กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปานรวี หงส์ภักดี

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานคร ฉบับนี้สำเร็จด้วยความกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำและคำปรึกษาตลอดจนการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จากอาจารย์ ดร. สุเทพ นิ่มสาย ที่ปรึกษางานวิจัยครั้งนี้ อาจารย์ ดร. ภูมิพัฒณ์ พงศ์พฤฒิกุล ที่ปรึกษาร่วม และอาจารย์ ผศ. ดร. พัลลภา ปีติสันต์ ประธานกรรมการสอบ ขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ได้ความเอื้อเฟื้อ สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สารนิพนธ์เล่มนี้คงไม่สำเร็จ ถ้าปราศจากความเมตตาจากทุกท่าน

อันดับสุดท้ายขอขอบพระคุณพ่อและแม่ พี่น้อง เพื่อน ขอบคุณความรัก กำลังใจ ที่มอบให้ตลอดระหว่างเวลาที่ทำการศึกษา ด้านกำลังใจ ทุนทรัพย์และความเมตตา ขอขอบพระคุณจากใจอีกครั้งค่ะ

ปานรวี หงส์ภักดี

กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานคร

STRATEGY ON ADAPTATION FOR SURVIVAL OF INDEPENDENT BOOKSHOP IN DIGITAL ECONOMY IN BANGKOK

ปานรวี หงส์ภักดี 6150055

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์, Ph.D., ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาแนวทางการปรับกลยุทธ์ร้านหนังสืออิสระเพื่อความอยู่รอด โดยการเก็บข้อมูลทุตยภูมิ (Secondary Data) กรณีศึกษา ร้านหนังสืออิสระ อุตสาหกรรมหนังสือ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in – depth interview - IDI) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระ จำนวน 4 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยแยกเป็นประเด็นสำคัญทำการคัดกรองข้อมูลอย่างละเอียด นำมาวิเคราะห์สรุปเป็นบรรยายเพื่อตอบปัญหาของงานวิจัย

พบว่าร้านหนังสืออิสระส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีรูปแบบร้านที่แตกต่างกัน เจ้าของกิจการดูแลกิจการภายในร้านหนังสืออิสระทั้งหมด ในด้านการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดนั้นประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยภายในด้านรูปแบบของร้านหนังสืออิสระ มีการปรับเปลี่ยนให้แตกต่างกัน เพื่อให้เข้ากับประเภทหนังสือ และสร้างเอกลักษณ์ของร้านหนังสืออิสระ ส่วนปัจจัยภายนอกด้านพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลเชิงบวกกับร้านหนังสืออิสระให้สามารถปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น สามารถจำหน่ายหนังสือได้หลากหลายประเภทมากขึ้น ส่งผลให้วงจรธุรกิจหนังสือดีขึ้นอีกด้วย และจากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ พบว่ามีการปรับตัวด้านบริหารจัดการองค์กร ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับจัวของเจ้าของกิจการ ด้านต้นทุน ด้านเป้าหมาย ด้านการตลาดและผู้บริโภค และด้านการตลาดเชิงเนื้อหา

โดยจากการศึกษาสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ได้ 2 ประเด็น คือ ด้านการปรับตัวของเจ้าของกิจการและกลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา โดยทั้งสองประเด็นร้านหนังสืออิสระจะต้องมุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม เพื่อสร้างความแตกต่างและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นโอกาสของธุรกิจร้านหนังสืออิสระ ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ โดยแบ่งออกเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อสร้างแผนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับผลการวิจัย

คำสำคัญ : ร้านหนังสืออิสระ/ การปรับตัวทางธุรกิจ/ ปัจจัยความสำเร็จ

55 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ค**
สารบัญรูปภาพ		**ง**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
	1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	4
	1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
	1.6 นิยามเฉพาะ	5
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง**	**8**
	2.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์	8
	2.2 แนวคิดเกี่ยวกับร้านหนังสืออิสระ	13
	2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3	**ระเบียบวิธีวิจัย**	**17**
	3.1 ระเบียบวิจัย	17
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	18
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	18
	3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
	3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	19
	3.6 สรุปผลการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัย	20
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**22**
	4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	22

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.2 วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร	24
	4.3 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร	27
บทที่ 5	**สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**31**
	5.1 สรุปผลการวิจัย	31
	5.2 อภิปรายผลการศึกษา	33
	5.3 ข้อเสนอแนะด้านการจัดการและกลยุทธ์	34
	5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	38
	5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต	38
บรรณานุกรม		**39**
ภาคผนวก		**41**
	ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
ประวัติผู้วิจัย		**43**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์	23
5.1	ข้อเสนอแนะด้านการจัดการและกลยุทธ์	36

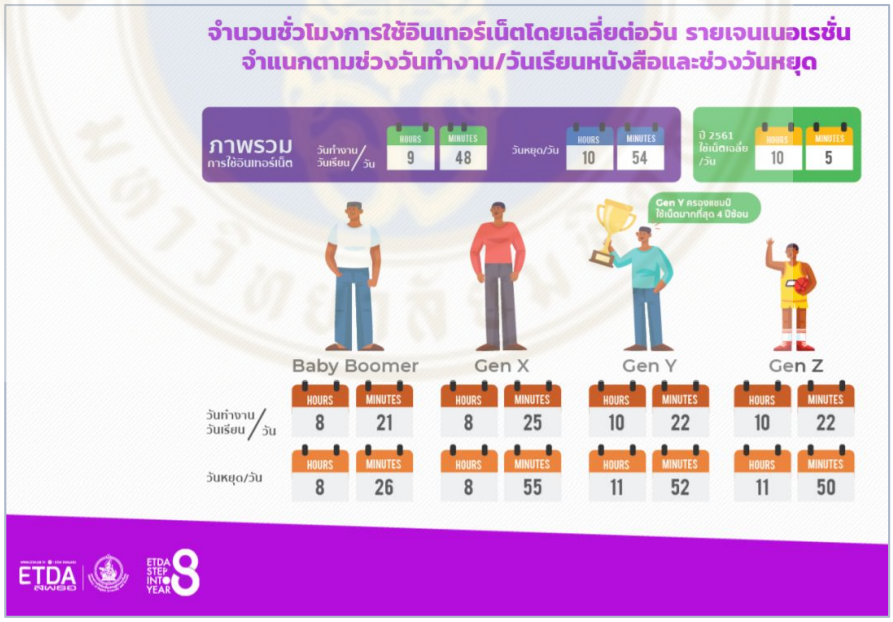
สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	ผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตประเทศไทยปี 2561	1
1.2	พฤติกรรมการอ่านของคนไทยปี 2561	2
1.3	กรอบแนวคิดการวิจัย	5
2.1	องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์	9
2.2	ลำดับชั้นของกลยุทธ์	11
3.1	สรุปผลการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัย	21
5.1	ข้อเสนอแนะด้านการจัดการและกลยุทธ์	35

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกได้พัฒนาเข้าสู่ยุคดิจิตัล อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้การสื่อสารในยุคปัจจุบันเจริญก้าวหน้ามากขึ้น และมีการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ติดต่อสื่อสารกันภายในสังคมออนไลน์อย่างหลากหลาย รวมถึงการทำธุรกิจในปัจจุบันนิยมนำสื่อสังคมออนไลน์ เข้ามาสนับสนุนและเพิ่มช่องทางการการขาย ซึ่งเป็นสื่อที่เข้าถึงผู้คนจำนวนมากได้ง่ายและรวดเร็ว ผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตประเทศไทยปี 2561โดยสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ETDA (เอ็ตด้า) พบว่าคนไทยใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ย 10 ชั่วโมง 5 นาทีต่อวัน ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนผ่านชีวิตไปสู่ดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น (ที่มา : https://www.etda.or.th)

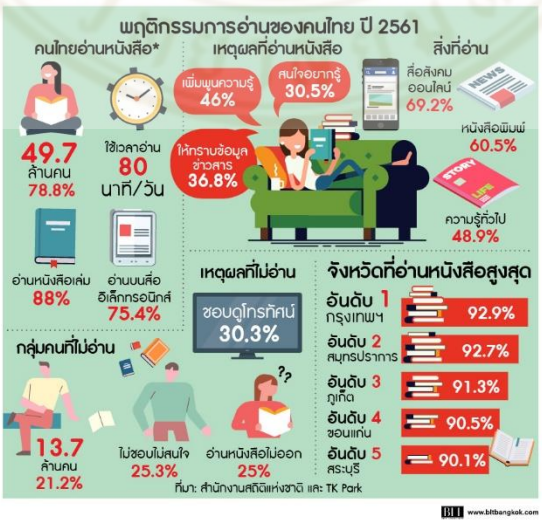


ภาพที่ 1.1 ผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตประเทศไทยปี 2561 จาก https://www.etda.or.th

จากข้อมูลดังกล่าวจึงเห็นได้ว่าอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของคนไทยอย่างแท้จริง ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้คนและธุรกิจแต่ละธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง และต้องปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและโลกดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค เป็นเหตุผลสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโลกใบนี้จากวิถีแบบแอนะล็อคสู่ดิจิทัล ทำให้หลายธุรกิจต้องพังทลายลงเพราะปรับตัวไม่ทัน รวมถึง “หนังสือ” เป็นหนึ่งธุรกิจที่หลายฝ่ายคาดการณ์ว่าจะปรับตัวไม่ทัน โดยนายกสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย เปิดเผยว่า ตลาดรวมหนังสือในปี 2561 มีแนวโน้มว่าจะเติบโตเพียง 2% มีมูลค่า 20,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกดิจิทัลที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อพฤติกรรมการอ่านของผู้บริโภค (ที่มา : https://www.tcijthai.com)

เมื่อสำรวจพฤติกรรมการอ่านของคนไทยปี 2561 พบว่าคนไทยใช้เวลาในการอ่านเฉลี่ย 80 นาทีต่อวันเพิ่มขึ้นจากการสำรวจครั้งที่ผ่านมาในปี 2558 ซึ่งอยู่ที่ 66 นาทีต่อวัน โดยจังหวัดที่มีการอ่านมากที่สุด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร มีจำนวนถึง 92.9% โดยสื่อที่นิยมอ่านมากที่สุดยังคงเป็นหนังสือในรูปแบบของหนังสือเล่ม โดยสิ่งที่น่าสนใจเป็นที่สุด ในการสำรวจของปีนี้ อยู่ที่การอ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พบว่าสถิติสูงขึ้น ซึ่งมีสัดส่วนการอ่านใกล้เคียงกับหนังสือรูปเล่มอย่างมาก สะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการอ่านคนไทยในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและมีทางเลือกสื่อมากมายทั้งสื่อออนไลน์ เว็บไซต์ อีบุ๊ค แอพพลิเคชั่น



ภาพที่ 1.2 พฤติกรรมการอ่านของคนไทยปี 2561 จาก https://www.bangkokbiznews.com

ร้านหนังสือเป็นช่องทางหลักในการกระจายหนังสือถึงมือผู้อ่าน แต่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นในการหาซื้อหนังสือจากการที่มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น และร้านหนังสือกำลังเข้าสู่สถานการณ์ที่ยากลำบาก เนื่องจากต้องแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น ทั้งค่าเช่าสถานที่ ค่าจ้างพนักงาน และค่าบริหารจัดการร้าน ข้อมูลจากสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย (2560) ระบุในแถลงการณ์ข้อมูลธุรกิจหนังสือปี 2560 ว่าธุรกิจร้านหนังสืออย่างซีเอ็ด ได้ลดสาขาลงอย่างต่อเนื่อง จากเดิม 500 ร้าน ลดสาขาลงเป็น 350 ร้าน รวมถึงร้านนายอินทร์ที่มีการลดจำนวนสาขาอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน ในส่วนร้านหนังสืออิสระหลายแห่งก็มีการปิดตัวลงเช่นกัน เช่น ร้านปริ๊นซ์บุ๊คสโตร์ ร้านหนังสือชื่อดังของจังหวัดขอนแก่นซึ่งดำเนินกิจการมายาวนาน 30 ปี เนื่องจากธุรกิจมีกำไรต่ำ หากยอดขายน้อย เกินไปหรือไม่เป็นตามเป้าย่อมกระทบต่อความอยู่รอดของกิจการ

จากการที่ธุรกิจหนังสือได้รับผลกระทบจากการพลิกผันทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการอ่านของผู้บริโภค ร้านหนังสืออิสระเองก็ได้รับผลกระทบด้วย เนื่องจากอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ปัจจุบันร้านหนังสืออิสระในประเทศไทยมีจำนวน 169 ร้าน แบ่งออกเป็นภาคเหนือ 25 ร้าน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 33 ร้าน ภาคตะวันตก 9 ร้าน ภาคตะวันออก 13 ร้าน และกรุงเทพมหานคร 18 ร้าน ซึ่งสิ่งที่ร้านหนังสืออิสระพยายามหาทางออกในการอยู่รอดของธุรกิจด้วยการจับมือกันเพื่อสร้างสมาคมร้านหนังสืออิสระ และช่วยส่งเสริมการขายซึ่งกันและกัน สร้างรูปแบบร้านหนังสือแบบใหม่ มีพื้นที่ในการทำงานในร้านหนังสือ (Co working space) และยังคงมีร้านหนังสืออิสระที่สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จหลายหลาย ทำให้ผู้ศึกษางานวิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัว โดยพิจารณาจากภายในและภายนอกขององค์กรและพัฒนาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ร้านหนังสืออิสระเพื่อความอยู่รอด

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 ศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

1.2.2 ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร

1.2.3 พัฒนาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ร้านหนังสืออิสระเพื่อความอยู่รอด

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานคร มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านหนังสืออิสระ กลยุทธ์การปรับตัวที่ร้านหนังสืออิสระใช้ในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจให้กับร้านหนังสืออิสระ โดยแบ่งเป็น 3 ขอบเขต ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

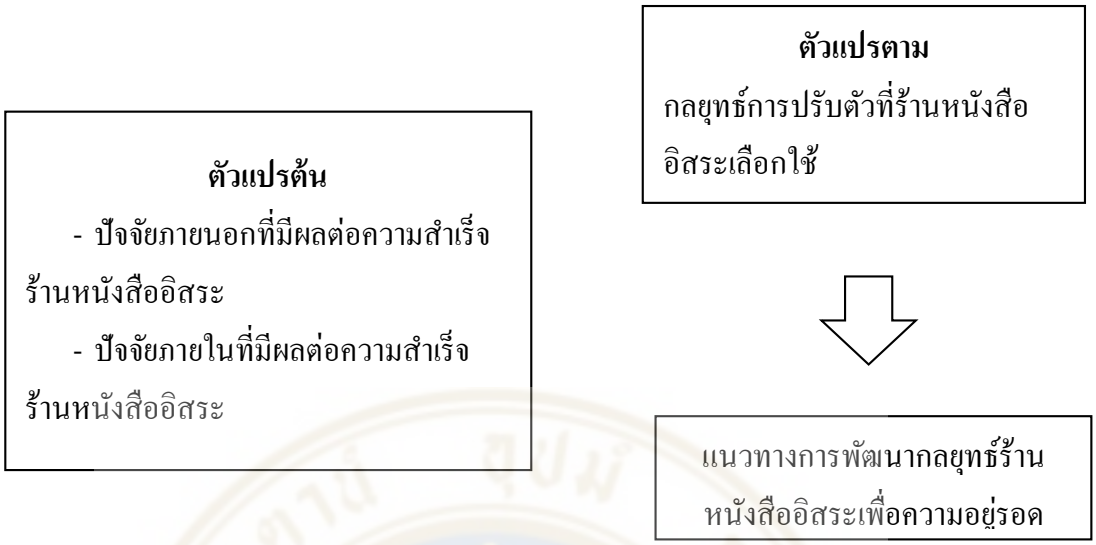
ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ร้านหนังสืออิสระในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 ร้านจากจำนวน 18 ร้าน ต้องเป็นร้านหนังสืออิสระจะต้องดำเนินกิจการมาแล้ว 3 ปี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปรับตัวของร้าน ซึ่งจะต้องเริ่มจากยุคที่ยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิตัลมากนัก

1.3.2 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการเป็นเวลา 3 เดือน โดยมีเวลา 1 เดือน สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแนวทางคำถามจากปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของร้านหนังสืออิสระและด้วยขอบเขตในการศึกษาเฉพาะร้านหนังสืออิสระในกรุงเทพมหานคร จึงได้ทำการพิจารณาเรื่องปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จ ว่าส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จึงสรุปตัวแปรดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อทราบถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่ผลมีต่อกระทบต่อการดำเนินธุรกิจร้านหนังสืออิสระ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญอีกลักษณะหนึ่งในการนำไปใช้เรื่องการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

1.5.2 เพื่อทราบถึงกลยุทธ์การปรับตัว ด้านการบริหารจัดการองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ร้านหนังสืออิสระยังคงอยู่รอดและดำเนินกิจการต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรอื่นๆ ในการประยุกต์ข้อมูลให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กรและสถานการณ์ได้

1.6 นิยามเฉพาะ

1.6.1 ร้านหนังสืออิสระ หมายถึง ร้านหนังสืออิสระคือร้านหนังสือที่ไม่มีการจัดการจากส่วนกลาง เป็นร้านที่มีเอกลักษณ์ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมให้คนรักการอ่าน ข้อดีของร้านหนังสืออิสระ คือ มีพื้นที่และบรรยากาศร้าน พนักงานขายมีความรอบรู้เกี่ยวกับหนังสือ ความจงรักภักดีและเอกลักษณ์ของลูกค้า แต่มีข้อจำกัดคือหนังสือมีจำกัด กระแสเงินสดและรูปแบบที่จำกัด

1.6.2 การปรับตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการรับมือและสร้างภูมิคุ้มกันต่อสภาพแวดล้อม ปัญหาที่เกิดขึ้นของร้านหนังสืออิสระในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการสร้างโครงสร้างพื้นฐานต่างๆขององค์กรให้อยู่รอด เพื่อที่จะรับมือต่อสถานการณ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยในงานวิจัยนี้จะศึกษาการปรับตัวด้านกลยุทธ์การจัดการองค์กรและปัจจัยด้านความสำเร็จที่ผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระคำนึงถึง โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและภายใน

1.6.3 กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การกำหนดกรอบบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น

1.6.3.1 ด้านการปรับตัวของผู้ประกอบการ หมายถึง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระ ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย รูปแบบร้าน และการบริหารจัดการภายในร้าน เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะริเริ่มนำพาองค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จและอยู่รอด

1.6.3.2 ด้านต้นทุน หมายถึง การบริหารจัดการต้นทุน เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนร้านหนังสืออิสระ

1.6.3.3 ด้านการเป้าหมาย หมายถึง แนวทางในการกำหนดจุดสูงสุดที่ร้านหนังสืออิสระตั้งไว้ เพื่อจะได้ปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

1.6.3.4 ด้านการตลาดและผู้บริโภค หมายถึง การพิจารณาและสำรวจความต้องการของลูกค้าร้านหนังสืออิสระเพื่อสามารถนำความคิดเห็น ข้อมูลด้านพฤติกรรมมาปรับปรุง รูปแบบร้านหนังสืออิสระ

1.6.4 ด้านกลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา หมายถึง วิธีการใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าของร้านหนังสืออิสระ โดยการสร้างและเผยแพร่เนื้อหาที่มีความเฉพาะเจาะจงผ่านเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายโดยตรง

1.6.5 เนื้อหา หมายถึง เรื่องต่างๆ ที่ผลิตขึ้น เพื่อเผยแพร่ไปยังกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย คือ ลูกค้าร้านหนังสืออิสระที่มีประเภทแนวหนังสือ และรูปแบบร้านหนังสืออิสระ

1.6.6 ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด หมายถึง สิ่งต่างๆที่เป็นปัจจัยสนับสนุนหรืออุปสรรคต่อร้านหนังสืออิสระนั้นๆ ปรับตัวเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมหนังสือ โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยภายในและภายนอก

1.6.6.1 ปัจจัยภายใน รูปแบบร้านหนังสืออิสระ เป็นรูปแบบการบริหารจัดการร้าน รูปแบบหนังสือ การคัดหนังสือเพื่อขายในร้าน การออกแบบหน้าร้านและการทำเว็บไซต์เพื่อจำหน่ายหนังสือ

1.6.6.2 ปัจจัยภายนอก ปัจจัยด้านเทคโนโลยี คือ สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นผลกระทบที่มีบทบาทที่สุดทุกยุคทุกสมัยและไม่เคยหยุดนิ่ง เป็นสิ่งที่ทำให้ร้านหนังสืออิสระต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เท่าทัน ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ คือ การกระทำซึ่งก่อให้เกิดการผลิต การบริโภค การหมุนเวียนเงินตราโดยจะเน้นออกมาในรูปแบบเงิน ปัจจัยทางด้านการเมือง คือ กระบวนการผลิตที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่มคนเพื่อนำมาใช้พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันในสังคม ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นการศึกษา สังเกตพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงเพื่อให้มีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

1.6.7 ยุคดิจิตัล หมายถึง สังคมที่พึ่งพาเทคโนโลยีดิจิตอล รวมถึงเครือข่ายสื่อสารดิจิตอล คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ที่เชื่อมโยงการใช้ข้อมูลข่าวสาร สังคมดิจิตอลจึงหมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของร้านหนังสืออิสระในยุคปัจจุบัน การปรับตัว การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้ร้านหนังสืออิสระสามารถอยู่รอดและสามารถดำเนินธุรกิจได้

โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้มีทฤษฎี เอกสารและวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับร้านหนังสืออิสระ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) มีผู้นิยามไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ คือ การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม หรือวิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ ซึ่งเป็นความหมายในเชิงสงครามและการต่อสู้

สมยศ นาวีการ (2542) ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ คือ แผนงานระยะยาวขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุดและข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อยที่สุด

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552) กลยุทธ์ คือ มาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ คือ แผนการขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมา ด้วยการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กร ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

และสิ่งสำคัญสำหรับการศึกษาความหมายของกลยุทธ์แล้ว การศึกษาและเข้าใจกลยุทธ์ระดับต่างๆ คือ เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์

Kaplan & Norton (2005) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ทั้งสามองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งการทำงานของกลยุทธ์จะมีขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ทั้ง 4 ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันและสามารถย้อนกลับมาเพื่อประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังที่แสดงในภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย Wheelen & Hunger, 2012.

โดยมีขั้นตอนสำคัญ คือ การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ (SWOT Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์นำมาซึ่งการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร กำหนดพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) จนนำมาสู่การวัตุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และเกิดเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติและประเมินผลในอนาคตได้

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งมีความซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์และสามารถมองเห็นภาพขององค์กรในมุมมองที่เหมาะสม ประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) กระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โนดการทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลต่างๆที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขององค์กร

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) (Hill & Jones, op.cit., footnote p. 37) การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างรูปธรรม โดยเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นภายหลังจากการทบทวนและเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มผลประกอบการ อาทิ เช่น การปรับรูปแบบการบริการร้านหนังสืออิสระ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหลัก การดึงดูดร้านหนังสือจากการทำคอนเทนต์ที่น่าสนใจ เป็นต้น

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดเกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้รับคุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงานตลอดจนทำการประเมินผลว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

2.1.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

ในการบริหารจัดการองค์กร ขั้นตอนสุดท้าย คือ การประเมินผลและชี้วัดความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ว่ามีความเหมาะสม และสามารถนำมาปรับปรุงเพื่อช่วยให้องค์กรดีขึ้นมากน้อยแค่ไหน มีผลในการปฏิบัติงาน โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้ (Spee & Bormans, 1992)

1. การติดตามภารกิจ เพื่อใช้ในการติดตามกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรได้ปฏิบัติ
2. การประเมินผล ว่ามีผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ดำเนินการไว้มากน้อยแค่ไหน
3. การเป็นบทสทนา คือ การที่มีบุคคลพูดถึง ให้การติดต่อที่มีคุณค่า เป็นประโยชน์สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง
4. การเป็นเหตุผล ความคิดเห็นที่มีบทบามสำคัญต่อกระบวนการวางแผนขององค์กรเพื่อที่จะนำไปปรับใช้ เสริมสร้าง เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. การจัดสรรทรัพยากร มีการจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบมีเหตุผล

2.1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การที่ผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องทำการทบทวนในด้านปัจจัยภายนอก เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ร่วมกับปัจจัยภายในองค์กร โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร รวมถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาทางใหม่ เมื่อกลยุทธ์เดิมไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์จะสำเร็จได้นั้นต่อเมื่อกลยุทธ์สอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กรและสามารถนำไปสู่ปฏิบัติการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่สำคัญคือสามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

โดยจากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ได้โดยตรงในเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ร้านหนังสืออิสระอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลทำให้ร้านหนังสืออิสระหลายร้านปิดตัวลง จึงทำให้ร้านหนังสืออิสระจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้อยู่รอดและดำเนินกิจการต่อไป

การบริหารจัดการเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ยิ่งมีการบริหารจัดการงานที่ดี มีประสิทธิภาพเท่าไร องค์กรก็จะประสบความสำเร็จมากเท่านั้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการบริหารงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจต่างๆ (วันทนีย์ ภูมิมัทราคม และคณะ, 2537, น 18)

สุดใจ ดิลกฑรรศนนท์ (2558) กลยุทธ์ขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) กลยุทธ์จะทำงานพร้อมกันทั้งหมด โดยที่ลำดับระดับของกลยุทธ์ที่เล็กกว่าจะสนับสนุนกลยุทธ์ที่สูงกว่า ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.2 ลำดับชั้นของกลยุทธ์. โดย สุดใจ ดิลกฑรรศนนท์, 2558.

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทที่องค์กรลงทุนและบริหารงานในระยะยาว กลุ่มบริษัทจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด องค์กรสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มี

อยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต โดยสามารถแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์การถอนตัว

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีขอบเขตจำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม โดยผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ที่จะใช้ทรัพยกรและความสามารถขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะถูกเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งทั่วไปประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

- กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ กลยุทธ์ที่ธุรกิจมุ่งที่ต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน และธุรกิจสามารถทำกำไรได้ในระยะยาว (Porter, 1996) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะอยู่ในตลาดขนาดใหญ่ ทำให้ได้เปรียบในเรื่องของการประหยัดจากขนาดธุรกิจ (Economy of Scale)

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ความแตกต่างที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากกว่ามูลค่าที่คู่แข่งขันมี ความแตกต่างจะต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และความแตกต่างนั้นจะต้องรับรู้ได้

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กและมีความต้องพิเศษ (Niche Market) หรือลูกค้าที่มีศักยภาพสูง องค์กรที่เลือกการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในตลาดแต่ควรมุ่งเน้นตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นเรื่อยๆ ก็จะสามารถขยายไปสู่ตลาดอื่นได้ (Porter, 1996)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยหัวหน้าหน่วยงานย่อยๆภายในองค์กร จะมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะถูกกำหนดขึ้น ตามภาระหน้าที่ต่างๆ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตไปได้ ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง การจัดการเชิงกล

ยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและพัฒนาองค์กรได้อย่างรอบคอบ และสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร และเมื่อทุกๆคนภายในองค์กรมองเห็นและเข้าใจทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับร้านหนังสืออิสระ

สำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติ (2548 : 22) นิยามความเป็นร้านหนังสืออิสระว่าหมายถึง ร้านหนังสือที่ไม่ได้มีการจัดการจากส่วนกลาง ร้านที่ไม่มีค่าย ไม่มีสังกัด และทำด้วยความตั้งใจเพื่อส่งเสริมให้คนรักการอ่าน

การมีสังกัด ทำให้ยากต่อการเลือกหนังสือวางในร้าน เพราะจำเป็นต้องจัดการเหมือนกันกับต้นสังกัดและร้านในเครือทั่วประเทศ หรือการมีการจัดการจากส่วนกลาง ช่วยคัดเลือกหนังสือที่ขาย มาแล้วทอดหนึ่งก่อนจะลงมาถึงร้านหนังสือแต่ละภูมิภาค ทำให้ผู้อ่านแต่ละแห่งได้รับหนังสือในกลุ่มเดียวกัน ไม่มีความแตกต่าง หลากหลาย ดังนั้นหากมองในทางกลับกัน ร้านหนังสืออิสระ คือร้านหนังสือที่เจ้าของร้าน หรือผู้ที่อยู่ร้านเป็นคนเลือกนำเสนอหนังสือ กิจกรรม และอื่นๆเอง โดยไม่มีคำสั่ง อย่างที่ต้องการ อย่างที่เห็นดี – งาม และสอดคล้องกับชุมชนที่ตัวเองอยู่ กล่าวอีกทางหนึ่งได้ว่า ร้านหนังสืออิสระไม่ได้มีความหมายเพียงแค่ร้านที่เข้ามาซื้อหนังสือ แต่เป็นร้านที่มีเอกลักษณ์ มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถกำหนดรูปแบบของร้านให้สอดคล้องกับนักอ่านและความต้องการของท้องถิ่นนั้นๆ ได้ ทั้งนักอ่านในชุมชนเองก็มีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ของร้านมากไปกว่าการเป็นสถานที่ซื้อขายหนังสือ (สิรนันท์ ห่อหุ้ม, 2556)

ในการบริหารจัดการร้านหนังสืออิสระมีข้อดีและข้อจำกัด ดังนี้

<u>ข้อดี</u>

1. พื้นที่ทางกายภาพ (Physical Space) ร้านหนังสืออิสระมีการจัดวางหนังสือ และสร้างสรรค์บรรยากาศของร้านให้น่าเข้าไปเยือน เชื้อเชิญให้ไปสัมผัสเลือกดู เลือกหนังสือ ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการขายที่ร้านค้าออนไลน์ไม่สามารถทำได้

2. รอบรู้เรื่องหนังสือ (Book Knowledge) ปฏิเสธไม่ได้ว่าพนักงานในร้านหนังสืออิสระมักมีความเป็นนักอ่านในตัว ทำให้รู้จักหนังสือหลากหลายประเภทมากพอที่จะแนะนำและบอกต่อเรื่องราวโดยย่อของหนังสือแต่ละเล่มให้กับผู้ซื้อได้เป็นอย่างดี ซึ่งนับว่าเป็นบริการคุณภาพที่หาได้ยากจากที่อื่น

3. ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Royalty) เป็นอีกข้อดีที่เห็นได้ชัด เพราะไม่ใช่เรื่อง ง่ายที่ใครคนหนึ่งจะออกมาจากบ้านแล้วมาใช้ เวลาเพื่อหาหนังสือสักเล่ม แทนการซื้อผ่านระบบ ออนไลน์แล้วรอเวลาอีกสองถึงสามวันที่จะได้รับ หนังสือ นับเป็นเรื่องราวสวยงามที่น่าประทับใจที่ ท าให้เห็นสายใยเชื่อมโยงระหว่างนักอ่านและร้านหนังสือ

4. เอกลักษณ์ของลูกค้า (Customer Identity) อาจคล้ายกับความภักดีของลูกค้าแต่แตกต่างกันตรงที่ นักอ่านที่ช่างเลือกสรร นอกจากจะกล่าวว่าพวกเขารักหนังสือ พวกเขากระตือรือร้นที่จะบอกด้วยว่า “พวกเขารักร้าน หนังสือ”

ข้อจำกัด

1. หนังสือมีจำนวนจำกัด (Limited Selection) กรณีนี้ถือเป็นข้อจำกัดในแง่ที่ว่าบางครั้งผู้ซื้ออาจต้องการหนังสือเฉพาะด้านที่ไม่มีจำหน่ายในร้านหนังสืออาจเป็นเรื่องยากที่จะรอและจ่ายเงินเต็มราคา ในเมื่อมีทางเลือกที่จะสั่งซื้อ ผ่านทางออนไลน์ได้ในราคาที่ถูกกว่าและได้รับสินค้าในเวลาไล่เลี่ยกัน

2. กระแสเงินสด (Cash Flow) นับเป็น ปัญหาที่พบได้ในธุรกิจแทบทุกประเภท เจ้าของร้านต้องบริหารจัดการระหว่างจำนวนหนังสือกับจำนวนเงินสดที่หมุนเวียนในการทำธุรกิจ

3. รูปแบบที่จำกัด (Limited Formats) อาจเป็นข้อจำกัดที่สำคัญอีกข้อหนึ่ง ร้านหนังสืออิสระจำหน่ายเพียงหนังสือแบบรูปเล่มเท่านั้น ในขณะที่ร้านหนังสือขนาดใหญ่มีการสร้างแพลตฟอร์มหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ขึ้นมา ทำให้ สามารถจำหน่ายหนังสือให้กับลูกค้าที่อ่านผ่าน E-Book reader ได้อีกช่องทางหนึ่งด้วย (Turner, 2012)

สิ่งเหล่านี้คือบางส่วนของข้อดีและข้อจำกัดสำหรับธุรกิจร้านหนังสืออิสระอย่างไรก็ตามข้อจำกัดเหล่านี้ไม่ได้ทำให้กลุ่มคน ที่เห็นคุณค่าในหนังสือและเชื่อในเรื่องของ การอ่านหยุดที่จะทำตามความฝันของตัวเอง ทำให้เหล่านักอ่านไทยได้มีโอกาสสัมผัสกับร้านหนังสืออิสระได้ในหลายพื้นที่

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวทางธุรกิจของธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์

ฐปนีย์ อรุณรัตนดิลก (2558) กลยุทธ์การปรับตัวทางการสื่อสารการตลาดของธุรกิจหนังสือเล่มในยุคดิจิตัล. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ

ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาพบว่า ธุรกิจหนังสือเล่มทั้งขนาดใหญ่และเล็กมีการปรับตัวตามโมเดลการปรับตัว ของธุรกิจ และสาเหตุหลักของการปรับตัวมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อ่าน และระบบ เศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังพบว่ากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของหนังสือเล่มในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับ การทำการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์มากที่สุด แต่ยังคงให้ความสำคัญกับการทำการตลาดผ่านสื่อหน้าร้านหนังสือ สำหรับช่องทางการสร้างความผูกพันกับลูกค้า และการบริการลูกค้า ทุกธุรกิจหนังสือเล่มมีการ พัฒนาช่องทางออนไลน์เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามธุรกิจหนังสือเล่มมีการปรับตัว และเตรียมพร้อมรับการปรับตัวเข้าหากับพฤติกรรมของผู้อ่าน และการเปลี่ยนรูปแบบของหนังสือ จากหนังสือเล่มเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-book)

สุกัลยา คงประดิษฐ์ (2557) การปรับตัวของหนังสือพิมพ์ขนาดกลางในประเทศไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กรณีศึกษา : หนังสือพิมพ์สยามรัฐ บ้านเมือง แนวหน้า และไทยโพสต์. สถาบันอิศรา มูลนิธิพัฒนาสื่อมวลชนแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า หนังสือพิมพ์ขนาดกลางมีการดำเนินธุรกิจในรูปบริษัทจำกัด ในลักษณะธุรกิจครอบครัว ซึ่งดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์รายวันเป็นหลัก โดยความนิยมในเทคโนโลยีสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ต ส่งผลกระทบต่อ รายได้จากการประกอบกิจการหนังสือพิมพ์ แต่ยังอยู่ในระดับไม่มาก เนื่องจากผู้อ่านใช้เทคโนโลยีน้อยอยู่ อย่างไรก็ตาม หนังสือพิมพ์ขนาดกลางมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องแต่เป็นไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากข้อจำกัดด้านเงินทุนและบุคลากร การปรับตัวทางด้านนโยบายนั้น เน้นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในกิจการ ด้วยการเพิ่มช่องทางการสื่อข่าวไปยังเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์และบางฉบับขยายไปยังธุรกิจอื่นด้วย

นายรณพัชร์ ดลิศเดชะ (2558) การปรับตัวของนิตยสารในศตวรรษที่ 2010 – 2020. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวาสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

ผลการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการด้านการบริหารองค์กร คือ การปรับตัวของเจ้าของกิจการและบุคลากร เพราะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด และเมื่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันรุนแรง ทำให้เจ้าของกิจการและบุคลากรต้องเรียนรู้สิ่งใหม่และมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ลูกค้าและความอยู่รอดของธุรกิจ

จากการค้นคว้าวิจัยของทั้งสองเรื่องพบว่าธรุกิจหนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์มีการปรับตัวจากการที่พฤติกรรมผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่าผู้ประกอบการเตรียมความพร้อมรับมือจากการเปลี่ยนแปลงโดยเพิ่มช่องทางการสื่อสารและการทำการตลาดออนไลน์มากขึ้นเพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3.2 ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหนังสือออนไลน์ผ่านร้านหนังสือ

เอกทัศน์ พานิชรักษาพงศ์ (2559) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อหนังสือผ่านช่องทางการจำหน่ายหนังสือออนไลน์ของร้านนายอินทร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพานิชยศาสตร์และการบัญชี

นัฐพงษ์ เจริญอาภารัศมี (2552) การวิเคราะห์การตัดสินใจซื้อหนังสือทางช่องทางพานิชย์อิเล็กทรอนิกส์ : กรณีศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร

เกรียงไกร ทองเที่ยงธรรม (2555) พฤติกรรมการซื้อ กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจร้านหนังสือ Asia Book : บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยหอการค้า, คณะบริหารธุรกิจ

จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อดังกล่าวพบว่า ผู้บริโภคมีการตัดสินซื้อหนังสือผ่านช่องทางออนไลน์อย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยด้านความถี่ในการซื้อหนังสือต่อเดือน ประสบการณ์การใช้อินเทอร์เน็ต การมีบัตรเครดิต มีผลทางบวกกับการซื้อหนังสือออนไลน์ ในขณะเดียวกันที่ผู้บริโภคมีการซื้อหนังสือผ่านช่องทางออนไลน์ สอดคล้องกับธุรกิจร้านหนังสือที่มีการปรับตัวต่อพฤติกรรมผู้บริโภค โดยเน้นความแตกต่างทางธุรกิจ การขายหนังสืออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น เพื่อหากลุ่มลูกค้ารายใหม่ และการเป็น Cost Leadership ด้วยการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์

2.3.3 ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตลาดเชิงเนื้อหา

เพ็ญภิมล โสภณธนกิจ (2560) การตลาดเชิงเนื้อหาของสำนักพิมพ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจ การตัดสินใจซื้อ และความภักดีของผู้อ่าน : สำนักพิมพ์อะบุ๊กและสำนักพิมพ์แซลมอน

จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าวพบว่า การตลาดเชิงเนื้อหาแบ่งออกเป็นหลายประเภท โดยรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาจะพูดในเชิงบวก มีรูปภาพประกอบ ข้อความสรุปย่อ บทความ และพบว่าผู้อ่านพึงพอใจในการตลาดเชิงเนื้อหาดังกล่าวและมีผลต่อการจงรักภักดีต่อสำนักพิมพ์

บทที่ 3
ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานคร มุ่งศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และกลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจให้กับร้านหนังสืออิสระ ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญของระเบียบการวิจัย ดังนี้

3.1 ระเบียบวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.6 สรุปผลการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัย

3.1 ระเบียบวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่งประกอบด้วย

3.1.1 ข้อมูลทุตยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลร้านหนังสืออิสระและการวิเคราะห์ข้อมูลทุตยภูมิ ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของร้านหนังสืออิสระ รูปแบบร้านหนังสืออิสระ นโยบายที่ส่งเสริม รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมหนังสือ โดยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ให้เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา

3.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in – depth interview - IDI) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

(Semi – Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบชี้นำจะสามารถกำหนดคำสำคัญ เป็นเครื่องมือชี้นำการสัภาษณ์ได้ ผู้วิจัยเลือกการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อจะศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมและความคิดของผู้ให้ข้อมูล

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ร้านหนังสืออิสระในกรุงเทพมหานครมีจำนวน 18 ร้าน และร้านหนังสืออิสระที่มีลักษณะตรงประเด็นการศึกษาของผู้วิจัย จำนวน 3 ร้าน สัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้จัดการร้าน จำนวน 4 คน เนื่องจากร้านหนังสืออิสระเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียวและเป็นธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งผู้วิจัยได้มีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

3.2.1 เป็นร้านหนังสืออิสระที่ดำเนินกิจการมาแล้ว 3 ปี

3.2.2 เป็นร้านหนังสือที่มีรูปแบบร้านคล้ายกับ co-working space และ/หรือเป็นร้านหนังสืออิสระที่ไม่มีหน้าร้าน ขายหนังสือออนไลน์

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบบสอบถามจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

3.1 ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล

3.2 กลยุทธ์ที่ร้านหนังสืออิสระใช้ในการดำเนินกิจการ ณ ปัจจุบัน

3.3 การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระซึ่งจะมีแบบฟอร์มโครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ สร้างขึ้นเพื่อบันทึกคำตอบของคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและผู้วิจัยได้ทำสัมภาษณ์ด้วยตัวเองทั้งหมด เพื่อให้การสนทนาตรงตามประเด็นตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย นอกจากนี้ยังมีการหาข้อมูลเฉพาะของธุรกิจร้านหนังสือแต่ละร้าน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์ตามแบบฟอร์มพร้อมทั้งอุปกรณ์สำหรับการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากบุคคลและจดบันทึกด้วยสมุดจด

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วางแนวคำถามเพื่อใช้ในสำหรับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการ ร้านหนังสืออิสระ ไว้ ดังนี้

1. ความเป็นมาขององค์กร

- ที่มาขององค์กร
- พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การทำธุรกิจ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัว ที่มีผลต่อการทำธุรกิจร้านหนังสือในยุคดิจิตัล

3. แนวทางการปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ

- กลยุทธ์ที่ทางร้านเลือกใช้ ณ ปัจจุบัน
- แนวทางการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่
- รูปแบบการบริหารร้านหนังสืออิสระ

4. ความเห็นในเรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภค

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีการนัดหมาย ติดต่อ ประสานงานผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อที่จะเก็บข้อมูล มีการนัดวันและเวลาผู้ให้สัมภาษณ์

3.4.2 ส่งแนวคำถามให้แก่ผู้สัมภาษณ์ทางอีเมล หรือทาง Platform สื่อสารออนไลน์ โดยจะเป็นการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ หรือผู้จัดการร้านของร้านหนังสืออิสระ จำนวน 3 ร้าน

3.4.3 ทำการสัมภาษณ์โดยขออนุญาตบันทึกข้อมูลากการสนทนาด้วยเครื่องบันทึกเสียง และอธิบายให้ผู้สัมภาษณ์ทราบว่า ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษา ทั้งนี้เพื่อลดความกังวลของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อสร้างความไว้ใจและเป็นกันเองของผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์

3.4.4 เริ่มทำการสัมภาษณ์โดยยึดจากแนวคำถามที่ได้เตรียมมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยว่าอาจจะตอบพลาดพิงไปถึงประเด็นอื่นที่อยู่ในรายการคำถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถดึงคำถามเหล่านั้นมาก่อนโดยไม่ต้องเรียงลำดับ

3.4.5 แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบว่าจะนำข้อมูลที่บันทึกไว้ด้วยเสียงและด้วยการจดบันทึกไปถอดสรุปความและสรุปประเด็น โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลจากภาพรวม และสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้อง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจากเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการร้านหนังสืออิสระ โดยแยกประเด็นตามวัตุประสงค์การวิจัย และนำมาคัดกรอง

ข้อมูลให้เหลือเพียงประเด็นสำคัญ โดยแบ่งเป็นหัวข้อเพื่อให้ชัดเจน และทำการคัดกรองข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อข้อมูลที่ถูกต้องตามประเด็นที่ผู้จัยต้องการ และนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นบรรณยายเพื่อตอบปัญหาของงานวิจัย

3.6 สรุปผลการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัย

จากการร่างแผนงานการทำวิจัยเพื่อขอจริยธรรมรับรองในการทำวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้องและไม่ผิดต่อจรรณยาบรรณใดใดของสังคมซึ่งใบรับรองด้านล่างนี้เป็นการแสดงถึงแผนการดำเนินงานในเรื่องการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานครนั้น ผ่านการรับรองด้านจริยธรรมจากมหาวิทยาลัยมหิดล

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2019/08-289

Certificate of Ethical Approval

Title of Project: ***Strategy on Adaptation for Survival of Independent Bookshop in Digital Economy in Bangkok***

Duration of Project: ***3 months (September - November 2019)***

Principal Investigator (PI): ***Ms.Panrawee Hongpakdee***

PI's Institutional Affiliation: ***College of Management, Mahidol University***

Approval includes: ***1) Submission form***
2) Research proposal
3) Interview guideline
4) Participant information sheet
5) Informed consent document

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB) met on 29th August 2019 and decided to issue the COA to the above project.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)
Chairman, IPSR-IRB
Valid from August 29, 2019 to August 28, 2020

Remarks
1) Upon the completion of this project, the PI should inform the IPSR-IRB of such progress.
2) The PI is obliged to notify any modification of the research project to the IPSR-IRB.
3) For verifying this document, please use QR code above.

IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the IPSR-IRB, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 223

ภาพที่ 3.1 สรุปผลการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) โดยวิธีการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 3 ร้าน สัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้จัดการร้านจำนวน 4 คน และศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ คือค้นคว้าจากบทความ วารสาร งานวิจัย และข้อมูลทางอินเตอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับร้านหนังสืออิสระ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

4.3 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร

ในส่วนนี้จะเป็นการอธิบายผลของการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการใช้การบรรยายเชิงพรรณา

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ในส่วนนี้เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระ จำนวน 3 ร้าน โดยสัมภาษณ์จำนวน 4 คน และอธิบายรูปแบบของหนังสืออิสระเพื่อเป็นข้อมูลประกอบ

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับ	ร้านหนังสืออิสระ	ผู้ที่ให้สัมภาษณ์	ผู้ที่ให้สัมภาษณ์	รูปแบบร้านหนังสืออิสระ
1	ร้าน A	คนที่ 1	เจ้าของกิจการ	ร้านหนังสืออิสระเปิดกิจการมาแล้ว 4 ปี มีหน้าร้านสำหรับขายหนังสือ พื้นที่บางส่วนของร้านเป็น Gallery และมีเว็บไซต์สำหรับขายหนังสือออนไลน์ ประเภทหนังสือเป็นนิยายแปล หนังสือภาษาอังกฤษ และหนังสือหายาก
2	ร้าน B	คนที่ 2 คนที่ 3	เจ้าของกิจการ ผู้จัดการร้าน	ร้านหนังสืออิสระเปิดกิจการมาแล้ว 7 ปี มีหน้าร้านสำหรับขายหนังสือ เป็นร้านหนังสือขนาดใหญ่ที่มีบริการเครื่องดื่มและพื้นที่สำหรับทำกิจกรรม และมีเว็บไซต์สำหรับขายหนังสือออนไลน์ ประเภทหนังสือเจ้าของกิจการคัดสรรให้เข้ากับรูปแบบร้าน อาทิ หนังสือท่องเที่ยว สารคดี ชีวประวัติ แนวการเมือง แนวสร้างแรงบันดาลใจ วรรณกรรมสร้างสรรค์
3	ร้าน C	คนที่ 4	เจ้าของกิจการ	ร้านหนังสืออิสระออนไลน์เปิดกิจการมาแล้ว 5 ปี เป็นร้านหนังสือออนไลน์เจ้าแรกของประเทศไทย ร้านหนังสืออิสระออนไลน์ที่มีหนังสือหลากหลายประเภท เน้นประเภทจิตวิทยา การเมือง นิยายแปล และหนังสือสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งหนังสือทุกเล่มเจ้าของกิจการจะเป็นผู้คัดเลือกเพื่อให้เข้ากับรูปแบบร้าน

4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

จากการศึกษาจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คนในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของร้านหนังสืออิสระ ซึ่งร้านหนังสืออิสระแต่ละร้านมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จแตกต่างกัน โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายในและภายนอก ตามทฤษฎีที่อ้างอิงในบทที่ 2 หัวข้อ ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ทั้งสามองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งการทำงานของกลยุทธ์จะมีขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ดังนั้นผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามอ้างอิงในส่วนของการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยสามารถแยกได้เป็นประเด็นดังนี้

4.2.1 ปัจจัยภายใน

4.2.1.1 รูปแบบร้านหนังสืออิสระ เป็นรูปแบบการบริหารจัดการร้านของร้านหนังสืออิสระ จากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านให้ความสำคัญต่อรูปแบบร้านหนังสืออิสระเป็นอย่างมาก เนื่องจากรูปแบบร้านหนังสือจะบ่งบอกถึงลักษณะ เอกลักษณ์ของร้าน รูปแบบการให้บริการ รวมถึงประเภทหนังสือที่จะจำหน่ายภายในร้าน มีผลต่อการจัดร้านและการออกแบบเว็บไซต์ของร้านหนังสืออิสระ จากการทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเพิ่มเติม รูปแบบร้านหนังสืออิสระแต่ละร้านมีความแตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งรูปแบบร้านจะเป็นตัวกำหนดกลุ่มเป้าหมายของลูกค้า

“...ร้านหนังสืออิสระของพี่เริ่มจากการทำร้านหนังสือรูปแบบง่ายๆ มีหนังสือ มีกาแฟ มีโซฟา และพี่ก็ดูแลร้านเองทุกอย่าง ร้านหนังสือคือพี่ ลูกค้าก็นิสัยแบบพี่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“...พี่เริ่มต้นทำร้านเพราะเชื่อว่าหนังสือจะไม่ตาย ร้านหนังสือต้องไม่ใช่แค่พื้นที่ซื้อ – ขายหนังสือ มีพื้นที่ให้ผู้คนเชื่อมโยงกัน พี่ชอบคุยแลกเปลี่ยน ร้านพี่เลยเป็นร้านหนังสือที่จัดงานทอล์คในเรื่องที่เราสนใจบ่อยๆ มันต่างจากร้านหนังสืออื่น ทุกอย่างในร้านสะท้อนทุกอย่างในความเป็นพี่ทั้งหมด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“...รูปแบบร้านที่น่าสนใจดึงดูดลูกค้าได้มากเลย ร้านเราปรับการจัดร้านตลอดให้เหมาะกับหนังสือที่จะวาง รูปแบบสำคัญมากน่ะ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“...การทำร้านหนังสือออนไลน์ มันบังคับให้พี่ต้องเรียนรู้เรื่องใหม่ตลอด เทคโนโลยีสำคัญน่ะ ต้องเร็วน่ะ เพราะมันเปลี่ยนไวมาก รูปแบบเว็บไซต์ของร้านเลยเปลี่ยนได้ตลอด รูปแบบร้านพี่เปลี่ยนทุกวันเลยก็มี ตามประเภทหนังสือเลย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

4.2.2 ปัจจัยภายนอก

4.2.2.1 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจร้านหนังสืออิสระมากที่สุด เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมหนังสือที่เปลี่ยนแปลงเป็นแบบดิจิตัลนั้น ทำให้ธุรกิจหนังสือ สำนักพิมพ์ เผชิญหน้ากับความยากลำบากในการปรับตัว จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิพบว่าคนไทยส่วนใหญ่ยังคงอ่านหนังสือในรูปแบบหนังเล่มจำนวนมาก เมื่อเทียบกับการอ่านหนังสือแบบดิจิตัล ร้านหนังสือส่วนใหญ่ในประเทศไทยจึงใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มาพัฒนาธุรกิจหนังสือ จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกับข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ว่าเทคโนโลยีมีส่วนช่วยและสนับสนุนให้ร้านหนังสืออิสระสามารถอยู่รอดได้

“...เทคโนโลยีสำคัญมาก เพราะช่วยให้บริหารจัดการร้านง่ายขึ้นเยอะ ทำให้ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น ที่ร้านมีเพจในเฟซบุ๊คเป็นช่องทางติดต่อลูกค้า ลูกค้าตามหาหนังสือ ถามเราได้ตลอดผ่านช่องทางนี้ และพี่ก็ใช้ช่องทางนี้แนะนำหนังสือ ส่งข่าวเกี่ยวกับร้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“...ร้านหนังสือพี่มีหน้าร้านและก็แบบออนไลน์เทคโนโลยี มาช่วยเรื่องขายหนังสือออนไลน์ แต่จริงๆพี่ทำคอนเท้นต์หนังสือบนทวิตเตอร์ บนเพจเพซบุ๊คมากกว่า มันเป็นช่องทางที่ดีสำหรับส่งสารให้ลูกค้ามากๆ มันเร็วและวัดความสนใจได้ทันที...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“...เทคโนโลยีพวกเฟสบุ๊ค แพลตฟอร์มใหม่ๆ ช่วยเรื่องขายหนังสือที่ร้านดีมากน่ะ ติดต่อลูกค้าง่ายด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“...สำคัญที่สุดก็เป็นเทคโนโลยีนั่นแหละ เพราะร้านเราเป็นร้านหนังสือออนไลน์ เป็น E-commerce อย่างหนึ่งที่พึ่งพิงเทคโนโลยีค่อนข้างสูง โชคดีที่พวกเราเป็นนักออกแบบเว็บไซต์ ทำให้การติดตามเทคโนโลยีอยู่ในลมหายใจ เราใช้เทคโนโลยีเยอะมากเพื่อจะสร้างความเข้าใจกับลูกค้า รู้จักลูกค้า เราได้ข้อมูลมาจากเว็บไซต์ของเราทั้งนั้น ซึ่งมันเวิร์คมาก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

4.2.2.2 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิและการสัมภาษณ์มีทิศทางสอดคล้องในประเด็นที่ว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองมีผลต่อการซื้อหนังสืออย่างมีนัยยะสำคัญ หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองในประเทศไทย ทำให้นักอ่านสนใจหนังสือประเภทการเมืองมากขึ้น รวมถึงเศรษฐกิจของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้อ่านมีการอ่านหนังสือทั้ง 2 ประเภทมากขึ้น จึงทำให้หนังสือเก่าบางเล่มที่ไม่ได้ตีพิมพ์มานาน ถูกนำกลับมาตีพิมพ์อีกครั้งให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการอ่านหนังสือที่

เปลี่ยนไป และการที่ภาครัฐมีการส่งเสริมด้วยนโยบายการลดหย่อนภาษีสำหรับการซื้อหนังสือ การส่งเสริมจัดงานสัปดาห์หนังสือช่วยให้ร้านหนังสือสามารถอยู่รอดได้

"...ในช่วง 2 – 3 ปีนี้ คนสนใจเศรษฐกิจการเมืองมาก แนวหนังสือด้านนี้ก็มีเยอะขึ้น คนเริ่มกลับมาอ่านหนังสือด้านนี้เยอะขึ้น ช่วงนี้ที่ร้านเลยเน้นหนังสือด้านนี้เยอะขึ้นด้วย เพราะลูกค้ามาตามหาหนังสือการเมืองเก่าๆ ร้านเลยทำโปรโมชั่นหนังสือแนวนี้ไปช่วงนึง..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

"...ปีนี้การเมืองกับเศรษฐกิจร้อนแรง วรรณกรรมหลายๆเล่มในร้านพี่ส่วนใหญ่จะเป็นในเชิงนี้ ทำให้ได้รับความสนใจจากลูกค้ามาก พี่เองก็ชอบมีจัดทอล์กเรื่องการเมืองไป ลูกค้ามาฟัง แลกเปลี่ยนหนังสือกันเยอะ..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"...หนังสือการเมืองกับเศรษฐกิจโลกขายดีขึ้น ลูกค้ามาตามหาหนังสือการเมืองเก่าๆเยอะมาก ร้านจึงต้องแจ้งกับสำนักพิมพ์เพื่อจัดพิมพ์..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"...ปีนี้หนังสือวรรณกรรม หนังสือเศรษฐกิจ การเมืองขายดีมาก บางเล่มเป็น Best seller หลายเดือน ร้านก็จัดคอนเทนต์หนังสือแนวนี้ เพื่อกระตุ้นลูกค้า และเราก็เอาประเด็นนี้ส่งให้สำนักพิมพ์ ซึ่งทำให้หนังสือบางเล่มถูกหยิบมาตีพิมพ์อีกครั้ง..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

4.2.2.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้ประกอบการและผู้จัดการร้านหนังสืออิสระทุกท่านที่ทำการสัมภาษณ์รู้จักและเข้าใจลูกค้าของร้านตัวเองเป็นอย่างดี โดยศึกษาจากการพูดคุยกับลูกค้า และประเภทหนังสือ รวมถึงข้อมูลจากเว็บไซต์ร้านและ ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเพิ่มขึ้น พบว่าพฤติกรรมการอ่านของนักอ่านคนไทยนั้น ส่วนใหญ่ซื้อหนังสือจากร้านหนังสือและซื้อออนไลน์ และก่อนทำการซื้อหนังสือจะอ่านบทความรีวิวหนังสือทางสื่อออนไลน์ และเลือกซื้อหนังสือตามศิลปิน ดาราอ่าน ทำให้รูปแบบและประเภทหนังสือมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลดีต่อวงจรธุรกิจหนังสือในภาพรวมด้วย

"...พฤติกรรมการอ่านหนังสือของคนไทยปีนี้ เปลี่ยนไปเยอะน่ะ อ่านหนังสือที่หลากหลายมากขึ้น และเพราะคนไทยอ่านหนังสือหลากหลายขึ้น สำนักพิมพ์เองก็ได้ทำหนังสือหลายประเภทเพิ่มขึ้น ออนไลน์ก็ดีน่ะปีนี้ ร้านพี่ก็ขายออนไลน์ก็มีเหมือน..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

"...พฤติกรรมของนักอ่าน ส่งผลโดยตรงต่อร้านพี่และสำนักพิมพ์เป็นหลักเลย ปีนี้มีลูกค้ามาเป็นลูกค้าประจำเยอะขึ้น เพราะหนังสือที่ร้านพี่ เป็นประเภทที่เค้าสนใจ บางเล่มเป็นหนังสือหายาก ก็มีฟีดแบคไปที่สำนักพิมพ์ด้วย ขายออนไลน์ก็ยอดขายดีขึ้นเหมือนกันน่ะ..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“ยอดสั่งหนังสือเพิ่มขึ้นเยอะเลยช่วงสัปดาห์หนังสือ การอ่านหนังสือของลูกค้าสำคัญเลยน่ะ แนวหนังสือที่เค้าอ่าน ปีนี้หลากหลายมาก เราก็เอาข้อมูลการสั่งซื้อมาวิเคราะห์ไปคุยกับสำนักพิมพ์ด้วย ทำให้ปีนี้มีหนังสือออกใหม่หรือตีพิมพ์ซ้ำเพิ่มขึ้น เราเป็นเจ้าของร้านก็ดีใจน่ะ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

4.3 ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร

จากการศึกษาจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คนในเรื่องของกลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งร้านหนังสืออิสระแต่ละร้านมีการปรับกลยุทธ์ของร้านหนังสืออิสระจากการวิเคราะห์ด้านปัจจัยต่างๆ และนำมาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านบริหารจัดการองค์กร โดยแบ่งออกเป็น

4.3.1 ด้านการปรับตัวของผู้ประกอบการ คือ กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระ ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย รูปแบบร้าน และการบริหารจัดการภายในร้าน เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะริเริ่มนำพาองค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จและอยู่รอด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวตรงกันในประเด็นนี้ เนื่องจากร้านหนังสืออิสระเป็นธุรกิจขนาดย่อม เป็นธุรกิจเจ้าของกิจการคนเดียว ทำให้การปรับตัวของผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่และการมีความคิดสร้างสรรค์

“...ในฐานะเจ้าของกิจการ พี่ปรับตัวในการด้านการเรียนรู้ตลอด การธุรกิจในยุคนี้ไม่ง่าย ทุกอย่างเร็ว ไม่แน่นอน การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆได้ตลอด พร้อมเปลี่ยนแปลง ทำให้ร้านพี่อยู่ได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“...ร้านหนังสืออิสระมันไม่ได้มีขนาดใหญ่เลยเปลี่ยนแปลงได้ตลอด เมื่อก่อนร้านพี่ออกจะโบราณ แต่เราปรับตลอด พี่เรียนรู้เรื่องใหม่ๆทุกวัน จากลูกค้า ลูกน้อง เพื่อน และที่สำคัญคือความคิดสร้างสรรค์ มันช่วยให้เราสร้างคาแรคเตอร์ร้านแบบที่เราต้องการและแบบที่ลูกค้าตามหา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“...การทำร้านหนังสือออนไลน์ช่วยให้เราได้เรียนรู้สิ่งใหม่ทุกวัน งานเราเกิดตลอดเวลา เราเจอปัญหาทุกวัน เพราะฉะนั้นเราเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอด เราปรับทัศนคติ มุมมองการทำร้านหนังสือหรือคิดสร้างสรรค์เพื่อนำเสนอหนังสือของร้านเราให้แตกต่างจากร้านอื่นให้ได้ ทุกวันเลยคือการเรียนรู้เรื่องใหม่ๆเต็มไปหมด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

4.3.2 ด้านต้นทุน มีผลอย่างมากของร้านหนังสืออิสระ เพราะต้นทุนร้านหนังสืออิสระจะอยู่ที่หนังสือ เพราะต้องมีการสต็อกหนังสือเพื่อให้มีจำนวนที่เพียงพอกับความต้องการ ร้านจึง

ต้องแบกรับต้นทุนในส่วนของการจัดเก็บไปด้วย ทำให้ผู้ประกอบการต้องบริหารและจัดการร้านหนังสือให้อยู่รอดด้วย การเพิ่มรูปแบบบริการอื่นภายในร้าน เพื่อชดเชยต้นทุนที่เสียไป

"...ร้านพี่ส่วนใหญ่รับหนังสือจากสายส่ง ต้องสั่งในจำนวนที่ให้ได้ต้นทุนที่พอดี และดูแลสต็อกหนังสือเอง ถ้าค้างนานไปก็ทำโปรโมชั่นในเว็บไซต์ และที่ร้านมีบริการเครื่องดื่มด้วย..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

"...หนังสือส่วนใหญ่เรารับจากสำนักพิมพ์ตรง เรื่องไหนขายดีทำยอด ก็สามารถต่อรองเรื่องจำนวนกับราคากับสำนักพิมพ์ได้ บางเล่มเปิดตัวใหม่ใช้การพรีออเดอร์ตรงกับสำนักพิมพ์ก็ช่วยเรื่องสต็อกหนังสือได้เยอะ..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"...ร้านเราเป็นร้านหนังสือที่อยู่มานาน ก็ใหญ่หน่อย มีพื้นที่กว้าง มีบริการเครื่องดื่ม มีพื้นที่สำหรับให้เช่าจัดกิจกรรม ก็ชดเชยต้นทุนบางส่วนได้มาก..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

ในขณะเดียวกันผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระออนไลน์นั้นแตกต่างจากร้านอื่น เนื่องจากต้นทุนส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นมาจากค่าขนส่ง จึงทำให้การควบคุมต้นทุนไปอยู่ที่การเลือกบริษัทขนส่งที่มีคุณภาพ เพื่อลดการคืนสินค้า ตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมพบว่า ร้านหนังสือออนไลน์ส่วนใหญ่จะต้องบริหารจัดการต้นทุนทางด้านการขนส่ง เนื่องจากหนังสือมีน้ำหนักที่ค่อนข้างมาก จะต้องใส่กล่องเท่านั้น เพื่อป้องกันหนังสือเสียหาย จึงต้องบริหารจัดการในส่วนการห่อและขนส่งให้ดี

"...ร้านเราเป็นร้านออนไลน์ เปิด 24 ชม. ต้นทุนเป็นเรื่องของการขนส่ง มีช่วงนึงใช้บริษัทขนส่งเจ้านึงไม่เวิร์ค หนังสือตีกลับจากลูกค้าเยอะ ตัดสินใจเปลี่ยนบริษัทขนส่งใหม่ บริการดีกว่า และไม่เคยถูกตีหนังสือกลับเพราะเสียหายเลย ต้นทุนที่สินค้าเสียหายก็ลดลงเยอะเลย..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

4.3.3 ด้านการเป้าหมาย คือ แนวทางในการกำหนดจุดสูงสุดที่ร้านหนังสืออิสระตั้งไว้เพื่อจะได้ปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความสำเร็จ เป้าหมายที่ผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระมุ่งเน้นคือการปรับตัวร้านหนังสืออิสระให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้อ่าน โดยการเลือกประเภทหนังสือที่มีกลุ่มลูกค้าแบบ Niche Market เพื่อรองรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม สอดคล้องกับข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมว่า ร้านหนังสืออิสระในต่างประเทศนั้น สามารถอยู่รอดได้จากการที่ขายหนังสือประเภทที่เฉพาะเจาะจงให้กลุ่มลูกค้าของตัวเองและการสร้าง Community สำหรับร้านหนังสืออิสระเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

"...เป้าหมายตอนนี้เราปรับให้มันแคบและเฉพาะลงมา เพื่อจะได้สร้างจุดขายของร้านหนังสือเราได้ คือร้านที่มีนิยายแปล หนังสือหายาก และเปิดถึงเที่ยงคืน เพื่อให้นักอ่านมาแลกเปลี่ยนหนังสือกัน กลุ่มลูกค้าเราก็ชัดเหมือนกันน่ะ..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“...ร้านหนังสืออิสระต้องมีคาแรคเตอร์ที่ชัด หนังสือในร้านจะเห็นได้ชัดมากว่าเฉพาะกลุ่มมาก ลูกค้าที่มาร้านเรา รู้ว่ามาที่นี่แล้วจะได้หนังสือที่เค้าต้องการกลับไป เราชัดเจนในเรื่องนี้มาก และการมีชุมชนนักอ่านแนวเดียวกันเป็นเรื่องที่พี่ทำอยู่เหมือนกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“...เป้าหมายเน้นช่องทางออนไลน์เป็นหลัก เน้นการสร้างชุมชนของนักอ่านกับร้านหนังสือเป็นเหมือนเพื่อนแบบ Book club...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

4.3.4 ด้านการตลาดและผู้บริโภค คือ การพิจารณาและสำรวจความต้องการของลูกค้าร้านหนังสืออิสระเพื่อสามารถนำความคิดเห็น ข้อมูลด้านพฤติกรรมมาปรับปรุง รูปแบบร้านหนังสืออิสระจากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเข้าใจพฤติกรรมผู้อ่านของร้านหนังสืออิสระเป็นอย่างดี เนื่องจากรูปแบบร้านหนังสืออิสระที่มีขนาดเล็ก เป็นเจ้าของกิจการคนเดียว ทำให้ความใกล้ชิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังลูกค้าอย่างเสมอ และสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทันที

“...พี่ชอบศิลปะกับวรรณกรรม ที่ร้านจะมีจัดแสดงภาพที่ Gallery ชั้น 2 ของร้านตลอด และเปิดโอกาสให้นักเขียน นักอ่านมาพบกัน พูดคุยเกี่ยวกับหนังสือบ่อยๆ ลูกค้าส่วนใหญ่มาดูงานศิลปะกับหาหนังสืออ่านด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“...ร้านของเราจะมีจัดทอล์กในหัวที่น่าสนใจ อย่างช่วงที่ผ่านมาเรื่องโรคซึมเศร้าเป็นเรื่องที่พูดถึงกัน มีหนังสือหลายเล่มที่เขียนถึง พี่ก็เชิญนักเขียน ลูกค้าในร้านมาฟัง มาแลกเปลี่ยนกัน มันเปิดประสบการณ์ใหม่ๆมาก กลายเป็นหนังสือเรื่องนี้ขายดีไปเลย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“...ช่วงนี้พอดแคสต์กำลังเป็นอะไรที่มาแรงมาก ร้านเราก็ทำคอนเทนต์แนะนำหนังสือที่น่าสนใจผ่านวิทยุเสียง เราพยายามหาหนังสือที่สนุกและมีประโยชน์กับคนรักหนังสือ พร้อมกับทำ Book Club เพื่อสร้างชุมชนคนรักหนังสือไปด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

4.3.5 ด้านกลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา คือวิธีการใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าของร้านหนังสืออิสระ โดยการสร้างและเผยแพร่เนื้อหาที่มีความเฉพาะเจาะจงผ่านเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายโดยตรง จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิและการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระนำกลยุทธ์นี้มาปรับใช้และให้ความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ในการตัดสินใจซื้อหนังสือ ทำให้การนำกลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหามาช่วยในการแนะนำหนังสือ เขียนแนะนำหนังสือ สื่อสารกับลูกค้าในการจัดโปรโมชั่นต่างๆ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ร้าน นักเขียน สำนักพิมพ์ทางช่องทางสื่อสารออนไลน์ จากการศึกษาเพิ่มเติม พบว่านักอ่านคนไทยส่วนใหญ่จะทำการอ่านการแนะนำหนังสือจากหน้าเว็บไซต์ร้าน หรือทางเฟสบุ๊ค ก่อนตัดสินใจซื้อหนังสือ

“...ที่ร้านมีเพจเฟสบุ๊คไว้ติดต่อกับลูกค้า มีทำพวกคอนเทนต์เกี่ยวกับหนังสือภายในร้านด้วย พี่อ่านเล่มไหนมาก็เอามาแชร์ลูกค้า บางเล่มเข้าใหม่ก็แนะนำหนังสือ เขียนเกี่ยวกับเนื้อหาในเล่ม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“...ร้านพี่เขียนคอนเทนต์แนะนำหนังสือทุกสัปดาห์ ทางเฟสบุ๊คกับทวิตเตอร์ พี่คัดหนังสือเองทุกเล่ม ต้องอ่านจบแล้ว ถึงจะรีวิว ลูกค้าบางคนก็มาถึงร้านมาถามเพิ่มด้วย ซื้อตามที่รีวิว ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“ร้านเราเป็นออนไลน์ ต้องทำคอนเทนต์ตลอดอยู่แล้ว แต่ต่างจากร้านอื่นเพราะไม่มีหน้าร้าน ทุกอย่างออนไลน์หมด เฟสบุ๊ค ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม มีพอดแคสท์ด้วย เน้นแบบเพื่อนแนะนำหนังสือดีดีให้เพื่อนคนนึง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

และช่องทางการทำกลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหาที่น่าสนใจ คือพอสแคสต์ ซึ่งเป็นที่นิยมของคนไทยในขณะนี้ เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ทางผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระให้ความสำคัญเรียนรู้ และเริ่มที่จะใช้ช่องทางนี้ในอนาคตด้วย

“เราเลือกแนะนำหนังสืออีกทางบนพอดแคสท์ อยากให้เหมือนเพื่อนเล่าให้เพื่อนฟังว่าหนังสือเรื่องนี้สนุกยังไง คอนเทนต์ที่เราส่งต่อออกไปก็จะต้องเป็นคอนเทนต์ที่รู้สึกว่า หนังสือมันจะอยู่ต่อไปเรื่อยๆ มันจะส่งต่อผ่านคนแต่ละแต่ละรุ่นๆ ยังไงบ้าง วันเกิดนักเขียนก็ทำคอนเทนต์ได้น่ะ ทำมาแล้ว ลูกค้าสนใจเยอะมาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล ในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) โดยวิธีการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างคือ ร้านหนังสืออิสระในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 3 ร้าน และผู้วิจัยได้นำเสนอและสรุปผลการวิจัยออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.3 ข้อเสนอแนะด้านการจัดการและกลยุทธ์

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์วิจัยได้ทำการสรุปผลตามลำดับวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรพบว่าปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ด้านปัจจัยภายใน คือ รูปแบบร้านหนังสืออิสระที่แตกต่าง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ช่วยให้ร้านหนังสืออิสระน่าสนใจ ทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายยังคงอยู่กับร้านหนังสืออิสระ ส่วนปัจจัยภายนอก ด้านเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ร้านหนังสืออิสระปรับตัวได้ดีขึ้น ในประเด็นช่วยส่งเสริมการขายและการจำหน่ายหนังสือ ด้านเศรษฐกิจและการเมือง และพฤติกรรมของผู้บริโภค สอดคล้องกัน ในประเด็นพฤติกรรมการอ่านของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันที่ติดตามข่าวสารบ้านเมือง รวมถึงเศรษฐกิจของโลก ทำให้ประเภทการอ่านหนังสือมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลดีต่อวงจรหนังสือในระยะยาว เนื่องจากสำนักพิมพ์จะได้ผลิตหนังสือที่หลากหลายมาเพิ่มขึ้น รวมถึงการตีพิมพ์ซ้ำ และร้าน

หนังสืออิสระยังช่วยให้สำนักพิมพ์ตีพิมพ์หนังสือที่เป็นที่นิยมเพื่อป้อนตลาดในธุรกิจหนังสือให้ดีขึ้น

5.1.2 สรุปผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่าสามารถแยกสรุปประเด็นกลยุทธ์การปรับตัว ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

5.1.2.1 ด้านการปรับตัวของเจ้าของกิจการ

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกส่งผลให้ผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระจะต้องเตรียมตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งเสริมให้ร้านหนังสืออิสระสามารถปรับตัวได้ เนื่องจากธุรกิจร้านหนังสืออิสระเป็นธุรกิจเจ้าของกิจการคนเดียว ทำให้ไม่ยากที่จะเปลี่ยนแปลง

5.1.2.2 ด้านต้นทุน

การควบคุมต้นทุนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับร้านหนังสืออิสระที่มีรูปแบบหน้าร้านและร้านหนังสืออิสระออนไลน์ ถึงแม้ว่าจะมีต้นทุนที่ต้องควบคุมต่างกัน ร้านหนังสืออิสระมีหน้าร้านส่วนใหญ่ต้นทุนจะอยู่ที่การสต็อกหนังสือและการควบคุมปริมาณการสั่งซื้อ ในขณะที่ร้านหนังสืออิสระออนไลน์จะอยู่ที่การห่อพัสดุและค่าขนส่ง ซึ่งการบริหารจัดการต้นทุนที่ดีและเหมาะสมกับรูปแบบกิจการร้านหนังสืออิสระจะส่งผลให้ร้านหนังสืออิสระสามารถอยู่รอดได้

5.1.2.3 ด้านเป้าหมาย

ร้านหนังสืออิสระอิสระส่วนใหญ่มีเป้าหมายที่ชัดเจน คือการบริการร้านหนังสืออิสระของตัวเองให้กับกลุ่มลูกค้าของร้าน และสร้างความมีส่วนร่วมระหว่างร้านหนังสือ ผู้อ่าน นักเขียน และสำนักพิมพ์ เพื่อให้วงจรธุรกิจหนังสือสามารถอยู่ต่อไปได้

5.1.2.4 ด้านการตลาดและผู้บริโภค

ผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระส่วนใหญ่รู้จักลูกค้าของร้านหนังสือเป็นอย่างดี จากการที่ร้านหนังสืออิสระเป็นธุรกิจขนาดย่อม ความใกล้ชิดลูกค้าจึงทำให้ เรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภค ความต้องการ และสามารถแลกเปลี่ยรความคิดกับลูกค้าได้ ซึ่งทำให้ทราบข้อมูลที่สำคัญอย่างมาก รวมถึงการทำการตลาดในช่องทางที่ลูกค้าให้ความสนใจ

5.1.2.5 กลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา

ผู้ประกอบการร้านหนังสืออิสระส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำกลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา เป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ร้าน แนะนำหนังสือ แจ้งข่าว ทำการตลาด และยังเป็นช่องทางในการติดต่อกับลูกค้า ทำให้การทำการตลาดเชิง

เนื้อหาสร้างผลบวกกับร้านหนังสืออิสระ โดยเน้นการแนะนำหนังสือ การใช้รูปภาพเพื่อช่วยให้หนังสือหน้าสนใจ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การอภิปรายผลการวิจัยโดยการศึกษาวิจัยได้นำผลสรุปการศึกษามาทำการอภิปรายโดยเน้นในประเด็นการอภิปรายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กับการวิจัยครั้งนี้ โดยสามารถสรุปผลอภิปรายตามวัตถุประสงค์ 2 ข้อดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร พบว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านหนังสืออิสระ คือ พฤติกรรมผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นส่งเสริมให้ร้านหนังสืออิสระสามารถอยู่รอด และปรับรูปแบบร้านหนังสือเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ ฐปนีย์ อรุณรัตนดิลก (2558) กล่าวว่า ธุรกิจเกี่ยวกับหนังสือทั้งขนาดใหญ่และเล็กมีการปรับตัวตามโมเดลของธุรกิจและสาเหตุหลักของการปรับตัวมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อ่านและเทคโนโลยี

5.2.2 อภิปรายผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระในด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่าประเด็นด้านการปรับตัวของเจ้าของกิจการในการบริหารจัดการร้านหนังสืออิสระว่าต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ และการมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ นายรณพัชร์ เลิศเดชะ (2558) กล่าวว่าเจ้าของกิจการและบุคลากรของธุรกิจสำนักพิมพ์นิตยสาร จะต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้สิ่งใหม่และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะได้เตรียมความพร้อมและเรียนรู้ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

และการทำการตลาดเชิงเนื้อหา ในการสื่อสารกับลูกค้า และทำให้ผู้อ่านสนใจและตัดสินใจซื้อหนังสือ ซึ่งสอดคล้องกับ เพ็ญพิมล โสภณธนกิจ (2560) กล่าวว่า การตลาดเชิงเนื้อหาบนเว็บไซต์และเฟสบุ๊ค ลักษณะเป็นรูปภาพพร้อมข้อความ บทความแนะนำหนังสือ ทำให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อหนังสือ เพราะชอบรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือเล่มนั้น และพูดถึงร้านหนังสืออิสระในเชิงบวก ทำให้ร้านหนังสืออิสระสามารถอยู่รอดในสภาวะแข่งขันที่รุนแรงได้

5.3 ข้อเสนอแนะด้านการจัดการและกลยุทธ์

อุตสาหกรรมร้านหนังสือถือว่าเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าลดลงอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2561 ส่งผลต่อวงจรของธุรกิจหนังสือ ทั้งสำนักพิมพ์ สายส่ง และร้านหนังสือ ถึงแม้ว่าร้านหนังสือเป็นช่องทางหลักในการกระจายหนังสือถึงผู้อ่าน แต่นักอ่านก็มีทางเลือกมากขึ้นในหาซื้อหนังสือ โดยเฉพาะการสั่งซื้อหนังสือผ่านร้านหนังสือออนไลน์ หรือเทศกาลหนังสือ ซึ่งจำหน่ายโดยตรงจากสำนักพิมพ์ในราคาที่ถูกลง ร้านหนังสือส่วนใหญ่จึงอยู่ในสถานการณ์ที่แข่งขันสูง หรือตลาดทะเลสีแดง (Red Ocean) ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาร้านหนังสือแบบสาขาเชนสโตว์และร้านหนังสืออิสระหลายแห่งทยอยปิดตัว ในขณะเดียวกันร้านที่คงอยู่ในปัจจุบัน ปรับตัวในการบริหารจัดการร้านหนังสือ โดยมองหาความเป็นไปได้ใหม่ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ดังนั้นวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านหนังสืออิสระ พบว่า มี 2 ประเด็นที่สามารถทำให้ร้านหนังสืออิสระสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค และเทคโนโลยี ดังนี้

5.3.1 ประเด็นที่ 1 การปรับตัวของเจ้าของกิจการ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการปรับตัวของเจ้าของกิจการร้านหนังสืออิสระ เป็นกุญแจสำคัญของการเริ่มเปลี่ยนแปลงธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจร้านหนังสืออยู่ในตลาดทะเลสีแดง (Red Ocean) มีการแข่งขันที่สูงจากการที่ร้านหนังสือแบบเชนสโตว์ที่ขายหนังสือในราคาที่ถูกกว่าร้านหนังสืออิสระ รวมถึงปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี และเศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานั้นมีผลกระทบต่อร้านหนังสืออิสระทั้งในแง่ของโอกาสและอุปสรรค การที่เจ้าของกิจการสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้จากประสบการณ์ร้านหนังสืออิสระร้านอื่น และการเข้าใจพฤติกรรมผู้อ่านของร้านหนังสืออิสระอย่างแท้จริง รวมถึงการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการให้มีรูปแบบที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ร้านหนังสืออิสระสามารถอยู่รอดในการแข่งขันที่รุนแรงต่อไปได้

5.3.2 ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา

เจ้าของกิจการให้ความสำคัญในเรื่องของการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา เนื่องจากปัจจุบันมีช่องทางในการสื่อสารกับนักอ่านในโซเชียลมีเดียหลากหลายช่องทาง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นประโยชน์ ทั้งในแง่ของการขายและการทำการตลาด ซึ่งสามารถดำเนินควบคู่กันไปกับการขายหน้าร้านแบบดั้งเดิมได้รวมถึงออนไลน์ และการเลือกใช้กลยุทธ์นี้เป็นการสื่อสารกับกลุ่มนักอ่านที่เป็นกลุ่มลูกค้าของร้านหนังสืออิสระโดยตรง เป็นการเพิ่มโอกาสในการเข้าถึง

ความต้องการและพฤติกรรมของนักอ่าน และที่สำคัญคือเป็นอีกช่องทางในการทำการตลาดให้กับสำนักพิมพ์อิสระที่มีทุนน้อย เพื่อเป็นแหล่งในการกระจายหนังสือเพื่อให้ถึงนักอ่าน และเป็นตามวงจรของธุรกิจหนังสือ

โดยทั้งสองประเด็นที่กล่าวมาร้านหนังสืออิสระจะต้องมุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche market) เพื่อสร้างความแตกต่างและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นโอกาสของธุรกิจร้านหนังสืออิสระ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยเสนอกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) สำหรับร้านหนังสืออิสระ มุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) และสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ซึ่งจะนำกลยุทธ์ทั้ง 2 มาดำเนินการ ดังนี้

ภาพที่ 5.1 สรุปผลการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัย

ตารางที่ 5.1 ข้อเสนอแนะด้านการจัดการและกลยุทธ์

Focus Strategy	Differentiation Strategy
เจ้าของกิจการจะต้องมุ่งเน้นไปยังลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) โดยการเรียนรู้จากพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเพื่อจะได้สร้างหรือปรับรูปแบบการให้บริการร้านหนังสืออิสระที่เฉพาะกลุ่มมากขึ้น เช่น ร้านหนังสืออิสระที่จำหน่ายหนังสือเกี่ยวกับการเมือง หนังสือเกี่ยวกับวรรณกรรม และหนังสือหายาก ซึ่งประเภทหนังสือที่หลากหลายเหล่านี้ จะมีกลุ่มลูกค้าเป็นของตัวเอง	กลยุทธ์ความแตกต่าง สร้างความโดดเด่นของรูปแบบการบริการร้านหนังสืออิสระด้วยการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า ด้วยการจัดรูปแบบร้านที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว การเลือกประเภทหนังสือที่ขาย และการสร้างชุมชนสำหรับนักอ่าน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับหนังสือ นักอ่าน ผู้อ่าน รวมถึงสำนักพิมพ์ สำหรับร้านหนังสืออิสระออนไลน์อย่างเดียวไม่มีหน้าร้าน มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นได้จากการสร้างหน้าเว็บไซต์ที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน และช่องทางการติดต่อสื่อสารกับนักอ่าน เพื่อสร้างเป็นชุมชน นำเสนอประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) มุ่งเน้นการทำกลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา เนื่องจากเจ้าของกิจการร้านหนังสืออิสระให้ความสำคัญกับความสนใจและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ในใช้สื่อโซเชียลในการสื่อสารและใช้เป็นช่องทางในการหาข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือและบริการต่างๆ ซึ่งร้านหนังสืออิสระแบบมีหน้าร้านและแบบออนไลน์สามารถใช้กลยุทธ์นี้ได้ โดยการที่เจ้าของกิจการจะต้องเริ่มเรียนรู้ และศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักอ่าน ในเรื่องช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและลูกค้าเข้าถึงมากที่สุด เพื่อจะได้ปรับใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหาให้ครอบคลุมกับกลุ่มลูกค้าที่ทางร้านหนังสืออิสระมุ่งเน้น รวมถึงเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ร้านหนังสือ สำนักพิมพ์อีกทางนึงด้วย

5.3.3 พัฒนาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ร้านหนังสืออิสระเพื่อความอยู่รอด

จากการอธิปรายผลการศึกษา สามารถนำข้อมูลมาเพื่อกำหนดแนวทางตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พัฒนาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ร้านหนังสืออิสระเพื่อความอยู่รอด

5.3.3.1 แผนระยะสั้น (ระยะเวลา 6 เดือน) เจ้าของกิจการต้องทำการศึกษาข้อมูลจากฐานข้อมูลร้านหนังสืออิสระ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลพฤติกรรมของนักอ่านและทำการวิเคราะห์ สำหรับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงร้านหนังสืออิสระให้ทันกับความต้องการผู้อ่านยุคดิจิตัล

5.3.3.2 แผนระยะกลาง (ระยะเวลา 1 ปี) สร้างความแตกต่างให้กับร้านหนังสืออิสระด้วย คัดเลือกหนังสือให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้า รูปแบบร้านที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้ร้านหนังสือมีความเป็น 3rd place มากขึ้น เน้นประสบการณ์ของนักอ่าน ด้วยการจัดร้านหนังสืออิสระแบบ Co-Working space หรือห้องสมุด

ภาพที่ 5.2 รูปแบบการจัดร้านหนังสืออิสระ

5.3.3.3 แผนระยะยาว (ระยะเวลา 2 – 3 ปี) สร้างชุมชนนักอ่านของร้านหนังสืออิสระ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างนักอ่าน นักเขียน สำนักพิมพ์ ให้เกิด Eco system ของวงจรธุรกิจหนังสือเกิดขึ้น เนื่องจากร้านหนังสืออิสระเป็นเสมือนช่องทางในการกระจายหนังสือสู่นักอ่าน หากร้านหนังสือสามารถเป็นสื่อกลางสร้างชุมชน จะส่งผลดีต่อวงจรธุรกิจ และสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจในอนาคต ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ภาพที่ 5.3รูปแบบการจัดร้านหนังสืออิสระ

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

5.4.1 ขอบเขตการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับร้านหนังสืออิสระจากเจ้าของกิจการเพียงมุมมองเดียวเท่านั้น ไม่รวมถึงข้อมูลของผู้บริโภค

5.4.2 เนื่องจากการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ ทำให้การแยกประเด็นและวิเคราะห์ข้อมูลอาจไม่ครอบคลุม

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

5.5.1 เพื่อการเก็บข้อมูลได้ดีมากขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยจะต้องตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ในประเด็นที่สำคัญ และแยกปัจจัยอย่างละเอียดมากขึ้น เพื่อจะได้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ดียิ่งขึ้น

5.5.2 ศึกษาเพิ่มเติมในมุมมองของผู้บริโภค เพื่อให้ข้อมูลในการวิจัยสอดคล้องและสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ดียิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

จุฑามาศ จำปาบุรี. (2561). การจัดการพื้นที่ใช้สอยและสภาพแวดล้อมภายในร้านหนังสืออิสระ เขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เพ็ญภิมล โสภณธนกิจ. (2560). การตลาดเชิงเนื้อหาของสำนักพิมพ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจ การตัดสินใจซื้อ และความภักดีของผู้อ่าน : สำนักพิมพ์อะบุ๊กและสำนักพิมพ์แซลมอน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

นัฐพงษ์ เจริญอาภารัศมี. (2552). การวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกซื้อหนังสือทางช่องทางพานิชย์อิเล็กทรอนิกส์ : กรณีศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รณพัชร์ เลิศเดชะ.(2558). การปรับตัวของนิตยสารในศตวรรษที่ 2010 – 2020. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศุภศิลป์ กุตจิตต์เจือวงศ์. (2559). แนวทางการพัฒนาสิ่งพิมพ์ออนไลน์ในยุคดิจิตัล. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร.

การปรับตัวของร้าน (ขาย) หนังสือ ในวันที่สังคม Anywhere – Anytime – Any Devices. (2560). สืบค้นจาก https://thaipublica.org/2016/03/.

คืนหนังสือให้ร้านหนังสือ: ทางเลือกและทางรอดของธุรกิจของร้านหนังสือไทย. (2561). สืบค้นจาก https://thematter.co/thinkers/.

ทีปกร วุฒิพิทยามงคล. (2560). ทางเลือก - ทางรอด ของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิตัล. สืบค้นจาก https://www.matichon.co.th/columnists.

พิศาล ศรัทธาเปี่ยม. (2558). เสน่ห์ร้านหนังสืออิสระในต่างประเทศ. สืบค้นจาก http://www.praphansarn.com/article/detail/1428.

ภาษิณี ปานน้อย. (2558). ร้านหนังสืออิสระ: ความเชื่อ ความฝัน และการอ่าน. วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์, 17(2), 57-65.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2550). การจัดการเชิงกลยุทธ์. วารสารการประกันคุณภาพ.8(1), 1-12.

ณฐวัฒน์ พระงาม. การจัดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด,2555

บรรณานุกรม (ต่อ)

วรางคณา ผลประเสิรฐ. (2559). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รู้จักกับธุรกิจเปิดร้านหนังสือ สานต่อความฝันวัยเด็ก. (2557). สืบค้นจาก https://gu-suy.com%E0%B.

ข้อมูลธุรกิจหนังสือ. (2560). สืบค้นจาก https://pubat.or.th/.

โครงการวิจัย ทัศนคติและพฤติกรรมการอ่านของคนไทย. (2551). สืบค้นจาก https://www.tkpark.or.th/stocks/extra/00067e.

สรุปผลการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานและแนวทางของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์. (2560). สืบค้นจาก https://pubat.or.th/.

ภาคผนวก

แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง

1. ภาพรวมของบริษัทและรูปแบบธุรกิจ

ชื่อ _____

รูปแบบธุรกิจ _____

วิสัยทัศน์ _____

เป้าหมายด้านการดำเนินธุรกิจ _____

รูปแบบธุรกิจ _____

2. ความเป็นมาขององค์กร

2.1 ปัจจุบันร้านหนังสือมีรูปแบบการบริหารจัดการร้านอย่างไร

2.2 หลักการในการสร้างธุรกิจ

3. ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบ ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจร้านหนังสือในยุคดิจิตัล

3.1 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารร้านในช่วงที่ผ่านมาหรือไม่

3.2 เหตุผลที่องค์กรเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการร้าน

3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อร้านหนังสืออิสระ ในยุคดิจิตัล ยุคที่ E-book กำลังเติบโต

- ปัจจัยภายนอก ได้แก่อะไรบ้าง ปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลัก เพราะเหตุใด
- ปัจจัยภายใน ได้แก่อะไรบ้าง ปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลัก เพราะเหตุใด

3.4 จุดเด่นหรือความแตกต่างของธุรกิจเราและคู่แข่งขัน คืออะไร

3.5 ปัญหาที่ธุรกิจร้านหนังสือกำลังอิสระเผชิญ ณ ปัจจุบัน ในยุคดิจิตัล

4. แนวทางการปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ

4.1 แนวทางในการปรับตัวเพื่อให้ร้านหนังสืออิสระอยู่รอด

a. มองโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจในปัจจุบัน และอนาคตอย่างไร

b. จะเกิดอะไรขึ้นถ้าร้านหนังสืออิสระไม่ปรับตัว หรือปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการร้าน

c. การที่ร้านหนังสืออิสระเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ มีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร

d. ผู้มีบทบาทในขั้นตอนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร

e. ความเห็นในเรื่องแนวโน้มธุรกิจร้านหนังสืออิสระในปัจจุบัน

5. ความเห็นในเรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภค

5.1 กลุ่มเป้าหมายที่เราทำตลาดคือกลุ่มไหน? เหตุผลในการเลือกตลาดกลุ่มดังกล่าว และพอจะได้บอกได้ไหมหรือไม่

5.2 ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการของท่าน

5.3 ท่านใช้ช่องทางใดในการสื่อสารให้ลูกค้ารู้จัก และจำจด (ทั้ง online and offline?)

5.4 ท่านมีทำโปรโมชั่น (กิจกรรมส่งเสริมการขาย) อย่างไรบ้าง และโปรโมชั่นไหนลูกค้านิยมใช้บ่อยที่สุด

5.5 ความเห็นในเรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภค กับการอ่านและซื้อหนังสือในปัจจุบัน