

## กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล<sup>1\*</sup> ณธชา เกื้อนฤชาชัย<sup>2</sup> และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก และ 3) พัฒนากลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักพิมพ์ขนาดเล็กที่ลงทะเบียนเป็นสมาชิกกับสมาคมผู้จัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 200 สำนักพิมพ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นรวม .941 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้วยสถิติแบบถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ปัญหาหลักในการดำเนินธุรกิจ คือ กำลังของบุคลากรไม่มากพอและความสามารถของบุคลากรไม่ครอบคลุมต่อขอบเขตงานทั้งหมด ทำให้สำนักพิมพ์ไม่เติบโตหรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่นหรือล่าช้า 2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กมี 6 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ได้แก่ จำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกของสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่และร้านค้าอิสระ ใช้เทคโนโลยีและสื่อใหม่เป็นช่องทางในการเผยแพร่ผลงาน (2) ด้านราคา ได้แก่ กำหนดราคาจากคุณภาพของกระดาษ ปริมาณเนื้อหาและพฤติกรรมกรซื้อของผู้อ่านมีผลกับการกำหนดราคา (3) ด้านการสร้างและนำเสนอ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์รายชื่อหนังสือและให้รายละเอียดของหนังสือ (4) ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความหลากหลายและทันสมัยของเนื้อหา ความแข็งแรงและง่ายต่อการพกพาและนามปากกาของผู้เขียน (5) ด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดจ้างบุคลากรจากภายนอกและการเสริมทักษะของพนักงาน (6) ด้านกระบวนการให้บริการ ได้แก่ การนำความเห็นของลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไข วางแผนและพัฒนาองค์กร เป็นต้น ซึ่งในแต่ละด้านมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก รวมทั้งสิ้น 20 ปัจจัย และ 3) ปัจจัยแต่ละด้านนำไปสร้างเป็นกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การปรับตัว, ธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก, ธุรกิจสำนักพิมพ์, ปัจจัยความสำเร็จ

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร. +668 9245 7798 อีเมล: l.nataphol@hotmail.com



## Adaptation Strategies of Small Publishers

Nataphol Lowrottawekul<sup>1\*</sup> Nathasa Theanruechai<sup>2</sup> and Taweesak Roopsing<sup>3</sup>

### Abstract

The purposes of this research were to 1) the operational situations of the small publishing business, 2) factors affecting the success of the small publishing business and 3) the development of small publishing business's marketing strategies. 200 publishers registered with the The Publishers and Booksellers Association of Thailand (PUBAT) were used to be samples for this research. The instrument used in the study was a questionnaire with a confidence level of .941. The statistics used were average, percentage, standard deviation. The analysis of relationships and factors affecting the success were used with multiple regression statistics. There were findings as follows 1) The main problem in the business was the inadequate staffing capacity and insufficient skills. The publisher could not grow or expand into another business. If it could be, it might be slow. 2) There were 6 dimensions affecting the success of small publishing business: (1) places and distribution channels seen as the first dimension; for example, selling through the large publishers' retail stores and independent shops or using new technology and media as a way to publish new works (2) pricing was based on paper quality, contents and buying behavior of readers (3) physical evidence and presentations such as, the advertising of book list and details have been included as one of the important dimensions (4) product; such as, updated contents with variety and modernity, the strength, the ease of portability and author's pseudonym were also another dimension (5) personnel; outsourcing and skill enhancement for staffs were included as a dimension (6) process of services; for instance, taking the customers' comments to be improved, planning and getting better were another dimension helping to support the business. From findings, there were 20 factors 3) The dimensions affected the success of a small publishing business. Those factors could be applied to create strategies of small publishing business. The result of appropriateness and suitability evaluated by the experts revealed that the appropriateness and feasibility to apply the strategies were at the most significant level.

**Keywords:** Adaptation Strategies, Small Publishing Business, Publishers, Success Factor

<sup>1</sup> Master Degree Graduate, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>2</sup> Lecturer, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>3</sup> Associate Professor, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

\* Corresponding Author, Tel. +668 9245 7798 e-mail: lnataphol@hotmail.com

## 1. บทนำ

หน่วยงานที่รับผิดชอบการเป็นศูนย์กลางระหว่างสมาคม องค์กร สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์และการจัดจำหน่ายหนังสือของประเทศ คือ สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย (PUBAT) โดยในปัจจุบันสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทยได้แบ่งกลุ่มสำนักพิมพ์ โดยมีเกณฑ์การแบ่งจากรายได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดกลาง และกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก [1] โดยมีส่วนแบ่งตลาดและการขยายตัวของรายได้ ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงส่วนแบ่งตลาดและการขยายตัวของรายได้ของอุตสาหกรรมหนังสือและสิ่งพิมพ์

ประเภท	จำนวนสำนักพิมพ์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	การขยายตัวของรายได้ (ร้อยละ)
สำนักพิมพ์ขนาดใหญ่	38	70.03	10.90
สำนักพิมพ์ขนาดกลาง	41	16.09	17.42
สำนักพิมพ์ขนาดเล็ก	319	13.88	-17.73

จะเห็นได้ว่าผู้ที่ครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุดกว่าร้อยละ 70 ได้แก่ สำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ที่มีสำนักพิมพ์เพียง 38 สำนักพิมพ์ ในขณะที่สำนักพิมพ์ขนาดเล็กซึ่งมีจำนวน 319 สำนักพิมพ์ กลับมีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 13.88 และมีอัตราการหดตัวของรายได้ คือ ลดลงถึงร้อยละ 17.73 [1] โดยสำนักพิมพ์ขนาดเล็กเป็นกลุ่มที่มีส่วนครอบครองตลาดน้อยที่สุด แต่มีจำนวนผู้ประกอบการมากที่สุดในกลุ่มสำนักพิมพ์ อีกทั้งเมื่อสำรวจรายได้ของบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักเกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ซึ่งอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ก็พบว่าหลายบริษัทประสบภาวะ “ขาดทุน” ยกตัวอย่างเช่น

1) บริษัท โพสต์ พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน) หรือ POST เจ้าของหนังสือพิมพ์หลายฉบับ ไม่ว่าจะเป็น Bangkok Post, โพสต์ทูเดย์ และ M2F และนิตยสารดังอีกหลายหัว เช่น Cleo, Elle, Forbes Thailand ฯลฯ มีผลประกอบการของปี 2558 ขาดทุน 204.64 ล้านบาท

2) บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) หรือ MATI เจ้าของหนังสือพิมพ์มติชน, ข่าวสดและประชาชาติธุรกิจ และ

นิตยสารอีกหลายฉบับ เช่น มติชนสุดสัปดาห์, ศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ มีผลประกอบการของปี 2558 ขาดทุน 51.53 ล้านบาท

3) บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) หรือ SPORT เจ้าของหนังสือพิมพ์สยามกีฬารายวัน, สตาร์ช็อคเกอร์, สปอร์ตพูล ฯลฯ นิตยสารหลายฉบับ อาทิ FHM, สยามดารา ฯลฯ มีผลประกอบการของปี 2558 ขาดทุน 12.27 ล้านบาท [2]

ซึ่งข้อมูลข้างต้นสอดคล้องกับสถิติการจดทะเบียนของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ [3] ในหมวดธุรกิจการผลิต หมวดย่อย การพิมพ์หนังสือพิมพ์และวารสารอื่น ๆ ทั้งประเภท บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล และบริษัทมหาชน จำกัด ได้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้จดทะเบียนในหมวดการผลิตหนังสือพิมพ์และวารสารอื่น ๆ ดังแสดง ในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แสดงสถิติการจดทะเบียน (คงอยู่) หมวดธุรกิจการผลิตการพิมพ์หนังสือและวารสารอื่น ๆ

ประเภทหมวดธุรกิจการผลิต (หมวดย่อย: การผลิตหนังสือพิมพ์และวารสารอื่น ๆ)	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
จำนวน	428	249	251
ทุนจดทะเบียนรวม (ล้านบาท)	2708	1939	1967

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ [3]

จะเห็นได้ว่าจากปี พ.ศ. 2558-2560 จำนวนของธุรกิจเกี่ยวกับการพิมพ์ลดลงจาก 428 ราย เหลือเพียง 251 รายโดยลดลง 177 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 41.35 ในระยะเวลาเพียง 2 ปี

ดังนั้นเพื่อการคงไว้และขยายตัวของธุรกิจผู้ประกอบการธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้ เป็นไปตามความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้อ่าน จากปัญหาดังกล่าวมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจสำนักพิมพ์ อาทิเช่น กระบวนการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก [4] กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด [5] หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ มีงานวิจัยใดศึกษาเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาด

เล็กเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก โดยอาศัยหลักแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจของ Philip Kotler [6] มีองค์ประกอบ คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านบุคคล ด้านการสร้างและนำเสนอและด้านกระบวนการ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อ่านและความต้องการของผู้อ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก
- 2.3 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

- 3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา  
การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก
- 3.2 ขอบเขตด้านประชากร
  - 3.2.1 การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก จำนวน 5 สำนักพิมพ์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
  - 3.2.2 การเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (จากประชากรทั้งสิ้น 319 สำนักพิมพ์) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan [7] ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 200 สำนักพิมพ์

## 4. วิธีดำเนินงานวิจัย

- งานวิจัยนี้แบ่งการดำเนินงานเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้
- 4.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

4.2 สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้งหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

4.3 เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้งหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กจำนวน 5 สำนักพิมพ์

4.4 สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน โดยใช้เทคนิค IOC (Item Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.000

4.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อวิเคราะห์หาค่าทางสถิติด้วยเทคนิคสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้ค่า Cronbach's Alpha Coefficient ได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.941

4.6 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก จำนวน 200 ชุด และนำไปวิเคราะห์หาค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์และวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน

4.7 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสร้างเป็นกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ปรับใช้ ได้ค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ปรับใช้ อยู่ระหว่างร้อยละ 66.70 – 100.00

## 5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

จากที่ได้สัมภาษณ์ผู้มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ การสัมภาษณ์สรุปได้ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** บทสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์  
ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์
1. ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน	- นำเสนอหนังสือให้กับนักอ่าน ด้วยความสนใจเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน มีบุคลากรไม่มาก กระบวนการบริหารมีความคล่องตัว และสำนักพิมพ์ขนาดเล็กมีประเภทของเนื้อหาที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เป็นการลดแรงเสียดทานจากการแข่งขันระหว่างธุรกิจในระดับเดียวกันได้
2. การดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาของท่าน มีประเด็นปัญหา หรืออุปสรรคในเรื่องใดบ้าง	- ปัญหาหลักคือ บุคลากรมีศักยภาพแต่ไม่มีความรับผิดชอบ คือ คนเก่งมักหางานข้างนอกมาทำในเวลาว่างและความสามารถที่ไม่ครอบคลุมต่อขอบเขตงานทั้งหมดทำให้ศักยภาพของบุคลากรเป็นหนึ่ง ในอุปสรรคที่ทำให้สำนักพิมพ์ ไม่เติบโตหรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่นหรือล่าช้าหรือกำลังของบุคลากรไม่มากพอต่อการทำกิจกรรมอื่นเพิ่มเติม
3. จากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร	- เปลี่ยนลักษณะการทำงานจากเป็นพนักงานประจำให้เป็นการทำงานในลักษณะฟรีแลนซ์ จัดจ้างบุคลากรจากภายนอกในส่วนงาน ที่สำนักพิมพ์ขาดบุคลากรในด้านนั้น ๆ แทนการเพิ่มงานให้หรือเปิดรับพนักงานประจำ
4. ท่านคิดว่าธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กจะอยู่รอดได้ต้องมีการปรับตัวหรือมีแนวทางการดำเนินการอย่างไร	- ปรับตัวในส่วนของการหาตลาด เพราะงานพิมพ์ที่ในปัจจุบันมีปริมาณการใช้ที่แคบลงและเครื่องจักรที่ต้องลงทุนสูง รวมถึงเน้นความเร็วของงานไม่ล่าช้าและรูปแบบที่ไม่ล้าสมัย - การเข้าถึงผู้บริโภคและการบริการที่เข้าถึงได้มากกว่าสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ การทำให้ผู้บริโภคจดจำชื่อของสำนักพิมพ์ได้
5. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กหรือไม่	- ในธุรกิจหนังสือ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการของตนเองมากกว่าที่จะแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่น - ปัจจุบันร้านหนังสือทยอยปิดตัว แม้กระทั่งร้านใหญ่ๆ ดังนั้นสำนักพิมพ์ต้องปรับตัวขายทาง online มากขึ้น

5.2 ผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กในภาพรวม ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

ประเด็นที่ประเมิน	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับความสำคัญ
1. ด้านผลิตภัณฑ์ (A)	4.24	.486	มากที่สุด
2. ด้านราคา (B)	4.06	.593	มาก
3. ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (C)	4.29	.484	มากที่สุด
4. ด้านการส่งเสริมทางการตลาด (D)	4.01	.692	มาก
5. ด้านบุคลากร (E)	4.40	.517	มากที่สุด
6. ด้านกระบวนการให้บริการ (F)	4.27	.596	มากที่สุด
7. ด้านการสร้างและนำเสนอ (G)	4.33	.565	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>.562</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ )

5.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

**ตารางที่ 5** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1	ด้านช่องทางจัดจำหน่าย	.304	.063	.271	4.796	.000
2	ด้านราคา	.187	.049	.205	3.844	.000
3	ด้านการสร้างและนำเสนอ	.371	.068	.386	5.478	.000
4	ด้านผลิตภัณฑ์	.251	.058	.225	4.327	.000
5	ด้านบุคลากร	.209	.056	.199	3.718	.000
6	ด้านกระบวนการให้บริการ	-.193	.068	-.212	-2.843	.005

\* $P < .05$ ,  $a = -1.060$ ,  $R = .817$ ,  $R^2 = .667$ ,  $Adjusted\ R^2 = .657$ ,  $F = 64.415$

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 ตัว คือ ปัจจัยด้านช่องทางจัดจำหน่าย ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ โดยตัวแปรทั้ง 6 ตัวร่วมกัน

พยากรณ์ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 66.7 ( $R^2 = .667$ ) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ( $SE_{est}$ ) .318 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_1 = 1.060 + 0.304 (\text{ด้านช่องทางจัดจำหน่าย}) + 0.187 (\text{ด้านราคา}) + 0.371 (\text{ด้านการสร้างและนำเสนอ}) + 0.251 (\text{ด้านผลิตภัณฑ์}) + 0.209 (\text{ด้านบุคลากร}) + (-0.193 (\text{ด้านกระบวนการให้บริการ})) \quad (1)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{y1} = 0.271 (\text{ด้านช่องทางจัดจำหน่าย}) + 0.205 (\text{ด้านราคา}) + 0.386 (\text{ด้านการสร้างและนำเสนอ}) + 0.225 (\text{ด้านผลิตภัณฑ์}) + 0.199 (\text{ด้านบุคลากร}) + (-0.212 (\text{ด้านกระบวนการให้บริการ})) \quad (2)$$

### 5.3.1 ด้านช่องทางจัดจำหน่าย

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ

ตัวแปรพยากรณ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1	X3 (C3)	.158	.037	.260	4.217	.000
2	X5 (C5)	.236	.048	.275	4.943	.000
3	X2 (C2)	.148	.041	.226	3.574	.000
4	X1 (C1)	.156	.049	.196	3.160	.002

\* $P < .05$ ,  $a = .886$ ,  $R = .674$ ,  $R^2 = .454$ ,  $Adjust R^2 = .443$ ,  $F = 40.610$

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านช่องทางจัดจำหน่าย มีจำนวน 4 ตัว คือ 1) จัดจำหน่ายผ่านร้านค้าอิสระ (C3) 2) ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นช่องทางในการเผยแพร่ผลงานของสำนักพิมพ์ (C5) 3) จัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกของสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่(C2) 4) ชื่อสำนักพิมพ์จดจำง่ายและสามารถหาข้อมูลสำนักพิมพ์ได้ง่าย (C1) โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 45.4 ( $R^2 = .454$ ) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ของการพยากรณ์ ( $SE_{est}$ ) .405 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูป คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_1 = 0.886 + 0.158 (X_3) + 0.236 (X_5) + 0.148 (X_2) + 0.156 (X_1) \quad (3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{y1} = 0.260 (Z_3) + 0.275 (Z_5) + 0.226 (Z_2) + 0.196 (Z_1) \quad (4)$$

### 5.3.2 ด้านราคา

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ

ตัวแปรพยากรณ์ด้านราคา

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1	X2 (B2)	.245	.042	.388	5.779	.000
2	X5 (B5)	.201	.037	.300	5.429	.000
3	X1 (B1)	.119	.039	.203	3.033	.003

\* $P < .05$ ,  $a = 1.550$ ,  $R = .641$ ,  $R^2 = .410$ ,  $Adjust R^2 = .401$ ,  $F = 45.488$

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านราคา มีจำนวน 3 ตัว คือ 1) กำหนดราคาจากคุณภาพของกระดาษหรือวัสดุที่ใช้ (B2) 2) พฤติกรรมการซื้อของผู้อ่านมีผลกับการกำหนดราคา (B5) 3) กำหนดราคาจากปริมาณเนื้อหาและจำนวนหน้าหนังสือ (B1) โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 41 ( $R^2 = .410$ ) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ( $SE_{est}$ ) .420 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูป คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_1 = 1.550 + 0.245 (X_2) + 0.201 (X_5) + 0.119 (X_1) \quad (5)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{y1} = 0.388 (Z_2) + 0.300 (Z_5) + 0.203 (Z_1) \quad (6)$$

### 5.3.3 ด้านการสร้างและนำเสนอ



**ตารางที่ 8** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ  
ตัวแปรพยากรณ์ด้านการสร้างและนำเสนอ

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1	X1 (G1)	.245	.042	.388	5.779	.000
2	X3 (G3)	.201	.037	.300	5.429	.000

\*P< .05 , a = .978, R=.687, R<sup>2</sup>=.473, Adjust R<sup>2</sup>=.467, F= 88.252

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการสร้างและนำเสนอ คือ 1) การประชาสัมพันธ์รายชื่อหนังสือและให้รายละเอียดเกี่ยวกับหนังสือ เช่น ชื่อหนังสือ ชื่อผู้แต่ง ทาง Website (G1) และ 2) รางวัลที่ได้รับจากองค์กรต่าง ๆ (G3) โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัวร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 47.3 (R<sup>2</sup>=.473) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) .396 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูป คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.978 + 0.245 (X_1) + 0.201 (X_3) \quad (7)$$

$$\hat{Z}_{y1} = 0.388 (Z_1) + 0.300 (Z_3) \quad (8)$$

### 5.3.4 ด้านผลิตภัณฑ์

**ตารางที่ 9** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปร  
พยากรณ์ด้านผลิตภัณฑ์

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1	X2 (A2)	.329	.037	.462	8.933	.000
2	X4 (A4)	.205	.034	.284	6.027	.000
3	X1 (A1)	.188	.035	.252	5.381	.000
4	X5 (A5)	-.128	.026	-.243	-4.827	.000
5	X3 (A3)	.169	.040	.251	4.191	.000

\*P< .05 , a = .579, R=.801, R<sup>2</sup>=.641, Adjust R<sup>2</sup>=.632, F= 69.402

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านผลิตภัณฑ์ มีจำนวน 5 ตัว คือ 1) ความหลากหลายและทันสมัยของเนื้อหา (A2) 2) ความแข็งแรงทนทานและง่ายต่อการพกพาของ

หนังสือ (A4) 3) ผู้เขียนหนังสือมีผลงานพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว (A1) 4) การออกแบบปกให้มีความน่าสนใจ (A5) 5) ความชัดเจนเหมาะสมของตัวอักษรและความถูกต้องของภาษา (A3) โดยตัวแปรทั้ง 5 ตัวร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 64.1 (R<sup>2</sup>=.641) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) .330 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูป คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.579 + 0.329 (X_2) + 0.205 (X_4) + 0.188 (X_1) + (-0.128(X_5)) + 0.169 (X_3) \quad (9)$$

$$\hat{Z}_{y1} = 0.462 (Z_2) + 0.284 (Z_4) + 0.252 (Z_1) + (-0.243 (Z_5)) + 0.251 (Z_3) \quad (10)$$

### 5.3.5 ด้านบุคลากร

**ตารางที่ 10** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปร  
พยากรณ์ด้านบุคลากร

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1	X2 (E2)	.230	.046	.374	4.956	.000
2	X3 (E5)	.148	.057	.169	2.607	.010
3	X1 (E1)	.116	.056	.154	2.064	.040

\*P< .05 , a = 1.693, R=.577, R<sup>2</sup>=.333, Adjust R<sup>2</sup>=.322, F= 32.552

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านบุคลากร มีจำนวน 3 ตัว คือ 1) การจัดจ้างบุคลากรจากภายนอก (E2) 2) การเอาใจใส่ในงานของพนักงาน (E5) 3) ประสบการณ์และทักษะด้านวิชาชีพ (E1) โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อสถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 33.30 (R<sup>2</sup>=.333) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) .447 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูป คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 1.693 + 0.230 (X_2) + 0.148 (X_3) + 0.116 (X_1) \quad (11)$$



สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{y1} = 0.374 (Z_2) + 0.169 (Z_3) + 0.154 (Z_1) \quad (12)$$

5.3.6 ด้านกระบวนการให้บริการ

**ตารางที่ 11** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ  
ตัวแปรพยากรณ์ด้านกระบวนการให้บริการ

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1	X4 (F4)	.245	.042	.388	5.779	.000
2	X1 (F1)	.201	.037	.300	5.429	.000
3	X3 (F3)	.119	.039	.203	3.033	.003

\*P < .05, a = 1.356, R = .592, R<sup>2</sup> = .351, Adjust R<sup>2</sup> = .341, F = 35.258

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านกระบวนการให้บริการมีจำนวน 3 ตัว คือ 1) เมื่อเกิดปัญหาการให้บริการจะได้รับการแก้ไขโดยเร็วและเป็นขั้นตอน (F4) 2) การให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิตและเป็นไปตามแผนของบริษัท (F1) 3) นำความเห็นของลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง แก้ไข วางแผนและพัฒนาองค์กร (F3) โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 35.10 (R<sup>2</sup> = .351) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) .440 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_1 = 1.356 + 0.180 (X_4) + 0.226 (X_1) + 0.142 (X_3) \quad (13)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{y1} = 0.310 (Z_4) + 0.276 (Z_1) + 0.160 (Z_3) \quad (14)$$

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ จากการวิเคราะห์ตามปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก สรุปได้ 6 ด้าน คือ ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ด้านราคา ด้านการสร้างและนำเสนอ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการให้บริการ ซึ่งจากปัจจัยทั้งหมด 35 ปัจจัย มีปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กจำนวน 20 ปัจจัย ดังนี้

**ตารางที่ 12** แสดงปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กในแต่ละด้าน

องค์ประกอบหลัก	ปัจจัย
1. ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	- ชื่อสำนักพิมพ์จดจำง่ายและสามารถหาข้อมูลได้ง่าย - ใช้เทคโนโลยีและสื่อใหม่เป็นช่องทางในการเผยแพร่ผลงานของสำนักพิมพ์ - จัดจำหน่ายผ่านร้านค้าอิสระ - จัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกของสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่
2. ด้านราคา (Price)	- กำหนดราคาจากคุณภาพของกระดาษหรือวัสดุที่ใช้ - พฤติกรรมการซื้อของผู้อ่านมีผลกับการกำหนดราคา - กำหนดราคาจากปริมาณเนื้อหาและจำนวนหน้าหนังสือ
3. ด้านการสร้างและนำเสนอ (Presentation)	- การประชาสัมพันธ์รายชื่อนี้หนังสือและให้รายละเอียดเกี่ยวกับหนังสือ - รางวัลที่ได้รับจากองค์กรต่าง ๆ
4. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	- ความแข็งแรงทนทานและง่ายต่อการพกพาของหนังสือ - ความหลากหลายและทันสมัยของเนื้อหา - ผู้เขียนหนังสือมีผลงานเผยแพร่มาก่อน - การออกแบบปกให้มีความน่าสนใจ - ความเหมาะสมของตัวอักษรและความถูกต้องของภาษา
5. ด้านบุคลากร (People)	- การจัดจ้างบุคลากรจากภายนอก - การเอาใจใส่ในงานของพนักงาน - ประสบการณ์และทักษะด้านวิชาชีพ
6. ด้านกระบวนการให้บริการ (Process)	- เมื่อเกิดปัญหาการให้บริการจะได้รับการแก้ไขโดยเร็วและเป็นขั้นตอน - การให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิตและเป็นไปตามแผนของสำนักพิมพ์

5.4 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำเสนอจะเห็นว่าปัจจัยทางการตลาด 7 ด้าน มี 6 ด้าน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กและสามารถนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก รายละเอียดดังตารางที่ 13



ตารางที่ 13 กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

องค์ประกอบหลัก	เป้าประสงค์	วิธีดำเนินการ
1. ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสะดวกและรวดเร็วต่อผู้ที่สนใจหรือต้องการรายละเอียดของหนังสือหรือสำนักพิมพ์</li> <li>- ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าได้ง่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระจายหนังสือผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย 4 ช่องทาง คือ การขายเคลื่อนที่ (ออกบูธ) การขายออนไลน์ การขายผ่านร้านค้าและการขายผ่านตัวแทน</li> <li>- ทำการตลาดออนไลน์และการทำโฆษณาทางสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Line , IG และอื่น ๆ</li> </ul>
2. ด้านราคา (Price)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการจัดการแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยยึดหลักการทางวิชาการ เช่น การลดราคาสินค้าที่เสื่อมความนิยม อาจส่งผลกระทบต่อตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคให้เพิ่มขึ้น</li> <li>- จัดประเภทหมวดหมู่ของหนังสือ เพื่อเป็นการกำหนดราคา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งราคาโดยเน้นที่ต้นทุนเป็นหลัก และดูจากตลาดของคู่แข่ง</li> <li>- ใช้กลยุทธ์การตั้งราคาสำหรับสินค้าที่เสื่อมความนิยม เมื่อมีหนังสือออกสู่ตลาดจำนวนมากและเมื่อตลาดอิ่มตัว</li> </ul>
3. ด้านการสร้างและนำเสนอ (Presentation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้อ่านตัดสินใจบริโภคหนังสือเล่มนั้น ๆ ได้</li> <li>- ปัจจัยด้านรางวัลสามารถเรียกความสนใจจากสื่อมวลชนและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สำนักพิมพ์เป็นที่รู้จักในผู้อ่านส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้นิตยสาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ทุกครั้งควรที่จะระบุชื่อหนังสือ นามปากกาผู้เขียนและสำนักพิมพ์</li> <li>- จัดกิจกรรมพิเศษเพื่อเป็นการเปิดตัวหนังสือเล่มใหม่ผ่านกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหนังสือเล่มนั้น ๆ เช่น เปิดตัวตาม งานหนังสือต่าง ๆ หรือตามงานนิทรรศการ</li> <li>- การจัดอันดับหนังสือขายดี และ มีการแนะนำหนังสือใหม่ ประจำเดือน</li> </ul>
4. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื้อหาของหนังสือที่แตกต่าง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สำนักพิมพ์นั้นโดดเด่นและเป็นที่จดจำสำหรับผู้อ่าน</li> <li>- การขยายประเภทของเนื้อหาเป็นการขยายฐานผู้อ่านใหม่ และเป็นการทดลองตลาดเนื้อหาภายใต้ความถนัดเฉพาะทางของสำนักพิมพ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลิตหนังสือที่มีความหลากหลายด้านเนื้อหา เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการใช้ชีวิตที่แตกต่างกันของกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่</li> <li>- สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้เกิดจุดขาย เช่น ด้านการออกแบบหน้าปกของหนังสือ</li> <li>- ให้ความสำคัญของคุณภาพเป็นหลัก มีการวิจัยสำรวจตลาดผู้อ่านก่อนทำการผลิต</li> </ul>
5. ด้านบุคลากร (People)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจ้างบุคลากรจากภายนอกช่วยลดต้นทุนได้มากกว่าการจ้างพนักงานประจำ</li> <li>- แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างพนักงานแต่ละคนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดจ้างบุคลากรภายนอกในการทำงานขึ้นตอนการแปลและการออกแบบรูปเล่ม</li> <li>- พนักงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน</li> </ul>
6. ด้านกระบวนการให้บริการ (Process)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค</li> <li>- เป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมลงมือทำให้สำเร็จไปด้วยกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะเป้าหมายในการผลิตเนื้อหาเฉพาะทางและเป้าหมายทางด้านการบริหารจัดการสำนักพิมพ์</li> </ul>

5.4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กไปปรับใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กทั้ง 6 ด้าน มีกิจกรรมที่สำคัญและสามารถนำไปสร้างเป็น

กลยุทธ์ของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กไปปรับใช้ ซึ่งผลการประเมินทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด

## 6. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

### 6.1 สถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

ปัจจุบันผู้อ่านเปิดรับเนื้อหาของหนังสือที่หลากหลายมากขึ้นอีกทั้งเทคโนโลยีและสื่อใหม่ ๆ ทำให้เกิดธุรกิจสำนักพิมพ์ใหม่จำนวนมากขึ้นส่งผลให้ปริมาณสิ่งพิมพ์ที่ออกวางตลาดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ อีกทั้งจำนวนร้านค้าปลีกของสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นส่งผลกระทบต่อยอดขายของสำนักพิมพ์ขนาดเล็กที่ไม่มีหน้าร้านเป็นของตัวเองลดลงอย่างชัดเจน เมื่อช่องทางการจำหน่ายถูกจำกัดทำให้อำนาจการต่อรองลดน้อยลงไปด้วย เมื่ออำนาจการต่อรองต่ำจึงส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตไปด้วยซึ่งทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีบทบาทต่อคุณภาพของสินค้าจากสำนักพิมพ์ขนาดเล็กมากขึ้น อีกทั้งผลการศึกษายังบ่งชี้อีกว่า ผู้อ่านเลือกซื้อหนังสือโดยพิจารณาจากชื่อสำนักพิมพ์และนามปากกาผู้เขียนหนังสือเป็นหลักและในปัจจุบันการอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) เป็นที่นิยมมากขึ้นและเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลกานต์ [4] ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า 1) ธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็กใช้เวลาค่อนข้างมากในการเติบโตไปสู่การเป็นสำนักพิมพ์ขนาดกลาง อยู่ระหว่าง 8 -10 ปี หรือถ้าหากต้องการเติบโตอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด กล่าวคือ ต้องระดมทุนทางประมาณเพิ่มเติมหรือขยายหุ้นส่วนเพิ่มซึ่งมีความเป็นไปได้ค่อนข้างยาก 2) สำนักพิมพ์ขนาดเล็กไม่มีอำนาจในสายตาของตัวแทนส่ง เนื่องจากผลประโยชน์ที่ตัวแทนจัดส่งจะได้รับจากสำนักพิมพ์ขนาดเล็กนั้นน้อยกว่าขนาดกลางหรือขนาดใหญ่มาก ทำให้ได้รับการละเลยจากตัวแทนจัดส่งในการดูแลหนังสือหรือการกระจายสู่ร้านขายหนังสือร้านใหญ่จนทำให้หนังสือของสำนักพิมพ์

ขนาดเล็กไม่ได้อยู่ในสายตาผู้อ่านที่อาจจะสนใจ จึงต้องทำการประชาสัมพันธ์ในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม 3) การทำการตลาดสำนักพิมพ์ขนาดเล็กใช้เงินทุนไปกับการผลิตหนังสือให้ได้จำนวนตามที่กำหนดไว้ งบประมาณจึงมีไม่มากพอสำหรับการทำการตลาดอื่น ๆ อย่างการจัดกิจกรรมเปิดตัวหนังสือหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับผู้อ่านเหมือนสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่

### 6.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

6.2.1 ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยผลการศึกษพบว่า การร่วมงานหนังสือต่าง ๆ ถือเป็นช่องทางการจำหน่ายหลักของทุก ๆ สำนักพิมพ์ โดยบางสำนักพิมพ์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นช่องทางการเผยแพร่ผลงานควบคู่ไปด้วย เช่น การโฆษณาและสั่งซื้อผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือการประชาสัมพันธ์ ผ่านโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เช่น Facebook, Instagram, Youtube เป็นต้น อีกทั้งแม้ว่าสำนักพิมพ์ขนาดเล็กไม่มีอำนาจในสายตาของตัวแทนส่ง เนื่องจากผลประโยชน์ที่ตัวแทนจัดส่งจะได้รับจากสำนักพิมพ์ขนาดเล็กนั้นน้อยกว่าขนาดกลางหรือขนาดใหญ่มาก ทำให้ได้รับการละเลยจากตัวแทนจัดส่งในการดูแลหนังสือหรือการกระจายหนังสือสู่ร้านค้า แต่การวางจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกของสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่หรือร้านค้าอิสระ ก็ยังจำเป็นที่จะ ต้องทำควบคู่ไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ [8] กล่าวว่า การจัดจำหน่ายในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติเป็นที่สร้างรายได้หลักให้กับสำนักพิมพ์ การจัดจำหน่ายผ่านร้านหนังสืออิสระจึงไม่ได้เป็นช่องทางที่สำนักพิมพ์ให้ความสำคัญมากเท่าไร หรือการมีอำนาจในการต่อรองกับตัวแทนจัดส่ง สำนักพิมพ์ขนาดเล็กมักถูกละเลยความสำคัญเช่นกัน เมื่อเทียบกับสำนักพิมพ์ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ แต่ก็จำเป็นที่จะต้องใช้ช่องทางนี้ควบคู่ไปด้วย เนื่องจากยังมีกลุ่มผู้อ่านส่วนหนึ่งที่รอหนังสือจากสำนักพิมพ์ของเราอยู่ตลอด

6.2.2 ปัจจัยด้านราคา โดยผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กำหนดราคาโดยคำนวณจากต้นทุนหลักการผลิต สภาพการแข่งขันและความผันผวนของราคาวัตถุดิบที่ใช้ เช่น ค่ากระดาษ หมึกพิมพ์ ค่าดำเนินการจ้างงาน ค่าลิขสิทธิ์ ค่าตอบแทนร้านค้า ค่าจัดส่ง เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดต้องเหมาะสมกับตำแหน่งทาง การ

แข่งขันของสินค้าและสามารถสร้างกำไรได้ในอัตราที่เหมาะสมสำหรับผู้พิมพ์รวมทั้งพฤติกรรมการซื้อของผู้อ่านก็มีผลกับการกำหนดราคาเช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler [6] กล่าวว่า การกำหนดราคาสินค้ามีความสำคัญต่อกิจการมาก กิจการไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าเองได้ตามใจชอบ การพิจารณาราคาจะต้องกำหนดจากต้นทุนการผลิต สภาพการแข่งขัน กำไรที่คาดหวังราคาของคู่แข่ง

6.2.3 ปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอ โดยผลการศึกษาพบว่า สำนักพิมพ์กำหนดเป้าหมายชัดเจนตั้งแต่ก่อตั้งสำนักพิมพ์รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายระหว่างดำเนินกิจการ และให้ความสำคัญกับเนื้อหาและการให้รายละเอียดของหนังสือ การนำเสนอหนังสือใหม่ผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งรางวัลที่ได้รับจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นการแสดงถึงตัวตนและตำแหน่งของสำนักพิมพ์ที่อยู่ในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งใดของตลาด มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้่านมากน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลกานต์ [4] ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า สำนักพิมพ์ขนาดเล็กมีการก่อตั้งขึ้นด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน คือ กำหนดเป้าหมายในการผลิตหนังสือเนื้อหาเฉพาะทาง เช่น ผลิตหนังสือธรรมะประยุกต์โดยเฉพาะ หรือเน้นการแปลวรรณกรรมต่างประเทศโดยเฉพาะ ที่กลายเป็นเอกลักษณ์สำหรับผู้่านที่มีความหลากหลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะแค่เป้าหมายด้านเนื้อหาเท่านั้น แต่ยังมีเป้าหมายด้านการบริหารจัดการสำนักพิมพ์ให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย

6.2.4 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ โดยผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการออกแบบปกภาพประกอบในหนังสือ ความชัดเจนของภาษาและตัวหนังสือ เป็นการนำเสนอเนื้อหาที่มีความหลากหลายและทันสมัย โดยมีนามปากกาของผู้เขียนหนังสือเป็นส่วนหนึ่งในการดึงดูดความสนใจต่อผู้่าน รวมทั้งให้ความสำคัญกับวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เพื่อความแข็งแรงทนทานและพกพาง่ายของหนังสือ ซึ่งให้สัมพันธ์กับลักษณะการใช้ชีวิตในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler [6] ว่า ผลิตภัณฑ์ที่จะส่งถึงมือลูกค้าต้องมีคุณภาพและรูปแบบดีไซน์ตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือกระทั่งสินค้าหรือบริการที่บุคคลและองค์กร

ซื้อไปเพื่อใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าอื่น ๆ หรือในแนวทางประกอบธุรกิจ ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่มีรายละเอียดที่จะต้องพิจารณามากมาย เช่น ความหลากหลาย ชื่อตราสินค้าของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การรับประกันและการรับประกันผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

6.2.5 ปัจจัยด้านบุคลากร โดยผลการศึกษาพบว่า สำนักพิมพ์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประสานงานภายในองค์กร การเพิ่มและพัฒนาทักษะและประสบการณ์ด้านวิชาชีพเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในสายงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการใช้บุคลากรจากภายนอกในกรณีจำเป็นจะต้องสร้างชิ้นงานที่มีความสำคัญต่อผลิตภัณฑ์แต่บุคลากรภายในองค์กรไม่เชี่ยวชาญหรือไม่พร้อมสำหรับงานด้านนั้น ๆ ซึ่งการมอบหมายงานที่ไม่ถนัดให้บุคลากรอาจส่งผลกระทบต่องานชิ้นอื่น ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรคนนั้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลกานต์ [4] ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า ศักยภาพของบุคลากรที่จำกัด การประเมินความสามารถที่ไม่ครอบคลุมต่อขอบเขตของงานทั้งหมด เป็นหนึ่งในอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้สำนักพิมพ์ไม่สามารถเติบโตหรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ได้หรือเป็นไปด้วยความล่าช้า หรือกำลังของบุคลากรที่มีนั้นไม่มากพอต่อการนำมาทำกิจกรรมอื่นเพิ่มเติม แม้ในบางครั้งผู้ก่อตั้งมีแผนงานจะทำกิจกรรมพิเศษประจำปี แต่กลับเป็นไปไม่ได้ ด้วยจำนวนและความสามารถของบุคลากรที่ไม่เพียงพอ

6.2.6 ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ โดยผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการวางแผนและเป็นไปตามแผน อีกทั้งเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร แล้วนำความเห็นดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมและทันต่อความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลกานต์ [4] ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า ปัจจัยด้านการให้บริการเป็นปัจจัยที่อาศัยองค์ประกอบจากหลากหลายส่วน อาทิ ความรู้ทักษะและพฤติกรรม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่มาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลไม่สามารถวัดค่าได้ แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่คอยขับเคลื่อนธุรกิจ ในฐานะผู้ก่อตั้ง



จะต้องมีทัศนคติที่ดีในการบริหารสำนักพิมพ์โดยเป็นทัศนคติที่มีต่อนักเขียน นักแปล และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สำนักพิมพ์ขนาดเล็กต้องทำให้หนังสือมีมาตรฐานที่แข็งแกร่ง มีต้นฉบับที่มีคุณภาพ ต้องทำให้เกิดเป็นมาตรฐานของสำนักพิมพ์

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

7.1.1 จากการศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการ เพราะฉะนั้นสำนักพิมพ์จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของผู้อ่านหนังสือรวมถึงการเปิดรับทัศนคติหรือความพึงพอใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้รับสารและสามารถนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการเติบโตของธุรกิจ

7.1.2 สำนักพิมพ์ควรจะต้องกำหนดเป้าหมายการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยเฉพาะเป้าหมายการผลิตด้านเนื้อหา

### 7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

7.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำงานวิจัย ส่วนมากเป็นผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหาร ไม่มีระดับพนักงานทั่วไป ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ไม่มีความลึกซึ้งรอบด้านเพียงพอ ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ได้จึงเป็นเชิงนโยบายหรือเป้าหมายของสำนักพิมพ์มากกว่า การมีข้อมูลเพิ่มเติมด้านการปฏิบัติการ จะช่วยทำให้ข้อมูลการวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

7.2.2 ควรศึกษาและเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างสมาคมผู้จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาเรื่องนโยบายรัฐ หรือนโยบายจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก

7.2.3 ศึกษาจากสำนักพิมพ์ขนาดเล็กที่มีการบริหารล้มเหลว เพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่ทำให้สำนักพิมพ์ขนาดเล็กนั้นไม่เติบโตจนต้องปิดกิจการไปในที่สุด

## 8. เอกสารอ้างอิง

- [1] “Publishers and Booksellers Association of Thailand,” 2014. [Online]. Available: <https://pubat.or.th/>. [Retrieved Feb 2017].
- [2] “THAIPUBLICA,” 2014. [Online]. Available: <https://thaipublica.org/>. [Retrieved Feb 2017].
- [3] Department of Business Development, “Business Data Warehouse,” 2017. [Online]. Available: <https://www.dbd.go.th/index.php>. [Retrieved Feb 2017].
- [4] K. Kosolkarn, Business Administration Process For Small Press, Degree of Master of Art Program Mass Communication Administrations, Faculty of Journalism and Mass Communication Thammasat University, 2015. (in Thai)
- [5] T. Wannaprasirt, Marketing Communications Strategies For Thai Novel And Consumers' Buying Decision, Degree of Master of Arts Program in Communication Arts: Faculty of Communications Arts Chulalongkorn University, 2013. (in Thai)
- [6] P. Kotler, Marketing Management, New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- [7] T. Silcharu, The Research and analysis of statistic data by SPSS Program, Bangkok: V.Inter Print, 2007. (in Thai)
- [8] K. Chareonwongsak, Interviewee, Book Expo Thailand. [Interview]. Mach 2014.