

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง : กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ” เป็นงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาในองค์การซึ่งเป็นการสื่อสารที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งในส่วนของบริษัทตัวแทนโฆษณา และในส่วนของลูกค้าที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างเหนียวแน่นในธุรกิจการโฆษณา เนื่องจากธุรกิจการโฆษณาเป็นธุรกิจการบริการที่ผันแปรและปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตของธุรกิจลูกค้า ด้วยเหตุนี้องค์ประกอบในเรื่องโครงสร้างองค์การ การสื่อสารเพื่อการบริหารงานในองค์การ จึงเป็นผลพวงของการเปลี่ยนแปลงที่ผันแปรไปตามธุรกิจของลูกค้าที่ต้องปรับเปลี่ยนตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แนวคิดแนวคิดทฤษฎีหลักดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทโฮลดิ้ง
2. แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและการสื่อสารองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา

แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทโฮลดิ้ง

ยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคสมัยที่มีการขยายตัวของการติดต่อสื่อสารกันในระดับโลกเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่มีความต่อเนื่อง หากแต่มีความหลากหลาย สลับซับซ้อนและต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายมากขึ้นเรื่อย ๆ (Parker, 2005, pp. 6-9) ลักษณะการติดต่อสื่อสารกันในระดับโลกแพร่ขยายไปในทุก ๆ ประเทศ ทุก ๆ อุตสาหกรรม รวมทั้งในธุรกิจการโฆษณาด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารและการสื่อสารในองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ การสื่อสารองค์การธุรกิจระหว่างประเทศต้องมีการบริหารและบูรณาการในเรื่องโครงสร้างขององค์การ กระบวนการสื่อสารองค์การ และบุคลากรให้มีความสอดคล้องลงตัวกัน การศึกษาโครงสร้างองค์การจะช่วยวางกรอบให้เห็นความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในองค์การและภาระงานของแต่ละบุคคลในแต่ละฝ่าย กระบวนการสื่อสารองค์การจะแสดงระบบและความ

ต่อเนื่องของกิจกรรมในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การดำเนินกิจการได้ กล่าวได้ว่า โครงสร้างการสื่อสาร และบุคลากรในองค์การมีความเกี่ยวพันกันอย่างสูง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Parker, 2005, pp. 45-49)

ลักษณะของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งนั้น ถือเป็นองค์การที่มีกิจการในหลาย ๆ ประเทศ (multinational organization) ซึ่งโครงสร้างขององค์การจะแสดงความสัมพันธ์ของหน้าที่แต่ละแผนก แต่ละภูมิภาคที่กระจายอยู่ในแต่ละบริษัท Parker (2005, p. 354) กล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การระดับโลกในยุคโลกาภิวัตน์นั้นมีความหลากหลายและแตกต่างกัน ยากที่จะสรุปว่าองค์การเหล่านี้เลือกใช้การบริหารจัดการแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจอย่างเด็ดขาด เพราะในโครงสร้างองค์การที่มีการเชื่อมโยงกันในแต่ละประเทศนั้นมีทั้งการกระจายอำนาจในบางกรณี และการรวมอำนาจในบางกรณี ทั้งนี้เพื่อให้การสื่อสารองค์การและความสัมพันธ์ในองค์การระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกดำเนินไปอย่างราบรื่น

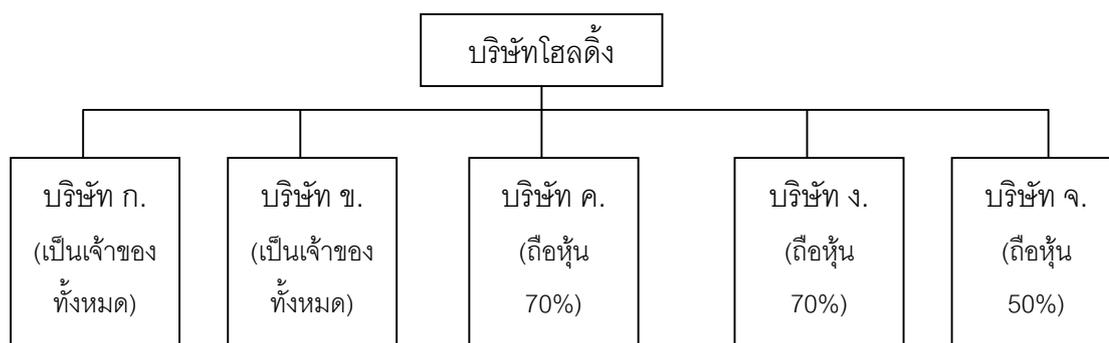
สำหรับโครงสร้างองค์การของบริษัทโฮลดิ้งนั้น เป็นหนึ่งในรูปแบบโครงสร้างองค์การระหว่างประเทศ บริษัทโฮลดิ้งหมายถึงบริษัทแม่ (parent company) ที่มีหุ้นส่วนในบริษัทในเครืออีกหลาย ๆ บริษัทซึ่งมีธุรกิจที่หลากหลาย ต่างประเภทกัน การเข้ามามีหุ้นส่วนนั้นอาจจะเป็นเจ้าของกิจการทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน จึงสามารถเข้าไปควบคุมการบริหารหรือนโยบายของบริษัทในเครือได้ ในด้านการวางโครงสร้างองค์การของแต่ละบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งนั้นมีความแตกต่างกัน (Shim, 1989, p. 220) Williamson (1975, p. 143 cited in Ferguson and Ferguson, 2000, pp. 246-248) ได้อธิบายรูปแบบโครงสร้างของบริษัทโฮลดิ้งว่าเป็นโครงสร้างที่แบ่งเป็นแผนก มีความยืดหยุ่น มีการควบคุมระหว่างสำนักงานใหญ่ของบริษัทแม่กับแต่ละบริษัทลูกในระดับที่จำกัดและไม่เป็นระบบเป็นส่วนใหญ่ โดยทั่วไปผู้บริหารของบริษัทลูกสามารถวางโครงสร้างองค์การในรูปแบบที่แต่ละบริษัทต้องการ และเป็นอิสระต่อกัน การบริหารที่เป็นอิสระต่อกัน ทำให้บทบาทของบริษัทแม่เป็นเพียงการเข้ามาควบคุมดูแลและช่วยเหลือในด้านกฎหมายและการเงินแก่บริษัทลูกเท่านั้น จึงมีการบริหารองค์การจากศูนย์กลางน้อยมาก ในบาง ครั้งบริษัทลูกที่อยู่ในเครือเดียวกันยังอาจมีสินค้าและบริการเหมือนกันและแข่งขันกันเองด้วย อย่างไรก็ตาม การบริหารงานในลักษณะการกระจายอำนาจของบริษัทโฮลดิ้ง หากไม่มีการควบคุมดูแลที่ดีจากบริษัทแม่ อาจทำให้บริษัทลูกแต่ละบริษัทไม่ได้แบ่งปันทรัพยากรที่สำคัญ และขาดการสื่อสารเพื่อสร้างภาพรวมที่ดีของบริษัทโฮลดิ้งได้

ข้อได้เปรียบของโครงสร้างองค์การในลักษณะบริษัทโฮลดิ้งคือ การลงทุนต่ำในการควบคุมดูแลผลประโยชน์ทั้งหมดและบริษัทแม่มีความเสี่ยงต่ำหากบริษัทลูกบริษัทใดไม่ประสบความสำเร็จ ก็จะไม่กระทบการดำเนินงานของบริษัทลูกอื่น ๆ ในเครือ ส่วนข้อเสียเปรียบคือ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

จัดการสูง เนื่องจากแต่ละบริษัทต่างมีทีมในการบริหารงานของตนเอง (Parker, 2005, p. 362) การศึกษาโครงสร้างของบริษัทโฮลดิ้ง จึงต้องศึกษาโครงสร้างองค์การของแต่ละบริษัทลูก ก่อนที่จะสรุปรูปแบบโครงสร้างโดยรวมของแต่ละบริษัทโฮลดิ้งที่ถูกต้องได้

แผนภาพที่ 2.1

แบบจำลองแผนภาพองค์การของบริษัทโฮลดิ้ง



การศึกษาค้างนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทยแต่ละบริษัทต่างมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ เป็นบริษัทลูกที่อยู่ในเครือเดียวกัน มีความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารทางการตลาดประเภทเดียวกันและต่างประเภทกัน ดังนั้น แนวคิดที่นำมาศึกษาในประเด็นของการเชื่อมโยงของแต่ละบริษัทลูกคือ แนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ข้ามธุรกิจที่มีต่อกัน (interrelationships across businesses) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ใช้ศึกษาองค์การที่แบ่งธุรกิจเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (business unit) ซึ่ง Porter (1996, pp. 180-181) แบ่งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นข้ามธุรกิจออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ (Tangible Interrelationship) เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรของบริษัทร่วมกัน หรือการมีกิจกรรมบางอย่างร่วมกันของแต่ละธุรกิจในเครือ เช่น การซื้อวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน การใช้ช่องทางการจำหน่าย การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมการขาย หรือปัจจัยอื่น ๆ ร่วมกัน ซึ่งมีผลช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแม่

2. ความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Interrelationship) เป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของแต่ละธุรกิจ บางครั้งธุรกิจของแต่ละบริษัทลูกในเครือมีความแตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถมีกิจกรรมร่วมกันหรือใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจึงเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการแบ่งปันความรู้ทั่วไประหว่างธุรกิจ เช่น ข้อมูลของลูกค้า การเกื้อหนุนกันในงานกิจกรรม เช่น การติดต่อกับหน่วยงานราชการ เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์ในลักษณะคู่แข่งกัน (Competitor Interrelationship) เป็นความสัมพันธ์ที่แต่ละธุรกิจของบริษัทลูกในเครือของบริษัทแม่ดำเนินธุรกิจแข่งขันซึ่งกันและกัน เนื่องจากดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารงานของบริษัทใดบริษัทหนึ่งย่อมส่งผลถึงอีกบริษัท และส่งผลถึงธุรกิจโดยรวมด้วย อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ในลักษณะคู่แข่งกันมีส่วนทำให้ความสัมพันธ์ในลักษณะจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ มีความสำคัญและถูกนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้น แม้ว่าแต่ละบริษัทลูกจะเป็นคู่แข่งกัน แต่ละบริษัทลูกก็มีความเป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์กันทั้งในลักษณะจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ในเวลาเดียวกัน

แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทโฮลดิ้งเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงให้เห็นโครงสร้างทั่วไปของบริษัทโฮลดิ้งและความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกในเครือ ในส่วนของโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณา มีรายละเอียดและมีความเฉพาะตัว เนื่องจากโครงสร้างองค์การของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาถูกออกแบบให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้ามากที่สุด ปัจจุบันโครงสร้างองค์การและการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา มีการเปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลาย ดังจะอธิบายแนวคิดที่เกี่ยวข้องในลำดับต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและการสื่อสารองค์การ ของบริษัทตัวแทนโฆษณา

ในปัจจุบันมีปัจจัยหลายด้านที่มีผลกระทบต่อธุรกิจการโฆษณา อาทิ ประสิทธิภาพที่ลดลงของสื่อมวลชนโดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ สภาพสังคมที่มีความหลากหลายและแบ่งเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย การเพิ่มขึ้นของช่องทางการโฆษณาเนื่องจากมีสื่อใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่ออื่น ๆ ที่มีหลายรูปแบบ การเพิ่มขึ้นของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความหลากหลายและมีความชำนาญเฉพาะทางในด้านการสื่อสารทางการตลาด และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา ในด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณในการโฆษณา (Kiely, 1993, cited in Kim, Han and Schultz, 2004, pp. 31-45) ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการโฆษณา บริษัทตัวแทนโฆษณาต่างต้องปรับวิธีการบริการลูกค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication - IMC) เป็นแนวทางที่เหล่าบริษัทตัวแทนโฆษณาและลูกค้าต่างนำมาใช้ปฏิบัติการสำรวจบริษัทลูกค้าที่มีขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริการะบุว่า ร้อยละ 83 ของลูกค้า พิจารณาใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ และคาดว่าจะใช้กลยุทธ์นี้ทั้งหมดภายใน 5 ปี

(Caywood, Schultz and Wang, 1991 cited in Gronstedt, Thorson, 1996, p. 48) โดยเฉพาะบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง เพราะเป็นการนำเอาข้อได้เปรียบของบริษัทในด้านของการมีบริษัทลูกที่มีความชำนาญในทุก ๆ ด้านของการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการมาให้บริการแก่ลูกค้า

Gronstedt และ Thorson (1996) ศึกษารูปแบบโครงสร้างประเภทต่าง ๆ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ให้บริการลูกค้าด้วยการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ และได้สรุปโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาไว้ 5 ประเภท โครงสร้างแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) บริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้ จะดูแลลูกค้าในด้านการวางแผนกลยุทธ์และเลือกเครื่องมือในการสื่อสารทางการตลาดภายในบริษัทจะมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญทางด้านโฆษณาเพียงด้านเดียว ดังนั้นหากลูกค้าต้องการใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแบบอื่น ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย บริษัทตัวแทนโฆษณาจะส่งงานให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือการสื่อสารอื่น ๆ ภายนอกองค์การเป็นผู้ดูแล โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นผู้ประสานงาน เพื่อผสมผสานเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดต่าง ๆ แต่ละประเภทให้มีความสอดคล้องกัน บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทขนาดเล็ก ข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้คือ ขาดการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านการทำงานมีลักษณะเป็นแนวตั้ง (vertical) คือ สั่งการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ทำให้ไม่มีการประสานงานในแนวราบ (horizontal) ความสอดคล้องกันของชิ้นงานไม่ไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านจะมุ่งทำเฉพาะในสิ่งที่ตนสนใจเท่านั้น (ดูแผนภาพที่ 2.2) (Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50)

แผนภาพที่ 2.2

องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)

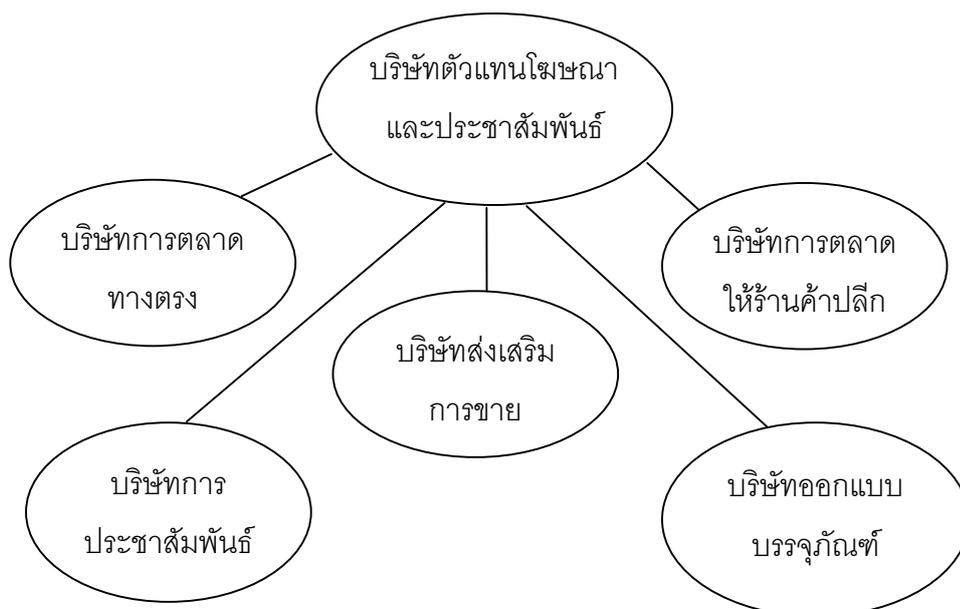


ที่มา: Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50

2. โครงสร้างองค์การที่มีหน่วยงานหลักเพียงหน่วยงานเดียว และทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยการกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ (The consortium with one dominant agency) บริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้ มีความสามารถในการวางแผนการรณรงค์การโฆษณาที่มีการผสมผสานการสื่อสารทางการตลาด บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ จะมีการรวมฝ่ายโฆษณาและฝ่ายประชาสัมพันธ์อยู่ในบริษัทเดียวกัน โดยบริการอื่นที่นอกเหนือจากการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ บริษัทจะส่งงานนั้นให้บริษัทภายนอกเป็นผู้ดูแล การที่บริษัทต้องส่งต่องานให้บริษัทภายนอกทำ บางครั้งลูกค้ามองว่าการทำงานของบริษัทยังให้การบริการไม่ชัดเจน (ดูแผนภาพที่ 2.3) (Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50) โครงสร้างในลักษณะนี้มีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอกมาก แตกต่างกันเพียงมีการให้บริการในด้านการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งการบริการ แต่การให้บริการในด้านอื่น ๆ บริษัทจะกระจายงานสู่ภายนอก

แผนภาพที่ 2.3

องค์การที่มีหน่วยงานหลักเพียงหน่วยงานเดียวและทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทน
การสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยการกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ
(The consortium with one dominant agency)



ที่มา: Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50

3. โครงสร้างองค์การที่ดำเนินการโดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานอิสระภายในบริษัท (The corporation with autonomous units) โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาลักษณะนี้จะมีผู้เชี่ยวชาญทุกด้านอยู่ในบริษัท แต่แยกเป็นแผนก ๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ละแผนกจะมีผลกำไรเป็นของตนเอง บางครั้งบางแผนกจะออกมาตั้งเป็นบริษัทใหม่และมีชื่อเฉพาะของตนเอง ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Manager) ในบริษัทตัวแทนโฆษณาลักษณะนี้ต้องมีความรับผิดชอบสูงมาก เพราะต้องประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ติดตามงานจากผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนก ควบคุมความสอดคล้องของงานทั้งหมดเพื่อให้งานออกมาในทิศทางเดียวกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างในลักษณะนี้คือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละด้านจะทำงานตามแนวทางที่ตนถนัด ทำให้งานไม่มีความสอดคล้องกับงานของแผนกอื่น ๆ เท่าที่ควร อีกทั้งทุกฝ่ายต่างให้ความสำคัญกับแผนกของตนมากกว่าของบริษัทเพราะต้องสร้างผลกำไรให้กับตนเอง (ดูแผนภาพที่ 2.4) (Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50)

แผนภาพที่ 2.4

องค์กรที่ดำเนินการโดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานอิสระภายในบริษัท
(The corporation with autonomous units)



ที่มา: Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50

4. โครงสร้างองค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization) บริษัทตัวแทนโฆษณาในโครงสร้างลักษณะนี้ จะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในทุกสาขาอยู่ร่วมกันภายในองค์กร และมีการทำงานร่วมกันแบบผสมผสานในลักษณะแบบไขว้ คือ นอกจากความรับผิดชอบที่มีในหน้าที่ของตนแล้ว ยังสามารถทำงานข้ามแผนกได้ด้วย คือมีการทำงานทั้งในลักษณะแนวตั้งและแนวราบ ในองค์กรหนึ่งอาจประกอบด้วย กลุ่มบริหารงานลูกค้า (Account team) ซึ่งในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา โดยสมาชิกของกลุ่มทุกคน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกันได้ทั้งในกลุ่มเดียวกันและต่างกลุ่ม วิธีการนี้จะสามารถสร้างพลังในการทำงานได้สูงที่สุดมากกว่าแบบโครงสร้างอื่น ๆ เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ในแนวคิดที่ช่วยกันสร้างสรรค์จากผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ (ดูแผนภาพที่ 2.5) (Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50)

แผนภาพที่ 2.5

องค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization)

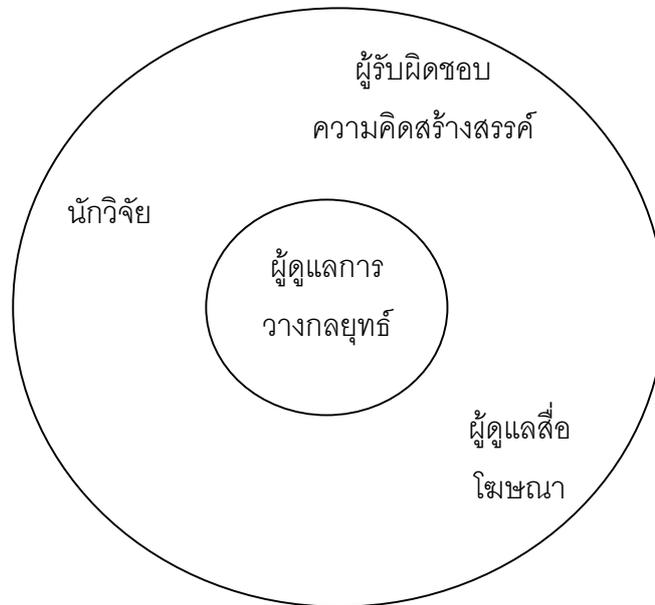
	กลุ่มบริหารงาน ลูกค้ำ 1	กลุ่มบริหารงาน ลูกค้ำ 2	กลุ่มบริหารงาน ลูกค้ำ 3
แผนกสร้างสรรค์			
แผนกสื่อโฆษณา			
แผนกวิจัย			
แผนกประชาสัมพันธ์			
แผนกส่งเสริมการขาย			
แผนกการตลาดทางตรง			

ที่มา: Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50

5. โครงสร้างองค์กรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization) โครงสร้างขององค์กรลักษณะนี้มีการดำเนินการแบบผสมผสาน มีการรวบรวมเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดในทุกรูปแบบมาไว้ในบริษัททั้งหมด ไม่มีการแบ่งแยกออกเป็นแผนก โครงสร้างของบริษัทจะแบ่งตามลูกค้ำที่ได้รับแต่ละราย พนักงานแต่ละคนทำงานให้ลูกค้ำเฉพาะราย ไม่ได้ทำงานเพื่อแผนกใดแผนกหนึ่งหรือเพื่อเครื่องมือทางการสื่อสารทางการตลาดแบบใดแบบหนึ่ง แต่ละกลุ่มที่รับผิดชอบลูกค้ำแต่ละราย ประกอบด้วย ผู้ดูแลสื่อโฆษณา (Media Generalist) ผู้รับผิดชอบความคิดสร้างสรรค์ (Creative Generalist) และนักวิจัย (Research Generalist) ซึ่งเป็นผู้ดูแลเครื่องมือการสื่อสารทั้งหมด แต่ละตำแหน่งอาจต้องรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเองด้วย โครงสร้างแบบนี้จึงต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน (Generalist) โครงสร้างแบบนี้สามารถพบได้ในบริษัทที่มีขนาดเล็กและไม่มียงบประมาณเพียงพอที่จะจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในขณะที่เดียวกัน บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ก็สามารถมีโครงสร้างในลักษณะนี้ได้ และจะทำให้เกิดพลังในการทำงานที่สูงสุดด้วย เพราะทุกคนมีความใกล้ชิดกัน ได้ร่วมรับรู้และทำความเข้าใจงานที่รับผิดชอบ ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้งานมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (ดูแผนภาพที่ 2.6) (Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50)

แผนภาพที่ 2.6

องค์กรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization)

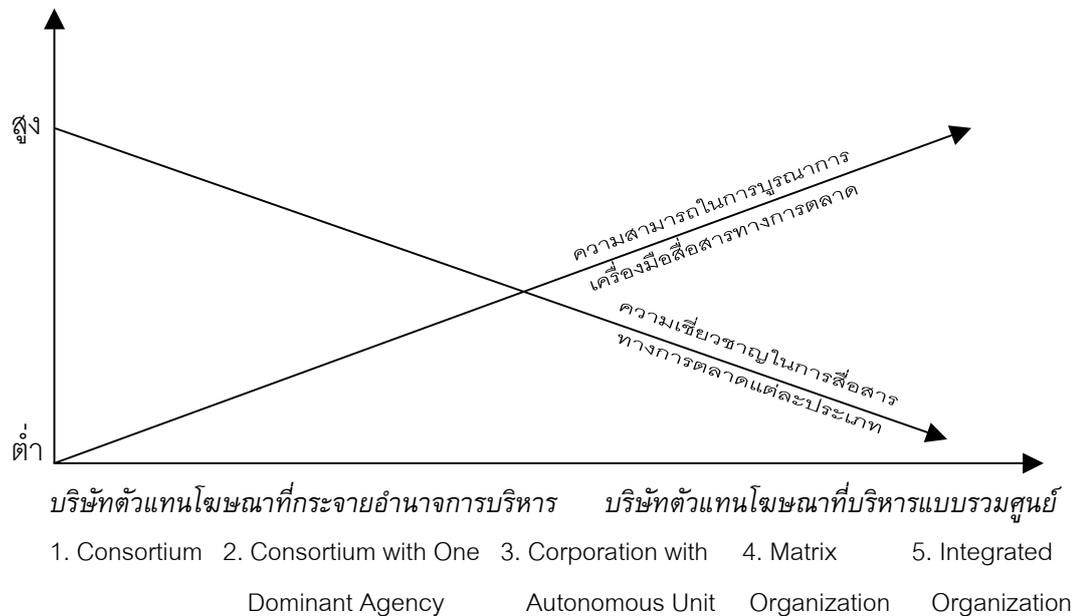


ที่มา: Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50

นอกจากนี้ Gronstedt และ Thorson (1996, pp. 51-52) ยังพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาที่แต่ละฝ่ายมีการทำงานร่วมกันมาก บริษัทตัวแทนโฆษณานั้นจะมีความสามารถในการผสานเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดในระดับสูง แต่จะมีความชำนาญในการสื่อสารทางการตลาดแต่ละประเภทในระดับต่ำหรือสับสนทางกัน (ดูแผนภาพที่ 2.7)

แผนภาพที่ 2.7

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสามารถในการผสมผสานเครื่องมือ
ในการทำการตลาดต่าง ๆ กับระดับความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเครื่องมือทาง
การตลาดแต่ละประเภทของบริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละโครงสร้าง



ที่มา: Gronstedt and Thorson, 1996, p. 52

Gronstedt และ Thorson (1996, p. 56) ได้สรุปลักษณะโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณา
ทั้งห้าประเภทไว้ดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1

ลักษณะโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการลูกค้าด้วยการสื่อสาร
ทางการตลาดแบบบูรณาการทั้ง 5 ประเภท

ประเภท	(1) The consortium	(2) The consortium with one dominant agency	(3) The corporation with autonomous units	(4) The matrix organization	(5) The integrated organization
ลักษณะ (characteristics)	บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านโฆษณาอย่างเดียวกัน ดังนั้นจึงประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญในเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ	บริษัทตัวแทนโฆษณาลักษณะเดียวกับการสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ ภายในบริษัท และสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกด้วย	มีการติดต่อสื่อสารกันในแต่ละแผนกภายในองค์กรเดียวกัน	มีการสื่อสารร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างแต่ละแผนกในบริษัทตัวแทนโฆษณา	บริษัทที่มีการรวบรวมเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดทุกรูปแบบมาไว้ในบริษัทแต่ไม่มีการแบ่งแยกออกเป็นแผนก แต่แบ่งงานเป็นกลุ่มตามลูกค้าที่ได้รับผิดชอบแต่ละราย
ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร	แนวตั้ง	แนวตั้ง	แนวตั้ง	แนวตั้ง และ แนวราบ	แนวราบ
ขนาดขององค์กร	เล็ก	เล็ก และ กลาง	กลาง และ ใหญ่	กลาง	เล็ก และ ใหญ่
ระดับของความสอดคล้องของเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด	น้อยมาก	น้อย	น้อย	มาก	มากที่สุด

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเภท	(1) The consortium	(2) The consortium with one dominant agency	(3) The corporation with autonomous units	(4) The matrix organization	(5) The integrated organization
จุดแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคล่องตัว - สามารถเลือกผู้เชี่ยวชาญทางในเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสม - คุ่มค่าในการใช้เงินไม่ต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ไว้ในบริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคล่องตัว - คุ่มค่าในการใช้เงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - คุ่มค่าในการใช้เงิน - มีความสอดคล้องในการใช้สื่อระดับปานกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสอดคล้องในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด และมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน - มีความสอดคล้องในการใช้สื่อระดับปานกลาง - การใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่สนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสอดคล้องในการใช้สื่อระดับปานกลาง - การใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่สนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างสูง
จุดอ่อน	<ul style="list-style-type: none"> - แทบจะไม่มี ความสอดคล้องในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด - มีการแข่งขันสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสอดคล้องในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดน้อยมาก - มีการแข่งขันสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสอดคล้องในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดน้อยมาก - มีการแข่งขันสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาในการบริหารงานมาก - มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมและภาษา - มีแนวโน้มเกิดความขัดแย้งระหว่างแผนกและระหว่างลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้งบประมาณมากในการฝึกอบรมบุคลากร - ต้องการบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน - ยากต่อการเรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ของงานในด้านต่าง ๆ

ที่มา: Gronstedt and Thorson, 1996, p. 56

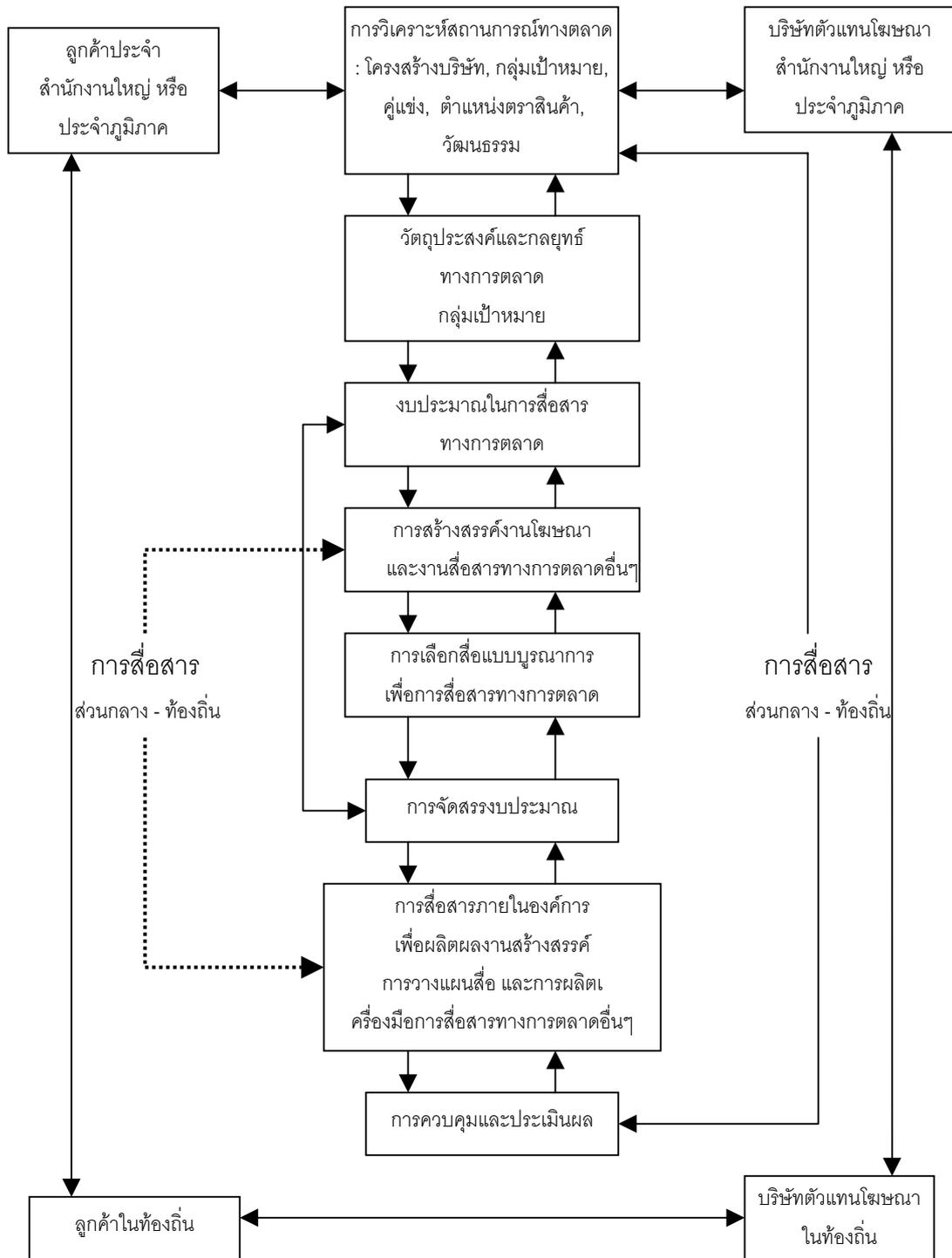
แนวคิดรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการลูกค้าด้วยการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการทั้ง 5 ประเภทดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบันมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ในแต่ละโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำเป็นต้องมีการสื่อสารองค์การเพื่อการจัดการ ซึ่งในที่นี้คือการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ให้ดำเนินไปได้และบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2549, น. 17-25) สรุปการสื่อสารเพื่อการจัดการในองค์การตามแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่นิยมไว้ว่า ตัวแปรที่เป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาการสื่อสารองค์การ ควรครอบคลุมตัวแปรในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. การเลือกใช้สื่อในกิจกรรมการสื่อสาร เช่น การสนทนาต่อหน้า การส่งอีเมล การประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของงาน การประชุมทางไกล การออกเอกสารประกอบการชี้แจง เป็นต้น
 2. เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสาร (message) เช่น การสั่งงาน การรับคำสั่ง การถ่ายทอดความรู้ของสินค้า การให้รายละเอียดวัตถุประสงค์การโฆษณา การนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การต่อรอง การประเมินผล เป็นต้น
 3. วิธีการที่ใช้เผยแพร่ข่าวสารและกิจกรรมหรือการติดต่อสื่อสาร เช่น การใช้วาจา การใช้ลายลักษณ์อักษร การใช้วัจนภาษา การจัดกิจกรรม การอาศัยเครื่องมือสื่อสาร การใช้เครือข่ายหรือสายบังคับบัญชา เป็นต้น
 4. บุคคลที่ติดต่อด้วย (interpreter) เช่น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีสถานภาพสูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ประสานงานจากสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานจากภูมิภาค ลูกค้า โดยดูระดับของการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสาร ว่าเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และเป็นการสื่อสารแบบแนวดิ่งหรือแนวนราบ
 5. ความสำเร็จในการสื่อสาร หมายถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการสื่อสาร ความรวดเร็ว การบรรลุเป้าหมาย ความคิดสร้างสรรค์ของงาน ความพอใจของลูกค้า
 6. ประเภทของประชาคม ได้แก่ ประชาคมในภาคธุรกิจ ประชาคมในภาคองค์การเอกชน
 7. ภูมิหลังของบุคคล เช่น ภูมิหลังทางประชากร และภูมิหลังทางการสื่อสาร
- การสื่อสารองค์การเพื่อการจัดการในองค์การตามแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่นิยมนั้น เมื่อนำมาศึกษาในบริบทของการสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยพิจารณาเรื่องของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศแล้ว จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับรูปแบบของกระบวนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อการบริหารงานโฆษณาที่มีลักษณะเฉพาะตัว อีกทั้งปัจจัยในเรื่องของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่เข้ามาเกี่ยวข้องเนื่องจากการสื่อสารระหว่างประเทศ ดังนั้น ภายใต้แนวคิดการสื่อสารองค์การนี้ จะมีกระบวนการการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา กระบวนการการสื่อสารกับลูกค้า และแนวคิดทฤษฎีเรื่อง

วัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การเสริมมาด้วย เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมากที่สุด

สำหรับกระบวนการการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ Marieke de Mooij (1994, pp. 470-484) สรุป 10 ขั้นตอนในการบริหารงานการสื่อสารทางการตลาดระหว่างประเทศไว้ดังนี้ คือ (1) การประเมินสถานการณ์ทางการตลาด (2) การวางวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการสื่อสารทางการตลาด (3) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (4) การกำหนดงบประมาณในการสื่อสารทางการตลาด (5) การสร้างสรรค์งานโฆษณาและงานสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ (central creative development) (6) การเลือกใช้สื่อแบบบูรณาการเพื่อการสื่อสารทางการตลาด (7) การควบคุมบูรณาการแผนการการสื่อสารทางการตลาดแบบรวมอำนาจหรือแบบกระจายอำนาจ (8) การจัดสรรงบประมาณ (9) การประสานงานในองค์การเพื่อผลิตผลงาน (10) การควบคุมคุณภาพงานที่ผลิตออกมาและการประเมินผล แผนภาพที่ 2.8 แสดงขั้นตอนตามลำดับและการปฏิสัมพันธ์กันของแต่ละขั้นตอนในการบริหารงาน

แผนภาพที่ 2.8
 รูปแบบการบริหารงานการสื่อสารทางการตลาดระหว่างประเทศ
 (Model for planning international marketing communications)



ที่มา: Mooij, 1994, p. 472.

อย่างไรก็ตาม แนวทางการปฏิบัติในบางกรณี ขั้นตอนการบริหารงานอาจไม่เป็นไปตามที่กล่าวไว้ เนื่องจากแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาให้บริการแก่ลูกค้าที่เป็นสาขาจากต่างประเทศหลาย ๆ ราย กิจกรรมการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดของลูกค้าแต่ละรายอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบขององค์การ ลักษณะของสินค้า สภาพแวดล้อมทางการตลาด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าและการสื่อสารให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายท้องถิ่นนั้น ๆ ดังนั้นบทบาทการใช้กลยุทธ์การสื่อสารในแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา อาจมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลูกค้าที่ให้บริการด้วย

สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทยนั้น ต่างใช้การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการเป็นกลยุทธ์ในการให้บริการลูกค้า กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทุกกลุ่มอ้างว่ากลุ่มของตนสามารถให้บริการที่หลากหลายกว่าเพราะได้รวบรวมบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านไว้ในกลุ่มของตน Marieke de Mooij (1994, p. 485) กล่าวว่า ข้อได้เปรียบของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งนั้นมีหลายประการ ประการแรกคือ การประหยัดต้นทุนในการประกอบกิจการ และสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับลูกค้าได้ ประการที่สอง ขนาดของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่บริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ สังกัดอยู่ มีส่วนทำให้มีโอกาสได้รับความสนใจในด้านการซื้อสื่อทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ ประการสุดท้ายคือ การมีบริษัทลูกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลากหลายแขนงในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ทำให้สามารถให้บริการในด้านการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการแก่ลูกค้าได้ครบวงจร

อนึ่ง ประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดูแลลูกค้าบริษัทข้ามชาติ (international account) ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาด้วย เริ่มตั้งแต่การที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเข้ามาลงทุนในประเทศนั้น ๆ ในลักษณะใด เช่น การเข้ามาเปิดสาขาเองโดยส่งคนจากสำนักงานใหญ่ (expatriates) มาทำงานและฝึกงานให้กับพนักงานท้องถิ่น การซื้อกิจการหรือซื้อหุ้นบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในประเทศนั้น การเปิดสาขาบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศนั้น ๆ และเป็นเจ้าของทั้งหมด รวมทั้งการจัดตั้งเครือข่าย (networking) ทำเป็นสมาคมของกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและให้บริการต่าง ๆ ในประเทศนั้น ๆ ซึ่งการแก้ปัญหาการบริการของบริษัทตัวแทนโฆษณาในแต่ละประเทศให้มีความทำงานที่มีคุณภาพตามความต้องการคือ การสร้างระบบที่มีทีมประสานงานลูกค้าระหว่างประเทศ (international account coordinators) ที่เดินทางไปยังสาขาของบริษัทในประเทศต่าง ๆ เพื่อดูแลธุรกิจในแต่ละประเทศ และช่วยประสานงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์และงานโฆษณาระหว่างประเทศ แต่ในปัจจุบันเมื่อความรู้ทางด้านโฆษณาได้มีการพัฒนาขึ้น การส่งคนจากสำนักงานใหญ่มาดูแลในบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นก็มีน้อยลง (Mooij, 1994, pp. 449-451)

โครงสร้างองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศนั้น โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยสำนักงานใหญ่และสำนักงานประจำภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่ง Marieke de Mooij (1994, pp. 452-453) ได้อธิบายบทบาทของสำนักงาน ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานใหญ่และสำนักงานประจำภูมิภาคต่าง ๆ ไว้ว่า แต่ละแห่งอาจมีบทบาทต่อสำนักงานท้องถิ่นที่เข้าชายหนึ่งในห้าของบทบาทต่อไปนี้

1. การออกคำสั่ง บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นจะได้รับคำสั่งและมีการควบคุมการทำงานจากสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานประจำภูมิภาค การตัดสินใจต่าง ๆ เกิดจากส่วนกลาง โดยสาขาบริษัทตัวแทนโฆษณาในท้องถิ่นจะไม่ได้สามารถแสดงความคิดเห็นหรือแสดงได้เพียงในระดับหนึ่ง

2. การโน้มน้าวใจ สำนักงานใหญ่/สำนักงานส่วนภูมิภาคในลักษณะนี้มีบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และโน้มน้าวใจให้บริษัทตัวแทนโฆษณาในท้องถิ่นเห็นว่า สิ่งที่ดีสินใจนั้นดีที่สุดใน ซึ่งมักจะเป็นไปในลักษณะการใช้กลยุทธ์การโฆษณาหรืองานโฆษณาที่มาจากส่วนกลาง

3. การแลกเปลี่ยน สำนักงานใหญ่/สำนักงานส่วนภูมิภาคในลักษณะนี้จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสาขาบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น โดยถือการร่วมมือกัน (co-operation) เป็นปรัชญาหลักในการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาแนวคิดต่าง ๆ จึงเป็นการผสมผสานความคิดเห็นที่ได้จากสำนักงานใหญ่และบริษัทตัวแทนโฆษณาในท้องถิ่น

4. การประสานงาน บทบาทของสำนักงานใหญ่/สำนักงานส่วนภูมิภาคคือ เป็นผู้ดูแลประสานงานการไหลของข้อมูลกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น เพื่อให้แนวคิดนั้นมีความสอดคล้องกัน โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาในท้องถิ่นจะมีความอิสระในการทำงานตามแนวคิดที่กำหนด

5. การให้อิสระ บริษัทตัวแทนโฆษณาในท้องถิ่นมีอิสระเต็มที่ในการทำงาน ส่วนใหญ่จะมีการติดต่อกับสำนักงานใหญ่/สำนักงานส่วนภูมิภาคค่อนข้างน้อย การทำงานลักษณะนี้ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาจะมีความสุข เพราะมีอิสระในการทำงานและได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่

อนึ่งการสื่อสารในองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น ไม่อาจหลีกเลี่ยงกระบวนการสื่อสารกับลูกค้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศเนื่องจากขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานต้องผ่านการอนุมัติงานจากลูกค้า เพื่อที่จะดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปได้ ดังนั้น การบริหารงานจึงต้องอาศัยความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา Marieke de Mooij (1994, pp. 458-462) แบ่งลักษณะความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาออก เป็น 4 ประเภท ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างองค์การของบริษัทลูกค้า โดยมีรายละเอียดแต่ละประเภทดังนี้

1. แนวทางการใช้กลยุทธ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการรวมศูนย์การวางแผนและการวางกลยุทธ์ (central planning and execution of standardization approach) แนวทางนี้ลูกค้าจากสำนักงานใหญ่ จะเป็นผู้วางกรอบและทิศทางกาโฆษณาแก่ลูกค้าในแต่ละประเทศท้องถิ่น เพื่อให้บริษัท

ตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นนำไปปฏิบัติโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ความร่วมมือและการประสานงานในลักษณะนี้มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างลูกค้าจากสำนักงานใหญ่กับลูกค้าท้องถิ่นนั้นส่วนหนึ่ง และมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาในระดับท้องถิ่นอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องรายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทตน

2. แนวทางการใช้กลยุทธ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก โดยมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับท้องถิ่น (A worldwide standardized approach, locally adopted) แนวทางนี้ลูกค้าจากสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์การโฆษณา ขณะที่ลูกค้าในแต่ละท้องถิ่นจะควบคุมและดำเนินการเพื่อให้ผลงานโฆษณาเหมาะสมกับตลาดของตน โดยใช้ทิศทางของกลยุทธ์ตามแนวทางที่บริษัทสำนักงานใหญ่กำหนด การบริหารงานในลักษณะนี้ บางครั้งไม่จำเป็นที่บริษัทลูกค้าจะต้องใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาบริษัทเดียวกันในแต่ละท้องถิ่น แต่ละประเทศอาจเลือกใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาที่แตกต่างกัน แต่ต้องใช้แผนกลยุทธ์ที่เหมือนกันจากสำนักงานใหญ่เท่านั้น

3. แนวทางการใช้กลยุทธ์ระดับภูมิภาค (From a multinational to a global or transnational approach) แนวทางนี้ลูกค้ามีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในระดับภูมิภาค โดยตราสินค้าในท้องถิ่นนั้น จะถูกพัฒนาให้เหมาะกับภูมิภาคหรือเหมาะกับประเทศนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นการสื่อสารและการบริหารงานจากระดับบนสู่ระดับล่าง กลยุทธ์การโฆษณาจะถูกพัฒนาขึ้นในระดับภูมิภาค ผู้จัดการบริษัทลูกค้าในแต่ละประเทศ สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับตลาดของตน ผู้จัดการท้องถิ่นบริษัทลูกค้ามีบทบาทในการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยลูกค้าสำนักงานใหญ่จะตรวจสอบบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ว่าได้ผลิตงานโฆษณาตามแนวคิดและกลยุทธ์ที่ได้วางกรอบไว้ให้หรือไม่ ส่วนใหญ่ลูกค้าจะเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาจากต่างประเทศ เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ จะมีผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้าระดับภูมิภาค (Regional Account Director) ช่วยดูแลสินค้าให้กับลูกค้าในแต่ละตราสินค้าประจำอยู่ในประเทศใดประเทศหนึ่ง (lead country) และมีหน้าที่ดูแลแผนการสื่อสารทางการตลาดให้กับตราสินค้านั้น ๆ ในทุก ๆ ประเทศในทุกภูมิภาค ผู้อำนวยการลูกค้าท้องถิ่นจะประสานงานและรายงานตรงต่อผู้อำนวยการลูกค้าระดับภูมิภาค

4. แนวทางการใช้กลยุทธ์การโฆษณาระดับโลกที่พัฒนาจากระดับท้องถิ่น (Global advertising strategies for world brands originating from a multi-local situation) แนวทางนี้เป็นการบริหารจากระดับล่างสู่ระดับบนเพื่อพัฒนาตราสินค้าระดับภูมิภาคหรือระดับโลก บริษัทลูกค้าท้องถิ่น สามารถเสนอแนะความคิดเห็นและคิดกลยุทธ์การโฆษณาให้กับตราสินค้าระดับโลก โดยบริษัทลูกค้าท้องถิ่นจะทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากต่างประเทศที่มีเครือข่ายทั่วโลก บริษัทตัวแทนโฆษณาจะแต่งตั้งทีมบริหารระดับภูมิภาค

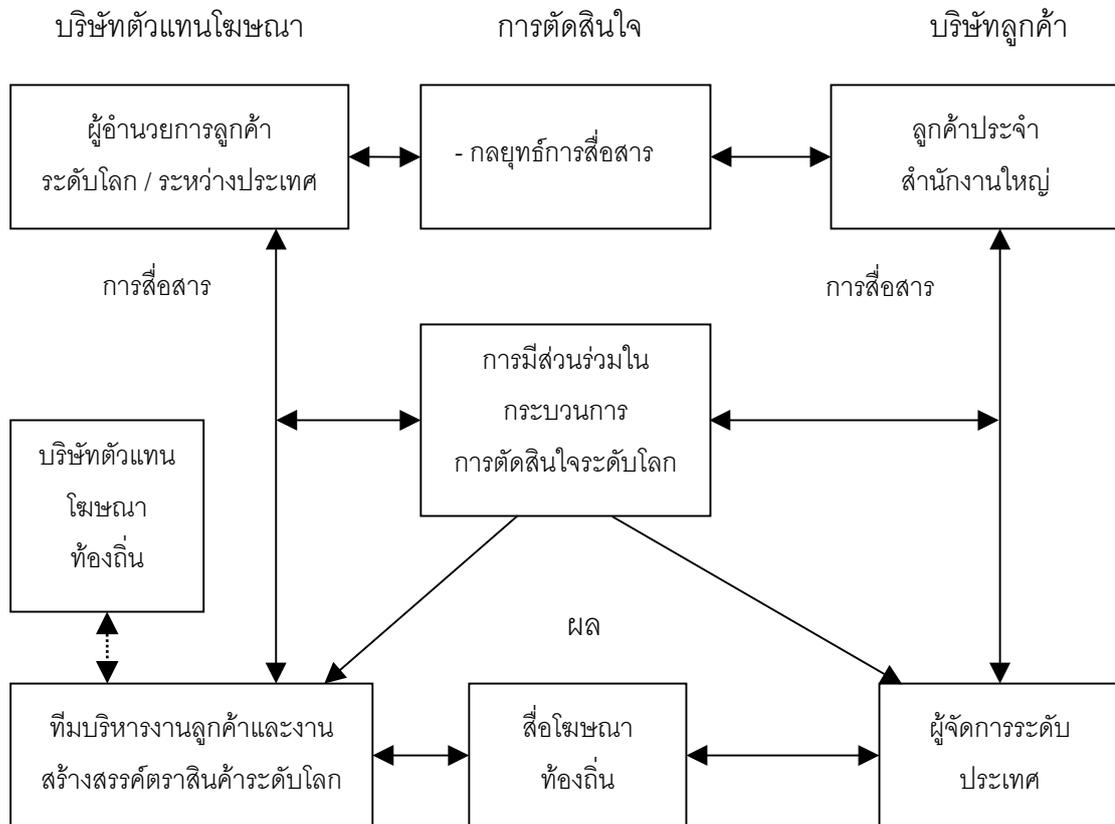
สื่อสารทำงานร่วมกับผู้จัดการฝ่ายการตลาดระดับภูมิภาคของลูกค้า เพื่อควบคุมคุณภาพของงานที่ผลิตจากบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นชั้นหนึ่ง

จากลักษณะการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 4 ประเภท แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารในองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นไม่อาจหลีกเลี่ยงการสื่อสารกับลูกค้าได้ โดยทั่วไปบุคคล 4 กลุ่มที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศคือ (1) บริษัทตัวแทนโฆษณาภูมิภาคประจำหรือสำนักงานใหญ่ (lead agency) (2) บริษัทตัวแทนโฆษณาในท้องถิ่น (3) บริษัทลูกค้าประจำภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ และ (4) บริษัทลูกค้าในท้องถิ่น แผนภาพที่ 2.9 แสดงการสื่อสารในองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ต้องเกิดจากการประสานงานระหว่างกลุ่มบุคคล 4 กลุ่มดังกล่าวข้างต้น โดยเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารที่บริษัทตัวแทนโฆษณานำเสนอแก่ลูกค้าสำนักงานใหญ่เพื่อนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักของงานโฆษณานั้น เมื่อลูกค้าสำนักงานใหญ่เห็นชอบและอนุมัติกลยุทธ์การสื่อสารที่บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งมา กลยุทธ์การสื่อสารดังกล่าวจะถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างสรรค์งานโฆษณาที่เหมาะสมต่อไป ในขั้นตอนนี้ ทีมบริหารงานลูกค้าและงานสร้างสรรค์ระดับโลก บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น และบริษัทลูกค้าท้องถิ่นจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานโฆษณา เพื่ออนุมัติงานในแต่ละขั้นตอนเกิดขึ้น เพื่อให้งานสามารถดำเนินการในขั้นตอนขั้นต่อไปได้ สุดท้ายเมื่องานโฆษณาระหว่างประเทศเสร็จสมบูรณ์ งานโฆษณาก็ได้ออกอากาศในประเทศนั้น ๆ ตามแผนการโฆษณาที่ได้วางไว้

การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ไม่อาจหลีกเลี่ยงการสื่อสารของกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย มีผลทำให้การสื่อสารเกิดปัญหาในบางครั้ง เช่น บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์การสื่อสารที่ได้รับจากบริษัทตัวแทนโฆษณาจากสำนักงานใหญ่ ลูกค้าท้องถิ่นมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศไม่เพียงพอ เป็นต้น ดังนั้นการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศต้องอาศัยความร่วมมือกันของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความเข้าใจในงานและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน (Mooij, 1994, p. 461)

แผนภาพที่ 2.9

การสื่อสารระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ



ที่มา: Mooij, 1994, p. 461.

กล่าวได้ว่าการสื่อสารระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณามีความสำคัญต่อการศึกษ การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ Gound, Lerman และ Grein (1999, pp. 7-26) พิจารณาประเด็นต่าง ๆ ในการศึกษาองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการระดับโลก โดยประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ น่าจะมีส่วนใน การพิจารณาการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ

1. การสื่อสารระหว่างสำนักงาน (interoffice coordination) กระบวนการสื่อสารเป็น กระบวนการที่ขาดไม่ได้และมีความสำคัญต่อการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ประเด็นที่ควรศึกษาคือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในสำนักงาน (intrafirm coordination) และการสื่อสาร ระหว่างสำนักงาน โดยพิจารณาทั้งการสื่อสารกับหลาย ๆ สำนักงานและการสื่อสารกับสำนักงาน ข้ามประเทศ ในประเด็นนี้ควรพิจารณาในเรื่องความพยายามในการสื่อสาร ระดับของการสื่อสาร ความต้องการ (desirability) ที่ได้จากการสื่อสารระหว่างสำนักงาน

2. การสื่อสารของแผนการสื่อสารทางการตลาดระหว่างสำนักงานข้ามประเทศ (coordination of promotion disciplines across country offices) ในที่นี้หมายถึง การนำแผนสื่อสารทางการตลาดของสินค้าใดสินค้าหนึ่งมาใช้ร่วมกันข้ามประเทศ

3. ระดับการบริหารงานโดยการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (degree of centralization) การบริหารงานโดยรวมอำนาจที่ศูนย์กลางเป็นปัจจัยด้านโครงสร้างที่ศึกษาในเรื่องของการกระจายและการแจกจ่ายความรับผิดชอบงานภายในองค์การ การควบคุมการบริหารงานโดยรวมอำนาจที่ศูนย์กลางมีความสำคัญต่อการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Duncan and Caywood, 1996, cited in Gould, Lerman and Grein, 1999) เมื่อนำประเด็นนี้มาเกี่ยวพันกับการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการระดับโลกแล้ว การควบคุมถูกพิจารณาว่าไม่น่าจะมีความเกี่ยวข้องเพราะการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการระดับโลก น่าจะเป็นการกระจายอำนาจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ต่าง ๆ มากกว่า ในประเด็นนี้เป็นการศึกษาการสื่อสารแบบกระจายอำนาจที่เกิดจากกระบวนการจัดการของสำนักงานใหญ่ ที่ได้วางรูปแบบการปฏิบัติงานในองค์การไว้เป็นมาตรฐานแล้ว ดังนั้นระดับการบริหารงานโดยรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง จึงเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ใช้พิจารณากระบวนการสื่อสารขององค์การนั้น ๆ

4. ความถี่ในการสื่อสารระหว่างสำนักงาน (frequency of interoffice communication) การสื่อสารถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงาน การสื่อสารระหว่างสำนักงานถือเป็นการสื่อสารสองทาง การให้ความร่วมมือกันในการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการระดับโลกทั้งภายในสำนักงานหรือภายนอกสำนักงาน เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับโลกและสาขาของบริษัทจะมีการติดต่อกันทั้งในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันและเป็นอิสระต่อกัน

5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร (use of information technology) เทคโนโลยีมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ความสำคัญของประเด็นเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร คือการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการรวบรวม จัดเก็บ ส่งผ่านข้อมูลที่เกี่ยวข้องในองค์การ (Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy, 1993, cited in Gould, Lerman and Grein, 1999, p. 10) เพื่อสร้างความแตกต่างและข้อได้เปรียบ การใช้เทคโนโลยีมีส่วนช่วยอย่างมากในการไหลเวียนของข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ในองค์การที่ทำการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการระดับโลก โดยเฉพาะในเรื่องของระยะทาง

นอกจากบทบาทของสำนักงานที่มีลักษณะแตกต่างกันแล้ว วัฒนธรรมประจำชาติ และวัฒนธรรมองค์การของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นอีกสองประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการศึกษาการสื่อสารภายในองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

เพราะแต่ละสำนักงานมีบุคลากรที่ติดต่อกัน ที่อาจมีเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่ต่างกัน House, Javidan, Hanges และ Dorfman (2002, pp. 3-10, cited in Hodgetts, Luthans and Doh, 2006, pp. 117-119) เสนอมิติทางวัฒนธรรมในการบริหารงานองค์การระดับโลก โดยมองมิติทางด้านวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์การที่มีการติดต่อบริหารงานระหว่างประเทศ ว่าประกอบด้วยมิติทางด้านวัฒนธรรม 9 มิติ คือ

1. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การหรือในสังคมหลีกเลี่ยงความไม่แน่ใจ ความขัดแย้งโดยการยอมรับธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมาในองค์การนั้น

2. ขอบเขตทางอำนาจ (power distance) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในองค์การหรือในสังคมคาดหวังหรือยอมรับว่าอำนาจของแต่ละบุคคลนั้นไม่เท่าเทียมกัน

3. การรวมอำนาจทางสังคม (collectivism I: societal collectivism) หมายถึง ระดับการให้ความสำคัญในเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ภายในองค์การหรือในสังคม

4. การรวมอำนาจภายในกลุ่ม (collectivism II: in-group collectivism) หมายถึง ระดับที่สมาชิกแต่ละคนในองค์การหรือในสังคมแสดงความภาคภูมิใจ ความซื่อสัตย์ และความสามัคคีต่อองค์การ

5. ความเท่าเทียมกันทางเพศ (gender egalitarianism) หมายถึง ทศนคติที่สมาชิกในองค์การหรือในสังคมนั้น ต้องการลดช่องว่างความแตกต่างในเรื่องเพศ

6. ความเด็ดขาด (assertiveness) หมายถึง ระดับความเด็ดขาด การกล้าเผชิญหน้า ความก้าวร้าวของสมาชิกในองค์การหรือในสังคมมีต่อการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การ

7. การกำหนดทิศทางของอนาคต (future orientation) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในองค์การหรือในสังคมมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการวางแผนอนาคต การลงทุนเพื่ออนาคต

8. การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (performance orientation) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การหรือในสังคมให้ความสำคัญกับการทำงานโดยมีการสนับสนุน ให้รางวัลแก่สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การกำหนดทิศทางคุณธรรม (humane orientation) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การหรือในสังคม สนับสนุนและให้รางวัลแก่สมาชิก เมื่อสมาชิกในองค์การเป็นคนมีคุณธรรม เช่น มีความยุติธรรม ความเป็นมิตร ความเมตตา ความเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นต้น

มิติทางวัฒนธรรมทั้ง 9 มิติดังกล่าวข้างต้นนั้น สอดคล้องกับ Geert Hofstede (2004, pp. 9-10) ที่เสนอเกณฑ์ในการอธิบายค่านิยมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละชาติ โดยพิจารณาจาก 5 เกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ (1) ขอบเขตทางอำนาจ (power distance) (2) ความแตกต่างในเรื่อง

ความเป็นปัจเจกบุคคลหรือความเป็นส่วนตัว (individualism/collectivism) (3) การแบ่งแยกชายหญิง (masculinity/femininity) (4) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) และ (5) เวลาในการทำงานร่วมกัน (short-term/long-term orientation)

นอกจากวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันในแต่ละชาติแล้ว วัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์การที่อยู่ในประเทศเดียวกันยังมีความแตกต่างกันด้วย ซึ่งเป็นความแตกต่างในด้านการให้คุณค่าในการปฏิบัติงานโดยสามารถแบ่งได้เป็น 6 ลักษณะคือ (1) การให้คุณค่าในด้านของกระบวนการ (process-oriented) ซึ่งตรงกันข้ามกับการให้คุณค่าที่ผลผลิตของงาน (results-oriented) (2) การให้คุณค่าที่ความรับผิดชอบในงานของพนักงาน (job-oriented) ซึ่งตรงกันข้ามกับการให้คุณค่าและมองความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (employee-oriented) (3) ความทำงานแบบมืออาชีพ (professional) ซึ่งตรงกันข้ามกับการทำงานตามการตั้งกฎเกณฑ์กันเองในองค์การ (parochial) (4) การทำงานในระบบเปิด (open systems) ที่มีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การและภายนอกที่มีความง่ายที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงและยอมรับได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบปิด (closed systems) (5) การควบคุมการทำงานอย่างรัดกุม (tight internal control) ซึ่งหมายถึงระดับของการทำงานแบบเป็นทางการให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ซึ่งตรงกันข้ามกับการควบคุมการทำงานแบบผ่อนปรน (loose internal control) (6) ความยืดหยุ่น ลักษณะการจัดการกับลูกค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ตรงกันข้ามกับความเป็นบรรทัดฐานที่ยากต่อการปรับเปลี่ยน (Hofstede, 2004, pp. 11-12)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง : กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ” ดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างและการสื่อสารองค์การภายใต้โครงสร้างนั้น ๆ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กับการ ศึกษาครั้งนี้โดยตรง เนื่องจากการศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้นเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา การเข้าใจรูปแบบโครงสร้างองค์การจะช่วยให้เข้าใจกระบวนการสื่อสารภายใต้โครงสร้างของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความแตกต่างกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

นอกจากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีงานวิจัยในต่างประเทศและในประเทศไทยที่มีบางส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดังจะกล่าวในลำดับต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในเรื่ององค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา นั้น ที่ผ่านมามีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา รวมทั้งงานที่ศึกษาภาพรวมของทิศทางแนวโน้มของธุรกิจการโฆษณาในอนาคต งานวิจัยที่ศึกษาทั้งในต่างประเทศและในประเทศมีประเด็นศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธุรกิจการโฆษณานั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สาระสำคัญของงานศึกษาในด้านต่าง ๆ ประมวลได้ดังต่อไปนี้

งานวิจัยเกี่ยวกับภาพรวมของธุรกิจการโฆษณาในอนาคต

ภาพรวมของธุรกิจการโฆษณาในอนาคตมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Ducoffe, Sandler, and Secunda, 1996) แนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ การให้บริการลูกค้าทางด้านการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการได้ครบวงจร โดยบริษัทตัวแทนโฆษณามีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบริษัท และสร้างเครือข่ายในองค์การเพื่อครอบคลุมความชำนาญทางด้านสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการให้มากที่สุด (Ducoffe, Sandler, and Secunda, 1996; Leslie, 1995; กมลทิพย์ สุขวานิชวิชัย, 2544; ปิยะลักษณ์ ศรีนิล, 2541; สมศักดิ์ ว่องพิสุทธิพงศ์, 2541; อรวรรณ อุปาดิก, 2546) ลูกค้าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารอย่างทั่วถึงทั่วโลก หลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างบริษัทและสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์การในระดับโลก มีการบริหารจากส่วนกลางที่เชื่อมโยงกันเป็นการบริการระดับโลกที่ไปในทิศทางเดียวกัน การขยายกิจการของบริษัทตัวแทนโฆษณาเริ่มเปลี่ยนจากการหาลูกค้ารายใหม่ ๆ เป็นการขยายกิจการจากลูกค้าปัจจุบัน โดยการขยายธุรกิจไปในประเทศต่าง ๆ ที่ลูกค้าปัจจุบันดำเนินธุรกิจอยู่ (Leslie, 1995) อย่างไรก็ตาม งานโฆษณาก็ยังเป็นหัวใจหลักของการให้บริการลูกค้า (Ducoffe, Sandler, and Secunda, 1996; กมลทิพย์ สุขวานิชวิชัย, 2544)

ในทศวรรษ 2000 การปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตเป็นธุรกิจระหว่างประเทศ มีการใช้นโยบายแบบหนึ่งเดียว (one policy) คือการรับนโยบายจากประเทศแม่ในต่างประเทศ โดยมีผู้บริหารระดับสูงในท้องถิ่นเป็นผู้บริหารงาน (ปิยะลักษณ์ ศรีนิล, 2541) มีการปรับโครงสร้างขององค์การให้มีการบริหารงานในแนวราบ (flat organization) เพื่อลดระดับชั้นการรายงานและความซ้ำซ้อนภายในหน่วยงาน

เกิดการแตกกลุ่มออกมาเป็นบริษัทเล็ก ๆ ภายใต้บริษัทใหญ่แต่มีอำนาจในการดำเนินงานเองเป็นกลุ่มธุรกิจ (group business) หรือสร้างเป็นหน่วยงานหลักที่สร้างรายได้หรือผลกำไร (profit centre) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการขยายฐานการบริการและการต่อรอง โดยนำแนวคิดการดำเนินธุรกิจการให้บริการทางด้านเครื่องมือในการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณา เข้ามาเสริมให้ธุรกิจเติบโตและอยู่รอด (ปิยะลักษณ์ ศรีนิล, 2541; สมศักดิ์ ว่องพิสุทธิพงศ์, 2541)

แนวคิดการดำเนินธุรกิจการโฆษณาโดยการให้บริการทางด้านเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ นอกเหนือจากการบริการทางด้านโฆษณาเพียงอย่างเดียว นั้น Gronstedt (1996) พบว่าลูกค้ามีรูปแบบการใช้การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการจากบริษัทตัวแทนทางด้านการสื่อสาร 2 รูปแบบหลัก คือ (1) การใช้การสื่อสารแบบบูรณาการแนวราบ (horizontal integration) คือ การที่แต่ละหน่วยธุรกิจ หรือ ตราสินค้าของลูกค้าหนึ่ง ๆ ใช้บริการจากบริษัทตัวแทนทางด้านการสื่อสารเฉพาะด้าน สำหรับเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแต่ละประเภท และ (2) การใช้การสื่อสารแบบบูรณาการแนวตั้ง (vertical integration) คือ การที่ลูกค้าหนึ่ง ๆ ใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดทุกประเภท จากบริษัทตัวแทนที่ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเพียงบริษัทเดียว ซึ่งการใช้บริษัทตัวแทนทางด้านการสื่อสารเพียงบริษัทเดียวเพื่อดำเนินการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการในทุกรูปแบบนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะบริษัทลูกค้าส่วนใหญ่จะมีสินค้าหลาย ๆ ประเภท หรือมีหลายหน่วยธุรกิจ (business units)

แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการมีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านการปรับโครงสร้างบริษัท เกิดการขยายขนาดหรือการลดขนาดของบริษัท ส่งผลถึงวิธีการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกบริษัทอีกด้วย (Gronstedt and Thorson, 1996; ภูวนาท คุณผลิน, 2543) ความหลากหลายโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นจากแนวคิดการให้บริการการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการทำให้แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณามีระดับการสื่อสารในองค์กรและการบูรณาการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดที่แตกต่างกัน บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีการทำงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายเป็นหนึ่งเดียวกันมากเท่าใด ความสามารถในการผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดจะยิ่งอยู่ในระดับสูงมากขึ้นเท่านั้น แต่ความชำนาญในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแต่ละประเภทจะอยู่ในระดับที่สวนทางกัน (Gronstedt and Thorson, 1996)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา

การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น ไม่อาจหลีกเลี่ยงการสื่อสารจากหลาย ๆ ฝ่ายในองค์การ ทั้งฝ่ายลูกค้าและฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา จากส่วนของสำนักงานใหญ่ สำนักงานประจำภูมิภาค และสำนักงานท้องถิ่นของทั้งสองฝ่าย การพิจารณาอนุมัติงานโฆษณาระหว่างประเทศ จึงถือประเด็นนี้เป็นขั้นตอนสำคัญของการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา Paul Michell (1988, pp. 134-136) พบว่าแต่ละองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณามีระดับการควบคุมพิจารณาอนุมัติงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเด็นต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป ประเด็นที่สำนักงานใหญ่ส่วนใหญ่ยังเข้ามาควบคุมดูแลคือ การวางวัตถุประสงค์ของการโฆษณา กลยุทธ์การโฆษณา การพิจารณาอนุมัติงานโฆษณาขั้นสุดท้ายของงานสร้างสรรค์ และการวางกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์ ประเด็นของการพิจารณาอนุมัติงานสร้างสรรค์เป็นประเด็นที่สำนักงานใหญ่เข้ามาควบคุมบริษัทลูกมากที่สุด แต่การควบคุมจะลดน้อยลง หากบริษัทลูกแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

Susan H.C. Tai และ Y.H. Wong (1998) ศึกษารูปแบบกระบวนการควบคุมและการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในทวีปเอเชีย โดยดูระดับการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและผลิตงานโฆษณาของบริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่ บริษัทลูกค้าประจำภูมิภาค และบริษัทลูกค้าแต่ละท้องถิ่น จากกลุ่มประเทศที่มีประชากรชาวจีนจำนวน 4 ประเทศคือ จีน ไต้หวันฮ่องกง และ สิงคโปร์ พบว่าระดับของการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานโฆษณาระดับโลกนั้น ไม่ว่าจะ เป็นแบบรวมอำนาจหรือแบบกระจายอำนาจ ไม่ได้มีผลต่องานโฆษณาที่สำเร็จออกมาว่าจะมีลักษณะแบบมาตรฐานโลก หรือมีลักษณะที่ถูกปรับให้เข้ากับท้องถิ่น หลาย ๆ กรณี งานโฆษณาของบริษัทที่มีลักษณะแบบมาตรฐานทั่วโลกนั้น เกิดจากนโยบายบริษัท ประเภทของสินค้า และบริบททางการตลาดในแต่ละท้องถิ่น โดยบางบริษัทมีระดับการควบคุมการตัดสินใจในงานโฆษณาในระดับที่แตกต่างกัน

ภายใต้กรอบการบริหารงานแบบบูรณาการเชิงโต้ตอบ (integration-responsive framework) และกรอบการบริหารงานข้ามประเทศ (transnational framework) Andreas Grein และ Robert Ducoffe (1998) พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่พยายามปรับโครงสร้างองค์การตามโครงสร้างองค์การของบริษัทลูกค้า โดยจะพิจารณาจากโครงสร้างองค์การของลูกค้าแต่ละรายเป็นหลัก ทำให้โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณามีความยืดหยุ่นสูงต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการบริหารงานแบบไขว้ (matrix form) คือ ผู้ดูแลรับผิดชอบลูกค้าแต่ละคนอาจต้องรายงานการดำเนินงานต่อหัวหน้าหลาย ๆ คน ที่อยู่ต่างสำนักงาน ต่างภูมิภาค หรือต่างลูกค้า ซึ่งงานของ Paul

Michell (1988) และงานของ Andreas Grein และ Robert Ducoffe (1998) ได้สรุปไว้ตรงกันว่า ความซับซ้อนของการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น ขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารงานของบริษัทลูกค้า ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายและหลายขั้นตอน กว้างงานโฆษณาแต่ละงานจะเสร็จสมบูรณ์

ในด้านอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานในธุรกิจการโฆษณานั้น Moon และ Franke (2000, p. 51) ได้ศึกษาจริยธรรมในการปฏิบัติงานของนักโฆษณาในประเทศเกาหลี เปรียบเทียบกับการศึกษาของนักโฆษณาในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อจริยธรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีเชื้อชาติแตกต่างกันในด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์การไม่ว่าจะในด้านของขอบเขตทางอำนาจ การใช้เวลาในการทำงานร่วมกัน และความแตกต่างในเรื่องความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินกิจการระหว่างประเทศ สมควรตระหนักถึงความสำคัญและอิทธิพลทางวัฒนธรรมเพื่อให้ความสัมพันธ์ในการบริหารงานประสบความสำเร็จ

การศึกษาการดำเนินงานขององค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการระดับโลกที่มีประสิทธิภาพนั้น Gould, Lerman และ Grein (1999) พบว่าการบริหารงานทางการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการระดับโลกที่ดำเนินเกิดการสื่อสารทั้งในแนวราบและแนวนอนในระดับที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Sanford Jr. และ Maddox (1999) ที่ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ และพบว่าการสื่อสารระหว่างสำนักงานที่มีสาขาอยู่หลาย ๆ ประเทศในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดต่อความสำเร็จในการบริหารงานลูกค้าที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ

นอกจากนั้น Sanford Jr. และ Maddox (1999) ยังพบว่าการตรวจสอบการให้บริการแก่ลูกค้า และปัจจัยในเรื่องของบุคลากร เป็นอีกสองประเด็นที่มีความสำคัญเช่นเดียวกันในการสื่อสารระหว่างสำนักงาน ในขณะที่ความซับซ้อนของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ ศักยภาพบริษัทตัวแทนโฆษณา ความแตกต่างทางวัฒนธรรม งบประมาณที่จำกัด และข้อมูลทางการตลาดต่างประเทศที่หายาก อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสื่อสารระหว่างสำนักงานจะมีความสำคัญ แต่ก็ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารงานแบบรวมอำนาจ (Gould, Lerman and Grein, 1999)

ในประเทศไทย อรวรรณ อูบปาดิก (2546) ศึกษาการบริหารธุรกิจบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าสภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้มากที่สุดคือ สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ รองลงมาคือ การเงิน กฎหมาย วัฒนธรรมต่างชาติ การเมือง และคู่แข่ง ปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณา ไม่ว่าจะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง

หรือขนาดย่อม คือปัจจัยด้านบุคลากรที่มีการแย่งตัวกันในธุรกิจการโฆษณา ในส่วนของการบริหารงานพบว่า การบริหารที่เป็นระบบจะก่อให้เกิดปัจจัยนำออกที่ดี เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้จะสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ โดยการเติบโตด้วยตัวเองหรือการรวมกิจการกับบริษัทต่างชาติ ย่อมต้องอาศัยการทำงานอย่างมืออาชีพ ความเข้าใจตลาด และการติดตามสื่อใหม่ ๆ

งานศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารในองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณามีความสำคัญต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศเป็นอย่างยิ่ง โดยกระบวนการและขั้นตอนในการควบคุมดูแลการพิจารณางานโฆษณาระหว่างประเทศเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาจะต้องให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารเพื่อการบริหารงานระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นจากหลาย ๆ ฝ่ายหลาย ๆ สำนักงาน และหลาย ๆ ประเทศ ทั้งในส่วนของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น นับวันจะยังมีอิทธิพลต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา (Michell, 1988, pp. 134-136; Grein and Ducoffe, 1998) เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดและเครือข่ายใหญ่ต้องดูแลลูกค้าระหว่างประเทศมาก จึงต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าพึงได้รับมากกว่าผลประโยชน์ของบริษัทเอง (Michell, 1988, pp. 134-136) นอกจากนี้ การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนักงานยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันของแต่ละฝ่าย แก้ปัญหาความขัดแย้ง สามารถควบคุมและประเมินผลงานโฆษณาระหว่างประเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกด้วย (Grein and Ducoffe, 1998)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา งานวิจัยในช่วงที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธุรกิจโฆษณาอย่างเด่นชัด คือ แนวคิดการให้บริการลูกค้าที่ไม่ได้จำกัดเฉพาะการโฆษณาอีกต่อไป เนื่องจากแนวคิดการให้บริการทางด้านการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงภาพรวมในธุรกิจการโฆษณาให้มีมิติที่กว้างและซับซ้อนมากขึ้นทั้งในด้านโครงสร้างองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา การบริหารงานโฆษณา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดของลูกค้าซึ่งเป็นนักการตลาดที่เริ่มมองเห็นว่า ปัจจุบันมีสื่อต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการเปิดรับสื่อ ประกอบกับข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มีมหาศาล ดังนั้นการใช้สื่อโฆษณาเป็นเครื่องมือในการสื่อสารทางการตลาดเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความเป้าหมายทางการตลาดอีกต่อไป

นอกจากนี้ งานศึกษาวิจัยที่ผ่านมาได้เชื่อมโยงและแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมีความเกี่ยวพันอย่างสูงกับการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะขั้นตอนต่าง ๆ ในการบริหารงานโฆษณานั้น เพื่อผลิตผลงานโฆษณาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่อาจหลีกเลี่ยงการประสานงานกับบริษัทลูกค้า ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริษัทตัวแทนโฆษณา เช่น โครงสร้างองค์กร แนวทางการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ การสื่อสารระหว่างสำนักงาน รูปแบบการบริหารงาน ระดับการควบคุมและการพิจารณางาน ความถี่ในการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ประเด็นดังกล่าวข้างต้นเหล่านี้ เป็นประเด็นที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ในขณะเดียวกันแผนการรณรงค์การโฆษณาระหว่างประเทศแต่ละครั้งต้องผ่านกระบวนการสื่อสารหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย บริษัทตัวแทนโฆษณามีการให้บริการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ มากขึ้น บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องมีการสื่อสารเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในท้ายที่สุด

อย่างไรก็ตาม งานศึกษาวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในประเทศตะวันตก บริบทในเรื่องวัฒนธรรมจึงไม่ได้ถูกหยิบยกมาเป็นประเด็นใหญ่ เนื่องจากแต่ละสำนักงานมีวัฒนธรรมประจำชาติหรือวัฒนธรรมองค์การที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน อาทิ อยู่ในประเทศเดียวกันหรือทวีปเดียวกัน ในขณะที่หลาย ๆ งาน เช่น งานของ So (2005) ที่ศึกษาการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในฮ่องกง งานของ Sanford Jr. และ Maddox (1999) ที่ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานโฆษณา แก่ลูกค้าใน 11 ประเทศ ต่างพบว่า วัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน มีผลทำให้การบริหารงานและการสื่อสารองค์การมีความแตกต่างกันด้วย

อนึ่ง งานศึกษาเกี่ยวกับองค์การโฆษณาในประเทศไทยส่วนใหญ่เน้นการศึกษาภาพรวมและแนวโน้มทางของธุรกิจโฆษณาในอนาคต ได้แก่ งานของ ปิยะลักษณ์ ศรีนิต (2541) เรื่อง “ทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในยุคสังคมข่าวสาร (ทศวรรษ 2000)” สมศักดิ์ ว่องพิสุทธพงศ์ (2541) “การปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยในทศวรรษ 2000.” ได้ให้ภาพรวมของธุรกิจโฆษณาในประเทศไทยโดยรวม ในขณะที่งานของ อรวรรณ อุปาทิก (2546) เรื่อง “การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม” ทำให้เข้าใจกลยุทธ์การบริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมเท่านั้น มีเพียงงานของ ภูวนาท คุณผลิน (2543) เรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย” ที่ทำให้เห็นภาพโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยชัดเจนขึ้น ทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ว่ามีการวางโครงสร้างบริษัทอย่างไร ภายใต้การบริหารงานโดยใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ผ่านมาในประเทศไทย ยังไม่มีผู้ศึกษาในด้านการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาเลย ดังนั้นการศึกษาคือการสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทน

โฆษณาที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่มุ่งศึกษาตั้งแต่โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา การทำงานร่วมกันของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทในเครือที่มีความชำนาญในด้านเครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการอื่น ๆ รวมทั้งการประสานงานกันระหว่างบริษัทลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาในสำนักงานต่าง ๆ จะทำให้สามารถมองเห็นทิศทางการบริหารงาน และการสื่อสารองค์การธุรกิจการโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย ว่ามีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจ และมีรูปแบบการสื่อสารองค์การที่เป็นมาตรฐานแบบใดบ้างได้ชัดเจนยิ่งขึ้น