

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ทั้งในส่วนของสำนักพิมพ์ ผู้จัดจำหน่าย ร้านหนังสือ โรงพิมพ์ ผู้เขียน และผู้ที่ประสบความสำเร็จและน่าจะเขียนหนังสือแต่ยังไม่ได้เขียน นายกสมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ผลิตและเจ้าของลิขสิทธิ์อุปกรณ์ช่วยส่งเสริมการอ่าน และการสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม (Focus Group) ในส่วนของพนักงานขายร้านหนังสือ ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดโดยตรงกับผู้ซื้อหนังสือ ได้ข้อค้นพบที่ผู้วิจัยจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

- 4.1 สภาพปัจจุบันของธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์ในประเทศไทย
- 4.2 อุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทย
- 4.3 กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทย
- 4.4 รูปแบบกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทย

4.1 สภาพปัจจุบันของธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์ในประเทศไทย

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต ล้วนต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อน และโดยที่ธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์จะมีส่วนสนับสนุนระบบการศึกษาและการเรียนรู้ของของประชากรในประเทศ ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรได้ทราบข้อมูลเพื่อสามารถประเมินสถานะและแนวโน้มของธุรกิจนี้ เพื่อร่วมกันกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการผลักดันและร่วมกันพัฒนาธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์ให้เติบโตและก้าวหน้าต่อไป ผู้วิจัยจึงใคร่ขอนำเสนอผลการศึกษาในประเด็นแรก คือ สภาพปัจจุบันของธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์ในประเทศไทย ในมิติที่เกี่ยวข้อง ดังแผนภาพที่ 14

สภาพปัจจุบันของธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์ในประเทศไทย

โลกแห่งการอ่านกับ ประชากรไทย	ภาวะอุตสาหกรรม และการแข่งขันของ ธุรกิจหนังสือ	โอกาสของ ผู้เกี่ยวข้อง	การส่งเสริมธุรกิจ หนังสือของภาครัฐ และเอกชน
<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมการอ่าน - พฤติกรรมการซื้อหนังสือ - โอกาสการเข้าถึงหนังสือ - คุณภาพหนังสือในประเทศไทย 	<ul style="list-style-type: none"> - สภาพธุรกิจทั่วไป - โครงสร้างของธุรกิจหนังสือ - ธุรกิจสำนักพิมพ์ - ระบบการจัดจำหน่าย - อุตสาหกรรมหนังสือยุคสื่อสารไร้พรมแดน 	<p>นักเขียน</p>  <p>สำนักพิมพ์</p>	<p>รัฐบาล และผู้นำประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - นโยบาย - งบประมาณ - วรรณคดีภาคเอกชน & สังคม

แผนภาพที่ 14 สภาพปัจจุบันของธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์ในประเทศไทย

4.1.1 โลกแห่งการอ่านกับประชากรไทย

จากความสำคัญของการอ่าน ซึ่งเป็นเครื่องสะท้อนถึงการพัฒนาประเทศได้ทางหนึ่ง โดยรัฐบาลทุกประเทศได้พยายามผลักดันให้ประชาชนในประเทศมีอัตราการอ่านออกเขียนได้เพิ่มขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมประชากรในประเทศให้เป็นผู้ที่ใฝ่เรียนใฝ่รู้ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากการศึกษาพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับโลกแห่งการอ่านกับประชากรไทย ดังนี้

1. พฤติกรรมการอ่านของประชากรไทย

ผลการวิจัย พบว่า จากอดีตถึงปัจจุบัน คนไทยส่วนใหญ่ยังอ่านหนังสือน้อยมากเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ก็มีนิสัยชอบฟังและชอบดูมากกว่าการอ่าน หรือพวกที่อ่านก็มักเป็นการอ่านหนังสือที่บังคับอ่าน เช่น หนังสือเรียนมากกว่าหนังสือที่ไม่บังคับอ่าน ประเภทหนังสือเพื่อการพัฒนาตนเองหรือเพื่อความบันเทิง อาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการอ่านส่วนใหญ่ของประชากรไทยมิใช่นักอ่านที่แท้จริงที่อ่านด้วยความสนใจจริงจากสายเลือด ขณะเดียวกัน

ในส่วนที่อ่านหนังสือไม่บังคับอ่าน ก็ยังมีอีกจำนวนมากที่เป็นผู้อ่านตามกระแส โดยไม่สนใจในคุณภาพและวรรณศิลป์ของหนังสือ ส่งผลให้อิทธิพลทางการตลาดเข้าครอบงำการอ่านหนังสือในตลาดหนังสือเมืองไทยได้ง่าย เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพประชากรและการพัฒนาธุรกิจหนังสือในประเทศไทย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การอ่านของประชากรไทยยังต่ำ โดยปี 2548 มีคนอ่านร้อยละ 69.1 ไม่อ่าน ร้อยละ 30.9 สาเหตุส่วนหนึ่ง คือ คนไทยส่วนใหญ่มีนิสัยชอบฟัง ชอบดู มากกว่าการอ่าน

“ตลาดหนังสือบ้านเรา ยังขาดคนอ่านหนังสือที่เป็นนักอ่านที่แท้จริง ประเภท Active Learner คือ นักอ่านที่อ่านด้วยความสนใจจริงจากสายเลือด ซึ่งหากจะมีนักอ่านอยู่บ้าง จำนวนมากก็ยังเป็นประเภท Passive Learner คือ อ่านตามกระแส หรือถูกบังคับให้อ่านสาเหตุสำคัญเพราะการขาดวัฒนธรรมการอ่านที่แท้จริง”

“เพราะคนสมัยนี้ชอบความเร็ว เวลาอ่านไม่ต้องมากมายให้รู้ว่าจะจริงเราอ่านแค่นี้ การอ่านหนังสือของเรา ยังคงตามข่าวตามกระแส เป็นไปแบบวูบวาบ เอาแน่นอนไม่ได้”

“แม้หนังสือจะไม่ได้ แต่หากการตลาดดี ก็ขายได้ สังคมไทยมันชักจูงได้ โดยคนพร้อมจะเชื่อ ..น่าเสียดายที่สังคมไทยเป็นสังคมตาม ซึ่งส่งผลในทุกวงการทั้งทีวีและอื่น ๆ แต่ไม่น่าจะเกิดในธุรกิจหนังสือ”

แม้ว่า ทรรศนะของหลายฝ่ายจะตรงกันว่า คนไทยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการอ่านน้อย แต่ก็ถือได้ว่า การขยายตัวของการอ่านในปัจจุบันเพิ่มขึ้นกว่าอดีต ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารสำนักพิมพ์ที่มีอัตราการเติบโตสูงท่านหนึ่ง ดังนี้

“แม้จะมีพัฒนาการทางเทคโนโลยีสมัยใหม่เจริญรุดหน้ามาก แต่คนไทยก็ยังคงนิยมการอ่านหนังสือในทุกช่วงอายุ และแพร่หลายในกลุ่มคนจำนวนกว้างกว่าอดีต สังเกตจากมีสำนักพิมพ์เปิดใหม่ทุกปี ร้านหนังสือขยายสาขาเพิ่มขึ้นทั่วประเทศ คนสนใจเป็นนักเขียนเพิ่มขึ้น คนทำงานรุ่นใหม่ในสำนักพิมพ์มีเพิ่มขึ้น ทุกอุปสงค์และอุปทานสอดคล้องกัน”

และเมื่อคนไทยอ่านหนังสือน้อย และอ่านอย่างไม่แน่นอน การซื้อหนังสือจึงน้อยและไม่แน่นอนเป็นเงาตามตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมหนังสือในประเทศไทย

2. พฤติกรรมการซื้อหนังสือของประชากรไทย

การที่คนไทยส่วนใหญ่อ่านหนังสือน้อย และไม่ใช่นักอ่านที่แท้จริง จึงส่งผลต่อพฤติกรรมการซื้อหนังสือด้วยทั้งในแง่ปริมาณและจำนวนเงินในการลงทุนเพื่อซื้อหนังสืออ่าน ซึ่งจะต่ำไปตามความสนใจ โดยคนที่ซื้อหนังสือส่วนใหญ่คือ คนกลุ่มเดิมที่เป็นนักอ่านอยู่แล้ว แต่ผู้ที่ไม่อ่านก็ยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมมากนัก อีกทั้งคนส่วนใหญ่ยังมีความเห็นว่า การซื้อหนังสือไม่ใช่สิ่งจำเป็นแรกเมื่อเทียบกับความจำเป็นอื่นในชีวิตประจำวัน และจะงดหรือจำกัดการใช้จ่ายเงินเพื่อซื้อหนังสือทันทีเมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“สถานการณ์เช่นนี้ หนังสือจะเป็นสิ่งแรกที่ได้รับผลกระทบก่อนเพื่อน เนื่องจากคนจะรู้สึกว่าง หนังสือเป็นความบันเทิงที่ราคาแพงสุด เมื่อเทียบกับการชมภาพยนตร์ หรือ เพลง หนังสือไม่เหมือนแมกกาซีนที่ออกตามระยะเวลาซึ่งรอไม่ได้ แต่หนังสือคนจะรู้สึกว่ารอซื้อได้ ดังนั้น หากคนรู้สึกไม่มีอารมณ์ซื้อ ก็จะทำให้การขายหนังสือมีปัญหา”

“ยอดขายกว่า 60-70% เป็นการซื้อจากลูกค้าประจำ แปลว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ คือ คนหน้าเดิม..จะทำอย่างไรให้ขยายไปยังลูกค้ารายใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่เราต้องคิด ทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องมาช่วยกัน”

แม้จะมีหลายฝ่ายให้ทรรศนะในเชิงลบต่อวัฒนธรรมและพฤติกรรมการอ่านหนังสือของคนไทย ซึ่งนับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมหนังสือในประเทศไทย แต่ก็ยังมีผู้อ่านที่มีคุณภาพบางกลุ่มที่ช่วยให้อุตสาหกรรมหนังสือสามารถดำเนินงานต่อไปได้ เพราะเป็นผู้่านที่ดี คือ นอกจากการรักและสนใจการอ่านเฉพาะตัวแล้ว บางคนยังเป็นประเภทชอบซื้อหนังสือเพื่อการอนุรักษ์ ไปจนถึง การซื้อหนังสือมอบแก่ผู้อื่นเป็นของขวัญหรือเพื่อแบ่งปันสิ่งดี ๆ แก่คนที่รัก ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือรายใหญ่ของประเทศไทยรายหนึ่ง ที่กล่าวไว้ว่า

“คนที่ซื้อหนังสือมากที่สุด โดยซื้อร้านเราร้านเดียวใน 1 ปี เขาซื้อถึงปีละ 400,000 กว่าบาท เขาซื้อไม่ได้อ่านอย่างเดียว ให้เพื่อนด้วย..ผมเชื่อว่าหนังสือสวย ๆ และเนื้อหาดี ทำให้คนอยากเก็บ บางคนก็ดีมาก ๆ ซื้อไปทีเดียว 3 เล่ม คือ เล่มหนึ่งไว้ห่อพลาสติก เขายังรักอยู่ เขาเก็บไว้ อีกเล่มหนึ่งก็แกะอ่าน อีกเล่มซื้อไปฝากเพื่อน ผมยกมือไหว้เลย แล้วบอก ดีมาก ผมอยากได้คนอย่างพี่ สัก 5% ของคนในบ้านในเมืองนี้ได้ไหม”

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้จัดการร้านหนังสือ ที่กล่าวว่า

“หนังสือ สามารถใช้ได้ทุกเทศกาล ตั้งแต่ การให้เป็นของขวัญวันคล้ายวันเกิด วันขึ้นบ้านใหม่ งานเกษียณอายุ การแสดงความยินดีกับการสำเร็จการศึกษา การเยี่ยมไข้ หรือแม่แต่งงานศพ ซึ่งที่ร้านเรา ก็เคยนำหนังสือมาจัดเป็นชุดของขวัญ โดยจัดให้เป็นประเภทเดียวกัน เช่น หนังสือเกี่ยวกับสุขภาพ สำหรับการเยี่ยมไข้ หนังสือชุดธรรมะ ชุดหนึ่งก็ 3-5 เล่ม ก็ขายได้ดี ส่วนใหญ่ที่จัดบ่อย ก็จะเป็นช่วงเทศกาล เช่น ปีใหม่”

ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง ที่เชื่อว่า หนังสือจะยังคงขายได้ ตราบที่ยังมีความจำเป็นต่อการพัฒนามนุษย์ เช่น การที่พ่อแม่หรือผู้ปกครองเห็นคุณค่าของหนังสือในการพัฒนาลูกหลาน ก็จะมีหนังสือให้ลูกหลาน ดังคำกล่าวที่ว่า

“คุณพ่อ คุณแม่รักลูก ยังไงก็ซื้อให้ลูกให้หลานอยู่แล้ว”

เมื่อทราบถึงพฤติกรรมกรรมการอ่านและพฤติกรรมกรรมการซื้อหนังสือของประชากรไทยแล้ว การเข้าถึงหนังสือก็เป็นเรื่องสำคัญที่น่าสนใจ เพราะเป็นปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนต่อการเพิ่มการอ่านและการซื้อหนังสือได้ทางหนึ่ง

3. โอกาสการเข้าถึงหนังสือของประชากรไทย

แม้ว่าการเข้าถึงหนังสือจะสามารถทำได้หลายช่องทาง ตั้งแต่การยืมอ่านจากห้องสมุดต่าง ๆ การซื้อผ่านร้านหนังสือ ผ่านพนักงานขายที่เข้ามาติดต่อโดยตรง ผ่านงานเทศกาลหนังสือ หรือผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้อ่านหรือผู้ที่มีความต้องการหนังสือไม่ว่าจะเป็นการต้องการเพื่อตนเองหรือเพื่อมอบหนังสือให้กับบุคคลอื่นในโอกาสต่าง ๆ สามารถเข้าถึงหนังสือได้สะดวกและปราศจากข้อจำกัด จะช่วยส่งเสริมการอ่านและความสนใจหนังสือเพิ่มขึ้น แต่เป็นที่น่าเสียดายที่พบว่า การเข้าถึงหนังสือของประชากรไทยยังมีอุปสรรคอยู่ค่อนข้างมาก ตั้งแต่โอกาสการเข้าถึงหนังสือดีมีคุณภาพ ความสะดวกในการเข้าถึงหนังสือประเภทต่าง ๆ ซึ่งมักกระจุกตัวในเมืองหลวงหรือเมืองใหญ่ ๆ ที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงไปจนถึงการมีโอกาสในการเลือกหนังสือตามความสนใจที่ถูกจำกัดด้วยอิทธิพลของการตลาดของสำนักพิมพ์ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“การเข้าถึงร้านหนังสือของประชากรไทยถือว่าย่ำไม่ดีขึ้น ซึ่งแม้ว่าการเข้าถึงของร้านหนังสือต่อจำนวนประชากรจะมีอัตราที่ดีขึ้น โดยในปี 2550 สัดส่วนประชากรต่อร้านหนังสือหนึ่งร้านเท่ากับ 32,952 คน ซึ่งลดลงกว่าปี 2549 ที่มีถึง 67,677 คน แต่ก็ยังเป็นการเข้าถึงได้ยาก โดยตัวเลขประมาณการของสมาคมฯ เกี่ยวกับจำนวนร้านหนังสือไทยปี 2550 อยู่ที่ 1,913 ร้าน ซึ่งโตขึ้นจาก 955 ร้านในปี 2549 คิดเป็นร้อยละ 100.31 โดยจำนวนร้านที่เพิ่มขึ้นส่วน

ใหญ่เป็นการขยายตัวของร้านขนาดเล็ก โดยเฉพาะร้านบูคส์ไมล์ ที่ขยายสาขาไปพร้อมกับร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลฟเว่น โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 1,100 สาขา ซึ่งเป็นตัวช่วยให้การเข้าถึงของร้านหนังสือต่อจำนวนประชากรมีอัตราที่ดีขึ้น แต่ก็ยังถือว่าอัตราส่วนยังไม่ดีนัก ดังนั้น ภาครัฐจึงควรมีนโยบายพิเศษ เพื่อผลักดันให้การอ่านหนังสือเป็นวาระแห่งชาติ และทำให้เกิดร้านจำหน่ายหนังสือร้านเช่าหนังสือจำนวนมาก รวมทั้งให้กระจายตามท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วประเทศมากขึ้น ก็จะช่วยเพิ่มปริมาณความต้องการอ่านหนังสือของประชากรไทยได้มากขึ้น”

สำหรับประชาชนในต่างจังหวัดและในท้องถิ่นห่างไกล ยิ่งต้องถือว่าโอกาสการเข้าถึงหนังสือยังมีจำกัด ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านทั้งผู้บริหารสำนักพิมพ์และผู้ที่ทำหน้าที่จัดจำหน่ายหนังสือ ดังนี้

“ตอนไปคาราวานที่ต่างจังหวัด เห็นเด็กที่เค้ามามีหนังสือแล้วชื่นใจ แต่ก็สะเทือนใจมากกว่า เขาขาดแคลนจริง ๆ ไม่มีแม้แต่ชั้นหนังสือ ห้องสมุดก็ทรุดโทรมมาก อย่าพูดถึงหนังสือดี ๆ เลย”

เชื่อว่าโอกาสการเข้าถึงหนังสือของประชาชนในชนบทจะมีน้อยกว่าในกรุงเทพฯ หรือในเมืองหลวงเท่านั้น ในบางโอกาส แม้แต่ประชาชนในเมืองหลวงเอง การมีโอกาสการเข้าถึงหนังสือดีแต่อาจเป็นหนังสือขายได้ยากก็มีข้อจำกัดเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากอิทธิพลของทุนนิยม ทำให้ร้านหนังสือซึ่งมีพื้นที่จำกัด ก็ต้องเลือกวางหนังสือที่ขายได้มาก ดังคำกล่าวของนักเขียนเจ้าของรางวัลซีไรต์ท่านหนึ่ง ที่กล่าวถึงหนังสือของตนเองซึ่งเป็นหนังสือแนววรรณกรรมสร้างสรรค์ ที่ไม่ใช่หนังสือตลาด เมื่อครั้งมีการรวมเล่มครั้งแรก ก่อนได้รับรางวัล ก็เป็นหนังสือหายากในเมืองหลวงเช่นกัน ดังคำกล่าวของเขาที่ว่า

“พอหนังสือรวมเล่มเสร็จ ก็ดีใจที่มีผลงานของเราได้เป็นเล่ม แต่ก็มีความสุขแฝงความเศร้า เพราะผมหาซื้อหนังสือของตัวเองไม่ได้ ไปถามร้านหนังสือไม่ว่าร้านไหน ไม่มีวางจำหน่ายเลยแม้แต่ร้านเดียว ไม่ว่าจะเป็ร้านหนังสือดัง ๆ ในห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ ผมถามไปทั่ว แถวปิ่นเกล้าทุกร้าน เรียกว่าที่ไหนที่ผมเห็นร้านหนังสือ ผมก็เข้าไปถาม แต่ปรากฏว่ามันเหมือนกับ หนังสือเล่มนี้ ไม่เคยมีอยู่ในโลกใบนี้ บางครั้งผมลองให้พนักงานขายที่ร้านหนังสือค้นหนังสือให้ผม หลังจากพิมพ์ชื่อของผมเพื่อค้นหารายการ แต่ก็พบว่า ไม่มีชื่อนักเขียนคนนี้ในรายการ ผมเจียบไปเลย เหมือนเราไม่มีตัวตน ถามไปทางสำนักพิมพ์ พี่ ๆ ก็บอกส่งไปให้สายส่งแล้ว เมื่อก่อนผมอาจไม่ได้สนใจเรื่องอย่างนี้ แต่พอรวมเล่ม ผมรู้สึก ว่า ตัวเองเข้าใจอะไรมากขึ้น”

“...ผมไม่รู้ว่ตลาดหนังสือมันเป็นยังไง คือ จากเดิมที่ผมไม่เข้าใจเลยว่ทำไมหนังสือวรรณกรรมถึงขายไม่ได้ เพราะได้ยินแค่ว่า คนไทยอ่านหนังสือวรรณกรรมน้อย แต่พอเจอกับตัวเองก็เข้าใจขึ้นมาหน่อยว่ เพราะหาซื้อหาอ่านไม่ได้ แต่พอมีรางวัลซีไรต์เข้ามาเกี่ยวข้องก็พอจะหาได้บ้าง แต่สำหรับในต่างจังหวัด กลับหาซื้อได้ เพราะญาติ ๆ ผมที่ต่างจังหวัด ไปร้านหนังสือ ก็บอกว่ามีหนังสือผมขาย อาจเป็นเพราะต้นทุนค่าสถานที่ถูกกว่าในกรุงเทพฯ ก็เป็นได้”

การเปิดโอกาสให้ผู้อ่านได้อ่านหนังสือตามความสนใจที่แท้จริง จะช่วยให้ผู้อ่านได้รับประโยชน์ตรงตามความต้องการ แต่พบว่า ปัจจุบัน ผู้อ่านกำลังถูกระแสพัดพาการอ่านไปตามระบบทุนนิยมและกระแสการตลาด ซึ่งเป็นเรื่องน่าเป็นห่วงต่อการพัฒนาคุณภาพประชากรหากกระแสการอ่านมิได้มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพประชากรที่แท้จริง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ที่ยึดมั่นในหลักการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ที่ว่า

“...วัฒนธรรมการอ่านของคนไทยแคบมาก กระแสเลียนแบบลามมาสู่การอ่านที่เรียกว่า Chick Lit ในการอ่าน”

“ปีนี้สำนักพิมพ์ของเราจะเน้นเรื่องอิสระแก่ผู้อ่าน ให้สามารถเลือกซื้อหนังสือได้อย่างที่ต้องการ โดยไม่ต้องมีไกด์นำมากนัก ต่างจากที่ผ่านมาซึ่งจะชูหนังสือเด่นขึ้นมาอย่างชัดเจน”

4. คุณภาพหนังสือในประเทศไทย

ตลาดหนังสือในประเทศไทยมีการตื่นตัวมากขึ้น สังเกตได้จากที่ร้านหนังสือจะมีหนังสือออกใหม่จำนวนมาก โดยมีหนังสือประเภทต่าง ๆ ที่จะตอบสนองลูกค้าในหลาย ๆ กลุ่ม ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในหนังสือประเภทเดียวกันมากขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นตลาดหนังสือได้ทางหนึ่ง ซึ่งมุมมองในเรื่องของคุณภาพของหนังสือในประเทศไทย มีทั้งผู้เห็นว่าตลาดหนังสือในประเทศไทยมีการเติบโตขยายตัวมากขึ้น และยังเชื่อว่า หนังสือทุกเล่มย่อมมีคุณค่า ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งกลับเห็นตรงกันข้ามกันคือ หนังสือในปัจจุบันแม้ว่าจะมีการผลิตเพิ่มขึ้นจากอดีตมาก แต่ส่วนใหญ่ยังขาดคุณภาพเท่าที่ควร และยังขาดความหลากหลาย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ตลาดหนังสือปัจจุบันเติบโตมากขึ้น แต่เป็นบางกลุ่ม เช่น บันเทิง จะบูมมาก แต่หนังสือดี ๆ ไม่โต เช่น หนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง แม้จะมีโอกาส แต่โตน้อยกว่า แสดงให้เห็นได้ว่า ฐานสังคมเริ่ม Shift”

“ตอนนี้มันมีหนังสือออกมาเยอะ มันออกมาเลอะเทอะ มันออกมามาก แล้วไม่มีคุณภาพ เราไม่มีที่วาง หนังสือเราก็ถูกเบียด พอไม่มีคุณภาพ คนใหม่ ๆ ที่มาอ่านก็เหมามาหมดว่า หนังสือในตลาดตอนนี้มันไม่มีคุณภาพ เพราะเขาไม่มีโอกาสมาสัมผัสหนังสือ เพราะฉะนั้น การสร้างลูกค้าใหม่ มีผลกระทบต่อเราถ้าเรารักษาคุณภาพไว้ลูกค้าเก่าก็ยังมี” และ

“คนบางคนชอบขยิบโอกาส เน้นธุรกิจอย่างเดียวจนขาดคุณธรรม ปัจจุบันไม่มีคุณธรรม ใครทำอะไรเอามาขายหมด ไม่ได้มองว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม มันทำลายเด็กหรือเปล่า”

“ปัจจุบันหนังสือมีมากมาย แต่ไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ เมื่อเทียบกับในอดีต แต่ก่อนมันน้อย แต่เข้มข้น เช่น งานเขียนของอังคาร กัลยาณพงศ์ ซึ่งต้องถือว่าเป็นซูเปอร์สุนทรภู่”

นอกจากคุณภาพหนังสือในแง่เนื้อหาที่เหมาะสมแล้ว คุณภาพหนังสือยังครอบคลุมถึงการให้ความสำคัญกับรายละเอียดของการผลิตหนังสือ เนื่องจากหนังสือจะคงอยู่ตราบเท่าอายุขัยของกระดาษที่ใช้พิมพ์ หรืออายุขัยของหนังสือไว้โดยการถ่ายลงฟิล์ม ทำให้เรื่องราวหรือข้อความที่บันทึกไว้ในหนังสือแต่ละเล่ม สามารถส่งต่อมายังผู้อ่านหลายยุคหลายสมัย และยังเป็นต้นแบบของความเข้าใจในด้านการใช้ภาษาของผู้อ่านด้วย ดังนั้น การละเลยต่อความถูกต้องของการควบคุมคุณภาพ โดยเฉพาะความถูกต้องของการใช้วรรณยุกต์ และตัวสะกด ก็นับเป็นการทำลายคุณภาพหนังสืออีกทางหนึ่ง ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเจ้าของผลงานและรางวัลด้านงานเขียนหลายรางวัล ได้กล่าวไว้ด้วยความรู้สึกห่วงใย ดังนี้

“ผมผิดหวังอย่างไม่น่าจะคิดเลยกับคนตรวจปฏิรูปทุกวันนี้ ถ้าเห็น “ละ” ที่ไหนต้องใส่ไม้เอก ซึ่งไม่ถูกต้อง “ละ” ที่อยู่ในประโยคคำถาม กับในประโยคบอกเล่ามันไม่เหมือนกัน เช่น ไปไหนละ กูจะไปละ ไปไหนละ ห้ามใส่ไม้เอก ละมีทั้งเป็นคำถามและคำตอบ ไปไหนละ เป็นคำถาม ต้องมีไม้เอก พอละนะ ไปละ ไม่ต้องมีไม้เอก มันยังไม่เข้าใจวรรณยุกต์ ทุกคนหมดเลยทั่วประเทศ เราต้องระวังด้วย คุณบอก ลาละ ผมถาม เมื่อไรจะมาอีกละ มันคนละอารมณ์ อารมณ์ถาม อารมณ์ตอบ ในอารมณ์ Narrative บอกเล่า คนเขียนไม่รู้จักไม้เอกไม่ได้ มันต้องรู้ ผมบอกบอกรบ้าง แต่ไม่สำเร็จ มีมติชนที่ไม่ผิด ..นี่คือ ภาษาไทยที่ไม่ได้ยากเลย ผมอยากจะไปหาเรื่องกับคนที่ใส่ไม้เอกอยู่เรื่อย ผมถาม มึงเรียนมาจากโรงเรียนไหน” และ

“...คนบางคนเขียนหนังสือไม่มีย่อหน้าเลย ที่จริงการเขียนหนังสือมันมีหลักวิชานะ คนเขียนหนังสือที่มีกาละ เทศะ จะทำให้หนังสืออ่านเข้าใจง่าย..การเขียนหนังสือต้องมีทั้งกาละและเทศะ”

นอกจากคุณภาพหนังสือที่กล่าวมาแล้ว ปัญหาการลอกเลียนแบบของหนังสือ ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของหนังสือ ดังคำกล่าวของกรรมการผู้จัดการสำนักพิมพ์ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง ได้กล่าวไว้ว่า

“การลอกเลียนแบบ ทั้งจากรูปแบบ แนวงานศิลป์ การเขียน ที่ริเริ่มสร้างสรรค์มาตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งเป็นงานแนวที่ผู้อ่านให้การยอมรับและติดตามมาโดยตลอด มีหลายสำนักพิมพ์หรือแม้กระทั่งผู้ผลิตสื่อบางรายที่พยายามลอกเลียนแบบทั้ง Characters และรูปแบบหนังสือหรือสื่ออื่น ๆ ในช่วงเวลาอันรวดเร็วหลังจากได้คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา จนบางครั้งทำให้ผู้ซื้อสับสนเข้าใจว่าเป็นผลิตภัณฑ์จากที่เดียวกันหรือแนวการเขียนที่ลอกเลียน คัดลอกบางส่วนมาเรียบเรียงใหม่เป็นงานชิ้นใหม่ของตนเอง นั่นคือการฉกฉวยโอกาสทางความคิดที่ยังคงมีอยู่เสมอหากไม่มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง ย่อมส่งผลเสียต่อการพัฒนาคุณภาพหนังสือบ้านเรา”

เมื่อได้ทราบถึงพฤติกรรมกรรมการอ่าน การซื้อและโอกาสการเข้าถึงหนังสือของประชากรไทย รวมทั้งคุณภาพหนังสือที่ผลิตขึ้นให้คนไทยได้อ่านแล้ว การศึกษาถึงภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจหนังสือ นับเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญต่อการทำความเข้าใจธุรกิจสำนักพิมพ์

4.1.2 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง นอกเหนือจากปัจจัยอื่น ๆ ทั้งปัจจัยภายนอกประเทศและปัจจัยภายในที่ส่งผลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมต่ออำนาจการตัดสินใจซื้อและต่อภาวะการแข่งขันของธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งสามารถประเมินประเด็นที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

1. สภาพธุรกิจหนังสือโดยทั่วไป

ธุรกิจหนังสือเป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่ผ่านมามีอัตราการเติบโตสูงกว่าอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงทำให้ธุรกิจหนังสือได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการจำนวนมาก โดยมีมูลค่าการตลาดของธุรกิจหนังสือเล่มซึ่งไม่รวมหนังสือเรียนประมาณ 19,200 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2551 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี

พ.ศ. 2550 ที่คาดว่ายอดขายรวมประมาณ 18,000 ล้านบาท (สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย, 2551, มีนาคม 3, หน้า 5) ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจหนังสือยังมีช่องว่างทางการตลาดอยู่มาก จึงทำให้มีผู้สนใจเข้ามาแข่งขันในธุรกิจหนังสือจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูง ทั้งในแง่การลอกเลียนแบบหนังสือที่ประสบความสำเร็จและการผลิตหนังสือในแนวเดียวกันซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มเดียวกัน แต่ในเวลาเดียวกัน การแข่งขันในธุรกิจหนังสือ ก็ต้องถือว่ามีส่วนช่วยกระตุ้นให้ขนาดของตลาดใหญ่ขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ธุรกิจหนังสือมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จากการสำรวจพบว่าปี พ.ศ. 2549 มีหนังสือใหม่เข้าร้านประมาณ 934 เรื่อง ต่อเดือน ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำกว่าประเทศพัฒนาแล้วประมาณ 5-10 เท่า โดยคาดว่าคนไทยอ่านหนังสือปีละประมาณ 2 เล่ม และใช้เงินซื้อหนังสือปีละ 260 บาท”

“ธุรกิจหนังสือ จะมองว่า มีคู่แข่งก็มี จะมองว่าเป็นการขยายตลาดก็ใช่”

“มีช่วงหนึ่งที่ตลาดหนังสือก้าวหน้าก้าวกระโดด บางครั้งหนังสือเหมือนฟองสบู่อย่างเช่นเศรษฐกิจดี สำนักพิมพ์ก็ผุดขึ้นเป็นดอกเห็ด ออกหนังสืออะไรกันก็ได้ เวลาที่เศรษฐกิจตกหรือถดถอย หนังสือที่ฟุ่มเฟือยก็จะเป็นสิ่งแรก ๆ ที่เขาตัดออก”

“ในปี 2551 วงการหนังสือยังมีการขยายตัวที่ดี คือ คาดว่ามีการเติบโตประมาณ 7-8 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นการเติบโตของตลาดหนังสือวัยรุ่น โดยเฉพาะหนังสือที่พัฒนามาจากบล็อกหรือชุมชนออนไลน์ต่าง ๆ รวมไปถึงหนังสือเด็กและเยาวชน ทั้งนี้ หลักฐานที่ช่วยยืนยันการขยายตัวของวงการหนังสือ คือ การขยายหน้าร้านของบุ๊คส์ไมล์ สถิติเม็ดเงินไหลเวียนในช่วงงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ เทศกาลหนังสือเด็กและเยาวชน รวมถึงงานมหกรรมหนังสือระดับชาติ ที่ยังสูงกว่าปีที่แล้วในช่วงเดียวกัน แม้ว่าคนที่มาในงานจะดูบางตากว่าปีก่อน ๆ แต่กลุ่มคนที่มางานก็เป็นกลุ่มลูกค้าตัวจริงที่มีกำลังซื้อ และมาเพื่อตั้งใจซื้อจริง ๆ ไม่ได้มาตามกระแส เรียกว่า คนมาน้อย แต่เม็ดเงินไม่น้อยลง นั่นคือ มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นนั่นเอง”

เมื่อพูดถึงยอดพิมพ์หนังสือในบ้านเรา ที่สะท้อนความรุ่งเรืองของอุตสาหกรรมหนังสือได้ส่วนหนึ่ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่ง ได้กล่าวไว้ว่า

“บางเล่มถ้านับยอดรวมอาจพิมพ์เป็นแสน ๆ เล่มมาแล้วก็ได้ เช่นหนังสือเข็มทิศชีวิตของ ลูตินารถ ณ พัทลุง พิมพ์มากกว่า 500,000 เล่มแล้ว ออกมา 5 ปีแล้ว ยังเป็นหนังสือขายดีอยู่เลย หรือเสียชีวิตคนตายไม่ได้อ่านก็เหมือนกัน”

ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ตลาดหนังสือในประเทศที่มีการตื่นตัวและสร้างปรากฏการณ์การขายที่สูงส่วนใหญ่มักเป็นหนังสือแปลจากต้นฉบับต่างประเทศ ซึ่งสะท้อนถึงจุดอ่อนของการผลิตหนังสือต้นฉบับภาษาไทยและการสร้างตลาดหนังสือให้กับนักเขียนไทยที่จะมีพื้นที่ยืนหยัดในตลาดภายในและนอกประเทศ ซึ่งยังต้องพัฒนาอีกมาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งซึ่งเป็นนักวิชาการและนักเขียนที่มีชื่อเสียงได้กล่าวไว้ ดังนี้

“อุตสาหกรรมหนังสือบ้านเรา ต้องบอกว่า เสร้า ๆ น่าเสียดาย คนไทยอ่านเยอะ หนังสือมีมากมายหลายประเภท แต่หนังสือขายดีกลับเป็นหนังสือแปล เช่น แฮร์รี่ พอตเตอร์ ตอนนี้ซึ่งมีถึง 7 ภาค พอลออกมาทีหนึ่งก็กระหึ่มไปทั่วโลก รวมทั้งในไทยด้วย ผมอยากเห็นเรื่องราวในอดีตของไทยได้รับความนิยม อย่างสมัยก่อน เช่น ยาขอบ ที่เขียนผู้ชนะสิบทิศ ซึ่งได้รับความนิยมสูงมาก และนักเขียนกับคนอ่านจะมีความผูกพันกันจริง”

ขณะที่มุมมองของนักเขียนเจ้าของรางวัลซีไรต์ปี พ.ศ. 2542 มีความเห็นว่า ธุรกิจหนังสือของบ้านเรา มักเป็นลักษณะการเลียนแบบกันเสียมาก ดังนี้

“ตลาดหนังสือบ้านเรา ต้องพูดว่า เป็นแบบ Mee to คือ ทำตามแบบ จึงทำให้เกิดการแข่งขันสูง”

แต่สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง กลับรู้สึกว่าการแข่งขันของธุรกิจหนังสือ คู่แข่งหาใช้อื่นไกล แต่ต้องแข่งกับตนเอง ดังที่เขากล่าวไว้ว่า

“ผมมองว่า ธุรกิจหนังสือ การแข่งขันสูงก็จริง แต่คู่แข่งคือตัวเอง ยังไงตลาดก็ยังมียู่ ต่อเมื่อหาตลาดได้ ก็ยังทำธุรกิจนี้ได้”

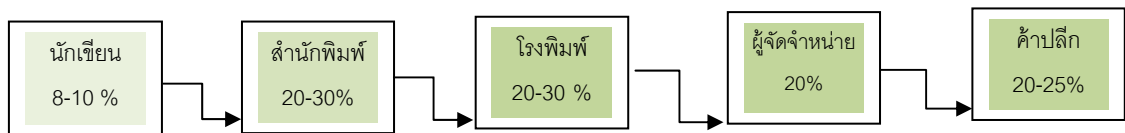
แม้ว่าในการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์จะมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แต่ในความเป็นจริงแล้ว การดำเนินงานของสำนักพิมพ์ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร ส่งผลให้รายใหญ่ที่มีทรัพยากร และอำนาจต่อรองมากกว่าจะเป็นผู้ได้เปรียบ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า

“..สำนักพิมพ์รายใหญ่ ๆ จะได้เปรียบทางการค้าต่อรายเล็ก เนื่องจากมีความพร้อมในทุกด้านในการแข่งขัน จึงได้รับการยอมรับในกลุ่มผู้อ่านและร้านหนังสือมาโดยตลอด ทำให้สำนักพิมพ์ขนาดเล็กมีอุปสรรคในการเติบโตพอสมควร เนื่องจากขาดเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจที่ครบวงจรและมีต้นทุนที่สูงกว่า รายเล็กที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยที่โดดเด่นจริง ๆ เช่น ความโดดเด่นทางด้านเนื้อหาที่เป็นที่ต้องการของตลาด”

และจากสภาพทั่วไปของธุรกิจหนังสือที่กล่าวมาแล้ว หากศึกษาถึงโครงสร้างของธุรกิจหนังสือ จะช่วยให้มองเห็นลักษณะการดำเนินธุรกิจของส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างขึ้น

2. โครงสร้างของธุรกิจหนังสือ

ธุรกิจหนังสือจะมีผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่นักเขียน สำนักพิมพ์ โรงพิมพ์ (รวมทั้งการจัดทำต้นฉบับ การใส่กาบเข้าเล่ม การเคลือบปก) ผู้จัดจำหน่าย และร้านจำหน่ายหนังสือ โดยมีส่วนแบ่งของผู้เกี่ยวข้อง ดังแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 โครงสร้างรายได้ของผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจหนังสือ

จากโครงสร้างของผู้เกี่ยวข้องดังกล่าว จะพบว่า รายได้ของโรงพิมพ์ใกล้เคียง หรือเท่ากับโครงสร้างรายได้ของสำนักพิมพ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่าน เห็นว่า การดำเนินงานสำนักพิมพ์ควรจะดำเนินงานให้ครบวงจร โดยควรลงทุนในกิจการโรงพิมพ์ด้วย เพื่อประโยชน์ทั้งในแง่การควบคุมคุณภาพและการได้รับผลประโยชน์ที่เต็มเม็ดเต็มหน่วย แต่ก็มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านไม่เห็นด้วย เนื่องจากเห็นว่า ควรใช้บริการจากภายนอกจะให้ประโยชน์มากกว่าในแง่ความคุ้มค่าในการลงทุนและการบริหารความเสี่ยง ดังทัศนะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงไว้ ดังนี้

ผู้ที่เห็นว่าสำนักพิมพ์ควรลงทุนธุรกิจโรงพิมพ์ด้วย กล่าวไว้ว่า

“หากดูโครงสร้างรายได้ เกินครึ่งที่เป็นของโรงพิมพ์ การใช้โรงพิมพ์คนอื่นมันมีปัญหาเรื่องของการควบคุม ความมีคุณภาพ ความถูกต้อง ความรวดเร็ว ถ้าสำนักพิมพ์ไหนมีโรงพิมพ์ของตัวเองก็จะได้ 2 ทาง คือ การบริหารจัดการ และก็โรงพิมพ์ต้องมีกำไร การบริหารจัดการ แทนที่จะให้คนอื่น ก็เอามาทำเอง นอกจากนี้ เมื่อมีกำลังการผลิตเหลือ เราก็รับจ้างคนอื่นพิมพ์ ซึ่งตรงนี้มันจะเป็นประโยชน์ สำนักพิมพ์เราเกิดมาด้วยเหตุผลเช่นนี้ เราทำหนังสือ..มาก่อนเราเห็นว่า เมื่อเราออกหนังสือเล่มหนึ่งแทนพิมพ์พอมีเวลาว่าง เล่มใหม่ยังไม่มา ก็มีเวลาว่าง ซึ่ง

โรงพิมพ์มีชื่อเสียงมาจากการพิมพ์งานคุณภาพ..ถ้าอยากจะทำ สำนักพิมพ์ต้องมีโรงพิมพ์เอง คือวันหนึ่งไม่มีไม่เป็นไร แต่ในแผนงานของคนที่เป็นผู้จัดการ ควรพัฒนาให้มาถึงจุดนี้” และ

“ข้อได้เปรียบของเราคือ ของเราครบวงจรหมดเลย มีนักเขียนทั้งอิสระทั้งในเครือข่าย ผ่านสำนักพิมพ์เรามี โรงพิมพ์เรามี จัดจำหน่ายเรามี ค้าปลีกเรามี บางคนเขามีแค่โรงพิมพ์และสำนักพิมพ์ ไม่มีหน้าร้าน หรือบางแห่งก็มีแค่สำนักพิมพ์และระบบจัดจำหน่าย แต่ไม่มีโรงพิมพ์ ของเราถือว่าครบวงจรที่สุด แล้วครบวงจรแบบใหญ่ ไม่ใช่แบบเล็ก”

ผู้ที่ไม่เห็นด้วยที่สำนักพิมพ์จะลงทุนการผลิตโดยใช้โรงพิมพ์ของตนเอง กล่าวไว้ว่า

“เรื่องอะไรเราจะไปลงทุนโรงพิมพ์ นี่เหมือนลงทุนเม็ดเงินมหาศาล เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว เหมือนอาจารย์ลงใน Internet บู๊ ลงเท่าไรมันก็ไม่จบสิ้น มัน Update ทุกวันเลย ไปใช้เขาสนุกที่สุด แล้วก็เขาจะแข่งขันกันเอง โดยที่เราจะเลือกได้ด้วย และได้ราคาที่ถูกลงด้วย สำหรับตัวเอง การ Outsource ดีกว่า”

และหากพิจารณาโครงสร้างของธุรกิจหนังสือ จะพบว่า พันธุ์ที่ สำคัญที่ทำให้หนังสือเดินทางจากผู้ผลิตไปสู่ร้านค้าปลีกหนังสือได้ คือ ผู้จัดจำหน่ายหรือสายส่ง โดยสายส่งจะได้รับค่าตอบแทนจากสำนักพิมพ์ ตั้งแต่ร้อยละ 30-40 แต่อาจเพิ่มขึ้นสำหรับสำนักพิมพ์บางแห่งที่ขาดอำนาจการต่อรอง โดยผู้จัดจำหน่ายจะแบ่งส่วนที่ได้ให้กับร้านหนังสือราวร้อยละ 20-25 ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งผู้จัดจำหน่ายและสำนักพิมพ์ ดังนี้

“ตามปกติสายส่งจะคิดส่วนแบ่งการขาย เท่ากับ 35-40% และสายส่งจะให้ร้านค้า 25 -27% การขายหนังสือ หากเป็นร้านใหญ่ ๆ เมื่อมีหนังสือใหม่ จะขอคูปองหนังสือก่อน”

“การกระจาย การจัดจำหน่าย โดนผูกขาดโดยบางกลุ่ม ทำให้สำนักพิมพ์ถูกบีบมาก ตั้งแต่การเรียกค่า GP เพิ่ม เช่น 40-50%”

นอกจากนี้ ในโครงสร้างของธุรกิจสำนักพิมพ์ ยังมีในส่วนของค่าตอบแทนสำหรับผู้เขียน ซึ่งจะมีการจ่ายคล้ายคลึงกัน ในสองลักษณะคือ จ่ายในอัตราคงที่ (Flat Rate) หรืออาจจ่ายเป็นลักษณะอัตราก้าวหน้า (Progressive Rate) โดยอัตราเฉลี่ยจะอยู่ที่ราวร้อยละ 8-12 ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผู้เขียนจะได้ค่าเขียน 10% หากมีชื่อเสียงก็ให้ 12% จากยอดพิมพ์”

“ของเราให้อัตราที่คงที่ มีอัตราเดียวเท่านั้น คุณจะขายได้เท่าไร เราก็มีอัตราเดียวเท่านั้น เพราะมีคนต่อรองเรามาเยอะเลย บอกว่าที่อื่นเป็นขั้นบันได เราบอกว่าที่นี่ไม่มีขั้นบันได ระบายเดียว ..ความเป็นปกติที่ดีที่สุด อย่าจับอะไรมากมาย”

“ลิขสิทธิ์ ที่นี้เราแปรไปตามยอดขาย หลายที่จะแปรไปตามยอดพิมพ์”

ขณะที่สำนักพิมพ์ในอดีต ที่ผู้เขียนเป็นทั้งผู้เขียน บรรณาธิการ และผู้ผลิต ผู้ได้ฉายาว่า “เขียนเอง พิมพ์เอง และขายเอง” ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้เขียนในอดีตว่า

“ตั้งแต่ปี 2508 คนเขียนผมก็ให้ลิขสิทธิ์เซ็นต์ ห้าบาทผมให้เล่มละบาท ผมรวยถึงสี่บาท”

3. ธุรกิจสำนักพิมพ์

การดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งถือว่า เป็นผู้ควบคุมประตูข่าวสาร (Gate Keeper) กล่าวคือ สำนักพิมพ์จะทำหน้าที่ในการคัดสรรต้นฉบับที่คิดว่าสามารถทำตลาดได้ ก่อนตัดสินใจลงทุนผลิตหนังสือออกจำหน่าย ซึ่งหากตัดสินใจผิดพลาด สำนักพิมพ์ก็อาจประสบผลขาดทุนและต้องเลิกกิจการในท้ายที่สุด ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ส่วนใหญ่ในตลาดหนังสือในประเทศไทยกว่าร้อยละ 80 ดำเนินงานโดยผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งยังขาดองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ในการทำธุรกิจหนังสือ ตั้งแต่ความรู้ด้านการตลาด การผลิต และการบริหารจัดการ อีกทั้งยังขาดอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายด้วย ทำให้สำนักพิมพ์ขนาดกลางและขนาดเล็กเสียเปรียบสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ที่พร้อมทั้งเงินทุน ความรู้ และอำนาจต่อรอง ส่งผลให้ธุรกิจสำนักพิมพ์เกิดขึ้นและล้มหายไปจำนวนมาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือ ได้กล่าวไว้ว่า

“ก่อนหน้าี่ประมาณปี พ.ศ. 2525-2526 มีสำนักพิมพ์ที่ส่งหนังสือให้เราจัดจำหน่ายประมาณ 400 สำนักพิมพ์ ปัจจุบันเหลือประมาณ 40-50 สำนักพิมพ์ แต่สำนักพิมพ์เหล่านี้ จะผลิตหนังสือจำนวนเยอะขึ้น คือ ที่ใหญ่ก็ใหญ่ขึ้น ที่หายก็หายไปเลย บางสำนักพิมพ์ก็พิมพ์น้อย ไม่ชัดเจน ปีหนึ่งอาจมีเพียงปกเดียว สรุปก็คือ จำนวนสำนักพิมพ์เล็ก ๆ หายไปเยอะ แต่ที่อยู่ก็ชัดเจน มีระบบ”

“มีการแข่งขันสูงมาก เกิดสำนักพิมพ์ใหม่ ๆ เยอะ ออกแนวหนังสือค่อนข้างซ้ำกัน กล่าวคือ ถ้าแนวหนังสือไหนกำลังเดิมนักพิมพ์ต่าง ๆ ก็จะออกหนังสือแนวนี้กันเยอะ เช่น แนวนิยายเกาหลี เป็นต้น”

“ถ้าเราดูตามเม็ดเงิน ตัวหลักมันจะกระจุกอยู่ที่สำนักพิมพ์ใหญ่ หลายครั้งที่สำนักพิมพ์ใหญ่เริ่มไม่แข็ง ก็คือไม่มีจุดยืนเหมือนกัน เช่น คนนั้นขายได้ เราประมูลด้วยดีกว่า”

“สำนักพิมพ์ในประเทศไทยค่อนข้างเปิดได้ง่าย มีบุคลากรเพียง 2-3 คน ก็สามารถ ดำเนินกิจการได้ เพียงรู้กระบวนการทำงานหลัก ๆ เกี่ยวกับการบรรณาธิการต้นฉบับ และงานกราฟิก จัดรูปเล่มและภาพประกอบ ตลอดจนหลักการจัดซื้อกระดาษและเลือกโรงพิมพ์ให้ได้คุณภาพตามที่เราต้องการก็สมบูรณ์แล้ว ในส่วนอื่น ๆ เช่น การตลาดและประชาสัมพันธ์ ระบบบัญชีและการเงิน ตลอดจนคลังสินค้า หรือบุคคล เป็นส่วนตามมาเหมือนธุรกิจอื่น ๆ”

ทั้งนี้ ลักษณะการดำเนินงานการผลิตหนังสือในปัจจุบันจะต่างจากสมัยก่อน โดยสำนักพิมพ์ที่มีการวางแผนการจัดการที่ดี จะใช้กลยุทธ์เข้าช่วยในการบริหารจัดการ ซึ่งต่างจากในอดีต ที่การผลิตหนังสือจะเริ่มต้นจากนักเขียนที่เขียนขึ้นก่อนแล้วจึงไปหาคนซื้อ ขณะที่ปัจจุบันจะใช้การวิจัยความต้องการเข้าช่วยในการค้นหาความต้องการของผู้อ่าน แล้วเลือกผลิตหนังสือให้ตรงกับความต้องการของตลาดกลุ่มเป้าหมาย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่รับผิดชอบด้านการจัดจำหน่ายให้กับสำนักพิมพ์หลายแห่งรวมทั้งหนังสือที่ผลิตในเครือของสำนักพิมพ์ตนเองด้วย ดังนี้

“สมัยก่อน เขียนก่อนแล้วค่อยไปหาคนซื้อเอา คือ รุ่นอุดมการณ์ เดียวนี้มันไม่ได้แล้ว มันต้องผสม ถามก่อนว่า ช่างหน้าเขาอยากอ่านอะไร เรามีสินค้าตอบสนองเขาได้ไหม กลุ่มไหนด่วน ไม่ด่วน กลุ่มแบบนี้เอา กลุ่มเด็กหรือกลุ่มผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่แบบไหน ผู้หญิง หรือผู้ชาย นอกจากนี้ ต้องดูอุดมการณ์เราด้วย จะทำอะไรให้ตอบสนองเราด้วย อุดมการณ์เราต้องไม่เปลี่ยน ขายได้ด้วย มีเงินเข้ามาหมุนในระบบ ซึ่งจะทำให้ได้เงินใหม่ ๆ ต่อยอดไปได้เรื่อย ๆ”

4. ระบบการจัดจำหน่ายหนังสือในประเทศไทย

การจัดจำหน่ายหนังสือส่วนใหญ่ในประเทศไทย มากกว่าร้อยละ 80 เป็นการจำหน่ายโดยการฝากขายผ่านร้านหนังสือ โดยผู้ประกอบการสำนักพิมพ์อาจดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้จัดจำหน่าย เช่น บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด สายส่งศิกษิต บริษัท เคล็ดไทย จำกัด และบริษัท งานดี จำกัด (ในเครือมติชน) เป็นต้น เป็นผู้กระจายหนังสือไปสู่ร้านหนังสือทั่วประเทศ ซึ่งร้านหนังสือจะแบ่งเป็นสองลักษณะ คือ ร้านหนังสือเครือข่ายที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบมาตรฐาน ที่เรียกว่า Modern Trade ซึ่งมีสัดส่วนราวร้อยละ 60 และร้านหนังสืออิสระ ซึ่งไม่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน โดยมีสัดส่วน

ราวร้อยละ 40 ของร้านหนังสือทั้งหมดในประเทศ ทั้งนี้ พบว่า ธรรมชาติการขายหนังสือที่สำคัญ คือ การได้มีโอกาสให้ผู้อ่านได้พบ ได้สัมผัส และได้มีโอกาสเลือก จะทำให้เกิดโอกาสในการขายหนังสือได้ดี ดังนั้น ธุรกิจสำนักพิมพ์จึงต้องอาศัยร้านหนังสือเป็นช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญที่สุด ในการเพิ่มโอกาสในการขาย และนับเป็นนิมิตหมายที่ดีที่ปริมาณร้านหนังสือในปัจจุบันเพิ่มขึ้น แม้ว่าส่วนใหญ่ที่เพิ่มขึ้นจะเป็นร้านหนังสือขนาดเล็กที่มีพื้นที่จำกัดและประเภทหนังสือที่ไม่ค่อย หลากหลายนัก ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของร้านหนังสือ Book Smile ที่เปิดคู่กับร้านค้าปลีกในเครือ ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ตลาดหนังสือบ้านเรา กว่า 80% เป็นการขายโดยการฝากขาย ก่อนหน้านี้บางร้านเคยทำเป็นเครดิต คือซื้อขาดแล้วคืนได้เป็นเปอร์เซ็นต์ สุดท้ายก็อยู่ไม่ได้ ต้องขอเปลี่ยนเป็นฝากขาย เนื่องจากไม่ว่าจะฝากขาย หรือซื้อขาด สำนักพิมพ์ก็ให้เปอร์เซ็นต์เท่ากัน ซึ่ง ภาระการแบกสต็อกกรณีซื้อขาดไปตกอยู่ที่ร้านค้า แต่ไม่ได้อะไรเพิ่ม ก็ไม่รู้ว่าจะแบกสต็อกไปทำไม สุดท้ายก็ต้องกลับไปเป็นแบบเดิม”

“ปัจจุบัน ร้านหนังสือมีประมาณ 3,000 ร้าน ร้านใหญ่ประมาณ 2,000 ร้าน ร้านย่อย ๆ ประมาณ 1,000 ร้าน ซึ่งตอนนี้ หนังสือสามารถกระจายได้มากขึ้น เช่น ในร้าน Book Smile ของ Seven-Eleven ผมมองว่าเป็นนิมิตหมายที่ดี ถ้าคุณเดินผ่านเข้าร้าน Seven-Eleven ก็ยังเห็นหนังสือ แม้จะเป็นร้านเล็ก ๆ เพียง 20 หรือ 30 ตารางเมตร แต่ก็ช่วยให้หนังสือสามารถกระจายได้มากขึ้น”

นอกจากการจำหน่ายหนังสือผ่านร้านหนังสือแล้ว สำนักพิมพ์ ยังสามารถดำเนินการจำหน่ายหนังสือในช่องทางอื่น ๆ ได้อีกหลายช่องทาง ตั้งแต่การนำสินค้าไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้าโดยตรง เช่น การเปิดจุดจำหน่ายในสถาบันการศึกษา โรงพยาบาล รถเคลื่อนที่ หรือการนัดพบลูกค้าในเทศกาลหนังสือ รวมถึงการจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สำคัญและคาดว่าจะมีอนาคตที่เพิ่มขึ้นในอนาคต เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“หนังสือของเราจัดจำหน่ายเอง โดยวิธีฝากขาย ขายตรง ขายเอง มีองค์กรติดต่อโดยตรงเพื่อซื้อจำนวนมากสำหรับการอบรม หรือเป็นหนังสือแจก เช่น แจกงานวัด งานบุญ งานกุศล (กรณีรับจ้างผลิต)”

5. อุตสาหกรรมหนังสือในยุคสื่อสารไร้พรมแดน

ปัจจุบัน หนังสือเล่มกำลังเผชิญกับคู่แข่งชั้นหลายด้าน เพราะนอกจากการแข่งขันกับหนังสือประเภทเดียวกันจากต่างสำนักพิมพ์แล้ว ยังมีสินค้าทดแทนอื่น ที่ผู้บริโภค

สามารถเลือกรับได้ ตั้งแต่สื่อทีวี วิทยุ อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ ฯลฯ รวมไปถึงการถูกแย่งเวลาในการอ่านไปจากสิ่งบันเทิงอื่น ๆ เช่น การใช้เวลากับการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคม การเดินเล่นตามศูนย์การค้า การเข้าชมทางด้านวัฒนธรรม การบันเทิง และการกีฬา เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“เวลาถูกแย่งไปจากการอ่าน ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีวิธีการส่งเสริมให้คนอ่าน รวมทั้งตัวผู้อ่านเอง ต้องรู้จักเลือกที่จะอ่าน”

และไม่ว่าหนังสือจะมีคู่แข่งที่เป็นสื่ออื่นที่ทันสมัยและให้ความรวดเร็วอย่างไรก็ตาม ก็ยังมีผู้ที่เชื่อมั่นว่า หนังสือเล่มจะยังคงอยู่ ดังที่ผู้เขียนท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า

“ผมเชื่อว่าอย่างไรหนังสือเล่มก็จะไม่สูญพันธุ์ นอกจากจะมีนวัตกรรมใหม่ที่จะมาแก้ปัญหา E-Book ในปัจจุบันนี้ ซึ่ง E-Book มีข้อด้อยต่าง ๆ ตั้งแต่ ต้องใช้ไฟฟ้า บางครั้งไม่สะดวก และก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อมจากการที่หนังสือกระดาษถูกโจมตีว่าใช้ต้นไม้ ทำลายสิ่งแวดล้อม ขณะที่ E-Book เอง ก็ยังคงต้องใช้ไฟฟ้า ซึ่งเป็นพลังงาน และจอก็เป็นพลาสติก ก็ถือว่ามีส่วนในการทำลายสิ่งแวดล้อมเช่นกัน รวมทั้งการเก็บไว้นาน ๆ ก็อาจมีปัญหา” และ

“ปัจจุบัน E-Book มีที่อยู่แล้ว แต่เชื่อว่าจะไม่ทำให้หนังสือกระดาษหมดไปในศตวรรษนี้ เพราะคนรักยังมีอยู่ อยู่ที่ส่วนแบ่งการตลาด การตลาดสำคัญมาก รวมทั้งบทบาทของสังคม ที่ใหญ่ที่สุด คือ ภาครัฐ ..ถ้าสังคมหนึ่ง ๆ คนอ่านเพื่อความเพลิดเพลินมาก เชื่อว่า E-Book จะไม่แรง แต่ถ้าคนใช้หาความรู้ ค้นคว้า เพราะต้องการความใหม่ เมื่อนั้น E-Book จะแรง”

4.1.3 โอกาสของผู้เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษารุรกิจสำนักพิมพ์ ทำให้พบโอกาสของผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจหนังสือที่น่าสนใจ ดังนี้

1. โอกาสของนักเขียน

“นักเขียน” คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสืบสานวัฒนธรรมของประเทศชาติ และสร้างสรรค์อารยธรรมของโลกตลอดมา ด้วยเหตุที่นักเขียนเป็นผู้สร้างสรรค์งานเขียน ซึ่งทำให้เกิดการอ่าน และส่งผลต่อการพัฒนาสติปัญญาและความมั่งคั่งทางจิตใจของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์ คือ บ่อเกิดสำคัญของการพัฒนาความรุ่งเรืองของอารยธรรมของชาติ ดังนั้น ทุกวันที่ 5 พฤษภาคม ของทุกปี สมาคมนักเขียนแห่งประเทศไทย จึงได้จัดงาน “วันนักเขียน” เพื่อส่งเสริมสถานภาพและสะท้อนให้เห็นความสำคัญของอาชีพนักเขียน

แม้ว่า นักเขียนจะได้รับการระลึกถึงความสำคัญดังกล่าว แต่ยังมีนักเขียนอีกจำนวนมากที่หนทางการก้าวสู่อาชีพนักเขียนมิใช่เรื่องง่าย บางคนอาจต้องใช้เวลาหลายปี เพราะหากยังไม่เป็นที่รู้จัก สำนักพิมพ์เอง ซึ่งถือเป็นนายทุน ก็คงต้องป้องกันความเสี่ยงในการตีพิมพ์หนังสือจากนักเขียนหน้าใหม่ นักเขียนบางคนอาจต้องลงทุนผลิตหนังสือด้วยเงินทุนส่วนตัว ดังเช่นนักเขียนชั้นครู เจ้าของรางวัลนราธิปปี พ.ศ. 2550 ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกที่สำคัญคนหนึ่งของวงการพิมพ์หนังสือ “พ็อคเก็ตบุ๊ก” ที่กว่าจะถึงวันนี้ ท่านต้องใช้เวลาถึง 13 ปีเต็ม ตั้งแต่อายุ 13 ปี ที่เพียรส่งเรื่องให้กองบรรณาธิการพิจารณาตีพิมพ์โดยผ่านความพยายาม “เขียน...แล้วก็..เขียน” แม้ว่าส่วนใหญ่ของงานเขียนในช่วงแรกจะถูกกองบรรณาธิการโยนทิ้งตะกร้า แ่่นแล้วแผ่นเล่า แต่ด้วยหัวใจที่ฝักใฝ่ในอาชีพนักเขียน ทำให้ท่านอดทน บากบั่น เขียนต่อไป ดังที่ท่านได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“กว่าผมจะได้เป็นนักเขียนอาชีพ ก็เมื่ออายุ 26 กลับจากเหมืองแร่ มาเตะฝุ่นในกรุงเทพฯ พยายามเขียนเรื่องขายเป็นอาชีพ ผมเขียนเรื่องสั้น กลอน สารคดีส่ง บก. นิตยสารทุกสำนัก และปรากฏว่า ลงตะกร้าของทุกสำนัก ผมก็ไม่ย่อท้อ ผมกัดฟัน อดหลับอดนอน เขียนจนดึกดื่น ส่งนิตยสารทุกเล่ม และก็ลงตะกร้าทุกเล่มตามเคย”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านเดิมยังได้กล่าวถึงโอกาสที่ไม่มากนักของนักเขียนที่จะสามารถเลือกสำนักพิมพ์ที่จะตีพิมพ์หนังสือให้ตนได้ แต่หากเป็นนักเขียนที่มีชื่อเสียง สำนักพิมพ์จะวิ่งเข้าหาเอง เพื่อร้องขอให้นักเขียนนั้น มอบต้นฉบับให้แก่สำนักพิมพ์เป็นผู้จัดพิมพ์หนังสือให้ ดังคำกล่าวที่ว่า

“นักเขียนไม่มีชื่อเลือกสำนักพิมพ์ไม่ได้ แต่หากนักเขียนเก่ง สำนักพิมพ์จะวิ่งเข้าหาเอง เช่น หม่อมราชวงศ์คึกฤทธิ์ ปราโมช ที่เป็นนักเขียนที่มีชื่อเสียงเพราะท่านเขียนเก่ง และเป็นบุคคลที่คนไทยทั่วประเทศรู้จักท่านดี สำนักพิมพ์จะไปคุกเข่าขอต้นฉบับท่านมาพิมพ์ ซึ่งไม่ว่าท่านเขียนเรื่องอะไรก็ขายได้” และ

“นักเขียนเก่ง ๆ ไม่มีสำนักพิมพ์ก็ไม่มีบาร์มี ต้องใหญ่จริงๆ ถ้าไม่ใหญ่ ไม่มีใครขอ นักเขียนสร้างสำนักพิมพ์ให้เป็น Bestseller แต่สำนักพิมพ์ไม่เคยสร้างนักเขียนเลย นักเขียนเดินต๊อกต๋อย ไปรับค่าเรื่องเป็นตอน ๆ เค้าไม่จ่าย บอกไม่มี แต่ถ้าขับรถไป เขาจ่ายให้.. นักเขียนต้องมีมาด อย่างหม่อมราชวงศ์คึกฤทธิ์ ต้องไปคุกเข่า ขอเรื่องท่านมาพิมพ์ หนังสือดี จึงขายได้ คือ ของต้องดี จึงขายได้”

สำหรับวลีเสียดสี “นักเขียนไร้แห่ง” ซึ่งหากถามตัวนักเขียนเอง จะได้รับคำตอบที่แตกต่างกันไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านเดิมที่ดำรงตนด้วยอาชีพนักเขียนมาทั้งชีวิต และเขายังได้ชื่อว่า เป็นครูของนักเขียนรุ่นหลัง ได้กล่าวไว้ดังนี้

“เขียนโดยไม่มีหลักการ เขียนโดยไม่ดูตาม้าตาเรือ ก็ไร้แห่ง แต่ถ้าเขียนอย่างมีหลักการ เขียนตามความต้องการของตลาด เขียนตามความต้องการของผู้อ่าน ก็รวยได้” และ

“กฤษณา อโศกสิน ป. อินทรปาลิต ทมยันตี ทำไม่ไร้แห่ง ใครเขียน ต้องดู อันไหนเป็น Master Piece อันไหนเป็นขยะ สำนักพิมพ์ต้องตาแหลม”

ทำนองเดียวกันกับที่นักเขียนสตรีที่มีผลงานเด่นทางด้านนวนิยาย ซึ่งยึดงานเขียนเป็นอาชีพตั้งแต่ พ.ศ. 2522 ได้กล่าวไว้ว่า

“คำตอบแทน อยู่ได้ ถ้าเรามีชื่อเสียงตลอดไป ไม่ใช่ชีวิตฟุ่มเฟือยเกินเหตุ แต่หากพื้นที่มีน้อย ก็อยู่ได้ลำบาก”

ขณะที่นักเขียนบางคน ก็ไม่สนใจกับคำตอบแทน โดยเพียงต้องการถ่ายทอดสิ่งดี ๆ ให้กับสังคม ดังข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“อาจารย์ไสว บุญมา ท่านมีมูลนิธิของท่าน เมื่อคำลิขสิทธิออก อาจารย์ก็ให้โอนเงินไปเข้ามูลนิธิทั้งหมด ท่านไม่เคยรับเงินคำลิขสิทธิเลยครับ”

สอดคล้องกับคำกล่าวของท่านเจ้าของผลงานคุณภาพที่กล่าวกับผู้วิจัย ดังนี้

“อาจารย์คงทราบแล้วว่า ผมกำลังตั้งมูลนิธิ “นักอ่านบ้านนา” ด้วยรายได้จากค่าเขียนบทความและหนังสือของผมและการสนับสนุนของกัลยาณมิตร ผมตั้งมูลนิธิขึ้นหลังจากทำการประกวดการอ่านที่อำเภอบ้านนาเป็นการนำร่องอยู่ 2 ปี..”

นอกจากนี้ นักเขียนที่เคยมีผลงานตีพิมพ์ผ่านสำนักพิมพ์บางแห่ง โอกาสที่หนังสือจะได้รับการตีพิมพ์เพิ่ม ก็ต้องขึ้นอยู่กับสำนักพิมพ์เท่านั้น หากสำนักพิมพ์มีการบริหารจัดการในด้านการขายที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีนโยบายพิมพ์ซ้ำ นักเขียนก็จะเสียโอกาส ดังที่นักเขียนท่านหนึ่ง ต้องประสบปัญหาดังกล่าว ดังนี้

“พอหนังสือไม่มีในร้านหนังสือแล้ว ทั้งที่ออกมาเพียงหนึ่งปีด้วยยอดพิมพ์กว่าสามพันเล่ม ซึ่งก็ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี ถ้ามไปที่สำนักพิมพ์ก็ไม่ได้ได้รับความสนใจ จนล่าสุด

มีลูกค้าต้องการซื้อหนังสือไปใช้งานประกอบโครงการหนึ่ง ปริมาณถึง 500 เล่ม แต่สำนักพิมพ์ก็ไม่วินิจฉัย ทำให้นักเขียนเสียโอกาสมากทั้งเรื่องของรายได้และชื่อเสียง”

2. โอกาสของสำนักพิมพ์

มีผู้กล่าวไว้ว่า “ภายใต้วิกฤติย่อมมีโอกาส” ซึ่งการที่ประเทศชาติเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ หลายคนก็มองว่า ธุรกิจหนังสือเองก็อาจได้รับผลกระทบด้วย แต่ในเวลาเดียวกัน ธุรกิจหนังสือแม้ได้รับผลกระทบในด้านต้นทุนและการบริหารจัดการ แต่ก็ได้รับอานิสงส์ในโอกาสการขายเพิ่มขึ้นในหนังสือบางประเภท ที่ผู้อ่านคิดว่าจะให้ประโยชน์ในการช่วยให้เขาสามารถเพิ่มพูนความรู้ และนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า ธุรกิจสำนักพิมพ์ยังมีโอกาสอีกมาก ดังนี้

“ภาวะหนังสือ ตลาดขยายมากขึ้น ดูจากร้านหนังสือมีมากขึ้น..หากทำให้หนังสือถูกลง จะช่วยให้หนังสือกระจายถึงผู้อ่านได้มากขึ้น โอกาสในการขายของสำนักพิมพ์ก็จะเพิ่มขึ้นในลักษณะเดียวกัน”

“สำนักพิมพ์ในประเทศไทย มี สำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ซึ่งธุรกิจสำนักพิมพ์มีโอกาสมาก เพราะธุรกิจหนังสือเป็นขาขึ้น วัดได้จากการจัดงาน เนื่องจากอ่านน้อยมานาน และปริมาณการอ่านหนังสือต่อคนต่อหัวยังต่ำอยู่ จึงมีโอกาสเพิ่มได้อีกมาก แต่มีปัญหาร้านหนังสือมีน้อย คือ Shelf ไม่พอ เพราะมีหนังสือออกใหม่มาก ประมาณ 30 เล่มต่อวัน สำนักพิมพ์ต้องเพิ่มโอกาสในการขายของตนเองหลาย ๆ ช่องทาง เช่น ใช้เว็บไซต์เข้าช่วยให้คนรู้จัก สำนักพิมพ์ หรือพาสำนักพิมพ์ตัวเองไปอยู่ใน Puntip”

“โอกาสเยอะมาก เพราะดูยอดการพิมพ์ของต่างประเทศ มากกว่าเราหลายเท่าตัว ของไทยแม้ว่าจะมีคนเติบโตอยู่แล้วก็จริง แต่เราก็ยังมีช่องว่างเยอะแยะ แต่ส่วนใหญ่มียอดกระจุกอยู่ในเมือง”

“หนังสือทุกชนิดขายได้ แต่ได้มากได้น้อยต่างกัน คนทุกคนชอบไม่เหมือนกัน เช่น หนังสือพระเครื่องก็มีกลุ่มของเขา หนังสือต้นไม้ก็มีกลุ่มของเขา หนังสือสุขภาพก็มีกลุ่มของเขา ขายได้แต่จะอยู่ได้ไม่ได้อยู่ที่การจัดการ การทำธุรกิจหนังสือ ถ้าทำอย่างจริงจัง ออกหนังสือเยอะมีทุนเยอะ มีสายป่านยาวอยู่ได้ทุกราย”

“ผมเชื่อว่าวงการหนังสือจะดีขึ้น ถ้าคนเขียน ๆ ให้อ่านสนุก คนอ่านหนังสือก็เยอะขึ้นตามไปด้วย เพราะเขาอ่านแล้วยอมสนุกไปกับมัน เมื่อนักเขียนตั้งใจคนอ่านได้วงการหนังสือหรือทิศทางของแวดวงวรรณกรรม ต้องดีขึ้นแน่นอน”

4.1.4 การส่งเสริมธุรกิจหนังสือของภาครัฐและเอกชน

การพัฒนาธุรกิจหนังสือ ล้วนต้องอาศัยการร่วมมือกันทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งปัจจุบัน ภาคเอกชนเองได้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างความร่วมมือกันในรูปแบบต่าง ๆ โดยการจัดตั้งเป็นสมาคมต่าง ๆ เช่น สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย สมาคมภาษาและหนังสือแห่งประเทศไทย สมาคมนักเขียนแห่งประเทศไทย เป็นต้น โดยแต่ละสมาคมต่างมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป แต่โดยรวมแล้ว ต่างก็มีส่วนในการสนับสนุนการอ่านและเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจหนังสือของประเทศเจริญเติบโตได้ถึงทุกวันนี้

สำหรับการส่งเสริมธุรกิจหนังสือของหน่วยงานภาครัฐ จะเป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องในธุรกิจหนังสือยังไม่พึงพอใจกับการดำเนินงานของภาครัฐทั้งในแง่นโยบายและการสนับสนุนส่งเสริมตั้งแต่การอ่าน การออกระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนอุตสาหกรรมหนังสือ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักที่อยู่ในอุตสาหกรรมหนังสือได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกัน ดังนี้

“ไม่ต้องสนับสนุน อย่าทำตัวเหมือนไดโนเสาร์ ชัดขวางทำให้ทำงานยาก ปัจจุบันไม่เห็นมีหน่วยงานไหนมาสนับสนุน เพราะมันทำให้มีปัญหา ไม่ต้องสนับสนุนแต่อย่างขวาง”

“หลัง ๆ ผมไม่ค่อยคาดหวังอะไรกับรัฐบาล เพราะเราขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เรื่องคน และยังมีปัญหาการไม่สอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ นโยบาย และระบบการบริหารของราชการ”

“ต้นทุนค่ากระดาษ หรืออะไรต่าง ๆ มัน Control ไม่ได้ รัฐบาลไม่ได้เข้ามาช่วยเหลือ ตลาดไม่ใหญ่พอ ค่าพิมพ์แพง ต้นทุนแพง”

“รัฐบาลช่วยไม่เต็มที่ อย่างการผลักดันให้การอ่านเป็นวาระแห่งชาติ ก็ทำไม่จริงอยากให้รัฐส่งเสริมจริงจัง บางประเทศ นักเขียนได้เป็นข้าราชการของรัฐ สวัสดิการต่าง ๆ รัฐก็ช่วยเหลือเต็มที่”

แม้ว่าหลายท่านจะรู้สึกผิดหวัง และท้อแท้กับการดำเนินการสนับสนุนอุตสาหกรรมหนังสือของรัฐ แต่หากจะให้ทางการช่วยเหลือ หลายท่าน ก็ได้กล่าวไว้ คล้ายคลึงกัน ดังนี้

“อยากให้รัฐกระตุ้นการอ่าน คนอ่านมาก ต้องการหนังสือมาก ก็ขายหนังสือได้มาก แต่ต้องสร้างคนอ่านที่เป็นนักอ่านที่แท้จริง มีวัฒนธรรมการอ่านประเภท Active Learner มิใช่ Passive Learner และรัฐต้องส่งเสริมการผลิตหนังสือต้นทาง มีนักเขียน นักแปล รวมทั้งมีการยกย่องนักเขียน จัดประกวด ให้รางวัล เป็นนักเขียนแห่งชาติ มีรางวัล “ปากกาทองคำ”

ทำให้เกิดกระแส ใครเป็นนักเขียนถือว่าสุดยอด คนเห็นก็กรี๊ด แต่บ้านเรามันไม่ใช่ คนกรี๊ดดารา ไม่ใช่ นักเขียน ดูอย่างประเทศเยอรมัน คนให้ความสำคัญกับนักเขียนมาก แต่ประเทศไทยยกย่อง ฉาบฉวย”

“อยากให้ภาครัฐสนับสนุนตั้งแต่เรื่องภาษีทั้งระบบ ส่งเสริมให้คนอ่าน หนังสือมาก ๆ มีการจัดซื้อหนังสือที่โปร่งใส บุคลากรของรัฐ Open Mind และข้อสุดท้าย กระทรวงศึกษาธิการมีการจัดการอย่างเป็นระบบ”

“อยากให้ภาครัฐกำหนดแผนการเดินทางของประเทศให้ชัดเจน เราไม่รู้ข้อมูลที่แท้จริง จะเดินได้อย่างไร เราจะไปเชียงใหม่จะไปทิศไหนยังไม่รู้เลย เราไม่รู้ว่าจะไปเชียงใหม่ด้วย แต่ตอนนี้เราไม่รู้ว่าจะไปไหน ไม่รู้ทิศว่าจะไปไหนเลย มันก็ไปของมันเรื่อย ๆ เปื่อย ๆ สะเปะสะปะ ภาคเอกชนก็ตาย”

“ผมว่าให้หน่วยงานรัฐเปิดใจให้กว้าง ตั้งแต่การจัดสรรงบประมาณซื้อ หนังสือเข้าห้องสมุด ควรให้เด็กได้มีโอกาสเลือกหนังสือที่เขาสนใจเอง มากกว่าให้ส่วนกลางเป็นคนเลือกให้ อย่างต่างจังหวัด จะเห็นเลยว่า หนังสือมันไม่เข้ากับเด็ก ผมถามว่า อย่างนี้มันจะสร้าง วัฒนธรรมการอ่านใหม่ มันคือ เอาเงินภาษีของรัฐไปทิ้งไว้ตรงนั้น กับการที่เด็กเขามาเลือกหนังสือที่เขาจะอ่าน ผมว่ามันน่าคิดอย่างนี้ นอกจากนี้ การจัดงานอะไรก็ตาม ขอให้สำนักพิมพ์มีส่วนร่วมบ้าง”

“รัฐบาลน่าจะจัดเว้นภาษีเรื่องกระดาษ หรืออะไรต่าง ๆ ให้รัฐบาลทำอะไรก็ได้ ที่ไม่ให้ Retailing มาบีบเรา เพราะว่ากว่า 40% ต้นทุนเราอยู่ที่นั่นหมดเลย ต้นทุนกระดาษอยู่ ประมาณ 20% แล้ว ต้นทุนจริง ๆ เรียกว่า รายจ่าย รวมตัวได้แต่ในทางปฏิบัติมันยาก เพราะว่าคนหมู่มาก ถ้ารัฐบาลสนับสนุนมันก็จะขายได้ มันมี Target มันก็เพิ่ม Volume ถ้ามี Market มันก็จะมี Volume กระทรวงศึกษา หรือห้องสมุดทำให้มันดินะ ประเทศไทยคนก็ฉลาด คนอ่านหนังสือเราก็รู้ ๆ อยู่แล้ว อย่างต่างจังหวัด คนที่ไม่อ่านหนังสือก็ไม่อ่าน คนที่อ่านอยู่แล้วก็อ่านๆ เราไม่สร้างฐานผู้บริโภค ไม่ได้ส่งเสริมจริงจัง”

4.2 อุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทย

ธุรกิจสำนักพิมพ์ก็เช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ที่ต้องเผชิญกับปัญหาในการดำเนินธุรกิจ และโดยเฉพาะธุรกิจสำนักพิมพ์ที่ต้องเผชิญกับสภาพปัญหาของวัฒนธรรมการอ่านของคนไทย ซึ่งนับเป็นปัญหาสำคัญ ที่ส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมหนังสือ นอกจากนี้ ยังต้องเผชิญกับ

ความหลากหลายของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาน้ำมัน ที่ทำให้ต้นทุนการผลิตและการขนส่งเพิ่มขึ้น ไปจนถึงภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย รวมทั้งผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจของโลกและอื่น ๆ ที่ต่างส่งผลกระทบต่อธุรกิจสำนักพิมพ์อย่างหลีกเลี่ยงมิได้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้อง สามารถจำแนกประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นอันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ปัญหาอันเกิดจากปัจจัยภายนอก ที่ถือเป็นอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ และข้อจำกัดของธุรกิจสำนักพิมพ์ ที่เกิดจากปัจจัยภายในของสำนักพิมพ์แต่ละแห่ง ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 อุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทย

อุปสรรค (ปัจจัยภายนอก)	ข้อจำกัด (ปัจจัยภายใน)
<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมการอ่าน : อ่านน้อย อ่านตามกระแส 2. การจัดจำหน่าย <ul style="list-style-type: none"> - อำนาจต่อรองของสำนักพิมพ์ - พื้นที่การจำหน่ายจำกัด - ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้จัดจำหน่ายและร้านหนังสือ 3. การลอกเลียนแบบ 4. ภาวะเศรษฐกิจ 5. ต้นทุนการผลิต 6. การแข่งขัน : สำนักพิมพ์อื่น สื่ออื่น และธุรกิจอื่นที่แย่งเวลาการอ่านไป 7. หนังสือหาย 8. จริยธรรมทางธุรกิจ : การผลิตหนังสือ การแย่งพื้นที่/บุคลากร 9. การขาดนักเขียนที่มีคุณภาพ 10. นโยบายภาครัฐ : ขาดความชัดเจน ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การผลิต : ความแม่นยำ ความเร็ว การบริหารต้นทุน 2. การจัดจำหน่าย <ul style="list-style-type: none"> - การเลือกผู้จัดจำหน่าย - การจัดการข้อมูลการขาย - การไม่มีหน้าร้านเป็นของตนเอง 3. การเงิน <ul style="list-style-type: none"> - การขาดเงินทุน - การขาดสภาพคล่อง 4. ด้านบุคลากร : ขาดคน ขาดการความรู้ ประสบการณ์ การบริหารคน 5. ด้านการขาดองค์ความรู้ที่ครบวงจร : การผลิต การตลาด การบริหาร 6. ด้านการจัดการ : สต็อก การผลิต การเงิน คน 7. ด้านความศรัทธา : ระหว่างสำนักพิมพ์กับนักเขียน

4.2.1 อุปสรรคของการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์

ธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าชนิดหนึ่ง แต่ต่างจากธุรกิจอื่นตรงที่สินค้าชนิดนี้คือหนังสือเล่ม ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ช่วยพัฒนาเสริมสร้างสติปัญญาให้กับผู้อ่านได้นอกเหนือจากการได้รับความสุขอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นความบันเทิงหรือการใช้เป็นเครื่องผ่อนคลายในบางโอกาส ซึ่งหนังสืออาจไม่ได้รับความสนใจจากลูกค้าเลย หากไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้อ่านได้ อีกทั้งภาวะปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ยังส่งผลให้ความต้องการสินค้าหนังสือเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นแต่ไม่มากนัก ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจสำนักพิมพ์ได้ หากกล่าวถึงปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจสำนักพิมพ์ที่จัดเป็นปัจจัยภายนอกธุรกิจแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวไว้ อย่างน่าสนใจ ดังนี้

1. ปัญหาวัฒนธรรมการอ่าน

หากศึกษารากเหง้าของความเจริญของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จะพบว่าที่มาของความเจริญรุ่งเรืองเหล่านั้นล้วนเกิดขึ้นจากการที่ประชากรในประเทศเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนใฝ่รู้โดยมีวัฒนธรรมการอ่านเป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศ แต่เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมการอ่านของประชากรไทย กลับพบว่า ประชากรไทยยังมีวัฒนธรรมการอ่านอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ตั้งแต่การอ่านหนังสือตามกระแส การไม่ใส่ใจกับวรรณศิลป์ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผู้อ่านและการพัฒนาอุตสาหกรรมหนังสือในประเทศ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ปัญหาใหญ่ของอุตสาหกรรมนี้ได้แก่ ตลาดการอ่านของเมืองไทยไม่กว้างทั้งที่มีประชากรถึง 65 ล้านคน และทางการอ้างว่า ผู้ใหญ่เกือบทั้งหมดอ่านหนังสือได้ ตัวเลขที่ว่าคนไทยโดยเฉลี่ยอ่านหนังสือปีละ 7 บรรทัด หรืออะไรเทือกนั้น ซึ่งปัญหาพื้นฐานของประเทศ”

“ภาวะหนังสือ ตลาดขยายมากขึ้น ดูจากร้านหนังสือมีมากขึ้น แต่หนังสือที่ขายได้เป็นหนังสือทั่วไป แต่หากเทียบการเพิ่มประชากร หนังสือยังขายได้น้อย แม้แต่นักศึกษาปริญญาโท ก็ยังอ่านหนังสือน้อย ถือว่า การรณรงค์ส่งเสริมการอ่านล้มเหลว ภาวะการอ่านเป็นวาระแห่งชาติ แต่ไม่ทำเป็นรูปธรรม”

“คนไทยอ่านหนังสือ 1.7 เล่มต่อคนต่อปี หนังสือเล่มละประมาณ 165 บาทประมาณนั้น.. สิงคโปร์ 17 เล่ม ญี่ปุ่น 20 จีนยังเยอะกว่าเรา”

“คนไทยอ่านหนังสือน้อย วัฒนธรรมการอ่านแคบมาก กระแสเลียนแบบ ลามมาสู่การอ่าน ที่เรียกว่า Chick Lit ในการอ่าน”

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาในส่วนของช่องว่างในการอ่านหนังสือระหว่างคน เมืองกับชนบท ที่พบว่า การอ่านจะกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มประชากรในเมืองมากกว่าในชนบท ส่งผลให้ปริมาณการบริโภคและการซื้อหนังสือกระจุกตัวอยู่ในเมืองหลวงและในเขตเมืองใหญ่ของประเทศเท่านั้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ประเทศไทยมียอดการผลิตหนังสือและการอ่านกระจุกตัวอยู่ในเมืองสูง ประมาณ 70% จึงยังสามารถกระจายออกไปต่างจังหวัดได้อีก ซึ่งต้องพยายามลดช่องว่างระหว่างเมืองกับชนบทให้ลดลง โดยพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย”

2. ปัญหาด้านการจัดจำหน่าย

จากลักษณะการจัดจำหน่ายหนังสือเล่มที่ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดจำหน่ายโดยการฝากขายผ่านร้านหนังสือ ส่งผลให้ร้านหนังสือซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจค้าปลีกที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมหนังสือ ซึ่งย่อมทำให้สำนักพิมพ์ได้รับผลกระทบในด้านปัญหาการจัดจำหน่ายด้วย โดยอาจจำแนกปัญหาด้านการจัดจำหน่ายได้ ดังนี้

2.1 อำนาจการต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย และร้านหนังสือเครือข่าย (Chain Store) พบว่า ร้านหนังสือเครือข่าย (Chain Store) ที่ถือเป็นการค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) ซึ่งมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากมีร้านจำหน่ายในเครือจำนวนมาก โดยมีพื้นที่ครอบคลุมการค้าหนังสือในบริเวณกว้าง จึงสามารถเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขการจัดจำหน่ายต่าง ๆ ได้ ตั้งแต่ ค่าการตลาด ไปจนถึงจำนวนการพิมพ์ และอื่น ๆ ซึ่งในหลาย ๆ เงื่อนไข ก็นับเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อธุรกิจสำนักพิมพ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ค่าจัดจำหน่ายสูงมาก ๆ คือ 40% ของราคาปก ทำให้เป็นอุปสรรคสำหรับการทำหนังสือราคาถูก เพื่อให้ผู้อ่านได้อ่านหนังสือมาก ๆ”

“Retail มันไม่ถูก สูงเกินไป ประมาณ 35-40% ซึ่งถือว่าสูงมาก ตอนที่จะปรับเป็น 40% ผมรู้สึกว่ามันมากไป แรก ๆ ผมก็ไม่ยอม ผมเพิ่งไปทะเลาะกับร้านค้าปลีกเครือข่ายแห่งหนึ่งมา จะเอาผม 40% จะให้ผมอยู่ยัง 30 เป็น 35 จาก 35 เป็น 40 เหตุผลคืออะไร ผมทะเลาะกันมา 3 เดือน สุดท้ายก็แพ้เขา ก็ต้องวาง”

“การกระจาย การจัดจำหน่าย โดนผูกขาดโดยบางกลุ่ม ทำให้สำนักพิมพ์ถูกบีบมาก ตั้งแต่การเรียกค่า GP เพิ่ม เช่น 40-50% การไม่ตรวจเช็คและแจ้งยอดขาย ได้ให้สำนักพิมพ์ทราบ การไม่ให้พื้นที่ในการวางสินค้าให้เหมาะสมหรือยาวนานพอ เหล่านี้ ทำให้

การจำหน่ายไม่เป็นไปตามธรรมชาติ เช่น หนังสือบางเล่ม ลูกค้ามีความต้องการแต่ไม่มีวางจำหน่าย”

“ตอนแรกก็ให้ผู้จัดจำหน่ายขายให้ เคยใช้บริการมาแล้วหลายราย ก็ดัง ๆ ทั้งนั้น ตอนนี้ เรากลับมาจำหน่ายเอง ตั้งแต่การออกบูท การขายผ่านเว็บไซต์ การขายตรง ลูกค้าของเรามันเฉพาะกลุ่ม สาเหตุที่เราไม่ให้ผู้จัดจำหน่ายขายให้ ก็เพราะหลายสาเหตุ ตั้งแต่การกำหนดเงื่อนไขหลาย ๆ ข้อที่เป็นภาระกับเรา เช่น ต้องพิมพ์ขั้นต่ำคือ สามพันเล่มจึงจะจัดจำหน่ายให้ ซึ่งเป็นภาระในด้านเงินลงทุนและสต็อก รวมทั้งหนังสือเสียหาย เมื่อได้รับหนังสือกลับคืนมา และกว่าจะได้รับเงินบางเล่มก็ปาเข้าไปปีหนึ่งถึงปีครึ่ง บางทีลูกค้าถามหาหนังสือมาที่เรา กว่าจะเรียกคืนได้ก็ครึ่งปี เราก็ไม่มีหนังสือให้ลูกค้า ทำให้สูญเสียโอกาสในการขาย”

“..ขณะเดียวกันในอีกมุมหนึ่งร้านหนังสือต่าง ๆ เริ่มปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของตนเอง คือ การเจรจาต่อรองผลประโยชน์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะร้านหนังสือเครือข่าย ที่มีอำนาจการต่อรองสูง ทำให้สำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ ที่มีเม็ดเงิน หนากว่า ได้ใช้เงื่อนไขนี้เป็นกลยุทธ์เหนือคู่แข่ง ซึ่งจะยิ่งทำให้รายที่ไม่สามารถตอบสนองข้อต่อรองนี้ได้ ได้รับผลกระทบจากการไม่ถูกเลือกให้จำหน่ายในร้านนั้น หรือได้รับพื้นที่การจัดวางน้อยนิด หรือเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ เท่านั้น”

2.2 พื้นที่การจัดจำหน่าย

เนื่องจากต้นทุนทางเศรษฐกิจของร้านหนังสือที่แปรผันไปตามภาวะเศรษฐกิจ โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองที่เป็นทำเลทอง เช่น ทำเลในห้างสรรพสินค้าที่ร้านหนังสือเช่าพื้นที่ดำเนินการ ซึ่งมีพื้นที่ต่อตารางเมตรที่ค่อนข้างสูง ส่งผลให้ร้านหนังสือต้องพิจารณาคัดเลือกในการวางโชว์หนังสือ ที่ขายดี หากหนังสือเล่มไหนขายได้ช้า ก็มีโอกาสมองเพียงระยะเวลาสั้น ๆ หรือวางเพียงสัปดาห์ อันทำให้โอกาสในการขายต่ำ หรือแม้แต่หนังสือบางเล่มอาจไม่ได้มีโอกาสมั่วเพียงได้ขึ้นชั้น ตั้งแต่วันแรกที่สินค้ามาถึงร้านหนังสือ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“หนังสือบางเล่ม ลูกค้าไปค้นหา บอกว่า หหมด หรือไม่มี แต่พอเราเรียกกลับคืนมา ปรากฏว่า ยังไม่ได้แกะห่อด้วยซ้ำ บางทีก็ซุกอยู่ใต้บันได หรือใต้ชั้น อย่างนี้ก็มี เราก็แยะไปเท่านั้น”

“อันนี้ ส่งผลต่อโอกาสของหนังสือดีที่จะได้ขาย เพราะหากหนังสือหมวดบันเทิงเติบโตมาก ร้านหนังสือก็จะวางหนังสือที่ขายดี หนังสือดีแต่ขายไม่ดี ก็มีโอกาสมองต่ำ ยิ่งทำให้หนังสือดีมีโอกาสน้อย ส่งผลต่อการผลิตหนังสือดีมีปัญหา”

“ภาพรวมของธุรกิจหนังสือมีการเติบโต แต่เป็นภาพลวงตา เพราะมีรายใหญ่ที่ครอบครองตลาดเพียงไม่กี่ราย แต่หากดูเฉพาะแต่ละกลุ่มจะพบว่า ไม่ได้เติบโตเท่าไร

โดยเฉพาะกลุ่มหนังสือที่ดีมีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะหน้าร้านมีจำกัด ยิ่งหนังสือแนวบันเทิงได้รับความนิยมสูงเพียงใด หนังสือดีก็ยังมีโอกาสต่ำ สำนักพิมพ์ต้องหาทางรอดที่ไม่พึ่งกับหน้าร้าน เป็นเรื่องที่ต้องแสวงหาแนวทาง”

“เป็นเรื่องของหน้าร้าน ๆ เป็นเรื่องสำคัญ เพราะว่าหน้าร้านไม่มีความแพร่ หรือยุทธวิธีที่จะกระจายหนังสือ ที่เหลือก็เข้าสันไปก็แล้วกัน เก็บเร็วมาก เพราะฉะนั้นงานสัปดาห์หนังสือเป็นตัวต่ออายุอย่างเดียว”

2.3 ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้จัดจำหน่ายและร้านหนังสือ

โอกาสที่หนังสือจะขายได้สาเหตุสำคัญ คือ การได้รับโอกาสในการวางหนังสือในร้านหนังสือ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของผู้จัดจำหน่ายร่วมกับร้านหนังสือ ตั้งแต่การจัดหนังสือลงแต่ละร้านอย่างเหมาะสม ไปจนถึงการจัดวางหนังสือในตำแหน่งที่เหมาะสม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ร้านแน่นต่อให้มีหนังสือดี ๆ เข้าไป สภาพร้านแน่นลูกค้าก็ไม่ซื้อหนังสือเล่มนั้นไปกองเหมือนเพชรไปกองอยู่ในกองกรวดมันด้อยค่าลงไปเลย”

“หนังสือถ้าวางผิดหมวด ก็ขายไม่ได้เลย เช่น หนังสือสอนลูกน้อยให้ว่ายน้ำ ถ้าร้านไหนไปวางในหมวดกีฬา หนังสือเล่มนั้นก็ต้องตายสนิท เพราะที่ถูกคือต้องวางในหมวดแม่และเด็ก หรือครอบครัว”

“เขาเอาหนังสือเราไปวางที่ไม่มีจุดเด่นให้เห็น หนังสือเราก็จะขายลำบาก”

“การเสียบสัน มีแต่हनอนหนังสือเท่านั้นที่จะสนใจ การที่เราโชว์ปกมันทำให้มีการนำเสนอเหมือนขายตัวเองได้ ซึ่งปัญหาของร้านหนังสือที่ส่งผลต่อการขายหนังสือคือ การบริหาร ความหนา บาง ของร้าน ความแน่นของหนังสือให้พอดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นจำนวนเล่มต่อตารางเมตร หรือจำนวนเล่มต่อชั้นวาง”

สำหรับในด้านประสิทธิภาพในการบริหารของผู้จัดจำหน่าย จะส่งผลกระทบต่อในแง่การลงทุนของสำนักพิมพ์ กล่าวคือ หากผู้จัดจำหน่ายมีคุณภาพ จะรู้จักการคัดสรรหนังสือเพื่อวางในร้านค้าปลีกที่มีลักษณะความต้องการหนังสือแตกต่างกัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือรายใหญ่รายหนึ่งของประเทศ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ข้อมูลที่ได้จากหน้าร้านเข้ามา จะเป็นข้อมูลสำคัญที่เราจะนำมาวิเคราะห์ว่า แนวโน้มหนังสือ ไตรมาสหน้าควรจะผลิตหนังสืออะไร ทางหนังสือผู้อ่านชอบอะไรแล้ว คนอ่านอะไร.. สำนักพิมพ์ที่มาให้เราขายผมจะช่วยป้องกันความเสี่ยงให้ เพื่อจะไม่ให้คุณเจ็บตัวมาก ผมจะคัดร้านลงให้..”

“ส่วนหนึ่งก็คือหน้าร้าน ถ้าสไตล์เราหรือสไตล์นักเขียนทั่วไปจะไม่มีหน้าร้าน การไม่มีหน้าร้านก็คือผลิตและส่งให้คนไปจำหน่าย ถ้าเขาดูแลเราดีพอหมดปีก็สั่งเพิ่ม แล้วก็จ่ายของเก่าให้เรา มันก็พออยู่กันได้ ที่นี้มันมีบางช่วง บางร้านรับไปแล้วไม่สนใจ อย่างเอาหนังสือเราไปให้เขาเช่า บางทีเราส่งไปขายได้แต่ไม่บอกเรามา เวลาถูกค้าไปซื้อ ก็ไม่มี เขาก็ไม่สนใจที่จะบอกเราก็ไม่สามารถที่จะไปเสนอเพิ่มได้ มันมีปัจจัยของการสูญเสียตรงนี้”

3. ปัญหาการลอกเลียนแบบ

อุปสรรคอีกข้อหนึ่งของธุรกิจสำนักพิมพ์คือการลอกเลียนแบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพและการพัฒนาอุตสาหกรรมหนังสือ รวมทั้งยังส่งผลต่อการแข่งขันในธุรกิจหนังสือ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ออกแนวหนังสือค่อนข้างซ้ำกัน คือ ถ้าแนวหนังสือไหนกำลังเติบโต สำนักพิมพ์ต่าง ๆ ก็จะทำหนังสือแนวนั้นกันเยอะ เช่น แนวนิยายเกาหลี เป็นต้น”

“การลอกเลียนแบบ ทั้งจากรูปแบบ แนวงานศิลป์ การเขียน ที่ริเริ่มสร้างสรรค์มาตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งเป็นงานแนวที่ผู้อ่านให้การยอมรับและติดตามมาโดยตลอด มีหลายสำนักพิมพ์หรือแม้กระทั่งผู้ผลิตสื่อบางรายที่พยายามลอกเลียนแบบทั้ง Character และรูปแบบหนังสือหรือสื่ออื่น ๆ ในช่วงเวลาอันรวดเร็วหลังจากได้คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา จนบางครั้งทำให้ผู้ซื้อสับสนเข้าใจว่าเป็นผลิตภัณฑ์จากที่เดียวกัน หรือแนวการเขียนที่ลอกเลียน คัดลอกบางส่วนมาเรียบเรียงใหม่เป็นงานชิ้นใหม่ของตนเอง นั่นคือการฉกฉวยโอกาสทางความคิดที่ยังคงมีอยู่เสมอหากไม่มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง”

4. ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ

จากปัญหาของภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย อันเป็นผลจากภาวะความผันผวนของราคาน้ำมัน ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญของทุกธุรกิจ รวมทั้งธุรกิจสำนักพิมพ์ และธุรกิจจัดจำหน่ายหนังสือ ส่งผลให้ระดับราคาสินค้าและบริการต่าง ๆ ปรับตัวสูงขึ้นตามภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย เหล่านี้ล้วนมีผลให้ประชาชนระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น ขณะที่หนังสือเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคบางรายอาจมองว่ายังมีใช้สิ่งจำเป็นเร่งด่วนในการตัดสินใจซื้อ

ส่งผลให้เกิดการชะลอเวลาในการตัดสินใจซื้อหนังสือได้ ทำให้ยอดขายหนังสือประสบปัญหา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“เนื่องจากเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมันไม่ดี เพราะฉะนั้นคนจะเก็บเงินไปซื้อของอุปโภคบริโภคมากกว่าหนังสือ ส่งผลให้คนอ่านหนังสือน้อยลง ผู้ใหญ่ในวัยทำงานลดการอ่านหนังสือน้อยลง หนังสือมีความจำเป็นเท่ากับความสวยงามของผู้หญิง แม้ว่าหนังสือเป็นเรื่องจำเป็น เพราะเป็นองค์รวมทั้งประเทศ”

5. ปัญหาต้นทุนการผลิต

ปัจจัยการผลิตหนังสือ ประกอบด้วยทั้งวัตถุดิบหลักคือ กระดาษ และวัตถุดิบทางอ้อมอื่น ๆ รวมทั้งปัจจัยการผลิตอื่น เช่น ต้นทุนค่าแรง ล้วนได้รับผลกระทบที่ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตของสำนักพิมพ์เพิ่มขึ้น ซึ่งรวมถึงปริมาณการผลิตต่อครั้งที่ต่ำกว่าปริมาณการจำหน่ายที่ไม่มากพอ ส่งผลต่อราคาหนังสือและทำให้โอกาสในการขยายตลาดหนังสือมีจำกัด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ตอนน้ำมันขึ้นราคา กระดาษขึ้นทุกอาทิตย์เลย แต่เราไม่สามารถขึ้นราคากับลูกค้าได้ทันที อาจารย์เองก็ขึ้นราคาหนังสือไม่ได้ง่าย ๆ เช่นกัน..พอน้ำมันลงมาเกือบ 50% แต่ปรากฏว่า กระดาษลงมาไม่มาก เช่น ราคากระดาษช่วงเดือน กรกฎาคม 2551 ที่ราคาน้ำมันสูงกว่าปัจจุบันมาก เช่น น้ำมันดีเซลหมุนเร็ววันที่ 29 กรกฎาคม 2551 ราคาลิตรละ 37.94 บาท แต่พอดอนนี้ (16 ธันวาคม 2551) ลิตรละแค่ 19.34 บาท ซึ่งถือว่า ราคาถูกลงถึง 49% แต่ปรากฏว่าราคากระดาษลดลงเพียงประมาณ 10% ไม่เชื่ออาจารย์ลองดูราคากระดาษปอนด์ในตาราง เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเดือนกรกฎาคม 2551 กับเดือน ธันวาคม 2551 ดังนี้”

ตารางที่ 11 ราคากระดาษปอนด์ เปรียบเทียบเดือนกรกฎาคม กับเดือนธันวาคม 2551

ชนิดกระดาษ	ขนาด (นิ้ว)	ราคาต่อรีม (บาท) เดือน ก.ค. 51	ราคาต่อรีม (บาท) เดือน ธ.ค. 51	ผลต่าง (%)
60 กรัม	31x43	1,010	916	9.3
	24x35	640	577	9.8
70 กรัม	31x43	1,135	1,023	9.9
	24x35	715	645	9.8
80 กรัม	31x43	1,300	1,170	10
	24x35	813	737	9.3

“ปัญหาที่เป็นอุปสรรคมากที่สุด คือ 1. ต้นทุน 2. ร้านค้าปลีก ๆ จะส่งผลกระทบต่อในเรื่องต้นทุนอย่างมาก Content มันไม่เกี่ยวกับใคร มันอยู่ที่เรา ถ้าเราทำได้ดี ไม่ต้องขึ้นกับ Content ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ร้านค้าต้องมาหาเรา แต่ตอนนี้มันมีภาระอันหนึ่งว่า ถ้าอยากได้เยอะ ๆ ต้องพิมพ์เพิ่ม นี่เป็นปัญหา ถ้ารายเล็กจะเจอปัญหาเยอะ อย่างหนังสือที่ขายได้เยอะเขาจะบีบเราในภาพรวม เช่น การขาย ลดราคา ขายได้เท่าไรหว่านจ่ายเป็นเช็คมาให้ นี่คือปัญหา ยิ่งผลิตมากเพื่อกระจายได้มาก ต้นทุนก็ยิ่งสูง บางทีเหลือคืนมาจำนวนมาก ก็เจ๊งในทันที”

“เรื่องราคาหนังสือนี้มีหลายปัจจัยมากที่กำหนดให้ราคาหนังสือสูง ในส่วนของสำนักพิมพ์ไม่สามารถคุมราคาได้เลย เนื่องจากต้นทุนมาจากการพิมพ์ที่สำนักพิมพ์คุมไม่ได้ ราคากระดาษก็คุมไม่ได้ เปรอ์เซ็นต์การจัดจำหน่าย 40-50% ก็คุมไม่ได้ อีกปัจจัยหนึ่งที่น้อยคนจะรู้จักคือ หนังสือที่พิมพ์น้อยราคาต่อหน่วยจะสูงกว่า ดังนั้น การทำหนังสือราคาถูกจึงทำได้ยากมาก”

“ต้นทุนค่ากระดาษ หรืออะไรต่าง ๆ มัน Control ไม่ได้ รัฐบาลไม่ได้เข้ามาช่วยเลย ทำให้ตลาดไม่ใหญ่พอ สำนักพิมพ์ต้องช่วยตัวเอง ทำให้ปริมาณการพิมพ์ไม่มากพอ ต้นทุนต่อเล่มสำหรับค่าพิมพ์จึงแพง ต้นทุนแพงก็ขายได้น้อย เป็นวงจร”

“พี่ก็เริ่มต้นพิมพ์เพียงแค่วันเล่ม ทำให้ต้นทุนสูง ราคาขายก็สูงตาม บางทีถูกค้ำก็บ่นว่าแพง เราก็ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร ก็เราพิมพ์จำนวนน้อย บางเล่มกว่าจะขายหมดก็ปีครึ่ง”

6. ปัญหาการแข่งขัน

เนื่องจากธุรกิจสำนักพิมพ์ เป็นธุรกิจที่สามารถเข้าและออกจากธุรกิจได้โดยง่าย และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีผู้สนใจเข้ามาในธุรกิจสำนักพิมพ์โดยตลอด ประกอบกับผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ซึ่งในที่นี้คือหนังสือเล่มของแต่ละสำนักพิมพ์ มีความแตกต่างกัน และมีลักษณะเฉพาะที่ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจเลือกได้โดยอิสระ อีกทั้งในการกำหนดราคาผู้ผลิตคือสำนักพิมพ์ต่าง ๆ ก็สามารถกำหนดราคาได้เองตามความเหมาะสมและตามกลยุทธ์ทางการตลาดของตนเอง จึงกล่าวได้ว่า ธุรกิจสำนักพิมพ์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างสมบูรณ์ (Pure Competition) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“มีการแข่งขันสูงมาก เกิดสำนักพิมพ์ใหม่ ๆ เยอะ นักอ่านมีทางเลือกในการบริโภคหนังสือเยอะขึ้น หากใครไม่พัฒนาให้ดี ก็แข่งขันได้ลำบาก”

“สำนักพิมพ์รายใหญ่ ๆ จะได้เปรียบทางการค้าต่อรายเล็ก เนื่องจากมีความพร้อมในทุกด้านในการแข่งขัน จึงได้รับการยอมรับในกลุ่มผู้อ่านและร้านหนังสือมาโดยตลอด ทำให้สำนักพิมพ์ขนาดเล็กมีอุปสรรคในการเติบโตพอสมควร เนื่องจากขาดเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจที่ครบวงจร และมีต้นทุนที่สูงกว่า แต่รายเล็กที่ประสบความสำเร็จก็ต้องมีปัจจัยที่โดดเด่นเช่นทางด้านเนื้อหาที่เป็นที่ต้องการของตลาด”

นอกจากปัญหาการแข่งขันจากธุรกิจหนังสือในประเภทเดียวกันแล้ว ธุรกิจสำนักพิมพ์ ยังต้องเผชิญกับการแข่งขันจากสื่ออื่น ๆ ด้วย เช่น สื่อทีวี วิทยุ อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“นอกจากจะแข่งกันเองในหนังสือประเภทเดียวกันแล้ว ธุรกิจหนังสือยังมีคู่แข่งที่แย่งเวลาคนไปจากการอ่านหนังสืออีก ตั้งแต่ สื่อทีวี ห้างสรรพสินค้าที่ดึงเวลาคนไปซื้อของปิ้ง ร้านเกม รวมไปถึงอินเทอร์เน็ต”

7. ปัญหาหนังสือหาย

ปัญหาหนังสือถูกลักขโมยนับเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งของอุตสาหกรรมหนังสือ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารร้านหนังสือเครือข่ายรายใหญ่สองรายของประเทศ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผมมองว่าถ้ามันไม่มีภูมิที่ดี คนในบ้านมีภูมิไม่ดี น่ากลัวมาก ๆ นะครับ ผมนั่งอ่อนใจกับพนักงาน ขโมยเยอะขึ้น ยิ่งเศรษฐกิจไม่ดี ผมมีวิดีโอติดอยู่หน้าร้าน จะเห็นเลย ขโมยกันระเบิดเถิดเทิง นี่เป็นปัญหาที่สำคัญอีกข้อหนึ่ง”

“หนังสือหาย หนังสือขโมย เคยให้สัมภาษณ์เรื่องหนังสือเยอะมาก ทำไมหนังสือหายถึงวุ่นวายมากนัก ความเสียหายมหาศาล เราเคยประเมิน ปี 2548 ประมาณ 200 ล้านต่อปี ปัญหาที่มันเกิดขึ้นกับร้านหนังสือ Chain Store มันทำให้ Miss Lead ในการเติมสต็อกของสินค้า นึกว่าขายไม่ได้ อย่างเช่น อาจารย์วางหนังสืออาจารย์ 20 เล่ม เพิ่งขายได้ 1 เล่ม สต็อกเหลือ 19 โดนขโมยไป 10 เล่ม สต็อกในข้อมูลในตัวเลขยังเหลืออยู่ 19 โดย Physical แล้วมันเหลือ 9 เล่ม แต่ในข้อมูลที่ตัดสินใจ Reorder เข้าไปจะบอกว่าเหลือ 19 เล่ม ก็บอกว่ายังพอขายอยู่หนังสือนั้นตายสนิทเลย มีหนังสือบางเล่ม เช่น หนังสือวรรณกรรมดี ๆ อย่าง แฮร์รี่พ็อตเตอร์ วางไว้ 10 เล่มหายหมดเลย แต่ในสต็อกจะบอกว่าขายไม่ได้ ผ่านไป 2 อาทิตย์ก็ยังมีเหลือ 10 เล่ม จริง ๆ มันหายหมดแล้ว แต่ตัวเลขมัน Outstanding สัก 10 เล่ม เราก็แก้ปัญหาด้วยการทำ Book Required”

8. ปัญหาจริยธรรมทางธุรกิจ

ปัญหาด้านจริยธรรมนับเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งในทุกธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจหนังสือ ซึ่งหนังสือนับว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคน ดังนั้น หัวใจสำคัญของจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ คือ การให้ความสำคัญกับเรื่องของจริยธรรม โดยเฉพาะในส่วนของการสร้างและผลิตเนื้อหาหนังสือให้เป็นประโยชน์และไม่ทำลายสังคม ซึ่งหากผู้ประกอบการสำนักพิมพ์บางรายที่ไม่รับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพหนังสือ ก็อาจส่งผลกระทบต่อความศรัทธาของธุรกิจหนังสือทั้งระบบได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“สภาพปัจจุบันของธุรกิจสำนักพิมพ์ไทยเน้นธุรกิจอย่างเดี่ยวจนขาดคุณธรรม ปัจจุบันไม่มีคุณธรรมใครทำอะไรเอามาขายหมดไม่ได้มองว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมมันทำลายเด็กหรือเปล่า”

“มันมีสำนักพิมพ์หนึ่งที่ชอบทำเรื่องบ้า ๆ บอ ๆ คือ คนของเราไม่ได้มีพื้นฐานที่เข้มแข็ง แล้วคุณไม่มีวัตถุประสงค์ในการทำ แล้วคุณจะทำทำไม คุณทำร้ายสังคม ควรถูกกำจัดมากเลย มันแย่มาก ทำไมตำรวจไม่จัดการมากกว่าที่จะมาตามจับในงานสัปดาห์หนังสือ สำนักพิมพ์ที่แข็งต้องสามัคคีให้ได้ ต้องกล้าที่จะรับหรือไม่รับได้ ซึ่งจุดยืนของประเทศที่จะดูแลมีน้อย”

“สำหรับหลาย ๆ ค่าย ที่เอาตลาดนำ แทนที่จะอดทนในการปั้นคนของตัวเองไม่ เขาใช้เทคนิคสมัยใหม่ต่อยอดของเขา แล้วตัดยอดเรา ต่อยอดเราเจอเยอะมากจนขอให้ไปเลยคือ จรรยาบรรณเป็นเรื่องสำคัญ จะบอกว่าพื้นที่ในการทำอะไรก็ตามของทุกคนเป็นพื้นที่ของคนอื่นเหมือนกันนะไม่อย่างนั้นเราคงเหยียบเท้ากันไปทั่วแล้วเราจะเดินกันอย่างไร เราก็เหยียบเขา เขาก็เหยียบเรา ตรงนี้สำคัญ”

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ยังได้รับผลกระทบด้านจริยธรรมทางธุรกิจจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการอื่นด้วย เช่น ร้านหนังสือ เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“แต่จริง ๆ แล้วเขาอาจจะขายได้มากกว่านั้น เขาไม่บอกเรา บริษัทนี้ใหญ่มาก พอผมหยุดปั๊บ ขอเคลียร์เงินเพื่อเราจะเอาหนังสือคืนมา ที่นี้เขาเดือนร้อน ไม่มีเงินคืนเราและไม่มีหนังสือคืนเรา เขาก็ต้องจ่ายหมด ที่นี้ถึงรู้ความจริง ความจริงก็คือเขาขายไปแล้ว”

9. ปัญหาการขาดนักเขียนที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความหลากหลายแก่หนังสือ

แม้ว่าผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ จะไม่รู้สึกรู้ว่า ชาดแคลนนักเขียนที่มีคุณภาพเท่าไร แต่หากพิจารณาความหลากหลายของเนื้อหาหนังสือที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนของการผลิตหนังสือหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า ความหลากหลายของหนังสือในปัจจุบันนี้น้อย ก็น่าจะสะท้อนได้ประการหนึ่งว่า ยังมีผู้ที่น่าจะเขียนหนังสือที่ให้ความรู้ ความคิด และความบันเทิงแก่ผู้อ่านอีกจำนวนมาก ที่ยังไม่ได้เขียนหนังสือออกมาให้คนอ่าน ซึ่งเมื่อไปสอบถามเหตุผลในการไม่เขียน ก็ได้รับข้อมูลที่คล้ายคลึงกันตั้งแต่ การไม่มีเวลา การไม่มั่นใจว่าหนังสือจะขายได้ ไปจนถึงการไม่เข้าใจถึงระบบการผลิตหนังสือ จึงไม่ทราบว่าจะติดต่อกับใคร อย่างไร รวมทั้งการไม่รู้สึกรู้ว่าค่าตอบแทนที่เป็นอยู่จะจูงใจในความสนใจที่จะเขียน ดังนี้

“เคยคิด ยังคิด และคิดเสมอ ว่าจะเขียนหนังสือ..ติดขัดเรื่องเวลาด้วยงานประจำทำให้หมดแรง”

“ที่จริงก็สนใจและเคยคิดจะเขียน แต่ไม่ทราบว่าจะขั้นตอนของการที่จะเขียนหนังสือสักเล่มต้องทำอะไรบ้าง เช่น ต้องติดต่อสำนักพิมพ์ก่อนหรือไม่ หรือต้องได้รับความเห็นชอบจากสำนักพิมพ์ก่อนหรือไม่ มิเช่นนั้นเมื่อเขียนเสร็จแล้วอาจไม่สามารถหาสำนักพิมพ์นำไปพิมพ์เป็นหนังสือเพื่อเผยแพร่ได้” “ณ วันนี้หากผมเขียนหนังสือสักหนึ่งเล่มและมีสำนักพิมพ์สนใจนำไปพิมพ์เผยแพร่ แม้ไม่ได้เงินผมก็ยังสนใจที่จะทำ เนื่องจากวันนี้ผมยังไม่มีชื่อเสียงในวงการ แต่หากงานเขียนของผมน่าสนใจและมีคนจำนวนมากขึ้นที่สนใจซื้อหนังสือของผมไปอ่าน ใน วันนั้นผมจึงจะมาคิดถึงเรื่องค่าตอบแทน”

“สำหรับเรื่องค่าตอบแทน ก็เพิ่งทราบนะเนี่ยว่าเขามีอัตราแบบนี้ ความจริง ในช่วงเริ่มต้นคงไม่ซีเรียส ที่สำคัญคือ ผู้เขียนไม่ต้องเสียลงทุนพิมพ์เองก็น่าจะพิจารณาตัวเลขดังกล่าวได้ แต่ถ้ามีอัตราก้าวหน้า ในเรื่องผลตอบแทนก็น่าจะเป็นแรงจูงใจที่ดี สำหรับนักเขียนทุกคนนะ”

“ในเรื่องของค่าตอบแทนของคนที่จะเขียน Pocketbook ในวัยที่อายุมากแล้ว กับการที่มีชื่อเสียงแล้ว ทำเงินอย่างอื่นได้เยอะกว่า ตัวนั้นค่อนข้างที่จะไม่ส่งผลมาก”

ขณะที่อีกหลายคนรู้สึกว่าการค่าตอบแทนงานเขียน ไม่จูงใจที่จะเขียน ดังนี้

“สำหรับค่าตอบแทนหากเป็นลิปเปอร์เซ็นต์ จริง ๆ ก็รู้สึกว่ามันน้อย แต่อย่างน้อยก็เป็นตัว Incentive ตัวหนึ่ง ค่าตอบแทนที่คุ้มค่า ก็เป็นตัวทำให้ภูมิใจ ถ้าเค้าเขียนเป็นอาชีพ ต้องให้คุ้มค่า คนขายสมอง ควรได้ค่าตอบแทนเท่าเทียมกับคนจัดการ”

“ผมไม่เคยรู้เรื่องค่าตอบแทน แต่ถ้าเป็น 10% ผมก็ว่าน้อยไป เพราะคุณค่าของหนังสือมันสำคัญที่เนื้อเรื่อง ซึ่งเป็นผลงานของผู้เขียน หากจ่ายค่าตอบแทนต่ำมากขนาดนั้น ก็ไม่จูงใจในการเขียน”

10. ปัญหาจากนโยบายภาครัฐ

เนื่องจากธุรกิจหนังสือและสำนักพิมพ์ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อ่าน ดังนั้นหากประชากรส่วนใหญ่ของประเทศไม่รักการอ่าน ทั้งจากวัฒนธรรมการอ่านน้อยที่กล่าวมาแล้ว กอปรกับ นโยบายในการส่งเสริมการอ่านที่ยังขาดความต่อเนื่องและจริงจัง ก็เป็นอุปสรรคที่ซ้ำเติมต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์อย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“เราเคยพยายามขอให้รัฐสนับสนุนให้ส่งเสริมการอ่านให้เป็นรูปธรรม แต่ก็ล้มเหลว ภาวการณ์อ่านเป็นวาระแห่งชาติ หากไม่ทำเป็นรูปธรรมก็ไม่มีทางสำเร็จ วาระการอ่านต้องทำกับครูด้วย”

“อยากให้รัฐกระตุ้นการอ่าน คนอ่านมาก ต้องการหนังสือมาก ก็ขายหนังสือได้มาก แต่ต้องสร้างคนอ่านที่เป็นนักอ่านที่แท้จริง มีวัฒนธรรมการอ่าน..”

“อยากให้ภาครัฐสนับสนุนตั้งแต่เรื่องภาษีทั้งระบบ ส่งเสริมให้คนอ่านหนังสือมาก ๆ มีการจัดซื้อหนังสือที่โปร่งใส บุคลากรของรัฐ Open Mind และข้อสุดท้าย กระทรวงศึกษาธิการมีการจัดการอย่างเป็นระบบ”

“อยากให้ภาครัฐกำหนดแผนการเดินทางของประเทศให้ชัดเจน เราไม่รู้ข้อมูลที่แท้จริง จะเดินได้อย่างไร ไม่รู้ทิศทางจะไปไหนเลย มันก็ไปของมันเรื่อย ๆ เปื่อย ๆ สะเปะสะปะภาคเอกชนก็ตาย”

4.2.2 ข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์

นอกจากอุปสรรคที่เกิดขึ้นดังกล่าวมาแล้ว ธุรกิจสำนักพิมพ์ยังประสบปัญหาอีกหลายประการซึ่งเกิดขึ้นจากข้อจำกัดที่เป็นปัจจัยภายในของธุรกิจสำนักพิมพ์เอง ดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านการผลิต

เนื่องจากหนังสือทุกเล่มล้วนมีต้นทุนในการผลิต หากผลิตหนังสือแล้วขายไม่ได้ หรือขายไม่หมด หรือขายเหลือมากเกินไป กำไรที่คาดว่าจะได้รับ ก็อาจกลายเป็นขาดทุนได้ ดังนั้น การคาดคะเนการผลิตที่ถูกต้อง หรือความแม่นยำในการผลิตหนังสือนับเป็นสิ่งสำคัญ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ปัญหาความแม่นยำในการผลิตหนังสือ เป็นปัญหาใหญ่ที่สำนักพิมพ์ต้องเผชิญ เพราะส่งผลต่อต้นทุนการผลิตต่อเล่ม ซึ่งส่งผลต่อการกำหนดราคาหนังสือและยอดขาย”

“ปัญหาหนักอกที่เกือบทุกสำนักพิมพ์ประสบหลังจากหนังสือออกไปแล้ว กลับคืนมาค้างสต็อกจำนวนมาก จากการประเมิน การคาดการณ์การผลิตผิดพลาดด้วย”

“เมืองไทยไม่มีข้อมูลสนับสนุนจึงเดายาก”

“ปัญหาการผลิตขาดมืออาชีพ เพราะการเปิดสำนักพิมพ์ง่าย ใคร ๆ ก็เปิดได้ ผลที่ตามมา คือ สำนักพิมพ์อยู่ได้ไม่นาน จะทำอย่างไรให้เกิดความต่อเนื่องได้”

“ขาดซอฟต์แวร์ในการจัดการตั้งแต่ การตัดสินใจในการผลิต การคำนวณต้นทุน การทราบสถานภาพของหนังสือ เงื่อนไขการจำหน่าย หรือแม้แต่การตัดสินใจพิมพ์ซ้ำ”

“ตัวที่ยากที่สุดของ 4 P คือ Product สำนักพิมพ์เล็กมีโอกาสที่ Product จะคมได้มากกว่า เพราะมีน้อยในการดูแลและคัดเลือก”

“หนังสือที่ทำออกไปโดยไม่ได้ไต่ร่องอะไรมากจะย้อนกลับมา มันส่งผลกับเกือบทุกสำนักพิมพ์”

นอกจากปัญหาความแม่นยำในการผลิตหนังสือให้ขายได้หมดแล้ว หากหนังสือขายดี แล้วสำนักพิมพ์ไม่สามารถผลิตได้ทันในขณะที่หนังสือกำลังมีความต้องการ ก็เป็นปัญหาอีกเช่นกัน เพราะทำให้สูญเสียโอกาสในการขายได้ รวมทั้งความไม่ละเอียดรอบคอบในการผลิต ก็ส่งผลต่อคุณภาพหนังสือได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผลิตงานไม่ทันกับความต้องการของผู้อ่านหรือร้านหนังสือ สืบเนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากรเฉพาะทาง และความละเอียดในทุกขั้นตอนของการผลิตชิ้นงาน”

“ความเปลี่ยนแปลงในกระแสมวยนิยาย ที่ต้องติดตามและแสวงหาอย่างต่อเนื่อง”

“จุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ ความมั่งง่าย อยากรได้ กระแสมันมาจึงรีบออก ฉวยโอกาสไม่ดูเรื่องคุณภาพ ความรับผิดชอบ คุ้มไม่คุ้มก็ออกแล้ว”

“บางแห่งที่เราจะมา คือ พิมพ์หนังสือผิดเยอะมาก รวมทั้งการแปลก็ผิดพลาด คนอ่าน อ่านแล้วไม่เข้าใจ แบรรณดักก็หายไปเลย ตอนนี่ได้ข่าวว่า เลิกกิจการไปแล้ว เพราะเขามีสต็อกเยอะ เขาทำหนังสือ เพราะอยากทำ แต่ส่งให้คนอื่นทำ สุดท้ายก็เสียชื่อเสียง จนต้องเลิก”

ในเวลาเดียวกันปัญหาการผลิตที่สำคัญ คือ การบริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยหลายปัจจัย ตั้งแต่ต้นทุนการได้ต้นฉบับมาทั้งหนังสือภาษาไทยที่สำนักพิมพ์ต้องจ่ายค่าเขียนให้กับผู้เขียน และหนังสือภาษาต่างประเทศที่สำนักพิมพ์ต้องจ่ายค่าแปลให้กับผู้แปลพร้อมค่าลิขสิทธิ์ ไปจนถึงต้นทุนค่ากระดาษ ค่าโรงพิมพ์ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“บางที่เราซื้อต้นฉบับ คือ จ่ายลิขสิทธิ์แล้ว ลงทุนไปแล้ว บางที่เราก็ไม่ได้พิมพ์ ด้วยเหตุผลบางอย่างเราไม่สามารถเอาหนังสือเล่มนั้นพิมพ์ได้ แต่เงินเราก็จ่ายไปแล้ว”

“บางช่วงเราซื้อต้นฉบับไว้หลายเล่ม ด้วยความเกรงใจกัน มีคนมาขายเรื่องให้เราเยอะ นักเขียนเยอะที่เลือกมาให้เรา ถ้าเราไม่เอาก็เกรงใจ แต่ในที่สุดเราก็ไม่ได้พิมพ์ เป็นเรื่องที่น่าใจเหมือนกัน”

“ต้นทุนมันหนัก กระดาษมันขึ้นมาก เราต้องวางแผนการผลิตให้ดี ถ้าบริหาร การพิมพ์ไม่ได้ ก็ทำให้ต้นทุนสูง เช่น การออกแบบหนังสือไซด์ประหลาด ทำให้เสียกระดาษ บางที่ต้นทุนกระดาษเพิ่มอีก 30-50%”

2. ข้อจำกัดด้านการจัดจำหน่าย

การเลือกผู้จัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ เนื่องจากส่งผลต่อความแม่นยำในการวางสินค้าด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือได้กล่าวถึงความสำคัญและความแม่นยำในการวางหนังสือไว้ ดังนี้

“การจัดจำหน่ายหนังสือ ความสำคัญคือ ความแม่นยำในการวางสินค้า ยิ่งตอนนี้เราถูกกดดันด้วยค่าขนส่งที่แพงมากขึ้น ..หมายความว่าหนังสือ 1 เล่ม มีค่าใช้จ่ายในการจัดการสต็อก จัดการสินค้าคงคลัง ค่าขนส่ง มันเป็น Logistic Cost ต่อ Unit มันสูงขึ้นเท่าตัว พอเราวางสินค้านี้ถึงสภาพของการซื้อขายหนังสือในการจัดจำหน่ายมันมีเงื่อนไขในการคืนหนังสือด้วย ถ้าเกิดเราวางหนังสือไม่แม่นยำ ความสำคัญก็คือ เราจะโดนหนังสือคืนกลับมา ถ้าคืนกลับมาเท่ากับว่า เนื้อไม่ได้กิน หนังสือไม่ได้รองเอากระดาษมาแขวน เพราะนั่นบอกว่าการที่เราทำไปตั้งแต่เรา

เพราะฉะนั้น สำนักพิมพ์ที่มีหน้าร้านเป็นของตนเอง ไม่ใช่ขายอินทรีอย่างเดียว มันอยู่ทุกมุมอยู่แล้ว เข้าอินเทอร์เน็ต ได้เลยว่ามันมีกี่สาขา ปกอะไรอย่างนี้ ยังไงก็เลี้ยงตลาดได้ คนที่มีหน้าร้านของตนเอง จะเอาหนังสือตัวเองขึ้นอันดับหนึ่งในประเทศไทย 100,000 เล่ม ต้องติด 1 ใน 5 ทำง่ายมาก เพื่อให้ติดหนังสือขายดี 100,000 เล่ม ง่ายมาก 60 ล้านคน 100,000 เล่ม มีสาขาสัก 100 สาขา ถ้าหนังสือไม่ดีมันก็ขายได้ อยู่ที่การตลาด”

“การ Present หนังสือนับเป็นเรื่องสำคัญ เวลาหนังสือออก เราต้องไปดูเลยว่า เขาวางหนังสือเราไหม วางยังงัย ปัญหามันไปกระจุกอยู่ตรง Retail หากหน้าร้านไม่วางให้เรา หรือวางไม่น่าสนใจ แล้วเราเองก็อ่อนประชาสัมพันธ์ ก็ตาย”

3. ข้อจำกัดด้านการเงิน

ดังที่ทราบดีว่า เงินทุน คือ ทรัพยากรหรือปัจจัยการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งสำนักพิมพ์ ในประเทศไทยที่ส่วนใหญ่เป็นสำนักพิมพ์ขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งโดยลักษณะของธุรกิจจะมีเงินทุนไม่สูงนัก ส่งผลให้หลายสำนักพิมพ์ประสบปัญหาทางการเงิน ตั้งแต่การขาดเงินทุนเพื่อใช้ในการผลิตหนังสือ การประชาสัมพันธ์หนังสือ และปัญหาการขาดสภาพคล่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์โดยตรง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ธุรกิจหนังสือ ต้องลงทุนไปก่อน กว่าที่จะเก็บเงินได้บางทีก็ครึ่งปี ทำให้ขาดเงินทุน อีกทั้งขนาดองค์กรที่เล็กเล็ก ทำให้ดึงดูดนักเขียนดัง ๆ ได้ไม่มาก และขาดทุนทรัพย์ในการทำประชาสัมพันธ์หนังสือ”

“บางแห่งเขาจะไม่ให้เงินเราจนกว่าหนังสือเล่มใหม่จะออก เขากลับหนังสือเราไปค้าง Stock ได้เงินมาแบบทยอย ทำให้เรามีปัญหาสภาพคล่อง”

“วันที่จะได้เงินคืนใช้เวลาประมาณ 3 เดือนกว่า ๆ กว่าที่จะวางบิล จะเก็บเงิน กว่าที่จะเคลียร์หน้าร้านได้ ประมาณ 3-4 เดือนจะได้อยู่สักประมาณเดือนที่ 4”

4. ข้อจำกัดด้านบุคลากร

บุคลากร คือ จุดเริ่มต้นที่สำคัญในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ขายได้ ขณะเดียวกัน บุคลากร คือ บุคคลที่ช่วยให้ฟันเฟืองต่าง ๆ ในการดำเนินงานประสบความสำเร็จได้อย่างดี แต่เนื่องจากสภาพธุรกิจหนังสือที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ การเป็นธุรกิจที่เข้าง่าย ออกง่าย และเป็นธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจหนังสือได้รับความสนใจจากบุคคลทุกสาขาอาชีพ ขณะที่การผลิตบุคลากรที่รองรับธุรกิจหนังสือโดยตรงยังไม่มากพอ และการฝึกฝนพนักงานที่มีประสบการณ์ระดับใช้งานได้ต้องใช้เวลาานาน เหล่านี้ ล้วนส่งผลให้เกิดปัญหาในด้านบุคลากรในธุรกิจสำนักพิมพ์อย่างมาก ตั้งแต่ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางที่มีประสบการณ์

ปัญหาการเรียกร้องค่าตอบแทนที่สูงซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาการย้ายงานไปพร้อมกับคู่แข่งหรือการออกไปทำงานแข่งกับสำนักพิมพ์เดิม ซึ่งทั้งหลายเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“นักเขียน นักวาดภาพประกอบ นักแปล ที่เป็นเสมือนตัวหลักในการผลิตงาน หายาก และมีปัญหา เนื่องจากหลายปัจจัย ปัจจัยแรก ด้วยสภาพการแข่งขันปัจจุบันและสภาพเศรษฐกิจ มีผลให้บุคคลเหล่านี้เกิดการเจรจาต่อรอง และระยะเวลาในการผลิตงานที่นานออกไปเนื่องจากรับงานหลายที่ หรือต่อรองค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น แม้กระทั่งเลือกที่จะรับงานจากสำนักพิมพ์ที่ให้ผลประโยชน์แก่เขามากกว่า นั่นคือ กระบวนการหรือแผนผลิตของแต่ละสำนักพิมพ์ อาจเกิดการคลาดเคลื่อนได้ อีกทั้งบุคลากรมีอาชีพที่มีผลงานเยี่ยมเป็นที่ยอมรับในวงการกลุ่มนี้มีจำนวนน้อย ทุกแห่งต่างช่วงชิงเพื่อเป็นตัวเด่นในการนำเสนองานใหม่ให้ได้รับการยอมรับทันที”

“เด็กสมัยนี้ ประสบการณ์น้อย แต่เค้าอยากลองอะไรที่ใหม่ ๆ แต่คนเจ็บตัวคือเรา เพราะฉะนั้น หลายครั้งก็ต้องปราม ๆ กันไปบ้าง บางคนไม่ยอม โทรมา 9 ครั้ง ขอทำเล่มนี้ เราก็ปฏิเสธไปแล้ว ครั้งที่ 10 ยิ่งกล้าขออีก บางทีก็ต้องดูกัน แต่บางทีก็ต้องให้ประสบการณ์บอกว่า เห็นมั๊ย บอกแล้วใช้มั๊ย”

“จุดอ่อนของเราที่สำคัญ 90% เป็นจุดอ่อนที่คน คือ การทำงานกับศิลปินบางครั้งก็มีความอ่อนไหว.. ในขณะที่เดียวกันคนของเราก็เป็นจุดแข็ง และในขณะเดียวกันก็เป็นจุดอ่อนด้วยเพราะคนอ่อนไหว คนของเราอายุ 20 กว่า ไม่เกินอายุ 30 ปี และ 30 ปี ก็มีไม่มากที่เป็นหัวหน้าหรือผู้จัดการ เพราะฉะนั้นคนส่วนใหญ่ 20 ต้น ๆ จบใหม่ ๆ มีไฟแรง จุดอ่อนก็คือ คนมันมีอะไรที่ต้องแก้ไข สมัยก่อนเราก็ใช้คนเป็นส่วนมาก แม้ว่าปัจจุบันเราใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้นทั้งทางด้านการจัดการทั้งทางด้านธุรกิจ แต่อย่างไรก็ต้องใช้คนอยู่ดี”

“ความคิดสร้างสรรค์ที่มี บางครั้งก็มากเกินไป ต้องการนำเสนองานแนวที่อยากลองแต่ไม่ตรงกับตลาด”

“บางที่ บุคลากรที่บริษัทได้สร้างขึ้น ก็ออกไปเปิดสำนักพิมพ์ ผลิตงานแนวเดียวกันมาแข่งขันกัน”

5. ข้อจำกัดด้านการขาดองค์ความรู้ที่ครบวงจร

การดำเนินธุรกิจได้ก็ตาม ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ ขณะที่ธุรกิจสำนักพิมพ์กลับพบว่า ผู้ประกอบการที่ก้าวเข้าสู่ธุรกิจส่วนใหญ่ ยังขาดองค์ความรู้ที่ครบวงจร ตั้งแต่ความรู้ในการผลิตหนังสือ การตลาดและการจัดจำหน่ายหนังสือ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ใช่ ในวงการหนังสือเนี่ยะคนที่รู้หนังสือก็จะมีรู้เรื่องถึง คนรู้สำนักพิมพ์ ก็รู้เป็นท่อน ๆ ใ้หนี่ก็รู้เรื่องนี้ ๆ ใ้หนี่ก็รู้เรื่องนี้ ใ้หนี่ก็รู้เรื่องนี้ มันรู้กันเป็นท่อน ๆ แล้วก็เสียงเอา พอมันเสียง มากมันก็เลยพิมพ์น้อย แล้วก็ขายแพง ก็กลับมามองจรรยาเลย สรุปได้ก็ได้อจรรยาแหละ”

“คนทำหนังสือ ขาดความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ ขาดประสบการณ์ สุดท้ายก็เจ๊ง”

“คนที่เขียนหนังสือจำนวนมาก รู้ครึ่ง ๆ กลาง ๆ ใ้หนี่ไม่ครบวงจร ใ้หนี่ไม่ครบ วงจรเอาอนาคตของตัวเองไปฝากไว้กับสำนักพิมพ์ ถึงคราวชวยไปเจอสำนักพิมพ์ใหม่ออกแบบ หนังสือมาไม่ดี ขายไม่ได้ก็เจ๊ง ทั้งที่เนื้อหาของนักเขียนดีมากแล้วตัวนักเขียนเองก็ใ้หนี่รู้จุดอ่อน ใ้หนี่รู้ วิธีแก้ ใ้หนี่เสียใจ ยอมรับสภาพ เสียอนาคตตั้งแต่วันนั้น นักเขียนดังไม่ใ้หนี่แค่เขียนหนังสือเป็นต้อง ออกแบบหนังสือเป็นด้วย มันได้ทั้งนักเขียนได้ทั้งสำนักพิมพ์ และกลัวสำนักพิมพ์ที่ออกหนังสือไม่ เป็น พวกนักออกแบบก็อยากู้ออกแบบหนังสืออย่างไรอันนี้มันจะขยายกลุ่ม อย่างผมเคยบอก อาจารย์ บ้านเราจะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ใ้หนี่อยากเป็นนักเขียนแต่ไม่ศึกษาอย่างอื่นเขียนหนังสือ อย่างเดียวใครจะเอาไปทำอะไรไม่รู้ คนอย่างนี้จะเป็นทาสเขาไปตลอดชีวิต ใ้หนี่เขาจูงไป เอาไป ขายเขาไม่ใ้หนี่ก็เขียนใหม่ ทั้งหมดเป็นอย่างนี้หมด”

“เราใ้หนี่ผู้จัดจำหน่ายชวยใ้หนี่เรา แต่เขามาสั่งใ้หนี่เราทำฟิอาร์ เราก็คิดว่า เราใ้หนี่เค้าสืบเปอร์เซ็นต์แล้ว ทำใ้หนี่มาใ้หนี่เราทำฟิอาร์อีก ก็เราใ้หนี่ได้ถนัดนี้”

6. ข้อจำกัดด้านการจัดการ

การจัดการคือหัวใจสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จ ซึ่งจากการเข้าสู่ ธุรกิจของผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ที่ยังไม่พร้อม ทำให้เกิดข้อจำกัดในการจัดการตั้งแต่ การจัดการ สต็อกสินค้า การผลิต การเงิน และทรัพยากรบุคคล ตลอดจนกระบวนการดำเนินงาน ดังที่ ใ้หนี่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“สำนักพิมพ์จำนวนไม่น้อยที่ขาดการจัดการที่ดี ตั้งแต่สต็อก การวางบิล การเก็บเงินและการบริหารหนี้ ใ้หนี่ยุ่งาย ๆ คือ ขาดความเป็นมืออาชีพ”

“ขนาดของสำนักพิมพ์มีผลต่อความสำเร็จแตกต่างกัน เช่น สำนักพิมพ์ ขนาดเล็ก การบริหารจัดการในการผลิตหรือเลือกพิมพ์หนังสือ จะทำได้ดี มีความแม่นยำสูง กว่าสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ แต่มีปัญหามาเนื่องมาจากมีทุนน้อยทำให้บุคลากรคนเดียวอาจต้องทำหลาย หน้าที่ ทำให้ขาดความรู้เฉพาะ รวมทั้งผู้บริหารมักขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ ขณะที่ สำนักพิมพ์ขนาดกลาง สามารถบริหารให้เติบโตได้ดี สำหรับสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ จะมีความ

ได้เปรียบในเชิงการจัดการ ตั้งแต่การจัดหาต้นฉบับ การจัดจำหน่าย เพราะสวมหมวกหลายใบ เช่น อาจเป็นผู้จัดจำหน่ายเองด้วย กระแสเงินสดก็จะดี หนังสือก็จะต่ำ ขณะเดียวกันเงินทุนก็มีมากกว่า”

“การขาดติดต่อสื่อสารที่ดีกับลูกค้า ก็เป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจหนังสือ เพราะทำให้ขาดข้อมูลที่นำมาใช้บริหารจัดการ”

“ส่วนใหญ่ขาดข้อมูลในการบริหาร บางทีคิดว่าหนังสือหมดแล้ว พอร้านค้าสั่งหนังสือมา ก็พิมพ์เพิ่ม แต่พอเรียกหนังสือทั้งหมดคืน ปรากฏว่า หนังสือเหลือบาน ก็ขาดทุนทันที แล้วก็ขายได้ยากด้วย”

“ผู้จัดจำหน่าย กำหนดให้เราพิมพ์สามพันเล่ม ซึ่งเป็นภาระต้นทุน และสต็อกของเรา พอพิมพ์ออกมา แล้วถึงเวลาเค้าส่งคืนมาพันหรือสองพันเล่ม เราก็ตาย”

7. ข้อจำกัดด้านความศรัทธา

ความศรัทธาหรือความไว้วางใจ เชื่อใจระหว่างกันของผู้เขียนและผู้บริหารสำนักพิมพ์ซึ่งมีหน้าที่ในการจ่ายค่าลิขสิทธิ์ สำหรับกรณีการจ่ายค่าลิขสิทธิ์ตามจำนวนการพิมพ์หรือการขาย มักนำมาซึ่งปัญหาความไว้วางใจได้ ส่งผลให้นักเขียนบางรายต้องย้ายสำนักพิมพ์ ดังที่ผู้เขียนซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“เขาบอกเราว่า พิมพ์ครั้งที่ 20 จำนวน 5,000 เล่ม พอต่อมาเราเห็นหนังสือออกมาเป็นพิมพ์ครั้งที่ 21 เราก็ไปขอรับค่าลิขสิทธิ์ แต่เขาบอกว่า ไม่ได้พิมพ์เพิ่ม เป็นแต่เพียงกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งเราก็ไม่อยากจะเชื่อหรอก”

“เราไปเห็นในเว็บไซต์ ตอนนั้นเรารับค่าลิขสิทธิ์ที่เจ็ดหมื่นเล่ม แต่เห็นในเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์โฆษณาว่า มียอดพิมพ์แปดหมื่นเล่ม ก็เลยโทรไปถามสำนักพิมพ์ เค้านอกเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาด เราก็ไม่ได้ว่าอะไร ก็ไม่รู้หรอก”

ในทำนองเดียวกัน สำนักพิมพ์เอง ก็ไม่พึงพอใจเมื่อนักเขียนขาดความไว้วางใจต่อสำนักพิมพ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวไว้ ดังนี้

“หากไม่เชื่อใจกัน ก็ไปพิมพ์ที่อื่นได้ การทำธุรกิจร่วมกัน ต้องไว้วางใจกัน เราไม่ทำอะไรแบบนี้แล้ว เราเป็นสำนักพิมพ์ใหญ่ไม่ใช่เล็ก ๆ”

4.3 กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

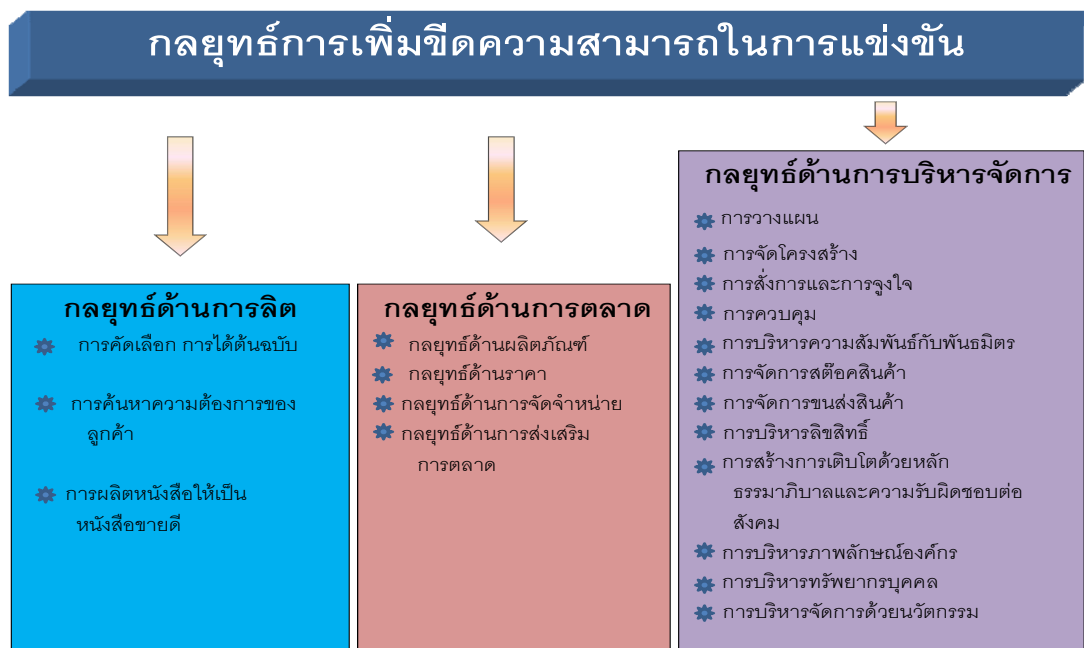
จากข้อมูลเชิงลึกที่ผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจหนังสือได้กล่าวถึงการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการในหลากหลายมิติ ดังที่นายกสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือ ซึ่งเป็นองค์กรสำคัญที่สุด องค์กรหนึ่งในการผลักดันการเติบโตของอุตสาหกรรมหนังสือ ได้กล่าวไว้ในเรื่องนี้ว่า “การทำหนังสือต้องมองทุกอย่างไปด้วยกัน สิ่งสำคัญ คือ การทำงานด้วยจิตวิญญาณ การทำหนังสือต้องทำด้วยความตั้งใจ การมองอะไรต้องมองอย่างวิเคราะห์ และทุกคนต้องทำหน้าที่ตัวเองให้ถูก ต้องสามัคคีกัน ดูแลกันได้ ถ้าเรามีความพร้อมเราก็จะเดินไปอย่างมีความสุข องค์กรก็จะขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน”

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นต้นแบบในการจัดการธุรกิจสำนักพิมพ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านมิติการบริหารจัดการทั้งด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ ซึ่งแสดงภาพรวมไว้ในแผนภาพที่ 16 ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการผลิต

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ



แผนภาพที่ 16 กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการผลิต

การผลิตหนังสือเล่ม คือ จุดเริ่มต้นของสินค้าของธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งมีกระบวนการผลิตตั้งแต่การได้มาของต้นฉบับ ไปจนถึงการผลิตออกเป็นหนังสือเล่มที่สวยงามพร้อมจำหน่าย ผู้วิจัยใคร่นำเสนอกลยุทธ์ที่สำนักพิมพ์เลือกใช้ในประเด็นด้านการผลิต ดังนี้

1. การคัดเลือกและการได้มาของต้นฉบับ

การคัดเลือกต้นฉบับที่สามารถจำหน่ายได้ ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน เป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์ด้านการผลิตในประการแรก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงแนวคิดในการคัดเลือกต้นฉบับที่สามารถทำตลาดได้ คือ การเลือกผลิตหนังสือให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยศึกษาความสนใจและรวบรวมข้อมูลให้สมบูรณ์ที่สุด พร้อม ๆ กับการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาดด้วย ดังนี้

“สินค้าดี มีชัยไปกว่าครึ่ง..การจะมียอดขายถล่มทลาย..ผลิตภัณฑ์ต้องดี วิธีการ คือ เอาความดีของหนังสือ 20 เล่ม มารวมอยู่ในหนังสือเราเล่มเดียว เอาของดีในสต็อกมาเทรวม ใส่เส้นเรื่องเข้าไป เติมข้อมูลให้ครบวงจร นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง” และ

“..มีของดี คือ มีสินค้าดี คือถ้ามีของดี รู้จักลูกค้า ขายได้แน่ ๆ ของดี รู้จักลูกค้า ลูกค้าก็ต้องการของดี ถ้าลูกค้ากับของดีมาเจอกันขายได้หมด มันก็ประสบความสำเร็จ ปัญหาคือว่า ของที่คุณผลิตได้ คุณมีของดีหรือเปล่า ของดี คือ ของที่ลูกค้าต้องการ ไม่ใช่หนังสือดี แต่ขายไม่ออก หนังสือดีที่ขายไม่ออกมีเยอะ พวกที่ได้รางวัลทั้งหลาย หนังสือรางวัล ขายไม่ได้เลยด้วย อย่างพวกรางวัลหนัก ๆ พวกของสังคม พวกซีไรต์บางคน Down ลงมาพอได้ อย่างหนังสือของอมรินทร์ เรื่องความสุขของกะทิ อย่างนี้ ขายได้เยอะหลายแสน เพราะไม่แพงด้วย 80 บาท 90 บาท ถ้าซีไรต์ประเภทแบบอาจารย์..อะไรอย่างนี้ พวกที่เขียนหนังสือแบบนี้จะได้รางวัลจาก Awards หรือภาคไหน ๆ ก็วิเคราะห์ วิจัย พวกนี้ได้รางวัล แต่ขายไม่ได้หรอก”

“ต้องทำการบ้านหนักขึ้น ต้องเดินตลาดถี่ขึ้น สำรวจวิจัยมากขึ้น ต้องมีความชัดเจนในเรื่องของยอดพิมพ์ จำนวนพิมพ์ซ้ำ รวมไปถึงกระทั่งรับทราบถึงสภาวะโดยรวมทางเศรษฐกิจด้วย เพราะฉะนั้นตรงนี้การคัดสรรเราจะเริ่มลดเพดานการพิมพ์ ต้องเลือกมาก เพื่อให้เราไม่เสี่ยงมาก”

ทั้งนี้ การได้มาซึ่งต้นฉบับที่ดี อาจได้มาจากหลายช่องทาง ตั้งแต่การคัดเลือกจากผู้เขียนที่ส่งต้นฉบับมาให้สำนักพิมพ์ หรือสำนักพิมพ์ติดต่อกับผู้เขียนที่มีต้นฉบับอยู่แล้ว หรือสำนักพิมพ์ให้ผู้เขียน เขียนตามโครงเรื่องที่สำนักพิมพ์ต้องการ ซึ่งอาจเป็นนักเขียนอิสระ

หรือนักเขียนในกองบรรณาธิการของสำนักพิมพ์ รวมทั้งการได้รับต้นฉบับจากการประกวดงานเขียนในโอกาสต่าง ๆ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การได้ต้นฉบับมีสามแนวทาง คือ หนึ่ง คัดเลือกจากผู้ที่ส่งต้นฉบับมาให้ทางสำนักพิมพ์พิจารณาผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์ สอง ติดต่อผู้เขียนที่มีงานพิมพ์พร้อมเผยแพร่อยู่แล้ว หรือสาม ตั้งโครงเรื่องและให้นักเขียนอิสระเขียนงานให้ตามโครงเรื่องที่สำนักพิมพ์กำหนด”

“วิธีการคัดเลือกหรือจัดหาต้นฉบับ มีสามทาง คือ 1. ภายในทีมงานอิสระที่มีผลงานกับทางสำนักพิมพ์อยู่แล้ว ส่งงานตามทิศทางที่สำนักพิมพ์กำหนดโจทย์ให้ หรือนำเสนอเองภายใต้กรอบแนวงานสำนักพิมพ์เรา และความนิยมบวกความสนใจของผู้อ่าน 2. ภายนอก คือ ผู้อ่านหรือผู้สนใจงานเขียนส่งต้นฉบับมายังสำนักพิมพ์ กองบรรณาธิการคัดสรรและพิจารณาผลงานที่ตรงกับแนวงานของสำนักพิมพ์ ภายใต้เกณฑ์การพิจารณาหลายข้อ หากผลงานใดผ่านการพิจารณาก็จะได้รับการติดต่อเพื่อชี้แจงถึงจุดที่ควรปรับปรุง เพื่อให้งานชิ้นเดิมนั้นมีคุณภาพยิ่งขึ้น สามารถผลิตผลงานออกสู่ตลาดได้จริง ซึ่งต้องปรับแก้หลายครั้งกว่าจะได้ต้นฉบับที่สมบูรณ์แบบตามมาตรฐานของสำนักพิมพ์ และ 3. การประกวด สำนักพิมพ์ได้จัดการประกวดงานเขียนประจำปีเพื่อเฟ้นหานักเขียนที่มีความสามารถ พร้อมทั้งจะออกผลงานทันทีที่ได้รับรางวัล”

“การได้ต้นฉบับมา มี 2 แบบ คือ 1. เราเป็นคนกำหนดเลือกส่งการลงไป 2. เป็นต้นฉบับที่ผู้คนส่งมาจากที่บ้าน แบบที่นักแปลไปแปลหนังสือมาคัดเลือกให้อ่าน ก็จะเข้าสู่ขบวนการคัดสรร การคัดเลือกเรื่องที่จะตีพิมพ์ จะเปิดโอกาสให้งานเขียนของคนใน คือ นักข่าวมากขึ้น เพื่อให้เขาต่อยอดผลงานและมีรายได้เพิ่มขึ้น งานข่าวที่ดีมีอยู่แล้ว แต่ไม่มีใครสนใจรวบรวม”

สำหรับเกณฑ์การคัดเลือก ก็ขึ้นกับแต่ละสำนักพิมพ์ โดยสำนักพิมพ์ส่วนใหญ่จะมีกองบรรณาธิการเป็นผู้คัดเลือก แต่บางครั้งอาจใช้ความพึงพอใจของเจ้าของและบรรณาธิการเป็นหลัก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่าน ซึ่งเป็นเจ้าของและผู้บริหารสำนักพิมพ์ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ก็จะใช้วิธีอ่านชอบก็เอา ดูสำนวน ถูกใจเรา การคัดเลือกไม่นาน มันเป็น Sense อย่างหนึ่งของเราอ่านแล้วสามารถบอกได้เลย และภาษาที่เราชอบ”

“ส่วนใหญ่จะใช้วิธีสังเกต พูดคุยแล้วก็ดูประเด็น สไตล์ของผม คือ ผมจะวิ่งไปหา Original อันนี้น่าสนใจก็เข้าไปคุยกับผู้เขียนโดยตรง พอคุยเสร็จ ก็ขอข้อต่อรอง แล้วขอประยุกต์ เนื่องจากในอดีตต่างกับปัจจุบัน อดีตก็คืออดีต แต่ปัจจุบันมันไม่ใช่ มันมีของมันอยู่ เอาโครงนั้นมาทำใหม่ให้ปรับใช้ได้กับปัจจุบัน แล้วมันจะไปได้ ปัจจุบันผมต้องจับประเด็น เนื้อหาต้องดี แต่ทั้งหมดมันมี Concept มันอยู่ ปรับให้เข้ากับยุคสมัยนะ น่าจะปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะยุคสมัยมันเปลี่ยนไป อะไรมันก็เปลี่ยน หากเปลี่ยนไม่ได้ผมก็ไม่เอา เพราะมันไม่น่าเป็นไปได้ นักเขียนมีส่วนช่วยให้หนังสือเป็นที่สนใจได้ ซึ่งนักเขียนช่วยได้ ก็ต่อเมื่อเราเผยความคิดของเราออกมาว่าเราอยากได้เป็นแนวนี้ เขาก็ย้อนกลับมาว่า ทำไม เราก็บอกว่าดียังไง ถ้าเขาเห็นด้วย ก็โอเค แต่ถ้าไม่เห็นด้วยแล้วเค้าเสนอมา หากเราเห็นด้วย ก็ตกลงทำกัน อย่างเช่นหนังสือเล่มหนึ่งของอาจารย์ แก่แล้ว 80 แล้ว เป็นนักเขียนธรรมชาติ ท่านจันทร์หรืออะไรสักอย่าง ผมไปอ่านผมชอบเขามี Concept คือ สอนธรรมชาติ นิทานชาดก แต่วิธีขึ้นหัวของนิทานชาดกมันเป็นคำบาลี ในสมัยก่อน แต่คนสมัยนี้ จะรู้สึกอย่างไร ต้องคนที่เขาชอบจริง ๆ ถึงจะอ่าน แล้วผมขอ ทำไมไม่ช่วยคลายตรงนี้ออก ด้วยการที่เปลี่ยนหัว ให้ทันสมัย แต่เนื้อหาผมไม่เปลี่ยนนะ อันนี้คือสิ่งที่เราต้องปรับให้ทันสมัย ที่ผมทำสไตล์ผมจะเป็นอย่างนี้ ผมไม่บอกเอามาทั้งหมด ขายไม่ได้ไม่ได้ ไม่ทันสมัยมันเปลี่ยนไปแล้ว เขาเข้าใจว่าทำไมต้องเปลี่ยนคำพูดคำนี้ แล้วความหมายเมื่อสิบปีที่แล้วยังมีนะ ผมเข้าใจว่าอย่างนี้นะ อาจารย์ ๆ ปรับได้ไหม เขาปรับเนื้อเรื่องให้ใหม่หมดเลย เขาก็ปรับให้ มันต้องทำงานคู่กัน นี่เป็นส่วนหนึ่งของ Content ที่เขามาช่วยเรา”

การได้รับต้นฉบับที่มีโอกาสในการขายสูง เช่น หนังสือราชวงศ์ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้สำนักพิมพ์ได้รับโอกาสที่จะได้ต้นฉบับมาจัดพิมพ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผมโชคดี มี Connection ทำให้ได้เปรียบในแง่การได้รับโอกาสในการจัดพิมพ์หนังสือต่าง ๆ เช่น หนังสือราชวงศ์ ถ้าสุดมีหนังสือชื่อ บันทึกลับเจ้าหญิง สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง ซึ่งแจกในงานครบรอบวันเกิดของเจ้าอาวาสวัดเทพ ศิริรินทร์ โดยมีคุณ..เป็นผู้หาสปอนเซอร์ โดยให้สำนักพิมพ์ของเราเป็นผู้ผลิต นอกจากนี้ก็มีหนังสือราชวงศ์อีกหลายเล่มที่เราได้รับโอกาสเป็นผู้จัดพิมพ์”

สำหรับ สำนักพิมพ์เล็ก ๆ บางแห่ง หรือบรรณาธิการอิสระบางรายอาจใช้วิธีเข้าถึงแหล่งต้นฉบับจากงานที่เกี่ยวข้องกับหนังสือ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“วิธีการที่จะทำได้ ถ้ามีต้นฉบับที่ไหนที่ดี ๆ หรือมีหนังสือที่ดีจะไปเสาะหาได้ แนววรรณกรรม แนวสร้างสรรค์ มันจะมีแนวประกวดต่างๆ เวทีประกวดเรื่องสั้น ผมก็จะคลุกคลีไปร่วมรายการ หรือกิจกรรม และก็เอานามบัตรแจกนักเขียนทั้งหมดหลายคน ผมได้ต้นฉบับมาเพราะตรงนี้ ก็พิมพ์ไปหลายเล่ม”

ในเวลาเดียวกัน หากเป็นต้นฉบับภาษาต่างประเทศ ที่มาของต้นฉบับอาจมาจากสำนักพิมพ์เองที่ได้ติดต่อไปยังนักเขียนในต่างประเทศ หรืออาจติดต่อผ่านเอเยนต์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผมก็จะอ่านงานของเขาก่อน หลังจากนั้นหากถูกใจ สนใจก็จะติดต่อไปที่นักเขียนหรืออาจติดต่อผ่านเอเยนต์ซึ่งมีในเมืองไทย หรือบางครั้งก็อีเมลไปถามเอเยนต์ในต่างประเทศ”

“ของพี่ พี่จะอ่านเองทุกเล่ม อ่านแล้วชอบจึงติดต่อกับสำนักพิมพ์ในต่างประเทศหรือบางทีก็ผ่านตัวแทน (Agent) หลายเล่มอ่านแล้วไม่กล้าอ่านซ้ำ เพราะมันสะเทือนใจมาก แต่ทุกเล่มพี่ต้องประทับใจจริง ๆ จึงจะพิมพ์ บางเล่มพออ่านแล้ว ก็ไปดูสถานที่เลยก็มี พี่มั่นใจว่า ทุกเล่มที่พี่ทำมามีคุณภาพ”

2. การค้นหาความต้องการของลูกค้า

จะรู้ได้อย่างไรว่า อย่างไรคือคำที่ดีสำหรับลูกค้า หรือลูกค้าชอบสินค้าแบบไหน หัวใจสำคัญ คือ ต้องค้นหาความต้องการให้พบ วิธีการที่ดีที่สุด คือ การทำวิจัยผลิตภัณฑ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การวิจัยผลิตภัณฑ์ ทั่วไปคือ เอาสินค้าให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายทดลองใช้ แล้วทำแบบสอบถามให้ผู้ใช้กรอกข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาสรุป เป็นผลวิจัย แล้วนำผลวิจัยมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ อะไรที่ลูกค้าชอบ เป็นข้อดี เราก็คงไว้ หรือทำให้ดีขึ้น อะไรที่ลูกค้าไม่ชอบ ไม่ได้ เราก็เอาออก แล้วเอาที่ดีกว่ามาใส่แทน อะไรที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า ก็คงไว้ หรือพยายามนำมาใส่เพิ่ม สิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพิ่มเติม ให้ได้ใหม่ ถ้าเพิ่มได้ก็ใส่เข้าไป..เมื่อสินค้าเราตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด ลูกค้าก็ประทับใจในสินค้าเรา สินค้าเราก็ขายดี การทำวิจัยผลิตภัณฑ์ของผม ผมไม่ได้ทำแบบนักวิชาการ ผมทำวิจัยแบบนักธุรกิจ”

การค้นหาความต้องการของลูกค้า จะให้ประโยชน์ต่อสำนักพิมพ์ที่จะตอบสนองสินค้าได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย โดยต้องทราบขนาดของตลาดในหนังสือประเภทต่าง ๆ ด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การทำธุรกิจสำนักพิมพ์ต้องดูว่า การอ่านของประชากรเป็นอย่างไร.. หากศึกษาช่วงอายุของประชากร จะช่วยให้ผลิตหนังสือได้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย”

“สมัยก่อน เขียนก่อนแล้วค่อยไปหาคนซื้อเอา คือ รุ่นอุดมการณ์ เดียวนี้ มันไม่ได้แล้ว มันต้องผสม ถามก่อนว่า ช่างหน้าเขาอยากอ่านอะไร เรามีสินค้าที่ตอบสนองได้ไหม กลุ่มไหนด่วน ไม่ด่วน กลุ่มแบบนี้เอา กลุ่มเด็กหรือกลุ่มผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่แบบไหน ผู้หญิง หรือผู้ชาย นอกจากนี้ ต้องดูอุดมการณ์เราด้วย จะทำอย่างไรให้ตอบสนองเราด้วย อุดมการณ์เราต้องไม่เปลี่ยน ขายได้ด้วย มีเงินเข้ามาหมุนในระบบ ซึ่งจะทำให้ได้เงินใหม่ ๆ ต่อยอดไปได้เรื่อย ๆ”

“กุญแจแห่งความสำเร็จในการตัดสินใจผลิตหนังสือแต่ละเล่ม คือ ต้องรู้จักลูกค้า และก็รู้ด้วยว่า ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ช่วงนั้นลูกค้าต้องการอะไร หาให้เจอแล้วกัน ไม่ใช่รู้ว่ารู้จักลูกค้า ๆ เปลี่ยนไปแล้วตัวเองยังไม่เปลี่ยน” และ

การได้ข้อมูลความต้องการ นอกจากสำนักพิมพ์จะเป็นผู้ศึกษาข้อมูลเองจากผู้อ่าน โดยตรงแล้ว หากสำนักพิมพ์มอบให้ตัวแทนในการจัดจำหน่าย ก็ควรสร้างสัมพันธ์ภาพกับร้านค้าปลีก ด้วย ซึ่งหากสำนักพิมพ์สามารถทำงานร่วมกับร้านค้าปลีก ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดโดยตรงกับลูกค้า จะทำให้ได้ข้อมูลที่ช่วยให้การตัดสินใจการผลิตถูกต้องแม่นยำขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารร้านค้าปลีก ขนาดใหญ่ ที่มีพื้นที่จัดจำหน่ายครอบคลุมทั่วประเทศ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“อย่างนี้ Work กว่า ดูว่า Books Smile ลูกค้าต้องการอะไร สำนักพิมพ์ทำอะไรได้ แล้วส่งข้อมูลให้กัน ก็จะสามารถผลิตหนังสือได้ตรงตามความต้องการ..เมืองไทยมันขาดแคลนจริง ๆ ขาดคนที่เอาข้อมูลไป Analyze ให้เกิด Strategy ทุกจุดขาดหมด”

นอกจากสำนักพิมพ์จะเป็นผู้ค้นหาความต้องการของผู้อ่านแล้ว ในส่วนของนักเขียน ก็มีส่วนสำคัญในการต้องทราบความต้องการผู้อ่าน เพื่อสามารถผลิตผลงานที่ตรงกับความต้องการและมีคุณภาพ ดังที่นักเขียนเจ้าของรางวัลซีไรต์ปี พ.ศ. 2551 ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“สำหรับสิ่งที่นักเขียนปัจจุบันต้องตระหนักเอาไว้คือ ต้องจับอารมณ์ของสังคมให้ได้ว่า มันถึงกลุ่มไหนแล้ว ทั้งในแง่ปัจเจกและกลุ่มใหญ่ ปัญหาเฉพาะกลุ่มหรือระดับกว้าง นักเขียนต้องรู้จักวิเคราะห์และสร้างออกมาเป็นงานเขียน นักเขียนไม่จำเป็นต้องไปอยู่โดดเดี่ยว หรือ

ต้องปลีกตัว เป็นนักพรต นักเขียนปัจจุบันต้องรอบด้าน ต้องเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วต้องอยู่ร่วมกับมันให้ได้ รับรู้ปัญหาหรืออาจจะแก้ปัญหาของมันไปด้วยกัน สิ่งนี้คือกระบวนการในการสร้างงานเขียนทุกอย่าง”

3. กลยุทธ์การผลิตหนังสือให้เป็นหนังสือขายดี (Bestseller)

การผลิตหนังสือให้เป็นหนังสือขายดี ต้องมีองค์ประกอบหลายประการ ดังที่เจ้าของและผู้บริหารสำนักพิมพ์แห่งหนึ่ง ซึ่งสามารถผลิตหนังสือได้เป็น Bestseller ติดต่อกันแทบทุกเล่มได้กล่าวถึงคุณสมบัติของหนังสือที่เป็นหนังสือขายดีไว้ว่า ต้องประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความจำเป็นและความสนใจของผู้อ่าน บรรจุภัณฑ์ซึ่งในที่นี้คือ รูปแบบปกหนังสือ การตลาด ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์ รวมทั้งราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ ดังนี้

“หนังสือที่จะมียอดขายถล่มทลาย ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดี มีบรรจุภัณฑ์ที่เยี่ยม ราคาเยียมเยา ช่องทางจัดจำหน่ายต้องมาก การสื่อสารการตลาดต้องชัดเจน การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ต้องดี มีการส่งเสริมการขาย การบริการต้องรวดเร็ว กลยุทธ์การตลาดต้องแจ่ม และ รุกเร็ว รบเร็ว ชนะเร็ว”

“ในการทำหนังสือ สิ่งที่สำคัญ หาไฮไลต์ของหนังสือนั้นให้ได้ เราต้องดึงตัวตนของเขาออกมาให้ได้ การเขียนหนังสือต้องเขียนให้เข้า คำนากับหน้าหลัง”

“ทำสิ่งที่เกี่ยวข้องกับใกล้ตัวกลับคนอ่าน ถ้าเกี่ยวกับชีวิตคนคุณต้องอ่านแน่ ถ้าวันหนึ่งเป็นเรื่องของปากท้องขึ้นมาจริง ๆ เขาจะต้องหันกลับมาอ่านเรื่องอะไรที่ช่วยเขาได้ อย่างน้อยก็ทำให้เขาเข้าใจชีวิตและโลกที่เขาอยู่มากขึ้น อันนั้นเป็นสิ่งที่เราพยายามมองหาอยู่ในแต่ละปี”

“ขณะนี้เราประชุมกันตลอด มีการทำ Research ตรวจสอบความต้องการตลอด เราจะรู้ว่า หนังสือราคานี้ ทำแบบนี้ หน้าปกต้องทำอย่างนี้นะ คนถึงจะซื้อ อย่างที่ผมบอก เขาจะซื้อ คนอายุเท่านี้จะชอบแบบไหน ในขณะที่สมัยก่อน คนทำหนังสือ ทำเพราะตัวเองชอบ และก็ทำหน้าปกแบบนี้ ออกมาแล้วมาขาย แต่ของเรา ทำเพื่อให้เข้ากับ Character คนซื้อ นี้คือ การที่เอาธุรกิจเข้ามาจับ ทำให้ตรงกับความต้องการของคนซื้อ การทำ Focus Group ของเรามันเป็นข้อมูลที่ลูกค้าบอกเรา มา ถ้านำไปอ่าน จะได้เห็นเหตุการณ์จริงของ Products” และ

“คิดตลอดเวลาว่า ทำหนังสือต้องให้มันแตกต่างจากคนอื่น เมื่อไหร่ที่แตกต่างแล้วมีประเด็นการขายหนังสือ มดตัวเล็กจะกลายเป็นยักษ์”

“เราใช้นักเขียนรุ่นใหม่ อายุน้อย แต่พิสูจน์ให้เห็นว่ามีคุณภาพ โดยการที่นักเขียนเป็นคนรุ่นเดียวกับคนอ่าน จะโดนใจมากกว่าคนเขียนผู้ใหญ่ ซึ่งน้อง ๆ ที่เขียนหนังสือ

ส่วนใหญ่เขาก็เป็นนักอ่านด้วย ฉะนั้นเขาจะรู้ว่าเขาอยากอ่านเรื่องแบบไหน เพื่อนวัยเดียวกับเขาอยากอ่านเรื่องแบบไหน เขาก็จะเขียนเรื่องแบบนั้น”

“ส่วนสำนักพิมพ์เล็ก ๆ ก็อยู่ได้ ถ้าพัฒนาให้มากขึ้น พยายามมองให้ไกล ขึ้นข้อมูลในการตัดสินใจก็สำคัญ ปัจจัยที่คนจะซื้อหนังสือ คือ 1. ชื่อเรื่อง 2. รูปเล่ม 3. นักเขียน 4. ราคา สำนักพิมพ์คนไทยอ่านหนังสือไม่สนใจจาก ไม่ค่อยคิดว่าผู้เขียนเป็นใคร จะดูชื่อเรื่องก่อน การทำหนังสือชื่อเรื่องสำคัญที่สุด”

ทั้งนี้ กลยุทธ์สำคัญในการผลิตหนังสือให้มียอดขายถล่มทลาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่นำกลยุทธ์การทำหนังสือด้วยวิธีการที่เป็นระบบ จนส่งผลให้หนังสือของสำนักพิมพ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักทำเนี่ย ติดอันดับ Bestseller ภายในอาทิตย์แรก และติดอันดับขายดีนาน 8 เดือนติดต่อกัน โดยท่านได้กล่าวถึงวิธีการไว้ ดังนี้

“ไม่มีอะไรยาก เพียงแต่ขั้นตอนและรายละเอียดมันเยอะ สำนักพิมพ์ต้องให้ความสำคัญในทุกรายละเอียด การทำหนังสือมาตรฐานนี้ จึงช้า ต้องใช้เวลามาก แต่ผลที่ได้คุ้มค่า กำไรมหาศาลครับ หรือสำหรับคนเขียน เวลาจะเขียนหนังสือต้องเลือกหนังสือที่เป็นอมตะ หนังสือที่เป็นอมตะ จะขายได้ตลอดชีวิต”

เทคนิคที่สำนักพิมพ์เลือกใช้ เพื่อให้หนังสือที่ผลิตออกมามีคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านเดิม ได้กล่าวไว้ว่า สำนักพิมพ์ต้องปรับปรุงร่วมกับนักเขียนโดยการอ่านบททวน และส่งเรื่องให้กับกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายและผู้ทรงคุณวุฒิในวงการหนังสือร่วมกันวิจารณ์ โดยมีข้อกำหนดในการวิจารณ์ คือ 1. ภาพรวมของหนังสือว่าเป็นอย่างไร 2. ชอบเรื่องอะไรบ้าง เรื่องไหนชอบที่สุด 3. ไม่ชอบเรื่องอะไรบ้าง เรื่องไหนแย่ที่สุด 4. อยากได้เรื่องอะไรเพิ่มเติม 5. อยากให้แก้ไขปรับปรุงเรื่องอะไรบ้าง และ 6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ หลังจากนั้นก็นำข้อวิจารณ์มาปรับปรุงแก้ไข โดยพิจารณาในแง่ความน่าเชื่อถือของผู้วิจารณ์ด้วย หลังจากนั้นก็ทำการวิจัยเหมือนเดิม แต่ให้ทำกับคนกลุ่มใหม่ ทำอย่างนี้ซ้ำ ๆ กัน สักสามครั้งเป็นอย่างน้อยหรือจนกว่าจะพอใจ

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การผลิตหนังสือนับเป็นกลยุทธ์แรกที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของสำนักพิมพ์ นอกจากกลยุทธ์การผลิตแล้ว ยังมี กลยุทธ์ด้านการตลาดซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด

การตลาดเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องเลือกใช้ในการศึกษาความต้องการของลูกค้าแล้วนำเสนอผลิตภัณฑ์ โดยการใช้เครื่องมือทางการตลาดต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง

ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการองค์ความรู้อย่างมืออาชีพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การที่หนังสือทั้งสองปกของผม ยอดขายถล่มทลาย ไม่ได้หมายความว่า เนื้อหาในหนังสือดีอย่างเดียว แต่การออกแบบกลยุทธ์การตลาด และความร่วมมือจากร้านหนังสือ ก็มีผลสำคัญทั้งสิ้น”

และด้วยความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการตลาดดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ พบว่าสำนักพิมพ์ ที่ประสบความสำเร็จได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้อย่างมาก ตามแนวคิด ส่วนผสมทางการตลาดที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 P's ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) คือ การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และโดยที่หัวใจสำคัญของความสำเร็จของสำนักพิมพ์ คือ การเลือกและตัดสินใจ ในการผลิตสินค้า ซึ่งในที่นี้คือหนังสือเล่ม ให้ถูกต้องทั้งต้นฉบับที่สามารถขายได้ในระยะยาว คุณภาพ การผลิตที่ดีและเป็นที่ยอมรับความสนใจ ไปจนถึงการกำหนดราคาที่เหมาะสม เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวไว้ ดังนี้

“กฎแห่งความสำเร็จ P ตัวที่ยาก คือ Product ซึ่งการขายหนังสือถือเป็น Product ที่มีจิตวิญญาณ ซึ่งทดแทนด้วยของอื่นไม่ได้ หนังสือต่างจาก Consumer Product อื่น เพราะผู้บริโภค จะบริโภคที่เนื้อหาและคุณภาพ”

“ความสำเร็จ คือ Product มันเป็นแก่น หากใครหา Product ให้เข้าถึงคนได้มาก ก็จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน”

“Product มันดี มันคือแก่นของหนังสือ หน้าที่เรา คือ ส่ง P ตัวแรก คือ Product ให้เข้าถึงคนให้มาก ก็จะเกิดความสำเร็จที่ยั่งยืน”

ทั้งนี้ กลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่สำนักพิมพ์ให้ความสำคัญ สามารถจำแนกประเด็นที่ค้นพบได้ ดังนี้

1.1 การมีสินค้าที่หลากหลาย (Product Variety) เนื่องจากผู้อ่านหนังสือมีอยู่ทุกเพศ ทุกวัย ซึ่งหมายถึง ต่างมีความต้องการหนังสือที่หลากหลาย ดังนั้น สำนักพิมพ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายแก่ลูกค้า รวมทั้งสร้างความต้องการหนังสือให้เพิ่มขึ้นได้ ก็จะสามารถสร้างโอกาสในการสร้างผลกำไรมากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การหาหนังสือให้หลากหลาย เช่น รูปแบบการ์ตูนธรรมะ ทำให้มีหลายเวอร์ชัน เช่น ได้วันมีเรื่องรามเกียรติ์หลายเวอร์ชันมาก มันช่วยให้เด็กเข้าใจทีละ Step ไปจนถึงวรรณศิลป์”

“ทำสิ่งที่เกี่ยวข้องใกล้ตัวกับคนอ่าน ถ้าเกี่ยวกับชีวิตคน เขาต้องอ่านแน่ ๆ”

“ต้องหาหนังสือที่ตอบสนองการอ่านที่หลากหลาย และหันมาเน้นกลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาด”

“นิยายแนว.. Love Series เป็นการเจาะกลุ่มวัยรุ่น และกลุ่มนักอ่านที่อายุน้อยลงเรื่อย ๆ คือ การขยายฐานผู้อ่านให้กว้างขึ้น สมัยก่อนเด็กประถมต้นจะอ่านหนังสือการ์ตูนที่มีแต่รูปภาพ ปัจจุบันก็เริ่มมาอ่านหนังสือแนวนิยาย คือ เทรนด์มันเปลี่ยนไป ซึ่งเทรนด์ของกลุ่มวัยรุ่น บางทีเทรนด์ไม่ได้เกิดจากตัวคนอ่านเอง แต่ที่เกิดจากผู้ผลิตมากกว่าว่าจะสร้างหนังสือแนวไหนถึงจะโดนใจวัยรุ่น คือ บางทีคนอ่านจริง ๆ ไม่รู้ว่าอยากอ่านอะไร แต่เราทำออกไปแล้วให้เขาลองอ่านดู มันโดนใจขนาดไหน ถ้าโดนใจปุ๊บก็กลายเป็นเทรนด์ขึ้นมาได้เหมือนกัน”

นอกจากการมีหนังสือที่หลากหลายแล้ว สำนักพิมพ์ต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างของหนังสือของตน เพื่อให้ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อหนังสือในสำนักพิมพ์ตน ซึ่งเป็นที่มาของการเพิ่มยอดขายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยแต่ละสำนักพิมพ์ต่างมีแนวทางในเรื่องนี้ดังนี้

“สำหรับผม หัวใจสำคัญในการผลิตหนังสือ คือ แตกต่างและดีกว่า ..”

“หนังสือของเรา หากลูกค้าเห็นปกก็จะจำได้”

“อย่าทำหนังสือตามตลาด ไม่มีอำนาจต่อรอง มองคนละมุม ทำหนังสือให้ดีที่สุด ให้คนเรียกหา”

“หนังสือของพี่ ส่วนใหญ่ลูกค้าจะเป็นลูกค้าเก่า รวมทั้งลูกค้าใหม่ที่มีการแนะนำบอกต่อ พอลงมาถึงชื่อสำนักพิมพ์เรา ลูกค้าก็จะรู้ว่านี่มีเอกลักษณ์แบบนี้”

1.2 การรักษาคุณภาพสินค้า (Quality) นอกจากสำนักพิมพ์จะตอบสนองความต้องการสินค้าที่หลากหลายแล้ว ก็ยังต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าด้วย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความยั่งยืนของสำนักพิมพ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“คุณทำหนังสือต้องมีคุณค่า เวลาทำหนังสือต้องทำด้วยใจ คนซื้อไปอ่านต้องประทับใจในหนังสือมากกว่าราคาที่ซื้อไป เราต้องมีคุณธรรม เมื่ออ่านต้องได้รับประโยชน์

มากกว่าราคาที่เราขายหนังสือไป..งานเขียนที่ดีไม่จำเป็นต้องยาว ยิ่งสั้นยิ่งดี แต่ต้องครอบคลุม และเนื้อหาสำคัญทั้งหมด การเขียนหนังสือพาดหัวก่อนก็คือการเข้าประเด็น ตัวไหนเด่นก็ขีดเส้นไว้”

“การทำหนังสือดีมีคุณภาพ เกินกว่าราคาขาย มันก็ทำให้คนอ่าน ๆ แล้วประทับใจ ขายดี ขายเร็ว และก็ได้รับความประทับใจทั้ง คนซื้อ คนอ่าน คนขาย เวลาจะเขียนหนังสือพยายามที่ต้องเลือกหนังสือให้เป็นอมตะ หนังสือที่เป็นอมตะจะขายได้ตลอดชีวิต”

“สินค้าต้องมีคุณภาพ แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่ามีคุณภาพ บางอย่างเราว่าดี บางทีคนอื่นอาจไม่ชอบ อย่าลืมหาฐานคนอ่าน หาพรรคพวกไว้ก่อน ..คุณภาพของงานต้องคุมให้ดี เอาเป็นว่า การดีไซน์ปก การตั้งชื่อ การโปรย การมีของแถมประกบ ต้องดึงดูดใจคนซื้อ เหนือสิ่งอื่นใด ทำอย่างไรจะให้งานออกมาดี เป็นที่ยอมรับ ถ้าดีคนต้องมาซื้อ ถ้าดีจริงจะเพิ่มคุณค่าการขายได้เอง”

“เราผลิตหนังสือดี มีคุณภาพ เด็ก ๆ อ่านได้ ไม่เป็นภัยต่อครอบครัว”

“พี่มั่นใจว่า พี่ไม่ทำอะไรที่แย่นั่น ทุกเล่มพี่อ่านก่อน ทุกเล่มพี่ Edit เอง”

คุณภาพยังครอบคลุมถึงการให้ความสำคัญกับความถูกต้องของภาษา ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ นักเขียน คนตรวจรูป ไปจนถึงบรรณาธิการเล่ม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผมยึดหลักความถูกต้อง คือหมายถึง การผลิตหนังสือต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้องในการสะกดคำ วรรณยุกต์หรืออะไรก็ตาม ยกเว้น หากเป็นเครื่องหมายคำพูด มันคือภาษาพูด ผมต้องการให้ผู้อ่านอินไปกับความหมาย ก็ต้องคงอรรถรสไว้ แต่นอกภาษาพูดมันต้องถูก ผิดไม่ได้ ถ้าผิดถือเป็นเรื่องใหญ่ ผมมีอยู่ครั้งหนึ่ง ผิดไปคำเดียว ผมบอกไม่ได้ต้องแก้ ผมคิดว่ามันสำคัญ หนังสือของผมทุกเล่ม ผมต้องอ่าน 6 รอบ หรืออย่างหนังสือแปลหากแปลแล้วไม่ดี ผมก็ไม่พิมพ์ ที่ผ่านมาก็มีหลายเล่มที่ผมแปลแล้วผมไม่พิมพ์ 5 เล่ม เสียค่าลิขสิทธิ์ไป เสียค่าแปลไปเป็นหมื่น เพราะว่า Content ไม่ผ่าน หรือบางครั้งก็แปลไม่สื่อ”

“เราให้ความสำคัญนะกับเรื่องของภาษา ภาษาที่เราใช้นี้ บางคำมันเป็นภาษาพูด เช่น คำว่า ยัย ยัยโน่น ยัยนี้ มันเป็นภาษาของเด็ก ๆ ถามว่า มันหยาบคายไหม มันไม่หยาบคาย แต่มันเป็นภาษาของเด็ก แต่หาในพจนานุกรมไม่มี ถ้าจะเปลี่ยนเป็นคำว่า ยาย มันก็ผิดความหมายของเด็ก เพราะฉะนั้นคำบางคำ แต่เราเลี่ยงเลย เราทำพจนานุกรมคำศัพท์ของหนังสือสำนักพิมพ์ของเราขึ้นมา เพื่อให้คนอ่านเข้าใจคำนี้เป็นคำสแลง เราทำขนาดนี้ เพื่อให้รู้ว่าคำนี้ไม่ใช่คำที่ถูก เป็นคำที่เราใช้ Trend ของเด็กเป็นอย่างนั้น แล้วก็ดูว่าเป็นคำอะไร ลองเข้าไปดู

ใน Website ของเรามันจะมีพจนานุกรมคำต่าง ๆ ขึ้นมา ที่เราอธิบายว่าคำนี้เป็นอะไรในหนังสือ หรือในคำพูดที่พูด”

ทั้งนี้ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ นอกจากคุณภาพจากเนื้อหาแล้ว คุณภาพการพิมพ์ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณา ดังนั้น การเลือกโรงพิมพ์ที่มีคุณภาพ ก็ช่วยให้ การผลิตหนังสือที่มีคุณภาพได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การพิมพ์ต้องเลือกใช้โรงพิมพ์ที่มีคุณภาพ อย่างหนังสือถ้าหาก คุณภาพการพิมพ์ไม่ดี รู้เลยว่าไม่ใช่มาจากสำนักพิมพ์เรา เพราะเรามีโรงพิมพ์ของเราเอง เราใช้ เครื่องหลายร้อยล้านทั้งโรงพิมพ์เป็นพันล้าน อันนี้นับเป็นจุดแข็งของเราอีกอันหนึ่ง”

1.3 การออกแบบหนังสือ (Design) นับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้หนังสือได้รับความสนใจ หนังสือบางเล่มเนื้อหาดี แต่ได้รับการออกแบบไม่น่าสนใจ อาจทำให้ขายไม่ได้ สุดท้ายสำนักพิมพ์ก็ต้องขาดทุน นักเขียนเองก็อาจท้อใจ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“นักเขียนที่มีความสามารถ และเขียนหนังสือดีจำนวนมาก ต้องเสีย อนาคต เลิกอาชีพที่ใฝ่ฝัน เพราะเอาอนาคตไปฝากไว้กับสำนักพิมพ์ เขียนเสร็จ ขายให้สำนักพิมพ์ สำนักพิมพ์กระจอก เปิดใหม่ มือไม่ถึง จัดรูปเล่มไม่ดี ออกแบบปกไม่น่าสนใจ หนังสือของคุณ ก็ ออกไปนอนตายคาแผงหนังสือ ขายไม่ได้ ขายไม่ออก” และ

“หนังสือแบบนี้ ควรจะพิมพ์แบบไหน อย่างหนังสือเชิงวิชาการพิมพ์ Art ใส่อีสวยอย่างสวย การขายก็จะแพง หนังสือนิยายอาจพิมพ์ขาว ดำ เอาราคาย่อมเยาลงมาหน่อย แต่หากเป็นหนังสือที่เกี่ยวข้องกับสิ่งสวย ๆ งาม ๆ แบบบ้าน ต้นไม้ หรือมุมท่องเที่ยว ต้องการ ความสวยงามเป็นพิเศษ หรือขนาดกระดาษ จะใช้ขนาดไหน กระดาษจะใช้ประเภทไหน”

“เราให้ความสำคัญกับหน้าตาของหนังสือเป็นอย่างมาก เพราะเชื่อว่าหนังสือดีและหนังสือสวยจะช่วยทำให้คนอ่านตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น เป็นการทำหนังสือไทยใน รูปแบบของเมืองนอก”

จะเห็นได้ว่า การออกแบบหนังสือเป็นเรื่องสำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งสามารถจำแนกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบหนังสือได้ดังนี้

ก. การออกแบบปก นับเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยดึงดูดความสนใจ นอกเหนือ จากชื่อเรื่องและเนื้อเรื่อง ซึ่งบางครั้งทั้งปกหน้าและปกหลังก็สามารถใส่ข้อความที่ช่วยให้ เกิดความสนใจได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“เทคนิคการออกแบบปกหนังสือให้ขายดี สีต้องสวย เด่น สะดุดตา โดนใจลูกค้า ชื่อเรื่องต้องใหญ่ ชัดเจน อ่านง่าย สวยงามและมีลูกเล่น ภาพประกอบต้องดี น่าเชื่อถือ ช่วยอธิบายความ และเพิ่มคุณค่า”

“ปกหลัง คือ ได้ดจากข้างในที่คนอ่านต้องปั้ง ก็เอามาใส่ไว้ 2-3 อัน ผมเชื่อว่า คำโปรยที่เราเอามาใส่ไว้ปกหลังมีส่วนทำให้ขายดี คำโปรย จะเป็นการจับจุดในเรื่องเรื่องมาเขียนให้ น่าสนใจ ส่วนมากจะเขียนใหม่ แต่บางเล่มก็มีจุดที่น่าสนใจก็อาจตัดตอนเอามาเลย คำนิยมก็มีส่วนที่ช่วย หรือแม้แต่คำนิยม ก็ช่วยให้หนังสือมีคุณค่า น่าสนใจยิ่งขึ้น โดยบางที่นักเขียนเล่มนั้นก็ก็มีเพื่อน มีคนที่เคารพนับถือ เขาอาจไปขอมาลงเพื่อให้หนังสือมีคุณค่า”

“การดีไซน์ปกสำคัญมาก ถึงส่วนใหญ่จะบอกว่าเนื้อหาสำคัญที่สุดที่ทำให้ตัดสินใจซื้อ แต่ก่อนลูกค้าจะหยิบดูเนื้อหา ปกต้องมาก่อนเป็นข้อแรก ลูกค้าที่เดินเข้ามาและเดินไปหยิบหนังสือเล่มนั้นก่อน ก็เพราะปกดึงดูด แล้วจึงมาดูคำโปรยปก หลังจากนั้นก็จะมาดูเนื้อหา”

“ปกหนังสือต่าง ๆ สังเกตได้ว่ามีวิวัฒนาการมากขึ้น โดยปกที่ดึงดูดใจให้คนซื้อมันมีเยอะ ทำไม Pocket Book ถึงออกมาเยอะหน้าปกต้องออกให้เหมือนของ Harvard”

“การออกแบบตัวโปรย ต้องเป็นข้อความปิดการขายที่ดีที่สุด ยั่วให้อยากซื้อ อยากเป็นเจ้าของ อ่านแล้วปั้ง”

บางครั้ง หนังสือที่เคยผลิตมานาน ก็อาจใช้ปกเป็นตัวช่วยในการปรับปรุงใหม่ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้

“หนังสือบางเล่ม หากจะนำมาพิมพ์ใหม่ เช่น หนังสือที่มีอายุ 5 ปี แล้วก็อาจจะ Re-Product คือ เปลี่ยนปกใหม่”

ข. สารบัญ ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“สารบัญ เป็นจุดที่สำคัญที่สุดอีกจุดหนึ่งที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อลูกค้าจะอ่านสารบัญ แล้วดูว่า มีเรื่องที่น่าสนใจกี่เรื่อง มีเรื่องน่าสนใจ 10 เรื่อง ราคา 145 บาท ไม่เอาไว้ย แพง ไม่ซื้อ..นักเขียนคนไหน ที่ไม่ให้ความสำคัญกับเขียนการออกแบบสารบัญ นักเขียนคนนั้นตัดลูกค้าของเขาทิ้งไปครึ่งหนึ่งแล้ว การเขียนสารบัญ จะต้องใช้ภาษา

การตลาด เป็นภาษาที่สร้าง Need เห็นแล้วน้ำลายไหล อยากซื้อ การเขียนออกแบบสารบัญ ใช้วิธีเดียวกับ การตั้งชื่อหนังสือ”

ค. คำนำ นับว่าเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของการออกแบบหนังสือ ให้นำสนใจดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“คำนำ เป็นพื้นที่โฆษณาที่ดีที่สุด ของหนังสือ ต้องโน้มน้าวให้คนอ่าน เห็นคุณค่า เห็นความสำคัญของหนังสือเล่มนี้ให้ได้ โดยต้องสื่อให้รู้ว่า ถ้าไม่ได้อ่าน จะพลาดโอกาสที่ดีของชีวิตยังไง” และ

“การเขียนคำนำ คำโปรย มีเทคนิคของที่ดอกหญ้าและดับเบิล นาย มันจะเป็นคำนำประเภทเชิงโฆษณา เป็นแรงดึงดูดประเภทพออ่านคำโปรยแล้ว ก็ทำให้ตัดสินใจซื้อเลยส่วนมาก”

ง. การจัดหน้าหนังสือ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อคุณภาพของหนังสือ โดยมีเทคนิคการจัดหน้าหนังสือ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“จิตวิทยาในการจัดหน้าหนังสือ เขาบอกไว้ว่า ต้องมีพื้นที่ที่เป็นตัวหนังสือ 60% เป็นพื้นที่โล่ง ๆ ขาว ๆ เย็นสบายตา 40% ถ้าเราอัดตัวหนังสือเข้าไปมาก ๆ ทั้งหน้ามีแต่ตัวหนังสือ คำปัดไปหมด อ่านแล้วจะเครียด และปวดตา อ่านไปนาน ๆ จะท้อ มีความรู้สึกว่า ไม่ค่อยคืบหน้า ไม่จบสักที การจัดหน้าหนังสือที่มีตัวหนังสือโปร่ง ๆ อ่านแล้วสบายตา ไม่เครียด สนุกสนานรวดเร็ว ก้าวหน้า จบง่าย สบายใจ” และ

“บุคลิกหนังสือของผม นอกจากจะโปร่งแล้ว ยังมีจุดให้หยุดพัก เพื่อให้ตีความกับความหมายของคำที่เพิ่งอ่านจบ เสพความลึกลับของภาษาเสร็จแล้ว จึงค่อยอ่านต่อ ..นอกจากนี้ยังสอดแทรกอารมณ์ขันไว้ทุกย่อหน้า ทำให้อารมณ์ดี และมีมอเม้นท์ทุกย่อหน้าที่อ่าน”

จ. การใส่ภาพประกอบ นับเป็นสีสันของหนังสือที่ช่วยเพิ่มความน่าสนใจของหนังสือได้อีกทางหนึ่ง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“วัตถุประสงค์ของการใส่ภาพประกอบ คือ การเบรกสายตา ให้เห็นอย่างอื่นบ้าง นอกจากตัวหนังสือ เปลี่ยนบรรยากาศ จะไม่เบื่อ ไม่เครียด นอกจากนี้ ภาพประกอบ ยังช่วยบอกเล่า และอธิบายเรื่องราว เสริมจากตัวหนังสือให้เด่นชัดขึ้นด้วย”

ทั้งนี้ ภาพประกอบที่นักเขียนเลือกใช้ หรือบางภาพสำนักพิมพ์จะเป็นผู้ใส่ให้โดยแต่ละแห่งอาจมีเหตุผลในการเลือกภาพประกอบแตกต่างกันไป บางสำนักพิมพ์เลือกภาพที่มีเนื้อหาสัมพันธ์กับเนื้อเรื่อง ขณะที่บางสำนักพิมพ์อาจเลือกภาพด้วยเหตุผลอื่น ดังที่สำนักพิมพ์แห่งหนึ่ง ได้ให้เหตุผลในการเลือกภาพประกอบไว้ ดังนี้

“ภาพประกอบในหนังสือผมส่วนใหญ่ เป็นการ์ตูน เพราะนอกจากให้พักสายตาและช่วยอธิบายเรื่องราวแล้ว ยังให้อารมณ์ขัน และข้อคิดที่บันเทิงใจอีกด้วย นักวิชาการบางคนอาจไม่ชอบ และต่อว่าว่า ภาพประกอบต้องเป็นเนื้อหาและทิศทางเดียวกับเรื่อง ที่เขียน แต่การ์ตูนผมภาพประกอบของผม เป็นตรงกันข้ามกับเนื้อหา ผมก็อธิบายว่า หนังสือผมเป็นหนังสือตลก แต่สาระที่มีเป็นของแถม สิ่งที่ผมทำ มันเป็นการตลาด เป็นการคิดนอกกรอบ เป็นการทำให้แตกต่างและดีกว่าผมไม่สนใจเรื่องรูปแบบ แต่ผมสนใจประโยชน์ที่ผู้อ่านจะได้รับมากกว่า สุดท้ายหนังสือของผมก็มียอดขายถล่มทลาย”

1.4 การบรรจุและหีบห่อ (Packaging) เปรียบเสมือนเสื้อผ้าที่คนสวมใส่ ที่สร้างความสำคัญกับผู้พบเห็น หนังสือเอง ก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องสร้างภาพประทับใจแม้เพียงแรกเห็นด้วยการให้ความสำคัญกับการบรรจุและหีบห่อด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“สำนักพิมพ์ของเรายังให้ความสำคัญกับหน้าตาของหนังสือเป็นอย่างมากเพราะเชื่อว่าหนังสือดีและหนังสือสวยจะช่วยทำให้คนอ่านตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น เป็นการทำหนังสือไทยในรูปแบบของเมืองนอก” และ

“ทำหนังสือไม่เหมือนคนอื่น ทำรูปแบบหนังสือให้ทันสมัย เดี่ยวนี้บางที่มีการออกแบบกล่องบรรจุหนังสือเป็นชุด สามารถมอบเป็นของขวัญได้ หรือจะเก็บไว้เป็นกล่องก็ได้”

1.5 ขนาด (Size) ของหนังสือและขนาดตัวอักษร ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ควรพิจารณาดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ความหนา ไม่ควรเกิน 250 หน้า และไม่ควรถ้ากว่า 150 หน้า สวยที่สุดคือ 200 หน้า”

“การออกแบบ รูปเล่มจะเลือกเอง ส่วนใหญ่จะใช้สไตลอะไรก็ได้ให้อ่านง่าย โดยเราจะดูหนังสือตัวอย่าง โดยดูที่อ่านง่าย จะเอาตัวเองเป็นหลัก โดยดูหลายองค์ประกอบ ทั้งขนาดตัวอักษร ตัวเล็กมากก็ไม่เอา หรือดูไม่สว่าง ก็ไม่เอา บางจุดต้องเน้น ให้สีแดง หรือสีสดใส อะไรทำนองนี้”

และเนื่องจากผลกระทบจากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ เพิ่มขึ้นตามไป ส่งผลให้ธุรกิจหนังสือเอง ก็ต้องปรับตัวด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ในเรื่องการผลิตหนังสือให้มีขนาดที่ช่วยให้เกิดการประหยัด ดังนี้

“การทำหนังสือหาก Size ไม่เหมาะสม ต้นทุนจะแพง เช่น การทำให้กระดาษเหลือเศษ คือ แทนที่กระดาษแผ่นหนึ่งจะวางได้ 8 หน้า แต่หากทำผิด Size อาจทำให้เหลือเพียง 4 หน้า อย่างนี้ก็ทำให้ต้นทุนกระดาษซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดเพิ่มขึ้นไปอีกเท่าตัว”

“จากต้นทุนการผลิตหนังสือเพิ่มสูงขึ้นสำนักพิมพ์ต่าง ๆ จะมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้หนังสืออีกทางหนึ่ง เช่น การปรับไซส์หนังสือเป็นขนาดพิเศษ หรือการออกแบบบรรจุภัณฑ์สำหรับหนังสือ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ตลาดหนังสือโตขึ้นด้วย รองจากปัจจัยหลัก คือ การเปิดตัวหนังสือใหม่”

“มีคนถามว่า ทำไมหนังสือจึงราคาแพง ก็ต้องตอบว่า ต้นทุนสำคัญคือ กระดาษราคาแพง สิ่งที่ผมทำได้ คือ ผลิตหนังสือให้ใช้กระดาษน้อยที่สุด ผมก็พยายามปรับพอนด์ตัวหนังสือให้เล็กที่สุด นี่คือนี่ที่ผมทำได้”

“ส่วนตัวเอง เป็นคนชอบเก็บหนังสือ ดังนั้น เมื่อเวลาผลิตหนังสือ ก็พยายามออกแบบขนาดหนังสือให้เป็นมาตรฐาน ให้สามารถเก็บรวมเป็นชุดได้ หรือเวลาไปเข้าชั้นหนังสือร่วมกับหนังสือเล่มอื่นของสำนักพิมพ์อื่นก็สามารถเข้ากันได้”

1.6 การรับประกัน (Warranties) ช่วยให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพของหนังสือจากสำนักพิมพ์ ซึ่งเมื่อลูกค้าเกิดความมั่นใจก็ช่วยให้การตัดสินใจในการซื้อหนังสือของสำนักพิมพ์นั้น ๆ เกิดง่ายขึ้น ดังนั้น สำนักพิมพ์จึงต้องสร้างความมั่นใจต่อคุณภาพของหนังสือด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“หนังสือของผมทุกเล่ม หากซื้อไปแล้วไม่พอใจ หรืออ่านแล้วไม่ได้ประโยชน์เท่ากับราคาที่ซื้อ มาเอามาคืนผมได้ ผมคืนให้สองเท่า นี่คือการรับประกัน ไม่มีใครทำ แต่ผมกล้าทำคุณต้อง Guarantee ว่า คุณธรรมต้องมี”

“หนังสือของเราหากลูกค้าซื้อไปแล้วมีปัญหาจากการผลิต เช่น ขาดบางหน้า หรือหนังสือฉีกขาด เราก็ยินดีปรับเปลี่ยนเล่มใหม่ให้”

2. กลยุทธ์ด้านราคา (Prices)

แม้ว่า ราคาจะไม่ใช่ว่าปัจจัยหลักที่ทำให้คนตัดสินใจซื้อหนังสือเล่ม นั้น หมายความว่า หนังสือจะราคาถูก ก็ไม่ได้หมายความว่าลูกค้าจะตัดสินใจซื้อหนังสือ หรือ หนังสือที่ราคาแพง ก็ไม่ใช่จะทำให้ขายไม่ได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารร้านค้าปลีกที่มีการจัดจำหน่ายหนังสือทั่วประเทศ ได้กล่าวว่า

“ราคากับการขายหนังสือ อาจมีความสัมพันธ์กันบ้าง แต่ไม่ใช่ประเด็นหลัก มันต้องแยกเป็นกอง ๆ ถ้า Book Smile หรือเซเว่น ซีเอ็ดอะไรพวกนี้ราคาเดียวกันหมด แต่ถ้าเกิดในกองนี้ด้วยตัวเอง ในแพร์พิทยา ศูนย์หนังสือจุฬา B2S นายอินทร์ ซีเอ็ด ไม่ใช่ประเด็น ความสด ความใหม่ ความเร็ว ถ้าในแง่ของค้าปลีก แต่ถ้าในแง่ผู้ทำหนังสือสดใหม่มันไม่ใช่ประเด็น เพราะเขาก็ผลิตของเขาอยู่แล้ว แต่คือหาลูกค้าให้เจอ รู้ความต้องการของเขา แล้วของที่เสิร์ฟให้เขาดีหรือเปล่า”

และเช่นเดียวกันกับผู้บริหารการจัดจำหน่ายหนังสือรายใหญ่ของประเทศ อีกท่านหนึ่ง ก็กล่าวไว้คล้ายกันว่า

“ราคาแทบไม่มีผล เพียงแต่ตั้งราคาอยู่ใน Competitive การตั้งราคาไม่มีผล คือ ให้ใกล้เคียงกัน ถ้าเราแพงก็ต้องบอกว่าแพงเพราะอะไร ราคาเป็นตัวตัดสินใจสุดท้าย หนังสือมันไม่ใช่ Commodity ไม่เหมือนซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้ายี่ห้อไหนถูกกว่าก็ซื้ออันนั้นเพราะคิดว่าเหมือน ๆ กัน แต่หนังสือมันไม่ใช่ หนังสือบางเล่มซื้อมาอ่านแล้วไม่รู้เรื่องเอาหล่นหัวอย่างเดียวเลย ตรงนี้สำคัญมาก ๆ”

สำหรับผู้บริหารสำนักพิมพ์แห่งหนึ่งที่ได้ชื่อว่าผลิตหนังสือคุณภาพ ตลอดมา ได้กล่าวในเรื่องการกำหนดราคาหนังสือไว้ว่า

“ปกติ ผมจะตั้งราคาไม่แพง แต่เพราะเล่มนี้มันดีจริง ๆ เพราะเราไปเจอมาและตั้งราคาอยากมาก เราไม่เคยตั้งราคา 180 บาท ตั้งยากมากแต่มันขายได้ นี่คือการทำให้เราเห็นตลาด ตอนนี้ตลาดมีคนต้องการหนังสือประเภทนี้มาก”

ทั้งนี้โดยปกติการตั้งราคาจะนิยมนำค่าคงที่คูณต้นทุนการผลิต ซึ่งอาจคูณด้วยค่าคงที่ตั้งแต่ 3-5 เท่า แล้วแต่ประเภท จำนวนการพิมพ์ และนโยบายของแต่ละสำนักพิมพ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ต้องเอา 4 คูณ ต้นทุน ยกเว้นขายตรงต้องตั้งต่ำกว่า อย่างของเราครั้งแรกเราคูณ 3 คือ 5 บาทเราขาย 15 บาท อย่างหนังสือเด็ก จะพยายามไม่ขึ้นราคา เราถูกสำนักพิมพ์บางแห่งต่อว่า เราขายถูกเกินไป โดยเฉลี่ยคูณ 4 หรือ 5 ที่เป็นมาตรฐาน หากต้องการ

ให้หนังสือราคาถูก เราก็ต้องพิจารณาว่า เราสามารถลดต้นทุนได้ไหม เช่น การซื้อกระดาษ ราคาที่เราตั้งไม่เอาเปรียบผู้ซื้อ เขาก็ยอมรับ อย่างหนังสือนิยาย เราตั้งราคาเพื่อลด จะเห็นว่าราคาแพง การพิมพ์หนังสือ ถ้าพิมพ์ 100 เล่ม ต้นทุนสูงมาก มันอยู่ที่กระดาษด้วย จำนวนที่พิมพ์ พิมพ์มากก็ถูก พิมพ์น้อยก็แพงเมื่อก่อนจะพิมพ์ บริษัท..ครั้งแรกพิมพ์ที่.. และก็.. เจออันไหนที่ถูกกว่าเราก็เลือกเพราะจะช่วยลดต้นทุน”

“กลยุทธ์การตั้งราคา จะใช้ Concept ว่า เมื่อเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ ราคาไม่แพง โดยมีเทคนิคการตั้งราคาอยู่สองแบบ คือ แบบแรก เอาจำนวนหน้าคุณหกลีบสตางค์ แต่ถ้าเนื้อหาหนังสือดี จะขายหน้าละเจ็ดสิบถึงแปดสิบสตางค์ก็ได้ ถ้าเนื้อหาดีมาก ก็ขายหน้าละหนึ่งบาท ส่วนวิธีที่สอง คือ นำต้นทุนมาคูณกับสามถึงห้าหรือหกเท่า โดยหากเป็นหนังสือที่พอใช้ จะคูณด้วยสามเท่า หนังสือดีคูณสี่เท่า หนังสือดีมาก คูณห้าหรือหกเท่า”

“จากประสบการณ์พบว่า หนังสือที่ขายดี ราคาไม่ควรเกิน 145 บาท และไม่ควรต่ำกว่า 145 บาท ถ้าตั้งราคาต่ำมาก ลูกค้าจะลังเล คิดว่าหนังสือไม่ดี ยกเว้นนักเขียนเก่า ที่มีแฟนประจำแล้ว ถ้าตั้งราคาสูงมาก จะขายยาก ยอดขายต่อเล่มได้น้อย”

“ราคาหนังสือเป็นไปตามมาตรฐานของวงการธุรกิจหนังสือในเมืองไทย ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคา แต่เนื่องจากหนังสือของสำนักพิมพ์ฯ เป็นหนังสือสำหรับกลุ่มเด็ก-วัยรุ่น-วัยทำงาน จึงมีราคาไม่สูง”

“คิดจากต้นทุนการพิมพ์และค่าดำเนินการต่าง ๆ พร้อมเทียบราคากับหนังสือประเภทเดียวกันในท้องตลาด”

และสำหรับสำนักพิมพ์ที่มียอดขายหนังสือถล่มทลายในงานหนังสือทุกปี ซึ่งส่วนใหญ่ เกิดจากเด็กวัยรุ่นที่กลายเป็นกระแสการแย่งซื้อในงานฯ ผู้บริหารสำนักพิมพ์ดังกล่าว ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การตั้งราคาหนังสือไว้ว่า

“ไม่ดูราคาตลาด ดูราคาทุน ดูวิธีการ แล้วหนังสือ ณ วันแรกที่ออกจำหน่ายยังใช้ราคาเดิม ของเราจะดูจำนวนหน้า และเราคิดว่า หนังสือเราน่าจะถูกที่สุด จนถึงปัจจุบันไม่เคยขึ้นราคาหนังสือ เมื่อจำนวนหน้าที่เท่าเดิม ดูจำนวนหน้า มันจะมีว่า ณ ตอนนี้เท่าไร เรื่องราคาผมคิดว่าเล็กน้อยสำหรับเด็ก นี่คือเหตุผล สิ่งหนึ่งเรายังไม่ขึ้นราคา อย่างพ่อแม่ให้งบประมาณ อย่างผมให้ลูกซื้อหนังสือเดือนละ 500 บาท ถ้าเราประหยัดนิดหนึ่งผมว่ามีผลกับเด็กแต่ไม่ถึงกับมากเพราะมันเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้ลดราคาใช่ไหม”

3. กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Places)

ช่องทางการจัดจำหน่ายหนังสือประกอบด้วยสองช่องทางใหญ่ ๆ คือ การจัดจำหน่ายทางตรง คือ การที่สำนักพิมพ์จัดจำหน่ายหนังสือเอง ทั้งการจำหน่ายโดยการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง หรือการจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์ และการจัดจำหน่ายทางอ้อม โดยมอบหมายให้กับผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้ดำเนินการให้ ทั้งนี้แม้ว่ากลยุทธ์ด้านอื่น ๆ สำนักพิมพ์จะดำเนินการได้ดี แต่หากขาดในเรื่องกลยุทธ์ด้านการจำหน่าย ก็ทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีประสบการณ์ยาวนานในธุรกิจหนังสือ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การนำเสนอของสำนักพิมพ์ที่ดี โดยการจัดหน้า หน้าตาน่าอ่าน อักษรอ่านดี ไม่ผิด และเตะ คำนำ คำโปรยควรจะมี ปกควรจะมีเหมาะสม เตะตา เห็นปุ๊บคนซื้อก็อยากซื้อ แล้วก็วางจำหน่ายดี หาที่ไหนก็เจอ หรือไปซื้อที่ไหนก็มี ส่งเสริมการขายการประชาสัมพันธ์ดี ทั้งหมดหนังสือบางเล่มอาจไม่ครบกระบวนการที่ดี แต่ก็ควรจะหลายข้อ อย่างสมมติ 4-5 ข้อแรกดี แต่พอข้อสุดท้ายไม่ดีก็จบ”

และด้วยความสำคัญของการจัดจำหน่าย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายไว้ ดังนี้

“ช่องทางการจำหน่ายสามารถแบ่งได้ 2 ช่องทาง คือ ช่องทางจำหน่ายทางตรง และการจำหน่ายทางอ้อม ซึ่งทั้งสองวิธีก็ยังสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ช่องทางจำหน่ายทางตรง อาจใช้วิธี Direct Mail ซึ่งวิธีนี้ ต้องมีฐานข้อมูลลูกค้า และมีต้นทุนสูง หากหนังสือมีราคาสูงก็เหมาะ แต่ก็ยังมีวิธีขายเองแบบส่งคนไปติดต่อ หรือรับสมัครสมาชิก รวมทั้งการขายในงานต่าง ๆ เช่น งานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ งานหนังสือตามสถานที่ต่าง ๆ วิธีนี้ทำให้สำนักพิมพ์มีโอกาสได้พบกับลูกค้าโดยตรง แต่ก็มีความเสี่ยงสูงหากจำนวนลูกค้าไม่มากพอ และอีกวิธี คือ ช่องทางจำหน่ายทางอ้อม ก็คือการขายผ่านคนกลาง คือ ตัวแทนจำหน่าย หรือสายส่ง ซึ่งการเลือกผู้จัดจำหน่าย ต้องประเมินหลาย ๆ ด้าน ตั้งแต่ว่า เรามีพื้นที่การจัดจำหน่ายครอบคลุมตลาดแค่ไหน เงื่อนไขเป็นไง ทั้งต่อร้านค้าและต่อเราที่เป็นสำนักพิมพ์ เรามีความชำนาญหนังสือประเภทไหนเป็นพิเศษ มีพนักงานขายกี่คน และแบ่งสายกันยังไง นอกจากนี้ยังต้องดูว่า เรามีการบริหารหนังสือเราอย่างไรอีกด้วย รวมทั้งชื่อเสียงของเขาเป็นยังไงด้วย”

“หนังสือใหม่ออกมาวันละประมาณ 30 เล่ม หรือ ปีละราว 11,201 ปก ขณะที่ร้านหนังสือจะวางหนังสือได้เพียง 5,000-10,000 เล่ม ทำให้พื้นที่จำหน่ายไม่เพียงพอที่จะวางหนังสือ สำนักพิมพ์ต้องหาทางนำเสนอหนังสือให้ถึงมือผู้ซื้อ โดยต้องใช้สื่อต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น สื่ออินเทอร์เน็ต โดยอาจใช้การสร้างเว็บไซต์แนะนำหนังสือและสำนักพิมพ์ ซึ่งทำให้สำนักพิมพ์เป็น

ที่รู้จักของลูกค้า รวมทั้งการนำสำนักพิมพ์ให้ไปปรากฏในเว็บไซต์ยอดนิยม เช่น pantip.com เป็นต้น”

“สำนักพิมพ์เราพยายามเปิดขายทุกช่องทางทั้ง E-Commerce, Direct Sales ร้านนายอินทร์ รวมถึงโมบาย การออกงานแฟร์ต่าง ๆ”

“เรามีบู๊ค แกลลอรี่ ซึ่งจะสร้างกิจกรรม “Focus of the Month” เพื่อให้ผู้อ่านมีโอกาสมาพบนักเขียนประจำเดือนในบรรยากาศแบบเป็นกันเอง โดยจะคัดเลือกนักเขียนหมุนเวียนไปตามความสนใจของผู้อ่าน พร้อมบุพพรมหนังสือกว่า 1,000 ปก เน้นตกแต่งสร้างบรรยากาศทันสมัย หลากมิติ ชวนอ่าน ซึ่งที่นี้จะเป็นพื้นที่สำหรับสมาชิกทำกิจกรรมร่วมกันด้วย ถือเป็นเวทีของคนอ่าน คนเขียน และคนแปลที่จะมาใช้พื้นที่ตรงนี้ร่วมกัน”

“สำนักพิมพ์เล็ก ๆ ซึ่งไม่มีหน้าร้าน ต้องอาศัยเพียงตัวกลางในการจัดจำหน่าย จะมีทางแก้อย่างไร ต้องหาทางเข้าหาคนอ่าน การทำประชาสัมพันธ์ให้ดี เพื่อจำหน่ายทางไปรษณีย์”

และจากการที่ธุรกิจสำนักพิมพ์ต้องอาศัยผู้จัดจำหน่ายที่เป็นตัวกลางในการนำสินค้า คือ หนังสือไปสู่ผู้บริโภคผ่านร้านค้าปลีกหนังสือ ดังนั้น การเลือกผู้จัดจำหน่าย จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งต้องพิจารณาประเภทของหนังสือที่สำนักพิมพ์ผลิต แล้วเลือกผู้จัดจำหน่ายที่มีประสบการณ์ มีความถนัด มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่สัมพันธ์กัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การเลือกผู้จัดจำหน่ายให้มัน จริง ๆ แล้ว ต้องดู Characters ของหนังสือถ้าเป็นหนังสือของแจ่มใส ก็ต้องให้นายอินทร์ หนังสือแบบ Business ก็ให้ซีเอ็ด หนังสือแบบตลาดล่างก็มาที่เซเว่น หรือ Book Smile จริง ๆ มันมี Characters ของมัน”

ขณะเดียวกัน ผู้จัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สำนักพิมพ์เพิ่มโอกาสในการจำหน่ายหนังสือได้มาก ดังที่ ผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ของประเทศได้กล่าวถึงวิธีการบริหารจัดการร้านหนังสือ ไว้ ดังนี้

“การโชว์ปก 1. หนังสือที่ใหม่ให้โอกาสก่อน 2. หนังสือที่เป็นเสน่ห์ Turnover เยอะ ๆ เราก็ให้โอกาสก่อน กรณีที่มีพื้นที่จำกัด เราก็ให้โอกาสหนังสือใหม่ หนังสือที่มีเสน่ห์ และเราต้องมองความแน่นของร้านเป็นอย่างไร เรามีว่าร้านหนังสือแน่นหรือร้านหนังสือบาง และมีการเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ด้วยสภาวะอย่างนี้ ร้านมันต้องมีความแน่นของปกต่อความยาวของชั้นวางหนังสือ ความแน่นต่อตารางเมตร การเสียบสันมีแต่หนอนหนังสือเท่านั้นที่จะเดินหาหนังสือ

การที่เราใช้เวิร์กบุ๊กมันทำให้นำเสนอเหมือนขายตัวเองได้ ความสำคัญของร้านหนังสือ คือ การบริหารความหนาบางของร้าน ความแน่นของหนังสือให้พอดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นจำนวนเล่มต่อตารางเมตร หรือจำนวนเล่มต่อชั้นวาง เรามีการจัดการหนังสือแต่ละหมวดและมีการจัดการความแน่นต่างกัน มีวิธีคิดที่แตกต่างกันของแต่ละหมวด หนังสือส่วนใหญ่ยังเป็นอะไรที่คนต้องเลือกและจะซื้อ และเราต้องมองตลาดให้ออก การที่มีหนังสือเยอะ ๆ ให้ลูกค้าได้เลือกมันคือเสน่ห์ของร้านมากกว่า”

การจำหน่ายหนังสือในปัจจุบัน สำนักพิมพ์หลายแห่งได้พัฒนานวัตกรรมการจำหน่ายผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจอื่น ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่เอไอเอส โดยผู้ใช้บริการของเอไอเอส สามารถสั่งซื้อหนังสือของสำนักพิมพ์มติชนผ่านเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยการกดหมายเลข *545 กด 2 ในราคาพิเศษ คือ ได้รับส่วนลด 15% หรือกรณีสำนักพิมพ์ดีเอ็มจีร่วมมือกับร้านพิชซ่าฮัท ในการจำหน่ายหนังสือ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“สำหรับหนังสือเล่มเก่าแก่มือโปร ได้นำแนวคิดการจัดจำหน่ายรูปแบบใหม่ มาใช้ เช่น ร่วมมือกับร้านพิชซ่า โดยเมื่อลูกค้าโทรสั่งพิชซ่า ก่อนวางสาย พนักงานจะถามว่า “รับหนังสือเก่าแก่มือโปรมั๊ยคะ” ปรากฏว่า วิธีการดังกล่าวสามารถสร้างยอดขายได้ถึงสามสี่พันเล่ม และรวมจำนวนการพิมพ์ประมาณสี่สิบครั้ง”

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว การสังเกตลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในร้านหนังสือก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องในการจัดการด้านจัดจำหน่ายต้องประเมิน โดยต้องมีการสังเกตพฤติกรรมลูกค้าเพื่อการให้บริการ โดยเฉพาะสำนักพิมพ์ที่ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายหนังสือเอง ก็เป็นช่องทางในการเพิ่มผลตอบแทนที่จะได้รับจากการจัดจำหน่ายหนังสือทั้งของสำนักพิมพ์ผลิตเอง และจากการรับจัดจำหน่ายของสำนักพิมพ์อื่น การเข้าใจพฤติกรรมที่ลูกค้าต้องการบริการจากพนักงานขาย จะช่วยสร้างความพึงพอใจและช่วยเพิ่มยอดขายได้ทางหนึ่ง ทั้งนี้ลูกค้าแต่ละประเภท ต่างมีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในธุรกิจหนังสือ ที่ลูกค้าส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมคล้าย ๆ กัน โดยมักมีโลกส่วนตัวของตนเอง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือรายใหญ่ของประเทศได้กล่าวว่า

“คนที่เข้าร้านหนังสือ ขอให้คุณรู้เลยว่า เขาตั้งใจ เขาเป็นบัณฑิต คือ คนที่จะอ่านหนังสือ คือ คนที่ต้องการหาความรู้ คนพวกนี้ จะมีโลกส่วนตัวของตนเอง เขาจะไม่ต้องการให้ใครเข้ามาวุ่นวายกับเขามากนัก ซึ่งพนักงานขายต้องสังเกตอาการ”

“พฤติกรรมการซื้อหนังสือ ต่างจากสินค้าอื่น หนังสือคนต้องเลือกจึงซื้อ และวิธีการเลือกซื้อหนังสือก็ต่างกัน หนังสือไม่ต้องการคนเชียร์ เมื่อต้องการถามข้อมูลบางอย่าง

พนักงานขายจึงจะเข้าไปหา แต่จะไม่เข้าไปหาหรือเชิญชวนให้ซื้อในทันทีที่ลูกค้าเข้ามาในร้าน เพราะอาจทำให้ลูกค้ารู้สึกรำคาญ”

คำพูดของทั้งสองท่าน สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มกับพนักงานขายหนังสือที่กล่าวไว้ว่า

“ผมเคยเจอกับตัวเองหลายครั้ง พอผมตรงดิ่งเข้าไปถามว่า มีอะไรให้ช่วยมั๊ยครับ หรือต้องการหนังสืออะไรครับ แทบทุกคนจะถอยหนีหนึ่งก้าวเสมอ แล้วตอบว่า ไม่เป็นไร ขอเดินดูก่อน ซึ่งตอนหลัง ผมก็จะไม่เข้าไป ปล่อยให้เค้าเดินดูเอง”

“ลูกค้าที่เข้ามาในร้าน มีสองประเภท ประเภทหนึ่ง ตรงดิ่งเข้ามาในร้าน แล้วเดินไปที่ชั้นหนังสือ เลือกดูสักพัก แล้วหยิบมาจ่ายเงิน ประเภทนี้ จะไม่ค่อยสนใจกับส่วนลด บางคนเลือกซื้อทีละ 4-5 เล่ม แล้วเอาหนังสือวางทับเงินก็มี กับอีกประเภท เดินเข้ามา แล้วมอง ๆ แต่ไม่ค่อยซื้อ หรือจะซื้อก็อาจเพียงเล่มหรือสองเล่ม”

4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) สำนักพิมพ์ที่ประสบความสำเร็จล้วนให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาด โดยเฉพาะการส่งเสริมการตลาด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การผลิตหนังสือ ต้องให้ออกมาดีด้วย คือ การส่งเสริมการขายนั่นเอง ซึ่งต้องมีแผนงานที่ชัดเจน ตั้งแต่การผลิต การให้ลูกค้ารู้จักหนังสือ ระยะเวลาการออกหนังสือที่เหมาะสม และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน”

“ต้องขยายตลาดให้กว้าง คือเมื่อทำหนังสือแล้ว ต้องเอาหลักการตลาดเข้ามาจับ สร้าง Need พูดอย่างไรให้เขารู้สึกว่ามีความจำเป็นต้องใช้หนังสือของเรา คือ การสร้าง Need ต้องทำให้หลักการตลาดว่า ต้องอ่าน เขาต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับหนังสือของเรา นี่คือสุดยอดการตลาด ซึ่งบางคนไม่รู้มันซ่อนอะไรไว้เยอะของหนังสือทุกเล่ม ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน ทำหนังสืออย่างไรให้ติดเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุด”

“ใช้การตลาดนำ โดยต้องตอบให้ได้ว่า ทำไมคนจึงซื้อ ซื้อที่ตรงไหน กลุ่มเป้าหมาย อยู่ที่ไหน แล้วเข้าไปหา เช่น การทำโรดโชว์ตามโรงเรียนเมื่อกลุ่มเป้าหมายเป็นนักเรียน ผมคิดว่า ปัจจุบันการทำหนังสือมันอยู่ที่ตลาด”

“การตลาดเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับเรา จะทำการตลาดหลายรูปแบบ รวมทั้งต้องเพิ่มความถี่ในการจัดกิจกรรมทางการตลาด”

“ยอดขายดีต้องพีอาร์ดี ไม่เพียงแต่เฉพาะงานขายหนังสือเท่านั้น งานทุกอย่างต้องมีคนรู้ ต้องเสียงดัง ต้องมีการกระจายข่าว เจ้าของสำนักพิมพ์ต้องฝึกมีมนุษยสัมพันธ์เข้าไว้ จะได้เชิญชวนสื่อมวลชนมางานเราได้อย่างไม่ขัดเขิน หรือที่สำคัญกว่านั้น เวลาจัดงานอีเว้นท์แต่ละครั้ง ต้องคิดรูปแบบให้แปลกแตกต่าง ให้น่าสนใจ ให้มีของแถมของแถม มีกิจกรรมเก๋ๆ ที่นักข่าวสามารถนำไปทำข่าวได้ อีกอย่างการเชิญแขกมาร่วมงานต้องเป็นผู้คนที่นักข่าวสนใจ ก็จะสามารถกระจายข่าวของเราไปได้อย่างทั่วถึง”

“เราประชุมกันตลอดเวลา ตอนนี้อย่างไรก็ต้องการวิจัย มีการทำ Research มีการทำ มีการเช็คทางการตลาด มี Focus Group การตะลอนทัวร์ คนที่ทำเข้าร่วมด้วย เพื่อให้คนที่ทำรู้ว่าหนังสือที่ตัวเองทำส่งไปยังปลายทาง พอเริ่มผลิต ๆ ผลิตไม่ค่อยดี แล้วเราจะปรับอย่างไร Marketing มั่นอก”

“เราใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร คือ ทำทุกอย่างที่ช่วยให้การตลาดไปได้”

ทั้งนี้ สามารถแบ่งกลยุทธ์ที่กล่าวถึงการส่งเสริมการตลาดไว้ ดังนี้

ก. การโฆษณา ผู้ให้ข้อมูลหลักในธุรกิจสำนักพิมพ์และผู้จัดจำหน่าย ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการโฆษณาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรมหนังสือ ดังนี้

“การทำหนังสือ การตีพิมพ์ร่องป่า การสร้างข่าว โดยอาศัยสื่อจะช่วยให้ได้มาก”

ทั้งนี้ โดยปกติแล้ว การโฆษณาต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งของธุรกิจหนังสือ ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจใช้กลยุทธ์ การโฆษณา ดังนี้

“ผมจะตัดสินใจโฆษณา เมื่อไร ก็เกิดจากการที่ผม Survey ก็ไปเห็นตามร้านแล้วสังเกตว่าทำไมหนังสือเกี่ยวกับเด็กมีเยอะ เช่น อัจฉริยะทางด้านความคิด อัจฉริยะสร้างได้ ทำไมขายดี มีคนต้องการมาก ก็เลยทำหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา คือ วิธีฝึกเด็กให้ฉลาดตั้งแต่เด็ก 0-3 ขวบ ผมก็มองว่ามีอยู่เล่มหนึ่งผมเคยขายแล้ว ขายได้ เรื่อย ๆ แต่ผมมองว่า ช่วงนี้เศรษฐกิจไม่ดี ก็เลยขายไม่ดี แล้วยอดขายทุกตัวตกหมดเลย ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ทุกสำนักพิมพ์ ซีอีโอบอกเพราะคนไม่อยากจะจ่าย นี่แหละ ตอนนี้อย่างไรผมจะเริ่มจะทำ เพราะผมมองคนไม่เข้าร้าน ไม่กล้าซื้อ ไม่เชื่อมั่น แล้วหนังสือมีเยอะ ผมต้องประกาศว่า หนังสือเล่มนี้มันดีอย่างไร ต้องใช้ Advertising ซึ่งพ่วงนี้ผมจะซื้อโฆษณาหนังสือ 2 เล่ม รักลูกกับ Modern Mom เพื่อโฆษณาหนังสือเล่มนี้”

“การเลือกสื่อโฆษณา จะเลือกตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น ของเราเป็นหนังสือเกี่ยวกับครอบครัว เราก็เลือกสื่อที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว เช่น โฆษณาในนิตยสารครอบครัว และดูว่าเขามียอดพิมพ์เท่าไร อย่างของผม โฆษณาในหนังสือ..เห็นเขาบอกว่ายอดขายของเขาได้แสนกว่าเล่ม ให้เราสวดได้เร็กเมลได้เลย คือ ขอแทรกพิเศษ เราคำนวณออกมาแล้ว เข้าทำดี แล้วมันตรงจุด”

ข. การประชาสัมพันธ์ เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการช่วยให้หนังสือขายได้ ซึ่งสามารถ ทำได้หลายวิธี โดยความร่วมมือกันของหลายฝ่าย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวไว้ ดังนี้

“กุญแจแห่งความสำเร็จ คือ Product นักเขียนก็สำคัญ ประชาสัมพันธ์ คือ กุญแจแห่งความสำเร็จ การตลาดก็ใช่ ความเข้มแข็งในใจเรา คือ กุญแจยิ่งใหญ่มาก ที่เราคิดจะทำ คือ สิ่งที่ถูกต้อง”

“หนังสือดี เหมือนมีลูกสาวสวย หากไม่โชว์ ก็เหมือนการมีของดี แต่ไม่โชว์ก็ขายไม่ได้ ดังนั้น สำนักพิมพ์ต้องสื่อสารกับผู้อ่านให้ได้ ทั้งนี้ หากสำนักพิมพ์ทำหนังสือแล้วให้สายส่งขายให้ แล้วสำนักพิมพ์ไม่ทำอะไรเลย ก็เหมือนเอาหนังสือใส่เรือ แล้วปล่อยให้ตามยถากรรม”

“บรรณาธิการบริหาร อาจช่วยในการส่งเสริมด้านการตลาด การขายบ้าง ช่วยคิดวิธีการเปิดตัวหนังสือ การเปิดตัวหนังสือบางที่เป็นของการตลาดหรือประชาสัมพันธ์ ขึ้นอยู่กับแต่ละที่ ซึ่งงานบรรณาธิการ ก็เป็นตัวหนึ่งที่จะช่วยสำหรับการประชาสัมพันธ์ได้ ตั้งแต่การเขียนคำนำ คำโปรย ให้น่าสนใจ”

“สำนักพิมพ์ของเราจะมีพนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อหนังสือพิมพ์และวารสารต่าง ๆ โดยโทรศัพท์ไปฝากข่าวว่า ตอนนี้ เรามีหนังสือใหม่ จะขอให้ช่วยแนะนำ พร้อมส่งตัวอย่างหนังสือไปให้เค้า ก็ไม่ต้องเสียเงินเลย หรือบางที่หากเป็นรายใหม่ ก็โทรไปถามเค้าว่า มีคอลัมน์แนะนำหนังสือใหม่มั้ย ถ้ามีเราก็ฝากให้เค้าช่วยประชาสัมพันธ์ให้ หรือบางที่มีงานหรือกิจกรรมอะไรก็ฝากข่าวไปได้”

“จะเจาะกลุ่มมากขึ้น มีการเปิดตัว หรือบางครั้งก็จะมีโปสเตอร์ มีลักษณะที่ค้นหนังสือที่เป็นโลโก้หรือหนังสือใหม่แจกออกไปก่อน จะช่วยให้ลูกค้ารู้ว่าหนังสือเล่มนี้ จะออก เป็นลักษณะโปรโมทกับลูกค้า หรือกลุ่มสมาชิกไปก่อน”

“การ Present หนังสือนับเป็นเรื่องสำคัญ เวลาหนังสือออก เราต้องไปดูเลยว่า เขาวางหนังสือเราใหม่ วางยังไง ปัญหามันไปกระจุกอยู่ตรง Retail หากหน้าร้านไม่วางให้เรา หรือวางไม่น่าสนใจ แล้วเราเองก็อ่อนประชาสัมพันธ์ ก็ตาย”

นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ ยังสามารถดำเนินการโดยใช้เว็บไซต์ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับผู้อ่านได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งเมื่อหนังสือออกจำหน่ายเมื่อไร ลูกค้ำจะสามารถติดตามได้ทันที ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ลูกค้ำของเราส่วนใหญ่จะรู้ ความเคลื่อนไหวของเราผ่านทางเว็บไซต์ เขาจะรู้ว่าหนังสืออะไรออกใหม่ มีหนังสืออะไรอยากได้ คือ คนเขารู้ว่าในงานหนังสือลดราคา เขาก็จะไปซื้อเอง บางคนในเวลาทั่วไป เขาก็จะเก็บ ๆ แล้วไปซื้อทีเดียวน มันก็จะเป็นแบบนี้ และก็มิของแถมและส่วนลดด้วยซ้ำ เป็นสิ่งที่ทุกคนส่วนใหญ่จะซื้อแบบนี้”

“แต่ในอนาคตผมมองถึงเรื่องของ ระบบการสร้างฐานลูกค้ำของตัวเอง ภายใน 3-5 ปีต้องมี ไม่อย่างนั้นเราต้องยืมมือคนอื่นมาใช้ตลอด และถ้าไม่มี Brand ไม่มี Character ที่เป็นทางของตัวเอง เราลำบาก.. คีย์ของมัน คือ Content การสร้าง Character กับ Brand ว่าตัวเองเชี่ยวชาญทางด้านไหน แล้วก็สร้างฐานลูกค้ำ”

การประชาสัมพันธ์อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมและไม่เสียค่าใช้จ่าย แต่ได้ผลสูง คือ การส่งต้นฉบับให้หนังสือพิมพ์หรือวารสารต่าง ๆ หรือรายการวิทยุ เพื่อให้บรรณาธิการหนังสือได้ Review และแนะนำหนังสือของสำนักพิมพ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“พี่ก็ฝากหนังสือไปให้คนที่เราคิดว่าเค้าน่าจะอ่านหนังสือเรา ซึ่งพี่ Select คน Review นะคะ บางคนขอมา แต่เราคิดว่า กลุ่มลูกค้ำของเค้า หรือตัวเค้าไม่น่าจะอ่านหนังสือสไตล์ของเรา พี่ก็ไม่ส่งให้”

ค. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นสิ่งที่นิยมในการจัดการส่งเสริมด้านการตลาดในปัจจุบัน ซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“สำนักพิมพ์ของเราก็จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในหลาย ๆ วิธี เช่น ล่าสุดเมื่องานหนังสือที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ คราวที่เพิ่งผ่านไปนี่เราก็จัดหนังสือมาลดราคาเป็นพิเศษ โดยให้ลูกค้ำเลือกหยิบหนังสือใส่ถุงให้เต็มในราคาเดียว คือ 399 บาท ซึ่งก็ทำให้เกิดความวุ่นวายในงานพอสมควร ปรากฏว่า เพียงสองชั่วโมง หนังสือเราก็หมดเกลี้ยงแล้ว”

“ของเราก็มีการแจกของสมนาคุณให้ลูกค้าที่มาซื้อหนังสือในงาน คือ เมื่อซื้อหนังสือ ครบ 500 บาท 1,000 บาท และ 1,500 บาท เราจะมอบของสมนาคุณให้เป็น สมุดบันทึก หรือเสื้อ หรือถุงผ้า นอกจากนี้ เรายังนำหนังสือเก่าที่มีคุณค่ามาจำหน่ายในราคาลดเพียงเล่มละ 10-20 บาท เท่านั้น”

“สำหรับลูกค้าที่ซื้อหนังสือและสินค้าในบูธเรา ครบตามเกณฑ์ที่กำหนด สามารถนำไปเสิร์ฟมารับแลกของรางวัลได้ฟรี เช่น รับคูปองสำหรับใช้เป็นส่วนลด 30-70% สำหรับหนังสือ ที่ร่วมรายการ หรือซื้อครบ 800 บาท รับฟรีหนังสือหนึ่งเล่ม หากซื้อครบ 2,500 บาท รับกระเป๋าอเนกประสงค์ 1 ใบ รวมทั้งรายการ One Price Corner คือ มุมลดราคาพิเศษ หนังสือคุณภาพในเครือ ของเราทุกเล่มราคาเดียว 50-90 บาท”

“หนังสือบางเล่ม หากขายไม่ดีแม้ว่าจะเป็นหนังสือที่ดี เราจะใช้วิธีขายพ่วง จัดชุด เช่น เราลดเล่มที่ขายไม่ดี 50% มันเฉลี่ยกันไป แต่ถ้าถึงจุดหนึ่งมันไม่ไหวจริง ๆ ผมก็เอาค่ากระดาษคืน ลดเล่มเดียวเลย บางเล่มเหลือ 20 บาท ก็มี บางเล่มก็บริจาค ไม่อยากขาย แต่ก่อนที่เราจะขายเราต้องวางแผนให้ดี อย่าให้มันพลาด หนังสือบางที่ขายไม่ดีมันยังมีประโยชน์ของไม่เนาไม่เสีย 2 ปี เอามาเริ่มต้นใหม่ได้ เอาไปแจกเขาได้ และไม่ต้องไปเครียด ตอนนี้มีปัญหาเยอะ พอทำเยอะสต็อกเยอะไม่มีที่เก็บต้องใช้พื้นที่เยอะ”

“ยอดขายดีต้องมีของแถม เพราะของแถมเปรียบเสมือนการเอาใจ การเข้าถึง และเป็นน้ำจิ้มเครื่องเคียงที่ดีที่สุดในการชวนการขายทุกอย่าง ของแถมที่ดีควรจะสัมพันธ์กับหนังสือที่เราขาย อย่างเช่นจะขายหนังสือเกี่ยวกับหมาแมว ของแถมที่ดีน่าจะเป็นลูกกระพรวนแมวหรือกระดิ่งคอกหมา หรือไม้ก้าน่าจะเป็นอาหารหมาแมวถุงเล็ก ๆ ถ้าใครรักหมารักแมว พอเห็นสินค้านี้ก็จะเห็นว่าน่าเอ็นดู ซึ่งก็จะสามารถเพิ่มยอดขายหนังสือได้”

จากกลยุทธ์ด้านการผลิตและการตลาดที่กล่าวมาแล้ว ยังมีกลยุทธ์ที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ธุรกิจสำนักพิมพ์ คือ กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ

ในโลกที่เต็มไปด้วยความแปรเปลี่ยนเช่นปัจจุบัน ทั้งจากภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจสังคม และการเมือง ตลอดจนผลแห่งเทคโนโลยี ล้วนกระทบทั้งโดยตรงและทางอ้อมแก่ธุรกิจ ไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหนังสือ จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องมี “การจัดการ” เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน และโดยที่คุณภาพและ

ความสามารถของการจัดการนับเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งสำนักพิมพ์และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ล้วนให้ความสำคัญกับการจัดการในหลายมิติ ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ ดังนี้

“กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของเราเลือกใช้หลายอย่างตั้งแต่ ทฤษฎีการจัดการความรู้ การจัดการภาวะวิกฤติ การปรับโครงสร้างองค์กร การบริหารเวลา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การสร้างแบรนด์ CRM CSR KPI BSC”

ซึ่งมิติของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสำนักพิมพ์ ที่ได้ค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผน นับเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการที่สำคัญ ซึ่งสำนักพิมพ์ที่ประสบความสำเร็จ ล้วนให้ความสำคัญกับการวางแผน ซึ่งมีตั้งแต่การผลิต ไปจนถึงการจัดจำหน่าย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ต้องวางแผนให้ยาว ต้องมีคนงานที่จะไปด้วยกัน ถ้าเราจริงเราทำได้”

“สำนักพิมพ์ของเรา มีการนำระบบการจัดการ การวางแผน ตามหลักบริหารธุรกิจที่ได้ศึกษามา มาใช้อยู่ตลอดเวลา”

“ต้องศึกษาข้อมูล ต้องดูว่ากลุ่มผู้หญิงหรือผู้ชาย อ่านหนังสือมากกว่า เรื่องการแข่งขันมีตั้งแต่นักเขียนมาจนถึงค้าปลีก ต้องศึกษาว่า เงินที่ได้รับจากการขายหนังสือ อยู่ที่ไหนบ้างเช่น หนังสือราคา 100 บาท อยู่ที่คนเขียน 10% สำนักพิมพ์ 25% โรงพิมพ์ 25% จัดจำหน่าย 15-20% ค้าปลีก 25-27% เราจะทำแค่นั้นต้องวางแผนให้ชัดเจน”

“ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ผมจะปรับพอร์ตหนังสือ คือ จากเดิมหนังสือนวนิยาย 80 หนังสือความรู้หรือสารคดี 20 ปรับใหม่เป็น 70 : 30”

“คนที่จะทำหนังสือ ก่อนที่จะทำหนังสือต้องวางแผนแล้ว จะเขียนอะไร จะเลือกอะไร จะขายให้ใคร จะพิมพ์ที่ไหน จะให้ใครขาย เพราะฉะนั้นก่อนหน้านั้นจะต้องแนะนำ ต้องไปคุยกับคนจะขายก่อน เอาต้นฉบับมาคุยกันก่อน เพื่อไม่ให้พลาด ของเรามีทีมช่วยดู ที่เรียกว่า คัดสรรสิ่งพิมพ์..อยากขายได้มัย อยากขายได้ต้องฟังเรานิดหนึ่ง ผมจะช่วย Comment ตั้งแต่แบบปก สี ต้องวางแผนร่วมกันทั้งคนผลิตและคนขาย..ทีมคัดสรรต้องเก่งพอสมควร ต้องแนะนำลูกค้าได้ว่า หนังสือแบบนี้ ควรจะพิมพ์แบบไหน..Size มีหลาย Size จะเอาแบบไหน กระดาษมีตั้งเยอะแยะ หลายประเภท อะไรที่มันเหมาะสมจริง ๆ ต้องมา Re-Check”

“ฉะนั้นต้องมีแผนเบื้องต้น ต้องมีรูปธรรมชัด ๆ ว่าจะเติบโตด้วยปัจจัยอะไรบ้างรูปแบบ Positioning ภาพลักษณ์ ไม่เพียงแค่ออกแบบหนังสือเล่มหนึ่ง แต่เป็นการออกแบบสำนักพิมพ์ อย่างสำนักพิมพ์บางแห่งมีหนังสืออยู่ไม่เยอะ แต่คนอ่านสามารถจดจำได้ เพราะว่าเขามีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและมีตำแหน่งของความแตกต่างที่เป็นอยู่จริง”

“เราทำ Research มา ทำให้รู้ เช่น หนังสือแบบนี้ ราคาต้องประมาณนี้ หน้าปกต้องทำอย่างนี้นะ คนถึงจะซื้อ อย่างที่ผมบอกเขาจะซื้อ คนอายุเท่านี้จะชอบ ในขณะที่สมัยก่อนคนทำหนังสือทำเพราะตัวเองชอบ และก็ทำหน้าปกแบบนี้ ออกมาแล้วมาขาย ของแจ่มใสทำให้เข้ากับ Character คนซื้อ นี่คือการที่เอาธุรกิจเข้ามาทำ หรืออย่างคนวาดรูปทำไมไม่วาดตรงตามความต้องการของคนที่จะซื้อ Focus Group ของเรามันเป็นข้อมูลที่ลูกค้าบอกเรา มา ถ้านำไปอ่านจะให้เห็นเหตุการณ์จริงของ Products ปีนี้พวกแนวทะเลทรายคนจะชอบมาก ปลายปีนี่จะมีแนวทะเลทรายออกมาเต็มเลย มันเป็นคนค้าขาย ๆ Research เราคุยกันเป็นประจำ อยู่แล้วกับทุกฝ่าย”

“ต้องมีการวางแผนการบริหารทั้งระยะสั้นและระยะยาวก่อนจะลงมือผลิตสินค้า เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน ต้องทำวิจัยการตลาดก่อนทุกปี แล้วปรับแผนนโยบายเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยอย่างรอบด้าน ทั้งรูปแบบ เนื้อหา การวางแผนโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การจัดการบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าพอใจ รวมทั้งเลือกผลิตหนังสือหลายแนวทุกกลุ่มอายุ และหาหนังสือใหม่มาผลิต”

2. การจัดโครงสร้างการบริหารงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม ตั้งแต่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการกำหนดการบังคับบัญชา ในแต่ละระดับชั้นของการทำงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ในเรื่องดังกล่าว ดังนี้

“เราแบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการออกเป็นสองฝ่ายใหญ่ ๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ คือ ฝ่ายสายงานธุรกิจ และฝ่ายสายธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ และมีประธานกรรมการบริหารเป็นผู้บริหารสูงสุด โดยงานของฝ่ายธุรกิจสิ่งพิมพ์จะแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายกราฟฟิก ฝ่ายการตลาด ฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง ฝ่ายไอที และกองบรรณาธิการ นอกจากนี้ ก็มีการแบ่งส่วนงานในสายงานธุรกิจเป็นฝ่ายต่าง ๆ ที่มีหน้าที่สนับสนุนงานของฝ่ายธุรกิจสิ่งพิมพ์ ที่เป็นส่วนสร้างรายได้ โดยแบ่งเป็น ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคลและสำนักงาน ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ซึ่งทุกฝ่ายจะทำงานประสานสนับสนุนกัน เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน”

“เราแบ่งส่วนกันทำงาน บรรณาธิการประจำดูแลเรื่องการผลิต แต่หนังสือบางเล่ม เราก็ใช้บรรณาธิการอิสระ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องนั้น ๆ โดยเราจะจ่ายค่าตอบแทนให้ประมาณ 2% ของราคาปก”

“ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ระบบการบริหารต้นฉบับและนักเขียน รวมทั้งนักวาดภาพประกอบ”

“เราจัดโครงสร้างองค์กรให้เป็น Dynamic คือ ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีการร่วมมือประสานงานกันตลอดเวลาในแผนกต่าง ๆ วันนี้มีเรื่องอะไรน่าสนใจ จะประชุมร่วมกัน เป็นทีม ๆ”

3. การสั่งการและการจูงใจ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานระดับต่าง ๆ รวมทั้งมีการแนะนำแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการชี้แนะและจิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การทำธุรกิจหนังสือ ต้องทำด้วยความรัก ความรู้สึก เพราะเป็นธุรกิจที่ทำกำไรไม่มาก แต่เมื่อต้องทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน เราจึงต้องทำอย่างมีอาชีพมากขึ้น ใช้วิชาการด้านธุรกิจเข้ามาอุด เสริมให้กับองค์กร ต้องรู้จักบริหารทั้งคนและทรัพยากร”

“สำนักพิมพ์เรา ทำให้แต่ละส่วนงาน ได้ทำงานใกล้ชิดกันและก่อให้เกิดผลงานร่วมกัน มากขึ้น ปรับแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมและจัดทำโครงการสนับสนุนให้สำเร็จในทุกฝ่าย จัดทำแผนการบริหารงานที่มีตัวชี้วัดแบบต่าง ๆ มาใช้ในทุกฝ่าย ยึดถือหลักธรรมในการทำงาน การจัดการความรู้ ระบบการสื่อสาร”

“เราให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการทำงานของทุกส่วนและฝ่าย”

“โดยเฉพาะในภาวะวิกฤต ผมจะปรับปรุงกระบวนการทำงานในฝ่ายการตลาดให้มีความรวดเร็วและเบ็ดเสร็จมากขึ้น เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น”

“การบริหารจัดการมีหลายวิธี โดยเฉพาะในส่วนของการออกหนังสือ ก็ต้องมีการจัดการ ทั้งการเริ่มผลิตและการโปรโมท ในฐานะคนทำงานเราต้องจับกระแสให้ทัน แต่เราควรทำหรือไม่ทำ มันเป็นเรื่อง ทำแล้วขายได้หรือไม่ได้เราก็ต้องประเมิน ขายไม่ได้เราก็ไม่ทำ มันเป็นเรื่องของหลักการทำงาน บางคน ดั้งแล้วมาเขียน แต่ไม่ใช่คนดังออก 3 เล่ม แล้วจะดังทุกเล่ม ต้องดูว่า คน ๆ นั้น อยู่ในสถานการณ์อะไร สิ่งเหล่านี้เราต้องประเมิน อะไรที่เป็นปรากฏการณ์สังคม อันนี้เราทำ เราสร้างหนังสือขึ้นมาเพื่อสังคม”

“การทำหนังสือต้องมองทุกอย่างไปด้วยกันเราก็เลยใส่เข้าไป คือ จิตวิญญาณ การทำหนังสือต้องทำด้วยใจ การมองอะไรก็ต้องมองอย่างวิเคราะห์ และทุกคนต้องทำหน้าที่ตัวเองให้ถูก ต้องสามัคคีกันดูแลกันได้ ถ้าเรามีความพร้อมเราก็จะเดินไปอย่างมีความสุของค์กรมันต้องขับเคลื่อนไปข้างหน้า”

“ทัศนคติในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ ต้องเชื่อใจกัน ต้องมั่นใจ ต้องมีใจที่จะทำงานร่วมกัน”

4. การควบคุม คือ การติดตามและประเมินผลการทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีระบบข้อมูลข่าวสารในการติดตามผล ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความสำเร็จของงาน นับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการบริหารจัดการ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“มีการติดตามและประเมินผล โดยการตะลอนทัวร์ คนที่ทำเข้าร่วมด้วย เพื่อให้คนที่ทำรู้ว่าหนังสือที่ตัวเองทำส่งไปยังปลายทาง พอเริ่มผลิต ผลิตไม่ค่อยดี แล้วเราจะปรับอย่างไร Marketing มั่นบอก”

“เราจะคอยประเมินผลสิ่งที่ทำลงไปว่า ลูกค้าตอบรับอย่างไร เช่น หน้าปก เด็กจะชอบหน้าปกแบบไหน บางครั้งเราเคยใส่ Paper Model (การพับกระดาษให้เป็นตัวการ์ตูน) แถมไปที่หน้าปก แล้วแจ้งไปที่หน้าปก ปรากฏว่า ลูกค้าให้เอาออกเลย เพราะไปขีดขวางหน้าปกเขา โดยเราทราบได้จากเว็บไซต์ โดยเขาจะเมลล์มาให้เรา ปัจจุบันมีสมาชิกแสนกว่าคนแล้ว”

“ในภาวะวิกฤต ผมจะให้ความสำคัญกับการบริหารค่าใช้จ่าย โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านค่าใช้จ่ายต่อคน เป็นดัชนีหนึ่งในการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนพนักงาน”

5. การบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ตั้งแต่ักเขียน โรงพิมพ์ และผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและงานที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์ การจัดจำหน่าย รวมทั้งสื่ออื่นที่เกี่ยวข้องล้วนต้องอาศัยพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้บริหารสำนักพิมพ์ต้องมีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ กับพันธมิตรทางธุรกิจ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

การบริหารความสัมพันธ์กับนักเขียน

“ต้องจำเขาทุกอย่าง เป็นผู้รับใช้บริการที่ดีให้กับเขา เราต้องจริงใจ ถ้าขายดีก็มีเปอร์เซ็นต์ให้เขา วิธีที่ดี คือ เป็นเพื่อนที่ดีกับเขา แก้ปัญหาทุกอย่าง”

“เราให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ตั้งแต่ค่าตอบแทนที่จ่ายตามมาตรฐานเดียวกับสำนักพิมพ์อื่น ๆ แต่รายละเอียดที่แตกต่างน่าสนใจกว่า คือ เปอร์เซ็นต์ที่ได้รับตามสัดส่วน เช่น นักเขียนหรือหนังสือเล่มใดติดอันดับ Bestseller จะได้รับเปอร์เซ็นต์ในระดับสูง

และเปอร์เซ็นต์ในระดับปานกลางสำหรับนักเขียนหรือหนังสือที่มียอดขายปกติ และลดหลั่นลงมาถึงระดับต่ำสุด คือ นักเขียนหน้าใหม่ นอกจากนี้ เรายังคอยติดตามดูแลผลงานของนักเขียนประจำ ให้สามารถมีผลงานอย่างต่อเนื่อง แนะนำทิศทางและแนวทางใหม่ ๆ ตามศักยภาพที่นักเขียนมีอยู่และเป็นไปได้ จนกระทั่งลงตัวกับแนวทางเขียนและผลงานที่ติดตลาดเป็นที่ยอมรับ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักเขียนที่เติบโตมาพร้อม ๆ กับสำนักพิมพ์ฯ โดยปรับงานเขียนตามอายุและประสบการณ์ อายุงานเฉลี่ยที่ 5-10 ปี และหลายคนเกิดในวงการเพราะความต่อเนื่องในทิศทางงานที่เป็นผลต่อยอดจากทางสำนักพิมพ์ฯ”

การบริหารความสัมพันธ์กับ Suppliers ต่าง ๆ

“หนังสือที่พิมพ์ออกมาอาจขายหมดใน 3 วัน หากจะพิมพ์ใหม่ต้องอีก 7 วันได้ ซึ่งหากหนังสือขายดี ก็ต้องเร่งพิมพ์ให้ทัน มิฉะนั้น อาจทำให้ลูกค้าเสียอารมณ์ การขายจะช้าไป ผมก็ต้องอาศัยพันธมิตรโรงพิมพ์ต่าง ๆ โรงพิมพ์เล็ก ๆ หลายครั้งเขาช่วยเรา ตอนที่งานพิมพ์ชุก โรงใหญ่หนาแน่นไปหมด แต่โรงพิมพ์เล็ก ถึงช้าแต่ทำได้ดี หรืออย่างการซื้อกระดาษ จริงเราใช้ Sub Paper ในตลาด จริง ๆ แล้วเราไม่สามารถจะซื้อกระดาษตรงได้ เพราะพวกนี้เขาจะมีโควต้าให้ เพราะฉะนั้น ธุรกิจเป็นแบบนี้ เราก็ถามว่าในแง่ธุรกิจเราเป็นคู่ค้ากัน..ร้านหนังสือก็ต้องสร้างความสัมพันธ์ เพราะการที่หนังสือจะขายได้ ตรงนี้อยู่ที่ร้าน เราต้องไปดู มีการตะลอนทัวร์ มีการทำกิจกรรม มี Promotion”

“การสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผมมาก การที่เราซื้อบริการจากใครที่ไว้ใจได้ระยะยาวมันลดต้นทุนเรามาก ผมก็เอาทีม ร้านไลกาว ร้านกระดาษ ส่งเป็นทอด ๆ ผมทำหน้าที่อย่างเดียวคือ จัดการ ถ้าจะทำเล่มปั๊บ ผมทำ PO มา 3 ใบ ส่งไปพร้อมกันแล้วให้เขาคุยกันเอง..แล้วในยุคสมัยนี้หนังสือมันแข่งกับเวลา คุณจะไปรออีกหนึ่งเดือนหรือสองอาทิตย์ ผมบอกมันไม่ได้..ของผมแยกหมดเลย เข้าเล่มก็ไปอีกเจ้าหนึ่ง เขาคุยกันเองได้ เมื่อก่อนผมใช้วิธีนี้ คุยแบบตรง ๆ เลยนะ 1. เรื่องเวลา 2. เรื่องต้นทุน ต้องเข้าถึงแหล่ง มันทำให้เสียเวลา ต่อมาผมคิดว่าต้องบริหารเอง ผมต้องใช้เวลา 3 เดือน เพื่อศึกษาให้ครบวงจรการผลิต ..แล้วผมแยกการผลิตออกเป็นส่วน ๆ ส่งให้แต่ละเจ้า ..กระดาษซื้อตามแหล่งเลย เราต้องมี 3 เจ้า เผื่ออีกเจ้าหนึ่งไม่มีสต็อก ต้องแข่งกับเวลา การซื้อกระดาษผมให้โรงพิมพ์เขาจัดการ แต่ว่ามีเช็ค เราไว้ใจ หากบริหารให้ดี ต้นทุนส่วนนี้จะลดลงมาถึง 4-5% คุ่มกว่า เรามีเครื่องมือ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เร็ว เราต้องรู้ว่ากระบวนการนี้ะ เริ่มทำปั๊บ ต้องกระจายยังไง ตรงนั้นให้ตรงกับเวลาอย่างไร แล้วโทรถามเป็นไง ค่อนข้างจะเหนื่อย แต่พอเข้าหากัน ตรงนี้ทำให้ผมคิดว่าทำให้หนังสือเราขายได้ในราคาเหมาะสม”

นอกจากนี้ ยังต้องมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายและร้านหนังสือ ตลอดจนสื่ออื่นที่เกี่ยวข้อง

“เนื่องจากร้านค้าปลีก คือ ผู้ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าโดยตรง และยิ่งเขามีเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศ เราก็ต้องยอม แม้ว่าบางครั้งจะขมขื่นอยู่บ้าง ข้อดีของเขาคือไปถึงลูกค้า พอลูกค้าเห็นก็ซื้อของเขา บางส่วน เราก็มองว่าคุณเป็นแหล่ง Advertising”

“บริษัทจัดจำหน่ายเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานธุรกิจสำนักพิมพ์ ..เมื่อจะมีการจัดพิมพ์หนังสือควรไปติดต่อกับบริษัทจัดจำหน่ายที่เราเห็นว่าเหมาะสมกับรูปแบบหนังสือที่เราจะพิมพ์ จากนั้นบริษัทจัดจำหน่ายจะทำการคัดสรรหนังสือเราว่า เหมาะสมหรือจะรับจ้างจัดจำหน่ายให้เราหรือไม่”

“อยากให้เป็นพันธมิตรร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ข้อมูลจากคุณจะเป็นประโยชน์สำหรับเรา แล้วเราจะมาวิเคราะห์ ๗ เสิร์จก็ตีกลับไปที่สำนักพิมพ์ พิมพ์”

“การบริหาร เริ่มให้ความสำคัญกับ Media แต่เราส่งให้ด้วยความจริงจัง บางคนมาขอก็ไม่ให้ เพราะคิดว่า หนังสือของเขาไม่เหมาะกับกลุ่มลูกค้าของเรา..หนังสือของพี่หลายเล่ม พบว่า มีคนนำไป Review โดยเราไม่ได้ส่งให้ หลังจากนั้น ก็พบว่า ยอดขายเข้ามามากขึ้นเยอะ”

6. การจัดการสต็อกสินค้านับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสินค้า คือ การลงทุนที่สำคัญที่สุดของธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งหากสำนักพิมพ์สามารถบริหารการผลิตได้ดี ก็จะช่วยลดประหยัดงบประมาณในการผลิตได้ นอกเหนือจากการบริหารจัดการสต็อกสินค้าที่ไม่ต้องให้มีการเก็บรักษาหนังสือไว้ที่สำนักพิมพ์ซึ่งทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา โดยสำนักพิมพ์จะมอบให้ตัวแทนหรือผู้จัดจำหน่ายหนังสือเป็นผู้ดำเนินการเก็บสต็อกหนังสือให้ ซึ่งช่วยให้ลดภาระของสำนักพิมพ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“เราต้องทำงานร่วมกับผู้จัดจำหน่าย ถ้าเราได้ข้อมูลและพยากรณ์การขายที่ดี จะทำให้เราไม่ต้องแบกสต็อกเหลือมากนัก”

“ต้องวิเคราะห์ให้ได้ โดยนำข้อมูลจากร้านค้ามาประมวลผล ส่งให้คนทำหนังสือ เพราะคนทำแมนชั่น อย่างที่บอก ที่ดีขึ้น คือ เขาไม่ต้องมาแบกรับภาระสต็อกที่เขาขายไม่ได้”

“เราจะเก็บสต็อกสินค้าเพียง 10% เพื่อไว้จำหน่ายตรงหรือสำหรับการทำประชาสัมพันธ์ นอกนั้นหากพิมพ์เสร็จเราจะส่งให้กับผู้จัดจำหน่ายหมดเลย โดยให้โรงพิมพ์ส่งตรงไปเองเลย”

“หนังสือที่ส่งจากสำนักพิมพ์ให้เรา เราจะจัดส่งไปให้ร้านค้าปลีกทั่วประเทศประมาณ 85% โดยจะเหลือสำรองเพียง 15%”

7. การจัดการขนส่งสินค้า เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยในการจัดส่งหนังสือไปสู่ร้านหนังสือหรือลูกค้าโดยตรงอย่างถูกต้อง ประหยัด และตรงเวลา ซึ่งแต่ละสำนักพิมพ์จะดำเนินการแตกต่างกัน ขึ้นกับว่าจะเป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือเอง จัดส่งหนังสือเองหรือเลือกใช้บริการผู้จัดจำหน่ายหนังสือก็ได้ หรือบางสำนักพิมพ์ก็มีทั้งสองส่วน คือ ส่วนหนึ่งมอบให้ผู้อื่นจัดจำหน่ายให้ และอีกส่วนหนึ่ง ก็จัดจำหน่ายเอง เช่น การจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ หรือผ่านร้านหนังสือของตนเอง ซึ่งในกรณีดังกล่าว การจัดส่งหนังสืออาจใช้บริการบริษัทขนส่งต่าง ๆ หรือใช้บริการของบริษัทไปรษณีย์ไทย หรืออาจมีรถส่งสินค้าของตนเอง ซึ่งหากเป็นในกรุงเทพฯ บางแห่งอาจใช้รถมอเตอร์ไซค์ เช่น บริษัทแจ่มใส ที่ทุกเช้าจะมีรถส่งสินค้าออกไปส่งสินค้าให้กับลูกค้าในกรุงเทพฯ เป็นต้น

“เราให้ความสำคัญกับความเร็ว โดยหนังสือที่พิมพ์นั้น เราจะใช้บริการจากโรงพิมพ์ ที่เคยติดต่อกัน โดยเมื่อพิมพ์เสร็จ โรงพิมพ์ก็ส่งมาที่นี้ประมาณ 10 % แต่บางที่ขายตรงในงานสัปดาห์หนังสือ หรือว่ามีรถตระลอนทัวร์ นอกนั้นส่งให้ผู้จัดจำหน่ายทั้งหมด พิมพ์หมื่นเล่ม หรือ 9,000 เล่ม ก็ไปที่ผู้จัดจำหน่ายเลย แล้วมันจะรู้ภายใน 1 อาทิตย์ ประมาณ 3 วัน จากวันที่เราส่งจากโรงพิมพ์ไปประมาณ 3 วัน ก็จะจัดส่งถึงทั่วประเทศ นึกถึงเดี๋ยวนี้ Order มันก็เร็วขึ้นต่างจังหวัดก็จะปรับ อาทิตย์หนึ่ง ส่ง 2 หรือ 3 วัน ส่วนกรุงเทพฯ เราส่ง Order ได้ทุกวัน ปัจจุบันเราเชื่อว่ามันเป็น Trend ของเด็ก ขณะที่เราออกหนังสือใหม่ปั๊บ เด็กจะหาซื้อพอลงเว็บไซต์ จะมีคนไปหาซื้อหนังสือแล้ว เพื่อแข่งกันว่าใครได้ก่อน ดังนั้นเราต้องเตรียมพร้อมให้ทันกับความต้องการ”

“ถ้าเป็นหนังสือทั่วประเทศ เราส่งเอง ส่งเองนี่คือเรายังใช้ Outsourcer รถในเรื่องของสายรถ การจัดการ เราใช้การ Outsource จากภายนอกแต่ว่าในการจัดว่าหนังสือเล่มนี้ไปสาขาไหน ไปจำนวนเท่าไร อันนี้เราจัดการเอง พูดย่าง ๆ ก็คือเราใช้บริการรถขนส่ง แต่เรื่องของการจัดส่งว่า อะไร เท่าไร ต้องไปที่ไหน เราเป็นคนจัดการ เรารู้หมด โดยใช้ Software ในการจัดการ เราใช้คนจัดการนิดหน่อย เพียงแต่ว่าในเรื่องของการขนส่ง เรายอมรับว่าเราไม่เก่ง หน้าที่บริษัท Distributer ที่ส่งต่อ เขายังไป Sub Contract อีกทีหนึ่ง แต่ถ้าเราใช้การ Outsource ก็ทำให้มันคล่องตัว และเร็วขึ้น เรา Outsource ไปที่เจ้าเดียว ชื่อบริษัท ..”

“การขนส่งสินค้า เดิมเราใช้บริการบริษัทขนส่ง แต่ปัจจุบันเราใช้ของ..ซึ่ง
เค้าจะมารับหนังสือที่คลัง ทำให้สะดวกในการขนส่งมากกว่า ราคาก็ใกล้เคียงกัน”

8. การบริหารเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ สำนักพิมพ์ที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีความ
จริงใจและมีมาตรฐานเกี่ยวกับค่าลิขสิทธิ์ ซึ่งจะช่วยให้นักเขียนเกิดความมั่นใจที่จะทำงานร่วมกัน
กับสำนักพิมพ์ โดยมีหลักเกณฑ์ในการบริหารเกี่ยวกับลิขสิทธิ์สองแบบ คือ แบบซื้อขาย และแบบ
จ่ายตามจำนวนที่พิมพ์หรือจำนวนขาย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การจ่ายค่าตอบแทน มี 2 แบบ คือ 1. แบบซื้อขาย โดยจะจ่ายกันไป
เป็นเงินก้อนหนึ่ง หนังสือจะขายได้หรือไม่ได้ สำนักพิมพ์ต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว แบบที่สอง
คือ การจ่ายแบบให้จูงใจ คือ ขายได้ต้องเปลี่ยนแปลงตามยอดขาย ขายได้มากนักเขียนก็ต้อง
ได้มาก โดยกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย เช่น 8-10%”

“เปอร์เซ็นต์ที่เราให้ก็ 10% ของยอดพิมพ์กับราคาขาย เมื่อก่อนพิมพ์
เสร็จให้เลย แต่เดี๋ยวนี้ 4 เดือนให้ หนังสือขายได้แล้วเราได้รับเงินก้อน แต่ว่าเราต้องจ่ายค่าพิมพ์
ก่อน ต้องตกลงกันก่อนที่จะพิมพ์ ไม่มี Rate ตายตัว นักเขียนหน้าใหม่ขอให้เข้าใจเราถึงจะอยู่
ด้วยกันได้”

“เราเป็นสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ ก็ให้ 10% ของจำนวนพิมพ์ ที่เป็น
มาตรฐาน หลังจากหนังสือวางตลาดแล้วหนึ่งเดือนก็จะจ่ายให้ หากไม่เชื่อใจว่าพิมพ์จำนวนเท่าไร
ก็ทำงานด้วยกันไม่ได้ ก็ต้องไปพิมพ์กับที่อื่น”

“ของเราเท่ากัน คือ 10% คงที่ มากน้อยอยู่ที่จำนวนพิมพ์ ขายได้เยอะ
คุณก็ได้เยอะ อย่างที่อื่นเขามีสองอัตรา เช่น ช่วงต้นนี้ขายไปได้ระยะหนึ่ง ก็อัตราหนึ่ง หากขายได้
เพิ่มขึ้น หรือพิมพ์ครั้งใหม่ เปอร์เซ็นต์ที่ได้ ก็อาจเพิ่มขึ้น ของผมก็มีนักเขียนบางท่านขอ 15% หรือ
20% เราก็ไม่ไหว แต่ถ้ามีพิมพ์หลายรอบก็ OK”

“ค่าลิขสิทธิ์จะแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ ลิขสิทธิ์นักเขียนไทยที่สำนักพิมพ์ฯ
เป็นผู้กำหนดสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษร จะแตกต่างกันตามความนิยมและการตอบรับจาก
ตลาดหนังสือ โดยเกิดจากความยินยอมและตกลงกันของทั้งสองฝ่ายตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น
5 ปี เป็นต้น และสัญญาสามารถปรับเปลี่ยนจัดทำขึ้นมาใหม่ตามลำดับขั้นเช่นเดียวกับความนิยม
ที่ถูกจัดแบ่งไว้เป็นกลุ่ม ๆ เป็นสัญญาที่ไม่ถาวร ข้อตกลงในเงื่อนไขต่าง ๆ ของสัญญาไม่ตายตัว
พิมพ์เป็นครั้ง ๆ และลิขสิทธิ์ต่างประเทศ ซึ่งเป็นไปตามสัญญาที่ทางเจ้าของลิขสิทธิ์เป็นผู้กำหนด
ในเงื่อนไข และสำนักพิมพ์ฯ เองยอมรับในเงื่อนไขนั้น ๆ ซึ่งมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับลิขสิทธิ์ของ
ไทย”

และสำหรับหนังสือแปล ผู้แปลจะได้ค่าตอบแทนในการแปล โดยแต่ละสำนักพิมพ์อาจพิจารณาค่าตอบแทนแตกต่างกันไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ค่าแปลเราจ่ายตามจำนวนหน้า มันมี Rate ของมันอยู่ หน้าละ 200 กว่าบาท บางสำนักพิมพ์อาจจ่ายเป็น Characters ในอดีตนะแต่เดี๋ยวนี้ไม่รู้ คนที่แปลส่วนใหญ่ใช้เวลาบางวัน หรือบางวันก็ไม่ทำ เล่มหนึ่งใช้เวลาประมาณ 4-5 เดือน”

9. การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า เป้าหมายหลักในการบริหารธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการสร้างกำไรเพียงอย่างเดียวมาเป็นการบริหารธุรกิจเพื่อความยั่งยืน โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ธรรมชาติและรักษาสิ่งแวดล้อม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การทำหนังสือสิ่งที่สำคัญ คือ หลักธรรมาภิบาล สังคมต้องมีความเข้าใจ อานุกาพย์ของหนังสือ ผู้ประกอบการต้องมีธรรมาภิบาล”

“จรรยาบรรณเป็นเรื่องสำคัญ เราเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ การทำงานมันต้องพึ่งพาอาศัยกัน มันอยู่ที่ผู้บริหาร”

“มองว่าเป็นหน้าที่ของสำนักพิมพ์ที่จะต้องผลักดันเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ลงไปให้สังคมรับรู้ ให้เห็นว่าเป็นเรื่องปกติให้ได้คือ ในทุกช่องทางที่จะทำได้ หน้าที่ของสำนักพิมพ์คือต้องทบทวนว่า ให้ไปแล้ว ถ้าเขาเข้าไปขนาดนั้น จะให้อะไรเพิ่ม”

“หนังสือบางเล่มแม้ไม่ได้กำไร เราก็จะทำ ถ้าเราอยู่ในศักยภาพที่ทำได้ เราควรจะทำ ซึ่งหนังสือมันคือ มรดกทางด้านความคิดมาจนปัจจุบัน คือ บางที่แทนที่เราจะทำ 3,000 เล่ม เราก็พิมพ์ 2,000 เล่ม ทำให้มีในตลาด”

“ผมพยายามทำหนังสือดีมีคุณภาพ และไม่มอมเมาเยาวชน”

“การเขียนและการผลิตหนังสือดี ๆ ช่วยสังคมให้ได้บริโภคหนังสือที่มีคุณค่า แบ่งปันประสบการณ์และความคิดดี เพื่อพัฒนาเด็กต่อไป แล้วก็เป็นความภูมิใจของตัวเองด้วยครับที่ทำความฝันเล็ก ๆ ที่มีความหมายของตนเองให้เป็นจริงได้”

“..แต่ผมอยากให้ลองอ่านดูก่อนว่า หนังสือกับความจริงที่เราเขียนนี้ มันปลอดภัยสำหรับคนอ่านหรือเปล่า จากปรัชญาของที่นี่เราจะไม่ทำอะไรก็ตามที่ลูกหลานเราไม่อ่านหนังสือเหล่านั้น ผู้บริหารหลายคน ๆ มีลูกสาว ก็อ่านด้วย ผมคิดว่าอยากให้ลองอ่านก่อน เพราะเราพิถีพิถันในเรื่องของผลิตหนังสือมาก ไม่ว่าจะ Content หรือภาษาที่เราใช้ แต่ก็มีคนถามว่า แล้วภาษาตอนนี้เรากำลังทำกับสิ่งที่มันถูกต้องหรือเปล่า แต่มันก็มีอีกหลาย ๆ อย่างเช่น ที่เขาริทัช

กัน เช่น คำว่า ยัย ยัยโน่น ยัยนี้ มันเป็นภาษาของเด็ก ๆ ถามว่ามันหายบคายไหม มันไม่หายบคาย แต่มันเป็นภาษาของเด็ก แต่หาในพจนานุกรมก็ไม่มี ถ้าจะเปลี่ยนเป็นคำว่า ยาย มันก็ผิดความหมายของเด็ก เพราะฉะนั้นคำบางคำ แต่เราเลี่ยงเลย เราทำพจนานุกรมแจ่มใสขึ้นมา เพื่อให้คนอ่านเข้าใจคำนี้เป็นคำแสลง เราทำขนาดนี้ เพื่อให้รู้ว่าคำนี้ไม่ใช่คำที่ถูกต้อง เป็นคำที่เราใช้เทรนของเด็กเป็นอย่างนั้น แล้วก็ดูว่าเป็นคำอะไร ลองเข้าไปดูใน Web Site ของแจ่มใสมันจะมีพจนานุกรมคำต่าง ๆ ขึ้นมา ที่เราอธิบายว่าคำนี้เป็นอะไรในหนังสือหรือในคำพูดที่พูด”

“นอกจากนี้ เรายังประกาศตัวอีกว่าเป็นสำนักพิมพ์สีขาวโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อเยาวชนและทำการตลาดรุกเข้าถึงกลุ่มนักอ่านวัยกระเตาะด้วยกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มการอ่านในเด็กและเยาวชน”

“หัวใจสำคัญของการทำธุรกิจหนังสือ คือ การซื้อสัตย์ต่อลูกค้าและคู่ค้า”

“ตอนนี้ เราทำโครงการเงินทอนเพื่อน้อง นำเงินที่ถูกค้าไม่รับทอนจากการซื้อหนังสือเราจะนำเงินที่ได้ไปซื้อหนังสือและเอาไปบริจาคห้องที่ขาดแคลนหนังสือที่จะอ่าน ซึ่งเรามีความหวังว่า เด็ก ๆ ที่ได้รับหนังสือที่หาอ่านยาก ในอนาคต คนเหล่านี้จะกลับมาอ่านหนังสือของเรา เพราะคนเรามันบริโภคกันตลอดชีวิต นี่คือผลงานวิจัย ใครที่อ่านหนังสือแล้วชอบ ก็อ่านไปตลอดชีวิต ทำอย่างไรให้บริษัทเรามีภาพลักษณ์ที่ดี”

“เราทำ CSR เยอะมาก เราทำกิจกรรมเยอะแยะไปหมด เช่น เราทำร่วมไปแจก เพราะว่าเราเห็นว่าเขาร้อน แล้วก็กิจกรรมที่เราไปทำกับเด็กก็มีไปตามโรงเรียนไปทำร่วมกับเด็ก มีอ่านหนังสือให้เด็กฟัง ไปบ้านเด็กกำพร้า อาจจะเป็นเพราะสำนักพิมพ์ส่วนใหญ่ชอบทำ คนส่วนใหญ่เขาก็จะไปร่วมกิจกรรมพวกนี้ สม่่าเสมออยู่แล้ว เช่นไปสร้างโบสถ์ สร้างวิหารกัน การไปบริจาคหนังสือ อย่างปีที่แล้วบริษัทได้บริจาคหนังสือไป เจ็ดหมื่นกว่าเล่ม ปีนี้ก็ขึ้นไปทางภาคเหนือไปบริจาคที่เขาไม่มีเงินที่ซื้อ ก็จะช่วยเหลือ ปัจจุบันก็มีหนังสือที่พิมพ์ขายไม่หมด ส่วนหนึ่งเราจะเอาไปบริจาค คือ ถ้าเป็นทางการตลาดเขาให้ทำลายทิ้ง แต่ผมรู้สึกที่เรายังไม่ควรทำลาย..”

นอกจากการมีจริยธรรมต่อสังคมแล้ว การมีจรรยาบรรณต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเติบโตในยุคดิจิทัลหนังสือได้อย่างยั่งยืน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวในเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

“จรรยาบรรณเป็นเรื่องสำคัญ จะบอกว่าพื้นที่ในการทำอะไรก็ตามของทุกคนเป็นพื้นที่ของคนอื่นเหมือนกันนะ ไม่อย่างนั้นเราคงเหยียบบเท้ากันไปทั่ว แล้วเราจะเดินกันอย่างไร เราก็เหยียบเขา เขาก็เหยียบเรา ตรงนี้สำคัญก็คือว่า เราจะเคารพซึ่งกันและกัน ขนาด

หนังสือที่เขามาให้เราพิมพ์ ยังบอกให้เขาเอาไปให้...เราไม่ทำ ถ้าเรามองในแง่ที่ดี จริง ๆ คือ เราเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ ถ้าเกิดตลาดมันบูม เขาบูม มันไปด้วยกันทั้งหมดเหมือนกัน การทำงานมันต้องพึ่งพาอาศัยกัน มันอยู่ที่ผู้บริหาร เพราะว่า บ.ก. เขาก็อยากได้สิ่งที่เขาทำ เราคิดว่าทุ่มแรงแของ เขา เรารู้สึกว่าคุณไม่มีจุดแข็งหรือการทำอะไรไม่คิดตัวเองจะไม่ชอบ การที่เรา Train คนขึ้นมาให้ความสำคัญกับจริยธรรมสำคัญที่สุด”

“ต้องซื่อสัตย์กับคนทุกคนที่คุณติดต่อทางด้านธุรกิจทั้งต่อหน้าและลับหลัง เพราะนี่คือสิ่งที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในภายภาคหน้า นอกเหนือจากมีความซื่อสัตย์กับตัวเองแล้ว”

และนอกจากการให้ความสำคัญกับการมีจรรยาบรรณต่อภายนอกแล้ว การยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณต่อการบริหารจัดการภายใน ก็เป็นอีกประเด็นที่สำนักพิมพ์ต้องให้ความสำคัญ เช่น การบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการคำนึงถึงมาตรฐานด้านแรงงานตั้งแต่ การคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน ไม่กดขี่เอาเปรียบพนักงาน สร้างมาตรฐานสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ตลอดจนส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะเพิ่มขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“เราจะมีกิจกรรมเป็นประจำ เช่น การนิมนต์พระมาเทศน์ให้พนักงานฟังเป็นประจำ เราเชิญคนภายนอกที่สนใจด้วย โดยมีการเลี้ยงอาหารและของว่าง เราทำเป็นตารางเลย”

“เราดูแลพนักงานอย่างดี เรารู้ว่าเราย้ายมาที่นี่ไกลจากเดิม เราก็ให้ค่าเดินทาง พนักงานที่นั่งรถมอเตอร์ไซด์เข้ามา เราก็จ่ายเงินให้ ตอนเช้าเราก็มีอาหารเช้าให้กินเป็นพวกกาแฟ ขนมปัง ตอนกลางวันเราก็มีอาหารเลี้ยงให้ทุกคน เรามีห้องสมุดให้พนักงานอ่านเวลาพักกลางวัน มีบรรณรักษ์ดูแลประจำ มีสวนให้พนักงานนั่งเล่น มีการแข่งขันกันจัดบอร์ดในวาระพิเศษต่าง ๆ เช่น วันแม่ วันพ่อ วันปีใหม่ เราอยู่กันเหมือนครอบครัว”

“เรายืนยันเลยเราไม่เคยโกงค่าแรงใคร และตรวจสอบได้ เรามีนโยบาย คือไม่โกง มีบัญชีฉบับเดียว คนทำงานต้องได้เงิน พนักงานห้ามติดลบ ถ้ามันจะอยู่ไม่ได้โดยการจ่ายค่าแรงพนักงานอย่างถูกต้องก็ให้มันเจ๊งไปเลยให้ปิดร้านนั้นไป แต่ถ้ามันอยู่ได้ด้วยเงินโกง เราไม่เอา เราต้องมีวิธี ผู้บริหารจะต้องเก่ง ก็ต้องพยายามที่จะคิดวิธีที่ทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ถูกต้องตามหลักศีลธรรม จริยธรรม จรรยา แล้วธุรกิจเราอยู่ได้นั่นคือของจริง ถ้าผู้บริหารเป็นของปลอมทำ

ให้ธุรกิจทำได้ โดยไปโงงพนักงาน โงงบ้าน โงงเมือง อันนี้ไม่ใช่ที่เราทำ เวลาพนักงานออกไปเราก็กางกันด้วยดีเสมอ ไม่มีที่พนักงานของเราจะถูกโงงค่าแรง”

“อีกจุดหนึ่ง คือ เรื่องของบรรษัทภิบาล พูดถึงเรื่องจริยธรรมในการจัดการ จัดซื้อที่นี้ไม่มีการกินนอกกินใน สะอาดและโปร่งใสมาก ด้วยแบบนี้มันทำให้ ผู้บริหารทุกคนถูกมอบหมายได้รับความไว้วางใจแบบเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์จากผู้บริหาร และถูกเคลียร์ด้วยวัฒนธรรมนี้ ไม่มีการวิ่งเต้น เราสู้ทุกปัญหา เราสามารถตัดสินใจบนข้อมูลโดยที่ไม่ต้องเกรงใจใครว่าไปเหยียบผลประโยชน์ใคร ทำให้องค์กรของเราสามารถตัดสินใจในสิ่งที่เราควรจะทำตัดสินใจได้จริง ๆ นี่คือการปูรากฐานโดยการคุยกันก่อน ก่อนที่จะจ้างงาน ที่นี้ถามว่าเคยมีคนทุจริตไหม มีครับ มีโทษสถานเดียวคือไล่ออก มีผู้บริหารที่ระดับสูงด้วย”

“นอกจากการจัดพิมพ์หนังสือของนักเขียนที่มีชื่อเสียงอยู่แล้ว เรายังให้โอกาสนักเขียนหน้าใหม่ด้วย โดยเรามีการสนับสนุนนักเขียนให้เปิดกว้างมากขึ้น คือเราจะมีการจัดโครงการปั้นนักเขียน แล้วนำผลงานมาตีพิมพ์ ซึ่งก็ประสบความสำเร็จอยู่ระดับหนึ่ง แต่เราถือว่าเราได้ช่วยสร้างนักเขียนเพิ่มให้สังคมได้อ่านหนังสือที่หลากหลายขึ้น”

10. การบริหารภาพลักษณ์องค์กร สำนักพิมพ์ที่ประสบความสำเร็จล้วนให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวไว้ ดังนี้

“กับ Image หนังสือของสำนักพิมพ์ด้วย สรุบชื่อของสำนักพิมพ์มีความสำคัญ ภาพลักษณ์ของสำนักพิมพ์ ความน่าเชื่อถือที่ลูกค้า หรือนักอ่านมีต่อสำนักพิมพ์นั้น”

“การสร้างแบรนด์สำนักพิมพ์ก็เป็นสิ่งสำคัญ ต้องสร้างแบรนด์ขึ้นมาก่อน ถ้าแบรนด์แข็งลูกค้าก็จะจดจำได้ แต่ไม่ใช่แบรนด์แข็งอย่างเดียว ตัวหนังสือต้องดีด้วย ต้องทำออกมาให้ทันกับกระแส พอออกมาทันกระแส ร้านหนังสือก็จะโทรมาถามเอง”

“สิ่งที่ต้องทำสิ่งแรก คือ การสร้าง Brand ต้องทำคุณภาพพรีเมียมออกมาให้ดี และต้องรักษาคุณภาพ ถ้าพลาด ออกมาแล้วทิ้ง อย่าทำอะไรให้มันต่ำ รักษาคุณภาพให้ได้ตามเดิม การบริหารจัดการก็มีผลเยอะมาก การเขียนหนังสือดี ออกแบบไม่ตีมันก็แข็ง”

“แม้เศรษฐกิจจะมีปัญหา ทำให้ผู้อ่านระงับการใช้จ่ายมากขึ้น ไม่กล้าทดลองซื้อหนังสือที่มีแนวหรือนักเขียนใหม่ ๆ แต่สำหรับเราที่แบรนด์ของเรามีความแข็งแรงด้วยคุณภาพและรสนิยม ซึ่งได้รับการพิสูจน์จากระยะเวลาแล้วว่า เราไม่ออกหนังสือมาก แต่เป็นหนังสือที่คัดสรรมาแล้ว ดังนั้นผู้อ่านจึงไม่ต้องหนักใจกับการคัดสรรอีก”

“ปัจจุบันหนังสือออกมามาก ทำให้ผู้อ่านสับสน ดังนั้นเวลาตัดสินใจซื้อ ผู้ซื้อก็จะเลือกหนังสือจากความคุ้นเคย อาจด้วยชื่อของสำนักพิมพ์ นักเขียน นักแปล ดังนั้นใครมีแบรนด์มาก่อน จะรอดจากวิกฤตได้”

11. การบริหารทรัพยากรบุคคล หนึ่งในมิติของการจัดการ คือ การบริหารพนักงานให้ประสบความสำเร็จไปพร้อมกับธุรกิจ ตั้งแต่การส่งเสริมพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีการพัฒนาพนักงานไปพร้อม ๆ กับการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การรับคน ไปจนถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงาน ดังนี้

“การรับคนต้องมีคุณธรรม ศีลธรรม เราจะรับคนด้วยใจ แล้วเราก็จะตอบแทนให้เค้า รู้สึกที่ดี เช่น กองบรรณาธิการจะได้เปอร์เซ็นต์จากการขายหนังสือด้วย”

“การเทรนคนขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญ”

“ที่ยากสิ่งเดียว คือ ทัศนคติ ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติคนให้ได้ทุกอย่างก็จะง่าย ทำแต่ละส่วนงานให้ได้ทำงานใกล้ชิดกันและก่อให้เกิดผลงานร่วมกันมากขึ้น”

“เราพิถีพิถันในเรื่องของผลิตหนังสือมาก เรามีกอง บก.10 กว่าคน มีคนตรวจฉบับ 4-6 คน กว่าที่จะออกมาเป็นหนังสือมันนานมาก แล้วเป็นบุคคลกรอย่างกอง บก. ผมมีทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท ส่วนใหญ่เรียนทางด้านภาษาศาสตร์มา อักษรจุฬาก็มี ศิลปศาสตร์ ธรรมศาสตร์ ในแต่ละสาขาเยอะแยะไปหมด จริง ๆ มีปริญญาโท 10 กว่าคน ในร้อยคนผมว่าสัดส่วนเราค่อนข้างสูง แม้แต่สัดส่วนธุรกิจทั่วไปยังหายากที่พนักงานกว่า 100 คน มีคนที่จบปริญญาโท 10%..ผมคิดว่าเราเป็นบริษัทที่มีบุคลากรที่ทำเนื้อหาที่เป็นสิ่งสำคัญ สูงมากกว่าทั่วไป”

“เราเชื่อมั่นในคน เรามี Vision ของเราว่าธุรกิจนี้ ความสำเร็จที่สำคัญเกิดจากคน โดยจะมีการถ่ายทอดความรู้ให้แกกัน คือทุกคนจะพยายามที่จะสร้างน้องขึ้นมา จะมีการถ่ายทอดความรู้ให้ ในอดีตจะต่างคนต่างรับผิดชอบหน้าที่ของตน เช่น หากพูดถึง Market หรือคนที่ทำจัดซื้อ ก็เป็นจะเป็น Know How ของตัวเอง แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าทำไมควรจะทำสิ่งนี้ เหล่านี้พอเรานำมาจัดให้เป็น Knowledge Base ต่าง ๆ มีคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยในการทำงาน แล้วให้เขาบอกได้ว่า จะทำอะไร อย่างไร ทำทำไม และเพื่อให้ติดตามงานได้ด้วย เป็นการถ่ายทอด Know How งานได้ด้วย อย่างที่บอกทรัพยากรสมบัติของเรามีอิทธิพล ดึกหลังนี้เพิ่งสร้างเสร็จอีกไม่กี่ปี มันก็จะเก่า แบบนี้เป็นคนที่มีคุณภาพที่ดี ไม่งั้นธุรกิจก็เดินไม่ได้ และเราคิดว่าสิ่งเหล่านี้ ไม่ได้สร้าง

เพราะคนที่ทำ ๆ เพราะรักหนังสืออยากให้มีคนได้อ่านหนังสือที่เราทำมา 5 ปี เพื่อเขาจะได้เป็นคนที่มีคุณภาพ เพราะคนที่จะมีคุณภาพควรสร้างให้มีคุณธรรมก่อน จริง ๆ ของเรารับคนที่มีวุฒิการศึกษาค่อนข้างจะสูง เรามี ปวช. ปวส. 3-4 คน นอกนั้นปริญญาตรี ปริญญาโททั้งนั้น และก็ให้ทุนไปเรียนต่อต่างประเทศ ใครสอบได้มหาวิทยาลัยไหนก็ไป ให้ทุนไปเลย ส่งคนไปเมืองนอก สมมติเขามีงานสัปดาห์หนังสือและมีงานไปทำที่เกาหลีเขาก็บินไปดูเลย ไปดูลิขสิทธิ์ไปดูหนังสือ ถ้าสมมติเราจะทำร้านหนังสือ เราก็ไปบินไปฮ่องกง ไปสิงคโปร์ คือ มุ่งไปที่คน”

“เรามีห้องสมุด เราส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ เราให้เค้าพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ มีมุมนั่งทำงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์”

“สิ่งที่เป็นจุดสำคัญยิ่งกว่าคือเรื่องของบุคลากร เพราะคนที่เป็นอาร์ทิสต์ ต้องทำอย่างไรให้ความคิดสร้างสรรค์คงไว้ แต่เสริมเรื่องของการทำธุรกิจเข้าไปให้ได้”

“สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งบริหารจัดการงานบุคคล แขนงใหม่”

“ปรับปรุง Office คือ อยากให้เขาอยู่อย่างมีความสุข และสิ่งแวดล้อม อยากปรับให้เป็นเหมือน โอเอซิส หรือสปา”

12. การบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม เป็นกระบวนการในการดึงศักยภาพด้านความคิดของบุคลากรเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“เราให้ความสำคัญกับเรื่องของนวัตกรรมสูงมาก ปัจจุบัน เรายังคิดว่าเราเป็นบริษัท Marketing คือ เป็นบริษัทที่นำเสนอธุรกิจด้วย Marketing แต่เป็น Marketing หนังสือ ณ ตอนนี้เราทำหนังสือ แต่ออกมาแต่ยังไม่แน่ใจ คือตอนนีเราขาย Content โดยการเอาหนังสือซึ่งก็เป็น Content อย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถเอาไปทำธุรกิจอื่นได้อีก เช่น การเอาหนังสือไปทำละคร เอาหนังสือไปทำเพลง ของเรารู้สึกว่าทำอะไรก็ได้ให้มันทำให้เกิดความรัก ความรู้สึก อะไรก็ตามที่ทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ เราจะไป ณ วันนี้ เช่น มีคนอ่านแล้วบอกหนังสือเล่มนี้ดีมากเลย เนื้อหาที่ดีมากอยากเอาไปทำเพลง ก็อาจทำเป็นเพลง ทำเป็นอัลบั้มขึ้นมา ปัจจุบันเรามีส่วนหนึ่งที่เรียกว่า Lab Test ของเราก้เทียบกับบริษัททั่วไปก็เป็นสิ่งที่เราให้คนทำ Research แล้วก็มีส่วนที่เขาสามารถที่จะคิดออกมาเป็นอะไรก็ได้ เป็นตัวหนังสือก็ได้ เป็นผลิตภัณฑ์อะไรก็ได้”

“จากทรัพยากรที่เรามี เราอาจทำธุรกิจต่อเนื่องได้ เช่น อาจทำโรงเรียนสอนภาษา เพราะเรามีบุคลากรที่เป็นนักแปล ซึ่งเป็นงานประจำ สิ่งนี้กำลังอยู่คิดว่ามันมีธุรกิจอะไร

คิดอยู่ในใจ แล้วทำเป็นตัวการ์ตูน Animation เรากำลังทำอยู่ คือ ตอนนีเราทำกลุ่มหนังสือเด็กอยู่ เราก็จะทำเปิดอีกสำนักพิมพ์หนึ่ง เราอาจจะทำเป็นหนัง Animation ทำการ์ตูน ทำ Pop-Up ขึ้นมา เป็นตัวการ์ตูนที่เป็นตัวหนังสือหรือทำเป็นเกมออนไลน์”

“วันนี้ที่เรามีหน่วยงานใหม่เกิดขึ้น เป็นการยกการทำงานของกลุ่ม นักสร้างสรรค์ (ครีเอทีฟ) ให้เป็นนักวิจัยไปด้วย เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค และกระแสความนิยมในช่วงเวลานั้น ๆ..เราไม่สามารถบอกได้ว่า เราจะมีผลิตภัณฑ์อะไรเกิดขึ้น แต่จะไม่ได้มีเพียงสินค้าที่เป็นหนังสือเท่านั้น หากแต่ยังสามารถนำ Content ที่มีอยู่แล้วต่อยอดเป็นสื่อประเภทใหม่ ๆ เช่น ดิจิตอล มีเดีย อี-บุ๊ก เป็นการเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ คือ การเป็น “Content Business” นั่นเอง”

“นอกจากงานด้านการผลิตหนังสือแล้ว สำนักพิมพ์ยังสามารถทำอะไร อื่นอีกมากมายที่ตนเองมีศักยภาพ ตั้งแต่ รับจ้างทำงานสิ่งพิมพ์ทุกชนิด รับจ้างผลิตหนังสือสำหรับผู้ที่ยากมีหนังสือเป็นของตัวเอง รับจ้างเป็นที่ปรึกษาสำหรับผู้ปรารถนาอาชีพคนทำหนังสือ นอกจากนี้ยังรับจัดสัมมนา จัดงานเทรนนิงเกี่ยวกับการเขียนการอ่าน อบรมบรรยายนอกสถานที่ ซึ่ง ได้รับความสนใจจากสถานศึกษาและองค์กรต่าง ๆ มาว่าจ้างไม่ขาดสาย”

และเมื่อสอบถามถึงกลยุทธ์แห่งความสำเร็จ ภายใต้ต้นนวัตกรรมการบริหาร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า

“ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม การตื่นรู้ มีสติ ความเพียร ระบบการบริหารจัดการแบบมืออาชีพสมัยใหม่ การยึดถือในจรรยาบรรณวิชาชีพ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ การมองไปข้างหน้าอย่างเฉียบคม ความอดทน อดกลั้น การรู้จักประมาณตน มัธยัสถ์ ไม่ฟุ้งเฟ้อ การสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ความรวดเร็วในการผลิตสินค้าและวางจำหน่าย การแตกไลน์สินค้า นวัตกรรมใหม่ก่อนคู่แข่ง คือ หัวใจของความสำเร็จ”

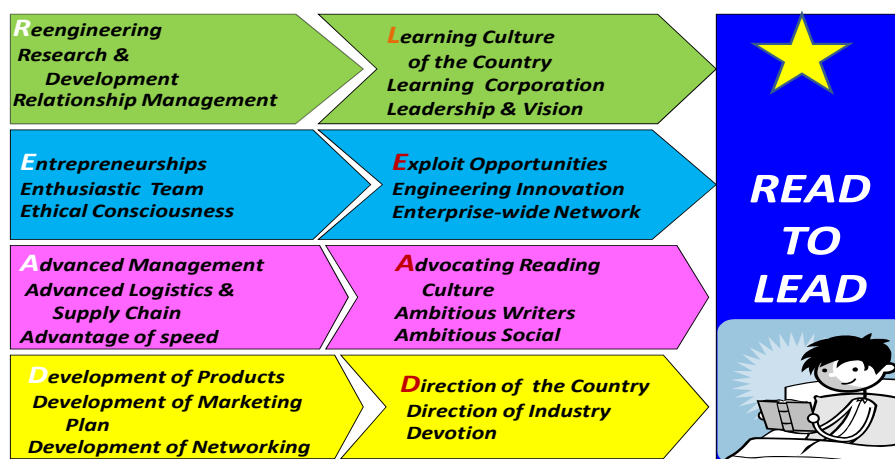
“ผมว่าเรื่องของ Creative ก็เป็นเรื่องสำคัญ สำนักพิมพ์ในบ้านเรามีเรื่องนี้นะ มีเยอะด้วย แล้วก็ตรง และโตเร็วเกิน ก็เป็นจุดแข็งของเขา มันดีอย่างคือมันขาย Creative และมันหาได้ไม่รู้จบ เช่น การใช้ Blue Ocean จะช่วยให้ขายไม่รู้จบ”

“ที่..เราไม่มีคำว่า เสียหน้า ทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น บางครั้งเราก็ตั้งทีมงานสำหรับงานใหม่ ๆ พองานเสร็จทีมงานก็สลายตัว”

4.4 รูปแบบกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทย

จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งจากข้อมูลที่ได้ศึกษาจากเอกสารทั้งทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้บูรณาการองค์ความรู้ทั้งหมด เพื่อนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทย และเพื่อให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงขอตั้งกระบวนทัศน์ที่ได้จากการศึกษาว่า “Read to Lead” โดยอาศัยเหตุผลในการตั้งกระบวนทัศน์ดังกล่าวจากความต้องการให้ผลงานชิ้นนี้มีส่วนในการสนับสนุนการอ่าน และภายใต้การคาดหวังว่า การสนับสนุนการอ่านจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้นำให้กับประเทศไทยได้ รวมทั้งยังช่วยสร้างศักยภาพการแข่งขันในหลากหลายมิติให้กับประเทศไทยเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ พญัญชนะต้นของ Paradigm “Read to Lead” ล้วนมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ค้นพบทั้งสิ้น โดยมีองค์ประกอบดังแผนภาพที่ 17



แผนภาพที่ 17 รูปแบบกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสำนักพิมพ์ในประเทศไทย

กระบวนทัศน์ดังกล่าวนี้ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

R หมายถึง Re-engineering
Research and Development
Relationship Management



E หมายถึง Entrepreneurships
Enthusiastic Teams
Ethical Consciousness



A หมายถึง Advanced Management
Advanced Logistic and Supply Chain
Advantage of Speed



D หมายถึง Development of Product
Development of Marketing Plan
Development of Networking



L หมายถึง Learning Culture of Country
Learning Corporation
Leadership and Vision



E หมายถึง Exploit opportunities
Engineering Innovation
Enterprise-wide Network



A หมายถึง Advocating Reading Culture
Ambitious Writers
Ambitious Social



D หมายถึง Direction of the Country
Direction of Industry
Devotion



R : Re-Engineering คือ การรื้อปรับระบบ

ภายใต้สภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน สำนักพิมพ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการยกเครื่ององค์การแบบถอนรากถอนโคน ตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงานใหม่ ภายใต้แนวคิดของหลักความยืดหยุ่น (Flexibility) เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และอาศัยการทำงานเป็นทีมที่ประสานร่วมมือกันของแต่ละฝ่าย เพื่อก่อให้เกิดระบบงานใหม่ที่มีความทันสมัย ภายใต้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระบบงานโดยได้รับความร่วมมือและส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับ เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและก่อให้เกิดผลงานเพิ่มขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้กระบวนการใหม่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญ คือ การลดเวลา ลดขั้นตอน ลดเอกสาร และลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน เพื่อมุ่งบรรลุผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยเฉพาะผลลัพธ์ในด้านต้นทุนการดำเนินงาน คุณภาพและการจัดการที่รวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) และศักยภาพในการแข่งขัน

R : Research and Development คือ การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา รวมถึงการเพิ่มมูลค่าต่อธุรกิจใหม่มิติต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อสร้างระบบการทำงานที่อุดมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) โดยการจุดประกายแห่งความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในพนักงานทุกคนและทุกระดับ (Creative Individual) เพื่อสร้างนวัตกรรมในสินค้าและบริการ ในกระบวนการดำเนินงาน และการบริหารจัดการ โดยการวิจัยพัฒนา ต้องครอบคลุมตั้งแต่การวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าแบบวิเคราะห์เจาะลึก (Insight) ในด้านการตลาด เพื่อมุ่งเน้นในการหาข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และการหาข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเน้นการหาข้อมูลที่ยังไม่เกิดขึ้น เพื่อมองไปในอนาคต เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้บริโภค หลังจากนั้นจะนำข้อมูลไปวางแผน ตั้งแต่การผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ โดยเฉพาะปัจจัยการตัดสินใจซื้อหนังสือ และความต้องการเฉพาะกลุ่ม การวิจัยคุณลักษณะหนังสือขายดี (Best Seller) ซึ่งทำให้ทราบทิศทางความต้องการของผู้ซื้อ เพื่อให้สำนักพิมพ์สามารถมุ่งการผลิตหนังสือได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาเนื้อหา รูปเล่ม หน้าปก ตัวหนังสือ รูปภาพประกอบ การบรรจุหีบห่อ

รวมทั้งการกำหนดราคาและวิธีการเข้าถึงลูกค้าที่เหมาะสม ซึ่งลูกค้าจะมีตั้งแต่ผู้อ่าน และผู้ตัดสินใจซื้อ ซึ่งครอบคลุมถึง ผู้ปกครองเด็ก ผู้ที่ซื้อหนังสือเพื่ออ่านเอง ผู้ซื้อเพื่อเป็นของขวัญให้กับผู้อื่น บรรณารักษ์ห้องสมุด เป็นต้น ข้อมูลที่ได้รับจะช่วยให้สำนักพิมพ์สร้างความมั่นใจได้ว่า มีผู้อ่านที่จะเป็นลูกค้าหนังสือมากพอ พร้อมกับการเพิ่มความแม่นยำในการผลิตหนังสือแต่ละเล่มมากขึ้น ทั้งในแง่โอกาสในการขายและปริมาณการผลิต ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิตต่อเล่ม และการป้องกันความเสี่ยงจากการผลิตหนังสือที่จำหน่ายได้ยากหรือจำหน่ายได้น้อยที่อาจทำให้สำนักพิมพ์ขาดทุนได้

R : Relationship Management คือ การบริหารสัมพันธภาพ

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและธำรงรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร สัมพันธภาพภายใน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในแต่ละระดับทั้งในและต่างแผนก ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงาน ขณะเดียวกัน ก็ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพกับภายนอกด้วย ตั้งแต่ นักเขียน คู่ค้า และโดยเฉพาะกับลูกค้า ซึ่งต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเพื่อให้ข้อมูลการเคลื่อนไหวของสำนักพิมพ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การมีหนังสือออกใหม่ การแนะนำสำนักพิมพ์ การให้บริการอ่านหนังสือฟรีบางส่วน ไปจนถึงการแจ้งข่าวคราวกิจกรรมของสำนักพิมพ์ เป็นต้น การบริหารความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันอย่างยั่งยืนจนถึงขั้นบอกต่ออันเกิดจากความภักดีต่อสำนักพิมพ์คือหัวใจสำคัญของความสำเร็จอีกประการหนึ่ง

สำหรับสัมพันธภาพกับนักเขียน ต้องยึดหลักความจริงใจ ซื่อสัตย์ เห็นใจ เข้าใจ และช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวตามความเหมาะสมภายใต้แนวคิด “นักเขียน คือผู้ร่วมสร้างสำนักพิมพ์” ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละเลยต่อการสร้างสัมพันธภาพกับคู่ค้าอื่น ตั้งแต่ผู้จำหน่ายกระดาษ โรงพิมพ์ ไร่นาไสกาว เข้าเล่มฯ โดยยึดคติความซื่อสัตย์และจริงใจ

E : Entrepreneurships คือ การสร้างวิญญูณผู้ประกอบการ

ผู้บริหารสำนักพิมพ์จำเป็นต้องมีวิญญูณและทักษะการประกอบการ เพื่อช่วยให้เกิดการบริหารธุรกิจอย่างมืออาชีพ ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์ตั้งแต่การมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจหนังสือ ความรู้ด้านการตลาด การเงินและการบัญชี ความรู้ด้านการบริหารจัดการ รวมทั้งความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาตั้งแต่สภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์ เพื่อทราบโครงสร้างประชากร วิถีชีวิต และเทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เพื่อกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์อย่างถูกต้องและชัดเจนตามศักยภาพของสำนักพิมพ์ ร่วมกับการมีวิสัยทัศน์ในธุรกิจสำนักพิมพ์ การมีความรู้เกี่ยวกับผู้บริโภคและสามารถทำนายการ

เติบโตของธุรกิจได้อย่างแม่นยำ ภายใต้การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และพัฒนากระบวนการทำงานที่ทันสมัย ควบคู่กับการรู้จักแสวงหาโอกาสและแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าต่อองค์กรและชุมชน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ การมีทักษะการประกอบการ ยังรวมถึงการสร้างความคิดแบบผู้ประกอบการในองค์กร โดยต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้พนักงานทุกคนและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และมุ่งเน้นพัฒนาทักษะให้มีความเป็นมืออาชีพและมีความรู้รอบด้านมากขึ้น พร้อม ๆ กันนี้ ก็ต้องสร้างให้พนักงานมีความคิดในการทำงานแบบผู้ประกอบการ เรียกว่า Intrapreneur ด้วยจึงจะทำให้เกิดพลังร่วมในการดำเนินงาน

E : Enthusiastic Team คือ การสร้างทีมงานที่พร้อมต่อการแข่งขัน

ผู้บริหารสำนักพิมพ์ต้องสร้างพนักงานที่มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพร้อมต่อการแข่งขัน ภายใต้บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการกระตือรือร้น กระจายความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แกกันในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ควบคู่กับการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันในทุกส่วนงานเพื่อสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ของการทำงาน ที่พนักงานต่างยึดถือค่านิยมการปฏิบัติงานด้วยวัฒนธรรมที่ดีงาม ภายใต้หลักการควบคุมตนเอง (Self Control) โดยไม่ยึดแต่เพียงเรื่องกฎ ระเบียบ และการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา แต่หากให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน และเสริมสร้างแนวคิดการทำงานเป็นทีม (Team Spirit) เพื่อพัฒนาและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Team Management) โดยอาจจัดตั้งรูปแบบการทำงานเป็นทีมในลักษณะต่าง ๆ เช่น การทำงานแบบไม่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นชั่วคราวในลักษณะ Hot Groups อันประกอบด้วยกลุ่มคนขนาดเล็กที่มีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสมาชิกทุกคนจะมีจิตใจที่ถูกครอบงำด้วยงานทำให้ทุกคนทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เมื่อภารกิจสำเร็จ กลุ่มก็สลายตัวไปในทันที

นอกจากพนักงานประจำแล้ว ยังมีผู้ร่วมงานอีกส่วนหนึ่งที่สำนักพิมพ์อาจใช้บริการจากภายนอกกรณีเพื่อลดค่าใช้จ่ายประจำ ตั้งแต่งานตรวจรูป พิสูจน์อักษร งานด้านศิลปกรรม ไปจนถึงบรรณาธิการอิสระ ซึ่งทั้งหมดคืองานที่ต้องทำเสร็จก่อนส่งไปผลิตเป็นเล่มยังโรงพิมพ์ ซึ่งสำนักพิมพ์อาจใช้โรงพิมพ์ของตนเอง หรือส่วนใหญ่ที่มักใช้โรงพิมพ์จากภายนอก ก็ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเลือกสรรผู้เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพ ที่มีความตื่นตัวและตระหนักในความรับผิดชอบ และพร้อมที่จะร่วมกันพัฒนาต้นฉบับหนังสือที่มีคุณภาพตามกลยุทธ์ของแต่ละสำนักพิมพ์

E : Ethical Consciousness คือ การมีสำนึกแห่งจริยธรรม

การบริหารธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องยึดหลักแห่งจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยการตระหนักถึงความสำคัญตั้งแต่การรับผิดชอบต่อลูกค้าในฐานะผู้บริโภค โดยการผลิตหนังสือที่มีคุณภาพทั้งด้านคุณค่า และราคา คือ การผลิตหนังสือที่ให้ข้อมูลข่าวสารถูกต้อง เป็นจริง ให้ประโยชน์ต่อผู้อ่าน และไม่เป็นหนังสือที่เป็นอันตรายหรือมีส่วนในการทำร้ายสังคม โดยต้องกำหนดราคาหนังสืออย่างเหมาะสมให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องกับต้นทุนการผลิตที่แท้จริง เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงหนังสือได้อย่างทั่วถึง และแพร่หลายในวงกว้าง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมการอ่านของสังคม

ขณะเดียวกันก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อแรงงานด้วย ตั้งแต่การไม่ใช้แรงงานที่ผิดกฎหมาย ไม่กดขี่เอารัดเอาเปรียบพนักงาน แต่ควรส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขภายใต้ระบบการให้รางวัลตอบแทนที่จูงใจ และมีการพัฒนาพนักงานไปพร้อม ๆ กับการเติบโตของธุรกิจ ทั้งโดยการให้โอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตั้งแต่ การฝึกอบรมในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาสติปัญญาด้วยธรรมะ รวมถึงการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปเพื่อให้เกิดการพัฒนางานที่ดียิ่งขึ้น

นอกจากการมีสำนึกแห่งจริยธรรมต่อลูกค้า และต่อพนักงานแล้ว ก็ยังต้องมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจต่อคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ตั้งแต่ นักเขียน ที่ต้องจ่ายค่าตอบแทนอย่างถูกต้อง และตรงเวลา หรือต่อคู่ค้าอื่น เช่น ผู้จำหน่ายกระดาษ โรงพิมพ์ ร้านไสกา ผู้รับจ้างภายนอกอื่น และผู้จัดจำหน่ายหรือร้านค้าหนังสือรายย่อย ซึ่งทั้งหลายทั้งปวง ต่างต้องดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่เอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน โดยยึดหลักการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด “หุ้นส่วนทางการค้า”

สิ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ การมีสำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยสามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ การเลือกใช้กระดาษที่ผลิตจากต้นไม้ที่มีการปลูกซ้ำ การใช้กระดาษที่ผลิตจากกระดาษเก่ามาใช้ใหม่ หรือการสนับสนุนการใช้กระดาษที่มีการใช้นวัตกรรมเยื่อกระดาษพิเศษที่ทำให้ใช้ต้นไม้ใช้น้อยกว่ากระดาษปกติ และให้เนื้อกระดาษขาวที่ช่วยลดการสะท้อนของแสงเพื่อถนอมสายตาผู้อ่าน หรือการแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมและแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมด้าน ดิน น้ำ อากาศ และเสียงด้วย โดยต้องกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างเป็นวิถีชีวิตด้วยรูปธรรม เช่น การรณรงค์การประหยัดพลังงานในสถานประกอบการ เป็นต้น

A : Advanced Management คือ การบริหารจัดการที่ทันสมัย

การบริหารจัดการในภาวะปัจจุบัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริหารต้องอาศัยองค์ความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตั้งแต่การวางแผนการบริหารทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจัดโครงสร้างการบริหารงาน การสั่งการและการจูงใจ ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล ซึ่งจะครอบคลุมหลักการบริหารทั้งด้านการผลิต การตลาด และการบริหารองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องรู้จักเลือกเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ที่เหมาะสมมาปรับใช้ตามเงื่อนไขของธุรกิจ เช่น การบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม (Innovation) เมื่อธุรกิจหนึ่งสื่ออยู่ในสถานะกำลังขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliances) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chains) กลยุทธ์น้ำน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Changes) การรี้อปรับระบบ (Re-Engineering) การรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility) เป็นต้น

A : Advanced Logistic and Supply Chain คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทานและการขนส่งที่ทันสมัย

ผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ต้องนำระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานและการขนส่งที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการจัดการตั้งแต่กระบวนการการผลิต การกระจายและการส่งมอบหนังสือไปสู่ผู้จำหน่าย ร้านค้าย่อย หรือแม้แต่ผู้บริโภครายสุดท้ายตามรูปแบบและลักษณะการจำหน่ายที่สำนักพิมพ์เลือกใช้ เพื่อให้การกระจายหนังสือไปสู่ผู้บริโภครายสุดท้ายอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และตรงต่อเวลา ด้วยต้นทุนที่ประหยัดและคุ้มค่า โดยอาศัยระบบการจัดการสต็อกสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งยึดหลักการปฏิสัมพันธ์ของการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อุปทานของหนังสือ ควบคู่กับการส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด และการสื่อสารสนเทศของข้อมูลและข่าวสารไปยังผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ Suppliers โรงพิมพ์ คู่ค้าอื่น ลูกค้า และสื่อมวลชนที่มีส่วนในการสนับสนุนส่งเสริมการจำหน่าย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้ความร่วมมือกันกับคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน

A : Advantage of Speed คือ การตระหนักถึงข้อได้เปรียบของความเร็ว

ความสดใหม่ และความเร็วในการตอบสนองลูกค้าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความโดดเด่นและความสำเร็จในการแข่งขัน ทั้งในแง่การได้โอกาสของความสำเร็จก่อนคู่แข่ง อีกทั้งยังช่วยสร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภค ซึ่งเป็นวิธีทางหนึ่งในการหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา วิธีการสร้างความได้เปรียบในแง่ความเร็ว จำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุก ๆ ฝ่าย ตั้งแต่ความเร็วในการตัดสินใจเลือกผลิตหนังสือใหม่และวางจำหน่าย

ก่อนคู่แข่ง รวมทั้ง การพิมพ์ซ้ำเมื่อหนังสือขายดี หรือการตัดสินใจขยายสายการผลิตสินค้า ก็ต้องดำเนินการอย่างมีนวัตกรรมก่อนคู่แข่ง และต้องจัดระบบงานที่เชิงรุกและเป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิรูปองค์การไปสู่องค์การแห่งอนาคต ที่มีความยืดหยุ่นและความไวในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในยุคที่ต้องอาศัยความรวดเร็วในการดำเนินชีวิตเช่นปัจจุบัน รวมทั้งการตอบรับกับกระแสสังคมที่กำลังเป็นที่กล่าวถึงในแต่ละช่วงเวลา โดยต้องออกหนังสืออย่างทันที่ เช่น กระแสความนิยมลัทธิเกาหลี่ กระแสการเมือง กระแสความเชื่อองค์ความรู้ตามเทป กระแสสุขภาพ และธรรมมะ เป็นต้น

D : Development of Products คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สามารถทำตลาดได้ เป็นสิ่งที่ธุรกิจสำนักพิมพ์ต้องใส่ใจ โดยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ตั้งแต่ต้นฉบับเนื้อเรื่อง ให้คุณค่าทั้งในแง่ความรู้หรือความบันเทิงตรงตามวัตถุประสงค์ของงานเขียนนั้น ๆ ไปจนถึงการกำหนดรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ดึงดูดความสนใจ ตั้งแต่ปก รูปเล่ม คำนำ สารบัญ คำนิยม คำโปรย ตัวหนังสือ ภาพประกอบ ความถูกต้องของตัวสะกด เป็นต้น

นอกจากนี้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังครอบคลุมถึงการสร้างโอกาสเพิ่มจากองค์ความรู้ที่มีหรือองค์ความรู้ที่อาจแสวงหาได้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เสริมอื่นที่สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ เช่น การผลิตหนังสือเสียง หนังสืออ่านผ่านเครื่องอ่านพร้อมกลิ่นกระดาษเพื่อทดแทนกลิ่นที่หายไปของกระดาษ หรือการให้บริการอื่น ๆ ต่อเนื่อง เช่น การให้บริการข้อมูล เป็นต้น

D : Development of Marketing Plan คือ การพัฒนาแผนการตลาดที่สมบูรณ์

ผู้บริหารสำนักพิมพ์ต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด การกำหนดกลยุทธ์การตลาด และโปรแกรมการดำเนินการด้านการตลาด รวมทั้งการกำหนดงบประมาณด้านการตลาดและการควบคุมแผนการตลาดอย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด ต้องมีการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ซึ่งในที่นี้คือ หนังสือของสำนักพิมพ์เรากับคู่แข่งชั้น โดยเปรียบเทียบในด้านคุณภาพ ราคา ชื่อเสียงของนักเขียน สำนักพิมพ์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมทั้งในแง่พื้นที่การวางตลาด การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การขยายกลุ่มลูกค้า การกำหนดราคา ช่องทางการกระจายสินค้า เครื่องมือส่งเสริมการตลาด รวมทั้งการกำหนดงบประมาณที่เหมาะสม เช่น การพิจารณาสัดส่วนค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขายต่อปก เพื่อให้เกิดการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และต้องมีการควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ด้วย

D : Development of Networking คือ การพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ

เพื่อเพิ่มความสำเร็จทั้งในแง่ช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในแต่ละสำนักพิมพ์ต้องเร่งสร้างและขยายกลุ่มพันธมิตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน เช่น การร่วมมือกับพันธมิตรร้านหนังสือทั้งร้านหนังสือเครือข่ายและร้านหนังสืออิสระโดยการร่วมมือกันทั้งในแง่ข้อมูล ความรู้ และการสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ในมิติต่าง ๆ ขณะเดียวกันสำนักพิมพ์ยังต้องมองข้ามไปยังพันธมิตรนอกเครือข่ายของธุรกิจหนังสือด้วย เช่น การร่วมมือกับผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ธุรกิจฟาสต์ฟู้ด ธุรกิจการศึกษ้อบรมสัมมนา รวมทั้งพันธมิตรที่อยู่ในอาชีพสื่ออื่นที่มีส่วนสนับสนุนธุรกิจหนังสือได้ เป็นต้น

L : Learning Culture of Country คือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของประเทศ สำนักพิมพ์ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของประเทศ โดยการสนับสนุนและให้ความร่วมมือต่อการดำเนินงานของภาครัฐในการส่งเสริมการเรียนรู้ การร่วมรณรงค์เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แพร่กระจายทั่วทั้งประเทศ เพื่อสร้างนิสัยรักการเรียนรู้ให้เป็นนิสัยของชาติ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการอ่านหนังสือ โดยต้องผลักดันให้เกิดการรับรู้ เกิดทัศนคติใหม่ต่อการอ่าน โดยเฉพาะการไม่ทำให้เกิดความคิดว่าการอ่านเป็นภาระของชีวิต หรือเป็นการบีบบังคับให้ต้องอ่าน แต่หากต้องทำให้รู้สึกว่าการอ่านด้วยตนเอง หรือมีความกระหายใคร่เรียนรู้ ทำให้รู้สึกสนุกสนานในการอ่าน จนถึงกับเกิดทัศนคติว่า “คนฉลาด อ่าน..” โดยให้การอ่านเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างนักอ่านที่แท้จริง (Active Reader) นักอ่านมือทอง นักอ่านเหรียญทอง และสุดท้าย คือ ต้องสร้างวัฒนธรรมการอ่านให้เป็นเรื่องทั่วไปในชีวิตประจำวัน อ่านจนเป็นนิสัย (Reading is my Habit) ที่หากขาดไปวันใด ก็เหมือนชีวิตขาดรสชาติบางอย่างไป หรือทำให้ทุกคนในประเทศรับรู้ตรงกันว่า “ไม่อ่านไม่ได้แล้ว” จนถึงกับเกิดประโยคทักทายในหมู่คนไทยว่า “วันนี้ คุณอ่านหนังสือแล้วหรือยัง” ซึ่งเมื่อคนไทยสนใจและรักการอ่านกันทั้งประเทศ ความต้องการหนังสือก็จะเพิ่มขึ้น ปริมาณหนังสือที่จะผลิตและขายได้ก็จะมากขึ้นเป็นเงาตามตัว อุตสาหกรรมหนังสือก็จะขยายตัวในที่สุด

L : Learning Corporation คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยเสริมสร้างพนักงานให้เป็นผู้มีความรู้และมีปัญญาปฏิบัติ เพื่อให้เป็นพลังแห่งความสามารถขององค์การในการเผชิญต่อความท้าทายใหม่ ๆ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง โดย

กระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ช่วยเหลือ มีส่วนร่วมในการทำงาน มีความสนใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและกว้างขวางเพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภายใต้ค่านิยมการทำงานที่เปิดใจกว้างและการรับฟังความคิดเห็น โดยยึดหลักการเป็นหนึ่งเดียว และการทุ่มเท มุ่งมั่นด้วยความเสียสละ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

สำนักพิมพ์ที่ประสบความสำเร็จ จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม โดยสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ชัดเจนให้พนักงานซึมซับเป็นวัฒนธรรมในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การจัดให้มีห้องสมุดและส่งเสริมการอ่านในสำนักงานทั้งในเวลาพักกลางวันและหลังเลิกงาน การจัด Book Briefing โดยให้พนักงานหรือหนอนหนังสือเป็นผู้ช่วยอ่านและนำมาสรุปเนื้อหาสาระสำคัญให้ฟัง รวมทั้งมีการอภิปรายเชื่อมโยงจากแนวคิดของหนังสือนั้นกับการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพมากขึ้น

L : Leadership and Vision คือ การร่วมกันผลักดันวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ต้องร่วมมือกันผลักดันผู้นำประเทศเพื่อเกิดความเข้าใจและมีวิสัยทัศน์ต่อการตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาวัฒนธรรมการอ่านในประเทศ กล่าว คือ ต้องมองการณ์ไกลไปสู่อนาคต ที่จะเปลี่ยนแปลง และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องในการนำพาสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และการอ่านอย่างเป็นรูปธรรม และแสดงออกอย่างชัดเจนต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมการอ่านให้แพร่หลาย โดยทำตัวเป็นต้นแบบของการใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้ และเป็นแบบอย่างที่ดี โดยต้องชักจูงให้ประชาชนทุกหมู่เหล่ารักที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา และแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจทุกครั้งว่าต้องให้อยู่บนพื้นฐานของความรู้และข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงและทันสมัย โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการอ่าน อีกทั้งผู้นำต้องนำความรู้ที่ได้จากการอ่านมาถ่ายทอดให้แก่บุคคลและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบด้วย ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการอ่านหนังสือ ผู้นำจึงเป็นเสมือนผู้สร้างแรงบันดาลใจและเป็นจุดประกายในการรักการอ่านหนังสือให้แก่คนไทยและเยาวชนไทย เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์

นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องกำหนดนโยบายให้มีการออกแบบการกำหนดมาตรการดำเนินการที่จริงจังและต่อเนื่อง และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่จะทำให้เกิดการนำพาประเทศไปสู่วัฒนธรรมการอ่าน รวมทั้งการประกาศให้วัฒนธรรมการอ่านเป็นวาระแห่งชาติอย่างเร่งด่วน พร้อม ๆ กับการสนับสนุนส่งเสริมอย่างเป็น

รูปธรรมในการทำให้ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับเป็นเมืองแห่งหนังสือ (World Book Capital) ให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาอันใกล้นี้

E : Exploit Opportunities คือ การแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ

ความรุนแรงของความเปลี่ยนแปลงในวิกฤติเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้ธุรกิจสำนักพิมพ์ต้องแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ที่จะสามารถสร้างคุณค่าทางธุรกิจเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากการขยายตลาดจากกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่จะเป็นผู้อ่านหนังสือที่สำนักพิมพ์ผลิตขึ้น เช่น กลุ่มเด็กและเยาวชนให้หันมาสนใจการอ่านหนังสือแนวธรรมะที่อ่านเข้าใจง่าย สนุกสนาน โดยอาจใช้วิธีขยายการผลิตหนังสือโดยการกระจายหัวสำนักพิมพ์เพิ่มขึ้นตามประเภทต่าง ๆ ของหนังสือ หรือการสร้างความต้องการเพิ่มให้กับหนังสือแต่ละเล่ม ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การรณรงค์ให้หนังสือเป็นของขวัญ ของฝาก ของเยี่ยม ในโอกาสต่างๆ หรือการจัดกิจกรรม เพื่อนำเสนอให้ผู้อ่านเห็นความสำคัญของหนังสือเล่มนั้นๆ เป็นต้น

ขณะเดียวกันสำนักพิมพ์ยังต้องแสวงหาช่องทางและโอกาสในการทำธุรกิจเพิ่มเติมนอกเหนือจากการผลิตและจำหน่ายหนังสือเล่ม โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ ตั้งแต่ข้อมูลอุปกรณ์ และทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยนักเขียน นักแปล บรรณาธิการและฝ่ายอื่น ๆ ของสำนักพิมพ์ เช่น การเป็นธุรกิจข้อมูล (Content Business) โดยนำข้อมูลที่มีอยู่แล้วต่อยอดเป็นสื่อประเภทใหม่ ๆ เช่น ดิจิตอล มีเดีย อี-บุ๊ก และหรือผลิตภัณฑ์ที่มีใช้หนังสือ (Non Book) เช่น ซีดี หรืออื่น ๆ รวมทั้งการดำเนินธุรกิจโดยมองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม เช่น การรับผลิตหนังสือให้กับผู้สนใจในรูปแบบต่าง ๆ และในโอกาสต่าง ๆ การให้บริการด้านอบรมสัมมนา การพัฒนาคน โดยยึดหลักการสร้างธุรกิจเสริมด้วยแนวคิดความสุขของการอ่านและการสำรวจเชิงปัญญามากกว่าแค่ธุรกิจหนังสือ เป็นต้น

E : Engineering Innovation คือ การส่งเสริมนวัตกรรมวิศวกรรม

นวัตกรรมทางความคิด ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของทุกงาน ดังนั้นสำนักพิมพ์จึงต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมทุกด้าน โดยเฉพาะนวัตกรรมวิศวกรรม เพื่อสร้างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

สำนักพิมพ์สามารถใช้นวัตกรรมวิศวกรรมได้หลายด้าน เช่น การนำหนังสือไปเชื่อมโยงกับสื่ออื่นเพื่อเพิ่มคุณค่า เช่น การนำเนื้อหาหนังสือไปเชื่อมต่อกับวิดีโอเกมส์ หรือโทรศัพท์มือถือ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถ Download หนังสือไปอ่านในที่ต่าง ๆ ได้ รวมทั้งการทำหนังสือเสียง หนังสือพกพาที่ใช้อ่านจากเครื่องอ่าน หรือแม้แต่การผลิตและจำหน่ายหนังสือด้วยเครื่องที่ผลิตตามความต้องการ (Book on Demand) ซึ่งผู้อ่านสามารถเลือกซื้อบางตอนของ

หนังสือเฉพาะที่ตนสนใจได้ หรือการเลือกพิมพ์หนังสือเก่าที่เลิกผลิตแล้วและหนังสือบางเล่มที่มีความต้องการน้อย เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ โดยให้บริการ Download และจ่ายเงินค่าหนังสือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

E : Enterprise-Wide Network คือ การมีโครงข่ายเชื่อมโยงที่สมบูรณ์

เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ความคล่องตัวและควมมีประสิทธิภาพในงานทั้งระบบ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางระบบโครงข่ายเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์การโดยอาศัยระบบคอมพิวเตอร์ที่ตอบสนองงานของทุกฝ่ายอย่างสมบูรณ์ เช่น เมื่อฝ่ายขายได้รับข้อมูลความต้องการของลูกค้า สามารถส่งผ่านข้อมูลไปยังคลังสินค้าเพื่อตรวจสอบจำนวนที่มีอยู่จริง และหากไม่มีหรือมีไม่พอ ข้อมูลก็จะส่งผ่านไปยังฝ่ายผลิต หรือหากเป็นความต้องการใหม่ ๆ ก็สามารถส่งผ่านไปยังฝ่ายผลิต ฝ่ายออกแบบ พร้อม ๆ กันกับการส่งผ่านข้อมูลไปยังฝ่ายการเงินและฝ่ายบัญชีเพื่อคำนวณต้นทุน และการรับรู้รายการทางบัญชีกรณีเกิดการขายผ่านระบบ หลังจากนั้นก็สามารถจัดทำข้อมูลเพื่อการบริหารส่งผ่านไปยังผู้บริหารในแต่ละระดับได้ทันทีที่มีความต้องการเรียกใช้ข้อมูล

A : Advocating Reading Culture คือ การสนับสนุนวัฒนธรรมการอ่านอย่างเป็นระบบ

สำนักพิมพ์ต้องร่วมกันผลักดันให้รัฐบาลเป็นเจ้าภาพในการประชาสัมพันธ์รณรงค์การอ่านให้เกิดขึ้นในประชากรไทยทุกกลุ่มเพื่อสร้างประชากรที่กระหายใคร่เรียนรู้ (Ambitious Citizens) และต้องกำหนดให้การอ่านเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการอ่านอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศ หลังจากนั้นก็กำหนดมาตรการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการอ่านในทุกหัวระแหงของประเทศ ควบคู่ไปกับการกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุนอุตสาหกรรมหนังสืออย่างแท้จริงและชี้ให้เห็นทิศทางของการส่งเสริม เพื่อให้เอกชนกล้าที่จะลงทุน และขยายกำลังการผลิต โดยรัฐต้องดำเนินการในหลาย ๆ ด้าน ตั้งแต่ การยกเว้นภาษีนำเข้ากระดาษพิมพ์เขียน การยกเลิกภาษีทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับหนังสือทุกประเภท รวมทั้งการกำหนดอัตราภาษีเงินได้ในอัตราพิเศษ สำหรับนิติบุคคลที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับหนังสือเพราะถือว่าเป็นอุตสาหกรรมสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาคุณภาพประชากร

ขณะเดียวกัน ก็ต้องควบคุมดูแลสื่อหนังสือให้เป็นสื่อสีขาว กำจัดหนังสือที่ทำร้ายสังคมโดยเฉพาะในเด็กและเยาวชน ตลอดจนการจัดระเบียบร้านหนังสือและแผงหนังสือ เพื่อกวาดล้างหนังสือโป๊หรือหนังสือที่ไม่เหมาะสม ให้ห่างจากสายตาเด็กหรือไม่สามารถซื้อหาได้ง่ายดังเช่นปัจจุบัน

นอกจากนี้ รัฐยังต้องให้การสนับสนุนด้านการผลิตบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหนังสือ ตั้งแต่การเปิดการเรียนการสอน การจัดอบรม ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหนังสือ เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาองค์ความรู้ด้านการผลิตหนังสือให้ครบวงจรผ่านสถาบันการศึกษาในประเทศ ให้กว้างขวางกว่าที่เป็นอยู่

A : Ambitious Writers คือ การจุดประกาย “นักคิด นักเขียน”

สำนักพิมพ์ต้องร่วมกันจุดประกายทะยานอยากแก่อาชีพนักคิด นักเขียน โดยร่วมมือกันผลักดันให้สังคมรับรู้ถึงความสำคัญและความยิ่งใหญ่ของอาชีพนักเขียน ดังเช่น คาลิล ยิบราน เฮอรัมานน์ เฮสเส และมูราคามิ นักเขียนผู้ยิ่งใหญ่และมีชื่อเสียงระดับโลก อีกทั้งยังต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงบทบาทของวรรณกรรมที่มีผลต่อสังคมและการเมือง ในแง่การเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นผลงานของนักเขียน ซึ่งถือว่า มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพประชากรของประเทศ

ในเวลาเดียวกัน ก็ต้องสร้างให้อาชีพนักเขียนเป็นอาชีพที่มีผลตอบแทนคุ้มค่า ทำให้สามารถดำรงชีพด้วยการเป็นนักเขียนภายใต้สภาวะแวดล้อมการมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการดึงดูดความสนใจและเชิญชวนให้มีผู้สนใจและมีความฝันที่จะก้าวสู่อาชีพนักคิด นักเขียน ด้วยแรงบันดาลใจ และกระหายใคร่ถักทอ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และผลึกความคิดของตนให้แก่ผู้อื่น ด้วยการเปลี่ยนความคิดให้กลายเป็นเงิน ซึ่งนอกจากผลประโยชน์จากค่าลิขสิทธิ์ที่เพิ่มขึ้นเมื่อหนังสือได้รับการตอบรับที่ดีแล้ว นักเขียนยังสามารถสร้างรายได้เพิ่มจากผลพลอยได้อื่นอีก เช่น การได้รับงานด้านการเป็นที่ปรึกษาจากองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งการได้รับค่าตอบแทนจากการได้รับเชิญในโอกาสต่าง

นอกจากนี้ สำนักพิมพ์ยังต้องให้ความรู้แก่นักเขียนให้มีความรู้ ความเข้าใจในอุตสาหกรรมหนังสือ เพื่อร่วมคิด ร่วมพัฒนากับสำนักพิมพ์ในการกำหนดทิศทางและกลุ่มเป้าหมายของหนังสือ หรืออาจร่วมในการสร้างความต้องการหนังสือแต่ละเล่ม เช่น หนังสือเล่มประเภทให้ความรู้ต่าง ๆ นักเขียนอาจร่วมมือกับสำนักพิมพ์ในการจัดอบรมสัมมนา พร้อมการจำหน่ายหนังสือประกอบการสัมมนา หรือขายหนังสือเล่มอื่นของนักเขียนคนเดียวกัน ขณะเดียวกันสังคมก็ต้องไม่ทอดทิ้งนักเขียน โดยผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ต้องร่วมกันผลักดันให้มีกองทุนดูแลชีวิตความเป็นอยู่ และช่วยเหลือนักเขียนในยามลำบาก เพื่อทำให้นักเขียนซาบซึ้งถึงคุณค่าที่ได้รับจากสังคม ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นใจและการจูงใจให้เกิดการผลิตผลงานโดยปราศจากความวิตกกังวลต่อชีวิตความเป็นอยู่ในอนาคตเมื่อได้ตัดสินใจเลือกเส้นทางชีวิตนักเขียนแล้ว

A : Ambitious Social คือ การสร้างสังคมที่มีความกระหายใคร่รู้

สำนักพิมพ์ต้องร่วมกันผลักดันผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมให้เกิดการตื่นตัวต่อการเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้วยการอ่าน โดยชี้ให้เห็นภัยพิบัติที่เกิดขึ้นหากสังคมละเลย เพิกเฉยและไม่ร่วมกันสนับสนุนส่งเสริมต่อการอ่านของพลเมือง รวมทั้งการร่วมมือกันผลักดันให้ทุกภาคส่วนสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาการอ่าน ทั้งในแง่การสนับสนุนสถานที่เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกของสังคมและชุมชนนั้น ๆ สามารถเข้าถึงหนังสือได้อย่างสะดวก และมีต้นทุนต่ำที่สุด เช่น การจัดมุมหนังสือหรือห้องสมุดในสำนักงาน การบริจาคหนังสือ เงินแก่โรงเรียนที่ขาดแคลนหนังสือ รวมทั้งการขจัดอุปสรรคทุกด้านที่กีดขวางการเข้าถึงหนังสือของพลเมือง

D : Direction of the Country คือ การผลักดันทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน

ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมหนังสือ โดยเฉพาะสำนักพิมพ์ต้องร่วมกันผลักดันรัฐบาลให้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายการขับเคลื่อนประเทศด้วยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนา โดยการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพประชากรที่ชัดเจน โดยเฉพาะการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยการอ่านในทุกชุมชนในประเทศ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและมีติของการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นหน้าที่ของภาครัฐที่จะต้องกำหนดมาตรการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพประชากร ตั้งแต่เด็กจนโต โดยอาศัยรูปแบบการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกระบบการศึกษา โดยต้องกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว

D : Direction of Industry คือ การกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมหนังสือที่ชัดเจน

สำนักพิมพ์ต้องร่วมมือกันกำหนดทิศทางของการดำเนินงานของกลุ่มอุตสาหกรรมหนังสือที่ชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดโดยนโยบายของรัฐ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรม แต่ละสำนักพิมพ์ ต้องค้นหาศักยภาพของสำนักพิมพ์ตนเอง และกำหนดกลุ่มลูกค้าของตนเองให้ถูกต้อง (Focus) เพื่อมุ่งเป้าในการทำผลิตหนังสือเฉพาะกลุ่มโดยต้องสร้างชื่อไปที่ละหมวด ซึ่งจะช่วยให้การจดจำแบรนด์ได้ง่าย และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตและการบริหารสำนักพิมพ์ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ที่จะช่วยให้สำนักพิมพ์แต่ละแห่งเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

D : Devotion คือ การประสานความร่วมมืออย่างเสียสละและอดทน

สุดท้ายการทำให้อุตสาหกรรมหนังสือเติบโตอย่างยั่งยืนซึ่งเชื่อว่าจะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันการพัฒนาวัฒนธรรมการอ่านของประชากรสู่การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทย คงต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกฝ่ายตั้งแต่บุคลากรทุกคนในสำนักพิมพ์ที่ต้องร่วมแรงร่วมใจกันในการพัฒนาหนังสือที่มีคุณภาพ มีความหลากหลายที่สามารถทำตลาดได้ ขณะที่ผู้จัดจำหน่าย ต้องให้การสนับสนุนการกระจายหนังสืออย่างเหมาะสม กว้างขวาง และเป็นธรรม โดยมีทีมงานติดตามการจำหน่ายตั้งแต่การวางหนังสืออย่างเหมาะสม การเก็บเงิน และการบริหารสต็อกอย่างมีประสิทธิภาพ

ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการสำนักพิมพ์ก็ต้องส่งเสริมและร่วมกันผลักดันภาคส่วนอื่น ๆ ให้เห็นความสำคัญของการอ่านและให้ความร่วมมือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้มาตรการต่าง ๆ ดังนี้

ร้านหนังสือให้มีการบริหารจัดการชั้นหนังสืออย่างเหมาะสมตั้งแต่การให้โอกาสหนังสือทุกเล่มได้มีโอกาสวางจำหน่ายเพื่อให้ผู้อ่านได้ตัดสินใจเลือกอ่านตามความสนใจ ตลอดจนการจัดเรียงหนังสืออย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น หนังสือที่สนใจอ่าน ข้อบกพร่องของหนังสือ เพื่อให้สำนักพิมพ์นำไปเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาหนังสือในอนาคต

นอกจากผู้เกี่ยวข้องด้านปลายน้ำของอุตสาหกรรมหนังสือแล้ว ผู้เกี่ยวข้องในส่วนต้นน้ำ ตั้งแต่ผู้ผลิตกระดาษ โรงพิมพ์ นักเขียน ก็ล้วนมีสำคัญในการร่วมกันผลิตวัตถุดิบ และต้นฉบับ รวมทั้งหนังสือเล่ม ที่มีคุณภาพด้วยความจริงใจที่จะผลิตหนังสือที่มีคุณค่า

บุคคลกลุ่มสุดท้าย คือ ผู้ที่อยู่นอกอุตสาหกรรมหนังสือ แต่เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการร่วมพัฒนาสังคมการอ่านให้กว้างขวางและยั่งยืน ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมหนังสือเติบโตในท้ายที่สุด บุคคลกลุ่มนี้ประกอบด้วย

รัฐบาล ที่มีหน้าที่สนับสนุนในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมหนังสืออย่างเป็นรูปธรรม ในทุก ๆ ด้านตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ รวมทั้งมาตรการส่งเสริมการอ่านที่จริงจังและต่อเนื่องดังกล่าวมาแล้ว

สถาบันการศึกษา ต้องสนับสนุน ส่งเสริม และเพิ่มมาตรการในการกระตุ้นให้เกิดการอ่านอย่างกว้างขวางโดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งสถาบันการศึกษาที่มีศักยภาพ ต้องร่วมกันผลิตบุคลากรที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมหนังสืออย่างมืออาชีพ ตั้งแต่ช่างพิมพ์ นักเขียน บรรณาธิการ ไปจนถึงผู้ประกอบการมืออาชีพในธุรกิจสำนักพิมพ์

สถาบันครอบครัว ต้องร่วมกันส่งเสริมวัฒนธรรมการอ่านอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ โดยจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการอ่านภายในบ้านสำหรับเด็กและสมาชิกในครอบครัวให้ได้รับความสะดวกสบาย ได้พบเห็นหนังสือในที่ต่าง ๆ เช่น ในห้องนอน ห้องหนังสือ ห้องน้ำ ห้องนั่งเล่น เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดเวลาและกิจกรรมการอ่านสำหรับเด็กโดยให้เป็นกิจวัตรประจำวันที่ทุกคนต้องให้เวลากับการอ่าน

ภาคเอกชนอื่น ควรจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมการอ่านของประเทศด้วย โดยสามารถดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) ตั้งแต่การจัดให้มีห้องสมุดในสถานประกอบการ การร่วมสนับสนุนงบประมาณสำหรับกองทุนซื้อหนังสือเพื่อบริจาคแก่โรงเรียนในชนบท หรือการใช้หนังสือที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์งานเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณารับเข้าทำงาน ภายใต้ความเชื่อที่ว่า “คุณเป็นอย่างที่คุณอ่าน หรือ you are what you read” เป็นต้น

องค์กรการกุศลต่าง ๆ ทั้งมูลนิธิและสมาคมต้องให้ความร่วมมือในการผลักดันการอ่านให้แพร่หลาย ต่อเนื่อง ไปสู่เด็ก เยาวชน และผู้ด้อยโอกาสทุกภาคส่วนในสังคม

นักการสื่อสาร ต้องช่วยสร้างกระแสการอ่านให้กว้างขวางและแพร่หลาย ตั้งแต่การจัดให้มีและเขียนวิจารณ์หนังสือเล่ม การร่วมกันนำเสนอข่าวและเรื่องราวจากหนังสือดี และกิจกรรมที่ผู้มีชื่อเสียงได้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการอ่านเพื่อทำการอ่านให้เป็นข่าวอยู่ตลอดเวลา

ประชาชนชาวไทยทุกคน ต้องตระหนักว่า การอ่าน คือ การสร้างชาติ ดังนั้นทุกคนต้องร่วมกันอ่านหนังสือเพื่อประโยชน์ของตนเองและประเทศชาติ โดยให้การอ่านหนังสือเป็นกิจกรรมประจำวันที่จะขาดเสียมิได้ พร้อมทั้งเชิญชวนและชักนำคนใกล้ชิดให้เกิดความสนใจในหนังสือที่มีคุณค่าเหล่านั้นด้วย ซึ่งจะช่วยเพิ่มการอ่านให้เติบโตและกว้างขวางยิ่งขึ้นไป