

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงพิมพ์  
ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัลและหนังสืออิเล็กทรอนิกส์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยหัวข้อ “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงพิมพ์ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัลและหนังสืออีบุ๊ก” สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาของ อาจารย์บุรีม ีอทกานนท์ และอาจารย์กิตติชัย ราชมหา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา ในการดำเนินงานสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนถึงติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดเสมอมา เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปค้นคว้า พัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขสารนิพนธ์ ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณวรรณิสา สรสาแดง, คุณณัฐพล รุ่งสมบูรณ์ ที่ได้ข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินการวิจัยฉบับนี้ และยังช่วยประสานงานในการนัดหมายกับผู้ประกอบการธุรกิจการพิมพ์ที่เป็น โรงพิมพ์ดิจิทัลและผู้ประกอบการธุรกิจอีบุ๊ก

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณอย่างสูง แต่ผู้บริหารของ บริษัท 105 ดิจิตอล ฟรันทิง จำกัด บริษัท อิมเพลส ฟรันทิง จำกัด บริษัท โพลาร์ แอปพลิเคชันจำกัด และบริษัท อมรินทร์บุ๊ค เซ็นเตอร์ จำกัด ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย เพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับการศึกษานี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูล ความรู้เพิ่มเติม และมุมมองในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้น

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ทางมหาวิทยาลัยมหิดล และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ และประสบการณ์ในการทำกิจกรรมต่างๆ ทำให้ได้เรียนรู้งานจริง รวมถึงมุมมองในการดำเนินชีวิต และวันนี้ทำให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบเป็นการทดแทนพระคุณ บิดา มารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้คงจะเป็นประโยชน์สำหรับท่านที่สนใจและสามารถนำความรู้ที่ได้รับนำไปเป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

อรนุช วานิชนาม

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ โรงพิมพ์ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊ก  
STRATEGIC ANALYSIS OF PRINTING HOUSES BEFORE EXPANDING TO DIGITAL  
AND E-BOOK PRINTING HOUSES

อรนุช วาณิชนาม 5650446

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์: บุริม โอทกานนท์, M.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนภา ปิติสันต์,  
Ph.D., ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., กิตติชัย ราชมหา, M.Acc.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ โรงพิมพ์ต่อการปรับขยายไปเป็นโรงพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊ก และเพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของผู้ประกอบการโรงพิมพ์เมื่อจะต้องปรับขยายธุรกิจไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊ก การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยใช้ทฤษฎี 7S McKinsey (7S McKinsey Theory) นำมาใช้ในการวิเคราะห์ การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลจำนวน 2 บริษัท และ ผู้ประกอบการธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) จำนวน 2 บริษัท การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ จากนั้นนำทฤษฎี 7S McKinsey มาใช้เป็นต้นแบบเพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจโรงพิมพ์ และยังใช้ในวิเคราะห์เพื่อระบุแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของประกอบการโรงพิมพ์ เมื่อต้องปรับขยายไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊ก ซึ่งจะสามารถทำให้ธุรกิจโรงพิมพ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อมั่นคงเมื่อสภาพแวดล้อมของการพิมพ์ได้เปลี่ยนไป

ผลจากการวิจัยในการประกอบธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊กได้มีการปรับตัวและใช้กลยุทธ์ปัจจัยพื้นฐานได้แก่ ด้านทีมงานและอุปกรณ์ ด้านคุณภาพงาน ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่มีความแตกต่างเพื่อสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ซอฟต์แวร์เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงถึงลูกค้าและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น และการสร้างความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ

คำสำคัญ: โรงพิมพ์ดิจิทัล / อีบุ๊ก / ทฤษฎี 7S/ Digital Printer /E-book

61 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามงานวิจัย	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตงานวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
<b>บทที่ 2 แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
ความหมายและคำสำคัญ	5
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>22</b>
แหล่งข้อมูล	22
กรอบขั้นตอนงานวิจัย	23
กลุ่มเป้าหมาย	23
การออกแบบเครื่องมือ	24
การเก็บรวบรวมข้อมูล	24
การวิเคราะห์ข้อมูล	25
ระยะเวลาในการศึกษา	25
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>26</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	31
สรุปผลการวิจัย	31
สรุปผลและข้อเสนอแนะ	40
บรรณานุกรม	42
ภาคผนวก	45
ภาคผนวก ก บทสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	46
ประวัติผู้วิจัย	61



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านกลยุทธ์ ณ สถานะหลังการปรับ ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล	32
2	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านโครงสร้างธุรกิจ ณ สถานะหลัง การปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลและอีบุ๊ก	33
3	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านระบบปฏิบัติงาน ณ สถานะหลัง การปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล	34
4	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านรูปแบบบริหารธุรกิจสถานะหลัง การปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล	36
5	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านทักษะสถานะหลังการปรับใช้ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล	37
6	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านค่านิยมร่วม ณ สถานะหลังการปรับ ใช้นวัตกรรมเชิงธุรกิจดิจิทัล	37

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงประโยชน์ของพลาสม่าอิเล็กทริก	13
2	แสดง Model ของ Mc Kinney 7-S Framework	14
3	แสดง Sustainable Development Model	17
4	แสดงกระบวนการพัฒนานวัตกรรม	20
5	แสดงกรอบขั้นตอนงานวิจัย	23



# บทที่ 1

## ที่มา ความสำคัญ ปัญหา

### 1.1 ที่มาของเรื่องความสำคัญและปัญหา

ธุรกิจโรงพิมพ์แห่งแรกเริ่มขึ้นครั้งแรกในประเทศไทยในปี 2378 โดยหมอบรัดเลย์ เป็นผู้สั่งซื้อแท่นพิมพ์ครั้งแรกจากทางประเทศสิงคโปร์ (งานแสดงการพิมพ์แห่งประเทศไทย, 2557) และจากอดีตจนถึงปัจจุบันกว่า 180 ปีระบบการพิมพ์ในประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากจากระบบที่เครื่องพิมพ์ประเภทแท่นพิมพ์ระบบออฟเซต (off-set printing) ที่จะต้องมีจำนวนในการสั่งพิมพ์ครั้งละมากๆ มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์เป็นอย่างมากตั้งแต่การก่อนพิมพ์ (Pre-Press Process) กระบวนการพิมพ์ (Press/Printing Process) กระบวนการหลังพิมพ์ (After Press Process) ซึ่งสรุปได้ว่าหากไม่เคยได้คลุกคลีกับวงการนี้มาก่อน หรือมีธุรกิจเดิมของครอบครัว ธุรกิจสิ่งพิมพ์ระบบแท่นพิมพ์ออฟเซตเป็นธุรกิจที่ทำขายและทำให้ประสบความสำเร็จได้ยาก ดังนั้นสภาพธุรกิจโรงพิมพ์ในเมืองไทยเกือบทั้งหมดจะเป็นโรงพิมพ์ที่มีการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมาอย่างยาวนาน

จนถึงปัจจุบัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้โลกได้ปรับตัวเข้ากับกระแสธุรกิจในยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ซึ่งข้อมูลทั้งหมดได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งผ่านไปบนระบบเครือข่ายข้อมูลและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ จนนำไปสู่การดำเนินการพาณิชย์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Electronic Commerce) ซึ่งหมายถึง การดำเนินการทางพาณิชย์ใดๆ ที่กระทำบนเครือข่ายของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, 2542) โดยสินค้าที่สามารถติดต่อซื้อขายผ่านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ คลอบคลุมเกือบทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นสินค้า หรือ การให้บริการต่างๆ และไม่เว้นธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันที่เทคโนโลยีการพิมพ์มีการพัฒนาไปสู่ระบบการพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการผลิตตั้งแต่เริ่มขั้นตอนจากเดิมที่ใช้เวลาในการทำงานมาก มาเป็นการวางชิ้นงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ใช้ซอฟต์แวร์ (Software) ในการควบคุมตั้งค่างานพิมพ์, คุณภาพสี, พิมพ์งานได้ตามจำนวนที่ต้องการ (Print on Demand) และสามารถเลือกตัวอักษรที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว ตอบโจทย์ลูกค้าที่ชอบงานที่มีความหลากหลายของชิ้นงาน, ความรวดเร็ว และ ปริมาณงานการพิมพ์ต่อครั้งจำนวนไม่มาก และด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลและกระแสธุรกิจออนไลน์ (Online Business) จึงทำให้กระแสพาณิชย์ธุรกิจ (Electronic Commerce) สำหรับหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ได้เติบโต



อย่างรวดเร็วตามความรู้ด้านสารสนเทศของผู้บริโภค และ ความพร้อมของระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตของแต่ละพื้นที่ ซึ่งหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) หมายถึงหนังสือที่สร้างด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีลักษณะเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยปกติมักจะเป็นแฟ้มข้อมูลที่สามารถอ่านผ่านทางจอคอมพิวเตอร์ทั้งในระบบออฟไลน์และออนไลน์โดยมีคุณลักษณะที่สามารถเชื่อมโยงไปส่วนต่างๆของหนังสือ หรือ เว็บไซต์ต่างๆ นอกจากนี้ยังสามารถแทรกภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว และอื่นๆ ได้อย่างมากมาย (สาวิตรี, 2555) ดังนั้น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) จึงเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในการเพิ่มยอดขายของผู้จัดจำหน่ายที่พยายามเพิ่มช่องทางอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้สามารถดาวน์โหลดข้อมูลหนังสือได้ตลอดเวลา ประหยัดเวลา ไม่จำเป็นต้องไปหาซื้อหนังสือตามร้านหนังสือต่างๆ ไปเหมือนที่ผ่านมา

ด้วยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัล หรือระบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) จึงเป็นทางเลือกใหม่ของวงการอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่จะส่งผ่านระบบการบริโภคข่าวสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ ในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ศึกษาการปรับตัวและกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการอีบุ๊กและโรงพิมพ์ดิจิทัลในปัจจุบัน โดยผู้ประกอบการธุรกิจจะมีวิธีการพลิกฟื้นธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดท่ามกลางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มึบทบาทต่อธุรกิจและผู้บริโภคได้อย่างไร

## 1.2 คำถามงานสารนิพนธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงพิมพ์ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัล และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) เป็นอย่างไร และมีแนวทางการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันได้อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการโรงพิมพ์ต่อการปรับขยายไปเป็นโรงพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊ก (E-Book)

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของผู้ประกอบการโรงพิมพ์เมื่อจะต้องปรับขยายธุรกิจไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัลอีบุ๊ก (E-Book)

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เพื่อประโยชน์กับผู้ประกอบการวิชาชีพและเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการพิจารณา  
นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และเป็นข้อมูลในการปรับตัวให้สามารถประกอบธุรกิจการพิมพ์

1.4.2 เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการทำการตลาด, วิธีการบริหารงาน, คุณสมบัติของ  
พนักงาน, การสื่อสารภายในองค์กร, โครงสร้างขององค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลและ  
ธุรกิจอีบุ๊ก

## 1.5 ขอบเขตของสารนิพนธ์

### 1.5.1 ประเด็นที่ศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ  
โรงพิมพ์ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัล และอีบุ๊ก (E-Book) รวมถึงแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการ  
บริหารงาน ตลอดจน แนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรโดยใช้ทฤษฎี 7S McKinsey เป็นเครื่องมือ  
ในการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency)

### 1.5.2 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือ  
เจ้าของโรงพิมพ์ที่ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ในเขต  
กรุงเทพมหานคร

### 1.5.3 พื้นที่

ทำการศึกษารูธุรกิจโรงพิมพ์และอีบุ๊กเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร

### 1.5.4 ระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยรวม 14 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 28 มกราคม 2558 –  
30 เมษายน 2558

## 1.6 นิยามศัพท์

ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) หมายถึง ผู้ที่จะดำเนินธุรกิจเป็นของตนเอง มีความคิดริเริ่มในการหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และมีความอดทน มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยงในการที่จะดำเนินธุรกิจจากโอกาสที่พบ เพื่อให้เกิดมูลค่าทางพาณิชย์สูงสุด

การพิมพ์ออฟเซต (Off-set printing) เป็นการพิมพ์พื้นราบที่ใช้หลักการนำกับน้ำมันมารวมตัวกัน โดยสร้างเขื่อนน้ำไปเกาะอยู่บนบริเวณไรรูปภาพของแผ่นแม่พิมพ์ เมื่อรับหมึก หมึกจะไม่เกาะน้ำแต่จะไปเกาะบริเวณที่เป็นภาพแล้วถูกถ่ายลงบนผ้ายางและกระดาษพิมพ์ต่อไป การพิมพ์ออฟเซตสามารถผลิตงานพิมพ์ที่มีคุณภาพสูงจนถึงสูงมาก เครื่องพิมพ์มีหลายขนาด มีทั้งเครื่องพิมพ์ 1 สี 2 สี 4 สี 5 สี หรือมากกว่านั้น ตัวอย่างงานพิมพ์ออฟเซต เช่น พิมพ์แผ่นพับ พิมพ์ใบปลิว พิมพ์หนังสือ พิมพ์วารสาร พิมพ์นิตยสาร บรรจุภัณฑ์กระดาษ งานพิมพ์ใช้ในสำนักงาน

การพิมพ์ดิจิทัล (Digital printing) เป็นการพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์หรือพรีนเตอร์ต่อพ่วงกับเครื่องคอมพิวเตอร์ สามารถสั่งพิมพ์ได้โดยตรงจากเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์หรือพรีนเตอร์ที่ใช้คือ เครื่องพิมพ์อิงค์เจ็ทขนาดเล็กและใหญ่ เครื่องพิมพ์เลเซอร์ความเร็วปกติจนถึงความเร็วสูง เครื่องพิมพ์ดิจิทัลใช้หมึกประจุไฟฟ้า ตัวอย่างงานพิมพ์ประเภทนี้คือ งานพิมพ์ที่มีปริมาณไม่มาก เช่น นามบัตร แผ่นพับ ใบปลิว หนังสือ งานพิมพ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงภาพหรือข้อความบ่อย ๆ เช่น ไคเร็กซ์

หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) คือ หนังสือหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่ผู้อ่านสามารถอ่านผ่านอินเทอร์เน็ต หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ พกพาอื่นๆ ได้ สำหรับหนังสือหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์นี้ จะมีความหมายรวมถึงเนื้อหาที่ถูกจัดแปลงอยู่ในรูปแบบที่สามารถแสดงผลออกมาได้โดยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ แต่ก็ให้มีลักษณะการนำเสนอที่สอดคล้องและคล้ายคลึงกับการอ่านหนังสือทั่วไปในชีวิตประจำวัน แต่จะมีลักษณะพิเศษ คือ สะดวกและรวดเร็วในการค้นหา และผู้อ่านสามารถอ่านพร้อมๆ กัน ได้โดยที่ไม่ต้องรอให้อีกฝ่ายส่งคืนห้องสมุด เช่นเดียวกับหนังสือในห้องสมุดทั่วไป

การพิมพ์ตามจำนวนที่ต้องการ (Print on Demand) หมายถึง การพิมพ์งานตามจำนวนที่ต้องการ ไม่ต้องมีปัญหาระหว่างปริมาณพิมพ์ขั้นต่ำเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการพิมพ์แต่ละครั้ง

ซอฟต์แวร์ (Software) หมายถึง ชุดคำสั่งหรือโปรแกรมที่ใช้สั่งงานให้กับคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์จึงหมายถึงลำดับขั้นตอนการทำงานที่เขียนขึ้นด้วยคำสั่งของคอมพิวเตอร์ คำสั่งเหล่านี้เรียงกันเป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่นำมาเป็นกรอบความคิดในการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ โรงพิมพ์ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊ก” ผู้ศึกษาได้นำเอาแนวคิด และ ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความหมายของคำหลัก
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small Medium Enterprise)
  - 2.2 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Digital Press)
  - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)
  - 2.4 แนวคิดและทฤษฎี 7S McKinsey
  - 2.5 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)
  - 2.6 แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation)

#### 2.1 ความหมายของคำหลัก

##### 2.1.1 ความหมายหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-book)

จากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงจากอดีตจนถึงปัจจุบันหนังสือที่มีอยู่โดยทั่วไป จากเดิมเป็นลักษณะเอกสารที่จัดพิมพ์ด้วยกระดาษ แต่ด้วยความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและด้านอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการพัฒนาต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้มีการคิดค้นวิธีการใหม่โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย จึงได้นำหนังสือดังกล่าวเหล่านั้นมาทำคัตลอก (scan) โดยที่หนังสือก็ยังคงสภาพเดิมแต่จะได้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นแฟ้มภาพขึ้นมาใหม่ วิธีการต่อจากนั้นก็ก็จะนำแฟ้มภาพตัวหนังสือมาผ่านกระบวนการแปลงภาพเป็นตัวหนังสือ (text) ด้วยการทำ OCR (Optical Character Recognition) คือการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อแปลงภาพตัวหนังสือให้เป็นตัวหนังสือที่สามารถแก้ไขเพิ่มเติมได้ และสำหรับการถ่ายทอดข้อมูลในระยะต่อมา จะถ่ายทอดผ่านทางเป็นพิมพ์ และประมวลผลออกมาเป็นตัวหนังสือและข้อความด้วยคอมพิวเตอร์ ดังนั้นหน้ากระดาษ

ก็เปลี่ยนรูปแบบไปเป็นแฟ้มข้อมูล (files) แทน ทั้งยังมีความสะดวกต่อการเผยแพร่และจัดพิมพ์เป็นเอกสาร (documents printing) รูปแบบของหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ยุคแรกๆ มีลักษณะเป็นเอกสารประเภท .doc, .txt, .rtf, และ .pdf ไฟล์ ต่อมาเมื่อมีการพัฒนาภาษา HTML (Hypertext Markup Language) ข้อมูลต่างๆ ก็จะถูกรวบรวมและตกแต่งในรูปแบบของเว็บไซต์ โดยในแต่ละหน้าของเว็บไซต์เราเรียกว่า "web page" โดยสามารถเปิดดูเอกสารเหล่านั้นได้ด้วยเว็บเบราว์เซอร์ (web browser) ซึ่งเป็น โปรแกรมประยุกต์ที่สามารถแสดงผลข้อความ ภาพ และการปฏิสัมพันธ์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ดังนั้นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book จะหมายถึงหนังสือที่สร้างขึ้นด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์มีลักษณะเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยปกติมักจะเป็นแฟ้มข้อมูลที่สามารถอ่านเอกสารผ่านทางหน้าจอคอมพิวเตอร์ทั้งในระบบออฟไลน์และออนไลน์

คุณลักษณะของหนังสืออิเล็กทรอนิกส์สามารถเชื่อมโยงจุดไปยังส่วนต่างๆ ของหนังสือ เว็บไซต์ต่างๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์และโต้ตอบกับผู้เรียนได้ นอกจากนี้หนังสืออิเล็กทรอนิกส์สามารถแทรกภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว แบบทดสอบ และสามารถสั่งพิมพ์เอกสารที่ต้องการออกทางเครื่องพิมพ์ได้ อีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์สามารถปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยได้ตลอดเวลา ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะไม่มีในหนังสือธรรมดาทั่วไป

### 2.1.2 ความหมายของการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Press)

การพิมพ์ดิจิทัลคือการพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์ต่อพ่วงกับคอมพิวเตอร์ โดยรับข้อมูลภาพจากคอมพิวเตอร์มาพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็น เครื่องปริ้นเตอร์ที่อยู่ตามบ้านของคนทั่วไป หรือการพิมพ์ดิจิทัลตามโรงพิมพ์ดิจิทัล ก็เป็นระบบการพิมพ์ดิจิทัลเช่นกัน ด้วยเครื่องพิมพ์ดิจิทัลใช้หมึกประจุไฟฟ้า ตัวอย่างงานพิมพ์ประเภทนี้คือ งานพิมพ์ที่มีปริมาณจำนวนไม่มากต่อครั้งการพิมพ์, มีข้อมูลแปรเปลี่ยนค่อนข้างมาก, ต้องการงานพิมพ์ที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาเช่น นามบัตร แผ่นพับ ใบปลิว หนังสือรายงานต่างๆ หรืองานพิมพ์ที่มีการเปลี่ยนภาพหรือข้อความบ่อย ๆ เช่น ไคเร็กเมล์ งานพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ (ใช้เครื่องอิงค์เจ็ทขนาดใหญ่)

ดังที่ดร.กาวิ ศรีกุลกิจ (2543) ได้กล่าวไว้ในบทความเทคโนโลยีการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Printing Technology) เทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัล เป็นวิวัฒนาการการพิมพ์ยุคใหม่ เพราะอาศัยเทคนิคการพิมพ์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้แม่พิมพ์อีกต่อไป ปัจจุบันเครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัลกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายกับวัสดุสิ่งพิมพ์กระดาษ ตัวอย่างของเครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัลได้แก่ พรินเตอร์ Ink jet และพรินเตอร์เลเซอร์ เป็นต้น

### 2.1.3 ความหมายของผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง ผู้ที่คิดริเริ่มดำเนินธุรกิจขึ้นมาเป็นของตนเอง มีการวางแผนการดำเนินงาน และดำเนินธุรกิจทุกด้านด้วยตนเอง โดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อมุ่งหวังผลกำไรที่เกิดจากผลการดำเนินงานของธุรกิจตนเอง

พิกเกิ้ล แอนด์ อบาแฮมสัน (Pickel and Abrahamson, 1989) ได้ศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมจำนวน 97 ตัวอย่าง ผลปรากฏว่าผู้ประกอบการขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จมีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. แรงผลักดัน หรือแรงจูงใจในการทำงาน อันประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความเพียรพยายามทนทาน และความทะเยอทะยาน
2. ความสามารถทางด้านสติปัญญา อันประกอบด้วย ความฉลาดทางสติปัญญา, ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และการคิดวิเคราะห์
3. ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ อันประกอบด้วย ความมั่นคงทางอารมณ์, ความสัมพันธ์ส่วนตัว, ความสามารถในการเข้าสังคม, ความมีไหวพริบ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
4. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา
5. ความสามารถด้านเทคนิค อันประกอบด้วย ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจ เช่น ความรู้พื้นฐาน ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ประสบการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน

ลองแมกซ์เกอร์ แอนด์ มอร์ (Longemecker and Moore, 1987) ได้มีการศึกษาว่าผู้ประกอบการจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปคือ มีแรงจูงใจและ มีความพร้อมรับกับความเสี่ยง มีความมั่นใจในตนเอง และมีความสามารถในการปรับตัว

ซอนสียี แอนด์ สเตนโฮฟฟ์ (Szonyi and Steinhoff, 1979) ได้ให้ความหมายว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ควรประกอบไปด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้คือ มีกำลังความสามารถ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการจัดการ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ด้านเทคนิค มีความสามารถด้านการบริหาร มีการพิจารณาตัดสินใจที่ดี มีความขยันขันแข็ง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความอดทนอดกลั้น และมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจของตนเอง

แมคเคลแลนด์ แอนด์ วินเทอร์ (McClelland and Winter, 1969 อ้างใน จิตนา สุนทรธรรม, 2533) ได้ให้ความหมายของ คุณลักษณะของผู้ประกอบการดังนี้

1. เป็นผู้ต้องการความสำเร็จในเบื้องต้น (The Need for Achievement Prime)

2. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ (Desire for Responsibility)
3. เป็นผู้ที่ชอบเสี่ยงพอประมาณ (Preference Moderate Risks)
4. เป็นผู้มองเห็นความน่าจะเป็นสำเร็จของงาน (Perception of Probability of Success)
5. เป็นผู้มีความต้องการทราบผลสะท้อนกลับ (Stimulation by Feedback)
6. เป็นผู้ที่มีพลังในหน้าที่การงาน (Energetic Activity)
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล (Future Orientation)
8. เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการ (Management Skill)
9. เป็นผู้ที่มีเจตคติต่อเงิน (Attitude toward Money)

## 2.2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.2.1 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small Medium Enterprise)
- 2.2.2 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Digital Press)
- 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)
- 2.2.4 แนวคิดและทฤษฎี 7S McKinsey
- 2.2.5 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)
- 2.2.6 แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation)

### 2.2.1 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small Medium Enterprise)

ผู้ประกอบการธุรกิจคือปัจจัยสำคัญเพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มผลผลิต และขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการพัฒนาทางเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ (Reynolds et al., 1994) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่เกี่ยวข้องและมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมเศรษฐกิจทั้งในส่วนของท้องถิ่นและระดับประเทศ อาทิ การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ การเพิ่มผลิตผลมวลรวมของประเทศ (GDP) การเพิ่มอัตราการจ้างงาน การเพิ่มนวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ เป็นต้น

สำหรับ แนวโน้มปัจจุบัน ธุรกิจเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดย่อม (Small Medium Enterprise) มีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจเทคโนโลยีคือธุรกิจที่มุ่งเน้นกิจกรรมทางธุรกิจโดยอาศัยนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญทางธุรกิจ (Medcof, 1999)

ลักษณะสำคัญของธุรกิจธุรกิจเทคโนโลยีจะมุ่งเน้นการลงทุนในกิจกรรมการวิจัยและ

พัฒนามากกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจอื่น อัตราการจ้างงานพนักงานประเภทนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร จะอยู่ในระดับสูง มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่มีระยะเวลาสั้น (Oakey et al., 1988; Reeble, 1990; Covin and Slevin, 1991)

แนวโน้มธุรกิจขนาดกลางและย่อม หรือ SMEs ปี 2557 จนถึงปัจจุบันมีแนวโน้มเติบโตตามอัตราการขยายตัวเศรษฐกิจของประเทศ หรือจีดีพี ที่คาดว่าจะขยายตัวในอัตรา 4.5% ซึ่งจะส่งผลให้ SMEs ขยายตัวที่ 4.3-4.7% และจากการวิเคราะห์ทั้ง 58 สาขา ทั้งภาคการผลิต ภาคการค้าและภาคบริการ พบว่าในกลุ่มธุรกิจดาวรุ่ง ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการแข่งขันแบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยมีกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีเป็นหนึ่งในนั้น คือกลุ่มธุรกิจ SMEs ที่รัฐต้องวางโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไป ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจพลังงานทดแทน กลุ่มเกษตรกรรม โดยเฉพาะพืชพลังงาน กลุ่มขนส่งและ โลจิสติกส์ กลุ่มบริการด้านการศึกษา กลุ่มธุรกิจ IT และ ICT รวมถึงอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมผ่านการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (นายปฏิมา จิระแพทย์, 2557)

ดังนั้น ผู้ประกอบการที่ถือเป็นหัวใจสำคัญหลักที่จะช่วยเพิ่มการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศสำหรับแนวโน้มในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นมาที่กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

### 2.2.2 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Digital Press)

สำหรับธุรกิจโรงพิมพ์ในประเทศไทยจากอดีตจนถึงปัจจุบันกว่า 180 ปีระบบการพิมพ์ในประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากจากระบบที่เครื่องพิมพ์ประเภทแท่นพิมพ์ระบบออฟเซต (off-set printing) ที่จะต้องมีจำนวนในการสั่งพิมพ์ครั้งละมากๆ มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์เป็นอย่างมากตั้งแต่การก่อนพิมพ์ (Pre-Press Process) กระบวนการพิมพ์ (Press/Printing Process) กระบวนการหลังพิมพ์ (After Press Process) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้ข้อมูลทั้งหมดได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล จนนำไปสู่การดำเนินการพาณิชย์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Electronic Commerce) ซึ่งหมายถึง การดำเนินการทางพาณิชย์ใดๆ ที่กระทำบนเครือข่ายของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยสินค้าที่สามารถติดต่อซื้อขายผ่านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ครอบคลุมเกือบทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือ การให้บริการต่างๆ และไม่เว้นธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันที่เทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีการพัฒนาไปสู่ระบบการพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการผลิตตั้งแต่เริ่มขั้นตอนจากเดิมที่ใช้เวลาในการทำงานมาก มาเป็นการวางชิ้นงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ใช้ซอฟต์แวร์ (Software) ในการควบคุมตั้งค่างานพิมพ์,คุณภาพสี, พิมพ์งานได้ตาม



จำนวนที่ต้องการ (Print on Demand) และสามารถเลือกตัวอักษรที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว ตอบโจทย์ลูกค้าที่ชอบงานที่มีความหลากหลายของชิ้นงาน, ความรวดเร็ว และ ปริมาณงานการพิมพ์ต่อครั้งจำนวนไม่มาก และด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลและกระแสธุรกิจออนไลน์ (Online Business) จึงทำให้กระแสพาณิชย์ธุรกิจ (Electronic Commerce) สำหรับหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ได้เติบโตอย่างรวดเร็วตามความรู้ด้านสารสนเทศของผู้บริโภค และ ความพร้อมของระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตของแต่ละพื้นที่ ซึ่งหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) หมายถึงหนังสือที่สร้างด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีลักษณะเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยปกติมักจะเป็นแฟ้มข้อมูลที่สามารถอ่านผ่านทางจอคอมพิวเตอร์ทั้งในระบบออฟไลน์และออนไลน์โดยมีคุณลักษณะที่สามารถเชื่อมโยงไปส่วนต่างๆของหนังสือ หรือ เว็บไซต์ต่างๆ นอกจากนี้ยังสามารถแทรกภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว และอื่นๆ ได้อย่างมากมาย ดังนั้น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) จึงเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในการเพิ่มยอดขายของผู้จัดจำหน่ายที่พยายามเพิ่มช่องทางอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้สามารถดาวน์โหลดข้อมูลหนังสือได้ตลอดเวลา ประหยัดเวลา ไม่จำเป็นต้องไปหาซื้อหนังสือตามร้านหนังสือทั่วไปเหมือนที่ผ่านมา ด้วยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัล หรือ ระบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) จึงเป็นทางเลือกใหม่ของวงการอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่จะส่งผ่านระบบการบริโภคข่าวสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ ในอนาคต

### 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

E-Commerce คือรูปแบบของการทำธุรกิจโดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ระบบเครือข่าย (Internet ,Intranet หรือ Extranet) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการจัดการด้านการตลาดสำหรับองค์กร หรือ หน่วยงาน หรือ ส่วนบุคคลเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบของการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ระบบเครือข่าย และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในองค์กรแบบ e-Business นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลักๆ ดังนี้

1. ระบบลูกค้าสัมพันธ์ เช่น ใช้ในการแสดงสินค้า และ บริการ รวมไปถึงการรับคำสั่งซื้อสินค้า และบริการ สถานภาพของสินค้าและบริการต่าง ๆ
  2. การติดต่อกับแหล่งวัตถุดิบ เช่น การค้นหาวัตถุดิบ การสั่งซื้อวัตถุดิบ และ การตรวจสอบสถานภาพของวัตถุดิบที่สั่งซื้อ
  3. การติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ และองค์กรที่เกี่ยวข้องเช่นธนาคาร กรมศุลกากร
  4. ลดขั้นตอนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานขององค์กร
- ดังนั้นการดำเนินกิจกรรม E-Business คือการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผ่านคอมพิวเตอร์

เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและอินเทอร์เน็ต เพื่อให้กระบวนการทางธุรกิจ มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และลูกค้าให้ตรงใจ และรวดเร็วและเพื่อลดต้นทุน และขยายโอกาสทางการค้า และการบริการ เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลจะมีคำศัพท์ที่ได้ยินบ่อยๆ เช่น

BI=Business Intelligence: การรวบรวมข้อมูลข่าวสารด้านตลาด ข้อมูลลูกค้า และ คู่แข่งขัน

EC=E-Commerce: เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้เกิดการสั่งซื้อ การขาย การโอนเงินผ่านอินเทอร์เน็ต

CRM=Customer Relationship Management: การบริหารจัดการ การบริการ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจกับทั้งสินค้า บริการ และ บริษัท – ระบบ CRM จะใช้ไอทีช่วยดำเนินงาน และ จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริการลูกค้า

SCM=Supply Chain Management: การประสาน ห่วงโซ่ทางธุรกิจ ตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดส่ง ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก จนถึงมือผู้บริโภค

ERP=Enterprise Resource Planning: กระบวนการของสำนักงานส่วนหลัง และ การผลิต เช่น การรับใบสั่งซื้อการจัดซื้อ การจัดการใบส่งของ การจัดสินค้าคงคลัง แผนและการจัดการการผลิต- ระบบ ERP จะช่วยให้กระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพและลดต้นทุน

E-Commerce มีชื่อที่แปลเป็นภาษาไทยว่า “พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์” โดยความหมายของคำว่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ มีผู้ให้คำนิยามไว้เป็นจำนวนมาก แต่อาจจะไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีดังนี้

“พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ คือ การดำเนินธุรกิจโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์” (ศูนย์พัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์, 2542)”

“พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ คือ การผลิต การกระจาย การตลาด การขาย หรือการขนส่งผลิตภัณฑ์และบริการโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์” (WTO, 1998)

“E-business กับ E-commerce จะเห็นได้ว่าสองคำนี้มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน แต่อันจริงแล้วมีความหมายต่างกัน โดย E-business สรุปความหมายได้ว่าเป็นการทำกิจกรรมทุกขั้นตอนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีขอบเขตกว้างกว่า แต่สำหรับ E-commerce จะเน้นที่การซื้อขายสินค้าและบริการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเท่านั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า E-commerce เป็นส่วนหนึ่งของ E-business

### ประเภทของ E-Commerce

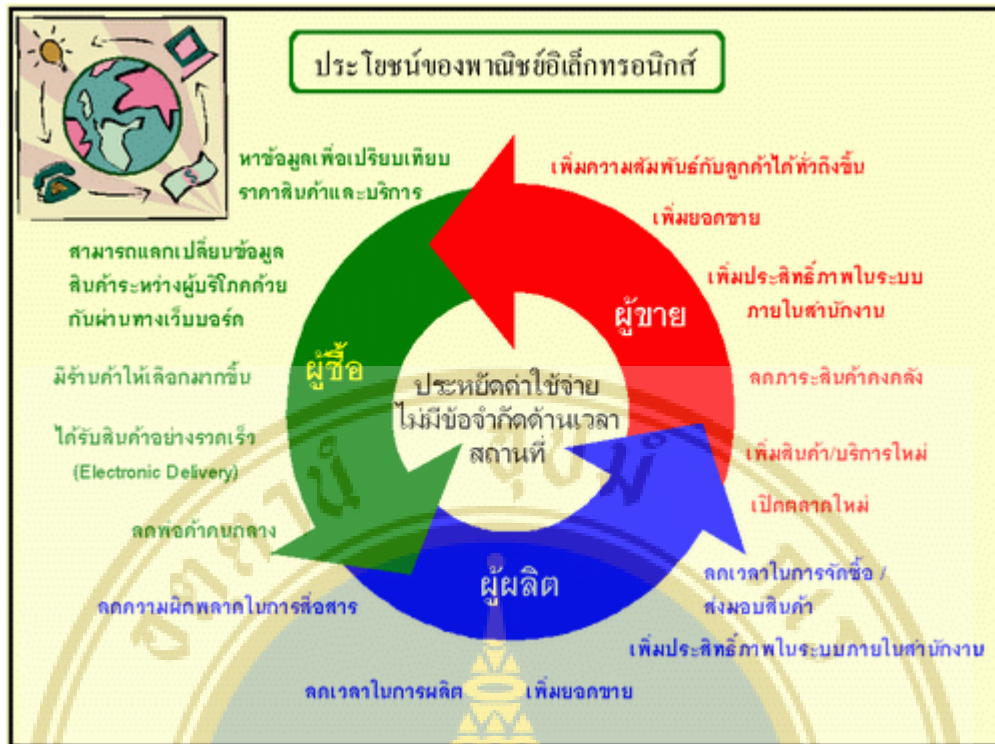
ผู้ประกอบการ กับ ผู้บริโภค (Business to Consumer - B2C) คือการค้าระหว่างผู้  
โดยตรงถึงลูกค้าซึ่งก็คือผู้บริโภค เช่น การขายหนังสือ, วิดีโอ, ซีดีเพลง เป็นต้น

ผู้ประกอบการ กับ ผู้ประกอบการ (Business to Business – B2B) คือการค้าระหว่าง  
ผู้ค้ากับลูกค้าเช่นกัน แต่ในที่นี้ลูกค้าจะเป็นในรูปแบบของผู้ประกอบการ ในที่นี้จะครอบคลุมถึง  
เรื่อง การขายส่ง การทำการสั่งซื้อสินค้าผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply  
Chain Management) เป็นต้น ซึ่งจะมีความซับซ้อนในระดับต่างๆกันไป

ผู้บริโภค กับ ผู้บริโภค (Consumer to Consumer - C2C) คือการติดต่อระหว่างผู้บริโภค  
กับผู้บริโภคนั้น เช่นเพื่อการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในกลุ่มคนที่มีการบริโภคเหมือนกัน หรืออาจจะ  
ทำการแลกเปลี่ยนสินค้ากันเอง ขายของมือสอง เป็นต้น

ผู้ประกอบการ กับ ภาครัฐ (Business to Government – B2G) คือการประกอบธุรกิจ  
ระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐ ที่ใช้กันมากก็คือเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ หรือที่เรียกว่า e-  
Government Procurement ในประเทศที่มีความก้าวหน้าด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แล้ว รัฐบาลจะ  
ทำการซื้อ/จัดจ้างผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนใหญ่เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย เช่นการประกาศจัดจ้าง  
ของภาครัฐในเว็บไซต์ [www.mahadthai.com](http://www.mahadthai.com)

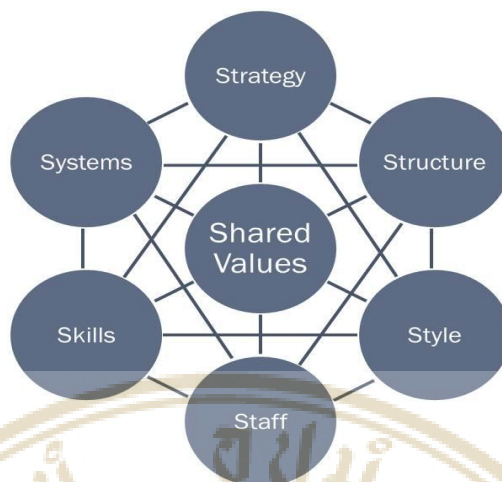
ภาครัฐ กับ ประชาชน (Government to Consumer -G2C) ไม่ใช่วัตถุประสงค์เพื่อ  
การค้า แต่จะเป็นเรื่องการบริการของภาครัฐผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งปัจจุบันในประเทศไทยเองก็มี  
ให้บริการแล้วหลายหน่วยงาน เช่นการคำนวณและเสียภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต, การให้บริการข้อมูล  
ประชาชนผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เช่นข้อมูลการติดต่อการทำทะเบียนต่างๆของ  
กระทรวงมหาดไทย ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบว่าต้องใช้หลักฐานอะไรบ้างในการทำเรื่อง  
นั้นๆ และสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มบางอย่างจากบนเว็บไซต์ได้ด้วย



ภาพที่ 1 แสดงประโยชน์ของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์  
ที่มา : สมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทย

#### 2.2.4 แนวคิดและทฤษฎี 7S McKinsey

7s McKinsey ได้มีการพัฒนาในต้นทศวรรษ 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman เป็นสองที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำงาน โดยเป็นที่ปรึกษาของ McKinsey & Company โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinney 7-S Framework ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภาพในว่าองค์กรนั้นๆมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinney 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ทั้งนี้ อำนาจ วัตจินดา (2551) ได้แสดงทักษะสำหรับเกี่ยวกับเรื่องนี้ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดง Model ของ McKinney 7-S Framework

### 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

### 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2-คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### 3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ การวางระบบการทำงาน การหมุนเวียนของงาน (Workflow Process) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ตลอดจนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาปรับใช้เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

#### 4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การคัดเลือกทรัพยากรบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงาน ระบบการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

#### 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานมาอย่างยาวนาน หรือ เป็นลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ด้านเทคนิค ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

#### 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร การสร้างโอกาสในมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีมงาน การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ก็จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

#### 7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน การวางข้อกำหนดซึ่งถือว่าเป็นนโยบายที่มีความเห็นร่วมกัน และเป็นในทิศทางเดียวกัน หรือ อาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ

ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนสมาชิกภายในองค์กร ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

### 2.2.5 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

นิยามของ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” มีจุดเน้นร่วมกันว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ภายใต้ศักยภาพของระบบนิเวศน์วิทยาของโลก

การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงมีส่วนประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบทางด้านเศรษฐกิจ
2. องค์ประกอบสังคม
3. องค์ประกอบสิ่งแวดล้อม

ส่วนประกอบทั้งสามนี้จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ยั่งยืน

Edward Barbier (2000) ให้แนวความคิดไว้ว่า การบรรลุเป้าหมายทั้งสามองค์ประกอบนี้ให้ได้ดีที่สุด และโดยที่สังคมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงสุดในทุกส่วนประกอบได้ จึงจำเป็นต้องยอมลดเป้าหมายในบางองค์ประกอบ เพื่อให้เป้าหมายในองค์ประกอบอื่นเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญระหว่างองค์ประกอบต่างๆว่าจะให้องค์ประกอบใดมีลำดับความสำคัญที่สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ เช่น ถ้าให้ลำดับความสำคัญทางการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในอันดับแรก ก็อาจต้องชดเชยด้วยการให้เป้าหมายทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมลดลง

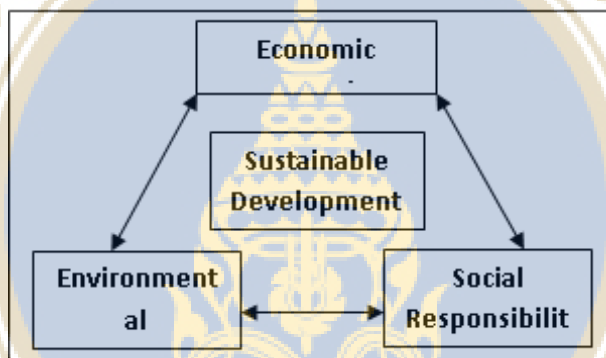
ส่วนประกอบของความยั่งยืนทางเศรษฐกิจนั้น สังคมต้องสร้างความเจริญเติบโตที่ทำให้เกิดกระแสรายได้ที่เหมาะสม ในขณะที่ยังคงรักษาไว้ซึ่งสต็อกของทุนที่มนุษย์สร้างขึ้น ทุนมนุษย์ และทุนธรรมชาติเป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการของระบบเศรษฐกิจ คือ

1. การเพิ่มขึ้นในการผลิตสินค้าและบริการ
2. การตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชน หรือการลดปัญหาความยากจน
3. ทำให้เกิดการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมเพิ่มขึ้น

ในส่วนประกอบทางด้านสังคมของการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นจะต้องวางอยู่บนรากฐานของ 2 หลัก คือ หลักการความยุติธรรม และหลักการความเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว

การเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสของคนในสังคมจะต้องมีความเท่าเทียมกัน สิทธิมนุษยชนและผลประโยชน์อื่นๆ เช่นอาหาร สาธารณสุข การศึกษา ที่อยู่อาศัยและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ความเป็นธรรมในสังคมนี้นับยั้งถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันของประชาชนทุกคนในด้านการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลิตภาพให้แก่สังคม สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้เป้าหมายทางสังคมทั้งด้านของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นธรรมในสังคม ความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ และการมีส่วนร่วมของประชาชนประสบความสำเร็จ

ในส่วนประกอบด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การรักษาไว้ซึ่งสต็อกของทุนธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นป่าไม้ แม่น้ำ ภูเขา แร่ธาตุอันเป็นสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติที่ควรจะดำรงอยู่ที่ทำให้ส่วนประกอบทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความมีเสถียรภาพของระบบนิเวศน์ของโลกจะไม่ถูกรบกวนกระเทือน



ภาพที่ 3 แสดง Sustainable Development Model

จากภาพแสดงส่วนประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่จะต้องประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก อันได้แก่ ส่วนของระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม และระบบนิเวศน์สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นในส่วนที่ทับซ้อนกันของ 3 องค์ประกอบหรือพื้นที่แรเงาในภาพ กล่าวคือ มีการพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคมและมีการปกป้องสิ่งแวดล้อมด้วยในขณะเดียวกัน

## 2.2.6 แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรม

### นวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรม คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และ



ถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม (Tanakorn Rasa, 2555) และงานวิจัยด้านนวัตกรรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นและเกี่ยวข้องในด้านการสร้างความเข้าใจว่านวัตกรรมเกิดขึ้นมาได้อย่างไร และมีแนวโน้มพัฒนาไปในทิศทางใด รวมถึงการเติบโตและรวมถึงการถูกทดแทนด้วยนวัตกรรมอื่นใด (Hockerts, 2003) เพื่อที่จะเข้าใจคำว่า นวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือแม้แต่ผลสำเร็จมันต้องการ การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญในผลลัพธ์ที่ส่งผลให้เกิดขึ้นสู่ตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือแม้แต่บริการเพื่อเปรียบเทียบกับผลสำเร็จที่มีอยู่เดิมหรือที่ผ่านมา (Amabile, 1997; Harper & Becker, 2004) ซึ่งมีมุมมองว่านวัตกรรมเป็นตัวผลักดันหลักให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ ดังนั้นการสร้างความเข้มแข็งในการสร้างนวัตกรรมจึงเป็นการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันสำหรับแต่ละบริษัท แต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม หรือในแต่ละประเทศ (Porter, 1985) หมายความว่านวัตกรรมจะส่งเสริมความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่องในระยะยาวขององค์กรและส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มผลิตภาพและผลกระทบเชิงบวกในการจ้างงานและความสามารถทำกำไร (Guinet & Pilat, 1999) ประโยชน์อื่นของนวัตกรรม คือ การปกป้องหรือการช่วยขยายส่วนแบ่งตลาด การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ชื่อเสียงองค์กรที่ดีขึ้น และลดต้นทุน (Abermathy & Clark, 1985; Cooke) อย่างไรก็ตามข้อโต้แย้งว่านวัตกรรมไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อด้านเศรษฐกิจประการเดียว แต่ยังเป็นประโยชน์ต่อมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยส่งผลดีต่อผลดำเนินงานขององค์กรในการเพิ่มสถานะตำแหน่งทางการตลาดที่ดีขึ้นอีกด้วย (Elkington, 1997) ลักษณะเด่นของนวัตกรรมจะอยู่ระหว่างระดับของนวัตกรรมแบบ radical และ incremental innovations (Henderson & Clark, 1990)

นวัตกรรมทางเทคโนโลยี และ เชิงกลยุทธ์ (Technological and Strategic Innovation) ดร.ดนัย เทียนพุฒ (2557) กล่าวว่า นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ซึ่งเรียกว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) แต่ในปัจจุบันพบว่า นวัตกรรม (Innovation) เป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจและองค์กร IBM ได้สำรวจกลุ่ม CEO หรือ C-Suite (ปี2013) พบว่า องค์กรในอนาคตที่ประสบความสำเร็จมี 3 คุณลักษณะดังนี้

1. เปิดรับอิทธิพลจากลูกค้าโดยการทลายกำแพงกันทั้งหลายเพื่อขยายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำเสียงของลูกค้าส่งตรงไปยังบอร์ดบริษัท
2. บุกเบิกด้านดิจิทัลหรือนวัตกรรมทางกายภาพโดยนำกิจกรรมแบบเดิมเข้าสู่โซเชียลมีเดียและเครือข่ายดิจิทัลเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์-บริการใหม่และ โมเดลธุรกิจ

3. ใช้ฝีมือสร้างประสบการณ์ในการผูกพันกับลูกค้า ด้วยการสร้างและส่งเสริม ปฏิสัมพันธ์อย่างไรรอยตะเข็บ จนเติมเต็มความคาดหวังของลูกค้าและความแตกต่างขององค์กร

ดังนั้นเมื่อผู้ประกอบการมีความเข้าใจว่าชัยชนะอยู่ที่นวัตกรรม (A Winning at Innovation) จึงคิดใช้นวัตกรรมให้เป็นกลยุทธ์ธุรกิจ โดยการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั้งการตลาดและบริการ การจัดการ เทคโนโลยี การผลิต ฯลฯ และเท่าที่มีการศึกษาในธุรกิจพบว่า นวัตกรรม นั้นดำเนินการอยู่ใน 2 แนวทางต่อไปนี้

แนวทางแรก เป็นนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) หมายถึง การที่ธุรกิจคิดค้น และพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมขึ้นใช้เองภายในองค์กรซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย การตลาด R&D ละฝ่ายผลิต ฯลฯ วิธีการดังกล่าวแม้จะได้นวัตกรรมใหม่ในผลิตภัณฑ์และบริการ แต่มักจะช้าหรือใช้เวลานาน ผลสำเร็จก็มีทั้งสำเร็จ ติดตลาดและไม่ประสบความสำเร็จ

แนวทางที่สอง เป็นนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เป็นลักษณะของการ พัฒนานวัตกรรมที่ได้มาจากทุกส่วน อาทิ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ บริษัท (ตลาด/ขาย ผลิต R&D) ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้เกิดมีนวัตกรรมอย่างรวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการด้วย โซลูชันที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้นเราสามารถให้ความหมายของนวัตกรรมทางธุรกิจได้ดังนี้

นวัตกรรมคือ ไอเดีย การปฏิบัติหรือวัตถุซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าใหม่โดยบุคคลหรือ หน่วยงานที่ปรับใช้ อีกทั้งยังมีลักษณะเช่น

- \* เป็นการสำรวจของไอเดียที่ประสบความสำเร็จ
- \* เป็นสิ่งใหม่ที่ประยุกต์ในการผลิตของธุรกิจ การจัดทำจำหน่ายและการบริโภคใน ผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- \* เป็นการประยุกต์เชิงพาณิชย์ครั้งแรก หรือ การผลิตในกระบวนการใหม่หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่

สรุป นวัตกรรม เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำเชิงพาณิชย์ของสิ่งประดิษฐ์ (ที่ออกมาจากห้อง แลปหรือ โรงฝึกงานให้เสร็จสมบูรณ์สำหรับตลาด) และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในธุรกิจ โดยปกติจะเริ่มมาจาก 2 ฝ่ายงานคือ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D Department) และฝ่ายการตลาด (Marketing Department) ซึ่งสามารถจำลองให้เห็นได้ตั้งแต่

1. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาใช้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อ
  - การสร้างไอเดีย (Idea Generation)
  - การจัดทำข้อเสนอโครงการ (Project Proposal) อาจเรียกว่า “Project Champion”
  - ระบบการประเมิน (Evaluation Systems) เช่น การวิเคราะห์โครงการ (Project

Analysis) การพิจารณาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Considerations) ว่า ไอเดียนั้นสามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า สามารถแข่งขันส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งได้หรือไม่ เป็นต้น

- การจัดการโครงการ (Project Management) ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการในขั้นวิจัยและพัฒนา (R&D) จริงในห้องทดลอง การออกแบบ (Design) การวางแผนเพื่อดำเนินการผลิต (Production) และวางแผนการตลาด

2. ฝ่ายการตลาด จะใช้ความรู้ในด้านความต้องการทางการตลาดเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ตั้งแต่เริ่มคิดไอเดียและในทุกขั้นตอนข้างต้น สุดท้ายจึงได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (New Products/New Services) ทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ใช้กันในธุรกิจ ดังรูป



ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

พสุ เตชะรินทร์ (2554) กล่าวว่า ปัจจุบันผู้บริหารและนักวิชาการได้ให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมทางกลยุทธ์มากขึ้น การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้นั้นจะต้องเกิดขึ้นจากความแตกต่างเหนือกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน และในสถานะที่การลอกเลียนแบบหรือกลยุทธ์ในลักษณะของ Me-Too นั้นสามารถเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างต่อเนื่องย่อมหนีไม่พ้นความสามารถในด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งนวัตกรรมในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการชนิดใหม่เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงคุณค่าที่นำเสนอให้กับลูกค้าในลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง (Value

Innovation) รวมถึงการนำเสนอในสิ่งที่คุณแข่งขันหลักและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการแข่งขัน (Disruptive Innovation)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว นำมาสู่คำถามสำคัญของการศึกษาวิจัย คือ การมุ่งศึกษาวิจัยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจโรงพิมพ์เปลี่ยนแปลงไปสู่ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลและหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) มีรูปแบบอย่างไรโดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์กลยุทธ์ 7 S McKinsey Model ร่วมกับทฤษฎีนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และอีกหนึ่งคำถามวิจัยที่สนใจคือ แนวทางการปรับตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ภายใต้การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องหรือมีทิศทางการวางกลยุทธ์ที่สัมพันธ์ไปสู่รากฐานของการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนหรือไม่ โดยสรุปข้อแนะนำในการศึกษาวิจัยนี้ ดังนี้

ข้อแนะนำ 1: ศึกษาเหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพลวัตในธุรกิจสิ่งพิมพ์ และ ธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ของไทย

ข้อแนะนำ 2: พลวัตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ พร้อมนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวก ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ในบริบทของทฤษฎี 7 S McKinsey Model

ข้อแนะนำ 3: พลวัตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทย และหลักการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนมีความสัมพันธ์ทางบวก

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงพิมพ์ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัล และอีบุ๊ก” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีขั้นตอน วิธีการนำเสนอ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล
2. กรอบขั้นตอนงานวิจัย
3. กลุ่มเป้าหมาย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การออกแบบเครื่องมือ
6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.1 แหล่งข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ประกอบด้วย

##### 3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ในการวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัย จะทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงพิมพ์ประเภทรับผลิตสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียว (Printing House), โรงพิมพ์ที่รับผลิตสิ่งพิมพ์พร้อมจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ (Printing & Publishing) และผู้ประกอบการธุรกิจอีบุ๊ก (E-Book)

##### 3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การค้นคว้าข้อมูลจากทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหนังสือในวงการพิมพ์, เอกสาร สิ่งตีพิมพ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัย จากสถาบันต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจาก

อินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเรื่องเทคโนโลยีการพิมพ์ดิจิทัลมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการโรงพิมพ์อย่างไร

### 3.2 กรอบขั้นตอนงานวิจัย

จากการศึกษาและค้นคว้าเพื่อกำหนดแนวทางการวิจัย ผู้วิจัยได้มีกรอบงานที่วิจัยที่เป็นขั้นตอนการวิจัยเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 แสดงกรอบขั้นตอนงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

### 3.3 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ จะทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงพิมพ์, โรงพิมพ์ที่ผลิตสิ่งพิมพ์พร้อมจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ (Printing & Publishing) และผู้เชี่ยวชาญทางการพิมพ์

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งเป็นคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดและยืดหยุ่น เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยมีเครื่องมือวิจัยทั้งหมด 1 ชุด คือ แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงพิมพ์, โรงพิมพ์ที่รับผลิตสิ่งพิมพ์พร้อมจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ (Printing & Publishing) และผู้ประกอบการธุรกิจอีบุ๊ก(E-Book)

### 3.5 การออกแบบเครื่องมือ

การออกแบบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้จะออกแบบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล และทดลองสร้างเป็นแนวทางคำถามการสัมภาษณ์ ซึ่งลักษณะคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จะมุ่งเน้นไปที่การหาแนวคิด ความคิดเห็น และกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจผู้ประกอบการธุรกิจโรงพิมพ์, โรงพิมพ์ที่รับผลิตสิ่งพิมพ์พร้อมจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ (Printing & Publishing) และผู้ประกอบการอีบุ๊กจากนั้นจึงนำเครื่องมือไปตรวจสอบคุณภาพโดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทดสอบถูกต้อง

### 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ โรงพิมพ์ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัล และอีบุ๊ก” ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ประกอบการโรงพิมพ์จำนวน 2 บริษัท และผู้ประกอบการธุรกิจอีบุ๊ก จำนวน 2 บริษัท เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นและข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาแนวคิดการวิจัยให้สมบูรณ์ โดยตลอดการสัมภาษณ์นั้น จะใช้การบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน แล้วย่นำมาถอดเทปตีความ คัดเลือกประเด็นและข้อสรุปเพื่อให้ได้ความสัมพันธ์ของข้อมูลสำหรับการสร้างแนวคิดการวิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยมีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสารสิ่งพิมพ์ บทความต่างๆที่เกี่ยวกับสื่อโฆษณาออนไลน์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาทำการวิเคราะห์ประเด็นและข้อสรุปให้สัมพันธ์กับงานวิจัย

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการถอดความเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### 3.8 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยรวม 14 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 28 มกราคม – 30 เมษายน 2558





## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “การปรับตัวและกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการอีบุ๊กและโรงพิมพ์ดิจิทัลในปัจจุบัน” ผลจากการเก็บข้อมูลรวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้ศึกษาจะขอนำเสนอรายงานการศึกษาดังต่อไปนี้คือ

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในลักษณะการศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ถึงพลวัตที่เกิดขึ้นในธุรกิจดังกล่าว เปรียบเทียบแนวคิดทางทฤษฎีนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในบริบทเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ 7 S McKinsey Model รวมถึงการเปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนอีกด้วย โดยกรณีศึกษาที่เลือกนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย คัดเลือกโดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

1. คุณสมบัติเป็นผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัล และ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์จะต้องเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ที่ดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยมีอายุกิจการไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. กรณีธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัล มีเงื่อนไขสำคัญคือ เป็นธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจจากการเป็นธุรกิจสิ่งพิมพ์แบบการพิมพ์ออฟเซต (Off-set printing) มาเป็นการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Printing)

ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยนี้ โดยเลือกกรณีศึกษา (Case Study) ที่อยู่ในเงื่อนไขจำนวน 4 กรณีศึกษา ประกอบด้วย บริษัท 105 ดิจิตอล พรินต์ติ้ง จำกัด, บริษัท ดิจิทัล อิมเพรส พรินต์ติ้ง จำกัด, บริษัท โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน จำกัด, บริษัท อมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด (นายอินทร์) ทั้งนี้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจัดทำโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ประกอบการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ของทั้ง 2 กรณีศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกลั่นกรองเป็นผลการศึกษาและนำเสนอสรุปผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องในแต่ละข้อนำเสนอในการศึกษาวิจัยนี้ โดยรวบรวมลักษณะเด่นของการดำเนินธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษาที่เลือกมา และทำการสรุปข้อมูลดังนี้

### กรณีศึกษา 1: บริษัท 105 ดิจิตอล พริ้นติ้ง จำกัด

105 ดิจิตอล พริ้นติ้ง นับได้ว่าเป็นโรงพิมพ์ดิจิทัลกลุ่มแรกๆ ที่ให้ความสำคัญกับการทำประชาสัมพันธ์ช่องทางผ่านระบบ Digital Marketing โดยเฉพาะการใช้ SEO (Search Engine Optimization) ในค้นหารายชื่อโรงพิมพ์ใน Google เพื่อให้ทางผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงธุรกิจ และรู้จักผลิตภัณฑ์ของทางตัวเองด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และด้วยความเป็นผู้เริ่มในการใช้ SEO เป็นกลุ่มแรกๆ ทำให้มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการผ่านระบบออนไลน์เป็นจำนวนมากในช่วงเริ่มต้นของการใช้ระบบ SEO จนกระทั่งถึงปัจจุบันยังสามารถรักษฐานลูกค้ากลุ่มแรกๆ ของตัวเองได้อย่างมั่นคง เนื่องจาก 105 ดิจิตอล พริ้นติ้ง ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพงานพิมพ์ที่ผลิตออกมาในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทำให้ธุรกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคง นอกจากนี้ 105 ดิจิตอล พริ้นติ้ง ยังมีการพัฒนาตัวเองอย่างไม่หยุดนิ่ง นอกจากการที่พยายามปรับปรุงคุณภาพงานพิมพ์แล้ว ยังเป็นผู้ริเริ่มในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ดิจิทัลใหม่ๆ เป็นกลุ่มแรก อาทิ เช่น Digital Packaging, Personalize Product เป็นต้น เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา ซึ่งจะพบมากในกลุ่มโรงพิมพ์ดิจิทัล เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ผู้มีความสนใจสามารถลงทุนได้ไม่ยาก และสำหรับ 105 Digital Printing นอกจากใช้นโยบายผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลที่มีคุณภาพ พร้อมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้าแล้ว ยังให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับงานด้านบริการที่เข้าธุรกิจของลูกค้า โดยมีความเข้าใจและสามารถให้คำแนะนำในรูปแบบที่ปรึกษามืออาชีพ (Business Consultancy) ทำให้ลูกค้าได้งานที่มีคุณภาพตรงตามรูปแบบที่ต้องการและตรงเวลา ทั้งนี้ 105 ดิจิตอล พริ้นติ้ง มีการลงทุนกับเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง ที่ทันสมัยตลอดเวลา และมีโครงการพัฒนาพนักงานทุกระดับในองค์กรตลอดเวลา, มีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน, การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตลอดเวลา ตลอดจนมีการพัฒนาเทคโนโลยีและจัดเตรียมระบบการทำงานเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในอนาคต (Web to Print, Print shop Mail) โดยลูกค้ามีส่วนที่จะสามารถออกแบบสิ่งพิมพ์ที่ต้องการได้ด้วยตัวเอง และสามารถทำงานเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้ตลอดเวลา, นโยบายในการให้บริการแบบ Professional Business Partners & Share Value Experience กล่าวคือสามารถให้คำปรึกษาและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้าด้วยประสบการณ์แบบมืออาชีพได้อย่างเหมาะสม ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกได้ทำงานกับหุ้นส่วนของตัวเอง สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และ มีความเข้าใจในธุรกิจของลูกค้าจนสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างมืออาชีพ, มีนโยบายรับและส่งงานที่มีคุณภาพ, ถูกต้อง และ ตรงต่อเวลาทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในคุณภาพกลับมาเป็นลูกค้าประจำอย่างต่อเนื่อง และทั้งหมดจึงเป็นเหตุผลทำให้ 105 Digital Printing ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก

## กรณีศึกษาที่ 2: บริษัท ดิจิทัล อิมเพรส พรินท์ติ้ง จำกัด

เป็นหนึ่งในผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ในตลาด Book on Demand ประเภทการ์ตูนและ Pocket Book ให้กับสำนักพิมพ์ หรือ กลุ่มนักเขียนหน้าใหม่ ที่ต้องการพิมพ์หนังสือแต่ละครั้งตามจำนวนที่ต้องการ ซึ่งกลุ่มตลาดทางด้าน Book on Demand มีอัตราการเจริญเติบโตในปัจจุบันอย่างรวดเร็ว และ ถึงแม้ว่า ดิจิทัล อิมเพรส พรินท์ติ้งจะไม่ใช่เป็นโรงพิมพ์ดิจิทัลที่มีการเปิดธุรกิจอย่างยาวนานเหมือนโรงพิมพ์ดิจิทัลแห่งอื่นๆ แต่กลับมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในตลาดงานพิมพ์ในกลุ่ม Book on Demand ในปัจจุบัน โดยมีกลุ่ม Fan Page เป็นจำนวนมาก มีการใช้ช่องทางผ่านสื่อออนไลน์อย่าง Face Book และ Line Application ในการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าทั้งหมด และ ด้วยประสบการณ์และทักษะของทีมงาน และการให้ความสำคัญในการลงทุนอุปกรณ์เครื่องจักรที่มีคุณภาพแล้ว พร้อมการให้บริการคำปรึกษาอย่างผู้มีประสบการณ์ และ ทำให้เกิดนโยบายรักษาคุณภาพงานพิมพ์ที่ไม่ต้องการแข่งขันทางด้านราคา, ใช้เครื่องจักรที่มีคุณภาพสูงพร้อมกับทักษะการทำงานของพนักงานตอบสนองความต้องการและความคาดหวังงานพิมพ์ของลูกค้า, การพัฒนาทักษะพนักงาน พร้อมกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน, การจัด Morning Talk กับพนักงานในทุกๆ สัปดาห์ เพื่อแจ้งให้พนักงานได้ทราบถึงรายละเอียด, สถานการณ์ของแต่ละงาน รวมถึงความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ (หากมี) เพื่อที่จะทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประโยชน์ร่วมกัน ดิจิทัล อิมเพรส พรินท์ติ้งเป็นโรงพิมพ์ดิจิทัลแห่งหนึ่งที่มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสื่อสารกับทางลูกค้าในสังคมออนไลน์ (Facebook, Twitter, Line Application) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด เนื่องจากลูกค้าที่ติดต่อกับทางบริษัทฯ จะเป็นลูกค้าที่ติดต่อผ่านระบบออนไลน์มากกว่า 95%, เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการอยู่ใน Generation Y เกือบทั้งหมด จึงมีการสร้าง Social Communities ผ่าน Face Book Fan Page ร่วมกับกลุ่มลูกค้าโดยมีการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในกลุ่มและมีการจัดกิจกรรมร่วมกันภายในกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ และ ยังสามารถสื่อสารกับลูกค้าผ่านระบบออนไลน์โดยที่จะใช้ภาษาที่นิยมกันใน Social Network เกือบทั้งหมด เพื่อลูกค้าหรือกลุ่มผู้ใช้บริการเกิดความรู้สึกเป็น Community เดียวกัน , นโยบายรับและส่งงานที่มีตรวจสอบคุณภาพตลอดเวลาในทุกๆ ขั้นตอน, นำส่งสิ่งพิมพ์ที่ถูกต้อง และ ตรงต่อเวลาทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพ และ กลับมาเป็นลูกค้าประจำในอนาคต, ดิจิทัล อิมเพรส พรินท์ติ้งยังมีกลยุทธ์ทางการตลาดในการสร้าง Partner Community สำหรับกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาด SME (Small Medium Enterprise) ร่วมกันเพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันในรูปแบบ Win-Win Situation เพื่อที่ทั้งสองฝ่ายจะสามารถได้รับประโยชน์ในการสร้างความสะดวกในการสั่งพิมพ์งาน และ เพิ่มยอดการผลิตในแต่ละเดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### กรณีศึกษาที่ 3 บริษัท โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน จำกัด

บริษัท โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน จำกัด เริ่มจากเป็นบริษัทเกี่ยวกับเว็บไซต์ โฮสติ้ง แอปพลิเคชัน ที่ได้มองเห็นช่องทางตลาดหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book จากต่างประเทศที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจึงได้นำมาประยุกต์จัดทำเว็บไซต์ E-Book กลุ่มแรกของประเทศไทย และด้วยการดำเนินธุรกิจ E-Book ในประเทศไทยเป็นรายแรกๆ จึงสามารถเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจในช่วงแรกๆอย่างมากมาย เนื่องจากยังไม่มีกลุ่มตัวอย่าง หรือ กรณีศึกษาในประเทศไทยให้ได้ศึกษา และ ที่สำคัญคนไทยส่วนใหญ่ในขณะนั้นยังเคยชินกับการอ่านหนังสือที่เป็นรูปเล่ม ถึงแม้ในปัจจุบันก็ตามที่ธุรกิจ E-Book ยังคงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับตัวเพื่อให้เกิดการยอมรับสำหรับนักอ่านมากยิ่งขึ้น และสำหรับ โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน เองได้พยายามศึกษา, ค้นหา และ ปรับตัวอย่างต่อเนื่องพร้อมกับการดำเนินกลยุทธ์ทางด้านตลาดในหลายๆด้าน จนสามารถทำให้ธุรกิจได้มีการเติบโตและประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับสำหรับกลุ่มนักอ่าน E-Book สำหรับกลยุทธ์ออนไลน์ของ โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน จะให้ความสำคัญในด้านการทำการตลาดผ่านระบบออนไลน์ (Digital Marketing) เช่น Face Book, Fan Page, การลงโฆษณาผ่าน Google ในรูปแบบ SEO, มีทีมงานในการสร้างคีย์เวิร์ดเพื่อให้ชื่อของเว็บอยู่ในกลุ่มแรกๆ, การเปิดให้มีพื้นที่ในการดาวน์โหลดฟรี สำหรับหนังสือที่มีประโยชน์ต่อสังคม เช่นหนังสือธรรมะ, หนังสือสำหรับนักเขียนหน้าใหม่ที่มีการพิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมกับบุคคลทั่วไปและน่าติดตาม ซึ่งจะเป็นการสร้างฐานผู้อ่านและยอดสมาชิกที่สูงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้ยังมีการสร้างรายได้เพิ่มเติมจากผู้อ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book ในกรณีที่ผู้อ่านมีความประสงค์ที่จะสั่งพิมพ์หนังสือที่ต้องการเป็นแบบรูปเล่มจากข้อมูลหนังสือออนไลน์ทั้งหมด พร้อมทั้งยังให้บริการจัดส่งผ่านไปรษณีย์ด้วยความรวดเร็ว, โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน ยังมีการประชาสัมพันธ์โดยการสร้างกิจกรรมภายในเว็บตลอดเวลา เช่นการจัดประกวดและมอบรางวัลนักเขียนหน้าใหม่ประจำปี เพื่อสร้างฐานนักเขียนหน้าใหม่ให้มาใช้บริการที่เว็บมากขึ้นเรื่อยๆ และเมื่อมีหนังสือออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นจำนวนผู้อ่านและผู้ติดตามก็จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังมีพื้นที่ภายในเว็บที่ให้พื้นที่กับนักเขียนเป็นพันธมิตรธุรกิจได้มีโอกาสแสดงผลงานงานเขียนของตัวเอง และเมื่อมีการเพิ่มจำนวนนักเขียนมากขึ้น ความหลากหลายของประเภทหนังสือก็จะเพิ่มมากขึ้นตามอย่างสัมพันธ์กัน ซึ่งจะเป็นสร้างฐานผู้อ่านที่เพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา ทำให้ปัจจุบัน โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน มีสมาชิกออนไลน์มากกว่า 300,000 ราย และ มียอดดาวน์โหลดเพิ่มสูงขึ้นจากปีแรกที่เริ่มประกอบธุรกิจอยู่ที่ 5-6,000 ครั้งต่อปี มาเป็น 7-8,000,000 ครั้งต่อปี พร้อมกับการปรับปรุงและพัฒนาาระบบฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าอิเล็กทรอนิกส์ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเช่น Web to Print Software นำมาใช้เพื่อติดต่อสื่อสารกับผู้อ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### กรณีศึกษาที่ 4 บริษัท อมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด

บริษัท อมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัท อมรินทร์พริ้นท์ติ้ง แอนด์พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์และธุรกิจสื่อสารมวลชนแบบครบวงจรรายใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย มีทั้งการผลิตสิ่งพิมพ์ ช่องทางการจัดจำหน่ายธุรกิจสื่อสารมวลชนครบทุกประเภท เช่นในด้านกลุ่มสิ่งพิมพ์ มีโรงพิมพ์ออฟเซตและโรงพิมพ์ดิจิทัล ขนาดใหญ่ที่ผลิตหนังสือที่เป็นของตัวเองและรับจ้างผลิตให้กับสำนักพิมพ์ต่างๆ พร้อมกับการมีช่องทางการจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ในนาม “ร้านนายอินทร์” ที่มีมากกว่า 160 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งบริการหนังสือหรือสื่อสิ่งพิมพ์เป็นจำนวนมากและหลากหลายที่สุดในประเทศไทย ทั้งนี้ในปี 2557 บริษัท อมรินทร์พริ้นท์ติ้ง แอนด์พับลิชซิ่ง จำกัด(มหาชน) ยังได้มีการเปิดกลุ่มธุรกิจทางด้านทีวีดิจิทัล เพื่อให้ครอบคลุมธุรกิจทางด้านสื่อสารมวลชนให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม ธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book ของอมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์นั้น ได้เปิดดำเนินการได้เพียง 3-4 ปีที่ผ่านมา แต่ถึงแม้ว่ามีการเริ่มธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์หรือ E-Book ได้ไม่นาน แต่ด้วยชื่อเสียงในด้านความเป็นผู้นำตลาดผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ครบวงจร ประกอบกับศักยภาพความรู้และความเชี่ยวชาญที่ได้สะสมอย่างยาวนาน ทำให้มีผู้อ่านและผู้ติดตามหนังสือเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ทางอมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ ยังได้นำระบบสารสนเทศพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พร้อมกับการพัฒนาทักษะของพนักงาน และมีการฝึกอบรมวิธีการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ ทั้งนี้ทางอมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ของอมรินทร์พริ้นท์ติ้ง ได้หลากหลายช่องทางมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและเพิ่มจำนวนกลุ่มเป้าหมาย และโดยมีชื่อเสียงของกลุ่มบริษัทอมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั่วประเทศอย่างยาวนาน ซึ่งทำให้ผู้อ่านมีความสนใจที่จะเยี่ยมชมเว็บไซต์ของบริษัทเพิ่มขึ้น ประกอบกับจำนวนหนังสือที่มีความหลากหลายมากที่สุดในประเทศไทย ทำให้กลุ่มธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book ของอมรินทร์บุ๊ก เซ็นเตอร์ จึงเติบโตอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าจะเริ่มดำเนินธุรกิจด้านนี้ไม่นานนัก และ สำหรับกลยุทธ์ในทางการตลาดที่จูงใจให้ผู้อ่านในการยอมรับหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book เช่น การใช้กลยุทธ์ผ่าน Digital Marketing ต่างๆ ผ่านกลุ่ม Social Network เช่น Face Book, Line Application, กลยุทธ์ในการให้ส่วนลดหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book ที่จะประหยัดกว่าการซื้อหนังสือเป็นรูปเล่ม, การเพิ่มสิทธิในการอ่าน หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book ได้ถึง 5 Users Device หรือสามารถอ่านหนังสือพร้อมกันได้ถึง 5 คน ซึ่งแตกต่างจากการอ่านหนังสือเป็นรูปเล่มที่อ่านได้ครั้งหนึ่งคนเท่านั้น, การสร้างกลุ่มพันธมิตรสำนักพิมพ์เพื่อให้หนังสือมีความหลากหลาย เกิดความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเพื่อตอบคำถามวิจัยและข้อนำเสนอ 1 เรื่องเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อการผลักดันให้เกิดพลวัตในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของไทยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารตามกรณีศึกษารายงานผลการศึกษา ดังนี้

#### กรณีศึกษา 1: บริษัท 105 ดิจิตอล พรินต์ติ้ง จำกัด

พบว่าความต้องการสื่อสิ่งพิมพ์ของลูกค้ามีการเปลี่ยนไป ประกอบด้วย ความต้องการปริมาณงานพิมพ์ตามจริง (Print on Demand), ความต้องการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในสิ่งพิมพ์, ความต้องการงานพิมพ์ที่รวดเร็ว, ความต้องการงานพิมพ์ที่เป็นเฉพาะบุคคลมากขึ้น, การประสบปัญหาการแข่งขันด้านต้นทุนมากขึ้นเรื่อยๆ, การประสบปัญหาด้านแรงงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

#### กรณีศึกษา 2: บริษัท ดิจิทัล อิมเพรส พรินท์ติ้ง จำกัด

พบว่าความต้องการสื่อสิ่งพิมพ์ของลูกค้ามีการเปลี่ยนไป ด้วยเหตุปัจจัยที่ไม่แตกต่างจาก กรณีศึกษา 1 เว้นแต่ปัจจัยด้านการประสบปัญหาด้านแรงงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่พบจากผลการศึกษาในกรณีศึกษา 1 แต่ไม่พบปัจจัยดังกล่าวในกรณีศึกษา 2

#### กรณีศึกษา 3: บริษัท โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน จำกัด

พบว่าความต้องการสื่อสิ่งพิมพ์ทางอิเล็กทรอนิกส์จะต้องประกอบด้วยเครื่องมือที่ให้การดาวน์โหลดโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย, การมีกิจกรรมสื่อสารกับนักเขียนอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการให้บริการพิมพ์หนังสือเป็นรูปเล่มจากข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์, การประสบปัญหาในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการอ่านหนังสือที่เป็นแบบรูปเล่มของผู้บริโภค, การประสบปัญหาเรื่องความรู้ทางด้านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของผู้ใช้งาน, การประสบปัญหาในด้านการยอมรับในวิชาชีพการเงินผ่านระบบออนไลน์ของผู้ใช้งานหรือผู้บริโภค

#### กรณีศึกษา 4: บริษัท อมรินทร์บุ๊ก เซ็นเตอร์ จำกัด

พบว่าความต้องการสื่อสิ่งพิมพ์ด้านอิเล็กทรอนิกส์ของลูกค้าจะต้องสร้างแรงจูงใจให้

มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริโภคเนื่องจากลูกค้าเกิดความเคยชินในภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น การให้ส่วนลดพิเศษ, การอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์พร้อมกัน 5 Device Users และผลของการศึกษาในปัญหาไม่แตกต่างจากกรณีศึกษา 3

ผลการศึกษาเพื่อตอบคำถามวิจัยและข้อเสนอ 2 เรื่องพลวัตของธุรกิจสิ่งพิมพ์และนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยเปรียบเทียบ 4 กรณีศึกษา ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ในบริบทของทฤษฎี McKinsey 7 S Model รวม 7 มิติ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านระบบปฏิบัติงาน (System) ด้านพนักงาน (Staff) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยมีผลการศึกษาดังนี้

1. มิติด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (Strategy) ผลการศึกษาพบว่า กรณีสถานะก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์ ทั้ง 4 กรณีศึกษา ใช้กลยุทธ์ธุรกิจไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ธุรกิจสิ่งพิมพ์มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ SEO หรือ Search Engine Optimization Strategy ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางด้านราคาเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม กรณีสถานะหลังการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่าทั้ง 4 กรณีศึกษา แสดงผลการศึกษาพบว่าการเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีความหลากหลายและการเลือกใช้กลยุทธ์ส่วนใหญ่จะมีความแตกต่างกันในแต่ละกรณีศึกษา ดังข้อมูลแสดงในตาราง 1 เว้นแต่กลยุทธ์เรื่อง การให้บริการดูแลลูกค้าแบบ Business Partner และนโยบายรับงานที่มีคุณภาพ ถูกต้อง และ ตรงต่อเวลา ซึ่งทั้ง 4 กรณีศึกษาเลือกใช้วิธีเดียวกัน

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านกลยุทธ์ ณ สถานะหลังปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล

กรณีศึกษา 1	เน้นการวิจัยและพัฒนาออกแบบรูปแบบสิ่งพิมพ์ใหม่ๆ ,Digital Packaging, การเลือกวัสดุสิ่งพิมพ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม, ออกแบบสิ่งพิมพ์เพื่อเฉพาะบุคคล, Calendar Cosmetic Set Packaging, การใช้เทคโนโลยีทันสมัยมาเพิ่มยอดขาย และอำนวยความสะดวก (Print shop Mail Software) ให้กับลูกค้า
กรณีศึกษา 2	มุ่งเน้นกลุ่มที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูงในสื่อสิ่งพิมพ์คือBook on Demand สำหรับนักเขียนหน้าใหม่, สร้างกิจกรรมร่วมกับสำนักพิมพ์ (Publisher Privileges) เช่น มอบอุปกรณ์หรือส่วนลดเพิ่ม ,การให้บริการดูแลลูกค้าแบบ Business Partner, นโยบายรับงานที่มีคุณภาพ ถูกต้อง และตรงต่อเวลา, การใช้ Digital Marketing ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ, และกลยุทธ์ในการสร้างความรู้ในการสร้างมูลค่าสื่อสิ่งพิมพ์

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านกลยุทธ์ ณ สถานะหลังปรับใช้นวัตกรรม  
เชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล (ต่อ)

กรณีศึกษา 3	มุ่งเน้นกลุ่มนักเขียนหน้าใหม่ พร้อมกับเปิดพื้นที่ดาวน์โหลดหนังสือที่มีประโยชน์ฟรี พร้อมกับการจัดกิจกรรมภายในเว็บไซต์เช่นการประกวดนักเขียนหน้าใหม่, ประกวดหนังสือ พร้อมทั้งการบริการจัดทำหนังสือแบบรูปเล่ม
กรณีศึกษา 4	เน้นการจูงใจกลุ่มลูกค้าเพื่อให้เปลี่ยนจากการอ่านหนังสือแบบรูปเล่มมาเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์หรือ E-Book เช่น การให้ส่วนลดพิเศษ, เพิ่มสิทธิในการอ่านหนังสือได้สูงถึง 5 Device Users

2. มิติด้านโครงสร้างธุรกิจ (Structure) ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์สำหรับกรณีศึกษา 1, 2 และ 3 แสดงการใช้โครงสร้างธุรกิจไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ธุรกิจสิ่งพิมพ์มุ่งเน้นการใช้โครงสร้างแบบเจ้าของบริหารธุรกิจด้วยตัวเองทั้งหมด ขณะที่โครงสร้างการทำงานของพนักงานยังไม่ชัดเจน สำหรับกรณีศึกษา 4 แสดงการใช้โครงสร้างธุรกิจและพนักงานที่มีความชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม กรณีศึกษาก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book พบว่าทั้ง 4 กรณีศึกษาให้ผลการศึกษาพบว่าการเลือกใช้โครงสร้างของธุรกิจที่แตกต่างกันในแต่ละกรณีศึกษาดังข้อมูลแสดงในตาราง เว้นแต่ลักษณะ โครงสร้างธุรกิจในเรื่อง การบริหารธุรกิจโดยเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ตัดสินใจทั้งในส่วน of ฝ่ายผลิต และฝ่ายการตลาด ซึ่งทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 เลือกใช้ลักษณะโครงสร้างแบบเดียวกัน

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านโครงสร้างธุรกิจ ณ สถานะหลังการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล และ E-Book

กรณีศึกษา 1	บริหารธุรกิจโดยเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ตัดสินใจทั้งในส่วน of ฝ่ายผลิต และฝ่ายการตลาด และเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ตัดสินใจในการรับงานกรณีที่เป็น Account ใหญ่ๆ ในกรณีลูกค้าต่างๆ ไปจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายขายร่วมกับฝ่ายผลิต
กรณีศึกษา 2	บริหารธุรกิจโดยเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ตัดสินใจทั้งด้านฝ่ายการตลาดและฝ่ายผลิต และมีการแบ่งพนักงานแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน ตั้งแต่ฝ่ายผลิต, ขนส่ง, Graphic



ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านโครงสร้างธุรกิจ ณ สถานะหลังการ  
ปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล และ E-Book (ต่อ)

กรณีศึกษา 3	บริหารธุรกิจโดยเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีทีมงานในการคัดกรองคุณภาพหนังสือ พร้อมทั้งมีการแบ่งแยกโครงการการทำงานอย่างชัดเจน
กรณีศึกษา 4	บริหารธุรกิจโดยมีการแบ่งโครงสร้างการทำงานแบบองค์กรขนาดใหญ่ การทำงานมีการมอบหมายงานตามหน้าที่อย่างชัดเจน

3. มิติด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ผลการศึกษาพบว่า กรณีสถานะก่อนการปรับ  
ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์ กรณีศึกษาที่ 1 และ 2 แสดงการใช้ระบบปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน  
ในเรื่อง การใช้แรงงานพนักงานมากกว่าเทคโนโลยีเข้าช่วยงาน เว้นแต่ในกรณีศึกษา 1 ที่พบว่า ไม่มี  
ระบบการจัดทำฐานข้อมูลของลูกค้าอิเล็กทรอนิกส์ และ สำหรับกรณีศึกษาที่ 3 และ 4 แสดงให้เห็น  
ถึงความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีและระบบเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ดี กรณีสถานะหลังการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการ  
เจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่า  
กรณีศึกษาที่ 1 และ 2 แสดงผลการศึกษาเรื่องระบบปฏิบัติงานของธุรกิจที่แตกต่างกันดังข้อมูลแสดง  
ในตาราง เว้นแต่ระบบปฏิบัติงานเรื่อง มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับทางลูกค้าผ่านทาง Website  
& Web to Print เพื่อเป็นสื่อกลางในการติดต่อกับลูกค้า ระบบการควบคุมการทำงานของพนักงาน  
โดยอาศัยอุปกรณ์และเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้สามารถควบคุมผลผลิตและจำนวน  
พนักงาน ถึงแม้ว่ามีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นซึ่งทั้ง 2 กรณีศึกษาเลือกใช้ระบบในลักษณะเดียวกัน  
ส่วนกรณีศึกษาที่ 3 และ 4 มีการปรับใช้กลยุทธ์ธุรกิจผ่านระบบ Social Network เพิ่มเติมจากระบบ  
เดิมที่เคยใช้อยู่เหมือนกัน

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านระบบปฏิบัติงาน ณ สถานะหลังการ  
ปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล

กรณีศึกษา 1	มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับทางลูกค้าผ่านทาง Website & Web to Print เพื่อ เป็นสื่อกลางในการติดต่อกับลูกค้า, ลงทุนอุปกรณ์และเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ สูงทำให้สามารถควบคุมจำนวนพนักงาน ถึงแม้จะมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น, จัดทำ ข้อมูลฐานลูกค้าอิเล็กทรอนิกส์ สามารถติดตามประวัติการใช้บริการของลูกค้าได้ อย่างชัดเจน
-------------	--

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านระบบปฏิบัติงาน ณ สถานะหลังการ  
ปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล (ต่อ)

กรณีศึกษา 2	มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับทางลูกค้าผ่านทาง Facebook, ลงทุนอุปกรณ์และเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้สามารถควบคุมจำนวนพนักงานถึงแม้ว่ามีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น
กรณีศึกษา 3	เพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับทางลูกค้าผ่านระบบ Social Network เช่น Face Book, Twitter และ ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น
กรณีศึกษา 4	เพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับทางลูกค้าผ่านระบบ Social Network เช่น Face Book, Line Application และ ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น

4. มิติด้านพนักงาน (Staff) ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 แสดงมิติด้านพนักงานไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ทั้ง 4 กรณีศึกษาเริ่มต้นจากการที่ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และไม่ได้เตรียมแผนการสร้างแรงจูงใจล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ดี กรณีศึกษาก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่าทั้ง 4 กรณีศึกษาแสดงผลการศึกษาในมิติด้านพนักงานไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ มุ่งเน้นการจัดทำแผนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มเติม ทั้ง 4 กรณีศึกษา

5. มิติด้านรูปแบบบริหารธุรกิจ (Style) ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2, 3 แสดงการใช้รูปแบบบริหารธุรกิจไม่แตกต่างกัน ในกรณีที่ผู้บริหารจะดำเนินการตัดสินใจในการทำงานเพียงผู้เดียวและไม่มีแผนการทำงานและวิธีการกำกับแผนงาน แต่สำหรับกรณีศึกษาที่ 4 มีแนวทางการบริหารธุรกิจโดยมีขั้นตอนการทำงานเป็นระบบ พนักงานแต่ละฝ่ายจะมีการตัดสินใจในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบ

อย่างไรก็ดี กรณีศึกษาก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่าทั้ง 4 กรณีศึกษาแสดงผลการศึกษาเรื่องรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันดังข้อมูลแสดงในตาราง 4 เว้นแต่รูปแบบบริหารธุรกิจในกรณีที่ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรอย่างชัดเจนในทุกด้านแต่ยังเปิดโอกาสรับความคิดเห็นของทีมงานพร้อมรับฟังคำแนะนำจากพนักงานซึ่งทั้ง กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3 เลือกใช้

ระบบในลักษณะเดียวกัน สำหรับกรณีศึกษาที่ 4 รูปแบบการบริหารของผู้บริหารเป็นผู้นำร่วมและยังมีความจำเป็นที่จะต้องนำเสนอผู้บริหารอย่างเป็นขั้นตอน

ตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านรูปแบบบริหารธุรกิจ ณ สถานะหลังการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล

กรณีศึกษา 1	ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรอย่างชัดเจนในทุกๆด้านแต่ยังเปิดรับความคิดเห็นของทีมงานพร้อมรับฟังคำแนะนำจากพนักงานและเริ่มมีการจัดทำแผนพนักงานและการปรับปรุงโครงสร้างในการตัดสินใจตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
กรณีศึกษา 2,3	ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรอย่างชัดเจนในทุกๆด้าน แต่ยังเปิดรับความคิดเห็นของทีมงาน และพร้อมรับฟังคำแนะนำจากพนักงาน
กรณีศึกษา 4	ผู้บริหารเป็นผู้นำร่วมภายในองค์กร โดยการนำความคิดเห็นของพนักงานที่รับผิดชอบในสายงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารระบบสูงต่อไป

6. มิติด้านทักษะ (Skill) ผลการศึกษาพบว่า กรณีสถานะก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์ทั้งกรณีศึกษาที่ 1 และ 2 แสดงการใช้ระบบปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในเรื่องพนักงานส่วนใหญ่ขาดทักษะในเทคโนโลยีสมัยใหม่ เว้นแต่ในกรณีศึกษา 1 ที่พบว่า พนักงานทำงานตามที่ได้รับมอบหมายมากกว่าการที่พนักงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และสำหรับกรณีศึกษาที่ 3 และ 4 แสดงการใช้ระบบปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน พนักงานมีทักษะในเทคโนโลยีสมัยใหม่จึงไม่พบปัญหาในด้านการขาดทักษะในการทำงาน

อย่างไรก็ดี กรณีสถานะหลังการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่ากรณีศึกษาที่ 1 และ 2 แสดงผลการศึกษาเรื่องทักษะของพนักงานโดยมุ่งเน้นการวางแผนกิจกรรมเพิ่มทักษะของพนักงานที่มีความแตกต่างกันดังข้อมูลแสดงในตาราง 5

ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านทักษะสถานะหลังการปรับใช้นวัตกรรม  
เชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล

กรณีศึกษา 1	เริ่มมีการวางแผนในการส่งพนักงานฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่ และจัดสร้าง แผนปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา 2	ส่งพนักงานฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่

7. มิติด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจ (Shared Value) ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาก่อน  
การปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์ทั้ง 4 กรณีศึกษา แสดงการใช้ค่านิยมร่วมไม่แตกต่างกัน  
กล่าวคือ ขาดการสื่อสารกับพนักงานในแต่ละแผนกอย่างทั่วถึง และพนักงานขาดแรงกระตุ้นและ  
การเข้าถึงแหล่งข้อมูลหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลของธุรกิจ

อย่างไรก็ดี กรณีศึกษาก่อนการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการ  
เจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่าทั้ง  
4 กรณีศึกษาแสดงผลการศึกษาเรื่องค่านิยมร่วมของธุรกิจที่ไม่แตกต่างกันในลักษณะกิจกรรม  
กล่าวคือ มุ่งเน้นการใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ  
ร่วมกัน ดังข้อมูลแสดงในตาราง 6

ตารางที่ 6 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาด้านค่านิยมร่วม ณ สถานะหลังการปรับใช้  
นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล

กรณีศึกษา 1	ผู้บริหารมีการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้พร้อมกับทักษะใหม่เพื่อพัฒนาพนักงาน และมีการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน
กรณีศึกษา 2	มีการจัดประชุมประจำทุกสัปดาห์ (Morning Talk) และกรณีที่มีงานสำคัญหรือ เป็นงานใหม่ๆที่มีความซับซ้อน จะมีประชุมก่อนทำงาน
กรณีศึกษา 3	มีการจัดประชุมเป็นประจำ โดยเฉพาะหากมีโครงการสำคัญๆ จะมีการประชุมเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมอบหมายงานที่ชัดเจน
กรณีศึกษา 4	มีการจัดประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนทำงาน

ผลการศึกษาเพื่อตอบข้อนำเสนอ 3 โดยเปรียบเทียบ 4 กรณีศึกษา ภายใต้กรอบ  
การศึกษาผ่านหลักการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประกอบด้วย มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติ  
ด้านสิ่งแวดล้อม ผลการศึกษาแสดงดังนี้

1. มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic) ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาก่อนการปรับใช้

นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ทั้ง 4 กรณีศึกษา มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจ โดยแสวงหากำไรให้เกิดขึ้นในระยะสั้นเป็นหลักสำคัญ โดยอาศัยกลยุทธ์ระยะสั้นด้านราคา ซึ่งทั้ง 4 กรณีศึกษามีวัตถุประสงค์ในมิติด้านเศรษฐกิจไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ดี กรณีสถานะหลังการปรับใช้ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่าทั้ง 4 กรณีศึกษาแสดงผลการศึกษาการมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยการคำนึงถึงปัจจัยด้านราคาที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลสอดคล้องโดยคำนึงถึงความสะดวกของบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปด้านต่างๆ อาทิ ความต้องการของตลาดและลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริการที่น่าเสนอของธุรกิจ การจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมทางการตลาดที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการต้นทุนธุรกิจ การจัดการผลิตภาพ การจัดการคุณภาพสินค้าและบริการ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวจะช่วยส่งผลให้เพิ่มศักยภาพความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ และทั้ง 4 กรณีศึกษาเลือกใช้วัตถุประสงค์ในมิติด้านเศรษฐกิจดังกล่าวนี้ที่ไม่แตกต่างกัน

2. มิติด้านสังคม (Social) ผลการศึกษาพบว่า กรณีสถานะก่อนการปรับใช้ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สิ่งพิมพ์ทั้ง 4 กรณีศึกษา มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นการแสวงหากำไรภายใต้มุมมองความเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเป็นสำคัญ โดยมิได้คำนึงถึงผลกระทบหรือประโยชน์ที่จะเกิดแก่สังคมและชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยทั้ง 4 กรณีศึกษามีแนวคิดและหลักการบริหารดำเนินธุรกิจที่มีได้คำนึงถึงมิติทางสังคมไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ดี กรณีสถานะหลังการปรับใช้ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่าทั้ง 4 กรณีศึกษาแสดงผลการศึกษาเรื่องการคำนึงถึงมิติด้านสังคมโดยการตัดสินใจดำเนินงานใดๆ ทางธุรกิจด้วยการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและชุมชนเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการเกิดความตระหนักว่าสังคมและชุมชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่มีส่วนช่วยผลักดันให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานอยู่รอด และเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว กล่าวคือ การตัดสินใจดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ในทุกเรื่องจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นผลกระทบด้านสังคมแบบหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อสร้างการยอมรับและส่งเสริมจากสังคมและชุมชนที่มีต่อธุรกิจ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อมุมมองของลูกค้าที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์ของธุรกิจด้วยเช่นกัน อาทิ การบริหารจัดการพนักงานโดยตระหนักถึงคุณค่าความเป็นคน และความเหมาะสมในการจัดการผลประโยชน์ตอบแทน ไม่เอารัดเอาเปรียบ ให้เกียรติพนักงานในฐานะหุ้นส่วนของธุรกิจ หรืออีกกรณีตัวอย่างคือ การกำหนดนโยบายที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการแบ่งปันองค์ความรู้หรือขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ที่

ธุรกิจจึงมีแบ่งปันคืนสังคม ในรูปแบบโครงการกิจกรรมลักษณะต่างๆ ดังนั้นทั้ง 4 กรณีศึกษาจึงมีการคำนึงถึงมิติด้านสังคมเพิ่มสูงขึ้น โดยไม่แตกต่างกันสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น

อย่างไรก็ดี กรณีสถานะหลังการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมุ่งเน้นอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Accelerated Growth) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่าทั้ง 4 กรณีศึกษาแสดงผลการศึกษาเรื่องการคำนึงถึงมิติด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มสูงขึ้น ปัจจัยอันเป็นต้นเหตุสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การคำนึงถึงในมิติด้านสิ่งแวดล้อมดังกล่าว คือ การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ อีกปัจจัยหนึ่งคือ โอกาสที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้นทั้ง 4 กรณีศึกษาจึงมีการคำนึงถึงมิติด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มสูงขึ้น ไม่แตกต่างกัน



### 5.1. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยตามข้อแนะนำ เรื่อง การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงพิมพ์ไปสู่โรงพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊ก โดยมีหัวข้อสรุปสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของไทย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากระบบธุรกิจสิ่งพิมพ์แบบ offset (แบบดั้งเดิม) ไปเป็นธุรกิจสิ่งพิมพ์แบบดิจิทัล เนื่องจากเหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวดังนี้

1. ต้องการปริมาณงานพิมพ์ตามจริง
2. มีความต้องการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในสิ่งพิมพ์
3. ต้องการงานพิมพ์ที่รวดเร็ว
4. ต้องการงานพิมพ์ที่เป็นเฉพาะบุคคลมากขึ้น
5. ประสบปัญหาการแข่งขันด้านต้นทุนมากขึ้นเรื่อยๆ
6. ประสบปัญหาด้านแรงงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

และสำหรับธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์หรือ E-Book กำลังมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสิ่งพิมพ์อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวดังนี้

1. ความสะดวกในการเข้าถึงหนังสือที่รวดเร็ว
2. ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บหนังสือ
3. ความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาหนังสือ
4. ความสะดวกในการพกพา
5. ราคาประหยัดกว่าหนังสือที่เป็นรูปเล่ม
6. การเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคภายในประเทศไทย

จากผลการศึกษาวิจัย ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ในบริบทของทฤษฎี 7 S Model สรุปว่า ธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัลและอีบุ๊ก ภายหลังจากการปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เปรียบเทียบกับ 4 กรณีศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงใน 7 มิติ ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ในบริบทของ ทฤษฎี McKinsey 7 S Model ซึ่งประกอบไปด้วยมิติด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านระบบปฏิบัติงาน (System) ด้านพนักงาน (Staff) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

อย่างไรก็ดีผลกระทบความสัมพันธ์เชิงบวกดังกล่าวแม้ส่งผลกระทบต่อ

เปลี่ยนแปลงรวมทั้ง 7 มิติภายใต้กรอบการวิเคราะห์ของ McKinsey 7 S Model สำหรับทั้ง 4 กรณีศึกษา แต่หากพิจารณาเชิงศึกษาเปรียบเทียบในลักษณะของกิจกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงภายใต้แต่ละมิติจำแนกเปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา จะสามารถจัดแบ่งกลุ่มการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมภายใต้มิติได้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมภายใต้มิติสำหรับทั้ง 4 กรณีศึกษามีลักษณะกิจกรรมไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ประกอบด้วยมิติด้านพนักงาน ด้านทักษะพนักงาน และด้านค่านิยมร่วม ขณะที่กลุ่มสองคือ กลุ่มที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมภายใต้มิติเพียงบางส่วน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา ประกอบด้วยมิติด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างของธุรกิจ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบธุรกิจ ขณะที่ไม่พบการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมภายใต้มิติที่มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง 4 กรณีศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัยตามข้อแนะนำเสนอ 3 เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของพลวัตของธุรกิจสิ่งพิมพ์และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book ภายหลังจากปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และภายใต้กรอบการศึกษาการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม เปรียบเทียบสำหรับ 4 กรณีศึกษา สรุปว่า พลวัตที่เกิดขึ้นด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวก เมื่อพิจารณาเชื่อมโยงกับกรอบการศึกษาเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ท่ามกลางการพิจารณาทั้ง 3 มิติ ซึ่งถือเป็นสัญญาณที่ดีเพื่อยืนยันถึงทิศทางของธุรกิจสิ่งพิมพ์ภายหลังจากปรับใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ จะส่งผลให้ธุรกิจมีทิศทางดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนต่อไป



## บรรณานุกรม

ความรู้เบื้องต้น E-Commerce, เข้าถึงได้จาก

<http://www.thaiecommerce.org/index.php?lay=show&ac=article&Id=538636758&>  
[25 กุมภาพันธ์ 2558]

คมรัช รัตนคช และ ดนุพล คลอวุฒินันท์, “บทความทางวิชาการตามตัวชี้วัดรายบุคคล ปี 53 รอบ2”,  
2553

ดร.ภาวี ศรีกุลกิจ.เทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัล, เข้าถึงได้จาก

<http://www.thaisakolgp.com/viewknowlage.php?noknowledge=16> [22 กุมภาพันธ์  
2448]

ณัฐพล วิเศษ, “คุณลักษณะและความตั้งใจที่จะเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาสาขาการเป็น  
ผู้ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร”, การวิจัยจากวิทยาลัยราชพฤกษ์, 2552

ปฎิมา จิระแพทย์, “การ พัฒนา แหล่ง เรียน รู้ เชิง คุณธรรม”, ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน),  
2557, หน้า 12

พัชรศิริ ราชรักษ์, “คุณลักษณะและความตั้งใจที่จะเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาสาขาการเป็น  
ผู้ประกอบการ”, รายงานการศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และ  
การบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555

ภากร สายะวารานนท์, “กลยุทธ์การบริหารงานธุรกิจการพิมพ์ระบบดิจิทัลเพื่อให้อยู่รอดในตลาด  
ปัจจุบัน”, รายงานการศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะวารสารศาสตร์และ  
สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546

รศ.ดร.พสุ เตชะรินทร์, “นวัตกรรมทางกลยุทธ์”, ศูนย์การศึกษานานาชาติแห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, เมษายน 2554

สมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทย.(2558). ประโยชน์ของระบบพาณิชย์  
อิเล็กทรอนิกส์, เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiecommerce.org> [22 กุมภาพันธ์ 2558]

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์.(2542). สถานภาพของการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย.กรุงเทพฯ,  
สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2543

สาวิตรี สรารัตน์. E-book(หนังสืออิเล็กทรอนิกส์), เข้าถึงได้จาก:<http://sawitree-sarat.bolgsport.com>  
[22 กุมภาพันธ์ 2558]

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อำนาจ วัคจินดา, “McKinney 7-S Framework: แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร”, 2008.
- เอื้อ จิระพงษ์พันธ์, et al, “Knowledge Management Capability and Innovativeness of Innovative Entrepreneurs in Thailand. NIDA Development Journal”, วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, 51(1), 2012, pp. 157-199
- “โรงพิมพ์แห่งแรกในประเทศไทย”, งานแสดงการพิมพ์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 5, 2525, หน้า 1-15
- Abernathy, W.J., Clark, K.B., “Innovation: mapping the winds of creative destruction”, Research Policy, 14, 1985, pp. 3-22
- Amabile, T.M., “Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. In”, California Management Review, 40(1), 1997, pp. 39-58
- Covin, J.G., Slevin, D., A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice 16 (1), 1991, pp.7-25
- Cristiana Parisi, “The impact of organisational alignment on the effectiveness of firms’ sustainability strategic performance measurement systems: an empirical analysis.”, Journal of Management & Governance, 17(1), 2013, pp. 71-97
- EB Barbier, “Valuing the environment as input: review of applications to mangrove-fishery linkages”, Ecological Economics, 35 (1), 2000, pp. 47-61
- Elkington, J., “Cannibals with forks. Capstone”, Oxford UK, 1997
- Global Reporting Initiative, “High 5: communicating your business success through sustainability reporting”, www.gri.org, 200
- Harper, S.M., Becker, S.W., “On the leading edge of innovation: a comparative study of innovation practices. In”, Southern Business Review, 29(2), 2004, pp. 1-15
- Jean Guinet and Dirk Pilat, “Promoting innovation--does it matter?”, Organisation for Economic Cooperation and Development, 1999, p.69
- Medcof, J.W., Identifying “Super-Technology’ industries. Research Technology Management”, 42 (1), 1999, pp. 31-36
- Oakey, R.P., “High-technology small firms; variable barriers to growth”, Paul Chapman

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Publishing, London, 1995
- Oakey, R.P., Mukhtar, S.M., “United Kingdom high-technology firms in theory and practice: review of recent trends”, *International Journal of Small Business*, 17 (2), 1999, 48-64
- Oakey, R., Rothwell, R., Cooper, S, “The management of innovation in hightechnology small firms”, *innovation and regional development in Britain and the United States*. Pinter, London, 1988
- Oakey, R.P., “Technical entrepreneurship in high-technology small firms: some observations on the implications for management”, *Technovation*, 23 (8), 2003, 679-688
- Porter, M.E., “Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and competitors”, The Free Press, New York, NY, 1980
- Reeble, D., “High-technology Industry. Geography”, 75, 1990, 361-364
- Reynolds P. et al., “Autonomous firm dynamics and economic growth in the United States, 1986-1990”, *Regional Studies*, pp., 28, 1994, 429-442
- RM Henderson and KB Clark, “Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms”, *Administrative science quarterly*, 35(1), 1990, pp. 9-30 R. Waterman, T. Peters, and J. Phillips, “Structure is not organization,” *Business Horizons*, 1980
- T Dyllick, K Hockerts, “Beyond the business case for corporate sustainability”, *Business strategy and the environment* 11 (2), 2003, 130-141



## ภาคผนวก ก

### สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 4 กรณีศึกษา

#### สัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจอีบุ๊ก (E-Book)

##### บริษัท โพลาร์ เว็บแอปพลิเคชัน จำกัด

ผู้วิจัย: ประวัติความเป็นมาของบริษัท โพลาร์ และจุดเริ่มต้นของการทำธุรกิจอีบุ๊กเป็นมาอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: บริษัทโพลาร์ฯ เดิมทีทำเกี่ยวกับเว็บไซต์ โฮสติ้ง แอปพลิเคชันรับจับจองทั่วไป เรามองเห็นเทรนของแอปพลิเคชันบนโมบายกำลังมา เราก็ทำในส่วนที่น่าสนใจคือหัวข้อแรกในตอนนั้น คือเรื่องตลาดของอีบุ๊ก เราบังเอิญได้เจคนโดเมนเนมอีบุ๊กอินไทยได้ก่อน แต่ต้องขอมรรับจากโปรแกรมเมอร์ แล้วก็ทำงานเบื้องหลังเกี่ยวกับโฮสติ้ง เราไม่มีความรู้เรื่องสิ่งพิมพ์เริ่มจากศูนย์เลย คือทำจากไอดีกับ ความคิดว่า เทรนกำลังจะมา ตอนแรกไม่มีพาร์ทเนอร์ ไม่มีอะไรเลย ขรุขระมาก เราก็เลยทำตัวเว็บและแอปพลิเคชันขึ้นมาก่อน ทีนี้ด้วยความที่เชื่อมั่นง่ายมันจะบูมขึ้นมาตอนแรก แต่พออยู่ยาวเริ่มยาก เพราะคนทำเริ่มเยอะขึ้นเรื่อยๆ เราเริ่มทำตอนแรกเมื่อประมาณ 3 ปีที่แล้ว เราเริ่มขึ้นมาด้วยคอนเซ็ปต์ เราเริ่มจากการใช้งานง่ายๆ เริ่มจาก PDF File ซึ่งคนใช้ทั่วไป

เราเป็นลักษณะเป็นช่องทางเป็นสื่อกลางเหมือนเป็นเว็บ Issue เหมือนเมื่อนอก ที่คนมีหนังสือ มีไฟล์ที่คนอัปโหลดกันไป เราก็ดูตลาดของทางเมื่อนอก เพราะดูทางอเมซอน (AMAZON) หรืออะไรพวกนี้ เราก็เอาไอดียี่นั่นๆ มาพนักกัน มีทั้งอัปโหลดฟรีและจำหน่ายด้วย

ผู้วิจัย: ทางบริษัทใช้ระบบหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในธุรกิจของ E-Book จากอดีตถึงปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์: ทีนี้ตอนแรกๆเมื่อสัก 2-3 ปีก่อนอุปกรณ์ (Device) ยังไม่เยอะ มันค่อนข้างจำกัด ในเรื่องของการทำงานในเรื่องของคอนเซ็ปต์ ที่เราต้องการให้อีบุ๊กที่ออกมาในการใช้งานที่หลากหลาย เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด สามารถอัปโหลดสามารถแชร์ได้ง่ายไอดีเกิดจากตรงนั้น เราไม่เคยเดินไปหา Publisher หรือสำนักพิมพ์ต่างๆเลย ทีนี้เราทำขึ้นมาครั้งแรก หลายคนบอกว่าไอดีของเราใช้ไม่ได้ แต่เรายังคงคิดว่าของเรา Work เพราะว่าคนที่ใช้งานเราไปก็สว่าคนที่ใช้งานต้องการอะไรบ้าง ครั้งแรกเป็นแนวคิดของทางเลือกของการแชร์ข้อมูลมากกว่าธุรกิจ

เป็นแหล่งแชร์หนังสือ เราต้องการให้เป็นทางเลือกว่าใครมีหนังสือ ใครต้องการทำอีบุ๊ก หรือต้องการเผยแพร่ มองว่าเราเป็นสื่อกลาง พอมีคนใช้มากๆ คนกล้าที่จะใช้งานมาก ก็จะกล้าที่จะซื้อสินค้ามาก ซึ่งตัวนี้เราวางไว้ว่าเป็นการซื้อสิทธิ์ในการอ่านเพื่อที่จะได้คุยกับสำนักพิมพ์มากขึ้น เราเห็นภาพของวงการเพลง หรือหนัง ที่ไม่ได้ทำ Encode ไว้ เพราะฉะนั้นพอมาถึงก็จะมีการก๊อปปี้ทันทีขายตามตลาดนัด เราไม่ต้องเห็นภาพหนังสือเป็นแบบนี้เราจึงคิดถึงภาพการเข้ารหัส ตอนแรกๆ คนไม่เข้าใจคนต้องการของฟรี แต่ของฟรีของเราก็มี แต่มีระดับไว้ สามารถดาวน์โหลดเก็บไว้ หรือบางไฟล์สามารถอ่านได้อย่างเดียว คนต้องเรียนรู้เรื่องลิขสิทธิ์ และอีบุ๊กเริ่มมีการพัฒนาไปเรื่อยๆ จนถึงคนจัดทำไฟล์สำหรับอีบุ๊กโดยเฉพาะ ธุรกิจเราอยู่ได้เพราะนักเขียนจริงๆ เราไม่มีลักษณะที่เป็น Partner เป็นนิตยสารต่างๆ ไปเราเป็นแนว Nich มากกว่า คือเราสร้างนักเขียนขึ้นมา ก็จะบอกว่าการทำ Font ต้องสัมพันธ์กับอีบุ๊ก การให้ข้อมูลและคำแนะนำกับนักเขียนเพื่อให้ผลิตงาน วางอักษรเหมาะกับคนอ่านให้มากขึ้น เพราะคนมักจะอ่านจาก Tablet มากที่สุด และที่ประสบความสำเร็จสูงสุดทำให้มียอดผู้อ่านเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย และต้องขอบคุณพระอาจารย์ ว.วชิรเมธี ที่มีทีมงานเรียกว่าธรรมมะอินเทรนต์ที่รวบรวมข้อมูลธรรมะในที่ต่างๆ และนำมาแชร์ให้คนอ่านมากมาย ทำให้มีคนอ่านเพิ่มขึ้น และสุดท้ายก็จะเริ่มมี

คนมาเรียนรู้และมาอ่านหนังสือที่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม และ อีกหลายๆที่ สำหรับสำนักพิมพ์ที่มอบหนังสือเช่น นานมีบุ๊ค ที่มอบไฟล์งานหนังสือมาแชร์กับของเรา เราเลือกหนังสือที่เติมเต็มตลาดมากกว่าหนังสือระดับนิตยสาร เพราะเราอยากให้ลูกค้ามองว่าหากหาหนังสือที่ไหนไม่ได้ ให้มาที่เรา เรามีให้ เพราะตอนนี้เรามีหนังสือในระบบอยู่ 20,000 เล่ม และส่วนมากกว่า 80% เป็นหนังสือที่เราทำการแชร์ฟรีสำหรับค่าใช้จ่ายเรื่อง Host นั้นของเรามีเป็นตัวเองก็เลยไม่มากนัก ส่วนเรื่องบุคลากร เราใช้คนไม่มากนัก เพราะคนที่ทำการ Upload ต้องทำด้วยตัวเอง ทำให้ประหยัดเรื่องคนไว้มาก สำหรับตลาดนั้นเราไม่เร่งรีบ เราพยายามที่จะ focus ในเรื่องการให้อิสระในการ Upload อิสระมากกว่า และ เราพยายามสร้าง ระบบ Upload เป็นคลิปเพิ่มเติม เพื่อสร้างความหลากหลาย แต่ยังคงคิดเรื่องการไม่สามารถทำ Encode ได้ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องการควบคุม แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มลูกค้าหลักของเราเป็นคนชอบอ่านหนังสือมากกว่า จึงยังไม่มีปัญหาเพิ่มเติม และสำหรับตลาดแมสเองเรามีทำให้ AIS ซึ่งเขาโฟกัสเรื่องธุรกิจมากกว่า เราโชคดีที่ได้จับมือกับ AIS ทำให้มีอำนาจในการติดต่อกับสำนักพิมพ์ หรือ นิตยสารต่างๆ มีการทำการตลาดตลอดเวลา มีการลงทุนทางด้านการผลิตอยู่เป็นจำนวนมาก และมีอีกตลาดคือการทำแบบ On Demand คือเราอาศัยจุดแข็งที่เรามีนักเขียนอยู่มาก เราสามารถขายได้ตาม

จำนวนที่ขายได้โดยไม่ต้องกังวลจำนวนในการสั่งพิมพ์ เป็นตลาดที่โตขึ้นเรื่อยๆ เพราะคนเริ่มอ่านมากขึ้น แต่ตลาดในหนังสือเป็นรูปเล่มยังคงได้รับความนิยมอยู่ และสำหรับอีบุ๊ก ต้องใช้ไม่น้อยกว่า 5 ปี แม้กระทั่งต่างประเทศก็เช่นเดียวกันที่ตลาดเป็นรูปเล่มยังได้รับความนิยมเหมือนเดิม เพราะคนที่กำลังซื้ออยู่ขณะนี้ เป็นคนที่โตมากับหนังสือ คงต้องรอคนที่กำลังซื้อที่โตมาพร้อมกับการใช้การ connect ซึ่งต้องใช้อีกระยะกว่าจะทดแทนคนรุ่นเก่า นั่นจึงเป็นจุดเปลี่ยนทำให้ความต้องการหนังสือลดลงในอนาคต เพราะตอนนี้เป็นแค่แฟชั่นและมีคนที่ใช้ต่อเนื่องไม่มาก มีคนลองเยอะแต่ใช้จริงน้อย สำหรับธุรกิจของเราเริ่มมีการรับสั่งพิมพ์เป็นเล่มเราก็รับผลิตเหมือนกัน ไม่ใช่เฉพาะอีบุ๊ก ซึ่งจะเป็นช่องทางสำหรับนักเขียนที่ไม่มีโอกาสไปขายในร้านใหญ่ๆ โดยเรามีการจัดส่งไปรษณีย์ให้กับลูกค้า โดยกลุ่มใหญ่ที่ติดต่อกับเราจะผ่านทาง Facebook สำหรับกลุ่มคนที่สั่งซื้อหนังสือ On Demand หรืออีบุ๊กเป็นระดับอุดมศึกษา และ กลุ่มคนทำงาน ประมาณเกือบ 80% สำหรับเด็กไม่ค่อยมี เพราะต้องใช้บัตรเครดิตในการสั่งซื้อ สำหรับลูกค้าที่มีการสั่งอีบุ๊กจะมาจากทั่วประเทศ และสำหรับลูกค้าที่จะเข้าถึงบริษัทโพลาร์จะเข้ามาจากบนเว็บ, IOS, Android โดยจะใช้ Username เป็นอีเมลล์ โดยบนเว็บจะเป็นการอ่านแบบออนไลน์ มีทั้งแบบฟรีและมีค่าใช้จ่าย โดยลูกค้าสามารถ

เลือกที่จะสั่งซื้อแบบอีบุ๊กหรือเป็นรูปเล่มหรือทั้ง 2 อย่างก็ได้ โดยลูกค้าเสียค่าใช้จ่ายโดยผูกกับไอดีของผู้ใช้งานจะดาวน์โหลดก็ครั้งก็ได้ โดยไอดี เป็นบัตรผ่านจะเก็บในเครื่องไว้อ่านก็ได้ หากเล่มนั้นเป็นเล่มที่ดาวน์โหลดได้ สำหรับหนังสือฟรีมีความหลากหลายมากๆ แต่ที่มากที่สุดคือหนังสือธรรมะ จริงๆแล้วคอนเซ็ปของเราเป็นสื่อกลางจริงๆ ซึ่งจะมีคนที่จะ อัปโหลดมาที่เว็บของเรา และ เรามี แฟนเพจ และ Facebook ในการติดต่อสื่อสาร โดยทีมงานของท่านวอจะเป็นทีมงานที่หาหนังสือธรรมะ ทำการ Upload ผ่านเรา โดยทางท่านวอ เคยได้ Twitter และ อินสตาแกรมเกี่ยวกับ เฟสบุ๊ค ในเรา ทำให้มีคนรู้จักเรามากขึ้น และ เรายังติดต่อนักเขียนที่เว็บเด็กดีดอทคอม เป็นนักเขียนหน้าใหม่ นักเขียนอิสระ ให้มาเขียนมาเป็นกลุ่มเป็นก้อน เป็นระบบปากต่อปาก ซึ่งเขาสนใจเพราะสามารถสร้างรายได้เป็นเรื่องเป็นราว เราไม่มีกลุ่มบรรณาธิการ ให้พวกเขาอัปโหลด อย่างอิสระ เลยอาจจะมีการจำกัดในเรื่องอักษรหรือตัวหนังสือที่ไม่เรียบร้อย ไม่สุภาพ หากเจอแบบนี้อาจจะทำให้ให้นักเขียนหน้าใหม่ไม่ได้รับความนิยมในบางคน เรามีหนังสือทุกประเภทในทุกๆด้าน แต่เราจะพยายามกรองเรื่องเนื้อหาไม่ให้มีผลกระทบกับสังคมมากกว่า และมีข้อกำหนดเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะเราเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ต้องระมัดระวัง และสำหรับนักเขียนหน้าใหม่นั้นโดยปกติจะเป็น

ผู้จัดรูปเล่มด้วยตัวเอง แต่หากไม่มี  
ประสบการณ์ทางเราก็จะทำการอัปโหลดด้วย  
ตัวเอง โดยเราคุยผ่าน FTP และหลังจากที่เรา  
ต้องการที่จะพิมพ์เราจะส่งไปให้ทางสุนทร  
ฟิล์มที่เป็นโรงพิมพ์ในการพิมพ์งานให้กับเรา  
จุดประสงค์สำคัญในการทำธุรกิจของเราคือ  
การทำให้คนเข้าถึงหนังสือมากที่สุด เป็นการ  
คืนกลับสูงสังคม ส่วนรายได้ที่เกิดขึ้นนั้นเป็น  
ธุรกิจอื่น ๆ มากกว่าคือพวกบริการเว็บโฮสติ้ง  
ต่างๆ หรือ การรับจ้างทำ อีบุ๊กให้กับสถาบัน  
ต่างๆมากกว่า เพราะเรามีประสบการณ์ในการ  
ทำมาก ในอนาคตเราพยายามที่จะทำโฆษณา  
ในอีบุ๊กเพิ่มเติม เราเองมีการทำอีบุ๊กเพื่อ  
องค์กรหรือมูลนิธิต่างๆ เพื่อเป็นการตอบแทน  
สังคมอีกหลายๆแห่ง

ผู้วิจัย: กลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจ  
เป็นอย่างไร ใช้วิธีใดที่ทำให้ธุรกิจประสบ  
ความสำเร็จคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: สำหรับกลยุทธ์การตลาดคือ  
เราทำการตลาดด้านเดียวคือการทำ ออนไลน์  
การทำเฟสการทำ Google การทำการตลาดผ่าน  
SEO หรือการทำ Keyword หรือทำอย่างไรให้  
เว็บไซต์ขึ้นอันดับแรกของ Google เพราะ  
อย่างนั้นหน้าที่ของเราทำอย่างไรให้ อีบุ๊ก  
เป็นหน้าแรกๆ โดยเรามีทีมงาน และมี robot  
ที่คอยอัปเดต คีย์เวิร์ดให้ตรงกับ Google ที่  
ต้องการ นอกจากนั้นยังมีการเล่นเกมส์  
ลักษณะการเก็บแต้มผ่านออนไลน์เพื่อสะสม  
แต้มตามร้านอาหารที่เข้าไปใช้งาน โดยใช้วิธี  
Word of mouth ในการเพิ่มจำนวนเข้ามาที่

เว็บของเรา จริงๆเราร่วมมือกับทรู โดยเรา  
หวังว่าทรูจะขึ้นไปชนกับ AIS ปรากฏว่าไม่  
เวิร์ค เกิดจากเรื่องการตลาดของทรู และ  
ระบบสื่อสารองค์กรภายใน ของทรูเอง ใน  
อนาคตทางเราอาจจะเริ่มแยกขาดจากทรูในปี  
นี้ จุดแข็งของ AIS คือมีบุคลากรที่มีจำนวน  
มาก และ ให้อิสระกับทางเราเพื่อให้  
สร้างสรรค์ได้เต็มที่ ส่วนของ DTAC นั้นทาง  
เขาจะทำเองทั้งหมด สำหรับ Book On  
demand ไม่ทราบว่ามีอัตราเจริญเติบโตเป็น  
อย่างไร สำหรับตลาด On demand มีอัตราขึ้น  
เรื่อยๆ เดือนละประมาณ 10% เรามีงาน Book  
on Demand ทุกๆวัน ในแต่ละวันทางเรามี  
Transaction ในการใช้บริการของเราในการ  
สั่งซื้ออย่างไรบ้าง ผมขอแทรกข้อมูลให้อีก  
ครั้ง แต่เรามีสมาชิกทั้งหมดเกือบ 300,000 คน  
กว่า 50% ผ่าน เว็บ และผ่านทาง Google คน  
ส่วนใหญ่ชอบ เพราะมีหลายๆอย่างที่ดาวน์โหลด  
ฟรีสามารถนำไปใช้ประโยชน์

ผู้วิจัย: สำหรับสัดส่วนของการสั่งซื้ออีบุ๊ก  
และออนไลน์เป็นอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจุบันนี้คนสั่งอีบุ๊กยัง  
มากกว่าออนไลน์ค่อนข้างมาก และ  
สำหรับ โรงพิมพ์สุนทรฟิล์มมีการทำ  
การตลาดอย่างไรบ้าง สุนทรฟิล์มทำการตลาด  
ด้วยตัวเอง แต่ยังคงคิดเรื่องความไม่พร้อมของ  
ทีมงาน เลยกงานในส่วนที่เป็นธุรกิจหลัก  
เพียงอย่างเดียวคือการทำ plate และ การรับ  
พิมพ์งานมากกว่าแต่ทุกๆวัน นี้เราทำ  
แอปพลิเคชันให้ทางสุนทรฟิล์ม แต่ยังไม่ได้



ใช้งานเท่าที่ควร และสำหรับอนาคตมีคิดจะ  
ต่อยอดธุรกิจอย่างไรบ้าง ตอนนี้เรามีการจัด  
วางการทำงานโดยการประกวดนักเขียนอีบุ๊ก  
ซึ่งจัดไป 2 ครั้ง โดยให้คนส่งหนังสือมาโดย  
ที่มีกรรมการให้คะแนนคล้ายๆกับแว่นแก้ว  
โดยมีรางวัลให้ ซึ่งจะทำให้มีนักเขียนเพิ่มขึ้น  
จากส่วนนี้ แต่ยังมีเรื่องคลุกคลี เรื่องของ  
เริ่มต้นไม่มีคนรู้จัก ปีต่อไปน้ำท่วม ปีต่อมา  
สภาพเศรษฐกิจไม่อำนวย และปัจจุบันมีคน  
สอบถามมากกว่าทำไม่ทำต่อ ทางเราเลย  
ตัดสินใจที่จะทำต่อโดยรวมจับมือกับนาน  
มีบุ๊กส์ในปลายปีนี้ เป็นปีที่ 3 อย่างประกวด  
เรามีการสื่อสารอย่างไร เราสื่อสารผ่านทาง  
เว็บและส่งหนังสือเวียนไปทางมหาวิทยาลัย  
ต่างๆ ปกติมีข้อมูลประวัติของทางบริษัทฯ ใน  
เว็บหรือไม่ ทางเรามีข้อมูลในเว็บเกี่ยวกับ  
ประวัติของบริษัทแต่ไม่มากเท่าที่ควร

ผู้วิจัย:: ข้อแตกต่างระหว่างบริษัท โพลาร์ฯ  
กับคู่แข่งคืออะไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: กลุ่มคนอ่านที่แตกต่างกัน  
ระหว่างเรากับคู่แข่ง ซึ่งเท่าที่สังเกตคือ คน  
ไทยมีนิสัยแบบหนึ่งคือ ไม่ชอบเปลี่ยนแปลง  
เพราะ ฉะนั้นเราจึงมีลูกค้าประจำที่ชื่นชอบ  
ในการเข้าเว็บของเราเพราะเราเน้นในเรื่อง  
Text Book กับนิยายเราไม่ลงไปใน Mass  
แบบนิตยสารเหมือน App ทั่วไป และเดี๋ยวนี้  
มีนักเขียนหน้าใหม่เยอะมาก ทำให้โอกาส  
ของเรามีมากขึ้นเรื่อยๆ สำหรับตลาดปัจจุบัน  
มีคู่แข่งมากไหม ตอนนี้มีคนทำอีบุ๊กมากกว่า  
10 App แต่ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จมีแค่

ไม่กี่ราย เช่น เมบ เป็นคนทำให้ห้องสมุดจุฬา  
เป็นต้น

ผู้วิจัย:: ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกและยอด  
ดาวน์โหลดเท่าไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: ตัวที่มีการแทรกข้อมูลไว้  
ช่วงแรกคือหนังสือธรรมะอินเทรนด์ มี  
หนังสือ 3-4,000 เล่มมียอดดาวน์โหลด  
3,000,000 ครั้ง ช่วงแรกๆในการทำธุรกิจ เรา  
เดินไปสำนักพิมพ์ไม่มีใครคุยกับเราเลย แต่  
เดี๋ยวนี้มีสำนักพิมพ์ติดต่อเราเพื่อให้ช่วยอัป  
โหลดค่อนข้างเยอะมาก สำนักพิมพ์แรกที่ให้  
โอกาสดังกล่าวคือสำนักพิมพ์นานมี โอกาสดี  
ที่ได้คุยกับคุณวรพรรณภรรยาเจ้าของ  
สำนักพิมพ์ เขาต้องการทำอีบุ๊กพอดี ตอน  
แรกทางนานมีบุ๊กต้องการทำแอปพลิเคชันเอง  
สุดท้ายคิดว่าไม่ค่อยดีเท่าไร เลยร่วมกันทำ  
กับเรา ตัวอย่างตอนนี้รายการธรรมะอินเทรนด์  
ของท่านวอ มียอดดาวน์โหลดทั้งหมด 7.8  
ล้าน มียอด Member ที่ตามดาวน์โหลด 5-  
6,000 คน เนี่ยเป็นยอดประมาณ 3 ปี เป็นตัว  
หลักที่มากที่สุดโดยปีแรกยอดในการดาวน์โหลด  
เพียง 100,000 พอปีที่ 2 ขึ้นเป็น 2-  
3,000,000 ดาวน์โหลด ด้วยปริมาณการเก็บ  
ประวัติการดาวน์โหลดหรือความเคลื่อนไหว  
ของสมาชิก เราเก็บไว้ได้เพียงไม่เกิน 3 เดือน  
เนื่องจากเราเก็บประวัติให้กับสำนักพิมพ์  
ค่อนข้างละเอียดมาก แต่ละวันข้อมูลไม่น้อย  
กว่า 1 GB

ผู้วิจัย: การที่จะประสบความสำเร็จในวันนี้  
แน่นอนว่าทางคุณสัญญาเองจะต้องบริหาร  
พนักงานภายในองค์กรเอง ทางคุณสัญญา  
มีวิธีการอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: เมื่อก่อนผมจะเป็นคนบริหาร  
ธุรกิจด้วยตัวเองทั้งหมดซึ่งยังไม่มีโครงสร้าง  
การทำงานของพนักงานยังไม่ชัดเจนในช่วง  
แรก แต่พอตอนหลังเราเริ่มเรียนรู้ความ  
ผิดพลาดจึงเริ่มมีการวางโครงสร้างพนักงาน  
แต่ละแผนกชัดเจนมากขึ้นซึ่งจะมีการแบ่ง  
ทีมงานช่วยตรวจสอบและคัดกรองหนังสือ  
เพื่อช่วยทำให้งานเป็นระบบเร็วขึ้นไม่ต้องมา  
รอจากผมคนเดียว ซึ่งทำให้ลูกน้องผมได้  
เรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้เค้ากล้าคิด  
และตัดสินใจมากขึ้นเพราะเมื่อก่อนผมต้อง  
เป็นคนดำเนินการตัดสินใจในการทำงาน  
เพียงผู้เดียวแต่ผมก็เริ่มมีการจัดทำแผน  
พนักงานและการปรับปรุงโครงสร้างในการ  
ตัดสินใจตามความรับผิดชอบของแต่ละ  
หน่วยงาน

ผู้วิจัย: สำหรับพนักงานเองต้องมีการคัดเลือก  
อย่างไรบ้างและทำอย่างไรให้เค้าอยู่กับเรา  
นานๆบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ช่วงแรกๆที่เราเริ่มทำเราจะ  
มีปัญหาเรื่องพนักงานเปลี่ยนแปลงบ่อยๆแต่  
เราก็ต้องมีวิธีในการสร้างแรงจูงใจในการ  
ทำงานให้พนักงานอยู่กับเรานานๆ เนื่องจาก  
เด็กที่เค้าจะมีความรู้ความสามารถเพราะเรา  
คัดเลือกตั้งแต่ตอนแรกให้ตรงกับตำแหน่งที่

เราต้องการแต่จะเป็นเด็กรุ่นใหม่ซึ่งเด็กเดี๋ยวนี้  
เก่ง กล้าแสดงออกกล้าแสดงความคิดเห็น  
ดังนั้นเราควรเปิดโอกาสให้เค้าได้แสดง  
ความสามารถ ซึ่งเค้าก็จะชอบซึ่งนี่ก็เป็น  
เหตุผลหนึ่งที่ปัจจุบันเด็กเราจึงไม่ค่อยมี  
ปัญหา

#### สัมภาษณ์ผู้ประกอบการหนังสือ

#### อิลีททรอนิกส์ของ บริษัท อมรินทร์บุ๊กเซ็น เตอร์ จำกัด

ผู้วิจัย: จุดเริ่มต้นของการทำธุรกิจหนังสือ  
อิลีททรอนิกส์ หรือ E-Book ของบริษัท อม  
รินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด เป็นอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: บริษัท อมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์  
จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัท  
อมรินทร์พริ้นท์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด  
(มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์และ  
ธุรกิจสื่อสารมวลชนแบบครบวงจรรายใหญ่  
ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย มีทั้งการผลิต  
สิ่งพิมพ์ มีช่องทางการจัดจำหน่ายธุรกิจ  
สื่อสารมวลชนครบทุกประเภท ตัวอย่างเช่น  
ในด้านกลุ่มสิ่งพิมพ์ มีโรงพิมพ์ออฟเซตและ  
โรงพิมพ์ดิจิทัลขนาดใหญ่ที่ผลิตหนังสือที่  
เป็นของตัวเองและรับจ้างผลิตให้กับ  
สำนักพิมพ์ต่างๆ พร้อมกับการมีช่องทางการ  
จัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ในนาม “ร้านนายอินทร์”  
ที่มีมากกว่า 160 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งบริการ  
หนังสือหรือสื่อสิ่งพิมพ์เป็นจำนวนมากและ  
หลากหลายที่สุดในประเทศไทย โดยในปี  
2557 บริษัท อมรินทร์พริ้นท์ติ้งแอนด์พับลิช

ซึ่ง จำกัด(มหาชน) ยังได้มีการเปิดกลุ่มธุรกิจทางด้านทีวีดิจิทัล เพื่อให้ครอบคลุมธุรกิจทางด้านสื่อสารมวลชนให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม สำหรับธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book ของอัมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์นั้น ได้เปิดดำเนินการได้เพียง 3-4 ปีที่ผ่านมาเท่านั้น เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงและสื่อสารกับผู้อ่านของอัมรินทร์ให้ได้รับความหลากหลายได้มากที่สุด

ผู้วิจัย:: ทางอัมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์มีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันทางด้านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ อย่างไรบ้าง แตกต่างจากช่วงเริ่มต้นอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: จริงๆแล้วช่วงเริ่มต้นเราแทบไม่ได้ใช้กลยุทธ์การตลาดมากมาย เพราะเราตั้งใจเพียงเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าของเราให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพราะเรายังให้ความสำคัญต่อการขายหนังสือหน้าร้านมากกว่า แต่เมื่อผ่านไปได้สักระยะหนึ่งพบว่าผู้อ่านเองมีความสนใจที่จะลองอ่านหนังสือออนไลน์ของเราแต่ยังขาดแรงจูงใจให้ลองใช้บริการหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ของเรา ทางทีมเราจึงมีการประชุมร่วมกัน และเริ่มสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อจูงใจให้กับนักอ่านเพิ่มมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การจัดทำราคาหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Book ในราคาที่ต่ำกว่าหนังสือที่เป็นรูปเล่ม, การเพิ่มสิทธิในการเข้าอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ได้สูงถึง 5 Devices เพื่อให้ให้นักอ่านสามารถแบ่งปัน

หนังสือให้กับเพื่อนๆ ได้อ่านในเวลาเดียว ซึ่งจะช่วยทำให้การอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมดหลังจากที่เรามีการทำกลยุทธ์ทางการตลาดออกไปพร้อมๆกับการเพิ่มหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักพิมพ์ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจอย่างมากมายและพบว่ามียอดการอ่านและการดาวน์โหลดเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากอย่างรวดเร็ว

ผู้วิจัย:: ทางอัมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ มีการใช้เทคโนโลยี หรือ ระบบการเข้าถึงผู้อ่านได้อย่างไรบ้างคะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์:: ทางเราจะใช้สื่อออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็น Face Book, Line Official ในการเข้าถึงและสื่อสารกับทางลูกค้า รวมถึงการพัฒนากระบวนการข้อมูลประวัติของลูกค้าที่เข้าใช้บริการหนังสืออิเล็กทรอนิกส์กับทางเรา เพื่อที่จะได้ประชาสัมพันธ์ให้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการเพราะหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ของเรามีปริมาณมาก

ผู้วิจัย:: โครงสร้างการทำงานและการบริหารงานในปัจจุบันของทางอัมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์แตกต่างจากอดีตอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: ช่วงแรกของการทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เรามีเจ้าหน้าที่จำกัด เพราะจำนวนผู้อ่านหรือลูกค้ายังมีไม่มาก พนักงานแต่ละคน จะทำงานหลากหลายหน้าที่ ไม่มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน จนกระทั่งเริ่มมีปริมาณลูกค้าหรือผู้อ่านมากขึ้นเรื่อยๆ ทางเราจึงเริ่มมีโครงสร้างการทำงานอย่างเจน ตั้งแต่

ทีมที่คัดกรองคุณภาพหนังสือ, เจ้าหน้าที่คอยประสานงานกับทางลูกค้าออนไลน์ เป็นต้น

ผู้วิจัย:: ปกติทางอัมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน และ มีการสื่อสารเช่นการประชุมร่วมกันบ้างไหม

ผู้ให้สัมภาษณ์:: เราเริ่มจากเป็นทีมเล็กๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ เมื่อก่อนพนักงานในทีมยังมีไม่มากซึ่งหากเราต้องการแนะนำก็จะพูดคุยกัน โดยไม่มีการประชุมกัน ซึ่งบางครั้งข้อมูลก็จะไม่ทั่วถึง หรือ เข้าใจไม่ตรงกัน และ ต่อมาเริ่มมีพนักงานในทีมมากยิ่งขึ้น ทางเราจึงจำเป็นต้องมีการประชุมร่วมกันบ่อยๆ เพื่อสื่อสารข้อมูลที่จำเป็น, แลกเปลี่ยนความรู้ หรือ แชร์ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานให้เพื่อนๆ ได้รับทราบเพื่อที่จะระดมความคิดที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งจากการปฏิบัติด้วยวิธีนี้แก้ปัญหาได้แล้ว ทางเรายังได้ความสามัคคีภายในทีมงานอีกด้วย

#### สัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงพิมพ์ดิจิทัล อิมเพรส พรินท์ติ้ง

ผู้วิจัย:: ประวัติความเป็นมาของอิมเพรสพรินท์ติ้ง และจุดเริ่มต้นของการทำธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลเป็นมาอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: อิมเพรส พรินท์ติ้งเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจของ เจบิคส์ เทคคิง ซึ่งดำเนินธุรกิจทางด้านซอฟต์แวร์ด้านการจัดการ

ระบบบัญชี, ระบบค้าปลีก และค้าส่ง รวมถึงระบบการจัดการสินค้าคงคลัง มากกว่า 25 ปี แต่จุดเริ่มต้นที่เจบิคส์ เทคคิง ได้ทำการขยายธุรกิจสู่โรงพิมพ์ดิจิทัล เกิดจากการช่วง 10 ปีที่ผ่านมาทางบริษัทมีการขยายธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมภาพยนตร์โดยได้ทำการซื้อลิขสิทธิ์ภาพยนตร์จากต่างประเทศและนำมาขายในรูปแบบของ VCD หรือ DVD ตามร้านค้าทั่วไป และ ด้วยความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำ Poster ภาพยนตร์, ปกภาพยนตร์ และ อื่นๆ และ ด้วยการผลิตแผ่น VCD และ DVD จะต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพราะเพื่อทำให้ภาพยนตร์ใหม่อยู่เสมอและเพื่อป้องกันปัญหาเรื่องของการถูกละเมิดลิขสิทธิ์สำหรับแผ่นภาพยนตร์ ทำให้ทางบริษัทดำเนินการจัดซื้อเครื่องพิมพ์ออฟเซตเพื่อประกอบธุรกิจดังกล่าว แต่เครื่องพิมพ์ออฟเซตจะใช้ทำงานเฉพาะธุรกิจของภายในเจบิคส์ เทคคิงเท่านั้น (In-house Use) และเมื่อธุรกิจภาพยนตร์ประเภท VCD และ DVD อยู่ในช่วงถดถอยในช่วงระยะเวลา 4 – 5 ปีที่ผ่านมา ผู้บริโภคนิยมที่ดาวน์โหลดหรือดูภาพยนตร์ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตมากกว่า การซื้อแผ่นภาพยนตร์ ทำให้ประสบปัญหาทางด้านยอดขายลดน้อยลงเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นผลทำให้เครื่องพิมพ์ออฟเซตใช้งานพิมพ์ลดน้อยลงเช่นกัน ดังนั้นบริษัทฯ จึงพิจารณาเปิดธุรกิจใหม่ในกลุ่มโรงพิมพ์ดิจิทัลในชื่อ “Impress Printing” เพื่อชดเชยกับรายได้ธุรกิจภาพยนตร์ประเภทแผ่นที่อยู่ในภาวะ

ถดถอยลง โดยมีกลุ่มเป้าหมายในการทำธุรกิจ สิ่งพิมพ์ประเภท Book on Demand สำหรับนักเขียนหน้าใหม่ที่นิยมขายหนังสือผ่านระบบออนไลน์ เป็นหลัก ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ยังค่อนข้างใหม่และมีกำลังซื้อค่อนข้างสูงในตลาด

ผู้วิจัย: อิมเพรส พรินท์ติ้งมีการนำเทคโนโลยีอะไรบ้างที่นำมาใช้ในธุรกิจคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: เราเริ่มจากการสำรวจตลาดงานพิมพ์ดิจิทัลโดยทั่วไปก่อน ซึ่งได้ค้นพบว่ามีการแข่งขันทางด้านราคาที่สูงมาก หากเราเปิดโรงพิมพ์ดิจิทัลเหมือนร้านทั่วไป น่าจะประสบความสำเร็จได้ยาก ดังนั้นทีมงานเราจึงสรุปร่วมกันว่าหากจะทำโรงพิมพ์ดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จเราจำเป็นต้องนำเสนอสินค้าให้แตกต่างจากในตลาดทั่วไป และด้วยความโชคดีที่ทีมงานของท่านหนึ่งเป็นแฟนหนังสือการ์ตูนอยู่ และเห็นว่าตลาดหนังสือการ์ตูนและหนังสือ Pocket Book ของนักเขียนรุ่นใหม่ที่ไม่มีโอกาสได้เข้าสำนักพิมพ์ใหญ่ ได้รับความนิยมนับเป็นอย่างมากในกลุ่มนักอ่านที่ชอบสั่งซื้อหนังสือออนไลน์ จึงเริ่มทำการศึกษารายละเอียดต่างๆของหนังสือ, ข้อมูลนักเขียนหน้าใหม่, ราคาที่พิมพ์ขาย, วิธีการประชาสัมพันธ์หนังสือ จากนั้นเราก็เริ่มศึกษาวิธีการทำหนังสือที่มีคุณภาพ, การเข้าเล่มที่สวยงาม และการทำการตลาดหนังสือออนไลน์ และสุดท้ายเราเริ่มมองหาเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์การพิมพ์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อช่วยยกระดับ

หนังสือของเราให้ใกล้เคียงหนังสือที่พิมพ์มาจากระบบออฟเซตให้มากที่สุด พร้อมกับนำซอฟต์แวร์การทำงานด้านเครื่องพิมพ์ต่างๆนำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับหนังสือมากที่สุด

ผู้วิจัย: กลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร ใช้วิธีใดที่ทำให้ประสบ

ความสำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์: กลุ่มลูกค้าของเราทั้งหมดจะมาจากทางออนไลน์ ดังนั้นเราจึงมีการจัดทำกลยุทธ์แบบ Digital Marketing เช่นการทำ Face Book, SOE และ สร้างชุมชนนักเขียนหน้าใหม่ (Community) ในเพจของเราเพื่อเป็นการสื่อสารกับลูกค้าอย่างใกล้ชิดโดยลูกค้าสามารถติดต่อกับเราได้ตลอดเวลา และจากการที่เราเน้นผลิตงานที่มีคุณภาพ, ถูกต้อง, ตรงต่อเวลา ทำให้ปัจจุบันเรามีพันธมิตรเพิ่มเติมเป็นสำนักพิมพ์ที่เป็นกลุ่ม Book on Demand จะส่งงานมาพิมพ์มาที่เราอยู่เสมอ

ผู้วิจัย: ทางอิมเพรสสามารถสรุปกลยุทธ์ในการตลาดที่ใช้ในปัจจุบันได้อย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์: อิมเพรสมีความชัดเจนที่จะไม่เน้นการแข่งขันทางด้านราคาในการทำการตลาดเราจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพสิ่งพิมพ์, ความตรงต่อเวลานัดหมาย, ความถูกต้องของงาน และสามารถออกแบบงานได้ตามที่ลูกค้าต้องการ หรือหากต้องการคำแนะนำจากทางเรา ทางเราก็มีความพร้อมที่จะให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับ

ลูกค้า เพราะเราเป็นคนชอบอ่านหนังสือจึงรู้ว่าหนังสือที่ดีประกอบด้วยอะไรบ้าง

ผู้วิจัย: โครงสร้างการทำงานและการบริหารงานในปัจจุบันของอิมเพรสแตกต่างกันจากอดีตอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: เราเริ่มจากการที่เป็นทั้งผู้รับงาน,ผลิตงาน,เข้าเล่ม สุดท้ายส่งงานให้กับลูกค้าเองและเมื่อมีปริมาณงานที่มากขึ้นลูกค้ามีความต้องการหลากหลายขึ้น เราเริ่มมีพนักงานและทีมงานมากขึ้น แต่ยังทำงานแบบยังไม่มีภาระแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนทำให้งานเริ่มมีข้อผิดพลาด และ เสรีค่าเช่า ลูกค้าเริ่มไม่พอใจ ทางเราจึงมีการประชุมกันระหว่างทีมงาน จึงทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีความถนัดที่แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อรับงานมาและจ่ายงานให้ทำทันที ทำให้งานออกมาไม่ดี

ผู้วิจัย: กรณีที่พนักงานขาดทักษะการทำงานตามที่ประสบอยู่ในขณะนั้นมีวิธีการแก้ไขอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ตอนแรกเราจะใช้วิธีแบบ On the job training ซึ่งได้ผลดี ณ ระดับหนึ่งต่อมาทางบริษัทฯ ที่จัดจำหน่ายเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์ เริ่มจะมีการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ทางเราก็จัดส่งพนักงานที่เหมาะสมไปร่วมฝึกอบรม ซึ่งทำให้เขาได้มีการพัฒนาที่ดีขึ้น และ ช่วงหลังๆเราเริ่มมีการระบบ Incentive เล็กๆน้อย เพื่อจูงใจพนักงานใน

กรณีที่พนักงานสามารถทำงานเสร็จตรงเวลาและงานคุณภาพออกมาดี

ผู้วิจัย: แปลว่าทางอิมเพรส ปรึ้นที่ตั้งให้ความสำคัญพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก

ผู้ให้สัมภาษณ์: ใช่ครับ เมื่อก่อนงานเรายุ่งมากจนไม่มีเวลาคิดถึงเรื่องนี้ ทำงานเสร็จไปเป็นพนักงานที่มาร่วมงานกับเราก็อได้รับการฝึกสอนแบบไม่เป็นเรื่องเป็นราว ผลลัพธ์ออกมาก็ธรรมดา แต่พอพนักงานของเราบางคนที่ผ่านมาการฝึกอบรมมาแล้วทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้นพร้อมทั้งงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นทางเราจึงมีการจัดทำแผนฝึกอบรมให้พนักงานประจำปี โดยแบ่งการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามที่แต่ละคนได้รับมอบหมายและหากใครสามารถพัฒนาตัวเองได้ดี สามารถทำงานได้ดีขึ้นทางเรามีเงินรางวัลพิเศษเพิ่มเติมให้กับทีมงาน ซึ่งเราสามารถสรุปได้เลยว่ายิ่งพนักงานเก่งมากเท่าไร พวกเรายิ่งเหนื่อยน้อยเท่านั้น

ผู้วิจัย: ปกติทางอิมเพรส ปรึ้นที่ตั้งมีแนวคิดในการเลือกใช้เครื่องพิมพ์,อุปกรณ์ รวมถึงระบบหรือเทคโนโลยีอะไรบ้างในการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์: เราจะให้ความสำคัญกับเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์การพิมพ์ทุกชนิดเป็นอย่างมาก เพราะหากเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์มีมาตรฐานที่ดี เราสามารถที่จะนำเสนองานพิมพ์ที่มีคุณภาพได้ เราเลือกพิจารณาในการเลือกซื้อสินค้าโดยใช้ทุกๆ

ปัจจัยมาเป็นคะแนนในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะ เป็นราคา, คุณภาพ, บริการ เป็นต้น และ สำหรับการเก็บประวัติการบริการของลูกค้า เมื่อก่อนเราไม่เคยคิดว่าจะต้องเก็บข้อมูล ลูกค้านอกจากเบอร์โทรศัพท์ แต่พอลูกค้า ประจำกลับมาสั่งพิมพ์งานเดิมเหมือนครั้งที่ แล้ว เราต้องค้นหา หรือ ขอไฟล์งานใหม่ กับทางลูกค้า ค่อนข้างเสียเวลา และ ขาดความเป็นมืออาชีพมาก ๆ ทางเราจึงลงทุนในการ สร้างระบบเก็บประวัติของลูกค้าแต่ละราย ซึ่ง สามารถเรียกดูประวัติการสั่งพิมพ์งาน, ข้อมูล ของลูกค้าได้อย่างละเอียดตามที่เราต้องการ และ เรายังเริ่มใช้ซอฟต์แวร์ เกี่ยวกับการใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกกับลูกค้าเช่น Web to Print เพื่อลูกค้ามีส่วนร่วมในการออกแบบ งานร่วมกับทางเรา ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ เรากับลูกค้าจะใกล้ชิดขึ้น

ผู้วิจัย:: ปกติทางอิมเพรสมีการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน และ มีการอ สสาร เช่น การประชุมร่วมกัน บ้างไหม ผู้ให้สัมภาษณ์ ตามที่เคยเรียนให้ทราบว่า เมื่อก่อนเราจะให้ความสำคัญต่อการทำงาน จนแทบไม่มีเวลาที่จะมาคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดกัน แต่ยิ่งทำงานยิ่งรู้สึกปัญหาในการ ทำงาน และ ปัญหาการสื่อสารที่ไม่เข้าใจ เพิ่มขึ้นจนมีผลกระทบกับทางลูกค้าเราจึงมี การจัดประชุมกันในทุกๆ สัปดาห์ เพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น รวมถึงการให้แต่ละทีมแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้น

พร้อมขอคำแนะนำในการแก้ไข ซึ่งทำให้งาน ทุกๆอย่างดีขึ้นมาก

### บทสัมภาษณ์บริษัท 105 ดิจิตอล พรินต์ ติ้ง จำกัด

ผู้วิจัย:: จุดเริ่มต้นธุรกิจโรง 105 ดิจิตอล พริน ติ้ง เป็นอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: เราเริ่มทำธุรกิจโรงพิมพ์ ดิจิทัลมาได้ประมาณเกือบสิบปีแล้ว สำหรับ ที่ 105 ดิจิตอล พรินต์ ติ้ง จะแตกต่างจากที่โรง พิมพ์ที่อื่นๆ ตรงที่ทางเราเริ่มจากโรงพิมพ์ ดิจิทัล มาก่อน และเมื่อทำงานจนมีฐานลูกค้า มากๆขึ้นเรื่อยๆ ลูกค้าเริ่มมี ปริมาณการสั่งต่อ ครั้งที่เพิ่มมากขึ้น และ มีความหลากหลาย ของวัสดุสิ่งพิมพ์มากยิ่งขึ้น ทางเราจึงมีการ ลงทุนทำโรงพิมพ์ออฟเซตเพิ่มเติมใน 3 ปีที่ ผ่านมา

ผู้วิจัย:: ปัจจุบันมีจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด เท่าไหร่

จากจุดเริ่มต้นเราทำเป็นร้านถ่ายเอกสารขนาดเล็กมีคนทั้งหมดประมาณ 3-4 คน จนปัจจุบัน เรามีทีมงานทั้งหมดประมาณ 20 คน

ผู้ให้สัมภาษณ์:: เปรียบเทียบความยากง่ายใน การทำการตลาดระหว่างอดีตในปัจจุบันเป็น อย่่างไรบ้างคะ

ผู้วิจัย:: ความยากง่ายของโรงพิมพ์ดิจิทัล ระหว่างอดีตกับปัจจุบันนั้นมีความแตกต่างกันอยู่ มาก สมัยก่อนความยากจะอยู่ที่ลูกค้า ยังมีความยึดติดคุณภาพงานพิมพ์จาก

เครื่องพิมพ์ออฟเซต เราต้องให้ความรู้ความเข้าใจกับลูกค้าในระบบงานพิมพ์ดิจิทัลว่าลูกค้าจะได้ประโยชน์อย่างไร ประกอบกับสมัยนั้นเครื่องพิมพ์ดิจิทัลเองคุณภาพงานยังดีไม่เท่าออฟเซตจริง แต่ข้อดีของสมัยก่อนคือขณะนั้นการแข่งขันในด้านตลาดงานพิมพ์ดิจิทัลยังไม่สูงมากนัก หากเราสามารถสื่อสารคุณภาพงานจากเครื่องพิมพ์ดิจิทัลได้ และลูกค้ายอมรับ เขาจะเป็นลูกค้าตลอดไป เพราะงานพิมพ์ดิจิทัลสะดวกกับทางลูกค้ามาก เช่น เวลาที่ใช้งานสั้นกว่า, ไม่จำกัดจำนวนชิ้นต่ำในการพิมพ์, ความสะดวกในการแก้ไขงาน เป็นต้น ทำให้สัดส่วนกำไรในช่วงนั้นค่อนข้างดีมาก ซึ่งแตกต่างจากตอนนี้ เครื่องพิมพ์แต่ละยี่ห้อได้พัฒนาคุณภาพงานพิมพ์จนใกล้เคียงกับออฟเซต ลูกค้ามีการยอมรับงานมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ขณะเดียวกันมีผู้เปิดโรงพิมพ์ดิจิทัลเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก มีการแข่งขันสูงมาก สัดส่วนกำไรเหลือน้อยลง ซึ่งหากเป็นผู้เปิดโรงพิมพ์ดิจิทัลสมัยใหม่ คิดว่าดำเนินธุรกิจเหนื่อยมากพอสมควรเพราะผลตอบแทนต่ำลงไปค่อนข้างมาก และ สำหรับเราเองก็มีผลกระทบบ้าง แต่ไม่มากนัก เพราะเรามีลูกค้าประจำซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ให้ความไว้วางใจในเรื่องคุณภาพงาน และ เวลาที่เสร็จตรงทุกครั้ง แต่เราเองก็ยังคงพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าในอนาคตต่อไปเรื่อยๆ

ผู้วิจัย:: คิดว่างานพิมพ์ดิจิทัลจะสามารถทดแทนงานพิมพ์ออฟเซต ในอดีตหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์:: เป็นการทำงานควบคู่กันมากกว่า ถึงแม้ว่าปัจจุบันงานพิมพ์ดิจิทัลจะมีการพัฒนาคุณภาพจนใกล้เคียงกับ งานพิมพ์ออฟเซตแต่งานพิมพ์ดิจิทัลยังคงไม่สามารถทำต้นทุนต่อหน่วยได้ต่ำกว่างานพิมพ์ออฟเซตหากมีการพิมพ์ในปริมาณงานมากๆ และอีกอย่างคือ เรื่องความหลากหลายของ Media ซึ่งเครื่องพิมพ์ดิจิทัลสามารถพิมพ์บนน้ำกระดาษได้สูงสุดไม่เกิน 350 – 400 แกรม กระดาษ และเป็นกระดาษเฉพาะเท่านั้น หากเป็นเครื่องพิมพ์ออฟเซตสามารถพิมพ์ Range กระดาษได้กว้างกว่า และ ความหลากหลายของมีเดียได้มากกว่า รวมถึงสามารถรองรับน้ำหนักของกระดาษได้มากกว่าเครื่องพิมพ์ดิจิทัล

ผู้วิจัย:: ปัจจุบันมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์:: ตอนนี้เรามีเป้าหมายที่จะทำอย่างไรให้มีงานเข้าโรงพิมพ์ได้เร็วมากยิ่งขึ้น ดังนั้นทางเราจึงพยายามที่จะทำอินเทอร์เน็ตหรือออนไลน์ มาร์เก็ตติ้งเพื่อสามารถ ซัพพอร์ตลูกค้าได้กว้างมากยิ่งขึ้นและลูกค้าสะดวกมากกว่าเดิม ซึ่งขณะนี้กำลังศึกษาซอฟต์แวร์ประเภทหนึ่งซึ่งจะทำให้เรากับลูกค้าสามารถติดต่อกันได้สะดวกขึ้น ลูกค้ามีส่วนร่วมในการทำงานกับทางเรา พร้อมกับลูกค้าสามารถสั่งงานพิมพ์กับเราผ่าน



ออนไลน์เลข ซึ่งหากโครงการนี้สำเร็จเราน่าจะเพิ่มช่องทางการบริการ และ ระบบงานพิมพ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจริงๆแล้วหลายๆปีที่ผ่านมาเรามีการใช้อินเทอร์เน็ตในการช่วยประชาสัมพันธ์ให้กับโรงพิมพ์ของเรามากหลายปีแล้ว ตั้งแต่ยังไม่มีการทำเว็บไซต์เรื่องโรงพิมพ์อย่างจริงจังเหมือนในสมัยนี้ คิดว่าเราน่าจะเป็นผู้ประกอบการรุ่นแรกๆที่ลงโฆษณาลงเว็บไซต์แต่เว็บไซต์ของเราสมัยนั้นเป้าหมายเพื่อทำการประชาสัมพันธ์โรงพิมพ์และมีช่องทางติดต่อเพิ่มเติมกับลูกค้าเรามากกว่า

ผู้วิจัย:: สักส่วนลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นลักษณะใดคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: ตอนที่เปิดมาแรกๆนั้นเรามีลูกค้าที่เดินเข้ามาที่ร้านแบบทั่วไปที่โรงพิมพ์เกือบทั้งหมด และ เมื่อมีการทำเว็บไซต์เกิดขึ้น สักส่วนค่อยๆเปลี่ยนไป โดยจำนวนลูกค้าที่ผ่านมาจากเว็บไซต์ของบริษัท เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนถึงปัจจุบันลูกค้าของเราเกือบทั้งหมดจะมาจากเว็บไซต์และ ลูกค้าประจำ และขณะนี้ทางเราแทบไม่รับงานลูกค้า Walk In เลย เพราะตารางในการพิมพ์งานของลูกค้าแต่ละแห่งจะถูกจัดวางเป็นที่เรียบร้อย ไม่มีเวลาที่จะแทรกให้กับลูกค้าที่มาโรงพิมพ์โดยตรงเลย

ผู้วิจัย:: นอกจากมีเว็บไซต์แล้ว มีการใช้ Social Network ในการทำการตลาดเพิ่มเติมอย่าง Face book หรือเปล่าคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: จริงๆแล้วปัจจุบันงานของโรงพิมพ์ของเรามีปริมาณที่น่าพึงพอใจมาก ซึ่งตอนนี้เราพยายามที่จะสร้างคุณค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์มากกว่า เช่นการทำ Packaging Digital, การรับออกแบบสิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์ พร้อมพิมพ์งาน หรือเรียกว่า One Stop Service เลย ซึ่งจะทำให้เกิดสัดส่วนกำไรมากกว่าที่จะมีงานพิมพ์เพิ่มเติมเพราะการรับงานพิมพ์เราจะต้องรู้ปริมาณการผลิตของเครื่องพิมพ์ที่มีอยู่ เพราะหากงานมามากจนเกินไป เราไม่สามารถผลิตงานได้อย่างมีคุณภาพ สุดท้ายลูกค้าและเราต่างเสียหาย และชื่อเสียงในตลาดอาจจะตกต่ำลงได้ และสำหรับการทำ Facebook หรือ Social Network Marketing นั้น ทางเราได้วิเคราะห์แล้วพบว่าเรายังไม่พร้อมที่จะทำการตลาดผ่าน Social Network ไม่ว่าจะในเรื่องของกำลังการผลิตที่ค่อนข้างแน่นมาก, จำนวนคนที่จำกัด และที่สำคัญหากเราต้องการทำ Social Network Marketing จริงๆ จะต้องมีคนคอยที่จะ Focus ตอบคำถามลูกค้าตลอดเวลา เพราะลูกค้าที่ผ่านทาง Face book นั้นต้องการคำตอบแบบ Real Time ทันที ซึ่งเรายังไม่พร้อมในขณะนี้

ผู้วิจัย:: ซอฟต์แวร์ที่จะช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้นเป็นซอฟต์แวร์ประเภทไหน

ผู้ให้สัมภาษณ์:: ชื่อ Software Web to Print ปกติแล้วธุรกิจเกือบ 100% เป็นลูกค้าที่เป็น Corporate ซึ่งเป็นลูกค้าประจำมีการสั่งงาน

พิมพ์เราก่อนข้างหลากหลายประเภท เช่น Annual Report, Name Card, Product Manual, Invitation Card ต่างๆ เป็นต้น Web to Print เป็น Application ชนิดหนึ่งที่เป็นเครื่องมือช่วยให้ลูกค้าได้รู้จักผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์เรทั้งหมด ผ่านหน้า Website ลูกค้าสามารถเลือก Template และ ออกแบบงานพิมพ์ได้ด้วยตัวเองว่าต้องกระดาษประเภทไหน, ปกหนังสือแบบใด, เข้าเล่มชนิดใด รวมถึงสามารถทราบราคาเบื้องต้นไปได้ทันทีพร้อมกับระยะเวลาในการทำงานทั้งหมด ลูกค้าก็จะมีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ส่วนทางเราก็จะสามารถเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น เพราะลูกค้าได้รู้จักผลิตภัณฑ์ของเราทั้งหมด

ผู้วิจัย:: แนวโน้มตลาดงานพิมพ์ดิจิทัลในอนาคตเป็นอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: จริงๆแล้วตลาดงานพิมพ์ดิจิทัลยังมีการเติบโตอยู่พอสมควรเราสามารถตรวจสอบได้จากปริมาณงานพิมพ์ในแต่ละปี คำสั่งงานของลูกค้ามีความหลากหลายชนิดมากยิ่งขึ้น และ ตอนนี้เรามีทั้งออฟเซต และดิจิทัล ทำให้เราสามารถบริการลูกค้าได้ครอบคลุมได้ทั้งหมด เพียงแต่ตลาดภาพรวม อาจจะเติบโตน้อยกว่าช่วงหลายๆปีที่แล้ว ซึ่งน่าจะเกิดจากจำนวนผู้ประกอบการโรงพิมพ์ดิจิทัลในตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ลูกค้าสามารถเข้าถึงโรงพิมพ์ได้โดยง่าย ๆ ตามเว็บไซต์ หรือ Social ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบราคาหลายๆโรง

พิมพ์ภายในเวลาสั้นๆ ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่ยังไม่มีลูกค้าประจำ ต้องพยายามทำทุกอย่างเพื่อความอยู่รอดไม่ว่าจะเป็นการลดราคาจนแทบไม่มีกำไร แต่สำหรับการทำธุรกิจของเรา เราจะต้องให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในงานพิมพ์ที่มีคุณภาพ เมื่อส่งไปแล้วลูกค้าสบายใจได้งานที่ตรงเวลา มีคุณภาพ ไม่เกิดความผิดพลาด ไม่มีการส่งกลับมาแก้ไขที่โรงพิมพ์อีกครั้ง

ผู้วิจัย:: จุดเด่นหรือจุดขายของทางโรงพิมพ์มีอะไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:: สำหรับงานโรงพิมพ์มีอยู่ไม่กี่ปัจจัยที่จะประสบความสำเร็จ คือ 1. คุณภาพงาน พิมพ์ 2. เสร็จตรงเวลา 3. การบริการที่ดีให้ลูกค้ารู้สึกที่กำลังส่งงานไปที่ร้านเพื่อนสนิท ร้านที่เป็น Partners ของเขา สามารถคุยกับเขาได้เรื่อง 4. สามารถให้คำปรึกษาหรือให้ Idea กับลูกค้าในการออกแบบสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพิ่มเติมได้ สุดท้ายก็จะเป็นเรื่องราคา ซึ่งต้องบอกว่าทางเราจะทำราคาที่เป็น Reasonable Price เท่านั้น เราจะไม่ทำราคาถูก หรือ ตัดราคาเด็ดขาด นั่นหมายถึงเราพยายามที่จะลดคุณภาพของงานพิมพ์และภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของเรา

ผู้วิจัย:: ขณะนี้กระแสอีบุ๊กเข้ามามีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าและกลุ่มสิ่งพิมพ์มากขึ้น ไม่ทราบว่ามีทางโรงพิมพ์มีผลกระทบไหมและปัจจุบันมีการ Partner ส่งงานที่เป็นอีบุ๊กไหม

ผู้ให้สัมภาษณ์:: ช่วงแรกมีข่าวเรื่องกระแสอีบุ๊กเมื่อหลายปีก่อน มีความรู้สึกกังวลว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราหรือไม่ ยอดการสั่งพิมพ์จะลดลงไหม คนยังจะใช้กระดาษเพิ่มขึ้นหรือไม่ ดังนั้นเรามีการเตรียมคนเพื่อรองรับเรื่องนี้อยู่ช่วงหนึ่ง ประเภทในการวาง Layout, การใช้กราฟฟิคทำหน้าปกเป็นต้น แต่พอผ่านไปสักช่วงระยะเวลาหนึ่งจากการที่เราตรวจสอบและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในตลาดงานพิมพ์ เรามีความคิดว่า อีบุ๊กจะตอบโจทย์ให้กับคนกลุ่มๆหนึ่งซึ่งปกติอาจจะใช้สิ่งพิมพ์ที่เป็นหนังสือหรือกระดาษไม่มากอยู่แล้ว คนกลุ่มนี้มักจะชอบใช้เทคโนโลยีมากกว่า และ กลุ่ม อีบุ๊กในเมืองไทยส่วนมากจะเป็นกลุ่มสิ่งพิมพ์ที่เป็นหนังสือ, นิตยสารมากกว่างานพิมพ์ทางธุรกิจเหมือนของเรา ซึ่งถามว่า E-Book มีผลกระทบกับเราไหม บอกได้เลยว่าคงไม่น้อยกว่า 5-10 ปี กว่าที่ E-Book จะเริ่มมีผลกระทบต่อโรงพิมพ์เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยอาจจะเริ่มมีผลกระทบต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีปริมาณการพิมพ์จำนวนมากๆและเป็นแบบฟอร์มเดียวกันเช่น ปัจจุบันเราเริ่มใช้ E-Statement, E-Menu เป็นต้น ดังนั้นสามารถตอบได้เลยว่าช่วงระยะเวลา 5-10 ปี กลุ่มธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลแทบจะไม่ได้รับผลกระทบต่อ E-Book อย่างแน่นอน และปัจจัยสำคัญที่คนส่วนใหญ่ยังไม่ได้เปลี่ยนมาใช้ E-Book น่าจะมาจากความเคยชิน และพฤติกรรมของผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังนิยมการอ่านหนังสือผ่านกระดาษมากกว่าอ่านผ่าน

อีบุ๊กและ ปัจจุบันปริมาณคนอ่านหนังสือมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยใช้วิธีสั่งซื้อหนังสือต่างๆ โดยเฉพาะประเภทไม่ได้วางขายตามร้านหนังสือผ่านระบบ E-Commerce มากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นอีบุ๊กน่าจะเป็นช่องทางเลือกให้กับผู้บริโภคเพื่อความหลากหลายในการเข้าถึงสิ่งพิมพ์มากกว่า

ผู้วิจัย:: ในอนาคตมีแผนการทำการตลาดเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์:: เราต้องการให้ลูกค้ารู้จักเราผลิตภัณฑ์ของเราเพิ่มมากขึ้น เช่นลูกค้าเคยใช้บริการพิมพ์นามบัตรกับเรา ลูกค้าควรจะใช้บริการผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์อื่นๆกับเราด้วยเช่นกัน ซึ่ง Web to Print Software จะช่วยทำให้ลูกค้ารู้จักเราเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน