

บทที่ 6

บทสรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษารื่อง “การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง : กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ” นี้ มีมูลเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริษัทตัวแทนโฆษณาชั้นนำทั่วโลก และบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ ได้ถูกซื้อกิจการโดยกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารทางการตลาดครบวงจร ส่งผลมายังบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยด้วย จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาชั้นนำในประเทศไทยส่วนใหญ่ เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งระดับโลก 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP, Publicis, Omnicom, และ Interpublic การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของภาพรวมธุรกิจการโฆษณาที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ทำให้ผู้ศึกษาตระหนักว่า การดำเนินธุรกิจการโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและรูปแบบการสื่อสารในองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างธุรกิจที่มีความซับซ้อนเป็นสาขามากขึ้น ผู้ศึกษาจึงมีความสงสัยใคร่รู้ว่า มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของโครงสร้างองค์การ และการสื่อสารภายในองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจที่นำรายได้หลักมาสู่บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้

ผู้ศึกษาวางกรอบการศึกษาโดยใช้แนวคิดทฤษฎีหลัก 2 แนวคิดคือ แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทโฮลดิ้ง และแนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและการสื่อสารองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยแนวคิดแรกได้นำมาใช้ในการศึกษาโครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทย ดูความสัมพันธ์ของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา รวมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาหนึ่ง ๆ กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน แนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทโฮลดิ้งเป็นแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ของบริษัทลูกต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันที่ความสัมพันธ์เกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ ความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ และความสัมพันธ์ในลักษณะคู่แข่งกัน

ส่วนแนวคิดที่ 2 เป็นแนวคิดทฤษฎีเรื่องโครงสร้างและการสื่อสารองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ครอบคลุมแนวคิดย่อย ๆ เกี่ยวกับโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการแก่ลูกค้า และแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการและกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ บทบาทหน้าที่ของสำนักงานต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานท้องถิ่น สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานใหญ่ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศร่วมกัน รูปแบบความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างสำนักงานประเภทต่าง ๆ ลักษณะต่าง ๆ ของงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย รวมทั้งปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ได้แก่ นโยบายการบริหารงานโฆษณาของลูกค้า วงจรชีวิตของตราสินค้า ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าในตลาดแต่ละประเทศ วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมประจำชาติ และเทคโนโลยีการสื่อสาร

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาโครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา และกระบวนการการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในทุก ๆ ลักษณะ การศึกษาในเรื่องดังกล่าว เป็นการศึกษาโครงสร้างและการเชื่อมโยงของบุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และในระดับโลก ผู้ศึกษาเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแต่ละกลุ่ม ควบคู่ไปกับหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มนี้ เนื่องจากเป็นผู้บริหารงานโฆษณาที่มีประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจการโฆษณามานาน เป็นเหตุผลสำคัญที่มีน้ำหนักทำให้คำตอบมีความน่าเชื่อถือ และสะท้อนให้เห็นการดำเนินงานภายใต้ กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งอย่างละเอียดชัดเจน และยังสามารถประเมินความแตกต่าง ข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบของการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งได้ดี

เนื่องจากผู้ศึกษาต้องการเข้าถึงข้อมูล ที่มีความสลับซับซ้อนและมีความละเอียดอ่อน ในเนื้อหาสาระอย่างแท้จริง ผู้ศึกษาจึงใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัยเพื่อรวบรวมข้อมูล 2 วิธีการได้แก่

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ศึกษาเลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม บริหารงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท รวม 35 คน ในการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน (Semi Standardized Interview) ที่ผสมผสานวิธีการสัมภาษณ์แบบมาตรฐาน (Standardized Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างของคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีแนวคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และ

แบบไม่มีการตั้งคำถามล่วงหน้า นำทั้งสองวิธีการมาใช้ร่วมกันในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทุกประเด็นที่ผู้ศึกษาสนใจและให้ความสำคัญ

2. หลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ รายงานการวิจัย หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสือบทความ เว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่ได้ตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในช่วงของการเก็บข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคั้งนี้

ผู้ศึกษาใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตั้งแต่เดือน มิถุนายน-พฤศจิกายน 2549 รวมเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน ในด้านการรวบรวมข้อมูลจากหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ นั้น ผู้ศึกษาเริ่มรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2549-เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2550 รวมเวลาทั้งสิ้น 1 ปี ผลการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นหลักร่วมกับการหาหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ นั้น เป็นข้อมูลสนับสนุนเพิ่มเติมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้มีน้ำหนักสอดคล้องและมีเหตุผลสนับสนุนทางวิชาการเป็นที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น และในหลาย ๆ กรณีได้ศึกษาข้อมูลอ้างอิงจากเอกสารต่างประเทศ ทำให้ผู้ศึกษาสามารถเห็นภาพรวมและวิสัยทัศน์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับโลกเหล่านี้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง : กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ” ที่ผู้ศึกษาได้กำหนดมีดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบโครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย และรูปแบบโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแต่ละกลุ่ม ทั้งโครงสร้างภายในองค์การและโครงสร้างที่เชื่อมโยงกับบริษัทอื่น ๆ ในเครือข่าย

2. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบเมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาตั้งอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

3. เพื่อศึกษาแนวโน้มรูปแบบโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย

ในการค้นหาคำตอบของวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้รายงานผลการศึกษาโดยแยกการนำเสนอเป็น 2 บท คือ บทที่ 4 และบทที่ 5 สำหรับบทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาอาณาจักรของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแห่งธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทยทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีเครือข่ายของธุรกิจครอบคลุมธุรกิจการโฆษณา โดยมีบริษัทตัวแทนโฆษณาชั้นนำของประเทศไทยอยู่ในอาณาจักรนี้ 18 บริษัท และบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเครื่องมือการสื่อสารการตลาดอื่น ๆ อีกในกลุ่ม โดยครอบคลุมเนื้อหาตั้งแต่ โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย โครงสร้างการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัท

โสดดิ่งในประเทศไทย สถานภาพของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโสดดิ่ง และแนวโน้มของโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งจะตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ข้อ 3 ของการศึกษา

ส่วนบทที่ 5 นั้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอรายละเอียดของกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของบริษัทตัวแทนโฆษณา 18 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโสดดิ่ง ทั้ง 4 แห่ง โดยผลการวิจัยครอบคลุมถึงลักษณะของงานโฆษณาระหว่างประเทศ บทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ รูปแบบการควบคุมดูแลภายใต้การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ และแนวโน้มการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งจะตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของการศึกษา

บทสรุป

สำหรับบทสรุปของการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโสดดิ่ง : กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ” ผู้ศึกษาได้ข้อสรุปทั่วไปของการศึกษาคั้งนี้ทั้ง 3 วัตถุประสงค์ โดยแบ่งข้อสรุปเป็นหัวข้อใหญ่รวม 5 ข้อ ได้แก่ โครงสร้างและบทบาทกลุ่มบริษัทโสดดิ่งแห่งธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโสดดิ่งในประเทศไทย สถานภาพของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโสดดิ่ง การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ แนวโน้มของโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดทุกข้อสรุปดังต่อไปนี้

ข้อสรุปที่ 1 โครงสร้างและบทบาทกลุ่มบริษัทโสดดิ่งแห่งธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มบริษัทโสดดิ่งระดับโลกที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทยทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริษัทโสดดิ่ง Interpublic Group (นิวยอร์ก), Omnicom Group (นิวยอร์ก), WPP Group (ลอนดอน) และ Publicis Group (ปารีส) มีโครงสร้างองค์การหรืออาณาจักรของกลุ่มที่สามารถให้บริการลูกค้าด้านการสื่อสารทางการตลาดได้ครบวงจร โดย

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP เป็นกลุ่มที่มีขนาดโครงสร้างใหญ่ที่สุดเป็นอันดับหนึ่งในประเทศไทย คือมีบริษัทตัวแทนในกลุ่มถึง 34 บริษัท รองลงมาคือ กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic ที่มีบริษัทตัวแทนในกลุ่ม 15 บริษัท กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom ที่มีบริษัทตัวแทนในกลุ่ม 10 บริษัท และกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis มีบริษัทตัวแทนในกลุ่ม 7 บริษัท แต่ละกลุ่มมีโครงสร้างองค์การโดยสรุปได้ดังนี้ คือ

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Interpublic มีบริษัทตัวแทนในประเทศไทย 15 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทโลว์ จำกัด บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทเพฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา 3 บริษัท บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร 4 บริษัท บริษัทการประชาสัมพันธ์ 1 บริษัท บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดทางตรงและการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง 1 บริษัท บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการออกแบบ 1 บริษัท และบริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสารเพื่อสุขภาพอีก 1 บริษัท

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Omnicom มีบริษัทตัวแทนในประเทศไทย 10 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 5 บริษัท ได้แก่ บริษัทที่ปิดบลิเวอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน) บริษัทครีเอทีฟ \ จูช และบริษัท BBDO Extreme จำกัด นอกจากนี้ กลุ่ม Omnicom ยังมีบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา 2 บริษัท บริษัทผู้ชำนาญทางการสื่อสาร (Brand Activation) 2 บริษัท และบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการตลาดทางตรง 1 บริษัท

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มีบริษัทตัวแทนในประเทศไทย 34 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 8 บริษัท ได้แก่ บริษัทโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทเบตตี้ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทได-อิจิ คิคากุ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทเกรย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา 7 บริษัท บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสาร (Activation) 4 บริษัท บริษัทการประชาสัมพันธ์ 4 บริษัท บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางด้านการสร้างภาพลักษณ์และสัญลักษณ์องค์การ 2 บริษัท บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดทางตรง และการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์สองทาง 3 บริษัท บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการออกแบบ 1 บริษัท บริษัทวิจัย 4 บริษัท และบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ 1 บริษัท

กลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง Publicis มีบริษัทตัวแทนในประเทศไทย 7 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทปับลิซีส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทซาทชิ

แอนด์ซาทซี จำกัด และบริษัททีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา 3 บริษัท และบริษัทผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสาร (Activation) 1 บริษัท

หนึ่งในด้านความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ ทุกกลุ่มต่างมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเหมือนกัน 3 ด้านคือ บริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา และบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสาร (Activation) โดยมีเพียงกลุ่มบริษัทโพลดีนิง Publicis เท่านั้น ที่มีบริษัทตัวแทนความเชี่ยวชาญเพียง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น ในขณะที่กลุ่มบริษัทโพลดีนิงอื่น ๆ จะมีบริษัทตัวแทนความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารเฉพาะด้านอื่น ๆ อีก โดยกลุ่มบริษัทโพลดีนิง WPP เป็นกลุ่มที่มีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มากที่สุด

ความแตกต่างของขนาดโครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทโพลดีนิงทั้ง 4 กลุ่ม ทำให้กลุ่มบริษัทโพลดีนิง WPP เป็นกลุ่มที่มีประเภทการให้บริการลูกค้าหลากหลายกว่ากลุ่มอื่น ๆ โดยมีประเภทของการให้บริการ 9 ประเภท ในขณะที่กลุ่มบริษัทโพลดีนิง Publicis มีเพียง 3 ประเภท โครงสร้างกลุ่มบริษัทโพลดีนิงที่มีขนาดใหญ่ มีการให้บริการในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลายกว่า โดยกลุ่มบริษัทโพลดีนิงที่มีโครงสร้างรวมขนาดใหญ่ จะพยายามแยกบริษัทตัวแทนในเครือ ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น ดังจะเห็นได้ว่า กลุ่มบริษัทโพลดีนิง WPP มีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากการโฆษณาอยู่ถึง 26 บริษัท และมีบริษัทตัวแทนในลักษณะ Activation เพียง 4 บริษัท เท่านั้น ในขณะที่กลุ่มบริษัทโพลดีนิงอื่น ๆ จะมีบริษัทตัวแทนในลักษณะ Activation มากกว่าบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง

หากพิจารณาในด้านจำนวนบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโพลดีนิงทั้ง 4 กลุ่มแล้ว จะเห็นได้ว่า มีเพียงกลุ่มบริษัทโพลดีนิง WPP เท่านั้นที่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือมากที่สุดถึง 8 บริษัท ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ จะมีบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวนใกล้เคียงกันคือ ประมาณ 3-4 บริษัท การที่กลุ่มบริษัทโพลดีนิง WPP มีบริษัทตัวแทนในด้านต่าง ๆ มาก มีผลทำให้กลุ่ม WPP เป็นกลุ่มที่มีบทบาทและมีการรวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ในกลุ่มบริษัทโพลดีนิงทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนั้นมาก่อนแทบทั้งสิ้น ดังนั้น แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีบริษัทลูกในเครือ จึงสามารถให้บริการลูกค้าได้ครบวงจรโดยไม่ต้องอาศัยการให้บริการจากบริษัทลูกในเครือโพลดีนิงเดียวกันเลย ในกรณีเช่นนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ที่มีบริษัทลูกในเครือของตนเอง จะติดต่อสื่อสารและให้ความช่วยเหลือบริษัทในกลุ่มโพลดีนิงเดียวกัน น้อยกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดเล็กและไม่มีบริษัทลูกในเครือเลย

ในด้านบทบาทการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโพลดีนิงทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น บทบาทสำคัญหลักของกลุ่มบริษัทโพลดีนิงคือ บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารการเงินการ

บัญชีที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งวางระบบให้ทุกบริษัทตัวแทน มีระบบการเงินการบัญชีที่เหมือนกัน โดยเป็นรูปแบบจากบริษัทแม่ ภายใต้การจัดการทางการเงินและการบัญชีที่เหมือนกันในแต่ละบริษัท ได้ครอบคลุมถึงประเด็นด้านนโยบายในการทำธุรกิจที่มีความรัดกุม มีกฎระเบียบที่เข้มงวด ทำให้การบริหารมีความละเอียดและซับซ้อน นับเป็นผลดีต่อองค์การ เนื่องจากไม่มีช่องโหว่ให้องค์การดำเนินการไปผิดทิศทาง และไม่เป็นผลดีต่อบริษัทโฮลดิ้ง นอกจากนี้บริษัทโฮลดิ้งยังมีบทบาทด้านการจัดการ การจัดหา และการจัดซื้อ (procurement) โดยบริษัทโฮลดิ้งเป็นผู้ต่อรองราคาและดูแลผลประโยชน์กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ (suppliers) เพื่อให้บริษัทตัวแทนในกลุ่มได้รับราคาหรือบริการที่คุ้มค่าที่สุด บทบาทสุดท้ายคือ การบริหารจัดการในเรื่องของสินทรัพย์ของบริษัท ทำให้ทุกบริษัทตัวแทนในกลุ่มได้รับความช่วยเหลือและคำปรึกษาในการจัดตั้งสำนักงาน เพื่อให้โครงสร้างของแต่ละสำนักงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน (unity) ทั่วโลก

นอกจากบทบาทด้านการเงินและการบัญชีที่เด่นชัดในการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งยังมีบทบาทในด้านการสนับสนุนบริษัทลูกในเครือให้เกิดความร่วมมือกัน เพื่อให้บริการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้า บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสารและการจัดการฝึกอบรมแก่บริษัทในเครือ เพื่อให้มีความรู้ในธุรกิจการสื่อสารมากยิ่งขึ้น

จากบทบาทของบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น เป็นบทบาทที่แต่ละบริษัทโฮลดิ้งดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม บทบาทที่แต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา และบริษัทตัวแทนแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกัน เนื่องจากวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่แตกต่างกัน ส่งผลให้รูปแบบและโครงสร้างของบริษัทตัวแทนในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันในประเทศต่าง ๆ ดังนี้ ความแตกต่างประการแรก ได้แก่ บางบริษัทโฮลดิ้งมีนโยบายในการซื้อบริษัทลูกในกลุ่มที่มีขนาดเล็ก บางกลุ่มมีนโยบายในการซื้อบริษัทลูกในกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ การมีบริษัทลูกที่เป็นตัวแทนในด้านต่าง ๆ ที่ขนาดองค์การแตกต่างกัน มีผลต่อการบริหารงานของบริษัทโฮลดิ้งด้วย เช่น หากบริษัทตัวแทนในกลุ่มเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีบริษัทลูกในเครือของตนเองอยู่แล้วหลายบริษัทที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ครบวงจร ในลักษณะนี้บริษัทโฮลดิ้งแทบจะไม่ได้เข้าไปช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ เลย เนื่องจากบริษัทนั้น ๆ มีเครือข่ายที่ครบวงจรอยู่แล้ว จึงไม่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ในเครือ

นอกจากนั้น บทบาทการเข้ามาช่วยเหลือบริหารงานในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะมีน้อยมาก ในกรณีที่บริษัทโฮลดิ้งถือหุ้นส่วนน้อยในบริษัทตัวแทนนั้น ๆ ในกรณีนี้กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะไม่ได้เข้าไปเปลี่ยนแปลงระบบการเงินการบัญชีของบริษัทตัวแทนนั้น ๆ เลย นอกจากจะให้คำแนะนำในบางครั้ง และรับส่วนแบ่งผลกำไร ขาดทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละปีเท่านั้น

ข้อสรุปที่ 2 โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย

จากการศึกษาโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย 18 บริษัท ผู้ศึกษาพบว่า มีโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) (2) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (3) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) รายละเอียดของแต่ละลักษณะโครงสร้าง และบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เข้าข่ายลักษณะของแต่ละรูปแบบ มีดังนี้

1. โครงสร้างแบบที่ 1 องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ จะให้บริการลูกค้าในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารทางการตลาด โดยมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการโฆษณาเพียงด้านเดียว หากลูกค้าต้องการใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ บริษัทจะกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอื่น ๆ โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นผู้ประสานงาน เพื่อให้เครื่องมือการสื่อสารด้านต่าง ๆ ที่ผลิตขึ้นมาจากแต่ละบริษัทผู้แทนอื่น ๆ มีการวางตำแหน่งสินค้า จุดขาย Tone and manner ที่มีความสอดคล้อง และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

โครงสร้างองค์การในลักษณะนี้มีความได้เปรียบในเรื่องความประหยัด ควบคุมงานได้ง่าย แต่มีระดับความสอดคล้องของการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการไม่สูงนัก เพราะเป็นการยากที่จะประสานงานระหว่างบริษัทตัวแทนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ให้มีแนวคิดของงานในทิศทางเดียวกัน เพราะแต่ละบริษัทตัวแทนด้านต่าง ๆ ต่างต้องคำนึงถึงผลกำไรของบริษัทตนมากกว่าผลประโยชน์ของลูกค้า โครงสร้างลักษณะนี้ เหมาะกับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่ไม่มากนัก

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้มีเพียง 3 บริษัท ได้แก่ (1) บริษัทเบตตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด และ (3) บริษัท บับลิซิตี (ประเทศไทย) จำกัด ทั้ง 3 บริษัทจัดเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางที่ให้บริการในด้านการโฆษณาเป็นหลัก ประกอบด้วยแผนกสำคัญหลัก ๆ 3 แผนกคือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรคงานโฆษณา และแผนก Production โดยมีเพียงบริษัทบับลิซิตีบริษัทเดียวที่มีแผนกวางแผนกลยุทธ์แล้วและ ทั้ง 3 บริษัท ยังไม่มีแผนกสื่อโฆษณาอยู่ภายในบริษัท โดยบริษัท ซาทซี แอนด์ ซาทซี และบริษัทบับลิซิตี จะติดต่อบริษัทสื่อโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันให้กับลูกค้า ในขณะที่บริษัทเบตตี้จะติดต่อซื้อสื่อโฆษณาจากบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็น

ต้องอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เนื่องจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP มีหุ้นในบริษัท เบตี้ เพียงร้อยละ 30 เท่านั้น

อนึ่ง ความแตกต่างกันของทั้ง 3 บริษัทคือ สัดส่วนการให้บริการกับลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศกับลูกค้าท้องถิ่น บริษัทซาทซี แอนด์ ซาทซี มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศถึงร้อยละ 90 และบริษัทบีบลิซีส มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศถึงร้อยละ 70 ในขณะที่บริษัทเบตี้ มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศร้อยละ 10 เนื่องจากจำนวนหุ้นที่ WPP ถืออยู่มีเพียงร้อยละ 30 ดังนั้นบริษัทเบตี้จึงไม่ได้รับการแนะนำลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเลย

2. โครงสร้างแบบที่ 2 องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ มีแผนกหรือบริษัทในเครือของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการเครื่องมือการสื่อสารการตลาดในด้านต่าง ๆ แต่ไม่ครบวงจร นั่นคือนอกเหนือจากการให้บริการในด้านการโฆษณาแล้ว บริษัทยังมีแผนกหรือบริษัทในเครือที่ให้บริการทางด้านเครื่องมือการสื่อสารด้านอื่น ๆ โดยทุกบริษัทจะมีการให้บริการเครื่องมือการสื่อสาร 2 เครื่องมือขึ้นไป แต่เครื่องมือที่ให้บริการยังไม่ครบวงจร ดังนั้นบริษัทจึงยังต้องพึ่งบริการจากบริษัทตัวแทนภายนอกเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจร

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทยมีรูปแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ 8 บริษัท ได้แก่ (1) บริษัทโลว์ จำกัด (2) บริษัทบีบีดีโอ กรุงเทพฯ จำกัด (3) บริษัททีบีดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด (4) บริษัทโอทีอีแอนด์ เมเธอร์ สาขาของบริษัทดับบลิวพีพี (ประเทศไทย) จำกัด (5) บริษัทเจดับบลิวที (ประเทศไทย) จำกัด (6) บริษัทยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด (7) บริษัทเบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด และ (8) บริษัทเทอร์ย์ เวิร์ลไวด์ จำกัด กล่าวได้ว่าเป็นลักษณะขององค์การที่พบมากที่สุดในการศึกษาครั้งนี้

สำหรับโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะที่ 2 นี้ จะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่แทบทุกบริษัท โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะที่ 2 นี้ จะประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ มากขึ้นกว่าโครงสร้างในแบบที่ 1 ทุกบริษัทจะมีแผนกวางแผน กลยุทธ์ และมีแผนกที่ให้บริการทางด้านเครื่องมือการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาอื่น ๆ มากขึ้น โดยแต่ละบริษัทมีแผนกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป ในหลาย ๆ บริษัทมีการตั้งเป็นบริษัทลูกในเครือ เพื่อให้บริการในด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะ โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้ มีทั้งลักษณะที่ตั้งแผนกให้บริการในด้านอื่น ๆ และลักษณะตั้งเป็นบริษัทลูกต่างหากในด้านของการให้บริการทางด้านสื่อโฆษณา ทุกบริษัทต่างเคยมีแผนกสื่อภายในบริษัทของตน และได้แยกตัวออกไป

เป็นบริษัทสื่อที่เป็นเอกเทศ หลังจากที่บริษัทได้เข้ามาอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ดังนั้น ในการบริหารงานทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาจะประสานงานกับบริษัทสื่อโฆษณา ที่เคยเป็นแผนกหนึ่งของบริษัทตนเป็นอันดับแรกแทบทั้งสิ้น กล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ ทำให้การประสานงานระหว่างแผนกความเชี่ยวชาญแต่ละด้าน มีความใกล้ชิด คล่องตัว และรวดเร็ว ทำให้เกิดความสอดคล้องของการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ มากกว่าโครงสร้างองค์การที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยการกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ

ในด้านการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ จากการศึกษาพบว่า ทั้ง 8 บริษัทตัวแทน โฆษณาในกลุ่มนี้ มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าท้องถิ่น และลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่แตกต่างกันไป มีทั้งอัตราส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศมากกว่า น้อยกว่า และอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

กล่าวได้ว่าทั้ง 8 บริษัทตัวแทนโฆษณา มีโครงสร้างองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการที่ไม่ครบวงจร เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้ไม่มีแผนกสื่อโฆษณา เพราะหลังจากบริษัทอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว แผนกสื่อโฆษณาจะถูกแยกตัวออกจากบริษัท เพื่อไปตั้งเป็นบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาโดยเฉพาะ

3. โครงสร้างแบบที่ 3 องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) บริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้ มีโครงสร้างของบริษัทที่สามารถให้บริการทางด้านการสื่อสารทางการตลาดแก่ลูกค้าได้ครบวงจร มีแผนกที่มีความเชี่ยวชาญต่าง ๆ หรือมีบริษัทลูกในเครือที่มีความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ทางการสื่อสารทางการตลาด ที่ทำให้บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าทางด้านการสื่อสารได้ครบวงจร มีผู้เชี่ยวชาญทุกด้านอยู่ในบริษัท แต่แยกเป็นแผนก ๆ ตามความชำนาญเฉพาะด้าน บางครั้งในแต่ละแผนกจะกลายเป็นบริษัทใหม่ และมีชื่อเฉพาะของตน ตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา จะมีหน้าที่ประสานงานกับแผนกอื่น ๆ หรือบริษัทลูกในเครือ เพื่อให้งานทั้งหมดของลูกค้าผลิตออกมาในทิศทางเดียวกัน

จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้มี 7 บริษัท คือ (1) บริษัทแมคแคน อีริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัทเอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) (3) บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน) (4) บริษัทอาซาตชู (ประเทศไทย) จำกัด (5) บริษัทได-อีจี คีคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด (6) บริษัทลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด และ (7) บริษัทเดนทิสู (ประเทศไทย) จำกัด

บางบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้ มีโครงสร้างองค์การที่แยกเป็นแผนกต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร ในขณะที่บางบริษัทจะแยกไปตั้งเป็นบริษัทลูกที่ให้บริการในด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะ โครงสร้างองค์การลักษณะนี้ มีระดับความสอดคล้องของการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการมากที่สุด ในด้านความคล่องตัวและความรวดเร็วในการบริหารงานนั้น หากแผนกหรือบริษัทลูกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อยู่ในสำนักงาน หรืออาคารเดียวกัน การทำงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าโครงสร้างในลักษณะอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตาม ความครบวงจรของการให้บริการของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ จะยังมีแผนกสื่อโฆษณา หรือบริษัทลูกที่เป็นบริษัทสื่อโฆษณา จึงทำให้สามารถกล่าวอ้างได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาของตน สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจรอย่างแท้จริง

ในด้านอัตราส่วนการให้บริการลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 7 บริษัท ส่วนใหญ่ให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศมากกว่าลูกค้าท้องถิ่น โดยเฉพาะบริษัทตัวแทนโฆษณาญี่ปุ่นทั้ง 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทอาซาฮิ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทได-อีจิ คิคากุ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทเดนทิส (ประเทศไทย) จำกัด มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศในด้านการโฆษณา 85-90 เปอร์เซ็นต์ สำหรับบริษัทที่มีอัตราส่วนการให้บริการลูกค้าท้องถิ่นมากกว่าลูกค้าต่างชาติ ได้แก่ บริษัทแมคแคน ฮีโรลสัน (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทฟาร์อีสท์ ดีทีบี จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษา ผู้ศึกษาได้สรุปลักษณะเด่น ข้อดี ข้อด้อย ของโครงสร้างองค์การทั้ง 3 รูปแบบที่พบในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทไฮลด์ดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 6.1

ลักษณะโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 3 ประเภท

ประเภท	(1) องค์การที่กระจายงาน สู่ภายนอก	(2) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการไม่ครบวงจร	(3) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการครบวงจร
ลักษณะ (characteristics)	บริษัทมีความเชี่ยวชาญทางด้านโฆษณาอย่างเดียวนั้นจึงประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญในเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ	บริษัทมีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารทางการตลาดตั้งแต่ 2 ประเภทขึ้นไป แต่ไม่ครบทุกประเภท หากเครื่องมือทางการสื่อสารใดที่บริษัทไม่ได้ให้บริการ บริษัทจะกระจายงานไปสู่ภายนอก	บริษัทมีเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดครบทุกประเภท ซึ่งมีทั้งการที่บริษัทแยกความเชี่ยวชาญออกเป็นแผนก และการแยกออกเป็นบริษัทลูกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
ทิศทางการสื่อสาร ภายในองค์การ	แนวตั้ง	แนวตั้ง	แนวตั้ง และแนวนราบ
ขนาดขององค์การ	เล็ก และกลาง	กลาง และ ใหญ่	กลาง และ ใหญ่
ระดับของความ สอดคล้องของเครื่องมือ การสื่อสารทางการตลาด	น้อยมาก	ปานกลาง โดยค่อนข้างมากในเครื่องมือการสื่อสารอื่น ๆ ที่บริษัทสามารถให้บริการได้	สูง

ตารางที่ 6.1 (ต่อ)

ประเภท	(1) องค์การที่กระจายงาน สู่ภายนอก	(2) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการไม่ครบวงจร	(3) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการครบวงจร
จุดแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคล่องตัว - สามารถเลือกผู้เชี่ยวชาญในเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสม - คุ่มค่าในการใช้เงินไม่ต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ไว้ในบริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคล่องตัว - คุ่มค่าในการใช้เงิน - มีความสอดคล้องในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดค่อนข้างสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคล่องตัวสูง - มีความสอดคล้องในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดสูงมาก - มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านสื่อสารทางการตลาดครบทุกด้าน
จุดอ่อน	<ul style="list-style-type: none"> - แทบจะไม่มีประสิทธิภาพในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด - มีการแข่งขันสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการแข่งขันสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการแข่งขันสูง - ในกรณีบริษัทมีแผนกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ปริมาณงานอาจมีความไม่สมดุลกันในแต่ละแผนกได้

สำหรับโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม ต่างให้บริการแก่ลูกค้าทั้ง 2 ประเภทคือ ลูกค้าระดับท้องถิ่น และลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ หรือลูกค้าข้ามชาติ จากการศึกษพบว่า แผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา เป็นแผนกสำคัญที่ต้องมีการปรับโครงสร้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ แต่แผนกอื่น ๆ จะทำงานโดยใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน โดยโครงสร้างในส่วนของแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา จากการศึกษพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณามีการวางโครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ทั้งหมด 3 ลักษณะ คือ (1) การผสมผสานการให้บริการทั้งลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น (2) การแยกส่วนการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น และ (3) การพิจารณาตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย

นอกจากการวางโครงสร้างของแผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา ที่ออกแบบมา เพื่อให้บริการลูกค้าประเภทต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จากการศึกษพบว่า ในบางบริษัทตัวแทนโฆษณามีสถานภาพหลายสถานภาพในเวลาเดียวกัน คือเป็นทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และสำนักงานใหญ่ ให้กับตราสินค้าระดับโลกบางตราสินค้า ทำให้โครงสร้างภายในองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาหลายแห่งมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้บริการลูกค้าได้ทั้งระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และระดับสำนักงานใหญ่ สำหรับประเทศไทย มีบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคให้กับตราสินค้าข้ามชาติอยู่ 6 บริษัทและเป็นสำนักงานใหญ่ ให้กับตราสินค้าข้ามชาติอยู่ 4 บริษัท

การปรับโครงสร้างเพื่อการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้าในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับสำนักงานใหญ่ มีการปรับใน 2 ลักษณะ คือ (1) การให้บริการลูกค้าแต่ละประเภทจากโครงสร้างเดิม โดยบริษัทมิได้เพิ่มบุคลากรในการให้บริการลูกค้าในแต่ละประเภท แต่จะใช้ทีมงานเดิมเป็นผู้ให้บริการลูกค้าทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับภูมิภาค การบริหารในลักษณะนี้สามารถทำได้ หากลูกค้าไม่มีกิจกรรมทางการสื่อสารในระดับต่าง ๆ มากนัก หรือไม่มีกิจกรรมในระดับท้องถิ่น และระดับภูมิภาคตลอดทั้งปี จึงจะสามารถให้บริการแก่ลูกค้าทั้งสองระดับโดยทีมงานเดียวกันได้ สำหรับลักษณะที่สองคือ (2) การเพิ่มแผนก เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าในแต่ละประเภท โดยเพิ่มแผนกและบุคลากรที่ดูแลลูกค้าในระดับภูมิภาค และระดับสำนักงานใหญ่ขึ้นอีกหนึ่งแผนก แยกจากทีมงานที่ดูแลลูกค้าในระดับท้องถิ่น การเพิ่มแผนกบริหารงานส่วนภูมิภาคในลักษณะนี้ เนื่องจากลูกค้าทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับภูมิภาคมีกิจกรรมทางการสื่อสารทางการตลาดมาก และเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นต่อเนื่องตลอดทั้งปี ดังนั้นการแยกทีมบริหารงานลูกค้าจึงมีความเหมาะสม เนื่องจากสามารถ

ให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ประสบปัญหาว่า ให้ความสำคัญหรือเอาใจใส่ลูกค้าประเภทไหนมากกว่ากัน

ข้อสรุปที่ 3 สถานภาพของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง

การเป็นบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง สร้างความแตกต่างให้กับเหล่าบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัทในด้านของบทบาทการบริหารงาน และผลประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้จะได้รับ จากการมีความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่อยู่ในเครือเดียวกัน ลักษณะความแตกต่างกันของขนาดองค์กร ความเป็นมา และความสามารถในการให้บริการทำให้ผู้ศึกษาแยกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งได้ 6 ประเด็น ได้แก่ บทบาทการให้บริการแก่ลูกค้า ความสัมพันธ์ของบริษัทลูกภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ประโยชน์ของการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง การรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

ประเด็นแรก บทบาทการให้บริการลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีบทบาทเป็น Lead Agency หรือเป็นศูนย์กลางการสื่อสารให้กับลูกค้า ในการใช้เครือข่ายของบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร โดยบริษัทมีจุดยืนว่า บริษัทสามารถให้บริการด้านการสื่อสารการตลาดที่ครบวงจร ได้จากเครือข่ายของบริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน โดยพิจารณาจากประเภทธุรกิจของลูกค้า และวัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารของลูกค้า ภายใต้บทบาทในการบริหารงานโฆษณาให้กับลูกค้าของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในกลุ่มเดียวกันนั้น ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทเดียวกันสามารถให้บริการสินค้าประเภทเดียวกันได้ ทุกบริษัทมีอิสระในการหาลูกค้าใหม่ที่เป็นรายเดียวกัน แม้ว่าแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจะอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน แต่จะไม่ดึงลูกค้าของบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งของตนมาเป็นลูกค้าของตนเด็ดขาด

ประเด็นที่สอง ความสัมพันธ์ของบริษัทลูกภายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ความสัมพันธ์ในลักษณะแรก เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน จะเป็นการช่วยเหลือกันในการแนะนำลูกค้าใหม่ ในกรณีที่บริษัทตัวแทนโฆษณาหนึ่ง ไม่สามารถ

จะให้บริการลูกค้าใหม่บางรายที่ติดต่อบริษัทได้ การขยายสาขาหรือกิจการไปในต่างประเทศ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันจะให้ความช่วยเหลือบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มเดียวกันที่ต้องการไปเปิดกิจการในต่างประเทศ โดยให้ความช่วยเหลือในเรื่องการตั้งสำนักงาน ระบบการเงินการบัญชีในช่วงแรกของการเปิดบริษัท ในขณะที่เดียวกันทุกบริษัทต่างแข่งขันเพื่อหาลูกค้าใหม่ (pitching for new clients) โดยสามารถ pitch งานเดียวกันได้

ส่วนความสัมพันธ์ในลักษณะที่สอง ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณา กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นการช่วยเหลือและประสานงานร่วมกัน เพื่อให้บริการทางด้านการสื่อสารด้านต่าง ๆ แก่ลูกค้า หากบริษัทตัวแทนโฆษณาใด ไม่มีแผนที่จะให้บริการเครื่องมือการสื่อสารอื่น ๆ ที่ลูกค้าต้องการ บริษัทจะกระจายงานนั้นให้กับบริษัทตัวแทนในเครือเดียวกันที่ให้บริการในเครื่องมือการสื่อสารที่ลูกค้าต้องการ เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญอื่น ๆ บริษัทจึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าของลูกค้าแก่บริษัทตัวแทนอื่น ๆ เพื่อการทำงาน ซึ่งเป็นข้อมูลเท่าที่จำเป็นต่อการทำงานนั้น ๆ รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ในธุรกิจโฆษณา และด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ในบางครั้งมีการช่วยเหลือกันในการ pitch งานเพื่อหาลูกค้าใหม่ ลักษณะการช่วยเหลือกัน จะเป็นในลักษณะการรวบรวมทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน มารวมความคิดและสร้างสรรค์งานสื่อสารทางการตลาดที่ครบวงจร นำเสนอต่อลูกค้าเพื่อแข่งขันกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ

ประเด็นที่สาม ประโยชน์ของการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับจากการเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมี 2 ด้าน คือ (1) ประโยชน์ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และ (2) ประโยชน์ด้านการบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า ประโยชน์ในด้านแรก การบริหารจัดการภายในองค์กร บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับการสืบทอดระบบการเงินการบัญชีที่มีมาตรฐานเดียวกันทั้งกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ทำให้ง่ายต่อการจัดการสำนักงาน การประเมินผลงาน การตรวจสอบบัญชี มีอำนาจในการเจรจาต่อรองในการซื้อสินค้าหรือบริการ และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในแผนกต่าง ๆ เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ ประโยชน์ในด้านที่สองคือ การบริหารงานโฆษณาแก่ลูกค้า นั้น มีหลายประการ ได้แก่ การได้ลูกค้าใหม่ จากการแนะนำของบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะลูกค้าจะดำเนินธุรกิจในประเทศใด การยอมรับจากลูกค้ามากขึ้น เมื่อแนะนำตัวบริษัทตัวแทนโฆษณาต่อลูกค้า เพิ่มโอกาสการให้บริการตราสินค้าระดับโลกมากขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ครบวงจร

ประเด็นที่สี่ ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ปัญหาและอุปสรรคหรือข้อเสียเปรียบของการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับเมื่ออยู่ในบริษัทโฮลดิ้ง คือ การเสียโอกาสในการให้บริการกับสินค้าประเภทเดียวกันกับสินค้าของลูกค้าที่มีสัญญาร่วมกัน หากสินค้าของบริษัทลูกค้าไม่ได้เข้ามาเปิดตลาดในประเทศใด บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศก็จะหมดโอกาสแสวงหาลูกค้าที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันกับลูกค้าสัญญา (contract client) และการเสียโอกาสในการให้บริการลูกค้า ที่ใช้บริการกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน

ประเด็นที่ห้า การรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ลูกค้าส่วนใหญ่ทราบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนใช้บริการอยู่ เป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัทโฮลดิ้ง ลูกค้ามีความเห็นว่า การเป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัทโฮลดิ้ง ไม่ได้มีส่วนทำให้การให้การบริหารงานและการให้บริการลูกค้าแตกต่างไปจากเดิมแต่อย่างใด ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกทำงานกับแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะชื่อเสียงและผลงานที่ผ่านมาของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ

ประเด็นสุดท้าย ความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณา กับบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน แม้ว่าแต่ละกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทุกกลุ่ม จะสามารถให้บริการในด้านต่าง ๆ ได้ครบวงจรก็ตาม บริษัทตัวแทนโฆษณา ทั้ง 18 บริษัทต่างไม่อาจหลีกเลี่ยงการทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนที่มีเชี่ยวชาญทางด้านอื่น ๆ ได้ เนื่องจากบริษัทลูกค้า สามารถเลือกบริษัทตัวแทนความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นว่าบริษัทตัวแทนนั้นจะต้องอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ลักษณะความสัมพันธ์ในด้านการประสานงานและทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการด้านการสื่อสารแก่ลูกค้า มีระดับความสัมพันธ์ต่ำกว่ากรณีที่บริษัทตัวแทนนั้นอยู่ในเครือบริษัทเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ในฐานะเป็นบริษัทที่บริษัทน้องเดียวกัน ทำให้แต่ละบริษัทมีความผูกพันและไว้วางใจในการประสานงานกันมากกว่า ดังนั้นในด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลของบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ จะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเฉพาะที่มีความจำเป็นเท่านั้น

ข้อสรุปที่ 4 การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ

การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นการสื่อสารระหว่าง 2 ฝ่าย คือ บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทลูกค้า ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีสำนักงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่ สำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานท้องถิ่น การเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ในที่นี้ หมายถึงการเป็นสำนักงานที่ดูแลตราสินค้าระดับภูมิภาค หรือระดับโลก ให้กับตราสินค้า

ระหว่างประเทศบางตราเท่านั้น ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของลูกค้าว่า จะเลือกสำนักงานท้องถิ่น สำนักงานใด ประเทศใด เป็นผู้ดูแลตราสินค้าระดับภูมิภาค หรือระดับโลกของตน

เหตุผลหลักที่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ได้รับเลือกเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค หรือสำนักงานใหญ่ มีหลายประการ ประการแรก หากบริษัทแม่ของลูกค้าอยู่ในประเทศนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ในประเทศนั้น มักจะได้รับเลือกเป็นสำนักงานใหญ่ไปโดยปริยาย ประการที่สอง การยึดหลักความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ในกรณีนี้ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในกรณีของการตั้งสำนักงานส่วนภูมิภาค หากลูกค้าเลือกตั้งสำนักงานส่วนภูมิภาคประเทศใด บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศนั้น มักจะได้รับเลือกให้เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคด้วย ประการที่สาม การพิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาดของสินค้า หากประเทศใดมีส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าที่ใหญ่ ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับประเทศนั้น และเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศนั้น เป็นสำนักงานส่วนภูมิภาค ประการสุดท้าย การพิจารณาผลงานความคิดสร้างสรรค์ ลูกค้าเลือกสำนักงานส่วนภูมิภาค หรือสำนักงานใหญ่ จากผลงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา หากสำนักงานใดมีงานโฆษณาที่โดดเด่น ก็จะได้รับเลือก อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว เหนือสิ่งอื่นใด บริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานนั้น จะต้องมีความพร้อมในด้านของบุคลากรที่มีประสบการณ์ และความสามารถในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศด้วย จึงจะสามารถบริหารงานในระดับภูมิภาคและระดับสำนักงานใหญ่ได้

สำหรับบทบาทของบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่คือเป็นศูนย์กลาง ในการควบคุมงานโฆษณาระดับโลกของลูกค้า ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ส่วนสำนักงานส่วนภูมิภาคจะควบคุมและบริหารงานโฆษณาในระดับภูมิภาค โดยจะมีกลุ่มประเทศที่รับผิดชอบในการบริหารงานโฆษณาเพื่อประเทศในภูมิภาคนั้น ๆ เป็นเสมือนตัวกลางในการประสานงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับสำนักงานท้องถิ่น สำหรับสำนักงานท้องถิ่น จะเป็นสำนักงานที่บริหารงานโฆษณาในระดับท้องถิ่น และประสานงานกับสำนักงานส่วนภูมิภาคและสำนักงานใหญ่ เพื่อบริหารงานโฆษณาตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะของงานโฆษณาเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ (1) งานโฆษณาลักษณะ Global Drive Advertising แนวทางการทำโฆษณาที่ลูกค้าสำนักงานใหญ่และบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งงานใหญ่เป็นผู้วางกรอบและทิศทางให้กับตราสินค้า โดยต้องการให้งานโฆษณาที่นำเสนอออกมามีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก (2) งานโฆษณาลักษณะ Regional Drive Advertising แนวทางการทำโฆษณาที่ปรับกลยุทธ์ในการโฆษณาให้เข้ากับผู้บริโภคและสภาพของตลาดในแต่ละภูมิภาค (3) งานโฆษณาลักษณะ Local Drive Advertising แนวทางการทำโฆษณาที่บริษัทลูกค้าระดับท้องถิ่น มีอิสระในการพัฒนากลยุทธ์และแนวทางของงานโฆษณา ให้มีความเหมาะสมกับตลาดและผู้บริโภคในประเทศของตนมากที่สุด และ (4) งานโฆษณา

ลักษณะ Tactical Campaign Advertising งานโฆษณาที่ถูกพัฒนาขึ้นมาในระดับท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนงานโฆษณาหลัก (Theme Advertising) ที่เป็นลักษณะ Global Drive Advertising หรือ Regional Drive Advertising

งานโฆษณาลักษณะที่ 1 และ 2 กล่าวได้ว่าเป็นงานโฆษณาระหว่างประเทศอย่างแท้จริง เพราะมีเป้าหมายในการพัฒนาและผลิตงานโฆษณาเพื่อใช้ระหว่างประเทศ ส่วนลักษณะที่ 3 และ 4 นั้น เป็นงานโฆษณาที่ใช้ภายในประเทศ โดยงานโฆษณาลักษณะที่ 3 และ 4 จะถูกพัฒนามาใช้เพียงประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงประเทศเดียว ความแตกต่างกันของลักษณะงานโฆษณาทั้ง 4 ลักษณะ มีผลทำให้กระบวนการสื่อสารมีความแตกต่างกันบ้างในบางขั้นตอน แต่ลักษณะการบริหารงานโฆษณาโดยรวม มีขั้นตอนที่ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเริ่มจากบริษัทตัวแทนโฆษณารับ Brief จากลูกค้า แล้วนำ Brief ที่ได้รับมาวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเสนอต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติกลยุทธ์การสื่อสารแล้ว บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเริ่มพัฒนางานโฆษณาเพื่อนำเสนอต่อลูกค้า เมื่อลูกค้าอนุมัติงานโฆษณาแล้ว งานโฆษณานั้นจะถูกนำไปตรวจสอบประสิทธิภาพของงานโฆษณาโดยการทำวิจัย ผลการวิจัยจะนำมาปรับปรุงงานโฆษณา ให้เหมาะสมและผลิตงานโฆษณาที่เสร็จสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในประเทศที่ได้กำหนดไว้

เมื่อนำกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศทั้ง 4 ลักษณะ มาพิจารณาเปรียบเทียบกันจะพบว่า กระบวนการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ มีขั้นตอนที่ใกล้เคียงกัน และเหมือนกันในหลายขั้นตอน ผู้ศึกษาได้สรุปลักษณะเด่น ข้อดี ข้อด้อย ของกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาในแต่ละลักษณะ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 6.2 ดังนี้

ตารางที่ 6.2

ลักษณะกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศทั้ง 4 ลักษณะ

ประเภท	งานโฆษณา Global Drive Advertising	งานโฆษณา Regional Drive Advertising	งานโฆษณา Local Drive Advertising	งานโฆษณา Tactical Campaign Advertising
ลักษณะ (Characteristics)	การสื่อสารส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นตัวกลางทำงานร่วมกับลูกค้าสำนักงานใหญ่ และประสานงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อผลิตงานโฆษณาระดับโลกที่สามารถนำมาใช้ได้ในประเทศทั่วโลก	การสื่อสารส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นตัวกลางทำงานร่วมกับลูกค้าสำนักงานส่วนภูมิภาคและประสานงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น เพื่อผลิตงานโฆษณาระดับภูมิภาคเพื่อนำมาใช้ในภูมิภาคนั้น ๆ	การสื่อสารส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ประสานงานร่วมกันเพื่อผลิตงานโฆษณาระดับท้องถิ่นโดยมีหลาย ๆ กระบวนการในการบริหารงานที่ต้องได้รับการอนุมัติเห็นชอบจากบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาคก่อน	การสื่อสารส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทโฆษณาท้องถิ่นกับลูกค้าท้องถิ่น เพื่อผลิตงานโฆษณาสนับสนุนงานโฆษณาหลัก (งานโฆษณาในลักษณะ Global หรือ Regional Drive Advertising) ที่ประเทศท้องถิ่นนั้นใช้อยู่ เนื่องจากต้องการให้ภาพรวมของงานโฆษณาเข้ากับผู้บริโภคท้องถิ่นนั้น ๆ โดยต้องประสานงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนภูมิภาคในบางขั้นตอน
ขอบเขตการนำ งานโฆษณาไปใช้	ระดับโลก	ระดับภูมิภาค	ระดับท้องถิ่น	ระดับท้องถิ่น

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

ประเภท	งานโฆษณา Global Drive Advertising	งานโฆษณา Regional Drive Advertising	งานโฆษณา Local Drive Advertising	งานโฆษณา Tactical Campaign Advertising
ระยะเวลาในการบริหารงานโฆษณา	1 ปี	6 เดือน – 1 ปี	6 เดือน – 1 ปี	3 – 6 เดือน
ข้อควรพิจารณาในการบริหารงานโฆษณา	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมประจำชาติที่แตกต่างกัน - กฎ ระเบียบข้อบังคับประจำชาติในการโฆษณา - พฤติกรรมผู้บริโภคที่แตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น - การทำสัญญากับนักแสดงในงานโฆษณาครอบคลุมประเทศที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมประจำชาติที่แตกต่างกัน - กฎ ระเบียบข้อบังคับประจำชาติในการโฆษณา - พฤติกรรมผู้บริโภคที่แตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น - การทำสัญญาของนักแสดงในงานโฆษณาครอบคลุมประเทศที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสอดคล้องของงานโฆษณากับการวางกลยุทธ์ทางการสื่อสารของตราสินค้าที่สำนักงานระดับโลกและ / หรือสำนักงานระดับภูมิภาคได้วางไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสอดคล้องของงานโฆษณากับการวางกลยุทธ์ทางการสื่อสารของตราสินค้าที่สำนักงานระดับโลกและ / หรือสำนักงานระดับภูมิภาคได้วางไว้
ลักษณะของชิ้นงานโฆษณาที่ผลิตออกมา	ภาพยนตร์โฆษณา, สื่อสิ่งพิมพ์	ภาพยนตร์โฆษณา, สื่อสิ่งพิมพ์	ภาพยนตร์โฆษณา, สื่อสิ่งพิมพ์, และเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ	ภาพยนตร์โฆษณา, สื่อสิ่งพิมพ์, และเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการสื่อสารในระยะสั้น เช่น การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง เป็นต้น

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

ประเภท	งานโฆษณา Global Drive Advertising	งานโฆษณา Regional Drive Advertising	งานโฆษณา Local Drive Advertising	งานโฆษณา Tactical Campaign Advertising
จุดแข็ง	งานโฆษณามีความเป็นมาตรฐานที่สื่อสารเหมือนกันทั่วโลกมีผลทำให้ตราสินค้ามีจุดยืนที่แน่นอนเป็นหนึ่งเดียว	งานโฆษณามีความเป็นมาตรฐานที่สื่อสารเหมือนกันในระดับภูมิภาคมีผลทำให้ตราสินค้ามีจุดยืนที่แน่นอนและเข้ากับผู้บริโภคระดับภูมิภาคได้	งานโฆษณามีการสื่อสารที่มีความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายในท้องถิ่นมากที่สุด	มีความคล่องตัวในบริหารงานการโฆษณาค่อนข้างสูง
จุดอ่อน	<ul style="list-style-type: none"> - งานโฆษณามีความกลมกลืนกับประเทศต่างๆ ค่อนข้างน้อย - มีข้อจำกัดในการบริหารงานโฆษณามากที่สุด เช่น วัฒนธรรม - มีการติดต่อสื่อสารที่ต้องผ่านแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาก ทำให้ใช้เวลาในการบริหารงานมากที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> - งานโฆษณามีความกลมกลืนกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคในระดับหนึ่ง - มีข้อจำกัดในการบริหารงานโฆษณาในระดับปานกลาง - ใช้เวลาในการบริหารงานโฆษณามาก 	<ul style="list-style-type: none"> - ค่าใช้จ่ายในการผลิตงานโฆษณาโดยรวมสูงมากหากต้องผลิตงานโฆษณาให้เหมาะสมกับทุกประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถนำงานโฆษณาไปใช้กับประเทศอื่นๆ ได้
งบประมาณในการผลิตงานโฆษณา	สูงมากที่สุด	สูง	ปานกลางถึงสูง	ปานกลาง

ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น ฝ่ายบริหารงานลูกค้า เป็นฝ่ายที่มีบทบาทเป็นศูนย์กลางในกระบวนการสื่อสาร โดยมีฝ่ายวางแผนกลยุทธ์เข้ามาช่วยฝ่ายบริหารงานโฆษณาในด้านของการวางแผนทิศทางของตราสินค้า โดยเป็นเสมือนผู้พิทักษ์ตราสินค้า ลักษณะของงานโฆษณาแต่ละลักษณะ ต่างมีผลต่อการประสานงานของแต่ละสำนักงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งสิ้น งานโฆษณาในลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising จะเป็นการติดต่อสื่อสารกันในระหว่างสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค โดยไม่จำเป็นต้องติดต่อกับสำนักงานส่วนท้องถิ่น ให้รับทราบสถานภาพของงานทุกขั้นตอน ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารงานของลูกค้าแต่ละราย ว่าต้องการให้แต่ละสำนักงานท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้องในขั้นตอนใดบ้าง หากทุกสำนักงานต้องเข้ามาประสานงานในแต่ละขั้นตอนมากขึ้นเท่าใด กระบวนการในการบริหารงานโฆษณา ก็จะมีควมยากและใช้เวลาในการดำเนินงานมากขึ้นตามมา

ความยากของการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศส่วนหนึ่งคือ การบริหารงานที่ต้องได้รับการยินยอมและการรับรู้จากหลาย ๆ ฝ่าย ที่อยู่ต่างสำนักงาน ต่างภูมิภาค และบางครั้งต่างเวลากัน ดังนั้นการสื่อสารระหว่างสำนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน สำหรับรูปแบบการสื่อสารระหว่างสำนักงาน เพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ระหว่างแต่ละสำนักงานของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น การศึกษาพบว่ามียู่ 2 รูปแบบ คือ (1) การสื่อสารในลักษณะ “The Box” flow of information ที่ยึดหลักการติดต่อสื่อสารในลักษณะเป็นรูปกล่อง ไม่มีการติดต่อสื่อสารในแนวเส้นทแยง แต่ละฝ่ายจะติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่น ๆ โดยตรงได้เพียงสองทางหรือสองฝ่ายเท่านั้น เช่น หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีสถานภาพเป็นสำนักงานท้องถิ่น บริษัทจะสามารถติดต่อสื่อสารโดยตรง กับบริษัทลูกค้าระดับท้องถิ่น และบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่/ส่วนภูมิภาค เท่านั้น แต่ไม่สมควรจะติดต่อกับบริษัทลูกค้าสำนักงานใหญ่/ส่วนภูมิภาค บริษัทตัวแทนโฆษณาสถานส่วนใหญ่จะมีการสื่อสารในลักษณะนี้ (2) การสื่อสารในลักษณะ “Multi Channel” flow of information พบในบริษัทลูกค้าเพียงรายเดียว การสื่อสารในลักษณะนี้ เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นพัฒนางานเสร็จ บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นสามารถนำเสนองานนั้นต่อทั้ง 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กัน คือลูกค้าท้องถิ่น ลูกค้าสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค และบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานส่วนภูมิภาค โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น จะรับฟังความคิดเห็นจากทั้งสามฝ่ายพร้อม ๆ กัน และแก้ไขงานในเวลาเดียวกัน ทำให้งานมีความรวดเร็วขึ้น

ภายใต้กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา เทคโนโลยีในการสื่อสารที่ได้รับคามนิยมมากที่สุดคือ อีเมลหรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จะถูกนำมาใช้มากที่สุดและบ่อยที่สุด ส่วนเครื่องมือการสื่อสารอื่น ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในวาระต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ได้แก่ โทรศัพท์ การประชุมทางไกล เป็นต้น

อนึ่ง ในด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ระหว่างบริษัท ตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานส่วนภูมิภาค และบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นนั้น จากการศึกษาพบว่า มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะการประสานงาน การออกคำสั่ง การแลกเปลี่ยน และการให้คำแนะนำ การสื่อสารในรูปแบบดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบในการติดต่อสื่อสาร โดยมีระดับมากน้อยตามแต่บริบทของงานในแต่ละครั้ง การประสานงานเป็นรูปแบบที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ลงความเห็นว่าเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างสำนักงานใหญ่ สำนักงานส่วนภูมิภาค และสำนักงานท้องถิ่นมากที่สุด ในขณะที่การออกคำสั่ง เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่พบน้อยที่สุดจากการศึกษาคั้งนี้

สำหรับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ำกับบริษัทตัวแทนโฆษณา จากการศึกษาพบว่า มีรูปแบบความสัมพันธ์ ที่เกิดขึ้นระหว่างลูกค้ำกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตร (partner) และความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นผู้ว่าจ้าง โดยลูกค้ำที่มีสาขาจากต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะให้ความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะพันธมิตรมากกว่าลักษณะการเป็นผู้ว่าจ้าง ลูกค้ำมองบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นที่ปรึกษา เป็นคู่ขาที่ช่วยกันทำงาน และระดมความคิดเพื่องานโฆษณาที่ตีร่วมกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ได้แก่ (1) นโยบายการบริหารงานโฆษณาของลูกค้ำ บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องปรับการทำงานให้เข้ากับบริษัทลูกค้ำแต่ละราย (2) วงจรชีวิตตราสินค้าที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือภูมิภาค ทำให้การบริหารงานโฆษณามีความแตกต่างกัน (3) ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภค ที่มีต่อตราสินค้าในตลาดในแต่ละประเทศ มีผลต่องานโฆษณาที่จะนำไปใช้ในแต่ละประเทศ (4) วัฒนธรรมองค์การ และ (5) วัฒนธรรมประจำชาติ

ในด้านปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้านคือ ปัญหาจากลักษณะการบริหารงาน ปัญหาจากการสื่อสาร และปัญหาจากวัฒนธรรม ปัญหาประการแรกในด้านการบริหารงาน เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกระบวนการหรือระบบที่บริษัทตัวแทนโฆษณาและลูกค้ำถือปฏิบัติกันมา การจัดลำดับความสำคัญของงานที่แตกต่างกัน การติดอยู่ในกรอบของกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เวลาที่จำกัดทำให้ต้องวางแผนล่วงหน้าที่ดี ปัญหาประการที่สอง ปัญหาด้านการสื่อสาร ได้แก่ การขาดการสื่อสารในลักษณะ face to face ในการทำงาน การขาดความเชี่ยวชาญในการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร และคุณภาพของงานที่ส่งผ่านเทคโนโลยีในการสื่อสาร ที่มีผลทำให้งานมีคุณภาพต่ำกว่าความเป็นจริง ประการสุดท้ายคือปัญหาทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในเรื่องของ ภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศาสนา

เชื้อชาติ และเวลา ซึ่งทุก ๆ ปัญหาล้วนเป็นปัญหาที่นักบริหารงานโฆษณาจะต้องนำมาวิเคราะห์ และให้ความสำคัญในการทำงานโฆษณาระหว่างประเทศทุกครั้ง

ข้อสรุปที่ 5 แนวโน้มของโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศในประเทศไทย

แนวโน้มของโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในอนาคต จะไม่เปลี่ยนแปลงไป จากโครงสร้างปัจจุบันมากนัก ผู้บริหารงานโฆษณาหลายคน ประเมินการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาไว้หลายลักษณะ ได้แก่ โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการด้านการสื่อสารการตลาดครบวงจร จะแยกตัวออกเป็นบริษัทย่อย ๆ ภายใต้กลุ่มบริษัทเดียวกันมากขึ้น โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะผันตนเองเป็น Boutique Company ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทตัวแทนที่มีสาขาจากต่างประเทศ (Boutique company within International agency) เนื่องจากบริษัทเล็กย่อย ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะมีความคล่องตัวในการทำงานให้กับลูกค้าทั้งรายเล็กและรายใหญ่มากกว่า แผนกที่มีความสำคัญอย่างแผนกวางแผนกลยุทธ์ มีแนวโน้มจะแยกตัวออกไปตั้งเป็นบริษัทเอกเทศ ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีเพียงแผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์เท่านั้น

นอกจากนี้ โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศ จะเพิ่มหรือขยายการให้บริการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ในสาขาใหม่ ๆ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นขนาดเล็ก จะลดจำนวนลง เนื่องจากปิดกิจการไป ทั้งนี้เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีสาขาจากต่างประเทศ สามารถสนองความต้องการแก่ลูกค้าต่างประเทศในการผลิตงานโฆษณาระหว่างประเทศได้มากขึ้น ทำให้การผลิตงานโฆษณาสามารถนำไปใช้ได้หลาย ๆ ประเทศ ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับลูกค้า และมีผลทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ เลือกลงใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างชาติ ที่มีการให้บริการได้ครบวงจร

สำหรับแนวโน้มการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ จากการศึกษา พบว่าการสร้างตราสินค้า เป็นสิ่งที่ลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาให้ความสำคัญในการนำมาใช้ในการบริหารงานโฆษณา ดังนั้นนักวางแผนกลยุทธ์ตราสินค้า จะทวีความสำคัญและมีบทบาทมากขึ้นในบริษัทตัวแทนโฆษณา ส่วนลักษณะของงานโฆษณาจะเป็นลักษณะ Global Drive Advertising และ Regional Drive Advertising มากขึ้น เนื่องจากความคุ้มค่าในงบประมาณสำหรับลูกค้าในการผลิตงานเพื่อนำไปใช้ในหลาย ๆ ประเทศ และงานโฆษณาที่น่าเสนอออกมา มีจุดยืนที่คงที่ (consistent) ในทุกตลาดในแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตาม ทั้งลูกค้าและบริษัทตัวแทน

โฆษณาต่างเห็นความสำคัญของลูกค้า และให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคกันอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นว่าการบริหารงานโฆษณาจะต้องมองปัจจัยรอบด้าน ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคอย่างละเอียดถี่ถ้วนขึ้น ในด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น การทำความเข้าใจว่าผู้บริโภคเป็นหนึ่งในกลไกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างในสังคม เมื่อเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างถ่องแท้ ส่งผลทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถหากลยุทธ์ทางการสื่อสารเพื่อสื่อสารกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายแก่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผลการวิจัย

การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ที่ศึกษาลงรายละเอียดในกรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นกรณีศึกษาที่ทำให้มองเห็นภาพรวมของธุรกิจการโฆษณาและการสื่อสารทางการตลาดได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านของการจัดโครงสร้างองค์การ และกระบวนการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา จากผลการศึกษาที่ได้นำเสนอและสรุปไปข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์กับสภาพปัญหา วัตถุประสงค์ในการศึกษา ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นสำคัญอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย มีพัฒนาการและทิศทางการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับธุรกิจการโฆษณาโลก นั่นคือ บริษัทตัวแทนโฆษณาได้เปลี่ยนจุดยืนในการให้บริการลูกค้า จากเดิมที่เป็นบริษัทตัวแทนผู้เชี่ยวชาญในด้านการโฆษณา ไปเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารแบบบูรณาการครบวงจร และวางตำแหน่งบริษัทตนเอง (company positioning) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการสร้างตราสินค้า โดยอาศัยการมีบริษัทตัวแทนความเชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ที่เป็นเครือข่ายในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เป็นจุดขายในการให้บริการลูกค้า และมีแผนกวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนกที่สร้างความมั่นใจ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าที่ต้องการใช้บริการครบวงจร

โครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในประเทศไทย เป็นโครงสร้างของการรวมบริษัทตัวแทนที่ให้บริการทางการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการแผนกต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร เมื่อพิจารณาโครงสร้างของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่ดำเนินธุรกิจการโฆษณาและการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ ทั้ง 4 กลุ่มใหญ่ในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่าทุกกลุ่มมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับลักษณะแนวคิดของการทำธุรกิจในลักษณะของบริษัทโฮลดิ้งที่ Williamson (1975, p. 143 cited in Ferguson and Ferguson, 2000, pp. 246-248) ได้อธิบายไว้ คือบริษัทโฮลดิ้งมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นระหว่างบริษัทแม้กับบริษัทลูก ผู้บริหารของบริษัทลูกสามารถ

วางโครงสร้างองค์การในรูปแบบที่แต่ละบริษัทลูกต้องการและเป็นอิสระต่อกัน บริษัทแม่เข้ามาควบคุมดูแลช่วยเหลือในด้านกฎหมายและการเงินแก่บริษัทลูกเท่านั้น กลุ่มบริษัทโพลีติงทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ Interpublic Group, WPP Group, Publicis Group, และ Omnicom Group ต่างมีโครงสร้างในลักษณะดังกล่าว และได้รับความช่วยเหลือ การควบคุมดูแลในด้านกฎหมายและการเงินเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากธุรกิจของกลุ่มบริษัทโพลีติงทั้ง 4 กลุ่ม เป็นธุรกิจทางการให้บริการทางการสื่อสารทางการตลาด ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่แต่ละความเชี่ยวชาญสามารถเกี่ยวพันกันในด้านธุรกิจร่วมกันได้ จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ทุกกลุ่มบริษัทโพลีติงต่างให้ความช่วยเหลือกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ทางธุรกิจ และการแนะนำลูกค้าให้แก่กันภายในกลุ่มบริษัทโพลีติงเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นความช่วยเหลือกันในกลุ่มบริษัทโพลีติงที่มากกว่าลักษณะแนวคิดเดิมที่ถือปฏิบัติ หากพิจารณาตามแนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ข้ามธุรกิจที่มีต่อกันของ Porter (Goold and Luchs, 1996, pp. 180-181) โดยศึกษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทลูกที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลีติงเดียวกัน แนวคิดนี้กล่าวว่า มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ ความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ และความสัมพันธ์ในลักษณะคู่แข่ง สำหรับความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลีติงทั้ง 4 กลุ่มนั้น ผู้ศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโพลีติง ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันทั้ง 3 ลักษณะดังนี้

ความสัมพันธ์ในลักษณะแรกคือ ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการจัดการของบริษัทแม่ เพื่อให้ทุกบริษัทลูกในเครือมีระบบการทำงานทางการเงิน การบัญชี และการบริหารจัดการบริษัทในรูปแบบเดียวกัน ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูกในกลุ่ม มากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกด้วยกัน เนื่องจากทุกบริษัทลูกในเครือ ต่างต้องสนองนโยบายการบริหารงานของบริษัทโพลีติงให้ไปในแนวทางเดียวกัน

สำหรับความสัมพันธ์ในลักษณะที่ 2 คือ ความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในทุกกลุ่มบริษัทโพลีติง โดยแสดงออกมาในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องธุรกิจ และการแนะนำลูกค้าให้แก่กัน โดยขนาดของโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับระดับความช่วยเหลือ ที่เกิดขึ้นในด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการแนะนำลูกค้าให้กับบริษัทโพลีติง เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีขนาดของโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน กลุ่มที่มีขนาดใหญ่ คือมีจำนวนบริษัทตัวแทนมากกว่า จะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากกว่า กลุ่มที่มีขนาดเล็ก จึงมีความเป็นไปได้สูงว่า เมื่อกลุ่มบริษัทโพลีติงใดมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ หลากหลายประเภท แนวโน้มที่แต่ละบริษัทตัวแทนในกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะมีมากขึ้นตามมา อีกทั้งการมีผู้นำของกลุ่มเป็นคนไทยที่มีสำนักงานอยู่ในเมืองไทย ก็มีส่วนช่วย

ให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดี และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มเป็นอย่างดีด้วย ดังเช่นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง WPP ที่มีผู้บริหารใหญ่ประจำอยู่ในประเทศไทย จึงคอยให้ความช่วยเหลือและสานความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทลูกในเครือได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า หากบริษัทโฮลดิ้งเป็นเจ้าของหุ้นทั้งหมดของบริษัทตัวแทนโฆษณา จะทำให้บริษัทโฮลดิ้งสามารถบริหารจัดการบริษัทตัวแทนในกลุ่ม ให้อยู่ในระบบและแนวทางการดำเนินงานเดียวกันได้ง่าย หากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งไม่ได้ถือหุ้นทั้งหมด บริษัทตัวแทนเหล่านั้นส่วนใหญ่จะไม่ปฏิบัติตามแนวทาง การควบคุมดูแลทางด้านกฎหมายและการเงินจากบริษัทโฮลดิ้ง บริษัทโฮลดิ้งจึงเข้าไปเกี่ยวข้องได้เพียงแค่แบ่งปันและรับรู้ผลกำไรขาดทุนของบริษัทเท่านั้น ซึ่งทำให้บริษัทตัวแทนกลุ่มนี้ ได้รับความช่วยเหลือกันในด้านอื่น ๆ จากบริษัทโฮลดิ้งน้อยมาก

ส่วนความสัมพันธ์ในลักษณะที่ 3 เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคู่แข่งกัน ผู้ศึกษาพบว่าทุกกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง มีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในลักษณะเดียวกัน เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง ให้บริการแก่ลูกค้า ดังนั้นบริษัทตัวแทนที่ให้บริการแก่ลูกค้าเหมือนกัน ต่างเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกันโดยปริยาย แต่ละบริษัทต่างยอมรับในสถานภาพว่า แม้ว่าบริษัทจะอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน หากเมื่อต้องแข่งขันกันเพื่อหาลูกค้าใหม่ ต่างฝ่ายต่างสามารถวางแผนกลยุทธ์ และแข่งขันกันในเชิงธุรกิจได้อย่างเปิดเผย โดยความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในด้านอื่น ๆ ยังคงอยู่ไม่เปลี่ยนแปลง

ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทลูกที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้ง 3 ลักษณะ ตามแนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ข้ามธุรกิจที่มีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มบริษัทที่มีธุรกิจลักษณะที่เกี่ยวเนื่องกัน ที่จะสร้างความสัมพันธ์ในหลาย ๆ ลักษณะในเวลาเดียวกันเช่นนี้ หากบริษัทลูกในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเป็นบริษัทที่มีธุรกิจแตกต่างกัน ในกรณีนี้ ความสัมพันธ์ในลักษณะที่ 3 คือการเป็นคู่แข่งกันก็จะไม่เกิดขึ้นเลย

อนึ่ง โครงสร้างองค์การของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 มีแนวโน้มที่จะขยายการให้บริการ โดยการเพิ่มบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านใหม่ ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น จากเดิมที่มีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญหลัก ๆ คือ บริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา และบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสาร (Activation) โดยการเพิ่มขึ้นของบริษัทตัวแทนใหม่ ๆ ส่งผลให้บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสาร (Activation) ในกลุ่มนั้นมีน้อยลง หรือผันตัวเองให้มีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งมากขึ้น เพราะแต่ละบริษัทที่มีสถานภาพเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสารส่วนใหญ่ จะให้บริการแก่ลูกค้าในความเชี่ยวชาญหลาย ๆ ด้านแตกต่างกันออกไป

แม้ว่าความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จะเกิดขึ้นในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันก็ตาม บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นบริษัทลูกในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งนั้น หลาย ๆ บริษัทต่างมีบริษัทลูกในเครือของตนเอง ที่ให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดบางประเภทแล้ว จึงมีผลทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาประเภทนี้ จะไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กับบริษัทลูกอื่น ๆ ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกันมากนัก เนื่องจากจะให้ความช่วยเหลือกันในกลุ่มบริษัทโฆษณาของตนเองเป็นอันดับแรก เพราะทำงานร่วมกันเป็นประจำ เพราะบริษัทตัวแทนเหล่านั้นเคยเป็นบริษัทลูกของบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือเคยเป็นแผนกหนึ่งของบริษัทตัวแทนโฆษณามาก่อน นอกจากนั้นเหตุผลประการสำคัญคือ การแนะนำลูกค้าให้ใช้บริการจากบริษัทลูกของตนเป็นการนำรายได้เข้าสู่บริษัทในเครือของตนด้วย

กล่าวได้ว่า กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มในประเทศไทยทำให้เกิดผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการโฆษณาอย่างมาก การรวมตัวกันเพื่อการให้บริการแก่ลูกค้าในลักษณะการเป็นเครือข่ายของบริษัทตัวแทนต่าง ๆ ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ทำให้ทุกบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ รวมทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีศักยภาพในการให้บริการลูกค้ามากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นที่ไม่มีบริษัทลูกที่เป็นเครือข่ายเลย ดังนั้น ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการสื่อสารทางการตลาดที่รวมตัวกันเป็นบริษัทกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจากต่างชาติ ที่เข้ามามีบทบาทในนานาประเทศทั่วโลก ได้ส่งผลต่อการพัฒนาสังคมในแต่ละประเทศรวมทั้งประเทศไทยด้วย จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่า การเข้ามามีบทบาทในธุรกิจการโฆษณาและการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ ของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเหล่านี้มีส่วนทำให้ธุรกิจมีความทันสมัย ความคล่องตัว และการขยายตัวของธุรกิจเป็นเครือข่ายอย่างรวดเร็ว แต่ในทางตรงกันข้ามกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเหล่านี้ก็ได้เข้ามายึดพื้นที่ธุรกิจของประเทศ เพราะนอกจากกลุ่มบริษัทตัวแทนเหล่านี้จะให้บริการแก่ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศแล้ว ทุกบริษัทต่างมีเป้าหมายที่จะเพิ่มการให้บริการลูกค้าท้องถิ่นในสัดส่วนที่ทัดเทียมกันด้วย บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในประเทศจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมรับมือกับการขยายอาณาจักรของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเหล่านี้อย่างรวดเร็ว โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นที่ต้องการจะดำเนินกิจการในธุรกิจการโฆษณาและการสื่อสารทางการตลาด จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแสวงหาบริษัทพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาเสริมกำลังในการให้บริการลูกค้า หรือขยายขอบเขตการให้บริการแก่ลูกค้าในด้านอื่น ๆ ที่มากยิ่งขึ้น โดยอาจก่อตั้งเป็นกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งท้องถิ่นในอนาคต การหาบริษัทตัวแทนพันธมิตรของบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นเป็นทางออกที่ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น สามารถรักษาลูกค้าและขยายธุรกิจของตนให้เติบโตขึ้นได้ ในสถานการณ์ที่กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเข้ามามีบทบาทและส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจการโฆษณาในปัจจุบัน เพราะหากบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นไม่ปรับตัวและยังคงยึดติดกับการให้บริการทางด้านโฆษณาเพียงส่วนเดียว อาจมีผลทำให้บริษัทมีงานน้อยลง เนื่องจากแนวโน้มการใช้

โฆษณาในการสื่อสารมีน้อยลง เพราะลูกค้าต้องการใช้การสื่อสารทางการตลาดในลักษณะต่าง ๆ มากกว่าการใช้การโฆษณาเพียงอย่างเดียว

2. การศึกษาโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัท ที่เป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มนั้น พบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 กลุ่ม มีโครงสร้างบริษัทแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบคือ องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) และองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) ทั้ง 3 รูปแบบนี้มีเพียงรูปแบบแรก รูปแบบเดียว ที่มีลักษณะเหมือนกันกับรูปแบบองค์การที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยการกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษาบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการลูกค้าแบบบูรณาการไว้ในสหรัฐอเมริกา สำหรับรูปแบบอื่น ๆ ที่ Gronstedt และ Thorson ได้พบในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ โครงสร้างองค์การที่มีหน่วยงานหลักเพียงหน่วยงานเดียว และทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยการกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ (The consortium with one dominant agency) โครงสร้างองค์การที่ดำเนินการโดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานอิสระภายในบริษัท (The corporation with autonomous units) โครงสร้างองค์การแบบไขว้ (The matrix organization) และโครงสร้างองค์การที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization) จากการศึกษาพบว่า รูปแบบโครงสร้างอื่น ๆ แต่ละรูปแบบนั้น ไม่มีอยู่ในโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 18 บริษัทเลย จากรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ Gronstedt และ Thorson ได้ศึกษาไว้ นั้น โครงสร้างองค์การที่มีหน่วยงานหลักเพียงหน่วยงานเดียวและทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยการกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ เป็นลักษณะขององค์การที่มีฝ่ายโฆษณาและฝ่ายประชาสัมพันธ์อยู่ในบริษัทเดียวกัน และกระจายงานในด้านอื่น ๆ ให้กับบริษัทภายนอก โครงสร้างรูปแบบนี้มีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างองค์การที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานร่วมกันกับบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ โดยการกระจายงานให้กับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ เนื่องจากได้มีการเพิ่มการให้บริการในด้านการประชาสัมพันธ์อีกหนึ่งความเชี่ยวชาญ ปัจจุบันการเพิ่มบริการทางด้านอื่น ๆ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยส่วนใหญ่ จะเพิ่มความเชี่ยวชาญทางด้าน Activation ซึ่งสามารถแยกย่อยออกเป็นความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ โดยไม่เฉพาะเจาะจงแต่ด้านการประชาสัมพันธ์ ดังนั้นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีหน่วยงานหลักหน่วยงานเดียว จึงไม่พบในการศึกษารั้งนี้

สำหรับโครงสร้างองค์การที่ดำเนินการโดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานอิสระภายในบริษัทที่ Gronstedt และ Thorson ได้ศึกษาไว้ นั้น เป็นโครงสร้างองค์การที่มีความคล้ายคลึงกับลักษณะโครงสร้างองค์การรูปแบบที่ 3 ที่พบในการศึกษาครั้งนี้คือ องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) ความแตกต่างคือ องค์การที่ดำเนินการโดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานอิสระภายในบริษัท จะมีแผนกต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง ในขณะที่องค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร หากองค์การนั้นแยกความเชี่ยวชาญอื่น ๆ ออกเป็นแผนก ก็จะมีผลกำไรขาดทุนร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณา หากความเชี่ยวชาญอื่น ๆ ถูกแยกเป็นอีกบริษัท ผลกำไรขาดทุนก็จะแยกขาดจากกัน ลักษณะองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจรจะเป็นลักษณะโครงสร้างที่ ภูวนาท คุณผลิน (2543) ค้นพบในประเทศไทย จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีบริษัทตัวแทนโฆษณา 7 บริษัทจาก 18 บริษัท ที่มีรูปแบบองค์การในลักษณะนี้ โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่จะยังคงรักษารูปแบบการให้บริการที่ครบวงจรให้แก่ลูกค้า โดยยังไม่แยกแผนกสื่อโฆษณาออกจากบริษัทตัวแทนโฆษณา

สำหรับโครงสร้างองค์การที่ดำเนินงานแบบไขว้ที่ Gronstedt และ Thorson ได้ศึกษาไว้ เป็นโครงสร้างองค์การที่ไม่พบในการศึกษาครั้งนี้ ลักษณะขององค์การรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในทุก ๆ ด้านทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ละคนในทีมสามารถทำงานข้ามแผนกได้ โดยสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันทั้งในทีมเดียวกันและต่างทีมได้ ลักษณะขององค์การรูปแบบนี้จะไม่พบในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มเลย เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้ เกือบทุกบริษัทมีขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่มีการแบ่งบุคลากรตามความเชี่ยวชาญแต่ละด้าน ทำให้เกิดการบริหารงานที่เป็นระบบ จึงยากที่จะมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน การทำงานข้ามแผนกจึงไม่เกิดขึ้น เพราะการทำงานข้ามแผนกส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดเล็ก ที่มีบุคลากรน้อย จึงต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สำหรับโครงสร้างองค์การที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization) เป็นอีกโครงสร้างที่ Gronstedt และ Thorson ได้ศึกษาไว้ คือ เป็นองค์การที่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดทุกรูปแบบ พนักงานทำงานให้กับลูกค้าเฉพาะราย โดยแบ่งเป็นทีมเช่นเดียวกับองค์การที่ดำเนินงานแบบไขว้ ภายในทีมเดียวกันทุกคนจะช่วยกันทำงานรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของกับงานของตน และรับผิดชอบกำไรขาดทุนของทีมตนเอง เสมือนเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาเล็ก ๆ โดยพนักงานภายในทีมเดียวกัน จะถูกจัดให้มีพื้นที่ในการทำงานร่วมกัน องค์การในลักษณะนี้ไม่พบในการศึกษาครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม มีหลายบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เคยวางโครงสร้างองค์การใน

ลักษณะนี้ โดยเรียกว่าการทำงานแบบ Brand Team แต่ด้วยปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการในหลาย ๆ เรื่อง ทำให้โครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ไม่มีปฏิบัติกันอีกต่อไป ทั้งนี้ด้วยเหตุผลเชิงลบหลาย ๆ ประการ ประการแรก ได้แก่ การทำงานร่วมกันในอาณาบริเวณเดียวกันของพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญต่างประเภทกัน โดยพนักงานแต่ละความเชี่ยวชาญมีรูปแบบและธรรมชาติในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารงานลูกค้า ต้องทำงานติดต่อกับลูกค้าตลอดเวลา จึงต้องอาศัยการใช้โทรศัพท์ และการติดตามงานในลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดเสียงในการติดต่อกับลูกค้า ในขณะที่นักสร้างสรรค์งานโฆษณา จำเป็นต้องใช้ความคิดในการคิดงานโฆษณา จึงต้องการความสงบในการทำงาน ประการที่สอง การทำงานเป็นทีมทำให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต้องเรียนรู้ที่จะช่วยเหลือกันในด้านอื่น ๆ ซึ่งตนเองอาจไม่มีความถนัด เช่น ทุกคนอาจต้องรับผิดชอบในเรื่องผลกำไรขาดทุนในทีมของตน และเรียนรู้ระบบการเงินการบัญชี ที่มีผลทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน และไม่ได้ทำงานที่แต่ละคนมีความถนัดอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

นอกจากโครงสร้างองค์การกระจายงานสู่ภายนอกและองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร ที่พบจากการศึกษาครั้งนี้แล้ว ยังมีรูปแบบองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร ซึ่งเป็นรูปแบบองค์การที่พบมากที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ถึง 8 บริษัท สาเหตุที่บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างองค์การแบบนี้มากกว่ารูปแบบอื่น ๆ เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่เคยให้บริการครบวงจรมาก่อน แต่เมื่อเข้ามาเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้ว บริษัทโฮลดิ้งจะพยายามแยกแผนกสื่อโฆษณาที่ตั้งอยู่ในบริษัทตัวแทนโฆษณาให้ออกไปตั้งเป็นบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณาต่างหาก โดยแผนกสื่อโฆษณาของแต่ละบริษัทจะถูกนำไปรวมกับแผนกสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ ที่อยู่ในเครือเดียวกัน และตั้งเป็นบริษัทสื่อโฆษณาที่มีขนาดใหญ่ขึ้น และทำให้มีอำนาจในการต่อรองในการซื้อสื่อมากขึ้นกว่าการแยกเป็นแผนกเล็ก ๆ ในแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณา

หากพิจารณารูปแบบองค์การทั้ง 3 ลักษณะที่พบจากการศึกษาครั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ทั้ง 3 ลักษณะมีการวางโครงสร้างองค์การในลักษณะการแบ่งงานตามหน้าที่ โดยแต่ละแผนกจะมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน และประสานงานร่วมกันเพื่อให้บริการงานแก่ลูกค้า ดังนั้นพนักงานแต่ละคนจึงถูกฝึกฝนให้ทำงานตามความเชี่ยวชาญของตน และไม่ทำงานล้ำเส้นหรือ ก้าวก่ายกัน รูปแบบองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอกที่พบใน 3 บริษัทตัวแทนโฆษณา มีแนวโน้มจะลดลงเรื่อย ๆ หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีขนาดใหญ่ขึ้น เนื่องจากลูกค้าหันมาใช้การสื่อสารในด้านอื่น ๆ มากขึ้น และใช้งบประมาณในการโฆษณาน้อยลง ส่วนรูปแบบองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร และองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือ

สื่อสารทางการตลาดให้บริการครบวงจร เป็นองค์การในลักษณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาระหว่างประเทศนิยมวางโครงสร้างในลักษณะนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในองค์การทั้งสองรูปแบบนี้ มีความคล้ายคลึงกันมาก ความแตกต่างที่พบก็คือ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร จะไม่มีแผนกสื่อโฆษณาอยู่ในบริษัท ทำให้ไม่สามารถให้บริการที่ครบวงจรได้ แต่เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งแล้วทุกบริษัทสามารถกล่าวอ้างได้ว่า บริษัทของตนสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจรได้เหมือนกัน

หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว จะเห็นได้ว่า รูปแบบขององค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจรนั้น เป็นรูปแบบที่ค่อนข้างลงตัวต่อการให้บริการลูกค้ามากที่สุด เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้ ส่วนใหญ่มีการให้บริการทางการสื่อสารได้เกือบทุกรูปแบบ ยกเว้นการซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งในการซื้อสื่อโฆษณานั้น บริษัทกลุ่มนี้จะได้เปรียบมากกว่าบริษัทกลุ่มที่มีโครงสร้างองค์การที่ครบวงจร เนื่องจากบริษัทกลุ่มนี้สามารถซื้อสื่อโฆษณาผ่านบริษัทสื่อโฆษณาที่รับผิดชอบในการวางแผนสื่อ และซื้อสื่อโฆษณาให้กับหลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มเดียวกัน การซื้อสื่อผ่านบริษัทตัวแทนสื่อในกลุ่ม โฮลดิ้งเดียวกันมีโอกาสได้ตำแหน่งของสื่อที่ดีในราคาที่ถูกลง เพราะบริษัทตัวแทนสื่อเหล่านี้ดำเนินการซื้อสื่อให้กับสินค้าหลาย ๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่ม จึงมีปริมาณการซื้อที่มากและสามารถต่อรองราคาได้มากกว่า นอกจากนี้ ปัจจุบันมีบริษัทตัวแทนวางแผนสื่อและซื้อสื่อโฆษณาดังขึ้นมาเป็นเอกเทศมากขึ้น และเกิดการแข่งขัน pitch งาน เพื่อเป็นบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาให้กับตราสินค้า ลูกค้าจึงไม่ได้ผูกติดกับการซื้อสื่อโฆษณาว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนใช้บริการอยู่จำเป็นต้องมีแผนกสื่อโฆษณา เนื่องจากในด้านการซื้อสื่อโฆษณา ลูกค้าต้องการได้สื่อโฆษณาที่มีตำแหน่งที่ดีและมีราคาที่คุ้มค่า

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การทั้ง 3 ลักษณะ ต่างมีข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบแตกต่างกันไป แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบของบริษัทตนเองว่า มีความเหมาะสมที่จะดำเนินรูปแบบขององค์การในลักษณะใด โดยดูปัจจัยความพร้อม จำนวนบุคลากร จำนวนลูกค้า ประเภทของลูกค้า แนวโน้มของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น เพื่อเลือกโครงสร้างองค์การที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

กล่าวได้ว่า บทบาทที่เห็นได้อย่างชัดเจนของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ที่มีต่อการปรับโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาคือ การแยกแผนกสื่อโฆษณาออกจากบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง ให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มโฮลดิ้งของตน ในส่วนการวางโครงสร้างอื่น ๆ ภายในบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องเลย โดยเฉพาะการบริหารงานโฆษณาของแต่ละบริษัท บริษัทโฮลดิ้งจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการปรับเปลี่ยนองค์การ ในกรณีที่บริษัทโฮลดิ้งต้องการให้ภาพรวมของกลุ่มโฮลดิ้งมีความชัดเจนยิ่งขึ้นเท่านั้น เช่น ในกรณีการซื้อกิจการ

ของบริษัทตัวแทนโฆษณาบางบริษัท ที่มีบริษัทลูกที่ไม่มีผลกำไร บริษัทโฮลดิ้งจะแนะนำให้ยุบบริษัทลูกดังกล่าว และให้พนักงานในบริษัทไปรวมกับบริษัทลูกบริษัทอื่นในกลุ่มแทน เป็นต้น

จากการศึกษาโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง โครงสร้างและบทบาทการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในกลุ่มโฮลดิ้ง พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งได้รับประโยชน์มากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นทั่วไปถึง 2 ระดับ ระดับแรกคือ ประโยชน์ที่ได้จากการที่บริษัทเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company Level) ระดับที่สองคือ ประโยชน์ที่ได้จากการเป็นบริษัทในเครือของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๆ (Network Agency)

สำหรับประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับจากการเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งนั้น เป็นผลประโยชน์ในด้านของการบริหารจัดการทางการเงินและการบัญชีของบริษัทในเครือให้เป็นระบบเดียวกัน การได้ประโยชน์ในการต่อรองซื้อสินค้าหรือบริการในราคาที่ดีกว่า นอกจากนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาก็ได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งในการแนะนำลูกค้าใหม่ในบางครั้ง หรือได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทโฮลดิ้ง หากบริษัทตัวแทนโฆษณามีผลประกอบการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าประโยชน์และความช่วยเหลือที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นประโยชน์ที่บริษัทโฮลดิ้งได้ส่งผ่านไปยังบริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ เพื่อให้บริษัทตัวแทนโฆษณาสำนักงานใหญ่ไปประสานงานต่อกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือข่ายอีกครั้ง ดังนั้น ในด้านการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทโฮลดิ้งจะไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานในส่วนนี้เลย ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาก็มีอิสระในการบริหารงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นเครือข่ายของตน

สำหรับประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับจากการเป็นหนึ่งเครือข่ายของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Network Agency) นั้น เป็นความช่วยเหลือกันในทุก ๆ ด้าน ในการบริหารงานโฆษณา บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นทุกบริษัทต่างรับนโยบายการบริหารงานจากบริษัทแม่ และมีอิสระในการบริหารงานบริษัทในกรอบที่บริษัทแม่ได้วางไว้ ในด้านความช่วยเหลือกันภายใต้บริษัทตัวแทนโฆษณาเดียวกัน บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นจะได้รับความช่วยเหลือแทบทุกด้านจากบริษัทแม่ อาทิ การให้ความรู้ การจัดฝึกอบรม การเรียนรู้เครื่องมือการกลยุทธ์ในการบริหารงานโฆษณา และสร้างตราสินค้าที่แต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณาได้สร้างสรรคขึ้นมา การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาด และการโฆษณาที่เกี่ยวข้องกับสินค้าของลูกค้าในเครือข่าย ในกรณีที่บริษัทตัวแทนโฆษณามีเครือข่ายเป็นบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอื่น ๆ การช่วยเหลือกันก็จะมีมากขึ้นตามลำดับ เช่น มีการแนะนำลูกค้าใหม่ให้ใช้บริการในบริษัทตัวแทนที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานลูกค้าหรือ pitch งานลูกค้าใหม่ เป็นต้น

หากพิจารณาเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละบริษัทได้รับจากการเป็นสมาชิกทั้งของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งและการเป็นหนึ่งในเครือข่ายของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ๗ แล้ว จะเห็นได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับประโยชน์โดยตรงจากการเป็นเครือข่ายของบริษัทตัวแทนโฆษณามากกว่าการเป็นสมาชิกของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง เนื่องจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีนโยบายไม่เข้าไปก้าวล่วงการบริหารงานของบริษัทในกลุ่ม จึงทำให้เครือข่ายของแต่ละบริษัทตัวแทนโฆษณามีอิสระในการบริหารจัดการบริษัทลูกของตนอย่างเต็มที่ เนื่องจากบริษัทโฮลดิ้งส่วนใหญ่จะติดต่อกับบริษัทตัวแทนโฆษณาลำดับงานใหญ่เท่านั้น

3. จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งส่วนใหญ่ มีสัดส่วนการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ มากกว่าลูกค้าท้องถิ่น เนื่องจากลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศเป็นลูกค้าหลักที่บริษัทต้องให้บริการ โดยเป็นลูกค้าในลักษณะ Global Alignment ที่ทำสัญญาให้บริการแก่กันในทุกสำนักงานทั่วโลก อย่างไรก็ตาม เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยแล้วพบว่า ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศที่ให้บริการนั้น หลาย ๆ สินค้าไม่ได้เข้ามาเปิดธุรกิจในประเทศไทย หรือบางครั้งมาเปิดดำเนินการ แต่ไม่มีงบประมาณในการทำกิจกรรมสื่อสารทางการตลาดมากนัก จึงเป็นสาเหตุให้บริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ จำเป็นต้องหาลูกค้าท้องถิ่นมากขึ้น เพื่อให้มีสัดส่วนได้เสียกัน แต่บริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ต่างตระหนักดีว่า การรักษาลูกค้าท้องถิ่นให้อยู่กับบริษัท มีความยากมากกว่า เนื่องจากลูกค้าท้องถิ่นไม่มีสัญญาผูกพันกันมากเท่าลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ง่ายกว่าลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ

เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องให้บริการแก่ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ และลูกค้าท้องถิ่น ทำให้ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณามีการปรับโครงสร้างภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับการให้บริการลูกค้าทั้งสองประเภท แผนกที่มีการปรับโครงสร้างเพื่อการบริหารงานคือ แผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา โดยรูปแบบที่ใช้ในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่พบในการศึกษาครั้งนี้ คือการผสมผสานการให้บริการลูกค้าท้องถิ่น และลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ การแยกส่วนการให้บริการลูกค้าต่างประเทศ และการให้บริการลูกค้าที่พิจารณาตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย โดยลักษณะแรกคือ การผสมผสานการให้บริการทั้งลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าต่างประเทศ เป็นลักษณะที่พบน้อยที่สุดจากการศึกษาครั้งนี้ สำหรับการให้บริการในลักษณะนี้ แผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา จะถูกแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ และมีโอกาสที่จะทำงานให้กับลูกค้าทั้ง 2 ประเภท ทำให้การปฏิบัติงานไม่จำเจ แต่การบริหารจัดการ อาจมีความยุ่งยากมากกว่าลักษณะอื่น เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีลูกค้าหลายรายและต่างประเภทกัน ลักษณะธรรมชาติของลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าต่างประเทศมีความแตกต่างกัน ยากแก่การควบคุม

ปริมาณงานที่สามารถจะเข้ามาในเวลาเดียวกันได้ ทำให้บางครั้งมีบุคลากรไม่เพียงพอหรือทำงานไม่ทัน แต่สำหรับโครงสร้างภายในลักษณะที่ 2 และลักษณะที่ 3 การให้บริการลูกค้าที่พิจารณาตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย เป็นลักษณะโครงสร้างที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเลือกใช้ในการวางโครงสร้างองค์การมากกว่าลักษณะอื่น ๆ เนื่องจากทั้ง 2 ลักษณะมีการแยกกลุ่มภายในแผนกบริหารงานลูกค้าอย่างเด็ดขาด เพื่อความสะดวกในการให้บริการลูกค้าทั้ง 2 ประเภท ที่มีธรรมชาติในการให้บริการที่แตกต่างกัน ในขณะที่เดียวกัน ลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่มีสินค้าในบริษัทหลายสินค้า จึงจำเป็นต้องใช้กลุ่มในการทำงานและติดตามงานอย่างใกล้ชิด การแบ่งกลุ่มเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าต่างประเทศโดยเฉพาะ จะทำให้ฝ่ายบริหารลูกค้าสามารถจัดสรรงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความใกล้ชิดกับลูกค้า ความแตกต่างของลักษณะที่ 2 และ 3 คือ โครงสร้างของฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ลักษณะที่ 2 ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาจะแยกกลุ่มให้บริการลูกค้าต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่น เช่นเดียวกับฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซึ่งลักษณะที่ 2 นั้นแม้ว่าจะทำให้การบริหารงานง่าย แต่ในแง่การใช้ความคิดสร้างสรรค์ พนักงานฝ่ายสร้างสรรค์อาจเกิดความเบื่อหน่ายที่มีโอกาสได้สร้างสรรค์งานเฉพาะสินค้าเพียงกลุ่มเดียวโดยตลอด แต่ในขณะที่เดียวกันการทำงานให้บริการลูกค้ากลุ่มเดียวไประยะหนึ่ง มีผลทำให้ต่างฝ่ายต่างรู้ใจกัน และเข้าใจในแนวคิดความต้องการของสินค้าเหมือนกัน การสร้างสรรค์งานโฆษณาจึงใช้เวลาในการทำงานสั้นลง สำหรับลักษณะที่ 3 บริษัทจะแยกกลุ่มในแผนกบริหารงานลูกค้า สำหรับลูกค้าท้องถิ่น และลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศออกจากกัน แต่กลุ่มสร้างสรรค์งานโฆษณา จะไม่ยึดติดกับประเภทของลูกค้า แต่ละกลุ่มมีโอกาสได้สร้างสรรค์งานโฆษณาให้กับลูกค้าทั้ง 2 ประเภท ไม่เกิดความจำเจสำหรับนักสร้างสรรค์งานโฆษณา กล่าวได้ว่า การศึกษาครั้งนี้พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัทให้ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การค่อนข้างสูง โดยมีลูกค้าเป็นตัวแปรสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการให้บริการลูกค้าทุกประเภทมากที่สุด

หากพิจารณาโครงสร้างทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นที่เห็นว่า โครงสร้างลักษณะที่ 2 เป็นโครงสร้างที่เหมาะสม สำหรับการบริหารงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง ที่มีทั้งลูกค้าต่างประเทศและลูกค้าท้องถิ่นรายใหญ่ ที่ต้องให้การดูแลและบริการอย่างใกล้ชิด จึงจัดสรรกลุ่มที่ทำงาน ทั้งแผนกบริการลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาให้กับลูกค้าแต่ละราย โดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่ลักษณะที่ 3 เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดใหญ่ และมีลูกค้ารายน้อยรายใหญ่มากมาย ทั้งลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าต่างประเทศ ดังนั้น การจัดโครงสร้างแผนกบริหารงานลูกค้าให้แยกกลุ่มจากกัน ระหว่างลูกค้าท้องถิ่นกับลูกค้าต่างประเทศ แต่กลุ่มสร้างสรรค์งานโฆษณาแต่ละกลุ่ม ไม่ได้แยกจากลักษณะของ

ลูกค้า ทำให้ทุกกลุ่มมีโอกาสได้ทำงานสร้างสรรค์สินค้าทั้ง 2 ประเภท ที่มีลักษณะงานสร้างสรรค์ที่ต่างกันอันเป็นผลดีต่อพนักงานเอง

นอกจากลักษณะโครงสร้างภายในของแผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์ที่มีหลายลักษณะแล้ว จากการศึกษายังได้พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มนั้น นอกจากมีสถานะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นแล้ว หลายบริษัทเป็นสำนักงานส่วนภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ ที่ดูแลโฆษณาให้กับสินค้าบางประเภทอีกด้วย การมีสถานะมากกว่าการเป็นเพียงสำนักงานท้องถิ่น ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่จะเพิ่มบุคลากร และตั้งเป็นแผนกใหม่หรือกลุ่มใหม่ที่ดูแลงานโฆษณาให้กับสินค้าในระดับภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่โดยเฉพาะ มีเพียงบริษัทตัวแทนโฆษณาส່วนน้อยเท่านั้น ที่ให้บริการลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าส่วนภูมิภาค โดยใช้โครงสร้างเดิมของบริษัทไม่มีการเพิ่มแผนกขึ้นใหม่ การบริหารงานโฆษณาโดยการให้บริการลูกค้าท้องถิ่นและส่วนภูมิภาคด้วยทีมงานเดียวกันนั้น เหมาะสมกับลูกค้าที่ไม่มีกิจกรรมทางการสื่อสารทางการตลาดมากนัก เนื่องจากพนักงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องให้บริการลูกค้าทั้ง 2 กลุ่ม (ลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าส่วนภูมิภาค) ซึ่งมีลักษณะการให้บริการที่แตกต่างกัน หากงานที่ไหลเข้ามามีมาก พนักงานอาจไม่สามารถที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ อีกทั้งการมีลูกค้าท้องถิ่นและลูกค้าส่วนภูมิภาคในเวลาเดียวกัน อาจทำให้พนักงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาเกิดความลำบากใจในการแสดงความคิดเห็นในหลาย ๆ กรณี หากลูกค้าทั้ง 2 ฝ่ายมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน ดังนั้นหากบริษัทตัวแทนโฆษณา สามารถแยกกลุ่มหรือเพิ่มแผนกเพื่อแยกการทำงานของงานระดับท้องถิ่นระดับภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ได้ จะทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่องความขัดแย้ง และการบริหารงานเป็นสัดส่วน รวมทั้งสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับการบริหารงานในแต่ละระดับได้ง่ายยิ่งขึ้น

4. จากการศึกษาการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง เมื่อผู้ศึกษาได้นำประเด็นในการศึกษาองค์การ บริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการระดับโลกที่ Gound, Lemar และ Grein (1999) ได้เขียนไว้เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณา ผลการศึกษาการสื่อสารองค์การในครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า แต่ละประเด็นต่างมีความสำคัญและมีผลเด่นชัดแตกต่างกัน ประเด็นแรกที่กล่าวถึงคือ การสื่อสารระหว่างสำนักงาน เป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการสื่อสารองค์การครั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณามีการวางระบบการสื่อสารระหว่างสำนักงานที่เหมือนกัน พนักงานที่บริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ จะต้องเรียนรู้ระบบ ระเบียบ ที่กำหนดไว้ในการสื่อสารระหว่างสำนักงาน โดยอิงระบบการสื่อสารของลูกค้าแต่ละรายเป็นหลักด้วย ประเด็นถัดมา เป็นประเด็นเรื่องการสื่อสารแผนการสื่อสารทางการตลาดระหว่างสำนักงานข้ามประเทศ ผู้ศึกษาพบว่า การสื่อสาร

ของแผนการสื่อสารทางการตลาดระหว่างสำนักงานข้ามประเทศนั้น ถูกนำมาใช้ปฏิบัติน้อยมาก แม้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ จะสามารถให้บริการในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการโฆษณา แต่งานโฆษณาก็เป็นงานหลักในการสื่อสาร ที่ทุกประเทศจะต้องผลิตออกมาเพื่อให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ของตราสินค้า นั้น ๆ ที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่นก็ตาม ส่วนการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ แม้ว่าแต่ละสำนักงานจะมีการให้ข้อมูลของการสื่อสารทางการตลาดนั้น ๆ ที่ประเทศตนเองหรือสำนักงานของตนได้กำหนดขึ้น แต่สำนักงานอื่น ๆ สามารถเลือกได้ว่า ต้องการผลิตงานการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันหรือไม่ ดังนั้นการสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ จึงมีทั้งที่ถูกนำมาปรับใช้ หรือการผลิตขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมกับผู้บริโภคในตลาดนั้น ๆ

ประเด็นที่ 3 คือ ระดับการบริหารงานโดยการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง ผู้ศึกษาพบว่าการสื่อสารในองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เป็นการบริหารงานที่มีการจัดวางระบบการทำงานจากศูนย์กลางหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อให้บริการลูกค้าแต่ละรายโดยเลือกกระบวนการสื่อสารที่ลูกค้าแต่ละรายต้องการ เมื่อระบบถูกวางอย่างเหมาะสมแล้ว สำนักงานใหญ่จะกระจายอำนาจการบริหารงานให้กับสำนักงานส่วนภูมิภาคและสำนักงานท้องถิ่น ซึ่งทั้ง 3 สำนักงานต่างทราบบทบาทในการบริหารงานและสื่อสารที่มีต่อกันเป็นอย่างดี ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีน้อยมากในเรื่องของการบริหารงานเพราะทุกฝ่ายเคารพในบทบาทที่ตนได้รับ ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาในรายละเอียดของงานแต่ละครั้งมากกว่า

ประเด็นที่ 4 คือ ความถี่ในการสื่อสารระหว่างสำนักงาน ผู้ศึกษาพบว่า ความถี่ในการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างสำนักงาน เป็นประเด็นที่เกิดขึ้น โดยขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่รับเข้ามาจากลูกค้า หากงานมีปริมาณมากและถูกนำไปใช้ในหลาย ๆ ประเทศ ความถี่ในการสื่อสารระหว่างสำนักงานก็จะมีมากขึ้น อีกทั้งแต่ละขั้นตอนในการบริหารงาน มีส่วนต่อความถี่ในการสื่อสารระหว่างสำนักงาน เช่น งานในช่วงระยะเวลาก่อนนำเสนอกิจกรรมโฆษณา ทำให้เกิดความถี่ในการสื่อสารระหว่างสำนักงาน มากกว่างานในช่วงการผลิตงานโฆษณา เป็นต้น รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นจะเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างสำนักงาน ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจึงมีน้อยมาก เพราะต่างฝ่ายต่างติดต่อสื่อสารกันทันที เมื่อต้องการความก้าวหน้าของงาน หนึ่ง กำหนดการในการนำงานโฆษณาไปเผยแพร่ก็เป็นอีกประเด็นที่มีส่วนทำให้ความถี่ในการสื่อสารมีมากขึ้น แต่โดยรวมแล้ว แต่ละสำนักงาน จะสื่อสารกันตามเนื้องานที่ต้องมีการติดตามงาน ดังนั้น ความถี่ในการสื่อสารมาก จึงไม่ได้สื่อว่างานจะมีคุณภาพที่ดีกว่า แต่สื่อว่าสามารถทำให้งานดำเนินไปอย่างลุล่วงด้วยดีในเวลาที่กำหนดไว้

ประเด็นที่ 5 คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ผู้ศึกษาพบว่า ประเด็นนี้มีมีความสำคัญและมีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการสื่อสาร

ระหว่างองค์กรและระหว่างสำนักงาน เป็นการสื่อสารในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่นในเวลาเดียวกัน การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย เช่น การส่งอีเมล การอัพโหลดไฟล์และการดาวน์โหลดไฟล์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต สร้างความสะดวก ความรวดเร็ว และประหยัดงบประมาณในการบริหารงานอย่างมาก การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อนำเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้

จาก 5 ประเด็นของ Gound, Leman และ Grein (1999, pp. 7-26) ที่ใช้ในการพิจารณาการศึกษาขององค์กรเพื่อการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการระดับโลกนั้น เมื่อนำมาใช้ในการพิจารณาการสื่อสารองค์กรบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศแล้ว ประเด็นที่มีความสำคัญอย่างเด่นชัดในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างสำนักงาน และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ที่มีส่วนทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อนึ่ง เมื่อพิจารณาผลการศึกษาครั้งนี้ กับประเด็นสำคัญในการสื่อสารองค์กรที่สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2549, น. 17-25) ได้สรุปไว้เพื่อพิจารณา พบว่า มีหลายประเด็นที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ประเด็นแรกคือ การเลือกใช้สื่อในกิจกรรมการสื่อสารและวิธีการสื่อสาร การเลือกใช้สื่อและวิธีในการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสื่อสารระหว่างประเทศ เนื่องจากในปัจจุบันนี้ทั้งการสื่อสารด้วยสื่อรูปแบบเก่า เช่น การสนทนา การประชุม การโทรศัพท์ การส่งเอกสารสำคัญผ่านไปรษณีย์ทางอากาศ กับการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารสมัยใหม่ มาเสริมหรือทดแทนการสื่อสารในรูปแบบเดิม เช่น การอีเมล การส่งงานโดยการอัพโหลดไฟล์ และดาวน์โหลดไฟล์ทางอินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกล ดังนั้น การเลือกใช้สื่อในการสื่อสาร จึงมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอย่างยิ่ง สื่อใหม่ที่เกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างอีเมล กลายเป็นสื่อที่มีความสำคัญที่สุดในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ เนื่องจากมีความรวดเร็ว สะดวก สามารถสื่อสารรายละเอียดของข้อมูล และประหยัดค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

ประเด็นถัดมาคือ เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสาร (message) จากการศึกษาพบว่า เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสาร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อแต่ละกระบวนการการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ โดยแต่ละกระบวนการจะมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันตามลักษณะของงาน เช่น ในช่วงของการรับใจทย์งานโฆษณา การสื่อสารจะเป็นลักษณะการถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนความรู้ของสินค้า ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาในแต่ละสำนักงานจะปรึกษาหารือกัน แต่ในช่วงของการพิจารณางานหรือแก้ไขงาน การสื่อสารจะเป็นในลักษณะของการนำเสนอ การต่อรอง การประเมินผล ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณา จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารงานโฆษณาจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร

ทุกรูปแบบ เนื่องจากลักษณะของงานโฆษณาามีหลายลักษณะ ผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทและทักษะในการสื่อสารแต่ละรูปแบบ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สำหรับประเด็นความสำเร็จในการสื่อสาร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารงานโฆษณาให้ความสำคัญกับยอดขายสินค้าของลูกค้า ว่าเป็นตัววัดความสำเร็จในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมากที่สุด โดยการสร้างตราสินค้า มีความสำคัญเป็นอันดับรองลงมา ผู้ศึกษาเห็นว่า ผู้บริหารงานโฆษณาให้ความสำคัญกับลูกค้ามาก ทำให้เห็นว่าการวัดความสำเร็จในการสื่อสารที่เกิดจากการบริหารงาน ไม่ได้คำนึงถึงผลในลักษณะความสำเร็จของตัวผู้ปฏิบัติงานเลย แต่จะมองความสำเร็จของลูกค้าคือ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือการสร้างตราสินค้าให้แก่ลูกค้าเป็นประเด็นสำคัญ ส่วนประเด็นอื่น ๆ ได้แก่ บุคคลที่ติดต่อด้วย ประเภทของประชาคม และภูมิหลังของบุคคล เป็นประเด็นที่ไม่มีความสำคัญในด้านของการสื่อสารเพื่องานบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศมากนัก ส่วนประเด็นของบุคคลที่ติดต่อด้วยพบว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการสื่อสารระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาในแต่ละสำนักงาน ซึ่งทุกฝ่ายต่างรับรู้บทบาทหน้าที่ของตน และสื่อสารกันตามระบบและขั้นตอนที่วางไว้ โดยทุกฝ่ายมีสถานภาพเท่าเทียมกัน และมีทั้งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในด้านภูมิหลังของบุคคล การสื่อสารเพื่องานบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศไม่อาจหลีกเลี่ยงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีไม่มากนัก เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจและตระหนักในวัฒนธรรมประจำชาติที่ต่างกัน ส่วนใหญ่จะเป็นความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมประจำชาติ ลักษณะนิสัยของแต่ละเชื้อชาติ ภาษาในการสื่อสาร ส่วนมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 9 มิติ ที่ House, Javidan, Hanges และ Dorfman (2002, pp. 3-10, cited in Hodgetts, Luthans and Doh, 2006, pp. 117-119) ได้กล่าวไว้ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ขอบเขตทางอำนาจ การรวมอำนาจทางสังคม การรวมอำนาจภายในกลุ่ม ความเท่าเทียมทางเพศ ความเด็ดขาด การกำหนดทิศทางของอนาคต การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน และการกำหนดทิศทางคุณธรรมนั้น ไม่มีผู้ใดกล่าวถึงในการศึกษาครั้งนี้เลย

5. การบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ผู้ศึกษาได้ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งได้เป็นหลายลักษณะขึ้นอยู่กับประเภทของงานโฆษณาที่ผลิต ว่าเป็นงาน Global Drive Advertising, Regional Drive Advertising, Local Drive Advertising หรือ Tactical Campaign ซึ่งกระบวนการในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศของทั้ง 4 ลักษณะที่พบ มีกระบวนการที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับลักษณะความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Marieke de Mooji ได้แบ่งไว้ 4 แนวทาง คือ แนวทางการใช้กลยุทธ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการรวมศูนย์ การวางแผนและการวางกลยุทธ์ แนวทางการใช้กลยุทธ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก โดยมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับท้องถิ่น แนวทางการใช้กลยุทธ์ระดับภูมิภาค และแนวทางการใช้กลยุทธ์

การโฆษณาในระดับโลกที่พัฒนาจากระดับท้องถิ่น จึงสามารถกล่าวได้ว่า แนวทางการทำโฆษณาทั้ง 4 แนวทาง เป็นแนวทางที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทั่วโลกถือปฏิบัติกัน ซึ่งงานโฆษณาในลักษณะ Regional Drive Advertising และ Global Drive Advertising เป็นงานโฆษณาที่มีแนวโน้มจะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องจากงานโฆษณาทั้ง 2 ลักษณะ ถือเป็นงานโฆษณาระหว่างประเทศอย่างแท้จริง ทั้งในด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อบริหารงานและงานโฆษณาที่ถูกผลิตออกมา โดยงานทั้ง 2 ลักษณะเป็นงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายการผลิต และส่งเสริมการสร้างตราสินค้าระดับโลก ที่ต้องการวางตำแหน่งสินค้าที่เหมือนกันในภูมิภาคหรือทั่วโลก

เมื่อพิจารณากระบวนการการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ที่ผู้ศึกษาค้นพบในการศึกษาคั้งนี้ พบว่ามีความสอดคล้องกับกระบวนการการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ Marieke de Mooji (1994, pp. 470-484) ได้ศึกษาไว้ แต่เนื่องจากการศึกษาคั้งนี้มุ่งศึกษารายละเอียดในด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาในลักษณะต่าง ๆ จึงพบว่ากระบวนการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่ Marieke de Mooji ได้ศึกษาไว้อันประกอบด้วย 10 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ (1) การประเมินสถานการณ์ทางการตลาด (2) การวางวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการสื่อสารทางการตลาด (3) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (4) การกำหนดงบประมาณในการสื่อสารทางการตลาด (5) การสร้างสรรค์งานโฆษณาและงานสื่อสารทางการตลาดอื่น ๆ (central creative development) (6) การเลือกใช้สื่อแบบบูรณาการเพื่อการสื่อสารทางการตลาด (7) การควบคุมแผนการสื่อสารทางการตลาดแบบรวมอำนาจหรือแบบกระจายอำนาจ (8) การจัดสรรงบประมาณ (9) การประสานงานในองค์การเพื่อผลิตผลงาน (10) การควบคุมคุณภาพงานที่ผลิตออกมาและการประเมินผล ทั้ง 10 ขั้นตอนล้วนเป็นกระบวนการสื่อสารหลักที่ต้องเกิดขึ้นในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ในแง่ของการบริหารงานจริง แต่ละขั้นตอนอาจมีรายละเอียดหรือมีขั้นตอนเพิ่มเติมมากกว่าเดิม ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางการตลาด ลักษณะของสินค้าและรูปแบบการสื่อสารองค์การของลูกค้า ขั้นตอนที่ผู้ศึกษาเห็นว่าสมควรเพิ่มเติมใน 10 ขั้นตอนหลักคือ ขั้นตอนการวิจัยงานโฆษณาก่อนผลิตงานโฆษณาจริง ซึ่งนับเป็นขั้นตอนสำคัญ เนื่องจากงานที่ผลิตออกมาจะถูกนำมาใช้ในหลาย ๆ ประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบงานทั้งก่อนและหลังการผลิต

6. ผลการศึกษาที่พบในการศึกษาคั้งนี้ หากนำไปเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอไปในบทที่ 2 ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ 2 ประเด็นการศึกษาคือ การสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา ภาพรวมของธุรกิจการโฆษณาในอนาคตพบว่า ประเด็นแรก ภาพรวมของธุรกิจการโฆษณามีความสอดคล้องกันคือ แนวโน้มโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา จะมีโครงสร้างที่มีเครือข่ายในองค์การ เพื่อครอบคลุมความชำนาญทางด้านการสื่อสารทางการตลาด

แบบบูรณาการให้มากที่สุด (Ducoffe, Sandler, and Secunda, 1996; Leslie, 1995; กมลทิพย์ สุขวานิชวิช, 2544; ปิยะลักษณ์ ศรีนิล, 2541; สมศักดิ์ ว่องพิสุทธิพงศ์, 2541; อรวรรณ อุปปาทิก, 2546) จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การขยายโครงสร้างองค์การเพื่อครอบคลุมการให้บริการที่ครบวงจร นั้น มีอยู่ 2 แนวทาง แนวทางแรกคือการเพิ่มแผนกในบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อให้การบริการเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้น แนวทางนี้จะได้รับความนิยมในระยะแรก แต่เมื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ได้เข้ามาเป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัทโฮลดิ้งแล้ว แผนกที่มีความเชี่ยวชาญต่าง ๆ เหล่านั้น มีแนวโน้มที่จะแยกเป็นบริษัทลูกในเครือบริษัทตัวแทนโฆษณามากขึ้น เนื่องจากบริษัทโฮลดิ้งต้องการแยกความชำนาญเฉพาะด้านของบริษัทลูกแต่ละบริษัทอย่างชัดเจน ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการจากบริษัทต่าง ๆ ในเครือได้ แสดงให้เห็นโดยนัยว่า บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง จึงสามารถแยกตัวออกไปตั้งเป็นอีกบริษัทหนึ่งได้

สำหรับโครงสร้างการบริหารงานโฆษณานั้น ทุกบริษัทต่างรับนโยบายการบริหารงานจากประเทศแม่ในต่างประเทศ ซึ่งมีนโยบายยึดถือความต้องการของลูกค้า หรือโครงสร้างการบริหารงานของลูกค้าเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Michell (1988, pp. 134-136) ที่เห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณา ต้องให้ความสำคัญแก่ลูกค้าโดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากที่สุด โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้ามากกว่าของบริษัทเอง ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัทต้องปรับโครงสร้างองค์การและกระบวนการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ทำให้กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศในบริษัทหนึ่ง อาจมีหลายลักษณะ บุคลากรที่ทำงานจึงต้องมีความเข้าใจและปรับการทำงานให้เข้ากับลูกค้าแต่ละราย

แม้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาจะสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร แต่มีลูกค้าเพียงบางส่วนเท่านั้น ที่เลือกใช้บริการครบวงจรจากบริษัทตัวแทนโฆษณา ลูกค้าหลายรายเลือกใช้บริการในด้านอื่น ๆ จากบริษัทตัวแทนอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่ใช้บริการอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากความพึงพอใจในราคา ความพึงพอใจในความรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน ในขณะเดียวกัน บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ จะช่วยลดความสอดคล้องของงานโฆษณากับงานการสื่อสารด้านอื่น ๆ จึงทำให้ลูกค้าเกิดความวุ่นใจ และไม่มี ความกังวลมากนักที่จะส่งถ่ายงานไปให้บริษัทตัวแทนอื่นบ้าง จะเห็นได้ว่าการดูแลงานโฆษณาให้แก่ลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้พยายามสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้ามากที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน ก็เปิดช่องให้ลูกค้ามีทางเลือกในการเลือกใช้บริการตัวแทนมากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาหลายบริษัท จึงเลือกที่จะแยกแผนกความเชี่ยวชาญอื่น ๆ ออกไปตั้งเป็นบริษัทเล็ก ๆ เพื่อเป็นอีกทางเลือกให้แก่ลูกค้า การแยกบริษัทออกไป ทำให้สามารถบริหารงานให้ลูกค้าได้รวดเร็ว และบริษัทมีความคล่องตัวขึ้น สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเรื่องของเวลาและความ

สอดคล้องของงานที่มีมากกว่า และที่สำคัญแต่ละบริษัทสามารถหาลูกค้าที่เป็นของตนเองได้ โดยไม่ต้องผูกติดกับลูกค้าที่มาใช้บริการทางด้านการโฆษณาเพียงอย่างเดียว

สำหรับประเด็นการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น ผลการศึกษาในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับข้อค้นพบในด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารงานระหว่างประเทศที่ผ่านมา ในประเด็นที่เกี่ยวกับระดับการควบคุมและพิจารณางานโฆษณาระหว่างประเทศของ ส่วนภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่ ที่จะควบคุมในเรื่องสำคัญ ๆ คือ การวางวัตถุประสงค์ กลยุทธ์การโฆษณา การพิจารณางานสร้างสรรค์เท่านั้น โดยโครงสร้างขององค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาจะถูกจัดและปรับให้สอดคล้องกับการบริหารงานของลูกค้า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ มีประเด็นที่ใกล้เคียงกันในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่ในเรื่องความซับซ้อนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ที่เป็นสาขาระหว่างประเทศกับบริษัทตัวแทนโฆษณางบประมาณที่จำกัด และข้อมูลทางการตลาดที่หายาก ซึ่งเป็นปัญหาที่พบในการศึกษาของ Sanford Jr. และ Maddox (1999) กลับไม่พบว่าเป็นปัญหาในการศึกษาครั้งนี้ ปัญหาที่พบเพิ่มขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้ คือ ปัญหาในด้านการบริหารงาน ได้แก่ การไม่ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานที่วางไว้ เวลาในการทำงานที่มีน้อย การให้ความสำคัญในงานที่แตกต่างกันในแต่ละสำนักงาน ข้อจำกัดในการสร้างสรรค์งานที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ในแต่ละประเทศ ความไม่สอดคล้องของงานที่จะนำมาใช้ในแต่ละประเทศ ส่วนปัญหาในด้านการสื่อสาร ได้แก่ การขาดการสื่อสารในลักษณะ face to face การขาดความเชี่ยวชาญในการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร คุณภาพของงานที่ไม่ได้มาตรฐานเมื่อส่งผ่านเทคโนโลยีการสื่อสาร ปัญหาสุดท้ายคือ ปัญหาด้านวัฒนธรรม ได้แก่ ภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศาสนา เชื้อชาติที่แตกต่างกัน

ภาพรวมของการค้นพบครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อสรุปว่า ลูกค้าเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดรูปแบบการวางโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณา และรูปแบบการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารโฆษณาระหว่างประเทศในลักษณะต่าง ๆ มาโดยตลอด ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีสภาพของตลาด การแข่งขันทางธุรกิจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการบริหารงานโฆษณา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการตลาด การบริหารองค์การของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม กล่าวได้ว่าเป็นลักษณะการดำเนินงาน และการวางโครงสร้างองค์การที่น่าจับตามอง และเป็นประโยชน์ต่อบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารทางการตลาดด้านต่าง ๆ ที่จะศึกษา เพื่อหาแนวทางในการบริหารองค์การของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายในตลาดปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาการบริหารงานของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และการศึกษาการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ถือเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและผู้ที่มีความสนใจในด้านการบริหารการสื่อสารในของธุรกิจการโฆษณาใน

ปัจจุบัน ก่อให้เกิดมุมมองที่จะสามารถมองเห็นกระแสความต้องการของลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศ ทราบความต้องการของลูกค้าจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน มองเห็นข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของการอยู่ในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนในการทำให้การสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศประสบความสำเร็จ

7. แนวโน้มโครงสร้างองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในอนาคต มีความแตกต่างจากในปัจจุบันไม่มากนัก ทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาได้เปลี่ยนแนวทางในการบริหารงาน จากการให้บริการด้านการโฆษณาด้านเดียว มาเป็นการให้บริการสื่อสารการตลาดครบวงจร โดยเกือบทุกบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง จะใช้บริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญการสื่อสารในด้านอื่น ๆ ในกลุ่มโฮลดิ้งเดียวกัน เป็นเครือข่ายในการให้บริการที่ครบวงจรแก่ลูกค้า อย่างไรก็ตามบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนมากในบริษัทโฮลดิ้ง จะถูกแยกแผนกสื่อโฆษณาส่งออกมา เพื่อตั้งเป็นอีกบริษัทหนึ่ง ในขณะที่แผนกอื่น ๆ กลุ่มโฮลดิ้งจะไม่ได้เข้าไปเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด สำหรับผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณา การแยกแผนกสื่อโฆษณาออกจากบริษัทตัวแทนโฆษณา ไม่ได้ทำให้การบริหารงานโฆษณาให้กับลูกค้ามีความเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด เนื่องจากพนักงานที่ทำงานทางด้านสื่อโฆษณา ยังคงเป็นพนักงานที่เดิมที่เคยร่วมงานกันมา แต่ทางด้านลูกค้ากลับมีมุมมองที่ตรงกันข้าม เนื่องจากการวางแผนสื่อ และการซื้อสื่อส่วนใหญ่ เป็นการบริหารตำแหน่งสื่อและราคาของสื่อโฆษณา ที่ลูกค้าไม่จำเป็นต้องผูกติดกับบริษัทสื่อโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเดียวกัน ดังนั้น บริษัทสื่อโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งต่าง ๆ จึงลุกขึ้นมาแข่งขันกันในลักษณะการ pitch งาน เพื่อเป็นบริษัทตัวแทนสื่อโฆษณาให้กับบริษัทลูกค้าเช่นเดียวกัน

ผู้ศึกษามีความเห็นว่า โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณา จะไม่มีแผนกสื่อโฆษณาอีกต่อไป สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ยังคงมีแผนกสื่อโฆษณา ก็จะแยกแผนกสื่อโฆษณาส่งออกเป็นบริษัทลูกในเครือเพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้ารายใหม่ได้มากขึ้น ไม่ต้องรอเฉพาะลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือเพียงอย่างเดียว สำหรับแผนกที่มีความเชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่หลายแห่งให้บริการนั้น มีแนวโน้มที่จะแยกออกไปเป็นบริษัทลูกเพิ่มขึ้นเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน

แม้ว่ามีผู้บริหารงานโฆษณาแสดงความคิดเห็นว่า ในอนาคตแผนกวางแผนกลยุทธ์จะแยกออกไป ตั้งเป็นบริษัทวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างตราสินค้า ผู้ศึกษาเห็นว่า สำหรับประเทศไทยคงต้องใช้เวลาพอสมควรสำหรับลูกค้าที่จะยอมรับแนวคิดนี้ เพราะลูกค้ารายใหญ่ส่วนใหญ่ จะนิยมและเคยชินกับการให้บริการของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่มีแผนกวางแผนกลยุทธ์ตราสินค้าให้กับลูกค้าด้วย แม้ว่าในประเทศไทยจะเริ่มมีบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านสร้างตราสินค้า

เปิดบริการอยู่แล้วจำนวนหนึ่ง แต่ส่วนใหญ่จะให้บริการแก่ลูกค้าระดับท้องถิ่น หรือลูกค้าต่างชาติที่มีขนาดเล็กหรือขนาดกลางเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายของพฤติกรรมผู้บริโภค มีผลทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องเตรียมพร้อมสำหรับการขยายการให้บริการในด้านใหม่ ๆ มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภครุ่นใหม่ ปัจจุบันหลาย ๆ บริษัทเริ่มตั้งแผนกที่ให้บริการเฉพาะด้านใหม่ ๆ เหล่านี้ ซึ่งเมื่อมีลูกค้าใช้บริการจำนวนมากพอ บริษัทตัวแทนโฆษณาก็จะแยกแผนกใหม่ ๆ เหล่านี้ออกเป็นบริษัทลูก เพื่อให้การบริหารงานของแต่ละฝ่ายมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

กล่าวได้ว่า ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ ต่อการสร้างแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ โดยมีสถานการณ์ทางการตลาดเป็นตัวชี้ทิศทาง ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่หลากหลาย พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความเหมือนกันทั่วโลกในบางตราสินค้า เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การธุรกิจโฆษณาทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณามีความสัมพันธ์กับการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาอย่างยิ่ง เพราะการวางโครงสร้างในลักษณะต่าง ๆ ที่พบในการศึกษาครั้งนี้ ต่างถูกจัดวางให้เกิดการสื่อสารในองค์การ ทั้งในระหว่างแผนกภายในบริษัท และระหว่างลูกค้าให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยทุกบริษัทพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้โครงสร้างบริษัทของตนสอดคล้องกับลูกค้าทุกรายมากที่สุด โดยในด้านกระบวนการการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศนั้น ย่อมจะมีลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ ที่มีผลต่อกระบวนการสื่อสารอย่างปราศจากข้อสงสัย เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างเห็นความสำคัญของลูกค้า และปรับเปลี่ยนกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ ให้สอดคล้องกับการบริหารงานของลูกค้าทุกราย ดังนั้นความยืดหยุ่นในกระบวนการการสื่อสารจึงมีสูง ดังจะเห็นได้ว่า บางบริษัทตัวแทนโฆษณามีกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศที่แตกต่างกัน ตามลูกค้าแต่ละราย อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงต่างมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จในการบริหารงานโฆษณาของตนคือ การที่ยอดขายของสินค้าเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาคั้งนี้ เป็นการศึกษาในประเด็นการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารงานโฆษณา ระหว่างประเทศ ของบริษัทตัวแทนโฆษณา 18 บริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีบทบาทสำคัญในธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย การศึกษาโดยวิธีการวิจัยคุณภาพทำให้ผู้ศึกษาสามารถได้รับรู้ข้อมูล และรายละเอียดในแต่ละหัวข้อที่ศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทุกแง่มุมที่เกี่ยวกับการศึกษาคั้งนี้ ประกอบกับการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้ผู้ศึกษาได้ค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ โดยมีทั้งข้อมูลใหม่ที่ลึกซึ้งละเอียดกว่าเดิม ข้อมูลที่สอดคล้องและข้อมูลที่ไม่แตกต่างกับการศึกษาที่ผ่านมาแม้ว่าจะอยู่ในบริบทของสังคมที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้ประมวลข้อค้นพบทั้งหมด และมีข้อเสนอ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต และข้อเสนอสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต มีประเด็นที่ผู้ศึกษาประเมินได้ดังนี้

1.1 การศึกษาคั้งนี้ได้ศึกษาลงรายละเอียดในประเด็นโครงสร้างองค์การของบริษัทตัวแทนโฆษณาและกระบวนการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ โดยหาข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้บริหารงานโฆษณาระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในธุรกิจการโฆษณา จึงอาจกล่าวได้ว่า ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลที่ได้จากบุคลากรที่ทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาแต่เพียงด้านเดียว ซึ่งในด้านของกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารกับลูกค้าด้วย ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า การศึกษาความคิดเห็น ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อกระบวนการสื่อสาร และการบริหารงานโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาระหว่างประเทศในลักษณะต่าง ๆ จะช่วยให้บริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถนำข้อค้นพบจากลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการมาปรับปรุงองค์การ และกระบวนการสื่อสารของบริษัทตัวแทนโฆษณาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

1.2 การศึกษาคั้งนี้ เป็นการศึกษาโครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานโฆษณาในบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มโฮลดิ้งทุกกลุ่ม ซึ่งผู้ศึกษามองว่า ในอนาคตหากผู้สนใจศึกษาการบริหารองค์การธุรกิจการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งสามารถเลือกศึกษากลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเพียง 1 กลุ่ม เพื่อดูการสื่อสารภายในองค์การระหว่างบริษัท ความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งบทบาทของแต่ละบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันว่า มีบทบาทและสถานะแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งการศึกษาในลักษณะดังกล่าว จะทำให้เห็นภาพการสื่อสารในลักษณะเครือข่ายของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งที่มีต่อบริษัทตัวแทนทุกประเภทได้ชัดเจน

1.3 ผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบัน เช่น อีเมล อินทราเน็ต web conference เป็นต้น มีส่วนทำให้กระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ทุกกระบวนการสื่อสารยังต้องอาศัยเครื่องมือการสื่อสารดั้งเดิม เช่น การสนทนาต่อหน้า การประชุม การเขียนรายงานการประชุม เป็นต้น ผสมผสานกันไป ในบริบทของการสื่อสารที่แตกต่างกัน หากในอนาคตมีการศึกษาวิจัยที่ตรวจสอบการใช้เครื่องมือในการสื่อสารทุกประเภท ทั้งแบบดั้งเดิม และเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณานำมาใช้อย่างไร ในระดับมากน้อยเพียงใด มีความซ้ำซ้อนในการใช้เครื่องมือการสื่อสารประเภทต่าง ๆ หรือไม่ อีกทั้งการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือแต่ละประเภท มีประสิทธิภาพมากเพียงใดต่อการบริหารงานโฆษณาในด้านต่าง ๆ การศึกษาดังกล่าวน่าจะเป็นแนวทางให้เห็นประสิทธิภาพของเครื่องมือการสื่อสารแต่ละเครื่องมือ และศักยภาพของผู้ใช้เครื่องมือ ว่าได้นำเครื่องมือมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพียงใด

1.4 ผลการศึกษาทำให้ทราบว่า วัฒนธรรมประจำชาติบางชาติ เช่น ญี่ปุ่น หรือประเทศที่มีประชาชนนับถือศาสนาอิสลาม มีผลกระทบต่อการบริหารงานโฆษณาในระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากการศึกษานี้ไม่ได้มุ่งประเด็นในด้านวัฒนธรรมเป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้น ในอนาคตหากมีการศึกษาในประเด็นวัฒนธรรมที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศอย่างละเอียด ก็น่าจะเป็นประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานโฆษณาในระดับโลกได้ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ มีประเด็นที่ผู้ศึกษาประเมินได้ดังนี้

2.1 การศึกษานี้ เป็นการศึกษากลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มที่มีบทบาทในการสร้างอาณาจักรของตนในธุรกิจการโฆษณา และการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ ในประเทศไทย จากการศึกษพบว่า กลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลในธุรกิจการโฆษณา ในประเทศไทยอย่างสูง เนื่องจากมีเครือข่ายที่ครบวงจรในธุรกิจการสื่อสารทางการตลาด จนเกือบจะเป็นกลุ่มที่ผูกขาดการให้บริการลูกค้าที่มีสาขาจากต่างประเทศทั้งหมด อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าวแล้ว ยังมีกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งจากประเทศญี่ปุ่น และกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งของคนไทยที่มีแนวโน้มจะเติบโตในธุรกิจนี้ในลักษณะกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเช่นเดียวกัน ทำให้ผู้ศึกษาเห็นว่า หากบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นของคนไทย ที่ให้บริการลูกค้าท้องถิ่นหลาย ๆ บริษัท ได้ศึกษาข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบของโครงสร้างองค์การ และกระบวนการสื่อสารของบริษัทตนกับบริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง แล้วนำไปปรับปรุง แก้ไข โครงสร้างบริษัทของตน หรือจุดประกายให้เกิดความคิดในการสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเชื้อสายไทยขึ้นมา โดยหาแนวทางในการพัฒนาโครงสร้างองค์การของตน ให้ตอบรับกับความต้องการของลูกค้าและตลาดในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์แก่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น ที่จะได้ก้าวข้ามข้อจำกัดที่บริษัทของตนมี

ไปสู่รูปแบบองค์การที่เหมาะสมกับตลาดและความต้องการของลูกค้าในอนาคตได้ เนื่องจากสภาพตลาด โทรสินค้าไทยหลากหลายตราสินค้า ได้ก้าวไปสู่การเป็นตราสินค้าระดับภูมิภาคหรือระดับโลกได้ ดังนั้นหากมีองค์การของคนไทยที่สามารถให้บริการตราสินค้าไทยและเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ก็ น่าจะเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ดีแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในประเทศไทยต่อไป

2.2 จากการศึกษาพบว่า แนวโน้มการให้บริการทางการสื่อสารเฉพาะด้านใหม่ ๆ กำลังเกิดขึ้นและได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้น การใช้งบประมาณในการโฆษณามีสัดส่วนน้อยลงเนื่องจากลูกค้าหันมาใช้สื่อใหม่ ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องเตรียมพร้อมสรรหาสื่อใหม่ ๆ ที่เข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาสนับสนุนบริการทางการโฆษณา โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาควรหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค และสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในประเทศ มาสนับสนุนให้บริษัทมีความแข็งแกร่ง และความเชี่ยวชาญในการบริการเครื่องมือใหม่ ๆ เพราะธุรกิจการโฆษณาและการสื่อสารทางการตลาดด้านอื่น ๆ คงต้องก้าวไปด้วยกันและสนับสนุนซึ่งกันและกันในอนาคต

2.3 โครงสร้างกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งเป็นข้อพิสูจน์ให้เห็นว่า ธุรกิจการโฆษณาเป็นเพียงหนึ่งในเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ในขณะที่ปัจจุบันมีการเกิดขึ้นของรูปแบบของเครื่องมือการสื่อสารใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น นักบริหารงานโฆษณาในปัจจุบันและในอนาคต ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะเฝ้าหาความรู้และทำความเข้าใจเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดทุกประเภท โดยสามารถเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทมาบูรณาการร่วมกับการโฆษณาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 แนวโน้มของบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดประเภทต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยบริษัทตัวแทนการสื่อสารทางการตลาดประเภทอื่น ๆ มีทั้งที่เป็นแผนกหรือบริษัทในเครือ และเป็นบริษัทภายนอก ซึ่งในกรณีหลังนั้น ผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องพัฒนาทักษะทางการสื่อสารทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนอื่น ๆ และนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาช่วยทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.5 ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า การบริหารงานโฆษณาของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งมีส่วนทำให้โครงสร้างและการบริหารงานโฆษณาปรับเปลี่ยนไปจากในอดีต ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า นักวิชาการและอาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ที่มีการเรียนการสอนเกี่ยวกับการบริหารงานโฆษณา สมควรเพิ่มประเด็นความรู้ในเรื่องโครงสร้างและการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งด้วย เพื่อให้ นักศึกษา มีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธุรกิจการโฆษณาในลักษณะของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง ที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การและการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณา รวมถึงภาพรวมการให้บริการด้านการสื่อสารทางการตลาดในลักษณะเครือข่ายของกลุ่มบริษัทโฮลดิ้งด้วย