนาโซลูชั่นบรรจุภัณฑ์สำหรับร้านอาหารที่ต้องการบรรจุภัณฑ์ที่มีความสามารถในการแช่เย็นและอุ่นด้วยไมโครเวฟ

3. เนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนการใช้เป็นสินค้าเฉพาะของร้านค้า โดยอาจผลิตขึ้น โดยตัวเองหรือมีผู้ผลิตแบบ OEM ที่เน้นความคุ้มค่าด้านราคา เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่ถูกค้าใช้ในชีวิตประจำวัน การผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับ Private Label เป็นโอกาสในการผลิตบรรจุภัณฑ์หรือฉลากที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม หรือเป็นการผลิตแบบ On-Demand Label เป็นต้น

กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่จากการสรุปผลในทุกขั้นตอนของการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเปลี่ยนแปลงในบริบทและสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

1. ดิจิทัลดิสรัปชัน (Digital Disruption)

Disruptive Innovation เป็นภัยคุกคามต่อผู้ประกอบการที่ยึดติดกับการทำธุรกิจในรูปแบบเดิม ไม่พัฒนาการบริหารจัดการให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเทคโนโลยีใหม่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภคของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับธุรกิจดั้งเดิมที่ขาดการพัฒนาหรือการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงดังนั้นแนวทางในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

1. อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้นจนก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ครอบคลุมไปถึงผลิตภัณฑ์และบริการแพลตฟอร์มและโมเดลธุรกิจส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าและบริการเดิมที่มีอยู่ทำให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเทคโนโลยีหรือต้องเลิกกิจการไป

2. Digital Disruption ครอบคลุมไปถึงการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของลูกค้าและผู้บริโภคที่ใช้ Platform หรือ Application ออนไลน์บน Smartphone เพื่อการจับจ่ายใช้สอยสั่งซื้อสินค้าและบริการ

3. สิ่งใหม่ที่เกิดจาก Digital Disruption สามารถแก้ปัญหาในแบบที่ไม่เคยทำได้มาก่อนการเกิดตลาดใหม่ที่มีการเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสร้างให้เกิด Demand ด้วยพื้นฐานของดิจิทัล

4. การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผันเป็นการสร้างตลาดใหม่ให้กับอุตสาหกรรมโดยทำให้เกิดผู้บริโภคกลุ่มใหม่การพัฒนาธุรกิจบนฐานของนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลันทำให้คนจำนวนมากเข้าถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ง่ายสามารถสร้างการเติบโตให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยได้อย่างยั่งยืนด้วยการใช้นวัตกรรมในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชิงความได้เปรียบนำไปสู่การปฏิรูปอุตสาหกรรมใหม่โดยสิ้นเชิงในที่สุด

5. ผู้ประกอบการควรเลือกให้บริการที่ทางโรงพิมพ์มีความถนัดมากที่สุดการเลือกทำเลที่ตั้งสะดวกสำหรับการเดินทางหรือใกล้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การขยายตัวของความเป็นเมืองซึ่งมีกำลังซื้อรวมทั้งมีธุรกรรมทางเศรษฐกิจจำนวนมากเป็นทำเลที่มีศักยภาพมีความต้องการงานด้านสิ่งพิมพ์ที่ใช้ในธุรกิจต่างๆ

6. ให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพงานสิ่งพิมพ์เป็นงานที่มีการแข่งขันสูงลูกค้ามีความต้องการงานพิมพ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้นต้องมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการพิมพ์ ระหว่างการพิมพ์ และหลังงานพิมพ์เพื่อให้งานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและเกิดการบอกต่อหรือใช้บริการซ้ำ

7. การบริหารวัตถุดิบต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ การบริหารและสั่งซื้อสินค้าได้รับราคาที่เหมาะสมจากแหล่งผลิตการพัฒนาประสิทธิภาพของเครื่องจักรเพื่อลดการสูญเสียกระดาษในกระบวนการผลิตให้น้อยที่สุด จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับลดต้นทุนลงได้

8. วางแผนการบริหารบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานฝีมือ โดยใช้เครื่องพิมพ์รุ่นใหม่ที่จะช่วยลดการใช้แรงงานฝีมือลง สามารถควบคุมคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐานเดียวกัน

9. การเลือกเทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยจะเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการได้แก่ คุณภาพของงาน การบริการ การส่งมอบและราคา

10. เทคโนโลยีทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้รับผลกระทบทางลบต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการแต่ได้พัฒนาให้เกิดช่องทางที่สนับสนุนผู้เขียนผู้สร้างให้เข้าถึงผู้บริโภคได้สะดวกขึ้นเกิดเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่และสามารถสร้างรายได้ที่หลากหลายมากขึ้นรวมถึงส่งเสริมให้เกิดการต่อยอดงานเขียนไปผลิตเป็นสื่อสร้างสรรค์ในรูปแบบอื่นรวมถึงการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ

11. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีการผลิตที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม ส่งเสริมการลงทุนและลดต้นทุนการนำเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีคุณภาพสูงรวมถึงทางด้านภาษีจะช่วยให้อุตสาหกรรมการพิมพ์เช่นธุรกิจโรงพิมพ์เข้าถึงเทคโนโลยีเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัยรองรับการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาให้ศักยภาพของโรงพิมพ์ในภูมิภาคต่างๆ ให้มีศักยภาพสูงขึ้นลดการกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่ส่วนกลางจะเป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตให้กับสำนักพิมพ์ที่อยู่ในพื้นที่ได้ในระยะยาวอีกด้วย

2. สถานะความปกติใหม่ (New Normal)

1. New Normal ความปรกติใหม่หรือชีวิตวิถีใหม่ เป็นสถานะที่วิถีการดำเนินชีวิตอย่างต่อเนื่องในระบบเศรษฐกิจสังคมที่ถูกกำหนดขึ้นใหม่ภายหลังการเกิดวิกฤติ ในลักษณะที่แตกต่างไปจากที่เคยประพฤติปฏิบัติกัน โดยวิถี แบบแผนและพฤติกรรมที่สำคัญมีนัยยะต่อทุกคน

2. อุตสาหกรรมกรพิมพ์ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบโดยรวมจากการปฏิวัติดิจิทัลในกระบวนการการผลิตสิ่งพิมพ์ และพฤติกรรมผู้บริโภคและการเกิดตลาดใหม่ภายใต้ยุคความปรกติใหม่ อันมีโรคระบาดใหญ่ เป็นตัวเร่งรวมทั้งสื่อออนไลน์ ที่เข้ามาแทนที่สื่อสิ่งพิมพ์

3. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมามีได้ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่ออยู่รอดของผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ ที่ทำให้อัตราส่วนของการพิมพ์บรรจุภัณฑ์และสินค้าอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพิ่มขึ้น 60 เปอร์เซ็นต์การ Lock Down อาหารสำเร็จรูป อาหารกระป๋องและแช่แข็ง Packaging ถูกใช้เป็นจำนวนมาก ตัวกระป๋อง ต้องพิมพ์ฉลากอุตสาหกรรมกรพิมพ์ไทยจึงมีการเติบโตตามปริมาณการส่งออก

4. ผู้บริโภคยุคใหม่นิยมสั่ง Delivery มากขึ้น ยุคโควิดจึงเป็นวิถีใหม่ ที่ต้องอาศัยบรรจุภัณฑ์แบบ Single Used Packaging โดยในอุตสาหกรรมอาหารมีตลาดที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งร้านอาหาร ภัตตาคาร Street Food และรูปแบบอื่นๆ การผลิตบรรจุภัณฑ์ที่เน้นความปลอดภัยด้าน

สุขภาพอนามัยเพื่อให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในความสะอาด ลดโอกาสจากการปนเปื้อนและเชื้อโรคต่างๆ

5. ทางกายภาพและการสาธารณสุข Covid-19 ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจการพิมพ์เป็นอย่างมาก เพราะการที่ผลิตภัณฑ์ยาทางการแพทย์เร่งการผลิตออกมาเพื่อรับมือกับสถานการณ์โรคระบาด ส่งผลให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ต้องปรับเปลี่ยนการผลิตไปทางบรรจุภัณฑ์ในหลายรูปแบบตามผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ เช่น ซองยา สติ๊กเกอร์ ฉลาก ซองผ้าอ้อมเด็ก หน้ากากอนามัย Medical Box และกล่องกระดาษในหลากหลายขนาด รวมถึง กล่องลูกฟูกและบรรจุภัณฑ์กระดาษแข็ง ถือเป็นผลกระทบเชิงบวกจากการปรับตัวเข้าสู่วิถีความปกติใหม่

6. การเพิ่มขึ้นของการซื้อขายออนไลน์ ส่งผลให้มีความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น ต้องเปิดง่ายมีขนาดที่สะดวกต่อการขนส่ง ปกป้องสินค้าและเป็นบรรจุภัณฑ์เพื่อมวลชน เพราะในขณะเกิดการระบาดผู้บริโภคจะหลีกเลี่ยงหรือลดการสัมผัสกับสินค้า มีการซื้อสินค้าไปทำที่บ้าน รูปแบบบรรจุภัณฑ์จะต้องสวยงาม ทนทานต่อการจัดแ่งแต่สามารถเปิดได้ง่ายเพื่อให้การเตรียมอาหาร สะดวก ง่ายและปลอดภัย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่รองรับการจ่ายเงินที่สะดวก ใช้เทคนิคทางการพิมพ์เพื่อเพิ่มให้บรรจุภัณฑ์มีความโดดเด่นและรองรับการรีไซเคิล

7. วิวัฒนาการของร้านอาหาร เนื่องจากผู้คนบางส่วนต้องการบรรเทาความเหน็ดเหนื่อยจากการทำอาหารที่บ้าน แต่ไม่สะดวกที่จะออกมาทานที่ร้านอาหาร จึงเกิดความท้าทายในการให้บริการแบบการซื้อกลับบ้านหรือการจัดส่งอาหารที่ต้องรวดเร็ว ปลอดภัยและถูกสุขอนามัย เป็นโอกาสในการพัฒนาโซลูชั่นบรรจุภัณฑ์สำหรับร้านอาหารที่ต้องการบรรจุภัณฑ์ที่มีความสามารถในการแช่เย็นและอุ่นด้วยไมโครเวฟ

8. เนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนการใช้เป็นสินค้าเฉพาะของร้านค้า โดยอาจผลิตขึ้นโดยห้างเองหรือมีผู้ผลิตแบบ OEM ที่เน้นความคุ้มค่าด้านราคา เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่ลูกค้าใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน การผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับ Private Label เป็นโอกาสในการผลิตบรรจุภัณฑ์หรือฉลากที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม หรือเป็นการผลิตแบบ on-demand label เป็นต้น

4.2 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมกราฟิกภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ซึ่งจากแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้กำหนดรูปแบบการขยายธุรกิจขององค์การภายใต้กลยุทธ์การเติบโต ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร ที่พิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุเป้าหมายการขยายธุรกิจ การตัดทอน หรือดำเนินการในรูปแบบใหม่ เป็นการพิจารณาจากความต้องการเจริญเติบโตและขยายตัว ว่าควรใช้การพัฒนาจากภายในหรือภายนอก เช่น การรวมบริษัทหรือการร่วมลงทุน ตามหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การเติบโต เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่ถือปฏิบัติในระดับองค์กร ซึ่งกลยุทธ์การเติบโตก็คือแผนการดำเนินธุรกิจให้เติบโตด้วยวิสัยทัศน์ แนวทาง และวิธีต่างๆ โดยผู้ประกอบการที่พิมพ์ในประเทศไทยที่ตัดสินใจกิจการในอุตสาหกรรมใหม่ๆ หรือ ขยายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมอื่น มีรูปแบบการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรในแนวทางดังต่อไปนี้ อธิบายผ่านกรอบของ Growth Strategies 3 กลุ่ม อันได้แก่

1. กลยุทธ์การเติบโตผ่านการขยายตลาดและการขยายส่วนแบ่งตลาด
2. กลยุทธ์การขยายกิจการด้วยการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ
3. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการกระจายการลงทุน

ซึ่งจะเป็นจุดเน้นหลักของการวิเคราะห์และเป็นการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

กลยุทธ์หลักในการเติบโต	กลยุทธ์ย่อย	กลยุทธ์ในทางปฏิบัติ
1. Intensive Growth Strategy (กลยุทธ์การเติบโตผ่านการขยายตลาดและการขยายส่วนแบ่งตลาด)	Market Penetration Strategy (กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด)	
	Product Development Strategy (กลยุทธ์การเติบโตเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขายในตลาดเดิม)	
	Market Development Strategy (กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้าสู่ตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่)	
2. Integrative Growth Strategy (กลยุทธ์การขยายกิจการด้วยการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ)	Horizontal Growth Strategy (กลยุทธ์การเติบโตในแนวนอน)	Merger (การควบรวมกิจการ) Acquisition (การเข้าถือครองกิจการอื่น)
	Vertical Growth Strategy (กลยุทธ์การเติบโตในแนวตั้ง)	Backward Integration: การขยายธุรกิจย้อนไปในทิศทางของ “ผู้จัดหาวัตถุดิบ” (Supplier)
		Forward Integration: การขยายธุรกิจไปในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจำหน่ายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า

ตารางที่ 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์การในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ (ต่อ)

กลยุทธ์หลักในการเติบโต	กลยุทธ์ย่อย	กลยุทธ์ในทางปฏิบัติ
3. Diversification Growth Strategy (กลยุทธ์การเติบโตด้วยการกระจายการลงทุน)	Concentric Diversification (กลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม)	Conglomerate Diversification: การขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

จากตารางที่ 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์การในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy) สามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. Market Penetration หมายถึง กลยุทธ์การเติบโต ด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิมที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ ดำรงอยู่ โดยส่วนมากจะทำได้สองวิธี คือ การแย่งลูกค้ามาจากคู่แข่งรายอื่นๆ และการทำยอดขายให้กับลูกค้ากลุ่มเดิมที่มีอยู่ให้สูงขึ้น

2. Product Development จะเป็นกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยศึกษาจากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างแล้วพบว่าผู้ประกอบการการพิมพ์ ยังคงนิยมใช้กลยุทธ์นี้อยู่เป็นส่วนใหญ่ ซึ่ง Product Development ในการให้ความหมายที่กระชับและครอบคลุม จะหมายถึง กลยุทธ์การเติบโต ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อขายในตลาดเดิม ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่นี้ทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมของผู้ประกอบการ

3. Market Development คือ กลยุทธ์พื้นฐานในการเติบโตของธุรกิจ ที่มาจากการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือลูกค้ากลุ่มใหม่ใน Segment ใหม่ๆ โดยยังใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ ในการแสวงหาหรือสร้างให้เกิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าผลิตภัณฑ์การพิมพ์

2. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy)

แนวทางที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในอุตสาหกรรมการพิมพ์ นำเสนอแนวโน้มที่ชัดเจนในแนวทางนี้ค่อนข้างชัดเจนและมีนัยยะสำคัญในหลายรอบปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลหลังโควิดและปรากฏการณ์ New Normal การเติบโตแบบแนวนอนคือ การเติบโตของวิสาหกิจ ด้วยการขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการ ควบรวมกิจการ เข้าซื้อกิจการ การเติบโตในแนวตั้งคือ กล

ยุทธศาสตร์เติบโตด้วยการขยายธุรกิจที่เกี่ยวกับหรือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการผลิต อันครอบคลุมไปถึง การส่งมอบสินค้าและบริการสู่ลูกค้า โดยสามารถมองในกรอบของห่วงโซ่คุณค่าได้ เช่นการขยายธุรกิจไปเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ขาย ผู้กระจายสินค้าโดยกลยุทธ์ Vertical Growth จะแบ่งย่อยลงอีกได้เป็นสองแบบ ประกอบด้วย 1) Backward Integration: การขยายธุรกิจย้อนไปในทิศทางของ “ผู้จัดหาวัตถุดิบ” และ 2) Forward Integration: การขยายธุรกิจไปในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจำหน่ายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า

3. กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ (Diversification Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโตแบ่งออกเป็น Concentric Diversification การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม Conglomerate Diversification การขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิงประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มจะสร้างผลกำไรได้มากกว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตลดลง จึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่าหรือองค์กรที่มียอดขายตามฤดูกาลจึงต้องหาธุรกิจที่จะสร้างยอดขายตามฤดูกาลให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์การเจริญเติบโตสามารถขยายธุรกิจทั้งจากภายในองค์กรด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาตลาดใหม่และขยายตลาดใหม่และภายนอกองค์กรสามารถทำได้โดยการซื้อธุรกิจอื่น การรวมธุรกิจกับองค์กรอื่นและการร่วมลงทุนซึ่งกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและเป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น

ภายใต้บริบทของนวัตกรรมยุคใหม่ข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูลสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ากลยุทธ์การเติบโตของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ มีแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์การเติบโตบนการพัฒนาปรับปรุงคุณสมบัติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เดิม แต่ปรับปรุงเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการใหม่ๆของกลุ่มลูกค้า เช่น การพิมพ์บรรจุภัณฑ์ที่มีความสะอาดและปลอดภัยต่อผู้บริโภค พร้อมไปกับมีลักษณะที่เป็นมิตรต่อ

สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีการออกแบบให้มีความทันสมัย มีดีไซน์ที่น่าใช้และดึงดูดผู้บริโภคตัวสินค้าในหีบห่อมากขึ้น

“ในเรื่องของบรรจุภัณฑ์ การพิมพ์บรรจุภัณฑ์ต่างๆ กล่องบรรจุภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์กาวเปลี่ยนมาทำทางด้านบรรจุภัณฑ์จำนวนการผลิตบรรจุภัณฑ์ในครั้งหนึ่งจะมีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่องจะมีการทำซ้ำอยู่ตลอด ฉะนั้นความรวดเร็วและต้นทุนจะอย่างไรให้ถูกทางด้านการพิมพ์หนังสือและโบรชัวร์ก็น้อยลงในช่วงโควิด19 บรรจุภัณฑ์และฉลากก็ถูกใช้มากขึ้นจำนวนมาก ถ้าเราสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมในการผลิตได้ก็ทำให้ธุรกิจของเราสามารถนำเรื่องของบรรจุภัณฑ์มาแทนที่ธุรกิจเดิมๆ เราได้ในส่วนของสิ่งพิมพ์ก็เปลี่ยนไปในเรื่องของสุขภาพและบรรจุภัณฑ์ใส่อาหาร”

(กำพล กุลวรรณนท์: สนนทนากลุ่ม)

ในส่วนของมิติด้านโครงสร้างการทำงาน กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาคุณภาพการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์เดิม นำไปสู่การปรับองค์การให้มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในระบบมากขึ้น ลดระดับช่วงชั้นการทำงานและการบังคับบัญชาให้มัน้อยลง ตัดผู้บริหารระดับกลางออกไปทำให้การตัดสินใจสามารถทำได้ทันต่อปัญหา และให้ผู้บริหารในระดับผู้จัดการลงมาทำหน้าที่แก้ไขดูแลระบบมากขึ้น นอกจากนี้แล้ว ในปรากฏการณ์ของ Digital Disruption ที่สิ่งพิมพ์เผชิญกับแนวโน้มของการเข้ามาทดแทนโดยเนื้อหาที่น่าเสนอแบบดิจิทัล ทางออกของผู้ประกอบการที่ให้ข้อมูลคือการนำเอาสื่อดิจิทัล มาสนับสนุนและปรับปรุงกระบวนการผลิต การตลาด และการขายผลิตภัณฑ์ทางการพิมพ์ หรืออาจนำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบทั้งสิ่งพิมพ์ที่จับต้องได้ และในระบบออนไลน์ ตลอดจนการผสมผสาน เพื่อให้เกิด Synergy ร่วมกันในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่

“การพัฒนา Nichemarket โดยใช้ Application บนโทรศัพท์มือถือ เพื่อ Combine บริการออนไลน์กับ Function ของตัวบรรจุภัณฑ์เข้าด้วยกัน โดยบรรจุภัณฑ์อาจเป็นของเดิมโดยไม่ต้องไปดีไซน์โครงสร้างอะไร แต่ใส่ QR Code เข้าไป เพื่อให้ลูกค้าสามารถเชื่อมโยงเข้ากับกิจกรรมการบริการต่างๆ ได้ในหลายรูปแบบและการใช้งาน เป็นต้น”

(อ.อนันต์ เขมพาณิชย์กุล: สัมภาษณ์)

“ถึงแม้ดิจิทัลจะเข้ามาและนำหน้าสื่อสิ่งพิมพ์ไปค่อนข้างไกล แต่นักวิชาการและนักการตลาดยังคงเชื่อว่า ช่องทางการตลาดที่ดีจะต้องมีการผสมผสานกันระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์และการตลาดแบบออนไลน์ควบคู่กันไป”

(วิระพงษ์ บริสุทธิ์สุขกมล : สนนทากลุ่ม)

2. การใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบขยายตลาดและส่วนแบ่งตลาดยังพบว่าผู้ประกอบการมุ่งการพัฒนาตลาด Market Development คือ ใช้กลยุทธ์พื้นฐานในการเติบโตของธุรกิจ ที่มาจากการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ใน Segment ใหม่ ๆ โดยยังใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในการแสวงหาหรือสร้างให้เกิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าผลิตภัณฑ์การพิมพ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้คำตอบถึงการใช้กลยุทธ์การเติบโตภายใต้แนวทางนี้ในการมองตลาดในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่บางครั้งอาจคาดไม่ถึงว่าจะมีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มาจากสิ่งพิมพ์ ในรูปแบบต่างๆ เป็นจำนวนมาก และส่วนใหญ่จะมี Demand เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในสภาวะโรคโควิดและการปรับสู่สถานะ New Normal ในสังคม เช่น ในธุรกิจการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในส่วนโรงเรียนในทุกระดับชั้น โรงเรียนในกลุ่มธุรกิจการกวดวิชา ธุรกิจการศึกษาต่อต่างประเทศ หรือแม้กระทั่งในระดับมหาวิทยาลัย มีการต้องการใช้สื่อการพิมพ์ที่มีความจำเป็นอยู่ คือ ตำราเรียนในบางวิชา ไม่สามารถใช้ระบบดิจิทัลทดแทนได้ทั้งหมด สื่อสิ่งพิมพ์สำหรับการโฆษณาและให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจที่จะส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เข้ามาสมัครเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีธุรกิจเรื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์ดูแลผิว ยา เครื่องสำอางและสินค้าเพื่อการดูแลสุขภาพส่วนบุคคลต่างๆ หรือแม้แต่การผลิตกระดาษรองอาหารและบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารบนเครื่องบินที่จะเป็นตลาดใหม่ที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการประเภทการพิมพ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มผู้ผลิตอาหาร ทั้งในรูปแบบวัตถุดิบ และแปรรูปไปตามระดับของความสำเร็จรูปในการปรุง เป็นต้น

“เราจะต้องจับ Segment เฉพาะกลุ่มจริงๆ เช่นตำราการศึกษาตำราเรียนหลักสถาบันกวดวิชาต่างๆ หรือโครงการศึกษาเรียนต่อต่างประเทศ หรือสื่อหนังสือที่เป็นพ็อกเก็ตบุ๊กเพื่อโปรโมทสถาบันด้านการศึกษา ซึ่งพวกนี้จะต้องใช้สื่อสิ่งพิมพ์ให้เป็นประโยชน์ ผมเลยมองว่าช่องทางการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ยังคงสื่อสิ่งพิมพ์ยังเดินต่อไปได้แต่คุณจะทำอย่างไรให้ คุณ ได้เดินควบคู่ไปกับพันธมิตรทางการตลาดที่คุณกำลังจะเข้าไปหา”

(วีรพล ศรีวุฒิชญา : สนนทากลุ่ม)

3. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผ่านการควบรวม หรือเข้าซื้อกิจการ ซึ่งเป็นแนวทางที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในอุตสาหกรรมการพิมพ์ นำเสนอแนวโน้มที่ชัดเจนในแนวทางนี้อย่างเด่นชัดและมีนัยยะสำคัญในหลายรอบปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล หลังโควิด และปรากฏการณ์ New Normal

การเติบโตแบบแนวนอน ประกอบด้วย การเติบโตของวิสาหกิจ ด้วยการขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการ ควบรวมกิจการและการเข้าซื้อกิจการ

การเติบโตในแนวตั้ง ประกอบด้วยกลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ หรือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการผลิต ครอบคลุมไปถึง การส่งมอบสินค้าและบริการสู่ลูกค้า โดยสามารถมองในกรอบของห่วงโซ่คุณค่าได้ เช่นการขยายธุรกิจไปเป็น ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ขายผู้กระจายสินค้า เป็นต้น โดยกลยุทธ์นี้จะแบ่งย่อยลงอีกได้เป็นสองแบบ ได้แก่ Backward Integration : การขยายธุรกิจย้อนไปในทิศทางของ “ผู้จัดหาวัตถุดิบ” และ Forward Integration : การขยายธุรกิจไปในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจำหน่ายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า

อีกรูปแบบหนึ่งของการใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจในแนวตั้ง ที่ได้รับการเสนอแนะจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักถึงแนวโน้มการนำไปปฏิบัติและส่งผลในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน การอยู่รอดและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้แก่การ จ้างเหมางาน โดยผู้ประกอบการต้องการลดหน้าทีงาน หรือภารกิจบางอย่าง ที่ทำเองแล้วไม่คุ้มต้นทุน หรือ มีความถนัดไม่ชัดเจน เช่นลด โดยตัดแผนกขนส่ง จ้างเหมาช่วงให้บริษัทอื่นที่ทำธุรกิจนี้ โดยตรงรับช่วงไปทำหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจยุบโรงพิมพ์ในส่วนของผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ งดทำกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ แต่ทำเฉพาะการผลิตเนื้อหาและการตลาด เป็นต้น

“หัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจทั้งหลายทั้งปวงขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงได้หรือไม่ จะเป็นผู้นำที่มีแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจได้หรือไม่ว่าองค์กรจะสามารถใช้ Merger หรือ Acquisition กับธุรกิจที่ใกล้เคียงกันหรือต่อเนื่องกันกับธุรกิจเราได้หรือไม่”

(ณรงค์ ชนนีกุล : สนนากลุ่ม)

นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดโดยอาศัยเทคโนโลยีการผลิตเดิมที่มีความเชี่ยวชาญอยู่ แต่เพิ่มการสร้างความเป็นเครือข่ายหรือหุ้นส่วนกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในส่วนนี้ยังถือว่าเป็นการขยายธุรกิจในแนวราบหรือในแนวตั้ง โดยพิจารณาจากมิติของห่วงโซ่คุณค่าเรียกว่า “กลยุทธ์การใช้เครือข่าย Connection” อันหมายถึง

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในธุรกิจหลักหรือธุรกิจเดิม เพื่อลดความเสี่ยง หากแต่มีการอาศัย connection และการสร้าง network ตลอดจนการแสวงหาพันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการประกอบการ รูปแบบกลยุทธ์นี้มักจะพบในผู้ประกอบการขนาดย่อยและขนาดกลาง (SMEs)

4. กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification Growth Strategy) ประกอบด้วย

4.1 Concentric Diversification การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ที่พบมากและมีทิศทางที่ชัดเจนในการ Diversify หรือกระจายธุรกิจจากการพิมพ์ ไปสู่ธุรกิจอื่น ถ้าเป็นในส่วนของการลงทุนจะพบว่า Digital Disruption ที่สิ่งพิมพ์ถูกแทนที่ด้วย Plat Form ดิจิทัลต่างๆ ส่งผลให้ผู้ประกอบการหลายรายหันไปทำสิ่งพิมพ์ที่มีระบบการนำเสนอแบบดิจิทัลเป็นทางเลือกที่รองรับความต้องการใช้สื่อในรูปแบบใหม่ โดยบางครั้งเป็นการผสมผสานระหว่างสื่อแบบพิมพ์และแบบดิจิทัลไปด้วยกัน

“ปรับปรุงเรื่องของการบริการ การปรับปรุงเรื่องของผลิตภัณฑ์ เรื่องการตอบสนองลูกค้าก็ เป็นสิ่งสำคัญสิ่งพิมพ์โดน Disrupt ตั้งแต่ยุคดิจิทัลแล้วคนที่ทำธุรกิจออฟเซต แล้วพอมีกาลังก็ปรับตัวเพิ่มช่องทางดิจิทัล”

(ชนาธิป วชิรปราการสกุล : สนทนากลุ่ม)

เนื่องจากปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ต้องเรียนรู้การปรับใช้เทคโนโลยี Automation ในกระบวนการการผลิต อาทิเช่น การควบคุมระบบการผลิตผ่านหน้าจอ การลดของเสียในกระบวนการ การพัฒนาเทคนิคการผลิตที่มีดีไซน์ความละเอียดคมชัดขั้นสูงและประหยัดแรงงานและเวลาคน ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักจึงเสนอแนะการขยายธุรกิจไปบนฐานของความเชี่ยวชาญที่ผู้ประกอบการการพิมพ์ควรริเริ่มพัฒนาทักษะขององค์กรตั้งแต่นี้

“อุตสาหกรรมที่จะเป็นไปได้คือการใช้ระบบไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ เช่นในอนาคตไม่เกิดลิบปีข้างหน้า รถยนต์จะเปลี่ยนเป็นระบบไฟฟ้าหมด ความรู้และเทคนิคในเรื่องนี้ ใช้ในกระบวนการผลิตภายใต้ระบบ Automation ในสายการผลิตสิ่งพิมพ์ ถ้าวันหนึ่งจะออกจากธุรกิจการพิมพ์แล้ว สามารถที่จะขยายไปทางด้านระบบไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ได้”

(อ.อนันต์ เขมพานิชย์กุล : สัมภาษณ์)

4.2 Conglomerate Diversification การขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิงในส่วนของการศึกษาปัญหาวิจัยว่าด้วยการปรับตัวของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ภายใต้สภาวะ Disruption การขยายการประกอบการ หรือ Diversify ไปประกอบวิสาหกิจการค้าในสินค้าและบริการอื่นๆ ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ เป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจในการศึกษาข้อมูลที่ได้รับมาจากกลุ่มตัวอย่าง เพราะเนื่องจากการผันตัวเองจากผู้พิมพ์สิ่งพิมพ์ไปต่อยอดสู่การทำธุรกิจอื่นๆ เป็นเรื่องของความท้าทายและต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ในฐานะผู้ประกอบการยุคใหม่

ทั้งหมดนี้คือกลุ่มธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจากอุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้ขยายธุรกิจเข้าไปภายใต้การปรับตัวในสภาวะ Disruption เพื่อความอยู่รอดและยั่งยืน โดยที่บางอย่างที่ดูเหมือนจะไม่มีมีความเกี่ยวข้องกับการพิมพ์ แต่ก็สามารถใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่มาต่อยอดได้ อาทิเช่น ร้านอาหาร ร้านกาแฟหรือแม้กระทั่งธุรกิจโรงแรม ที่พักอาศัยเพื่อการท่องเที่ยว เป็นต้น

“มีช่องทางอื่นหรือเพิ่มธุรกิจอื่นให้ตัวเองไปเลย ก็อาจจะมีบ้างเท่าที่ทราบมา ก็มีลูกค้าบางรายที่เป็น โรงพิมพ์หรือเป็นสำนักพิมพ์ แล้วก็ไปเปิดธุรกิจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทางนี้เลย เช่น มีการเปิดร้านอาหารเพิ่มเติม และทำเป็นแบบ Book Café ร้านอาหารอย่างเดียว ก็เอาหนังสือของตัวเองเข้าไปตั้งโชว์ตลาดหนังสือมันไม่น่าจะไปไหนการสนับสนุนวัฒนธรรมการอ่านให้มากขึ้น”

(อภิรดา สายาลักษณ์ : สทนากลุ่ม)

“ร้านกาแฟนี้ จริงๆแล้วใช้ทักษะของงาน Printing เข้ามาช่วยในบางจุด คุณอาจจะทำได้ตั้งแต่เริ่มการออกแบบร้าน โลโก้ต่างๆ การสร้างคอนเทนต์ต่างๆ ในร้าน รวมทั้งตัวของ Package บรรจุภัณฑ์ที่มาจากบริษัท อย่างนี้เราทำได้ มันน่าสนใจ”

(อาจารย์พิเศษฐมุสิกะโปดก : สัมภาษณ์)

มีการขยายจากการผลิตสิ่งพิมพ์ไปสู่การทำอุตสาหกรรมพวกเกษตรแปรรูปตลอดจนการขนส่งและโลจิสติกส์ต่างๆ แต่ทั้งหมดนี้จำเป็นต้องอาศัย Talent หรือความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ในการวิเคราะห์ตลาดเป็นเบื้องต้น

“ถ้าปกติทำหนังสือ แต่จะไปทำธุรกิจอื่น ถ้าไม่มีตลาด ก็ไปไม่ได้ จะต้องหาคนที่เขาอยู่ในตลาดนั้น เอาเขาเข้ามาเป็นคนหาตลาดให้เรา หรือ ในทางด้านของการบริหาร ก็ต้องมีคนพวกนี้เข้า

มาช่วยเรา ส่วนกลยุทธ์ทางการตลาดในเรื่องของความแตกต่างและความโดดเด่น ตอนนี่ธุรกิจสตาร์ทอัพใหม่ๆ มีเยอะมาก และส่วนของอุตสาหกรรมอาหารด้วยที่เป็นในเครือของเราบรรจุภัณฑ์ของเราขึ้นมา นอกจากจะขายให้กับคนอื่นที่เราไม่รู้จักแล้ว เราก็สามารถที่จะนำบรรจุภัณฑ์ตรงนี้มาใช้เรื่องความยั่งยืนด้วย”

(อรรถวิทย์ วิทยกุล : สนนทนากลุ่ม)

สรุปข้อค้นพบ

ข้อค้นพบที่แสดงโดยผลจากการเก็บข้อมูลมุมมองผู้ร่วมอภิปรายสนทนากลุ่มและผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก สามารถประมวลออกมาเป็นความคิดเห็นที่ชัดเจนในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 การที่มีมุมมองว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์โดยรวมและโดยเฉพาะประเทศไทย จะได้รับผลกระทบในระดับ “Disruption” นั้น จะเป็นสภาวะที่เป็นได้จริงหรือไม่นั้น จากการศึกษาพบว่า ในช่วงเวลาสองปีที่ผ่านมา มีจำนวนกิจการการพิมพ์ที่ปิดตัวลงน้อยมาก แต่มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เข้าสู่กิจการนี้มากกว่า ซึ่งสาเหตุหลักมาจากข้อเท็จจริงในการที่เรามองอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ฯลฯ เป็นอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั้งหมด แต่จริงๆ คือ ส่วนย่อย ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ ที่มีแนวโน้มต้องปรับตัวจากผลกระทบของการ Disruption มากกว่า ที่จะด่วนสรุปว่า อุตสาหกรรมการพิมพ์ถูก Disrupt

“ผมไปไหนก็ตาม พูดอยู่ว่าโรงพิมพ์ตายแล้ว ผมขอถามว่าโรงพิมพ์ที่ไหนปิด? คุณพาผมไปดู ถ้าบอกว่าอุตสาหกรรมนี้ตาย ถ้าไปดูข้อมูลของกระทรวงพาณิชย์ โรงพิมพ์ตั้งใหม่เยอะกว่าปิดตัว”

ประเด็นที่ 2 สถานการณ์โดยแท้จริงที่เป็นอยู่และดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง คือ การเติบโตของตลาดการพิมพ์บรรจุภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค New Normal อันเป็นผลมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 หากแต่ไม่มีการนำเสนอข้อเท็จจริงว่านี่คือส่วนของอุตสาหกรรมที่ทำรายได้หลัก และมีพลวัตของการผลิตเป็นวงจรที่เร็วกว่าสิ่งพิมพ์ประเภทใช้อ่านหลายเท่า เพราะมากับหน้าที่การบรรจุอาหารและสิ่งอุปโภคบริโภคเป็นหลัก

“... ใช้เพราะมันคือบรรจุภัณฑ์ ตั้งแต่แรกแล้วแต่ไม่พูดกัน เพราะคนทำบรรจุภัณฑ์ก็ทำแบบรายเจียบๆ ไป ทุกวันนี้เลยมารู้เพราะคนแย่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์กัน เลยได้รู้ว่าคุณค่ามันมหาศาลซึ่งมันมหาศาลตั้งแต่ยุคนั้นแล้ว แต่คนไม่พูดถึงกัน ซึ่งการที่มองว่าสิ่งพิมพ์มันโดน disrupt มันก็

Disruption ตามธรรมชาติมันไป แต่ก่อนใหญ่มันอยู่ตั้งนานแล้วและเพิ่มขึ้นไปอีก...ที่หายไปคือหนังสือ อันนี้ยอมรับในเรื่องของสิ่งพิมพ์ สิ่งพิมพ์ไม่ใช่แค่หนังสือ มันคือบรรจุภัณฑ์”

ประเด็นที่ 3 การมองประเด็นปัญหาและความท้าทายของความอยู่รอดและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย จึงน่าจะอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ อันได้แก่ ความพร้อมด้านเทคโนโลยีการผลิตและการสรรหาและฝึกฝนบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการมากกว่า เพราะทั้งหมดนี้ เป็นส่วนที่ขาดหายไป จากข้อเท็จจริงที่พบว่า ในสภาวะปัจจุบัน โรงงานผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องปรับตัวมาทำบรรจุภัณฑ์ แต่ไม่สามารถส่งมอบงานตามมาตรฐานได้ เพราะงานพิมพ์ Packaging ปัจจุบันยากกว่าและต้องอาศัยเทคนิคขั้นสูงกว่าการพิมพ์หนังสือไปอีก คือมีทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ การออกแบบดีไซน์ มาตรฐานความสะอาดและปลอดภัย ตลอดจนมีการจดสิทธิบัตร เป็นต้น

นอกจากนี้ ในกระบวนการของการสร้างมูลค่าเพิ่มในการผลิตที่อิงกับกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือ Green Economy ความท้าทายในเชิงสถาบันของแนวคิดเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อมสีเขียวคือการที่ผู้ประกอบการฯ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ีชีวิตคู่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความปลอดภัยต่อสุขภาพของผู้ใช้งาน (Green Product)

ประเด็นสุดท้าย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมนี้ ในอนาคตควรมีรูปแบบและแนวทางอย่างไร? ผู้ให้ข้อมูลหลักเสนอข้อเท็จจริงของการลงประกาศอัตราจ้างช่างเทคนิคในอุตสาหกรรมนี้ที่ไม่เคยหายไป สะท้อนประเด็นการขาดแคลนบุคลากรที่มีฝีมือและทักษะเนื่องจากค่าแรงอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าความต้องการและความจำเป็นของหน้าที่

“ปัญหาด้านบุคลากรในอุตสาหกรรมการพิมพ์ มันเป็นมานานแล้ว ถูกต้องไหม? ผ่านมาก็ปีก็ยังเหมือนเดิม หาช่างพิมพ์ ช่างคุมเครื่อง ช่างปั๊ม ช่างไคคัท แต่เราไม่มีตัวเลือกในการคัดสรรปัญหาคือไม่มีตัวเลือก...ก็อยากได้คนที่มีความรู้ทักษะนั้นละ การคัดสรรในปัจจุบันไม่ได้มองในเรื่องของปริญญา แต่มองที่ทักษะ”

(อ.อนันต์ เขมพณิชย์กุล : สัมภาษณ์)

การนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) พบว่า การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ดิจิทัลในการทำธุรกิจและในชีวิตประจำวันทั่วไป ทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) บุคลากรในสายงานด้านการพิมพ์

และเทคนิคการพิมพ์ ที่ต้องมีทักษะและประสบการณ์การทำงานที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในแง่มุมต่างๆ ของการทำงานได้อย่างครบถ้วน ในส่วนของการสรรหา ต้องเป็นการสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) โดยสรรหาจากสถาบันการศึกษา หรือร่วมกับสถาบันการศึกษาในการผลิตบุคลากรที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิต เป็นต้น

ในส่วนของกระบวนการคัดเลือก จะพิจารณาจากความสามารถเฉพาะตัว (Competency Based) ที่ประกอบด้วย KSA อันได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในทัศนะของผู้ให้ข้อมูลหลักมองว่า คุณสมบัติความสามารถที่โดดเด่นของผู้ปฏิบัติงานและผู้ประกอบการที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ยุค Disruption คือ ต้องมีความสามารถในการเชิงดิจิทัล มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความแหลมคมในเชิงธุรกิจ อันได้แก่ความสามารถในการมองการณ์ไกลและเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ในการทำนายอนาคต (Foresight)

“ปัจจุบันนี้เทรนด์ของตัวอุตสาหกรรมมันไปในเชิงของดิจิทัลมากขึ้น การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะในโลกยุคใหม่ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการ Upskill, Reskill จนไปถึง New skill”

(ดร.พิเชษฐ์ มุสิกะโปดก : สัมภาษณ์)

เมื่อรับบุคลากรเข้าสู่องค์กรแล้ว การพัฒนาบุคลากรจะเน้นไปในการฝึกฝนทักษะในระหว่างการทำงานจริง (On-the-Job Training---OJT) ไม่ว่าจะทางองค์กรจะเลือกใช้การสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอก หรือ Upskill / Reskill บุคลากรภายในที่มีอยู่ ดังมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังต่อไปนี้:

“เพราะเทคโนโลยีที่พัฒนามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็โปรแกรมสมัยใหม่และเครื่องจักรก็ใหม่ขึ้นกว่าเมื่อก่อนที่เราทำ...แล้วเกิดปัญหามากขึ้น ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น วิธีการคัดเลือกก็ใช้บุคลากรที่มีอยู่ ถ้าเกิดจะไปหาใหม่ก็จะไม่ทันกับงานที่เราจะใช้งาน ก็เอาบุคลากรไปพัฒนาขึ้น เช่นการที่เรามีเครื่องมาใหม่ เราก็ใช้ช่างที่มีอยู่พัฒนาทักษะขึ้นมา ก็คือคัดเลือกจากบุคลากรภายในแล้วสอนงานเขา”

(คุณสุนทร จินเอม : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักก็มีมุมมองว่า ในความเป็นจริงแล้ว การพัฒนาทักษะผู้เรียนของสถาบันการศึกษา ควรต้องให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริงในสถานประกอบการ ส่วนการเรียนภาคทฤษฎี ยังคงอยู่แต่ลดเวลาลงและเป็นหน้าที่รับผิดชอบของสถาบันการศึกษาต้นสังกัด

“การพิมพ์ไม่ต้องเรียนใน โรงเรียน เพราะ โรงเรียนในประเทศไทยไม่มี จะมีโรงเรียนไหนที่มีเครื่องจักรที่ทันสมัยและดีเท่าโรงงาน โรงงานมีเครื่องและมีงานให้ทำทุกวัน ถ้าเกิดเขาไปเรียนในโรงงาน เขาได้ทำงานจริงๆ ใช้เครื่องจักรจริงๆ”

(อ.อนันต์ เขมพานิชกุล: สัมภาษณ์)

ผลจากการศึกษาเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความเห็นด้านกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการการพิมพ์ ได้ให้มุมมองในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ ไม่ว่าจะเลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ใดๆ มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งขยายฐานลูกค้าใหม่เสมอๆ จะนำไปสู่การค้นพบตลาดใหม่และ โอกาสในการนำเสนอสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ทางผู้ประกอบการการพิมพ์อาจมีศักยภาพในการขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ๆ ได้ ในเบื้องต้น ผู้ประกอบการการพิมพ์อาจจะต้องยึดโยงกับรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) ในฐานะผู้ Provide Business Solutions หรือทำหน้าที่ผู้แนะนำทางออกในการจัดการกับ โจทย์ปัญหาและความท้าทายที่ลูกค้าต้องการความช่วยเหลือ เช่นสามารถให้บริการหรือผลิตสินค้าตามสเป็ค หรือให้บริการแบบ Print on Demand ได้เป็นต้น

“แทนที่เราจะเป็น โรงพิมพ์ เราก็เป็นสำนักพิมพ์ที่เป็น On Demand ก็ได้ หรือว่าจะพิมพ์ Offset ที่เรามีอยู่ก็ได้ ที่มีอยู่แล้วประมาณนี้ก็คือธุรกิจ โรงพิมพ์ยังมีทางที่จะไปต่อ ได้ในความเป็นจริง”

(สุเนตร จินเอม : สัมภาษณ์)

“เราก็สามารถคาดหวังกับทางภายนอกด้วยการเจริญเติบโตทางธุรกิจด้วยการสนับสนุนที่สำคัญที่สุดจากลูกค้าของเรา ถ้าเราเข้มแข็งสามารถยืนอยู่ได้ก็จะสามารถมีลูกค้าที่มากและเมื่อมีลูกค้าที่มากแล้วเราก็จะสามารถเลือกผลิตภัณฑ์ที่จะมีกลุ่มเครือข่ายได้ในแต่ละส่วน ว่าอันไหนที่มีคุณภาพเท่ากันก็สามารถส่งไปให้ได้”

(พงศัธิระ พัฒนพิระเดช : สานทนากลุ่ม)

2. การเตรียมพร้อมในกระบวนการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการพัฒนาเครือข่ายเพื่อรองรับการดำเนินกลยุทธ์การเติบโตใหม่ๆ ของธุรกิจ เช่น การที่จะต้องเจาะตลาดใหม่ หรือสร้างกลุ่มลูกค้าของตัวเองในหลายๆรูปแบบ ในหลายๆ อุตสาหกรรมที่มุ่งขยายธุรกิจ ทางองค์กรต้องมีทีมขายเป็นของตัวเองเซลล์เป็นของตัวเองมีผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดเชิงรุก เป็นต้น

“ในเรื่องของเครือข่ายและ *Connection* ต้องสร้างหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (*Strategic Partnership*) การกำหนดความสัมพันธ์แบบพันธมิตรกับผู้ประกอบการทั้งในและนอกอุตสาหกรรม ก็จะต้องยังมีมิติของการแข่งขันระหว่างกันและการ *Share* หรือ ใช้ทรัพยากรการประกอบการร่วมกัน (*Shared Resources*) เรียกว่า “*Co-competition*” ในลักษณะที่ต้นทุนบางอย่างร่วมกันได้ แต่แข่งขันกันในเชิงคุณภาพและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า”

(ดร.พิเชษฐ์ มุสิกะโปดก : สัมภาษณ์)

3. ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตยังถือเป็นเสาหลักที่สำคัญ ไม่ว่าจะมีความก้าวหน้าในดำเนินกลยุทธ์ใดๆ ในอนาคต เรื่องของ *productivity* ในการผลิตประสิทธิภาพในการผลิตและลดของเสียลดต้นทุน เพิ่มรายได้และหาช่องทางต่างๆ เทคนิคการพิมพ์ การมีแผนทางการตลาดเพิ่มช่องทางการขายรูปแบบใหม่ๆ ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ ดังนั้นประสิทธิภาพการผลิตขององค์กรยังคงเป็นสิ่งที่ต้องรักษาไว้ สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือความสามารถของสถานประกอบการการพิมพ์ที่ผลิตเพื่อตลาดใหญ่ (*Mass Market*) ให้เป็นการผลิตเพื่อตลาดย่อย (*Niche*) หรือแม้แต่การผลิตในรูปแบบเฉพาะตามความต้องการของลูกค้ารายย่อย (*Mass Customization*) คือ ผลิตในปริมาณที่มากพออย่างสม่ำเสมอ แต่สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้มีความแตกต่างในรายละเอียดของงาน เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าและบริการในหลากหลายรูปแบบ

“เครื่องพิมพ์บาร์โค้ด อุปกรณ์สแกนเนอร์ อะไรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องก็เป็นไปได้ในส่วนหนึ่งทำได้ทุกระบบและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในระยะยาวเปลี่ยนในอุตสาหกรรมก็เป็นอาจจะมีธุรกิจอีกธุรกิจหนึ่งขนานกันไปกับธุรกิจหลักคือ โรงพิมพ์ หรือ โรงผลิตบรรจุภัณฑ์กระดาษ”

(โกศล หกสุวรรณ : สทนทนากลุ่ม)

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษามาทั้งหมดนี้ สามารถนำเสนอข้อเสถักๆครอบคลุมในสามประเด็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในธุรกิจการพิมพ์ที่จะสามารถรองรับการเติบโตของธุรกิจในยุค Digital Disruption และสภาวะ New Normal ได้ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีและการมีฐานคติ หรือ โลกทัศน์ของผู้บริหารและบุคลากรที่ตอบรับต่อกระแสโลกดิจิทัลและวิถีชีวิตยุคความปรกติใหม่ โดยพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญที่ต่อยอดจากในหน้าที่งานเดิมขององค์กรที่เคยอยู่ในวิธีการผลิตสิ่งพิมพ์แบบเดิมๆ ที่เคยทำมา ทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐานที่ทำให้กลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถเกิดขึ้นได้จริง

2. การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการร่วมกัน ในกลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมและกลุ่มการค้าอื่นๆที่เกี่ยวข้อง การผนึกพลังร่วม ระหว่างผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดใน Cluster ของสิ่งพิมพ์ และข้าม Cluster ไปสู่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการในสินค้าอื่นๆ สามารถต่อยอดการเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืนและครอบคลุมห่วงโซ่มูลค่า ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ จนสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าได้ นี่คือการหนึ่งกลยุทธ์สำคัญสู่การเติบโตและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์

3. เทคโนโลยีที่ผู้ประกอบการการพิมพ์จำเป็นต้องนำมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดในอนาคตควรต้องผ่านการวิเคราะห์แล้วว่าจะสามารถตอบสนองกับกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ๆ ในอนาคตได้ด้วย ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์ในการปรับใช้ Disruptive Innovation หรือนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เหล่านี้ จำเป็นต้องมีการวิจัยที่เจาะลึกเรื่องนี้อย่างชัดเจนและถี่ถ้วนต่อไป

กล่าวโดยสรุป สิ่งที่ได้เรียนรู้จากมุมมองผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ผ่านการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม คือ ข้อคิดรวบยอดที่ว่า โรงพิมพ์ที่จะอยู่ต่อไปในอนาคตจะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาวะสิ่งแวดล้อมและตัวเทคโนโลยีต้องปรับตัวเองให้เป็น Smart Enterprise วิสาหกิจที่ปรับตัวได้จะถึงพร้อมด้วยองค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้ อันได้แก่ S คือ Strategy and Business Plan M หรือ Mindset ของผู้บริหารว่า A Alliance การมีเครือข่ายและพันธมิตรที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน R Responsibility ความรับผิดชอบและที่ขาดไม่ได้คือ T Technology

จากผลการวิจัยทั้งหมดสรุปเป็นตัวแบบกลยุทธ์เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่มเพื่อรับฟังวิพากษ์และยืนยัน (Verify) ตัวแบบในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่สอง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมดังต่อไปนี้

<p>การเปลี่ยนแปลงในบริบทและสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ดิจิทัลดิสรรัption (Digital Disruption) 2. สภาวะความปกติใหม่ (New Normal) 	<p>ประเภทของกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy) 2. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy) 	<p>กลยุทธ์การเติบโตไปในแนวทางที่เชี่ยวชาญของสิ่งพิมพ์ไทย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์การเติบโตไปในธุรกิจอื่นของสิ่งพิมพ์ไทย 2. การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโต 3. กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ
---	--	---

ภาพที่ 4.1 ตัวแบบกลยุทธ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย

4.3 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย สรุปผลการวิจัยจาก การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน ประกอบด้วย

1. คุณประเสริฐ หล่อเย็นยง นายกสมาคมการบรรณกิจแห่งประเทศไทยและกรรมการผู้จัดการ บริษัท ราชอาณาจักรพิมพ์ (2002) จำกัด
2. คุณอนันต์ เขมพานิชย์กุล อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมการพิมพ์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
3. คุณพงษ์ธีระ พัฒนพีระเดช นายกสมาคมการพิมพ์ไทยประธานกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และการบรรณกิจ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
4. คุณตรง ศรีวรเวทย์ บริษัท พันล้านบรรณกิจและการพิมพ์ จำกัด
5. คุณโกศล หกสุวรรณบริษัท สหธารา จำกัด
6. ดร.เจษฎา สรณวิษ ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภาครัฐ
7. ดร.บัณฑิต ตั้งประเสริฐ กรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน กสท.

กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรม

1. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy)

ภาพรวมผู้ประกอบการ ที่จดทะเบียนการค้ามีอยู่ 5,845 โรง แต่ยังมีรายเล็กรายย่อยที่เป็นลักษณะตึกแถวหรือร้านค้าที่แทรกอยู่ตามภูมิภาคถ้าให้ประเมินแล้ว อาจถึงหลักหมื่นราย มีแรงงานอยู่ทั้งระบบ 150,00-200,000 คน

“ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีขนาดเล็ก 50% ขนาดกลางประมาณ 30% ธุรกิจขนาดใหญ่ 20% กลุ่มธุรกิจโดยมากเติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว และสืบทอดมาตามเจนเนอเรชั่น โรงพิมพ์เก่าแก่จะมีอายุ 80 ปี ขึ้นไป มาถึงยุคปัจจุบันจะเป็นยุคของเจน 2 เจน 3 หรือ เจน 4 โดยที่รุ่นหลังจะมีความรู้ความสามารถมากขึ้น” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 1)

กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาดจากการที่ช่องทางการนำส่งคือสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมได้รับผลกระทบจากการพัฒนาของเทคโนโลยีเป็นอย่างมากเช่นการเกิดขึ้นของ Online Platform ต่างๆ ทำให้นักเขียนสามารถสร้างงานเขียนและนำส่งไปยังผู้อ่านได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านตัวกลางหรือธุรกิจสนับสนุนเหมือนในกระบวนการผลิตแบบดั้งเดิมทำให้สำนักพิมพ์ต่างๆ ต้องมีการปรับตัวโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ต้องหันไปใช้ Inhouse Publishing ของออนไลน์แพลตฟอร์ม หรือธุรกิจอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นเช่นอุปกรณ์การอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ที่มีผู้ใช้จำนวนมากส่วนธุรกิจร้านหนังสือจากการที่ผู้บริโภคนิยมอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นร้านหนังสือขนาดใหญ่ที่มีจำนวนสาขามากต่างต้องปิดตัวลงและปรับเป็นร้านหนังสือออนไลน์มากขึ้นเหลือแต่ร้านหนังสือเฉพาะกลุ่มโดยช่องทางการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเปลี่ยนเป็นรูปแบบดิจิทัล ทำให้มีความสะดวกประหยัดเวลาในขณะที่เดิวกันก็เป็นอุปสรรคกับผู้ผลิตทั้งธุรกิจสิ่งพิมพ์สำนักพิมพ์หรือนักเขียนที่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในแพลตฟอร์มหรือช่องทางออนไลน์โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการโฆษณา

“ประสานความร่วมมือ นำองค์ความรู้จากสถาบันการศึกษามาช่วยฝึกอบรมให้มีอยู่ตลอด เพราะการศึกษาจะช่วยผลักดันให้อุตสาหกรรมมีมูลค่ามากขึ้น และช่วยยกระดับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

คนในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ หรือ Gen B มีอายุ 58 ปีขึ้นไปทั้งหมดเกษียณการทำงานสำหรับแรงงานโรงพิมพ์และสถานประกอบการจะเป็นคน Gen X (อายุระหว่าง 41-57 ปี) และ Gen Y (อายุระหว่าง 20-40 ปี) เป็นหลัก ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่ ทำให้จะต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะการใช้ชีวิตและการทำงาน เพื่อใช้ในการวางแผนบริหารจัดการธุรกิจ สำหรับกลุ่ม Gen X นั้นให้ความสำคัญกับสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิต ทำงานตามหน้าที่ มีความอดทนและความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่เปลี่ยนงานบ่อย กล้าคิด กล้าทำ ชอบความท้าทาย มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้ยากชอบฉายเดี่ยวไม่ชอบทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องร่วมงานกับคนอื่น ไม่ชอบทำงานนอกเวลา พุดตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อมเสียเวลา กลุ่ม Gen Y นั้นให้ความสำคัญกับตัวเองสูง รักอิสระ มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง มีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มีความสามารถด้าน IT ชอบทำงานเป็นทีม แต่มีความอดทนต่ำ ไม่ชอบให้ใครตำหนิ และเปลี่ยนงานบ่อยโดยมักให้เหตุผลว่าไม่ใช่ทางของตนเอง ใช้เวลาว่างหาความสุขให้กับชีวิต ชอบปาร์ตี้ การทำงานร่วมกับคนกลุ่มนี้จะต้องทำให้รู้สึกว่าคุณคือคนสำคัญขององค์กร เชื่อใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มอบหมายงานที่ท้าทายให้ หมุนเวียนเปลี่ยนให้ทำงานใหม่ๆ ตลอดเวลา คนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มักหันไปรับงานอิสระมากกว่าสังกัดอยู่ในองค์กร เวลารับงานหรือทำงานมักพิจารณาจากค่าตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ สำหรับกลุ่ม Gen Z (อายุน้อยกว่า 19 ปี) ถือเป็นเด็กรุ่นใหม่ไฟแรง มีความเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความแตกต่างและหลากหลาย ทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันต้องการคำอธิบายในทุกเรื่องเรียนรู้ได้เร็ว ชอบข้อมูลสั้นๆ ใช้เทคโนโลยีในการทำงานหรือสอนงานผ่านสื่อออนไลน์ให้เรียนรู้เอง เน้นคุณภาพและต้องการบรรลุเป้าหมายของงานเป็นหลัก ไม่เน้นการตอกบัตรลงเวลาทำงาน สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่ในออฟฟิศตลอดเวลา ให้โอกาสในการแสดงความสามารถและให้บทบาทที่สำคัญในการทำงาน ทั้งนี้หากอุตสาหกรรมการพิมพ์ เข้าใจการบริหารจัดการแล้วจะทำให้ง่ายยิ่งขึ้น

“การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโตปัจจัยทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีจัดเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มและต่อยอดการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ซึ่งมีผลต่อผู้ประกอบการทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นการพัฒนาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้มีความประณีตและแปลกใหม่เพื่อสร้างความน่าสนใจและตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในปัจจุบันตลอดจนการเป็นช่องทางในการจัดจำหน่ายหรือส่งเสริมการขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางการค้าออนไลน์ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสให้แก่ผู้ประกอบการ /ผู้ผลิตในการเข้าถึงผู้บริโภคในขณะเดียวกันผู้บริโภคยังสามารถค้นหาสินค้าที่ตรงกับความต้องการของตนเองมากที่สุดอีกด้วย” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

การสร้างชื่อจากนโยบายที่ทำนิคมอุตสาหกรรมสินค้า ซึ่งเป็นศูนย์การพิมพ์แห่งเดียวในโลกในพื้นที่อุตสาหกรรมทั้งหมดหลายพันไร่ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั้งหมด อยู่เป็นคลัสเตอร์ในนั้นทั้งหมด ตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ

“แต่เดิมอุตสาหกรรมการพิมพ์ต้องไปแยกที่ต่างประเทศ หลังจากนั้นมีการมาตลอด ทำให้มีการเติบโตมากขึ้น มีหลายจุดที่สร้างเป็นยุทธศาสตร์ เช่นเรื่องการสร้างชื่อเสียงของอุตสาหกรรม ในการทำป้ายกระดาษทรงไทยในงาน APEC Investment เพื่อให้ต่างชาติรับรู้แบรนด์ว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยมีคุณภาพ” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

การปฏิวัติธุรกิจด้วยโลกดิจิทัลและโครงสร้างประชากรวิถีสังคมใหม่ เป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เป็นโอกาสให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์ ทั้งในแง่ของการปรับเทคโนโลยีในการผลิต การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ด้านสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาวัสดุ การสร้างโอกาสและขยายช่องทางการตลาดใหม่ๆ ที่กำลังเติบโต รวมถึงการบริหารจัดการโรงพิมพ์ต่างๆ อาจจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการรับจ้างผลิตตามสั่ง เป็นการสร้างสรรค์แนวคิดและเสนอรูปแบบสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งหากสามารถปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจได้สอดคล้องกับกระแสแนวโน้มโลกที่เกิดขึ้นก็จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นได้อย่างยั่งยืนทั้งในตลาดในประเทศไทยหรือตลาดระดับโลก ที่ยังใช้ระบบออฟเซ็ทเช่น โรงพิมพ์หนังสือ ซึ่งเป็นเครื่องพิมพ์ป้อนแผ่น (Sheet-fed) และชนิดป้อนม้วน (Weboffset) โดยคิดเป็นประมาณ 80-90% ส่วนโรงพิมพ์บรรจุภัณฑ์พลาสติกหรือฉลากจะต้องมีเฟล็กโซกราเวียร์ ซึ่งแบ่งตาม Segment ของธุรกิจหรือประเภทของการพิมพ์มากกว่า

“ระบบออฟเซ็ทเดิมที่พิมพ์หนังสือ ตอนนี้ก็มีเครื่องพิมพ์ดิจิทัลมากขึ้น ระบบเฟล็กโซกราเวียร์อยู่ที่ 20% และระบบดิจิทัลอยู่ที่ 10%” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

เครื่องพิมพ์ไม่สามารถหยุดได้ ตอนนี้ไทยรัฐก็พิมพ์หนังสือพิมพ์จากหลักล้านเหลือถึงแสนฉบับ ทุกคนมองว่า อุตสาหกรรมการพิมพ์กำลังจะตาย ซึ่งจริง ๆ มันเป็นเรื่องของ Commercial แต่ก่อนมากกว่านี้ อีก 60% จะเป็นบรรจุภัณฑ์ โดยจะเน้นในเรื่องของการพิมพ์ระบบออฟเซ็ท

“ยุคเฟื่องฟูของอุตสาหกรรมการพิมพ์ เช่นหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ เดลินิวส์ มติชน ยุคนั้นมีจำนวนการพิมพ์มากกว่า 2 ล้านฉบับต่อวัน แต่ปัจจุบันยังอยู่ไม่ได้ช่างพิมพ์ที่สามารถใช้งานและควบคุมเครื่องพิมพ์ก็ลุดไปตามงาน” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 2)

“ถ้าวันนี้เราขายไม่ทัน พรุ่งนี้จากเล่มละ 10 บาท จะเหลือกิโลละ 5 บาท” ซึ่งตอนยุคเฟื่องฟูจะเน้นไปที่การทำนิตยสาร วารสาร ส่วนใหญ่เป็นระบบออฟเซ็ท พอมาถึงช่วง *Disruption* นิตยสารมันหายไป” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 1)

การต่อ ยอดการดำเนินการด้วยการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์ทำให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างคอนเทนต์ในการค้นหาแรงบันดาลใจตลอดจนการออกแบบเนื้อเรื่องหรือการคัดเลือกวิธีการถ่ายทอดแนวคิดในรูปแบบต่างก็จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านและอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้อีกด้วย

“การแข่งขันและนวัตกรรม โรงพิมพ์ส่วนใหญ่มีเงินทุนในการซื้อเครื่องจักร แต่ปัญหาคือไม่มีคนทำงาน เทคโนโลยีอัปเดตทุกวัน *Automation* เข้ามามีบทบาทมากขึ้น โรงพิมพ์ที่ลงเครื่องจักรใหม่เป็นระบบทัชสกรีน แต่ช่างพิมพ์ใช้ไม่เป็น สิ่งสำคัญที่ต้องการคือ เพิ่มผลผลิตให้เร็วขึ้น ผลเสียน้อยลง เมื่อคนเราตามไม่ทันก็มีผลเสียนอกกว่าเดิม” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

“การโฟกัสในเรื่องของระบบการพิมพ์มีความจำเป็นอยู่มาก ซึ่งมีกลุ่มที่แชร์ในเรื่องของแรงงานและความรู้ในเฟซบุ๊กชื่อว่า “เพื่อนช่างพิมพ์ออฟเซ็ท” โดยมีสมาชิก 5,000-6,000 คนเรื่องแรกที่ประชาสัมพันธ์ของช่างทำงาน คือ ระบบออฟเซ็ทแต่ระบบอื่นยิ่งยากกว่าไม่มีการจัดการสอนหรือการอบรมสัมมนาเลย” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 2)

พัฒนาให้มีหลากหลายภาษาเพื่อรองรับผู้ใช้จากต่างประเทศในอนาคตฐานข้อมูลดังกล่าว นอกจากจะตอบโจทย์ในประเทศแล้วการออกแบบตามประเภทผู้สนใจจากต่างประเทศจะเป็นช่องทางสนับสนุนให้สามารถเข้าถึงอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้อีกด้วยเช่นเว็บไซต์ที่ออกแบบให้มีหลากหลายภาษาเพื่อรองรับการต่อยอดสื่อสิ่งพิมพ์และการส่งออกสื่อสิ่งพิมพ์ของไปยังประเทศต่างๆ ได้อีกด้วย

“การฝึกอบรม ควรมีระบบอื่นด้วย เช่นงานสติ๊กเกอร์ที่ใช้ระบบเฟล็กโซระบบเลดเตอร์เพรส (Letter Press) และอื่นๆ ถ้าดูปริมาณจาก 60% ของบรรจุภัณฑ์ใช้ระบบเฟล็กโซเยอะมาก” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 1)

เชื่อมโยงกับแพลตฟอร์มออนไลน์ที่หลากหลายเพื่อให้เกิด Online Community การจัดเก็บข้อมูลเชิงรุกจากผู้ใช้จะสามารถทำได้ก็ต่อเมื่อฐานข้อมูลนั้นมีจำนวนผู้ใช้งานเป็นจำนวนหนึ่ง ดังนั้นการพัฒนาฐานข้อมูลโดยการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ รวมถึงการใช้งานกับแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ จะสนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศของผู้ใช้ในระบบดิจิทัล ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการสร้างชุมชนผู้ใช้ออนไลน์ให้สามารถต่อยอดการดำเนินการหรือรูปแบบการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในรูปแบบออนไลน์ได้มากขึ้น

“ที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ มีการจัดอบรม ซึ่งมีคนมาเข้าร่วม 3,000 คน โดยเป็นการสัมมนาเรื่องการพิมพ์มาตรฐาน ISO ระบบการพิมพ์ออฟเซต ตอนนี้นำมาเป็น 20 ปีแล้วทุกวันนี้จะหาแรงงานที่มีทักษะได้อย่างไร เพราะในจำนวน 3 แสนกว่าล้านเป็นสติ๊กเกอร์ประมาณ 2 หมื่นกว่าล้านแล้ว” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 2)

2. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผ่านการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการเช่นการส่งออกสิ่งพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ Pop-Up ที่มีคุณภาพและรายใหญ่ที่สุดของโลกเมื่อก่อนจะเป็นประเทศจีนแต่ตอนนี้กลายเป็นประเทศไทยแล้ว เนื่องจากต้องพิมพ์และใช้แรงงานฝีมือในการประกอบ ขึ้นมาซึ่งมีโรงงานอยู่ที่ประเทศลาว เมื่อทำการพิมพ์และได้คัทประกอบเสร็จส่งออกสู่ต่างประเทศ ส่วนการส่งออกเครื่องสำอาง อาหารแช่แข็ง หรืออาหารสำเร็จรูปออกไป ต้องใช้บรรจุภัณฑ์เสมอ และมูลค่าสิ่งพิมพ์ได้แฝงไปอยู่ในทุกผลิตภัณฑ์และทุกอุตสาหกรรม

“อุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นธุรกิจที่เติบโตมากกว่า 70 ปีและมีการเปลี่ยนแปลงมาตลอดแต่เริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาโดยจะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมการพิมพ์ คือ การประกาศว่าจะเป็น Regional Printing and Packaging Hub หรือศูนย์กลางการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์แห่งใหม่ในภูมิภาคอาเซียน” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

ประเทศไทยมี Supplychain ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ อุตสาหกรรมการพิมพ์ ต้องใช้หลายวัสดุ โดยส่วนใหญ่แบ่งเป็น 4 วัสดุประกอบด้วย กระดาษ แก้ว โลหะ และพลาสติก ซึ่งอุตสาหกรรมกระดาษนั้น ต้นน้ำต้องมีการปลูกยูคาลิปตัส มีโรงงานกระดาษ เช่น SCG หรือ DOUBLE A อุตสาหกรรมพลาสติกปิโตรเคมี เช่น กลุ่มปตท. บายโพรดักซ์สามารถผลิตเป็นเม็ดพลาสติกซึ่งสามารถผลิตเป็นบรรจุภัณฑ์พลาสติกได้ ส่วนแก้ว มีแหล่งแร่แก้วที่จะทำบรรจุภัณฑ์แบบแก้ว ส่วนโลหะ มีการผลิต TinPlateTin ในการที่จะต้องผลิตในตัวแผ่นเหล็กรีดเพื่อนำมาผลิตเป็นกล่องหรือกระป๋องโลหะ ที่ใช้ในส่วนของอุตสาหกรรมปลากระป๋องทูน่า ผลไม้กระป๋อง หรืออาหาร

“จะเห็นได้ว่าเส้นทางหรือแหล่งวัตถุดิบมีครบหมดในประเทศ มาถึงการแปรรูปให้เป็นบรรจุภัณฑ์ และพวกเราที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์จะอยู่ในส่วนของกลางน้ำ มีทั้งเรื่องของการออกแบบดีไซน์และการพิมพ์ ส่วนปลายน้ำก็ต้องไปเข้าเล่มและต้องสร้าง Value Added ในการเคลือบให้สวยงาม ด้วยการปั๊มเป็นแสตมป์หรือการทำเป็นฟรอยด์ขึ้นมา ซึ่งเทคโนโลยีพวกนี้ประเทศไทยมีเท่ากับเทคโนโลยีของโลก เพราะฉะนั้นในภาพรวม อุตสาหกรรมการพิมพ์ของเราถือว่าเป็นผู้นำในภูมิภาคนี้อย่างแท้จริง” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

ปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ในการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ด้วยการสร้างเนื้อหาการพิมพ์หนังสือบทความวิชาการหนังสือพิมพ์นิตยสารและการพิมพ์เนื้อหาดิจิทัลสื่ออินเทอร์เน็ตและสื่อดิจิทัลการผลิตสื่อวีดิทัศน์การจัดเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องหรือสนับสนุนการดำเนินการหลักของการพิมพ์เช่นการวิจัยด้านการตลาดการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการการวิจัยวิชาการการกระจายสินค้าการพิมพ์การผลิตกระดาษและน้ำหมึกการจัดประชุมและนิทรรศการและการจัดรายการในสื่ออื่น โดยใช้ชื่อเดียวกับนิตยสารนอกจากในมุมมองของกิจกรรมแล้วการพิมพ์เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้อย่างหลากหลายเช่นอุตสาหกรรมโทรทัศน์และวิทยุดนตรีซอฟต์แวร์เพื่อการพักผ่อนซอฟต์แวร์และคอมพิวเตอร์ภาพยนตร์และวีดิทัศน์และอุตสาหกรรมสื่ออินเทอร์เน็ตและดิจิทัล

“ในเรื่องของ Package ส่วนใหญ่มีมูลค่าสูงมากในเรื่องของการดีไซน์กล่อง เพราะสมัยนี้เวลาส่งของให้ผู้ใหญ่ ตัวมูลค่าสินค้าไม่น่าสนใจเท่าดีไซน์ของกล่อง ทำให้รู้สึกว่ามันก้าวหน้าไปเยอะในเรื่องของการออกแบบอย่างงาน OTOP เช่น คุณก็ได้สับประรด มีเยอะมาก ถ้าเราเปลี่ยน Package เราก็สามารถขายได้อีกเยอะเลย โดยรสชาติอาจไม่สำคัญ” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 6)

นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาธุรกิจ นอกจากการแข่งขันแล้ว Supply Chain ในธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถลดขั้นตอนลงเพื่อจะได้กำไรเพิ่มขึ้น คือแบบ Insidefactor กระบวนการผลิตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเข้าไปได้หรือในส่วน Outsidefactor เป็นสิ่งที่ไม่สามารถคำนวณหรือควบคุมได้ เช่น ส่วนของต้นน้ำ วัตถุดิบของกระดาษ ไม่สามารถควบคุมได้ มีกฎหมายตัวไหนที่จะปกป้องอุตสาหกรรมกระดาษ สิ่งที่เป็นห่วงคือทางรัฐบาลมากกว่าจะมีมาตรการส่งเสริม ปกป้องอุตสาหกรรมได้

“ตรงนี้เป็นหัวใจที่ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ซัพพอร์ทในทุกๆ อุตสาหกรรม”
(สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมการพิมพ์จำแนกเป็น 2 ส่วนประกอบด้วยห่วงโซ่คุณค่าของการพิมพ์แบบดั้งเดิมดังต่อไปนี้ 1) การสร้างคอนเทนต์ตามกระบวนการสร้างเนื้อหาสาระของสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นการสร้างต้นฉบับผ่านการเขียนการออกแบบเป็นต้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ สมาคมสื่อหรือนักเขียนนักเขียนข่าวนักหนังสือพิมพ์ เป็นต้น 2) กิจการการพิมพ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสำนักพิมพ์เช่นการจัดการเรื่องกรรมสิทธิ์และการได้มาซึ่งเนื้อหา การประสานงานด้านงานออกแบบและการตลาดการควบคุมลิขสิทธิ์เป็นต้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่สำนักพิมพ์ 3) การผลิตเป็นกระบวนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์หรือรูปแบบต่างๆ และการผลิตซ้ำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่โรงพิมพ์ หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ 4) การกระจายสินค้าเป็นกระบวนการจัดเก็บสื่อสิ่งพิมพ์การจัดการสินค้าในคลังและการขนส่งไปยังจุดขายต่างๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ธุรกิจโลจิสติกส์ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง 5) การขายปลีกสินค้าไปยังลูกค้าสุดท้ายซึ่งรวมถึงกิจกรรมจัดการในร้านรวมถึงการวางขายและการตลาดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ร้านขายหนังสือต่างๆ เป็นต้น และห่วงโซ่คุณค่าของการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์มีการดำเนินการจะคล้ายกับการพิมพ์แบบดั้งเดิมจะต่างกัน ในกระบวนการการพิมพ์หรือการผลิตที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวกลางโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) การสร้างคอนเทนต์จะคล้ายกับการพิมพ์แบบดั้งเดิมเป็นกระบวนการสร้างเนื้อหาสาระของสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นการสร้างต้นฉบับผ่านการเขียนการออกแบบหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่สมาคมสื่อหรือนักเขียนนักเขียนข่าวนักหนังสือพิมพ์หรือธุรกิจการสร้างคอนเทนต์ 2) กิจการการพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสำนักพิมพ์เช่นการจัดการเรื่องกรรมสิทธิ์และการได้มาซึ่งคอนเทนต์การควบคุมลิขสิทธิ์แต่มีความแตกต่างในกระบวนการจัดการสื่อที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์เช่นการออกแบบการประสานกับช่องทางจัดส่ง

สิ่งพิมพ์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่สำนักพิมพ์ผู้ให้บริการการจัดเก็บดิจิทัล 3) การนำส่งสื่อคอนเทนต์ไปยังผู้บริโภคโดยช่องทางการนำส่งจะแตกต่างจากสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมแต่ผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น ผ่านเว็บไซต์แอปพลิเคชันแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ

“ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตของหลากหลายอุตสาหกรรม ซึ่งทุกอย่างต้องใช้สิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ไม่ว่าจะส่งออกไปไหน เช่นการเป็นครัวของโลก เราส่งอาหารแช่แข็ง อาหารสำเร็จรูป และยังเป็นแหล่งผลิตเครื่องสำอาง ซึ่งต้องใช้สิ่งพิมพ์ทั้งนั้น เพราะฉะนั้นอุตสาหกรรมการพิมพ์จึงเติบโตไปพร้อมกับอุตสาหกรรมอื่นๆ” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

“โรงพิมพ์เล็กอาจไปต่อไม่ได้ในอนาคต จากเรื่องสิ่งแวดล้อมและพันธมิตรรวมถึงการพัฒนาเครื่องจักรและบุคลากรควบคู่ไปกับเงินทุนสำคัญที่สุด คือบุคลากรและอายุงาน พออยู่กันไปก็จะรวมกันเป็นกลุ่มบุคคล ซึ่งในโรงพิมพ์ส่วนใหญ่เป็นช่างที่มาจากชาวไร่ชาวนาต้องส่งไปฝึกอบรม เพื่อที่จะได้มีความรู้มาถ่ายทอดและในอนาคตของเราก็อีก 10 ปีดิจิทัลจะเข้ามาเยอะมาก แต่ก็ยังไม่สามารถทำงานที่เฉพาะได้ ซึ่งตอนนี้อยู่ได้เพราะเป็นงานพิเศษ” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

ในอนาคตการปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์สำหรับอุตสาหกรรมการพิมพ์ต่างได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างสภาวะการแพร่ระบาดของ Covid-19 โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์และนิตยสารนั้นได้รับผลกระทบมาก่อนหน้านี้จาก Digital Disruption พฤติกรรมการบริโภคสื่อเปลี่ยนไปอ่านจาก Digital Media ที่มีเนื้อหาสดใหม่ ทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากใช้เวลาและต้นทุนในกระบวนการผลิตน้อยกว่า ทำให้งบประมาณในการโฆษณาของสิ่งพิมพ์ลดลงอย่างต่อเนื่องและสินค้าต่างๆ หันไปลงโฆษณาในสื่อดิจิทัลมากขึ้น จึงเห็นได้ว่าหนังสือพิมพ์และนิตยสารมีการปิดตัวลงไปเป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบการจึงปรับตัวนำระบบดิจิทัลเข้ามาเป็น Platform ทางเลือก เช่น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์หรือ E-book เพื่อให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของผู้อ่านยุคใหม่ซึ่งเกิดในยุคดิจิทัล คู่ขนานกับการอ่านบนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ โดยเลือกซื้อหนังสือผ่านช่องทางการขาย Online ไม่ว่าจะเป็น ThaiBookFair.com, Ookbee.com, Mebmarket.com ในขณะเดียวกันการขายผ่านช่องทางตามหน้าร้านขายหนังสือและการจัดงาน ไม่ว่าจะเป็นงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ งานมหกรรมหนังสือระดับชาติงานหนังสือส่วนภูมิภาค ก็ยังคงมีความสำคัญเพราะมีผู้อ่านจำนวนมากไม่น้อยที่ชอบหนังสือเล่มที่จับต้องได้มาเลือกซื้อหนังสือ คุณิทรศการ พบปะพูดคุยกับนักเขียนที่ชื่นชอบ นับเป็นสิ่งที่ภาครัฐและเอกชน

ต้องร่วมมือกัน เร่งผลักดันนโยบายสังคมแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการสร้างวัฒนธรรมการอ่านให้เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนไทยซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญในการพัฒนาประเทศ

“ธุรกิจการพิมพ์จะอยู่รอดบางอย่างอาจไม่เชี่ยวชาญต้องหา *Supplier* พันธมิตรคู่ค้าที่เท่ากัน โดยอาจสอนวิธีการให้กับเขา คือสิ่งที่ต้องรวมกัน สำคัญที่สุดคือการพัฒนาบุคลากรผมเองมีทุกระบบแต่ปัญหา คือ เราซื้อเครื่องจากญี่ปุ่น จีน ได้หัววัน และส่งคนไปอบรม 2-3 คน แล้วมาพัฒนาเข้าสู่ระบบ *ISO* ต้องมีคู่มือการทำงาน *Drawing* กระบวนการทำงานต่างๆ ให้เรียบร้อยแล้ว” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

กลยุทธ์แรงขับเคลื่อนที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในอนาคต เช่น การดูแลแนวโน้มผู้บริโภค *Consumer Social Media* หรือ *Supply Chain* (ห่วงโซ่อุปทาน) คือ กระบวนการจัดการการผลิตเพื่อทำให้เกิดสินค้าหรือบริการขึ้นมา ทั้งด้านการจัดหาวัตถุดิบ บริหารการผลิต การจัดเก็บสินค้าไปจนถึงกระบวนการจัดส่งสู่มือของลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนและทั่วถึง

“ปลาใหญ่กินปลาเล็กหรือการเอาปลาเล็กมารวมกัน การที่มีผู้เชี่ยวชาญแต่ละแบบมารวมกันเพราะต้องเข้าสู่ระบบทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางด้านกลยุทธ์การตลาด โดยด้วยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้เท่านั้น ไม่ควรเน้นเรื่องราคาเป็นหลัก เน้นการบริการและความเชี่ยวชาญหรือทักษะของโรงพิมพ์ซึ่งบางโรงพิมพ์ใหญ่อาจมีกำลังในการซื้อแต่ยังขาดทักษะของบุคลากร ส่วนโรงพิมพ์เล็กจะมีเงินทุนน้อยต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ที่กล้าตัดสินใจแก้ไขเปลี่ยนแปลง” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ต้องนำเทคโนโลยี นวัตกรรม ดิจิทัลเข้ามาปรับโครงสร้างอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และมีการออกแบบโครงสร้างของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ สอดคล้องกับวิกฤตจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยยังต้องปรับตัวและดำเนินต่อไปอย่างเข้มแข็ง ด้วยความร่วมมือจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผ่านหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสมาคมการค้า สภาอุตสาหกรรมและภาคการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะผลิตทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่า ด้วยนวัตกรรมทางการศึกษา ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้อุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรณกิจยังดำรงดำเนินอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

กลยุทธ์การเติบโตไปในแนวทางที่เชี่ยวชาญของสิ่งพิมพ์ไทย

1. กลยุทธ์การเติบโตไปในธุรกิจอื่นของสิ่งพิมพ์ไทย

กลยุทธ์การเติบโตไปในธุรกิจอื่นของสิ่งพิมพ์ไทยด้วยการเชื่อมโยงงานเขียนกับการต่อ ยอดในธุรกิจอื่น เพราะอุตสาหกรรมการพิมพ์เปรียบเสมือนเป็นต้นน้ำในการผลิตคอนเทนต์ให้ สามารถต่อยอดไปเป็นสื่อต่างๆ ได้อย่างหลากหลายเช่นภาพยนตร์ละครการ์ตูนรวมถึงเป็นแนวคิด ให้กับการพัฒนาอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้อีกด้วยการมองหาโอกาสและการสนับสนุนให้เกิดการใช้ ประโยชน์ต่อยอดในอุตสาหกรรมอื่นก็เป็นการสนับสนุนงานเขียนในรูปแบบหนึ่งได้เช่นกัน กลยุทธ์นี้จะเป็นการมองหาโอกาสในการสร้างสรรค์หรือสนับสนุนให้เกิดงานเขียนจากมุมมอง หลากหลายอุตสาหกรรมรวมถึงการใช้งานเขียนที่มีในการไปต่อยอดได้มากขึ้นเช่นการส่งเสริมการ ท่องเที่ยวผ่านงานเขียนซึ่งเป็นการสร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวใหม่ๆ ให้กับประเทศไทยผ่านการ เขียนหนังสือให้สามารถดำเนินธุรกิจและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมให้เติบโตขึ้นไปในอนาคตได้อย่าง มั่นคงต่อเนื่องและยั่งยืน

“Segment บรรจุภัณฑ์ทำให้เกิดการแข่งขัน การลงทุน การพัฒนาในอุตสาหกรรมอย่าง ชัดเจนมากถ้าไม่ได้บอกว่าระบบอื่นทำอะไรบ้าง หนังสือที่โดน Disruption พุ่งเป้าอย่างเดียว เพราะมีเครื่องพิมพ์ออฟเซ็ท ก็พิมพ์กล่องแข่งกันอย่างเดียวเลย” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 2)

การทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ด้วยการสร้างแบรนด์หรือว่าต้องการอะไร โดยนำเทคโนโลยี เพื่อให้ได้โปรเจกต์ใหม่ๆ เข้ามา โรงพิมพ์ต้องทำงานเพื่ออนาคต ปรับตัว ลงทุนและมองสภาพความ เป็นจริง เพื่อนำมาปรับพัฒนาบุคลากรและเน้นการปรับตัวให้ยืดหยุ่นตามธุรกิจของโลก ด้าน การตลาดต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าด้วยการวิจัยการตัดสินใจซื้อบนพื้น ฐานข้อมูลที่ถูกต้องว่าธุรกิจควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานอย่างไรค้นหาจุดขายจุดเด่น ให้มีความสำคัญกับลูกค้าที่มีความจงรักภักดีเพิ่มการบริการ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

“โรงพิมพ์หนังสือค่อยๆหายไปเริ่มหันมาทำบรรจุภัณฑ์ ซึ่งมีการแข่งขันกันเพิ่มมากขึ้น ทั้ง แก้วกระดาษ งานกระดาษ แต่พอถึงเวลาจีนเข้ามาเราก็จะหายไปด้วย ต้องพยายามลดต้นทุน ทำให้ เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ผลิตตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ ไม่จำเป็นต้องผลิต ตามขั้นต่ำแล้ว” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

1. ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ต้องปรับตัวไปสู่ Platform การสื่อสารออนไลน์กับลูกค้ามากขึ้น โดยการโพสต์ขายสินค้าบริการสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ผ่าน Social Media Facebook Instagram มีการปรับรูปแบบ Website เพื่อนำเสนอการขายไปยังผู้ซื้อในรูปแบบใหม่ผ่านระบบ E-Commerce เพิ่มมากขึ้นการพัฒนาในรูปแบบโครงสร้างบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และแนวโน้มของสิ่งพิมพ์ที่จะมีการเติบโตในอนาคตจะเป็นสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ประเภทกล่องกระดาษลูกฟูก บรรจุภัณฑ์ต่างๆ บรรจุภัณฑ์อาหารสำเร็จรูป Flexible Packaging ฉลากสินค้า Label ต่างๆ

2. การนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีอัจฉริยะ ระบบ Automation Industry 4.0 มาใช้ในธุรกิจเช่น Digital Printing, Smart Packaging, Smart Logistics การบูรณาการกับ Digital Transformation Platform

3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรให้มีความคล่องตัวลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความร่วมมือกับอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง และสร้างประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มธุรกิจ Cluster ต่างๆ ให้มากที่สุดเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุค ดิจิทัล ที่จะเปลี่ยนแปลงภาคการผลิตและการบริโภคจากรูปแบบเดิมๆ ไปอย่างสิ้นเชิง

4. ในอนาคตอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ยังต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งเกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล คนเหล่านี้มีพฤติกรรมการใช้ชีวิต การอ่าน การบริโภค การซื้อสิ่งของเปลี่ยนแปลงไปจากคนรุ่นเดิม การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น

2. การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโต

การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโตช่วยอำนวยความสะดวกให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์ จากการนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจทำให้ตอบสนองต่อความต้องการและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภคมากขึ้นช่วยให้ธุรกิจทันสมัยก้าวทันประเทศอื่นผู้ผลิตมีเทคโนโลยีใหม่และมองเห็นถึงประโยชน์จึงลงทุนกับการใช้เครื่องจักรมากกว่าใช้แรงงานคนทำให้งานสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว มีความแม่นยำ มาใช้ทำให้มีฐานข้อมูลของลูกค้าที่ถูกต้องการนำมาวิเคราะห์ยอดขายการทำโฆษณาโดยอิงจากฐานข้อมูลเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือจะเป็นทิศทางการวางแผนการบริหารจัดการในส่วนต่างๆมีการลงทุนในการบริหารงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการพิมพ์ให้มี

ประสิทธิภาพมากที่สุดมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีการเปลี่ยนในเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

“ระบบแยกสีด้วยฟิล์มใช้เป็น *Process* เครื่องจะยิงไปออกมาเป็นสีเลย แต่ทำไมการทำ *Silkscreen* ถึงอยู่มายาวนานได้ เนื่องจากไม่ได้พิมพ์สีเดียวเท่านั้น แต่เป็น *Processcolor 4* สี เป็นภาพเหมือน พิมพ์เป็นรูปต่างๆ เพื่อที่จะทำได้ดี มีการ *Drawing* ตามมาตรฐาน ตรวจสอบคุณภาพ เพื่อให้ตอบรับกับผู้ที่ต้องการได้” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

“จุดแข็งและนวัตกรรมต้องเพิ่มขึ้นมาต้องเป็นผู้นำก่อนในสิ่งที่ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ไม่นับเรื่องราคา แต่นับคุณภาพเน้นในเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

การพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการอุตสาหกรรมกราฟิกพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลงโดยมีการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการผู้บริหารและบุคลากรให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ธุรกิจมีการเลือกนำมาใช้จากการเปลี่ยนระบบความคิดสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนต้องมีการปรับตัว ต้องดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่สามารถเอามาต่อยอดได้ โรงงานอัตโนมัติทั้งข้อดีและข้อเสีย คนจะตกงานมากขึ้น คนเก่าแก่ที่อยู่มา 20-30 ปี พยายามทำให้อยู่ในกระบวนการนี้ให้ได้ ด้วยการเพิ่มทักษะในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อให้มีความพร้อมมากขึ้น และคนในโรงพิมพ์ต้องช่วยกันแก้ปัญหาในทุกเรื่อง ระบบบริหารสำคัญที่สุด นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกคนเข้าใจกัน

“การแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ ให้ตามเท่าไรก็ตามไม่ทัน เพราะสิ่งที่ทำได้คือต้องศึกษาระบบเอาไว้ ใช้เท่าที่ทำได้ ใช้ที่ทำเป็นและนำกลับไปพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ให้ได้ พัฒนาเครื่องจักรให้คงสภาพที่ทำได้ดี เงินทุนก็ต้องมีเพื่อที่จะจับพอร์ตในการซื้อเครื่องมือให้ได้และเปลี่ยนระบบของตัวเองให้ทันกับโลก ลดขั้นตอนการผลิตให้สั้นลง ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยและควบคุมคุณภาพมากขึ้น” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยียังเป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างชุมชนช่างฝีมือที่มีความรู้มีทุนทางวัฒนธรรมและทักษะการสร้างสรรค์งานกับกลุ่มนักออกแบบที่ต้องการแรงบันดาลใจหรือความรู้ในการสร้างสรรค์ผลงานจากทักษะที่มีอยู่เดิมซึ่งทั้งสองกลุ่มจะสามารถพัฒนาเป็น

แรงขับเคลื่อนให้แก่กันและนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการรูปแบบใหม่ๆ ขึ้นใน
อนาคตอีกด้วย

“บรรจุภัณฑ์หรืองานสติ๊กเกอร์ Label เป็นระบบออฟเซ็ทส่วนมากตามเฟล็กโซ จากที่เคย
ใช้คนที่ต้องเป็นช่างเลย ตอนนี้ค่อยๆ หายไป ต้องใช้เป็นคน โนโลยีก็ถึงดิจิทัลเป็นระบบปุ่มกด ใช้คน
น้อยลงในการควบคุมเครื่องจักร” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

การพัฒนาทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน
หลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐภาคการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี
และภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยที่สำคัญของปัจจัยทางด้าน
นวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ประกอบด้วยการพัฒนาทางด้าน
เทคโนโลยีและนวัตกรรมในงานผลิตและออกแบบเพื่อนำไปสู่การต่อยอดและโอกาสในการพัฒนา
งานสร้างสรรค์ รวมทั้งการพัฒนาช่องทางการค้าขายออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสในการพบกันระหว่าง
ผู้ผลิตและผู้บริโภคโดยตรง

“ต้องควบคุมเทคโนโลยี มีการ QC 100% อุตสาหกรรมนี้ต้องการความสวยงาม แต่ไม่มีคน
มีทักษะ ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการตรวจสอบใช้คนมีทักษะตามด้วยเครื่องมือมีปัญหา
หลักตอนนี้คือเรื่องของคน เรายังเอาหุ่นยนต์มาจัดการกับโรงพิมพ์ไม่ได้เพราะมันเป็นงานที่ต้องใช้
ฝีมือมันทำซ้ำไม่ได้อย่างอุตสาหกรรมอื่น” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 2)

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้การดำเนินงานเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ยุค
ของการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมการพิมพ์มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับ
ความสามารถมีการออกแบบระบบที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับตัวเองแบบใหม่หมดทำ
อุตสาหกรรมการพิมพ์ให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

“การผลักดันเรื่องอุตสาหกรรมการพิมพ์ให้เติบโต คือซื้อมาเลยเทคโนโลยี แต่คนใช้งานหา
ยากมาก ต้องสอนพัฒนาคนให้ครอบคลุม เพราะแต่ละเครื่องไม่เหมือนกัน สถาบันการศึกษาก็ไม่มี
สอนเรื่องระบบอื่น นอกจากเปิดตำราแล้วก็ทำตาม” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ที่จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นคือระบบปัญญาประดิษฐ์การเรียนรู้ของเครื่องจักรที่ได้เข้ามาในอุตสาหกรรมกราฟิกมานานแล้วโดยแฝงตัวอยู่ในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในงานพิมพ์ต่างๆ เช่น โปรแกรมการจัดวางหน้าที่จะคอยช่วยวางเลย์เอาต์ให้เกิดความสูญเสียของวัสดุใช้น้อยที่สุดการใช้ช่วยในการควบคุมคุณภาพการผลิตโดยเครื่องจักรสามารถปรับตั้งค่าได้อย่างอัตโนมัติ การใช้ในระบบ Work Flow ทางกราฟิกและการควบคุมอัตโนมัติใน Web to Print เป็นต้น รวมทั้ง ที่ช่วยยกระดับสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีสีสันมากขึ้น เช่น เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริม (Augmented Reality : AR) หรือเทคโนโลยีโลกเสมือนผสมผสานกับโลกความเป็นจริงตัวอย่างสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ที่มีการนำเทคโนโลยี AR มาใส่ในงานพิมพ์เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งพิมพ์และผู้บริโภค ผ่านทางดิจิทัลคอนเทนต์ที่เข้าถึงได้จากโทรศัพท์มือถือ เช่น ป้ายโฆษณาที่ถ่ายภาพร่วมกับตัวการ์ตูนการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่แฝงโฆษณา คำอธิบายสินค้า แคตตาล็อกเฟอร์นิเจอร์ที่แสดงภาพเสมือนจริงและจัดวางในห้องได้เพื่อดูความสวยงาม เสื้อผ้าที่ลูกค้าสามารถลองสวมใส่เสมือนจริงได้ เป็นต้น

“มุมมองในเชิงแมโคร ตั้งแต่ระดับ Global ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมกราฟิกและในเชิงไมโครด้วย เนื่องจากอุตสาหกรรมกราฟิก ไล่มาตั้งแต่ขนาดเล็ก กลางและใหญ่ เดิมโตมาจากธุรกิจครอบครัวทรานด์ในอนาคตเงินทุน ความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้าไป” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

สิ่งที่เป็นเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญมันต้องไปด้วยกัน คนแค่กดปุ่มเครื่องจักรก็ได้เปลี่ยนคนไปเรื่อยๆ แต่จะไม่มีคนที่มีความเชี่ยวชาญ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการปรับตัว ต้องเปลี่ยนไปเรื่อยๆ โรงพิมพ์เล็กๆ อาจทำไม่ได้ ต้องใช้ฝีมือคนล้วนๆ อย่างผมทำของหมอเส็งมาตั้งแต่เป็นแรกๆ จนมาทำเป็นแบบไฮโลแกรมเพื่อป้องกันของปลอม โดยเข้าไปช่วยพัฒนา ช่วยคิด ถ้าหากว่าลูกๆ ของผู้ก่อตั้งยังคงอยู่เขาก็จะไม่ทิ้งเรา

“เทคโนโลยีใหม่ ทำให้งานดีขึ้น งานเสียน้อยลง ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นต้นทุน ซึ่งต้องเปลี่ยนมุมมอง และในสิ่งที่สำคัญที่สุดคือกลยุทธ์ที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสิ่งพิมพ์จริงๆ” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 5)

การต่อยอดงานพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีทำให้หลายโรงพิมพ์ได้เพิ่มสายงาน IT และดิจิทัลเป็นแผนกสำคัญในสายพานการผลิต โรงพิมพ์จะมีพนักงานที่ทำงานด้าน IT และดิจิทัลคอนเทนต์และสายงานดิจิทัลทำให้อุตสาหกรรมกรพิมพ์มีรายได้มากขึ้นนอกจากนี้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม บล็อกเชน และการวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ทำให้รูปแบบการตลาดและการบริหารจัดการมีความสะดวกขึ้นอย่างมากซึ่งสามารถเข้าถึงลูกค้าได้จากทั่วทุกมุมโลก การใช้เทคโนโลยีทำให้โรงพิมพ์สามารถขยายตลาดได้จากการปรับเปลี่ยนเป็นโรงพิมพ์อัจฉริยะ

“เรื่องออฟเซ็ท การพิมพ์ป้อนม้วน การพิมพ์สติ๊กเกอร์มันเป็นยูวี เคมีพิมพ์หนังสือพิมพ์ หนังสือเรียน ถ้าพูดถึงในตลาดของหนังสือเรียนอย่างเดียว ในประเทศไทย สินค้าคือการพิมพ์หนังสือเรียนหนังสือทุกอย่างด้วย ในกรณีของประเทศไทย เวลาพิมพ์ Consumption แก่จำนวนหนังสือที่ใช้มีเป็นจำนวนมหาศาล ตลาดเอเชียจะรวมจีนและญี่ปุ่นด้วย ซึ่งยังคงเติบโตอยู่ ร้านหนังสือกลับมาเปิดอยู่ด้วยซ้ำไป” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

อุตสาหกรรมกรพิมพ์ คือ Publishing การพิมพ์หนังสือ GraphicArt คือ ตัวอิงค์เจ็ทหรืองาน Decorate และ Packaging ถ้าดูแนวโน้มทิศทาง Publishing หรือตัวฐานยังมั่นคงอยู่ ในปี 2023 แล้วตัว Graphic Art ก็ยังคงมั่นคงอยู่เช่นกันตอนนี้หลายอุตสาหกรรมหันมาใช้จอ LED เหมือนในร้านสะดวกซื้อ ในอนาคตอันใกล้โครงสร้างประชากรกระทบวิถีสังคมใหม่ จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ปริมาณการอุปโภคบริโภคเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว สิ่งนี้ส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมกรพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ เนื่องจาก มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งสิ้น จากความต้องการสินค้าและบริการ เช่น ยาและเวชภัณฑ์ อาหารเพื่อสุขภาพ ธุรกิจบริการสุขภาพ บริการทางการแพทย์ รวมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่อำนวยความสะดวกดังนั้นการออกแบบสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์จำเป็นต้องเข้าใจและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า เช่น การออกแบบตัวอักษรและภาพกราฟิกที่เหมาะสมต่อสภาพการมองเห็น การออกแบบฉลากยาอัจฉริยะที่สามารถอธิบายข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

“ทิศทางของ Packaging แบ่งเปอร์เซ็นต์ได้ Sheetfedlitho อยู่ตัวฐาน ตามด้วย Heatsetweboffset และ Coldsetweboffset ต่อไปเป็น Gravure (กราเวียร์) และ Flexo (เฟล็กโซ) หลังจากนั้นก็มี Screen มี Letterpress และ Flectphotography ซึ่งเป็น Tonerbase ของ Digital Print ในอนาคต ตัว Digital Inkjet จะมาแรง เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอยู่ต่อเนื่อง” (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 3)

ประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิตด้วยเทคโนโลยีและผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ มีความจำเป็นต่อการเติบโตของธุรกิจการพิมพ์ซึ่งความพร้อมในการนำนวัตกรรมมาเป็นกลยุทธ์ธุรกิจสำคัญนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมธุรกิจการพิมพ์ยุคใหม่ ให้มีความสามารถในการแข่งขันมุ่งหมายพัฒนาทั้งการผลิตและการบริการต้องพัฒนาเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันทั้งด้านการตลาด การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร การผลิตและโลจิสติกส์ เพื่อความอยู่รอด การเติบโต และความมั่นคงของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ศักยภาพหรือความสามารถทางการแข่งขัน จะมาจากการดำเนินการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสิ่งที่ธุรกิจต้องมีคือการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการนำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างความแตกต่างอันหลากหลายเพื่อเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลิตภาพด้วยการลดต้นทุนและได้ผลิตภาพเพิ่มขึ้น โดยเป็นการยกระดับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมยุคใหม่ วิธีการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปรวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อันเป็นการสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งการสร้างคุณค่าในการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยอย่างแท้จริง

3. กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น

กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ จากการพัฒนาตลาดภายในประเทศในเรื่องการออกแบบบรรจุภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเพราะกระดาษส่วนใหญ่จะเหมือนกันแต่มีความแตกต่างกันอยู่ที่ฉลากสีฉันทันบรรจุภัณฑ์สามารถเพิ่มมูลค่าของสินค้าได้ เพราะอุตสาหกรรมการพิมพ์บรรจุภัณฑ์กระดาษเป้าหมายและประโยชน์จากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเป็นศูนย์กลางการพิมพ์จากชัยภูมิของประเทศที่ตั้งอยู่กลางแหลมอินโดจีนการหาพันธมิตร/การร่วมทุนกับต่างประเทศเพื่อการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตส่งเสริมงานวิจัยใหม่ๆ เพื่อใช้พัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์และการสนับสนุนอุตสาหกรรมการพิมพ์อื่นๆ เช่น บรรจุภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรมการพิมพ์แปรรูปอาหารสิ่งทอเฟอร์นิเจอร์แปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้หรือการร่วมลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านที่ยังมีโอกาในการเติบโต

“ผู้บริหารทั่วไป คิดว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์จะตาย แต่ผมเห็น โอกาสตรงนี้เพราะตกผลึกได้ว่า ทุกอุตสาหกรรมต้องพึ่งต้องอาศัยสิ่งพิมพ์ในการจับพอร์ต หรือในชีวิตประจำวันก็หลีกเลี่ยงไม่ได้สิ่งพิมพ์ไม่พินและองค์กรที่เก่งๆ สามารถรวมตัวกันได้ก็จะสามารถดำเนินต่อไปได้อีกนาน (สรุปจากผู้ทรงคุณคนที่ 4)

มีการสร้างสภาพแวดล้อม หรือแหล่งรวมพื้นที่สร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อกระบวนการคิดและการผลิตชิ้นงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นอย่างมากเนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามประสบการณ์และการเรียนรู้การพัฒนาชุมชนสร้างสรรค์ที่เปิดโอกาสให้นักออกแบบผู้ประกอบการนำผลงานหรือผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่มาจัดแสดงสู่สายตาประชาชนทั่วไป ทั้งนี้เมื่อกุุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มารวมตัวกันจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มุมมองทัศนคติต่อกันและกันทำให้ความคิดสร้างสรรค์กระจายวงกว้างออกไปในสังคม เช่น ศูนย์กลางด้านงานออกแบบการสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ ที่มีความพร้อมทางเครื่องมือและเครื่องใช้ที่ทันสมัยศูนย์การค้าสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมไปถึงอาคารและตึกที่มีรูปแบบทางด้านสถาปัตยกรรมที่มีเอกลักษณ์ก็ถือเป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์เช่นกัน โดยที่สำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยมีดังต่อไปนี้

1. พื้นที่หรือแหล่งรวมความคิดสร้างสรรค์ดึงดูดคนที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์มารวมกันเพื่อแบ่งปันความคิดและความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเช่นสถานที่แสดงดนตรีหรือศิลปะศูนย์เรียนรู้การออกแบบที่มีความพร้อมทั้งในด้านของอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสมต่อการพัฒนาและต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ให้ออกมาเป็นรูปธรรม

2. ความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่างๆ ปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มภายใต้ห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์เนื่องจากการแข่งขันในตลาดที่สูงมากทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีความต้องการและของผู้บริโภคจึงเป็นเรื่องยากที่ผู้ประกอบการจะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงดำเนินธุรกิจอยู่ได้แต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจอื่นที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันในตลาดตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบผู้จัดส่งผู้สร้างสร้งงานสถานที่แสดงสินค้า/งานและลูกค้ารวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนในการสนับสนุนและพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

3. การเชื่อมโยงกิจกรรมระหว่างเครือข่ายและกลุ่มคนทั้งจากภายในและภายนอกที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดจนการยกระดับศักยภาพในการแข่งขันให้แก่อุตสาหกรรมการพิมพ์อีกด้วยโดยความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายที่สำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ดังต่อไปนี้

3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน

3.2 การประสานการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐเอกชนตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการพิมพ์อย่างมีบูรณาการ

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำสร้างความร่วมมือและการรวมกลุ่มของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม

สรุปประเภทกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรม

1. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy)

1. อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ควรใช้กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยีการผลิต การสรรหาและฝึกฝนบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถต่อการดำเนินกิจการมากกว่า ต้องปรับตัวมาทำบรรจุภัณฑ์ตามมาตรฐานได้ เพราะงานพิมพ์จะยากกว่าและต้องอาศัยเทคนิคขั้นสูง ที่มีทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ การออกแบบดีไซน์ มาตรฐานความสะอาดและปลอดภัย ตลอดจนการจดสิทธิบัตร ใช้กระบวนการของการสร้างมูลค่าเพิ่มในการผลิตตามกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือ Green Economy และมีความปลอดภัยต่อสุขอนามัยของผู้ใช้งาน

2. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลควรมีรูปแบบ ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดิจิทัลทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ในด้านเทคนิคการพิมพ์ อย่างครบถ้วน ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการผลิตบุคลากรที่มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิตมีความรอบรู้ในเชิงธุรกิจและสามารถมองการณ์ไกลไปในอนาคตได้

3. การพัฒนาปรับปรุงคุณสมบัติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์สามารถรองรับความต้องการใหม่ของกลุ่มลูกค้า เช่น การพิมพ์บรรจุภัณฑ์ที่มีความสะอาดและปลอดภัยต่อผู้บริโภค เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการออกแบบให้มีดีไซน์ทันสมัย น่าใช้และดึงดูดผู้บริโภคจากหีบห่อมากขึ้น

4. พัฒนาการให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น ลดระดับช่วงชั้นการทำงานและการบังคับบัญชาให้น้อยลง สามารถทำการตัดสินใจได้ทันที

5. การนำเอาสื่อดิจิทัล มาสนับสนุนและปรับปรุงกระบวนการผลิต การตลาด และการขายผลิตภัณฑ์ทางการพิมพ์ นำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบทั้งสิ่งพิมพ์ที่จับต้องได้และในรูปแบบออนไลน์ ร่วมกันในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่

6. อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยต้องมีการปรับปรุงการบริหารกระบวนการผลิตและวัตถุดิบ เพราะช่วยในการบริหารเงินทุนของกิจการและประสิทธิผลจากการผลิตให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

7. พัฒนาบุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่นๆ ไปตามความถนัดในสายอาชีพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ เน้นการฝึกทักษะทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยล้ำยุคในโลกอนาคต

8. ปรับปรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยในระดับสากล ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลงานอันเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและเป็นการลดต้นทุนได้อีกด้วย

9. สร้างแบรนด์ทั้งขององค์กรและผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เน้นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและส่วนแบ่งการขาย

10. ทำการวิจัยตลาดแบบออนไลน์เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการเชิงลึกของผู้บริโภคและนำมาพัฒนากลยุทธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและกลยุทธ์ทางการตลาด

2. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy)

1. พัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญต่อยอดจากงานเดิมที่เคยอยู่ในวิธีการผลิตสิ่งพิมพ์แบบเดิมเป็นพื้นฐานที่ทำให้กลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์เกิดขึ้นได้จริง เทคโนโลยีการผลิตต้องนำมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดในอนาคต

2. การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการร่วมกัน ในอุตสาหกรรมและกลุ่มการค้าอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การผนึกพลังร่วมใน Cluster ของสิ่งพิมพ์และข้ามไปสู่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการในสินค้าอื่นครอบคลุมห่วงโซ่มูลค่า ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ จนสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าได้ นำไปสู่การเติบโตและความยั่งยืน

3. วิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ๆ ในอนาคตพัฒนากลยุทธ์ Disruptive Innovation หรือนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง โดยสิ้นเชิงอย่างเจาะลึกเรื่องนี้อย่างชัดเจนและต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี

4. อุตสาหกรรมพิมพ์ต้องสร้างคอนเทนต์ตามกระบวนการสร้างเนื้อหาสาระของสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นการสร้างต้นฉบับผ่านการเขียนการออกแบบ

5. ประสานการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่สมาคมสื่อหรือนักเขียนนักเขียนข่าว นักหนังสือพิมพ์ซึ่งกิจการการพิมพ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสำนักพิมพ์เช่น การจัดการเรื่องกรรมสิทธิ์และการได้มาซึ่งเนื้อหาการประสานงานด้านงานออกแบบและการตลาด การควบคุมลิขสิทธิ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่สำนักพิมพ์การผลิตเป็นกระบวนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์หรือรูปแบบต่างๆ และการผลิตซ้ำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่โรงพิมพ์หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการ

ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์การกระจายสินค้าเป็นกระบวนการจัดเก็บสื่อสิ่งพิมพ์การจัดการสินค้าในคลังและการขนส่งไปยังจุดขายต่างๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ธุรกิจโลจิสติกส์ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งการขายปลีกสินค้าไปยังลูกค้าสุดท้าย

6. การจัดกิจกรรมจัดการในร้านรวมถึงการวางขายและการตลาดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ร้านขายหนังสือต่างๆ เป็นต้น และห่วงโซ่คุณค่าของการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์มีการดำเนินการจะคล้ายกับการพิมพ์แบบดั้งเดิมจะต่างกัน ในกระบวนการการพิมพ์ หรือการผลิตที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวกลาง โดยมีการสร้างคอนเทนต์จะคล้ายกับการพิมพ์แบบดั้งเดิมเป็นกระบวนการสร้างเนื้อหาสาระของสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นการสร้างต้นฉบับผ่านการเขียนการออกแบบหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่สมาคมสื่อหรือนักเขียนนักเขียนข่าวนักหนังสือพิมพ์

7. ธุรกิจการสร้างคอนเทนต์การจัดการเรื่องกรรมสิทธิ์และการได้มาซึ่งคอนเทนต์การควบคุมลิขสิทธิ์แต่มีความแตกต่างในกระบวนการจัดการสื่อที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์เช่นการออกแบบการประสานกับช่องทางการจัดส่งสิ่งพิมพ์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่สำนักพิมพ์ผู้ให้บริการการจัดเก็บดิจิทัลการนำส่งสื่อคอนเทนต์ไปยังผู้บริโภคโดยช่องทางการนำส่งจะแตกต่างจากสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมแต่ผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น ผ่านเว็บไซต์แอปพลิเคชันแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ

กลยุทธ์การเติบโตไปในแนวทางที่เชี่ยวชาญของสิ่งพิมพ์ไทย

1. กลยุทธ์การเติบโตไปในธุรกิจอื่นของสิ่งพิมพ์ไทย

1) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ต้องปรับตัวไปสู่ Platform การสื่อสารออนไลน์กับลูกค้ามากขึ้น โดยการโพสต์ขายสินค้าบริการสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ผ่าน Social Media Facebook Instagram มีการปรับรูปแบบ Website เพื่อนำเสนอการขายไปยังผู้ซื้อในรูปแบบใหม่ผ่านระบบ E-Commerce เพิ่มมากขึ้นการพัฒนาในรูปแบบโครงสร้างบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และแนวโน้มของสิ่งพิมพ์ที่จะมีการเติบโตในอนาคตจะเป็นสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ประเภทกล่องกระดาษลูกฟูก บรรจุภัณฑ์ต่างๆ บรรจุภัณฑ์อาหารสำเร็จรูป Flexible Packaging ฉลากสินค้า Label ต่างๆ

2) การนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีอัจฉริยะ ระบบ Automation Industry 4.0 มาใช้ในธุรกิจเช่น Digital Printing, Smart Packaging, Smart Logistics การบูรณาการกับ Digital Transformation Platform

3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรให้มีความคล่องตัวลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความ

ร่วมมือกับอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง และสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่ทุกฝ่าย ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มธุรกิจ Cluster ต่างๆ ให้มากที่สุดเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล ที่จะเปลี่ยนแปลงภาคการผลิตและการบริโภคจากรูปแบบเดิมๆ ไปอย่างสิ้นเชิง

4) ในอนาคตอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ยังต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งเกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล คนเหล่านี้มีพฤติกรรมการใช้ชีวิต การอ่าน การบริโภค การซื้อสิ่งของเปลี่ยนแปลงไปจากคนรุ่นเดิม การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น

2. การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโต

1) การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโตช่วยอำนวยความสะดวกให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์นำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจทำให้ตอบสนองต่อความต้องการและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภคมากขึ้นช่วยให้ธุรกิจทันสมัยก้าวทันประเทศอื่น

2) ลงทุนกับการใช้เครื่องจักรมากกว่าใช้แรงงานคนทำให้งานสำเร็จได้รวดเร็วมีความแม่นยำ สร้างฐานข้อมูลของลูกค้าที่ถูกต้องวิเคราะห์ยอดขายการทำโฆษณาให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

3) บริหารจัดการลงทุนงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยียังเป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างชุมชนช่างฝีมือที่มีความรู้มีทุนทางวัฒนธรรมและทักษะการสร้างสรรค์งานกับกลุ่มนักออกแบบที่ต้องการแรงบันดาลใจหรือความรู้ในการสร้างสรรค์ผลงานจากทักษะที่มีอยู่เดิม

4) พัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการผู้บริหารและบุคลากรให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ธุรกิจมีการเลือกนำมาใช้และนวัตกรรมใหม่ใช้ต่อยอดด้วย โรงงานอัตโนมัติทำให้กระบวนการมีความพร้อมมากขึ้นสามารถพัฒนาเป็นแรงขับเคลื่อนให้แก่กันและนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการรูปแบบใหม่ๆ ขึ้นในอนาคตอีกด้วย

5) การพัฒนาทางด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การต่อยอดงานสร้างสรรค์ รวมทั้งการพัฒนาช่องทางการค้าขายออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายโดยตรง

6) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้การดำเนินงานเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมการพิมพ์ทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7) เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เช่นปัญญาประดิษฐ์ในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในงานพิมพ์ต่างๆ เช่น การจัดวางเลย์เอาต์ทำให้เกิดความสูญเสียของวัสดุพิมพ์น้อยที่สุดการใช้ช่วยในการควบคุมคุณภาพการผลิตโดยเครื่องจักรสามารถปรับตั้งค่าได้อย่างอัตโนมัติ

8) การยกระดับสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีสีสันมากขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมกับเทคโนโลยีโลกเสมือนผสมผสานกับโลกความเป็นจริงและงานพิมพ์เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งพิมพ์และผู้บริโภค ผ่านทางดิจิทัลคอนเทนต์ที่เข้าถึงได้จากโทรศัพท์มือถือ เช่น ป้ายโฆษณาที่ถ่ายภาพร่วมกับตัวการ์ตูนการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่แฝงโฆษณาคำอธิบายสินค้า แคล็ตดาถือเฟอ์นิเจอร์ที่แสดงภาพเสมือนจริงและจัดวางในห้องได้เพื่อดูความสวยงามเสื้อผ้าที่ลูกค้าสามารถลองสวมใส่เสมือนจริงได้

9) การต่อยอดงานพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีเพิ่มสายงานดิจิทัลในสายพานการผลิต มีพนักงานทำงานด้านดิจิทัลคอนเทนต์ พัฒนารูปแบบการตลาดและการบริหารจัดการให้มีความสะดวกขึ้นสามารถเข้าถึงลูกค้าได้จากทั่วทุกมุมโลก และขยายตลาดได้จากการปรับเปลี่ยนเป็นโรงพิมพ์อัจฉริยะ

10) เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิตด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ธุรกิจสำคัญนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมธุรกิจการพิมพ์ยุคใหม่ เสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันทางการตลาด การสร้างและการปรับเปลี่ยน การผลิตเพื่อการเติบโต และความมั่นคงของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

11) การนำนวัตกรรมเทคโนโลยี มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างสรรค์ความแตกต่างอันหลากหลายเพื่อเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลิตภาพด้วยการลดต้นทุนและได้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นยกระดับการตอบสนองความต้องการของยุคใหม่จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปให้เกิดความพึงพอใจอันเป็นการสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งการสร้างคุณค่าในการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยได้อย่างแท้จริง

3. กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ

1) พื้นที่หรือแหล่งรวมความคิดสร้างสรรค์ดึงดูดคนที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์มารวมกันเพื่อแบ่งปันความคิดและความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเช่นสถานที่แสดงดนตรีหรือศิลปะศูนย์เรียนรู้การออกแบบที่มีความพร้อมทั้งในด้านของอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสมต่อการพัฒนาและต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ให้ออกมาเป็นรูปธรรม

2) ความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่างๆ ปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์เนื่องจากการ

แข่งขันในตลาดที่สูงมากทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีความต้องการและของผู้บริโภคจึงเป็นเรื่องยากที่ผู้ประกอบการจะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงดำเนินธุรกิจอยู่ได้แต่เพียงผู้เดียวดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจอื่นที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันในตลาดตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบผู้จัดส่งผู้สร้างสรรค์งานสถานที่แสดงสินค้า/งานและลูกค้ารวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนในการสนับสนุนและพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

3) การเชื่อมโยงกิจกรรมระหว่างเครือข่ายและกลุ่มคนทั้งจากภายในและภายนอกที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดจนการยกระดับศักยภาพในการแข่งขันให้แก่อุตสาหกรรมการพิมพ์อีกด้วยโดยความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ดังต่อไปนี้

3.1) ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน

3.2) การประสานการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐเอกชนตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการพิมพ์อย่างมีบูรณาการ

3.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำสร้างความร่วมมือและการรวมกลุ่มของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ 3) เพื่อเสนอกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group #1) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 28 คน ประกอบด้วยกลุ่มเจ้าของกิจการในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ และนายกสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย นายกสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์นายกสมาคมการพิมพ์สกรีนไทย นายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย นายกสมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทย นายกกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ นายกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย นายกสมาคมแม่สีแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย นายกสมาคมการค้าผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การพิมพ์ไทยนักวิชาการ เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรงจากกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์

การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ประกอบด้วยกลุ่มเจ้าของกิจการในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องโดยตรง รวมทั้งการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 2 กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ประกอบด้วยนายกสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย นักวิชาการนายกสมาคมการพิมพ์ไทยประธานกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และการบรรจุภัณฑ์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตำแหน่งผู้ประกอบการและผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภาครัฐ สำหรับการนำเสนอในบทที่ 5 มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

สภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ Disruptive Innovation เป็นภัยคุกคามต่อผู้ประกอบการที่ยึดติดกับการทำธุรกิจในรูปแบบเดิมไม่พัฒนาการบริหารจัดการให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเทคโนโลยีใหม่ส่งผล

กระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภคของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับธุรกิจดั้งเดิมที่ขาดการพัฒนาหรือการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงดังนั้นแนวทางในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

1. ดิจิทัลดิสรรัปชัน (Digital Disruption)

1) อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้นจนก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ครอบคลุมไปถึงผลิตภัณฑ์และบริการแพลตฟอร์มและโมเดลธุรกิจส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าและบริการเดิมที่มีอยู่ทำให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเทคโนโลยีหรือต้องเลิกกิจการไป

2) Digital Disruption ครอบคลุมไปถึงการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของลูกค้าและผู้บริโภคที่ใช้ Platform หรือ Application ออนไลน์บน Smartphone เพื่อการจับจ่ายใช้สอยสั่งซื้อสินค้าและบริการ

3) สิ่งใหม่ที่เกิดจาก Digital Disruption สามารถแก้ปัญหาในแบบที่ไม่เคยทำได้มาก่อนการเกิดตลาดใหม่ที่มีการเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสร้างให้เกิด Demand ด้วยพื้นฐานของดิจิทัล

4) การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผันเป็นการสร้างตลาดใหม่ให้กับอุตสาหกรรมโดยทำให้เกิดผู้บริโภคกลุ่มใหม่การพัฒนาธุรกิจบนฐานของนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลันทำให้คนจำนวนมากเข้าถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ง่ายสามารถสร้างการเติบโตให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยได้อย่างยั่งยืนด้วยการใช้นวัตกรรมในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งซึ่งความได้เปรียบนำไปสู่การปฏิรูปอุตสาหกรรมใหม่โดยสิ้นเชิงในที่สุด

5) ผู้ประกอบการควรเลือกให้บริการที่ทางโรงพิมพ์มีความถนัดมากที่สุดการเลือกทำเลที่ตั้งสะดวกสำหรับการเดินทางหรือใกล้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายการขยายตัวของความเป็นเมืองซึ่งมีกำลังซื้อรวมทั้งมีธุรกรรมทางเศรษฐกิจจำนวนมากเป็นทำเลที่มีศักยภาพมีความต้องการงานด้านสิ่งพิมพ์ที่ใช้ในธุรกิจต่างๆ

6) ให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพงานสิ่งพิมพ์เป็นงานที่มีการแข่งขันสูงลูกค้ามีความต้องการงานพิมพ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้นต้องมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการพิมพ์ ระหว่างการพิมพ์ และหลังงานพิมพ์เพื่อให้งานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและเกิดการบอกต่อหรือใช้บริการซ้ำ

7) การบริหารวัตถุดิบต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ การบริหารและสั่งซื้อสินค้าได้รับราคาที่เหมาะสมจากแหล่งผลิตการพัฒนาประสิทธิภาพของเครื่องจักรเพื่อลดการสูญเสียกระดาษในกระบวนการผลิตให้เกิดน้อยที่สุด จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับลดต้นทุนลงได้

8) วางแผนการบริหารบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานฝีมือ โดยใช้เครื่องพิมพ์รุ่นใหม่ที่จะช่วยลดการใช้แรงงานฝีมือลง สามารถควบคุมคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐานเดียวกัน

9) การเลือกเทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยจะเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการได้แก่ คุณภาพของงาน การบริการ การส่งมอบและราคา

10) เทคโนโลยีทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้รับผลกระทบทางลบต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการแต่ได้พัฒนาให้เกิดช่องทางที่สนับสนุนผู้เขียนผู้สร้างให้เข้าถึงผู้บริโภคได้สะดวกขึ้นเกิดเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่และสามารถสร้างรายได้ที่หลากหลายมากขึ้นรวมถึงส่งเสริมให้เกิดการต่อยอดงานเขียนไปผลิตเป็นสื่อสร้างสรรค์ในรูปแบบอื่นรวมถึงการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ

11) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีการผลิตที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม ส่งเสริมการลงทุนและลดต้นทุนการนำเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีคุณภาพสูงรวมถึงทางด้านภาษีจะช่วยให้อุตสาหกรรมการพิมพ์เช่นธุรกิจโรงพิมพ์เข้าถึงเทคโนโลยีเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัยรองรับการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาให้ศักยภาพของโรงพิมพ์ในภูมิภาคต่างๆ ให้มีศักยภาพสูงขึ้นลดการกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่ส่วนกลางจะเป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตให้กับสำนักพิมพ์ที่อยู่ในพื้นที่ได้ในระยะยาวอีกด้วย

2. สถานะความปกติใหม่ (New Normal)

1) New Normal ความปกติใหม่หรือชีวิตวิถีใหม่เป็นสถานะที่วิถีการดำเนินชีวิตอย่างต่อเนื่องในระบบเศรษฐกิจสังคมที่ถูกกำหนดขึ้นใหม่ภายหลังการเกิดวิกฤติ ในลักษณะที่แตกต่างไปจากที่เคยประพฤติปฏิบัติกันโดยวิถีแบบแผนและพฤติกรรมที่สำคัญมีนัยยะต่อทุกคน

2) อุตสาหกรรมโรงพิมพ์ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบโดยรวมจากการปฏิบัติดิจิทัลในกระบวนการการผลิตสิ่งพิมพ์ และพฤติกรรมผู้บริโภคและการเกิดตลาดใหม่ภายใต้ยุคความปกติใหม่ อันมีโรคระบาดใหญ่ เป็นตัวเร่งรวมทั้งสื่อออนไลน์ที่เข้ามาแทนที่สื่อสิ่งพิมพ์

3) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมา ได้ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่ออยู่รอดของผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ ที่ทำให้อัตราส่วนของการพิมพ์บรรจุภัณฑ์และสินค้าอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพิ่มขึ้น 60 เปอร์เซ็นต์การ Lock Down อาหารสำเร็จรูป อาหารกระป๋องและแช่แข็ง Packaging ถูกใช้เป็นจำนวนมาก ตัวกระป๋อง ต้องพิมพ์ฉลากอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ไทยจึงมีการเติบโตตามปริมาณการส่งออก

4) ผู้บริโภคยุคใหม่นิยมสั่ง Delivery มากขึ้น ยุคโควิดจึงเป็นวิถีใหม่ ที่ต้องอาศัยบรรจุภัณฑ์แบบ Single Used Packaging โดยในอุตสาหกรรมอาหารมีตลาดที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งร้านอาหาร ภัตตาคาร Street Food และรูปแบบอื่นๆ การผลิตบรรจุภัณฑ์ที่เน้นความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในความสะอาด ลดโอกาสจากการปนเปื้อนและเชื้อโรคต่างๆ

5) ทางการแพทย์และการสาธารณสุข Covid-19 ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจการพิมพ์เป็นอย่างมาก เพราะการที่ผลิตภัณฑ์ยาทางการแพทย์เร่งการผลิตออกมาเพื่อรับมือกับสถานการณ์โรคระบาด ส่งผลให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ต้องปรับเปลี่ยนการผลิตไปทางบรรจุภัณฑ์ในหลายรูปแบบตามผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ เช่น ซองยา สติ๊กเกอร์ ฉลาก ซองผ้าอ้อมเด็ก หน้ากากอนามัย Medical Box และกล่องกระดาษในหลากหลายขนาด รวมถึงกล่องลูกฟูกและบรรจุภัณฑ์กระดาษแข็งถือเป็นผลกระทบเชิงบวกจากการปรับตัวเข้าสู่วิถีความปรกติใหม่

6) การเพิ่มขึ้นของการซื้อขายออนไลน์ ส่งผลให้มีความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น ต้องเปิดง่ายมีขนาดที่สะดวกต่อการขนส่ง ปกป้องสินค้าและเป็นบรรจุภัณฑ์เพื่อมวลชน เพราะในขณะเกิดการระบาดผู้บริโภคจะหลีกเลี่ยงหรือลดการสัมผัสกับสินค้า มีการซื้อสินค้าไปทำที่บ้าน รูปแบบบรรจุภัณฑ์จะต้องสวยงาม ทนทานต่อการจัดแ่งแต่สามารถเปิดได้ง่ายเพื่อให้การเตรียมอาหาร สะดวก ง่ายและปลอดภัย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่รองรับการจ่ายเงินที่สะดวก ใช้เทคนิคทางการพิมพ์เพื่อเพิ่มให้บรรจุภัณฑ์มีความโดดเด่นและรองรับการรีไซเคิล

7) วิวัฒนาการของร้านอาหาร เนื่องจากผู้คนบางส่วนต้องการบรรเทาความเหนื่อยล้าจากการทำอาหารที่บ้าน แต่ไม่สะดวกที่จะออกมาทานที่ร้านอาหาร จึงเกิดความท้าทายในการให้บริการแบบการซื้อกลับบ้านหรือการจัดส่งอาหารที่ต้องรวดเร็ว ปลอดภัยและถูกสุขอนามัย เป็นโอกาสในการพัฒนาโซลูชั่นบรรจุภัณฑ์สำหรับร้านอาหารที่ต้องการบรรจุภัณฑ์ที่มีความสามารถในการแช่เย็นและอุ่นด้วยไมโครเวฟ

8) เนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนการใช้เป็นสินค้าเฉพาะของร้านค้า โดยอาจผลิตขึ้นโดยตัวเองหรือมีผู้ผลิตแบบ OEM ที่เน้นความคุ้มค่าด้านราคา เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่ลูกค้าใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน การผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับ Private Label เป็นโอกาสในการผลิตบรรจุภัณฑ์หรือฉลากที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม หรือเป็นการผลิตแบบ On-Demand Label เป็นต้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy) สามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. Market Penetration หมายถึง กลยุทธ์การเติบโต ด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิมที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ ดำรงอยู่โดยส่วนมากจะทำได้สองวิธี คือ การแย่งลูกค้ามาจากคู่แข่งรายอื่นๆ และการทำยอดขายให้กับลูกค้ากลุ่มเดิมที่มีอยู่ให้สูงขึ้น

2. Product Development จะเป็นกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยศึกษาจากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างแล้วพบว่าผู้ประกอบการการพิมพ์ ยังคงนิยมใช้กลยุทธ์นี้อยู่เป็นส่วนใหญ่ ซึ่ง Product Development ในการให้ความหมายที่กระชับและครอบคลุมจะ หมายถึง กลยุทธ์การเติบโต ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขายในตลาดเดิม ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่นี้ทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมของผู้ประกอบการ

3. Market Development คือ กลยุทธ์พื้นฐานในการเติบโตของธุรกิจที่มาจากการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือลูกค้ากลุ่มใหม่ใน Segment ใหม่ๆ โดยยังใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในการแสวงหาหรือสร้างให้เกิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าผลิตภัณฑ์การพิมพ์

2.2 กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการควบรวม หรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy)

แนวทางที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในอุตสาหกรรมการพิมพ์ นำเสนอแนวโน้มที่ชัดเจนในแนวทางนี้ค่อนข้างชัดเจนและมีนัยยะสำคัญในหลายรอบปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลขั้นสูงหลังโควิดและปรากฏการณ์ New Normal การเติบโตแบบแนวนอน คือ การเติบโตของวิสาหกิจด้วยการขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการ ควบรวมกิจการ เข้าซื้อกิจการ การเติบโตในแนวดิ่ง คือ กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหรือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการผลิต อันครอบคลุมไปถึง การส่งมอบสินค้าและบริการสู่ลูกค้า โดยสามารถมองในกรอบของห่วงโซ่คุณค่าได้ เช่นการขยายธุรกิจไปเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ขาย ผู้กระจายสินค้าโดยกลยุทธ์ Vertical Growth จะแบ่งย่อยลงอีกได้เป็นสองแบบ ประกอบด้วย 1) Backward Integration : การขยายธุรกิจย้อนไปในทิศทางของ “ผู้จัดหาวัตถุดิบ” และ 2) Forward Integration : การขยายธุรกิจไปในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า

2.3 กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโตแบ่งออกเป็น Concentric Diversification การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม Conglomerate Diversification การขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิงประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มจะสร้างผลกำไรได้มากกว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตลดลง จึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่าหรือองค์กรที่มียอดขายตามฤดูกาลจึงต้องหาธุรกิจที่จะสร้างยอดขายตามฤดูกาลให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์การเจริญเติบโตสามารถขยายธุรกิจทั้งจากภายในองค์กรด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาตลาดใหม่และขยายตลาดใหม่และภายนอกองค์กรสามารถทำได้โดยการซื้อธุรกิจอื่น การรวมธุรกิจกับองค์กรอื่นและการร่วมลงทุนซึ่งกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและเป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น

ภายใต้บริบทของนวัตกรรมยุคใหม่ข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูลสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ากลยุทธ์การเติบโตของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ มีแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์การเติบโตบนการพัฒนาปรับปรุงคุณสมบัติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เดิม แต่ปรับปรุงเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการใหม่ๆ ของกลุ่มลูกค้า เช่น การพิมพ์บรรจุภัณฑ์ที่มีความสะอาดและปลอดภัยต่อผู้บริโภค รวมไปถึงมีลักษณะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีการออกแบบให้มีความทันสมัย มีดีไซน์ที่น่าใช้และดึงดูดผู้บริโภคตัวสินค้าในหีบห่อมากขึ้น

ในส่วนของมิติด้านโครงสร้างการทำงาน กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาคุณภาพการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์เดิม นำไปสู่การปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในระบบมากขึ้น ลดระดับช่วงชั้นการทำงานและการบังคับบัญชาให้น้อยลง ตัดผู้บริหารระดับกลางออกไป ทำให้การตัดสินใจสามารถทำได้ทันต่อปัญหาและให้ผู้บริหารในระดับผู้จัดการลงมาทำหน้าที่แก้ไขดูแลระบบมากขึ้น นอกจากนี้แล้วในปรากฏการณ์ของ Digital Disruption ที่สิ่งพิมพ์เผชิญกับ

แนวโน้มของการเข้ามาทดแทนโดยเนื้อหาที่นำเสนอแบบดิจิทัล ทางออกของผู้ประกอบการที่ให้ข้อมูลคือการนำเอาสื่อดิจิทัล มาสนับสนุนและปรับปรุงกระบวนการผลิต การตลาดและการขายผลิตภัณฑ์ทางการพิมพ์ หรืออาจนำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบทั้งสิ่งพิมพ์ที่จับต้องได้ และในระบบออนไลน์ ตลอดจนการผสมผสาน เพื่อให้เกิด Synergy ร่วมกันในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่

2. การใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบขยายตลาดและส่วนแบ่งตลาดยังพบว่าผู้ประกอบการมุ่งการพัฒนาตลาด Market Development คือ ใช้กลยุทธ์พื้นฐานในการเติบโตของธุรกิจ ที่มาจากการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือลูกค้ากลุ่มใหม่ใน Segment ใหม่ๆ โดยยังใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในการแสวงหาหรือสร้างให้เกิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าผลิตภัณฑ์การพิมพ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้คำตอบถึงการใช้กลยุทธ์การเติบโตภายใต้แนวทางนี้ในการมองตลาดในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่บางครั้งอาจคาดไม่ถึงว่าจะมีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มาจากสิ่งพิมพ์ ในรูปแบบต่างๆ เป็นจำนวนมากและส่วนใหญ่จะมี Demand เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในสภาวะโรคโควิดและการปรับสู่สถานะ New Normal ในสังคม เช่น ในธุรกิจการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในส่วนโรงเรียนในทุกระดับชั้น โรงเรียนในกลุ่มธุรกิจการกวดวิชา ธุรกิจการศึกษาต่อต่างประเทศ หรือแม้กระทั่งในระดับมหาวิทยาลัย มีการต้องการใช้สื่อการพิมพ์ที่มีความจำเป็นอยู่ คือ ตำราเรียนในบางวิชา ไม่สามารถใช้ระบบดิจิทัลทดแทนได้ทั้งหมด สื่อสิ่งพิมพ์สำหรับการโฆษณาและให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจที่จะส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เข้ามาสมัครเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีธุรกิจเรื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์ดูแลผิว ยา เครื่องสำอาง และสินค้าเพื่อการดูแลสุขภาพส่วนบุคคลต่างๆ หรือแม้แต่การผลิตกระดาษรองอาหารและบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารบนเครื่องบินที่จะเป็นตลาดใหม่ที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการประเภทการพิมพ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มผู้ผลิตอาหาร ทั้งในรูปแบบวัตถุดิบและแปรรูปไปตามระดับของความสำเร็จรูปในการปรุง เป็นต้น

3. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผ่านการควบรวม หรือเข้าซื้อกิจการ ซึ่งเป็นแนวทางที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในอุตสาหกรรมการพิมพ์ นำเสนอแนวโน้มที่ชัดเจนในแนวทางนี้อย่างเด่นชัดและมีนัยยะสำคัญในหลายรอบปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล หลังโควิดและปรากฏการณ์ New Normal การเติบโตแบบแนวนอน ประกอบด้วย การเติบโตของวิสาหกิจ ด้วยการขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการ ควบรวมกิจการและการเข้าซื้อกิจการ รวมทั้งการเติบโตในแนวตั้ง ประกอบด้วย กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการผลิต ครอบคลุมไปถึง การส่งมอบสินค้าและบริการสู่ลูกค้า โดยสามารถมองในกรอบของห่วงโซ่คุณค่าได้ เช่นการขยายธุรกิจไปเป็น ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ขายผู้กระจายสินค้า เป็นต้น โดยกลยุทธ์นี้จะแบ่งย่อยลงอีกได้เป็นสองแบบ ได้แก่ Backward

Integration : การขยายธุรกิจย้อนไปในทิศทางของ “ผู้จัดหาวัตถุดิบ” และ Forward Integration : การขยายธุรกิจไปในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า

อีกรูปแบบหนึ่งของการใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจในแนวตั้ง ที่ได้รับการเสนอแนะจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักถึงแนวโน้มการนำไปปฏิบัติและส่งผลในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน การอยู่รอดและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้แก่ การจ้างเหมางาน โดยผู้ประกอบการต้องการลดหน้าทีงาน หรือภารกิจบางอย่างที่ทำเองแล้วไม่คุ้มต้นทุน หรือ มีความถนัดไม่ชำนาญ เช่น ลดโดยตัดแผนกขนส่ง จ้างเหมาช่วงให้บริษัทอื่นที่ทำธุรกิจนี้โดยตรงรับช่วงไปทำหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจยุบโรงพิมพ์ในส่วนของผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ งดทำกระบวนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ แต่ทำเฉพาะการผลิตเนื้อหาและการตลาด เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดโดยอาศัยเทคโนโลยีการผลิตเดิมที่มีความเชี่ยวชาญอยู่ แต่เพิ่มการสร้างความเป็นเครือข่ายหรือหุ้นส่วนกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในส่วนนี้ยังถือว่าเป็นการขยายธุรกิจในแนวราบหรือในแนวตั้ง โดยพิจารณาจากมิติของห่วงโซ่คุณค่า เรียกว่า “กลยุทธ์การใช้เครือข่าย Connection” อันหมายถึงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในธุรกิจหลักหรือธุรกิจเดิม เพื่อลดความเสี่ยง หากแต่มีการอาศัย Connection และการสร้าง Network ตลอดจนการแสวงหาพันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการประกอบการ รูปแบบกลยุทธ์นี้มักจะพบในผู้ประกอบการขนาดย่อยและขนาดกลาง (SMEs)

4. กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification Growth Strategy) ประกอบด้วย

4.1 Concentric Diversification การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ที่พบมากและมีทิศทางที่ชัดเจนในการ Diversify หรือกระจายธุรกิจจากการพิมพ์ไปสู่ธุรกิจอื่น ถ้าเป็นในส่วนของการลงทุนจะพบว่า Digital Disruption ที่สิ่งพิมพ์ถูกแทนที่ด้วย Plat Form ดิจิทัลต่างๆ ส่งผลให้ผู้ประกอบการหลายรายหันไปทำสิ่งพิมพ์ที่มีระบบการนำเสนอแบบดิจิทัลเป็นทางเลือกที่รองรับความต้องการใช้สื่อในรูปแบบใหม่ โดยบางครั้งเป็นการผสมผสานระหว่างสื่อแบบพิมพ์และแบบดิจิทัลไปด้วยกันเนื่องจากปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ต้องเรียนรู้การปรับใช้เทคโนโลยี Automation ในกระบวนการการผลิต อาทิเช่น การควบคุมระบบการผลิตผ่านหน้าจอ การลดของเสียในกระบวนการ การพัฒนาเทคนิคการผลิตที่มีดีไซน์ความละเอียดคมชัดขั้นสูงและประหยัดแรงงานและเวลานั่น ผู้ให้ข้อมูลหลักจึงเสนอแนะการขยายธุรกิจไปบนฐานของความเชี่ยวชาญที่ผู้ประกอบการการพิมพ์ควรริเริ่มพัฒนาทักษะขององค์กรตั้งแต่นี้

4.2 Conglomerate Diversification การขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิงในส่วนของการศึกษาปัญหาวิจัยว่าด้วยการปรับตัวของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ภายใต้สภาวะ Disruption การขยายการประกอบการ หรือ Diversify ไปประกอบวิสาหกิจการค้าในสินค้าและบริการอื่นๆ ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ เป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจในการศึกษาข้อมูลที่ได้รับมาจากกลุ่มตัวอย่าง เพราะเนื่องจากการผันตัวเองจากผู้พิมพ์สิ่งพิมพ์ไปต่อยอดสู่การทำธุรกิจอื่นๆ เป็นเรื่องของความท้าทายและต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ในฐานะผู้ประกอบการยุคใหม่

ทั้งหมดนี้ คือ กลุ่มธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจากอุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้ขยายธุรกิจเข้าไป ภายใต้การปรับตัวในสภาวะ Disruption เพื่อความอยู่รอดและยั่งยืน โดยที่บางอย่างที่ดูเหมือนจะไม่มี ความเกี่ยวข้องกับการพิมพ์ แต่ก็สามารถใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่มาต่อยอดได้ เช่น ร้านอาหาร ร้านกาแฟหรือแม้กระทั่งธุรกิจโรงแรม ที่พักอาศัยเพื่อการท่องเที่ยว รวมทั้งการขยายจากการผลิตสิ่งพิมพ์ไปสู่การทำอุตสาหกรรมพวกเกษตรแปรรูป ตลอดจนงานขนส่งและโลจิสติกส์ต่างๆ แต่ทั้งหมดนี้จำเป็นต้องอาศัย Talent หรือความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ในการวิเคราะห์ตลาดเป็นเบื้องแรก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอกกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย
กลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth

Strategy)

1. อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ควรใช้กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยีการผลิต การสรรหาและฝึกฝนบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถต่อการดำเนินกิจการมากกว่า ต้องปรับตัวมาทำบรรจุภัณฑ์ตามมาตรฐานได้ เพราะงานพิมพ์จะยากกว่าและต้องอาศัยเทคนิคขั้นสูงที่มีทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ การออกแบบดีไซน์ มาตรฐานความสะอาดและปลอดภัย ตลอดจนการจดสิทธิบัตรใช้กระบวนการของการสร้างมูลค่าเพิ่มในการผลิตตามกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือ Green Economy และมีความปลอดภัยต่อสุขอนามัยของผู้ใช้งาน

2. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลควรมีรูปแบบ ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาในด้านเทคนิคการพิมพ์ อย่างครบถ้วน ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการผลิตบุคลากรที่มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิตมีความรอบรู้ในเชิงธุรกิจและสามารถมองการณ์ไกลไปในอนาคตได้

3. การพัฒนาปรับปรุงคุณสมบัติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์สามารถรองรับความต้องการใหม่ของกลุ่มลูกค้า เช่น การพิมพ์บรรจุภัณฑ์ที่มีความสะอาดและปลอดภัยต่อผู้บริโภคเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการออกแบบให้มีดีไซน์ทันสมัย น่าใช้และดึงดูดผู้บริโภคจากหีบห่อมากขึ้น

4. พัฒนาองค์การให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น ลดระดับช่วงชั้นการทำงานและการบังคับบัญชาให้น้อยลง สามารถทำการตัดสินใจได้ทันที

5. การนำเอาสื่อดิจิทัล มาสนับสนุนและปรับปรุงกระบวนการผลิต การตลาดและการขายผลิตภัณฑ์ทางการพิมพ์ นำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบทั้งสิ่งพิมพ์ที่จับต้องได้และในรูปแบบออนไลน์ร่วมกันในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่

6. อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยต้องมีการปรับปรุงการบริหารกระบวนการผลิตและวัตถุดิบ เพราะช่วยในการบริหารเงินทุนของกิจการและประสิทธิผลจากการผลิตให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

7. พัฒนาคณากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่นๆ ไปตามความถนัดในสายอาชีพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ เน้นการฝึกทักษะทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยล้ำยุคในโลกอนาคต

8. ปรับปรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยในระดับสากล ซึ่งจะทำได้ผลงานอันเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและเป็นการลดต้นทุนได้อีกด้วย

9. สร้างแบรนด์ทั้งขององค์กรและผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เน้นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและส่วนแบ่งการขาย

10. ทำการวิจัยตลาดแบบออนไลน์เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการเชิงลึกของผู้บริโภคและนำมาพัฒนากลยุทธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและกลยุทธ์ทางการตลาด

3.2 กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผ่านการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy)

1. พัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญต่อยอดจากงานเดิมที่เคยอยู่ในวิธีการผลิตสิ่งพิมพ์แบบเดิมเป็นพื้นฐานที่ทำให้กลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์เกิดขึ้นได้จริง เทคโนโลยีการพิมพ์ต้องนำมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดในอนาคต

2. การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการร่วมกัน ในอุตสาหกรรมและกลุ่มการค้าอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การผนึกพลังร่วมใน Cluster ของสิ่งพิมพ์และข้ามไปสู่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการในสินค้าอื่นครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่า ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ จนสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าได้ นำไปสู่การเติบโตและความยั่งยืน

3. วิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ๆ ในอนาคตพัฒนา กลยุทธ์ Disruptive Innovation หรือนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงอย่างเจาะลึกเรื่องนี้อย่าง ชัดเจนและต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี

4. อุตสาหกรรมการพิมพ์ต้องสร้างคอนเทนต์ตามกระบวนการสร้างเนื้อหาสาระของ สิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นการสร้างต้นฉบับผ่านการเขียนการออกแบบ

5. ประสานการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่สมาคมสื่อหรือนักเขียนนักเขียนข่าว นักหนังสือพิมพ์ซึ่งกิจการการพิมพ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสำนักพิมพ์เช่น การจัดการเรื่องกรรมสิทธิ์และการได้มาซึ่งเนื้อหาการประสานงานด้านงานออกแบบและการตลาด การควบคุมลิขสิทธิ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่สำนักพิมพ์การผลิตเป็นกระบวนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ หรือรูปแบบต่างๆ และการผลิตซ้ำหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่โรงพิมพ์ หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการ ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์การกระจายสินค้าเป็นกระบวนการจัดเก็บสื่อสิ่งพิมพ์การจัดการสินค้าในคลังและ การขนส่งไปยังจุดขายต่างๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ธุรกิจโลจิสติกธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการ ขนส่งการขายปลีกสินค้าไปยังลูกค้าสุดท้าย

6. การจัดกิจกรรมจัดการในร้านรวมถึงการวางขายและการตลาดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ร้านขายหนังสือต่างๆ เป็นต้น และห่วงโซ่คุณค่าของการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์มีการดำเนินการ จะคล้ายกับการพิมพ์แบบดั้งเดิมจะต่างกัน ในกระบวนการการพิมพ์หรือการผลิตที่ใช้สื่อ อิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวกลาง โดยมีการสร้างคอนเทนต์จะคล้ายกับการพิมพ์แบบดั้งเดิมเป็น กระบวนการสร้างเนื้อหาสาระของสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นการสร้างต้นฉบับผ่านการเขียนการออกแบบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่สมาคมสื่อหรือนักเขียนนักเขียนข่าวนักหนังสือพิมพ์

7. ธุรกิจการสร้างคอนเทนต์การจัดการเรื่องกรรมสิทธิ์และการได้มาซึ่งคอนเทนต์การ ควบคุมลิขสิทธิ์แต่มีความแตกต่างในกระบวนการจัดการสื่อที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การออกแบบ การประสานกับช่องทางการจัดส่งสิ่งพิมพ์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่สำนักพิมพ์ผู้ให้บริการการจัดเก็บดิจิทัลการนำส่งสื่อคอนเทนต์ไปยังผู้บริโภคโดยช่อง ทางการนำส่งจะแตกต่างจากสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมแต่ผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น ผ่านเว็บไซต์ แอปพลิเคชันแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ

3.3 กลยุทธ์การเติบโตไปในธุรกิจอื่นของสิ่งพิมพ์ไทย

1. ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุกัณฑ์ต้องปรับตัวไปสู่ Platform การ สื่อสารออนไลน์กับลูกค้ามากขึ้น โดยการโพสต์ขายสินค้าบริการสิ่งพิมพ์และบรรจุกัณฑ์ ผ่าน Social Media Facebook Instagram มีการปรับรูปแบบ Website เพื่อนำเสนอการขายไปยังผู้ซื้อใน

รูปแบบใหม่ผ่านระบบ E-Commerce เพิ่มมากขึ้นการพัฒนาในรูปแบบโครงสร้างบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และแนวโน้มของสิ่งพิมพ์ที่จะมีการเติบโตในอนาคตจะเป็นสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ประเภทกล่องกระดาษลูกฟูก บรรจุภัณฑ์ต่างๆ บรรจุภัณฑ์อาหารสำเร็จรูป Flexible Packaging ฉลากสินค้า Label ต่างๆ

2. การนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีอัจฉริยะ ระบบ Automation Industry 4.0 มาใช้ในธุรกิจเช่น Digital Printing, Smart Packaging, Smart Logistics การบูรณาการกับ Digital Transformation Platform

3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรให้มีความคล่องตัวลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความร่วมมือกับอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง และสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่ทุกฝ่าย ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มธุรกิจ Cluster ต่างๆ ให้มากที่สุดเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล ที่จะเปลี่ยนแปลงภาคการผลิตและการบริโภคจากรูปแบบเดิมๆ ไปอย่างสิ้นเชิง

4. ในอนาคตอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ยังต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งเกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล คนเหล่านี้มีพฤติกรรมการใช้ชีวิต การอ่าน การบริโภค การซื้อสิ่งของเปลี่ยนแปลงไปจากคนรุ่นเดิม การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น

3.4 การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโต

1. การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโตช่วยอำนวยความสะดวกให้กับอุตสาหกรรม การพิมพ์นำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจทำให้ตอบสนองต่อความต้องการและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภคมากขึ้นช่วยให้ธุรกิจทันสมัยก้าวทันประเทศอื่น

2. ลงทุนกับการใช้เครื่องจักรมากกว่าใช้แรงงานคนทำให้งานสำเร็จได้รวดเร็วมีความแม่นยำ สร้างฐานข้อมูลของลูกค้าที่ถูกต้องวิเคราะห์ยอดขายการทำโฆษณาให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

3. บริหารจัดการลงทุนงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยียังเป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างชุมชนช่างฝีมือที่มีความรู้มีทุนทางวัฒนธรรมและทักษะการสร้างสรรค์งานกับกลุ่มนักออกแบบที่ต้องการแรงบันดาลใจหรือความรู้ในการสร้างสรรค์ผลงานจากทักษะที่มีอยู่เดิม

4. พัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการผู้บริหารและบุคลากรให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ธุรกิจมีการเลือกนำมาใช้และนวัตกรรมใหม่ใช้ต่อยอดด้วย โรงงานอัตโนมัติทำให้กระบวนการมีความพร้อมมากขึ้นสามารถพัฒนาเป็นแรงขับเคลื่อนให้แก่อุตสาหกรรมและนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการรูปแบบใหม่ๆ ขึ้นในอนาคตอีกด้วย

5. การพัฒนาทางด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การต่อยอดงานสร้างสรรค์ รวมทั้งการพัฒนาช่องทางการค้าขายออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายโดยตรง

6. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้การดำเนินงานเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมการพิมพ์ทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7. เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เช่นปัญญาประดิษฐ์ในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในงานพิมพ์ต่างๆ เช่นการจัดวางเลย์เอาต์ให้เกิดความสูญเสียของวัสดุพิมพ์น้อยที่สุดการใช้ช่วยในการควบคุมคุณภาพการผลิตโดยเครื่องจักรสามารถปรับตั้งค่าได้อย่างอัตโนมัติ

8. การยกระดับสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีสีสันมากขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริม กับเทคโนโลยีโลกเสมือนผสมผสานกับโลกความเป็นจริงและงานพิมพ์เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งพิมพ์และผู้บริโภค ผ่านทางดิจิทัลคอนเทนต์ที่เข้าถึงได้จากโทรศัพท์มือถือ เช่น ป้ายโฆษณาที่ถ่ายภาพร่วมกับตัวการ์ตูนการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่แฝงโฆษณาคำอธิบายสินค้า แคตตาล็อกเฟอร์นิเจอร์ที่แสดงภาพเสมือนจริงและจัดวางในห้องได้เพื่อดูความสวยงาม เสื้อผ้าที่ลูกค้าสามารถลองสวมใส่เสมือนจริงได้

9. การต่อยอดงานพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีเพิ่มสายงานดิจิทัลในสายพานการผลิต มีพนักงานทำงานด้านดิจิทัลคอนเทนต์ พัฒนารูปแบบการตลาดและการบริหารจัดการให้มีความสะดวกขึ้นสามารถเข้าถึงลูกค้าได้จากทั่วทุกมุมโลก และขยายตลาดได้จากการปรับเปลี่ยนเป็นโรงพิมพ์อัจฉริยะ

10. เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิตด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ธุรกิจสำคัญนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมธุรกิจการพิมพ์ยุคใหม่ เสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันทางการตลาด การสร้างและการปรับเปลี่ยน การผลิตเพื่อการเติบโต และความมั่นคงของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

11. การนำนวัตกรรมเทคโนโลยี มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างสรรค์ความแตกต่างอันหลากหลายเพื่อเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลิตภาพด้วยการลดต้นทุนและได้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นยกระดับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าใหม่จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่

เปลี่ยนไปให้เกิดความพึงพอใจอันเป็นการสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งการสร้างคุณค่าในการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยได้อย่างแท้จริง

3.5 กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น

1. พื้นที่หรือแหล่งรวมความคิดสร้างสรรค์ดึงดูดคนที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์มารวมกันเพื่อแบ่งปันความคิดและความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเช่นสถานที่แสดงดนตรีหรือศิลปินเรียนรู้การออกแบบที่มีความพร้อมทั้งในด้านของอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสมต่อการพัฒนาและต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ให้ออกมาเป็นรูปธรรม

2. ความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่างๆ ปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์เนื่องจากการแข่งขันในตลาดที่สูงมากทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีความต้องการและของผู้บริโภคจึงเป็นเรื่องยากที่ผู้ประกอบการจะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงดำเนินธุรกิจอยู่ได้แต่เพียงผู้เดียวดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจอื่นที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันในตลาดตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบผู้จัดส่งผู้สร้างสร้งงานสถานที่แสดงสินค้า/งานและลูกค้ารวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนในการสนับสนุนและพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

3. การเชื่อมโยงกิจกรรมระหว่างเครือข่ายและกลุ่มคนทั้งจากภายในและภายนอกที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดจนการยกระดับศักยภาพในการแข่งขันให้แก่อุตสาหกรรมการพิมพ์อีกด้วยโดยความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายที่สำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ดังต่อไปนี้

3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน

3.2 การประสานการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐเอกชนตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการพิมพ์อย่างมีบูรณาการ

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำสร้างความร่วมมือและการรวมกลุ่มของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม

ในการนำกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทการของแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในอนาคต

5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง“กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” จะมีประเด็นสำคัญ ในการนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

กลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในช่วงดิจิทัลดิสรรับชั้นเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้นั้นต้องมีการพิจารณาในการดำเนินงานด้านการผลิตด้วยการพิจารณาพฤติกรรมกรรมการสั่งซื้อสินค้าเพื่อให้ระบบการจัดการสินค้าคงคลังมีการดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพด้านการเงินต้องใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดสอดคล้องกับการดำเนินงานส่วนด้านการตลาดควรมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลของลูกค้าเพื่อนำไปวางแผนทางการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุดและด้านทรัพยากรบุคคลควรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบุคลากรต้องทำงานตามความชำนาญของตนเองเป็นหลักให้การทำงานลุล่วงสำเร็จไปด้วยดีอันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรสิ่งพิมพ์ที่มีการพัฒนาศักยภาพดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้สอดคล้องกับ Ahmed & Ashfaq (2013) ที่พบว่าครั้งหนึ่งเศรษฐกิจอยู่ในช่วงภาวะเติบโตได้ส่งผลให้อุตสาหกรรมการพิมพ์มีการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด แต่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเครื่องจักรในการผลิตที่ทันสมัยได้ส่งผลต่อธุรกิจการพิมพ์ที่ต้องมีการบริหารเพื่อให้เกิดกำไรและนำมาใช้ในการเลี้ยงตนเองอีกด้วย จึงทำให้ต้องมีการแข่งขันกับสิ่งพิมพ์รูปแบบต่างๆ และกับสื่อประเภทอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา

อุตสาหกรรมการพิมพ์ได้รับผลกระทบอย่างมากจากดิจิทัลดิสรรับชั้นหนังสือพิมพ์และนิตยสาร ได้สะท้อนให้เห็นจากยอดการผลิตและมูลค่าการจำหน่ายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการขายเนื้อหาที่มีความรวดเร็วในการเผยแพร่ ดังนั้นเมื่อมีแพลตฟอร์มอื่นๆ ที่มีความรวดเร็วกว่าเนื้อหานั้นจะต้องเคลื่อนย้ายไปยังแพลตฟอร์มที่ตอบโจทย์ธุรกิจได้มากกว่า แต่ในกรณีของหนังสือนวนิยาย และเรื่องสั้นต่างๆ ไม่ได้ได้รับผลกระทบรุนแรงเท่าหากมองเรื่องดิจิทัลดิสรรับชั้นที่เข้ามากระทบต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์อย่างเป็นบวก จะเห็นได้ว่าสามารถที่จะต่อยอดสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างหลากหลายรูปที่ชัดเจนคือ เครื่องพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นสอดคล้องกับ กลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ (2563) ที่รายงานว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์มีความสำคัญถือเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมาอย่างต่อเนื่องการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจจากการแข่งขันเชิงราคาไปสู่การสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคพอใจสูงสุด ดังนั้น เจ้าของกิจการสิ่งพิมพ์

จำเป็นต้องปรับตัวผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัล เพราะยังมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอื่นตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอีกเป็นจำนวนมาก เนื่องจากสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป มีความรวดเร็วในการผลิต พิมพ์ได้ครั้งละจำนวนน้อยๆ แต่หลายครั้ง เปลี่ยนแปลงรูปแบบและขนาดบอยได้ เนื่องจากวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลงที่สำคัญวิถีชีวิตของผู้คนมีความเป็นปัจเจกมากยิ่งขึ้น ทำให้งานพิมพ์ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เหมาะสมกับแต่ละคนได้ โดยเฉพาะในกลุ่มของบรรจุภัณฑ์ยาเวชภัณฑ์และอาหารเครื่องดื่ม

อุตสาหกรรมการพิมพ์ควรมีการปรับกระบวนการทำธุรกิจในยุคที่ผู้บริโภคมีบทบาทในการขับเคลื่อนการทำธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ อย่างที่เคยทำมาในอดีตความต้องการของลูกค้าถือเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ทั้งนี้โรงพิมพ์ถือเป็นธุรกิจที่อยู่มาอย่างยาวนานแต่เริ่มอยู่รอดยากขึ้นเป็นผลมาจากภาวะที่เศรษฐกิจชะลอตัวตามเศรษฐกิจโลก พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ความรวดเร็วในการรับบริการความหลากหลายของสินค้าหรือกระแสความนิยมของสื่อออนไลน์ที่เพิ่มบทบาทอย่างรวดเร็วจนส่งผลให้มีการเพิ่มการโฆษณามาทดแทนสื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้นเป็นปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวในตลาด เพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคตสอดคล้องกับ สลิลพัชร ผดุงเอกธนาภานต์ (2560) ที่พบว่ากลยุทธ์ที่ธุรกิจควรนำมาปรับใช้เพื่อที่เหมาะสมหากต้องการประสบความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมายในระยะยาวคือต้องมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองกับ โมเดลธุรกิจของตนเพื่อให้อยู่ในเกมการแข่งขันในตลาดผู้บริโภคกลุ่มใหม่ได้

อุตสาหกรรมการพิมพ์ไม่ได้มีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นมากนักเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญแต่เพื่อเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาในอนาคตคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นมากคือร้านรับพิมพ์งานขนาดเล็กหรือร้านถ่ายเอกสารจะกระจายไปตามพื้นที่ต่างๆเนื่องจากเครื่องพิมพ์รุ่นใหม่ที่มีขนาดเล็กและราคาถูกลงทำให้ผู้ประกอบการมีกำลังที่จะเริ่มธุรกิจนี้ใช้แรงงานคนน้อยทำให้ลงทุนที่น้อยต้นทุนต่ำสามารถเปิดธุรกิจได้ง่ายสอดคล้องกับ Vaara (2010) ที่พบว่าผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันของเทคโนโลยีดิจิทัลต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ในอนาคตอย่างพลิกผันผู้ประกอบการต้องเผชิญหน้ากับแรงขับเคลื่อนทางกระแสดิจิทัลของวงการสื่อ เมื่ออินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นแพลตฟอร์มในการตีพิมพ์เผยแพร่และเกิดเครื่องมือการอ่านหนังสือพกพาแบบดิจิทัล

ผู้บริโภคมีตัวเลือกในการใช้บริการมากมายมีอำนาจในการต่อรองสูงรวมถึงการเปรียบเทียบราคาสินค้าจากสินค้าทดแทนถึงแม้กลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์จะมีราคากลางที่ตายตัวอยู่แล้วแต่ลูกค้ายังสามารถตัดสินใจใช้บริการได้จากคุณภาพของงานและบริการเพราะราคากระดาษที่บริษัทนำเข้าจำหน่ายให้กับโรงพิมพ์มีตามคุณภาพของสินค้าและจำนวนการพัฒนาของ

เทคโนโลยีทำให้เกิดธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีขนาดเล็กกว่าโรงพิมพ์ที่รองรับงานพิมพ์จำนวนน้อยได้ในราคาถูกแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่ต้องมีขั้นต่ำในการพิมพ์งานยังมีจำนวนมากจะได้ราคาถูกลงสอดคล้องกับ Mutiara & Priyonggo (2019) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในเทคโนโลยีส่งผลให้สื่อสิ่งพิมพ์อยู่ในสถานะของการมีรายรับที่ถดถอยลดลงอย่างต่อเนื่องไม่สามารถต่อยอดและพัฒนารูปแบบทางธุรกิจที่มีความเหมาะสมส่งผลต่อการบริหารจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในการกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาไว้ซึ่งการอยู่รอดและเติบโตในอนาคต เพราะผู้บริโภคสื่อยุคใหม่จากข้อมูลออนไลน์ มีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรต้องจ่ายเงิน

การใช้ประโยชน์ในการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกและกระดาษซึ่งช่วยลดโลกร้อนและยังย่อยสลายได้ง่ายมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าพลาสติกทำให้มีผลกำไรที่มากขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในยุค New Normal อุตสาหกรรมการพิมพ์จัดเป็นธุรกิจที่ล้ำสมัยหรือตกยุคได้รับความนิยมน้อยลงไปบ้างตามสภาพการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์แพคเกจต่างๆ สติกเกอร์ฉลากกระดาษแผ่นรองแก้วกระดาษรองจานเมนูอาหารยังเป็นที่นิยมอย่างมาก สื่อสิ่งพิมพ์ที่ดูเหมือนว่าจะถูกทดแทนด้วยสื่อดิจิทัลนั้นเป็นความจริงอยู่ส่วนหนึ่งแต่ยังคงอยู่เพราะมีความเป็นเอกลักษณ์มีความเป็นสามมิติสัมผัสได้และยังคงเติบโตอยู่เสมอแม้ในวิกฤตโรคระบาดโควิด 19 หากมีหลักการและเลือกแนวทางทำสื่อให้เหมาะสมจะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

การบริหารความเสี่ยงกับผลกระทบอย่างรวดเร็วและรุนแรง ต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ ในโลกยุคโควิด-19 การระบาดได้สร้างวิกฤตต่อระบบเศรษฐกิจของโลกหากสามารถใช้ให้เป็นโอกาสในการสร้างรายได้และขยายตลาด ปรับรูปแบบธุรกิจ พัฒนาทักษะแรงงาน การทำตลาดในช่องทางใหม่ ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตด้วยเทคโนโลยีเครื่องจักร ให้สอดคล้องกับรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ “New Normal” ทั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอด มีความยั่งยืน มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับต่อสถานการณ์ พลิกโฉมธุรกิจและมีความยั่งยืนต่อไปในอนาคตสอดคล้องกับ Barthelemy et al., (2011) ที่พบว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์ มีการสร้างรายได้พิเศษจากเนื้อหาประเภทออนไลน์และจากสินทรัพย์อื่นๆ เพื่อชดเชยรายรับที่เคยได้จากการโฆษณา มีการปรับเปลี่ยนและปรับตัวอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่มีความพร้อม มีการบริหารความเสี่ยงและความสามารถในการปรับตัว จะปรับเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสได้อย่างรวดเร็วและได้รับผลกระทบน้อยกว่าลูกค้ามีพฤติกรรมปรับเปลี่ยนไป มีการซื้อขายออนไลน์มากขึ้น ส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์บรรจุภัณฑ์ การล็อกดาว์นพื้นที่ส่งผลต่อช่องทางการจัดจำหน่ายและห่วงโซ่อุปทานได้หยุดชะงัก ในขณะที่ความต้องการสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้มีการกระจายการผลิตสู่อุตสาหกรรมการพิมพ์ถ้ามีการพัฒนาการผลิตที่ได้มาตรฐาน จะสร้างโอกาสในการผลิตสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ได้

หรือการใช้ระบบอัตโนมัติ ที่ครอบคลุมตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการผลิต เครื่องจักร วัตถุดิบ จะช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้ เป็นต้น

ในการบริหารจัดการ การผลิต การตลาดและบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ธุรกิจสามารถจัดการได้อย่างต่อเนื่อง พลิกโฉมได้หลังวิกฤตโควิด-19 สอดคล้องกับHardy (2019) ที่พบว่า Digital Disruption การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำธุรกิจในอนาคตทั้งสี่ด้านคือ การดำเนินงานและภาพยนตร์ และต้องเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยการนำเสนอในรูปแบบออนไลน์ทำให้แตกต่างไปจากอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ประเภทอื่นด้วยการกำหนดทิศทางใหม่สร้างโมเดลธุรกิจใหม่ การปรับองค์การและโครงสร้าง ต้องคำนึงถึงทิศทางการพัฒนาและความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสร้างกลยุทธ์การเติบโตภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ ในโลกยุคโควิด-19 เนื่องจากมีความต้องการใหม่ของผู้บริโภค ที่ผู้ผลิตจะต้องให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าและความต้องการใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้น การระบาดของไวรัส โควิด-19 ทำให้มีการยกเลิกกฎการห้ามใช้พลาสติกแบบครั้งเดียวทิ้งและห้ามใช้ถุงพลาสติกแบบใช้ซ้ำเป็นการชั่วคราว มีการเพิ่มขึ้นของขยะพลาสติก 15% เป็นช่วงเวลาสร้างความสมดุลระหว่างความกังวลใจด้านสุขอนามัยเพื่อการผลิตบรรจุภัณฑ์ที่ปลอดภัยเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาวิธีการซื้อสินค้าที่สะดวกและปลอดภัยที่สำคัญ

การเพิ่มขึ้นของการซื้อขายออนไลน์ ส่งผลให้มีความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น ต้องเปิดง่ายมีขนาดที่สะดวกต่อการขนส่ง ปกป้องสินค้าและเป็นบรรจุภัณฑ์เพื่อมวลชน เพราะในขณะที่เกิดการระบาดของผู้บริโภคจะหลีกเลี่ยงหรือลดการสัมผัสกับสินค้า มีการซื้อสินค้าไปทำที่บ้าน รูปแบบบรรจุภัณฑ์จะต้องสวยงาม ทนทานต่อการจัดแ่งแต่สามารถเปิดได้ง่ายเพื่อให้การเตรียมอาหารสะดวก ง่ายและปลอดภัย สอดคล้องกับจักษพงษ์ รอดไพโร (2563) ที่พบว่ากระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันมีส่วนประสมทางการตลาดการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่รองรับการจ่ายเงินที่สะดวก ใช้เทคนิคทางการพิมพ์เพื่อเพิ่มให้บรรจุภัณฑ์มีความโดดเด่นและรองรับการรีไซเคิล วิศวกรรมการของร้านอาหาร เนื่องจากผู้คนบางส่วนต้องการบรรเทาความเหนื่อยล้าจากการทำอาหารที่บ้าน แต่ไม่สะดวกที่จะออกมาทานที่ร้านอาหาร จึงเกิดความท้าทายในการให้บริการแบบการซื้อกลับบ้านหรือการจัดส่งอาหารที่ต้องรวดเร็ว ปลอดภัยและถูกสุขอนามัย เป็นโอกาสในการพัฒนาโซลูชันบรรจุภัณฑ์สำหรับร้านอาหารที่ต้องการบรรจุภัณฑ์ที่มีความสามารถในการแช่เย็นและอุ่นด้วยไมโครเวฟเนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนการใช้เป็นสินค้าเฉพาะของร้านค้า โดยอาจผลิตขึ้นโดยตัวเองหรือมีผู้ผลิตแบบ OEM ที่เน้นความคุ้มค่าด้านราคาเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่ถูกค่าใ้อยู่ในชีวิตประจำวัน การผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับ Private Label

เป็นโอกาสในการผลิตบรรจุภัณฑ์หรือฉลากที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม หรือเป็นการผลิตแบบ On-Demand Label เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรในอุตสาหกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะของบุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ให้มีศักยภาพที่รองรับการประกอบอาชีพ โดยเฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีซึ่งนำมาซึ่งข้อจำกัดรวมถึงโอกาสใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมได้อีกด้วยสอดคล้องกับชั้นยธรรม์ ฤทธิกิจ (2560) ที่พบว่าในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบของการบริหารภายในควรมีการกำหนดนโยบายให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ทางด้าน IT และ Computer สนับสนุนให้ได้รับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานและมีการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น

อุตสาหกรรมการพิมพ์ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความยืดหยุ่นการผลิตมีการพัฒนาระบบการจัดการสินค้าคงคลังมีการสั่งวัตถุดิบเข้าคลังสินค้าตามพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในระบบของการผลิตให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปการจัดการสินค้าคงคลังต้องให้ความสำคัญในเรื่องค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานเพื่อใช้ในกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการผลิตการเชื่อมโยงประเทศไทยกับทั่วโลก ให้สามารถส่งสินค้าเข้าไปขายได้ เพราะสินค้าทุกชนิดต้องมีบรรจุภัณฑ์ มีสิ่งพิมพ์เข้ามาแทรกครอบประเทศเราใช้สินค้าไทยทั้งนั้นผู้ประกอบการสามารถขยายหรือรับงานได้มากขึ้น ผู้ที่มีศักยภาพก็ไปพิมพ์เพื่อส่งออก เพราะมีศักยภาพในเรื่องของนวัตกรรมจริงๆ แล้วประเทศจีนได้เปรียบในเรื่องของวัตถุดิบราคาถูก ที่สำคัญ เอเชียยังเป็นตลาดที่เติบโตมากที่สุดในโลกในเรื่องของการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ซึ่งต้องใช้การพิมพ์หลากหลายของตัวเจลแอลกอฮอล์ กล่องหน้ากากอนามัย กล่องถุงมือยางเพราะฉะนั้น อุตสาหกรรมการพิมพ์ก็ต้องดูว่าจะไปในทิศทางไหนให้เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่นสอดคล้องกับสลิฟพัทธ์ ผดุงเอกธนาภานต์ (2560) ที่พบว่าธุรกิจสำนักพิมพ์ต้องตื่นตัวและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัญหาเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์มากที่สุด และการประกอบธุรกิจอื่นควบคู่ไปด้วยจะเป็นแนวทางที่ส่วนใหญ่นิยมทำกันเป็นอย่างมาก

การปรับตัวของผู้ประกอบการในยุคโควิด-19 จากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนังสือที่ถดถอยมาโดยตลอด ดิจิทัลธุรกิจดาวรุ่งหลายปีซ้อน อันเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันไปเสพสื่อออนไลน์ แย่งเวลาจากการอ่านหนังสือไป การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ต้องทำงานอยู่ที่บ้าน

จึงมีเวลาให้กับการอ่านเพื่อผ่อนคลายและพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะหนังสือทำอาหารที่สร้างปรากฏการณ์ขายดีจากการต้องติดอยู่ภายในบ้านนั่นเองสิ่งที่โรคระบาดร้ายทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงคือพฤติกรรมซื้อและการอ่านหนังสือของนักอ่าน จากการที่ร้านค้าต่างๆ รวมถึงร้านหนังสือถูกสั่งปิดในช่วงล็อกดาวน์ ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการซื้อด้วยการหันมาซื้อโดยตรงกับสำนักพิมพ์ ผ่านช่องทางออนไลน์ พฤติกรรมซื้อที่เปลี่ยนไปหันมาอ่านอีบุ๊กมากขึ้น อ่านหนังสือเล่มลดลงสาเหตุมาจากความสะดวกในการซื้อและการเรียนออนไลน์ที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมอ่านหนังสือผ่านออนไลน์และมีอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ส่วนตัวมากขึ้น หนังสือเสียง/พอดแคสต์และการอ่านนิยายหรือการ์ตูนแบบรายตอนผ่านช่องทางออนไลน์ก็เติบโตขึ้นมาก สำนักพิมพ์จึงได้สร้างทั้งคอนเทนต์และแพลตฟอร์มในการพัฒนาหน่วยธุรกิจย่อยใหม่มากขึ้น สอดคล้องกับ Ali & Miab (2018) ที่พบว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในอนาคต ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ที่ก่อให้เกิดดีต่ออนาคตของธุรกิจและสามารถนำไปประยุกต์อย่างเหมาะสมกับการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์

การปฏิวัติธุรกิจด้วยโลกดิจิทัลและโครงสร้างประชากรวิถีสังคมใหม่ เป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เป็นโอกาสให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์ ทั้งในแง่ของการปรับเทคโนโลยีในการผลิต การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ด้านสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาวัสดุ การสร้างโอกาสและขยายช่องทางการตลาดใหม่ๆที่กำลังเติบโต รวมถึงการบริหารจัดการโรงพิมพ์ต่างๆ อาจจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการรับจ้างผลิตตามสั่ง เป็นการสร้างสรรค์แนวคิดและเสนอรูปแบบสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งหากสามารถปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจได้สอดคล้องกับกระแสแนวโน้มโลกที่เกิดขึ้นก็จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นได้อย่างยั่งยืนทั้งในตลาดในประเทศไทยหรือตลาดระดับโลกสอดคล้องกับBuhl, Günther & Quandt (2018) ที่พบว่า การสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการต้องมีองค์ความรู้ ความสามารถและความชำนาญของธุรกิจ เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนมีการกำหนดทิศทางเพื่อให้ทุกปัจจัยดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

การต่อยอดการดำเนินการด้วยการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างคอนเทนต์ในการค้นหาแรงบันดาลใจตลอดจนการออกแบบเนื้อเรื่องหรือการคัดเลือกวิธีการถ่ายทอดแนวคิดในรูปแบบต่างๆก็จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านและอุตสาหกรรมการพิมพ์พัฒนาให้มีหลากหลายภาษาเพื่อรองรับผู้ใช้จากต่างประเทศในอนาคตฐานข้อมูลดังกล่าวนอกจากจะตอบโจทย์ในประเทศแล้วการออกแบบตามประเภทผู้สนใจจากต่างประเทศจะเป็นช่องทางสนับสนุนให้สามารถเข้าถึงอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้อีกด้วยเช่นเว็บไซต์ที่ออกแบบให้มีหลากหลายภาษาเพื่อ

รองรับการต่อ ยอดสื่อสิ่งพิมพ์และการส่งออกสื่อสิ่งพิมพ์ของไปยังประเทศต่างๆ ได้อีกด้วย สอดคล้องกับ Saebi, Lien, & Foss (2016) ที่พบว่ากระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง หรือ ระบบการบริหารตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

เชื่อมโยงกับแพลตฟอร์มออนไลน์ที่หลากหลายเพื่อให้เกิด Online Community การจัดเก็บข้อมูลเชิงรุกจากผู้ใช้จะสามารถทำได้ก็ต่อเมื่อฐานข้อมูลนั้นมีจำนวนผู้ใช้งานเป็นจำนวนหนึ่ง ดังนั้นการพัฒนาฐานข้อมูลโดยการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ รวมถึงการใช้งานกับแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ จะสนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศของผู้ใช้ในระบบดิจิทัลซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการสร้างชุมชนผู้ใช้ออนไลน์ให้สามารถต่อยอดการดำเนินการหรือรูปแบบการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในรูปแบบออนไลน์ได้มากขึ้น สอดคล้องกับ Decyk (2019) ที่พบว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มเป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งจะสร้างผลกำไรได้มากกว่าจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตลาดใหม่และเป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น

ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ต้องนำเทคโนโลยี นวัตกรรม ดิจิทัลเข้ามาปรับโครงสร้างอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และมีการออกแบบโครงสร้างของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ สอดคล้องกับวิกฤตจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยยังต้องปรับตัวและดำเนินต่อไปอย่างเข้มแข็ง ด้วยความร่วมมือจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผ่านหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสมาคมการค้า สภาอุตสาหกรรมและภาคการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะผลิตทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่า ด้วยนวัตกรรมทางการศึกษา ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้อุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุกิจภัณฑ์ยังคงดำเนินอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับ Suarez, Calvo-Mora, & Roldan (2016) ที่พบว่ากลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างความโดดเด่นให้กับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่การตลาด เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุด โดยวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานคือ ความสามารถในการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์การเติบโตไปในธุรกิจอื่นของสิ่งพิมพ์ไทยด้วยการเชื่อมโยงงานเขียนกับการต่อยอดในธุรกิจอื่น เพราะอุตสาหกรรมการพิมพ์เปรียบเสมือนเป็นต้นน้ำในการผลิตคอนเทนต์ให้สามารถต่อยอดไปเป็นสื่อต่างๆ ได้อย่างหลากหลายเช่น ภาพยนตร์ละครการ์ตูน รวมถึงเป็นแนวคิดให้กับการพัฒนาอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้อีกด้วยการมองหาโอกาสและการสนับสนุนให้เกิดการใช้ประโยชน์ต่อยอดในอุตสาหกรรมอื่นก็เป็นการสนับสนุนงานเขียนในรูปแบบหนึ่งได้เช่นกัน กลยุทธ์นี้จะเป็นการมองหาโอกาสในการสร้างสรรค์หรือสนับสนุนให้เกิดงานเขียนจากมุมมอง

หลากหลายอุตสาหกรรมรวมถึงการใช้งานเขียนที่มีในการไปต่อยอดได้มากขึ้นเช่นการส่งเสริมการท่องเที่ยวผ่านงานเขียนซึ่งเป็นการสร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวใหม่ๆ ให้กับประเทศไทยผ่านการเขียนหนังสือให้สามารถดำเนินธุรกิจและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมให้เติบโตขึ้นไปในอนาคตได้อย่างมั่นคงต่อเนื่องและยั่งยืนสอดคล้องกับ De Souza & Batista (2017) ที่พบว่าธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคจะประสบความสำเร็จด้วยดีตามเป้าหมาย

การทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ด้วยการสร้างแบรนด์หรือว่าต้องการอะไรโดยนำเทคโนโลยีเพื่อให้ได้โปรเจกต์ใหม่ๆ เข้ามา โรงพิมพ์ต้องทำงานเพื่ออนาคต ปรับตัว ลงทุนและมองสภาพความเป็นจริง เพื่อนำมาปรับพัฒนาบุคลากรและเน้นการปรับตัวให้ยืดหยุ่นตามธุรกิจของโลก ด้านการตลาดต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าด้วยการวิจัยการตัดสินใจซื้อบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องว่าธุรกิจควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานอย่างไรค้นหาจุดขายจุดเด่นให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีความจงรักภักดีเพิ่มการบริการ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสอดคล้องกับ Foss & Saebi (2018) ที่พบว่ากลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเป้าหมายหรือการตลาดที่มุ่งเฉพาะส่วนการสร้างประสิทธิภาพด้วยการควบคุมต้นทุนให้ต่ำสุด ธุรกิจมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้

การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโตช่วยอำนวยความสะดวกให้กับอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ จากการนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจทำให้ตอบสนองต่อความต้องการและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคมากขึ้นช่วยให้ธุรกิจทันสมัยก้าวทันประเทศอื่นผู้ผลิตมีเทคโนโลยีใหม่และมองเห็นถึงประโยชน์จึงลงทุนกับการใช้เครื่องจักรมากกว่าใช้แรงงานคนทำให้งานสำเร็จในเวลาอันรวดเร็วมีความแม่นยำ มาใช้ทำให้มีฐานข้อมูลของลูกค้าที่ถูกต้องการนำมาวิเคราะห์ยอดขายการทำโฆษณาโดยอิงจากฐานข้อมูลเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือจะเป็นทิศทางการวางแผนการบริหารจัดการในส่วนต่างๆ มีการลงทุนในการบริหารงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีการเปลี่ยนในเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เพื่อเสนอกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ในประเทศไทย

การพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลงโดยมีการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการผู้บริหารและบุคลากรให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ธุรกิจมีการเลือกนำมาใช้จากการเปลี่ยนระบบความคิดสร้างสรรค์ให้บุคลากรทุกคนต้องมีการปรับตัวต้องดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่สามารถเอามาต่อยอดได้ โรงงาน

อัตโนมัติมีทั้งข้อดีและข้อเสีย คนจะตกงานมากขึ้น คนเก่าแก่ที่อยู่มา 20-30 ปี พยายามทำให้อยู่ในกระบวนการนี้ได้ ด้วยการเพิ่มทักษะในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อให้มีความพร้อมมากขึ้น และคนในโรงพิมพ์ต้องช่วยกันแก้ปัญหาในทุกเรื่อง ระบบบริหารสำคัญที่สุด นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกคนเข้าใจกัน

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยียังเป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างชุมชนช่างฝีมือที่มีความรู้มีทุนทางวัฒนธรรมและทักษะการสร้างสรรค์งานกับกลุ่มนักออกแบบที่ต้องการแรงบันดาลใจหรือความรู้ในการสร้างสรรค์ผลงานจากทักษะที่มีอยู่เดิมซึ่งทั้งสองกลุ่มจะสามารถพัฒนาเป็นแรงขับเคลื่อนให้แก่กันและนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการรูปแบบใหม่ๆ ขึ้นในอนาคตอีกด้วยสอดคล้องกับ Parida, Sjodin, & Reim (2019) ที่พบว่าเจ้าของธุรกิจมุ่งมั่นในเป้าหมายตลาดขนาดใหญ่และการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างต้องมีความรู้ในธุรกิจเป็นอย่างดีมุ่งเน้นให้เกิดคุณค่าในสายตาของลูกค้าการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐภาคการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยที่ สำคัญของปัจจัยทางด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ ประกอบด้วยการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในงานผลิตและออกแบบเพื่อนำไปสู่การต่อยอดและโอกาสในการพัฒนางานสร้างสรรค์ รวมทั้งการพัฒนาช่องทางการค้าขายออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสในการพบกันระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภคโดยตรง

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้การดำเนินงานเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมโรงพิมพ์มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับความสามารถมีการออกแบบระบบที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับตัวเองแบบใหม่หมดทำ อุตสาหกรรมโรงพิมพ์ให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด สอดคล้องกับ Waidi (2014) ที่พบว่ากิจการที่ตลาดเติบโตสูงสุดและมีการแข่งขันสูง เจ้าของธุรกิจจะพยายามขยายส่วนแบ่งการตลาดให้ออกไปมากที่สุดเท่าที่จะทำได้และหาทางกีดกันไม่ให้คู่แข่งเข้ามาในตลาดโดยมุ่งเน้นขยายยอดขายให้สูงขึ้นกว่าในอดีตเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลามากที่สุดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยต้องมีการปรับปรุงการบริหารกระบวนการผลิตและวัตถุดิบ เพราะช่วยในการบริหารเงินทุนของกิจการและประสิทธิผลจากการผลิตให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด พัฒนาบุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่นๆ ไปตามความถนัดในสายอาชีพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ เน้นการฝึกทักษะทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยล้ำยุคในโลกอนาคต มีการปรับปรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยในระดับสากล ซึ่งจะทำให้ได้ผลงานอันเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและเป็นการลดต้นทุนได้อีกด้วย

เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ที่จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น คือ ระบบปัญญาประดิษฐ์การเรียนรู้ของเครื่องจักรที่ได้เข้ามาในอุตสาหกรรมการพิมพ์มานานแล้วโดยแฝงตัวอยู่ในรูปแบบของ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในงานพิมพ์ต่างๆ เช่น โปรแกรมการจัดวางหน้าที่จะคอยช่วยวางเลย์เอาต์ให้เกิดความสวยงามของวัสดุพิมพ์น้อยที่สุดการใช้ช่วยในการควบคุมคุณภาพการผลิตโดยเครื่องจักรสามารถปรับตั้งค่าได้อย่างอัตโนมัติ การใช้ในระบบทางการพิมพ์ด้วยการควบคุมอัตโนมัติ รวมทั้งที่ช่วยยกระดับสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีสีสันมากขึ้นเช่นเทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมหรือเทคโนโลยีโลกเสมือนผสมผสานกับโลกความเป็นจริงตัวอย่างสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ที่มีการนำเทคโนโลยีมาใส่ในงานพิมพ์เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งพิมพ์และผู้บริโภค ผ่านทางดิจิทัลคอนเทนต์ที่เข้าถึงได้จากโทรศัพท์มือถือ เช่น ป้ายโฆษณาที่ถ่ายภาพร่วมกับตัวการ์ตูนการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่แฝงโฆษณาคำอธิบายสินค้า แค็ตตาล็อกเฟอร์นิเจอร์ที่แสดงภาพเสมือนจริงและจัดวางในห้องได้เพื่อดูความสวยงาม เสื้อผ้าที่ลูกค้าสามารถลองสวมใส่เสมือนจริงได้ เป็นต้น สอดคล้องกับ Bicen & Johnson (2014) ที่พบว่าควรสร้างกลยุทธ์การตลาดที่เหนือกว่าด้วยการพยายามยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นและให้ลูกค้ามองเห็นความโดดเด่นของสินค้าด้วย

การต่อยอดงานพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีทำให้หลายโรงพิมพ์ได้เพิ่มสายงานดิจิทัลเป็นแผนกสำคัญในสายพานการผลิต โรงพิมพ์จะมีพนักงานที่ทำงานด้านดิจิทัลคอนเทนต์และสายงานดิจิทัลทำให้อุตสาหกรรมการพิมพ์มีรายได้มากขึ้นนอกจากนี้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม บล็อกเชน และการวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ทำให้รูปแบบการตลาดและการบริหารจัดการมีความสะดวกขึ้นอย่างมากซึ่งสามารถเข้าถึงลูกค้าได้จากทั่วทุกมุมโลก การใช้เทคโนโลยีทำให้โรงพิมพ์สามารถขยายตลาดได้จากการปรับเปลี่ยนเป็น โรงพิมพ์อัจฉริยะ สอดคล้องกับ Sliwinski & Puslecki (2021) ที่พบว่า การจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ต้องมีกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับโดดเด่นที่ต้องเหนือกว่า และต้องให้ลูกค้าเป้าหมายซื้อสูงกว่าปกติ พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาวมีการสร้างแบรนด์ทั้งขององค์กรและผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เน้นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและส่วนแบ่งการขาย รวมทั้งทำการวิจัยตลาดแบบออนไลน์เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการเชิงลึกของผู้บริโภคและนำมาพัฒนากลยุทธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและกลยุทธ์ทางการตลาด

อุตสาหกรรมการพิมพ์ ในอนาคตอันใกล้โครงสร้างประชากรกระหนาบวิถีสังคมใหม่ จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ปริมาณการอุปโภคบริโภคเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว สิ่งนี้ส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ เนื่องจาก มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งสิ้น จากความต้องการสินค้าและบริการ เช่น ยาและเวชภัณฑ์ อาหารเพื่อสุขภาพ ธุรกิจบริการสุขภาพ บริการทางการแพทย์ รวมถึง

การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่อำนวยความสะดวกดังนั้นการออกแบบสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำเป็นต้องเข้าใจและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า เช่น การออกแบบตัวอักษรและภาพกราฟิกที่เหมาะสมต่อสภาพการมองเห็น การออกแบบฉลากยาอัจฉริยะที่สามารถอธิบายข้อมูลต่างๆ สอดคล้องกับ Bouncken, Gast, Kraus, & Bogers (2015) ที่พบว่ากลยุทธ์ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาทั้งอุตสาหกรรมสร้างคุณค่าที่ตรงใจลูกค้าและการวางตำแหน่งของสินค้าและบริการในตลาดใหม่ให้เหมาะสม

ประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิตด้วยเทคโนโลยีและผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ มีความจำเป็นอย่างมากต่อการทำงานของธุรกิจการพิมพ์ซึ่งความพร้อมในการนำนวัตกรรมมาเป็นกลยุทธ์ธุรกิจสำคัญนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมธุรกิจการพิมพ์ยุคใหม่ให้มีความสามารถในการแข่งขันมุ่งหมายพัฒนาทั้งการผลิตและการบริการต้องพัฒนาเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันทั้งด้านการตลาด การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร การผลิตและโลจิสติกส์ เพื่อความอยู่รอด การเติบโต และความมั่นคงของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ศักยภาพหรือความสามารถทางการแข่งขัน จะมาจากการดำเนินการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสิ่งที่ธุรกิจต้องมีคือการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการนำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างความแตกต่างอันหลากหลายเพื่อเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลิตภาพด้วยการลดต้นทุนและได้ผลิตภาพเพิ่มขึ้น โดยเป็นการยกระดับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมยุคใหม่ วิธีการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปรวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อันเป็นการสร้างความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งการสร้างคุณค่าในการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Chen, Lin, Lin, & Hsiao (2016) ที่พบว่าในการดำเนินงานธุรกิจเรื่องของนวัตกรรมคุณค่าที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าความแตกต่างนั้นทำได้ด้วยการเพิ่มการสร้างสรรค์ที่เจ้าอื่นไม่มีหรือมีน้อยให้กับลูกค้า

กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ จากการพัฒนาตลาดภายในประเทศในเรื่องการออกแบบบรรจุภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเพราะกระดาษส่วนใหญ่จะเหมือนกันแต่มีความแตกต่างกันอยู่ที่ฉลากสีสันบรรจุภัณฑ์สามารถเพิ่มมูลค่าของสินค้าได้ เพราะอุตสาหกรรมการพิมพ์บรรจุภัณฑ์กระดาษเป้าหมายและประโยชน์จากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการเป็นศูนย์กลางการพิมพ์จากชัยภูมิของประเทศที่ตั้งอยู่กลางแหลมอินโดจีน สอดคล้องกับ Xie, Zeng, Zang, & Zou (2017) ที่พบว่าในการบริหารกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จได้ควรมุ่งเน้นความแตกต่างเน้นต้นทุนต่ำไปพร้อมกัน การหาพันธมิตร/การร่วมทุนกับต่างประเทศเพื่อการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตส่งเสริมงานวิจัยใหม่ๆ เพื่อใช้พัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์และ

การสนับสนุนอุตสาหกรรมการพิมพ์อื่นๆ เช่น บรรจุภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรม การพิมพ์แปรรูปอาหารสิ่งทอเฟอร์นิเจอร์แปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้หรือการร่วมลงทุนกับประเทศเพื่อน บ้านที่ยังมีโอกาสในการเติบโต

การสร้างสภาพแวดล้อมหรือแหล่งรวมพื้นที่สร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อ กระบวนการคิดและการผลิตชิ้นงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นอย่างมากเนื่องจากความคิด สร้างสรรค์เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลซึ่งมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตาม ประสบการณ์และการเรียนรู้การพัฒนาชุมชนสร้างสรรค์ที่เปิดโอกาสให้นักออกแบบ ผู้ประกอบการนำผลงานหรือผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่มาจัดแสดงสู่สายตาประชาชนทั่วไป ทั้งนี้เมื่อกลุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มารวมตัวกันจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มุมมองทัศนคติต่อกันและกันทำให้ความคิดสร้างสรรค์กระจายวงกว้างออกไปในสังคม เช่น ศูนย์กลางด้านงานออกแบบการสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ ที่มีความพร้อมทางเครื่องมือและเครื่องใช้ที่ ทันสมัยศูนย์การค้าสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงอาคารและตึกที่มีรูปแบบทางด้าน สถาปัตยกรรมที่มีเอกลักษณ์ก็ถือเป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์เช่นกัน โดยที่สำคัญที่มีผลต่อ การพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยควรสร้างพื้นที่หรือแหล่งรวมความคิดสร้างสรรค์ ดึงดูดคนที่อยู่ในอุตสาหกรรมและคลัสเตอร์ของธุรกิจนี้มารวมกัน เพื่อแบ่งปันความคิดและ ความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาที่มีความพร้อมทั้งในด้านของอุปกรณ์และเครื่องมือ ที่เหมาะต่อการพัฒนาและต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ให้ออกมาเป็นรูปธรรม

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการ ทำงานภายในองค์กรให้มีความคล่องตัว ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความร่วมมือกับอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความ แข็งแกร่ง และสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่ทุกฝ่าย ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่ม ธุรกิจ Cluster ต่างๆ ให้มากที่สุดเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล ดิสรัปชันเต็มรูปแบบที่จะ เปลี่ยนแปลงแบบแผนการผลิตและการบริโภคไปโดยสิ้นเชิง

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารจัดการ

การเติบโตและความยั่งยืนของผู้ประกอบการการพิมพ์ไทยในความท้าทายจาก Digital Disruption ควรสร้างพื้นฐานด้านการจัดการระบบภายในในสาระต่างๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้ การนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีอัจฉริยะ ระบบ Automation Industry 4.0 มาใช้ในธุรกิจเช่น Digital Printing, Smart Packaging, Smart Logistics การบูรณาการกับ Digital Transformation Platform เป็นต้น เป็นการการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโตช่วยอำนวยความสะดวกให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์นำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจทำให้ตอบสนองต่อความต้องการและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภคมากขึ้นช่วยให้ธุรกิจทันสมัยก้าวทันประเทศอื่น

นอกจากนี้ บริหารจัดการลงทุนงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีต้องอาศัยพื้นฐานทรัพยากรบุคคลที่มีการวางแผน สรรหา และ ฝึกอบรม ความสามารถและทักษะในการทำงานพร้อมขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการพิมพ์ในบริบทใหม่ ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญในมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย

โดยสรุปข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการจะเน้นไปที่หัวใจสำคัญตามแนวคิด

Q-LEED Solution Strategies ที่ได้ปรับปรุงมาจากผลการศึกษาวิจัย อันประกอบด้วย

Q	=	Quality Products	คุณภาพของสินค้า
L	=	Location Online	การทำตลาดออนไลน์
E	=	Efficiency	ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
E	=	Engine	การใช้เครื่องจักรแทนมนุษย์
D	=	Difference	การสร้างแตกต่าง

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในบริบทของกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ ศึกษาในช่วงเวลาปัจจุบันหลังการเข้าสู่สังคมปกติใหม่หรือการปรับตัวของผู้ประกอบการที่อยู่รอด แข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างไร

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในบริบทของกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ โดยใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อสามารถวิเคราะห์ตัวแปรที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นว่าควรมีรูปแบบอย่างไร

3. นำตัวแบบที่ได้จากการวิจัยนี้ไปขยายผลทดลองกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ในเชิง Cluster ของบรรจุภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น



บรรณานุกรม

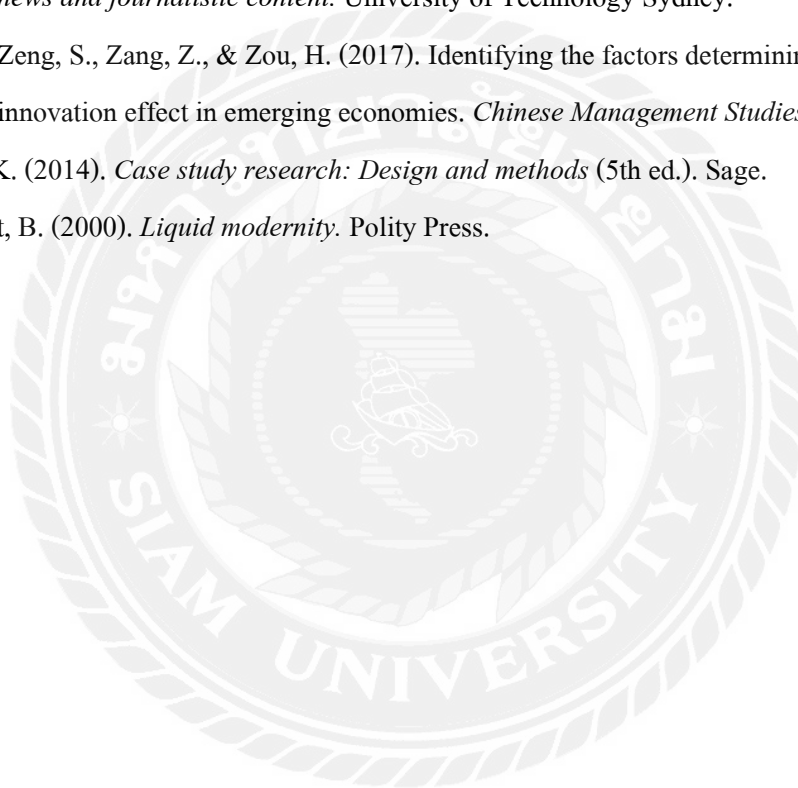
- จักษ์พงษ์ รอดไพร. (2563). ส่วนประสมทางการตลาด และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจใช้บริการ โรงพิมพ์บริษัท เฟิสท์ออฟเซท (1993) จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธนบุรี). ฐานข้อมูลงานวิจัย (ThaiLis).
- ชัยรัช เพราะสุนทร. (2563). ผลกระทบของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์: กรณีศึกษาธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ชัยวัฒน์ การรื่นศรี. (2561). การพัฒนาระบบการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลทางการศึกษา ตามหลักการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ). ฐานข้อมูลงานวิจัย (ThaiLis)
- ชิษณุ ภู่อู่. (2560). รูปแบบที่เหมาะสมของการสร้างคุณค่าของธุรกิจสิ่งพิมพ์ตามกรอบแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนกรินทร์). ฐานข้อมูลงานวิจัย (ThaiLis)
- ทรูปลูกปัญญา. (2563 ก). Plook (กิจกรรมภายใต้โครงการทรูปลูกปัญญา). http://www.trueplookpanya.com/true/plookpanya_project.php
- ทรูปลูกปัญญา. (2563 ข). ประวัติการพิมพ์ไทย. <https://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/60298/-lantha-lan->
- ชั้นยชรัตน์ ฤทธิกิจ. (2560). แรงจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ). ฐานข้อมูลงานวิจัย (ThaiLis)
- ธีรวัจน์ อุดมสินเจริญกิจ. (2559). ไทยแลนด์ 4.0 และการตลาด 3.0 กับความอยู่รอดของธุรกิจสิ่งพิมพ์. วารสารเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน มทร.พระนคร, 1(1), 78-86.
- มัลลิกา คล่องแคล่ว และ วิทยากร เชียงกุล. (2560). การปรับตัวของหนังสือพิมพ์จีนในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาบริษัทซิงเสียนเยอะเป้า. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์, 3(1-2), 150-166.
- รณพัทธ์ เลิศเคชะ. (2558). การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010 – 2020. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). ฐานข้อมูลงานวิจัย (ThaiLis).

- Agarwal, R., & Thiel, M. (2014). World class sustainable product innovation: A case study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18, 397–408.
- Ahmed, S., & Ashfaq, A. (2013). Impact of advertising on consumer buying behavior through persuasiveness, brand image and celebrity endorsement. *Global Media Journal*, 6(2), 149.
- Anderson, P. (2014). *The future of quality news journalism: A cross-continental analysis*. Routledge.
- Barber, H. F. (1992). Developing strategic leadership: The US Army War College experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4-12.
- Barthelemy, S., Bethell, M., Christiansen, T., Jarsvall, A., & Koinis, K. (2011). *The future of print media. capstone report 2011*. https://www.researchgate.net/publication/336445645_The_Future_of_Print_Media_-_Capstone_Report_2011
- Basu, A., & Muylle, S. (2023). *Competitive innovation: Transforming products, processes and Business Models to Win in the Digital Economy (Palgrave Executive Essentials)*. Prentice-Hall.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2009). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Bicen, P., & Johnson, W. H. A. (2014). How do firms innovate with limited resources in turbulent markets? *Innovation: Management, Policy and Practice*, 16, 430–444.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Cooperation: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9, 577–601.
- Buhl, F., Günther, E., & Quandt, T. (2018). Observing the dynamics of the online news ecosystem: News diffusion processes among German news sites. *Journalism Studies*, 19(1), 79-104.
- Cascio, J. (2020, April 30). *Facing the age of chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos>.
- Chen, C., Lin, B., Lin, Y., & Hsiao, Y. (2016). Ownership structure, independent board members and innovation performance: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 69, 3371–3379.
- Decyk, K. (2019). Competitiveness factors in the innovative enterprises in the North-East voivodeships in Poland. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 503-518.

- DeSouza, E. M., & Batista, P. C. (2017). Strategic antecedents and consequents for the performance of e-business companies. *Brazilian Business Review*, 14(1), 59–85.
- DeVito, M. A. (2017). 'From editors to algorithms: A values-based approach to understanding story selection in the Facebook news feed. *Digital Journalism*, 5(6), 753-73.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), 2833-2850.
- Fingar, P. (2006). *Extreme competition: Innovation and the great 21st century business reformation*. Prentice-Hall.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Van Fossen, K., & Evans, S. (2018). Product, service, and business model innovation: A discussion. *Procedia Manufacturing*, 21, 165–172.
- Groover, M. (2022). *Speed of advance: How the convergence of people, process, and technology can help your business* (4th ed). John Wiley.
- Ha, Y. H., John, J., Janda, S., & Muthaly, S. (2011). The effects of advertising spending on brand loyalty in services. *European Journal of Marketing*, 45(4), 673-691.
- Hardy, S. (2019). Digital disruption In the creative industry: A case study of the American comic book market. *International Journal of Research*, 54, 3019–3041.
- Hill, C.W.L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic management theory* (10th ed.). South- Western Cengage Learning.
- Hoque, F. (2023). *Reinvent: Navigating business transformation in a hyper digital era*. Harper & Row.
- Huggins, R., Izushi, H., Prokop, D., & Thompson, P. (2014). *The global competitiveness of regions*. Routledge.
- Jones, J. L. S., & Linderman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity. *Business Process Management Journal*, 20, 335–358.
- Kenton, B., & Yarnall, J. (2010). *The business partner: Furthering the journey* (2nd ed.). Routledge.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press
- Kraaijenbrink, J. (2022, June 22). *What BANI really means (and how it corrects your world view)*. <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/06/22/what-bani-really-means-and-how-it-corrects-your-world-view/?sh=24c8d44311bb>
- Krippendorff, K. (2022). *Outthink the competition: How innovative companies and strategists see options others*. Strategy Learning Center LLC DBA Outthinker.
- Liu, C. (2017). International Competitiveness and the Fourth Industrial Revolution. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5, 111–133.
- Mandan, M., Hossein, S., & Furuzandeh, A. (2013). Investigating the impact of advertising on customer's behavioural intentions. *Business and Economic Research*, 3(1), 1-20.
- Mutiara, F., & Priyonggo, A. (2019). *Digital disruption in print media: Challenges of convergence and business Model*. <https://doi.org/10.2991/insyma-19.2019.53>
- Parida, V., Sjodin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business Model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391–409. <https://doi.org/10.3390/su11020391>
- Plookpedia. (2017, June 30). *ประวัติการพิมพ์ไทย*. <https://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/60298>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (2016). Location, competition and economic development: Local clusters in A global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Ravenhill, J. (2017). *Regional trade agreements. In global political economy* (5th ed.). Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management*. Prentice Hall.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2016). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50, 567–581.
- Sliwinski, R. L., & Puslecki, L. (2021). *Competition, strategy, and innovation*. Pearson/Prentice Hall.
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldan, J. L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 532-542.

- Ture. (2018). กิจกรรมภายใต้โครงการทฤษฎีปัญหา. https://www.facebook.com/true2gether/photos/a.1782231638665752/1994295884125992/?paipv=0&eav=Afb_yB5r7x2RaAe_o_cNDbTovFBhUTar0baBVdNtGYTYiDDBe9__2hS5Ztl3c3h6daSo&_rdr
- Turrin, R. (2020). *Innovation lab excellence: Digital transformation*. John Wiley & Sons.
- Vaara, M. (2010). *Digital disruption faced by the book publishing industry*. (Unpublished master's dissertation). University of Tampere, Tampere, Finland.
- Wilding, D., Fray, P., Molitorisz, S., & McKewon, E. (2018). *The impact of digital platforms on news and journalistic content*. University of Technology Sydney.
- Xie, X., Zeng, S., Zang, Z., & Zou, H. (2017). Identifying the factors determining cooperative innovation effect in emerging economies. *Chinese Management Studies*, 11, 366–386.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.
- Zygmunt, B. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.





ภาคผนวก



แบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group) งานวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่

ผู้วิจัย นายเทพวัน เทียนเจริญ
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.สัญญา ยัมศิริ

คำถามการสนทนากลุ่ม (Focus Group) รอบที่ 1

1. กรุณาแนะนำตัว ระบุตำแหน่ง หน้าที่ ภารกิจของท่าน ว่ามีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ/อุตสาหกรรม การพิมพ์อย่างไร? ช่วยแชร์มุมมองและประสบการณ์ของท่านอย่างสั้นๆ ไม่เกิน 5 นาที
2. อยากทราบสถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์ ตอนนี้เป็นอย่างไบ้าง ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา และในยุควิกฤติโควิด 19 นี้
3. ขอมุมมองแนวโน้มในอนาคต และ การปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ โดยสรุป
4. ท่านคิดว่าธุรกิจการพิมพ์/สิ่งพิมพ์ จะสามารถอยู่รอดได้หรือไม่ ในยุคสื่อดิจิทัล เพราะเหตุใด?
5. ท่านคิดว่าการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรเชิงธุรกิจ (อย่างแน่นแฟ้นและมีความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม) ในหมู่ผู้ประกอบการและคัลส์เตอร์ทางธุรกิจเดียวกัน จะทำให้กิจการมีการเติบโตและยั่งยืนได้มากน้อยเพียงใด ขอเหตุผลประกอบ
6. หากธุรกิจการพิมพ์จะอยู่รอดได้ ควรมีการปรับกระบวนการทำธุรกิจอย่างไร? หรือควรรย้ายไปทำธุรกิจอะไรดี? ควรจะยังคงความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการพิมพ์มากน้อยเพียงใด อย่างไร?
7. ท่านรู้จักแนวคิด “ห่วงโซ่คุณค่า” (Value Chain) หรือไม่? และ ท่านเคยนำแนวคิดนี้มาปรับใช้ในการดำเนินกิจการของท่านหรือไม่ อย่างไร?
8. ท่านมีความคิดเห็นใดๆ เพิ่มเติม โปรดเสนอความเห็น

แบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group) งานวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

ผู้วิจัย นายเทพวัฒน์ เทียนเจริญ
 นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

โปรดตอบแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ชุดนี้เพื่อสนับสนุนเรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” โดยแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ชุดนี้เพื่อแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาการศึกษากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ชุดนี้และข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการศึกษาและข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการวิจัยเท่านั้น และคำตอบที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณามา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล และอายุ

.....

2. ตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน

.....

3. ประสบการณ์ทำงาน

.....

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

.....

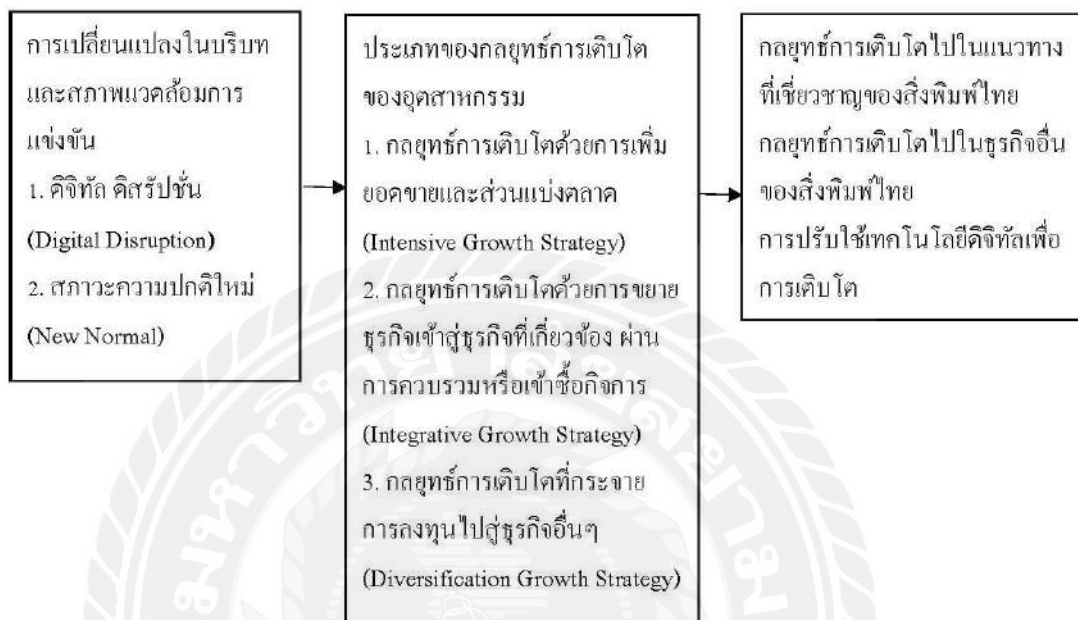
5. ระยะเวลาที่อยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย

.....

ส่วนที่ 2: ข้อคำถามมีทั้งหมด 5 ข้อสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ท่านคิดว่าประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิตด้วยเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มีความจำเป็นต่อการเติบโตของธุรกิจการพิมพ์มากน้อยแค่ไหน
.....
.....
2. หากธุรกิจการพิมพ์จะอยู่รอดได้ ควรมีการปรับกระบวนการทำธุรกิจอย่างไร? หรือควรย้ายไปทำธุรกิจอะไรดี? ควรจะยังคงความเกี่ยวข้องกับธุรกิจการพิมพ์มากน้อยเพียงใดอย่างไร?
.....
.....
3. ขอบมองแนวโน้มในอนาคต และการปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์โดยสรุป
.....
.....
4. ข้อเสนอแนะว่าทำอะไร แ่งจันอย่างไรให้อยู่รอดและเติบโตขอความคิดเห็นท่านและวิธีการ
.....
.....
5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับตัวแบบกลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ของไทย (ตัวแบบอยู่หน้าถัดไป)
.....
.....

ตัวแบบกลยุทธ์เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่มเพื่อรับการวิพากษ์และยืนยัน (Verity) ตัวแบบในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่สอง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมดังนี้



*** ขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม ***

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

โปรดตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้ เพื่อสนับสนุนเรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมยุคใหม่” โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้เพื่อแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาการศึกษากลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมยุคใหม่

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้และข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการศึกษาและข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการวิจัยเท่านั้น และคำตอบที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณามา ณ โอกาสนี้

นายเทพกวัน เทียนเจริญ

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม



ข้อคำถามสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ท่านคิดว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด? และอย่างไร? ในการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากร / พนักงาน ให้ทันกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตสมัยใหม่?

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าตลาดและกลุ่มลูกค้าของอุตสาหกรรมการพิมพ์ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?

.....

.....

.....

3. โปรแกรม “คุณสมบัติ” ที่เด่นๆ สามประการที่ท่านคิดว่าจำเป็นสำหรับบริษัทที่จะอยู่ในอุตสาหกรรม / ธุรกิจการพิมพ์

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภาครัฐควรมีนโยบายและบทบาทอย่างไรที่จะสนับสนุนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

.....

.....

.....

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ที่ มส 0210.7/41



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

29 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เรียน

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ด้วย นายเทพawan เทียนเจริญ เลขทะเบียน 6019200002 นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงยุค
ใหม่" โดยมี ผศ.ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ เป็นที่ปรึกษาหลัก และ ดร.สัญญา อัมศิริ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่
เกี่ยวข้องกับธุรกิจและอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์โดยตรง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าร่วมการ
สนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้วยวิธีออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line) เกี่ยวกับมุมมองและ
ประสบการณ์วิชาชีพจากท่านในฐานะผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ในวันพฤหัสบดีที่ 19 สิงหาคม
2564 เวลา 10.00 น. (หรือหากท่านสะดวกจะมาให้ข้อมูลด้วยตัวเองสามารถมาร่วมประชุมได้ที่ "ร้านค้อฟ
ฟีปรินทร์ @เพชรเกษม 60" ในวันและเวลาเดียวกัน) การสนทนากลุ่มครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำวิจัยโดย
วิเคราะห์จากมุมมอง ความคิดเห็น ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากท่านเพื่อเป็นผลลัพธ์ในเชิงวิชาการ
เท่านั้น ทั้งนี้ได้แนบบแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่มมาให้ท่านได้พิจารณาด้วยแล้ว โดยท่านสามารถติดต่อ
กลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-634-7465 อีเมลล์ theppawan@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
E-mail: phd_m1@siam.edu

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ที่ มส 0210.7/79



บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

30 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เรียน คุณประเสริฐ หล่อเย็นยง
นายกสมาคมการบรรจภัณฑ์ไทย

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ด้วย นายเทพวัน เทียนเจริญ รหัสนักศึกษา 6019200002 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่” โดยมี รศ.ดร.ไชนันท์ ปัญญาศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อ.ดร.สัญญา อิ่มศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์กับงานวิจัยดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันเสาร์ที่ 19 พฤศจิกายน 2565 เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุม Coffee Print @ Kasem 60 (คอฟฟี่ ปรีนท์ แอท เกษม 60) ซอยเพชรเกษม 60 แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

การสนทนากลุ่มครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่องานวิจัยโดยวิเคราะห์จากมุมมอง ความคิดเห็น ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากท่านเพื่อเป็นผลลัพธ์ในเชิงวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ได้แนบบแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่มมาให้ท่านได้พิจารณาด้วยแล้ว โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-634-7465 อีเมล theppawan@hotmail.com

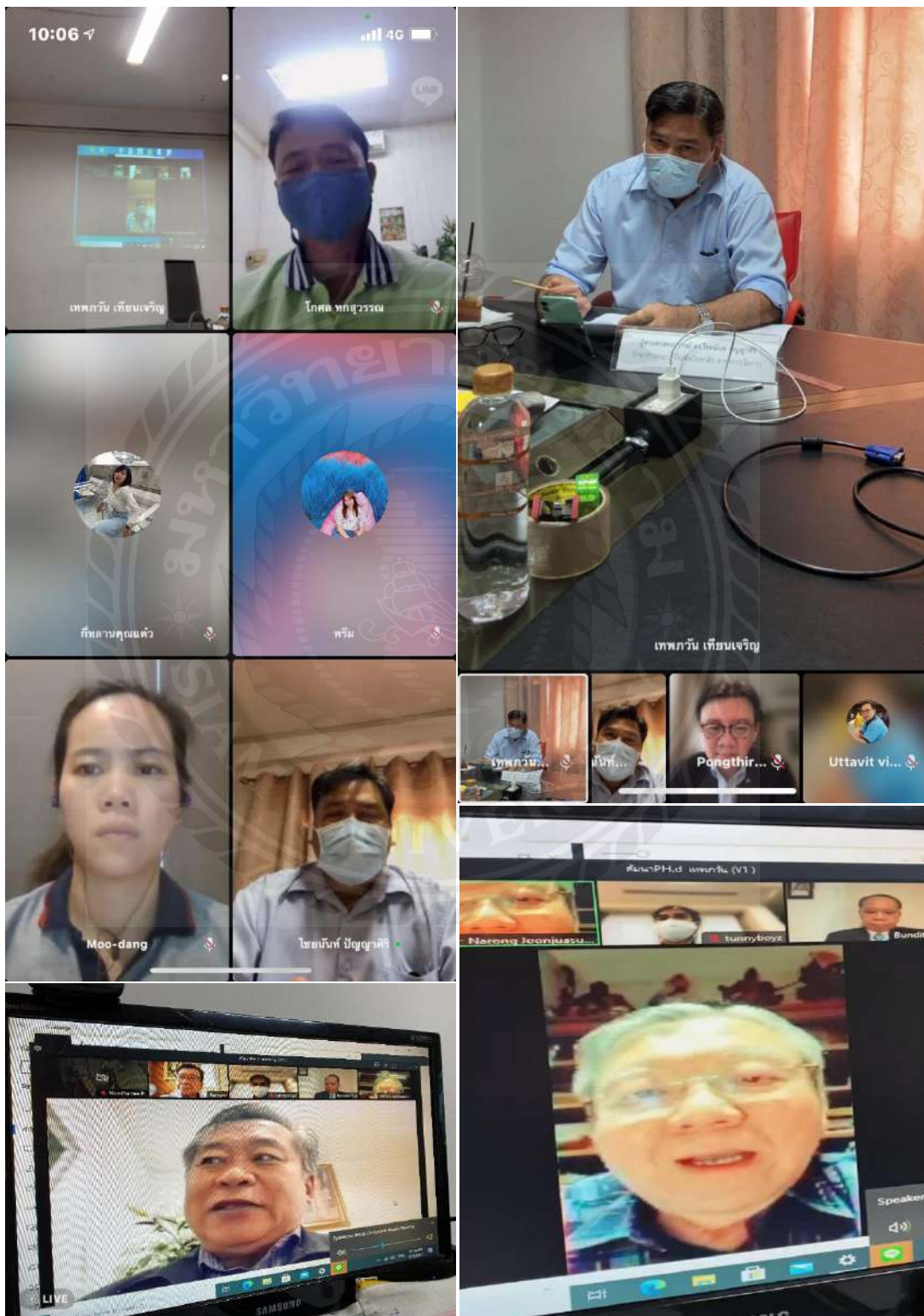
จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชนันท์ ปัญญาศิริ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
(วันพุธ-วันอาทิตย์ เวลา 09.00-17.00 น.)
อีเมล phd_m1@siam.edu

รูปภาพการสนทนากลุ่มแบบ Online ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 (ครั้งที่ 1)



รูปภาพการสนทนากลุ่มแบบ Onsite (ครั้งที่ 2)





UNIVERSITY

รูปภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายเทพกวัน เทียนเจริญ
วัน/เดือน/ปีเกิด 13 กุมภาพันธ์ 2511
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ 18 ซ.เพชรเกษม 50/4 แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160

การศึกษา

ปี 2553 ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ปี 2557 ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
ปี 2559 ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ตำแหน่ง (ปัจจุบัน)

- ผู้จัดการ เทพเพ็ญวานิชย์ บรรจุกัมภ์และการพิมพ์
- กต.ตร.สน. ภาษีเจริญ
- ผู้ประนีประนอม ประจำศาลอาญาธนบุรี
- ผู้ประนีประนอม ประจำศาลแพ่งพระโขนง

การเผยแพร่งานวิจัย

เทพกวัน เทียนเจริญ และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2564). กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันสู่ดิจิทัล. ใน ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร (บ.ก.), การเมืองกับการบริหารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในประชาคมโลก. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 2 วันที่ 2 กรกฎาคม 2564 (น. 21-22). คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม.

เทพกวัน เทียนเจริญ และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2565). กลยุทธ์การขยายธุรกิจและการเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในยุคความปรกติใหม่ (New Normal). วารสารสยามวิชาการ, 23(2), 20-38, <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/sujba/issue/view/144> (TCI กลุ่ม 2)

เทพกวัน เทียนเจริญ และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2566). กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทนวัตกรรมยุคใหม่. วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 17(4), 68-82, <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/issue/view/17821> (TCI กลุ่ม 1)