

บทที่ 5

กระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโพลีดิงค์ทุกบริษัท ไม่อาจหลีกเลี่ยงการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เนื่องจากทุกบริษัทก่อตั้งขึ้นมาโดยมีเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งคือ รองรับการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ ดังนั้นทุกบริษัทตัวแทนโฆษณา ต่างมีระบบและกระบวนการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ให้กับลูกค้าระดับโลกและระดับภูมิภาคของตน เพื่อบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ จะประกอบด้วยองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อกระบวนการสื่อสาร จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า กระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลีดิงค์ทั้ง 4 แห่ง มีหลายลักษณะ แต่ลักษณะมีองค์ประกอบและการดำเนินงานที่เหมือนกันและแตกต่างกันในบางประเด็น ภายใต้กระบวนการบริหารงานในลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ มีองค์ประกอบด้านต่าง ๆ และปัจจัยรอบด้านที่มีส่วนสำคัญต่อกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้เห็นภาพการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาได้อย่างชัดเจน ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อของกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศเป็น 7 หัวข้อ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 และ ข้อ 3 ดังต่อไปนี้

1. บทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ
2. ลักษณะงานโฆษณาระหว่างประเทศ
3. การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ
4. รูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานส่วนภูมิภาค และบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น
5. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา
6. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ
7. แนวโน้มการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

บทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล 2 ฝ่ายหลัก คือ บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทลูกค้า ทั้งสองฝ่ายต่างมีสำนักงานในฝ่ายของตน เพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศอยู่หลาย ๆ สำนักงานทั่วโลก สามารถแยกประเภทสำนักงานออกได้เป็น 6 ประเภทได้แก่ (1) บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ (2) บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค (3) บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น (4) บริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่ (5) บริษัทลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาค และ (6) บริษัทลูกค้าท้องถิ่น

ในด้านของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ การให้คำจำกัดความคำว่า “สำนักงานท้องถิ่น” “สำนักงานส่วนภูมิภาค” หรือ “สำนักงานใหญ่” มีความแตกต่างจากการบริหารงานในด้านการบริหารจัดการองค์การ โดยทั่วไป บริษัทสินค้าข้ามชาติส่วนใหญ่จะมีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศแม่ และจัดตั้งสำนักงานส่วนภูมิภาคในทวีปต่าง ๆ ที่สินค้านั้น ๆ ได้ไปเปิดตลาด โดยมีสำนักงานท้องถิ่นประจำอยู่ในทุกประเทศที่บริษัทมีสินค้าจำหน่าย ในการศึกษาครั้งนี้ การมีสถานภาพเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค หรือบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ที่จะกล่าวต่อไปในบทนี้ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของลูกค้าแต่ละรายว่าจะให้สินค้าของตนใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาประเทศใดเป็นสำนักงานประจำภูมิภาค หรือสำนักงานท้องถิ่น ดังนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาในแต่ละสำนักงาน จึงอาจมีสถานะเป็นได้ทั้งสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับสินค้าใดสินค้าหนึ่ง และอาจเป็นเพียงสำนักงานส่วนท้องถิ่นให้กับสินค้าอื่น ๆ ได้ในเวลาเดียวกัน เหตุผลในการพิจารณาเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา ว่าบริษัทใดสมควรเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับแต่ละสินค้านั้นมีหลายประการ กล่าวคือ ประการแรก ได้แก่ การพิจารณาจากความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ในกรณีนี้ ลูกค้าจะเลือกสำนักงานส่วนภูมิภาคในประเทศเดียวกันกับสำนักงานส่วนภูมิภาคของตน (ศรีพิจิตร เลอณภ; มอนิก้า เอ. ไวท์; อิระวะฎี รัตนันต์, สัมภาษณ์) เนื่องจากลูกค้ามีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับบริษัทตัวแทนโฆษณาเพราะอยู่ในประเทศเดียวกัน ประการที่สอง ลูกค้าบางรายพิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาดของสินค้า หากประเทศใดสินค้าของตนมีส่วนแบ่งการตลาดที่ใหญ่ ลูกค้าจะเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศนั้นเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค (พรรณี ชัยกุล, สัมภาษณ์) ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าต้องการให้ความใส่ใจกับตราสินค้าในตลาดใหญ่เป็นพิเศษ ประการที่สาม ลูกค้าพิจารณาเลือกจากประสบการณ์ในด้านความคิดสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศนั้น ๆ ที่เป็นผลงานโดดเด่นกว่าประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคนั้น (ณัฐฐนิช ตันทนาวรรณกุล; อลิษา มีฟสุต, สัมภาษณ์) ด้วยเหตุผลเบื้องต้นทั้งสอง

ประการดังกล่าว ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับเลือกเป็นสำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานประจำภูมิภาคให้กับตราสินค้า

นอกจากนี้ ลูกค้ำที่มีสาขาจากต่างประเทศ และมีสินค้าที่มีสายผลิตภัณฑ์ภายในบริษัทมากมาย ลูกค้ำสามารถเลือกให้บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศหนึ่ง เป็นสำนักงานประจำภูมิภาคของสินค้าประเภทหนึ่ง และยังสามารถเลือกอีกประเทศหนึ่งให้เป็นสำนักงานประจำภูมิภาคของสินค้าอีกประเภทหนึ่งของตนได้ โดยไม่จำเป็นว่าประเทศใดประเทศหนึ่งจะต้องเป็นสำนักงานประจำภูมิภาคของทุกผลิตภัณฑ์ในบริษัท ด้วยเหตุนี้ ในงานศึกษานี้ จึงขอกำหนดการแบ่งประเภทของสำนักงานในส่วนของบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยแบ่งในลักษณะของการบริหารงานโฆษณาเพื่อตราสินค้า (Brand Management) มิได้แบ่งตามการบริหารบริษัทในเชิงธุรกิจ (Business Management)

จากการศึกษาพบว่า หลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 18 บริษัท นอกจากจะมีสถานภาพเป็นสำนักงานท้องถิ่นแล้ว บางบริษัทยังมีสถานภาพเป็นทั้งสำนักงานส่วนภูมิภาคและ/หรือสำนักงานใหญ่ ให้กับสินค้าของลูกค้ำแต่ละรายที่แตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานโฆษณาจึงแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละบุคคลในองค์กรสวมบทบาท หน้าที่ใด

การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม จำนวน 18 บริษัท พบว่า ทั้ง 18 บริษัทต่างมีสถานภาพเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับท้องถิ่นให้แก่บริษัทลูกค้ำที่มีสาขาจากต่างประเทศทั้งหมด มีบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 6 บริษัท มีสถานะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานส่วนภูมิภาค และบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 4 บริษัท มีสถานะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1

ประเภทของสำนักงานบริษัทตัวแทนโฆษณา

บริษัทตัวแทนโฆษณา	กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง	สำนักงาน ท้องถิ่น	สำนักงาน ส่วนภูมิภาค	สำนักงาน ใหญ่
1. บริษัทโลว์ จำกัด	The Interpublic Group	X	X	X
2. บริษัทแมคแคน ฮีโรลสัน (ประเทศไทย) จำกัด	The Interpublic Group	X	X	X
3. บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด	The Interpublic Group	X		
4. บริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด	The Omnicom Group	X		
5. บริษัททีบีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด	The Omnicom Group	X		
6. บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)	The Omnicom Group	X		
7. บริษัทเอทิลวี แอนด์ เมเธอร์ สาขา ของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด	WPP Group	X	X	X
8. บริษัทฮังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด	WPP Group	X		
9. บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด	WPP Group	X	X	
10. บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด	WPP Group	X		
11. บริษัทเบตตี (ประเทศไทย) จำกัด	WPP Group	X		
12. บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด	WPP Group	X		X
13. บริษัทได-อีจี คีคาถู (ประเทศไทย) จำกัด	WPP Group	X		
14. บริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด	WPP Group	X		
15. บริษัทบัลลิซีส (ประเทศไทย) จำกัด	Publicis Group	X		
16. บริษัทซาทซีแอนด์ซาทซี จำกัด	Publicis Group	X	X	
17. บริษัทลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด	Publicis Group	X	X	
18. บริษัทเดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด	Dentsu Group/Publicis Group	X		

สถานการณ์ของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างกล่าวข้างต้น มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการเป็นสำนักงานท้องถิ่น สำนักงานส่วนภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ ให้กับตราสินค้าระดับโลกที่แตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องเข้าใจบทบาทของตนในการรับผิดชอบต่อสินค้า หรือให้บริการลูกค้าตามสถานะของตนที่มีต่อลูกค้าในแต่ละราย

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งให้สัมภาษณ์ถึงบทบาท หน้าที่ของแต่ละสำนักงานอย่างชัดเจน ผู้วิจัยประมวลสรุปได้ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย บทบาทของบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาค บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาคในประเทศไทย บทบาทของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น โดยจะได้กล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

บทบาท หน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่

การมีสถานภาพเป็นบริษัทตัวแทนสินค้าสำนักงานใหญ่ หมายถึง การที่สำนักงานแห่งนั้นได้รับเลือกให้เป็นศูนย์กลางของการดูแลรับผิดชอบสินค้าใดสินค้าหนึ่ง ส่วนใหญ่สำนักงานใหญ่มักจะตั้งอยู่ในประเทศเดียวกันกับสำนักงานใหญ่ของบริษัทแม่ของสินค้านั้น ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์นี้เคยเป็นผลิตภัณฑ์จากประเทศเยอรมัน ดังนั้นบริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่และบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ จึงตั้งอยู่ที่เมือง Hamburg ประเทศเยอรมัน เป็นต้น

บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่อาจสรุปได้ดังนี้

1. การรับงานหรือโจทย์ทางการโฆษณา (Adverting Brief) จากลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ เป็นผู้รับงานหรือโจทย์ทางการโฆษณาจากลูกค้าสำนักงานใหญ่ เพื่อนำไปพัฒนางานต่อไป สำนักงานใหญ่อาจจะพัฒนางานโฆษณาจากจุดเริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ แล้วจึงส่งงานโฆษณาให้ประเทศอื่น ๆ นำไปปรับใช้ หรือสำนักงานใหญ่อาจนำโจทย์นั้น มาสรุปความต้องการที่จะให้แต่ละสำนักงานส่วนภูมิกำหนดไปพัฒนางานต่อไป

2. การควบคุมงานโฆษณาของตราสินค้าระหว่างประเทศ ความรับผิดชอบสำคัญของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่คือ การควบคุมงานโฆษณาให้ไปในทิศทางเดียวกัน สำนักงานใหญ่มีรูปแบบการควบคุมงานโฆษณาในลักษณะต่าง ๆ คือ

- การจัดทำคู่มือตราสินค้า (Brand Manual) คู่มือตราสินค้าเป็นคู่มือที่บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่ได้จัดทำขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณา

ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น ในการทำโฆษณาให้กับสินค้านั้น ๆ โดยมีรายละเอียดครอบคลุมทั้งในเรื่องตราสัญลักษณ์ การใช้ตัวอักษร (Font) ขนาดของสัญลักษณ์ การวาง Lay Out และรวมถึงข้อแนะนำในการนำสโลโก้หรือชิ้นงานโฆษณาที่มีให้ไปปรับใช้ได้ คู่มือตราสินค้ามีการเรียกชื่อที่แตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท เช่น Corporate Identity (CI), คู่มือการสื่อสารของตราสินค้า (Brand Communication Platform) คู่มือตราสินค้าและกลยุทธ์ในการขาย (Brand Footprint & Selling Strategy)

- การตรวจสอบงานโฆษณาในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาค ทุกขั้นตอนสำคัญของพัฒนาการของงานได้แก่ Communication Brief, Storyboard, และงานโฆษณาขั้นสุดท้ายจนงานเสร็จสมบูรณ์

- การติดตามกลยุทธ์การสื่อสารตราสินค้านั้น ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในทุก ๆ ตลาดอย่างถูกทิศทาง

3. การประสานงาน การประสานงาน หมายถึงการประสานงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาประจำภูมิภาค หรือบริษัทตัวแทนโฆษณาประจำท้องถิ่นในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

- การแจ้งข่าวสารความก้าวหน้าของงานโฆษณาในแต่ละประเทศ ทุกอาทิตย์ ทำให้ทุกประเทศสามารถทราบข้อมูลและความก้าวหน้าของงานโฆษณาในแต่ละประเทศ

- การเตรียมรายงานวิเคราะห์การตลาดของกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทคู่แข่ง (Competitive Alert) ให้กับลูกค้าในทุกตลาด

- การติดตามและแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับแนวโน้มการตลาดทั่วโลกที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทเดียวกับสินค้าลูกค้า แก่สำนักงานภูมิภาคและสำนักงานท้องถิ่น

4. การสร้างสรรคและการผลิตงานโฆษณา ในด้านการสร้างสรรค์และการผลิตงานโฆษณา บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่มีบทบาท หน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่

- การให้ข้อมูลความคิดสร้างสรรค์ และกลยุทธ์ทางการโฆษณาที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานสร้างสรรค์ แก่สำนักงานระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น

- การเตรียมงานโฆษณาให้แต่ละประเทศนำไปปรับใช้ให้เหมาะกับตลาดของตน

- การผลิตงานโฆษณาตามความต้องการของแต่ละประเทศ

- การช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ในการปรับงานโฆษณาให้เหมาะสมกับแต่ละท้องถิ่นนั้น ๆ

- การช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในการทำวิจัย

- การให้คำปรึกษาแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ในการพัฒนางานโฆษณาในระดับท้องถิ่น

- การช่วยเหลือบริษัทในเครือ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ ทางด้านงาน โฆษณาและกลยุทธ์การโฆษณาของสินค้า เมื่อบริษัทนั้นต้องเข้ามารับงานของลูกค้า

บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย การมีสถานภาพบริษัทตัวแทน โฆษณาสำนักงานใหญ่ของสินค้าระดับโลก นับว่าเป็นบทบาทสำคัญ ในการเป็นศูนย์กลางให้กับ บริษัทตัวแทนโฆษณาสาขาอื่น ๆ ทั่วโลก บริษัทต้องมีความพร้อมอย่างยิ่ง ทั้งในเรื่องของบุคลากร และการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า มีบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย จำนวน 4 บริษัท เป็นสำนักงานใหญ่ให้กับตราสินค้าระดับโลก ได้แก่ (1) บริษัทโลว์ จำกัด เป็นบริษัท ตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ให้กับบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผม ตราคลีนิก เคลียร์ (Clinic Clear) (2) บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทน โฆษณาสำนักงานใหญ่ให้กับบริษัท Boots Retails International หรือ ร้านค้าปลีกขายผลิตภัณฑ์ ทางด้านสุขภาพและเครื่องสำอาง Boots และบริษัท Siemens Power Plant (3) บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ให้กับบริษัทตรีเพชร อีซูซู จำกัด (4) บริษัทโกลีวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทน โฆษณาสำนักงานใหญ่ให้กับผลิตภัณฑ์พอนด์ส จากบริษัทยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดิง จำกัด

ลูกค้าแต่ละรายเลือกมีเหตุผลแตกต่างกันไปในการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาใน ประเทศไทยเป็นสำนักงานใหญ่ โดยสามารถสรุปให้เห็นภาพรวมได้ดังนี้

กรณีของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทสายการบินแห่งชาติของไทย มี สำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศไทย เลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาโลว์ในประเทศไทยเป็นสำนักงานใหญ่ บริษัทโลว์เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ที่มีเครือข่ายทั่วโลก สอดคล้องต่อการให้บริการธุรกิจสายการบินที่มีสถานบริการทั่วโลก จึงจำเป็นต้องเลือกใช้ใช้บริการจาก บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีเครือข่ายทั่วโลก แม้ว่าบริษัทโลว์จะไม่มีสาขาอยู่ในทุกประเทศ หากบริษัทโลว์ สามารถติดต่อกับบริษัทตัวแทนในเครืออื่น ๆ เพื่อให้บริการกับบริษัทการบินไทยได้ ในขณะเดียวกัน บริษัทการบินไทยเป็นบริษัทของคนไทย จึงเหมาะสมที่จะตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศไทย (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

สำหรับผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผมตราคลีนิก เคลียร์ เป็นอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่บริษัทโลว์ ใน ประเทศไทยได้รับผิดชอบสินค้าในสถานะเป็นสำนักงานใหญ่ เนื่องจากผลงานการบริหารงานโฆษณา ของบริษัท ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จในระดับภูมิภาค จนลูกค้าให้ความไว้วางใจ จากเดิม ที่ดูแลรับผิดชอบเพียง 4 ประเทศในภูมิภาค เริ่มขยายความรับผิดชอบไปยังนานาประเทศทั่วโลก (ลินดา ติกกะวี, สัมภาษณ์)

บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด เป็นอีกบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่เป็นสำนักงานใหญ่ของบริษัท Boots Retails International โดยบริษัทมีสถานะเป็นศูนย์กลาง และผู้ประสานงานกับทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาของบริษัท Boots Retails International ทั่วโลก จำนวน 24 ประเทศ ยกเว้นในประเทศอังกฤษ มอนีก้า เอ. ไรท์ Worldwide Business Director บริษัท แมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) ให้สัมภาษณ์ถึงบทบาทของบริษัทแมคแคน อีริคสัน ในการให้บริการแก่ลูกค้า Boots คือ ผู้ประสานงานระดับโลก (global coordination) โดยประสานงานระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทแมคแคน อีริคสัน ระดับท้องถิ่นในประเทศต่าง ๆ และบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ ในบางประเทศ ดังแผนภาพที่ 5.1

แผนภาพที่ 5.1

การประสานงานระดับโลกของบริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา: มอนีก้า เอ. ไรท์, สัมภาษณ์

จากแผนภาพที่ 5.1 บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จะเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นทั่วโลกโดยตรง ทั้งบริษัทแมคแคน อีริคสัน ในประเทศอื่น ๆ และบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ ที่ลูกค้าใช้บริการอยู่ในประเทศนั้น ๆ การประสานงานของบริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) กับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นอื่น ๆ มีความแตกต่างจากการ

ติดต่อกับบริษัทแมคแคน อีริคสัน ที่เป็นบริษัทในเครือเดียวกัน บริษัทจะไม่ส่งงานโฆษณาโดยตรงให้บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น แต่จะส่งงานไปที่บริษัทลูกค้าส่วนภูมิภาค และให้ลูกค้าดำเนินการต่อ ดังนั้นหากบริษัทลูกค้าเลือกใช้บริการจากบริษัทโฆษณาหลาย ๆ บริษัททั่วโลก จะส่งผลทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้น และเพิ่มขึ้นตอนการทำงานให้ซับซ้อนยิ่งขึ้นอีก ในขณะเดียวกัน ข้อมูลของสินค้า นั้น ๆ อาจไม่ได้รับการแบ่งปันให้รับทราบอย่างเท่าเทียมกัน (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) ในกรณีนี้ จะเห็นได้ว่า การเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเดียวกันทั่วโลก มีความคล่องตัวในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมากกว่า และผ่อนคลายให้กับลูกค้าได้มากกว่าอีกด้วย

ในกรณีของ บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ให้กับบริษัทตรีเพชร อีซูซุ จำกัด การตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัทตรีเพชร อีซูซุ ในประเทศไทยนั้น เนื่องจากประเทศไทยเป็นตลาดรถกระบะอีซูซุที่ใหญ่ที่สุดในโลก บทบาทการเป็นสำนักงานใหญ่ของบริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จึงมีความแตกต่างจากบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ เนื่องจากลูกค้าญี่ปุ่นมีนโยบายในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่แตกต่างจากบริษัทโฆษณาทางประเทศตะวันตก ลูกค้าญี่ปุ่นจะให้อิสระกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ที่จะผลิตงานโฆษณาให้เหมาะสมกับแต่ละตลาด อย่างไรก็ตาม บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) ได้ผลิตงานโฆษณาให้กับประเทศใกล้เคียงบ้าง เช่น ประเทศเวียดนาม การเป็นสำนักงานใหญ่เป็นการความช่วยเหลือกับบริษัทตัวแทนโฆษณาประเทศอื่น ๆ เป็นกรณี ๆ ไป (อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์)

ส่วนบริษัทโอทิลวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นสำนักงานใหญ่ให้กับผลิตภัณฑ์พอนด์ส สาเหตุที่ลูกค้าเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยเป็นสำนักงานใหญ่ เนื่องจากผลิตภัณฑ์พอนด์ส มียอดขายในไทยประมาณ 80% ของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยประเทศไทยเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์นี้ (พรณี ชัยกุล, สัมภาษณ์)

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ๆ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น พร้อมตัวอย่างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่มีสถานภาพเป็นสำนักงานใหญ่ทั้ง 4 บริษัท ซึ่งต่างเป็นบริษัทขนาดใหญ่ แสดงให้เห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในประเทศแม่ของลูกค้ามากที่สุด แต่ในบางกรณีที่ลูกค้าจำหน่ายสินค้าสู่ตลาดนานาชาติ สินค้าเดียวกันอาจได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคในแต่ละประเทศที่ต่างกัน หากประเทศใดเป็นตลาดใหญ่ของสินค้านั้น ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศนั้น ๆ จะมีโอกาสเป็นสำนักงานใหญ่ อย่างไรก็ตาม บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศนั้น ๆ จะต้องมีความพร้อมในด้านเครือข่าย และบุคลากรที่มีประสบการณ์ที่จะรองรับงานในระดับสำนักงานใหญ่ด้วยจึงจะได้รับการเลือก หากพิจารณาศักยภาพของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ในกลุ่มบริษัทไฮลด์ดิ้งทั้ง 4

แล้ว จะพบว่าทุกบริษัทมีความพร้อมที่จะเป็นสำนักงานใหญ่ให้กับตราสินค้าระดับโลก เพราะมีบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ ทาง การสื่อสารครบวงจร ภายใต้เครือข่ายทั่วโลกของบริษัท

บทบาท หน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค

ปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค เป็นสำนักงานที่มีบทบาทสำคัญของบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะเป็นเสมือนตัวกลางในการประสานงาน ระหว่างสำนักงานใหญ่กับสำนักงานประจำท้องถิ่น เพราะตราสินค้าระดับโลกเป็นจำนวนมาก มีการผลิตและจำหน่ายสินค้าในนานาประเทศทั่วโลก การบริหารงานโฆษณาให้มีประสิทธิภาพจากสำนักงานใหญ่เพียงสำนักงานเดียวไปยังสำนักงานท้องถิ่นทั่วโลก ยากที่จะควบคุมคุณภาพงานทุกด้านได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่น มีการรับรู้และยอมรับในตราสินค้าเดียวกันที่แตกต่างกัน ดังนั้น การแบ่งเขตความรับผิดชอบให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในแต่ละภูมิภาค จะช่วยให้งานโฆษณาระหว่างประเทศถูกผลิตออกมาตรงตามความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละภูมิภาคมากขึ้น และยังเป็น การแบ่งเบาภาระหน้าที่การประสานงานของสำนักงานใหญ่ มีผลทำให้ผลงานโฆษณาโดยรวม มีคุณภาพได้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก

บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาค มีความคล้ายคลึงกับสำนักงานใหญ่ หากแต่จำนวนประเทศที่อยู่ในความรับผิดชอบมีน้อยกว่า เพราะดูแลเฉพาะประเทศในกลุ่มภูมิภาคของตนเอง บทบาท หน้าที่สำคัญของสำนักงานส่วนภูมิภาคสรุปได้ดังนี้

1. รับงานหรือโจทย์ (advertising brief) จากลูกค้าสำนักงานภูมิภาค เพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป
2. ควบคุมงานโฆษณาในภูมิภาคของตนให้ไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแนวทางที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบงานโฆษณาในระดับท้องถิ่น ทุกขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาจนงานเสร็จสมบูรณ์
3. ประสานงานและให้แนวทางแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ในการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศ อาทิ การให้ข้อมูลสินค้า ข้อมูลสภาพตลาด ข้อมูลผู้บริโภคของสินค้านั้น ๆ ในตลาดประเทศต่าง ๆ ช่วยประสานงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศอื่น ๆ ทั้งในภูมิภาคเดียวกันหรือเขตอื่น ๆ เพื่อขอชิ้นงานโฆษณาให้แก่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น

4. ด้านการสร้างสรรค์และการผลิตงานโฆษณา มีบทบาทใน 2 ขั้นตอนคือ

- จัดเตรียมงานโฆษณาตามความต้องการของแต่ละประเทศ โดยการพัฒนางานโฆษณาระดับภูมิภาค ซึ่งมีทั้งการใช้ทีมสร้างสรรค์ส่วนภูมิภาค หรือการส่งโจทย์งานไปให้แต่ละประเทศช่วยกันพัฒนางาน และส่งมารวมกันเพื่อนำเสนอแก่ลูกค้า

- เตรียมงานโฆษณาให้แต่ละประเทศ นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับตลาดของตน
- ช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ในการปรับงานโฆษณาให้เหมาะสมกับแต่ละท้องถิ่นนั้น ๆ
- ช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในการทำวิจัย
- ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ในการพัฒนางานโฆษณาระดับท้องถิ่น

- ช่วยเหลือบริษัทในเครือ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ ทางด้านงานโฆษณา และกลยุทธ์การโฆษณาของสินค้า เมื่อบริษัทนั้นต้องเข้ามารับงานของลูกค้า

การเป็นบริษัทโฆษณาสวนภูมิภาคให้กับสินค้าบางตราสินค้านั้น บริษัทต้องติดต่อกับลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาคที่อาจจะอยู่ในประเทศเดียวกันหรือต่างประเทศก็ได้ โดยการรับงานหรือโจทย์จากลูกค้าในระดับภูมิภาค เป็นแนวทางในการสร้างตราสินค้านั้น ๆ ว่าจะมีทิศทางใด โดยครอบคลุมการวางแผนการตลาดทั้งหมด ในขณะที่ลูกค้าระดับท้องถิ่น จะดูแลงานในด้านของการจัดจำหน่ายสินค้า และการตลาดท้องถิ่นเพื่อเสริมงานโฆษณาจากภูมิภาค (ณัฐนิช ตันทนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์)

บทบาท หน้าที่ของสำนักงานส่วนภูมิภาค มีความคล้ายคลึงกับสำนักงานใหญ่มาก ต่างกันแต่ความรับผิดชอบถูกลดขนาดจากสำนักงานใหญ่เท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงมีผลทำให้การควบคุมดูแลงานโฆษณาในบางกระบวนการ มีความละเอียดกว่าสำนักงานใหญ่ เนื่องจากต้องเป็นเสมือน “ตัวแทน” ของสำนักงานใหญ่ได้ในหลาย ๆ กรณี

บริษัทตัวแทนโฆษณาสวนภูมิภาคในประเทศไทย

จากการสำรวจ 18 บริษัท ตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม พบว่า มีถึง 6 บริษัท ที่มีสถานภาพเป็นสำนักงานระดับภูมิภาคให้กับสินค้าต่างประเทศหลาย ๆ ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ (1) บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับผลิตภัณฑ์ไอศกรีม วอลล์ (Wall's) (2) บริษัทซาทซีแอนด์ซาทซี จำกัด เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับผลิตภัณฑ์ Olay, แชมพู Head and Shoulder และ ผ้าอ้อมเด็กตรา Pampers (3) บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท Procter and Gamble จำกัด คือ แชมพู Rejoice และแชมพู Herbal Essence (4) บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด เป็น

สำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท Unilever จำกัด เช่น แชมพูชันซิล รยยนต์ฟอร์ด เป็นต้น

ลูกค้าแต่ละรายเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป สามารถสรุปได้ดังนี้

บริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับภูมิภาค ให้กับหลายตราสินค้า ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยมีลูกค้าอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ สาเหตุที่ลูกค้าเลือกบริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ ในประเทศไทยเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค เนื่องจากความเชี่ยวชาญทางด้านงานสร้างสรรค์ ญัฐนิช ตันทนาภรณ์กุล Account Director AAI บริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด ชี้แจงว่า

เพราะว่าตลาดใหญ่ที่สุดของครีเอทีฟ อยู่ที่เมืองไทย เมืองไทยจะเชี่ยวชาญเรื่อง ครีเอทีฟกว่า ถ้าดูจากรางวัลคานส์อะไรนี้ เมืองไทยได้เยอะกว่า ในแง่ production เมืองไทยก็จะ advanced กว่า ของประเทศอื่น ๆ เพื่อนบ้านแถว ๆ นี้ หรือว่า ถ้าเลือก Australia ก็แพงมาก production ด้วย value เท่ากัน แต่ว่าแพงกว่า ก็เลยเลือกประเทศไทย (ญัฐนิช ตันทนาภรณ์, สัมภาษณ์)

ประสบการณ์ทางด้านความคิดสร้างสรรค์ของบริษัท และการเอื้ออำนวยของการผลิต งานโฆษณา ที่มีราคาไม่แพงเหมือนในต่างประเทศ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บริษัทซาทชิ แอนด์ ซาทชิ ได้รับเลือกให้เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคแก่สินค้าลูกค้าถึง 9 ประเทศ ได้แก่ ไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เวียดนาม ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอินเดีย

สำหรับบริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด เป็นอีกหนึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็น สำนักงานส่วนภูมิภาคของสินค้าข้ามชาติหลายผลิตภัณฑ์ บริษัทได้รับเลือกเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค เนื่องจากสำนักงานส่วนภูมิภาคของลูกค้าตั้งอยู่ในประเทศไทย จึงเลือกตั้งสำนักงานส่วนภูมิภาค อยู่ในประเทศเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร จากการศึกษาพบว่า บทบาทการดูแลงาน โฆษณาของสำนักงานส่วนภูมิภาคของแต่ละตราสินค้านั้นมีความแตกต่างกัน บางตราสินค้า สำนักงานส่วนภูมิภาค มีบทบาทเพียงเป็นผู้ควบคุมงานโฆษณาในประเทศที่รับผิดชอบ ให้อยู่ใน กรอบการสื่อสารที่วางไว้ ในกรณีนี้สำนักงานใหญ่อาจได้รับแนวทางการโฆษณาจากสำนักงานใหญ่ ในขณะที่บางตราสินค้า สำนักงานส่วนภูมิภาคเป็นผู้ผลิตงานโฆษณา เพื่อป้อนให้แต่ละประเทศใน ภูมิภาคโดยตรง (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์)

อนึ่ง ในปัจจุบันมีหลายตราสินค้าระดับโลกหรือตราสินค้าข้ามชาติที่ไม่จำเป็นต้องมี สำนักงานระดับภูมิภาค (Regional office) เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็วส่งผลให้ การติดต่อสื่อสารทั่วโลก มีความรวดเร็วในระดับที่ไม่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ทำให้บริษัทตัวแทน โฆษณาไม่มีความจำเป็นต้องตั้งสำนักงานส่วนภูมิภาคสำหรับบางสินค้า ลูกค้าจะแต่งตั้งตำแหน่ง

Worldwide Global Account Director เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบทั้งหมดจากสำนักงานใหญ่มาดูแลงานโฆษณาระหว่างประเทศ (กิตติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม ข้อได้เปรียบของการมีสำนักงานประจำภูมิภาคอยู่ในประเทศไทยคือการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วขึ้น เพราะผู้ดูแลงานระดับภูมิภาคอยู่ในที่ทำงานเดียวกัน จึงสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

การได้รับเลือกเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น นอกจากการทำงานจะมีทิศทางเดียวกันกับสำนักงานใหญ่แล้ว ส่วนใหญ่มักจะตั้งอยู่ในประเทศเดียวกันกับสำนักงานส่วนภูมิภาคของลูกค้า หรือเป็นเพราะที่มีความคิดสร้างสรรค์โดดเด่นในภูมิภาคนั้น รวมทั้งเป็นตลาดสำคัญของสินค้าชิ้น ๆ อีกด้วย

บทบาท หน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น

ทุกสำนักงานของบริษัทตัวแทนโฆษณามีบทบาทเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นทั้งสิ้น การบริหารงานโฆษณางานโฆษณาระหว่างประเทศให้กับลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นมีบทบาทสองส่วน คือ การประสานงานกับสำนักงานส่วนภูมิภาคและสำนักงานใหญ่ ในการผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศ และผลิตงานโฆษณาสนับสนุนงานโฆษณาหลักที่บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาคได้ผลิตขึ้น โดยงานในระดับท้องถิ่น จะเน้นงานที่ผลิตขึ้นมาเพื่อสนับสนุนงานโฆษณาระดับภูมิภาค ให้เข้ากับบริบทของแต่ละประเทศท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น (ณัฐฐนิช ตันทนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์)

บทบาท หน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นมีดังนี้

1. การรับงานหรือโจทย์ (advertising brief) จากบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาคของตน หรือจากบริษัทลูกค้าท้องถิ่น เพื่อนำมาพัฒนาและปรับใช้ให้เหมาะสมกับตลาดของตน

2. การปรับงานโฆษณาให้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในท้องถิ่นของตน และนำเสนอต่อลูกค้าระดับท้องถิ่นเพื่อรับการอนุมัติ

3. การติดต่อกับบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค/ สำนักงานใหญ่ เรื่องการอนุมัติงานโฆษณา

4. การติดต่อสื่อสารงานกับบริษัทลูกค้าระดับท้องถิ่น

5. การแจ้งความเคลื่อนไหวทางการตลาดของคู่แข่ง (competitive alert) ในตลาดท้องถิ่นของตน

6. การจัดทำรายงานความก้าวหน้าของงาน (work in progress report) เป็นรายอาทิตย์ แจ้งให้ลูกค้าและสำนักงานส่วนภูมิภาครับทราบ

7. การช่วยเหลือบริษัทลูกค้าท้องถิ่นในการเตรียมงานโฆษณา เพื่อทำการวิจัยทั้งก่อน และหลังการออกอากาศ

บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 แห่งที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาคั้งนี้ ทุกบริษัทมีสถานะเป็นสำนักงานท้องถิ่นให้กับตราสินค้าข้ามชาติ บางบริษัทตัวแทนโฆษณารับงานโฆษณาระหว่างประเทศ จากสำนักงานใหญ่ มาปรับปรุงให้เข้ากับบริบทในประเทศของตน บางบริษัทตัวแทนโฆษณารับงานมาจากสำนักงานส่วนภูมิภาค

จากตารางที่ 5.1 ข้างต้น บริษัทตัวแทนโฆษณาหลายบริษัทในประเทศไทย มีสถานะมากกว่าสำนักงานส่วนท้องถิ่น โดยเป็นทั้งสำนักงานส่วนภูมิภาค หรือสำนักงานใหญ่ของตราสินค้าข้ามชาติหลายตราสินค้า ในด้านการบริหารงานนั้น ส่วนใหญ่ที่มีบริหารงานลูกค้าจะแยกกันอย่างชัดเจน กล่าวคือมีทีมบริหารงานโฆษณาระดับท้องถิ่นเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าท้องถิ่น ทีมบริหารงานโฆษณาระดับภูมิภาคเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าระดับภูมิภาค และทีมบริหารงานโฆษณาสำนักงานใหญ่เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าสำนักงานใหญ่ แต่ละทีมทำงานอยู่ในสำนักงานเดียวกัน แต่มีบทบาทแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ของตน โดยยึดแนวทางการบริหารตราสินค้าให้เป็นไปตามทิศทางที่สำนักงานใหญ่ได้ให้แนวทางไว้

หากพิจารณาจากบทบาทของสำนักงานทั้ง 3 ลักษณะแล้ว ผู้ศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสถานะเป็นสำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับตราสินค้าระดับโลก เริ่มมีบทบาทหรือมีอำนาจมากกว่าหรือเหนือกว่าสำนักงานท้องถิ่น ลูกค้าต่างหันมาผลิตงานโฆษณาระดับโลกหรือระดับภูมิภาคมากขึ้น เนื่องจากความคุ้มค่าในเรื่องงบประมาณและด้านอื่น ๆ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่หันมาเพิ่มงบประมาณการผลิตงานโฆษณาไปยังสำนักงานส่วนภูมิภาคมากขึ้น และลดงบประมาณของสำนักงานท้องถิ่นลง ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวเปรียบเทียบอำนาจของสำนักงานส่วนภูมิภาคและสำนักงานท้องถิ่นว่า

เดี๋ยวนี้ regional (สำนักงานส่วนภูมิภาค) ใหญ่กว่า เพราะเขาถือเงินและอำนาจไว้เยอะกว่า เงินก็เยอะกว่า เช่นสมมติเงินแต่ก่อน 100 บาท regional ถือเข้าไปซัก 80 คือ regional นะ local ก็จ้อย เพราะเงินเหลือน้อย ได้แต่เอาเงินมาทำ activation บ้าง ทำ sampling บ้าง เพราะฉะนั้นพวก above the line ที่ทำ media ปาว ๆ ดีออกที่วี ผลิตและตัดสินใจมาจากคู่ regional ทั้งนั้นเลย

จากคำสัมภาษณ์ ชี้ให้เห็นว่า การมีโอกาสเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคของบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน สามารถเพิ่มศักยภาพให้บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งในด้านของรายได้และชื่อเสียงที่ลูกค้าจะให้การยอมรับมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารท่านหนึ่งถึงกับกล่าวเน้นข้อดีของการที่

บริษัทของตน ได้เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับตราสินค้าอย่างภาคภูมิใจว่า

ดีมาก ๆ เลย เพราะได้ตรงนี้ที่จะไม่หลุดไปที่ไหน แล้วเราเองยังเหมือนกับได้ค่าตั้ง
ในส่วนที่เราทำ เพื่อประเทศอื่น ๆ มาเลเซีย อินโดนีเซีย อะไรต่าง ๆ ด้วย แต่เราไม่ได้
fully ของเขาเต็มนะ เพราะตอนที่เขาต้องทำพากย์ภาษาของเขา ประเทศนั้นก็
ได้ของเขาเอง เราทำอย่างที่เราเรียกว่า แม่บทของหนัง

หากพิจารณาจากคำสัมภาษณ์ กล่าวได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโอกาสเป็นสำนักงาน
ใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาคของสินค้าต่างประเทศ มีแนวโน้มจะนำรายได้เข้าสู่บริษัทได้มากกว่า
การเป็นเพียงบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น และที่สำคัญยังเป็นโอกาสที่จะสร้างผลงานโฆษณา
ระดับโลกและได้รับการยอมรับจากตราสินค้าต่างประเทศมากขึ้น

บทบาท หน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณา ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานใหญ่ สำนักงานระดับ
ภูมิภาค สำนักงานท้องถิ่น ล้วนแต่เป็นกลไกในการทำงานเพื่อให้งานโฆษณาระหว่างประเทศสำเร็จ
ออกมา ภายใต้การทำงานตามบทบาทหน้าที่ของสำนักงานทั้ง 3 ลักษณะนี้ ได้ผลิตงานโฆษณา
ระหว่างประเทศออกมาในหลาย ๆ ลักษณะ ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำเสนอในหัวข้อต่อไป

ลักษณะงานโฆษณาระหว่างประเทศ

การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ผู้บริหารงานโฆษณาต้องรับผิดชอบงานทาง
ด้านการโฆษณาให้กับลูกค้าสาขาจากต่างประเทศ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารงานโฆษณาได้
แบ่งงานโฆษณาออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) งานโฆษณาลักษณะ Global Drive Advertising
(2) งานโฆษณาลักษณะ Regional Drive Advertising (3) งานโฆษณาลักษณะ Local Drive
Advertising และ (4) งานโฆษณาลักษณะ Tactical Campaign Advertising รายละเอียดของ
งานโฆษณาในแต่ละลักษณะมีดังนี้

1. Global Drive Advertising คือ แนวทางการทำโฆษณาที่ลูกค้าสำนักงานใหญ่ และ
บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่เป็นผู้วางกรอบและทิศทางให้กับตราสินค้า โดยต้องการให้
งานโฆษณาที่นำเสนอออกมามีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงาน
ใหญ่จะเป็นผู้พัฒนาและผลิตงานโฆษณาระดับโลก (Global Advertising) จนเสร็จสมบูรณ์ และ
ส่งงานโฆษณาให้บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น นำไปปรับใช้ตามความเหมาะสม การทำโฆษณา
ในลักษณะนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำ (lead agency) ในการผลิต
งานโฆษณา

2. Regional Drive Advertising คือ แนวทางการทำโฆษณาที่บริษัทลูกค้าและบริษัท
ตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริโภคเป้าหมายของสินค้ามีความแตกต่างกันใน

แต่ละตลาด ในแต่ละภูมิภาค ดังนั้นงานโฆษณาจึงสมควรปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับผู้บริโภค และสภาพของตลาดในแต่ละภูมิภาค ในกรณีนี้บริษัทลูกค้าระดับภูมิภาค จะเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์การโฆษณา ร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับภูมิภาค โดยศึกษาตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคในภูมิภาคของตน และเริ่มพัฒนางานโฆษณาจนเสร็จสมบูรณ์ เพื่อนำไปปรับใช้ในประเทศในภูมิภาคของตน โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักรงานใหญ่ จะตรวจสอบและควบคุมดูแลงานโฆษณาระดับภูมิภาคที่ผลิตขึ้น ให้เป็นไปตามแนวคิดและกลยุทธ์ที่ได้วางกรอบไว้ การทำโฆษณาในลักษณะนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาระดับภูมิภาคจะทำหน้าที่เป็นผู้นำ (lead agency) ในการผลิตงานโฆษณา

3. Local Drive Advertising คือ แนวทางการทำโฆษณาที่บริษัทลูกค้าระดับท้องถิ่น มีอิสระในการพัฒนากลยุทธ์และแนวทางการโฆษณา ให้มีเหมาะสมกับตลาดและผู้บริโภคในท้องถิ่นของตนมากที่สุด ลูกค้าท้องถิ่นจะทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น พัฒนางานโฆษณาตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ โดยอยู่ภายใต้กรอบกลยุทธ์การโฆษณาที่ตราสินค้านั้น ๆ กำหนดไว้ ทุกขั้นตอนในการผลิตงานโฆษณา จะต้องผ่านการพิจารณาและอนุมัติจากบริษัทตัวแทนโฆษณา และลูกค้าระดับภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ก่อนทุกครั้ง เพื่อรักษาแนวทางการวางตำแหน่งสินค้านั้น ๆ ให้อยู่ในทิศทางเดียวกันทั่วโลก การทำโฆษณาในลักษณะนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาระดับท้องถิ่นจะทำหน้าที่เป็นผู้นำ (lead agency) ในการผลิตงานโฆษณา

4. Tactical Campaign Advertising คือ งานโฆษณาที่ถูกพัฒนาขึ้นมาในระดับท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนงานโฆษณาหลัก (Theme Advertising) ที่เป็นลักษณะ Global Drive Advertising หรือ Regional Drive Advertising ลักษณะของงานโฆษณา Tactical จะเป็นงานโฆษณาประเภทส่งเสริมการขาย หรืองานโฆษณาเพื่อกิจกรรมพิเศษที่ตราสินค้านั้น ๆ จัดเฉพาะสำหรับประเทศนั้น ๆ งานโฆษณาที่สร้างสรรค์ขึ้นมา จะมีความเหมาะสมกับตลาดและกลุ่มเป้าหมายของสินค้านั้น ๆ มากที่สุด บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นและบริษัทลูกค้าท้องถิ่น จะเป็นผู้ร่วมกันพัฒนางานโฆษณา Tactical Campaign อาจกล่าวได้ว่า การโฆษณาในลักษณะนี้ มีความเกี่ยวข้องกับการโฆษณาระหว่างประเทศน้อยที่สุด เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นและบริษัทลูกค้าท้องถิ่นมีอิสระในการคิดงานโฆษณา และงานจะถูกพัฒนาเพื่อประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามทุกงานโฆษณาในลักษณะนี้ ก็ยังคงต้องผ่านการตรวจสอบจากบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับภูมิภาคในบางขั้นตอนสำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่า งานโฆษณานั้น ๆ ไม่ทำให้ภาพรวมของตราสินค้าบิดเบือนจากกรอบที่วางไว้ บริษัทตัวแทนโฆษณาระดับท้องถิ่นจะทำหน้าที่เป็นผู้นำ (lead agency) ในการผลิตงานโฆษณา Tactical Campaign Advertising

จะเห็นได้ว่าลักษณะงานโฆษณาทั้ง 4 ลักษณะ มีลักษณะเช่นเดียวกับลักษณะความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Marieke de Mooij (1995, pp. 458-462)

ได้ศึกษาไว้ถึง 3 ประเภท โดยงานโฆษณาลักษณะ Global Drive Advertising เหมือนกับแนวทางการใช้กลยุทธ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ในด้านการรวมศูนย์การวางแผนและการวางกลยุทธ์ (Central planning and execution of standardization approach) งานโฆษณาลักษณะ Regional Drive Advertising เหมือนกับแนวทางการใช้กลยุทธ์ระดับภูมิภาค (From a multinational to a global or transnational approach) งานโฆษณาลักษณะ Local Drive Advertising มีลักษณะเหมือนกับแนวทางการใช้กลยุทธ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก โดยมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับท้องถิ่น (A worldwide standardized approach, locally adapted) ส่วนงานโฆษณาลักษณะสุดท้ายคือ Tactical Campaign เป็นลักษณะที่แตกต่างไปจากแนวทางการใช้กลยุทธ์การโฆษณา ระดับโลก ที่พัฒนาจากระดับท้องถิ่น (Global advertising for world brands origination from a multi-local situation) ที่ Marieke de Mooij ได้กล่าวไว้เนื่องจากงานโฆษณาในลักษณะ Tactical Campaign เป็นงานโฆษณาที่ผลิตขึ้นโดยบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น เพื่อนำมาใช้สนับสนุนงานโฆษณาหลักในท้องถิ่นของตน ในขณะที่แนวทางการใช้กลยุทธ์การโฆษณา ระดับโลก ที่พัฒนาจากระดับท้องถิ่น เป็นงานโฆษณาที่ระดับท้องถิ่น พัฒนาและผลิตขึ้นมาเพื่อนำมาใช้ในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก โดยผ่านการควบคุมดูแลของทีมบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งแนวทางนี้ จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่าเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการโฆษณาแบบ Regional Drive ที่สำนักงานส่วนภูมิภาค อาจมอบหมายให้ประเทศใดประเทศหนึ่งเป็นผู้พัฒนางานระดับภูมิภาค หรือระดับโลกขึ้นมา โดยส่วนใหญ่แล้วประเทศที่ได้รับผิดชอบงานในระดับนี้ จะเป็นประเทศที่เป็นตลาดใหญ่ของตราสินค้า นั้น ๆ จึงมีความเข้าใจสินค้า นั้น ๆ เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาลักษณะของงานโฆษณาทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่างานโฆษณาลักษณะที่ 1 และ 2 เป็นงานโฆษณาระหว่างประเทศอย่างแท้จริง เพราะมีเป้าหมายในการพัฒนาและผลิตงานโฆษณาเพื่อใช้ระหว่างประเทศ ส่วนลักษณะที่ 3 และ 4 นั้น เป็นงานโฆษณาที่ใช้ภายในประเทศ โดยงานโฆษณาลักษณะที่ 3 และ 4 จะถูกพัฒนามาใช้เพียงประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงประเทศเดียว แต่เนื่องจากตราสินค้ามาจากบริษัทสินค้าที่สาขาจากต่างประเทศ จึงมีขั้นตอนบางขั้นตอนในการพัฒนางานและผลิตงานโฆษณา ที่ต้องนำเสนอเพื่อพิจารณาอนุมัติจากสำนักงานส่วนภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ ตามขั้นตอนของงานโฆษณาระหว่างประเทศแม้ว่าจะใช้ในประเทศเดียวก็ตาม

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาลักษณะการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศอย่างลึกซึ้ง จะพบว่าการบริหารงานโฆษณาสินค้าให้ประสบความสำเร็จนั้น เกิดจากการทำงานร่วมกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานท้องถิ่น กับสำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานใหญ่ ที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำโฆษณาสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยการทำโฆษณาใน

ลักษณะที่ 1 และ ลักษณะที่ 2 เป็นงานโฆษณาที่สำนักงานส่วนภูมิภาคและสำนักงานใหญ่ เป็นผู้วางข้อความในการสื่อสารสำคัญ (main communication message) ให้กับตราสินค้า ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น จะเป็นผู้หากิจกรรมทางการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ มาสนับสนุนงาน โดยจะออกมาในลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 4

ปัจจุบันลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศส่วนใหญ่ ได้แยกงบประมาณในการทำโฆษณาระหว่างประเทศในลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising ออกจากงบประมาณที่จะผลิตงานโฆษณาในลักษณะ Local Drive Advertising และ Tactical Campaign Advertising อย่างเด็ดขาด โดยลูกค้าระดับภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ จะเป็นผู้รับผิดชอบและควบคุมงบประมาณในการทำโฆษณา Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising ส่วนลูกค้าท้องถิ่น จะเป็นผู้รับผิดชอบและควบคุมงบประมาณในการทำโฆษณาลักษณะ Local Drive Advertising และ Tactical Campaign Advertising การแบ่งงบประมาณโดยเด็ดขาดทำให้การทำงานมีความชัดเจน เพราะลูกค้าส่วนภูมิภาคและลูกค้าส่วนท้องถิ่น ต่างรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และไม่ทำงานก้าวก่ายกัน งบประมาณดังกล่าวจะถูกระบุในแผนงานประจำปี (Year Plan) ของลูกค้า ที่ส่งให้บริษัทตัวแทนโฆษณาก่อนเริ่มการทำงานในแต่ละปี (อลิซ่า มิฟสุต, สัมภาษณ์) จึงทำให้ง่ายต่อการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะบริหารงานโฆษณาภายใต้งบประมาณที่ได้รับมา

การแบ่งงบประมาณที่ชัดเจน และแนวโน้มของการทำโฆษณาในลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising ที่มีมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในแต่ละประเทศ มีบทบาทและอำนาจน้อยลง บริษัทตัวแทนโฆษณาระดับท้องถิ่นที่ไม่มีสถานะเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค จะมีโอกาสสร้างสรรค์งานโฆษณาในลักษณะ Thematic น้อยมาก เนื่องจากงานโฆษณหลักจะเป็นหน้าที่ของสำนักงานส่วนภูมิภาคและสำนักงานใหญ่ ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับท้องถิ่นจึงต้องให้บริการทางด้านการสื่อสารเฉพาะด้านอื่น ๆ ด้วย เพราะงานโฆษณาในลักษณะ Tactical Campaign ส่วนใหญ่ จะครอบคลุมการสื่อสารในหลาย ๆ ด้าน ไม่จำเป็นต้องผูกติดกับการทำโฆษณาเพียงอย่างเดียว

งานโฆษณาระหว่างประเทศในลักษณะดังกล่าวข้างต้น จะสำเร็จได้ต้องอาศัยการสื่อสารองค์การเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารที่เกิดขึ้น เป็นการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายและหลายสำนักงาน ขอบเขตของบทบาทของแต่ละฝ่าย จะถูกนำมาบริหารงานในทิศทางใดนั้น เป็นหัวข้อที่ผู้ศึกษาจะกล่าวต่อไป

การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นงานที่อาศัยการสื่อสารเป็นตัวขับเคลื่อนให้ งานดำเนินต่อไปจนเสร็จสมบูรณ์ ขอบเขตของการสื่อสารเพื่อการบริหารงานระหว่างประเทศ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน ที่ส่งผลให้การสื่อสารองค์การมีความหลากหลายและ สลับซับซ้อน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 32 ท่าน ผู้วิจัยได้พบรูปแบบที่มีความแตกต่าง กันเกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพ ของการสื่อสารองค์การอย่างชัดเจน ผู้วิจัยขอแยกองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสำคัญในการ กำหนดกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ
2. การสื่อสารระหว่างสำนักงาน (Interoffice coordination) เพื่อการบริหารงาน โฆษณาระหว่างประเทศ
3. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ
4. การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร
5. การเลือกใช้บริการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดของลูกค้า
6. การวัดความสำเร็จของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ
7. การใช้เครื่องมือในการวางกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศ

กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

ตามที่คุณศึกษาได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า งานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ Global Drive Advertising, Regional Drive Advertising, Local Drive Advertising และ Tactical Campaign Advertising กระบวนการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศทั้ง 4 ลักษณะนั้น มีความแตกต่างกันในส่วนของขั้นตอน และภาระหน้าที่ของการบริหารงานของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขึ้นอยู่กับฝ่ายใดเป็นผู้นำ (lead agency) ในการทำงานโฆษณารั้งนั้น

ผู้ศึกษาขอเสนอกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา ในลักษณะต่าง ๆ โดย แต่ละลักษณะนั้น ประมวลจากการสัมภาษณ์และได้พยายามหาข้อสรุปในแต่ละกระบวนการอย่าง เป็นกลางมากที่สุด เนื่องจากภายใต้กระบวนการการสื่อสารที่เกิดขึ้นนั้นในแต่ละบริษัทตัวแทน โฆษณามีความเหมือนและความแตกต่างกันซึ่งในความแตกต่างกันนั้น ผู้วิจัยจะได้เสริมให้เห็นใน ลำดับต่อไป พร้อมข้อสังเกตที่พบดังต่อไปนี้

1. กระบวนการการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา Global Drive Advertising มีกระบวนการตามลำดับดังนี้

1.1 Client Communication Brief คือ ขั้นตอนที่ลูกค้าเตรียมโจทย์ทางการสื่อสาร (Communication Brief) ให้แก่บริษัทตัวแทนโฆษณา โดยโจทย์นั้นต้องได้รับการเห็นชอบและอนุมัติจากลูกค้า (sign off by team) ในระดับสำนักงานใหญ่ สำนักงานภูมิภาค และระดับท้องถิ่น ก่อนส่งมาให้บริษัทตัวแทนโฆษณา

1.2 บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานหรือโจทย์ (Advertising Brief) จากลูกค้าสำนักงานใหญ่

1.3 นักวางแผนกลยุทธ์ประจำสำนักงานใหญ่ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่ (Global Management of Strategic Planning) เริ่มทำกลยุทธ์การโฆษณา โดยทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศท้องถิ่น เพื่อหาข้อมูลที่เป็นในในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้กลยุทธ์เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

1.4 บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่ นำกลยุทธ์ในการสื่อสาร (global communication strategy) เสนอต่อลูกค้าสำนักงานใหญ่เพื่อพิจารณาอนุมัติ

1.5 บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่เริ่มพัฒนางานโฆษณา (development creative concepts) โดยตรวจสอบข้อมูลกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ว่างานที่พัฒนาขึ้นมา นั้นมีจุดไหนที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมประจำชาติหรือไม่ และแก้ไขปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ได้ในประเทศ

1.6 บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่ นำเสนองานโฆษณาต่อลูกค้าสำนักงานใหญ่

1.7 บริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่พิจารณางาน หากมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขจากลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาจะนำงานไปปรับแก้ไข และนำเสนอแก่ลูกค้าจนกว่างานจะได้รับการอนุมัติ

1.8 งานโฆษณาที่ได้รับการอนุมัติ จะถูกนำไปทำวิจัยเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของงานโฆษณา (pre-test advertising) จากกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย หากผลวิจัยเป็นที่พอใจ บริษัทตัวแทนโฆษณาก็เริ่มวางแผนผลิตงานโฆษณาได้

1.9 บริษัทตัวแทนโฆษณาทำใบเสนอราคาของงานโฆษณาขึ้นนั้นต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติราคา บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงสามารถเริ่มผลิตงานโฆษณาได้

1.10 บริษัทตัวแทนโฆษณาพัฒนางานโฆษณาจนเสร็จสมบูรณ์ และช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับภูมิภาค หรือบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ในการนำงานโฆษณานั้นไปปรับใช้ในแต่ละประเทศ

กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา Global Drive Advertising ดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นกระบวนการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ถือปฏิบัติกัน มีเพียงลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทตัวแทนโฆษณารายหนึ่ง ที่มีกระบวนการที่แตกต่างจากบริษัทอื่นในขั้นตอนต้น ๆ คือ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่ จะเป็นผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณาระดับโลก เมื่อผลิตภาพยนตร์เรื่องใหม่เรียบร้อยแล้ว ภาพยนตร์โฆษณานั้นจะถูกส่งให้ผู้บริหารงานโฆษณาตราสินค้าในในแต่ละสำนักงานท้องถิ่น โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในแต่ละประเทศ สามารถนำภาพยนตร์โฆษณามาพิจารณา หากเห็นว่าเรื่องใดเหมาะสม บริษัทจะนำภาพยนตร์โฆษณารื่องนั้นนำเสนอลูกค้าท้องถิ่น หากลูกค้าท้องถิ่นอนุมัติ บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงนำภาพยนตร์โฆษณานั้นมาปรับแก้ไขเป็นภาษาท้องถิ่น และนำออกอากาศได้เลย กระบวนการบริหารงานโฆษณาในลักษณะพิเศษนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของตราสินค้าด้วย ตราสินค้าที่มีกลุ่มเป้าหมายที่มีพฤติกรรมผู้บริโภคใกล้เคียงกัน จึงจะสามารถผลิตงานโฆษณาในลักษณะนี้ได้ อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น จะทำหนังโฆษณาท้องถิ่นเสริมด้วยในลักษณะ Tactical Campaign เพื่อให้ตราสินค้าเข้ากับผู้บริโภคได้ นักบริหารงานโฆษณาที่ดูแลตราสินค้านี้ ได้อธิบายขั้นตอนการดำเนินการอย่างละเอียดว่า

เราจะมี global account director ผมเรียกว่า global guest ที่ดูแลแบรนด์นี้ เขาจะมี list ของคนทุกประเทศที่ถือแบรนด์นี้ เวลา มีหนังใหม่ ๆ เขาก็ส่งเมลให้ทุกคน ทุกคนได้รับหมด มีพาสเวิร์ด เราก็ไปอัปเดตดู ลูกค้ายิ่งจะได้ update จาก regional ของเขาเหมือนกัน เราก็จะส่ง ลูกค้ายิ่งจะดู ว่าจะเอาไป จะทำ test รีเปล่า ผ่าน test มั้ย หนังดี ไม่ดีหรือยัง เรียบร้อยพร้อม run local แล้ว ลูกค้ายิ่งจะคิด campaign local ว่า campaign local ต้องมีอะไรบ้าง เราก็จะมี communication ไปเสนอว่า อย่างนี้ ๆ agree กันเรียบร้อย ทำหนัง local support ทำหนัง promotion support จากกระบวนการดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นว่ากระบวนการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศในลักษณะ Global Drive Advertising นั้น จะเกิดขึ้นกับสินค้าที่ผู้บริโภคทั่วโลกมีพฤติกรรมในการบริโภคใกล้เคียงกัน การให้คุณค่าในตัวตราสินค้าในความหมายเดียวกัน หากมีความแตกต่างกันบ้าง การผลิตงานโฆษณาจะไม่ลงรายละเอียดลึกในประเด็นนั้น งานโฆษณาควร จะสื่อสารในประเด็นที่ผู้บริโภคทั่วโลกมองเห็น หรือรับรู้ในตราสินค้าเหมือนกัน สินค้าส่วนใหญ่ยังมีพฤติกรรมผู้บริโภคที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ งานโฆษณาในลักษณะ Global Drive Advertising จึงยังมีใช้ในประเทศไทยไม่มากนัก เมื่อเทียบกับงานโฆษณาในลักษณะ Regional Drive Advertising

2. กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา Regional Drive Advertising มีกระบวนการสื่อสารตามลำดับดังนี้

2.1 Client Communication Brief คือ ขั้นตอนที่ถูกคำสั่งสำนักงานส่วนภูมิภาค เตรียมโจทย์ทางการสื่อสาร (Communication Brief) ให้แก่บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาค โดยโจทย์นั้นจะต้องได้รับการเห็นชอบและอนุมัติจากลูกค้า (sign off by team) ในระดับสำนักงานใหญ่ สำนักงานภูมิภาค และระดับท้องถิ่น ก่อนส่งมาให้บริษัทตัวแทนโฆษณา

2.2 บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาครับงานหรือโจทย์ (Advertising Brief) จากลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาค

2.3 นักวางแผนกลยุทธ์ประจำสำนักงานใหญ่ของบริษัทตัวแทนโฆษณา สำนักงานส่วนภูมิภาค (Regional Management of Strategic Planning) เริ่มทำกลยุทธ์โดยทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศท้องถิ่น เพื่อหาข้อมูลที่เป็นไปในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้กลยุทธ์ที่สำเร็จออกมานั้นเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

2.4 บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค นำกลยุทธ์ในการสื่อสาร (regional communication strategy) นำเสนอต่อลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาค เพื่อพิจารณาอนุมัติ

2.5 บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค เริ่มพัฒนางานโฆษณา (development creative concepts) โดยตรวจสอบข้อมูลกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ว่างานที่พัฒนาขึ้นมาั้นมีจุดไหนที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมประจำชาติหรือไม่ และแก้ไขปรับปรุง ให้สามารถนำไปใช้ได้ในทุกประเทศ

2.6 บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาคพัฒนางาน โดยผู้อำนวยการสร้างสรรค์งานโฆษณาประจำภูมิภาค (Regional Creative Director) เป็นผู้พิจารณาตัดสินใจว่าจะพัฒนางานสร้างสรรค์โดยทีมสร้างสรรค์ประจำภูมิภาค (Regional Creative Team) หรือส่งต่องานไปให้ Creative ในแต่ละประเทศที่เกี่ยวข้อง ช่วยกันระดมความคิดและส่งงานเข้ามาที่สำนักงานส่วนภูมิภาค โดยงานที่พัฒนาขึ้นมา จะต้องได้ได้รับการอนุมัติจาก Regional Creative Director ก่อนนำเสนอลูกค้า

2.7 บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค นำเสนองานโฆษณาต่อลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาค

2.8 บริษัทลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาคพิจารณางาน หากมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขจากลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาจะนำงานไปปรับแก้ไข และนำเสนอแก่ลูกค้า จนกว่างานจะได้รับการอนุมัติ

2.9 งานโฆษณาที่ได้รับการอนุมัติ จะถูกนำไปทำวิจัย เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของงานโฆษณา (pre-test advertising) จากกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายในแต่ละประเทศ ส่วนใหญ่จะทำวิจัยในประเทศที่เป็นตลาดใหญ่ของตราสินค้านั้น ๆ หากผลวิจัยเป็นที่พอใจ บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงสามารถเริ่มผลิตงานโฆษณาได้

2.10 บริษัทตัวแทนโฆษณาทำใบเสนอราคาของงานโฆษณาขึ้นนั้นต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติราคา บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงสามารถเริ่มผลิตงานโฆษณาได้

2.11 บริษัทตัวแทนโฆษณาพัฒนางานโฆษณาจนเสร็จสมบูรณ์ และช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ในการนำงานโฆษณานั้นไปปรับใช้ในแต่ละประเทศ

จะเห็นได้ว่ากระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising นั้น มีขั้นตอนการทำงานเหมือนกัน เพียงแต่บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ จะโอนงานมาให้บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วภูมิภาครับงานมาสานต่อในภูมิภาคของตน จากการศึกษาพบว่า บริษัทลูกค้าส่วนใหญ่จะทำโฆษณาในระดับภูมิภาคมากกว่า เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ในแต่ละภูมิภาค แต่มีความคล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกัน ดังนั้นงานโฆษณาที่ผ่านกระบวนการสื่อสารในรูปแบบนี้ จึงเป็นกระบวนการที่ถือปฏิบัติอย่างแพร่หลาย สำหรับงานโฆษณาระหว่างประเทศ

3. กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา Local Drive Advertising มีกระบวนการในการสื่อสารตามลำดับดังนี้

3.1 บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นรับงานหรือโจทย์ (Advertising Brief) จากลูกค้าท้องถิ่น

3.2 บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นนำโจทย์ที่รับมาพิจารณา เพื่อวิเคราะห์ตลาดผู้บริโภค และจุดที่ต้องการสื่อสาร (main message) และเขียนเป็น Communication Brief นำเสนอต่อลูกค้า

3.3 ลูกค้าท้องถิ่นพิจารณา Communication Brief ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเสนอมา หากไม่มีแก้ไข ก็จะส่ง Communication Brief นี้ไปให้ลูกค้าระดับภูมิภาค และสำนักงานใหญ่พิจารณาในขั้นต่อไป

3.4 เมื่อลูกค้าทั้ง 3 สำนักงานอนุมัติ Communication Brief บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นจึงเริ่มพัฒนางานโฆษณาได้

3.5 บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นพัฒนางานโฆษณา และนำเสนอโฆษณา (storyboard หรือ layout งานสิ่งพิมพ์) ต่อลูกค้าท้องถิ่น

3.6 บริษัทลูกค้าท้องถิ่นพิจารณางาน หากมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขจากลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาจะนำงานไปปรับแก้ไข และนำเสนอแก่ลูกค้า จนกว่างานจะได้รับการอนุมัติ

3.7 งานโฆษณาที่ได้รับการอนุมัติจากลูกค้าท้องถิ่น จะถูกนำเสนอต่อลูกค้าระดับภูมิภาคและสำนักงานใหญ่พิจารณาในขั้นต่อไป

3.8 งานโฆษณาที่ได้รับการอนุมัติจากลูกค้าทั้ง 3 ฝ่าย จะถูกนำไปทำวิจัย เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของงานโฆษณาจากกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย หากผลวิจัยเป็นที่พอใจ บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงสามารถเริ่มวางแผนผลิตงานโฆษณาได้

3.9 บริษัทตัวแทนโฆษณาทำใบเสนอราคางานโฆษณาขึ้นนั้นต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติราคา บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงเริ่มผลิตงานโฆษณาได้

3.10 เมื่องานโฆษณาเสร็จสมบูรณ์ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น จะต้องนำงานโฆษณานั้นให้ลูกค้าท้องถิ่น ลูกค้าระดับภูมิภาค และสำนักงานใหญ่ พิจารณางานเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำออกอากาศ

จากการศึกษาพบว่า การทำโฆษณาในลักษณะ Local Drive Advertising ของลูกค้า สาขาต่างประเทศ มีน้อยลงมาก จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า มีลูกค้าญี่ปุ่นเพียงรายเดียว ที่ยังผลิตงานโฆษณาในลักษณะ Local Drive Advertising ให้กับสินค้าในทุกประเทศ แนวโน้มของสินค้าระดับโลกจะทำโฆษณาในลักษณะนี้น้อยลงไปเรื่อย ๆ ในอนาคต

4. กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา Tactical Campaign Advertising มีกระบวนการสื่อสารตามลำดับดังนี้

4.1 บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นรับงานหรือโจทย์ (Advertising Brief) จากลูกค้าท้องถิ่น

4.2 บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นนำโจทย์ที่รับมาพิจารณา วิเคราะห์ตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อหาจุดที่ต้องการสื่อสาร (main message) และเขียนเป็น Communication Brief นำเสนอต่อลูกค้า

4.3 ลูกค้าท้องถิ่นพิจารณา Communication Brief หากมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขจากลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาจะนำงานไปปรับแก้ไขและนำเสนอแก่ลูกค้าจนกว่าจะได้รับการอนุมัติ

4.4 บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นพัฒนางานโฆษณาและนำเสนอโฆษณา (storyboard หรือ layout งานสิ่งพิมพ์) ต่อลูกค้าท้องถิ่น

4.5 บริษัทลูกค้าท้องถิ่นพิจารณางาน หากมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขจากลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาจะนำงานไปปรับแก้ไข และนำเสนอแก่ลูกค้า จนกว่างานจะได้รับการอนุมัติ

4.6 บริษัทตัวแทนโฆษณาทำใบเสนอราคางานโฆษณาขึ้นนั้นต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติราคา บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงเริ่มผลิตงานโฆษณาได้

4.7 เมื่องานโฆษณาเสร็จสมบูรณ์ บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องยื่นงานโฆษณานั้นให้ลูกค้าต้องพิจารณาเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำออกอากาศ

อนึ่ง ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสื่อสารเพื่อบริหารงานโฆษณา Tactical Campaign Advertising ลูกค้าต้องยื่นและบริษัทตัวแทนโฆษณา ต้องส่งงานโฆษณาและแจ้งความก้าวหน้าของงานให้ลูกค้าส่วนภูมิภาค หรือบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาค ได้รับทราบข้อมูลเป็นระยะ ๆ โดยสำนักงานส่วนภูมิภาคสามารถขอพิจารณางานอีกครั้ง หากเห็นว่างานนั้นเริ่มจะมีทิศทางงานโฆษณาที่ออกนอกกรอบที่ตราสินค้า นั้น ๆ วางไว้

การโฆษณาในลักษณะ Tactical Campaign advertising เป็นงานโฆษณาที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องยื่นสร้างสรรค์ขึ้นมา เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าในระดับท้องถิ่น โดยไม่ได้มุ่งเน้นงานโฆษณาในลักษณะ Above the line อย่างเดียว การทำงานโฆษณาในลักษณะ Tactical Campaign จะผลิตงานที่เป็น Below the line โดยใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนงานโฆษณาหลักที่เป็นงานจากสำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค

การแบ่งลักษณะงานโฆษณาระหว่างประเทศเป็น 4 ลักษณะดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นลักษณะที่ประมวลได้จากการวิจัยครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่นบางบริษัทได้แบ่งงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่มีความแตกต่างกันในรายละเอียด เนื่องจากประเภทของสินค้า สินค้าญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุตสาหกรรม เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ สินค้าเหล่านี้โดยเฉพาะเครื่องใช้ไฟฟ้า จะมีสินค้าหลายรุ่นหลายแบบ จึงเป็นการยากที่จะสามารถทำโฆษณาเพื่อสนับสนุนสินค้าทุกรุ่น ดังนั้นงานโฆษณาระหว่างประเทศของสินค้าญี่ปุ่น จึงเป็นงานโฆษณาในลักษณะ Corporate Advertising รูปแบบการโฆษณาเพื่อสร้างภาพพจน์ ที่ครอบคลุมสินค้าทุกประเภทและทุกรุ่นโดยการโฆษณาตราสินค้าเป็นหลัก งานโฆษณาในลักษณะ Corporate Advertising จะพยายามควบคุม Tone and Manner ของสินค้าให้ชัดเจน เพื่อให้ตราสินค้ามีบุคลิกลักษณะและจุดยืนที่ชัดเจนแก่ผู้บริโภคทั่วโลก โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่เป็นผู้ผลิตงานโฆษณาหรือมอบหมายให้บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้รับผิดชอบงาน ในส่วนของงานโฆษณาสำหรับสินค้าแต่ละประเภทแต่ละรุ่นภายใต้ตราสินค้านั้น ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานโฆษณา เนื่องจากในแต่ละตลาดมีพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต่างกัน สินค้าที่ถูกเลือกให้ทำโฆษณาจึงแตกต่างกันด้วย โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่จะเป็นผู้ควบคุมงานโฆษณาท้องถิ่นให้อยู่ในกรอบของตราสินค้าที่ได้วางไว้ (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

อนึ่ง กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ในลักษณะทั้ง 4 ลักษณะดังที่ได้กล่าวข้างต้นนั้น เป็นเพียงรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ประมวลจากการศึกษาเพื่อให้เห็นภาพความแตกต่างของแต่ละกระบวนการสื่อสาร แต่อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติงานจริง ลูกค้าแต่ละรายมีความเข้มงวด หรือความยืดหยุ่นในกระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับตัวสินค้า สภาพของตลาดในแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน (กิตติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์) บางตราสินค้าให้อำนาจกับบริษัทท้องถิ่นมาก ลูกค้าที่ทำงานในสำนักงานท้องถิ่น มีอำนาจในการควบคุมงานต่าง ๆ โดยไม่ต้องผ่านสำนักงานส่วนภูมิภาค (พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าผู้ที่มีบทบาทเป็นศูนย์กลางในกระบวนการสื่อสาร เพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศคือ ฝ่ายบริหารงานลูกค้า ในขณะที่ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ เป็นอีกฝ่ายที่เข้ามาช่วยฝ่ายบริหารงานโฆษณาในด้านของการวางทิศทางของตราสินค้า เป็นเสมือนผู้พิทักษ์ตราสินค้า (brand guardian) เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปทิศทางที่เหมาะสมสำหรับตราสินค้า ภายใต้กระบวนการบริหารงานโฆษณาที่ถูกวางกรอบไว้แล้ว ในหลาย ๆ ขั้นตอน มีรายละเอียดของกระบวนการและความละเอียดอ่อนของงานที่ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศต้องเข้าใจ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ดังนั้นผู้วิจัยได้ประมวลประเด็นต่าง ๆ จากที่นักบริหารงานโฆษณาได้กล่าวไว้ ได้แก่ การดูแลและการให้บริการลูกค้า การสร้างสรรค์งานโฆษณาระหว่างประเทศ ขอบเขตของงานโฆษณาระหว่างประเทศ การวิจัยงานโฆษณา และระยะเวลาในการผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศ โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

1. การดูแลและการให้บริการลูกค้า กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศทั้ง 4 ประเภทข้างต้นนั้น จากการศึกษาค้นคว้า การบริหารงานโฆษณาในลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising เป็นการติดต่อสื่อสารกันในระหว่างสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาคของฝ่ายลูกค้า และบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นส่วนใหญ่ ในทางปฏิบัติ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค ไม่จำเป็นต้องสื่อสารกับสำนักงานท้องถิ่นให้ทราบสภาพของงานทุกขั้นตอน แต่ในหลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีการสื่อสารให้ทราบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ อย่างไรก็ตาม ในระหว่างกระบวนการทำงาน มีหลาย ๆ ขั้นตอน ที่ต้องส่งงานไปให้บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นดำเนินการต่อ เช่น การตรวจสอบภาษาในข้อความโฆษณา การทำวิจัย การนำงานโฆษณาไปขออนุญาตก่อนออกอากาศ (pre-censor) เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้ ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นมีโอกาสทราบความก้าวหน้าของงานไปโดยปริยาย

การรับรู้ความก้าวหน้าของงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นนั้น เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจว่า ลูกค้าท้องถิ่นมีความคิดเห็นหรือสามารถแสดงความคิดเห็นต่องานโฆษณา

ระหว่างประเทศ ที่ทางบริษัทโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาคสร้างสรรค์มา เพื่อใช้ในประเทศของตนได้ในระดับใด ผู้บริหารงานโฆษณาระดับกลางท่านหนึ่งกล่าวถึงลูกค้าท้องถิ่นว่า “ถ้าถามว่าจริง ๆ เขามีสิทธิ์ comment มั้ย ตามหลักเขาไม่มีสิทธิ์ แต่ถ้าเขารู้สึกอย่างไร เขาก็สามารถบอกไปที่ลูกค้า regional ได้ ฉะนั้นอย่างนั้น อย่างนี้ แล้วก็แล้วแต่ regional ว่าจะฟัง ไม่ฟัง เพราะว่าจริง ๆ มัน final say อยู่ที่ลูกค้า regional อยู่แล้ว”

อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ดังกล่าว บางครั้งลูกค้าท้องถิ่นต้องการแสดงความเห็นในงานโฆษณา ที่จะต้องมาออกอากาศในประเทศของตน โดยผ่านฝ่ายบริหารงานลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค ไม่สามารถรับฟังความคิดเห็นลูกค้าท้องถิ่น และนำไปปฏิบัติแก้ไขได้ ผู้บริหารงานโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาคอีกท่านกล่าวสนับสนุนในประเด็นนี้ว่า

เราฟังฝ่ายเขา (ลูกค้าท้องถิ่น) ไม่ได้ เพราะเราฟังอีกฝ่ายหนึ่ง (ลูกค้าระดับภูมิภาค) มาแล้ว แล้วมาฟังเขาอีก แล้วจะแก้ตามไม่ได้ ก็ต้องให้เขาคุยกับ regional ของเขา บริษัทเดียวกัน แล้วค่อยมาคุยกับเรา คือถ้า regional คิดว่าควรเปลี่ยน เราถึงจะเปลี่ยน เราต้องฟัง regional เป็นหลัก

ในสถานการณ์เช่นนี้ ความขัดแย้งกันอาจเกิดขึ้นได้ เพราะความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ผู้บริหารงานโฆษณาอีกท่าน กล่าวเสริมในประเด็นการเกิดความคิดเห็นที่ต่างกันว่า

คิดว่าทุกคนเข้าใจ แล้วทุกคนก็ห้ามไม่ได้ที่จะมี point of view ทั้งชอบ ไม่ชอบ มันก็ต้องมี เพราะตัวเองไม่ใช่คนตัดสินใจ ใช่มั๊ยคะ จะบอกว่าคนที่ regional ตัดสินใจอะไรมา แล้วฉันชอบทุกอย่าง มันก็ไม่ได้อยู่แล้ว แต่ว่าความพอใจมันอยู่ระดับไหน รับได้มั๊ย ชอบ happy โอเค หรือว่า อู๊ย อันนี้ไม่ไหวเลย มันมีหมดแหละ range นี้คือ role คุณไม่แฮปปี้คุณก็ feed back ไปที่ regional แต่ถ้า regional เปลี่ยนเราก็ฟัง regional แค่นั้นเอง role ทุกคนชัดเจน ว่าใครควรจะ report ที่ใคร ใครควรจะฟังที่ใคร ไม่งั้นมันก็จะมั่ว ถ้าเราไปเขว ว่านี่คนนี้ feed back มาว่าอย่างนั้น เราก็ต้องบอก ถ้า professional ก็จะไม่โอเคนะคะ รับทราบคะ กรุณา feed back ไปที่ regional คือฉันรับทราบเธอ แต่ว่าฉันจะไม่ทำอะไร จนกระทั่งทาง regional สั่งมา ผู้บริหารงานโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาคอีกท่านหนึ่ง ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศให้กับหลาย ๆ ตรายี่ห้อ กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารงานโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาคที่มีต่อสำนักงานท้องถิ่นว่า

อันนี้จริง ๆ เป็นวิธีการทำงานของแต่ละ regional director ของลูกค้า เพราะว่าแล้วแต่สไตล์การทำงาน ไม่ได้มีสูตรตายตัว มีแบบที่ว่าทุก process จะต้องไปขอ comment จาก local ก่อนก็มี ดิฉันเคยทำงานกับลูกค้าซึ่งทำงาน approve

storyboard แล้วเขาต้องไปขอลูกค้า local ให้ช่วย comment ก่อน แล้วมารวมย้ำ comment กันอีก ซึ่งวิธีนี้ ไม่ค่อยไปไหน ไม่ค่อยได้อะไรเท่าไร เพราะ finally หนึ่ง ก็จบออกมาแยะหมดแล้ว ถูกย้ำและ แต่อย่างงานแบรนด์ที่รับผิดชอบปัจจุบัน ลูกค้า regional เป็นคน approve จนทำหนังสือเสร็จเลย local account ไม่มีสิทธิ์ say เลย ซึ่งจะมีบ้างเล็กน้อยที่ต้องเช็ค sensitivity หรือเรื่องที่เราคิดว่ามันมีความเสี่ยงสูง เช่น เรื่อง sexual หรือบางเรื่องที่เกี่ยวข้อง อย่างนี้ต้อง consult เขา แต่ไม่ใช่เป็น requirement ว่า storyboard เรื่องนี้รู้เรื่องมั้ย ชอบมั้ย

คำสัมภาษณ์ผู้บริหารงานโฆษณาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าวิธีการบริหารงานของแต่ละลูกค้ามีผลต่อกระบวนการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา หากลูกค้าเลือกวิธีฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่ายก่อนตัดสินใจ กระบวนการบริหารงานโฆษณาจะมีความยาก และใช้เวลามากกว่าการที่ลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาคตัดสินใจแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ในทางตรงกันข้าม ลูกค้าระดับท้องถิ่นที่ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อภาพยนตร์โฆษณา ที่จะนำไปออกอากาศในประเทศของตน อาจไม่พึงพอใจต่อภาพยนตร์ที่ผลิตสำเร็จออกมาได้ ในกรณีนี้ผู้บริหารงานโฆษณาท่านหนึ่งกล่าวถึงปฏิกิริยาของลูกค้าว่า

สมมติลูกค้า local plan ว่าจะ launch แล้วเขาก็คิดว่าหนึ่ง regional เรื่องนี้ไม่เวิร์ค อย่างนี้ เราอาจจะ switch various ได้ ถ้าไม่ใช่ big launch จริง ๆ ใช้หนึ่งเรื่องอื่น on air ไปก่อน คือเขา (ลูกค้าท้องถิ่น) ก็มีสิทธิ์ตรงที่ว่าฉันชอบหนังตัวนี้ ฉันก็จะ support แล้วก็จะใส่เงินเยอะ ๆ ลงทุนเยอะ ๆ แต่ว่า เรื่องไหนที่ไม่ support เขา อาจจะ on air ไปสักพัก แล้วก็เอาออก 3 เดือนก็เอาออก แล้วเขาก็ทำหนังของเขาเอง ทำ activation ทำหนัง support ไป

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น ได้ยืนยันรูปแบบกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา ที่ค่อนข้างยืดหยุ่นในการวางกฎระเบียบการให้บริการลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับรูปแบบที่ลูกค้าต้องการ และพยายามจัดการรูปแบบให้เป็นไปตามขั้นตอน เพื่อลูกค้าได้งานตามกำหนดเวลา และมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่สำเร็จออกมา กล่าวได้ว่า ลูกค้ามีส่วนร่วมอย่างยิ่งต่อการกำหนดกระบวนการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของตราสินค้าของตน

แม้ว่ารูปแบบการสื่อสารกันจะมีความหลากหลาย แต่บริษัทตัวแทนโฆษณาในทุกสำนักงานต่างต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าหลักของตนเป็นอันดับแรก หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีสถานะเป็นสำนักงานท้องถิ่น ลูกค้าหลักที่บริษัทจะต้องให้ความสำคัญก่อนคือลูกค้าท้องถิ่น หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีสถานะเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค ลูกค้าหลักคือลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาค ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศส่วนใหญ่ จะยึดหลักการนี้ในการทำงาน เพื่อให้กระบวนการ

ทำงานมีปัญหาขัดแย้งกันน้อยที่สุด และพยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้งานโฆษณาที่ผลิตออกมาเป็นที่พอใจของลูกค้าทุกสำนักงาน

2. การสร้างสรรค้งานโฆษณาระหว่างประเทศ สำหรับการสร้างสรรค้งานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่แล้วหากบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานท้องถิ่น สำนักงานส่วนภูมิภาค หรือสำนักงานใหญ่ รับผิดชอบงานโฆษณาให้กับลูกค้าของตนแล้ว บุคลากรที่เป็นนักสร้างสรรค้งานโฆษณาของสำนักงานนั้น จะรับผิดชอบการสร้างสรรค้งานโฆษณา อย่างไรก็ตามในบางกรณีของงานโฆษณาระดับภูมิภาค บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งภูมิภาค จะระดมความคิดจากนักสร้างสรรค้งานโฆษณาในประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเดียวกัน เพื่อเสนอต่อลูกค้าได้เป็นบางครั้ง บางคราว ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศท่านหนึ่ง ให้สัมภาษณ์ถึงการระดมความคิดในการสร้างสรรค้งานโฆษณาระดับโลกให้กับลูกค้าเกาหลีว่า

ที่ผ่านมาเราได้รับเลือกให้ผลิตงานโฆษณาระดับโลกให้ลูกค้า เมื่อเราสรุปไป brief กับลูกค้าได้แล้ว เราจะส่ง brief ให้ทางสิงคโปร์ซึ่งเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคของเรา สิงคโปร์ก็จะอาจจะขอความช่วยเหลือจากประเทศต่าง ๆ เพื่อให้ idea มันเยอะขึ้น เพื่อถ้าเป็นหนังที่ใช้ global อย่างนี้ เราจะคิดในฐานคนไทยไม่ได้ บางเรื่องเป็นรสนิยมของไทย understanding ของคนไทย มันอาจจะใช้ที่ยุโรปไม่ได้ ใช้ที่รัสเซียไม่ได้ อะไรอย่างนี้ ก็ต้อง universal พอที่แบบ ทุกคนในโลกดูแล้วเข้าใจได้ง่าย แล้วก็รับ idea มาดูว่าภายใต้ criteria ที่เราตั้งไว้ แล้วครีเอทีฟทุกประเทศก็จะส่ง ideas มาให้เราพิจารณา เราก็จะมาดูว่าอันไหนที่มันใช้ได้ แล้วตอบโจทย์ทั้งหมดได้ อาจจะมีการเพิ่มท่อนอะไรบ้างเพื่อความเหมาะสม

เช่นเดียวกับที่ ปาณิดล ชัยปาณี ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการสร้างสรรค้งานโฆษณาของลูกค้าญี่ปุ่นรายหนึ่งว่า

สมมุติว่า ถ้าสินค้าตัวใหม่เข้ามา ก็จะเริ่มที่ agency ที่ญี่ปุ่นและ ลูกค้าที่ญี่ปุ่นคำก็จะพัฒนางานร่วมกัน อาจจะเป็น concept idea ซึ่งญี่ปุ่นจะแตกต่างจากอเมริกัน คือ อเมริกามันจะมี pattern มาเลยเช่น ถ่ายหนังก็จะมี format แบบนี้ ประมาณนี้ เช่น Pantene ก็ต้องมี peacock shot หน้าทั่วโลกอาจมีปรับ apply บ้างนิดหน่อย แต่อย่างญี่ปุ่น จะ flexible ในความ flexible ก็คือ สามารถมาคุยได้ แต่ละประเทศ สามารถมาคุยได้ ทั้งทางลูกค้าและทางเอเจนซีเอง สมมุติว่าแนวหนังมันมาจาก regional เป็นแบบนี้ ซึ่งลูกค้าเมืองไทยก็จะมา debate กับ local agency มันก็จะมีการ share และมีอิสระในการทำงาน แต่ยังไงก็ตามก็ยังคงถูกคุมโดย regional office ว่า เฮ้ยมันหลุดกรอบ หลุด tone and manner (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาในแต่ละสำนักงานนั้น เกิดขึ้นเป็นบางครั้งในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยไม่มีการเรียกค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด และเป็นประโยชน์สำหรับลูกค้ามาก

3. ขอบเขตของงานโฆษณาระหว่างประเทศ งานโฆษณาระหว่างประเทศบางงาน สามารถใช้ร่วมกันในหลาย ๆ ประเทศได้ ในขณะที่บางงานต้องผลิตขึ้นมาหลายเรื่องย่อย (versions) เนื่องจากความเจริญของสินค้าในแต่ละประเทศมีไม่เท่ากัน วิธีการสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายจึงแตกต่างกัน ลักษณะของงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ผลิตขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นงานภาพยนตร์โฆษณาและงานสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งงานภาพยนตร์โฆษณาก็เป็นงานที่มีทั้งลักษณะทำเรื่องเดียวเหมือนกัน และแบ่งย่อยเป็นหลาย ๆ เรื่อง ส่วนงานในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์นั้น จะผลิตขึ้นมาเป็นแม่แบบ (template) โดยแต่ละประเทศต้องแจ้งความจำนงว่า ต้องการใช้งานสื่อสิ่งพิมพ์ในลักษณะใดบ้าง อาทิ หนังสือพิมพ์ บิลบอร์ด เพื่อที่จะได้ทำแม่แบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับสื่อที่ต้องการในทุก ๆ ประเทศ (ณัฐฐนิช ตันทนากรณ์กุล, สัมภาษณ์) และได้งานตามขนาดที่ต้องการ

งานโฆษณาระหว่างประเทศที่ต้องใช้ร่วมกันในหลาย ๆ ประเทศนั้น งบประมาณในการผลิตงานโฆษณา เป็นอีกประเด็นที่นักบริหารงานโฆษณาจะต้องให้ความระมัดระวัง เพราะภาพยนตร์โฆษณาที่เข้ามามากประเทศเท่าใด ก็ยิ่งมีงบประมาณในการผลิตมากเท่านั้น

อลิซ่า มิฟสูต ผู้บริหารงานโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค อธิบายถึงการทำภาพยนตร์โฆษณาระหว่างประเทศ ให้กับแต่ละประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันว่า

แล้วแต่ค่ะ บางเรื่องก็ใช้เฉพาะเมืองไทย บางเรื่องก็ทำไว้ให้อินโด แต่เราเป็น hub เราเป็นคนทำ บางเรื่องก็ใช้ 3 ประเทศ คือเราจะรู้ตั้งแต่ก่อนทำแล้วว่าเรื่องนี้ใช้กี่ประเทศ ต้องคิดเผื่อไว้ ต้องทำเสียง 3 รอบนะ หรือภาพต้องระวังอะไรเปล่า คือเราจะรู้ ตั้งแต่โจทย์มาแล้วว่าอันนี้ใช้กี่ประเทศบ้าง เวลาเรา deal กับนางแบบ เราก็ต้องบอกแล้วว่าถ่ายคุณเนี่ยะ เราจะไปใช้กี่ประเทศ เพราะว่าตัวเงินมันจะทวีคูณขึ้นมาทันที เมื่อใช้หลาย ๆ ประเทศหรือว่า production house เขาก็ต้องคิดเหมือนกัน ก็เปอร์เซ็นต์ของ fee ที่จะไปใช้ประเทศอื่น (อลิซ่า มิฟสูต, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศต้องคำนึงถึงขอบเขตของงานแต่ละงานว่าครอบคลุมกี่ประเทศ รายละเอียดของงานในเรื่องตัวแสดง สถานที่ การถ่ายทำ และอื่น ๆ เพื่อบริหารงานและประเมินงบประมาณในการผลิตได้ถูกต้องแม่นยำ

ในแง่การใช้ภาพยนตร์โฆษณาระหว่างประเทศร่วมกัน ของลูกค้าระหว่างประเทศ กลุ่มนี้ ผู้บริหารงานโฆษณาบางท่านเป็นส่วนน้อย กล่าวถึงความเหมาะสมของการใช้งานโฆษณา ระดับภูมิภาคหรือระดับโลกร่วมกันว่า

ไม่เวิร์คค่ะ การที่เราทำโฆษณาเรื่องเดียวใช้ทั่วโลกนั้น ทำได้ก็จริง แต่มันไม่โดนใจประเทศใดประเทศหนึ่งหรอก มันก็ธรรมดา แต่ว่าเมื่อเทียบกับ investment ที่ทำไปกว่าจะ process ได้ปีหนึ่งนี้ ค่าเสียเวลา ค่านู่นค่านี้ เทียบกับความคุ้มค่า expectation ที่เขาอยากได้กับการ saving โดยที่ทำหนังแค่เรื่องเดียวนี้ ไม่คุ้มหรอก... เขาอาจจะ save เพราะ production cost ในประเทศแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน แต่โดยเฉพาะอย่างในประเทศไทยนี่ถูก คือสังเกตว่าในเอเชียนี้ ต่างชาติมาทำหนังที่ประเทศไทยนี่เยอะ เพราะว่าค่าครองชีพถูกมาก ประเทศอื่นนี่อาจจะ save แต่ในประเทศไทยนี่ไม่เคย save เลย เพราะว่าเสียเวลา เสียค่าเหนื่อย แล้วก็ต้องมาเสียค่าลงมีเดียอีก เสียไปอีกเยอะแต่ไม่ได้อะไรเลย (อลิซ่า มิฟสุด, สัมภาษณ์)

เมื่อนักบริหารงานโฆษณาหลายคนมีความเห็นว่า การใช้งานโฆษณาระหว่างประเทศ ไม่ได้มีประสิทธิภาพเทียบเท่าหนังโฆษณาท้องถิ่นแล้ว นักโฆษณาส่วนใหญ่ได้แจ้งให้ลูกค้าท้องถิ่นทราบประสิทธิผลที่จะได้รับ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในแต่ละประเทศ เพราะทั้งสองฝ่ายต่างต้องทำตามนโยบายใหญ่ของลูกค้าสำนักงานใหญ่ นักบริหารงานโฆษณาท่านหนึ่งกล่าวว่า

คือ global เขา agree มาแล้ว ว่าชิ้นงานนี้จะใช้ทั่วโลก หรือว่าจะมีการ develop จะเข้าหา insight ที่มัน common เพียงพอสำหรับทุกประเทศจะมาใช้ มันจะเวิร์คในระดับหนึ่ง เราก็บอกเขาได้ว่ามันถูกต้อง มันเข้าใจได้ในระดับหนึ่ง แต่มันไม่ draw attention แล้วมันก็ไม่มี impact อะไรเลย เขาก็รับทราบ แต่ว่า condition มันต้องใช้ global ไม่ได้ใช้ประเทศเดียว จะเอาใจประเทศใดประเทศหนึ่งไม่ได้ เพราะฉะนั้นก็ได้ประมาณนี้ ความเข้าใจระหว่างเรากับ network นี่มันอยู่แล้ว แต่ลูกค้า local เขาอยากได้นี้ บางถ้ามันยังไม่โดนขนาดนั้นนี่ ก็แค่ provide fact แล้วก็เหตุผล support แล้วก็ลูกค้าก็ไป fight เอง...

ปัญหาในประเด็นดังกล่าวข้างต้น ลูกค้าท้องถิ่นหลาย ๆ บริษัท จึงเลือกที่จะทำงานโฆษณาระดับท้องถิ่นเสริมในลักษณะ Tactical Campaign Advertising เพื่อให้ตราสินค้าของตนมีความเกี่ยวโยง (brand association) กับผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การผลิตงานโฆษณาระดับโลก หรือระดับภูมิภาคมีจุดยืนที่แข็งแกร่ง ที่ไม่อาจปฏิเสธได้คือ การสร้างงานโฆษณาในแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับ (universal concept) ดังนั้นงานโฆษณาจะถูกพัฒนาอย่างเหมาะสม และสามารถใช้ได้ในวงกว้าง

4. การวิจัยงานโฆษณา งานโฆษณาระหว่างประเทศเกือบทั้งหมด จะต้องผ่านการตรวจสอบโดยการวิจัย เพื่อทดสอบว่า ภาพยนตร์โฆษณาหรือชิ้นงานโฆษณานั้น ๆ สามารถตอบ

วัตถุประสงค์ของการโฆษณาได้หรือไม่ ส่วนใหญ่การวิจัยจะทำกับ storyboard ของภาพยนตร์โฆษณาที่สร้างสรรค์ขึ้น จากการศึกษาพบว่า แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณามีวิธีการทำวิจัยในหลายลักษณะโดยถือเป็นการ pre-test งานโฆษณากับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ก่อนที่จะผลิตงานจริง ได้แก่ (1) การนำ storyboard ไปทดสอบ (2) การนำ storyboard ไปทำ animation และนำไปทดสอบ (3) การทำ Diplomatic คือ การนำภาพยนตร์หลาย ๆ เรื่องมาตัดต่อกันให้มีเนื้อหาเป็นเรื่องราวของภาพยนตร์โฆษณาที่สร้างสรรค์ขึ้น โดยการนำ footage ของภาพยนตร์เรื่องอื่น ๆ มาใช้ (ณัฐนิช ตันทนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์) และนำไปทดสอบ และ (4) การทำ Quick & Rough คือการถ่ายภาพยนตร์ขึ้นมาใหม่เพื่อนำมาทดสอบ โดยใช้งบประมาณค่อนข้างน้อยในการผลิต และนำมาทดสอบ (อลิษา มิฟูต, สัมภาษณ์) ในการวิจัยทดสอบของแต่ละบริษัทโฆษณา จะมีชื่อเรียกแตกต่างกัน แต่ต่างต้องการดูผลของงานโฆษณา ว่าสามารถสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ ทั้งสิ้น

เมื่องานโฆษณาเสร็จสมบูรณ์ และถูกส่งไปยังประเทศท้องถิ่นเพื่อนำไปปรับใช้นั้น การบริหารงานโฆษณา จะถูกโอนมาอยู่ในความดูแลของผู้บริหารงานโฆษณาสำนักงานท้องถิ่น ที่ต้องรับงานโฆษณาไปปรับให้เหมาะกับประเทศนั้น ๆ การปรับมีในหลาย ๆ ลักษณะคือ

4.1 การใช้ภาพยนตร์โฆษณา หรือสื่อสิ่งพิมพ์ที่สร้างขึ้นมาจากเพื่อนำมาใช้ร่วมกันในหลาย ๆ ประเทศ โดยปรับเปลี่ยนข้อความและเสียงของภาพยนตร์โฆษณา ให้เป็นภาษาท้องถิ่นและนำไปออกอากาศ

4.2 หากเนื้อหาของภาพยนตร์โฆษณาไม่สามารถตอบโจทย์ หรือสื่อสารกับผู้บริโภคท้องถิ่นนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทางบริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะมีการถ่ายทำบางฉากเพิ่มขึ้น เพื่อให้ภาพยนตร์นั้นมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น คือ การ tag on ภาพยนตร์โฆษณาเดิม ซึ่งหากมีการเพิ่มเติมเรื่องราว บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นต้องส่ง storyboard ไปให้บริษัทตัวแทนโฆษณา และบริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค อนุมัติก่อนเสมอ (อารยา เด่นทวีศิลป์, สัมภาษณ์)

จากการศึกษาพบว่า การทำวิจัยโฆษณาไม่ได้ทำในทุกประเทศที่งานโฆษณานั้น ออกอากาศ แต่จะเลือกประเทศสำคัญซึ่งเป็นตลาดใหญ่ของสินค้า และสามารถเป็นตัวแทนของประเทศอื่นได้ อาทิ ประเทศไทยเป็นตัวแทนของประเทศอินโดนีเซีย หรือ ประเทศอินเดียเป็นตัวแทนของประเทศปากีสถาน เป็นต้น (ลินดา ดิกกะวี, สัมภาษณ์) หากการทำภาพยนตร์โฆษณาต้องใช้ใน 10 ประเทศก็อาจเลือกทำวิจัยประมาณ 3 ประเทศ (รุ่งเพชร พรรณมาปยุทธ์, สัมภาษณ์)

อนึ่ง งานโฆษณาระหว่างประเทศที่เสร็จสมบูรณ์ ถือเป็นกรรมสิทธิ์ของลูกค้า ดังนั้นลูกค้าสามารถนำงานนั้น ๆ ไปใช้ในประเทศใด ๆ ก็ได้ โดยอาจมีการเสียเงินค่าตัวแสดงเพิ่ม หากสัญญาไม่ได้ครอบคลุมประเทศใหม่ที่จะนำไปใช้ (สุมานี อัจหาญพิชิต, สัมภาษณ์)

5. ระยะเวลาในการผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศ การพัฒนางานโฆษณาระหว่างประเทศจากจุดเริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ใช้ระยะเวลามากกว่าการผลิตงานโฆษณาท้องถิ่นทั่วไป กระบวนการสื่อสารมีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกบริษัทตัวแทนโฆษณา แสดงให้เห็นว่า งานที่สำเร็จออกมาต้องอาศัยเวลาและการวางแผนที่ดี จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารงานโฆษณาส่วนใหญ่ ประเมินการผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศให้สำเร็จเสร็จสิ้น 1 งาน ใช้ระยะเวลาประมาณ 6 เดือน ถึง 1 ปี ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาจะทราบล่วงหน้าในแต่ละปีว่าจะมีงานโฆษณาระหว่างประเทศที่จะต้องผลิตกี่งาน

การรับทราบปริมาณของงานโฆษณาในแต่ละปี ขึ้นอยู่กับการจัดการของลูกค้าหลาย ๆ บริษัทลูกค้าจะส่งแผนการสื่อสารประจำปี มาให้บริษัทตัวแทนโฆษณาทราบว่า ในปีที่กำลังจะมาถึงนั้น ลูกค้าวางแผนการโฆษณาให้กับผลิตภัณฑ์ใดบ้าง และต้องการที่จะทำโฆษณาครอบคลุมประเทศใดบ้าง ลูกค้าบางรายจะจัดการประชุมประจำปี หรือ ทุก ๆ 6 เดือน ที่มีลักษณะเป็นการประชุมสัมมนาในระดับโลก (Global Conference) ของบริษัทลูกค้าทุก ๆ ปี วัตถุประสงค์ของการประชุมคือ การนำเสนอ และการให้ข้อมูลในเรื่องพัฒนาการ (development) ของสินค้า ทิศทางของตราสินค้า และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของตราสินค้า (brand update) ในการประชุมจะมีการดูงานโฆษณาของสินค้าในบริษัททั่วโลก (พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์) การประชุมประกอบไปด้วย บุคคลผู้เกี่ยวข้องทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาค บริษัทลูกค้าท้องถิ่น บริษัทลูกค้าส่วนภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อแจ้งแผนการโฆษณาในปีหน้าว่าจะมีสินค้าใดจะเปิดตัว และเปิดตัวในตลาดใดบ้าง รวมทั้งมีการให้ภาพรวมข้อมูลทางการตลาดในปัจจุบันว่า ตลาดในแต่ละภูมิภาคเป็นอย่างไร (สหราช ประยูรวงษ์, สัมภาษณ์) การวางแผนในเรื่องระยะเวลาไว้ล่วงหน้า ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีการเกิดอาการเร่งรีบติดขัดในการบริหารงาน

การดูแลและการบริการลูกค้า การสร้างสรรค์งานโฆษณาระหว่างประเทศ ขอบเขตของงานโฆษณาระหว่างประเทศ การวิจัยงานโฆษณา และระยะเวลาในการผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นประเด็นที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับกระบวนการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในลักษณะต่าง ๆ ในการบริหารงานโฆษณาให้กับลูกค้า อย่างไรก็ตาม แต่ละประเด็นดังกล่าวมาแล้วนั้น อาจมีรูปแบบหรือแนวทางที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของลูกค้าแต่ละราย และบริบทของสถานการณ์โดยรวมด้วย

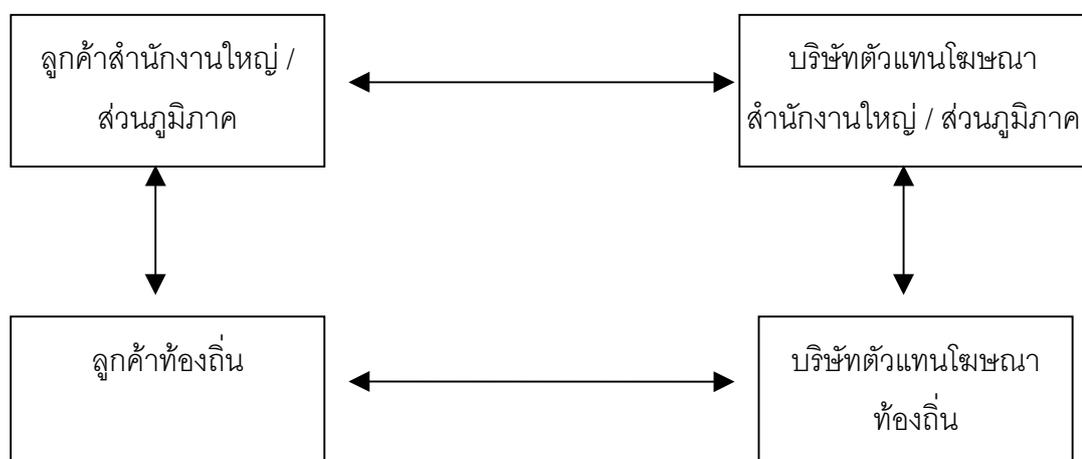
การสื่อสารระหว่างสำนักงาน (Interoffice coordination) เพื่อการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศ

การสื่อสารระหว่างสำนักงาน เป็นกลไกสำคัญสำหรับการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เนื่องจากงานโฆษณาระหว่างประเทศเป็นงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายต่างมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า มีรูปแบบการสื่อสารระหว่างสำนักงานที่แสดงการไหลเวียนของข่าวสาร (flow of information) ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาและลูกค้ายึดถือปฏิบัติกันมาหลายรูปแบบ ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้กำหนดแนวทางและรูปแบบการสื่อสารระหว่างองค์กรขึ้น ดังนั้นแต่ละบริษัทลูกค้าจึงมีรูปแบบการสื่อสารระหว่างสำนักงานที่แตกต่างกัน ในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น เป็นการสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล 4 ฝ่าย ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือประจำภูมิภาค ลูกค้าท้องถิ่น และลูกค้าประจำสำนักงานใหญ่หรือประจำภูมิภาค ภายใต้การติดต่อสื่อสารระหว่างสำนักงาน จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า มีรูปแบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร (flow of information) ภายใต้กระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับกลุ่มบุคคลทั้ง 4 ฝ่าย 2 รูปแบบดังนี้

1. “The Box” Flow of information รูปแบบการสื่อสารระหว่างสำนักงานในลักษณะนี้เป็นรูปแบบการสื่อสารระหว่างสำนักงานที่พบมากที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ แผนภาพที่ 5.2 แสดงภาพการไหลเวียนของข่าวสาร

แผนภาพที่ 5.2

การสื่อสารระหว่างสำนักงานลักษณะ “The Box” Flow of information



ลักษณะของการสื่อสารระหว่างสำนักงาน เพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ แบบ The Box ยึดหลักการติดต่อสื่อสารในลักษณะเป็นรูปกล่อง ที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารในแนวเส้นทแยง หากพิจารณาจากแผนภาพที่ 5.2 จะเห็นได้ว่า แต่ละฝ่ายจะติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่น ๆ โดยตรงได้เพียงสองทางหรือสองฝ่ายเท่านั้น เช่น หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีสถานภาพเป็นสำนักงานท้องถิ่น บริษัทจะสามารถติดต่อสื่อสารโดยตรงกับบริษัทลูกค้าระดับท้องถิ่นและบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่/ส่วนภูมิภาค เท่านั้น แต่ไม่สมควรจะติดต่อกับบริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่/ส่วนภูมิภาค ในทำนองเดียวกัน ลูกค้าท้องถิ่นจะสามารถติดต่อสื่อสารได้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นกับบริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่/ส่วนภูมิภาค แต่ไม่สมควรที่จะติดต่อโดยตรงกับบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่/ส่วนภูมิภาค เส้นทางการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ ถือเป็นกฎเกณฑ์ของการปฏิบัติงาน

ภายใต้รูปแบบการสื่อสารระหว่างสำนักงานในลักษณะนี้พบว่า หลายบริษัทตัวแทนโฆษณามีการไหลเวียนของข่าวสารในการบริหารงานที่แตกต่างกัน ส่งผลไปถึงกระบวนการสื่อสารในหลาย ๆ ด้าน จากการศึกษาพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาแห่งหนึ่งมีขั้นตอนการไหลเวียนของข่าวสารดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ลูกค้าสำนักงานใหญ่เริ่มส่งงานมาที่บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่

ขั้นตอนที่ 2 บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ส่งงานมาที่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 3 บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นนำงานที่ได้รับมอบหมายนำเสนอต่อลูกค้าท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 4 เมื่องานได้รับการอนุมัติจากลูกค้าท้องถิ่น บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงนำงาน

ไปนำเสนอต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่

ขั้นตอนที่ 5 ตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ นำงานไปนำเสนอลูกค้าสำนักงานใหญ่อีกครั้ง

จากขั้นตอนการไหลเวียนของข่าวสารในลักษณะข้างต้น เน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญ จะเห็นได้ว่ามีการทำงานที่ต้องอาศัยการถ่ายทอดงานหลายขั้นตอน ลูกค้าสำนักงานใหญ่ไม่สามารถถ่ายส่งงานมายังบริษัทท้องถิ่นได้โดยตรง และไม่มีกระบวนการพร้อม ๆ กันทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ และสำนักงานท้องถิ่น ในทำนองเดียวกัน การนำเสนอของ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ต้องผ่านการอนุมัติจากลูกค้าท้องถิ่นก่อน แล้วจึงนำเสนอต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ เพื่อนำไปเสนองานต่อลูกค้าสำนักงานใหญ่อีกครั้ง (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างสำนักงานในลักษณะนี้คือ เวลาที่เสียไปเพราะข่าวสารที่ต้องถ่ายทอดกันหลายขั้นตอน (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

นอกจากการสื่อสารระหว่างสำนักงานในลักษณะดังกล่าวแล้ว บางบริษัทตัวแทนโฆษณา ยังมีการสื่อสารระหว่างสำนักงานที่อยู่ยากซับซ้อนมากขึ้นไปอีก โดยมีขั้นตอนการไหลเวียนของข่าวสาร ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ลูกค้ำสำนักงานใหญ่จะส่งงานมาที่บริษัทลูกค้ำท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 บริษัทลูกค้ำท้องถิ่นส่งงานมาที่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 3 บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นพัฒนางานและนำเสนองานที่ได้รับมอบหมายต่อ บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่

ขั้นตอนที่ 4 เมื่องานได้รับการอนุมัติจากบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นจึงสามารถนำงานไปนำเสนอต่อบริษัทลูกค้ำท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 5 เมื่องานได้รับการอนุมัติจากบริษัทลูกค้ำท้องถิ่น ลูกค้ำท้องถิ่นจึงนำงานไปนำเสนอต่อบริษัทลูกค้ำสำนักงานใหญ่

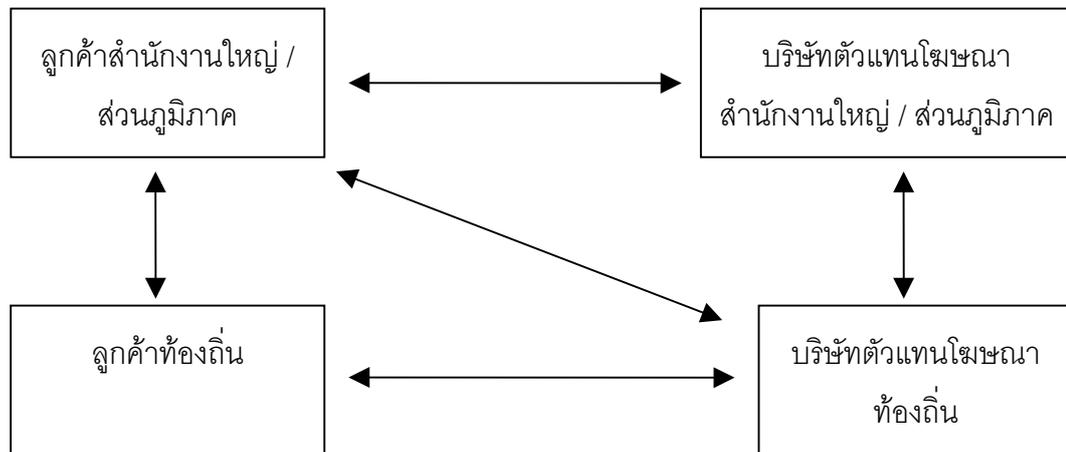
ขั้นตอนที่ 6 เมื่อลูกค้ำสำนักงานใหญ่อนุมัติงาน บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นจึงจะสามารถผลิตงานโฆษณาตามขั้นตอนต่อไปได้

จากลักษณะการสื่อสารระหว่างสำนักงานรูปแบบนี้ แสดงให้เห็นว่าการบริหารงาน โฆษณาระหว่างประเทศ จะต้องใช้เวลาในการพัฒนางานมากกว่ารูปแบบอื่น ๆ เนื่องจากมีฝ่ายที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับภูมิภาค ทำให้ต้องใช้เวลาในการบริหารงาน และบุคลากรที่มากกว่าการบริหารงานโฆษณาระดับท้องถิ่น

2. “Multi Channel” Flow of information” สำหรับการสื่อสารระหว่างสำนักงานเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในลักษณะนี้ พบในบริษัทลูกค้ำเพียงรายเดียว กระบวนการสื่อสารระหว่างสำนักงานลักษณะ “Multi-Channel” Flow of information แตกต่างจากการสื่อสาร “The Box” Flow of information คือ ขั้นตอนการพัฒนางานของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นพัฒนางานโฆษณาเสร็จ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น สามารถนำเสนองานนั้นต่อทั้ง 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กัน คือ ลูกค้ำท้องถิ่น ลูกค้ำสำนักงานใหญ่หรือส่วนภูมิภาค และบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือส่วนภูมิภาค โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นจะรับฟังความคิดเห็นจากทั้งสามฝ่ายพร้อม ๆ กัน และแก้ไขงานในเวลาเดียวกัน ความสามารถในการนำเสนอ งานต่อทั้งสามฝ่ายที่เกี่ยวข้องพร้อมกัน ในเวลาเดียว และแก้ไขงานครั้งเดียว ทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วขึ้น (อิราส มาเกลแลน, สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 5.3

การสื่อสารระหว่างสำนักงานลักษณะ “Multi Channel” Flow of information”



การสื่อสารระหว่างสำนักงานในลักษณะนี้ ทำให้การบริหารงานมีความรวดเร็วขึ้น แต่ไม่สามารถนำไปใช้ได้กับลูกค้ารายอื่น ๆ ได้ทุกราย เพราะลูกค้าแต่ละรายต่างมีกระบวนการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม การไหลเวียนของข่าวสารในลักษณะนี้ ทำให้ผู้บริหารงานโฆษณาระดับท้องถิ่นมีโอกาสได้เรียนรู้ และได้ความรู้ในมุมมองที่กว้างขึ้นจากผู้บริหารงานจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งโดยปกติการสื่อสารในลักษณะ “The Box” ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริหารทุกฝ่ายได้ แต่ในขณะเดียวกันการทำงานจะมีความเสี่ยงมากขึ้นหากงานไม่ได้รับการยอมรับจากทั้ง 3 ฝ่ายในเวลาเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการนำเสนองานพร้อม ๆ กันทั้งสามฝ่าย ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถเรียนรู้ได้โดยปริยายว่า ฝ่ายใดมีอิทธิพลในการอนุมัติงานสูงสุด และเรียนรู้ที่จะทำงานให้เป็นที่ประทับใจ ตอบโจทย์ที่ได้รับมาให้มากที่สุด

หากเปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสารระหว่างสำนักงานในการบริหารงานโฆษณาทั้งสองรูปแบบแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบ “The Box” Flow of information เป็นรูปแบบที่มีความเป็นระบบมากกว่า “Multi-Channel” Flow of information แม้ว่าจะใช้เวลาในการบริหารงานมากกว่าก็ตาม ข้อดีของรูปแบบ “The Box” Flow of information คือ ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศทุกระดับโดยเฉพาะระดับที่มีความอาวุโสหน่อยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ โดยหากผู้บริหารงานโฆษณาและลูกค้ามีความเข้าใจในระบบและมีการวางแผนเรื่องการจัดสรรเวลาในการบริหารงานและการอนุมัติงานอย่างรัดกุม การไหลเวียนของข่าวสารก็จะเป็นที่ราบรื่นและไม่ยุ่งยาก สำหรับการสื่อสารระหว่างสำนักงานรูปแบบ “Multi-Channel” Flow of information มีความเหมาะสมมากหากนำมาใช้โดยผู้บริหารงานโฆษณาระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานระหว่างประเทศมาก

พอสมควร เนื่องจากผู้บริหารงานโฆษณาจะต้องรู้ระบบการทำงานและสามารถสื่อสารกับลูกค้าทั้งสำนักงานท้องถิ่น สำนักงานส่วนภูมิภาคและระดับโลก โดยต้องได้รับการยอมรับจากลูกค้า และบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานท้องถิ่น และสำนักงานใหญ่ของตนด้วย เนื่องจากการสื่อสารงานหรือข้อมูลข่าวสารที่เป็นงานโฆษณาไปยังทุกสำนักงานในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารงานโฆษณาจะต้องเตรียมพร้อมสำหรับคำถาม ข้อเสนอแนะ ที่อาจเกิดขึ้นจากฝ่ายลูกค้าทุกสำนักงาน และจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้โดยไม่ทำให้เกิดผลกระทบโดยรวมของบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกสำนักงาน ซึ่งการบริหารงานมีความยากมากกว่ารูปแบบ “The Box” Flow of information แต่หากผู้บริหารงานที่ใช้รูปแบบ “The Box” Flow of information และได้รับการยอมรับจากลูกค้า ก็อาจจะเริ่มการบริหารงานในรูปแบบ “Multi-Channel” Flow of information ในบางขั้นตอนนี้ได้เพื่อให้การบริหารงานและการบริหารเวลามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

กระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาในลักษณะต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น แม้ว่าจะมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่วางไว้อย่างเป็นระบบและค่อนข้างมีรูปแบบเดียวกันในแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ตาม แต่ในการปฏิบัติงานจริง ภายใต้กระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น มีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ได้แก่ นโยบายการบริหารงานโฆษณาของลูกค้า วงจรชีวิตของตราสินค้า ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าในตลาดแต่ละประเทศ วัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมประจำชาติ โดยรายละเอียดของแต่ละปัจจัยมีดังนี้ คือ

1. นโยบายการบริหารงานโฆษณาของลูกค้า นโยบายการบริหารงานของลูกค้า ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ซึ่งนโยบายหรือแนวทางในการบริหารงานได้สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของการสื่อสาร และการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ต้องปรับการทำงานให้เข้ากับบริษัทลูกค้า แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณามีการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศให้กับลูกค้า ที่มีความซับซ้อน และมีการกระจายอำนาจที่แตกต่างกัน

พงศ์ศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา กรรมการผู้จัดการบริษัทบีบีเอส (ประเทศไทย) กล่าวว่

ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่บริษัทให้บริการอยู่นั้น บางรายเน้นการทำงานแบบเครือข่าย (network) โดยภายใต้เครือข่ายจะเน้นการให้ข้อมูล ข่าวสาร การศึกษา ข้อมูลทางการตลาด และข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคของแต่ละประเทศ และมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ในขณะที่ลูกค้าบางราย มีการวางแม่แบบ (template) จากบริษัทแม่ เพื่อควบคุมทุกอย่างให้มีความเหมือนกันทั่วโลก (พงศ์ศักดิ์ สนธิวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์)

พรรณี ชัยกุล อธิบายโดยตรงไปตรงมาถึงนโยบายการบริหารงานของลูกค้า ที่มีผลต่อกระบวนการการบริหารงานและการจัดการของบริษัทตัวแทนโฆษณาว่า

เวลาลูกค้ามาอยู่กับเรา เราจะ structure ตามลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าใหญ่ เช่น ลูกค้าจะมี hub หรือว่าลูกค้าจะมี regional คือจริง ๆ อย่างลูกค้ารายหนึ่งของเรา สมมติเราบอกว่าเราแบ่งภาคพื้น regional ของเราเป็น 5 regional มีเอเชียแปซิฟิก อะไรก็แล้วแต่ ลูกค้าจะแบ่งตามนี้หรือไม่ก็ไม่เป็นไร แต่ regional head เราจะมีอยู่ 5 คน North America อะไรก็แล้วแต่ พวกคน 5 คนนี้เขาติดต่อกัน ในเชิงของ management line นะคะ ในเชิงของ regional...ฉะนั้นถ้าลูกค้า global อยู่ที่นี่ เรา global อยู่ที่นี่ ถามว่าตัวเรา set up ยังไง เรา set up ตามลูกค้า... (พรรณี ชัยกุล, สัมภาษณ์)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า นโยบายการบริหารงานของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของกระบวนการโฆษณาระหว่างประเทศ ให้ดำเนินไปตามที่ลูกค้าต้องการ จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละแห่งมีวิธีการบริหารงานโฆษณาที่แตกต่างกัน ในรายละเอียดของขั้นตอน กระบวนการ และความเข้มงวดในกฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารงานของลูกค้า แสดงให้เห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาพร้อมจะปรับกระบวนการการบริหารงานโฆษณา ให้เป็นที่พอใจของลูกค้าแต่ละรายมากที่สุด

2. วงจรชีวิตของตราสินค้า ตราสินค้าทุกตราสินค้าต่างมีวงจรชีวิตของตราสินค้า สำหรับตราสินค้าต่างประเทศที่เปิดตลาดในแต่ละท้องถิ่น แต่ละประเทศในเวลาที่แตกต่างกัน จะมีวงจรของชีวิตที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ จึงต้องคำนึงถึงวงจรชีวิตของตราสินค้านั้นด้วย เพราะการสื่อสารของตราสินค้าจะมีความแตกต่างกัน กิตติมาลย์ วัชรานันท์ ได้ยกตัวอย่างในประเด็นนี้ว่า

สินค้าบางสินค้าในแต่ละประเทศมันอยู่ใน status ต่างกัน อย่างเช่น Cusson's ในประเทศอินโดนีเซีย เป็น brand leader แต่ในประเทศไทยไม่ใช่ เพราะฉะนั้นลักษณะการทำ ad จะไม่เหมือนกัน มันอาจจะมีการทำ ad ที่เป็น common

elements ได้ แต่มันจะมีบาง program ที่ Thailand needs ที่จะ boost up ตรงนี้ นะ แต่อย่างทางโน้นเขาก็จะมีเพื่อ maintain leadership อะไรอย่างนั้น มันก็จะมี ความแตกต่างกันบ้าง แต่ไม่ว่ายังไงก็ตาม มันจะต้องอยู่ within brand guideline... (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

อนึ่งนอกจากวงจรชีวิตของตราสินค้าแล้ว ผู้บริหารงานโฆษณาบางท่านได้เสริมอีกว่า ความซับซ้อนของสินค้าก็มีส่วนทำให้งานโฆษณาในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันด้วย บางสินค้ามี รายละเอียดและไม่ใช่ที่รู้จักของผู้บริโภค งานโฆษณาอาจต้องมีการแสดงข้อมูลมาก ในขณะที่ บางสินค้าอาจไม่มีความซับซ้อนเป็นเพียงสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ก็อาจจะไม่ต้องให้รายละเอียด เกี่ยวกับสินค้ามากนัก

3. ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าในตลาดแต่ละประเทศ ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศให้กับสินค้าต่างประเทศนั้น ความแตกต่างของพฤติกรรม ผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้านั้น ๆ เป็นอีกปัจจัยที่นักบริหารงานโฆษณาต้องคำนึงถึง แม้ว่าจะงาน โฆษณาระหว่างประเทศจะพัฒนาไปถึงระดับของการใช้โฆษณาร่วมกันระดับโลก หรือระดับภูมิภาค ก็ตาม แต่ภายใต้สังคมโลกเดียวกันหรือภูมิภาคที่ถูกแบ่งซอยย่อยให้เห็นว่ามีความคล้ายคลึงกันนั้น ก็ยังคงมีความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้านั้น ๆ เนื่องจากหลาย ๆ เหตุผล เช่น ตราสินค้านั้น ๆ เข้ามาอยู่ในแต่ละตลาด หรือแต่ละประเทศในเวลาที่แตกต่างกัน ผู้บริโภคใน แต่ละประเทศมีความเจริญและฐานะทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน มีการเปิดรับตราสินค้า การเรียนรู้ เกี่ยวกับสินค้านั้น ๆ แตกต่างกัน เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่นักโฆษณาระหว่างประเทศต้องตระหนัก ถึง จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยดังกล่าวทำให้งานโฆษณาทั้งระดับโลก หรือระดับภูมิภาค แม้ว่าจะ มีจุดขายหรือข้อความที่ต้องการสื่อสารหลัก ๆ แล้ว งานโฆษณาเหล่านั้นต่างมีการปรับแก้ไข เพื่อให้ เข้ากับตลาดในแต่ละประเทศมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการเปลี่ยนข้อความโฆษณา หรือเสียง ให้ เป็นภาษาท้องถิ่นแล้ว การปรับเปลี่ยนอื่น ๆ เช่น การตัดทอนภาพยนตร์โฆษณาในส่วนที่ไม่เหมาะ กับการรับรู้ของผู้บริโภคในตลาดนั้น การเพิ่มรายละเอียดบางอย่างแก่ตราสินค้าเพื่อผู้บริโภค เป็นสิ่ง ที่นักบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศต้องดำเนินการตามความเหมาะสม

กู่เกียรติ สมานวนดิษฐ์ ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ดูแลตราสินค้าประเภท เครื่องใช้ไฟฟ้า กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริโภค ที่มีส่วนทำให้งานโฆษณาระหว่างประเทศต้องมีการปรับเปลี่ยนไว้ว่า

มีหลายแบบ แบบแรกเลยง่ายที่สุด มี material จากเมืองนอกมาเลย คือจะง่ายมาก คือ ตรงที่ปรับให้เป็นเวอร์ชันไทย เช่น ตัวหนังสือ พวก super ต่าง ๆ หรือเสียงคน ก็ ปรับหมด มาเป็นไทย มาร้อย ออกร้อย เปลี่ยนตัวหนังสือ อันที่สองบางทีก็ต้องมา

edit เช่น อย่างต้นปีที่เราทำหนังสือคือหนังสือบางตัวอย่างของ แอร์เนียะ ต้นปีก็จะมีหนังสือออกมาแล้วก็ใช้ทั่วโลกหมดเลย เพราะว่าทำที่เดียวที่โน่นเลยจะดีกว่า พอส่งมาอย่างนั้นไปงมา เราก็เอามา edit เป็นเวอร์ชันไทย มันก็ต้องเพิ่ม สภาพตลาดแบรนด์ แต่ละประเทศไม่เหมือนกัน บางประเทศก็ไม่ได้พูดถึง function เยอะ บางประเทศก็จะเป็นเรื่องของสุขภาพ อย่างไทย ต้องดูกลิ่นอย่างนี้ ฆ่าเชื้อโรคที่ชั้นตอน ซึ่งเราก็ต้อง edit ตัดออกบางส่วน เล็ก ๆ น้อย เพื่อให้มีเวลามาพูด function ที่เราต้องการให้คนไทย นั่นคือการปรับ. .. ถัดไปมี concept มาอย่างเดียว แต่ว่า รูป หรือ material ใช้ไม่ได้ อาจจะมีรูป material มันไม่ได้ cover ลิขสิทธิ์ที่จะใช้ในต่างประเทศ คือทำที่อื่น แต่มาใช้ในนี้ไม่ได้ ก็ทำใหม่ หรือไม่เอา concept อะไรจากนอกเลย มาคิด concept ที่นี้ ก็มี (กู่เกียรติ สมานวณิชย์, สัมภาษณ์)

ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่นักบริหารงานโฆษณาต้องนำมาพิจารณา ซึ่งทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ไม่ได้มองข้ามปัจจัยนี้เลย ดังจะเห็นได้จากการทำวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งเป็นงานวิจัยที่นักโฆษณานิยมทำให้กับตราสินค้าของลูกค้า เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในงานโฆษณาที่ต้องการสื่อสารถึงลูกค้า

4. วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้มุ่งประเด็นในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในทุก ๆ มิติ แต่ได้ค้นหาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท ผู้วิจัยพบว่า มิติทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ขององค์กร (2) ผู้นำขององค์กร (3) เพื่อนร่วมงาน (4) ลูกค้า ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

4.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์องค์กรครอบคลุมแสดงคุณค่า อุดมคติและแนวทางในการทำงานของแต่ละองค์กร สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณา ทุกบริษัทจะมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อแสดงให้เห็นทิศทางการบริหารงานโฆษณาของแต่ละบริษัทที่ลูกค้าจะได้รับเมื่อใช้บริการจากบริษัท การศึกษาครั้งนี้พบว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรบริษัทตัวแทนโฆษณาแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) วิสัยทัศน์จากนโยบายการบริหารงาน และ 2) วิสัยทัศน์การให้ความสำคัญต่อแผนภายในองค์กร

1) วิสัยทัศน์จากนโยบายการบริหารงาน บริษัทตัวแทนโฆษณาหลายบริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการบริหารงานขององค์กรที่มีจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งมีส่วนใน

การสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรให้มีทิศทางเดียวกัน เช่น Nothing is impossible. ของบริษัทซาทซีแอนด์ซาทซี จำกัด (ณัฐฐนิช ต้นทนนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์) โดยมีการวางจุดยืนของบริษัทว่าเป็น Ideas Company (สุมานี อัจหาญพิชิต, สัมภาษณ์) บริษัทอาซาตชู ที่มี 3 ปรัชญาในการทำงาน คือ การบริหารงานอย่างโปร่งใส (See Through Management) การบริหารงานจากทุกคนในองค์กร (Management by All) และการปันผลกำไรให้กับพนักงานทุกคน (Profit Sharing) (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์)

บริษัทที่ปิดบิลเวเอ มีการวางนโยบายการบริหารงานโดยเน้นการช่วยเหลือกัน การทำงานเป็นทีมในบรรยากาศที่ยืดหยุ่นได้ และทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุข

บริษัทบีบลิซซีส มี motto ของบริษัทที่ใช้กันทั่วโลก คือ Play to win. คือ จะชนะอะไรจะต้องสนุกไปกับสิ่งที่เราทำด้วย (พงศศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์)

สำหรับบริษัทโลว์ จำกัด มีคำขวัญของบริษัทโลว์ คือ Creativity pays. จากคำนี้ บริษัทต้องการสื่อให้ลูกค้าทราบในจุดยืนของบริษัทที่มุ่งสร้างงานสร้างสรรค์ที่ดีที่สุด (creative excellence) โดยมีความเชื่อว่า งานโฆษณาที่ดีไม่ใช่งานที่ได้แต่เพียงรางวัล งานสร้างสรรค์ที่ดีจะต้องเข้าถึงผู้บริโภค ผู้บริโภคต้องชื่นชอบงานและซื้อสินค้า อันนำไปสู่อุดมขายของสินค้าด้วย หมายถึง งานสร้างสรรค์สามารถส่งผลย้อนกลับตามที่บริษัทต้องการ คือ Creative pays back. (ศรียุติธร เลออลภ, สัมภาษณ์)

บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่วางตำแหน่งของบริษัทเป็น marketing oriented agency นโยบายการบริหารงานโฆษณาถูกค่าจะเน้นในทางด้าน marketing oriented คือ พิจารณาความต้องการของลูกค้าทางการตลาด โดยงานสร้างสรรค์อาจจะไม่หวือหวา แต่งานโฆษณาที่สร้างสรรค์ออกมาทำให้ตราสินค้าประสบความสำเร็จ แต่สามารถขายสินค้าได้ (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์)

บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด วางตำแหน่งบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีการบริหารงานแบบท้องถิ่น แต่นำเครื่องมือกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้บริการลูกค้า โดยมีจุดยืนว่า “เราทำได้” โดยพยายามให้บริการงานตามที่ลูกค้าต้องการให้ได้ ทำให้บริษัทได้รับมุมมองว่าทำงานในลักษณะ “ถูกและดี” แก่ลูกค้า (อนุชา วิริยะชัย, สัมภาษณ์)

บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด วางแนวคิดในการทำงานคือ Truth well told. โดยวางเป้าหมายให้ทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในรูปแบบของแต่ปัจเจกบุคคล บริษัทไม่ได้ต้องการกล่อมเกลามาให้แต่ละคนมีสไตล์การทำงานที่เหมือนกัน ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า

ของเราเป็น individual within uniform คือแต่ละคนเป็นแบบของตัวเองได้ อันนี้คือข้อหนึ่งที่ดิฉันเรียนรู้ว่ามันต่างกับ agency อื่น คือเราไม่ได้พยายามให้ทุกคน groom ขึ้นมาเป็น McCann เหมือนกันหมด แต่ละคนเป็น individual ของตัวเอง... เราไม่ได้ต้องการให้ทุกคนมา แล้วมา block เดียวกัน เป็น form เหมือนกันหมด เราเอาความแตกต่างของแต่ละคน แล้วดูว่าเขาแข็งแกร่งไหน เขา keen ตรงไหน แล้วให้เขา develop แล้ว trim ตรงนั้น เพื่อที่จะ build block ของตัวเองขึ้นมาสู่ภาพรวมใหญ่ อันนี้คือสิ่งที่ McCann ทำ ก็คือว่า ให้คุณโตในแบบของคุณ ก็คือ เป็นคุณแบบนี้ แล้วก็โตแบบนี้... แต่ achieve objective ได้เหมือนกันคือ ลูกค้า trust ทำงานด้วยได้ งานออกมาดี อันนี้คือ objective เดียวกันของ Truth well told.

วิสัยทัศน์ของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาดังกล่าวของตน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ บุคลากรที่อยู่ในบริษัทเหล่านี้ ส่วนใหญ่จะยึดการวางแผนทางการวางแผนนโยบายในการบริหารงานของบริษัท และนำมาปรับใช้เป็นจุดยืนในการบริหารงานโฆษณาให้แก่ลูกค้า

2) วิสัยทัศน์การให้ความสำคัญต่อแผนภายในองค์กร นอกจากนโยบายการบริหารงานที่มีส่วนหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรแล้ว การให้ความสำคัญต่อแผนภายในองค์กรมีส่วนทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้วย จากการศึกษพบว่า แผนที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานโฆษณาในปัจจุบันได้แก่ แผนการบริหารงานลูกค้า แผนก่อสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนวางแผนกลยุทธ์ โดยทั้ง 3 แผนดังกล่าว แต่ละบริษัทโฆษณาจะให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นหากบุคลากรอยู่ในแผนกที่บริษัทให้ความสำคัญมาก ก็จะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีอำนาจในการบริหารงาน ควบคุมงานเหนือแผนกอื่น และส่งผลต่อไปยังวัฒนธรรมองค์กรด้วย

ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศท่านหนึ่ง กล่าวถึงการให้ความสำคัญของแผนกที่แตกต่างกัน ของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยกล่าวว่า

ที่นี่เป็น client service and strategic planner based ความสำคัญอยู่ที่ planner กับ client service สองส่วนนี้มี power ในการตัดสินใจ ในการทำทุกอย่าง แต่ถ้าเป็นบาง agency จะอยู่ที่ครีเอทีฟ แต่ที่นี่ account service กับ planner เป็นคนสกรีนกันว่าเราจะ present ไม่ present อะไร on strategy มั้ย ไม่ on strategy ยังไง ในบางเอเจนซี creative จะเป็นคนคิด strategy เขียนเอง เลือกลงแล้วฉันจะ present, AE มีหน้าที่ going there and sit and take note, and come back and do call report แต่ว่า AE กับ planner ที่นี่ จะเป็นคน crafting word,

briefing ว่าจะ brief ยังไงแนวไหน and give guidance to creative ให้ come up with the creative ideas ขึ้นมา

การให้ความสำคัญของแต่ละแผนกที่แตกต่างกันของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น จากการศึกษาพบว่า ลูกค้าแต่ละรายจะรับรู้ในความแตกต่างนั้น ๆ และลูกค้าบางรายได้นำจุดนี้มาพิจารณาในการเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาด้วย

4.2 ผู้นำองค์การ ผู้นำองค์การคือผู้บริหารสูงสุดขององค์การ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแนวทางการบริหารงานของบริษัท ผ่านแนวคิดและทัศนคติส่วนบุคคล จากการศึกษาค้นคว้า ผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วนเห็นว่า แม้ว่าบริษัทจะมีการตั้งปรัชญาอันเป็นเสมือนการสร้างวัฒนธรรมให้กับองค์การก็ตาม แต่ปรัชญาต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ เป็นเพียงแนวคิด หากปราศจากผู้นำองค์การที่สานต่อเจตนารมณ์นั้น ดังนั้นผู้นำเป็นเหมือนผู้สร้างระบบ สร้างวัฒนธรรมองค์การ (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์) ผู้นำองค์การแต่ละคนมีนโยบายการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การทำงานของพนักงานในบริษัทเปลี่ยนแปลงไปตามผู้นำองค์การ อย่างไรก็ตาม หากบริษัทตัวแทนโฆษณาได้มีการก่อตั้งมาเป็นเวลายาวนาน จะมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน ผู้นำองค์การจะมีผลในการเปลี่ยนแปลงทิศทางการบริหารน้อยลง (ศรีพิจิตร เลอลภ, สัมภาษณ์) สำหรับองค์การระดับโลก ผู้นำองค์การจะถ่ายทอดแนวคิดของบริษัทสู่ผู้นำองค์การในระดับกลาง และระดับล่างลงมา การรักษาแนวทางและเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การได้มากเพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่ละประเทศ จะนำแนวคิดการทำงานนั้นมาปฏิบัติ และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การสู่ผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสืบทอดวัฒนธรรมองค์การด้วย (ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์)

ผู้บริหารบางคนมีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การในแต่ละบริษัทไม่มีความแตกต่างกัน ทุกองค์การต่างต้องการคนดี ความแตกต่างขององค์การคือสิ่งภายนอก เช่น การออกแบบสำนักงาน การแต่งตัวของพนักงาน สิ่งที่มีส่วนในการสร้างวัฒนธรรมองค์การคือ ผู้นำองค์การที่จะเป็นผู้ชี้แนะแนวทางการทำงาน และการปกครองพนักงานให้ทำงานภายใต้กรอบแบบเดียวกัน (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์)

สำหรับบริษัทเบตต้า (ประเทศไทย) วัฒนธรรมองค์การเกิดจากแนวคิดการทำงานของผู้บริหารองค์การที่วางแนวคิดว่า ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขคือ อยู่ดี กินดี มีความสุขในการทำงาน ทำงานกันแบบครอบครัว และหากใครมีปัญหา สามารถเข้าหาผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา (นิพนธ์ สัจจากุล, สัมภาษณ์)

4.3 เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายในองค์การ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่หล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ที่แสดงออกในรูปแบบของการทำงานและบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาก็จะแสดงลักษณะนิสัยและทัศนคติร่วมกัน ที่ส่งผลต่อการบริหารงาน

ได้ด้านต่าง ๆ บางบริษัทตัวแทนโฆษณาามีเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตร ทำให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่น สร้างวัฒนธรรมของการช่วยเหลือและกาารให้อภัย (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

รุ่งเพชร พรรณาปยุกต์ ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด บรรยายวัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่ส่งผลมาจากบุคลากรในองค์การว่า

เราว่า คนที่นี่ ดี มีความ unity นะ คนที่นี่ ไม่ร้าย ทุกคนอยู่ด้วย bonding คือ กันและกัน สังเกตดี ๆ ว่าคนที่นี่จะอยู่ 10 ปี 20 ปี 5 ปี อยู่กันแบบนี้ เราว่ามัน เป็น comfort zone, safe zone ไม่มีใครไปไหน คือเราว่าเป็น safe zone ที่สุดแล้ว ถ้าทุกคนไปอยู่ที่อื่นก็คงอยู่ไม่ได้ เราสังเกตดี ๆ คนไม่ฆ่ากัน นี่คือนี่ที่แตกต่างจาก ที่อื่นแน่ ๆ ที่นี้ no politic, team bonding แล้วก็คนเก่งเยอะ อีกอย่างหนึ่ง ที่นี้มี senior เยอะด้วย ครีเอทีฟ senior เยอะ เพราะฉะนั้นทุกคนจะนิ่งมาก ทำงานแบบ professional ที่นี้มี character ที่เรียกว่า casual professional คือเราไม่ใช่เหมือน ที่อื่นที่ต้องใส่สูทตลอดเวลา เราไม่ใช่อะไรที่ต้องทำตัวห่อหุ้มตลอดเวลา เราไม่ใช่บาง คนที่โหดตัวเองแบบฮิปมาก แต่ทุกคนทำงานแบบ professional นะ คือในห้องมัน จะเถียง ๆ แต่ออกนอกห้องก็จะไม่โกรธนะ จะรู้จัก จบคือจบ

นอกจาก รุ่งเพชร พรรณาปยุกต์ แล้ว ผู้บริหารงานโฆษณาส่วนน้อยมีความ เห็นว่า เพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญที่จะสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้กับองค์การของตน เนื่องจาก การที่วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยระยะเวลาทำงานในบริษัทเป็นระยะเวลาานพอสมควร ดังนั้นหากบุคลากรทำงานอยู่ในบริษัทไม่นาน การจะสร้างวัฒนธรรมองค์การในลักษณะนี้คงจะ เกิดขึ้นได้ยาก

4.4 ลูกค้า ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนน้อยได้กล่าวถึงลูกค้าว่า เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ เกิดวัฒนธรรมองค์การ หากลูกค้ารายสำคัญของบริษัทมีแนวทางการทำงานที่สามารถทำให้บริษัท ตัวแทนโฆษณาปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการได้นั้น มีผลทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณานั้นสร้างแนว ทางปฏิบัติที่หล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การโดยปริยาย ตัวอย่างพฤติกรรมของลูกค้าที่ส่งผล มาสู่การทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา เช่น หากลูกค้ามีแนวโน้มชอบได้รับงานเร็ว ก็จะมีงาน จากบริษัทตัวแทนโฆษณา ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งวัฒนธรรมการทำงานที่รวดเร็วเพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

5. วัฒนธรรมประจำชาติ การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของบริษัทตัวแทน โฆษณาในกลุ่มบริษัทโสดี้ดิง ไม่อาจหลีกเลี่ยงการติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศ ที่มีวัฒนธรรม ประจำชาติแตกต่างกัน ทั้งประเทศแถบตะวันตก และประเทศในแถบเอเชีย ในขณะที่เดียวกัน ทุกบริษัท ตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ ต่างเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มาจากต่างประเทศทั้งสิ้น จากการศึกษา

ครั้งนี้พบว่า ประเทศที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องทำงานร่วมด้วย จากฝั่งตะวันตกและประเทศในแถบทวีปเอเชีย วัฒนธรรมประจำชาติของลูกค้าจากประเทศทางตะวันตก มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศค่อนข้างน้อย และไม่มีการพูดเจาะจงประเทศใดประเทศหนึ่งโดยเฉพาะ ในขณะที่วัฒนธรรมประจำชาติของประเทศที่ติดต่อสื่อสารกันในทวีปเอเชีย มีการระบุชื่อประเทศ วัฒนธรรมของประเทศที่มีความโดดเด่น และเป็นที่กล่าวขวัญถึงของหลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณา คือ วัฒนธรรมประจำชาติของประเทศญี่ปุ่น ที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศค่อนข้างสูง โดยจะกล่าวต่อไปดังนี้

จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสาขาจากประเทศญี่ปุ่น จะให้บริการลูกค้าญี่ปุ่น ผู้บริหารงานโฆษณาจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมประจำชาติของประเทศญี่ปุ่น ในการทำงานร่วมกันบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ต้องทำงานกับลูกค้าชาวญี่ปุ่น ได้แก่ บริษัทอาซาฮิชู (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) จำกัด

วัฒนธรรมประจำชาติญี่ปุ่น ที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่พบในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การเคารพในระบบอาวุโส ภาษาประจำชาติ ความพิถีพิถัน รูปแบบการให้บริการลูกค้า

5.1 การเคารพในระบบอาวุโส (seniority) การเคารพในระบบอาวุโส หมายถึง การเคารพในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีสถานะสูงกว่า อันส่งผลให้การทำงานมีขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารตามระบบอาวุโส บริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่นที่ให้บริการลูกค้าญี่ปุ่นส่วนใหญ่ จะมีผู้บริหารงานโฆษณาชาวญี่ปุ่นมาทำงาน เพื่อคอยให้บริการลูกค้าชาวญี่ปุ่น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าอาวุโส การทำงานจึงมีสองขั้นตอนในการติดต่อสื่อสาร คือ ฝ่ายบริหารงานลูกค้าชาวไทยติดต่อกับลูกค้าคนไทย ฝ่ายบริหารงานลูกค้าชาวญี่ปุ่นติดต่อกับลูกค้าคนญี่ปุ่น บริษัทตัวแทนโฆษณาจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ชาวญี่ปุ่นอยู่ในสำนักงาน เพื่อช่วยให้การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมีประสิทธิภาพ และเกิดความเข้าใจกันมากขึ้น และถือเป็นการให้เกียรติลูกค้าญี่ปุ่นระดับอาวุโสด้วย (อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์)

ผู้บริหารงานโฆษณารายหนึ่ง ตำแหน่ง Client Service Director ได้ยกตัวอย่างประเด็นระบบอาวุโสในวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ตนเองประสบว่า

ผมคิดว่า culture ของญี่ปุ่นเขาจะมี seniority เหมือนกัน ผมก็จะคุยกับญี่ปุ่นได้แค่ระดับหนึ่ง คือผมจะคุยกับระดับ marketing manager ถ้าให้ผมเข้าไปคุยกับประธานญี่ปุ่นเลย ผมเข้าไปไม่ถึงอยู่แล้ว เพราะว่า relationship ไม่ได้มีความใกล้ชิดเคียงอย่างนั้น แล้วก็ culture ญี่ปุ่นค่อนข้างถือ seniority เราอาจจะ junior ไปที่จะไปคุยกับ senior แบบนั้น ก็ต้องเออ นายเราเข้าไปรับหน้า ไปคุย... ถึงแม้ว่าเราจะมี

manager เป็นคนญี่ปุ่นก็ไม่สามารถ touch ประธานชาวญี่ปุ่นของลูกค้าได้เหมือนกัน ติดต่อกันได้แค่ manager ญี่ปุ่นของบริษัทลูกค้า แล้ว manager ของบริษัทลูกค้าก็ไปคุยกับประธานของเขาเอง

ผู้บริหารงานโฆษณาบริษัทญี่ปุ่นรายหนึ่ง ที่มีประสบการณ์การทำงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาหลายแห่ง ได้เปรียบเทียบวัฒนธรรมของแต่ละชนชาติที่พบให้ฟังว่า

ส่วนใหญ่ปัญหา culture ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยทั่ว ๆ ไป เป็นด้าน personality มากกว่าครับ คือยกตัวอย่างเช่น agency ของไทย ญี่ปุ่น หรือฝรั่ง จะมี character ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็น agency ฝรั่ง ทำงานกับฝรั่ง วิธีการ treat กัน จะเป็น business partner คือ business to business พูดกันตรง ๆ ได้ complain กันแรง ๆ ได้ ลูกค้าว่า agency ได้ agency ก็ complain ลูกค้าได้อีกเหมือนกัน อันนี้คือ culture ของฝรั่ง culture ของญี่ปุ่นโดยส่วนใหญ่ต้องฟังไว้ก่อน คือลูกค้าอาจจะ complain agency ได้ แต่ agency น่าจะไม่เหมาะที่จะ complain ลูกค้า ซึ่ง ๆ หน้า อาจจะต้องมีวิธีการสื่อสาร indirect ที่ทำให้เขาเข้าใจ แต่จะไม่สามารถที่จะว่าลูกค้า you เองก็เหมือนกัน ขนาดนั้นก็คงไม่ได้ เพราะญี่ปุ่นจะมีความเป็น relationship connection ระหว่างผู้ใหญ่ด้วยกัน แล้วก็ seniority สมมติ ถ้าเราคุยกับฝรั่ง เราจะบอกว่า you ทำอย่างนี้ไม่ถูก you stupid ได้ แต่ถ้าญี่ปุ่นจะไปบอกเขา stupid เราอาจจะมึปัญหาตรงนี้ก็ต่อเข้าใจ character เขานิดหนึ่ง แล้วต้องพยายาม tone down...

ผู้บริหารงานโฆษณาส่วนใหญ่ ที่ให้บริการลูกค้าญี่ปุ่นส่วนใหญ่ จะประสบกับปัญหาทางด้านวัฒนธรรม ผู้บริหารงานโฆษณาที่มีประสบการณ์ดูแลลูกค้าญี่ปุ่นหลายรายตั้งข้อสังเกตว่า หากบริษัทลูกค้าญี่ปุ่นเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีประธานบริษัทเป็นชาวญี่ปุ่นเพียงคนเดียว ผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับต่ำกว่า ก็อาจติดต่อกับประธานได้เลย ดังนั้นการแบ่งระดับในการติดต่อสื่อสารเนื่องจากความอาวุโสก็จะมีในกรณีนี้

5.2 ภาษาประจำชาติ การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศกับลูกค้าชาวต่างประเทศ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ในกรณีการสื่อสารกับลูกค้าญี่ปุ่น บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องติดต่อกับลูกค้าซึ่งเป็นทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ดังนั้นทุกบริษัทตัวแทนโฆษณามีความจำเป็นต้องมีผู้บริหารงานชาวญี่ปุ่นมาปฏิบัติงานในการสื่อสารกับลูกค้าชาวญี่ปุ่นด้วย เนื่องจากในการนำเสนองานโฆษณา บางครั้งต้องใช้ภาษาญี่ปุ่นที่มีความละเอียดลึกซึ้งซึ่งเสริมในการนำเสนอ การใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการสื่อสารยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน (อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์) ดังนั้น ในการนำเสนองาน จึงต้องมีการนำเสนอทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และภาษาญี่ปุ่นตามความเหมาะสม

5.3 ความพึงพอใจ ความพึงพอใจในที่นี้หมายถึง ความใส่ใจในรายละเอียดของงานทุกขั้นตอน จากการศึกษาพบว่า ในการทำงานกับลูกค้าญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นจะให้ความสนใจในรายละเอียดของงาน เพื่อให้งานที่ผลิตขึ้นมาดีที่สุด ความพึงพอใจดังกล่าวทำให้งานเกิดความล่าช้า และบางครั้งเกิดความเข้าใจผิดทางการสื่อสารว่า ไม่มีการให้เกียรติกัน ผู้บริหารงานโฆษณาท่านหนึ่งที่รับผิดชอบลูกค้าญี่ปุ่น ได้ยกตัวอย่างกรณีความพึงพอใจของลูกค้าว่า

เวลาคนญี่ปุ่นคิดอะไรหลาย ๆ อย่าง make decision อะไร เค้าจะคิดรอบคอบ คิดอย่างละเอียด 1 campaign พู้งนี้จะถ่ายแล้ว เขาสามารถเปลี่ยน shot ได้ เพราะเค้ามีความรู้สึกว่า ทุกวัน ทุกเวลาที่นั่งผ่านไป หน้าหรือ storyboard สามารถพัฒนาไปได้ตลอดเรื่อย ๆ คือพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น แม้กระทั่ง shooting board ก็แก้ได้ culture เค้าเป็นแบบนี้ เค้าพัฒนาเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุด ถ้าเราเห็นว่าตรงไหนไม่ดี ไม่ใช่แย้งไม่ได้นะ บางคนอึดอัด จะบ้าเหวอ อยู่ ๆ ลังมาไม่มีเหตุผล บางที่สามารถ share ได้ว่าทำไม ยุคคิดแบบนี้ เค้าก็จะ share...

ประเด็นในเรื่องความพึงพอใจนั้น เป็นประเด็นที่ผู้บริหารงานโฆษณากับลูกค้าญี่ปุ่น ต้องมีความเข้าใจ เพื่อจะได้ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น เพราะในการบริหารงานโฆษณา หากมีการประชุมสรุปงานจากลูกค้าแล้ว บริษัทตัวแทนโฆษณาจะถือว่า เป็นมติที่จะนำไปดำเนินการต่อ การเปลี่ยนแปลงมติจึงมีผลต่อการบริหารเวลาและขั้นตอนในการทำงานอย่างยิ่ง

5.4 รูปแบบการให้บริการลูกค้า การให้บริการสำหรับการบริหารงานโฆษณาในแต่ละวัฒนธรรมนั้น จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดูแลลูกค้าญี่ปุ่น มีความแตกต่างจากลูกค้าชาติอื่น สำหรับลูกค้าญี่ปุ่น นอกเหนือจากการบริการในงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว การบริการในลักษณะการสนทนากับลูกค้า ถือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการลูกค้า เช่น การเลี้ยงรับรองลูกค้า การตีกลองฟักกับลูกค้า การพาลูกค้าไปฟังเพลงร้องเพลงคาราโอเกะ เนื่องจากคนญี่ปุ่นมีความเชื่อว่า การได้ทำกิจกรรมร่วมกันที่นอกเหนือจากการทำงานร่วมกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง

ปานิดล ชัยปาณี กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

culture ของคนญี่ปุ่น เขาเชื่อว่า คนเราต้องคุยกันด้วยท้อง หมายความว่า กินด้วยกัน คุยด้วยกัน มันถึงจะเข้าใจกัน เพราะฉะนั้น ที่เขาว่า เมียญี่ปุ่น ถ้าผัวกลับบ้านเร็ว แสดงว่าผู้ชายต้อง fail มาแน่เลย การทำงานอย่างเดียวไม่ได้ เพราะเสร็จแล้วผู้ชายต้องไป entertain กับลูกค้า แม้แต่ผู้ร่วมงานก็ต้องมา share กัน มากินข้าวกัน แล้วค่อยกลับบ้าน เพราะฉะนั้น ใครกลับบ้าน 6 โมงเย็นแสดงว่าไอ้คนนี้มีปัญหา มันเป็น

culture เพราะเราจะเห็นคนญี่ปุ่น พอตกเย็น บาร์ญี่ปุ่นเค้าต้องไป เพื่อทั้งสองอย่าง (ปานิตล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

การให้บริการลูกค้าญี่ปุ่นในรูปแบบการสนทนาการ เป็นอีกประเด็นที่ผู้บริหารงานโฆษณาที่ดูแลลูกค้าญี่ปุ่นตระหนักในหน้าที่นี้เป็นอย่างดี การให้บริการในลักษณะนี้ ได้ครอบคลุมไปถึงลูกค้าคนไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นด้วย หากเปรียบเทียบการให้บริการทางด้านสนทนาการแล้ว ลูกค้าญี่ปุ่นจะมีความต้องการทางด้านนี้มากที่สุด รองลงมาคือลูกค้าบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทย และลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศตามลำดับ

ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน อันได้แก่ นโยบายการบริหารงานโฆษณาของลูกค้า วงจรชีวิตของตราสินค้า ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าในตลาดแต่ละประเทศ วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมประจำชาติ เป็นปัจจัยที่ประมวลและสรุปได้จากการศึกษาคั้งนี้ว่า ทั้ง 5 ปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีความใกล้ชิดต่อการบริหารงานโฆษณาอย่างยิ่ง แม้ว่าจะมีปัจจัยในด้านอื่น ๆ ในระดับมหภาค ที่อาจมีส่วนต่อการบริหารงานเช่นเดียวกัน เช่น เศรษฐกิจ การเมืองในแต่ละประเทศ หากแต่ปัจจัยเหล่านั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อในแต่ละตลาด หรือในแต่ละประเทศที่แตกต่างกันตามแต่สถานการณ์ในแต่ละประเทศ

การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร

หากกระบวนการการสื่อสารเป็นแนวทางที่ทำให้การบริหารงานโฆษณามีระบบ และมีระเบียบให้ทุกฝ่ายได้นำมาปฏิบัติแล้ว กิจกรรมทางการสื่อสารก็เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ในการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร หรือสื่อเพื่อนำไปจัดการหรือจัดระเบียบการบริหารงานในองค์กร อันเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนกระบวนการการสื่อสาร (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2549, น. 31, 42) ในกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ แต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วยสื่อต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในการสื่อสาร เพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ดำเนินลุล่วงและสำเร็จไปด้วยดี จากการศึกษาพบว่าการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร มีบทบาทมากต่อการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศ ประโยชน์ของเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ช่วยให้ประหยัดเวลา เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เกิดการลดต้นทุนการทำงานโดยสามารถลดต้นทุนพนักงานได้ถึง 15 เท่าในบางบริษัท และยังเพิ่มความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์) นอกจากนี้ยังช่วยลดความผิดพลาดและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในงานให้น้อยลงกว่าในอดีตมาก ทำให้งานสำเร็จในเวลารวดเร็วขึ้น (นิพนธ์ สัจจกุล, สัมภาษณ์) ภายใต้เครื่องมือการสื่อสารหลากหลายประเภท ผู้วิจัยพบว่าในการ

บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น มีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบต่าง ๆ วันละหลาย ๆ ครั้ง อย่างไรก็ตามความถี่ในการสื่อสาร ยังขึ้นอยู่กับปริมาณกิจกรรมของลูกค้า และประเภทธุรกิจของลูกค้าด้วย (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า อีเมลหรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือการสื่อสารที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด และบ่อยที่สุดในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ นอกจากการใช้อีเมล ยังมีเครื่องมือการสื่อสารอื่น ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในวาระต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดของเครื่องมือการสื่อสารแต่ละประเภทตามลำดับดังนี้

1. อีเมล อีเมลเป็นเทคโนโลยีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนใช้มากที่สุด และถือเป็นเทคโนโลยีหลักในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ (สรวรณ จิตติกานต์; สหราช ประยูรวงษ์; ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล; สัมภาษณ์) อีเมลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเป็นอันดับหนึ่ง (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล; นิพนธ์ สัจจกุล; ศรีพิจิตร เลอลภ; อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ; ณัฐวิช ตันทนภรณ์กุล; อลิษา มิฟสุด; ลินดา ติกกะวี, สัมภาษณ์) โดยเป็นเทคโนโลยีที่ใช้ทุกวัน (ปานิดล ชัยปานี; ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์) มีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารกันระหว่างประเทศ และมีความรวดเร็วทั้งในด้านการส่งสารและการได้รับสารตอบกลับ (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์) อีเมลยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถเตือนความจำได้ดีกว่าการโทรศัพท์ (อิราส มาแกแลน, สัมภาษณ์)

ความสะดวกสบายและไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทำให้อีเมลเป็นสื่อที่มีความเด่น และได้รับความนิยมมากที่สุด

2. โทรศัพท์ โทรศัพท์เป็นเครื่องมือการสื่อสารที่ถูกนำมาใช้บ่อยที่สุดเป็นอันดับสอง (ศรีพิจิตร เลอลภ; ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล; สหราช ประยูรวงษ์; ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล; อุดมศักดิ์ วงษ์ประเสริฐ, สัมภาษณ์) แม้ว่าโทรศัพท์จะเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่มีความสิ้นเปลือง แต่โทรศัพท์เป็นการสื่อสารที่มีความรวดเร็วที่สุด ดังนั้นในกรณีงานเร่งด่วน โทรศัพท์จะถูกนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด (อารยา เฒ่นทวิศิลป์, สัมภาษณ์)

3. การประชุมทางไกล (Teleconference) การประชุมทางไกลถูกนำมาใช้ในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา ในกรณีที่งานต้องเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่ายในการนำเสนอองาน ต้องรับฟังความคิดเห็น ตัดสินใจหาข้อสรุป และอนุมัติงานเพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ ในงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น บางครั้งจำเป็นต้องมีการประชุมทางไกลในกรณีต่าง ๆ เช่น การนำเสนอองานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา การประชุมก่อนการผลิตงานโฆษณา (pre-production meeting) เป็นต้น การจัดการประชุมทางไกลเป็นการสื่อสารที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปนำเสนอองานในต่างประเทศได้

การประชุมทางไกลเป็นเทคโนโลยีที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้บ่อยนักในการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศ แม้ว่าจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปนำเสนองานในต่างประเทศ เนื่องจากข้อบกพร่องหลาย ๆ ประการ เช่น ความล่าช้าของสัญญาณส่ง ซึ่งทำให้การสื่อสารไม่ราบรื่นเท่าที่ควร ในกรณีนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะแก้ไขโดยการส่งงานไปให้ลูกค้าอีกชุดหนึ่ง เมื่อลูกค้าได้รับงานแล้ว จึงใช้โทรศัพท์สื่อสาร และแสดงความคิดเห็นในงานไปพร้อม ๆ กัน (อารยา เด่นทวีศิลป์, สัมภาษณ์) นอกจากนี้ ผู้บริหารบางท่านมีความเห็นว่าการนำเสนอด้วยวิธีนี้ อาจได้รับการติดต่อสื่อสารที่ไม่จริงใจ (fake communication) เนื่องจากไม่สามารถเห็นอกกับปฏิกิริยาของอีกฝ่ายได้ทั้งหมด (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

4. การประชุมทางวิดีโอทัศน์ (Videoconference) การประชุมทางวิดีโอทัศน์เป็นการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่มีประสิทธิภาพมากอีกประเภทหนึ่ง เนื่องจากสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่อยู่กันคนละประเทศได้ในเวลาเดียวกัน พร้อม ๆ กัน สามารถสื่อสารทั้งภาพและเสียงได้ในเวลาเดียวกัน (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์) การจัดการประชุมในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในกรณีการนำเสนองานครั้งสำคัญเท่านั้น

5. การประชุมผ่านทางเว็บ (Web Conferencing) คือการประชุมเพื่อนำเสนองานผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต การประชุมในลักษณะนี้แต่ละฝ่ายจะนั่งประชุมหน้าเครื่องคอมพิวเตอร์ของตนซึ่งเชื่อมต่อกับอีกฝ่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัทแม่ข่าย (host company) เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถประชุมและนำเสนองานไปพร้อม ๆ กันได้ การประชุมในลักษณะนี้ ถูกนำมาใช้เฉพาะในบางบริษัทตัวแทนโฆษณาเท่านั้น

6. อินทราเน็ต (Intranet Site) ภายในบริษัทตัวแทนโฆษณา ในหลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณา มีระบบอินทราเน็ตหรือเว็บไซต์ภายในบริษัทตัวแทนโฆษณาของตน ภายในอินทราเน็ตเว็บไซต์ของบริษัท ประกอบด้วยข้อมูลของบริษัทในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าแต่ละรายที่บริษัทให้บริการ ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบตราสินค้านั้น ๆ ในแต่ละตลาด ต้องเข้าไปให้ข้อมูลความก้าวหน้าของงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ส่วนใหญ่จะมีการแสดงความก้าวหน้าเป็นรายเดือน นอกจากนี้ อินทราเน็ตยังสามารถเข้าไปดูข้อมูลเกี่ยวกับตราสินค้านั้น ๆ ได้ว่า มีข้อมูลทางการตลาด ผลการวิจัย กิจกรรมทางการสื่อสารทางการตลาด อะไรเกิดขึ้นกับสินค้านั้น ๆ ในแต่ละประเทศ เป็นอย่างไร ดังนั้น ผู้บริหารงานโฆษณาในแต่ละประเทศ จะสามารถดูผลงานโฆษณาจากประเทศอื่น ๆ ในบริษัทเดียวกันได้ด้วย รวมทั้งเรื่องราวเกี่ยวกับธุรกิจใหม่ ๆ (new business) ที่น่าจับตามอง และโปรแกรมการฝึกอบรม (training program) ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรที่ต้องการเฝ้าหาความรู้ ซึ่งถือว่าเป็น self-training ของพนักงานบริษัท การเข้าไปสืบค้นข้อมูลในอินทราเน็ตนั้น พนักงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะสามารถเข้าไปสืบค้นข้อมูลได้ ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและภาระหน้าที่ของแต่ละคนด้วย ใน

ขณะเดียวกัน ลูกค้ายังสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลได้ โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะให้ password ที่ลูกค้าสามารถเข้าไปสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้าของลูกค้าเท่านั้น (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

7. ระบบ Sametime, Msn เป็นระบบการส่งข้อความและการประชุมผ่านทางระบบเว็บไซต์ ซึ่งหากทั้งสองฝ่ายมีระบบการติดต่อด้วยซอฟต์แวร์ประเภทเดียวกัน ก็จะสามารถติดต่อกันได้ โดยการสนทนาผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเมื่อทั้งสองฝ่ายออนไลน์ (สรรรถน จิตติกานต์, สัมภาษณ์) การสื่อสารกันผ่านระบบนี้ ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะใช้ติดต่อกันภายใน มีบริษัทตัวแทนโฆษณาบางแห่งเท่านั้น ที่ใช้ระบบนี้ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า

ผู้บริหารงานโฆษณาบางคนเห็นว่า การมีระบบนี้ ทำให้สามารถคุยงานกันได้ทันทีเมื่อทั้งสองฝ่ายออนไลน์ หรือบางครั้งในแต่ละฝ่ายไม่ได้นั่งอยู่ที่โต๊ะทำงาน แต่เมื่อกลับมาก็สามารถได้รับข้อความผ่านระบบ Sametime นี้ได้ เหมือนมี post-it มาติดที่หน้าจอ (สรรรถน จิตติกานต์, สัมภาษณ์) อย่างไรก็ตาม ระบบ Sametime มีใช้ในบางบริษัทตัวแทนโฆษณาเท่านั้น

8. เอฟทีพี (File Transfer Protocol : FTP) ธุรกิจการโฆษณาระหว่างประเทศในปัจจุบัน การส่งงานโฆษณาที่เป็นภาพยนตร์โฆษณาในรูปแบบไฟล์ สามารถย่นระยะเวลาการเดินทางได้ ทำให้งานรวดเร็วและมีความสะดวก จากการศึกษาพบว่า ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาใช้วิธีการส่งงานโฆษณาผ่านระบบเอฟทีพีเพื่อช่วยในการนำเสนองานแก่ลูกค้า หรือบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศอื่น ๆ ในกรณีที่ไม่สามารถเดินทางไปนำเสนองานได้ เอฟทีพี คือ รูปแบบการส่งไฟล์ (send file) หรือรับไฟล์ (receive file) ระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็นลูกข่าย ที่ส่วนใหญ่จะเรียกว่า client กับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็นแม่ข่าย ที่ส่วนใหญ่จะเรียกว่า โฮสต์ติ้ง หรือ เซิร์ฟเวอร์ โดยที่การติดต่อกันทาง FTP จะต้องเป็นสมาชิกและมีชื่อผู้เข้าใช้ (User) และ รหัสผู้เข้าใช้ (password) ก่อน การส่งงานผ่านเอฟทีพี จะใช้กับงานที่มีขนาดใหญ่มาก ๆ ซึ่งในอดีตเมื่องานเสร็จ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องส่งงานไปทางไปรษณีย์อากาศ ซึ่งเสียค่าใช้จ่ายต่อครั้งสูง แต่การส่งไฟล์ผ่านระบบเอฟทีพี มีความรวดเร็วและประหยัดเวลากว่า อย่างไรก็ตาม คุณภาพของงานที่ส่งผ่านไฟล์ของระบบเอฟทีพีนั้น จะมีคุณภาพของภาพและเสียงไม่ดีเท่างานจริง ซึ่งทั้งลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างตระหนักในข้อเสียเปรียบข้อนี้เป็นอย่างดี

9. เครื่อง Blackberry Blackberry คือ เครื่องมือขนาดมือถือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารแบบไร้สาย ที่เป็นทั้งโทรศัพท์ไร้สาย และยังสามารถรับ-ส่งอีเมล ส่งโทรสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และสามารถเข้าไปค้นหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ตได้ เหมือนนำคอมพิวเตอร์ติดตัว ความสามารถดังกล่าวจึงทำให้เครื่อง BlackBerry เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารระดับสูงมีไว้ใช้ในธุรกิจโฆษณา (ชลกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์) ในปัจจุบันมีโทรศัพท์ไร้สายยี่ห้ออื่น ๆ ที่มีความสามารถเทียบเท่า BlackBerry ที่ถูกนำมาใช้เช่นเดียวกัน

ข้อสรุปจากการศึกษาพบว่า ความถี่ในการติดต่อสื่อสาร เป็นลักษณะที่มีการติดต่อสื่อสารกันทุกวัน วันละหลาย ๆ ครั้ง ด้วยกิจกรรมสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการสื่อสารที่ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และการสื่อสารที่ไม่ได้ผ่านการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ความถี่ในการติดต่อสื่อสารในแต่ละกิจกรรม มีความแตกต่างกันตามลักษณะของกิจกรรม

การใช้อีเมลเป็นกิจกรรมที่มีความถี่ในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด ในขณะที่โทรศัพท์ถูกใช้ในการสื่อสารบ่อยเช่นเดียวกัน ในกรณีที่ถูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ในประเทศเดียวกัน สำหรับการประชุม หากถูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ประเทศเดียวกัน ส่วนใหญ่จะมีการประชุมประมาณอาทิตย์ละ 1 ครั้ง

การเลือกใช้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดของลูกค้า

ปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทุกบริษัท สามารถให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้าได้ครบวงจร เนื่องจากทุกบริษัทมีเครือข่ายบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน คอยให้ความช่วยเหลือและรับงานไปสานต่อในส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตน เพื่อให้บริการลูกค้าได้ครบวงจร

อนึ่ง ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า ลูกค้าที่มีสาขาต่างประเทศที่เข้ามาใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณามี 2 ลักษณะคือ ลูกค้าที่ใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาครบวงจร และลูกค้าที่ใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ครบวงจร โดยแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณามีลูกค้า ทั้งสองลักษณะในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป รายละเอียดของการให้บริการทั้งสองลักษณะมีดังนี้

1. ลูกค้าที่ใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาครบวงจร บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส่วนใหญ่ จะนำเสนอการให้บริการโดยใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจรแก่ลูกค้า โดยอาศัยเครือข่ายของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นบริษัทลูก บริษัทในเครือของบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) การนำเสนอการให้บริการที่ครบวงจร ทำให้ลูกค้าสามารถเห็นภาพรวมของการใช้เครื่องมือสื่อสารทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพิจารณา วิเคราะห์ และตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือตามความต้องการ (พรรณี ชัยกุล; สหราช ประยูรวงษ์, สัมภาษณ์) ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศที่เป็น lead country จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานโฆษณา และพัฒนางานในทุก ๆ เครื่องมือสื่อสารอย่างครบวงจร (full campaign) เพื่อให้ประเทศอื่น ๆ สามารถงานนำไปปรับใช้ (สรุทธน จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

อนึ่ง ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีทั้งลูกค้าที่ให้ความไว้วางใจโดยให้บริษัทตัวแทนโฆษณารับผิดชอบงานทางด้านการศึกษาทั้งหมด และมีลูกค้าที่เลือกใช้บริการบางประเภทจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเท่านั้น ในกรณีที่ลูกค้าใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาครบวงจร ฝ่ายบริหารงานลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา จะเป็นตัวกลางในการประสานงานกับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ทั้งหมด เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าอันเป็นการควบคุมงานในทุก ๆ ด้านให้ไปในทิศทางเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาจะพยายามให้ลูกค้าใช้บริการทางการสื่อสารทั้งหมดจากเครือข่ายของบริษัทตัวแทนโฆษณา แต่จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า เป็นไปได้ยาก เนื่องจากสาเหตุหลาย ๆ ประการดังนี้

1) ลูกค้าต้องการประหยัดงบประมาณในการโฆษณา การใช้บริการทางการสื่อสารทางการตลาดจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีค่าบริการแพงกว่าบริษัทที่มีขนาดเล็กที่เป็นบริษัทท้องถิ่น ดังนั้น ลูกค้าจึงเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่มีขนาดเล็ก ซึ่งสามารถให้บริการในราคาที่ถูกลงกว่าบริษัทตัวแทนต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทไฮลด์ดิ้ง (มอนิแก อ. วัฑ์, สัมภาษณ์)

กิติมาลย์ วัชรานันท์ กล่าวถึงประเด็นที่ลูกค้าเห็นว่างานที่บริษัทตัวแทนโฆษณาให้บริการแก่ลูกค้ามีราคาแพงว่า

อันนี้เป็นปกติ แล้วเราก็ให้ flexibility กับลูกค้า ทุกครั้งที่เรา propose เราก็จะบอกว่า This is available for your choice. ถ้า you ต้องการใช้ ใช้ได้ ถ้าไม่ต้องการ ไม่เป็นไร เรามีหน้าที่ที่จะต้อง work as a partner กับคนอื่นที่เขาใช้บริการ อย่างเช่นว่า ถ้าเป็น PR agency อื่นก็จะต้อง co กันในเรื่องของ mood & tone เราจะ share information กัน ว่า you มี activity อะไร brand ฉะนั้นแบบนี้นะ character อย่างนี้ มีการ comment งานซึ่งกันและกัน work as a team (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

ความคิดเห็นของ กิติมาลย์ วัชรานันท์ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านที่เข้าใจวิถีคิดและการบริหารงบประมาณของลูกค้าให้คุ้มค่าที่สุด

2) ลูกค้าต้องการประหยัดเวลา ลักษณะการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่มีระบบที่ค่อนข้างรัดกุม ดังนั้นการดำเนินงานจึงต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ จากหลาย ๆ แผนก ทำให้งานต้องใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนานกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นขนาดเล็ก ที่สามารถผลิตงานได้รวดเร็วกว่า โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบเช่นบริษัทโฆษณาขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่ทำให้งานล่าช้าเนื่องจากระบบที่วางไว้ (สรรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์) ลูกค้าที่ต้องการงานด่วนจึงเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนขนาดเล็ก เพื่อความรวดเร็วของงาน

3) ลูกค้ำมีคู่สัญญากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอื่น ๆ ปัจจุบันธุรกิจด้านการสื่อสารทางการตลาดมีการแข่งขันกันเพื่อหาลูกค้ำใหม่อย่างรุนแรงมากขึ้น ทุกบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ สามารถ pitch งาน เพื่อหาลูกค้ำใหม่เพื่อบริษัทของตนได้ ดังนั้นลูกค้ำจะดูผลประโยชน์และผลงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ที่มีต่อบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เป็นราย ๆ ไป และทำสัญญาเพื่อให้บริษัทนั้น ๆ ดูแลรับผิดชอบในเครื่องมือการสื่อสารนั้น ๆ ซึ่งทำให้ลูกค้ำใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ครบวงจร (กิตติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

4) ลูกค้ำมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ ที่ติดต่อใช้บริการเป็นประจำอยู่แล้ว โดยเฉพาะงานที่เป็นลักษณะ Below the line (สรรชน จิตติกานต์; มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) เนื่องจากแต่ละบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ต่างก็พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้ำ ดังนั้นการทำงานร่วมกันมาเป็นเวลานาน จะทำให้ลูกค้ำเกิดความเกรงใจ และพอใจในผลงานของบริษัทนั้น ๆ ที่ให้บริการอยู่ จึงไม่มีเหตุผลในเปลี่ยนแปลงไปใช้บริการที่อื่น

5) ประสบการณ์ของลูกค้ำ ลูกค้ำบางส่วนเป็นบุคคลที่เคยมีประสบการณ์การทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณามาก่อน ดังนั้นประสบการณ์ของลูกค้ำเหล่านั้น ทำให้ลูกค้ำกลุ่มนี้สามารถทำงานเองหรือเลือกใช้บริการตัวแทนที่เหมาะสมมาทำงานให้ได้ (สรรชน จิตติกานต์, สัมภาษณ์) กรณีนี้ลูกค้ำจะเลือกใช้บริการจากบริษัทที่มีขนาดเล็ก ที่มีราคาย่อมเยากว่า

6) ลูกค้ำมีแผนการสื่อสารทางการตลาดอยู่ในบริษัท ลูกค้ำบางรายมีแผนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารบางประเภทอยู่ในองค์การอยู่แล้ว เช่น แผนกประชาสัมพันธ์ (ปาณิดล ชัยปานี, สัมภาษณ์) แผนกส่งเสริมการขาย การมีแผนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้ลูกค้ำไม่จำเป็นต้องใช้บริการจากบริษัทตัวแทนอื่น ๆ อีก

ด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ทำให้ลูกค้ำที่มีสาขาจากต่างประเทศบางราย ใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ครบวงจร

2. ลูกค้ำที่ใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ครบวงจร ลูกค้ำในกลุ่มนี้จะเลือกใช้บริการบางประเภทจากบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทในเครือ หรือบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันกับบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งการใช้บริการบางประเภทนั้น อาจเกิดขึ้นจากความต้องการของลูกค้ำหรือบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ได้ บางบริษัทตัวแทนโฆษณานำเสนอการให้บริการที่ไม่ครบวงจรแก่ลูกค้ำเนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณา พิจารณาความต้องการของลูกค้ำและปัญหาของลูกค้ำ โดยพยายามแก้ปัญหาจากงบประมาณที่ลูกค้ำมีให้ ส่วนทางด้านลูกค้ำ ลูกค้ำอาจเลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ครบวงจร เนื่องจากสาเหตุดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

แม้ว่าลูกค้ำจะใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ครบวงจร แต่บริษัทตัวแทนโฆษณาดังกล่าวย่อมรับแนวทางการตัดสินใจของลูกค้ำ เพราะเข้าใจถึงสาเหตุที่ลูกค้ำไม่ใช้บริการใน

ทุก ๆ ด้าน (สรวรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์) จากการศึกษาพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่จะใช้บริการไม่ครบทุกด้านตามที่บริษัทตัวแทนโฆษณานำเสนอ โดยลูกค้าจะใช้บริการอย่างน้อย 2-3 บริษัท ภายในกลุ่มบริษัทเดียวกัน (มอณีก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์)

ในกรณีที่ลูกค้าใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ครบวงจร บริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัทกล่าวว่า บริษัทยังยินดีและพยายามช่วยเหลือให้คำปรึกษา และแนะนำกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่รับงานไป เพื่อให้ภาพรวมของงานที่ผลิตออกมา เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลูกค้าเป็นเสมือนตัวกลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง การให้คำปรึกษาแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ นั้น ส่วนใหญ่บริษัทไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มจากลูกค้า เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาได้คิดค่าบริการลูกค้าในลักษณะ manhours คือ การคิดค่าใช้จ่ายจากชั่วโมงการทำงานจริงอยู่แล้ว แต่ในบางกรณี หากบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องใช้เวลาที่งานนั้นมาก บริษัทตัวแทนโฆษณาจะตกลงกับลูกค้า และคิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตามจริงในลักษณะค่าประสานงาน (project coordination) (มอณีก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์)

กล่าวได้ว่า มุมมองของผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณามีหลากหลายความคิดเห็น ในกรณีที่ลูกค้าใช้บริการจากบริษัทอื่น ๆ ผู้บริหารบางรายเห็นว่า หลาย ๆ เครื่องมือการสื่อสารต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากบริษัทตัวแทนโฆษณายังไม่มีบุคลากรที่สามารถรับงานประเภทนั้นได้ ก็สมควรให้บริษัทอื่นเข้ามารับผิดชอบ เนื่องจากหลาย ๆ เครื่องมือการสื่อสารไม่ได้นำกำไรให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาเลย (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์) ในขณะที่ผู้บริหารงานโฆษณาบางรายจะพิจารณาตามความเหมาะสม โดยใช้งบประมาณที่ลูกค้ากำหนดมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาประกอบ หากลูกค้ามีงบประมาณน้อย ก็ไม่สามารถที่จะนำเสนอการให้บริการที่ครบวงจรได้ (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม บริษัทตัวแทนโฆษณาและลูกค้าต้องการหรือและหาข้อสรุปในแต่ละงานว่าต้องการจะให้บริษัทตัวแทนโฆษณา เข้ามาช่วยดูแลงานที่ว่าจ้างตัวแทนบริษัทอื่น ๆ ในลักษณะใด เนื่องจากการให้คำปรึกษาที่เกิดขึ้น อาจมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ในบางกรณีลูกค้าสามารถให้งบประมาณแก่บริษัทตัวแทนโฆษณามาจำนวนหนึ่ง แล้วให้บริษัทตัวแทนโฆษณาพิจารณาจัดสรรงานโฆษณาที่เหมาะสมมาให้ ซึ่งงบประมาณดังกล่าว จะเป็นตัวกำหนดว่า จะสามารถให้บริการลูกค้าได้ครบวงจรหรือไม่

การศึกษาพบว่า ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศทางตะวันตกนั้น ทั้งที่เลือกใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบครบวงจรหรือไม่ครบวงจร ต่างมีงานโฆษณาหลักที่ลูกค้าต้องการจากบริษัทตัวแทนโฆษณายู่ 2 ลักษณะ คือ ภาพยนตร์โฆษณา และภาพของสื่อสิ่งพิมพ์หลัก (key visuals) ที่สามารถนำไปปรับใช้กับสื่อสิ่งพิมพ์ทุกประเภทได้ ไม่ว่าจะเป็น สื่อทางนิตยสาร หนังสือพิมพ์ บิลบอร์ด

และสื่อสนับสนุนการขายอื่น ๆ แต่สำหรับลูกค้าญี่ปุ่นและเกาหลีนั้น การบริการลูกค้าจะมีความแตกต่างกัน เนื่องจากทั้งประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีมีสินค้าประเภทอุตสาหกรรม เช่น รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าที่จัดว่าเป็นตราสินค้าระดับโลก โดยธรรมชาติของการทำการตลาดสินค้าประเภทนี้ จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการขายในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณา ดังนั้น การให้บริการลูกค้ากลุ่มนี้ จึงมีการให้บริการในระดับภูมิภาคในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การจัด Regional Press Conference การจัด Special Events เป็นต้น ดังนั้นการทำโฆษณา above the line และ below the line ของลูกค้ากลุ่มนี้ จึงมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน (กัญเกียรติ สมานวณิชย์, สัมภาษณ์)

เมื่อพิจารณาประเด็นสำคัญต่อการศึกษาการสื่อสารองค์การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ Gould, Lerman และ Grein (1999) ได้กล่าวไว้คือ การสื่อสารของแผนการสื่อสารทางการตลาดระหว่างสำนักงานข้ามประเทศ จะเห็นได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่บริหารงานให้แก่ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะให้บริการงานโฆษณาระหว่างประเทศเป็นหลัก ในด้านการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ จะไม่ได้ถูกนำมาใช้ร่วมกันข้ามประเทศ แต่บริษัทตัวแทนโฆษณาและลูกค้าจะรับทราบว่าจะแต่ละประเทศมีกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดอะไรบ้าง และสามารถนำมาใช้ได้ หากเห็นว่าเหมาะสมกับตลาดของตน

การวัดความสำเร็จของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ทักษะความสามารถในการสื่อสารและการบริหารจัดการ ประสบการณ์ในการทำงาน และความรู้ในด้านการโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นต้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางถึงการวัดความสำเร็จของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีมุมมองในการวัดความสำเร็จที่เหมือนกัน หรืออีกนัยหนึ่งคือมีมุมมองในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยได้เรียงลำดับแนวทางการวัดความสำเร็จของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศจากมากไปหาน้อย พร้อมแสดงสาระของความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. **ยอดขายของผลิตภัณฑ์** ยอดขายของผลิตภัณฑ์ในที่นี้หมายถึง ยอดจำหน่ายสินค้าที่ลูกค้าตั้งเป้าหมายไว้ในวัตถุประสงค์ทางการตลาด ผู้ให้ข้อมูลเกือบทุกคนลงความเห็นว่า ยอดขายที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นตัววัดความสำเร็จในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมากที่สุด การวัดยอดขายของผลิตภัณฑ์นั้น จะวัดผลหลังจากที่ภาพยนตร์โฆษณาได้ออกอากาศไปแล้ว ลูกค้าบางรายจะทำการวิจัย เพื่อสำรวจยอดขายเรียกว่า post launch evaluation ซึ่งนอกจากจะสำรวจยอดขายของผลิตภัณฑ์แล้ว ยังสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้านั้น ๆ ทั้งหมดเรียกว่าเป็น holistic

evaluation การทำวิจัยทำให้ลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา สามารถรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของสินค้าได้อย่างชัดเจนว่า เกิดจากตัวผลิตภัณฑ์เอง หรือเกิดจากภาพยนตร์โฆษณา (ลินดา ติกกะวี, สัมภาษณ์)

การให้ความสำคัญกับการบริหารงานโฆษณา ที่มุ่งไปยังประเด็นยอดขายสินค้าของลูกค้า นั้น แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จทางการตลาดของลูกค้า มีความสำคัญต่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา มากกว่าประเด็นความคิดสร้างสรรค์ในงานโฆษณา

ผู้บริหารงานโฆษณารายหนึ่ง กล่าวถึงความสำเร็จของงานที่วัดจากยอดขายลูกค้าเปรียบเทียบกับการวัดจากความคิดสร้างสรรค์ของงานไว้ว่า

สำหรับเรานะ เราคิดว่ายอดขาย คืออันดับหนึ่ง ถ้าทำออกไปแล้วมันไม่มีผลสมมติไปได้ internal award ได้เนี่ยะ ถือว่ามันไม่ภูมิใจนะ คุณทำงานเก่ง ดูงานเก่ง แล้วก็ชอบกันเอง... มันไม่ภูมิใจเต็มร้อย แต่ถามว่าภูมิใจมั้ยได้ internal award มันก็ต้องมีความแฮปปี้ แต่ว่าออกไปแล้วคนดูไม่ get, sales ไม่ขึ้นเลย ก็ fail นะ มันก็เหมือนเป็นหลอก ๆ หลอกตัวเอง ชอบกันเองใน industry คนอื่นไม่ get ถือว่า fail คำสัมภาษณ์ข้างต้น เป็นเพียงหนึ่งในคำสัมภาษณ์ที่ยืนยันมุมมองของนักบริหารงานโฆษณา ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดสร้างสรรค์ของงานโฆษณาบางงานที่ได้รับรางวัล แต่ไม่สามารถเพิ่มยอดขายให้กับสินค้า ได้โดยเฉพาะรางวัลในลักษณะ internal award คือ รางวัลโฆษณาดีเด่นด้านความคิดสร้างสรรค์ ที่บางบริษัทตัวแทนโฆษณาจัดแข่งขันขึ้นภายในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั่วโลก

2. การสร้างตราสินค้า ปัจจุบันลูกค้าที่ผลิตสินค้านั้นระดับโลก ต่างให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าของตน ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคเป้าหมาย หลายบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงมองเห็นว่า ความสำเร็จของงานโฆษณาคือการเพิ่มคุณค่าให้ตราสินค้า สำหรับงานโฆษณาระหว่างประเทศ ความสามารถในการผลิตงานโฆษณา คือ การผลิตงานโฆษณาที่อยู่ในกรอบกลยุทธ์ตราสินค้าที่วางไว้ และสามารถนำมาใช้ได้ยาวนานในประเทศ จนทำให้ตราสินค้านั้นได้รับการยอมรับ (สรรรณจิตติกานต์, สัมภาษณ์) กล่าวได้ว่า สิ่งสำคัญสำหรับงานโฆษณาระหว่างประเทศคือ การควบคุมทิศทางของตราสินค้า (brand direction) ให้มีแนวทางเดียวกัน ส่งผลให้ภาพของตราสินค้านั้น ๆ เหมือนกันทั่วโลก ไม่ว่าจะในด้านของคุณค่าตราสินค้า ภาพลักษณ์ตราสินค้าและบุคลิกลักษณะของตราสินค้า (ศรีพิจิตร เลอลภ, สัมภาษณ์) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นความสำเร็จอีกด้านหนึ่งของการบริหารงานโฆษณาในระยะยาว การวัดคุณค่าตราสินค้าในกรณีนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ จะทำการวิจัยหลังจากที่งานโฆษณาได้ออกสู่สายตาผู้บริโภคมาระยะหนึ่ง เพื่อดูการตอบรับของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าในระดับที่สูงขึ้น

พรรณี ชัยกุล เป็นอีกหนึ่งผู้บริหารงานโฆษณาที่มีความเห็นว่า การสร้างตราสินค้า เป็นสิ่งที่แสดงความสำเร็จในการบริหารงานโฆษณาโดยกล่าวว่า

จริง ๆ มันก็อยู่ที่การสร้าง brand ที่ถูกคิดออกมาจาก global แล้วมันสามารถจะ ไป execute แล้วมัน work กับ local แต่ละ local ได้ เพราะว่าแต่ละ local มันมี relevancy ที่ไม่เหมือนกัน ถูกมั้ยคะ เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับผิว เช่นเรื่อง skin care เนี่ยะ Japanese คิดอย่างนึง Indonesia คิดอย่างนึง ประเทศไทยคิดอย่างนึง คำถามคือ ถ้าเราจะทำ global ให้มัน work จริง ๆ challenge มันอยู่ที่ว่าทำขึ้นมา แล้วมันจะ work เหมือนกันในทุกประเทศมั้ย ถ้าไม่ work แต่มันสร้าง brand long term มันทำได้ยังไง เรามี tool ไหนมัย ที่ช่วยมาทำให้บทบาทของ global ใน positioning เนี่ยะมันสามารถ relevance กับ local ได้ โดยไม่น่าเกลียด (พรรณี ชัยกุล, สัมภาษณ์)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่สามารถสร้างตราสินค้าในระดับโลกหรือระดับภูมิภาคนั้น เป็นงานที่มีความละเอียดอ่อน และต้องผ่านกระบวนการวางแผนที่ดี เพื่อที่จะสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้าให้เหมือนกันในทุกตลาด

การวัดคุณค่าตราสินค้าในแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา ส่วนใหญ่จะวัดโดยการวิจัย ที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น Brand Health Check, Post Check Analysis เป็นต้น

นอกเหนือจาก ยอดขายของสินค้า และคุณค่าของตราสินค้า ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ กล่าวถึงแล้ว ผู้ให้ข้อมูลหลักบางราย กล่าวถึงความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา การแสดงความพอใจในผลงานและวิธีการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะความพึงพอใจเหล่านี้ เป็นเสมือนกำลังใจในการทำงาน และเป็นบ่อเกิดของความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

อนึ่ง ความคิดสร้างสรรค์ในงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นประเด็นที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้กล่าวถึง ว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการสื่อสารในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เลย ทำให้ผู้วิจัยเกิดความกังขาในประเด็นนี้ ปาณิดล ชัยปาณี Executive Director บริษัท เดนทิส (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นว่า รางวัลความคิดสร้างสรรค์ แม้ว่าจะมีเป็นส่วนหนึ่งที่แสดง ความสำเร็จของการทำโฆษณา แต่ในการผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น ไม่ได้พิจารณา ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่สำคัญ เนื่องจากว่างานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นงานโฆษณาที่สร้างสรรค์ มาเพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้หลาย ๆ ประเทศเป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์ในงานโฆษณาบางครั้งถูกมองว่า เป็นประเด็นที่มีความสำคัญน้อยกว่า

การวัดความสำเร็จในการสื่อสารที่ผู้บริหารงานโฆษณากลุ่มนี้กล่าวถึง คือ ยอดขายของสินค้า และการสร้างตราสินค้า เป็นมุมมองของผู้บริหารตราสินค้า ซึ่งเป็นฝ่ายบริหารงานลูกค้า เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้วิจัยประเมินว่า หากได้มีการสัมภาษณ์นักสร้างสรรค์งานโฆษณา คำตอบที่ได้ อาจจะมีประเด็นเรื่องความคิดสร้างสรรค์มากกว่านี้

การใช้เครื่องมือในการวางกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

การบริหารงานโฆษณาของทุกบริษัทตัวแทนโฆษณา ต่างมีเครื่องมือในการวางกลยุทธ์การสื่อสารการโฆษณาที่มีประสิทธิภาพไว้ให้บริการแก่ลูกค้า ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณามีเครื่องมือที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะอยู่ในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกัน เครื่องมือของแต่ละบริษัทถูกพัฒนาขึ้นจากบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ และถูกนำมาใช้กับลูกค้าในทุกประเทศ จากการศึกษาพบว่า แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา มีเครื่องมือในการวางกลยุทธ์ที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป แต่ละบริษัทมีเครื่องมือมากกว่าหนึ่งเครื่องมือที่เป็นกลยุทธ์การสื่อสารในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์งานโฆษณาและสร้างตราสินค้าให้กับลูกค้า เครื่องมือในการวางกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อการโฆษณานั้น ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้นำมาใช้กับลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าใหม่ของบริษัท

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ลงความเห็นเห็นว่า เครื่องมือที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันในแต่ละบริษัทโฆษณานั้น ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แนวคิดหรือหลักการใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน สุพจน์ บุญยภัทรกุล แสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ว่า “ในความรู้สึก ผมมีความเห็นว่า tools ทุก agency ที่เขาตั้งขึ้นมา มันเหมือนกันหมด มันแค่เรียกชื่อให้แปลก โอเค ส่วนหนึ่งพยายามเรียกให้แปลก แล้ว ก็ พยายามเปลี่ยน element เพื่อให้ดูเหมือนว่าเขามีอะไรเป็นของตัวเอง แต่ถ้าดูในโครงสร้างใหญ่ มันก็เหมือนกัน”

คำสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับผู้บริหารงานโฆษณาส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นตรงกัน อย่างไรก็ตาม การมีเครื่องมือดังกล่าวที่มีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน ยังมีความสำคัญ และบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นจุดที่สร้างความแตกต่างให้กับงานที่ผลิตออกมา การมีความคล้ายคลึงกันของเครื่องมือในการวางกลยุทธ์ ทำให้หลายบริษัทตัวแทนโฆษณา พยายามจะสร้างเครื่องมือในการวางกลยุทธ์ในประเด็นต่าง ๆ แยกย่อยออกไป เพื่อแสดงศักยภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการรอบด้าน

อนึ่ง บางบริษัทตัวแทนโฆษณา ไม่ได้นำเครื่องมือในการวางกลยุทธ์การสื่อสารในการโฆษณามาใช้กับลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศเลย เนื่องจากเครื่องมือในการวางกลยุทธ์การสื่อสารของหลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณามุ่งเน้นการหาช่องทางสื่อสารที่แตกต่างไปจากการใช้สื่อ above

the line อันหมายถึง สื่อโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ โดยลูกค้าต่างประเทศหลาย ๆ ราย แม้รับรู้
ว่า ในปัจจุบันมีสื่อประเภท below the line หลากหลายรูปแบบที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้
แต่บริษัทลูกค้าหลายรายยังจำเป็นต้องใช้สื่อ above the line เป็นสื่อหลักในการเข้าถึงผู้บริโภค
เมื่อลูกค้ามีความคิดเห็นดังกล่าว บริษัทตัวแทนโฆษณาบางบริษัท จึงไม่ได้นำเครื่องมือในการวางแผน
กลยุทธ์มาใช้กับสินค้าต่างประเทศของลูกค้า นักบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ กล่าวถึง
เหตุผลที่ไม่นำเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์มาใช้กับลูกค้าว่า

เรารู้ว่า campaign ของลูกค้าเราส่วนใหญ่จะ focus ที่ above the line มากกว่า
tool ของเรามันดี สำหรับคนที่เปิดรับว่า อาจจะไม่ต้องมีหนังก็ได้นะ แต่เราจะใช้
ตรงนี้มาพูดกับคนตรงนี้ ไม่ได้ เขาค่อนข้างจะเป็น format ว่ายังไงคุณก็ต้องมีหนัง
ยังไงคุณก็ต้องมี in store ถ้ามีเงินเหลือ ถ้าจะคิดถึงตัวอื่น ๆ อันนี้เป็น fact เละนะ
คือเราจะ present สวยหรู เราก็ present ได้ เรารู้จากประสบการณ์ว่า fact นะ มัน
คือเงินเหลือ ถึงจะให้ทำ แต่มันจะไม่มีวันที่ แบบ ลองกันมัย ไม่ต้องใช้หนังหรอก
มันไม่มีทาง บางทีการที่จะ launch หนังเขา เขาก็จะมีแบบ rule and regulation
ในบริษัทเขาเลยว่า คุณจะต้องมีหนังที่ไป test มาแล้ว ที่ qualify ถึงจะ launch
สินค้าได้ คือมัน strict อย่างนั้นเลย ไม่มีทางหรอกที่วันหนึ่งเอเจนซี่จะเดินไปบอก
ว่า ไม่ต้องมีหนัง ไม่มีหนัง ก็คือ ไม่มี product มัน link กันเลยนะ

ในขณะที่เดียวกัน ลูกค้าต่างประเทศบางรายจะมีรูปแบบกลยุทธ์การสื่อสารเป็นของ
บริษัทตนโดยเฉพาะที่ใช้เหมือนกันทั่วโลก ในการวางแผนงานโฆษณา ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณา
จึงไม่ได้ใช้เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณามาใช้เลย (อีราส มาแกแลแดน,
สัมภาษณ์)

นอกเหนือจากเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ในการสื่อสาร ที่แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณามี
ให้กับลูกค้าแล้ว บางบริษัทได้เสริมรูปแบบการบริหารงานโฆษณาในลักษณะอื่น ๆ เช่น บริษัทที่ปี
ดับบลิวเอ เมื่อมีลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ บริษัทจะจัดทำ workshop กับลูกค้าเพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายมี
ความเข้าใจกัน และมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในทิศทางเดียวกัน เกิดความราบรื่นเมื่อทำงานร่วมกันใน
อนาคต (อีระวะฎี รัตนันต์, สัมภาษณ์)

การมีเครื่องมือกลยุทธ์ในการสื่อสาร และนำมาใช้กับลูกค้าเพื่องานโฆษณาระหว่าง
ประเทศ มีส่วนทำให้การทำงานง่ายขึ้น เนื่องจากรูปแบบของกลยุทธ์ถูกนำมาใช้ภายในบริษัทตัวแทน
โฆษณาทั่วโลก ดังนั้น การนำเสนองานในระดับภูมิภาค หรือระดับโลก จึงเกิดความเข้าใจร่วมกัน
(ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์) เหมือนคนที่พูดภาษาเดียวกัน ซึ่งนับเป็นจุดแข็งของการให้บริการ
จากบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่มีเครือข่ายทั่วโลกอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

**รูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ
ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณา
สำนักงานส่วนภูมิภาคและบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น**

Marieke de Mooji (1994, pp. 452-453) อธิบายการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศว่า มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาค และบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น โดยรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่สำนักงานใหญ่ และสำนักงานส่วนภูมิภาคมีต่อสำนักงานท้องถิ่น มีหลายลักษณะได้แก่ การออกคำสั่ง การโน้มน้าวใจ การแลกเปลี่ยนการประสานงาน และการให้อิสระ ซึ่งลักษณะการสื่อสารต่าง ๆ เป็นลักษณะการควบคุมดูแลของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาคที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีโอกาสได้สัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีบทบาททั้งที่เป็นสำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาคและสำนักงานส่วนท้องถิ่น โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะมีบทบาทเป็นสำนักงานส่วนท้องถิ่น ดังนั้นภายใต้หัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะแสดงบทบาทของสำนักงานใหญ่ และสำนักงานส่วนภูมิภาค ที่มีต่อสำนักงานท้องถิ่นในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโสดดัง

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่และสำนักงานส่วนภูมิภาค ที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ มีในลักษณะต่าง ๆ คือ

1. การประสานงาน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า การทำงานร่วมกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาค ต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นเป็นในลักษณะของการประสานงาน โดยลักษณะของการควบคุมดูแลในแต่ละขั้นตอนของการโฆษณานั้น ในทางปฏิบัติคือการประสานงานกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นกับบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาค การประสานงานดังกล่าวอยู่ในกรอบของกฎ กติกา มารยาท ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ สหราชอาณาจักร แสดงความคิดเห็นว่า

ในความเป็นจริงก็คือ การประสานงานละครับ แต่ว่าเขาจะมีการตั้งกฎ กติกา มารยาท ให้เราอยู่จำนวนหนึ่ง เช่น เรื่องของ report ต่าง ๆ เราก็ต้องมีการเขียน report ไป update ทุก ๆ เดือนก็ต้องส่งเข้าไปว่าจะมี product อะไร launch บ้าง จะมี event กิจกรรม อะไรบ้าง มี ad อะไรบ้างที่จะออกในเดือนถัดไป หรือว่าเป็น

ตารางเวลามีเดียวที่จะออก เพื่อควบคุมเกี่ยวกับ budget ต่าง ๆ หรืออีกหลาย ๆ อย่างนะครับ ที่เขาจะ control เรา (สหราชอาณาจักร, สัมภาษณ์)

เช่นเดียวกับ สุพจน์ บุญยภัทรกุล ผู้บริหารงานโฆษณาลูกค้าญี่ปุ่น ที่มีความเห็นตรงกับสหราชอาณาจักร โดยกล่าวว่า

ประสานงานกันครับ เหมือนกับเราเป็นเพื่อนร่วมงานกันมากกว่า ไม่ได้มาสั่งอะไร คือถ้าเขาสั่ง ถ้าเราไม่ทำให้ เขาก็เดือดร้อน เพราะฉะนั้นเขาเองก็ต้องจ้อเราเหมือนกัน ต้องพยายาม nice กับเรา แต่เราเองก็ต้องเข้าใจเขา ว่าเขาอยู่ทางโน้นเค้าก็ลำบาก เพราะญี่ปุ่นบางทีการเข้าหาลูกค้า ก็อาจจะถูกลูกค้าโขกสับได้แรงกว่าในไทย ลูกค้ามักจะใหญ่กว่า agency เสมอ (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ของ สุพจน์ บุญยภัทรกุล แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการสื่อสารระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นกับบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งานใหญ่ บางครั้งยังขึ้นอยู่กับบริบทรอบข้างด้วย

นอกจากบริบทรอบข้างแล้ว ลักษณะของงาน ก็ยังทำให้เกิดการประสานงานในรูปแบบการควบคุมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์ ให้สัมภาษณ์ในกรณีของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น พัฒนางานโฆษณาในระดับท้องถิ่นให้กับตราสินค้าต่างประเทศว่า งานที่ถูกพัฒนาขึ้นจะประสานงานกับสำนักงานส่วนภูมิภาคเพื่อพิจารณางาน ตรวจสอบความถูกต้อง โดยกล่าวว่า

ถ้าโจทย์นั้นเป็นโจทย์ local แม้ว่า อันนั้น brand manager ของที่นี้ local เป็นคน brief กับเอเจนซี local แต่ทั้งสองฝ่าย regional ทั้งของลูกค้าและของเอเจนซีที่ต้องรับทราบ ต่างคนต่างต้องการจะรับรู้ว่าจะอย่าทำอะไรนอกกรอบนะ ต้องผ่านกระบวนการต้องไป review ภายใน เพื่อไม่ให้มันหลุด strategy ถึงจะทำหนังสือ local จะไปแถมกระดานซึกผ้า ทั้งที่มันแซมพูแท้ ๆ หรือจะทำ promotion แจกทอง แจกเพชร อะไรก็แล้วแต่ regional ก็ต้องการจะรู้ เพื่อไม่ให้ทำอะไรที่แตกแถว คล้าย ๆ กับว่า endorse ก่อน ว่าอันนี้ โอเคไหม ฉันจะทำแล้วแล้ว (ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์)

อนึ่งข้อดีของการทำงานในลักษณะของการประสานงานกันนั้น (coordination) ต่างฝ่ายต่างช่วยเหลือกันในเรื่องข้อมูล หรือทีมงานโฆษณา แลกเปลี่ยนกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง (มอณีกา เอ. ไว้ท์, สัมภาษณ์) การทำงานในลักษณะนี้จึงเป็นรูปแบบที่สร้างความราบรื่นให้กับทั้งสองฝ่าย

2. การออกคำสั่ง

ลักษณะของการออกคำสั่งในที่นี้คือ ระดับของการควบคุมดูแลงานโฆษณาระหว่างประเทศของบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานภูมิภาคที่มีต่อสำนักงานท้องถิ่น โดยทั่วไป สำนักงานใหญ่และสำนักงานส่วนภูมิภาค จะเข้ามาควบคุมดูแลและอนุมัติงานในหลาย ๆ ขั้นตอนรวมทั้งกำหนดทิศทางของงานโฆษณาด้วย บางครั้งอำนาจของสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาคที่มีต่อสำนักงานท้องถิ่น ทำให้เกิดรูปแบบการติดต่อสื่อสารในลักษณะการออกคำสั่ง การสื่อสารในลักษณะนี้ เกิดขึ้นในกรณีที่ถูกคำสั่งที่กำหนดที่จะนำงานโฆษณาที่ผลิตในต่างประเทศมาปรับใช้ในระดับท้องถิ่น ดังนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น จึงมีหน้าที่เพียงรับงานโฆษณาที่เสร็จแล้วมาปรับใช้ในประเทศของตน

ผู้บริหารงานโฆษณาระดับกลางท่านหนึ่ง กล่าวถึงการทำงานโฆษณาระหว่างประเทศในกรณีที่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น เป็นเพียงผู้รับชิ้นงานโฆษณามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับท้องถิ่นไว้ว่า “แทบจะเป็นในลักษณะ Global สั่งเรา การรับคำสั่งในงานก็ค่อนข้างจำกัดความคิดว่าต้องเป็นแบบนี้ ๆ แต่ขึ้นอยู่กับว่า global ทำ direction ของเขามาดีแล้วหรือไม่ ถ้าดีก็ดีไป ถ้าไม่ดี เราก็จะได้แย้งไป แต่ส่วนใหญ่จะแพ้”

เช่นเดียวกับผู้บริหารอีกท่าน ที่แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งนอกจากการสั่งแล้ว บริษัทตัวแทนโฆษณาระดับภูมิภาค ยังเป็นผู้ควบคุมงานที่ผลิตออกมา ให้อยู่ในกรอบของตราสินค้า (product mandatory) อีกด้วย

ในประเด็นการออกคำสั่งนั้น สรรพน จิตติกานต์ ผู้บริหารงานโฆษณาที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ให้กับบางตราสินค้า และเป็นผู้บริหารบริหารสินค้าท้องถิ่นในเวลาเดียวกันด้วย มีมุมมองตรงกันข้ามผู้บริหารงานโฆษณาในระดับท้องถิ่นข้างต้น โดยมีความคิดว่า ในหลาย ๆ กรณี บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นมองเห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาคมีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า มีมุมมองที่กว้างกว่าซึ่งมีผลทำให้การตัดสินใจบางอย่างที่แสดงออกมาในการติดต่อสื่อสาร เหมือนการออกคำสั่ง เนื่องจากมีความคุ้นเคยและเคยชินกับงานนั้น ๆ ประเด็นในเรื่องของการออกคำสั่ง กล่าวได้ว่า เป็นเรื่องทีละเอียดอ่อนสำหรับสำนักงานท้องถิ่น เพราะหากสำนักงานท้องถิ่นมีความรู้สึกว่าจะ ถูกออกคำสั่งความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างสำนักงานจะไม่ราบรื่นเท่าที่ควร สำนักงานท้องถิ่นและสำนักงานส่วนภูมิภาคจึงควรระมัดระวังในการสื่อสารกับสำนักงานท้องถิ่น เนื่องจากการออกคำสั่งเป็นลักษณะการสื่อสารที่สำนักงานท้องถิ่นไม่พึงประสงค์มากที่สุด ผู้บริหารงานสำนักงานใหญ่และสำนักส่วนภูมิภาค ควรเปลี่ยนการสื่อสารในลักษณะการออกคำสั่ง ให้เป็นการแนะนำกับสำนักงานท้องถิ่นแทน

3. การให้คำแนะนำ

บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่และสำนักงานส่วนภูมิภาค เป็นผู้ดูแลการวางตำแหน่งการสื่อสารของตราสินค้า ดังนั้น จึงทำหน้าที่ให้คำแนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นไปโดยปริยาย (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

บทบาทความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นกับสำนักงานส่วนภูมิภาค หรือสำนักงานใหญ่นั้น ยากที่จะตัดสินได้ว่าเป็นไปในลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะ อิระวะฎี รัตนันต์ ได้ชี้ให้เห็นในประเด็นนี้ว่า

อันนี้พูดยากนะ เขาใหญ่กว่าเราอยู่แล้ว เพราะเขาคือ regional เรา treat ว่าเค้าเป็น regional เค้าคือนาย หรือไม่ก็คือพี่ใหญ่ เราจะฟังว่าวิธีการของเขา lead เขาได้ account มายังไง แล้วเราจะ input อะไรก็คุยกัน ว่าอันนี้มันได้ไม่ได้ยังไง ลูกค้า local คิดยังไง อะไรมาก่อน อะไรสำคัญ อะไรสำคัญที่สุดในชีวิตเขา image หรือว่าเงิน ซึ่งบางครั้งมี conflict กันบ้างเหมือนกัน เช่น เมืองนอกมอง image แต่ local มองเงิน บางอย่างอาจเป็นการยากที่เราจะ balance อย่างไรระหว่างสองด้าน แต่ว่าจะ lead โดย regional และ lead โดย headquarter ถ้าเป็น global account (อิระวะฎี รัตนันต์, สัมภาษณ์)

จะเห็นได้ว่า แม้ว่าสำนักงานใหญ่จะเป็นเสมือนพี่ใหญ่ ที่คอยนำทางให้งานโฆษณาดำเนินไปถูกต้องทิศทาง แต่สำนักงานท้องถิ่นก็มีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นต่องานนั้น ๆ หากมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้คำแนะนำ กับการออกคำสั่งนั้นมีความใกล้เคียงกันมาก ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้วิจัยมองว่า การตีความขึ้นอยู่กับบริบทของการสื่อสาร และบุคลิกภาพของผู้ส่งสารและผู้รับสารด้วย

4. การแลกเปลี่ยน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กล่าวว่า นอกจากการประสานงานร่วมกันของแต่ละสำนักงาน แต่ละสำนักงานต่างต้องแจ้งความก้าวหน้าของงานที่แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณารับผิดชอบ เพื่อให้ทุกสำนักงานทั่วโลกได้รับทราบความเคลื่อนไหว ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละประเทศ แต่ละภูมิภาค ที่ได้พัฒนางานเพื่อตลาดของตน การแลกเปลี่ยนในลักษณะนี้ บางบริษัทตัวแทนโฆษณากำหนดให้บุคลากรที่รับผิดชอบงาน ทำรายงานส่งไปยังสำนักงานใหญ่

ทุก ๆ เดือน โดยสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้จัดการกระจายให้แต่ละสำนักงานได้รับทราบอีกครั้ง บางบริษัทตัวแทนโฆษณา มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ทุกคนสามารถส่งความก้าวหน้าของงานเข้าระบบ เพื่อให้สำนักงานอื่น ๆ ได้รับทราบและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ ความก้าวหน้าของงานในลักษณะนี้เป็นทั้งในรูปแบบของภาพยนตร์ สื่อสิ่งพิมพ์ รายงานการวิจัยผู้บริโภค อลิซ่า มีฟลุค เล่าถึงรูปแบบการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นว่า

ถามว่าเราแชร์ข้อมูลใน global กันมั๊ย มี เขาก็จะมี set global call เดือนละหน เขาก็จะมี call เดือนละหน ทุกคนก็ fill in status ว่าประเทศฉันทำไปถึงไหนแล้ว มีอะไรจะแชร์มั๊ย เราก็จะส่งไปให้ที่สำนักงานใหญ่ที่อเมริกา เป็นอีเมลไป ทุกคนก็จะส่งเข้าไปจากทั่วโลก เป็นการแชร์กันมากกว่า แต่ไม่ได้เป็นการขอ approval แคร่รับรู้ หรืออย่างสมมติว่าคนไหนเห็นไอเดียเราดี อยากแชร์หนึ่งไปดูบ้าง เราก็ให้ไปดู คืออย่างนั้น เราสามารถ trade สามารถแชร์กันได้ (อลิซ่า มีฟลุค, สัมภาษณ์)

การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาดังกล่าวข้างต้น มีผลต่อการให้บริการลูกค้าด้วย เพราะผู้บริหารงานโฆษณาแต่ละสำนักงาน สามารถนำงานที่ตนเองได้รับทราบ ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของลูกค้า มานำเสนอให้ลูกค้าได้รับทราบสถานการณ์ในแต่ละตลาดต่างประเทศ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันมากยิ่งขึ้น

ภายใต้การสื่อสารระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะต่าง ๆ นั้น เมื่อถามถึงการให้อิสระในการดำเนินงานมากนักน้อยเพียงใดนั้น จากการศึกษาพบว่า การให้อิสระมีค่อนข้างน้อย ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานโฆษณา และความสำคัญของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณามีต่อทิศทางของตราสินค้า นั้น ๆ

การประสานงาน การออกคำสั่ง การแลกเปลี่ยน การให้คำแนะนำเหล่านี้จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารในรูปแบบดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบในการติดต่อสื่อสาร โดยมีปริมาณมากขึ้นอยู่กับบริบทของงานในแต่ละครั้ง สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การประสานงานเป็นรูปแบบที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะเห็นว่า เป็นรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างสำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานท้องถิ่นมากที่สุด และการออกคำสั่งเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่พบน้อยที่สุดในการศึกษารั้งนี้

กล่าวได้ว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งเสริมการค้า และบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีเป้าหมายคือการควบคุมการทำงาน เพื่อให้งานโฆษณาระหว่างประเทศของสินค้านั้น ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากการศึกษาค้นคว้า ปัจจุบันขั้นตอนในการควบคุมดูแล ได้ลดระดับความเข้มข้นลงกว่าในอดีตมาก โดยขั้นตอนที่จำเป็นที่บริษัทตัวแทน

โฆษณาทั้ง 3 สำนักงานควรรู้ และพิจารณาอย่างละเอียดได้แก่ Communication Brief, Final Storyboard และ Check Print การลดขั้นตอนการพิจารณาลง ทำให้กระบวนการผลิตงานโฆษณา มีความรวดเร็วมากขึ้น โดยเทคโนโลยีการสื่อสารมีส่วนอย่างมาก ที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น

รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา

ในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ นอกจากการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานต่าง ๆ แล้ว การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา มีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศอย่างยิ่ง การติดต่อสื่อสารระหว่างทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า มีรูปแบบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ 2 ลักษณะ คือ (1) ความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตร (partner) และ (2) ความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นผู้ว่าจ้าง

ความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ มีรายละเอียดและข้อดีข้อเสีย ที่ผู้วิจัยประมวลได้ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตร (partner)

การศึกษาพบว่า ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศส่วนใหญ่ จะให้ความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะพันธมิตร โดยผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ใช้คำว่า “partner” ซึ่งเป็นคำที่แสดงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา ความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตร ทำให้ลูกค้ามองบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นที่ปรึกษา เป็นคู่ขากับเขา ยิ่งระยะเวลาที่ได้ทำงานร่วมกันมากขึ้นเท่าใด การปฏิบัติต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาเหมือนเป็นที่ปรึกษา ที่ช่วยกันทำงานและระดมความคิดร่วมกันก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น (ศรีพิจิตร เลอภภ; ฅัญฐนิช ตันทนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์) โดยบริษัทตัวแทนโฆษณามีบทบาทเป็นผู้ช่วยจัดการงานลูกค้าให้ประสบความสำเร็จ (สรณ์ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์) รูปแบบการทำงานมีการปรึกษาหารือกัน (discuss) หากใครมีปัญหาในเรื่องใดที่เกี่ยวข้องกับงาน ก็จะขอคำแนะนำซึ่งกันและกัน (consult) การตัดสินใจต่าง ๆ ต้องผ่านการถกเถียง (debate) เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด การทำงานในลักษณะนี้ ทำให้ลูกค้ากับบริษัท

ตัวแทนโฆษณาใกล้ชิดกันมากขึ้น ลูกค้าเข้ามารับรู้ในทุก ๆ เรื่องตั้งแต่เริ่มต้นไปพร้อม ๆ กับบริษัท
ตัวแทนโฆษณา เพื่อจะได้มีแนวทางการทำงานร่วมกัน (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์)

ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศรายหนึ่ง กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท
ตัวแทนโฆษณาในลักษณะ “partner” ว่า

มากกกกกเลย (ลากเสียงยาว) partner จนเราแทบจะต้องไปทำ marketing แล้ว
เรารู้สึกก็ดีนะ เขาก็จะให้เรา involve ทุกกกกอย่าง ตัวเลขทุกอย่างนี้ต้องรู้เรื่องนะ
ต้องเข้าใจทั้งหมด เขา need มาก แต่ว่าจริง ๆ วันนี้ลูกค้าอื่น ๆ ก็เป็นนะ ไม่ใช่แค่
regional local ก็ expect เหมือนกันนะ ก็ expect เลยนะ อย่างเวลาไปดูเรื่อง
retail เรื่อง audit อยู่นี่ เขา expect ว่า agency ต้องอยู่เสมอ และต้องเข้าใจด้วย
แล้วก็ต้องให้ข้อเสนอได้ด้วย บางทีเราไปถามอะไร เขาก็จะบอกว่า you รู้เท่ากันนะ
อย่า ไม่ต้องมาถามเรา (ลูกค้า) ฉันก็แชร์ข้อมูลเธอทั้งหมดเหมือนกัน ไม่ใช่ว่า I คือ
marketing I ต้องรู้ you เป็น agency you ก็ต้องรู้เหมือนกัน

จากการศึกษาพบว่า ลูกค้าในปัจจุบันมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานมากขึ้น และ
เป็นระบบมากขึ้น มีความเข้าใจระบบการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณามากขึ้น (พงศ์ศักดิ์
สนิทวงศ์ ณ ออยุธยา, สัมภาษณ์) จึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตร ระหว่างบริษัท
ตัวแทนโฆษณาและลูกค้ามากขึ้นกว่าในอดีต

2. ความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นผู้ว่าจ้าง

การศึกษาคั้งนี้พบว่า แม้บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่จะลงความเห็นที่ ความสัมพันธ์
ระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นไปในลักษณะ “partner” กัน อย่างไรก็ตาม มีหลาย ๆ
บริษัทตัวแทนโฆษณาเปิดเผยว่า ลูกค้าบางรายยังมีความคิดว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาคือ “ลูกจ้าง” ที่
เขาสามารถสั่งการได้ในท้ายที่สุด ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ในลักษณะการเป็นผู้ว่าจ้าง ก็
ยังมีแฝงอยู่ในลูกค้าบางราย โดยส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการลูกค้าญี่ปุ่น

ปาณิดล ชัยปรานี ผู้บริหารงานโฆษณาระดับสูงบริษัทเดนท์สุ (ประเทศไทย) กล่าวว่า
ลูกค้ายังมีความรู้สึกว่าเขาเหนือกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ เพราะในแง่ของการ
ทำงาน สำหรับลูกค้าญี่ปุ่น “Client is King” เนื่องจากลูกค้าเป็นเจ้าของเงิน ซึ่งใน
ความเป็นจริง ความรู้สึกนี้น่าจะยังคงมีอยู่ทุกที่ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับรูปแบบ
การทำงาน และการปรับตัวเข้าหากันของทั้งสองฝ่าย ดังนั้นบางครั้งเราต้องใช้วิธี
การทำงานแบบ lobby (ปาณิดล ชัยปรานี, สัมภาษณ์)

ผู้บริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ต้องร่วมงานกับลูกค้าที่มีแนวคิดในลักษณะดังกล่าว ต่างพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในลักษณะพันธมิตรกัน อย่างไรก็ตาม ลูกค้าในกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่ยังคิดว่าตนเป็นเจ้าของเงิน จึงปฏิบัติต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาเสมือนเป็นผู้จัดทำแทน (supplier) ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องแสดงให้เห็นว่า เราทำงานแบบมืออาชีพและพร้อมที่จะช่วยงานลูกค้าในทุก ๆ ด้าน ซาติชาย ยุทธวรรเดชกุล ผู้บริหารงานโฆษณาระดับสูง บริษัทอาชาตชู กล่าวว่

คือจริง ๆ เราพยายามสอนให้เขาเป็น partner กับเราแต่ว่าโดยนิสัยของลูกค้าก็คิดว่า ฉันเป็นคนจ่ายเงินก็พยายามที่จะให้เราเป็น supplier ยันเลย ฉะนั้นนาน ๆ ที่เราก็จะกินข้าวด้วยกันและคุยให้เขาฟัง ว่าหน้าที่ของเรา เราเป็น professional นะ คุณอยากได้อะไร คุณบอกมา เราจะจัดการให้ ไม่ต้องชี้หน้า เชื้อถือเราดีกว่า เราเองก็ถือว่เราเป็น strategic partner เวลาผมทำงานผมก็คิดว่า ผมเป็นลูกค้า ไม่ใช่ อาชาตชู ถ้าทำงานแล้วแบรนต์ลูกค้าโต ผมก็ได้จากตรงนั้น (ซาติชาย ยุทธวรรเดชกุล, สัมภาษณ์)

การเปลี่ยนความคิดลูกค้าบางรายที่มีความคิดว่า ตนเองเป็น “นายจ้าง” หรือเป็น “เจ้าของเงิน” นั้น นักบริหารงานโฆษณาบางท่านให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนบทบาทในการนำเสนอตนเองต่อลูกค้าจากบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นบริษัทที่ปรึกษาในการสร้างตราสินค้าแก่ลูกค้าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่หลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน เปลี่ยนการวางตำแหน่งตนเองไปที่จุดนั้น อันมีผลทำให้เกิดความสัมพันธ์แบบพันธมิตรต่อกันมากขึ้น (ปานิดล ชัยปานี, สัมภาษณ์)

การทำงานร่วมกันจะเป็นไปในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับลูกค้าแต่ละราย และแต่ละตัวบุคคลด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทลูกค้ามีส่วนในการกำหนดรูปแบบการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้พอสมควร เช่น หากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทลูกค้าให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะพันธมิตร แนวโน้มที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะเจริญรอยตามก็จะมีมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทั้งสองลักษณะแล้ว ความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตรเป็นความสัมพันธ์ที่พบในการศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารงานโฆษณาหลายราย ได้พยายามเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นผู้ว่าจ้างกับลูกค้าให้เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตร เพราะการบริหารงานร่วมกันในความสัมพันธ์ลักษณะพันธมิตรทำให้เกิดความเข้าใจกันและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาในระยะยาวมากกว่าความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นผู้ว่าจ้าง

ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารองค์การ เพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่พบในการศึกษาครั้งนี้มีอยู่หลาย ๆ ด้าน ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศส่วนใหญ่ลงความเห็นว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นมีค่อนข้างน้อยมาก หากบุคลากรรู้ระบบการทำงานแบบเครือข่ายในบริษัทตัวแทนโฆษณา (network agency) (พงศศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์) และประสบการณ์การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของนักบริหารงานโฆษณาแต่ละท่านที่ทำงานมานาน มีส่วนทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีน้อยลงตามลำดับ

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศออกเป็น 3 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ (1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการลักษณะการบริหารงาน (2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการสื่อสาร (3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรม โดยทั้ง 3 ประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากลักษณะการบริหารงาน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในประเด็นนี้มีลักษณะดังนี้คือ

1.1 การไม่ทำปฏิบัติตามกระบวนการ หรือระบบ ปัญหาในลักษณะนี้ได้แก่ การไม่ทำปฏิบัติตามกระบวนการ หรือระบบที่บริษัทตัวแทนโฆษณาและลูกค้าถือปฏิบัติกันมา มีผลทำให้การบริหารงานเกิดความขรุขระ ความผิดพลาด และความเข้าใจผิดได้ ซึ่งปัญหาเหล่านี้มีผลกระทบต่อการบริหารงานโดยรวม ปัญหาที่เกิดขึ้นในกรณีนี้จะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานการณ์นั้น ๆ

1.2 เวลา เวลาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการ และผลงานโฆษณาระหว่างประเทศอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ต้องเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร นำเสนองานและการอนุมัติงานจากหลาย ๆ ฝ่ายในหลาย ๆ ประเทศ ทำให้ต้องใช้เวลาในการบริหารงานแต่ละขั้นตอน ดังนั้นการทำงานจึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้าที่ดี เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าของงาน (กิติมาลย์ วัชรานันท์, สัมภาษณ์) หากบริษัทตัวแทนโฆษณาใด มีการไหลเวียนของข่าวสารระหว่างสำนักงานหลายขั้นตอน จะทำให้ใช้เวลาในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารงานโฆษณาท่านหนึ่งกล่าวถึงปัญหาในเรื่องเวลาไว้ว่า

“หลัก ๆ เลย สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ timing เพราะว่า timing ลูกค้า local ไม่มีหรอก ไม่มีว่าให้เวลาพอดี คือเก่งสุดพอดี แย่สุดคือไม่ทัน แต่ว่าทุกครั้งที่เราทำงาน เราต้องขอ approve จากทุกคนในโลกหล้า มันก็จะทำให้เราทำงานไม่ทันสักที แล้วก็มีปัญหาเรื่อง timing เป็นหลักเลย”

ปัญหาเรื่องเวลา เป็นปัญหาที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัทต้องเผชิญ แม้ว่าจะมีการวางแผนงานล่วงหน้าเป็นอย่างดี แต่ด้วยกระบวนการการทำงานที่หลายขั้นตอนและรายละเอียดของงานในแต่ละขั้นตอน ที่ต้องพิจารณาโดยผ่านฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในสำนักงานเดียวกันและต่างสำนักงาน จึงทำให้ปัญหาเรื่องเวลา เป็นปัญหาที่มีควบคู่ไปกับการบริหารงาน โฆษณาระหว่างประเทศตลอดเวลา

นอกจากเวลาที่ใช้ในการบริหารงานแล้ว เวลาของการทำงาน (office hour) ของลูกค้าต่างประเทศที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องติดต่อสื่อสารด้วย เป็นอีกประเด็นที่ทุกบริษัทจะต้องตระหนักว่า แต่ละประเทศมีเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันตามตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ของแต่ละประเทศ ผู้บริหารงานโฆษณาจึงต้องวางแผนงานให้รัดกุม เพื่อให้งานเสร็จลุล่วงตามเวลาที่นัดหมายไว้ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายต้องใช้เวลานอกเหนือจากเวลาทำงานของแต่ละประเทศให้น้อยที่สุด

1.3 การจัดลำดับความสำคัญของงาน การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องติดต่อสื่อสารกับสาขาอื่น ๆ ในเครือเดียวกัน ซึ่งนักบริหารงานโฆษณาในแต่ละสำนักงาน อาจให้ความสำคัญกับงานแต่ละงานไม่เท่ากัน เช่น สินค้าตัวหนึ่งอาจใช้งบประมาณในการโฆษณาในประเทศไทยมาก ทำให้สำนักงานในประเทศไทยให้ความสำคัญกับสินค้านี้ แต่ในขณะเดียวกัน สินค้าประเภทเดียวกันมีงบประมาณในการโฆษณาน้อยมากในประเทศอินโดนีเซีย จึงไม่ได้รับความสนใจมากนักจากผู้รับผิดชอบสินค้า ดังนั้นเมื่อมีสินค้าที่ต้องทำร่วมกันบางงาน การบริหารงานต้องมีระดับความเข้มข้นในการติดตามงานสูง (ณัฐรุณีฯ ต้นทนนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์) เพื่อที่จะได้งานตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนงานที่วางไว้

1.4 ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกด้านหนึ่งของบริษัทตัวแทนโฆษณาในการบริหารงานลูกค้า สำหรับงานโฆษณาระหว่างประเทศของตราสินค้าต่างประเทศที่มี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของแต่ละตราสินค้า ให้ยึดถือปฏิบัตินั้น มีส่วนทำให้การบริหารงานโฆษณา ประสบความยากลำบากในการบริหารงานมากกว่างานโฆษณาระดับท้องถิ่นที่มีกฎ ระเบียบ ข้อห้ามน้อยกว่า ดังนั้นงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ผลิออกมาส่วนใหญ่จึงมีความคิดสร้างสรรค์น้อยกว่างานโฆษณาระดับท้องถิ่น ในกรณีนี้ ผู้บริหารงานโฆษณาจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยมองกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ทำทนาย และใช้ความคิดที่ละเอียดลออมากขึ้น เพื่อสร้างสรรค์ความแตกต่างให้กับงานโฆษณา ภายใต้กฎระเบียบที่วางไว้ในแต่ละตราสินค้า (อิราส มาเกลแลน, สัมภาษณ์)

1.5 ความไม่สอดคล้องของงานโฆษณาที่ถูกนำมาใช้ การผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ต้องนำมาใช้ในหลาย ๆ ประเทศ ในบางครั้งงาน campaign โฆษณา หรือ แม่แบบที่บริษัทแม่ของลูกค้าและบริษัทแม่ของเราได้ตกลงกันได้ เป็นงานที่ไม่สอดคล้องกับตลาดท้องถิ่น เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละประเทศแตกต่างกัน ทำให้ต้องมีการปรับความเข้าใจหรือประนีประนอมเพื่อให้งานสำเร็จออกมาได้ (สรณ จงศรีจันทร์, สัมภาษณ์) หากบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นเห็นว่างานโฆษณาไม่เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้นจริง ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ต้องหาเหตุผลมาสนับสนุนที่จะไม่ใช้งานโฆษณานั้นและพยายามต่อรอง ซึ่งอาจจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จแล้วแต่กรณีไป (พงศศักดิ์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์) การแก้ไขปัญหานี้ไม่ให้เกิดขึ้นคือ การให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคของแต่ละประเทศมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพัฒนางานโฆษณาระหว่างประเทศที่เหมาะสม (สรรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการสื่อสาร

ปัญหาที่เกิดขึ้นในประเด็นนี้มีลักษณะดังนี้คือ

2.1 การขาดการสื่อสารในลักษณะ face to face การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสารที่แต่ละฝ่ายไม่เห็นหน้ากัน เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของระยะทาง ดังนั้นการติดต่อสื่อสารประจำวันที่เกิดขึ้น จะผ่านเครื่องมือการสื่อสาร เช่น อีเมล โทรศัพท์ บางครั้งการติดต่อสื่อสารกันเกิดขึ้นโดยไม่เห็นหน้ากัน แต่ละฝ่ายส่วนใหญ่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน ทำให้การนำเสนองานมีความยากกว่า ดังนั้นการดำเนินงานไปเสนอแบบ face to face โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องจัดการนัดประชุมเพื่อพบปะกันบ้าง จะช่วยลดปัญหานี้ลง (ณัฐฐนิช ตันทนากรณ์กุล, สัมภาษณ์)

2.2 การขาดความเชี่ยวชาญในการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากการสื่อสารแบบตัวต่อตัวแล้ว การสื่อสารในรูปแบบของการใช้ลายลักษณ์อักษร เพื่อการบริหารงานระหว่างประเทศก็มีความจำเป็น เนื่องจากการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรสามารถเป็นหลักฐานในการติดต่อสื่อสาร และประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการสื่อสารในลักษณะตัวต่อตัว เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ รายงานการประชุม (conference call หรือ call report) การเขียนอีเมลติดต่อสื่อสารกัน การเขียน Communication Brief เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรทุกรูปแบบ จะต้องมีทักษะในการสื่อสารด้วย

การศึกษาพบว่า อีเมลเป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารมากที่สุด และเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่สร้างปัญหามากที่สุด ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศท่านหนึ่งกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารโดยอีเมลว่า

อย่างสมมติในอีเมลนี้ ตัวดีเลย บางทีมันอาจจะฟังดูห้วน หรือว่ายังไงเนี่ยะ ต้องสามารถเข้าใจว่า คนฮ่องกงเขาเป็นคนห้วนนะ พูดขึ้นเสียง แต่ว่าไม่มีอะไรนะ เขาแค่เป็นลักษณะนั่นเอง มันต้องไม่ตีความผิด หรือบางทีเราจะไปบอกว่า นี่ you เขียนเมลอย่างนี้ไม่ได้นะ มัน rude เขาก็จะไม่รู้ตัวว่าเขาทำ หรือพูดกับลูกค้าพูดอย่างนี้ไม่ได้นะ บางทีมันเป็น skill ในภาษาอังกฤษก็สำคัญนะ ณ วันนี้ บางทีทุกอย่างเราสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษหมด เขียนรู้เรื่องเขียนได้ แต่บางทีเขียนแล้วมัน rude สั่งงาน หรือพูดไม่เพราะเลย ดูถูกเขา มันทำไปโดยไม่รู้ตัว เขียนอย่างนี้มันต้องทำอย่างนี้นะ เราก็จะสอนลูกน้องไปเรื่อย ๆ เหมือนกัน มันละเอียดอ่อนมากเลย เพราะคนอ่านปุ๊บ upset เลยนะ ทันที แล้วก็ต้องมาแก้อีก | ไม่ได้ mean อย่างงั้นนะ ฆูนนี่ ๆ

สำหรับ อีระระฎี รัตนันต์ มองปัญญาในด้านนี้โดยมีความเห็นว่า

ส่วนมากเราค่อนข้างไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร เพราะว่าทุกอย่างจะเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วเราพยายามจะเขียนอีเมลแบบ bullet เลย ไม่ต้องมาน้ำเยอะมาก 1 2 3 4 บอกเป็นข้อ ๆ เลยกว่าต้องการอะไร ค่อนข้างชัด นี่คือข้อดีของ TBWA ที่เราไม่เจ้าศเจ้าอย่าง ไม่ต้องมา dear โน้น ไม่ขึ้นหัวด้วยซ้ำ ซึ่งทุกคนจะเท่ากัน ไม่มีการเอาอกเอาใจคนนั้นคนนี้... ของเราจะบอกเลยว่าต้องการอะไร this is what we want. What do you think?, let me know within 24 hours ซึ่งค่อนข้างตรง แรก ๆ มีคนบอกว่า ทำไมเขียนอีเมลหยาบคายจัง ทำไมพูดสั้น ๆ วัฒนธรรมของที่นี่คือแบบตรง ๆ ทุกคนเท่ากันหมด อย่าไปคิดมาก ไม่มีการด่ากัน คือ ต้องชัดเจนเลย (อีระระฎี รัตนันต์, สัมภาษณ์)

กล่าวได้ว่า ทักษะการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร มีความสำคัญและจำเป็นในการสื่อสารเพื่อการบริหารโฆษณาระหว่างประเทศ ทุกขั้นตอนในการบริหารงานไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ควรศึกษารูปแบบการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมของชาติที่จะติดต่อสื่อสารด้วย

2.3 คุณภาพของงานผ่านเทคโนโลยีในการสื่อสาร เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบันมีผลทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณา สามารถส่งงานผ่านเครื่องมือการสื่อสาร เพื่อนำเสนอลูกค้าในรูปแบบของไฟล์ในลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยประหยัดเวลาในการเดินทาง และค่าใช้จ่ายอย่างสูง

อย่างไรก็ตาม งานที่ถูกส่งผ่านไฟล์ในลักษณะต่าง ๆ ยังไม่สามารถแสดงคุณภาพงานที่สมบูรณ์เหมือนงานจริง (ต้นฉบับ ดินทนาภรณ์กุล, สัมภาษณ์) ดังนั้น การนำเสนองานผ่านไฟล์ต่าง ๆ จึงต้องมีการอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจคุณภาพของงานที่นำเสนอว่า มีคุณภาพไม่ดีเท่าคุณภาพของงานจริง

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จากการศึกษาครั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรมประมวลเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.1 ภาษา ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ คือภาษาอังกฤษ ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ลูกค้าต่างชาติทุกรายไม่มีความเชี่ยวชาญในภาษาอังกฤษทุกชาติเสมอไป หากลูกค้าเป็นชนชาติอื่นที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก เช่น ประเทศญี่ปุ่น อุปสรรคในการสื่อสารจะมีมากขึ้น สุพจน์ บุญภักทรกุล Client Service Director บริษัทไต่-อิจิ คีคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารงานลูกค้าชาวญี่ปุ่น กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

ต้องเรียนนิดหนึ่งว่าภาษาหลักของที่นี่คือภาษาญี่ปุ่น ซึ่งเราไม่พูดญี่ปุ่นกัน เราพูดภาษาอังกฤษกัน พออังกฤษเป็นญี่ปุ่น ของเราก็คือไทยเป็นอังกฤษ แล้วก็ต้องแปลอังกฤษเป็นญี่ปุ่น บางที message มันก็อาจจะ distort คือมันต้องมีบ้าง เพราะอย่างเวลาอธิบาย storyboard อาจจะเข้าใจได้ในเนื้อหาของกราฟิกภาพ แต่ sense บาง sense มันก็อาจจะอธิบายได้ไม่ชัดเจนมากนัก แต่ก็ไม่ได้ทำให้มีปัญหาอะไรรับถ้ามีปัญหา ที่เกิดขึ้นก็ในเรื่องของความเข้าใจ หรือการแปลความหมายมากกว่า

นอกจากนั้น จากการศึกษาพบว่า คนญี่ปุ่นนิยมปรึกษาร่วมกันก่อนการประชุมที่จะจัดขึ้นเพื่อปรึกษาหารือในงานนั้น โดยเป็นการพูดคุยหารือกันระหว่างคนญี่ปุ่นที่อยู่ในบริษัทลูกค้า และคนญี่ปุ่นที่อยู่ในบริษัทตัวแทนโฆษณา แล้วจึงจัดการประชุมร่วมกับคนไทยที่หลัง ซึ่งหัวข้อในการประชุมนั้นได้สรุปไปเรียบร้อยแล้ว ตั้งแต่การหารือกันตั้งแต่ครั้งแรก การประชุมจึงเป็นการแจ้งให้ทุกคนได้รับทราบร่วมกัน ในการประชุมร่วมกันส่วนใหญ่ ลูกค้าร้อยละ 90 เป็นคนญี่ปุ่น จึงมีปัญหาในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ เพราะลูกค้าจะใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสาร แม้ว่าคนไทยจะใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับชาวญี่ปุ่น แต่บางครั้งก็เกิดความคลาดเคลื่อนในการแปลความหมายที่ต้องการจะสื่อ ซึ่งความเข้าใจในภาษาที่ไม่ตรงกัน มีผลอย่างมากต่อการทำงานโฆษณา เพราะการแปลเป็นภาษาอังกฤษยังไม่สามารถสื่อความหมายที่ต้องการได้ 100 เปอร์เซ็นต์ (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

ปัญหาเรื่องความลึกซึ้งของภาษาทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลูกค้านี่ปุ่น จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่บริหารงานลูกค้าที่เป็นชาวญี่ปุ่น มาช่วยประสานงานกับลูกค้านี่ปุ่น เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในประเด็นความเข้าใจในภาษาให้ชัดเจนขึ้น เพื่อการทำงานที่ราบรื่นขึ้น (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำหรับผู้บริหารงานคนไทย ที่เกิดจากความไม่เข้าใจในภาษาญี่ปุ่นคือ ความอึดอัด เพราะในการประชุมงานแต่ละครั้ง จะเกิดการสื่อสารกันทั้งภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ หากมีการสื่อสารกันระหว่างคนญี่ปุ่นด้วยกันเอง เป็นการยากที่คนไทยจะเข้าใจเนื้อความได้ ซึ่งในหลาย ๆ ครั้ง คนญี่ปุ่นไม่ได้อธิบายให้คนไทยเข้าใจโดยละเอียดว่า ได้หารือกันในเรื่องใด ดังนั้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกรณีนี้ ทุกครั้งก่อนเปิดการประชุม ผู้บริหารงานจากบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องสรุปในทุก ๆ ประเด็นเพื่อให้ทุก ๆ ฝ่ายเข้าใจตรงกันเสมอ (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

3.2 ขนบธรรมเนียม ประเพณี และศาสนาประจำชาติ ทุกประเทศต่างมีขนบธรรมเนียม ประเพณีที่แตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า ขนบธรรมเนียม ประเพณี และศาสนาประจำชาติ ที่พบและเป็นอุปสรรคในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศคือ ขนบธรรมเนียม ประเพณีของประเทศที่ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม และวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นประเพณี รวมทั้งวัฒนธรรมของประเทศไทยเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

สำหรับประเทศที่นับถือศาสนาอิสลาม เช่น ประเทศมาเลเซีย ประเทศอินโดนีเซีย มีกฎข้อบังคับในการผลิตงานโฆษณาที่เกี่ยวข้องมาจากศาสนาประจำชาติ เช่น การแต่งกายของคนในภาพยนตร์โฆษณาต้องปกปิดมากกว่าชาติอื่น ๆ คนอิสลามไม่นิยมเลี้ยงสุนัขแต่นิยมเรื่องแมว เป็นต้น ดังนั้น การผลิตงานโฆษณาให้กับประเทศดังกล่าว จึงต้องคำนึงถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี และศาสนาประจำชาติ และบริบทในการใช้ชีวิตของคนในชาตินั้น ๆ ด้วย ดังนั้นภาพยนตร์โฆษณาบางเรื่องจึงต้องมีการถ่ายทำหลายรูปแบบ (versions)

ลินดา ดิกกะวี ผู้บริหารงานโฆษณาที่มีประสบการณ์ในการทำโฆษณาระหว่างประเทศของผลิตภัณฑ์ที่มีแนวคิดจุดขายคือ ความ seductive กับนานาประเทศที่นับถือศาสนาอิสลามว่า แปรนต์ที่รับผิดชอบ เป็น seduction มีข้อควรระวังในแต่ละประเทศ requirement ของแต่ละประเทศก็เยอะ เช่น มุสลิม country อารเบีย country ในดูไบ ในซาอุดีอารเบีย จะเห็นหน้าและผมพร้อมกันไม่ได้ นี่คือ requirement เห็นผมก็คือเห็นผม แต่ข้างหลัง หรือเห็นหน้าก็ต้องไม่เห็นผม คือเขาจะใส่อิัจฉน์ที่มันเป็นหมวกของคนอิสลาม ที่ปิดหมดตั้งแต่หน้าผาก ผม หู ใจคะ เพราะฉะนั้น เวลาถ่ายเราเห็นหน้าอย่างนี้ได้ เห็นหน้าและผมในเวลาเดียวกัน ก็คือ มันก็ต้องใช้วิธี trick,

sensitivity มันจะ vary ไปในแต่ละประเทศ หรืออย่างในมาเลเซีย เราทำหนัง seduction ที่ต้องมีการใกล้ชิดกัน เราก็ต้องทำหนังขึ้นมาเพื่อที่จะตอบโจทย์คนมุสลิม โดยการเล่นระยะความต่าง ใกล้ขนาดนี้ แต่เล่นกันขนาดนี้ จีบกันโดยงาก็มี หรือว่าอย่างมาเลเซียโชว์หนังห้ามเห็นรักแฉ่ ห้ามเห็นร่องอก on air ไม่ได้ นี่คือ sensitivity (ลินดา ติกกะวี, สัมภาษณ์)

ความเห็นของ ลินดา ติกกะวี เป็นเรื่องของชนบทรอบนิยม ประเพณี ศาสนา ที่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานโฆษณา ในขั้นตอนที่บริษัทตัวแทนโฆษณากำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาและสร้างสรรค์ แต่ในอีกด้านหนึ่ง ลินดา ติกกะวี ได้ชี้ให้เห็นว่า ไม่เพียงแต่วัฒนธรรมจะเข้ามามีส่วนในงานโฆษณา วัฒนธรรมประจำชาติ ในเรื่องของบุคลิกลักษณะของบุคคลประจำชาติ ก็เข้ามามีส่วนด้วย และทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารได้ และกล่าวยืนยันว่าแต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน และมีผลกระทบต่อสื่อสาร โดยกล่าวว่า

แน่นอน ต่างกันแน่นอน (เน้นเสียงสูงปรี๊ด) เพราะว่า คือ character และ background ของคนแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน วิธีการพูดที่จะทำให้เขาทำงานให้เราหรือเข้าใจเรา ไม่เหมือนกัน เช่นคนที่มาจากอินเดียจะเป็นพวก defensive และค่อนข้างยาก แล้วเขาก็จะ tough และ very confident วิธีที่จะพูดให้เขาทำอะไรให้เรา เช่น ต้องการขอให้เขาปล่อยเสียง เราต้อง be very aggressive ต้องอยู่ใน level เดียวกับเขา แต่เราจะใช้วิธีเดียวกันไปคุยกับคนอินโดไม่ได้ เพราะเขาเป็นคนอ่อนหวาน เขาน่ารัก เหมือนคนต่างจังหวัดของเขา น่ารัก nice แล้วก็ sensitive มาก ถ้าไปพูดดูบ๊ีบ ภูไม่ทำเลย เพราะฉะนั้น sensitivity ตรงนี้ เราต้องมี เราต้องเข้าใจ อย่างคนมาเลย์ก็เป็นประเทศคล้าย ๆ สิงคโปร์ ซึ่งจะ aggressive แล้วก็ direct, direct กว่าเราเยอะ ก๊ก ๆ ๆ แต่ไม่ rude ไม่หยาบคายเหมือน Singaporean เพราะฉะนั้นเราจะพูดหงอแงไม่ได้นะ ทำให้เราเหนื่อย นะ นะ (ลากเสียงยาว) ไม่ได้โดนตอบอย่างเดียว นี่เป็น sensitivity ที่เราต้องมี (ลินดา ติกกะวี, สัมภาษณ์)

สำหรับกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการลูกค้าบริษัทญี่ปุ่นนั้น จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรม ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ มีอยู่หลายประเด็น ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงแผนงานสูง ความเข้มงวดในการแจ้งความคืบหน้าของงานทุกขั้นตอน การให้ความสำคัญกับลำดับขั้นตำแหน่งของผู้บริหาร เป็นต้น

ประเด็นในเรื่อง ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงแผนงานสูงนั้น จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า คนญี่ปุ่นมีนิสัยละเอียดรอบคอบ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ว่าจะวางแผนนั้นจะอยู่ในขั้นใดก็ตาม มีผลทำให้เกิดความอึดอัดในการทำงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานที่

ได้สรุปไปแล้ว ทำให้คนไทยเกิดความรู้สึกว่าไม่ให้เกียรติกัน การทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น จึงต้องใช้เวลาพอสมควร ปาณิดล ชัยปาณี ได้ยกตัวอย่างให้เห็นลักษณะการทำงานของคนญี่ปุ่น ในประเด็นนี้ว่า

คนญี่ปุ่นคิดอะไร หลาย ๆ อย่าง เวลาจะ make decision อะไร เขาจะคิดรอบคอบ คิดอย่างละเอียด 1 campaign ฟรุ้งนี้จะถ่ายหนังแล้ว เขาสามารถเปลี่ยน shot ได้ เพราะเค้ามีความรู้สึกที่ว่า ทุกวันทุกเวลาที่ผ่านไป หนังหรือ storyboard สามารถพัฒนาไปได้ตลอด เรื่อย ๆ คือพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

ด้วยความคิดที่ต้องการแก้ไขเพื่อสิ่งที่ดีที่สุด ทำให้ในหลายกรณีของการทำงานไม่สามารถหาข้อสรุปที่ชัดเจนและเด็ดขาดได้ ในการประชุมในแต่ละครั้งจะไม่มีการสรุปเรื่องราวที่แน่นอนได้ แม้จะมีการเขียนรายงานการประชุมเพื่อยืนยันสิ่งที่พูดคุยกันไป แต่คนญี่ปุ่นมองว่า ทุกอย่างสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

ประเด็นถัดมาที่พบ และทำให้ผู้บริหารงานโฆษณากับลูกค้านักญี่ปุ่น ต้องทำความเข้าใจคือ ความเข้มงวดในการแจ้งความคืบหน้าของงานทุกขั้นตอน เนื่องจากคนญี่ปุ่นชอบการรายงานความคืบหน้าของงานตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์) ผู้บริหารงานโฆษณาท่านหนึ่งกล่าวถึงในประเด็นนี้ว่า

คนญี่ปุ่นเนี่ย เขาจะชอบที่จะ keep informed หรือว่ามีอะไรต้อง report นายเสมอ ไม่ว่าเรื่องเล็กเรื่องใหญ่ แต่คนอเมริกัน เวลาสั่งงานแล้ว เขาจะไม่สนใจว่ายูจะทำอย่างไร แต่คนญี่ปุ่นนี่ไม่ได้นะ ยูจะเลี้ยวซ้ายก็ต้องบอกเขา เลี้ยวขวาก็ต้องบอกเขา เพื่อการ share นะ ไม่ได้จะจับผิดนะ เป็นการ share understanding ทั่วไปว่าเราทำอย่างนี้เพราะอะไร

ประเด็นที่สามคือ การให้ความสำคัญกับลำดับชั้นของบุคคล (hierarchy) ในบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศญี่ปุ่น ผู้วิจัยพบว่า ภายในบริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะมีคนญี่ปุ่นในระดับผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่มาประจำการด้วย โดยทำหน้าที่ประสานงานกับลูกค้านักญี่ปุ่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน และติดต่อกับบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค (ชาติชาย ยุทธวรรเดชกุล; ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์) หน้าที่ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคือ การเข้าร่วมการประชุม แต่ในการปฏิบัติงาน คนไทยจะเป็นผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด โดยฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาจะสร้างสรรค์และพัฒนางานไป ฝ่ายบริหารงานลูกค้าจะติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่เป็นคนไทยในบริษัทลูกค้านักญี่ปุ่น โดยเป็นการทำงานควบคู่กันไปเป็น parallel level หากการบริการลูกค้านักญี่ปุ่นและลูกค้าไทยมีความสอดคล้องกัน งานก็สำเร็จเร็วขึ้น (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

แต่หากผู้บริหารของลูกค้าในแต่ละระดับ มีการจับคู่คุยงานกันกับตัวแทนของบริษัทโฆษณาที่อยู่ในระดับเดียวกันเท่านั้น ไม่ประสานงานกับระดับอื่น งานก็จะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารงานท่านหนึ่งเล่าตัวอย่างในประเด็นนี้ให้ฟังว่า

อย่างสไตล์ของญี่ปุ่นก็อย่างที่เรียนนะครับ มี hierarchy พอมีปุ๊บเนี่ยะ คน ๆ นี้กับคน ๆ นี้ เขาคู่กันอยู่ ถ้าคนนี้เข้าประชุม อีกคนหนึ่งก็ต้องเข้าด้วย ถ้าไปไม่ได้ คนนั้นก็ต่อโทรบอกว่า วันนี้ไม่ว่างจริง ๆ เลื่อนได้ก็เลื่อนไป คือมันเหมือนกับ manner ที่ให้เกียรติซึ่งกันและกันนะครับ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นนั้น ผู้บริหารท่านหนึ่งมีความคิดเห็นว่าการรับพนักงานมาทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่นก็มีความสำคัญ บริษัทจะคัดเลือกพนักงานที่มีบุคลิกลักษณะที่สามารถปรับเข้ากับวัฒนธรรมคนญี่ปุ่นได้ หากบุคลิกของผู้สมัครงานมีความมั่นใจมากเกินไป ก็จะไม่เหมาะสมจะทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่น ปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่นในประเทศไทย ได้เริ่มรับพนักงานที่จบการศึกษาจากประเทศญี่ปุ่นมาทำงาน พนักงานกลุ่มนี้ซึ่งถือว่ายังมีน้อยมาก จะมีความเข้าใจและปรับตัวกับวัฒนธรรมคนญี่ปุ่นได้ง่าย ดังนั้นในบางโอกาสบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ส่งพนักงานไปฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมญี่ปุ่นจากคนญี่ปุ่นด้วย (ปาณิดล ชัยปาณี, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่น จะมีผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาทำหน้าที่ประสานงานกับลูกค้าญี่ปุ่นก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้ว การเข้ามาร่วมบริหารงาน ขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารงานของลูกค้าชาวญี่ปุ่นแต่ละบริษัทด้วย ว่าต้องการเข้ามาร่วมงาน ลงรายละเอียดลึกในระดับใด ดังนั้นหลาย ๆ ตราสินค้าของญี่ปุ่น จะไม่มีผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในบริษัทตัวแทนโฆษณาเข้ามาประสานงานเลย

สหราชอาณาจักร ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศได้สรุปประเด็นวัฒนธรรมไว้ว่า

ทุก ๆ องค์กรจะมีวัฒนธรรมขององค์กร ลูกค้าเราเป็นลูกค้าญี่ปุ่น ก็คือมีวัฒนธรรมองค์กรในแบบของญี่ปุ่น เพราะฉะนั้น การที่เราจะทำงานกับลูกค้าได้ เราก็ต้องเอาตัวเราไปสอดคล้องกับ character ขององค์กรนั้น ๆ ไม่งั้นจะบอกว่ามันไม่ใช่ นะ มันคนละแกน คนละกลืนกัน ประมาณอย่างนั้น (สหราชอาณาจักร, สัมภาษณ์)

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมนั้น จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนผู้โฆษณาส่งส่วนใหญ่ จะให้ผู้บริหารงานโฆษณาที่บริหารงานโฆษณากับลูกค้าญี่ปุ่น เรียนรู้วัฒนธรรมญี่ปุ่นจากการทำงาน (on the job training) โดยค่อย ๆ ซึมซับไปจากการบริหารงานในแต่ละวัน (สุพจน์ บุญยภัทรกุล, สัมภาษณ์)

สำหรับประเทศไทย จากการศึกษาค้นพบว่า หากงานโฆษณาระหว่างประเทศ ได้รับการพัฒนาจากประเทศอื่น ๆ ประเทศที่พัฒนางานนั้น ต้องสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยเช่นเดียวกัน เพราะความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมไทย ที่ทำให้เรื่องราวที่สร้างขึ้นในงานโฆษณา ไม่สามารถนำมาใช้ได้ในประเทศไทย เช่น การนำพระพุทธรูปมาตั้งในที่ ๆ ไม่เหมาะสม หรือเรื่องราว ภาพที่แสดงอารมณ์ทางเพศที่เกินความเหมาะสม

3.3 เชื้อชาติ ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบันมีบุคลากรหลายเชื้อชาติทำงานร่วมกัน เนื่องจากงานโฆษณาระหว่างประเทศต้องผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่สามารถนำไปใช้ในหลาย ๆ ประเทศ ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค หรือสำนักงานใหญ่ จึงมีผู้บริหารงานหลายเชื้อชาติทำงานร่วมกัน เพื่อเป็นตัวแทนของแต่ละประเทศ จากการศึกษามีผู้บริหารงานโฆษณาเพียงท่านเดียว ที่กล่าวถึงปัญหาในเรื่องปัญหาการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน โดยกล่าวว่า บุคลากรเชื้อชาติไทยมักจะไม่นิยมรับความสามารถของผู้บริหารงานโฆษณาเชื้อชาติอื่น ๆ หลาย ๆ คนมีความเห็นว่า นักโฆษณาเชื้อชาติไทยมีความสามารถมากกว่า จึงทำให้การทำงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

เชื้อชาติที่แตกต่างกัน นำมาซึ่งการรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารบางท่านมีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะนิสัยที่เด่นของแต่ละเชื้อชาติ เช่น คนอินเดียจะมีความก้าวร้าวมากกว่าชนชาติอื่น ๆ ในเอเชีย คนสิงคโปร์มีนิสัยเจ้ากี้เจ้าการ ดังนั้นการทำงานร่วมกับชนชาติใด จำเป็นจะต้องเข้าใจบุคลิกภาพของชนชาตินั้นด้วย

ผู้บริหารบางท่านมีความเห็นว่า คนแต่ละเชื้อชาติมี style ที่แตกต่างกัน บางวัฒนธรรมจะค่อนข้างรุนแรง (aggressive) วางอำนาจ บางวัฒนธรรมก็จะอ่อนน้อม ซึ่งจะสะท้อนออกมาในลักษณะการทำงาน การได้ทำงานร่วมกันมากขึ้น ก็จะสามารถปัญหาในประเด็นนี้หมดไป เนื่องจากเข้าใจ และเกิดความคุ้นเคยลักษณะการทำงานของกันและกันมากขึ้น (สรวรณ จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

นอกจากนั้น การมีเชื้อชาติที่แตกต่างกันของบุคลากร ที่จำเป็นต้องบริหารงานโฆษณาให้กับประเทศอื่น ๆ อาจประสบปัญหาความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคของชาติอื่น ๆ อย่างลึกซึ้ง (ชลดกานต์ สุทธิพิทักษ์กุล, สัมภาษณ์) เช่น นักสร้างสรรคงานโฆษณาชาวอเมริกัน ที่ต้องพัฒนางานโฆษณาให้ตลาดในทวีปเอเชีย ปัญหาในด้านนี้จะหมดไป หากบุคลากรทำความเข้าใจพฤติกรรมของเชื้อชาตินั้น งานก็จะมิกลื่นไหลของชาตินั้น ๆ

3.4 เวลา เวลาการทำงาน (office hour) ของลูกค้าต่างประเทศที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องติดต่อสื่อสารด้วย เป็นอีกประเด็นที่ทุกบริษัทจะต้องตระหนักว่า แต่ละประเทศมีเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันตามตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ของแต่ละประเทศ ผู้บริหารงาน

โฆษณาจึงต้องวางแผนเวลาให้รัดกุม เพื่อให้งานเสร็จจุล่งตามเวลาที่นัดหมายไว้ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายใช้เวลา นอกเหนือจากเวลาทำงานของประเทศตนให้น้อยที่สุด

ปัญหาในเรื่องการสื่อสารในด้านต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น หากผู้บริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศ สามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจ ก็จะสามารถบริหารงานโฆษณาได้โดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด ผู้บริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศหลายท่านเห็นตรงกันว่า การทำงานทุกอย่างต่างต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคทั้งสิ้น การลดปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารมีความเข้าใจในงานที่ตนเองทำ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสม จากการศึกษา ผู้วิจัยประมวลคุณสมบัติของนักบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศไว้ดังต่อไปนี้

1) ความเข้าใจในมุมมองของความเป็นนานาชาติ (international view) และความเป็นท้องถิ่น (local view) คือ ความเข้าใจตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศของแต่ละตลาดสินค้า เพื่อที่จะสามารถผลิตงานโฆษณา ระหว่างประเทศ ที่เข้ากับตลาดในแต่ละประเทศได้

2) ความรอบคอบละเอียดถี่ถ้วนและคิดการไกล การบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศมีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายในหลาย ๆ ประเทศ ดังนั้นในแต่ละกระบวนการ ในแต่ละขั้นตอน จึงต้องการผู้บริหารงานที่มีความละเอียดรอบคอบถี่ถ้วน และสามารถมองข้ามไปถึงขั้นตอนอื่น ๆ ได้

อลิซ่า มิฟสุด ได้พูดถึงนักโฆษณาที่ต้องการทำงานโฆษณา ระหว่างประเทศไว้ อย่างชัดเจนว่า

คนที่ จะ deal เรื่อง regional ต้องเป็นคนละเอียดมาก ๆ แล้วก็เป็นคนคิดการไกลมาก เพราะว่าเมื่อ step หนึ่งมา คุณต้องคิดไปถึง step ที่ 10 แล้วว่ามันจะมีผลพวงอะไรที่จะต้องไปคิดถึงบ้าง ต้องระวังอะไร ต้องทำอะไร หรือต้องคิดอะไร เพื่อเวลาอะไรยังไง เราก็ต้องคิดเผื่อลูกค้าหมด ถ้ามืดเคำหมด (อลิซ่า มิฟสุด, สัมภาษณ์)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้น กล่าวได้ว่า นักบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศ ต้องเป็นนักวางแผนที่ดี และมีความละเอียดในรายละเอียดของเนื้องาน จึงจะทำให้งานสำเร็จจุล่งอย่างปราศจากปัญหา

3) ความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ การติดต่อสื่อสารกันในการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศนั้น ภาษาอังกฤษถูกนำมาใช้เป็นภาษากลางในการสื่อสาร ดังนั้นผู้บริหารงานโฆษณา ที่ทำงาน จะต้องมีความเชี่ยวชาญในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน ทั้งผู้รับและผู้ส่งสารสามารถสื่อความหมายที่ตรงกัน ทั้งการสื่อสาร ทั้งการสนทนา และการติดต่อสื่อสารผ่านการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศระดับสูงท่านหนึ่ง กล่าวถึงความจำเป็น
ของความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษว่า

อย่างแรกที่ต้องขอคือ สมมติจะต้อง recruit ลูกน้อง ภาษาอังกฤษต้องร้อยเปอร์เซ็นต์
เหมือนว่าถ้าทะเลาะกัน ต้องด่าฝรั่งได้ ต้องกล้าขนาดนั้น เวลาสัมภาษณ์กันต้องถาม
ว่าถ้ามีทะเลาะกัน เคยด่าฝรั่งหรือยัง เพราะว่าบางคนแค่พูดได้นี่ ไม่พอนะ เพราะ
you ไม่ fluent ไม่ confident พอพูดไม่ได้ อย่างนี้ตายเลย คือถ้าพูดภาษาอังกฤษ
ไม่ได้จบเลย เรื่องที่หนึ่ง

ในด้านการใช้ภาษาอังกฤษในการเขียน ลินดา ติกกะวี กล่าวเสริมที่ทำให้เห็นภาพ
และความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษอย่างชัดเจนว่า

communication skill ทั้งหมดต้องดีโดยเฉพาะ writing เพราะเป็น 80 เปอร์เซ็นต์
of all time writing อีเมล แล้วมัน very sensitive การเขียนอีเมล sensitive มาก
บางที่เหมือนคิดว่าเราโอเคแล้ว แต่ว่าเราไปดูถูกเขาก็มี ภูมิภาคอื่นเขียนมา
แบบ เราอ่านแล้วกรีดเลย นี่มันด่าฉันนี่ แต่เขาบอกว่าเปล่า ฉันก็เขียนธรรมดา
เพราะฉะนั้น คนที่เป็น regional ต้องมี sensitivity ในเรื่องนี้ ต้อง clarification
ต้องดีมาก ต้อง clarify ทุกอย่าง ใน point ต่าง ๆ ต้องเคลียร์ จะไปวนไปวนมา ไม่มี
ใครอ่าน ต้อง get to the point อะไรอย่างนี้ (ลินดา ติกกะวี, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาหลักที่สำคัญ
และจำเป็นสำหรับผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ต้องมีทักษะทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน
อย่างเชี่ยวชาญ

4) ความคิดสร้างสรรค์ ภายใต้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตราสินค้าระหว่างประเทศ
ส่วนใหญ่จะกฎระเบียบข้อบังคับของตราสินค้ามากมาย ทำให้เกิดการจำกัดความคิดสร้างสรรค์ในการ
คิดสร้างสรรค์งานโฆษณา ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศควรมีความคิดสร้างสรรค์
(อีราส มาแกลเลน, สัมภาษณ์) เพื่อที่จะพัฒนางานให้แตกต่าง และน่าสนใจ ภายใต้กรอบที่ถูก
กำหนดขึ้นได้ ผู้บริหารจึงควรเป็นบุคคลที่เปิดรับความคิดเห็น (open-minded) และมองเห็นช่อง
ทางการสร้างสรรค์งาน ที่ทำให้งานโฆษณามีความแปลกใหม่มากขึ้น

นอกเหนือจากประเด็นดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความเห็นอื่น ๆ ที่
คิดว่าคุณสมบัติที่ผู้บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศพึงมี ได้แก่ การมีความยืดหยุ่นและเปิดรับ
ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความมั่นใจในตัวเองสูง ความรวดเร็วในการทำงาน และความสามารถ
แก้ไขสถานการณ์ได้ดี

ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศดังกล่าวข้างต้น เป็นปัญหาที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ชี้แจงให้ฟังว่า เป็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้น แต่ในการปฏิบัติงานจริง ปัญหาเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากประสบการณ์การทำงาน ของบุคลากรที่บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมานาน จึงสามารถป้องกันและแก้ไขมิให้เกิด ปัญหาเหล่านี้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าปัญหาและอุปสรรคที่ด้รวบรวมมานั้น เป็นข้อพึงระวังและให้ ความใส่ใจในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

แนวโน้มการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งในระดับ ท้องถิ่นไปจนถึงระดับโลก ในยุคที่เทคโนโลยีการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานโฆษณาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาแนวโน้มการสื่อสารเพื่อ การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย จากผู้บริหารงานโฆษณาระดับสูงและระดับกลาง ผู้วิจัยสามารถประมวลประเด็นสำคัญ ที่นักบริหารงานโฆษณาแสดงความคิดเห็นในด้านการบริหารงาน โฆษณาได้ดังนี้

1. นักวางแผนกลยุทธ์ตราสินค้าทวีความสำคัญมากขึ้น ปัจจุบันการสร้างตราสินค้า เป็นสิ่งที่ถูกค่าให้ความสำคัญ และบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างตระหนักในข้อเท็จจริงนี้เป็นอย่างดี การวางแผนกลยุทธ์ให้กับตราสินค้า เพื่อการบริหารงานโฆษณา เป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นที่ต้องการ ของลูกค้า ในอนาคตนักวางแผนกลยุทธ์จะมีบทบาทมากขึ้นในทุก ๆ ตราสินค้า เพราะเป็นผู้วางแผน กลยุทธ์ให้กับตราสินค้าในการโฆษณา และการใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดอื่น ๆ เพื่อให้เข้าถึง ผู้บริโภคที่มีทางเลือกในการใช้สื่อต่าง ๆ ที่หลากหลาย ดังนั้นบุคลากรที่จะทำงานในด้านนี้จะเป็นที่ ต้องการในธุรกิจการโฆษณา โดยเฉพาะผู้ที่จบทางสาขามนุษยศาสตร์ มานุษยวิทยา นักวิจัย (มอนิแก อ. ไร่ท์, สัมภาษณ์) เพราะจะเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคได้อย่างลึกซึ้ง มากกว่าที่จะดึงตัวนักวางแผน กลยุทธ์จากบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ

ในด้านของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ นักวางแผนกลยุทธ์ระดับภูมิภาค และสำนักงานใหญ่จะมีบทบาทมากขึ้น เพราะจะเป็นผู้ดูแลและให้แนวทางการวางตำแหน่งตราสินค้า (brand positioning) ให้เหมือนกันในแต่ละตลาด (สหราชอาณาจักร, สัมภาษณ์) โดยสื่อสารกับ ผู้บริหารงานโฆษณาระดับท้องถิ่น ให้เข้าใจในการวางตำแหน่งของตราสินค้าในเบื้องต้น

2. งานโฆษณาลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising จะมีมากขึ้น การผลิตงานโฆษณาลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising จะมีความคุ้มค่าในเรื่องงบประมาณการผลิตงานสำหรับลูกค้า เนื่องจากการผลิต

แต่ละครั้งสามารถนำไปใช้ได้หลาย ๆ ประเทศ อีกทั้งงานโฆษณาที่นำเสนอมีจุดยืนที่คงที่ (consistent) ในทุกตลาดในแต่ละประเทศ (มอนิก้า เอ. ไวท์, สัมภาษณ์) จึงส่งผลให้บุคลากรในบริษัทตัวแทนโฆษณาเริ่มทำงานอยู่ในส่วนของสำนักงานส่วนภูมิภาคมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะหากประเทศใดได้เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค บทบาทการบริหารงานโฆษณาก็จะมีมากขึ้น เพราะมีโอกาสทำงานโฆษณาให้กับหลาย ๆ ประเทศในภูมิภาค และมีโอกาสแสดงศักยภาพของงานที่มีส่วนในการได้รับเลือกให้เป็นสำนักงานใหญ่ในอนาคต หรือได้รับผิดชอบตราสินค้าอื่น ๆ ของลูกค้ามากขึ้นด้วย (ลินดา ติกกะวี, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานโฆษณาในลักษณะ Regional Drive Advertising นั้น อาจเหมาะสมกับตราสินค้าบางตราสินค้า ที่มีการวางข้อความสำคัญในการสื่อสารที่เหมือนกันทั่วโลก แต่ในด้านกลยุทธ์การสื่อสารในแต่ละท้องถิ่น แต่ละท้องถิ่นต้องการ execution ที่แตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น (แอนเดรส รักตะศิริ; อารยา เด่นทวีศิลป์, สัมภาษณ์) เพื่อสร้างงานโฆษณาระหว่างประเทศที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสมกับท้องถิ่นนั้น ๆ

หากเปรียบเทียบกันระหว่างงานโฆษณาในลักษณะ Global Drive Advertising กับ Regional Drive Advertising แนวโน้มงานโฆษณาในลักษณะ Regional Drive Advertising จะมีมากกว่างานโฆษณาในลักษณะ Global Drive Advertising เนื่องจากลักษณะทางประชากรศาสตร์ของประชากรในแต่ละภูมิภาคยังมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การนำโฆษณาที่เป็น Global Drive Advertising มาใช้กับสินค้าบางประเภท อาจไม่สามารถดึงดูดใจผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม ทุกภูมิภาคตามที่คาดหวังไว้ (สหราชอาณาจักร, สัมภาษณ์) อีกทั้งวงจรชีวิตของสินค้าและพฤติกรรมผู้บริโภคที่แตกต่างกัน (กุ้เกียรติ สมานวนิชย์, สัมภาษณ์) ทำให้โอกาสที่จะผลิตงานโฆษณาในระดับ Global Drive Advertising มีน้อยกว่า โดยงานโฆษณาสินค้าในลักษณะ Global Drive Advertising ส่วนใหญ่จะสามารถผลิตได้กับสินค้าบางประเภท ที่กลุ่มเป้าหมายมีความคล้ายคลึงกัน โดยเป็นงานโฆษณาที่มุ่งส่งเสริมภาพลักษณ์ (Corporate Advertising) ของสินค้า โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะผลิตงานโฆษณาในลักษณะ Tactical Campaign มาเสริม เพื่อตอบโจทย์ในการสื่อสารได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น (อลิซ่า มิฟสุด, สัมภาษณ์) ในขณะที่เดียวกันบทบาทอำนาจของลูกค้าในแต่ละสำนักงาน ก็มีส่วนทำให้สินค้านั้น ๆ มีโอกาสได้ผลิตงานในลักษณะใดมากกว่ากันด้วย (รุ่งเพชร พรรณมาปยุกต์, สัมภาษณ์)

3. ผู้บริโภคคือปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลไกทางการตลาด ในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริโภคคือปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบวกและด้านลบต่อตราสินค้า ดังนั้น การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ขับเคลื่อนกลไกทางการตลาด จึงมีความเกี่ยวพันกันอย่างยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ความสำคัญของผู้บริโภคที่มีต่อกลไกทางการตลาด มีผลทำให้เกิดการปรับการบริหารงานโฆษณา โดยเน้นการให้ความสำคัญต่อการ

ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อสร้างตราสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สรรพน จิตติกานต์ กล่าวถึงประเด็นการบริหารงานโฆษณาของบริษัทโลว์ จำกัด ที่ให้ความสำคัญกับผู้บริโภคว่า

ตลาดมันไม่เหมือนเมื่อก่อนแล้ว มันคือการแต่งงาน นี่คือการพูดของโลว์ ไม่ว่าจะในเรื่องของ consumer กับแบรนด์มันจะต้อง marry กัน เพราะฉะนั้น การที่คนสองคนจะแต่งงานกัน เราจะต้องดูการเปลี่ยนแปลงเยอะมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงนี้มัน under pressure อะไรบ้าง เราต้องมองในหลาย ๆ แง่เลย การแข่งขัน globalization และเรื่องของ community ที่แบบว่ามันทดแทนกันได้ นี่ new reality มันเป็นอย่างนี้ และเรื่องของ economy ทุกอย่างมันเกี่ยวข้องกันหมด แม้กระทั่ง customer managed relationship นี่แหละคือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ consumer ผู้บริโภคนั่นเอง... (สรรพน จิตติกานต์, สัมภาษณ์)

จะเห็นได้ว่า การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคในการสร้างตราสินค้านั้น ทำให้งานบริหารงานโฆษณาจะต้องมองปัจจัยรอบด้าน ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคอย่างละเอียดถี่ถ้วนขึ้น ในด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น การทำความเข้าใจผู้บริโภคว่าเป็นกลไกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคม จะทำให้เราสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ โดยการมองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นโอกาสทางการตลาดของสินค้าบางประเภทได้

ในขณะเดียวกัน การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้บริโภค มีส่วนทำให้รูปแบบของงานโฆษณามีความหลากหลาย ดังนั้น งานโฆษณาที่ผลิตออกมาจึงมีทั้งงานที่เป็นแบบ Global Drive Advertising, Regional Drive Advertising และ Local Drive Advertising เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้งานในรูปแบบต่าง ๆ ยังปรากฏอยู่ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้บริโภคของสินค้านั้น ๆ ในแต่ละตลาด

นอกเหนือจากประเด็นดังกล่าวข้างต้น เทคโนโลยีการสื่อสารที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีส่วนปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานโฆษณาให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (อิราส มาแกลเลน; อิระวะฎี รัตนันต์, สัมภาษณ์) อนาคตของบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดจะเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากช่องทางในการเปิดรับสื่อใหม่ (New Media) มีมากขึ้น และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดการการใช้สื่อใหม่ในการเข้าถึงผู้บริโภค ผู้บริโภคแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาดซึ่งกันและกัน อำนาจของนักการตลาดที่จะเข้าถึงผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนไป ผู้บริโภคเริ่มแสวงหาข้อมูลเอง สื่อใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ ล้วนเป็นช่องทางในการสื่อสารใหม่ ๆ สู่อุบัติกรรรม การโฆษณาไม่ได้เป็นสื่อนำร่องในการเข้าถึงผู้บริโภคอีกต่อไป

โดยสรุป ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องผันตัวเองจากผู้เชี่ยวชาญทางการโฆษณาเพียงด้านเดียว เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสารทางการตลาดทุกแขนง การบริหารงานโฆษณาในอนาคตจะเป็นเหมือนบริษัทที่ปรึกษาด้านการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้า เนื่องจากทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างมีเครือข่ายความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้บริการแก่ลูกค้าได้