

กลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต
The Marketing Management Strategies for Media and Printing Business of
Suan Dusit University

ศรียรรณ พูลต่าย, ศิโรจน์ ผลพันธิน, สุขุม เฉลยทรัพย์ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์*
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Sriwan Phooltai, Sirote Polpuntin, Sukum Chaleysub, and Supaporn Tungdamnernsawad*
Graduate School, Suan Dusit University

Received: July 31, 2025

Revised: August 27, 2025

Accepted: August 28, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต บุคคล/องค์กร ภายนอก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมี ค่าความเชื่อมั่น 0.970 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกของธุรกิจ สื่อและสิ่งพิมพ์ตาม Six Forces Model โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดมีสมดุระหว่างโอกาสและอุปสรรค เท่ากับ 0.002 โดยอำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ปัจจัยภายในตาม 7-S McKinsey โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก มีจุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อนเล็กน้อย เท่ากับ 0.079 โดยค่านิยมร่วมความเป็นสวนดุสิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนประสมทางการตลาดตาม 7Ps โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix พบว่า ธุรกิจควรใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน โดยเน้นกลยุทธ์เชิงรุกเป็นหลัก และพิจารณากลยุทธ์ เชิงแก้ไขและกลยุทธ์เชิงป้องกันควบคู่กันไป นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ "GRAPHIC" ประกอบด้วย Growth การเติบโต ด้วยอัตลักษณ์สวนดุสิต Range การขยายความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ Advance การก้าวหน้าด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรม Partnership การสร้างพันธมิตรด้วยความน่าเชื่อถือ High-Quality การสร้างความแตกต่างด้วยคุณภาพสูง Innovation Center ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ และ Corporate Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม โดยมีการบูรณาการส่วนประสมการตลาด 7Ps เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การตลาด ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Abstract

This research aimed to study marketing management strategies for the media and printing business of Suan Dusit University. This study was quantitative research. The study population consisted of instructors, staff, students of Suan Dusit University and external individuals/organizations. The sample group consisted of 384 people, selected using quota sampling. The research instrument

*สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (Corresponding Author)

e-mail: supaporn_tun@dusit.ac.th

was a questionnaire with a reliability of 0.970. Statistics used were mean and standard deviation. The research found that external factors of the media and printing business, according to the Six Forces Model, were overall at the highest level, with a balance between opportunities and threats equal to 0.002, with the bargaining power of suppliers at the highest mean. Internal factors, according to the 7-S McKinsey, were overall at the high level, with strengths slightly higher than weaknesses, equal to 0.079, with Suan Dusit's shared values at the highest mean. The marketing mix, according to 7Ps, was overall at the high level, with the product aspect at the highest mean. The results of SWOT and TOWS Matrix analysis found that the business should use a mixed strategy, emphasizing an aggressive strategy primarily, while considering a remedial strategy and defensive strategy concurrently. This led to the development of the "GRAPHIC" strategy consisting of: Growth through Suan Dusit identity, Range of product diversification, Advance through technology and innovation, Partnership building through credibility, High-Quality differentiation, Innovation Center for learning, and Corporate Responsibility towards society and environment. These were integrated with the 7Ps marketing mix to create a competitive advantage.

Keywords: Marketing Strategy, Media and Printing Business, Suan Dusit University

บทนำ

ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ในสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญความท้าทายอย่างมีนัยสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค โดยเฉพาะการพัฒนาด้านดิจิทัลที่ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงานปรับเปลี่ยนสู่แพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น (พงศ์ธีระ พัฒนพิระเดช, 2564) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ผ่านการผลิตและเผยแพร่สิ่งพิมพ์ทางวิชาการ เช่น ตำรา วารสาร งานวิจัย และสื่อการเรียนการสอน (ชลีวรรณ โชติวงษ์, 2563) นอกจากนี้ ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้และความยั่งยืนทางการเงินให้กับมหาวิทยาลัย ในสถานการณ์ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้นบทบาทของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์จึงมีความสำคัญต่อการสนับสนุนการเรียนการสอน ช่วยให้นักศึกษาเข้าถึงแหล่งความรู้ที่น่าเชื่อถือและสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษา รวมถึงการเผยแพร่ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยผ่านการจัดพิมพ์วารสารวิชาการซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือในวงวิชาการ (Shattock, 2000) เช่นเดียวกับศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคโซท์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่ทำหน้าที่พัฒนาและออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ ให้บริการวิชาการด้านการผลิตสื่อต่าง ๆ ให้มหาวิทยาลัย ได้แก่ หนังสือ ตำรา รายงานการวิจัย วารสารวิชาการ อุปกรณ์การศึกษา การจัดพิมพ์แบบทดสอบ รวมถึงการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการผลิตสื่อและสิ่งพิมพ์ (ศิโรจน์ ผลพันธิน และคณะ, 2567)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตต้องเผชิญความท้าทายหลายประการ ทั้งการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป และความจำเป็นในการปรับตัวสู่การให้บริการในรูปแบบดิจิทัล อุตสาหกรรมกราฟฟิคไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระยะสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) และความปกติใหม่ (New Normal) ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอด รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปสู่การใช้สื่อดิจิทัลมากขึ้น ทำให้ความต้องการสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้อ่านรุ่นใหม่ที่คุ้นเคยกับการอ่านผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

ส่งผลให้ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (พงศ์ธีระพัฒน์พิระเดช, 2564)

การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจกลยุทธ์การตลาดเป็นแผนการดำเนินงานที่องค์กรพัฒนาขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยใช้ส่วนประสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือในการวางแผนและดำเนินงาน สร้างตำแหน่งทางการตลาดที่เป็นเอกลักษณ์และมีคุณค่าด้วยกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงการใช้เครื่องมือทางการตลาด 7Ps อย่างมีประสิทธิภาพ (Kotler & Armstrong, 2018) การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันด้วย Six Forces Model (Cuofano, 2024) ที่พัฒนาจาก Five Forces Model (Porter, 1980) ที่ช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์องค์กรด้วย 7-S McKinsey (Hanafizadeh & Ravasan, 2011) เพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบสำคัญภายในองค์กรที่ต้องพัฒนาให้เชื่อมโยงกัน และการประยุกต์ใช้ส่วนประสมการตลาด 7Ps (Lovelock & Wirtz, 2007) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิจัยนี้จึงมีประโยชน์ต่อการพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องมีแนวทางในการพัฒนาธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ให้สามารถปรับตัวในบริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิด

ความสำคัญของธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัย

ธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ Shattock (2000) อธิบายว่า ธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการผลิตและเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการ เป็นแหล่งรวบรวมและถ่ายทอดความรู้จากคณาจารย์และนักวิชาการสู่สังคมในวงกว้าง นอกจากนี้ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้และความยั่งยืนทางการเงินให้กับมหาวิทยาลัย ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2562) ระบุว่า ด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีบทบาทสำคัญในการผลิตตำรา เอกสารประกอบการสอน และสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการสูง ช่วยให้นักศึกษาเข้าถึงแหล่งความรู้ที่น่าเชื่อถือและสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษา ในด้านการวิจัย ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีส่วนสำคัญในการเผยแพร่ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยผ่านการจัดพิมพ์วารสารวิชาการ หนังสือ และรายงานการวิจัย ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือในวงวิชาการ

ธุรกิจสิ่งพิมพ์สร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย โดยผลงานสิ่งพิมพ์ที่มีคุณภาพสะท้อนถึงความเป็นเลิศทางวิชาการและความน่าเชื่อถือของสถาบัน นอกจากนี้ธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ทั้งระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันและกับหน่วยงานภายนอก ผ่านการร่วมผลิตและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ในยุคดิจิทัลธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยมีความสำคัญในฐานะผู้ผลิตเนื้อหาที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ และเป็นแหล่งความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองและรับรองโดยสถาบันการศึกษา (Ali et al., 2013)

ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2543 เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการออกแบบและผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ภายในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งพัฒนาระบบการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์

ให้มีรูปแบบและคุณภาพระดับมาตรฐาน พัฒนางานพิมพ์ที่ใช้เทคนิคขั้นสูง และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการผลิต ตอบสนองความต้องการได้ตรงจุด และยกระดับมาตรฐานการพิมพ์ของมหาวิทยาลัย ในปี 2558 เปลี่ยนชื่อเป็น "ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์" เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ ให้บริการวิชาการด้านการผลิตสื่อแก่มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน และสร้างประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย บทบาทหน้าที่ครอบคลุมการผลิต แจกจ่าย และจำหน่ายหนังสือ ตำรา อุปกรณ์การศึกษา การถ่ายภาพสำหรับงานสื่อสิ่งพิมพ์ การออกแบบและจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ การจัดพิมพ์แบบทดสอบ ตลอดจนการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการผลิตสื่อและสิ่งพิมพ์ นอกจากนี้ยังได้พัฒนาพื้นที่จำหน่ายหนังสือและของที่ระลึก ของมหาวิทยาลัย (ศิริโรจน์ ผลพันธิน และคณะ, 2567)

ดังนั้นธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญทั้งในด้านการสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย การสร้างรายได้ การเผยแพร่องค์ความรู้ และการรักษามาตรฐานทางวิชาการ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้หรือพฤติกรรมของผู้บริโภค

กลยุทธ์การบริหารการตลาดสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การบริหารการตลาด (Marketing Management Strategies) หมายถึง แผนการดำเนินงานทางการตลาดที่องค์กรพัฒนาขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยใช้ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) เป็นเครื่องมือในการวางแผนและดำเนินงาน (Kotler & Armstrong, 2018) กลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Porter (1980) กล่าวว่า กลยุทธ์การตลาดเป็นการสร้างตำแหน่งที่เป็นเอกลักษณ์และมีคุณค่า โดยใช้กิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงการใช้เครื่องมือทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การตลาดเป็นแผนการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการใช้ส่วนผสมทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าตราสินค้าและความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

โดยสรุปกลยุทธ์การบริหารการตลาดคือ การวางแผนและดำเนินการทางการตลาดอย่างเป็นระบบ โดยการใช้ส่วนผสมทางการตลาด 7Ps เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าในตราสินค้าและความสัมพันธ์กับลูกค้า

ส่วนผสมทางการตลาด 7Ps

Lovelock and Wirtz (2007) อธิบายว่า ส่วนผสมทางการตลาด 7Ps หมายถึง กรอบแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์การตลาดที่มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) ได้แก่ สินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า คุณภาพ รูปแบบ ตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ และการรับประกัน 2) ราคา (Price) ได้แก่ การกำหนดราคาที่เหมาะสม กลยุทธ์ด้านราคา ส่วนลด และเงื่อนไขการชำระเงิน 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ได้แก่ สถานที่ให้บริการ และช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ได้แก่ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรง 5) บุคลากร (People) พนักงานที่ให้บริการ การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร 6) กระบวนการให้บริการ (Process) ขั้นตอนการให้บริการที่มีมาตรฐาน และระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และ 7) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence) การออกแบบสถานที่ให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศ สุภาพรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2563) อธิบายว่า ส่วนผสมการตลาด 7Ps เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า ราคาที่เหมาะสม ช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ การส่งเสริมการตลาดผ่านสื่อต่าง ๆ บุคลากรที่มีคุณภาพ กระบวนการให้บริการที่มีมาตรฐาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม

ปัจจัยภายนอกของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ตาม Porter's Six Forces Model

Porter (1980) นำเสนอแนวคิด Porter's Five Forces Model ต่อมา Cuofano (2024) ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าวโดยการเพิ่มสินค้าที่ใช้ร่วมกัน (Complementary Products) เพื่อปรับให้เข้ากับโลกธุรกิจเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงสินค้าที่มีการพัฒนาให้สามารถใช้ควบคู่กันได้ มีรายละเอียดดังนี้

1) การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry) วิเคราะห์คู่แข่งชั้นโรงพิมพ์เอกชน การแข่งขันด้านราคาและคุณภาพ การแข่งขันด้านเทคโนโลยีการผลิต และการแข่งขันด้านบริการ 2) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) วิเคราะห์อำนาจผู้จำหน่ายวัตถุดิบและอุปกรณ์ ผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยี แรงงานที่มีทักษะ และผู้รับจ้างช่วงผลิต 3) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) วิเคราะห์กลุ่มลูกค้าหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอก นักศึกษาและบุคลากร และบุคคลทั่วไป 4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) วิเคราะห์สื่อดิจิทัลและออนไลน์ การพิมพ์ด้วยตนเอง การถ่ายเอกสาร e-book และสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ 5) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) วิเคราะห์เงินลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ ความต้องการด้านเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญ การสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียง และข้อจำกัดด้านพื้นที่และทำเลที่ตั้ง และ 6) สินค้าที่ใช้ร่วมกัน (Complementary Products) วิเคราะห์ซอฟต์แวร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ วัสดุและอุปกรณ์สำนักงาน บริการออกแบบและจัดรูปเล่ม บริการจัดส่ง และกระจายสินค้า

ปัจจัยภายในของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ตาม 7-S McKinsey

Hanafizadeh and Ravasan (2011) นำเสนอแนวคิด 7-S McKinsey มีรายละเอียดดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure) การมีโครงสร้างที่มีการจัดแบ่งฝ่ายงานตามหน้าที่อย่างชัดเจน 2) กลยุทธ์ (Strategy) การมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานการผลิต พัฒนาบริการดิจิทัลควบคู่สิ่งพิมพ์ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับหน่วยงานภายในและภายนอก 3) ระบบ (System) การมีระบบการรับงานและประเมินราคาที่รวดเร็ว ระบบควบคุมคุณภาพการผลิต ระบบจัดการสินค้าคงคลัง และระบบติดตามและประเมินผลงาน 4) รูปแบบการบริหาร (Style) การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการพัฒนานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และสร้างวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นเลิศ 5) บุคลากร (Staff) การให้ความสำคัญในการบริหารบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 6) ทักษะ (Skills) การให้ความสำคัญการพัฒนาทักษะบุคลากร ความเชี่ยวชาญด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะการบริการลูกค้า และทักษะการบริหารจัดการ และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) การให้ความสำคัญการพัฒนาค่านิยมร่วม มุ่งเน้นคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศ ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แนวคิด SWOT Analysis และ TOWS Matrix

Kotler and Armstrong (2018) อธิบายว่า SWOT Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์การตลาด การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่เหมาะสม

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นปัจจัยภายในจะช่วยให้เข้าใจความสามารถหลักและข้อจำกัดขององค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ คุณภาพของเนื้อหา ทรัพยากรที่มี หรือข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี ขณะที่การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกจะช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสู่ดิจิทัล นโยบายภาครัฐ หรือการแข่งขันในตลาด

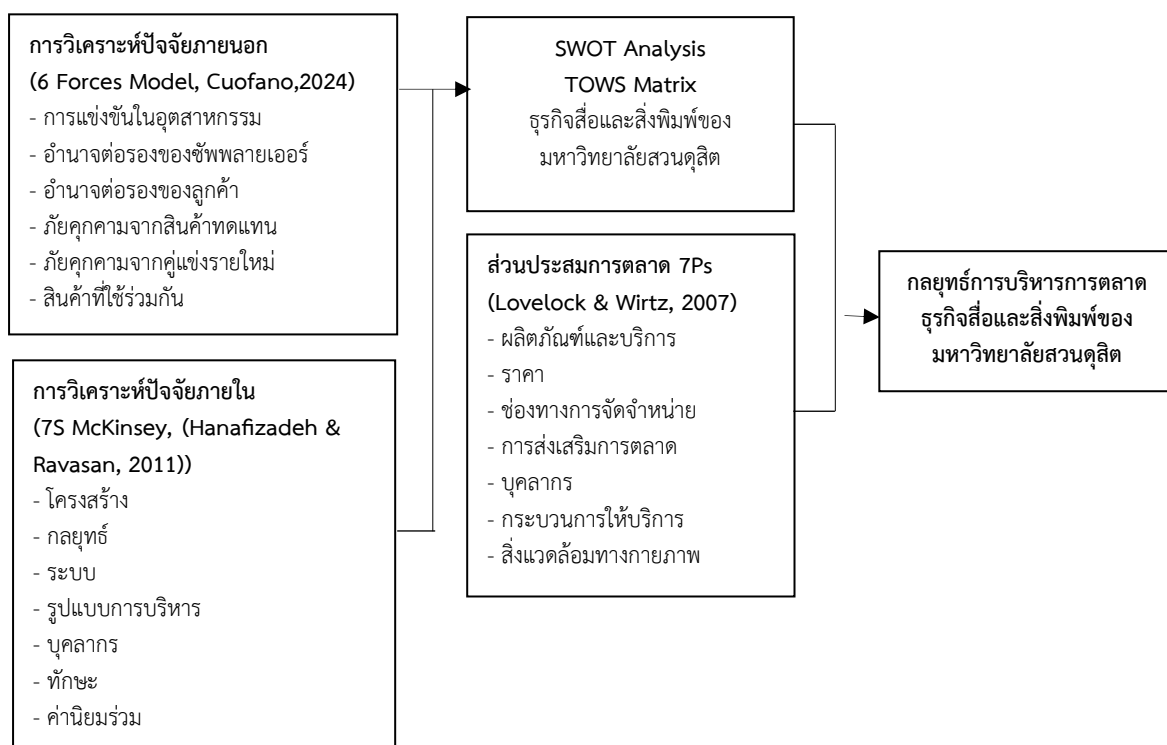
Kotler and Armstrong (2018) อธิบายว่า TOWS Matrix เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาต่อยอดจาก SWOT Analysis โดย TOWS Matrix ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ทางเลือก 4 รูปแบบจากการจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอก ได้แก่ กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities) ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส เช่น การใช้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเนื้อหาดิจิทัลที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด กลยุทธ์ WO (Weaknesses-

Opportunities) เอาชนะจุดอ่อนเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส เช่น การสร้างพันธมิตรกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ทันสมัย กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats) ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค เช่น การใช้ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และกลยุทธ์ WT (Weaknesses-Threats) ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค เช่น การปรับโครงสร้างต้นทุนและพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มีรายละเอียดดังนี้

1) เทพวัน เทียนเจริญ และไชนันท์ ปัญญาศิริ (2566) กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด การเข้าสู่ตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ และการกระจายการลงทุน 2) ชุติวรรณ โชติวงษ์ (2563) การบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย มาตรฐานการบริการ การผลิตและออกแบบ คุณภาพสิ่งพิมพ์ ราคาที่เหมาะสม คุณสมบัติของผู้ใช้บริการ เพศสภาพ ราคาบริการ ภาพลักษณ์องค์กร ทำเลที่ตั้ง และราคายุติธรรม โดยเน้นความสำคัญของอัตราค่าบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย มาตรฐานการบริการ ความต้องการลูกค้า และความพึงพอใจลูกค้า 3) สมเพ็ชร เจริญณิทัศน์ และจรัสพงศ์ คลังกรณ์ (2563) กลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อการปรับตัว ประกอบด้วย การผลิต การเงิน การตลาด และทรัพยากรบุคคล โดยองค์การควรพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เหมาะสมกับเทคโนโลยี 4) ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล (2561) กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ได้แก่ ช่องทางจัดจำหน่าย ราคา การสร้างและนำเสนอผลิตภัณฑ์ บุคลากร และกระบวนการให้บริการ 5) ชีรวัจน์ อุดมสินเจริญกิจ (2559) ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวเชิงโครงสร้างของธุรกิจ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยต้องผสมผสานจุดแข็งของสื่อดั้งเดิมเข้ากับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ 6) Ali et al. (2013) การใช้กลยุทธ์การตลาดอิเล็กทรอนิกส์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้าในสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย 7) Clark (1998) มหาวิทยาลัยสามารถเป็นผู้ประกอบการด้วยตัวเอง (Entrepreneurial University) มุ่งแสวงหานวัตกรรมในวิธีการดำเนินธุรกิจ สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในลักษณะขององค์กรเพื่อนำไปสู่แนวโน้มที่ดีกว่าสำหรับอนาคต มหาวิทยาลัยจะยืนหยัดด้วยตนเอง ดำเนินการสิ่งสำคัญตามวิสัยทัศน์และเงื่อนไขของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบเดิม ความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ เป็นทั้งวิธีการทำงานที่กล้าริเริ่ม และเป้าหมายองค์กรที่พร้อมปรับตัวสู่โอกาสใหม่ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากร ได้แก่ อาจารย์/เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร วิทยาเขตสุพรรณบุรี และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง นักศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต บุคคล/องค์กรที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุน บุคคล/องค์กรภายนอกที่เคยใช้บริการสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต และบุคคล/องค์กรภายนอกที่รู้จักแต่ไม่เคยใช้บริการสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ไม่ทราบขนาดของประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ตามสูตร Cochran (1977)

$$n = p(1-p)(Z)^2 / e^2$$

คำนวณได้ 384.16 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ด้วยวิธีการโควตา (Quota sampling) โดยกำหนดจำนวนและร้อยละที่เท่ากัน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจึงเท่ากับ 384 คน คือ อาจารย์/เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร จำนวน 64 คน (ร้อยละ 16.66) อาจารย์/เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิต วิทยาเขตสุพรรณบุรี และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง จำนวน 64 คน (ร้อยละ 16.66) นักศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต จำนวน 64 คน (ร้อยละ 16.66) บุคคล/องค์กรที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุน จำนวน 64 คน (ร้อยละ 16.66) บุคคล/องค์กรภายนอกที่เคยใช้บริการสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต จำนวน 64 คน (ร้อยละ 16.66) บุคคล/องค์กรภายนอกที่รู้จักแต่ไม่เคยใช้บริการสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต จำนวน 64 คน (ร้อยละ 16.66)

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายนอก 6 Forces Model 2) ปัจจัยภายใน 7-S McKinsey 3) ส่วนประสมการตลาด

7Ps และ 4) กลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ตัวแปรตาม ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ของ Likert's โดย 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีค่า ≥ 0.60 ความเชื่อมั่น (Reliability) มีค่า Cronbach's Alpha 0.970 แบบสอบถาม สำหรับการแปลความหมายระดับค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 = มากที่สุด 3.50–4.49 = มาก 2.50–3.49 = ปานกลาง 1.50–2.49 = น้อย และ 1.00–1.49 = น้อยที่สุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การทำ SWOT Analysis และ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค และจุดแข็งและ จุดอ่อน โดยการประเมินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (6 Forces Model) (โอกาส & อุปสรรค) กำหนดน้ำหนักคะแนนเต็ม 1 มี 6 องค์ประกอบ น้ำหนักองค์ประกอบละ 0.167 การประเมินการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (7S McKinsey) (จุดแข็ง & จุดอ่อน) กำหนดน้ำหนักคะแนนเต็ม 1 มี 7 องค์ประกอบ น้ำหนักองค์ประกอบละ 0.143 สรุปการประเมินเป็นกราฟแสดงผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

ผลการศึกษา

ความคิดเห็นต่อการบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ตามปัจจัยภายนอก 6 Forces Model ปัจจัยภายใน 7-S McKinsey และส่วนประสมการตลาด 7Ps มีดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก (6 Forces Model) ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ปัจจัยภายนอก (6 Forces Model) ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
คู่แข่งภายในธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์	4.78	0.427	มากที่สุด
อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์	4.79	0.353	มากที่สุด
อำนาจในการต่อรองของลูกค้าผู้ใช้บริการธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์	4.62	0.650	มากที่สุด
อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์	4.55	0.891	มากที่สุด
อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (ประเภทสื่ออิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล) ในธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์	4.71	0.450	มากที่สุด
สินค้าที่ใช้ประกอบกัน ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์	4.78	0.413	มากที่สุด
ภาพรวม	4.71	0.490	มากที่สุด

ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก (6 Forces Model) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, SD = 0.490) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, SD = 0.353) รองลงมา คือ สินค้าที่ใช้ประกอบกัน ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, SD = 0.413) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, SD = 0.891)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายใน (7S McKinsey) ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ปัจจัยภายใน (7S McKinsey) ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
โครงสร้างองค์กร (Structure) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	3.91	0.286	มาก
การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	3.68	0.281	มาก
ระบบ (System) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	3.77	0.347	มาก
บุคลากร (Staff) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	3.52	0.245	มาก
รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	3.89	0.331	มาก
บุคลากรมีความรู้ ทักษะและเทคนิคความเชี่ยวชาญ (Skill) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	3.49	0.439	มาก
ค่านิยมร่วม (Shared Values) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit))	4.09	0.487	มาก
ภาพรวม	3.76	0.210	มาก

ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายใน (7S McKinsey) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.210$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ค่านิยมร่วม (Shared Values) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit)) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.487$) รองลงมา คือ โครงสร้างองค์กร (Structure) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.286$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรมีความรู้ ทักษะและเทคนิคความเชี่ยวชาญ (Skill) ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$, $SD = 0.439$)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อส่วนประสมการตลาด 7Ps ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ส่วนประสมการตลาด 7Ps ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ผลิตภัณฑ์ (Product)	4.19	0.455	มาก
ราคา (Price)	3.94	0.201	มาก
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or Chanel Distribution)	3.70	0.254	มาก
การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	3.78	0.235	มาก
บุคลากร (People) หรือพนักงาน (Employees)	4.10	0.201	มาก
ลักษณะสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence)	3.73	0.204	มาก
กระบวนการให้บริการ (Process)	3.77	0.214	มาก
ภาพรวม	3.89	0.148	มาก

ความคิดเห็นต่อส่วนประสมการตลาด 7Ps ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, $SD = 0.148$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, $SD = 0.455$) รองลงมา คือ บุคลากร (People) หรือพนักงาน (Employees) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.201$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or Chanel Distribution) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.254$)

ตารางที่ 4 การประเมินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (6 Forces Model)

ประเมินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (Porter's 6 Forces)	น้ำหนัก คะแนน (เต็ม 1)	ค่าคะแนน		คะแนนจริง		สรุปผล การวิเคราะห์
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
		(+)	(-)	(+)	(-)	
		5 ถึง 1	5 ถึง 1			
คู่แข่งภายในธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์	0.167	4.790	4.760	0.800	-0.795	โอกาสสูงกว่าอุปสรรค
อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์	0.167	4.760	4.840	0.795	-0.808	อุปสรรคสูงกว่าโอกาส
อำนาจในการต่อรองของลูกค้าผู้ใช้บริการ	0.167	4.620	4.620	0.772	-0.772	สมดุลระหว่างโอกาสและอุปสรรค
อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่	0.167	4.530	4.580	0.756	-0.765	อุปสรรคสูงกว่าโอกาสเล็กน้อย
อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (สื่อดิจิทัล)	0.167	0.000	4.710	0.000	-0.787	อุปสรรคสูงมาก ไม่มีโอกาส
สินค้าที่ใช้ประกอบกัน	0.167	4.780	0.000	0.798	0.000	โอกาสสูงมาก ไม่มีอุปสรรค
ค่าเฉลี่ยคะแนนจริงการประเมิน				0.653	-0.655	สมดุลระหว่างโอกาสและอุปสรรค
สรุปการประเมินปัจจัยภายนอก						0.002

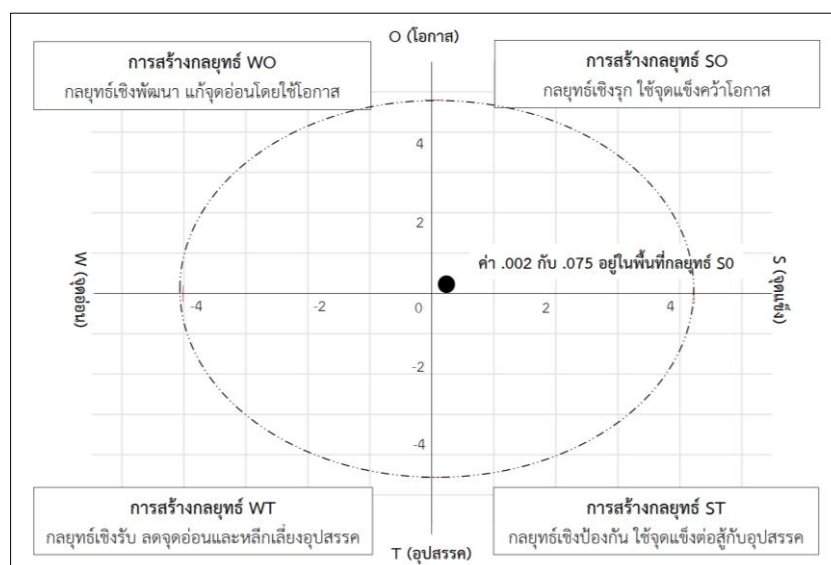
ผลการประเมินปัจจัยภายนอก (6 Forces Model) โดยรวม เท่ากับ 0.002 ค่าเฉลี่ยคะแนนจริงของโอกาส 0.653 ค่าเฉลี่ยคะแนนจริงของอุปสรรค -0.655 สรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีความสมดุลระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยมีค่าเป็นบวกเพียงเล็กน้อย แสดงว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีทั้งโอกาสและอุปสรรคในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยมีโอกาสที่โดดเด่นจากสินค้าที่ใช้ประกอบกัน และมีอุปสรรคที่รุนแรงจากสินค้าทดแทนประเภทสื่อดิจิทัล

ตารางที่ 5 การประเมินการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (7S McKinsey)

ประเมินการวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน (7S McKinsey)	น้ำหนัก คะแนน (เต็ม 1)	ค่าคะแนน		คะแนนจริง		สรุปผล การวิเคราะห์
		จุดแข็ง	จุดอ่อน (-)	จุดแข็ง (+)	จุดอ่อน (-)	
		(+)	(-)			
		5 ถึง 1	5 ถึง 1			
โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.143	4.180	3.440	0.598	-0.492	จุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อน
การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)	0.143	4.060	3.310	0.581	-0.473	จุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อน
ระบบ (System)	0.143	3.960	3.310	0.566	-0.473	จุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อน
บุคลากร (Staff)	0.143	3.690	2.820	0.528	-0.403	จุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อน
รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	0.143	4.110	3.800	0.588	-0.543	จุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อน
ทักษะและเทคนิคความเชี่ยวชาญ (Skill)	0.143	4.070	3.520	0.582	-0.503	จุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อน
ค่านิยมร่วม (Shared Values)	0.143	4.090	4.070	0.585	-0.582	จุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อนเล็กน้อย
ค่าเฉลี่ยคะแนนจริงการประเมิน				0.575	-0.496	จุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อน
สรุปการประเมินปัจจัยภายใน						0.079

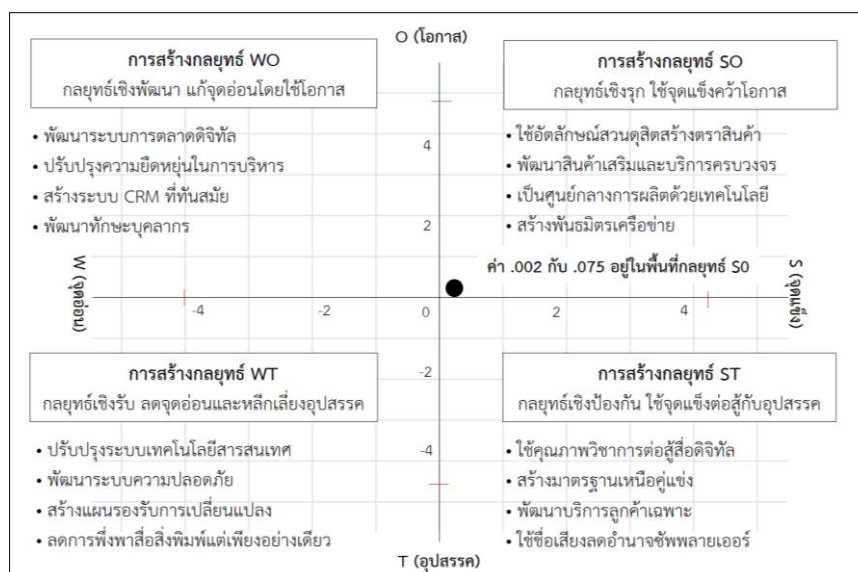
ผลการประเมินปัจจัยภายใน (7S McKinsey) โดยรวม เท่ากับ 0.079 ค่าเฉลี่ยคะแนนจริงของจุดแข็ง 0.575 ค่าเฉลี่ยคะแนนจริงของจุดอ่อน -0.496 ผลการประเมินสรุปได้ว่า ปัจจัยภายในของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีจุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อน โดยมีค่าเป็นบวก แสดงว่าองค์กรมีความเข้มแข็งภายในที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและแข่งขันได้ โดยมีจุดแข็งที่โดดเด่นในด้านโครงสร้างองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และบุคลากร ขณะที่ยังมีจุดอ่อนในด้านค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหารจัดการที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง

เมื่อพิจารณาผลการประเมินทั้งปัจจัยภายนอกและภายในร่วมกัน (0.002, 0.079) จะเห็นได้ว่าธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตอยู่ในตำแหน่งที่มีจุดแข็งภายในมากกว่าจุดอ่อนเล็กน้อย ขณะที่ปัจจัยภายนอกมีความสมดุลระหว่างโอกาสและอุปสรรค แสดงว่าองค์กรควรใช้จุดแข็งภายในเพื่อคว้าโอกาสและป้องกันอุปสรรคจากภายนอก ในขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตามภาพที่ 2 และ 3



ภาพที่ 2 กราฟแสดงผลการวิเคราะห์ SWOT การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

กราฟแสดงผลการวิเคราะห์ SWOT การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต อธิบายได้ว่า ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยสวนดุสิตบนแกนพิภพ โดยมีแกน X แสดงปัจจัยภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) และแกน Y แสดงปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) อยู่ที่พิภพ 0.002 และ 0.079 ซึ่งอยู่ในตำแหน่ง (ด้านบนขวา) แต่อยู่ใกล้จุดศูนย์กลางมาก แสดงถึงสถานการณ์ที่เรียกว่า "จุดแข็ง-โอกาส (SO - Strengths-Opportunities)" โดยมีค่าเป็นบวกเพียงเล็กน้อย แสดงให้เห็นว่าองค์กรอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องรักษาสมดุลและใช้จุดแข็งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะที่ต้องระมัดระวังอุปสรรคและจัดการกับจุดอ่อนด้วย



ภาพที่ 3 กราฟแสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

กราฟแสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต แสดงแนวทางกลยุทธ์ 4 ประเภทตามหลักการ TOWS Matrix ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) โดยสามารถแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ดังนี้ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO - Strengths-Opportunities) ใช้จุดแข็งภายในเพื่อคว้าโอกาสภายนอก 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO - Weaknesses-Opportunities) มุ่งแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST - Strengths-Threats) ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกและ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT - Weaknesses-Threats) มุ่งลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ตำแหน่งที่องค์กรอยู่ 0.002 และ 0.079) แสดงว่าธุรกิจควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นหลัก แต่เนื่องจากค่าที่ได้อยู่ใกล้จุดศูนย์กลางมาก จึงควรพิจารณากลยุทธ์แบบผสมผสาน โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ควบคู่ไปด้วย เพื่อจัดการกับจุดอ่อนและอุปสรรคที่มีอยู่ในระดับใกล้เคียงกับจุดแข็งและโอกาส

จากผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ซึ่งมีค่าปัจจัยภายนอก (0.002) และปัจจัยภายใน (0.079) แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน โดยเน้นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นหลัก และพิจารณากลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ควบคู่กันไป ได้กลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต คือ “GRAPHIC” และ “7 P’s” ดังแผนภาพที่ 3

“GRAPHIC” การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต						
GROWTH การเติบโตด้วย อัตลักษณ์สวนดุสิต - พัฒนาราสินค้า "สวนดุสิต เพรส SuanDusit Press" - ใช้ความเป็น สวนดุสิตสร้าง เอกลักษณ์ตราสินค้า - สร้างสโลแกน "คุณภาพวิชาการ มาตรฐานสวนดุสิต" - ขยายตลาดด้วย ความน่าเชื่อถือจาก ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	RANGE การขยายความ หลากหลายของ ผลิตภัณฑ์และบริการ - พัฒนาสินค้าที่ใช้ ประกอบกัน (ออกแบบ-ผลิตกระเป๋า ใส่หนังสือ อุปกรณ์ เครื่องเขียน) - ส่งเสริมการขายแบบ สินค้าเป็นชุด (Bundle Package) - ออกแบบแพ็คเกจ มูลค่าเพิ่ม - จัดโปรโมชั่นพิเศษใน แต่ละช่วงของภาค การศึกษา	ADVANCE การก้าวหน้าด้วย เทคโนโลยีและ นวัตกรรม - พัฒนาระบบบริการ ผ่านอุปกรณ์พกพา - สร้างแอปพลิเคชัน และเว็บไซต์ - ระบบออนไลน์ครบ วงจร - ขยายเป็นศูนย์กลาง ระดับประเทศ รองรับ งานสถาบันการศึกษา ทั่วไป	PARTNERSHIP การสร้างพันธมิตร ด้วยความน่าเชื่อถือ - แสวงหาพันธมิตร ในธุรกิจสื่อและ สิ่งพิมพ์ - ใช้ความเป็น หน่วยงานอิสระ ในการทำข้อตกลง - สร้างข้อเสนอ Win-Win - จัดการข้อมูล ซัพพลายเออร์ เพื่อลดความเสี่ยง	HIGH-QUALITY การสร้างความ แตกต่างด้วย คุณภาพสูง - ใช้คุณภาพเป็นตัวนำ ในการแข่งขัน - สร้างมาตรฐานสูงกว่า คู่แข่งขัน - ระบบรับประกัน คุณภาพครอบคลุม - ศึกษาคู่แข่งเพื่อ พัฒนานวัตกรรม	INNOVATION CENTER ศูนย์นวัตกรรม การเรียนรู้ - ใช้ความเชี่ยวชาญ ถ่ายทอดความรู้ - พัฒนาหลักสูตร ผูกอบรมด้านสื่อและ สิ่งพิมพ์ - โปรแกรมฝึกงาน นักศึกษา - ส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิต	CORPORATE RESPONSIBILITY ความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม - พัฒนาระบบการผลิต เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ ลดมลพิษ - สร้างการรับรู้ด้าน สิ่งแวดล้อมแก่ลูกค้า - ปฏิบัติตามมาตรฐาน สิ่งแวดล้อม

“7 P’s” ส่วนประสมการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต						
Product ผลิตภัณฑ์ - กระบวนการผลิต เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม - คุณภาพได้ มาตรฐานตรงกับ ความต้องการ - สร้างผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม	Price ราคา - การกำหนดราคาตาม แนวคิดธุรกิจวิชาการ - ใช้คุณภาพเป็นเหตุผล ในการตั้งราคา	Place ช่องทางการจัด จำหน่าย - สถานที่ตั้งเหมาะสม ปรับปรุงหน้าร้าน - ช่องทางออนไลน์	Promotion การส่งเสริมการตลาด - การสร้างสัมพันธ์กับ ลูกค้า - ส่งเสริมอัตลักษณ์ สวนดุสิตในการสร้าง ตราสินค้า	People บุคลากร - ความสามารถในการ เป็น Learning Factory - ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค - ใช้ความเชี่ยวชาญของ บุคลากรในการสอน และถ่ายทอดความรู้	Physical Evidence สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ - ระบบความปลอดภัย - ออกแบบพื้นที่ให้เป็น โรงงานการเรียนรู้ (Learning Factory) - พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก	Process กระบวนการให้บริการ - พัฒนาระบบการครบวงจร ตอบสนองทุกความ ต้องการ - ใช้เทคโนโลยีปรับปรุง กระบวนการให้บริการ ติดตามสถานะงานแบบ ทันทีทันใด (Real Time)

ภาพที่ 4 “GRAPHIC” การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ และ “7 P’s” ส่วนประสมการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

“GRAPHIC” การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ และ “7 P’s” ส่วนประสมการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีรายละเอียดดังนี้

“GRAPHIC” ประกอบด้วย Growth การเติบโตด้วยอัตลักษณ์สวนดุสิต ได้แก่ พัฒนาราสินค้า "สวนดุสิตเพรส SuanDusit Press" ใช้ความเป็นสวนดุสิตสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้า สร้างสโลแกน "คุณภาพวิชาการ มาตรฐานสวนดุสิต" Range การขยายความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ พัฒนาสินค้าที่ใช้ประกอบกัน Advance การก้าวหน้าด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ มีระบบออนไลน์ครบวงจร Partnership การสร้างพันธมิตรด้วยความน่าเชื่อถือ High-Quality การสร้างความแตกต่างด้วยคุณภาพสูง ใช้คุณภาพในการแข่งขัน Innovation Center ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ ใช้ความเชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมด้านสื่อและสิ่งพิมพ์ และ Corporate Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ลดมลพิษ และปฏิบัติตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อม

“7 P’s” ประกอบด้วย Product ผลิตภัณฑ์ สร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม คุณภาพได้มาตรฐานตรงกับความต้องการ Price ราคา ใช้คุณภาพเป็นเหตุผลในการตั้งราคา Place ช่องทางการจัดจำหน่าย ปรับปรุงหน้าร้านและช่องทางออนไลน์ Promotion การส่งเสริมการตลาด การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ส่งเสริมอัตลักษณ์สวนดุสิตในการสร้างตราสินค้า People บุคลากร ความสามารถในการเป็น Learning Factory และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค Physical

Evidence สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ระบบความปลอดภัยและสิ่งอำนวยความสะดวก และ Process กระบวนการให้บริการ ใช้เทคโนโลยีปรับปรุงกระบวนการให้บริการ

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก (6 Forces Model) ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยภายนอกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ รองลงมา คือ สินค้าที่ใช้ประกอบกัน และคู่แข่งภายในธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Cuofano (2024) ที่ว่าการวิเคราะห์ Six Forces Model ช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรมและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของเทพวาทน์ เทียนเจริญ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ (2566) ที่พบว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระยะสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล และความปกติใหม่ ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์ที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอด ขณะที่ด้านอุปสรรคจากสินค้าทดแทน (ประเภทสื่ออิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล) มีค่าเฉลี่ยสูง รองลงมา สอดคล้องกับงานวิจัยของพงศ์ธีระ พัฒนพิระเดช (2564) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปสู่การใช้สื่อดิจิทัลมากขึ้น ทำให้ความต้องการสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้อ่านรุ่นใหม่ที่คุ้นเคยกับการอ่านผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การที่สินค้าทดแทนประเภทสื่อดิจิทัลเป็นอุปสรรคสำคัญสอดคล้องกับผลการประเมินปัจจัยภายนอกที่พบว่า สินค้าทดแทนมีอุปสรรคสูงมากและไม่มีโอกาส ขณะที่สินค้าที่ใช้ประกอบกันมีโอกาสสูงมากและไม่มีอุปสรรค

2. ปัจจัยภายใน (7S McKinsey) ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยภายในที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ค่านิยมร่วมธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit) รองลงมา คือ โครงสร้างองค์กร และรูปแบบการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hanafizadeh and Ravasan (2011) ที่เสนอว่ากรอบแนวคิด 7-S McKinsey ช่วยให้เข้าใจองค์ประกอบสำคัญภายในองค์กรที่ต้องพัฒนาให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ค่านิยมร่วมธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ความเป็นสวนดุสิต) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2562) ที่ระบุว่า การสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยเป็นหนึ่งในบทบาทสำคัญของธุรกิจสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัย โดยผลงานสิ่งพิมพ์ที่มีคุณภาพสะท้อนถึงความเป็นเลิศทางวิชาการและความน่าเชื่อถือของสถาบัน ขณะที่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีความรู้ทักษะและเทคนิคความเชี่ยวชาญ (Skill) สอดคล้องกับงานวิจัยของสมเพชร เจริญมณีทวีสน และจรัสพงศ์ คลังกรณ์ (2563) ที่พบว่าองค์การควรพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เหมาะสมกับเทคโนโลยี และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3. ส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ของธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนประสมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์ รองลงมา คือ บุคลากรหรือพนักงาน และราคา ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lovelock and Wirtz (2007) ที่กล่าวว่าส่วนประสมทางการตลาด 7Ps เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของชูลีวรรณ โชติวงศ์ (2563) ที่พบว่าคุณภาพสิ่งพิมพ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย

ในกำกับของรัฐ รองลงมาคือ บุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2563) ที่พบว่าบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นส่วนสำคัญของส่วนประสมการตลาด 7Ps ขณะที่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล (2561) ที่พบว่าช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การปรับตัวสำคัญของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก และงานวิจัยของ Ali et al. (2013) ที่พบว่าช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การตลาดอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้าในสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

4. กลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ (SWOT และ TOWS Matrix) ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix พบว่า ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตอยู่ในสถานการณ์ที่มีจุดแข็งสูงกว่าจุดอ่อนเล็กน้อย (0.079) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสมดุลระหว่างโอกาสและอุปสรรค (0.002) ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารการตลาดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นหลัก และผสมผสานจุดแข็งหรือโอกาสด้านอื่นด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler and Armstrong (2018) ที่อธิบายว่า TOWS Matrix ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ทางเลือก 4 รูปแบบจากการจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอก ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าธุรกิจควรใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน โดยเน้นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นหลัก และพิจารณากลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ควบคู่กันไป สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวัจน์ อุดมสินเจริญกิจ (2559) ที่พบว่าธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวเชิงโครงสร้างของธุรกิจ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยต้องผสมผสานจุดแข็งของสื่อดั้งเดิมเข้ากับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ "GRAPHIC" ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Clark (1998) ที่กล่าวว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นผู้ประกอบการด้วยตัวเอง โดยมุ่งแสวงหานวัตกรรมในวิธีการดำเนินธุรกิจ และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในลักษณะขององค์กรเพื่อนำไปสู่แนวโน้มที่ดีกว่าสำหรับอนาคต โดยเฉพาะกลยุทธ์ Growth (การเติบโตด้วยอัตลักษณ์สวนดุสิต) และ Innovation Center (ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้) ที่แสดงถึงการใช้จุดแข็งด้านอัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดแบบบูรณาการ ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตควรนำกลยุทธ์ "GRAPHIC" ไปประยุกต์ใช้แบบบูรณาการ โดยเฉพาะการเน้นกลยุทธ์การเติบโตด้วยอัตลักษณ์สวนดุสิต ใช้ความเป็นสวนดุสิตสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้า ควบคู่กับกลยุทธ์ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ โดยใช้ความเชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ผ่านการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมด้านสื่อและสิ่งพิมพ์ โครงการฝึกงานนักศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบผสมผสาน ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตควรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบผสมผสานระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์ดั้งเดิมกับสื่อดิจิทัล เช่น หนังสือที่มี QR Code เชื่อมโยงไปยังเนื้อหาเสริมออนไลน์ การให้บริการสิ่งพิมพ์ตามความต้องการ ร่วมกับการให้บริการหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่เชื่อมโยงกับสิ่งพิมพ์

1.3 การพัฒนาทักษะและศักยภาพบุคลากร ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาด โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมทั้งด้านเทคนิคการผลิตสิ่งพิมพ์ ทักษะดิจิทัล การออกแบบและสร้างสรรค์สื่อ การตลาดดิจิทัล และการบริการลูกค้า รวมถึงการสร้างระบบแรงจูงใจและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยแบ่งตามประเภทผู้ใช้บริการเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการเฉพาะกลุ่ม

2.2 การวิจัยเปรียบเทียบประสิทธิภาพของช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์รูปแบบต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย แพลตฟอร์ม E-Commerce ร้านหนังสือออนไลน์ และแอปพลิเคชันมือถือ เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและเพิ่มยอดขาย โดยเก็บข้อมูลจากอัตราการเข้าชม อัตราการซื้อ และความพึงพอใจของผู้ใช้

2.3 การวิจัยและพัฒนาต้นแบบสื่อการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning Materials) ในสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ เช่น อาหาร การศึกษาปฐมวัย หรือการโรงแรม โดยบูรณาการสื่อสิ่งพิมพ์กับเทคโนโลยีดิจิทัล และประเมินผลความพึงพอใจและประสิทธิภาพการเรียนรู้เมื่อเปรียบเทียบกับสื่อการเรียนรู้แบบดั้งเดิม

เอกสารอ้างอิง

- ชูสิวรรณ โชติวงษ์. (2563). รูปแบบการบริหารธุรกิจและกลยุทธ์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 8(1), 10–21.
- ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล, ณธชา เกื้อนฤชัย, และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2561). กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 10(3), 21–32.
- เทพววัน เทียนเจริญ, และไชนันท์ ปัญญาศิริ. (2566). กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ภายใต้บริบทนวัตกรรมยุคใหม่. *วารสารสยามวิชาการ*, 23(2), 20–38.
- ธีรวัจน์ อุดมสินเจริญกิจ. (2559). ไทยแลนด์ 4.0 และการตลาด 3.0 กับความอยู่รอดของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์. *Journal of Mass Communication Technology, RMUTP*, 1(1), 78–86.
- พงศ์ธีระ พัฒนพิระเดช. (2564). อนาคตอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรณกิจไทยสู่ฐานวิถีชีวิตใหม่. *วารสารนวัตกรรม การเรียนรู้และเทคโนโลยี*, 1(1), 44–51.
- ศิริโรจน์ ผลพันธิน, สุขุม เฉลยทรัพย์, มลิวัลย์ ธรรมแสง, สิริธัมม์ อุดมธรรมานุภาพ, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2567). ธุรกิจวิชาการ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 20(1), 1–17.
- สมเพชร เจียรณนิทวิสน, และจรัสพงศ์ คลังกรณ์. (2563). แนวทางการพัฒนาการจัดการขององค์การสิ่งพิมพ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(5), 290–301.
- สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2562). *แผนยุทธศาสตร์สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2560-2564*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2563). ส่วนประสมการตลาดบริการสำหรับโรงเรียนเอกชน. *วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ*, 7(1), 18–36.

Reference

- Ali, R., Abd Razak, A. Z. A., Mohamad Yusof, A. R., & Bani Hashim, A. Y. (2013). E-Marketing: Distribution of books by university publishers. *Journal of Human Capital Development*, 6(1), 41–50.
- Clark, B.R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. IUA Press & Pergamon.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

- Cuofano, G. (2024). *Six forces model and why it matters in business*. <https://fourweekmba.com/six-forces-model>
- Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23–63. <https://doi.org/10.4018/jeis.2011100103>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Shattock, M. (2000). Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance. *Tertiary Education and Management*, 6(2), 93–104. <https://doi.org/10.1080/13583883.2000.9967015>

คณะผู้เขียน

ศรียรรณ พูลต่าย

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
145/9 ถ.สุขุขทัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
e-mail: sriwan_pho@dusit.ac.th

ศิริโรจน์ ผลพันธิน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
145/9 ถ.สุขุขทัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
e-mail: sirote_pol@dusit.ac.th

สุขุม เฉลยทรัพย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
145/9 ถ.สุขุขทัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
e-mail: sukum_cha@dusit.ac.th

สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
145/9 ถ.สุขุขทัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
e-mail: supaporn_tun@dusit.ac.th