

การศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการดำเนินการในรูปแบบพึ่งตนเองของสำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
THE FEASIBILITY STUDY ON INDEPENDENT MANAGEMENT PRACTICE IN
PRINTING UNITS OF SUKHOTHAI THAMMATHIRAT OPEN UNIVERSITY

อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ดร. สุรีย์ เข้มทอง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ศรึธนา บุญญเศรษฐ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสำนักพิมพ์ในปัจจุบัน (2) เปรียบเทียบระบบการบริหารงานของสำนักพิมพ์กับหน่วยงานต้นแบบภายนอก และ (3) ศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการดำเนินการในรูปแบบพึ่งตนเองของสำนักพิมพ์

การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยวิธีการศึกษา 5 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงานที่ทำการศึกษา (2) การศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานต้นแบบ (3) การศึกษาความคิดเห็นจากลูกค้าและคู่แข่ง (4) การกำหนดทางเลือกของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์เป็น 3 แนวทางคือ (4.1) การบริหารงานในรูปแบบพึ่งตนเองเป็น 1 หน่วยงานคือ หน่วยงานสำนักพิมพ์เดียว โดยงานทุกภารกิจรวมอยู่กับสำนักพิมพ์ทั้งหมด (4.2) การบริหารงานในรูปแบบพึ่งตนเองเป็น 2 หน่วยงาน โดยการแยกหน่วยงานในสำนักพิมพ์ปัจจุบันออกเป็นหน่วยงานสำนักพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล (4.3) การบริหารงานในรูปแบบพึ่งตนเองเป็น 3 หน่วยงาน คือ การแยกหน่วยงานในสำนักพิมพ์ปัจจุบันออกเป็นหน่วยงาน สำนักพิมพ์ โรงพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล และ(5) การศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละแนวทาง การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้วิธีการผสมผสาน คือ การศึกษาข้อมูลต่างๆ จากเอกสาร สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน การดูงาน การสังเกต การประชุมกลุ่ม การอภิปรายและสัมมนากับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่า (1) สภาพปัจจุบันของสำนักพิมพ์และศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ ยังคงเป็นหน่วยงานราชการที่ต้องดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบของทางราชการอย่างเต็มรูปแบบ (2) เมื่อเปรียบเทียบหน่วยงานต้นแบบ จะพบว่า สำนักพิมพ์ และศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการ การบริหารการตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบัญชีและการเงิน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เพราะติดขัดกับระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดของระบบราชการ (3) เมื่อวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวทางร่วมกับการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติซึ่งต้องสอดคล้องกับปรัชญาและนโยบายของมหาวิทยาลัยแล้วพบว่าแนวทางที่ แยกหน่วยงานในสำนักพิมพ์ปัจจุบันออกเป็นหน่วยงานสำนักพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล (แนวทางที่ 2) เป็นแนวทางที่มีความเป็นไปได้สูงในการนำมาใช้ เนื่องจากทั้ง 2 หน่วยงานจะมีความคล่องตัวในการบริหารงานและมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งจะเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัยในระยะยาว (4) สำนักพิมพ์ใหม่ ควรมีระบบการบริหารงานแบบครบวงจร เป็นของสำนักพิมพ์เอง โครงสร้างการบริหารงานของสำนักพิมพ์ใหม่ควรมีคณะกรรมการอำนวยการสำนักพิมพ์เป็นผู้นำกับดูแลและบริหารกองทุนพัฒนาสำนักพิมพ์ ส่วนโครงสร้างองค์กรของศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล ควรมีคณะกรรมการอำนวยการศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลเป็นผู้นำกับดูแล และมีผู้จัดการศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (5) สำหรับแนวทางการปรับการบริหารงานจากรูปแบบเดิมไปสู่การบริหารงาน

รูปแบบหน่วยธุรกิจกลุ่มนั้น มหาวิทยาลัยควรออกนโยบายเกี่ยวกับข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการจัดตั้งสำนักพิมพ์ใหม่ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลดังกล่าว เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่สามารถพึ่งตนเองได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ระบบบริหารจัดการ สำนักพิมพ์ หน่วยธุรกิจกลุ่มนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ABSTRACT

The purposes of this study were: (1) to study the current situation of STOU printing units including implementation and the performance outcome; (2) to compare the management systems between units of STOU printing and original printing practices including public and private firms; and (3) to analyse the feasibility approach of STOU printing units operations in terms of the independent management.

The research process consisted of five stages including: (1) to study the current situation and analyze the SWOT of STOU printing units; (2) to study the operations and performance outcomes of original practices units; (3) to study customers' and competitors' opinions towards STOU printing services; and (4) to determine the three choices of independent management systems as a strategic business unit including (4.1) the first choice was to integrate three units of printing, book publishing, book centre and printing technology training center as a one business unit. (4.2) The second choice was divided into two business units consisting of 1) the integrated units of printing, book publishing, and printing technology training center and 2) the book and distance media materials centre. (4.3) The third choice of printing management systems were still composed of three business units consisting of the printing, publisher, and the book and distance media materials centre. (5) The final stage of research process was to study the feasibility of each approach of three choices as mentioned above. Data collection methods used in this study were the integration of reviewing literature, related documents and interviewing related people, group discussion of original practices' leaders, field studies, observation, informal meeting, and seminars and discussions with top management of STOU. Both quantitative and qualitative statistical methodologies were used to analyse the data.

The results showed that (1) the current situation of STOU printing units management especially the implementation and the performance outcomes were operating under rules of bureaucracy government. (2) When comparing the management systems between STOU printing and original printing practices including public and private firms, it was found that there were barriers and no flexibility in terms of the human resource, accounting and finance, marketing and information management systems because of the bureaucracy rules. (3) When analyzing the advantages and disadvantages of each approach together with the possibility in practice including the philosophy and policies of the university, it was found that the second approach, having two business units, would be beneficial to the STOU in the long run especially the flexibility to manage and to increase efficiency. (4) The new printing business unit should be managed by the independent management systems, having a Board of Directors to control the funding of its business units. For the business unit of the book and distance media materials centre should be established as a small store and managed by a good expertise in terms of chain management. In addition, the organizational structure of the book and distance media materials center should be regulated by the board of directors of the book and media materials center. (5) In terms of guidelines for changing to the new printing management system as a strategy business unit, the STOU's top management should announce the policies towards the establishment of a new printing business house and the book and media business center in order to be a truly independent management business unit.

Keywords: Management system, Printing units, Strategic business unit, Sukhothai Thammathirat Open University

1. บทนำ

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2552-2556) ได้กำหนดพันธกิจหลัก 4 ประการ คือ 1) พัฒนาการเรียนการสอนทางไกลโดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ 2) พัฒนาศักยภาพคนสู่สังคม รวมถึงพัฒนาชุมชน องค์การ สถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมฐานความรู้ 3) วิจัย ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ และภูมิปัญญาไทย และ 4) อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม

สำหรับการดำเนินการตามพันธกิจหลักดังกล่าว มหาวิทยาลัยวางแผนดำเนินการผ่านโครงการเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 45 โครงการ โดยโครงการสำคัญเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) โครงการปรับปรุงศูนย์สัมมนาและฝึกอบรมให้เป็นหน่วยงานพึ่งตนเอง 2) โครงการจัดตั้งศูนย์สื่อการศึกษา และ 3) โครงการจัดตั้งสำนักบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากโครงการ คือ 1) มีระบบการบริหารจัดการศูนย์สัมมนาและฝึกอบรมในรูปแบบพึ่งตนเอง (Business Unit: BU) ภายในปี 2552 2) มีการพัฒนาหน่วยงานในรูปแบบพึ่งตนเอง เช่น จัดตั้งศูนย์สื่อการศึกษา มสร.ในรูปแบบ BU ภายในปี 2552 และ 3) มีการจัดตั้งสำนักบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาประเทศ ภายในปี 2552

อย่างไรก็ตามจนถึงปี 2554 โครงการสำคัญ 3 โครงการดังกล่าวยังไม่มีความก้าวหน้าเท่าที่ควร เนื่องจากปัญหาอุปสรรคหลายประการ อาทิ ความไม่ชัดเจนในนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหน่วยงานในรูปแบบพึ่งตนเอง ความไม่ชัดเจนในการปรับหน่วยงานและการบริหารจัดการให้เป็นรูปแบบพึ่งตนเองอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในด้านโครงสร้าง ระบบงาน การตลาด การบัญชีและการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยรวมถึงกฎระเบียบต่างๆ และความเข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเป็นหน่วยงานในรูปแบบพึ่งตนเอง ดังนั้นเพื่อให้ทั้ง 3 โครงการเป็นไปตามผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จึงควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวางระบบการบริหารจัดการในรูปแบบพึ่งตนเองหรือรูปแบบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาวิจัย **สำนักพิมพ์** เป็นหน่วยงานแรก เนื่องจากเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีลักษณะงานสอดคล้องกับภาระงานหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าจึงมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและผลการดำเนินงานของสำนักพิมพ์ 2) เพื่อเปรียบเทียบระบบการบริหารงานของสำนักพิมพ์ กับหน่วยงานต้นแบบภายนอก และ 3) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการดำเนินการในรูปแบบพึ่งตนเองของสำนักพิมพ์ใน 3 แนวทาง

2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการดำเนินการในรูปแบบพึ่งตนเองของสำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คณะผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ว่าโครงการที่คิดขึ้นมานั้นสามารถปฏิบัติได้หรือไม่ เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลรายละเอียดของโครงการที่สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่า โครงการที่กำลังพิจารณาอยู่มีผู้ทางที่จะลงทุนและมีความคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด โดยทั่วไปจะมีการศึกษาวิเคราะห์ในด้านการตลาด การผลิต บริหารจัดการ และด้านการเงิน คือ

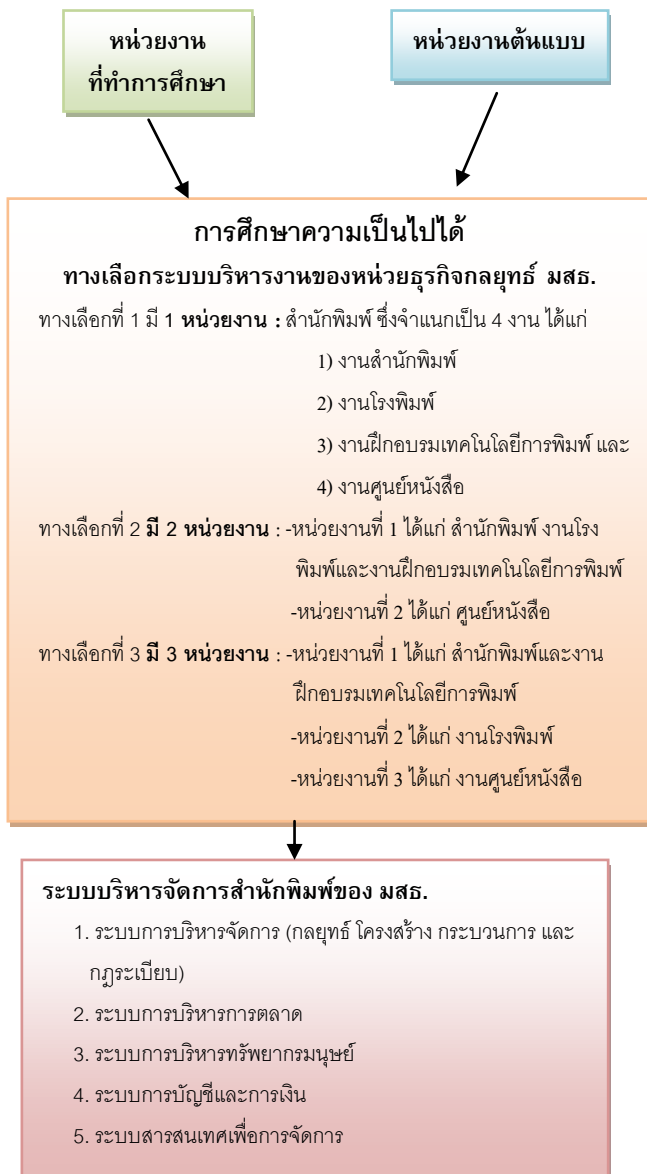
1) **การศึกษาด้านการตลาด** เป็นการศึกษาโอกาสทางการตลาดที่เกี่ยวกับการสภาวะ และขนาดของตลาดเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ และแผนการตลาด

2) **การศึกษาด้านการผลิต** เป็นการศึกษาเพื่อประเมินหาเทคนิควิธีการผลิตที่เหมาะสมกับการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งศึกษาถึงปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่เหมาะสม เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนการผลิตต่อหน่วยซึ่งจะนำไปใช้ในการศึกษาด้านการเงินต่อไป

3) **การศึกษาด้านการบริหารจัดการ** เป็นการศึกษาว่าโครงการควรมีการจัดตั้งในรูปแบบนิติบุคคลหรือไม่ใช่นิติบุคคล และควรจัดรูปแบบองค์กรและการบริหารงานอย่างไรจึงจะเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งครอบคลุมถึงการวางแผนจัดเตรียมอัตรากำลังคนและอัตรากำลังตอบแทน ตลอดจนรายละเอียดลักษณะงานต่างๆ ที่จะต้องทำ

4) **การศึกษาด้านการเงิน** เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับเงินลงทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และผลตอบแทนของโครงการ เพื่อวิเคราะห์ว่าโครงการที่จะทำมีความคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด ในการวิเคราะห์ทางการเงินของโครงการจะต้องจัดทำเป็นแผนการเงินโดยการประมาณการงบการเงินล่วงหน้า รวมถึงการเปรียบเทียบผลตอบแทนและต้นทุนของโครงการ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์โครงการแบบคิดค่าปัจจุบันของเงินและแบบไม่คิดค่าปัจจุบันของเงิน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะทำโครงการนั้นหรือไม่

สำหรับการศึกษานี้ได้นำแนวคิดการศึกษาความเป็นไปได้มาผสมผสานกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร อาทิ 7S Model ของ McKinsey ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีทางการตลาด ทำให้ได้กรอบแนวคิดดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เริ่มต้นจากการศึกษาสภาพข้อเท็จจริงขององค์กร/หน่วยงาน 2 กลุ่ม คือ หน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ทำการศึกษากับหน่วยงานภายนอกซึ่งเป็นหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในภารกิจที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานที่ทำการศึกษ โดยประกอบด้วยการศึกษา 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงานที่ทำการศึกษ
 - 2) การศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานต้นแบบ
 - 3) การศึกษาความคิดเห็นจากลูกค้าและคู่แข่ง
 - 4) การกำหนดทางเลือกของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์
- เป็น 3 แนวทางคือ

4.1) การบริหารงานในรูปแบบพึ่งตนเองเป็น 1 หน่วยงานคือ หน่วยงานสำนักพิมพ์เดียว โดยงานทุกภารกิจรวมอยู่กับสำนักพิมพ์ทั้งหมด

4.2) การบริหารงานในรูปแบบพึ่งตนเองเป็น 2 หน่วยงาน โดยการแยกหน่วยงานในสำนักพิมพ์ปัจจุบันออกเป็นหน่วยงานสำนักพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล

4.3) การบริหารงานในรูปแบบพึ่งตนเองเป็น 3 หน่วยงาน คือ การแยกหน่วยงานในสำนักพิมพ์ปัจจุบันออกเป็นหน่วยงาน สำนักพิมพ์ โรงพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล 5) การศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละแนวทาง

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้วิธีการผสมผสาน คือ การศึกษาข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสารสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน การดูงาน การสังเกต การประชุมกลุ่ม การอภิปรายและสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

4. ผลการวิจัย

4.1 สภาพปัจจุบันของสำนักพิมพ์ และศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สำนักพิมพ์เริ่มก่อตั้งใน พ.ศ.2529 โดยมีฐานะเป็นหน่วยงานราชการ และได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายเป็นหลัก ต่อมา พ.ศ.2546 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนแปลงนโยบายจัดสรรงบประมาณรายจ่ายภายใต้แผนงานวิสาหกิจให้แก่หน่วยงานที่มีความสามารถในการแสวงหารายได้ โดยกำหนดให้ต้องปันส่วนรายรับให้แก่มหาวิทยาลัยร้อยละ 25 ทำให้สำนักพิมพ์กลายเป็นหน่วยงานเชิงวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัยและได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเกณฑ์นี้ หลังจากนั้นใน พ.ศ. 2548 มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้โรงพิมพ์ หรือฝ่ายจัดพิมพ์เป็นหน่วยงานภายใต้แผนงานบริการรูปแบบพิเศษ โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายไม่เกินร้อยละ 90 จากประมาณการรายรับที่พึงได้แต่ละปี และต้องปันส่วนรายรับให้แก่มหาวิทยาลัยไม่เกินร้อยละ 10 หรือในสัดส่วนที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเตรียมการพัฒนาขึ้นเป็นหน่วยงานหารายได้ในอนาคต ทำให้ฝ่ายจัดพิมพ์หรือโรงพิมพ์ เป็นหน่วยงานที่ต้องจัดทำงบการเงินประจำปีเพื่อการตรวจสอบและรับรองเสมือนเป็นหน่วยงานอิสระหรือนิติบุคคลหน่วยงานหนึ่ง มีการแสดงรายรับ-รายจ่ายประจำปีของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้ดำเนินการผลักดันให้ฝ่ายจัดพิมพ์กลายเป็นหน่วยงานหารายได้อย่างแท้จริง เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะของหน่วยงานหารายได้ว่าควรมีลักษณะเป็นอย่างไร จะจัดหารายได้มาจากที่ใดบ้าง ในสัดส่วนอย่างไร หน่วยงานควรมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในลักษณะใด ทำให้ขาดการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตของสำนักพิมพ์และโรงพิมพ์ การทำงานของโรงพิมพ์ในปัจจุบันจึงยังคงมีสภาพเป็นหน่วยงานราชการตามปกติ ทำงานภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ของทางราชการเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัย หรือมีสภาพเป็นฝ่ายจัดพิมพ์ของสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพียงแต่เป็นหน่วยงานที่มีการจัดทำงบการเงินประจำปี แยกออกมาเพื่อให้เห็นรายรับ-รายจ่ายของหน่วยงานเท่านั้น

ส่วนศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ ซึ่งจัดตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2532 โดยเน้นภารกิจหลักเพื่อพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมการพิมพ์ของประเทศให้มีความรู้และทักษะด้านการพิมพ์ ได้เริ่มเปิดสอนหลักสูตร

ประกาศนียบัตรการพิมพ์ระดับช่างปฏิบัติการ (2ปี) และได้จัดฝึกอบรมระยะสั้นทางด้านการพิมพ์ในหลักสูตรต่างๆ แก่บุคลากรทั่วไป จัดฝึกปฏิบัติเสริมทักษะให้แก่นักศึกษาของมหาวิทยาลัยเองรวมทั้งสถาบันการศึกษาอื่นๆ ที่เปิดสอนในวิชาด้านการพิมพ์ อีกทั้งยังได้ร่วมมือกับสมาคมต่างๆ ทางการพิมพ์ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการจัดโครงการต่างๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านการพิมพ์ในภาคอุตสาหกรรมการพิมพ์ของประเทศ ศูนย์ฝึกอบรมฯ จัดเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit) ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณรายจ่ายจากรายรับที่ศูนย์ฝึกอบรมฯ ประมาณการว่าจะได้รับไม่เกินร้อยละ 90 และให้ปันส่วนรายรับที่ประมาณการร้อยละ 10 เป็นเงินรายได้ประจำปีของมหาวิทยาลัยในลักษณะเดียวกับสำนักพิมพ์ ซึ่งทำให้ศูนย์ฝึกอบรมฯ มีสภาพปัจจุบันเช่นเดียวกับสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักพิมพ์และศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานทุกระบบ

4.2 การเปรียบเทียบระบบการบริหารงานกับหน่วยงานต้นแบบ

หน่วยงานต้นแบบมีการดำเนินงานสอดคล้องกับบริบทของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันไป โดยแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1) รูปแบบแรกคือ หน่วยงานราชการ เป็นหน่วยงานระดับสำนักของมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อภารกิจหลักในการผลิตตำราเรียนทุกระบวนวิชาของทุกคณะในมหาวิทยาลัยและให้บริการจำหน่ายแก่นักศึกษาอย่างเพียงพอและทั่วถึง ซึ่งแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ แต่ก็มีความคล่องตัวในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้เป็นเงินก้อนเพื่อใช้ในการดำเนินงานโดยไม่ต้องขอจัดสรรงบประมาณประจำปี

2) รูปแบบที่ 2 คือ หน่วยงานที่แปรรูปจากหน่วยงานราชการ เป็นหน่วยงานที่มีพัฒนาการมาเป็นลำดับจากหน่วยงานราชการเดิมมาเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย เน้นการหารายได้มาเลี้ยงตนเอง บริหารเป็นเอกเทศและครบวงจรเสมือนเป็นหน่วยงานธุรกิจเอกชนทั่วไป แต่ยังคงมีสถานะเป็น

หน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้เป็นนิติบุคคล ซึ่งทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัวไม่ติดขัดกับระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดของระบบราชการ สามารถออกระเบียบและกฎเกณฑ์การทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม

3) รูปแบบสุดท้ายคือ หน่วยงานเอกชน หรือสมาคม ได้แก่ บริษัท และสมาคม เป็นหน่วยงานเอกชนที่มีความคล่องตัวในการบริหารงานมากที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบหน่วยงานต้นแบบกับสำนักพิมพ์และศูนย์ฝึกอบรมฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่ง

เป็นหน่วยงานที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้เป็นหน่วยงานภายใต้แผนงานบริการรูปแบบพิเศษที่พึ่งตนเองได้ จะพบว่า สำนักพิมพ์และศูนย์ฝึกอบรมฯ ยังคงเป็นหน่วยงานราชการที่ต้องดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบของทางราชการอย่างเต็มรูปแบบในทุกกระบวน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการ การบริหารการตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบัญชีและการเงิน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ทำให้ขาดความคล่องตัวเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะติดขัดกับระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดของระบบราชการ

4.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินการในรูปแบบพึ่งตนเองของสำนักพิมพ์

ในการศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินการในรูปแบบพึ่งตนเองของสำนักพิมพ์ ได้แบ่งเป็น 3 ทางเลือก โดยแต่ละทางเลือกมีข้อดีและข้อเสียดังต่อไปนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
ทางเลือกที่ 1 รวมกันเป็น 1 หน่วยงานคือ สำนักพิมพ์	
1. ยังคงเป็นหน่วยงานในบริบทของ มสธ. เพื่อสนับสนุนต่อการกิจการผลิตเอกสารการสอนชุดวิชา 2. นำภารกิจการส่งเสริมแต่งตำราที่ขึ้นอยู่กับสำนักวิชาการ มาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพิมพ์ เพื่อให้สำนักพิมพ์ดูแลด้านการตลาดด้วย โดยอาจส่งขายภายนอกด้วย 3. มีการออกระเบียบให้สำนักพิมพ์มีความคล่องตัวในการดำเนินงานทางธุรกิจมากขึ้นทั้งด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ บัญชี-การเงิน การลงทุน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ 4. การทำงานโรงพิมพ์กับงานฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์อยู่รวมกันเป็นหน่วยวิสาหกิจเดียวกันทำให้เกิดการประหยัดเนื่องจากการใช้เครื่องจักรและบุคลากรร่วมกัน	1. เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการผลิตเอกสารการสอนชุดวิชา ซึ่งเป็นภารกิจหลัก อาจทำให้ไม่สามารถทำการตลาดได้ และโอกาสที่จะรับงานพิมพ์จากภายนอกจะมีข้อจำกัดมาก 2. การมีศูนย์หนังสือ ที่อยู่ภายใต้สังกัด สำนักพิมพ์อาจทำให้ไม่มีความสามารถดำเนินงานด้านธุรกิจเชิงรุกได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งบุคลากรที่ทำงานศูนย์หนังสือ โดยทั่วไปจะมีรางวัลผลตอบแทนมากกว่าบุคลากรด้านอื่นๆ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคลากรที่ทำงานด้านสำนักพิมพ์และงานโรงพิมพ์ 3. การดำเนินงานทั้งสี่ประเภทเข้ามาอยู่ในหน่วยวิสาหกิจเดียวกัน ทำให้ขอบเขตการบริหารงานกว้างมาก คือรับผิดชอบตั้งแต่การผลิตจนถึงการขายหน้าร้าน ซึ่งในการออกแบบธุรกิจในปัจจุบันมักนิยมให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก โดยแยกออกมาบริหาร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและตอบสนองต่อตลาดได้อย่างรวดเร็ว 4. งานฝึกอบรม(ศูนย์ฝึกอบรมการพิมพ์แห่งชาติเดิม) ยังเป็นต้นทุนสำคัญของสำนักพิมพ์ เนื่องจากงานฝึกอบรมยังมีข้อจำกัดในการบริหารการตลาดเชิงรุก
ทางเลือกที่ 2 แยกเป็น 2 หน่วยงานคือ สำนักพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล	
1. ยังคงเป็นหน่วยงานในบริบทของ มสธ. เพื่อสนับสนุนต่อการกิจการผลิตเอกสารการสอนชุดวิชา 2. นำภารกิจการส่งเสริมแต่งตำราที่ขึ้นอยู่กับสำนักวิชาการ มาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพิมพ์ เพื่อให้สำนักพิมพ์ดูแลด้านการตลาดด้วย โดยอาจส่งขายภายนอกด้วย 3. การมีศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลแยกไปตั้งอีก 1 หน่วยวิสาหกิจ ทำให้เกิดความสามารถดำเนินงานด้านธุรกิจร้านหนังสือในเชิงรุกได้อย่างเต็มที่ และสำนักพิมพ์ก็จะได้มุ่งเน้นไปที่ภารกิจในการผลิตอย่างเต็มที่ 4. เป็นศูนย์หนังสือที่มีการผสมผสานระหว่างร้านที่ขายหนังสือกับร้านที่	1. เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการผลิตเอกสารการสอนชุดวิชา ซึ่งเป็นภารกิจหลัก อาจทำให้โอกาสที่จะรับงานพิมพ์จากภายนอกจะมีข้อจำกัดมาก 2. งานฝึกอบรม(ศูนย์ฝึกอบรมการพิมพ์แห่งชาติเดิม) ยังเป็นต้นทุนสำคัญของสำนักพิมพ์ เนื่องจากงานฝึกอบรมยังมีข้อจำกัดในการบริหารการตลาดเชิงรุก

ข้อดี	ข้อเสีย
ทางเลือกที่ 2 แยกเป็น 2 หน่วยงานคือ สำนักพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล (ต่อ)	
ขายสื่อการศึกษาทางไกล ที่มีความเป็นอัตลักษณ์ของตนเอง คือ เป็น “ศูนย์” หนังสือ มสธ. และสื่อการศึกษาทางไกล 5. ศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลของ มสธ. สามารถขายส่งหรือเข้าไปประมูลงานที่อื่นได้ 6. มีการออกระเบียบให้สำนักพิมพ์และศูนย์หนังสือ และสื่อทางไกล มีความคล่องตัวในการดำเนินงานทางธุรกิจมากขึ้นทั้งด้านบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ บัญชี-การเงิน การลงทุน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ 7. การทำงานโรงพิมพ์กับงานฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์อยู่รวมกันเป็นหน่วยวิสาหกิจเดียวกัน ทำให้เกิดการประหยัดเนื่องจากการใช้เครื่องจักรและบุคลากรร่วมกัน	
ทางเลือกที่ 3 แยกเป็น 3 หน่วยงานคือ สำนักพิมพ์ โรงพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล	
1. การแยกศูนย์หนังสือออกมาบริหารงานในรูปแบบพิเศษ เป็นโอกาสที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีศูนย์หนังสือที่มีอัตลักษณ์ของ มสธ. เอง โดยเฉพาะเอกสารการสอนและสื่อการศึกษาทางไกล ซึ่งการบริหารศูนย์หนังสือเป็นแบบธุรกิจจะทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ที่สูงขึ้นเนื่องจากธุรกิจร้านหนังสือเป็นธุรกิจที่มีการเติบโต 2. มีการออกระเบียบให้สำนักพิมพ์ โรงพิมพ์และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล มีความคล่องตัวในการดำเนินงานทางธุรกิจมากขึ้นทั้งด้านบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ บัญชี-การเงิน การลงทุน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	1. การแยกงานโรงพิมพ์ออกจากงานฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์ จะทำให้ต้องลงทุนในเครื่องจักรใหม่ ซึ่งยิ่งทำให้ผลประกอบการของศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์ขาดทุนมากขึ้น 2. ในระยะเริ่มแรกไม่ควรจัดตั้งงานสำนักพิมพ์ออกมาต่างหาก เนื่องจากยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญด้านนี้

เมื่อวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกดังกล่าว ประกอบกับวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งต้องสอดคล้องกับปรัชญาและนโยบายของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเป็นไปได้ด้านการบริหารจัดการ การบริหาร การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบัญชีและการเงิน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการแล้ว พบว่าทางเลือกที่ 3 ขาดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอย่างมาก ส่วนทางเลือกที่ 1 แม้ว่าจะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่ก็มีข้อจำกัดที่สำคัญคือ ศูนย์หนังสือจะขาดโอกาสในการเติบโต เนื่องจากยังคงเป็นหน่วยงานย่อยของสำนักพิมพ์ ซึ่งสำนักพิมพ์อาจไม่ให้ความสำคัญมากเท่ากับงานด้านการผลิตเอกสารการสอน สำหรับทางเลือกที่ 2 มีความเป็นไปได้สูงในการนำมาใช้ โดยทั้ง 2 หน่วยงานจะมีความคล่องตัวในการบริหารงานและมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัยในระยะยาว อย่างไรก็ตามระดับความเป็นอิสระในการบริหารงานของ 2 หน่วยงานจะแตกต่างกันโดยสำนักพิมพ์จะมีระดับความเป็นอิสระน้อยกว่าศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลเพื่อให้เอื้อต่อบริบทของ

สำนักพิมพ์ที่สนับสนุนการผลิตเอกสารการสอนของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก **ทางเลือกที่ 2 จึงเป็นทางเลือกที่คณะวิจัยเห็นว่าเหมาะสมต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุด**

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการเงินของทางเลือกที่ 2 ซึ่งจะแยกเป็น 2 หน่วยงานคือ สำนักพิมพ์ใหม่และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล ดังนี้

4.3.1 สำนักพิมพ์ใหม่ เนื่องจากสำนักพิมพ์ใหม่เป็นการรวมงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสิ่งพิมพ์ซึ่งดำเนินการอยู่แล้วไว้ด้วยกัน แล้วนำมาออกแบบระบบการบริหารให้เป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินจะใช้วิธีการจัดทำประมาณการงบรายได้และค่าใช้จ่ายล่วงหน้า 5 ปี ซึ่งสำนักพิมพ์ใหม่มีความเป็นไปได้ทางการเงิน ในลักษณะพึ่งตนเองได้เนื่องจากมีลูกค้าประจำคือ การผลิตวัสดุการศึกษา และสื่อการศึกษาของมหาวิทยาลัย ทำให้เมื่อมีการแยกไปบริหารงานโดยอิสระแล้ว สามารถพึ่งพาเงินทุนของตนเองในการเพิ่มค่าตอบแทนและเงินรางวัลในการจูงใจพนักงาน

ให้เทียบเคียงกับสำนักพิมพ์อื่นได้ และยังสามารถเก็บเงินที่ได้จากผลประกอบการสะสมไว้เพื่อการลงทุนขยายงานในอนาคต เพื่อรองรับกับการตลาดเชิงรุกที่ต้องมีการรับงานจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น และในอนาคตหากสำนักพิมพ์มีกำไรสะสมมาก ก็อาจขอให้นำส่งกำไรแก่มหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งได้ ตามความเหมาะสม ซึ่งการแยกการบริหารสำนักพิมพ์ออกมาจากมหาวิทยาลัยจะทำให้

ให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมองเห็นประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสำนักพิมพ์มากขึ้น

4.3.2 ศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล เนื่องจากการจัดตั้งศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลนั้น สามารถทำได้ 2 ทางเลือก ทางเลือกแรกคือ มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดตั้งเอง และทางเลือกที่ 2 ให้ศูนย์หนังสือที่มีประสบการณ์มาช่วยจัดตั้ง ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียดังต่อไปนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
ทางเลือกที่ 1 ศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลที่มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดตั้งเอง	
- มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการออกแบบศูนย์หนังสือ ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะสอดคล้องกับ ความต้องการที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยได้ - มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดให้ศูนย์หนังสือ เป็นร้านขายหนังสือ เอกสารการสอน ตำรา และสื่อการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ส่วนเอกสารการสอน ตำราหรือหนังสือทั่วไปอาจให้ความสำคัญในระดับรองลงไป - วิธีนี้เป็นารประกอบการโดยมหาวิทยาลัยเพียงลำพัง ไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายของค่าที่ปรึกษาของหน่วยงานภายนอก หากธุรกิจมีผลประกอบการดี ศูนย์หนังสือ ก็จะได้ผลประโยชน์ทั้งหมด - ศูนย์หนังสือ ที่จัดตั้งขึ้น มีอิสระในการแสวงหาหนังสือจากสำนักพิมพ์ต่างๆ จัดจำหน่ายโดยไม่ผูกขาด	- มหาวิทยาลัยไม่มีประสบการณ์ในการจัดตั้งศูนย์หนังสือ ในเชิงธุรกิจมาก่อน มหาวิทยาลัยต้องวางระบบต่างๆ ขึ้นมาใหม่ทั้งหมด - การวางระบบศูนย์หนังสือ ขึ้นมาใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลาในการเตรียมการ ทำให้การจัดตั้งศูนย์หนังสือ ไม่สามารถดำเนินการได้ทันที นอกจากนี้การพัฒนาระบบใหม่ยังต้องใช้เงินทุนสูงกว่าการนำระบบสำเร็จรูปจากภายนอกมาใช้ - ศูนย์หนังสือ มีภาระในการจัดหาหนังสือจากสำนักพิมพ์ต่างๆ มาวางขายด้วยตนเอง ถือว่าเป็นข้อจำกัดสำคัญอย่างหนึ่งของร้านขายหนังสือขนาดเล็กที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่เพราะสำนักพิมพ์หรือผู้เขียนส่วนใหญ่ มักจะมีศูนย์หนังสือที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายให้อยู่แล้ว
ทางเลือกที่ 2 ศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลที่ให้ศูนย์หนังสือที่มีประสบการณ์มาช่วยจัดตั้ง	
- มหาวิทยาลัยสามารถใช้ความรู้ ประสบการณ์และระบบงานต่างๆ ของศูนย์หนังสือที่มีชื่อเสียงเข้ามาดำเนินการจัดตั้งศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล ของมหาวิทยาลัยที่เป็นมาตรฐานได้ทันที - ศูนย์หนังสือ สามารถนำหนังสือที่จัดจำหน่ายอยู่ในศูนย์หนังสือที่รับจัดตั้งมาจัดจำหน่ายในศูนย์หนังสือ เป็นการลดข้อจำกัดในการจัดหาหนังสือภายนอกที่เป็นความต้องการของลูกค้า มาขายในศูนย์หนังสือ - ศูนย์หนังสือ สามารถอาศัยความมีชื่อเสียงและระบบการบริหารของศูนย์หนังสือที่รับจัดตั้งที่เป็นระบบอยู่แล้วของเป็นฐานในการสร้างความเติบโตของศูนย์หนังสือ สามารถดึงดูดลูกค้าภายนอกเข้ามาใช้บริการของศูนย์หนังสือ ทำให้ยอดขายหนังสือตำราโดยรวมสามารถเพิ่มขึ้นได้ในเวลาเร็ว วิธีนี้จะเป็นการกระตุ้นให้ยอดขายเอกสารการสอน ตำราและสื่อการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัยสามารถจำหน่ายได้มากขึ้นด้วย	- มหาวิทยาลัยไม่มีอิสระในการจัดตั้งหรือวางระบบศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลของตนเอง เพราะจะต้อง ทำตามแบบแผนที่ศูนย์หนังสือรับจัดตั้งกำหนด - ศูนย์หนังสือ มีภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเข้าร่วมเป็นร้านขายหนังสือเครือข่าย ซึ่งคิดตามจำนวนร้อยละของยอดขาย หากการดำเนินการประกอบธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่สามารถเพิ่มยอดขายในหนังสือที่นำมาจากภายนอกได้ จะทำให้มหาวิทยาลัยต้องนำรายได้ในส่วนที่ได้จากการขายเอกสารการสอนของมหาวิทยาลัย ไปแบ่งปันให้ศูนย์หนังสือที่มาช่วยจัดตั้งด้วย - การเข้าร่วมเป็นศูนย์หนังสือ ในเครือ เป็นเพียงการดำเนินการในระยะแรกของการจัดตั้ง มีอายุเพียง 3 ปี หลังจากพ้นกำหนดดังกล่าวไปแล้ว ศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล จะต้องพัฒนาระบบต่างๆ ที่เคยใช้ร่วมกับศูนย์หนังสือที่มาช่วยจัดตั้งขึ้นมาใหม่อาจทำให้เกิดภาระขึ้นใหม่ - แนวคิดเรื่องการจัดตั้งศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลในรูปแบบเครือข่ายกับศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยอื่น ถือว่าเป็นความคิดใหม่ที่ได้พยายามมาหลายครั้งแต่ยังไม่ปรากฏผลที่เป็นรูปธรรมมหาวิทยาลัยเองยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจน ไม่มีระเบียบข้อบังคับที่จะรองรับให้หน่วยงานภายนอกมาดูแลทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการจัดตั้งศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล ซึ่งมีการออกแบบระบบการบริหารจัดการ การบริหารการตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบัญชีและการเงิน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการใหม่ ที่เป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันกับศูนย์หนังสือขนาดเล็กอื่นๆได้ โดยที่ศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลนี้จะจัดตั้งขึ้นมาใหม่ มีการรับพนักงานใหม่ทั้งหมด ดังนั้นในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน จึงใช้วิธีการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนมาวิเคราะห์ ซึ่งจะพิจารณาใน 2 ทางเลือก ตามรูปแบบของการจัดตั้ง คือ

ทางเลือกที่ 1: มหาวิทยาลัยดำเนินงานเอง

ลักษณะของทางเลือกนี้ คือ มหาวิทยาลัยจะเป็นเจ้าของและมีการกำหนดรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานเอง (Independent Management) ซึ่งขอบเขตของการศึกษาภายใต้ทางเลือกนี้จะมีความเป็นไปได้ใน 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1.1: ศูนย์หนังสือที่จัดตั้งขึ้นโดยมีมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงาน ซึ่งจะจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหมือนเดิมทุกประการ (เหมือนที่ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่ายดำเนินงานอยู่) ไม่มีการเพิ่ม

ผลิตภัณฑ์เสริมอื่นๆ เพียงแต่ย้ายสถานที่ให้มีหน้าร้านที่ชัดเจนขึ้น

รูปแบบที่ 1.2: ศูนย์หนังสือที่จัดตั้งขึ้นโดยมีมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงาน จะจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหมือนเดิม และเพิ่มหนังสือฝากขายของสำนักพิมพ์อื่น (หนังสือทั่วไปไม่ใช่หนังสือเรียน) โดยมีเป้าหมายการขายหนังสือทั่วไป 20 เล่ม/วัน

ทางเลือกที่ 2: มหาวิทยาลัยให้ศูนย์หนังสือที่มีประสบการณ์มาช่วยในการจัดตั้งในรูปแบบเครือข่าย

ทางเลือกนี้มหาวิทยาลัยให้ศูนย์หนังสือที่มีประสบการณ์มาช่วยในการจัดตั้งในรูปแบบเครือข่าย (Chain Management) การศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดใน 3 รูปแบบโดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ของยอดขายผลิตภัณฑ์ คือ

รูปแบบที่ 2.1 ยอดขายผลิตภัณฑ์เดิม บวกกับยอดขายหนังสือทั่วไป 20 เล่ม/วัน

รูปแบบที่ 2.2 ยอดขายผลิตภัณฑ์เดิม บวกกับยอดขายหนังสือทั่วไป 40 เล่ม/วัน

รูปแบบที่ 2.3 ยอดขายผลิตภัณฑ์เดิม บวกกับยอดขายหนังสือทั่วไป 80 เล่ม/วัน

ผลการประเมินความคุ้มค่า สรุปเป็นตารางเพื่อเปรียบเทียบกัน ดังนี้

ทางเลือก/รูปแบบ	NPV (บาท)	BC Ratio (เท่า)	IRR (%)	PB (ปี)
ทางเลือกที่ 1: มหาวิทยาลัยดำเนินงานเอง				
-รูปแบบที่ 1.1 :จำหน่ายผลิตภัณฑ์เหมือนเดิม	6,175,868	3.29	74.37	1.38
-รูปแบบที่ 1.2 จำหน่ายผลิตภัณฑ์เหมือนเดิม และเพิ่มหนังสือฝากขายของสำนักพิมพ์อื่น 20 เล่ม/วัน	7,202,884	3.67	82.72	1.28
ทางเลือกที่ 2: มหาวิทยาลัยให้ศูนย์หนังสือที่มีประสบการณ์มาช่วยในการจัดตั้งในรูปแบบเครือข่าย				
-รูปแบบที่ 2.1 ยอดขายผลิตภัณฑ์เดิม บวกกับยอดขายหนังสือทั่วไป 20 เล่ม/วัน	6,573,318	4.87	108.19	1.04
-รูปแบบที่ 2.2 ยอดขายผลิตภัณฑ์เดิม บวกกับยอดขายหนังสือทั่วไป 40 เล่ม/วัน	7,668,163	5.51	123.60	0.90
-รูปแบบที่ 2.3 ยอดขายผลิตภัณฑ์เดิม บวกกับยอดขายหนังสือทั่วไป 80 เล่ม/วัน	9,784,908	6.76	153.31	0.71

โดยสรุป เมื่อวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของ 2 ทางเลือกในการจัดตั้งศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลดังกล่าว ประกอบกับวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและความคุ้มค่าจากการลงทุนเปรียบเทียบในกรณีต่างๆแล้ว จะเห็นได้ว่าทุกทางเลือก ทุกรูปแบบมีความคุ้มค่าในการ

ลงทุนทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามคณะผู้วิจัยมีความเห็นว่าศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล ควรจะเพิ่มหนังสือฝากขายของสำนักพิมพ์อื่นที่เป็นหนังสือทั่วไปด้วย เพื่อเป็นการดึงดูดให้ผู้ซื้อสามารถหาหนังสือได้หลากหลายตามความต้องการ และหากยึดหลักความระมัดระวังแล้ว หากขายได้เพิ่มเพียง

20 เล่ม/วันเท่าๆ กัน ในรูปแบบที่ 1.2 และ รูปแบบที่ 2.1 แล้ว จะพบว่า รูปแบบที่ 2.1 ลงทุนน้อยกว่า แต่ให้อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (BC Ratio) มากกว่า อัตราผลตอบแทนต่อปี (IRR) มากกว่า และมีระยะเวลาคืนทุน (PB) เร็วกว่า **ดังนั้นคณะวิจัยเห็นว่าทางเลือกที่ 2 คือให้ศูนย์หนังสือที่มีประสบการณ์มาช่วยจัดตั้ง เป็นทางเลือกที่เหมาะสมต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุด**

5. ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรปรับระบบบริหารจัดการสำนักพิมพ์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานภายใต้แผนงานบริการรูปแบบพิเศษซึ่งพึ่งตนเองได้อย่างแท้จริงตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งเป็น 2 หน่วยงาน คือ สำนักพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลดังกล่าว และเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินการคณะวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 มหาวิทยาลัยควรมีความชัดเจนในนโยบายและดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดโดยให้สำนักพิมพ์เป็นหน่วยงานภายใต้แผนงานบริการรูปแบบพิเศษซึ่งพึ่งตนเองได้

5.2 มหาวิทยาลัยควรสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียในการปรับเปลี่ยนสำนักพิมพ์ให้เป็นหน่วยงานภายใต้แผนงานบริการรูปแบบพิเศษซึ่งพึ่งตนเองได้ดังกล่าว อาทิ บุคลากรสำนักพิมพ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและเอื้อต่อการดำเนินงานที่ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.3 มหาวิทยาลัยควรทบทวนและจัดผังเส้นทางของงานที่ต้องเชื่อมต่อกับสำนักพิมพ์ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล รวมถึงการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานในเส้นทางของงานดังกล่าวให้เหมาะสม อาทิ การกำหนดให้สำนักบริการการศึกษาเป็นผู้วางแผนการส่งพิมพ์และจัดจ้างและแจ้งสำนักพิมพ์ในการจัดพิมพ์ และการจัดเก็บหนังสือของมหาวิทยาลัยเป็นสินค้าคงคลังสำรองให้ศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล

5.4 มหาวิทยาลัยควรออกข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการจัดตั้งสำนักพิมพ์ใหม่ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกลดังกล่าว พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการทั้งของสำนักพิมพ์ใหม่ และศูนย์หนังสือและสื่อทางไกล เพื่อทำหน้าที่สรรหาผู้อำนวยการ/ผู้จัดการ มารับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่สามารถพึ่งตนเองได้อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน. กองแผนงาน
แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรม
มาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2552-2556)
2552
อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ. (2553). การวางระบบธุรกิจ:
แนวคิดและวิธีปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 3
โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ และ ฐานา จินไพศาล.
(2546). *การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้* พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์