

## บทที่ 8

### บทสรุป การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การครั้งนี้ ผู้ศึกษาประยุกต์ใช้แบบจำลองของ เฮย์ส และไฮต์ มาเป็นกรอบการศึกษาเพื่ออธิบายการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 กลุ่มตามวัตถุประสงค์การศึกษา ได้แก่ ศึกษาการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การและการจัดการกลยุทธ์เพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์การรวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่องค์การคาดหวังในอนาคต ต่อมาคือศึกษาเรื่องการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติซึ่งครอบคลุมกรอบการสื่อสาร และการจัดการกระบวนการสื่อสารรวมถึงการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และสุดท้ายคือศึกษากิจกรรมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลของการสื่อสาร

ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเชิงหน้าที่เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การว่าเกิดจากปัจจัยแวดล้อมใดและองค์การได้วางแผนจัดการกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างไรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การใช้การสื่อสารในฐานะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างไร และกิจกรรมการสื่อสารใดที่มีประสิทธิผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การและในระดับประสิทธิผลใดซึ่งผู้ศึกษาใช้แนวคิดเชิงประยุกต์ในการมองปัญหาและคำอธิบายจากปรากฏการณ์จริงจากกรณีศึกษามากกว่าการค้นพบเพื่อสร้างข้อสรุปทั่วไปเกี่ยวกับธรรมชาติของการสื่อสาร

ผู้ศึกษาใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือการศึกษาเพื่อนำไปสู่แก่นของข้อมูลในปรากฏการณ์และกลุ่มเป้าหมายเนื่องจากการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศนี้เป็นเรื่องของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับจุดยืน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อพนักงานทุกระดับในองค์การจึงมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อนในการค้นหาคำตอบโดยผู้ศึกษาได้เข้าสนามวิจัยแบบสมาชิกเต็มตัวในฐานะ “คนใน” ผู้มีบทบาทในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ในองค์การโดยอาศัยกลไกการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์เป็นหลักควบคู่ไปกับการสำรวจเอกสารและการพิสูจน์ความน่าเชื่อถือ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้นำองค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายและผู้จัดการจากหน่วยงานสนับสนุนระดับบริษัทของฝ่ายสื่อสารองค์กรและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรในสายธุรกิจระหว่างประเทศจำนวน 7 องค์กร รวม 18 คน

2. การสัมภาษณ์กลุ่มกับพนักงานในระดับหน้าที่ทั้งพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการในองค์กรในเครือ รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 กลุ่มจากองค์กรในเครือ 7 ประเทศจากภูมิภาค 5 ภูมิภาคในสายธุรกิจระหว่างประเทศ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มกับพนักงานจากองค์กรในเครือในสายธุรกิจอื่นที่มีสำนักงานตั้งอยู่สแกนดิเนเวียเพื่อเก็บข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างพนักงานจากองค์กรในเครือในสแกนดิเนเวียกับพนักงานจากองค์กรในเครือในสายธุรกิจระหว่างประเทศ และผู้ศึกษาใช้เทคนิคการแบบกึ่งมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม

3. การสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมได้กระทำควบคู่ไประหว่างการสัมภาษณ์ในกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยผู้ศึกษาอาศัยความเป็น “คนใน” ที่เป็นสมาชิกแบบเต็มตัวในการเก็บข้อมูลดังกล่าว

4. หลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ โดยหลักฐานหลักนั้นได้มาจากรายงานประจำปี ตั้งแต่ ค.ศ. 1990-2006 เว็บไซต์ขององค์กร และอินเทอร์เน็ต สื่ออื่นที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์ วิดีทัศน์ สมุดปกดำ รองลงมา ได้แก่ แบบสอบถามและผลการวิเคราะห์กลุ่ม นอกจากนี้ยังมีหลักฐานรองอื่น ๆ ได้แก่ จดหมายเวียน จดหมายข่าวและประกาศต่าง ๆ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สิ่งพิมพ์เผยแพร่ เช่น จดหมายข่าว วารสารภายใน Hard Copy ไปสการ์ด รวมถึงอาคารและสำนักงาน ฯลฯ

การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศในสภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ดังนี้

#### 1. ศึกษาการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรและการจัดการกลยุทธ์

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และปัจจัยภายในองค์กรคือ โครงสร้างระบบและกระบวนการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การเมืองและภาวะผู้นำ ตลอดจนตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์ระหว่างภาวะปัจจุบันกับภาวะที่องค์กรคาดหวังในอนาคต

#### 2. ศึกษาการวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร

ศึกษาการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและการจัดการเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการจัดการกระบวนการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร การไหลเวียนของสารและช่องทาง

การส่งสาร ผู้รับสารและสิ่งรบกวน) รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

### 3. ศึกษากิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

ศึกษากิจกรรมการสื่อสาร อาทิ การจัดงาน การสัมมนา การประชุม วารสารภายใน ประกาศ ฯลฯ โดยพิจารณาพร้อมกับกระบวนการการสื่อสาร เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้สื่อสาร โครงสร้างของการสื่อสาร ตลอดจนการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อศึกษาการทำหน้าที่ของการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

ผู้ศึกษารายงานผลของการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อโดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 บท ได้แก่ บทที่ 4 นำเสนอผลการศึกษาของวัตถุประสงค์ที่ 1 คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ บทที่ 5 นำเสนอผลการศึกษาของวัตถุประสงค์ที่ 2 คือ การวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ส่วนผลการศึกษาของวัตถุประสงค์ที่ 3 คือ กิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การและการประเมินผลการสื่อสารนั้นแบ่งออกเป็น 2 บท ได้แก่ บทที่ 6 นำเสนอผลการศึกษาเรื่องกิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ และบทที่ 7 นำเสนอผลการศึกษาเรื่องการประเมินผลการสื่อสาร

## บทสรุป

บทสรุปของการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศในภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การมีดังนี้

ข้อสรุปที่ 1 ปัจจัยภายในองค์การ คือ ความล้มเหลวของกลยุทธ์องค์การร่วมกับปัจจัยภายนอกด้านตลาดเป็นปัจจัยหลักของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ขณะที่ปัจจัยภายนอกอื่นเป็นเพียงปัจจัยเสริมเท่านั้น ส่วนกลยุทธ์ชุดใหม่มีความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่คาดหวังในอนาคต ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเป็นผลมาจากความล้มเหลวของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ชุดเดิมโดยผู้นำองค์การในช่วงทศวรรษ 1990 ซึ่งครั้งนั้นองค์การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการเป็นองค์การสื่อสารระหว่างประเทศจึงทำให้เอ็กมอนท์ขยายธุรกิจไปยังประเทศต่าง ๆ จำนวนมากและรวดเร็วทั้งในยุโรปและเอเชีย แต่ประสบปัญหาจากปัจจัยที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อาทิ ขนาดของตลาด คู่แข่ง การบริหารงานที่ผิดพลาด ทำให้ผลประกอบการขององค์การขาดทุนและนำมาสู่การเปลี่ยนผู้นำองค์การ ภารกิจของผู้นำองค์การคนใหม่ คือ การจัดทำกลยุทธ์องค์การเพื่อรักษาเสถียรภาพขององค์การซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การตามการศึกษานี้ ส่วนปัจจัยภายนอกองค์การด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม-

วัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยีในการศึกษานี้เป็นเพียงปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งเป็นปัจจัยเสริมที่มีผลให้กลยุทธ์พลาดไปจากเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ขณะที่ปัจจัยด้านการเมืองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

การศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การมาจากการทบทวนและพิจารณาความเป็นตัวตนของเอ็กมอนท์และภาวะที่องค์การคาดหวังในอนาคตเพื่อกำหนดจุดยืนและทิศทางขององค์การในระยะยาวอันเป็นกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำองค์การคนใหม่ ซึ่งจุดยืนธุรกิจใหม่ คือ การเน้นตลาดมาตุภูมิในกลุ่มประเทศนอร์ดิกเพราะเป็นฐานเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเนื่องจากเป็นชัยภูมิที่สร้างรายได้ถึงสามในสี่ของรายได้ทั้งหมดแก่องค์การและเป็นพื้นที่ที่องค์การมีศักยภาพในการขยายธุรกิจสื่อครบวงจรมากที่สุด ส่วนพื้นที่อื่นนั้นองค์การเน้นเฉพาะตลาดบางแห่งที่องค์การเลือกแล้วว่าตนมีความสามารถในการแข่งขันและทำกำไรซึ่งการดำเนินกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 ช่วง โดยช่วงแรกนั้นใช้กลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อสร้างเสถียรภาพให้องค์การจากสถานะขาดทุนให้กลับสู่ภาวะปกติ จากนั้นจึงใช้กลยุทธ์เติบโตเพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการสร้างอัตราการเติบโตเชิงรายได้และกำไรต่อไป

กลยุทธ์ฟื้นฟูประกอบด้วยสิ่งที่องค์การเรียกว่า “ทำความสะอาดกวาดบ้าน” หมายถึงการจัดระบบและระเบียบในการบริหารจัดการ ได้แก่ การฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงิน การจัดโครงสร้างองค์การใหม่ การทบทวนและจัดระบบการทำงานคือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบทางการเงิน ส่วนกลยุทธ์เติบโต ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจในระยะยาวเพื่อสร้างการเติบโตแก่องค์การโดยการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม (ความหลงใหล ความทะเยอทะยานและการเปิดใจกว้างหรือฮัมมะลิห์) เพราะองค์การเชื่อว่าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถสร้างกำไรให้เกิดขึ้นแก่องค์การได้บนฐานคิดว่ากำไรเป็นผลจากงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ดี และงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ดีมาจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่มีคุณภาพภายใต้การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และพนักงานที่มีคุณภาพจะอยู่กับองค์การเมื่อองค์การมีความดึงดูดใจพนักงาน นอกจากนี้ผู้นำ องค์การและคณะทำงานเห็นประโยชน์จากลักษณะนามธรรมสูงของวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมเพราะเอื้อต่อการตีความอย่างกว้างขวางและสามารถแก้ปัญหาเรื่องความหลากหลายต่าง ๆ ทั้งเชิงผลิตภัณฑ์และภูมิหลังในองค์การในเครือของเอ็กมอนท์ได้ดี ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นต้องระบุเป้าหมายกลยุทธ์โดยการแปลงพันธกิจให้เป็นหน่วยที่วัดผลได้ซึ่งเป้าหมายกลยุทธ์ในที่นี้คือกำไรก่อนภาษี 60 ล้านยูโรต่อปี อัตราการเติบโตร้อยละ 10 ต่อปี การให้ความสำคัญกับการปฏิวัติทางดิจิทัลและการบริหารองค์การตามหลักบรรษัทภิบาล ส่วนการเปลี่ยนตราเอกลักษณ์นั้นเป็นแนวคิดในการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ความเป็นองค์การสื่อ สร้างความเข้มแข็งให้แก่ตราเอกลักษณ์ระดับบรรษัทและสร้างเอกภาพของตราเอกลักษณ์ขององค์การในภาพรวมเนื่องจาก

ตราเอกลักษณ์เดิมมีลักษณะทางกายภาพที่ไม่สามารถสร้างเอกภาพแก่เอกลักษณ์ขององค์การในการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ทุกระดับได้

เมื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่คาดหวังในอนาคตแล้วพบว่าคุณสมบัติของเอ็กมอนท์ในปัจจุบัน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือในฐานะสถาบันสื่อของเดนมาร์ก ความเป็นองค์การเพื่อสังคมและความโดดเด่นด้านทรัพยากร (การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ) สอดคล้องกับธุรกิจที่เอ็กมอนท์ดำเนินอยู่คือ “สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” ซึ่งเท่ากับยืนยันความถูกต้องของพันธกิจและสอดคล้องกับความคาดหวังในอนาคตตาม ความมุ่งหมายในวิสัยทัศน์คือ “เป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้า” ขณะที่ค่านิยม ได้แก่ ความหลงใหล ความทะเยอทะยาน และฮุมมะลิห์เสริมสมรรถนะให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ การศึกษายังพบว่าวิสัยทัศน์และค่านิยมชุดใหม่นี้สอดคล้องกับชีวิตในองค์การหรือวัฒนธรรมองค์การเนื่องจากตรงกับปรัชญาการทำงานของพนักงานที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม นอกจากนี้การเป็นผู้มีความหลงใหลในการทำงาน ทะเยอทะยานต่อเป้าหมายและเปิดใจกว้างเป็นคุณลักษณะสากลจึงสามารถนำไปใช้ร่วมกับการทำงานในองค์การได้อย่างลงตัว ส่วนพันธกิจ “สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” อธิบายงานและผลงานที่เกิดขึ้นในส่วนต่าง ๆ ของเอ็กมอนท์ได้อย่างชัดเจนซึ่งพนักงานในระดับบรรษัททั้งหมดลงความเห็นว่าเป็น “การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” คืองานของพวกเขา สุดท้ายการศึกษายังพบว่าวัฒนธรรมชาติของกลุ่มประเทศในยุโรป ซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เอื้อต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมให้สอดคล้องกับชีวิตในองค์การ โดยพบว่ากลยุทธ์องค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมชาติของเดนมาร์กและเมื่อใช้เกณฑ์มิติทางวัฒนธรรม 5 มิติ ของกิริท ฮอฟสเตดตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมชาติพบว่าในเอ็กมอนท์นั้นมีวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมชาติที่สอดคล้องกันและสนับสนุนเป้าหมายในอนาคตขององค์การ โดยพบว่าไม่มีระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญเรื่องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ให้ความสำคัญเรื่องความสำเร็จกับความเอื้ออาทรซึ่งอธิบายวัฒนธรรมแบบชายกับแบบหญิงเท่า ๆ กัน ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ

ข้อสรุปที่ 2 การวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การได้กำหนดกรอบการสื่อสารเฉพาะการสื่อสารภายในองค์การเป็นการสื่อสารสาธารณะที่เน้นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุมชี้แจงเป็นหลัก มีแบบแผนคล้ายการสื่อสารแบบสองจังหวะตามระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การซึ่งแบ่งการวางแผนออกเป็น 3 ระยะ คือ การสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู การสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การและการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ ดังนี้

การวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การมีกรอบการสื่อสารเฉพาะ การสื่อสารภายในองค์การของเอ็กมอนท์เป็นการสื่อสารสาธารณะเพื่อสนองตอบผู้รับสาร กลุ่มเป้าหมายโดยตรงในระบบปิด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น การสื่อสารมีแบบแผนคล้ายการสื่อสารแบบสองจังหวะ กล่าวคือ แบ่งเป็นสองทอดตามระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การ ทอดแรกคือการสื่อสารจากผู้นำองค์การในระดับบริษัทไปยังผู้บริหารในระดับสายธุรกิจหรือหน่วยธุรกิจหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทอดต่อมาคือการสื่อสารจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปยังพนักงานในระดับปฏิบัติการหรือในหน่วยหน้าที่ของตน

การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าที่มีบทบาทสำคัญที่สุดคือการประชุมชี้แจงเพื่อแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การอันเป็นกรอบนโยบายหลักในการทำงานให้พนักงานทั่วทั้งองค์การทราบและนำสิ่งที่รับทราบไปปฏิบัติและเป็นการสื่อสารตามสายบังคับบัญชาตามระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างขององค์การจึงเป็นการสื่อสารทางเดียวในแนวดิ่งจากระดับบนสู่ระดับล่าง ส่วนการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น ได้แก่ สื่ออื่นที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและสื่อสนับสนุนอื่น อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออินเทอร์เน็ต ฯลฯ ซึ่งแพร่กระจายจากหน่วยงานระดับบริษัทไปยังพนักงานทุกระดับในองค์การในเครือข่ายในเวลาพร้อม ๆ กัน

การวางแผนการสื่อสารและการจัดการกระบวนการสื่อสารแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ การสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู การสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การและการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ ดังนี้

- การวางแผนการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูเป็นการสื่อสารแบบมุ่งเป้าหมายผ่านการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนเพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ ตื่นตัวและร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงในเวลาอันรวดเร็ว และได้เลือกเป้าหมายเฉพาะ ดังนั้นการสื่อสารหลักที่โดดเด่นในช่วงเวลานี้ คือ การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในการประชุมเชิงปฏิบัติการเรียกว่า “การประชุม 100 วัน” กับผู้บริหารจากหน่วยงานเฉพาะแห่งและไม่ปรากฏการวางแผนการสื่อสารโดยสื่ออื่น (สื่อที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าหรือสื่อสนับสนุน) รวมทั้งการจัดการกับกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจน

- การวางแผนการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ หมายถึงการวางแผนการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์การคือวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ภายใต้ชื่อ “The Next 125 Years” ณ นครโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์กซึ่งเป็นการสื่อสารจากผู้นำองค์การไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 150 คน โดยใช้การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าเป็นหลักในกิจกรรมการสื่อสารแบบพิเศษซึ่งเป็นการสื่อสารทิศทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างร่วมกับสื่อประกอบ ได้แก่ การนำเสนอแบบพาวเวอร์พอยท์และวีดิทัศน์ ขณะเดียวกันมีการวางแผนเรื่องสื่ออื่น หมายถึง การเตรียมสื่อต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทอดต่อไป

ฝ่ายสื่อสารองค์การให้ความสำคัญกับการจัดการกับสารมากพอสมควรเนื่องจากเป็น การประชุมเพียงวันเดียวจึงต้องเน้นเรื่องความชัดเจน ความครบถ้วนทั้งคุณภาพและปริมาณเพื่อ สร้างประสิทธิผลของการสื่อสารในลำดับต่อไป มีการวางแผนจัดการกับสิ่งรบกวนหรือความขัดแย้ง โดยการประชุมในบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกโดยอาศัยช่วงเวลาที่เอ็กมอนท์เฉลิมฉลองครบรอบ 125 ปี ของการก่อตั้งองค์การและเป็นปีที่องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู แต่การศึกษาไม่พบการวางแผนเรื่องการจัดการกับผู้ส่งสาร การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้และการจูงใจ การสร้างการมีส่วนร่วม หรือการจัดการ ผู้รับสารคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมถึงไม่พบการจัดระบบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับอย่างเป็นรูปธรรม

- การวางแผนการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ เป็นการสื่อสารจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปยังผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้การสื่อสารสาธารณะแบบ ซึ่งหน้าเป็นหลักซึ่งไม่ได้แตกต่างไปจากการสื่อสารสองระยะแรก กล่าวคือ ยังคงเป็นการประชุมชี้แจง ซึ่งมีทิศทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างและมีสื่ออื่นประกอบหากแต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้วางแผน ปรับวิธีการสื่อสารและสื่อตามแนวทางของตนเองร่วมกับสื่อที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะ แบบซึ่งหน้าที่ได้รับจากการประชุม

การศึกษาไม่พบการจัดการกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งคือผู้ส่งสารในระยะนี้จึงพบ ความขัดแย้งเนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์การคาดหวังว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือกลไกหลักในการสื่อสาร เรื่องการเปลี่ยนแปลงและการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น แต่ผู้ที่ถูกคาดหวังกลับไม่ได้ทราบ ความคาดหวังนี้และแสดงความไม่พอใจต่อคาดหวังดังกล่าว แม้ว่าการศึกษาไม่พบการจัดการกับ ผู้รับสารที่ชัดเจน แต่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีรูปแบบการวางแผนที่แตกต่างกันไปโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมดเลือกวิธีการประชุมเพราะเชื่อว่าการเห็นหน้าค่าตากันช่วยลดความเคลือบแคลงใจได้ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงบางคนเลือกการนำเสนอแบบพิเศษและสร้างบรรยากาศเชิงบวกรวมถึงการเปิด โอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดใช้สารเดียวกับที่ผู้นำองค์การ ใช้ในการสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ แต่พวกเขาเลือกจัดการ กับสารและการสื่อสารของตนตามแนวทางที่ตนถนัด ความเหมาะสมของผู้รับสารและสถานการณ์ ในองค์การที่ตนรับผิดชอบ ส่วนสื่ออื่น ๆ ที่ฝ่ายสื่อสารองค์การใช้นับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย และสร้างการดำเนินงานในทางปฏิบัติการไปยังองค์การในเครือในเวลาพร้อม ๆ กันภายหลังการประกาศ กลยุทธ์ ได้แก่ สื่ออินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์คือ วารสารภายใน Hard Copy และถือว่าสื่ออื่น ๆ นี้เป็นสื่อรอง

นอกจากนี้ การศึกษาพบว่าองค์การมีแผนการควบคุม การติดตามและประเมินผลเรื่อง การ ผลักดันให้เกิดตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าภายในเวลาที่กำหนด รวมถึงการตรวจสอบการใช้ตรา เอกลักษณ์/ตราสินค้า และการวิเคราะห์กลุ่ม แต่ไม่พบการวางแผนการควบคุม การติดตามและ ประเมินผลเรื่องการสื่อสารกลยุทธ์องค์การอย่างมีระบบเนื่องจากไม่พบการกำหนดระยะสิ้นสุด หรือจุดตรวจสอบของการสื่อสารกลยุทธ์ซึ่งมีสาเหตุมาจากวัฒนธรรมองค์การของเอ็กมอนด์ที่เน้น การกระจายอำนาจและไม่นิยมระบบการทำงานที่เข้มงวด

ข้อสรุปที่ 3 กิจกรรมการสื่อสารหลักเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ คือ การประชุม ชี้แจงซึ่งแบ่งเป็น 3 ระยะตามระยะการวางแผนการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู การสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การและการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโต หลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ ซึ่งภาพรวมของการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารถือว่า สำเร็จในแง่ของการบรรลุเป้าหมายและจัดปัญหาหรืออยู่ในระดับการผูกมัด ดังนี้

#### กิจกรรมการสื่อสาร

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเน้นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า ในรูปของการประชุมชี้แจงเป็นหลักโดยมีสื่ออื่นทั้งสื่อประกอบและสื่อสนับสนุนเป็นสื่อรอง กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 3 ช่วง ตามช่วงเวลาของการวางแผนการ สื่อสาร ได้แก่ กิจกรรมการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู กิจกรรมการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตใน วันประกาศกลยุทธ์องค์การ และกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้ กลยุทธ์องค์การ ดังนี้

- กิจกรรมการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูกระทำในเวลาอันจำกัด แต่หวังผลสำเร็จสูง ในเวลาอันรวดเร็ว จึงเน้นการสื่อสารแบบมุ่งเป้าผ่านความรู้สึกเร่งด่วน ในการประชุมปฏิบัติการชื่อ “การประชุม 100 วัน” เกิดขึ้นเฉพาะในหน่วยงานที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยยะ สำคัญเท่านั้น ส่วนการใช้สื่อประกอบสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและสื่อสนับสนุนอื่น ๆ ไม่มีบทบาท มากนัก นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังพบสารที่มีนัยยะของกลยุทธ์องค์การชุดใหม่อย่างไม่เป็นทางการซึ่ง แสดงให้เห็นว่าช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูนี้เป็นช่วงทับซ้อนของการจัดทำกลยุทธ์เติบโต

- การสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ คือ การประกาศจุดยืน ธุรกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ใหม่อย่างเป็นทางการผ่านกิจกรรมการสื่อสาร ในการประชุมใหญ่ภายใต้ชื่อ “The Next 125 Years” เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 เป็นประชุม ชี้แจงที่มีผู้นำองค์การเป็นผู้ส่งสารหลักไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางบรรยากาศการสื่อสารเชิง บวกเนื่องจากเป็นปีที่เอ็กมอนด์เฉลิมฉลองอายุครบ 125 ปีและเป็นปีที่องค์การประสบความสำเร็จ จากการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู การประชุมแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และค่านิยม, ช่วงกลยุทธ์เติบโต, ช่วงการจัดการกับตราสินค้าและช่วงประกาศตราเอกลักษณ์ใหม่ ซึ่งแบ่งระดับความสำคัญของเนื้อหาได้ดังนี้ ช่วงที่สำคัญที่สุดคือ ‘เรื่องของเอ็กมอนท์’ ซึ่งเป็นช่วงของการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมเพื่อจัดการให้เอ็กมอนท์เป็นความเป็นองค์การสื่อที่ดึงดูดใจที่สุด โดยมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์คือเฟื่องที่วัดผลได้ 4 ตัว ได้แก่ กำไร การเติบโต ปัจจัยกลยุทธ์และความเป็นบรรษัทภิบาล รองลงมาคือช่วงตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า ได้แก่ การประกาศตราเอกลักษณ์ใหม่เพื่อจัดระเบียบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า ตามด้วยช่วงการจัดการกับตราสินค้า คือช่วงที่วิทยากรภายนอกมาบรรยายเรื่องความสำคัญของตราสินค้าเพราะตราสินค้ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีผู้รับผิดชอบในโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ได้แจ้งเรื่องในความรับผิดชอบให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงทราบ ได้แก่ โครงการระบบการจัดการสารสนเทศ การวิเคราะห์กลุ่มและการจัดการกับตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า รวมถึงการเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงจากภายนอกมาบรรยายเรื่องความสำเร็จในชีวิตจากการใช้ค่านิยมกับชีวิตจริงของพวกเขา ส่วนสื่อที่ใช้ในการสนับสนุนการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์และวีดิทัศน์ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์การนำเสนอวีดิทัศน์เพื่ออธิบายความหมายของฮูมมะลิห์เนื่องจากเห็นว่าฮูมมะลิห์เป็นคำที่มีปัญหาเรื่องแปลความหมาย ในตอนท้ายของการประชุมผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงได้รับแบ่งบันทึกความจำบรรจุพาวเวอร์พอยท์ วีดิทัศน์ และสมุดปกดำเพื่อไปสื่อสารต่อในหน่วยงานของตน

- กิจกรรมการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ ดำเนินการโดยผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงไปยังผู้ได้บังคับบัญชาโดยผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเลือกใช้ในการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในการนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงผ่านการประชุมชี้แจงร่วมกับสื่อที่ได้รับจากการประชุม ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์ วีดิทัศน์ และสมุดปกดำ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ใช้กิจกรรมการประชุมชี้แจงร่วมกับสื่อที่ได้รับจากการประชุมทั้งหมด ขณะที่ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงบางคนปรับใช้วิธีการสื่อสารที่ตนเห็นว่าเหมาะสมกับองค์การของตนร่วมกับการประชุมชี้แจง ส่วนผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในองค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเนื่องจากไม่อยู่ในเงื่อนไขบังคับให้ใช้กลยุทธ์เดียวกับเอ็กมอนท์

สื่อสนับสนุนหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานระดับบรรษัท (ฝ่ายสื่อสารองค์การและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) ประกอบด้วย กิจกรรมการสื่อสารของฝ่ายสื่อสารองค์การเน้นการแพร่กระจายไปยังพนักงานทุกระดับในคราวเดียวกัน อาทิ จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของผู้นำองค์การเพื่อแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงไปยังพนักงานทุกคน จัดหมายเวียน การนำเสนอข่าวการเปลี่ยนแปลงในวารสารภายใน Hard Copy คู่มือการออกแบบตราสินค้า เว็บไซต์ของเอ็กมอนท์ และอินทราเน็ตชื่อ ‘อินไซท์’ ส่วนกิจกรรมการสื่อสารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

การจัดทำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์กลุ่มและการสัมมนาซึ่งกิจกรรมดังกล่าวไม่ใช่กิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยตรง แต่ส่งผลทางอ้อมในการสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ขององค์การในการเป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

#### การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสาร

การศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การและไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเนื่องจากเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเรื่องปกติในองค์การซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อองค์การเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับสูงและเอ็กมอนท์เป็นองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาแบ่งการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารออกเป็น 3 ช่วงเพื่อให้สอดคล้องกับระยะการวางแผนการสื่อสาร 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู ช่วงการดำเนินกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ และช่วงการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ ดังข้อสรุปต่อไปนี้

- การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูเป็นการตรวจสอบว่าองค์การได้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารมากน้อยเพียงใดซึ่งการศึกษาพบว่าการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูประสบความสำเร็จเนื่องจากการบรรลุเป้าหมายและการขจัดปัญหาผ่านการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนเพราะสามารถสร้างการมีส่วนร่วมและการผูกมัดในกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายจนทำให้องค์การกลับมามีเสถียรภาพได้อีกครั้งหนึ่งและที่สำคัญไปกว่านั้นก็คือองค์การสามารถสร้างกำไรสูงสุดเป็นประวัติการณ์ใน ค.ศ. 2003 ซึ่งเป็นการใช้เวลาเพียง 3 ปีในการกอบกู้สถานะทางการเงินจากขาดทุนเป็นกำไร ซึ่งในช่วงเวลาทับซ้อนกันนี้เกิดการทบทวนจุดยืนขององค์การ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับตลาดมาตุภูมิแทนตลาดระหว่างประเทศซึ่งสร้างความพึงพอใจต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสแกนดิเนเวียขณะที่ปรากฏความไม่พึงพอใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสายธุรกิจระหว่างประเทศ แต่การศึกษาไม่พบปฏิกริยาเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การชัดเจน การศึกษาสรุปได้ว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูอยู่ที่ระดับสูงสุด คือ การผูกมัด

- การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การเป็นการตรวจสอบการบรรลุเป้าหมายของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การในวันประกาศกลยุทธ์องค์การโดยเน้นน้ำหนักที่การสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์การที่มีผู้นำองค์การเป็นผู้สื่อสารหลักไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการประชุมชี้แจงภายใต้การประชุมชื่อ “The Next 125 Years” เมื่อ วันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ซึ่งผู้ศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์การในภาพรวมอยู่ที่ระดับสูงสุด คือ การผูกมัด

แม้ว่าจะปรากฏระดับของประสิทธิผลแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินของการสื่อสารได้ 4 หมวด ได้แก่ กิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการ การสื่อสาร, วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่, วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุนซึ่งไม่อยู่ในข่ายต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ และการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การ ดังนี้

การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลในของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสารระดับการผูกมัด แม้ว่าในเบื้องต้นอยู่ที่ระดับสนับสนุนเท่านั้น โดยพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดพึงพอใจกิจกรรมการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การและเห็นว่าจะต้องมีการต่อยอดเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติมากกว่านี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมที่สร้างความเข้าใจเรื่อง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ดี รองลงมา ได้แก่ วิดีทัศน์และสมุดปกดำ แต่มีน้ำหนักไม่มากนัก และพึงพอใจวิธีการนำเสนอในวิดีโอแม้ว่าเสนอว่าควรแปลเป็นภาษาท้องถิ่นด้วยเพราะพนักงานในสายธุรกิจระหว่างประเทศจำนวนมากไม่รู้ภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดพึงพอใจการจัดการกระบวนการสื่อสารเรื่องผู้ส่งสาร สารและปริมาณสารในระดับสูงโดยเห็นว่าผู้ส่งสารหลักคือผู้นำองค์การสามารถนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงได้ดี สารและปริมาณสารในกิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเพียงพอต่อความเข้าใจ แต่พวกเขาไม่พึงพอใจต่อการจัดการกับสิ่งรบกวนและการเปิดโอกาสให้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการกับการต่อต้านและการสร้างการมีส่วนร่วมขององค์การยังต้องปรับปรุง แต่ในที่สุดพวกเขาได้ผูกมัดตนเองต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การจากการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ไม่ต้องการการสนับสนุนเรื่องการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานระดับบรรษัทในหน่วยงานของตนแสดงให้เห็นว่าหลังจากที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรับรู้และเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงแล้วพวกเขาสร้างการผูกมัดในการนำการเปลี่ยนแปลงที่รับทราบไปสู่การปฏิบัติซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงผูกมัดตนเองต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลในของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่อยู่ที่ระดับการผูกมัดเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมในกลยุทธ์ใหม่มีความสอดคล้องกับองค์การเพราะเป็นสิ่งที่มียูก่อนแล้วในองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางส่วนเห็นว่าค่านิยมมีความหมายดี แต่จะเกิดประโยชน์เมื่อนำไปใช้ในชีวิตการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่พึงพอใจวิสัยทัศน์ พันธกิจและกรอบกลยุทธ์ 'We bring stories to life' และค่านิยม แม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเห็นว่าสิ่งที่กระตุ้นการทำงานที่ดีของพนักงานคือจรรยาบรรณของ

องค์การสื่อหรือความเป็นองค์การการกุศลของเอ็กมอนท์ไม่ใช่ค่านิยม ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งเห็นว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในองค์การ คือ การเน้นเรื่องผลกำไรมากกว่าเดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดพึงพอใจค่านิยม แต่ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการใช้ภาษาเดนมาร์กเป็นค่านิยม เพราะเป็นคำที่ต้องแปลความหมายซ้ำซ้อนและพวกเขาประสบปัญหาในการให้คำอธิบายค่านิยม สุมมะลิห์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงส่วนน้อยที่ยอมรับค่านิยมภาษาเดนมาร์กเพราะยอมรับความเป็นเดนมาร์กหรือความเป็นบรรษัทระหว่างประเทศของเอ็กมอนท์ อย่างไรก็ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์และยอมรับว่าตราเอกลักษณ์ใหม่สามารถอธิบายความแตกต่างทางธุรกิจของเอ็กมอนท์ได้ดีกว่าเดิม แต่พวกเขากลับไม่พึงพอใจมันเนื่องจากตราเอกลักษณ์ใหม่มีรูปแบบเป็นทางการ ขาดสีสันของสื่อสำหรับเด็กหรือไม่ได้สะท้อนความเป็นองค์การสื่อ ประกอบด้วย ความผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิมสูงและการศึกษายังพบนิสัยเรื่องชาตินิยมแฝงอยู่ในการไม่เห็นด้วยกับการใช้ค่านิยมภาษาเดนมาร์กเช่นเดียวกับเรื่องตราเอกลักษณ์ใหม่ที่ส่งสัญญาณเรื่องจุดยืนใหม่ขององค์การที่ทำให้สายธุรกิจระหว่างประเทศด้อยความสำคัญลง อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าระดับความไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่นั้นขึ้นอยู่กับการใช้ตราเอกลักษณ์ขององค์การโดยองค์การที่ใช้ตราเอกลักษณ์เดิมของเอ็กมอนท์อยู่แล้วได้รับผลกระทบระดับสูง ส่วนขององค์การที่ไม่เคยใช้ตราเอกลักษณ์เดิมของเอ็กมอนท์ได้รับผลกระทบระดับต่ำ การศึกษายังพบอีกว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นระดับความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์ขององค์การ ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่นั้นอยู่ในระดับการผูกมัดเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรับรู้และเข้าใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงแม้ว่าพวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การก็ตาม แต่พวกเขามีบทบาทสำคัญในการร่วมผลักดันกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้เกิดในชีวิตการทำงานขององค์การที่พวกเขารับผิดชอบจึงเท่ากับว่าการสื่อสารได้สร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ

การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การในองค์การร่วมทุนอยู่ที่ระดับความเข้าใจเพราะองค์การในเครือซึ่งเป็นองค์การร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนท์กับองค์การในท้องถิ่นไม่อยู่ในเกณฑ์บังคับเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามรักษาคุณภาพทางการจัดการและการสื่อสารเพื่อไม่ให้เกิดการให้น้ำหนักความสำคัญในมโนคติไปยังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไปซึ่งหมายถึงข้อจำกัดของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การด้วย องค์การร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ครั้งนี้เนื่องจากใช้ตราเอกลักษณ์อื่นที่ต่างไปจากตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์อยู่แล้ว ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนจึงไม่ได้ให้ความสำคัญต่อ

การสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปมากกว่าการแจ้งให้พนักงานทราบ ดังนั้นความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องการเป็นกลยุทธ์องค์การในองค์การร่วมทุนจึงอยู่ที่ระดับความเข้าใจเท่านั้น

การศึกษาพบว่าองค์การไม่ได้จัดระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การ ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการให้มีการจัดการกับสิ่งรบกวนหรือความขัดแย้งมากกว่านี้และต้องการโอกาสในการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับผ่านติดตามผลและการประเมินผลอย่างมีระบบ ดังนั้นประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารจึงอยู่ที่ระดับความเข้าใจเนื่องจากไม่สามารถนำการสื่อสารไปสู่การสร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านการสื่อสารแบบสองทางอย่างมีประสิทธิภาพได้

- การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโต หลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ส่งสารหลักได้สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมและการมีผู้ผูกมัดอีกทั้งสามารถสร้างปฏิกิริยาตอบกลับหรือการสื่อสารแบบสองทางได้มากกว่าการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์ ส่วนการสื่อสารตามนโยบายการวัดผลของหน่วยงานสนับสนุนระดับบรรษัทนั้นพบว่าผลการตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์ในระดับต่าง ๆ หลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การอยู่ในระดับการผูกมัด ส่วนการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของ ‘อินไซท์’ อยู่ในระดับการรับรู้ ความเข้าใจและการสนับสนุนขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่แตกต่างกันในองค์การในเครือข่ายแต่ละองค์การและผลการวิเคราะห์กลุ่มในกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่อยู่ในระดับการสนับสนุน ขณะที่พนักงานในองค์การในเครือข่ายอยู่ในระดับการมีส่วนร่วมขณะที่ในองค์การร่วมทุนเป็นเพียงการรับรู้เท่านั้น ผู้ศึกษาแบ่งข้อค้นพบและการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของการสื่อสารเป็น 4 หมวด ได้แก่ กิจกรรมการสื่อสาร และกระบวนการการสื่อสาร, วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่, วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุน ดังนี้

การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการการสื่อสารในเบื้องต้นอยู่ที่ระดับเข้าใจและสื่อที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้และเข้าใจ แต่ในที่สุดพนักงานได้ผูกมัดตนเองต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การเนื่องจากภาวะผู้นำและทักษะการสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศการสื่อสารในองค์การจึงทำให้ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการการสื่อสารอยู่ที่ระดับการผูกมัด กล่าวคือ หลังจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับจากการประชุม “The Next 125 Years” เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเลือกการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุมชี้แจงในการสื่อสารกับพนักงานในหน่วยงานของตนร่วมกับสื่อที่ได้รับจากการประชุม ตามแนวทางการสื่อสารและดุลยพินิจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เกือบทั้งหมดถ่ายทอดสารไปยังพนักงานร่วมกับเนื้อหาตามสื่อที่ตนได้รับทั้งหมด มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงบางคนเลือกใช้การประชุมชี้แจงแบบมีการแสดงประกอบ และคนหนึ่งเลือกใช้สื่อเพียงบางสื่อ อย่างไรก็ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเห็นหรือซักถามข้อสงสัยขั้นตอนท้ายของการประชุม นอกจากนี้บางองค์กรได้สร้างการมีส่วนร่วมในการตีความค่านิยมสุ่มมะลิให้โดยจัดกิจกรรมการประกวดนิทานภาพซึ่งได้รับความสนใจจากพนักงานอย่างดี แต่สร้างผลข้างเคียงเพราะทำให้พนักงานเข้าใจว่าองค์กรมีค่านิยมสุ่มมะลิเพียงค่านิยมเดียวเท่านั้น

พนักงานทั้งหมดเห็นว่ากิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงหลัก คือ การประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมที่มีผลต่อความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อสมุดปกดำและวีดิทัศน์ ผู้ศึกษาพบว่าข้อด้อยที่สำคัญของสื่อวีดิทัศน์และสมุดปกดำ คือ การใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นอุปสรรคในการสื่อสารต่อพนักงานที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ในสายธุรกิจระหว่างประเทศ

การศึกษพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ส่งสารหลักมีทักษะในการสื่อสารมีความเข้าใจในสาร พนักงานและวัฒนธรรมองค์กร การศึกษาไม่พบเรื่องการวางแผนในการจัดการกับสิ่งรบกวนในกระบวนการการสื่อสาร แต่พบว่าการกระจายอำนาจในการสื่อสารให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่นรวมถึงภาวะผู้นำและการสื่อสารของผู้นำ ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่พนักงานและโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนนั้นสามารถจัดการความขัดแย้งผ่านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงปฏิกิริยาตอบกลับโดยการซักถามหรือแสดงข้อคิดเห็นซึ่งมีผลสำคัญในการสร้างการผูกมัดต่อการเปลี่ยนแปลง

การศึกษพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมในองค์กรที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดอยู่ที่ระดับการผูกมัดเพราะพนักงานทั้งหมดเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่ามาจากความพยายามในการสร้างพื้นฐานร่วมกันในองค์กร พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมเพราะเห็นว่าสอดคล้องกับองค์กรในเครือและเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและพึงพอใจในค่านิยมแม้ว่ามีข้อขัดแย้งต่อค่านิยมสุ่มมะลิเพราะความรู้สึกไม่มั่นใจว่าตนเข้าใจและแปลความหมายของค่านิยมนี้อย่างถูกต้อง ความรู้สึกเรื่องชาตินิยมและคำที่ไม่คุ้นเคย พนักงานส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจต่อตราเอกลักษณ์ใหม่ซึ่งพนักงานมีความเห็นในทิศทางเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนคือตราเอกลักษณ์ใหม่ไม่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กและความรู้สึกผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิม ส่วนระดับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์แตกต่างกันขึ้นอยู่กับภูมิหลังการใช้ตราเอกลักษณ์ขององค์กร โดยในองค์กรที่ใช้ตราเอกลักษณ์เดิมของเอ็กมอนท์อยู่แล้วได้รับผลกระทบระดับสูง และองค์กรที่ใช้ตราเอกลักษณ์อื่นอยู่ก่อนแล้วได้รับผลกระทบระดับต่ำ การศึกษพบว่าพนักงานส่วนใหญ่

ยอมรับและพึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่มากขึ้นเมื่อเกิดความคุ้นเคยตามเวลาที่ผ่านมา จึงสรุปได้ว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารอยู่ในระดับการผูกมัดเพราะพนักงานไม่มีความขัดแย้งในการสื่อสารเรื่องการเป็นกลยุทธ์องค์การอย่างรุนแรงและยังให้ความร่วมมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ

การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องการเป็นกลยุทธ์องค์การในองค์การร่วมทุนอยู่ที่ระดับการรับรู้เพราะองค์การร่วมทุนไม่ต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การจึงไม่อยู่ในข่ายต้องสื่อสารเรื่องกลยุทธ์หรือนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนจึงไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปมากกว่าเรื่องแจ้งให้พนักงานทราบซึ่งการศึกษาพบว่าพนักงานในองค์การร่วมทุนทุกรายรับทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์พอสมควร ขณะที่พนักงานในองค์การร่วมทุนจีนแทบไม่ทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงเลย และแม้ว่าพนักงานในองค์การร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์ แต่พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์เรื่องการเป็นองค์การที่ดึงดูดใจต่อลูกค้า พนักงาน และพันธมิตรธุรกิจ และพนักงานยังเห็นว่าองค์การร่วมทุนของตนมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เรื่อง ‘ความเป็นองค์การสื่อ’ เฉพาะเพียงสำนักพิมพ์เท่านั้นซึ่งเป็นความเห็นในทิศทางเดียวกับพนักงานในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ นอกจากนี้พนักงานในองค์การร่วมทุนเกือบทั้งหมดไม่มีความเห็นเชิงลบต่อคำว่าฮุมมะลิห์และยอมรับการใช้ภาษาเดนมาร์กได้เพราะยอมรับว่าตนทำงานในองค์การที่มีเจ้าของจากประเทศเดนมาร์ก พนักงานในองค์การร่วมทุนจีนเกือบทั้งหมดเชื่อมโยงพันธกิจและค่านิยมเข้ากับ ‘เงินหรือผลตอบแทน’ อย่างมีนัยยะสำคัญซึ่งอาจสะท้อนมาจากภูมิหลังและสภาพเศรษฐกิจของจีนที่ยากลำบาก และแม้ว่าองค์การร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ครั้งนี้ แต่พนักงานในองค์การร่วมทุนส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อตราเอกลักษณ์นี้ในทิศทางเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การในเครืออื่น กล่าวคือ พวกเขาชอบตราเอกลักษณ์เดิมเนื่องจากมีสีสันสวยงามและสอดคล้องกับธุรกิจและผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กที่องค์การของตนดำเนินอยู่ อย่างไรก็ตามพนักงานในองค์การร่วมทุนเกือบทั้งหมดไม่ได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การหลังจากที่ได้รับ การสื่อสารเพราะองค์การร่วมทุนมีชุดของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งแตกต่างไปจากของเอ็กมอนท์ ดังนั้นความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องการเป็นกลยุทธ์องค์การในองค์การร่วมทุนจึงอยู่ในระดับการรับรู้เท่านั้น

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การของหน่วยงานระดับบริษัท หมายถึง การตรวจสอบการบรรลุเป้าหมายการสื่อสารตามนโยบายการวัดผลของหน่วยงานสนับสนุนระดับบริษัท ซึ่งการศึกษาพบว่าองค์การไม่ได้จัด

ระบบการควบคุมหรือการประเมินผลการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู แต่สิ่งที่เสมือนการควบคุมขององค์กร คือ การกำหนดเป้าหมายดำเนินการ แผนงานและระยะเวลาให้ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนำไปสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแบบมุ่งเป้าตาม “เป้าหมายโอลิมปิก” ซึ่งสิ่งที่พิสูจน์ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารคือผลสำเร็จด้านการสร้างเสถียรภาพขององค์กรตามเป้าหมายของกลยุทธ์ฟื้นฟูซึ่งเท่ากับได้บรรลุเป้าหมายระดับการผูกมัดเพราะสามารถสร้างความร่วมมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง

ส่วนระบบการตรวจสอบและประเมินผลหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์กรของหน่วยงานระดับบรรษัทมีเพียงการตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์ในองค์กรในเครือโดยฝ่ายสื่อสารองค์กรและการวิเคราะห์กลุ่ม โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ผลการตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์ในระดับต่าง ๆ หลังวันประกาศกลยุทธ์องค์กรอยู่ในระดับการผูกมัดเพราะองค์กรในเครือได้การใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าตามแนวทางที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง และพนักงานผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าเห็นว่าคู่มือการใช้ตราเอกลักษณ์ช่วยให้การทำงานในเรื่องนี้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรประสงค์อย่างปราศจากปัญหา ส่วนการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของ ‘อินไซต์’ อยู่ในระดับการรับรู้ ความเข้าใจและการสนับสนุนขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงที่แตกต่างกันในองค์กรในเครือแต่ละองค์กร และเนื่องจากอินเทอร์เน็ต ‘อินไซต์’ พึ่งจะเปิดตัวใช้ในสายธุรกิจระหว่างประเทศทำให้พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปิดรับและใช้ประโยชน์จาก ‘อินไซต์’ มากนัก เช่น พนักงานในองค์กรในเครือบางองค์กรรับรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้แต่ยังไม่สามารถเข้าระบบได้เนื่องจากปัญหาโครงสร้างพื้นฐาน เข้าระบบได้ แต่ไม่รู้ภาษาอังกฤษจึงทำให้พวกเขายังไม่สามารถร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ใน ‘อินไซต์’ ได้ อย่างไรก็ตามพนักงานที่สามารถองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จาก ‘อินไซต์’ ได้ดีแล้วส่วนใหญ่เห็นว่า ‘อินไซต์’ มีประโยชน์ในการให้ข้อมูลข่าวสารทำให้พวกเขาทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและทราบข้อมูลของพนักงานอื่น ๆ ในองค์กร แต่หากพิจารณาความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของ ‘อินไซต์’ ในภาพรวมแล้วสรุปได้ว่าอยู่ในระดับการรับรู้ ความเข้าใจเท่านั้น

นอกจากนี้ ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการวิเคราะห์กลุ่มของในองค์กรในเครือที่เอ็กมอนทือฮันทั้งหมดนั้นอยู่ในระดับการสนับสนุนในผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและอยู่ในระดับการมีส่วนร่วมในหมู่พนักงาน ขณะที่ในองค์กรร่วมทุนเป็นเพียงระดับการรับรู้เท่านั้น ผลของการวิเคราะห์กลุ่มสะท้อนให้เห็นทัศนคติรวมของสายธุรกิจระหว่างประเทศว่ามีความใกล้เคียงกับขององค์กรในภาพรวมซึ่งพนักงานยังเห็นว่ารูปแบบและคำถามของการวิเคราะห์กลุ่มยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตน แต่กระนั้นคะแนนรวมของการวิเคราะห์กลุ่มของสายธุรกิจระหว่างประเทศใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (ไม่รวมคะแนนจากองค์กรในเครือที่เป็นองค์กรร่วมทุน) ซึ่งผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์การในเครือเพราะเปิดโอกาสให้พนักงานถกเถียงกันเพื่อพัฒนาการทำงานและแลกเปลี่ยนทัศนะระหว่างกัน ขณะที่พนักงานบางส่วนเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มเป็นเรื่องระดับบรรษัท แต่สามารถนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวันและสร้างความเข้าใจในการทำงานให้พวกเขามากขึ้นและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ขณะที่พนักงานบางกลุ่มเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มไม่มีประโยชน์มากนักเพราะพวกเขาสื่อสารระหว่างกันตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม พนักงานหลายคนแสดงความเห็นเชิงลบต่อการวิเคราะห์กลุ่ม เช่น คำถามไม่ชัดเจนและมีจำนวนมากเกินไป พนักงานบางคนไม่ชอบบรรยากาศการถกเถียงกันหรือไม่ปรากฏการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีตามที่ได้ถกเถียงกัน พนักงานบางคนมองว่าแบบสอบถามที่ดำเนินการโดยส่วนกลางไม่สอดคล้องกับองค์การท้องถิ่น และผลการวิเคราะห์กลุ่มแสดงให้เห็นว่าองค์การร่วมทุนไม่เข้าใจเรื่องค่านิยมเนื่องจากองค์การเหล่านั้นไม่ได้ใช้ค่านิยมของเอ็กมอนท์ แต่เป็นค่านิยมที่กำหนดโดยองค์การผู้ร่วมทุนทั้งสององค์การ

### การอภิปรายผลการศึกษา

#### การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การและการจัดการกลยุทธ์

การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศในภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา การสื่อสารกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์พบว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเป็นผลมาจากปัจจัยภายในองค์การ คือ ความล้มเหลวของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์องค์การชุดเดิมจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์การโดยมีปัจจัยภายนอกเป็นจุดเริ่มต้น ได้แก่ ขนาดของตลาดและคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของริชาร์ด ดาฟท์<sup>1</sup> ที่กล่าวว่า จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมักมาจากปัจจัยภายนอกและสอดคล้องกับงานวิจัยของเอ็ดการ์ วิลล์ ผู้พบว่าสาเหตุหลักที่องค์การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มาจากผลประกอบการที่ขาดทุนหรือลดลงและการเปลี่ยนผู้นำสูงสุด เช่นเดียวกับข้อสรุปของ เฮเลน เดเรสกีและบาร์บารา ซีเนียร์<sup>2</sup> และงานวิจัยของเอ็ดการ์ วิลล์ ว่าใน

---

<sup>1</sup>Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 7<sup>th</sup> ed. (Ohio- South-Western College Publishing, 2001), p. 12.

<sup>2</sup>Helen Deresky, Global Management: Strategic and Interpersonal, 3<sup>rd</sup> ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, 2000), pp. 44-45; Barbara Senior, Organizational Change, 2<sup>nd</sup> ed. (Essex: Pearson Education Ltd., 2002), p. 303.

สาเหตุของอันดับต้น ๆ ของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การมาจากผลประกอบการขาดทุนและการเปลี่ยนผู้นำสูงสุด จากความล้มเหลวดังกล่าวทำให้คณะกรรมการบริหารมูลนิธิเอ็กมอนท์ในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นตัดสินใจเปลี่ยนผู้นำองค์การจากผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความฝัน และวาทศิลป์ในการเรียกร้องความสนใจได้ดี (management of attention) ในแบบของยาน โอ. ฟรอสฮอก มาสู่แบบของ สเตฟเฟน คราฟ ผู้เน้นการจัดการแบบความไว้วางใจ (management of trust) เป็นคนติดดินและจากการที่มีภูมิหลังมาจากสายการเงินจึงทำให้เขาผู้จัดการเรื่องการสร้างผลประกอบการผ่านกำไรมากกว่าการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ของเอ็กมอนท์ ณ ขณะนั้นเนื่องจากความคิดแบบคนช่างฝันได้พิสูจน์แล้วว่าไม่อาจนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ หลังจากองค์การได้ให้เวลากับสิ่งนี้ถึง 13 ปี ผู้นำองค์การคนใหม่ต้องจัดทำกลยุทธ์องค์การชุดใหม่เพื่อให้้องค์การสามารถฟื้นตัวจากสภาพที่ไม่พึงประสงค์นั้นโดยทบทวนกลยุทธ์ชุดเดิมว่ามีความสมเหตุสมผลและเหมาะสมในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายหรือไม่ และสอดคล้องกับคุณสมบัติขององค์การ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเพียงใด ซึ่งความล้มเหลวจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์สอดคล้องกับข้อสรุปของ จอห์น แอล. ธรอมป์สัน ได้แก่ มาจากภาวะผู้นำอ่อนแอ ต้นทุนในการดำเนินงานสูงเกินไป ความไม่สามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การมีกำไรลดลง ความไม่สามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นเหตุให้้องค์การต้องทำการประเมินกลยุทธ์<sup>3</sup> ดังนั้นกลยุทธ์องค์การของสเตฟเฟน คราฟคือสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจจากสิ่งที่้องค์การชำนาญและสามารถสร้างความได้เปรียบของการแข่งขัน และเขาได้ถอยกลับมาหนึ่งก้าวโดยยอมทิ้งความฝันของยาน โอ. ฟรอสฮอกในการเป็น้องค์การระดับโลกเมื่อตระหนักว่า้องค์การและผลิตภัณฑ์ของ้องค์การไม่ได้มีศักยภาพในตำแหน่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดต่างประเทศทุกตลาดได้เป็นผลให้กลยุทธ์องค์การของ สเตฟเฟน คราฟไม่ชูนโยบายขยายตลาดสู่ต่างประเทศอีกต่อไปจึงเป็นที่มาของการกำหนดจุดยืนใหม่ คือ การเน้นตลาดในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียและบางตลาดนอกพื้นที่สแกนดิเนเวียที่เลือกเท่านั้น

ในการจัดทำกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์เป็นไปตามแนวทางของ เอ. ธรอมป์สัน และสตริกแลนด์ (A. Thompson and Strickland)<sup>4</sup> ได้แก่ การกำหนดธุรกิจและวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม การกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์และเป้าหมายผลการดำเนินงาน การสร้างกลยุทธ์ที่

<sup>3</sup> John L. Thompson, *Understanding Corporate Strategy* (London: Thomson Learning, 2001), p. 527.

<sup>4</sup> A. Thompson and Strickland, *Strategic Management: Concepts and cases* (Business Publication Inc, 1987), p. (7).

ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย การลงมือดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการประเมินผล การดำเนินการ เพื่อการปรับกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการใหม่ และเป็นไปตามแนวคิดของฮิลล์และ โจนส์<sup>5</sup> ที่เสนอให้เริ่มต้นด้วยพันธกิจ คือ การนิยามธุรกิจขององค์การเพื่อตรวจสอบความเป็น เอ็กม่อนทีในปัจจุบันซึ่งคำตอบ คือ ความสามารถในการเป็นผู้เล่าเรื่องหลายรูปแบบตามประเภท ของสื่อ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อภาพยนตร์ สื่ออินเทอร์เน็ตสำหรับเด็ก เยาวชน ผู้ใหญ่และครอบครัว ดังนั้นพันธกิจที่ครอบคลุมความเป็นขององค์การมากที่สุดคือ “การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” จากนั้นองค์การจึงพิจารณาว่าพันธกิจดังกล่าวสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายในอนาคต ได้แก่ “การเป็นองค์การสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า” ได้อย่างไร ซึ่งการให้ ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียนี้สอดคล้องกับกับแนวคิดของ เอ. ธอมป์สัน และ สตรีกลแลนด์<sup>6</sup> ผู้เสนอว่าเป็นนิยามของวิสัยทัศน์ที่องค์การจำนวนมากนิยมใช้ ยิ่งไปกว่านั้นจะเห็นได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์ ขององค์การมีความยืดหยุ่นสูงมากเพราะ “การเป็นองค์การสื่อที่ดึงดูดใจที่สุด” ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำ หรืออยู่ในอันดับหนึ่ง แต่หากองค์การมีความดึงดูดใจเพียงพอต่อพนักงานก็เท่ากับองค์การ สามารถรักษาพนักงานที่ดีมีฝีมือไว้ได้ หากองค์การมีความดึงดูดใจเพียงพอต่อพันธมิตรธุรกิจคือ ชัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่าย ลูกหนี้และเจ้าหนี้ได้แล้วธุรกิจขององค์การก็สามารถดำเนินงานได้ ราบรื่น สามารถลดต้นทุนและสร้างกำไรจากรายได้ตามเป้าหมายและการที่องค์การมีความดึงดูดใจ เพียงพอต่อลูกค้าหมายความว่าองค์การมีส่วนแบ่งตลาดที่มากเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งทั้ง หมดนี้มาจากค่านิยมอันเป็นแบบแผนการประเพณีที่พึงประสงค์หรือวัฒนธรรมขององค์การ ได้แก่ “ความหลงใหล ความทะเยอทะยาน ฮูมมะลิห์” ซึ่งสรุปความได้ว่าผลงานที่ดีอันเกิดจากความรัก และการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการสร้างสรรค์ ความใส่ใจเรื่องธุรกิจและผลกำไรและการเป็นผู้ที่มี ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความผิดพลาดและเปิดโอกาสให้กับสิ่งใหม่ ๆ ของพนักงานจะสามารถสร้าง เรื่องราวที่สนองตอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ส่วนการ เลือกใช้ค่านิยมภาษาเดนมาร์กสะท้อนจุดยืนขององค์การที่ต้องการแสดงสัญลักษณ์ความเป็นชาติ นิยมในการเป็นองค์การสื่อขนาดใหญ่ในกลุ่มประเทศนอร์ดิก ดังนั้นจึงไม่ประหลาดใจที่พนักงาน ในสายธุรกิจระหว่างประเทศแสดงความไม่พอใจต่อจุดยืนนี้ แม้ว่าในที่สุดการศึกษาพบว่าการใช้ ค่านิยมภาษาเดนมาร์กไม่มีผลต่อการยอมรับกลยุทธ์ขององค์การก็ตาม

---

<sup>5</sup>Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach (Boston, M.A.: Houghton Mifflin Company, 2007), p. 4.

<sup>6</sup>Ibid., p. 4.

ความสำเร็จอย่างหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ สเตฟเฟน คราฟ คือ การใช้ความล้มเหลวจากการบริหารงานของยาน โอ. พรอสซอก เป็นบทเรียนและปรับปรุงองค์การจากปัจจัยภายในซึ่งหากพิจารณาตามแนวคิดของฟิลิป แซดเลอร์<sup>7</sup> ผสมผสานกับเอ็ดการ์ ซายน์<sup>8</sup> แล้วพบว่าสิ่งที่องค์การได้ดำเนินการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ โครงสร้างระบบและกระบวนการ วัฒนธรรมองค์การซึ่งสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลงของเอ็กมอนท์ในครั้งนี้คือปรัชญาความเป็นองค์การสื่อที่นำผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจไปใช้ในสาธารณกุศล แต่สิ่งที่เปลี่ยนไปคือเป้าหมายหรือจุดยืน ได้แก่ การกลับมาสู่จุดยืนในพื้นที่ยุทธศาสตร์หลักหลังจากที่องค์การพบว่าการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่มีความชำนาญและการขยายธุรกิจเชิงภูมิศาสตร์มีความเสี่ยงต่อธุรกิจขององค์การเกินไป ส่วนกลยุทธ์องค์การอันเป็นผลมาจากการทบทวนความเป็นองค์การ ศักยภาพและภาวะที่คาดหวังในอนาคตซึ่งมีความยืดหยุ่นและไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานจึงทำให้พนักงานในองค์การทั้งหมดไม่มีข้อขัดแย้งกับกลยุทธ์องค์การและต่าง กล่าวว่า กลยุทธ์องค์การนี้เป็นสิ่งที่องค์การมีอยู่ก่อนแล้ว ส่วนการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นการจัดระเบียบเอกลักษณ์ระดับบริษัทโดยการเชื่อมโยงตราสินค้าบริษัทและเอกลักษณ์บริษัทเข้าด้วยกันให้กลายเป็นสิ่งเฉพาะที่สะท้อนองค์การในภาพรวมเพื่อสร้างเอกภาพและความเข้มแข็งแก่เอ็กมอนท์ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจและภูมิศาสตร์ที่หลากหลายซึ่งถือว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ไม่โดดเด่น แต่แบบยลจึงถือได้ว่ากลยุทธ์องค์การชุดใหม่นี้สอดคล้องระหว่างภาวะปัจจุบันขององค์การกับภาวะที่คาดหวังในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาพบว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในกรณีศึกษานี้เป็นการจัดการกับองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าหมายหลักและการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ระดับบริษัทไปพร้อม ๆ กันโดยจัดการกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับชื่อเสียงขององค์การ (Corporate reputation) ได้แก่ การจัดการกับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (สะท้อนความปรารถนาที่ฝ่ายจัดการมีต่อองค์การ) วัฒนธรรมองค์การ (เกี่ยวข้องกับค่านิยมภายในขององค์การอันเป็นแบบแผนของความเชื่อและฐานคติที่ฝังรากลึกกลายเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การและมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน)<sup>9</sup> และตราสินค้าระดับบริษัทเพื่อสร้างผลต่อภาพลักษณ์ขององค์การเพราะภาพลักษณ์

<sup>7</sup> Philip Sadler, Managing Change (London: Kogan Page Limited, 1995), pp. 32-33.

<sup>8</sup> Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change (California: Jossey-Bass Inc., 1999), pp. 15-20.

<sup>9</sup> Richard Elliott and Larry Percy, Strategic Brand Management (Oxford: Oxford University Press, 2007), p. 290.

ขององค์การมาจากการรับรู้ที่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ (ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และสื่อ) ได้รับจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยทั้งสามประการเข้าด้วยกัน ซึ่งการจัดการดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของ พอล เอ. อาเจนติ<sup>10</sup> ว่าภาพลักษณ์ขององค์การสะท้อนความเป็นจริงขององค์การที่เกิดจากการรับรู้ที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์การซึ่งแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประโยชน์หรือความสนใจที่มีต่อองค์การและเป็นไปตามพื้นฐานของการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ระดับบริษัทที่ฮาตช์และชูลท์ซ (Hatch and Schultz) เสนอว่าต้องจัดการกับองค์ประกอบทั้งสามประการต่อเนื่องกันไป<sup>11</sup> และข้อเสนอนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ นิโคลัส อินด์ ที่เสนอว่าตราเอกลักษณ์คือภาพรวมขององค์การที่มีลักษณะเฉพาะเกิดจากปัจจัยภายในขององค์การ (ประวัติศาสตร์ความเชื่อ ปรัชญา เทคโนโลยี เจ้าของ พนักงาน บุคลิกภาพของผู้นำ จริยธรรม ค่านิยมทางวัฒนธรรม และกลยุทธ์) ซึ่งมักเปลี่ยนแปลงได้ยากเพราะเป็นแกนหลักที่มั่นคงขององค์การและพนักงานรับรู้และเข้าใจตราสินค้าระดับบริษัทเพราะมีความรู้เกี่ยวกับองค์การ ขณะที่บุคคลภายนอกรับรู้และตัดสินตราสินค้าระดับบริษัทจากข้อมูลที่ได้รับจากสื่อและผลิตภัณฑ์ขององค์การ<sup>12</sup> ดังนั้นความสำเร็จของการจัดการกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์จะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อองค์การสามารถเชื่อมโยงความเป็นบริษัทอันประกอบด้วยกลยุทธ์ขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การและตราสินค้าเข้าด้วยกันจนเป็นเอกภาพของการรับรู้ที่ผู้มีส่วนได้เสียมีต่อองค์การ ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของอีฟ แอล. ดอช และ ซี. เค. ปราฮาลาด ที่สรุปว่าการแต่งตั้งผู้นำสูงสุดคนใหม่และวิสัยทัศน์ใหม่ไม่ใช่เงื่อนไขที่เพียงพอต่อความสำเร็จขององค์การ แต่องค์การที่สามารถพัฒนาโครงสร้างที่แตกต่างและกระบวนการจัดการและระบบที่เหมาะสมต่อความหลากหลายของธุรกิจในภาพกว้างเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การที่ประสบความสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันของโลกเช่นเดียวกับกรณีของเอ็กมอนท์ ซึ่งในการศึกษานี้ยังไม่พบการปรากฏเอกภาพของการจัดการดังกล่าวอย่างชัดเจนอาจเป็นเพราะการจัดการดังกล่าวต้องใช้เวลาอีกทั้งยังไม่ปรากฏว่าองค์การให้ความสำคัญกับการประเมินผลในเรื่องนี้อย่างชัดเจนดังแบบจำลองต่อไปนี้

---

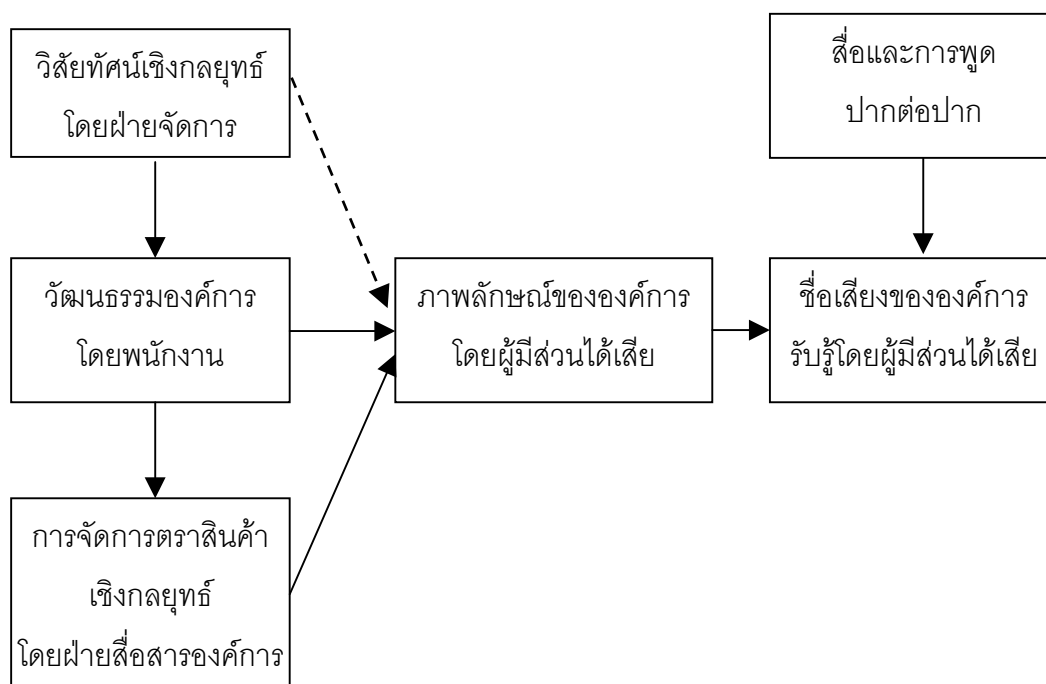
<sup>10</sup>Paul A. Argenti, *Corporate Communication*, 2<sup>nd</sup> ed. (Singapore: Irwin/McGraw-Hill, 1998), p. 56.

<sup>11</sup>M. Hatch and M. Schultz, *The Expressive Organization* (Oxford: Oxford University Press, 2000), quoted in Richard Elliott and Larry Percy, op. cit., footnote 9, pp. 290-310.

<sup>12</sup>Nicholas Ind, *The Corporate Brand* (London, England: Macmillan Press, 1997), pp. 44-46.

ภาพที่ 8.1

แบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อ  
การจัดการตราสินค้าระดับบริษัท<sup>13</sup>



### การวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

ในการจัดการกับภาวะเปลี่ยนแปลง (change management) นั้นองค์การไม่ได้ใช้แนวคิดเรื่องการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของจอห์น คอตเตอร์ และเซคส์ ชเรซิงเกอร์<sup>14</sup> ในการสื่อสารครั้งนี้เพราะองค์การไม่ได้ให้ความรู้ และการจูงใจ การสร้างการมีส่วนร่วม สร้างและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านการฝึกอบรม ให้เวลาหรือการรับฟัง เปิดโอกาสให้แสดงออกทางของอารมณ์และความรู้สึกต่อความกลัวหรือความวิตกกังวล ต่อบรองและหาข้อตกลงร่วมกัน ตลอดจนแทรกแซงและสร้างความร่วมมือหรือใช้วิธีการบังคับทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้นไม่ได้เกิดขึ้นในการ

<sup>13</sup>ปรับจากแบบจำลองของ Hatch and Schultz, quoted in Richard Elliott and Larry Percy, op. cit., footnote 9, p. 210.

<sup>14</sup>John P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategy for Change," Harvard Business Review (1979), quoted in John Hayes, The Theory and Practice of Change Management (Wiltshire: Palgrave, 2002), pp. 140-142.

จัดการกับความเปลี่ยนแปลงในระดับบริษัทเนื่องจากผู้นำองค์กรเห็นว่ากลยุทธ์ที่ประกาศใช้นั้นไม่ใช่สิ่งใหม่โดยสิ้นเชิง แต่เป็นการปรับแต่งสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้วให้ชัดเจนและเข้มแข็งขึ้นเท่านั้น แต่การศึกษากลับพบการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงในประเด็นดังกล่าวเกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจซึ่งมีผลทำให้การศึกษาไม่พบความขัดแย้งหรือต่อต้านอย่างรุนแรงในหมู่พนักงานในระดับหน่วยหน้าที่ทั้ง ๆ ที่การศึกษาพบความไม่พึงพอใจหรือความไม่สบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะในช่วงต้นของการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูซึ่งปรากฏการลดจำนวนพนักงาน การยุติกิจการในบางหน่วยงาน มาตรการการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นต้น แต่พบว่าพนักงานส่วนใหญ่รับรู้และเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเนื่องจากองค์กรได้จัดการเรื่องความเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอน 8 ประการของ จอห์น คอตเตอร์<sup>15</sup> ได้แก่ การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรรับรู้และตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำองค์กรสามารถสื่อสารได้ดีในช่วงดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู มีการจัดตั้งทีมงานที่สามารถนึกกำลังในการสร้างการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำองค์กรได้ดำเนินการจัดคณะจัดการกลุ่มใหม่ในช่วงต้นของการเข้ารับตำแหน่ง มีการจัดทำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกรณีศึกษาในครั้งนี้และวิสัยทัศน์นั้นมีคุณลักษณะเพียงพอที่จะทำให้พนักงานสร้างจินตนาการตามได้ รวมถึงมีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายและมีแนวทางการจัดการที่ชัดเจนเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดกรอบการให้ความสำคัญที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและสามารถสื่อสารได้สะดวกซึ่งปรากฏในการจัดการ “การประชุม 100 วัน” รวมถึงการชี้เป้าหมายระยะยาวต่อผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ องค์กรยังได้ใช้แนวคิดของ คอตเตอร์โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ กำหนดแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งระยะเวลาสั้น ๆ และสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกขององค์กรตามข้อค้นพบของกรณีศึกษาในครั้งนี้

การศึกษพบว่าในขณะที่องค์กรได้สร้างภาวะเร่งด่วนในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นองค์กรได้จัดการกับปัจจัยภายในตามแนวคิดของฟิลลิป แซดเลอร์<sup>16</sup> ได้แก่ โครงสร้าง ระบบ และวิธีการทำงาน ปรัชญา เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัฒนธรรม โดยพบว่าขณะที่องค์กรดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อกอบกู้สถานการณ์ของตนเองนั้น องค์กรได้ดำเนินการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ควบคู่ไปด้วย ได้แก่ การลดจำนวนหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจจำนวน 16 หน่วยให้เหลือเพียงสายธุรกิจหลักจำนวน 5 สาย ได้แก่ การจัดสายธุรกิจหลักแบ่งตามผลิตภัณฑ์ 4 สาย และแบ่งตามลักษณะภูมิศาสตร์ 1 สาย คือ สายธุรกิจระหว่างประเทศ และลดลำดับขั้นสายบังคับบัญชาระดับจัดการลงหนึ่งลำดับขั้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงหน่วยงานในสายบังคับบัญชาได้สะดวกและรวดเร็ว และเลือกใช้โครงสร้าง

<sup>15</sup> John P. Kotter, op. cit., footnote 14, pp. 1-19.

<sup>16</sup> Philip Sadler, op. cit., footnote 7, pp. 32-33.

องค์การแบบหลายส่วน เพื่อจัดการกับธุรกิจหลักหลากหลายประเภทในองค์การพร้อม ๆ กับการเริ่มต้นการจัดระบบและวิธีการทำงานโดยการบูรณาการระบบเข้าด้วยกันที่เรียกว่า OneSystem ด้วย

การศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกลยุทธ์องค์การชุดใหม่เพราะคือสิ่งที่องค์การที่มีอยู่แล้วจึงถือเป็นจุดเด่นอีกอย่างหนึ่งของเอ็กมอนท์ที่กลยุทธ์องค์การ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม) นั้นสอดคล้องกับปรัชญาการทำงานและชีวิตในองค์การ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกกลุ่มโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อี. ฟรีแมน ที่ว่าการเคารพประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียเป็นค่านิยมสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ<sup>17</sup> ส่วนพันธกิจ”สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” ซึ่งอธิบายงานและผลงานที่เกิดขึ้นในส่วนต่าง ๆ ของเอ็กมอนท์ได้อย่างชัดเจนและพนักงานในระดับบริษัททั้งหมดลงความเห็นว่ “การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” คืองานของพวกเขา ค่านิยมในการทำงาน ได้แก่ การเป็นผู้มีความหลงใหลในการทำงาน ทะเยอทะยานต่อเป้าหมาย นั้นลงตัวกับธรรมชาติของงานและธุรกิจที่ต้องใช้คนเป็นองค์ประกอบหลักเป็นอย่างดีสิ่งที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอีกปัจจัยหนึ่ง คือ การเปิดใจกว้างหรือฮูมมะลิห์ทำให้องค์การสามารถจัดการกับความหลากหลายของเอ็กมอนท์ได้ดีจึงทำให้ผู้ศึกษาไม่พบความขัดแย้งของวัฒนธรรมย่อยหรือวัฒนธรรมเฉพาะกลุ่มหรือวัฒนธรรมชาติเลย เมื่อใช้เกณฑ์มิติทางวัฒนธรรม 5 มิติของกีร์ท ฮอฟสเต็ด ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมชาติพบว่าในเอ็กมอนท์นั้นมีวัฒนธรรมองค์การซึ่งสอดคล้องกันและสนับสนุนเป้าหมายในอนาคตขององค์การ นอกจากนี้ วัฒนธรรมชาติที่เด่นของชาวยุโรป คือ การไม่มีระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเกิดความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงานที่เคารพกันและกันเนื่องจากอำนาจหน้าที่ที่ต่างกัน แต่ไม่ใช่ลักษณะเจ้านายกับลูกน้องซึ่งสนับสนุนการสื่อสารแบบสองทางทุกทิศทางทั้งการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนและการสื่อสารแนวนอนในลำดับชั้นต่าง ๆ ของการจัดการและพนักงานและระหว่างสำนักงานใหญ่และสายธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาร์ติน โรช (Martin Rosch)<sup>18</sup> ที่พบว่าคนในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียและเยอรมันนิยมการสื่อสารแบบตรง

<sup>17</sup>E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach (London: Pitman Press), 1984, quoted in Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones. op. cit., footnote 5, p. 17.

<sup>18</sup>Martin Rosch, “Communications: Focal Point of Culture,” Management International Review 27, no. 4, p. 60, quoted in Richard M. Hodgetts et al., International Management, 6<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006), p. 181.

ไปตรงมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และมีวัฒนธรรมการสื่อสารที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ และสนับสนุนงานวิจัยงานวิจัยของโกลด์ฮาเบอร์<sup>19</sup> ว่าหากสิ่งที่พนักงานคิดสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแล้ว จะเกิดบรรยากาศเชิงบวกในองค์การและวัฒนธรรมองค์การ (และค่านิยม) เป็นเรื่องผิงรากลึก ระยะเวลาและยากต่อการเปลี่ยนแปลง แต่กระนั้นผู้ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีทัศนคติ ช้อนเร้นและแปลกแยกในความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และองค์การในเครือ เช่น เรื่อง อำนาจและการเมืองในองค์การ การขาดความเข้าใจความเป็นไปในท้องถิ่นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฮูลเบิร์ทและแบรนต์<sup>20</sup> เกี่ยวกับความคาดหวังในการสื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่ และ องค์การในเครือ และ สเนจินา มิคาโลวาและคณะ<sup>21</sup> ที่พบว่าพนักงานท้องถิ่นเห็นว่าพนักงานใน สำนักงานใหญ่แตกต่างไปจากพวกตน

การศึกษายังพบอีกว่าเอ็กมอนที่มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ วัฒนธรรมของความไว้วางใจซึ่งเป็นที่มาของการบริหารแบบการกระจายอำนาจซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจ ในการดำเนินงาน นอกจากนี้จะทำให้ผู้ได้รับมอบหมายสามารถจัดการกับภารกิจโดยใช้ภาวะผู้นำ ของตนได้อย่างเต็มที่แล้วยังมีผลต่อขวัญและกำลังใจในประเด็นที่รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญในการ สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่องค์การสร้างการทำงานเป็นทีมร่วมกัน มีการผูกมัดเพื่อไปสู่เป้าหมาย เดียวกันอย่างมีเอกภาพ เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและกันและจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่ การปรับปรุงแก้ไขต่อไป การบริหารแบบการกระจายอำนาจสะท้อนบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็น ทางการ แต่ทุกคนต่างรับผิดชอบในงานและมุ่งไปสู่เป้าหมายงานเดียวกันร่วมกันซึ่งวัฒนธรรมเช่นนี้ เอื้อต่อการทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสนองตอบต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว การศึกษาจึงพบว่าวัฒนธรรมการบริหารแบบการกระจายอำนาจนั้นนอกจากจะสร้างความเข้มแข็งแก่

---

<sup>19</sup>Gerald M. Goldhaber, Organizational Communication, 6<sup>th</sup> ed. Madison, Wis.: Brown & Benchmark, 1993, p. 71.

<sup>20</sup>James Hulbert and William K. Brandt, Managing the Multinational Subsidiary (New York: Holt Rinehart & Winston, 1980), quoted in Richard Mead, International Management Cross-Culture Dimensions (Massachusetts: Blackwell Publisher, 1994), pp. 372-373.

<sup>21</sup>Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, Effective Managerial Communication, p. xi; Snejina Michalova, Anisimova and Alla, Russian Voices from Danish Company, quoted in Paul N. Gooderham and Odd Nordhaug, International Management: Cross-Boundary Challenge (Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 2003), pp. 150-169.

กลยุทธ์องค์การแล้วยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกตื่นเต้นและท้าทายกับภารกิจจึงเป็นตัวผลักดันและผลักดันในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการให้รางวัลหรือการลงโทษ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมของความไว้วางใจนี้ยังมีส่วนสร้างให้เอ็กมอนท์เป็นองค์การที่มีภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านที่เข้มแข็งซึ่งมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การในการเปลี่ยนหรือสร้างความเข้มแข็งให้กับวัฒนธรรมองค์การเพราะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านทำให้พนักงานเข้าใจสภาพแวดล้อมและวิธีการรับมือกับมันทำให้ลดความวิตกกังวล ความไม่แน่นอนหรือความสับสนได้<sup>22</sup> ซึ่งสอดคล้องกับที่บาส<sup>23</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านคือผู้นำที่สร้างไว้วางใจ ชื่นชม จงรักภักดี และเคารพจากผู้ที่บังคับบัญชาจนสามารถจูงใจให้พวกเขาปฏิบัติตามมากกว่าที่ถูกคาดหวังไว้เพราะพวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์และเห็นว่าผลลัพธ์ขององค์การเป็นประโยชน์ของตนด้วยจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการร่วมมือไปสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งสิ่งนี้ช่วยสนับสนุนการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่นและช่วยยังทำให้กลยุทธ์องค์การสอดคล้องกับปรัชญาการทำงานและชีวิตในองค์การยิ่งขึ้นเป็นเหตุให้การศึกษาค้นพบสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและมีผลต่อความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชาตามแนวคิดของ โรเบิร์ต ราสเบอร์รี่ และ ลอรา ลินด์เซย์, สเนจินา มิคาลอวาและคณะ<sup>24</sup>

การศึกษาค้นพบว่าในการจัดการกระบวนการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร การไหลเวียนของสารและช่องทางการส่งสารผู้รับสารและสิ่งรบกวน) รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การนั้น องค์การไม่ได้วางแผนในการจัดการกับผู้ส่งสาร ได้แก่ ผู้นำองค์การ (รวมถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการสื่อสารภายในองค์การเพราะผู้ส่งสารมีทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะในการเขียน การพูด การอ่าน การฟัง การคิดและการแก้ปัญหาซึ่งมีผลต่อความสามารถในการวิเคราะห์แรงจูงใจ การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและฐานะผู้นำหรือผู้ตัดสินใจซึ่งมีผลต่อความสามารถในการตั้งรหัสสารตามแนวคิดของ โรเบิร์ต ราสเบอร์รี่ และ

<sup>22</sup>Gary Yukl, Leadership in Organization, 4<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1998), pp. 328, 330.

<sup>23</sup>B. M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation (New York: Free Press, 1985), quoted in *ibid.*, p. 325.

<sup>24</sup>Paul N. Gooderham and Odd Nordhaug, *op. cit.*, footnote 21, pp. 150-169.

ลอรา ลินเซย์<sup>25</sup> นอกจากนี้การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นคนท้องถิ่นมีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตนเพราะมีประสบการณ์พื้นฐานร่วมกับผู้รับสารและวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นอย่างดีจึงทำให้วิธีการสื่อสารพวกเขาสอดคล้องกับภูมิหลังและทัศนคติของพนักงานในสังกัดได้เป็นอย่างดีโดยไม่มีข้อเคลือบแคลงใจเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของสาร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอเรื่องการจัดการในบรรพชา ระหว่างประเทศของริชาร์ด มีด<sup>26</sup> รวมถึงการมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องจัดการซึ่งมีผลต่อเนื้อหาของสาร และเข้าใจผู้รับสารจึงทำให้เขาข้ามอุปสรรคการสื่อสาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสาร ความน่าเชื่อถือของสาร ความไม่รู้เท่าทันหรือไม่รู้ภาษาและทัศนคติต่อการสื่อสารจึงทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนท้องถิ่นสามารถสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมตามข้อเสนอของลีเลียน เชนีย์ และเจเน็ตต์ มาร์ติน<sup>27</sup> ได้และผู้ศึกษาพบว่า การนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การของผู้นำองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับพาวเวอร์พอยท์นั้นเพียงพอต่อการสื่อสารรับรู้และความเข้าใจให้แก่ผู้รับสารเป็นอย่างดี

ส่วนการวางแผนกับสารนั้น ผู้ศึกษาพบว่าองค์การจัดทำสารได้ดีทั้งปริมาณและคุณภาพซึ่งเพียงพอต่อการทำงาน of พนักงาน กล่าวคือ ไม่น้อยเกินไป ไม่มากเกินไป และไม่ซ้ำซากจนเกินไป อีกทั้งยังพบว่าการจัดลำดับของสารที่ดีซึ่งช่วยเรียกความสนใจจากผู้รับสารเข้าสู่การบรรยายได้ดีโดยการนำเสนอเริ่มจากประวัติศาสตร์ การแบ่งกลุ่มของหัวข้อการจัดลำดับหรือขั้นตอนกระบวนการ หรือวิธีดำเนินการ การเปรียบเทียบ การชี้ให้เห็นถึงทางออกในปัญหาเสนอทางเลือกและอธิบายรายละเอียดอย่างเพียงพอและการแสดงสาเหตุและผลกระทบในการนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การได้เหมาะสมและสอดคล้องกับข้อเสนอของโรเบิร์ต ราสเบอร์รี่ และลอรา ลินเซย์<sup>28</sup> และสารได้ไหลเวียนของสารและช่องทางการส่งสารหลักตามโครงสร้างองค์การ

---

<sup>25</sup>Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 21, p. 258.

<sup>26</sup>Richard Mead, op. cit., footnote 20, pp. 361-365.

<sup>27</sup>Lilian H. Chaney and Jeanette S. Martin, Intercultural Business Communication, 3<sup>rd</sup> ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, 2004), p. 11-12; Michael E. Hatters and Linda I. McJanne, Management Communication: Principles and Practice (Singapore: McGraw-Hill, 1997), p. 198.

<sup>28</sup>Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 21, pp. 89, 257.

จากระดับบนสู่ระดับล่างตามระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับไวท์และเบตนาร์<sup>29</sup> ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์การมีหน้าที่สำคัญคือเป็นช่องทางการสื่อสารด้วย และการศึกษาไม่พบการวางแผนในการจัดการกับผู้รับสาร

การศึกษาพบว่าองค์การในเครื่องมือบรรยากาสการสื่อสารเชิงบวกแม้ว่าไม่พบการจัดการบรรยากาสในการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงตามข้อเสนอของเจอร์ล โกลด์เฮเบอร์<sup>30</sup> แต่มาจากวัฒนธรรมการสื่อสารของเอ็กมอนท์ที่ยอมให้หรือส่งเสริมให้ความคิดหรือสารสนเทศไหลระหว่างสมาชิกองค์การอย่างมีอิสระซึ่งมีผลต่อการรับรู้สารและปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารตามแนวคิดของโรเบิร์ต ราสเบอร์รี่และลอรา ลินเซย์<sup>31</sup> การสื่อสารสองทางนี้ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารและบรรยากาสการสื่อสารตามแนวคิดของโกลด์ฮาเบอร์, แฮร์ริแมน<sup>32</sup> กัลยิมา ไตกะคุณะ<sup>33</sup> คีธ กูดอลล์ และมัลคอล์ม วอร์เนอร์<sup>34</sup> และ เอส. เวิร์ท-เกรย์ และคณะ<sup>35</sup> แม้ว่าการศึกษาไม่พบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการชี้เป้าหมายสูงสุดโดยเฉพาะเมื่อเป็นการสื่อสารในภาวะเปลี่ยนแปลง แต่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของพนักงานตามแนวคิดของ ดับเบิลยู. ซี. เรตติง จึงทำให้เกิดการส่งสารที่

---

<sup>29</sup>Donald d. White and David A. Bednar, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1991), p. 431, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 21, p. 44.

<sup>30</sup>Gerald M. Goldhaber, Organizational Communication, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Linsey, Effective Managerial Communication, 2<sup>nd</sup> ed. (California: Wadsworth Publishing Company, 1994), p. 88.

<sup>31</sup>Ibid.

<sup>32</sup>Ibid., pp. 59, 88.

<sup>33</sup>กัลยิมา ไตกะคุณะ, “รูปแบบความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย,” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539).

<sup>34</sup>Keith Goodall and Malcolm Warner, Lafarge in China: Cross-National HRM, quoted in Paul N. Gooderham and Odd Nordhaug, op. cit., footnote 21, pp. 102-128.

<sup>35</sup>S. Wert-Gray et al., “Research Topic and Methodological Orientations in Organizational Communications: A Decade,” Review Communication Studies 42 (1991): 141-154.

ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงมากนักซึ่งเป็นไปตามแนวคิด ไมเคิล เบียร์ และคณะ<sup>36</sup> และสนับสนุนงานวิจัยของ มาร์ติน โรสช<sup>37</sup> ที่พบว่าคนในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียและเยอรมันนิยมการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาและมีวัฒนธรรมการสื่อสารที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ และการจัดกระบวนการสื่อสารทั้งหมดนี้สนับสนุนงานวิจัยของโกลด์ฮาเบอร์ ที่พบว่าบรรยากาศสื่อสารขององค์การมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานต่อสารและเหตุการณ์ควบคู่ไปกับปริมาณและคุณภาพของสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร องค์ประกอบของบรรยากาศการสื่อสารที่ดี ได้แก่ ปริมาณของสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร คุณภาพของเนื้อหาที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และช่องทางการส่งสาร<sup>38</sup>

อนึ่ง แม้ว่าการศึกษาไม่พบการจัดการกับผู้ส่งสาร แต่พบว่าผู้นำในองค์การมีภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน<sup>39</sup> ซึ่งสอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์การเนื่องจากภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำที่เพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การโดยการย้ายองค์การจากภาวะปัจจุบันไปสู่ภาวะที่ปรารถนาในอนาคตดังได้กล่าวแล้ว

### **กิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ**

การศึกษาพบว่ากิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเรียบง่ายตรงกับวัฒนธรรมการสื่อสารของเอ็กมอนท์โดยกิจกรรมการสื่อสารหลัก คือ การประชุมชี้แจงซึ่งแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดไม่ว่าการใช้กิจกรรมพิเศษหรือการประชุมองค์การตามปกติร่วมกับสื่อประกอบ และพบว่าในการสื่อสารเรื่องนโยบายนั้นการนำเสนอแบบพิเศษนั้นไม่สำคัญเท่ากับการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจและการยอมรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งการประชุมชี้แจงเป็นทางเลือกที่ถูกต้องและเหมาะสมเพราะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกต่อการเปิดรับสาร ได้แก่ การสร้าง

---

<sup>36</sup>M. Beer, R. A. Eisenstat and B. Spector, Managing Change, 2<sup>nd</sup> ed. (London: PCP, 1993), quoted in Barbara Senior, op. cit., footnote 2, p. 165.

<sup>37</sup>Martin Rosch, Management International Review, quoted in Richard M. Hodgetts et al., op. cit., footnote 18, p. 181.

<sup>38</sup>Gerald M. Goldhaber, Organizational Communication 5<sup>th</sup> ed. (Dubuque, Iowa: Wm.C. Brown, 1990), p. 71, quoted in Robert W. Raspberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 21, p. 63.

<sup>39</sup>Gary Yukl, op. cit., footnote 22, p. 10.

สมาธิในการรับสารเพียงเรื่องเดียวทำให้สามารถข้ามอุปสรรคเรื่องการแข่งขันของสารจำนวนมาก ในกระบวนการการสื่อสารประจำวันในองค์กรอันมีผลต่อการรับรู้ ถอดรหัสและตีความสาร<sup>40</sup> และ ยังพบว่า การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศคืออินเทอร์เน็ตยังไม่มีประสิทธิผลมากนัก เนื่องจาก ปัญหาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในเครือข่ายที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ

การศึกษาพบว่าองค์กรที่ไม่มีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการสื่อสารภายในองค์กร ทั้ง ๆ ที่จำเป็นดังที่มีงานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าฝ่ายจัดการมักคิดว่าตนเองทราบความต้องการของพนักงานว่าพวกเขาควรรู้หรือรับฟังเรื่องใด แต่แท้จริงพวกเขาไม่ทราบว่าพนักงานได้ยินเรื่องอะไรบ้าง ดังนั้นทำให้องค์กรต้องมีเครื่องมือในการวัดผลการสื่อสารในองค์กรเพื่อให้เข้าใจ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้<sup>41</sup> แม้ว่าองค์กรไม่ได้จัดระบบการควบคุม ติดตามผลและประสิทธิผลของการสื่อสาร แต่ผลการศึกษากลับปรากฏระดับความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวมบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด คือ การผูกมัดซึ่งผู้ศึกษาพบว่าความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์เกิดจากปัจจัยควบคุม 3 ปัจจัย ได้แก่ การควบคุมผ่านโครงสร้างและระบบ การควบคุมผ่านแผนธุรกิจ และการควบคุมผ่านวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

#### 1. การควบคุมผ่านโครงสร้างและระบบ

การที่องค์กรได้ปรับโครงสร้างขององค์กรเป็นโครงสร้างองค์กรแบบหลายส่วน โดยแยกหน่วยธุรกิจตามผลิตภัณฑ์ 4 กลุ่มและภูมิภาค 1 กลุ่ม รวมถึงลดจำนวนหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ เป็นโครงสร้างลักษณะแผ่มากขึ้นจึงเท่ากับลดขั้นตอนการบังคับบัญชาเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นทั้งการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง และระดับล่างสู่ระดับบนซึ่งสามารถลดความเสี่ยงต่อปัญหาการบิดเบือนสารและยังช่วยลดต้นทุน ดำเนินการเพราะโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนเกินไปทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากร ในระดับจัดการมากเกินไปจนความจำเป็นซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของไวท์และเบตนาร์ กล่าวว่า โครงสร้าง องค์กรมีผลด้านการสื่อสารภายในองค์กรเพราะโครงสร้างองค์กรคือช่องทางสื่อสาร<sup>42</sup> นอกเหนือ จากใช้ในการแบ่งงานกันทำ ประสานงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

<sup>40</sup>Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 21, p. 22-23.

<sup>41</sup>Ibid., pp. 55-56.

<sup>42</sup>Donald D. White and David A. Bednar, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup>ed. (Boston: Allyn A Bacon, 1991), p. 431, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, footnote 21, pp. 44, 46-47.

บ่งบอกอำนาจดำเนินการ และข้อเสนอของ โรเบิร์ต ราสเบอร์รี่ และลอรา ลินเซย์ ที่ว่าโครงสร้างช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากฝ่ายจัดการสามารถเข้าใจพนักงานดำเนินงานในทิศทางที่กำหนด<sup>43</sup>

นอกจากนี้องค์กรได้สร้างกรอบหลักในการจัดระบบและวิธีการดำเนินงานนั้นเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายในเอ็กมอนด์สามารถทำงานร่วมกันภายใต้ระเบียบและมาตรฐานการดำเนินงานเดียวกันเพื่อสะดวกต่อการกำกับและตรวจสอบกระบวนการทำงาน อาทิ แผนธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การควบคุมทางการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ อันมีผลต่อการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจในการองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ดำเนินการเฉพาะในองค์การที่เอ็กมอนด์เป็นเจ้าของเต็มส่วนหรือเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เท่านั้นและไม่มีผลในองค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนจึงทำให้การจัดการดำเนินได้สะดวกรวดเร็วและลดปัญหาแทรกซ้อนจากการบริหารในโครงสร้างการลงทุนที่ต่างกันได้

## 2. การควบคุมผ่านแผนธุรกิจ

การศึกษาพบว่าเอ็กมอนด์มีกำหนดในการจัดทำและรูปแบบของแผนธุรกิจประจำปีที่ชัดเจนโดยทุกหน่วยธุรกิจต้องส่งแผนธุรกิจไปยังสำนักงานใหญ่ภายในเดือนกันยายนซึ่งประกอบด้วย การทบทวนปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ การประมาณการยอดขาย ต้นทุน อัตรากำไร ผลการลงทุนเปรียบเทียบกับปีปัจจุบันพร้อมคำอธิบาย เมื่อแผนธุรกิจได้รับความเห็นชอบแล้ว องค์การจึงควบคุมผลการดำเนินธุรกิจผ่านรายงาน ได้แก่ รายงานประจำเดือนและรายงานประจำไตรมาส และการประชุม ดังนี้ การรายงานผลการดำเนินธุรกิจประจำเดือนโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงประจำหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ต้องส่งตัวเลขผลประกอบการตามแบบฟอร์มที่องค์การกำหนดทุกเดือนเพื่อรวบรวมตัวเลขทั้งหมดสรุปเป็นผลประกอบการขององค์การโดยตัวเลขผลประกอบการนั้นต้องเปรียบเทียบกับเป้าหมายว่าทำได้ดีกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมาย และผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรายงานเหตุผลประกอบตัวเลขเหล่านั้นด้วยหากผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมายแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเสนอแนวทางการแก้ไขประกอบการชี้แจงด้วย การรายงานผลการดำเนินธุรกิจประจำไตรมาสเป็นการทบทวนผลการดำเนินธุรกิจเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปีพร้อมกับคำชี้แจงและข้อเสนอที่อาจแตกต่างไปจากการทำแผนธุรกิจประจำปี และการประชุมประจำไตรมาสระดับสายธุรกิจ ภูมิภาคและการประชุมประจำปีระดับผู้นำหน่วยธุรกิจ นอกจากนี้ในองค์การในเครือยังจัดให้มีระบบการรายงานและการประชุมภายในองค์การในเครือแต่ละแห่งอีกด้วย

<sup>43</sup>Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 21, p. 88.

### 3. การควบคุมผ่านวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยภายในที่ไม่ปรากฏเป็นทางการในองค์การ แต่มีอิทธิพลแฝงต่อองค์การเพราะมีผลต่อระบบความเชื่อและพฤติกรรมของสมาชิกองค์การที่ฝังรากลึกลงต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การของเอ็กมอนท์มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การและการกระจายอำนาจและมีผลต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมของความไว้วางใจ (culture of trust) และภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านเพราะวัฒนธรรมของความไว้วางใจเป็นวัฒนธรรมเข้มแข็งและโดดเด่นของเอ็กมอนท์ กล่าวคือ องค์การในเครือของเอ็กมอนท์ทุกแห่งไม่ว่าในประเทศใด มีภูมิหลังหรือวัฒนธรรมชาติแบบใด ต่างไม่มีระบบการควบคุมตรวจสอบแบบเข้มงวด แต่สามารถสร้างค่านิยมในการสร้างวินัยในการทำงานด้วยตนเองผ่านความไว้วางใจทำให้พนักงานมีคุณลักษณะที่ดี ได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่องานสูง มีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การและสร้างชีวิตการทำงานในองค์การที่มีคุณภาพรวมถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและสังคม และภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านสามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดอารมณ์อย่างแรงกล้าและสร้างเอกภาพรวมไปกับผู้นำเนื่องจากเกิดความเข้าใจ ไว้วางใจ และเต็มใจในการร่วมแรงร่วมใจเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การและทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสนใจประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ขององค์การ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปรากฏความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ได้บังคับบัญชาในสายธุรกิจระหว่างประเทศในระดับสูง แต่การศึกษากลับพบข้อควรระวังเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะพวกเขาคือช่องทางหลักช่องทางเดียวที่เชื่อมต่อระหว่างองค์การกับพนักงานในองค์การในเครือเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจกระทำตนเป็นตัวกรองสารหรือคอขวด (Gate keeper/bottle neck) ซึ่งมีผลต่อการไหลของสารเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างอำนาจต่อรองระหว่างสำนักงานใหญ่กับตนเองโดยการกระทำตนเป็นนายทวารการสื่อสารคอยตรวจสอบหรือคัดสรรสารจากสำนักงานใหญ่ที่ไปถึงพนักงานซึ่งมีผลต่อการรับรู้หรือไม่รับรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การในเครือ ซึ่งโรเบิร์ต ราสเบอร์รี่ และ ลอรา ลินเชย์ ได้แบ่งลักษณะของตัวกรองสารออกได้ 4 ประเภท<sup>44</sup> ได้แก่ นายทวารผู้กรองสารที่ได้รับมาเพื่อส่งต่อไปโดยกรองว่าสารใดควรถูกส่งและสารใดไม่ควรถูกส่งออกไป (The Gatekeeper) ผู้กรองสารเพื่อประโยชน์ของตนเอง (The Status Seeker) ผู้กรองสารเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในองค์การและกล่าวว่าผู้ที่ได้รับสารจะได้เปรียบตน (The Promotion Rival) และผู้กรองสารเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันข้ามแผนกในองค์การ (The Department Competitor) ตัวอย่างเช่น ผลการศึกษาพบว่าพนักงานในองค์การในเครือแห่งหนึ่งบอกว่าพวกเขาให้ความไว้วางใจแก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพวกเขา

<sup>44</sup>Ibid., p. 61.

ในการคัดสรรข่าวสารหรือในความน่าเชื่อถือของสารโดยให้เหตุผลว่า “เธอรู้ว่าพวกเราควรทราบเรื่องอะไรบ้าง”<sup>45</sup> ซึ่งตรงกันข้ามกับพนักงานในจีนเกือบทั้งหมดไม่ทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลง พนักงานกล่าวว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแจ้งเรื่องต่าง ๆ จากสำนักงานใหญ่ให้เราทราบ แต่ไม่มากเท่าใดนัก เขาจะประชุมร่วมกับผู้จัดการเวลากลับมาจากการประชุมที่โคเปนเฮเกนและผู้จัดการคอยบอกอะไรเรา บางทีเพื่อนร่วมงานของเราที่ได้ไปโคเปนเฮเกนเล่าให้เราฟังว่ามีอะไรเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง”<sup>46</sup>

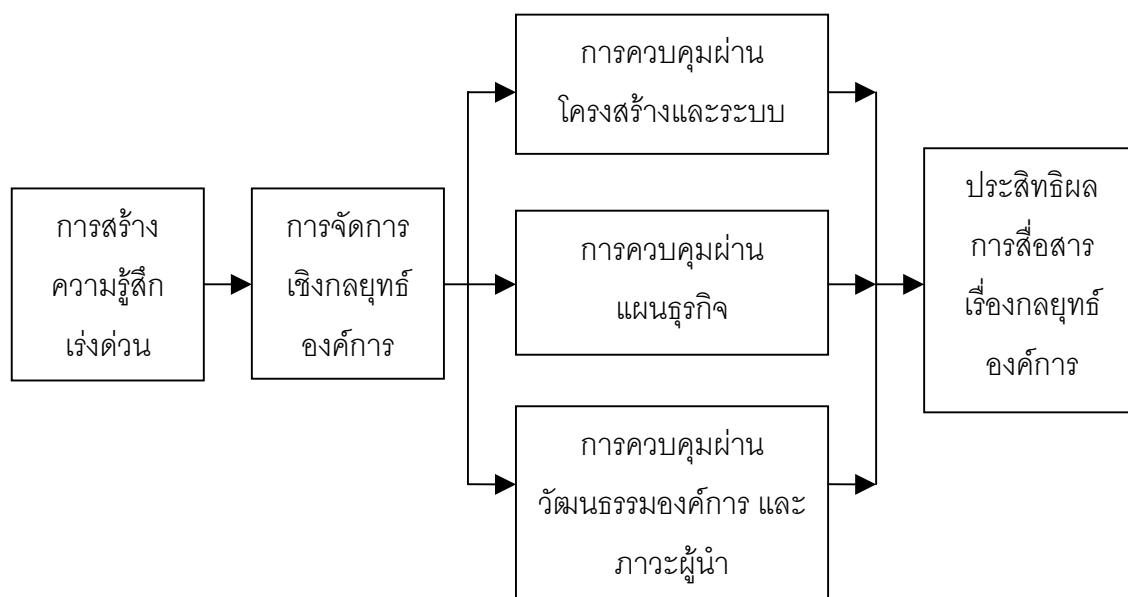
สรุปการศึกษาได้ว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การในภาพรวมอยู่ที่ระดับการผูกมัดเพราะองค์การสามารถทำให้พนักงานผูกมัดตนเองในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อศึกษาการทำหน้าที่ของการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ แต่ความสำเร็จดังกล่าวไม่ได้มาจากการวางแผนการสื่อสารและกิจกรรมการสื่อสารที่พิเศษหรือโดดเด่น โดยเฉพาะฝ่ายสื่อสารองค์การไม่ได้วางแผนในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับเพื่อให้การสื่อสารนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ประสิทธิผลของการสื่อสารเกิดจากการสร้างภาวะเร่งด่วนเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นและมีส่วนร่วมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงพร้อม ๆ กับได้จัดการกับปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้าง ระบบและวิธีการทำงาน การจัดการกับองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมายหลักและการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ระดับบรรษัทไปพร้อม ๆ กัน ร่วมกับการเลือกกลยุทธ์องค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้ว นอกจากนี้ การศึกษาพบวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจทำให้ผู้นำองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถถ่ายทอดและสร้างความเข้าใจจนทำให้พนักงานทั้งหมดยอมรับ สนับสนุน มีส่วนร่วมและผูกมัดตนเองในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งองค์การแม้ว่ากระบวนการสื่อสารในภาพรวมไม่โดดเด่นก็ตามและยังพบว่าภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านได้ส่งเสริมบรรยากาศการสื่อสารและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการควบคุมปฏิบัติการกลยุทธ์ ดำเนินการผ่านปัจจัยที่เป็นทางการคือ การควบคุมการสื่อสารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การควบคุมผ่านโครงสร้างและระบบ ผ่านแผนธุรกิจ และปัจจัยที่ไม่เป็นทางการคือวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถสรุปเป็นแบบจำลองได้ดังนี้

<sup>45</sup> สัมภาษณ์ หนึ่งในพนักงานที่อยู่ในระดับหน้าที่จากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

<sup>46</sup> สัมภาษณ์ หนึ่งในพนักงานที่อยู่ในระดับหน้าที่จากจีน, 13 ธันวาคม 2005.

ภาพที่ 8.2

แบบจำลองการสร้างประสิทธิผลของการสื่อสาร  
เรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ



### ข้อเสนอแนะ

การสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การนี้ ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเชิงหน้าที่เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ว่าเมื่อองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยแวดล้อม จนนำไปสู่การจัดการกลยุทธ์องค์การนั้น องค์การได้ใช้การสื่อสารในฐานะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างไร และผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่จะนำการศึกษานี้ไปใช้ประโยชน์หรือขยายการศึกษาต่อไปในอนาคต ดังนี้

1. การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศจะต้องบูรณาการวิธีการศึกษาเข้าด้วยกัน เนื่องจากเป็นการศึกษาองค์การภายใต้พลวัตของกระแสโลกาภิวัตน์ และวางแผนในการเข้าถึงข้อมูลอย่างละเอียด รอบคอบ และแบบยล โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้ศึกษาไม่ใช่ “คนใน” เพราะปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การนั้นเกี่ยวข้องกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียและข้อมูลปกปิดขององค์การ

2. การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะเกี่ยวข้องกับองค์การในเครื่องมือที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน ดังนั้นการเก็บข้อมูลควรขยายพิสัยไปถึง

ภูมิหลังของแต่ละประเทศเพื่อความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสาร เช่น โครงสร้าง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรม เพื่อหลีกเลี่ยงการวิเคราะห์ลักษณะเหมารวม (stereo-type) ของคนชาติต่าง ๆ ที่แตกต่างกันในส่วนของการละเอียด

3. การที่การศึกษาครั้งนี้พบว่าวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจซึ่งพัฒนามาจากการกระจายอำนาจและได้พัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจในการขยายการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจในแง่มุมต่าง ๆ ต่อไปอย่างกว้างขวางเพื่อสร้างทฤษฎีที่นำไปสนับสนุนการจัดการและการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง

4. เนื่องจากผลของการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรยังไม่สามารถพบข้อสรุปเกี่ยวกับการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ของเอ็กมอนท์ ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาต่อไปว่าการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ของเอ็กมอนท์นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร เพื่อศึกษาหาข้อสรุปในการอธิบายการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ต่อไป เพราะหัวข้อนี้เป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างมากในหมู่นักจัดการและนักการตลาดซึ่งการศึกษาอาจกระทำโดยการวัดผลจากการรับรู้ที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคเช่นเดียวกับเรื่องการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตที่เป็นการสื่อสารผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงเพราะสามารถข้ามผ่านพรมแดนทั้งทางเทคนิคและทางสังคม สามารถสร้างรูปแบบการสื่อสารได้หลายรูปแบบและแพร่กระจายไปสู่ผู้รับสารจำนวนมากในเวลาเดียวกันโดยสามารถข้ามอุปสรรคเรื่องตัวกรองสารช่วยลดภาระด้านเอกสารและสร้างเครือข่ายพิเศษในการสื่อสารและเป็นการใช้ประโยชน์ทางเทคโนโลยีในบรรษัทระหว่างประเทศ

5. การศึกษานี้จะสมบูรณ์มากขึ้นหากสามารถผนวกการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้การอธิบายปรากฏการณ์ครบถ้วน ถูกต้องและหนักแน่นในการนำข้อค้นพบไปสู่ข้อสรุปทั่วไปได้ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยทำให้เข้าใจตัวแปรที่พัฒนาไปตามสถานการณ์ของสังคมและบริบทโดยรอบขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณจะทำให้ทราบความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อศึกษาความเกี่ยวข้องเชิงสาเหตุและผลกระทบ

6. การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์หากผู้สนใจศึกษาสามารถขยายผลวิธีการศึกษาให้กว้างขวางเช่นศึกษาบรรษัทระหว่างประเทศอื่น ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ทฤษฎีเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศในภาวะเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ แม่นยำ และเป็นสิ่งสากลต่อไป