

กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทนวัตกรรมยุคใหม่

GROWTH STRATEGIES IN THAI PRINTING INDUSTRY UNDER THE CONTEXT OF MODERN INNOVATION

เทพawan เทียนเจริญ^{1*}, ไชยนันท์ ปัญญาศิริ²

Theppawan Thiancharoen^{1*}, Chaiyanant Panyasiri²

^{1*} นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร 10160 ประเทศไทย

^{1*} Doctoral Students, Doctor of Philosophy Program in Management, Siam University, Bangkok, 10160, Thailand

² รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร 10160 ประเทศไทย

² Associate Professor Dr., Management, Siam University, Bangkok, 10160, Thailand

E-mail address (Corresponding author) : ¹ theppawan@hotmail.com; (Author) : ² cpanyasiri@gmail.com

รับบทความ : 21 กันยายน 2566 / ปรับแก้ไข : 31 ตุลาคม 2566 / ตอรับบทความ : 10 พฤศจิกายน 2566

Received : 21 September 2023 / Revised : 31 October 2023 / Accepted : 10 November 2023

DOI : 10.14456/nrru-rdi.2023.51

ABSTRACT

Maintaining the foundation of business and creating new opportunities for business strengths through strategies is the basis of this qualitative research. The objectives were: 1) to investigate the state of printing business in Thailand, 2) to study growth strategies, and 3) to present strategies for competitive advantage and sustainability in Thai printing industry. The target group was selected using purposive sampling technique, consisting of 44 individuals. Data were collected and analyzed using focus group discussion and semi-structured interview which was considered by the thesis advisor and used to collect data through in-depth interviews, group discussions, environmental analysis, collaborative cross-checking, and data validation. The finding indicated that 1) The Thai printing industry needs to transform itself in terms of creating innovations with new digital technologies beyond traditional business models. 2) The growth strategy studied has caused the potential to facilitate continuous expansion and growth in the Thai printing industry. 3) There were presented competitive advantage and sustainability strategies: (1) increasing sales and market share strategies, (2) business expansion strategies, and (3) diversified investment strategies. These highlights the effectiveness of using strategies as a tool to create economic stability and growth opportunities for businesses in the digital era, where technology influences all aspects of human life and organizations.

Keywords : Growth strategies, Thai printing industry, Modern innovation, Printing business

บทคัดย่อ

การรักษาสถานะกิจการและสร้างโอกาสใหม่ให้กับธุรกิจเพื่อความแข็งแกร่งขององค์กรด้วยกลยุทธ์ ตามวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ไทย 2) ศึกษากลยุทธ์การเติบโต และ 3) นำเสนอกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความยั่งยืน ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย กลุ่มเป้าหมายใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 44 คน โดยใช้แบบสนทนากลุ่มและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การรวมกลุ่มแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ร่วมกันทวนสอบและยืนยันข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ธุรกิจการพิมพ์ไทยจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างพลิกโฉมในทิศทางแห่งการสร้างสรรคนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่โดยยึดติดกับธุรกิจรูปแบบเดิม 2) กลยุทธ์การเติบโตที่ได้ทำการศึกษาส่งผลให้อุตสาหกรรม การพิมพ์ไทย สามารถเกิดการกระจายธุรกิจและมีแนวโน้มการเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง 3) การนำเสนอกลยุทธ์ การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความยั่งยืน 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย และส่วนแบ่งตลาด (2) กลยุทธ์การขยายกิจการ และ (3) กลยุทธ์การกระจายการลงทุน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์

เป็นเครื่องมือในดำเนินงานสามารถเพิ่มโอกาสสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจสำหรับธุรกิจในยุคแห่งเทคโนโลยีดิจิทัล มีอิทธิพลในทุกด้านของชีวิตมนุษย์และองค์กร

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเติบโต, อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย, นวัตกรรมยุคใหม่, ธุรกิจการพิมพ์

บทนำ

สถานการณ์ทางธุรกิจหรือสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมากในยุคดิจิทัล เป็นปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในโลกสมัยใหม่อย่างผันผวน (Vloatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) สลับซับซ้อน (Complexity) คลุมเครือ (Ambiguity) รวมเป็นการอธิบายภาวะปัจจุบันของความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกที่เรียกว่า “VUCA World” ซึ่งอนาคตของสังคมมนุษย์จะต้องคำนึงถึงความต้องการตามธรรมชาติของสังคมโดยรวมในทางกลับกันอิทธิพลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม ข้อมูล สิ่งแวดล้อม จำเป็นต้องสร้างเงื่อนไขในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นไปตามวิวัฒนาการที่คาดเดาไม่ได้ รวมถึงความจำเป็นในการตัดสินใจขององค์กรและแนวทางที่จะประยุกต์ใช้อย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์และการรักษาสสมดุล โดยต้องฝึกการจัดการในการรับประกันสภาพความเป็นอยู่และความเจริญรุ่งเรืองของคนรุ่นอนาคตด้วย (Popescu, Hysa, & Panait, 2022) ทำให้องค์กรถูกท้าทายในการปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม นวัตกรรม การคิดเชิงวิพากษ์ และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งต้องเกิดการกระตุ้นข้อมูลเชิงลึกใหม่เกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมความหลากหลายเหล่านี้และเจริญรุ่งเรืองในโลกที่อยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ สามารถสนับสนุนการสร้างสามัคคีและได้รับความน่าเชื่อถือภายในการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 สร้างแรงบันดาลใจและเพิ่มขีดความสามารถให้กับสังคมได้ (Lang & Sutton, 2022)

เช่นเดียวกับสมาคมการพิมพ์ไทย โดยรองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้กล่าวถึงความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยและเศรษฐกิจโลกที่ต้องเผชิญกับผลกระทบ ทั้งด้านสถานการณ์แพร่ระบาดและปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศของต่างประเทศ โดยหากเพิ่มขีดความสามารถด้วยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และระบบดิจิทัลเข้ามาส่งเสริมธุรกิจมากขึ้น รวมถึงปรับปรุงประสิทธิภาพทางการผลิต หนุนพัฒนาทักษะการจัดการ และพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จะช่วยยกระดับให้ภาคส่วนอุตสาหกรรมไทยได้มากขึ้น และนายกสมาคมการพิมพ์ไทย ได้มองเห็นโอกาสการเติบโตในด้านการพิมพ์ของประเทศไทย โดยเฉพาะในธุรกิจบริการสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ที่มีมูลค่าตลาดรวมในปี 2564 ประมาณ 140,000-150,000 ล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับปี 2563 ซึ่งจะเติบโตได้ดีต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจัยการเติบโตของธุรกรรมการซื้อขาย (E-commerce) ที่ผู้บริโภคหันไปซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา (The Thai Printing Association, 2021) ทำให้รูปแบบการต่อสื่อสาร การผลิต การดำเนินธุรกิจ การอุปโภคบริโภค ตลอดจนกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Hill & Jones, 2012) ดังนั้น สื่อสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวด้วยการเผยแพร่ข้อมูลไปในรูปแบบที่หลากหลาย สำหรับธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์นั้น เนื้อหา (Content) ถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ หากเนื้อหาดี มีคุณภาพก็จะสามารถอยู่ได้ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือเว็บไซต์ นอกจากนี้ สื่อสิ่งพิมพ์ยังต้องปรับตัวสู่รูปแบบดิจิทัลควบคู่ไปกับหนังสือเล่ม ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดในตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันที่กำลังรุนแรงมากขึ้นและสอดคล้องกับผู้บริโภคให้ได้ตามความต้องการในยุคแห่งสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge base society) (Sattayakitkajhon et al., 2020) ขณะที่ปัจจัยหลักสามลำดับแรกที่มีความสำคัญในการเลือกซื้อสื่อสิ่งพิมพ์คือ คุณภาพของสินค้าและบริการ ราคา และโปรโมชั่น ตามลำดับ ผู้บริโภคสื่อสิ่งพิมพ์แบบกลุ่มองค์กรเห็นว่าสิ่งพิมพ์ยังคงมีความสำคัญ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งพิมพ์ภายในองค์กรและมีความเห็นว่าการใช้สิ่งพิมพ์ในอนาคตจะลดลงร้อยละ 5 โดยให้เหตุผลสำคัญที่ยังคงใช้สื่อสิ่งพิมพ์คือเรื่องกลยุทธ์ การเข้าถึงผู้รับ คุณภาพของสินค้าและบริการ เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกโรงพิมพ์ของผู้บริโภค (Kitiphankul & Kajondecha, 2020)

อย่างไรก็ตาม เอกลักษณะของธุรกิจการพิมพ์ที่มีความเป็นสามมิติสัมผัสได้ ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ยังคงเติบโตอยู่แม้ในวิกฤตโรคระบาด หากมีหลักการและเลือกโอกาสทำสื่ออย่างเหมาะสม ทันสมัย ผลักดันให้สินค้าเติบโตและมีส่วนทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ขยายตัวและเจริญเติบโต ก็จะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Rungkraisri, 2021) ซึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความสำเร็จตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรอ่านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ (Rani, 2019) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญของการนำกลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย มาเสนอเป็นแนวทางการบริหารจัดการตามหลักการและภายใต้บริบทของนวัตกรรมยุคใหม่ เพื่อให้ผู้ประกอบการและหรือองค์กรธุรกิจการพิมพ์ได้นำไปประยุกต์ใช้สำหรับการสร้างมูลค่าเพิ่มและเกิดผลกำไรในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย

ประโยชน์การวิจัย

การวิจัยกลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจการพิมพ์เกิดความเข้าใจตลาดและความต้องการของลูกค้าได้อย่างละเอียดเพิ่มมากขึ้น สามารถค้นพบและพัฒนานวัตกรรมใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่ก่อให้เกิดการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย การสร้างพันธมิตรธุรกิจ ความร่วมมือกับคู่ค้าที่สำคัญ การค้นพบช่องทางการตลาดใหม่ สามารถตระหนักถึงการตอบสนองต่อทิศทาง (Trend) ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ทำให้เกิดการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในตลาดระดับสากล และส่งผลให้เกิดการเพิ่มความมั่นคงทางการเงินของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

คำถามการวิจัย

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย เป็นอย่างไร

การทบทวนวรรณกรรม

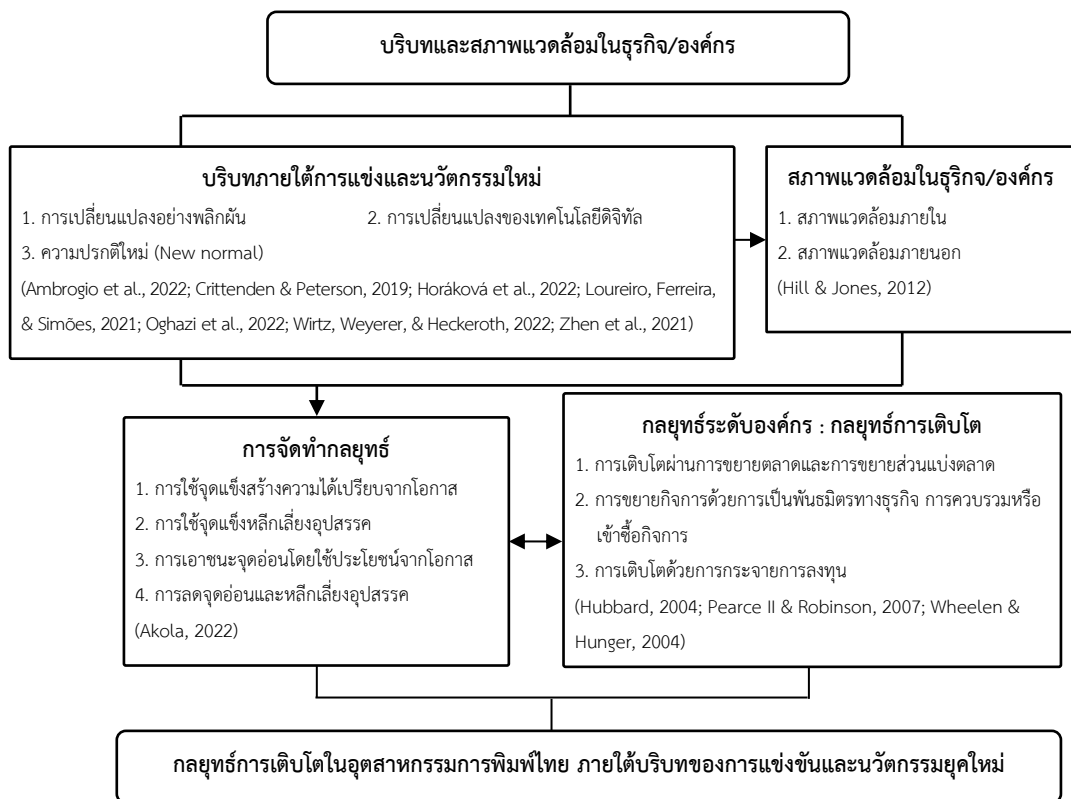
งานวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรม โดยทำการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจและวงการบริหารจัดการในทศวรรษที่ 20 ซึ่งใช้การวิเคราะห์และจัดการสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในองค์กรและโลกธุรกิจที่เรียกว่า “VUCA” ประดับด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นการจับหมวดหมู่และตีความข้อมูลจากสภาพแวดล้อม ประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินการแบบปรับตัวในระดับกลยุทธ์และการปฏิบัติงานขององค์กร (Taskan et al., 2022) ใน 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) เป็นการบ่งชี้ว่านวัตกรรมที่หลักโหมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศผ่านการสร้างมูลค่าใหม่ที่เป็นกลไกวิวัฒนาการ กล่าวคือ ระดับของการเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการในเครือข่ายหรือความสัมพันธ์

ทั้งทางตรงและทางอ้อมในระบบสภาพแวดล้อมของบริษัท (Oghazi et al., 2022) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital disruption) เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากแบบเดิมมาเป็นดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อผู้ประกอบการตลาดหรือนักธุรกิจทั่วไปบางราย (Ambrogio et al., 2022; Crittenden & Peterson, 2019; Horáková et al., 2022) การหยุดชะงักทางดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและการปฏิรูปเศรษฐกิจทั่วโลกในมิติของการหยุดชะงักปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยองค์กร กลุ่มคุณค่า และผลกระทบ/ผลลัพธ์ (Wirtz, Weyerer, & Heckerroth, 2022) และความปกติใหม่ (New normal) ซึ่งแต่ละบริษัทหรือองค์กรต้องตระหนักถึงการปรับตัวเข้ากับความท้าทายของความปกติใหม่มากขึ้น ผ่านกิจกรรม กลยุทธ์ และกิจวัตรของตนเอง (Loureiro, Ferreira, & Simões, 2021) โดยเริ่มพัฒนาประสิทธิภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผ่านเครื่องมือดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจจะมีความต่อเนื่อง ดังนั้น ความสามารถด้านดิจิทัลจึงได้รับความนิยม เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและผันผวน (Zhen et al., 2021)

ทั้งนี้ การศึกษาบริบทและสภาพแวดล้อมในธุรกิจหรือองค์กร ได้นำเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยแต่ละตัวอักษรเป็นอักษรย่อมาจากคำภาษาอังกฤษ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายใน คือ S : Strength หรือ จุดแข็ง (วิเคราะห์ข้อได้เปรียบ จุดเด่นที่นำมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์) W : Weakness หรือ จุดอ่อน (วิเคราะห์ข้อเสียเปรียบ จุดด้อยที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือขจัดให้หมดไป) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก คือ O : Opportunity หรือ โอกาส (เอื้ออำนวยหรือส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย) และ T : Threat หรือ อุปสรรค (สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง หรือต้องมีการปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดได้) (Hill & Jones, 2012) และนำเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWN Matrix มาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์การเติบโต ซึ่งถูกสร้างขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการลดความเสี่ยงจากโครงสร้างพื้นฐานอย่างไม่เป็นทางการที่เกี่ยวข้องกับ SO (จุดแข็ง-โอกาส) โดยใช้จุดแข็งเพื่อเพิ่มโอกาสให้สูงสุด WO (จุดอ่อน-โอกาส) ซึ่งจุดอ่อนจะถูกลดให้เหลือน้อยที่สุดโดยการใช้ประโยชน์จากโอกาส ST (จุดแข็ง-ภัยคุกคาม) เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อลดภัยคุกคาม และ WT (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม) เป็นการหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและภัยคุกคาม (Akola et al., 2022)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) มีขอบเขตครอบคลุมระยะเวลายาวและทั่วทั้งองค์กร โดยกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรสมควรจะดำเนินธุรกิจและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต เป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโดยรวม 3 ทิศทาง คือ การเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) การรักษาขนาดเดิม (Stability) การตัดทอน (Retrenchment) เพื่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุและกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร (Hubbard, 2004; Pearce II & Robinson, 2007; Wheelen & Hunger, 2004)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาประยุกต์ใช้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่เลือกใช้ในงานวิจัย

ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มคนที่ให้ข้อมูลที่มีความหมายร่วมกันเพื่อนำมาเชื่อมโยงปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย (Miles & Huberman, 1994) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการได้มา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้น จึงกำหนดเป้าหมายด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทำการสุ่มแบบอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ (Snowball sampling) ในลักษณะการอ้างอิงต่อเนื่องแบบปากต่อปาก รวม 44 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย การสนทนากลุ่มที่ 1 (Focus group 1) มีคุณสมบัติเป็นเจ้าของกิจการ ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมและหรือนายกสหพันธ์ นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐจากกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 28 คน กำหนดรหัสเป็น A01 ถึง A28 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) มีคุณสมบัติเป็นเจ้าของกิจการและนักวิชาการด้านอุตสาหกรรมการพิมพ์ จำนวน 10 คน กำหนดรหัสเป็น B01 ถึง B10 และการสนทนากลุ่มที่ 2 (Focus group 2) มีคุณสมบัติเป็นนายกสมาคม นักวิชาการด้านอุตสาหกรรมการพิมพ์ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภาครัฐซึ่งกำกับดูแลอุตสาหกรรมการพิมพ์ประเทศไทย จำนวน 6 คน กำหนดรหัสเป็น C01 ถึง C06

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด กำหนดแนวข้อคำถามแบบเปิดกว้าง และมีความยืดหยุ่น ประกอบด้วย แบบสนทนากลุ่ม มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับมุมมองการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การแข่งขันของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับการนำเสนอความคิดกลยุทธ์ระดับองค์กร มาใช้ในการอธิบายกลยุทธ์การขยายธุรกิจของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ทำการปรับปรุงตามการพิจารณา ตรวจสอบ และให้ความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงได้นำไปใช้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการลงพื้นที่วันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2564 ดำเนินการสนทนากลุ่มที่ 1 โดยร่วมกันแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดทำกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย รวมระยะเวลา 3 ชั่วโมง จากนั้นในระหว่างวันที่ 15 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2565 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล ใช้ระยะเวลาโดยประมาณ 30-45 นาทีต่อคน และในวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2565 ดำเนินการสนทนากลุ่มที่ 2 เพื่อทดสอบการศึกษากลยุทธ์การเติบโตพร้อมกับผลการจัดทำกลยุทธ์และยืนยันผลการนำเสนอกลยุทธ์ โดยร่วมกันระดมความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้นำเสนอกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและยั่งยืนในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย รวมระยะเวลา 3 ชั่วโมง

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ตามกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่อง ประกอบด้วย การบรรยายด้วยถ้อยคำ (Extended text) ซึ่งเป็นส่วนหลักในการนำเสนอโดยใช้ข้อมูลจากปากคำโดยตรง (Direct quotes) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อสะท้อนความคิดเห็นหรือความรู้สึกตามที่ตนเองของกลุ่มเป้าหมาย และด้วยภาพวิเคราะห์ (Visual display) เป็นส่วนเสริมในการนำเสนอภาพการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกับ TOWN Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยเน้นประเด็นข้อสรุป (Miles & Huberman, 1994; Traimongkolkul & Chatrapom, 2012)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาศาภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ จำแนกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) ส่งผลให้ธุรกิจต้องพิจารณาการดำเนินงานในด้านการผลิตที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเพื่อให้ระบบการจัดการสินค้าคงคลังสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้านการเงินต้องใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ด้านการตลาดต้องมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลของลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และด้านทรัพยากรบุคคลที่ต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะให้เกิดความชำนาญเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1

“...ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นเรื่องของแรงงานที่ขาดทักษะ 95% คนที่ทำเครื่องพิมพ์ในโรงงาน ส่วนใหญ่ไม่ได้จบการพิมพ์มาซึ่งเป็นในเรื่องความล้มเหลวของระบบการศึกษา ควรมีเรื่องการฝึกอบรมการพิมพ์ระบบออฟเซต ให้มีคนมาเข้าร่วมจำนวนมากได้เพราะไม่มีการเรียนการสอน...” (A02, Interview, August 19, 2021)

ระยะที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital disruption) นำมาสู่การปรับกระบวนการทำธุรกิจในยุคที่ผู้บริโภคมีบทบาทในการขับเคลื่อนระบบการให้บริการความหลากหลายของสินค้าให้สอดคล้องกับกระแสนิยมของสื่อออนไลน์ที่เพิ่มบทบาทอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีการเพิ่มการโฆษณามาทดแทนสื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัวในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดบนโลกยุคดิจิทัล ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1

“...งานหนังสือที่จัดที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์มีคนเข้าร่วมประมาณ 1 ล้านคน หนังสือที่หายไปคือหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ได้หายไปพร้อมกับโฆษณา แต่หนังสือยังมีคุณค่า จึงยังคงอยู่...” (A02, Interview, August 19, 2021)

ระยะที่ 3 ความปกติใหม่ (New normal) กล่าวได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ประวัติศาสตร์ที่มีผลและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวัน วัฒนธรรมการทำงาน การศึกษาเรียนรู้ การดูแลสุขภาพ และการเคลื่อนไหวทางสังคม เนื่องจากรัฐบาลมีมาตรการกำหนดการล็อกดาวน์ (Lockdown) เพื่อยับยั้งการระบาดรวมทั้งธุรกิจการพิมพ์ไทยที่กลับมาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ทำให้มีการฟื้นตัวช้า ขยายตัวได้น้อย และจัดเป็นธุรกิจล้าสมัยหรือตกยุค ได้รับความนิยมน้อยลงตามสภาพที่ถูกทดแทนด้วยสื่อดิจิทัลในยุคโควิด 19 ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจการพิมพ์สามารถแข่งขันและอยู่รอดในยุคความปกติใหม่ได้โดยไม่ยึดติดกับธุรกิจรูปแบบเดิม ต้องมีการพลิกโฉมทิศทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีใหม่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและการเป็นตลาดสมัยใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการทบทวน วางแผนเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ปรับเปลี่ยนง่าย ผลิตได้รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ผ่านช่องทางที่สะดวก ตอบสนองความต้องการใหม่สำหรับผู้บริโภคด้วยการผสมผสานกับการประยุกต์ใช้ดิจิทัลพริ้น (Digital printing) และอีคอมเมิร์ซ (E-commerce) ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1

“...ในช่วงโควิด สำหรับตอนที่คนต้องกักตัวอยู่บ้าน นักอ่านก็เปลี่ยนไปเอาเตอร์หนังสือทางอีเมล แล้วให้แมสเซนเจอร์หรือแกรบมาส่งนั้นมีจำนวนเยอะมากเป็นการแข่งขันบนแพลตฟอร์ม...” (A04, Interview, August 19, 2021)

ทั้งนี้ ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) และจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก ด้วยเทคนิค TWOS Matrix ได้ดังต่อไปนี้

	โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรค (Threats : T)
	O1: มีการจัดงานหนังสือแห่งชาติ ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ O2: มีการจัดงานแสดงเครื่องจักรทางการพิมพ์ในระดับโลก O3: มีทางเลือกวัตถุดิบในตัวสินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย O4: มีการรวมกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์กับกลุ่มธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ O5: มีห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	T1: สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 T2: สิ่งพิมพ์ถูกแทนที่ตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล T3: พฤติกรรมการลดใช้สื่อสิ่งพิมพ์ของผู้บริโภค T4: ขาดมาตรการและการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐอย่างจริงจัง

จุดแข็ง (Strengths : S)	กลยุทธ์การใช้จุดแข็งสร้างความได้เปรียบจากโอกาส (SO)	กลยุทธ์การใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค (ST)
S1: มีสินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบที่หลากหลาย เช่น กระดาษพลาสติก สติ๊กเกอร์ ไม้ เป็นต้น S2: ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน S3: ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญในการผลิต S4: มีประวัติและการก่อตั้งสมาคมแบบเครือข่ายเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ S5: การปรับใช้เทคโนโลยีกระบวนการการผลิตแบบกำหนดเอง (Print on demand) อย่างต่อเนื่อง S6: มีการปรับปรุงและพัฒนาสายการผลิตในอุตสาหกรรมทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ S7: มีนิคมอุตสาหกรรมสินค้าซึ่งเป็นศูนย์การพิมพ์แห่งเดียวในโลก	S1+O3: ใช้ระบบการพิมพ์แบบ 3G ผลิตสินค้าและบรรจุภัณฑ์ S2+S3+O2: ใช้ความเชี่ยวชาญสร้างเครื่องจักรการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน S3+S4+O4: จัดตั้งสมาคมเครือข่ายสิ่งพิมพ์ร่วมกับผู้ผลิตและบริการที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์ S6+O5: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างระบบอัตโนมัติในกระบวนการผลิตแบบครบวงจร S7+O4: ขยายเครือข่ายสนับสนุนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์	S5+T1: สรรหาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ดิจิทัลใหม่ S3+T2: พัฒนากลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับผู้ประกอบการ S4+T4: ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและสมาคมอุตสาหกรรมการพิมพ์
จุดอ่อน (Weakens : W)	กลยุทธ์การเอาชนะจุดอ่อนโดยใช้ประโยชน์จากโอกาส (WO)	กลยุทธ์การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค (WT)
W1: แรงงานขาดทักษะ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้จบการพิมพ์ W2: เครื่องจักรในการลงทุนมีราคาสูง W3: เจ้าของกิจการส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนที่ก่อร่างสร้างตัวซึ่งไม่ทันพัฒนาการของเทคโนโลยีใหม่ W4: มีข้อสงสัยเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตมาก	W1+O4: พัฒนากลุ่มที่มีเฉพาะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เชิงประยุกต์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล W2+O3: ใช้ระบบดิจิทัลควบคุมเครื่องจักรการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์แบบอัตโนมัติ W3+O5: สร้างศูนย์การเรียนรู้ด้านสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์แบบครบวงจร W4+O5: ใช้ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality control) ในกระบวนการผลิต	-

ภาพ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย

จากภาพ 2 พบว่า สามารถจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยได้ 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การใช้จุดแข็งสร้างความได้เปรียบจากโอกาส (SO) กลยุทธ์การใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค (ST) และกลยุทธ์การเอาชนะจุดอ่อนโดยใช้ประโยชน์จากโอกาส (WO)

2. ผลการศึกษากลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการใช้แนวคิดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับข้อมูลการสนทนากลุ่มครั้งที่ 1 พบว่า มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive growth strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market penetration strategy) เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิมที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นดำรงอยู่ โดยส่วนมากจะทำได้สองวิธี คือ การแย่งลูกค้ามาจากคู่แข่ง การทำยอดขายให้กับลูกค้ากลุ่มเดิมที่มีอยู่ให้สูงขึ้น และกลยุทธ์การเติบโตเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับขายในตลาดเดิม (Product development strategy) ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขายในตลาดเดิม ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมของผู้ประกอบการได้

“...ถึงแม้ดิจิทัลจะเข้ามาและนำหน้าสิ่งพิมพ์ไปค่อนข้างไกล แต่นักวิชาการและนักการตลาดยังคงเชื่อว่า ช่องทางการตลาดที่ดีจะต้องมีการผสมผสานกันระหว่างสิ่งพิมพ์และการตลาดแบบออนไลน์ควบคู่กันไป...” (B01, Interview, February 16, 2022)

กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้าสู่ตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ (Market development strategy) เป็นพื้นฐานมาจากการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่หรือลูกค้าใหม่ในกลุ่มใหม่ (New segment) โดยยังคงใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่เพื่อแสวงหาหรือสร้างให้เกิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าผลิตภัณฑ์การพิมพ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่านการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative growth strategy) คือ กลยุทธ์การเติบโตในแนวนอน (Horizontal growth strategy) เป็นการขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยผ่านการควบรวมกิจการ เข้าซื้อกิจการด้วยการขยายธุรกิจย้อนไปในทิศทางของ “ผู้จัดหาวัตถุดิบ” (Supplier) (Backward integration) และกลยุทธ์การเติบโตในแนวดิ่ง (Vertical growth strategy) เป็นการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิตที่ครอบคลุมไปถึงการส่งมอบสินค้าและบริการสู่ลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค โดยผ่านกรอบห่วงโซ่คุณค่า เช่น การขยายธุรกิจไปเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ขาย ผู้กระจายสินค้า การจ้างเหมาช่วงงานหรือการจ้างเหมาช่วงภารกิจที่ช่วยลดต้นทุนการหยุดการะบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ โดยทำเฉพาะการผลิตเนื้อหาและการตลาด เป็นต้น ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2

“...หัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจทั้งหลายทั้งปวงขึ้นอยู่กับผู้บริหาร
ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงได้หรือไม่
จะเป็นผู้นำที่มีแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจได้หรือไม่ว่าองค์กรจะสามารถ
ใช้ merger หรือ acquisition กับธุรกิจที่ใกล้เคียงกันหรือต่อเนื่องกันกับธุรกิจ
เราได้หรือไม่...” (B02, Interview, February 16, 2022)

กลยุทธ์การเติบโตด้วยการกระจายการลงทุน (Diversification growth strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric diversification strategy) ด้วยการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อการสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้น เช่น สิ่งพิมพ์ที่ถูกแทนที่ด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital platform) ที่มีระบบการนำเสนอแบบดิจิทัลเป็นทางเลือกรองรับความต้องการใช้สื่อในรูปแบบใหม่ โดยผสมผสานระหว่างสื่อแบบพิมพ์และระบบดิจิทัลไปด้วยกัน ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2

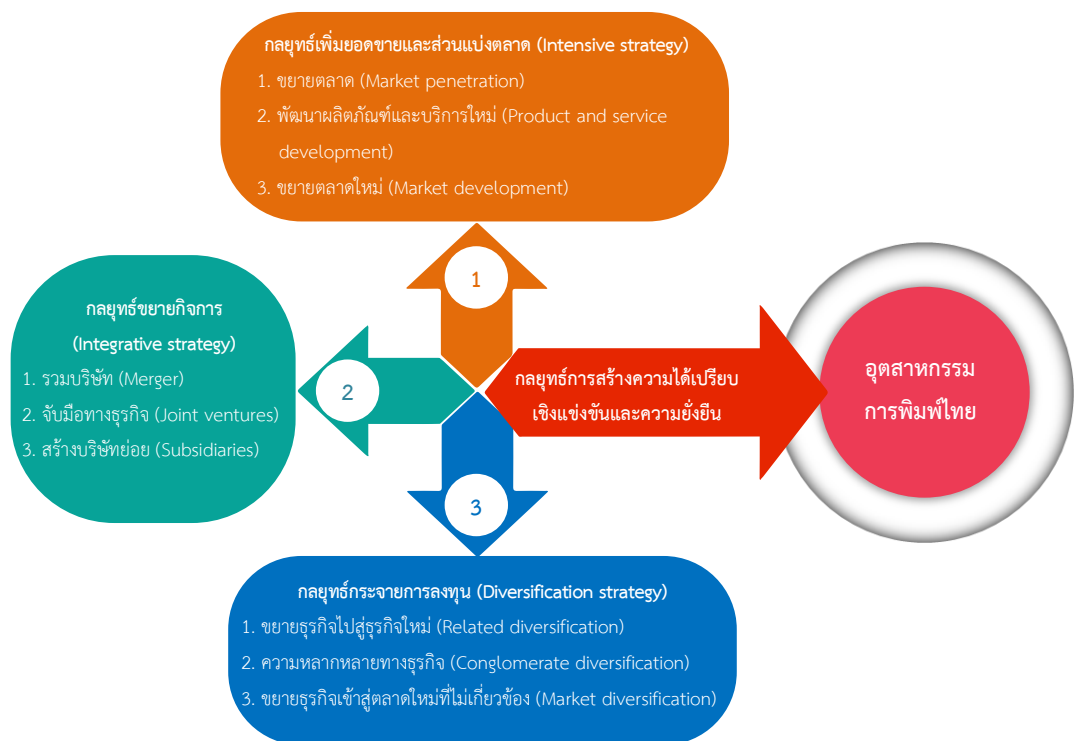
“...ปรับปรุงเรื่องของการบริการ การปรับปรุงเรื่องของผลิตภัณฑ์ เรื่องการ
ตอบสนองลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญสิ่งพิมพ์โดน disrupt ตั้งแต่ยุคดิจิทัลแล้วคนที่ทำ
ธุรกิจออฟเซต แล้วพอมีกาลังก็ปรับตัวเพิ่มช่องทางดิจิทัล...” (B03, Interview,
February 16, 2022)

สำหรับ การขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate diversification) ด้วยการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเจริญเติบโตลดลง จึงจำเป็นต้องมองหาธุรกิจอื่นหรือองค์กรที่มียอดขายตามฤดูกาลที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม ทำให้มีโอกาสดำเนินการเติบโตทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาตลาดใหม่ และขยายตลาดใหม่ที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการประเภทการพิมพ์ได้มากยิ่งขึ้น เช่น ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจที่พักอาศัยเพื่อการท่องเที่ยว รวมไปถึงการขยายการผลิตสิ่งพิมพ์ไปสู่การทำอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป การขนส่ง และโลจิสติกส์ เป็นต้น ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2

“...มีช่องทางอื่นหรือเพิ่มธุรกิจอื่นให้ตัวเองไปเลย ก็อาจจะจะมีบ้างเท่าที่ทราบมา
ก็มีลูกค้าบางรายที่เป็นโรงพิมพ์หรือเป็นสำนักพิมพ์ แล้วก็ไปเปิดธุรกิจที่ไม่ได้

เกี่ยวข้องกับทางนี้เลย เช่น มีการเปิดร้านอาหารเพิ่มเติม และทำเป็นแบบ book café ร้านอาหารอย่างเดียว ก็เอาหนังสือของตัวเองเข้าไปตั้งโชว์ตลาดหนังสือ มันไม่น่าจะไปไหน การสนับสนุนวัฒนธรรมการอ่านให้มากขึ้น...” (B05, Interview, March 20, 2022)

3. ผลการนำเสนอกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรม การพิมพ์ไทย ได้รับการลงความเห็นและยืนยันกลยุทธ์การเติบโตจากผู้ให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2 ที่สอดคล้องกับผลการประเมินสภาพแวดล้อม จากผู้ให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1 ผลวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ จากผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก มีจำนวน 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้



ภาพ 3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย

จากภาพ 3 สามารถอธิบายได้ว่า กลยุทธ์การเติบโตแบบเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive growth strategy) เป็นการใช้แนวทางที่เน้นการขยายธุรกิจและรายได้ขององค์กร โดยอาศัยทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย

1. การขยายตลาด (Market penetration) เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดระหว่างสินค้าและบริการที่มีอยู่แล้ว เชื่อมโยงกับลูกค้าที่มีอยู่ เพิ่มการขายผลิตภัณฑ์และบริการในพื้นที่ตลาดที่เคยหรือขายอยู่แล้ว (กลยุทธ์การลดราคา กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าเดิม กลยุทธ์การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่)

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (Product and service development) โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ ทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างและสรรหาผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่าง มีคุณค่าตามมาตรฐานความสะอาดและปลอดภัย ดำเนินการจดสิทธิบัตร เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ (การวิจัยและวิเคราะห์ตลาด การพัฒนาและออกแบบ การผลิตและจัดหาทรัพยากร การทดสอบและปรับปรุง การบริหารและกำกับดูแล)

3. การขยายตลาดใหม่ (Market development) โดยเริ่มต้นการขายในต่างจังหวัด ในภูมิภาคหรือประเทศใหม่ เป็นการเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ยังไม่เคยเข้าร่วมหรือยังไม่ประสบความสำเร็จมาก่อน (การศึกษาและวิเคราะห์ตลาด การวางแผนการตลาด ปรับแต่งผลิตภัณฑ์ บริการ จำหน่าย เปิดตลาดและขาย ดูแลลูกค้าใหม่ วิเคราะห์ผลและปรับปรุง)

กลยุทธ์การเติบโตแบบขยายกิจการ (Integrative growth strategy) เน้นการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในระยะยาว เน้นการรวมบริษัทหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์เข้ามาในโครงสร้างของธุรกิจหลัก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการเติบโตที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่องใน 3 แนวทางหลัก ดังนี้

1. การรวมบริษัท (Merger) ระหว่างบริษัทสองรายเพื่อสร้างบริษัทใหม่ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น โดยร่วมกันควบคุมและบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น (กำหนดวัตถุประสงค์การรวมบริษัท ค้นหาและเลือกบริษัทเป้าหมาย ตรวจสอบและวิเคราะห์บริษัทเป้าหมาย สร้างข้อเสนอรวมบริษัท การรวมการบริหารและบุคลากร การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การวัดและประเมินผล การร่วมดูแลธุรกิจ)

2. การจับมือทางธุรกิจ (Joint ventures) โดยร่วมลงทุนและร่วมกิจการกับบริษัทหรือกลุ่มธุรกิจอื่น เพื่อร่วมกันรับผิดชอบพัฒนาโครงการ ผลิตภัณฑ์ สินค้า บริการ และแบ่งผลกำไรที่เท่าเทียมกัน (ประชุมและวางแผนพิจารณาและเลือกพันธมิตร สร้างข้อเสนอ ประชุมและตรวจสอบ ทำการตลาดและการสื่อสาร ร่วมสร้างแผนการดำเนินการ ดำเนินการและบริหารงาน จัดการและบริหารบุคลากร วัดและประเมินผล)

3. การสร้างบริษัทย่อย (Subsidiaries) เพื่อขยายธุรกิจแต่ละส่วนหรือสาขาขององค์กร โดยให้บริษัทย่อยนั้นเป็นอิสระและมีการบริหารจัดการเฉพาะส่วนต่อไป (วิเคราะห์และวางแผน เลือกโมเดลธุรกิจ สร้างแผนธุรกิจ เปิดและบริหารบริษัทย่อย จัดการตลาดและขาย ตรวจสอบและประเมินผล ขยายและสร้างสาขาเพิ่มเติม)

กลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายการลงทุน (Diversification growth strategy) เน้นการขยายธุรกิจหรือรายได้โดยการเข้าสู่สายธุรกิจหรือตลาดใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือมีความเกี่ยวข้องน้อยกับธุรกิจหลักที่องค์กรมีอยู่แล้ว สามารถทำได้ 3 หลักการ ดังนี้

1. การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ (Related diversification) ที่มีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับธุรกิจหลักขององค์กร โดยใช้ความรู้และทรัพยากรที่มีอยู่ในธุรกิจหลักเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจใหม่ เช่น ธุรกิจการพิมพ์ ขยายธุรกิจไปสู่การผลิตบรรจุภัณฑ์ ป้ายโฆษณา วัสดุบรรจุภัณฑ์ รูปแบบอัตโนมัติที่ใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม ยา เพื่อเพิ่มความน่าสนใจและการสื่อสารกับผู้บริโภค เป็นต้น (วิเคราะห์ตลาด สร้างแผนธุรกิจ ค้นหาโอกาสในตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ วางแผนการตลาด จัดการทรัพยากร ทดสอบและปรับปรุง เปิดตลาดและขาย ดูแลลูกค้าใหม่ วิเคราะห์ผลและปรับปรุง)

2. ความหลากหลายทางธุรกิจ (Conglomerate diversification) โดยเน้นการขยายธุรกิจไปสู่สายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันทางธุรกิจหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน มีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงจากสถานการณ์ผันแปรของสถานะในธุรกิจเดียวกัน (การพิมพ์สื่อโฆษณาในตลาดออนไลน์ แพลตฟอร์มการออกแบบงานพิมพ์และสื่อสิ่งพิมพ์ออนไลน์ ระบบควบคุมการพิมพ์แบบดิจิทัล ระบบบริการพิมพ์และจัดส่งแบบดิจิทัล ระบบบริการพิมพ์เอกสารธุรกิจแบบออนไลน์ แพลตฟอร์มสร้างหนังสือ อัลบั้มรูปภาพ และโคลงบนกระดาษหนังสือออนไลน์ ระบบเครือข่ายโรงพิมพ์ออนไลน์)

3. การขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้อง (Market diversification) เป็นการขายผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่แล้วในตลาดที่ไม่เคยเป็นเป้าหมายการสร้างกลยุทธ์การขยายผลิตภัณฑ์ (Product diversification) ในสถานการณ์ที่องค์กรมีผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเชื่อมโยงกับตลาดปัจจุบันน้อยหรือไม่มีโอกาสขยายตลาดปัจจุบันได้อีก ซึ่งช่วยให้สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในตลาดได้ (การตั้งศูนย์ฝึกทักษะเฉพาะด้านธุรกิจการพิมพ์ การพัฒนาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไอทีด้านการพิมพ์ การขายสินค้าและของที่ระลึกสำหรับสถานที่ท่องเที่ยว)

อภิปรายผล

สภาพการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทย ภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่ ได้สะท้อนให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัว วางแผนธุรกิจ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ขับเคลื่อนการบริหารและทรัพยากรอย่างพลิกโฉมในทิศทางแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีใหม่โดยไม่ยึดติดกับธุรกิจรูปแบบเดิม เพื่อให้ธุรกิจการพิมพ์สามารถดำรงอยู่ในตลาดบนโลกยุคดิจิทัลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีคุณค่า ทั้งนี้ กล่าวได้ว่าในระหว่างยุคที่มีการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง และมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างมากมาย มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการหลายด้าน เช่น การเปิดตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรงในอุตสาหกรรมการพิมพ์ การใช้เทคโนโลยีพัฒนากระบวนการผลิตและสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและอ่านหนังสือของผู้บริโภค เป็นต้น ดังเช่นในงานวิจัยของ Gupta, Kumar, and Karam (2020) ได้อธิบายว่าเทคโนโลยีการพิมพ์ 3 มิติ (3D) เป็นกระบวนการผลิตที่ใช้เครื่องพิมพ์พิเศษด้วยวิธีที่ง่าย ลดต้นทุน และรวดเร็วมากกว่าการผลิตส่วนประกอบและผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อน เช่นเดียวกับการสร้างต้นแบบที่มีประสิทธิภาพของนวัตกรรมใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น โดย Watson (2019) ได้คาดการณ์ถึงการพัฒนาคุณภาพในช่วงสองทศวรรษต่อจากนี้ จะสามารถตอบสนองความต้องการของเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างไร

กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยที่ได้ทำการศึกษาครั้งนี้ สามารถทำให้เกิดการกระจายธุรกิจและมีแนวโน้มการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากกลยุทธ์การเติบโตทำให้เกิดการยกระดับคุณภาพและสร้างคุณค่าเพิ่ม การลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดค่าใช้จ่าย การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายเพื่อเข้าถึงช่องทางการตลาด โอกาสในการเติบโตร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างนวัตกรรมในตลาด และการตลาดออนไลน์ เช่น ผลิตภัณฑ์และบริการ การจำหน่าย การตลาด เครือข่ายธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งภายใต้บริบทของการแข่งขันและนวัตกรรมยุคใหม่นั้น Rosário and Dias (2023) ได้อธิบายถึงเทคโนโลยีที่มีคุณสมบัติและฟังก์ชันการทำงานที่แตกต่างกัน แต่สามารถเชื่อมโยงการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างเครือข่ายที่เชื่อมต่อแบบซับซ้อนในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและดำเนินงานร่วมกันได้ ขณะที่งานวิจัยของ Hudnurkar et al. (2023) ได้แสดงผลลัพธ์การจัดการควบคุมผลิตภัณฑ์ การควบคุมกระบวนการ การจัดการคุณภาพผู้ขาย และการปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้ามีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการจัดคุณภาพโดยรวมกับความยั่งยืนขององค์กรในมิติด้านสิ่งแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ และทางสังคม และผลลัพธ์ในงานวิจัยของ Brozović, Jansson, and Boers (2023) ได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และการเติบโตของบริษัท โดยยืนยันผลกระทบเชิงบวกที่สำคัญ คือ การขาดแคลนทรัพยากรและพนักงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย เน้นการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในระยะยาว ทั้งนี้จากกล่าวได้ว่าเป็นการคิดนอกกรอบในการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่สามารถช่วยสร้างความได้เปรียบและความยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ โดยในงานวิจัยของ Brozović, Jansson, and Boers (2023) พบว่า ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดการเติบโตของบริษัท เนื่องมาจากการรวบรวมและซื้อกิจการ ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่าง การตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจบางอย่าง และการดำเนินการตามโอกาส ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการกระทำของกิจการเอง อย่างไรก็ตาม Sureshchandar (2023) ได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลง แต่คุณภาพดั้งเดิมก็มีบทบาทที่เท่าเทียมกัน และอาจมีบทบาทสำคัญมากกว่าการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยี เช่นเดียวกับความได้เปรียบที่ไม่สมส่วนในแง่มูลค่าของผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดสำหรับกลุ่มธุรกิจเดิมที่จะแสวงหาความเป็นเลิศ ที่มีวิธีการดำเนินการ การแข่งขัน

และขับเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลและเทคโนโลยีที่ต่างกันอย่างมากระหว่างกัน ซึ่งสังคมโดยรวมสามารถนำเครื่องมือในการดำเนินการตามการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบผ่านโลกเสมือนที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล (Metaverse) ในการจัดการเปลี่ยนผ่านสู่อุตสาหกรรม 5.0 อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุดของกรอบการทำงานเพื่อวิเคราะห์โลกเสมือนที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล (Metaverse) จากมุมมองของผลกำไร โดยใช้มุมมองด้านสิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแล และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด การดำเนินการแก้ไขผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือการเชื่อมต่อเทคโนโลยีเข้ากับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (De Giovanni, 2023) อย่างไรก็ตาม Rosário and Dias (2023) ได้แสดงผลลัพธ์ให้เห็นว่าโรงงานและผลิตภัณฑ์อัจฉริยะคือ ความท้าทายที่เป็นบ่อนทำลายการเปลี่ยนแปลงมากมายอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การนำกลยุทธ์การเติบโตไปใช้ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ควรต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย การสนับสนุนเงินทุนและสินเชื่อที่มีเงื่อนไขเหมาะสมสำหรับการเริ่มต้นหรือขยายกิจการ การสนับสนุนการศึกษาและอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ สร้างแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะการใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ใหม่ การนำเทคโนโลยีการพิมพ์ใหม่เข้าสู่กระบวนการผลิต และตรวจสอบคุณภาพ เพื่อให้องค์กรและบุคลากรได้เตรียมพร้อมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกดิจิทัล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยแนะนำให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย เนื่องจากในอุตสาหกรรมการพิมพ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะให้เชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และสังคม อย่างมีคุณภาพ

เอกสารอ้างอิง

- A02. (2021, August 19). Focus group 1, Person 2. *Focus group*. (In Thai)
- A04. (2021, August 19). Focus group 1, Person 2. *Focus group*. (In Thai)
- Akola, J., Chakwizira, J., Ingwani, E., & Bikam, P. (2022). An AHP-TOWS Analysis of Options for Promoting Disaster Risk Reduction Infrastructure in Informal Settlements of Greater Giyani Local Municipality, South Africa. *Sustainability*, 15(1), 267. <https://doi.org/10.3390/su15010267>
- Ambrogio, G., Filice, L., Longo, F., & Padovano, A. (2022). Workforce and supply chain disruption as a digital and technological innovation opportunity for resilient manufacturing systems in the COVID-19 pandemic. *Computers and Industrial Engineering*, 169(April), 108158. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108158>
- B01. (2022, February 16). Key informant 1. *Interview*. (In Thai)
- B02. (2022, February 16). Key informant 1. *Interview*. (In Thai)
- B03. (2022, February 16). Key informant 1. *Interview*. (In Thai)

- B05. (2022, March 20). Key informant 1. *Interview*. (In Thai)
- Brozović, D., Jansson, C., & Boers, B. (2023). Strategic flexibility and growth of small and medium-sized enterprises: a study of enablers and barriers. *Management Decision*. DOI 10.1108/MD-05-2022-0577
- Crittenden, V., & Peterson, R. A. (2019). Digital Disruption: The Transdisciplinary Future of Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, 41(1), 3-4. <https://doi.org/10.1177/0273475319825534>
- De Giovanni, P. (2023). Sustainability of the Metaverse: A transition to Industry 5.0. *Sustainability*, 15(7), 6079. <https://doi.org/10.3390/su15076079>
- Gupta, S., Kumar, V., & Karam, E. (2020). New-age technologies-driven social innovation: What, how, where, and why?. *Industrial Marketing Management*, 89, 499-516.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory* (10th ed.) Ohio : South-Wertern Cengage Learning.
- Horáková, J., Uusitalo, O., Munnukka, J., & Jokinen, O. (2022). Does the digitalization of retailing disrupt consumers' attachment to retail places?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67(February), 102958. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102958>
- Hubbard, G. (2004). *Strategic management: Thanking, analysis & action*. Australia : Pearson Prentice Hall.
- Hudnurkar, M., Ambekar, S., Bhattacharya, S., & Sheorey, P. A. (2023). Relationship of total quality management with corporate sustainability in the MSME sector: does innovation capability play a mediating role?. *The TQM Journal*, 35(7), 1860-1886. DOI 10.1108/TQM-03-2022-0095
- Kitiphankul, S., & Kajondecha, P. (2020). Consumer Behavior towards Receiving in the Present of Print Media for Development of Digital Printing Business Plan. In *The 11th Hatyai National and International Conference, 17 July 2020* (pp. 1825-1838). Songkhla : Hat Yai University. (In Thai)
- Lang, S., & Sutton, M. J. (2022). Internal-external leadership model in the post-COVID-19, digital VUCA world. In *Leadership After COVID-19: Working Together Toward a Sustainable Future* (pp. 471-496). Cham: Springer International Publishing.
- Loureiro, R., Ferreira, J. J., & Simoes, J. (2021). Approaches to measuring dynamic capabilities: Theoretical insights and the research agenda. *Journal of Engineering and Technology Management*, 62, 101657. doi:10.1016/j.jengtecman.2021.101657
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.). California : SAGE Publications.
- Oghazi, P., Parida, V., Wincent, J., & Mostaghel, R. (2022). Ecosystems transformation through disruptive innovation: A definition, framework and outline for future research. *Journal of Business Research*, 147, 16-26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.073>
- Pearce II., J. A., & Robinson, Jr. R. B. (2007). *Strategic management: Formulation implementation and control* (3th ed.). New York : McGraw-Hill.

- Popescu, C., Hysa, E., & Panait, M. (2022). Perspectives of responsible management in today's VUCA world. Akkaya, B., Guah, M.W., Jermisittiparsert, K., Bulinska-Stangrecka, H. and Kaya, Y. (Ed.) In *Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0* (pp. 57-71). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-325-320220005>
- Rani, P. (2019). Strategy implementation in organizations: A conceptual overview. *Management*, 14(3), 205-218.
- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2023). How Industry 4.0 and Sensors Can Leverage Product Design: Opportunities and Challenges. *Sensors*, 23(3), 1165.
- Rungkraisri, C. (2021). *Business Plan for Printing and Packaging House for SMEs*. Independent study, Master of Management Program in Entrepreneurship, Bangkok University, Bangkok. (In Thai)
- Sattayakitkajhon, R., Boonyasopon, T., Roopsing, T., & Vannasiri, V. (2020). A Management Model for Publishing Business in the Digital Economy Era. *Technical Education Journal : King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 11(3), 143-152. (In Thai)
- Sureshchandar, G. S. (2023). Quality 4.0—a measurement model using the confirmatory factor analysis (CFA) approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(1), 280-303. DOI 10.1108/IJQRM-06-2021-0172
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217. DOI 10.1108/UOA-02-2022-3136
- The Thai Printing Association. (2021). Exploring Thai printing and packaging trends in 2022. *Thai Printing Journal*, 135. Retrieved June 20, 2022, from <https://www.thaiprint.org/category/vol135/page/2/> (In Thai)
- Traimongkolkul, P., & Chatrapom, S. (2012). *Research Design* (7th ed.). Bangkok : Kasetsart University Press. (In Thai)
- Watson, G. H. (2019). The ascent of Quality 4.0-how the new age of quality came to be and what it might look like in 20 years. *Quality Progress*, 52(3), 26-30.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic management and business policy* (9th ed.). Singapore : Pearson Prentice Hall.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Heckerroth, J. K. (2022). Digital disruption and digital transformation: A strategic integrative framework. *International Journal of Innovation Management*, 26(03), 2240008. <https://doi.org/10.1142/S1363919622400084>
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720. doi:10.3390/su13020720