

บทที่ 4

อาณาจักรของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแห่งธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นภาพรวมของอาณาจักรกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแห่งธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทยได้กระจ่างชัดมากขึ้น ในบทนี้ขอเสนอผลการวิจัยผ่านการบรรยายถึงอาณาจักรกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มที่มีเครือข่ายธุรกิจครอบคลุมธุรกิจการโฆษณา โดยมีบริษัทตัวแทนโฆษณาชั้นนำของประเทศไทยอยู่ในอาณาจักรนี้ถึง 18 บริษัท และบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ อีกมาก ผลการวิจัยบทนี้ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 และข้อ 3 ของการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย 5 หัวข้อตามลำดับดังนี้

1. โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย
2. บทบาทและการบริหารงานกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง
3. โครงสร้างการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย
4. สถานภาพบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง
5. แนวโน้มโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณา

โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยในบทที่ 2 ผู้วิจัยพบว่า ช่วงเวลาเพียง 4-5 ปี ผ่านมา บริษัทตัวแทนการโฆษณาและบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ ต่างถูกซื้อหุ้นเป็นเหตุให้เข้าไปรวมอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มมากขึ้นตามลำดับ ปრაกฏการณ์การซื้อหุ้นในบริษัทตัวแทนต่าง ๆ ทั่วโลกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ส่งผลถึงบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย เกิดการจัดแบ่งเป็นสมาชิกกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม การขยายตัวแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันทำให้แต่ละกลุ่มมีขนาดแตกต่างกัน มีกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่อกันในกลุ่มแตกต่างกัน ผู้วิจัยขอบรรยายถึงกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทย ได้แก่ (1) โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic (2) โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom (3) โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP (4) โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis และ (5) วิเคราะห์เปรียบเทียบโครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทยตามลำดับ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ในประเทศไทย

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2505 (ค.ศ. 1961) สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง บริษัทตัวแทนที่อยู่ในเครือจะได้รับประโยชน์สองประการในการเป็นบริษัทในเครือ ประการแรก ได้แก่ การรวมศูนย์กลางการบริการลูกค้าไว้แห่งเดียวกัน และอีกประการหนึ่งคือ บริษัทตัวแทนต่าง ๆ จะได้ใช้ทรัพยากรและเครื่องมือต่าง ๆ ร่วมกัน ส่งผลดีคือ บริษัทตัวแทนแต่ละแห่ง สามารถทุ่มเทให้กับงานของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็ได้ประโยชน์จากคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศในทุก ๆ ด้านของกิจกรรม (interpublic, Online, 2007) ปัจจุบันมีบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ตั้งสำนักงานอยู่มากกว่า 130 ประเทศทั่วโลก มีพนักงานมากกว่า 43,000 คน จัดว่าเป็นหนึ่งในบริษัทโฮลดิ้งที่ให้บริการทางด้านเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดที่ใหญ่ที่สุดในโลก (สรรรถน จิตติกานต์, สัมภาษณ์) โดยให้บริการลูกค้าทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับโลก มากกว่า 4,000 ราย ในปี ค.ศ. 2005 มียอดรายได้ของบริษัทถึง 6.3 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ (มอริก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์)

อาณาจักรของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ในประเทศไทย ครอบคลุมบริษัทตัวแทนที่ให้บริการทางด้านสื่อสารทางการตลาดต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 15 บริษัท โดยหลาย ๆ บริษัทตัวแทนในกลุ่มนี้ เป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic นี้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.1

บริษัทตัวแทนทั้ง 15 บริษัท มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่สรุปให้เห็นในตารางที่ 4.1 ดังนี้คือ

ตารางที่ 4.1

ลักษณะการให้บริการของบริษัทตัวแทนในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ในประเทศไทย

ชื่อบริษัท	ลักษณะการให้บริการของบริษัท
1. บริษัท โลว์ จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
2. บริษัท แมคแคน ฮีโรคัส (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
3. บริษัท เอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
4. บริษัท อินนิทิเอทิฟว์ มีเดีย จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
5. บริษัท ยูนิเวอร์แซล แมคแคน จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
6. บริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
7. บริษัท เวเบอร์ แชนด์วิก (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทการประชาสัมพันธ์
8. บริษัท เอ็มอาร์เอ็ม เวิร์ลไวด์ จำกัด	บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางด้านการสื่อสารด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การตลาดทางตรง และ สื่อเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง (Interactive)
9. บริษัท McCann HealthCare จำกัด	บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสารเพื่อสุขภาพ
10. บริษัท ดรีฟ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง (Interactive) การสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า, และ Consumer Activation ¹

¹ในการศึกษาครั้งนี้ได้พบบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน Activation อยู่หลาย ๆ บริษัท แต่ละบริษัทมีการให้คำจำกัดความคำว่า Activation ที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับขอบเขตการให้บริการทางด้าน Activation ของบริษัทตน ความหมายของการให้บริการทางด้าน Activation ที่สรุปได้คือ การให้บริการทางด้านการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ของตราสินค้าให้กับผู้บริโภค เช่น การจัดกิจกรรม การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย เป็นต้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่ไม่ใช่การใช้การใช้สื่อโฆษณาหลักจนอาจกล่าวได้ว่าเครื่องมือทางการสื่อสารทุกรูปสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการสร้างประสบการณ์ในการสื่อสารให้กับผู้บริโภคได้ทั้งสิ้น

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ชื่อบริษัท	ลักษณะการให้บริการของบริษัท
11. บริษัท โมเมนต์ม (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสารตราสินค้า Brand Activation, Experiential Marketing และกิจกรรมพิเศษ
12. บริษัท McCann Design จำกัด	บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางด้าน Graphic Design
13. บริษัท Marketing Drive จำกัด	บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การสื่อสารการตลาดทางตรง การจัดกิจกรรมพิเศษ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์
14. บริษัท Direct Response จำกัด	บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การสื่อสาร (การประชาสัมพันธ์ และการตลาดทางตรง)
15. บริษัท Retail Momentum จำกัด	บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางด้านร้านค้าปลีก

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic มีบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทโลว์ จำกัด บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยในเชิงของธุรกิจแล้ว ทั้ง 3 บริษัทจัดว่าเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกัน และต่างมีเครือข่ายการบริหารงานการโฆษณาและการสื่อสารทางการตลาดให้กับลูกค้าที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

สำหรับบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา ทั้ง 3 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ได้แก่ บริษัทอินนิทิเอทิฟว์ มีเดีย บริษัทยูนิเวอร์แซล แมคแคน และบริษัทประกิต โฮลดิ้ง จากการศึกษพบว่า ทั้ง 3 บริษัทมีการรวมตัวกันด้านการบริการ ในการซื้อสื่อตามนโยบายของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic จัดตั้งเป็นกลุ่มบริษัท Magna Global Thailand (IPG media buying company) เพื่อใช้ต่อรองในการซื้อสื่อต่าง ๆ ในราคาที่ดีขึ้น โดยมีบริษัทอินนิทิเอทิฟว์ มีเดีย เป็นบริษัทนำในการต่อรองราคากับสื่อต่าง ๆ บริษัทอินนิทิเอทิฟว์ มีเดีย จะประสานงานกับบริษัท ยูนิเวอร์แซล แมคแคน และบริษัทประกิต โฮลดิ้ง โดยสอบถามความต้องการในสื่อต่าง ๆ ของทั้งสองบริษัท และนำความต้องการโดยรวมในการซื้อสื่อของทั้ง 3 บริษัทไปต่อรองราคาและตำแหน่งของสื่อ (spot) ที่ดีให้แก่ลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา (อนุชา วิริยะชัย, สัมภาษณ์) และบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ในกลุ่ม Interpublic จะเห็นได้ว่าการรวมตัวกันของกลุ่มบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา ทำให้ทุกบริษัทสามารถได้ตำแหน่งของสื่อและราคาของสื่อ ดีขึ้นกว่าการที่แต่ละบริษัทซื้อโฆษณา

แยกกันซื้อเนื่องจากการรวมกันซื้อทำให้จำนวนสื่อที่ต้องการซื้อมีมากขึ้น และได้ราคาถูกลง อันเป็นผลดีกับลูกค้าของบริษัทอย่างยิ่ง

อนึ่งหากพิจารณาบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญทางด้านการโฆษณาที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลีดิง Interpublic ทุกบริษัทล้วนเป็นบริษัทในเครือหรือบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 3 บริษัททั้งสิ้น ดังนั้นแม้ว่าแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจะสามารถเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลีดิงเดียวกัน ให้แก่ลูกค้าของตนได้ทุกบริษัท แต่ในทางปฏิบัติแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณานี้ก็จะ และแนะนำให้ลูกค้าใช้บริการจากบริษัทลูกของบริษัทตนเป็นอันดับแรก เพราะทำงานร่วมกันเป็นประจำ และบริษัทตัวแทนเหล่านั้นเคยเป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือเคยเป็นแผนกหนึ่งของบริษัทตัวแทนโฆษณามาก่อน นอกจากนั้นเหตุผลประการสำคัญคือ การแนะนำลูกค้าให้ใช้บริการจากบริษัทลูกของตนเป็นการนำรายได้เข้าสู่บริษัทในเครือของตนด้วย จะเห็นได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในอาณาจักรกลุ่มบริษัทโพลีดิง Interpublic ค่อนข้างจะมีการติดต่อกัน หรือร่วมกันทำงานข้ามกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาของตนค่อนข้างน้อย เพราะเลือกที่จะติดต่อสื่อสารกับบริษัทลูกของตนก่อน

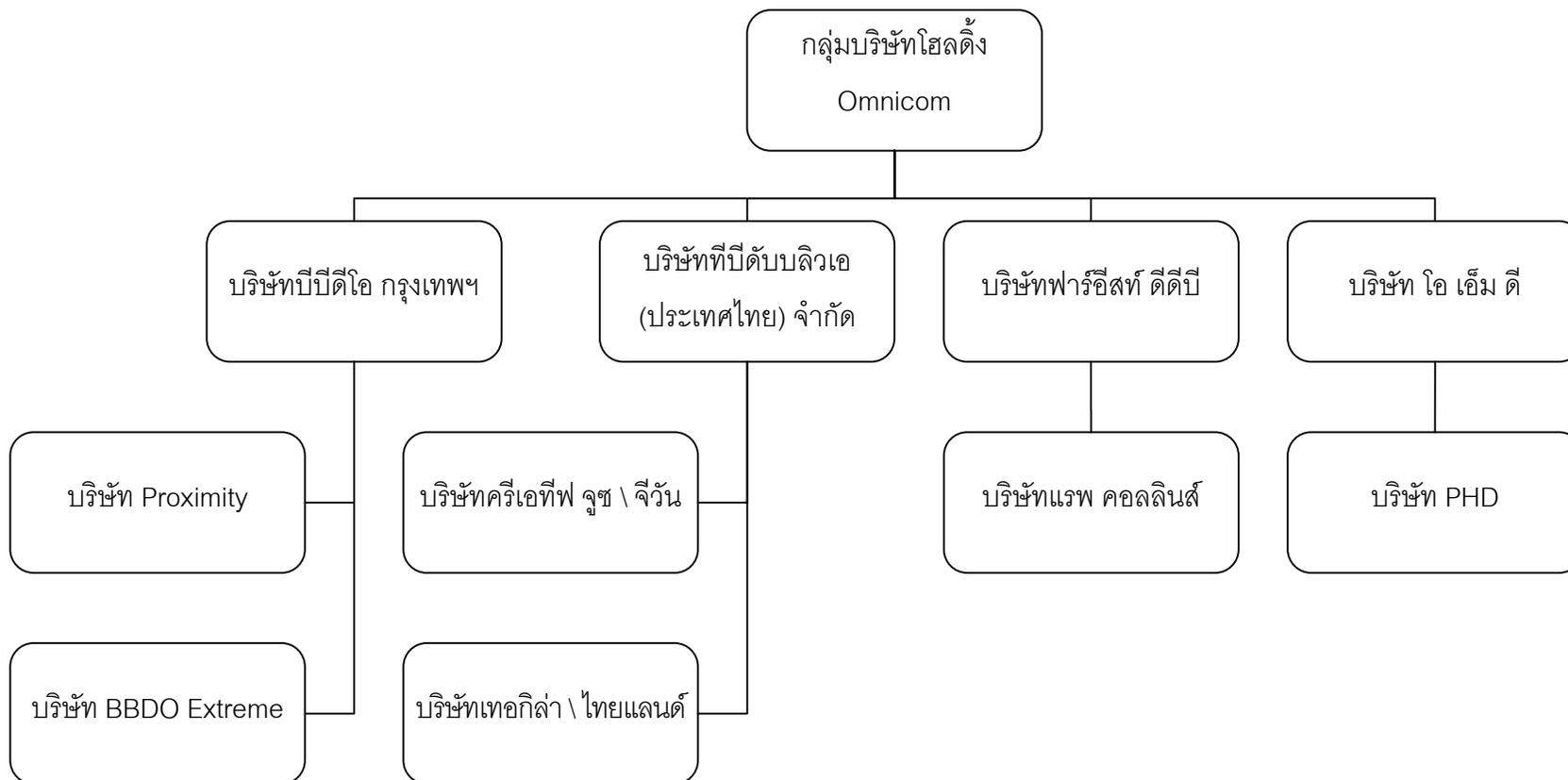
โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโพลีดิง Omnicom ในประเทศไทย

กลุ่มบริษัทโพลีดิง Omnicom ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2529 (ค.ศ. 1986) จากการรวมกิจการของ 3 บริษัทตัวแทนโฆษณายักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ บริษัท BBDO บริษัท Doyle Dane Bernbach and Needham และบริษัท Harper Worldwide ซึ่งการรวมตัวกันในครั้งนี้ได้นำความสำเร็จมาสู่ธุรกิจของบริษัทโพลีดิง Omnicom อย่างยิ่ง ในปี ค.ศ. 2005 กลุ่มบริษัทโพลีดิง Omnicom เป็นองค์การทางด้านธุรกิจการตลาดที่ใหญ่ที่สุดในโลก มียอดขายได้รวมถึง 10.5 พันล้านเหรียญสหรัฐ มีสาขาของบริษัทตัวแทนในด้านต่าง ๆ ตั้งอยู่มากกว่า 100 ประเทศ และมากกว่า 1,500 สาขา โดยมีลูกค้า 5,000 รายทั่วโลก และมีพนักงานบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารทุกประเภทมากกว่า 60,000 คนทั่วโลก มีรายได้เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 15 ต่อปี มาโดยตลอดระยะเวลา 15 ปีที่ผ่านมา กลุ่ม Omnicom มีแนวทางนโยบายใหญ่ในการบริหารงานมุ่งให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ในงานและการให้บริการลูกค้าด้วยกลยุทธ์การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและแตกต่าง (breakthrough solution) (Liesse, 2006, p. 5, 8)

ปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาลูกที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลีดิง Omnicom คือ บริษัท BBDO จำกัด บริษัท TBWA Worldwide จำกัด และบริษัท DDB จำกัด ทั้ง 3 บริษัทเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยแล้วทั้งสิ้น โดยบริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ มีบริษัทตัวแทนโฆษณาลูกคือ บริษัท BBDO

Extreme และบริษัทที่ปีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) มีบริษัทตัวแทนโฆษณาลูกคือ บริษัทครีเอทีฟ ลูซ \ จีวัน ในประเทศไทยบทบาทของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom ที่มีต่อบริษัทปีดีโอ กรุงเทพฯ และบริษัทที่ปีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จะมีมากกว่าบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี เนื่องจากเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัททั้งสอง แต่สำหรับบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบีนั้น เกิดจากการร่วมกิจการ (joint venture) กันระหว่างบริษัทฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง กับบริษัทดีดีบีจากสหรัฐอเมริกา ที่ต้องการแลกเปลี่ยนกันในด้าน know how เท่านั้น ดังนั้นกลุ่ม Omnicom จึงไม่ได้เข้ามามีส่วนในการบริหารบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบีเลย จากการศึกษาพบว่าอาณาจักรกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom ในประเทศไทยมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 10 บริษัท โดยหลาย ๆ บริษัทตัวแทนในกลุ่มนี้ เป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom นี้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.2

แผนภาพที่ 4.2
โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom



บริษัทตัวแทนทั้ง 10 บริษัท มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่สรุปให้เห็นในตารางที่ 4.2 ดังนี้คือ

ตารางที่ 4.2

ลักษณะการให้บริการของบริษัทตัวแทนที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลดิ้ง Omnicom ในประเทศไทย

ชื่อบริษัท	ลักษณะการให้บริการของบริษัท
1. บริษัท บีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
2. บริษัท ทีบีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
3. บริษัท ฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)	บริษัทตัวแทนโฆษณา
4. บริษัท ไอ เอ็ม ดี จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
5. บริษัท PHD จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
6. บริษัท ครีเอทีฟ จูซ \ จีวัน	บริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือของ บริษัททีบีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด และเชี่ยวชาญทางด้าน การสร้างตราสินค้า สร้างภาพลักษณ์ และอื่น ๆ
7. บริษัท เทกิล่า \ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัทผู้ชำนาญทางการสื่อสาร Brand Activation
8. บริษัท Proximity จำกัด	บริษัทผู้ชำนาญทางการสื่อสาร Brand Activation
9. บริษัท BBDO Extreme จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือของ บริษัท บีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด
10. บริษัท แรพ คอลลินส์ (Rapp Collins) จำกัด	บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการตลาดทางตรง

อาณาจักรกลุ่มบริษัทโพลดิ้ง Omnicom ในประเทศไทย มีบริษัทตัวแทนโฆษณายู่ใน กลุ่ม 5 บริษัท ทุกบริษัทมีการบริหารงานที่เป็นเอกเทศต่อกัน สำหรับบริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ และ บริษัททีบีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จะมีการติดต่อและช่วยเหลือกันกับบริษัทตัวแทนโฆษณาใน เครืออย่างใกล้ชิด แต่การติดต่อสื่อสารกันระหว่าง 3 บริษัทตัวแทนโฆษณาลึกในกลุ่มบริษัทโพลดิ้ง Omnicom จะมีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี เนื่องจากกลุ่มบริษัทโพลดิ้ง Omnicom เป็นเพียงผู้ถือหุ้นบางส่วนเท่านั้น สำหรับบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาในกลุ่ม Omnicom มีเพียง 2 บริษัท คือบริษัทไอ เอ็ม ดี ซึ่งเกิดจากการร่วมทุนระหว่างบริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ กับบริษัท ทีบีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) ปลายปี พ.ศ. 2549 บริษัทไอ เอ็ม ดี ได้เปิดบริษัทลูกอีกหนึ่งบริษัท คือ

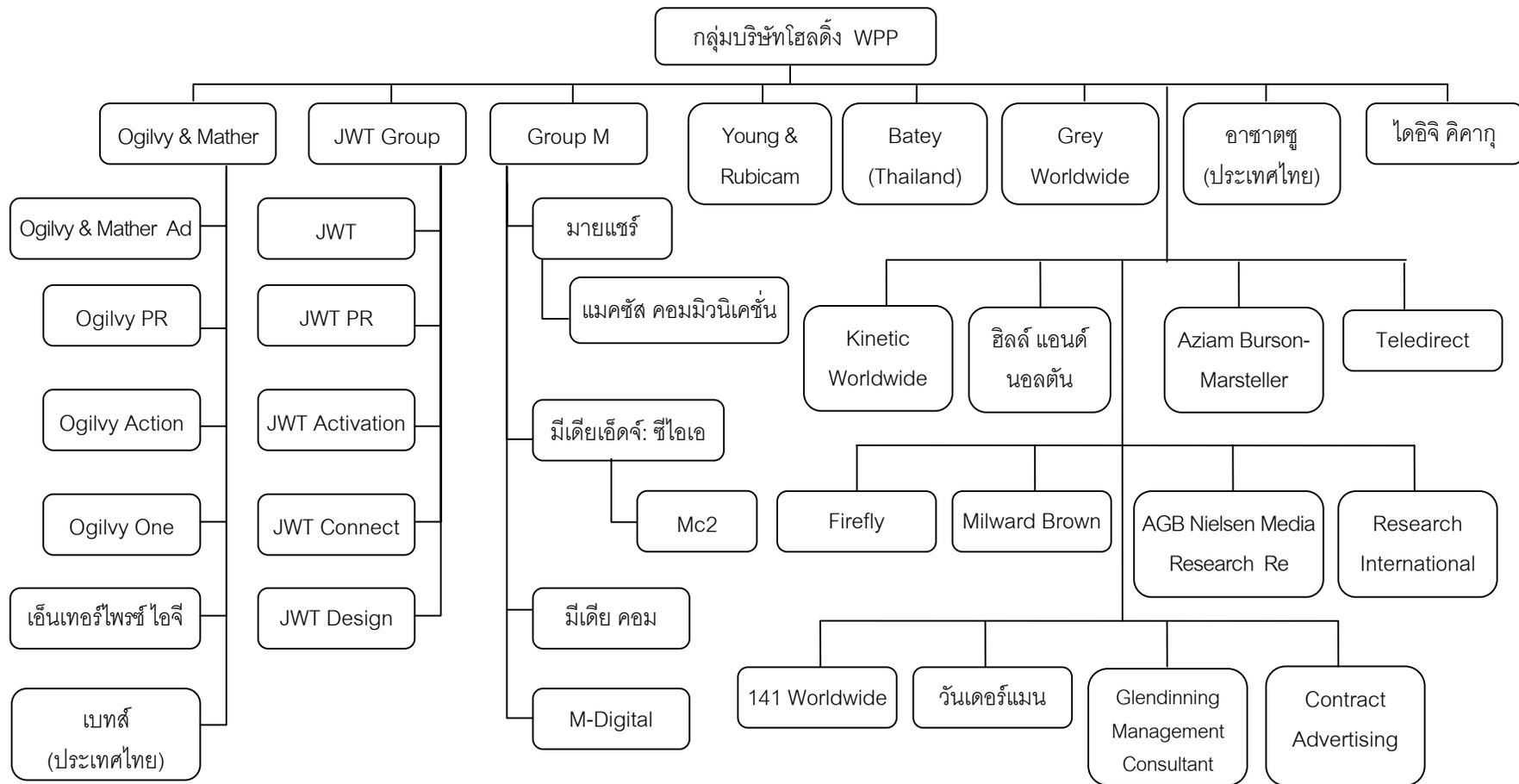
บริษัท PHD จำกัด จะเห็นได้ชัดว่าบริษัทบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี ไม่ได้ใช้บริการจากบริษัทสื่อโฆษณาที่อยู่ในกลุ่ม Omnicom เลยเนื่องจากมีบริษัทสื่อโฆษณาในเครือของกลุ่มบริษัทฟาร์อีสท์อยู่ก่อนแล้ว

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom ส่วนใหญ่จะเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนในเครือที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ และทำงานร่วมกันเป็นประจำ เนื่องจากบริษัทตัวแทนเหล่านั้นเป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือเคยเป็นแผนกหนึ่งของบริษัทตัวแทนโฆษณามาก่อน จึงมีส่วนทำให้ความช่วยเหลือกันในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกันมีไม่มากนัก เช่นเดียวกันกับวิธีการของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic

โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ในประเทศไทย

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1985 โดย Sir Martin Sorrell เป็นผู้เริ่มต้นการรวมกิจการบริษัทตัวแทนทางการสื่อสารต่าง ๆ (อินเดซ กุลปีดิวัน และ สตีเวนพงศ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545, น. 105) ปัจจุบัน WPP เป็นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีบริษัทตัวแทนซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารด้านต่าง ๆ ครบวงจรให้กับตราสินค้าระดับโลก โดยมีบริษัทตัวแทนในด้านต่าง ๆ คือ การโฆษณา การบริหารสื่อโฆษณา การให้คำปรึกษาด้านข้อมูลและพฤติกรรมผู้บริโภค การประชาสัมพันธ์ การสร้างตราสินค้าและเอกลักษณ์องค์กร การสื่อสารสุขภาพ การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสื่อสารเฉพาะด้านต่าง ๆ ในปี พ.ศ. 2548 WPP มีลูกค้าทั่วโลกถึง 10,000 ราย โดยมีลูกค้ามากกว่า 390 ราย ที่ใช้บริการเครื่องมือการสื่อสารต่าง ๆ จากบริษัทตัวแทนภายในเครือมากกว่า 3 ประเภท และลูกค้ามากกว่า 270 ราย ใช้บริการเครื่องมือการสื่อสารต่าง ๆ จากบริษัทตัวแทนภายในเครือถึง 4 ประเภท ปัจจุบันกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีบุคลากรที่ทำงานในเครือ 92,000 คน ทำงานในสำนักงาน 2,000 แห่ง 106 ประเทศทั่วโลก (WPP, Online, 2007) ในประเทศไทย กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย เนื่องจากมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ อยู่ในเครือมากที่สุด มีบริษัทที่ให้บริการทางการสื่อสารทางการตลาดทั้งสิ้น 34 บริษัท โดยบางบริษัทตัวแทนในกลุ่มนี้ เป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP นี้ และมีหลาย ๆ บริษัทตัวแทนที่ตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นเอกเทศ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.3

แผนภาพที่ 4.3
โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP



บริษัทตัวแทนทั้ง 34 บริษัท มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่สรุปให้เห็นในตารางที่ 4.3 ดังนี้คือ

ตารางที่ 4.3

ลักษณะการให้บริการของบริษัทตัวแทนที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ในประเทศไทย

ชื่อบริษัท	ลักษณะการให้บริการของบริษัท
1. บริษัทโอกิลวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของ บริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
2. บริษัท เจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
3. บริษัท ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
4. บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
5. บริษัท เบดี (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
6. บริษัท อาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
7. บริษัท ไต-อิจิ คิคากู (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
8. บริษัท เกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
9. บริษัท มายแซร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
10. บริษัท มีเดียเอ็ดจ์ : ซีไอเอ จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
11. บริษัท มีเดีย คอม จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
12. บริษัท M-Digital จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาด้านดิจิทัลและ Interactive
13. บริษัท Mc2 จำกัด ²	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
14. บริษัท แมคซัส คอมมิวนิเคชั่นส์ จำกัด ³	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา

²บริษัท Mc2 จำกัด เป็นบริษัทสื่อโฆษณาลูกของบริษัท มีเดียเอ็ดจ์ : ซีไอเอ จำกัด

³บริษัท แมคซัส คอมมิวนิเคชั่นส์ จำกัด เป็นบริษัทสื่อโฆษณาลูกของบริษัท มายแซร์ ประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ชื่อบริษัท	ลักษณะการให้บริการของบริษัท
15. บริษัท Kinetic Worldwide (Thailand) จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา Out of Home
16. บริษัท เจดับบลิวที Design จำกัด	บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์และงานกราฟฟิก
17. บริษัท เอ็นเทอร์ไพรซ์ ไรส์ จำกัด	บริษัทสร้างตราสินค้า สร้างภาพลักษณ์ และอื่น ๆ
18. บริษัท Contract Advertising จำกัด	บริษัทสร้างตราสินค้า สร้างภาพลักษณ์ และอื่น ๆ
19. บริษัท โอทิลวี แอนด์ เมเธอร์พับลิค รีเลชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทการประชาสัมพันธ์
20. บริษัท ฮิลล์ แอนด์ นอลตัน (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทการประชาสัมพันธ์
21. บริษัท Aziam Burson-Marsteller จำกัด	บริษัทการประชาสัมพันธ์
22. บริษัท เจดับบลิวที พับลิค รีเลชั่นส์ จำกัด	บริษัทการประชาสัมพันธ์
23. บริษัท โอทิลวี วัน เวิร์ลไวด์ จำกัด	บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการตลาดทางตรง และ Interactive
24. บริษัท เจดับบลิวที คอนเน็ก (JWT Connect) จำกัด	บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการตลาดทางตรง และ Interactive
25. บริษัท วันเดอร์แมน จำกัด	บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการตลาดทางตรง และ Interactive
26. บริษัท เจดับบลิวที Activation จำกัด	บริษัทผู้ชำนาญทางการสื่อสาร Brand Activation
27. บริษัท โอทิลวี แอคชั่น จำกัด	บริษัทผู้ชำนาญทางการสื่อสาร Brand Activation
28. บริษัท Glendinning Management Consultants จำกัด	บริษัทผู้ชำนาญทางการสื่อสาร Brand Activation
29. บริษัท 141 Worldwide จำกัด	บริษัทผู้ชำนาญทางการสื่อสาร Brand Activation
30. บริษัท AGB Nielsen Media Research	บริษัทวิจัยสื่อโฆษณา

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ชื่อบริษัท	ลักษณะการให้บริการของบริษัท
31. บริษัท Research International จำกัด	บริษัทวิจัย
32. บริษัท Millward Brown จำกัด	บริษัทวิจัย
33. บริษัท Firefly จำกัด	บริษัทวิจัยและผู้เชี่ยวชาญทางการสร้างตราสินค้า
34. บริษัท Teledirect จำกัด	บริษัทผู้ชำนาญด้านธุรกิจการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์

อาณาจักรอันยิ่งใหญ่ของกลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP มีบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ในประเทศไทยถึง 8 บริษัท และมีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ ในเครืออีก 26 บริษัท เมื่อสำรวจบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP พบว่ามีขนาดบริษัทที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีขนาดใหญ่กว่าขนาดเล็ก บริษัทตัวแทนโฆษณขนาดใหญ่ สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ครบวงจรโดยไม่ต้องพึ่งพาบริษัทอื่น ๆ ในกลุ่มเลย แต่บริษัทตัวแทนโฆษณขนาดเล็กสามารถให้บริการทางด้านการโฆษณาเพียงด้านเดียว บริษัทขนาดเล็กดังกล่าวจึงสามารถเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนด้านต่าง ๆ ในกลุ่มได้ กล่าวได้ว่ากลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP ในประเทศไทยเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ และมีการรวมตัวกันที่แข็งแกร่งในลักษณะเครือข่าย ที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจนที่สุด อย่างไรก็ตามแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ต่างเลือกใช้บริการด้านอื่น ๆ จากบริษัทตัวแทนที่เคยเป็นบริษัทลูกในอดีต หรือเคยเป็นแผนกภายในของบริษัทตนมาก่อนแทบทั้งสิ้น

ในจำนวน 8 บริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในกลุ่ม WPP มีบริษัทตัวแทนโฆษณา 2 บริษัท คือ บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทได-อิจิ คิคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด จัดเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่ม WPP ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะการเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์กับกลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP เนื่องจากทั้ง 2 บริษัทข้างต้น เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศญี่ปุ่นที่อยู่ในกลุ่มบริษัท ADK Japan และเป็นบริษัทที่กลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP เข้าไปเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์ด้วยในปี พ.ศ. 2541 ทั้งสองกลุ่มต่างตกลงที่จะแลกเปลี่ยนหุ้นกันร้อยละ 20 เพื่อผลประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของทั้งสองฝ่าย

นอกจากบริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทได-อิจิ คิคาคุ ที่เป็นพันธมิตรกับกลุ่ม WPP ผู้วิจัยพบว่าบริษัทเบตตี้ (ประเทศไทย) เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณบริษัทเดียวที่กลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP มีหุ้นในบริษัทเพียงร้อยละ 30 จึงทำให้บริษัทเบตตี้ มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้าง

ห่างเหินกับกลุ่ม WPP ไม่ได้ติดต่อสื่อสารหรือใช้บริการจากบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เลย หากลูกค้าต้องการใช้บริการในด้านที่บริษัทเบ็ดเตล็ดไม่มี บริษัทจะพิจารณาเลือกใช้บริการด้านการสื่อสารอื่น ๆ จากบริษัทที่ให้ผลประโยชน์แก่บริษัทสูงสุด มากกว่าจะเลือกใช้บริการจากบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เดียวกัน (นิพนธ์ สัจจากุล, สัมภาษณ์)

เมื่อกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มีบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มถึง 8 บริษัท การให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา จึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ส่งผลไปถึงการซื้อสื่อโฆษณาให้กับลูกค้าด้วย ด้วยเหตุนี้ การซื้อสื่อบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาในกลุ่ม WPP ทั้ง 6 บริษัท ได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่มชื่อว่า Group M เพื่อผนึกกำลังในการต่อรองการซื้อสื่อต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าในราคาที่ดี เช่นเดียวกับกลุ่ม Magna ของกลุ่ม Interpublic การแยกเป็นบริษัทสื่อโฆษณาย่อย ๆ ภายในกลุ่ม Group M ทำให้สามารถจัดสรรการซื้อสื่อให้กับลูกค้าที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกันให้อยู่ในบริษัทย่อย ๆ แต่ละบริษัท เพื่อลดความขัดแย้ง (confilctiing account within one company) วิธีการนี้ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้ง และยังได้สื่อในราคาที่ถูกลงกว่าด้วย เนื่องจากการซื้อที่มีปริมาณมาก

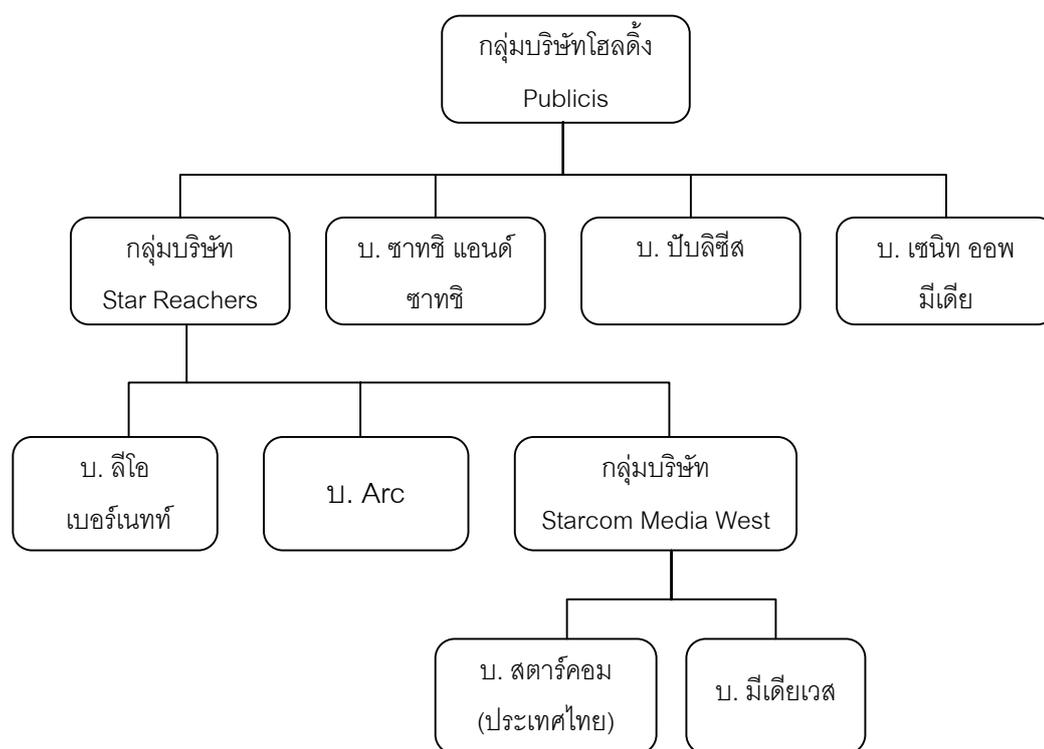
หากพิจารณาบริษัทตัวแทนที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP แล้ว ผู้วิจัยพบว่าบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณารายใดบริษัทหนึ่ง ดังนั้นแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงเลือกใช้บริการจากบริษัทลูกของตน หรือบริษัทที่เคยเป็นแผนกหนึ่งในบริษัทของตนมาก่อนเนื่องจากการนำรายได้มาสู่บริษัทในเครือข่ายของตน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ในกลุ่ม WPP ที่ไม่ได้เป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณาใดเลย เช่น บริษัท Research International จำกัด บริษัท Firefly จำกัด บริษัท Glendinning Management Consultants จำกัด ซึ่งตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นเอกเทศ ด้วยเหตุนี้จึงสามารถให้บริการแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัทในเครือและนอกเครือได้โดยไม่มีข้อจำกัด

โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis ในประเทศไทย

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis เกิดขึ้นในยุคของการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารที่เปิดกว้างในการให้บริการหลากหลายรูปแบบในช่วงกลางปี ค.ศ. 1990s ทำให้บริษัทบับลิซีสซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีชื่อเสียงในประเทศฝรั่งเศสก่อตั้งมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1926 เริ่มเข้าไปซื้อกิจการบริษัทตัวแทนโฆษณา และบริษัทตัวแทนที่ให้บริการการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ ทั่วโลก (พงศศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์)

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis มีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศฝรั่งเศส เปิดตัวในปี ค.ศ. 2000 ปัจจุบันมีพนักงานจำนวนเกือบ 40,000 คน ทั่วโลกใน 104 ประเทศ (Rossant, 2006, p. 3) ถือได้ว่าเป็นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่ใหญ่เป็นอันดับสี่ของโลกในด้านของธุรกิจการโฆษณา หลังจากการซื้อบริษัท ซาทซี แอนด์ ซาทซี บริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศอังกฤษ ในปี ค.ศ. 2000 และซื้อกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Bcom⁴ ในปี ค.ศ. 2002 นับเป็นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่ใหญ่เป็นอันดับสองของโลกในด้านธุรกิจการซื้อสื่อโฆษณา (Donaton, et al., 2006, p. 5) อาณาจักรของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis มีบริษัทในเครือตั้งอยู่ในประเทศไทยให้บริการทางด้านการศึกษาทางการตลาด รวมทั้งสิ้น 7 บริษัท โดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis เป็นเจ้าของทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์ โดยมีโครงสร้างของกลุ่มดังแสดงในแผนภาพที่ 4.4

แผนภาพที่ 4.4
โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis



⁴กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Bcom3 ประกอบด้วย บริษัท Leo Burnett บริษัท D'Arcy Masius Benton & Bowles บริษัท Manning Selvage & Lee บริษัท Bartle Bogle Hegarty และ บริษัท Starcom Media West.

บริษัทตัวแทนทั้ง 7 บริษัท มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่สรุปให้เห็นในตารางที่ 4.4 ดังนี้คือ

ตารางที่ 4.4

ลักษณะการให้บริการของบริษัทตัวแทนที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลดี้ง Publicis ในประเทศไทย

ชื่อบริษัท	ลักษณะการให้บริการของบริษัท
1. บริษัท บับลิซีส (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
2. บริษัท ซาทซีแอนด์ซาทซี จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
3. บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด	บริษัทตัวแทนโฆษณา
4. บริษัท สตาร์คอม ประเทศไทย จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
5. บริษัท มีเดีย เวส จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
6. บริษัท เซนิค ออพติมีเดีย จำกัด	บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา
7. บริษัท Arc จำกัด	บริษัทผู้ชำนาญทางการสื่อสาร (Brand Activation)

กลุ่มบริษัทโพลดี้ง Publicis เป็นกลุ่มที่มีบริษัทตัวแทนในกลุ่มตั้งอยู่ในประเทศไทยน้อยที่สุด นอกเหนือจากบริษัทดังกล่าวข้างต้น กลุ่มบริษัทโพลดี้ง Publicis ยังมีบริษัทเดนท์ลุ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นพันธมิตรกับกลุ่มบริษัทโพลดี้ง Publicis เนื่องจากกลุ่มบริษัทเดนท์ลุในประเทศญี่ปุ่นต้องการขยายตลาดไปในต่างประเทศ จึงตัดสินใจซื้อหุ้นในกลุ่มบริษัทโพลดี้ง Publicis ร้อยละ 30 ซึ่งการร่วมหุ้นกันของทั้งสองกลุ่มบริษัท เพื่อเอื้อประโยชน์กันในการเข้าสู่ตลาดใหม่ที่แต่ละกลุ่มมีความแข็งแกร่งแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ในโลก เช่น บริษัทเดนท์ลุสามารถเข้าสู่ตลาดยุโรปได้ง่ายขึ้นโดยอาศัยความช่วยเหลือจาก กลุ่มบริษัทโพลดี้ง Publicis ส่วนบริษัท บับลิซีส บริษัทซาทซีแอนด์ซาทซี และบริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ ก็จะสามารถเข้าไปเปิดตลาดในประเทศญี่ปุ่น หรือให้บริการสินค้าจากประเทศญี่ปุ่นได้ง่ายขึ้น (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์) ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันกับกลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP ที่เป็นพันธมิตรกับบริษัทอาซาฮาดชู และบริษัทได-อิจิ คิคาคุ หากแต่ในด้านการบริหารจัดการของบริษัทเดนท์ลุ (ประเทศไทย) ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัทโพลดี้ง Publicis ในประเทศไทยเลย ต่างฝ่ายต่างแยกกันบริหารงานเป็นอิสระโดยเด็ดขาด และไม่มี การติดต่อสื่อสารกัน ในลักษณะของการเป็นสมาชิกบริษัทโพลดี้งเดียวกันเลย (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์) แตกต่างจากความสัมพันธ์ของบริษัทอาซาฮาดชู และบริษัทได-อิจิ คิคาคุ ที่มีต่อกลุ่ม WPP ในประเทศไทย เพราะในกลุ่ม WPP ยังให้ความช่วยเหลือและติดต่อสื่อสารกับบริษัททั้งสองเสมือนเป็นสมาชิกกลุ่ม

อีกหนึ่งนอกเหนือจากบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาจำนวน 3 บริษัท กลุ่ม Publicis มีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอื่น ๆ อีกหนึ่งบริษัทซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มของ The Star Reachers และเป็นกลุ่มเดียวกับบริษัทลิโอ เบอว์เนทท์ จำกัด ดังนั้นหากพิจารณาในด้านความครบวงจรที่กลุ่ม Publicis จะมีให้กับลูกค้าในประเทศไทยแล้ว จัดว่ายังมีเครือข่ายน้อยกว่ากลุ่มบริษัทโฮลดิ้งอื่น ๆ อีกมาก

วิเคราะห์เปรียบเทียบโครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทย

จากข้อมูลโครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทยพบว่า โครงสร้างของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันในเรื่องของจำนวนบริษัทตัวแทนที่อยู่ในแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และขนาดของบริษัทตัวแทนที่อยู่ในแต่ละกลุ่ม มีผลทำให้ความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน จากการศึกษพบว่า กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เป็นกลุ่มที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ที่สุดเป็นอันดับหนึ่งในประเทศไทย โดยมีกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom และ กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis มีขนาดใหญ่เป็นอันดับรองลงมาตามลำดับ

หากพิจารณาความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ แล้ว ทุกกลุ่มต่างมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเหมือนกัน 3 ด้านคือ บริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา และบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสื่อสาร (Activation) ในด้านของการให้บริการทางด้าน Activation นั้น จากการศึกษพบว่าเป็นการเรียกชื่อการให้บริการที่ครอบคลุมการให้บริการทางด้านต่าง ๆ ในลักษณะ Below the line สามารถครอบคลุมได้ทั้งการส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมพิเศษ การตลาดทางตรง เป็นต้น ในแต่ละบริษัทอาจมีการให้บริการในด้านต่าง ๆ ไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน แต่การเรียกบริษัทตัวแทนของตนว่าเป็นบริษัทที่ให้บริการทางด้าน Activation ทำให้บริษัทสามารถขยายการให้บริการไปได้กว้างขวางกว่าการจำกัดตัวเองเป็นเพียงบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง ดังนั้นการมีบริษัทที่ให้บริการทางด้าน Activation ทำให้ทุกกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มสามารถกล่าวได้ว่ามีบริการทางด้านการสื่อสารแบบครบวงจรให้กับลูกค้าได้ แม้ว่าบริษัทของตนจะไม่ได้ให้บริการทางด้านการสื่อสารอย่างครบถ้วนจริง ๆ ก็ตาม

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่ให้บริการทางด้านอื่น ๆ ในแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว พบว่าจำนวนบริษัทที่ให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ มีแนวโน้มจะมีบทบาทมากขึ้นและมีสัดส่วนมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic และ WPP เริ่มมีจำนวนบริษัทตัวแทนเหล่านี้มากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือแล้ว

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของลักษณะการให้บริการของบริษัทตัวแทนที่แต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 ได้เปิดให้บริการในประเทศไทย ดังนี้

ตารางที่ 4.5

การเปรียบเทียบจำนวนบริษัทและประเภทของบริษัทตัวแทนด้านต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

ประเภทของบริษัทตัวแทน	จำนวน (บริษัท) ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง			
	Interpublic	Omnicom	WPP	Publicis
บริษัทตัวแทนโฆษณา	3	5	8	3
บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา	3	2	7	3
บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสาร (Activation)	4	2	4	1
บริษัทผู้เชี่ยวชาญทาง ด้านการสร้าง ภาพลักษณ์ และสัญลักษณ์องค์กร			2	
บริษัทการประชาสัมพันธ์	1		4	
บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสาร เพื่อสุขภาพ	1			
บริษัทผู้เชี่ยวชาญในการสร้างตราสินค้า				
บริษัทผู้เชี่ยวชาญทาง ด้านความสัมพันธ์ กับลูกค้า (CRM)		1		
บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดทางตรง และการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง	1		3	
บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการออกแบบ	1		1	
บริษัทวิจัย			4	
บริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการสื่อสาร ผ่านทางโทรศัพท์			1	
บริษัทผู้เชี่ยวชาญการสื่อสารร้านค้าปลีก	1			
รวม (บริษัท)	15	10	34	7

ในด้านความหลากหลายของการให้บริการที่แสดงในตารางที่ 4.5 แล้ว การศึกษาพบว่า กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เป็นกลุ่มที่มีประเภทการให้บริการลูกค้าหลากหลายกว่ากลุ่มอื่น ๆ โดยมีประเภทการให้บริการ 9 ประเภท ในขณะที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis มีเพียง 3 ประเภทเท่านั้น สอดคล้องกับจำนวนของบริษัทในกลุ่ม โดยกลุ่มขนาดใหญ่จะมีการให้บริการในด้านต่าง ๆ หลากหลายยิ่งกว่า

เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีโครงสร้างรวมขนาดใหญ่ จะพยายามแยกบริษัทตัวแทนในกลุ่มออกเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณาอยู่ถึง 26 บริษัท และมีบริษัทตัวแทนในลักษณะ Activation เพียง 4 บริษัท ในขณะที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งอื่น ๆ จะมีบริษัทตัวแทนในลักษณะ Activation มากกว่าบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

อนึ่งหากพิจารณาในด้านขนาด โดยพิจารณาจากจำนวนบุคลากรของบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว พบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่โดยมีบุคลากรเกิน 150 คนทุกบริษัท ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่ม WPP ส่วนใหญ่จะมีขนาดใหญ่เช่นเดียวกัน ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom และ Publicis จะมีขนาดเล็กกว่าตามลำดับ

บทบาทและการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

ปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาชั้นนำในประเทศไทยส่วนใหญ่ ได้กลายเป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งระดับโลกทั้ง 4 กลุ่ม ภายใต้อำนาจการของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งหนึ่ง ๆ นั้น นอกจากแต่ละกลุ่มจะมีบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือมากกว่า 1 บริษัทแล้ว กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มยังซื้อกิจการจากบริษัทตัวแทนที่ให้บริการทางด้านการสื่อสารการตลาดด้านอื่น ๆ อีกด้วยการรวมบริษัทตัวแทนที่ให้บริการต่าง ๆ ด้านการสื่อสารทางการตลาดไว้ด้วยกัน ช่วยเพิ่มศักยภาพในการให้บริการลูกค้ามากยิ่งขึ้น จนมีผู้บริหารธุรกิจโฆษณาท่านหนึ่งกล่าวว่า บริษัทหนึ่ง ๆ ไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตัวเองอีกต่อไป แนวโน้มของลักษณะการให้บริการแต่ละบริษัทตัวแทนจะต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างลึกซึ้ง เพื่อสร้างจุดขายและความแตกต่างในการให้บริการลูกค้ามากยิ่งขึ้น ในทางกลับกัน เมื่อแต่ละบริษัทตัวแทนมีความชำนาญ และมีทักษะในการให้บริการด้านการสื่อสารที่แตกต่างกัน มีผลทำให้กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งต้องการซื้อกิจการ (takeover) เพื่อสร้างความครบวงจรในการให้บริการลูกค้าในเครือข่ายของตนยิ่งขึ้น (สรรรถน จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม สถานภาพของแต่ละบริษัทโฮลดิ้งที่แท้จริงในแง่ของการบริหารธุรกิจ เป็นเพียงกลุ่มบริษัทที่เข้าไปซื้อหุ้นเป็นจำนวนมาก หรือทั้งหมดจากบริษัทอื่น ๆ ที่ดำเนินกิจการ หลาย ๆ ประเภท จนกระทั่งมีผลทำให้สามารถเข้ามาดำเนินการหรือวางนโยบายสำคัญในแต่ละบริษัทที่ซื้อมาได้ (Parker, 2005, p. 362) และไม่มีสถานะเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการด้านใดด้านหนึ่ง (not an operation brand) โดยเฉพาะ (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารงานโฆษณาที่มีตำแหน่งในระดับสูงเท่านั้น จึงจะทราบบทบาทของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา

ในแง่ของการให้บริการ กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มต่างมีนโยบายการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอยู่ในระดับหนึ่ง จากการศึกษาผู้วิจัยได้ประมวลบทบาทการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านต่าง ๆ บทบาทด้านการเงิน และการบัญชีเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารทุกองค์การล้วนกล่าวถึง นอกจากบทบาทในด้านการเงิน การบัญชีแล้ว ยังมีบทบาทในด้านอื่น ๆ อีกคือ บทบาทด้านการสนับสนุนบริษัทลูกในเครือ บทบาทด้านการให้ข้อมูลข่าวสารและการจัดฝึกอบรม บทบาทด้านการกำหนดนโยบาย และบทบาทในด้านบุคลากร โดยมีรายละเอียดของแต่ละบทบาทดังนี้

บทบาทด้านการเงินและการบัญชี

ผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงทุกคนกล่าวตรงกันว่า เมื่อบริษัทเข้ามาอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว บทบาทสำคัญที่ทุกบริษัทต้องเปลี่ยนแปลงคือ การจัดการทางการเงิน และการบัญชีของบริษัทจะอยู่ภายใต้ระบบเดียวกัน ซึ่งเป็นระบบที่ได้รูปแบบมาจากบริษัทแม่ (พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา; สรณ จงศรีจันทร์; พรรณี ชัยกุล, สัมภาษณ์) ภายใต้การจัดการทางการเงินและการบัญชีที่เหมือนกันในแต่ละบริษัท ล้วนครอบคลุมประเด็นด้านต่าง ๆ คือ

1. นโยบายในการทำธุรกิจ ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เข้ามาอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส่วนใหญ่พบว่า นโยบายการทำธุรกิจของบริษัทโฮลดิ้งมีความแตกต่างจากนโยบายในการทำธุรกิจเดิมของบริษัทตน เนื่องจากนโยบายจะมีความชัดเจน ความเข้มงวดในเรื่องของระบบการเงิน ปรัชญา วินัย จรรยาบรรณ มากยิ่งขึ้น โดยทุกกลุ่มวางนโยบายการทำธุรกิจภายใต้กฎหมายควบคุมบริษัทมหาชน Sox (Sarbanes-Oxley Act of 2002 หรือ Public Company Accounting

Reform and Investor Protection Act of 2002)⁵ ซึ่งถือได้ว่าเป็นนโยบายการทำธุรกิจแม่แบบของโลก เนื่องจากภายใต้กรอบนโยบายนี้ครอบคลุมทุก ๆ เรื่องในการบริหารงานของบริษัท เช่น วินัยในการรับพนักงานโดยไม่มีการเหยียดผิว การให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ การไม่แบ่งแยกเพศ เป็นต้น (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์) นโยบายการว่าจ้างพนักงานบริษัทที่สอดคล้องกับรายได้ของบริษัท ทำให้อัตราการว่าจ้างพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน ไม่มีความแตกต่างกัน (ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์) การควบคุมบริษัทในเครืออย่างเข้มงวด ทำให้ไม่มีปัญหาทางการเงินเพราะมีระบบการเงินที่มั่นคง (พรณี ชัยกุล, สัมภาษณ์) และไม่มีปัญหาเมื่อบริษัทถูกตรวจสอบ (audit) (สุมานี อัจหาญพิชิต, สัมภาษณ์)

2. การจัดการเรื่องการจัดหาและการจัดซื้อ (procurement) การจัดหาและการจัดซื้อเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการด้านการเงินและภาษี ภายใต้การบริหารงานกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง การจัดหาและการจัดซื้อในด้านต่าง ๆ เช่น การซื้ออุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน การเลือกใช้โรงพิมพ์เพื่อผลิตงาน การซื้อ software การเลือกใช้สายการบินในการเดินทางของผู้บริหาร การเลือกใช้บัตรเครดิตของผู้บริหาร การเลือกใช้บริการเหล่านี้จะได้รับการเลือกสรรบริษัทผู้ให้บริการเหล่านั้นไว้แล้ว โดยบริษัทโฮลดิ้งหรือบริษัทแม่ได้ติดต่อและต่อรองราคาในการซื้อสินค้าหรือบริการกับบริษัทเหล่านั้น เพื่อให้ราคาหรือบริการคุ้มค่าที่สุดให้กับบริษัทในเครือ (พงศศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา; มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์)

จากการศึกษาพบว่า นโยบายในด้านการจัดหาและการจัดซื้อของแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งได้นำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือได้รับประโยชน์นั้น แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถนำมาพิจารณาและเลือกใช้ได้ เนื่องจากทุกบริษัทสามารถสำรวจราคาหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากบริษัทโฮลดิ้งเปรียบเทียบกับการสำรวจราคาหรือผลประโยชน์จากบริษัทผู้จำหน่ายสินค้า (suppliers) รายอื่น ๆ และเลือกราคาหรือข้อเสนอที่คุ้มค่าที่สุดสำหรับบริษัทของตนได้

⁵SOX (Sarbanes-Oxley Act of 2002 หรือ Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002) คือ กฎหมายควบคุมบริษัทมหาชน ในการดำเนินงานอย่างสุจริต กฎหมายนี้เป็นกฎหมายระดับประเทศที่ตราขึ้นเพื่อป้องกันการทุจริตของบริษัทในด้านการเงินและบัญชี มีผลควบคุมกว้างขวางมาก มีผลบังคับระดับกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบริษัทตรวจสอบบัญชีทั้งหลาย มี 11 มาตรา โดยมีผลทั้งทางธุรกิจ และอาญา กำหนดให้ SEC หรือ กรตง. สหรัฐฯ เป็นผู้กำกับตามกฎหมายนี้

วสุนทรา กฤตย์ประชา Executive Finance Director บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ กล่าวถึง ประเด็นการจัดการทางการเงินด้านการจัดหาจัดซื้อของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis ว่า

แต่ก่อนเรื่อง procurement เป็นเรื่องของ local ซึ่งก็ไม่ได้ให้ความสำคัญมาก ตอน นี้เขา (บริษัทโฮลดิ้ง) จะช่วยดู โดยเฉพาะเรื่อง PC (personal computer) ตอน นี้ ถ้าจะซื้อ PC ต้องซื้อเฉพาะยี่ห้อที่เป็นลูกค้าของบริษัทโฮลดิ้งเรา เช่นเดียวกับ ตัวเครื่องบิน แต่เขาจะไม่มีคำสั่งมาว่าจะต้องซื้อเจ้าไหน เพราะว่าคงจะยาก... ส่วนใหญ่เราก็ทำอยู่แล้ว เราจะ compare 3 เจ้าทุกปี ว่าเจ้าไหน ให้ราคาดีที่สุด แล้วเราก็จะ share เนี่ยะ กับ Saatchi กับ Zenith ว่านี่ เราใช้ที่นี้อยู่ นะ คุณใช้ที่ ไหน แล้วมาดูกันว่าเจ้าที่เขาใช้อยู่ถูกจริงมั๊ย (วสุนทรา กฤตย์ประชา, สัมภาษณ์)

เช่นเดียวกับ สุมานี อัจฉาพิชิต ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน บริษัทซาทชี แอนด์ ซาทชี จำกัด ที่กล่าวในประเด็นนี้ในทิศทางเดียวกันว่า

ในเรื่องนี้ มันจะมี policy ออกมาในเรื่องของ IT depreciation ต้องก็ปี ส่วนเรื่องไอ ทีจะซื้ออะไรจากใครที่ไหน เขาไม่ได้บังคับนะ แต่ว่าเรารู้ว่ายี่ห้อนี้เป็นลูกค้าของ Publicis เราก็ prefer ที่จะใช้ ซึ่งเราก็ได้ rate ดี ราคาจะถูก เพราะมันเป็น global deal ก็ง่ายสำหรับเรา เพราะมันมี economy of scale (สุมานี อัจฉาพิชิต, สัมภาษณ์)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้นชี้ให้เห็นว่า แม้ว่าบริษัทโฮลดิ้งจะมีนโยบายกลางที่วางไว้ ให้ปฏิบัติแต่ก็ยังมีคามยืดหยุ่นให้กับบริษัทในเครือ โดยดูความเหมาะสมเป็นกรณี ๆ ไป แต่อย่างไรก็ตาม การมีนโยบายจัดการเรื่องการจัดหาและการจัดซื้อของบริษัทโฮลดิ้ง มีส่วนช่วยทำให้ พนักงานปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาในการจัดหาจัดซื้อ เนื่องจากมีแหล่งที่บริษัทแม่ กำหนดไว้ให้แล้ว

3. การบริหารจัดการในเรื่องสินทรัพย์ของบริษัท บริษัทโฮลดิ้งจะมีฝ่ายทรัพย์สินที่ช่วย ดูแลในเรื่องที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ของบริษัท เช่น การจัดทำสำนักงานในแต่ละประเทศ การให้คำ บริการและคำแนะนำในการออกแบบสำนักงานอย่างมีรายละเอียดต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงสถานที่ ตั้งสำนักงาน การออกแบบห้อง ห้องใดควรเก็บเสียง ห้องใดไม่จำเป็นต้องเก็บเสียง การจัดวางโต๊ะ ทำงาน การจัดห้อง (ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์) การจัดการเหล่านี้ ฝ่ายทรัพย์สินของ บริษัทโฮลดิ้งจะเข้ามาให้คำปรึกษาแนะนำและดูแล เพื่อให้โครงสร้างการจัดการในส่วนนี้มีความ เหมือนกัน (unity) ง่ายต่อการจัดการ

ถึงแม้ว่าบทบาทในการจัดการทางการเงินและการบัญชีของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง จะมีความชัดเจนกว่านโยบายทางด้านอื่น ๆ แต่ในทางปฏิบัติ การวิจัยครั้งนี้พบว่า กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

สามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่มีบริษัทโฮลดิ้งเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัททั้งหมดเท่านั้น สำหรับบางบริษัทตัวแทนโฆษณาที่บริษัทโฮลดิ้งถือหุ้นเป็นส่วนน้อย เช่น บริษัท เบตต้า (ประเทศไทย) ซึ่งกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มีหุ้นส่วนเพียงร้อยละ 30 บริษัทเบตต้าจะนำนโยบายทางการเงินและการบัญชีมาพิจารณาก่อนว่า บริษัทของตนได้ผลประโยชน์สูงสุดหรือไม่ โดยไม่ได้ถือปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบทุกอย่างที่วางไว้ (นิพนธ์ สัจจากุล, สัมภาษณ์)

ความชัดเจนในบทบาททางการเงินและการบัญชี ทำให้ผู้บริหารระดับสูงหลายท่านกล่าวถึงบทบาทในด้านนี้เป็นอันดับแรก และผู้บริหารบางท่านพึงพอใจว่าการบริหารงานของบริษัทโฮลดิ้งเป็นเรื่องของการจัดการทางการเงินการบัญชีเท่านั้น โดยมองว่าการจัดการด้านการจัดหาต่าง ๆ เป็น outsourcing system ที่เอื้อต่อการบริหารงานในกลุ่ม แต่การบริหารงานในด้านอื่น ๆ บริษัทโฮลดิ้งจะปล่อยให้แต่ละบริษัทในเครือบริหารงานกันเอง

ตัวอย่างของบทบาททางการเงินและการบัญชี ซึ่งถูกนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานที่ดีคือ การร่วมกันใช้แผนการเงินการบัญชีร่วมกัน (back office joint) ของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis โดยเริ่มใช้ทีมงานด้านการบัญชีร่วมกันของบริษัทในเครือถึง 4 บริษัท⁶ มีการโยกย้ายพนักงานบางส่วนของแผนการเงินในแต่ละบริษัทมาทำงานร่วมกัน ส่งผลให้สามารถลดจำนวนพนักงานได้บางส่วน (วสุนทรา กฤตย์ประชา, สัมภาษณ์) การมีระบบการเงินที่เหมือนกันในกลุ่ม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนพนักงานในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกันได้ จึงเกิดการส่งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ไปช่วยงาน หรือให้ความรู้แก่บริษัทลูกในเครือเดียวกัน (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์)

นอกจากบทบาทที่ชัดเจนด้านการเงินและการบัญชีของการบริหารงานกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว ยังมีบทบาทของบริษัทโฮลดิ้งในด้านอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยประมวลได้ดังนี้

บทบาทด้านการสนับสนุนบริษัทลูกในเครือ

เมื่อแต่ละบริษัทตัวแทนเข้ามาเป็นสมาชิกในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว บริษัทโฮลดิ้งจะวางตัวเป็นผู้สนับสนุน ผู้ส่งเสริม อำนวยความสะดวกและเป็นผู้ประสานงาน ให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อให้บริการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้าทุกราย เมื่อลูกค้าติดต่อกับบริษัทตัวแทนในเครือบริษัทหนึ่ง หากบริษัทนั้นไม่สามารถให้บริการในด้านที่ลูกค้าต้องการได้ ลูกค้าจะได้รับการ

⁶บริษัทที่มีการใช้แผนการเงินร่วมกัน คือ บริษัทลีโอ เบอโรเนทท์ จำกัด บริษัทสตาร์คอม ประเทศไทย จำกัด บริษัท Arch จำกัด และ บริษัทเซนิทอพอมีเดีย จำกัด

แนะนำให้ใช้บริการจากบริษัทตัวแทนในเครือบริษัทอื่น ๆ ที่สามารถให้บริการในด้านที่ลูกค้าต้องการได้ (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์)

การสนับสนุนบริษัทลูกในกลุ่มนั้น ครอบคลุมไปถึงการช่วยเหลือลูกค้าที่มีปัญหาเกี่ยวกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือ ในกรณีนี้บริษัทโฮลดิ้งจะเข้ามาช่วยเหลือโดยเข้ามาแนะนำบริษัทในเครืออื่น ๆ ที่สามารถให้บริการในลักษณะเดียวกันได้ (Liesse, 2006, p. 6)

บทบาทด้านการให้ข้อมูลข่าวสารและการจัดฝึกอบรม

บริษัทโฮลดิ้งจะเป็นผู้ป้อนข้อมูลที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ให้แก่บริษัทในเครืออย่างต่อเนื่อง เช่น บทความ โปรแกรมนวัตกรรมความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่บริษัทในกลุ่ม เพื่อให้ทุกธุรกิจที่ได้ลงทุนไปมีความก้าวหน้า (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) บริษัทโฮลดิ้งมีการจัดอบรมพนักงานในระดับต่าง ๆ การจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ที่เป็นกระแสทางธุรกิจให้แก่บริษัทในเครือและลูกค้า บทบาทในด้านนี้นอกจากบริษัทตัวแทนโฆษณาจะได้ประโยชน์แล้ว ยังเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน และเชื่อมความสัมพันธ์กับลูกค้า สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัทด้วย (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

บทบาทด้านการกำหนดนโยบาย

บริษัทโฮลดิ้งนอกจากจะเข้ามาดูแลนโยบายรวมของบริษัท ในด้านการเงินการบัญชีดังกล่าวแล้ว ยังปรับปรุงการให้บริการของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือ โดยส่งผ่านนโยบายผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ โดยมีการตั้งเป้าหมายรายได้ให้กับบริษัทลูก แต่จะไม่เข้าไปก้าวก่ายในการบริหารงาน หากผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บริษัทโฮลดิ้งก็จะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว หากบริษัทใดในเครือมีปัญหา บริษัทโฮลดิ้งจะเข้ามาช่วยแก้ไข (ศรียุทธ เลออลภ; อีระวระฎี รัตนันต์, สัมภาษณ์) ดังนั้น การบริหารงานของบริษัทลูกในประเทศต่าง ๆ จึงมีอิสระในการบริหารงาน ภายใต้การนโยบายการดำเนินงานโดยบริษัทแม่ของบริษัทนั้น ๆ (พงศศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์)

บทบาทในด้านบุคลากร

ในแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะมีกฎในเรื่องการว่าจ้างพนักงาน กล่าวคือ ไม่สนับสนุนให้มีการรับพนักงานจากบริษัทในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกัน (อลิซ่า มิฟสูด; รุ่งเพชร พรรณมาปยุตต์, สัมภาษณ์) โดยแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจะไม่ชักชวนบุคลากรจากบริษัทในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกันมาทำงานในบริษัทของตน (แอนเดรส รักตะศิริ, สัมภาษณ์) ถือว่าเป็นมารยาทการทำงานในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ผู้บริหารฝ่ายบุคคลของแต่ละบริษัทสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลกัน หากว่าบุคลากรจากบริษัทในเครือมาสมัครงานในอีกบริษัทหนึ่งในเครือ

ผู้บริหารท่านหนึ่งแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎในเรื่องการรับพนักงานว่า “ก็ไม่ว่ามันดีหรือไม่ดีนะ คือสำหรับคนที่ออกมา ก็คงไม่ดี เพราะ choice เขาจะน้อย แต่ว่าคนที่เป็นผู้บริหารก็คงมีทั้งดีและไม่ดี เพราะสมมติ ถ้าเราอยากได้คน ๆ หนึ่ง ก็ไม่ได้ เพราะเขาอยู่ในเครือ แต่ในขณะที่เดียวกัน คนของเราก็ไม่ถูกแย่งจากในเครือเดียวกันเช่นกัน”

กฎระเบียบในการไม่สนับสนุนการรับพนักงานจากบริษัทในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกันนั้น หากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วพบว่า พนักงานที่ทำงานในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีบริษัทในเครือหลายบริษัทจะมีความเสียเปรียบในการแสวงหางานใหม่ เนื่องจากทางเลือกบริษัท ที่จะเข้าทำงานมีน้อยลง ในขณะที่เดียวกันกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแต่ละกลุ่มก็อาจจะสูญเสียบุคลากรที่ดี ให้กับกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งอื่น เนื่องจากกฎระเบียบที่วางไว้เช่นเดียวกัน

บทบาทของบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น เป็นบทบาทที่แต่ละบริษัทโฮลดิ้งดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน อนึ่ง ผู้วิจัยพบว่า บทบาทที่แต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา และบริษัทตัวแทนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน เนื่องจากวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่แตกต่างกัน ทำให้รูปแบบและโครงสร้างของบริษัทตัวแทนในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันด้วย

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom มีวิสัยทัศน์และนโยบายในการซื้อกิจการบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ โดยไม่ได้พิจารณาถึงขนาดขององค์กร ขนาดที่ใหญ่ของบริษัทตัวแทนไม่ใช่เป้าหมายในการดำเนินกิจการของกลุ่ม จอห์น เวน (John Wren) ประธานบริหารกลุ่ม Omnicom และประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้สัมภาษณ์แก่นิตยสาร Advertising Age ในโอกาสที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom ก่อตั้งมาครบ 20 ปี โดยแสดงวิสัยทัศน์ในเรื่องขนาดขององค์กรไว้ว่า เรื่องขนาดมีความสำคัญในหลาย ๆ ด้าน เช่น การซื้อสื่อโฆษณา การขยายองค์กรไปในภูมิภาคทั่วโลก เพื่อให้บริการลูกค้าในฐานะบริษัทผู้นำ แต่กลุ่ม Omnicom ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องขนาดองค์กรว่าเป็นประเด็นสำคัญในการบริหาร (Liesse, 2006, p. 5) ดังนั้นบริษัทตัวแทนที่อยู่ในกลุ่ม Omnicom

ส่วนใหญ่จะมีขนาดไม่ใหญ่มาก มีเป้าหมายในการสร้างคนให้เติบโตในธุรกิจและสามารถให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ให้อิสระในการดำเนินกิจการในแต่ละองค์การอย่างเต็มที่ โดยต้องการให้บริษัทตัวแทนที่อยู่ในกลุ่มบริหารงาน ทำงานในลักษณะเดิมที่เคยปฏิบัติกันมาก่อนที่กลุ่ม Omnicom จะเข้ามาซื้อกิจการ ลักษณะการทำงานที่ให้อิสระและการไม่ยึดติดกับขนาดขององค์การในเครือ สะท้อนออกมาให้เห็นชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในเครือที่ว่า กลุ่ม Omnicom มีขนาดใหญ่โดยรวม แต่การบริหารงานจะกระทำในลักษณะของผู้ประกอบการขนาดเล็ก (Liesse, 2006, p. 5)

Andrew Roberson ผู้นำใหญ่กลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณา Omnicom แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในธุรกิจการโฆษณาในปัจจุบัน ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งว่า เมื่อบริษัทต้องอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง การบริหารงานต้องมีความรับผิดชอบสูงและต้องมีอิสระในการดำเนินธุรกิจของตน แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีประสบการณ์เกี่ยวกับเครือข่ายบริษัทโฮลดิ้งของตน เพื่อนำบริษัทเครือข่ายเหล่านั้นมาเสริมธุรกิจของตน เนื่องจากบริษัทไม่สามารถดำเนินกิจการได้โดยไม่พึ่งพาใครเลย (Liesse, 2006, p. 6)

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP วางนโยบายในการบริหารกลุ่มโฮลดิ้ง โดยยึดหลักการทำงาน 3 ประการ เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนบริษัทลูกในกลุ่ม ประการแรกคือการผ่อนภาระการดำเนินงานด้านการเงินการบัญชีทั้งหมด โดยให้ภาระงานในส่วนนี้บริหารจากศูนย์กลางที่นำระบบการเงินกลางมาใช้กับทุกบริษัท ประการที่สองคือกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP จะสนับสนุนให้บริษัทในกลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้า และยังทำให้เกิดความพึงพอใจให้กับพนักงานด้วย และประการสุดท้ายกลุ่ม WPP วางตนเองเป็นกลุ่มที่ให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร ไม่ว่าจะลูกค้าจะอยู่ในส่วนใดของโลก (WPP Annual Report & Accounts 2005, p. 3) นอกจากนั้น กลุ่ม WPP จะมุ่งเน้นการทำประโยชน์ให้กับสังคม โดยผ่านการบริจาค การสนับสนุนทางด้านการศึกษาและวิชาชีพ เมื่อพิจารณาบริษัทลูกในกลุ่ม WPP จะพบว่าบริษัทตัวแทนส่วนใหญ่ เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงมาก่อน การรวมบริษัทตัวแทนขนาดใหญ่เข้าอยู่ในโฮลดิ้งเดียวกัน เป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มอย่างยิ่ง เนื่องจากลูกค้าระดับโลกรายใหญ่ ๆ ต่างให้ความไว้วางใจให้กลุ่มบริษัทดูแลสินค้าของตน สำหรับในประเทศไทย กลุ่ม WPP ถือเป็นกลุ่มที่มีเครือข่ายที่ใหญ่ที่สุด และมีบทบาทในการส่งเสริมธุรกิจการโฆษณาไทยอย่างชัดเจนกว่ากลุ่มบริษัทโฮลดิ้งอื่น ๆ

วิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารของแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่แตกต่างกัน มีส่วนทำให้แต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเข้ามาเกี่ยวข้องกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือในระดับต่างกัน ในประเทศไทย บริษัทโฮลดิ้งในกลุ่ม WPP เป็นกลุ่มที่มีบทบาทต่อบริษัทตัวแทนโฆษณามากที่สุด ในขณะที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งกลุ่มอื่น ๆ จะเข้ามาดูแลในเรื่องของระบบการเงิน และผลประกอบการทางการเงินเพียงด้านเดียว

อีกหนึ่งกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีบทบาทในการเข้ามามีส่วนบริหารงานบริษัทตัวแทนโฆษณา ค่อนข้างน้อย เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการคือ

1. บริษัทตัวแทนโฆษณาแห่งนั้นมีขนาดใหญ่และมีเครือข่ายหรือบริษัทลูกที่ครบวงจร อยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องพึ่งพากลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเลย เพราะเครือข่ายของบริษัทตัวแทนโฆษณามี ความพร้อมที่จะช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ อยู่แล้ว

กิติมาลย์ วัชรานันท์ Chief Operating Officer บริษัท แมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด แสดงความเห็นถึงบทบาทของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic หรือ IPG ที่มีต่อ บริษัทแมคแคน อีริคสัน ว่า

IPG เป็นแค่ Holding Company เขาจะมี policy ในเรื่องของ financial process หรือ financial statement status ต่าง ๆ เท่านั้น คือ Board of Director เวลาที่เขา ประชุมกันแต่ละปีเขาก็คือ just ดูตัวเลข ว่าแต่ละ unit เป็นอย่างไร ใครโตไม่โต ยัง ไง financially ดีไหม ที่นี้สมมติว่าเอเจนซีไหนมีปัญหา เขาก็จะมีการคุยกัน ว่าจะมี นโยบายของเขาว่าจะต้อง improve อะไรยังไง แค่นั้นเอง แทบจะไม่ได้มา involve ในแง่ของวิธีการทำงานเลย ตัวที่คุมเราจริง ๆ หรือตัวที่มีบทบาทมากคือ กลุ่ม บริษัท McCann Worldgroup ใน New York ของบริษัทเรา Interpublic นี้แทบไม่ได้ มีอะไร นอกจากเป็น policy ใหญ่ ๆ main policy เท่านั้น (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

จากการศึกษาพบว่ามีเพียงกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เท่านั้นที่เข้ามามีส่วนในการจัด กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งจัดการประชุมเพื่อร่วมกันหารือ ช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ การโฆษณา เดือนละ 1 ครั้ง ในขณะที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งอื่น ๆ ไม่มีการพบปะกันในลักษณะนี้เลย

2. กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีหุ้นในบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียงบางส่วน จากการศึกษพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งไม่ได้ถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์ บริษัทเหล่านี้จะไม่เปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานภายในบริษัทเลย (สุพจน์ บุญยภัทรกุล; พรทิพย์ ชัยศิริโรจน์, สัมภาษณ์) แต่เลือกที่จะรับนโยบายเฉพาะส่วนที่เป็นประโยชน์แก่บริษัท (วิชชุดา ไกรฤทธิกุล; นิพนธ์ สัจจกุล; อีระวารี รัตนันต์, สัมภาษณ์) บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่จะเลือกรับการสนับสนุน ในด้านการเข้าร่วมการประชุม การสัมมนา ที่บริษัทแม่จัดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บริษัทใน เครือทุกบริษัท (อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์)

โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทย และบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม บริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในแต่ละแห่งนั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ทำให้เห็นภาพรวม การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง อย่างไรก็ตาม โครงสร้างของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาก็มี

ส่วนเกี่ยวข้อง และมีความสัมพันธ์ต่อการเข้ามา มีบทบาทของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง เพราะแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา มีโครงสร้างในการบริหารงานโฆษณาที่แตกต่างกัน และมีความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันในหลาย ๆ ระดับ ดังจะกล่าวต่อไป

โครงสร้างการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย

โครงสร้างการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็นลำดับต่อไปนั้น เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการศึกษาระบบการสื่อสารภายในองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เนื่องจากเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะปูทางให้เห็นภาพของระบบการสื่อสารเรื่องการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในบทต่อไป ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการนำเสนอตามลำดับ คือ (1) รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย และ (2) รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทยทั้ง 18 บริษัท โดยแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามที่ค้นพบ นอกจากรายละเอียดเรื่องโครงสร้างของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลความเป็นมาของแต่ละบริษัทพอเป็นสังเขป เพื่อให้เห็นภาพโครงสร้างได้กระจ่างชัดเจนขึ้น

จากการศึกษาโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทยทั้ง 18 บริษัท ผู้ศึกษาพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท⁷ สามารถแบ่งรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ 3 รูปแบบ คือ องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) และองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) โครงสร้างทั้ง 3 รูปแบบนั้นมี

⁷ดูรายละเอียดเกี่ยวกับสำนักงานใหญ่และสาขาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศต่าง ๆ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท ได้ที่ภาคผนวก ง, น. 326.

1 รูปแบบที่มีลักษณะตรงตามรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ศึกษาไว้เกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในสหรัฐอเมริกาที่ให้บริการลูกค้าด้วยการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ คือ องค์การที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยการกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ส่วนอีกสองรูปแบบ เป็นรูปแบบของโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยการใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการที่ ภูวนาท คุณผลิน (2543) ค้นพบจากการศึกษาถึงประเด็นดังกล่าวในประเทศไทย

สำหรับการแบ่งลักษณะรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งโดยพิจารณาแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา แยกออกเป็นเอกเทศจากการเป็นหนึ่งในสมาชิกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง เพื่อให้มองเห็นถึงลักษณะโครงสร้างที่แท้จริงของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา และสามารถวิเคราะห์ได้ว่า แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องพึ่งพาและทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทยไว้ 3 รูปแบบด้วยกันคือ

1. องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)
2. องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency)
3. องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units)

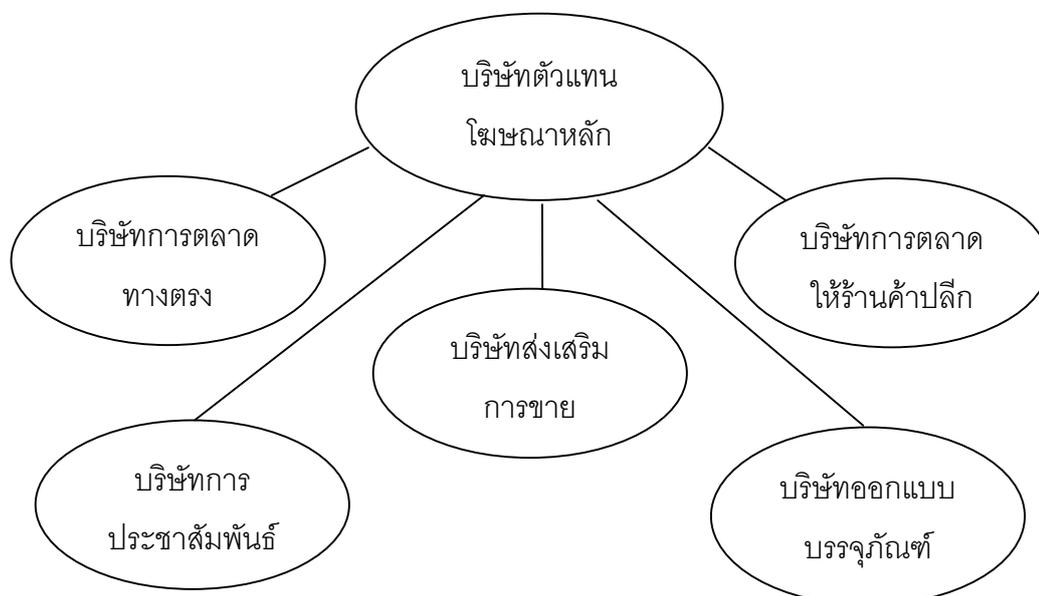
รายละเอียดของแต่ละลักษณะโครงสร้างและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เข้าข่ายลักษณะโครงสร้างแต่ละรูปแบบ มีดังนี้

โครงสร้างแบบที่ 1 องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ จะให้บริการลูกค้าในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาด โดยมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการโฆษณาเพียงอย่างเดียว หากลูกค้าต้องการใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ บริษัทจะกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอื่น ๆ (ดูแผนภาพที่ 4.5) โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นผู้ประสานงาน เพื่อให้เครื่องมือการสื่อสารด้านต่าง ๆ ที่ผลิตขึ้นมาจากแต่ละบริษัทผู้แทน มีการวางตำแหน่งสินค้า จุดขาย tone and manner ที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้จะมีขนาดไม่ใหญ่มาก

แผนภาพที่ 4.5

องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)



ที่มา: Gronstedt and Thorson, 1996, p. 50

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ผู้ศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้มีเพียง 3 บริษัท ได้แก่ (1) บริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด และ (3) บริษัทบีบิลชีส์ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้ง 3 บริษัทจัดเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณานาขนาดกลาง รายละเอียดโครงสร้างองค์การแต่ละบริษัทมีดังนี้

1. บริษัท เบตี้ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เบตี้ (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นการร่วมหุ้นกันระหว่างคนไทยกับบริษัท Batey Red Cell บริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศสิงคโปร์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 บริษัทเบตี้ สำนักงานใหญ่ที่สิงคโปร์ถูกซื้อกิจการโดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP (WPP, Online, 2007) มีผลทำให้กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มีหุ้นอยู่ในบริษัท เบตี้ (ประเทศไทย) ถึงร้อยละ 30 ส่วนที่เหลือร้อยละ 70 เป็นของคนไทย คือ คุณนิพนธ์ สัจจกุล และ คุณปิยะจิตตาลาน (นิพนธ์ สัจจกุล, สัมภาษณ์)

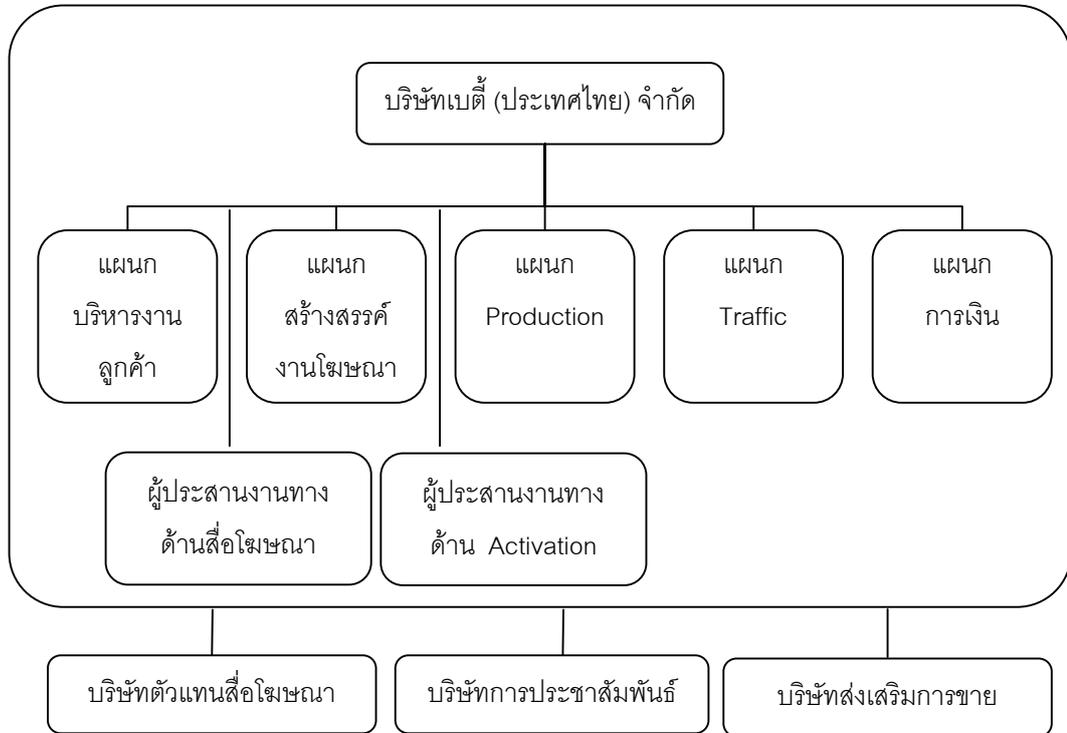
ในปี พ.ศ. 2549 บริษัทเบตี้ มียอดบิลถึงประมาณ 450 ล้านบาท มีพนักงานทั้งหมด 60 คน จัดว่าเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณานาขนาดกลาง บริษัทมีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าท้องถิ่นถึงร้อยละ 90 ที่เหลือเป็นลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่บริษัท เบตี้ (ประเทศไทย) ให้บริการคือ สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สถาบันลดน้ำหนักและสวนสัตว์ระดับโลก

มารีฟรานบอดีไลน์ (Marie France Bodyline) และเจวีซี (JVC) ซึ่งเป็นลูกค้าที่บริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) ให้บริการก่อนที่จะร่วมหุ้นกับกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP (นิพนธ์ สัจจาทกุล, สัมภาษณ์)

โครงสร้างการทำงานหลักของบริษัทเบตี้ประกอบไปด้วย แผนกทั้งหมด 5 แผนก ได้แก่ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนก Production แผนกการเงิน และแผนก Traffic ในอดีตบริษัทเคยมีแผนกสื่อโฆษณา แต่ได้ยุบแผนกไปเมื่อประมาณ 4-5 ปี ที่ผ่านมา ในส่วนของการซื้อสื่อโฆษณา บริษัทจ้างพนักงาน 1 คน เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาภายนอก ในขณะเดียวกัน บริษัทจ้างพนักงานอีก 1 คน เป็นผู้รับผิดชอบงานทางด้านการสื่อสารในลักษณะ Activation หรือ Below the line ปัจจุบันบริษัทยังไม่มีแผนกวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นบริการที่ลูกค้าส่วนใหญ่คาดหวังจากบริษัทตัวแทนโฆษณา ดังนั้นฝ่ายบริการลูกค้าจึงเป็นผู้รับผิดชอบงานทางด้านนี้ด้วย (นิพนธ์ สัจจาทกุล, สัมภาษณ์)

ในด้านการบริหารงาน แต่ละแผนกแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อรับผิดชอบสินค้าต่าง ๆ ในบริษัทแต่ละกลุ่มอาจจะดูแลสินค้าในจำนวนไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับจำนวนของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ และปริมาณงานของลูกค้าแต่ละราย การทำงานของแต่ละกลุ่มในทุกแผนกก็มีโอกาสได้ทำงานกับแผนกอื่น ๆ หลาย ๆ กลุ่ม เนื่องจากบริษัทไม่มีนโยบายให้รับผิดชอบสินค้ารายเดียวเพราะพนักงานจะเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ พนักงานทุกกลุ่มในบริษัทจึงมีโอกาสดำเนินงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ สูง (นิพนธ์ สัจจาทกุล, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.6
โครงสร้างบริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: นิพนธ์ สัจจากุล, สัมภาษณ์

การให้บริการด้านการโฆษณาเป็นบริการหลักที่บริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) มีให้แก่ลูกค้า หากลูกค้าต้องการใช้เครื่องมือการสื่อสารด้านอื่น ๆ บริษัทสามารถติดต่อบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามที่ลูกค้าต้องการเพื่อมารับงานนั้น โดยบริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) จะเป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้สำเร็จลุล่วงเสมือนเป็นงานของบริษัทเอง บริษัทพิจารณาแล้วว่าการส่งงานให้กับบริษัทภายนอกเป็นทางออกที่เหมาะสมกว่า เพราะในปัจจุบันมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากมาย ทำให้บริษัทสามารถเลือกบริษัทอื่น ๆ ที่มีความชำนาญเหมาะสมกับสินค้าของลูกค้าได้ ควรถือเป็นข้อดีต่อบริษัทและต่อลูกค้า บริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) จัดว่าเป็นบริษัทที่มีขนาดกลาง ลูกค้าที่ใช้บริการส่วนใหญ่จะไม่ใช้บริการทางด้านการสื่อสารอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการให้บริการในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณา อาจเพิ่มความเสี่ยงและเป็นค่าใช้จ่ายประจำที่บริษัทต้องรับภาระ หากลูกค้าไม่ได้ใช้บริการในบางช่วง (นิพนธ์ สัจจากุล, สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า โครงสร้างองค์การของบริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) มีลักษณะเป็นองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The Consortium) ของ Gronstedt และ Thorson

(1996) (ดูแผนภาพที่ 4.5) เนื่องจากบริษัทมีบริการในด้านการโฆษณาเพียงด้านเดียว หากลูกค้าต้องการใช้บริการทางด้านสื่ออื่น ๆ บริษัทจะกระจายงานไปสู่ภายนอก อาจกล่าวได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องสำหรับบริษัทโฆษณาขนาดกลางที่มีลูกค้าท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่

2. บริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด

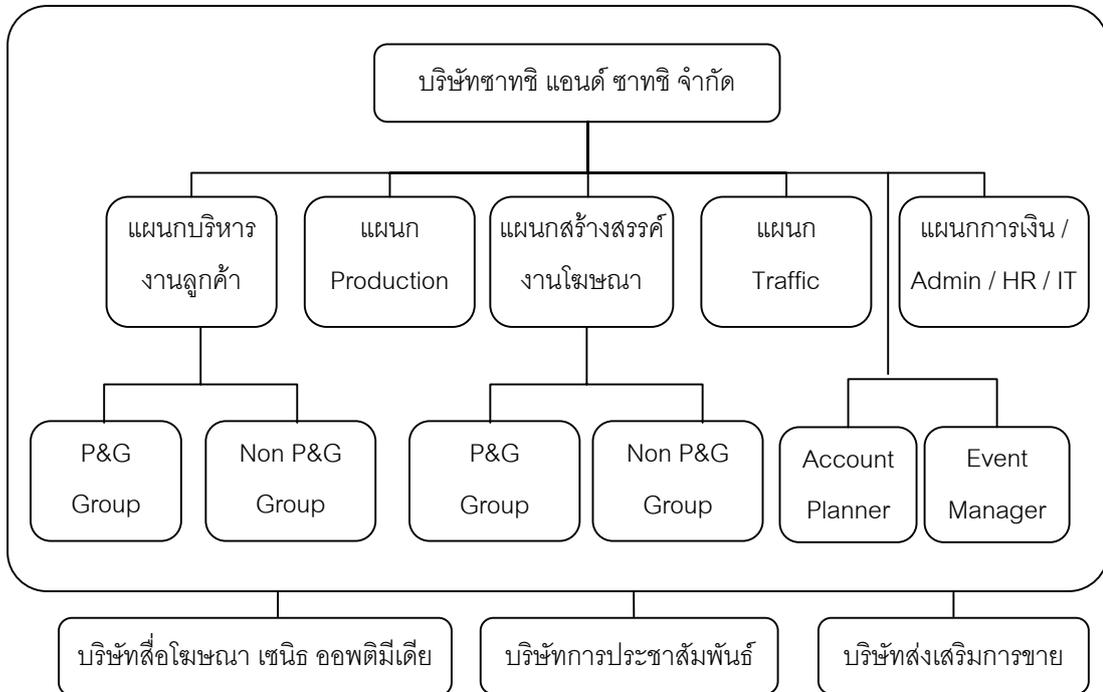
บริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศอังกฤษ ที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 มีพนักงานทั้งหมดประมาณกว่า 90 คน บริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 โดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด (สุมานี อาจหาญพิชิต, สัมภาษณ์)

ปัจจุบันรายได้ของบริษัทมาจากลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศประมาณร้อยละ 80 ถึง 90 ลูกค้ารายใหญ่ที่มีสาขาจากต่างประเทศที่บริษัทให้บริการ ได้แก่ บริษัทพรอคเตอร์แอนด์แกมเบล (ประเทศไทย) จำกัด (P&G) โดยบริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ รับผิดชอบผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาผิว ออยล์ออฟโอยล์ (Oil of Olay), ยาสระผมขจัดรังแค Head & Shoulders, ผ้าอ้อมเด็กแพมเพิร์ส (Pampers) และผงซักฟอก Ariel บริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ เป็นทั้งสำนักงานท้องถิ่นและสำนักงานส่วนภูมิภาค AAI ให้กับตราสินค้าของบริษัทพรอคเตอร์แอนด์แกมเบล โดยสำนักงานส่วนภูมิภาค AAI จะดูแลครอบคลุมประเทศในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอินเดีย (ณัฐฐนิช ตันทนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์)

โครงสร้างองค์การบริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ ประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ ทั้งหมด 5 แผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนก Traffic แผนก Production และแผนกการเงินซึ่งครอบคลุมสายงานในด้านกิจการทั่วไป เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคคล นอกจากนี้บริษัทยังมีตำแหน่ง Event Manager ซึ่งเป็นผู้ดูแลให้บริการลูกค้า ในกรณีที่ลูกค้า ต้องการทำกิจกรรมการสื่อสารอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณา โดยจะเป็นผู้วางแผนคิดและกระจายงานไปสู่บริษัทอื่น ๆ บริษัทกำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้นการตั้งแผนกวางแผนกลยุทธ์ โดยมีบุคลากรตำแหน่ง Account Planner ดูแลการวางแผนกลยุทธ์ตราสินค้าของกลุ่ม P&G และ Non P&G ประเภทละ 1 คน สำหรับแผนกบริหารงานลูกค้า แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือกลุ่ม P&G และกลุ่ม Non P&G ทั้งสองกลุ่มมีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามตราสินค้า (ณัฐฐนิช ตันทนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.7

โครงสร้างบริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด



ที่มา: ญัฎฐนิช ดันทนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์

โครงสร้างบริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี แสดงให้เห็นว่า บริษัทให้บริการด้านสื่อสารทางการตลาดเพียงเครื่องมือเดียวคือการโฆษณา โครงสร้างองค์การจึงเข้าข่ายองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The Consortium) โดยมีผู้บริหารงานโฆษณา (Account Services) หรือ Event Manager เป็นผู้ประสานงานกับบริษัทตัวแทนภายนอก สำหรับในด้านการซื้อสื่อโฆษณา บริษัทจะเลือกซื้อสื่อกับบริษัทตัวแทนสื่อคือบริษัทเซนิค ออฟดีมีเดีย จำกัด ซึ่งเคยเป็นแผนกสื่อโฆษณาในบริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี มาก่อน และยังเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis ทั้งนี้เป็นในกรณีที่ลูกค้าไม่มีบริษัทสื่อโฆษณาที่ทำสัญญาตกลงกันไว้ก่อนแล้ว

จากสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ ที่นารายได้เข้าสู่บริษัทถึงร้อยละ 90 โดยมีลูกค้าข้ามชาติรายใหญ่คือ บริษัทพรอคเตอร์แอนด์แกมเบล มีส่วนทำให้บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี ให้ความสำคัญกับลูกค้าบริษัทพรอคเตอร์แอนด์แกมเบล โดยสะท้อนให้เห็นจากการจัดโครงสร้างองค์การบริษัทที่มีการแยกเป็นกลุ่มในแผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาเพื่อดูแลลูกค้าบริษัทพรอคเตอร์แอนด์แกมเบลโดยเฉพาะ กลุ่มนี้จะทำงานแยกส่วนกับกลุ่มลูกค้าท้องถิ่นโดยเด็ดขาด แต่ละกลุ่มต่างมีผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลกลุ่มของตน เนื่องจากทั้งสอง

กลุ่มมีวิธีการบริหารงานที่แตกต่างกัน การวางโครงสร้างในลักษณะนี้ เป็นการวางโครงสร้างที่เหมาะสมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่ต้องให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ รายใหญ่ เพราะบริษัทมีพนักงานน้อย จึงสมควรจัดสรรพนักงานกลุ่มหนึ่งให้บริการกับลูกค้ารายใหญ่ อย่างเต็มที่ เพื่อแข่งขันกับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ที่มีพนักงานมากกว่า และเพื่อแสดงให้เห็นลูกค้าเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างมากด้วย

3. บริษัท บับลิซีส (ประเทศไทย) จำกัด

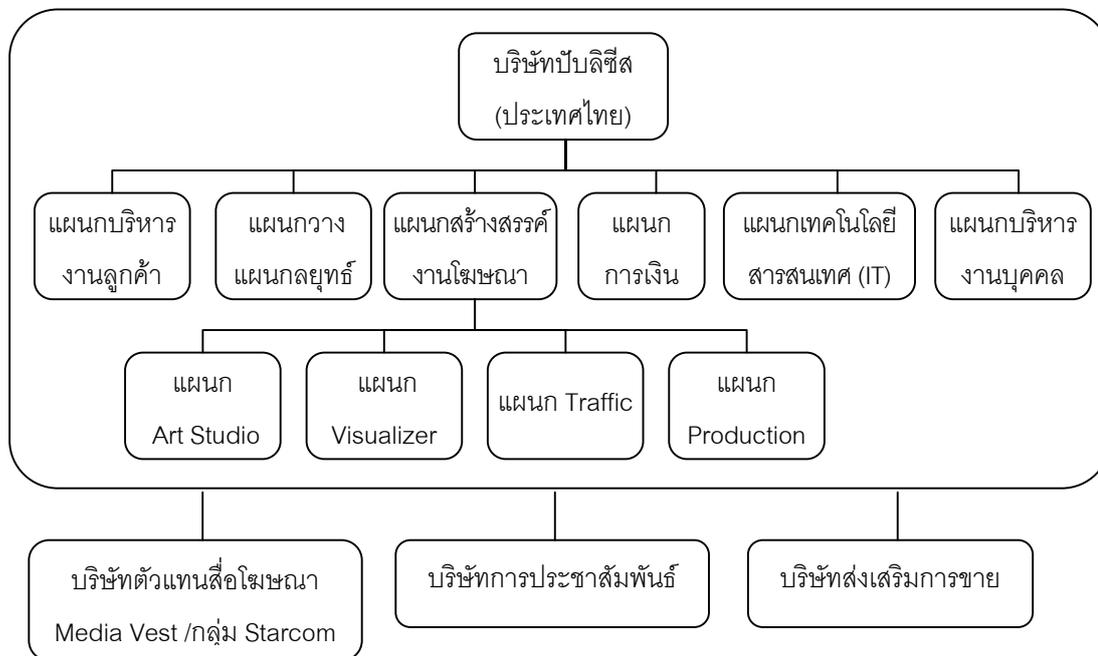
บริษัทบับลิซีส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis โดยบริษัทโฮลดิ้ง Publicis เป็นเจ้าของบริษัท 100 เปอร์เซ็นต์ บริษัทเริ่มเข้ามาดำเนินการในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยในช่วงแรกเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทบับลิซีส จากประเทศฝรั่งเศสกับคุณประทีป อภิสารธนรักษ์ ซึ่งเป็นเจ้าของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นขนาดใหญ่ในประเทศไทย ตั้งเป็นบริษัทประทีปบับลิซีส จนกระทั่งปลายปี พ.ศ. 2547 บริษัทโฮลดิ้ง Publicis ได้ซื้อหุ้นคืนทั้งหมดจากคุณประทีปและเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทบับลิซีส (ประเทศไทย) จำกัดมาจนถึงปัจจุบันนี้

ในปี 2549 บริษัทมีพนักงานทั้งหมด 100 คน ถือเป็นบริษัทขนาดกลาง รายได้ของบริษัทร้อยละ 70 มาจากการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ (global account) ส่วนที่เหลือร้อยละ 30 มาจากการให้บริการลูกค้าท้องถิ่น ซึ่งมีทั้งบริษัทคนไทยและบริษัทจากต่างประเทศที่ไม่มีการบริหารงานทางโฆษณาในลักษณะผูกขาดที่จะให้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเดียวกัน (พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์)

โครงสร้างบริษัทบับลิซีส ในการบริหารงานโฆษณา ประกอบไปด้วย 3 แผนกสำคัญ คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกวางแผนกลยุทธ์ และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา โดยแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา จะรวมบริการย่อยทางด้านสร้างสรรค์งานโฆษณาทั้งหมด คือ แผนก Art Studio, แผนก Visualizer, แผนก Traffic และ แผนก Production นอกจากนั้นบริษัทยังมีแผนกอื่น ๆ ที่สนับสนุนการทำงานอีก 3 แผนก คือ แผนกการเงิน แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และแผนกบริหารงานบุคคล (พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.8

โครงสร้างองค์การของ บริษัทปับลิซิตี (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์

แม้ว่าบริษัทปับลิซิตีจะให้บริการแก่ลูกค้าทางด้านงานโฆษณาเป็นหลัก แต่บริษัทสามารถให้บริการทางด้านเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดทุกประเภทแก่ลูกค้า โดยทางบริษัทจะคิดกลยุทธ์ในกิจกรรมนั้น ๆ และกระจายงานให้บริษัทตัวแทนอื่น ๆ (supplier) โดยบริษัทจะเข้าไปควบคุมดูแลให้งานดำเนินไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์)

ในด้านการวางแผนสื่อโฆษณา บริษัทปับลิซิตี เลือกกระจายงานทางด้านวางแผนสื่อและการซื้อสื่อโฆษณากับบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis คือ บริษัท Media Vest ซึ่งเคยเป็นแผนกสื่อในบริษัทปับลิซิตีเป็นทางเลือกแรก โครงสร้างของบริษัทปับลิซิตีจัดเป็นองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The Consortium) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) (ดูแผนภาพที่ 4.5) เนื่องจากบริษัทให้บริการในด้านการโฆษณาเพียงด้านเดียว เมื่อลูกค้าต้องการใช้บริการทางด้านสื่อสารอื่น ๆ บริษัทจะกระจายงานสู่ภายนอก

โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 3 บริษัท คือบริษัทปับลิซิตี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทเบตต์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก ของ Gronstedt และ Thorson (1996) (ดูแผนภาพที่ 4.5) ทั้ง 3 บริษัทมีความเหมือนกันคือ เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณขนาดกลางที่ให้บริการในด้านการโฆษณาเป็นหลัก

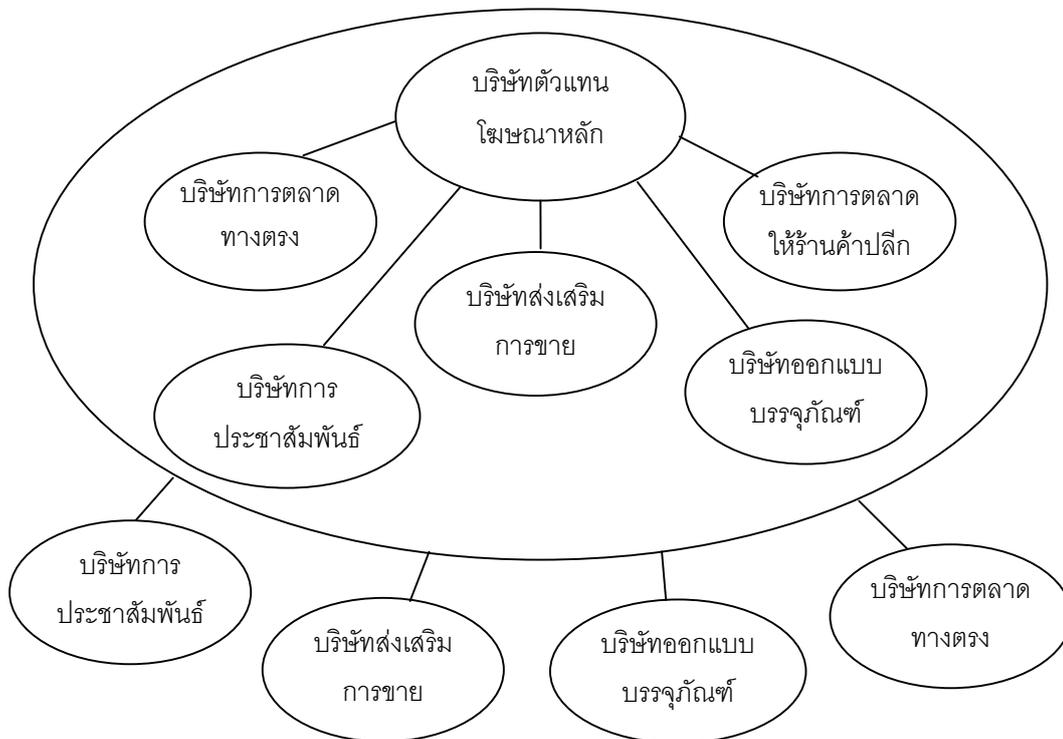
ความแตกต่างกันของทั้ง 3 บริษัทคือ สัดส่วนการให้บริการกับลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศกับลูกค้าท้องถิ่น บริษัทเบตตี้มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศเพียงร้อยละ 10 ในขณะที่บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศถึงร้อยละ 90 และบริษัทปับลิซิตี มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศถึงร้อยละ 70 สัดส่วนที่แตกต่างกันของบริษัทเบตตี้กับบริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี และบริษัทปับลิซิตี สืบเนื่องมาจากเหตุผลที่บริษัทเบตตี้เป็นบริษัทในเครือกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ที่ WPP เป็นผู้ถือหุ้นเพียงร้อยละ 30 จึงทำให้บทบาทในการเข้ามาดูแลสนับสนุนมีน้อยกว่าบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด อีกทั้งบริษัทเบตตี้เป็นบริษัทที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศสิงคโปร์ ทำให้ไม่มีลูกค้าต่างชาติมากนักเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ที่มีบริษัทแม่อยู่ในสหรัฐอเมริกาหรือในทวีปยุโรป ส่วนบริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี และบริษัทปับลิซิตี เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis โดย Publicis เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดและมีบริษัทแม่อยู่ในประเทศอังกฤษจึงทำให้มีลูกค้าต่างชาติมากกว่า อย่างไรก็ตามทั้ง 3 บริษัทล้วนเห็นความสำคัญและความจำเป็น ในด้านการให้บริการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ แม้จะไม่มีแผนกที่ให้บริการสื่อสารด้านอื่น ๆ แต่บริษัทต่างมีพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานทางด้านสื่อสารอื่น ๆ โดยเฉพาะบริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี ที่กำลังเริ่มขยายโครงสร้างของบริษัทโดยกำหนดให้มีแผนกวางแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้นในอนาคตอันใกล้

โครงสร้างแบบที่ 2 องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency)

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ มีแผนกหรือบริษัทในเครือของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดในด้านต่าง ๆ แต่ไม่ครบวงจร คือนอกจากการให้บริการด้านการโฆษณาแล้ว บริษัทยังมีแผนกหรือบริษัทในเครือที่ให้บริการทางด้านเครื่องมือสื่อสารด้านอื่น ๆ โดยทุกบริษัทในโครงสร้างรูปแบบที่ 2 นี้ จะให้บริการเครื่องมือสื่อสารมากกว่า 2 เครื่องมือขึ้นไป แต่ยังไม่ครบวงจร ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงยังต้องพึ่งบริการจากบริษัทตัวแทนภายนอกเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจร

แผนภาพที่ 4.9

องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร
(The consortium with one dominant agency)



ที่มา: ภูวนาท คุณผลิน., 2543. น. 73.

จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้มีถึง 8 บริษัท ได้แก่ (1) บริษัทโลว์ จำกัด (2) บริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด (3) บริษัททีบีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด (4) บริษัทโอทีอี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด (5) บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด (6) บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด (7) บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด และ (8) บริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด

เหตุผลที่ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้ ไม่สามารถเรียกตัวเองได้ว่าเป็นบริษัทที่สามารถให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจรคือ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ทุกบริษัทไม่มีแผนกตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาอยู่ในบริษัท เนื่องจากในปัจจุบันกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทุกกลุ่ม จะแยกบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาออกจากบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยยุบแผนกซื้อสื่อโฆษณาออกจากบริษัทตัวแทนโฆษณา และโยกย้ายบุคลากรไปอยู่ในบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาในกลุ่ม เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองในการซื้อสื่อมากยิ่งขึ้น และบางบริษัทไม่มีการให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดบางด้าน

เช่น การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง เป็นต้น ดังนั้น แม้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ จะมีการให้บริการที่ไม่ครบวงจรในแง่ของกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาของตน แต่ในทางปฏิบัติ หากพิจารณาว่าบริษัทสื่อโฆษณาเหล่านี้ อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีบริษัทตัวแทนทางด้านอื่นในเครือเดียวกันแล้ว ทุกบริษัทถือได้ว่า เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีการให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดอย่างครบวงจร รายละเอียดของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณามีดังนี้

1. บริษัท โลว์ จำกัด

บริษัท โลว์ จำกัด มีชื่อเดิมว่า บริษัทลินดาส (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 จึงกล่าวได้ว่าบริษัท โลว์ จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาเก่าแก่ในประเทศไทย บริษัทหนึ่ง บริษัทที่มีการเปลี่ยนชื่อบริษัทอีกหลายครั้ง เนื่องจากมีการร่วมกิจการ (merging) กับบริษัทอื่น ๆ เพื่อความแข็งแกร่งทางธุรกิจ ในประเทศไทยบริษัท โลว์ จำกัด ใช้ชื่อนี้ในการทำธุรกิจมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน บริษัท โลว์มีพนักงานทั้งสิ้น 280 คน ถือเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ รายได้ของบริษัทมาจากการให้บริการลูกค้าระหว่างประเทศร้อยละ 60 และลูกค้าท้องถิ่นร้อยละ 40 (ศรีพิจิตร เลอลภ, สัมภาษณ์) โดยมียอดบิลถึงในปี พ.ศ. 2549 ประมาณ 4,500 ล้านบาท (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

บริษัท โลว์ จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic มาตั้งแต่ พ.ศ. 2504 (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์) โดยบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic เป็นถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์ และเป็นเจ้าของบริษัท โลว์ จำกัด ทั้งหมดในประเทศไทย การถือหุ้นของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ในบริษัท โลว์ จำกัด ในแต่ละประเทศอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับนโยบายการลงทุนของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ (ศรีพิจิตร เลอลภ, สัมภาษณ์)

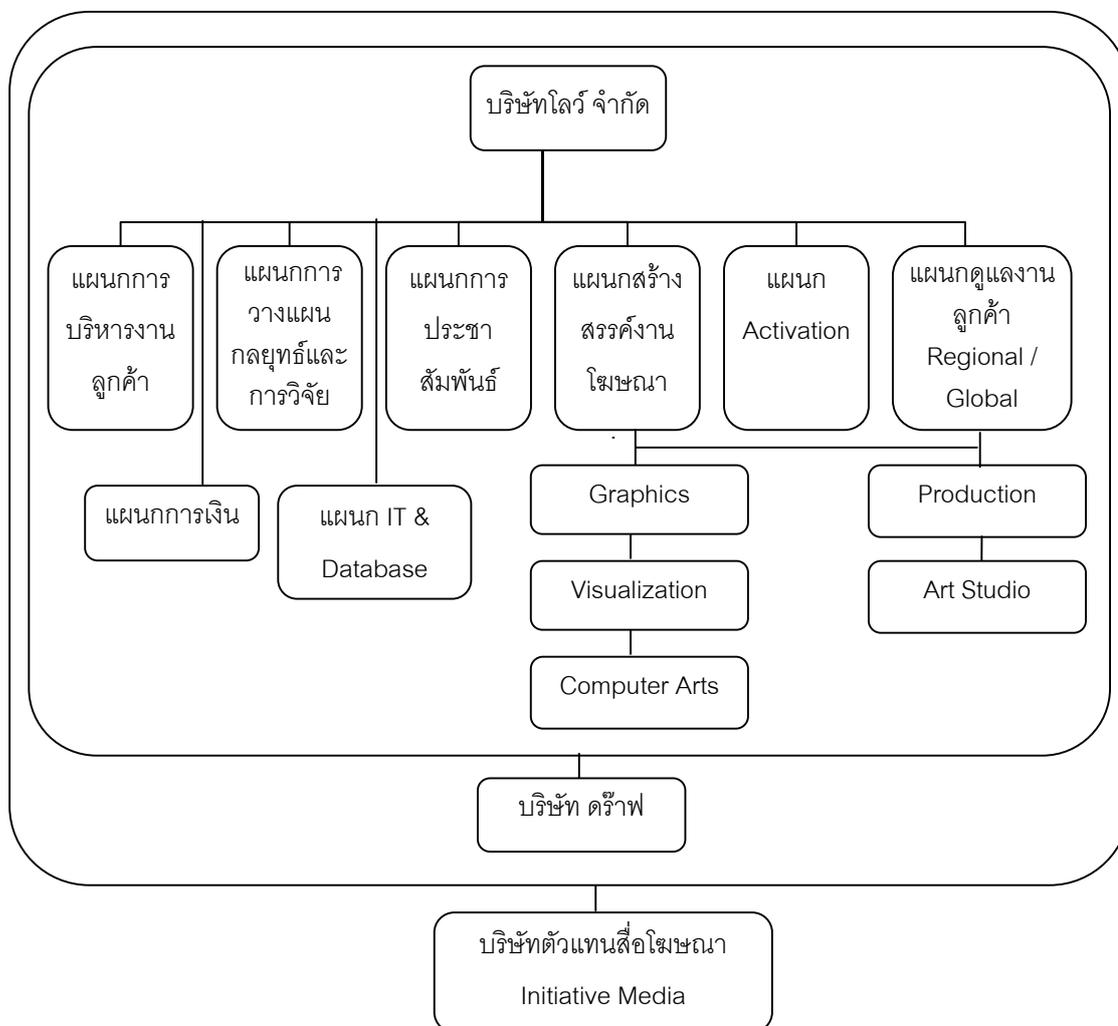
การวางโครงสร้างใหม่ในการบริหารเพื่อความสำเร็จของลูกค้า (new model for client success) ของบริษัท โลว์ทั่วโลกนั้น เริ่มขึ้นตั้งแต่เดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2548 โดยแบ่งเขตการบริหารเป็น 12 กลุ่ม (cluster) แต่ละกลุ่มจะมีสำนักงานใหญ่ประจำกลุ่มเรียกว่า “Lighthouse” บริษัท โลว์ ในประเทศไทย เป็นหนึ่งในสำนักงาน “Lighthouse” ที่ต้องทำงานขึ้นตรงกับบริษัท โลว์ สำนักงานใหญ่ในลอนดอน โดยบริษัท โลว์ ประเทศไทยจะดูแล 5 บริษัทในประเทศภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม โดยดูแลบริษัทลูกค้าระดับภูมิภาค อาทิ ยูนิลีเวอร์ (Unilever), Electrolux, Dumex และ Nokia (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

โครงสร้างบริษัท โลว์ในการบริหารงานโฆษณานั้น จะประกอบด้วยแผนกหลักทั้งหมด 5 แผนก ได้แก่ แผนกการบริหารงานลูกค้า (Account Management) แผนกการวางแผนกลยุทธ์ และการวิจัย (Strategic Planning and Research) แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative) แผนกการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) และแผนก Activation (แผนกที่เชี่ยวชาญในการสร้าง

ประสบการณ์ตราสินค้า 360 องศา) โดยมีแผนกการเงิน และแผนก IT & Database เป็นแผนกสนับสนุนการทำงาน แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ๆ อีก 5 หน่วยงาน คือ ฝ่ายกราฟฟิก ฝ่ายผลิตงานโฆษณา ฝ่าย Visualization ฝ่าย Art Studio และฝ่าย Computer Art (ศรียุติธร เลอลม, สัมภาษณ์)

การบริการลูกค้าในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น บริษัทโลว์ มีบริการด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บริโภค (CRM) การสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง (Interactive) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing) จากบริษัทดรีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ในสำนักงานเดียวกันกับบริษัทโลว์ โดยบริษัทดรีฟมีสถานะเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic เช่นเดียวกับบริษัทโลว์ แต่ในการบริหารงานเพื่อลูกค้า บริษัทโลว์ถือว่าบริษัทดรีฟเป็นแผนกการทำงานอีกแผนกหนึ่งของบริษัทโลว์ (ศรียุติธร เลอลม, สัมภาษณ์) ในด้านการวางแผนและการซื้อสื่อโฆษณาให้กับลูกค้า บริษัทโลว์จะติดต่อบริษัท Initiative Media ซึ่งเป็นบริษัทสื่อที่อยู่ในกลุ่ม Magna และครั้งหนึ่งเคยเป็นแผนกสื่อโฆษณาในบริษัท แต่ได้แยกตัวออกไปตั้งบริษัทของตนเอง บริษัท Initiative Media เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ด้วย

แผนภาพที่ 4.10
โครงสร้างบริษัทโลว์ จำกัด



ที่มา: ศรีพิจิตร เลออลภ, สัมภาษณ์.

นอกเหนือจากแผนกต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น บริษัทโลว์ยังมีแผนกที่ทำงานเป็นสำนักงานใหญ่และสำนักงานภูมิภาคให้กับ 4 ตราสินค้าระดับโลกตั้งอยู่ในประเทศไทยด้วย มีบุคลากรทำงานในส่วนที่เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคนี้ทั้งหมด 25 คน บริษัทโลว์ในประเทศไทยเป็นสำนักงานใหญ่ให้กับ 1 ตราสินค้าและเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับ 3 ตราสินค้า ภายในทีม Regional จะประกอบไปด้วยผู้บริหารงานลูกค้า นักสร้างสรรค์งานโฆษณา นักวางแผนกลยุทธ์ ที่ทำงานร่วมกันโดยไม่เกี่ยวข้องกับงานในระดับท้องถิ่นเลย (ลินดา ติกกะวี, สัมภาษณ์)

จากโครงสร้างดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่า บริษัทโลว์ เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการเกือบครบวงจร โดยบริษัทใช้บริการจากบริษัทครีฟ ในลักษณะเหมือนว่าบริษัทครีฟเป็นบริษัทลูกที่ให้บริการด้านการสื่อสารอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณา ดังนั้นจึงมีเพียงการให้บริการทางด้านการวางแผนสื่อและการซื้อสื่อโฆษณาที่ให้บริการจากบริษัท Initiative Media เป็นเหตุทำให้โครงสร้างของบริษัทในปัจจุบันมีลักษณะเป็นองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร

จากโครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นว่า บริษัทโลว์ให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศอย่างมาก เนื่องจากบริษัทมีแผนกที่ดูแลลูกค้าในกลุ่มนี้โดยเฉพาะ และเป็นแผนกที่มีแนวโน้มว่าจะเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ

2. บริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด

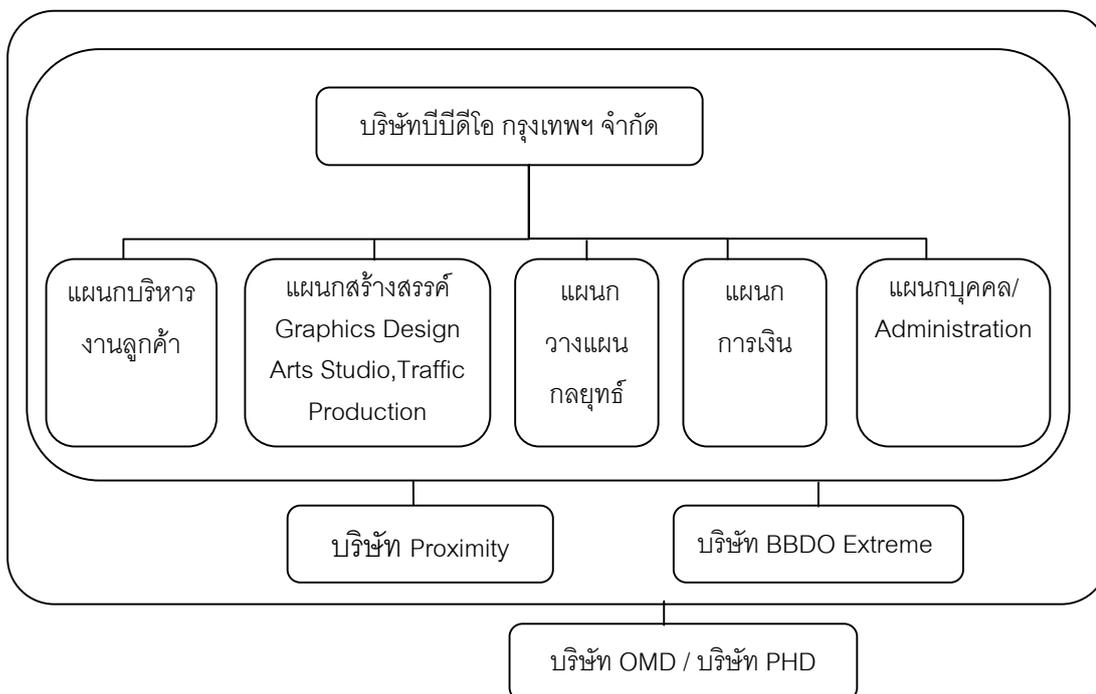
บริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom ที่ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2530 (โฆษณาธุรกิจ, 2006, น. D-145) ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 115 คน (แอนเดรส รักตะศิริ, สัมภาษณ์) นับเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางรายได้รวมของบริษัทได้จากการให้บริการลูกค้าต่างประเทศร้อยละ 40 และลูกค้าท้องถิ่นร้อยละ 60 ในปี พ.ศ. 2549 บริษัทคาดว่าจะมียอดบิลถึงประมาณ 3,000 ล้านบาท หรือมียอดขายได้ประมาณ 450 ล้านบาท (แอนเดรส รักตะศิริ, สัมภาษณ์)

บริษัทบีบีดีโอ เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในด้านผลงานสร้างสรรค์ทางโฆษณา ปัจจุบันนอกจากการให้บริการทางด้านการโฆษณาแล้ว บริษัทยังมีบริษัทลูกในเครืออีก 2 บริษัท คือบริษัท Proximity จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสื่อสารอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณา ได้แก่ digital marketing การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมพิเศษ การส่งเสริมการขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และบริษัท BBDO Extream จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการลูกค้าที่มีสินค้าประเภทเดียวกันกับบริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ (conflict accounts) โดยบริษัท BBDO Extream เป็นบริษัทลูกของบริษัทบีบีดีโอที่ตั้งขึ้นมาเป็นประเทศแรกในภูมิภาคนี้ ในอนาคตการเปิดบริษัท BBDO Extream จะขยายกิจการในประเทศต่าง ๆ ในทวีปเอเชียในฐานะบริษัทตัวแทนโฆษณาที่สอง (second agency) ของบริษัทบีบีดีโอในประเทศไทย ทั้งบริษัท Proximity และ บริษัท BBDO Extream เริ่มเปิดทำการในปี พ.ศ. 2549 นี้ ทั้ง 3 บริษัทตัวแทนดังกล่าวต่างเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom ทั้งสิ้น (แอนเดรส รักตะศิริ; วิพงษ์ ศิลป์พิทักษ์สกุล, สัมภาษณ์)

โครงสร้างของบริษัทบีบีดีไอ กรุงเทพฯ เพื่อการบริหารงานโฆษณาประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ 5 แผนกคือ (1) แผนกบริหารงานลูกค้า (2) แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานย่อยอีก 4 แผนก คือ แผนก Production แผนก Graphics Design แผนก Art Studio และแผนก Traffic (3) แผนกวางแผนกลยุทธ์ (4) แผนกการเงิน และ (5) แผนกบุคคล/ Administration

แผนภาพที่ 4.11

โครงสร้างบริษัทบีบีดีไอ กรุงเทพฯ จำกัด



ที่มา: วิพงษ์ ศิลป์พิทักษ์สกุล, สัมภาษณ์

จากโครงสร้างบริษัทบีบีดีไอ กรุงเทพฯ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าถึงแม้ว่าบริษัทจะสามารถให้บริการลูกค้าทางด้านการโฆษณาเป็นหลัก หากลูกค้าต้องการใช้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ บริษัทก็สามารถให้บริการได้จากบริษัทลูกคือบริษัท Proximity ที่ให้บริการครอบคลุมในทุกด้านซึ่งไม่ใช่การโฆษณา ในด้านการวางแผนและการซื้อสื่อบริษัทจะติดต่อกับบริษัทตัวแทนโฆษณา OMD ซึ่งเป็นบริษัทที่ก่อตั้งจากการรวมแผนกสื่อโฆษณาของบริษัทบีบีดีไอ กรุงเทพฯ กับบริษัทที่ปิดบิลเว และบริษัทสื่อโฆษณา PHD ซึ่งเป็นบริษัทลูกของบริษัท OMD ในการวางแผนสื่อให้กับลูกค้า ซึ่งทั้งบริษัท OMD และ บริษัท PHD ต่างเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท Omnicom ทั้งนี้ จากโครงสร้างองค์การกล่าวได้ว่า บริษัทบีบีดีไอ กรุงเทพฯ สามารถให้บริการลูกค้า

ได้ไม่ครบวงจร เนื่องจากมีลักษณะเป็นองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร

3. บริษัท ที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด เดิมมีชื่อว่าบริษัทที่ปิดบับลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริพเพิล แอดเวอร์ไทซิง จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัทเน็กซ์ (Next) จำกัด (บริษัทโฆษณาของคนไทย) บริษัททริพเพิล (Triplet) จำกัด (บริษัทโฆษณาของคนไทย) และบริษัทที่ปิดบับลิวเอ ซึ่งเป็นบริษัทต่างชาติ ที่เข้ามาร่วมทุนในฐานะบริษัทผู้ถือหุ้น (ภูวนาท คุณผลิน, 2543, น. 83) และต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด ในปี พ.ศ. 2545 (โฆษณารุรกิจ, 2006, น. D-201) ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานประจำทั้งหมดประมาณ 200 คน และพนักงานชั่วคราวอีกประมาณ 15 คน นับเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ในปี พ.ศ. 2549 บริษัทมีรายได้จากลูกค้าต่างประเทศประมาณร้อยละ 30 ที่เหลือจะเป็นลูกค้าระดับท้องถิ่นร้อยละ 70 (อิระวะฎี รัตนันต์, สัมภาษณ์)

ในประเทศไทย บริษัทที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) มีบริษัทในเครืออยู่อีก 2 บริษัท คือ บริษัทครีเอทีฟ ลูซ \ จีวัน จำกัด ซึ่งเป็น บริษัทตัวแทนโฆษณาลูกค้าที่ให้บริการทางด้านการโฆษณาสินค้าประเภทเดียวกันกับบริษัทที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) โดยมีจุดยืนของบริษัทในด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างตราสินค้า และ บริษัท เทอกลีลา \ ไทยแลนด์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารในลักษณะ Activation ที่ครอบคลุมบริการด้านต่าง ๆ คือการจัดกิจกรรมพิเศษ การตลาดทางตรง การสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง (Interactive) และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ในอนาคตอันใกล้บริษัทที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) วางแผนที่จะตั้งบริษัทลูกอีกหนึ่งบริษัท เพื่อรองรับลูกค้าที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกันกับบริษัทที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) หรือลูกค้าประเภท conflicting accounts ได้มากขึ้น (อิระวะฎี รัตนันต์, สัมภาษณ์) ในปัจจุบันเมื่อบริษัทมีลูกค้าที่มีสินค้าประเภทเดียวกัน บริษัทจะกระจายงานไปให้กับบริษัทครีเอทีฟ ลูซ \ จีวัน เป็นเหตุให้บริษัทไม่ได้กระจายงานไปให้บริษัทที่อยู่ในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกันมากนัก

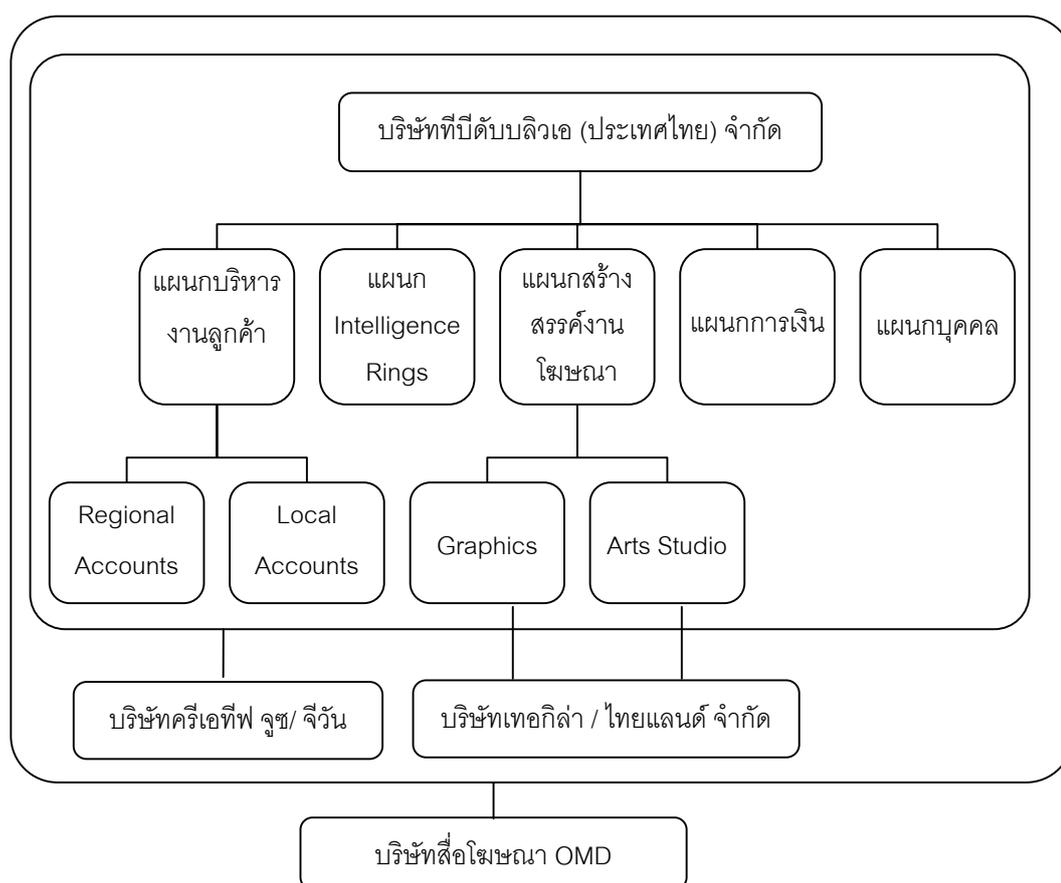
โครงสร้างเพื่อการบริหารงานโฆษณาของ บริษัทที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) ประกอบด้วย แผนกหลัก 3 แผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนก Intelligence Rings (หรือแผนกวางแผนกลยุทธ์) โดยมีแผนกการเงิน และแผนกบุคคล เป็นอีก 2 แผนกที่สนับสนุนการทำงาน เนื่องจากบริษัทที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) ตั้งอยู่ในตึกเดียวกันกับบริษัทเทอกลีลา จึงให้บริการร่วมกันในส่วนของห้อง Artwork และ Studio ที่อยู่ในความดูแลของแผนกสร้างสรรค์ของบริษัทที่ปิดบับลิวเอ (ประเทศไทย) ส่วนบริษัทครีเอทีฟ ลูซ \ จีวันนั้นแยกสำนักงานไป เนื่องจากต้องรองรับการให้บริการสินค้าที่เป็นประเภทเดียวกันกับสินค้าของบริษัทที่ปิดบับลิวเอ ด้วย การบริหารงานของทั้ง 3 บริษัท มีการแยกกันบริหารเพื่อให้เกิดกำไรในแต่ละ

บริษัทเอง เว้นแต่ทางด้านการเงินของทั้ง 3 บริษัท จะทำบัญชีและรายงานการเงินร่วมกัน (อิสระระฎีรัตน์นันต์, สัมภาษณ์)

บริษัทที่ปิดบิลิเววางตำแหน่งบริษัทว่าเป็นบริษัทสร้างตราสินค้า มากกว่าเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณา เนื่องจากวิธีการดำเนินงานของบริษัทจะให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าของลูกค้าทุกราย โดยศึกษาตราสินค้าของลูกค้าอย่างละเอียดลึกซึ้ง เพื่อหาเครื่องมือการสื่อสารที่เหมาะสมต่อการสร้างตราสินค้า มากกว่าการมุ่งใช้การโฆษณาสินค้าเพียงอย่างเดียว (อิสระระฎีรัตน์นันต์, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.12

โครงสร้างบริษัทที่ปิดบิลิเว (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: อิสระระฎีรัตน์นันต์, สัมภาษณ์

โครงสร้างบริษัทที่ปิดบิลเว มีบริษัทลูกในเครือ 2 บริษัท ที่บริษัทสามารถกระจายงานทางด้านอื่น ๆ ได้ ทุกบริษัทต่างมีผลกำไรเป็นของตนเอง ในด้านการวางแผนและการซื้อสื่อโฆษณา บริษัทกระจายงานให้กับบริษัทไอเอ็มดี ซึ่งเป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นจากการรวมแผนกสื่อโฆษณาของบริษัทที่ปิดบิลเว กับบริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่าบริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ สามารถให้บริการลูกค้าได้ไม่ครบวงจร เนื่องจากมีลักษณะองค์การที่มีบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจรเช่นเดียวกับบริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ

4. บริษัทไอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทไอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP โดยเข้ามาอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 บริษัทโฮลดิ้ง WPP เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด บริษัทไอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 (โฆษณาธุรกิจ, 2006, น. D-183) ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 170 คน จัดเป็นบริษัทขนาดใหญ่ รายได้ของบริษัทมาจากลูกค้ากลุ่มที่เป็น global alignment⁸ ประมาณร้อยละ 20 ลูกค้ากลุ่มที่เป็นต่างชาติหรือลูกค้าระดับภูมิภาค (international clients or regional client) ร้อยละ 30 และลูกค้าท้องถิ่นร้อยละ 50 (พรวณี ชัยกุล, สัมภาษณ์)

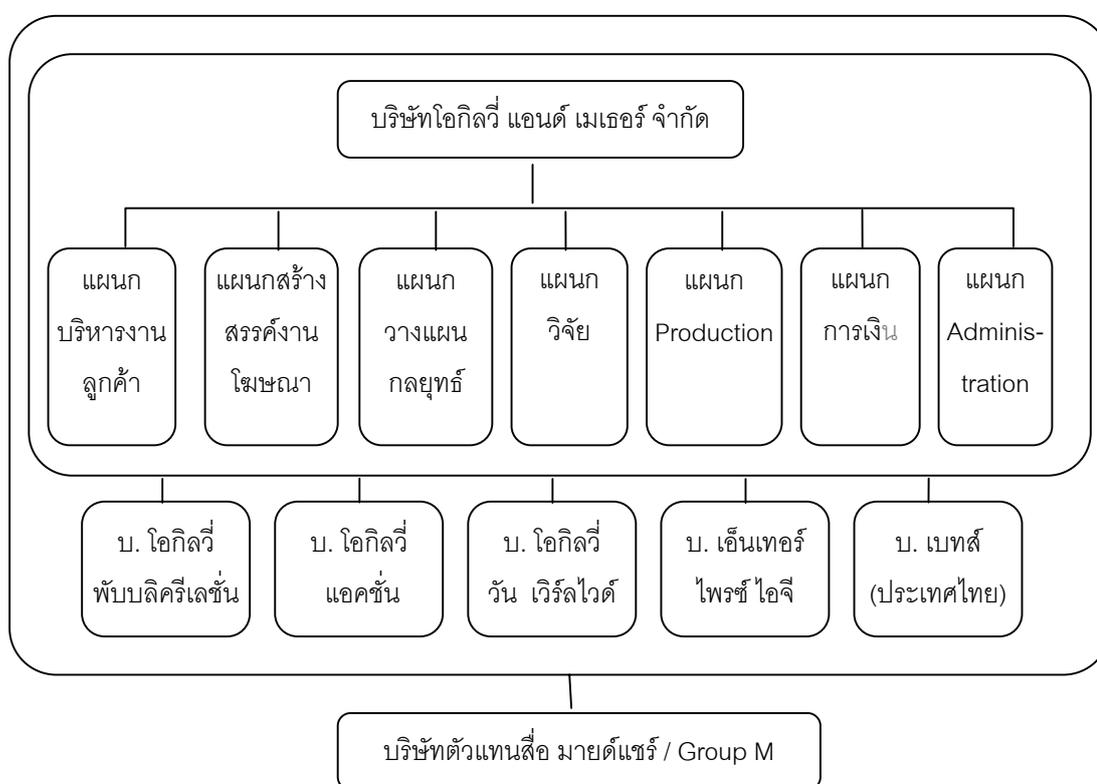
บริษัทไอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทไอกลีวีที่มีบริษัทในกลุ่มทั้งหมด 5 บริษัทในประเทศ แต่ละบริษัทมีความเชี่ยวชาญการสื่อสารทางการตลาดด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป ได้แก่ (1) บริษัทไอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทตัวแทนโฆษณา) (2) บริษัทไอกลีวี พับบลิวซีเอช (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทการประชาสัมพันธ์) (3) บริษัทไอกลีวี แอคชั่น จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสาร) (4) บริษัทไอกลีวี วัน เวิร์ลไวด์ จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการตลาดทางตรง และการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง) (5) บริษัทเอ็นเทอร์ไพรซ์ ไลฟ์ จำกัด (บริษัทสร้างตราสินค้า สร้างภาพลักษณ์ และอื่น ๆ) ซึ่งในต้นปี พ.ศ. 2550 บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะเข้ามาร่วมอยู่เป็น บริษัทตัวแทนโฆษณาอีกหนึ่งบริษัทในกลุ่มบริษัทไอกลีวีด้วย ทุกบริษัทในกลุ่มมีการบริหารงานแยกจากกัน (พรวณี ชัยกุล, สัมภาษณ์)

⁸ลูกค้า global alignment คือ กลุ่มลูกค้าที่บริษัทลูกค้าทำสัญญากับบริษัทตัวแทนโฆษณาบริษัทใดบริษัทหนึ่งทั่วโลกเพื่อให้บริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ เป็นผู้บริการงานทางด้าน การสื่อสารและผลิตงานโฆษณาให้กับลูกค้าทั่วโลก

ในด้านการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ มีลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่มีลักษณะเป็น global alignment ดังนั้นภายในบริษัทจึงมีสำนักงานระดับภูมิภาคเพื่อดูแลลูกค้าระดับภูมิภาคหลาย ๆ ตราสินค้า ทำให้การบริหารงานภายในบริษัทเป็นสัดส่วนมากขึ้น

แผนภาพที่ 4.13

โครงสร้างบริษัทโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: พรรณี ชัยกุล, สัมภาษณ์

โครงสร้างบริษัทโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ เพื่อการบริหารงานโฆษณานั้น มีทั้งหมด 7 แผนก ได้แก่ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรคงานโฆษณา แผนกวางแผนกลยุทธ์ แผนกวิจัย แผนก Production แผนกการเงิน และแผนก Administration จัดว่าเป็นโครงสร้างองค์การที่มีบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการเกือบครบวงจร โดยทุกบริษัทลูกของบริษัทโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP และมีการดำเนินธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเองทุกบริษัท เช่นเดียวกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ ในกลุ่มนี้ บริษัทโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ ไม่มีบริการทางด้านสื่อโฆษณา เนื่องจากแผนกสื่อโฆษณาถูกยุบไปตั้งเป็นบริษัทมายแชร์ บริษัท

มายแทร์เป็นบริษัทที่ตั้งขึ้นจากการรวมแผนกสื่อโฆษณาของบริษัทไอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ และบริษัท เจดับบลิวที เข้าด้วยกันตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 (พรวณีย์ ชัยกุล, สัมภาษณ์) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บริษัท ไอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ มีโครงสร้างในลักษณะองค์กรที่มีบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการไม่ครบวงจร

5. บริษัท เจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด

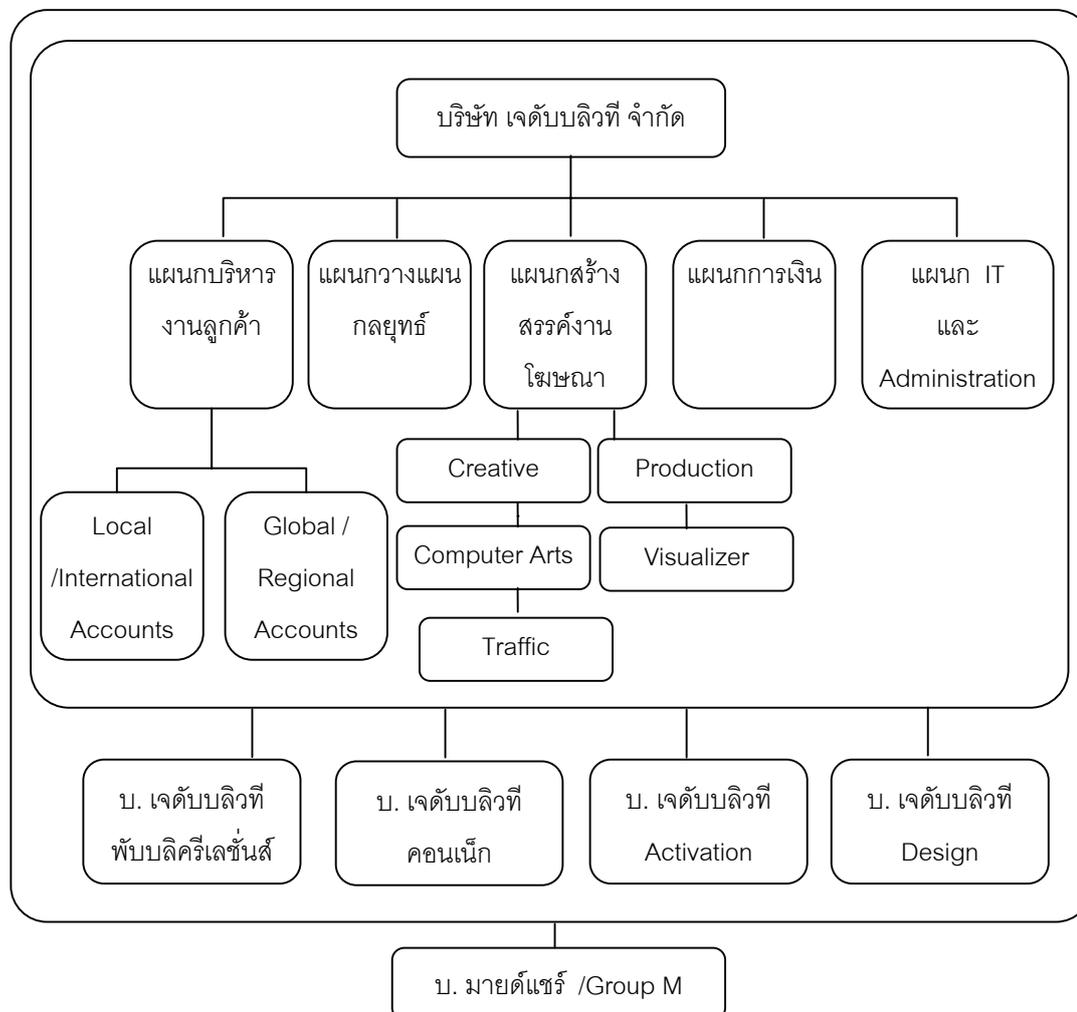
บริษัท เจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มกิจการในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP นับแต่ปี พ.ศ. 2530 โดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทเจดับบลิวทีทั้งหมด (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์) ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 300 คน เป็นทั้งพนักงานประจำประมาณ 230 คน ที่เหลือเป็นพนักงานชั่วคราว จัดเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ รายได้ของบริษัทมาจากลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ (multinational clients) ทั้งลูกค้าระดับโลกและระดับภูมิภาค ประมาณร้อยละ 60 ส่วนรายได้ที่เหลือมาจากลูกค้าท้องถิ่น (local clients) นอกจากนี้บริษัทยังเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคในเขตเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้กับหลาย ๆ ทรานส์นัลระดับโลกอีกด้วย

โครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทเจดับบลิวที ประกอบไปด้วยบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 5 บริษัท คือ (1) บริษัท เจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัท เจดับบลิวที พับบลิสครีเลชั่นส์ จำกัด (บริษัทการประชาสัมพันธ์) (3) บริษัท เจดับบลิวที คอนเน็ก (JWT Connect) จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการตลาดทางตรง และ Interactive) (4) บริษัท เจดับบลิวที Activation จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดกิจกรรมพิเศษและการส่งเสริมการขาย) (5) บริษัท เจดับบลิวที Design จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์และงานกราฟฟิก) โดยบริษัทให้บริการทางด้านการวางแผนและซื้อสื่อโฆษณาให้กับกลุ่มบริษัท Group M ซึ่งประกอบด้วยบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาจำนวน 6 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์)

โครงสร้างภายในองค์กรของบริษัทเจดับบลิวที เพื่อการบริหารงานโฆษณา ประกอบด้วยแผนกหลัก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรคงานโฆษณา แผนกวางแผนกลยุทธ์ โดยมีแผนกการเงิน แผนก IT และ Administration เป็นแผนกสนับสนุนการทำงาน สำหรับแผนกบริหารงานลูกค้าแยกเป็นสองกลุ่มคือ ทีมที่ดูแลลูกค้าในประเทศ (ลูกค้าในประเทศและลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ) และกลุ่มที่ดูแลลูกค้าระดับภูมิภาค (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.14

รูปแบบโครงสร้างองค์การของบริษัท เจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์

ลักษณะโครงสร้างและบริษัทในกลุ่มของบริษัทเจดับบลิวที ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่สามารถให้บริการลูกค้าได้เกือบครบวงจร โดยแทบไม่ต้องใช้บริการจากกลุ่มบริษัทอื่น ๆ เลย เนื่องจากมีบริษัทลูกที่มีความเชี่ยวชาญเกือบทุก ๆ ด้าน ยกเว้นการวางแผนสื่อและการซื้อสื่อโฆษณา ที่บริษัทต้องกระจายงานให้กับบริษัทมายด์แชนร์ ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นแผนกหนึ่งในบริษัทมาก่อน และได้แยกบริษัทออกไปบริหารงานเพื่อดูแลลูกค้าของกลุ่ม WPP แต่ในด้านความใกล้ชิดกับบริษัทมายด์แชนร์ ได้บริหารงานด้านสื่อร่วมกับบริษัทเจดับบลิวทีมาโดยตลอด ในการวางแผนสื่อและการซื้อสื่อบริษัทเจดับบลิวที จะปรึกษารื้อกับบริษัทมายด์แชนร์เป็นหลักก่อน หากสินค้าที่บริษัทมายด์แชนร์ให้บริการอยู่เป็นสินค้าประเภทเดียวกันกับบริษัทเจดับบลิวที บริษัท เจดับบลิวที

จึงจะใช้บริการจากบริษัทอื่น ๆ ในกลุ่ม Group M เพราะบริษัทมายแชรี้ได้ให้บริการทางด้านการวางแผน สื่อและการซื้อสื่อให้กับบริษัทโอทีวี แอนด์ เมเธอร์ และ บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม ด้วย ดังนั้น หากทั้ง 3 บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสินค้าประเภทเดียวกัน ทั้ง 3 บริษัทก็สามารถกระจายงานทางด้านสื่อโฆษณาไปยังบริษัทอื่น ๆ ในกลุ่ม Group M ของกลุ่ม WPP ได้เช่นเดียวกัน (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์; รุ่งเพชร พรรณาปยุตต์, สัมภาษณ์)

โครงสร้างของบริษัทเจดับบลิวที มีลักษณะเป็นองค์กรที่มีบริษัทในเครือ มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร และให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า global alignment โดยบริษัทมีสำนักงานส่วนภูมิภาค ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อบริการลูกค้ากลุ่มนี้ในระดับภูมิภาค โดยแยกออกจากสำนักงานท้องถิ่น เพื่อบริหารงานทั้งสองประเภทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

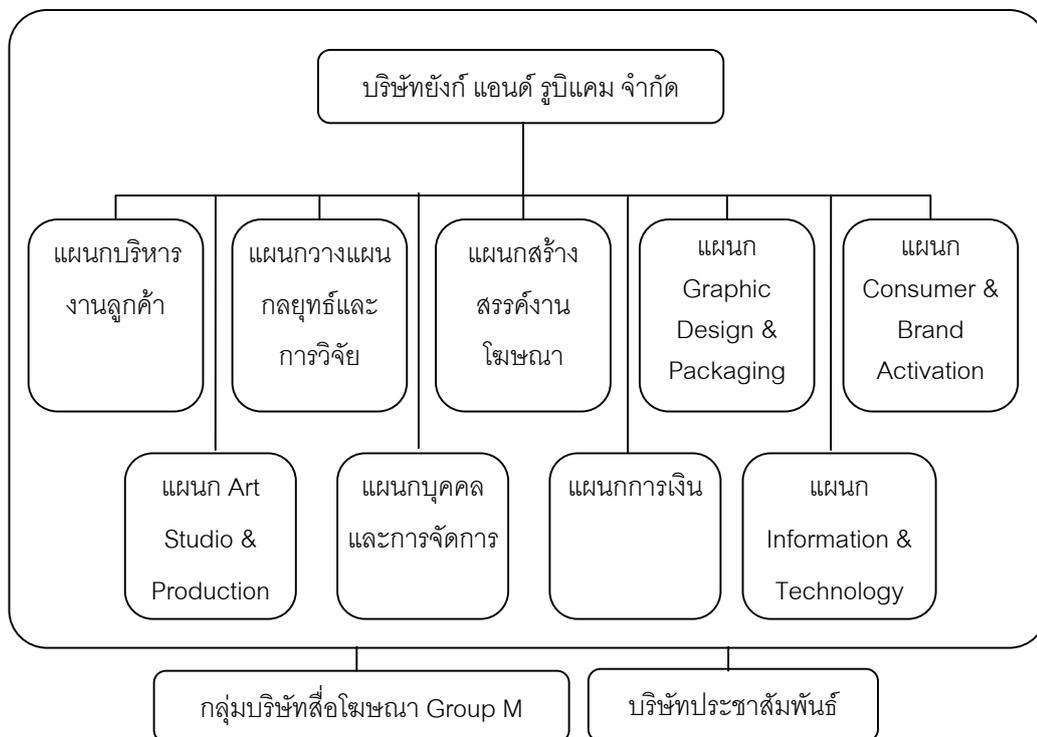
6. บริษัท ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด

บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด เริ่มเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 ในชื่อบริษัทเดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด ในปี พ.ศ. 2543 กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ได้เข้ามาซื้อบริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม ทั้งหมด ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานรวมทั้งสิ้น 110 คน นับเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์)

ลูกค้าที่ใช้บริการจากบริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม ให้บริการในทุก ๆ ประเทศ (global alignment client) ลูกค้าในกลุ่มนี้จะมีเพียงร้อยละ 10 ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด (2) ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่ บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม ในประเทศไทยหามาได้เองซึ่งมีถึงร้อยละ 40 และ (3) ลูกค้าไทย มีจำนวนมากที่สุดคือ ร้อยละ 50 หากพิจารณาจากรายได้ จะมาจากลูกค้ากลุ่มที่ 2 และ 3 ถึงร้อยละ 90 (ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์) รายได้ของบริษัทจะมาจากบริษัทลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศประมาณร้อยละ 25 และจากบริษัทลูกค้าท้องถิ่นร้อยละ 75 (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์)

โครงสร้างของบริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด ประกอบไปด้วยแผนกหลักในการบริหารงานโฆษณาทั้งหมด 5 แผนก ได้แก่ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกวางแผนกลยุทธ์และการวิจัย แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนก Graphic Design & Packaging และแผนก Consumer & Brand Activation ทั้ง 5 แผนกข้างต้น มีแผนกสนับสนุนการทำงานอีก 3 แผนกคือ แผนก Art Studio & Production แผนกการเงิน แผนกบุคคลและการจัดการ (Human Resources & Operations) และแผนก Information & Technology (ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์)

โครงสร้างบริษัทยังก์ แอนด์ รูบีแคม จำกัด



ที่มา: ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์

แม้ว่าบริษัทยังก์ แอนด์ รูบีแคม จำกัด จะเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ แต่ไม่มีบริษัทลูกในเครือ ดังนั้น บริษัทจึงให้บริการแก่ลูกค้าในลักษณะ Brand Agency คือ การให้บริการในด้านการสร้างตราสินค้า โดยบริการหลักคือการโฆษณา การให้คำปรึกษาในด้านการสร้างตราสินค้า และการสื่อสารในลักษณะการจัดกิจกรรมพิเศษ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของแผนก Consumer & Activation ในส่วนของบริการด้านอื่น ๆ ที่บริษัทไม่ได้ให้บริการ ก็จะทำให้จ้างบริษัทตัวแทนภายนอกเข้ามาทำงาน โดยจะแนะนำลูกค้าให้ใช้บริการด้านอื่น ๆ จากบริษัทในกลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP เป็นอันดับแรก ซึ่งการตัดสินใจเลือกบริการด้านอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของลูกค้า ในกรณีที่ลูกค้าใช้บริการด้านอื่นจากบริษัทอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม WPP บริษัทยังก์ แอนด์ รูบีแคม จะยังติดตามไปให้คำแนะนำ เพื่อให้ภาพรวมของการสื่อสารตราสินค้านั้น ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับในด้านการวางแผนสื่อและการซื้อสื่อโฆษณานั้น บริษัทจะเลือกกระจายงานส่วนนี้ให้แก่กลุ่มบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาที่อยู่ในกลุ่ม Group M ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโพลดี้ง WPP เดียวกัน (สรณ์ จงศรีจันทร์; ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์)

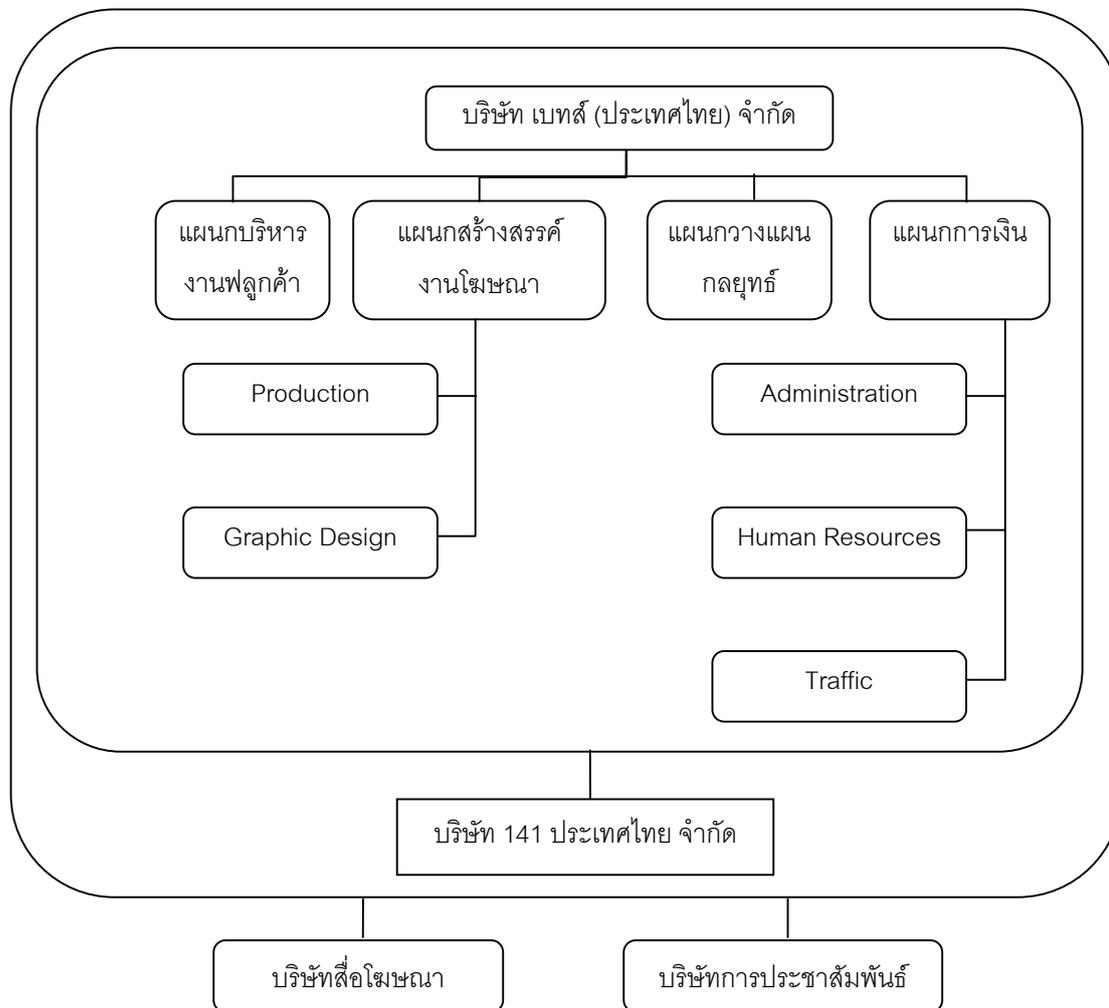
โครงสร้างบริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม เป็นโครงสร้างที่ให้บริการลูกค้าได้เกือบครบวงจร แต่ขาดการให้บริการทางด้านการประชาสัมพันธ์เพียงด้านเดียวเท่านั้นที่ต้องกระจายงานไปให้บริษัทอื่น ๆ ในเครือ WPP ทางด้านสื่อโฆษณาบริษัทมีความใกล้ชิดและทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนสื่อในเครือ Group M หากพิจารณาเครือข่ายของกลุ่มบริษัทโพลีดิ้ง WPP แล้ว อาจกล่าวได้ว่าบริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคมสามารถให้บริการลูกค้าได้ครบวงจร แต่หากมองจากโครงสร้างของบริษัทแต่เพียงประการเดียว จะพบว่าบริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคมมีโครงสร้างในลักษณะองค์การที่มีแผนกที่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร

7. บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาของกลุ่มบริษัทเบทส์ เอเชีย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสาขาอยู่ในทวีปเอเชียถึง 13 สำนักงาน เดิมบริษัทเคยเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสาขาทั่วโลก แต่เมื่อหุ้นของบริษัทถูกซื้อโดยกลุ่มบริษัทโพลีดิ้ง WPP นับแต่ปี พ.ศ. 2546 แล้ว จึงยุบสาขาในทวีปอเมริกาและยุโรปไป เหลือไว้แต่สาขาในทวีปเอเชีย เนื่องจากสาขาในทวีปเอเชียมีความแข็งแกร่งกว่าทวีปอื่น ๆ ในส่วนเครือข่ายด้านการติดต่อสื่อสารรอบโลก (worldwide network) บริษัทโพลีดิ้ง WPP ได้ให้ทุกสาขาบริษัท ของบริษัทเบทส์ เอเชียใช้เครือข่ายร่วมกันกับกลุ่มบริษัทโกลด์วี แอนด์ เมเธอร์ ซึ่งในต้นปี พ.ศ. 2550 บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีสถานะเป็นบริษัทลูกในกลุ่มบริษัทโกลด์วี แอนด์ เมเธอร์ ทั้งที่ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2549 บริษัท Result จำกัด ยังเป็นบริษัทลูกของบริษัทโกลด์วี แอนด์ เมเธอร์ แต่ปิดกิจการไป สิ้นค้าบางส่วนและพนักงานจากบริษัท Result จึงย้ายมาทำงานที่บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) (อัญมณี เกวลี, สัมภาษณ์) กล่าวได้ว่าบริษัทเบทส์มีการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมใหญ่ค่อนข้างมาก เมื่อเข้ามาเป็นบริษัทในกลุ่ม WPP

ปัจจุบันบริษัทเบทส์มีพนักงานทั้งหมด 50 คน ถือเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก ให้บริการลูกค้าในด้านการโฆษณาเพียงอย่างเดียว สำหรับลูกค้าที่รับบริการในปัจจุบันเป็นลูกค้าที่บริษัทเบทส์หามาเอง ไม่มีลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศในลักษณะ global alignment เลย ยอดรายได้จากลูกค้าต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่นมีประมาณร้อยละ 50 เท่า ๆ กัน ในปี พ.ศ. 2549 บริษัทคาดว่าจะมียอดขายได้ประมาณ 500 ล้านบาท (อัญมณี เกวลี, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.16
โครงสร้างบริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: อัญญมณี เกวลี, สัมภาษณ์

บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีบริษัทในเครืออีก 1 บริษัท คือ บริษัท 141 ประเทศไทย จำกัด โดยเป็นบริษัทตัวแทนที่ให้บริการด้านกิจกรรมพิเศษ การส่งเสริมการขาย งานออกแบบต่าง ๆ รวมทั้งงานออกแบบสัญลักษณ์ให้องค์กร (corporate identity) ที่เกิดจากการร่วมกิจการกัน (joint venture) ระหว่างกลุ่มบริษัทโอทีอี แอนด์ เมเธอร์ กับ บริษัท เบทส์ เอเชีย จำกัด โครงสร้างของบริษัทในปัจจุบันประกอบด้วยแผนกสำคัญทั้งหมด 4 แผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกวางแผนกลยุทธ์ แผนกการเงินที่ดูแลในด้านการบริหารจัดการ (administration) การบริหารงานบุคคล และส่วนของ Traffic (อัญญมณี เกวลี, สัมภาษณ์)

จากโครงสร้างของบริษัทดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าบริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้เฉพาะการโฆษณาและการทำกิจกรรมพิเศษในลักษณะ Activation จากบริษัท 141 ซึ่งเป็นบริษัทลูก แต่ในด้านการวางแผนและการซื้อสื่อโฆษณา หรือการประชาสัมพันธ์ บริษัทยังต้องกระจายไปสู่บริษัทอื่น ๆ ที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร ดังนั้นจึงให้บริการลูกค้าได้ไม่ครบวงจร แต่บริษัทจะเลือกกระจายงานไปยังบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันเป็นทางเลือกแรก บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จึงมีโครงสร้างองค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร

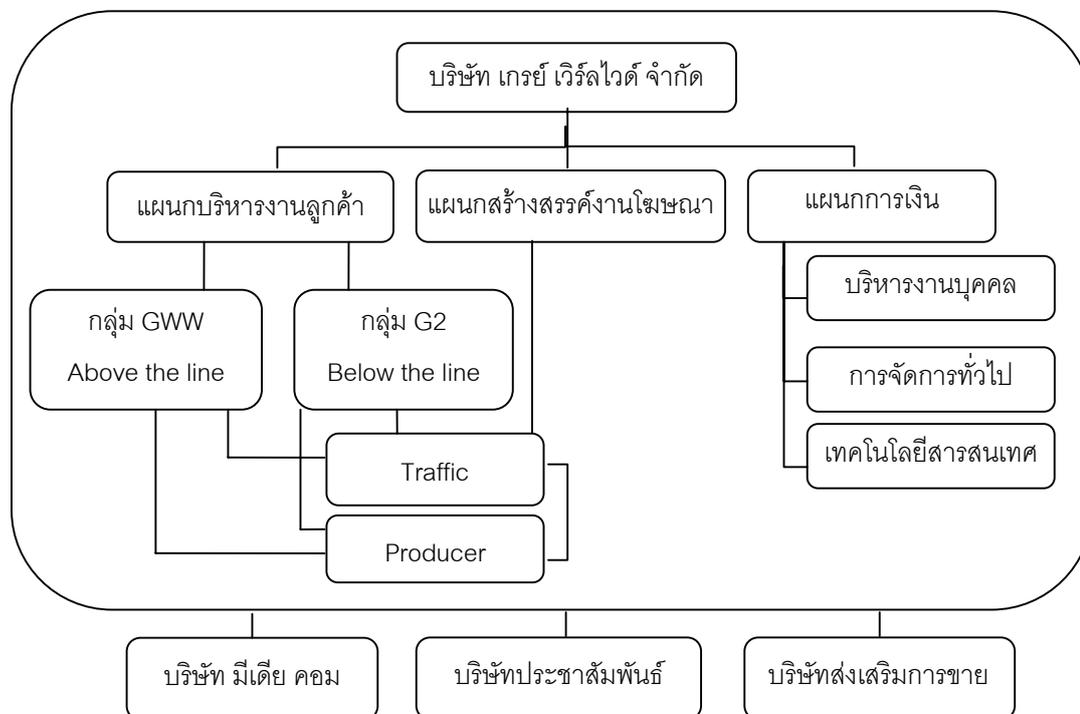
อนึ่งเครือข่ายของบริษัทเบทส์ ค่อนข้างมีความเสียเปรียบในด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ จากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เกี่ยวกับการแนะนำลูกค้าใหม่ เนื่องจากบริษัทมีเครือข่ายเฉพาะในทวีปเอเชีย และเมื่อบริษัทใช้เครือข่ายร่วมกับบริษัทโอกิลวี แอนด์ เมเธอร์ การแนะนำลูกค้าใหม่จึงมีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าประเภทเดียวกับสินค้าที่บริษัทโอกิลวี แอนด์ เมเธอร์ให้บริการอยู่แล้ว (conflicting accounts) ดังนั้นหากมีสินค้าใหม่เข้ามาในกลุ่ม WPP บริษัทโอกิลวี แอนด์ เมเธอร์ น่าจะมีแนวโน้มที่จะได้รับการแนะนำแก่ลูกค้าใหม่ก่อน

8. บริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด

บริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาบริษัทล่าสุดที่เข้ามาอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ในปี พ.ศ. 2548 ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดเพียง 20 คน จัดเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก บริษัทมียอดขายได้จากลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศร้อยละ 70 และลูกค้าท้องถิ่นร้อยละ 30 ลูกค้าต่างประเทศรายใหญ่ของบริษัทคือ ผลิตภัณฑ์ Pantene สินค้าของบริษัท Procter & Gamble จำกัด

โครงสร้างของบริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด ประกอบด้วยแผนกสำคัญ 3 แผนก คือ (1) แผนกบริหารงานลูกค้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือ กลุ่ม GWW (Grey Worldwide) เป็นกลุ่มที่ดูแลให้บริการลูกค้าในลักษณะของสื่อ Above the line เช่น งานโฆษณาทางโทรทัศน์ นิตยสาร วิทยุ และหนังสือพิมพ์ และกลุ่ม G2 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ให้บริการลูกค้าที่ทำสื่อ Below the line เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษ การประชาสัมพันธ์ การสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้า (brand Identity) การตลาดทางตรง เป็นต้น (2) แผนกสร้างสรรคงานโฆษณา และ (3) แผนกการเงิน ที่ครอบคลุมดูแลในด้านการบริหารงานบุคคล การจัดการทั่วไป และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประสานงานระหว่างแผนกบริหารงานลูกค้ากับแผนกสร้างสรรคงานโฆษณา บริษัทจะมีบุคลากรในตำแหน่ง Traffic และ Producer เป็นผู้ประสานงานให้สำเร็จลุล่วง (อรรถพรณ หลุยเจริญ, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.17
โครงสร้างบริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด



ที่มา: อรพรรณ หลุยเจริญ, สัมภาษณ์

การมีจำนวนพนักงานน้อย ทำให้บริษัทไม่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ครบวงจร บริษัทจึงใช้ประโยชน์จากบริษัทตัวแทนในกลุ่ม WPP อย่างเต็มที่โดยกระจายงานให้กับบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาให้บริการแก่ลูกค้า โดยบริษัทจะเป็นผู้ควบคุมดูแลงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (อรพรรณ หลุยเจริญ, สัมภาษณ์)

เมื่อกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เข้ามาถือหุ้นในบริษัท เกรย์ เวิร์ลไวด์ แล้ว บริษัทโฮลดิ้ง WPP ได้ยุบแผนกสื่อโฆษณาชื่อ Media Com ของบริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ และโอนพนักงานทั้งหมดไปตั้งเป็นบริษัทมีเดีย คอม จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทกลุ่ม Group M และเป็นกลุ่มบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาในเครือ WPP ส่วนโครงสร้างองค์การด้านอื่น ๆ กลุ่ม WPP ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ (อรพรรณ หลุยเจริญ, สัมภาษณ์)

โครงสร้างของบริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ เป็นโครงสร้างที่มีขนาดเล็ก แต่มีการแบ่งกำลังคนให้สามารถครอบคลุมดูแลการบริการการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ ให้แก่ลูกค้าได้ แม้ว่าจะต้องกระจายงานออกสู่ภายนอก แต่บริษัทก็มองเห็นความสำคัญของการให้บริการด้านอื่น ๆ กล่าวได้ว่าบริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ มีลักษณะเป็นองค์การที่แผนกต่าง ๆ ที่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการ

ไม่ครบวงจร หากแต่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม WPP อย่างเต็มที่ จึงได้รับความช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ เป็นอย่างดี

จากการศึกษาพบว่า มีบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง 3 กลุ่มถึง 8 บริษัทที่มีลักษณะขององค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร กล่าวได้ว่าเป็นลักษณะขององค์การที่พบมากที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ เกือบทุกบริษัทมีบริษัทลูกที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร ในการให้บริการด้านสื่อโฆษณา ทุกบริษัทต่างเคยมีแผนกสื่อภายในบริษัทของตนและได้แยกตัวออกไปเป็นบริษัทสื่อที่เป็นเอกเทศ หลังจากที่บริษัทเข้ามาอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ดังนั้นในการทำงาน ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาจะประสานงานกับบริษัทสื่อโฆษณาที่เคยเป็นแผนกหนึ่งในบริษัทของตนเป็นอันดับแรกแทบทั้งสิ้น

ในด้านการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ จากการศึกษาพบว่า ทั้ง 8 บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ มีสัดส่วนของการให้บริการลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่แตกต่างกันไป บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศมากกว่าลูกค้าท้องถิ่นมีจำนวน 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทโลว์ จำกัด บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท เกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศน้อยกว่าลูกค้าท้องถิ่นมีจำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด บริษัทบีดับบลิวเอ ไทยแลนด์ จำกัด ส่วนบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสัดส่วนการให้บริการของลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่นในสัดส่วนที่เท่ากันคือ บริษัทโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด และบริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งหากพิจารณาแล้วทั้ง 3 บริษัทหลัง คือ บริษัทโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม และ บริษัทเบทส์ มีการให้บริการลูกค้าท้องถิ่นมากกว่าลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ เนื่องจากลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่บริษัทให้บริการเป็นลูกค้าที่สำนักงานท้องถิ่นหามาได้เอง ไม่ได้เป็นลูกค้าในลักษณะ global alignment

กล่าวได้ว่าทั้ง 8 บริษัท ที่โครงสร้างองค์การมีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจรมานั้น เป็นรูปแบบของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในปัจจุบัน เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้ จะไม่มีแผนกสื่อโฆษณา เนื่องจากเมื่อเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว แผนกสื่อโฆษณาจะถูกแยกตัวออกจากบริษัท เพื่อไปตั้งเป็นบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาโดยเฉพาะ และในหลาย ๆ บริษัทมีการลดพนักงานในแผนกการเงิน เนื่องจากมีการใช้แผนกการเงินร่วมกันในหลาย ๆ บริษัทภายในกลุ่มเดียวกัน เป็นการประหยัดทรัพยากรบุคคลเนื่องจากแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะวางระบบการเงินการบัญชีที่เหมือนกัน

โครงสร้างแบบที่ 3 องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด
ให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units)

บริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบนี้ สามารถให้บริการทางการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้าได้ครบวงจร จากโครงสร้างของบริษัทเห็นได้ว่ามีแผนกที่มีความเชี่ยวชาญต่าง ๆ หรือมีบริษัทลูกในเครือที่มีความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ด้านการสื่อสารทางการตลาด ที่ทำให้บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าทางการสื่อสารได้อย่างครบวงจร

องค์การที่มีลักษณะนี้ เป็นโครงสร้างองค์การที่ ฃวนาท คุณผลิน (2543) ค้นพบในประเทศไทย โดยอธิบายไว้ว่า มีลักษณะโครงสร้างคล้ายคลึงกับโครงสร้างองค์การที่ดำเนินการโดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานอิสระภายในบริษัท (The corporation with autonomous units) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญทุกด้านอยู่ในบริษัท แต่แยกเป็นแผนก ๆ ตามความชำนาญเฉพาะด้าน บางครั้งในแต่ละแผนก จะกลายเป็นบริษัทใหม่และมีชื่อเฉพาะของตน ตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา จะมีหน้าที่ประสานงานกับแผนกอื่น ๆ หรือบริษัทลูกในเครือเพื่อให้งานทั้งหมดของลูกค้า ผลิตออกมาในทิศทางเดียวกัน สำหรับสิ่งที่แตกต่างกันระหว่างโครงสร้างองค์การที่ดำเนินการโดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานอิสระภายในบริษัทกับโครงสร้างองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร คือ ทุกหน่วยธุรกิจของความเชี่ยวชาญ ไม่ได้มีหน่วยธุรกิจเป็นกำไรของตนเองทั้งหมด จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีแผนกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่ในบริษัทตัวแทนโฆษณาแผนกนั้น ๆ จะมีการดำเนินธุรกิจร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีการแยกบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ออกเป็นอีกหนึ่งบริษัทในเครือ การดำเนินธุรกิจก็จะแยกกันในด้านผลกำไรขาดทุน

จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ โดยมีทั้งหมด 7 บริษัท ได้แก่ (1) บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด (3) บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน) (4) บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด (5) บริษัทได-อีจี คีคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด (6) บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด และ (7) บริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) จำกัด

แผนภาพที่ 4.18

องค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร



ที่มา: ภูวนาท คุณผดลิน, 2543. น. 89.

ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ จัดว่าเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่ แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณามีโครงสร้างองค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจรมีรายละเอียดดังนี้

1. บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัดเป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic โดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทแมคแคน อีริคสัน ในประเทศไทยทั้งหมด (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์)

บริษัทแมคแคน อีริคสัน เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัท McCann Worldgroup ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ให้บริการทางการสื่อสารทางการตลาดที่มีเครือข่ายใหญ่ที่สุดในโลก ประกอบด้วยบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ของการสื่อสารทางการตลาด มีสำนักงานใหญ่อยู่ในนิวยอร์ก ในปี ค.ศ. 2005 กลุ่มบริษัท McCann Worldgroup มีรายได้มากกว่า 26,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จาก 172 สำนักงาน ใน 125 ประเทศทั่วโลก (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์)

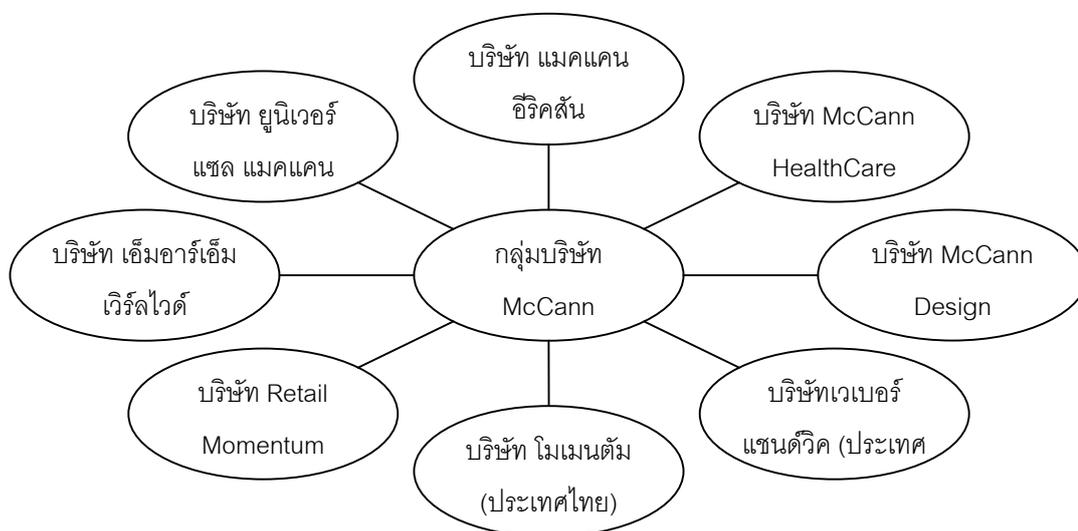
สำหรับบริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยปี พ.ศ. 2517 (โฆษณาธุรกิจ, 2006, น. D-178) มีพนักงานทั้งหมด 208 คน จัดเป็นบริษัทขนาดใหญ่ โดยเป็นคนไทยร้อยละ 95 ปัจจุบันบริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) เป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่

มีสาขาจากต่างประเทศที่มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยในปี ค.ศ. 2005 บริษัท แมคแคน อีริคสัน มียอดขายได้ถึง 3,800 ล้านบาท ปัจจุบันลูกค้าที่บริษัทแมคแคน อีริคสัน ให้บริการ ร้อยละ 45 เป็นลูกค้าบริษัทข้ามชาติ (overseas based clients) โดยงานที่ผลิตเป็นงานที่นำไปใช้ในต่างประเทศ ถึงร้อยละ 60 (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์)

สำหรับในประเทศไทย บริษัทแมคแคน อีริคสัน มีเครือข่ายหรือบริษัทลูกให้บริการ ทางด้านการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ ภายในกลุ่มบริษัท McCann Worldgroup โดยมีอีก 7 บริษัท อยู่ในอาคารสำนักงานเดียวกัน ได้แก่ บริษัทเอ็มอาร์เอ็ม เวิร์ลไวด์ จำกัด (บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การตลาดทางตรงและสื่อเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง Interactive) บริษัท ยูนิเวอร์แซล แมคแคน จำกัด (บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา) บริษัทโมเมนตัม (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทตัวแทนทางด้านส่งเสริมการขายและการจัดกิจกรรมพิเศษ) บริษัทเวเบอร์ แชนด์วิก (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทการประชาสัมพันธ์) บริษัท McCann Design (บริษัทออกแบบ) และ บริษัท McCann HealthCare จำกัด (บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสารเพื่อสุขภาพ) และ บริษัท Retail Momentum (บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสารร้านค้าปลีก) (mccann, online, 2007) โดยทุกบริษัทเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ทั้งสิ้น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า บริษัทแมคแคน อีริคสัน มีเครือข่ายการให้บริการลูกค้าได้ครบวงจร ทำให้บริษัทแทบไม่จำเป็นต้องใช้บริการจากบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันเลย (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.19

โครงสร้างกลุ่มบริษัท McCann Worldgroup



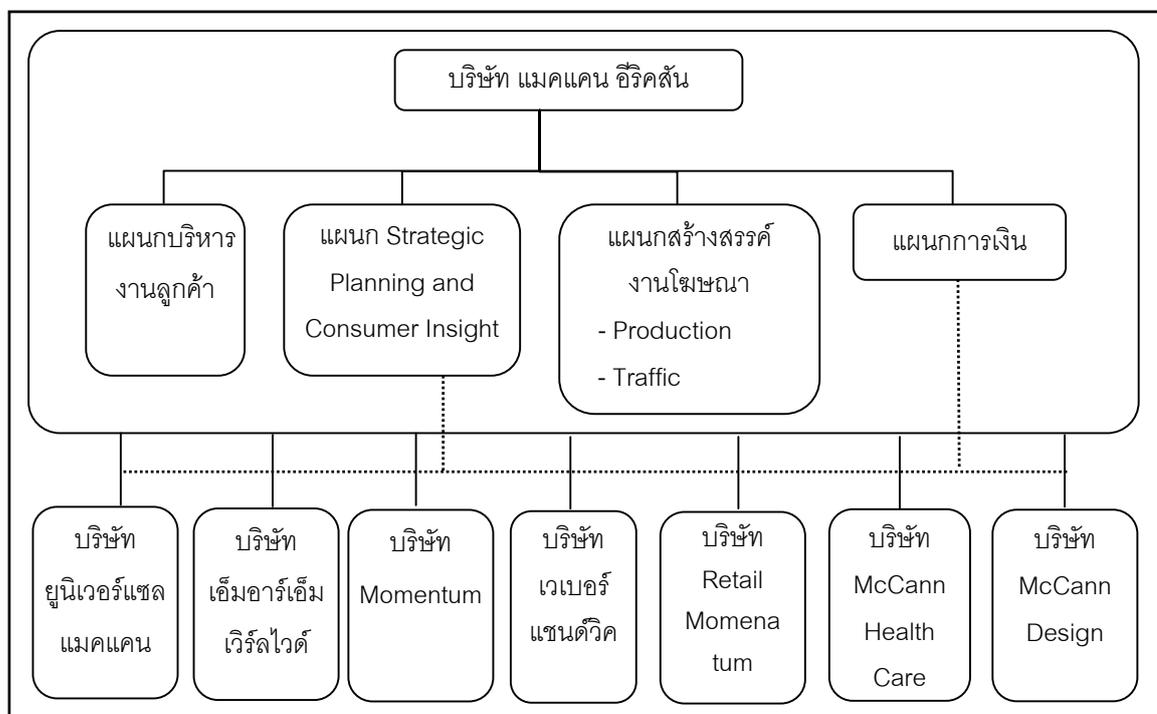
ที่มา: mccann, Online, 2007.

โครงสร้างของบริษัทแมคแคน อีริคสัน ในส่วนของการบริหารงานโฆษณา ประกอบไปด้วยแผนก 3 แผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนก Strategic Planning and Consumer Insight และ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาซึ่งครอบคลุมการผลิตงานโฆษณา (production) และ Traffic ด้วย ส่วนแผนกการเงิน บริษัทจะใช้ร่วมกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่อยู่ภายใต้กลุ่มบริษัท McCann Worldgroup ด้วยกัน สำหรับแผนก Strategic Planning and Consumer Insight นั้น ในด้านการทำงานเพื่อบริหารงานลูกค้า หากลูกค้ารายใดใช้บริการจากบริษัทตัวแทนในกลุ่มของ McCann Worldgroup แผนก Strategic Planning and Consumer Insight จะทำงานเป็นเหมือนศูนย์กลางให้กับทุกหน่วยงาน ในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า เพื่อให้งานของทุกหน่วยงานไปในทิศทางเดียวกัน (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

ในการบริหารงานลูกค้า บริษัทจะพิจารณาลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการทำงาน แต่ละแผนกจะแบ่งเป็นกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะดูแลลูกค้าประมาณ 3-4 ราย จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันตามปริมาณงานและความยากง่ายของลูกค้า ในแต่ละกลุ่มไม่มีการแบ่งว่ากลุ่มใดดูแลลูกค้าข้ามชาติหรือลูกค้าท้องถิ่น ทุกกลุ่มอาจรับผิดชอบลูกค้าทั้งสองประเภทได้ การทำงานในแต่ละแผนก ทุกกลุ่มมีโอกาสทำงานกับหลาย ๆ กลุ่ม ที่อยู่ต่างแผนกกัน

แผนภาพที่ 4.20

โครงสร้างบริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์

โครงสร้างบริษัทแมคแคน อีริคสัน เป็นโครงสร้างองค์การที่มีบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร ซึ่งเป็นลักษณะโครงสร้างแบบที่ 3 ของการศึกษาครั้งนี้ จากโครงสร้างจะเห็นได้ว่า แม้กลุ่มบริษัท McCann Worldgroup ในประเทศไทย มีการแยกบริษัทตามความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารในแต่ละด้าน และแยกผลกำไรของแต่ละบริษัท แต่ในด้านการจัดการทางการเงินการบัญชี บริษัทจะใช้แผนกการเงินร่วมกันกับบริษัทในเครือ เพื่อประหยัดต้นทุนในด้านค่าใช้จ่าย

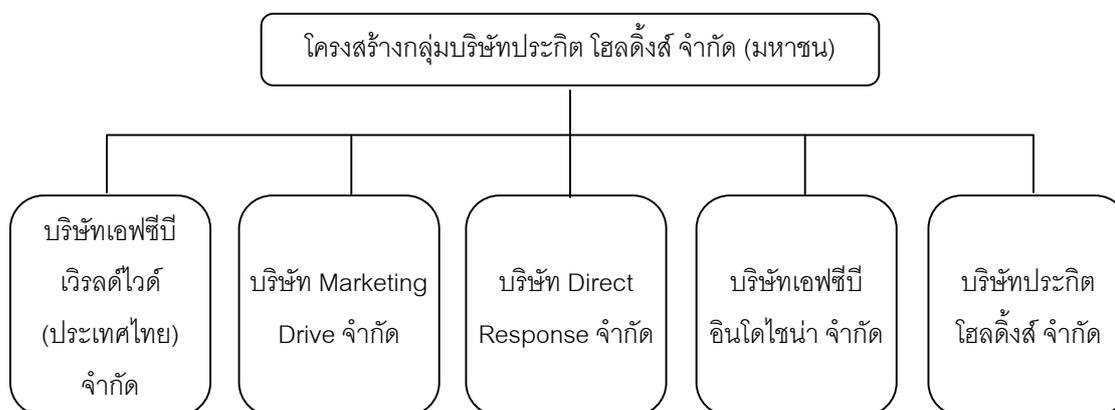
2. บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการร่วมกิจการระหว่างกลุ่มบริษัทประกิตโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) กับ บริษัท Foote Cone & Belding จากประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 ปัจจุบันกลุ่มบริษัทประกิตโฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) มีบริษัทในเครือทั้งหมด 5 บริษัท มีความเชี่ยวชาญทางด้านสื่อสารแตกต่างกันไป ได้แก่ (1) บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัท Marketing Drive จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มี

ความเชี่ยวชาญทางด้านการตลาดทางตรง การจัดกิจกรรมพิเศษ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์) (3) บริษัท Direct Response จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการประชาสัมพันธ์) (4) บริษัทประภิตโฮลดิ้งส์ จำกัด (บริษัทตัวแทนสื่อโฆษณา) และ (5) บริษัท เอฟซีบี อินโดไชน่า (FCB Indochina) จำกัด (บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดูแลประเทศเวียดนาม เขมร และพม่า) ทุกบริษัทในกลุ่มบริษัทประภิตโฮลดิ้งส์ ต่างเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส์ Interpublic ทั้งสิ้นเนื่องจากทุกบริษัทเป็นบริษัทในเครือของบริษัท Foote Cone & Belding (อีราส มาแกแลน, สัมภาษณ์)

บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส์ Interpublic เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณา Foote Cone & Belding เป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส์ Interpublic ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ดังนั้นหุ้นส่วนที่บริษัท Foote Cone & Belding มีในบริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) ร้อยละ 31.175 (วิษชุดา ไกรฤทธิกุล, สัมภาษณ์) จึงเป็นหุ้นที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส์ Interpublic มีในบริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) อาจกล่าวได้ว่ากลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส์ Interpublic ไม่ได้มีหุ้นส่วนโดยตรงในบริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) ดังนั้นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส์ Interpublic จึงเข้ามามีส่วนในเรื่องรูปแบบการทำรายงานทางการเงินเท่านั้น โดยไม่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเลย ในปี พ.ศ. 2549 บริษัทให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศประมาณร้อยละ 50 ของลูกค้าทั้งหมดโดยพิจารณาจากรายได้ของบริษัทที่ได้รับจากลูกค้าท้องถิ่น และลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศมียอดบิลถึงในปี พ.ศ. 2549 ประมาณ 1,800 ล้านบาท (อนุชา วิริยะชัย, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.21
โครงสร้างกลุ่มบริษัทประทีปโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)



ที่มา: อนุชา วิริยะชัย, สัมภาษณ์

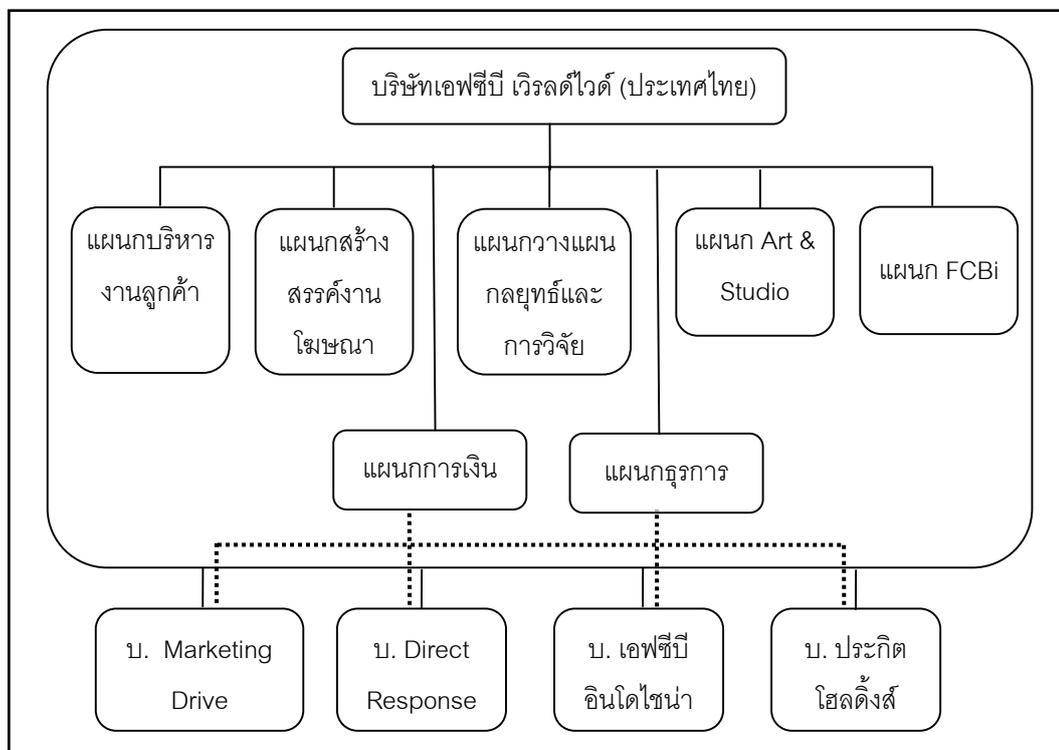
ปัจจุบันบริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด มีพนักงานทั้งหมด 105 คน เป็นบริษัทขนาดกลาง โครงสร้างของบริษัทประกอบไปด้วยแผนกสำคัญในการบริหารงานโฆษณา คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกวางแผนกลยุทธ์และการวิจัย แผนก Art & Studio และ แผนก FCBI⁹ ที่ดูแลทางด้าน Interactive Marketing และมีแผนกการเงิน แผนกธุรการ เป็นแผนกสนับสนุนที่เข้าร่วมกันกับบริษัทในเครือบริษัทประทีปโฮลดิ้งส์ ทั้งหมด (วิษชุดา ไกรฤทธิกุล, สัมภาษณ์)

โครงสร้างของบริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ มีลักษณะเป็นองค์กรที่มีบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร โดยแต่ละบริษัทในเครือมีผลกำไรเป็นของตนเอง และมีการใช้บุคลากรในแผนกการเงินและแผนกธุรการร่วมกันกับบริษัทในเครือทุกบริษัท ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกับบริษัทแมคแคน อีริคสัน การมีเครื่องมือการสื่อสารที่ครบวงจร ทำให้บริษัทมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกันน้อยมาก

⁹FCBI เป็นบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน Interactive Marketing ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ในระยะแรกเริ่มกิจการในประเทศไทยเป็นเพียงแผนกหนึ่งในบริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) โดยมีแผนที่จะแยกเป็นบริษัทในอนาคต

แผนภาพที่ 4.22

โครงสร้างบริษัทเอพีบี เวิลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: วิชชุดา ไกรฤทธิกุล, สัมภาษณ์

3. บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)

บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2507 เดิมมีชื่อว่า บริษัทฟาร์อีสท์แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาเก่าแก่ของคนไทยที่อยู่ในเครือบริษัทสหพัฒนาพิบูล จำกัด (มหาชน) เริ่มแรกก่อตั้งขึ้นมาเพื่อทำโฆษณาให้กับสินค้าในเครือสหพัฒนาพิบูล แต่ต่อมาได้ขยายการให้บริการไปยังสินค้าบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่นอกเครือด้วย สินค้าที่ให้บริการส่วนใหญ่เป็นตราสินค้าในประเทศ ในปี พ.ศ. 2543 บริษัทตัวแทนโฆษณาดีดีบี เวิลด์ไวด์ จากนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกาได้เข้ามาร่วมลงทุนกับบริษัทฟาร์อีสท์แอดเวอร์ไทซิง จึงเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด จนถึงปัจจุบัน (รายงานประจำปี 2548 บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน), 2548, น. 8) การร่วมลงทุนกัน ส่งผลให้บริษัทเริ่มให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศมากขึ้นตามลำดับ

เนื่องจากบริษัทดีดีบี เวิลด์ไวด์ เป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom ดังนั้น บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จึงถือได้ว่าเป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือบริษัท

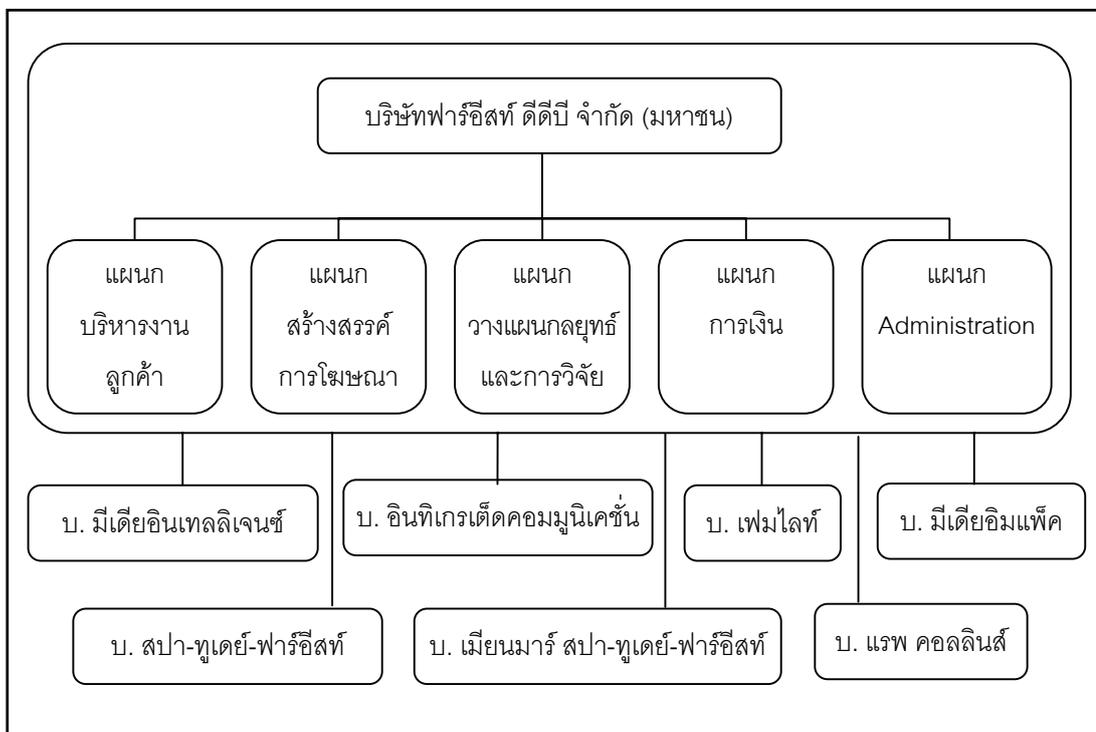
โสดดิง Omnicom ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ด้วย การร่วมทุนของบริษัททั้งสอง เป็นไปในลักษณะของการรับความรู้ know how ต่าง ๆ ในด้านกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อนำมาใช้กับลูกค้าทั้งต่างชาติและลูกค้าท้องถิ่น (พรทิพย์ ชัยศิริโรจน์, สัมภาษณ์)

ปัจจุบันบริษัทดีดีบี เวิลด์ไวด์ ในประเทศไทย มีพนักงานทั้งหมด 235 คน จัดเป็นบริษัทขนาดใหญ่ รายได้ของบริษัทมาจากลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศประมาณร้อยละ 23 และลูกค้าท้องถิ่นประมาณร้อยละ 77 บริษัทตั้งเป้าหมายว่า จะมียอดบิลถึงในปี พ.ศ. 2549 ประมาณ 1,200 ล้านบาท (พรทิพย์ ชัยศิริโรจน์, สัมภาษณ์)

บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี มีบริษัทในเครือเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ อีก 7 บริษัท คือ (1) บริษัทมีเดียอินเทลลิเจนซ์ (Media Intelligence) จำกัด (บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา) ซึ่งเป็นบริษัทที่ร่วมทุนกัน 3 บริษัทคือ บริษัทสเปา แอดเวอร์ไทเซอ ซึ่งบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี และบริษัทไทยฮากูโฮโต (2) บริษัทอินทิเกรเตดคอมมูนิเคชั่น (Integrated Communication) จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการประชาสัมพันธ์ การจัดการกิจกรรมพิเศษ การตลาดทางตรงและการส่งเสริมการขาย) (3) บริษัทเฟมไลท์ (บริษัทตัวแทนโฆษณา) (4) บริษัทมีเดียอิมแพ็ค (Media Impact) จำกัด (บริษัทขายเวลาสื่อโฆษณา) (5) บริษัท สเปา-ทูเดย์-ฟาร์อีสท์ (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทตัวแทนโฆษณาในต่างประเทศ) (6) บริษัทเมียนมาร์ สเปา-ทูเดย์-ฟาร์อีสท์ จำกัด (บริษัทตัวแทนโฆษณาในต่างประเทศ) (7) บริษัทแรพ คอลลินส์ (Rapp Collins) จำกัด (บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการตลาดทางตรง) ทั้ง 7 บริษัทดังกล่าวข้างต้นมีเพียงบริษัทแรพ คอลลินส์ เท่านั้นที่เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโสดดิง Omnicom นอกนั้นจะเป็นการลงทุนกับบริษัทอื่น ๆ ในท้องถิ่นหรือต่างชาติที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโสดดิง Omnicom ในอนาคตอันใกล้บริษัทวางแผนที่จะเปิดบริษัทลูกอีก 1 บริษัท ดำเนินกิจการทางด้าน Modelling (พรทิพย์ ชัยศิริโรจน์, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.23

โครงสร้างบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)



ที่มา: พรทิพย์ ชัยศิริโรจน์, สัมภาษณ์

โครงสร้างภายในบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี เพื่อการบริหารงานโฆษณา ประกอบด้วย 5 แผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์การโฆษณา แผนกวางแผนกลยุทธ์และการวิจัย โดยมีแผนกการเงิน แผนกบุคคล และแผนก Administration เป็นแผนกสนับสนุนการทำงาน บริษัทมีนโยบายขยายขอบเขตการบริการไปสู่ลูกค้าระหว่างประเทศ โดยให้บริการแก่บริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งต้องการพัฒนาบุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ทำงาน ให้มีความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยี บริษัทจึงมีบุคลากรในตำแหน่งใหม่คือ Corporate & Talent Management Director ที่มีหน้าที่สนับสนุนการทำงานของแต่ละแผนกโดยคอยสอดส่องดูแลการทำงานของพนักงานทุกแผนก เพื่อพิจารณาว่า พนักงานคนใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ หรือ know how ในด้านใด เพื่อให้ประโยชน์ต่อองค์การในอนาคต (พรทิพย์ ชัยศิริโรจน์, สัมภาษณ์)

โครงสร้างบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี เป็นโครงสร้างองค์การที่มีบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร ภายใต้เครือข่ายของบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี นั้น จะมีเพียงบริษัท แรพ คอลลินส์เท่านั้น ที่อยู่ในเครือของกลุ่มบริษัทโพลดิ้ง Omnicom ดังนั้นในการบริหารจัดการ

ทุกบริษัทจะมีผลกำไรเป็นของตนเอง และมีการประสานงานกันเมื่อต้องให้บริการลูกค้ารายเดียวกัน หากเป็นงานที่มาจากบริษัทตัวแทนโฆษณา ผู้จัดการบริหารงานโฆษณาจะเป็นผู้ประสานงานกับทุกแผนกเพื่อให้งานออกมาในทิศทางเดียวกัน

อนึ่งหากพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรแล้วจะพบว่า บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี เป็นบริษัทที่มีเครือข่ายครบวงจร โดยบริษัทลูกในเครือเป็นบริษัทที่ส่วนใหญ่ไม่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom เลย ดังนั้นบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom จึงแทบจะไม่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงระบบ และโครงสร้างภายในของบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบีเลย

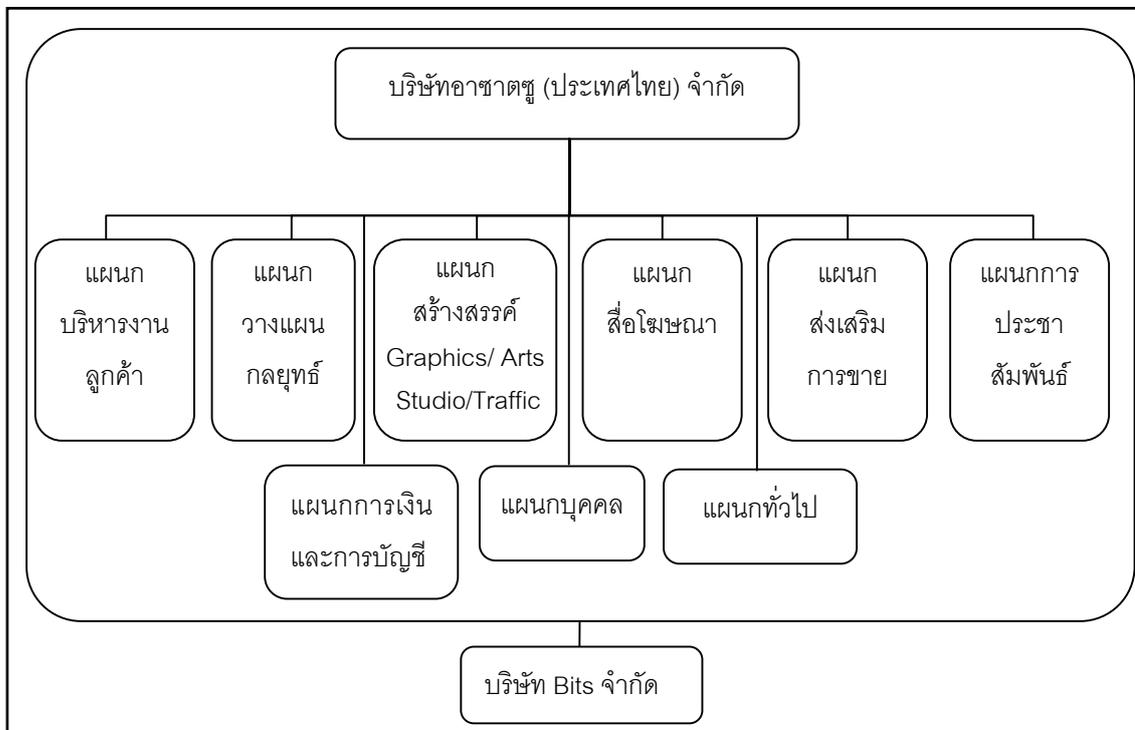
4. บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศญี่ปุ่น มีบริษัทแม่คือ บริษัท ADK Japan (ADK ย่อมาจาก Asatsu Dai-ichi Kikaku) ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใหญ่เป็นอันดับสามในประเทศญี่ปุ่น รองจากบริษัทเดนทิส และบริษัทฮาคุโฮโด สำหรับบริษัท ADK Japan เกิดจากการรวมกิจการของบริษัทอาซาตชู และ บริษัทได-อิชิ คิคาคุ ในปี พ.ศ. 2543 ซึ่งก่อนหน้าทั้งสองบริษัทดังกล่าวจะรวมกิจการกัน บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) ได้เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 แล้ว (ชาติชาย ยุทธรเวตกุล, สัมภาษณ์)

ปัจจุบันบริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) มีพนักงานทั้งหมด 73 คน จัดเป็นบริษัทขนาดกลาง ลูกค้าส่วนใหญ่ที่ให้บริการเป็นลูกค้านญี่ปุ่นร้อยละ 50 ลูกค้าเกาหลีร้อยละ 35 และลูกค้าไทยร้อยละ 15 ในปี พ.ศ. 2549 บริษัทคาดว่าจะมียอดบิลถึงประมาณ 600 ล้านบาท โครงสร้างของบริษัทอาซาตชู ประกอบด้วยแผนกที่ให้บริการลูกค้าหลักทั้งหมด 6 แผนก ได้แก่ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกวางแผนกลยุทธ์ แผนกส่งเสริมการขาย แผนกสื่อโฆษณา แผนกการประชาสัมพันธ์ และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาภายในแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาจะประกอบด้วย แผนก Graphics, Art Studio, และ Traffic นอกจากนี้ บริษัทยังมีแผนกอื่น ๆ ที่ให้การสนับสนุนในการทำงานอีกคือ แผนกการเงินและการบัญชี แผนกบุคคล แผนกทั่วไป (General Affairs) (ชาติชาย ยุทธรเวตกุล, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.24

โครงสร้างบริษัทอาชาตชู (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์

ภายใต้การวางโครงสร้างการให้บริการลูกค้า บริษัทอาชาตชูเป็นอีกบริษัทหนึ่งที่สามารถให้บริการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้าได้ครบวงจร โดยมีแผนกสื่อโฆษณายเป็นแผนกภายในบริษัทด้วย บริษัทอาชาตชู ยังมีบริษัทลูกอีก 1 บริษัท คือ บริษัท Bits (Best IT Solution) จำกัด เพื่อรองรับการให้บริการทางสื่อปฏิสัมพันธ์สองทาง (Interactive) (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์)

อนึ่งนอกเหนือจากบริษัท อาชาตชู (ประเทศไทย) และบริษัท Bits (Best IT Solution) ซึ่งเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัท ADK Japan แล้ว ยังมีบริษัทได-อีจิ คิคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท Asdik จำกัด ด้วยเหตุนี้จึงมีการก่อตั้งเป็นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ADK Thai ขึ้นในประเทศไทย ลักษณะการดำเนินการนั้น บริษัททั้ง 4 บริษัทถือหุ้นร่วมกันระหว่างกลุ่มบริษัท ADK Japan กับ กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ADK Thai จัดตั้งเป็นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ADK Thai เพื่อการขยายตัวของบริษัทในเครือในอนาคต โดยวางแนวทางที่จะแยกบริษัทออกตามความชำนาญเฉพาะด้าน ทั้งในด้านการให้บริการเครื่องมือการสื่อสารต่าง ๆ และการเป็นเจ้าของรายการโทรทัศน์ (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.25
โครงสร้างกลุ่มบริษัท ADK ประเทศญี่ปุ่น ในประเทศไทย



ที่มา: ชชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์

ความสัมพันธ์ของบริษัทอาซาฮาดซุกับกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นใน ปี พ.ศ. 2541 ในลักษณะการเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์กัน คือ กลุ่มบริษัท ADK Japan มีหุ้นส่วนอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ร้อยละ 20 ในขณะที่เดียวกันกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ก็มีหุ้นส่วนอยู่ในกลุ่มบริษัท ADK Japan ร้อยละ 20 กล่าวได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนกัน โดยต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ในด้านการช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ในตลาดที่ต่างฝ่ายต่างมีความคุ้นเคย เช่น บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด หนึ่งในบริษัทกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP จะได้รับความช่วยเหลือจากบริษัท ADK Japan เมื่อต้องการเข้าไปดำเนินกิจการในประเทศญี่ปุ่น (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์)

โครงสร้างองค์การของบริษัทอาซาฮาดซุ มีลักษณะที่มีทั้งแผนกและบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร เป็นลักษณะโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบดั้งเดิมที่ยังคงมีแผนกสื่อโฆษณาอยู่ในบริษัท ทำให้บริษัทไม่มีความจำเป็นที่จะกระจายงานให้กับบริษัทอื่น ๆ

5. บริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศญี่ปุ่น เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2529 ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 150 คน จัดเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณานขนาดกลาง มียอดบิลถึงในปี พ.ศ. 2549 ประมาณ 1,400 ล้านบาท บริษัท

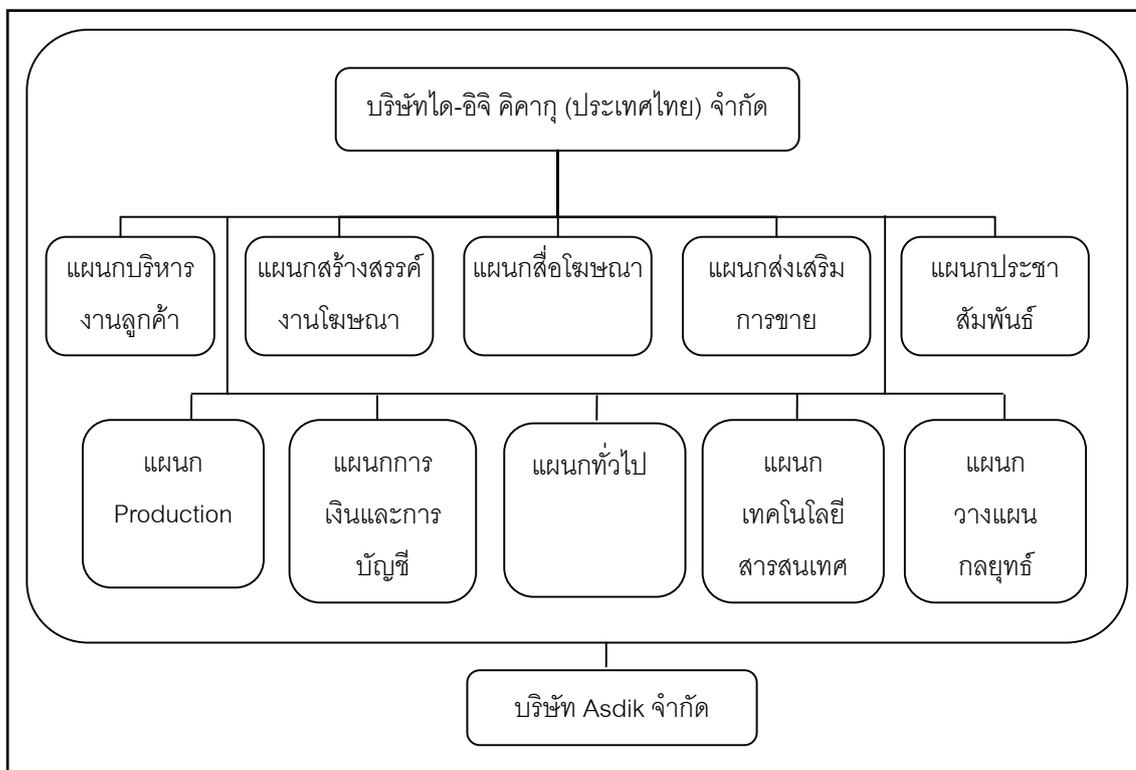
ให้บริการเป็นลูกค้าที่มีสาขาจากประเทศญี่ปุ่นร้อยละ 90 ที่เหลือเป็นลูกค้าท้องถิ่น (อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์)

บริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เนื่องจากบริษัทแม่ของบริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) ในประเทศญี่ปุ่นคือ บริษัท ADK Japan ซึ่งถือหุ้นในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ทำให้บริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) เป็นพันธมิตรกับกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ไปโดยปริยาย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 (อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์)

การเป็นพันธมิตรกับกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ทำให้บริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เช่น ได้รับเชิญให้เข้าร่วมการสัมมนาเพื่อถ่ายทอดความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ ในวงการโฆษณา แต่ในเรื่องนโยบายการบริหารองค์การ บริษัทจะรับนโยบายจากบริษัทแม่ คือบริษัท ADK Japan เท่านั้น บริษัทจะไม่รับนโยบายโดยตรงจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ดังนั้นจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การเลยเมื่อเป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP (อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ; สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

โครงสร้างของบริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) ประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ ทั้งหมด 10 แผนก ได้แก่ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรคงานโฆษณา แผนกสื่อโฆษณา แผนกส่งเสริมการขาย แผนกประชาสัมพันธ์ แผนก Production แผนกการเงินและการบัญชี แผนกทั่วไป แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนกวางแผนกลยุทธ์ที่เพิ่งก่อตั้งขึ้น (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์) นอกจากนี้ บริษัทได-อิจิ คิคากุ มีบริษัทลูกอีก 1 บริษัทคือ บริษัท Asdik จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่รองรับการให้บริการสินค้าประเภทเดียวกัน (conflict accounts) กับสินค้าที่บริษัทได-อิจิ คิคากุ ให้บริการอยู่ โดยบริษัท Asdik จะมีทีมงานฝ่ายบริหารงานลูกค้าประมาณ 10 คน ดำเนินงาน ในด้านอื่น ๆ บริษัทใช้ทีมงานเดียวกันกับบริษัท ได-อิจิ คิคากุ (อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.26
โครงสร้างบริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์

กล่าวได้ว่า บริษัทได-อิจิ คิคากุ เป็นบริษัทที่ให้บริการลูกค้าได้ครบวงจร โดยไม่ต้องพึ่งพาบริษัทตัวแทนอื่น ๆ เลย ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับบริษัทอาซาตซุอย่างมาก เนื่องจากทั้ง 2 บริษัทยังมีแผนกสื่อโฆษณาอยู่ในบริษัท ซึ่งเป็นรูปแบบ โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในอดีต ที่มีลักษณะครบวงจรสมบูรณ์แบบอย่างแท้จริง

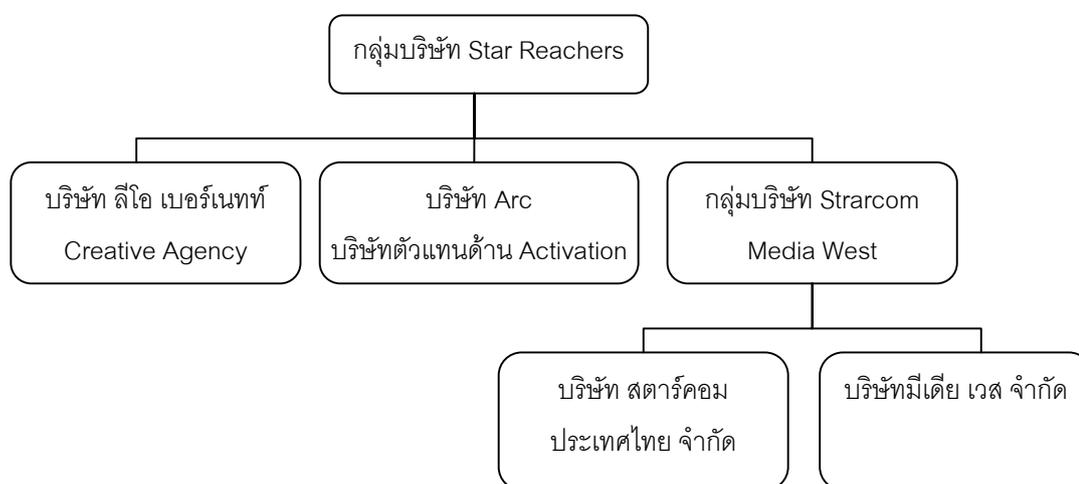
6. บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ สาขาของกลุ่มสตาร์ รีชเชอร์ จำกัด

บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ เริ่มเข้ามาดำเนินกิจการธุรกิจในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2508 ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 150 คน จัดเป็นบริษัทขนาดกลาง บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์เป็นหนึ่งในสามหน่วยงาน (reporting business units) ของกลุ่มบริษัท Star Reachers ซึ่งประกอบด้วย (1) บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด ซึ่งเป็น Creative agency (2) บริษัท Arc จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนทางด้าน Activation ให้บริการครอบคลุมในด้านต่าง ๆ อาทิ การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การจัดกิจกรรมพิเศษ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้บริโภค การใช้สื่อเชิง ปฏิสัมพันธ์สองทาง

(Interactive) และ (3) บริษัท Starcom Media West Group บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา ที่ประกอบด้วยบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา 2 บริษัท คือ บริษัทสตาร์คอม ประเทศไทย จำกัด และบริษัทมีเดีย เวส จำกัด ทั้งสามหน่วยงานดังกล่าว มีการบริหารงานและการบัญชีแยกขาดจากกัน (separate profit center) แม้ว่าจะมีชื่อบริษัทในเชิงกฎหมาย (legal identity) เดียวกันก็ตาม (วสุนทรา กฤตย์ประชา, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.27

โครงสร้างกลุ่มบริษัท Star Reachers ในประเทศไทย



ที่มา: วสุนทรา กฤตย์ประชา, สัมภาษณ์

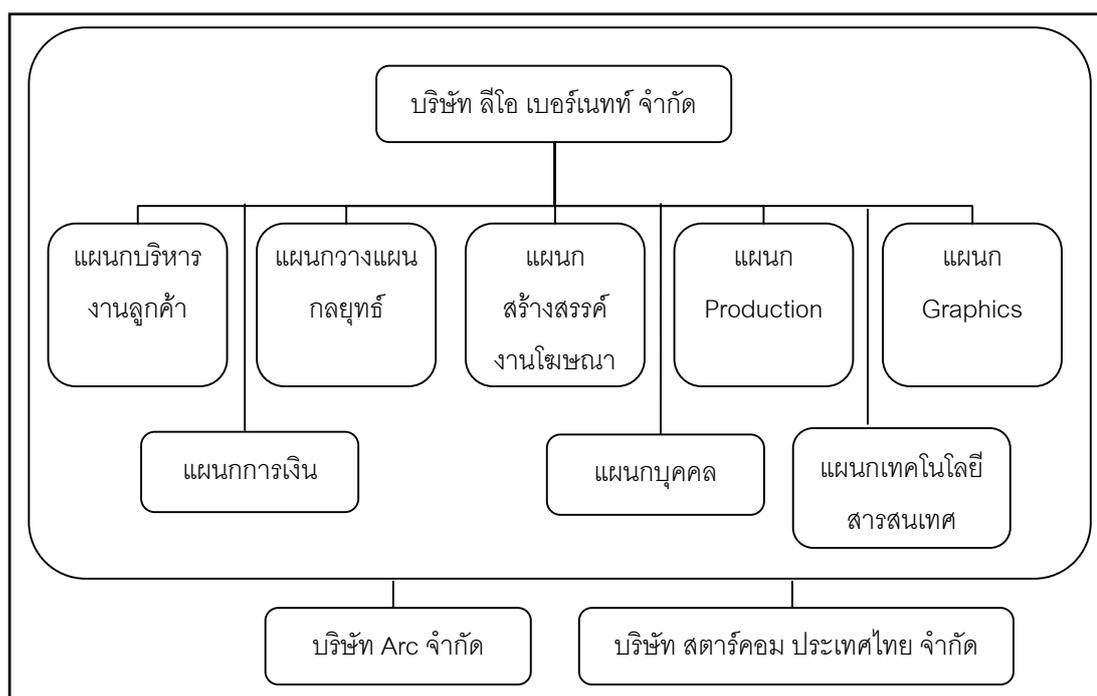
บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis ตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis เข้ามาซื้อหุ้นทั้งหมดของกลุ่มบริษัท Star Reachers (วสุนทรา กฤตย์ประชา, สัมภาษณ์)

ปัจจุบันบริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการด้านการโฆษณาเป็นหลัก โครงสร้างการบริหารงานแบ่งออกเป็น 5 แผนก ได้แก่ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกวางแผนกลยุทธ์ แผนก Graphic และแผนก Production โดยมีแผนกการเงิน แผนกบุคคล และแผนก IT เป็นแผนกสนับสนุนการบริหารงานโฆษณา นอกจากนี้บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ มีบริษัท Arc เป็นบริษัทลูกในเครือที่ให้บริการเครื่องมือการสื่อสารเฉพาะด้านอื่น ๆ (อลิษา มิฟูต, สัมภาษณ์) โดยในด้านการให้บริการลูกค้า บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ และบริษัท Arc จะเป็นเสมือน Brand Agency ที่รวมกันแล้วสามารถให้บริการลูกค้าได้ครบด้านเครื่องมือการสื่อสาร (วสุนทรา กฤตย์ประชา, สัมภาษณ์) ส่วนด้านการวางแผนสื่อและการซื้อสื่อส่วนใหญ่

บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จะซื้อสื่อกับบริษัทสตาร์คอม ซึ่งเป็นบริษัทสื่อโฆษณาซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นแผนกหนึ่งในบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ (อลิซ่า มิฟสูด, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.28

โครงสร้างบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด



ที่มา: อลิซ่า มิฟสูด, สัมภาษณ์

จากโครงสร้างของบริษัท ผู้วิจัยพบว่า บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ มีโครงสร้างบริษัทที่มีบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร เนื่องจากบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ มีบริษัท Arc และบริษัท สตาร์คอม ประเทศไทย ทำให้บริษัทไม่จำเป็นต้องกระจายงานให้บริษัทตัวแทนภายนอกกลุ่ม

7. บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2506 มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศญี่ปุ่น ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 215 คน จัดเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทจะเป็นลูกค้าที่ผลิตสินค้าและบริการจากประเทศญี่ปุ่นถึงร้อยละ 90 (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์) ในส่วนของการบริหารองค์การ มีประธานบริษัทเป็น

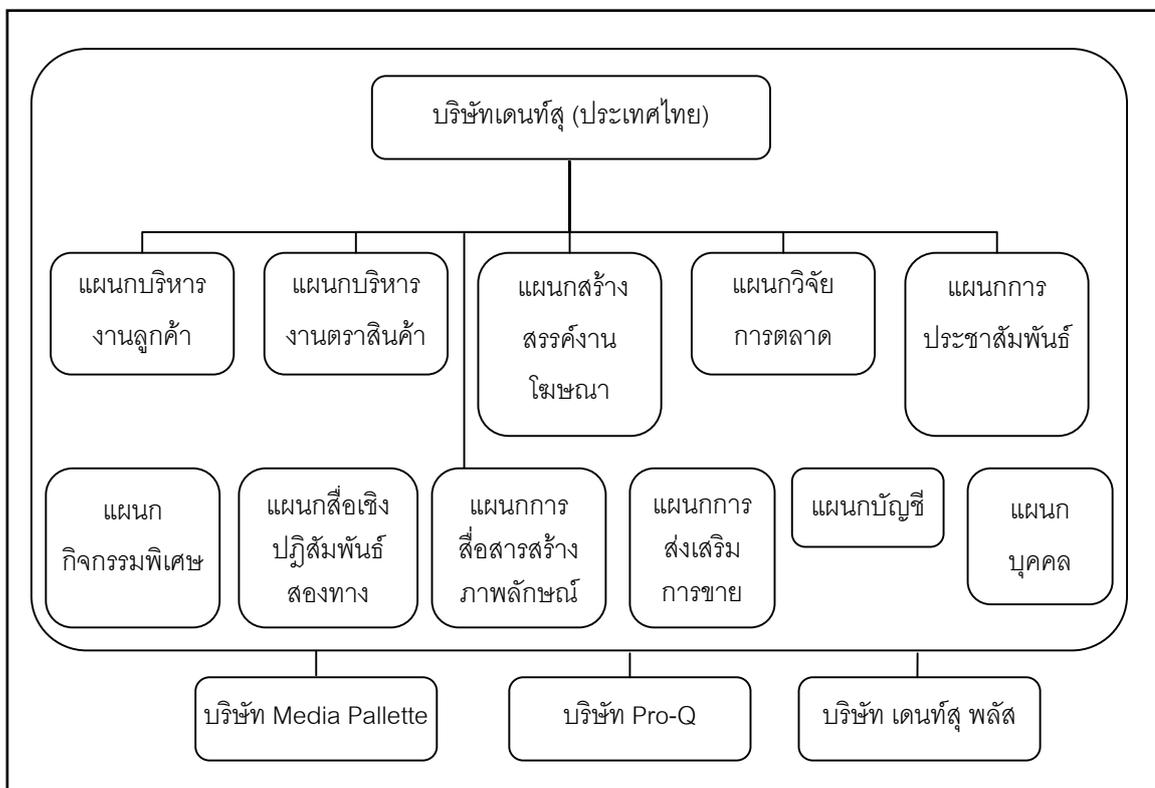
ชาวญี่ปุ่น และมีคณะกรรมการผู้บริหารบริษัททั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นจำนวน 8 ท่าน (สหราชอาณาจักร, สัมภาษณ์)

ในด้านการบริการลูกค้า บริษัทเดนท์สุมีบริการทางด้านการสื่อสารทางการตลาดครบวงจร โดยบริษัทเรียกการให้บริการของบริษัทว่าเป็น Total Communication สามารถให้บริการด้านการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การวิจัยการตลาด การวางแผนกลยุทธ์ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับตราสินค้า การวางแผนสื่อโฆษณา และการทำกิจกรรมพิเศษ (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

โครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา แบ่งออกเป็น 11 แผนก ได้แก่ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกบริหารงานตราสินค้า (Brand Consultant & Management) แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกวิจัยการตลาด แผนกการประชาสัมพันธ์ แผนกกิจกรรมพิเศษ (Event Promotion) แผนกสื่อเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง (Interactive Communication) แผนกการสื่อสารสร้างภาพลักษณ์ (Corporate Communication) แผนกวางแผนการส่งเสริมการขาย (Promotion Planning) โดยมีแผนกการเงินและแผนกบุคคลเป็นแผนกสนับสนุนการทำงาน เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการจากบริษัท แผนกบริหารงานโฆษณา จะเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและแจกจ่ายงานไปยังแผนกต่าง ๆ (สหราชอาณาจักร, สัมภาษณ์)

ปัจจุบันบริษัทเดนท์สุ มีบริษัทลูกอีก 3 บริษัทในประเทศที่ให้บริการในด้านอื่น ๆ คือ (1) บริษัท Media Palette ให้บริการด้านการซื้อสื่อและการวางแผนสื่อ (2) บริษัท Pro-Q ที่ให้บริการด้านการจัดกิจกรรมพิเศษ การทำงาน Production งานถ่ายภาพนิ่ง (3) บริษัทเดนท์สุ พลัส (Dentsu Plus) เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณารองรับลูกค้าที่ผลิตสินค้าและบริการประเภทเดียวกันกับลูกค้าของบริษัทเดนท์สุ (ประเทศไทย) เพื่อให้บริการด้านการโฆษณาเช่นเดียวกันได้ ทุกบริษัทแยกกันบริหารงานอย่างเป็นเอกเทศ และสามารถรับงานจากลูกค้ารายอื่น ๆ ได้ (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.29
โครงสร้างบริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: สหราช ประยูรวงษ์, สัมภาษณ์

ทั้ง 3 บริษัทลูกของบริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) ต่างมีการบริหารงานที่แยกออกจากกันอย่างเป็นเอกเทศ ดังนั้นทุกบริษัทสามารถรับงานจากลูกค้ารายอื่น ๆ ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าของบริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) ได้ ทำให้เกิดความคล่องตัว และสามารถเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทโดยรวมด้วย (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

การบริหารงานโฆษณาของบริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) มีการแยกแผนกโดยแต่ละแผนกมีทีมที่รับผิดชอบงานของลูกค้ารายเดียวกัน โดยจะร่วมกันทำงานเป็นทีม แต่ละทีมจะดูแลตราสินค้าหนึ่ง ๆ โดยตลอด เพราะจะมีความเข้าใจสินค้านั้น ๆ เป็นอย่างดี แต่ในด้านการทำงานทุกแผนกจะแยกกันทำงาน และนำงานที่ทำมาร่วมประชุมกันอีกครั้ง (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

สำหรับบริษัทแม่ของบริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) อยู่ภายใต้กลุ่มบริษัท Dentsu Inc. ซึ่งเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ประเทศญี่ปุ่น กลุ่มบริษัท Dentsu Inc. เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใหญ่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น มีความแข็งแกร่งมาก ครั้งหนึ่งเคยร่วมกิจการกับบริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จากสหรัฐอเมริกา และตั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาภายใต้ชื่อบริษัทเดนทิส ยังก์ แอนด์

รูปิคแม มาระยะหนึ่ง แต่พบว่า การทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกันทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร บริษัทเดนท์สูงจึงค่อย ๆ ถอนหุ้นจากบริษัทยังก์ แอนด์ รูปิคแม และตัดสินใจร่วมหุ้นกับกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis จากประเทศฝรั่งเศส โดยถือหุ้นร้อยละ 30 ของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis ในการบริหารงานของบริษัทเดนท์สูง (ประเทศไทย) นั้น ไม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัทที่อยู่ในเครือบริษัท Publicis ในประเทศไทยเลย (ปานิดล ชัยปานี, สัมภาษณ์)

บริษัทเดนท์สูง (ประเทศไทย) เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่มีโครงสร้างองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือที่มีเครื่องมือการตลาดให้บริการครบวงจร โดยไม่ต้องพึ่งพาบริษัทอื่น ๆ เลย ดังนั้นแม้ว่าบริษัทจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นพันธมิตรกันกับกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis แต่สำหรับในประเทศไทยแล้ว บริษัทเดนท์สูงไม่มีการติดต่อสื่อสาร หรือมีความสัมพันธ์ในด้านใด ๆ กับบริษัทอื่น ๆ ในกลุ่ม Publicis เลย

บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 7 บริษัท มีโครงสร้างองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร และต่างเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่ และขนาดกลางทั้งสิ้น ในด้านสัดส่วนการให้บริการลูกค้า ที่มีสาขาจากต่างประเทศกับลูกค้าท้องถิ่นพบว่า ส่วนใหญ่จะให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศมากกว่าลูกค้าท้องถิ่น โดยเฉพาะบริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่นทั้ง 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทได-อิจิ คิคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทเดนท์สูง (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศในด้านการโฆษณาถึงร้อยละ 85 ถึง 90 สำหรับบริษัทที่มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าท้องถิ่นมากกว่าลูกค้าต่างชาติ ได้แก่ บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี มีสัดส่วนของการให้บริการลูกค้าท้องถิ่นมากกว่าลูกค้าต่างชาติเนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเก่าแก่ของคนไทยที่อยู่ในเครือบริษัทสหพัฒน์ปิบูล จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่ในประเทศไทย ดังนั้นบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จึงต้องบริหารงานโฆษณาให้กับสินค้าในเครือบริษัท สหพัฒน์ปิบูลด้วย และบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี เป็นเพียงการร่วมทุนกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาดีดีบี เวิลด์ไวด์ กับบริษัท ฟาร์อีสท์แอดเวอร์ไทซิ่ง ดังนั้น สัดส่วนของลูกค้าข้ามชาติจึงยังมีน้อยอยู่

จะเห็นได้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลักษณะนี้ เป็นบริษัทโฆษณาญี่ปุ่นถึง 3 บริษัท ทั้ง 3 บริษัทเป็นบริษัทที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งถือหุ้นเป็นบางส่วนเท่านั้น โดยมีหุ้นประมาณร้อยละ 30 ดังนั้นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจึงไม่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของบริษัทเหล่านี้ ทำให้บริษัทเหล่านี้ยังมีแผนกสื่อโฆษณาอยู่ในบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาทั่วไปในอดีต

วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทน
โฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ทั้ง 4 กลุ่ม

กล่าวโดยสรุป บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส่วนใหญ่ จะมีโครงสร้างองค์การ
ลักษณะที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแบบไม่ครบวงจร
(The consortium with one dominant agency) มีบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะ
นี้ถึง 8 บริษัท ในขณะที่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะองค์การที่กระจายงานสู่
ภายนอก (The consortium) เพียง 3 บริษัท และมีบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลักษณะโครงสร้างองค์การ
ที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency
with business units) อีก 7 บริษัท หากพิจารณาแล้วหลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน
มีลักษณะเป็นองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแบบไม่
ครบวงจรมันั้น ในอดีตมีหลาย ๆ บริษัทมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมี
เครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร แต่เมื่อบริษัทเข้ามาอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ได้มีการแยก
แผนกสื่อโฆษณาออกไปตั้งเป็นบริษัทโดยเอกเทศ ทำให้หลายต่อหลายบริษัทไม่สามารถเรียกตน
เองว่าเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาครบวงจรได้

นอกจากนั้น โครงสร้างของทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 3 ลักษณะที่เหมือนกันคือ มี
การแบ่งแผนกตามหน้าที่ โดยแต่ละแผนกจะมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถเฉพาะด้านแตกต่างกัน
กันไปเพื่อที่จะประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ บริหารงานโฆษณาให้แก่ลูกค้า โดยไม่มีบริษัทตัวแทน
โฆษณาใดมีลักษณะการวางโครงสร้างในลักษณะเป็น brand team แบ่งกลุ่มบริหารงานโฆษณา
โดยแต่ละกลุ่มมีผู้เชี่ยวชาญในด้านการโฆษณาในด้านต่าง ๆ และร่วมกันบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า
เลย ซึ่งในอดีตมีเพียง 2 บริษัทเท่านั้นที่เคยแบ่งโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ แต่ได้ยกเลิกไป คือ
บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด และบริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด

จากรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัท
โฮลดิ้งที่พบ 3 รูปแบบนั้น ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบที่ 1 คือ โครงสร้างองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก
(The consortium) นั้นเป็นโครงสร้างที่มีความเฉพาะตัวและแตกต่างจากโครงสร้างองค์การในรูปแบบ
ที่ 2 และ 3 ค่อนข้างชัดเจน เนื่องจากโครงสร้างองค์การรูปแบบที่ 1 เป็นโครงสร้างองค์การของ
บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการด้านการโฆษณาให้ลูกค้าได้เพียงประเภทเดียว แต่ยังสามารถให้
บริการการสื่อสารทางการตลาดประเภทอื่น ๆ ได้โดยการกระจายงานไปให้บริษัทตัวแทนด้านอื่น ๆ
นอกบริษัท ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างรูปแบบนี้ เป็นบริษัทที่มีขนาดบริษัทเล็กไปจนถึง
ขนาดกลาง ในขณะที่บริการทางด้านการโฆษณาเพียงด้านเดียวไม่อาจสื่อสารไปถึงผู้บริโภคได้อย่าง
มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น โครงสร้างในรูปแบบที่ 1 จึงมีความเสียเปรียบโครงสร้างองค์การรูปแบบที่

2 และรูปแบบที่ 3 เนื่องจากการกระจายงานในการบริการประเภทอื่น ๆ ให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ นั้น มีผลทำให้การประสานงาน การสื่อสารระหว่างทั้งสองบริษัทตัวแทน เพื่อให้งานทั้งหมดมีความสอดคล้องกันเป็นไปได้ยากเนื่องจาก ทั้งสองฝ่ายต่างส่วนใหญ่จะพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก ทำให้บางครั้งอาจล้มค้ำหนึ่งถึงงานของลูกค้า แต่ข้อได้เปรียบของโครงสร้างองค์การในรูปแบบที่ 1 คือ ความคล่องตัวในการควบคุมงาน และความประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากร เนื่องจากไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ เลย อย่างไรก็ตาม ทั้ง 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทเบตต้า บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี และบริษัทบีบีเอส ไม่ได้มองข้ามการเพิ่มการบริการในด้านอื่น ๆ ทุกบริษัทต่างศึกษาดูความเป็นไปได้ในเพิ่มการใช้บริการในด้านอื่น ๆ โดยบางบริษัทเริ่มว่าจ้างผู้ชำนาญการในด้านการสื่อสารอื่น ๆ มาดูแลงานในบริษัท แต่ยังไม่ถึงกับตั้งเป็นแผนกขึ้นมาซึ่งในอนาคต หากลูกค้าปัจจุบันของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาเริ่มใช้บริการในด้านการสื่อสารอื่น ๆ จากบริษัทตัวแทนโฆษณามากขึ้น บริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มการให้บริการด้านอื่นอย่างแน่นอน

สำหรับโครงสร้างรูปแบบที่ 2 คือ องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร และโครงสร้างรูปแบบที่ 3 คือ องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทตัวแทนโฆษณาหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจรนั้น ทั้ง 2 รูปแบบ มีความใกล้เคียงกันมากเนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบที่ 2 ส่วนใหญ่จะมีการให้บริการในการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ ได้เกือบครบวงจร หลาย ๆ บริษัทขาดเพียงบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาเท่านั้น ซึ่งเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า กลุ่มบริษัทโกลด์ดิงทุกกลุ่มต่างมีนโยบายในการแยกการบริการด้านสื่อโฆษณาออกไปจากบริษัทตัวแทนโฆษณา ดังนั้นลูกค้าจึงมีความเข้าใจในประเด็นนี้เป็นอย่างดี การศึกษาพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบที่ 2 หลาย ๆ บริษัทโดยเฉพาะบริษัทที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ ต่างกล่าวกับลูกค้าของตนว่าบริษัทของตนสามารถให้บริการได้อย่างครบวงจร ซึ่งถือได้ว่าเป็นจริงตามลักษณะของการบริหารงานโฆษณาในปัจจุบัน ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่จำเป็นต้องมีแผนกสื่อโฆษณา อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงประเภทของการสื่อสารทางการตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ในลักษณะต่าง ๆ แล้ว อาจกล่าวได้ว่า ไม่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาใดสามารถให้บริการได้ครบวงจรอย่างแท้จริง เนื่องจาก มีรูปแบบการสื่อสารทางการตลาดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า หากบริษัทตัวแทนโฆษณาใดมีแผนกที่ให้บริการทางด้านอื่น ๆ หรือบริษัทลูกที่ให้บริการมากกว่า 3-4 ประเภท หรือมีแผนก Activation หรือบริษัทลูกที่ให้บริการ ทางด้าน Activation บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เข้าข่ายดังกล่าว จะเหมาะสมกว่าบริษัทของตนสามารถให้บริการได้ครบวงจร

ในด้านข้อได้เปรียบของโครงสร้างองค์การรูปแบบที่ 2 และ 3 คือ ความสอดคล้องของงานแต่ละประเภทของการสื่อสารทางการตลาดที่มีให้ลูกค้า เนื่องจากเป็นการบริหารงานของบริษัทเดียวกันหรือในเครือเดียวกัน ทำให้พนักงานมีความใกล้ชิดและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันมากกว่า และสามารถควบคุมงานให้สำเร็จ ในเวลาที่ต้องการได้มากกว่าการใช้บริษัทตัวแทนจากภายนอก อย่างไรก็ตาม การมีบริการที่หลากหลายทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบที่ 2 และ 3 ต้องมีค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น และบริษัทจะต้องมีนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้าหันมาใช้บริการในด้านอื่น ๆ ที่บริษัทของตนให้บริการด้วย บริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ ต่างต้องพยายามแข่งขันในด้านราคาและความรวดเร็วของงานกับบริษัทตัวแทนภายนอก ที่ส่วนใหญ่จะเสนอราคาที่ดีกว่าและทำงานได้รวดเร็วกว่า ซึ่งทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้ต้องพยายามชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างที่ลูกค้าจะได้รับจากบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ ความสอดคล้องในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่สูง

อย่างไรก็ตาม บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะเพิ่มการให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ ให้กับลูกค้า เนื่องจากปัจจุบันการโฆษณาแม้ว่าจะเป็นส่วนหลักสื่อหนึ่งในการสื่อสาร แต่รูปแบบการสื่อสารเฉพาะด้านอื่น ๆ ก็เริ่มมีความสำคัญและได้รับความนิยมจากลูกค้ามากขึ้น ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ มากขึ้นและมักจะใช้ร่วมกับการโฆษณา ดังนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องพยายามเพิ่มการให้บริการด้านอื่น ๆ มากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน

รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

ภายใต้โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง 4 กลุ่มนั้น ทุกบริษัทต่างให้บริการแก่ลูกค้าทั้ง 2 ประเภทคือ ลูกค้าระดับท้องถิ่นและลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศหรือลูกค้าข้ามชาติ ลูกค้าทั้งสองประเภทต่างมีบทบาทสำคัญในการนำรายได้มาสู่บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งสิ้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงการวางโครงสร้างองค์การของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศเพื่อลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ โดยพิจารณาการวางโครงสร้างองค์การของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ในขณะที่แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างต้องบริหารงานโฆษณาในประเทศเช่นเดียวกัน

จากการศึกษาพบว่า แผนกสำคัญที่ต้องปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมีอยู่เพียง 2 แผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรคงานโฆษณา สำหรับแผนกอื่น ๆ จะทำงานโดยใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน ไม่ได้แบ่งแยกส่วน

การทำงาน ยกเว้นกรณีของแผนกวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไป แต่ละบริษัทจะมีนักวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planner หรือ Account Planner) ดูแลแต่ละตราสินค้า นักวางแผนกลยุทธ์ 1 คน สามารถรับผิดชอบดูแลตราสินค้าตั้งแต่ 1 ตราสินค้าหรือมากกว่า ขึ้นอยู่กับหลาย ๆ องค์ประกอบของแต่ละตราสินค้า อาทิ ประเภทของผลิตภัณฑ์ รายละเอียดของตราสินค้า กลุ่มเป้าหมายของตราสินค้า และสายของผลิตภัณฑ์ (product lines)

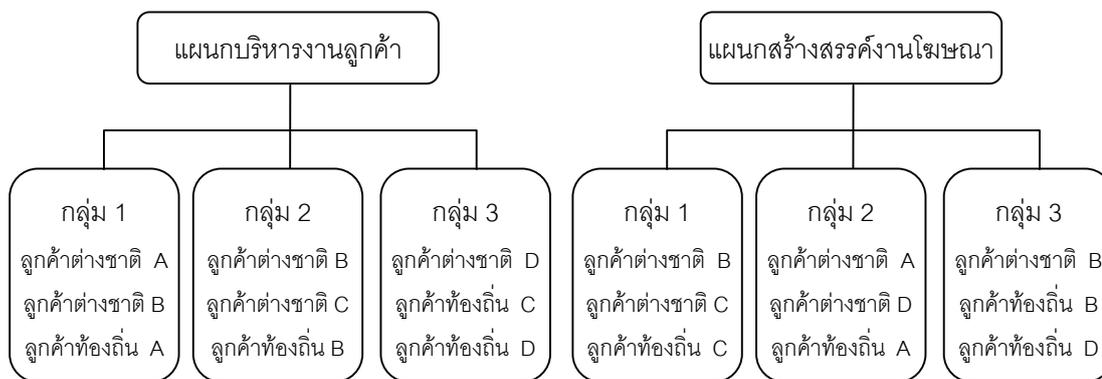
ดังนั้น โครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่จะกล่าวถึงในลำดับต่อไปนั้น จึงมีความหมายถึงโครงสร้างในส่วนของแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา การศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณามีการวางโครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศทั้งหมด 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) การผสมผสานการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น (2) การแยกส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น และ (3) การพิจารณาตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย โครงสร้างองค์การทั้ง 3 ลักษณะมีรายละเอียดดังนี้

1. การผสมผสานการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น

การวางโครงสร้างในลักษณะนี้ แผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาจะแบ่งกลุ่มการทำงานเป็นกลุ่มย่อย ๆ ภายในกลุ่มย่อย ๆ จะถูกจัดสรรให้บริการลูกค้าได้ทั้ง 2 ประเภท คือลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าต่างประเทศ การทำงานในโครงสร้างองค์การลักษณะนี้ทำให้นบุคลากรในทุกกลุ่มย่อยทั้ง 2 แผนก มีโอกาสได้ให้บริการแก่ลูกค้าทั้ง 2 ประเภท ทำให้การปฏิบัติงานไม่จำเจ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานกับลูกค้ามากขึ้น เพราะลูกค้าทั้งสองประเภทมีวิธีการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกัน

แผนภาพที่ 4.30

โครงสร้างการให้บริการลูกค้าที่ผสมผสานการให้บริการทั้งลูกค้า
ที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น

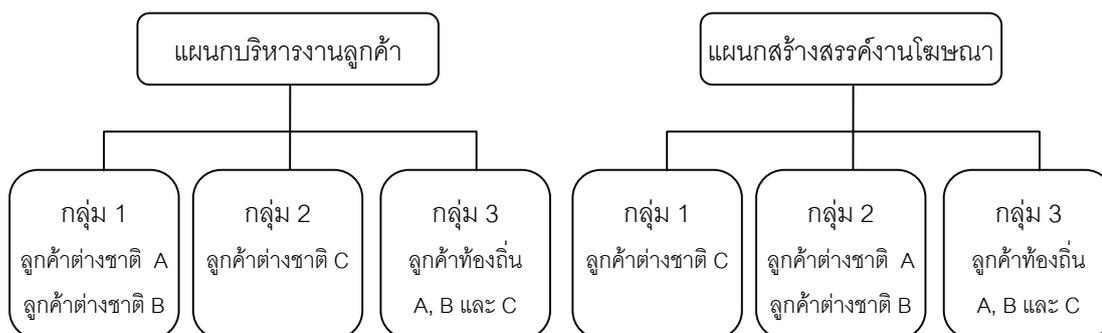


บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ ได้แก่ บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) บริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด บริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) จำกัด

2. การแยกส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น การวางโครงสร้างในลักษณะนี้ แผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรคงานโฆษณา จะแบ่งกลุ่มการทำงานเป็นกลุ่มย่อย ๆ ภายในกลุ่มย่อย ๆ แต่ละกลุ่มนั้น จะถูกจัดสรรให้บริการลูกค้าเพียงประเภทเดียว เช่น กลุ่ม A และกลุ่ม B ดูแลลูกค้าท้องถิ่น กลุ่ม C และกลุ่ม D ดูแลลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ โดยวางโครงสร้างลักษณะนี้ในแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรคงานโฆษณา การวางโครงสร้างลักษณะนี้ ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานย่อย มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าของตนอย่างลึกซึ้ง แต่จะไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้การทำงานในลักษณะอื่น ๆ จากลูกค้ารายอื่น ๆ หรือประเภทอื่น ๆ โครงสร้างแผนกในลักษณะนี้ ส่วนใหญ่จะมีในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศรายใหญ่ ๆ ที่มีการทำกิจกรรมทางการสื่อสารตลอดทั้งปี จึงจำเป็นที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องมีหน่วยงานย่อยที่มีความชำนาญเฉพาะ คอยให้บริการอย่างใกล้ชิด

แผนภาพที่ 4.31

โครงสร้างการให้บริการลูกค้าในลักษณะแยกส่วนการให้บริการ
แก่ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น

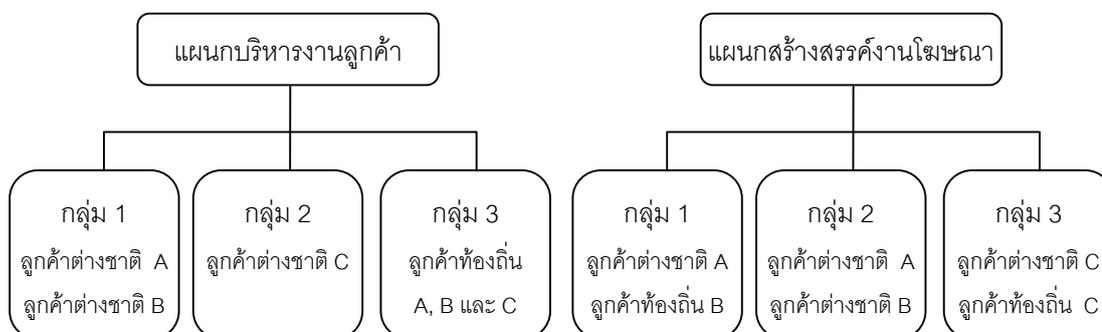


บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ ได้แก่ บริษัทโลว์ จำกัด บริษัท เอพีซี วีโรลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทที่บีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทฟาร์อีสท์ ดีตีบี จำกัด (มหาชน) บริษัทไอกิลวี แอนด์ เมเธอร์ บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด และบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด

3. การพิจารณาตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย การวางโครงสร้างในลักษณะนี้เป็นการผสมผสานโครงสร้างในลักษณะที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของการบริการลูกค้าแต่ละราย การวางโครงสร้างในลักษณะนี้ แผนกบริหารงานลูกค้า ถูกแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ โดยแยกกลุ่มดูแลลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่นออกจากกัน เนื่องจากแผนกบริหารงานลูกค้า ต้องใกล้ชิดกับลูกค้ามากกว่าแผนกอื่น ๆ การให้บริการลูกค้าประเภทเดียวทำให้เข้าใจลูกค้าแต่ละรายได้อย่างลึกซึ้ง ส่วนแผนกสร้างสรรคงานโฆษณาแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เช่นเดียวกัน แต่ละกลุ่มสามารถสร้างสรรคงานโฆษณาให้แก่ลูกค้าได้ทั้งสองประเภท การวางโครงสร้างในลักษณะนี้ ทำให้กลุ่มในแผนกสร้างสรรคทุกกลุ่มมีโอกาสสร้างสรรคงานให้แก่ลูกค้าหลายราย ไม่จำกัดการทำงานกับลูกค้าเพียงรายเดียว ในขณะเดียวกัน ลูกค้าก็มีโอกาสได้สัมผัสงานสร้างสรรคจากหลาย ๆ กลุ่มของแผนกสร้างสรรคงานโฆษณาด้วย

แผนภาพที่ 4.32

โครงสร้างการให้บริการลูกค้าที่พิจารณาตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย



บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ ได้แก่ บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอาซาฮาดชู (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด และบริษัทบีบีดีไอ (กรุงเทพฯ) จำกัด

โครงสร้างการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของแผนการบริหารงานลูกค้า และแผนโครงสร้างสรรคงานโฆษณา ทั้ง 3 ลักษณะเป็นลักษณะที่พบในบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน นอกเหนือจากลักษณะดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า หลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ถือปฏิบัติอยู่เป็นครั้งคราว เช่น ในกรณีที่ลูกค้าต้องการทำโฆษณารณรงค์ (advertising campaign) แผนการบริหารงานลูกค้าจะถูกกำหนดให้รับผิดชอบตราสินค้าเหมือนเดิม ในขณะที่งานของแผนโครงสร้างสรรคจะถูกระบายงานไปแผนโครงสร้างสรรคกลุ่มใหม่ หรือระบายงานให้กับหลาย ๆ กลุ่ม เพื่อระดมความคิดในการสร้างสรรค์ ทำให้งานมีความหลากหลาย ไม่ยึดติดกับความคิดเดิม ๆ ได้ งานที่มีแนวคิดใหม่ ๆ และท้ายสุด ลูกค้าเกิดความประทับใจกับบริษัทตัวแทนโฆษณา การบริหารจัดการในลักษณะนี้ เกิดขึ้นเมื่อลูกค้ามีแผนรณรงค์การโฆษณาสินค้าใหม่ หรือในกรณีที่ต้องการสกัดคู่แข่งรายใหม่ทางการตลาด นอกเหนือจากใช้กับลูกค้าปัจจุบันแล้ว ยังถูกนำมาใช้กับการ pitch¹⁰ งานเพื่อหาลูกค้าใหม่ด้วย

¹⁰คำว่า pitch หรือ pitching หมายถึง การที่บริษัทตัวแทนโฆษณาหรือบริษัทตัวแทนประเภทอื่น ๆ ทำการแข่งขันกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเดียวกัน เพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์และแนวทางในการสื่อสารให้กับลูกค้ารายหนึ่ง โดยลูกค้ารายนั้นจะเปิดโอกาสให้บริษัทตัวแทนหลาย ๆ บริษัท ตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไป แข่งขันกันนำแผนงาน โดยลูกค้าจะเลือกบริษัทตัวแทนที่มีกลยุทธ์และแผนการสื่อสารที่ดีและเหมาะสมกับสินค้าของตนที่สุด มาเป็นบริษัทตัวแทนการสื่อสารในด้านนั้น ๆ ต่อไป

ตัวอย่างของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่นำวิธีการนี้มาใช้ในการบริหารงานลูกค้าเป็นครั้งคราว ได้แก่ บริษัทเฟฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยเรียกวิธีการนี้ว่า “Creative Rumble” ซึ่งเป็นวิธีการที่คล้ายคลึงกับบริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน) นำมาใช้เป็นครั้งคราวกับการบริหารงานโฆษณาในบริษัท ซึ่งโดยปกติ บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จะวางโครงสร้างการบริหารงานโฆษณาแบบแยกส่วนการให้บริการแก่ลูกค้าต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น ในลักษณะ Functional Organization บริหารงานโฆษณาแบบ Matrix บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี ตั้งชื่อไว้คือ Projectized Organization หมายถึง การนำความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่มีต่อสินค้านั้น ๆ มาใช้ในการบริหารงานลูกค้า บริษัทแต่งตั้งผู้ดูแลและบริหารงานคือ Project Manager ที่อาจเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือพนักงานคนใดก็ได้ และมีลูกทีมจากหลาย ๆ แผนกเข้ามาทำงานร่วมกัน การทำงานที่เกิดขึ้นจึงเป็นการสร้างทีมงานที่ไม่มีระดับชั้นอาวุโส ทุกคนมีสถานะเท่ากันและมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกัน การทำงานในลักษณะนี้ ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ในการบริหารงานโฆษณาให้กับลูกค้า และมุมมองใหม่ ๆ ร่วมกันของบุคลากรในบริษัท เกิดการตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น (พรทิพย์ ชัยศิริโรจน์, สัมภาษณ์)

โครงสร้างการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศทั้ง 3 ลักษณะและการปรับเปลี่ยนการให้บริการดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการบริหารงานโฆษณาที่ปรับตามความเหมาะสมโดยเอื้อประโยชน์ให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ

นอกจากโครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยพบว่า บางบริษัทตัวแทนโฆษณามีสถานะเป็นทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณา ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และสำนักงานใหญ่ให้กับตราสินค้าระดับโลกบางตราสินค้า จึงทำให้โครงสร้างภายในบริษัทตัวแทนโฆษณาหลายแห่งถูกปรับให้สอดคล้องการบริหารงานโฆษณาลูกค้าทั้ง 3 ประเภท จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาได้ปรับโครงสร้างเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ 2 ลักษณะ คือ (1) การให้บริการลูกค้าแต่ละประเภทจากโครงสร้างเดิม (2) การเพิ่มแผนกเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าในแต่ละประเภท ทั้ง 2 ลักษณะมีการวางโครงสร้างดังนี้

1. การให้บริการลูกค้าแต่ละประเภทจากโครงสร้างเดิม การวางโครงสร้างในลักษณะนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณามีสถานะเป็นทั้งบริษัทโฆษณาท้องถิ่น และบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับภูมิภาคของตราสินค้าหนึ่ง หากแต่บริษัทมิได้เพิ่มบุคลากรในการให้บริการลูกค้าแต่ละประเภท แต่ใช้ทีมงานเดิมเป็นผู้ให้บริการลูกค้าทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับภูมิภาค บริษัทที่คงลักษณะโครงสร้างเดิมไว้ ส่วนใหญ่จะให้บริการสินค้าที่ไม่มีกิจกรรมทางการสื่อสารทางการตลาดมากนัก บริษัทจึงสามารถใช้บุคลากรชุดเดิมได้ เพื่อให้บริการลูกค้าทั้งในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีการให้บริการในลักษณะนี้ได้แก่ บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด บริษัทที่ปีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด

2. การเพิ่มแผนกเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าแต่ละประเภท โครงสร้างในลักษณะนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาเล็งเห็นว่า การให้บริการลูกค้าแต่ละประเภทนั้นมีความแตกต่างกัน จึงเพิ่มแผนกและบุคลากรเพื่อดูแลลูกค้าในระดับภูมิภาคและระดับสำนักงานใหญ่ขึ้นอีกหนึ่งแผนก เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคที่แยกจากแผนกที่ดูแลลูกค้าระดับท้องถิ่น สำนักงานนี้มีหน้าที่ประสานงานกับลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่และบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับท้องถิ่นในประเทศต่าง ๆ

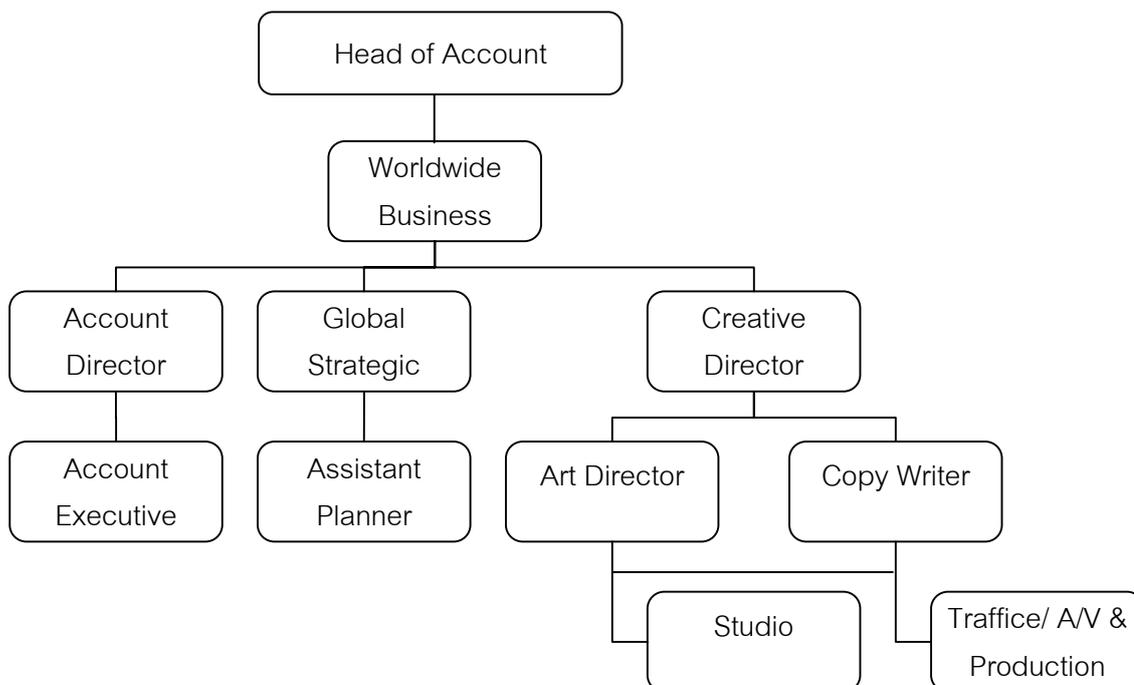
สำนักงานส่วนภูมิภาคประกอบไปด้วยบุคลากร 3 ฝ่ายหลัก คือ ฝ่ายบริหารงานลูกค้า ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา และฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการลูกค้าในระดับภูมิภาคและสำนักงานใหญ่

โครงสร้างภายในของสำนักงานส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ทีมงานของผู้บริหารงานลูกค้าในแต่ละตราสินค้าคือ ผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้าระดับภูมิภาค (Regional Director) เป็นหัวหน้าทีม และผู้บริหารงานลูกค้าตำแหน่ง Account Director, Account Executive เป็นผู้ช่วยทีมทีมบริหารงานลูกค้า จะทำงานร่วมกับผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาระดับภูมิภาค (Regional Creative Director) ซึ่งเป็นนักสร้างสรรค์งานโฆษณาระดับอาวุโสที่สร้างสรรค์งานโฆษณาในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก และผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ระดับภูมิภาค (Regional Strategic Director) ฝ่ายบริหารงานลูกค้าจะทำงานร่วมกับฝ่ายสร้างสรรค์และฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ภายในบริษัท และติดต่อประสานงานกับฝ่ายบริหารงานลูกค้าสำนักงานท้องถิ่นในประเทศต่าง ๆ เพื่อใช้งานโฆษณาร่วมกัน โดยมีผู้ประสานงานตราสินค้า (Account Coordinator) ภายในแผนกคอยช่วยเหลือให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาบางบริษัท นอกจากจะเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคแล้ว ยังได้รับเลือกเป็นสำนักงานใหญ่ดูแลตราสินค้าระดับโลกด้วย ในกรณีนี้บริษัทจะมีตำแหน่ง Global Business Director เป็นหัวหน้าดูแล Regional Director ในแต่ละภูมิภาคประจำอยู่ในสำนักงานด้วย

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศหลายตราสินค้า และสินค้าของลูกค้ามีกิจกรรมสื่อสารทางการตลาดมาก จะมีโครงสร้างในลักษณะนี้ เช่น บริษัทโลว์ บริษัทเจดับบลิวที บริษัทโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด เพราะกิจกรรมทางการสื่อสารทางการตลาดของตราสินค้ากลุ่มนี้มีมากทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับภูมิภาค ดังนั้นการแยกส่วนกันเพื่อบริหารงานโฆษณาให้กับลูกค้าทั้งสองประเภท จะทำให้ผลงานที่ผลิตออกมามีประสิทธิภาพ และถ่ายทอดพนักงานที่ทำงาน เนื่องจากไม่ต้องดูแลลูกค้าในหลาย ๆ สำนักงาน ซึ่งยากแก่การจัดการในเรื่องความสำคัญของงาน

แผนภาพที่ 4.33

โครงสร้างแผนกดูแลงานลูกค้าสำนักงานใหญ่เพื่อการบริหารงานโฆษณา
ระหว่างประเทศผลิตภัณฑ์ Boots ของบริษัทแมคเคน อีริคสัน จำกัด



ที่มา: มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์

รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ทั้ง 3 ลักษณะใหญ่ที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยพบว่าแต่ละบริษัทเลือกที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ โดยพิจารณาจากลักษณะธุรกิจลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น หากลูกค้าบางรายเป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภค รายใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีแนวโน้มในการเพิ่มแผนกเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค เพื่อแยก การให้บริการสำหรับลูกค้าระดับภูมิภาคและลูกค้าท้องถิ่นของตราสินค้านั้น ๆ เนื่องจากลูกค้าทั้งสองประเภท ต่างมีงานโฆษณาและกิจกรรมทางการตลาดอื่น ๆ ให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาอย่างต่อเนื่องในปริมาณมากตลอดทั้งปี ในขณะที่บางลูกค้ามีสินค้าที่ไม่มีกิจกรรมทางการตลาดมากนัก บริษัทตัวแทนโฆษณาจะไม่เพิ่มแผนกเนื่องจากงานที่ได้รับจากลูกค้ามีปริมาณไม่มากและไม่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี จึงจะเห็นได้ว่า ลักษณะของลูกค้า ประเภทธุรกิจของลูกค้า โครงสร้างและกำลังคน ของบริษัทตัวแทนโฆษณา ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการวางโครงสร้างเพื่อการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศของแต่ละบริษัท

โดยสรุป แนวทางการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในปัจจุบัน ที่ประมวลได้จาก บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 แห่งในกลุ่มบริษัทโกลด์ดิงนั้น มีแนวทางการบริหารงานโฆษณาซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ลูกค้ำเป็นศูนย์กลางของการทำงาน การศึกษาโครงสร้างองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัทพบว่า ทั้ง 18 บริษัทมีการวางโครงสร้างองค์การในลักษณะเดียวกันกล่าวคือ การแบ่งเป็นแผนกตามความเชี่ยวชาญ แต่ละแผนกแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อบริหารตราสินค้าตาม ที่บริษัทกำหนดไว้ บริษัทจะบริหารโดยมีลูกค้ำเป็นศูนย์กลาง นักบริหารงานในแผนกต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นแผนกบริหารงานลูกค้ำ แผนกวางแผนกลยุทธ์ แผนกสร้างสรรคงานโฆษณา ที่ถูกกำหนดให้ รับผิดชอบในตราสินค้าเดียวกัน จะประสานงานกันเป็น Brand Group เพื่อบริหารงานโฆษณาให้ กับตราสินค้านั้น ๆ ดังนั้นโดยวิธีการทำงานในลักษณะนี้ นักบริหารงานในแผนกต่าง ๆ จะได้ร่วมงาน กับแผนกอื่น ๆ ที่หลากหลายคน ขึ้นอยู่กับว่าทำงานให้กับตราสินค้าใด งานที่เกิดขึ้นเป็นลักษณะ Brand Group ที่เปลี่ยนแปลงตามตราสินค้า ไม่ได้เฉพาะเจาะจงทีมงานเหมือนการทำงาน ลักษณะ Brand Team¹¹ พนักงานในแต่ละแผนกจึงสามารถได้ร่วมทำงานกับทีมงานในแผนกอื่น ๆ หลาย ๆ ทีม ไม่ผูกติดเฉพาะทีมใดทีมหนึ่ง ทำให้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายไม่จำเจ

2. การทำงานเป็นทีมของฝ่ายบริหารงานลูกค้ำและฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ในอดีต จุดรวม ของการบริหารงานโฆษณาภายในบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ ฝ่ายบริหารงานลูกค้ำ ซึ่งเป็นฝ่ายที่มี ความรู้ในเรื่องของตราสินค้าและเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อ การบริหารงานโฆษณาให้สำเร็จลุล่วง ปัจจุบันฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ เป็นอีกฝ่ายหนึ่งเข้ามามีบทบาท ในการบริหารงานโฆษณา โดยฝ่ายวางแผนกลยุทธ์จะเป็นผู้ที่มีความรู้อย่างลึกซึ้งในตราสินค้าที่ รับผิดชอบและใช้เวลาในการสร้างตราสินค้าให้ประสบความสำเร็จ โดยจะทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร งานลูกค้ำตั้งแต่จุดเริ่มต้นคือ การรับงานจากลูกค้ำ ทั้งสองฝ่ายจะทำงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุป ก่อนที่จะกระจายงานไปสู่ฝ่ายอื่น ๆ โดยฝ่ายบริหารงานลูกค้ำ จะเป็นฝ่ายประสานงานกับแผนก

¹¹การวางโครงสร้างการบริหารงานโฆษณาลักษณะ Brand Team คือโครงสร้างองค์การที่ ไม่แบ่งแยกออกเป็นแผนก บริษัทจะแบ่งตามลูกค้ำที่ได้รับแต่ละราย พนักงานแต่ละคนทำงานให้ ลูกค้ำเฉพาะราย ไม่ได้ทำงานเพื่อแผนกใดแผนกหนึ่งหรือเพื่อเครื่องมือทางการสื่อสารทางการ ตลาดแบบใดแบบหนึ่ง แต่ละกลุ่มที่รับผิดชอบลูกค้ำแต่ละราย ประกอบด้วย นักบริหารงานลูกค้ำ นักดูแลสื่อโฆษณา นักสร้างสรรคงานโฆษณา และนักวิจัย ซึ่งเป็นผู้ดูแลเครื่องมือการสื่อสารทั้งหมด แต่ละตำแหน่งอาจต้องรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัสายงานของตนเองด้วย และต้องรับผิดชอบ ทางด้านการเงินและรายได้ที่จะนำเข้ามาให้บริษัทด้วย

ต่าง ๆ ทั้งในและนอกบริษัทรวมทั้งลูกค้า เพื่อให้งานแต่ละงานสำเร็จลุล่วง ส่วนฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ จะบริหารกลยุทธ์ตราสินค้า โดยเป็นเสมือนศูนย์กลางแหล่งข้อมูลทั้งหมดของตราสินค้าที่สามารถป้อนให้กับทุกฝ่าย เพื่อพัฒนางานแต่ละงานที่ผลิตขึ้นมา ให้มีจุดขายและมีทิศทางที่ถูกต้องตามที่แต่ละตราสินค้าวางไว้ แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะมีรายละเอียดของการบริหารงานที่แตกต่างกัน แต่ต่างก็ต้องบริหารงานและระดมความคิดร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อความเข้าใจตราสินค้าที่รับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง

3. การบริหารตราสินค้าคือหัวใจหลักในการบริหารงาน ปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาให้ความสำคัญกับการบริหารตราสินค้ามาก การให้บริการทางการโฆษณาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการให้บริการเท่านั้น ท่ามกลางเครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบในปัจจุบัน บริษัทตัวแทนโฆษณาได้ปรับเปลี่ยนจุดยืนจากนักโฆษณา เป็นนักสื่อสารทางการตลาดที่มีความเข้าใจในตราสินค้าของลูกค้า และพร้อมให้คำแนะนำในการเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม ในการสร้างตราสินค้าให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องยึดติดกับการโฆษณาเพียงเครื่องมือเดียว

สถานการณ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

จากโครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทยและโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท ที่นำเสนอข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการขยายตัวของอาณาจักรกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 ที่เพิ่มศักยภาพการบริการให้กับลูกค้าและธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย การเป็นบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง สร้างความแตกต่างให้กับเหล่าบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 แห่ง ในด้านบทบาทการบริหารงานและผลประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งจากการมีความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่อยู่ในเครือเดียวกันและความสามารถในการให้บริการ แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในเครือมีความแตกต่างกันในเรื่องของขนาด ความเป็นมา และความสามารถในการให้บริการ ผู้วิจัยแบ่งผลการศึกษา เรื่องสถานการณ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งออกเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่ (1) บทบาทการให้บริการแก่ลูกค้า (2) ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง (3) ประโยชน์ของการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง (4) ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง (5) การรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และ (6) ความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

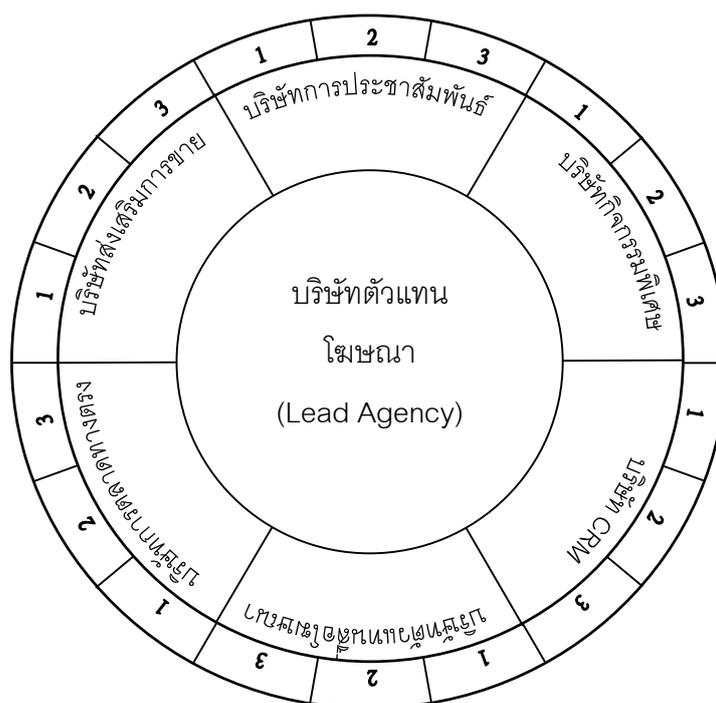
บทบาทการให้บริการแก่ลูกค้า

บทบาทการให้บริการลูกค้าของกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ทุกบริษัทต่างให้บริการทางด้านการโฆษณาเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท คือ โครงสร้างองค์การที่สามารถให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้าได้ไม่เท่ากัน บริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ส่วนใหญ่สามารถให้บริการทางด้านการสื่อสารการตลาดด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณาแก่ลูกค้า มีเพียงบริษัทตัวแทนโฆษณา 3 แห่งเท่านั้นที่โครงสร้างของบริษัท สามารถให้บริการด้านการโฆษณาเพียงอย่างเดียว

เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้อยู่ในเครือข่ายกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง บริษัทจะใช้เครือข่ายของบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน นำเสนอแก่ลูกค้าว่า บริษัทของตนสามารถให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดได้ครบวงจร โดยใช้บริการจากบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ดังนั้น บทบาทที่ทุก ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นเสมือน Lead Agency ศูนย์กลางของการสื่อสารให้กับลูกค้า โดยมีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอื่น ๆ เป็นบริษัทที่สนับสนุนบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านการผลิตสื่อต่าง ๆ แก่ลูกค้า

แผนภาพที่ 4.34

เครือข่ายการให้บริการที่ครบวงจรของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง



จากแผนภาพ ที่ 4.34 แสดงบทบาทของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่ให้ บริการลูกค้าโดยเป็น Lead Agency หรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารงานลูกค้าโดยมีบริษัทตัวแทน ด้านอื่น ๆ เป็นเครือข่ายที่สามารถเลือกมาให้บริการแก่ลูกค้าได้ตามความเหมาะสม โดยพิจารณา จากประเภทธุรกิจของลูกค้า และวัตถุประสงค์หลักด้านการสื่อสารของลูกค้า

ภายใต้บทบาทการบริหารงานโฆษณา ลูกค้าของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในกลุ่มเดียวกันนั้น ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณามีการดำเนินงานที่ไปในทิศทางเดียวกัน ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความเป็นอิสระในการหาลูกค้าใหม่ที่เป็นรายเดียวกัน

ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณา ต่างมีจุดยืนในการให้บริการลูกค้าด้านการโฆษณาเป็น สำคัญ ดังนั้นจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการแข่งขันเพื่อหาลูกค้าใหม่ แม้ว่าแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจะ อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันก็ตาม จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนกล่าวว่า ทุกบริษัท ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน มีอิสระในการหาลูกค้าใหม่ แม้ว่าจะเป็นลูกค้ารายเดียวกัน ลักษณะดังกล่าวถือปฏิบัติกันในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม

จากในมุมมองของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งพิจารณาได้ว่า ทุกบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ต่างมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระต่อกัน สามารถแข่งขันกันเองเพราะในท้ายที่สุด รายได้จะมารวม อยู่ในกลุ่มเดียวกัน นิพนธ์ สัจจากุล กล่าวว่า “WPP เขามองว่า ทุก company เป็น profit center ของตัวเอง ให้แข่งขันกันเอง เพราะว่าบางที่ สมมติว่า ถ้าได้กับไอกิลวีแล้ว ไอกิลวีก็รับเป็ซี่ไม่ ได้ เป็ซี่ก็ไปอยู่กับ JWT ก็ได้ บริษัทในเครือ แต่ว่าอยู่คนละทีนะ คนละชื่อ แต่ว่าตอนกลางคืนแล้ว เงินก็ไหลมาที่กระเป๋าเดียวกัน”

ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ นิพนธ์ สัจจากุล โดยมีความ เห็นว่า เหตุผลประการหนึ่งที่เอื้อต่อการบริหารงาน เมื่อทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถ pitch งานได้ แม้ว่าจะอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน หากบริษัทใดบริษัทหนึ่งในกลุ่มชนะการ pitch ก็ สามารถนำรายได้มาสู่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งของตน ดังนั้นจึงเป็นผลดีมากกว่าผลเสียต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม แม้การหาลูกค้าใหม่เป็นสิ่งที่ทุกบริษัทหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในทางปฏิบัติ แล้วทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาจะไม่ดึงลูกค้าเก่าของบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งของตนมา เป็นของตนโดยเด็ดขาด (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์) กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมองว่า ทุกบริษัท ที่อยู่ในกลุ่มมีความสำคัญเท่ากันหมด และต่างช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

แม้ว่าทุกบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะมีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารแตกต่างกัน แต่ในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง บางครั้งบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านใดด้าน

หนึ่งอาจลุกขึ้นมาให้บริการด้านอื่น ๆ ได้เช่นเดียวกัน สรรพน จิตติกานต์ แสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ว่า

เดี๋ยวนี้นะครับ มีเดียเอเจนซีที่สามารถทำหนังได้ เพราะมีเดียเอเจนซีถือว่าตัวเองเป็น media experimental marketing agency การทำหนังถือเป็นการจัดกิจกรรมในเชิง media activity อาจจะมี loose spot ในการ promote ยกตัวอย่าง ผลิตภัณฑ์แบรนต์ซู๊ปไก่ จริง ๆ คำมี article เพื่อโฆษณาวันแม่ คำเลยให้มีเดียเอเจนซีวางแผนเกี่ยวกับเรื่อง activity เลยมีการ propose ทำหนังวันแม่ เฉพาะกิจ แม้จะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ทุกคนจะต้องพูดว่า ฉันทคือ all in one solution, don't worry, be happy ฉันทมี partner ของฉันท ถึงแม้จะไม่ใช้ในเครือ IPG แต่ฉันทก็มี connection เป็น local connection (สรรพน จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

จากคำสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างมีอิสระในระดับที่มากพอสมควรในการหาลูกค้าใหม่ให้กับบริษัทของตน ถึงแม้ว่าคู่แข่งชั้นจะเป็นบริษัทในเครือที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน หรือแม้กระทั่งขยายการให้บริการด้านที่ตนเองไม่มีความเชี่ยวชาญเลยก็ตาม

2. ความเป็นอิสระในการให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันของบริษัทตัวแทนโฆษณา

บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทุกบริษัทสามารถให้บริการลูกค้าที่ผลิตหรือให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันได้ เนื่องจากการทำงานของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันเป็นอิสระต่อกัน (ศรีพีจิตร เลออลภา; ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์) ดังนั้น การให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันจึงไม่เป็นข้อจำกัดที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ในกรณีการให้บริการลูกค้าใหม่ที่เป็นสินค้าที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องถึงอาจไม่เคยให้บริการสินค้าประเภทนี้มาก่อน ในกรณีนี้ ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณาควรพิจารณาและตรวจสอบกับบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานระดับภูมิภาคและสำนักงานใหญ่ก่อนว่าสำนักงานใหญ่ให้บริการสินค้าประเภทนี้ในต่างประเทศหรือไม่ หากมีบริษัทโฆษณาต้องถึงต้องปรึกษาขออนุมัติว่า บริษัทต้องถึงจะสามารถให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันได้หรือไม่ (อลิซามีฟสุต, สัมภาษณ์)

ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

การติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนต่าง ๆ ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน การศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นลักษณะ บริษัทพี่บริษัทน้อง หรือ sister companies โดยแต่ละบริษัทในแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีความใกล้ชิดที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้นำและนโยบายของแต่ละกลุ่มขนาดของบริษัทตัวแทนต่าง ๆ ในแต่ละกลุ่ม และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่บริษัทตัวแทนในแต่ละกลุ่มมีให้กับลูกค้า

ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาบทบาทความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นหลัก ดังนั้น ผู้วิจัยขอแบ่งประเด็นในเรื่องความสัมพันธ์ของบริษัทลูกภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน และ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การแนะนำลูกค้าใหม่ การแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มเดียวกัน แม้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน จะบริหารงานอย่างเอกเทศและเป็นคู่แข่งกันเชิงธุรกิจ แต่ทุกบริษัทต่างให้ความช่วยเหลือกันในการแนะนำลูกค้าใหม่ ในกรณีที่บริษัทตัวแทนโฆษณารายหนึ่งไม่สามารถให้บริการลูกค้าใหม่บางรายได้ เนื่องจากบริษัทให้บริการลูกค้าที่ผลิตสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันอยู่แล้ว บริษัทจะแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงกัน แต่ไม่ได้ให้บริการสินค้าประเภทนั้น (ศรีพิจิตร เลออลภ, สัมภาษณ์)

การแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มเดียวกัน เกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ กรณี อาทิ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานท้องถิ่นให้บริการแก่อสังหาริมทรัพย์เดียวกันกับบริษัทแม่ได้ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศรายใหม่มา ในกรณีนี้ตามหลักปฏิบัติ สาขาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในทุกประเทศจะต้องให้บริการสินค้าดังกล่าว หากสินค้านั้นทำธุรกิจในประเทศนั้น ในบางกรณีหากบริษัทตัวแทนโฆษณาสาขาใดให้บริการลูกค้าท้องถิ่นที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกันมาเป็นเวลานาน และมีความสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งมียอดขายได้ที่ดีกว่าลูกค้าจากต่างประเทศที่ได้รับมา บริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ สามารถแสดงเหตุผลและหาทางออกโดยพิจารณาแนะนำให้ลูกค้า

รายใหม่ไปใช้บริการจากบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ถือว่าเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุกบริษัท (ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม การช่วยเหลือกันดังกล่าว บางบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ได้รับความช่วยเหลือในส่วนนี้เลย เช่น บริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) ซึ่งกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 30 นั้น ไม่เคยได้รับการแนะนำลูกค้าใหม่จากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เลย เนื่องจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มีหุ้นในบริษัทเบตี้ (ประเทศไทย) น้อย เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ ในประเทศไทยที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ถือหุ้นใหญ่ทั้งหมด (นิพนธ์ สัจจากุล, สัมภาษณ์) นิพนธ์ สัจจากุล ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ในการสัมภาษณ์ว่า

โอทิลวี เกรย์ JWT บริษัทเหล่านี้ WPP เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ทั้งหมด บางแห่งเขาถือหุ้น 100% หรือไม่ก็มากกว่า 50% มี Batey ที่เดียวเป็นหนามยอกอก เขาอยากจะมีหุ้นมากกว่าปัจจุบัน แต่เราบอกเขาว่าถ้าเขามีมากกว่านี้เราตาย ทีนี้ เขาเลยมี interest ในเอเจนซีอื่นมากกว่า อย่างสมมติคุณเป็นเจ้าของบริษัท คุณก็เอาเงินไปใส่บริษัท คุณไม่ดีกว่าเหรอ คุณได้กำไรมากกว่า ถ้ามาใส่ Batey มี 30% แต่ถ้าไปใส่โอทิลวี คุณมี 100% เพราะฉะนั้น ลูกค้า global brand ต่าง ๆ ที่เขามี พอมาบีบ เขาก็จะไปให้บริษัทอื่นหมด (นิพนธ์ สัจจากุล, สัมภาษณ์)

สำหรับบางบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีบริษัทลูกซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยพบว่า เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ลูกค้าใหม่เข้ามาที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกับลูกค้าปัจจุบัน บริษัทจะแนะนำให้ใช้บริการกับบริษัทลูกที่มีความเชี่ยวชาญอื่น ๆ โดยระบุว่า ทุกบริษัทสามารถให้บริการทางด้านการโฆษณาได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องส่งลูกค้าใหม่ไปให้บริษัทในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า การช่วยเหลือกันในการแนะนำลูกค้าใหม่นั้นไม่ได้เกิดขึ้นได้บ่อยนัก

นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่า บางบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) และ บริษัทไค-อิจิ คิคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด นอกจากจะเป็นสมาชิกในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP แล้ว ทั้งสองบริษัทยังอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ADK Thai อีกด้วย ซึ่งทั้งสองบริษัทมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ADK Thai มากกว่ากลุ่ม WPP ในกรณีนี้ หากมีลูกค้าใหม่รายใดต้องการให้บริษัทอาซาตชูทำงานให้ แต่บริษัทไม่สามารถให้บริการได้ เนื่องจากบริษัทให้บริการลูกค้าสินค้าประเภทเดียวกัน บริษัทอาซาตชูจะแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ADK Thai ก่อนเนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดมากกว่า (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์)

อนึ่งการช่วยเหลือกันในลักษณะการแนะนำลูกค้าใหม่ จะไม่มีการแบ่งปันข้อมูลกันหรือเครื่องมือการทำงานกันของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา (มอณีก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) ใน

ด้านการบริหารงานจะไม่มี การติดต่อสื่อสารกันหรือทำงานร่วมกันเลย แต่ละบริษัทต่างมีเครือข่ายภายในบริษัทของตนเอง และทำงานแยกจากกันเป็นเอกเทศ โดยต่างถือว่าเป็นคู่แข่งทางธุรกิจซึ่งกันและกัน (พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์)

1.2 การขยายสาขาหรือกิจการไปต่างประเทศ ในปัจจุบันการขยายตัวของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาไปประเทศที่ยังไม่มีสาขามีความจำเป็น เนื่องจากการขยายตัวของลูกค้าระดับโลกมีมากขึ้น ดังนั้นการช่วยเหลือกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ต้องการไปเปิดกิจการในต่างประเทศในช่วงเริ่มแรกจะมีการช่วยเหลือกัน เช่น การใช้ระบบการเงินหรือการใช้สำนักงานร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในเครือเดียวกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายทางด้านสำนักงาน และการว่าจ้างพนักงาน โดยในด้านการบริหารงานลูกค้าแต่ละบริษัท จะแยกการทำงานกัน (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

1.3 การแข่งขันเพื่อหาลูกค้าใหม่ (pitching for new clients) ในกรณีที่มีลูกค้ารายใหม่เข้ามาเสนอให้บริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละบริษัทแข่งขันกันเพื่อรับงานนั้น ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันสามารถ pitch งานแข่งขันกันได้ เพราะต่างฝ่ายต่างแยกกันบริหารงานโดยเด็ดขาด (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์) ในบางครั้งผู้บริหารงานโฆษณาระดับสูงจะพูดคุยกันเพื่อให้การแข่งขันกันเป็นไปอย่างเหมาะสม คือ การแข่งขันที่ตัดสินกันด้วยผลงานมากกว่าเรื่องราคา ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์ เสริมเรื่องการช่วยเหลือกันในการแข่งขันเพื่อหาลูกค้าใหม่ว่า

การช่วยเหลือ เรามีการส่งข่าวสารให้กันเพราะบางลูกค้าอาจจะ pitch หลอกชอบเรียกชาวบ้านแล้วไม่เอา เราจะสื่อสารกันข้างใน บางทีก็จะบอกว่า ไม่เอานะอย่ามาคร่ำคร่าให้มันเสีย เอาแต่เรื่องฝีมือไปประกวด เพราะฉะนั้นเรื่องราคาไม่พูดถึงในตอนนี ให้ลูกค้าดูผลงานแล้วค่อยมาต่อรองกับ agency ที่เลือกแล้วในเรื่องของ compensation ไม่งั้นจะถูกกำหนดด้วยตัว commission (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม การหารือกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ pitch งานแข่งขันกันไม่ได้มีเฉพาะบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทเดียวกันเท่านั้น หากผู้บริหารระดับสูงรู้จักกัน ก็สามารถปรึกษาหารือกันได้ เพราะผู้บริหารของทุกบริษัทตัวแทนโฆษณา ส่วนใหญ่จะรู้จักและทำงานร่วมกันในสมาคมโฆษณารุทกิจแห่งประเทศไทย การแข่งขันกันที่เกิดขึ้นจึงเป็นลักษณะ friendly competition (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์) นั่นคือความสัมพันธ์กันฉันเพื่อนฝูง แต่ในเชิงการทำธุรกิจ ต่างฝ่ายต่างตระหนักรู้ว่า เป็นคู่แข่งกันทางธุรกิจเช่นเดียวกัน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณา กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณา กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ เป็นอีกความสัมพันธ์ที่แสดงถึง การรวมตัวเพื่อช่วยเหลือและเกื้อกูลกันในการบริหารงานโฆษณาให้กับลูกค้าอย่างเด่นชัด ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมีในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (1) การประสานงานและการทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการทางด้านการสื่อสารแก่ลูกค้า (2) การให้ข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูล (3) การช่วยเหลือในด้านการ pitch งานเพื่อหาลูกค้าใหม่ รายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

2.1 การประสานงานและการทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการทางด้านการสื่อสารแก่ลูกค้า

บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้บริการทางด้านโฆษณาเป็นหลัก หากภายในบริษัทตัวแทนโฆษณาใด มีแผนกหรือบริษัทลูกที่ให้บริการเครื่องมือการสื่อสารอื่น ๆ ตามที่ลูกค้าต้องการ บริษัทจะกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนในเครือเดียวกัน ที่มีบริการเครื่องมือการสื่อสารที่ลูกค้าต้องการ โดยจะพิจารณาตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์)

ส่วนใหญ่แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเลือกทำงานกับบริษัทที่มีความสัมพันธ์ต่อกันมาก่อน เช่น การเลือกบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเลือกใช้บริการจากบริษัทที่เคยเป็นแผนกในบริษัทตัวแทนโฆษณาของตนมาก่อน เช่น บริษัททีโอ เบอร์เนทท์ จะซื้อสื่อโฆษณาจากบริษัทสตาร์คอม ซึ่งในอดีตเคยเป็นแผนกสื่อโฆษณา (Media Department) ของบริษัททีโอ เบอร์เนทท์ (อลิษา มิฟสุด, สัมภาษณ์) บริษัทโลว์ จะซื้อสื่อโฆษณาจากบริษัทอินนิทิเอทิฟ มีเดีย จำกัด ซึ่งในอดีตเคยเป็นแผนกสื่อโฆษณา (Media Department) ของบริษัทโลว์มาก่อนเช่นกัน (ศรีพิจิตร เลออลภ, สัมภาษณ์)

ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะติดต่อกับบริษัทตัวแทนที่อยู่ในเครืออย่างน้อย 1 บริษัท คือ บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา เนื่องจากโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะไม่มีแผนกสื่อโฆษณา ดังนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องติดต่อบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาเพื่อซื้อสื่อโฆษณาให้กับงานโฆษณาที่ผลิตออกมา ได้ออกสู่สายตาผู้บริโภค อย่างไรก็ตามบางกรณีบริษัทตัวแทนโฆษณา อาจไม่ได้ร่วมงานกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกันเลย ลูกค้าสามารถไปใช้บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาจากบริษัทในกลุ่มโฮลดิ้งอื่น ๆ ได้ เนื่องจากลูกค้าในหลาย ๆ บริษัท มีสิทธิ์เลือกบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาบริษัทใดก็ได้ ไม่จำเป็นต้องผูกติดกับกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนเองเลือกใช้ใช้บริการ การเลือกบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณามีการ pitching กันเช่นเดียวกับบริษัทตัวแทนโฆษณา (อารยา เด่นทวีศิลป์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม บริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ต่างต้องการร่วมงานกับบริษัทตัวแทนในกลุ่มเดียวกัน มากกว่าร่วมงานกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์) ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเลือกทำงานกับบริษัทตัวแทนในกลุ่มเดียวกันเป็นอันดับแรก หากบริษัทในกลุ่มไม่ให้บริการลูกค้าที่มีสินค้าประเภทเดียวกันแล้ว บริษัทจึงหันไปเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนที่อยู่นอกกลุ่ม (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

อนึ่งการตัดสินใจของลูกค้าในการเลือกบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญอื่น จากบริษัทตัวแทน ที่ไม่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกับบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นอีกเหตุผลหนึ่ง ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่สามารถปฏิเสธได้ โดยลูกค้าจะพิจารณาจากประสบการณ์ของบริษัทตัวแทนที่มีความเหมาะสมกับสินค้าของลูกค้าตนเป็นสำคัญ (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

2.2 การให้ข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูล

การให้ข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นความสัมพันธ์รูปแบบที่สองที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ลักษณะการให้ข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะคือ

2.2.1 บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญอื่น ๆ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าของลูกค้าเพื่อประโยชน์ต่อการทำงานนั้น ๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อให้ผลงานที่ผลิตออกมาดีที่สุด

2.2.2. เมื่อบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญอื่น ๆ ไป pitch งานกับลูกค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทตัวแทนโฆษณาจะให้การสนับสนุนในด้านข้อมูลของลูกค้าทั้งในด้านสินค้าและข้อมูลองค์การ โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในเรื่องการ pitch เพราะถือเป็นการทำงานที่แยกจากกัน (อารยา เด่นทวีศิลป์, สัมภาษณ์)

2.2.3 การประชุมเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ในธุรกิจโฆษณาและด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน และการช่วยเหลือกันหากมีบริษัทใดในเครือประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์)

2.3 การช่วยเหลือกันในการ pitch งานเพื่อหาลูกค้าใหม่

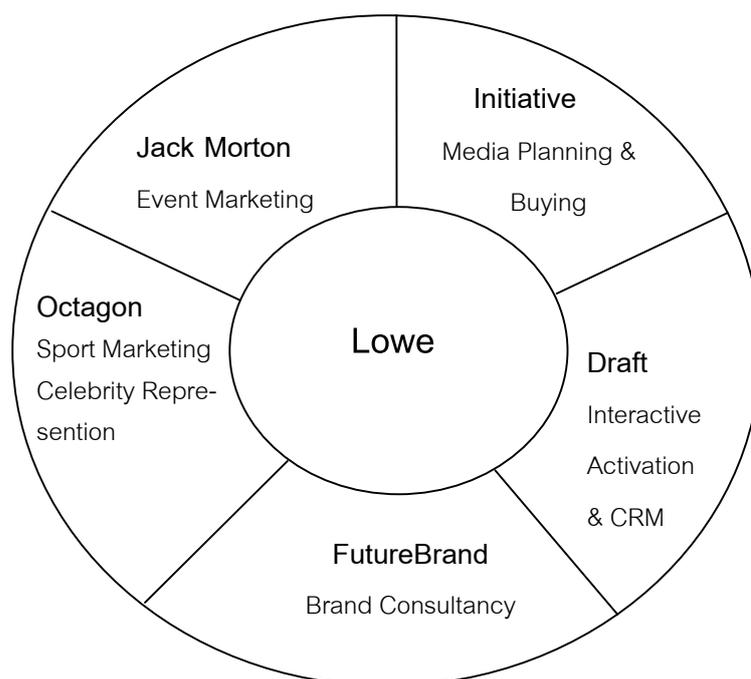
การ pitch งานเพื่อหาลูกค้าใหม่ให้บริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นเสมือนอีกภารกิจหนึ่งของการดำเนินธุรกิจการโฆษณาในปัจจุบัน บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีความได้เปรียบในการได้รับข้อมูล และความช่วยเหลือจากบริษัทในเครือทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับภูมิภาค การช่วยเหลือกันเป็นลักษณะของการสร้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน มาระดมสมองเพื่อสร้างสรรค์งานสื่อสารทางการตลาดที่ครบวงจร นำเสนอต่อลูกค้า เพื่อแข่งขันกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ

ศรียุติธร เลออลภ ยกตัวอย่างการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายของบริษัทโลว์ กับ บริษัทตัวแทนในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ว่า

บริษัทโลว์จะทำงานร่วมกับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารด้านอื่น ๆ คือ บริษัท Initiative, Draft, FutureBrand, Octagon, และ Jack Morton (ดูแผนภาพที่ 4.35 ประกอบ) ซึ่งปัจจุบัน FutureBrand, Octagon และ Jack Morton ยังไม่มีสาขาในประเทศไทย แต่เวลาที่เรามีการ pitch งานใหญ่ เราจะมีคนจาก IPG (Interpublic Group) มาช่วยเรา เขาจะเรียกคนจาก 3 บริษัทนี้มาช่วย โดยดูความเหมาะสมว่างานนี้ ควรส่งใครมาดูแล จาก Hong Kong จากนิวยอร์ก เราทำงานไม่มี border ขึ้นอยู่กับ expertise ของแต่ละคน (ศรียุติธร เลออลภ, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.35

เครือข่ายการบริหารงานทางการสื่อสารครบวงจรของบริษัทโลว์ จำกัด



ที่มา: ศรียุติธร เลออลภ, สัมภาษณ์

การช่วยเหลือจากบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญอื่น ๆ ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ในการหาลูกค้าใหม่ เป็นข้อได้เปรียบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเครือข่ายที่เหนียวแน่น และสะท้อนให้เห็นความได้เปรียบของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีมากกว่าบริษัทตัวแทนทั่วไป ดังจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของบริษัทลูกในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มเดียวกัน และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณา กับบริษัทตัวแทนความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารอื่น ๆ ล้วนแต่เป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการแนะนำลูกค้าทั้งใหม่และเก่าให้แก่กัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการให้บริการลูกค้า การช่วยเหลือกันเพื่อ pitch งานลูกค้า แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการเป็นสมาชิกในกลุ่มบริษัทแทบทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือ การช่วยเหลือกันเกิดขึ้นบ้างเป็นครั้งคราวเท่านั้น ในการปฏิบัติงานจริง แต่ละบริษัทต่างปฏิบัติงานเพื่อลูกค้าของตนและ ร่วมงานกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ เมื่องานมีความเกี่ยวข้องกันเท่านั้น ดังนั้นภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน มีหลายบริษัทที่ไม่เคยร่วมงานหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเลย

ประโยชน์ของการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

ผู้บริหารงานโฆษณาต่างมีความเห็นตรงกันว่า การเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีส่วนได้มากกว่าส่วนเสีย ประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับจากการเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมี 2 ด้าน คือ (1) ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร (2) ด้านการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ผู้ศึกษาพบและประมวลได้ คือ

1.1 บริษัทตัวแทนทุกบริษัทมีระบบการเงินการบัญชีที่มีมาตรฐานเดียวกันทั้งกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง มีผลทำให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการจัดการสำนักงาน การประเมินผลงาน และการตรวจสอบบัญชี

1.2 การประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกการเงิน สามารถลดจำนวนบุคลากรทางด้านการเงินลงในทุกบริษัทในเครือ โดยใช้บุคลากรในแผนกนี้ร่วมกันในหลายบริษัทได้ ในด้านการฝึกอบรมของแผนกต่าง ๆ สามารถจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานในหลาย ๆ บริษัทที่มีต้องการความรู้ในเรื่องเดียวกัน

1.3 ทุกบริษัทมีความได้เปรียบในการต่อรองซื้อสินค้าหรือบริการในราคาที่ย่อมเยาที่สุดเนื่องจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์นี้ให้กับบริษัทตัวแทนในกลุ่มทุกบริษัท

2. ด้านการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า ประโยชน์ในด้านการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้าที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับ ได้แก่

2.1 บริษัทตัวแทนโฆษณาได้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น การได้ลูกค้าเกิดจากการแนะนำของบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน การบริหารงานโฆษณาในปัจจุบัน บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทุกบริษัท ให้บริการลูกค้าข้ามชาติซึ่งส่วนใหญ่จะใช้บริการกับบริษัทตัวแทนโฆษณาบริษัทเดียวกันทั่วโลก (global alignment) หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีลูกค้าใหม่ที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกันกับลูกค้าปัจจุบัน บริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ สามารถแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือโฮลดิ้งเดียวกันได้ แสดงให้เห็นถึงภาพบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความพร้อมในการบริการแก่ลูกค้าได้ทั่วทุกมุมโลก เนื่องจากมีเครือข่ายบริษัทครอบคลุมทุกพื้นที่ จึงมีบางตราสินค้าระดับโลกอาจเลือกใช้บริการบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในเครือบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ประมาณ 2 บริษัท (พงศศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา; อรพรรณ หลุยเจริญ, สัมภาษณ์)

การได้ลูกค้าใหม่ อาจเกิดขึ้นในกรณีที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งยุบบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในเครือเนื่องจากสาเหตุบางประการ ในกรณีนี้ กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะโอนสินค้าของลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ยุบไป ย้ายมาอยู่กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครืออื่น ๆ ให้รับผิดชอบสินค้าแทนบริษัทเดิม โดยบางครั้งอาจมีการโยกย้ายพนักงานจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเดิมมาร่วมงานด้วย (อลิษา มิฟสุต, สัมภาษณ์)

2.2 บริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถในการบริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ลูกค้าตราสินค้าระดับโลกหลายรายได้เปิดธุรกิจในนานาประเทศทั่วโลก หากบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ลูกค้าใช้บริการอยู่ยังไม่มีสาขาในประเทศนั้น ในกรณีที่บริษัทตัวแทนโฆษณานั้นอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ และบริษัทตัวแทนในเครืออื่น ๆ ที่มีสาขาในประเทศนั้น สามารถเข้ามารับงานและให้บริการแก่ลูกค้าได้ (มอณิก้า เอ. ไวท์; สรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

2.3 บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับการยอมรับมากขึ้น บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง จะได้รับการยอมรับจากลูกค้า และลูกค้ามีความมั่นใจที่จะร่วมงานด้วยมากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น (นิพนธ์ สัจจกุล, สัมภาษณ์)

2.4 บริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่มโอกาสการให้บริการตราสินค้าระดับโลก ลูกค้าตราสินค้าระดับโลก ต่างต้องการได้รับการจากบริษัทตัวแทนที่มีเครือข่ายการบริการด้านต่าง ๆ ทั่วโลก (สรรณ จิตติกานต์; มอณิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) ดังนั้นการเป็นสมาชิกในกลุ่มโฮลดิ้ง จึงเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะให้บริการตราสินค้าระดับโลกไปโดยปริยาย

2.5 บริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่มประสิทธิภาพในการซื้อสื่อโฆษณาให้ลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทุกกลุ่ม จะแยกแผนกซื้อโฆษณารอกจากบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัท มาเปิดเป็นบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อต่างหาก การรวมแผนกซื้อของทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือเข้าด้วยกัน เป็นกลุ่มบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาของกลุ่ม มีผลทำให้เกิดการต่อรองราคาของสื่อที่ดี และ

การได้ตำแหน่งของสื่อโฆษณาที่ดี เพื่อนำมาให้บริการลูกค้าในกลุ่ม (วิซซุดา ไกรฤทธิกุล, สัมภาษณ์) จะเห็นได้ว่า ยิ่งกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งใดมีบริษัทในเครือมากเท่าใด การต่อรองราคาสื่อและการซื้อตำแหน่งของสื่อก็จะยิ่งคุ้มค่ามากขึ้นเป็นลำดับ

2.6 บริษัทตัวแทนโฆษณามีประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าเพิ่มขึ้น ประโยชน์ในประเด็นนี้ส่งผลอย่างชัดเจนสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง บริษัทเหล่านี้ไม่มีกำลังคนในการให้บริการลูกค้าได้ครบวงจร ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้ สามารถกระจายงานของลูกค้าไปให้บริษัทตัวแทนในกลุ่มเดียวกันได้ ลูกค้าที่ทำงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก จึงเกิดความไว้วางใจบริษัทมากขึ้น (อรพรรณ หลุยเจริญ, สัมภาษณ์)

2.7 บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับความรู้ใหม่ (know how) ที่เกี่ยวกับธุรกิจการสื่อสาร และการโฆษณาอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและให้บริการลูกค้า ภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ประกอบ ด้วยบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ด้านธุรกิจภายในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกัน ทำให้บริษัทในกลุ่มมีความรู้รอบด้านมากขึ้น ส่งผลดีแก่องค์กรและพนักงานในทุกบริษัทด้วย

ประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งได้รับ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ องค์กร และการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า เป็นผลประโยชน์ที่ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างได้รับ มากน้อยแตกต่างกันไป บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดเล็กไม่มีเครือข่ายการให้บริการครบวงจร จะได้รับประโยชน์ของการเป็นบริษัทในกลุ่มโฮลดิ้งอย่างเต็มที่ ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่มีแผนและบริษัทลูกของตนเอง อาจไม่ได้ใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกของกลุ่มอย่างเต็มที่ เนื่องจากมีเครือข่ายของบริษัทตนเองอยู่แล้ว

นอกจากประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับจากบริษัทโฮลดิ้งแล้ว ในทางตรงข้าม บางบริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ ต่างพบอุปสรรคและปัญหาจากการเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ดังจะกล่าวในหัวข้อลำดับต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

ปัญหาและอุปสรรค เป็นข้อเสียเปรียบที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับ เมื่ออยู่ในบริษัทโฮลดิ้ง จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงบางท่านเท่านั้นที่ระบุถึงประเด็นนี้ เนื่องจากโอกาสที่จะพบปัญหาดังที่จะกล่าวต่อไป ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนัก ประเด็นของข้อเสียเปรียบหรือปัญหาและอุปสรรคที่พบมีดังนี้

1. บริษัทตัวแทนโฆษณาเสียโอกาสให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันกับสินค้าของลูกค้า ที่มีการทำสัญญาร่วมกัน การเสียโอกาสของบริษัทตัวแทนโฆษณา เกิดขึ้นเมื่อลูกค้าระดับโลกหรือลูกค้าข้ามชาติบางรายทำสัญญากับบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่ โดยเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาให้กับสินค้าของตนครอบคลุมทุกประเทศทั่วโลก ดังนั้นสาขาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในแต่ละประเทศ ไม่สามารถให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันนี้ห้ออื่น ๆ ได้ ในกรณีนี้ หากตราสินค้าของลูกค้าไม่ได้เข้ามาเปิดตลาดในประเทศไทย บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยก็จะหมดโอกาสแสวงหากลูกค้าที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันกับลูกค้าคู่สัญญา (contract client) อย่างไรก็ตาม กรณีดังกล่าวเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก เนื่องจากในปัจจุบันกิจการของลูกค้าข้ามชาติจะขยายกิจการไปเกือบทุกประเทศเหมือนกัน (กิตติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

2. บริษัทตัวแทนโฆษณาเสียโอกาสให้บริการลูกค้า ที่ใช้บริการกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน การแข่งขันกันสูงในธุรกิจการโฆษณา ส่งผลให้นอกจากจะต้องรักษาลูกค้าปัจจุบันให้คงอยู่กับบริษัทแล้ว แต่ละบริษัทโฆษณายังต้องหาลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาใช้บริการของบริษัทเพิ่มขึ้นอีกด้วย บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ไม่สามารถเข้าไปนำเสนอและเชิญชวน (approach) ลูกค้าที่ได้รับบริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน มาเป็นลูกค้าของตน (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์) ดังนั้น หากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งใดมีบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มหลายบริษัท จะส่งผลทำให้บริษัทในเครือ เสียโอกาสที่จะหากลูกค้าใหม่ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้

3. บริษัทขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สำหรับในกรณีนี้ เกิดขึ้นกับบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียงบริษัทเดียว คือบริษัทเบตตี้ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ที่ WPP ถือหุ้นอยู่เพียงร้อยละ 30 นั้น ก่อนหน้าที่บริษัทเบตตี้ (ประเทศไทย) จะเข้ามาอยู่ในกลุ่ม WPP บริษัทมีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่เมื่อพิจารณา กฎ ระเบียบข้อกำหนดที่ค่อนข้างเข้มงวดและเคร่งครัดในการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายการเงิน บริษัทเบตตี้ (ประเทศไทย) มองเห็นว่าเป็นอุปสรรคและความขัดแย้งกับนโยบายการบริหารงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เคยถือปฏิบัติกันมา การมีหุ้นในบริษัทเบตตี้ (ประเทศไทย) เพียงร้อยละ 30 ของ WPP ทำให้บริษัทเบตตี้เลือกที่จะไม่นำแนวทางการดำเนินการของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มาใช้เลย (นิพนธ์ สัจจกุล, สัมภาษณ์)

หากเปรียบเทียบปัญหาอุปสรรค ที่เป็นข้อเสียเปรียบของบริษัทตัวแทนโฆษณากับข้อได้เปรียบที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับแล้ว จะเห็นได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ ความเป็นเครือข่ายของกลุ่ม ส่งผลให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง 100 เปอร์เซนต์

การรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ส่วนใหญ่เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ได้รับ การยอมรับในกลุ่มลูกค้าทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับข้ามชาติ การศึกษาพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ ตระหนักดีว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนใช้บริการเป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัทโฮลดิ้ง ลูกค้ามีความ เห็นว่า การเป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัทโฮลดิ้ง ไม่ได้มีส่วนในการทำให้การบริหารงานและ การให้บริการลูกค้าแตกต่างไปจากเดิมแต่อย่างใด ลูกค้าเลือกทำงานกับแต่ละบริษัทตัวแทน โฆษณาเพราะชื่อเสียงและผลงานที่ผ่านมาของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ โดยมีได้พิจารณาในประเด็น ของการเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

อลิชา มิฟสุต Account Management Director บริษัทลิโอ เบอธเนทท์ จำกัด ให้สัมภาษณ์ ในประเด็นนี้โดยเน้นว่า “เขาทำงานกับเราเพราะเราคือ เบอธเนทท์ pure pure เลย ไม่เห็นเคยได้ยินว่า มีใครพูดถึงว่าจะอยากทำกับเราเพราะเราอยู่เครือ คือเขาก็ยัง treat แต่ละบริษัทให้เป็นตัวของตัวเอง นะคะ ลูกค้ามักจะไม่นมองว่าคุณอยู่ในเครืออะไร ตั้งแต่อยู่มา ยังไม่เคยเห็นลูกค้าคนไหนเคยถึงเลย”

เช่นเดียวกันกับ กิติมาลย์ วัชรานันท์ ที่แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า “ลูกค้าไม่สนใจ ว่าเราจะอยู่ under group ไหน เขาจะดูแค่ว่าเป็น McCann World Group หรือเป็น Lowe หรือ เป็นประภิตอะไรอย่างนี้ คือเขาจะดูแค่ group main หลัก ๆ แต่เขาก็ไม่สนใจว่าเราจะอยู่ under group ไหนตรงไหนที่เรา operate งานแล้ว run งานให้เขาได้ แล้วเขา happy”

อนึ่ง ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์ ให้คำแนะนำการให้ความสำคัญของบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มว่า

ผมคิดว่าลูกค้าจริง ๆ ถ้าในใจเขา 80% เขาอิงชื่อบริษัท individual ถ้าเค้าชอบ J (JWT) ก็มา J ชอบ YR ก็ไป YR เพราะฉะนั้นเวลาเขามา J เพราะสิ่งที่เรามีดีไป บอกเขา ซึ่งบางทีก็อาจจะไปฟัง credential ดูมาหมดแล้วทั้ง 3 เจ้า แล้วก็ชอบเรา วิธีคิด วิธีให้ อะไรอย่างนี้ เพราะฉะนั้นเขาไม่ได้อิง WPP แต่เพิ่งมาปรากฏตอนหลัง ว่าลูกค้าชอบพูดถึงเครือ WPP ก็พูดกันว่า การมีบริษัทแม่ที่ใหญ่ยิ่งระดับโลกเอาไว้ อ้างอิงก็ไม่เลว แต่ผมจะให้คะแนนมันสัก 20% เพราะลูกค้าก็ยังไม่พูดว่า เป็นเพราะ you เป็น WPP I ก็เลยเลือก you แต่เป็นเพราะ You are JWT นะ เพราะฉะนั้นผม คิดว่า 80-90% เป็น individual brand มากกว่า อีก 10% เป็นเรื่องของเครือ (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์)

สรภณ จิตติกานต์ เสริมให้เห็นถึงความแตกต่างที่ลูกค้าได้รับจากบริษัทตัวแทนโฆษณา ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งว่า

ขึ้นอยู่กับ business ของลูกค้าครับ อย่างเช่น การบินไทย ดูเหมือนเป็นไทย แต่จริง ๆ ไม่ใช่ มันคือ global มันคือ destination ที่มันจะบินไปแต่ละประเทศ ถูกมั้ยครับ ลูกค้าจะนึกถึง network เพราะฉะนั้น ลูกค้าจะนึกถึง IPG ไม่ใช่ just แคโลว์อย่างเดียว แต่บางลูกค้า เขาขายสินค้าเฉพาะ region นี้ เขาก็ไม่นึกถึงอะไรมากมาย ผมว่าดูที่ธุรกิจของลูกค้าเป็นหลักมากกว่า (สรรพน จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักข้างต้น แสดงให้เห็นว่าลูกค้าส่วนใหญ่ตระหนักดีว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนใช้บริการอยู่นั้น เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง แต่ลูกค้าส่วนใหญ่จะพิจารณาและเลือกใช้บริการจากชื่อเสียงและผลงานของแต่ละบริษัท มากกว่าการพิจารณาจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่บริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ สังกัดอยู่

ความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท ไม่อาจหลีกเลี่ยงการทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนที่มีเชี่ยวชาญทางเฉพาะด้านอื่น ๆ ได้ แม้ว่ากลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแต่ละกลุ่มจะสามารถให้บริการด้านต่าง ๆ ได้ครบวงจรก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทลูกค้าสามารถเลือกบริษัทตัวแทนความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ ไม่จำเป็นว่าบริษัทตัวแทนนั้นจะต้องอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ดังนั้นบริษัทตัวแทนในด้านต่าง ๆ บางครั้งต้องทำงาน pitch แข่งกับบริษัทอื่น ๆ โดยเฉพาะบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณา ที่ต้องมีแข่งขันกัน ในลักษณะเดียวกันกับบริษัทตัวแทนโฆษณา จึงมีความเป็นไปได้ ที่ลูกค้าเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งกลุ่มหนึ่ง แต่ใช้บริการการวางแผนสื่อและซื้อสื่อโฆษณาจากบริษัทสื่อโฆษณาที่อยู่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งอีกกลุ่มหนึ่ง

เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณา ต้องทำงานร่วมกับบริษัทอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของความสัมพันธ์ในด้านการประสานงานกันและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า และการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีความแตกต่างกันในแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา ผู้วิจัยอธิบายความแตกต่างในแต่ละประเด็นดังนี้ คือ

1. การประสานงานและทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการทางด้านการสื่อสารแก่ลูกค้า

การประสานงานหรือการทำงานร่วมกันในกรณีที่บริษัทตัวแทนอื่น ๆ จะมีการติดต่อสื่อสารในระดับต่ำกว่าบริษัทตัวแทนซึ่งอยู่ในเครือบริษัทเดียวกัน และในบางกรณีลูกค้าจะเป็นฝ่ายติดต่อกับบริษัทตัวแทนนั้น ๆ เอง ลักษณะนี้ทำให้ลูกค้ามีภาวะเพิ่มขึ้นโดยปริยาย

ผู้บริหารท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ กรณีที่บริษัทลูกค้าซื้อสื่อโฆษณา จากบริษัทตัวแทน สื่อโฆษณาที่ไม่ได้อยู่ในเครือเดียวกันว่า

ในแง่การไปหาลูกค้า ก็ไม่ไปทั้ง pack เช่นแต่ก่อน เวลาเสนอ total com. (total communication campaign) ก็จะมีส่วนของมีเดียไปด้วย ตอนนั้นก็แยกกัน ลูกค้าต้องติดต่อสองที่ เราจะรู้ว่าลูกค้าใช้เงินมีเดียเท่าไร ทางบริษัทมีเดียก็ไป work เอง เราจะบอกว่า เรามีหนัง มี message อย่างนี้ ก็ทำงานไปด้วยกัน แต่ไม่มีการสุมหัวกัน ลูกค้าจะ brief media เอง เพราะเขาไม่ได้ซื้อมีเดียกับกลุ่มโฮลดิ้งของเรา แต่เรารู้จักเขานะคะ ถ้ามี detail ปลีกย่อย บริษัทมีเดียอื่น ๆ มาถามเราได้ แต่การบริฟงานนั้นต้องมาจากลูกค้า เราจะไม่ brief บริษัทมีเดียอื่นโดยตรง ซึ่งทำให้ลูกค้าทำงานสองทาง ลูกค้าก็บ่นว่าทำไมต้อง brief เอง ซึ่งในแง่ของ contract ที่เรามีกับลูกค้า ไม่ได้รวมเรื่องการ supervise เรื่องมีเดีย ในแง่งาน เราจึงไม่ต้องดูรายละเอียด media แต่เราจะช่วยติดตามผลการลงมีเดีย การตรวจปฏิรูป ส่วนใหญ่เรากับบริษัทมีเดียจะใช้โทร. ติดต่อกัน ไม่ได้มาประชุมร่วมกัน

จากคำสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าบริษัทโฮลดิ้งจะไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานของแต่ละบริษัทในเครือ แต่ความสัมพันธ์ในฐานะเป็นบริษัทพี่บริษัทน้องก็ทำให้แต่ละบริษัทมีความผูกพันและไว้วางใจในการประสานงานกันมากกว่า

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูล

สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันนั้น มีระดับการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเฉพาะที่มีความจำเป็น หากข้อมูลใดเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในการวางกลยุทธ์ทางการโฆษณา เฉพาะของบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทจะไม่ให้ข้อมูลนั้น ๆ ในรายละเอียด ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ว่า “เวลาเราคุยงานกับบริษัทตัวแทนซื้อสื่อโฆษณา ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกับบริษัทของเรา เราอาจคุยหรือบอกข้อมูลให้เขาไม่หมด เหมือนเขาเป็นคู่แข่งของเรา เพราะบางอย่างก็เป็น tool ของเรา เราจะไม่ share กับเขา คือไม่ลง detail”

ในขณะที่ สรณ จงศรีจันทร์ กล่าวถึงในประเด็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันอย่างชัดเจนว่า

ข้อมูลลูกค้าเค้ารู้อยู่แล้ว ต่างคนต่างมี เราจะไม่กักข้อมูลกันเพราะการทำงานเราต้องเปิดเผยเพื่อที่จะได้เห็นภาพชัด เราทำอย่างไรกับ Mindshare เราก็ทำอย่างนั้นกับที่อื่น IM เราทำงานกับ Media Palette ของ Dentsu ซึ่งเป็นคู่แข่งเหมือนกัน เราข้ามไปทำงานกับ OMD ทุกคนเป็นเพื่อนหมด เราเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง ให้ลูกค้าได้สิ่งที่ดีที่สุด ไม่งั้นเราจะรู้สึกกระดากใจ

คำสัมภาษณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การให้ข้อมูลหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้บริการแก่ลูกค้านั้น หากเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของลูกค้า แต่ละบริษัทจะไม่ปิดบังข้อมูลกัน แต่หากเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเฉพาะของแต่ละบริษัทโฆษณา ทางบริษัทตัวแทนโฆษณาก็อาจจะไม่ให้ข้อมูลในรายละเอียดกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ และแต่ละบุคคลก็มีสไตล์การทำงานกับบริษัทตัวแทนจากกลุ่มโฮลดิ้งอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน

แนวโน้มโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณา

โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 18 บริษัท แสดงให้เห็นปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ การขยายโครงสร้างองค์การครอบคลุมการให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดอย่างครบวงจร หมายถึง การให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดในลักษณะ Above the line และ Below the line เนื่องจากสัดส่วนของการให้บริการลูกค้าเฉพาะงานโฆษณาที่เป็นลักษณะ Above the line มีน้อยลง ในขณะที่ลูกค้าเริ่มใช้งานในลักษณะ Below the line เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากอดีตการให้บริการงานโฆษณาในลักษณะ Below the line มีสัดส่วนเป็นรายได้ในการโฆษณาเพียงร้อยละ 10 แต่ปัจจุบันมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์) การขยายโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดอย่างครบวงจร จึงเกิดขึ้นในทั้งลักษณะการขยายแผนกความเชี่ยวชาญอื่น ๆ เช่น การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ เพิ่มขึ้นในบริษัท และการเกิดขึ้นของแผนก Activation ซึ่งครอบคลุมการสื่อสารทางการตลาดในลักษณะ Below the line ทุกประเภท

จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณา จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากทิศทางที่เป็นอยู่มากนัก ผู้วิจัยประมวลประเด็นที่ผู้บริหารงานโฆษณาคาดการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่มีส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา ดังนี้

1. บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีสถานภาพเป็น Boutique Company ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทตัวแทนที่มีสาขาจากต่างประเทศ (Boutique company within International agency) การศึกษาพบว่า ในปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้ขยายการให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยมีทั้งลักษณะการแยกเป็นแผนกภายใต้บริษัทตัวแทนโฆษณาเดียวกัน และการแยกออกเป็นบริษัทย่อย ๆ ในอนาคต แนวโน้มของบริษัทตัวแทนด้านการสื่อสารต่าง ๆ จะแยกตัวออกเป็นบริษัทย่อย ๆ ภายใต้กลุ่มบริษัทเดียวกันมากขึ้น ทุกบริษัทอยู่ภายใต้การดูแลของบริษัทแม่ที่เป็นบริษัทจากต่างประเทศ เนื่องจากบริษัทเล็กย่อย ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น จะมีความคล่องตัวในการทำงานให้กับลูกค้าทั้งรายเล็กและรายใหญ่มากกว่า และสามารถขยายบริการให้กับลูกค้าในด้านอื่น ๆ ได้ครบวงจร (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

กิติมาลย์ วัชรานันท์ แสดงความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศว่า

การเป็น boutique agency ในที่นี้มันหมายถึงการ sizing อะไรต่าง ๆ ที่มัน compact ความ compact ทำให้มีความคล่องตัวสูง แล้วเกิด flexibility ที่สูงด้วย แล้วขณะเดียวกัน ตรงนี้ available ให้ด้วย มันทำให้คุณมีความสามารถในการขยายได้ เยอะมาก อย่างไม่มีขีดจำกัด เพราะฉะนั้น สมมติว่าลูกค้าเราเจ้าหนึ่ง อันนี้ไม่บอกชื่อละกัน จริง ๆ แล้วเขาเป็นบริษัทที่ขายในเมืองไทยนี่แหละ แต่อีกสามปีข้างหน้า เขามองว่าเขาต้องการ go inter ในลักษณะที่ปัจจุบันนี้หลาย ๆ บริษัทเป็น คือตอนแรก ก็เป็น local client นี่แหละ แต่อีก 3 ปีต้องการ go inter เพราะฉะนั้นเราจะมีตรงนี้ available ไว้ให้ คุณ pay the price ของ local แล้วคุณได้ international service เพราะฉะนั้นมันคือ flexibility ที่เปิดให้ลูกค้าได้เต็มที่ แล้วก็มีความคล่องตัวของการทำงาน มันเป็น sizing เล็ก เพราะอย่าลืมว่า ถ้าเราเป็น international, global หมด ทุกอย่าง มันก็จะอู้ยอ้าย key issue ก็คือเรื่องของ timing เพราะว่า กว่าคนโน้น คนนี้จะ approve ออกมาหมด กว่าส่งไปประเทศโน้นนี่ คนนี้บังเอิญพักร้อน อีกสามอาทิตย์ต้องรอ เพราะฉะนั้นความอู้ยอ้ายตรงนั้น อันนี้ fix ได้ แต่ตัวนี้เป็นตัวที่ provide ให้ว่า ถ้าคุณขยายตัว ใหญ่ขึ้นเมื่อไหร่ ฉันก็มีรองรับให้คุณได้ คุณต้องการไปจัด event ที่อเมริกา ฉันมี agency จัดการให้คุณได้ (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

นอกเหนือจากความคล่องตัว และความสามารถในการขยายการให้บริการแก่ลูกค้าในด้านต่าง ๆ แล้ว ผลประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนต่าง ๆ ภายในเครือข่ายได้รับคือ แต่ละบริษัทตัวแทนสามารถหาลูกค้าใหม่ ๆ ของตนเองได้ และไม่จำเป็นต้องผูกติดกับลูกค้ารายเดียวกัน ดังนั้นแต่ละบริษัทย่อยอาจมีลูกค้าที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันและเป็นคู่แข่งกัน ในขณะที่เดียวกันแต่ละบริษัทต่างเป็นเครือข่ายให้กันและกัน ในการแนะนำลูกค้าให้ใช้บริการด้านอื่น ๆ ของบริษัทในเครือข่ายด้วย

2. การเพิ่มการขยายการให้บริการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใหม่ ๆ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น การศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ได้เพิ่มการขยายแผนกหรือบริษัทลูกเพื่อให้บริการลูกค้าในด้านใหม่ ๆ ปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาบางบริษัทได้เริ่มขยายบริษัทลูกออกมาเป็นแผนกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านและในเรื่องใหม่ ๆ เช่น บริษัทแมคแคน เวลด์กรุ๊ป (ประเทศไทย) เปิดบริษัท McCann Healthcare เป็นบริษัทลูกน้องใหม่ในปี พ.ศ. 2548 มีความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารเพื่อสุขภาพ (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) การเพิ่มความเชี่ยวชาญในด้านใหม่ ๆ นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทในเครือที่เปิดบริการในต่างประเทศมาแล้ว

ผู้บริหารงานโฆษณาหลายท่านยืนยันว่า ในอนาคตจะมีบริษัทลูกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านใหม่ ๆ เพื่อรองรับการบริการลูกค้ามากขึ้น โดยจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ลึกมากขึ้น อาทิ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้บริโภคเด็ก กลุ่มเกย์ กลุ่มวัยทอง เป็นต้น (สรวรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงบริษัทตัวแทนโฆษณาอีกบริษัทหนึ่งที่เห็นว่า ทิศทางในอนาคตของการวางโครงสร้างองค์การของธุรกิจการโฆษณา จะแยกออกเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มากขึ้น อีกทั้งมองข้ามไปถึงธุรกิจการขายเวลาของรายการที่ทางบริษัทจะจัดทำขึ้น โดยนำรายการที่เป็นที่นิยมในประเทศญี่ปุ่น ที่ทางบริษัทแม่ในประเทศ เป็นเจ้าของอยู่แล้ว นำมาออกอากาศในเวลาที่ยึดจากทางสถานีในอีกประเทศหนึ่ง

จากแนวโน้มของการใช้งบประมาณด้านการสื่อสารทางการตลาด ในลักษณะ Below the line ที่เพิ่มมากขึ้น กล่าวได้ว่า หากบริษัทตัวแทนโฆษณาใด ไม่ได้ขยายการให้บริการ ในลักษณะ Below the line บริษัทอาจจะทำงานในธุรกิจด้านนี้ยากขึ้น

3. การแยกตัวของแผนกวางแผนกลยุทธ์ ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณามีแผนกสำคัญ 3 แผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรคงานโฆษณา และแผนกวางแผนกลยุทธ์ ส่วนในอดีตจะมีแผนกสื่อโฆษณาซึ่งในปัจจุบันได้แยกตัวออกไปตั้งเป็นบริษัทสื่อโฆษณาโดยอิสระแล้ว ในอนาคตแผนกวางแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มจะเป็นแผนกที่แยกตัวออกไปตั้งเป็นบริษัทอิสระ ซึ่งเป็นแนวโน้มของบริษัทตัวแทนโฆษณาในต่างประเทศ ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาจะคงมีเพียงแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรคงานโฆษณาเท่านั้น ลูกค้าสามารถจัดลำดับเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทสื่อโฆษณาและบริษัทวางแผน กลยุทธ์เอง โดยไม่จำเป็นต้องมาจากบริษัทตัวแทนเดียวกันเลย (แอนเดรส รักตะศิริ, สัมภาษณ์)

แอนเดรส รักตะศิริ กล่าวเสริมถึงแนวโน้มของธุรกิจการโฆษณาในอนาคตอีกว่า

ในอนาคต บริษัทวางแผนกลยุทธ์ planning จะเป็นผู้วางแผนทั้งหมด อีกหน่อย planner ของมีเดียก็จะเหลือแค่ media buying คือซื้อ media อย่างเดียว เพราะ media planning มันใกล้เคียงมากกับ account planning ทั้งหมดจะถูกรวมไปตรงนี้หมด ตรงนี้จะคิดไปถึง strategy คิดวิธี แม้กระทั่งวิธีว่า ถ้า strategy อย่างนี้คุณควรจะใช้สื่อประมาณนี้ แบบนี้ ๆ บริษัท media เล็ก ๆ อีกหน่อยตายหมด เหลืออยู่ไม่กี่เจ้า buying power จะไม่เกิน 5 เจ้า มันคงประมาณ 3-5 ปี... ในด้านของลูกค้า ลูกค้าเสียเงินก่อนเดี๋ยวยังดี แต่แทนที่จะเสีย 100 บาทให้หนึ่งเจ้า อาจจะมีอันนี้ 40 อันนี้ 20 อันนี้ 30 ก็ว่าไป (แอนเดรส รักตะศิริ, สัมภาษณ์)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านธุรกิจโฆษณาในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ในปัจจุบันกำลังเป็นแม่แบบที่นิยมถือปฏิบัติกันในทุกประเทศอเมริกา (วิพงษ์ ศิลป์พิทักษ์สกุล, สัมภาษณ์)

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องเพิ่มการปรับตัวเพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการให้บริการลูกค้า โดยเริ่มแยกแผนกที่มีความสำคัญออกเป็นบริษัท เพื่อให้บริการลูกค้าในด้านที่ตนมีความชำนาญเหมือนเดิม

4. บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นขนาดเล็กจะมีน้อยลง เนื่องจากปิดกิจการไป เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสาขาจากต่างประเทศ สามารถสนองความต้องการแก่ลูกค้าต่างประเทศในการผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศได้มากขึ้น ทำให้การผลิตงานโฆษณา สามารถนำไปใช้ได้หลาย ๆ ประเทศ ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างชาติที่มีการให้บริการได้ครบวงจร บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กจึงไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้โดยง่าย เพราะลูกค้าจะหันมาทำงานโฆษณาในลักษณะ Local Drive Advertising น้อยลง ดังนั้นบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณา จะหันมาเปิดบริษัทตัวแทนท้องถิ่นเล็ก ๆ ในลักษณะ Below the line มากขึ้น

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากความต้องการในการสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญจนอาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์การในการให้บริการลูกค้า (client service organization) เพราะทุกรูปแบบของโครงสร้างองค์การมีเป้าหมายสำคัญในการให้บริการงานแก่ลูกค้าทั้งสิ้น