

# รูปแบบการบริหารธุรกิจและกลยุทธ์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

## Business Management Model and Strategies for Publishing Business of Autonomous University Publications

ชุลีวรรณ โชติวงศ์

Chuleewan Chotiwong

Corresponding author, E-mail : chuleewan.c@bid.kmutnb.ac.th

Received : September 9, 2019

Revised : September 28, 2019

Accepted : October 31, 2019

### บทคัดย่อ

การศึกษารูปแบบการบริหารธุรกิจและกลยุทธ์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบบูรณาการที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้ที่ใช้บริการเลือกซื้อหนังสือ/ตำราเรียนของศูนย์ผลิตตำราเรียนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) การระดมสมอง ในการวิเคราะห์ SWOT ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) มาตรฐานการบริการ 2) การผลิตและการออกแบบ 3) คุณภาพสิ่งพิมพ์ 4) การกำหนด

ราคา 5) คุณลักษณะผู้ให้บริการ 6) ภาพลักษณ์องค์กร และ 7) ท่าเลที่ตั้ง ผลการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบรูปแบบการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยมติเอกฉันท์ ผลการวิเคราะห์ SWOT พบว่ากลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นการเจาะจงตลาดลูกค้า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านราคา และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด 7P's

**คำสำคัญ :** การบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ / การจัดการเชิงกลยุทธ์ / หนังสือ/ตำราเรียน / มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### Abstract

This study of a business management model and strategies for publishing business of autonomous university publications aimed to: 1) investigate the components of the management model of publishing business of autonomous university publications 2) create a management model of publishing business of autonomous university publications 3) identify business strategies for publishing business of autono-

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

mous university publications. The study applied mixed method of quantitative and qualitative researches. The participants were teachers, personnel, students and customers of Textbook Publishing Center, King Mongkut's University of Technology North Bangkok. The qualitative research instruments were in-depth interview, focus group and SWOT analysis brainstorming. The qualitative data were analyzed by using content analysis. The quantitative research instrument was a questionnaire. The quantitative data were analyzed by descriptive statistics such as frequency, mean, standard deviation and exploratory factor analysis. The results revealed that there were 7 essential components to form a management model of publishing business of autonomous university publications as follows: 1) Service Standard 2) Production and Design 3) Printing Quality 4) Price setting 5) User's characteristics 6) Corporate Image, and 7) Location. The management model of publishing business of autonomous university publications were approved by the group of experts in focus group seminar with unanimous agreement. The result from SWOT analysis showed that there were 3 levels of business strategies. The first was Organization level by market segmentation, the second was Business level by pricing for differentiation, and the third was Operation level by market mixed of 7P's.

**Keywords :** Publishing Business Management / Strategies Management / Books and Textbooks / Autonomous University Publications

## บทนำ

ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีความสำคัญต่อการใช้เป็นเครื่องมือบันทึกข้อมูลและข่าวสารที่สามารถเก็บไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้อย่างถาวร ซึ่งการกระจายข้อมูลข่าวสารในยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตไม่สามารถเข้ามาแทนที่ได้ทั้งหมด เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นอุปกรณ์และเครื่องมือที่อาจมีการพัฒนาไปไกลจนไม่สามารถสืบค้นข้อมูลเก่าที่เก็บไว้ได้ หรืออาจมีการเสื่อมสลายไปตามกาลเวลาได้รวดเร็วกว่าสิ่งพิมพ์ที่เป็นเอกสาร จึงทำให้เอกสารที่เป็นหนังสือ/ตำราเรียน ยังเป็นที่

ต้องการ เนื่องจากสามารถเก็บรักษาได้ง่ายและสะดวกในการนำมาใช้ซ้ำได้ตลอดเวลา เอกสารตำราเรียนและงานค้นคว้าวิจัยต่างๆ จึงนิยมเก็บรักษาในรูปแบบของเอกสารสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งสะสมความรู้และวิทยาการต่าง ๆ การผลิตสื่อที่เป็นหนังสือ/ตำราเรียน จึงเป็นการเปิดโอกาสให้เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชนได้เรียนรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองภารกิจของมหาวิทยาลัยในด้านการให้บริการทางการศึกษา และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัยด้วยการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพออกสู่สังคม เป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยอีกช่องทางหนึ่ง

การผลิตหนังสือ/ตำราเรียนและเอกสารวิชาการเป็นธุรกิจที่ต้องมีการลงทุน จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ ที่จะต้องมีแนวทางการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ ให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และด้วยสถานการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมปัจจุบันที่ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก จากการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสื่อข่าว พบว่าปัจจุบันการทำงานในกระบวนการสื่อข่าวยังคงเดิม แต่มีการเพิ่มเติมในการนำเสนอข่าวที่รวดเร็วถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น เพื่อสร้างมาตรฐานความน่าเชื่อถือของสื่อ (ณัฐรัชดา, 2560) และยังคงพบว่าจำนวนฉบับพิมพ์จะลดน้อยลงในอนาคตตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป แต่การผลิตสิ่งพิมพ์ฉบับพิมพ์ที่ควบคู่กับการผลิตสิ่งพิมพ์ออนไลน์ ยังเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากผู้บริโภคยังมีความต้องการในรับข้อมูล (จันจิรา, 2556) สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสิ่งพิมพ์ออนไลน์ในยุคดิจิทัล ที่ผู้อ่านยังคงอ่านสิ่งพิมพ์เหมือนเดิม เพียงแต่เปลี่ยนพฤติกรรมการอ่าน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจจากสิ่งพิมพ์ฉบับพิมพ์มาสู่สิ่งพิมพ์ออนไลน์ จึงเป็นแนวทางหนึ่งของการอยู่รอดทางธุรกิจ จากแนวโน้มของผู้อ่านที่มีพฤติกรรมการอ่านสิ่งพิมพ์ออนไลน์แทนสิ่งพิมพ์ฉบับพิมพ์มากขึ้น (ศุภศิลป์, 2559) ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์จึงต้องปรับตัวรวมถึงค้นหาวิธีการพัฒนาสิ่งพิมพ์ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและ

ความต้องการของผู้อ่าน จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์และกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีความเหมาะสมเพื่อให้ตอบสนองความต้องการได้ทั้งในด้านจัดจำหน่ายหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะทำให้มีการเลือกซื้อหนังสือ/ตำราเรียนของผู้เรียน นิสิต นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา และประชาชนทั่วไปได้ และเพื่อให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในยุคสังคมดิจิทัลยังคงสามารถให้คุณประโยชน์ในด้านการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## ทบทวนวรรณกรรม

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัล เริ่มมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนในระบบมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงอาจจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของการจัดจำหน่ายหนังสือ/ตำราเรียน ให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยการนำแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 7P's ของ Kotler & Keller (2006) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการ ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดปัจจุบันการนำกลยุทธ์การตลาดแบบ 7P's มาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการตลาดให้มีความชัดเจน ได้แก่ 1) สินค้าหรือบริการ (Products) สำหรับตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้า 2) ราคา (Price) ต้องมีความเหมาะสมกับสินค้า 3) สถานที่ (Place) สำหรับใช้ในการขายสินค้า 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ในตัวผลิตภัณฑ์ 5) พนักงานขององค์กร (People) ตอบสนองลูกค้าได้ 6) ภาพลักษณ์ (Presentation) รู้จักสร้างคุณภาพโดยการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ และ 7) กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการต่างๆ ในการจัดการด้านสินค้าและบริการ จากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งภาครัฐ

และเอกชนที่จะต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อเป็นการประเมินหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ผลการวิเคราะห์มักถูกใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ การก้าวเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กร ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในขององค์กร คือสภาวะแวดล้อมที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ตามความต้องการ จะต้องมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งจุดอ่อนของธุรกิจ เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นเป็นชั้นที่สำคัญในการเลือกตลาดเป้าหมาย ตามแนวคิดของ Peters and Waterma (1982) ได้กล่าวถึงขอบเขตของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของหน่วยงานด้านธุรกิจ เกิดจาก 7 ปัจจัยภายใน (7S Model) ได้แก่ 1) โครงสร้าง 2) กลยุทธ์ 3) ระบบ 4) บุคลากร 5) ทักษะ 6) สไตล์ และ 7) ค่านิยมร่วม สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกขององค์กร คือสภาวะแวดล้อมขององค์กรธุรกิจที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจโดยเฉพาะระบบการตลาด การสร้างโอกาสหรือเป็นอุปสรรคแก่ธุรกิจตามแนวคิดของ Michael (1998) ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของหน่วยงานด้านธุรกิจโดยทั่วไป โดยได้เสนอหลักในการวิเคราะห์ไว้ว่าควรวเคราะห์จากแรงผลักดันที่สำคัญที่เกิดจากกลุ่มของปัจจัย 5 กลุ่ม (5 Forces Model) ได้แก่ 1) ความเข้มข้นของคู่แข่งชั้นภายในธุรกิจ 2) อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ 3) อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อ 4) อุปสรรคจากนักลงทุนรายใหม่ และ 5) อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าทดแทน ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ SWOT เพื่อจัดทำกลยุทธ์การตลาดด้วย TOWS Matrix และการวิเคราะห์กลยุทธ์ STP (Segmentation, Targeting, Positioning) ด้วยการแบ่งส่วนตลาดออกเป็นส่วนๆ เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายและนำกลุ่มลูกค้าที่เลือกไว้มาวางตำแหน่งหรือจุดยืนของสินค้าตามผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ 7P's ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ที่สอดคล้องกับ สุพิมพ์พรธ (2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่รับสื่อและการซื้อนิตยสารบันเทิงของผู้บริโภคในอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า การจัดจำหน่ายที่มีการเข้าถึงได้ง่ายและทั่วถึงในการวางจำหน่าย เป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ดังนั้นสำนักพิมพ์ควรมีระบบการกระจายสินค้าที่ดี สามารถกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง เข้าถึงตามสถานที่ที่กลุ่มเป้าหมายนิยม

เลือกซื้อสินค้าสารบันเทิง เช่น ร้านสะดวกซื้อ ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้นและควรมีปริมาณการจำหน่ายที่เพียงพอในแต่ละพื้นที่ที่มีการจำหน่ายไม่ขาดตลาด โดยทำการศึกษาถึงประมาณการซื้อของแต่ละแหล่งจำหน่าย เพื่อประมาณปริมาณการจำหน่ายและจัดเตรียมสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการซื้อของผู้บริโภค

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาในลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและประชาชนทั่วไป จำนวน 10 คน

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและประชาชนทั่วไป ที่มาใช้บริการศูนย์ผลิตตำราเรียน ในระหว่างเดือนกันยายน – เดือนตุลาคม 2560 จำนวน 350 คน

**กลุ่มที่ 3** กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้แก่ ผู้บริหารในด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือ/ตำราเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อพิจารณาตรวจสอบและประเมินรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 13 คน

**กลุ่มที่ 4** กลุ่มผู้วิเคราะห์ SWOT เพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 15 คน โดยวิธีการระดมสมอง

### 2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ พร้อมทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน

**ขั้นตอนที่ 2** สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมเชิงปริมาณ นำข้อมูลที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เอกสารตำราและจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงแนวคิดทฤษฎีต่างๆ เป็นแนวคิดกลยุทธ์ทางการตลาด 7P's ของ Kotler & Keller (2006) ตรวจสอบคุณภาพและประเมินความสอดคล้องของเนื้อหาของเครื่องมือ (Item Objective Consistency : IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์ นำส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่ม

ประชากรตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง ในระหว่างเดือนกันยายน - เดือนตุลาคม 2560 จำนวน 350 คน

**ขั้นตอนที่ 3** การรวบรวมข้อมูลและการประมวลผล/วิเคราะห์ข้อมูล นำแบบสอบถามที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปพิจารณาประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในขั้นตอนที่ 1 เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 4** จัดทำรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบมาจัดทำรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำเสนอในที่ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติ รูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 5** การกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสถานการณ์ของศูนย์ผลิตตำราเรียน ในด้านจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจประเภทหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีผู้บริหารและบุคลากรศูนย์ผลิตตำราเรียน จำนวน 15 คน ร่วมระดมสมองเพื่อจัดทำกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ พร้อมนำกลยุทธ์ที่ได้มาผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารศูนย์ผลิตตำราเรียน ที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 11 คน

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

**3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และข้อเสนอแนะ

**3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** ใช้สถิติการวิเคราะห์ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

## ผลการวิจัยและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 คน มีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมและ

จัดจำหน่ายหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัย ที่ควรจะเน้นด้านราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพของหนังสือ/ตำราเรียน เนื่องจากผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ประกอบกับศูนย์ผลิตตำราเรียน เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตเอกสารสิ่งพิมพ์ที่เป็นสื่อการสอนหนังสือ/ตำราเรียน และเอกสารทางราชการของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนกิจการทั้งในด้านการบริหารและบริการวิชาการโดยตรง ด้วยการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการ สร้างมาตรฐานการบริการ อันจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยได้

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ของข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 350 ฉบับ และได้รับตอบกลับที่มีความสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86 เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยขององค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 (ค่าไอเกน 1.062 - 23.313) ร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 1.897-41.630 ทั้งนี้ค่าความแปรปรวนสะสมเท่ากับร้อยละ 66.218 มีจำนวน 10 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ค่าไอเกนและร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบที่	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ร้อยละความแปรปรวน (% of Variances)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน	จำนวนตัวแปร (ข้อ)	ชื่อองค์ประกอบ
1	23.313	41.630	41.630	49	ด้านมาตรฐานการบริการ
2	2.421	4.324	45.954	5	ด้านการผลิตและการออกแบบ
3	2.078	3.711	49.665	4	ด้านคุณภาพสิ่งพิมพ์
4	1.714	3.061	52.726	4	ด้านราคาที่เหมาะสม
5	1.521	2.717	55.442	2	ด้านคุณสมบัติของผู้ใช้บริการ
6	1.397	2.495	57.937	1	ด้านเพศสภาพ
7	1.303	2.327	60.264	2	ด้านราคาบริการ
8	1.157	2.066	62.330	2	ด้านภาพลักษณ์องค์กร
9	1.115	1.991	64.321	2	ด้านทำเลที่ตั้ง
10	1.062	1.897	66.218	1	ด้านราคายุติธรรม

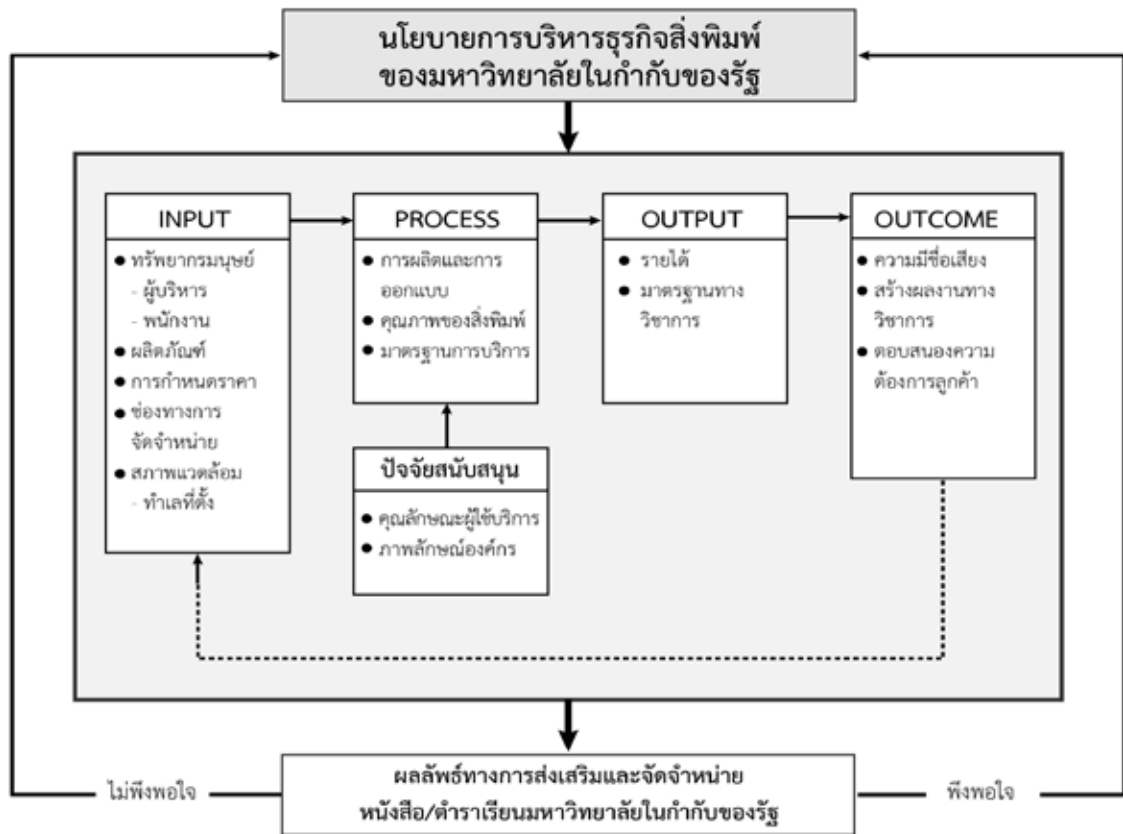
จากตารางที่ 1 พบว่าได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านมาตรฐานการบริการ 2) ด้านการผลิตและการออกแบบ 3) ด้านคุณภาพสิ่งพิมพ์ 4) ด้านราคาที่เหมาะสม 5) ด้านคุณสมบัติของผู้ใช้บริการ 6) ด้านเพศสภาพ 7) ด้านราคาบริการ 8) ด้านภาพลักษณ์องค์กร 9) ด้านทำเลที่ตั้ง และ 10) ด้านราคายุติธรรม

3. ผลการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน ได้พิจารณารูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมีมติเห็นชอบ

องค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบ ด้วยมติเป็นเอกฉันท์ และมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงดังนี้ 1) ให้รวมองค์ประกอบที่ 4 ด้านราคาที่เหมาะสม องค์ประกอบที่ 7 ด้านราคาบริการ และองค์ประกอบที่ 10 ด้านราคายุติธรรม โดยให้ตั้งชื่อว่า การกำหนดราคา และ 2) ให้รวมองค์ประกอบที่ 5 ด้านคุณสมบัติของผู้ใช้บริการ และองค์ประกอบที่ 6 ด้านเพศสภาพ โดยให้ตั้งชื่อว่า คุณลักษณะของผู้ใช้บริการ สรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านมาตรฐานการบริการ องค์ประกอบที่

2 ด้านการผลิตและการออกแบบ องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณภาพสิ่งพิมพ์ องค์ประกอบที่ 4 ด้านการกำหนดราคา องค์ประกอบที่ 5 ด้านภาพลักษณ์องค์กร องค์ประกอบที่ 6 ด้านคุณลักษณะของผู้ใช้บริการ และองค์ประกอบที่ 7 ด้านทำเลที่ตั้ง จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อ เสนอแนะมาดำเนิน

การปรับปรุงตามฉันทานุมัติของการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) จนได้เป็นรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีความเหมาะสม เชื่อมโยงกัน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาดูตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) สภาพแวดล้อมและศักยภาพองค์กร ภาครณศึกษาศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยได้เชิญให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ผลิตตำราเรียน จำนวน 15 คน วิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในมองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจประเภทหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัย และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร (TOWS Matrix) เพื่อจัดทำเป็นกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่ง

พิมพ์ โดยยึดหลักปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย สามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์การได้เป็น 3 ระดับ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) แนวทางที่จะเลือกใช้ในการกำหนดระดับองค์กร ควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์การพัฒนาตลาดที่มุ่งเน้นการเจาะตลาดไปที่นักศึกษามหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยจัดทำหนังสือ/ตำราเรียนให้ครอบคลุมในกลุ่มนักศึกษาทุกระดับชั้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) แนวทางที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ควรเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การสร้างความแตกต่างจะช่วยให้การจัดจำหน่ายมีความโดดเด่นเพิ่มมากขึ้น โดยได้ใช้

กลยุทธ์ด้านราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง เนื่องจากเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัยโดยตรง

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) แนวทางที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ควร

เลือกใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานมีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด (7P's) เป็นการกำหนดกลยุทธ์

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ (SWOT Analysis)

1. จุดแข็ง (Strengths)	2. จุดอ่อน (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องาน สามารถช่วยงานกันได้ ทุกคนเต็มใจให้บริการพร้อมร่วมใจพัฒนางาน รู้จักเคารพกฎระเบียบและมีภาระหน้าที่ชัดเจน</li> <li>ผู้บริหารให้การส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำหนังสือ/ตำราเรียนใหม่ๆ และเป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย</li> <li>สถานที่ตั้งเอื้ออำนวยต่อการให้บริการและสะดวกในการติดต่อแก่ผู้รับบริการทั้งภายใน/นอกมหาวิทยาลัย</li> <li>องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดีด้านการให้บริการสิ่งพิมพ์และได้รับรางวัลสำนักงานอยู่อย่างต่อเนื่องทุกปี</li> <li>มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ทางการพิมพ์ที่เหมาะสมใช้งานและครบวงจร</li> <li>มีโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมักพบว่ามีลาออกไปทำงานที่ใหม่ เนื่องจากขาดความมั่นคงในอาชีพ จึงเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>เครื่องจักรและอุปกรณ์ทางการพิมพ์มีอายุการใช้งานมีการซ่อมบำรุงบ่อยครั้ง บางครั้งทำให้การผลิตสิ่งพิมพ์เกิดความล่าช้า</li> <li>ขาดระบบสารสนเทศของศูนย์ผลิตตำราเรียนที่เอื้อต่อการใช้ดำเนินงานของศูนย์ผลิตตำราเรียน</li> <li>หนังสือ/ตำราเรียนบางเล่มที่เป็นส่วนตัว ไม่ได้ผ่านกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพก่อนการผลิตเป็นรูปเล่ม</li> </ol>
3. โอกาส (Opportunities)	4. อุปสรรค (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการจัดทำหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัย อันส่งผลต่อศูนย์ผลิตตำราเรียนอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>การจัดพิมพ์เอกสารสิ่งพิมพ์ยังคงเป็นที่มีความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายใน-ภายนอกมหาวิทยาลัย</li> <li>มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อการบริหารจัดการของศูนย์ผลิตตำราเรียน และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยซึ่งสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กฎระเบียบบางข้อยังไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของศูนย์ผลิตตำราเรียน</li> <li>ผู้ใช้บริการไม่เข้าใจถึงข้อมูลการให้บริการของศูนย์ผลิตตำราเรียนอย่างแท้จริง</li> <li>การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมสิ่งพิมพ์</li> <li>การปรับเปลี่ยนเกณฑ์การขอผลงานทางวิชาการ มีผลกระทบต่อการทำงานด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ของศูนย์ผลิตตำราเรียน</li> </ol>

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร (TOWS Matrix)

ภายนอก \ ภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	<p>SO-Strategy (กลยุทธ์เชิงรุก)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการขายโดยตรง</li> <li>เป็นพันธมิตรกับบริษัท ห้างร้านขนาดใหญ่และสถานศึกษา เพื่อจัดวางจำหน่ายโดยตรง</li> </ul>	<p>WO-Strategy (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการใช้งาน</li> <li>วางแผนอัตรากำลังรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>
อุปสรรค (T)	<p>ST-Strategy (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความรู้ความเข้าใจด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อยกระดับการให้บริการ</li> </ul>	<p>WT-Strategy (กลยุทธ์เชิงรับ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประชาสัมพันธ์แนะนำการให้บริการ</li> </ul>

จากความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามแนวทาง STP ที่ได้มีการแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) ลูกค้านออกเป็นกลุ่มๆ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและประชาชนทั่วไป จากนั้นได้กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) เป็นกลุ่มนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยมีจุดยืนของตำแหน่งการจัดจำหน่ายหนังสือ/ตำราเรียน (Positioning) ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

หมายเหตุการตลาดตามนโยบายการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งจะมีความสอดคล้องตามผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ 7P's (เดิม 4P's) ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด นำกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่ได้รวมถึงถึงกลยุทธ์การตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์มาผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารศูนย์ผลิตตำราเรียน ที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 11 คน ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** กลยุทธ์การตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ (7P's)

กลยุทธ์	ส่วนประสมทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์
1. กลยุทธ์ด้านการตลาด (4P's)	<b>P1 (Price) : ด้านราคา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าเก่าเท่าเดิมแต่เพิ่มวงเงินการซื้อ</li> <li>• เพิ่มลูกค้ารายใหม่ด้วยการ Promotion แจกของที่ระลึกในเทศกาลสำคัญๆ และลดราคาพิเศษ 5-10% ในกิจกรรมต่าง ๆ</li> <li>• จัดความสำคัญของส่วนลดตามประเภทของหนังสือ เช่น ขายดีออกเร็วควรลดน้อย เมื่อเทียบกับหนังสือที่ขายยากแถมค้างเป็นสต็อก เป็นต้น</li> </ul>
	<b>P2 (Place) : ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ติดต่อผู้แทนทางการตลาด/การค้าต่างจังหวัดให้มากยิ่งขึ้น</li> <li>• สร้างพันธมิตรกับบริษัท ร้านขนาดใหญ่และสถานศึกษาเพื่อจำหน่ายโดยตรง</li> <li>• ส่งเสริมการขายตรงและมีพนักงานขายที่ต้องได้รับค่าตอบแทนพิเศษ</li> </ul>
	<b>P3 (Product) : ด้านผลิตภัณฑ์</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและต้นทุนที่เหมาะสม โดยการติดต่อ Supplier หลายราย</li> <li>• กำหนดจำนวนคนงานให้เหมาะสมกับขนาดการผลิต</li> <li>• ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ทันสมัย และมีต้นทุนต่ำลง</li> </ul>
	<b>P4 (Promotion) : ด้านการส่งเสริมการตลาด</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์แนะนำหนังสือ / ตำรามหาวิทยาลัย และประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อในทุกรูปแบบ เช่น จัดทำ Website ของหน่วยงาน เป็นต้น</li> <li>• ออกร้านหนังสือตามเทศกาลหรือกิจกรรมต่างๆ</li> <li>• เปิดตลาดการค้ากับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้ครอบคลุมและอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
2. กลยุทธ์ด้านการเงิน	<b>P5 (Process) : ด้านกระบวนการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางระบบสำคัญต่างๆ ได้แก่ ระบบการเงิน ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ระบบการจัดซื้อและระบบการขาย เป็นต้น</li> <li>• จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน</li> <li>• ทราบถึงต้นทุนในการดำเนินงานวางแผนการจัดการด้านการเงิน</li> <li>• จัดวางระบบการประเมิน และการควบคุมภายใน</li> <li>• มีวินัยทางการเงิน รู้จักประหยัดและเน้นการขายเงินสด</li> </ul>



กลยุทธ์	ส่วนประสมทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์
3. กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์	<b>P6 (People) : ด้านบุคลากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแยกตามส่วนงาน</li> <li>ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสม</li> <li>ติดตามประเมินผลในแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
4. กลยุทธ์ด้านการให้บริการ	<b>P7 (Physical Evidence and Presentation) : ด้านนำเสนอลักษณะทางกายภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการบริการที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย</li> <li>ตอบสนองความต้องการของลูกค้าส่งสินค้าตรงตามนัดหมาย</li> </ul>

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ได้รับสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์ประกอบที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 350 ฉบับ และได้รับตอบกลับที่มีความสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86 เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป พบว่าได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านมาตรฐานการบริการ 2) ด้านการผลิตและการออกแบบ 3) ด้านคุณภาพสิ่งพิมพ์ 4) ด้านราคาที่เหมาะสม 5) ด้านคุณสมบัติของผู้ใช้บริการ 6) ด้านเพศสภาพ 7) ด้านราคาบริการ 8) ด้านภาพลักษณ์องค์กร 9) ด้านทำเลที่ตั้ง และ 10) ด้านราคายุติธรรม

2. รูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการดำเนินการดังนี้

2.1 การจัดทำร่างรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อมาจัดทำโครงสร้างรูปแบบบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเข้าสู่การพิจารณาในที่ประชุมสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ได้พิจารณารูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้หลักการในการจัดทำนโยบายการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ประกอบไปด้วย 1) วิเคราะห์สภาวะการดำเนินงานส่งเสริมและจัดจำหน่ายหนังสือ / ตำราเรียนสำหรับ

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย 2) ศึกษาปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม โครงสร้าง กระบวนการผลิตและปัจจัยภายนอก ได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้ใช้บริการ นักลงทุนรายใหม่ สินค้าทดแทน และ 3) บริหารงานหลักการตลาด (7P's) และผลลัพธ์ทางการส่งเสริมและจัดจำหน่ายหนังสือ/ตำราเรียนสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยการนำองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบ มาจัดทำเป็นร่างรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามการบริหารจัดการเชิงระบบ

2.2 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ได้พิจารณารูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีมติเห็นชอบองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบ ด้วยมติเป็นเอกฉันท์ และมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงดังนี้ 1) ให้รวมองค์ประกอบที่ 4 ด้านราคาที่เหมาะสม องค์ประกอบที่ 7 ด้านราคาบริการและองค์ประกอบที่ 10 ด้านราคายุติธรรม โดยให้ตั้งชื่อว่า การกำหนดราคา และ 2) ให้รวมองค์ประกอบที่ 5 ด้านคุณสมบัติของผู้ใช้บริการและองค์ประกอบที่ 6 ด้านเพศสภาพ โดยให้ตั้งชื่อว่า คุณลักษณะของผู้ใช้บริการ จนได้รูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านมาตรฐานการบริการ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการผลิตและการออกแบบ องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณภาพสิ่งพิมพ์ องค์ประกอบที่ 4 ด้านการกำหนดราคา องค์ประกอบที่ 5 ด้านภาพลักษณ์องค์กร องค์ประกอบที่ 6 ด้านคุณลักษณะของผู้ใช้บริการ และองค์ประกอบที่ 7 ด้านทำเลที่ตั้ง จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาดำเนินการ

ปรับปรุงตามฉันทานุมัติของการประชุม จนได้เป็นรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความเหมาะสมเชื่อมโยงกับนโยบายการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้ 1) มีมาตรฐานการบริการ ที่สอดคล้องกับ ลอทธิพิทย์ (2555) ต้องมีมาตรฐานการบริการ คือ สามารถกำหนดระยะเวลาส่งงานที่ชัดเจน และมีบริการจัดส่งที่รวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การผลิตและการออกแบบสิ่งพิมพ์ สอดคล้องกับ สุพิมพรรณ (2554) พบว่าผู้บริโภคให้ความสนใจใน เรื่องรูปภาพประกอบหน้าปก รวมไปถึงการจัดรูปแบบหน้าปก และรูปภาพประกอบภายในเล่มที่ดึงดูดความสนใจได้ อีกทั้งในส่วนของคุณภาพกระดาษที่นำมาเสนอภายในเล่มที่ส่งผลกับการตัดสินใจซื้อ 3) คุณภาพสิ่งพิมพ์ สอดคล้องกับ สุสุวรรณ (2556) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคต่อการเลือกซื้อนิตยสาร พบว่ามีความพึงพอใจมากในด้านเนื้อหาภายในเล่ม คุณภาพของกระดาษก็มีผลต่อการเลือกซื้อ การเย็บเล่ม เข้าเล่มประณีต ความแข็งแรงและทนทาน กระดาษปกมีคุณภาพ หนังสือตำราที่มีขนาดพอเหมาะ สะดวกในการพกพา จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการตัดสินใจซื้อ 4) การกำหนดราคา สอดคล้องกับ พัทธินันท์ (2555) พบว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคในการซื้อหนังสือธรรมะทางพุทธศาสนา ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาในการตัดสินใจซื้อ เช่น ราคาไม่สูงเกินไปเมื่อเทียบกับหนังสือประเภทเดียว ต้องมีราคาที่เหมาะสมเป็นธรรมเพราะราคา มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการ และ ปรียาพร (2557) ได้ศึกษาการวางแผน กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย พบว่าปัจจัยด้านราคามีสำคัญมากที่สุด 5) ภาพลักษณ์องค์กร สอดคล้องกับ สมฤทัย (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความจงรักภักดีที่มีต่อร้านหนังสือนายอินทร์ พบว่า ด้านลักษณะทางกายภาพ โดยเฉพาะการจัดวางหนังสือบนชั้น มีการวางอย่างเป็นระเบียบและวางตรงกับป้ายแจ้งหมวดหมู่หนังสือ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อหนังสือได้อย่างสะดวก ลดการเกิดปัญหาการหาหนังสือไม่พบ ทำให้ลูกค้าประทับใจและขึ้นชอบที่จะกลับมาใช้บริการที่ร้านในครั้งต่อไป จนอาจทำให้กลายเป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อร้านต่อไปได้ 6) คุณลักษณะของผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับ บุษบง (2553) ศึกษาพฤติกรรมการอ่านหนังสือของบุคคลวัยทำงาน พบว่าผู้บริโภคที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการอ่านหนังสือด้านประเภท เนื้อเรื่อง แหล่งที่มาของหนังสือ ราคาหนังสือที่เหมาะสม และระยะเวลาที่อ่านหนังสือมีความแตกต่างกัน และ 7) สถานที่

ทำเลที่ตั้ง รวมถึงการจัดและตกแต่งหน่วยงานที่เหมาะสม มีป้ายประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับ ปรียาพร (2546) พบว่าด้านสถานที่จัดจำหน่ายที่ผู้บริโภคคำนึงถึงมากที่สุด คือมีหนังสือให้เลือกมากมายและมีการบริการที่ดี นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ผู้บริโภคคำนึงถึงในระดับมาก คือ ร้านจำหน่ายอยู่ใกล้บ้านและที่ทำงาน และ สุพิมพรรณ (2554) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคพบว่า การจัดจำหน่ายนิตยสารที่เข้าถึงได้ง่ายเป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

ดังนั้นการสร้างรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ใช้หลักเกณฑ์การบริหารจัดการเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมดังนี้

- ปัจจัยนำเข้า (INPUT) เป็นทรัพยากรในด้านต่างๆ ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดราคา (รวมถึงราคาที่เหมาะสม ราคาบริการและราคายุติธรรม) ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย และสภาพแวดล้อม

- กระบวนการบริหารจัดการ (PROCESS) มี 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ มีการผลิตและการออกแบบ คุณภาพสิ่งพิมพ์ และมาตรฐานการบริการ และ 2) ปัจจัยด้านการสนับสนุน มีคุณลักษณะของผู้ให้บริการ (รวมถึงผู้ใช้บริการและเพศสภาพ) และภาพลักษณ์องค์กร

- ปัจจัยส่งออก (OUTPUT) ได้แก่ การสร้างรายได้ และการได้มาตรฐานทางวิชาการ

- ปัจจัยที่ได้รับ (OUTCOME) ได้แก่ การมีชื่อเสียง การสร้างผลงานทางวิชาการและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. กลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พร้อมนำกลยุทธ์ที่ได้มาผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารศูนย์ผลิตตำราเรียน ที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 11 คน สามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์การได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต เจาะตลาดไปที่นักศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเป็นหลัก 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ใช้กลยุทธ์ด้านราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง เนื่องจากเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายหนังสือ/ตำราเรียนของมหาวิทยาลัยโดยตรง และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ใช้

กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานมีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด (7P's) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สอดคล้องกับ ญัตติ (2555) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเพิ่มยอดขายพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรควรเลือกกลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจเลือกกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด และ ปรียาพร (2557) ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายพบว่าด้านราคามีความสำคัญมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1.1 หน่วยงานด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ ควรจะให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1) อัตราค่าบริการ 2) ช่องทางการจัดจำหน่าย 3) มาตรฐานการบริการ 4) ความต้องการลูกค้า และ 5) ความพึงพอใจลูกค้า เพื่อรองรับนโยบายการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมและจัดจำหน่ายหนังสือ/ตำราเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถนำรูปแบบการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย

ในกำกับของรัฐ ไปเป็นแนวทางการบริหารจัดการของหน่วยงานได้ตามความเหมาะสม

1.3 กลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ (7P's) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการด้านธุรกิจประเภทอื่นๆ ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภค

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจสิ่งพิมพ์ออนไลน์ ประเภทหนังสือ/ตำราเรียน เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบและการอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย และองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

2.2 ควรทำการศึกษาเชิงลึกด้านการตลาดสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อรองรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล

## กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากศูนย์ผลิตตำราเรียน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

## เอกสารอ้างอิง

- จันจิรา ศิริเมตต์ไธ. (2556). การเปลี่ยนแปลงของหนังสือพิมพ์ในยุคอินเทอร์เน็ต. **วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์**, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2(1) :
- ณัฐชดา วัฒนาชัยผล. (2560). สื่อใหม่กับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสื่อข่าว. **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม**. 7(1).
- ณัฐสิทธิ์ งามอินทร. (2555). การศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเพิ่มยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ในธุรกิจประกันวินาศภัย กรณีศึกษาบริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- บุษบง ดุรงค์เวโรจน์. (2553). ปัจจัยด้านคุณประโยชน์ของหนังสือและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่มีผลต่อพฤติกรรมการอ่านหนังสือของบุคคลวัยทำงานในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บ.ธ.ม. (การจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปริญลดา พรเจริญ. (2546). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเลือกซื้อวรรณกรรมแปลประเภทนวนิยายในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปริญพร จิระไพฑูรย์. (2557). การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายของร้านจรรยาณิชย์ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พัชรินทร์ มณีชาติย์. (2555). พฤติกรรมของผู้บริโภคในอำเภอเมืองเชียงใหม่ในการซื้อหนังสือธรรมะทางพุทธศาสนา. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ละออทิพย์ เกิดน้อย. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขต อ.เมือง จ.เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์. (2559). แนวทางการพัฒนาสิ่งพิมพ์ออนไลน์ในยุคดิจิทัล **วารสารนิต้า**. ภาษาและการสื่อสาร, 21(29).
- สมฤทัย สิ้นเรื่องสุข. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญกับระดับความจงรักภักดีที่มีต่อส่วนประสมทางการตลาดบริการของลูกค้าร้านหนังสือนายอินทร์ในเขตกรุงเทพมหานคร. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุพิมพ์พรรณ เม็งขาว. (2554). พฤติกรรมการเปิดรับสื่อและการซื้อนิตยสารบันเทิงของผู้บริโภคในอำเภอเมืองเชียงใหม่. สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภาวรรณ ภูสกุลสุข และนิตนา สุานิตธนกร. (2556). คุณภาพบริการและภาพลักษณ์ตราสินค้าที่ส่งผลต่อความภักดีต่อตราสินค้าในศูนย์การค้า อินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลล์กรุงเทพมหานคร. ในการประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ 2556. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). **Marketing management** (13<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). "In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies." Harper & Row.
- Michael, E. (1998). "Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries andcompetitor" Competitive analysis : Porter's five forces. New York.