

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารองค์การบริหารตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง : กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ” ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษารูปแบบโครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย และรูปแบบโครงสร้างองค์การบริหารตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแต่ละกลุ่ม และศึกษากระบวนการสื่อสารองค์การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ รวมถึงแนวโน้มรูปแบบโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย โดยใช้แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทโฮลดิ้ง และแนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและการสื่อสารองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นกรอบของการศึกษา

การศึกษาคั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ควบคู่ไปกับหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ ผู้ศึกษาเลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทยคือ Interpublic, Omnicom, WPP และ Publicis ในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท รวม 35 คน

ผลการศึกษาได้ข้อสรุปในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ข้อสรุปที่ 1. โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม ประกอบไปด้วยบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดประเภทต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร โดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีบทบาทหลักในด้านการบริหารการเงินและการบัญชี และให้อิสระบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือบริหารงานโฆษณาอย่างเป็นอิสระ และยังมีบทบาทด้านการจัดการ การจัดหา และการจัดซื้อ โดยบริษัทโฮลดิ้งเป็นผู้ต่อรองและดูแลผลประโยชน์กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ (suppliers) เพื่อให้บริษัทตัวแทนในกลุ่มผลประโยชน์ที่คุ้มค่าที่สุด ส่วนบทบาทด้านอื่น ๆ คือ บทบาทในด้านการสนับสนุนบริษัทลูกในเครือให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อให้บริการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้า บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสารและการจัดการฝึกอบรมแก่บริษัทในเครือ เพื่อให้มีความรู้ในธุรกิจทางการสื่อสารมากยิ่งขึ้น

ข้อสรุปที่ 2. โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย 18 บริษัท แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) (2) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (3) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างในรูปแบบที่ 2 และ 3

ข้อสรุปที่ 3. บริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีบทบาทเป็น Lead Agency หรือเป็นศูนย์กลางการสื่อสารให้กับลูกค้าในการใช้เครือข่ายของบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทเดียวกันสามารถให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันได้ และมีอิสระในการหาลูกค้าใหม่ที่เป็นรายเดียวกัน

บริษัทตัวแทนภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน จะให้ความช่วยเหลือกันในการแนะนำลูกค้าใหม่ การประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ร่วมกันเพื่อให้บริการทางด้านการสื่อสารด้านต่าง ๆ แก่ลูกค้า ประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับจากการเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัท โฮลดิ้งมี 2 ด้าน คือ ประโยชน์ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรและประโยชน์ด้านการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า ข้อเสียเปรียบของการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับเมื่ออยู่ในบริษัท โฮลดิ้ง คือ การเสียโอกาสในการให้บริการกับสินค้าประเภทเดียวกันกับสินค้าของลูกค้าที่มีสัญญาร่วมกัน และการเสียโอกาสในการให้บริการลูกค้า ที่ใช้บริการกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

ข้อสรุปที่ 4. กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นการสื่อสารระหว่าง 2 ฝ่าย คือ บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทลูกค้า ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีสำนักงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่ สำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานท้องถิ่น โดยงานโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ มี 4 ลักษณะ คือ งานโฆษณาในลักษณะ Global Drive Advertising, Regional Drive Advertising, Local Drive Advertising และ Tactical Campaign Advertising

งานลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertisingเป็นงานโฆษณาระหว่างประเทศอย่างแท้จริง เพราะมีเป้าหมายในการพัฒนาและผลิตงานโฆษณาเพื่อใช้ระหว่างประเทศ ส่วนงานลักษณะ Local Drive Advertising และ Tactical Campaign Advertising เป็นงานโฆษณาที่พัฒนามาใช้เพียงประเทศใดประเทศหนึ่งประเทศเดียว ความแตกต่างกันของลักษณะทั้ง 4 ลักษณะ ส่งผลให้กระบวนการสื่อสารมีความแตกต่างกันในบางขั้นตอน แต่การบริหารงานโฆษณาโดยรวมมีขั้นตอนที่ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเริ่มจากบริษัทตัวแทนโฆษณารับ Brief จากลูกค้า แล้วนำ Brief ที่ได้รับมาวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเสนอต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติกลยุทธ์การสื่อสารแล้ว บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเริ่มพัฒนางานโฆษณาเพื่อนำเสนอต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติงานโฆษณาแล้ว งานโฆษณานั้นจะถูกนำไปตรวจสอบประสิทธิภาพของงานโฆษณาโดยการวิจัย ผลการวิจัยจะนำมาปรับปรุงงานโฆษณา ให้เหมาะสมและผลิตงานโฆษณาที่เสร็จสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในประเทศที่ได้กำหนดไว้

ความยากของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศคือ การบริหารงานที่ต้องได้รับการพิจารณา การรับรู้ และการอนุมัติจากหลาย ๆ ฝ่าย ที่อยู่ต่างสำนักงาน ต่างภูมิภาค และบางครั้งต่างเวลากัน ทำให้การสื่อสารระหว่างสำนักงานมีความสำคัญในการบริหารงาน การศึกษา

พบการสื่อสารระหว่างสำนักงาน 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารในลักษณะ “The Box” Flow of Information ที่ยึดหลักการติดต่อสื่อสารในลักษณะเป็นรูปกล่อง ไม่มีการติดต่อสื่อสารในแนวเส้นทแยง แต่แต่ละฝ่ายจะติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่น ๆ โดยตรงได้เพียงสองทางหรือสองฝ่ายเท่านั้น และการสื่อสารในลักษณะ “Multi channel” Flow of Information โดยการสื่อสารในลักษณะนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นสามารถนำเสนองานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กัน คือลูกค้าท้องถิ่น ลูกค้าสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค และบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค โดยรับฟังความคิดเห็นจากทั้งสามฝ่ายพร้อม ๆ กัน และแก้ไขงานในเวลาเดียวกัน ทำให้งานมีความรวดเร็วขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ นโยบายการบริหารงานโฆษณาของลูกค้า วงจรชีวิตตราสินค้าที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือภูมิภาค ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภค วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมประจำชาติ

ข้อสรุปที่ 5. แนวโน้มโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในอนาคตไม่เปลี่ยนแปลงไปจากโครงสร้างปัจจุบันมากนัก บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการด้านการสื่อสารการตลาดครบวงจรจะแยกตัวออกเป็นบริษัทย่อย ๆ ภายใต้กลุ่มบริษัทเดียวกันมากขึ้น บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเพิ่มหรือขยายการให้บริการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ในสาขาใหม่ ๆ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น ลักษณะของงานโฆษณาจะเป็นลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising มากขึ้น เนื่องจากความคุ้มค่าในงบประมาณ และงานโฆษณาที่นำเสนอออกมามีจุดยืนที่คงที่ (consistent) ในทุกตลาดในแต่ละประเทศ

ลูกค้าเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อการวางโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในลักษณะต่าง ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีสภาพของตลาดและการแข่งขันทางธุรกิจเป็นปัจจัยนำที่ส่งผลให้ลูกค้าต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารงานโฆษณาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการตลาด บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องปรับโครงสร้างองค์การและการสื่อสารให้สอดคล้องกับการบริหารงานของลูกค้าทุกราย ดังนั้น ความยืดหยุ่นของโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาจึงมีสูง