

Received: Jan. 27, 2022 • Revised: May 14, 2022 • Accepted: Jun. 2, 2022

# กลยุทธ์การขยายธุรกิจและการเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ในยุคความปกติใหม่ (New Normal) Business Expansion and Growth Strategies of the Thai Printing Industry in a New Normal Era

เทพภาวัน เทียนเจริญ (Theppawan Tiencharoen)<sup>1</sup>

ไชยนันท์ ปัญญาศิริ (Chaiyanant Panyasiri)<sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออภิปรายรูปแบบการขยายธุรกิจขององค์กรผ่านกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ในรูปแบบต่างๆ เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันและการปรับตัวในระดับองค์กรของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย ภายใต้บริบทของดิจิทัล ดิสรัปชัน (Digital Disruption) และ ความปกติใหม่ (New Normal) และ เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การเติบโตของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ภายใต้บริบทของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ เป็นการศึกษาโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการทำกลุ่มสนทนา (Focus Group) กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 13 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในวิสาหกิจการพิมพ์ในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ในสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่ามกลางบริบทของความปกติใหม่ และผลกระทบจาก ดิจิทัล ดิสรัปชัน ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์มีการปรับใช้กลยุทธ์การเติบโตในรูปแบบต่างๆ ครอบคลุมทั้ง 1) กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผ่านการควบรวมหรือ

<sup>1</sup> นักศึกษาลำดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เลขที่ 38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160 และเป็นผู้นิพนธ์ประสานงาน อีเมล: theppawan@hotmail.com (Student, Doctor of Philosophy Program in Management, Siam University, 38 Petchkasem Road, Bangwa, Phasi Charoen, Bangkok 10160, Thailand, Corresponding Author, e-mail: theppawan@hotmail.com)

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เลขที่ 38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160 (Assistant Professor and Dean of the Graduate School in Management, Siam University, 38 Petchkasem Road, Bangwa, Phasi Charoen, Bangkok 10160, Thailand)

เข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy) และ 3) กลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ (Diversification Growth Strategy)

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ที่มาจากผลการวิจัยมีดังนี้ 1) กลยุทธ์การเติบโตของวิสาหกิจการพิมพ์ไทย ควรยึดหลักการเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการ และการพัฒนาตลาดใหม่ๆ 2) ผู้ประกอบการควรกำหนดกลยุทธ์การกระจายการลงทุนแบบยึดโยงกับความเชี่ยวชาญเดิม (Concentric Diversification) จะมีความเสี่ยงน้อยกว่าการกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification) และ 3) ดำเนินกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการร่วมกัน ในกลุ่มผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมและกลุ่มการค้าอื่นๆ มีความสัมพันธ์กันในระดับคลัสเตอร์ธุรกิจของประเทศ

**คำสำคัญ:** อุตสาหกรรมการพิมพ์, วิสาหกิจการพิมพ์, กลยุทธ์การเติบโต, ดิจิทัล ดิสรัปชัน, ความปรกติใหม่

## Abstract

The aims of this research article were to analyze and explain the organizations' common business expansion pattern through several forms of growth strategy, to study the competitive conditions and adjustment of printing industry entrepreneurs in Thailand under the context of digital disruption and new normal and to analyze growth strategy employed by printing business entrepreneurs under the context of disruptive innovation. The research methodology is of the qualitative type, using focus group technique to collect the data from 13 key informants, all directly the stakeholders of printing enterprises in Thailand.

Results of the study revealed that as being faced with the new industrial competitive sphere contextualized by digital disruption and new normal, the printing entrepreneurs resorted to adopt varieties of growth strategy including 1) Intensive Growth Strategy, 2) Integrative Growth Strategy, and 3) Diversification Growth Strategy

Recommendations based on the results of the study include: 1) the principles of product and service efficiency, value added as well as securing the new market territories remain an essential part of Thai printing entrepreneur's growth strategy. 2) the diversification strategy should be more emphasis on concentric pattern than conglomerate type, providing that it is less risky and 3 the co-petition style of management network between Thai printing entrepreneurs and beyond should be firmly established, reaching to the national business cluster level.

**Keywords:** *Printing Industry, Printing Enterprise, Growth Strategy, Digital Disruption, New Normal*

## บทนำ

อุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยเคยผ่านช่วงการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์ และเครื่องจักรในการผลิตที่ทันสมัย ในยุคที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมีความเข้มแข็งต่างกับในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยยังถือว่าเป็นสถาบันหนึ่งทางสาธารณะ (Public Institution) ทำหน้าที่ผลิตสิ่งพิมพ์ตามสถานะของความเป็นธุรกิจเอกชน (Private Business) ที่ต้องมีการบริหารองค์การเพื่อให้เกิดกำไรและนำกำไรที่ได้มาใช้ในการเลี้ยงตนเอง ทำให้ต้องมีการแข่งขันกับสิ่งพิมพ์รูปแบบต่างๆ และกับสื่อประเภทอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา (Ahmed and Ashfaq, 2013; สุชาติ เล็บนาค, 2558; สุดารัตน์ ดิษยวรรณะ และ จันทรา วัฒนากุล, 2556)

อุตสาหกรรมการพิมพ์มีความสำคัญต่อประเทศไทยซึ่งถือเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีมูลค่าตลาดมากกว่า 4 แสนล้านบาท เป็นสัดส่วนของสิ่งพิมพ์ร้อยละ 50 และอีกร้อยละ 50 ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ และมีมูลค่าส่งออก 100,000 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 7 ในปี พ.ศ.2563 มีการเติบโตไปพร้อมกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ GDP 1.0-1.3 เท่า ปัจจุบันภาครัฐมีนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) ซึ่งจะส่งผลให้รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การผลิต การดำเนินงานธุรกิจ และการอุปโภคบริโภค ตลอดจนกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (สภาอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ, 2563) ซึ่งจะกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลอย่างครบวงจร และปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจของเจ้าของกิจการในด้านต่างๆ จากการแข่งขันเชิงราคา ไปสู่การแข่งขันเชิงสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ (Service Innovation) ที่ผู้บริโภคพอใจสูงสุด ดังนั้นเจ้าของกิจการสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์สร้างสรรค์ที่ผสมผสานสิ่งพิมพ์และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน เพราะอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ยังมีความเกี่ยวเนื่องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอีกเป็นจำนวนมาก

ดังที่กล่าวมาแล้ว ในเชิงวิชาการ จึงมีปรากฏการณ์และคำถามวิจัยที่น่าสนใจ ในสาขาวิชาการจัดการและศาสตร์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า ในสภาวะยุคปัจจุบัน ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมหรือวิสาหกิจการพิมพ์ในประเทศไทย มีแนวทางการแข่งขันในเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง ท่ามกลางสภาวะที่อุตสาหกรรมดังกล่าวเผชิญกับความท้าทายในการดำรงอยู่ (existence) และการปรับตัวเพื่อให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ อันเป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคนด้วยการมาถึงของเทคโนโลยี

ดิจิทัล (digital disruption) ตลอดจนการเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้บริโภคตามแนวทางปกติใหม่ (New Normal) อันสืบเนื่องมาจากโรคอุบัติใหม่ (Pandemic)

บทความวิจัยนี้นำเสนอ กลยุทธ์และทิศทางการเติบโตของวิสาหกิจการพิมพ์ในประเทศไทยในรูปแบบต่างๆ ภายใต้บริบทของภายใต้บริบทของดิจิทัล ดิสรัปชัน และ ความปกติใหม่ (New Normal) เพื่อนำข้อมูลและข้อค้นพบที่ได้มาจากการวิจัยในเชิงวิชาการและใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงนวัตกรรม การจัดการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ต่อไป

## คำถามวิจัย

“วิสาหกิจสิ่งพิมพ์ ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย มีการใช้กลยุทธ์การเติบโต ในรูปแบบใดบ้าง เพื่อให้สามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางสภาวะดิจิทัล ดิสรัปชัน (digital disruption) และ ความปกติใหม่ (New Normal) ที่นำไปสู่บริบทของนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงยุคใหม่?”

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่ออธิบายรูปแบบการขยายธุรกิจขององค์กรผ่านกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ในรูปแบบต่างๆ
2. เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันและการปรับตัวในระดับองค์กร ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม การพิมพ์ในประเทศไทย ภายใต้บริบทของดิจิทัล ดิสรัปชัน และ ความปกติใหม่ (New Normal)
3. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การเติบโตของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ภายใต้บริบทของ นวัตกรรมเปลี่ยนแปลงยุคใหม่

## การทบทวนวรรณกรรม

### ดิจิทัล ดิสรัปชัน และ ความปกติใหม่ (Digital Disruption and New Normal)

บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption): ในความหมายเชิงภาษาโดยทั่วไป disruption แปลว่า “การหยุดชะงัก” หรือ การเกิดขึ้นของปัญหา หรือ สิ่งรบกวนที่ส่งผลให้เหตุการณ์ กิจกรรม การกระทำ หรือ กระบวนการ ต้องหยุดชะงักลง แต่ในบริบทของธุรกิจหรือวิสาหกิจในยุคปัจจุบัน Disruption หมายถึง “ความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหรือตลาดการแข่งขันหนึ่งใด ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยี” (Radical change to an existing industry or market due to technological innovation) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจ การประกอบการ หรือ เทคโนโลยีการ

ผลิตแบบเก่า ถูกผลกระทบที่มาจากการอุบัติขึ้นของธุรกิจใหม่ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในระดับที่ถูกทดแทนหรือพลิกผันเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง

Disruption ในความหมายของวิชาทฤษฎีในภาคการผลิต จะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาจนถึงจุดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ครอบคลุมไปถึง ผลิตภัณฑ์และบริการ แพลตฟอร์ม และ โมเดลธุรกิจแบบใหม่ๆ ซึ่งส่งผลกระทบกับมูลค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาด ทำให้การทำงานและการใช้งานมีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่ ทำให้ธุรกิจหรือวิสาหกิจต่างๆ ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันต่อเทคโนโลยี มิฉะนั้นอาจต้องเลิกกิจการได้ ทั้งหมดนี้คือความหมายในเบื้องต้นของปรากฏการณ์ disruption ในโลกยุคใหม่

Digital Disruption จะเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้พัฒนาขึ้นจนถึงจุดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งครอบคลุมไปถึงนวัตกรรมในการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาด จนถึงระดับที่จะไม่สามารถไปต่อได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันต่อความท้าทายอุบัติใหม่นี้ ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของลูกค้าและผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใช้ platform หรือ application ออนไลน์ต่างๆ บน smartphone เพื่อการจับจ่ายใช้สอยสั่งซื้อสินค้าและบริการ เป็นต้น Digital Disruption จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล รูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ แพลตฟอร์ม และนวัตกรรมต่างๆ ที่อิงเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วน โดยเฉพาะธุรกิจเดิม และ ผลิตภัณฑ์เดิม ตลอดจนมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่ การสังเกตว่าสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ถือเป็น digital disruption ได้หรือไม่ มีข้อสังเกตสามข้อดังนี้ 1) สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมานี้สามารถใช้แก้ปัญหาในแบบที่ไม่เคยแก้ได้มาก่อน 2) การเกิดตลาดใหม่ หรือ การเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่อาจไม่เคยรู้ว่ามีความต้องการเช่นนั้นมาก่อน (การสร้างให้เกิด demand) 3) เกิดขึ้นด้วยพื้นฐานของดิจิทัล ถ้าเกิดขึ้นโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับดิจิทัล ก็ไม่ถือว่าเป็น Digital Disruption

Disruptive Innovation หมายถึง “การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผัน” โดย Clayton Christensen (1997) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือชื่อ “The Innovator’s Dilemma” ว่า หมายถึง นวัตกรรมที่ได้สร้างตลาดใหม่และพลิกโฉมหน้าอุตสาหกรรมและสังคม โดยทำให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงผลที่มาจากการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่ยังรวมถึงการพัฒนาธุรกิจใหม่บนฐานของนวัตกรรมอีกด้วย (Christensen, 1997) Disruptive Innovation ถือเป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลัน (Disrupt) ซึ่งสามารถทำให้คนจำนวนมากสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ง่ายกว่าเดิม สามารถสร้างการเติบโตให้กับองค์การธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยอาศัยการใช้ นวัตกรรมและการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือแม้แต่การนำไปสู่การปฏิรูปอุตสาหกรรมใหม่โดยสิ้นเชิงในที่สุด

ดังนั้น Disruptive Innovation จึงเป็นความท้าทายต่อผู้ประกอบการที่มักจะยึดติดกับการทำธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ ไม่พัฒนาการบริหารจัดการให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมยุคใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว หรือ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ย่อมส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันและพฤติกรรมผู้บริโภค และ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของภาคธุรกิจ และ ภาคอุตสาหกรรม ซึ่งการเกิดขึ้นของ Disruptive Innovation ถือเป็นทั้งโอกาสสำหรับผู้ประกอบการที่ปรับตัวได้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันก็ เป็นปัจจัยตัดสินสำหรับธุรกิจดั้งเดิมที่ขาดการพัฒนาหรือการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Change) นี้ (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ และ วาสนา แก้วผืนกรังษี, 2561)

New Normal: ความปกติใหม่ หรือ ชีวิตวิถีใหม่ หมายถึง สภาพะที่วิถีการดำเนินชีวิตอย่างต่อเนื่องในระบบเศรษฐกิจสังคมหนึ่งๆ ถูกกำหนดขึ้นใหม่ภายหลังการเกิดวิกฤติ ในลักษณะที่แตกต่างไปจากที่เคยประพฤติปฏิบัติกันในช่วงก่อนเกิดวิกฤติ โดยวิถี แบบแผน และ พฤติกรรมการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่นี้ เป็นสิ่งที่ถือปฏิบัติโดยปกติทั่วไปและเป็นที่คาดหวังและยอมรับในสังคม

ถึงแม้จะยังไม่มีคำแปลหรือการให้ความหมายในภาษาไทยที่ยอมรับตรงกันในวงกว้าง คำว่า New Normal นี้ จะใช้หลังจากเหตุการณ์วิกฤติระดับโลกที่สำคัญๆ และมีนัยต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนทั่วโลก อาทิ เช่น เหตุการณ์สงครามโลก การก่อการร้าย 9/11 วิกฤติเศรษฐกิจการเงินโลก หรือ โรคระบาดใหญ่ Covid 19 เป็นต้น รูปแบบการขยายธุรกิจขององค์การภายใต้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) มีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุเป้าหมายการขยายธุรกิจ การตัดทอน หรือ ดำเนินการในรูปแบบเดิม เป็นการพิจารณาจากความต้องการเจริญเติบโตและขยายตัว ว่าควรใช้การพัฒนาจากภายในหรือภายนอก เช่น การรวมบริษัทหรือการร่วมลงทุน เป็นต้น (Agarwal and Thiel, 2014)

ตามหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่ถือปฏิบัติในระดับองค์การ (Corporate Level Strategy) ซึ่งกลยุทธ์การเติบโตก็คือแผนการดำเนินธุรกิจให้เติบโตด้วยวิสัยทัศน์ แนวทาง และ วิธีต่างๆ โดยผู้ประกอบการการพิมพ์ในประเทศไทยที่ตัดสินใจกิจการในอุตสาหกรรมใหม่ๆ หรือ ขยายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมอื่น มีรูปแบบการใช้กลยุทธ์ระดับองค์การในแนวทางดังต่อไปนี้

อธิบายผ่านกรอบของ Growth Strategies 3 กลุ่ม อันได้แก่

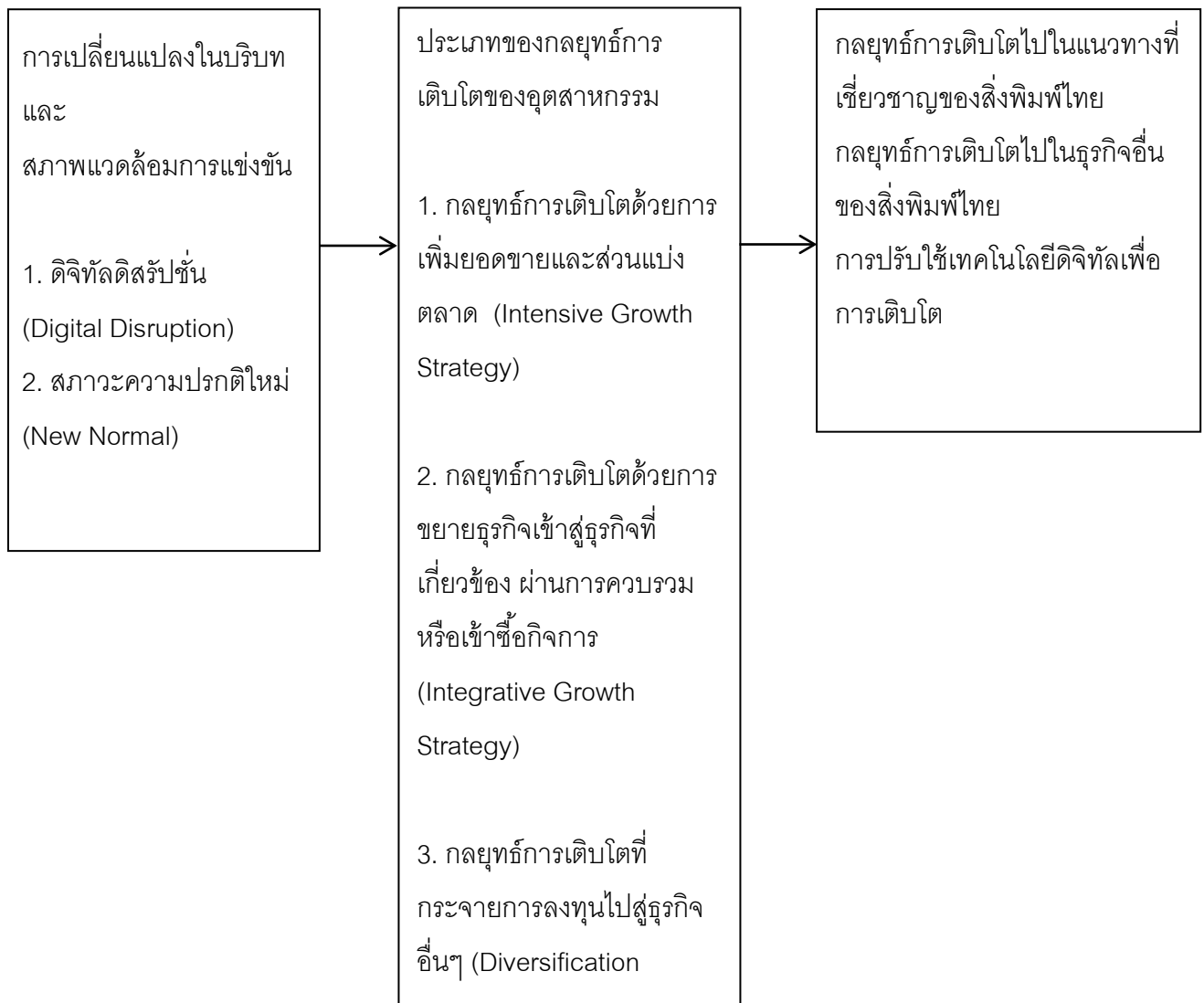
1. กลยุทธ์การเติบโตผ่านการขยายตลาดและการขยายส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy)
2. กลยุทธ์การขยายกิจการด้วยการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy)

3. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการกระจายการลงทุน (Diversification Growth Strategy) ซึ่งจะเป็นจุดเน้นหลักของการวิเคราะห์และการอภิปรายในงานวิจัยนี้

กรอบการวิเคราะห์ข้อมูลจากมุมมองผู้ประกอบการวิสาหกิจการพิมพ์ไทย ได้กำหนดปัจจัยเหตุและผลมาจากความรู้ด้านกลยุทธ์การเติบโตในธุรกิจและการประกอบการโดยวิธีต่างๆ ที่ได้จัดระบบไว้จากการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

| กลยุทธ์หลักในการเติบโต                                                                      | กลยุทธ์ย่อย                                                                                 | กลยุทธ์ในทางปฏิบัติ                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)<br>Intensive Growth Strategy<br>(กลยุทธ์การเติบโตผ่านการขยายตลาดและการขยายส่วนแบ่งตลาด) | Market Penetration Strategy<br>(กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด)             |                                                                                              |
|                                                                                             | Product Development Strategy<br>(กลยุทธ์การเติบโตเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขายในตลาดเดิม) |                                                                                              |
|                                                                                             | Market Development Strategy<br>(กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้าสู่ตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่)      |                                                                                              |
| (2)<br>Integrative Growth Strategy (กลยุทธ์การขยายกิจการด้วยการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ)    | Horizontal Growth Strategy<br>(กลยุทธ์การเติบโตในแนวนอน)                                    | Merger (การควบรวมกิจการ)<br>Acquisition (การเข้าถือครองกิจการอื่น)                           |
|                                                                                             | Vertical Growth Strategy<br>(กลยุทธ์การเติบโตในแนวตั้ง)                                     | Backward Integration : การขยายธุรกิจย้อนไปในทิศทางของ “ผู้จัดหาวัตถุดิบ” (supplier)          |
|                                                                                             |                                                                                             | Forward Integration : การขยายธุรกิจไปในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจำหน่ายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า |
| (3)<br>Diversification Growth Strategy (กลยุทธ์การเติบโตด้วยการกระจายการลงทุน)              | Concentric Diversification (กลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม)              | Conglomerate Diversification การขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม   |

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การขยายธุรกิจและการเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในยุคความปกติใหม่ (New Normal)” นี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ที่ใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่ประกอบด้วยกลุ่มผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย การออกแบบวิจัยเชิงคุณภาพประเภทนี้



สอดคล้องกับหัวข้อและประเด็นปัญหาวิจัยที่มุ่งทำการศึกษา โดยเริ่มจากการค้นคว้าเอกสาร การทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปสรุปและสังเคราะห์ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของงานวิจัย หลังจากนั้นผู้วิจัยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) โดยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีตำแหน่งและสังกัดดังต่อไปนี้

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม (key informants)

| ลำดับที่ | องค์กรและส่วนงาน                                                                    | ตำแหน่งหน้าที่                         |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1        | บริษัท ส. สหธรา(ไทยแลนด์)จำกัด                                                      | ที่ปรึกษาฝ่ายการตลาด                   |
| 2        | บริษัทรวมทรัพย์เจริญ(1997) จำกัด                                                    | ผู้จัดการทั่วไป                        |
| 3        | สมาคมการพิมพ์ไทยกลุ่มการพิมพ์<br>และบรรจุกัมภ์สภาอุตสาหกรรม                         | ประธานสหพันธ์อุตสาหกรรมพิมพ์           |
| 4        | สถาบันอาหารและกระทรวง<br>อุตสาหกรรม                                                 | ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์          |
| 5        | Bond chemical co. ltd.                                                              | กรรมการผู้จัดการ                       |
| 6        | มติชนจำกัดมหาชน                                                                     | อดีตรองประธานกรรมการบริษัท             |
| 7        | NR Engineering co. ltd                                                              | กรรมการผู้จัดการ                       |
| 8        | สำนักงานคณะกรรมการกิจการ<br>กระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และ<br>กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ | กรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน |
| 9        | บริษัทสำนักพิมพ์ข่าวบ้านเมือง<br>ออนไลน์                                            | บก.กีฬา                                |
| 10       | บริษัท สุวรรณการพิมพ์มหาชน,<br>สถาบันวิจัยเรียนรู้                                  | อดีตรองกรรมการผู้จัดการ,ประธานกรรมการ  |
| 11       | บริษัท แอล พี นครธนจำกัด                                                            | กรรมการผู้จัดการ                       |
| 12       | บริษัท ไฮเดนเบิร์ก                                                                  | ผู้จัดการฝ่าย Product sheet-fed        |
| 13       | มหาวิทยาลัยสยาม                                                                     | รองคณบดีบริหารธุรกิจ                   |

## ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยในบทความนี้ ทางคณะผู้วิจัยได้เรียบเรียงจากผลการศึกษา เพื่อตอบ  
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ ข้อที่ 3 ของการวิจัย ดังที่จะนำเสนอในประเด็นต่อไปนี้

### การแข่งขันและการปรับตัวในระดับองค์กร ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย

จากการเก็บข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่มจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีความเกี่ยวข้อง  
โดยตรงกับ วิสาหกิจการพิมพ์ในประเทศไทย ในวันที่ 19 และ 31 สิงหาคม 2564 ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่  
มีความเห็นว่า ความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความ  
ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยโดยรวมได้แก่ 1) การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) ใน  
กระบวนการการผลิตสิ่งพิมพ์ 2) พฤติกรรมผู้บริโภคสิ่งพิมพ์ และ การเกิดตลาดใหม่ภายใต้ยุคความปกติ  
ใหม่ (New Normal) อันมีโรคระบาดใหญ่ (Pandemic) เป็นตัวเร่ง และ 3) การเกิดขึ้นของสื่อออนไลน์ อัน  
เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digitalization) และการบรรจบและหลอมรวมกัน (Convergence)  
ของสื่อและข้อมูลข่าวสารออนไลน์ต่างๆ ที่จะเข้ามาแทนที่ (substitute) สื่อสิ่งพิมพ์

ในส่วนของความท้าทายจากการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ ผู้ให้ข้อมูล  
หลักเห็นว่า อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิตสิ่งพิมพ์เป็นโอกาสในการแสวงหาแนวทางใหม่ใน  
การทำธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ โดยสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ หรือ อาจ  
ผสมผสานสื่อหลากหลายรูปแบบทั้งออนไลน์และสิ่งพิมพ์ หรือ อาจเป็นในรูปแบบดิจิทัลเท่านั้น (gone  
completely digital) เป็นต้น ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม มีความเห็นว่า การดำเนินกิจการสิ่งพิมพ์ต่อไป  
ผู้ประกอบการต้องสามารถจับ segment เฉพาะกลุ่มได้จริงๆ ทั้งในเรื่อง ความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม  
ผู้บริโภค และ กลุ่มผู้บริโภคที่มาจากโอกาสทางการตลาดและความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์การพิมพ์  
ในรูปแบบใหม่ๆ

อาทิเช่น ผลกระทบในเชิงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการ  
และเทคนิคในการพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์ อาทิเช่น แนวโน้มการใช้กระดาษ  
ถนอมสายตาเพื่อผลิตหนังสือตำราให้กับนักเรียน ทั้งนี้เนื่องจากในแต่ละ Segment ของอุตสาหกรรมการ  
พิมพ์ จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการแข่งขันยุคใหม่ที่แตกต่างกันไป ในวันนี้  
หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลหลักเสนอว่า การพิมพ์ตำราเรียนก็ยังอยู่ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องอันรวมถึงธุรกิจด้านการศึกษา  
ในระดับต่างๆ

“หนังสือแบบเรียน หนังสือจากโรงเรียนกวดวิชาบ้าง ซึ่งต่อให้โรงเรียนปิด แต่ว่าทางโรงเรียนกวดวิชายังมีการดำเนินการสอนอยู่ หนังสือแบบเรียนจึงยังคงต้องใช้อยู่” (วีรพล ศรีวุฒิชญา - สัมภาษณ์)

“โชคดีที่ยังมีลูกค้าสั่งพิมพ์หนังสือแบบเรียนบ้าง หนังสือจากโรงเรียนกวดวิชาบ้าง ซึ่งต่อให้โควิดทำให้โรงเรียนปิด แต่ทางโรงเรียนทุกประเภทยังมีการดำเนินการสอนอยู่ หนังสือแบบเรียนจึงยังคงมี demand ในตลาดอยู่ ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ณ ขณะนี้” (อภิรดา สายาลักษณ์ - สัมภาษณ์)

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ตั้งข้อสังเกตว่า ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในช่วงระยะเวลาสามปีที่ผ่านมา ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการปรับตัวเพื่ออยู่รอดของผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย ที่ทำให้อัตราส่วนของการพิมพ์บรรจุภัณฑ์ (Packaging) และสินค้าอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ขยับขึ้นมาเป็น 60 เปอร์เซ็นต์ของอุตสาหกรรม ในขณะที่สิ่งพิมพ์ประเภทใช้อ่าน ลดลงเหลือ 40 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ มูลค่าตลาดโดยรวมของอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่รวมบรรจุภัณฑ์ในหนึ่งปี จะตกอยู่ที่ประมาณ 400,000 ถึง 500,000 ล้านบาท (พงศ์ธีระ พัฒนพีระเดช - สัมภาษณ์)

ในท่ามกลางวิกฤติอันเป็นผลกระทบเฉพาะหน้าที่มาจากโรคระบาดทั่วโลก (Global Pandemic) และ ผลกระทบแบบเปลี่ยนแปลงถาวรโดยสื่อดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า โอกาสที่ปรากฏชัดเจนของผู้ประกอบการและกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยมาจากการผลิตสิ่งพิมพ์เพื่อใช้เป็นบรรจุภัณฑ์ ดังนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นในการประชุมสนทนากลุ่มว่า

“เพราะในช่วงโควิด เกือบทุกประเทศในโลกอยู่ในสถานะของการ Lock Down พวกอาหารสำเร็จรูป อาหารกระป๋อง และอาหารแช่แข็ง packaging จะถูกใช้กันเยอะมาก และเราก็เป็นแหล่งที่ผลิตอาหารออกไป เพราะฉะนั้นอาหารที่ถูกส่งออกไปมันต้องใส่บรรจุภัณฑ์ไป ดังนั้นบรรจุภัณฑ์ประเภทตัว flexible packaging หรือว่าตัวที่เป็นกระป๋อง ก็จะต้องพิมพ์บนกระป๋องหรือพิมพ์บนตัวฉลากที่อยู่บนตัวกระป๋อง ในช่วงระยะเวลาสามปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยถือว่าเติบโตตามปริมาณการส่งออก” (พงศ์ธีระ พัฒนพีระเดช - สัมภาษณ์)

“ในช่วง Covid 19 ทำให้ผลิตภัณฑ์ยาและอาหารเสริมขายดีขึ้น และ อีกอย่างก็คิดไม่ถึงว่าจะขายดีก็คือ เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน เนื่องจากประชาชนอยู่บ้าน ใช้ชีวิตในบ้านกันมากขึ้น สินค้าอุปโภคบริโภค มี Demand สูง ส่งผลดีต่อระบบการพิมพ์บรรจุภัณฑ์และฉลากต่างๆ” (โกศล หกสุวรรณ - สัมภาษณ์)

ในส่วนของการอาหารที่ผู้บริโภคยุคใหม่นิยมสั่ง delivery มากขึ้น จนกระทั่งยุคโควิดการส่งอาหารจึงเป็นวิถีใหม่ ที่ต้องอาศัยบรรจุภัณฑ์แบบ single used packaging มากขึ้น โดยในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยมีตลาดที่หลากหลาย ครอบคลุม segment ทั้งร้านอาหาร ภัตตาคาร แผงขายอาหารสำเร็จรูป และ รูปแบบอื่นๆ อุตสาหกรรมการพิมพ์ได้ใช้ช่วงเวลายุคโควิดนี้ ผลิตรบรรจุภัณฑ์ที่เน้นความปลอดภัยด้านสุขอนามัยการบริโภคอาหาร ที่เรียกว่า packaging แบบ food grade ให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในความสะอาด ลดโอกาสจากการปนเปื้อนและเชื้อโรคต่างๆ

นอกจากนี้ ในเชิงการแพทย์และการสาธารณสุข Covid 19 ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ไทย อย่างมีนัยสำคัญ เพราะการที่มีผลิตภัณฑ์ยาและผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์เร่งการผลิตออกมาเพื่อรับมือกับสถานการณ์โรคระบาด ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ปรับเปลี่ยนการผลิตไปทางบรรจุภัณฑ์ในหลายรูปแบบตามผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ ไม่ว่าจะเป็น ชงยา สติ๊กเกอร์ ฉลาก ของผ้าอ้อมเด็ก หน้ากากอนามัย medical box และ กล่องกระดาษในหลากหลายขนาด อันรวมไปถึง กล่องลูกฟูก (corrugated box) และ บรรจุภัณฑ์กระดาษแข็ง (carton) เป็นต้น ในส่วนที่ได้ยกตัวอย่างมาทั้งหมดนี้ ถือเป็นผลกระทบเชิงบวก อันเนื่องมาจากการปรับตัวเข้าสู่วิถีความปกติใหม่ (New Normal)

### กลยุทธ์การเติบโตของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ภายใต้บริบทของนวัตกรรมยุคใหม่

ข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูลสนทนากลุ่ม พบว่า

1) ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์การเติบโตบนการพัฒนาปรับปรุงคุณสมบัติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เดิม (Intensive Growth Strategy-Product Development) แต่ปรับปรุงเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการใหม่ๆ ของกลุ่มลูกค้า อาทิเช่น การพิมพ์บรรจุภัณฑ์ packaging ที่มีความสะอาดและปลอดภัยต่อผู้บริโภค พร้อมๆ ไปกับมีลักษณะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีการออกแบบให้มีความทันสมัย มีดีไซน์ที่น่าใช้และดึงดูดผู้บริโภคตัวสินค้าในหีบห่อมากขึ้น

“ในเรื่องของบรรจุภัณฑ์ การพิมพ์บรรจุภัณฑ์ต่างๆ กล่องบรรจุภัณฑ์ บรรจุพวกกวา เปลี่ยนมาทำทางด้านบรรจุภัณฑ์ จำนวนการผลิตบรรจุภัณฑ์ในครั้งหนึ่งจะมีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่อง จะมีการทำซ้ำอยู่ตลอด ฉะนั้นความรวดเร็วและต้นทุนจะทำอย่างไรให้ถูก ทางด้านการพิมพ์หนังสือและแผ่นพับก็น้อยลงในช่วงโควิด19 บรรจุภัณฑ์และฉลากก็ถูกใช้มากขึ้น จำนวนที่มาก ถ้าเราสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมในการผลิตได้ก็อาจจะทำให้ธุรกิจของเราสามารถนำเรื่องของบรรจุภัณฑ์มาแทนที่ธุรกิจเดิมๆเราได้ ในส่วนของสิ่งพิมพ์ก็เปลี่ยนไปในเรื่องของสุขภาพและบรรจุภัณฑ์ใส่อาหาร” (กำพล กุลวรรณ - สัมภาษณ์)

นอกจากนี้แล้ว ในปรากฏการณ์ของ digital disruption ที่สิ่งพิมพ์เผชิญกับแนวโน้มของการเข้ามาทดแทนโดยเนื้อหา (content) ที่นำเสนอแบบดิจิทัล ทางออกของผู้ประกอบการที่ให้ข้อมูลคือการนำเอาสื่อดิจิทัล มาสนับสนุนและปรับปรุงกระบวนการผลิต การตลาด และการขาย ผลลัพธ์ทางการพิมพ์ หรืออาจนำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบทั้งสิ่งพิมพ์ที่จับต้องได้ และ ในระบบออนไลน์ ตลอดจนการผสมผสาน เพื่อให้เกิด synergy ร่วมกันในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่

“ถึงแม้ดิจิทัลจะเข้ามาและนำหน้าสื่อสิ่งพิมพ์ไปค่อนข้างไกล แต่นักวิชาการและนักการตลาดยังคงเชื่อว่า ช่องทางการตลาดที่ดีจะต้องมีการผสมผสานกันระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์และการตลาดแบบออนไลน์ควบคู่กันไป” (ณรงค์ ธนนิลกุล - สัมภาษณ์)

2) การใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบขยายตลาดและส่วนแบ่งตลาด (Intensive Growth Strategy) ยังพบว่าผู้ประกอบการมุ่งการพัฒนาตลาด Market Development คือ ใช้กลยุทธ์พื้นฐานในการเติบโตของธุรกิจ ที่มาจากการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือ ลูกค้ากลุ่มใหม่ ใน segment ใหม่ๆ โดยยังใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ ในการแสวงหาหรือสร้างให้เกิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าผลิตภัณฑ์การพิมพ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้คำตอบถึงการใช้กลยุทธ์การเติบโตภายใต้แนวทางนี้ในการมองตลาดในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่บางครั้งอาจคาดไม่ถึงว่าจะมีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มาจากสิ่งพิมพ์ ในรูปแบบต่างๆ เป็นจำนวนมาก และส่วนใหญ่จะมี demand เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในสภาวะโรคโควิดและการปรับสู่สถานะ new normal ในสังคม เช่น ในธุรกิจการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในส่วนโรงเรียนในทุกระดับชั้น โรงเรียนในกลุ่มธุรกิจการกวดวิชา ธุรกิจการศึกษาต่อต่างประเทศ หรือ แม้กระทั่งในระดับมหาวิทยาลัย มีการต้องการใช้สื่อการพิมพ์ที่มีความจำเป็นอยู่ คือ ตำราเรียนในบางวิชา ไม่สามารถใช้ระบบดิจิทัลทดแทนได้ทั้งหมด สื่อสิ่งพิมพ์สำหรับการโฆษณาและให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจที่จะส่งผลต่อจำนวนผู้เข้ามาสมัครเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีธุรกิจเรื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์ดูแลผิว ยา เครื่องสำอาง และ สินค้าเพื่อการดูแลสุขภาพส่วนบุคคลต่างๆ หรือแม้แต่การผลิตกระดาษรองอาหารและบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารบนเครื่องบินที่จะเป็นตลาดใหม่ที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการประเภทการพิมพ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มผู้ผลิตอาหาร ทั้งในรูปแบบวัตถุดิบ และแปรรูปไปตามระดับของความสำเร็จรูปในการปรุง เป็นต้น

“เราจะต้องจับ segment เฉพาะกลุ่มจริงๆ เช่น ตำราการศึกษา ตำราเรียนหลักของสถาบันกวดวิชาต่างๆ หรือโครงการศึกษาเรียนต่อต่างประเทศ หรือสื่อหนังสือที่เป็นพ็อกเก็ตบุ๊กเพื่อไปรษณีย์สถานบันด้านการศึกษา ซึ่งพวกนี้จะต้องใช้สื่อสิ่งพิมพ์ให้เป็นประโยชน์ ผมเลยมองว่าช่องทางการตลาดของสื่อ

สิ่งพิมพ์ยังคง สื่อสิ่งพิมพ์ยังเดินต่อไปได้แต่คุณจะทำอย่างไรให้ คุณได้เดินควบคู่ไปกับพันธมิตรทาง การตลาดที่คุณกำลังจะเข้าไปหา” (วีรพล ศรีวุฒิชาย - สัมภาษณ์)

3) กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผ่านการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ (Integrative Growth Strategy) ซึ่งเป็นแนวทางที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในอุตสาหกรรมการพิมพ์ นำเสนอ แนวโน้มที่ชัดเจนในแนวทางนี้อย่างเด่นชัดและมีนัยยะสำคัญในหลายรอบปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคดิจิทัล หลังโควิด และ ปรากฏการณ์ new normal

การใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจในแนวตั้ง (vertical integration) ที่ได้รับการเสนอแนะจากกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลหลักที่ได้การนำไปปฏิบัติและส่งผลในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของ อุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้แก่การ จ้างเหมางาน (outsourcing หรือ subcontract) โดยผู้ประกอบการ ต้องการลดหน้าทีงาน หรือ ภารกิจบางอย่าง ที่ทำเองแล้วไม่คุ้มต้นทุน หรือ ไม่มีความถนัด เช่น ลดโดยตัด แผนขนส่ง จ้างเหมาช่วงให้บริษัทอื่นที่ทำธุรกิจนี้โดยตรงรับช่วงไปทำ หรือ แม้กระทั่งการตัดสินใจยุบโรง พิมพ์ในส่วนของผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ งดทำกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ แต่ทำเฉพาะการผลิตเนื้อหา และ การตลาด เป็นต้น

“หัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจทั้งหลายทั้งปวงขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มี ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงได้หรือไม่ จะเป็นผู้นำที่มีแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจได้ หรือไม่ว่าองค์กรจะสามารถใช้ merger หรือ acquisition กับธุรกิจที่ใกล้เคียงกันหรือต่อเนื่องกันกับธุรกิจ เราได้หรือไม่” (ณรงค์ ธนนิลกุล - สัมภาษณ์)

4) กลยุทธ์การเติบโตที่จะกระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ (Diversification Growth Strategy)

4.1 Concentric Diversification การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

จากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ที่พบมากและมีทิศทางที่ชัดเจนในการ Diversify หรือ กระจายธุรกิจจากการพิมพ์ ไปสู่ธุรกิจอื่น ถ้าเป็นในส่วนของการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจเดิม จะพบว่า digital disruption ที่สิ่งพิมพ์ถูกแทนที่ด้วย platform ดิจิทัลต่างๆ ส่งผลให้ ผู้ประกอบการหลายรายหันไปทำสิ่งพิมพ์ที่มีระบบการนำเสนอแบบดิจิทัล เป็นทางเลือก ที่รองรับความ ต้องการใช้สื่อในรูปแบบใหม่ๆ โดยบางครั้งเป็นการผสมผสานระหว่างสื่อแบบพิมพ์และแบบดิจิทัลไป ด้วยกัน

“ปรับปรุงเรื่องของการบริการ การปรับปรุงเรื่องของผลิตภัณฑ์ เรื่องการตอบสนองลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญ สิ่งพิมพ์โดน disrupt ตั้งแต่ยุคดิจิทัลแล้ว คนที่ทำธุรกิจออฟเซต แล้วพอมีกำลังก็ปรับตัวเพิ่มช่องทางดิจิทัล” (ไม่ทราบชื่อ : สัมภาษณ์)

#### 4.2 Conglomerate Diversification การขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิง

ในส่วนของการศึกษาปัญหาวิจัยว่าด้วยการปรับตัวของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ภายใต้สภาวะ disruption การขยายการประกอบการไปประกอบธุรกิจในสินค้าและบริการอื่นๆ ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ เป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจในการศึกษาข้อมูลที่ได้รับมาจากกลุ่มตัวอย่าง เพราะเนื่องจากการผันตัวเองจากผู้พิมพ์สิ่งพิมพ์ ไปต่อยอดสู่การทำธุรกิจอื่นๆ เป็นเรื่องของความท้าทาย และต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ในฐานะผู้ประกอบการยุคใหม่

จากการเก็บข้อมูล พบว่า กลุ่มธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจากอุตสาหกรรม การพิมพ์ ได้ขยายธุรกิจเข้าไป แม้ว่าจะดูเหมือนไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจการพิมพ์โดยตรง แต่ผู้ประกอบการก็สามารถใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่มาต่อยอดได้ อาทิเช่น ร้านอาหาร ร้านกาแฟ หรือแม้กระทั่งธุรกิจโรงแรม ที่พักอาศัยเพื่อการท่องเที่ยว เป็นต้น

“มีช่องทางอื่นหรือเพิ่มธุรกิจอื่นให้ตัวเองไปเลย ก็อาจจะมีบ้างเท่าที่ทราบมา ก็มีลูกค้าบางรายที่เป็นโรงพิมพ์หรือเป็นสำนักพิมพ์ แล้วก็ไปเปิดธุรกิจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทางนี้เลย เช่น มีการเปิดร้านอาหารเพิ่มเติม และทำเป็นแบบ book café ร้านอาหารอย่างเดียว ก็เอาหนังสือของตัวเองเข้าไปตั้งโชว์ ตลาดหนังสือ มันไม่น่าจะไปไหน การสนับสนุนวัฒนธรรมการอ่านให้มากขึ้น” (อภिरดา สายาลักษณ์ - สัมภาษณ์)

มีการขยายจากการผลิตสิ่งพิมพ์ไปสู่การทำอุตสาหกรรมพวกเกษตรแปรรูป ตลอดจนการขนส่ง และ โลจิสติกส์ต่างๆ แต่ทั้งหมดนี้จำเป็นต้องอาศัย talent หรือ ความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ในการวิเคราะห์ ตลาดเป็นเบื้องต้น

“ถ้าปกติทำหนังสือ แต่จะไปทำธุรกิจอื่นๆ ถ้าไม่มีตลาด ก็ไปไม่ได้ จะต้องหาคนที่เขาอยู่ในตลาดนั้นๆ เอาเขาเข้ามาเป็นคนหาตลาดให้เรา หรือ ในทางด้านของการบริหาร เราก็ต้องมีคนพวกนี้เข้ามาช่วยเรา ส่วนกลยุทธ์ทางการตลาดในเรื่องของความแตกต่างและความโดดเด่น ตอนนี้ธุรกิจสตาร์ทอัพใหม่ๆ มีเยอะมาก และ ส่วนของอุตสาหกรรมอาหารด้วยที่เป็นในเครือของเรา บรรจุภัณฑ์ของเราขึ้นมา นอกจากจะ

ขายให้กับคนอื่นที่เราไม่รู้จักแล้ว เราก็สามารถที่จะนำบรรจุภัณฑ์ตรงนี้มาใช้ เรื่องความยั่งยืนด้วย” (ไม่ทราบชื่อ : สัมภาษณ์)

## สรุปและอภิปรายผล

จากการเก็บข้อมูลที่แสดงมุมมองด้านกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการการพิมพ์ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย การสังเคราะห์ข้อมูลในมุมมองที่สอดคล้องกันของผู้ให้ข้อมูลหลัก ในความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ แนวทางหรือกลยุทธ์ต่างๆ มีความสอดคล้องในเชิงทฤษฎี ดังที่จะอธิบายต่อไปนี้

หนึ่ง กลยุทธ์ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยในกลุ่มที่ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งไปที่การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและประสิทธิภาพในการผลิต โดยพื้นฐานของการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่เหมือนจะเป็นสิ่งท้าทายในการดำรงอยู่ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ (disruption) แต่ผู้ประกอบการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนกระบวนการผลิต การตลาด การขาย รวมทั้งการนำเสนอสินค้าและบริการทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ ระบบสื่อออนไลน์ การผสมผสานโดยมีทั้งสองรูปแบบ หรือ การใช้สิ่งพิมพ์ที่มีระบบ interactive ได้ และมีเนื้อหาและบริการออนไลน์รองรับอีกที เป็นต้น โดยทั้งหมดนี้ถือเป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโตบนการพัฒนาปรับปรุงคุณสมบัติ คุณภาพ ตลอดจนมูลค่าเพิ่ม บนฐานของการผลิตและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่เดิม (Intensive Growth Strategy: Product Development)

สอง กลยุทธ์การเติบโตของวิสาหกิจการพิมพ์ไทยจากกลุ่มที่ให้ข้อมูล พบว่าส่วนใหญ่ยังคงเน้นการเติบโตด้วยผลิตภัณฑ์และบริการเดิม แต่มุ่งการขยายตลาด ขยายส่วนแบ่งตลาด ตลอดจนการพัฒนาตลาดใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นบนพื้นฐานของกลุ่มเฉพาะ (niche market) หรือแม้กระทั่งความพยายามในการสร้างตลาดใหม่ๆ ตามแนวทางกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean: BOS) อาทิเช่น การพิมพ์หนังสือและเอกสารที่ใช้ในธุรกิจการศึกษายุคใหม่ ที่ต้องสร้างความเป็นสากลและนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรแบบมืออาชีพที่สะท้อนความเป็นเลิศเฉพาะทางมากขึ้น ตลอดจนการปรับตัวเปลี่ยนแปลงในทางสังคมและรสนิยมการอ่านของคนรุ่นใหม่บางกลุ่มที่มองว่าหนังสือและสิ่งพิมพ์สำหรับอ่าน ต้องสามารถใช้เป็นของที่มีคุณค่าในเชิงสะสมและให้ประสบการณ์ความพึงพอใจในด้านสุนทรีย์ภาพในการออกแบบรูปเล่ม เป็นต้น โดยจากกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ไทยให้ข้อมูลไว้ จะเป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโตบนความเชี่ยวชาญเดิม หากแต่มุ่งไปที่การขยายตลาด (Intensive Growth Strategy: Market Development)

สาม ตามแนวทางการเติบโตของธุรกิจด้วยวิธีการขยายเข้าหาธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างพันธมิตร การเป็นหุ้นส่วนร่วมลงทุน หรือแม้แต่การควบรวม เข้าซื้อกิจการ ในรูปแบบของแนวตั้งและแนวนอน ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจการพิมพ์ไทย เริ่มปรับตัวไปสู่การรวมตัวเป็นพันธมิตรระหว่างกัน ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้งมากขึ้นเรื่อยๆ จนปรากฏออกมาในรูปเครือข่ายที่เข้มแข็งและเติบโตส่งผ่านไปให้ผู้บริหารรุ่นลูกหลานที่ยังคงสืบทอดความเป็นเครือข่ายพันธมิตรผู้ประกอบการต่อไป



โดยพื้นฐานหลักๆ คือการแลกเปลี่ยนความรู้ในการผลิตฐานข้อมูลของลูกค้าเป็นความร่วมมือกันในการให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการด้วยกันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น ถ้าตนเองไม่มีความถนัด หรือไม่คุ้มต้นทุน จะนำเสนอให้ผู้ประกอบการรายอื่นที่ชำนาญกว่ารับช่วงนั้น หรือ รับงานไปทำแทน นอกจากนี้ยังพบการใช้กลยุทธ์การจ้างเหมาช่วงให้บริษัทอื่นรับผิดชอบในบางส่วนของกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (value chain) หรือแม้แต่กระทั่งการสร้างพันธมิตรหรือหุ้นส่วนกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และกับลูกค้า ทั้งหมดนี้ถือว่าเข้าข่ายการใช้กลยุทธ์การขยายกิจการด้วยการรวมตัวทั้งในแนวนอนในแนวดิ่ง (Integrative Growth Strategy: Horizontal and Vertical)

สี่ จากการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์และการสังเคราะห์ความเห็นในทิศทางเดียวกันของผู้ประกอบการที่มาให้มุมมอง พบว่าในการใช้กลยุทธ์การเติบโตผ่านการกระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ จะพบว่าในส่วนของการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่ยังคงอาศัยความเชี่ยวชาญหรือมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification Growth Strategy) ยังไม่เห็นความชัดเจนในการปฏิบัติมากนัก ยังไม่มีการนำเอาความเชี่ยวชาญในการใช้และซ่อมแซมรักษาระบบใช้ในสายการผลิตสินค้าแบบอื่นๆ ส่วนใหญ่ยังคงจะถือได้ว่าเป็นการเติบโตในธุรกิจเดิม หากแต่ปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ การพัฒนาตลาดใหม่ๆ มากกว่า จึงมักจะมีความไม่ชัดเจนว่าเป็นการกระจายไปสู่ธุรกิจใหม่ได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาจากมุมมองด้านกลยุทธ์การกระจายธุรกิจโดยการขยายไปลงทุนสินค้าและบริการที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับของเดิม (Conglomerate Diversification Growth Strategy) จะพบว่าผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ไทยมีแนวทางการรับมือกับ digital disruption และ new normal โดยมีความคิดสร้างสรรค์บนความเป็นไปได้และโอกาสทางธุรกิจที่น่าสนใจหลายประการ อาทิเช่น ธุรกิจการท่องเที่ยว ร้านอาหาร เครื่องดื่ม ที่พัก ร้านหนังสือแบบ Book Café บนภาพลักษณ์การนำเสนอที่ต่อยอดมาจากการทำอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

ข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ประสิทธิภาพในกระบวนการการผลิตยังมีความสำคัญ คือไม่ว่าผู้ประกอบการจะดำเนินกลยุทธ์ใดๆ ก็ตาม เรื่องของ productivity ในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิตและลดของเสีย ลดต้นทุน เพิ่มรายได้ และหาช่องทางต่างๆ เทคนิคการพิมพ์ การมีแผนทางการตลาดเพิ่มช่องทางการขายรูปแบบใหม่ๆ ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ ดังนั้นประสิทธิภาพการผลิตขององค์กรยังคงเป็นสิ่งที่ต้องรักษาไว้

“เครื่องพิมพ์บาร์โค้ด อุปกรณ์สแกนเนอร์ อะไรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องก็เป็นไปได้ในส่วนหนึ่ง ทำได้ทุกระบบและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในระยะยาว เปลี่ยนเป็นอุตสาหกรรม อาจจะมีธุรกิจอีกธุรกิจหนึ่งที่ขนานกันไป กับธุรกิจหลักคือ โรงพิมพ์ หรือ โรงผลิตบรรจุภัณฑ์กระดาษ” (โกศล หกสุวรรณ - สัมภาษณ์)

การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งขยายฐานลูกค้าใหม่เสมอๆ จะนำไปสู่การค้นพบตลาดใหม่ และ โอกาสในการนำเสนอสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ทางผู้ประกอบการการพิมพ์อาจมีศักยภาพในการขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ๆ ได้

“เราก็สามารถคาดหวังกับทางภายนอกด้วยการเจริญเติบโตทางธุรกิจด้วยการสนับสนุนที่สำคัญที่สุดจากลูกค้าของเรา ถ้าเราเข้มแข็งสามารถยืนอยู่ได้ก็จะสามารถมีลูกค้าที่มาก และเมื่อมีลูกค้าที่มากแล้วเราก็จะสามารถเลือกผลิตภัณฑ์ที่จะมีกลุ่มเครือข่ายได้ในแต่ละส่วน ว่าอันไหนที่มีคุณภาพเท่ากันก็สามารถส่งไปให้ได้” (พงศิระ พัฒนพีระเดช - สัมภาษณ์)

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาทั้งหมดนี้ พบว่าสามารถนำเสนอข้อเสนอหลักๆ ครอบคลุมในสามประเด็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในธุรกิจการพิมพ์ที่จะสามารถรองรับการเติบโตของธุรกิจในยุค digital disruption และ สภาวะ New Normal ได้ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์การเติบโตของวิสาหกิจการพิมพ์ไทยควรมุ่งไปที่การใช้กลยุทธ์การเติบโตบนความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย อันได้แก่ กลยุทธ์การเติบโตโดยการมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการ การพัฒนาตลาดใหม่ๆ ทั้งนี้ต้องมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนความเชี่ยวชาญและทักษะการทำงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรและผู้บริหาร

2) กลยุทธ์การกระจายการลงทุน ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจการพิมพ์ไทยควรใช้ คือ การนำความรู้และทักษะในการผลิตและการบำรุงรักษาระบบเข้าไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ต้องอาศัยความรู้ด้านระบบการผลิตพื้นฐานแบบเดียวกัน จะถือเป็นการกระจายธุรกิจแบบยึดโยงกับความเชี่ยวชาญเดิม (Concentric Diversification) ที่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถขยายธุรกิจอย่างยั่งยืน มากกว่าการหันไปลงทุนในธุรกิจที่ไม่เคยทำมาก่อน (Conglomerate Diversification) ที่มีความเสี่ยงสูงกว่า

3) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการร่วมกัน ในกลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมและกลุ่มการค้าอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การผนึกพลังร่วม (Synergy) ระหว่างผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดใน cluster ของสิ่งพิมพ์ และ ข้าม cluster ไปสู่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการในสินค้าอื่นๆ สามารถต่อยอดการเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน และ ครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และ ปลายน้ำ จนสามารถส่งมอบคุณค่า (value) ให้กับลูกค้าได้ นำไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย

## บรรณานุกรม

- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ และ วาสนา แก้วผณีกรังษี. (2561). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ Thailand 4.0. *วารสารวิชาการ กสทช. ประจำปี 2561*, 24-42.
- สุชาติ เล็บนาค. (2558). ปริมาณคือพระเจ้า เมื่อมีคนดู-คนอ่าน ก็ขายได้. ใน ธนวัฒน์ เพ็ชรหล่อเหลี่ยม (บรรณาธิการ). (2558). *วารสารราชดำเนินแห่งสภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ*, 29, 16-19.
- สุดารัตน์ ดิษยวรรณ และ จันทรา วัฒนากุล. (2556). หนังสือพิมพ์กับการแสวงหารูปแบบทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในยุคคอนเวอร์เจนซ์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 4(2), 113-126.
- Agarwal, R. and Thiel, M. (2014). World Class Sustainable Product Innovation: A Case Study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(5-6), 397-408.
- Ahmed, S. and Ashfaq, A. (2013). Impact of Advertising on Consumers' Buying Behavior through Persuasiveness, Brand Image, and Celebrity Endorsement. *Global Media Journal*, 6(2), 1-9.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.