# แนวทางการพัฒนาการจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง*

# APPROACHES TO MANAGEMENT OF PRINT MEDIA ORGANIZATION IN TRANSITION PHASE

**สมเพ็ชร เจียรมณีทวีสิน**
Sompetch Jiaramanytwesin
**จรัสพงศ์ คลังกรณ์**
Jaraspong Khlungkorn
**มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น**
Western University, Thailand
E-mail: sompetch.ji@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอแนวทาง การพัฒนาการจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ ในยุคการเปลี่ยนแปลง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน จำแนกเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มบุคลากรจากหน่วยงานราชการ จำนวน 5 ท่าน และหน่วยงานเอกชน จำนวน 8 ท่าน และการสนทนากลุ่มกับกลุ่มนักวิชาการ จำนวน 9 ท่าน ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อการปรับตัว เข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสิ่งพิมพ์นั้น ต้องมีการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ด้านการผลิต ควรมีการพัฒนาระบบการจัดการสินค้าคงคลัง สั่งวัตถุดิบเข้าคลังสินค้าตามพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย 2) ด้านการเงิน ต้องมีการลงทุนโดยพิจารณาการบริหารงบประมาณ เพื่อสร้างคุณภาพการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) ด้านการตลาด ควรศึกษาความต้องการของลูกค้า และควรมีการตัดสินใจทางการตลาดบนพื้นฐานข้อมูลของลูกค้า 4) ด้านทรัพยากรบุคคล ควรวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับความสามารถ โดยการออกแบบระบบการใช้ทรัพยากรบุคคลที่ให้คำนึงถึงลำดับความสำคัญของงาน อันนำไปสู่แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การสิ่งพิมพ์ โดยองค์การควรมีการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่องค์การมีการเลือกมาใช้ ควรมีการปรับเปลี่ยนระบบความคิด (Mind Set) และตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวในยุคของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งควรนำความรู้พื้นฐานที่บุคลากรในองค์การ

* Received 18 April 2020; Revised 17 May 2020; Accepted 19 May 2020

อยู่สามารถเอามาต่อยอดได้ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นได้
**คำสำคัญ:** การจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์, ธุรกิจสิ่งพิมพ์, ยุคการเปลี่ยนแปลง, องค์การสิ่งพิมพ์

## Abstract

The objective of this article were to find out: learn how to improve the strategy management of print media organizations. The researcher had collected data from group discussion and interview of 22 key informants, 5 public officials, 8 private enterprise companies and 9 academies. The strategic management of print media organization in transition period can be subjected to 1) Production aspect in order to control the inventory, raw materials to fit the market demand. 2) Funding aspect in terms of capital investment, budgeting to achieve the good productivity results. 3) Market research on the big data target for getting the right demand and right prospects. 4) Good team work and working experienced, job rotation and staff training as a part of human resources management. The approaches in the development of print media business were an attempt to develop capabilities of entrepreneurs, executive and organizational personnel to be well equipped with appropriate business technology of their enterprises via the change of one's mindset, for self–adjustment of doing business via technology and innovation used. This was so because basic knowledge could be extended to its zenith in order to counter "digital disruption"
**Keywords**: Print Media Management, Print Media, Transition, Print Media Organization

## บทนำ

ปี พ.ศ. 2558 ถือเป็นจุดเริ่มที่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยเข้าขั้นวิกฤติอย่างแท้จริง ทั้งจากพฤติกรรมผู้อ่านที่เลิกพลิกอ่านข้อมูลบนหน้ากระดาษหันมาสไลด์จอดูสิ่งที่สนใจผ่านโลกออนไลน์ และจากภาวะเศรษฐกิจโดยรวมที่ทรุดตัวพร้อมกันทั่วโลก ส่งผลกระทบถึงเงินโฆษณา ซึ่งเป็น "ท่อน้ำเลี้ยงหลัก" ของธุรกิจสิ่งพิมพ์หลาย ๆ แขนง ทำให้นิตยสารจำนวนหนึ่งต้องประกาศปิดตัวลง หลังเม็ดเงินโฆษณาในช่วง 10 ปีหลังลดลงถึงกว่า 1 ใน 3 ขณะที่หนังสือพิมพ์แม้จะยังเปิดดำเนินการได้ แต่ก็มีมาตรการรัดเข็มขัด ด้วยการประกาศไม่รับคนเพิ่ม แน่นอนว่าผลกระทบนี้เกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่สายส่ง ร้านหนังสือ สำนักพิมพ์ ฯลฯ ไปจนถึงตัว

นักเขียนเองด้วยและถ้าเราติดตามข่าวสารกันมาตั้งแต่ต้นปีจะพบว่าในปี พ.ศ. 2559 มีนิตยสารหลายฉบับในเมืองไทยทยอยปิดตัวกันอย่างต่อเนื่องที่ยังพออยู่รอดได้ ก็ต้องมีมาตรการในการรัดเข็มขัด หรือว่าปรับตัวกันขนานใหญ่ทีเดียว รายชื่อสื่อสิ่งพิมพ์ที่ต้องปิดตัวในปี พ.ศ. 2559 เช่น นิตยสารพลอยแกมเพชร ที่วางแผงมานานกว่า 25 ปี โดยฉบับสุดท้ายคือฉบับที่ 598 วางแผง 16 ธันวาคม พ.ศ. 2559 นิตยสารสกุลไทยรายสัปดาห์ ที่อยู่คู่คนไทยมากว่า 61 ปี วางแผงฉบับสุดท้ายคือวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2559 นิตยสารเปรียว ที่อยู่คู่คนไทยมานานกว่า 35 ปี ตีพิมพ์ฉบับสุดท้ายในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 นิตยสารเกม Play ที่ประกาศยุติการพิมพ์มาตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2559 โดยมีเป้าหมายมุ่งหน้าสู่โลกดิจิทัลเต็มตัว การ์ตูนรายสัปดาห์อย่าง Boom และ C- Kid จากสำนักพิมพ์วิบูลย์กิจ ปิดตัวอย่างถาวรเพราะคนหันไปอ่านออนไลน์ นิตยสาร Cosmopolitan Thailand นิตยสารหัวนอกสัญชาติอเมริกันฉบับภาษาไทยที่มีอายุยาวนานเกือบ 20 ปี ปิดตัวลงเมื่อเมษายน พ.ศ. 2559 นิตยสารแนววัยรุ่น Candy ของค่ายโมโน กรุ๊ป ตีพิมพ์ฉบับสุดท้ายเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2559 นิตยสารแฟชั่น Volume จากค่ายของโมโน กรุ๊ป เช่นกัน ตีพิมพ์ฉบับสุดท้ายเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์รายใหญ่ระดับประเทศอีกจำนวนหนึ่งก็ใช่ว่าจะไม่ได้รับผลกระทบจากปัญหาใหญ่ครั้งนี้โดยบริษัท เดอะนีลเส็นคอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด ได้เปิดเผยว่าเม็ดเงินโฆษณาในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดลงอย่างมาก โดยหนังสือพิมพ์ลดลงกว่า 6.45% ส่วนนิตยสารหนักกว่า ลดลงถึง 14.28% แน่นอนบริษัทรายใหญ่ในวงการนี้เช่น บริษัท โพสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด , บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) , บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ต่างก็เจอมรสุมกันทุกบริษัทที่มีตัวเลขขาดทุนสะสมกันไม่ต่ำกว่า 10 ล้านบาท (รัตนชัย ม่วงงาม, 2562) แม้ผู้ประกอบการได้ปรับตัวสู่รูปแบบ อี - แม็กกาซีนเพื่อเพิ่มช่องทางการขายและยอดดาวน์โหลดไปแล้วนั้น ซึ่งทำให้ผลประกอบการมีแนวโน้มเติบโตขึ้น แต่ยังไม่สามารถทดแทนเม็ดเงินโฆษณาที่ลดลงในอัตราสูงจากนิตยสารเล่มได้ และเม็ดเงินโฆษณาที่ลดลงจากรูปเล่มไม่ได้ย้ายไปที่อี - แม็กกาซีน ขณะที่รายได้หลักของนิตยสารมาจากโฆษณากว่า 50% สถานการณ์ดังกล่าวจึงส่งผลให้นิตยสารที่มีต้นทุนสูงกว่ารายได้ต้องทยอยปิดตัวอย่างต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกัน สื่อที่อยู่มานานในประเทศไทยอย่างสื่อสิ่งพิมพ์ กลับต้องเผชิญกับความท้าทายในยุค 4.0 เมื่อสื่อออนไลน์กลายมาเป็นภัยคุกคามต่อสื่อกระดาษ ทำให้คนอ่านและยอดเงินโฆษณาลดลง จนหลายบริษัทตัดสินใจปรับโครงสร้างเลิกจ้างพนักงาน (วัชชิรานนท์ ทองเทพ, 2562) เพื่อทำให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอด และสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ภายใต้ยุคการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

นอกจากนั้นลูกค้าที่ใช้บริการธุรกิจสิ่งพิมพ์มีต้องความแตกต่างไปจากเดิม อาทิ ความรวดเร็วในการรับบริการ ความหลากหลายของสินค้า หรือแม้กระทั่งกระแสความนิยมของสื่อออนไลน์ที่เพิ่มบทบาทอย่างรวดเร็ว จนส่งผลให้มีการเพิ่มการโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์เข้ามาทดแทนสื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้นตามลำดับ ทำให้เห็นว่าในระยะต่อไปผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์

ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาด เพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคต (สมาร์ทเอสเอ็มอี, 2562)

จากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของประเทศ ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลให้พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด ธุรกิจสิ่งพิมพ์จึงต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในการบริหารธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง

## วิธีดำเนินการวิจัย

**1. ขอบเขตของการวิจัย**

1.1 ด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1.1.1 การจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง

1.1.2 แนวทางการพัฒนาการจัดการองค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง

1.2 ด้านพื้นที่ ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้แก่ กลุ่มองค์การ ที่ดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย ที่ทำธุรกิจในการรับจ้างพิมพ์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 2 กลุ่ม และการสนทนากลุ่ม จำนวน 1 กลุ่ม คือ

1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่

1.2.1.1 กลุ่มโรงพิมพ์ในหน่วยงานรัฐบาล จำนวน 5 ท่าน เป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- เป็นผู้ประกอบการ หน่วยงานราชการ โรงพิมพ์ ที่มีเครื่องพิมพ์
- เป็นโรงพิมพ์ที่มีการทำธุรกิจในการรับจ้างพิมพ์สื่อให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีการบริหารจัดการภายใต้การควบคุมของรัฐบาล และมีการรับจ้างพิมพ์งานจากหน่วยงานภายนอก

1.2.1.2 กลุ่มผู้ประกอบการโรงพิมพ์เอกชน จำนวน 8 ท่าน เป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- เป็นผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ โรงพิมพ์ ที่มีเครื่องพิมพ์ โดยมีการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ และมีกระบวนการผลิตครบวงจร

- เป็นโรงพิมพ์ที่มีการทำธุรกิจในการรับจ้างพิมพ์สื่อให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

1.2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการ โดยเป็นอาจารย์ผู้สอนสาขาการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวารสารศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 9 ท่าน เป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- เป็นอาจารย์ผู้สอนสาขาการพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวารสารศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ โดยมีประสบการณ์การสอนอย่างน้อย 5 ปี

- ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ โดยเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ให้กับบริษัท หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

1.3 ด้านเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยที่เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยได้ส่งแนวคำถามทั้งหมดให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไข เพื่อให้แนวคำถามที่ใช้ในการวิจัยมีความสมบูรณ์มากที่สุด และสามารถตอบจุดมุ่งหมายของงานวิจัยในครั้งนี้ได้ ซึ่งเมื่อได้ทำการแก้ไขแนวคำถามในประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำเรียบร้อยแล้ว จึงนำไปใช้สัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้ประกอบการโรงพิมพ์ของหน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานเอกชน จำนวน 13 ราย และสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นนักวิชาการ จำนวน 9 ราย เพื่อต้องการทราบข้อมูล และความคิดเห็นรวมทั้งกระบวนการ ข้อเสนอแนะ และมุมมองต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัล โดยแบบสัมภาษณ์มี 3 ชุด แต่ละชุดมีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อเท่ากัน โดยถามแต่ละกลุ่มในประเด็นการจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง แนวทางการพัฒนาการจัดการองค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างคำถาม เช่น ท่านคิดว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ควรมีการดำเนินงานอย่างไรบ้างเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลง ท่านคิดว่ากระบวนการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงควรอย่างไรบ้าง ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ควรเป็นอย่างไรบ้าง เป็นต้น

**3. การเก็บรวมรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ได้แก่ รวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นการสนทนากลุ่ม กับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ประกอบการโรงพิมพ์ของหน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานเอกชน จำนวน 13 ราย และสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่

เป็นนักวิชาการ จำนวน 9 ราย ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยแนวคำถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด ซึ่งก่อนนำแนวคำถามไปสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยได้ส่งแนวคำถามทั้งหมดให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและแนะนำในการแก้ไข หลังจากนั้นส่งแนวคำถามให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไข เพื่อให้แนวคำถามที่ใช้ในการวิจัยมีความสมบูรณ์มากที่สุด และสามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้ได้ ซึ่งเมื่อได้ทำการแก้ไขแนวคำถามในประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำเรียบร้อยแล้ว จึงนำไปในการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม กับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มได้

**4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล**

ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา มีขั้นตอนดังนี้

4.1 ถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบคำต่อคำ ทบทวนข้อมูลทั้งหมด บันทึกลงในกระดาษ และทำความเข้าใจในข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จัดกลุ่มความหมายของข้อมูลแยกออกเป็นประเด็น (Content Analysis) โดยจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความหมายหรือที่มีลักษณะร่วมกันเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน จากนั้นให้จำแนกหรือความหมายชื่อแก่กลุ่มข้อมูลการสัมภาษณ์นั้น ๆ (Theme)

4.3 นำกลุ่มคำที่เป็นข้อความหรือเป็นประโยคที่ได้มาให้ความหมายหรือตีความ หากข้อมูลที่ได้ยังไม่มีความชัดเจน มีการบันทึกแยกข้อมูลนั้นเป็นข้อสังเกตไว้ เพื่อสะสมข้อมูลแล้วนำกลับมาร่วมวิเคราะห์อีกครั้งเมื่อได้ข้อมูลมากเพียงพอ

4.4 ทำสรุปการวิเคราะห์หาคุณลักษณะของข้อมูลการสัมภาษณ์ที่จำแนกได้เป็นหัวข้อย่อย โดยมีการพิจารณาความสอดคล้องกับคำถามของการวิจัย

4.5 เขียนคำบรรยายความหมายของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามลักษณะข้อความที่ปรากฏขึ้นและนำเสนอพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงสาระสำคัญของแต่ละกลุ่มข้อมูล

## ผลการวิจัย

**กลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อการปรับตัว เข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสิ่งพิมพ์**

การจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน ประกอบไปด้วย

1. ด้านทรัพยากรบุคคล ควรมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับความสามารถ โดยต้องมีการออกแบบระบบการใช้ทรัพยากรบุคคล การพิจารณางานที่สำคัญก่อนและหลัง การเตรียมการเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นการปรับตัวเองแบบใหม่

หมด (Change Again) ทำธุรกิจโรงพิมพ์ให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Smart Business small Printer) มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการทรัพยากรบุคคล

2. ด้านการผลิต ต้องมีการพัฒนาระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ต้องมีการสั่งวัตถุดิบเข้าคลังสินค้าตามพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดการผลิต อาจจัดพิมพ์โดยมีการสร้างตัวอย่างเนื้อหาที่น่าสนใจ มีความเข้าใจง่ายให้กับลูกค้า หลังจากนั้นก็ทำการสื่อสารให้กับกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ในสินค้าหรือบริการของธุรกิจสิ่งพิมพ์

3. ด้านการตลาดนั้นต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาความต้องการของลูกค้า อาจทำเป็นการศึกษาข้อมูลที่มาจากงานวิจัย การตัดสินใจทางการตลาดบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องของลูกค้า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากต้องตัดสินใจบนข้อมูลว่าควรมีการกำหนดทิศทางของธุรกิจตนเองมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ค้นหาจุดขาย จุดเด่นของตนเอง ให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีความจงรักภักดี เพิ่มการบริการลูกค้าที่ดีโดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเดิมโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

4. ด้านการเงินต้องมีการลงทุนในด้านต่าง ๆ มีการบริหารงบประมาณให้ดี เพื่อพัฒนาคุณภาพการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด อาจมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีการเปลี่ยนในเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการลงทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากที่สุด

**แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์**

แนวทางการพัฒนาการจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ธุรกิจของตนเองมีการเลือกนำมาใช้ โดยมีการเปลี่ยนระบบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรว่ามันต้องเกิดการปรับตัว ต้องดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ซึ่งความรู้พื้นฐานที่บุคลากรในองค์การมีอยู่สามารถเอามาต่อยอดได้ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น

## อภิปรายผล

การดำเนินงานเพื่อการปรับตัว เข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนผ่านธุรกิจสิ่งพิมพ์ นั้นสามารถปรับตัวให้เกิดขึ้นทั้ง 4 ส่วนของการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรบุคคล ควรมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับความสามารถ โดยต้องมีการออกแบบระบบการใช้ทรัพยากรบุคคล การพิจารณางานที่สำคัญก่อนและหลัง การเตรียมการเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง (Change) โดยผู้บริหารตระหนักดีว่าไม่มีทฤษฎีทางการบริหารใดใช้ได้ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นการปรับตัวเองแบบใหม่หมด (Change again) ทำธุรกิจโรงพิมพ์ให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Smart Business Small Printer) มีการนำเทคโนโลยีเข้า

มาช่วยในการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งการทำงานในองค์การที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้น บริษัทควรมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความยืดหยุ่น รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้วยการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานของตนและสามารถปฏิบัติงานทดแทนในตำแหน่งอื่น ๆ หากจำเป็นได้ (Putri F., & Aprilia M. P., 2019) 2) ด้านการผลิต ควรมีการพัฒนาระบบการจัดการสินค้าคงคลัง มีการสั่งวัตถุดิบเข้าคลังสินค้าตามพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในระบบของการผลิตให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป การจัดการสินค้าคงคลังนั้นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานด้วย เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการผลิต ด้วยการจัดการระบบการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Kiriba T.W & Ishmail N., 2017) นอกจากนี้การผลิตสิ่งพิมพ์นั้นอาจจัดพิมพ์โดยมีการสร้างตัวอย่างเนื้อหาที่น่าสนใจ มีความเข้าใจง่ายให้กับลูกค้า หลังจากนั้นก็ทำการสื่อสารให้กับกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ในสินค้าหรือบริการของธุรกิจสิ่งพิมพ์ กรณีที่ลูกค้าต้องการสั่งพิมพ์ทางองค์การต้องทำความเข้าใจแนวทางการดำเนินธุรกิจของลูกค้าที่เข้ามาสั่งพิมพ์ โดยทำการวิเคราะห์ในหลายมิติทั้งฤดูกาล เทศกาล หรือแม้กระทั่งทางด้านภูมิศาสตร์ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามขนาดของสิ่งพิมพ์ หรืองบประมาณที่กำหนดไว้ใช้สำหรับการโฆษณา เพื่อการผลิตที่ตอบความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Agarwal. T., 2019) 3) ด้านการตลาดนั้นควรให้ความสำคัญกับการศึกษาความต้องการของลูกค้า การตลาดต้องทำการวิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้าหรือความต้องการตลาดในปัจจุบัน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่าความต้องการทางตลาด และแหล่งของตลาดได้ถูกต้อง อาจทำเป็นการศึกษาข้อมูลที่มาจากงานวิจัย การตัดสินใจทางการตลาดบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องของลูกค้า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากต้องตัดสินใจบนข้อมูลว่าควรมีการกำหนดทิศทางของธุรกิจตนเองมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ค้นหาจุดขาย จุดเด่นของตนเอง ให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีความจงรักภักดี เพิ่มการบริการลูกค้าที่ดีโดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเดิมโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย (Olson E.M. et.al, 2018) ซึ่งในการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับบริษัทสิ่งพิมพ์ด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด อาจยังให้บริการในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์หรือการโฆษณาทางออนไลน์เพื่อให้เป็นทางเลือกอื่น ๆ ด้วย (Villi M. & Picard R G., 2019) โดยการให้บริการนี้ในปัจจุบันอาจให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินชิ้นงานของลูกค้าเอง โดยการมีส่วนร่วมในการสร้างเนื้อหาสิ่งพิมพ์ (Content) ได้ด้วย (Mutiara, F. & Priyonggo, A., 2019) 4) ด้านการเงิน ควรมีการลงทุนในด้านต่าง ๆ มีการบริหารงบประมาณให้ดี เพื่อพัฒนาคุณภาพการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด อาจมีการทำงานร่วมกับหน่วยงาน

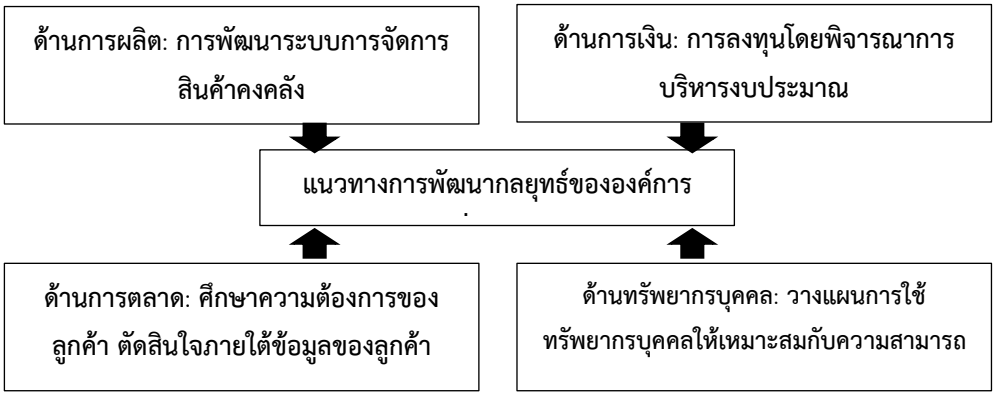
ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน โดยมีการเปลี่ยนในเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการลงทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากที่สุด ซึ่งบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใหม่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องจากการพัฒนาและการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วของพวกเขาทำให้เกิดการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจภายในองค์การ รวมถึงการได้รับความสะดวกในการเก็บเงินด้วย (Ismail, M. et.al, 2017) โดยการนำเอาระบบการรับจ่าย ด้วยการโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (E - payment) เข้ามาช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในห่วงโซ่อุปทานได้ (Dennstedt B., 2016)

อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้โดยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ธุรกิจของตนเองมีการเลือกนำมาใช้ โดยมีการเปลี่ยนระบบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรว่ามันต้องเกิดการปรับตัว ต้องดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งความรู้พื้นฐานที่บุคลากรในองค์การมีอยู่สามารถเอามาต่อยอดได้ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Magadán - Díaz & Rivas - García ที่ระบุว่าในปัจจุบันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในการทำการตลาดได้ง่าย การสร้างความสมดุลของอำนาจระหว่างโรงพิมพ์และผู้เขียนก็ยังคงต้องเผชิญหน้ากันอยู่ในสถานการณ์ใหม่ๆ (Magadán - Díaz M., & Rivas - García., 2018) นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Küng ที่ระบุว่ายังมีการเน้นเรื่องการพัฒนากลยุทธ์องค์กรด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารงานด้วยแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ร่วมกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งแตกต่างออกไปจากการศึกษาอื่น ๆ เพื่อทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างรวดเร็วด้วยการให้บริการผ่านหลากหลายช่องทาง เช่น การให้บริการสั่งงานผ่านระบบแพลทฟอร์ม การตรวจสอบสารสนเทศสำหรับการวางแผนต่าง ๆ ผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานที่องค์การสามารถนำมาใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายและปรับปรุงกระบวนการการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยโรงพิมพ์ภาคเอกชนนั้นมองว่าด้านการทำการตลาดนั้นโรงพิมพ์เริ่มมาจากธุรกิจครอบครัว เพราะฉะนั้นในอดีตเรียกได้ว่าเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and medium enterprise: SME) ต้องมีการแสวงหาลูกค้า และต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริการทางด้านการพิมพ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแตกต่างจากลูกค้าของโรงพิมพ์ภาครัฐซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานของภาครัฐอยู่แล้ว มีคำสั่งซื้อในการจัดพิมพ์อยู่เป็นประจำทำให้อาจไม่ต้องใช้ความพยายามในการหาลูกค้า และพิจารณาความต้องการเท่ากับโรงพิมพ์ภาคเอกชน ในส่วนประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นโรงพิมพ์ภาคเอกชนมีการปรับตัวได้ง่าย การปรับตัวอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว โดยมีการตื่นตัวตลอดเวลาพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง มองว่าหากองค์การสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้เร็ว และตลอดเวลา ก็สามารถดำรงอยู่ในวงจรของธุรกิจ

ได้ และมีความคล่องตัวในการทำงาน ลดการสั่งงานลงได้ เนื่องจากมีความชำนาญในการทำงานอยู่แล้ว แต่โรงพิมพ์ของภาครัฐนั้นการปรับตัวเพื่อให้สามารถรองรับคำสั่งซื้อของการพิมพ์นั้นอาจมีการปรับตัวที่ค่อนข้างช้า เนื่องจากโครงสร้างขององค์การที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งกว่าหน่วยงานเอกชน การปรับตัวอาจต้องอาศัยอำนาจการตัดสินใจจากหลายหน่วยงานหรือหลายระดับอำนาจในหน่วยงานของรัฐ (Küng., 2011)

## องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการพัฒนาการจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้นั้น องค์การต้องมีการพิจารณาในการดำเนินงาน ด้านการผลิตที่ผู้ประกอบการต้องพิจารณาพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้า เพื่อให้ระบบการจัดการสินค้าคงคลังมีการดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการเงินนั้นต้องใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยพิจารณาการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการดำเนินงานขององค์การ ส่วนด้านการตลาดควรมุ่งเน้นการทำการตลาดโดยใช้ข้อมูลของลูกค้าที่องค์การมีอยู่เพื่อนำไปวางแนวทางการพัฒนารูปแบบการทำการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าได้มากที่สุด และส่วนสุดท้ายด้านทรัพยากรบุคคลผู้ประกอบการควรพิจารณาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บุคลากรภายในองค์การต้องทำงานตามความชำนาญของตนเองเป็นหลักก่อน ส่วนงานด้านอื่นนั้นอาจเข้าไปช่วยเหลือหรือ ทำเป็นงานเสริมเพื่อให้การทำงานลุล่วงสำเร็จไปด้วยดี อันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การสิ่งพิมพ์ที่มีการพัฒนาศักย ภาพดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ ได้




**ภาพที่ 1** องค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาการจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อการปรับตัว เข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสิ่งพิมพ์นั้นควรคำนึงถึงส่วนงานด้านการผลิตที่ต้องมีการพัฒนาระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ด้านการเงินนั้นต้องมีการวิเคราะห์งบประมาณเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ด้านการตลาดต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าตัดสินใจทำการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคลต้องวางแผนการทรัพยากรบุคคลตามความสามารถ ซึ่งแนวทางการปฏิบัตินี้ส่งผลไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การสิ่งพิมพ์ที่ต้องพัฒนาโดยต้องมีการเปลี่ยนระบบความคิด และตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวเพื่อให้การดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ซึ่งในอนาคตผู้ประกอบการควรศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสร้างสรรค์สื่อสิ่งพิมพ์ที่เผยแพร่ไปในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย

## เอกสารอ้างอิง


รัตนชัย ม่วงงาม. (2562). มาแน่ๆ! 5 วิธีปรับกลยุทธ์ธุรกิจ ต้อนรับสังคมไร้เงินสด. เรียกใช้เมื่อ 19 มีนาคม 2562 จาก http://www.thaismescenter.com

วัชชิรานนท์ ทองเทพ. (2562). สิ่งพิมพ์ไทยยุค 4.0 ยังซบเซา นักข่าวเสี่ยงตกงานเพิ่ม. เรียกใช้เมื่อ 13 มีนาคม 2562 จาก https://www.bbc.com/thai/thailand-39176803

สมาร์ทเอสเอ็มอี. (2562). ปรับตัว “ธุรกิจโรงพิมพ์” ทำอย่างไรถึงจะอยู่รอด. เรียกใช้เมื่อ 19 มีนาคม 2562 จาก https://www.smartsme.co.th/content/12293

Agarwal, T. (2019). Evaluation of Print Media as a Medium of Advertisement with Respect to Consumer & Advertiser. Delhi: Doctoral Dissertation.

Dennstedt, B. (2016). Business model innovations in the digital publishing industry. Global Media Journal, 14(27). 261-280.

Ismail. M et.al. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far. Cambridge : Service Alliance.

Kiriba, T.W & Ishmail, N. (2017). Influence of Distribution Network Systems on Supply Chain Performance in Print Media Industry in Kenya: A Case of The Nation Media Group. International Journal of Supply Chain Management, 2(2), 60-75.

Küng. (2011). Managing strategy and maximizing innovation in media organizations. Managing media work, 3(1), 43-56.

Magadán M., & Rivas G. (2018). Digitization and business models in the Spanish publishing industry. Publishing research quarterly, 34(3), 333-346.

Mutiara, F. & Priyonggo, A. (2019). Digital disruption in print media: challenges of convergence and business models. Paris: International Symposium on Management.

Olson E.M et.al. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. Industrial Marketing Management, 69(2), 62-73.

Putri F., & Aprilia M. P. (2019). Dynamic capabilities strategy for sustainability development in print media management. Retrieved 19 March 2019 frome https://www.researchgate.net/publication

Villi M. & Picard R G. (2019). Transformation and innovation of media business models. Making Media.