

ชื่อภาคินิพนธ์ : การบริหารจัดการองค์กรสื่อสมัยใหม่ : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มบริษัท ยูบีซี
ชื่อผู้เขียน : นางสาวสุวิภา เอี่ยมสุทธา
ชื่อปริญญา : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)
ปีการศึกษา : 2546

การศึกษากิจการบริหารจัดการองค์กรสื่อสมัยใหม่ : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มบริษัท ยูบีซี มีวัตถุประสงค์ ที่มุ่งทำการศึกษาระบบการบริหารจัดการของกลุ่มบริษัท ยูบีซี ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีความแปรปรวนสูง โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาโครงสร้างและหน้าที่ 2) เพื่อศึกษาการวางแผนกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ 3) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากร 4) เพื่อศึกษาการจัดการด้านการตลาดและลูกค้า และ 5) เพื่อศึกษาความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ โดยแหล่งข้อมูลในการศึกษา มาจาก 2 ส่วนคือ 1) ศึกษาจากเอกสารที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ 2) การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการบริหารจัดการในลักษณะเจาะลึก ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า 1) การจัดโครงสร้างและหน้าที่ กลุ่มบริษัท ยูบีซี มีโครงสร้างองค์กรใช้แบบเครือข่าย โดยหน่วยงานย่อยในบริษัท ต่างมีการทำงานเชื่อมโยงกันลักษณะลูกโซ่ การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ยูบีซี มีคณะกรรมการบริษัท ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการบริหาร จะนำนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายเหล่านั้นไปปฏิบัติ โดยมอบหมายผ่านคณะผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการให้พนักงานระดับปฏิบัติการ นำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่คณะกรรมการตรวจสอบ จะทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงาน และควบคุม ดูแลทิศทางการดำเนินงาน

2) การวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท ยูบีซี เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสำรวจความต้องการของสมาชิก และ ประชาชนทั่วไปประจำปี ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กรมาพิจารณาอย่างมีเหตุผล ศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และกำหนดทิศทางการดำเนินงานเป็นแผนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน สำหรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้หัวหน้าส่วนงานร่วมวางแผนกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็นสร้างความผูกพัน และการยอมรับในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งมีระบบการประเมินผล การปรับเงินเดือน และสวัสดิการที่ดี เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

3)การบริหารจัดการทรัพยากร พบว่า ด้านบุคคล กลุ่มบริษัทให้สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการแก่พนักงานสูงกว่ากฎหมายกำหนด มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างจิตสำนึกให้มีความรัก ความผูกพันในการทำงาน มีการสร้างทีมงาน การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มบริษัท โดยเฉพาะการสั่งงาน ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ภายใน พร้อมกับการสั่งงานด้วยวาจา สำหรับด้านเงินทุน มีการระดมทุนครั้งใหญ่ ในปี พ.ศ.2541 ทำให้มีทุนในการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอจนถึงปัจจุบัน และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีสิทธิ์ในการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท และด้านเทคโนโลยี กลุ่มบริษัทยูบีซีเป็นผู้ประกอบการด้านโทรทัศนียภาพรับเป็นสมาชิก ที่มีเทคโนโลยีก้าวล้ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่น และมีแผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้เป็นระบบดิจิทัลในอนาคต

4)กลุ่มบริษัท ยูบีซี ยังเป็นผู้ประกอบธุรกิจรายเดียวในธุรกิจสายนี้ ที่ใช้การตลาดเป็นหลักในการวางแผนกลยุทธ์ และใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการหาข้อมูล และกำหนดทิศทางการวางนโยบาย

5)ผลสำเร็จของกลุ่มบริษัท ยูบีซี พบว่า จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี พ.ศ.2545 มีจำนวนสมาชิก 437,845 ราย และมีจำนวนสมาชิกยกเลิกต่อเดือน เพียงร้อยละ 1.07 มีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยตลอดเวลา และปรับเปลี่ยนอุปกรณ์รับสัญญาณ เพื่อป้องกันการลักลอบสัญญาณ ทางด้านปัญหาและอุปสรรค ยังคงพบปัญหาความไม่แน่นอนของสภาวะตลาด สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ปัญหาอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงิน ปัญหาการลักลอบสัญญาณ ปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์ของผู้ประกอบการเคเบิลท้องถิ่น ปัญหาข้อบังคับของราชการที่ไม่อนุญาตให้มีการโฆษณา และปัญหาการดึงบุคลากรไปทำงานในบริษัทอื่น

ข้อเสนอแนะ

สำหรับกลุ่มบริษัท ยูบีซี มีดังนี้ 1)ควรขยายฐานสมาชิก ด้วยการปรับเปลี่ยนแพคเกจการขายช่องรายการและค่าบริการให้มีความหลากหลาย 2)ควรสร้างรายได้ด้วยการนำผลผลิตจากช่องรายการที่ผลิตเอง เป็นวัตถุดิบในการขายให้กับผู้ประกอบการสื่อโทรทัศน์อื่นๆ และรับงานผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ให้หลากหลาย และ4)ควรเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรายการต่างๆ เข้าอุปกรณ์ให้มากขึ้น

สำหรับองค์กรอื่น เพื่อให้ตระหนักว่าการประกอบธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีความแปรปรวนสูง จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้ 1)ใช้การตลาดและลูกค้าเป็นหลักในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลจากการวิจัยเป็นเครื่องมือ 2)ทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 3)คัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้าทำงาน 4)จัดระบบการประเมินผล และโครงสร้างเงินเดือนที่มีมาตรฐาน รวมถึงการจัดสวัสดิการที่ดี 5)พัฒนาเทคโนโลยีให้นำสมัย

The research aimed to find out the administration and management of the UBC Group in the highly volatile environment. The study was divided into five parts: 1) to examine the structure and function, 2) to find out its strategic planning and implementation, 3) to analyze its resources management, 4) to find out its making and customs management, and 5) to ascertain its success and problems or obstacles to its administration and management. There were two sources of data: 1) secondary data, i.e., document and 2) primary data, i.e., in-depth interview of people concerned about the administration and management. The descriptive analysis was used to analyze the data.

The findings were as follows:

1) Structure and function: The organizational structure of the UBC Group is in the form of network. The subsidiaries of the company link in chain. The board of the company is responsible for setting policies, strategies and goals of the UBC Group. The executive committee will implement these policies by using the determined strategies to achieve the established goals. The executive committee is authorized to manage the operational staff. The auditing committee is responsible for checking and controlling the finance.

2) Strategic planning of the UBC Group. To set a strategic plan for the UBC Group, information is collected from annual surveys of the need of the members and

people in general, the news and information about internal and external factors. Such information is then scrutinized and the objectives will be ranked in order to priority. Then the direction of the operation, including the steps or procedures, will be determined. Regarding policy implementation, focus is on teamwork or participation within the organization. The department heads are given an opportunity to help set the strategic plan. The employees are also given an opportunity to express their opinions in order to commit themselves to the jobs and thus implement the strategic plan. There are also an evaluation system, pay rise and attractive welfare to motivate the employees to work efficiently.

3) Resources management: The UBC Group offers more benefits and welfare than stated in the law. It focuses on creating corporate culture in which the employees are considered part of it. They are trained to love the company, and to have a sense of belonging. Teamworks are built. E-mail is used to communicate within the company. It is particularly used to assigning work, along with verbal assignment. With regard to the capital fund. The company mobilize a huge capital fund in 1998, so it has enough fund for operation at present. The company has given an opportunity for the employees at all levels to buy the company's stocks. As for technology, the UBC Company which deals with television has a larger number of subscribers and more advanced technology than other enterprises. It has a strategic plan to develop its technology into the digital system in the future.

4) The UBC Group is the only company in this business that uses marketing in strategic planning and conducts research to find information for setting the direction of its policy.

5) Success of the UBC Group: The number of its subscribes increases each year. In 2002, the number was 437,845 subscribes. Those who give up subscription account for only 1.07 percent. It always updates its technology and change the signal receives to prevent stealing the signal. The problem that the company encounters is uncertainty of the market, economy, politics and society. Besides, there are an exchange rate problem, a signal-tuning problem, a problem of royalty violation by local

enterprises, a problem of prohibiting advertising, and a problem of losing some employees to other companies.

Recommendations

The following recommendations were made for the UBC Group:

1.The company should try to increase its subscribers by changing the fees and the package of selling the programs.

2.Its income should be generated by using the products from the programs that it produced itself to be used as raw materials to sell to other companies.

3.It should accept the job of producing public relations media.

4.It should give an opportunity for program producers to hire its equipment.

For other organizations, it is necessary to have a good system of administration and management because of the high volatility of the environment. The following were recommended.

1.They should consider marketing and customers when setting a strategic plan and they should use research as a tool to get information.

2.They should work in teams. The employees should be given a chance to participate in planning.

3.Qualified people should be recruited.

4.There must be a standard evaluation system and a standard pay scale, including a good welfare system.

5.Technologies must also be modernized.