

บทที่ 4

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรของเอ็กมอนท์นั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าควรศึกษาสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จนกระทั่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นการจัดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ชุดใหม่เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมตลอดจนตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างองค์กรกับกลยุทธ์ก่อนนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การสื่อสารและปฏิบัติการต่อไป

ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

การตรวจสอบปัจจัยภายนอก (สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี) และปัจจัยภายใน (โครงสร้างระบบและกระบวนการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรม องค์กร การเมืองในองค์กรและภาวะผู้นำ)

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อปรับสภาพให้องค์กรกลับสู่ภาวะปกติ และการดำเนินกลยุทธ์เติบโตโดยจัดทำข้อความพันธกิจและการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กรตามเป้าหมายกลยุทธ์ต่อไป

3. ความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่คาดหวังในอนาคต

การตรวจสอบว่ากลยุทธ์องค์กรชุดใหม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ และสอดคล้องกับความเป็นองค์กรของเอ็กมอนท์หรือไม่

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

การศึกษาพบว่าปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรนั้นส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรในระดับที่แตกต่างกัน (ระดับมาก ปานกลางหรือไม่มีผลเลย) และบางปัจจัยส่งผลกระทบเป็นทอด ๆ ไปยังปัจจัยอื่น ๆ ผู้ศึกษาพบว่าสาเหตุหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรของเอ็กมอนท์ ค.ศ. 2003 กลับมาจากปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

การบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารชุดเดิมที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย พันธกิจ และค่านิยมชุดเดิมเสื่อมลงพร้อม ๆ กับภาวะผู้นำของผู้นำองค์การอ่อนแอ ประกอบกับปัญหาปัจจัยภายในด้านโครงสร้างระบบและวิธีการทำงานภายในองค์การที่ซ้ำซ้อนและซับซ้อนจึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ขณะที่ปัจจัยภายในด้านปรัชญาขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ การศึกษายังพบว่าปัจจัยภายนอกด้านตลาดซึ่งไม่สร้างกำไรตามที่ประมาณการไว้มีส่วนในการสร้างความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์ ส่วนปัจจัยภายนอกอื่น ๆ นั้นเป็นเพียงปัจจัยเสริมที่มีผลทำให้กลยุทธ์พลัดไปจากเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรม และเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อตลาดและผู้บริโภค ขณะที่ปัจจัยด้านการเมืองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยภายนอกองค์การ

ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านตลาดซึ่งมีผลต่อความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรม และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีผลต่อตลาดและผู้บริโภค เพราะตลาดคือตัวชี้วัดความเป็นไปได้ทางธุรกิจและผลประกอบการขององค์การ โดยมีผู้บริโภคเป็นตัวชี้วัดของตลาดอีกชั้นหนึ่ง ผู้ศึกษาพบว่าปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อกลยุทธ์ขององค์การที่แม้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่องานองค์การมากที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่องค์การเน้นย้ำความสำคัญในระดับสูงคือ เทคโนโลยีเนื่องจากมีผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเด็กและเยาวชนซึ่งเป็นลูกค้ารายสำคัญของเอ็กมอนด์ ขณะที่ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจและสังคม-วัฒนธรรมมีผลกระทบระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านระบบการเมืองการปกครอง กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับนั้นไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของเอ็กมอนด์เลย ดังนี้

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์

การศึกษพบว่าสภาพทางเศรษฐกิจในตลาดที่เอ็กมอนด์ขยายธุรกิจไปตามแผนกลยุทธ์ของ ยาน โอ. พรอสซอกไม่เป็นไปตามความคาดหมายซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การเนื่องจากมีผลกระทบต่อกำไรสุทธิ ได้แก่ ความเข้มแข็งของคู่แข่งในตลาดบางแห่งมากกว่าเอ็กมอนด์จนเป็นเหตุให้เอ็กมอนด์ไม่สามารถรักษาตำแหน่งที่ดีในการแข่งขันได้เช่น อิตาลี ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น, สภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกันในตลาดในกลุ่มประเทศยุโรปตะวันออกซึ่งอยู่ในช่วงเปิดประเทศทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อต่ำกว่าเป้าหมายเช่นบัลแกเรีย โครเอเชีย เอสโทเนีย แลตเวีย ลิทัวเนีย เป็นต้น, ขนาดของตลาดไม่ใหญ่เพียงพอต่อการทำกำไรเช่น เซอร์เบีย สวิสเซอร์แลนด์ และสโลเวเนีย, ตลาดขนาดใหญ่ แต่ประชากรส่วนใหญ่มีกำลังซื้อต่ำมาก เช่น จีนและอินเดียทำให้องค์การ

ไม่สามารถขายผลิตภัณฑ์ในราคาที่เราคาดหวังและมีกำไรต่อหน่วยค่อนข้างต่ำผนวกกับกระแสเศรษฐกิจตกต่ำในเอเชียทำให้องค์การในเครือในภูมิภาคเอเชียมีผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่าขนาดของตลาดสื่อใหม่เช่นเกมออนไลน์กำลังอยู่ในช่วงต้นของวัฏจักรทางธุรกิจหรืออยู่ในช่วงการทดสอบผลิตภัณฑ์ในตลาดจึงทำให้ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะที่องค์การได้ลงทุนในธุรกิจนี้จำนวนมากในเยอรมัน

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อปัจจัยด้านสังคม-วัฒนธรรมซึ่งส่งผลกระทบทอดต่อไปยังค่านิยมหรือพฤติกรรมของผู้บริโภค

การศึกษาพบว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (อาทิ อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชาชาติ อัตราการว่างงาน เป็นต้น) มีผลกระทบต่อปัจจัยด้านสังคม-วัฒนธรรม (อาทิ กลุ่มขนาดเล็ก ครอบครัว บทบาทและสถานะทางสังคม ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ วงจรชีวิต อาชีพ สถานะทางเศรษฐกิจ แบบแผนการใช้ชีวิต¹) และส่งผลต่อไปยังบุคลิกส่วนตัวหรือพฤติกรรมหรือวิถีการดำเนินชีวิตของประชากร เมื่อพิจารณาสถิติของสหภาพยุโรป (Eurostat) ประจำปี ค.ศ. 2003² ซึ่งเป็นสถิติของประเทศสมาชิกของสหภาพยุโรปซึ่งเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ของเอ็กมอนท์ และพบว่าประชากรของประเทศสมาชิกของสหภาพยุโรปมีระดับการศึกษาสูงขึ้นทำให้พวกเขามีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น ส่งผลต่อความเป็นอิสระในการเลือกซื้อสินค้าและพฤติกรรมหรือแบบแผนการใช้ชีวิตที่มีลักษณะเฉพาะมากขึ้นซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค³ ในแง่ของการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ

¹ การเข้าใจแบบแผนการใช้ชีวิตของผู้บริโภคทำได้โดยการศึกษาผู้บริโภคตามกลุ่มทางการตลาด (segment) ผ่านพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีอื่น ๆ อ้างถึงใน Gary Armstrong and Philip Kotler, Marketing: An Introduction (Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 2003), p. 147.

² สถิติของประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรประหว่าง ค.ศ. 1991-2001 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับยุคเอ็กมอนท์ใหม่ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงในองค์การและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์, อ้างถึงใน <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-02-001/EN/KS-CD-02-001-EN.PDF>, 2005.

³ พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมการซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคซึ่งเป็นปัจเจกบุคคลหรือครอบครัวเพื่อการบริโภคส่วนตัว ผู้บริโภคมีความแตกต่างกันในเชิงของอายุ รายได้ ระดับการศึกษา แบบแผนการใช้ชีวิตและรสนิยมจึงทำให้พวกเขามีพฤติกรรมการซื้อสินค้าและบริการที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายด้วย, อ้างถึงใน Gary Armstrong and Philip Kotler, op. cit., footnote 1, p. 143.

นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มลูกค้าเด็กและเยาวชนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญของเอ็กมอนท์ให้คุณค่ากับตราสินค้าในการเลือกบริโภคสินค้าหรือบริการ การศึกษาของมาร์ติน ลินด์สตรอม (Martin Lindstrom)⁴ พบว่าเยาวชนช่วงอายุประมาณ 9-12 ปี เติบโตในวุฒิภาวะที่เร็วกว่าในอดีต (KGOY – Kids Grow Old Younger) เนื่องจากพวกเขาได้รับข้อมูลข่าวสารในปริมาณมากตั้งแต่อายุยังน้อยจึงทำให้พวกเขามีความสัมพันธ์กับตราสินค้าต่าง ๆ มากกว่าเยาวชนยุคก่อน ๆ โดยมีโทรทัศน์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญ เยาวชนเหล่านี้เชื่อว่าตราสินค้าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ของเขา มาร์ติน ลินด์สตรอม ยังพบอีกว่าเยาวชนหนึ่งคนมีอิทธิพลต่อเพื่อนรุ่นราวคราวเดียวกันอีกหลายคนและการที่พวกเขาสามารถสื่อสารถึงกันได้ในพื้นที่ทั่วโลกผ่านสื่อใหม่ อาทิ อินเทอร์เน็ต การสนทนาหรือการส่งข้อความสั้น ๆ ผ่านโทรศัพท์มือถือ (SMS) จึงยิ่งทำให้พวกเขาสามารถสร้างกระแสนิยมระดับชาติให้กลายเป็นระดับโลกได้ในเวลาอันรวดเร็ว นอกจากนี้พวกเขายังมีอำนาจในการตัดสินใจซื้อเพราะมีเงินเก็บของตัวเองและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของพ่อแม่ด้วยจึงเป็นเหตุพวกเขาได้รับความเอาใจใส่จากผู้ผลิตสินค้ามากกว่าคนยุคก่อน ๆ ยิ่งกว่านั้นการขาดวุฒิภาวะของพวกเขาจึงทำให้พวกเขาตกเป็นเหยื่อของกลยุทธ์การตลาดในการเปลี่ยนความสนใจจากตราสินค้าหนึ่งไปสู่อีกตราสินค้าหนึ่ง ผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นมีส่วนทำให้เอ็กมอนท์ต้องพิจารณาเรื่องการปรับกลยุทธ์โดยเฉพาะการให้ความสำคัญเรื่องตราเอกลักษณ์และตราสินค้าด้วย

ปัจจัยด้านสังคม-วัฒนธรรมมีผลต่อค่านิยมหรือพฤติกรรมของผู้บริโภคและส่งผลกระทบต่อปัจจัยอัตราการใช้เติบโตถดถอยของประชากรเด็กและเยาวชน

การศึกษาพบว่าประชากรกลุ่มเด็กและเยาวชนซึ่งเป็นลูกค้าสำคัญของเอ็กมอนท์มีจำนวนลดลงเนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม-วัฒนธรรมดังได้กล่าวไปแล้วส่งผลกระทบต่อแบบแผนการใช้ชีวิตของประชากรวัยเจริญพันธุ์ซึ่งสถิติของสหภาพยุโรป⁵ แสดงให้เห็นว่าประชากรให้ความสำคัญกับการคุมกำเนิด ผู้หญิงมีแนวโน้มอยู่เป็นโสดมากขึ้นหรือการแต่งงานช้าลงหรือมีบุตรคนแรกเมื่อมีอายุมากขึ้นกว่าในอดีตทำให้อัตราการของประชากรผู้บริโภคลูกค้าเด็กและเยาวชนเติบโตในลักษณะถดถอยและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเอ็กมอนท์เพราะตลาดกลุ่มลูกค้า

⁴Martin Lindstrom and Patricia B. Seybold, BRANDchild (London: Kogan Page Ltd., 2003).

⁵<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-02-001/EN/KS-CD-02-001-EN.PDF>, 2005.

เด็กและเยาวชนคือตลาดสำคัญขององค์การเนื่องจากรายได้กว่าครึ่งขององค์การมาจากผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าในกลุ่มนี้ (ผลิตภัณฑ์จากสายธุรกิจเด็กและวัยรุ่นและสายธุรกิจระหว่างประเทศ) ดังนั้นองค์การจึงต้องพิจารณากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มเด็กและเยาวชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้ามีแนวโน้มที่จะลดจำนวน ลงไปเรื่อย ๆ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อค่านิยมหรือพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยเฉพาะผู้บริโภคกลุ่มเด็กและเยาวชน

การศึกษาพบว่าเอ็กมอนท์ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีอย่างสูงเพราะปรากฏว่าปัจจัยนี้เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ตัวของเป้าหมายกลยุทธ์องค์การชุดใหม่ที่ประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 เนื่องจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสารและสารสนเทศเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ อินเทอร์เน็ต เกมคอมพิวเตอร์ทั้งแบบเครื่องหรือเล่นผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือซึ่งมีคุณสมบัติพิเศษในการเข้าถึงและการเคลื่อนที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้สื่อและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน อาทิ การใช้เวลาในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมการศึกษาและสันทนาการรวมถึงการใช้จ่ายนอกเหนือจากอิทธิพลต่อการเลือกซื้อสินค้า

นอกจากสื่อใหม่ได้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายแล้ว ยังมีผลต่ออุตสาหกรรมโฆษณาอีกด้วยเนื่องจากเจ้าของสินค้าหรือเอเยนซีโฆษณาจำนวนหนึ่งให้ความสนใจกับการลงโฆษณาในสื่อใหม่จึงเป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนการใช้งบประมาณโฆษณาจากสื่อเดิมไปสู่สื่อใหม่ซึ่งการเปลี่ยนงบประมาณโฆษณานี้มีผลกระทบต่อผลประกอบการของเอ็กมอนท์เพราะรายได้ส่วนสำคัญของเอ็กมอนท์นั้นไม่ได้มาจากการขายสินค้าและบริการเพียงอย่างเดียวแต่รวมถึงการขายโฆษณาในนิตยสารขององค์การซึ่งมีจำนวนหลายสิบฉบับอีกด้วย

ปัจจัยภายในองค์การ

ปัจจัยภายในองค์การออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นทางการ (โครงสร้างระบบและวิธีการดำเนินการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์) และปัจจัยที่ไม่เป็นทางการ (วัฒนธรรมองค์การ การเมือง และภาวะผู้นำ) ซึ่งปัจจัยภายในองค์การเป็นทั้งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การหรือเป็นตัวรับผลกระทบมาจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ซึ่งการศึกษาพบว่าในกรณีของเอ็กมอนท์นั้นปัจจัยภายในเป็นสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การสืบเนื่องมาจากปัจจัยที่เป็นทางการ คือ ความล้มเหลวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารชุดเดิม ขณะที่โครงสร้างระบบและกระบวนการการทำงานเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์และการตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ซึ่งความล้มเหลวของกลยุทธ์ยังมีผลต่อปัจจัยภายในที่ไม่เป็นทางการ คือ ความเสื่อมของภาวะผู้นำ ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นทางการด้านปรัชญาและปัจจัยที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การและการเมืองภายในองค์การนั้นไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ดังนี้

ความล้มเหลวของปัจจัยเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์การ การทบทวนจุดยืนและการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ

การศึกษาพบว่าสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การของเอ็กมอนท์ในการศึกษานี้มาจากมาจากปัจจัยภายในที่ปัจจัยที่เป็นทางการ ได้แก่ ความล้มเหลวของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การชุดเดิมในช่วงทศวรรษ 1990 อันเป็นช่วงสมัยที่ ยาน โอ. ฟรอสซอก ดำรงตำแหน่งผู้นำองค์การซึ่งมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ สร้างเอ็กมอนท์ให้เป็นองค์การสื่อระหว่างประเทศจึงทำให้องค์การได้ขยายธุรกิจไปยังประเทศต่าง ๆ จำนวนมากทั้งในยุโรปและเอเชียอย่างรวดเร็วจนทำให้การบริหารงานขาดความรอบคอบในพิจารณาความเป็นไปได้ทางธุรกิจส่งผลให้องค์การได้ใช้ทรัพยากร (โดยเฉพาะเงินลงทุน) สูงเกินไปเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงการที่องค์การขาดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดหลายแห่งทำให้อัตรากำไรต่ำกว่าเป้าหมายเนื่องจากองค์การดังกล่าว นำความล้มเหลวทางธุรกิจทั้งด้านรายได้และด้านกลยุทธ์จนกลายเป็นปัจจัยหลักในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การในเวลาต่อมา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ยาน โอ. ฟรอสซอก ดำรงตำแหน่งผู้นำองค์การระหว่าง ค.ศ. 1989-2001 เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์การโดยริเริ่มแนวคิดเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในเอ็กมอนท์เป็นครั้งแรกเพื่อสร้างองค์การให้ทันเพื่อขยายธุรกิจขององค์การทั้งเชิงผลิตภัณฑ์และเชิงภูมิศาสตร์ โดยองค์การได้ขยายธุรกิจเชิงผลิตภัณฑ์สู่สื่อมัลติมีเดียด้านบันเทิง ได้แก่ การลงทุนในอุตสาหกรรมภาพยนตร์ โทรทัศน์ อนิเมชัน เกมคอมพิวเตอร์ และธุรกิจออนไลน์พร้อม ๆ กับขยายธุรกิจเชิงภูมิศาสตร์สู่ยุโรปตะวันออกและเอเชีย สำหรับตลาดยุโรปตะวันออกนั้นองค์การเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจสู่ยุโรปตะวันออกเนื่องจากการเปิดประเทศสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตยและการค้าเสรีซึ่งถือเอาการล่มสลายของกำแพงเบอร์ลินซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของการปกครองระบอบสังคมนิยมในปี ค.ศ. 1989 เป็นจุดหักเหครั้งสำคัญ องค์การได้เลือกสินค้ากลุ่มเด็กและเยาวชน โดยเฉพาะการ์ตูนดิสนีย์ที่องค์การเป็นผู้ถือลิขสิทธิ์รายใหญ่เป็นหัวหอกในการเปิดตลาด ส่วนตลาดในเอเชียนั้นองค์การเห็นโอกาสจากการผลิตจำนวนมาก (economy of scale) โดยเฉพาะตลาดในประเทศที่มีประชากรจำนวนมาก คือ จีนและอินเดีย

แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ยาน โอ. ฟรอสซอก นำมาสู่การจัดทำกลยุทธ์และตราเอกลักษณ์ครั้งสำคัญขององค์การ ได้แก่

1. การกำหนดข้อความพันธกิจ คือ การแสดงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ คือ “เป็นองค์การสื่อบันเทิงระดับโลกที่เสนอความบันเทิงแก่เด็กและผู้ใหญ่ขณะที่พวกเขาอ่าน ดู ฟัง และเล่น” พร้อมกับ ชุดค่านิยม ได้แก่ “ความเป็นองค์การแห่งความสนุกสนานผ่านความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ความร่วมมือ (Co-operative) คุณภาพ (Quality) และความรับผิดชอบต่อ (Responsiveness)”

2. การเปลี่ยนชื่อองค์การจาก “กูเต็นเบิร์กฮุส” (ขณะนั้นประกอบด้วยองค์การในเครือกว่า 90 บริษัทใน 21 ประเทศ) เป็น “เอ็กมอนท์” ตามชื่อของผู้ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1992 เพื่อสร้างความเชื่อมโยงกับผู้บริโภคมากกว่าชื่อเดิมซึ่งเป็นเพียงชื่อของอาคารที่ตั้งสำนักงาน

3. การเปลี่ยนตราเอกลักษณ์องค์การซึ่งมีรูปแบบสะท้อนความเป็นเด็กทั้งรูปทรงและสีเส้นตามชื่อใหม่ขององค์การคือเอ็กมอนท์เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แทนตราเอกลักษณ์เดิมตามชื่อองค์การคือกูเต็นเบิร์กฮุสซึ่งมีลักษณะจริงจังและเป็นทางการ ดังนี้

ภาพที่ 4.1

แสดงตราเอกลักษณ์องค์การภายใต้ชื่อ “กูเต็นเบิร์กฮุส” และ “เอ็กมอนท์”



ตราเอกลักษณ์องค์การ (เดิม) ภายใต้ชื่อ
“กูเต็นเบิร์กฮุส” (ค.ศ. 1941-1992)

ตราเอกลักษณ์องค์การ (ใหม่) ภายใต้ชื่อ
“เอ็กมอนท์” (ค.ศ. 1992-2003)

4. การบุกเบิกตลาดใหม่

หลังจากการกำหนดกลยุทธ์องค์การแล้ว องค์การได้ส่งเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ชาวเดนมาร์กไปบุกเบิกตลาดในกลุ่มประเทศยุโรปตะวันออกรวมถึงประเทศในยุโรปที่องค์การเห็นว่ามีศักยภาพทางการตลาด พร้อม ๆ กับการขยายธุรกิจสู่เอเชีย ได้แก่ จีน ฮองกง อินเดีย ญี่ปุ่น ไต้หวันและไทย ซึ่งการขยายตลาดตามลักษณะเชิงภูมิศาสตร์และเชิงผลิตภัณฑ์ตามกลยุทธ์องค์การชุดนี้ทำให้เอ็กมอนท์เป็นบรรษัทระหว่างประเทศผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสื่อครบวงจรสำหรับเด็ก เยาวชนและครอบครัวอย่างแท้จริง แม้ว่าการกำหนดกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์ไม่ครบถ้วนตามหลักทฤษฎีเนื่องจากมีเพียงพันธกิจและค่านิยมซึ่งยังขาดการกำหนดวิสัยทัศน์ แต่ผู้ศึกษากลับเห็นว่าการกำหนด

ข้อความพันธกิจนี้เพียงพอต่อนโยบายหลักด้านทิศทางธุรกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และคุณลักษณะของค่านิยมก็เป็นคุณลักษณะของแบบแผนพฤติกรรมที่พนักงานในทุกองค์การพึงมีและไม่ขัดต่อหลักการทำงานในองค์การ แต่อย่างไร

ต่อมา ใน ค.ศ. 1999 องค์การได้เตรียมความพร้อมในการเข้าสู่สหัสวรรษใหม่โดยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ตามแนวคิด “เอ็กมอนท์ใหม่” (Modern Egmont) แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 5 กลุ่ม (sectors) ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Units) ทั้งหมด 16 หน่วย⁶ เพื่อให้แต่ละหน่วยสามารถรับผิดชอบและการจัดการเชิงกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายธุรกิจผ่านการกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายต่าง ๆ ในโครงสร้างผ่านการบริหารงานแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ได้คล่องตัวยิ่งขึ้น

ผลของกลยุทธ์ดังกล่าวทำให้ช่วงปลายของศตวรรษ 20 นั้น เอ็กมอนท์ประกอบด้วยองค์การในเครือนอกสแกนดิเนเวียถึง 25 ประเทศ⁷ ซึ่งสามารถสร้างอัตราการเติบโตทางธุรกิจสูงขึ้นเป็นลำดับโดยใน ค.ศ. 1999 นั้นรายได้หลักขององค์การกว่าร้อยละ 70 มาจากธุรกิจนอกประเทศเดนมาร์ก⁸ แต่หากพิจารณาด้านกำไรสุทธิขององค์การแล้วกลับพบว่ากำไรสุทธิแปรผกผันกับอัตราการเติบโตด้านรายได้เนื่องจากการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมายในตลาดแต่ละแห่งดังได้กล่าวในหัวข้อปัจจัยภายนอกแล้ว และการศึกษายังพบปัญหาเกี่ยวกับผู้ร่วมทุนท้องถิ่นในบางประเทศ เช่น อิสราเอล ปัญหาจากการบริหารจัดการผิดพลาดของผู้บริหารองค์การในเครือ เช่น การวินิจฉัยปัญหาการตลาดผิดพลาด การบันทึกตัวเลขทางบัญชีผิดพลาด การผลิตผิดพลาดในจีนและการผลิตสินค้า

⁶หน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ 16 หน่วย ได้แก่ นิตยสารนอร์เวย์ (Magazines Norway) นิตยสารเดนมาร์ก (Magazines Denmark) นิตยสารสวีเดน (Magazines Sweden) เด็กและเยาวชน, กลุ่มประเทศนอร์ดิกและพัฒนา (Kids & Teen, Nordic and Development) ยุโรปกลาง (Central Europe) ยุโรปตะวันออก (Eastern Europe) ยุโรปตะวันออกเฉียงใต้ (South Eastern Europe) เอเชีย (Asia) หนังสือนอร์ดิก (Books Nordic) ขายตรงนอร์ดิก (Direct Nordic) อังกฤษ (United Kingdom) นอร์ดิกฟิล์ม (Nordic Film) บันเทิง (Entertainment) โรงภาพยนตร์ (Cinemas) และ เอ็กมอนท์สร้างสรรค์ (Egmont Creative), อ้างถึงใน Egmont 99 CD-Rom ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Egmont Annual Report 1999.

⁷ออสเตรีย ฮังการี โรมาเนีย บัลแกเรีย รัสเซีย สโลวาเกีย โครเอเชีย อิสราเอล สโลวีเนีย สาธารณรัฐเช็ก สวิสเซอร์แลนด์ เอสโตเนีย แลตเวีย ลิทัวเนีย ตุรกี เยอรมัน อังกฤษ โปแลนด์ อิตาลี ฝรั่งเศส จีน อินเดีย ไต้หวัน ญี่ปุ่น และไทย, *ibid.*

⁸*ibid.*, p. 9

จำนวนมากเกินไปจนเป็นปัญหาสินค้าคงคลังเช่นในได้หวัน และปัญหาภาวะผู้นำที่ไม่สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ในสาธารณรัฐเช็กอีกด้วย

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้องค์การในเครือโดยเฉพาะในสายธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งมีพื้นที่อยู่นอกกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียหลายองค์การเกิดภาวะขาดทุนซึ่งส่งผลกระทบต่ออัตรากำไรสุทธิ (net profit ratio) และอัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (return on equity) ขององค์การมีอัตราเติบโตในลักษณะถดถอย⁹ จนเป็นเหตุให้คณะกรรมการบริหารของมูลนิธิฯ ในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นต้องเปลี่ยนผู้นำองค์การเพื่อฟื้นฟูสถานะทางการเงินขององค์การและกำหนดจุดยืนขององค์การภายใต้กลยุทธ์องค์การชุดใหม่ และแต่งตั้ง สเตฟเฟน คราฟ ให้เข้ารับตำแหน่งผู้นำองค์การแทน ยาน โอ. ฟรอสชอก ในเดือนกันยายน ค.ศ. 2001 ดังที่ผู้นำองค์การ กล่าวว่า “เมื่อผมได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งผู้นำองค์การเมื่อราวสองปีก่อน ผมถูกถามว่าผมมองเห็นเอ็กมอนท์ใหม่เป็นอย่างไร ผมตอบว่าเป็นเอ็กมอนท์ที่ทำกำไรมากกว่าเดิม (a more profitable Egmont)”¹⁰

พันธกิจและค่านิยมของกลยุทธ์ชุดเดิมเสื่อมลง

การศึกษาพบว่าพันธกิจและค่านิยมของยาน โอ. ฟรอสชอก ได้เสื่อมลงพร้อม ๆ กับภาวะการขาดทุนที่เกิดขึ้นในองค์การในช่วงท้ายของทศวรรษ 1990 เนื่องจากพันธกิจเกี่ยวกับความเป็นบรรษัทระหว่างประเทศนั้นไม่ได้ถูกสร้างให้เข้มแข็งอย่างแท้จริงและยังไม่สอดคล้องกับธุรกิจขององค์การในเครือหลายแห่งจนทำให้พันธกิจและค่านิยมชุดดังกล่าวไม่มีอิทธิพลต่อชีวิตการทำงานในองค์การและนำไปสู่ความเสื่อมถอยของพันธกิจและค่านิยมขององค์การในที่สุด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จดจำได้ว่าองค์การมีค่านิยมอยู่ 5 ประการ แต่หลายคนกลับไม่สามารถจดจำรายละเอียดของค่านิยมได้ และได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับพันธกิจและค่านิยมชุดเดิม ดังนี้

สมัยของยาน โอ. ฟรอสชอก นั้น สายธุรกิจระหว่างประเทศไม่เข้มแข็ง ผมยังจำได้ว่า องค์การต้องการเป็นบรรษัทระหว่างประเทศ แต่ผมรู้สึกที่องค์การกลับแบ่ง

⁹ อัตรากำไรสุทธิ เท่ากับ 6.3 ใน ค.ศ. 1998 3.4 ใน ค.ศ. 1999 และ 0.6 ใน ค.ศ. 2000 และอัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 11.7 ใน ค.ศ. 1998 15.8 ใน ค.ศ. 1999 และ 9.7 ใน ค.ศ. 2000, อ้างถึงใน Financial Statement, ibid., p. 11.

ส่วนอัตราการเติบโตของกำไรขององค์การวัดจากอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไรเมื่อเวลาเปลี่ยนไป และการทำกำไรและการสร้างอัตราการเติบโตของกำไรคือหลักการสำคัญในการสร้างมูลค่าของผู้ถือหุ้น, อ้างถึงใน Charles W.L. Hills and Gareth R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach (Boston, M.A.: Houghton Mifflin Company, 2007), p. 5.

¹⁰ สัมภาษณ์ สเตฟเฟน คราฟ, ผู้นำองค์การ, 30 กันยายน 2005.

สายธุรกิจระหว่างประเทศออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามภูมิภาค เช่น เยอรมัน อังกฤษ เอเชียแทนการสร้างเอกภาพให้แก่กลุ่มธุรกิจระหว่างประเทศ¹¹

“พันธกิจเดิมเกี่ยวกับการเป็นบรรษัทระหว่างประเทศนั้นไม่ได้มีความหมายอะไรกับองค์กรในเครือเลย”¹²

ความทรงจำเกี่ยวกับค่านิยม 5 ประการในสมัยของยาน โอ. ฟรอสตอกนั้นเสื่อมถอยลงเนื่องจากมันเก่าเกินไปและไม่ได้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริงทั้ง ๆ ที่ความจริงแล้วค่านิยมดังกล่าวน่าสนใจและเข้มแข็งมากเมื่อตอนที่ประกาศใช้ใหม่ ๆ แต่เมื่อเวลาผ่านไปมันกลับอ่อนแอและเลือนลาง เช่นเดียวกับวิสัยทัศน์ซึ่งพูดถึงการเป็นองค์กรที่ขึ้นถึงระดับโลก แต่พนักงานกลับไม่เข้าใจว่ามันหมายถึงอะไร เพราะพวกเขาไม่รู้ลึกเช่นนั้น¹³

อย่างไรก็ตาม ผู้นำองค์กรกลับเห็นว่าวิสัยทัศน์ในกลยุทธ์ชุดเดิมไม่มีความแตกต่างกับวิสัยทัศน์ในกลยุทธ์ชุดใหม่เพราะองค์กรยังคงยึดมั่นต่อการเป็นองค์กรที่ขึ้นถึงระดับโลกเพียงแต่ถอยกลับมาหนึ่งก้าวจากเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่ขึ้นถึงระดับโลกเป็นเพียงองค์กรที่ดีที่ดึงดูดใจต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้า เพราะหากองค์กรสามารถดึงดูดใจพนักงานที่ดีและมีความสามารถในการสร้างความสำเร็จแล้วองค์กรก็จะสามารถเป็นองค์กรที่ขึ้นถึงระดับโลกได้ในที่สุด ส่วนค่านิยมชุดเดิม คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ คุณภาพ และความรับผิดชอบ นั้นผู้นำองค์กรเห็นว่าเป็นคำที่นำไปสู่การนิยามที่ต้องใช้คำอธิบายความสูงซึ่งสร้างปัญหาจากการตีความต่าง ๆ นานาที่แตกต่างกัน

โครงสร้างระบบและกระบวนการการทำงานแบบเดิมซับซ้อนเกินไป

การศึกษาพบว่า องค์กรมีลำดับบังคับบัญชาในโครงสร้างมากหรือเป็นโครงสร้างแบบลึกและมีระบบและกระบวนการการทำงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากทำให้องค์กรใช้เวลาในกระบวนการทำงานนานเกินไป นอกจากนี้ยังพบระบบการทำงานที่แตกต่างและหลากหลายมากเกินไปจนทำให้องค์กรไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมได้อย่างทันท่วงที ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร

จากการศึกษาโครงสร้างองค์กรในยุค “เอ็กมอนท์ใหม่” ของยาน โอ. ฟรอสตอก (ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจ 5 กลุ่ม และ 16 หน่วยกลยุทธ์) พบว่า เอ็กมอนท์มีโครงสร้างตามสาย

¹¹สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

¹²สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹³สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 29 กันยายน 2005.

บังคับบัญชาหลายลำดับชั้นทำนองเดียวกับโครงสร้างแนวลึกแบบคลาสสิกและมีฐานแผ่กว้างจนทำให้กระบวนการตัดสินใจล่าช้า ยากต่อการกำกับดูแลและทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ไม่คล่องตัว

อย่างไรก็ตาม การศึกษาไม่พบปัญหาอันเกิดจากโครงสร้างตามหน้าที่ ได้แก่ การแบ่งงานตามหน้าที่ อาทิ ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต หรือแบ่งตามผลิตภัณฑ์ (เช่น หนังสือ นิตยสาร ภาพยนตร์) หรือแบ่งตาม ภูมิภาค (เช่น ยุโรป เอเชีย) เพราะหลังจากการประกาศกลยุทธ์แล้วโครงสร้างหลักของเอ็กมอนท์ยังแบ่งหน้าที่ใกล้เคียงกับโครงสร้างเดิม แต่ผู้ศึกษาพบว่า โครงสร้างตามแบบแผนการลงทุนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ กล่าวคือ องค์การในเครือที่เอ็กมอนท์เป็นเจ้าของเดิมส่วน (ถือหุ้นร้อยละ 100) อยู่ในบังคับของการดำเนินกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์ไปปฏิบัติตามเป้าหมาย ขณะที่องค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนไม่อยู่ในบังคับดังกล่าว

2. องค์การมีระบบการทำงานจำนวนมากและซ้ำซ้อนเกินไป

การศึกษาพบว่า การจัดทำรายงานในเอ็กมอนท์นั้น มีความแตกต่างและหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ รายงานจำนวน 138 ชิ้นซึ่งจัดทำโดยฝ่ายการเงินจำนวน 63 ฝ่ายใน 24 ประเทศ ระบบการเงินที่แตกต่างกัน 35 ระบบ ระบบรายงานลิขสิทธิ์ต่างกัน 25 ระบบและระบบสมาชิกสัมพันธ์ต่างกันถึง 10 ระบบ และไม่มีมาตรฐานของระบบบัญชีและการแสดงผังทางบัญชีเดียวกัน (chart of account)

3. ภาวะผู้นำของผู้นำองค์การอ่อนแอลง

ในช่วงท้ายของทศวรรษ 1990 องค์การยังประสบปัญหาภาวะผู้นำอ่อนแอเนื่องจาก ยาน โอ. พรอสซอก ไม่สามารถครองความนิยมในหมู่พนักงานได้ต่อไปแม้ว่าในช่วงต้น ๆ ของการบริหารงานของเขานั้น เขาสามารถจูงใจพนักงานให้เห็นคล้อยตามกับวิสัยทัศน์ของเขา จากคุณลักษณะผู้นำที่ใช้วิธีจัดการแบบเรียกความสนใจ¹⁴ (management by attention) โดยใช้ความเป็นผู้มองมีวิสัยทัศน์ ความฝัน และวาทศิลป์ในการสร้างวาระเพื่อสร้างการผูกมัดอันยิ่งใหญ่และชักจูงให้คนมาร่วมอุดมการณ์ได้ดี แต่เขาไม่ได้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้นร่วมกับชีวิตการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม (ดังได้กล่าวแล้วในประเด็นความเสื่อมของพันธกิจและค่านิยม) การศึกษายังพบว่า ยาน โอ. พรอสซอก เป็นผู้นำที่นิยมอัตตาธิปไตยและการสั่งการ ซึ่งเน้นการสื่อสารทางเดียวแม้ว่าเขาได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจแก่ผู้บริหารท้องถิ่นก็ตาม

¹⁴David A. Kolb, Joyce S. Osland and Irwin M. Rubin, The Organizational Behavior Reader, 6th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995), p. 397.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนกล่าวถึงคุณลักษณะและภาวะผู้นำของยาน โอ. พรอสซอก ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนี้

“ยานเป็นคนที่มีความสามารถในการดึงดูดใจคนให้มองไปในอนาคต เช่น ‘คุณเป็นส่วนหนึ่งของสื่อใหม่แห่งศตวรรษ’ เขาแตกต่าง เขามีความกระตือรือร้นและเข้มแข็ง เขาเป็นผู้นำเรื่องนี้ อย่างแท้จริง”¹⁵

ยานมีความเป็นผู้นำโดยเฉพาะการสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านการแสดงออกหรือ การพูดในที่สาธารณะ เขาเป็นคนที่โน้มน้าวใจผู้อื่นได้ดี แต่ไม่ได้หมายความว่าเรา (พนักงาน) รู้ว่าเขาจะดำเนินการอย่างไรในทางปฏิบัติ...เขามีความสามารถในการ จูงใจสูง แต่บางคนอาจไม่ชอบเขาเพราะเขาชอบแสดงตัวว่า ‘ผมรู้ดีกว่าคุณ’ ‘ผมคือ คนตัดสินใจ’ ‘ผมคือคนสั่งการ’ จึงเห็นได้ชัดว่ายานคือคนตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง ผมยังจำได้ว่าตอนที่ผมเริ่มงานกับองค์กรนั้น องค์กรยังคงใช้ชื่อว่ากูเต็นเบอร์กฮุส ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงและตราเอกลักษณ์ขององค์กรโดยวิธีการสั่งการว่า ‘ต่อไปนี่องค์กรจะใช้ตราเอกลักษณ์แบบนี้’¹⁶

ผู้นำองค์กรคนก่อนทำตัวเป็นเจ้านาย และสร้างความรู้สึกอึดอัดแก่พนักงานเมื่อ ต้อง อยู่ใกล้เขาเพราะเขาชอบทำตัวเจ้ากี้เจ้าการและแสดงให้เห็นว่า เขาคือผู้รู้ใน ทุก ๆ เรื่อง แบบแผนการสื่อสารของเขาส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวทั้ง ๆ ที่การสื่อสารมีความสำคัญเพราะสามารถสร้างเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้ แต่ผู้บริหาร ชูดเก่ามักสื่อสารแบบกอดตัน เช่น การเชิญผู้บริหารแต่ละองค์กรมาเพื่อแจ้งว่า ‘คุณต้องสร้างความเติบโตให้ธุรกิจ มิเช่นนั้น คุณก็ต้องออกไป (grow or go)’ ซึ่ง ทำให้พวกเขาลำบากใจ กลุ่มใจซึ่งผมไม่คิดว่านั้นเป็นวิธีจูงใจให้คนทำงาน¹⁷

“ยานไม่ใช่คนเย่อหยิ่ง แต่เขาเป็นคนเห็นแก่ตัว เขาเป็นคนที่เอาความคิดตนเองเป็นใหญ่ แต่เขาเป็นนักธุรกิจที่ดีและเขาเป็นผู้ริเริ่มเรื่องการกระจายอำนาจซึ่งแสดงให้เห็นว่าเขาเคารพคน ทั้งถื่น”¹⁸

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรในปี ค.ศ. 2003 คือปัจจัยภายใน อันมีสาเหตุหลักมาจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรคนเดิมไม่เป็นไปตามเป้าหมายนำ

¹⁵สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 3, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁶สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹⁷สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

¹⁸สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย, 23 ตุลาคม 2005.

มาสู่ผลประโยชน์ที่ถดถอย ขณะที่พันธกิจและค่านิยมชุดเดิมเสื่อมลงพร้อม ๆ กับความอ่อนแอของภาวะผู้นำ และปัญหาเกี่ยวกับความซ้ำซ้อนของระบบและกระบวนการทำงานเป็นปัจจัยเสริมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กรในที่สุด ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์ ได้แก่ ปัจจัยด้านตลาดในตลาดนอกสแกนดิเนเวียซึ่งมีผลต่อความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์ ส่วนปัจจัยภายนอกอื่นเป็นเพียงปัจจัยรอง ดังนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของประชากร โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่เป็นสมาชิกของสหภาพยุโรปซึ่งปัจจัยหนึ่งส่งผลกระทบเป็นทอด ๆ ไปยังอีกปัจจัยหนึ่ง ได้แก่ ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่อปัจจัยด้านสังคม-วัฒนธรรม ได้แก่ กลุ่มสังคมครอบครัว บทบาทและสถานะทางสังคม ปัจจัยส่วนตัว บุคลิกส่วนตัว วิธีการดำเนินชีวิต พฤติกรรมการเปิดรับสื่อหรือพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการของประชากรและยังส่งผลกระทบทอดต่อไปยังค่านิยมและพฤติกรรมด้านครอบครัว ทำให้จำนวนผู้บริโภคกลุ่มเด็กและเยาวชนมีแนวโน้มลดลง นอกจากนี้ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริโภคโดยเฉพาะกลุ่มเด็กและเยาวชนอีกด้วย ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของเอ็กมอนท์โดยตรงคือตลาด จึงผลักดันให้เอ็กมอนท์ต้องทบทวนจุดยืนและกลยุทธ์องค์การ ซึ่งการศึกษายังพบอีกว่ากลยุทธ์องค์การชุดเดิมซึ่งเน้นเป้าหมายในการเป็นบรรษัทระหว่างประเทศและชุดค่านิยม 5 ประการนั้น ไม่เอื้อต่อการรักษาหรือสร้างความเป็นผู้นำตลาดหรือมีส่วนแบ่งตลาดในอัตราที่พอใจเนื่องจากไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมหรือพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ และเป็นเหตุให้ผู้นำองค์กรและคณะกรรมการชุดใหม่ต้องทบทวนกลยุทธ์และนำไปสู่การเปลี่ยนจุดยืนทางธุรกิจขององค์การจากการเน้นตลาดระหว่างประเทศมาเป็นการให้ความสำคัญกับตลาดมาตุภูมิ¹⁹ รวมถึงการให้ความสำคัญเฉพาะธุรกิจเลือกบางธุรกิจนอกตลาดมาตุภูมิเท่านั้น

¹⁹ ตลาดมาตุภูมิ หมายถึง ตลาดในสแกนดิเนเวีย ได้แก่ เดนมาร์ก สวีเดน นอร์เวย์ ฟินแลนด์ หรือบางครั้ง หมายถึง ตลาดในกลุ่มประเทศนอร์ดิก ได้แก่ เดนมาร์ก สวีเดนและนอร์เวย์

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างชุดความสัมพันธ์เชิงปฏิบัติการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้นท่ามกลางความท้าทายจากภาวะแข่งขันทางธุรกิจ²⁰ ดังนั้นเมื่อสเตฟเฟ่น คราฟ เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้นำองค์กรนั้นภารกิจของเขา ได้แก่ การทบทวนและพิจารณาความเป็นตัวตนของเอ็กมอนท์และสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เป็นในอนาคตเพื่อค้นหาข้อสรุปเกี่ยวกับจุดยืนและทิศทางขององค์กรในระยะยาวในการจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงการสร้างความชัดเจนและวิธีการดำเนินการขององค์กร ในที่สุดผู้นำองค์กรและคณะจัดการเห็นว่าองค์กรควรเน้นเฉพาะธุรกิจที่องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน และการสร้างกำไรหลังจากได้รับบทเรียนจากความล้มเหลวของธุรกิจ โดยเฉพาะในสายธุรกิจระหว่างประเทศในซึ่งพิสูจน์ในอดีตแล้วว่าองค์กรไม่สามารถเอาดีในทุกประเทศได้ ดังนั้นผู้นำองค์กรและคณะจัดการจึงมีมติว่าเอ็กมอนท์จะให้ความสนใจกับตลาด มาตุภูมิในกลุ่มประเทศนอร์ดิกเป็นอันดับแรกเพราะนอกจากองค์กรมีรายได้จากตลาดนี้ถึง ร้อยละ 75 แล้วยังเป็นพื้นที่ที่องค์กรมีศักยภาพในการขยายธุรกิจสื่อครบวงจรไม่ว่าจะเป็น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เกมคอมพิวเตอร์ สื่อสิ่งพิมพ์ทั้งนิตยสารและหนังสือควบคู่ไปกับการเน้นตลาดในสายธุรกิจระหว่างประเทศบางแห่งที่เอ็กมอนท์มีความสามารถในการแข่งขันและสร้างกำไรโดยเน้นผลิตภัณฑ์สื่อสำหรับเด็กเป็นหลัก ซึ่งในกรณีนี้คือตลาดในประเทศเยอรมันและอังกฤษ

ผู้นำองค์กรได้กล่าวถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในตอนหนึ่งของข่าวแจก²¹ (Press Release) ว่าเป้าหมายขององค์กรใน ค.ศ. 2002 คือ การทำให้ธุรกิจที่ขาดทุนพลิกเป็นกำไรและสร้างความเข้มแข็งต่อตำแหน่งทางการตลาดของเอ็กมอนท์ในระยะยาวผ่านการปรับโครงสร้างเพื่อสร้างผลประกอบการธุรกิจที่ดีขึ้นตลอดจนกระบวนการการขยายธุรกิจหลักผ่านการเติบโตตามอัตราปกติและการซื้อกิจการ และต่อมาผู้นำองค์กรได้ให้ข้อมูลแก่ผู้ศึกษาว่ากลยุทธ์องค์กรที่เขาเลือกใช้นั้นคือกลยุทธ์เติบโต (Growth strategy) โดยเขาเห็นว่าการเติบโตคือสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้องค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดึงดูดใจผ่านโอกาส การพัฒนาและนวัตกรรม

²⁰Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor, Strategic Management: Creating Competitive Advantage, 2nd ed. (New York, NY.: McGraw-Hill/ Irwin, 2005), pp. 10-11.

²¹<<http://www.egmont.com/Press/Press+Release/Egmont+improves+profit>>, 2005.

ผู้นำองค์กรได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการทำงานเพื่อให้องค์กรเติบโตว่าเขาได้แบ่งแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ การจัดการทางการเงิน การจัดการระบบการทำงาน การทบทวนค่านิยมและตราเอกลักษณ์องค์กร และการบูรณาการวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมผ่านนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ศึกษาพิจารณาแล้วพบว่า การวางแผนสองระยะแรกนั้น ผู้นำองค์กรได้เลือกใช้กลยุทธ์เรียกว่ากลยุทธ์ฟื้นฟู (Turn around) ได้แก่ การเพิ่มรายได้และกำไรพร้อมกับการแสวงหาวิธีการสร้างประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อสร้างเสถียรภาพให้แก่องค์กร ก่อนนำองค์กรทะยานข้างหน้าผ่านกลยุทธ์เติบโตต่อไป กลยุทธ์เติบโตซึ่งเป็นแผนระยะต่อมา ได้แก่ การทบทวนกลยุทธ์องค์กรชุดเดิมและสร้างการกลยุทธ์องค์กรชุดใหม่เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อสร้างอัตราการเติบโตเชิงรายได้และกำไรต่อไป

ผู้ศึกษาจึงแบ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์ออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะกลยุทธ์ฟื้นฟูและระยะกลยุทธ์เติบโต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู

ผู้นำองค์กรได้แถลงเป้าหมายการบริหารงานในช่วงของการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูต่อพนักงานและสาธารณะสรุปความว่าเขาต้องการเน้นเรื่องนวัตกรรมและปรับปรุงผลประกอบการ ดังปรากฏในสารสนเทศของผู้นำองค์กรในรายงานประจำปี ค.ศ. 2001-2002²² ว่าองค์กรเริ่มต้นกลยุทธ์จากการสร้างกำไร การจัดระบบและกระบวนการทำงานควบคู่ไปกับแนวคิดเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์เพื่อจัดกระบวนการทำงานในองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เติบโตขององค์กร

ผู้ศึกษาพบว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่เอ็กมอนท์ได้ดำเนินการภายใต้กลยุทธ์ฟื้นฟู ได้แก่ การฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ การบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการเงินเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ดังนี้

1. การฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงิน

การฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงินเป็นเรื่องสำคัญต่อกลยุทธ์การเติบโตเพราะหากองค์กรไม่สามารถจัดการกับสถานะทางการเงินได้สำเร็จแล้วจะทำให้การพูดถึงการเติบโตขององค์กรเป็นไปไม่ได้เลย ดังที่ผู้นำองค์กรให้ข้อมูลว่าองค์กรต้องเร่งการกอบกู้สถานการณ์ทางการเงินหรือ

²²Egmont Annual Report 2001 (Copenhagen: Egmont Foundation, 2002), pp. 4-6; Egmont Annual Report 2002 (Copenhagen: Egmont Foundation, 2003), p. 17.

ปรับปรุงองค์ประกอบทางธุรกิจเนื่องจากองค์การมีอัตราส่วนผู้ถือหุ้น (equity ratio) ลดลงร้อยละ 20 ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำเกินไปจึงทำให้องค์การต้องทบทวนการทำงานในการเพิ่ม ผลตอบแทนต่อยอดขาย (return on sales) ผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นและผลตอบแทนต่อทรัพย์สินรวม (return on asset) ซึ่งองค์การได้จัดกระบวนการในธุรกิจหลักจำนวนไม่มากนักเพื่อเน้นฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงิน เฉพาะในส่วนที่สามารถสร้างรายได้ด้านการเงินให้เกิดขึ้นได้ดังที่ผู้นำองค์การได้ กล่าวว่า “ในฐานะผู้จัดการ เราสามารถกำหนดแสงสปอตไลท์ในพื้นที่สำคัญบางแห่งในเวลานั้น”²³

ดังนั้นสิ่งที่ผู้นำองค์การได้ดำเนินการเพื่อฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงิน ได้แก่ การลดต้นทุน การลดสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นลง การปรับโครงสร้างการลดขนาดองค์การ และการเลิกกิจการ องค์การในเครือที่ไม่ทำกำไรหลายแห่งที่มีผลต่อต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญและรับรู้ขาดทุน (Write-down) เป็นต้น เพื่อสร้างให้เอ็กมอนท์เป็นฐานที่เข้มแข็งในการสร้างกำไรจากธุรกิจนอกภูมิภาคนอร์ดิกใน อนาคต การดำเนินการดังกล่าวทำให้เอ็กมอนท์มีผลประกอบการขาดทุนในปี ค.ศ. 2000-2001 จากนั้นจึงเริ่มกระเตื้องขึ้นในปี ค.ศ. 2002²⁴ และมีผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจในปี ค.ศ. 2003 (ผลกำไรของกลุ่มก่อนภาษีจำนวน 58.8 ล้านยูโร เมื่อเปรียบเทียบกับ 39.1 ล้านยูโรใน ค.ศ. 2002)

2. การจัดโครงสร้างองค์การใหม่

หลังจากทบทวนโครงสร้างองค์การในยุค “เอ็กมอนท์ใหม่” ของยาน โอ. ฟรอสซอก ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม (sector) และ 16 หน่วยกลยุทธ์ธุรกิจแล้ว ผู้นำองค์การได้พิจารณาการ ปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ฟื้นฟูโดยองค์การได้ลดจำนวนหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ จำนวน 16 หน่วยให้เหลือเพียงสายธุรกิจหลักจำนวน 6 สาย ได้แก่ การแบ่งสายธุรกิจหลักตาม ผลิตภัณฑ์ (นิตยสาร เด็กและวัยรุ่น หนังสือ ธุรกิจบันเทิง ภาพยนตร์) และการยุบรวมหน่วยธุรกิจที่ อยู่นอกภูมิภาคนอร์ดิกเข้าด้วยกันกลายเป็นสายธุรกิจหลักอีกหนึ่งสายคือสายธุรกิจระหว่าง ประเทศ ต่อมาได้รวมสายธุรกิจนอร์ดิกฟิล์มและบันเทิงเข้าด้วยกันเพื่อสร้างพลังต่อการขยายธุรกิจ ในตลาดสื่อใหม่²⁵ ทำให้เอ็กมอนท์เหลือสายธุรกิจหลักเพียง 5 สายใน ค.ศ. 2002 นอกจากนี้ยัง ลดลำดับชั้นสายบังคับบัญชาระดับจัดการลงหนึ่งลำดับชั้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึง หน่วยงานในสายบังคับบัญชาได้สะดวกและรวดเร็ว

²³สัมภาษณ์ สเตฟเฟน, ผู้นำองค์การ, 30 กันยายน 2005.

²⁴Egmont Annual Report 2001, pp. 5, 11; Egmont Annual Report 2002, p. 39: Egmont Annual Report 2002, p. 41.

²⁵Egmont Annual Report 2001, p. 6; Egmont Annual Report 2002, p. 4.

การศึกษายังพบว่า เอ็กมอนท์ได้เลือกใช้โครงสร้างองค์การแบบหลายส่วน (Multidivisional Structure)²⁶ อันเป็นโครงสร้างที่นิยมใช้ในองค์การที่มีธุรกิจหลักหลายประเภทที่แตกต่างกัน²⁷ (Multidivisional Company) และยังเป็นโครงสร้างที่ได้รับความนิยมจากองค์การ ที่อยู่ในการจัดอันดับ 500 อันดับของนิตยสารฟอร์จูนอีกด้วย²⁸ ซึ่งโครงสร้างแบบหลายส่วนช่วยให้สายธุรกิจต่าง ๆ สามารถจัดการกับเรื่องภายในองค์การให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์และลูกค้าของตน และยังช่วยกำหนดระดับการบริหารจัดการกลยุทธ์ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับหลัก ได้แก่ ระดับบริษัท ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่ ซึ่งในแต่ละระดับนั้น มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้โครงสร้างแบบหลายส่วนยังแตกต่างไปจากโครงสร้างองค์การแบบอื่นตรงที่มีหน่วยงานระดับบริษัทประจำสำนักงานใหญ่ (Corporate Headquarters-Staff)²⁹ ซึ่งหน่วยงานสนับสนุนผู้รับผิดชอบด้านการกำกับและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ กับสายธุรกิจแต่ละสาย อาทิ งานสื่อสารองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ เพื่อให้สายธุรกิจสามารถพึ่งพาบริการบางส่วนจากหน่วยงานนี้ร่วมกับการบริหารแบบเบ็ดเสร็จภายในสายธุรกิจของตนเอง นอกจากนี้หน่วยงานระดับบริษัทยังรับผิดชอบงานวางแผนระยะยาวขององค์การรวมถึงการจัดการกับพันธกิจในแต่ละสายธุรกิจให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การในภาพรวม ตลอดจนการควบคุม ติดตาม ประเมินผลงานของหัวหน้าสายธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการในการปฏิบัติงานและสร้างประสิทธิผลในการสร้างอัตราการเติบโตของกำไร (profitable growth) และกำไร

โครงสร้างองค์การแบบหลายส่วนสร้างข้อได้เปรียบในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ³⁰ เนื่องจากมีความชัดเจนในการแบ่งงานกันทำระหว่างส่วนกลางและสายธุรกิจ แม้ว่าจะมีข้อด้อยอยู่บ้าง ได้แก่ การขาดในภาพรวมในการจัดการ ความสัมพันธ์ที่ห่างเหินระหว่างสายธุรกิจ

²⁶Gareth R. Jones, Organizational Theory: Text and cases, 3rd ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2001).

²⁷Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 10, p. 9.

²⁸Gareth R. Jones, op. cit., footnote 26, p. 104.

²⁹หน่วยงานระดับบริษัทประจำสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วยผู้บริหารที่รับผิดชอบในการดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละสายธุรกิจซึ่งหัวหน้าของส่วนกลางจะทำงานเชื่อมโยงกับหัวหน้าของสายธุรกิจเพื่อบูรณาการการทำงานและอำนวยความสะดวกในการควบคุมกิจกรรมที่ซับซ้อนในองค์การ

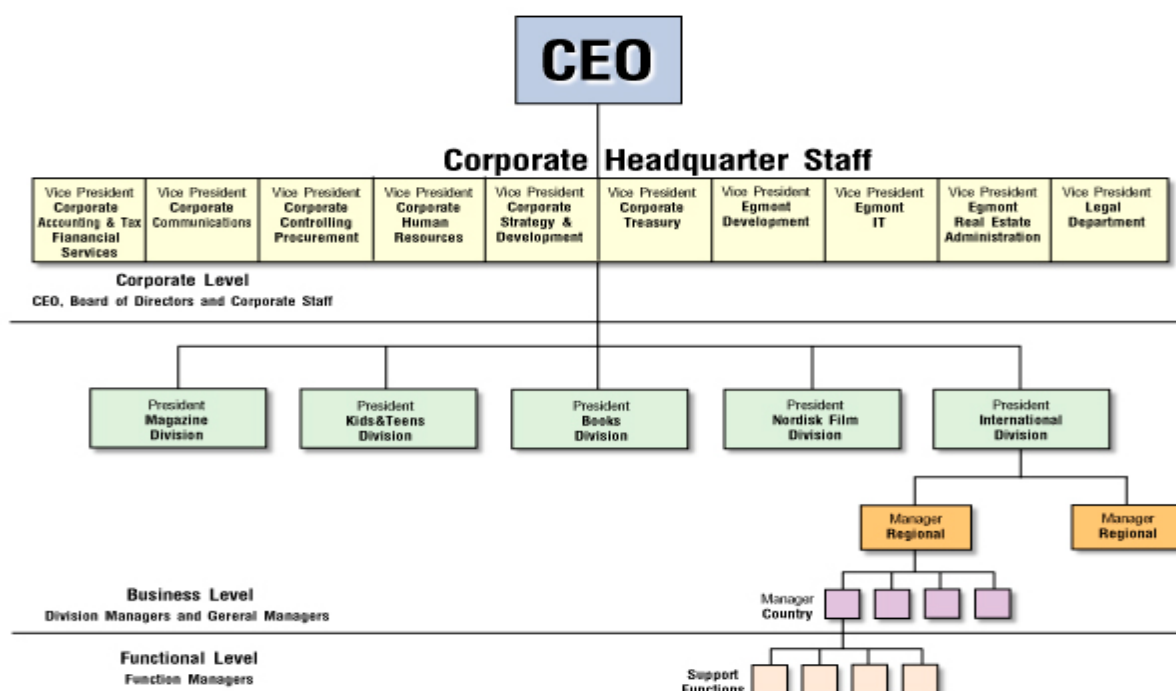
³⁰Gareth R. Jones, op. cit., footnote 26, pp. 105-108.

ปัญหาการประสานงานและต้นทุนที่เพิ่มขึ้นระหว่างสายธุรกิจ การเกิดต้นทุนเพิ่มจากโครงสร้างแบบ Bureaucratic และปัญหาการสื่อสารระหว่างสายธุรกิจ

ผังโครงสร้างองค์การของเอ็กมอนด์ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์การปรากฏดังนี้

ภาพที่ 4.2

แสดงโครงสร้างองค์การของเอ็กมอนด์



การจัดระบบการทำงาน ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบทางการเงิน

หลังจากที่องค์กรได้ทบทวนรายละเอียดของระบบต่าง ๆ ในองค์กรแล้วพบว่าการจัดทำรายงาน ระบบ และมาตรฐานของระบบบัญชีมีความแตกต่างและซ้ำซ้อนอันเป็นผลจากการยอมให้องค์กรในเครือมีอิสระในการเลือกใช้ระบบภายในของตนเอง ดังนั้นองค์กรจึงพิจารณานำระบบชื่อ OneSystem มาใช้การจัดระบบการทำงาน ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการเงินโดยบูรณาการระบบการทำงานพื้นฐานให้อยู่บนฐานเดียวกันเพื่อปรับปรุงคุณภาพพัฒนาความสามารถหลัก (competence leverage) และลดค่าใช้จ่ายในระยะยาวเพื่อจัดฐานข้อมูลของลูกค้าและซัพพลายเออร์ร่วมกันในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ กิจกรรมการขายและการตลาด สร้างผังมาตรฐานงานบัญชีเดียวกันในการเปรียบเทียบ ผลประกอบการระหว่างกลุ่มหรือองค์กรในเครือ สร้างกระบวนการทางดิจิทัลในการปรับปรุง คุณภาพและประสิทธิภาพของ

การดำเนินธุรกิจในการประมวลความรู้และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจำกัดความสำคัญของธุรกิจหลักและการจัดการด้านการเงิน และเพื่อควบคุมการบริหารในการทำงานแบบพื้นฐานและลดค่าใช้จ่ายในสร้างประโยชน์ขนานใหญ่ให้แก่องค์กรในระยะยาว³¹

การดำเนินกลยุทธ์เติบโต

กลยุทธ์เติบโต คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างการเติบโตแก่องค์กร ได้แก่ การกำหนดทิศทางธุรกิจในระยะยาวผ่านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงการลงมือปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเพื่อการแก้ไขหรือปรับวิสัยทัศน์และทิศทางธุรกิจระยะยาว³² ดังนั้นองค์กรต้องทบทวนกลยุทธ์เพื่อสร้างผลกำไรและอัตราการเติบโตของกำไรหรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น³³ ซึ่งในที่นี้คือมูลนิธิเอ็กมอนท์นั่นเอง

ภาพรวมของกลยุทธ์องค์กรครอบคลุมเป้าหมายเชิงกลยุทธ์คือกำไร และกำไรเป็นผลจากงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ดี และงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ดีมาจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่มีคุณภาพภายใต้การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และพนักงานที่มีคุณภาพจะอยู่กับองค์กร หากองค์กรสามารถดึงดูดใจพวกเขาได้ ดังที่ผู้นำองค์กรกล่าวถึงการเติบโตทางธุรกิจว่าเกิดจากการทำให้องค์กรดีกว่าที่เคยเป็นในอดีตและมีกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งมาจากการทบทวนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังที่ผู้นำองค์กรกล่าวว่า กำไรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างอำนาจและการเติบโต และเห็นว่าองค์กรที่มีกำไรคือองค์กรที่มีคนที่ตัดสินใจ

³¹ระบบ OneSystem จะดำเนินการในองค์กรที่เอ็กมอนท์ถือหุ้นเต็มส่วนเท่านั้น และได้เริ่มใช้ระบบชื่อ Echo กับสโมสรหนังสือ Aschehoug ใน ค.ศ. 2004 เพื่อช่วยในการลงทะเบียนสมาชิก และการประเมินผลจะทำเป็นกรณีไป ส่วนระบบ OneSystem เติมรูปแบบเริ่มใช้กับสายธุรกิจเด็กและเยาวชน ใน ค.ศ. 2005 และจะใช้ในสายธุรกิจระหว่างประเทศในระยะต่อไป

³²Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 10, p. 7.

³³การสร้างมูลค่าของผู้ถือหุ้นนั้น หมายถึง การสร้างและดำเนินกลยุทธ์ที่เชื่อต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อผลคือสร้างกำไรและอัตราการเติบโตที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคู่แข่งในตลาด และการได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายบริหารสามารถสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่นหรือแตกต่างไปจากคู่แข่ง, Ibid., p. 6.

และปฏิบัติงานถูกต้องอย่างมืออาชีพ³⁴ เพราะผลกำไรทำให้องค์กรสามารถกำหนดอนาคตองค์การผ่านการลงทุนและการพัฒนาได้

ผู้นำองค์การกับคณะกรรมการยังเห็นว่าองค์การสื่อ่นั้นจำเป็นต้องสร้างบุคลิกภาพที่แตกต่างออกไปเพราะการสร้างผลิตภัณฑ์และเนื้อหาขององค์การสื่อ่นั้นมาจากความคิดของคนซึ่งต่างไปจากอุตสาหกรรมการผลิตจึงทำให้คณะกรรมการต้องทบทวนว่าเอ็กมอนท์ยังคงเป็นองค์การที่มีคุณสมบัติในการสร้างความหลงใหลแก่พนักงานผู้มีความสามารถพร้อม ๆ กับสร้างผลกำไรได้ หรือไม่ เช่นเดียวกับผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การครั้งนี้ คือ การสร้างทัศนคติร่วมกันของสมาชิกองค์การและความเป็นนามธรรมสูงของวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมช่วยสร้างความสอดคล้องผ่านการแปลความหมายที่หลากหลายตามความหลากหลายขององค์การในเครือจึงเป็นเหตุให้ข้อความพันธกิจไม่อาจเฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นผลให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์การมีลักษณะความเป็นนามธรรมสูง สามารถแปลความหมายได้หลายนัยยะขึ้นอยู่กับความเข้าใจความเป็นองค์การของแต่ละคน ความเข้าใจต่อสิ่งที่สมาชิกองค์การเชื่อร่วมกันเพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับตลาด วัฒนธรรม ธุรกิจและองค์การซึ่งยืดหยุ่นตามพิสัยงานของแต่ละหน่วยงาน³⁵ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

ในการจัดทำกลยุทธ์นั้น องค์การได้จัดตั้งคณะทำงานประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงฝ่ายสื่อสารองค์การและที่ปรึกษาจากภายนอกเพื่อจัดทำข้อความพันธกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมมีที่มาและความหมาย ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์มาจากการทบทวนธุรกิจเรื่องผลกำไรและเป็นที่มาของวิสัยทัศน์คือ “เป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า” บนฐานคิดว่ากำไรทำให้องค์การเป็นที่ดึงดูดใจต่อผู้มีส่วนได้เสียคือพนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้าจึงทำให้วิสัยทัศน์ของเอ็กมอนท์ ไม่ได้ชี้เฉพาะเรื่องการดำเนินธุรกิจ นิยามของธุรกิจ ครอบคลุมความต้องการ ความพึงพอใจ ตลาดเป้าหมาย เทคโนโลยีดังที่องค์การจำนวนมากนิยมใช้³⁶ เนื่องจากเอ็กมอนท์ประกอบด้วยธุรกิจหลายประเภทและแตกต่างกัน ดังนั้นสิ่งที่ครอบคลุมความแตกต่างของธุรกิจของเอ็กมอนท์ได้คือ ‘ความเป็นองค์การสื่อ’

³⁴ บรรยาย สเตฟเฟน, ผู้นำองค์การ, 28 ตุลาคม 2005.

³⁵ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การ, 29 มิถุนายน 2005.

³⁶ Arthur A. Thompson, JR and A.J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases. Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed. (New York, N.Y.: McGraw-Hill / Irwin, 2003), p. 6.

และผู้มีส่วนได้เสียคือ ‘พนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้า’ ส่วนประเด็นเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคม นั้นถือว่าเป็นสิ่งที่องค์กรไม่จำเป็นต้องกล่าวถึงเพราะเอ็กมอนท์เป็นองค์การภายใต้เจ้าของคือมูลนิธิซึ่งนำผลกำไรบางส่วนไปใช้เพื่อสาธารณประโยชน์อยู่แล้ว

พันธกิจจากการรอบกลยุทธที่ครอบคลุมความเป็นองค์การได้รัดกุมที่สุดคือ ‘We bring stories to life’ ซึ่งเป็นประโยคที่มีสองนัยยะ ๗ แรก ได้แก่ การสร้างเรื่องและให้ชีวิตแก่เรื่อง และนัยยะต่อมา คือ การกระจายเรื่องราวเหล่านั้นสู่ชีวิตของผู้คน ในที่สุดคณะทำงานสรุปว่าหากองค์การสามารถประสานค่านิยม อันได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความหลงใหลและฮัมมะลิห์เข้าไว้ด้วยกันแล้วจะทำให้้องค์การสามารถนำเรื่องราวมาสู่ชีวิต (ของผู้คน) ได้จึงทำให้ ‘การเล่าเรื่องราว’ เป็นพันธกิจในเวลาต่อมา ผู้นำองค์การกล่าวว่า คำว่า ‘เรื่องราว’ ไม่ใช่เพียงการสร้างเรื่องและนำเรื่องราวสู่ชีวิตของผู้คนเท่านั้น แต่มีนิยามครอบคลุมกว้างถึงกระบวนการทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เรื่องราวไม่ว่าจะเป็นการชำระหนี้ การดูแลลูกค้า การจ่ายเงินเดือน การตลาด เพราะเป็นปัจจัยที่มีส่วนในการนำเรื่องราวให้มีชีวิตทั้งสิ้น ดังนั้นข้อความพันธกิจ หมายถึง “การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราวคือพันธะแห่งชีวิตการทำงานในเอ็กมอนท์และเป็นหัวใจต่อกิจกรรมทุกกิจกรรมในเอ็กมอนท์” หมายความว่าพนักงานในเอ็กมอนท์มีหน้าที่ในการนำเรื่องราวให้มีชีวิตและสร้างคุณค่าระยะยาวผ่านเรื่องราวและวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้าได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จจากสร้างผลกำไรในการลงทุนต่อควบคู่ไปกับกิจกรรมสาธารณกุศล

อย่างไรก็ตามในเวลาต่อมาองค์การยินยอมให้สายธุรกิจต่าง ๆ กำหนดพันธกิจย่อยของตนเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในแต่ละสายธุรกิจ โดยมีเงื่อนไขว่าพันธกิจย่อยดังกล่าวต้องสอดคล้องกับพันธกิจหลักขององค์การ³⁷ เพื่อสนองต่อความหลากหลายและแตกต่างภายในองค์การ จึงถือเป็นการประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งในการดำเนินใช้กลยุทธ์อย่างหนึ่งด้วย

ส่วนค่านิยมเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์การเห็นว่าค่านิยมเปรียบเสมือนรหัสพันธุกรรมขององค์การ³⁸ เพราะเป็นสิ่งที่อธิบายความเป็นองค์การว่าเป็นเช่นนี้ได้อย่างไร ดังนั้นค่านิยมจึงเกิดจากการคัดสรรคำที่มีคุณสมบัติในการกำหนดปทัสสถานของสมาชิกองค์การเพื่อให้เอ็กมอนท์เป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้าตามเป้าหมายในวิสัยทัศน์ คณะทำงานพบว่า ค่านิยมชุดเดิมเพื่อให้เอ็กมอนท์เป็นองค์การที่มีความสนุกสนานนั้น³⁹ ไม่เพียงพอต่อการนิยาม ‘ความเป็นเอ็กมอนท์’

³⁷ คุภาคผนวก ฏ

³⁸ Egmont Annual Report 2003, p. 6.

³⁹ ค่านิยม : เราเป็นองค์การที่มีความสนุกสนาน ภายใต้ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับความร่วมมือกัน คุณภาพ และความรับผิดชอบต่อ คุณภาพคือสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจาก

อีกต่อไปเพราะเอ็กมอนท์เป็นองค์การสื่อเต็มรูปแบบที่ประกอบด้วยสื่อประเภทต่าง ๆ จำนวนมาก ผู้นำองค์การยังเห็นว่าเอ็กมอนท์ควรมีค่านิยมเดียวกันร่วมกันแม้ว่ามีความแตกต่างหลากหลายภายในองค์การก็ตาม ดังนั้นคณะทำงานจึงลงมติว่าจะไม่สร้างค่านิยมองค์การขึ้นมาใหม่ แต่จะทำให้ค่านิยมที่มีอยู่แล้วในองค์การชัดเจนและเข้มแข็งขึ้นและสามารถนำไปใช้ได้กับองค์การในเครือทุกองค์การเพื่อให้สมาชิกองค์การสามารถนำค่านิยมนั้นไปสู่การปฏิบัติในชีวิตการทำงาน ในที่สุดคณะทำงานสรุปว่าหากองค์การสามารถประสานค่านิยมคือ ‘ความหลงใหล’ ได้แก่ การทุ่มเทกายและใจในสิ่งที่ทำ ‘ความทะเยอทะยาน’ ได้แก่ ความต้องการเอาชนะและใส่ใจเป้าหมายทางธุรกิจและสุขุมมะลิห์ ได้แก่ การเปิดใจกว้างเข้าใจด้วยกันในองค์การ แล้วจะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายในการนำเรื่องราวมาสู่ชีวิต (ของผู้คน) หรือสร้างเรื่องราวให้มีชีวิตตามกรอบกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่กำไรในที่สุด นอกจากนี้ผู้นำองค์การและคณะทำงานเห็นว่าค่านิยมที่มีลักษณะที่นามธรรมสูงนี้เอื้อต่อการตีความอย่างกว้างขวางและสามารถแก้ปัญหาเรื่องความหลากหลายต่าง ๆ ของเอ็กมอนท์ได้ ได้แก่ “ความหลงใหล” มาจากความเชื่อว่างานที่ดีเป็นผลของความรักในงานที่พนักงานมีต่องานที่ทำและเป็นหน้าที่ของพนักงานในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างความหลงใหลให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้องค์การเป็นที่ที่เราสามารถสร้างสิ่งที่ดีที่สุดในได้ “ความทะเยอทะยาน” หมายถึง การให้ความใส่ใจเรื่องธุรกิจเพื่อบรรลุผลลัพธ์ทั้งกำไรและความสำเร็จในอุตสาหกรรมสื่อ ค่านิยมนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีความทะเยอทะยานในการตั้งเป้าหมายและการทุ่มเทเพื่อให้สิ่งเหล่านั้นสำเร็จ เพื่อชัยชนะโดยไม่หวั่นเกรงต่อความพ่ายแพ้ ซึ่งผู้นำองค์การกล่าวถึงความทะเยอทะยานในการมุ่งมั่นต่อชัยชนะ ว่า

เรามักพูดว่าเราทะเยอทะยานเพราะเราต้องการชนะ ดังนั้น ‘ความทะเยอทะยาน’ จึงเป็นคำที่เหมาะสมเพราะครอบคลุมเป้าหมายและแรงบันดาลใจตลอดจนคุณภาพของสิ่งที่เราทำ ความทะเยอทะยานทำให้คนตั้งเป้าหมายสูงและไปสู่เป้าหมายนั้น โดยการแบ่งงานและจัดกระบวนการที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพในทุกกระบวนการ ซึ่งเมื่อคณะจัดการได้ประชุมกันในครั้งแรกนั้น เราตั้งเป้าหมายที่ทะเยอทะยาน และเราต้องการเอาชนะ เราจึงได้สาบานร่วมกันว่า ‘เราอยู่ในเรือลำเดียวกันเพื่อสร้างชัยชนะร่วมกัน’ เพราะเราคือทีมและทีมมีความเข้มแข็งกว่าคน ๆ เดียว⁴⁰

ทุก ๆ มิติของกิจกรรมของเอ็กมอนท์ เรายังเชื่ออีกว่าความรับผิดชอบคือเป้าหมายสูงสุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาดบันเทิง

⁴⁰ บรรยาย สเตฟเฟน, ผู้นำองค์การ, 28 ตุลาคม 2005.

นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรได้กล่าวถึงความล้มเหลวไว้อย่างน่าสนใจว่าองค์กรสามารถยอมรับความล้มเหลวได้หากเป็นความล้มเหลวที่ได้ประเมินไว้ล่วงหน้าแล้วและยอมรับความล้มเหลวเป็นบทเรียน ดังนี้

เราเป็นองค์กรธุรกิจแม้ว่าจะอยู่ภายใต้มูลนิธิตาม ดังนั้นความมุ่งมั่นของเรา คือ การไม่กลัวการพ่ายแพ้ ซึ่งหมายความว่าเรายอมรับล้มเหลวหากเป็นสิ่งที่เราได้ประเมินไว้ ล่วงหน้าแล้ว เราเชื่อว่าเราสามารถดีขึ้นได้หากเราพยายามทำสิ่งใหม่ ๆ และยอมให้ความล้มเหลวนั้นเป็นบทเรียน⁴¹

ส่วนค่านิยมสุดท้าย คือ ฮุมมะลิห์ เป็นภาษาเดนมาร์ก หมายถึง การมองเห็น ทศนิยภาพ ที่กว้างใหญ่ อดทนและเปิดใจต่อความคิดใหม่และสร้างสิ่งใหม่ตามนิยามที่ให้ไว้ในเอกสารประกอบการสื่อสาร ว่า “องค์กรของเราสามารถเล่าเรื่องราวที่หลากหลายมากเท่าที่จินตนาการจะทำได้รวมถึงการเป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้าง เปิดโอกาสให้สิ่งใหม่ ๆ ยืดหยุ่นต่อวัฒนธรรมและคนที่แตกต่างกัน” คณะทำงานคนหนึ่งได้อธิบายว่าเกิดจากความพยายามสรรหาคำที่มีความหมายครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายในที่หลากหลายในเอ็กมอนท์ทั้งหน้าที่ งานและความคิด ซึ่งคณะทำงานพอใจกับคำว่าฮุมมะลิห์ เพราะเชื่อว่าคำ ๆ นี้สามารถอธิบายความหลากหลายในเอ็กมอนท์ได้เป็นอย่างดี แต่คณะทำงานไม่สามารถหาคำภาษาอังกฤษที่มีความหมายเดียวกันมาใช้แทนคำนี้ได้จึงทำให้คณะทำงานเลือกภาษาเดนมาร์กเป็นค่านิยมและใช้ภาษาอังกฤษอธิบายขยายความหมายแทนในที่สุด การทำงานนี้ใช้เวลานานเนื่องจากเกิดการถกเถียงกันอย่างกว้างขวางและให้ผู้ชำนาญทางภาษา 2 คนทำงานเพื่อค้นหาคำภาษาอังกฤษตลอดระยะเวลา 1 เดือน⁴²

ผู้นำองค์กรว่า “ฮุมมะลิห์เป็นภาษาสแกนดิเนเวีย ซึ่งหมายถึง สิ่งที่มีมากกว่าความหลากหลายรวมถึงสิ่งที่เราคิดว่าเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ในการเดินทางแบบสแกนดิเนเวีย”⁴³ และเขาพึงพอใจกับค่านิยมชุดนี้แม้จะยอมรับว่าค่านิยมชุดใหม่นี้ไม่ใช่ค่านิยมเชิงปฏิบัติการเพราะลักษณะงานขององค์กรไม่ใช่การผลิตสินค้าแบบเดียวกันสู่ตลาดโลก (Global product) ดังนี้

เราพูดถึงค่านิยม 3 ประการนี้เพราะเราต้องการเร่งให้เกิดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เราทำงานที่ดีที่สุด เปิดโอกาสให้เราทุ่มเทในสิ่งที่เราทำ...และสร้างสรรค์เรื่องราวอย่างดีที่สุดจากความหลงใหลเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค เราพูดถึงความทะเยอทะยานเพราะเราต้องการชนะ เราต้องการสร้างความแตกต่าง ดังนั้นจึงเป็น

⁴¹ เรื่องเดียวกัน.

⁴² สัมภาษณ์ ยาน สตรวม, ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารองค์กร 1, 28 กันยายน 2005

⁴³ สัมภาษณ์ ผู้นำองค์กร, 30 กันยายน 2005.

เรื่องสำคัญที่เราจะตั้งคำถามต่อตนเองเสมอว่าเราสามารถทำให้ดีกว่านี้ได้หรือไม่ ทั้งในแง่ของศิลปะและธุรกิจ เราคือองค์การแห่งฮูมมะลิห์ เราจึงต้องสะท้อนสิ่งนี้ กลับไปยังสิ่งที่เรามีส่วนอยู่เพราะเราไม่ใช่องค์การความคิดเดี่ยว (single-minded company) เราสนใจเรื่องนี้เพราะเราเป็นองค์การที่มีชีวิต (a living company) ดังนั้นผมมีความพอใจค่านิยมเหล่านี้อย่างยิ่ง แม้ว่ามันมีลักษณะเชิงบรรยาย แต่มีพื้นที่ที่ให้คนคิดและแสดงออก ขณะที่บางองค์การมีค่านิยมลักษณะขาวกับดำ เช่น 'ความซื่อสัตย์' ของคาร์ลสเบิร์ก 'ความสะอาด' ของแมคโดนัลด์ คุณอาจตั้งข้อสงสัย และหาคำตอบในค่านิยมในฐานะพนักงานเพราะเราคือองค์การที่มีชีวิต เราคือคนที่มีความคิด เราจึงไม่ต้องการค่านิยมแบบขาวกับดำ เราอาจที่กหักเอาว่า ค่านิยมคือถนนสายหลัก แต่ไม่ใช่คำตอบที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้นค่านิยมจึงไม่ใช่ บัญญัติของโมเสสที่มีคำตอบแบบมาด้วย มันเป็นเพียงการบรรยายทิศทางและการจำกัดความสำคัญและสิ่งใด ๆ ที่พนักงานต้องการทำหาย ค่านิยมทำงานเคียงข้างกับความทะเยอทะยานในแต่ละองค์การ⁴⁴

ตราเอกลักษณ์

การศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์องค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง ภาพลักษณ์ความเป็นองค์การสื่อ สร้างความเข้มแข็งให้แก่ตราเอกลักษณ์ระดับองค์การสร้างเอกภาพ ของตราสัญลักษณ์ขององค์การในภาพรวมเพื่อให้การใช้ตราเอกลักษณ์และตรา สินค้าในทุกระดับ มีความคล่องตัวในการนำไปปฏิบัติอันมีผลต่อความสำเร็จของการจัดตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ผู้นำองค์การให้ข้อมูลว่าการเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์องค์การครั้งนี้ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ที่ หมายถึง ตัวตนหรือความเป็นองค์การ แต่เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเอกลักษณ์ทางกายภาพจาก กระบวนการจัดการตราสินค้า (branding) หลังจากที่ องค์การพบว่า ลักษณะทางกายภาพ ของตราเอกลักษณ์ขององค์การนั้นไม่สะท้อนเอกภาพขององค์การและไม่สามารถเชื่อมโยงหรือ สร้างความผูกพันระหว่างองค์การกับผู้บริโภคได้เนื่องจากขาดความสม่ำเสมอในการนำเสนอ

ตราเอกลักษณ์ใหม่ของเอ็กมอนด์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงโดยเปลี่ยนจากตรา เอกลักษณ์ที่มีสีส้มกลายเป็นสีดำเดียว จากลายเส้นอิสระที่ไม่เป็นทางการกลายเป็นการเรียงตัว อักษรอย่างเป็นทางการและไม่มีลวดลายเลขศิลป์ประกอบ (graphic) ดังนี้

⁴⁴ สัมภาษณ์ ผู้นำองค์การ, 30 กันยายน 2005.

ภาพที่ 4.3

แสดงการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์องค์กร



EGMONT

ตราเอกลักษณ์องค์กร (เดิม)

ตราเอกลักษณ์องค์กร (ใหม่)

(ค.ศ. 1992-2003)

(ค.ศ. 2003 - ปัจจุบัน)

การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์องค์กรมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- สร้างเอกภาพทางตราสัญลักษณ์ขององค์กรในภาพรวม

การเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์เป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ภายหลังการปรับทิศทางองค์กรเพื่อผลักดันองค์กรก้าวไปข้างหน้าและให้ความสำคัญต่อสแกนดิเนเวียในฐานะตลาดหลักจึงเกิดการทบทวนเรื่องการสร้างเอกภาพขององค์กรทั้ง องค์กรทั้งในสแกนดิเนเวียและระหว่างประเทศ ผลจากการทบทวนดังกล่าวพบว่า ตราเอกลักษณ์เดิมไม่สามารถสร้างเอกภาพแก่องค์กรที่ประกอบด้วยความหลากหลายของเอ็กมอนท์ได้⁴⁵ อีกทั้งไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่เพราะตราเอกลักษณ์เดิมเกิดจากกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับธุรกิจ สื่อสำหรับเด็กซึ่งเป็นธุรกิจหลักของธุรกิจระหว่างประเทศในอดีต ขณะที่กลยุทธ์ใหม่ให้ความสำคัญกับกลุ่มประเทศนอร์ดิกมากกว่าเพราะองค์กรในกลุ่มประเทศนอร์ดิกได้เต็มเต็มความเป็นองค์กรสื่อเต็มรูปแบบให้แก่เอ็กมอนท์

นอกจากนี้ คณะทำงานคนหนึ่งให้ข้อมูลว่าการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์มีสาเหตุมาจากการที่ตราเอกลักษณ์เดิมขององค์กรไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในสายตามุคคณายนอก แต่บุคคลภายนอกกลับรู้จักเอ็กมอนท์ผ่านตราสินค้าหรือสินค้าต่าง ๆ ขององค์กรจึงทำให้การสร้าง

⁴⁵ ผลลัพธ์ของเอ็กมอนท์ ในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันในกลุ่มประเทศนอร์ดิก ซึ่งเป็นตลาดมาตุภูมินั้น เอ็กมอนท์ถือเป็นองค์กรสื่อเต็มรูปแบบ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ (นิตยสาร การ์ตูน หนังสือสำหรับเด็กทุกวัย) ภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ สื่อการศึกษา เกม บริการในโทรศัพท์มือถือและสื่อบันเทิงอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนในตลาดนอกกลุ่มประเทศนอร์ดิกหรือสายธุรกิจระหว่างประเทศนั้นเอ็กมอนท์เน้นเรื่องหนังสือและนิตยสารสำหรับเด็กและเยาวชน

ความเข้มแข็งให้แก่ตราเอกลักษณ์ระดับองค์การเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะเมื่อบุคคลภายนอกนั้น มีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเอ็กมอนท์ เช่นเมื่อครั้งที่เอ็กมอนท์ สนใจในการยื่นข้อเสนอเพื่อเข้าบริหารสถานีโทรทัศน์ TV2 ในนอร์เวย์แล้วพบว่า ผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจเรื่องนี้กลับไม่รู้จักรองค์การเลย แต่รู้จักผลิตภัณฑ์ขององค์การคือหนังสือโดนัลด์ค เป็นอย่างดี⁴⁶ เป็นต้น

- สร้างความสม่ำเสมอในการนำเสนอตราเอกลักษณ์ทุกระดับในองค์การ

การสร้างควมสม่ำเสมอในการนำเสนอตราเอกลักษณ์ทุกระดับในองค์การเกิดจากการจัดระเบียบของตราเอกลักษณ์และตราสินค้าทั้ง 3 ระดับคือ ตราเอกลักษณ์หรือตราสินค้าระดับ องค์การหรือระดับบริษัท ตราเอกลักษณ์หรือตราสินค้าระดับบริษัทหรือองค์การในเครือ ตราสินค้า ระดับผู้บริโภคซึ่งการจัดระเบียบนี้นอกจากจะสร้างความสม่ำเสมอในการนำเสนอตราเอกลักษณ์ แล้วยังสร้างความเชื่อมโยงตราสินค้าต่าง ๆ กับตราเอกลักษณ์ระดับองค์การ และเชื่อมโยงตราสินค้า ระหว่างกันและกันภายในเครืออีกด้วย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ภาพที่ 4.4

แสดงการจัดระเบียบสินค้าระดับบริษัท ระดับองค์การ (ในเครือ)

และตราสินค้าผู้บริโภค



ตราเอกลักษณ์
ระดับบริษัท (ใหม่)

ตราเอกลักษณ์ระดับองค์การ
(ในเครือ) และตราสินค้า (เดิม)

ตราเอกลักษณ์ระดับองค์การ
(ในเครือ) และตราสินค้า (ใหม่)

⁴⁶ สัมภาษณ์ ผู้จัดการในฝ่ายการสื่อสารขององค์การ, 28 กันยายน 2005.

ภาพที่ 4.5

แสดงตัวอย่างการใช้ตราสินค้าระดับองค์กร (ในเครือ)

และตราสินค้าระดับผู้บริโภค



การตกแต่งสำนักงาน



การกำหนดตราเอกลักษณ์บนสินค้า

- สร้างภาพลักษณ์ความเป็นองค์กรสื่อ

คณะทำงานคนหนึ่งให้ข้อมูลว่าเป้าหมายของการออกแบบตราเอกลักษณ์ใหม่นั้นเพื่อสะท้อนภาพของความเป็นองค์กรสื่อที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัว อีกทั้งสามารถนำไปใช้ร่วมกับตราสินค้าอื่นเพื่อผนึกความเข้มแข็งร่วมกันด้วย นอกจากนี้คณะทำงานได้เลือกใช้อักษรโรมันโบราณที่ได้ปรับให้ดูทันสมัยเพื่อสะท้อนโลกสองเวลาคือเวลาในอดีต หมายถึง ความเป็นองค์กรที่อายุยาวนานกว่า 125 ปีของเอ็กมอนท์และความเป็นโลกสมัยใหม่ในอนาคต ดังนี้

หลังจากที่คณะทำงานได้ถกเถียงกันเกี่ยวกับสี ตัวอักษร เพราะองค์กรต้องการสะท้อนภาพความเป็นองค์กรสื่อ มีการถกเถียงกันเกี่ยวกับสีของตราเอกลักษณ์ว่าควรเป็นเช่นไร หรือใช้ตัวอักษรแบบใด ในที่สุดคณะทำงานได้เลือกใช้อักษรโรมันโบราณชื่อ Trojan เพื่อแสดงสัญลักษณ์ของความเป็นองค์กรที่มีอายุยาวนานและประสบความสำเร็จเนื่องจากเป็นตัวอักษรที่มีนับแต่สมัยโรมันอีกทั้งเป็นตัวอักษรที่ใช้สลักได้รูปปั้นเมือกษัตริย์ Trojan ได้รับชัยชนะจากการรบ⁴⁷

อนึ่ง คณะทำงานผู้ดำเนินการจัดทำตราเอกลักษณ์ใหม่ประกอบด้วยผู้นำองค์กร ฝ่ายสื่อสารองค์กรและที่ปรึกษาจากภายนอก ซึ่งแบบเบื้องต้นออกแบบโดยชาวอังกฤษซึ่งหลังจากได้ข้อสรุปแล้วคณะทำงานจึงได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติซึ่งผู้ร่วม

⁴⁷ สัมภาษณ์ ผู้จัดการในฝ่ายการสื่อสารองค์กร, 28 กันยายน 2005.

พิจารณาอนุมัติประกอบด้วยบุคคลหลายคน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ยังมีพันธมิตรธุรกิจบางคนจากภายนอกมาให้ความเห็นในวาระต่าง ๆ กัน แต่การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน และที่ประชุมไม่ได้เวลาการถกเถียงเพื่ออนุมัติตราเอกลักษณ์นี้มากมายนัก

เป้าหมายกลยุทธ์

ในวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 นั้นผู้นำองค์กรได้เสนอเป้าหมายกลยุทธ์ (Goals and strategy of Egmont) ชื่อ “หนทางไปสู่องค์กรที่ดึงดูดใจที่สุด” (How to become the most attractive media company) หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ผ่านการใช้ทรัพยากรและความรู้บนฐานเดียวกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีนัยยะสำคัญเพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์คือ “เป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า” ซึ่งประกอบด้วยเพียง 4 ตัว ได้แก่ ผลกำไร การเติบโต การจำกัดการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ และบรรษัทภิบาล

จากการศึกษาสามารถสรุปโดยสังเขปได้ว่าองค์กรมุ่งหวังทำไรก่อนภายใน 60 ล้านยูโรต่อปี อัตราการเติบโตร้อยละ 10 ต่อปี มีเป้าหมาย คือ การให้ความสำคัญกับการปฏิวัติทางดิจิทัลหรือสื่อใหม่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค การสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจจากการสร้างตราสินค้า / การเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์หรือการเป็นเจ้าของเนื้อหา การสร้างระบบเพื่อสร้างประสิทธิภาพการขายสินค้าเป็นชุดจำนวนมากเพื่อให้เกิดการขายอย่างต่อเนื่อง ลดต้นทุนและใช้ทรัพยากรซ้ำหลายครั้ง การสร้างโอกาสในการขายโฆษณา รวมถึงการเป็นเจ้าของช่องทางการจัดจำหน่าย และบรรษัทภิบาล หมายถึง การบริหารงานอย่างโปร่งใสเสมือนกับเป็นองค์กรในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งองค์กรตั้งเป้าหมายว่ากลยุทธ์นี้จะถูกนำไปปฏิบัติทั้งในระดับบริษัท สายธุรกิจและองค์กรในเครือข่ายคล่องตัวทางธุรกิจทุกแห่งด้วย

การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์กร

เป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่คาดหวังในอนาคต

การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบว่ากลยุทธ์องค์กรมีความเหมาะสมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผสานพลังร่วม ให้ผลตอบแทนที่พอใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยพิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ และสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมาดปรารถนาได้ หรือพิจารณาความได้

เปรียบและโดดเด่นทางการเงินและทรัพยากรและอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม⁴⁸ ผู้ศึกษาพบว่า ความเป็นเอ็กมอนท์ในปัจจุบันสอดคล้องกับธุรกิจที่เอ็กมอนท์ดำเนินอยู่และสอดคล้องกับความคาดหวังในอนาคต โดยพบว่า ภาวะที่เอ็กมอนท์เป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือในฐานะสถาบันสื่อของเดนมาร์ก ความเป็นองค์กรเพื่อสังคม และความโดดเด่นด้านทรัพยากร (การเงิน ทรัพยากรสินทางปัญญาและการครอบครองลิขสิทธิ์ ทรัพยากรมนุษย์) มีวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชาติของกลุ่มประเทศในยุโรปเอื้อต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมที่สอดคล้องกับชีวิตในองค์กรสนับสนุนความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายในการเป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และ ลูกค้า” และยืนยันความถูกต้องของพันธกิจ ได้แก่ “สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” ส่วนค่านิยม ได้แก่ ความหลงใหล ความทะเยอทะยานและฮัมมะลีนนั้นเป็นส่วนเสริมสมรรถนะให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ได้ในอนาคต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความน่าเชื่อถือในฐานะสถาบันสื่อของเดนมาร์ก

เอ็กมอนท์ได้รับความเชื่อถือในฐานะสถาบันสื่อของเดนมาร์กตลอดระยะเวลา 125 ปีของการดำเนินกิจการซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่ยังครอบคลุมสื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลัก ปัจจุบันเอ็กมอนท์ผลิตนิตยสารจำนวน 67 ฉบับในสแกนดิเนเวีย พัฒนาหนังสือการ์ตูน (comics) จำนวนกว่า 100 เรื่อง รวมถึงพัฒนานิตยสารสำหรับเด็กและวัยรุ่นทั้งแบบพัฒนาเองและพัฒนาร่วมกับเจ้าของลิขสิทธิ์ระดับโลก รวมถึงพัฒนาเนื้อหาในอินเทอร์เน็ตและ SMS⁴⁹ เห็นได้จากการที่เอ็กมอนท์มีตำแหน่งการตลาดที่เข้มแข็งในกลุ่มหนังสือสำหรับเด็กและเป็นสำนักพิมพ์ชั้นนำผู้ผลิตหนังสือสำหรับเด็กในยุโรป ส่วนในตลาดสแกนดิเนเวีย นั้นเอ็กมอนท์เป็นสำนักพิมพ์ระดับแนวหน้าที่ได้รับความนิยมรวมทั้งการผลิตตำราเรียน⁵⁰ นอกจากนี้ยังเป็นสำนักพิมพ์หนังสือสำหรับเด็กเป็นอันดับสองในตลาดอังกฤษ และเป็นผู้ผลิตหนังสือในประเทศต่าง ๆ กว่า 20 ประเทศ ส่วนในสื่ออื่นที่ไม่ใช่สื่อสิ่งพิมพ์ เอ็กมอนท์ยังเป็นผู้นำด้านสื่อบันเทิงอิเล็กทรอนิกส์ในสแกนดิเนเวีย ได้แก่ การผลิตภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ และเกม (รวมกันโซนี่ เพลย์สเตชัน) รวมถึงการเข้าไปลงทุนใน TV2 ของนอร์เวย์และบริหารโรงภาพยนตร์ในกลุ่มประเทศนอร์ดิกอีกด้วย

⁴⁸ John L. Thompson, Understanding Corporate Strategy (London: Thomson Learning, 2001), pp. 138-147.

⁴⁹ <http://www.egmont.com/NR/rdonlyres/9FA2FEC9-48BF-81CD-19F2F7E797/0/HistoryinBrief_UK.doc>, 2005.

⁵⁰ Ibid.

คุณภาพในการทำงานของเอ็กมอนท์ปรากฏจากเกียรติยศและรางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ เช่น ในปี ค.ศ. 1892 เอ็กมอนท์ เฮรัลด์ พีเทอร์เซนผู้ก่อตั้งองค์การได้รับความรางวัลเกียรติยศจากราชสำนักเดนมาร์ก รางวัลอีกมากมาย อาทิ นอร์ดิกฟิล์มได้รับรางวัลเอมมีประจำปี ค.ศ. 2007 ถึง 2 รางวัลจากภาพยนตร์เรื่อง 'Helmer & Son', อาซาเฮาเป็นสำนักพิมพ์ของเอ็กมอนท์ในเดนมาร์กได้รับรางวัลตำราอาหารถึง 3 รางวัลระดับเวทีโลกในปี ค.ศ. 2005⁵¹ เป็นต้น ยิ่งกว่านั้นคุณภาพในการผลงานและการประกอบธุรกิจของเอ็กมอนท์ยังสะท้อนจากการที่องค์การได้รับลิขสิทธิ์จากเจ้าของลิขสิทธิ์ระดับโลก อาทิ ดิสนีย์, เมเทิล เจ้าของลิขสิทธิ์บาร์บี้, โซนี่เจ้าของลิขสิทธิ์เพลย์สเตชัน, เจ. เค. โวลลิงเจ้าของลิขสิทธิ์แฮรี่ พอตเตอร์ ฯลฯ⁵² อีกด้วย

ดังนั้นคนเดนมาร์กส่วนใหญ่จึงเติบโตมากับสื่อของเอ็กมอนท์และยังคงเลือกใช้สื่อขององค์การทั้งการศึกษาและบันเทิงไม่ว่าสื่อสิ่งพิมพ์ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ และสื่อใหม่จึงเป็นการนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งทำให้เอ็กมอนท์เป็นสถาบันทางวัฒนธรรมของประเทศเดนมาร์กด้วยเป็นองค์การสื่อที่รับใช้ชาวเดนมาร์กทุกครอบครัวและทุกเพศทุกวัยโดยผลิตภัณฑ์ที่มุ่งให้ความบันเทิงแก่ผู้บริโภคตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจที่ยาวนาน

ความเป็นองค์การเพื่อสังคม

เอ็กมอนท์มีสถานะเป็นองค์การซึ่งมีมูลนิธิเอ็กมอนท์เป็นเจ้าของโดยมุ่งใช้ผลกำไรจากการบริหารธุรกิจในสาธารณกุศลต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษา การเรียนรู้และนันทนาการ สังคม สุขภาพ แก่เด็กและสตรี เช่น การสนับสนุนพิพิธภัณฑ์ศิลปะ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ โครงการการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกันในสังคมกับคนตาบอด การช่วยเหลือสตรีที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวอันเนื่องจากปัญหาภูมิหลัง การสนับสนุนโครงการช่วยเหลือคนกลุ่มน้อย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้เด็กที่ป่วยในโรงพยาบาล การให้คำปรึกษากับเด็กที่เจ็บป่วยและครอบครัว และกิจกรรมของสถาบันสื่อภาพยนตร์ผ่านมูลนิธินอร์ดิกฟิล์ม อาทิ โครงการ Cartoon Forum, เทศกาลภาพยนตร์และการประกวดภาพยนตร์สำหรับเด็ก เป็นต้น ส่งผลให้เอ็กมอนท์เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตชาวเดนมาร์กจึงทำให้พนักงานขององค์การมีความภาคภูมิใจในองค์การของตนด้วยเหตุผลว่านอกจากได้ทำงานในองค์การที่ดีแล้วยังได้มีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ต่อสังคมผ่านกิจกรรมสาธารณกุศลต่าง ๆ ของมูลนิธิ⁵³ อีกด้วย

⁵¹ <<http://www.egmont.com/Search/?q=award&1=3>>, 2007.

⁵² Egmont Annual Report 2003, pp. 18-25.

⁵³ Egmont Annual Report 2004, pp. 28-29.

ความโดดเด่นด้านทรัพยากร

การศึกษาพบว่า ความโดดเด่นด้านทรัพยากรของเอ็กมอนท์ ได้แก่ ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรด้านปัญญาและการครอบครองลิขสิทธิ์ ทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมชาติที่เอื้อต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมในองค์การ ดังนี้

- การเงิน

จากการตรวจสอบสถานะทางการเงินของเอ็กมอนท์ผ่านรายงานประจำปี ตั้งแต่ ค.ศ. 2003-2006⁵⁴ พบว่า เอ็กมอนท์สามารถสร้างผลประกอบการในเชิงบวกอัน หมายถึง ความมั่นคงทางการเงินโดยมีรายได้รวมและอัตราเติบโตอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะมีกำไรถดถอยไปบ้าง แต่นั่นมาจากการเข้าไปลงทุนเพิ่มตามนโยบายของกลยุทธ์เติบโตซึ่งสามารถแสดงตัวเลขและอัตราส่วนทางการเงินอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี ดังนี้

ตารางที่ 4.1

แสดงผลประกอบการในเชิงบวกของเอ็กมอนท์ช่วง ค.ศ. 2003-2006

	ค.ศ. 2003	ค.ศ. 2004	ค.ศ. 2005	ค.ศ. 2006
ตัวเลขทางการเงิน (ล้านยูโร)				
- รายได้รวม	1,107.1	1,070.2	1,173	1,235.9
- กำไรจากการดำเนินงาน	50.8	61.1	54.4	53.5
- กำไรก่อนหักภาษี	58.8	82.7	67.5	57.1
- สินทรัพย์รวม	633.1	740.4	793.9	1,032.3
อัตราส่วนทางการเงิน (%)				
- อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit ratio)	.6	.7	.6	.3
- อัตราส่วนผู้ถือหุ้น (Equity ratio)	4.8	4.5	6.4	8.9
- อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity ratio)	3.5	6.7	2.9	2.7

⁵⁴Egmont Annual Report 2006, p. 41.

- ทรัพย์สินทางปัญญาและการครอบครองลิขสิทธิ์

ความเป็นองค์การสื่อครบวงจรที่มีชื่อเสียงของเอ็กมอนด์ทำให้เอ็กมอนด์สามารถครอบครองลิขสิทธิ์จากผู้ให้สิทธิ์ระดับโลกได้จำนวนมากดังได้กล่าวแล้วผนวกกับการที่เอ็กมอนด์มีหน่วยสร้างสรรค์และผลิตผลงานในองค์การจึงทำให้องค์การครอบครองทรัพย์สินทางปัญญาจำนวนมากโดยเฉพาะจากสายธุรกิจภาพยนตร์ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่ของสแกนดิเนเวียซึ่งได้รับผลงานระดับโลกจำนวนมาก

- ทรัพยากรมนุษย์

พนักงานของเอ็กมอนด์มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การในแง่ของความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การที่มียาวนานและมีความภาคภูมิใจที่มีต่อผู้ก่อตั้งองค์การทำให้พวกเขาต้องการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อสืบทอดเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งและสืบทอดชื่อเสียงในฐานะองค์การสื่อที่ได้รับการยอมรับของเดนมาร์กและยังเห็นว่าองค์การของตนเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือสังคมจึงยังทำให้พนักงานให้ความสำคัญเรื่องการทำงานเพื่อแสดงการรับผิดชอบต่อสังคมเท่า ๆ กับการให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ การลงทุนระยะยาวและการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์การเท่า ๆ กับพนักงานองค์การแม้ว่าเป้าหมายขององค์การคือผลกำไรก็ตาม

การศึกษายังพบอีกว่าเอ็กมอนด์เป็นองค์การที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การและชีวิตการทำงานในองค์การทำงานเนื่องจากลักษณะการทำงานในองค์การไม่ควบคุมอย่างเข้มงวดสะท้อนความไม่เป็นทางการในชีวิตการทำงาน และการบริหารแบบการกระจายอำนาจ ผู้ศึกษาพบสิ่งที่สะท้อนความเป็นองค์การที่ไม่เน้นพิธีตรองจากการสำรวจวัฒนธรรมองค์การของเอ็กมอนด์ในระดับสิ่งสร้างสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้เมื่อเข้าไปในองค์การ ได้แก่ การตกแต่งสถานที่ การแต่งตัว ภาษา พิธีกรรมต่าง ๆ โดยการตกแต่งสำนักงานของเอ็กมอนด์สำนักงานใหญ่และองค์การในเครือเน้นความเรียบง่าย โปร่งตา แต่พิถีพิถันเรื่องวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ ส่วนการแบ่งพื้นที่ในสำนักงานนั้นไม่ได้มีความพิเศษไปกว่าองค์การอื่น กล่าวคือ มีการแบ่งพื้นที่ตามฝ่ายหน้าที่ เช่น ฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิต และการให้ความสำคัญกับการแบ่งพื้นที่ตามตำแหน่ง เช่น การกันพื้นที่หรือห้องทำงานเฉพาะให้ผู้จัดการ อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาพบว่า ลักษณะการทำงานร่วมกันในสำนักงานระหว่างพนักงานค่อนข้างไม่เป็นทางการ พนักงานสามารถเดินไปมาหากันและติดต่อสื่อสารกันอย่างไร้พิธีตรองในบรรยากาศที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ดังที่ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การของเอ็กมอนด์ คือวิธีการทำงานอย่างสบาย ๆ เราไม่มีลักษณะการแต่งตัวอย่างเป็นทางการ เช่น การผูกเน็คไทในการเข้าประชุม ผู้คนต่างดีต่อกันและกันเพราะ

เราเป็นคนสนุกสนาน”⁵⁵ เช่นเดียวกับผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารองค์การแสดงความเห็นว่า “พนักงานในเอ็กมอนท์ไม่ว่าจะอยู่แผนกใดจะมีลักษณะการ แต่งตัวแบบสบาย ๆ และพนักงาน เหล่านี้ประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความคิดหลากหลาย”⁵⁶

วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมชาติของกลุ่มประเทศในยุโรปที่เอื้อต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมให้สอดคล้องกับชีวิตในองค์การ

- วัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ และค่านิยมสอดคล้องกับชีวิตในองค์การหรือวัฒนธรรมองค์การเนื่องจากวิสัยทัศน์ และค่านิยมตรงกับปรัชญาการทำงานของพนักงานเนื่องจากให้ความสำคัญกับบุคคลทุกกลุ่มโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสีย การเป็นผู้มีความหลงใหลในการทำงาน ทะเยอทะยานต่อเป้าหมายและเปิดใจกว้างเป็นคุณลักษณะสากลซึ่งไม่ขัดต่อลักษณะการทำงาน ไม่ใช่เพียงการทำงานในเอ็กมอนท์เท่านั้น แต่เป็นการทำงานในองค์การทุกองค์การด้วย เช่นเดียวกับพันธกิจ “สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” อธิบายงานและผลงานที่เกิดขึ้นในส่วนต่าง ๆ ของเอ็กมอนท์ได้อย่างชัดเจนและพนักงานในระดับบรรษัททั้งหมดลงความเห็นว่าเป็นว่า “การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” คืองานของพวกเขา

ดังนั้นพนักงานที่อยู่ในระดับบรรษัททั้งหมดเห็นด้วยกับกลยุทธ์ใหม่ของเอ็กมอนท์ โดยผู้บริหารจากหน่วยงานระดับบรรษัทคนหนึ่งเห็นว่ากลยุทธ์ใหม่ของเอ็กมอนท์ดีกว่าของเดิม และสอดคล้องกับสิ่งที่องค์การดำเนินอยู่และการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงได้กระตุ้นความมั่นใจแก่พนักงานในองค์การจึงทำให้พนักงานพยายามทำความเข้าใจเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

- วัฒนธรรมชาติของกลุ่มประเทศในยุโรป

การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์องค์การกับวัฒนธรรมชาตินั้น ผู้ศึกษาไม่พบความขัดแย้งระหว่างกลยุทธ์องค์การกับวัฒนธรรมชาติเพราะคนเดนมาร์กยังชอบความเรียบง่ายเป็นกันเอง มีความเป็นตัวของตัวเองและนิยมประชาธิปไตย ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความคิดอิสระ พวกเขาเชื่อในการเปิดใจกว้างต่อผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงภูมิหลังอื่น ๆ ความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดี

⁵⁵ สัมภาษณ์ นีลส์ มุงค์, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 29 กันยายน 2005.

⁵⁶ สัมภาษณ์ ยาน สตรอม, ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์การ 1, 28 กันยายน 2005.

การศึกษายังไม่พบความขัดแย้งเมื่อใช้เกณฑ์มิติทางวัฒนธรรม 5 มิติ ของ กีร์ท ฮอฟสเต็ด ในการอธิบายวัฒนธรรมชาติ ได้แก่ ระยะห่างของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน วัฒนธรรมแบบชายกับแบบหญิง การรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจ ความเป็นปัจเจกบุคคลกับการรวมกลุ่มเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมชาติ ดังข้อค้นพบต่อไปนี้

1. ไม่มีระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลักษณะเพื่อนร่วมงานที่เคารพกันและกันเนื่องจากอำนาจและหน้าที่ที่ต่างกันจึงไม่ใช่ลักษณะเจ้านายกับลูกน้องซึ่งส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางทั้งการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนในลำดับขั้นต่าง ๆ ของการจัดการและพนักงาน และระหว่างสำนักงานใหญ่และสายธุรกิจ อันเป็นคุณสมบัติองค์การของยุโรป⁵⁷ ยังสนับสนุนให้ระยะห่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลดน้อยลงด้วย

2. ให้ความสำคัญเรื่องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

จากการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษาพบว่า องค์การให้ความสำคัญกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยใช้ความระมัดระวังและรอบคอบในการดำเนินธุรกิจเพราะคนยุโรปมักมองโลกในแง่ของความเป็นจริงเช่นไม่เชื่อว่าจะมีอะไรดีเด้ไปด้านเดียว⁵⁸ ทำให้เกิดความรอบคอบเป็นส่วนสำคัญที่ฝ่ายจัดการขององค์การในยุโรปใช้ในการจัดการและเอาตัวรอดในภาวะกับความผันผวนทางธุรกิจ

3. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมแบบชายกับแบบหญิงเท่า ๆ กัน

หากวัฒนธรรมแบบชาย คือ การให้คุณค่ากับความสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบหญิง คือ การให้คุณค่ากับน้ำใจหรือความเอื้ออาทรแล้ว วัฒนธรรมในการทำงานของเอ็กมอนท์ไม่ได้ต่างจากวัฒนธรรมขององค์การในยุโรปคือให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และคุณภาพชีวิตของพนักงานรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับใกล้เคียงกับผลกำไรซึ่งเป็น เป้าหมายขององค์การและมีผลต่อการตัดสินใจกลยุทธ์และการลงทุน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการแข่งขันและความสำเร็จซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจทั่วไป

⁵⁷Helen Bloom, Roland Calori and Phillippe de Woot, Euro Management: A New Style for the Global Market (London: Kogan Page, 1994), p. 19.

⁵⁸Ibid., p. 37.

4. การให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ

เอ็กมอนท์เชื้อเรื่องการกระจายอำนาจและองค์การในยุโรปมักไม่นิยมระบบการทำงานที่เข้มงวด พวกเขาจึงไม่ค่อยมีกฎเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษรมากนักจึงมักปล่อยให้การจัดการ ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของฝ่ายจัดการ⁵⁹ ซึ่งวัฒนธรรมนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและกัน ทำให้การตัดสินใจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และการตัดสินใจยังอยู่บนฐานของความเข้าใจปัจจัยในสภาพแวดล้อมซึ่งแตกต่างกันอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดการกับความแตกต่างภายในองค์การได้เป็นอย่างดี

5. การนิยมความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้ศึกษาพบว่าชาวยุโรปจะสงวนพื้นที่ส่วนตัวเฉพาะปัจเจกบุคคลไว้พร้อม ๆ กับการให้ความสำคัญและเชื้ออาทรระหว่างกันและกันในการทำงานสูงซึ่งชาวยุโรปมีความเข้าใจและเคารพวัฒนธรรมนี้เป็นอย่างดี แต่ผู้ศึกษาไม่พบว่า การนิยมความเป็นปัจเจกบุคคลนี้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในเอ็กมอนท์รวมถึงการดำเนินกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์ แต่อย่างใด

ผู้ศึกษาจึงสรุปว่าสิ่งที่เอ็กมอนท์เป็นอยู่ในปัจจุบันสอดคล้องกับธุรกิจที่เอ็กมอนท์ดำเนินอยู่และความคาดหวังในอนาคตขององค์การเนื่องจากปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือในฐานะสถาบันสื่อของเดนมาร์กที่ได้พิสูจน์แล้วตลอดระยะเวลา 125 ปี ความเป็นองค์การเพื่อสังคมโดยใช้ผลกำไรจากธุรกิจในสาธารณกุศลต่าง ๆ อันเป็นที่ประจักษ์ ความโดดเด่นด้านทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรทางปัญญาและการครอบครองลิขสิทธิ์ และทรัพยากรมนุษย์ต่อการสร้างให้เอ็กมอนท์กลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันมิตรธุรกิจ และลูกค้าตามวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับพันธกิจ ได้แก่ “สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” ส่วนค่านิยม ได้แก่ ความหลงใหล ความทะเยอทะยาน และฮัมมะลิที่ไม่ขัดต่อการบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การในอนาคต

นอกจากนี้การศึกษายังพบอีกว่าวัฒนธรรมองค์การของเอ็กมอนท์และวัฒนธรรมชาติของชาวเดนมาร์กนิยมความเรียบง่าย เป็นกันเอง มีความเป็นตัวของตัวเองและนิยมประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับความคิดอิสระทำให้พวกเขาเปิดใจกว้างซึ่งมีผลต่อการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดี และเมื่อใช้เกณฑ์มิติทางวัฒนธรรม 5 มิติของกีร์ท ฮอฟสเต็ดในการอธิบายวัฒนธรรมชาติ ได้แก่ ระยะห่างของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน วัฒนธรรมแบบชายกับแบบหญิง การรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจ ความเป็นปัจเจกบุคคลกับการรวมกลุ่มกลับทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมชาติได้ดี

⁵⁹Ibid., p. 19.

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของเอ็กมอนจึงไม่มีความขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมชาติเนื่องจากธรรมชาติของคนยุโรปนั้นเข้าใจและจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดี มองโลกด้วยความเป็นจริงอย่างมีเหตุผลและมีวิจรรณญาณต่อสถานการณ์อย่างรอบคอบ เชื่อเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและไม่เชื่อเรื่องอำนาจหากว่าสิ่งนั้นไม่ถูกต้อง ขณะเดียวกันให้ความสำคัญกับบุคคล ใส่ใจเรื่องความปลอดภัยและความต่อเนื่อง เชื่อเรื่องความอ่อนแอและการเผชิญกับความลำบากใจบางครั้งในชีวิตของคน เหล่านี้จึงเป็นที่มาของความเชื่อว่าการทำอะไรที่สูงสุดไม่ใช่เป้าหมายหลักของธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับผู้นำองค์การที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์การครั้งนี้ไม่ถือว่าขัดแย้งกับพันธกิจและค่านิยมเดิมหากเป็นการขยายความให้กว้างขึ้นมากกว่าเนื่องจากของเดิมนั้นไม่ชัดเจนเพียงพอ เขาเห็นว่า องค์การมีส่วนใหญ่รวมทั้งเอ็กมอนที่มีลักษณะการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดท้องถิ่นมากกว่าตลาดระหว่างประเทศด้วยข้อจำกัดทางภาษาและลักษณะเฉพาะของแต่ละสื่อแต่ละประเภทไม่ว่าจะเป็นภาพยนตร์ นิตยสาร แต่เนื้อหาของแต่ละสื่อแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของแต่ละท้องถิ่นแม้จะมีมาตรฐานโลกเป็นตัวกำกับก็ตามจึงทำให้เอ็กมอนเป็นบรรษัทระหว่างประเทศที่ประกอบด้วยในองค์การในเครือที่มีลักษณะหลากหลายตามลักษณะของแต่ละท้องถิ่น (multi-local) มากกว่าเป็นบรรษัทโลก

บทสรุป

ข้อค้นพบในประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและการกำหนดกลยุทธ์องค์การชุดใหม่ และความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่คาดหวังในอนาคต มีข้อค้นพบหลักว่าความล้มเหลวของกลยุทธ์ชุดเดิมเป็นปัจจัยหลักร่วมกับปัจจัยภายนอกด้านการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ โดยองค์การได้กำหนดจุดยืนและทิศทางขององค์การในระยะยาว คือ การเน้นตลาดตลาดมาตุภูมิในกลุ่มประเทศนอร์ดิกซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ กลยุทธ์องค์การ ประกอบด้วยการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อสร้างเสถียรภาพให้แก่องค์การให้กลับสู่ภาวะปกติจากนั้นจึงดำเนินกลยุทธ์เติบโตเพื่อสร้างอัตราการเติบโตเชิงรายได้และกำไรต่อไป เมื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่คาดหวังในอนาคตแล้วพบว่าภาวะที่เอ็กมอนเป็นอยู่ในปัจจุบันสอดคล้องกับธุรกิจที่เอ็กมอนดำเนินการอยู่และความคาดหวังในอนาคต ได้แก่ ความน่าเชื่อถือในฐานะสถาบันสื่อของเดนมาร์ก ความเป็นองค์การเพื่อสังคม และความโดดเด่นด้านทรัพยากร

(การเงิน ทรัพย์สินทางปัญญาและการครอบครองลิขสิทธิ์ ทรัพยากรมนุษย์) และสนับสนุนความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่วนค่านิยมช่วยเสริมสมรรถนะให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ได้ในอนาคตและสอดคล้องกับชีวิตในองค์การหรือวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

การศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์การเป็นปัจจัยหลักในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การมาจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์องค์การล้มเหลวของผู้นำองค์การและคณะกรรมการชุดเดิมที่ได้ขยายธุรกิจไปยังประเทศต่าง ๆ จำนวนมากทั้งในยุโรปและเอเชียอย่างรวดเร็วจนทำให้การบริหารงานขาดความรอบคอบส่งผลให้องค์การได้ใช้ทรัพยากรสูงเกินไปเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับกลับมาทำให้อัตราผลกำไรต่ำกว่าเป้าหมาย ส่วนปัจจัยรอง ได้แก่ ความเสื่อมพันธกิจและค่านิยมชุดเดิม โครงสร้างระบบและกระบวนการการทำงานแบบเดิมซับซ้อนเกินไป และภาวะผู้นำอ่อนแอขณะที่ปัจจัยภายในด้านการเมืองภายในองค์การและวัฒนธรรมองค์การไม่มีผลต่อเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ปัจจัยภายนอกที่มีส่วนต่อความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์คือปัจจัยด้านตลาด ส่วนปัจจัยภายนอกอื่นนั้นเป็นเพียงปัจจัยเสริมที่มีผลทำให้กลยุทธ์พลาดไปจากเป้าหมายมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม-วัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยีมีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและผู้บริโภคมีผลต่อตลาดซึ่งเป็นตัวชี้วัดความเป็นไปได้ทางธุรกิจและผลประโยชน์ขององค์การ และปัจจัยภายนอกที่องค์การให้ความสำคัญในการจัดทำเป้าหมายกลยุทธ์มากที่สุดคือปัจจัยด้านเทคโนโลยีเนื่องจากมีผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเด็กและเยาวชนซึ่งเป็นลูกค้ารายสำคัญของเอ็กมอนท์ ขณะที่ปัจจัยด้านระบบการเมือง การปกครอง กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับนั้นไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

การศึกษาพบว่า หลังจากที่ผู้นำองค์การคนใหม่ทบทวนและพิจารณาความเป็นตัวตนของเอ็กมอนท์และสิ่งที่องค์การคาดหวังในอนาคตแล้ว ผู้นำองค์การได้กำหนดจุดยืนและทิศทางขององค์การในระยะยาว คือ การเน้นตลาดตลาดมาตุภูมิในกลุ่มประเทศนอร์ดิกเพราะสร้างรายได้ให้แก่องค์การถึงร้อยละ 75 และเป็นพื้นที่ที่องค์การมีศักยภาพในการขยายธุรกิจสื่อครบวงจรควบคู่ไปกับการเน้นตลาดในสายธุรกิจระหว่างประเทศบางแห่งเอ็กมอนท์ได้เลือกแล้วว่ามีความสามารถในการแข่งขันและทำกำไร

ผู้ศึกษาแบ่งกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกคือกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อสร้างเสถียรภาพให้แก่องค์การจากสถานะขาดทุนให้กลับสู่ภาวะปกติและต่อมาเมื่อสามารถรักษาเสถียรภาพขององค์การได้แล้วจึงดำเนินกลยุทธ์เติบโตเพื่อสร้างอัตราการเติบโตเชิงรายได้และกำไรต่อไปซึ่งเป็นที่มาของกลยุทธ์ขององค์การชุดใหม่ กลยุทธ์ฟื้นฟูประกอบด้วยการฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงิน การจัดโครงสร้างองค์การใหม่การจัดระบบการทำงาน ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบทางการเงิน ส่วนกลยุทธ์เติบโตนั้น คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจในระยะยาวเพื่อสร้างการเติบโตแก่องค์การเพื่อสร้างผลกำไรและอัตราการเติบโตของกำไรหรือ

สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ประกอบด้วยการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมาย กลยุทธ์ เพราะเชื่อว่าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถสร้างกำไรให้องค์การได้ กำไรเป็นผลจากงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ดี และงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ดีมาจากความคิดสร้างสรรค์พนักงานที่มีคุณภาพภายใต้การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และพนักงานที่มีคุณภาพจะอยู่ความสามารถในการดึงดูดใจพนักงานขององค์การ ส่วนการเปลี่ยนตราเอกลักษณ์นั้นเพื่อสร้างภาพลักษณ์ความเป็นองค์การสื่อ สร้างความเข้มแข็งให้ตราเอกลักษณ์ระดับบริษัทและสร้างเอกภาพทางตราเอกลักษณ์ขององค์การในภาพรวม ส่วนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์เติบโตประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ผลกำไร การเติบโต การจำกัด การให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์และบรรษัทภิบาล

เมื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่คาดหวังในอนาคตแล้วพบว่าภาวะที่เอ็กมอนท์เป็นอยู่ในปัจจุบันสอดคล้องกับธุรกิจที่เอ็กมอนท์ดำเนินอยู่ และความคาดหวังในอนาคตซึ่งสนับสนุนความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์และยืนยันความถูกต้องของพันธกิจ ส่วนค่านิยมช่วยเสริมสมรรถนะให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ได้ในอนาคต ผู้ศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์และค่านิยมชุดใหม่นี้สอดคล้องกับชีวิตในองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์และ ค่านิยมตรงกับปรัชญาการทำงานและมีคุณลักษณะสากลซึ่งไม่ขัดต่อลักษณะการทำงานไม่ใช่เพียงการทำงานในเอ็กมอนท์เท่านั้น แต่เป็นการทำงานในองค์การทุกองค์การด้วย

นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่า วัฒนธรรมชาติของกลุ่มประเทศในยุโรป และทรัพยากรมนุษย์เอื้อต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมให้สอดคล้องกับชีวิตในองค์การ และพบว่า กลยุทธ์องค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมชาติของเดนมาร์กและเมื่อใช้เกณฑ์มิติทางวัฒนธรรม 5 มิติของ กิรท์ ฮอฟสเตด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมชาติพบว่า ไม่มีระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญเรื่องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมแบบชายกับแบบหญิงเท่า ๆ กัน การให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและนิยมความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลสนับสนุนต่อความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมชาติและกลยุทธ์ขององค์การ