

การปรับตัวของสำนักพิมพ์แหลมอนในยุคดิจิทัล



เพชรไพลิน จีสงวนสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การปรับตัวของสำนักพิมพ์แชนนอนในยุคดิจิทัล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2559



นางสาวเพชรไพลิน จึงสงวนสิทธิ์
ผู้วิจัย

.....
พันธภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา รุ่งเรือง,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การปรับตัวของสำนักพิมพ์แหลมมอนในยุคดิจิทัล สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความกรุณาจากอาจารย์พันธภัทร์ เศรษฐภาณุวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่กรุณาให้ คำแนะนำ เสนอแนะแนวทางในการศึกษาและชี้แนะจุดบกพร่องต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินงานวิจัยได้เสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนคุณอาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมหิดลที่ได้ถ่ายทอดความรู้ในด้าน วิชาการและด้านปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการศึกษาและดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณทีมผู้บริหารสำนักพิมพ์แหลมมอน คุณณัฐชนน มหาอิทธิศล บรรณาธิการ บริหาร คุณจุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และคุณทีปกร วุฒิพิทยามงคล กรรมการ ผู้จัดการบริษัทมินิมอร์ ที่กรุณาให้สัมภาษณ์ถึงข้อมูลเชิงลึกเรื่องการปรับตัวของสำนักพิมพ์ และ ขอขอบคุณผู้อ่านของสำนักพิมพ์แหลมมอนที่ให้ความร่วมมือ ให้สัมภาษณ์ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับ สำนักพิมพ์แหลมมอนเป็นอย่างดี

เพชร โพลิน จึงสงวนสิทธิ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1	1
บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.4 นิยามศัพท์	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 คำถามในการวิจัย	5
บทที่ 2	6
ทบทวนวรรณกรรม	
2.1 แนวคิดด้าน Disruptive Innovation	6
2.2 แนวคิดด้าน Organizational-Level Diagnosis	8
บทที่ 3	14
ขอบเขตงานวิจัย	
3.1 ขอบเขตเนื้อหา	14
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	14
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	15
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	15
3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล	18
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	18
บทที่ 4	19
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	19
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	19
4.2.1 ปัจจัยนำเข้า	20
4.2.2 องค์ประกอบขององค์กร	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 โครงสร้างองค์กร	41
4.2.4 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	45
4.2.5 ระบบการวัดผล	48
4.2.6 Partnership	48
4.2.7 วัฒนธรรมองค์กร	51
4.2.8 ปัจจัยนำออก	54
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	58
5.1 สรุปผลการวิจัย	58
5.1.1 ปัจจัยนำเข้า	58
5.1.2 องค์ประกอบขององค์กร	58
5.1.3 วัฒนธรรมขององค์กร	61
5.1.4 ปัจจัยนำออก	61
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	61
5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	62
5.4 ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	64
ประวัติผู้วิจัย	66

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1	จำนวนเงินโฆษณาในธุรกิจสื่อ (สิ่งพิมพ์) 2
1.2	จำนวนผู้เข้าชมงานในงานมหกรรมหนังสือระดับชาติครั้งที่ 20 เดือนตุลาคม 2558 3
2.1	ทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร (Organization Development) 9
4.1	ทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร (Organization Development) 20
4.2	ช่องทางการส่งสารต่างๆ ของโมเดล Content Hub 29
4.3	ภาพแสดงการใช้โทรศัพท์มือถือสแกนQR Code เพื่อเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกในเว็บไซต์ 30
4.4	ภาพแสดงการใช้แท็บเล็ต (Tablet) สแกนหนังสือที่ถูกจัดทำเป็นAR Code เพื่อแสดงภาพจำลอง 3 มิติตัวละครในวรรณคดีไทย 30
4.5	ภาพแสดงการใช้งานNFC ผ่านSmart Phone โดยการส่งพิมพ์รูปภาพในโทรศัพท์มือถือไปยังเครื่องพิมพ์รูปภาพ 31
4.6	QR CODE บนการจำหน่ายพัสดุสินค้าที่จัดส่งถึงลูกค้าของร้านหนังสือออนไลน์ในเว็บไซต์มินิมอร์ 32
4.7	QR CODE ทำเล่มหนังสือ ใช้ในการเข้าถึงเนื้อหาตอนพิเศษ (Extra Content) 33
4.8	แผนภูมิแสดงสัดส่วนรายละเอียดคาแรคเตอร์ (Character) ของสำนักพิมพ์แชลมอน 36
4.9	แผนภูมิแสดงสัดส่วนรายละเอียดจุดเด่นของสำนักพิมพ์แชลมอน 37
4.10	แผนภูมิแสดงสัดส่วนรายละเอียดความภักดีของผู้อ่านต่อสำนักพิมพ์แชลมอน 38
4.11	แผนภูมิแสดงสัดส่วนรายละเอียดช่องทางที่ผู้อ่านได้รับข่าวสารจากสำนักพิมพ์ 39
4.12	โครงสร้างองค์กรของสำนักพิมพ์แชลมอนในยุคก่อตั้ง ปี 2554 41
4.13	โครงสร้างองค์กรของสำนักพิมพ์แชลมอนในยุคปัจจุบัน 42
4.14	เหตุผลที่ผู้อ่านอ่านหนังสือของสำนักพิมพ์แชลมอน 49
5.1	พฤติกรรมกรรมการอ่านหนังสือของคนไทย ระยะเวลาเป็นนาที/วัน 63

การปรับตัวของสำนักพิมพ์แชนลอนในยุคดิจิทัล

THE ORGANIZATION DEVELOPMENT OF SALMON PUBLISHING IN DIGITAL ERA

เพชรไพลิน จึงสงวนสิทธิ์ 5750371

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D.

บทคัดย่อ

ตั้งแต่ปี 2558 ธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทยทรุดตัวลงอย่างหนัก มีสาเหตุจากปรากฏการณ์ Disruptive Technology การแพร่หลายของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พฤติกรรมของผู้อ่านเปลี่ยนจากการอ่านหนังสือเล่มเป็นการอ่านเนื้อหาบนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสามารถทดแทนหนังสือได้ งานวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาว่าในสภาวะเช่นนี้สำนักพิมพ์มีการปรับตัวอย่างไร โดยใช้โมเดล Organization Development ของ Cumming & Worley ศึกษาการปรับตัวของสำนักพิมพ์แชนลอน ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Dept Interview) ที่ผู้บริหารนักเขียนและผู้อ่านของสำนักพิมพ์แชนลอน ผลวิจัยในด้านองค์ประกอบขององค์กรสำนักพิมพ์ปรับตัวในด้านกลยุทธ์โดยลดต้นทุนการผลิต ใช้เลย์เอาต์ (Layout) หนังสือแบบสองสีลดพนักงาน ใช้นักเขียนภายนอกมากขึ้น มีการบูรณาการการสื่อสารทุกช่องทาง (Omni-Channel Integration) ด้านเทคโนโลยีใช้ Business Model ใหม่ ๆ เช่น Freemium Brick& Click และ Personalization ด้านองค์ประกอบขององค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มด้าน Partnership คือ นักเขียนการแพร่หลายของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้สำนักพิมพ์ขยายไปทำชุมชนการอ่านเขียนออนไลน์ ร้านหนังสือออนไลน์ สำนักข่าวและโปรดักชั่นเฮาส์ สำนักพิมพ์จึงมีโอกาสรายได้จากช่องทางอื่นๆ มากขึ้น และการทำโปรดักชั่นเฮาส์ก็ได้ผลตอบแทนที่ดีจากลูกค้า สำนักพิมพ์จึงวางแผนจะย้ายอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไปสู่อุตสาหกรรมโฆษณาในอนาคตหากสำนักพิมพ์ต้องปิดตัวลง

คำสำคัญ: Disruptive Technology/ Organization Development/ สำนักพิมพ์แชนลอน

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่ปี 2558 ธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทยทรุดตัวลงอย่างหนัก โดยมีสำนักพิมพ์ปิดตัวลงกว่า 10% จากจำนวนสำนักพิมพ์ที่มีอยู่ทั้งหมด และยอดขายของร้านหนังสือลดลงไปกว่า 50% (สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย, 2558) เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย รวมถึงการเข้ามาของสื่อออนไลน์ การแพร่หลายของเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้อ่านเปลี่ยนแปลงไปใช้สื่อออนไลน์อ่านหนังสือและรับข่าวสารผ่านสมาร์ทโฟน (Smartphone) และแท็บเล็ต (Tablet) แทนการอ่านสิ่งพิมพ์ เนื่องจากการรับข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตที่มีความรวดเร็วทันใจกว่าการรอพิมพ์ลงบนกระดาษ สามารถเข้าถึงได้สะดวก ไม่มีข้อจำกัดในด้านสถานที่และเวลา ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่เป็นแหล่งความรู้ควบคู่ความบันเทิงที่อยู่คู่สังคมไทยมาอย่างยาวนานต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล

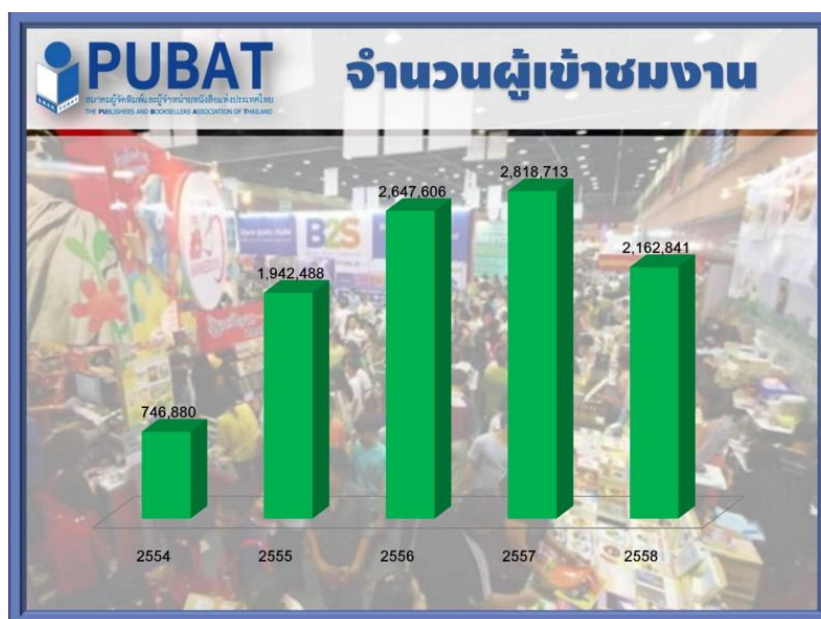
ธุรกิจนิตยสารประสบภาวะวิกฤต งบประมาณสำหรับโฆษณาของเหล่าสปอนเซอร์ลดลงดังนี้ หนังสือพิมพ์ลดลง 6.45% (12,332 ล้านบาท ลดลงจาก 13,166 ล้านบาท ในปี 2557) ส่วนนิตยสารลดลง 14.28% (4,227 ล้านบาท ลดลงจาก 4,721 ล้านบาท ในปี 2557) ส่วนทางกับอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้น 11.37% (1,058 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 950 ล้านบาท ในปี 2557) ในขณะที่ภาพรวมของอุตสาหกรรมโฆษณาโตขึ้น 3.34% (122,319 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 102,348 ล้านบาท ในปี 2557) บริษัทสิ่งพิมพ์ประสบภาวะขาดทุนกันถ้วนหน้า นิตยสารชื่อดังหลายฉบับทยอยปิดตัวลง ส่วนนิตยสารที่ไม่ปิดตัวก็ปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตเพื่อลดต้นทุน เช่น เปลี่ยนจากการวางแผงรายปักษ์เป็นรายเดือน เปลี่ยนเป็นนิตยสารแจกฟรีเพื่อหารายได้จากการลงโฆษณาของสปอนเซอร์ หรือเปลี่ยนรูปแบบจากหนังสือเล่มเป็นออนไลน์ (THAIPUBLICA, 2016)



เงินโฆษณาในธุรกิจ "หนังสือพิมพ์" ลดลงอย่างต่อเนื่อง จาก 1.5 หมื่นล้านบาท/ปี เหลือเพียง 1.2 หมื่นล้านบาท/ปี คิดเป็น 20% ในระยะเวลาเพียงสิบปีเท่านั้น

ภาพที่ 1.1 จำนวนเงินโฆษณาในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

ทางด้านสำนักพิมพ์ก็ได้รับผลกระทบไม่แพ้กัน เนื่องจากผลสำรวจในงานมหกรรมหนังสือระดับชาติครั้งที่ 20 เดือนตุลาคม 2558 มีจำนวนผู้เข้าชมงานลดลง 25% โดยปกติแล้วงานหนังสือถือว่าเป็นช่วงที่สร้างรายได้มหาศาลให้กับสำนักพิมพ์ เนื่องจากการจำหน่ายหนังสือโดยไม่โดนหักเปอร์เซ็นต์จากร้านค้าและสายส่งหนังสือ



ภาพที่ 1.2 จำนวนผู้เข้าชมงานในงานมหกรรมหนังสือระดับชาติครั้งที่ 20 เดือนตุลาคม 2558

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่ายุคของสื่อสิ่งพิมพ์กำลังอยู่ในช่วงขำแย่ เฝือญกับภาวะขาดทุน ส่งผลกระทบไปยังเจ้าของสำนักพิมพ์ สายส่งหนังสือ ร้านหนังสือ และนักเขียน (สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย, 2558) จากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการดำเนินงานของสำนักพิมพ์ในยุคที่พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป บริโภคสื่อออนไลน์มากขึ้น สำนักพิมพ์มีการปรับตัวเพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มในการเติบโตอย่างไร และมีโมเดลธุรกิจใดที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัลประสบความสำเร็จ

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการปรับตัวของสำนักพิมพ์แชนลอนในช่วงที่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ชะลอตัว
2. เพื่อศึกษาโมเดลการดำเนินธุรกิจของสำนักพิมพ์แชนลอน
3. เพื่อศึกษาแนวโน้มการเติบโตของสำนักพิมพ์แชนลอนในอนาคต
4. เพื่อสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติของนักเขียนและผู้อ่านของสำนักพิมพ์แชนลอน

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง ‘การปรับตัวของสำนักพิมพ์แชนลอนในยุคดิจิทัล’ ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In dept-Interview) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการดำเนินงานสำนักพิมพ์แชนลอนส่วนต่างๆ ได้แก่ บรรณาธิการบริหาร หัวหน้าฝ่ายการตลาด ผู้ก่อตั้งเว็บไซต์มินิมอร์ ผู้ให้บริการด้านสื่อออนไลน์ของสำนักพิมพ์แชนลอน สัมภาษณ์นักเขียนของสำนักพิมพ์ 3 คน และสัมภาษณ์ผู้อ่านของสำนักพิมพ์จำนวน 7 คน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัยคือเดือนมิถุนายนถึงเดือนสิงหาคม 2559

1.4 นิยามศัพท์

สำนักพิมพ์แชนลอน (Salmonbooks) หมายถึง สำนักพิมพ์ขนาดเล็กในเครือบริษัท บันลือ พับลิเคชันส์ จำกัด ผลิตหนังสือประเภทฟ็อกเก็ตบุ๊กส์ในเรื่องราวที่อยู่นอกกระแสหลักแต่น่าสนใจ มีหน่วยงานย่อยที่อยู่ในความดูแลของสำนักพิมพ์แชนลอน คือ **สำนักพิมพ์บัน (Bunbooks)** ผลิตหนังสือประเภทที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มผู้หญิงวัยรุ่น **เว็บไซต์มินิมอร์ (Minimore)** ชุมชนสำหรับการอ่านการเขียนและร้านหนังสือออนไลน์ **แชนลอนเฮ้าส์ (Salmon House)** โปรดักชั่นเฮ้าส์ผู้ผลิตสื่อรายการโทรทัศน์ที่แปลกใหม่ แหวกแนว เปี่ยมไปด้วยเอกลักษณ์เฉพาะตัว และ **นิตยสารยีราฟ (Giraffe Magazine)** นิตยสารแจกฟรีราย 15 วัน ย่อยข่าวและเทรนด์ในปัจจุบันให้อ่านง่าย เข้าถึงประเด็นได้อย่างรวดเร็ว **The Matter** สำนักข่าวออนไลน์ที่ต้องการผลิตเนื้อหาข่าวที่สนุก ทันสมัย ภาพประกอบสวยงามน่าอ่าน และเชื่อมโยงประเด็นข่าวในกระแสเข้ากับสังคมปัจจุบัน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงการปรับตัวของสำนักพิมพ์แชนลอนในยุคที่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ชะลอตัว
2. เพื่อทราบถึงโมเดลการดำเนินธุรกิจของสำนักพิมพ์แชนลอนในยุคดิจิทัล
3. เพื่อทราบถึงแนวโน้มของการเติบโตของสำนักพิมพ์แชนลอนในอนาคต
4. เพื่อนำความคิดเห็นของผู้อ่านไปปรับใช้ในการดำเนินงานของสำนักพิมพ์แชนลอน

1.6 คำถามในการวิจัย

1. ในยุคดิจิทัลที่สิ่งพิมพ์ทยอยกันปิดตัว สำนักพิมพ์แชนนอนมีการปรับตัวอย่างไร
2. ผู้อ่านมีพฤติกรรม ทศนคติ และความพึงพอใจต่อสำนักพิมพ์แชนนอนอย่างไร
3. นักเขียนต้องปรับตัวอย่างไรบ้าง พึงพอใจในการทำงานร่วมกับสำนักพิมพ์หรือไม่
อย่างไร



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดด้าน Disruptive Innovation

ในโลกปัจจุบันการทำธุรกิจแข่งขันกันอย่างรุนแรง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะอาจเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคของการทำธุรกิจ องค์กรที่ขาดการวางแผนที่ดี ไม่มีทักษะ ไม่มีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปรับตัว หรือมีความเข้าใจในการบริหารงานแบบผิดๆ ก็มีความเสี่ยงที่จะต้องปิดตัวลง ในขณะที่เดียวกันองค์กรที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ก็จะมี ความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมที่มาก่อนเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงเรียกว่า Disruptive Innovation มีหลักการดังนี้ (Christensen, Clayton M., 1997)

1. นวัตกรรมเดิมเมื่อได้รับผลกระทบจาก Disruptive Innovation ก็จะเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ตลาดตื่นตัว และมีความต้องการใช้นวัตกรรมนั้น

3. โครงสร้างของบริษัทในอุตสาหกรรมนั้นและการลงทุนมีการปรับตัวตามเทคโนโลยีใหม่

4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสื่อใหม่อย่างอินเทอร์เน็ต (Internet) สมาร์ทโฟน (Smartphone) และแท็บเล็ต (Tablet) ซึ่งเป็น Disruptive Innovation และส่งผลกระทบต่อหนังสือเล่มอย่างมาก เนื่องจากทำให้พฤติกรรมการรับสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป จากการอ่านหนังสือเล่มเปลี่ยนมาเป็นการอ่านสื่อออนไลน์ที่มีความรวดเร็วทันใจและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ต้องรอรอคติพิมพ์ ทำให้ปฏิเสธไม่ได้ว่าวงการสิ่งพิมพ์ไทยกำลังอยู่ในภาวะชะลอตัวและขาดทุนตัวชี้วัดปรากฏการณ์นี้ที่เห็นได้ชัดเจนคือการทยอยปิดตัวของนิตยสารชื่อดังต่างๆ ที่เกิดต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปัจจุบัน ปรากฏการณ์ดังกล่าวเกิดจากผลกระทบจาก Disruptive Innovation ซึ่ง

Robert G. Picard (2003) ได้ศึกษาไว้ในหัวข้อ Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies ว่าผลกระทบนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ทำให้บริษัทสิ่งพิมพ์ต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน พฤติกรรมของกลุ่มผู้อ่านและผู้พิมพ์โฆษณาจะมีการเปลี่ยนแปลงไป สื่อใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมาแทนที่สิ่งพิมพ์จะทำให้ท่าทายการอยู่รอดในระยะยาวของธุรกิจหนังสือพิมพ์ นิตยสาร และหนังสือ สำนักพิมพ์ควรเตรียมกลยุทธ์ในการเปลี่ยนรูปแบบของบริษัท โดยจัดการดำเนินงานของสิ่งพิมพ์ให้อยู่รอดควบคู่ไปกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ควบคู่กันไปในรูปแบบดิจิทัล

จากการศึกษาของ ธรรมยุทธ์ จันทร์ทิพย์, ดวงลาภ เปี่ยมอยู่สุข (2555) ในหัวข้อ พัฒนาการและแนวโน้มของนิตยสารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าองค์กรธุรกิจต่างๆ ที่เป็นผู้สนับสนุนโฆษณาในนิตยสารก็ได้ใช้งบประมาณโฆษณาดิจิทัลซึ่งเป็นธุรกิจของตนในสื่อออนไลน์หรือสื่อดิจิทัลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคม เพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารจึงได้แปลงเนื้อหาของนิตยสารบนกระดาษสู่หน้าจออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อย่าง คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน (Smartphone) แท็บเล็ต (Tablet) และไอแพด (Ipad) เพื่อให้ง่ายแก่การเสพข้อมูลข่าวสารที่บรรจุอยู่ภายในเล่มซึ่งเรียกว่า “นิตยสารออนไลน์” หรือ “อีแมกกาซีน (E-Magazine)” ด้วยการนำเสนอทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนของนิตยสารที่อยู่ในรูปแบบของไฟล์ PDF ให้แก่ผู้อ่าน และสามารถดาวน์โหลดเพื่อจัดเก็บไว้อ่านในภายหลัง ซึ่งเป็นการขยายฐานผู้อ่านและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่นิตยสารได้อีกด้วย

Disruptive Innovation (Christensen, Clayton M., 1997: 18-24 อ้างถึง ดร. วุฒิ สุขเจริญ, 1999) อธิบายถึง Technology 2 ประเภทได้แก่ Sustaining Technologies เป็นเทคโนโลยีที่เน้นการพัฒนาให้สินค้ามีการทำงานที่ดีขึ้น ส่วนเทคโนโลยีอีกประเภทหนึ่งเรียกว่า Disruptive Technologies เป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาสินค้าในอีกทิศทางหนึ่งซึ่งแตกต่างกับสิ่งที่มีอยู่โดยสิ้นเชิง คือทำให้สินค้าถูกลง ใช้งานง่ายขึ้น ขนาดเล็กลง เป็นต้น ตัวอย่างเช่น Online Retailing, Mobile Telephony, Digital Photography เป็นต้น ผู้นำในอุตสาหกรรมจะพัฒนาสินค้าของตนตามเส้นทางของ Sustaining Technology ในขณะที่บางบริษัทกลับพัฒนาสินค้าโดยมุ่งไปที่ Disruptive Technology ซึ่งในช่วงแรกๆ ลูกค้าน่าจะยังไม่มีความต้องการสินค้าที่เป็น Disruptive Technology แต่เมื่อเวลาผ่านไป สินค้าจาก Disruptive Technology จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าสินค้าที่มาจาก Sustaining Technologies ซึ่งทฤษฎีนี้มีการอธิบายไว้ว่าสาเหตุที่บริษัทใหญ่ๆ ที่เป็นผู้นำตลาดลังเลในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเกิดจากเหตุผลดังนี้

1. บริษัทที่เป็นผู้นำจะทำอะไรก็ต้องขึ้นกับลูกค้าและผู้ลงทุน เนื่องจากสินค้าที่เป็น Sustaining Technology เป็นสินค้าที่อยู่ในกระแสปัจจุบันซึ่งมีลูกค้าอยู่แล้ว ดังนั้นบริษัทจึงมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยพัฒนาสินค้าไปในทิศทางที่ลูกค้าต้องการ (พัฒนาสินค้าให้ทำงานได้ดีขึ้น) และต้องตอบสนองความต้องการของนักลงทุน เพราะเมื่อมีการพัฒนาให้มีการใช้งานดีขึ้น ก็จะทำให้ขายได้ราคาดีขึ้น กำไรมากขึ้น

2. ตลาดของ Disruptive Technology มักเริ่มต้นที่ตลาดขนาดเล็ก ซึ่งตลาดเหล่านี้ไม่สามารถตอบโจทย์การเติบโตของบริษัทใหญ่ๆ ทำให้บริษัทใหญ่ๆ มองข้ามไป

3. ตลาดของ Disruptive Technology มักเริ่มต้นที่ตลาดใหม่ ด้วยลักษณะของตลาดใหม่ ทำให้บริษัทใหญ่ๆ ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ตลาดได้ เนื่องจากเป็นตลาดที่เกิดขึ้นมาใหม่ บริษัทใหญ่ๆ จึงไม่เข้าไปลงทุน เพราะมีความเสี่ยง

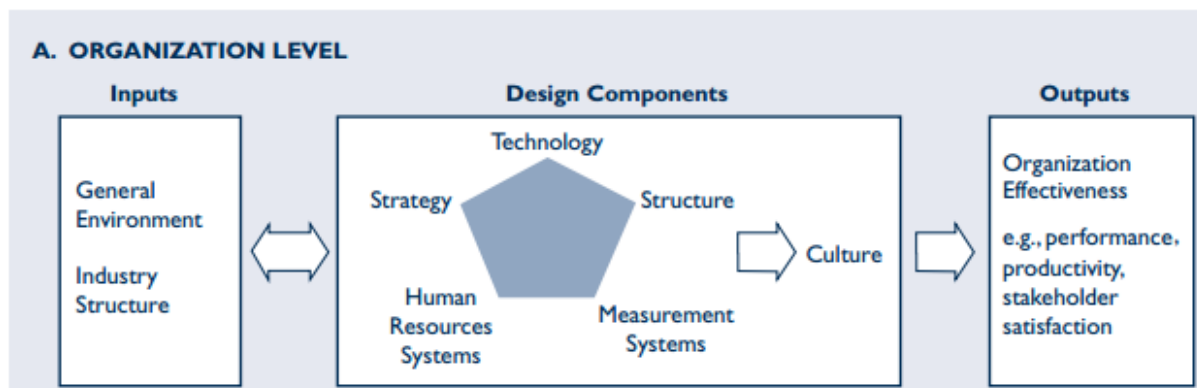
4. ความเชี่ยวชาญเดิมที่มีอยู่เป็นสิ่งที่ระบุว่าบริษัทควรทำอะไรและไม่ควรทำอะไร เนื่องจากบริษัทที่พัฒนาสินค้าแบบ Sustaining Technology จะมีความเชี่ยวชาญอยู่แล้ว ส่วนที่เป็น Disruptive Technology บริษัทมักจะไม่เชี่ยวชาญ ดังนั้นจึงเลือกที่จะพัฒนาสินค้าไปในทิศทาง Sustaining Technology มากกว่า Disruptive Technology

5. ความสอดคล้องของ Technology กับความต้องการของตลาด สินค้าที่เป็น Disruptive Technology เกิดขึ้น ในตลาดเล็กๆ ซึ่งสินค้า Sustaining Technology ไม่สามารถตอบสนองได้ เพราะมันเป็นตลาดเล็กๆ แต่เมื่อสินค้าผ่านการพัฒนาไปช่วงเวลาหนึ่ง กลับกลายเป็นว่าสินค้า Sustaining Technology เกินความจำเป็น แต่สินค้าที่เป็น Disruptive Technology กลับตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากกว่า

2.2 แนวคิดด้าน Organizational-Level Diagnosis

Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley (2009) กล่าวว่า Organizational-Level Diagnosis คือ การวิเคราะห์ระดับองค์กร เพื่อเสนอการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ หรือองค์ประกอบในองค์กร การจัดองค์กรในสภาพแวดล้อมของปัจจัยนำเข้า (Inputs) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การผสมผสานของการออกแบบองค์ประกอบเหล่านี้เรียกว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การที่จะเข้าใจถึงวิธีการทำงานขององค์กรทั้งองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตรวจสอบปัจจัยนำเข้า (Inputs) องค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร (Design Components) และการจัดตำแหน่งของทั้งสองมิตินี้



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร (Organization Development)

รูปนี้แสดงถึง ปัจจัยนำเข้าสองปัจจัย (Inputs) ที่กระทบถึงวิธีการออกแบบการจัดการองค์กร การวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ต้องดูจากสภาพแวดล้อมทั่วไปและโครงสร้างของอุตสาหกรรมนั้นๆ

1. สภาพแวดล้อมขององค์กรและปัจจัยนำเข้า (Organization Environments and Inputs)

การวิเคราะห์ระดับองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกคือปัจจัยนำเข้าหลัก (Key Inputs) เมื่ออธิบายความแตกต่างของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรแล้ว หลังจากนั้นก็จะระบุมิติของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการตอบสนองขององค์กร มีสองประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไปและโครงสร้างของอุตสาหกรรมนั้น สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปสามารถระบุได้ว่าเป็นความไม่แน่นอนของปัจจุบันในเรื่องของ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และปัจจัยทั่วไปอื่นๆ ซึ่งกระทบกับองค์กรทางตรงและทางอ้อม โครงสร้างของอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Michael E. Porter (1980) ได้เสนอการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจไว้ 5 ด้าน เรียกว่าแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในการแข่งขัน โอกาสในการทำกำไร ประเมินความเข้มแข็งและโอกาสทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย 1. แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (New Entrants) 2. แรงกดดันจากผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment Rivalry) 3. แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitutes) 4. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) และ 5. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ดร.สุชนันี เมธิโยธิน (2555: 127) กล่าวว่า Five Forces เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันในตลาด ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลง

ให้ทันตามภาวะปัจจุบันและแก้โจทย์ปัญหาของการถูกคุกคามจากคู่แข่งให้รวดเร็วที่สุด อีกทั้งยังต้องหาแนวป้องกันและสร้างความเข้มแข็งในตราสินค้าให้สามารถครองใจผู้บริโภคได้อย่างยั่งยืน

2. มิติด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Dimensions)

สภาพแวดล้อมยังสามารถจำแนกได้เป็นสองมิติ คือ 1. ความไม่แน่นอนของข้อมูล 2. การพึ่งพาทรัพยากร สามารถอธิบายบริบทขององค์กรและมีอิทธิพลต่อการตอบสนองขององค์กร เรื่องความไม่แน่นอนของข้อมูล ได้แก่ การไหลของข้อมูลและการแนะนำให้องค์กรประมวลผลข้อมูลเพื่อค้นพบความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม มิติสำคัญของสภาพแวดล้อมที่กระทบการประมวลผลข้อมูลคือความไม่แน่นอนของข้อมูล หรือระดับที่ข้อมูลของสภาพแวดล้อมไม่ชัดเจน องค์กรต้องค้นหาว่าจะกำจัดความไม่แน่นอนออกไปได้อย่างไร ยังมีข้อมูลมากเท่าไรก็ยิ่งเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดีขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การแข่งขันระดับโลก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตลาดเงินที่มีความไม่แน่นอนสูง และสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนเนื่องจากมีบริษัทนานาชาติจำนวนมาก ส่วนเรื่องการพึ่งพาทรัพยากร บริษัทต้องจัดหาทรัพยากรเดียวกันจากหลายๆ เจ้าเพื่อหลีกเลี่ยงการขาดแคลนทรัพยากรและเป็นอิสระจากการผูกขาดจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ หากองค์กรใดมีความไม่แน่นอนของข้อมูลต่ำ และมีการพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอกต่ำ ก็จะเป็นอิสระจากปัจจัยภายนอก ไม่จำเป็นต้องตอบสนองปัจจัยภายนอก

3. องค์ประกอบขององค์กร (Design Components)

การวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง ระบบการวัดผล และทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ขั้นกลางคือวัฒนธรรมองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันและกัน และเชื่อมโยงถึงสภาพแวดล้อม

1) กลยุทธ์ (Strategy) คือการแสวงหาวิถีที่องค์กรจะใช้ทรัพยากรที่มี คือ คน เงินทุน หรือ เทคนิค เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถระบุเป็นพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรและนโยบาย พันธกิจคือการระบุเป้าหมายระยะยาว ความหลากหลายของสินค้าและบริการ ความต้องการของสังคม เป้าหมายขององค์กรคือการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน กำหนดลำดับความสำคัญขององค์กร ให้แนวทางในการตัดสินใจการบริหารจัดการ ทำหน้าที่เป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการจัดกิจกรรมการออกแบบงานและการตั้งมาตรฐานหรือระบบสำหรับการวัดความสำเร็จ และให้กรอบเวลาในการวัดผล การวางแผนเชิงกลยุทธ์คือการยกระดับมิติทั้งห้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้ จากการศึกษาของรูปนีย์ อรุณรัตน์ดิถ, วรรษัญ คุรุจิต, Ph.D. (2558) ในหัวข้อกลยุทธ์การปรับตัวทางการสื่อสารการตลาดของธุรกิจหนังสือเล่มในยุคดิจิทัล พบว่าธุรกิจหนังสือเล่มทั้งขนาดใหญ่และเล็กมีการปรับตัว

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้อ่านที่หันไปใช้เวลากับสื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ตมากกว่าการอ่านหนังสือเล่ม ผู้ประกอบธุรกิจหนังสือเล่มจึงต้องปรับตัวตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้อ่าน การปรับตัวธุรกิจหนังสือเล่มผ่านการลดค่าใช้จ่ายในทั้ง 4 ด้านที่ประกอบไปด้วย ด้านการตลาด ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการผลิต ด้านนักเขียนและลิขสิทธ์ ธุรกิจหนังสือเล่มส่วนใหญ่ลดค่าใช้จ่ายด้านการตลาดทางออฟไลน์ และเพิ่มงบประมาณด้านการตลาดออนไลน์มากยิ่งขึ้น สำหรับด้านประชาสัมพันธ์ได้มีการเลือกสื่อที่คุ้มค่าในการลงข่าวมากยิ่งขึ้น ลดจำนวนการส่งหนังสือไปยังสื่อ ด้านการผลิตพบว่าส่วนใหญ่ทั้งธุรกิจหนังสือเล่มขนาดใหญ่และเล็กใช้กลยุทธ์ควบคุมเชิงปริมาณมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้คุณภาพและไม่เหลือในคลังสินค้ามากเกินไป ประกอบกับความพยายามลดและเลือกต้นทุนการผลิต เช่น เลือกกระดาษที่ราคาถูกลง แต่ยังคงคุณภาพในระดับมาตรฐานขององค์กร ทุกองค์กรให้ความสำคัญกับเนื้อหาและรูปแบบของหนังสือเป็นหลัก เน้นการสร้างสรรค์เนื้อหาที่ดี (Content Creation) และสร้างรูปแบบที่น่าสนใจ จึงทำให้หนังสือมีมูลค่าในการขายและต่อสู้กับคู่แข่งได้ ประกอบการทำของพรีเมียม (Premium) เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อให้เร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุกานดา ปานเพชร (2556) ในหัวข้อ กลยุทธ์ทางการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของหนังสือธรรมะประยุกต์ สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อ่านเช่นกัน สำนักพิมพ์ดีเอ็มจีมีกลยุทธ์การใช้ชุมชนออนไลน์ (Community) ซึ่งเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ให้รายละเอียดข้อมูลได้ดี ร่วมกับสื่อมวลชนประเภทสื่อสิ่งพิมพ์และรายการโทรทัศน์ในบางกรณี การใช้ชุมชนออนไลน์เป็นรูปแบบการตลาดทางตรง (Direct Marketing) ที่ใช้สื่อแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Media) หรือเรียกว่าเป็นกลยุทธ์ปฏิสัมพันธ์ (The Interactive strategy) ตามแนวคิดของ Duncan (2005) เพราะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) ที่สามารถติดตามการตอบสนอง (Track Respond) จึงช่วยให้สำนักพิมพ์ดีเอ็มจีสามารถใช้เป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงเปิดเสียงตอบรับจากกลุ่มเป้าหมายได้อีกช่องทาง ขณะที่รูปแบบตัวสารของสำนักพิมพ์ดีเอ็มจีเน้นใช้สื่อผสมผสานพบว่าเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Cooper and Stockdale (1999) ที่กล่าวถึงความนิยมต่อการใช้สื่อผสมผสานในสำนักพิมพ์ยุคใหม่เช่นกัน

กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดโดยใช้สื่อออนไลน์ยังมีส่วนสำคัญอย่างมากในการตัดสินใจซื้อหนังสือของผู้บริโภค จากการศึกษาของ รัชนพร วรรณประเสริฐ, ชาตรี ใต้ฟ้าพูล (2557) ในหัวข้อ กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดหนังสือนวนิยายไทยของสำนักพิมพ์ และการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค พบว่า สำนักพิมพ์สถาพรบุ๊คส์และสำนักพิมพ์เดซี่ก็มีการปรับตัวในยุคเทคโนโลยี โดยมุ่งใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดแบบใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ โดยที่สำนักพิมพ์สถาพรบุ๊คส์มุ่งเน้นในเรื่องของการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างตราสินค้า (Brand) ในขณะที่สำนักพิมพ์เดซี่ มุ่งเน้น

เรื่องการสื่อสารเพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคจำนวนมากได้ จากการศึกษาพบว่าผู้บริโภคชื่นชอบในส่วนของการส่งเสริมการขายมากที่สุด การสื่อสารการตลาดของสำนักพิมพ์มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

นอกจากพัฒนากลยุทธ์ด้านการสื่อสารแล้ว สำนักพิมพ์ยังมีการพัฒนาโมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ จากการศึกษาของ Ivona Despot ในหัวข้อ “Freemium” business models in publishing. New packaging for the needs of readers in the digital age พบว่า บริษัทสิ่งพิมพ์มีการพัฒนาทั้งสินค้าและบริการใหม่ๆ ในรูปแบบของ Freemium โดยให้บริการในรูปแบบ Free Content ขณะเดียวกันก็เสนอบริการเสริมโดยให้ผู้อ่านจ่ายค่าบริการเพื่อได้รับบริการขั้นสูง ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า โมเดลธุรกิจรูปแบบนี้จะเป็นหนทางในการที่สำนักพิมพ์และนักเขียนจะนำสารไปสู่ผู้อ่านบนสื่อออนไลน์ในยุคดิจิทัล

2) เทคโนโลยี (Technology) เกี่ยวกับวิถีที่องค์กรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้ามาเป็นสินค้าและบริการ ซึ่งจะแสดงการเปลี่ยนรูปของกระบวนการหลัก รวมไปถึงวิธีการผลิต (Production) การไหลของงาน (Work Flow) และเครื่องมืออุปกรณ์ (Equipment)

3) โครงสร้าง (Structure) แสดงถึงการจัดองค์กร โดยแบ่งงานทั้งองค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อย และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานย่อยเพื่อให้งานทั้งองค์กรสำเร็จ

4) ระบบการวัดผล (Measurement Systems) วิธีการรวบรวม ประเมิน และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มและบุคคลในองค์กร ข้อมูลดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ ใช้ในการตรวจสอบและควบคุมการเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย เพื่อให้ผู้จัดการและสมาชิกอื่นๆ ขององค์กรเข้าใจการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Systems) รวมถึงกลไกสำหรับการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินบุคลากร การให้รางวัลบุคลากร สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการผสมผสานทักษะ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร บุคลากรที่มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นกับองค์กรจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่ออกแบบองค์กรขั้นสุดท้าย เพราะหมายถึงสมมติฐาน พื้นฐาน ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ใช้ร่วมกันโดยสมาชิกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะให้คำแนะนำสมาชิกในการรับรู้และวิธีการคิดในแบบที่องค์กรนั้นๆ เป็น วัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยนำออก (Outputs) ขึ้นกลางจาก 5 องค์ประกอบอื่นๆ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นได้ทั้งผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 5 และเป็นได้ทั้งข้อจำกัดในการปรับตัวขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นข้อจำกัดในแง่ที่ว่าหากต้องการปรับเปลี่ยนจะทำได้ยากมากและเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การวิเคราะห์องค์กรที่ดีคือการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันให้ดีพอเพื่อตรวจสอบกับองค์ประกอบการออกแบบอื่นๆ ข้อมูลดังกล่าวอาจจะเป็นเพียงบางข้อมูลบางส่วนที่ช่วยอธิบายผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในการทำงาน

4. ปัจจัยนำออก (Outputs)

ปัจจัยนำออก (Outputs) จากการวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 3 ส่วนด้วยกัน 1. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยนำออกด้านการเงิน เช่น ยอดขาย กำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และกำไรต่อหุ้น (EPS) สำหรับหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไรและรัฐบาล ประสิทธิภาพในการทำงานมักจะหมายถึงค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่ลดลง 2. ผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับการวัดประสิทธิภาพภายในองค์กร เช่น ยอดขายของพนักงาน ของเสีย คุณภาพ จำนวนที่ผลิตได้เป็นชิ้นต่อชั่วโมง 3. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สะท้อนถึงวิธีการที่องค์กรทำได้ตามความคาดหวังของกลุ่มคนต่างๆ ความพึงพอใจของลูกค้าสามารถวัดได้ในแง่ของส่วนแบ่งการตลาดหรือการทำ Focus Group ความพึงพอใจของพนักงานสามารถวัดได้จากการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจของนักลงทุนสามารถวัดได้จากราคาหุ้นหรือจากความเห็นของนักวิเคราะห์

5. ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆ (Alignment)

ประสิทธิภาพของการวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความรู้ข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมาเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆ องค์กรว่าปัจจัยนำเข้า (Inputs) สอดคล้องกับการวางแผนทางเชิงกลยุทธ์หรือไม่ และการออกแบบขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรสอดคล้องกันหรือไม่

สรุปผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของสำนักพิมพ์ต่างๆ ในยุคดิจิทัล และสำนักพิมพ์ส่วนมากเน้นเรื่องการปรับตัวในด้านกลยุทธ์การตลาดและลดต้นทุน รวมถึงการเน้นการสร้างเนื้อหาที่ดี (Content Creation) แต่ยังไม่มีการศึกษาเชิงลึกในด้านการปรับตัวด้านองค์ประกอบขององค์กรในทุกๆ ด้าน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการปรับตัวของสำนักพิมพ์เชลมอนว่ามีการปรับตัวอย่างไรในยุคดิจิทัลที่มีการก่อตัวของเทคโนโลยี (Disruptive Technology) จนทำให้หนังสือเล่มมีความสำคัญลดลง

บทที่ 3

ขอบเขตงานวิจัย

3.1 ขอบเขตเนื้อหา

งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของสำนักพิมพ์แหลมมอนในยุคดิจิทัล” นี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์แหลมมอนในช่วงที่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์กำลังชะลอตัว ศึกษาแนวโน้มการเติบโตของสำนักพิมพ์แหลมมอนในอนาคต นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์ถึงผู้อ่านและนักเขียนของสำนักพิมพ์แหลมมอนเพื่อสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรม และทัศนคติของผู้อ่านและนักเขียนของสำนักพิมพ์แหลมมอน

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) จากแหล่งข้อมูลดังนี้

1. แหล่งข้อมูลจากผู้บริหารของสำนักพิมพ์แหลมมอน โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักพิมพ์แหลมมอน ผู้ที่มีบทบาทในการบริหารงาน เพื่อศึกษาแนวความคิดการปรับตัวของสำนักพิมพ์ในยุคดิจิทัล และสัมภาษณ์บุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อการปรับตัวของสำนักพิมพ์แหลมมอนดังนี้

- บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แหลมมอน
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
- กรรมการผู้จัดการบริษัทมินิมอร์ ผู้ให้บริการด้านออนไลน์ของสำนักพิมพ์แหลมมอน

2. แหล่งข้อมูลจากผู้อ่านของสำนักพิมพ์แหลมมอน จำนวน 7 คน

3. แหล่งข้อมูลจากนักเขียนของสำนักพิมพ์แหลมมอน จำนวน 3 คน

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในประเด็นที่ต้องการจะศึกษา พร้อมทั้งมีการจดบันทึก และอาศัยเครื่องบันทึกเทปในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ (Observation) เนื่องจากผู้วิจัยทำงานในบริษัทนิมอร์ ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านสื่อออนไลน์ของสำนักพิมพ์แหลมมอ จึงได้มีโอกาสสังเกตการดำเนินงานของสำนักพิมพ์แหลมมอ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์กับข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อสรุปและบรรยายผลต่อไป

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยนี้ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล (In-dept Interview) ซึ่งทางผู้วิจัยได้มีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าแล้ว (Structured Interview) เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างละเอียดครบถ้วน โดยผู้วิจัยจะมีการถามรายละเอียดเจาะลึกในประเด็นคำตอบที่ไม่ชัดเจน

แนวคำถาม

1. คำถามคุณณัฐชนน มหาอิทธิล บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แหลมมอ

- สาเหตุหลักของการปรับตัวขององค์กรหนังสือเล่มในปัจจุบันคืออะไรบ้าง
 - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่รับสื่อออนไลน์ส่งผลดีหรือผลเสียต่อสำนักพิมพ์อย่างไร ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างไร
 - การเกิดขึ้นหรือปิดตัวของสำนักพิมพ์ส่งผลกับการดำเนินธุรกิจหรือไม่
 - สำนักพิมพ์มีความได้เปรียบคู่แข่งอย่างไร
 - สำนักพิมพ์มีแหล่งข้อมูลในการศึกษาเพื่อทราบความต้องการของผู้อ่านหรือไม่
- และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานตามความต้องการของผู้อ่านอย่างไร
- สำนักพิมพ์มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อ่านอย่างไร
 - สำนักพิมพ์ของท่านมีการปรับตัวธุรกิจหนังสือเล่มผ่านการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง และให้ความสำคัญด้านใดมาเป็นอันดับแรก 1) ด้านการตลาด 2) ด้านการผลิต 3) ด้านการประชาสัมพันธ์ 4) ด้านนักเขียนและลิขสิทธิ์ 5) อื่นๆ
 - สำนักพิมพ์มีการปรับตัวโดยการเพิ่มคุณภาพการบริการอย่างไรบ้าง
 - สำนักพิมพ์มีการปรับตัวด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อต่อสู้กับการ

เปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจและสังคมอย่างไรบ้าง

- สำนักพิมพ์สื่อสารให้ลูกค้ายอมรับรู้ถึงมูลค่าของสินค้าที่เพิ่มขึ้นด้วยช่องทางต่างๆอย่างไร

บ้าง

- สำนักพิมพ์มีรายได้จากช่องทางใดบ้าง คิดเป็นสัดส่วนอย่างไร ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา รายรับแต่ละปีเพิ่มขึ้นหรือลดลงกี่เปอร์เซ็นต์

- สำนักพิมพ์มีการคัดเลือกพนักงาน โดยดูจากเกณฑ์อะไรบ้าง พัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอย่างไร มีการวัดผลทางด้านใดบ้าง มีการย้ายตำแหน่งงานหรือไม่ และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างไร

- โครงสร้างองค์กรเป็นแบบใด มีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาเล็กน้อยเพียงใด

- พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด

- โครงสร้างองค์กรเป็นแบบใด มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีตอย่างไร

- ผู้สนับสนุนด้านเงินทุนมีผลในการผลิตเนื้อหาหรือไม่ อย่างไร

- ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับตัวในด้านต่างๆ จะเป็นอย่างไร

- สำนักพิมพ์คาดว่าจะต้องเตรียมรับมือในด้านใดสำหรับการปรับตัวในอนาคตต่อไป

ขององค์กรหนังสือเล่ม

- สำนักพิมพ์มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตอย่างไร

2. คำถามคุณจุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แชนมอน

- มีกระบวนการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ทำการตลาดในช่องทางใดบ้าง

- การสื่อสารกับลูกค้าในอดีตกับปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

- จุดเด่นของการสื่อสารการตลาดกับลูกค้าของสำนักพิมพ์แชนมอนคืออะไร

- มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร

- มีแหล่งข้อมูลเพื่อศึกษาความต้องการของผู้อ่านหรือไม่ และนำมาปรับใช้อย่างไร

- มีการสร้างคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้าผ่านสินค้าและบริการของสำนักพิมพ์อย่างไร

- มีแผนการตลาดเพื่อเติบโตในอนาคตอย่างไรบ้าง

3. คำถามคุณทีปกร วุฒิพิทยามงคล กรรมการผู้จัดการบริษัทมินิมอร์

- ปัจจุบันงานของมินิมอร์ดูแลในส่วนใดบ้างของสำนักพิมพ์แชนมอน

- มีรายได้จากช่องทางใดบ้าง รายรับเพิ่มขึ้นหรือลดลงกี่เปอร์เซ็นต์

- มีแนวคิดในการเชื่อมโยงผู้อ่านหนังสือเล่มเข้ากับสื่อออนไลน์อย่างไรบ้าง

- จุดเด่นของเว็บไซต์มินิมอร์คืออะไร

- มินิมอร์มีแนวโน้มในการเติบโตอย่างไร

4. คำถามสำหรับผู้อ่าน

- ท่านอ่านหนังสือของสำนักพิมพ์แหลมอมมานานเท่าไร ชื่อหนังสือสำนักพิมพ์แหลมอมเล่มี่ประมาณกี่เล่มต่อปี
- เหตุผลที่ท่านอ่านหนังสือของสำนักพิมพ์แหลมอม
- ท่านคิดว่าเนื้อหา รูปเล่ม ราคา และรายการส่งเสริมการขายของสำนักพิมพ์มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- สำนักพิมพ์แหลมอมแตกต่างกับสำนักพิมพ์อื่นๆ อย่างไร
- ท่านได้รับข่าวสารของสำนักพิมพ์จากช่องทางใดบ้าง
- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับเนื้อหาของสำนักพิมพ์บน โซเชียลเน็ตเวิร์ก (Social Network) และเคยซื้อสินค้าของสำนักพิมพ์จากสื่อต่างๆ ของสำนักพิมพ์หรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีความคาดหวังอย่างไรต่อสำนักพิมพ์แหลมอม
- ขอสามคำสำหรับสำนักพิมพ์แหลมอม
- ถ้าโลโก้สำนักพิมพ์แหลมอมไม่ใช่รูปปลา คิดว่าจะเป็นอะไร
- ถ้าสำนักพิมพ์แหลมอมเป็นคน คิดว่าจะมีรูปร่างหน้าตา ลักษณะนิสัยแบบไหน
- ข้อเสนอแนะอื่นๆ

5. คำถามนักเขียน

- พึงพอใจในการทำงานกับสำนักพิมพ์มากน้อยแค่ไหน สิ่งที่ได้รับจากการทำงานตรงกับความต้องการหรือไม่
- สำนักพิมพ์ดูแลนักเขียนอย่างไรบ้าง
- ยุคที่ผู้อ่านอ่านหนังสือน้อยลง นักเขียนอยู่ได้ไหม ปรับตัวอย่างไรบ้าง
- อยากให้สำนักพิมพ์มีเครื่องมือออนไลน์ด้านไหนเพิ่มบ้าง
- สื่อออนไลน์ส่งผลดีหรือผลเสียต่อนักเขียนอย่างไร
- อยากให้สำนักพิมพ์ทำอะไรให้นักเขียนเพิ่มเติมบ้าง (หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ)

3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ผู้บริหารของสำนักพิมพ์แหลมอม ผู้อ่าน และนักเขียนของสำนักพิมพ์ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในช่วงระยะเวลาระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน โดยทำการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ ในขณะที่สัมภาษณ์จะใช้เครื่องบันทึกเสียง

บันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจะนำข้อมูลที่ได้มาเขียนวิเคราะห์ต่อไป ส่วนข้อมูลจากการสังเกตการณ์ (Observation) ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ตั้งแต่เดือน กันยายน 2555 ที่ผู้วิจัยเริ่มเข้ามาทำงานที่บริษัท มินิมอร์ จำกัด จนถึงปัจจุบัน

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำมาวิเคราะห์แบบ Content Analysis จากแหล่งข้อมูลเพื่อดูแนวทางในการปรับตัวและความอยู่รอดของสำนักพิมพ์แชนนอนในยุคดิจิทัล



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ทีมผู้บริหารสำนักพิมพ์แหลมมอ

- คุณณัฐชนน มหาอิทธิศล บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แหลมมอ
- คุณจุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แหลมมอ
- คุณทีปกร วุฒิพิทยามงคล กรรมการผู้จัดการบริษัทมินิมอร์ เว็บไซต์ผู้

ให้บริการด้านออนไลน์ของสำนักพิมพ์แหลมมอ

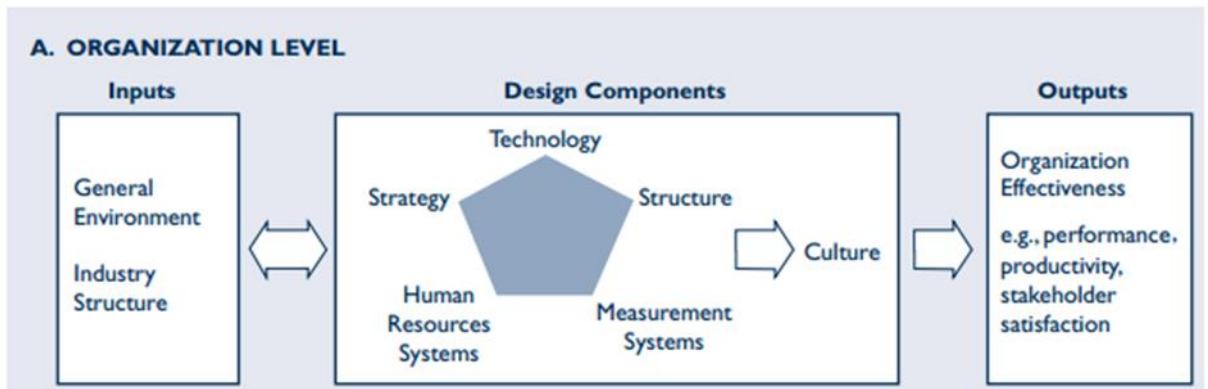
2. นักเขียนของสำนักพิมพ์แหลมมอและสำนักพิมพ์อื่น จำนวน 3 คน

- คุณพัชรกัญย์ พิศาลสุวงศ์
- คุณอารักษ์ อ่อนวิสัย
- คุณฉัตรวิ เสนธนิสศักดิ์

3. ผู้อ่านของสำนักพิมพ์แหลมมอ จำนวน 7 คน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสำนักพิมพ์แหลมมอ นักเขียนและผู้อ่านของสำนักพิมพ์ และการเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์ สามารถสรุปผลตามทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร (Organization Development) ของ Thomas G. Cummings และ Christopher G. Worley (2009) ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 ทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร (Organization Development)

4.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

จากการวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ของไทย จากทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces) ของ Michael E. Porter (1980) พบว่า

1. แรงกดดันจากการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (New Entrants) ต่ำ ไม่มีอุปสรรคการกีดกันตลาด ผู้เล่นรายใหม่สามารถเข้าตลาดได้ง่าย ใช้เงินทุนไม่สูงมาก สังเกตได้จากการที่สำนักพิมพ์รายใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก

2. แรงกดดันจากผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment Rivalry) สูง เนื่องจากมีผู้แข่งขันจำนวนมาก อ้างอิงจากรายชื่อผู้ออกนิตยสารสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ ครั้งที่ 44 และงานสัปดาห์หนังสือนานาชาติครั้งที่ 24 วันที่ 29 มีนาคม ถึงวันที่ 10 เมษายน 2559 มีรายชื่อสำนักพิมพ์ที่ม้ออกนิตยสารทั้งหมด 435 สำนักพิมพ์

3. แรงกดดันจากสินค้าทดแทน (Substitutes) สูง เนื่องจากการแพร่หลายของสื่อออนไลน์ คนสามารถเข้าถึงข้อมูลในเว็บไซต์ได้ทุกที่ทุกเวลาและทันที ไม่ต้องรอไปซื้อหนังสือถึงจะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ มีการแพร่หลายของหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-books) มีให้โหลดผ่านเว็บไซต์และสามารถโหลดอ่านในสมาร์ทโฟน (Smartphone) หรือแท็บเล็ต (Tablet) ที่เป็นที่นิยมในขณะนี้ได้

4. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) สูง เนื่องจากความภักดีในตราสินค้า (Brand) ต่ำ และผู้ซื้อมีทางเลือกมาก

5. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ต่ำ เนื่องจากในประเทศไทยมีโรงพิมพ์จำนวนมาก สามารถเลือกได้หลากหลาย

จากการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces) พบว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ของไทยมีโอกาสและอุปสรรค ตามทฤษฎี SWOT ของ Albert Humphrey ดังนี้

มีโอกา (Opportunities) คือ

1. หนังสือเป็นสิ่งที่จับต้องได้สะดวก อ่านง่าย ใช้แบบออฟไลน์ (Offline) ได้
2. มีเทคโนโลยีในการพิมพ์ใหม่ๆ ที่สามารถปรับรูปแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคลได้ (Personalization) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้หนังสือ
3. ประโยชน์ของโซเชียลมีเดีย (Social Media) ทำให้นิยมการถ่ายรูปปกแ่คู่กับหนังสือสวยๆ ที่เรียกว่า Coffee Table Book หรือถ่ายรูปชิ้นหนังสือสวยๆ ลงโซเชียลมีเดีย (Social Media) เพื่อแสดงถึงความเป็นคนมีรสนิยมของผู้อ่าน สามารถบอกไลฟ์สไตล์ (Lifestyle) ของผู้อ่านคนนั้นๆ ได้ นอกจากนี้ โซเชียลมีเดีย (Social Media) ยังเป็นเครื่องมือที่สำนักพิมพ์ใช้ในการเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรง เข้าถึงได้ในวงกว้างและต้นทุนต่ำ

มีอุปสรรค (Threats) คือ

1. สถานะเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกฝืดเคือง ทำให้ผู้อ่านซื้อหนังสือจำนวนลดลง หนังสือจัดเป็นประเภทสินค้าฟุ่มเฟือย
2. การแข่งขันรุนแรง มีผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมจำนวนมาก ผู้เล่นหน้าใหม่สามารถเข้าตลาดได้ง่าย อุปสรรคกีดกันการเข้าตลาดต่ำ
3. ผลกระทบจาก Disruptive Innovation ส่งผลกระทบต่อหนังสือเล่มอย่างมาก เนื่องจากทำให้พฤติกรรมการรับสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป จากการอ่านหนังสือเล่มเปลี่ยนมาเป็นการอ่านสื่อออนไลน์ที่มีความรวดเร็วทันใจและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา ผ่นวกกับการแพร่หลายของการอ่านออนไลน์ผ่านสมาร์ทโฟน (Smartphone) และแท็บเล็ต (Tablet) ทำให้ผู้อ่านไม่ต้องรอการอ่านสื่อที่ต้องตีพิมพ์ ทำให้การอ่านหนังสือเล่มมีความสำคัญลดลง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทำให้พบว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยกำลังอยู่ในช่วงชะลอตัว ประกอบกับเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกฝืดเคือง ผู้อ่านซื้อหนังสือจำนวนลดลง หนังสือเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย การแพร่หลายของสื่อออนไลน์ทำให้หนังสือได้รับผลกระทบอย่างมาก ได้รับความนิยมนลดลงจนอาจถูกเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นสื่อออนไลน์ทั้งหมดในที่สุด เนื่องจากคอนเทนต์ในอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดีย (Social Media) สามารถทดแทนหนังสือได้

“ตอนสำนักพิมพ์แ่ลมอนเข้ามาในตลาด คนยังตื่นเต้กับหนังสืออยู่ กราฟหนังสือขึ้นอยู่ แรงของโซเชียลมีเดีย (Social Media) ยังไม่แรงขนาดนี้ หลังๆ มีเพจในเฟซบุ๊ก (Facebook Fan Page) ที่มันดัง เกิดเพจ (Facebook Fan Page) สร้างสรรค์มากมาย วาดการ์ตูนลงไป บางเพจ

(Facebook Fan Page) เป็นสำนักข่าว ก็ทดแทนหนังสือได้ เฟซบุ๊ก (Facebook) ทรงพลังมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ผู้อ่านหนังสือน้อยลง รวมถึงเศรษฐกิจบ้านเราทำให้คนซื้อหนังสือน้อยลงอีก หนังสือเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย มีก็ได้ไม่มีก็ได้ ตลาดหนังสือก็หดตัวลง หนังสือกำลังจะตาย ในอนาคตหนังสือจะยิ่งขายยากขึ้นอีก โลกดิจิทัลไม่สามารถทำรายได้ให้เรามากพอที่จะตอบแทนนักเขียนเท่าเดิมได้” (ณัฐชนน มหาอิทธิคล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

“ยอดขายหนังสือก็ขึ้นอยู่กับผู้อ่านส่วนหนึ่ง และขึ้นกับเศรษฐกิจส่วนหนึ่ง คนซื้ออาจจะเท่าเดิม แต่ยอดคนซื้ออาจจะจำนวนลดลง เช่น แต่ก่อนคนขายอาจจะซื้อหนังสือออนไลน์ครั้งละหนึ่งพันบาท แต่ปัจจุบันแม่ลดเงินค่าขนมแล้ว ผู้อ่านสามารถซื้อของออนไลน์ได้ที่ละแค่ห้าร้อยบาท ตัวเลขตอนนั้นก็เพิ่มขึ้นและลดลง แบ่งเป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นตามเนื้อหาของหนังสือ ตามความนิยม อย่างที่สองก็ตามเศรษฐกิจ ว่าคนมีการใช้จ่ายเงินแค่ไหน ถ้าปีที่แล้วเทียบกับปีนี้ยอดขายลดลง แต่ลดลงแบบมีนัยยะสำคัญ คนซื้อทั้งออฟไลน์และออนไลน์ลดลงทั้งสองตลาด ไม่ว่าจะออฟไลน์หรือออนไลน์แต่ก็ยังลดลงแบบไม่ถึงกับน่าเป็นห่วงมากนัก” (จุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว, ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

4.2.2 องค์ประกอบขององค์กร (Design Components)

4.2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy)

- **ลดต้นทุน** เนื่องจากหนังสือกำไรน้อยและอยู่ในช่วงขาลง จึงพยายามลดต้นทุนทุกๆ ด้านให้มากที่สุด โดยลดต้นทุนค่าแรงงาน (Labour Cost) เมื่อฝ่ายกราฟฟิก (Graphic) ลากออกจึงไม่จ้างคนเพิ่ม จ้างหน่วยงานภายนอกบริษัท (Outsource) ทำกราฟฟิก (Graphic) แทน เพราะในหนึ่งปีจะมีงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ 2 ครั้ง ฝ่ายกองบรรณาธิการจึงทำหนังสือแค่ปีละ 6 เดือนจึงพยายามจ้างพนักงานเท่าที่จำเป็น ตอนนี้ทั้งสำนักพิมพ์แชนลอนและบันมีพนักงานแค่ 4 คนคือ บรรณาธิการเล่ม รองบรรณาธิการ และกองบรรณาธิการอีก 2 คน และพยายามลดต้นทุนการผลิต (Cost Control) โดยหนังสือทุกเล่มของแชนลอนจะใช้การออกแบบธีม (Theme) หนังสือโดยใช้สีแค่สองสีต่อหนึ่งเล่ม เพื่อความประหยัดและสวยงาม พอประหยัดก็สามารถขายในราคาไม่แพงได้ วัฒนธรรมองค์กรก็เน้นเรื่องการประหยัด ซึ่งความประหยัดเป็นดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) เน้นย้ำเรื่องประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ ใช้กระดาษรีไซเคิลเพื่อลดค่าใช้จ่ายผันแปรขององค์กร (Variable Cost) ซึ่งการลดต้นทุนในส่วนนี้ทำให้รายรับของสำนักพิมพ์ค่อนข้างน่าพอใจและมีกำไรสูงสุดเมื่อเทียบกับแผนอื่นๆ อย่างเช่น โปรดักชั่นเฮ้าส์ (Production House) ที่กำไรสูงแต่ก็ต้นทุนสูง หรืออย่างนิตยสารซีราฟที่มีรายรับจากการลงโฆษณาสูงแต่ก็จ้างพนักงานเยอะ จึงทำให้สามารถทำกำไรได้น้อยกว่าสำนักพิมพ์

“สำนักพิมพ์เป็นรายได้หลักของเรา เพราะอย่างงาน โปรดักชั่นเฮ้าส์ (Production House) การทำงานมีขั้นตอนเยอะเลยต้องใช้ต้นทุนเยอะ ช่วงเวลาในการทำงานก็มาก ค่าครีเอทีฟแพง อุปกรณ์แพง จ้างกล้อง จ้างไฟแพง ถึงแม้ว่าจะกำไรสูง แต่ต้นทุนสูง คนในทีมก็เยอะ พอเฉลี่ยรายได้ให้พนักงานกันแล้วเลยกำไรน้อย สำนักพิมพ์เป็นส่วนที่ทำกำไรเยอะที่สุดเนื่องจากคนน้อยที่สุด ตอนนี้อยู่ที่ชลบุรีไม่มีกราฟฟิก (Graphic) พอเอาออกเราก็ไม่ได้จ้างเพิ่ม เพื่อต้องการลดต้นทุน ใช้หน่วยงานภายนอกบริษัท (Outsource) แทน เพราะในหนึ่งปีเราทำหนังสือแค่ 6 เดือนเพื่อออกขายในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ พอมีพนักงานแค่ 4 คน ทำหนังสือขายดีก็เลยกำไรเยอะ เราใช้เงินบริหารต้นทุนอย่างฉลาดที่สุด เรายอมเปลี่ยนกระดาษที่เป็นกระดาษแพงเป็นกระดาษที่ราคาถูกลง เรายอมจ่ายค่าออกแบบปกมากขึ้น แต่ไปลดเทคนิคการพิมพ์ หนังสือทุกเล่มของแหลมอนจะใช้การออกแบบธีม (Theme) หนังสือโดยใช้สีแค่สองสีต่อหนึ่งเล่มเพื่อความประหยัดและสวยงาม จะได้ขายราคาไม่แพงได้ ในขณะที่นิตยสารชิราฟคนเยอะมาก มี 9 คน กำไรอาจจะมากกว่าแหลมอน แต่คนเยอะเลยทำให้กำไรน้อย อย่างนิตยสารชิราฟสิ่งที่ต้องแก้คือคนเยอะ ของออกน้อย ทำงานกับลูกค้าโดยตรงเลยต้องเคลื่อนไหวเยอะ ลูกค้าเริ่มเมื่ออันนี้แล้วคู่แข่งก็เข้ามา เลยต้องมีการปรับตัวเยอะมาก เลยมีปัญหาเยอะ การแข่งขันกับนิตยสารแจกฟรีเจ้าอื่นสูง เราเลยต้องมีลดราคาให้ แถมให้การลงโฆษณาที่เป็นแสบๆ เลยซื้ออยากหน่อย ลูกค้าองค์กรใหญ่ TRUE AIS และ NISSON เป็นบริษัทใหญ่ มีระบบระเบียบในการติดต่อว่าไปหมด ชิราฟเลยมีรายได้สูงแต่ต้นทุนก็เยอะเหมือนกัน” (ณัฐชนน มหาอิทธิศล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แหลมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

- นำเนื้อหาจากหนังสือขยายไปสู่สื่ออื่นๆ ที่สามารถสร้างรายได้ให้สำนักพิมพ์ได้ ดังนี้

โปรดักชั่นเฮ้าส์ (Production House) รับผิดชอบ Concept เนื้อหางานให้ลูกค้า พร้อมรับผลิตสื่อโทรทัศน์ด้วย เช่น ทำมิวสิกวิดีโอ (Music Video) โฆษณา รายการโทรทัศน์ ปัจจุบันองค์กรมีฝ่ายผลิตรายการ (Production) เพียงฝ่ายเดียวจึงมักจะเสียเปรียบจากเอเจนซี (Agency) ที่มาจ้างให้คิดเนื้อหา งาน เอเจนซีได้ค่าพ่อค้าคนกลาง 80% ในขณะที่ฝ่ายเราได้รายได้เพียง 20% จึงมีแผนจะขยายโปรดักชั่นเฮ้าส์ (Production House) เป็นบริษัทครีเอทีฟ (Creative) แบบครบวงจรในอนาคต ย้ายอุตสาหกรรมจากสิ่งพิมพ์ไปอยู่อุตสาหกรรมโฆษณา

“เราอยากย้ายอุตสาหกรรม จากอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์พวกหนังสือ นิตยสารไปอยู่อุตสาหกรรมโฆษณา เราเลยเริ่มคิดว่าแหลมอนไม่ควรเป็นแค่หนังสือ มันควรเป็นทุกๆ อย่างที่สังเคราะห์ความเป็นการค้ากับความครีเอทีฟ (Creative) มาอยู่ด้วยกันให้ได้ผ่านทรัพยากรของเรา เมื่อเราจะย้ายโลกไปอยู่อุตสาหกรรมโฆษณา นื่องๆ พนักงานจะได้มีชีวิตดีขึ้น รายได้

ดีขึ้น เนื่องจากตอนนี้้องๆ คิดงานเอเจนซี่ (Agency) แต่ได้รับผลตอบแทนแบบสำนักพิมพ์ (Publishing) ต้องเสียค่าคนกลาง (Agency fee) ให้เขาหมด สมมติว่าลูกค้าจ้างงาน 1 ล้านบาท เอเจนซี่ (Agency) ก็เก็บไว้แปดแสนบาท แล้วมาจ้างเราคิดงาน 2 แสน แล้วเราก็จ้างงานให้เขา เขาจะมาหาเราแบบว่าเขาชอบเนื้อหาแบบแซลมอนมาก มันหมายความว่าคิดงานให้หน่อย เราก็โดนหลอกใช้เลยเริ่มวางแผนว่าทำยังไงให้แซลมอนเป็นเอเจนซี่ (Agency) ให้ได้ มันก็พอเป็นไปได้ เพราะเรามีโรงพิมพ์ มีการตลาด มีกองบรรณาธิการ มีครีเอทีฟ (Creative) มีโปรดักชั่นเฮาส์ (Production House) มีเว็บไซต์ เรามีพื้นที่ออนไลน์ด้วย” (ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แซลมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

ชุมชนการเขียนและการอ่านออนไลน์ใน Minimore.com ผู้อ่านสามารถเข้ามาอ่านและเขียนหนังสือในเว็บไซต์ โดยรูปแบบการเขียนจะทำรูปแบบคล้ายๆ หนังสือ คือสามารถใส่รูปปกได้ เนื้อหาแบ่งบทเป็นตอนๆ เหมือนหนังสือ คนเขียนสามารถตั้งราคาขายได้หากสมัครสมาชิกแบบพรีเมียม (Premium) ซึ่งจะมีการตรวจสอบบัตรประชาชนและเนื้อหาที่คนเขียนเคยเขียนมาบ้างว่าสามารถอนุมัติให้ตั้งราคาได้หรือไม่หากคนเขียนสามารถขายเรื่องได้ เว็บไซต์ก็จะได้ค่าดำเนินการ (Transaction fee) 50% ผลงานบางเรื่องที่บรรณาธิการสนใจอาจมีโอกาสดำเนินการได้พัฒนาเนื้อหาและตีพิมพ์กับสำนักพิมพ์อีกด้วย

“เราอยากทำหนังสือขายเป็นตอนๆ อันนี้คือภารกิจหลักของมินิมอร์ ซึ่งตอนนี้ทำกันสำเร็จแล้ว คนสามารถเข้ามาเขียนและตั้งราคาขายเองได้แล้ว คอนเทนต์หนึ่งตอนสั้นๆ น่าจะขายได้นะ แทนที่จะทำหนึ่งเล่มราคาแพง เราก็แยกเป็นตอนๆ แล้วขายราคาถูกลง” (ทีปกร วุฒิพิทยามงคล, กรรมการผู้จัดการบริษัทมินิมอร์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

“มินิมอร์สร้างชุมชนการอ่านการเขียน อยากให้มีคนเข้ามาเขียนเยอะๆ แล้วก็ตัดสินใจขายเรื่องของตัวเองสักที ให้นักใช้เยอะๆ 50,000 คน ทุกคนตัดสินใจขายเรื่องสั้นๆ ของตัวเอง บางคนดังมากพอที่จะทำสินค้าที่เกี่ยวกับเรื่องที่เราเขียนมาขายในร้านค้าออนไลน์ของเรา เราก็จะมีแผนกที่จะคอยจัดการให้เขา อย่างเช่น เอาหนังสือของลูกค้ามาพิมพ์ตามจำนวนที่เขาสั่ง (Print on Demand) แล้วส่งให้ลูกค้าของเขาได้ มันควรจะไปทางนั้น” (ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แซลมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

สำนักข่าว The Matter เนื่องจากผู้อ่านหนังสือเล่มน้อยลง แต่หันมาอ่านเนื้อหาบนสื่ออิเล็กทรอนิกส์กันมากขึ้น สำนักพิมพ์จึงต้องการทำสำนักข่าวขึ้นมา เพื่อขยายเนื้อหาไปสู่เนื้อหาใหม่ๆ ที่ทีมงานคิดและเขียนเอง และจำกัดเนื้อหาไม่เกิน 1,200 ตัวอักษรเพื่อไม่ให้ยาวเกินไปจนผู้อ่านรู้สึกเบื่อ มีภาพประกอบที่ทันสมัยและสวยงาม เน้นความเร็วและเกาะกระแสในการนำเสนอเนื้อหา

“เรารู้สึกตรงกันว่าควรทำสำนักข่าว ข่าวมันเกิดขึ้นทุกวัน มีทรัพยากรให้ใช้ทุกวัน การพูดถึงข่าวมันมีมุมมองหลายมุม แล้วมันก็เป็นโอกาสหลายๆ มันคืออสังหาริมทรัพย์บนโลกออนไลน์ ถ้าเรามีเว็บที่อัปเดตทุกวันแล้วคนชอบ แล้วเราแปะแคปชั่นเนอร์เข้าไป มันก็เหมือนเป็นการลงทุนอสังหาริมทรัพย์ มีการขายพื้นที่โฆษณาบนเว็บไซต์ มันเป็นการลงทุนที่คุ้มมาก มันมีทางของมันอยู่ มันน่าจะเป็นอนาคตที่ดีได้ ต้นทุนต่ำด้วย ก็เลยทำ The Matter ขึ้นมา ตั้งใจจะเป็นสำนักข่าวที่มีข่าวน่าสนใจ มีเนื้อหาทงๆ ตอนนี้เราอยู่ในช่วงเริ่มต้น” (ณัฐชนน มหาอิทธิคล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

“สื่อออนไลน์ทุกวันนี้การนำเสนอข่าวแข่งกันที่ความเร็ว ใครเกาะกระแสเร็วกว่าก็ชนะ เราเลยจะเกาะกระแสแต่เล่นข่าวในประเด็นที่แตกต่างออกไป นำเสนอความเกี่ยวข้องของเนื้อหาข่าวในประเด็นใหม่ๆ ในแบบที่เราคิดว่าน่าสนใจและแตกต่างจากคนอื่น หรือในประเด็นที่เราสงสัย อย่างเช่นทำไมพ่อแม่ชอบส่งรูปดอกไม้สวัสดีวันจันทร์ เราเลยเขียนประเด็นนี้ ซึ่งมันก็มีที่มาจากงานวิจัยว่าผู้สูงอายุมักจะเปิดรับข้อมูลที่เป็นบวก คิดแต่เรื่องที่มีความสุขมากกว่าคนรุ่นเรา และต้องการจะส่งพลังบวกให้เรา ดังนั้นก็ทงๆ เอารับหน่อยแล้วกัน” (ทีปกร วุฒิพิทยามงคล, กรรมการผู้จัดการบริษัทมินิมอร์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

คาแรคเตอร์ของตัวการ์ตูนสามารถทำเป็นสินค้าขายได้ เช่น ทำสติ๊กเกอร์ไลน์ (ติดอันดับขายดี 1 ใน 5) นักเขียนนำคาแรคเตอร์มาทำสินค้าฝากขายในเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์เพื่อหารายได้เพิ่มเติม ในอนาคตร้านหนังสือออนไลน์ของสำนักพิมพ์วางแผนจะเป็นศูนย์ขายสินค้าที่ผลิตจากความคิดสร้างสรรค์ของนักเขียนอีกด้วย

“ในยุคนี้เราต้องหันไปทำงานอื่นประกอบด้วยมากขึ้น เช่น ขายสติ๊กเกอร์ไลน์ (Line Sticker) ซึ่งสติ๊กเกอร์ของเราก็ติดอันดับขายดีด้วย แล้วก็อยากให้นักพิมพ์เปิดร้านค้ารวมผลงานที่นักเขียนนำมาฝากขายเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้นักเขียน” (พัชรกันย์ พิศาลสุพงศ์, นักเขียน, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2559)

ทำงานบริการด้านสิ่งพิมพ์ (Service) ให้กับองค์กรต่างๆ มากขึ้น เช่น รับจ้างทำหนังสือครบรอบ 20 ปีให้กับเว็บไซต์พันทิป (Pantip.com) ทำบริการเสริมสำหรับลูกค้าของนิตยสารอีราฟที่มาลงโฆษณา ช่วยผลิตสื่อที่ทำให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าที่มาลงโฆษณามากขึ้น เช่น ทำบทสัมภาษณ์เพิ่ม ทำกราฟฟิก (Graphic) ให้เพิ่ม คัดเกมให้

“เราอยากให้ทุกคนในกองบรรณาธิการสามารถทำงานบริการลูกค้าได้ในขณะที่เรายังทำหนังสือเท่าๆ ได้อยู่ งานบริการ เช่น บริษัทหนึ่งอยากทำหนังสือเพื่อสื่อสารองค์กรเขาไปยังอุตสาหกรรม จตุจักรครบรอบ 70 ปีอยากทำหนังสือ ก็ทำให้เขา หรือทำเนื้อหาในเว็บไซต์ให้เขาในวาระครบรอบการก่อตั้งบริษัท หรือโปรดักชั่นเฮ้าส์ (Production House) ทำโฆษณาให้ไทยประกัน

ชีวิต ตอนนี้ก็มีทำหนังสือให้เว็บไซต์พันทิป (Pantip.com) ในวาระครบรอบยี่สิบปีพันทิป ก็ได้กำไรพอประมาณ” (ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

- ใช้สื่อฟรีเป็นหลักในการทำการตลาด เช่น ทำนิตยสารแจกฟรีเพื่อเป็นพื้นที่โฆษณากิจกรรมต่างๆ ของสำนักพิมพ์ ใช้ยูทูป (Youtube) เพื่อทำสื่อโปรโมตหนังสือและนักเขียน ใช้เว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย (Social Media) ทำการตลาด ทำเว็บสำนักข่าวชื่อ The Matter เพื่อต้องการใช้พื้นที่โฆษณาในอนาคต และหารายได้จากการลงทุนโฆษณาของลูกค้า และเน้นการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ส่งหนังสือประกวดเพื่อยืดอายุของหนังสือและเพิ่มยอดขาย

“เราใช้สื่อออนไลน์เป็นหลักเพราะเราไม่มีงบในส่วนการทำการตลาด จึงต้องใช้สื่อฟรีเท่านั้น การซื้อและทำโฆษณาผ่านสื่อหลัก ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าแก่ผู้บริโภคในวงกว้าง (Above the Line) มีราคาสูง และหนังสือเป็นสินค้าที่กำไรน้อยด้วย”(ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

- ทำ **Forward Integration** เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือออนไลน์ ขายหนังสือของสำนักพิมพ์ในเครือ และสร้างพันธมิตรกับสำนักพิมพ์อื่นๆ โดยรับหนังสือของสำนักพิมพ์อื่นมาขายและหักค่าดำเนินการ (Transaction Cost) จากยอดขายของสำนักพิมพ์อื่น 20% โดยมีการทำสัญญาฝากขายระหว่างกันให้มินิมอร์เป็นผู้จัดจำหน่าย

“เราอยากสู้กับร้านหนังสือ เลยมีตัวอย่างหนังสือให้อ่านในเว็บไซต์ (Sample) ผู้อ่านเปิดอ่านตรงนี้ไม่ได้ไม่เป็นไร ไม่มีเวลาไปยืนอ่านที่ร้านไม่เป็นไร เรามีตัวอย่างให้ลองอ่านในเว็บ อ่านได้จากที่บ้าน ถูกใจก็คลิกสั่งซื้อออนไลน์ได้เลย เนื่องจากต้องการเพิ่มรายรับจากยอดขาย หากขายผ่านร้านหนังสือ เราจะโดนหักค่าดำเนินการต่างๆ จนได้รายรับเพียง 20% จากราคาปกเท่านั้นเอง” (ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

- การเชื่อมโยงและบูรณาการช่องทางการขายหลากหลายช่องทาง ทั้งออฟไลน์และออนไลน์เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Omni-Channel Marketing)

1) การบูรณาการกลยุทธ์เชื่อมโยงการขายสินค้า (Integrating) โดยเชื่อมโยงผู้อ่านออฟไลน์ให้มาอ่านออนไลน์ โดยสร้างชุมชนการอ่าน-เขียน-ขาย ในเว็บไซต์มินิมอร์ ในเว็บไซต์มีตัวอย่างหนังสือให้อ่าน เพื่อผู้อ่านจะได้ตัดสินใจซื้อหนังสือได้ง่ายขึ้น และสะดวกสำหรับผู้อ่านที่ไม่มีเวลาไปยืนอ่านหนังสือที่ร้านก่อนตัดสินใจซื้อ และเพื่อแข่งขันกับร้านหนังสือ เนื่องจากการฝากขายผ่านร้านหนังสือจะโดนหักเปอร์เซ็นต์จากยอดขายสูง ทำให้เหลือกำไรน้อยมาก

และเมื่อซื้อหนังสือก็จะได้รับรหัสท้ายเล่มเพื่อเข้ามาอ่านเนื้อหาตอนพิเศษในเว็บไซต์ มีบริการสั่งซื้อผ่านเฟซบุ๊ก (Facebook) และการให้บริการผู้อ่านสำหรับข้อซักถามและปัญหาในการสั่งซื้อสินค้า ในส่วนของการอ่าน มีการสร้างชุมชนผู้อ่านเพื่อให้ผู้อ่านออฟไลน์เข้ามาอ่านออนไลน์มากขึ้น จะมีส่วนของการเขียนเรื่องแบ่งเป็นบทเหมือนเขียนหนังสือ คนเขียนสามารถตั้งราคาขายเองได้ และจะมีส่วนของบทความเรื่องการอ่านเขียนและความคิดสร้างสรรค์ที่ผลิตโดยทีมงานเอง และมีการจัดกิจกรรมเรื่องการเขียนให้กับผู้อ่านเป็นประจำทุกเดือนแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย วิธีการคือให้คนสมัครเข้ามาโดยการสร้างหนังสือในเว็บไซต์และเขียนตามหัวข้อที่เราตั้งเอาไว้เพื่อคัดเลือกคนมาร่วมงาน พอคนมาร่วมกิจกรรมเสร็จก็จะเข้ามาเขียนในเว็บไซต์กันมากขึ้น มีโอกาสในการสั่งซื้อสินค้าในเว็บไซต์มากขึ้น ในปัจจุบันยังขาดเรื่องแอปพลิเคชัน (Application) เพื่อจะทำให้ผู้อ่านใช้งานสะดวกมากขึ้น เนื่องจากยังมีปัญหาเว็บไซต์ล็อกอิน (Log In) เข้าระบบยาก ผู้อ่านสั่งซื้อหนังสือไม่ได้ และการจัดงานที่ผ่านๆ มา ก็เพื่อทำแฟ้มการจัดงาน ไปนำเสนอสินค้าต่างๆ เพื่อในอนาคตองค์กรจะได้สามารถจัดกิจกรรมที่มีสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเป็นผู้สนับสนุน สินค้าก็จะได้ภาพลักษณ์ส่วนบริษัทเองก็ได้ผู้สนับสนุนในการจัดกิจกรรม สามารถเพิ่มฐานผู้ใช้เว็บไซต์เพื่อการเขียน และยังสามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้อ่านอีกด้วย

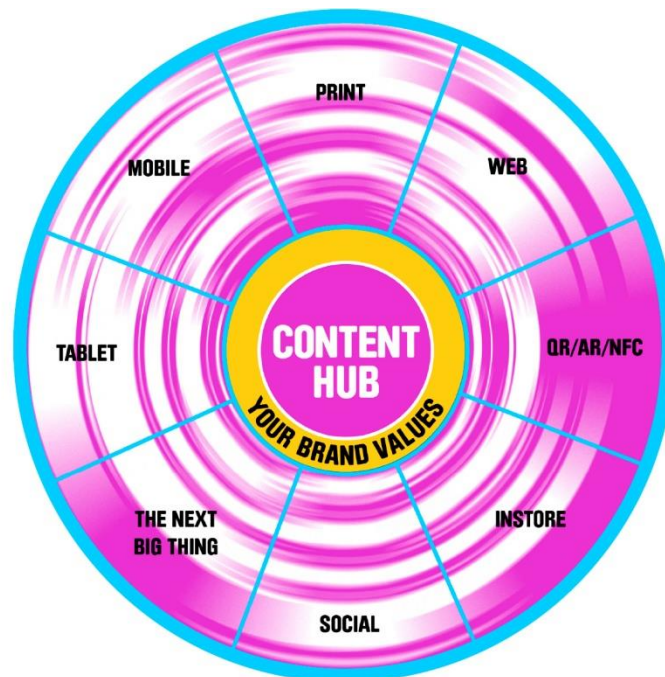
“แหลมอนมีปัญหาเรื่องต้นฉบับสั้น อย่างเช่น หนังสือ 1 เล่ม เราต้องการ 30 ตอน แต่เขาทำมา 40 ตอน หรือหนังสือท่องเที่ยวที่รูปมันเยอะ สวยๆ ทั้งนั้นเลย แล้วเราไม่สามารถพิมพ์ได้ เพราะว่ามันเปลือง จะทำให้หนังสือแพงจนขายไม่ออก จะทิ้งก็เสียดาย เรามีของพวกนี้แล้วก็ควรจะส่งไปถึงผู้อ่าน ก็เลยคิดเป็นไอเดียว่าทำเนื้อหาตอนพิเศษ (Extra Content) ขึ้นมาดีกว่า เหมือนดีวีดี (DVD) แผ่นแท้มีเนื้อหาตอนพิเศษ (Director Cut) สัมภาษณ์ตัวเอก ตัวร้าย มันคือเนื้อหาที่อยู่รายละเอียดเรื่องราวเหล่านี้ หนังสือก็ทำได้เหมือนกันแน่ๆ ก็ปรึกษามินิมอร์ เลยได้เนื้อหาตอนพิเศษของหนังสือมา เรียกว่า Extra Content เราเป็นเจ้าแรกที่ทำ ก็พบว่ามันก็ไม่เลว มันก็เพิ่มมิติให้เรา หนังสือเล่มหนึ่งเราก็ไม่อยากให้ผู้อ่านอ่านจบแล้วไปขายต่อ มันควรจะมียะไรมากกว่านั้น มันก็เลยมียะไรที่นอกเหนือจากหนังสือปกติ อีกอย่างนี้เราอยากสู้กับร้านหนังสือ เลยมีตัวอย่างหนังสือ (Sample) ให้อ่านในเว็บไซต์ ผู้อ่านไม่มีเวลาไปยืนอ่านที่ร้านไม่เป็นไร เรามีตัวอย่างให้ลองอ่านในเว็บ อ่านได้จากที่บ้านก็ได้ ถูกใจก็คลิกสั่งซื้อออนไลน์ได้เลย” (ณัฐชนน มหาอิทธิคล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แหลมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

“เรามีความคิดจะเชื่อมโยงโลกออนไลน์กับออฟไลน์ เพราะถ้าทำออฟไลน์อย่างเดียวมันอยู่ยาก เราเลยค่อยๆ ปลูกพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องกับหนังสือให้เป็นออนไลน์ขึ้นเรื่อยๆ ก็เลยมีตัวอย่างหนังสือ (Sample) กับเนื้อหาตอนพิเศษ (Extra Content) ที่จะทำให้ผู้อ่านออนไลน์และออฟไลน์มาอยู่ในโลกเดียวกัน และสร้างชุมชนการอ่านด้วยบทความเกี่ยวกับข่าวและ

ความคิดสร้างสรรค์ในเว็บไซต์ให้คนเข้ามาอ่านเยอะๆ เปิดพื้นที่ให้คนมาเขียนเรื่องของตัวเองเพื่อสร้างชุมชนการอ่านการเขียน และจัดกิจกรรมที่สำนักพิมพ์เกี่ยวกับการเขียน เพื่อเชิญชวนให้คนเข้ามาเขียนในเว็บไซต์ โดยคนที่ผู้อ่านมาร่วมกิจกรรมนั้นไม่เสียค่าใช้จ่าย แต่จะต้องสมัครโดยการเขียนเกี่ยวกับหัวข้อที่เราตั้งไว้ เพื่อจะได้ทดลองเขียนในเว็บไซต์ของเรา ซึ่งตอนนี้ก็มีคนเข้ามาเขียนกันมากขึ้นเรื่อยๆ เราจึงมีบทความแนะนำเรื่องเด่นๆ ทุกสัปดาห์เพื่อให้กำลังใจและชักชวนให้คนมาเขียนกันมากขึ้น” (ทีปกร วุฒิพิทยามงคล, กรรมการผู้จัดการบริษัทมิโนมอร์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

“เราจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการเขียนเพื่อเป็นตุ๊กตาที่จะนำไปนำเสนอสินค้าว่ารูปแบบการจัดงานของเราเป็นประมาณนี้ แล้วก็ถ้าเราต้องการตราสินค้า (Brand) ที่จะมาเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม สิ่งที่เขาจะได้ก็คือได้เห็นตัวอย่างงานที่เราเคยทำ ให้เขาเห็นว่างานเราเป็นแบบไหน รายละเอียดประมาณนี้ คนเข้าร่วมประมาณนี้ พูดถึงเรื่องอะไร ก็เป็นหน้าที่การตลาดที่จะหาผู้สนับสนุนมาสนับสนุนกิจกรรม มีเงินสนับสนุนจากสินค้านั้นๆ แต่เราก็ต้องตอบแทนคนสนับสนุนว่าเขาจะได้อะไร แบรินต์ก็ต้องได้ภาพลักษณ์ ได้ประสบการณ์ให้คนมาร่วมกิจกรรมได้สัมผัสกับสินค้าเขาจริงๆ ซึ่งสิ่งที่สินค้าจะได้ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสินค้าอีก สินค้าแต่ละแบบก็จะสามารถให้ประสบการณ์ร่วม (Brand Experience) ต่างกัน เช่น ถ้าสินค้าเป็นอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ก็จะเป็นบริการอีกแบบหนึ่ง แต่ถ้าเป็นอาหารก็จะจับต้องได้ กินได้ทันที”(จุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว, ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แซลมอน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

ทิศทางการเติบโตของสำนักพิมพ์แซลมอนในอนาคต มุ่งจะเป็นศูนย์กลางผู้ให้บริการเนื้อหา (Content Hub) โดยส่งสารตามค่านิยมองค์กร คือ การนำเสนอเนื้อหาที่อยู่นอกกระแสหลักแต่น่าสนใจ และมีประโยชน์ต่อผู้อ่าน ที่สำคัญคือมีเนื้อหาที่รสชาติเอร็ดอร่อยรับประทานแล้วดีใจเหมือนเนื้อปลาแซลมอนที่เป็นที่นิยมทั่วโลกและสามารถนำไปประกอบอาหารได้หลากหลายประเภท สื่อสารเนื้อหาเหล่านี้ผ่านทุกช่องทางสื่อสารที่ลูกค้าใช้งาน ต้องมีการสื่อสารด้วยความถี่ ช่วงเวลา และการเลือกเนื้อหาที่จะสื่อสารออกไปให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถสร้างรายรับให้ได้เพิ่มมากที่สุดและมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำที่สุด ตามโมเดล Content Hub



ภาพที่ 4.2 ช่องทางการส่งสารต่างๆ ของโมเดล Content Hub

John Brown (2015) กล่าวว่าหลักการเป็นศูนย์กลางผู้ให้บริการเนื้อหา (Content Hub) มีช่องทางการส่งสารไปถึงผู้อ่านดังนี้

1. โทรศัพท์มือถือ (Mobile)
2. สื่อสิ่งพิมพ์ (Print)
3. เว็บไซต์ (Website)
4. แท็บเล็ต (Tablet)
5. โซเชียลมีเดีย (Social Media)
6. ร้านค้าสำหรับซื้อขายสินค้า (In-Store)
7. QR Code/AR/NFC ชีรยุทธ บาลชน และคณะ (2557) ได้ให้คำจำกัด

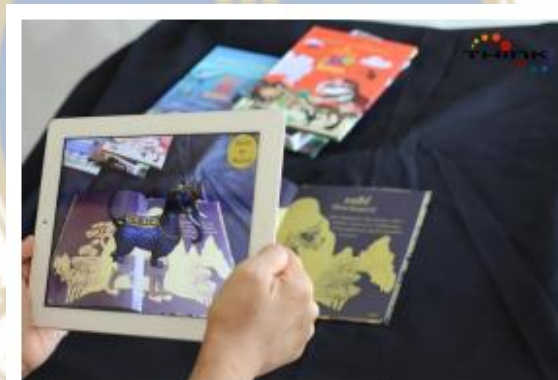
ความไว้ดังนี้

QR Code คือ บาร์โค้ดสองมิติชนิดหนึ่ง ที่ประกอบด้วยโมดูลสีดำเรียงตัวกัน มีพื้นฐานสี่เหลี่ยม มีพื้นหลังสีขาว สามารถอ่านได้ด้วยเครื่องสแกนคิวอาร์ในสมาร์ทโฟน (Smartphone) เพื่อถอดข้อมูลในรูปแบบข้อความ หรือ โปรแกรมซีแหล่งทรัพยากรสากล และอื่นๆ



ภาพที่ 4.3 ภาพแสดงการใช้โทรศัพท์มือถือสแกน QR Code เพื่อเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกในเว็บไซต์

AR ย่อมาจากคำว่า Augmented Reality อ่านว่า “อ็อกเมนต์ที่เต็ดเรียลลิตี้” เป็นการนำเอาภาพกราฟฟิกของคอมพิวเตอร์ ทั้งในรูปแบบที่เป็น 3D, 2D หรือวิดีโอมาซ้อนทับเข้ากับฉากหลังซึ่งเป็นภาพในเวลาจริง (Real time)



ภาพที่ 4.4 ภาพแสดงการใช้แท็บเล็ต (Tablet) สแกนหนังสือที่ถูกจัดทำเป็น AR Code เพื่อแสดงภาพจำลอง 3 มิติ ตัวละครในวรรณคดีไทย

NFC (Near Field Communication) คือเทคโนโลยีที่ทำให้เราสามารถส่งผ่านข้อมูลได้ผ่านการเชื่อมต่อแบบไร้สาย ด้วยหลักการรับคำสั่งผ่านตัวนำไฟฟ้าผ่านอากาศด้วยคลื่นวิทยุ หรือที่เรียกว่า RFID (Radio Frequency Identification) ที่จะกระตุ้นการทำงานด้วยการแตะกัน ในระยะห่างไม่เกิน 4 มิลลิเมตร ซึ่งการทำงานที่รองรับการแตะกันแบบนี้ ทำให้ NFC ถูกนำไปประยุกต์ใช้งานกับหลายวงการ ไม่ว่าจะเป็นการเงินการธนาคาร ระบบบัตรโดยสารต่างๆ การจัดการคลังสินค้า หรือการส่งผ่านข้อมูลระหว่างเครื่องใช้ไฟฟ้าได้สะดวกและรวดเร็ว



ภาพที่ 4.5 ภาพแสดงการใช้งาน NFC ผ่านสมาร์ตโฟน (Smartphone) โดยการสั่งพิมพ์รูปภาพในโทรศัพท์มือถือไปยังเครื่องพิมพ์รูปภาพ

8. อื่นๆ (The Next Big Thing)

ในปัจจุบันสำนักพิมพ์แชนลอนมีการส่งสารไปยังช่องทางต่างๆดังนี้

1. โทรศัพท์มือถือ (Mobile) มีการออกแบบเว็บไซต์ที่สามารถปรับขนาดหน้าจอให้เข้ากับสมาร์ตโฟน (Smartphone) แต่ยังคงขาดในส่วนของแอปพลิเคชัน (Application) ที่จะทำให้การใช้งานสะดวกมากยิ่งขึ้น

2. สื่อสิ่งพิมพ์ (Print) มีในส่วนหนังสือเล่มและนิตยสารยี่ราฟซึ่งเป็นนิตยสารแจกฟรี รวมไปถึงการประชาสัมพันธ์นักเขียนและหนังสือผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น นิตยสาร หนังสือพิมพ์ ฯลฯ

3. เว็บไซต์ (Website) มีเว็บไซต์มินิมอร์ที่เป็นชุมชนการอ่านการเขียนและผู้อ่านสามารถตั้งราคาขายหนังสือออนไลน์ของตนเองแบบแบ่งขายเป็นบทๆ ได้ ในส่วนนิตยสารยี่ราฟก็สามารถอ่านออนไลน์บนเว็บไซต์ได้ทั้งเล่ม และมีเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์แชนลอน บัน แชนลอนเฮ้าส์ เพื่อให้ข้อมูลกับผู้อ่านถึงสินค้าและบริการ รวมถึงข่าวสารในปัจจุบัน

4. แท็บเล็ต (Tablet) มีการออกแบบเว็บไซต์ที่สามารถปรับขนาดหน้าจอให้เข้ากับแท็บเล็ต (Tablet) ในอนาคตจะทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-books) เพื่อรองรับการอ่านหนังสือผ่านแท็บเล็ต (Tablet) ให้ใช้งานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

5. โซเชียลมีเดีย (Social Media) มีเพจเฟซบุ๊ก (Facebook Fan Page) ของสำนักพิมพ์แชนลอน สำนักพิมพ์บัน นิตยสารยี่ราฟ แชนลอนเฮ้าส์ ในส่วนมินิมอร์มีเพจเฟซบุ๊กของมินิมอร์ที่นำเสนอเนื้อหาเรื่องบทความการอ่าน การเขียน และความคิดสร้างสรรค์ และมีเพจเฟซบุ๊กของมินิมอร์สโตร์ (Minimore Store) เพื่อให้บริการด้านการขายหนังสือออนไลน์และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการสั่งซื้อโดยตรง และมีเพจเฟซบุ๊กของสำนักข่าว The Matter เพื่อนำเสนอเนื้อหาที่ต่อยอด

หรือมีความเกี่ยวข้องกับข่าวที่เป็นกระแสในปัจจุบัน และยังมียูทูป (Youtube) สำหรับทำคลิปวิดีโอ โปรมोटหนังสือ นักเขียน และเผยแพร่รายการโทรทัศน์ของแหลมอนแฮ้าส์

6. ร้านค้าสำหรับซื้อขายสินค้า (In-Store) ในปัจจุบันมีแค่ร้านหนังสือที่สำนักพิมพ์ ซึ่งผู้อ่านสามารถมาซื้อได้ และมีในส่วนร้านค้าออนไลน์ในเว็บไซต์มินิมอร์

7. QR Code/AR/NFC ปัจจุบันสำนักพิมพ์แหลมอนแฮ้าส์ยังไม่ได้ใช้

เทคโนโลยี AR (Augmented Reality) และ NFC (Near Field Communication) ส่วน QR Code นั้นใช้ในการจัดส่งสินค้าสำหรับผู้อ่านที่สั่งซื้อหนังสือผ่านทางร้านหนังสือออนไลน์ในเว็บไซต์มินิมอร์ที่อยู่จัดส่งสินค้าที่หน้ากล่องพัสดุจะมี QR Code เมื่อพนักงานจัดส่งมารับของจะสามารถสแกนเข้าระบบและสามารถเข้าเว็บไซต์เพื่อติดตามสถานะของสินค้าได้ทันที (Tracking) ว่าอยู่ในสถานะใด



ภาพที่ 4.6 QR Code บนการจำหน่ายพัสดุดินค้าที่จัดส่งถึงลูกค้าของร้านหนังสือออนไลน์ในเว็บไซต์มินิมอร์

นอกจากการจัดส่งสินค้าก็ยังมี QR CODE เพื่อให้ผู้อ่านเข้าถึงเนื้อหาตอนพิเศษที่มีให้นอกเหนือจากในเล่ม (Extra Content) โดยทำเล่มจะมี QR CODE ให้ผู้อ่านสแกนเพื่อเข้าไปที่หน้าเนื้อหาตอนพิเศษ (Extra Content) แล้วกรอกรหัสเพื่ออ่านเนื้อหาตอนพิเศษ



วิธีการเข้าถึง Extra Content อันเป็นเนื้อหาพิเศษเฉพาะสำหรับ
ผู้อ่านผู้น่ารักของเรานั้นเวรี่ง่าย เพียงแค่สแกน QR code ด้านบน
หรือคลิกไปที่ min.ms/GER จากนั้นกรอกรหัส

SLPW-GERA-AYAA-MDPB

ลงในช่อง GET EXTRA CONTENT เพียงเท่านี้ก็สามารถเอ็นจอย
กับเนื้อหาพิเศษจาก พวงสร้อย อักษรสว่าง ได้เลย

ภาพที่ 4.7 QR Code ท้ายเล่มหนังสือ ใช้ในการเข้าถึงเนื้อหาตอนพิเศษ (Extra Content)

8. อื่นๆ (The Next Big Thing) วางแผนจะย้ายอุตสาหกรรมจากสิ่งพิมพ์
เป็นอุตสาหกรรมโฆษณาและขยายไปสู่ช่องทางสื่อสารอื่นๆ ที่มีเนื้อหาแบบแชนลอนเป็นหลัก
ในอนาคต

2) การวิเคราะห์ชุดข้อมูลที่มีขนาดใหญ่และปริมาณมหาศาลเพื่อนำมาใช้
ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Maximize BIG DATA To Enhance
Customer's Expectation) คือการเก็บรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคผ่านทางระบบสถิติที่มีการ
รวบรวมไว้ ทั้งจากการสั่งซื้อสินค้าในเว็บไซต์ และจากพฤติกรรมการตอบสนองของผู้บริโภคต่อ
โพสต์ (Post) ในเฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อนำมาปรับปรุงและนำเสนอเนื้อหาและโปรโมชั่นให้ตรงกับ
ความต้องการของผู้บริโภค ปัจจุบันยังไม่ได้นำข้อมูลส่วนนี้มาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอบริการให้ลูกค้า
จึงยังไม่สามารถปรับรูปแบบสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคลได้
(Personalization)

“ในตอนนี้เรายังไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างจริงจัง แต่ในอนาคตเรา
วางแผนว่าจะใช้เครื่องมือสำหรับการวัดผลความสนใจ เอาไปการันตี (Guarantee) การทำเนื้อหา
อื่นๆ ต่อ เป็นเครื่องมือการควบคุมการสนใจในหน้าข่าว เช่น การปล่อยเนื้อหาประเภทนี้มีคนที่ชอบ
หรือไม่ชอบกี่คน ชอบเพราะอะไร ไม่ชอบเพราะอะไร คนภาคกลางไม่ชอบ คนนี้ไม่ชอบ คนนี้เห็น
แต่ไม่อ่าน คนนี้อ่านแล้วไม่แชร์ คนนี้อ่านจบ คนนี้อ่านไม่จบ จะได้ทำเนื้อหาที่ตรงกับความสนใจ

ของผู้อ่านมากยิ่งขึ้น” (ณัฐชนน มหาอิทธิคล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

3) การส่งมอบประสบการณ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Consistently Delivering Consumer-Oriented Experience) เน้นการบริการที่รวดเร็ว ง่ายไว เนื่องจากทุกวันนี้ยุคที่ข้อมูลข่าวสารแพร่หลาย ลูกค้าต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว ง่ายไว มากขึ้น และเน้นการให้บริการที่เป็นมิตรกับลูกค้า ไม่ว่าจะซักถามข้อมูล โปรโมชัน เพื่อให้ลูกค้าประทับใจในการให้บริการของสำนักพิมพ์ที่พร้อมจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าทันที

“ทุกวันนี้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า สิ่งที่เปลี่ยนคือเรื่องเวลา มันคือทันที มันคือที่ไหนก็ได้ เมื่อไหร่ก็ได้ ไม่ต้องรอคอย ไม่ต้องออกเดินทางเพื่อเจอกับสื่อใดสื่อหนึ่ง เช่น อยากอ่านหนังสือก็ต้องไปซื้อที่ร้าน อย่างอยู่เมืองนอกก็ซื้อหนังสือไทยได้ ไปต่างจังหวัดอยากซื้อหนังสือออนไลน์ก็ซื้อได้เลย อีกสิ่งหนึ่งคือเราสามารถสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง ทั้งแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การกดสมัครเพื่อติดตามตามข่าวจากสำนักพิมพ์ (Subscription) หรือในช่องทางทั่วไป อย่างไปกดไลค์ (Like) เฟซเพจบุ๊ก (FanpageFacebook) อะไรเราก็สามารถเห็นข้อมูล โปรโมชัน เห็นการตลาดของเขาทันทีทันใดที่ไหนก็ได้ หรือถ้าไม่ได้เห็นเองจากการกดรับข้อมูล แต่อยากดูอะไรก็เข้าไปหาข้อมูล ผู้บริโภคสามารถเลือกได้มากขึ้น ใช้เวลาเข้าถึงสื่อ น้อยลง” (จุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว, ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

“เคยซื้อหนังสือผ่านทางเว็บไซต์มินิมอร์ พนักงานให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี กระจะดีหรือรึ้นมาก หนังสือค้างอยู่ไปรษณีย์ก็ช่วยโทรไปตามให้ทันที และ โทรกลับมาแจ้งเราทันที” (กนกภรณ์ ชาตกิตติคุณวงศ์, ผู้อ่านของสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์ 27 มิถุนายน 2559)

4) การทำให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รักองค์กร และสามารถมอบบริการที่ดีเลิศให้กับลูกค้าไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เข้าใจมุมมองของลูกค้า และเต็มใจให้บริการลูกค้า เพื่อสื่อให้เห็นถึงภาพลักษณ์ขององค์กรออกไปสู่ลูกค้าผ่านทางพนักงาน (Engaging Employee To Create A Customer Centric Organization) แชนลอนมีพนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ให้บริการลูกค้าที่ใจเย็น สามารถขอโทษลูกค้าได้ กระจะดีหรือรึ้นและเต็มใจพร้อมให้บริการ

“จุดเด่นในการสื่อสารกับลูกค้า แชนลอนมีความเป็นมิตร ไม่โทษลูกค้า มีความตั้งใจในการบริการ แล้วก็จริงใจ ผิดก็บอกว่าผิด แล้วก็พูดกันแบบเหมือนเพื่อนคุยกับเพื่อน ไม่ได้พูดแบบว่าเราฉลาดกว่าเขา” (จุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว, ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

“แอดมินเพจ (Admin) มีความเป็นมิตรมาก ส่งหนังสือไปเปลี่ยน เนื่องจากชำรุดก็รีบดำเนินการให้ทันที หลังจากส่งกลับมาให้แล้วก็รีบแจ้งเลขพัสดุให้ พร้อมส่ง สัญลักษณ์รูปยิ้มพร้อมอวยพรให้เราอ่านหนังสือให้สนุกด้วย ประทับใจมาก” (ทิพย์พาพร สุนทรจามร, ผู้อ่านของสำนักพิมพ์แชนมอน, สัมภาษณ์ 27 มิถุนายน 2559)

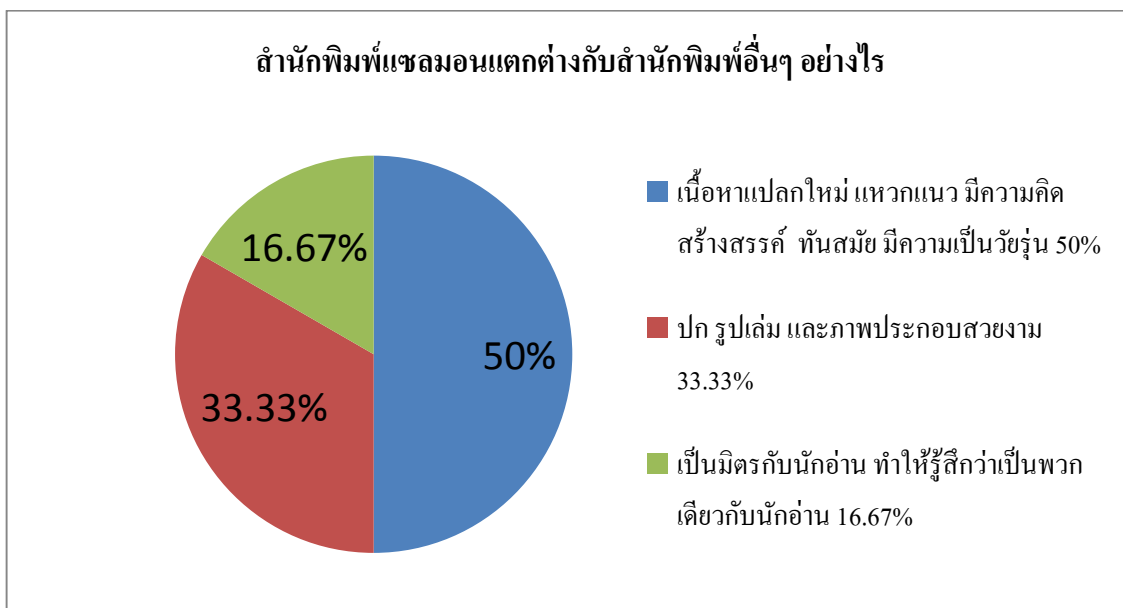
- **ควบคุมคาแรคเตอร์ (Character)** ของสำนักพิมพ์ให้มีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนในสายตาผู้อ่าน เน้นการเป็นแชนมอนที่ว่ายทวนกระแส นำเสนอเนื้อหาที่แหวกแนว ทันสมัย สนุก อร่อย เป็นค่านิยมหลักในทุกๆ สินค้าและบริการ อย่างการสื่อสารกับผู้อ่านคาแรคเตอร์ (Character) ของแชนมอนจะเป็นผู้ชายกวนๆ เฮฮาๆ สนุกสนานพอแชนมอนทำหนังสือไประยะหนึ่งก็มียอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้องเปิดสำนักพิมพ์ใหม่คือสำนักพิมพ์บ้านสำหรับกลุ่มนักเขียนนักอ่านที่เป็นผู้หญิงวัยรุ่น เนื่องจากหากนักเขียนกลุ่มนี้ออกหนังสือในนามสำนักพิมพ์แชนมอนจะขัดแย้งกับสไตล์สำนักพิมพ์แชนมอนที่เป็นผู้ชายวัยรุ่นจึงต้องขยายสำนักพิมพ์ใหม่สำหรับนักเขียนผู้หญิง เพื่อจะควบคุมให้คาแรคเตอร์ (Character) ของแชนมอนมีความชัดเจน

“สำนักพิมพ์บ้านเกิดจากการที่แชนมอนออกหนังสือบ่อยๆ แล้วเรามีเนื้อหาที่หลากหลาย ควบคุมไม่ได้ เช่น ปลารี่ (Plariex) มีภาพความเป็นผู้หญิงเยอะมาก ในขณะที่แชนมอนมีความเป็นผู้ชาย จัดจ้าน กวนตลก การมีปลารี่ทำให้บุคลิกของสำนักพิมพ์ดูไม่คงเส้นคงวา ดูเหมือนเดี๋ยวก็น่าเป็นเพศหญิงเดี๋ยวก็น่าเป็นเพศชาย ทำให้ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand) ไม่ชัดเจน เราเลยทำสำนักพิมพ์บ้านสำหรับนักเขียนผู้หญิง อันนี้ก็มียอดขายเพิ่มขึ้นเพื่อแก้ปัญหา” (ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)



ภาพที่ 4.8 แผนภูมิแสดงสัดส่วนคาแรคเตอร์ (Character) ของสำนักพิมพ์แหลมมอน

จากการสัมภาษณ์ผู้อ่าน พบว่า 100% ของผู้อ่านมีภาพคาแรคเตอร์ (Character) ของสำนักพิมพ์แหลมมอนเหมือนกัน คือเป็นผู้ชายเนิร์ด (Nerd) กวนดี ขี้เล่น เฮฮา เป็นคนใจกว้างและเปิดกว้างทางความคิด ซึ่งเป็นลักษณะของคุณณัฐชนน มหาอิทธิศล บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แหลมมอนนั่นเอง

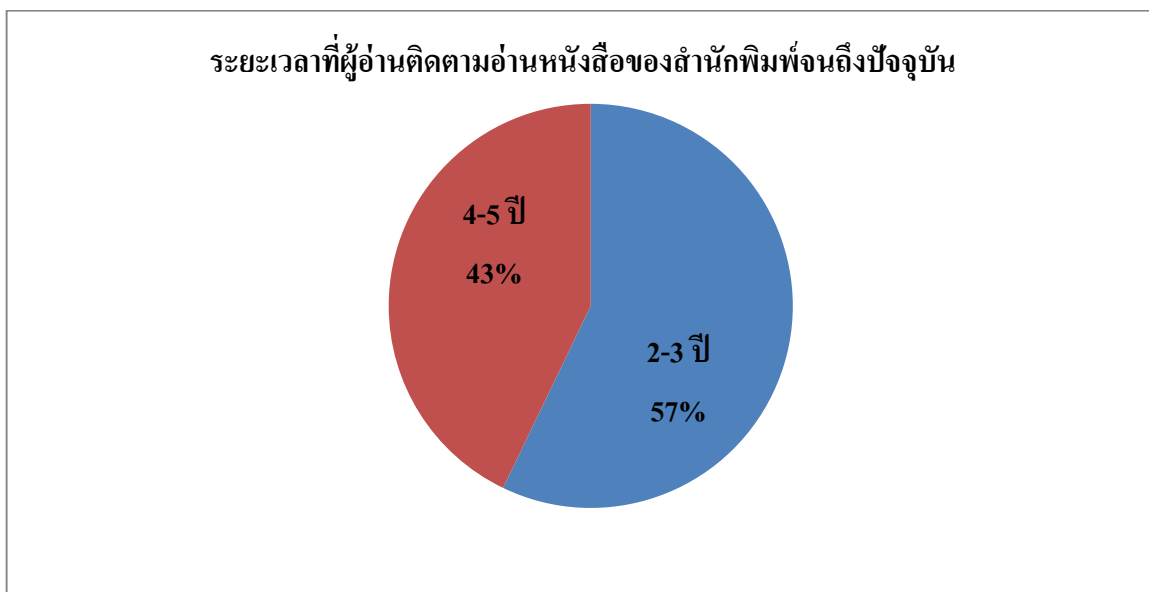


ภาพที่ 4.9 แผนภูมิแสดงสัดส่วนจุดเด่นของสำนักพิมพ์แหลมอน

จุดแข็งหลักของสำนักพิมพ์อีกอย่างหนึ่งก็คือเนื้อหาที่โดดเด่นและแตกต่างจากที่อื่น ซึ่งจากผลวิจัยพบว่าผู้อ่าน 50% ชื่นชมเนื้อหาที่แปลกใหม่ แหวกแนว มีความคิดสร้างสรรค์ทันสมัย มีความเป็นวัยรุ่น และชื่นชอบในอัตลักษณ์ของสำนักพิมพ์แหลมอน จนทำให้ผู้อ่านเหล่านี้ติดตามผลงานของสำนักพิมพ์อย่างต่อเนื่อง ผู้อ่าน 33.33% บอกว่าหนังสือของสำนักพิมพ์มีการออกแบบปก รูปเล่ม และภาพประกอบสวยงาม ส่วนผู้อ่าน 16.67% บอกว่ารู้สึกที่สำนักพิมพ์แหลมอนแตกต่างจากสำนักพิมพ์อื่นๆ เนื่องจากเป็นมิตรกับผู้อ่าน ทำให้รู้สึกที่สำนักพิมพ์เป็นพวกเดียวกับผู้อ่าน

“แหลมอนมีความเป็นมิตร แล้วก็สื่อสารกับผู้อ่านแบบเป็นกันเอง พูดกันแบบเหมือนเพื่อนคุยกับเพื่อน ไม่ได้พูดแบบที่เราฉลาดกว่าเขา”(จุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว, ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แหลมอน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

“แหลมอนแตกต่างกับสำนักพิมพ์อื่นตรงที่สำนักพิมพ์วางตัวเทียบเท่าผู้อ่าน ให้ความรู้สึกเป็นมิตร เป็นพวกเดียวกัน เข้าถึงง่าย ไม่ห้าวสูง ไม่ตั้งตัวเป็นหนังสือยากๆ เข้าใจง่าย รู้สึกว่าเป็นจุดเด่นที่แข็งแรงมากๆ” (ฉวรา หิรัญกาญจน์, ผู้อ่านของสำนักพิมพ์แหลมอน, สัมภาษณ์ 21 มิถุนายน 2559)



ภาพที่ 4.10 แผนภูมิแสดงสัดส่วนความภักดีของผู้อ่านต่อสำนักพิมพ์แหลมอน

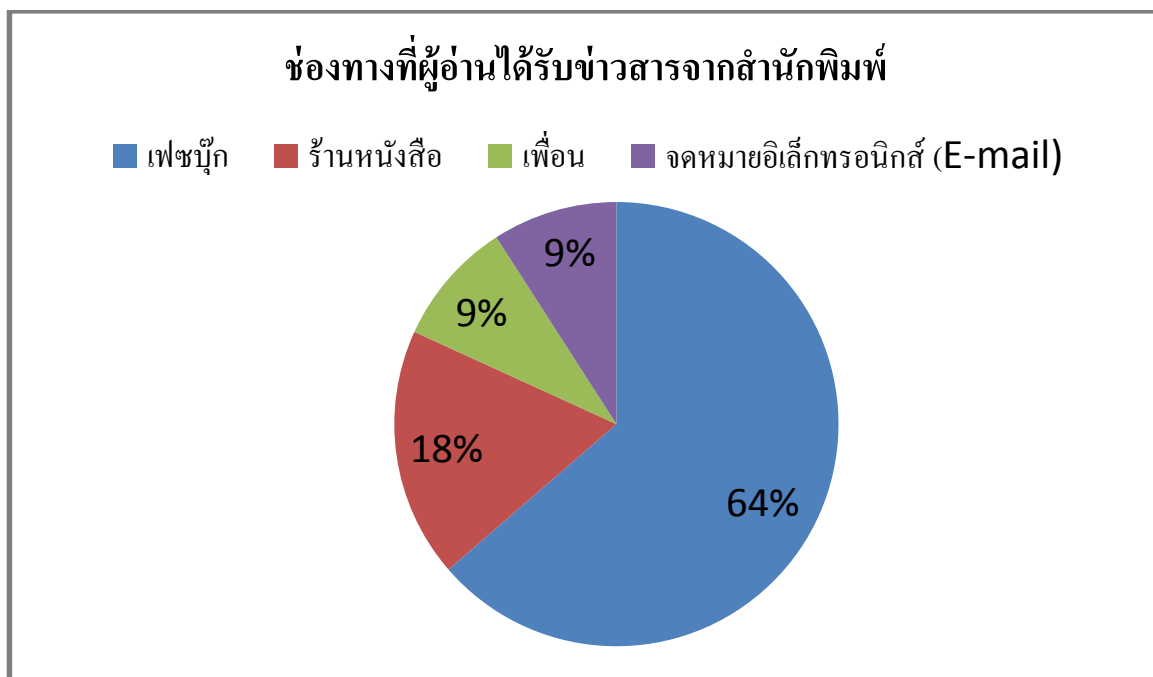
ด้วยความที่สำนักพิมพ์แหลมอน โดดเด่นและแตกต่างจากสำนักพิมพ์อื่นๆ ทำให้ผู้อ่านติดตามผลงานของสำนักพิมพ์อย่างต่อเนื่อง ผลวิจัยพบว่า 57.14% ของผู้อ่านติดตามอ่านผลงานของสำนักพิมพ์มาเป็นระยะเวลา 2-3 ปี และ 42.86% ของผู้อ่านติดตามผลงานของสำนักพิมพ์มาเป็นระยะเวลา 4-5 ปี แล้ว

4.2.2.2 เทคโนโลยี (Technology)

- ปรับปรุงการส่งของ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่เดิมจัดส่งทางไปรษณีย์ไทยเพียงอย่างเดียว มีปัญหาสินค้าชำรุด ส่งของช้า ปัจจุบันปรับปรุงโดยใช้หน่วยงานเอกชนในการจัดส่งเฉพาะกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่อยู่จัดส่งสินค้าที่หน้ากล่องพัสดุจะมี QR Code เมื่อพนักงานจัดส่งมารับของจะสามารถสแกน (Scan) เข้าระบบและสามารถเข้าเว็บไซต์เพื่อติดตามสถานะของสินค้าได้ทันที (Tracking) ว่าอยู่ในสถานะใด แต่เดิมพนักงานที่ทำหน้าที่จัดส่งสินค้าเป็นคนจดเลขพัสดุและนำไปกรอกในเว็บไซต์ซึ่งล่าช้าและเคยผิดพลาด ทำให้ผู้อ่านติดตามสถานะสินค้าไม่ได้ การจัดส่งใช้เวลาจัดส่งเพียงวันเดียวถึง ส่วนการจัดส่งสินค้าไปยังต่างจังหวัดยังใช้ระบบไปรษณีย์ไทยเหมือนเดิม เนื่องจากการจัดส่งสินค้าสองวิธีนี้เป็นวิธีที่ต้นทุนต่ำที่สุด

- โซเชียลมีเดีย (Social Media) เป็นเครื่องมือหลักให้การให้บริการผู้อ่าน เน้นการตอบข้อซักถามและบริการการขายหนังสือด้วยความรวดเร็ว สังเกตพฤติกรรมผู้อ่านผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media) ของสำนักพิมพ์ ว่าผู้อ่านชอบหรือไม่ชอบอะไร สังเกตเพศ อายุ

ช่วงเวลาที่เข้าเฟซบุ๊ก (Facebook) เนื้อหาที่กดไลค์และแชร์จำนวนมากเป็นเนื้อหาแบบใด เพื่อปรับปรุงการสื่อสารให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน เนื่องจากผู้อ่านได้รับข่าวสารผ่านทางเฟซบุ๊ก (Facebook) ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักของสำนักพิมพ์ถึง 63.64% สื่ออื่นๆ มี 18.18% เพื่อน 9.09% จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) 9.09%



ภาพที่ 4.11 แผนภูมิแสดงสัดส่วนช่องทางที่ผู้อ่านได้รับข่าวสารจากสำนักพิมพ์

“เราศึกษาความต้องการกับลูกค้าผ่านเฟซบุ๊ก (Facebook) จากคนที่เข้ามา มีปฏิสัมพันธ์กับเรานั้นแหละ เนื้อหาที่เราลงในเฟซบุ๊ก (Facebook) แต่ละประเภทก็จะมีแนวทางของมัน เราก็ศึกษาจากสิ่งที่เขาเข้ามามีส่วนร่วมกับเรา ศึกษาว่าเขามีส่วนร่วมกับข้อมูลแบบไหนเยอะหรือน้อย บางผลอาจถูก บางอันก็อาจคลาดเคลื่อน เช่น บางทีเนื้อหาที่ลงในเฟซบุ๊ก (Facebook) อาจดีแต่มาในช่วงเวลาที่ผิด ซึ่งพวกนี้ก็มีตัวแปร แต่ว่าแหล่งที่มาก็คือการวัดการมีส่วนร่วมของคนในเฟซบุ๊ก (Facebook) เช่น เนื้อหานี้สมมติว่าโพสต์ (Post) สองครั้ง ถ้าโพสต์ตอนนี้คนอาจสนใจกว่าอีกช่วงเวลาหนึ่งที่คนสนใจน้อยกว่า เช่น ทั้งวันมันมีข่าวเรื่องหนึ่งมา ความสนใจเลยไปอยู่ในเรื่องนั้นหมดก็เป็นได้ แล้วก็ดูจากความชอบเนื้อหาของเขานั้นแหละ” (จุฑาทิพย์ รวมกิ่งแก้ว, ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แซลมอน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

“สำนักพิมพ์ทั้งหลายต่างมีความสัมพันธ์แบบทั้งรักและเกลียด (Love-Hate) กับเฟซบุ๊ก (Facebook) ทั้งสิ้นคือไม่อาศัยมันก็อยู่ไม่ได้ใช้ ไขมันก็โดนมันลดการเข้าถึงของ

ผู้อ่านให้น้อยลงแล้วต้องซื้อโฆษณาและต้องยอมเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างตามมัน วันหนึ่งเฟซบุ๊ก (Facebook) บอกว่าบทความที่อัปเดตทันที (Instant Article) จะทำให้คนเข้ามาอ่านบทความ แชร บทความมากขึ้นนะ สำนักพิมพ์ไม่ต้องทำเว็บเองหรือ สำนักพิมพ์ก็สมัครกันใหญ่ตอนนี้คนก็คิด ไม่เข้าเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์แต่ละทีแล้ว เข้าเฟซบุ๊ก (Facebook) แทน รู้สึกเหมือนมีคนมาซาร์จค่า สูดอากาศหายใจ” (ทีปกร วุฒิพิทยามงคล, กรรมการผู้จัดการบริษัทมินิมอร์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

- ใช้โมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ (New Business Model) เพื่อหารายได้เพิ่ม

1) การหารายได้แบบมีบริการให้ใช้ฟรีและบริการที่ต้องจ่ายค่าบริการ (Free and Freemium) โดยสร้างชุมชนการอ่านเขียนออนไลน์ในมินิมอร์ มีทั้งแบบให้อ่านฟรี และให้ คนเขียนตั้งราคาขายเองได้ ขายแยกเป็นบทๆ โดยหากคนเขียนขายได้ มินิมอร์จะได้ค่าดำเนินการ (Transaction fee) 50% คนเขียนได้ 50%

2) มีหน้าร้านทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ (Brick and Click) คือ ผู้อ่าน สามารถมาซื้อหนังสือที่ร้านค้าของสำนักพิมพ์ได้ และสามารถซื้อออนไลน์ได้ผ่านทางเฟซบุ๊ก (Facebook) และเว็บไซต์มินิมอร์ได้อีกด้วย

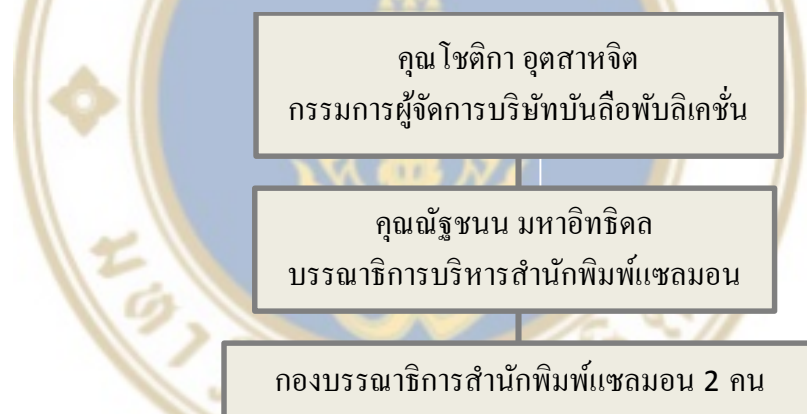
3) ปรับรูปแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคล (Personalization) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม ใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ ที่สามารถปรับรูปแบบสินค้าที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นเจ้าของสินค้านั้นๆ เพียงผู้เดียว เช่น หนังสือที่สามารถใส่ชื่อผู้อ่านลงไปในเรื่องได้ สามารถเลือกภาพปกได้เอง ในอนาคตจะทำในส่วนนี้มากขึ้น เช่น หนังสือที่เปลี่ยนชื่อตัวละครในเรื่องเป็นชื่อผู้อ่านได้ หรือทำสินค้าอื่นๆ เช่น ทำปฏิทินที่ ระบุวันสำคัญเฉพาะคนที่สั่งซื้อ เช่น วันเกิดเพื่อน ครอบครัว เป็นต้น หรือทำหนังสือตามสั่งแบบที่ ลูกค้าสามารถเลือกรูปแบบและจำนวนพิมพ์เองได้ และพิมพ์จำนวนจำกัด (Print on demand) ตาม ลูกค้าสั่ง เพราะตอนนี้กระแสการผลิตสินค้าที่มีความพิเศษเฉพาะรายบุคคลกำลังได้รับความนิยม สินค้าที่ผลิตมาต้องทำมาเฉพาะสำหรับคนๆ นั้นเท่านั้น

“มูลค่าเพิ่มสร้างได้ด้วยความเป็นจำนวนจำกัด (Limited) แล้วก็ปรับ รูปแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคล (Personalization) ถ้าลองดูรอบๆ มันก็มีหลายอย่างที่พยายามปรับรูปแบบสินค้าให้มีความพิเศษเฉพาะแต่ละบุคคล (Personalization) เช่น สินค้ารูปแบบทั่วไปราคาเท่านี้ แต่ว่าพอปรับรูปแบบให้พิเศษเฉพาะบุคคลสักนิด มูลค่าของมันก็ ปรับสูงขึ้นตามราคาขาย” (จุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว, ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

“เราอยากทำหนังสือขายเป็นตอนๆ อันนี้คือภารกิจหลักของมินิมอร์ ซึ่งตอนนี้ทำกันสำเร็จแล้ว คนสามารถเข้ามาเขียนและตั้งราคาขายเองได้แล้ว คอนเทนต์หนึ่งตอนสั้นๆ น่าจะขายได้นะ แทนที่จะทำหนึ่งเล่มราคาแพง เราก็แยกเป็นตอนๆ แล้วขายราคาถูกลง” (ทีปกร วุฒิพิทยามงคล, กรรมการผู้จัดการบริษัทมินิมอร์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

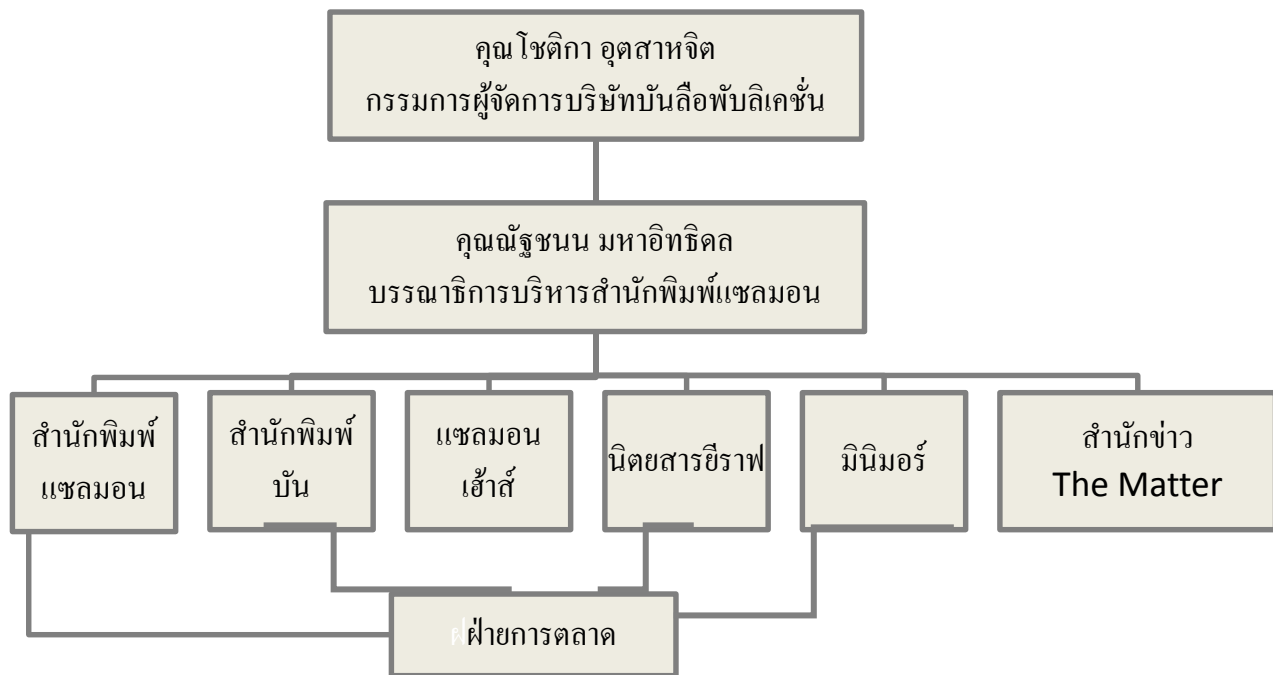
“มินิมอร์สร้างชุมชนการอ่านการเขียน อยากให้มีคนเข้ามาเขียนเยอะๆ แล้วก็ตัดสินใจขายเรื่องของตัวเองสักที ให้อ่านใช้เยอะๆ ทุกคนตัดสินใจขายเรื่องสั้นๆ ของตัวเอง บางคนคงมากพอที่จะทำสินค้าที่เกี่ยวกับเรื่องที่เราเขียนมาขายในร้านค้าออนไลน์ของเรา เราก็จะมีแผนที่จะคอยจัดการให้เขา อย่างเช่น เอาหนังสือของลูกค้ามาพิมพ์ตามจำนวนที่เขาสั่ง (Print on Demand) แล้วส่งให้ลูกค้าของเขาได้ มันควรจะไปในั้น” (ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชลมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

4.2.3 โครงสร้างองค์กร (Structure)



ภาพที่ 4.12 โครงสร้างองค์กรของสำนักพิมพ์แชลมอนในยุคก่อตั้งปี 2554

สำนักพิมพ์แชลมอนก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2554 เมื่อก่อตั้งมีโครงสร้างคือ คุณ โชติกา อุตสาหจิต กรรมการผู้จัดการบริษัทหนังสือพับลิเคชั่น ดำรงตำแหน่งเจ้าของบริษัทและเจ้าของเงินทุน คุณ ณัฐชนน มหาอิทธิฉล ดำรงตำแหน่งบรรณาธิการบริหาร และมีกองบรรณาธิการสำนักพิมพ์แชลมอน 2 คน



ภาพที่ 4.13 โครงสร้างองค์กรของสำนักพิมพ์แซลมอนในยุคปัจจุบัน

ปัจจุบันสำนักพิมพ์แซลมอนขยายโครงสร้างองค์กร มีทั้งหมด 7 แผนก แบ่งเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้

1. สำนักพิมพ์แซลมอน (Salmonbooks) มีพนักงานทั้งหมด 4 คน ประกอบไปด้วย บรรณาธิการ 1 คน รองบรรณาธิการ 1 คน กองบรรณาธิการ 2 คน
2. สำนักพิมพ์บัน (Bunbooks) มีพนักงานทั้งหมด 4 คน ประกอบไปด้วย บรรณาธิการ 1 คน กราฟฟิก (Graphic) 1 คน กองบรรณาธิการ 2 คน
3. มินิมอร์ (Minimore) ทำหน้าที่ดูแลสื่อออนไลน์ทั้งหมดของสำนักพิมพ์ มีพนักงานทั้งหมด 8 คน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการผู้ถือหุ้นบริษัท 2 คน กราฟฟิก (Graphic) 1 คน โปรแกรมเมอร์ 3 คน ผู้ดูแลเนื้อหาในสื่อออนไลน์ (Online Content Editor) 1 คน นักเขียนที่เขียนเนื้อหาลงในชุมชนการอ่านการเขียน 1 คน
4. แซลมอนเฮ้าส์ (Salmon House) เป็นโปรดักชั่นเฮ้าส์ (Production House) ผู้ผลิตสื่อและรายการโทรทัศน์ มีพนักงานทั้งหมด 7 คน ประกอบไปด้วย ครีเอทีฟ (Creative) 2 คน ช่างกล้อง (Cameraman) 2 คน ผู้ผลิตรายการ (Producer) 1 คน ฝ่ายตัดต่อ (Editor) 1 คน ฝ่ายกราฟฟิก (Graphic) 1 คน

5. นิตยสารซีราฟ (นิตยสารแจกฟรี) พนักงานทั้งหมด 9 คนประกอบด้วยหัวหน้ากองบรรณาธิการ 1 คน กองบรรณาธิการ 2 คน บรรณาธิการฝ่ายศิลปกรรม 1 คน ฝ่ายศิลปกรรม 1 คน นักวาดภาพประกอบ 1 คน ช่างภาพ 1 คน พิสูจน์อักษร 1 คน เลขากองบรรณาธิการ 1 คน

6. ฝ่ายการตลาด ประกอบไปด้วยพนักงานทั้งหมด 5 คน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด 1 คน ซึ่งทั้ง 2 คนนี้ทำหน้าที่ดูแลการตลาดของสำนักพิมพ์แชลมอน สำนักพิมพ์บ้าน และมินิมอร์ในส่วนของบริษัทหนังสือออนไลน์และการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการเขียนและหาผู้สนับสนุนการจัดกิจกรรมและดูแลนิตยสารซีราฟในการพิจารณาว่านิตยสารแจกฟรีฉบับนั้นมีเนื้อหาแบบไหน และเหมาะกับการลงโฆษณาสินค้าประเภทไหน แจกโจทย์ให้ผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) จำนวน 2 คนไปขายงานให้ลูกค้ามาลงโฆษณาและมีฝ่ายประชาสัมพันธ์ 1 คน (ดูแลนักเขียนและทำการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนักเขียนและสำนักพิมพ์)

โดยหน่วยงานทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นอยู่ภายใต้การบริหารงานของคุณณัฐชนน มหาอิทธิล บรรณาธิการบริหาร ส่วนบรรณาธิการบริหารอยู่ภายใต้ คุณ โชติกา อุตสาหจิต กรรมการผู้จัดการบริษัทบ้านสื่อพับลิเคชั่นซึ่งเป็นเจ้าของเงินทุนของสำนักพิมพ์แชลมอน โดยคุณ โชติกาเป็นคนปลุกฝั่งเรื่องความประหยัด หนังสือทุกเล่มของแชลมอนจะใช้การออกแบบธีม (Theme) หนังสือโดยใช้สีแค่สองสีต่อหนึ่งเล่มเพื่อความประหยัดและสวยงามซึ่งแชลมอนทำเป็นสำนักพิมพ์แรกและทางคุณ โชติกา มักจะเน้นย้ำความประหยัดในเรื่องปิดน้ำปิดไฟอยู่เสมอ (Cost Control) โดยในยุคแรกๆ ทุกอย่างที่คุณณัฐชนนจะทำหนังสือ ทุกขั้นตอนต้องรอการอนุมัติจากคุณ โชติกา ก่อน ก็จะทำให้การดำเนินงานทำได้ล่าช้า ปัจจุบันบรรณาธิการบริหารสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ เองได้หมดเลยเพียงแค່รายงานให้คุณ โชติกาทราบไม่ต้องรออนุมัติ เนื่องจากคุณ โชติกาให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) และไว้วางใจเป็นอย่างมาก และการเป็นเจ้าของเงินทุนไม่มีผลต่อการตัดสินใจเรื่องเนื้อหา จะคอยให้คำแนะนำบางเรื่องหากเห็นว่า แนวคิด (Concept) มันดูสวิงสวยมากเกินไป หรือนอกกระแสหลักมากเกินไปจนไม่เข้าใจก็จะถาม พร้อมแนะนำให้ปรับเปลี่ยนบางส่วน

โครงสร้างองค์กรส่วนที่ควรมีเพิ่มเติม คือ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายบริการลูกค้า (Marketing & Customer Service) สำหรับแชลมอนเฮ้าส์ (Production House) เพื่อให้มีคนไปเสนองานและขายงานลูกค้า จะได้ไม่โดนเอเจนซี่หักค่าบริการในการผลิตงานให้ลูกค้า (Agency Fee) และควรเพิ่มฝ่ายการตลาด (Marketing) ในฝ่ายเว็บไซต์มินิมอร์เพื่อทำหน้าที่หาลูกค้าเพื่อมาลงโฆษณาในเว็บไซต์ เพื่อหารายได้เพิ่มจากการโฆษณาในเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์

“นายทุนไม่ค่อยมีผลต่อการทำหนังสือของเรา นอกจากเรื่องราคากับมีคำแนะนำนิดๆ หน่อยๆ เกี่ยวกับหนังสือ ซึ่งส่วนใหญ่เราจะฟังเพราะเราต้องถ่วงน้ำหนักความนอกระแสของเรา กับกระแสหลักที่ผู้บริหารมองด้วย บางทีเราก็คืออาจจะกล้าไปหน่อย ตั้งชื่อหนังสือแบบเข้าใจไปเอง

เฉพาะเรา บางทีเขาไม่เข้าใจแนวคิดเรา ปกอะไรเหย้ง เราก็เปลี่ยน แต่นี่ก็ปรับเปลี่ยนจากเมื่อก่อนที่ต้องรอเขาอนุมัติทุกขั้นตอน ตอนนี้เราไม่รอเขา Approve แล้ว แค้แจ้งให้ทราบเฉยๆ เพราะเขาให้เกียรติเรา เชื่อใจเรามากขึ้น ให้อิสระในการตัดสินใจกับเรา

ตอนนี้ทีมแชนลอนเข้าสู่กิจการให้เอเจนซี่ (Agency) แต่ได้รับผลตอบแทนแบบสำนักพิมพ์ ต้องเสียค่าคนกลางให้เขาหมด สมมติว่าลูกค้าจ้างงาน 1 ล้านบาท เอเจนซี่ (Agency) เก็บไว้ 8 แสนบาท แล้วมาจ้างเรากิจงาน 2 แสนบาท แล้วเราก็จบงานให้เขา เขาจะมาหาเราบอกว่าเขาชอบเนื้อหา (Content) แบบแชนลอนมาก มันหมายความว่าอะไร มันหมายความว่าคิดงานให้หน่อย เราก็โดนหลอกใช้เลยเริ่มแพลนว่าทำยังไงให้แชนลอนเป็นเอเจนซี่ (Agency) ให้ได้ มันก็พอเป็นไปได้ เพราะเรามีโรงพิมพ์ มีการตลาด มีกองบรรณาธิการ มีครีเอทีฟ (Creative) มีโปรดักชันเฮาส์ (Production House) มีเว็บไซต์ เรามีพื้นที่ออนไลน์” (ณัฐชนนมหาอิทธิพล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

“ช่องทางทำการตลาดที่จะขายหนังสือ มีร้านหนังสือทั่วไปร้านหนังสือออนไลน์ของเราเองมีไปออกบูธตามที่ต่างๆ มีทั้งเราไปออกบูธเองและฝากคนอื่นไปวางขายในงานออกบูธ ก็ดูเรื่องโปรโมชันส่วนลดลูกค้าเล่นเพื่อให้เกิดจุดช่วยจำ (Gimmick) ของการขาย ในแต่ละงานเหมาะกับเอาหนังสือแบบไหนไปขาย บางงานเป็นหนังสือลดราคา บางงานเป็นหนังสือใหม่ อยู่ที่ว่างานนั้นอยู่ในช่วงเวลาไหน เช่น ช่วงนั้นหนังสือใหม่เพิ่งออกก็ควรเอาหนังสือใหม่ไปขาย ถ้าเป็นช่วงกลางๆ ที่หนังสือออกไปซั๊กพักแล้วเป็นงานที่เราไม่รู้ว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นแบบไหน เราก็อาจจะปรับเปลี่ยนเป็นเอาหนังสือเก่าไปลดราคา เราก็ดูในส่วนที่เป็นออฟไลน์กับออนไลน์

การทำการตลาดของเว็บไซต์มีนิมอร์มีการเตรียมการทำแบนเนอร์เอาไว้ให้คนมาซื้อพื้นที่ลงโฆษณาแล้ว แต่ปัจจุบันยังไม่มีพนักงานขาย (Salesman) ออกไปเสนอขายโฆษณากับลูกค้าอย่างจริงจัง เลยยังไม่มีรายรับในส่วนนี้เข้ามา ปัจจุบันก็ดูแลในส่วนที่เป็นการจัดกิจกรรมการตลาดต้องหาคนสนับสนุนในการจัดทำกิจกรรม เราจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการอ่านเพื่อเป็นตุ๊กตาที่จะนำไปนำเสนอสินค้าว่ารูปแบบการจัดงานของเราเป็นประมาณนี้ แล้วก็ถ้าเราต้องการหาสปอนเซอร์ สิ่งที่เขาจะได้ก็คือตัวอย่างงานที่เราเคยทำ ให้เขาเห็นว่างานเราเป็นแบบไหนรายละเอียดประมาณนี้ คนเข้าร่วมประมาณนี้ พูดถึงเรื่องอะไร ตรงนั้นก็เป็นที่การตลาดที่จะหาผู้สนับสนุนมาสนับสนุนกิจกรรม หาเงินสนับสนุนจากสินค้า แต่เราก็ต้องตอบแทนคนสนับสนุนว่าเขาจะได้อะไรตราสินค้า (Brand) ก็ต้องได้ภาพลักษณ์ ได้ประสบการณ์ ให้คนมาร่วมกิจกรรมได้สัมผัสกับสินค้าเขาจริงๆ ซึ่งสิ่งที่สินค้าจะได้ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสินค้าอีก แต่ละสินค้าก็จะมีประสบการณ์ร่วมต่างกัน ไปแต่ละแบบอย่างถ้าสินค้าเป็นเน็ตไฮสปีด (Hi-Speed) ก็จะเป็นบริการอีกแบบหนึ่งแต่ถ้าเป็นอาหารก็จะจับต้องได้ กินได้ทันที

การตลาดสำหรับนิตยสารอีราฟ ส่วนใหญ่ดูเป็นเชิงว่า เนื้อหาที่มันมีในแพลนเล่มหน้า เป็นคอนเทนต์ที่เหมาะสมกับสินค้าประเภทไหนแล้วแจกโจทย์ให้ผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) ออกไปขายหน้าโฆษณาของนิตยสารมาให้ได้ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีหน้าที่แนะนำว่า สินค้านี้เหมาะกับอะไร สินค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มไหน แล้วก็มีการตัดสินใจเรื่องการซื้อแพ็คเกจใหญ่ ลูกค้าขอส่วนลดของแถมต้องคุมงบประมาณให้ได้ อย่างถ้าลูกค้าสนใจลงยาวสืบทอดเล่มเรา สามารถให้ข้อเสนอพิเศษอะไรได้บ้าง หรืออย่างเช่นมีคอลัมน์ที่เกี่ยวกับการกินการดื่ม เราควรขายโฆษณาให้สินค้าอะไร เพื่อให้เขาสนับสนุนคอลัมน์นี้เป็นประจำได้หรือไม่ อย่างเช่นคุยกับบัตรเครดิตหรือคุยกับแอปพลิเคชันที่เกี่ยวกับการจองร้าน หรือคุยกับร้านอาหารที่มีร้านอาหารในเครือเยอะๆ อย่างพวกบัตรเร็บบิท (Rabbit Card) ที่ใช้จ่ายแทนเงินสดได้ อาจจะลงโฆษณาแฝง (Tie-In) ในคอลัมน์นี้พวกไอเดีย (Idea) ต่างๆบางทีก็เสนอให้ทีมกองบรรณาธิการแล้วให้ผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) ออกไปขาย สุดท้ายก็ต้องขายหน้าโฆษณาให้ได้” (จุฑาทิพย์ รวมถึงแก้ว, ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

4.2.4 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System)

4.2.4.1 ระบบการรับพนักงาน

ตอนเริ่มก่อตั้งบริษัท คัดเลือกพนักงานจากความกระตือรือร้นและการมีจิตใจที่อยากร่วมงานกับสำนักพิมพ์แชนลอนมากกว่าการให้ความสำคัญกับเพิ่มสะสมผลงานของผู้สมัคร ส่วนในยุคปัจจุบันคัดเลือกพนักงานจากทักษะในการทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับ และคุณลักษณะนิสัยของผู้สมัครที่สามารถเข้ากับทีมที่จะทำงานด้วยได้หรือไม่ สิ่งที่มีความสำคัญเป็นพิเศษคือต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดเองได้ อายุไม่เกิน 29 ปี เนื่องจากบรรณาธิการบริหารอายุ 31 ปี แต่เรื่องอายุไม่เกิน 29 ปีสามารถยกเว้นได้หากมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสายงาน ทำให้พนักงานทั้งองค์กรเป็น Generation Y

“ยุคแรกๆ ที่เราเพิ่งเปิดสำนักพิมพ์ เราคัดเลือกคนแบบคนที่คุณอยากทำมากๆ และมีใจอยากจะทำเป็นหลัก แบบตอนเปิดรับสมัครก็เลือกคนที่อยากทำที่สุด คนที่เรารับคือตำแหน่งกราฟฟิก (Graphic) เปิดรับสมัคร 5 นาทีส่งใบสมัครมาเลย เราก็รับเลยไม่ดูเพิ่มสะสมผลงานของเขาเลยด้วยซ้ำ ส่วนบรรณาธิการแชนลอนในปัจจุบัน (คุณปฏิภาณ ภาคกาย) ก็เข้ามาขอสมัครงานตั้งแต่เรายังไม่เปิดรับ เราก็ให้มาทำกองบรรณาธิการก่อน แล้วตอนหลังเลยได้เป็นบรรณาธิการหนังสือเล่ม ส่วนปัจจุบันก็ดูคุณสมบัติของผู้เข้าสมัครว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ เน้นคนที่เข้ากับทีมที่จะทำงานด้วยได้ และเน้นว่าพนักงานต้องทำตามหน้าที่ได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดเองได้ ปัจจุบันรับพนักงานที่อายุไม่เกิน 29 ปี เนื่องจากบรรณาธิการบริหาร

อายุ 31 ปี จึงคิดว่าคนที่อายุไม่เกิน 29 ปีจะเข้ากันกับคนในทีม ได้ง่ายกว่า สื่อสารกันง่ายกว่า” (ฉัฐชนน มหาอิทธิศล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

4.2.4.2 เวลาทำงาน

ในยุคก่อตั้ง เวลาทำงานคือ 8.30 น. ถึง 18.00 น. ตามเวลางานของบันลือพับลิเคชั่นแต่ปัจจุบันมีการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนเวลาทำงานเป็น 10.00 น. ถึง 18.00 น. ด้วยความที่บรรณาธิการบริหารเป็น Gen-Y (Generation Y) เช่นเดียวกันกับพนักงาน จึงเข้าใจพนักงาน Gen-Y ว่าการตื่นเช้ามาทำงาน 8.30 น. เป็นเรื่องที่ยากลำบากมาก เนื่องจากพนักงานมาสายเป็นประจำและต้องทำงานชดเชยเวลาที่มาสายตลอดเวลา จึงเปิดโหวตให้พนักงานว่าหากเปลี่ยนเวลาทำงานเป็น 10.00 น. จะไม่มีเงินค่าล่วงเวลา พนักงานก็ตกลง จากนั้นไปขอต่อรองกับคุณ โชติกา ซึ่งก็ไม่ได้เห็นด้วยด้วยความที่คุณ โชติกาเป็นคน Gen-B หรือ Baby Boomer ซึ่งมีนิสัยทุ่มเทชีวิตให้กับการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์และกติกา และงานของบริษัทบันลือพับลิเคชั่นเป็นการทำรายได้รายสัปดาห์ต้องแข่งกับเวลา จึงไม่เห็นด้วยกับการละเลยกฎของบริษัทและมาทำงานสาย แต่เนื่องจากรูปแบบการทำงานต่างกัน สุดท้ายคุณ โชติกา ก็ยอมให้ทำงาน 10.00 น. ได้ปัจจุบันสำนักพิมพ์แชนลอนจึงมีความยืดหยุ่นมากเรื่องเวลาทำงาน มาสายได้แต่ต้องทำงานให้เสร็จเรียบร้อย เรื่องวันลาตามกฎของบริษัท กำหนดไว้ว่าลาพักร้อน 6 วันต่อปี แต่ก็ยืดหยุ่นได้หากมาขอลาเพิ่ม

“แชนลอนแต่ก่อนต้องแสแกนนิ้วทำงาน 8.30 น. แล้วเราก็นพบว่ามันเป็นความทรมานของเด็กยุคนี้ เราไม่ชอบตื่นเช้าเหมือนกัน ตอนเรามาเป็นบรรณาธิการบริหารที่นี่ เราทำข้อตกลงเลยว่าจะไม่เข้าออฟฟิศ แต่สุดท้ายก็เข้าทุกวัน เวลานั้นบันลือพับลิเคชั่นกำหนดเวลาทำงาน 8.30-18.00 น. ไว้ มันเป็นกฎขององค์กรที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไปๆ มาๆ พวกน้องๆ ก็มาสายกัน เวลาทำงาน 8.30 น. มา 10.00 น. แล้วอาศัยการอยู่โอที แบบนี้ไม่ดีถ้าทำ ISO พังแน่เลยเราเลยให้น้องๆ ทุกคนโหวตเลย ถ้าเปลี่ยนเวลาเป็นทำงาน 10.00 น. ก็จะไม่โอที พวกนี้ก็เอาแบบนี้ เลยเป็นออฟฟิศที่ชื่อใจกัน ไม่ต้องเข้าตามเวลาเป๊ะๆ ก็ได้ แต่งานต้องเสร็จ คุณ โชติกา ก็ต่อต้านสุดฤทธิ์ ด้วยความที่บริษัทบันลือพับลิเคชั่นเป็นงานรายสัปดาห์ แข่งกับเวลา พอกิจการมันเปลี่ยนไปมันก็ต้องเปลี่ยนแปลง เราก็หาทางออกจนได้ว่าเราต้องทำเสร็จเมื่อไหร่ก็ต้องทำให้ได้ตามเวลา ต่อรองกับคุณ โชติกาอยู่นาน 1-2 ปี ก็สามารถเปลี่ยนเวลาทำงานได้” (ฉัฐชนน มหาอิทธิศล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

4.2.4.3 การพัฒนาทักษะ

ส่งพนักงานไปอบรมตามหลักสูตรสัมมนาบ้าง แต่ไม่ได้มีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง

“การอบรมพนักงานตอนนี้ยังไม่มีแบบส่งไปเรียนต่อหรือจัดการอบรมพิเศษอะไรให้เขา คิดว่าอยากทำนะแต่ไม่มีเวลา อยากจัดอบรมแบบหลักสูตรสอนออกแบบปก ทำกราฟฟิก (Graphic) โดยเชิญคนเก่งๆ มาสอนเหมือนกัน” (ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

4.2.4.4 อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate)

ประมาณ 10% ของพนักงานทั้งหมด ผู้วิจัยสังเกตการณ์จากการลาออกของพนักงาน โดยเฉลี่ยในระยะเวลา 1 ปี

4.2.4.5 การรักษาพนักงาน

หากพนักงานทำงานไประยะหนึ่งแล้วมีการประเมินว่าเหมาะสมกับตำแหน่งอื่นมากกว่า ก็จะเรียกพนักงานมาพูดคุย และมีการโยกย้ายไปยังตำแหน่งที่เหมาะสม พอให้ทำไประยะหนึ่งก็มีการพูดคุยซักถามว่าพนักงานมีความสุขและสามารถทำงานนั้นๆ ได้หรือไม่ หรือหากพนักงานมีความสามารถในการทำงานไม่ถึงตามเกณฑ์ที่ประเมินไว้ หัวหน้างานจะหาตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมให้ และมีการเรียกมาพูดคุยว่าพนักงานรับได้ไหม คิดว่าจะทำตำแหน่งนี้ได้ไหม หรือบางคนที่มาขอลาออกและเป็นคนที่องค์กรอยากจะรักษาไว้ให้อยู่ต่อก็จะเสนอตำแหน่งอื่นๆ ให้ หากพนักงานรับได้ก็ยินยอมย้ายไปอยู่ตำแหน่งอื่นแทน ไม่ลาออกสำหรับพนักงานที่มีความสามารถก็เลื่อนตำแหน่งให้ ให้ตำแหน่งที่สามารถเติบโตในสายงานได้ เพื่อความก้าวหน้าของพนักงานในอนาคต

ในด้านอื่นๆ ของการรักษาพนักงาน บรรณาธิการบริหารพยายามสร้างบรรยากาศให้ออฟฟิศเป็นสถานที่ที่ทำงานด้วยความสนุกสนาน ทุกสิ่งยืดหยุ่นได้ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นที่ทำงานที่อยู่แล้วสบายใจ พยายามทำทุกอย่างให้พนักงานมีความสุขในการทำงานที่สุดและให้เกียรติพนักงานในการตัดสินใจ

“พอการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง คนเลยอยากเข้ามาอยู่ แล้วพอเข้ามาเจองานหนักก็เหวอ ไม่สามารถอยู่ได้ก็มีเยอะ เพราะมันก็ไม่ได้เท่แบบเอเจนซี่โฆษณา แล้วก็ไม่ได้เป็นปัญญาชนขนาดนั้น บางคนมองจากข้างนอกก็คิดอีกแบบ พอเข้ามาก็เจออีกแบบ เข้ามาเจอเราเข้มงวดทวงงานอาจจะเบื่อบ้าง แต่เราก็ห้ามความคิดคนไม่ได้ คนที่เข้ามาแล้วทำงานไม่ได้ก็ออกไปเอง มีไปออกบ้างถ้าไม่ไหวแล้วจริงๆ คนบางคนถ้าเขามาลาออกแล้วเราอยากรักษาเขาไว้ เราก็จะหาตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมกับเขาให้ คนบางคนถ้าเขาคิดดีแล้วเราก็ให้เขาออก เรามีการโยกย้ายตำแหน่งงานของพนักงานบางคนเพราะเราคิดว่าเขาจะเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่มากกว่า พนักงานบางคนที่ทำงานกับเรานานและทำงานได้ดี เราก็อยากช่วยให้เขาเติบโตในสายงานนี้ อย่างตำแหน่งพิสูจน์อักษรเป็นอาชีพที่เราไม่รู้ว่าจะให้เขาโดยังไงนอกจากขึ้นเงินเดือนเรื่อยๆ ตอนนี้เราเลยจ้าง

หน่วยงานภายนอก (Outsource) มาพิสูจน์อักษรแทน ส่วนพนักงานตำแหน่งพิสูจน์อักษรเดิมมีความสามารถในการทำหนังสือเราก็ให้เลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้ช่วยบรรณาธิการ ทำเกี่ยวกับเนื้อหาหนังสือโดยตรง จะได้มีโอกาสโต เพื่อเขาจะไปเป็นบรรณาธิการ หากถนัดแล้วจะไปทำสำนักพิมพ์เองก็ได้ หรือจะไปทำงานรับจ้างทางด้านเนื้อหาที่ทำได้

บริษัทเราไม่ได้เป็นบริษัทที่มีสวัสดิการดีมาก ดังนั้นเราจะให้เกียรติพนักงานในการตัดสินใจทุกอย่าง ถ้าเขาอยากจะทำอะไร ถ้าเขาอยากจะทำอะไร เพราะว่าเรื่องเงินเดือนอันนี้เราก็ช่วยไม่ได้ สิ่งที่เราพอทำได้ก็มีแต่ทำให้เขาสบายใจ เราไม่เคยคุน้อง ต่อให้เราอยากจะทำอะไรใส่หน้ามันแค่นั้นเราก็จะพูดอ้อมๆ พยายามรักษาสถาบันให้มันสนุก เราพยายามทำในจุดที่เราทำได้” (ณัฐชนน มหาอิทธิพล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

4.2.5 ระบบการวัดผล (Measurement System)

หัวหน้างานของแต่ละฝ่ายเป็นคนประเมินโดยมีตัววัดดังนี้:

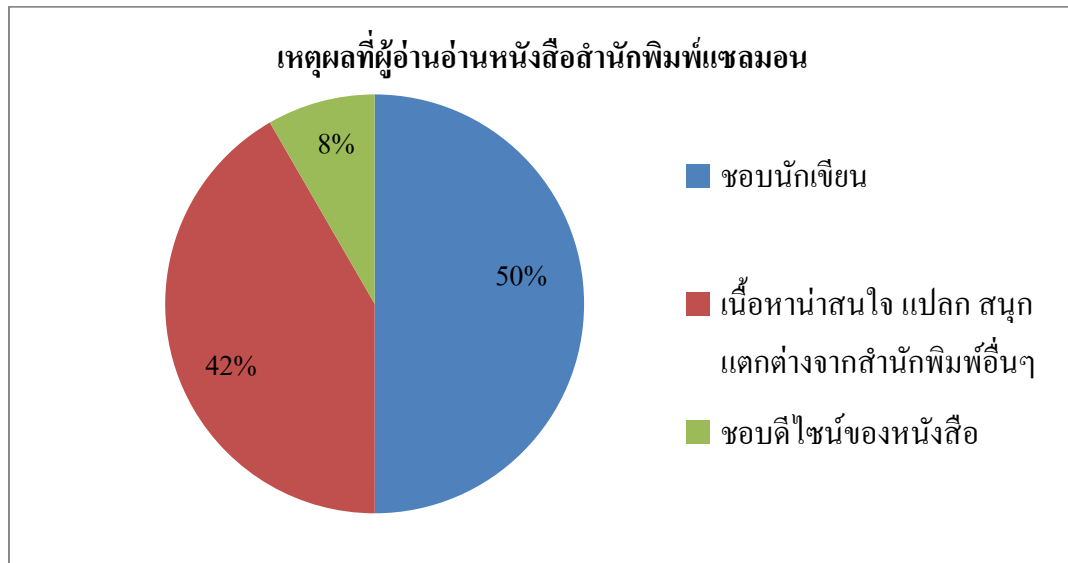
- 1) ความถูกต้องแม่นยำ
- 2) ความรับผิดชอบ
- 3) ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 4) ความคิดสร้างสรรค์
- 5) ความตรงต่อเวลา
- 6) การพัฒนาตัวเอง
- 7) ความประหยัด

การประเมินผลจะทำการประเมินทุกปีตอนเดือนเมษายน หัวหน้างานจะพูดคุยกับพนักงานรายบุคคลว่าพนักงานคิดว่าตัวเองทำงานเป็นอย่างไรบ้าง และประเมินตัวเองอย่างไรตามตัววัดข้างต้น ให้พนักงานให้คะแนนตัวเอง 1-10 และหัวหน้างานจะประเมินกลับว่าสำหรับหัวหน้างานให้คะแนนพนักงานเท่าไรตามสเกล 1-10 และหลังจากประเมินแล้วก็จะมีการปรับขึ้นเงินเดือนและแจกโบนัส โดยที่จะได้รับการปรับเงินเดือนและโบนัสตามประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

4.2.6 Partnership

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จากทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร (Organization Development) ในส่วนองค์ประกอบขององค์กร (Design Components) อ้างอิงตามรูปที่ 4 ทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร (Organization Development) สำนักพิมพ์แชนมอนควรจะเพิ่มองค์ประกอบขององค์กร

(Design Components) ในด้าน Partnership คือนักเขียน เนื่องจากนักเขียนไม่จัดอยู่ในด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เนื่องจากนักเขียนเป็นมากกว่านั้น เป็นผู้มีความสำคัญในการที่ทำให้สำนักพิมพ์ดำรงอยู่ได้และสำนักพิมพ์ก็ทำให้นักเขียนสามารถประกอบอาชีพและเติบโตในสายงานได้เช่นกัน



ภาพที่ 4.14 เหตุผลที่ผู้อ่านอ่านหนังสือของสำนักพิมพ์แหลมอน

จากผลสำรวจพบว่าผู้อ่านอ่านหนังสือของสำนักพิมพ์แหลมอนเพราะชื่นชอบนักเขียน 49.99% การที่นักเขียนจะเขียนหนังสือหนึ่งเล่มเป็นการร่วมมือของทั้งสองฝ่าย สำหรับนักเขียนใหม่ที่สำนักพิมพ์สนใจ บรรณาธิการจะนัดมาคุยกัน เพื่อดูว่าจะเข้ากันได้หรือไม่ มีทัศนคติในการทำงานที่ตรงกันหรือไม่ หากมีความเห็นที่สอดคล้องกันก็จะเริ่มคุยแนวคิดเรื่องหนังสือที่จะทำ และต้องปรับตัวเข้าหากันพอสมควร บรรณาธิการจะเป็นคนวางระยะเวลาในการส่งงาน ส่วนนักเขียนก็ต้องร่างโครงเรื่องมาส่ง ส่วนกองบรรณาธิการก็จะตรวจสอบความถูกต้องและปรับแก้งานของนักเขียน ซึ่งก็จะมีกรแจ้งว่าแก้ไขเป็นแบบไหน เพื่อดูว่าตรงกับความต้องการของนักเขียนหรือไม่ ต้องใช้ความร่วมมือจากทั้ง 2 ฝ่ายจึงทำให้งานสำเร็จ

ผลดีจากสื่อออนไลน์ทำให้นักเขียนมีชื่อเสียงเพิ่มขึ้น มีฐานผู้อ่านเพิ่มมากขึ้น และนักเขียนสามารถใช้สื่อออนไลน์ในการทำให้คนรู้จักผลงานและขายงานได้เพิ่มผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media) ซึ่งก็สอดคล้องกับที่ผู้อ่านของสำนักพิมพ์นิยมใช้งานโซเชียลมีเดีย (Social Media) จึงเป็นข้อได้เปรียบของสำนักพิมพ์

สำนักพิมพ์ช่วยรักษาความสัมพันธ์ของนักเขียนกับผู้อ่าน โดยการที่ให้อ่านได้รับ ข่าวสารของนักเขียนบ่อยๆ หากนักเขียนไม่ได้ออกหนังสือใหม่ในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติก็มีการทำนิตยสารแจกฟรีที่รวมบทสัมภาษณ์นักเขียนที่ไม่ได้ออกหนังสือธีม (Theme) Slow-Write ซึ่ง จะแจกให้อ่านที่มาซื้อหนังสือที่บูธของสำนักพิมพ์ในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติเพื่อรักษา ความสัมพันธ์กับผู้อ่าน และทำเนื้อหาเกี่ยวกับเบื้องหลังของหนังสือ หยิบประเด็นรอบตัวมา สัมภาษณ์นักเขียน เพื่อเป็นการสร้างตราสินค้า (Brand) ของนักเขียนให้เข้มแข็งมากขึ้น และนำ เนื้อหาในหนังสือมาขยายสร้างเนื้อหาใหม่ๆ เป็นการยืดอายุของหนังสือได้มากขึ้น และคาดหวังว่า จะสามารถทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น

“ในยุคนี้คิดว่าต้องปรับตัวโดยพยายามทำผลงานลงสื่อดิจิทัลมากขึ้นเช่น อพเคตเพจ เฟซบุ๊ก (Facebook Fanpage) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) ฯลฯ ที่เกี่ยวกับงานให้ เป็นประจำ เนื่องจากการรักษาความสัมพันธ์กับผู้อ่านและเพิ่ม โอกาสในการขายหนังสือและ สินค้าของเรามากขึ้น มีผู้อ่านหลายคนที่มาซื้อเพราะเคยเห็นลายเส้นจากตอนวาดลงเพจเฟซบุ๊ก (Facebook Fanpage)” (อารักษ์ อ่อนวิสัย, นักเขียน, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559)

“พวกนักเขียนยุคแรกๆ อยู่กับเรา ให้อ่านมา หลายๆ คนที่อยู่กับเราทุกวันนี้เขาก็โตขึ้น อย่าง คันฉัตร รังษิภาณูจน์ส่อง แรกๆ ไม่มีใครรู้จักเลย ออกหนังสือที่ก็ไม่มีคนมาขอลายเซ็นเลย แต่ พอมีโซเชียลมีเดีย (Social Media) ก็ทำให้เขาเป็นที่รู้จักมากขึ้น ทุกวันนี้เขามีฐานผู้อ่านของตัวเอง มี คนมาต่อคิวรอขอลายเซ็นล่วงหน้าครึ่งชั่วโมง เขาโตขึ้นก็ส่งผลดีกับสำนักพิมพ์ของเรา แล้วก็ส่งผล ดีกับเขาเองด้วย กลายเป็นว่าเรามีเครือข่ายของนักเขียนที่แข็งแรงไม่แล้ว มีแฟนๆ ที่โตมาในยุค โซเชียลมีเดีย (Social Media) พอดี แล้วก็ใช้งานได้แบบไม่มีเข้หู่ มีรากของมันที่แข็งแรงอาจจะเป็ นการได้เปรียบคนยุคนี้เล็กน้อย

ช่วงนี้กองบรรณาธิการทำเนื้อหาเกี่ยวกับนักเขียนและนักอ่านลงในเฟซบุ๊ก (Facebook) มากขึ้น เรื่องรักษาความสัมพันธ์กับผู้อ่านก็ส่วนนี้ การที่เราอยากทำชุมชนการอ่าน (Community) ก็ ต้องผ่านเฟซบุ๊ก (Facebook) ก่อนหน้านี้เรารู้สึกว่าเราโปร โมตหนังสือเราน้อยไปหน่อย เราดูแล เนื้อหาของหนังสือเราได้ไม่ค่อยดี คนเขียนก็เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาของเรา นักเขียนก็มีตราสินค้า ของเขา (Brand) มีความสนใจเฉพาะตัวของเขา คนที่ชอบหนังสือของนักเขียนคนไหนก็คงชอบ นักเขียนคนนั้นด้วย แทนที่เราจะออกหนังสือแล้วจบไปเลย เราเลยทำเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับนักเขียน และหนังสือเยอะหน่อย ลองหยิบประเด็นรอบตัวมาคุยกับนักเขียนดูซิ ระหว่างนั้นก็แทรกเรื่องการ ขายของเข้ามาด้วย โดยหวังยอดไลค์ (Like) หวังยอดขาย และหวังว่าผู้อ่านจะไม่ลืม” (ฉัฐชนน มหา อิทธิศล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แซลมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

สำนักพิมพ์ช่วยสนับสนุนนักเขียนในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการประชาสัมพันธ์ ลงข่าวโปรโมตนักเขียนและหนังสือในสื่อต่างๆ ทั้งโทรทัศน์ นิตยสาร เว็บไซต์ ฯลฯ ส่งหนังสือของนักเขียนไปตามงานหนังสือในต่างประเทศ ซึ่งหนังสือบางเล่มก็ได้รับการติดต่อนำไปแปลในต่างประเทศ เช่น ใต้หวัน จีน ญี่ปุ่น สนับสนุนนักเขียนในด้านการทำงาน ชวนมาเป็นวิทยากรในกิจกรรมเกี่ยวกับการเขียนที่จัดโดยมินิมอร์ สำนักข่าว The Matter ที่เพิ่งเปิดใหม่ก็ชวนนักเขียนคนหนึ่งของสำนักพิมพ์มาร่วมงานด้วย นิตยสารอีราฟต้องการคนวาดภาพประกอบ ก็ให้โอกาสนักเขียนของสำนักพิมพ์มาเป็นนักวาดภาพประกอบประจำ เพื่อส่งเสริมนักเขียนให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ในส่วนของการจัดทำหนังสือ สำนักพิมพ์ก็ช่วยแบกรับภาระค่าใช้จ่ายทั้งหมดแทนนักเขียนด้วย

จากการสัมภาษณ์นักเขียนของสำนักพิมพ์พบว่า การที่กองบรรณาธิการกับนักเขียนเป็นวัยรุ่นเหมือนกัน เป็น Gen-Y เหมือนกัน ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สนับสนุนกันเหมือนเป็นเพื่อนสนิท สามารถคุยกันได้ทุกเรื่อง มีความเข้าอกเข้าใจกัน นักเขียนพึงพอใจกับการทำงานร่วมกับสำนักพิมพ์

“สำนักพิมพ์บันให้ความรู้สึกเหมือนเป็นเพื่อน เป็นพี่น้องกัน รู้สึกอบอุ่นนะ ประทับใจ เราสนิทสนมกับคนที่ทำงานร่วมกันตั้งแต่กองบรรณาธิการจนถึงคนทำกราฟฟิก (Graphic) พึงพอใจในการทำงานร่วมกับสำนักพิมพ์และพึงพอใจในแง่ของผลตอบแทนด้วย เพราะที่นี้นายทุนค่อนข้างจะแบกรับภาระแทนนักเขียนอยู่มากๆ แต่ก็ทำให้มีสิ่งที่จะต้องแลกนั้นคือทิศทางของหนังสือ ซึ่งหลายครั้งก็ต้องบาลานซ์กับความต้องการของเราเองกับเจ้าของเงินทุนด้วย” (ฉัตรวิ เสนชนิสศักดิ์, นักเขียน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

“พอใจกับการทำงานที่สำนักพิมพ์แชลมอนและสำนักพิมพ์บัน สิ่งที่ได้รับก็โอเคเพราะคุยกันได้ มีความเป็นเพื่อนเยอะเลย รู้สึกว่าคุยปัญหาที่ส่งผลกับงานได้ตรงๆ เช่น ปัญหาส่วนตัวที่ทำให้ทำงานไม่ได้ หรือทำให้ต้องส่งงานช้ากว่าปกติ คิดว่าตรงนี้ถ้าเป็นที่อื่นอาจจะไม่เข้าใจ” (พัชรกันย์ พิศาลสุพงศ์, นักเขียน, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2559)

4.2.7 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

วัฒนธรรมองค์กรของสำนักพิมพ์คือการเป็นแชลมอนที่ว้าวทวนกระแส นำเสนอเนื้อหาที่แหวกแนว ทันสมัย สนุก อร่อย เป็นค่านิยมหลักในทุกๆ สินค้าและบริการและมีความเป็นวัยรุ่นเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลัก (Target Market) ของสำนักพิมพ์แชลมอนคือกลุ่มวัยรุ่น ทิศทางการปรับตัวขององค์กรจึงเหมาะสมกับยุคดิจิทัล กลุ่มผู้อ่านวัยรุ่นเป็นกลุ่มที่นิยมใช้งานเครื่องมือออนไลน์ในโซเชียลมีเดีย (Social Media) เหมาะสมกับช่องทางการสื่อสารผ่านเฟซบุ๊ก (Facebook) ที่เป็นช่องทางการสื่อสารหลักของสำนักพิมพ์ พนักงานก็เป็น Generation Y ที่นิยมการ

ใช้เทคโนโลยี และปรับตัวกับเครื่องมือออนไลน์ใหม่ๆ ได้ง่าย เพราะสำนักพิมพ์มีการพัฒนาเว็บไซต์ตลอดเวลา ทำให้พนักงานต้องมีทักษะในการใช้และปรับตัวด้านการใช้เทคโนโลยีได้ จึงจะทำให้สามารถทำงานได้ราบรื่น มีฝ่ายพัฒนาเว็บไซต์ที่คอยแก้ปัญหาการใช้งานให้กับพนักงาน และพร้อมสนับสนุนพนักงานให้ใช้งานเครื่องมือออนไลน์ได้สะดวกตลอดเวลา ลักษณะการทำงานค่อนข้างยืดหยุ่น มีปัญหาอะไรก็คุยกันได้ เป็นเพื่อนกันมากกว่าการเป็นเจ้านายและลูกน้อง บรรยากาศการทำงานสนุกสนานเฮฮา

เมื่อบรรณาธิการบริหารก็เป็น Generation Y เช่นเดียวกันจึงมีความเข้าใจพนักงาน Generation เดียวกันว่าไม่ชอบตื่นเช้า จึงให้พนักงานลงคะแนนเสียงเลือกได้ว่าจะเข้างาน 10.00 น. แล้วไม่มีค่าทำงานล่วงเวลา หรือว่าเข้างาน 8.30 น.แล้วมีค่าทำงานล่วงเวลา พนักงานก็เลือกเข้างาน 10.00 น.และไม่รับเงินค่าล่วงเวลาเนื่องจาก Generation Y ไม่ชอบอยู่ในเงื่อนงำ และค่อนข้างยืดหยุ่นในเรื่องวันลา ตามกฎบริษัทสามารถลาพักร้อนได้แค่ 6 วัน แต่หากจะขอลาเพิ่มจากนั้นก็ยังสามารถทำได้ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับพฤติกรรมของพนักงาน Generation Y ที่ต้องการวิถีชีวิตแบบจัดสรรเวลาให้งานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน (Work-Life Balance)

"บริษัทเราจะให้เกียรติพนักงานในการตัดสินใจทุกอย่าง ถ้าเขาอยากจะออก ถ้าเขาอยากจะไม่อยู่เพราะว่าเรื่องเงินเดือน อันนี้เราก็ช่วยไม่ได้ สิ่งที่เราพอทำได้ก็มีแต่ทำให้เขาสบายใจ เราไม่เคยดูพนักงาน ต่อให้เราอยากจะทำอะไรในสัปดาห์ไหนเราก็จะพูดอ้อมๆ พยายามรักษาบรรยากาศให้มันสนุก เราแหกกฎการแสดกนั้วเข้างานแปดโมงครึ่ง เราพยายามทำในจุดที่เราทำได้ เพื่อให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานที่สุด" (ณัฐชนน มหาอิทธิฉล, บรรณาธิการบริหาร สำนักพิมพ์แซลมอน, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

การเป็นองค์กรที่ผู้บริหารเป็น Generation-Y ก็มีข้อดีในการที่กล้าลองผิดลองถูกจากการทดลองใหม่ๆ (Trial & Experiment) ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในการนำไปปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด ตามทฤษฎี The Timmons Model of Entrepreneurship ทำให้สำนักพิมพ์แซลมอนสามารถขยายบริษัทได้ โดยมีเว็บไซต์มินิมอร์และแซลมอนเฮ้าส์

แนวคิดของการตั้งบริษัทมินิมอร์

1. โอกาส (Opportunity)

Entrepreneur คือ คุณณัฐชนน มหาอิทธิฉล บรรณาธิการบริหารเป็นผู้เห็นโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity) จากการแพร่หลายของเทคโนโลยีที่กำลังส่งอิทธิพลต่อสื่อออนไลน์ จึงมองเห็นโอกาสการสร้างเว็บไซต์ที่จะสามารถเป็นชุมชนคนการอ่านการเขียนออนไลน์ และร้านหนังสือออนไลน์ได้ จึงทำเว็บไซต์มินิมอร์ขึ้น

2. ทีมงาน (Team)

บรรณาธิการบริหารรู้จักกับคุณทีปกร วุฒิพิทยามงคล ผู้ก่อตั้งเว็บไซต์ Exteen.com จึงไปชวนให้มาทำสื่อออนไลน์ให้สำนักพิมพ์แชนลอน ตอนนั้นคุณทีปกรกำลังขาย Exteen ให้บริษัทต่างชาติ จึงมาทำเว็บไซต์มินิมอร์ และได้นำพนักงานที่บริษัท Exteen ย้ายมาทำงานให้มินิมอร์ด้วย จึงมีทีมงานที่ดีและเชี่ยวชาญ ได้รับคำชมจากผู้อ่านว่าเว็บไซต์สวย ใช้งานง่าย เนื่องจากรูปแบบและเนื้อหาในเว็บไซต์มีที่มาจากความเชี่ยวชาญด้านการทำสื่อออนไลน์ของทีมงานและความต้องการของบรรณาธิการบริหาร ทั้งสองฝ่ายออกแบบเนื้อหาและรูปแบบในเว็บไซต์ร่วมกัน ทำให้ได้ผลงานที่ค่อนข้างน่าพอใจ

3. ทรัพยากร (Resource)

ช่วงที่ผ่านมามีมินิมอร์ได้รับพนักงานเพิ่มซึ่งมีความสามารถในการจับประเด็นมาเขียนตามข่าวในกระแสขณะนั้นทำให้ยอดการเข้าชมข่าวนั้นทะลุ 1 แสนคนภายในวันเดียว ได้รับการพูดถึงจากผู้อ่านเป็นจำนวนมาก และรายการเรื่องเด่นเย็นนี้ก็นำไปเสนอเป็นประเด็นข่าว ถือว่าการทดลองทำเว็บไซต์มินิมอร์ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ จากการทดลองนี้สำนักพิมพ์และมินิมอร์ก็เห็นโอกาสจากการจับคอนเทนต์มาเขียนข่าวที่เชื่อมโยงไปสู่เนื้อหาใหม่ๆ จึงเปิดเว็บไซต์ใหม่เป็นสำนักข่าว The Matter ซึ่งคาดหวังว่าจะหารายได้จากการลงโฆษณาได้เพิ่มขึ้น

แนวคิดของการตั้งบริษัทแชนลอนเฮ้าส์ (Production House)

1. โอกาส (Opportunity)

Entrepreneur คือ คุณณัฐชนน มหาอิทธิฉล บรรณาธิการบริหารมองเห็นโอกาสจากเมื่อปี 2014 หนังสือเรื่อง New York 1stTime โด่งดังจากคลิปวิดีโอลุงเนลสัน (Nelson) ซึ่งหนังสือเรื่องนี้เป็นประสบการณ์การไปเรียนที่นิวยอร์ก (New York) ของ ธนชาติ ศิริภัทรราชย์ ช่วงเปิดตัวที่งานหนังสือ ธนชาติอยู่นิวยอร์ก ไม่สามารถมาร่วมงานได้ จึงทำคลิปวิดีโอลุงเนลสันมาประเทศไทย ชื่อว่า Bangkok 1stTime เป็นมุมมองที่คนอเมริกันมีต่อประเทศไทยขึ้นมาแทนการมาร่วมงานเปิดงานหนังสือเล่มแรกของตนเอง และคลิปวิดีโอนี้ทำให้หนังสือเล่มนี้ได้รับความนิยมอย่างมหาศาล จนได้รับการพิมพ์ซ้ำกว่า 10 ครั้งและกลายเป็นหนังสือขายดีจนถึงปัจจุบัน เหตุการณ์นี้ทำให้บรรณาธิการบริหารเห็นโอกาสว่า หนังสือหนึ่งเล่มสามารถต่อยอดไปสู่สิ่งต่างๆ ได้มากมายและนำเนื้อหามาเล่าได้หลายแง่มุม จึงวางแผนจะต่อยอดหนังสือไปสู่การทำรายการ โทรทัศน์ และก่อตั้งโปรดักชั่นเฮ้าส์ (Production House) ขึ้นมา

2. ทีมงาน (Team)

แรกเริ่มตั้งบริษัท บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แชนลอนได้ชวนธนชาติ ศิริภัทรราชย์ และ วิชัย มาตกุล ซึ่งทั้งสองเป็นนักเขียนของสำนักพิมพ์ และเป็นนักคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาร่วมทำ

โปรดักชั่นเฮ้าส์ ชนชาติเรียนจบการศึกษาด้านภาพยนตร์มาโดยตรงด้วย และพนักงานทั้งสองคนเป็นคนที่มีความแคระเตอร์ (Character) ความเป็นแหลมมอซัดเจน เนื่องจากเป็นคนที่มีความสามารถในการคิดเนื้อหาที่แปลกใหม่ ตลก และทวนกระแส

3. ทรัพยากร (Resource)

ทรัพยากรคือ มีพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสร้างสรรค์เนื้อหา และด้วยความเป็นสำนักพิมพ์ที่มีความแคระเตอร์ (Character) ความเป็นแหลมมอซัดเจน ทำให้เนื้อหาที่สื่อสารออกไปได้รับความนิยมอย่างมาก ปัจจุบันทำให้แหลมมอเฮ้าส์มีชื่อเสียงพอสมควร และมีอำนาจในการต่อรองราคากับลูกค้ามากขึ้น บรรณาธิการบริหารจึงมีความต้องการที่จะย้ายแหลมมอเฮ้าส์ไปอยู่ในอุตสาหกรรมโฆษณา

"หนังสือ New York 1stTime เล่มแรกของชนชาติ ศิริภทราชัย เขียนตั้งสามปี แล้วตอนเปิดตัวในงานหนังสือมันก็ควรจะมีงาน ให้ผู้อ่านรู้จัก เราารู้สึกว่าผู้อ่านอยากเจอนักเขียน แล้วการที่นักเขียนได้เจอผู้อ่าน ผู้อ่านก็จะเป็นกำลังใจให้ ชนชาติเลยทำคลิป Bangkok 1stTime แทนการมาเจอผู้อ่านที่งานหนังสือ เราไม่ได้บอกว่าทำวิดีโอไวรัล (Viral Video) แล้วหนังสือขายดี จงทำวิดีโอไวรัล (Viral Video) ไปเรื่อยๆ แต่เรามองว่าเนื้อหาของหนังสือมีวิธีการเล่าหลายแบบ พลิกมุมมองก็ได้ อย่าง New York 1stTime ตัวคลิปมันเป็นการพลิกมุมมอง ชนชาติเขียนหนังสือเป็นมุมมองของคนไทยมองนิวยอร์ก คลิปวิดีโอเป็นนิวยอร์กมองไทย ทำให้เราเห็นว่าการเล่าเรื่องจากหนังสือสามารถพลิกมุมมองการเล่าได้เยอะมาก เป็นแนวคิด (Concept) ที่ต่อยอดไปได้เยอะ แต่ก่อนเราทำแค่หนังสือ เราก็คิดว่าเราจะหยุดแค่หนังสือทำไม ในเมื่อเนื้อหาของหนังสือมันล้นไหลไปอยู่ในภาษาไหนก็ได้ อย่างฉัฐพงศ์ ไชยวานิชย์ผล เป็นแฟนพันธุ์แท้ประเทศญี่ปุ่น เราก็น่าจะทำอะไรเกี่ยวกับตัวเขาได้ อย่างเช่น สารคดี ทำเป็นรายการสั้นๆ เกี่ยวกับประเทศญี่ปุ่น พอคิดแบบนี้ก็มีเป้าหมายการทำโปรดักชั่นเฮ้าส์ (Production House) เป้าหมายคือการเอาเนื้อหาหนังสือที่มีอยู่แล้วมาขยายต่อ เพิ่มมิติให้กับมัน เพิ่มแขนขาให้กับมัน โดยที่มีเนื้อหา 'แบบแหลมมอ' เป็นพื้นฐานเพราะในนามบรรณาธิการบริหารเราก็มีวิธีการมองแบบสำนักพิมพ์ พอทำไปทำมาก็มีชื่อเสียงเรื่องการผลิต ทำคลิปได้ตลก ทำคลิปได้คม ก็เป็นไปตามกลไกธุรกิจ ทำดีคนที่จ้าง คนจ้างบ่อยๆ เข้ามีลูกค้าเยอะขึ้น เราก็ปรับราคาได้มากขึ้น จนทุกวันนี้แหลมมอเฮ้าส์ก็งานเยอะ เราไม่เคยแพลนว่าเราจะต้องมีโปรดักชั่นเฮ้าส์ภายในกี่ปี มันเป็นจังหวะมากกว่า เราพอทำได้ก็ทำ" (ฉัฐชนน มหาพิทติล, บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์แหลมมอ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

4.2.8 ปัจจัยนำออก (Output)

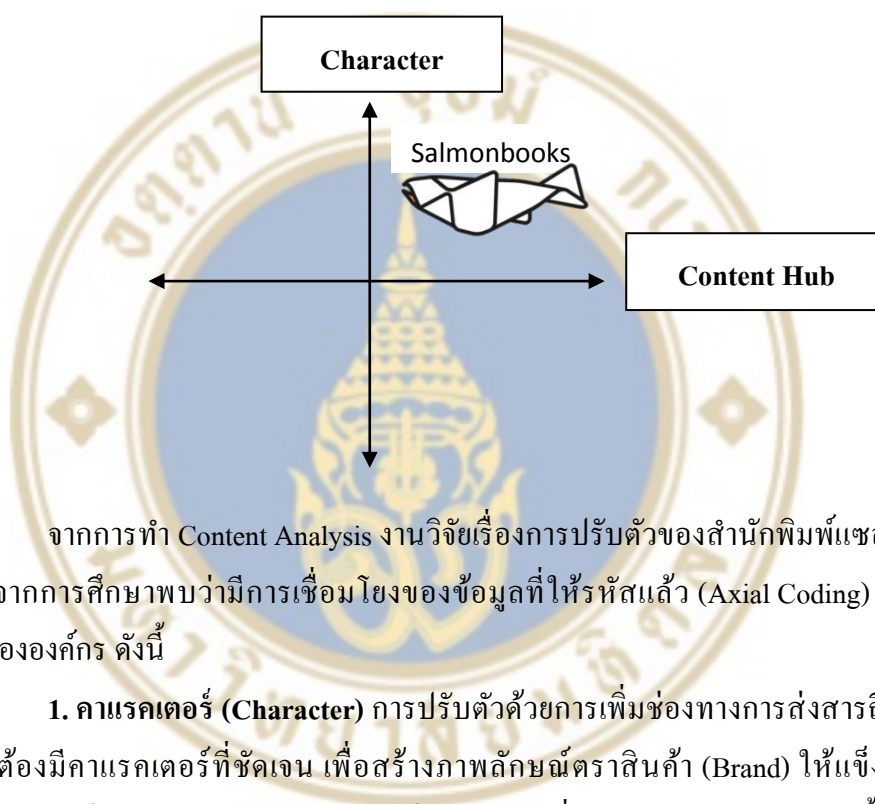
การปรับตัวของสำนักพิมพ์ทำให้การดำเนินงานของสำนักพิมพ์ค่อนข้างน่าพอใจ ถึงแม้ว่ายอดขายในส่วนออนไลน์และออฟไลน์จะลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ การที่ผู้อ่านซื้อหนังสือจำนวนลดลงมีผลกระทบจากเศรษฐกิจและจากการก่อตัวของเทคโนโลยี (Disruptive Technology) แต่การก่อตัวของเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ก็สามารถสร้างโอกาสในการสร้างรายได้ในช่องทางอื่นๆ ให้กับสำนักพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นการทำ Forward Integration มีร้านขายหนังสือออนไลน์ของสำนักพิมพ์แหลมอน บัน และบันลือบุ๊กส์ รวมถึงการรับหนังสือของสำนักพิมพ์อื่นมาขายและคิดค่าดำเนินการ (Transaction Fee) ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้อ่านที่นิยมการซื้อของออนไลน์มากขึ้น การสร้างเว็บไซต์มินิมอร์ ชุมชนการอ่านการเขียนออนไลน์ ซึ่งจะเน้นการเข้ามาซื้อขายหนังสือออนไลน์และคิดค่าดำเนินการ (Transaction Fee) พร้อมทั้งมีตัวอย่างหนังสือให้ลองอ่าน ผู้อ่านจะได้ตัดสินใจสั่งซื้อหนังสือออนไลน์ง่ายขึ้น และเมื่อซื้อหนังสือไปแล้วก็สามารถนำรหัสท้ายหนังสือมากรอกในเว็บไซต์เพื่ออ่านตอนพิเศษได้ เป็นการเชื่อมโยงและบูรณาการช่องทางการขายหลากหลายช่องทาง (Omni-Channel Marketing) ทั้งออฟไลน์และออนไลน์เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับผู้อ่าน การแพร่หลายของสื่อออนไลน์ยังสามารถสร้างโอกาสในด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของแหลมอนแฮตส์ เนื่องจากผลิตคลิปวิดีโอเผยแพร่ทางสื่อออนไลน์แล้วทำให้เป็นที่รู้จักและเกิดกระแสในโลกออนไลน์ การแพร่หลายของสื่อออนไลน์จึงสามารถเป็นช่องทางในการสร้างชื่อเสียงให้แหลมอนแฮตส์ได้เป็นอย่างดี และปัจจุบันลูกค้าค่อนข้างให้ความไว้วางใจ จึงสามารถต่อรองราคาได้เพิ่มขึ้น ทำให้ได้กำไรเพิ่มมากขึ้น

รายได้อื่นๆ สามารถสร้างได้จากการลงโฆษณาในนิตยสารอีราฟ ซึ่งเป็นนิตยสารแจกฟรี เนื่องจากปัจจุบันผู้ผลิตสินค้าต่างๆ นิยมการลงโฆษณาในนิตยสารแจกฟรี เนื่องจากจะมีจุดแจกและจุดวางนิตยสารจำนวนมาก เข้าถึงผู้อ่านจำนวนมากกว่านิตยสารที่วางขายในร้านหนังสือ นอกจากนี้ยังมีการให้บริการผลิตสื่อให้กับองค์กรต่างๆ เช่น การทำหนังสือครบรอบ 20 ปีให้เว็บไซต์พันทิป (Pantip.com) ซึ่งก็เป็นช่องทางการสร้างรายได้ที่ดีอีกทางหนึ่ง ทั้งหมดนี้ทำให้การปรับตัวของสำนักพิมพ์ค่อนข้างประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่ายอดขายหนังสือเล่มจะลดลง แต่ก็ลดลงไม่มาก และยังสามารถสร้างรายได้เพิ่มจากแผนกต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผลประกอบการของสำนักพิมพ์ค่อนข้างดี และสามารถจ่ายโบนัสให้พนักงานทุกคนได้ในช่วงต้นปี 2559 ที่ผ่านมา

จากการสัมภาษณ์นักเขียนของสำนักพิมพ์แหลมอนและบัน พบว่านักเขียนพึงพอใจในการทำงานกับสำนักพิมพ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการแพร่หลายของสื่อออนไลน์สามารถทำให้นักเขียนเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น และสื่อออนไลน์ช่วยสร้างโอกาสในการทำให้ผู้อ่านรู้จักนักเขียน ผู้อ่านบางคนซื้อหนังสือก็เพราะเห็นผลงานของนักเขียนในเฟซบุ๊ก (Facebook) แล้วชื่นชอบ

ผู้อ่านชื่นชอบนักเขียนและหนังสือของสำนักพิมพ์ มีความภักดีต่อสำนักพิมพ์ เนื่องจากชื่นชอบคาแรคเตอร์ (Character) ของความเป็นสำนักพิมพ์แชนลอนที่ชัดเจน และคาดหวังว่าไม่ว่าสำนักพิมพ์แชนลอนจะเติบโตอย่างไรก็ขอให้คงคาแรคเตอร์ (Character) ของความเป็นแชนลอนไว้ เนื่องจากเป็นจุดแข็งที่ทำให้ผู้อ่านชื่นชอบและติดตามผลงานของสำนักพิมพ์แชนลอนมาโดยตลอด

4.2.9 การเชื่อมโยงข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว (Axial Coding)



จากการทำ Content Analysis งานวิจัยเรื่องการปรับตัวของสำนักพิมพ์แชนลอนในยุคดิจิทัล จากการศึกษาพบว่าการเชื่อมโยงของข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว (Axial Coding) ที่ใช้ในการปรับตัวขององค์กร ดังนี้

1. คาแรคเตอร์ (Character) การปรับตัวด้วยการเพิ่มช่องทางการส่งสารถึงผู้อ่าน ทุกช่องทางต้องมีคาแรคเตอร์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand) ให้แข็งแกร่ง ซึ่งก็ประสบความสำเร็จในการมีค่านิยมของความเป็นแชนลอนที่ว้าวทวนกระแส นำเสนอเนื้อหาที่แหวกแนว ทันสมัย สนุก อร่อย เป็นค่านิยมหลักในทุกๆ สินค้าและบริการ และสื่อสารกับผู้อ่านด้วยคาแรคเตอร์ของตราสินค้า (Brand) ที่ชัดเจน จากการสัมภาษณ์ผู้อ่านพบว่า ผู้อ่านเห็นภาพคาแรคเตอร์สำนักพิมพ์เหมือนกันทุกคนคือ เป็นผู้ชายเนิร์ด (Nerd) กวนตลก ขี้เล่น เฮฮา เป็นคนใจกว้างและเปิดกว้างทางความคิด และไม่ว่าสำนักพิมพ์แชนลอนจะดำเนินงานแบบใด สิ่งหนึ่งที่ผู้อ่านคาดหวังให้สำนักพิมพ์รักษาไว้คือแนวทางที่ชัดเจน และคงคาแรคเตอร์ของความเป็นแชนลอนไว้เสมอ

2. การเป็นศูนย์กลางผู้ให้บริการเนื้อหา (Content Hub) เนื่องจากสำนักพิมพ์แชนลอนเป็นสำนักพิมพ์และมีจุดเด่นในการผลิตเนื้อหาที่มีเอกลักษณ์ในแบบของแชนลอน จึงมุ่งจะเป็นศูนย์กลางผู้ให้บริการเนื้อหา (Content Hub) ในปัจจุบันมีช่องทางการสื่อสารดังนี้

2.1 โทรศัพท์มือถือ (Mobile)

2.2 สื่อสิ่งพิมพ์ (Print)

2.3 เว็บไซต์ (Website)

2.4 แท็บเล็ต (Tablet)

2.5 โซเชียลมีเดีย (Social media)

2.6 ร้านค้าสำหรับซื้อขายสินค้า (In-store)

2.7 QR code/AR/NFC ใช้ QR Code ในการจัดส่งสินค้าสำหรับผู้อ่านที่สั่งซื้อหนังสือผ่านทางร้านหนังสือออนไลน์ในเว็บไซต์มินิมอร์ และพิมพ์ QR Code ท้ายเล่มเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าถึงเนื้อหาตอนพิเศษ (Extra Content) ของหนังสือเล่มในเว็บไซต์มินิมอร์ได้

2.8 อื่นๆ (The Next Big Thing) วางแผนจะย้ายอุตสาหกรรมจากสิ่งพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมโฆษณาและขยายไปสู่ช่องทางอื่นๆ ที่มีเนื้อหาแบบแชนลอนเป็นหลัก ซึ่งนับว่าครอบคลุมแทบทุกช่องทางของโมเดล Content Hub ส่วนสิ่งที่กำลังทำเพิ่มคือแอปพลิเคชัน (Application) เพื่อให้เว็บไซต์สามารถใช้งานบนสมาร์ตโฟน (Smartphone) และแท็บเล็ต (Tablet) ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น และกำลังจัดทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-books) เพื่อรองรับการอ่านหนังสือผ่านแท็บเล็ต (Tablet) ในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลวิจัยที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิ ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) ผู้บริหารของสำนักพิมพ์แชนมอน นักเขียนและผู้อ่านของสำนักพิมพ์ และข้อมูลจากการสังเกตการณ์ (Observation) ของผู้วิจัย พบว่าสำนักพิมพ์แชนมอนมีแนวทางในการปรับตัวด้านองค์กรตามโมเดลการปรับตัวระดับองค์กร (Organizational-Level Diagnosis) ของ Cummings & Worley ดังนี้

5.1.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่ทำให้องค์กรเกิดการปรับตัว

- 1) เศรษฐกิจชะลอตัว ยอดขายหนังสือลดลง หนังสือเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย สำนักพิมพ์ขาดทุน ปิดกิจการลงจำนวนมาก
- 2) Disruptive Innovation การแพร่หลายของเทคโนโลยี สมาร์ทโฟน (Smartphone) และแท็บเล็ต (Tablet) ทำให้ผู้อ่านอ่านหนังสือเล่มลดลง
- 3) เนื้อหาในสื่อออนไลน์สามารถทดแทนหนังสือเล่มได้
- 4) มีเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัยมากขึ้น สามารถพิมพ์หนังสือที่ Personalize ตามรายบุคคลได้
- 5) โซเชียลมีเดีย (Social Media) ทำการตลาด สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ในวงกว้าง ต้นทุนต่ำคนนิยมถ่ายรูปหนังสือลงโซเชียลมีเดีย (Social Media) เพื่อบ่งบอกรสนิยมและไลฟ์สไตล์ (Lifestyle) ส่วนบุคคล

5.1.2 องค์ประกอบขององค์กร (Design Components)

1) กลยุทธ์ (Strategy)

- ลดต้นทุน ในส่วนสำนักพิมพ์ ลดค่าแรงงาน (Labour Cost) ของพนักงาน โดยใช้พนักงานประจำให้น้อยที่สุด และจ้างหน่วยงานภายนอกบริษัท (Outsource) ลดต้นทุนการผลิต (Cost Control) ออกแบบพิมพ์หนังสือโดยใช้สีแค่สองสีต่อหนึ่งเล่มเพื่อความประหยัดและสวยงาม วัฒนธรรมองค์กรเน้นเรื่องเน้นย้ำเรื่องประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ (Cost Control)

- นำเนื้อหาจากหนังสือขยายไปสู่สื่ออื่นๆ ที่สามารถสร้างรายได้ให้สำนักพิมพ์ ได้แก่ โปรดักชันเฮ้าส์ (Production House) ชุมชนการอ่านการเขียนออนไลน์ในเว็บไซค์มินิมอร์ นิตยสารอีราฟ สำนักข่าว The Matter คาแรคเตอร์ของตัวการ์ตูนสามารถทำเป็นสินค้าขายได้ เช่น ทำสติ๊กเกอร์ไลน์ ทำงานบริการด้านสิ่งพิมพ์ให้กับองค์กรต่างๆ เพื่อหารายได้เพิ่ม

- ใช้สื่อฟรีเป็นหลักในการทำการตลาด ได้แก่ นิตยสารแจกฟรี (นิตยสารอีราฟ) ยูทูป (Youtube) เว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย (Social Media) เว็บไซต์สำนักข่าว The Matter

- ทำ Forward Integration! เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือออนไลน์ขายหนังสือของสำนักพิมพ์ในเครือ และสร้างพันธมิตรกับสำนักพิมพ์อื่นๆ โดยรับหนังสือของสำนักพิมพ์อื่นมาขาย และหักค่าดำเนินการ (Transaction Fee) 20% จากยอดขาย

- การเชื่อมโยงและบูรณาการช่องทางการขายหลากหลายช่องทาง ทั้งออฟไลน์และออนไลน์เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Omni-Channel Marketing) โดยสร้างชุมชนการอ่าน-เขียน-ขาย ในเว็บไซค์มินิมอร์ ในเว็บไซค์มีตัวอย่างหนังสือให้อ่าน หากต้องการสั่งซื้อก็สามารถซื้อผ่านออนไลน์ได้เลย และเมื่อซื้อหนังสือก็จะได้รับรหัสท้ายเล่มเพื่อเข้ามาอ่านเนื้อหาตอนพิเศษในเว็บไซค์ ส่วนของการเขียนเรื่องสามารถสร้างหนังสือ และเขียนเป็นบทเหมือนเขียนหนังสือ คนเขียนสามารถตั้งราคาขายแต่ละบทได้ และมีส่วนของบทความเรื่องการอ่านเขียนและความคิดสร้างสรรค์ที่ผลิตโดยทีมงานเอง มีการจัดกิจกรรมเรื่องการเขียนให้กับผู้อ่านเป็นประจำทุกเดือน แบบไม่เสียค่าใช้จ่าย

ทิศทางการเติบโตของสำนักพิมพ์แชลมอนในอนาคต มุ่งจะเป็นศูนย์กลางผู้ให้บริการเนื้อหา (Content Hub) สิ่งที่กำลังทำเพิ่มคือแอปพลิเคชัน (Application) เพื่อให้เว็บไซต์สามารถใช้งานบนสมาร์ตโฟน (Smartphone) และแท็บเล็ต (Tablet) ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น และกำลังจัดทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Books) เพื่อรองรับการอ่านหนังสือผ่านแท็บเล็ต (Tablet) ให้ใช้งานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

- ควบคุมคาแรคเตอร์ (Character) ของสำนักพิมพ์ให้มีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนในสายตาผู้อ่าน เน้นการเป็นแชลมอนที่ถ่ายทอดกระแส นำเสนอเนื้อหาที่แหวกแนว ทันสมัย สนุก อร่อย เป็นค่านิยมหลักในทุกๆ สินค้าและบริการ

2) เทคโนโลยี (Technology)

- ปรับปรุงการส่งของโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ QR Code ในการจัดส่งสินค้า ทำให้สามารถบันทึกข้อมูลเข้าระบบได้อย่างรวดเร็ว ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะสินค้าได้ทันที

- ใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media) เป็นเครื่องมือหลักในการให้บริการผู้อ่าน และสังเกตพฤติกรรมผู้อ่านเพื่อปรับปรุงการสื่อสารให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน

- ใช้โมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ (New Business Model) เพื่อหารายได้เพิ่ม ดังนี้

Free and Freemium สร้างชุมชนการอ่านการเขียนออนไลน์ในมินิมอร์มีทั้งแบบให้อ่านฟรี และแบบที่ให้นักเขียนตั้งราคาขายเองได้ โดยขายแยกเป็นบทหากนักเขียนขายได้ มินิมอร์จะได้อ่านค่าดำเนินการ (Transaction Fee) 50%ของราคาขาย

Brick and Click ผู้อ่านสามารถมาซื้อหนังสือที่ร้านค้าของสำนักพิมพ์ได้ สามารถซื้อออนไลน์ได้ผ่านทางเว็บไซต์ Minimore.com และเฟซบุ๊ก (Facebook) ได้

Personalization ใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ที่สามารถปรับรูปแบบสินค้าตามรายบุคคล ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีหนังสือเล่มนี้พิเศษเฉพาะบุคคล ทำให้เพิ่มมูลค่าของหนังสือและเพิ่มราคาขายได้

3) โครงสร้างองค์กร

บรรณาธิการบริหารมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น การตัดสินใจยืดหยุ่นมากขึ้น โครงสร้างองค์กรส่วนที่ควรเพิ่มเติมคือฝ่ายการตลาดและฝ่ายบริการลูกค้า (Marketing & Customer Service) สำหรับแชนนอนเฮ้าส์ (Production House) เพื่อให้มีคนไปเสนองานและขายงานลูกค้า จะได้ไม่โดนเอเจนซี่หักค่าบริการในการผลิตงานให้ลูกค้า (Agency Fee) และควรเพิ่มฝ่ายการตลาด (Marketing) ในฝ่ายเว็บไซต์มินิมอร์ ทำหน้าที่หาลูกค้ามาลงโฆษณาในเว็บไซต์เพื่อหารายได้เพิ่มจากการโฆษณาในเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์

4) ระบบการรับพนักงาน คัดเลือกจากทักษะในการทำงาน และคุณลักษณะนิสัยของผู้สมัครว่าสามารถเข้ากับทีมที่จะทำงานด้วยได้หรือไม่ สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษคือต้องมีความคิดสร้างสรรค์สามารถคิดเองได้ อายุไม่เกิน 29 ปี พนักงานทั้งองค์กรเป็น Generation Y เวลาทำงาน มีการปรับเปลี่ยนเวลาจาก 8.30 น. เป็น 10.00 น. แต่ไม่มีค่าทำงานล่วงเวลา บรรยากาศออฟฟิศเป็นสถานที่ที่ทำงานด้วยความสนุกสนาน ทุกสิ่งยืดหยุ่นได้ เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงานและให้เกียรติพนักงานในการตัดสินใจ

5) ระบบการวัดผล (Measurement System) ประเมินทุกปีตอนเดือนเมษายน หัวหน้างานจะให้พนักงานประเมินตัวเองและหัวหน้างานจะประเมินกลับว่าสำหรับหัวหน้างานให้คะแนนพนักงานเท่าไรหลังจากประเมินแล้วก็จะมีการปรับขึ้นเงินเดือนและโบนัสตามประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

6) Partnership นักเขียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการที่ทำให้สำนักพิมพ์ดำรงอยู่ได้ และสำนักพิมพ์ก็ทำให้นักเขียนสามารถประกอบอาชีพได้เช่นกัน ผลดีจากสื่อออนไลน์ทำให้นักเขียนมีชื่อเสียงเพิ่มขึ้น และมีฐานผู้อ่านเพิ่มมากขึ้น และนักเขียนสามารถใช้สื่อออนไลน์ในการทำให้ผู้อ่านรู้จักผลงานและขายงานได้เพิ่มผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media) ซึ่งก็สอดคล้องกับผู้อ่าน

วัยรุ่นที่นิยมใช้งาน โซเชียลมีเดีย (Social Media) จึงเป็นข้อได้เปรียบของสำนักพิมพ์ทำให้ฐานผู้อ่านเพิ่มขึ้นและตราสินค้า (Brand) ก็เติบโตขึ้นด้วย

5.1.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

คือการเป็นแชนนอนที่ว้าวทวนกระแส นำเสนอเนื้อหาที่แหวกแนว ทันสมัย สนุก อร่อย เป็นค่านิยมหลักในทุกๆ สินค้าและบริการ กลุ่มเป้าหมายหลักคือกลุ่มวัยรุ่นนิยมใช้งาน เครื่องมือออนไลน์ในโซเชียลมีเดีย (Social Media) เหมาะสมกับช่องทางการสื่อสารผ่านเฟซบุ๊ก (Facebook) ที่เป็นช่องทางการสื่อสารหลักของสำนักพิมพ์ พนักงานเป็น Generation Y ที่นิยมการใช้เทคโนโลยี และปรับตัวกับเครื่องมือออนไลน์ใหม่ๆ ได้ง่าย ลักษณะการทำงานค่อนข้างยืดหยุ่น บรรยากาศการทำงานสนุกสนานผู้บริหารเป็น Generation Y กล้าลองผิดลองถูกจากการทดลองใหม่ๆ (Trial & Experiment) ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในการใช้โอกาส คน และทรัพยากร สร้างหน่วยงานใหม่ๆ เช่น มินิมอร์และแชนนอนแฮสส์ได้

5.1.4 ปัจจัยนำออก (Output)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับตัวของสำนักพิมพ์สามารถสร้างโอกาสในการสร้างรายได้หลากหลายช่องทาง บูรณาการช่องทางการขายหลากหลายช่องทาง ได้แก่ ชุมชนอ่าน-เขียน-ขาย หนังสือนั่งสื่อออนไลน์ในเว็บไซต์มินิมอร์โปรดักชั่นแฮสส์ สำนักข่าวออนไลน์ ทำให้ผลงานของสำนักพิมพ์แชนนอนเป็นที่รู้จักในวงกว้าง มีชื่อเสียงมากขึ้น

นักเขียนพึงพอใจในการร่วมงานกับสำนักพิมพ์ สื่อออนไลน์ทำให้นักเขียนเป็นที่รู้จักมากขึ้น มีชื่อเสียงมากขึ้น ทำให้ทั้งนักเขียนและสำนักพิมพ์มีฐานผู้อ่านเพิ่มขึ้น

ผู้อ่านชื่นชอบนักเขียนและคาแรคเตอร์ของสำนักพิมพ์ มีความภักดีต่อสำนักพิมพ์

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลวิจัยที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร นักเขียนและผู้อ่านของสำนักพิมพ์แชนนอนในเชิงลึก (In-Dept Interview) และข้อมูลจากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย (Observation) สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สำนักพิมพ์แชนนอนทำ Vertical Integration โดยการทำ Forward Integration หนังสือนั่งสื่อออนไลน์ในเว็บไซต์มินิมอร์ ซึ่ง Ian Macinnes, KasamaKongsmak และ Robert Heckman (2004) พบว่าการที่สำนักพิมพ์เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือโดยใช้สื่อออนไลน์ (Electronic Commerce)

จะทำให้สำนักพิมพ์ได้ประโยชน์ด้านการลดต้นทุนในด้านสายส่งและลดค่าดำเนินการ (Transaction Fee) จากการฝากขายที่ร้านหนังสือ ซึ่ง Susan Gaigher, Dr Elizabeth Le Roux และ Prof Theo Bothma (2014) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนการจัดจำหน่ายจากสายส่งและร้านหนังสือมาขายออนไลน์ทำให้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สั้นลง สามารถควบคุมกระบวนการทำงานและควบคุมงบประมาณได้ง่ายขึ้น

2. ผู้อ่านหนังสือเล่มน้อยลง แต่ทว่าพฤติกรรมการอ่านของคนไทยไม่ได้ลดลง การแพร่หลายของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พฤติกรรมการอ่านหนังสือบนสื่อออนไลน์เพิ่มขึ้น ผลวิจัยพบว่าผู้อ่านหนังสือนิยมข้อความในสื่อสังคมออนไลน์/ เอสเอ็มเอส/ อีเมล เป็นสัดส่วนร้อยละ 51.6 ของการอ่านสื่อทุกประเภทเป็นอันดับสองรองจากหนังสือพิมพ์ ซึ่งเนื้อหาสาระที่ผู้อ่านชอบอ่านมากที่สุดคือข่าวสารคดีและความรู้ทั่วไป อยู่ที่ร้อยละ 48.5 เท่ากัน โดยเวลาเฉลี่ยที่ใช้อ่านเฉลี่ย 1 ชั่วโมง 6 นาที/วัน หรือ 66 นาที โดยกลุ่มเยาวชนใช้เวลาอ่านมากที่สุดเฉลี่ย 1 ชั่วโมง 34 นาที/วัน หรือ 94 นาที กลุ่มวัยเด็กและวัยทำงานใช้เวลาอ่านเฉลี่ยต่อวันมากกว่า 1 ชั่วโมงเล็กน้อย ส่วนวัยสูงอายุใช้เวลาอ่านน้อยที่สุด เฉลี่ย 44 นาที/วัน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2556 พบว่าทุกวัยใช้เวลาอ่านเพิ่มขึ้น โดยกลุ่มเยาวชนใช้เวลาอ่านเพิ่มขึ้นมากที่สุดถึง 44 นาที/วัน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยพบว่า พฤติกรรมการใช้อินเตอร์เน็ตของคนที่อ่านหนังสือ วันจันทร์-ศุกร์ ใช้อินเตอร์เน็ต 67.5% ส่วนวันเสาร์-อาทิตย์ ใช้อินเตอร์เน็ต 64.8% พบว่าเกือบครึ่งระบุว่าอ่านหนังสือที่เป็นเล่มน้อยลงแต่หันไปอ่านเว็บข่าวและเว็บไซต์รวมข่าว นิยมอ่านผ่านข้อความสั้นๆ ทางอินเตอร์เน็ต (สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ, 2558) ผลวิจัยดังกล่าวทำให้สำนักพิมพ์แซมมอนมีโอกาสการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและการเข้าถึงผู้อ่านผ่านทางช่องทางออนไลน์ด้วยการปรับตัวด้านการสื่อสารถึงผู้อ่านในช่องทางต่างๆ ตาม โมเดล Content Hub



ภาพที่ 5.1 พฤติกรรมการอ่านหนังสือของคนไทย ระยะเวลาเป็นนาที/วัน

5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย (Limitation)

1. การศึกษาเรื่องการปรับตัวของสำนักพิมพ์แชนลอนในยุคดิจิทัลในครั้งนี้ สำนักพิมพ์แชนลอนมีจุดแข็งในเรื่องของเนื้อหาที่เป็นเอกลักษณ์ สามารถนำเนื้อหาไปขยายสู่สื่ออื่นๆ ได้มากมาย เช่น นิตยสารแจกฟรี โปรดัคชั่นเฮ้าส์ สำนักข่าว ชุมชนการอ่านการเขียนออนไลน์ แต่การปรับตัวองค์กรในลักษณะนี้อาจจะไม่สามารถใช้ได้กับสำนักพิมพ์ทุกสำนักพิมพ์ เช่น สำนักพิมพ์ที่ตีพิมพ์เฉพาะนวนิยายเท่านั้น

2. การสัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้อ่าน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์เชิงลึกเฉพาะผู้อ่านกลุ่มเล็กๆ ในจังหวัดกรุงเทพมหานครเท่านั้น

5.4 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

- ควรศึกษาการปรับตัวด้านองค์กรของสำนักพิมพ์อื่นๆ เปรียบเทียบกันหลายๆ สำนักพิมพ์

- การสัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้อ่านควรทำการสำรวจเพิ่มเติมโดยสำรวจความคิดเห็นผู้อ่านทั่วประเทศเพิ่มเติมในเชิงปริมาณ โดยใช้รายชื่อประชากรจากรายชื่อสมาชิกของสำนักพิมพ์

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

- ควรศึกษาเครื่องมือของสื่อออนไลน์เพื่อการสำรวจและวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้อ่าน ว่าผู้อ่านพึงพอใจเนื้อหาประเภทใด เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำเนื้อหาบนสื่อออนไลน์ของสำนักพิมพ์ให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน

- ศึกษาความต้องการของผู้อ่านในเชิงลึกจากพฤติกรรมการซื้อขายสินค้าและบริการ เพื่อนำเสนอสินค้าและรายการส่งเสริมการขายพิเศษตามความต้องการของแต่ละบุคคล (Personalization)

- เปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้เป็นรูปแบบดิจิทัลมากที่สุด เพื่อลดค่าคนกลาง (Agency Fee) และค่าดำเนินการ (Agency Fee) ลดต้นทุนให้น้อยที่สุด เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานสูงสุด

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- ควรกำหนดใช้นโยบายส่งเสริมการอ่านอย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มอัตราการรู้หนังสือของคนไทย เนื่องจากสหประชาชาติกำหนดให้อัตราการรู้หนังสือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาประเทศ

- ควรกำหนดบทลงโทษเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์ ถัดลอกหรือทำซ้ำผลงานของผู้อื่นให้เข้มงวดกว่านี้ เนื่องจากปัจจุบันบทลงโทษไม่รุนแรง ทำให้คนไม่เกรงกลัว และมีการคัดลอกผลงานของผู้อื่นไปเป็นผลงานของตัวเองจำนวนมาก

บรรณานุกรม

- ฉันทพร วรณประเสริฐ และ ชาติรี ใต้ฟ้าพล. กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดหนังสือนวนิยายไทยของสำนักพิมพ์และการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค. วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (ปี 2554): 54-70.
- ธรรมยุทธ์ จันทร์ทิพย์ และ ดวงลาภ เปี่ยมอยู่สุข. พัฒนาการและแนวโน้มของนิตยสารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ. วารสารนักบริหาร. ปีที่ 32 ฉบับที่ 4 (ต.ค.-ธ.ค.55): 109-115.
- ฐปณีย์ อรุณรัตน์ดิถกและวรัชญ์ครุจิต. กลยุทธ์การปรับตัวทางการสื่อสารการตลาดของธุรกิจหนังสือเล่มในยุคดิจิทัล. ในงานประชุมวิชาการระดับชาติประจำปี 2558 คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (9 มิถุนายน 2558).
- ธีรยุทธ บาลชนและคณะ. Smart Poster การประยุกต์เทคโนโลยีบนสมาร์ตโฟนกับสื่อสิ่งพิมพ์ห้องสมุด. วารสารรายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET Journal). ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (ม.ค.-เม.ย.57): 51-57.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ. 2559. สํารวจการอ่านของคนไทยในยุคดิจิทัล. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaihealth.or.th/Content/31148-สำรวจการอ่านของคนไทยในยุคดิจิทัล.html>.
- สำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า. 2559. พฤติกรรมการอ่านของคนไทยในรอบสิบปี. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://thaipublica.org/wp-content/uploads/2016/04/10-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-50-59-e1459921420266.jpg>.
- สำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า. 2559. อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย นิตยสารปิดตัว เปลี่ยนเวทีหนังสือพิมพ์ตรงกับทรูค. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://thaipublica.org/2016/01/print-1>.
- Christian Ruland. 2015. 24 Hours in the omni channel world. [Online]. Available <http://johnbrownmedia.com/thinking/brand-strategy/welcome-to-the-omni-channel>.
- Ian Macinnes, KasamaKongsmak and Robert Heckman. "Vertical integration and the relationship between publishers and creators". **Journal of Electronic Commerce Research**.2004.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Ivona Despot. "Freemium business models in publishing. New packaging for the needs of readers in the digital age".**Libellarium**.3, 1 (2015): 81– 89.

Robert G. Picard. "Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies".**Trends in communication**. 11, 2 (2003), 127–136.

