

การพัฒนาการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย

The Development of Print Media Business Management in Thailand

เจนจิรา ชูชัยมงคล¹ ฟ้าใส สามารต² และรัชยา ภัคดีจิตต์³

Chenchira Chuchaimongkhon¹, Phasai Samart² and Rachaya Pakdeejit³

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

^{2,3} อาจารย์ประจำ หลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

¹ Doctor of Management Program College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin

^{2,3} Lecturer of Doctor of Management Program College of Innovation, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: chenchira.chu@rmutr.ac.th¹, sphasai.s@gmail.com², rachaya_pa@yahoo.co.th³

Received: Jan. 9, 2026; Revised: Mar. 3, 2026; Accepted: Mar. 6, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อพรรณนาสภาพการณ์การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน 2) เพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริโภคมีแนวโน้มบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง และนิยมบริโภคสื่อดิจิทัลควบคู่กัน โดยสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือเรียนและตำรา ยังคงมีความสำคัญ ขณะเดียวกันธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้รูปแบบการจัดการแบบเดิมไม่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน 2) ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.31 ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 4.19 และด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือด้านการควบคุม การผลิต การดำเนินงาน และบุคลากร สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับตัวด้านเทคโนโลยี การปรับปรุงระบบการจัดการ การควบคุมคุณภาพ และการพัฒนาทักษะบุคลากร และ 3) แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ควรมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างบูรณาการในทุกด้าน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ การผลิต และการตลาด ควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดวงจรเดมมิง (PDCA) เป็นกรอบในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ การจัดการธุรกิจ เทคโนโลยีดิจิทัล

Abstract

This research entitled Development of Print Media Business Management in Thailand aimed to 1) Describe the current conditions of print media business management in Thailand 2) Identify the problems and obstacles of print media business management in Thailand at present and 3) Propose guidelines for the development of print media business management in Thailand. This study employed a mixed methods research approach. The quantitative data were collected through questionnaires administered to 400 print media consumers in Bangkok and analyzed using descriptive statistics. The

qualitative data were obtained from in-depth interviews with 15 key informants and analyzed through content analysis and synthesis. The findings revealed that 1) Consumers tend to consume less print media and increasingly use digital media concurrently; however, printed media in the form of textbooks and academic books remain important. At the same time, print media businesses have been significantly affected by technological changes and shifts in consumer behavior, causing traditional management practices to be inconsistent with the current competitive environment. 2) The problems and obstacles in print media business management were rated at a high to very high level, particularly in marketing (mean = 4.31), technology (mean = 4.19), and management (mean = 4.19), followed by control, production, operations, and human resources. These findings reflect the necessity for technological adaptation, improvement of management systems, quality control, and personnel skill development. 3) The guidelines for developing print media business management should emphasize integrated organizational development in all aspects by applying digital technology to management, production, and marketing processes, along with human resource development. In addition, the Deming Cycle (PDCA) can be applied as a framework for continuous operational development and improvement in order to enhance efficiency, quality, and sustainable competitiveness.

Keywords: print media business, business management, digital technology

บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว รูปแบบการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ สื่อดิจิทัลและสื่อออนไลน์ โดยเฉพาะข่าวออนไลน์และโซเชียลมีเดียได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้แบบทันที ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคข่าวสารของประชาชน โดยเฉพาะกลุ่มเยาวชนและวัยทำงาน เปลี่ยนจากการพึ่งพาสิ่งพิมพ์ไปสู่สื่อดิจิทัลมากขึ้น อย่างไรก็ตามแม้สื่อดิจิทัลจะมีอิทธิพลเพิ่มสูงขึ้น แต่สิ่งพิมพ์ยังคงมีความสำคัญในด้านความน่าเชื่อถือ ความลึกซึ้งของเนื้อหา และการเป็นแหล่งข้อมูลที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้สื่อดิจิทัลและสิ่งพิมพ์มีได้อยู่ในความสัมพันธ์เชิงทดแทนโดยสมบูรณ์ หากแต่มีแนวโน้มที่จะดำรงอยู่ควบคู่กัน โดยสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมศักยภาพในการเข้าถึงผู้บริโภคและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคข้อมูลข่าวสาร (Karambelkar, 2019)

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ของไทยมีพัฒนาการมาอย่างยาวนานตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา และมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา การบริหารราชการแผ่นดิน และการพาณิชย์กรรมของประเทศมาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมที่สนับสนุนเกือบทุกภาคการผลิตในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้สิ่งพิมพ์เพื่อการสื่อสาร การตลาด และบรรจุภัณฑ์ ทำให้ธุรกิจการพิมพ์มีความสัมพันธ์กับการเติบโตของ GDP ประเทศอย่างใกล้ชิด และประเทศไทยยังได้รับการยอมรับด้านคุณภาพงานพิมพ์ในระดับสากล (พงศ์ธีระ พัฒนพิระเดช, 2564) อย่างไรก็ตาม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 พฤติกรรมผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยหันไปบริโภคสื่อดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้รายได้จากโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ลดลงอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจากสมาคมการพิมพ์ไทยระบุว่า ในช่วง 10 เดือนแรกของปี พ.ศ.2565 มูลค่าโฆษณาสิ่งพิมพ์ลดลงเหลือ 1,998 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า ขณะที่รายได้รวมของบริษัทสิ่งพิมพ์ในช่วงปี พ.ศ.2562–2564 มีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (สมาคมการพิมพ์ไทย,

2566) นอกจากนี้ แม้การส่งออกหนังสือและสิ่งพิมพ์ของไทยในบางช่วงปีจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีความผันผวนสูงตามภาวะเศรษฐกิจโลก ในอีกด้านหนึ่ง โครงสร้างอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยในปัจจุบันมีมูลค่าสูงถึง 3.5 แสนล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.8 ของ GDP โดยร้อยละ 40 เป็นอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ และร้อยละ 60 เป็นบรรจุภัณฑ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่างานพิมพ์ ยังคงมีศักยภาพในการเติบโต โดยเฉพาะงานพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์ อีคอมเมิร์ซ และการผลิตเฉพาะทางที่ต้องการคุณภาพสูง (สมาคมการพิมพ์ไทย, 2567) สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าปัญหาของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ไม่ได้อยู่ที่ความต้องการงานพิมพ์ลดลงแต่เป็นรูปแบบการจัดการแบบเดิมไม่สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันใหม่ ที่ผ่านมามีข้ออ่อนปัญหาเชิงโครงสร้างของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ไทยมาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ปัญหาการผลิต ต้นทุนวัตถุดิบ เทคโนโลยีที่ล้าสมัย การตลาด และบุคลากร รวมถึงประเด็นการบริหารจัดการ เทคโนโลยีการผลิต และทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัญหาเหล่านี้ยังคงปรากฏชัดในบริบทปัจจุบัน เพียงแต่ทวีความรุนแรงขึ้นภายใต้ Digital Disruption และการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่ใช้สู่อุตสาหกรรมได้ง่ายขึ้น (ภารัต มัทธโน และคณะ, 2567)

จากเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ไทยมิได้เผชิญเพียงการลดลงของความนิยม แต่กำลังเผชิญความไม่สอดคล้องระหว่างรูปแบบการจัดการแบบดั้งเดิมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นช่องว่างสำคัญทางองค์ความรู้ที่ยังขาดการศึกษาอย่างเป็นระบบว่า ควรมีรูปแบบการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อย่างไร จึงจะสามารถปรับตัว แข่งขัน และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในบริบทปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย โดยมุ่งศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่สำคัญ รวมทั้งหาแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการแก้ไขปัญหาด้านต่างๆของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ให้สามารถตอบสนองความต้องการการแข่งขันของตลาด และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพรรณาสภาพการณ์การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน
2. เพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในไทยในปัจจุบัน
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการสั่งงาน ควบคุม และดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2554) สอดคล้องกับแนวคิดของ Allen (1984) ที่มองว่าการจัดการประกอบด้วยหน้าที่หลัก ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม โดยการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดทิศทาง และการจัดองค์การกับการควบคุมมีบทบาทในการประสานงานและติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะที่ Drucker (2006) เน้นว่าการจัดการในยุคใหม่ต้องมุ่งผลลัพธ์และมองการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการไทย โดย สมคิด บางโม (2558) ที่เห็นว่าการจัดการเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง รวมถึง สุธี ขวัญเงิน (2559) และ กิจจา บานชื่น (2559)

ที่เน้นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ระบบงานที่ชัดเจน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จะช่วยเสริมสร้างการจัดการที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการสำคัญในการวางแผน จัดองค์การ สั่งการ และควบคุม เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและมุ่งผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อประยุกต์ใช้กับธุรกิจสิ่งพิมพ์จะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ทันสมัย และสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA

วงจรเดมมิง Deming Cycle หรือ PDCA เป็นแนวทางการพัฒนาและควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พัฒนาจากแนวคิดของ Walter Shewhart และเผยแพร่โดย Edward Deming ในช่วงปี ค.ศ. 1950 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ค้นหาปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาว โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Plan) ซึ่งมุ่งกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และทรัพยากรอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติ (Do) คือการนำแผนไปดำเนินการจริงตามขั้นตอนที่กำหนด การตรวจสอบ (Check) เป็นการประเมินผลทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ และการปรับปรุงแก้ไข (Act) เป็นการนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, 2561) งานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 2020–2025 สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของ PDCA ในการพัฒนาองค์กรในหลากหลายบริบท โดย Dong & Li (2025) พบว่า การประยุกต์ใช้ PDCA ในกระบวนการผลิตช่วยลดอัตราความผิดพลาดของผลิตภัณฑ์และยกระดับระบบการจัดการคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Dasuki et al. (2024) ที่ชี้ว่า PDCA ภายใต้กรอบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรสามารถช่วยพัฒนาระบบการจัดการและการประเมินผลให้มีความเป็นระบบและต่อเนื่อง ขณะที่ Wei et al. (2025) พบว่า การนำ PDCA มาใช้ในงานพยาบาลช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างชัดเจน

จากการสังเคราะห์งานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าแนวคิด PDCA เป็นกรอบการจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน และพฤติกรรมผู้บริโภค การนำ PDCA มาใช้จึงสามารถช่วยให้การจัดการมีความเป็นระบบ ตรวจสอบได้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

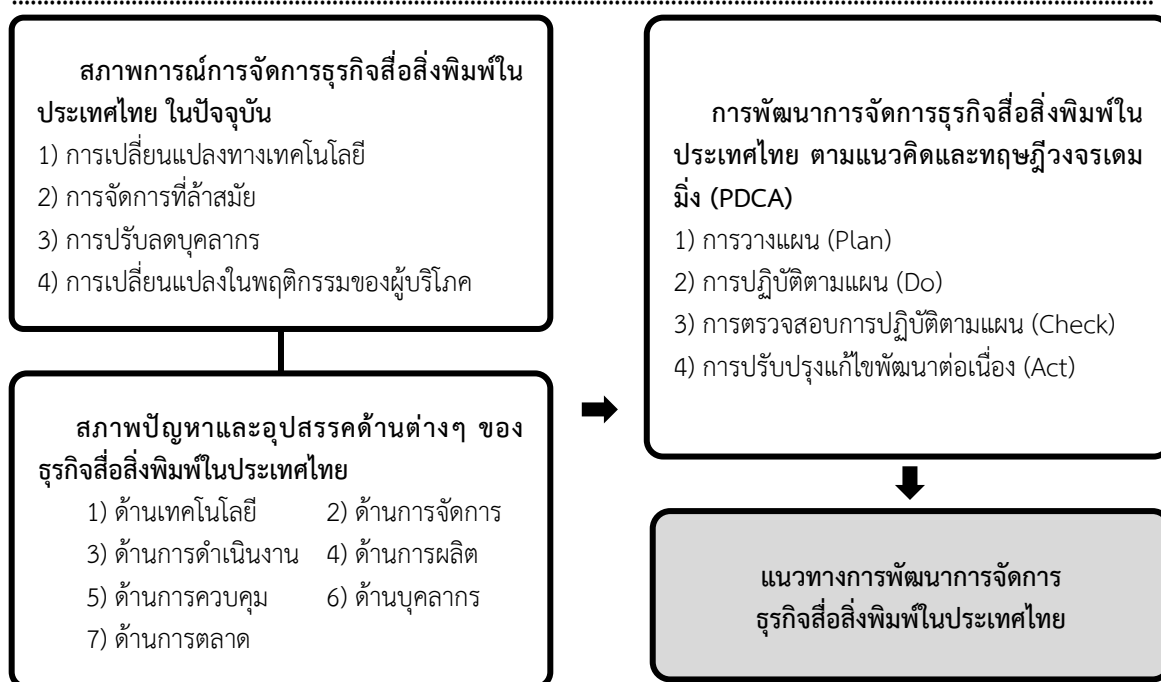
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสะท้อนทิศทางของธุรกิจสิ่งพิมพ์สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การแข่งขัน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเทพวรินทร์ เทียนเจริญ (2566) พบว่า ธุรกิจการพิมพ์ไทยต้องปรับตัวเชิงนวัตกรรม ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม และใช้กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย การขยายกิจการ และการกระจายการลงทุน เพื่อสร้างความได้เปรียบและความยั่งยืน สอดคล้องกับ สุพจน์ รัตนพันธุ์ (2565) ที่ชี้ว่า ศักยภาพด้านการตลาดและเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วน Safonov et al. (2022) เสนอว่า ธุรกิจการพิมพ์ควรพัฒนาเทคโนโลยี คุณภาพบริการ ขยายสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น บรรจุภัณฑ์และฉลาก และสร้างความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

โดยสรุป งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศต่างเน้นย้ำความสำคัญของการปรับตัวการบริหารศักยภาพด้านเทคโนโลยี และการตลาด ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยหลักต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมพิมพ์ในปัจจุบัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดของงานวิจัย โดยวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยที่กำลังเผชิญกับความท้าทายในหลายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การจัดการที่ล้าสมัย การปรับลดบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค จากสภาพการณดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคด้านต่างๆของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดการ ด้านการดำเนินงาน ด้านการผลิต ด้านการควบคุม ด้านบุคลากร และด้านการตลาด จึงนำแนวคิดวงจรเดมมิง (PDCA) มาใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาการจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถาม จำนวน 400 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1967) คัดเลือกด้วยวิธีสุ่มแบบสะดวกในการเก็บข้อมูล และ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติงานธุรกิจสิ่งพิมพ์ จำนวน 10 คน และกลุ่มภาครัฐ สมาคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและการพัฒนาธุรกิจสิ่งพิมพ์ จำนวน 5 คน

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือเชิงสำรวจเป็นแบบสอบถาม 4 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป พฤติกรรมการบริโภค มุมมองต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ และข้อเสนอแนะ ส่วนเครื่องมือเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2 ชุด สำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมข้อมูลทั่วไป สถานการณ์การจัดการ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางพัฒนา เครื่องมือทั้งหมดผ่านการตรวจสอบ IOC ไม่น้อยกว่า 0.50 และความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง 400 คน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ และรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีขั้นตอนคัดเลือกและประสานงาน นัดหมาย เตรียมอุปกรณ์ ชี้แจงวัตถุประสงค์ บันทึกข้อมูล ถอดความ และจัดหมวดหมู่หลังการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม ลงรหัสข้อมูล และบันทึกงโปรแกรม SPSS จากนั้นใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ โดยการอ่านและฟังข้อมูลซ้ำ การแยกประเด็นสำคัญ การสกัดแก่นสาระ การจัดหมวดหมู่ การตีความ และการสรุปผล เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมนำเสนอผลการศึกษาในเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดตามลำดับของวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อพรรณนาสภาพการณ์การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยใน 2) เพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาพการณ์การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลสภาพการณ์การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ในประเด็นต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เพศ			
- ชาย		180	45.00
- หญิง		220	55.00
อายุ			
- ต่ำกว่า 18 ปี		14	3.50
- 18-25 ปี		150	37.50
- 26-35 ปี		106	26.50
- 36-60 ปี		110	27.50
- ตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป		20	5.00
ระดับการศึกษา			
- ต่ำกว่าปริญญาตรี		145	36.25
- ปริญญาตรี		196	49.00
- สูงกว่าปริญญาตรี		59	14.75
อาชีพ			
- นักเรียน/นักศึกษา		113	28.25
- พนักงานบริษัทเอกชน		131	32.75
- ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ/พนักงานของรัฐ		67	16.75
- ธุรกิจส่วนตัว		74	18.50
- อื่นๆ		15	3.75
ภูมิลำเนาอยู่ในภูมิภาคใดของประเทศไทย			
- ภาคเหนือ		31	7.75
- ภาคกลาง		304	76.00
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		23	5.75

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
- ภาคตะวันออก	17	4.25
- ภาคตะวันตก	14	3.50
- ภาคใต้	11	2.75

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.00 อยู่ในช่วงอายุ 18-25 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 49.00 อาชีพหลัก คือพนักงานบริษัทเอกชน คิดเป็นร้อยละ 32.75 รองลงมาคือนักเรียน/นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 28.25 และส่วนใหญ่ มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 76.00

ตารางที่ 2 พฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อสิ่งพิมพ์

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ความถี่ในการบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์		
- ทุกวัน	91	22.75
- 1-2 วัน/สัปดาห์	90	22.50
- 3-5 วัน/สัปดาห์	76	19.00
- ไม่ค่อยบริโภค	135	33.75
- ไม่บริโภคเลย	8	2.00
ประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ที่บริโภค		
- หนังสือพิมพ์	127	21.10
- นิตยสาร	126	21.00
- หนังสือเรียน/ตำรา	181	30.10
- นวนิยาย	133	22.10
- อื่นๆ	34	5.70
ช่องทางในการบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์		
- สื่อสิ่งพิมพ์ (รูปเล่ม)	36	9.00
- สื่อออนไลน์/ดิจิทัล (E-Book, E-Magazine)	149	37.25
- ทั้งสองอย่าง	215	53.75

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ค่อยบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 33.75 ขณะที่ผู้ที่บริโภคทุกวัน คิดเป็นร้อยละ 22.75 และ 1-2 วันต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 22.50 โดยประเภทสื่อที่นิยมมากที่สุด คือ หนังสือเรียน/ตำรา คิดเป็นร้อยละ 30.10 รองลงมา คือ นวนิยาย คิดเป็นร้อยละ 22.10 หนังสือพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 21.10 และนิตยสาร คิดเป็นร้อยละ 21.00 และในด้านช่องทางการบริโภค พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่นิยมบริโภค ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์/ดิจิทัลควบคู่กันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.75 รองลงมา คือ สื่อออนไลน์/ดิจิทัล เพียงอย่างเดียว คิดเป็นร้อยละ 37.25 และสื่อรูปเล่มเพียงอย่างเดียว คิดเป็นร้อยละ 9.00

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลสภาพการณ์การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล และ Digital Disruption เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยอย่างชัดเจน เนื่องจากได้เปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการแข่งขันและกระบวนการดำเนินงาน ผู้ประกอบการจำเป็นต้องลงทุนในเครื่องจักร ซอฟต์แวร์ และระบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และคุณภาพการผลิต รวมถึงปรับ

รูปแบบการรับงาน และการให้บริการจากระบบดั้งเดิมสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการบางส่วนยังขาดความพร้อมในการปรับตัว ส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

การจัดการที่ล้าสมัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดการที่ล้าสมัยยังเป็นอุปสรรคสำคัญ โดยรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่มีความตายตัว การสั่งงานจากบนลงล่าง และการตัดสินใจที่ล่าช้า ไม่สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันในยุคดิจิทัล อีกทั้งการยึดติดกับวิธีการทำงานเดิมของบุคลากรบางส่วนยังจำกัดการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่ปรับรูปแบบการจัดการให้มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความคล่องตัวและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสิ่งพิมพ์

การปรับลดบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผลกระทบจากยอดขายสิ่งพิมพ์ที่ลดลงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการหลายรายจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานเพื่อควบคุมต้นทุน อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลบางส่วนเลือกใช้แนวทางการรักษาและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาว ขณะเดียวกัน โครงสร้างความต้องการแรงงานได้เปลี่ยนไป โดยแรงงานทั่วไปลดลง แต่ความต้องการบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องจักรสมัยใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดช่องว่างด้านทักษะซึ่งเป็นความท้าทายสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริโภคหันไปบริโภคสื่อดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์รูปแบบเดิมลดลง ขณะที่งานพิมพ์เฉพาะทาง งานคุณภาพสูง และงานสั่งผลิตตามความต้องการเฉพาะมีบทบาทเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความเร็ว ความยืดหยุ่น คุณภาพ และการผลิตตามจำนวนที่ใช้จริง ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับกระบวนการผลิตและการจัดการให้มีความคล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในไทยในปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในไทยในปัจจุบัน ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดการ ด้านการดำเนินงาน ด้านการผลิต ด้านการควบคุม ด้านบุคลากร และด้านการตลาด มีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ช่วยเสริมการเข้าถึงของสื่อสิ่งพิมพ์	4.27	0.730	มากที่สุด
สื่อสิ่งพิมพ์สามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ดี	4.16	0.823	มาก
เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์	4.16	0.792	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.596	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านเทคโนโลยีของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 โดยการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเสริมการเข้าถึงของสื่อสิ่งพิมพ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.27 นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงปัญหาและอุปสรรคด้านเทคโนโลยีของธุรกิจสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วส่งผลให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันได้อีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวสู่ระบบดิจิทัลตลอดห่วงโซ่การดำเนินงาน ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต ไปจนถึงการให้บริการลูกค้า อย่างไรก็ตาม การปรับใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เผชิญกับข้อจำกัดด้านต้นทุนการลงทุน โดยเฉพาะเครื่องจักรและเครื่องพิมพ์ที่มีราคาสูงและมีความเสี่ยงหากเลือกใช้เทคโนโลยีไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังพบอุปสรรคด้านการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางในการใช้งานและดูแลระบบ

เทคโนโลยี รวมถึงการเรียนรู้ระบบใหม่ที่มีความซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยเวลาและการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมองว่าเทคโนโลยีไม่ใช่ปัญหาโดยตรง หากแต่เป็นความท้าทายที่องค์กรต้องเปิดใจเรียนรู้และปรับใช้ให้เหมาะสม เพราะหากสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็ว และยกระดับคุณภาพงานผลิต อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในระยะยาว

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจตามพฤติกรรมของผู้บริโภคมีความจำเป็น	4.23	0.723	มากที่สุด
การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ดำเนินการต่อไปได้	4.16	0.716	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.621	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการของธุรกิจสิ่งพิมพ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 โดยการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.23 นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการของธุรกิจสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า โรงพิมพ์จำนวนมากยังคงใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม ขาดการปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานให้ทันสมัย ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานขาดความคล่องตัว ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เน้นความรวดเร็วและคุณภาพสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังพบปัญหาการขาดระบบติดตามงาน การวางแผนกลยุทธ์ การควบคุมต้นทุน และการประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้เกิดความสูญเสียทั้งด้านเวลาและต้นทุน นอกจากนี้ การจัดสรรงานที่ไม่ยืดหยุ่นและกระบวนการควบคุมคุณภาพที่ใช้เวลานาน ยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อความตรงต่อเวลาของการส่งมอบงาน โดยบางองค์กรสามารถส่งงานได้ตรงเวลาเพียงร้อยละ 60 ของงานทั้งหมด สะท้อนให้เห็นว่า หากธุรกิจสิ่งพิมพ์ไม่เร่งปรับปรุงระบบการจัดการให้มีความเป็นมืออาชีพและสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ย่อมส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลงและเสี่ยงต่อการสูญเสียลูกค้าในระยะยาว

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านการดำเนินงาน

ด้านการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
กระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์มีความคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของตลาด	4.09	0.799	มาก
การกระจายสินค้า และโลจิสติกส์ของสิ่งพิมพ์ยังมีความสำคัญ	4.00	0.812	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	0.706	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการดำเนินงานของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.05 โดยกระบวนการผลิตที่มีความคล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการของตลาดมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 4.09 นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงปัญหาและอุปสรรคด้านการดำเนินงานของธุรกิจสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยอย่างชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้ยอดขายสิ่งพิมพ์มีความผันผวน จำเป็นต้องควบคุมต้นทุนและวางแผนการผลิตอย่างรอบคอบมากขึ้น ขณะเดียวกัน การดำเนินงานในปัจจุบันต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้า การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและกำลังการผลิต รวมถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด นอกจากนี้ ปัญหาด้านความไม่เป็น

ระบบของกระบวนการทำงาน เช่น การคำนวณต้นทุน การกำหนดราคางาน และขั้นตอนการผลิตที่ไม่ชัดเจน ยังส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงระบบการดำเนินงานให้ชัดเจน จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นและกระบวนการทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้น ขณะเดียวกัน ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นจากราคาวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าขนส่ง ประกอบกับการแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น ทำให้โรงพิมพ์ต้องบริหารจัดการต้นทุนอย่างเข้มงวด นอกจากนี้ การขาดความยืดหยุ่นในการผลิตของหลายโรงพิมพ์ยังเป็นอุปสรรคสำคัญ เนื่องจากไม่สามารถรองรับลักษณะงานที่มีปริมาณน้อยแต่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงบ่อยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้นและเกิดความล่าช้าในการส่งมอบงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาระบบและกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นมากขึ้นเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ด้านการผลิต

ด้านการผลิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
คุณภาพสื่อสิ่งพิมพ์มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค	4.23	0.755	มากที่สุด
การลดต้นทุนการผลิตมีผลต่อคุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์	3.96	0.880	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.10	0.680	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิตของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.10 โดยคุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ระดับมากที่สุด 4.23 นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิตของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการแข่งขัน เนื่องจากลูกค้ามีความคาดหวังสูงขึ้นทั้งด้านความละเอียด สีสัน ความรวดเร็ว และความปลอดภัยของข้อมูล ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยควบคู่กับบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง อย่างไรก็ตาม การลงทุนด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากรมีต้นทุนสูง ทำให้บางรายไม่สามารถปรับตัวได้ทัน นอกจากนี้ การจัดการกระบวนการผลิตที่ขาดมาตรฐานและข้อมูลที่ชัดเจน รวมถึงความผันผวนของต้นทุนวัตถุดิบ และการนำแนวคิด BCG Model มาใช้ที่ยังจำกัด ส่งผลให้ผู้ประกอบการบางรายเลือกแข่งขันด้านราคาแทนคุณภาพ ซึ่งกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
การควบคุมคุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์ยังคงเป็นเรื่องที่จำเป็น	4.19	0.764	มาก
ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต้องมีมาตรฐานการควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดมากขึ้น	4.18	0.719	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.18	0.662	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการควบคุมของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 โดยการควบคุมคุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์และการกำหนดมาตรฐานการควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงปัญหาและอุปสรรคด้านการควบคุมของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การควบคุมคุณภาพงานพิมพ์ที่ต้องมีความเข้มงวดมากขึ้น เนื่องจากความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยอาจนำไปสู่การพิมพ์ซ้ำ เพิ่มต้นทุน และสูญเสียเวลา คุณภาพงานพิมพ์ยังมีความสัมพันธ์โดยตรงกับชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของลูกค้า หากขาดระบบควบคุมที่มีมาตรฐานจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและการรักษาลูกค้าในระยะยาว อีกทั้งการควบคุมคุณภาพให้สม่ำเสมอในทุกขั้นตอนการผลิต โดยเฉพาะการควบคุมสี ยังคงเป็นความท้าทายจากความแตกต่างของเครื่องจักรและทักษะบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลจึงเห็นตรงกันอีกว่าการพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพที่

ครอบคลุมทุกขั้นตอนและสอดคล้องกับมาตรฐานอุตสาหกรรมจะช่วยลดงานเสีย ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสิ่งพิมพ์ไทยอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
บุคลากรในธุรกิจสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะมากขึ้น	4.23	0.720	มากที่สุด
การลดจำนวนบุคลากรในธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่ส่งผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์	3.64	0.979	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.94	0.683	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรของธุรกิจสิ่งพิมพ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 โดยการพัฒนาทักษะบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.23 นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรของธุรกิจสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแรงงานและความคาดหวังของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีได้มุ่งเน้นเพียงผลตอบแทนทางการเงิน แต่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของงาน ความสุขในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้องค์กรต้องปรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้อง ขณะเดียวกันธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่ที่มีทักษะเฉพาะด้าน เมื่อประกอบกับการเกษียณของบุคลากรรุ่นเก่าทำให้เกิดช่องว่างทางทักษะภายในองค์กร อีกทั้งยังพบปัญหาอัตราการหมุนเวียนแรงงานสูงซึ่งเพิ่มภาระด้านการฝึกอบรมและต้นทุนการบริหารจัดการ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะบุคลากรเดิม ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีมาช่วยทดแทนแรงงาน และสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม อันสะท้อนว่าด้านบุคลากรเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวและความยั่งยืนของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในระยะยาว

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านการตลาด

ด้านการตลาด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
ธุรกิจสิ่งพิมพ์ควรใช้สื่อออนไลน์ และโซเชียลมีเดียเป็นช่องทางส่งเสริมการขาย	4.43	0.678	มากที่สุด
กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สื่อสิ่งพิมพ์อยู่รอด	4.18	0.761	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.31	0.632	มากที่สุด

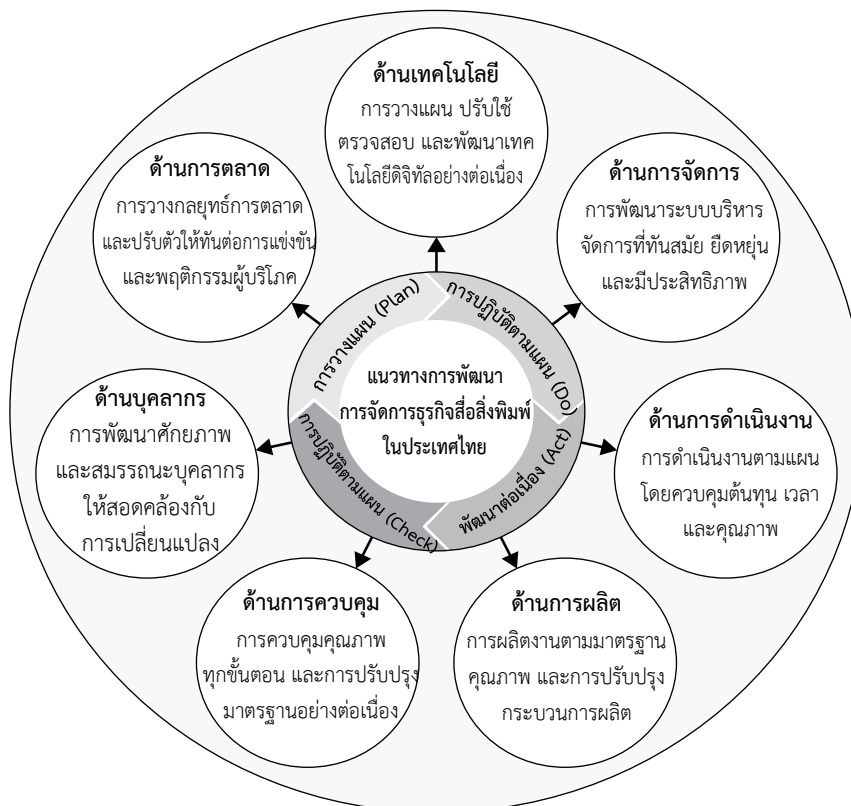
จากตารางที่ 9 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดของการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.31 โดยการใช้สื่อออนไลน์ และโซเชียลมีเดียเป็นช่องทางส่งเสริมการขายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.43 นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากผู้ประกอบการภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคาที่สูงกดดันต้นทุนและอัตรากำไรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในปัจจุบันไม่สามารถพึ่งพาการลดราคาเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดโดยมุ่งสร้างความแตกต่างผ่านการยกระดับคุณภาพงานพิมพ์ การให้บริการที่มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า รวมถึงการสื่อสารคุณค่าและจุดเด่นของงานให้ลูกค้าเข้าใจอย่างชัดเจน ควบคู่กับการสร้างความพึงพอใจ การรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า การใช้เครือข่ายความร่วมมือในวงการ และการขยายช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ ซึ่งทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าแนวโน้มการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความแตกต่าง และความยั่งยืน มากกว่าการแข่งขันด้าน

ปริมาณหรือราคาเพียงอย่างเดียว เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย

แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย สอดคล้องกันว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยควรมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างบูรณาการและต่อเนื่องในทุกมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร กระบวนการผลิต ทรัพยากรมนุษย์ และการตลาด โดยธุรกิจสิ่งพิมพ์ไม่สามารถยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิมได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค ผ่านการนำระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ การรับงาน และการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และยกระดับคุณภาพของงานพิมพ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด ควบคู่กับการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และทัศนคติ รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความร่วมมือ และความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาธุรกิจยังต้องมุ่งแสวงหาโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ เช่น งานพิมพ์คุณภาพสูง งานพิมพ์เฉพาะทาง และการผสมผสานสิ่งพิมพ์เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลและบริการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่า สร้างความแตกต่างในการแข่งขัน และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้า อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในระยะยาวตามบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดวงจร PDCA มาเป็นกรอบแนวคิดกำหนดรูปแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับคุณภาพ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสิ่งพิมพ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 รูปแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย

สรุปและอภิปรายผล

สภาพการณ์การจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน

สะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างชัดเจน โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่ค่อยบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์คิดเป็นร้อยละ 33.8 ขณะที่ผู้บริโภคที่บริโภคเป็นประจำทุกวันมีเพียงร้อยละ 22.8 อย่างไรก็ตาม หนังสือเรียนและตำรายังคงได้รับความนิยมสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 30.1 และผู้บริโภคกว่าร้อยละ 53.8 นิยมใช้สื่อสิ่งพิมพ์ควบคู่กับสื่อออนไลน์ แสดงถึงพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อแบบผสมผสาน ในด้านการจัดการองค์กรต้องเผชิญแรงกดดันจาก Digital Disruption และตลาดที่หดตัว จำเป็นต้องลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล ปรับโครงสร้างองค์กร และพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และรักษาคุณภาพงาน องค์กรที่สามารถบูรณาการสื่อสิ่งพิมพ์กับสื่อดิจิทัล และปรับระบบการจัดการให้ยืดหยุ่น จะมีโอกาสแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานศึกษาในช่วงปี 2020–2025 ที่ชี้ว่าอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วโลกและไทยกำลังเผชิญภาวะหดตัวจากเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้ประกอบการต้องปรับกลยุทธ์สู่การบูรณาการดิจิทัลและพัฒนานวัตกรรม (เทพวัน เทียนเจริญ, 2566) ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบ (System Theory) และกระบวนการจัดการ POLC ที่เน้นการวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) รวมถึงแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (Dasuki et al., 2024)

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในไทยในปัจจุบัน มีรายละเอียด ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 4.19 อยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเพิ่มการเข้าถึงของสื่อสิ่งพิมพ์สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 สะท้อนถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปสู่ช่องทางดิจิทัล และแรงกดดันจากการแข่งขันที่ทำให้รูปแบบธุรกิจเดิมไม่เพียงพอ ขณะเดียวกันผู้ประกอบการยังเผชิญข้อจำกัดด้านต้นทุนเครื่องจักรและการขาดแคลนบุคลากรทักษะเฉพาะทาง จึงทำให้การปรับตัวด้านเทคโนโลยีเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยช่วงปี 2020–2025 ที่ชี้ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและความจำเป็นในการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (เทพวัน เทียนเจริญ, 2566) รวมทั้งแนวคิดเชิงระบบที่เน้นการปรับปรุงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (นันทิชา โชติพิทยานนท์, 2565) โดยงานวิจัยหลังปี 2020 ยืนยันว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน แต่ยังคงติดข้อจำกัดด้านเงินลงทุนและทักษะดิจิทัลของบุคลากร (สุพจน์ รัตนพันธุ์, 2565)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการ ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 4.19 อยู่ในระดับมาก โดยการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.23 สะท้อนถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับตัวท่ามกลางความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรยังใช้รูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์และระบบติดตามงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัวและส่งมอบงานได้ตรงเวลาเพียงบางส่วน ซึ่งชี้ถึงความจำเป็นในการยกระดับการจัดการอย่างเป็นระบบ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยช่วงปี 2020–2025 ที่ระบุว่าองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ต้องปรับกลยุทธ์ นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Safonov et al., 2022) รวมทั้งเผชิญแรงกดดันด้านต้นทุนและการแข่งขันที่สูงขึ้น (ภารัต มหัทธโน และคณะ, 2567) ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการจัดการตามกรอบ POLC ที่เน้นการวางแผน และควบคุมอย่างมีระบบ และแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น PDCA ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า (Dasuki et al., 2024)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 4.05 อยู่ในระดับมาก โดยกระบวนการผลิตที่มีความคล่องตัวและปรับตามความต้องการตลาดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.09 สะท้อนถึงความจำเป็นในการวางแผนและควบคุมการผลิตอย่างรอบคอบท่ามกลางความผันผวนของปริมาณงาน ภาวะเศรษฐกิจไม่แน่นอน และต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยช่วงปี 2020–2025 ที่ชี้ว่าอุตสาหกรรมสิ่งสิ่งพิมพ์ต้องเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาด (พงศ์ธีระ พัฒนพิระเดช, 2564) อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงระบบและ POLC ที่เน้นการวางแผน ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประยุกต์ใช้วงจร PDCA เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน (Dasuki et al., 2024)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิต ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 4.10 อยู่ในระดับมาก โดยคุณภาพสื่อสิ่งพิมพ์มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสูงสุด อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 4.23 สะท้อนว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสี ความคมชัด ความน่าเชื่อถือ และความรวดเร็วมากกว่าราคา ขณะที่ผู้ประกอบการเผชิญต้นทุนเครื่องจักร บุคลากร และวัตถุดิบที่ผันผวน ทำให้บางรายแข่งขันด้านราคา ซึ่งอาจกระทบความยั่งยืน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยช่วงปี 2020–2025 ที่ชี้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (เทพวณ เทียนเจริญ และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ, 2566) รวมทั้งแนวคิดการจัดการตามหลัก POLC และการปรับปรุงคุณภาพด้วย PDCA ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Dasuki et al., 2024)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการควบคุม ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 4.18 อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการควบคุมคุณภาพและการกำหนดมาตรฐานที่เข้มงวดซึ่งได้รับความสำคัญในระดับใกล้เคียงกัน เนื่องจากความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยในงานพิมพ์สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพ ต้นทุน การพิมพ์ซ้ำ และความเชื่อมั่นของลูกค้าโดยตรง จึงสะท้อนความจำเป็นของการพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพที่ครอบคลุมทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยช่วงปี 2020–2025 ที่ระบุว่า การพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบและการประยุกต์ใช้วงจร PDCA สามารถลดข้อผิดพลาด เพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับศักยภาพองค์กรได้อย่างชัดเจน (Dong & Li, 2025) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการจัดการตามหลัก POLC ที่เน้นบทบาทของการควบคุม (Controlling) ในการติดตาม ตรวจสอบ และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 3.94 อยู่ในระดับมาก โดยการพัฒนาทักษะบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.23 สะท้อนความจำเป็นในการยกระดับทักษะเฉพาะทางท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ควบคู่กับปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่ การเกษียณ และอัตราการหมุนเวียนสูงที่เพิ่มต้นทุนองค์กร ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยช่วงปี 2020–2025 ที่ชี้ว่าอุตสาหกรรมสิ่งสิ่งพิมพ์ต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลและปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อรองรับการแข่งขัน (Safonov et al., 2022) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการตามกรอบ POSDC และ POLC ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และการประยุกต์ใช้ PDCA เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Dasuki et al., 2024)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 4.31 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยการใช้สื่อออนไลน์และโซเชียลมีเดียเพื่อส่งเสริมการขายมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.43 สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ร้อยละ 53.8 บริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ควบคู่กับสื่อดิจิทัล และร้อยละ 37.3 บริโภคผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลัก สะท้อนว่าผู้บริโภคค้นหาข้อมูลและตัดสินใจซื้อผ่านออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารคุณค่าและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยไม่สามารถแข่งขันด้านราคาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างความแตกต่างด้วยคุณภาพ การบริการ และการสื่อสารที่ชัดเจน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยช่วงปี 2020–2025 ที่ชี้ว่าธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องบูรณาการสื่อดิจิทัลเพื่อ

เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (กนกรัตน์ ศศิโรจน์, 2565) และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงระบบที่เน้นความสำคัญของปัจจัยด้านการตลาดและการสื่อสารในยุคดิจิทัล รวมถึงงานวิจัยที่ยืนยันว่าการบูรณาการเทคโนโลยี การตลาด และการสื่อสารอย่างเป็นระบบช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการสร้างความแตกต่างมากกว่าการแข่งขันด้านราคา (สุพจน์ รัตนพันธุ์, 2565)

แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยกำลังเผชิญแรงกดดันจากการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) การแข่งขันจากสื่อออนไลน์ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้รูปแบบการจัดการแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยช่วงปี 2020–2025 ที่ชี้ว่าองค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหาร กระบวนการผลิต และรูปแบบธุรกิจให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับกลยุทธ์การตลาดเพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน (Safonov et al., 2022) ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวยังสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) และแนวคิดเชิงระบบ (System Theory) ที่มององค์การเป็นระบบเปิดซึ่งต้องบูรณาการทรัพยากรทุกด้านและปรับตัวตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง (นันทิชา โชติพิทยานนท์, 2565) ขณะเดียวกัน งานวิจัยหลังปี 2020 ยืนยันว่า การประยุกต์ใช้วงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสร้างความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างเป็นรูปธรรม (Dasuki et al., 2024)

งานวิจัยนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่เชิงบูรณาการที่ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะ การพัฒนาเชิงระบบแบบบูรณาการ (Integrated Systemic Management Development) โดยใช้ PDCA เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การยกระดับคุณภาพ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

1. ควรพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคดิจิทัล โดยบูรณาการแนวคิดการจัดการสมัยใหม่เข้ากับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อให้สามารถอธิบายการเปลี่ยนผ่านของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ได้อย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน
2. ควรส่งเสริมการประยุกต์ใช้แนวคิดวงจรเดมมิง (PDCA) เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการศึกษาการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุง เข้ากับมิติด้านเทคโนโลยี การผลิต การตลาด และทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ
3. ควรพัฒนาแบบจำลองเชิงทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์แบบผสมผสานสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัล เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสามารถในการปรับตัวและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ธุรกิจสิ่งพิมพ์ควรปรับกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ผสมผสานระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัล เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการผลิตและการให้บริการ เช่น ระบบรับงานออนไลน์ การผลิตตามความต้องการ (Print on Demand) และการควบคุมคุณภาพด้วยระบบดิจิทัล เพื่อลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็ว และยกระดับคุณภาพของงานพิมพ์

3. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีการพิมพ์และดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบงานและเครื่องมือการทำงานในยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1. ผู้บริหารควรปรับรูปแบบการบริหารจัดการจากระบบดั้งเดิมไปสู่การจัดการที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลในการวางแผน ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2. ควรพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพและการบริหารต้นทุนที่มีมาตรฐานชัดเจน ครอบคลุมทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มความตรงต่อเวลา ลดความสูญเสีย และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

3. ควรกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ผ่านการใช้สื่อออนไลน์และโซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตลาดและการสื่อสารคุณค่าองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการวิจัยโดยศึกษา การจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในบริบทพื้นที่หรือภูมิภาคที่แตกต่างกัน อย่างชัดเจน เนื่องจากแต่ละภูมิภาคมีโครงสร้างเศรษฐกิจ ศักยภาพของผู้ประกอบการ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อรูปแบบการจัดการและแนวทางการพัฒนาธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่แตกต่างกันไป

2. ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตามขนาดองค์กร เช่น ธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างด้านทรัพยากร ข้อจำกัด และความสามารถในการปรับตัว ซึ่งจะช่วยให้สามารถเสนอแนวทางการจัดการที่เหมาะสมกับแต่ละประเภทองค์กรได้อย่างเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาผลลัพธ์เชิงลึกของ การนำแนวคิดวงจรเดมมิง (PDCA) ไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ในระยะยาว โดยมุ่งวิเคราะห์ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพงานพิมพ์ และความสามารถในการแข่งขัน เพื่อประเมินความต่อเนื่องและความยั่งยืนของรูปแบบการจัดการในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. ควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพในมุมมองของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น ลูกค้า คู่ค้า หรือหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้ได้มุมมองที่รอบด้านและสะท้อนภาพรวมของระบบนิเวศธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้อย่างครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กนกรัตน์ ศศิโรจน์. (2565). แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล. *Journal of Business Administration and Languages (JBAL)*, 10(2), 46-63.
- กิจจา บานชื่น. (2559). *หลักการจัดการ*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2561, 18 พฤศจิกายน). *PDCA cycle/วงจรการควบคุมคุณภาพหรือวงจรเดมมิง (Deming cycle)*. iok2u. <https://iok2u.com/article/innovation/pdca-cycle-deming-cycle>
- เทพวณ เทียนเจริญ. (2566). กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมกราฟิกไทย ภายใต้บริบทนวัตกรรมยุคใหม่. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 17(4), 68-82.
- นันทินา โชติพิทยานนท์. (2565). *วิชาองค์การและการจัดการ (Organization & Management) MPA 62041*, ssrudlp.ssru. https://ssrudlp.ssru.ac.th/data-file/topics/materials/20260126-155656-3b8052d37bf0b447eaf143bd82c452b5-วิชาองค์การและการจัดการ%201_compressed.pdf

- พงศ์ธีระ พัฒนพีระเดช. (2564). อนาคตอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรณารักษ์ไทยสู่ฐานวิถีชีวิตใหม่. *วารสารนวัตกรรม การเรียนรู้และเทคโนโลยี*, 1(1), 44.
- ภารัต มัทธโน, เรืองวุฒิ จารุรังสีพงศ์, และไรทิวา นฤมล. (2567, 18 กันยายน). แนวโน้มธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์. SET Trade. <https://media.settrade.com/settrade/Documents/2024/Sep/180924-TRIS-Media-and-publishing.pdf>
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). วิทย์พัฒน์.
- สมาคมการพิมพ์ไทย. (2566, 13 มีนาคม). ภาพรวมสื่อสิ่งพิมพ์ปี 2565 และกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์. *thaiprint*. <https://www.thaiprint.org/2023/03/vol140/industrial140-04/>
- สมาคมการพิมพ์ไทย. (2567, 25 มกราคม). อันดับแรกของไทยรายสินค้า พ.ศ. 2563-2566 (ม.ค.-ต.ค.). *thaiprint*. <https://www.thaiprint.org/2024/01/vol145/industrial145-05/>
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. <https://dictionary.orst.go.th/>
- สุธี ขวัญเงิน. (2559). *หลักการจัดการ*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุพจน์ รัตนพันธุ์. (2565). การจัดการศักยภาพด้านเทคโนโลยีและด้านการตลาดเพื่อการดำรงอยู่ของอุตสาหกรรม สิ่งพิมพ์ขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารชุมชนบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 12(2), 504–518.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ขวลิต ประภาวนนท์, และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. ธรรมสาร.
- Allen, L. A. (1984). *Management and organization*. McGraw-Hill International.
- Dasuki, A. S., Puspitosari, D., & Ahmad, M. R. (2024). Implementing total quality management through the plan-do-check-act cycle to enhance educational quality. *International Journal of Management, Innovation, and Education*, 3(1), 1–6.
- Dong, Y., & Li, L. (2025). The application practice of PDCA cycle in improving product quality. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 19(2), 169–185.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive*. HarperCollins.
- Karambelkar, N. (2019). Impact of digital media on print media. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 6(12), 1609–1714.
- Safonov, Y., Gutkevych, S., & Shenderivska, L. (2022). Peculiarities of management of enterprises in the printing industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 174–184.
- Wei, Y., Xue, J., & Weng, H. (2025). Application of PDCA cycle-based continuous quality improvement activities in nursing. *Journal of Community Medicine & Public Health*, 9, 536–545.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.