

การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง : กรณีศึกษา การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

อาจารย์ สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม

บทคัดย่อ

ปานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบโครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย รูปแบบโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม คือ Interpublic, Omnicom, WPP และ Publicis ทั้ง 18 บริษัท รวม 35 คน ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ประกอบด้วยบริษัทตัวแทนด้านการสื่อสารการตลาดต่างๆ ที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร บริษัทโฮลดิ้งมีบทบาทหลักในด้านการบริหารการเงิน และการบัญชี และให้อิสระบริษัทตัวแทนโฆษณาในการบริหารงานโฆษณา การวิจัยพบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณา 3 รูปแบบ คือ องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร และองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ มีการบริหารงานเพื่องานโฆษณา 4 ลักษณะ คือ Global Drive Advertising, Regional Drive Advertising, Local Drive Advertising และ Tactical Campaign Advertising และมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสำนักงาน 2 รูปแบบ คือ “The Box” Flow of Information และ “Multi Channel” Flow of Information

บทนำ

ธุรกิจการโฆษณา รวมทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณา มีการพัฒนาและปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้เข้ากับตลาดและความต้องการของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การส่งผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสารองค์การด้วย หากมองย้อนไปในอดีต พัฒนาการของธุรกิจการโฆษณา รวมทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาของไทยเติบโตและเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวตามสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการโฆษณาในระดับโลก ทั้งในเรื่องของโครงสร้างองค์การและการสื่อสารองค์การ โดยเน้นบริการแบบครบวงจรตามแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications)

ปัจจุบันธุรกิจโฆษณาระดับโลกมีการซื้อกิจการ (takeover) เพื่อเป็นฐานการสร้างอำนาจ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (international advertising agency) ในประเทศไทยหลายรายถูกผนวกเข้าไปในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง¹ โดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีบทบาทในธุรกิจโฆษณาในประเทศไทยมีอยู่ 4 กลุ่ม คือ WPP Group, Publicis Group, Omnicom Group และ The Interpublic Group ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทตัวแทนความเชี่ยวชาญด้านอื่นๆ ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการวางโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา

บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้งสี่กลุ่ม มีทั้งสิ้น 18 บริษัท ในบริบทของประเทศไทย กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มมีความแตกต่างกันหลายด้าน อาทิ ขนาดและการขยายตัวที่ไม่เท่าเทียมกัน ความชำนาญที่แตกต่างกันหลายๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งนั้นมีบริษัทลูกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ เป็นของ

ตนเอง จึงมีความเป็นไปได้ที่หลายๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง สามารถให้บริการลูกค้าได้โดยไม่ต้องพึ่งพาบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันเลย ความแตกต่างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแต่ละกลุ่มในด้านจำนวนบริษัทลูกในเครือและความชำนาญเฉพาะด้านที่มีให้แก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ประกอบกับความแตกต่างด้านขนาดและความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา ทำให้ผู้ศึกษาเห็นว่า โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาและการสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณา ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเพื่อการบริหารงานโฆษณาในประเทศไทยนั้นมีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งรวมทั้งในแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบโครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย และรูปแบบโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแต่ละกลุ่ม ทั้งโครงสร้างภายในองค์การและโครงสร้างที่เชื่อมโยงกับบริษัทอื่นๆ ในเครือข่าย
2. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบเมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง
3. เพื่อศึกษาแนวโน้มรูปแบบโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย

กรอบความคิดและทฤษฎี

ผู้ศึกษาวางกรอบการศึกษาโดยใช้แนวคิดทฤษฎีหลัก 2 แนวคิด คือ แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศของ

¹ บริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) หมายถึง บริษัทแม่ (Parent company) ที่มีหุ้นส่วนในบริษัทในเครืออีกหลายๆ บริษัท ซึ่งมีธุรกิจที่หลากหลายต่างประเภทกัน โดยมีระดับการถือหุ้นตั้งแต่ 50% ขึ้นไปจนถึงเป็นเจ้าของกิจการทั้งหมดคือถือหุ้น 100% ดังนั้นจึงสามารถเข้าไปควบคุมการบริหารหรือนโยบายของบริษัทในเครือได้

บริษัทโฮลดิ้ง และแนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและการสื่อสารองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยแนวคิดแรกได้นำมาใช้ในการศึกษาโครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทย ดูความสัมพันธ์ของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา รวมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาหนึ่งๆ กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทโฮลดิ้ง เป็นแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ของบริษัทต่างๆ ที่อยู่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันที่ความสัมพันธ์เกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ ความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ และความสัมพันธ์ในลักษณะคู่แข่งกัน

ส่วนแนวคิดที่ 2 เป็นแนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและการสื่อสารองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้ครอบคลุมแนวคิดย่อยๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการแก่ลูกค้า และแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการและกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ บทบาทหน้าที่ของสำนักงานต่างๆ ได้แก่ สำนักงานท้องถิ่น สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานใหญ่ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศร่วมกัน รูปแบบความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างสำนักงานประเภทต่างๆ ลักษณะต่างๆ ของงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย รวมทั้งปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ได้แก่ นโยบายการบริหารงานโฆษณาของลูกค้า วงจรชีวิตของตราสินค้า ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าในตลาดแต่ละประเทศ วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมประจำชาติ และเทคโนโลยีการสื่อสาร

ผู้ศึกษาได้วางกรอบการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยภายใต้

การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง : กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ” โดยครอบคลุมการศึกษาในลำดับแรกตั้งแต่โครงสร้างองค์การของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทยทั้ง 4 กลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนด้วยกัน บทบาทของบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งถือเป็นกรอบใหญ่รอบนอกของการศึกษา ลำดับต่อมาผู้วิจัยศึกษาเจาะลึกไปที่โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม แยกประเภทการวางโครงสร้างในการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ โดยครอบคลุมการวางโครงสร้างและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ควบคู่ไปกับหลักฐานจากเอกสารต่างๆ ผู้ศึกษาเลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม บริหารงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท รวม 35 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน (Semi Standardized Interview) ที่ผสมผสานวิธีการสัมภาษณ์แบบมาตรฐาน (Standardized Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างของคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีแนวคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และแบบไม่มีการตั้งคำถามล่วงหน้า นำทั้งสองวิธีการมาใช้ร่วมกันในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตั้งแต่เดือน มิถุนายน - พฤศจิกายน 2549 รวมเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน

ผลการศึกษาวิจัย

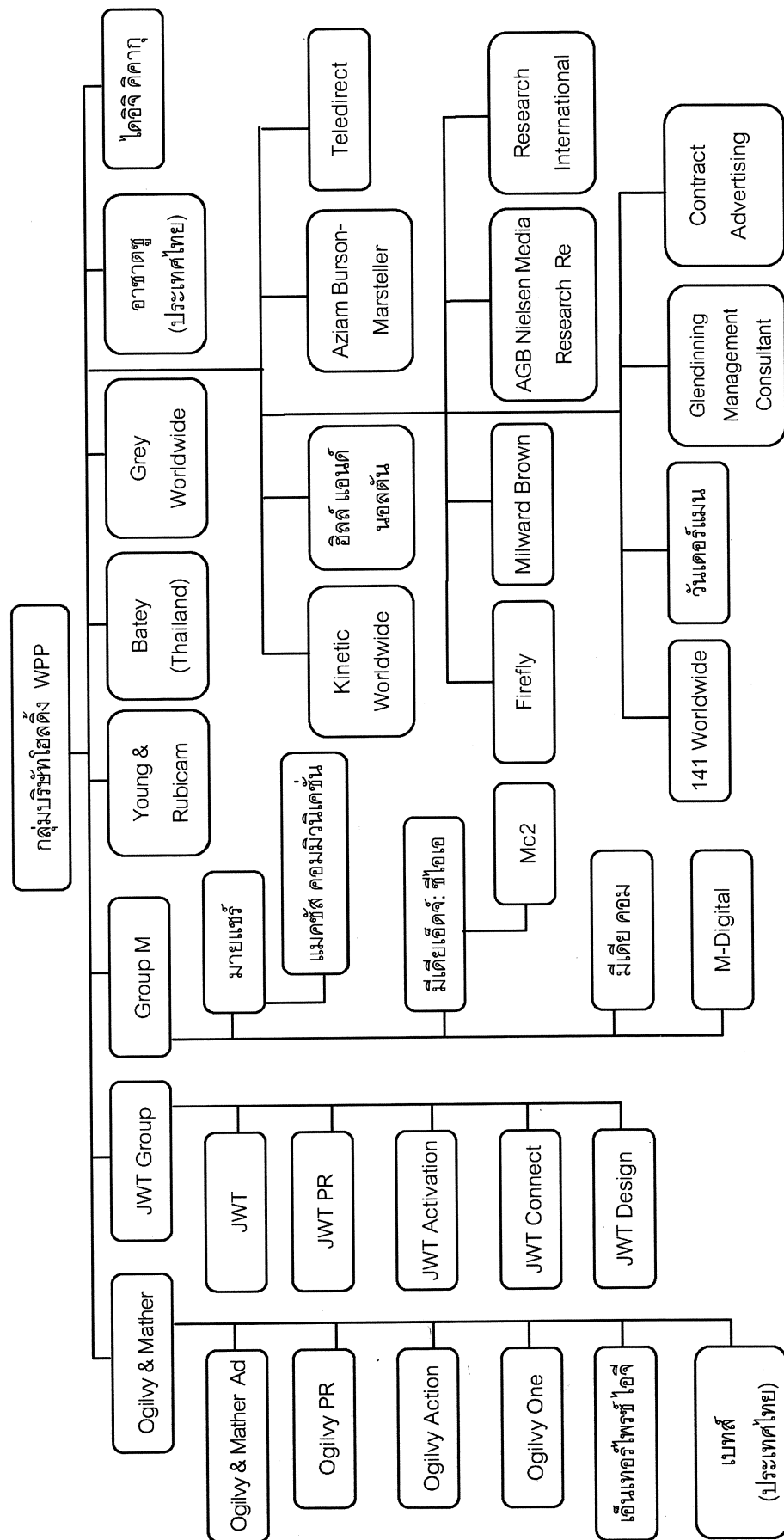
การเสนอผลการวิจัย เรียงลำดับเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

โครงสร้างและบทบาทกลุ่มบริษัทโพลีคิงแห่ง ธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย

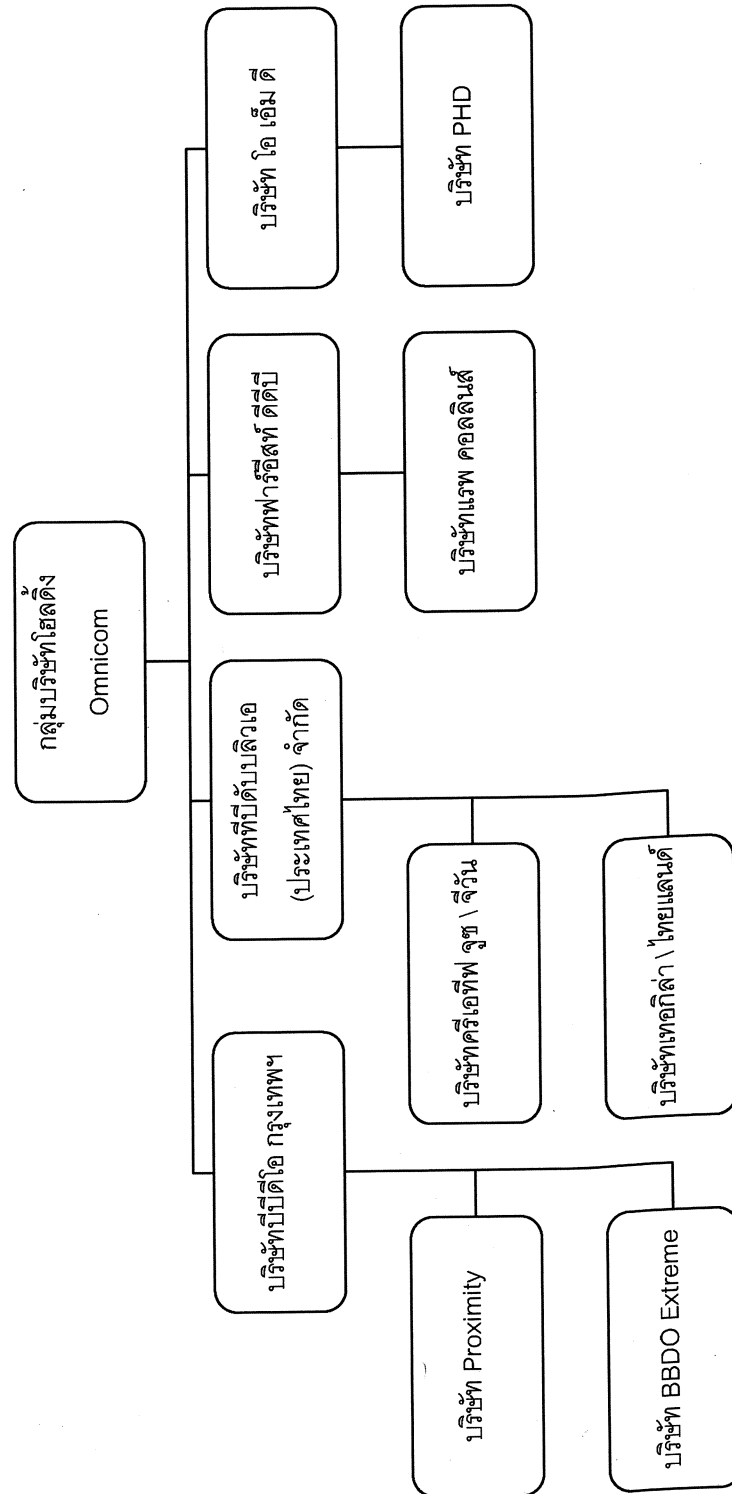
กลุ่มบริษัทโพลีคิงระดับโลกที่เข้ามามีบทบาทใน
ธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทยทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่
Interpublic, Omnicom, WPP และ Publicis มี
โครงสร้างองค์การที่สามารถให้บริการลูกค้าด้านการ
สื่อสารทางการตลาดได้ครบวงจร โดยกลุ่มบริษัทโพลีคิง
WPP เป็นกลุ่มที่มีขนาดโครงสร้างใหญ่ที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง

ในประเทศไทย คือมีบริษัทตัวแทนในกลุ่มถึง 34 บริษัท
รองลงมาคือ กลุ่มบริษัทโพลีคิง Interpublic ที่มีบริษัท
ตัวแทนในกลุ่ม 15 บริษัท กลุ่มบริษัทโพลีคิง Omnicom
ที่มีบริษัทตัวแทนในกลุ่ม 10 บริษัท และกลุ่มสุดท้ายคือ
กลุ่มบริษัทโพลีคิง Publicis มีบริษัทตัวแทนในกลุ่ม 7 บริษัท
ดังมีรายละเอียดโครงสร้างของแต่ละกลุ่มบริษัทโพลีคิง
ตามแผนภาพที่ 1, 2, 3, และ 4 ตามลำดับ

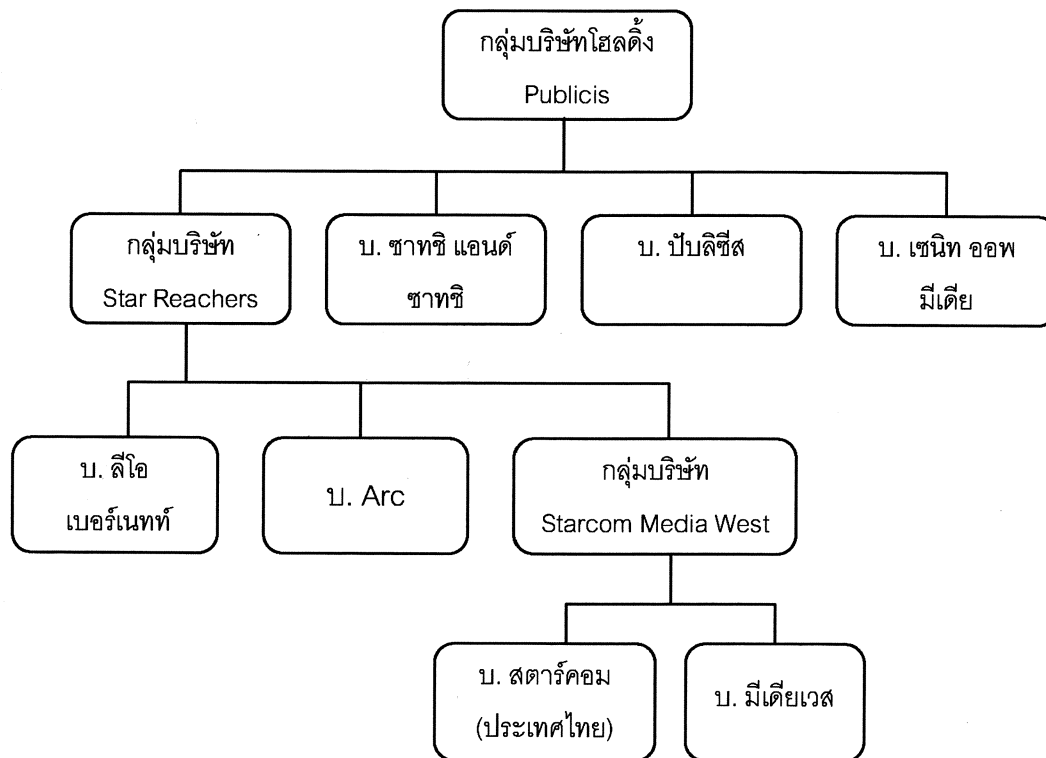
แผนภาพที่ 1 โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis



ในด้านความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ ทุกกลุ่มต่างมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเหมือนกัน 3 ด้าน คือ บริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา และบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสาร (Activation)² กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีโครงสร้างรวมขนาดใหญ่จะพยายาม

แยกบริษัทตัวแทนในเครือให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น การที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มีบริษัทตัวแทนในด้านต่างๆ มากประเภท มีผลทำให้กลุ่ม WPP เป็นกลุ่มที่มีบทบาทและมีการรวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากที่สุด

² ในการศึกษาครั้งนี้ได้พบบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน Activation อยู่หลายๆ บริษัท แต่ละบริษัทมีการให้คำจำกัดความคำว่า Activation ที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับขอบเขตการให้บริการทางด้าน Activation ของบริษัทตน ความหมายของการให้บริการทางด้าน Activation ที่สรุปได้คือ การให้บริการทางการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ของตราสินค้าให้กับผู้บริโภค เช่น การจัดกิจกรรม การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย เป็นต้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่ไม่ใช่การใช้สื่อโฆษณาหลัก จนอาจกล่าวได้ว่าเครื่องมือทางการสื่อสารทุกรูปแบบสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการสร้างประสบการณ์ในการสื่อสารให้กับผู้บริโภคได้ทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตาม บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนั้นมาก่อนแทบทั้งสิ้น ดังนั้น แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีบริษัทลูกในเครือ จึงสามารถให้บริการลูกค้าได้ครบวงจรโดยไม่ต้องอาศัยการให้บริการจากบริษัทลูกในเครือโฮลดิ้งเดียวกันเลย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทของเครือข่ายในบริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละบริษัทที่เข้ามามีส่วนในการบริหารงานของบริษัทลูกมากกว่ากลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

ในด้านบทบาทการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น บทบาทสำคัญหลักของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งคือ บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารการเงินการบัญชีที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งวางระบบให้ทุกบริษัทตัวแทนมีระบบการเงินการบัญชีที่เหมือนกัน โดยเป็นรูปแบบจากบริษัทแม่ ที่ครอบคลุมประเด็นด้านนโยบายในการทำธุรกิจที่มีความรัดกุม นอกจากนั้น บริษัทโฮลดิ้งยังมีบทบาทด้านการจัดการ การจัดหาและการจัดซื้อ (procurement) โดยบริษัทโฮลดิ้งเป็นผู้ต่อรองราคาและดูแลผลประโยชน์กับบริษัทตัวแทนอื่นๆ (suppliers) เพื่อให้บริษัทตัวแทนในกลุ่มได้รับราคาหรือบริการที่คุ้มค่าที่สุด บทบาทสุดท้ายคือ การบริหารจัดการในเรื่องของสินทรัพย์ของบริษัท ทำให้ทุกบริษัทตัวแทนในกลุ่มได้รับความช่วยเหลือและคำปรึกษาในการจัดตั้งสำนักงาน เพื่อให้โครงสร้างของแต่ละสำนักงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน (unity) ทั่วโลก

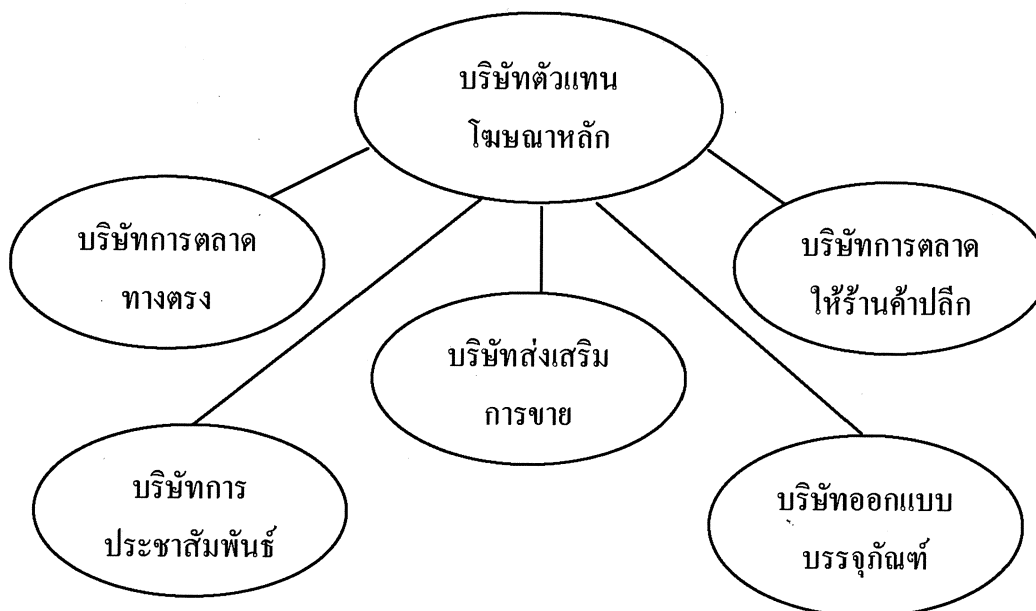
นอกจากบทบาทด้านการเงินและการบัญชีที่เด่นชัดในการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งยังมีบทบาทในด้านการสนับสนุนบริษัทลูกในเครือให้เกิดความร่วมมือกัน เพื่อให้บริการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้า บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสารและการจัดการฝึกอบรมแก่บริษัทในเครือ เพื่อให้มีความรู้ในธุรกิจการสื่อสารมากยิ่งขึ้น

โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย

จากการศึกษาโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย 18 บริษัท ผู้ศึกษาพบว่า มีโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณายู่ 3 รูปแบบ คือ

1. โครงสร้างแบบที่ 1 องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ จะให้บริการลูกค้าในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารทางการตลาด โดยมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการโฆษณาเพียงด้านเดียว หากลูกค้าต้องการใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่นๆ บริษัทจะกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอื่นๆ โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นผู้ประสานงานเพื่อให้เครื่องมือการสื่อสารด้านต่างๆ ที่ผลิตขึ้นมาจากแต่ละบริษัทผู้แทนอื่นๆ มีการวางตำแหน่งสินค้า จุดขาย Tone and manner ที่มีความสอดคล้อง และดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

แผนภาพที่ 5 องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)



ที่มา : Gronstedt, Anders, and Thorson, Esther. "Five Approaches to organize an integrated marketing communications agency." *Journal of Advertising Research* 36 (March/April 1996): p. 50.

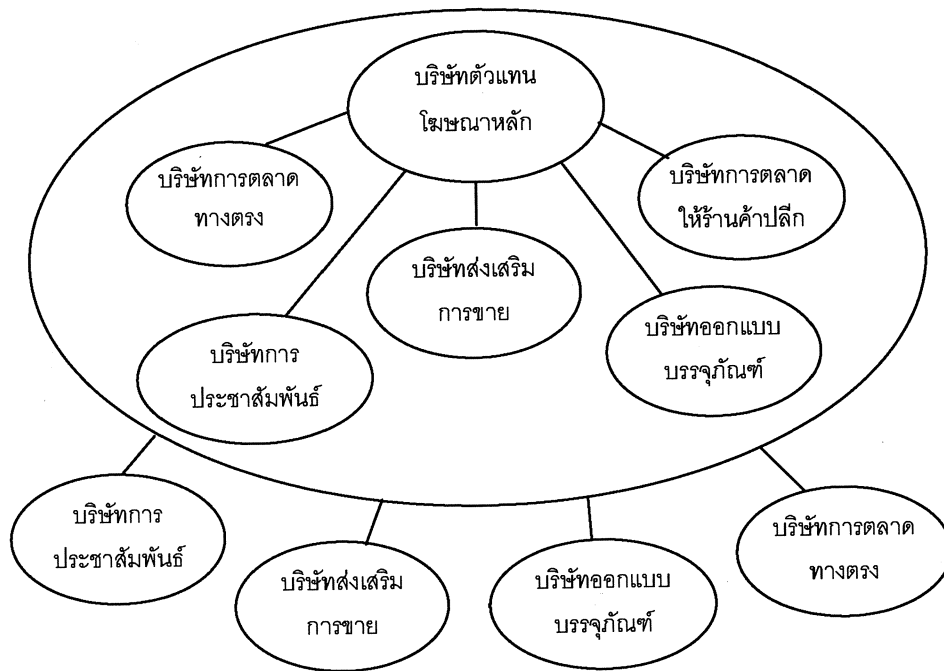
โครงสร้างองค์การในลักษณะนี้มีความได้เปรียบในเรื่องความประหยัด ควบคุมงานได้ง่าย แต่มีระดับความสอดคล้องของการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการไม่สูงนัก เพราะยากที่จะประสานงานระหว่างบริษัทตัวแทนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่างๆ ให้มีแนวคิดของงานในทิศทางเดียวกัน โครงสร้างลักษณะนี้ เหมาะกับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่ไม่มากนัก

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้มีเพียง 3 บริษัท ทั้ง 3 บริษัทจัดเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง ได้แก่ บริษัทเบตต์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทซาซชิ แอนด์ ซาซชิ จำกัด และบริษัทปีบลีซิส (ประเทศไทย) จำกัด

2. โครงสร้างแบบที่ 2 องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one

dominant agency) บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ มีแผนกหรือบริษัทในเครือของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการเครื่องมือการสื่อสารการตลาดในด้านต่างๆ แต่ไม่ครบวงจร นั่นคือ นอกเหนือจากการให้บริการในด้านการโฆษณาแล้ว บริษัทยังมีแผนกหรือบริษัทในเครือที่ให้บริการทางด้านเครื่องมือการสื่อสารด้านอื่นๆ โดยทุกบริษัทจะมีการให้บริการเครื่องมือการสื่อสาร 2 เครื่องมือขึ้นไป เช่น บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม มีการให้บริการทางการโฆษณา การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการสื่อสารทางด้าน Activation แต่บริษัทยังไม่มีให้บริการทางการประชาสัมพันธ์ และการวางแผนสื่อและการซื้อสื่อโฆษณาแก่ลูกค้า ดังนั้นจึงจัดว่าเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีเครื่องมือทางการสื่อสารให้บริการแก่ลูกค้าไม่ครบวงจร โดยยังต้องพึ่งบริการจากบริษัทตัวแทนภายนอกเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจร

แผนภาพที่ 6 องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร
(The consortium with one dominant agency)



ที่มา : ภูวนาท คุณผลิน. “รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543. น. 73.

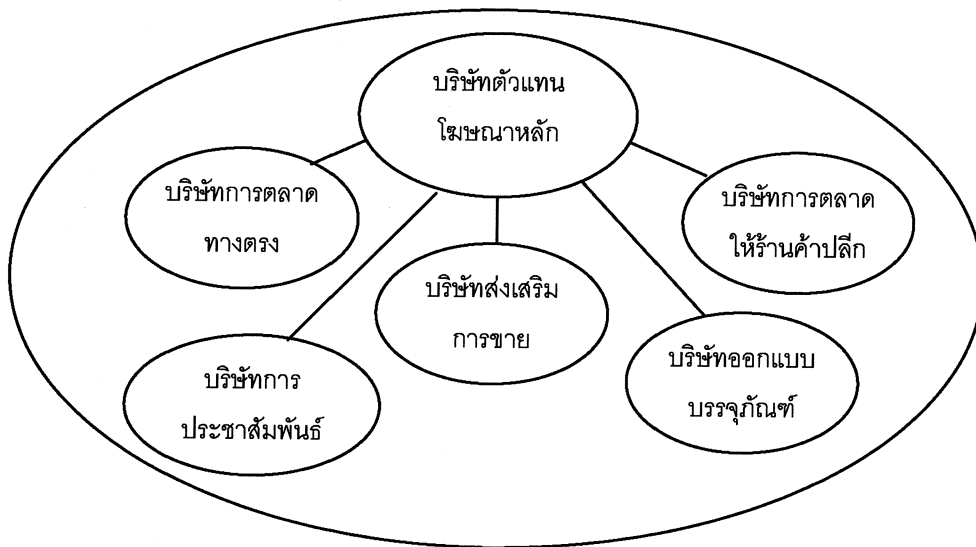
จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทย มีรูปแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ถึง 8 บริษัท ได้แก่ บริษัทโลว์ จำกัด บริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด บริษัททีบีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทโอกลีแอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัทเกรย์ เวอร์ลวด์ จำกัด ซึ่งจัดว่าเป็นรูปแบบโครงสร้างที่พบมากที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้ เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่แทบทุกบริษัท หลายๆ บริษัทมีการตั้งเป็น

บริษัทลูกในเครือ เพื่อให้บริการในด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ทุกบริษัทต่างเคยมีแผนกสื่อโฆษณาภายในบริษัทของตน และได้แยกตัวออกไปเป็นบริษัทสื่อโฆษณาที่เป็นเอกเทศ หลังจากที่บริษัทได้เข้ามาอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ดังนั้นในการบริหารงาน ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาจะประสานงานกับบริษัทสื่อโฆษณา ที่เคยเป็นแผนกหนึ่งของบริษัทตนเป็นอันดับแรกแทบทั้งสิ้น กล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ ทำให้การประสานงานระหว่างแผนกความเชี่ยวชาญแต่ละด้าน มีความใกล้ชิด คล่องตัว และรวดเร็ว ทำให้เกิดความสอดคล้องของการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ

3. โครงสร้างแบบที่ 3 องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) บริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้

มีโครงสร้างของบริษัทที่สามารถให้บริการทางการตลาดแก่ลูกค้าได้ครบวงจร มีแผนกที่มีความเชี่ยวชาญต่างๆ หรือมีบริษัทลูกในเครือที่มีความเชี่ยวชาญต่างๆ ทางบริการสื่อสารทางการตลาด

แผนภาพที่ 7 องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร



ที่มา : ภูวนาท คุณพลิน. “รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543. น. 89.

จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ การศึกษาพบว่ามี 7 บริษัทที่มีโครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ ได้แก่ บริษัทแมคแคน ฮีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทฟาร์อีสท์ ดีทีบี จำกัด (มหาชน) บริษัทอาชาตชู (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทไค-อิจิ คิคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด และ บริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) จำกัด โครงสร้างในลักษณะนี้มีระดับความสอดคล้องของการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการมากที่สุด ความครบวงจรของการให้บริการของ

บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้มีแผนกสื่อโฆษณาหรือบริษัทลูกที่เป็นบริษัทสื่อโฆษณา จึงทำให้กล่าวอ้างได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาของตนสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจรอย่างแท้จริง

สำหรับโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ทุกบริษัทต่างให้บริการแก่ลูกค้าทั้ง 2 ประเภท คือ ลูกค้าระดับท้องถิ่น และลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ โดยแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรคงานโฆษณา เป็น 2 แผนกสำคัญที่ต้องมีการปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับ

การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีการวางโครงสร้างองค์การภายในของแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศไว้ทั้งหมด 3 ลักษณะ คือ (1) การผสมผสานการให้บริการทั้งลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น โดยแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาจะแบ่งกลุ่มการทำงานเป็นกลุ่มย่อยๆ ภายในกลุ่มย่อยๆ จะถูกจัดสรรให้บริการลูกค้าได้ทั้ง 2 ประเภท คือ ลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าต่างประเทศ การทำงานในโครงสร้างองค์การลักษณะนี้ทำให้บุคลากรในทุกกลุ่มย่อยทั้ง 2 แผนก มีโอกาสได้ให้บริการแก่ลูกค้าทั้ง 2 ประเภท ทำให้การปฏิบัติงานไม่จำเจ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานกับลูกค้ามากขึ้น (2) การแยกส่วนการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น โดยแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาจะแบ่งกลุ่มการทำงานเป็นกลุ่มย่อยๆ ภายในกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มนั้น จะถูกจัดสรรให้บริการลูกค้าเพียงประเภทเดียว ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานย่อยมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าของตนอย่างลึกซึ้ง และ (3) การพิจารณาตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย การวางโครงสร้างในลักษณะนี้ แผนกบริหารงานลูกค้าถูกแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยแยกกลุ่มดูแลลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่นออกจากกัน การให้บริการลูกค้าประเภทเดียวทำให้เข้าใจลูกค้าแต่ละรายได้อย่างลึกซึ้ง ส่วนแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เช่นเดียวกัน แต่ละกลุ่มสามารถสร้างสรรค์งานโฆษณาให้แก่ลูกค้าได้ทั้งสองประเภท

สถานภาพของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

การเป็นบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง สร้างความแตกต่างให้กับเหล่าบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัทในด้านของบทบาทการบริหารงานและผลประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ได้รับจากการมีความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนอื่นๆ ที่อยู่ใ้เครือเดียวกัน ลักษณะความแตกต่างกันของขนาดองค์กร

ความเป็นมา และความสามารถในการให้บริการทำให้ผู้ศึกษาแยกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งได้ 6 ประเด็น ได้แก่ บทบาทการให้บริการแก่ลูกค้า ความสัมพันธ์ของบริษัทลูกภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ประโยชน์ของการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง การรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

ประเด็นแรก บทบาทการให้บริการลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีบทบาทเป็น Lead Agency หรือเป็นศูนย์กลางการสื่อสารให้กับลูกค้าในการเลือกใช้เครือข่ายของบริษัทตัวแทนอื่นๆ ที่อยู่ใ้กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร โดยพิจารณาจากประเภทธุรกิจของลูกค้าและวัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารของลูกค้า ภายใต้การบริหารงานโฆษณาให้กับลูกค้าของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในกลุ่มเดียวกันนั้น ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทเดียวกันสามารถให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันได้ ทุกบริษัทมีอิสระในการหาลูกค้าใหม่ (pitching) ที่เป็นรายเดียวกัน แต่จะไม่ดึงลูกค้าปัจจุบันของบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งของตนมาเป็นของตนเด็ดขาด

ประเด็นที่สอง ความสัมพันธ์ของบริษัทลูกภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ ความสัมพันธ์ในลักษณะแรก เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน จะเป็นการช่วยเหลือกันในด้าน การแนะนำลูกค้าใหม่ในกรณีที่บริษัทตัวแทนโฆษณาหนึ่ง ไม่สามารถจะให้บริการลูกค้าใหม่บางรายที่ติดต่อบริษัทได้ การขยายสาขาหรือกิจการไปในต่างประเทศ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันจะให้ความช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มเดียวกันที่ต้องการเปิดกิจการในต่างประเทศ

โดยให้ความช่วยเหลือในเรื่องการตั้งสำนักงานระบบการเงินการบัญชีในช่วงแรกของการเปิดบริษัท ในขณะที่เดียวกันทุกบริษัทต่างแข่งขันเพื่อหาลูกค้าใหม่ (Pitching for new clients) โดยสามารถ pitch งานเดียวกันได้

ส่วนความสัมพันธ์ในลักษณะที่สอง ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ เป็นการช่วยเหลือและประสานงานร่วมกันเพื่อให้บริการทางด้านการสื่อสารด้านต่างๆ แก่ลูกค้า หากบริษัทตัวแทนโฆษณาใดไม่มีแผนกที่ให้บริการเครื่องมือการสื่อสารอื่นๆ ที่ลูกค้าต้องการ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะกระจายงานนั้นให้กับบริษัทตัวแทนในเครือเดียวกันที่ให้บริการในเครื่องมือการสื่อสารที่ลูกค้าต้องการ เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญอื่นๆ บริษัทมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าของลูกค้าแก่บริษัทตัวแทนอื่นๆ เพื่อการทำงาน ซึ่งเป็นข้อมูลเท่าที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ ในธุรกิจโฆษณาและด้านอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

ประเด็นที่สาม ประโยชน์ของการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับการเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมี 2 ด้าน คือ (1) ประโยชน์ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และ (2) ประโยชน์ด้านการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า ประโยชน์ในด้านแรก การบริหารจัดการภายในองค์กร บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับการสืบทอดระบบการเงินการบัญชีที่มีมาตรฐานเดียวกันทั้งกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ทำให้ง่ายต่อการจัดการสำนักงาน การประเมินผลงาน การตรวจสอบบัญชี มีอำนาจในการเจรจาต่อรองในการซื้อสินค้าหรือบริการ และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในแผนกต่างๆ เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ ประโยชน์ในด้านที่สองคือ การบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า ได้แก่ การได้ลูกค้าใหม่จากการแนะนำของบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึงไม่ว่าลูกค้าจะดำเนินธุรกิจในประเทศใด การยอมรับจากลูกค้ามากขึ้นและการเพิ่มโอกาสการให้บริการตราสินค้าระดับโลกมากขึ้น

และที่สำคัญที่สุดคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ครบวงจร

ประเด็นที่สี่ ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ปัญหาและอุปสรรคหรือข้อเสียเปรียบที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับเมื่ออยู่ในบริษัทโฮลดิ้ง คือ การเสียโอกาสให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันกับสินค้าของลูกค้าที่มีสัญญาร่วมกัน หากสินค้าของบริษัทลูกค้าไม่ได้เข้ามาเปิดตลาดในประเทศใด บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศนั้นก็จะมีหมดโอกาสแสวงหาลูกค้าที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันกับลูกค้าสัญญา (Contract Client) และยังเสียโอกาสในการให้บริการลูกค้าที่ใช้บริการกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

ประเด็นที่ห้า การรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ลูกค้าส่วนใหญ่ทราบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนใช้บริการอยู่เป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัทโฮลดิ้ง การเป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัทโฮลดิ้งไม่ได้มีส่วนทำให้การให้การบริหารงานและการให้บริการลูกค้าแตกต่างไปจากเดิมแต่อย่างใด ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกทำงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะชื่อเสียงและผลงานที่ผ่านมาของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นๆ

ประเด็นสุดท้าย ความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ลักษณะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในด้านการประสานงาน และทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการด้านการสื่อสารแก่ลูกค้ามีระดับต่ำกว่ากรณีที่บริษัทตัวแทนนั้นอยู่ในเครือบริษัทเดียวกัน ที่มีความสัมพันธ์ในฐานะเป็นบริษัทที่บริษัทน้องเดียวกัน ทำให้แต่ละบริษัทมีความผูกพันและไว้วางใจในการประสานงานกันมากกว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนอื่นๆ จะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเฉพาะที่มีความจำเป็นเท่านั้น

การสื่อสารองค์กรเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศเป็นการสื่อสารระหว่าง 2 ฝ่าย คือ บริษัทตัวแทนโฆษณา

และบริษัทลูกค้า ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีสำนักงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่ สำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานท้องถิ่น การเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคหรือสำนักงานท้องถิ่นในที่นี้ หมายถึงการเป็นสำนักงานที่ดูแลตลาดสินค้าระดับภูมิภาคหรือระดับโลก ให้กับตราสินค้าระหว่างประเทศบางตราเท่านั้น โดยขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของลูกค้าว่า จะเลือกสำนักงานท้องถิ่นสำนักงานใดในประเทศไทย เป็นผู้ดูแลตลาดสินค้าระดับภูมิภาค หรือระดับโลกของตน

บทบาทของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ คือ เป็นศูนย์กลางในการควบคุมงานโฆษณาในระดับโลกของลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ส่วนสำนักงานส่วนภูมิภาคจะควบคุมและบริหารงานโฆษณาในระดับภูมิภาค โดยมีกลุ่มประเทศที่รับผิดชอบในการบริหารงานโฆษณาเพื่อประเทศในภูมิภาคนั้นๆ เป็นเสมือนตัวกลางในการประสานงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับสำนักงานท้องถิ่น สำหรับสำนักงานท้องถิ่นจะเป็นสำนักงานที่บริหารงานโฆษณาในระดับท้องถิ่น และประสานงานกับสำนักงานส่วนภูมิภาคและสำนักงานใหญ่เพื่อบริหารงานโฆษณาตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะของงานโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ (1) งานโฆษณาลักษณะ Global Drive Advertising แนวทางการทำโฆษณาที่ลูกค้าสำนักงานใหญ่และบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่เป็นผู้วางแผนและทิศทางให้กับตราสินค้า โดยต้องการให้งานโฆษณาที่นำเสนอออกมา มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก (2) งานโฆษณาลักษณะ Regional Drive Advertising แนวทางการทำโฆษณาที่ปรับกลยุทธ์ในการโฆษณาให้เข้ากับผู้บริโภคและสภาพของตลาดในแต่ละภูมิภาค (3) งานโฆษณาลักษณะ Local Drive Advertising แนวทางการทำโฆษณาที่บริษัทลูกค้าระดับท้องถิ่น มีอิสระในการพัฒนากลยุทธ์และแนวทางของงานโฆษณา ให้มีความเหมาะสมกับตลาดและผู้บริโภคในประเทศของตนมากที่สุด และ (4) งานโฆษณาลักษณะ Tactical Campaign Advertising งานโฆษณาที่ถูกพัฒนาขึ้นมาในระดับท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนงานโฆษณาหลัก (Theme Advertising) ที่

เป็นลักษณะ Global Drive Advertising หรือ Regional Drive Advertising

ลักษณะการบริหารงานโฆษณาโดยรวม มีขั้นตอนที่ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเริ่มจากบริษัทตัวแทนโฆษณารับ Brief จากลูกค้า แล้วนำ Brief ที่ได้รับมาวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเสนอต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติกลยุทธ์การสื่อสารแล้ว บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเริ่มพัฒนางานโฆษณาเพื่อนำเสนอต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติงานโฆษณาแล้ว งานโฆษณานั้นจะถูกนำไปตรวจสอบประสิทธิภาพของงานโฆษณาโดยการทำวิจัย ผลการวิจัยจะนำมาปรับปรุงงานโฆษณาให้เหมาะสม และผลิตงานโฆษณาที่เสร็จสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในประเทศที่ได้กำหนดไว้

ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น ฝ่ายบริหารงานลูกค้าเป็นฝ่ายที่มีบทบาทเป็นศูนย์กลางในกระบวนการสื่อสาร โดยมีฝ่ายวางแผนกลยุทธ์เข้ามาช่วยในด้านของการวางแผนทิศทางของตราสินค้า โดยเป็นเสมือนผู้พิทักษ์ตราสินค้า ลักษณะของงานโฆษณาแต่ละลักษณะ ต่างมีผลต่อการประสานงานของแต่ละสำนักงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งสิ้น ความยากของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศส่วนหนึ่งคือ การบริหารงานที่ต้องได้รับการยินยอมและการรับรู้จากหลายๆ ฝ่ายที่อยู่ต่างสำนักงาน ต่างภูมิประเทศ และบางครั้งต่างเวลากัน ดังนั้นการสื่อสารระหว่างสำนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน

สำหรับรูปแบบการสื่อสารระหว่างสำนักงาน เพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศระหว่างแต่ละสำนักงานของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น พบว่ามีอยู่ 2 รูปแบบ คือ (1) การสื่อสารในลักษณะ “The Box” Flow of Information ที่ยึดหลักการติดต่อสื่อสารในลักษณะเป็นรูปกล่อง ไม่มีการติดต่อสื่อสารในแนวเส้นทแยง แต่ละฝ่ายจะติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่นๆ โดยตรงได้เพียงสองทางหรือสองฝ่ายเท่านั้น เช่น หากบริษัทตัวแทนโฆษณาีสถานภาพเป็นสำนักงานท้องถิ่น บริษัทจะสามารถติดต่อสื่อสารโดยตรงกับบริษัทลูกค้าระดับท้องถิ่น และบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่/ส่วนภูมิภาค เท่านั้น แต่ไม่สมควรจะ

ติดต่อกับบริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่ / ส่วนภูมิภาค บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่จะมีการสื่อสารในลักษณะนี้ (2) การสื่อสารในลักษณะ “Multi Channel” Flow of Information พบในบริษัทลูกค้าเพียงรายเดียว การสื่อสารในลักษณะนี้ เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นพัฒนางานเสร็จ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นสามารถนำเสนองานนั้นต่อทั้ง 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องพร้อมๆ กัน คือ ลูกค้าท้องถิ่น ลูกค้าสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค และบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นจะรับฟังความคิดเห็นจากทั้งสามฝ่ายพร้อมๆ กัน และแก้ไขงานในเวลาเดียวกัน ทำให้งานมีความรวดเร็วขึ้น

อนึ่ง ในด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานท้องถิ่น การประสานงานเป็นรูปแบบที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ลงความเห็นว่า เป็นรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างสำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานท้องถิ่นมากที่สุด ในขณะที่การออกคำสั่งเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่พบน้อยที่สุดจากการศึกษาครั้งนี้

สำหรับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา การศึกษาพบว่ามึรูปแบบความสัมพันธ์เกิดขึ้นระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตร (partner) และความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นผู้ว่าจ้าง โดยลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศส่วนใหญ่จะให้ความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะพันธมิตรมากกว่าลักษณะการเป็นผู้ว่าจ้าง

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ได้แก่ (1) นโยบายการบริหารงานโฆษณาของลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องปรับการทำงานให้เข้ากับบริษัทลูกค้าแต่ละราย (2) วงจรชีวิตตราสินค้าที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือภูมิภาค ทำให้การบริหารงานโฆษณามีความแตกต่างกัน (3) ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าในตลาดในแต่ละ

ประเทศ มีผลต่องานโฆษณาที่จะนำไปใช้ในแต่ละประเทศ (4) วัฒนธรรมองค์การ และ (5) วัฒนธรรมประจำชาติ

ในด้านปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ปัญหาจากลักษณะการบริหารงาน การสื่อสาร และวัฒนธรรม ปัญหาประการแรกในด้านการบริหารงานเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกระบวนการ หรือระบบที่บริษัทตัวแทนโฆษณาและลูกค้าถือปฏิบัติกันมา การจัดลำดับความสำคัญของงานที่แตกต่างกันในแต่ละสำนักงาน การติดอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เวลาที่จำกัดทำให้ต้องวางแผนงานล่วงหน้าที่ดี ปัญหาประการที่สอง ปัญหาด้านการสื่อสาร ได้แก่ การขาดการสื่อสารในลักษณะ face to face ในการทำงาน การขาดความเชี่ยวชาญในการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร และคุณภาพของงานที่ส่งผ่านเทคโนโลยีในการสื่อสาร ที่มีผลทำให้งานมีคุณภาพต่ำกว่าความเป็นจริง ประการสุดท้าย คือปัญหาทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในเรื่องของภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศาสนา เชื้อชาติ และเวลา ซึ่งทุกๆ ปัญหาล้วนเป็นปัญหาที่นักบริหารงานโฆษณาจะต้องนำมาวิเคราะห์ และให้ความสำคัญในการทำงานโฆษณาระหว่างประเทศทุกครั้ง

แนวโน้มของโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย

แนวโน้มโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในอนาคตไม่เปลี่ยนแปลงไปจากโครงสร้างปัจจุบันมากนัก บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการด้านการสื่อสารการตลาดครบวงจรจะแยกตัวออกเป็นบริษัทย่อยๆ ภายใต้กลุ่มบริษัทเดียวกันมากขึ้น บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเพิ่มหรือขยายการให้บริการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ ในสาขาใหม่ๆ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น ลักษณะของงานโฆษณาจะเป็นลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising มากขึ้น เนื่องจากความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ และงานโฆษณาที่นำเสนอ

ออกมามีจุดยืนที่คงที่ (consistent) ในทุกตลาดในแต่ละประเทศ

การอภิปรายผลการวิจัย

ธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย มีพัฒนาการและมีทิศทางการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับธุรกิจการโฆษณาโลก นั่นคือ บริษัทตัวแทนโฆษณาได้เปลี่ยนจุดยืนในการให้บริการลูกค้าจากเดิมที่เป็นบริษัทตัวแทนผู้เชี่ยวชาญในด้านการโฆษณา ไปเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารแบบบูรณาการครบวงจร และวางตำแหน่งบริษัทตนเอง (company positioning) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการสร้างตราสินค้าโดยอาศัยการมีบริษัทตัวแทนความเชี่ยวชาญด้านอื่นๆ ที่เป็นเครือข่ายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เป็นจุดขายในการให้บริการลูกค้า และมีแผนกวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนกที่สร้างความมั่นใจ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าที่ต้องการใช้บริการครบวงจร

โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย เป็นโครงสร้างของการรวมบริษัทตัวแทนที่ให้บริการทางการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการแผนกต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร ทุกกลุ่มมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับลักษณะแนวคิดของการทำธุรกิจลักษณะของบริษัทโฮลดิ้งที่ Williamson (1975, p. 143 cited in Ferguson and Ferguson, 2000, p. 246-248) ได้อธิบายไว้ คือบริษัทโฮลดิ้งมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูก ผู้บริหารของบริษัทลูกแต่ละบริษัทมีเครือข่ายบริษัทเป็นของตนเองและสามารถวางโครงสร้างองค์การในรูปแบบที่แต่ละบริษัทต้องการและเป็นอิสระต่อกัน จึงเห็นได้ชัดว่าบทบาทของเครือข่ายของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเข้ามามีบทบาทในการให้การช่วยเหลือและสนับสนุนบริษัทในเครือเดียวกันมากกว่ากลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง โดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะเข้ามาควบคุมดูแลช่วยเหลือในด้านของกฎหมายและการเงินแก่บริษัทลูกเท่านั้น ทุกกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งต่างให้ความช่วยเหลือกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ทางธุรกิจ และการแนะนำลูกค้าให้แก่กันภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นความช่วยเหลือกันในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มากกว่าลักษณะ

แนวคิดเดิมที่ถือปฏิบัติ หากพิจารณาตามแนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ข้ามธุรกิจที่มีต่อกันของ Porter (in Goold and Luchs, ed, 1996, p. 180-181) โดยศึกษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทลูกที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน แนวคิดนี้กล่าวว่า มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ ความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ และความสัมพันธ์ในลักษณะคู่แข่งกัน การศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นต่อกันทั้ง 3 ลักษณะ

ความสัมพันธ์ในลักษณะแรก คือ ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการจัดการของบริษัทแม่ เพื่อให้ทุกบริษัทลูกในเครือมีระบบการทำงานทางด้านการเงินการบัญชีและการบริหารจัดการบริษัทในรูปแบบเดียวกัน ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูกในกลุ่มมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกด้วยกัน เนื่องจากทุกบริษัทลูกในเครือ ต่างต้องสนองนโยบายการบริหารงานของบริษัทโฮลดิ้งให้ไปในแนวทางเดียวกัน

สำหรับความสัมพันธ์ในลักษณะที่ 2 คือ ความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในทุกกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง โดยแสดงออกมาในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องธุรกิจ และการแนะนำลูกค้าให้แก่กัน โดยขนาดของโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับระดับความช่วยเหลือที่เกิดขึ้นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการแนะนำลูกค้าให้กับบริษัทตัวแทนต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีขนาดของโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน กลุ่มที่มีขนาดใหญ่คือมีจำนวนบริษัทตัวแทนมากกว่า จะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดเล็ก

ส่วนความสัมพันธ์ในลักษณะที่ 3 เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคู่แข่งกัน การศึกษาพบว่า ทุกกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในลักษณะเดียวกัน เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง ให้บริการแก่ลูกค้า ดังนั้นบริษัทตัวแทน

ที่ให้บริการแก่ลูกค้าเหมือนกัน ต่างเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกันโดยปริยาย ซึ่งแต่ละบริษัทต่างยอมรับในสภาพภาพว่า แม้ว่าบริษัทจะอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน หากเมื่อต้องแข่งขันกันเพื่อหาลูกค้าใหม่ ต่างฝ่ายต่างสามารถวางแผนกลยุทธ์และแข่งขันกันในเชิงธุรกิจได้อย่างเปิดเผย โดยความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในด้านอื่นๆ ยังคงอยู่ไม่เปลี่ยนแปลง

ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทลูกที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้ง 3 ลักษณะ ตามแนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ข้ามธุรกิจที่มีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มบริษัทที่มีธุรกิจลักษณะที่เกี่ยวพันกัน ที่จะสร้างความสัมพันธ์ในหลายๆ ลักษณะในเวลาเดียวกันเช่นนี้ หากบริษัทลูกในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเป็นบริษัทที่มีธุรกิจแตกต่างกัน ในกรณีนี้ ความสัมพันธ์ในลักษณะที่ 3 คือการเป็นคู่แข่งกันก็จะไม่เกิดขึ้นเลย

หากพิจารณารูปแบบขององค์การทั้ง 3 ลักษณะที่พบจากการศึกษาค้นคว้าได้แก่ องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) และองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) รูปแบบขององค์การที่กระจายงานสู่ภายนอกที่พบใน 3 บริษัทตัวแทนโฆษณา มีแนวโน้มจะลดลงเรื่อยๆ หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีขนาดใหญ่ขึ้น เนื่องจากลูกค้าหันมาใช้บริการสื่อสารในด้านอื่นๆ มากขึ้น และใช้งบประมาณในการโฆษณาน้อยลง ส่วนรูปแบบขององค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร และองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร เป็นลักษณะองค์การที่บริษัทตัวแทนโฆษณาระหว่างประเทศนิยมวางโครงสร้าง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในองค์การทั้งสองรูปแบบนี้มีความคล้ายคลึงกันมาก ความแตกต่างที่พบคือบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจรจะไม่มีแผนกสื่อโฆษณาอยู่ในบริษัท ทำให้ไม่สามารถเรียก

ตนเองได้ว่าเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร

หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว จะเห็นได้ว่า รูปแบบองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจรนั้น เป็นรูปแบบที่ค่อนข้างลงตัวต่อการให้บริการลูกค้ามากที่สุด เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้ ส่วนใหญ่จะให้บริการทางการสื่อสารได้เกือบทุกรูปแบบ ยกเว้นการซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งในการซื้อสื่อโฆษณานั้น บริษัทกลุ่มนี้จะมีความได้เปรียบมากกว่าบริษัทกลุ่มที่มีโครงสร้างองค์การที่ครบวงจร เนื่องจากบริษัทกลุ่มนี้สามารถซื้อสื่อโฆษณาผ่านบริษัทสื่อโฆษณาที่รับผิดชอบในการวางแผนสื่อและซื้อสื่อโฆษณาให้กับหลายๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มเดียวกัน การซื้อสื่อผ่านบริษัทตัวแทนสื่อในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกันมีโอกาสได้ตำแหน่งของสื่อที่ดีในราคาที่ถูก เพราะบริษัทตัวแทนสื่อเหล่านี้ดำเนินการซื้อสื่อให้กับสินค้าหลายๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่ม จึงมีปริมาณการซื้อที่มาก และสามารถต่อรองราคาได้มากกว่า นอกจากนั้นปัจจุบันมีบริษัทตัวแทนวางแผนสื่อและซื้อสื่อโฆษณาดังขึ้นมาเป็นเอกเทศมากขึ้น และเกิดการแข่งขัน pitch งานเพื่อเป็นบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาให้กับตราสินค้า ลูกค้าจึงไม่ได้ผูกติดกับการซื้อสื่อโฆษณาว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนใช้บริการอยู่จำเป็นต้องมีแผนกสื่อโฆษณา เนื่องจากในด้านการซื้อสื่อโฆษณา ลูกค้าต้องการได้สื่อโฆษณาที่มีตำแหน่งที่ดีและมีราคาที่คุ้มค่า

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การทั้ง 3 ลักษณะต่างมีข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบแตกต่างกันไป แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบของบริษัทตนเองว่า มีความเหมาะสมที่จะดำเนินรูปแบบองค์การในลักษณะใด โดยดูปัจจัยความพร้อมในด้านของจำนวนบุคลากร จำนวนลูกค้า ประเภทของลูกค้า แนวโน้มของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น เพื่อเลือกโครงสร้างองค์การที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

บทบาทที่เห็นได้อย่างชัดเจนของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อการปรับโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาคือการแยกแผนกสื่อโฆษณาออกจากบริษัทตัวแทนโฆษณา

เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มโฮลดิ้งของตน ในส่วนการวางโครงสร้างอื่นๆ ภายในบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องเลย โดยเฉพาะการบริหารงานโฆษณาของแต่ละบริษัท บริษัทโฮลดิ้งจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการปรับเปลี่ยนองค์การ ในกรณีที่บริษัทโฮลดิ้งต้องการให้ภาพรวมของกลุ่มโฮลดิ้งให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นเท่านั้น

แม้ว่ามีผู้บริหารงานโฆษณาแสดงความคิดเห็นว่า ในอนาคตแผนกวางแผนกลยุทธ์จะแยกออกไปตั้งเป็นบริษัทวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างตราสินค้า ผู้ศึกษาเห็นว่า สำหรับประเทศไทยคงต้องใช้เวลาพอสมควรสำหรับลูกค้าที่จะยอมรับแนวคิดนี้ เพราะลูกค้ารายใหญ่ส่วนใหญ่จะนิยมและเคยชินกับการให้บริการของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีแผนกวางแผนกลยุทธ์ตราสินค้าให้กับลูกค้าด้วย แม้ว่าในประเทศไทยจะเริ่มมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสร้างตราสินค้าเปิดบริการอยู่แล้วจำนวนหนึ่ง แต่ส่วนใหญ่จะให้บริการแก่ลูกค้าระดับท้องถิ่น หรือลูกค้าต่างชาติที่มีขนาดเล็กหรือขนาดกลางเท่านั้น

การบริหารองค์การของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม มีลักษณะการดำเนินงานและการวางโครงสร้างองค์การที่น่าจับตามอง และเป็นประโยชน์ต่อบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารทางการตลาดด้านต่างๆ ที่จะศึกษา เพื่อหาแนวทางในการบริหารองค์การของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายในตลาด

ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และการศึกษาการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งถือเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและผู้ที่มีความสนใจในด้านการบริหารการสื่อสารภายในของธุรกิจการโฆษณาในปัจจุบัน ก่อให้เกิดมุมมองที่จะสามารถมองเห็นกระแสความต้องการของลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ มองเห็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน มองเห็นข้อได้เปรียบของการอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งและปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนในการทำให้การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ ต่อการสร้างแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ โดยมีสถานการณ์ทางการตลาดเป็นตัวชี้ทิศทาง ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่หลากหลาย พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความเหมือนกันทั่วโลกในบางตราสินค้า เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การธุรกิจโฆษณาทั้งสิ้น โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณามีความสัมพันธ์กับการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาอย่างยิ่ง เพราะการวางโครงสร้างในลักษณะต่างๆ ที่พบในการศึกษาค้างนี้ ต่างถูกจัดวางให้เกิดการสื่อสารในองค์การ ทั้งในระหว่างแผนกภายในบริษัทและระหว่างลูกค้าให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยทุกบริษัทพยายามอย่างยิ่งเพื่อที่จะให้โครงสร้างบริษัทของตนสอดคล้องกับลูกค้าทุกรายมากที่สุด

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความในหนังสือ

“ประวัติธุรกิจโฆษณาไทยเบื้องต้น.” รายงานประจำปีและทำเนียบสมาชิก 2543 สมาคมโฆษณาธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2544): 25.

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. หลักและทฤษฎีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรินต์, 2545.

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. การสื่อสารเพื่อการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรินต์, 2549.

บทความ

ธนเดช กุลปิติกวัน และ สัญญพงศ์ สุวรรณสิทธิ์. "WPP SuperAgency เครื่องมือ เครือข่าย อิทธิพล นิตยสาร แบรินด์เอจ 3 (เมษายน 2545): 104-114.

ธนเดช กุลปิติกวัน. "Omnicom Group Active Agency." นิตยสารแบรินด์เอจ 3 (เมษายน 2545): 115-117.

ปฎิคม พลัปลึง. "Publicis Move." นิตยสารแบรินด์เอจ 3 (เมษายน 2545): 117-118.

ปฎิคม พลัปลึง. "World Group Agency." นิตยสารแบรินด์เอจ 3 (เมษายน 2545): 119-123.

เอกสารอื่น ๆ

ปิยะลักษณ์ ศรีนิล. "ทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในยุคสังคมข่าวสาร (ทศวรรษ 2000)." วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ภูวนาท คุณผลิน. "รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบ ผสมผสานในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

สมศักดิ์ ว่องพิสุทธพงศ์. "การปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยในทศวรรษ 2000." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ศิริวรรณ กลุณษ์วานิช. "พัฒนาการของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย (หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ถึงเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2540)." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

อรวรรณ อุปปาดิก. "การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

Books

Ferguson, Paul R., and Ferguson, Glenys J. **Organisations: A Strategic Perspective**. Great Britain: MACMILLAN PRESS, 2000.

Hodgettes, Richard M.; Luthans, Fred; Doh, Jonathan P. **International Management**. 6th ed. New York, NY.: McGraw-Hill Irwin, 2006.

Jones, J. P. "Introduction: The Advertising Business." In **The Advertising Business: Operations, Creativity, Media Planning, Integrated Communications**, p. 9-12. Edited by John Philip Jones. California: Sage Publications, 1999.

Marieke de Mooij. **Advertising Worldwide: Concept, Theories and Practice of international, multinational and global advertising**. 2nd ed. Great Britain: Prentice Hall International (UK), 1994.

Michell, Paul. "International Advertising Decisions." In **Advertising Agency-Client Relations: A Strategic Perspective**. p. 134-156. Great Britain: Billing & Sons Limited, 1988.

Porter, Micheal. "Interrelationships across Businesses." In **Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups**, p. 178-217. Edited by Goold, Michael and Luchs, Kathleen Sommers. London: Routledge, 1996.

Shim, Jae K. *The Encyclopedia Dictionary of Accounting and Finance*. New York: MJF Books, 1989.

Strauss, A., and Corbin, J. **Basic of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage Publication, 1990.

WPP Annual Report & Accounts 2005.

Articles

Ducoffe, Robert H.; Sandler, Dennis; and Secunda, Eugene. "Survey of Senior Agency, Advertiser, and Media Executives on the Future of Advertising." **Journal of Current Issues and Research in Advertising** 18 (Spring 1996): 1-19.

Gould, Stephen J.; Lerman, Dawn B.; and Grein, Andreas F. "Agency Perceptions and Practices on Global IMC." **Journal of Advertising Research** 39 (January-February 1999): 7-26.

Gronstedt, Anders. "How agency can support integrated communications." **Journal of Business Research** 37 (1996): 204-205.

Gronstedt, Anders, and Thorson, Esther. "Five Approaches to organize an integrated marketing communications agency." **Journal of Advertising Research** 36 (March/April 1996): 48-58.

Kim, Ilchul; Han, Dongsub; and Schultz, Don E. "Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications." **Journal of Advertising Research** 44 (March 2004): Pg. 31-45.

Leslie, D. A. "Global Scan: The Globalization of Advertising Agencies, Concepts, and Campaigns." **Economic Geography** 71 (4, 1995): 142+.

Website

<http://www.interpublic.com>.

<http://www.omnicomgroup.com>.

<http://www.wpp.com>.

<http://www.publicis.com>.