บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง "การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์กับการสืบทอดกิจการของครอบครัว" ดังต่อไปนี้คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับสำนักพิมพ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมครอบครัวและวัฒนธรรมองค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
6. แนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดกิจการครอบครัว
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสำนักพิมพ์

ความหมายของสำนักพิมพ์

มีผู้ให้ความหมายของ "สำนักพิมพ์" ไว้มากมายหลากหลาย เช่น

บาร์คเกอร์ และ เอสคาปี (Barker and Escarpit, 1973) เปรียบสำนักพิมพ์เป็นดังเจ้าของธุรกิจการค้าที่ได้รับวัตถุดิบ คือ ต้นฉบับ ทำการแปรรูปเป็นสินค้าอุตสาหกรรม คือ หนังสือเล่ม และจำหน่ายไปยังตลาดหรือเครือข่ายที่จัดเตรียมตามความมุ่งหมาย

เดสซอเออร์ (Dessauer, 1974) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสำนักพิมพ์ว่าเป็นธุรกิจที่ต้องนำหนังสือไปหาผู้อ่านโดยอาศัยความสามารถ และความชำนาญของผู้จัดการสำนักพิมพ์ เพราะการจัดพิมพ์หนังสือเป็นทั้งกิจกรรมทางวัฒนธรรมและกิจกรรมทางธุรกิจ เนื่องจากหนังสือ คือ สื่อความคิด เป็นเครื่องมือของการศึกษา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของ สำนักพิมพ์ ไว้ว่า สถานที่ดำเนินธุรกิจจัดพิมพ์และจำหน่าย ตำราหรือหนังสือสารคดี นวนิยาย เป็นต้น

ซึ่งผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า "สำนักพิมพ์" คือ องค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการผลิตและจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านและสังคมโดยมุ่งหวังกำไร แต่ในขณะเดียวกันก็มีลักษณะการทำงานเชิงอุดมการณ์ร่วมอยู่ด้วย เพราะหนังสือเป็นสินค้าวัฒนธรรม นั่นหมายถึงไม่ได้เป็นแค่ผลผลิตจากอุตสาหกรรม ที่มีมูลค่าทางการซื้อขาย แต่เป็นสิ่งมีคุณค่าในเชิงสังคมด้วย

<u>คุณสมบัติของสำนักพิมพ์</u>

เดสซอเออร์ (Dessauer, 1974) ได้ให้ทัศนะถึงคุณสมบัติที่สำคัญของสำนักพิมพ์ว่า ควรจะประกอบด้วยสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้

สำนักพิมพ์จะต้องให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันระหว่างโลกของสติปัญญาและศิลปะกับโลกของธุรกิจ แม้ว่าทั้งสองจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ซึ่งในความเป็นจริงอาจรวมกันได้ยาก

คุณสมบัติประการที่สองของสำนักพิมพ์ ได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงจิตใจของคนอ่าน รู้ถึงความต้องการของมวลชน หรือกลุ่มผู้อ่านหลักของแต่ละสำนักพิมพ์

สำนักพิมพ์ คือ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ตนทำ แต่เมื่อเริ่มเข้าสู่การเรียนรู้และการสร้างสรรค์งาน สำนักพิมพ์จะต้องเปิดกว้างให้ความสนใจและมีความรอบรู้อย่างกว้างขวาง

<u>บทบาทหน้าที่ของสำนักพิมพ์</u>

สมิธ (Smith, 1966) ได้กล่าวว่า สำนักพิมพ์มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ประสานในกระบวนการผลิตหนังสือ โดยอาศัยความรอบรู้และความชำนาญด้านต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การบริหารจัดการและองค์ประกอบทางสติปัญญา นอกจากนี้แล้วสำนักพิมพ์ยังต้องรู้ลู่ทางที่จะนำหนังสือเผยแพร่ไปยังกลุ่มเป้าหมาย เข้าใจถึงระบบกลไกการจัดจำหน่าย สำนักพิมพ์ยังมีบทบาทหน้าที่มากมายในการประสานงานที่สลับซับซ้อนและที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

เดอ เฟลอร์ และ เดนนิส (DeFleur and Dennis, 1988) กล่าวว่า สำนักพิมพ์มีบทบาทหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่

1. การคัดเลือกเรื่องที่ควรจะตีพิมพ์
2. การดำเนินการผลิตเป็นหนังสือเล่ม
3. การเสี่ยงลงทุนเปลี่ยนจากต้นฉบับไปสู่หนังสือเล่ม เพื่อส่งเสริมและจัดจำหน่ายไปยังสาธารณะ
4. การแสวงหาผลกำไร เนื่องจากสำนักพิมพ์ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจเอกชน

<u>รูปแบบการจัดองค์กรสำนักพิมพ์</u>

สำนักพิมพ์เป็นองค์กรหนึ่งที่ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ที่ต้องมีการจัดการ การบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

เดสซอเออร์ (Dessauer, 1974) ได้กล่าวว่า ขนาดและรูปแบบการเป็นเจ้าของมีส่วนสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างสำนักพิมพ์ สำนักพิมพ์ขนาดกลางและใหญ่จะมีนโยบายและการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือ มีกฎระเบียบมาก มีการกระจายความรับผิดชอบ และไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัว ในขณะที่สำนักพิมพ์ขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจรวมถึงสำนักพิมพ์ที่เป็นกิจการครอบครัว อาจจะมีกฎเกณฑ์ไม่มาก การตัดสินใจมักจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและรสนิยมส่วนตัวของเจ้าของสำนักพิมพ์

โลแกน และ เพลเลอร์ (Logan and Peller, 1985) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดองค์กรสำนักพิมพ์ทุกแห่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประวัติความเป็นมาของการดำเนินธุรกิจ ขนาดของสำนักพิมพ์ และรูปแบบการบริหารงานของสำนักพิมพ์นั้นๆ สำนักพิมพ์บางแห่งอาจให้ความสนใจกับฝ่ายบรรณาธิการ บางแห่งอาจจะเน้นไปที่เป้าหมายทางการตลาด อย่างไรก็ดี ทั้ง โลแกนและเพลเลอร์เห็นว่า การจัดองค์กรให้มีขนาดยิ่งเล็กเท่าไร เจ้าของกิจการก็ยิ่งต้องรับผิดชอบงานมากขึ้นเท่านั้น

ไบเลย์ (Bailey, 1990) ได้เสนอรูปแบบการจัดการสำนักพิมพ์ โดยแบ่งฝ่ายต่างๆ ดังนี้

1. ฝ่ายบรรณาธิการ มีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกต้นฉบับเพื่อจัดพิมพ์ เสนอโครงการและแนวคิดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสนใจของสำนักพิมพ์ โดยคำนึงถึง

ศักยภาพของสำนักพิมพ์ และความสามารถในการขาย นอกจากนี้ยังต้องติดตามดูแลโครงการซึ่งสัมพันธ์กับฝ่ายต่างๆ ภายในสำนักพิมพ์ด้วย

2. ฝ่ายออกแบบ มีหน้าที่กำหนดรูปแบบทางกายภาพของหนังสือ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของเทคโนโลยีการผลิตและงบประมาณด้วย

3. ฝ่ายผลิต มีหน้าที่ในการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ดำเนินงานสอดคล้องกับฝ่ายออกแบบ ติดตามตรวจสอบหนังสือตามกำหนดการ โดยสนใจในเรื่องคุณภาพ ความรวดเร็ว และความประหยัด สำนักพิมพ์บางแห่งอาจมีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ทำให้แยกฝ่ายผลิตและโรงพิมพ์เป็นคนละส่วนงานกัน

4. ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบการนำหนังสือไปสู่ผู้อ่าน ซึ่งจะต้องทราบว่ากลุ่มผู้อ่านที่มีกำลังซื้อคือใคร อยู่ที่ไหน สามารถเข้าถึงได้อย่างไร ซึ่งอาจเป็นการจำหน่ายตรงจากสำนักพิมพ์ถึงผู้อ่าน หรือเป็นการจำหน่ายผ่านระบบสายส่ง หรือผ่านร้านหนังสือ

5. ฝ่ายบัญชี โดยทั่วไปกระบวนการผลิตหนังสือจะไม่ผ่านฝ่ายบัญชีเลย ฝ่ายบัญชีจะทำงานใกล้ชิดกับฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ดูแล วางนโยบายการเงินทั้งรายรับรายจ่ายประจำวัน และการวางแผนการเงินในระยะยาวให้สอดคล้องกับโครงการและเป้าหมายของสำนักพิมพ์

6. ฝ่ายบริหาร ซึ่งได้แก่ ประธาน ผู้จัดการ อาจรวมถึงคณะกรรมการ เป็นฝ่ายที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ในสำนักพิมพ์ มีหน้าที่กำหนดนโยบาย มีอำนาจการตัดสินใจ งานต่างๆไม่ได้ผ่านฝ่ายบริหารอย่างแท้จริง เพียงแต่เข้ามาเพื่อขออนุมัติ หรือผ่านความเห็นชอบให้สอดคล้องกับนโยบายสำนักพิมพ์ ฝ่ายบริหารจึงเป็นศูนย์กลางของนโยบายและการตัดสินใจ

เดสซอเออร์ (Dessauer, 1974) ยังก็ได้เสนอโครงสร้างของสำนักพิมพ์ขนาดกลาง ไว้ดังนี้

1. ฝ่ายบรรณาธิการ รับผิดชอบงาน 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การคัดเลือกต้นฉบับหรือเสนอโครงการเพื่อแสวงหานักเขียนมารองรับ เมื่อผ่านขั้นตอนแรก ขั้นตอนที่สอง บรรณาธิการจะทำงานร่วมกับนักเขียน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

2. ฝ่ายผลิต เป็นผู้ควบคุมดูแลกระบวนการผลิต รวมทั้งวางแผนออกแบบรูปแบบทางกายภาพของหนังสือ เลือกใช้วัสดุ คัดเลือกโรงพิมพ์ และร้านเข้าเล่ม

3. ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ติดต่อเพื่อการจำหน่าย โฆษณา ส่งเสริมการขาย และประชาสัมพันธ์

4. ฝ่ายสนับสนุน ครอบคลุมถึงกระบวนการสั่งซื้อ รับผิดชอบด้านบัญชี การสั่งจ่ายและเก็บเงิน ควบคุมเครดิต คลังสินค้าและการจัดส่ง ดูแลและทำบันทึกยอดขาย

5. ฝ่ายบริหาร จัดการเกี่ยวกับธุรกิจทั่วไป เช่น การเงิน บุคลากร รวมทั้งด้านบัญชี เป็นฝ่ายจัดการองค์กร กำหนดนโยบาย และวางแผนงาน

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2533 อธิบายไว้ว่า โดยทั่วไปสำนักพิมพ์ต่างๆมีหน้าที่โดยตรงในการจัดทำหนังสือ ซึ่งจัดแบ่งองค์กร ได้ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการ มีหน้าที่ดูแลงานของสำนักงาน การเงินการบัญชี การจัดทำต้นฉบับ และงานพัสดุ เป็นต้น

2. ฝ่ายตลาด มีหน้าที่ในเรื่องการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย

3. กองบรรณาธิการ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาโดยตรง เริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกหนังสือที่จะพิมพ์ ตรวจสอบต้นฉบับ จัดวางรูปเล่มให้เป็นต้นฉบับพร้อมพิมพ์ เพื่อจะส่งฝ่ายจัดพิมพ์ต่อไป

4. ฝ่ายผลิต มีหน้าที่ในการจัดพิมพ์หนังสือ ทั้งนี้สำนักพิมพ์อาจมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือจ้างโรงพิมพ์อื่นพิมพ์ก็ได้

เบ็คเกอร์ และ โรเบิร์ตส์ (Becker and Roberts, 1992) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ ของสำนักพิมพ์ ไว้ว่า เริ่มต้นจากการริเริ่มแนวความคิดที่จะทำหนังสือเล่มใดเล่มหนึ่ง กำหนดเนื้อหา ออกแบบรูปเล่ม จัดพิมพ์ จนกระทั่งหนังสือเสร็จเป็นรูปเล่มและถึงมือผู้อ่าน

จากแนวคิดการจัดองค์กรสำนักพิมพ์ข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่าฝ่ายสำคัญๆ ขององค์กรสำนักพิมพ์ ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบัญชี โดยสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก อาจรวมตำแหน่งบางตำแหน่งเข้าด้วยกัน ในขณะที่สำนักพิมพ์ขนาดใหญ่อาจเพิ่มตำแหน่งบางตำแหน่งเข้าไป ในขณะที่องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์บางแห่ง อาจอาศัยการจัดทำหรือรับบริการจากแหล่งอื่น ดังนั้นการจัดองค์กรสำนักพิมพ์จึงควรคำนึงถึงขนาดและรูปแบบที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสำนักพิมพ์

ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับสำนักพิมพ์นี้จะเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง "การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์กับการสืบทอดกิจการของครอบครัว" เพื่ออธิบาย สร้างความเข้าใจ และตอบปัญหานำวิจัยให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

ความหมายขององค์กร

นักวิชาการองค์กรได้นิยามความหมายขององค์กรไว้มากมาย เช่น

สมยศ นาวีการ (2543) กล่าวว่า องค์กรเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พะยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้นิยามความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กร เป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นๆออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์กรดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์กรยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่างๆที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

รอบบิน และคัลเตอร์ (Robbins and Coulter, 1999) ให้ความหมายขององค์กรว่า หมายถึง การจัดบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

กิ๊บสัน และคณะ (Gibson et al., 1994) ให้ความหมายขององค์กรว่า เป็นหน่วยที่มีการประสานงานกัน โดยประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

วอเรน บี. บราวน์ และ เดนนิส เจ. โมเบิร์ก (Warren B. Brown and Dennis J. Moberg, 1980) อธิบาย องค์กร ว่าเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน และมีโครงสร้าง

จอห์น เอ็ม. ฟิฟเนอร์ และ แฟรงค์ พี. เชอร์วูด (John M. Pfiffiner and Frank P. Sherwood, 1960) ได้ร่วมกันอธิบายว่า องค์กรเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคคลจำนวนมากมาร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างมีระบบ และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างจงใจ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้คาดหมายไว้ร่วมกัน

แดเนียล แคทซ์ และ โรเบิร์ต แอล. คาห์น (Daniel Katz and Robert L. Kahn, 1978) กล่าวว่า องค์กรเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

ประการแรก องค์กรหนึ่งประกอบด้วยหน่วยย่อยที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีความสัมพันธ์กัน

ประการที่สอง องค์กรเป็นระบบเปิดและมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ประการที่สาม องค์กรมีการต่อสู้แข่งขันกันเพื่อรักษาดุลยภาพขององค์กร

ประการที่สี่ มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และหน้าที่หลายอย่าง จนอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

ผู้วิจัยจึงพอสรุปความหมายขององค์กรได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก มององค์กรในมุมที่องค์กรอยู่กับที่ มีลักษณะเป็นสมาชิกสถาบันหรือหน่วยงาน ส่วนอีกลักษณะมององค์กรว่ามีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สุนันทา เลาหะนันท์ (2541) กล่าวไว้ว่า เมื่อพิจารณาในแง่องค์ประกอบขององค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงาน แบ่งงานกันทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
2. คนเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือเทคโนโลยี เพื่อการแก้ไขปัญหา หรือการตัดสินใจ
3. คนเหล่านั้นต้องการความรู้ ข้อมูล ข่าวสารในการแก้ไขปัญหา
4. คนในองค์กรไม่ได้อยู่ในที่ว่างเปล่า ต้องอยู่ในองค์กรที่มีโครงสร้าง
5. องค์กรจะดำรงอยู่ได้ก็เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดเป้าหมาย จึงเป็นสาเหตุให้มนุษย์ต้องติดต่อปฏิสัมพันธ์กัน
6. องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

แวนเดล แอล. เฟรนช์ และ ซีซิล เอช. เบลล์ จูเนียร์ (Wandell L. French and Cecil H. Bell, Jr., 1984) ได้แบ่งระบบองค์กรหนึ่งๆ ออกเป็น 6 ระบบย่อย ซึ่งได้แก่

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมาย องค์กรต้องถูกสร้างขึ้นอย่างตั้งใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ เครื่องจักร วิธีการและกระบวนการทำงาน รวมถึงวิทยาการสมัยใหม่ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อแปรทรัพยากรต่างๆให้ออกมาเป็นผลผลิตหรือบริการต่างๆ ตามความต้องการของระบบย่อยเป้าหมาย

ซึ่ง อี. เค. ทริสท์ และ เค. ดับเบิ้ลยู. แบมฟอร์ด (E.K. Trist and K.W. Bamford, 1951) ได้กล่าวว่า ระบบย่อยทางด้านเทคโนโลยีควรจะกระทำไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่างๆ ในองค์กร

3. ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรต้องดำเนินการ จะพบว่าระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยเทคโนโลยี เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรในการทำงาน

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบต่างๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครดำรงตำแหน่งอะไร รวมถึงการติดต่อ สื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์กับระบบย่อยเทคโนโลยีและระบบย่อยด้านงาน

5. ระบบย่อยด้านคน สามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน

- องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กร
- ลักษณะปรัชญาของภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในองค์กร
- องค์ประกอบอย่างเป็นทางการขององค์กร เช่น การบริหาร งานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผล การสื่อสาร เป็นต้น
- องค์ประกอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมต่อต้านและการรวมกลุ่ม ทัศนคติ บรรทัดฐาน ความรู้สึก ค่านิยม และสถานภาพของสมาชิกในองค์กร

6. ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบย่อยนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้องค์กรต้อง

มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกหลายๆทาง จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

การบริหารองค์กร

เฮนรี่ แอล. สิซค์ (Henry L. Sisk, 1969) อธิบายว่า การบริหาร คือ การรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ

คูนทซ์ (Koontz, 1972) อธิบายว่า การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

เอิร์นเนสท์ เดล (Ernest Dale, 1969) อธิบายว่า การบริหาร คือ กระบวนการจัดองค์กรและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า

เฮนรี่ ฟาโยล์ (Henri Fayol, 1949) กล่าวว่า การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมงาน นอกจากนั้น เฮนรี่ ฟาโยล์ ยังได้เสนอหลักการบริหารเพิ่มเติม 14 หลัก ดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ
2. อำนาจหน้าที่
3. วินัย
4. เอกภาพของการบังคับบัญชา
5. เอกภาพของการอำนวยการ
6. หลักผลประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองผลประโยชน์ส่วนรวม
7. การจ่ายค่าตอบแทน
8. การรวมอำนาจ
9. ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
10. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
11. ความเสมอภาค
12. ความมั่นคงของบุคคล
13. ความคิดริเริ่ม
14. ความรักใคร่ในหมู่คณะ

ในขณะที่ เชสเตอร์ ไอ. เบอร์นาร์ด (Chester I. Bernard, 1938) เชื่อว่าหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของการบริหาร คือ การส่งเสริมความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทั้ง เฮนรี่ ฟาโยล์ และ เชสเตอร์ ไอ. เบอร์นาร์ด จึงเห็นว่าลักษณะสำคัญขององค์กรมี 4 ประการ คือ

ประการแรก องค์กรจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน หมายความว่าคนงานจะถูกจัดแบ่งไปตามกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มหน้าที่

ประการที่สอง เอกภาพของการบังคับบัญชา คือ สมาชิกขององค์กรแต่ละคนจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

ประการที่สาม ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ว่าจะต้องกำหนดให้ชัดเจนภายในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงาน

ประการที่สี่ ผู้บริหารควรประสานงาน โดยใช้กลไกที่ทำให้แน่ใจว่ามีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์กร

เฮนรี่ มินท์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg, 1979) ได้ศึกษาการทำงานของผู้บริหาร พบว่างานของผู้บริหารมี 10 บทบาท ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ๆ คือ

1. ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล มี 3 บทบาท ได้แก่
   1.1 เป็นประมุข ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่เป็นสัญลักษณ์หรือตัวแทนขององค์กร
   1.2 เป็นผู้นำ ผู้บริหารจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ มีการจูงใจ และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
   1.3 เป็นผู้ติดต่อ ผู้บริหารจะต้องสร้างเครือข่ายการติดต่อข้อมูลข่าวสารในองค์กร
2. ด้านกระบวนการข้อมูลข่าวสาร มี 3 บทบาท ได้แก่
   2.1 เป็นเครื่องรับข่าวสาร ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
   2.2 เป็นผู้กระจายข่าว ผู้บริหารจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นข้อเท็จจริงและค่านิยมไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา
   2.3 เป็นโฆษก ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานแก่ประชาชนที่อยู่นอกองค์กร

3. ด้านการตัดสินใจ มี 4 บทบาท ได้แก่

3.1 เป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารจะต้องออกแบบและมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการ ปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงองค์กร

3.2 เป็นผู้ขจัดปัญหา ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรประสบปัญหา

3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องควบคุมและจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน เครื่องมือ และเวลา

3.4 เป็นผู้เจรจาต่อรอง ผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองในกิจกรรมต่างๆ

จอร์จ อาร์. เทอร์รี่ (George R. Terry, 1981) ได้กล่าวถึงลักษณะของการบริหารองค์กร ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. การบริหารเป็นงานที่มีจุดมุ่งหมาย ซึ่งหมายความว่า การบริหารงานนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก่อน ไม่ว่าจะอย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตาม ส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทั้งสังคมภายในและภายนอกองค์กร

3. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ทั้งนี้เพราะคนเราแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

4. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีจากการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ในกรณีที่เจ้าของธุรกิจไม่สามารถบริหารงานเอง จึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถทางการบริหารมาบริหารงานแทน

5. การบริหารเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ และศึกษา ฝึกฝนให้เกิดความรู้ ความชำนาญได้

6. การบริหารจะมีประสิทธิภาพดี ก็ต้องได้อาศัยความรู้ ความชำนาญ และการฝึกฝนอบรมด้านการบริหารมาโดยเฉพาะ ดังจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานโดยตรง แต่จะต้องมีความรู้ในการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร ฯลฯ

7. การบริหารเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แต่สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารดำเนินไปอย่างไรได้ผลดี มีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็คือ ผลงาน ผลงานจึงเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

8. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเอง คณะผู้บริหารอาจเป็นกลุ่มบุคคลอื่นที่มี

ความสามารถทางด้านการบริหารทำหน้าที่บริหารในนามของเจ้าของธุรกิจ ยกเว้นในองค์กรขนาดเล็กที่เจ้าของมักเป็นผู้บริหารเอง

สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารองค์กรสมัยใหม่ในยุคดิจิตอลทศวรรษที่ 21 ต้องเป็นการบริหารจัดการด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนางาน กำหนดนโยบาย และมีกระบวนการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจกับลูกค้าที่เป็นลักษณะปัจเจกบุคคลที่เป็นเลิศ เสนอว่าการบริหารองค์กรควรประกอบด้วย

1. การวิจัยและพัฒนา (Research and development) ต้องค้นหานวัตกรรมให้เกิดขึ้นเพื่อที่จะได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา โดยต้องเปิดหาแหล่งความคิดใหม่ๆ เพื่อการค้นคว้าจากพนักงานทุกระดับภายในองค์กร ด้วยการให้รางวัลในการจูงใจจะได้นำไปสู่การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งยังต้องมีสายสัมพันธ์กับนักวิชาการ ผู้ประกอบการ หรือเอกชนรายอื่น เพื่อการลดต้นทุนและต่อยอดทางธุรกิจ ซึ่งบางครั้งธุรกิจต้องเสียเงินจำนวนมากไปซื้อลิขสิทธิ์ผลวิจัยของต่างประเทศที่ทำเรียบร้อยแล้วมาพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. การเงิน (Financial) ต้องสรรหาเงินมาลงทุนในหน่วยธุรกิจขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งต้องหมั่นดูแลสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร โดยให้พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบถึงความเป็นไปของธุรกิจ

3. กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) ต้องมีการวางแผนที่จะขยายตัวไปสู่ตลาดต่างประเทศ มิใช่แต่จะรุกตลาดภายในประเทศเพียงอย่างเดียว เพราะนับวันการเปิดเสรีทางการค้าจะทำให้คู่แข่งขันรายใหญ่เข้ามาประเทศ

4. กระบวนการผลิต (Production Process) ต้องผลิตสิ่งที่จะขายได้ ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ไม่ใช่ผลิตได้ตามที่องค์กรต้องการผลิต ลูกค้าจะต้องการหรือไม่ก็ตาม นับว่าเป็นเรื่องที่ผิด รวมทั้งต้องลดปริมาณของเสียให้เหลือน้อยที่สุด

5. ระบบข้อมูลข่าวสาร (Data System) ต้องมีการติดตามความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้ทันกาลเวลา และทันความต้องการใช้ของธุรกิจด้วย ซึ่งต้องประมวลทุกอย่างเข้าด้วยกันตั้งแต่ข้อมูล (Data) การบริหารข้อมูล และการเข้าถึงข้อมูล จะทำให้ข้อมูลนั้นถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร

6. การตลาด (Marketing) ให้ทุกคนที่อยู่ในแต่ละแผนกแต่ละฝ่ายคิดว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนทุกฝ่ายในการทำการตลาด มิใช่หน้าที่ของฝ่ายการตลาดแต่เพียงอย่างเดียว โดยจะต้อง

สร้างเป็นวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร อย่างไรก็ตาม ฝ่ายการตลาดก็ต้องทำหน้าที่อธิบายชี้แจง และมีแผนการตลาดที่ชัดเจนในการสร้างกลยุทธ์ที่จะทำให้ชนะคู่แข่งขัน

7. การบริหาร (Management) ผู้บริหารทุกระดับชั้นนอกจากจะทำการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยขององค์กรแล้ว ยังต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักการตลาดด้วย เนื่องจากปัจจุบันต้องบริหารงานภายใต้แนวคิดให้คุณค่าแก่ลูกค้า (Consumer Value)

8. ผู้จัดจำหน่าย (Vendor Partnering) การทำธุรกิจสมัยนี้ การมีเครือข่ายทางธุรกิจที่จะต่อแขนต่อขา จะทำให้องค์การมีความสามารถในการส่งสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้าได้มากและทั่วถึงขึ้น

9. การทำให้ลูกค้าคิดว่า ลูกค้าก็คือหุ้นส่วนของกิจการ จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่า "เขาเปรียบเสมือนเจ้าของบริษัท" จึงควรจะสนับสนุนธุรกิจ และไม่ไปซื้อหรือใช้บริการกับธุรกิจอื่นๆ องค์กรจึงต้องตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ทัน ไม่ใช่เพียงแค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่การตอบสนองนั้นยังต้องมีเรื่องของคุณภาพแฝงเข้าไปอยู่ด้วย ปัจจุบันลูกค้ามีความพร้อม มีความพอใจ และมีความเต็มใจที่จะจ่ายเงินในจำนวนที่มากกว่าเพื่อซื้อสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่า

10. คนกลาง (Middlemen) ในระบบธุรกิจปัจจุบันมีอยู่หลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นค้าปลีก ค้าส่ง ร้านค้าสะดวกซื้อ เป็นต้น ซึ่งคนกลางเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จทางการตลาด ในการกระจายผ่านผู้ค้าคนกลางไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย ให้ได้รับความพึงพอใจ หรือถึงผู้บริโภคโดยตรง ดังนั้น จึงต้องมีการรักษาสัมพันธภาพไว้ให้ยาวนาน

สรุปแล้ว การบริหาร คือ กระบวนการจัดการ การจัดองค์กร การควบคุม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

<u>การจัดการองค์กร</u>

มนัส บารมีชัย (2526) อธิบาย ความหมายของการจัดการองค์กรว่า คือ วิธีการ ขั้นตอน หรือรูปแบบในการปฏิบัติงานของผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกระดับ ทุกสายงาน และทุกประเภทกิจการหรือองค์กรในการจัดหรือบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ ให้มีผลออกมา อย่างมีคุณภาพและคุ้มค่าสูงสุด อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และประหยัด โดยมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

หอสมุดกลาง ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การวางแผน
2. การจัดระบบและรูปแบบองค์กร
3. การจัดกำลังคน
4. การสั่งหรือดำเนินการ
5. การควบคุม

ในขณะที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2536) กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของฝ่ายจัดการ ได้แก่

1. การกำหนดนโยบาย
2. การวางแผน
3. การจัดองค์กร
4. การอำนวยการ
5. การควบคุมงาน
6. การประเมินผลงาน

โดยที่โครงสร้างทั่วไปของการจัดการมี 4 ประการ คือ

1. Goals หมายถึง เป้าหมายขององค์กร คือ สิ่งที่องค์กรปรารถนาให้บรรลุความมุ่งหวังที่ตั้งใจไว้ ซึ่งอาจมีได้หลายประการ

2. Objectives หมายถึง วัตถุประสงค์ขององค์กร ความต้องการสูงสุดขององค์กร ในองค์กรขนาดเล็ก Goals และ Objectives อาจเป็นสิ่งเดียวกัน

3. Policies หมายถึง นโยบายองค์กร หรือ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยที่วัตถุประสงค์เดียวกันอาจมีวิธีปฏิบัติงานได้หลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น

4. Planning หรือ การวางแผน หมายถึง การตระเตรียมการเพื่อการปฏิบัติงาน หากแผนงานใดที่กระทำไปแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ แผนงานนั้นก็อาจถูกกำหนดเป็นนโยบาย และใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติต่อไป

ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ และให้ได้ผลผลิตสูงที่สุด

ดรุณี หิรัญรักษ์ (2530) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถ ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ วิธีการจัดการองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมที่ทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละแห่งนั้นบรรลุเป้าหมายของการประกอบการ

ฮอดจ์ บี. เจ. และ แอนโทนี ดับเบิ้ลยู. พี. (Hodge, B. J. and Anthony W. P., 1984) กล่าวไว้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะปรากฏว่ามีการจัดการโครงสร้างองค์กร รูปแบบองค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการของสิ่งแวดล้อม

เช่นเดียวกับ เดนิส มาเควล (Denis Maquail, 1987) ที่ได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันว่าองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์อยู่ท่ามกลางแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์อยู่ภายใต้แรงกดดันทางสังคม การเมือง และที่สำคัญที่สุด คือ แรงกดดันเศรษฐกิจ ซึ่งการขยายตัวขององค์กรหรือการขยายตัวของการตลาดในปัจจุบันมีปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นตัวชี้นำทั้งสิ้น

เดนิส มาเควล (Denis Maquail, 1987) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อปรับตัวขององค์กรนั้นมีทั้งในทางบวกและลบ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยผู้ส่งสาร หมายถึง ปัจจัยซึ่งขึ้นกับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ การจัดการ และผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ
2. ปัจจัยผู้รับสาร ในส่วนของสื่อสิ่งพิมพ์ก็หมายถึง ผู้อ่าน นั่นเอง ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความต้องการและความสนใจของผู้อ่าน
3. ปัจจัยแวดล้อม หรือปัจจัยที่มาจากแหล่งอื่นที่มีความเกี่ยวพันและมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรตามสภาวการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม หรืออื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมหรือกำหนดให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร อันได้แก่ เหตุการณ์บ้านเมืองต่างๆ คู่แข่ง โฆษณา แนวโน้มของสังคม นโยบายของรัฐ เป็นต้น

ไลแมน ดับเบิ้ลยู. พอร์ทเตอร์ (Lyman W. Porter, 1991) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า มี 2 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่ ปัจจัยภายนอก และ ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ

1. สภาพเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจรุ่งเรือง องค์กรธุรกิจย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เจริญขึ้น ถ้าภาวะเศรษฐกิจซบเซา องค์กรย่อมเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่แย่ลงหรือเลิกกิจการไปในที่สุด

2. สภาพสังคม หมายรวมถึง ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของคนในสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร มีอิทธิพลทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไป

3. เทคโนโลยี ความรู้ด้านการจัดการ การผลิต หรือเครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัย ย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน องค์กรใดถ้าไม่ปรับตัว ไม่นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ ย่อมล้าหลังและพ่ายแพ้ในการแข่งขัน เพราะไม่สามารถลดต้นทุนหรือลดเวลาการผลิตให้ต่ำลงได้ หรือไม่สามารถบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า

4. คู่แข่งขัน โดยเฉพาะธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการแข่งขันกันสูงมาก ต้องมีการปรับปรุงองค์กรให้สู้กับคู่แข่งหรือเหนือกว่าให้ได้

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ

1. เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นเหตุให้มีการยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมและการสร้างตำแหน่งหน้าที่การงานใหม่ขึ้นมา

2. ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของหน่วยงานย่อยต่างๆเกิดจากปัญหาความไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดบทบาทหน้าที่การงานใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆได้ดียิ่งขึ้น

3. การนำเทคโนโลยีและเครื่องมือ เครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้แทนแรงงาน ทำให้รวดเร็วและลดต้นทุน เช่น การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการกับระบบข้อมูลแทนการใช้เครื่องพิมพ์ดีด

4. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปตามนโยบายที่เปลี่ยนไป

5. บุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น การย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง การลาออก นอกจากนี้ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลต่อองค์กรอีกด้วย

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจเกิดจากการเปลี่ยน

แปลงตามธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงตามวิวัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงตามการกำหนดของบุคคล หรือการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนไป แม้แต่สภาพเศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะปัจจุบันที่เป็นช่วงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

โรเจอร์ และ แมคนิทีฟ (Roger and Mcnitive, 1994) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นมา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในด้านโครงสร้างขององค์กร สถานภาพ และบทบาทของคนในองค์กร หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ซึ่งถือเป็นความพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยน ปรับตัว และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

สำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวก็เป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลกำไรตอบแทน จากสภาวะการแข่งขันที่มากขึ้นทุกขณะ การปรับตัวในทิศทางต่างๆ ของสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวจึงต้องเกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรจึงสามารถช่วยเป็นกรอบในการอธิบายและวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับสำนักพิมพ์ เพื่อประกอบการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการและสถานภาพทางธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในปัจจุบัน ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

3. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด

<u>ความหมายของการตลาด</u>

การตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538) ตามที่สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ให้คำนิยาม ไว้ว่า กระบวนการการวางแผน การบริหารแนวความคิด การตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่ายความคิด สินค้า และบริการ เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยน โดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความพึงพอใจของบุคคล

ฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler, 2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผนและการบริหารแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การกำหนดราคาการส่งเสริม

การตลาด การจัดจำหน่าย สินค้า บริการ หรือแนวคิด เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยน เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สุชิน นะตะปา (2541) ได้ให้ความหมาย การตลาด ไว้ว่า หมายถึง การที่องค์การใช้ความพยายามทั้งสิ้นเพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้า เพื่อมุ่งให้เกิดยอดขายและกำไรในที่สุด

จากความหมายข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายของการตลาดได้ว่า การตลาด หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่ก่อให้เกิดการไหลผ่านของสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค โดยอาศัยกระบวนการวางแผนและบริการแนวความคิดในเรื่องส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งประกอบผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมทางการตลาด เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภค ขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

<u>กลยุทธ์ทางการตลาด</u>

กลยุทธ์ทางการตลาดนั้นมีอยู่มากมาย แต่ที่เป็นที่รู้จัก และเป็นพื้นฐานที่สุดก็คือ การใช้ส่วนประสมการตลาด (Marketing mix) กิตติ สิริพัลลภ ได้เขียนถึงแนวคิดในการจัดการการตลาดไว้ดังนี้

4P และ 4C

1. Product คือ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์

สมัยก่อนการทำธุรกิจจะเริ่มต้นคิดว่าจะผลิตสินค้า หรือบริการอะไรแล้วนำไปเสนอขายผู้บริโภค ถ้าขายไม่ได้แทนที่จะปรับปรุงสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค กลับมุ่งเน้นที่พนักงานขาย จึงเกิดการยัดเยียดขาย ซึ่งทำให้ธุรกิจถูกมองในแง่ลบ ความคิดนี้ ปัจจุบันเชื่อว่าเป็นความคิดที่ไม่สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ สมัยนี้จุดเริ่มต้นของธุรกิจต้องลืมฝ่ายผลิตไปก่อน คือ อย่าเพิ่งเริ่มจากบริษัทเราผลิตอะไรได้ การตลาดต้องเริ่มต้นจากผู้บริโภค นักการตลาดต้องศึกษาผู้บริโภคอย่างจริงจัง ต้องมีข้อมูลผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง หรือที่เรียกว่า "Consumer Insight" การวางแผนผลิตภัณฑ์จึงมีเป้าหมายอยู่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงที่สุด ดังนั้นการจัดการ Product จึงเป็นการจัดการที่เกี่ยวกับการตอบสนอง "Consumer's Need"

2. Price คือ การกำหนดราคา

สมัยก่อนฝ่ายที่บันทึกตัวเลข เช่น ฝ่ายบัญชีจะมีบทบาทสำคัญมากในการตั้งราคาสินค้า เพราะการตั้งราคาสมัยก่อนใช้วิธีเอาต้นทุนเป็นเกณฑ์ ทำให้ราคาสินค้าบางครั้งสูงกว่าราคาตลาด และสูงกว่าราคาที่ผู้บริโภครับได้ หรือบางครั้งอาจจะต่ำกว่าที่ผู้บริโภคคาดเดาเอาไว้ ซึ่งทั้ง 2 กรณี ไม่เป็นผลดีต่อองค์กรทั้งสิ้น การตั้งราคาควรเริ่มต้นจากผู้บริโภค นักการตลาดต้องกำหนดว่า ราคาใดเป็นราคาที่ผู้บริโภคยอมรับแล้วจึงคำนวณกลับมาหาต้นทุน หลายๆ ครั้ง การตั้งราคาต่ำกว่า "ต้นทุนรวม" แต่สูงกว่า "ต้นทุนผันแปร" ทำให้บริษัทมีกำไรมากกว่าการตั้งราคาสูง แต่ขายไม่ได้ การตั้งราคาจึงพิจารณาจาก "Cost of Consumer's Appreciation" คือ ราคาที่ลูกค้าชื่นชอบ (Consumer's Appreciation) หรือ ความพอใจของลูกค้า (Consumer's Satisfaction) แนวคิดของ Appreciation คือ ให้มากกว่าลูกค้าคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ลูกค้ารักและศรัทธา ผลของมันมีค่ามากกว่าลูกค้าพอใจ เพราะนอกจากลูกค้าจะซื้อซ้ำ บอกต่อ แล้วยังปกป้อง และรอคอยสินค้าของอีกด้วย ดังนั้น การตั้งราคาสินค้า และการเลือกกลยุทธ์ราคาในการส่งเสริมการขายต้องเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

3. Place คือ การจัดจำหน่าย

จากแนวคิดเดิม การจัดการด้านช่องทางการจัดจำหน่าย จะมุ่งเน้นเรื่องการหาช่องทางการขาย คือหาร้านค้าปลีกให้มากที่สุด ถ้าใช้พนักงานขายก็จะต้องกระจายให้ครอบคลุมพื้นที่ขายให้มากที่สุด การกระจายร้านค้า หรือสาขาเริ่มชะลอตัวในช่วงก่อนและระหว่างภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เพราะราคาที่ดินสูงขึ้นมากจนทำให้การขยายสาขา หรือร้านค้าในรูปแบบเดิม ไม่คุ้มทุน ประกอบกับกระแสของเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยการจัดการให้สะดวกขึ้น การติดต่อค้าขายทางโทรศัพท์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต และแม้แต่การให้บริการ 24 ชั่วโมง เหล่านี้เป็นการตอบสนองความสะดวกที่ผู้บริโภคจะได้รับการจัดการด้าน Place จึงเป็นการจัดการด้าน "Convenience" ทั้งการซื้อ และการติดต่อกับลูกค้า

4. Promotion คือ การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายในยุคแรก พนักงานขายถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญมาก ต่อมาเมื่อการสื่อสารพัฒนาขึ้นทำให้เครือข่ายของการสื่อสารครอบคลุมพื้นที่ได้กว้างขาง ความสำคัญเริ่มไปอยู่ที่การใช้ "สื่อโฆษณา" เช่น ทีวี วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังโฆษณา เป็นต้น โดยไม่ได้พิจารณา ประสิทธิผลของวิธีการเหล่านี้ ต่อมานักการตลาดเริ่มวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของการใช้สื่อ เพราะพฤติกรรมของผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนไปทำให้การใช้วิธีการเดิมและสื่อเดิมอาจไม่ได้ผล คนดูโทรทัศน์ถือรีโมตคอนโทรลเตรียมเปลี่ยนช่อง คนอ่านหนังสือพิมพ์เลือกอ่านบางหน้า พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้โฆษณาในแบบเดิมๆ ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ นักการตลาดจึงเริ่ม

พัฒนาสื่อสารการตลาดในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้สามารถสร้างความรู้จักในตรายี่ห้อ (Brand Awareness) และสร้างความรู้ ความเข้าใจในตรายี่ห้อ (Brand Knowledge) ได้ ในยุคนี้จึงเป็นยุคของ "Communication" ต้องคำนึงถึง "จุดติดต่อ" (Contact Point) ใหม่ๆ เพื่อให้สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้จะเห็นได้ว่า โทรศัพท์เคลื่อนที่ เสื้อผ้า เครื่องแต่งตัว ของใช้เบ็ดเตล็ด และอื่นๆ อีกมากมาย ล้วนใช้เป็นจุดติดต่อในการสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับสินค้าได้ทั้งสิ้น

สรุปแล้ว 4P เป็นเรื่องของการจัดการ 4C ดังนี้

Product → Consumer's Need

Price → Cost of Appreciation

Place → Convenience to Buy

Promotion → Communication

กิตติ สิริพัลลภ ยังได้กล่าวถึงอีก 2P และ 2C ได้แก่

1. People หรือ บุคลากรทางการตลาด คนที่ทำหน้าที่ทางการตลาด ปัจจุบันประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ทางการตลาดโดยตรง และผู้ที่มาจากพื้นความรู้อื่น ซึ่งมีทั้งไปอบรมศึกษาทางการตลาดเพิ่มเติม และอาศัยบริบทจากองค์กรหรือประสบการณ์เป็นแนวทางในการทำงาน การตลาดบางครั้ง คล้ายๆ กับเป็น "สามัญสำนึก" (Common Sense) จริงๆ แล้วมีหลักการซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง นักการตลาดจะต้องรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รอบคอบ รอบรู้ ดูทันสมัย ใฝ่ใจสังเกต มองเหตุการณ์ไกล มีวินัย และจริยธรรม

2. President คือ ประธานกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง หรือที่เรียกว่า "CEO" ซึ่งเป็น P ที่จะกำหนดทิศทางของทั้ง 5P ที่กล่าวมา เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร เป็นผู้อนุมัติกลยุทธ์การตลาด เป็นผู้อนุมัติงบประมาณการตลาด ฯลฯ หากประธานกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงองค์กรใดไม่เคยคิดจะปรับกลยุทธ์ หรือปรับไม่เป็น ทิศทางขององค์กรจะไปในทางที่ไม่ค่อยถูกต้องนัก ดังนั้น CEO ควรใช้ความเก่งให้ถูกทาง คือ เอาบทเรียนในอดีตมาเป็นอุทาหรณ์ในการทำงาน หมั่นศึกษาความเปลี่ยนไปของตลาด รวมทั้งศึกษาศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อที่จะเป็นแม่ทัพที่แข็งแกร่ง และสามารถนำพาองค์กรให้รุ่งเรืองได้ตลอดไป

ในขณะที่ สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548) ได้เสนอถึงการตลาดยุคใหม่ว่าควรมีการเพิ่มอีก 6P

1. Planning หมายถึง การวางแผน โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและสามารถใช้ประโยชน์ในอนาคตได้

2. Public Relation หรือ การรักษาสัมพันธภาพกับสื่อมวลชน เนื่องจากสื่อมวลชนจะเป็นกระบอกเสียงแทนองค์กรกับสินค้า โดยธุรกิจไม่ต้องไปทำสงครามราคา

3. Packaging คือ การบรรจุหีบห่อ ซึ่งไม่ใช่รูปทรงสวยงามเพียงอย่างเดียว แต่ชื่อสินค้า (Brand Name) โลโก้ (Logo) การออกแบบฉลาก (Design of Label) ต้องมีความสอดคล้องกับยุคสมัย

4. People ได้แก่ บุคลากรของบริษัท ในยุคปัจจุบันนี้จะแพ้หรือชนะกันตรงที่ธุรกิจใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ เก่ง มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลากรที่เข้ากับสินค้ามากกว่ากัน

5. Power หมายถึง บารมี ผู้บริหารในองค์กรได้สร้างบารมีและสายสัมพันธ์ทั้งในวงการธุรกิจไว้มากน้อยเพียงใด

6. Promise คือ คำมั่นสัญญา ต้องมีคำมั่นสัญญาที่เป็นจริงกับลูกค้าในลักษณะไร้กาลเวลา (Longevity) คือเป็นจริงเสมอทุกที่ทุกเวลาทุกสถานที่

นอกจากนี้ กิตติ สิริพัลลภ ยังได้กล่าวถึง 4F ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่เกี่ยวกับผู้บริโภคไทยโดยเฉพาะ ดังนี้

1. Face คนไทยเรื่อง "หน้าตา" เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การทำให้ลูกค้ามีความภูมิใจ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญ เป็นคนพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้านำเสนอได้ว่า "สำคัญกว่า" ลูกค้ารายอื่นๆ ได้ยิ่งจะชนะใจลูกค้ามากขึ้น

2. Friend คือ เพื่อนฝูง คนไทยให้ความสำคัญกับเพื่อนมาก จะเห็นได้ว่ามีการรวมกลุ่มกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คนๆ หนึ่งอาจเป็นสมาชิกของหลายๆ กลุ่ม อิทธิพลของกลุ่มทำให้คนในกลุ่มมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน เกิดการใช้สินค้าและบริการคล้ายๆ กัน มีทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งใกล้เคียงกัน ดังนั้น "กลยุทธ์เพื่อนแนะนำเพื่อน" หรือ "Friend get Friend" หรือ "Member get Member" จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เพราะถ้าคนหนึ่งในกลุ่มใช้สินค้าหรือบริการใด ย่อมมีแนวโน้มที่สมาชิกคนอื่นในกลุ่มจะใช้สินค้า หรือบริการนั้นๆ ด้วย เนื่องจากคนที่เป็นเพื่อนกันมักจะคบหากับคนที่มีภูมิหลังคล้ายๆ กัน เช่น มีฐานะใกล้เคียงกัน อาชีพเดียวกัน มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เป็นต้น

การใช้ "กลยุทธ์ปากต่อปาก" หรือ "Buzz (Viral) Marketing" เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่เหมาะสม เพราะการที่คนในกลุ่มที่เป็นเพื่อนชักจูงให้ซื้อสินค้าหรือบริการ ย่อมจะมีน้ำหนักน่าเชื่อถือ มากกว่าการได้ยินจากโฆษณา หรือคนอื่นที่ไม่รู้จัก จะเห็นว่าปัจจุบันการใช้ "Web board" ในอินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อให้เกิด "Buzz Marketing" ที่ได้ผลดีเครื่องมือหนึ่ง

3. Family หมายถึง ความรัก ความอบอุ่นในครอบครัว เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด การจัดการแคมเปญทางการตลาดที่มุ่งตรงต่อครอบครัวเป็นกลยุทธ์ที่ดี เพราะคนไทยมักไปไหนมาไหนทั้งครอบครัว ถ้าเราเชิญเฉพาะลูกค้า ลูกค้าอาจปฏิเสธเนื่องจากต้องใช้เวลาทำกิจกรรมกับครอบครัว แต่ถ้าเชิญทั้งครอบครัวลูกค้าสามารถมาร่วมงานได้ และยังมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในฐานะที่ให้เกียรติแก่ครอบครัวเขาด้วย

4. Fortune หรือ เรื่องโชคลาง ถือเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งสำหรับคนไทยทุกเพศ ทุกวัย ทุกฐานะ และทุกระดับความรู้ ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมครอบครัว

ตามพระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พุทธศักราช 2485 ได้ให้ความหมายคำว่า "วัฒนธรรม" ไว้ดังต่อไปนี้

"วัฒนธรรม" หมายถึง ลักษณะที่แสดงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบ ความกลมเกลียว ก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีงามของประชาชน (เป็นการชี้ชวน เชิญชวน วิงวอนให้ประชาชนร่วมกัน ทำให้เกิดความเจริญงอกงาม ให้มีความดีงามขึ้น ไม่ใช่เพียงแต่รับมรดกกันมา แต่จะต้องรักษาของเดิมที่ดี แก้ไขดัดแปลงของเดิมที่ควรแก้ หรือดัดแปลงวางมาตรฐานความดีความงามขึ้นใหม่ แล้วส่งเสริมให้เป็นลักษณะที่ดีประจำชาติสืบต่อไปจนถึงอนุชนรุ่นหลัง

คำว่า "วัฒนธรรม" ถอดศัพท์มาจาก "culture" ของภาษาอังกฤษ ซึ่งมีรากศัพท์มาจาก "cultura" ในภาษาละติน มีความหมายว่า การเพาะปลูกหรือการปลูกฝัง อธิบายได้ว่ามนุษย์เป็นผู้ปลูกฝังอบรมบ่มนิสัยให้เกิดความเจริญงอกงาม

วัฒนธรรมจึงเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของสังคมเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดในสถานการณ์ต่างๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจและชาบซึ้งร่วมกัน

วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน เป็นแนวเดียวกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกในสังคม มีการสืบทอดเป็นมรดกทางสังคมต่อกันมาจากอดีตหรืออาจเป็นสิ่งประดิษฐ์

คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ หรืออาจรับเอาสิ่งที่เผยแพร่มาจากสังคมอื่น ทั้งหมดนี้หากสมาชิกยอมรับและยึดถือเป็นแบบแผนประพฤติปฏิบัติร่วมกันก็ย่อมถือว่าเป็นวัฒนธรรมของสังคมนั้น

วัฒนธรรมย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขและกาลเวลา เมื่อมีการประดิษฐ์หรือค้นพบสิ่งใหม่ วิธีใหม่ที่ใช้แก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมได้ดีกว่า ย่อมทำให้สมาชิกของสังคมเกิดความนิยม และในที่สุดอาจเลิกใช้วัฒนธรรมเดิม การจะรักษาวัฒนธรรมเดิมไว้จึงต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาวัฒนธรรมนั้นให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพตามยุคสมัย

วัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มชนในสังคมใหญ่ ย่อมมีเนื้อหา รูปแบบ บทบาท และหน้าที่แตกต่างกันไป หากว่าความแตกต่างนั้นไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อสังคมโดยส่วนรวมแล้ว ก็สมควรให้กลุ่มชนทั้งหลายมีโอกาส เรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน สภาพความแตกต่างเช่นนี้เป็นธรรมชาติของวัฒนธรรม

ซึ่งพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่มีส่วนในการบริหารและการพัฒนาสังคมอีกชนิดหนึ่ง ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมอย่างแท้จริง เพราะวัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในสังคมนั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เป็นตัวบทอย่างเช่นกฎหมาย แต่ยึดถือและเป็นที่ยอมรับของสังคมนั้น และมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในสังคม สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ของสังคม และที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะสังคมที่มีวัฒนธรรมไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการดำเนินชีวิตของสังคมที่ถูกถ่ายทอดจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน

ดังนั้น หน่วยสังคมใดที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทาง มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี เมื่อสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนคนมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับรูปแบบสังคมมีพัฒนาการอย่างไม่หยุดยั้ง การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องจะทำให้สังคมเต็มไปด้วยระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่น ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของคนในสังคมได้

ในทางบริหารจัดการ การพัฒนาหน่วยหนึ่งหน่วยใดของสังคมจึงควรใช้วัฒนธรรมของสังคมนั้นเป็นเครื่องมือในการแก้ไข โดยการสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยสังคม

จึงพอสรุปได้ว่า หน่วยสังคมทุกหน่วยย่อมมีวัฒนธรรมที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับและไม่ได้รับการยอมรับสำหรับสังคมนั้นๆ

ครอบครัวถือเป็นหน่วยสังคมที่เล็กที่สุดและเป็นจุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมที่เรียกว่า "วัฒนธรรมครอบครัว" เนื่องจากครอบครัวเป็นแหล่งแรกในการปลูกฝังวัฒนธรรมให้กับคนในสังคม วัฒนธรรมครอบครัวจึงมีอยู่ในทุกครัวเรือนที่อยู่รวมกันโดยอาศัยความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการแต่งงาน โดยสมาชิกในครอบครัวจะเลียนแบบ เรียนรู้และรับความคิด วิถีการดำเนินชีวิตจากคนในครอบครัวและเครือญาติใกล้ชิด เนื่องมาจากครอบครัวเป็นหน่วยทางสังคมที่มีหน้าที่ในการผลิตสมาชิกให้แก่สังคม ถ่ายทอดความรู้ วิชาชีพ รวมถึงความชำนาญด้านเทคนิคต่างๆ และต้องอบรมสั่งสอนสมาชิกให้เป็นพลเมืองดี ความกตัญญูกตเวที ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมจรรยา เชื่อฟัง และเคารพผู้ใหญ่ เป็นต้น

ส่วนวิถีชีวิตที่คนในแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละองค์กรยึดถือปฏิบัติเรียกว่า "วัฒนธรรมองค์กร" ซึ่ง บุญคลี ปลั่งศิริ (2548) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ใช้เวลาค่อนข้างนาน วัฒนธรรมบางอย่างจางไป หรือหายไปจากองค์กร และมีวัฒนธรรมองค์กรใหม่เข้ามา องค์กรที่วัฒนธรรมไม่มีความยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะทำได้ยาก ศาสตร์การบริหารสมัยใหม่จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่พึงประสงค์ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมา ในขณะเดียวกันก็จะต้องขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสมให้หมดไปจากองค์กร วัฒนธรรมในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมาได้ องค์กรต้องคอยสำรวจตัวเองว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน

การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะต้องทำจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง โดยการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัติจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อเป็นรูปแบบให้พนักงานปฏิบัติตาม

ปัญหาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่อยู่ที่ตัวผู้บริหารเป็นหลัก วัฒนธรรมองค์กรจึงเสมือนระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกว่าองค์กรมีลักษณะเด่นต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักตัวเอง และเข้าใจว่าลักษณะของตัวเองเหมือนหรือแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการจะสร้างอย่างไร และจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างไร

กริช สืบสนธิ์ (2535) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยเสนอว่าองค์ประกอบที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง มีดังนี้

1. ค่านิยมขององค์กร ถือเป็นหัวใจของวัฒนธรรม ที่คอยชี้นำพนักงานให้เดินไปในทิศทางการทำงานอันพึงประสงค์นำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. วีรบุรุษขององค์กร คือ บุคคลที่เป็นตัวแทน เป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ อาจมีได้หลายคนและหลายรูปแบบ
3. ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ เป็นกิจกรรมซึ่งเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สื่อให้เห็นถึงวิถีทางการทำงานในองค์กร มาตรฐานทางพฤติกรรมนี้ เป็นกรอบทางการกระทำและความคิดของคนในองค์กร แล้วถูกสืบทอดกันจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง
4. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการภายในองค์กร เป็นวิธีการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ โดยจะเป็นการนำสารเกี่ยวกับค่านิยม เรื่องราวของวีรบุรุษ ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ ให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

Schultz, 1994 ได้ศึกษาถึงสิ่งบ่งชี้ทางวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. สิ่งบ่งชี้ทางกายภาพ เช่น การตกแต่งสำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน
2. ภาษา เช่น คำขวัญ ศัพท์แสลงที่ใช้ในหน่วยงาน
3. เรื่องเล่า เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ
4. เทคโนโลยี เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้
5. ประเพณี เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน ประเพณีเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง

Alvesson และ Berg, 1992 เรียกสิ่งบ่งชี้ทางวัฒนธรรมองค์กร ว่า สัญลักษณ์ และได้แบ่งสัญลักษณ์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สัญลักษณ์ที่เป็นการกระทำ เช่น การปฏิบัติตัวของผู้บริหาร เพื่อเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน
2. สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา เช่นตำนานเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง สำนวนภาษาขององค์กร

3. สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เช่น อาคารสำนักงาน เอกสารขององค์กร

ในขณะที่ Trice และ Bayer, 1933 แบ่งสิ่งบ่งชี้ทางวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. สัญลักษณ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้สื่อความหมายถึงสิ่งอื่น เช่น ตราประจำหน่วยงาน
2. ภาษา หมายถึง ระบบสัญลักษณ์ที่ใช้เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร เช่น คำขวัญ เพลงประจำองค์กร
3. เรื่องเล่า เช่น ตำนานการต่อสู้ฝ่าฟันของผู้ก่อตั้ง
4. การปฏิบัติ เช่น พิธีการ งานฉลอง ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร

องค์กรจึงต้องคอยหมั่นตรวจสอบระดับของวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้เสมอว่าลดลงหรือมีมากขึ้น และหาวิธีเพิ่มระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ขึ้นมาเรื่อยๆ

อย่างไรก็ตาม เชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมของสังคมหน่วยอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมครอบครัว ย่อมมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่องค์กรที่เป็นกิจการของครอบครัว เพราะบุคลากรใช้เวลา 8 ชั่วโมงต่อวันอยู่ในองค์กร ส่วนเวลาที่เหลืออยู่ในสังคมอื่นๆ เช่น สังคมครอบครัว และเพื่อนๆ นอกองค์กร

ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับภาพรวมของสังคมใหญ่ที่องค์กรนั้นสังกัดอยู่ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะต้องยึดวัฒนธรรมของสังคมใหญ่ไปเสียทุกอย่าง

บุญคลี ปลั่งศิริ (2548) ได้เสนอ แนวคิดการหล่อหลอมองค์กร (Organization Alignment) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กรใน 7 ส่วน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure), ระบบ(System), บุคลากร (Staff), รูปแบบ (Style), ทักษะ (Skill), กลยุทธ์ (Strategy) และ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared vision) ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยกล่าวว่าการหล่อหลอมองค์กรควรเริ่มปรับเปลี่ยนองค์กรจากส่วนที่เป็นรูปธรรมก่อนซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure), ระบบ(System) และ บุคลากร (Staff) เมื่อสำเร็จแล้วจึงค่อยปรับเปลี่ยนส่วนที่เป็นนามธรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรได้แก่ รูปแบบ (Style), ทักษะ (Skill), กลยุทธ์ (Strategy) และ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared vision) นั่นเอง

ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมครอบครัวนี้จะเป็นกรอบในการอธิบายและตอบปัญหานำวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมครอบครัวกับวัฒนธรรมองค์กรให้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่รวมกันในสังคม ย่อมมีความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็น บุคลิกลักษณะ ส่วนบุคคล ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ บรรทัดฐานหรือลักษณะทางวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้

องค์กรสำนักพิมพ์เป็นอีกสถานที่หนึ่งที่รวมความแตกต่างของบุคคลไว้ ดังนั้นย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล ซึ่งเราต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคม และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และแม้คนส่วนมากมองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียและควรขจัดให้หมดไปก็ตาม แต่โดยความจริงความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์เช่นกัน องค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งโดยสิ้นเชิงจะมีบรรยากาศของความเฉื่อยชาขาดชีวิตชีวาและกำลังเดินไปสู่ความตกต่ำ องค์กรใดที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะ นอกจากไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแล้วความขัดแย้งดังกล่าว ยังเป็นเสมือนเครื่องมือไปกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ส่งเสริมการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ ก่อเกิดพฤติกรรมที่มีพลังสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ ดังนั้นประเด็นสำคัญของปัญหาจึงมิใช่อยู่ที่ตัวความขัดแย้งเองแต่อยู่ที่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งมากกว่า

<u>ความหมายของความขัดแย้ง</u>

เค เค ชุง และ ลีออน ซี แมคกินสัน (Kae K. Chung and Leon C. Megginson, 1981) ได้กล่าวถึงความหมายของความขัดแย้งว่า คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจร่วมกันได้

ทรัสตี้ ฟรานซิส เอ็ม (Trusty Francis M., 1971) กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติเมื่อมีสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ที่ต้องทำงานโดยพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน และเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีเป้าหมายหรือวิธีการไปถึงเป้าหมายที่แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านั้นย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งได้

จึงสามารถสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เพราะคนต้องทำงานและอยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่น และอาจเกิดพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีวิธีการที่แตกต่างไปจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการมองปัญหาหรือในการปฏิบัติงาน ประกอบกับการที่มีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน จึงนำไปสู่ความขัดแย้งได้

<u>กระบวนการของความขัดแย้ง</u>

กระบวนการของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เป็นพลวัต และสารมารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ซึ่ง เค ดับเบิ้ลยู โทมัส (K. W. Thomas, 1976) ได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่ซ้อนเร้น (Latent Conflict) อาจกล่าวได้ว่าที่มาของความขัดแย้งในองค์กร คือ การแข่งขันเพื่อทรัพยากรที่มีจำกัด ความต้องการที่จะเป็นอิสระ และมีเป้าหมายหน่วยงานย่อยที่แตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบที่เป็นรากฐานของความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมากเกินกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร รูปแบบความต้องการความเป็นอิสระก็เป็นรากฐานของความขัดแย้งเมื่อคู่กรณีฝ่ายหนึ่งต้องการใช้อำนาจควบคุมเหนือคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง หรือพยายามที่จะควบคุมเนื่องจากเป้าหมายการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นที่มาของความขัดแย้ง และทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องร่วมมือกันในการกระทำใดๆ ในสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2. ความคับข้องใจ (Frustration) กระบวนการความขัดแย้งจะเริ่มต้นขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรับรู้ว่าตนเองหรืออีกฝ่ายเกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายของตน ในความคับข้องใจนั้นสามารถเกิดจากเรื่องใดก็ได้ที่บุคคลซึ่งเกิดความคับข้องใจให้ความสำคัญ และอยากจะให้เป็นไปตามที่คาดหวัง เช่น ความต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงาน หรือแม้แต่ความต้องการส่วนตัวใดๆ หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความคับข้องใจอันได้แก่ การปฏิเสธคำขอ การตกลงกันไม่ได้ การเพิกเฉย ไม่ติดตาม ไม่สนใจความรู้สึกของอีก

I 22561377

ฝ่ายหนึ่ง การละเมิดข้อตกลง หรือการแทรกแซงการกระทำที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรนั้นนอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งในตัวบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้ว ยังสามารถเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลได้อีกด้วย

กรีนเบิร์ค เจ. (Greenberg J., 1997) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 4 ประการของความขัดแย้งภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างๆ ไปด้วยกันไม่ได้
2. มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบ หรือไม่คงเส้นคงวา
3. ปัญหาของความไม่พอดีของรูปแบบการจัดการและสถานภาพในองค์กร
4. ความแตกต่างในการรับรู้

แดเนียล แคทซ์ และ โรเบิร์ต แอล. คาห์น (Daniel Katz and Robert L. Khan, 1978) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์กรไว้ว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา นโยบาย เป็นต้น
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาทของแต่ละบุคคล
4. บุคลิกภาพ และวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน ระเบียบของสังคม เป็นต้น
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในอดีต

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการสื่อสาร

มีผู้กล่าวไว้ว่า การแก้ไขข้อขัดแย้งก็เท่ากับเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งมีวิธีการแก้ไขอยู่หลายวิธีด้วยกัน แต่วิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ การใช้วิธีการสื่อสาร ประกอบกับความ

มีทักษะ มีไหวพริบ และไหวทันของการสื่อสารในแต่ละบุคคล โดยอาศัยการปรึกษาหารือ การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย การตกลงกัน และวิธีตัดสินชี้ขาด ซึ่งแต่ละวิธีจะมีลักษณะเฉพาะของตัวมันเอง กระบวนการในการสนทนาและร่วมมือในการปรึกษาหารือ จึงเป็นส่วนสำคัญในระบบของภาษาเพื่อการสื่อสาร

มานะ จันทร์ศรี (2535) ได้เสนอวิธีการสื่อสารเพื่อช่วยลด หลีกเลี่ยง และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไว้ดังต่อไปนี้

1. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยยึดหลักแบบสูญ-สูญ (Lose-Lose) เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายเป็นฝ่ายสูญเสียทั้งคู่ ซึ่งวิธีการแบบสูญ-สูญนี้มีหลายรูปแบบ คือ

   1.1 วิธีการสูญ-สูญ แบบธรรมดา คือ การประนีประนอมกัน หรือการพบกันครึ่งทาง

   1.2 วิธีการสูญ-สูญ แบบชดเชย คือ การจ่ายเงินทดแทน หรือให้รางวัลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นฝ่ายที่สูญเสียผลประโยชน์

   1.3 วิธีการที่ให้บุคคลผู้มีอำนาจบารมีเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด

   1.4 วิธีการแก้ปัญหาโดยการเสนอข้อระเบียบ กฎเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ

2. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยยึดหลักแบบได้-สูญ (Win-Lose) เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบให้โอกาสฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ผลประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน และสังคมทั่วไป ที่มีการแข่งขันกันสูงทำให้ต้องมีฝ่ายหนึ่งชนะฝ่ายหนึ่งแพ้

3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยยึดหลักแบบได้-ได้ (Win-Win) เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่คู่กรณีต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เป็นลักษณะของการทำให้ความต้องการของทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุผลได้

ดังนั้น การศึกษาการปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์กับการสืบทอดกิจการของครอบครัว จึงใช้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการสื่อสารมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เพื่อศึกษาว่าสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างไร กล่าวคือ สามารถขจัดหรือแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ นั้นให้ลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไปได้ด้วยวิธีการใด

6. แนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดกิจการครอบครัว

จากสถิติการสืบทอดกิจการครอบครัวขนาดย่อม พบว่ามีเพียง 30% เท่านั้น ที่สามารถส่งต่อการสืบทอดจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งและ ยังพบว่า ไม่เกิน 30% จากจำนวนนี้ที่อยู่รอด และสามารถส่งต่อไปยังลูกหลานอีกรุ่นหนึ่งได้

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค (2548) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวมีการเติบโตไม่ต่อเนื่อง หรือไม่สามารถสืบทอด ต่อยอด ขยายตัว หรือเพียงแต่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ เนื่องมาจากการขาดการวางแผน การเฟ้นหาผู้สืบทอดทายาทธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น หากผู้ก่อตั้งต้องการให้ลูกหลานสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อไป ผู้ก่อตั้งควรมีกระบวนการเตรียมความพร้อมสำหรับทายาทที่จะมาสืบทอดกิจการ ดังต่อไปนี้

1. ปลูกฝังแนวคิดและอุดมการณ์ให้ผู้สืบทอดมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจนั้น รวมถึงมีความรัก ความผูกพันที่จะนำมาสู่ความเสียสละทุ่มเทในการสืบทอดธุรกิจ โดยการให้ลูกหลานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เรียนรู้แนวทางและเทคนิคในการดำเนินธุรกิจต่างๆ โดยผู้ก่อตั้งต้องถ่ายทอดความรู้ไปยังทายาท ผ่านการฝึกอบรม การปรึกษาหารือ หรือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ทายาทเกิดการซึมซับประสบการณ์ และเทคนิคในการดำเนินธุรกิจทีละน้อยโดยอัตโนมัติ และยังเป็นการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำธุรกิจให้กับลูกหลานผู้สืบทอด

2. การให้ทายาทเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยการเปิดกว้างของผู้ก่อตั้ง รับฟังความคิดเห็นของทายาทและเปิดโอกาสให้แสดงฝีมือ ซึ่งอาจเป็นการลองให้ทำโครงการที่มีความเสี่ยงไม่มาก เพื่อให้ลองผิดลองถูก ซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจหรือไม่ก็ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่จะได้แน่นอนคือบทเรียนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต

3. การให้ทายาทออกไปหาประสบการณ์ทำงานจากองค์กรภายนอกก่อนเข้ามาสืบทอดกิจการของครอบครัว ซึ่งหากเป็นองค์กรที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกัน จะช่วยสร้างเสริมความชำนาญ ในประเภทของธุรกิจนั้นด้วย และจะทำให้ทราบถึงชีวิตและพฤติกรรมการทำงานจริงในองค์กรว่าเป็นเช่นไร มีความขัดแย้ง และจะต้องมีการแก้ปัญหาอย่างไร เพื่อให้ผลงานออกมาตามที่องค์กรต้องการหรือคาดหวัง โดยไม่มีความช่วยเหลือจากสมาชิกในครอบครัว หรือไม่มีความเกรงใจจากบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรว่าเป็นลูกเจ้านาย และเป็นคนที่จะสืบทอดกิจการ

นอกเหนือจากการเตรียมความพร้อม พัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของทายาทแล้ว ควรสร้างความคุ้นเคย ความรัก ความผูกพันต่อกิจการครอบครัวด้วย ซึ่งวิธีการที่ได้ผลมาก คือ การให้ทายาทเข้าไปคลุกคลีกับธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่ยังเล็ก เพื่อให้เกิดการซึมซับการดำเนินธุรกิจ เสมือนหนึ่งเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะละทิ้งไปไม่ได้ รวมถึงต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกิจการนั้นๆ ด้วย ซึ่งพ่อ แม่ หรือครอบครัวเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด เริ่มตั้งแต่การพูดคุยปลูกฝังให้ทายาทของตน มีความเข้าใจที่ดีต่อธุรกิจของครอบครัว ให้ทายาทเกิดการรับรู้ทีละน้อย เมื่อเริ่มเติบโตขึ้นก็จะมีความรู้สึกใกล้ชิดกับธุรกิจ จนกระทั่งเป็นความผูกพัน และยอมรับในภาระหน้าที่จะดูแลกิจการต่อไป ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในระยะยาวของการสืบทอดกิจการ เนื่องจากหากถูกบังคับให้ทำการสืบทอดโดยไม่มีความเต็มใจแล้ว ก็ยากที่จะเกิดความทุ่มเทในการบริหารกิจการจริงจัง โอกาสแห่งความสำเร็จก็ลดน้อยลง

แนวคิดที่กล่าวมา เป็นกระบวนการเตรียมความพร้อมสำหรับทายาทที่จะมาสืบทอดกิจการ และหากมีการดำเนินการอย่างดีแล้ว ทายาทรุ่นต่อมาย่อมสามารถสร้างกระบวนการสานต่อ เพื่อให้เกิดทายาทรุ่นต่อไปอีก จนกระทั่งเกิดการสานต่อความสำเร็จของกิจการในระยะยาวตามที่ผู้ก่อตั้งเริ่มแรกมุ่งหวังไว้

ธนพล พูนศักดิ์อุดมสิน (2544) ได้อ้างถึงการศึกษาของ ปีเตอร์ เดวิส แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียว่ารูปแบบและความเข้มข้นของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกส่วนตัวของผู้ก่อตั้งเป็นปัจจัยสำคัญ โดยสามารถแบ่งลักษณะของผู้ก่อตั้งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. Proprietor คือ ผู้ก่อตั้งที่มีความผูกพันอย่างสูงกับธุรกิจจนแทบจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับตนเอง มักมีลักษณะการบริหารงานแบบ One Man Show หรือแบบเผด็จการสูงในเชิงการจัดการ โดยเจ้าตัวเป็นศูนย์กลางการตัดสินใจแทบทุกอย่างในธุรกิจ ไม่มีสิ่งใดรอดพ้นการดูแลควบคุมไปได้เป็นอันขาด ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อถือโดยสิ้นเชิงต่อความสามารถและความภักดีของลูกจ้าง บุคลากรของตน ดังนั้นจึงมักพบว่าพนักงานในองค์กรของผู้ก่อตั้งประเภท Proprietor นี้ได้รับการตีค่าเป็นเพียงลูกมือช่วยงานในอัตราค่าจ้างที่ต่ำติดดินเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว ปัญหาที่ตามมาอยู่เสมอก็คือการไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ในองค์กรได้ เพราะขาดทั้งโอกาสก้าวหน้าในองค์กร ทำให้ในที่สุดคงเหลืออยู่แต่พนักงานที่ไร้ความสามารถเท่านั้นในองค์กร ซึ่งเท่ากับช่วยตอกย้ำความเชื่อของผู้ก่อตั้งที่ว่าต้องลงมือควบคุมการบริหารเองทุกอย่างเนื่องจากไม่อาจไว้ใจลูกจ้างของตนได้

ไม่เพียงแต่ลูกจ้างในองค์กรเท่านั้น แม้แต่บุตรของผู้ก่อตั้งประเภท Proprietor เองก็มักต้องเผชิญกับชีวิตที่ถูกครอบงำอยู่ภายใต้การควบคุมบงการอย่างเข้มงวดเช่นกัน รวมไปถึงการบีบบังคับให้เข้าร่วมทำงานในธุรกิจของครอบครัวในภายหลัง ซึ่งสภาพการทำงานร่วมกันดังกล่าวจะดำเนินไปอย่างราบรื่นเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์ในครอบครัวระหว่างมารดาและบิดา (หรือผู้ก่อตั้ง) เป็นสำคัญกล่าวคือ หากมารดาเป็นคนอ่อนแอและยินยอมต่อบิดาอยู่เสมอแล้ว ฝ่ายบุตรก็มักจะสืบทอดการยินยอมเชื่อฟังการบงการต่อบิดามาเช่นกัน และเมื่อต้องเข้าร่วมทำงานในธุรกิจด้วยกันแล้ว ความไม่ยินยอมในส่วนลึกของจิตใจก็มักจะทำให้ฝ่ายบุตรพยายามเลี่ยงหาตำแหน่งงานที่อยู่ห่างจากการควบคุมของผู้ก่อตั้งมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้อยู่เสมอ

ในทางตรงกันข้าม หากมารดาเป็นคนที่แข็งแกร่งพอที่จะต่อต้านการครอบงำของบิดา ฝ่ายบุตรก็จะมีลักษณะขบถอยู่ในตัวที่พร้อมจะยืนหยัดต่อต้านอำนาจของบิดาเช่นกัน ซึ่งหากต้องร่วมงานด้วยกันแล้ว ก็มักนำมาซึ่งความขัดแย้งทางความคิดอย่างรุนแรงอยู่เสมอ จนบ่อยครั้งที่ต้องจบลงด้วยการที่ผู้บุตรถูกขับไล่ออกจากธุรกิจไปในที่สุด

บ่อยครั้งที่การครอบงำความคิดและชีวิตส่วนตัวของบุตรโดยผู้ก่อตั้งนั้นได้กลายเป็นสาเหตุหลักของการล่มสลายของธุรกิจในเวลาต่อมาหลังการสืบทอดอำนาจ

ความผูกพันต่อธุรกิจที่สูงเกินขีดความพอดีนั้นย่อมชักจูงให้ผู้ก่อตั้งแผ่อิทธิพลเข้าครอบงำบงการธุรกิจอย่างเบ็ดเสร็จจนอาจกลายเป็นปราการอันแข็งแกร่งเกินกว่าที่ผู้อื่นผู้ใดแม้แต่ทายาทของตนเองจะเจาะผ่านเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยได้ ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว การสืบทอดธุรกิจต่อไปก็เป็นเรื่องที่แทบจะเป็นไปไม่ได้

2. Conductor มีลักษณะที่แตกต่างบนความเหมือนกันกับผู้ก่อตั้งประเภท Proprietor กล่าวคือ แม้ว่าในเชิงการจัดการนั้นผู้ก่อตั้งประเภท Conductor จะกุมอำนาจการตัดสินใจสำคัญๆ ทางธุรกิจไว้กับตัวเองเกือบทั้งหมดเช่นเดียวกันก็ตาม แต่กลับรู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและทายาทของตนเข้าร่วมรับผิดชอบด้วย แทนที่จะลงมือแทรกแซงไปเสียแทบทุกเรื่อง เพราะผู้ก่อตั้งประเภท Conductor มักให้ความสำคัญต่อความสมัครสมานกลมเกลียวในครอบครัวเหนือสิ่งอื่นใด

ดังนั้นจึงมักมีการชักนำสมาชิกในครอบครัวเข้ามาร่วมงานในธุรกิจของตนอยู่เสมอ โดยทายาทของผู้ก่อตั้งประเภท Conductor นี้ มักถูกวางตัวให้เข้าบริหารงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละฝ่ายขององค์กร เช่น บุตรคนโตดูแลด้านบริหาร การเงิน บุตรคนที่สองดูแลฝ่ายกองบรรณาธิการและศิลปกรรม เป็นต้น

ในช่วงต้นของธุรกิจ สมาชิกในครอบครัวจะร่วมแรงร่วมใจบุกเบิกธุรกิจอย่างกระตือรือร้นและเต็มไปด้วยพลังแห่งการสร้างสรรค์งาน โดยมีธุรกิจครอบครัวเป็นศูนย์กลางและมีผู้ก่อตั้งคอยควบคุมการทำงานแต่ละฝ่ายให้ประสานกันด้วยดี

แต่เมื่อเวลาผ่านพ้นไปสักระยะ ธุรกิจเจริญขึ้น เมื่อเหล่าทายาทธุรกิจมีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในสายงานเพิ่มขึ้น บวกกับความคาดหวังของแต่ละคนต่อการสืบทอดธุรกิจ ความตึงเครียดระหว่างสมาชิกในครอบครัวก็จะถูกหยิบยกออกมาเป็นประเด็นทีละน้อย จนเกิดเป็นความขัดแย้ง จนกว่าจะมีการกำหนดตัวผู้สืบทอดธุรกิจอย่างชัดเจน หรืออาจกล่าวได้ว่า ความไม่แน่นอนไร้ทิศทางของการสืบทอดธุรกิจเป็นตัวทำลายความสามัคคีภายในครอบครัว จนทำให้สมาชิกบางคนตัดสินใจผันตัวออกไปธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับครอบครัว

ผู้ก่อตั้งเองก็ตระหนักถึงปัญหาในข้อนี้อยู่ไม่น้อย แต่ก็ไม่อาจกำหนดเลือกทายาทได้ ด้วยเกรงว่าจะกลายเป็นการสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นภายในครอบครัว ผู้ก่อตั้งประเภท Conductor จึงเลือกที่จะยื้อเวลาออกไปเรื่อยๆ โดยอาจจะรู้และไม่รู้ว่ายิ่งถ่วงเวลาในการกำหนดตัวทายาทออกไปนานเท่าใด กลับยิ่งเป็นการสะสมความตึงเครียดระหว่างสมาชิกในครอบครัวให้มากขึ้นเท่านั้น ทั้งยังสร้างความขุ่นเคืองให้กับทายาทที่ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่ธุรกิจครอบครัวมาด้วยดีโดยตลอด ในขณะที่ผู้ก่อตั้งเองกลับดูเหมือนไม่ยอมลงจากตำแหน่งเสียที และยังกุมอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจทางธุรกิจไว้แต่เพียงผู้เดียวอีกด้วย

นอกจากนั้นแล้ว เหล่าทายาทซึ่งบัดนี้เต็มไปด้วยประสบการณ์และดำรงตำแหน่งหน้าที่บริหารฝ่ายสำคัญต่างๆ ในธุรกิจก็อาจเริ่มอึดอัดใจต่อการไร้อำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงการทำธุรกิจตามที่ตนเห็นสมควร ความขัดแย้งเหล่านี้บวกกับการช่วงชิงกันภายในครอบครัวอาจเป็นชนวนนำไปสู่จุดแตกหัก เมื่อสมาชิกส่วนใหญ่ต่างพร้อมใจกันละทิ้งกิจการของครอบครัวและแยกย้ายไปทำงานภายนอกกันทั้งหมด

3. Technician มีลักษณะสำคัญ คือ มีพรสวรรค์ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่แปลกแตกต่างไม่ซ้ำใคร ดังนั้นธุรกิจที่มีผู้ก่อตั้งประเภท Technician มักมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อรองรับงานพิเศษดังกล่าวนั่นเอง และด้วยบุคลิกและอุปนิสัยตามธรรมชาติของนักสร้างสรรค์ที่มักไม่ชอบงานด้านบริหาร ผู้ก่อตั้งประเภท Technician จึงมอบหมายงานด้านบริหาร จัดการให้แก่พนักงานและลูกจ้าง เพื่อตนจะได้มีเวลาในการคิด ประดิษฐ์ สร้างสรรค์งานใหม่ๆอย่างเต็มที่

ปมปัญหาสำคัญของผู้ก่อตั้งประเภท Technician คือ มักมีแนวโน้มที่จะเก็บงำข้อมูลความรู้ ความชำนาญของตนไว้เป็นความลับเพียงคนเดียว ไม่ยอมถ่ายทอดให้ใครแม้แต่ทายาทของตนเอง เนื่องจากเชื่อว่าองค์ความรู้และความสามารถเหล่านี้เปรียบเหมือนสิ่งที่นำมาซึ่งชื่อเสียงและอำนาจแก่ตน หากถ่ายทอดออกไป ก็อาจจะไม่ได้รับความเคารพจากผู้อื่นอีกต่อไป

พฤติกรรมเช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อทายาทให้รู้สึกต่ำต้อยและขาดความภาคภูมิใจในตัวของทายาทเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยตระหนักดีว่าอย่างไรก็ไม่มีทางเก่งเทียบเท่าผู้ก่อตั้งในเชิงทักษะด้านการสร้างสรรค์ ทายาทจึงมักหันไปเอาดีทางด้านอื่นที่ผู้ก่อตั้งไม่มีความเชี่ยวชาญ เช่น ด้านการเงิน หรือ การตลาด เป็นต้น แต่ถึงอย่างนั้น การสืบทอดธุรกิจของทายาทของผู้ก่อตั้งประเภท Technician มักไม่ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ เนื่องจาก ผู้ก่อตั้งไม่อาจวางมือจากธุรกิจและปล่อยให้ทายาทของตนบริหารสืบต่อไปได้ เพราะเขาเหล่านั้นไม่สามารถเทียบเท่าตนเองด้านทักษะและความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์งานอันเป็นคุณสมบัติสำคัญของธุรกิจนั้นๆได้ ในขณะที่เมื่อหันไปพิจารณาตัวเลือกอื่นๆ เช่น พนักงานหรือลูกจ้างระดับสูงในองค์กร ก็ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดความชำนาญเช่นกัน จึงมักพบว่าธุรกิจที่มีผู้ก่อตั้งประเภท Technician จะมีการสืบทอดกิจการก็ต่อเมื่อผู้ก่อตั้งเสียชีวิตแล้วเท่านั้น

เห็นได้ว่ารูปแบบและปัญหาในการสืบทอดกิจการครอบครัวที่ส่งผลให้กิจการประสบความล้มเหลวตามที่ ปีเตอร์ เดวิส ศึกษานั้นได้กล่าวโทษไปที่บุคลิกส่วนตัวของผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการเป็นหลัก ซึ่งในความเป็นจริงไม่ใช่ทุกองค์กรที่มีการสืบทอดกิจการแล้วจะประสบความล้มเหลวหมด มีหลายสำนักพิมพ์ที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และบางสำนักพิมพ์สามารถต่อยอด ขยายกิจการจนเป็นที่รู้จักในสังคมวงกว้าง ก็เพราะทั้งผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดรู้จักปรับเปลี่ยนผสมผสานแนวคิด และลักษณะการบริหารงานให้เหมาะสมกับระบบทุนนิยมโลกปัจจุบัน ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นๆจะมีเทคนิคการปรับเปลี่ยนอย่างไร

ดังนั้นองค์ความรู้เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของผู้ก่อตั้งจะมีประโยชน์ในการเป็นกรอบแนวคิดและช่วยอธิบายปรากฏการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมครอบครัว วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการจัดการขององค์กร รวมทั้งอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวอีกด้วย

7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเรื่อง "การวิเคราะห์องค์กร รูปแบบและการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารสกุลไทย" ของ กนกวรรณ นะนะกร, 2542 พบว่า นิตยสารสกุลไทย ของบริษัท อักษรโสภณ ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็กของตระกูลส่งเสริมสวัสดิ์ มีรูปแบบการจัดการแบบระบบครอบครัว ทำให้การดำเนินงานต่างๆมีความคล่องตัว

ภัทร์นันท์ ชัยพงศ์เกษม, 2539 ได้ศึกษาพัฒนาการ และทิศทางของอุตสาหกรรมนิตยสารในอนาคต โดยวิเคราะห์ภายในกรอบของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี การวิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) พบว่าพัฒนาการของบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย และปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีมีส่วนสนับสนุนดำเนินกิจการให้เติบโตอย่างรวดเร็ว

การศึกษาเรื่อง "วัฒนธรรมในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองกับพัฒนาการ และการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ (พ.ศ. 2515 ถึง 2543)" ของ สุรชัย พงเพ็ง ในปี พ.ศ. 2543 พบว่า การบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยมหรือแบบวงศาคณาญาติเป็นปัจจัยภายในที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อพัฒนาการ และการปรับตัวขององค์กร

กัลยาณิน อินทพันธุ์, 2541 ได้ศึกษาพัฒนาการ รูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือมติชน พบว่า บริษัท มติชน จำกัด มีการดำเนินงานภายใต้ทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม ที่ว่านโยบายเป็นภารกิจของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และความสำเร็จทั้งในเชิงอุดมการณ์และธุรกิจขององค์กรมาจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านสื่อสารมวลชนมายาวนาน และมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีบทบาทนำความคิดในสังคม ไม่ว่าจะเป็น นักการเมือง ข้าราชการ และนักธุรกิจ

แดเนียล เดนิสัน, คอลลีน ลีฟ และ จอห์น แอล. วอร์ด, 2547 ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมในกิจการของครอบครัว พบว่า องค์กรที่เป็นกิจการของครอบครัวมีวัฒนธรรมที่เด่นชัดกว่าองค์กรที่ไม่ใช่กิจการของครอบครัว และผลการทำงานก็มีประสิทธิภาพดีกว่า ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่บุคลากรในองค์กรที่เป็นกิจการครอบครัวมีค่านิยมหลัก และพื้นฐานพฤติกรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ