

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลไกการตลาดที่เกิดจากระบบทุนเสรีและระเบียบโลกใหม่ขับเคลื่อนธุรกิจระหว่างประเทศทำให้เกิดการขยายตัวขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศ (Multinational Corporation)¹ ซึ่งดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ ตั้งแต่สองประเทศขึ้นไปและต้องปรับกระบวนการดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดนและการจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ² จึงเกิดเป็นโครงสร้างองค์การแนวใหม่ที่มีความสำคัญกับหน่วยหน้าที่และหน่วยธุรกิจข้ามพรมแดนหรือองค์การที่มีโครงสร้างอิสระ แต่เชื่อมโยงกันด้วยโครงข่ายซึ่งมีรูปแบบการลงทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบหรือลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เช่น การเป็นพันธมิตร การร่วมลงทุน หุ้นส่วน การซื้อสิทธิ์ (license) หรือ franchise ตามกรอบกลยุทธ์ธุรกิจที่กำหนดไว้³ นอกจากนี้ การที่องค์การใดองค์การหนึ่งตัดสินใจขยายธุรกิจออกนอกประเทศนั้นต้องพิจารณาปัจจัยเชิงบวกด้านสภาวะการตลาด พื้นที่ในเชิงระยะทางหรือเวลา ปัจจัยสนับสนุนจากประเทศที่ต้องการขยายไป เช่น ทรัพยากร แรงงาน การสื่อสาร หรือระบบโครงสร้างพื้นฐาน สภาพที่เอื้ออำนวยด้านเศรษฐกิจและการเงิน วัฒนธรรมตลอดจนความเสี่ยงต่าง ๆ เช่น การเมือง⁴ ร่วมด้วย

ความสนใจศึกษาเรื่องธุรกิจระหว่างประเทศ นับแต่ช่วงทศวรรษที่ 1940 ภายหลังจากการสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เริ่มจากการขยายตัวของธุรกิจระหว่างประเทศของสหรัฐอเมริกาซึ่งมีข้อได้เปรียบทางเศรษฐกิจมากกว่าประเทศอื่นเนื่องจากไม่ประสบปัญหาการฟื้นฟู

¹ต่อไปในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้คำว่า “บรรษัทระหว่างประเทศ” แทน “Multinational Enterprise - MNEs และ Multinational Corporation - MNCs” และองค์การธุรกิจระหว่างประเทศทุกประเภท

²Richard M. Hodgetts, Fred Luthans and Jonathan P. Doh, International Management, 6th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006), p. 6.

³Ibid., pp. 260-277.

⁴Richard Mead, International Management: Cross-Culture Dimensions (Massachusetts: Blackwell Publisher, 1994), p. 355.

ประเทศหลังสงคราม ดังเช่น กลุ่มประเทศในยุโรปและญี่ปุ่น และต่อมาการศึกษาได้มุ่งประเด็นที่เกี่ยวกับบรรษัทระหว่างประเทศในช่วงทศวรรษที่ 1960 ตามด้วยการศึกษาผลกระทบที่มีต่อการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศในรายละเอียดปลีกย่อย เช่น ปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจกับการเมือง วัฒนธรรมเชิงชาติพันธุ์ซึ่งแตกต่างกันในบริบทของธุรกิจ การศึกษาเกี่ยวกับความสอดคล้องของกลยุทธ์ โครงสร้างและระบบการจัดการ หรือความสัมพันธ์ของเครือข่ายธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1970 การศึกษาเรื่องธุรกิจระหว่างประเทศที่ความเข้มข้นขึ้นเรื่อย ๆ โดยในช่วงทศวรรษที่ 1980 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงมิติของการจัดการข้ามวัฒนธรรมทั้งด้านพฤติกรรมและการศึกษาวัฒนธรรมเปรียบเทียบ⁵ ส่วนการศึกษาในช่วงทศวรรษที่ 1990 สนใจเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเชิงบูรณาการและเป็นสหวิทยาการมากขึ้นโดยเฉพาะเมื่อโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดปัจจัยที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น⁶ นอกจากนี้ยังมีความสนใจเรื่องการทำหน้าที่ในการจัดการ (หมายถึง การเงิน การจัดการข้ามวัฒนธรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการลงทุนจากต่างประเทศ) และด้านระหว่างประเทศควบคู่ไปกับการศึกษาในมิติการปฏิบัติ จวบจนปัจจุบันการศึกษาในสองมิติดังกล่าวยังคงได้รับความสนใจจากผู้ศึกษาในระดับสูง⁷

อัตราการเติบโตของบรรษัทระหว่างประเทศได้ทวีอย่างต่อเนื่อง อาทิใน ค.ศ. 2000 ปรากฏว่ามีบรรษัทระหว่างประเทศจำนวน 60,000 องค์การที่มีจำนวนองค์การในเครือข่ายกว่า 800,000 องค์การทั่วโลกซึ่งสร้างผลผลิตประมาณครึ่งหนึ่งของอุตสาหกรรมโลกหรือมีมูลค่าธุรกิจประมาณสองในสามของธุรกิจโลกและประมาณหนึ่งในสามของธุรกิจดังกล่าว (หรือครึ่งหนึ่งของธุรกิจบรรษัทระหว่างประเทศ) เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นภายในเครือข่าย⁸ นอกจากนี้ยังปรากฏว่าตัวเลขการลงทุนระยะยาวในต่างประเทศของบรรษัทระหว่างประเทศระหว่าง ค.ศ. 1980-2000 ไม่ได้ลดลง แม้ว่าเกิดเศรษฐกิจถดถอยในเอเชีย

⁵Barbara Parker, Evolution and Revolution: From International to Global Business, quoted in Steward R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord (eds.), Handbook of Organization Studies (London: SAGE Publications, 1996), pp. 486-487.

⁶Ibid., p. 488.

⁷Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts, International Business: Strategic Management Approach (Harlow, England: Prentice Hall, 2000), p. 24.

⁸UNCTAD (2001), quoted in Paul N. Gooderham and Odd Nordhaug, International Management: Cross-Boundary Challenge (Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 2003), pp. 7-8.

ในช่วงปลายของทศวรรษ 1990 ก็ตาม โดยบรรษัทระหว่างประเทศมากกว่าร้อยละ 30 ได้ลงทุนใน 65 ประเทศทำให้อัตราการเจริญเติบโตของการลงทุนในต่างประเทศในช่วงทศวรรษที่ 1990 สูงถึงร้อยละ 20-29 โดยประเทศที่ได้รับความสนใจจากนักลงทุนต่างประเทศมากที่สุดคือสาธารณรัฐประชาชนจีน⁹ เพราะองค์การเกือบ 400 องค์การซึ่งอยู่ในการจัด 500 อันดับโดยนิตยสารฟอร์จูน¹⁰ (Fortune 500 Companies) เลือกลงทุนในสาธารณรัฐประชาชนจีน ส่วนกลุ่มที่มีอิทธิพลในการลงทุนระหว่างประเทศเป็นกลุ่มประเทศที่อยู่ในสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา กลุ่มสหภาพยุโรปและญี่ปุ่น¹¹

อัตราการเติบโตของบรรษัทระหว่างประเทศดังกล่าวข้างต้นสร้างพัฒนาการทางความคิดและทำให้การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์การเป็นสาขาวิชาที่เติบโตและพัฒนาแปรผันตามการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจระหว่างประเทศไปด้วย เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักของการบริหารจัดการเพื่อให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติกรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์การสมัยใหม่¹² เริ่มต้นในช่วงรอยต่อของทศวรรษที่ 1930 และ 1940 แต่การศึกษาที่เป็นแบบหลักและครอบคลุมความคิดทฤษฎีกลับปรากฏในช่วงกลางของทศวรรษที่ 1960 การศึกษาในช่วงทศวรรษที่ 1940 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยข้อมูลข่าวสารที่พนักงานได้รับอันมีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของงาน ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1950 เป็นการศึกษาเรื่องการสื่อสารที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในกลุ่มขนาดย่อมกับโครงข่ายการสื่อสารและในช่วงทศวรรษที่ 1960 สนใจศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นของความหมายของข่าวสารอันมีผลต่อทัศนคติและผลิตผล และช่วงทศวรรษที่ 1970 สนใจศึกษาเรื่ององค์ประกอบและสหสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มทำงานและบรรยากาศการสื่อสาร ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1990 เมื่อองค์การต่าง ๆ ให้ความสนใจเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงปรากฏความสนใจเรื่องการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย

⁹Ibid., p. 9.

¹⁰การจัดอันดับประจำปีองค์การขนาดใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาจำนวน 500 องค์การ หรือที่เรียกกันว่า “ฟอร์จูน 500” โดยใช้ปัจจัยด้านรายรับเป็นเกณฑ์ดำเนินการโดยนิตยสารฟอร์จูน

¹¹UNCTAD (2001), quoted in Paul N. Goodderham and Odd Nordhaug, op. cit., footnote 8, p. 10.

¹²Phillip K. Tompkins and Maryanne Wanca-Thibault, Organizational Communication: Prelude and Prospects, quoted in Fredric M. Jablin and Linda L. Putnum (eds.) The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods (California: Sage Publications, Inc, 2001), p. xviii.

นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับบรรษัทระหว่างประเทศในปัจจุบันไม่อาจจะเลยการทำความเข้าใจเรื่องความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมการเนื่องจากบริหารบรรษัทระหว่างประเทศเป็นการดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดนประเทศซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้คนหลายเชื้อชาติบทบาทของวัฒนธรรมกับองค์การ¹³ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศโดยเริ่มต้นจากการเติบโตทางอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของอเมริกันในช่วงเวลาที่อุตสาหกรรมและการจัดการขององค์การของอเมริกันกำลังทรงอิทธิพลอย่างสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงทศวรรษที่ 1960 ทำให้นักทฤษฎีและผู้บริหารองค์การต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและการจัดการและเห็นพ้องต้องกันว่าวัฒนธรรมหรือวิถีแบบตะวันออกนั้น มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศแม้จะมีการถกเถียงเกี่ยวกับเหตุผลของปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การก็ตามจึงทำให้ “วัฒนธรรม” เป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในช่วงทศวรรษที่ 1980 และช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 เนื่องจากคุณลักษณะสำคัญของประเทศญี่ปุ่นได้กระตุ้นให้นักทฤษฎีด้านการจัดการของโลกตะวันตกให้ความสนใจเรื่องวัฒนธรรมนี้เป็นพิเศษรวมถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะระหว่างประเทศในโลกตะวันตกเข้ากับชีวิตขององค์การ ซึ่งริชาร์ด มีด (Richard Mead) ผู้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมข้ามชาติในการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศได้เสนอแนวคิดเรื่องการเข้าใจความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมซึ่งจำเป็นในการทำงานและสื่อสารระหว่างกันของพนักงานจากสำนักงานใหญ่กับพนักงานท้องถิ่นรวมถึงการทำงานร่วมกันของพนักงานต่างวัฒนธรรมในหน่วยงานเดียวกันอันเป็นผลมาจากฐานทัศนคติและแนวทางการจัดการที่แตกต่างกัน ดังที่บรรษัทระหว่างประเทศต่าง ๆ ได้เลือกวิธีการจัดการเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวแตกต่างกัน เช่น บรรษัทระหว่างประเทศของสหรัฐอเมริกาและยุโรปมักนิยมจ้าง ผู้บริหารท้องถิ่นและอาจใช้คนจากสำนักงานใหญ่เพียงไม่กี่คนเมื่อเปรียบเทียบกับบรรษัทระหว่างประเทศของญี่ปุ่น¹⁴ ส่วนเรื่องการจัดสัดส่วนของพนักงานจากสำนักงานใหญ่และพนักงานท้องถิ่นในการบริหารจัดการบรรษัทระหว่างประเทศนั้นยังเป็นประเด็นถกเถียงกัน เช่น แจ็ค เวลช์ (Jack Welch)¹⁵ อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเจนเนอรัล

¹³Gareth Morgan, *Images of Organization*, 2nd ed. (California: Sage Publication, 1997), pp. 119-120.

¹⁴Richard Mead, op. cit., footnote 4, pp. 359-360.

¹⁵Hal B. Gregersen, Allen J. Morrison and J. Stewart Black, “Developing Leaders for the Global Frontier,” *Sloan Management Review* 40 (1988):21-22, quoted in Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2002), p. 48.

มอเตอร์แห่งสหรัฐอเมริกาเชื่อเรื่องการส่งคนจากสำนักงานใหญ่ไปเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากองค์กรในเครือในต่างประเทศแล้วนำประสบการณ์ที่ได้รับกลับมาบริหารองค์กรในสำนักงานใหญ่ ขณะที่ คล็อด เทเลอร์ (Claude Taylor) ผู้บริหารของสายการบินแอร์แคนาดา¹⁶ กลับเชื่อเรื่องการจ้างผู้บริหารท้องถิ่นบริหารองค์กรในเครือหลังจากที่องค์กรประสบความล้มเหลวจากการส่งพนักงานชาวแคนาดาไปประจำยังสำนักงานต่างประเทศเมื่อครั้งเริ่มธุรกิจระหว่างประเทศเพราะชาวแคนาดาไม่ยอมรับและไม่เข้าใจ วัฒนธรรมท้องถิ่นซึ่งสร้างปัญหาสองระดับ คือ ด้านการจัดการและการติดต่อสื่อสาร จึงทำให้องค์กรเลิกจ้างพนักงานซึ่งเป็นคนท้องถิ่นบริหารตลาดนอกประเทศโดยให้พนักงานท้องถิ่นเหล่านั้นเข้ารับการอบรมที่แคนาดาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจและความเข้าใจระหว่างกัน และส่งพนักงานชาวแคนาดาไปทำงานยังสำนักงานต่างประเทศเป็นครั้งคราว ซึ่ง ริชาร์ด มิด เสนอการแก้ปัญหาเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งมีผลต่อการสื่อสารเชิงนโยบายจากสำนักงานใหญ่สู่องค์กรในเครือในบรรทัดระหว่างประเทศโดยการจ้างคนท้องถิ่นมาบริหารองค์กรในเครือเนื่องจากผู้บริหารท้องถิ่นมีความได้เปรียบเรื่องความสัมพันธ์ในท้องถิ่น ความเข้าใจตลาด เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมายท้องถิ่นอีกทั้งยังเข้าใจพนักงานองค์กรในเครือ

นอกจากนี้ พลวัตในบริบทธุรกิจและสภาพแวดล้อมในกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวกระตุ้นให้การสื่อสารภายในบรรทัดระหว่างประเทศทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารทั้งจากสำนักงานใหญ่ และองค์กรในเครือต้องตรวจสอบปัญหาจากสภาพแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลาเพื่อปรับตัวให้เท่าทันในการรับมือสถานการณ์นั้น ๆ ทำให้ธุรกิจระหว่างประเทศต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลาเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยองค์กรต้องเชื่อมโยงนโยบายพื้นฐานกับแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic plan) และยุทธวิธี (tactic) ให้เหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและเทคโนโลยี¹⁷ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องจัดการกับความเสี่ยงจำนวนมากจากสภาพแวดล้อมในบริบทดังกล่าวจึงส่งผลให้แนวคิดเรื่องการบริหารบรรทัดระหว่างประเทศไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่บนแนวคิดแนวใดแนวหนึ่งเพียงอย่างเดียวได้¹⁸ จึงเป็นสาเหตุให้ประเด็นเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรเติบโตมากขึ้นในช่วงหลังของศตวรรษที่ 20 เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ยอมรับความสำคัญของการ

¹⁶Lillian Chaney and Jeanette Martin, Intercultural Business Communication (New Jersey: Prentice Hall, 2000), p. 15.

¹⁷David C. Wilson, A Strategy of Change: Concept and Controversies in the Management of Change (London: Routledge, 1992), p. 29.

¹⁸Ibid., p. 47.

สื่อสารและปรากฏปัจจัยต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวางอันเป็นหลักฐานเพียงพอในการยืนยันว่าองค์การที่มีกลยุทธ์การสื่อสารประสิทธิผลสูงกว่าจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์การที่ขาดหรือด้อยกลยุทธ์การสื่อสาร อย่างไรก็ตามยังมีช่องว่างขององค์ความรู้ระหว่างการปฏิบัติงานประจำวันขององค์การ ทฤษฎีการจัดการและงานวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร¹⁹ จึงยังคงเป็นประเด็นให้ผู้ศึกษาต้องอธิบายหรือเสนอชุดคำอธิบายใหม่ในขอบเขตและอนาคตของสาขาวิชานี้ต่อไป²⁰

การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลงครั้งนี ผู้ศึกษาเลือกองค์การเอ็กมอนท์ ประเทศเดนมาร์ก²¹ ซึ่งเป็นบรรษัทระหว่างประเทศที่เป็นผู้นำตลาดสื่อมัลติมีเดียสำหรับทุกเพศทุกวัย มีประวัติศาสตร์ยาวนานถึง 127 ปี ประกอบด้วยพนักงานเกือบ 3,600 คนในองค์การในเครือกว่า 100 องค์การ ครอบคลุม 21 ประเทศในสแกนดิเนเวีย ยุโรป และเอเชีย²² จึงทำให้เอ็กมอนท์เป็นองค์การที่มีคุณสมบัติตรงตามประเด็นการศึกษาของผู้ศึกษา ได้แก่ ความเป็นบรรษัทระหว่างประเทศที่มีองค์การในเครือที่มีลักษณะแตกต่างทางวัฒนธรรมและลักษณะทางภูมิศาสตร์และมีความน่าสนใจเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องกลยุทธ์องค์การ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม) และตราเอกลักษณ์อันเป็นผลมาจากการปรับตัวให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งภายนอกและภายในองค์การ และที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ เอ็กมอนท์เป็นองค์การมีแนวทางการบริหารองค์การแบบธุรกิจเต็มรูปแบบทั้งที่แท้จริงแล้วองค์การมีสถานภาพอยู่ภายใต้ มูลนิธิเอ็กมอนท์ซึ่งมุ่งนำผลกำไรไปดูแลสังคมด้านสนับสนุนการศึกษาและเพื่อสาธารณกุศล นับตั้งแต่ ค.ศ. 1920 จนถึงปัจจุบันซึ่งองค์การได้บริจาคเงินเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวไปแล้วกว่าสองร้อยล้านยูโร²³

การประกาศการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การของเอ็กมอนท์เกิดขึ้นในการประชุมใหญ่ประจำปี ภายใต้ชื่อ “The Next 125 Years” อันเป็นปีที่เอ็กมอนท์เฉลิมฉลอง 125 ปีของการ

¹⁹Dennis Tourish and Owen Hargie, Key Issue in Organizational Communication (London: Routledge, 2004), preface.

²⁰Phillip K. Tompkins and Maryanne Wanca-Thibault, Organizational Communication: Prelude and Prospects, quoted in Fredric M. Jablin and Linda L., Putnum (eds.), op. cit., footnote 12, p. xviii.

²¹องค์การเอ็กมอนท์ก่อตั้งเมื่อ 15 พฤษภาคม ค.ศ. 1878 ปัจจุบันมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ณ 11 Vogmagergade, DK-1148 นครโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก

²²<<http://www.egmont.com>>, 2005.

²³Ibid.

ก่อตั้งองค์การ เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ณ นครโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์กโดยได้เชิญผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหลักจากสายงานธุรกิจต่าง ๆ ขององค์การจำนวน 150 คน จากทุกภูมิภาคมาประชุมเพื่อรับทราบกลยุทธ์องค์การชุดใหม่ อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม พร้อมกับตราเอกลักษณ์โดยสเตเฟน คราฟ (Steffen Kragh) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) และประธานกลุ่มกรรมการผู้จัดการ (Group Managing Director) ชาวเดนมาร์กเป็นผู้นำการประชุม เขาได้ให้เหตุผลว่าองค์การจำเป็นต้องมีกลยุทธ์องค์การชุดใหม่เพื่อปรับตัวให้เท่าทันต่อสภาพการณ์ของโลกผ่านกรอบกลยุทธ์ (tag line)²⁴ ว่า “We bring stories to life” ซึ่งมีความหมายสองนัยยะ คือ การเป็นผู้ที่นำเรื่องราวมาสู่ชีวิต (ผู้คน) หรือเป็นผู้สร้างเรื่องราวให้มีชีวิตชีวาก็ได้ กลยุทธ์องค์การชุดใหม่นี้ได้ระบุวิสัยทัศน์เรื่องการมุ่งตอบสนองต่อความพึงพอใจของพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า²⁵ อย่างชัดเจน และพันธกิจ คือ การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราวส่วนค่านิยมซึ่งเปรียบเสมือนปทัสถานหรือวัฒนธรรมขององค์การนั้นประกอบด้วยคำ 3 คำ ได้แก่ ความหลงใหล (Passion) ความทะเยอทะยาน (Ambition) และ ฮุมมะลิห์ (Rummelig) ซึ่งสรุปความได้ดังนี้ “ความหลงใหล” หมายถึง ความรักและการทุ่มเท แรงกายแรงใจในการสร้างสรรค์ผลงาน “ความทะเยอทะยาน” หมายถึง ความใส่ใจเรื่องธุรกิจและผลกำไรและสุดท้ายคือ “ฮุมมะลิห์” เป็นภาษาเดนมาร์ก หมายถึง การเป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้าง อดทนต่อความผิดพลาดและเปิดโอกาสให้กับสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมชุดใหม่นี้ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียมีลักษณะนุ่มนวลและความเป็นนามธรรมสูงขณะที่ วิสัยทัศน์และค่านิยมเดิมนั้นเน้นเป้าหมายธุรกิจมากกว่าโดยเฉพาะการขยายธุรกิจธุรกิจระหว่างประเทศเพื่อสนองตอบความต้องการของตลาด²⁶

²⁴ในการศึกษานี้เรียกข้อความนี้ว่า “กรอบกลยุทธ์” หรือเอ็กมอนท์เรียกว่า “Payoff” แต่ดูเอน อี. คแนปป์ เรียกข้อความนี้ว่า “tag line” หมายถึง ข้อความหรือวลีอันน่าประทับใจที่ใช้ในการสื่อสารเกี่ยวกับประโยชน์ทางอารมณ์หรือการใช้ที่ลูกค้าจะได้รับจากตราสินค้า (brand) ในการจัดการเชิงกลยุทธ์กับตราสินค้า, อ้างถึงใน Duane E. Knapp, *The Brand Mindset* (New York, NY: McGraw-Hill, 2000), p. xxii.

²⁵ดูภาคผนวก ก

²⁶วิสัยทัศน์ตามกลยุทธ์ของ ยาน โอ. ฟรอสชอก (Jan O. Froshaug ผู้นำองค์การระหว่างปี ค.ศ. 1986-2001) ได้แก่ “เราต้องการเป็นกลุ่มสื่อด้านบันเทิงระดับโลกที่สร้างสรรค์งานบันเทิงคุณภาพสำหรับเด็ก และผู้ใหญ่ ยามที่พวกเขาอ่าน ดู ฟัง และเล่น” (ดูภาคผนวก ข เพิ่มเติม)

สเตฟเฟน คราฟ ได้ชี้แจงสาเหตุของการเปลี่ยนตราเอกลักษณ์องค์กร (corporate identity) ว่ามาจากการที่เอกลักษณ์ของเดิมสะท้อนความเป็นเด็กมากเกินไปทั้งรูปทรงและสี²⁷ เนื่องจากในอดีตเอ็กมอนด์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็ก เยาวชน และครอบครัวเป็นหลัก ทั้ง ๆ ที่ความจริงแล้วผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความหลากหลายครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทุกเพศทุกวัย ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งพิมพ์ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ สื่อออนไลน์ เกมและสื่อรูปแบบอื่น ๆ อีกทั้งตัวอักษร ชื่อคำว่า “เอ็กมอนด์” ในตราเอกลักษณ์เดิมมีขนาดเล็กและบางทำให้ชื่อขององค์กรขาดความเด่นชัดเมื่อปรากฏในสื่อประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์ นอกจากนี้ยังปรากฏการใช้ตราเอกลักษณ์หลายระดับ²⁸ ปะปนกันทั้งระดับบริษัท (Corporate brand) ระดับองค์กร (Company brand) และระดับผู้บริโภคหรือระดับผลิตภัณฑ์²⁹ (Consumer brand) ทำให้องค์กรขาดความเป็นเอกภาพเนื่องจากเอกลักษณ์องค์กรอยู่ภายใต้ภาวะไร้ระเบียบและขาดความสม่ำเสมอในการนำเสนอภาพรวมขององค์กรเนื่องจากองค์กร นอกจากนี้ยังมีการในเครือที่เกิดขึ้นจากการร่วมลงทุนหรือควบรวมกิจการระหว่างเอ็กมอนด์กับองค์กรอื่นมักพิจารณาใช้ตราเอกลักษณ์เดิมหรือออกแบบเอกลักษณ์ใหม่เพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะ จึงยิ่งทำให้เกิดตราเอกลักษณ์ที่แปลกแยกและหลากหลายไปจากตราเอกลักษณ์ระดับบริษัทขององค์กร

ภารกิจของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหลักจากสายงานธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร หลังจากการประกาศกลยุทธ์ในวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003³⁰ คือสื่อสารกลยุทธ์ไปยังหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบและนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผู้ศึกษาสังเกตว่าได้มีการสื่อสารและปรับเปลี่ยนตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าระดับองค์กรและระดับผู้บริโภคในองค์กรในเครือให้สอดคล้องกับตราเอกลักษณ์ใหม่³¹ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 2004 ตามกรอบเวลาที่กำหนด แต่ยังไม่ปรากฏการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม) และตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนด์ที่ครอบคลุมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

²⁷ ดูภาคผนวก ง

²⁸ ระดับของตราสินค้าแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัทหรือองค์กรซึ่งในการศึกษานี้คือตราเอกลักษณ์ (Corporate brand หรือ Corporate identity) ระดับองค์กรในเครือ (Company brand) ระดับผลิตภัณฑ์หรือระดับผู้บริโภค (Consumer brand)

²⁹ ดูภาคผนวก ค

³⁰ ยกเว้นองค์กรที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนด์กับองค์กรท้องถิ่นให้พิจารณาการปรับใช้ตราเอกลักษณ์ตามมติของกรรมการบริหารองค์กรนั้น ๆ

³¹ ดูภาคผนวก จ และ ฉ

กลยุทธ์ การวางแผนการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสารกลยุทธ์ตลอดจนการตรวจสอบและประเมินผล การสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้อย่างจริงจัง

ปัญหานำวิจัย

นับเป็นเวลากว่าสองปีนับแต่การประกาศกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์ ผู้ศึกษาพบว่า องค์การในเครือ (ยกเว้นองค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุน) ได้เปลี่ยนตราเอกลักษณ์ของตนตาม กรอบที่องค์การได้วางไว้ นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 2004 เป็นต้นมา และได้สื่อสารเรื่องกลยุทธ์ องค์การผ่านการประชุม สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงได้ต่อยอดกลยุทธ์นี้ผ่านการสื่อสาร ต่าง ๆ และเครื่องเขียนของสำนักงานเป็นระยะ ๆ แต่กระนั้น สเตฟเฟน คราฟ ได้พูดถึงการปลูกฝัง ค่านิยมในฐานะวัฒนธรรมองค์การในการประชุมผู้บริหารประจำปี ค.ศ. 2005 ว่า “ค่านิยมคือรหัส พันธุกรรม (DNA) ของเรา แต่เรายังไปไม่ถึงจุดนั้น”³² แสดงว่าโดยนัยว่าประเด็นเรื่องค่านิยมที่ได้ ประกาศไว้ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงได้คาดหวังไว้เป็นเหตุให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษา เรื่องการสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศในภาวะการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสาร กลยุทธ์องค์การเพื่อทำความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การและการสื่อสารเรื่อง การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การวางแผนการสื่อสารและกิจกรรมการ สื่อสารภายในองค์การเรื่องการเปลี่ยนแปลงไปสู่พนักงานทุกระดับในองค์การเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์องค์การและนำกลยุทธ์นี้ไปปรับใช้ในงานที่ตนรับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

การศึกษานี้สนใจศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำความเข้าใจหรือสร้างกรอบอ้างอิงในการอธิบายปรากฏการณ์การสื่อสารภายในองค์การระหว่างประเทศ เมื่อองค์การต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการและมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การใน ประเด็นต่อไปนี้

1. การประกาศกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์แสดงทิศทางการบริหารจัดการขององค์การ ในการปรับตัวเพื่อการสร้างศักยภาพการแข่งขันให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในขององค์การเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งในด้านต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น โดยกลยุทธ์องค์การชุดใหม่แสดงให้เห็นว่าองค์การมุ่งหวังการเติบโตผ่าน วิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญต่อ

³²“Value is our DNA but we are not there yet.” กล่าวโดย สเตฟเฟน คราฟ ต่อผู้บริหาร 150 คน ในการประชุมประจำปี เมื่อ 15 มิถุนายน 2548 ณ นครโคเปนเฮเกน ประเทศ เดนมาร์ก

พนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้าผ่านพันธกิจที่มีลักษณะยืดหยุ่นในพิสัยกว้างกว่าของเดิม กล่าวคือ ไม่ได้ระบุชัดเจนในเรื่องธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์หากกล่าวเพียงการดำเนินธุรกิจที่มี “การเล่าเรื่อง” เป็นกรอบดำเนินการเท่านั้น ส่วนค่านิยมนั้น มีความเป็นนามธรรมมากกว่าของเดิมโดยเน้นเรื่องอารมณ์ ได้แก่ ความรักในงาน ความใส่ใจเป้าหมายทางธุรกิจและการเปิดใจกว้างบนฐานคิดว่าหากพนักงานในองค์กรมีค่านิยมเหล่านี้จะเป็นหนทางในการนำความเจริญเติบโตมาสู่องค์กร และเป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรไม่ชูนโยบายขยายตลาดสู่ต่างประเทศอีกต่อไปหลังจากที่องค์กรประสบความล้มเหลวจากธุรกิจนอกกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียในทศวรรษที่ผ่านมาจึงทำให้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร

2. ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรมักมาจาก “วัฒนธรรมองค์กร”³³ ได้แก่ สิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (โครงสร้างและกระบวนการ) หลักการ (ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์) และระดับนัยร่วม (ค่านิยม ความเชื่อและฐานคติ) ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงของเอ็กมอนด์ครั้งนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการล้มเหลวในการบริหารองค์กรตามกลยุทธ์ของผู้บริหารเดิม คือ ยาน โอ. ฟรอสซอก ผู้บริหารหัวก้าวหน้าผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรหลายประการตลอดระยะเวลา 13 ปีที่เขาได้บริหารองค์กร และให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรให้ทันสมัยระดับโลกพร้อมกับเปลี่ยนตราเอกลักษณ์องค์กรเพื่อให้องค์กรมีความเป็นสากลมากขึ้น ยาน โอ. ฟรอสซอก ได้ขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจสื่อมัลติมีเดียด้านบันเทิงผ่านการลงทุนในอุตสาหกรรมภาพยนตร์ โทรทัศน์ และเกมคอมพิวเตอร์และเข้าสู่ธุรกิจออนไลน์ พร้อม ๆ กับได้ขยายธุรกิจสู่ยุโรป ตะวันออกกลางและเอเชียทำให้เอ็กมอนด์เป็นบรรษัทระหว่างประเทศผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสื่อครบวงจรสำหรับเด็ก เยาวชน และครอบครัวอย่างแท้จริง ผลจากการขยายธุรกิจหลายสาขาอย่างรวดเร็วนี้ทำให้องค์กรประสบปัญหาทางธุรกิจในช่วงปลายของทศวรรษที่ 1990 จึงเป็นเหตุให้เอ็กมอนด์ต้องปรับเปลี่ยนผู้นำองค์กรมาเป็นสเตฟเฟน คราฟ ผู้มีเป้าหมายเบื้องต้นในการกอบกู้ภาวะเชิงลบทางธุรกิจขององค์กร ได้แก่ การจัดการกับปัจจัยภายในขององค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพแก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาต่อไปว่าปัจจัยภายใน (โครงสร้าง ระบบและวิธีการดำเนินการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การเมืองและภาวะผู้นำ) ที่องค์กรดำเนินการตลอดระยะเวลา 13 ปีภายใต้การบริหารงานของ ยาน โอ. ฟรอสซอก มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

³³Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change (California: Jossey-Bass Inc., 1999), pp. 15-20.

3. หลังจากทบทวนปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรแล้ว องค์กรจึงทำการกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรขององค์กรและเป้าหมายเป็นพื้นฐานสำคัญ กลยุทธ์องค์กรเป็นสิ่งบ่งบอกภาพรวมขององค์กรและวิถีทางในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอีกทั้งยังช่วยอธิบายสิ่งที่องค์กรและผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการกำหนดแผนกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษากลยุทธ์ขององค์กรและเหตุผลของการกำหนดเนื้อหาและการเลือกใช้สัญลักษณ์เพื่อใช้เป็นกรอบนโยบายหลักขององค์กร

4. เนื่องจากวิถีการดำเนินงานหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ การสื่อสารว่ากลยุทธ์การสื่อสารนั้นสามารถแปลงออกมาเป็นรูปธรรมได้ง่ายหรือยาก ดังนั้นการเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งนั้นต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านนิยหรือวัฒนธรรมองค์กร นักวิชาการนักทฤษฎี และที่ปรึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกล่าวกันว่าปัญหาหลัก ๆ ในองค์กรจะคลี่คลายไปเองหากสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ ซึ่งคำกล่าวนี้นี้หมายถึงประเด็นหลาย ๆ ประเด็น อาทิ การควบคุม การผูกมัด การขัดเกลากายทางสังคม (socialization) การจัดกระทำ (manipulation) ตลอดจนจัดการกับโครงสร้าง การออกแบบ และพฤติกรรมในระดับของการวิเคราะห์องค์กร³⁴ ส่วนประสิทธิผลของการสื่อสารในบริบทระหว่างประเทศขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมชาติ (national culture) เพราะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนั้นไม่อาจจะเลยการพิจารณาเกณฑ์ “ความเป็นชาติ” ในการแบ่งแยกวัฒนธรรมออกจากกันเพราะความเป็นชาติมักผูกโยงกับระบบค่านิยมต่อยอมรับคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ร่วมกันในแต่ละชาติและระบบค่านิยมทำให้ชาติหนึ่ง แตกต่างไปจากชาติอื่น ๆ จึงถือว่าคุณค่าเป็นแกนกลางของวัฒนธรรมชาติเพราะเป็นตัวกำหนดทิศทาง การรับรู้ การคิด การแสดงออกและการกระทำของบุคคลและสามารถเป็นอุปสรรคทางการสื่อสารเมื่อมีการเผชิญหน้าระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกันหรือภาษาพูดที่แตกต่างกันระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ตัวอย่างเช่น ประเด็นเรื่องการเลือกใช้ภาษาเดนมาร์ก คือ “ฮุมมะลิห์” เป็นค่านิยมขององค์กรนั้น ซาสชา อมาราสิงห์ (Sascha Amarasinha) ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์กร ชาวเดนมาร์ก³⁵ กล่าวว่า สำหรับตนแล้วถือเป็นความภาคภูมิใจในฐานะชาวเดนมาร์กซึ่งเป็นประเทศขนาดเล็กในการสื่อสารภาษาเดนมาร์กไปยังประเทศอื่น ขณะที่ในเบื้องต้นผู้ศึกษาพบความเห็นที่น่าสนใจของ

³⁴David C. Wilson, op. cit., footnote 17, p. 69.

³⁵สัมภาษณ์ ซาสชา อมาราสิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์กร, 17 มิถุนายน 2548.

พนักงานระดับบริหารในสายธุรกิจระหว่างประเทศต่อคำว่า “สุ่มมะลิห์” ดังนี้ ผู้บริหารหลายคนจากกลุ่มยุโรปตะวันออก กล่าวว่า เขาอดหัวเราะไม่ได้ทุกครั้งที่ต้องเปล่งเสียงคำนี้ระหว่างการถ่ายทอดคำนิยามนี้ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้อุปสรรคในการสื่อสารต่างวัฒนธรรมนี้อาจพิจารณาจากประเด็นที่ฝ่ายหนึ่งคิดว่าวัฒนธรรมของตนดีกว่าของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งหากสิ่งนี้เกิดขึ้นแล้วก็ยากที่การติดต่อสื่อสารจะเกิดผลสำเร็จ การใช้ภาษาที่แตกต่างกันหรือการมีอคติหรือความคิดเหมารวมว่าชนชาตินี้มีลักษณะเช่นนี้ทั้งหมด (stereotype) โดยมองข้ามความเป็นปัจเจกบุคคลหรือเกิดอคติที่คิดไปล่วงหน้าว่าคนนี้เป็นเช่นนั้นเช่นนี้ก่อนทำความรู้จักซึ่งสร้างความรู้สึกเชิงลบก่อนเกิดการสื่อสารหรือการกีดกันทางวรรณะเป็นต้น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาว่ากลยุทธ์ใหม่ขององค์การมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และในฐานะที่เอ็กมอนท์เป็นบรรษัทระหว่างประเทศจึงหมายถึงรวมถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมชาติที่แตกต่างกันหรือไม่ เพราะเหตุใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นการเลือกใช้คำนิยามภาษาเดนมาร์ก

5. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการนั้นองค์การต้องจัดโครงสร้างและการจัดการเพื่อสร้างสารสนเทศในการก่อตัวกลยุทธ์ให้ไปสู่ปฏิบัติการและสร้างระดับการเปลี่ยนแปลงโดยใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มักดำเนินอย่างค่อยเป็นค่อยไปและมาจากการลองผิดลองถูกและความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงขึ้นอยู่กับการสื่อสารซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้ว่าโอกาสและอุปสรรคที่องค์การกำลังเผชิญอยู่คืออะไร และองค์การจะต้องสังเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดให้เป็นแบบแผนและแพร่กระจายผ่านการเรียนรู้และการปฏิบัติที่ดี³⁶ ดังนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงควรสร้างการผูกมัดกันระหว่างสมาชิกในองค์การนับแต่การร่วมรับทราบปัญหาธุรกิจขององค์การ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อจัดการองค์การให้สามารถอยู่รอดในสภาพการแข่งขัน ตลอดจนฉันทกกำลังเพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ใหม่นี้ผ่านการสื่อสารไปยังทุกหน่วยงานโดยไม่ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าเป็นการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง³⁷ นอกจากนี้ในการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องคำนึงถึงปฏิกิริยาเชิงลบจากสมาชิกในองค์การในสภาวะการเปลี่ยนแปลง³⁸

³⁶Henry Mintzberg, Mintzberg on Management, quoted in John L. Thompson, Understanding Corporate Strategy (London: Thomson Learning, 2001), p. 30.

³⁷Barbara Senior, Organizational Change, 2nd ed. (Essex: Pearson Education Ltd., 2002), p. 15.

³⁸Terrance L. Albrecht and Betsy Wackernagel Bach, Communication in Complex Organizations: A Relational Approach (Florida: Harcourt Brace & Company, 1997), p. 238.

เนื่องจากความวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงหรืออคติที่มีต่อผู้บริหารทำให้ไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะดีกว่าสิ่งที่ดำเนินอยู่แล้วหรือเกิดความกังวลว่าตนอาจสูญเสียบางสิ่งบางอย่างเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ ผู้ศึกษาจึงต้องการทราบว่าองค์กรได้มีการวางแผนการสื่อสาร ได้แก่ การกำหนดกรอบดำเนินงาน การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการจัดการกระบวนการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร สิ่งรบกวน และการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ) เพื่อนำไปสู่กิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

6. ความสำเร็จของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์การขึ้นอยู่กับค่านิยมที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและอนาคตขององค์การผ่านกิจกรรมการสื่อสารทั้งการสื่อสารระหว่างระดับบนกับระดับล่างและระดับเดียวกัน จึงต้องกำหนดบทบาทของผู้ส่งสารในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนการสื่อสาร โดยในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้นผู้นำองค์การเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและมักมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกส่วนหนึ่งในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรมทางปฏิบัติซึ่งองค์การอาจพิจารณาใช้ผู้เชี่ยวชาญจาก “ภายนอก” หรือ “คนใน” สำหรับการสื่อสารในสภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้เอ็กมอนท์ได้พิจารณาใช้ “คนใน” เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่คุณอำนวยการฝ่ายการฝ่ายสื่อสารองค์การ ผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารของบริษัทได้กล่าวว่า กลุ่มผู้บริหารจำนวน 150 คน ที่เข้าประชุมเพื่อรับทราบการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 คือ ผู้ที่องค์การ คาดหมายให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง³⁹

นอกจากผู้นำองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วยังมีหน่วยงานสนับสนุนซึ่งเป็นหน่วยงานที่ติดต่อกับพนักงานซึ่งมีบทบาทร่วมในการสื่อสารภายในองค์การ ได้แก่ หน่วยงานการสื่อสารขององค์การและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยฝ่ายแรกมีหน้าที่โดยตรงในการสื่อสารภายในองค์การนับตั้งแต่การวางแผนการสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมการสื่อสาร ตลอดจนตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสาร ส่วนฝ่ายหลังรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนความเชื่อว่าเป็นคนคือทรัพยากรสำคัญขององค์การเพราะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและนำความสำเร็จมาสู่องค์การ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการทราบว่าผู้นำองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหน่วยงานสนับสนุนระดับบริษัท ได้แก่ หน่วยงานการสื่อสารขององค์การและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทอย่างไรในการสื่อสารกลยุทธ์และการวางแผนการสื่อสารเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารนี้

³⁹สัมภาษณ์ ชาสชา อมาราสิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การ, 17 มิถุนายน 2548.

7. กิจกรรมการสื่อสารในองค์การแบ่งเป็นหลายระดับ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม และการสื่อสารตลอดทั้งองค์การ กิจกรรมการสื่อสารยังหมายถึง กิจกรรมทางสัญลักษณ์ (symbolic activity) ที่เชื่อมโยงและอ้างอิงเหตุการณ์กับสัญลักษณ์ ในการสร้างความหมายและให้ความหมายนั้นร่วมกับบุคคลอื่นมากกว่าเป็นเพียงการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจเจกบุคคล ดังนั้นกิจกรรมการสื่อสารจึงหมายถึงกระบวนการการรับรู้ เข้าใจระหว่างผู้สื่อสาร การสื่อสารในองค์การผ่านช่องทางหลายช่องทางและหลายระดับโดยมีความหมายของสารแฝงในสัญลักษณ์นั้น ๆ⁴⁰ ในกระบวนการการสื่อสารจึงเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่ในโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ (structure of interaction) และโครงสร้างการสื่อสาร⁴¹ (communication structure) หรือโครงข่ายการสื่อสาร (communication network) การเลือกวิธีการสื่อสารขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ รวมถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่ทำหน้าที่ต่างกันไปในการจัดการสื่อสารในองค์การ การสื่อสารในความหมายของการแจ้งให้ทราบ การจูงใจ ให้ความรู้ สนับสนุน และต้อรอง ดังนั้น ประสิทธิภาพของการสื่อสารยังหมายถึง ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย การคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและการใช้อำนาจต่อการเปลี่ยนแปลง⁴² บนพื้นฐานของบทบาทต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของคนในองค์การ ส่วนการเลือกใช้การสื่อสารแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์และความเข้าใจเรื่องราวภายในองค์การ ดังนั้นผู้ศึกษาต้องการศึกษากิจกรรมสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การของเอ็กมอนท์ครั้งนี้ว่าประกอบด้วย กิจกรรมอะไร เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์แบบใด โดยพิจารณาร่วมกับกระบวนการการสื่อสารตามทฤษฎีการสื่อสาร และเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้สื่อสาร ตลอดจนการประเมินผลการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกิจกรรมการสื่อสารที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

⁴⁰Terrance L. Albrecht and Betsy Wackernagel Bach, op. cit., footnote 38, p. 5.

⁴¹รูปแบบของการทำหน้าที่ของสารสนเทศประเภทต่าง ๆ (information functions) อาทิ ความสัมพันธ์ในงานการสังคมหรือเรื่องส่วนตัว เรื่องซุบซิบ หรือเรื่องการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สื่อสารกันในหมู่สมาชิกองค์การ อ้างถึงใน Terrance L. Albrecht and Betsy Wackernagel Bach, op. cit., footnote 38, p. 5.

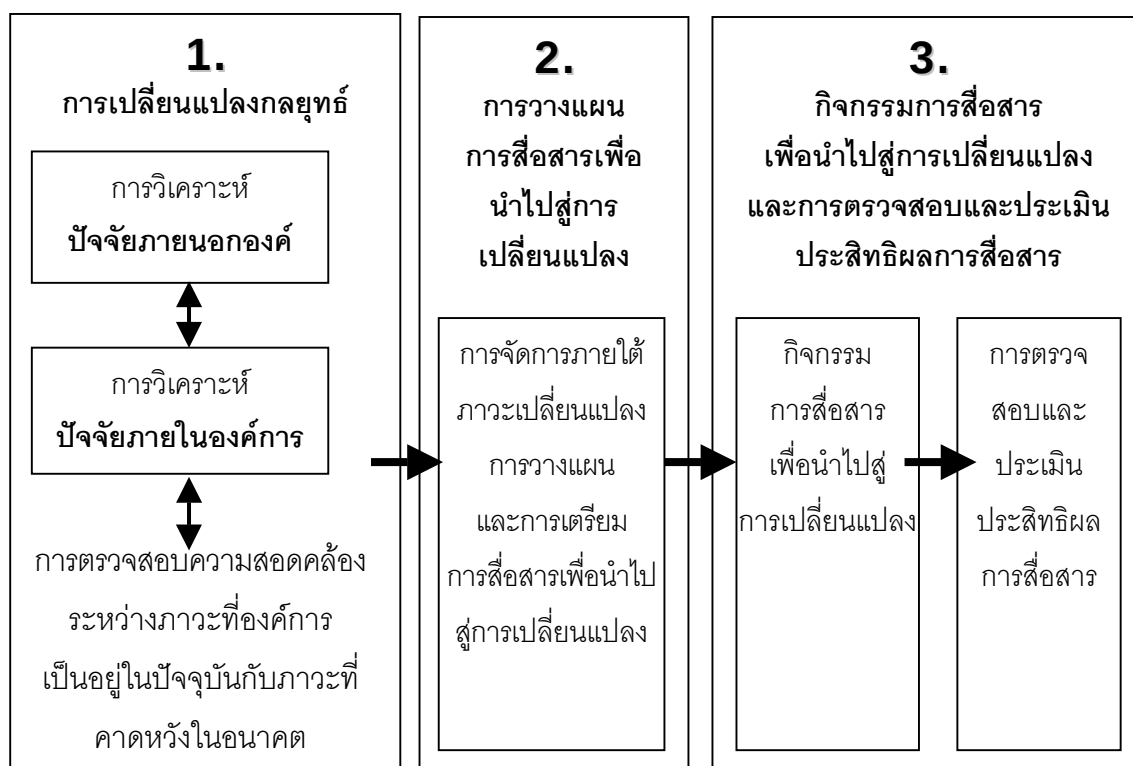
⁴²Ibid., p. 5.

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การและการจัดการกลยุทธ์ โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และปัจจัยภายในองค์การคือ โครงสร้าง ระบบและกระบวนการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ การเมืองและภาวะผู้นำ ตลอดจน ตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์ระหว่างภาวะปัจจุบันกับภาวะที่องค์การคาดหวังในอนาคต
2. เพื่อศึกษาการวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ซึ่งครอบคลุมการจัดการเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการจัดการกระบวนการการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร ไหลเวียนของสารและช่องทางการส่งสาร ผู้รับสารและสิ่งรบกวน) รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ
3. เพื่อศึกษากิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ในที่นี้ หมายถึง กิจกรรมการสื่อสาร อาทิ การจัดงาน การสัมมนา การประชุม วารสารภายใน ประกาศ ฯลฯ โดยพิจารณาร่วมกับกระบวนการการสื่อสาร เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้สื่อสาร โครงสร้างของการสื่อสาร ตลอดจนการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อศึกษาการทำหน้าที่ของการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

กรอบการศึกษา

ภาพที่ 1.1
กรอบการศึกษา



กลยุทธ์องค์กรเป็นตัวกำหนดภาพรวมให้แก่องค์กรในการจัดกระบวนการโครงสร้างและการจัดการกลยุทธ์องค์กร⁴³ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ผสานสรรพพลังและใช้ทรัพยากรขององค์กรร่วมกันในการสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กรโดยเฉพาะผู้ถือหุ้นและลูกค้า⁴⁴ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องทราบว่าองค์กรกำลังเผชิญโอกาส

และอุปสรรคใดแล้วจึงสังเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในรูปของแบบแผน (pattern) และเผยแพร่การเปลี่ยนแปลงนั้นผ่านการเรียนรู้และการปฏิบัติที่ดี⁴⁵ ดังนั้นความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการสื่อสารด้วย

⁴³ John L. Thompson, op. cit., footnote 36, p. 15.

⁴⁴ Ibid., p. 21.

⁴⁵ Ibid., p. 30.

การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศในภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา การสื่อสารกลยุทธ์องค์กรครั้งนี้ ผู้ศึกษาประยุกต์ใช้แบบจำลองของเฮย์สและไฮด์ (Hayes and Hyde)⁴⁶ มาใช้เพื่ออธิบายการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศในภาวะเปลี่ยนแปลง ตามที่ เฮย์สและไฮด์ ได้เสนอขั้นตอนในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน ได้แก่ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การตรวจวินิจฉัยสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันและระบุสถานะในอนาคตขององค์กร การเตรียมการและการวางแผนเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ การลงมือปฏิบัติการ ทบทวนและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ศึกษาได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ซึ่งเชื่อมโยงกันตามลำดับดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. การวางแผนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง
3. กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการประเมินประสิทธิผล

คำนิยามศัพท์

องค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจตั้งแต่สองประเทศขึ้นไป มีองค์การในเครือนอกประเทศที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ มีการบัญญัติศัพท์ที่ใช้เรียกองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับความแตกต่างของปรัชญาการบริหารงาน ได้แก่ บรรษัทระหว่างประเทศ (Multinational Corporation) บรรษัทโลก (Global Corporation) บรรษัทระหว่างประเทศ (International Corporation) บรรษัทข้ามชาติ (Transnational Corporation)

การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการสร้างและแลกเปลี่ยนสารภายในองค์กร เพื่อให้้องค์การสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม หรือแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

⁴⁶J. Hayes and P. Hyde, Managing the Merger, A Change Management Simulation (Novi, Michigan: Organisation Learning Tools, 1998), quoted in John Hayes, The Theory and Practice of Change Management (Wiltshire: Palgrave, 2002), pp. 54-55.

ภาวะเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การโดยการจัดการภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง⁴⁷ (change management) ประกอบด้วย กระบวนการที่องค์การจัดการออกแบบโครงสร้างและวัฒนธรรมของตนเสียใหม่) เพื่อเคลื่อนย้ายองค์การจากสภาวะปัจจุบันไปสู่สภาวะที่ปรารถนาในอนาคตเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลของตน ในกรณีศึกษานี้คือ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์

เอ็กมอนท์ (Egmont Group) หมายถึง องค์การสื่อในประเทศเดนมาร์กมีสถานะเป็นองค์การภายใต้มูลนิธิเอ็กมอนท์ ก่อตั้งเมื่อ 15 พฤษภาคม ค.ศ. 1878

สำนักงานใหญ่ หรือบริษัทแม่ หมายถึง สำนักงานที่ตั้งอยู่ในประเทศที่ผู้บริหารระดับสูงที่กำกับนโยบายหลักและหน่วยบริหารกลางขององค์การทำงานอยู่สำนักงานใหญ่ของเอ็กมอนท์ตั้งอยู่ ณ 11 Vogmagergade, DK-1148 นครโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก

องค์การในเครือ หมายถึง องค์การที่อยู่ในสายธุรกิจ มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองโดยมีการจัดการกำกับดูแลให้การดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายและบรรลุป้าหมายหลักขององค์การ

มูลนิธิเอ็กมอนท์ หมายถึง องค์การการกุศลที่นำผลประโยชน์จากการบริหารธุรกิจไปใช้ในการสาธารณกุศลตามพันธกรรมของเอ็กมอนท์ เฮรัลด์ ฟือเทอร์สัน ผู้ก่อตั้งองค์การ

กรรมการบริหารองค์การ (Board of Directors) ซึ่งเอ็กมอนท์เรียกว่า Board of Trustees หมายถึง คณะกรรมการของมูลนิธิเอ็กมอนท์ผู้เป็นตัวแทนของมูลนิธิเอ็กมอนท์ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของทางกฎหมายขององค์การ คณะกรรมการนี้มีหน้าที่กำกับกรอบนโยบายหลักการบริหารจัดการองค์การ และประธานมูลนิธิเอ็กมอนท์คนปัจจุบันคือ อีวา ซัมเรน (Ivar Samren) ชาวเดนมาร์ก

ผู้นำองค์การ หมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและประธานกลุ่มกรรมการผู้จัดการซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดทางการบริหารองค์การ และผู้นำองค์การของเอ็กมอนท์คนปัจจุบันคือ สเตเฟน คราฟ (Steffen Kragh) ชาวเดนมาร์ก

คณะจัดการ (Management Board) หมายถึง คณะผู้บริหารที่รายงานต่อผู้นำองค์การและมีบทบาทในการช่วยผู้นำองค์การวางกลยุทธ์ เป้าหมายระยะยาว และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ⁴⁸ คณะจัดการของเอ็กมอนท์ ในที่นี้ประกอบด้วย ผู้นำองค์การ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินและผู้นำสายธุรกิจ รวมทั้งสิ้น 7 คน

⁴⁷Gareth R. Jones, Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases, 4th ed. (Upper Saddle River, New Jersey; Pearson Education Inc, 2004), p. 9.

⁴⁸Ibid., p. 42.

ผู้นำสายธุรกิจ หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในสายธุรกิจแต่ละสายจำนวน 5 สาย ได้แก่ นิตยสาร หนังสือ สื่อสำหรับเด็กและวัยรุ่น ภาพยนตร์ และธุรกิจระหว่างประเทศ

สายธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึง สายธุรกิจที่ประกอบด้วยองค์การในเครือใน 17 ประเทศ นอกสแกนดิเนเวีย แบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่ 1) ภูมิภาคยุโรปกลาง ได้แก่ เยอรมัน ออสเตรีย สวิตเซอร์แลนด์ 2) อังกฤษ 3) ภูมิภาคยุโรปตะวันออกตอนเหนือ ได้แก่ โปแลนด์ สาธารณรัฐเช็ก รัสเซีย ลิทัวเนีย เอสโตเนีย แลตเวีย 4) ภูมิภาคยุโรปตะวันออกตอนใต้ ได้แก่ บัลแกเรีย โรมาเนีย โครเอเชีย ตุรกี และ 5) ภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ จีน และไทย

กลยุทธ์องค์การ (Corporate strategy) หมายถึง การกำหนดกรอบบริหารเชิงกลยุทธ์ ขององค์การประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมที่เอ็กมอนท์ประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ดังนี้

- วิสัยทัศน์ : เป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้า
- พันธกิจ : สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว
- ค่านิยม ได้แก่ ความหลงใหล (Passion) หมายถึง ความหลงใหลในสิ่งที่ทำ รักการ สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราวในวิธีที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความหลงใหลนี้เป็นหัวใจของทุกสิ่งที่ทำ ความทะเยอทะยาน (Ambition) หมายถึง ความใส่ใจเรื่องธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งผลกำไรและ ผลภายในอุตสาหกรรมสื่อ มีความทะเยอทะยานเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายและการทุ่มเทเพื่อให้สิ่ง เหล่านั้นเสร็จสมบูรณ์ ความมุ่งมั่นคือชัยชนะเหนือความกลัวที่จะพ่ายแพ้ และฮุมมะลิห์ (Rummelig) เป็นภาษาเดนมาร์ก หมายถึง ทัศนียภาพที่กว้างใหญ่ อดทนและเต็มใจต่อความคิด ใหม่ ๆ และการสร้างสิ่งใหม่ ๆ

ตราเอกลักษณ์ หมายถึง ตราสินค้าระดับบริษัท (Corporate Identity or Corporate Brand) ที่ประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 มีรูปแบบเป็นการเรียงอักษรคำว่า “EGMONT”แบบเรียบง่าย สีดำ ดังนี้ **EGMONT**

ตราสินค้าระดับองค์การ (Company Brand) หมายถึง ตราเอกลักษณ์หรือตราสินค้าที่ องค์การในเครือแต่ละองค์การพิจารณาปรับใช้เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (ดูภาคผนวก จ และ ข)

ตราสินค้าระดับผู้บริโภค (Consumer Brand) หมายถึง ตราสินค้าหรือตราผลิตภัณฑ์ที่ องค์การในเครือพิจารณาใช้เป็นสัญลักษณ์ของสินค้า ปรากฏในผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์ (ดูภาคผนวก จ, ข และ ซ)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการทางอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามในการบรรลุเป้าหมายขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง และยังไม่มีนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นสากลเนื่องจากภาวะผู้นำเนื่องจากความซับซ้อนและวิธีการศึกษาที่แตกต่างกัน⁴⁹

แม้ว่าผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นซึ่งอาจมีตำแหน่งในระดับจัดการหรือไม่ก็ได้ แต่ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีตำแหน่งและอำนาจตามโครงสร้างองค์การจึงเป็นผู้มีบทบาทและอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้ศึกษาแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ระดับตามโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำองค์การซึ่งอยู่ในระดับบริษัทและผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับหน่วยธุรกิจ ส่วนผู้ตามในการศึกษานี้คือผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง⁵⁰ หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงาน (Change Agent / Change Agency) ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อวิถีขององค์การโดยการแทรกแซงความคิดเห็นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การผ่านความสามารถในการสร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงและโน้มน้าวให้พนักงานพูดถึงการเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งเกิดการยอมรับในที่สุด

ในการศึกษานี้ หมายถึง ผู้บริหารหน่วยธุรกิจจำนวน 150 คน ผู้เข้าประชุมเพื่อรับทราบการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ณ นครโคเปนเฮเกน เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ คือ ปัจจัยทางโครงสร้าง ระบบและวิธีการดำเนินการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์การ การเมืองและภาวะผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของชุดความคิด ค่านิยม และวิธีการเรียนรู้ที่สมาชิกขององค์การได้พัฒนาประสบการณ์จากความเป็นมาขององค์การที่แสดงผ่านการจัดการสิ่งต่าง ๆ และจากพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ⁵¹ ดังนั้นวัฒนธรรมเป็นเรื่องเฉพาะที่ทำให้กลุ่มสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากกลุ่มสังคมอื่น⁵²

⁴⁹Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, Leadership: Theory Application, Skill Development, 2nd ed. (Eagan, M.N.:Thomson, 2004), p. 5.

⁵⁰John Hayes, op. cit., footnote 46, pp. 17, 63-67.

⁵¹Gareth R. Jones, op. cit., footnote 47, p. 195.

⁵²Richard Mead, op. cit., footnote 4, p. 6.

อนึ่ง ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาให้วัฒนธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การในบรรทัดระหว่างประเทศนั้นได้รับอิทธิพลจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมชาติขององค์การในเครือข่ายแต่ละแห่ง

การจัดการกับความขัดแย้งหรือการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การกระทำได้โดยการจูงใจ ให้ความรู้ความเข้าใจและการสร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

การจัดการกับผู้ที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกำหนดบทบาทของผู้นำองค์การ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง

การจัดการกระบวนการสื่อสาร หมายถึง การจัดการกับผู้ส่งสาร สาร การไหลของสาร และช่องทางการส่งสาร และผู้รับสาร

กิจกรรมการสื่อสาร หมายถึง กิจกรรมการสื่อสารที่สำคัญในองค์การและพื้นที่ซึ่งมีการเน้นหนักต่าง ๆ กันไป ได้แก่ การเน้นวาทะเป็นหลัก การเน้นลายลักษณ์อักษร ช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ หรือแบบดั้งเดิม กิจกรรมการสื่อสาร อาทิ การสนทนาต่อหน้า การสนทนาผ่านโทรศัพท์/วิทยุสื่อสาร การประชุม การออกกระเป๋ยบ รายงานการประชุม บันทึกข้อความ ฯลฯ โดยได้จำแนกกิจกรรมการสื่อสารออกเป็น 6 กลุ่มตามวัตถุประสงค์การสื่อสารภายในองค์การ คือ สื่อพื้นฐานภายใน สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน สื่ออันตรกิริยาหรือปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสนทนา และสื่อดั้งเดิม

ประสิทธิผลการสื่อสาร หมายถึง การบรรลุเป้าหมายการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แบ่งระดับการวัดออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย ระดับการรับรู้ (awareness) ความเข้าใจ (understanding) การสนับสนุน (supporting) การมีส่วนร่วม (involvement) และการผูกมัด (commitment)

ขอบเขตการศึกษา

ในการสื่อสารภายในบรรทัดระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา การสื่อสารกลยุทธ์องค์การครั้งนี้ ผู้ศึกษาสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์การเฉพาะประเด็นของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ที่เอ็กมอนท์ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 นับจากการสื่อสารของผู้นำองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานสนับสนุน

ระดับบรรษัทที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (หน่วยงานการสื่อสารองค์กรและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์) ไปยังพนักงานระดับปฏิบัติงานในองค์กร โดยมุ่งศึกษาการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเฉพาะในองค์กรในเครือข่ายได้สายธุรกิจระหว่างประเทศ (International Division)

สายธุรกิจระหว่างประเทศ คือ หน่วยธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่นอกพื้นที่สแกนดิเนเวียใน 17 ประเทศ ประกอบด้วยพนักงานจำนวน 733 คน ซึ่งในปี ค.ศ. 2005 มีผลประกอบการรวม 266 ล้านยูโร ซึ่งมีมูลค่าเกือบหนึ่งในสี่ของผลประกอบการรวมขององค์กร (ร้อยละ 22.6) ขณะที่สามารถสร้างผลกำไรจากการปฏิบัติงานได้ 21 ล้านยูโร หรือเกือบหนึ่งในสามของผลกำไรทั้งหมดขององค์กร⁵³ (ร้อยละ 29.5) สายธุรกิจระหว่างประเทศแบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่

1. กลุ่มประเทศยุโรปกลาง ได้แก่ เยอรมัน ออสเตรีย สวิตเซอร์แลนด์
2. ประเทศอังกฤษ
3. กลุ่มประเทศยุโรปตะวันออกตอนเหนือ ได้แก่ โปแลนด์ ฮังการี สาธารณรัฐเชค รัสเซีย ลิทัวเนีย เอสโตเนีย แลตเวีย
4. กลุ่มประเทศยุโรปตะวันออกตอนใต้ ได้แก่ บัลแกเรีย โรมาเนีย โครเอเชีย และตุรกี
5. กลุ่มประเทศเอเชีย ได้แก่ จีน และ ไทย

อนึ่ง องค์กรในเครือในสายธุรกิจระหว่างประเทศส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่เอ็กมอนท์ลงทุนเต็มส่วนหรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งหมด ยกเว้นองค์กรในเครือในประเทศตุรกี จีนและไทย⁵⁴ เป็นองค์กรที่มีการลงทุนแบบร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนท์กับองค์กรท้องถิ่น

ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัยในการศึกษารั้งนี้มี 2 ประการ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านภาษาและข้อจำกัดด้านนโยบายตามโครงสร้างการลงทุน ดังนี้

ข้อจำกัดด้านภาษาเกิดจากการที่ผู้ศึกษาใช้ภาษาอังกฤษในการเก็บข้อมูลขณะที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ใช่ผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาประจำชาติทำให้ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลโดยการ

⁵³ Egmont Annual Report 2005 (Copenhagen: Egmont Foundation, 2006), pp. 14, 25.

⁵⁴ องค์กรในเครือในประเทศตุรกีเป็นการร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนท์กับองค์กรสื่อขนาดใหญ่ของตุรกีชื่อโดกัน องค์กรในเครือในประเทศจีนเป็นการร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนท์กับวิสาหกิจไปรษณีย์ของจีน และองค์กรในเครือในประเทศไทยเป็นการร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนท์กับองค์กรสื่อของไทย คือ บมจ. เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป

สัมภาษณ์ทั้งแบบการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษโดยตรงและแบบใช้ล่าม (ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้) ดังนั้นจึงต้องยอมรับว่าในการเก็บข้อมูลนี้จึงอาจเกิดภาวะของการสูญหายหรือความบิดเบือนของข้อมูลอันเนื่องมาจากการแปลความได้

ส่วนข้อจำกัดด้านนโยบายการบริหารและการดำเนินกลยุทธ์องค์การตามโครงสร้างการลงทุนที่แตกต่างกันมีผลต่อรูปแบบการสื่อสารและระดับการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การที่แตกต่างกันและมีผลต่อการเก็บข้อมูลในการศึกษา โดยองค์การในเครือที่เอ็กมอนด์เป็นเจ้าของเต็มส่วน (ถือหุ้นร้อยละ 100) อยู่ในบังคับให้นากลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนด์ไปปฏิบัติตามเป้าหมาย แต่องค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนไม่อยู่ในบังคับดังกล่าว

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การ” ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเชิงประยุกต์ในการมองปัญหาแบบปรากฏการณ์จริงจากกรณีศึกษาโดยหวังประโยชน์ ดังนี้

1. เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของบรรษัทระหว่างประเทศเนื่องจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การทั้งปัจจัยภายนอก (สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี) และปัจจัยภายในจนเป็นเหตุให้ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์การรวมถึงการพิจารณาความสอดคล้องของกลยุทธ์กับองค์การโดยว่ากลยุทธ์องค์การมีความเหมาะสมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลานพลักร่วม ให้ผลตอบแทนที่พอใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้

2. ทราบการวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ได้แก่ การกำหนดกรอบการสื่อสาร การจัดการกระบวนการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร การไหลของสารและช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร และสิ่งรบกวน) การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง อาทิ การจัดการ เกี่ยวกับการจูงใจ การฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการสื่อสารและการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ

3. ทราบกิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ อาทิ การจัดงาน การสัมมนา การประชุม นิติสารภายในประกาศ ฯลฯ โดยพิจารณาร่วมกับแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้สื่อสาร ตลอดจนการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร

4. สามารถนำผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศที่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อการพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพในลำดับต่อไป

5. สามารถนำผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ด้านการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศสำหรับผู้สนใจศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ อีกทั้งเพื่อการขยายผลขององค์ความรู้ในการศึกษาสาขาวิชานี้ต่อไปในอนาคต