

การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัล

Publishing Business Management in The Digital Age

เจนจิรา ชูชัยมงคล^{1*}, พ้าใส สามารถ² และ รัชยา ภัคดีจิตต์³

Chenchira Chuchaimongkhon^{1*}, Phasai Samart², and Rachaya Pakdeejit³

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

College of Innovation and Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

*Corresponding Author. E-mail: chenchira.chu@rmutr.ac.th¹

Received September 28, 2024; **Revised** October 23, 2024; **Accepted** November 25, 2024

Abstract

The academic article presented concepts and theories of publishing business management in the digital era, which faces challenges from technological changes and consumer behavior. The study covered definitions, trends, management concepts and theories, and publishing business management processes. The findings revealed that while digital technology plays a crucial role, print media remains essential in education, entertainment, and news consumption. The Deming Cycle (PDCA) application can be used for quality control and content development, particularly in magazine and newspaper production processes that require continuous planning, production, monitoring, and improvement. The LEAN concept helps reduce waste in production processes, such as organizing editorial department systems, reducing redundant proofreading steps, and improving file storage systems. Six Sigma is suitable for controlling print quality and reducing errors using statistical principles for systematic quality analysis and improvement, such as print quality inspection, color control, and reducing printing errors. The publishing business management process must cover strategic planning, content production, design, printing, distribution, and evaluation. It requires integration between traditional print and digital media, along with the application of technology and modern management concepts, to maintain competitiveness in a rapidly changing market.

Keywords: management; publishing business; printing industry

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัล ซึ่งกำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค การศึกษาค้นคว้าครอบคลุมความหมาย แนวโน้ม แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ รวมถึงกระบวนการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ ผลการศึกษาพบว่า แม้เทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทสำคัญ แต่สิ่งพิมพ์ยังคงมีความสำคัญในด้านการศึกษา ความบันเทิง และการรับรู้ข่าวสาร การประยุกต์ใช้วงจรเดมมิง (PDCA) สามารถนำมาใช้ในการควบคุมคุณภาพและพัฒนาเนื้อหา โดยเฉพาะในกระบวนการผลิตนิตยสารและหนังสือพิมพ์ที่ต้องมีการวางแผน ผลิต ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แนวคิดแบบลีน (LEAN) ช่วยในการลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต เช่น การจัดระบบการทำงานในกองบรรณาธิการ การลดขั้นตอนการตรวจแก้ที่ซ้ำซ้อน และการปรับปรุงระบบการจัดเก็บไฟล์งาน ส่วน Six Sigma เหมาะสำหรับการควบคุมคุณภาพการพิมพ์และลดข้อผิดพลาด โดยใช้หลักการทางสถิติในการวิเคราะห์และปรับปรุงคุณภาพอย่างเป็นระบบ เช่น การตรวจสอบคุณภาพงานพิมพ์ การควบคุมสี และการลดข้อผิดพลาดในการพิมพ์ กระบวนการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การผลิตเนื้อหา การออกแบบ การพิมพ์ การจัดจำหน่าย จนถึงการประเมินผล โดยต้องผสมผสานระหว่างสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมและดิจิทัล รวมถึงการนำเทคโนโลยีและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ: การจัดการ; ธุรกิจสิ่งพิมพ์; อุตสาหกรรมการพิมพ์

บทนำ

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน โดยเริ่มต้นในสมัยรัชกาลที่ 3 เมื่อหมอบรัดเลย์นำเครื่องพิมพ์เข้ามาในปี พ.ศ. 2382 โดยมีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อเผยแพร่คริสต์ศาสนา ในปี พ.ศ. 2387 หมอบรัดเลย์ได้จัดพิมพ์หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษฉบับแรกชื่อ "บางกอกเรคคอร์ด" (Bangkok Recorder) ในสมัยรัชกาลที่ 4 การพิมพ์ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด มีการจัดตั้งโรงพิมพ์หลวงในพระบรมมหาราชวัง และเริ่มมีการพิมพ์ "ราชกิจจานุเบกษา" ซึ่งเป็นสิ่งพิมพ์ภาษาไทยฉบับแรกในปี พ.ศ. 2401 ยุครุ่งเรืองของการพิมพ์เกิดขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 มีการพัฒนาทั้งด้านเทคโนโลยีการพิมพ์และเนื้อหา มีการพิมพ์หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และตำราเรียนอย่างแพร่หลาย ในยุคนี้มีการจัดตั้งโรงพิมพ์หลวงขึ้นในพระบรมมหาราชวังในปี พ.ศ. 2422 และต่อมาได้พัฒนาเป็นโรงพิมพ์คุรุสภา (Amornvivat, 2014) ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทย

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลกำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของเรา ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังคงรักษาความสำคัญและมีบทบาทที่ไม่สามารถมองข้ามได้ สิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ ยังคงเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับการศึกษา การบันเทิง และการรับรู้ข่าวสารในชีวิตประจำวัน แม้ว่าสิ่งพิมพ์จะเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่สิ่งพิมพ์ยังคงมีเอกลักษณ์และความน่าสนใจที่ไม่สามารถแทนที่ได้ การจับต้องได้ของกระดาษ ความรู้สึกเมื่อเปิดอ่าน และความสามารถในการสร้างความประทับใจที่ยั่งยืน ทำให้สิ่งพิมพ์ยังคงมีความสำคัญในหลากหลายแง่มุม ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีการพัฒนาและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและแนวโน้มตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัย การออกแบบที่สร้างสรรค์ และกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ ธุรกิจนี้ยังคงเป็นแหล่งที่สร้างสรรค์และเผยแพร่ข้อมูลอย่างหลากหลาย

ปัจจุบันธุรกิจสิ่งพิมพ์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สนับสนุนเกือบทุกภาคส่วนในการผลิตสินค้าต่างๆ ที่ต้องการสิ่งพิมพ์เพื่อการสื่อสารและการขายสินค้า ธุรกิจสิ่งพิมพ์จึงมีการเติบโตสอดคล้องกับ GDP ของประเทศไทย และสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยทั้งจากการบริโภคภายในประเทศและการส่งออก อีกทั้งแรงงานในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของไทยมีฝีมือและความชำนาญสูง ทำให้คุณภาพสิ่งพิมพ์ของประเทศไทยเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก ซึ่งได้รับการยืนยันจากการที่ประเทศไทยได้รับรางวัลในการประกวดสิ่งพิมพ์ระดับนานาชาติติดต่อกันหลายปี สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย ทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของการพิมพ์ที่สำคัญในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Thai Printing Association, 2021) แต่อย่างไรก็ตามจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมา ส่งผลให้ผู้ที่อ่านสิ่งพิมพ์เปลี่ยนไปอ่านคอนเทนต์จากสื่อดิจิทัลมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสเชื้อจากกระดาษหรือการออกจากบ้านไปซื้อหนังสือพิมพ์ เมื่อผู้อ่านหันไปเสพสื่ออื่น โฆษณาจากสิ่งพิมพ์จึงลดลงตามไปด้วย โดยข้อมูลจากบริษัท เอจีบี นิลเส้น ประเทศไทย ระบุว่า ในช่วง 10 เดือนแรกของปี 2565 มูลค่าโฆษณาสิ่งพิมพ์ลดลงเหลือ 1,998 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้วซึ่งมีมูลค่า 2,049 ล้านบาท ขณะเดียวกันมูลค่าโฆษณาสำหรับนิตยสาร ในช่วง 10 เดือนแรก เพิ่มขึ้นเล็กน้อยเป็น 510 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปีก่อนที่มีมูลค่า 502 ล้านบาท แม้ว่านิตยสารจะยังเป็นสื่อที่ได้รับเงินโฆษณาน้อยที่สุดติดต่อกัน 2 ปี คิดเป็นเพียงร้อยละ 0.62 ของมูลค่าโฆษณาทั้งหมด การลดลงของเงินโฆษณาทำให้รายได้ของบริษัทสิ่งพิมพ์หลายแห่งมีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะในปี 2563 ที่โควิด-19 เริ่มระบาดจะเห็นได้ว่ารายได้ปรับตัวลดลงอย่างมาก (The Thai Printing Association, 2023)

ทั้งนี้ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจสิ่งพิมพ์จึงต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของตลาด รวมถึงสภาพเศรษฐกิจของธุรกิจสิ่งพิมพ์ เช่น ขาดแคลนสภาพคล่องทางการเงิน ขาดเงินทุนหมุนเวียน และขาดแหล่งเงินทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับการส่งสินค้าที่ลดลงและการแข่งขันสูงขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของสินค้าที่สูงขึ้น ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัว เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของตลาด โดยให้ความสำคัญและใส่ใจในการพัฒนาระบบการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่า เพื่อเพิ่มผลผลิตและให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืนในสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน โดยปัญหาของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน (The Thai Printing Association, 2024) ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง ทำให้ต้องพัฒนาคุณภาพสิ่งพิมพ์อย่างต่อเนื่อง โดยนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานให้ทันกับเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การเพิ่มสวัสดิการและสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงานให้กับพนักงาน จะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานของพวกเขา นอกจากนี้การขยายตลาดให้กว้างขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญในการเติบโตของธุรกิจ และยิ่งกล่าวถึงมุมมองอนาคตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ไทยไว้ว่า ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการชะลอตัวและการเติบโตของธุรกิจดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ ทำให้ผู้ประกอบการในวงการนี้มียอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การดำเนินธุรกิจจึงต้องเป็นไปอย่างระมัดระวัง เพื่อลดความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจ แม้การทำธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ แต่การคิดโกงอาจทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้เพียงระยะสั้น ในขณะที่ความซื่อตรงในการทำธุรกิจจะช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

ซึ่งในบทความนี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความหมายของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ 2) แนวโน้มในการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ 3) แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ และ 4) กระบวนการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ โดยบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัล 2) นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีการจัดการที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ และ 3) เสนอแนะแนวทางการปรับตัวและพัฒนาธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ให้สามารถอยู่รอดในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในการวางแผนกลยุทธ์และปรับปรุงการดำเนินงาน รวมถึงนักวิชาการและผู้สนใจในการใช้เป็นแนวทางการศึกษาและพัฒนาอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ต่อไป

ความหมายของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

ความหมายของการจัดการนั้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Management” แปลว่า การจัดการหรือการบริหารจัดการก็ได้ มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของคำว่า “การจัดการ” หลากหลาย เช่น

Chompukum (2009) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินการในการวางแผน ตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำและการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การอันได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Kaewjomnong (2014) ให้ความหมายของการจัดการ ไว้ว่า กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ และการควบคุม รวมถึงมีการประสานการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง กระบวนการวางแผน องค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรที่ผลิตและจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Wittayarat (2003) การจัดการดังกล่าวครอบคลุมทั้งด้านการผลิตเนื้อหา การพิมพ์ การจัดจำหน่าย ตลอดจนการบริหารการเงินและทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านและสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร (Worapanpong, 2017)

นอกจากนี้ Hinviman (2015) ยังเสริมว่า การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผสมผสานการนำเสนอเนื้อหาทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ดั้งเดิมและแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ

อีกทั้ง การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เป็นกระบวนการสำคัญในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัย Picard and Wildman (2015) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง กระบวนการวางแผน จัดองค์การ นำ และควบคุมทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรที่ผลิตและจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในยุคดิจิทัล ความหมายนี้ได้ขยายขอบเขตครอบคลุมการผสมผสานระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมและสื่อดิจิทัล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับ Jiamanytwesin and Khlungkorn (2020) ที่ระบุว่า การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ หมายถึง กระบวนการในการวางแผน จัดองค์การ อำนวยการ และควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ ซึ่งรวมถึงหนังสือ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในตลาด

Sasiroj (2022) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ครอบคลุมหลายด้าน เช่น การบริหารการผลิต การจัดการทางการเงิน การตลาด และการจัดจำหน่าย โดยมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพของเนื้อหา การควบคุมต้นทุน และการตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน

จากความหมายและคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ หมายถึง กระบวนการที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ ไปจนถึงการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ เช่น หนังสือ นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในตลาด ทั้งนี้ ในยุคดิจิทัล การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังต้องคำนึงถึงการผสมผสานระหว่างสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมและสิ่งดิจิทัล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวโน้มในการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์

แนวโน้มการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ท่ามกลางความท้าทายจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทอย่างมาก องค์กรสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอด โดย Picard (2011) ได้ชี้ให้เห็นว่า การปรับตัวสู่ดิจิทัลเป็นแนวโน้มสำคัญที่สุดในอุตสาหกรรมนี้ สิ่งพิมพ์หลายแห่งได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันเพื่อเข้าถึงผู้อ่านในยุคดิจิทัลมากขึ้น การปรับตัวนี้ไม่เพียงแต่เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัลด้วย ยกตัวอย่าง Kuljitjuewong (2016) ได้กล่าวถึง กรณีศึกษาของบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทได้แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ครอบคลุมทุกมิติของธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้อ่านเป็นสำคัญ บริษัทได้ปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ด้วยการพัฒนาแอปพลิเคชัน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการเข้าถึงเนื้อหา นอกจากนี้ แนวทางการดำเนินงานของบริษัทยังสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสิ่งพิมพ์ออนไลน์ในยุคปัจจุบัน ทั้งในด้านการสร้างช่องทางจำหน่าย การนำเสนอประสบการณ์ใหม่ การพัฒนาควบคู่ระหว่างสิ่งดิจิทัลและสิ่งพิมพ์ รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสื่อ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dissayawattana and Wattanakul (2013) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “หนังสือพิมพ์กับการแสวงหารูปแบบทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในยุคคอนเวอร์เจนซ์” ในช่วงที่สังคมก้าวเข้าสู่ยุคการหลอมรวมสื่อ ซึ่งถือเป็นความท้าทายครั้งสำคัญของธุรกิจหนังสือพิมพ์ และได้เสนอแนวคิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในด้านต่างๆ เช่น การขยายไปสู่หนังสือพิมพ์ฉบับดิจิทัล การปรับเปลี่ยนวิธีการหารายได้ การปรับเปลี่ยนเนื้อหา การหาพันธมิตรทางธุรกิจ และการขยายไปยังธุรกิจสื่ออื่นๆ นอกเหนือจากหนังสือพิมพ์ โดยเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กร รวมทั้งวิธีการดำเนินงานใหม่ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านนี้ไม่ได้หมายความว่าสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมจะหายไปโดยสิ้นเชิง Jenkins and Nielsen (2020) พบว่า หลายบริษัทได้นำเสนอโมเดลธุรกิจแบบผสมผสาน หรือไฮบริด ที่ยังคงรักษาสื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมควบคู่ไปกับการพัฒนาช่องทางดิจิทัล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย วิธีการที่ธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถนำโมเดลนี้มาใช้มีหลายรูปแบบ อาทิ การนำเสนอเนื้อหาแบบข้ามแพลตฟอร์ม สามารถนำเสนอเนื้อหาในหลายรูปแบบ ทั้งสิ่งพิมพ์และดิจิทัล โดยปรับแต่งให้เหมาะสมกับแต่ละช่องทาง และการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์โดยใช้ QR Code หรือ AR

เพื่อเชื่อมโยงผู้อ่านไปยังเนื้อหาเพิ่มเติมในรูปแบบดิจิทัล เช่น ในประเทศไทยหนังสือพิมพ์ไทยรัฐที่ใช้ QR Code ในการนำเสนอข่าวบางชิ้น โดยผู้อ่านสามารถสแกน QR Code ในหนังสือพิมพ์เพื่อดูเนื้อหาเพิ่มเติมหรือวิดีโอที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ การสร้างรายได้ก็เป็นอีกประเด็นสำคัญที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต้องให้ความสนใจ Olsen et al. (2021) ได้รายงานว่า องค์การสื่อกำลังมองหาแหล่งรายได้ใหม่ๆ นอกเหนือจากการขายโฆษณาและสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิม เช่น การจัดอีเวนต์ การให้บริการที่ปรึกษา และการสร้างคอนเทนต์ที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งช่วยกระจายความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีก็เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ Beckett (2019) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและปรับปรุงเนื้อหาให้ตรงตามความต้องการของผู้อ่านมากขึ้น โดยข้อมูลขนาดใหญ่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากเกี่ยวกับพฤติกรรมการอ่าน ความสนใจ และความต้องการของผู้อ่านได้อย่างละเอียด ในขณะที่ AI สามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาประมวลผลและคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างแม่นยำ ประโยชน์ของการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ และ AI ในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์มีหลายประการ ดังนี้ 1) การปรับแต่งเนื้อหา AI สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการอ่านและแนะนำเนื้อหาที่เหมาะสมกับความสนใจของผู้อ่านแต่ละคน ทำให้สามารถสร้างประสบการณ์การอ่านที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลเชิงลึกจากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคสามารถนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น 3) การปรับปรุงกลยุทธ์การตลาด AI สามารถช่วยในการวางแผนและปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการวิเคราะห์ผลตอบรับของแคมเปญต่างๆ และปรับแต่งให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย ข้อมูลขนาดใหญ่สามารถช่วยในการคาดการณ์ความต้องการและปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 5) การพัฒนาคุณภาพเนื้อหา AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลการตอบรับของผู้อ่านต่อเนื้อหาต่างๆ ช่วยให้กองบรรณาธิการสามารถปรับปรุงคุณภาพของเนื้อหาให้ตรงตามความต้องการของผู้อ่านมากขึ้น

ท้ายที่สุด Newman (2022) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารท่วมท้น คุณภาพของเนื้อหากลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สื่อสิ่งพิมพ์ยังคงมีความสำคัญ การนำเสนอบทความที่มีความลึกซึ้ง มีคุณค่า และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จะช่วยดึงดูดและรักษารฐานผู้อ่านได้ในระยะยาว

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า แนวโน้มการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค การผสมผสานระหว่างสื่อดั้งเดิมและดิจิทัลกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญ โดยธุรกิจต้องพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ควบคู่ไปกับการรักษาจุดแข็งของสื่อสิ่งพิมพ์ นอกจากนี้ การแสวงหาแหล่งรายได้ใหม่และการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงอย่างข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคก็เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม คุณภาพของเนื้อหายังคงเป็นหัวใจสำคัญ โดยการสร้างสรรค์เนื้อหาที่มีคุณค่าและเอกลักษณ์เฉพาะตัวจะช่วยรักษารฐานผู้อ่านในระยะยาว ท้ายที่สุด ความสำเร็จของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัลจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และการผสมผสานจุดแข็งของสื่อดั้งเดิมเข้ากับโอกาสใหม่ๆ จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างลงตัว

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ

แนวคิดวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA

วงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA เป็นแนวคิดในการพัฒนาการทำงานเพื่อควบคุมคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง แรกเริ่มพัฒนาขึ้นโดย วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) นักสถิติในงานอุตสาหกรรม และได้รับการเผยแพร่มากขึ้นโดย เอ็ดเวิร์ด เดมมิง (Edwards Deming) นักจัดการบริหารคุณภาพ ได้นำเสนอและเผยแพร่ใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงาน ซึ่งจะใช้ในการค้นหาปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและควบคุมคุณภาพงานในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง จนเป็นที่รู้จักในนาม วงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA ในวงจรนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (Udomthanathira, 2018)

1) การวางแผน (Plan) คือ การวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพมีหลักการสำคัญที่ต้องพิจารณา เช่น การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดระยะเวลาและกำหนดผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังต้องมีการกำหนดงบประมาณที่เหมาะสมและการเสนอแผนก่อนขออนุมัติดำเนินการ แผนการดำเนินงานที่ดีควรเป็นผลมาจากการศึกษาที่ละเอียดอ่อนและสามารถปรับปรุงได้ตามเหตุการณ์และเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ นอกจากนี้ยังควรสามารถช่วยคาดการณ์และลดความเสี่ยงเสียที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการและงบประมาณที่เหมาะสม เป็นต้น

2) การปฏิบัติตามแผน (Do) คือ การดำเนินการเพื่อให้ได้ตามแผนที่มีการกำหนดไว้ อาจมีการกำหนดโครงสร้างคณะทำงานรองรับการดำเนินการ เช่น คณะกรรมการ และกำหนดวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอน ผู้ดูแลรับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบ และการประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (Check) คือ ขั้นตอนเมื่อเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 ควรทำการประเมินผลงานเพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ การประเมินนี้สามารถแบ่งออกเป็น การประเมินผลงาน การประเมินการดำเนินการตามขั้นตอน และการประเมินผลตามเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้ได้ เราสามารถทำการประเมินเองได้โดยใช้คณะกรรมการภายใน อย่างไรก็ตามการใช้คณะกรรมการภายในอาจทำให้เกิดความน่าเชื่อถือหรือการประเมินไม่เต็มที่ ดังนั้นการตั้งคณะประเมินจากภายนอกอาจช่วยเสริมผลการประเมินได้ดีกว่า และอาจช่วยให้มีการประเมินที่มีคุณภาพมากขึ้น เนื่องจากอาจมีปัญหการประเมินภายในที่มีมุ่งหวังเกินกว่าความเป็นจริง แนวทางในการประเมินควรเน้นการกำหนดวิธีการประเมินอย่างชัดเจน เพื่อทำให้ง่ายต่อการประเมิน และมีการประเมินที่ตรงกับเป้าหมายในงาน ควรมีรูปแบบการประเมินที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และคณะผู้ประเมินควรมีความรู้เพียงพอ และการตอบโต้และตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากนี้ยังเน้นการประเมินปัญหาจุดอ่อน ข้อดี และจุดแข็งที่มีในการดำเนินงานด้วย

4) การปรับปรุงแก้ไขพัฒนาต่อเนื่อง (Act) คือ ขั้นตอนเมื่อได้ผลประเมินแล้วขั้นตอนต่อไปเป็นการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาแผนปรับปรุงต่อไป การวิเคราะห์นี้จะเน้นการสำรวจปัญหาและการตรวจสอบว่ามีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างและการพัฒนาระบบที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ขั้นตอนแรกหาทางแก้ไขปัญหากับข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนและข้อดีของระบบปัจจุบัน เพื่อใช้ในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้ถูกนำเสนอให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้พิจารณาและใช้เพื่อวางแผนต่อไป หลังจากนั้นกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนปรับปรุงต่อไป รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนดังกล่าวด้วย

Salee (2015) ได้กล่าวว่าแนวคิดและทฤษฎีวงจรคุณภาพ Diming หรือ PDCA เป็น วงจร การบริหาร ความสำคัญพื้นฐานในการบริหารงาน ในด้านการสื่อสารและความร่วมมือ ร่วมใจ จากทุกคน ในหน่วยงาน โดย ผู้บริหารยังคงเป็นผู้กำหนดแผนงาน แต่จะสื่อสารผ่านช่องทางหัวหน้างานและพนักงานตามลำดับขั้นเป้าหมายถูก กำหนดขึ้นตามความเหมาะสม เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการ พัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่ง ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้น คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรม อย่างเป็นระบบให้ครบวงจร อย่างต่อเนื่อง วงจร PDCA ในรอบใหม่ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผน มีความสมบูรณ์ และ มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ด้วยการบริหารงานในระดับต่าง ๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กที่สุดคือการปฏิบัติงาน ประจำวันของบุคคลคน หนึ่งจนถึงในระดับใหญ่ที่ต้องใช้กำลังคน และเงินงบประมาณ จำนวนมากย่อมมีกิจกรรม PDCA เกิดขึ้นเสมอโดยมี การดำเนินกิจกรรมที่ครบวงจรบ้าง ไม่ครบวงจรบ้างแตกต่างกัน ตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วงจรคุณภาพ Diming หรือ PDCA เป็นวงจรการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผนที่ดี ช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากร ลด ความสูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ ก่อให้เกิดความร่วมมือในทุกด้านเป็นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การ ประยุกต์ใช้วงจร PDCA ในธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถเห็นได้ชัดในกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่างๆ โดยเฉพาะนิตยสาร และหนังสือพิมพ์ ในขั้นการวางแผน (Plan) องค์การสิ่งจะวิเคราะห์ความต้องการของตลาดและกำหนดเนื้อหาที่ เหมาะสม ขั้นการปฏิบัติ (Do) ครอบคลุมการผลิตเนื้อหา การออกแบบ และการจัดพิมพ์ตามแผน ขั้นการตรวจสอบ (Check) มีการติดตามยอดขายและสำรวจความพึงพอใจของผู้อ่าน และขั้นการปรับปรุง (Act) นำผลการประเมินมา พัฒนาคูณภาพในฉบับต่อไป วงจรนี้ช่วยให้องค์การสิ่งสามารถปรับตัวและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความ ต้องการของผู้อ่านได้อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดแบบลีน (LEAN)

แนวคิดแบบลีน (LEAN) เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการการผลิตภายในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดต่อลูกค้าและองค์กร โดยตั้งเป้าหมายว่าการผลิตที่ดีจะต้องไม่มีความสูญเปล่า (Waste) ซึ่งในภาษาญี่ปุ่นเรียก ความสูญเปล่าว่า “มุดะ (Muda)” ระบบลีน (LEAN) มุ่งเน้นไปที่การระบุและกำจัดของเสีย รวมถึงสร้างวัฒนธรรมของ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ระบบลีน (LEAN) ได้รับการพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1930 โดยบริษัท Toyota และตั้งแต่นั้น มาได้ถูกนำไปใช้โดยธุรกิจและองค์กรต่างๆ ทั่วโลก ลีนได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีประสิทธิภาพในหลากหลาย อุตสาหกรรม เช่น การผลิต การบริการ และการทำงานในหน่วยราชการ

การสร้างระบบ LEAN ควรเริ่มจากการสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง ในพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะพนักงานในระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน การเสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดี นี้เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องและยั่งยืน การเริ่มต้นควรหลีกเลี่ยงการนำเครื่องมือต่าง ๆ ของ ระบบ LEAN มาใช้ในองค์กรทันที ควรเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (As Is) ก่อน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวาง แผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงที่ชัดเจน เมื่อได้วางแผนและกำหนดเป้าหมาย แล้ว จึงนำเครื่องมือต่าง ๆ ของ LEAN มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ควรมีการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ Udomthanathira (2019) การสร้างระบบลีนแบ่งเป็น 5 ระยะ คือ

1) ระบุคุณค่าของกระบวนการปฏิบัติงาน (Identify Value) ที่ผู้ให้บริการต้องการทั้งภายนอกและภายใน จากนั้นสรุปเป็นข้อกำหนด ส่วนประกอบ กระบวนการและรายละเอียดการปฏิบัติงาน โดยใช้ SIPOC Model ในขั้นตอนนี้ยังรวมถึงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูล สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลากร และช่องทางที่จะใช้ในการสื่อสารภายในร่วมกันระหว่างสมาชิกผู้ดำเนินโครงการ รวมถึงแผนการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการทำงาน ระบบสินค้าและบริการและคณะทำงาน

2) สรุปเป็นแผนภาพสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) โดยการศึกษาสำรวจสถานะปัจจุบันของกระบวนการทั้งหมด เพื่อระบุปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนากระแสคุณค่าในขั้นตอนถัดไป รวมถึงทำการประเมินสภาพของกระบวนการ ตัวชี้วัดผล และเป้าหมายของโครงการตามแนวทางของระบบสินค้า (LEAN Assessment) เพื่อนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนากระบวนการ

3) วางแผนและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการไหล (Create Flow) ตามแผนภาพสายธารคุณค่าในอนาคต (Future Value Stream Mapping) โดยใช้เครื่องมือพัฒนาที่เหมาะสมตามโครงสร้างของระบบข้างต้น พิจารณากิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเปล่าในทุกขั้นตอนจากแผนภาพสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) ที่สร้างขึ้น

4) สร้างการทำงานโดยใช้ความต้องการลูกค้ามาใช้ในการดึง (Establish Pull) แนวคิดของการดึงในการผลิตแบบสินค้าหมายถึงการเคารพความต้องการของลูกค้า ซึ่งทำให้เราต้องปรับสไตล์หรือวิธีการ เน้นการผลิตเมื่อมีคำสั่งซื้อเท่านั้น

5) ขับเคลื่อนกิจกรรมตามกระแสอย่างต่อเนื่อง เน้นเฉพาะสิ่งที่ผู้ให้บริการต้องการ โดยการควบคุมระบบการบริหารแบบสินค้ารวมกับการใช้เครื่องมือ เช่น 5ส และโคเซ็น ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของระบบสินค้า การสร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง ด้วยการค้นหาความสูญเปล่าที่มองไม่เห็นและปรับปรุงกระบวนการด้วยระบบการบริหารแบบสินค้า พร้อมขยายผลสู่ส่วนอื่น ๆ ในองค์กรให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น สรุปได้ว่าการใช้งานแบบสินค้า จะมุ่งเน้นไปที่การนำสิ่งที่ถูกต้อง ไปยังสถานที่ที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่สมบูรณ์แบบในขณะทีลดของเสียและมีความยืดหยุ่น และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ในขอบเขต สำคัญที่สุดคือแนวคิดสินค้านักงานที่ทำงานต้องมีความเข้าใจและยอมรับอย่างจริงจัง ที่จะมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่าต่อลูกค้า ในด้านวัฒนธรรมขององค์กรในการจัดการแบบสินค้า จะมีความสำคัญมากกว่าเครื่องมือหรือวิธีการผลิตที่แท้จริง สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ แนวคิดสินค้านักงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุน โดยมุ่งเน้นการกำจัดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน เช่น การลดขั้นตอนการตรวจแก้ที่ซ้ำซ้อน การปรับปรุงระบบการจัดเก็บไฟล์งาน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ ยังสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการวัตถุดิบและการวางแผนการผลิตเพื่อลดการสูญเสียกระดาษ ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญของธุรกิจสิ่งพิมพ์

ทฤษฎี Six sigma

Six Sigma เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า และลดการแก้ไขซ้ำงาน และสอนให้พนักงานรู้แนวทางในการทำธุรกิจอย่างมีหลักการ โดยมีการนำเทคนิคสถิติมาวิเคราะห์ Six Sigma เหมือนเกณฑ์การวัดเพื่อให้ทราบว่ากระบวนการบริหารที่ปฏิบัติกันอยู่ดีหรือไม่อย่างไร การบริหารแบบ Six Sigma สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้ทุกสาขา ทั้งการบริหารด้านอุตสาหกรรม การค้า และการบริการ แต่ที่นิยมใช้กันมากคือธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Bangmo, 2015)

1) หลักการของ Six sigma

หลักการสำคัญคือการลดความผิดพลาดหรือความสูญเสียในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำธุรกิจเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและบริษัทมีกำไรมากขึ้น โดยที่ในการทำโครงการ Six Sigma นั้นอาจเลือกทำปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือหลายๆ ปัญหาไปพร้อมกันก็ได้ แต่ละปัญหาเรียกว่า Six Sigma Project

2) กระบวนการ Six sigma

กระบวนการดำเนินงานของ Six Sigma มี 5 ขั้นตอน รวมตัวย่อว่า DMAIC ซึ่งได้แก่

2.1 การค้นหาปัญหา (Define) เป็นการเลือกปัญหาที่เป็นตัวสร้างความเดือดร้อนมากที่สุด ปัญหาที่เป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายมากที่สุด ปัญหาที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ หรือในทางกลับกันเลือกในสิ่งที่หากแก้ไขแล้วจะทำให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด

2.2 การวัด (Measure) เป็นการวัดความสามารถของกระบวนการบริหารที่เป็นปัญหา วัดว่าอะไรบ้างที่เป็นไปไม่ได้ จะรู้ถึงโอกาสการเกิดของเสียในกระบวนการหรือการปฏิบัติงานใดๆ วัดขั้นตอนการทำงาน เวลา และงบประมาณที่ใส่ลงไป เป็นการรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ปัญหา (Analysis) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวเลขเพื่อค้นหาว่ากระบวนการทำงานที่มีอยู่สภาพอย่างไร มีข้อบกพร่องผิดพลาดอย่างไร มีศักยภาพเพียงใด ทำไมจึงเกิดความผิดพลาดขึ้น ถ้าจะแก้ไขทำอย่างไร

2.4 การปรับปรุงแก้ไข (Improve) เมื่อวิเคราะห์พบปัญหาหรือข้อบกพร่องอย่างไร สิ่งใดบ้างที่มีผลต่อคุณภาพ หรือ CTQ หรือจุดวิกฤตต่อคุณภาพ ก็ลงมือแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่ CTQ และเป็นการปรับปรุงทั้งกระบวนการ (Critical to Quality: CTQ)

2.5 การควบคุม (Control) เป็นการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อเป็นตัวควบคุมตัวแปรที่สำคัญๆ เป็นการควบคุมกระบวนการหลังแก้ไขแล้วเพื่อรักษาระดับความสำเร็จไว้

ดังนั้น สรุปได้ว่า Six Sigma เป็นระบบบริหารคุณภาพที่ใช้หลักการทางสถิติในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน ผ่านกระบวนการ DMAIC (Define, Measure, Analysis, Improve, Control) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร แนวทางนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลายอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ ในบริบทของธุรกิจสิ่งพิมพ์ Six Sigma สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการผลิตและการพัฒนาเนื้อหา โดยใช้กระบวนการ DMAIC ในการระบุปัญหา เก็บข้อมูล วิเคราะห์ปรับปรุง และควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลผู้อ่านเพื่อพัฒนาเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ การปรับปรุงคุณภาพการพิมพ์ และการลดข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิต การใช้หลักการทางสถิติช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เชื่อถือได้

การรวมแนวคิดและทฤษฎีการจัดการทั้งสามแนวคิดเข้าด้วยกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัล โดยวงจร PDCA ช่วยในการวางแผนและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทำให้องค์กรสามารถติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนโดยการกำจัดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน ขณะที่ Six Sigma ช่วยในการควบคุมคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่านผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ การผสมผสานแนวคิดเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสิ่งพิมพ์สามารถรับมือกับความท้าทายสำคัญในยุคดิจิทัล ทั้งการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยในการพัฒนาโมเดลธุรกิจแบบผสมผสานระหว่างสิ่งพิมพ์

ดั้งเดิมและดิจิทัล การสร้างแหล่งรายได้ใหม่ และการรักษาคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจสิ่งพิมพ์ในระยะยาว การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรจะช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสื่อในอนาคต

กระบวนการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์

กระบวนการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ หมายถึง การดำเนินงานทุกขั้นตอนในการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ ตั้งแต่การวางแผน การผลิต การจัดจำหน่าย ไปจนถึงการประเมินผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ (Wittayarat, 2003) โดยกระบวนการนี้ครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการด้านเนื้อหา การผลิต การเงิน การตลาด และทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ เทคโนโลยีการพิมพ์ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป (Picard & Wildman, 2015) ในยุคดิจิทัล กระบวนการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยการผลิตเนื้อหาในรูปแบบดิจิทัลควบคู่ไปกับสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายมากขึ้น ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ ประกอบด้วย การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ การผลิตเนื้อหา การออกแบบและจัดรูปแบบ การพิมพ์ การจัดจำหน่าย และการประเมินผล (Jiarmanytwesin & Khlungkorn, 2020) โดยแต่ละขั้นตอนมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการวางแผนการเงิน (Bryson & George, 2024) ในขั้นตอนนี้ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางของธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่นกรณีของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ที่ได้นำระบบวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้อ่านทั้งจากสิ่งพิมพ์และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อวางแผนกลยุทธ์การผลิตเนื้อหาและการตลาดให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย

2) การผลิตเนื้อหาเป็นอีกขั้นตอนที่สำคัญ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูง คุณภาพของเนื้อหาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะดึงดูดผู้อ่าน ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการสรรหานักเขียนที่มีความสามารถ และการบริหารจัดการกระบวนการผลิตเนื้อหาให้มีประสิทธิภาพ อย่างเช่น นิตยสาร a day ที่ได้พัฒนาระบบจัดการเนื้อหาที่สามารถปรับใช้ได้ทั้งสิ่งพิมพ์และดิจิทัล

3) การออกแบบและจัดรูปแบบเป็นขั้นตอนที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ทั้งในแง่ของความสวยงามและการใช้งาน ในยุคที่มีทั้งสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมและดิจิทัล การออกแบบต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับช่องทาง การนำเสนอที่หลากหลาย เช่น บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ที่รองรับการแสดงผลบนอุปกรณ์ที่หลากหลาย

4) กระบวนการพิมพ์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มความยืดหยุ่นในการผลิต ผู้ประกอบการจำเป็นต้องติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน อย่างเช่น บริษัท ดิวิวิฒนาการพิมพ์ จำกัด ที่นำระบบการพิมพ์ดิจิทัลแบบ Print-on-Demand มาใช้ลดต้นทุนและเพิ่มความยืดหยุ่นในการผลิต

5) การจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากมีช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ผู้ประกอบการต้องวางแผนการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง โดยสำนักพิมพ์นานมีบุ๊คส์ได้พัฒนาระบบอีคอมเมิร์ซที่เชื่อมโยงกับการจัดการสินค้าคงคลังแบบครบวงจร

6) การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Ritcharoon, 2019) การวิเคราะห์ข้อมูลการขาย ความพึงพอใจของลูกค้า และแนวโน้มตลาด จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น หนังสือพิมพ์ไทยรัฐที่ใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Real-time เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในทุกช่องทาง

โดยแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัลต้องมีการบูรณาการเทคโนโลยีและการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งต้องปรับตัวให้ทันกับพฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเชื่อมโยงประสบการณ์ระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมและดิจิทัลจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์เนื้อหาข้างต้นทั้งหมด สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. สถานการณ์ของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ชี้ให้เห็นว่าแม้เทคโนโลยีดิจิทัลจะมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้น แต่สื่อสิ่งพิมพ์ยังคงมีความสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้ โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ความบันเทิง และการรับรู้ข่าวสาร เนื่องจากมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สื่อดิจิทัลไม่สามารถทดแทนได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ธุรกิจนี้กำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างมากจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค

2. แนวโน้มการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ มีแนวโน้มสำคัญหลายประการ ได้แก่ การปรับตัวสู่ดิจิทัล การพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ การนำเสนอโมเดลธุรกิจแบบผสมผสานหรือไฮบริด การหาแหล่งรายได้ใหม่นอกเหนือจากการขายโฆษณาและสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิม และการใช้เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและปรับปรุงเนื้อหา

3. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการที่เกี่ยวข้อง พบว่าธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สามารถนำแนวคิดและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลาย โดยวงจรเดมมิง (PDCA) เหมาะสำหรับการควบคุมคุณภาพการผลิตและพัฒนาเนื้อหา ตัวอย่างเช่น การวางแผนผลิตนิตยสารรายเดือน จะเริ่มจากการวางแผนเนื้อหาและรูปแบบ ลงมือผลิตตามแผน ตรวจสอบคุณภาพ และนำผลตอบรับมาปรับปรุงฉบับต่อไป สำหรับแนวคิดแบบลีน (LEAN) สามารถนำมาใช้ลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต เช่น การจัดระบบการทำงานในกองบรรณาธิการให้กระชับ ลดขั้นตอนการตรวจแก้ที่ซ้ำซ้อน และปรับปรุงระบบการจัดเก็บไฟล์งานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนทฤษฎี Six Sigma เหมาะสำหรับการควบคุมคุณภาพการพิมพ์และลดข้อผิดพลาด โดยใช้หลักการทางสถิติในการวิเคราะห์และปรับปรุงคุณภาพอย่างเป็นระบบ เช่น การตรวจสอบคุณภาพงานพิมพ์ การควบคุมสี และการลดข้อผิดพลาดในการพิมพ์

4. กระบวนการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การผลิตเนื้อหา การออกแบบและจัดรูปแบบ การพิมพ์ การจัดจำหน่าย จนถึงการประเมินผล โดยแต่ละขั้นตอนควรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ เช่น การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้อ่านของผู้บริโภค การพัฒนาระบบจัดการเนื้อหาที่รองรับทั้งรูปแบบหนังสือและดิจิทัล การออกแบบที่สามารถแสดงผลได้ทั้งบนกระดาษและหน้าจอ

อุปกรณ์ต่างๆ การใช้ระบบการพิมพ์ตามความต้องการเพื่อประหยัดต้นทุน และการพัฒนาระบบขายออนไลน์ที่เชื่อมโยงกับการจัดการสินค้า

5. ความท้าทายและโอกาส ซึ่งเห็นว่าธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค แต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การพัฒนาหนังสือที่มีการเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีความจริงเสริม (AR) เพื่อสร้างประสบการณ์การอ่านแบบใหม่ การสร้างกลุ่มผู้อ่านออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการให้บริการสร้างเนื้อหาที่ครบวงจรสำหรับลูกค้าองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

บทสรุป

การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผสมผสานจุดแข็งของสื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ การสร้างโมเดลธุรกิจแบบผสมผสาน และการแสวงหาแหล่งรายได้ใหม่ๆ เช่น การจัดอีเวนต์ การให้บริการที่ปรึกษา และการสร้างคอนเทนต์แบบกำหนดเอง นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและปรับปรุงเนื้อหาที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ ทั้งวงจรเดมมิง (PDCA) ที่เน้นการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แนวคิดแบบลีน (LEAN) ที่มุ่งเน้นการกำจัดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และ Six Sigma ที่ใช้หลักการทางสถิติในการควบคุมคุณภาพ สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและการจัดการได้อย่างเป็นระบบ

กระบวนการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต้องครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การผลิตเนื้อหาที่มีคุณภาพ การออกแบบและจัดรูปแบบที่เหมาะสมกับช่องทางการนำเสนอที่หลากหลาย การพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัย การจัดจำหน่ายทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ จนถึงการประเมินผลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องคำนึงถึงการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

ท้ายที่สุด ความสำเร็จของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัลจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การผสมผสานระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมและดิจิทัล รวมถึงการนำเทคโนโลยีและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

References

- Amornvivat, S. (2014). *History of Thai printing*. In *Thai Junior Encyclopedia: Supplementary learning edition: Volume 18*. Thai Junior Encyclopedia Project.
- Bangmo, S. (2015). *Organization and management* (7th ed.). Withayapat.
- Beckett, C. (2019). *New powers, new responsibilities: A global survey of journalism and artificial intelligence*. London School of Economics and Political Science.

- Bryson, J. M., & George, B. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6th ed.). Wiley.
- Chompukum, P. (2009). *Organization and management*. Chulalongkorn Book.
- Dissayawattana, S., & Wattanakul, J. (2013). Newspapers and the pursuit of business models for survival in the convergence era. *Panyapiwat Journal*, 4(2), 113–126.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/12092>
- Hinviman, S. (2015). *Mass communication business*. Thammasat University Press.
- Jenkins, J., & Nielsen, R. K. (2020). Preservation and evolution: Local newspapers as ambidextrous organizations. *Journalism*, 21(4), 472–488. <https://doi.org/10.1177/1464884919886421>
- Jiaramanytwesin, S., & Khlungkorn, J. (2020). Approaches to management of print media organization in transition phase. *Journal of Buddhist Anthropology*, 5(5), 290–301.
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/view/241282>
- Kaewjomnong, A. (2014). *The principles of management* (5th ed.). Thaksin University Book Center.
- Kuljitjuewong, S. (2016). Online publishing material guideline in digital era. *NIDA Journal of Language and Communication*, 21(29), 37–55. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NJLC/article/view/94416>
- Newman, N. (2022, Jan 10). *Journalism, media, and technology trends and predictions 2022*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2022>
- Olsen, R. K., Pickard, V., & Westlund, O. (2020). Communal news work: COVID-19 calls for collective funding of journalism. *Digital Journalism*, 8(5), 673–680.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1763186>
- Picard, R. G. (2011). *Mapping digital media: Digitization and media business models*. Open Society Foundations. <https://www.opensocietyfoundations.org/uploads/226aec3a-9d1f-4cc0-b9a1-1ad9ccedda55/digitization-media-business-models-20110721.pdf>
- Picard, R. G., & Wildman, S. S. (2015). *Handbook on the economics of the media*. Edward Elgar Publishing.
- Ritcharoon, P. (2019). *Project evaluation: Concepts and applications*. House of Kermist.
- Salee, K. (2015). *Development of student activities using the deming quality cycle for future vocational organization of Thailand at Chiang Mai Vocational College*[Master's thesis, Chiang Mai University].

- Sasiroj, K. (2022). Digital Age: Newspapers Organization Management. *Journal of Business Administration and Languages (JBAL)*, 10(2), 46–63. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/TNJournalBA/article/view/256142>
- The Thai Printing Association. (2021). Interview: Mr. Pongthira Pathanapiradej: The Next Normal – The Future of Printing and Packaging in Thailand. *THAIPRINT MAGAZINE*, 131, 32–37. <https://www.thaiprint.org/2021/07/vol131/interview131-01/>
- The Thai Printing Association. (2023). Industrial: Print Media Overview 2022 and Print Business Adaptation Strategies. *THAIPRINT MAGAZINE*, 140, 56–61. <https://www.thaiprint.org/2023/03/vol140/industrial140-04/>
- The Thai Printing Association. (2024). Interview: Mr. Natthaphonphong Jiwatcharanukul, Deputy Managing Director, Rungsin Printing (1977) Co., Ltd. *THAIPRINT MAGAZINE*, 145, 76–79. <https://www.thaiprint.org/2024/01/vol145/interview145-02/>
- Udomthanathira, K. (2018). *PDCA Cycle / Quality Control Cycle or Deming Cycle*. <https://iok2u.com/article/innovation/pdca-cycle-deming-cycle>
- Udomthanathira, K. (2019). *Lean003 Steps to create a Lean system (5 Lean principles)*. <https://www.iok2u.com/article/logistics-supply-chain/lean-003-5-principles>
- Wittayarat, S. (2003). *Printed media*. Suan Sunandha Rajabhat University Book Center.
- Worapanpong, S. (2017). *Communication management: Volume 1* (2nd ed.). Sukhothai Thammathirat Open University Press.