

การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยีและด้านการตลาดเพื่อการดำรงอยู่ ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม

สุพจน์ รัตนพันธุ์¹ นภาพร ชันธนาภา² ระพีพรรณ พิริยะกุล³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการศักยภาพการตลาด การจัดการศักยภาพเทคโนโลยี การจัดการศักยภาพการปรับตัว และความสามารถในการดำรงอยู่ของธุรกิจ เพื่อศึกษาตัวแบบโครงสร้าง ปัจจัยการจัดการศักยภาพการตลาด และการจัดการศักยภาพเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจโดยผ่านปัจจัยการสนับสนุนการจัดการศักยภาพการปรับตัว เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ใช้แบบสอบถามกับตัวอย่างเจ้าของและผู้บริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 207 คน ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ความสัมพันธ์ของตัวแปร และหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม ด้วยตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการวิจัย พบว่า การจัดการศักยภาพด้านการตลาดส่งผลเชิงบวกต่อ การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการค้าสัมพันธ์เส้นทาง เท่ากับ 0.247 ด้านความเปลี่ยนแปลงค่าสัมพันธ์เส้นทาง เท่ากับ 0.553 และด้านความยืดหยุ่นค่าสัมพันธ์เส้นทาง เท่ากับ 0.320 ขณะที่ การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อ การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการค้าสัมพันธ์เส้นทาง เท่ากับ 0.292 และการจัดการศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลงค่าสัมพันธ์เส้นทาง เท่ากับ 0.233 อีกทั้งยังพบว่า การจัดการศักยภาพด้านการตลาดส่งผลเชิงบวกทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อมค่าสัมพันธ์เส้นทาง เท่ากับ 0.320 โดยมีการจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านความยืดหยุ่นค่าสัมพันธ์เส้นทาง เท่ากับ 0.406 เป็นปัจจัยส่งผ่านแบบสมบูรณ์

คำสำคัญ: ศักยภาพด้านการตลาด; ศักยภาพด้านเทคโนโลยี; ศักยภาพการปรับตัว; การดำรงอยู่;
ธุรกิจสิ่งพิมพ์ SMEs

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

สุพจน์ รัตนพันธุ์, นภาพร ชันธนาภา และระพีพรรณ พิริยะกุล. (2565). การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยีและด้านการตลาดเพื่อการดำรงอยู่ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 12(2), 504-518.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
19/1 ถนนเพชรเกษม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160, ประเทศไทย

อีเมล: supot@topotextbook.com

² บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

³ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Technology and Marketing Capabilities Management for Business Retention of the Thai SMEs Publishing Industry

Supot Rattanapun¹ Napaporn Khantanapha² Rapeepun Piriyaikul³

Abstract

This research article aimed to study the level of marketing capability management, technology capability management, adaptive capability management, and business retention. To study the structural model factors of marketing capability management and technology capability management that affect the existence of business retention through factors supporting adaptive capability management. This study is mixed-methods research. The questionnaires were used with a sample of 207 small and medium business owners and directors. The hypothesis tests were analyzed with causal relationship analysis, variable relationship, and find the level of factors that have an overall influence on the structural equation model.

The result of the research shows that marketing capability management affects the strategic early warning with a path coefficient of 0.247, change management with a path coefficient of 0.553, and resilience management with a path coefficient of 0.292. It was also found that technological capability management was affecting strategic early warning with a path coefficient of 0.292, change management with a path coefficient of 0.233 and that marketing capability management has an indirect positive effect and a statistically significant impact at the level of .01 on the SMEs' business retention with the path coefficient at 0.320, with resilience management with the path coefficient at 0.406 as a competent mediator.

Keywords: Marketing Capability Management; Technological Capability Management; Adaptive Capability Management; Business Retention; SMEs Publishing

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Rattanapun, S., Khantanapha, N., & Piriyaikul, R. (2022). Technology and marketing capabilities management for business retention of the Thai SMEs publishing industry. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 12(2), 504-518.

¹ Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Southeast Asia University
19/1 Petchkasem Road, Nonghkaem, Bangkok 10160, Thailand
Email: supot@toptextbook.com

² Graduate School, Southeast Asia University

³ Faculty of Science, Ramkhamhaeng University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากผลกระทบจากเทคโนโลยี ได้ส่งผลอย่างรุนแรงทั้งต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินการตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่ได้ โดยธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดใหญ่ซึ่งมีทรัพยากรจำนวนมาก สามารถลงทุนเครื่องจักรและระบบเทคโนโลยี เพื่อเชื่อมต่อการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพทั้งการผลิตและการบริการสิ่งพิมพ์รวมถึงการใช้ช่องทางจำหน่ายเนื้อหาสิ่งพิมพ์ทางออนไลน์ (Department of Business Development, 2019a; Tapan, 2020) นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น เช่น การจัดงานแฟร์ รับจัดงานแสดงสินค้า การศึกษา บันเทิง ท่องเที่ยว ทิวทัศน์ และการขนส่ง ในขณะที่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงผลิตแบบเดิม จากเครื่องพิมพ์ที่มีแต่เปลี่ยนแนวทางจากการพิมพ์เอกสาร ตำรา มาเป็นรับจ้างพิมพ์ฉลากตราสินค้า กล่องบรรจุภัณฑ์ เพื่อตอบสนองการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แทนที่การผลิตแบบเดิม (The Office of Industrial Economics, 2019) ซึ่งเริ่มหมดความต้องการแล้ว ด้วยเหตุนี้ กลยุทธ์ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อมจึงเน้นไปที่กลยุทธ์ระดับหน้าที่หลักสองประการคือ การใช้กลยุทธ์การตลาดและการใช้กลยุทธ์เทคโนโลยีที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง และผลที่ตามมา คือ การจัดการการปรับตัวขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้

การศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม ในสถานการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงสูง เป็นประเด็นที่สำคัญของประเทศไทย เนื่องจากธุรกิจกลุ่มนี้มีผู้ประกอบการจำนวนมาก อีกทั้งยังมีการเชื่อมต่อกับธุรกิจอื่นๆ อีกหลายประเภท ปัญหาเชิงประจักษ์นับจากปี 2558 เป็นต้นมา มีการปิดธุรกิจสิ่งพิมพ์มาอย่างต่อเนื่อง (Matichon Online, 2019;

The Publishers and Booksellers Association of Thailand, 2019) ส่งผลทั้งห่วงโซ่มูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะภาคแรงงานจำนวนมาก แต่ภายใต้วิกฤตก็ยังมีโอกาสจากปัญหาของการใช้ภาชนะพลาสติก จึงทำให้กลยุทธ์ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องหันมาใช้โอกาสในการผลิตบรรจุภัณฑ์สินค้าที่ใช้กระดาษ อันเป็นกระแสของสังคมต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการศึกษารั้งนี้ จึงสามารถตอบสนองได้โดยตรงต่อความสามารถในการทำธุรกิจ และช่วยส่งเสริมการลดมลภาวะไปด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการศักยภาพการตลาด การจัดการศักยภาพเทคโนโลยี การจัดการศักยภาพการปรับตัว และ ความสามารถในการดำรงอยู่ของธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาตัวแบบโครงสร้างปัจจัยการจัดการศักยภาพการตลาด และการจัดการศักยภาพเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจ โดยผ่านปัจจัยการสนับสนุนการจัดการศักยภาพการปรับตัว

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาศึกษาปัจจัยการจัดการศักยภาพด้านการตลาด การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ ด้านความเปลี่ยนแปลง ด้านความยืดหยุ่น และการดำรงอยู่ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม
2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง เป็นผู้บริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย จำนวน 4,546 องค์กร ใช้ตัวอย่าง จำนวน 207 คน จดทะเบียนกับกรมธุรกิจการค้า และยังคงดำเนินกิจการถึงเดือน ธันวาคม 2562 (Department of Business Development, 2019b)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ การจัดการศึกษา การจัดการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ผ่านศักยภาพการปรับตัวแบบยืดหยุ่น นำมาใช้ขับเคลื่อนธุรกิจ ทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้

2. ด้านการนำไปใช้ ประโยชน์ต่อการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด พัฒนา การออกแบบสร้างสรรค์สิ่งพิมพ์กระดาษ ตามแนวโน้มรักษ์โลก และบรรจุกฎหมายตามการค้าอิเล็กทรอนิกส์ให้ปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่ การสนับสนุนเชิงนโยบายของภาครัฐ ส่งเสริมการลงทุนเครื่องพิมพ์ และการแบ่งปันเทคโนโลยี

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม

กลยุทธ์การดำเนินการที่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม มีทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นไปยังกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ทั้งด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การผลิต การจัดซื้อ และการขนส่ง ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนกับงาน ตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน ได้แก่ (1) วางแผน (2) สรรหา (3) คัดเลือกการให้ความรู้และทักษะ (4) ปรูณินเทศ (5) ฝึกอบรมและการรักษาพนักงาน (6) ประเมินผล (7) จ่ายค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และ (8) พัฒนาอาชีพ

2. กลยุทธ์ด้านการตลาด คือ การกำหนดภารกิจด้านการตลาด วัตถุประสงค์ การเงิน ความต้องการขาย

(Kotler & Keller, 2015) เพื่อตอบสนองความต้องการส่งมอบคุณค่า และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ตามกลุ่มเป้าหมาย ด้วยส่วนประสมการตลาด 4 ตัวแปรหลัก คือ ผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และราคา (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2017) ธุรกิจอาจเลือกใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ (Ansoff, 1957) ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

3. กลยุทธ์ด้านการเงิน ธุรกิจสิ่งพิมพ์จะต้องมีความสามารถหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ มีโครงสร้างเงินทุน ทั้งอัตราส่วนของหนี้สินและทุนที่เหมาะสม

4. กลยุทธ์ด้านการผลิต เป็นการวางแผนการผลิต โดยอาจสร้างโอกาสจากการรับบริการผลิต ตามความต้องการ ความจำเป็น และตอบสนองลูกค้าบางกลุ่ม โดยเฉพาะ ทั้งการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง และแบบต่อเนื่อง (Wheelen et al., 2017) การผลิตแบบจำนวนมากแบบอัตโนมัติ และให้พนักงานมีส่วนร่วม

5. กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี คือ การออกแบบจัดการสารสนเทศองค์กร ด้วยการรวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์ นำมาพัฒนาและตัดสินใจ เป็นนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว รวมถึงการนำเครือข่ายอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร

6. กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นการคิดค้นและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ปรับเปลี่ยนทรัพยากร โดยเฉพาะการคิดค้น สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ นำออกมาสู่ตลาด

7. กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ เป็นการได้มาของวัตถุดิบชิ้นส่วนอุปกรณ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ในการผลิต โดยให้ความสำคัญกับแหล่งที่จะซื้อเพื่อเปรียบเทียบให้ได้ทั้งราคา คุณภาพ การบริการ การส่งมอบ การรับประกัน และบริการหลังการขาย

8. กลยุทธ์ด้านการขนส่ง เป็นการขนส่งวัตถุดิบเข้าและออกจากกระบวนการผลิต มี 3 แบบ คือ

(1) การจัดการขนส่งเองจากส่วนกลาง (2) การจัดจ้างบริษัทขนส่งจากภายนอก ที่เชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ และ (3) ใช้การสั่งซื้อทางอินเทอร์เน็ต เพื่อลดต้นทุนการขนส่งสินค้าให้ลูกค้า

ทั้งนี้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม จะมีการรวมหน้าที่ต่างๆ มาไว้ด้วยกันตามข้อจำกัดทรัพยากร จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม มีปัญหา 3 ข้อแรก คือ ปัญหาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ปัญหาด้านการผลิต และปัญหาด้านการตลาด (The Office of Industrial Economics, 2019) ซึ่งการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งการผลิต ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกัน ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำมารวมไว้ด้วยกัน โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ด้าน คือ การจัดการศักยภาพด้านการตลาด (Clark, 2000; Day, 2011; Lu, Cao, Wang, & Yang, 2011) และการจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี (Ahmad, Lazim, Shamsuddin, Wahab, & Abu, 2019; Zamani, Rezaei & Kheradgar, 2017)

การจัดการศักยภาพด้านการตลาด

การจัดการศักยภาพด้านการตลาด (marketing capability management) คือ กระบวนการในการประสานและรวบรวมกิจกรรมการทำงานเพื่อให้บุคลากรขององค์กรเข้ามาทำงานการตลาดร่วมกันให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ทั้งการวางแผน จัดองค์กร จัดทรัพยากร และการควบคุมการทำงาน เป็นการดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์การตลาด การจัดการศักยภาพการตลาด มีความสำคัญทำให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้า การกระจายสินค้า การอำนวยความสะดวก และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า จากส่วนประสมทางการตลาด ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสร้างความเข้าใจ ส่งมอบคุณค่า และตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าได้อย่างพึงพอใจเหนือคู่แข่ง (Inan & Kop, 2018; Polat & Akgün, 2017) ทำให้มีความเข้าใจตลาดและสภาพการแข่งขัน (Ripollés, & Blesa, 2012) การจัดการศักยภาพด้านการตลาด จำแนกได้เป็น 2 ส่วน Inan and Kop (2018), Qureshi and Kratzer (2011) คือ ปัจจัยภายในประกอบด้วย ได้แก่ การเสริมพลัง และการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย ได้แก่ เครือข่ายและความร่วมมือและการพัฒนากลยุทธ์และการนำไปใช้

การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี

การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี (technological capability management) คือ กระบวนการในการประสานและรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ด้านเทคโนโลยีของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ด้วยการจัดวางทรัพยากรให้บุคลากรใช้ความสามารถมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์เทคโนโลยีของทุกฝ่ายในองค์กร ซึ่งการจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งในด้าน (1) การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (2) การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และรูปแบบธุรกิจใหม่ (3) สร้างความผูกพันอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าและผู้จำหน่าย (4) ปรับปรุงการตัดสินใจที่ดีขึ้น (5) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และ (6) เพื่อดำรงความอยู่รอด (Laudon, K. C., & Laudon, J. C., 2017) อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อองค์กร (Soule, Puram, Westerman, & Bonnet, 2016) คือ (1) สร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า เป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า หรือการบูรณาการช่องทางดิจิทัล เพื่อสื่อสารได้ตอบกับลูกค้า (2) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นการปรับกระบวนการดำเนินงานให้เหมาะสม ด้วยการใช้อยู่อาศัยข้อมูลที่ถูกต้องจากระบบ และ (3) บริการเปิดให้พนักงานใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกัน พัฒนาทักษะ และแบ่งปันความรู้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้จำแนก

การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี (Ahmad et al., 2019; Chantanaphant, Nabi, & Dornberger, 2013; Guifu & Hongjia, 2009) ออกเป็น 3 ปัจจัย คือ การแสวงหาเทคโนโลยี การดำเนินงานเทคโนโลยี และการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี

การจัดการศักยภาพการปรับตัว (adaptive capability management) คือ กระบวนการประสานและรวบรวมกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถ มาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวตอบสนองให้ทัน พอเหมาะพอดีกับความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมอย่างได้ผล (Wheelen et al., 2017) ทำให้องค์กรอยู่ในสภาพที่เหมาะสมหรือดีขึ้น เป็นกระบวนการของการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง นำมาใช้เพื่อเผชิญกับความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในเชิงรับ (reactive solution) ไม่ได้มุ่งแสวงหาโอกาสในเชิงรุก (proactive) เป็นการสร้างหรือขยายธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Mintzberg, 1989) การจัดการศักยภาพการปรับตัว มีความสำคัญต่อตัวองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยองค์กรที่สามารถปรับตัว เติบโต มีการสร้างงาน จ้างงาน และสร้างรายได้ ส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจ ศักยภาพการปรับตัวประกอบด้วย 3 ปัจจัย (Ali, Sun, & Ali, 2017) คือ (1) ศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ (2) ศักยภาพการปรับตัวด้านความเปลี่ยนแปลง และ (3) ศักยภาพการปรับตัวด้านความยืดหยุ่น (Ponomarov & Holcomb, 2009; Lockett, Wiklund, Davidsson, & Girma, 2011)

การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ

เป็นความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (strategic early warning) การปลูกฝังให้องค์กรเข้าใจถึงอนาคต ความเสี่ยง ความไม่แน่นอน เป็นกระบวนการประสานและรวบรวมกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรใช้

ความสามารถ มาทำงานร่วมกัน ค้นหาสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เป็นการเตือนภัยล่วงหน้าเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จากความเสี่ยง ด้วยการนำเอาข้อมูลสารสนเทศ ทั้งลูกค้า ชักพลายเออร์ คู่แข่ง สังคมและเทคโนโลยีมาใช้ในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด (Bruyat & Julien, 2001)

การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านความเปลี่ยนแปลง

กระบวนการในการประสาน รวบรวมกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถ มาทำงานร่วมกันปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ โดยอาจปรับโครงสร้างทั้งหมดหรือบางส่วน รูปแบบการจัดการ จัดสรรอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน การนำเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรที่มีความทันสมัย และระบบอัตโนมัติ เป็นการตอบสนองความคาดหวัง ด้วยการนำทรัพยากรและศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ (Penrose, 1959)

การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านความยืดหยุ่น

ความสามารถขององค์กรในการเผชิญ คืบคลานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถยืนหยัดอยู่ได้จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Ponomarov & Holcomb, 2009) เป็นกระบวนการประสานและรวบรวมกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถ มาทำงานร่วมกัน เป็นการปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือเกิดการหยุดชะงักโดยไม่คาดคิด เป็นความยืดหยุ่นจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กำหนดแผนและวิธีปฏิบัติ ให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ได้สำเร็จ เป็นการปรับตัวอย่างซ้ำๆ ค่อยเป็นค่อยไป

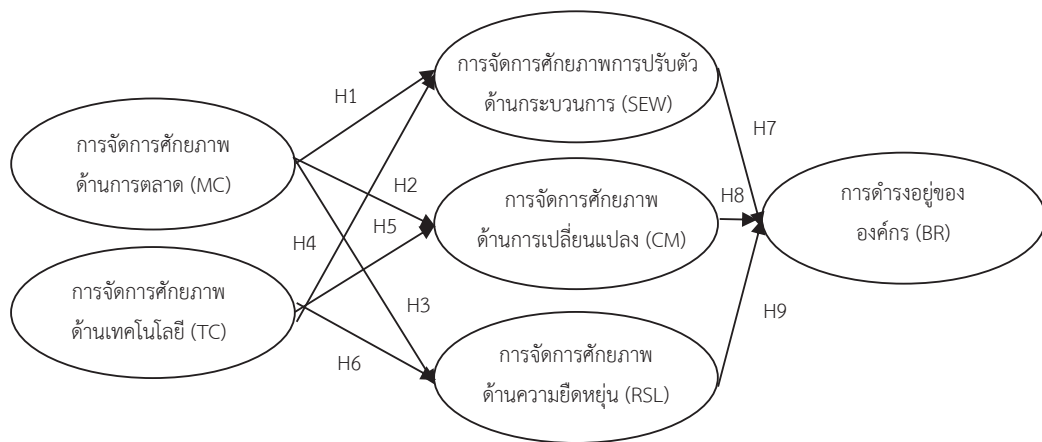
จนเมื่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวนมากขึ้นก็จะเห็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างชัดเจน (Gunasekaran, Rai, & Griffin, 2011)

การดำรงอยู่ของธุรกิจ

การดำรงอยู่ของธุรกิจ (business retention) คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ลดข้อกักรวลง สร้างแรงบันดาลใจ (Darger, 2018) ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาธุรกิจให้คงอยู่ได้ในระยะยาว (Oxford Learner's Dictionaries, 2019) โดยวิธีการรักษาธุรกิจให้คงอยู่นั้น

ทำได้จากการจัดการด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเติบโต รวมถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน (Wheelen et al., 2017) และสิ่งแวดล้อม โดยที่ Shin, Park, Choi, and Choy (2017) ได้จำแนกความอยู่รอดและการดำรงอยู่ของธุรกิจมาจากปัจจัยภายใน ที่เกิดมาจากองค์กรอื่น และพื้นฐานแพลตฟอร์ม และจากปัจจัยภายนอก ที่มาจากการลงทุนการวิจัยและพัฒนาของภาครัฐ และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan & Norton, 2005) จากการนำกลยุทธ์ไปใช้จัดการธุรกิจให้ดำรงอยู่

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 การจัดการศักยภาพด้านการตลาดส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ

สมมุติฐานที่ 2 การจัดการศักยภาพด้านการตลาดส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลง

สมมุติฐานที่ 3 การจัดการศักยภาพด้านการตลาด

ส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการศักยภาพด้านความยืดหยุ่น
สมมุติฐานที่ 4 การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ

สมมุติฐานที่ 5 การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลง

สมมุติฐานที่ 6 การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี

ส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการศักยภาพด้านความยืดหยุ่น
สมมุติฐานที่ 7 การจัดการศักยภาพการปรับตัว
ด้านกระบวนการส่งผลเชิงบวกต่อการดำรงอยู่ของ
องค์กร

สมมุติฐานที่ 8 การจัดการศักยภาพด้านการ
เปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

สมมุติฐานที่ 9 การจัดการศักยภาพด้านความ
ยืดหยุ่นส่งผลเชิงบวกต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างเชิง
ปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิง
ปริมาณ เป็นเจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาด
กลางและขนาดย่อม บริษัทละ 1 คน ที่จดทะเบียนกับ
กรมธุรกิจการค้า และยังดำเนินกิจการถึงเดือนธันวาคม
พ.ศ. 2562

การกำหนดขนาดตัวอย่าง ยึดเอาตัวแบบเป็นหลัก
อาศัยค่าขั้นต่ำที่รับประกันได้ในการทดสอบสมการ
โครงสร้าง โดยใช้หลักของ Cohen (1998) และ
Westland (2010) คำนวณจากตัวแปรแฝง และตัวแปร
เชิงประจักษ์ ค่า $n \leq 100$ จึงกำหนดขนาดตัวอย่าง
207 คน ใช้การสุ่มอย่างง่าย จากประชากร 4,546 คน

วิธีการเก็บรวบรวมสารสนเทศปฐมภูมิจาก
แบบสอบถามกับตัวอย่าง ผู้บริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ 207
คน และสารสนเทศปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก
แบบเฉพาะเจาะจง กับผู้บริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ จำนวน
12 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ บรรยายคุณลักษณะของ
ประชากร สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ ค่า
เฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์ความ
ผันแปร ทดสอบสมมุติฐานหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ตัวแปร และระดับปัจจัยที่มีอิทธิพล ด้วยตัวแบบจำลอง
สมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล จากตัวอย่าง
207 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 64.30
อายุระหว่าง 40-50 ปี ร้อยละ 43.50 ส่วนตำแหน่ง
ทางการบริหาร ส่วนใหญ่เป็นระดับผู้จัดการ ร้อยละ
32.90 รองลงมาเป็นเจ้าของ ร้อยละ 28 สำหรับระดับ
การศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญา
ตรี คิดเป็นร้อยละ 58.00 ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ทั่วไปขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีพนักงาน 1-50 คน
ร้อยละ 57.90 โดยอายุของกิจการ ส่วนใหญ่มีอายุ 21
ปีขึ้นไป ร้อยละ 61.80

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้าง เพื่อ
ทดสอบตัวแบบประกอบด้วย ปัจจัยบริหาร คือ การ
จัดการศักยภาพด้านการตลาด สะท้อนมาเป็นปัจจัย
ลำดับที่สองคือ การจัดการปัจจัยภายในและปัจจัย
ภายนอก การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี สะท้อน
มาเป็นปัจจัยลำดับที่สอง คือ การจัดการปัจจัยแสวงหา
เทคโนโลยี ปัจจัยการดำเนินการเทคโนโลยี และปัจจัย
การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี โดยมีปัจจัยคนกลาง
ประกอบด้วย การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้าน
กระบวนการ การจัดการศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลง
และการจัดการศักยภาพด้านความยืดหยุ่น ส่วนปัจจัย
ผล คือ การดำรงอยู่ขององค์กร มีขั้นตอนทดสอบ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบการแยกตัวประกอบ
เชิงยืนยัน (CFA) ของตัวแปรเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบตัวแปรส่งผ่าน ทดสอบ
อิทธิพลทางตรงของปัจจัยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบและการปรับความ
กลมกลืนของตัวแบบอิทธิพลทางตรงและอิทธิพล
ทางอ้อม

ตาราง 1

ผลการทดสอบสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของ MC และ TC ต่อ BR

ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์	t-value	สรุป
MC => BR	0.284*	1.920	support
TC => BR	0.025	0.186	Not support

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

ตาราง 2

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์	t-value	สรุป
MC => SEW	0.666***	4.585	support
MC => CM	0.652***	5.269	support
MC => RSL	0.913***	5.421	support
MC => BR	-0.241	-0.376	Not support
TC => SEW	0.292*	2.017	support
TC => CM	0.148	1.180	Not support
TC => RSL	-0.097	-0.662	Not support
TC => BR	-0.180	-0.835	Not support
SEW => BR	0.608	1.229	Not support
CM => BR	-0.305	-1.599	Not support
RSL => BR	0.409*	1.985	support

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตาราง 1 และตาราง 2 สรุปผลการวิเคราะห์ ปัจจัยส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (b) SEW, CM เป็นอิทธิพล
ได้ว่า (a) ระหว่างปัจจัย MC และ BR พบว่า RSL เป็น ของ MC และ (c) SEW เป็นอิทธิพลของ TC

ตาราง 3

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน	t-value	สรุป
MC => SEW	0.247***	8.281	support
MC => CM	0.553***	5.274	support
MC => RSL	0.924***	5.344	support

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) อยู่ในกลุ่มที่ 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ตาราง 3 (ต่อ)

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน	t-value	สรุป
TC => SEW	0.292*	2.017	support
TC => CM	0.233*	2.289	support
TC => RSL	-0.028	-0.194	Not support
SEW => BR	0.382	1.483	Not support
CM => BR	-0.271	-1.489	Not support
RSL => BR	0.406**	2.552	support

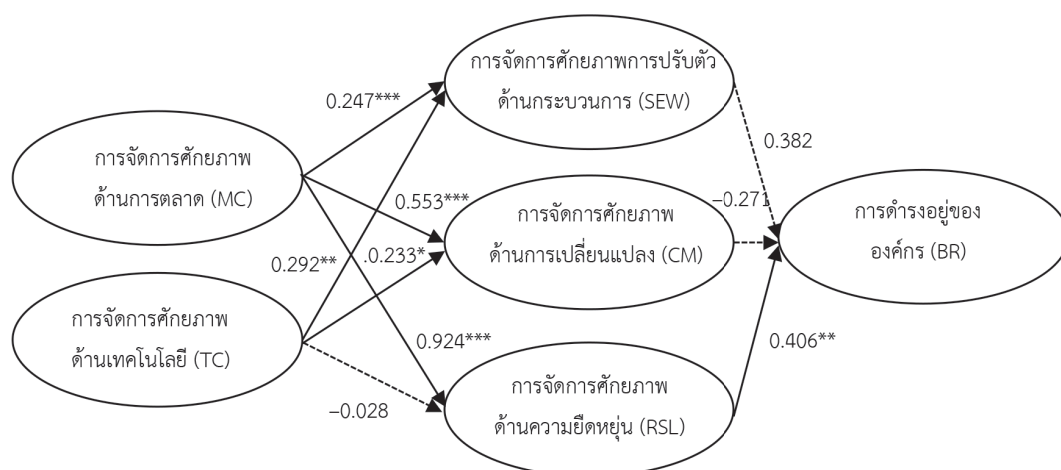
หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานในตาราง 3 สามารถแบ่งผลการทดสอบได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ผลการทดสอบที่สนับสนุนสมมุติฐาน คือ (a) การจัดการศักยภาพด้านการตลาด (MC) ส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ (SEW) การจัดการศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลง (CM) และการจัดการศักยภาพด้านความยืดหยุ่น (RSL) (b) การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี (TC) ส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ (SEW) และการจัดการศักยภาพด้าน

การเปลี่ยนแปลง (CM) (c) การจัดการศักยภาพด้านความยืดหยุ่น (RSL) ส่งผลเชิงบวกต่อความการดำรงอยู่ขององค์กร (BR)

2. ผลการทดสอบที่ไม่สนับสนุนสมมุติฐาน คือ (a) การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี (TC) ไม่ส่งผลต่อ การจัดการศักยภาพด้านความยืดหยุ่น (RSL) (b) การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ (SEW) ไม่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร (BR) และ (c) การจัดการศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลง (CM) ไม่ส่งผลต่อ การดำรงอยู่ขององค์กร (BR)



ภาพ 2 ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน

ตาราง 4

อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม (คิดจากค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน)

		MC	TC	SEW	CM	RSL
SEW	DE	0.247**	0.292**	NA	NA	NA
	IE	NA	NA	NA	NA	NA
	TE	0.247**	0.292**	NA	NA	NA
CM	DE	0.553***	0.233*	NA	NA	NA
	IE	NA	NA	NA	NA	NA
	TE	0.553***	0.233*	NA	NA	NA
RSL	DE	0.924***	-0.028	NA	NA	NA
	IE	NA	NA	NA	NA	NA
	TE	0.924***	-0.028	NA	NA	NA
BR	DE	NA	NA	0.382	-0.271	0.406**
	IE	0.320**	0.037	NA	NA	NA
	TE	0.320**	0.037	0.382	-0.271	0.406**

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

DE: Direct Effect, IE: Indirect Effect, TE: Total Effect

สรุปผลปัจจัยบริหาร คือ การสนับสนุนการจัดการ ศักยภาพด้านการตลาด (MC) มีอิทธิพลทางอ้อมสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาด กลางและขนาดย่อม ส่วนปัจจัยสนับสนุนการจัดการ ศักยภาพด้านเทคโนโลยี (TC) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาด กลางและขนาดย่อม

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า การจัดการศักยภาพการ ตลาดส่งผลเชิงบวกต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ขนาดกลางและขนาดย่อมเนื่องจากสภาพแวดล้อม พฤติกรรมการอ่าน เปลี่ยนแปลงจากสิ่งพิมพ์กระดาษ เป็นอิเล็กทรอนิกส์ การซื้อและใช้บริการเปลี่ยนไปใช้ ช่องทางอินเทอร์เน็ต ประกอบกับนโยบายลดการใช้

กระดาษลง ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาด ย่อม ต้องปรับตัวให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยการนำทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งคนและเครื่องจักร มา รับจ้างออกแบบ สร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์กระดาษ ตามแนว โนม์และนโยบายรักษาสีโลก รวมถึงการรับพิมพ์บรรจุ ภัณฑ์ ผลิตให้กับผู้ประกอบการรายย่อย ตามการ เติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ยังนำ การตลาดดิจิทัลมาใช้ในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ จัด กิจกรรมส่งเสริมการตลาด การสื่อสารกับลูกค้าผ่านสื่อ สังคมออนไลน์ เฟซบุ๊ก ไลน์ รวมถึงการเพิ่มช่องทางขาย ออนไลน์ ร่วมกับออฟไลน์ ส่งผลให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ดำรง อยู่ได้ สอดคล้องทฤษฎีทางเลือกกลยุทธ์ (Child, 1997) และทฤษฎีศักยภาพแบบพลวัต (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

ผลวิจัยที่พบว่า การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลรวมอยู่ในระดับต่ำต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจ สิ่งพิมพ์ เนื่องจาก การลงทุนเทคโนโลยีมีค่าใช้จ่ายสูง เปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้ไม่มีการซื้อเครื่องพิมพ์ใหม่ แต่ผู้บริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ ได้มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ทางการตลาด ในการออกแบบสินค้าบนฐานของเครื่องจักรเดิม แต่ปรับรูปแบบและวิธีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า ตามแนวโน้มการรักษาสิ่งแวดล้อม สิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์ในส่วนของการใช้เทคโนโลยีในการออกแบบการผลิต มีการใช้จากแหล่งแบบสาธารณะ ซึ่งสนับสนุนทฤษฎี การยอมรับเทคโนโลยี (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989) และทฤษฎีศักยภาพแบบพลวัต (Teece et al., 1997)

ในส่วนของการจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยี (TC) ส่งผลเชิงบวกต่อ การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ (SEW) และ การจัดการศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลง (CM) ในส่วนนี้เป็นการจัดการให้เครื่องจักรมาใช้ในการผลิตสินค้าอื่น แทนที่การผลิตแบบเดิม อันเนื่องจากปัญหาสิ่งแวดล้อมจากนโยบายการลดใช้ถุงพลาสติก ส่งผลให้ผู้บริหรดำเนินการในเรื่อง การปรับตัวด้านกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลง จากการใช้เทคโนโลยีเดิม มาทำหน้าที่ผลิต กล่องบรรจุสินค้าแทน จึงเป็นการใช้วิกฤติมาสร้างโอกาส ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวต้องใช้บุคลากรจากฝ่ายผลิตและออกแบบมาช่วยส่งเสริมการปรับตัวด้านกระบวนการ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทั้งขั้นตอนการผลิตและรูปแบบการทำงานจากเดิม ต้องมีการปฏิเสธหรือต่อต้าน แต่ด้วยลักษณะของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม ที่อยู่ร่วมกันแบบเครือญาติ จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้ (ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ) สอดคล้องกับงานของ Ahmad et al. (2019) และ Salisu & Baker (2018)

การจัดการศักยภาพการปรับตัวด้านกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ เนื่องจากว่า ธุรกิจสิ่งพิมพ์อยู่ในสภาพที่ต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤติ รายได้ลดลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ผลกระทบจากเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนจากออฟไลน์ไปสู่ออนไลน์ ดังนั้นการปรับตัวด้านกระบวนการที่ท้ออย่างช้าๆ จึงไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ในขณะที่การปรับตัวด้านการเปลี่ยนแปลง (CM) ได้ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งบทบาทหน้าที่ ทั้งผู้บริหารและพนักงาน ความไม่มั่นคงในอาชีพจากการนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคน รวมถึงการเปลี่ยนวัฒนธรรม ซึ่งถูกปลูกฝังมาเป็นเวลานาน จึงทำให้ไม่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ สำหรับการปรับตัวด้านความยืดหยุ่นนั้น เนื่องจากธุรกิจสิ่งพิมพ์เคยเผชิญกับวิกฤติการณ์ผันผวน การหยุดชะงัก ทั้งจากปัญหาการเมือง เศรษฐกิจการระบาดใช้หัตถ์นก อุทกภัยน้ำท่วม จนมาถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากเทคโนโลยี ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต่างได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง จึงมีการเรียนรู้ ปรับตัวจากสภาพแวดล้อม และสภาพการแข่งขัน มีความสามารถในการปรับตัวแบบยืดหยุ่น เพื่อไม่ให้ธุรกิจหยุดชะงัก ประกอบกับผู้บริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม มีลักษณะของความเป็นผู้นำ ตัดสินใจเร็ว กล้าเสี่ยง โดยเฉพาะเมื่อมองเห็นโอกาสแม้เพียงเล็กน้อย จะตัดสินใจลงมือทำทันที ด้วยการใช้วิกฤติเทคโนโลยี มาเป็นโอกาส ด้วยการรับบริการออกแบบ ผลิตสิ่งพิมพ์และกล่องสินค้าให้ลูกค้ารายย่อยผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ตามการเติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ จึงเป็นความสามารถในการปรับตัวแบบยืดหยุ่น แล้วส่งผลให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ali et al. (2017) และ Amah (2018)

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาการบริหารสิ่งพิมพ์ ขนาดกลางและขนาดย่อม รูปแบบการสร้างเครือข่าย ในการทำงานร่วมกัน เช่น การแบ่งปันองค์ความรู้ ในด้านต่างๆ ทั้งการผลิต การตลาด การออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการจัดการห่วงโซ่อุตสาหกรรมที่มี ประสิทธิภาพเพื่อจะลดต้นทุน นอกจากนี้ควรศึกษา ประเด็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัด ความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจนี้

References

- Ahmad, N., Lazim, H. M., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Abu, N. A. (2019). The relationship between technological capability and manufacturing performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(2), 930-946.
- Amah, O. E. (2018). Employee engagement in Nigeria: The role of leaders and boundary variables. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-8.
- Ali, Z., Sun, H., & Ali, M. (2017). The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: A complementary PLS-SEM approach. *Sustainability*, 9(12), 1-23.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Chantanaphant, J., Nabi, M. N. U., & Dornberger, U. (2013). The effect of technological capability on the performance of SMEs in Thailand. *The Macrotheme Review*, 2(4), 16-26.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
- Darger, M. (2018). *Professional practice of Business Retention & Expansion (BR&E): Research findings from interviews with Economic Development Officials (EDOs) in Minnesota*. Research Report, University of Minnesota.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Department of Business Development. (2019a). *SEMs business consulting guide*. Retrieved from https://www.dbd.go.th/download/promotion_file/manual_sme600529.pdf [In Thai]

- Department of Business Development. (2019b). *DBD data warehouse*. Retrieved from <https://datawarehouse.dbd.go.th/index> [In Thai]
- Guifu, G., & Hongjia, M. (2009). Technological capabilities and firm upgrading: An empirical study of high-tech firms. In *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (pp. 452-456). IEEE.
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5489-5509.
- Bruyat, C., & Julien, P. A. (2001). *Defining the field of research in entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Inan, G. G., & Kop, A. E. (2018). Marketing capability development in micro manufacturing enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(1), 1-12.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172-179.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2015). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2017). *Management information systems: Managing the digital firm* (15th ed.). Pearson Global Education.
- Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P., & Girma, S. (2011). Organic and acquisitive growth: Re-examining, testing, and extending Penrose's growth theory. *Journal of Management Studies*, 48(1), 48-74.
- Lu, Y., Cao, Y., Wang, B., & Yang, S. (2011). A study on factors that affect users' behavioral intention to transfer usage from the offline to the online channel. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 355-364.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. The Free Press.
- Oxford Learner's Dictionaries. (2019). *Retention*. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/retention?q=retention>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Blackwell.
- Polat, V., & Akgün, A. E. (2017). Revisiting the marketing capabilities from an adaptive perspective: An abstract. In M. Stieler (Ed.), *Creating marketing magic and innovative future marketing trends. developments in marketing science* (pp. 1139-1140). Springer.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.

- Qureshi, S., & Kratzer, J. (2011). An investigation of antecedents and outcomes of marketing capabilities in entrepreneurial firms: An empirical study of small technology-based firms in Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(1), 49-66.
- Ripollés, M., & Blesa, A. (2012). International new ventures as “small multinationals”: The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2), 277-287.
- Salisu, Y., & Bakar, L. J. A. (2018). Technological collaboration, technological capability, and SMEs product innovation performance. *International Journal of Management Research and Reviews*, 8(2), 1-12.
- Shin, K., Park, G., Choi, J. Y., & Choy, M. (2017). Factors affecting the survival of SMEs: A study of biotechnology firms in South Korea. *Sustainability*, 9(1), 1-18.
- Soule, D. L., Puram, A., Westerman, G. F., & Bonnet, D. (2016). *Becoming a digital organization: The journey to digital dexterity*. Working Paper, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Tapan, R. (2020). How to adjust the “printing business” to survive?. *Thai Print Magazine*, 124, 78-81. [In Thai]
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The Publishers and Booksellers Association of Thailand. (2019). *Research on performance evaluation and guidelines for the publishing industry*. Author. [In Thai]
- Matichon Online. (2019). *Thai Journalists Association: Summary of media situation in 62 years of severe collapse, through the monsoons, into new opportunities*. Retrieved from www.matichon.co.th/entertainment/news_1854201 [In Thai]
- The Office of Industrial Economics. (2019). *Industrial economic report 2018 and the outlook for 2019*. Author. [In Thai]
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- Zamani, M., Rezaei, A., & Kheradyar, S. (2017). The impact marketing and operational capabilities on the financial performance of small and medium companies in industrial town of Guilan. *International Journal of Scientific Study*, 5(5), 371-376.