ปัจจัยในการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล

Factors in the Management of Advertising Media Business Entrepreneurs In the Digital Age

ทักษยา วัชรสารทรัพย์
Taksaya Watcharasarnsap

Article History
Receive: April 25, 2024
Revised: June 21, 2024
Accepted: June 21, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อโฆษณาภายใต้สภาวะทางการตลาดในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) เวลาประมาณ 45-60 นาที ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ประกอบการด้านสื่อโฆษณา จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ประกอบการที่จะเข้าสู่ธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัลควรจะมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับโฆษณาในส่วนต่างๆ มาก่อน เพราะจะสามารถเข้าใจกระบวนการทำงาน ตลาดของอุตสาหกรรมธุรกิจสื่อด้านโฆษณาส่งผลให้เห็นโอกาสเพื่อสร้างจุดเด่นให้กับบริษัทของตนเองได้ 2) พนักงานภายในบริษัทควรมีอิสระในแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านการประชุมหารือต่างๆ ไม่ยึดความคิดเห็นของผู้บริหารเป็นหลัก และมีการสรุปทิศทางของงานที่แน่ชัด การจัดการภายในนั้นควรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการศึกษากระบวนการทำงานปรับรูปแบบการทำงานโดยมีการลดขั้นตอนด้วยการนำเทคโนโลยีด้านปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence (AI)) มาปรับใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกและย่นระยะเวลาในการผลิตชิ้นงาน 3) ผู้ประกอบการธุรกิจด้านโฆษณาควรสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าอยู่ตลอดเวลาผ่านทางสื่อโซเชียลมีเดีย (Social Media) อย่างใกล้ชิดเพื่อสำรวจกระแสต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อตอบความต้องการของลูกค้า และหาแนวทางในการผลิตสื่อโฆษณาใหม่ผ่านช่องทางต่างๆ 4) ผู้ประกอบการธุรกิจด้านโฆษณาควรสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะและสร้างมาตรฐานผลงานที่สามารถใช้เป็นข้อแตกต่างและจุดดึงดูดเมื่อนำเสนอผลงานแก่ลูกค้า อีกทั้งควรมีการปรับลดขั้นตอนการทำงานสามารถทำงานได้ครบจบในที่เดียว (One Stop Service) และองค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมไปถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กรเพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้กับพนักงานในบริษัท

คำสำคัญ : ธุรกิจด้านสื่อโฆษณา ; การบริหารงานธุรกิจ ; ผู้ประกอบการ ; ยุคดิจิทัล ; คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

อาจารย์ ภาควิชานิเทศศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, Lecturer, Department of Communication Arts and Information Science, Faculty of Humanities, Kasetsart University

NPU JOURNAL

ABSTRACT

The objective of this study is to examine the personal characteristics, internal factors, and external factors that impact the management of advertising media businesses in the digital era in order to propose management guidelines for advertising media businesses to succeed in the highly competitive market conditions of the digital era. The study involved in-depth interviews using open-ended questions, lasting approximately 45–60 minutes. Five advertising media business entrepreneurs were selected using purposive sampling. The findings suggest that firstly, entrepreneurs seeking to enter the digital advertising business should have prior knowledge and experience in various advertising aspects because this willenable them to understand the work processes and the advertising industry's market, which will cause them to see opportunities to gain a competitive advantage. Secondly, the study recommends that employees be free to exchage their opinions through various discussions and should have a clear conclusion about job direction. Clear job descriptions and responsibilities should be established for internal management. Work processes should be optimized using artificial intelligence (AI) technology to increase convenience and shorten production time. Thirdly, advertising business entrepreneurs should continuously monitor customer needs through social media to identify and respond to trends in customer demands. Finally, advertising business entrepreneurs should also specialize and set performance standards that differentiate their company to attract customers when presenting work. Additionally, work processes should be streamlined to allow for completion in a single step, known as one-stop service, and organizations should also encourage the exchange of ideas and knowledge as well as transfer that knowledge within the company to improve the skills and abilities of their employees.

Keywords : Media Advertising Businesses ; Business Management ; Entrepreneur ; Digital Age ; Entrepreneur Characteristics

บทนำ

สภาวะการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้รูปแบบการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมสื่อและบันเทิง (Entertainment and Media: E&M) ทั่วโลกเกิดการปรับตัวตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปสู่การรับสื่อดิจิทัลในอัตราส่วนที่เพิ่มมากขึ้น (Chaiprasit, 2022) โดยศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี ธนาคารธนชาติ ได้ประเมินภาพรวมธุรกิจสื่อและโฆษณาของไทย ในปี 2565 ว่ามีแนวโน้มฟื้นตัวและคาดว่าจะมีรายได้เติบโตเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 10 จากปัจจัยการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และพฤติกรรมการรับสื่อดิจิทัลที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ สามารถเข้าถึงผู้บริโภคผ่านการใช้สื่อโฆษณาได้ง่ายกว่าในอดีต จากปัจจัยดังกล่าวทำให้ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี คาดการณ์ว่าแนวโน้มกลุ่มธุรกิจสื่อออนไลน์จะเติบโตอย่างก้าวกระโดดจากการปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ผ่านการนำเสนอสื่อช่องทางผสมผสาน การสร้างเนื้อหาที่มีคุณภาพและสร้างสรรค์ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้บริโภค (Thaipublica, 2022)

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารสมาคมผู้ผลิตข่าวออนไลน์ประจำปี 2567 บริษัท อินิชิเอทีฟ ประเทศไทย แจ้งข้อมูลต่อที่ประชุมว่า รายได้อุตสาหกรรมสื่อปี 2566 นั้นมีมูลค่า 111,601 ล้านบาท และคาดว่าเงินรายได้ของอุตสาหกรรมสื่อในปี 2567 นั้นจะมีมูลค่าอยู่ที่ 114,447 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 จากปี 2566 โดยเงินที่ใช้ในการลงโฆษณาส่วนใหญ่มีส่วนแบ่งอยู่ที่สื่อโทรทัศน์ (Broadcast TV) ร้อยละ 46 มูลค่า 53,213 ล้านบาท สื่ออินเทอร์เน็ต (Online) ร้อยละ 29 ที่มูลค่า 33,679 ล้านบาท และ สื่อนอกบ้าน (Out of Home) ร้อยละ 9 ที่มูลค่า 9,845 ล้านบาท จากข้อมูลการเติบโตของธุรกิจสื่อพบว่าแม้ว่าสื่อโทรทัศน์จะยังมีรายได้สูงสุดเป็นอันดับ 1 แต่อัตราการขยายตัวลดลงจากปีก่อน ร้อยละ -2.5 ขณะที่รายได้ของสื่ออินเตอร์เน็ตเพิ่มขึ้นจากเดิมถึงร้อยละ 10 ของอุตสาหกรรมโฆษณา (Thansettakij, 2024)

การฟื้นตัวและขยายตัวของตลาดโฆษณานั้นถือเป็นโอกาสอันดีของผู้ประกอบการที่มีความประสงค์ที่จะประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณา อย่างไรก็ตามการเริ่มต้นเข้ามาเป็นผู้ประกอบการใหม่ในธุรกิจต่างๆ นั้นมีความเสี่ยงหลายประการและมีความท้าทายอย่างมาก หากผู้ประกอบการมองเห็นโอกาส และเรียนรู้ได้รวดเร็วเท่าไหร่ ก็จะส่งผลให้

สามารถสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนได้เร็วเท่านั้น การทำความเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ การตัดสินใจของผู้ประกอบการแต่ละบุคคลนั้นจะช่วยให้สามารถจัดการและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาให้เหมาะสมกับธุรกิจ เนื่องจากการเริ่มต้นและดำเนินธุรกิจไม่สามารถใช้ความรู้สำเร็จรูปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการทำธุรกิจที่มีความซับซ้อน แข่งขันสูง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังเช่นในธุรกิจด้านสื่อโฆษณา (Phanusithikorn et al., 2020)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสื่อโฆษณาของผู้ประกอบการในประเทศไทยส่วนใหญ่นั้นมักมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการกับปัจจัยภายนอก รูปแบบระบบขององค์กร และบุคลากร แต่ยังมีช่องว่างทางการศึกษาในส่วนของปัจจัยภายในและคุณลักษณะส่วนบุคคลของตัวผู้ประกอบการสื่อโฆษณาเอง จากเหตุผลที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาในหัวข้อ การศึกษาปัจจัยในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล โดยมีการศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการร่วมกับปัจจัยที่มีผลในการบริหารขององค์กรสื่อสารมวลชน (McQuail, 2005) ทั้งในด้านปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับใช้เพื่อการบริหารธุรกิจสื่อด้านโฆษณาในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล
4. เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการ

ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ถือเป็นลักษณะของส่วนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้สร้างองค์กรใหม่ในการที่จะสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Ratten, 2023) ความเป็นผู้ประกอบการจัดได้ว่าเป็นกระบวนการภายในของบุคคลในการสร้างสรรค์ประโยชน์ ผลิตภัณฑ์ และคุณค่าทางธุรกิจจากการกำหนดความเป็นตัวของตัวเอง ด้วยการประเมินคุณค่าเสาะแสวงหาโอกาส ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Haldar, 2019)

ในการเป็นผู้ประกอบการนั้นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นผู้ประกอบการคือ บุคลิกส่วนบุคคลที่มุ่งแสวงหาการพัฒนาโอกาส และการพัฒนาโอกาสที่ได้รับนั้นเป็นกระบวนการจากรับรู้โอกาส (Recognition) การสร้างโอกาส (Create) การพัฒนาโอกาส (Opportunity Development) จนสามารถกลายมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ (Foss & Klein, 2020) นอกจากองค์ประกอบในเรื่องของการแสวงหาโอกาสแล้ว องค์ประกอบอื่นของการเป็นผู้ประกอบการที่ดีคือ การจัดการการมีอยู่ของความไม่แน่นอนและการบริหารความเสี่ยง การสร้างสรรค์และนวัตกรรม และการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม (Sahut et al., 2021)

ความเป็นผู้ประกอบการ คือ คุณลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความมุ่งเน้นในการกำหนดเป้าหมาย (Identity) การแสวงหาโอกาส (Opportunity Seeking) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) การจัดการความเสี่ยง (Risk Anduncertainty) และการจัดการทรัพยากร (Resource Allocation) ในการเป็นผู้ประกอบการ โดยความหมายของความเป็นผู้ประกอบการคือ การเป็นผู้ตั้งธุรกิจใหม่ (Business Start-up) ในรูปแบบที่สร้างสรรค์กระบวนการหรือกระแสใหม่ให้เกิดขึ้นในสังคม และการเสาะหาแหล่งเงินทุนเพื่อมาใช้ในการดำเนินการธุรกิจ (Lüdeke-Freund, 2020)

ปัจจัยนำเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการ

แบบจำลองการเป็นผู้ประกอบการเชิงบูรณาการ จะมีปัจจัยนำเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อกระบวนการจัดการภายในและตัวชี้วัด เพราะมีการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติมาใช้ร่วมกัน จึงมีผลกระทบต่อกิจกรรมในการเป็นผู้ประกอบการ โดยกระบวนการจัดการภายในและตัวชี้วัดสำหรับการเป็นผู้ประกอบการในยุคปัจจุบันคือ การที่ผู้ประกอบการจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการประกอบกิจการควบคู่ไปกับการใช้กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน โดยมีปัจจัยนำเข้าจะมุ่งเน้นปัจจัยหลัก 5 ด้าน (Peterson, 2020) ดังต่อไปนี้

NPU JOURNAL

1. โอกาสจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Opportunities) เกิดขึ้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีและสิ่งใหม่ๆ การมีระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ใช้อยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์

2. ผู้ประกอบการแต่ละบุคคล (Entrepreneurial Individuals) ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม และสามารถนำความคิดเข้าสู่การปฏิบัติในกิจการ

3. แนวคิดทางธุรกิจที่มีลักษณะพิเศษไม่เหมือนใคร (Unique Business Concept) การผลิตสินค้า บริการเพื่อแก้ปัญหาตามความต้องการของลูกค้า

4. บริบทขององค์กร (The Organization Context) การเป็นผู้ประกอบการแบบเจ้าของกิจการคนเดียว (Sole Proprietorships) มีการดำเนินการภายในครัวเรือน หรือเปิดเป็นธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise) อยู่ภายใต้บริษัทขนาดใหญ่

5. ทรัพยากร (The Resources) ตามแนวคิดด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร (Resource-based View ; RBV) จะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง สิ่งที่ได้รับตามมาคือ การที่องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน และองค์กรมีความสามารถในการทำกำไรสูง โดยทรัพยากรตามทฤษฎีของ Resource-based View จะอยู่ในรูปแบบของสินทรัพย์ (ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้) เพราะสินทรัพย์จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการผลิตความสามารถ (Capability) ซึ่งจะช่วยมีบทบาทส่งเสริมในการจัดการสินทรัพย์ไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ (Ngoma et al., 2021)

คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ

คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการที่ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ 1. ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness) 2. การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) 3. การทำงานเชิงรุก (Pro-activeness) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่นักวิชาการระดับโลกส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและเห็นว่าเป็นคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการพึงควรมี (Obschonka et al., 2019)

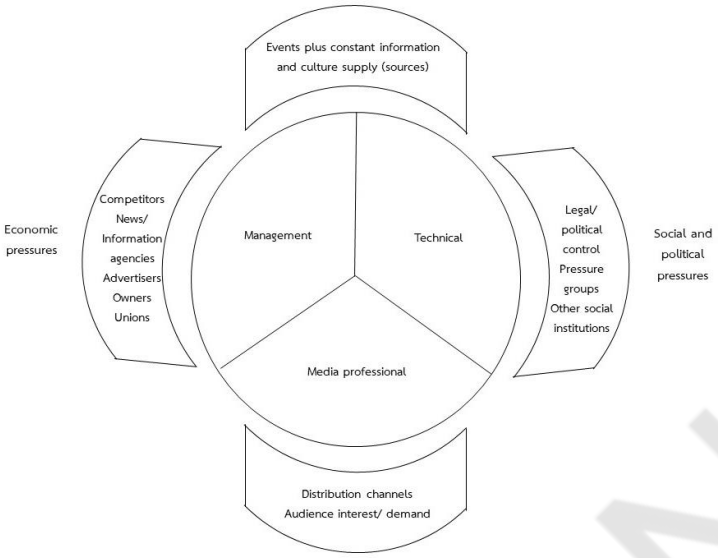
นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรเป็นผู้ที่มีลักษณะใช้การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของธุรกิจในด้านต่างๆ ดังนี้ 1. การให้ความเป็นอิสระในการบริหารงาน 2. ความสามารถทางนวัตกรรม 3. การทำงานเชิงรุก 4. ความสามารถในการแข่งขัน 5. การเผชิญความเสี่ยง ทั้งนี้ โดยคุณลักษณะดังที่กล่าวมานี้สามารถพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานของผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี (Dess et al., 2005)

การบริหารองค์กรสื่อ

ปัจจัยที่มีผลในการบริหารขององค์กรสื่อสารมวลชนนั้น สื่อมวลชนจะถูกควบคุมการดำเนินงานโดยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นการทำงานของสื่อมวลชนไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วย แต่ต้องมีการดำเนินงานอยู่ภายใต้ความกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมอันส่งผลต่อการตัดสินใจในการวางแผนลำกำหนดนโยบายและหลักปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรสื่อสารมวลชนมีปัจจัยที่หลากหลายด้านร่วมกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน (McQuail, 2005)

ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่ถูกสร้างขึ้น หรือกำหนดขึ้นภายในองค์กรสื่อสารมวลชน ได้แก่ การจัดการ (Management) เทคโนโลยี (Technology) ความสามารถทางวิชาชีพ (Media Professional) (Yoedtadi & Pribadi, 2020)

ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรสื่อสารมวลชนเป็นทั้งปัจจัยที่สามารถควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบทในขณะนั้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มักจะส่งผลต่อการทำงาน ได้แก่ แรงกดดันทางการเมืองและสังคม(Social and Political Pressure) แรงกดดัน เศรษฐกิจ (Economic Pressure) แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม (Event & Constant Information and Culture Supply) และความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร (Audience Interest/Demand) ดังภาพที่ 1



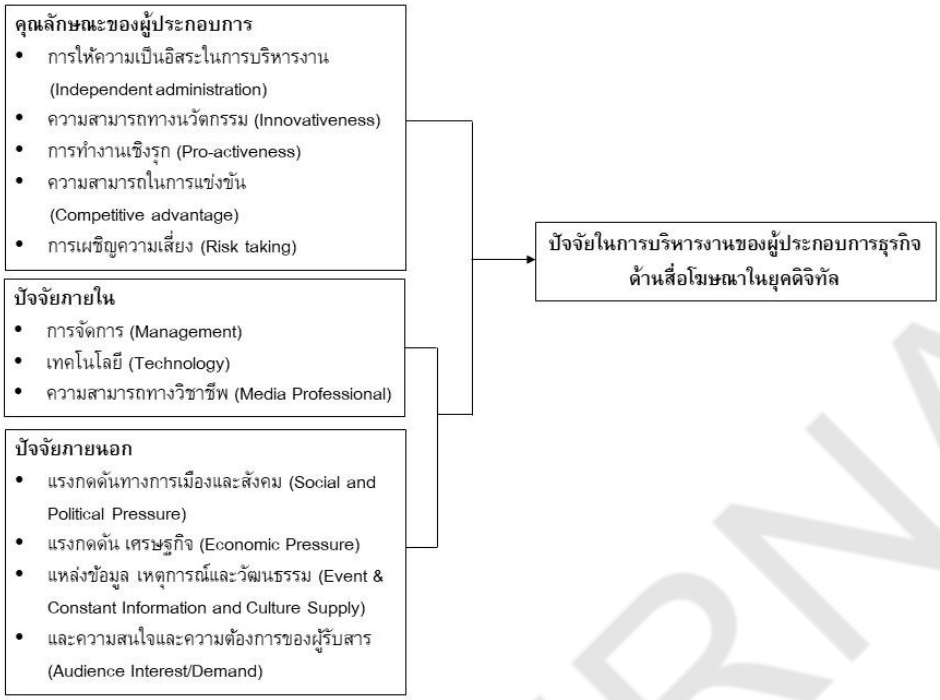
ภาพที่ 1 ปัจจัยภายใน-นอกที่มีผลต่อการบริหาร

จากการศึกษาของ Patwardhan et al. (2019) ที่ทำการศึกษาการบริหารงานในธุรกิจสื่อโฆษณาพบว่าการบริหารที่ดีที่สามารถบริหารงานในธุรกิจสื่อโฆษณาในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยีและกระแสสังคมให้มีประสิทธิภาพ อยู่รอด สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างคุณสมบัติเฉพาะอันเป็นจุดเด่นขององค์กร ได้นั้น เกิดจากกระบวนการสำคัญ 3 ประการได้แก่ การเจรจาต่อรอง การปรับตัว และการร่วมมือ ผู้บริหารธุรกิจสื่อโฆษณาที่ดีนั้นจึงจำเป็นจะต้องนำกระบวนการ 3 ด้าน ดังกล่าวมาเป็นคุณลักษณะของตนเองและแสดงออกผ่านทางการกระทำ นอกจากนั้นผู้บริหารธุรกิจสื่อโฆษณาที่ดีนั้นควรมีทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะทางสังคม สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลง เห็นความสำคัญของความร่วมมือ มีความคิดปฏิบัตินิยมในการบริหาร และต้องให้ความสำคัญเช่นเดียวกันทั้งในส่วนของผลงานและทรัพยากรบุคคลของบริษัท

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาปัจจัยในการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล มีการศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานธุรกิจสื่อด้านโฆษณา และปัจจัยที่มีผลในการบริหารขององค์กรสื่อสารมวลชน เดนิส แมคเควล (McQuail, 2005) ทั้งในด้านปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ร่วมกับแนวความคิดด้านการบริหารองค์กรสื่อโฆษณา ดังภาพที่ 2

NPU JOURNAL



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มเป้าหมาย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงผู้ประกอบการในธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัลในพื้นที่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 คน จากบริษัทที่ประกอบกิจการด้านสื่อโฆษณา โดยมีเกณฑ์คัดเข้า ดังนี้

1. ผู้ประกอบการที่เริ่มต้นก่อตั้งธุรกิจด้านสื่อโฆษณาโดยมีผลงานที่เกี่ยวข้องกับด้านโฆษณาที่เผยแพร่ในสื่อสารมวลชนหรือสื่อออนไลน์

2. ผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาโดยมีผลงานที่เกี่ยวข้องกับด้านโฆษณาที่เผยแพร่ในสื่อสารมวลชนหรือสื่อออนไลน์ ที่ดำเนินกิจการมาไม่น้อยกว่า 3 ปี

3. บริษัทมีการดำเนินกิจการด้านโฆษณาเป็นหลักโดยมีผลงานที่เกี่ยวข้องกับด้านโฆษณาที่เผยแพร่ในสื่อสารมวลชนหรือสื่อออนไลน์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของงานในบริษัท

โดยในครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ไว้ดังนี้

ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่จัดตั้งธุรกิจและมีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น รวบรวมทรัพยากรที่มีและจำเป็นสำหรับการลงทุน แสวงหาตลาดและโอกาสใหม่ๆ สามารถหาผลกำไรเพื่อสร้างการเติบโตในการประกอบกิจการ ซึ่งทำงานอยู่ในตำแหน่งต่างๆ ในการบริหารงานบริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) มีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน มีการใช้แบบคำถามโดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ส่วนที่ 2 ด้านปัจจัยภายในในการบริหารองค์กรสื่อ และส่วนที่ 3 ด้านปัจจัยภายนอกในการบริหารองค์กรสื่อ โดยมีขั้นตอนการสร้างคำถาม คือ 1. ศึกษาวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัยอย่างละเอียด 2. มีการกำหนดประเด็นที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ 3. รวบรวมรายการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ตรงตามที่ต้องการตามประเด็นที่กำหนดไว้ 4. พิจารณาแต่ละรายการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความชัดเจนทางภาษาเข้าใจง่ายเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล 5. พิจารณารายการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา และ 6. จัดทำแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายและดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

NPU JOURNAL

จนได้แบบรายการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ (Taekanmark, 2022) ทั้งนี้ในผู้วิจัยได้มีการส่งแบบคำถามไปให้คณะกรรมการการวิจัยในมนุษย์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) กับผู้ประกอบธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล ในงานวิจัยครั้งนี้จะมีการนัดหมายเข้าสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยสัมภาษณ์จำนวน 5 คน ประเด็นในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ส่วน ตามแบบคำถาม ผู้วิจัยปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มีเกณฑ์การคัดเข้าและเกณฑ์การคัดออกชัดเจน มีการกระจายประโยชน์และความเสี่ยงอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีอคติ ระยะเวลาการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม-มีนาคม 2567 โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาที เพื่อให้ผู้ประกอบการได้รู้สึกเปิดใจและสะท้อนแนวคิดและประสบการณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้อย่างเต็มที่ และใช้วิธีการถอดเทปเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจด้านสื่อโฆษณา จำนวน 5 คน มาตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) และด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method Triangulation) ได้แก่ การตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ โดยตรวจสอบแหล่งที่มา 3 แหล่ง ได้แก่ เวลาที่ต่างกัน ข้อมูลต่างสถานที่และบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป (Chantavanich, 2010) และผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการพิจารณาข้อมูลเพื่อหาลักษณะร่วมของชุดข้อมูล นำมาหาข้อสรุปและอภิปรายผลเชิงพรรณนา (Description Research)

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจด้านสื่อโฆษณา จำนวน 5 คน ผู้ให้ข้อมูลหลักมีคุณลักษณะ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คุณลักษณะของกลุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจด้านสื่อโฆษณา จำนวน 5 คน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เพศ	อายุ	จำนวนพนักงานในบริษัท (คน)	ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ (ปี)
ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1	ชาย	36	20	6
ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2	ชาย	37	20	6
ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3	ชาย	53	24	12
ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4	ชาย	33	36	11
ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5	ชาย	41	12	10

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้เข้าร่วมงานวิจัยคนที่ 1 เป็นเพศชาย อายุ 36 ปี มีพนักงานในบริษัท 20 คน บริษัทมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 6 ปี ผู้เข้าร่วมงานวิจัยคนที่ 2 เป็นเพศชาย อายุ 37 ปี มีพนักงานในบริษัท 20 คน บริษัทมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 6 ปี ผู้เข้าร่วมงานวิจัยคนที่ 3 เป็นเพศชาย อายุ 53 ปี มีพนักงานในบริษัท 24 คน บริษัทมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 12 ปี ผู้เข้าร่วมงานวิจัยคนที่ 4 เป็นเพศชาย อายุ 33 ปี มีพนักงานในบริษัท 36 คน บริษัทมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 11 ปี และผู้เข้าร่วมงานวิจัยคนที่ 5 เป็นเพศชาย อายุ 41 ปี มีพนักงานในบริษัท 12 คน บริษัทมีระยะเวลา ในการดำเนินกิจการ 10ปี จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและทบทวนวรรณกรรมจะพบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล ได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ก่อนที่จะเข้ามาประกอบกิจการด้านธุรกิจสื่อโฆษณา ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับโฆษณาในส่วนต่างๆ ซึ่งล้วนระบุว่าเป็นจุดแข็งในการสร้างความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์การทำงานจริงและช่วยทำให้เห็นกระบวนการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนจบกระบวนการทำโฆษณา ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถเล็งเห็นถึงโอกาสในการทำธุรกิจด้านสื่อโฆษณาที่ยังมีช่องว่างทางการตลาดอยู่ และยังสามารถ

นำความรู้ความเชี่ยวชาญเหล่านี้มาก่อตั้งกิจการเป็นของตนเอง ในความเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักการประกอบกิจการด้านสื่อโฆษณาควรมีการศึกษาเทรนด์ทั้งในและต่างประเทศอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งตลาดโฆษณา กลุ่มลูกค้า และผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และ 2 ระบุว่าในการประกอบกิจการธุรกิจสื่อโฆษณานั้น หุ้นส่วนทางธุรกิจมีความสำคัญและจำเป็นมากในการเพิ่มศักยภาพทั้งในด้านความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดด้านการเป็นผู้ประกอบการของ Foss & Klein (2020) ที่ว่าการเป็นผู้ประกอบการคือบุคคลที่มุ่งแสวงหาการพัฒนาโอกาส เพื่อสร้างโอกาส (Create) และการพัฒนาโอกาส (Opportunity Development) จนสามารถกลายมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับการศึกษาตลาดว่ากลุ่มลูกค้าของทางบริษัทคือใคร สถานการณ์ของตลาดด้านสื่อโฆษณามีมูลค่ามากน้อยแค่ไหน รวมไปถึงการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งทั้งของบริษัทตนเองและบริษัทคู่แข่ง หาจุดแตกต่างและวางตำแหน่งทางการตลาดที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ทางธุรกิจให้มีมากยิ่งขึ้นในช่วงก่อนเริ่มต้นการประกอบธุรกิจ โดยผู้ร่วมวิจัยคนที่ 3 ระบุว่า ในการเริ่มต้นธุรกิจนั้นสิ่งที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดคือ การหาแนวทางในการทำธุรกิจที่แตกต่างจากบริษัทอื่นๆ ซึ่งจะมีการพูดคุยกันระหว่างผู้ร่วมก่อตั้งที่ต่างคนต่างมีประสบการณ์ที่หลากหลายแขนงในสายงานโฆษณา การพูดคุยกันจะช่วยเพิ่มมุมมองที่แปลกใหม่และสามารถช่วยสร้างความโดดเด่นให้กับบริษัท จุดนี้ถือเป็นอีกวิธีการที่ทำให้บริษัทสามารถรักษาฐานลูกค้าเดิม และสร้างฐานลูกค้าใหม่ได้ นอกจากนี้ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 4 ได้ให้ความเห็นในประเด็นเรื่องการจัดการทรัพยากรในบริษัทที่ควรมีการสำรวจความต้องการด้านอุปกรณ์ ซอฟท์แวร์ การพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของพนักงานอยู่เป็นระยะๆ เพื่อจะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานในบริษัท โดยการที่บริษัทจะเติบโตได้นั้นผู้บริหารควรมีความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวความคิด เทคนิค เพื่อเป็นการพัฒนาบริษัทให้ไม่มีการหยุดนิ่ง และยึดติดอยู่กับแนวทางการทำงานในรูปแบบเดิมๆ ดังที่ Peterson (2020) กล่าวว่า ผู้ประกอบการจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการประกอบกิจการควบคู่ไปกับการใช้กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน โดยมองโอกาสจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Opportunities) การพัฒนาเทคโนโลยีและสิ่งใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้ประกอบการแต่ละบุคคล (Entrepreneurial Individuals) ควรเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม ค้นหาแนวคิดทางธุรกิจที่มีลักษณะพิเศษไม่เหมือนใคร (Unique Business Concept) และมีการจัดการทรัพยากร (The Resources) ให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง

2. ด้านปัจจัยภายในในการบริหารองค์กรสื่อ ผู้ให้ข้อมูลหลักระบุว่าเมื่อตัดสินใจก่อตั้งบริษัทแล้วการจัดการภายในองค์กรสื่อด้านโฆษณาในยุคดิจิทัลนั้นถือเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างแรก โดยผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านกระบวนการผลิตสื่อโฆษณา ทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมฝ่ายกระบวนการผลิต (Production) ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 มีประสบการณ์ด้านฝ่ายครีเอทีฟ ทำหน้าที่ควบคุมฝ่ายออกแบบและสร้างสรรค์เนื้อหา (Content Creator) ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3 มีประสบการณ์ด้านการเขียนเพื่อการโฆษณา ทำหน้าที่ควบคุมฝ่ายออกแบบและสร้างสรรค์เนื้อหา (Content Creator) ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 มีประสบการณ์ด้านการติดต่อบริหารงานลูกค้า ทำหน้าที่ควบคุมฝ่ายติดต่อประสานลูกค้า (Sale Executive) ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5 มีประสบการณ์ด้านการตลาด ทำหน้าที่ควบคุมฝ่ายการตลาด (Marketing) ส่งผลให้ภายในบริษัทจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีการกระจายให้หุ้นส่วนแต่ละคนบริหาร และปฏิบัติงานในฝ่ายที่ตนเองถนัด เพื่อหลีกเลี่ยงความกำกวมในการปฏิบัติงานและอำนาจการตัดสินใจในกรณีต่างๆ อันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ ในส่วนของความสำคัญในการคัดเลือกพนักงานในแต่และตำแหน่งอย่างเหมาะสม เนื่องจากบริษัทของผู้ให้ข้อมูลหลักนั้นมีจำนวนพนักงานไม่มากนัก ดังนั้นพนักงานแต่ละบุคคลจึงมีผลกระทบของต่อองค์กรสูง ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับประวัติการศึกษา ผลงาน และประสบการณ์การทำงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานให้การดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับอิสระในการแสดงความเห็นเรื่องงานของพนักงานในบริษัทโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งเป็นสำคัญ การสร้างโครงสร้างองค์กรที่มีระดับชั้นน้อยจะช่วยสนับสนุนให้การเข้าถึงผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจการตัดสินใจของพนักงานเกิดขึ้นได้ง่ายเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดความคล่องตัวและเหมาะสมกับธุรกิจโฆษณาที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Sasiroj (2022) ว่า การบริหารองค์กรขั้นตอนสู่ความสำเร็จนั้นควรการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้สัมพันธ์กันสำหรับการบริหารเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กร และบุคลากร จากการศึกษาพบว่าเมื่อผู้ให้ข้อมูลหลักเริ่มประกอบกิจการ ผู้ให้ข้อมูลหลักจะทำการบริหารและดูแลองค์ประกอบของบริษัทที่ตนมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มาก่อน

การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดธุรกิจโฆษณาในยุคดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนประกอบสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลหลักมีการยอมรับและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในหลายด้านเพื่อสร้างจุดเด่นและความเข้มแข็งให้กับบริษัท เช่นในด้านการสื่อสารภายใน การติดตามงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการช่วยลดภาระและอำนวยความสะดวกในการสร้างชิ้นงาน อย่างไรก็ตามควรพิจารณาถึงความคุ้มทุนและราคาของเทคโนโลยีต่างๆ ที่บริษัทนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อรักษาสภาพคล่องและความยั่งยืนของบริษัท ดังที่ McQuail (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารองค์กรสื่อในยุคดิจิทัลขององค์กรสื่อต่างประเทศ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์สร้างความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนซึ่งการเปลี่ยนแปลงการบริหารแต่ละองค์ประกอบ สามารถพัฒนาศักยภาพแข่งขัน ต้องนำการสื่อสารผสมผสานกับเทคโนโลยี และใช้เทคนิคที่แตกต่างสร้างความน่าสนใจในงาน ผู้ให้ข้อมูลหลักยังให้ความสำคัญและมีความกระตือรือร้นมากในการนำเทคโนโลยีด้านปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence (AI)) เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อช่วยลดระยะเวลาการทำงาน เช่น การใช้ AI ช่วยผลิตภาพเพื่อใช้ในสตอรี่บอร์ด หรือเพื่อสร้างภาพต้นแบบในการนำเสนอความคิดต่อลูกค้า ซึ่งช่วยลดทอนขั้นตอนและภาระในการทำงานได้มาก

ปัจจุบันในสภาวะการแข่งขันในธุรกิจด้านสื่อโฆษณายุคดิจิทัลที่มีผู้ประกอบการจำนวนมากนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าความเป็นมืออาชีพถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่กลุ่มลูกค้าต้องการ เพราะจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการเลือกใช้งานของลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารไม่ได้มีหน้าที่เพียงแค่การสั่งงานหรือมอบหมายงานให้กับพนักงานเท่านั้นแต่ผู้บริหารจะต้องคอยให้คำปรึกษากับพนักงานผ่านทางการประชุมและการหารือส่วนบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยไม่ได้ยึดตามความคิดเห็นของผู้บริหารเป็นหลัก ผู้บริหารจะต้องมีการสรุปทิศทางของงานที่ชัดเจนเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการผลิตชิ้นงาน และการควบคุมคุณภาพชิ้นงานที่จะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีต่อความเป็นมืออาชีพบริษัท นอกจากนี้บริษัทควรสร้างให้ความสำคัญกับผลงาน ความเชี่ยวชาญ รางวัลของผู้ประกอบการและพนักงานบริษัท และนำเสนอเพื่อเป็นจุดแข็งของบริษัท ตามแนวความคิดด้านปัจจัยด้านความสามารถทางวิชาชีพ (Media Professional) (McQuail, 2010) ที่ได้กล่าวถึง เรื่องของพื้นฐานความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของทีมผู้ผลิตในเรื่องของการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ยังคงสอดคล้องกับธุรกิจสื่อโฆษณาที่ในปัจจุบันยังต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์เกี่ยวกับสายงานอาชีพนี้ อีกทั้งบริษัทจำเป็นจะต้องมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ส่วนตัวผ่านทางสื่อออนไลน์ประเภทต่างๆ เพื่อนำเสนอและประชาสัมพันธ์ความสามารถทางวิชาชีพสื่อโฆษณาให้เป็นที่ประจักษ์ต่อกลุ่มลูกค้าและบุคคลภายนอกอันจะมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือและความเป็นมืออาชีพให้กับบริษัท

3. ด้านปัจจัยภายนอกในการบริหารองค์กรสื่อ ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลต่อนโยบายในการประกอบกิจการด้านโฆษณา ในเรื่องของการควบคุมเนื้อหาเพื่อการโฆษณาโดยแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมายมีผลต่อภาพรวมของกิจการ ในส่วนของปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีส่งผลให้ตัวธุรกิจโฆษณาเพิ่มจำนวนมากขึ้น อีกทั้งยังเกิดผู้ประกอบการรุ่นใหม่ทำให้สภาวะการแข่งขันในตลาดมีการตัดราคากันเองส่งผลให้อัตราราคาจ้างงานถูกทำให้น้อยลงทำให้กำไรของบริษัทต่ำลงเช่นเดียวกัน อีกทั้งในปัจจุบันเนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของลูกค้าที่ต้องการจ้างผลิตสื่อโฆษณาทำให้กลุ่มลูกค้ามีงบประมาณในการผลิตโฆษณาต่อชิ้นลดลงภายในระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น ผู้ประกอบการจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวสูง และจำเป็นต้องหาความเชี่ยวชาญเฉพาะและสร้างมาตรฐานผลงานของบริษัท เพื่อสร้างจุดแตกต่างให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่จะทำให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Thanakietphinyo (2020) ที่ว่า ลูกค้ามีช่องทางในการโฆษณามากขึ้น มีตัวเลือกในการใช้งบประมาณในการทำการโฆษณาที่เหมาะสม สะดวก รวดเร็วตรงกับความต้องการและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุดในส่วนของปัจจัยด้านสังคม ในปัจจุบันการคัดเลือกพนักงานมีความลำบากมากขึ้นเนื่องจากเด็กรุ่นใหม่ที่จบจากสายวิชาชีพสื่อนิยมรับงานเป็นแบบงานต่องานมากกว่าบรรจุเป็นพนักงานบริษัท อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะเป็นนักสร้างสรรค์เนื้อหา (Content Creator) ในช่องทางสื่อออนไลน์ บริษัทสื่อโฆษณาจึงต้องมีการปรับตัวโดยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีสร้างความเชื่อมั่นและแรงดึงดูดแก่พนักงานในบริษัทเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของคนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย

4. ด้านแนวทางในการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และ 2 มีความประสงค์ในการสร้างบริษัทของตนมีลักษณะเป็นบริษัทที่สามารถทำงานได้ครบวงจร (One Stop Service) ซึ่งแตกต่างไปจากเดิมในธุรกิจโฆษณาที่ต้องมีการติดต่อประสานงานทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทหลายบริษัทในส่วนของผู้ออกแบบ ผู้วางแผน และผู้ผลิตชิ้นงาน เพื่อผลิตชิ้นงานเพื่อการโฆษณาซึ่งทำให้ช่วยค่าใช้จ่ายและร่นระยะเวลาในการทำงาน และการที่ลูกค้าสามารถหารือกับบริษัทที่เป็นผู้ผลิตงานโดยตรงยังทำลูกค้าสามารถตั้งความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่เหมาะสมกับงบประมาณที่จ่าย นอกจากผู้วิจัยคนที่ 3 ยังมีการปรับแนวทางการทำงานเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการผลิตชิ้นงาน โดยมีการปรับรูปแบบ

การทำงานภายในองค์กรของตนเองโดยมีการลดขั้นตอนการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อให้สามารถผลิตชิ้นงานให้ลูกค้าได้งานที่รวดเร็วซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในยุคดิจิทัลที่กระแสและความสนใจต่างๆ มีวงจรสั้นลงกว่าเดิมในอดีตมาก

ทั้งนี้กระบวนการจัดการภายในบริษัทก็เป็นสิ่งสำคัญผู้บริหารมีหน้าที่จัดวางโครงสร้างองค์กร จัดการงานเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการผลิตชิ้นงาน และการควบคุมคุณภาพชิ้นงานที่จะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีต่อความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังมีการจัดการประชุมภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมไปถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานกับพนักงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ให้กับพนักงานในบริษัท เปรียบเสมือนการให้บุคคลากรในบริษัทแชร์ความรู้ และสอนการทำงานซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Chansa et al. (2019) กล่าวว่าเมื่อองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เมื่อทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ตามมาคือ ผลการปฏิบัติงานที่ดี

อีกทั้งการปรับตัวของธุรกิจสื่อด้านโฆษณาในยุคดิจิทัลนั้นควรมีการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าอยู่ตลอดเวลาผ่านทางสื่อโซเชียลมีเดีย (Social Media) ต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) อินสตราแกรม (Instagram) ติ๊กต๊อก (TikTok) เพื่อสำรวจกระแสที่เกิดขึ้น การสำรวจนั้นนอกจากจะทำให้ได้รับข้อมูลเรื่องความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังทำให้สามารถหาแนวทางในการผลิตสื่อโฆษณาผ่านช่องทางต่างๆ ให้ตรงตามกระแสที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจติดตามอันจะส่งผลดีต่อสินค้าหรือบริการของกลุ่มลูกค้าของบริษัท นอกจากสื่อออนไลน์ที่มีการแชร์ข้อมูล ความรู้ต่างๆ เช่น พินเทอร์เรส (Pinterest) วิมิโอ (Vimeo) ยูทูป (Youtube) ก็เป็นอีกช่องทางที่ช่วยพัฒนาองค์ความรู้ของพนักงานบริษัทให้ทัดเทียมกับบริษัทอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ คือการที่ผู้รับสารนั้นไม่ได้ใช้สื่อตามที่ผู้ส่งสารกำหนด ส่งผลให้มีการเลือกใช้สื่อ (Media Use) ตามความต้องการของตัวเอง ขั้นตอนการเลือกใช้สื่อไม่ว่าจะเป็นการเลือกเข้าถึง การเปิดรับ เลือกรับรู้ เลือกตีความ เลือกจดจำ และเลือกนำไปใช้หลังรับสาร (Wachirasowan, 2022)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Patwardhan et al. (2019) ว่าผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คนให้ความสำคัญคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่ใกล้เคียงกัน ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญมากที่สุดกับการปรับตัวสู่อนาคตเพื่อความยั่งยืนของบริษัท ผู้บริหารที่ดีสำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักจึงมีคุณลักษณะในการมุ่งเป้าไปสู่อนาคตและเตรียมพร้อมองค์กรของตนให้ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาทรัพยากรบุคคล โดยการใช้กระบวนการที่เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมภายในบริษัท ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักยังให้ความสำคัญกับความสำคัญกับการมีหุ้นส่วนในการเริ่มต้นธุรกิจที่สามารถกลบจุดด้อยหรือเสริมจุดเด่นของตน และยังให้ความสำคัญกับเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของหุ้นส่วนแต่ละคนที่จะสามารถช่วยหาลูกค้าหรือคู่ค้าให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก การใช้เครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของผู้ประกอบการแต่ละคนเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรด้วยทักษะทางสังคม (Soft skill) นั้นเป็นคุณลักษณะเด่นและจุดร่วมที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักในครั้งนี้ให้ความสำคัญมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Patwardhan et al. (2019) ที่ให้ความสำคัญกับทักษะทางสังคม (Soft Skill) ของผู้บริหารเช่นเดียวกัน

สรุปผลการวิจัย

1. ด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการที่จะเข้าสู่ธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัลควรมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับโฆษณามาก่อน เพื่อให้เข้าใจกระบวนการทำงาน เข้าใจตลาด กลุ่มลูกค้า โอกาสในการสร้างข้อแตกต่าง จุดอ่อนจุดแข็งทั้งของบริษัทตนเองและบริษัทคู่แข่ง รวมถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในธุรกิจสื่อโฆษณาของผู้ประกอบการ ผู้บริหารที่ดี ให้คำปรึกษากับพนักงาน มีการประชุมพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการสรุปทิศทางของงาน ควบคุมคุณภาพผลงาน โดยไม่ได้ยึดเพียงความคิดเห็นของผู้บริหารเป็นหลัก

2. ด้านปัจจัยภายใน การจัดการภายในองค์กรนั้นถือเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างแรกเมื่อเริ่มก่อตั้งบริษัท ภายในบริษัทควรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง หุ้นส่วนแต่ละคนควรมีหน้าที่บริหารและดูแลในแต่ละฝ่ายที่ตนเองมีความประสบการณ์ความรู้เชี่ยวชาญ การคัดเลือกพนักงานอย่างเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำเทคโนโลยีใหม่ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้

เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence (AI)) ที่สามารถช่วยลดภาระและขั้นตอนการทำงานของพนักงานจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้

3. ด้านปัจจัยภายนอกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม อย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการควรมีการปรับตัวตามโดยการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าอยู่ตลอดเวลาผ่านทางสื่อโซเชียลมีเดีย (Social Media) ต่างๆ เพื่อสำรวจกระแส ความต้องการ และหาแนวทางในการผลิตสื่อโฆษณาผ่านช่องทางต่างๆ ให้ฉับไวตรงตามกระแสที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ ติดตาม อันจะส่งผลดีต่อชิ้นงานโฆษณาของบริษัท

จากสภาวะการแข่งขันสูงของตลาดผู้ผลิตสื่อโฆษณา รวมถึงงบประมาณในการผลิตชิ้นงานโฆษณาต่อชิ้นที่ลดลงของลูกค้า ทำให้อัตราส่วนกำไรต่อรายได้ของบริษัทต่ำลง บริษัทจึงควรต้องหาความเชี่ยวชาญเฉพาะและสร้างมาตรฐานผลงานของบริษัท เพื่อเป็นข้อแตกต่างและจุดเด่นในการนำเสนอผลงานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

4. ด้านแนวทางในการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล ควรมีการปรับลักษณะการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว แตกต่าง และอยู่ในงบประมานที่จำกัด ทั้งนี้ในการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อควรมีการปรับลดขั้นตอนการทำงานและสามารถทำงานได้ครบจบในที่เดียว (One Stop Service) เพื่อเป็นการลดกระบวนการดำเนินงานและร่นระยะเวลาการทำงานให้สั้นลง อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานในบริษัทกับลูกค้าสามารถสื่อสารกันได้โดยง่ายเพื่อลดข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิตชิ้นงานให้น้อยลงอีกด้วย นอกจากนี้องค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมไปถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน พนักงานกับพนักงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้กับพนักงานในบริษัท

ในส่วนของผู้บริหารเองนั้นควรให้ความสำคัญกับอนาคตใช้กระบวนการที่เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมภายในบริษัทเพื่อพัฒนาและรักษาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและทักษะทางสังคม (Soft Skill) เพื่อประโยชน์ขององค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การขยายตัวของตลาดโฆษณาในปัจจุบันถือเป็นโอกาสอันดีของผู้ประกอบการที่จะเริ่มต้นเป็นในการประกอบการธุรกิจด้านสื่อ การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นเพื่อศึกษาปัจจัยในการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อโฆษณา โดยได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยของผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาที่จะมีส่วนช่วยในการประกอบกิจการให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของคุณลักษณะส่วนตัวที่ช่วยส่งเสริมการประกอบการ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในการประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณา เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการในการนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบกิจการสื่อโฆษณาภายใต้สภาวะทางการตลาดในยุคดิจิทัลที่มีความกดดันและการแข่งขันสูง รวมถึงเพื่อให้เป็นข้อมูลพื้นฐานแก่หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายที่เกี่ยวข้อง และสร้างโอกาสอื่นๆ เพื่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

งานวิจัยนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการการวิจัยในมนุษย์ เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2567 บุคคลที่สนใจจะประกอบกิจการด้านสื่อโฆษณาและผู้ที่อยู่ในธุรกิจสื่อโฆษณาสามารถนำแนวทางที่ควรมีการสำรวจกระแสจากโซเชี่ยลมีเดีย (Social Media) อยู่ตลอดเวลา และปรับลักษณะการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว แตกต่าง ทั้งนี้ในการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อควรมีการปรับลดขั้นตอนการทำงานเพื่อเป็นการร่นระยะเวลาการทำงานให้สั้นลง นอกจากนี้องค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมไปถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน พนักงานกับพนักงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้กับพนักงานในบริษัท เพื่อไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจด้านสื่อโฆษณา ปรับปรุงรูปแบบการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์แก่การเริ่มต้นธุรกิจหรือช่วยในการดำเนินกิจการให้ประสิทธิภาพ และยังเป็นประโยชน์แก่กลุ่มนักลงทุนเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาร่วมลงทุนกับธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อวางแผนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัลต่อไป

NRU JOURNAL

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเรื่องการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการประกอบธุรกิจให้สามารถอยู่ได้ในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละยุคสมัย

2. ควรมีการศึกษาเรื่องการบริหารงานธุรกิจด้านสื่อในยุคดิจิทัลแขนงอื่นๆ อาทิเช่น ด้านภาพยนตร์ ด้านเสียงและเพลง ด้านสื่อข่าว ด้านสื่อออนไลน์ เป็นต้น เพื่อทำให้ครอบคลุมในทุกสื่อมากยิ่งขึ้นอีกทั้งในแต่ละสื่ออาจมีปัจจัยที่แตกต่างกัน

ข้อจำกัดการวิจัย

เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้านสื่อโฆษณาในยุคดิจิทัล มีระยะเวลาในการให้สัมภาษณ์ค่อนข้างจำกัด และสามารถนัดเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ได้ยากจึงทำให้ใช้เวลานานในการเก็บข้อมูล

References

Chaiprasit, C. (2022). *Explore the trends of the global media and entertainment industry in the next 5 years.* Retrieved March 2024, from https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20220815.html.

Chansa, R., Budsarakum, W. & Thongmeunwai, P. (2019). *Knowledge management factors towards the success of organizations: A case study of KOLAO Company.* Walailak Procedia, 2019(6),MM-66.

Chantavanich, S. (2010). *Data analysis in qualitative research.* Bangkok : Chulalongkorn University.

Dess, G., Lumpkin, G. T. & Taylor, M. L. (2005). *Strategic management: Creating competitive advantage.* (2nd ed.). New York : McGraw-Hill.

Foss, N. J. & Klein, P. G. (2020). Entrepreneurial opportunities: Who needs them?. *Academy of Management Perspectives,* 34(3),366-377. doi:10.5465/amp.2017.0181.

Haldar, S. (2019). *Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* 26(6),1157-1170. doi:10.1002/csr.1763.

Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. Business Strategy and the Environment, 29(2),665-681. doi:10.1002/bse.2396.

McQuail, D. (2005). *McQuail's Mass Communication Theory.* (5th ed). Oxford London : SAGE Publications.

McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory.* (6th ed). Oxford London : SAGE Publications.

Ngoma, M., Ntale, P. D. & Castro, M. (2021). Entrepreneurial activity in the Albertine Graben region of Uganda: the role of infrastructure development and entrepreneurial orientation. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development,* 17(3),601-615. doi: 10.1108/W JEMSD-04-2020-0028.

Obschonka, M., Moeller, J. & Goethner, M. (2019). Entrepreneurial passion and personality: the case of academic entrepreneurship. *Frontiers in Psychology,* 2018(9),1-15. doi:10.3389/fpsyg.2018.02697.

Patwardhan, P., Habib, S. & Patwardhan, H. (2019). Managing change and finding identity: A grounded analysis of advertising agency leadership. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 40(3),315-333. doi: 10.1080/10641734.2018.1503111

Peterson, M. (2020). Modeling country entrepreneurial activity to inform entrepreneurial-marketing research. *Journal of Business Research,* 2020(113),105-116. doi:10.1016/j.jbusres.2018.11.042.

Phanusithikorn, M., Aussapan, S. & Austarakul, T. (2020). The learning process of startup entrepreneur. 11th International & National Conference Topic Global Goals, Local Actions : Looking Back and Moving Forward 2020 (27th March 2020) (pp. 594-604). Bangkok.

Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence,* 42(5),79-90. doi:10.1002/joe.22217.

Sahut, J. M., Iandoli, L. & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics,* 56(3),1159-1169. doi:10.1007/s11187-019-00260-8.

Sasiroj, K. (2022). Digital age: newspapers organization management. *Journal of Business Administration and Languages (JBAL),* 10(2),46-63. doi:10.14457/TU.the.2021.951.

Taekanmark, K. (2022). Integrated Community Solid Waste Management Model of Lopburi Province. *Rajabhat Rambhai Barni Research Journal,* 16(1),171-181.

Thaipublica. (2022). *ttb analytics foresee continuous growth in the future of online media and advertising businesses, urging traditional media businesses to adapt their formats to increase value and expand customer base.* Retrieved March 2024, from https://thaipublica.org/2022/09/ttb-analytics51/.

Thanakietphinyo, T. (2020). *The Modulation of Thai Public Broadcasting Service in the Era of Digital Transformation and COVID-19 (Unpublished Doctoral dissertation).* Bangkok University, Bangkok, Thailand.

Thansettakij. (2024). *Media businesses are competing to take the advertising cake, 114 billion baht in 2024, keeping an eye on online growth*. Retrieved May 2024, from https://www.thansettakij.com/business /economy/592297.

Wachirasowan, S. (2022). *Uses and Gratifications, Engagement on YouTube Food Channels-Impact on Viewer Purchase Intention (Unpublished Master's thesis).* Burapha University, Chonburi, Thailand.

Yoedtadi, M. G. & Pribadi, M. A. (2020). Alternative Media as Counter-Hegemony: A Case Study of Konde. co and Magdalene. co. In The 2nd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2020) (pp. 99-107). Atlantis Press. doi:10.2991/assehr.k.201209.013.

NPU JOURNAL