

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่อง "แนวนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่าว "มติชน" ดังต่อไปนี้คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับหนังสือพิมพ์
2. แนวคิดและทฤษฎีทางด้านนโยบาย
3. แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการธุรกิจ
4. แนวคิดกลยุทธ์เกี่ยวกับการกระจายธุรกิจ
5. ทฤษฎีองค์กร (สื่อมวลชน)
6. แนวคิดและทฤษฎีทางการสื่อสาร
7. แนวคิดเกี่ยวกับสังคมข้อมูลข่าวสาร
8. แนวคิดทางการตลาด
9. แนวคิดเกี่ยวกับการระดมทุน
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับหนังสือพิมพ์

หนังสือพิมพ์เป็นสื่อมวลชนประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ในสังคม ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

หนังสือพิมพ์เป็นหนังสือบอกข่าว หมายรวมถึงแต่หนังสือข่าวฉบับย่อย ๆ ทำด้วยฝีมือคน 2 - 3 คน ไปถึงหนังสือพิมพ์ระดับชาติ ที่ออกในเมืองใหญ่ ๆ มีคนงานเป็นร้อยเป็นพันคน หนังสือพิมพ์อาจจะออกเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายปักษ์ หรือรายเดือนก็ได้ หนังสือพิมพ์ประกอบด้วยตัวพิมพ์ หมึกพิมพ์ และกระดาษ (สุกัญญา ตีระวนิช : 2526) ลงข่าวทุกชนิด เช่น ข่าวธุรกิจ ข่าวในประเทศ ข่าวกีฬา ข่าวสังคม ข่าวบันเทิง เป็นต้น โดยที่ข่าวนั้นจะต้องเป็นข่าวสด และเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในวันนั้นหรืออย่างช้าไม่เกิน 2 - 3 วัน (Julian Adams อ่างใน ณรงค์ศักดิ์ ศรีทานันท์ : 2534)

โดยทั่วไปแล้วหนังสือพิมพ์จะมีระยะเวลาการออกในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เป็นรายวัน หรือ รายปักษ์ เป็นต้น ลักษณะเด่นและเฉพาะ ของหนังสือพิมพ์ จะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ไม่ได้เย็บเล่มเหมือนนิตยสารทั่วไป (ดรุณี นิรัญรักษ์ : 2529) ซึ่งตามพระราชบัญญัติการพิมพ์ พุทธศักราช 2484 มาตรา 4 ได้ให้คำจำกัดความของหนังสือพิมพ์ไว้ว่า "หนังสือพิมพ์" หมายถึง สิ่งพิมพ์ซึ่งมีการจำหน่ายเช่นเดียวกัน และออกหรือเจตนาจะออกตามลำดับเรื่อยไป มีกำหนดระยะเวลาหรือไม่ก็ตาม มีข้อความต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ตาม (สุรัตน์ นุ่มนนท์ : 2533)

### ภาระหน้าที่ของหนังสือพิมพ์

สุภา ศิริमानนท์ (2528) กล่าวว่า "หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ เป็นกิจการที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ แต่กิจการหนังสือพิมพ์มีลักษณะพิเศษ คือ "สินค้า" ของหนังสือพิมพ์ ได้แก่ ข่าวสาร เนื้อหาสาระที่เกาะแน่นอยู่กับความคิดและจิตใจของสาธารณชน" นอกจากนี้จะเป็นสื่อที่คงทนถาวรแล้ว เมื่อเปรียบเทียบกับสื่อประเภทอื่น หนังสือพิมพ์ยังมีบทบาทต่อการพัฒนาสังคมอย่างแนบแน่น ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการปกครอง โดยการรายงานเหตุการณ์ ความเคลื่อนไหวของสังคม ผู้อ่านส่วนใหญ่จะอ่านหนังสือพิมพ์เพื่อแสวงหาข่าวสาร ต้องการทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปทางสังคม ดังนั้นหน้าที่หลักของหนังสือพิมพ์จึงอยู่ที่การนำข่าวสารความคิดจากจุดต่าง ๆ ไปสู่สาธารณชน มีลักษณะเป็นการสื่อข่าวสารโดยตรง

ดังนั้นหนังสือพิมพ์จึงเป็นประหนึ่งสถาบันสาธารณะ (Quasi Public Institution) ซึ่งควรจะต้องทำหน้าที่รับใช้สังคมและสาธารณชนต่าง ๆ ดังนี้ (Duane Bradley : 1971 อ่างใน ณรงค์ศักดิ์ ศรีทานันท์)

1. ภาระหน้าที่ในการนำเสนอข่าวสาร (to provide information) อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่หลักของหนังสือพิมพ์ก็คือ การแสวงหาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมารายงานให้ประชาชนได้รับทราบ ซึ่งสามารถนำเสนอในรูปแบบต่างกัน เช่น ข่าว บทความ สารคดี ฯลฯ สิ่งสำคัญที่สุดคือข่าวจะต้องประกอบด้วยข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์มากที่สุด เพื่อให้ผู้อ่านได้รับทราบเหตุการณ์ทั้งหมดอย่างถูกต้องและสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ได้ด้วยตนเอง

2. ภาระหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็น หรืออธิบายความหมายต่าง ๆ (to offer guidance to explain the meaning of the news) กล่าวคือ เป็นการชี้แนะแนวทางหรืออธิบายไขความหมายของข่าว ซึ่งหนังสือพิมพ์สามารถทำได้โดยการรายงานข่าว หรือจับประเด็นข่าวที่สำคัญมา วิพากษ์วิจารณ์ โดยอธิบายทั้งเบื้องหน้าเบื้องหลังของข่าวนั้น ๆ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่เป็นข่าวดังกล่าว โดยปกติแล้วการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ จะกระทำผ่านคอลัมน์มากกว่าที่จะเสนอแนะในรายงานข่าว เพราะข่าวนั้นเป็นการรายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเท่านั้น การแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะอยู่ในรูปของบทบรรณาธิการ บทวิจารณ์ บทความ เป็นต้น

3. ภาระหน้าที่ในการให้ความบันเทิง (to provide entertainment) หมายถึง ความบันเทิงที่ผู้อ่านได้รับจากการอ่านเนื้อหาในหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดและพักผ่อนสมองไปด้วยในเวลาเดียวกัน

4. ภาระหน้าที่ในการบริการสาธารณะ (to serve the public) หนังสือพิมพ์มีหน้าที่ที่จะต้องช่วยยกระดับความเป็นอยู่ การกินดีอยู่ดีให้แก่ประชาชน อาจทำได้โดยรายงานข่าวให้รัฐบาลได้รู้ถึงความไม่ยุติธรรมที่ประชาชนได้รับ ขณะเดียวกันต้องคอยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยแท้จริง เช่น การเปิดคอลัมน์รับเรื่องร้องทุกข์ การตอบปัญหาต่าง ๆ การช่วยลงข่าวการกุศล เป็นต้น

5. ภาระหน้าที่ในการเป็นองค์กรธุรกิจ (to stay in business) เพื่อให้หนังสือพิมพ์อยู่ได้ตลอดไป หนังสือพิมพ์จะต้องมีผู้ซื้อเพียงพอ และจะต้องมีโฆษณาจากพวที่จะได้เงินมาเป็นค่า

ใช้จ่าย และเป็นเงินทุนหมุนเวียนต่อไปด้วย ปกติหนังสือพิมพ์ได้รับรายได้จากการขายหนังสือพิมพ์เองประมาณหนึ่งในสามของจำนวนเงินรายรับทั้งหมดเท่านั้น ส่วนเงินรายได้ที่เหลืออีกสองในสามได้มาจากการขายโฆษณา

ทั้งนี้เนื่องจากหนังสือพิมพ์จัดเป็นสถาบันสาธารณะที่บทบาทต่อสาธารณชนดี ในปัจจุบันหนังสือพิมพ์ได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนในสังคมมากขึ้น ไม่ว่าจะเด็กหรือผู้ใหญ่ต่างก็อ่านหนังสือพิมพ์เพื่อจุดประสงค์ต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ภูมิหลัง และพื้นฐานของครอบครัว ช่วยให้เป็นคนทันต่อเหตุการณ์สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ความเป็นไปของสังคม และเป็นพลเมืองดีของประเทศ

หนังสือพิมพ์ในประเทศไทยโดยทั่วไป อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท (ดร.ณิธิ ธีรภูริรักษ์ : 2531) คือ

1. หนังสือพิมพ์ประเภทคุณภาพ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ที่มักเสนอข่าวที่มีสาระหนัก เช่น ข่าวสารการเมือง เศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า "ข่าวหนัก" เพราะผู้อ่านต้องใช้ความคิด ความรู้ในการทำความเข้าใจมากพอสมควร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งให้ความรู้และความเข้าใจแก่ แต่ให้ผลทางด้านจิตใจช้า (delayed - reward news) รูปแบบในการจัดหน้าของหนังสือพิมพ์ประเภทนี้ ก็จะเป็นแบบเรียบ ๆ มีภาพประกอบไม่มากนัก มักจะไม่ใช้สีอื่นนอกจากขาว - ดำ ยอดจำหน่ายจะไม่สูง ผู้อ่านจำกัดอยู่ในแวดวงของผู้มีระดับการศึกษาค่อนข้างสูง อาจกล่าวได้ว่า หนังสือพิมพ์ประเภทคุณภาพของไทย อาทิ มติชน และสยามรัฐ เป็นต้น

2. หนังสือพิมพ์ประเภทประชานิยม ได้แก่ หนังสือพิมพ์ที่มักเสนอข่าวประเภทข่าวเบา เช่น ข่าวอาชญากรรม ข่าวที่มโนชนสนใจ ได้แก่ ข่าวตื้นตื้น ข่าวตลิว สนุกสนาน สะเทือนอารมณ์ และข่าวอื่น ๆ ที่ไม่หนักจนเกินไป เสนอเนื้อหาสาระที่คนอ่านได้ทุกระดับ ตั้งแต่มีการศึกษาน้อยจนถึงผู้มีการศึกษาสูง ให้ความรู้สึกทางด้านจิตใจทันทีภายหลังที่อ่าน และผู้อ่านไม่ต้องใช้ความรู้ หน้าแรกจะประกอบด้วยพาดหัวข่าวใหญ่ ๆ หลายอัน มีภาพประกอบหลาย ๆ ภาพ ทั้งที่เป็นภาพประกอบข่าวและภาพข่าว มีการใช้สีสันอื่น ๆ นอกจากขาว - ดำ เข้าประกอบในหน้าด้วย เช่น สีเขียว แสด ชมพู เป็นต้น ซึ่งแต่ละสีได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ฉบับ

นั้น ๆ ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ประเภทค่อนข้างสูง สำหรับประเทศไทย หนังสือพิมพ์ประเภทประชานิยมที่มียอดจำหน่ายค่อนข้างสูง มีอาทิ ไทยรัฐ และเดลินิวส์ เป็นต้น

3. หนังสือพิมพ์ประเภทผสมผสาน ปัจจุบันหนังสือพิมพ์รายวันของเมืองไทย มีลักษณะของประเภทที่ 3 เกิดขึ้น โดยมีลักษณะผสมผสานระหว่างหนังสือพิมพ์คุณภาพ และหนังสือพิมพ์ประชานิยม คือ หน้าแรกจะมีลักษณะคล้ายหนังสือพิมพ์ประชานิยมทั่วไป คือ มีสีสัน มีรูปภาพประกอบหลายภาพ มีพาดหัวขนาดใหญ่ เสนอข่าวเบาเร้าอารมณ์ เช่น ข่าวอาชญากรรม เป็นต้น แต่เนื้อหาภาพในเล่ม จะมีสาระค่อนข้างหนักที่ต้องใช้ความรู้ความคิดในการอ่านมาก เช่น เสนอข่าวเศรษฐกิจ การเมือง การศึกษาในเนื้อที่มากกว่า และให้สาระหนักกว่าที่นำเสนอในหนังสือพิมพ์ประชานิยมทั่วไป หนังสือพิมพ์ที่ถูกจัดอยู่ในประเภทนี้ เห็นจะได้แก่ หนังสือพิมพ์แนวหน้า บ้านเมือง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการแบ่งประเภทหนังสือพิมพ์ออกได้อีก 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

#### 1. แบ่งโดยเน้นเนื้อหา ได้แก่

หนังสือพิมพ์ทั่วไป (General Newspaper) เป็นหนังสือพิมพ์มีความหลากหลายในการเสนอเนื้อหา มีข่าวทุกประเภท ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ ทั้งในและนอกประเทศ ด้านการศึกษา สังคม สตรี กีฬา ศิลปวัฒนธรรม บันเทิง ตลอดจนการนำเสนอบทความ บทวิจารณ์ คอลัมน์ต่าง ๆ เนื้อหาที่นำเสนอครอบคลุมตั้งแต่ในราชสำนัก จนถึงคนเดินดินทั่วไป

หนังสือพิมพ์เฉพาะเรื่องหรือเฉพาะกลุ่ม (Specialized Newspaper) คือ หนังสือพิมพ์ที่ดำเนินกิจการเฉพาะกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่ม หรือเฉพาะกลุ่ม (segmentations) ทำให้การเสนอสารสนเทศมีลักษณะเฉพาะไปด้วย จึงเป็นเสมือนหนังสือพิมพ์สำรอง (alternative newspapers) เหมาะกับความสนใจเป็นพิเศษที่เพิ่มเติมจากหนังสือพิมพ์ทั่วไป จึงมียอดจำหน่ายต่ำ และมีโฆษณาน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับหนังสือพิมพ์ประเภททั่วไป เช่น

หนังสือพิมพ์ธุรกิจ เน้นเนื้อหาเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ ธุรกิจการเงิน การค้า การเกษตร การธนาคาร เสียส่วนใหญ่ แม้ว่าจะมีข่าวในลักษณะอื่น เช่น ข่าวการเมือง วิทยา

ศาสตร์ เทคโนโลยี ข่าวสังคม - บันเทิงอยู่บ้างก็ตาม แต่มักจะต้องเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจหรือธุรกิจอยู่ด้วยเสมอ ไม่โดยทางตรงก็ทางอ้อม ตัวอย่างหนังสือพิมพ์ประเภทนี้ เช่น ประชาชาติธุรกิจ ฐานเศรษฐกิจ ผู้จัดการ เป็นต้น

หนังสือพิมพ์ผู้หญิง ก็จะเสนอเนื้อหาเน้นเกี่ยวกับเรื่องของผู้หญิง ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของสตรี สตรีดีเด่น สตรีที่น่าสนใจ แฟชั่น และอื่น ๆ ตัวอย่างหนังสือพิมพ์สำหรับผู้หญิงโดยเฉพาะ เช่น หญิงยุคใหม่ เป็นต้น

หนังสือพิมพ์สำหรับเด็ก เสนอเนื้อหาที่เป็นประโยชน์สำหรับเด็ก แต่ยังมีหนังสือพิมพ์ประเภทนี้ไม่มากนัก ตัวอย่างเช่น หนังสือพิมพ์เสียงเด็ก เป็นต้น

หนังสือพิมพ์ด้านกีฬา เสนอข่าวคราวทางด้านกีฬาทุกประเภท สัมภาษณ์นักกีฬา รายงานผลการแข่งขัน เป็นต้น ตัวอย่างหนังสือพิมพ์ประเภทนี้ เช่น หนังสือพิมพ์สยามกีฬารายวัน เป็นต้น

## 2. แบ่งตามอาณาเขตของการให้บริการ ได้แก่

หนังสือพิมพ์ระดับนานาชาติ เป็นหนังสือพิมพ์ที่ไม่ได้เจาะจงรับใช้ผู้อ่านในประเทศหนึ่งประเทศใด มีผู้อ่านอยู่ในประเทศต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ระดับชาติ มีเนื้อหาที่รับใช้ประชาชนโดยส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราวต่างประเทศหรือในประเทศ และหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เป็นหนังสือพิมพ์ระดับภูมิภาค มีเนื้อหาเพื่อรับใช้เฉพาะบางอาณาเขต

เนื้อหาของหนังสือพิมพ์จึงประกอบด้วย

1. ข่าว (news) เป็นเนื้อหามูลฐานของหนังสือพิมพ์ มีความสำคัญต่อหนังสือพิมพ์มาก สมัยก่อนหนังสือพิมพ์มีการแข่งขันกันน้อย มักจะเสนอเนื้อหาข่าวสารส่วนใหญ่เกี่ยวกับการเมือง อาชญากรรม เป็นต้น แต่ปัจจุบันหนังสือพิมพ์แข่งขันกันมาก จึงมีการเน้นเนื้อหาด้านสารบันเทิงเพื่อให้ความสามารถแข่งกับสื่อมวลชนอื่น ซึ่งช่วยให้หนังสือพิมพ์มียอดจำหน่ายที่สูงขึ้นและมีความหนามากขึ้น

2. บทบรรณาธิการ และคอลัมน์ เป็นความคิดเห็นของหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับสถานการณ์หรือเรื่องที่เป็นข่าวขณะนั้น โดยบรรณาธิการเป็นเสมือน "เสียง" ของหนังสือพิมพ์นั้น ๆ สามารถดำเนินลีลาของตนได้อย่างอิสระ และวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างกว้างขวาง ไม่มีนามปากกาของผู้เขียน ส่วนคอลัมน์ คือ บทความหรือข้อเขียนเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ลงพิมพ์เป็นประจำในหนังสือพิมพ์ มักใส่นามปากกาไว้ด้วย และผู้วิจารณ์ต้องใส่ท่าที และความคิดเห็นลงในคอลัมน์ด้วย

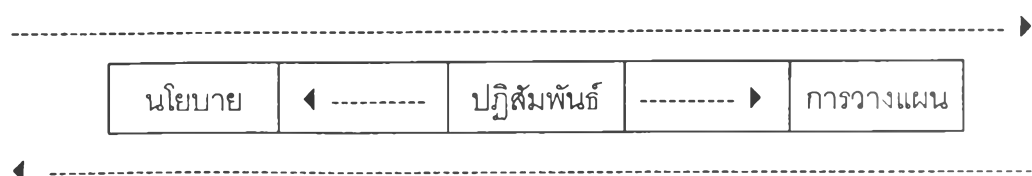
3. บทความและสารคดี บันเทิงคดี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเนื้อหาหนังสือพิมพ์ เนื้อหาประเภทนี้จะลงคละไปกับข่าวตลอดทั้งฉบับ เป็นการเพิ่มเติมเนื้อหาให้ผู้อ่านนอกเหนือจากข่าว เนื้อหาประเภทนี้จะมีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ประเภทและนโยบายของหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ

4. โฆษณา เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้โฆษณาถึงเป้าหมายที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการนั้น ๆ โดยการติดต่อสื่อสารนั้น อาจเป็นสิ่งในรูปสิ่งพิมพ์ การวาดภาพ การกระจายเสียง

## 2. แนวคิดและทฤษฎีทางด้านนโยบาย

การกำหนดนโยบายรายการวางแผนก่อนการดำเนินงานใดๆ ก็ตาม จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำคัญในการดำเนินงานนั้นๆ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้ทันในเวลาที่กำหนด นโยบายและการวางแผนงานยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท

คำว่านโยบายและการวางแผนนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในลักษณะที่เป็นวัฏจักร (CYCLE) และการปฏิสัมพันธ์ (INTERRELATION) แก่กันและกันดังแผนภูมิ



## วิัจกรและปฏิสัมพันธ์ของนโยบายกับการวางแผน

นโยบายเป็นการกำหนดกรรมวิธีการวางแผนและการกำหนดโครงการต่างๆ เพื่อการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

มีผู้ให้ความหมายของคำว่านโยบายไว้ต่างๆกันในแต่ละสาขาวิชา หากแต่มีความใกล้เคียงกันดังนี้คือ

THEO HAIMANN AND WILLIAM G.SCOTT กล่าวว่า "นโยบายคือขอบเขตของเหตุและผลที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ"

GEORGE R. TERRY ให้ความหมายของนโยบายว่า "นโยบายคือการพูดหรือการเขียนถึงขอบเขตและแนวทางทั้งหมดเพื่อการปฏิบัติงาน"

WILLIAM T. GREENWOOD กล่าวว่า "นโยบายหมายถึงการตัดสินใจขั้นต้นอย่างกว้างๆ จากข้อมูลทั่วไปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้"

JOHN M.PFIFNER กล่าวว่า "นโยบายเป็นหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินไปโดยมีเสถียรภาพ (STABILITY) มีความสอดคล้องกัน (CONSISTENCY) มีมาตรฐานและเอกรูปเดียวกัน (UNIFORMITY) มีความต่อเนื่องกัน (CONTINUITY)"

ประทุม รอดประเสริฐ กล่าวว่า "นโยบายเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงาน" นโยบายที่ดียอมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและดีตามไปด้วย นโยบายที่ดียอมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดย

1. ช่วยสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง
2. เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน



3. ทำให้เกิดความแน่นอนและประสานงานในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ

จากความหมายของคำว่านโยบายที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศให้ไว้สามารถสรุปได้ว่า "นโยบายหมายถึงแนวทางหรือตัวกำหนดในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในแนวทางที่ตั้งใจอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่กำหนด" และจากคำนิยามข้างต้นจะเห็นว่านโยบายนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารอย่างไร

นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัย ชนิดใดบ้าง นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่างๆ อย่างมีความมั่นใจเพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องยึดถือ
2. นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรหรือหน่วยงานได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัดรวมถึงวิถีที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกัน และนโยบายยังจะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้อย่างขึ้น
3. นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานทุกชนิด การบริหารงานโดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงพลังความสามารถหรือศักยภาพ (POTENTIAL) ของบุคลากรเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ยังทำให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานด้วยเช่นกัน
4. นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุน และส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องมีเหตุผลและมีความยุติธรรมอันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจ

ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และด้วยเหตุผลดังกล่าวการบริหารของผู้บริหารจะเป็นไป โดยความราบรื่น บรรลุถึงเป้าหมาย โดยมีปัญหาอุปสรรคน้อย

5. นโยบายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาการทางการบริหาร เพราะนโยบายและการพัฒนา ผู้บริหารงานหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความ (INTERPRETATION) และทำให้นโยบายเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ (FEASIBILITY) นอกจากนั้นนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จัก คิดทำนโยบายขึ้นแทนที่คิดจะปฏิบัติตามนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

### 3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารธุรกิจ

การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการของแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความเชื่อทาง ทฤษฎีทางสังคมศาสตร์สองประเภท คือ ทฤษฎีทางการบริหาร และทฤษฎีทางการปกครองใน ระบบประชาธิปไตย

1. ทฤษฎีทางการบริหาร ซึ่งมีแนวความคิดและความเชื่อว่านโยบายจะต้องเกิดจากผู้ บริหารระดับสูง แล้วกระจายนโยบายนั้นไปยังหน่วยงานต่างๆ ในระดับต่ำลงไป โดยหน่วยงาน ระดับกลางจะเป็นผู้ประสานนโยบาย นโยบายในลักษณะนี้จะเน้นวัตถุประสงค์และแนวทางใน การปฏิบัติเป็นสำคัญ เป็นแนวคิดการกำหนดนโยบายแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่านโยบายเป็นภารกิจของ ผู้บริหารเท่านั้น

2. ทฤษฎีการปกครองในระบบประชาธิปไตย ซึ่งมีแนวความคิดและความเชื่อว่านโยบาย จะต้องเกิดจากบุคคลทุกระดับชั้นในหน่วยงาน หรือในองค์การทุกคนหรือทุกกลุ่มบุคคลควรมี อำนาจในการต่อรองเพื่อประโยชน์ของตน หากเป็นที่ตกลงกันได้ก็ถือว่าเป็นนโยบายหรือการ ตัดสินใจของกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน นโยบายใน ลักษณะนี้จะเน้นถึงอำนาจต่อรอง และผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ

3. AMITAI ETZIONI นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้ผสมผสานความเชื่อและแนวคิด ทั้งสองเข้าด้วยกัน และให้การสนับสนุนว่าการกำหนดนโยบายโดยใช้ทฤษฎีทั้งสองผสมเข้าด้วย

กันเป็นวิธีที่เหมาะสม คือให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ประสานนโยบายและในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และต่อรองผลประโยชน์เพื่อหน่วยงานของตน การกำหนดนโยบายในลักษณะดังกล่าว นอกจากจะเป็นการผสมผสานแนวความคิด เพื่อให้ได้นโยบายที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการประนีประนอมอันจะก่อให้เกิดดุลยภาพในความคิด และเหตุผลของบุคคลทุกระดับในหน่วยงานหรือในองค์การให้อยู่ในลักษณะที่พอดีหรือสอดคล้องกันอันจะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

แนวความคิดแบบผสมผสานของ AMITAI ETZIONI ในส่วนที่ว่าทุกหน่วยงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย บางครั้งไม่ได้สัมผัสสภาพปัญหาจริงหากแต่ได้รับการรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะผสมผสานแนวความคิดเพื่อให้ได้แนวนโยบายที่ดีมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อันทำได้ด้วยการประชุมกลุ่มย่อยในบางส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมเสนอแนวความคิดของผู้ประสานนโยบายอีกครั้งหนึ่ง

การกำหนดนโยบายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับชั้นที่จะต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อให้เป็นแนวคิด หรือกรอบของการปฏิบัติในองค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารแต่ละระดับชั้นรับผิดชอบอยู่ ซึ่งโดยทฤษฎีแล้ว การกำหนดนโยบายหลักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงจะต้องตัดสินใจว่าหน่วยงานหรือองค์การที่รับผิดชอบนั้นจะมีนโยบายในการดำเนินการด้านใด จากนั้นผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้นำนโยบายนั้นมาปฏิบัติ เพื่อเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าไม่มีนโยบายก็ไม่อาจมีการบริหารงานที่ดีได้ ทั้งนี้ผู้กำหนดนโยบายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆ ตรวจสอบพิจารณาปัญหาอยู่เสมอ เพื่อให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ และเหมาะสม โดยสามารถนำไปปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็วและประหยัด

1. ปัจจัยเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (FUNDAMENTAL FACTORS) ในการกำหนดนโยบายสรุปเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ

ก. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ อันได้แก่ ผลกำไร ชื่อเสียงเกียรติภูมิองค์การ

ข. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้กำหนดนโยบายในอันที่จะต้องเข้าใจในวิธีการกำหนดนโยบาย และ กำหนดให้เหมาะสมถูกต้อง

ค. ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลและเอกสารต่างๆ การกำหนดนโยบายนั้นหากข้อมูลหรือเอกสารที่ได้ขาดข้อเท็จจริงย่อมทำให้นโยบายผิดพลาด การนำนโยบายที่ผิดพลาดไปปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ

2. ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อม (ENVIRONMENTAL FACTORS) สิ่งแวดล้อมในสังคม เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้กำหนดนโยบายจะต้องคำนึงถึง อีรา ชาร์แคนสกี (Ira Sharkansky) จำแนก ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้คือ

ก. ปัจจัยทางการเมือง ถึงแม้ประเทศไทยจะเป็นประเทศประชาธิปไตยก็ตามแต่บางครั้งทหารก็เข้ามามีส่วนในการกำหนดแนวทางของบ้านเมือง

ข. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ องค์การ หรือหน่วยงานใดจะกำหนดนโยบายได้อย่างกว้างขวาง มีเสถียรภาพและต่อเนื่องมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะทางเศรษฐกิจขององค์การรายได้ประชาชน ระดับการศึกษาของประชาชน ฯลฯ

ค. ปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรมและระเบียบประเพณีมีอิทธิพลต่อนโยบายในลักษณะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมถึงค่านิยมและความเชื่อ

ง. ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพภูมิศาสตร์

นโยบายขององค์การหรือหน่วยงานใดๆ ควรจะมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เป้าหมาย (TARGETS) ของสิ่งที่ต้องการกระทำ
2. วิธีทาง (MEANS) ในการดำเนินงาน

### 3. ปัจจัย (RESOURCES) สนับสนุนการกระทำตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้

องค์ประกอบที่สำคัญสิ่งแรก คือ เป้าหมาย (TARGET) ซึ่งอาจเป็นทั้งจุดประสงค์ (PURPOSE) และผลงานที่เกิดขึ้นในที่สุด (ENDED RESULT) ในลักษณะที่เน้นการทำอะไร ได้อะไร และเพื่ออะไร

1.1 การกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการกระทำ ในการกำหนดนโยบายเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น องค์ประกอบที่สำคัญสิ่งแรกคือ เป้าหมาย (Target) ซึ่งอาจเป็นทั้งจุดประสงค์ (Purpose) และผลงานที่เกิดขึ้นในที่สุด (Ended Result) ในลักษณะที่เน้นการกระทำอะไร ได้อะไร และเพื่ออะไร

1.2 การกำหนดวิถีทางในการดำเนินงาน นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของนโยบายเพราะหากไม่กำหนดวิถีทางต่างๆ ในการดำเนินงานไว้แล้ว นโยบายที่กำหนดขึ้นก็ไม้อาจบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ วิถีทางในการดำเนินงานจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการและเกณฑ์ของนโยบาย ซึ่งผู้กำหนดนโยบายจะต้องมีความรู้และกำหนดไว้ก่อน นอกจากนี้ วิถีทางที่จะสามารถทำให้นโยบายดำเนินการได้โดยรวมไปถึงกลยุทธ์ (TACTICS) และกลวิธี (STRATEGIES) ต่างๆอีกด้วย

#### 1.3 ปัจจัยในการสนับสนุนในการกำหนดนโยบาย ประกอบด้วย

1.3.1 ปัจจัยภายใน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการกำหนดนโยบาย

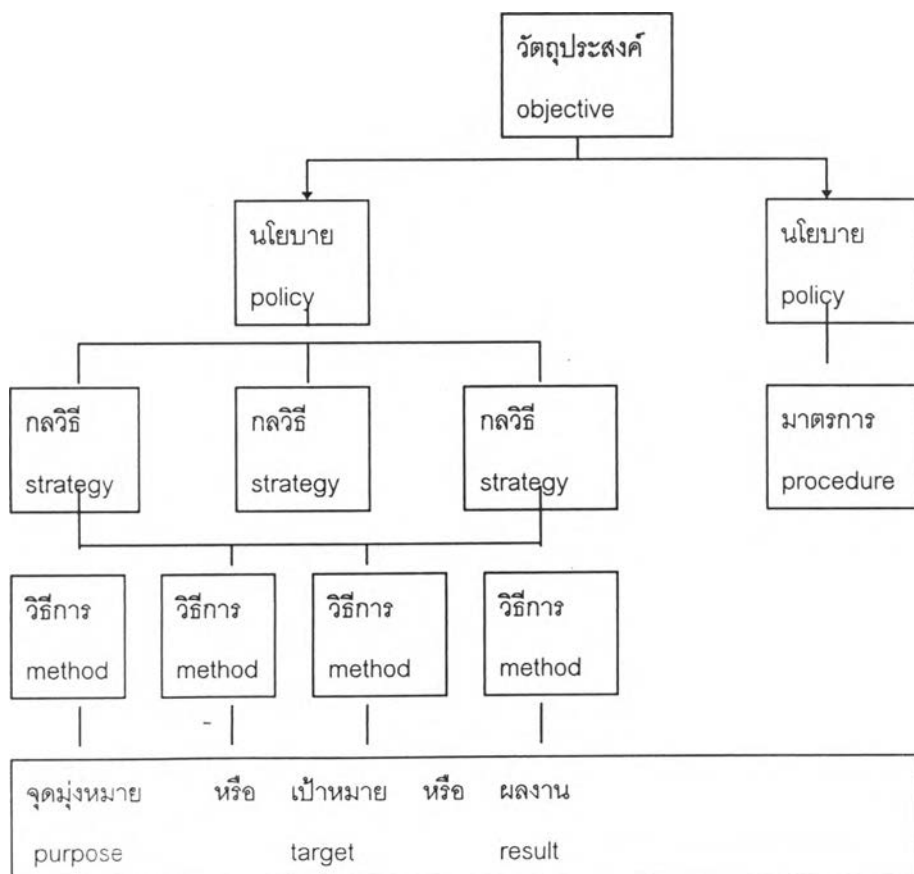
1.3.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม หรือแม้แต่สภาพดิน ฟ้า อากาศ หากสภาพแวดล้อมด้านใดด้านหนึ่งมีผลกระทบอย่างรุนแรง นโยบายอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

1.4 การประเมินผล หรือการประเมินนโยบาย

นโยบายใดๆ ที่กำหนดขึ้นมาแล้วจะใช้เป็นแม่แบบตลอดไปไม่ได้ ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินนโยบายเพื่อให้นโยบายมีความเป็นไปได้ เหมาะสมกับกาลเวลา สถานการณ์ และมีความเป็นจริง

จากแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจสามารถนำมาเป็นกรอบวิเคราะห์ให้เห็นถึง เป้าหมาย กลยุทธ์ และปัจจัยที่นำมาใช้ในการวางแผนนโยบาย การจัดการ การโฆษณา การจัดจำหน่าย รวมถึงการวางแผนที่แตกต่างกันเพื่อรองรับนโยบายในแต่ละช่วงเวลา

โครงสร้างเชิงองค์ประกอบของนโยบาย



#### 4. แนวคิดกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ

##### การเริ่มต้นของการกระจายธุรกิจ

เพื่อการวิเคราะห์ว่าเมื่อไรการกระจายธุรกิจจะมีเหตุผลทางกลยุทธ์มากที่สุด จึงพิจารณารูปที่ เราจะใช้ปัจจัยสองอย่างคือ สถานะการแข่งขัน และการเจริญเติบโตของตลาด เพื่อการสร้างสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันขึ้นมาสื่ออย่างที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทไม่มีการกระจายธุรกิจบริษัทที่อยู่ภายในสถานการณ์ที่สถานะการแข่งขันเข้มแข็ง/การเจริญเติบโตของตลาดรวดเร็วจะมีทางเลือกกลยุทธ์อยู่หลายทาง กลยุทธ์ที่เข้มแข็งที่สุดอาจจะเป็นการมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียวต่อไปอีก ภายในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตสูง (ความดึงดูดระยะยาว) บริษัทที่มีฐานะเช่นนี้ควรจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อการรักษา หรือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของพวกเขา การพัฒนาความสามารถดีเด่นของพวกเขา และการลงทุนอะไรก็ตามที่จำเป็นต่อการรักษาฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งเอาไว้ ณ หัวเลี้ยวหัวต่อบริษัทภายในสถานการณ์เช่นนี้ อาจจะต้องพิจารณาการรวมธุรกิจตามแนวคิดเพื่อการรักษาจุดแข็งทางการแข่งขันของพวกเขาไว้ ต่อมาเมื่อการเจริญเติบโตของตลาดเริ่มช้าลงบริษัทจะพิจารณาการกระจายธุรกิจเป็นหนทางของการกระจายความเสี่ยง และการโยกย้ายความเชี่ยวชาญ ไปสู่ธุรกิจอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกัน

บริษัทที่อยู่ภายในสถานการณ์ที่การเจริญเติบโตของตลาดรวดเร็ว/สถานะการแข่งขันอ่อนแอ จะต้องพิจารณากลยุทธ์การแข่งขันของพวกเขาเสียใหม่ และตอบคำถามดังต่อไปนี้คือ (1) ทำไมวิธีการตลาดของพวกเขาในขณะนี้ทำให้เกิดฐานะการแข่งขันที่อ่อนแอ และ (2) พวกเขาจะต้องดำเนินกลยุทธ์อะไรเพื่อการเป็นคู่แข่งที่ประสิทธิภาพภายในตลาดที่มีการเจริญเติบโตสูง บริษัทที่อ่อนแอสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น และกลายเป็นคู่แข่งที่เข้มแข็งได้ ถ้าบริษัทเริ่มต้นมาไม่นานและกำลังต่อสู้เพื่อการพัฒนาแล้ว โดยปกติบริษัทจะมีโอกาสที่ดีกว่า เพื่อความอยู่รอดภายในตลาดที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วเพราะว่าบริษัทสามารถแสวงหาโอกาสที่มีอยู่อย่างมากมาย แต่ถ้าบริษัทที่มีฐานะอ่อนแอภายในตลาดที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วขาดทรัพยากรและความสามารถ เพื่อการแสวงหาโอกาสเช่นนี้แล้ว การรวมกับบริษัทภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือการรวมกับบริษัทนอกอุตสาหกรรมที่มีเงินสดและทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาของบริษัทแล้วอาจจะเป็นกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดได้ การรวมธุรกิจตามแนวคิดไปทาง

หลังหรือทางหน้าหรือทั้งสองทางจะกลายเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญต่อบริษัทที่อ่อนแอทุกครั้ง ที่สามารถสร้างฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งของบริษัทขึ้นมาได้ กลยุทธ์อย่างที่ดีสามคือ การกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่เกี่ยวข้องกัน

### การสร้างความสะดวกคล่องระหว่างกลยุทธ์ระดับบริษัทและสถานการณ์ของบริษัทที่ไม่ได้กระจายธุรกิจ

#### ฐานะการแข่งขัน

	อ่อนแอ	เข้มแข็ง
การเจริญเติบโตของตลาด	รวดเร็ว	ช้า
	ช้า	รวดเร็ว

<p>กลยุทธ์ทางเลือก (ตามลำดับความดึงดูด)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งธุรกิจอย่างเดียวขึ้นมาใหม่ (การบรรลุมูลค่าเพิ่ม)</li> <li>การซื้อบริษัทอื่นภายในธุรกิจเดียวกัน (เพื่อที่จะทำให้อำนาจการแข่งขันเข้มแข็งขึ้น)</li> <li>การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (ไปทางหน้าหรือทางหลังถ้ามันทำให้อำนาจการแข่งขันเข้มแข็งขึ้น)</li> <li>การกระจายธุรกิจ</li> <li>การถูกซื้อด้วยการขายไปยังคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่า</li> <li>การเลิกธุรกิจ</li> </ul>	<p>กลยุทธ์ทางเลือก (ตามลำดับความดึงดูด)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การมุ่งธุรกิจอย่างเดียวยุติไป</li> <li>การขายตัวระหว่างประเทศ (ถ้าโอกาสทางตลาดมีอยู่)</li> <li>การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (ถ้ามันทำให้อำนาจการแข่งขันเข้มแข็งขึ้นเท่านั้น)</li> <li>การกระจายธุรกิจแบบเกี่ยวเนื่อง (เพื่อที่จะถ่ายถอดทักษะและความเชี่ยวชาญที่สร้างขึ้นมาภายในธุรกิจหลักของบริษัทไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง)</li> </ul>
<p>กลยุทธ์ทางเลือก (ตามลำดับความดึงดูด)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งธุรกิจอย่างเดียวยุติขึ้นมาใหม่ (การบรรลุมูลค่าเพิ่ม)</li> <li>การรวมกับคู่แข่ง (เพื่อที่จะทำให้อำนาจการแข่งขันเข้มแข็งขึ้น)</li> <li>การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (ถ้ามันทำให้อำนาจการแข่งขันเท่านั้น)</li> <li>การกระจายธุรกิจ</li> <li>การเก็บเกี่ยว / การไม่ลงทุน</li> <li>การเลิกธุรกิจ</li> </ul>	<p>กลยุทธ์ทางเลือก (ตามลำดับความดึงดูด)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การขายตัวระหว่างประเทศ (ถ้าโอกาสทางตลาดมีอยู่)</li> <li>การกระจายธุรกิจแบบเกี่ยวเนื่อง</li> <li>การกระจายธุรกิจแบบไม่เกี่ยวเนื่อง</li> <li>การร่วมลงทุนภายในบ้านใหม่</li> <li>การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (ถ้ามันทำให้อำนาจการแข่งขันเข้มแข็งขึ้นเท่านั้น)</li> <li>การมุ่งธุรกิจอย่างเดียวยุติไป (การบรรลุมูลค่าเพิ่มโดยการแบ่งส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งที่อ่อนแอกว่า)</li> </ul>

(บริษัทต้องสามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ) ถ้ากลยุทธ์ทุกอย่างของบริษัทล้มเหลวแล้ว การละทิ้งการไม่ลงทุนในกรณีของบริษัทที่มีธุรกิจหลายอย่าง หรือการเลิกบริษัทในกรณีของบริษัทที่มีธุรกิจเพียงอย่างเดียว จะกลายเป็นกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุด ในขณะที่การละทิ้งอาจจะมีจุดเด่นเนื่องจากศักยภาพของการเจริญเติบโตที่สูง บริษัทที่ไม่สามารถทำกำไรภายในตลาดที่



เจริญเติบโตสูงแล้วน่าจะไม่สามารถทำกำไรได้อีกเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการแข่งขันรุนแรงขึ้น หรืออุตสาหกรรมเริ่มตกต่ำลง

บริษัทที่อยู่ภายในสถานการณ์ที่การเจริญเติบโตของตลาดช้า / สถานะการแข่งขันอ่อนแอควรจะพิจารณา (1)การกำหนดกลยุทธ์ของการแข่งขันเสียใหม่ (2) การรวมธุรกิจไปทางหน้าหรือทางหลังเพื่อการสร้างฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งขึ้น (3) การกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่เกี่ยวข้องกัน (4) การรวมกับบริษัทอื่น (5) การใช้กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวและการไม่ลงทุน และ (6) การเลิกดำเนินงานโดยการขายบริษัทให้แก่บริษัทอื่นหรือการหยุดการดำเนินงานไปเลย

บริษัทที่อยู่ภายในสถานการณ์ที่การเจริญเติบโตของตลาดช้า / สถานะการแข่งขันเข้มแข็งควรจะพิจารณาใช้เงินสดที่เหลืออยู่มากมายที่ได้มาจากการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่เพื่อการกระจายธุรกิจกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีอย่างหนึ่งคือการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันโดยใช้ความสามารถที่ดีเด่น เพื่อการสร้างฐานะที่ดีเด่นของบริษัทขึ้นมาแต่การกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน จะเป็นกลยุทธ์ทางเลือกอย่างหนึ่งเมื่อธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันไม่มีเลย การร่วมลงทุนกับบริษัทอื่นภายในธุรกิจใหม่จะเป็นกลยุทธ์ทางเลือกอีกอย่างหนึ่ง และการรวมธุรกิจตามแนวดิ่งจะมีความดึงดูดถ้าบริษัทมีโอกาสเพิ่มกำไรให้สูงขึ้นได้

เท่าที่ผ่านมาเราจะเห็นได้ชัดเจนว่าการกระจายธุรกิจควรจะเกิดขึ้นเมื่อไร การกระจายธุรกิจจะขึ้นอยู่กับฐานะการแข่งขันของบริษัทส่วนหนึ่ง และการเจริญเติบโตของตลาดอีกส่วนหนึ่ง จุดที่ระบุอย่างแน่นอนว่าบริษัทควรจะกระจายธุรกิจเมื่อไรจะไม่มี ที่จริงแล้วบริษัทสามารถเลือกวิธีการกระจายธุรกิจได้อย่างมีเหตุผลอยู่แล้ว

การสร้างมูลค่าของผู้ถือหุ้น

ความมุ่งหมายพื้นฐานของการกระจายธุรกิจของบริษัทคือ การสร้างมูลค่าของผู้ถือหุ้น เพื่อการกระจายธุรกิจเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น กลยุทธ์ของบริษัทจะต้องไม่เป็นเพียงแต่การกระจายความเสี่ยงภัยของบริษัทโดยการลงทุนภายในอุตสาหกรรมหลายอย่างเท่านั้น ผู้ถือหุ้นสามารถ

กระจายความเสี่ยงภัยเช่นนี้ด้วยตัวพวกเขาเอง โดยการซื้อหุ้นของบริษัทภายในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้อยู่แล้ว ตามแนวความคิดแล้วมูลค่าของผู้ถือหุ้นจะไม่เพิ่มขึ้นโดยการกระจายธุรกิจ ถ้าผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจภายในเครือของบริษัทไม่ดีกว่าผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยที่ดำเนินงานอย่างอิสระ แต่กระนั้น ข้อดีของการกระจายธุรกิจสามารถเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นได้ ข้อดีของการกระจายธุรกิจ (1) อุตสาหกรรมที่ถูกเลือกเพื่อการกระจายธุรกิจจะต้องดึงดูดเพียงพอด้วยการการมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูง (2) ต้นทุนของการเข้ามาสู่อุตสาหกรรมเป้าหมายแต่ละอย่างจะต้องไม่ทำลายโอกาสของการทำกำไรที่ดี (3) บริษัทจะต้องใช้ขีดได้เปรียบเทียบการแข่งขันเพื่อการกระจายธุรกิจได้ หรือมิฉะนั้นแล้วธุรกิจใหม่จะต้องมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มให้กับธุรกิจอื่นของบริษัท เราจะอ้างถึงเงื่อนไขสามข้อเหล่านี้ว่าเป็นการทดสอบความดึงดูด การทดสอบต้นทุนการเข้ามา และการทดสอบการดีขึ้นกว่าเดิม การกระจายธุรกิจที่บรรลุความสำเร็จมากที่สุดจะต้องผ่านเงื่อนไขสามข้อนี้

เพื่อการสร้างคุณค่าของผู้ถือหุ้นโดยการกระจายธุรกิจ ผู้บริหารสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ของการกระจายธุรกิจทางเลือกได้หลายอย่าง เพื่อการสร้างและการบริหารกลุ่มธุรกิจของบริษัท เราจะพิจารณาถึงกลยุทธ์ของการกระจายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่ และกลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน

#### กลยุทธ์การเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่

กลยุทธ์การเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่จะมีอยู่สามแบบ คือ : การซื้อบริษัท การก่อตั้งบริษัท และการร่วมลงทุน การซื้อบริษัทที่มีอยู่แล้วจะเป็นวิธีการที่นิยมอย่างแพร่หลายมากที่สุดของการกระจายธุรกิจของบริษัท การซื้อบริษัทจะมีข้อดีอย่างหนึ่ง คือ การเข้าไปสู่ตลาดเป้าหมายอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันการซื้อบริษัทจะช่วยให้บริษัทข้ามผ่านสิ่งกีดขวางการเข้ามา เช่น การขาดประสบการณ์ทางเทคโนโลยีได้ การเข้าหาแหล่งของวัตถุดิบที่ไว้วางใจได้ การใหญ่โตเพียงพอที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้ (ต้นทุนและประสิทธิภาพ) การส่งเสริมการขายได้มากเพียงพอที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและการยอมรับตราयीี่ห้อได้ และการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายได้มากเพียงพอภายในอุตสาหกรรมหลายอย่าง การกระจายธุรกิจด้วยการก่อตั้งบริษัทขึ้นมาเอง และการพยายามพัฒนาเทคโนโลยี ทรัพยากร และควมมีชื่อเสียงที่จำเป็นต่อการเป็นคู่แข่งที่มีประสิทธิภาพอาจ

จะใช้เวลาหลายปี ปัญหาที่สำคัญของการซื้อบริษัทจะอยู่ที่ว่า เราควรซื้อบริษัทที่บรรลุความสำเร็จด้วยราคาที่สูง หรือบริษัทที่กำลังดิ้นรนด้วยราคาที่ "ต่อรองกันได้" ถ้าบริษัทมีความรู้ในอรรถภายใต้อุตสาหกรรมที่ต้องการเข้าไปแล้ว พวกเขาควรซื้อบริษัทที่บรรลุความสำเร็จจะดีกว่า ถ้าราคาของการซื้อบริษัทไม่สูงจนขาดเหตุผล ในทางกลับกันถ้าบริษัทมองเห็นโอกาสของการปรับปรุงบริษัทที่อ่อนแอให้กลายเป็นบริษัทที่เข้มแข็งได้และมีเงินทุน เทคโนโลยี และความอดทนแล้ว บริษัทที่กำลังดิ้นรนอาจจะเป็นการลงทุนที่ดีกว่า

การกระจายธุรกิจโดยการพัฒนาจากภายในจะเกี่ยวข้องกับการสร้างบริษัทใหม่ขึ้นมาภายในอุตสาหกรรมที่ต้องการ บริษัทใหม่จะเริ่มต้นด้วยการสร้างกำลังการผลิต การพัฒนาแหล่งที่มาของวัตถุดิบ การสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างฐานของลูกค้า และอื่น ๆ โดยทั่วไปการพัฒนาจากภายในจะมีความดึงดูดเมื่อ (1) บริษัทมีเวลามากพอเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจจากรากฐาน (2) บริษัทที่มีอยู่เดิมจะตอบสนองต่อการเข้ามาของ บริษัทใหม่ช้าและไม่มีประสิทธิภาพ (3) การพัฒนาจากภายในจะมีต้นทุนต่ำกว่าการซื้อบริษัท (4) บริษัทมีทักษะภายในที่ต้องการทุกอย่างพร้อมอยู่แล้วเพื่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมใหม่ (5) อุตสาหกรรมเป้าหมายจะประกอบด้วยบริษัทเล็กจำนวนมาก ดังนั้นบริษัทที่ก่อตั้งใหม่ไม่ต้องแข่งขันแบบตัวต่อตัวกับบริษัทใหญ่

การร่วมลงทุนจะเป็นวิธีการที่ดีอย่างหนึ่ง ของการเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่อย่างน้อยที่สุดภายในสถานการณ์บางอย่าง ประการแรกการร่วมลงทุนจะเป็นวิธีการที่ดี เพื่อการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ไม่ประหยัดหรือเสี่ยงภัยต่อบริษัทที่จะกระทำตามลำพัง ประการที่สองการร่วมลงทุนจะมีเหตุผล เมื่อการรวมทรัพยากรและความสามารถของบริษัทสองบริษัทหรือมากกว่า เพื่อการสร้างบริษัทที่มีความสามารถเหนือกว่าที่จำเป็นต่อการเป็นคู่แข่งที่เข้มแข็งขึ้นมา ประการที่สามการร่วมลงทุนกับต่างประเทศบางครั้ง จะเป็นวิธีการเดียวเท่านั้น หรือดีที่สุดเพื่อการข้ามพรมแดน ขวาง โควตาการนำเข้า กำแพงภาษี ผลประโยชน์ของชาติ และวัฒนธรรมทางสังคม

กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน (Related Diversification Strategies)

บริษัทจะต้องเลือกอุตสาหกรรมเพื่อการกระจายธุรกิจกลยุทธ์ทางเลี้ยวพื้นฐาน คือ การเลือกอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมของบริษัท ภายใต้การกระจายธุรกิจ

ที่เกี่ยวข้องกัน หน่วยธุรกิจหลายหน่วยของบริษัทแม้ว่าแตกต่างกันจะต้องมี "ความสอดคล้อง" บางอย่างลักษณะของความสอดคล้องอาจจะอยู่บนรากฐานของปัจจัยหลายอย่าง : เทคโนโลยีร่วมกัน ช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน แหล่งของวัตถุดิบร่วมกัน วิธีการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน ทักษะทางการบริหารเหมือนกัน หรือ กลุ่มลูกค้าคาบเกี่ยวกันในทางกลับกันภายใต้การกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน การเชื่อมโยงหรือความสอดคล้องระหว่างหน่วยธุรกิจของบริษัทจะไม่มีเลย ตามความหมายของการกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเช่นนี้คือ การกระจายธุรกิจอย่างแท้จริง

วิธีการที่ถูกใช้กันมากที่สุดเพื่อการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันจะมีดังต่อไปนี้ คือ

- การเข้าไปสู่ธุรกิจที่การโฆษณาและการจัดจำหน่ายสามารถใช้ร่วมกันได้ (ร้านเบเกอรี่ได้ซื้อผู้ทำขนมปังกรอบและอาหารว่าง)
- การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกัน (ผู้ผลิตปุ๋ยและเมล็ดพันธุ์พืชได้กระจายธุรกิจไปสู่เคมีภัณฑ์เพื่อการควบคุมแมลงและโรคพืช)
- การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกของการผลิตร่วมกัน (ผู้ผลิตหน้าต่างอะลูมิเนียมที่มีอุปกรณ์และพื้นที่โรงงานที่ไม่ได้ใช้ว่างอยู่ได้เพิ่มเครื่องตกแต่งอะลูมิเนียมเข้ามาภายในสายผลิตภัณฑ์ของพวกเขา)
- บริษัทของผู้ซื้อสามารถโยกย้ายเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญไปปรับปรุงการดำเนินงานบริษัทของผู้ขายให้ดีขึ้นได้ (ผู้จัดจำหน่ายเครื่องสำอางผู้หญิงได้ซื้อร้านค้าปลีกลูกโซ่แห่งหนึ่งที่เชี่ยวชาญทางเครื่องประดับและเครื่องเพชรของผู้หญิง)
- การโยกย้ายตราชื่อและความมีชื่อเสียงของบริษัทไปใช้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผู้ผลิตยางรถยนต์ได้กระจายธุรกิจไปสู่ศูนย์บริการรถยนต์)
- การซื้อบริษัทใหม่ที่ช่วยสร้างฐานะของบริษัทเป็นพิเศษภายในธุรกิจที่มีอยู่แล้ว (บริษัทเคเบิลทีวีได้ซื้อทีมกีฬาและบริษัทสร้างภาพยนตร์ เพื่อการทำรายการของตนเองเพิ่มขึ้น)

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน บิค เพ็น ผู้บุกเบิกปากกากลิ้งราคาถูกโยนทิ้งได้ ได้ใช้การผลิตต้นทุนต่ำ และการจัดจำหน่ายที่เข้มแข็งกับการกระจายธุรกิจไปสู่ไฟจุดบุหรี่ และมีดโกนหนวดพกติดตัว ธุรกิจเหล่านี้ทุกอย่างจะขึ้นอยู่กับการผลิตต้นทุนต่ำและการตลาดของสินค้า อุปโภคบริโภคแทนดี คอรัป. ได้ใช้การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับร้าน.เรลิโอ แซคลูกโซ่เริ่มแรกจะจัดจำหน่ายวิทยุและเครื่องเสียง พวกเขาได้เพิ่มโทรทัศน์ เครื่องคำนวณ

นาฬิกา อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ และเลนส์อิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเข้ามา กลยุทธ์ของแทนดี้จะใช้ช่องทางการตลาดจากร้านเรดีโอแซคเป็นพันธมิตร เพื่อกลายเป็นผู้ค้าปลีกเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์แนวหน้าของโลก ฟิลิป มอริส ผู้ผลิตบุหรี่แนวหน้าได้ใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจบนรากฐานของการตลาด เมื่อพวกเขาได้ซื้อมิลเลอร์ บริวอริง เจนเนอรัล ฟู้ดส์ และคราฟท์ และพวกเขาได้ถ่ายทอดความเชี่ยวชาญทางการตลาดของบุหรี่ไปใช้กับการตลาดของเบียร์และอาหาร ล็อคฮีดได้ใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจบนรากฐานความต้องการของลูกค้าเพื่อการสร้างหน่วยธุรกิจจัดจำหน่ายจรวดเครื่องบิน เครื่องบิน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และเรือ เป็นต้น สายผลิตภัณฑ์ของพรอคเตอร์แอนด์ แกมเบิ้ลจะมีทั้งกาแฟฟอลเจอร์ ผงซักฟอกไทด์ น้ำมันพืชคริสโค ยาสีฟันเครสท์ สบู่ไฮวอร์ทิซซุของชาร์มิน และแชมพูของแฮด แอนด์ ซาวล์เดอร์ ธุรกิจเหล่านี้ทุกอย่างต่างมีคู่แข่ง และวิธีการผลิตแตกต่างกัน แต่สิ่งที่ผูกผลิตภัณฑ์ของพี แอนด์ จี เข้าด้วยกันให้เป็นกลุ่มของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันคือ ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ทุกอย่างสามารถจำหน่ายโดยผ่านทางระบบการจัดจำหน่ายร่วมกันไปยังร้านค้าปลีกอาหารทุกแห่งได้ ผลิตภัณฑ์ของพี แอนด์ จี ทุกอย่างจะให้ความเชี่ยวชาญทางการตลาดอย่างเดียวกัน

การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันจะมีความถึงจุดอย่างมาก ในฐานะของกลยุทธ์การสร้างกลุ่มธุรกิจอย่างหนึ่ง บริษัทสามารถรักษาเอกภาพของการดำเนินธุรกิจเอาไว้ และได้ประโยชน์จากการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญหรือการแบ่งปันต้นทุนได้ ในขณะที่บริษัทสามารถกระจายความเสี่ยงภัยด้วยรากฐานที่กว้างขึ้น เมื่อบริษัทสามารถสร้างความสามารถที่เด่นขึ้นมาภายในธุรกิจเริ่มแรกของพวกเขาแล้ว การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันจะเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่บริษัทกระทำได้ดีที่สุด และการถ่ายทอดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันบนรากฐานของความสามารถที่เด่นนี้ไปใช้กับธุรกิจอย่างอื่นได้ การกระจายธุรกิจด้วยการขยายความเชี่ยวชาญของบริษัทไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน จะเป็นวิธีการที่สำคัญของการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันระดับบริษัทขึ้นมา

#### ประโยชน์ของความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์

การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันจะมีความดึงดูดมากกว่าการกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เพราะว่า การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันจะให้โอกาส เพื่อการใช้ประโยชน์จาก "ความสอดคล้อง

คล่องเชิงกลยุทธ์" (strategic Fit) ได้ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์จะมีอยู่ต่อเมื่อธุรกิจที่แตกต่างกัน มีลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกันมากเพียงพอที่เราจะมีโอกาสที่สำคัญเพื่อการร่วมกิจกรรมระหว่างธุรกิจด้วยกัน หรือเพื่อการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญจากธุรกิจหนึ่งไปยังธุรกิจอีกอย่างหนึ่งได้ บริษัทที่มีการกระจายธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากความเกี่ยวข้องกันของลูกโซ่กิจกรรม/ ต้นทุนเหล่านี้ และได้ประโยชน์จากความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของเขาเป็นอิสระจากกัน การมีความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ภายในกลุ่มธุรกิจของบริษัทจะทำให้เกิดปรากฏการณ์ของ  $2+2 = 5$  ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์จะมีอยู่สามแบบด้วยกัน

ความสอดคล้องทางตลาด (Market- Related Fits) เมื่อลูกโซ่กิจกรรม/ ต้นทุนของธุรกิจที่แตกต่างกันซ้ำซ้อนกัน ผลิตรภัณฑ์จะถูกใช้โดยลูกค้ารายเดียวกัน และ / หรือ ถูกจำหน่ายโดยใช้วิธีการตลาดอย่างเดียวกันภายในตลาดพื้นที่เดียวกัน หรือ/ถูกจัดจำหน่ายผ่านทางผู้จัดจำหน่าย หรือผู้ค้าปลีกร่วมกันแล้วธุรกิจจะมีความสอดคล้องทางตลาด โอกาสของการแบ่งปันต้นทุนจากความสอดคล้องทางตลาดจะมีหลายอย่างด้วยกัน การใช้ทีมงานขายร่วมกัน การโฆษณาผลิตรภัณฑ์ร่วมกัน การใช้ตราขายี่ห้ออย่างเดียวกันการประสานการจัดส่งร่วมกัน การบริการหลังการขายร่วมกัน การดำเนินคำสั่งซื้อ และการเก็บเงินร่วมกัน การส่งเสริมการขายร่วมกัน และการรวมเครือข่ายผู้จัดจำหน่ายเข้าด้วยกัน โดยทั่วไปความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์เช่นนี้จะช่วยให้บริษัทประหยัดต้นทุนการตลาด การจำหน่ายและการจัดส่งได้ นอกเหนือจากโอกาสของการร่วมต้นทุนแล้ว ความสอดคล้องทางการตลาดสามารถสร้างโอกาส เพื่อการโยกย้ายเทคนิคการขาย ยุทธวิธีการส่งเสริมการขายและการสร้างความแตกต่างของผลิตรภัณฑ์ระหว่างกันได้

ความสอดคล้องทางการดำเนินงาน (Operating Fit ) การแบ่งปันต้นทุน หรือการโยกย้ายอาร์ แอนด์ ดี การผลิต การจัดซื้อ และการบริหารที่ยาวไประหว่างธุรกิจจะสร้างความสอดคล้องทางการดำเนินงานขึ้นมาได้โดยทั่วไปความสอดคล้องทางการดำเนินงานจะสร้างโอกาสของการประหยัดต้นทุน ที่ส่วนหนึ่งจะได้มาจากการประหยัดจากขนาด และอีกส่วนหนึ่งจะได้มาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานดดยผ่านทางกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันที่ต้นทุนที่เกิดจากการร่วมกิจกรรมกันยิ่งมากเท่าไร การประหยัดต้นทุนร่วมกันจะกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ขึ้นเท่านั้น โดยปกติโอกาสของการโยกย้ายความเชี่ยวชาญที่สำคัญที่สุด คือ เทคโนโลยี เช่น ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคที่ได้มาจากธุรกิจอย่างหนึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจอย่างอื่น เทคโนโลยีอย่างเดียวกันมักจะถูกประยุกต์ใช้ภายในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน



ความสอดคล้องทางการบริหาร (Management Fit) ความสอดคล้องทางการบริหารจะเกิดขึ้นต่อเมื่อความสามารถทางการบริหารของธุรกิจอย่างหนึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอีกอย่างหนึ่ง การโยกย้ายความสามารถทางการบริหารสามารถเกิดขึ้นได้ ณ ทุกจุดภายในลูกโซ่กิจกรรม / ต้นทุน พอร์ต มอเตอร์ ได้โยกย้ายความสามารถทางการบริหารการเงินไปใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ และเงินกู้ในระหว่างปี 2532 อีเมอร์สัน อีเล็กทริกได้โยกย้ายผู้เชี่ยวชาญทางผู้ผลิตต้นทุนต่ำไปยังธุรกิจใหม่ของพวกเขา

การได้ประโยชน์ (Capturing the Benefits) การกระจายธุรกิจจะเกิดขึ้นจากความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่งและอีกอย่างหนึ่ง คือการได้ประโยชน์อย่างแท้จริง เพื่อการได้ประโยชน์ร่วมกัน กิจกรรมที่ร่วมกันได้จะต้องถูกรวมและประสานเข้าไว้ภายในหน่วยงานตามหน้าที่เดียวกัน แล้วการประหยัดต้นทุน (หรือข้อได้เปรียบทางการสร้างความแตกต่าง) จะต้องถูกรีดออกมา การรวมและการประสานจะมีราคา และผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าประโยชน์ของการควบคุมรวมอำนาจจะสูงมากพอต่อการสูญเสียความเป็นอิสระของหน่วยธุรกิจไปหรือไม่

## 5. ทฤษฎีองค์กร (Organization)

เนื่องด้วยองค์กรต้องดำเนินภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผนจึงเกิดขึ้น เพื่อสนองตอบกับการแก้ปัญหาความเสื่อมถอยและล่มสลายขององค์กร โดยมีสมมติฐานว่า หากปล่อยให้้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ โดยการกระทำของสิ่งแวดล้อม และไม่มีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดแล้ว องค์กรจะเสื่อมสูญและล่มสลายไปในที่สุด

ดังนั้นลักษณะโครงสร้างขององค์กรหรือวิธีในการจัดองค์การ จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมดังกล่าว ดังที่ Hodge และ Anthony (Organization Theory , 1984) สรุปได้ว่า "องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะ ปรากฏว่ามีการจัดโครงสร้าง รูปแบบองค์กรที่สอดคล้อง (Consistant) กับความต้องการของสิ่งแวดล้อม" ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ John Child (Organization : A Guide to problems and pratice, 1976) ที่

สรุปให้เห็นถึงปัจจัยกดดันที่ทำให้ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร (Pressure for Re-Organization) คือ

1. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพขององค์กรในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น มีการแข่งขันทางการค้ามากขึ้น ภาวะเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ฯลฯ ทำให้การวางแผนล่วงหน้าทำได้ยุ่งยากมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วทันเหตุการณ์

2. การขยายกิจการไปประกอบกิจการอื่น ๆ (Diversification) การขยายกิจการไปทำด้านอื่น โดยให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานเดิมดูแล หรือจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมารับผิดชอบ

3. เทคโนโลยี (Technology) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีรอบ 20 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านคอมพิวเตอร์ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร

4. การขยายตัว (Growth) เป็นเหตุผลของการปรับโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เมื่อองค์กรขยายตัวมากขึ้น จำเป็นต้องมีการขยายบทบาทและขอบเขตการบริหาร บางครั้งมีการเพิ่มสายบังคับบัญชาอันมีผลทำให้การประสานงานยุ่งยากมากขึ้น และการควบคุมลำบาก

5. บุคลากร (Personnel) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรมีผลต่อการปรับโครงสร้างองค์กร โดยที่ทุกคนร่วมรับผิดชอบมากขึ้น

ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมนั้น "สื่อ" คือ ปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่ง ถูกครอบครองโดยผู้ประกอบการซึ่งครองความเป็นเจ้าของ และใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อแสวงหา "มูลค่าส่วนเกิน" หรือผลกำไรที่มูลค่าเพิ่ม (Surplus Value) - (Mattelart , 1979)



การที่องค์กรสื่อมวลชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการขยายตลาด แสวงหามูลค่าส่วนเกินจากปัจจัยการผลิต เพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้นนั้น ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลง อาทิ พฤติกรรมผู้บริโภค เหตุการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน หรือความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ฯลฯ เป็นสิ่งที่องค์กรสื่อมวลชนแต่ละแห่งต้องให้ความสนใจ และปรับตัวให้สอดคล้อง เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติของเศรษฐกิจได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น รายได้จากการประกอบกิจการลดลงหรือเท่าเดิม ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรสื่อมวลชน ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่ทำหน้าที่ผลิตและแจกจ่ายสินค้า นั้น ต้องกลายเป็นอุตสาหกรรม การขยายตัวขององค์กรสื่อมวลชนกลายเป็นการค้าที่มุ่งหวังกำไร และผลิตสินค้าในวงแคบ และขณะที่การบริโภคสื่อขยายกว้างขึ้น ผู้บริโภคมีโอกาที่จะเลือกใช้สื่อเพื่ออำนวยความสะดวกส่วนตัวมากขึ้นตามไปด้วย ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามามีบทบาทในสื่อเป็นผลให้การผลิตมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมมากขึ้น

เมื่อระบบอุตสาหกรรมก้าวหน้า กอปรกับแรงดันจากภายนอกมากขึ้นเป็นผลให้สื่อมวลชนต้องปรับการผลิตเพียงสื่อประเภทเดียว จนทำกำไรได้สูงสุด แล้วจึงคิดขยายออกไปสู่การผลิตสื่อประเภทอื่น ๆ อีก ในลักษณะของการผูกขาด (Differentiation to concentration) การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการผลิตปริมาณมาก (Mass Product) ส่งผลกระทบให้ อุตสาหกรรมสื่อมวลชนต้องใช้งินทุนเป็นจำนวนมหาศาล (Granham Murdock & Peter Golding, 1974)

อุตสาหกรรมสื่อมวลชน หรือ Media Industry เป็นคำที่ใช้เรียกธุรกิจสื่อมวลชน ซึ่งขยายตัวจากธุรกิจครอบครัวมาเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ที่ต้องมีการลงทุนหลายสิบล้านบาท มีระบบการบริหารสมัยใหม่ มีระบบการส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง มีการลงทุนเพื่อแสวงหากำไร เช่นเดียวกับการผลิตสินค้าบริโภคอื่น ๆ (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ และคณะ , 2534)

การขยายตัวไปผลิตสื่อประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากสื่อประเภทที่เป็นธุรกิจหลักของสื่อมวลชน (Concentration) นั้น จนกลายเป็นอุตสาหกรรมสื่อมวลชนดังนี้

1. การเติบโตแบบรวมตัว (Intergration) เป็นการปรับตัวของธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีเครือข่ายในการควบคุมการตลาดได้มากขึ้น และทำให้ได้อัตราส่วนกำไรที่สูงขึ้น การขยายตัวของธุรกิจสื่อมวลชนแบบรวมตัวมีอยู่ 2 วิธี

1.1 การรวมตัวตามแนวนอน (Horizontal Integration) หมายถึงการที่ธุรกิจสื่อมวลชนแบบใดแบบหนึ่ง เข้าไปเป็นเจ้าของธุรกิจแบบเดียวกันมากขึ้น โดยใช้วิธีรวมหรือการควบกิจการ (Take -Over) หรือการเปิดกิจการใหม่

1.2 การรวมตัวในเชิงแนวตั้ง (Vertical Integration) หมายถึง การรวมกิจการธุรกิจที่เชื่อมอำนาจต่อกันของธุรกิจครบวงจร การรวมตัวในแนวตั้งมี 2 แบบ

1.2.1 การรวมตัวแบบย้อนหลัง (Backward Integration) เป็นการรวมตัวกับธุรกิจที่เป็น Supplier เช่น กิจการหนังสือพิมพ์เข้ามาทำธุรกิจหรือตั้งโรงงานกระดาษของตนเอง เป็นต้น

1.2.2 การรวมตัวแบบเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการรวมตัวของกิจการที่ต้องใช้รวมตัวของกิจการที่ต้องใช้วัตถุดิบของธุรกิจนั้น ๆ เช่น กิจการหนังสือพิมพ์ ซึ่งผลิตข่าวสารออกมาจำหน่ายในรูปของหนังสือพิมพ์ แล้วยังสามารถนำข่าวสารมาเสนอเป็นฐานข้อมูลสำหรับการบริการลูกค้าทางสื่อวิทยุและโทรทัศน์ได้อีก เป็นต้น เป็นความพยายามทำธุรกิจแบบครบวงจรเพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยถูกลง และสร้างความคล่องตัวในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้

2. การเจริญเติบโตแบบกระจายตัว (Diversification) หมายถึง การขยายตัวที่กระจายไปสู่ธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่อาจจะใกล้เคียงหรือแตกต่างกับธุรกิจสื่อมวลชนโดยการกระจายความเสี่ยงไปยังธุรกิจหลายประเภทในเครือ ซึ่งโอกาสทำให้เกิดผลกำไรโดยรวมดีขึ้น

ในอนาคตก็ จะมีการปรับตัวของธุรกิจไปยังธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเรียกว่า "Conglomerate" เป็นการขยายตัวในทางธุรกิจที่เปิดกว้าง ประกอบกับความสามารถในการระดมทุน ทำให้นักธุรกิจหันไปทำกิจการทุกอย่างเพื่อครอบคลุมธุรกิจหลายประเภทที่ไม่สัมพันธ์หรือเกี่ยวพันกัน มักจะเป็นก้าวที่สืบต่อจากธุรกิจครบวงจรนั่นเอง

จากทฤษฎีองค์กรนี้ ยังสามารถนำมาวิเคราะห์ในการศึกษานี้เพื่อให้เห็นถึงภาพการขยายเครือข่ายของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ว่าเป็นไปในทิศทางใด นอกจากนั้นยังทราบว่าการตัดสินใจในการวางนโยบายหรือแผนงานในการขยายองค์กรนั้น ควรต้องพิจารณาปัจจัยด้านใดบ้าง

แนวความคิดทางด้านการสื่อสารในองค์กรนั้น สามารถบอกปัจจัยที่สำคัญอันนำมาซึ่งนโยบายและการวางแผนและความก้าวหน้าของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ในการประสานงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสนองนโยบายผู้บริหารในทุกระดับ

## 6. แนวคิดและทฤษฎีทางการสื่อสาร

การดำเนินงานขององค์กรใดๆ ประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไรส่วนหนึ่งอยู่ที่การสื่อสารภายในองค์กรนั้นๆ

การสื่อสารในองค์กร (ORGANIZATION COMMUNICATION) เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานที่เป็นทางการ (FORMAL OR COMPLEX ORGANIZATION) ซึ่งจัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร หรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากในการจัดองค์กรนั้นมีการแบ่งสายงานและลำดับขั้นของความรับผิดชอบและการบังคับ ดังนั้นลักษณะของการสื่อสารใน

องค์การจึงจำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การด้วย โดยปกติการสื่อสารในองค์การจะประกอบด้วย การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (UPWARD AND DOWNWARD COMMUNICATION) การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่อยู่คนละสายงานกันและต่างระดับกัน (DIAGINAL COMMUNICATION) เช่นการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซึ่งอยู่ในส่วนของสปอนเซอร์หลัก ของบริษัท แกรมมีเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด สื่อสารกับฝ่ายจัดคอนเสิร์ต

### การสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญอันมีผลต่อความราบรื่น และความก้าวหน้าขององค์การเป็นอย่างมากดังข้อคิดเห็นของ LYNN A TOWNSEND เกี่ยวกับเงื่อนไขบางประการที่จำเป็นสำหรับการสื่อสารที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร อันได้แก่

1. ต้องถือว่าการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานที่ดี เพราะการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างผลประโยชน์และความก้าวหน้าให้แก่องค์การ
2. ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะต้องได้รู้ถึงประโยชน์ที่ตนพึงจะได้รับ จากความสำเร็จของบริษัท เพราะทั้งสองส่วนสัมพันธ์แนบแน่นต่อกัน ซึ่งสิ่งนี้จะสะท้อนให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท
3. ผู้จัดการแต่ละฝ่ายในบริษัทจะต้องสนับสนุนการสื่อสารในบริษัทอย่างจริงจัง เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ดีของการสื่อสาร
4. การวางแผน และการประเมินผลการสื่อสารในบริษัทจะต้องให้การสื่อสารภายในบริษัทดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผู้บริหารสูงสุดต้องสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการสื่อสารในบริษัท เพราะตนเป็นบุคคลแรกที่จะเชื่อให้การสื่อสารบรรลุประสิทธิผล

6. การสื่อสารภายในบริษัทจะดำเนินการได้ด้วยดี จะต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถระดับมืออาชีพเข้ามาวางโปรแกรมกำหนดแผน และการประเมินผลการสื่อสาร

7. ผู้บริหารทุกระดับต้องตระหนักในความรับผิดชอบของตนนอกเหนือไปจากการเป็นผู้สั่งการ โดยจะต้องพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

8. ผู้จัดการฝ่ายต้องเข้าใจในเจตนาว่าผู้ปฏิบัติงานต่างมีความปรารถนาที่จะช่วยบริษัท จึงควรใช้การสื่อสารที่สะท้อนความรู้สึกนี้ให้เป็นประโยชน์

ความสำเร็จตามเป้าหมาย แม้ว่าผู้รับสารจะได้รับสารครบถ้วน แต่ผู้รับสารอาจจะไม่สนใจ จุดสำคัญที่เราต้องการให้รู้ให้จดจำก็เป็นได้

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับสังคมข้อมูลข่าวสาร

"สังคมยุคข้อมูลข่าวสาร" คือ มีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสื่อสาร โดยการนำดาวเทียมสื่อสารมาใช้ขยายเครือข่ายคอมพิวเตอร์สมัยใหม่ ใช้เคเบิลและระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย ทำให้การกระจายข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว กว้างไกล และครอบคลุมพื้นที่

เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายภายในองค์กร ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อการตัดสินใจด้านนโยบาย ช่วยสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการรวบรวม จัดลำดับและนำเสนอข้อมูลข่าวสารมาใช้ และช่วยจัดลำดับข้อมูลข่าวสาร 3 แบบ คือ (Bruns & McFurlan, 1987)

1. การรวบรวมข่าวสาร (Consolidation)
2. การนำข่าวสารเข้าสู่ศูนย์กลาง (Centralizing)

### 3. การกระจายข่าวสารออกจากศูนย์กลาง (Decentralizing)

นอกจากนี้ในแง่การตลาด ผู้ที่มีเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลใหม่ ๆ ย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันการประกอบการกว่าผู้ที่มีเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลที่ด้อยกว่าหรือไม่มีเลย อีกทั้งเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่ล้ำหน้านั้นยังสามารถกระตุ้นให้เกิด "สินค้าข่าวสาร" ใหม่ในท้องตลาดด้วย

นับวันเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่องานทุกประเภทในองค์กร แม้ปรากฏการณ์นี้จะพบเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ หรือบริษัทที่มีเครือข่ายนานาชาติ แต่ก็ยังเป็นแนวโน้มที่องค์กรต่าง ๆ ในแต่ละประเทศจะต้องประสบในไม่ช้า "ไมโครคอมพิวเตอร์" ผูกกับเครือข่ายโทรคมนาคมที่ทันสมัย กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่พัฒนาแล้ว หรือกำลังพัฒนา ทำให้เราสามารถเข้าถึงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ทำให้การระดมความคิด เพื่อตัดสินใจได้รับข้อมูลอย่างมากมาย ซึ่งเป็นผลให้องค์กรสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

"สื่อมวลชน" ในยุคสังคมข้อมูลข่าวสารเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งด้านรูปแบบของรายการและลักษณะการใช้สื่อ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีการจัดระบบการหาแหล่งข่าวในลักษณะที่เป็นความร่วมมือกันแบบ "เครือข่าย" (Net work) ทั่วโลก ในเวลาเดียวกันเทคโนโลยียุคดาวเทียมนำไปสู่การกระจายข่าวสารครอบคลุมพื้นที่ทั่วโลกที่เรียกกันว่า Globalization หรือ โลกาภิวัตน์ สื่อมวลชนพยายามมุ่งเป้าหมายไปยังผู้รับสารเฉพาะกลุ่ม (Specialization) มากขึ้น เพื่อให้ "ข่าวสาร" แก่คนแต่ละกลุ่มที่มีความสนใจในข่าวสารนั้น ๆ เป็นการเฉพาะ เนื่องจากความหลากหลายของ "สื่อ" และ "สาร" มีมากจนไม่สามารถรับได้หมด

สังคมในยุคข่าวสารทำให้วงการต่าง ๆ ทั้งธุรกิจ การเมือง การศึกษา เกิดการแข่งขัน การจัดระบบของโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบใหม่ (New World Order) ที่มีลักษณะของการรวมตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม "ความต้องการข่าวสาร" ในสังคมจึงเกิดขึ้นทุกระดับและทุกวงการ อันจะมีผลทำให้เกิดลักษณะคล้ายคลึงกันเกือบทั่วโลก

สังคมทุกสังคมย่อมต้องมีและใช้ข่าวสาร แต่สังคมข่าวสารเป็นสังคมใหม่ที่เกิดขึ้นเมื่อข่าวสารได้กลายเป็นธุรกิจมหา มีผู้ประกอบการอาชีพให้ข่าวสารเป็นจำนวนมาก ปริมาณและระดับการเคลื่อนไหวของข่าวสารอย่างสูง สะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมไปพร้อมกัน ซึ่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากการขยายตัวของสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา วัฒนธรรม และการเมือง ทำให้เกิดความต้องการ "ข่าวสาร" อย่างมากมายในทุกวงการ

ในสังคมข่าวสารที่ประชาชนทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ ต่างกระหายข่าวสาร โดยที่ประชาชนรับรู้ได้จากสื่อต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้สื่อมวลชนต้องปรับปรุงและพัฒนาตัวเองให้ก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความอยากรู้อยากเห็นของคนในสังคม ธุรกิจในการสื่อสารมวลชนจึงมีทั้งธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ และธุรกิจที่ต้องล่มสลายไปตามกาลเวลา เพราะในวงการธุรกิจสื่อมวลชนก็มีการแข่งขันสูงมาก ไม่แพ้ธุรกิจอื่น ๆ

แนวคิดสังคมยุคข้อมูลข่าวสารนี้ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์การศึกษาครั้งนี้ได้ ในแง่ที่สื่อมวลชน ในฐานะเป็นสถาบันหนึ่งของสังคมในยุคที่กำลังเข้าสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นการดำเนินธุรกิจของสื่อมวลชนจำเป็นต้องปรับและขยายตัว เพื่อให้สนองความต้องการของประชาชนในสังคมต่อไป

## 8. แนวคิดทางการตลาด

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่า การตลาด ไว้ในทรรศนะต่างๆ กัน

E.JEROME MCCATHY กล่าวถึงการตลาดว่า หมายถึง "ผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการพยายามให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยวิธีการคาดหมายถึงความต้องการต่างๆ ของลูกค้าและรวมถึงการให้สินค้า และบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังลูกค้า เพื่อตอบสนองความพอใจต่างๆ ให้กับลูกค้า"

WILLIAM STANTON ให้ความหมายของคำว่า การตลาด คือ "ระบบของปฏิบัติการของกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคปัจจุบัน และผู้บริโภคในอนาคตหมาย"

คณะกรรมการสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย กล่าวว่า "การตลาดเป็นการกระทำทางธุรกิจที่ทำให้สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ นอกจากนี้หนังสือเรื่องการบริหารการตลาดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้กล่าวว่า การตลาดควรจะรวมไปถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวิจัย การตั้งราคา การหีบห่อ การขนส่ง การโฆษณา การจัดจำหน่ายสินค้า และการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ"

PHILLIP KOTLER นักการตลาดที่มีชื่อเสียงพูดถึงการตลาดว่า "เป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่ดำเนินไปเพื่อให้มีการตอบสนองความพอใจ และความต้องการต่างๆ โดยอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยน"

ดร.ณิ นิรัญรักษ์ "การตลาด" คือ กิจกรรมทางธุรกิจใดๆก็ตามที่กำหนดการเคลื่อนไหวของสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้า

การตลาดของหนังสือพิมพ์ คือ การที่ธุรกิจหนังสือพิมพ์ผลิตสินค้า คือ ตัวหนังสือพิมพ์ และแจกจ่ายหนังสือพิมพ์นั้นให้แก่ลูกค้า คือผู้อ่าน โดยหวังว่าเมื่อลูกค้าพอใจหนังสือพิมพ์จำนวนลูกค้าจะเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ และเป้าหมาย คือผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้นจะสำเร็จลงได้หนังสือพิมพ์นั้นต้องสนองความต้องการของผู้อ่าน หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเหมาะสม

จากความหมายของคำว่าการตลาดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปรวมเป็นใจความสั้นๆว่า การตลาด หมายถึง กระบวนการที่สร้างความพึงพอใจในรูปแบบต่างๆ กันเพื่อให้ลูกค้าสนใจ ตัดสินใจ หรือเลือกใช้บริการของธุรกิจนั้นๆ เพื่อให้เกิดผลกำไรทางธุรกิจ นอกจากนี้การตลาดจะต้องรวมไปถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวิจัย การตั้งราคา การหีบห่อ การขนส่ง การโฆษณา การจัดจำหน่าย ตลอดจนการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องพยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการ และความจำเป็นของผู้บริโภคให้ได้ โดยข้อมูลนั้นจะต้องได้รับก่อนที่จะวางแผนการผลิต กล่าว



คือ จะต้องทราบว่าจะผลิตอะไร ผลิตให้ใคร จำนวนเท่าไร และผลิตอย่างไร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

แนวคิดทางด้านตลาดสามารถนำมาอธิบายแนวทางในการเคลื่อนไหวของสินค้า ในการกำหนดนโยบายการจัดการและการวางแผนงาน ทิศทางในการขยายเครือข่ายของบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) ว่าเป็นไปตามกลไกการตลาดแบบใด การได้มาซึ่งกำไรต่อหน่วยมีผลมาจากการกำหนดนโยบายและการวางแผน ทางด้านการตลาดของบริษัทด้วยปัจจัยตัวใดเป็นสำคัญ

## 9. แนวคิดเกี่ยวกับการระดมทุน

ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ตลาดทุนเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทอย่างสำคัญ ในฐานะเป็นตัวกลางระดมทุนระยะยาวจากสาธารณชนให้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมตลอดจนรัฐบาล ทุนที่ธุรกิจเอกชนระดมได้จากตลาดทุนจะมี 2 ประเภท คือ ทุนที่มีสภาพเจ้าของ อันได้แก่ ทุนที่ได้จากการขายหุ้นสามัญ และหุ้นบุริมสิทธิ และทุนที่มีสภาพหนี้ อันเป็นทุนที่ได้จากการขายหุ้นกู้ และพันธบัตรหุ้นกู้ ส่วนทางด้านรัฐบาล ทุนที่รัฐบาลจัดหาได้จากตลาดทุนจะเป็นสภาพหนี้เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ เป็นทุนที่ได้จากการขายพันธบัตรรัฐบาล

ประเทศไทยแต่เดิมาแม้จะมีระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม แต่มีลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจเป็นการเกษตร จนกระทั่งปี พ.ศ. 2504 รัฐบาลภายใต้การนำของ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504 - 2509) และฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510 - 2514) เพื่อเปลี่ยนลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจให้เป็นการอุตสาหกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้านการเกษตรด้วย แผนพัฒนาทั้ง 2 ฉบับครอบคลุมระยะเวลาถึง 11 ปี และมีผลให้ประเทศไทยมีลักษณะเศรษฐกิจที่เรียกว่า ประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งช่วงเวลานี้เป็นระยะเวลาที่ประเทศ โดยเฉพาะภาคเอกชน มีความต้องการเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาวมากขึ้น เพื่อขยายกิจการ หรือจัดตั้งธุรกิจอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น

## หน้าที่ของตลาดทุน

1. เป็นแหล่งระดมเงินทุนระยะยาวของธุรกิจ ปกติในการดำเนินธุรกิจเมื่อต้องการเงินทุนจากเจ้าหนี้ธุรกิจมักไปกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ แต่การให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์จะเป็นเงินทุนในระยะสั้น คือจะให้เงินกู้แก่ธุรกิจระยะ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น และเงินลงทุนระยะสั้นเหมาะสำหรับการลงทุนในสินทรัพย์ประเภททุนหมุนเวียน ได้แก่ เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงคลัง เป็นต้น อีกประการหนึ่งเงินทุนระยะสั้นมักมีต้นทุนของเงินทุนสูงกว่าเงินทุนระยะยาว และประการสุดท้ายเงินทุนระยะสั้นมักก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากแก่ธุรกิจ กล่าวคือ ธุรกิจจะต้องทำการต่อสัญญาเมื่อครบกำหนดหรือมิฉะนั้นก็ต้องหาเงินทุนมาชำระหนี้ครบกำหนด เมื่อสภาพการณ์เป็นเช่นนั้น การที่ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งต้องการเงินทุนระยะยาวมาเพื่อลงทุนในสินทรัพย์ประจำก็จำเป็นต้องหาเงินทุนจากเจ้าของ หรือญาติพี่น้อง หรือเพื่อนฝูง ถ้าเงินทุนยังไม่เพียงพอหรือหาเงินทุนไม่ได้ภายในประเทศ ธุรกิจก็มักจะร่วมทุนกับชาวต่างประเทศ หรือกู้ยืมเงินทุนจากต่างประเทศหากฐานะทางการเงินและชื่อเสียงของธุรกิจเป็นที่เชื่อถือพร้อมทั้งมีผู้ค้ำประกันการกู้ยืมของธุรกิจ ตลาดเงินทุนจึงสามารถสนองความต้องการเงินทุนระยะยาวของธุรกิจได้

2. เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ลงทุนที่ชอบเสี่ยง (Risk - oriented investors) นำเงินทุนของตนมาลงทุนในตลาดทุน แทนที่จะไปลงทุนเชิงกำไรในที่ดิน ชื้อทองไว้เป็นเครื่องประดับ หรือซื้อเพชรพลอย เพราะการลงทุนในสิ่งดังกล่าวมิได้ก่อให้เกิดผลผลิตแต่อย่างใด ในการพัฒนาตลาดทุนจึงต้องพยายามให้ความรู้ทางการลงทุนรวมทั้งเทคนิค และวิธีการในการลงทุนในตลาดทุนให้แก่ผู้ลงทุนที่ชอบเสี่ยง เพื่อให้พวกเขาเห็นว่าการลงทุนในตลาดทุนหากมีเทคนิคและวิธีการในการลงทุนก็จะได้กำไรที่ไม่น้อยกว่าการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทอื่น ทั้งยังมีความเสี่ยงน้อยกว่าด้วย

3. เป็นแหล่งระดมเงินทุนต่างๆ ซึ่งอยู่กระจัดกระจายทั่วประเทศ ตลาดทุนจะต้องทำหน้าที่คล้ายเชื่อมกักเก็บน้ำจากแหล่งต่างๆ แหล่งเล็กละน้อยเมื่อรวมกันแล้วจะได้ปริมาณน้ำมหาศาล จะก่อให้เกิดพลังมหาศาลในการผลิตไฟฟ้า การชลประทาน ตลาดทุนก็เช่นกันจะต้องทำหน้าที่ในทำนองเดียวกันกับเชื่อมกักเก็บน้ำ คือเป็นแหล่งรวบรวมเงินทุนที่กระจัดกระจายทั่วประเทศมารวมอยู่ที่เดียวกัน การที่เงินทุนไหลมารวมอยู่ที่เดียวกันย่อมก่อให้เกิดพลังการ

ผลิตอันมหาศาล กล่าวคือ เมื่อมีเงินทุนอยู่มากและอยู่ในที่เดียวกันย่อมสามารถนำไปลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ได้สะดวก ตรงกันข้ามกับการที่เงินทุนอยู่กระจัดกระจายย่อมไม่มีพลังแต่อย่างใดในการก่อให้เกิดการผลิตได้มากมายนัก

4. เป็นแหล่งระดมเงินทุนที่เก็บไว้เฉยๆ มิได้นำไปลงทุน ตามปกติเงินทุนนั้นหากเก็บไว้เฉยๆ ย่อมไม่เกิดประโยชน์ในแง่เศรษฐกิจแต่อย่างใด เพราะไม่ได้ก่อให้เกิดการผลิตแต่ประการใด หน้าที่ของตลาดทุนจึงต้องพยายามดึงเงินทุนต่างๆ ที่เก็บไว้เฉยๆ ไปลงทุนให้เกิดประโยชน์ เพราะประเทศที่อยู่ระหว่างการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างประเทศไทย ประชาชนมีความรู้เรื่องการลงทุนน้อย และไม่ทราบว่าเงินออมที่มีอยู่สามารถนำไปลงทุนได้ทางใดบ้าง เมื่อมีเงินออมจึงมักเก็บไว้เฉยๆ การเก็บไว้เช่นนี้จะทำให้ค่าของเงินออมที่มีอยู่น้อยลงเพราะระดับราคาหรือบริการสินค้าต่างๆ มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นการที่มีตลาดทุนอย่างมีระเบียบและมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพจากทางราชการ ผู้มีเงินออมย่อมจะเห็นช่องทางและโอกาสที่จะนำเงินออมมาลงทุนในตลาดทุนแทนที่จะเก็บไว้เฉยๆ ประกอบกับการที่ทางราชการเข้าไปมีบทบาทในการควบคุมตลาดทุนยิ่งเพิ่มความมั่นใจในการลงทุนแก่ผู้ลงทุนมากยิ่งขึ้น

ความจำเป็นและประโยชน์ของการมีตลาดทุน

ในทางเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีการผลิต ( Theory of Production ) กล่าวไว้ว่า การจะก่อให้เกิดการผลิตได้ จะต้องมียุปัจจัยการผลิต ( Factors of Production ) อันประกอบด้วย ที่ดิน ( Land ) แรงงาน ( Labor ) ผู้ประกอบการ ( Entrepreneur ) และทุน ( Capital )

การจะทำการผลิตจะต้องมียุปัจจัยทั้ง 4 ประกอบกัน การขาดเสียซึ่งปัจจัยการผลิตอย่างใดอย่างหนึ่ง การผลิตย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

จากแนวทางในการระดมทุนนี้สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นถึงการเติบโตของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) โดยการระดมทุนในตลาดทุนเพื่อการขยายกิจการ การลดต้นทุน

การผลิต ลดความเสี่ยง ทำให้เห็นถึงแตกต่างในแนวคิดของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและการวางแผนรวมถึงปัจจัยที่ผู้บริหารในการตัดสินใจเพื่อนำบริษัทเข้าไปสู่ช่วงระดมทุน

ประเทศด้อยพัฒนาหรือประเทศที่อยู่ระหว่างการพัฒนา จะมีเอกลักษณ์อยู่สิ่งหนึ่งคือการขาดแคลนเงินทุนหรือการมีเงินทุนไม่เพียงพอ สาเหตุแห่งการที่ประเทศด้อยพัฒนาขาดแคลนเงินทุนก็เนื่องปัจจัยหลายประการอันมีผลต่อเนื่องกันเป็นวงจรซึ่งเรียกว่า " วงจรแห่งความชั่วร้าย" ( Vicious circle ) กล่าวคือในประเทศด้อยพัฒนามักเป็นประเทศที่มีการออมทรัพย์ต่ำด้วยรายได้แท้จริง ( Real income ) ของประเทศต่ำ ก่อให้เกิดผลิตภาพ ( Productivity ) ต่ำ อันมีสาเหตุมาจากการขาดแคลนทุน และการขาดแคลนทุนก็เพราะการที่ประเทศมีการออมทรัพย์ต่ำ จะเห็นได้ว่าสาเหตุติดต่อกันเป็นวงจร ไม่อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยใดเกิดก่อนเกิดหลัง และปัจจัยใดสำคัญกว่า เพราะสาเหตุเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

## 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชณี วงศ์วรรณ (2535) ได้ศึกษาเรื่อง "แนวโน้มหนังสือพิมพ์ไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2535-2544) และสรุปว่า แนวโน้มด้านทิศทางและนโยบายของหนังสือพิมพ์จะขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของระบบการสื่อสาร ทุนประกอบของหนังสือพิมพ์ ระดับการศึกษา คุณภาพของผู้ประกอบวิชาชีพ เสรีภาพของการเสนอข่าวสาร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต ทิศทางและนโยบายของสื่อมวลชนแขนงอื่นๆ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ระบบการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหนังสือพิมพ์ กระแสข่าว วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชน ตลอดจนนายทุนผู้ลงโฆษณา

ส่วนแนวโน้มด้านเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ไทย จะออกมาในลักษณะของการเสนอเนื้อหาทุกๆ ด้านในฉบับ ขณะเดียวกันก็จะมีหนังสือพิมพ์ที่เสนอเนื้อหาเฉพาะด้านออกมา ทางด้านการดำเนินกิจการของหนังสือพิมพ์ไทย จะเป็นไปในรูปของบริษัทมหาชนมากขึ้น มีการดำเนินการแบบธุรกิจสากล ผลิตหนังสือพิมพ์ออกมาจำหน่ายหลายฉบับ หลายประเภทหรือมีการบริหารงานโดยเครือข่ายที่เชื่อมโยงจากหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจจะเป็นหนังสือพิมพ์หรือธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องก็ได้

อัญชิสา พานิชศิริ (2538) ศึกษาเรื่อง "พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)" ปรากฏว่า บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจากองค์กรขนาดเล็กในธุรกิจสิ่งพิมพ์ขยายตัวทางด้านสิ่งพิมพ์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสิ่งพิมพ์ มีการพัฒนาเป็นระบบมากขึ้น มีการจัดแบ่งงานกันทำ โดยมีปัจจัยการเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นแรงผลักดันสำคัญให้มีการขยายตัว

พัฒนาการของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นจากปัจจัย 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยที่เป็นผลมาจากสภาพภายในองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทุนประกอบการ บุคลากร บุคลิกของผู้นำ และปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านความเติบโตทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งปัจจัยทั้งสอง มีลักษณะเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน และปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ในแต่ละช่วงเวลา ส่งผลให้ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้ เพื่อจะดำรงดุลยภาพโดยรวมขององค์กรไว้

ส่วนแนวโน้มการเติบโตของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) มีทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะขยายครอบคลุมกว้างขวางทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค

ศศิยา วิจิตรจามรี (2538) ศึกษาเรื่อง "พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์เดอะเนชั่นกรุ๊ป" ผลการวิจัย คือ เดอะเนชั่นกรุ๊ปเริ่มต้นจากธุรกิจหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ จากนั้นได้กระจายธุรกิจออกมาหลายด้าน โดยมีปัจจัยภายในทั้งเรื่องของทุนประกอบการ บุคลากร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ฯลฯ และปัจจัยภายนอก เช่น การเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งสนับสนุนให้การขยายงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผลที่เกิดขึ้นก่อประโยชน์ต่อเดอะเนชั่นหลายประการ อาทิ สามารถนำข้อมูลไปใช้ในสื่อหลายประเภท แบบครบวงจร รายได้เพิ่มขึ้น ทำให้ได้เปรียบในเชิงธุรกิจและภาพลักษณ์ที่ดี

ทางด้านแนวโน้มนั้นในฐานะที่เดอะเนชั่นเป็นอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ที่ก้าวเข้าสู่ยุคสังคมข่าวสาร จะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเนื้อหา ซึ่งจะเจาะลึกและเน้นข่าวต่างประเทศมากขึ้น

เริ่มมีการให้ความสำคัญต่อการสร้างฐานข้อมูล ขยายบทบาทไปสู่วิทยุและโทรทัศน์ เกิดความร่วมมือกันระหว่างนานาประเทศ รวมทั้งจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมบุคลากรเพื่อรองรับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในอนาคต

ทรงศิริ โควินท์ (2538) ศึกษาเรื่อง "การวิจัยเรื่องนโยบายและการวางแผนธุรกิจบันเทิงในรูปสื่อครบวงจร ศึกษากรณีบริษัท แกรมมี่เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด และบริษัทในเครือ" มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาประวัติการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท แกรมมี่เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ในช่วงระยะเวลา 10 ปี นับแต่ปี พ.ศ.2526 - พ.ศ.2536 โดยแบ่งการศึกษาออกเป็นนโยบายและการวางแผนที่มีผลต่อการก้าวไปสู่ธุรกิจบันเทิงในรูปสื่อครบวงจร ของกลุ่มบริษัท แกรมมี่เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด โดยศึกษาเปรียบเทียบการกำหนดนโยบายและการจัดทำแผนงานตามหลักทฤษฎีและการปฏิบัติจริงซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มบริษัท แกรมมี่เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด เจริญเติบโตภายใต้การดำเนินธุรกิจบันเทิงประเภทเพลง และขยายงานไปยังสื่อต่างๆ ครอบคลุมตั้งแต่สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อการเป็นธุรกิจบันเทิงในรูปสื่อครบวงจรที่สมบูรณ์แบบ

2. การกำหนดนโยบาย และการวางแผนงานของกลุ่มบริษัท แกรมมี่เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ดำเนินงานภายใต้ทฤษฎีการปกครองระบอบประชาธิปไตย ซึ่งมีแนวความคิดว่า นโยบายจะต้องเกิดจากบุคคลทุกระดับชั้นในหน่วยงาน ทำให้กลุ่มบริษัทฯ เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้นเพียง 10 ปี

3. การกำหนดนโยบายและการวางแผนงานโครงการต่างๆ ของกลุ่มบริษัท แกรมมี่เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด จะใช้การนั่งประชุมกัน เพื่อสรุปเป็นแนวทางการทำงานในลักษณะ การระดมสมอง (BRAIN STORMING) โดยมีได้มีการจัดทำโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เนื่องจาก ข้อจำกัดเรื่องเวลาและความลับทางด้านการตลาดเป็นเครื่องกำหนด

4. กลุ่มบริษัท แกรมมี่เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ขยายธุรกิจได้อย่างรวดเร็วด้วย แนวคิดทางการตลาดที่โดดเด่น

5. สื่อมวลชนมีความเห็นว่า กลุ่มบริษัท แกรมมีเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด มีความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่การเป็นธุรกิจบันเทิงในรูปแบบสื่อครบวงจร เนื่องจากความพร้อมทางด้านเงินลงทุน บุคลากร แต่การมีสื่ออยู่ในมือเป็นจำนวนมากมิได้เป็นตัวกำหนดความสมบูรณ์แบบของธุรกิจบันเทิงในรูปแบบสื่อครบวงจร แต่ควรเน้นคุณภาพงานหรือสารที่สื่อไปยังประชาชน

6. การประสบความสำเร็จของ กลุ่มบริษัท แกรมมีเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับการกำหนดและการจัดทำแผนของกลุ่มบริษัท แกรมมีเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ประกอบกับจังหวะ โอกาส ของยุคการเปลี่ยนแปลงความนิยมในการฟังเพลงของกลุ่มวัยรุ่น จากเพลงสากลมาสู่เพลงไทยสากล

จักร์กฤษ เพิ่มพูล : (2540) ศึกษาเรื่อง "การเป็นเจ้าของข้ามสื่อและผลกระทบ : วิเคราะห์จากกลุ่มเดอะเนชั่นกรุ๊ป" ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบของการข้ามสื่อในแง่ขององค์กรเป็นผลกระทบในเชิงบริหารที่ทำให้เกิดการโยกย้ายบุคลากรข้ามสื่อ ซึ่งทำให้กลุ่มเดอะเนชั่นต้องแก้ปัญหาแบบไม่รู้จบตลอดเวลา ในขณะที่ผลกระทบต่อผู้รับสาร ผู้รับสารในกลุ่มวิทยุ และโทรทัศน์เชื่อว่า การเสนอข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ จากฐานเดียวกัน มีความเป็นไปได้ที่จะครอบงำความคิดของผู้รับสาร ซึ่งแตกต่างจากผู้รับสารในกลุ่มหนังสือพิมพ์ที่เชื่อว่าการข้ามสื่อไม่มีผลในการครอบงำความคิดของผู้รับสาร

สำหรับปัจจัยที่ผลักดันให้กลุ่มเดอะเนชั่นขยายตัวข้ามสื่อ นั้น ในส่วนของปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการศึกษา การเมือง คู่แข่ง

ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ บุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร เงินทุน และฐานข่าว ซึ่งปัจจัยในส่วนบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ของกลุ่มเดอะเนชั่น คือ สุทธิชัย หยุ่น ที่มีภาพลักษณ์ของนักสื่อสารมวลชน ในเชิงอุดมการณ์ อันเป็นแบบฉบับ กลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ ของกลุ่มเดอะเนชั่น ที่ก้าวไปสู่สื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ซึ่งทำให้การข้ามสื่อของกลุ่มเดอะเนชั่น ได้รับการยอมรับ