

การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ)

คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2564

การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption

พฤษภา เกียรติเมธา

คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรัชญ์ ครุจิต)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ)

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุหงา ชัยสุวรรณ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรัชญ์ ครุจิต)

..... กรรมการ
(ดร.ปรัชญา เปี่ยมการุณ)

..... คนบดี
(รองศาสตราจารย์ ดร.กุลทิพย์ ศาสตร์ระจุ)

____/____/____

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption
ชื่อผู้เขียน	นางสาว พกฤษา เกียรติเมธา
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการสื่อสาร)
ปีการศึกษา	2564

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา และเพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruptionของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งมาจากฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาและฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาทั้งหมด 12 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบจากสถานการณ์ Digital Disruption ทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมใช้สื่อออนไลน์เพิ่มมากขึ้นประกอบกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทำได้ง่ายขึ้น จึงส่งผลให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและความถี่ แต่ในขณะเดียวกันระยะเวลาและงบประมาณในการทำงานนั้นกลับน้อยลง อีกทั้งเนื่องจากการสร้างสรรค์เนื้อหา รวมถึงกระบวนการผลิตระหว่างภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และทางออนไลน์มีความแตกต่างกัน จึงทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจถึงสถานการณ์ดังกล่าว นอกจากนั้นยังส่งผลกระทบในด้านการเงินขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีรายรับน้อยลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่ยังเท่าเดิม หรือการมีคู่แข่งขนาดเล็กและคู่แข่งประเภทใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก รวมถึงบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ทำหน้าที่เสมือนคนกลางทางธุรกิจมีความจำเป็นน้อยลง

จากผลกระทบดังกล่าวทำให้บุคลากรและองค์กรที่เกี่ยวข้องมีแนวทางในการปรับตัวดังนี้ ในระดับบุคคลนั้นจะต้องมีการทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในการทำงานที่เกิดขึ้น รวมถึงปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับงบประมาณและระยะเวลาการทำงานที่ลดลง ในส่วนของระดับองค์กรนั้นจะเริ่มจากการปรับคุณลักษณะของผู้บริหาร ตามด้วยการปรับระบบองค์กรด้วยวิธีต่าง ๆ ได้แก่ การลดขนาดองค์กร การเปิดบริษัทย่อยเพื่อรับงานขนาดเล็ก การเพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ การเพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ มีการให้บริการแบบครบวงจร และมีการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์

โฆษณาออนไลน์ อีกทั้งยังควรประยุกต์ใช้ประโยชน์จากดิจิทัลเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงานและให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร เพื่อตอบรับกับสถานการณ์ Digital Disruption ในปัจจุบัน



ABSTRACT

Title of Thesis	The Adaptation of Advertising Production in the Age of Digital Disruption
Author	Miss Phrueksa Kiatmetha
Degree	Master of Arts (Communication Arts and Innovation)
Year	2021

The objectives of this research are to study the effects of digital disruption situation on the advertising production and to study adaptation of the advertising production to digital disruption situation. Methods used were documentary research and in-depth interview from 12 people involved in the advertising production which working about advertising agencies and production houses.

This research found that the digital disruption led to increased consumption of online media, and has eased the complication of the advertising production processes. As a result, the number of online advertising video has increased both in quantity and frequency. But at the same time, the working timeline and budget are reduced. Also, due to the differences of content creation and production process between television commercials and online advertising videos has affects the financial aspect of the large corporations that have much reduced income but still have high fixed cost. At the same time, there are large number of new and smaller competitors. Advertising agencies that were business intermediaries have also become less necessary.

From the aforementioned impacts, this study recommends guidelines for the adjustments of the advertising agencies and production houses as follows: the guidelines should start with the adjusting qualifications of executives, followed by organizational adjustments in various ways, including downsizing the organization, establishing a subsidiary to work for low budget jobs, providing supporting services to other productions, adding a dedicated online section, providing one-stop service, and producing TV commercials along with online advertising video at the same time. All parties involved should leverage digital technology to assist in the work process and seek collaboration between advertising agencies and production houses to be able to adapt to the digital disruption.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงโดยได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนเป็นอย่างดียิ่งจาก ผศ.ดร.วรชัย ครุจิต ที่ให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งสละเวลาในการให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์อย่างมีเมตตากับผู้วิจัยเสมอมา อีกทั้งขอขอบคุณ ผศ.ดร.บุหงา ชัยสุวรรณ และ ดร.ปรัชญา เปี่ยมการุณ ที่ให้ความกรุณาและสละเวลาในการเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมถึงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์และบุคลากรในคณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้วิชาความรู้และชี้แนะแนวทางในการศึกษาตลอดระยะเวลาในการเรียนและจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ

ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในการสัมภาษณ์สำหรับการทำวิทยานิพนธ์แบบสัมภาษณ์เจาะลึกในครั้งนี้ที่สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์อย่างยิ่ง อีกทั้งด้วยความประสงค์เพื่อการพัฒนากระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาของทุกท่านได้สร้างความประทับใจและเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้วิจัยเป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณคุณแม่และพี่ชายที่ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา และคอยเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการศึกษาและการทำวิทยานิพนธ์ให้เสร็จลุล่วง อีกทั้งขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่นพี่ และรุ่นน้องทุกท่านที่คอยให้คำปรึกษาและมีส่วนในการให้ความช่วยเหลือระหว่างการจัดทำ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณประสบการณ์การทำงานในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา และบุคคลที่เคยร่วมงานด้วยทุกท่าน ตลอดจนภาพยนตร์โฆษณาที่ผู้วิจัยเคยเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานทุกชิ้น ที่ได้เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยริเริ่มทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ โดยมุ่งหวังเพื่อเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาต่อไป

พฤษภา เกียรติเมธา

เมษายน 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ค
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ	ท
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 ปัญหานำวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.5 ขอบเขตการศึกษา	8
1.6 นิยามศัพท์.....	8
1.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา.....	11
2.1.1 บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency)	12
2.1.2 ทีมงานส่วนงานผลิตภาพยนตร์ (Production Crew).....	13
2.1.3 การทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์	15
โฆษณาในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา	15
2.2 แนวคิดเรื่องทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด (Technology Determinism Theory).....	17

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Digital Disruption	20
2.3.1 ความหมายของ Digital Disruption	20
2.3.2 องค์ประกอบของ Digital Disruption.....	21
2.3.3 ประเภทของ Digital Disruption	23
2.3.4 Digital disruption กับพฤติกรรมผู้บริโภค	24
2.3.5 สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media).....	25
2.3.6 ผลกระทบของ Digital Disruption ต่ออุตสาหกรรมสื่อ	26
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)	29
2.4.1 ลักษณะของการตลาดดิจิทัล.....	29
2.4.2 เครื่องมือการสื่อสารการตลาดดิจิทัล	31
2.4.3 ความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิมและการตลาดดิจิทัล	33
2.5 แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่	34
2.5.1 ความหมายของการจัดการสมัยใหม่.....	34
2.5.2 ทักษะในการจัดการ (Management Skills).....	35
2.5.3 เครื่องมือสำหรับการจัดการสมัยใหม่	36
2.5.3.1 การปรับกระบวนการปฏิบัติงานหรือการปรับระบบใหม่ (Re- Engineering).....	36
2.5.3.2 การลดขนาดขององค์กร (Downsizing)	37
2.5.3.3 การเทียบเคียง (Benchmarking).....	38
2.5.3.4 เครื่องมือการบริหารสมัยใหม่อื่น ๆ	39
2.6 แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	40
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของแรงงานในยุคดิจิทัล.....	44
2.7.1 ความหมายแรงงาน	44
2.7.2 ทักษะที่จำเป็นของแรงงานในยุคดิจิทัล.....	44

2.8 แนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์องค์กรโดยใช้ SWOT Analysis.....	52
2.8.1 SWOT Analysis.....	52
2.8.2 TWOS Matrix	53
2.9 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	55
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	59
3.1 วิธีการวิจัย.....	59
3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research).....	59
3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview).....	59
3.2 กลุ่มเป้าหมาย.....	59
3.2.1 ฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency).....	60
3.2.2 บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House)	61
3.3 วิธีการเก็บข้อมูล	61
3.3.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research).....	61
3.3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	62
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	62
3.4.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research).....	62
3.4.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	62
3.5 ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ	63
3.6 ความน่าเชื่อถือของข้อมูล	63
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
3.8 การนำเสนอข้อมูล	64
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	65
4.1 ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา	65

4.1.1 ผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา	66
4.1.1.1 ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มมากขึ้น	66
4.1.1.2 เกิดความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และ ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์.....	68
4.1.1.3 ระยะเวลาและงบประมาณในการทำงานน้อยลง	72
4.1.2 ผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา	74
4.1.2.1 ผลกระทบด้านการเงิน	74
4.1.2.2 ผลกระทบทางด้านคู่แข่งทางธุรกิจ	74
4.1.2.3 ผลกระทบด้านความจำเป็นของบริษัท	77
4.1.3 ผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา.....	79
4.1.3.1 ผลกระทบด้านความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง.....	79
4.1.3.2 ผลกระทบด้านกระบวนการทำงาน	79
4.2 แนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ในยุค Digital Disruption.....	83
4.2.1 แนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล.....	84
4.2.1.1 การทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	85
4.2.1.2 ปรับกระบวนการทำงาน	86
4.2.1.3 การขยายขีดความสามารถในการทำงาน.....	88
4.2.2 แนวทางการปรับตัวในระดับองค์กร.....	90
4.2.2.1 คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหาร.....	91
4.2.2.2 การปรับระบบองค์กร.....	96
4.2.2.3 ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล.....	105
4.2.2.4 การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร.....	106
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109

5.1 สรุปผลการวิจัย.....	109
5.1.1 ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ ภาพยนตร์โฆษณา	109
5.1.1.1 ผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา.....	109
5.1.1.2 ผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์ โฆษณา.....	111
5.1.1.3 ผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์ โฆษณา.....	112
5.1.2 แนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption	113
5.1.2.1 แนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล	113
5.1.2.2 แนวทางการปรับตัวในระดับองค์กร	114
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	119
5.2.1 ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ ภาพยนตร์โฆษณา	119
5.2.2 แนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption	121
5.2.2.1 การปรับตัวระดับองค์กร	121
5.2.2.2 แนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล	129
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	130
5.3.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย	130
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย.....	132
บรรณานุกรม.....	134
ประวัติผู้เขียน.....	143

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิมและการตลาดแบบดิจิทัลไว้.....	33
ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกฝ่ายตัวแทนโฆษณา.....	60
ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา.....	61
ตารางที่ 4.1 ความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์.....	72
ตารางที่ 4.2 ความแตกต่างระหว่างบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานานและบริษัทเปิดใหม่ขนาดเล็ก	77
ตารางที่ 4.3 วิธีการและจุดประสงค์ของการปรับระบบองค์กรแต่ละประเภท	103
ตารางที่ 5.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์กลยุทธ์ TWOS Matrix ของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัท ผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน	126

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในสื่อรูปแบบต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมสื่อและบันเทิงทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2019 - 2023	4
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
ภาพที่ 2.1 แสดงลำดับขั้นตอนของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา.....	11
ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ในแนวคิดเรื่องทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด.....	17
ภาพที่ 2.3 แบบจำลองเส้นทางของกลุ่มธุรกิจแบบดั้งเดิมในสถานการณ์ Digital Disruption	27
ภาพที่ 2.4 ทักษะที่เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน 10 อันดับแรกในปี 2015 และ ปี 2020 จากผลสำรวจของ World Economic Forum	51
ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis และ TOWS Matrix	54
ภาพที่ 4.1 อัตราส่วนการแสดงผลขนาดต่างๆ ของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์บนหน้าจอสมาร์ตโฟน แหล่งที่มา: Facebook for Business (2017).....	69
ภาพที่ 4.2 แผนภาพแสดงผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา	73
ภาพที่ 4.3 แผนภาพแสดงผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา.....	78
ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างการจำลองการจัดแสงก่อนวันถ่ายทำจริง (Prelight)	80
ภาพที่ 4.5 แผนภาพแสดงผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา.....	82
ภาพที่ 4.6 ภาพจากภาพยนตร์โฆษณาเรื่อง “พลัง : Mitsubishi” ตัวอย่างภาพยนตร์โฆษณาแนว Fashion Art โดยเป็นแนวที่เน้นเรื่องของแฟชั่น การแต่งตัว และศิลปะ	87
ภาพที่ 4.7 แผนภาพแสดงแนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล	90

ภาพที่ 4.8 แผนภาพแสดงแนวทางการปรับตัวในระดับองค์กร.....	108
ภาพที่ 5.1 สรุปผลการวิจัย.....	118
ภาพที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์ โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน	123



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบันนอกจากปัจจัยด้านการผลิตที่ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการแล้ว กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากการสื่อสารการตลาดจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการไปยังกลุ่มผู้บริโภค โดยหากสามารถวางกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมก็จะช่วยให้สินค้าและบริการเป็นที่รู้จักได้อย่างแพร่หลายมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างความคุ้มค่าให้ผู้บริโภคมีความรู้สึกที่ดีต่อสินค้าและตัวองค์กรได้อีกด้วย (Kotler, 2004, อ้างถึงใน สุรเดช สุเมธาวิวัฒน์, 2559, น.112)

การสื่อสารการตลาดนั้นมีกลยุทธ์หลากหลายรูปแบบ โดยหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริโภคคุ้นเคยและพบเห็นได้ทั่วไปในชีวิตประจำวันคือการโฆษณา ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ โรงภาพยนตร์ ป้ายโฆษณาตามท้องถนน รวมถึงสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ซึ่งการเผยแพร่ผ่านช่องทางได้อย่างหลากหลายนี้ทำให้โฆษณาเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก โดยนอกจากจะเป็นช่องทางในการแนะนำสินค้าและบริการให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นแล้ว โฆษณายังมีหน้าที่หลักในการโน้มน้าวชักจูงใจผู้บริโภคให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อสินค้าและตราสินค้ารวมถึงกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจซื้อในที่สุด

นอกจากนั้นการโฆษณายังมีบทบาทสำคัญทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้เกิดการหมุนเวียนและกระจายสินค้าในตลาด ก่อให้เกิดการแข่งขันของธุรกิจได้โดยเสรี ไม่เกิดการผูกขาด ช่วยหลีกเลี่ยงการทำสงครามราคา (Price War) และส่งเสริมระบบเศรษฐกิจให้มีความเหมาะสมเพื่อให้ผู้บริโภคได้พิจารณาความคุ้มค่าของราคาสินค้าและบริการ (แอนนา จุมพลเสถียร, 2557) อีกทั้งธุรกิจโฆษณานั้นเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีการใช้งบประมาณสูง ก่อให้เกิดการจ้างงานในอาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์โฆษณา ตั้งแต่อาชีพที่ใช้แรงงานไปจนถึงอาชีพด้านการบริหาร รวมถึงมีบทบาททางด้านสังคมโดยการมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินชีวิตของคนในสังคม

เนื่องจากการโฆษณาทำหน้าที่ช่วยส่งข่าวสารไปยังผู้คน และสะท้อนข้อมูลกลับไปหาผู้ผลิตในด้านการปรับปรุงสินค้าต่าง ๆ อีกทั้งยังช่วยบ่งบอกถึงแนวโน้มความนิยม ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ในบางครั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นของกระแสต่าง ๆ เช่น คำฮิตติดปากของคนในสังคม เป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าใหม่ ๆ เนื่องจากผู้บริโภคในปัจจุบันไม่เพียงแต่ต้องการเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพเท่านั้น แต่ก็ยังมีความต้องการเปลี่ยนแปลงด้านจิตวิทยาทางสังคมอีกด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ฉะนั้นเมื่อมีการโฆษณาสินค้าก็จะเป็นการตอบสนองในด้านจิตวิทยาทางสังคมสำหรับผู้บริโภคทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพเดิมไปสู่บุคลิกภาพใหม่ (ซิณณพงค์ อินทรเกษม, 2559)

กล่าวได้ว่าการสร้างสรรค์งานโฆษณาเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีบทบาทและส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างกว้างขวาง ซึ่งนายรติ พันธุ์ทวี นายกสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย กล่าวว่า อุตสาหกรรมโฆษณามีส่วนสำคัญต่อการกระตุ้นอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เรียกได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางด้านโฆษณานั้นมีมูลค่ามหาศาล ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ประเทศได้อย่างยั่งยืน (บลูชิพ ออนไลน์, 2562)

สื่อโทรทัศน์ เป็นช่องทางที่ทำให้โฆษณาเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้เป็นวงกว้าง โดยโฆษณาที่ออกอากาศทางโทรทัศน์นั้นถูกเรียกว่า ภาพยนตร์โฆษณา (TV Commercial หรือ TVC) ซึ่งเป็นสื่อที่ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงรายละเอียดของสินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี เพราะมีทั้งภาพเคลื่อนไหวและเสียงประกอบเพื่อทำให้เกิดอรรถรสในการรับข้อมูล รวมถึงช่วยเพิ่มความน่าสนใจและสร้างการจดจำให้ตราสินค้าได้ ทำให้เป็นช่องทางการโฆษณาที่ใช้งบประมาณสูงมากตามไปด้วย โดยภาพยนตร์โฆษณาสามารถทำเงินให้อุตสาหกรรมโฆษณาไทยได้สูงสุดตลอดมาเมื่อเทียบกับการโฆษณารูปแบบอื่น ๆ (มาร์เกตติ้ง อูปลัส, 2562ก) อีกทั้งภาพยนตร์โฆษณาของไทยนั้นยังมีชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ ทั้งในแง่ของศักยภาพการผลิตและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถกวาดรางวัลในเวทีระดับโลกมากมายอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี 2562 นี้ มีภาพยนตร์โฆษณาของไทยได้รับรางวัลจากเวทีใหญ่ของวงการโฆษณาอย่าง Cannes Lions ถึง 8 รางวัล (แบรนด บูฟเฟต์, 2562) รางวัลสำหรับสุดยอดงานสร้างสรรค์ D&AD 7 รางวัล (แอ็ดแอดดิก, 2562) และรางวัลล่าสุดคือรางวัล AD Stars ซึ่งเน้นการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีผลงานจากประเทศไทยเข้ารอบสุดท้าย (Finalists) มากที่สุดในโลกเป็นจำนวน 212 ผลงาน และมีผลงานที่ได้รับรางวัลทั้งสิ้น 43 ผลงาน (Adstars, 2019)

ในส่วนของกระบวนการผลิตภาพยนตร์โฆษณาของไทยก็มีบทบาทโดดเด่นเช่นเดียวกัน โดยบันทึกจากบริษัทวิจัยโฆษณา THE GUNN ระบุว่าบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาอันดับต้น ๆ ของไทยอย่างบริษัท ฟิโนมินา จำกัด เป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลมากที่สุดในโลกในตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา ซึ่งได้รับรางวัลมาแล้วรวมทั้งมากกว่า 500 รางวัล และในปี 2551 คุณธนัญชัย ศรศรีวิชัย ผู้กำกับ

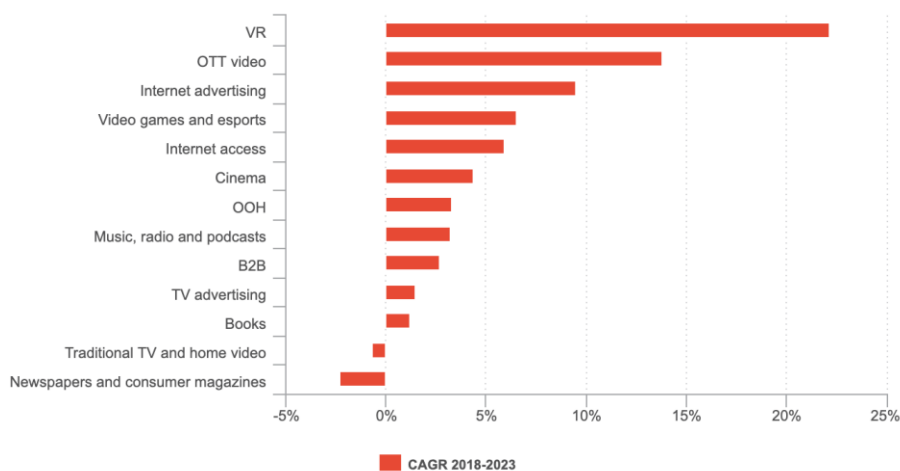
มือหนึ่งของบริษัทยังได้รับการจัดอันดับให้เป็นผู้กำกับภาพยนตร์โฆษณาที่ได้รับรางวัลมากที่สุดของโลกอีกด้วย (ทีซีดีซี, 2555)

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมโฆษณาไทยจะประสบความสำเร็จอย่างมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (ออฟทิไมซ์ แมกาซีน, 2560) แต่ในปัจจุบันวงการโฆษณาต้องเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขันที่สูงขึ้นซึ่งมาพร้อมกับยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบกระทันหันของรูปแบบธุรกิจ (Business Model) หรือที่เรียกว่า ปรากฏการณ์ Digital Disruption (Oxford College of Marketing, 2016) ซึ่งเป็นปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและโมเดลธุรกิจใหม่เข้ามาส่งผลกระทบต่อคุณค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่เดิม รวมถึงความต้องการพื้นฐานในแต่ละอุตสาหกรรมจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิถีชีวิตของผู้คนในเวลาเดียวกัน (Hughes, 2018)

ด้วยความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่เข้ามาตอบสนองความสะดวกสบายในการทำกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการเปิดรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นไปได้อย่างทันทีทันใดและทั่วถึงมากขึ้นนั้นเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักที่ทำให้พฤติกรรม的开รับสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป สังเกตได้จากสถานการณ์การใช้งานสื่อดิจิทัลของคนไทยประจำปี 2562 ที่สำรวจโดย We Are Social และ Hootsuite ผลสำรวจพบว่า ประเทศไทยมีประชากร 57 ล้านคน จากประชากรทั้งหมด 69.24 ล้านคนที่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ โดย 49 ล้านคน เป็นกลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์มือถือเป็นประจำ และอีก 51 ล้านคนมีพฤติกรรมในการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นประจำ (มาร์เก็ตติ้ง อูปลัส, 2562ข)

เมื่อผู้บริโภคมีอัตราการใช้งานสื่อออนไลน์สูงขึ้นส่งผลให้ภาพยนตร์โฆษณาต้องปรับเปลี่ยนช่องทางออกอากาศไปตามพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ดังรายงานการใช้งบประมาณเพื่อการโฆษณาผ่านสื่อล่าสุดโดยนิลเสน ประเทศไทย ซึ่งพบว่าในเดือนมิถุนายน 2562 งบประมาณของสื่อดั้งเดิมอยู่ในภาวะติดลบอย่างมาก โดยสื่อใหญ่อย่างโทรทัศน์มีมูลค่าลดลงถึง 6.72% สวนทางกับสื่อดิจิทัลที่มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น (โพลีซันนิง, 2562) สอดคล้องกับรายงานของสมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย) ร่วมกับบริษัท คันทาร์ อินไซด์ (ประเทศไทย) พบว่าในครึ่งปีแรกของปี 2562 งบโฆษณาดิจิทัลมีมูลค่าสูงถึง 9,019 ล้านบาท ส่วนครึ่งปีหลังคาดว่าจะมีการใช้เงินทั้งหมด 11,144 ล้านบาท รวมเป็นเม็ดเงินโฆษณาทั้งหมด 20,163 ล้านบาท เติบโตมากถึง 19% (มาร์เก็ตติ้ง อูปลัส, 2562ค) สาเหตุหลักที่สนับสนุนให้การใช้สื่อโฆษณาดิจิทัลเติบโตนั้นมาจากสมาร์ตโฟน ซึ่งปัจจุบันมีราคาไม่แพงและสามารถหาซื้อได้ง่าย ทำให้ผู้คนทั่วไปสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น สื่อดั้งเดิมจำนวนมากจึงได้เริ่มหายไป และมีบางส่วน เช่น นิตยสาร และช่องทีวีดิจิทัล ที่เริ่มมีการปรับตัวโดยย้ายเข้าสู่ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

Segment compound annual growth rate for next five years



ภาพที่ 1.1 การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในสื่อรูปแบบต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมสื่อและบันเทิงทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2019 - 2023

แหล่งที่มา: PwC (2019)

ไม่เพียงแต่ผลกระทบภายในประเทศไทยเท่านั้น สถานการณ์ Digital Disruption ยังส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมสื่อและบันเทิงทั่วโลก โดยจากผลการวิจัยของ PwC บริษัทผู้ตรวจสอบบัญชีรายใหญ่ระดับโลก พบว่า อุตสาหกรรมสื่อและบันเทิงทั่วโลกกำลังเกิดการพลิกผันอย่างรุนแรงและรวดเร็วเนื่องจากเทคโนโลยี สังเกตได้จากการที่สื่อดิจิทัลมีส่วนแบ่งของรายได้รวมในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ปี สวนทางกับสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ที่มีอัตราการเติบโตลดลง จากรูปภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า ภายในอีก 5 ปีข้างหน้า ความนิยมในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของผู้บริโภคทำให้การโฆษณาผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตมีรายได้เติบโตเป็นอันดับ 3 ในขณะที่สื่อโทรทัศน์แบบดั้งเดิมและสื่อสิ่งพิมพ์มีอัตราการเติบโตลดลงอย่างเห็นได้ชัดจนถึงขั้นติดลบ (PwC, 2019) จึงเป็นสัญญาณให้องค์กรและธุรกิจต่าง ๆ หันมาให้ความสนใจในการทำโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ (Online Media) ซึ่งเป็นช่องทางสำคัญในการสื่อสารกับผู้บริโภคเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากสถานการณ์การข้างต้นทำให้อุตสาหกรรมการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงความนิยมของช่องทางการออกอากาศจากสื่อดั้งเดิมไปเป็นสื่อออนไลน์ โดยรูปแบบของสื่อที่แตกต่างกันนั้นได้ส่งผลให้รูปแบบการทำงานของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ซึ่งในอดีตนั้นการสื่อสารผ่านภาพยนตร์โฆษณาจะถูกทำขึ้นเพื่อออกอากาศผ่านช่องทางโทรทัศน์เป็นหลัก ซึ่งเป็นช่องทางที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายผ่านสื่อ

สูงเนื่องจากโทรทัศน์เป็นสื่อใหญ่ (Mass Media) ออกอากาศไปทั่วประเทศ ให้มีผู้ชมเป็นจำนวนมาก ยิ่งในช่วงไพรม์ไทม์ระหว่างเวลา 19.00 น. - 22.00 น. หรือช่วงที่ละครมีอดผู้ชม (Rating) สูง จะยิ่งเป็นช่วงเวลาที่สถานีโทรทัศน์ทำรายได้จากค่าโฆษณาสูงตามไปด้วย โดยเมื่อปี 2557 อัตราค่าโฆษณาในช่วงละครหลังข่าวของสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 มีราคาสูงที่สุดถึงนาทีละ 500,000 บาท (ไทยรัฐทีวี, 2557) ส่งผลให้เงินทุนในการสร้างสรรค์และผลิตภาพยนตร์โฆษณามีราคาสูงตามไปด้วย

แต่เมื่อเริ่มมีการเข้ามาของสื่อออนไลน์ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดต่ำกว่าการโฆษณาทางโทรทัศน์ อีกทั้งยังเหมาะกับพฤติกรรมการใช้สื่อของคนไทยในปัจจุบันมากกว่า ธุรกิจตราสินค้าต่าง ๆ จึงหันมาสื่อสารภาพยนตร์โฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์กันเป็นจำนวนมาก ทำให้ในปัจจุบัน สถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ ต้องทำการปรับค่าโฆษณาให้ถูกลงเพื่อจูงใจให้ธุรกิจตราสินค้ายังคงทำการโฆษณาผ่านช่องทางโทรทัศน์อยู่ (โพลีชันนิ่ง, 2560) คุณ สุรัชย์ พุฒิกุลกลางกูร ผู้สร้างภาพประกอบงานโฆษณา (Illustrator) อันดับหนึ่งของโลกจากการจัดอันดับของนิตยสาร ARCHIVE 4 ปีติดต่อกัน ได้แสดงความเห็นไว้ว่า “เรากำลังตื่นเรื่องอินเทอร์เน็ตกันมาก ลูกค้าเชื่อว่าโฆษณาออนไลน์ต้นทุนถูกตัดบได้ ซึ่งการตัดบโฆษณาได้ส่งผลกระทบไปยังงานครีเอทีฟอย่างช่วยไม่ได้” สอดคล้องกับ จุริพร ไทยดำรงค์ เจ้าของและประธานกรรมการบริหารฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณา GREYNJ United อีกทั้งยังเป็นกรรมการตัดสินรางวัลโฆษณาระดับโลก ซึ่งได้ให้ความเห็นไว้ว่า “ปัญหาไม่ได้เป็นเพราะตัวโฆษณาออนไลน์ แต่มาจากความเชื่อที่ว่าต้นทุนในโฆษณาออนไลน์นั้นต่ำ เมื่อ 20 ปีก่อนวงการโฆษณาเชื่อในหลักการที่ว่า ยิ่งใช้งบเยอะเท่าไรคนยิ่งเห็นโฆษณาเรามากขึ้นเท่านั้น แต่ตอนนี้ทุกคนทำสื่อลงในออนไลน์หมด แล้วหวังให้คนช่วยแชร์เนื้อหาขึ้นบน Social Media ฟรี ๆ ซึ่งไม่ว่าจะจริงหรือไม่ สิ่งนี้แปลว่าค่าจ้างของฝ่ายการผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะถูกกดลงไปหมด” (ออปทิโมซ์ แมกาซีน, 2560)

ผลกระทบจากสถานการณ์ด้านงบประมาณข้างต้นทำให้ธุรกิจสินค้าและบริการต่าง ๆ มีการปรับลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการโฆษณาลง โดยการเลือกใช้บริการบริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) และบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House) ขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ในปัจจุบันมีบริษัทขนาดเล็กดังกล่าวเกิดขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก (มาร์เกตเทียร์ ออนไลน์, 2561) ซึ่งข้อดีของการเป็นบริษัทขนาดเล็กคือสามารถทำงานได้ในราคาที่ต่ำกว่าบริษัทขนาดใหญ่ เพราะบริษัทขนาดเล็กที่มักถูกบริหารงานโดยบุคลากรด้านการสร้างสรรค์โดยตรงนั้นจะไม่มี ความซับซ้อนขององค์กรหรือแม้แต่ไม่จำเป็นต้องใช้สถานที่ในการสร้างที่ตั้งบริษัท จึงไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการบริหารงานมากเท่ากับบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งต้องหักกำไรเข้าบริษัทมากกว่า ทำให้สามารถรับงานในงบประมาณที่ไม่สูงมากได้ ส่งผลให้บริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่น้อย ๆ ถูกลดบทบาทความสำคัญลง

อีกทั้งการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ ส่งผลให้ระยะทางและเวลาหดสั้นลง กล่าวคือ ความสะดวกสบายจากเทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทำให้บุคคลสามารถติดต่อกันได้แบบทันทีทันใดแม้จะอยู่ไกลกันเพียงใดก็ตาม ซึ่งเมื่อข้อจำกัดในด้านระยะทางและเวลาลดน้อยลง จึงส่งผลให้ธุรกิจที่เคยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสารนั้นได้รับผลกระทบอย่างชัดเจน ซึ่งหนึ่งในธุรกิจดังกล่าวได้แก่ ธุรกิจบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ทำหน้าที่เสมือนคนกลางในการจัดเตรียมการบริการสำหรับให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณาให้แก่ธุรกิจตราสินค้าต่าง ๆ แต่เนื่องจากการเข้ามาสลายระยะห่างระหว่างต้นทางและปลายทางของเทคโนโลยีการสื่อสารที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจตัวกลางแบบเดิมจึงมีความจำเป็นน้อยลง (ปกรณ์ ลีสกุล, 2560)

รวมถึงความง่ายในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในหลากหลายด้านซึ่งสามารถเข้าถึงผู้คนได้จำนวนมากขึ้น จึงทำให้การสร้างสรรคผลงานต่าง ๆ ที่ในอดีตเคยต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางนั้นสามารถทำได้สะดวกและง่ายดายมากขึ้น โดยสังเกตได้จากในยุคนี้ที่ไม่ว่าใครก็สามารถเป็นเจ้าของพื้นที่สื่อและผลิตสื่อเองได้โดยใช้อุปกรณ์ที่ไม่ซับซ้อนเหมือนในอดีต ส่งผลให้ธุรกิจตราสินค้าต่าง ๆ เชื่อว่าสามารถผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้เองหรือทำการว่าจ้างผู้รับจ้างอิสระ (Freelance) เพียงบางตำแหน่งเพื่อมาทำงานเฉพาะส่วนเท่านั้น จึงเกิดเป็น “ภาพเบลอ” ของการสร้างสรรคภาพยนตร์โฆษณาจากการถูก Disruption (สาวตรี รินวงษ์, 2562) เนื่องจากในอดีตกระบวนการการสร้างสรรคภาพยนตร์โฆษณาจะแบ่งเป็นขั้นตอนชัดเจนโดยเริ่มจากเจ้าของธุรกิจทำการว่าจ้างบริษัทตัวแทนโฆษณา จากนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณทำการว่าจ้างบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา และบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะทำการว่าจ้างผู้รับจ้างอิสระที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละงานต่อไปตามลำดับ แต่ในปัจจุบันด้วยการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ช่วยลดระยะทางของขั้นตอนต่าง ๆ ให้สั้นลง จึงทำให้กระบวนการทำงานไม่มีความจำเป็นต้องเรียงตามลำดับดังเดิมอีกต่อไป (ปกรณ์ ลีสกุล, 2560)

จากทั้งหมดที่ได้กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่าถึงแม้สถานการณ์ Digital Disruption ที่เกิดขึ้นจะทำให้การทำโฆษณาผ่านสื่อดิจิทัลเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นความหวังใหม่ของอุตสาหกรรมโฆษณา แต่ในขณะเดียวกันด้วยความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้เองได้ส่งผลกระทบไปยังกระบวนการสร้างสรรคภาพยนตร์โฆษณา ทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาที่จำเป็นต้องตื่นตัว เตรียมพร้อม และแสวงหาหนทางในการรับมือทั้งในแง่ของรูปแบบการทำงานและการบริหารองค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะยิ่งปรับตัวได้เร็วเท่าไรก็จะเป็นผลดีกับภาพรวมของอุตสาหกรรมโฆษณามากขึ้นเท่านั้น ซึ่งในขณะที่สถานการณ์ Digital Disruption ทำให้ธุรกิจแบบเก่าหายไปมากมาย แต่ก็สามารถทำให้เกิดโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจอีกมากมายในเวลาอันรวดเร็วได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์กร ดังคำกล่าวของ

ชาลส์ ดาร์วิน ผู้สร้างทฤษฎีวิวัฒนาการที่ว่า “ไม่ใช่ผู้ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุดหรอกที่อยู่รอด แต่เป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก”

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมต่าง ๆ เรื่อยมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องดำเนินอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและยังดำเนินกิจการต่อไปได้ ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมโฆษณานั้นได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมผ่านแต่ละยุคสมัยมาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน แต่ยังไม่มีการวิจัยใดที่มุ่งศึกษาในยุคของ Digital Disruption และกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาโดยตรง อีกทั้งเนื่องจากผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในหลายด้านดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้ผู้ทำวิจัยสนใจศึกษาถึงการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ในด้านกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการองค์กรให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อนำไปสู่การแสวงหาแนวทางในการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมและทันท่วงที ทำให้ภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคของ Digital Disruption

1.2 ปัญหาวิจัย

- 1) สถานการณ์ Digital Disruption ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาอย่างไร
- 2) กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามีแนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption ของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption ของบุคลากรและบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา
- 2) ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมอื่น ๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้ปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption และสามารถนำไปประยุกต์ใช้รับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- 3) ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

1.5 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงผลกระทบและแนวทางการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ Digital Disruption ของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา โดยมุ่งเน้นไปที่บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในแง่ของกระบวนการทำงานและการบริหารองค์กร ซึ่งใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้วิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทำงานอยู่ในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา รวมถึงมีความสามารถในการให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน โดยผู้วิจัยได้เริ่มทำการค้นคว้าหาข้อมูลเชิงเอกสารและทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตั้งแต่วันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 – 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2563

1.6 นิยามศัพท์

กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา หมายถึง กระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการถ่ายทำภาพยนตร์โฆษณา ได้แก่ การเตรียมข้อมูล การกำหนดเค้าโครงเรื่อง การเขียนสคริปต์ ประชุมวางแผนการผลิต และการเตรียมพร้อมของทีมงานทุกฝ่ายเพื่อเข้าสู่ขั้นตอนของการถ่ายทำ ไปจนถึงขั้นตอนหลังการถ่ายทำ หรือขั้นตอนการตัดต่อ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

ยุค Digital Disruption หมายถึง ยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วจนถึงจุดที่สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นและมีผลให้พฤติกรรมและการแสวงหาของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตามไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเห็นได้ชัดนับตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา จากการที่ทั่วโลกเริ่มมีผู้ใช้สมาร์ทโฟน คิดเป็น 2 ใน 3 ของประชากรโลกทั้งหมด (We Are Social, 2018) ทำให้อุตสาหกรรมโฆษณาดิจิทัลมีการขยายตัวโดยมีอัตราการเติบโตสูงถึง 31% (สมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย), 2561) ส่งผลให้งบประมาณการโฆษณาผ่านสื่อดิจิทัลขึ้นมาครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับสองแทนที่สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นผลต่อเนื่องให้ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการปรับตัวลงอย่างต่อเนื่องของธุรกิจสื่อดั้งเดิม

การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา หมายถึง ความสามารถของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาในการคาดการณ์ เตรียมความพร้อม ตอบสนอง จัดการ รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุค Digital Disruption เพื่อให้องค์กรยังคงดำรงอยู่และขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยการปรับตัวของบุคลากร องค์กร และภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

บริษัทตัวแทนโฆษณา หมายถึง บริษัทที่ดำเนินธุรกิจโดยการสร้างสรรค์งานโฆษณาให้แก่บริษัทเจ้าของสินค้า โดยควบคุมกระบวนการสร้างสรรค์ตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนงานไปจนถึงจัดการเผยแพร่งานโฆษณาทางสื่อต่าง ๆ รวมทั้งเป็นผู้พิจารณาว่าจ้างบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาที่เหมาะสมในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาตามแผนการที่วางไว้เพื่อให้งานสร้างสรรค์นั้นเกิดประสิทธิผลในกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายมากที่สุด

บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา หมายถึง บริษัทที่ดำเนินการถ่ายทำภาพยนตร์โฆษณาตามแผนการทำงานที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้วางเอาไว้ โดยรับผิดชอบตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนถ่ายทำ ขั้นตอนการถ่ายทำ และขั้นการทำงานหลังการถ่ายทำ รวมถึงเป็นผู้พิจารณาว่าจ้างผู้รับจ้างอิสระเพื่อมาทำงานในตำแหน่งที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะทางตามความต้องการในงานสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาแต่ละงาน

บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีพนักงานประจำในทุกตำแหน่ง เปิดกิจการมานานกว่า 5 ปี และเคยสร้างสรรค์ทั้งภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และออนไลน์รวมกันมากกว่า 60 เรื่อง

บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน หมายถึง บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาที่มีพนักงานประจำตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป เปิดมานานกว่า 5 ปี และเคยผลิตทั้งภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และทางออนไลน์รวมกันมากกว่า 60 เรื่อง

ผู้รับจ้างอิสระ หมายถึง ทีมงานในตำแหน่งเฉพาะทางต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา โดยทำงานอย่างอิสระ ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของบริษัทหรือองค์กรใด อีกทั้งจะได้รับค่าจ้างโดยตรงตามแต่ที่ตกลงในการทำงานแต่ละครั้ง

ทำโพสต์ หมายถึง คำที่บุคลากรในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณานิยมใช้เรียกแทนกระบวนการหลังการถ่ายทำ โดยดัดแปลงมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Post Production

แฮาส์ หมายถึง คำที่บุคลากรในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณานิยมใช้เรียกแบบสั้น ๆ แทนคำว่า บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา โดยดัดแปลงมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Production House

เอเจนซี่ หมายถึง คำที่บุคลากรในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาใช้เรียกแทนคำว่า บริษัทตัวแทนโฆษณา โดยมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Agency

ออกกอง หมายถึง วันที่มีการถ่ายทำภาพยนตร์โฆษณา โดยเป็นวันที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกตำแหน่งมารวมตัวกันทำงาน ณ สถานที่ถ่ายทำจริง

1.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

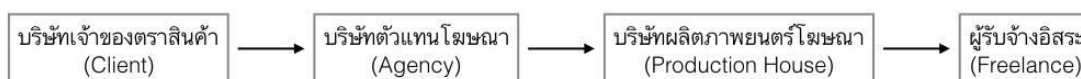
บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption” ผู้วิจัยทำการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 7 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา
- 2.2 แนวคิดเรื่องทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Digital Disruption
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดดิจิทัล
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่
- 2.6 แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของแรงงานในยุคดิจิทัล
- 2.8 แนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์องค์กรโดยใช้ SWOT Analysis
- 2.9 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา



ภาพที่ 2.1 แสดงลำดับขั้นตอนของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

การที่โฆษณาชิ้นหนึ่งจะสำเร็จพร้อมออกอากาศได้นั้นจะต้องผ่านขั้นตอนสำคัญในการสร้างสรรค์ดังรูปภาพที่ 2.1 ซึ่งเริ่มต้นจากบริษัทเจ้าของตราสินค้าหรือที่ในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาเรียกว่า ลูกค้า (Client) ทำการว่าจ้างบริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) ซึ่งมีหน้าที่สร้างความคิดและแกนของเรื่องที่ต้องการนำเสนอ (Concept) โดยจะทำการออกแบบสร้างสรรค์แนวความคิดและวางแผนในการทำการสื่อสารด้วยวิธีที่เหมาะสมเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของตราสินค้า จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการผลิต โดยทางบริษัทตัวแทนโฆษณาจะทำการว่าจ้างบริษัทหรือทีมผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House) เพื่อทำการผลิตภาพยนตร์โฆษณาผ่านกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ตามเค้าโครงเรื่องที่ได้วางเอาไว้ จนสำเร็จเป็นภาพยนตร์โฆษณาพร้อมออกอากาศ (พนา ทองมีอาคม, 2532) โดยในการทำงานทางบริษัทตัวแทนโฆษณาจะทำการเลือกทีมผลิตภาพยนตร์โฆษณาที่มีความสามารถและความถนัดตรงกับรูปแบบโฆษณาที่ต้องการนำเสนอ ซึ่งทางทีมผลิตภาพยนตร์โฆษณาก็จะทำการพิจารณาเลือกผู้รับจ้างอิสระ (Freelance) มาทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการผลิตภาพยนตร์โฆษณาชิ้นนั้น ๆ โดยจะทำการเลือกจากความถนัดและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ภาพยนตร์โฆษณาในแต่ละเรื่องต้องการ ถ้าทีมงานทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันมีความเหมาะสมกับรูปแบบของงานและทำงานสอดคล้องเข้ากันได้ดีก็จะช่วยให้การทำงานมีความสมบูรณ์แบบและราบรื่นได้มากยิ่งขึ้น โดยรายละเอียดของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในแต่ละฝ่ายมีดังนี้

2.1.1 บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency)

บริษัทตัวแทนโฆษณา คือ องค์กรซึ่งมีการจัดเตรียมการบริการอันหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา สำหรับให้บริการลูกค้าที่ต้องการความช่วยเหลือในกิจกรรมการโฆษณา (the American Association of Advertising Agencies, 2015) ซึ่งจะประกอบด้วยบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่ในการสร้างสรรค์งานโฆษณา โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การเตรียมการ การออกแบบ และการผลิตงานโฆษณา ตลอดจนคัดเลือกสื่อที่เหมาะสมในการลงโฆษณาให้กับลูกค้า หรืออาจครอบคลุมไปถึงงานในลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาด (กัญจณีพัฐ วงศ์สุเมธรัตน์, 2549) โดยมีแผนกสำคัญที่มีหน้าที่รับผิดชอบในองค์กร ได้แก่

1) แผนกบริหารงานลูกค้า (Client Services) เป็นแผนกแรกที่ติดต่อกับลูกค้าก่อนการสร้างสรรค์ชิ้นงานโฆษณา เป็นตัวกลางระหว่างลูกค้าและแผนกต่าง ๆ โดยจะต้องติดต่อและประสานงานกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด เป็นตัวแทนของลูกค้าในการควบคุมดูแล ติดตามการดำเนินงาน และช่วยตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของการผลิตงานโฆษณา โดยฝ่ายบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้รับงานและติดต่อกับลูกค้าเพื่อวางแผนกลยุทธ์โฆษณาแล้วจึงนำมาถ่ายทอดแก่ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา และนำแนวคิดของฝ่ายสร้างสรรค์กลับไปถ่ายทอดให้แก่ลูกค้า รวมถึงการควบคุมงบประมาณโฆษณาและ

จัดทำรายงานการประชุมและข้อตกลงต่าง ๆ รวมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโฆษณาให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอด้วย (ปัญญา เรืองเรืองกุลฤทธ์, 2540) โดยในแผนกนี้จะประกอบไปด้วยตำแหน่ง ผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive: AE) เป็นตำแหน่งพนักงานระดับต้นที่ทำหน้าที่ดูแลให้บริการลูกค้า ผู้จัดการบริหารงานลูกค้า (Account Manager: AM) เป็นตำแหน่งหัวหน้างานระดับกลาง และ ผู้อำนวยการแผนกบริหารงานลูกค้า (Account Director : AD) เป็นตำแหน่งหัวหน้างานระดับสูงที่คอยดูแลภาพรวมของแผนกบริหารงานลูกค้า

2) แผนกสร้างสรรค์ (Creative Department) มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างสรรค์งานโฆษณา หาแนวความคิด ออกแบบ สร้างเรื่องราวสำหรับการโฆษณาให้มีความน่าสนใจดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย โดยต้องทำให้เหมาะสมกับประเภทของสื่อแต่ละชนิด และต้องเข้าร่วมวางแผนโฆษณากับแผนกบริการลูกค้า ในการวางแผนกลยุทธ์ และแผนงานโฆษณา นอกจากนี้อาจจะทำการประสานงานเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ กับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House) โดยตรงอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ผลงานที่ออกมาตรงกับที่ออกแบบไว้มากที่สุด ประกอบด้วยตำแหน่งที่สำคัญ คือ นักสร้างสรรค์ (Creative) ทำหน้าที่สำคัญในการกำหนดความคิดหลักของชิ้นงาน และนักเขียนข้อความโฆษณา (Copy Writer) ทำหน้าที่ออกแบบคำพูดหรือข้อความในงานโฆษณา เป็นต้น

นอกเหนือจากแผนกบริหารงานลูกค้าและแผนกสร้างสรรค์แล้ว บริษัทตัวแทนโฆษณาในยุคปัจจุบันยังมีตำแหน่งที่คอยติดต่อประสานงานกับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา และเป็นผู้ควบคุมดูแลติดตามกระบวนการทำงาน รวมถึงจัดการงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้งหมด เรียกว่า ผู้อำนวยการผลิตของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Producer Agency)

2.1.2 ทีมงานส่วนงานผลิตภาพยนตร์ (Production Crew)

ในส่วนของงานผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะเป็นหน้าที่ของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House) และผู้รับจ้างอิสระ (Freelance) เป็นหลัก โดยผู้ดูแลการผลิตจากบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจากความเหมาะสม โดยส่วนมากจะพิจารณาจากผลงานของผู้กำกับเป็นหลักว่ามีความถนัดตรงกับที่เรื่องราวของภาพยนตร์โฆษณาต้องการหรือไม่ นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของงบประมาณที่มีอยู่ควบคู่กันไปด้วย โดยส่วนใหญ่บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะนิยมมีตำแหน่งงานประจำหลัก ๆ เพียงบางตำแหน่ง เช่น ผู้กำกับ (Director) และ ผู้อำนวยการผลิต (Producer) ซึ่งในตำแหน่งอื่น ๆ นั้นบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะทำการเลือกผู้รับจ้างอิสระที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละด้านเข้ามาร่วมทำงานให้ตรงกับสิ่งที่รูปแบบของโฆษณาเรื่องนั้น ๆ ต้องการมากที่สุด โดยบทบาทและหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในการทำงานผลิตภาพยนตร์โฆษณา ได้แก่

1) ผู้กำกับ เป็นผู้รับผิดชอบและกำหนดทิศทางในกระบวนการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทั้งหมด ทำหน้าที่ในการคิดต่อยอดและตีความโจทย์ที่ได้รับจากบริษัทตัวแทนโฆษณา ควบคุมและประสานงานการทำงานของทุกฝ่าย มีการแจกแจงงานให้ทุกฝ่ายไปศึกษาและเตรียมงานให้พร้อมก่อนที่จะมีการถ่ายทำ เป็นผู้พิจารณาและตัดสินใจเลือกแนวทางการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมไปถึงการเป็นผู้กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงตารางเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสม โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะได้รับความไว้วางใจจากบริษัทตัวแทนโฆษณาและเจ้าของสินค้าเพราะเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารและคอยตอบคำถามต่าง ๆ ของลูกค้าโดยตรง หรือในภาษาของการทำงานผลิตภาพยนตร์โฆษณาเรียกว่า “ต้องเอาลูกค้าให้อยู่” อีกทั้งแก้ไขปัญหาลดลดกระบวนการทำงาน โดย ชัชวาล ชื่นไพบูลย์ (2541) กล่าวว่า ผู้กำกับจะต้องอาศัยการสั่งงานที่เด็ดขาดเพื่อให้ทีมงานมีความตั้งใจในการทำงาน และขณะเดียวกันก็ต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในการทำงานด้วย บางครั้งถ้าผู้กำกับคนนั้น ๆ ไม่สามารถสร้างความพอใจให้กับการสื่อสารจะทำให้ดูเหมือนเป็นตำแหน่งที่มีความเอาแต่ใจ แต่แท้จริงแล้วผู้กำกับที่ดีจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และต้องมีความสามารถในการสื่อสารหลายรูปแบบกับทีมงานจึงจะนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้

2) ทีมงานฝ่ายต่าง ๆ (Crews) นอกจากผู้กำกับแล้วยังมีทีมงานฝ่ายต่าง ๆ ที่มีหน้าที่และความสามารถเฉพาะทางมาร่วมทำงานผลิตภาพยนตร์ โดยจะมีทั้งทีมงานที่ทำงานภายใต้สังกัดบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาและทีมงานอิสระ ซึ่งจะถูกคัดเลือกมาทำงานได้จากหลายวิธีทั้งแบบบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นผู้เลือก บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเป็นผู้เลือก หรือผู้กำกับเป็นผู้เลือกด้วยตัวเอง โดยส่วนใหญ่แล้วไม่ว่าใครจะเป็นผู้เลือกจะเลือกจากปัจจัยด้านทักษะในการทำงานที่มีความเฉพาะเจาะจง ด้านงบประมาณ ด้านตารางเวลาการทำงาน รวมถึงความสามารถในการทำงานเข้ากับผู้กำกับและทีมงานคนอื่น ๆ ได้ดี ซึ่งทีมงานฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น ประกอบไปด้วย

(1) ผู้อำนวยการผลิต (Producer) เป็นผู้ที่ควบคุมภาพรวมการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทั้งหมดให้เป็นไปตามแผนการที่วางไว้ รวมถึงจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อบริษัทและทีมงานทุกฝ่าย อีกทั้งคอยช่วยเหลือผู้กำกับในการวางแผนขั้นตอนการทำงาน พูดคุยรายละเอียด และประสานงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาให้เกิดความราบรื่นตลอดกระบวนการทำงาน

(2) ผู้จัดการกองถ่าย (Production Manager) เป็นผู้อำนวยการควบคุมความสะอาดทุกอย่างให้กับทีมงานหรือกองถ่าย ทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ติดต่อผู้รับจ้างอิสระ ทำธุรกรรม และช่วยผู้กำกับในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้

(3) ผู้ช่วยผู้กำกับ (Assistant Director) มีหน้าที่แบ่งเบาภาระของผู้กำกับ จะเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้กำกับโดยตรงแทบจะตลอดระยะเวลาการทำงาน เปรียบเสมือนเลขานุการที่จะคอยช่วยเหลือและบางครั้งต้องสามารถช่วยผู้กำกับตัดสินใจในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้ด้วย อีกทั้งยังมีหน้าที่คอยตรวจสอบการทำงานของทุก ๆ ฝ่าย เป็นตัวกลางระหว่างผู้กำกับและทีมงาน และรับผิดชอบในการวางตารางการถ่ายทำบริหารเวลาให้เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างราบรื่นมากที่สุด

(4) ผู้กำกับภาพ (Director of Photography) รับผิดชอบเกี่ยวกับภาพที่มองเห็นบนจอทั้งหมด ทั้งการจัดแสง มุมกล้อง การเคลื่อนไหว และองค์ประกอบของภาพ

(5) ผู้กำกับศิลป์ (Art Director) รับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ศิลปะทุกชนิดในการผลิตภาพยนตร์โฆษณา เช่นการออกแบบฉาก คิวโมโนสี

(6) ผู้จัดการตัวแสดง (Casting) ทำหน้าที่ในการคัดเลือกตัวแสดงในโฆษณาที่มีคนเป็นส่วนประกอบ โดยจะคัดเลือกตัวแสดงตามความต้องการของแนวทางที่ผู้กำกับได้วางไว้ มีการทำการจำลองการแสดงเพื่อบันทึกเป็นวิดีโอและนำมาให้ผู้กำกับเลือกอีกครั้ง

(7) ผู้จัดการเครื่องแต่งกาย (Wardrobe) มีหน้าที่ออกแบบและจัดหาเสื้อผ้าเครื่องประดับ ให้เหมาะสมกับบทบาทของตัวแสดงที่ผู้กำกับได้กำหนดไว้

(8) ผู้จัดการอุปกรณ์ประกอบฉาก (Propmaster) มีหน้าที่จัดหาและดูแลอุปกรณ์สิ่งของต่าง ๆ ที่จะนำมาเข้าฉาก เพื่อสร้างบรรยากาศให้สมจริงมากยิ่งขึ้น

(9) ช่างแต่งหน้า ทำผม (Make Up and Hair Artist) รับผิดชอบการแต่งหน้าและทำผมให้กับนักแสดง คอยซัพพลาย ควบคุมความเรียบร้อยของหน้าและผมในวันถ่ายทำ

(10) ลูกมือ (Gripman) มีหน้าที่ช่วยจัดฉาก จัดแสง เคลื่อนย้ายอุปกรณ์ประกอบฉากตามที่คุณกำกับต้องการ

(11) ผู้ควบคุมการติดต่อ (Editor) รับผิดชอบกระบวนการหลังจากการถ่ายทำทั้งหมด เช่น การตัดต่อภาพและใส่เทคนิคพิเศษต่าง ๆ ในภาพยนตร์โฆษณา

(12) ผู้ควบคุมเสียง (Sound Producer) มีหน้าที่ในการจัดหาเสียงต่าง ๆ มาประกอบภาพยนตร์โฆษณาเพื่อให้เรื่องราวมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.1.3 การทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์

โฆษณาในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

ในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่มีประสิทธิภาพนั้นมีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (White, 1994)

1) เตรียมงานก่อนการถ่ายทำ (Pre-production) คือ การประชุมเพื่อเตรียมงานก่อนการถ่ายทำจริง เริ่มตั้งแต่ฝ่ายสร้างสรรค์โฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณานำเสนอความคิดหลัก (Concept) และรายละเอียดของโครงเรื่องเนื้อหาภาพยนตร์โฆษณา (Storyline) ให้กับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเพื่อนำไปวิเคราะห์รายละเอียดรวมถึงวางแผนกระบวนการถ่ายทำทั้งหมดเพื่อให้เนื้อเรื่องดังกล่าวออกมาเป็นภาพจริงได้ อีกทั้งยังต้องมีการตกลงในเรื่องของตารางการทำงานร่วมกัน เช่น วันคัดเลือกนักแสดง (Casting Day) วันลองเสื้อผ่านนักแสดง (Fitting Day) วันประชุมสรุปงานก่อนถ่ายทำ (Pre-production Meeting Day) วันจำลองมุมในสถานที่ถ่ายทำ (Block shot) วันถ่ายทำ (Shooting Day) และวันตัดต่อ (Editing Day) เป็นต้น โดยการกำหนดวันเวลาดังกล่าวต้องคำนึงถึงความสะดวกของลูกค้าและการเผื่อเวลาให้ทีมงานฝ่ายต่าง ๆ มีระยะเวลาทำงานที่เหมาะสมเพียงพอเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ซึ่งในขั้นตอนเตรียมงานก่อนการถ่ายทำนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการประสานงานให้เกิดความเข้าใจตรงกันมากที่สุด ร่วมกันสรุปและตัดสินใจงานในแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เพื่อให้วันถ่ายทำจริงมีความราบรื่นและเกิดปัญหาน้อยที่สุด

2) การถ่ายทำ (Shooting) หรือที่เรียกว่า “วันออกกอง” เป็นวันที่ทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ลูกค้า รวมถึงทีมงานในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทุกคนมารวมตัวกันเพื่อผลิตชิ้นงานออกมาให้เป็นจริง โดยผู้กำกับจะต้องทำหน้าที่หลักในการรับผิดชอบและตัดสินใจในทุกขั้นตอนการถ่ายทำ จากนั้นเมื่อถ่ายทำแต่ละตอน (Shot) คือ ช่วงเวลาตั้งแต่การเริ่มบันทึกภาพจนกระทั่งการหยุดบันทึกภาพ 1 ครั้ง ผู้กำกับจะทำการคัดเลือกครั้ง (Take) ที่คิดว่าดีที่สุดในแต่ละตอนที่ถ่ายทำเพื่อนำเสนอกับหัวหน้าฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา เมื่อหัวหน้าฝ่ายสร้างสรรค์เห็นด้วย ฝ่ายประสานงานลูกค้าจึงนำไปเสนอให้ลูกค้าพิจารณา เมื่อลูกค้าเห็นชอบด้วยแล้วจึงเริ่มถ่ายตอนต่อไปจนครบถ้วน

3) การทำงานหลังการถ่ายทำ (Post-production) คือ ขั้นตอนของการตัดต่อทั้งภาพและเสียง โดยผู้กำกับจะทำงานร่วมกับทีมงานฝ่ายตัดต่อ (Editors) และฝ่ายสร้างสรรค์จากบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อนำภาพที่ได้จากการถ่ายทำมาร้อยเรียงผ่านเทคนิคและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับรูปแบบของภาพยนตร์โฆษณาแต่ละเรื่องโดยให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งส่วนใหญ่ทางทีมงานจะทำการตัดต่อมากกว่า 1 แบบ (Version) เพื่อเป็นตัวเลือกให้ลูกค้าตัดสินใจ โดยลูกค้าอาจจะเลือกแบบใดแบบหนึ่ง หรือให้มีการปรับแก้ภายในจำนวนครั้งที่ตกลงกันไว้จนเสร็จสมบูรณ์ ในขั้นตอนนี้ทางผู้บริหารงานลูกค้าและผู้อำนวยการผลิตของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำเป็นต้องทำการสื่อสาร โน้มน้าว และนำเสนอชิ้นงานให้ลูกค้ามองเห็นภาพตรงกับทีมงานให้มากที่สุดโดยอยู่บนพื้นฐานของแผนการทำงานที่วางไว้ตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการถ่ายทำ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากลูกค้าแล้ว ภาพยนตร์โฆษณารื่องนั้น ๆ จึงสามารถนำไปออกอากาศได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การที่จะผลิตภาพยนตร์โฆษณาเรื่องหนึ่งให้สำเร็จได้นั้นต้องใช้ความร่วมมือในการสร้างสรรค์ของทีมงานหลากหลายฝ่ายเพื่อจะทำให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพออกสู่สายตาผู้ชม โดยเฉพาะบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาซึ่งมีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา การทำการศึกษาในเรื่องนี้จะช่วยให้เห็นถึงภาพรวมของกระบวนการว่าแต่ละฝ่ายมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในลักษณะใดและมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไรบ้าง เพื่อช่วยให้การศึกษาถึงผลกระทบและการปรับตัวจากสถานการณ์ Digital Disruption มีความครอบคลุมและครบถ้วนต่อไป

2.2 แนวคิดเรื่องทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด (Technology Determinism Theory)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างไร้ขีดจำกัดในปัจจุบันส่งผลอย่างมากต่อทุกภาคส่วนในสังคม โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีการสื่อสารแบบดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในการเชื่อมต่อผู้คนมากมายเข้าไว้ด้วยกันอย่างไร้พรมแดน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อปัจเจกบุคคลและสังคม โดยเครื่องมือสื่อสารใหม่ ๆ ก่อให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า De-massified ขึ้นในสื่อมวลชน กล่าวคือ ผู้รับสารสามารถเลือกรับสื่อที่ตนพอใจได้เอง มีช่องทางการเปิดรับข่าวสารที่หลากหลายมากขึ้น โดยไม่ขึ้นอยู่กับรูปแบบการนำเสนอของสื่อใดสื่อหนึ่ง (น้ำทิพย์ สำเภาประเสริฐ, 2543) เมื่อพฤติกรรมของผู้รับสารเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของสื่อเทคโนโลยี ส่งผลให้การโฆษณาเองก็ต้องปรับเปลี่ยนตาม โดยจะไม่สามารถยึดติดอยู่กับสื่อเดิมได้อีกต่อไป ทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด (Technological Determinism) จึงสามารถนำมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ของพัฒนาการการใช้สื่อ ซึ่งว่าด้วยเรื่องของพลังอำนาจของเทคโนโลยีที่เป็นตัวแปรต้นของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของในสังคมและนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกันข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนผังดังรูปภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ในแนวคิดเรื่องทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด

Marshall McLuhan นักวิชาการคนสำคัญจากสำนักโทรอนโตเชื่อว่า สื่อเป็นตัวกำหนดรูปแบบการสื่อสารของมนุษย์ สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้รับอิทธิพลจากบทบาทของเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนกำหนดวิถีการดำเนินชีวิตคนในสังคม โดยสื่อเป็นกระบวนการขยายศักยภาพของมนุษย์ (The Extensions of Man) กล่าวคือ เมื่อมนุษย์นำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ไปใช้งานในชีวิตประจำวัน ก็เกิดการขยายขีดความสามารถของมนุษย์ออกไปทั้งในแง่ของความเร็วและการเอาชนะระยะทาง เช่น โทรศัพท์มือถือ (Smartphone) เป็นเทคโนโลยีการสื่อสารที่เกิดจากการผสมผสานความสามารถระหว่างเทคโนโลยีโทรศัพท์กับเทคโนโลยีการใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตเข้าไว้ด้วยกัน จึงมีความสามารถในการขยายขีดความสามารถของผู้ใช้งานทั้งในด้านการติดต่อสื่อสารของโทรศัพท์และในด้านการเชื่อมต่อข้อมูลต่าง ๆ ของระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (ชานนท์ ศิริธร, 2558)

McLuhan (1964) ยังเห็นว่าทุกครั้งที่สื่อใหม่เกิดขึ้นในสังคม สื่อเหล่านี้จะเข้ามามีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของคนในสังคม โดยสามารถสรุปแง่มุมของการกำหนดผ่านสื่อ (Media Determinism) แบ่งออกเป็น 3 มิติ ประกอบด้วย

1) ผลกระทบต่อมิติเวลา (Time) คือ ความสามารถของสื่อในการบันทึกสารข้ามเวลา หรือย่อระยะเวลาในการสื่อสารให้สั้นลง เช่น การบันทึกภาพถ่าย การบันทึกข้อความ การบันทึกไดอารี่ เป็นต้น

2) ผลกระทบต่อมิติพื้นที่ (Space) คือ ความสามารถของสื่อในการสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อความจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยข้ามพื้นที่ที่ห่างไกลกัน เช่น จดหมาย โทรเลข เว็บไซต์ โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ส่งผลให้คนทั่วโลกเกิดการเชื่อมต่อเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นลักษณะที่ McLuhan เรียกว่า หมู่บ้านโลก (The Global Village)

3) ผลกระทบต่อมิติเรื่องประสบการณ์ของมนุษย์ (Human Experience) คือ ความสามารถของสื่อในการเปิดประสบการณ์ใหม่ ๆ แก่ผู้คน เช่น สื่อโทรทัศน์ทำให้เห็นในสิ่งที่ไม่เคยเห็นมาก่อน เป็นต้น หรือความสามารถในการช่วยจัดระเบียบประสบการณ์ที่เราไปสัมผัสแบบใหม่ เช่น รายการสาธิตการทำอาหารทางโทรทัศน์ ทำให้เกิดประสาทสัมผัสผ่านทางตาและหู แต่ไม่ได้รับรสและกลิ่น เป็นต้น

นักวิชาการต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันในเรื่องทฤษฎีเป็นตัวกำหนด นำโดย McQuail (1994) ได้ประมวลคุณลักษณะร่วมกันของแนวคิดนี้ไว้ดังนี้

- 1) เทคโนโลยีการสื่อสารเป็นพื้นฐานของทุกสังคม
- 2) เทคโนโลยีการสื่อสารแต่ละชนิดจะเหมาะสมกับรูปแบบโครงสร้างสังคมแต่ละแบบแตกต่างกัน
- 3) ขั้นตอนการผลิตและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารจะเป็นตัวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคม

4) การปฏิวัติเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการสื่อสารในแต่ละครั้งจะทำให้เกิดการปฏิวัติเปลี่ยนแปลงสังคมตามมาเสมอ

5) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อสำนึกของผู้คนเรื่องเวลา พื้นที่ และประสบการณ์การรับรู้ของมนุษย์

Everett M. Rogers นักวิชาการจากแนวคิด Soft Technology Determinism ได้เสนอเพิ่มเติมว่า นอกจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีการสื่อสารซึ่งเป็นปัจจัยหลักแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อปัจจัยนี้เกิดการทำงานร่วมไปกับปัจจัยตัวอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์การเรียนรู้ของมนุษย์ การเกิดสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม เป็นต้น (พล เนื่องจำนงค์, 2559) และจากการวิเคราะห์การทำหน้าที่เป็นสื่อกลางของเทคโนโลยี Rogers ได้ทำการสรุปคุณลักษณะที่สำคัญของสื่อใหม่ (New Media) ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงสังคมไว้ 3 ประการ ได้แก่ (Rogers, 1986)

1) การเกิดปฏิภักิริยาโต้ตอบ (Interactivity) เทคโนโลยีสื่อใหม่ช่วยให้การรับส่งข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาเดียวกัน และฉับพลันทันที

2) การแยกข้อมูลข่าวสารออกเป็นส่วนตัว (De-massification) แต่เดิมนั้นรูปแบบการสื่อสารแบบสื่อมวลชนจะสร้างกลุ่มผู้รับสารแบบเป็น "มวลชน" (Massified) ขึ้นมา ทุกคนจะดูรายการทุก ๆ อย่าง เหมือน ๆ กันในช่วงเวลาเดียวกัน เทคโนโลยีสื่อใหม่ช่วยให้ผู้ใช้สามารถเลือกใช้ตามกาลและเทศะที่ตนเองต้องการได้มากขึ้นก่อให้เกิดการแยกข้อมูลออกเป็นส่วนตัว ๆ หรือการนำเฉพาะบางส่วนออกมาใช้ ในเวลาใด ณ สถานที่ไหนก็ได้

3) การนำข้อมูลออกมาใช้ได้ทันที (Synchronicity) หรือภายหลังก็ได้ (Asynchronicity) การให้ข่าวสารจะไม่มาเป็นข่าวที่ต่อเนื่องกันยาว ๆ ทีเดียว แต่จะสามารถเก็บไว้แบบแยกเป็นช่วง เช่น ข่าวสั้นทุกชั่วโมง หรือสามารถนำเสนอข่าวสารได้ทันทีแบบ ข่าวด่วนทันเหตุการณ์ นอกจากนั้นยังหมายความว่าถึงศักยภาพของสื่อที่สามารถจะเก็บรักษาข่าวสารข้อมูลเอาไว้เพื่อนำเสนอเพิ่มเติมในภายหลังได้

ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนผ่านจากสื่อเก่าไปสู่สื่อใหม่ จึงเป็นกระบวนการที่มนุษย์มีพฤติกรรมที่สอดรับเอาเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตามวันเวลามาปรับลดข้อจำกัดของสื่อเก่าให้น้อยลง และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ไม่ได้ส่งผลเพียงปัจเจกบุคคลที่จะมีเสรีภาพในข้อมูลข่าวสารมากขึ้นเท่านั้น แต่ส่งผลต่อทั้งระบบของสังคม ซึ่งการศึกษาในเรื่องทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดจะทำให้เข้าใจถึงความสำคัญในการปรับตัวและเรียนรู้เพื่อให้สามารถก้าวทันกระแสของเทคโนโลยี เพราะเมื่อเทคโนโลยีมีการพัฒนามากขึ้นย่อมส่งผลให้พฤติกรรมการบริโภคสื่อของ

ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตาม การสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามไปด้วยเช่นเดียวกัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Digital Disruption

ในยุคปัจจุบันโลกของธุรกิจนั้นกำลังอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีนั้นทำให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เข้ามาเป็นทางเลือกที่ดีกว่าให้กับผู้บริโภค ด้วยการตลาดที่เปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้ธุรกิจรูปแบบเดิมที่เคยเป็นผู้ครองตลาดได้รับผลกระทบตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกอุตสาหกรรม โดยสถานการณ์ข้างต้นถูกเรียกว่า Digital Disruption

2.3.1 ความหมายของ Digital Disruption

Digital Disruption หมายถึง สภาวะที่ธุรกิจถูกทำให้หยุดชะงักในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว สามารถเกิดได้จากการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด การไม่พัฒนาในตัวเอง หรือการมีคู่แข่งใหม่เกิดขึ้นในตลาด เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ได้เข้ามาในโลกธุรกิจมากขึ้นและทำให้เกิดผลกระทบอย่างมากในธุรกิจทุกวงการ โดยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เหล่านี้จะเข้ามาเปลี่ยนวิธีการเข้าถึงผู้บริโภค และสร้างรายได้จากการลงโฆษณาให้ผู้ที่จะโฆษณาในแพลตฟอร์มนั้น ๆ (อภิเกียรติ เตชะจารุพันธ์, 2560)

Oxford College of Marketing (2016) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Digital Disruption คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบธุรกิจ (Business model) ที่เกิดขึ้นใหม่

Forbes (2017) เว็บไซต์ข่าวธุรกิจชั้นนำ กล่าวว่า Digital Disruption เป็นการพลิกผันของดิจิทัล ที่ทำให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ หรือสตาร์ทอัพ (Startups) เข้ามาในตลาดเพื่อต่อสู้กับผู้ครอบครองตลาดเดิม โดยธุรกิจเดิมจะต้องป้องกันตำแหน่งทางการตลาดของตนเองในอุตสาหกรรมเอาไว้ด้วยการทำกิจกรรมทางการตลาดใหม่ ๆ

ขณะที่ Hughes (2018) ระบุว่า Digital Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและโมเดลธุรกิจใหม่ส่งผลกระทบต่อคุณค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่เดิม โดยทำให้ความต้องการและพฤติกรรมพื้นฐานในแต่ละอุตสาหกรรมเปลี่ยนไป จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสังคมโดยรวม

เพียร์พาวเวอร์ (2562) บริษัทธุรกิจตลาดสินเชื่อดิจิทัลรูปแบบใหม่ (Marketplace Lending) ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับ ศิริพร เกษะสุต (2562) กรรมการผู้จัดการ บริษัทออกแบบเว็บไซต์ พิกเซล อินเทอร์เน็ต จำกัด ว่า Digital Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่ด้วยดิจิทัล โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นถึงจุดที่สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ แพลตฟอร์ม หรือโมเดล และเกิดผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้า บริการ หรือผลิตภัณฑ์เดิมที่มีในตลาด ยกตัวอย่างเช่น สมาร์ทโฟน ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นในการทำงานและการใช้งานส่วนตัว

ศรียวร เอี่ยมวัฒน์ (2561) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน เป็นการเกิดขึ้นของการพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่มีศักยภาพดียิ่งขึ้นหรือคุณภาพด้อยกว่าด้วยราคาที่ต่ำกว่ารูปแบบเดิม แต่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดหลัก (Mainstream) ได้ จนสามารถเข้ามาทดแทนหรือเปลี่ยนแปลงมาตรฐานในเทคโนโลยีเดิม โดยศักยภาพที่ถูกพัฒนาด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่จะสร้างผลกระทบต่อเจ้าของตลาดเดิม (Incumbents) หรืออุตสาหกรรมนั้นไปอย่างมาก

กล่าวโดยสรุป Digital Disruption หมายถึง สถานะการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันที่ทำให้ธุรกิจรูปแบบเดิมเกิดการหยุดชะงัก เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วไปถึงจุดที่สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น จนสามารถเข้ามาทดแทนหรือเปลี่ยนแปลงมาตรฐานของตลาดเดิม ทำให้เกิดผลกระทบอย่างมากแก่ธุรกิจในทุกวงการ โดยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่เหล่านี้ยังส่งผลให้วิถีการเข้าถึงผู้บริโภคของสินค้าและบริการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

2.3.2 องค์ประกอบของ Digital Disruption

Digital Disruption ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันต้องประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้ (อริญญา เกลิงศรี, 2561)

- 1) ความเร็ว ในอดีตการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเรียกได้ว่าเป็น Digital Disruption นั้น จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วฉับพลันในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งอาจทำให้ธุรกิจหรือผู้ประกอบการตลาดเดิมไม่ทันตั้งตัวจนต้องเกิดการหยุดชะงักในการประกอบธุรกิจ ซึ่งบริษัทที่ให้บริการเกี่ยวกับการตลาดดิจิทัลครบวงจร อย่าง บริษัท เอเอเวอร์ กรีนพีช จำกัด (2560) ได้ให้ความเห็นว่า ในยุคนี้ไม่ใช่ยุคของปลาใหญ่กินปลาเล็ก แต่เป็นยุคของปลาเร็วกินปลาช้า สอดคล้องกับคำกล่าวของ มนต์ชัย วงษ์กิตติไกรวัล (2562) บรรณาธิการข่าวเศรษฐกิจของสำนักข่าว The Standard ที่ว่า ในยุคนี้แม้แต่ปลาใหญ่ก็ยอมพ่ายแพ้ให้กับปลาเร็ว

2) ความสะดวกสบายของการได้รับข้อมูล จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไรก็ได้ที่ต้องการ เพียงการใช้เพียงปลายนิ้วสัมผัส สมาร์ทโฟนก็สามารถรับรู้ข้อมูลจากทั่วทุกมุมโลกผ่านสื่อต่าง ๆ มากมาย และด้วยข้อมูลข่าวสารจำนวนมากที่ส่งถึงกันได้อย่างเสรีนี้อาจเป็นสิ่งที่มากเกินไปเกินกว่าความต้องการของบุคคล ทั้งข้อมูลที่เกิดการแบ่งปันจากบุคคลและข้อมูลที่กลุ่มธุรกิจทำการตลาดกับกลุ่มผู้บริโภค จนเกิดเป็นการทำการตลาดในรูปแบบใหม่ ที่ส่งผลให้มีการแข่งขันในแง่ของการทำธุรกิจมากขึ้น

3) ธุรกิจแบบสตาร์ทอัพ (Startups) หมายถึง ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่และเติบโตได้แบบก้าวกระโดดจากผู้ริเริ่มเพียงไม่กี่คน ซึ่งเป็นธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และตอบโจทย์การใช้ชีวิตในสังคมปัจจุบัน โดยมักมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือแอปพลิเคชันใหม่ ๆ (มันนี่ฮับ, 2559) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่ไม่ต้องการเดินตามแนวทางเดิมที่สังคมกำหนดมา ความคิดแบบสตาร์ทอัพนั้นไม่เพียงแต่เกิดขึ้นกับองค์กรเกิดใหม่นั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นได้กับองค์กรใหญ่ระดับโลกที่มีการใช้วิถีทางแบบใหม่ในการทำงาน เช่น Alibaba, Zara หรือ Adidas เป็นต้น

4) คนรุ่นใหม่ หมายถึง บุคคลซึ่งมีชีวิตอยู่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ ปัญหาใหม่ สถานการณ์รอบตัวมีความเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีอยู่เสมอ ส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพและแนวคิดใหม่ มีทักษะการปรับตัวให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป (เดอะสแตนด์สตาร์, 2562) ซึ่งความสำเร็จของคนรุ่นใหม่นั้นไม่จำเป็นต้องทำในสิ่งเดิมที่เคยได้ผลในอดีต แต่จะมีจุดเด่นในการกล้าคิด กล้าตั้งเป้าหมาย และกล้าทำ ส่งผลให้เกิดการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจใหม่ทั้งในเชิงแข่งขันและร่วมมือ (แพชชั่น เจ็น, 2561) อีกทั้งเนื่องจากผลของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ตรวมเข้ากับรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการอิสระทั้งในการตัดสินใจเรื่องงานและการบริหารเวลาในชีวิตจึงทำให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ ที่เรียกว่า Gig Economy คือ ระบบเศรษฐกิจที่ประกอบด้วยงานครั้งคราว หรืองานที่รับจ้างจบเป็นครั้ง ๆ ไป เช่น ผู้รับจ้างอิสระ (Freelance) , การจ้างงานรูปแบบเฉพาะแบบไม่ประจำ (Outsource) และการรับจ้างผ่านบริการในแพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น Uber หรือ Airbnb เป็นต้น ซึ่งระบบการทำงานนี้ได้เข้ามาตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มคนรุ่นใหม่และทำให้กลไกการว่าจ้างบุคลากรของอุตสาหกรรมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป (กรมการจัดหางาน, 2561) โดยปัจจุบันมีการขยายตัวของคนรุ่นใหม่จนกลายเป็นกลุ่มคนจำนวนมากที่สุดที่กลายเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในหลากหลายด้าน

2.3.3 ประเภทของ Digital Disruption

Digital Disruption สามารถแบ่งประเภทตามสิ่งที่เข้าไปเปลี่ยนแปลงได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (เพียร์พาวเวอร์, 2562)

1) เปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด (Transformation of Market Demand) คือทำให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่มากกว่าที่มีอยู่ และเคยเป็นที่ต้องการดั้งเดิม ตัวอย่างเช่น การที่ฟิล์มสีโกดักส์ (Kodak) จำเป็นต้องเลิกกิจการไป เพราะการเข้ามาแทนที่ของกล้องดิจิทัล หรือพฤติกรรมการใช้แอปพลิเคชันเรียกรถแบบ Uber หรือ Grab Car ที่ผู้บริโภคนิยมใช้มากขึ้นแทนการใช้บริการรถแท็กซี่

2) เปลี่ยนแปลงการซื้อขายและการชำระเงิน (Transformation of Shopping and Purchase) แต่เดิมนั้นการซื้อขายสินค้าจะขึ้นอยู่กับเรื่องของเวลาและสถานที่ ผู้บริโภคต้องจ่ายเงินสดเพื่อแลกกับสินค้าหรือบริการ ณ จุดขาย แต่ในปัจจุบันการพัฒนารวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าวหายไป บุคคลสามารถซื้อหรือขายสินค้าผ่านทางตลาดขายของบนโลกออนไลน์ (Marketplace) ต่าง ๆ โดยสามารถชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์ได้ด้วยระบบรองรับของบริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Banking) รวมถึงมีบริการการชำระเงินแบบใหม่ที่เรียกว่า บัญชีกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Wallet) ซึ่งนอกจากความสะดวกแล้วยังมีสิทธิพิเศษอื่น ๆ ให้กับผู้ใช้งาน เช่น การสะสมแต้ม ได้รับส่วนลด หรือได้รับเงินคืนสะสม โดยปัจจัยเหล่านี้จะเข้ามาช่วยกระตุ้นให้เกิดความน่าใช้งาน ทำให้การใช้จ่ายผ่านระบบดิจิทัลเป็นไปได้ง่ายขึ้น

3) เปลี่ยนแปลงการสื่อสาร (Transformation of Communication) Digital Disruption ทำให้มีการเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารให้ต่างไปจากเดิม ตัวอย่างเช่น ในอดีตบุคคลจะติดต่อกันทางโทรศัพท์ผ่านเบอร์โทรศัพท์เพื่อพูดคุยกันแบบตัวต่อตัว แต่ในปัจจุบันมีทางเลือกทางการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น โดยวิธีที่ได้รับความนิยมจะกลายเป็นการส่งข้อความแบบทันที (Instant messaging, IM) มากกว่าการสื่อสารด้วยเสียงผ่านทางโทรศัพท์ โดยปกติแล้วการสื่อสารแบบไม่เผชิญหน้า (Interposed Communication) ส่วนใหญ่นั้นจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คน แต่เมื่อมาถึงยุคของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ที่บุคคลสามารถสื่อสารโดยการแบ่งปัน (Share) เรื่องราวเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งภาพ วิดีโอ และข้อความกับกลุ่มบุคคลครั้งละหลาย ๆ คนได้ รวมถึงเป็นช่องทางใหม่ที่เจ้าของธุรกิจใช้สื่อสารกับลูกค้าได้อีกด้วย

2.3.4 Digital disruption กับพฤติกรรมผู้บริโภค

สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการเกิดขึ้นของสถานการณ์ Digital Disruption คือพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ได้ส่งผลเชื่อมโยงไปยังรูปแบบการสื่อสาร การตลาดรวมถึงการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการซื้อ และการเปิดรับสื่อของผู้บริโภค

พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเข้ามามีบทบาทของระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและนวัตกรรมสื่อใหม่ต่าง ๆ ทำให้ผู้บริโภคหันมาใช้สื่ออินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้นแทนการใช้สื่อแบบดั้งเดิม (อริสรา ไวยเจริญ, 2558) ไม่ว่าจะเป็นการรับชมรายการหรือละครที่ในอดีตเคยรับชมผ่านโทรทัศน์ การอ่านข่าวสารหรือบทความที่ในอดีตเคยอ่านจากหนังสือพิมพ์ หรือแม้แต่การสั่งซื้อสินค้าซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้น ณ จุดขายอีกต่อไป โดยพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคในยุคดิจิทัลสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (วรมน บุญศาสตร์, 2558)

1) Believe คือการมีความเชื่อในผู้บริโภคด้วยตนเองหรือการบอกต่อ ๆ กัน อย่างที่เราเห็นในเว็บไซต์ หรือในแหล่ง Social Network ต่าง ๆ ที่นำมาแชร์และเล่าสู่กันฟัง ยิ่งเรื่องราว (Content) ใดที่มีการแสดงความเห็นมากก็จะมีผลในการชักจูงใจผู้บริโภคในยุคนี้เพิ่มมากขึ้น

2) Multitasking คือมีลักษณะชอบทำอะไรหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกันทำให้สามารถเปิดรับสื่อหลาย ๆ ประเภทพร้อมกัน เช่น เปิดโทรทัศน์ดูและท่องอินเทอร์เน็ตจากสมาร์ทโฟนไปพร้อมกัน

3) Excitement คือการที่ผู้บริโภคในยุคนี้ชอบความตื่นเต้น ความสดใหม่ และชอบความแตกต่าง จะไม่มองหาสินค้าที่ใช้ได้ตลอดไป หรือซื้อแล้วใช้ครั้งเดียวตลอดกาล ดังนั้นการทำการตลาดจึงควรหาวิธีที่จะทำให้สินค้าหรือบริการไม่หยุดนิ่ง

4) Instantaneous คือการที่ผู้บริโภคมีความเคยชินกับความรวดเร็วทันที่ทันใดของการได้รับข้อมูล เป็นผลมาจากเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาททำให้ชีวิตมีความสะดวกสบายมากขึ้น ทำให้การสื่อสารการตลาดต้องเลือกใช้ช่องทางที่ไปถึงผู้บริโภคได้รวดเร็วมากที่สุด

5) Don't Make Me Think เนื่องจากบนอินเทอร์เน็ตมีจำนวนข้อมูลมากมายมหาศาลจนเกินความต้องการของผู้บริโภค และในขณะเดียวกันผู้บริโภคก็ต้องการความรวดเร็วในการได้รับข้อมูลที่ต้องการ ทำให้การทำการสื่อสารการตลาดต้องทำให้มีความซับซ้อนน้อยที่สุด ให้ผู้บริโภคสามารถเข้าใจได้ง่ายภายในเวลาอันรวดเร็ว จึงจะอยู่ในความสนใจของผู้บริโภค

6) Sit Down Shopping คือการเข้าสู่รูปแบบใหม่ในการซื้อสินค้าของผู้บริโภค ที่เรียกว่า Online Shopping โดยผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องออกไปซื้อของนอกบ้านอีกต่อไป เพียงแค่ใช้ปลายนิ้วคลิกก็สามารถซื้อของทั้งในและต่างประเทศได้อย่างสะดวกสบาย

7) Deal Starred เนื่องจากอัตราการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ สูงขึ้น อำนาจการต่อรองจึงอยู่ในมือของผู้บริโภคมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสที่จะเปรียบเทียบข้อมูล ราคา รวมถึงการส่งเสริมการขาย (Promotion) ของสินค้าและบริการต่าง ๆ และเลือกสินค้าที่คุ้มค่ามากที่สุดจากช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ที่รวบรวมสุดยอดดีลราคาถูก

ดังนั้นการสื่อสารการตลาดซึ่งรวมถึงภาพยนตร์โฆษณาจะประสบความสำเร็จในการสื่อไปยังผู้บริโภคในยุค Digital Disruption ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการสื่อสารให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคข้างต้น โดยเริ่มจากการเลือกช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้บริโภค โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

2.3.5 สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

สื่อสังคมออนไลน์ หรือ Social Media คือสื่อดิจิทัลที่ได้รับการขนานนามจากนักการตลาดทั่วโลกว่า เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังและมีอิทธิพลต่อผู้บริโภคในทุกกลุ่ม (อุไรพร ชลศิริรุ่งสกุล, 2554) ซึ่งในปัจจุบันเครือข่ายสังคมออนไลน์ได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน รวมถึงเป็นเครื่องมือในการตอบสนองและนำเสนอความชอบและรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) ส่วนบุคคล

สื่อสังคมออนไลน์ เป็นรูปแบบของการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่ผู้ใช้งานสามารถสร้างชุมชนแบบออนไลน์เพื่อแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ ความคิด ข้อความส่วนบุคคล และเนื้อหาอื่น ๆ โดยเป็นช่องทางที่ช่วยให้บุคคลเชื่อมโยงกับผู้อื่นได้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดการแพร่กระจายของข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว และมีการนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่แพร่กระจายอยู่บนสื่อสังคมออนไลน์นั้นมีหลากหลายประเภททั้งข้อความ เสียง ภาพถ่าย วิดีโอ และแผนที่ เป็นต้น (White, 2012)

ปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์มีหลากหลายประเภท ซึ่งแต่ละประเภทต่างพัฒนารูปแบบให้มีเอกลักษณ์และเหมาะกับการใช้งานที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ทั้งแบบที่มุ่งเน้นในเรื่องของการเผยแพร่ตัวตน ให้ความรู้ แนะนำผลงาน แบ่งปันความสนใจ รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงทำให้สื่อสังคมออนไลน์กลายเป็นแหล่งรวบรวมผู้บริโภคและข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคจำนวนมาก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจในแง่ของการทำการสื่อสารการตลาด โดยประเภทของสื่อสังคมออนไลน์ที่ธุรกิจต่าง ๆ นิยมใช้เป็นช่องทางในการทำการตลาดดิจิทัล ได้แก่ (Williamson, 2013)

1) Social Networking หรือเครือข่ายทางสังคมในออนไลน์ ใช้สำหรับเชื่อมต่อระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นกลุ่มสังคม (Social Community) ในการร่วมกันแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันทั้งในเรื่องตัวตนและในด้านธุรกิจ ตัวอย่างเช่น Facebook,

Linked in, MySpace โดยในด้านการตลาดจะนำ Social Network มาใช้เป็นช่องทางการสื่อสารที่ธุรกิจเป็นเจ้าของเอง (Owned Media) เพื่อปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงสร้างการรับรู้สินค้าและบริการต่าง ๆ ผ่านข้อความ รูปภาพ และวิดีโอ ซึ่งในการทำการสื่อสารการตลาดผ่านช่องทางนี้จะสามารถวัดผลการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในแต่ละกิจกรรมทางการตลาด (Engagement) ได้ง่ายและชัดเจนอีกด้วย

2) Media Sharing เป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใช้สามารถอัปโหลดรูปภาพหรือวิดีโอเพื่อแบ่งปันหรือเผยแพร่ต่อสาธารณชนแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งทำให้การสื่อสารการตลาดในปัจจุบันไม่จำเป็นต้องใช้ต้นทุนสูงในการสร้างภาพยนตร์โฆษณาที่สามารถมีช่องทางในการเผยแพร่ได้ แม้จะเป็นการถ่ายทำด้วยกล้องของสมาร์ทโฟน หรือกล้องดิจิทัลทั่วไปก็สามารถโพสต์ลงใน Media Sharing เช่น Youtube Channel ได้ตามต้องการ อีกทั้งหากเป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคก็จะทำให้เกิดการบอกต่อและแบ่งปัน (Share) ให้แพร่หลายเป็นวงกว้างออกไปได้อีกด้วย

3) Micro Blogging และ Micro Sharing หรือที่เรียกว่า “บล็อกจ๊ว” ซึ่งจะให้บริการแก่บุคคลทั่วไปสำหรับใช้ถ่ายทอดข้อความสั้น ๆ ประมาณ 140 ตัวอักษร ที่เรียกว่า Status หรือ Notice เพื่อแสดงสถานะความคิดเห็นส่วนตัว แจ้งข่าวสารต่าง ๆ แก่กลุ่มผู้ติดตาม รวมถึงการสื่อสารการตลาดของสินค้าและบริการ ทั้งนี้การกำหนดให้ใช้ข้อมูลในรูปข้อความสั้น ๆ ก็เพื่อให้ผู้ใช้ที่เป็นทั้งผู้สร้างและผู้อ่านสาร เข้าใจง่าย กระทัดรัด และรวดเร็ว โดยช่องทางที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ Twitter ซึ่งสำหรับองค์กรต่าง ๆ จะนิยมใช้ Twitter ในการแจ้งกิจกรรมและความเคลื่อนไหวของธุรกิจเพื่อไม่ให้ขาดการติดต่อกับสังคมและผู้บริโภค (พิชิต วิจิตรบุญรักษ์, 2554)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสื่อสังคมออนไลน์มีหน้าที่และระบบที่หลากหลายเพื่อรองรับพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภค ทำให้ปัจจุบันธุรกิจมีการทำการสื่อสารการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น รวมถึงการสื่อสารผ่านภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำขึ้นเพื่อออกอากาศผ่านช่องทางโทรทัศน์อีกต่อไป โดยภาพยนตร์โฆษณาที่สื่อสารผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ในทางการสร้างสรรค์จะนิยมเรียกว่า “วิดีโอโฆษณาออนไลน์”

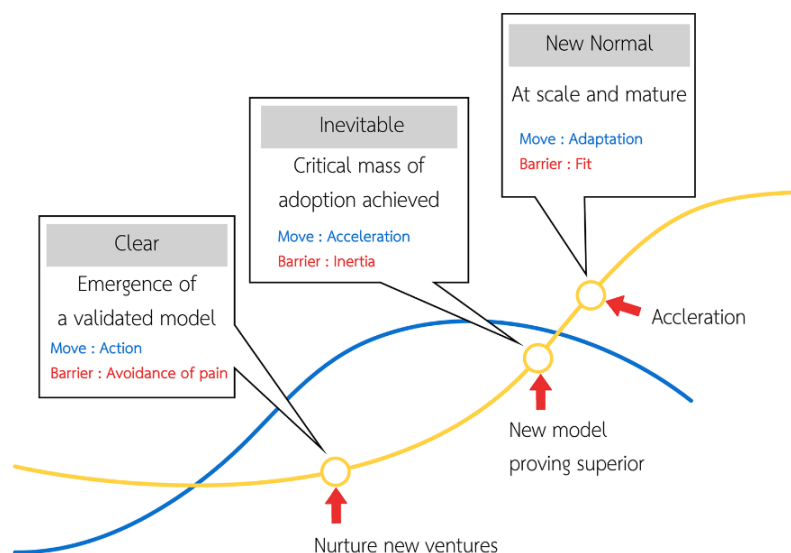
2.3.6 ผลกระทบของ Digital Disruption ต่ออุตสาหกรรมสื่อ

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อสังคมในหลากหลายด้าน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์สื่อและพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งล้วนส่งผลให้แนวโน้มของสื่อดิจิทัลมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ และพรชัย ปุณณวัฒนาพร, 2562) โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์และการเปิดรับข้อมูลข่าวสารของผู้บริโภคนั้นในช่วงเริ่มแรกมักจะใช้ในลักษณะของงานอดิเรก ใช้สื่อสารกันระหว่างตนเองกับคนใกล้ชิด

เป็นหลัก จากนั้นจึงได้มีการประยุกต์ใช้สู่ภาคธุรกิจ ซึ่งได้รับการตอบสนองที่ดีจากสังคมอย่างกว้างขวาง ทำให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนหันไปสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายโดยใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น (พิชิตร์ วิจิตรบุญรักษ์, 2554)

สาเหตุสำคัญที่ทำให้สื่อสังคมออนไลน์ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ นั้นมาจากการไม่หยุดนิ่งของเทคโนโลยีการสื่อสารและอินเทอร์เน็ตที่มีการพัฒนารูปแบบของการใช้งานให้ง่ายขึ้น เข้าถึงกลุ่มคนได้รวดเร็วขึ้น สามารถแสดงความคิดเห็นโต้ตอบไปมาแบบทันทีทันใด และสื่อที่นำมาแบ่งปันมีลักษณะหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้รอบด้าน ทำให้มีแนวโน้มค่อนข้างชัดเจนว่า สื่อสังคมออนไลน์จะเป็นสื่อหลักของผู้คนในโลกอนาคตอย่างแท้จริง

ในสถานการณ์ Digital Disruption ที่เกิดขึ้นไม่กี่ปีมานี้จะสังเกตได้อย่างชัดเจนว่าเป็นช่วงเวลาที่เกิดการหลวมรวม (Convergence) อุตสาหกรรมสื่อและโทรคมนาคมเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน ผู้บริโภคใช้อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมในการทำกิจกรรมที่เคยทำบนสื่อดั้งเดิม เช่น การรับชมรายการและโฆษณา การฟังเพลง หรือการซื้อสินค้า เป็นต้น นั่นหมายความว่า ผู้ประกอบการโทรคมนาคมและสื่อแบบดั้งเดิมจะถูกสื่อรูปแบบใหม่ที่สามารถเข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์สื่อสารแบบพกพา เช่น สมาร์ทโฟน เข้าไปเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคจำนวนมากให้ได้รับความสะดวกสบายในการเข้าถึงรายการต่าง ๆ ได้ทุกที่ทุกเวลาตามต้องการ ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริโภคไม่มีความจำเป็นในการกลับไปใช้งานสื่อแบบดั้งเดิมอีกเลยก็เป็นได้ (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2561)



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองเส้นทางของกลุ่มธุรกิจแบบดั้งเดิมในสถานการณ์ Digital Disruption
แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก McKinsey Quarterly (2018)

การจัดอันดับของ Global Center for Digital Business Transformation ปี ค.ศ. 2017 พบว่า อุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption มากที่สุดได้แก่ อุตสาหกรรมสื่อและบันเทิง (Media and Entertainment) โดย พันเอก ดร.เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และอดีตรองประธานกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้แสดงความคิดเห็นประกอบรูปภาพที่ 2.3 ว่า สำหรับประเทศไทยนั้นผลกระทบระลอกแรกของอุตสาหกรรมสื่อและบันเทิง ได้ผ่านจาก Phase I (Clear) หรือขั้นของ “ความชัดเจน” มาเป็นเวลา 3 ปีแล้ว และกำลังเข้าสู่ Phase II (Inevitable) โดยจะผ่านจุด New model หรือ “รูปแบบธุรกิจใหม่” ไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจใช้เวลาประมาณ 1 ปี ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมีการพัฒนามาเรื่อย ๆ แต่ไม่ชัดเจนในตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา และคาดการณ์ว่าจะไปถึงจุด Phase III (New Normal) หรือ “ช่วงอัตราเร่ง” ภายใน 2-3 ปีนับจากนี้ โดยจะเกิดการหยุดชะงักและแทนที่อย่างฉับพลัน (Disrupt) ในภาคสื่อและบันเทิงอย่างรุนแรง

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2018 เป็นต้นไปจะเกิดสถานการณ์ Digital Disruption ในรูปแบบธุรกิจของสื่อดั้งเดิมอย่างเต็มรูปแบบ เป็นผลมาจากกลุ่มผู้บริโภคที่เป็น Digital Native หรือกลุ่มบุคคลที่เกิดมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและสื่อสังคมออนไลน์ โดยบุคคลกลุ่มนี้ไม่เพียงแต่เป็นผู้บริโภคเท่านั้นแต่ยังกลายมาเป็นผู้ผลิตสื่อในรูปแบบใหม่ที่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าการผลิตสื่อแบบดั้งเดิมมาก จนทำให้เกิดการกระจายตัวของสื่อรวมถึงการกลืนกินรูปแบบสื่อเดิมที่ถูกผลิตโดยองค์กรสื่อขนาดใหญ่ที่ต้นทุนสูงกว่า (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560) อีกทั้งผู้บริโภคกลุ่มนี้ยังมีพฤติกรรมเสพสื่อหลายช่องทางในเวลาเดียวกัน จึงทำให้ธุรกิจในการผลิตสื่อและธุรกิจอื่น ๆ ที่ต้องใช้สื่อในการสื่อสารกับผู้บริโภคจำเป็นต้องตระหนักถึงการปรับตัวให้ยังสามารถคงอยู่ต่อไปภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผู้บริโภคและเทคโนโลยี

จากผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่ได้กล่าวในข้างต้นทำให้ภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์โฆษณาต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการพัฒนาของเทคโนโลยีรวมถึงความต้องการของทั้งผู้บริโภคและลูกค้าที่เป็นธุรกิจตราสินค้า ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันของตลาดการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่มีความหลากหลายมากขึ้น แต่ไม่ว่าเทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะยังคงอยู่คือพฤติกรรมตอบสนองต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริโภค เช่น เมื่อฟังเพลงผู้บริโภคก็ยังตอบสนองกับเนื้อเพลง ดนตรี รวมถึงอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับ แม้จะเปลี่ยนช่องทางการรับฟังแต่ผู้บริโภคยังคาดหวังประสบการณ์เหมือนเดิมจากการเสพสื่อต่าง ๆ เพียงแต่กระบวนการสร้างสรรค์จะต้องใช้เทคนิคที่มีความทันสมัยมากขึ้น ซึ่งกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาเองก็สามารถใช้หลักการเดียวกันนี้เพื่อพลิกวิกฤติ Digital Disruption ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและอุตสาหกรรมโฆษณาได้เช่นเดียวกัน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)

การตลาดเชิงดิจิทัลเป็นแนวทางใหม่ของการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้าและผู้บริโภค ด้วยความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป การใช้อินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคในปัจจุบันกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันและเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกันได้ง่าย รวดเร็ว และตลอดเวลา (Laudon & Traver, 2004) ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลายไปทั่วโลกและต่างใช้เวลากับอินเทอร์เน็ตวันละหลายชั่วโมง ทำให้ผู้บริโภคเปิดรับสื่อโฆษณาดั้งเดิมลดลงและเปิดรับสื่อโฆษณาทางอินเทอร์เน็ตมากขึ้น (อุไรพร ชลศิริรุ่งสกุล, 2554) ดังนั้นการตลาดแบบดิจิทัลจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเหล่านั้น ซึ่งการตลาดดิจิทัลมีเครื่องมือหลากหลายเพื่อนำไปใช้วางกลยุทธ์ทางการตลาด หากเลือกประยุกต์ใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้การโฆษณাত্রาสินค้าประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น (ณัฐพล ไยไพโรจน์, 2558)

2.4.1 ลักษณะของการตลาดดิจิทัล

Wertime & Fenwick (2008) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสู่รูปแบบการตลาดดิจิทัล 12 ประการ ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริโภคเปลี่ยนบทบาทจากผู้เฝ้าดูเพียงอย่างเดียวเข้ามาเป็นผู้มีส่วนร่วม จึงเป็นโอกาสที่ที่ตราสินค้าจะดึงผู้บริโภคให้เข้ามามีส่วนร่วมทางการตลาด โดยการทำให้ความคิดเห็นหรือการวิจารณ์สินค้าของผู้บริโภคเข้ามาจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมและความเปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคยุคใหม่มากขึ้น
- 2) การเปลี่ยนแปลงจากการมุ่งสร้างความประทับใจเป็นการสร้างความเกี่ยวพันกับผู้บริโภค การทำการตลาดต้องเปลี่ยนแนวคิดจากการเข้าถึง (Reach) และความถี่ (Frequency) แบบดั้งเดิม มาเป็นการให้ความสำคัญกับการวางแผนการตลาดที่จะสามารถจูงใจให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมกับสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยตราสินค้าต้องหมั่นทำการสื่อสารกับผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ
- 3) เปลี่ยนจากสื่อที่เน้นการแพร่กระจายในวงกว้างเป็นสื่อที่เจาะถึงตัวผู้บริโภค ตราสินค้าต้องเลือกช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงผู้บริโภคเป้าหมายและมีเนื้อหาที่สามารถดึงดูดให้ผู้บริโภคเหล่านั้นมีส่วนร่วมในแผนการตลาด โดยเน้นจากการเข้าถึงผู้บริโภคเป้าหมายจำนวนมากมาเป็นการเจาะกลุ่มแบบรายบุคคลที่ก่อให้เกิดการสื่อสารสองทาง
- 4) ยุคนี้เป็นยุคที่ไม่มีข้อจำกัดทางด้านสถานที่และเวลาเหมือนระบบของสื่อยุคเก่า แผนการโฆษณาแบบดั้งเดิมนั้นมีข้อจำกัดที่ต้องระบุเวลาและสถานที่ในการนำเสนอ แต่การทำการตลาดดิจิทัลไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา คือผู้บริโภคสามารถเลือกชมเนื้อหาได้ในเวลาที่ต้องการ อย่าง

ไม่มีข้อจำกัดด้านพรมแดน สามารถรับชมได้ทั่วโลกในระยะเวลาอันรวดเร็ว อีกทั้งไม่มีข้อจำกัดทางด้านขนาดของกลุ่มเป้าหมายและรูปแบบในการนำเสนออีกด้วย

5) ผู้บริโภคเป็นผู้เริ่มสร้างและควบคุมเนื้อหาด้วยตนเองได้ ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของการทำเนื้อหาเชิงดิจิทัล (Digital Content) ที่ทุกคนสามารถสร้างสรรค์เนื้อหาขึ้นมาได้เองอย่างอิสระ ดังนั้นตราสินค้าจะมีหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้บริโภคสร้างสรรค์เนื้อหาให้สอดคล้องกับตราสินค้า เพื่อเป็นการกระจายการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าต่อไป

6) เปลี่ยนจากการตลาดแบบยึดเยียดเป็นการตลาดแบบมีส่วนร่วม ในช่องทางการตลาดดิจิทัลนั้นผู้บริโภคเป็นผู้มีสิทธิ์ตัดสินใจเองว่าจะเลือกเข้ามามีส่วนร่วมกับตราสินค้าหรือไม่ ดังนั้นตราสินค้าต้องเปลี่ยนจากการยึดเยียดให้บริการ เป็นการเน้นการสื่อสารกับผู้บริโภคเป้าหมาย โดยเนื้อหาที่ส่งต่อโดยผู้บริโภคด้วยกันเองนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตราสินค้า

7) เปลี่ยนจากการวางแผนสื่อเก่ามาสู่การวางแผนสื่อแบบใหม่ เนื่องจากสื่อดิจิทัลไม่ได้เป็นสื่อดั้งเดิมที่สร้างการรับรู้ (Awareness) โดยการกระจายได้เพียงภาพและเสียงเท่านั้น แต่สื่อดิจิทัลยังมีหน้าที่ในการสื่อสารโต้ตอบกับผู้บริโภคได้แบบทันทีทันใดอีกด้วย

8) ยุคที่สื่อไม่สามารถถูกควบคุมโดยการประชาสัมพันธ์ สื่อดิจิทัลมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้บริโภค เพราะผู้บริโภคสามารถเข้าถึงและส่งต่อข่าวสารกันได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับผู้บริโภคยุคใหม่ไม่เชื่อในการโฆษณาแบบดั้งเดิม แต่จะเชื่อการบอกต่อจากคนรู้จักหรือคนที่เคยใช้ตราสินค้านั้นมาก่อน

9) การเปลี่ยนแปลงจากการตลาดเชิงบูรณาการเป็นการตลาดเชิงเอกภาพ โดยเน้นที่ความสอดคล้องกันของการส่งสารโฆษณาไปยังผู้บริโภคเป้าหมาย เน้นการสร้างประสบการณ์ร่วม ตั้งแต่การรับรู้ การตัดสินใจซื้อไปจนถึงการรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริโภค

10) เป็นยุคที่การตลาดขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้น ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการใช้ประโยชน์จากสื่อดิจิทัลเพื่อการเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะบุคคล โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมความสนใจและความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค โดยมีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ร่วมกับผู้บริโภค

11) การวัดผลทำได้ตลอดเวลาไม่จำเป็นต้องรอหลังกิจกรรมทางการตลาดสิ้นสุด สื่อดิจิทัลนั้นสามารถแสดงผลข้อมูลแบบทันทีทันใด (Real Time) ทำให้ตราสินค้าทราบผลแบบทันทีท่วงที่ว่าแผนการตลาดนั้นได้รับการตอบรับเป็นอย่างไร

12) เกิดการวัดผลตอบแทนแบบคัมค่าสูงสุดแทนที่การวัดได้เพียงบางส่วนแบบในอดีต ด้วยช่องทางการสื่อสารที่เจาะจงผู้บริโภคได้เป็นรายบุคคลทำให้ส่วนผสมทางการตลาดสามารถวัดผลได้ครบถ้วน

2.4.2 เครื่องมือการสื่อสารการตลาดดิจิทัล

เครื่องมือที่ใช้เพื่อการสื่อสารทางการตลาดดิจิทัลนั้นมีหลากหลายประเภท โดยแต่ละเครื่องมือมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ทางการตลาดในแต่ละครั้ง ซึ่งจากการศึกษา มาริสสา อานิต้า ฟินเดอร์วาลเดอ (2557); ญัฐนี คงห้วยรอบ (2559); พรพรรณ ตาลประเสริฐ (2559) สามารถแบ่งประเภทเครื่องมือทางการตลาดดิจิทัลที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

1) เว็บไซต์ (Website) ทำหน้าที่เสมือนหน้าร้านที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้า ชื่อเสียง คุณภาพ ความไว้วางใจ และความมั่นใจ ในหน้าแรกของเว็บไซต์มักเป็นการเชิญชวนให้รับข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นสื่อกลางในการกระจายข้อมูล แจ้างโปรโมชั่น และเพื่อทำการขายสินค้า โดยเว็บไซต์ยังสามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือทางการตลาดอื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เก็บรวบรวมข้อมูล และสร้างเครือข่ายของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) เป็นช่องทางที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างแพร่หลาย มีความเหมาะสมในการทำการตลาดทางตรง เพื่อสื่อสารโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลักในรูปแบบของการส่งข้อมูลข่าวสาร โปรโมชั่น ส่วนลดพิเศษต่าง ๆ สามารถใช้ได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการตลาด ซึ่งมีข้อดีคือ ต้นทุนต่ำ สื่อสารได้รวดเร็ว เป็นการสื่อสารแบบสองทางสามารถโต้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายได้ นิยมสื่อสารกับลูกค้าสมาชิกหรือผู้ที่เคยใช้บริการมาแล้ว ซึ่งหากมีการสื่อสารรายการส่งเสริมการขายในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ย่อมมีแนวโน้มที่ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้ง โดยการตลาดแบบนี้จะช่วยให้สามารถบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาวอีกด้วย

3) การสืบค้นข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต (Search Engine) คือ การติดอันดับต้น ๆ ในการแสดงผลเมื่อมีการค้นหาด้วยคำที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ๆ ของฐานข้อมูลที่รวบรวมข้อมูลดัชนีการค้นหาเว็บเพจเอาไว้ การติดอันดับของเว็บไซต์ในรายการเครื่องมือค้นหาหน้าแรก ๆ จะทำให้กลุ่มเป้าหมายเห็นเว็บไซต์ และได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย เมื่อเกิดการคลิกเข้าไปชมจะเกิดการเข้าถึงสินค้าและบริการ ซึ่งผู้บริโภคแสดงความสนใจในสิ่งที่ต้องการและมีความพร้อมในการซื้อสินค้าเหล่านั้นอยู่แล้ว ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจซื้อง่ายขึ้น เป็นช่องทางที่เปิดโอกาสให้ตราสินค้ารับข้อมูลลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์

4) การตลาดเชิงเนื้อหา (Content Marketing) เป็นแนวทางการสื่อสารการตลาดที่เน้นในการสร้างสรรค์เนื้อหาที่มีคุณค่า น่าสนใจ มีความโดดเด่น และมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างของตราสินค้า เพื่อนำเสนอข้อมูลดึงดูดผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการบอกต่อ สร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้า รวมถึงเป็นการเพิ่มทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้า โดยผู้บริโภคร้อยละ 90 ชอบรับข้อมูลจากการตลาดเชิงเนื้อหา เพราะมีประโยชน์มากกว่าการนำเสนอในรูปแบบอื่น อีกร้อยละ 78 รู้สึกว่าการทำการตลาดเชิงเนื้อหาจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภค และร้อยละ 61 ยังทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น (Taylor, 2013) การตลาดเชิงเนื้อหาเป็นส่วนผสมสำคัญ

สำหรับเครื่องมือทางการตลาดทุกชนิด โดยเนื้อหาที่ดีต้องมีความสร้างสรรค์ให้ข้อมูลความรู้ควบคู่ไปกับความบันเทิง นำไปสู่การเชิญชวนกลุ่มเป้าหมายให้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การตัดสินใจซื้อ หรือการสมัครสมาชิก เป็นต้น

5) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่บุคคลทั่วไปมีส่วนร่วมในการสร้างและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ การทำการตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์นิยมทำผ่านเว็บไซต์ที่ให้บริการสื่อสังคม เช่น Facebook, Twitter, Youtube หรือ Instagram เป็นต้น โดยเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่ช่วยตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี ซึ่งในปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและอิทธิพลต่อกลุ่มผู้บริโภคเป็นอย่างมากจนเกิดเป็นรูปแบบสังคมหรือชุมชนออนไลน์ขึ้น มีการแบ่งปันเนื้อหาทางสังคมในหลากหลายรูปแบบทั้งข้อความ รูปภาพ และวิดีโอ ช่วยในการประชาสัมพันธ์ เพิ่มการรับรู้ กระตุ้นยอดขาย รวมถึงยังทำให้ทราบความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้า (Feedback) ได้โดยตรงอีกด้วย อีกทั้งในเครือข่ายแต่ละประเภทจะประกอบด้วยผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้บริโภค (Influencer) ที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มบุคคลนี้รวมถึงสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายอยู่เสมอจะมีส่วนช่วยในการสร้างการรับรู้และกระตุ้นการขายได้

6) วิดีโอออนไลน์ (Online Video) การตลาดแบบวิดีโอในสื่อดั้งเดิมจะเป็นภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์โดยเมื่อเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อการเข้าถึงตราสินค้า การตลาดแบบวิดีโอจึงมีการทำเป็นภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มากขึ้นเพื่อขยายฐานลูกค้า ตราสินค้ามีการลงทุนในการสร้างคลิปวิดีโอเพื่อนำเสนอผ่านช่องทางออนไลน์ให้มีความน่าสนใจ อีกทั้งยังมีการวัดผลตอบรับของผู้บริโภคที่มีต่อวิดีโอ นั้น ๆ ได้ง่าย (โพธิ์ชนนิง, 2554)

7) เนื้อหาที่สร้างโดยผู้บริโภค (Consumer-Created Content) เกิดจากสื่อที่สร้างขึ้นโดยผู้บริโภค ทำให้เกิดกระแส (Online Buzz) หรือการบอกต่อ (Online Word of Mouth) ผ่านรูปแบบหลากหลายตามความถนัดของผู้บริโภคแต่ละคน เช่น การโพสต์ข้อความ รูปภาพ วิดีโอ โดยแนวทางที่จะทำให้เกิดการสร้างเนื้อหาโดยผู้บริโภค คือต้องพยายามให้ข้อมูลสินค้าไปอยู่ในเนื้อหาของผู้บริโภค รวมถึงการเลือกเนื้อหาของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเข้ามาอยู่ในสื่อของตราสินค้าอย่างกลมกลืน และอาจเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับตราสินค้าโดยตรง เช่น ร่วมสร้างสรรค์โฆษณาสินค้า หรือการแข่งขันชิงรางวัลตามกติกาต่าง ๆ

2.4.3 ความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิมและการตลาดดิจิทัล

Schwenke (2013) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิมและการตลาดแบบดิจิทัลไว้ 10 ประการ ซึ่งสามารถแสดงในรูปแบบตารางได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิมและการตลาดแบบดิจิทัลไว้

รายการ	การตลาดแบบดั้งเดิม	การตลาดแบบดิจิทัล
1) รูปแบบ	เน้นความชัดเจน	เน้นการแพร่กระจาย
2) วิธีการสื่อสาร	ผู้บริโภครับฟังฝ่ายเดียว	เกิดการรับส่งระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค
3) ระยะเวลา	ใช้ระยะเวลานาน	ใช้เวลาระยะสั้น
4) การสื่อสารกับผู้บริโภค	สื่อสารแบบส่วนตัวในภายหลัง	โต้ตอบทันทีอย่างเปิดเผย
5) ช่วงระยะเวลา	มีการกำหนดตารางเวลา	อิสระในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
6) ขอบเขต	จำกัด	ไม่จำกัด
7) คุณค่าของประสบการณ์ที่ได้รับ	ชัดเจนน้อยกว่า	ชัดเจนมากกว่า
8) การควบคุมดูแล	คุ้มครองผู้บริโภคและคู่แข่ง	เหมือนแบบดั้งเดิมโดยมีการเพิ่มผู้ใช้งานและแพลตฟอร์ม
9) ภาษา	มีความเป็นทางการ	อิสระทางการใช้ภาษา
10) หน่วยงานที่ดูแล	บางส่วนถูกถ่ายโอนไปเป็นดิจิทัล	มีการจัดตั้งแผนกใหม่ในการดูแลโดยเฉพาะ

แหล่งที่มา: Schwenke (2013)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะสังเกตได้ว่า การตลาดดิจิทัลมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สังเกตได้จากความก้าวหน้าในการวางแผนกลยุทธ์รวมถึงการปรับตัวของตราสินค้าต่าง ๆ อีกทั้งการตลาดแบบดิจิทัลยังส่งผลให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการใช้ชีวิตของผู้บริโภคและเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบธุรกิจตราสินค้า โดยมีความเชื่อมโยงกับการเกิดสถานการณ์ Digital Disruption และแนวทางในการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

2.5 แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่

2.5.1 ความหมายของการจัดการสมัยใหม่

การจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด โดยใคร นอกจากจะเป็นการลดความไม่แน่นอนแล้วยังทำให้สมาชิกในองค์กรมีความมั่นใจในการทำงานทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผล การจัดลำดับการทำงานที่ดีไม่ควรมีลักษณะตายตัว ต้องมีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ อาจมีการปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เสมอ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545)

โดยการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นการดำเนินงานขององค์กร การเติบโต และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคปัจจุบัน ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ตลอดจนแบบแผนชีวิตของผู้บริโภค ทำให้องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ (จินสา ช่วยสมบูรณ์, 2556)

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด กล่าวไว้ในช่วงทศวรรษที่ 30 ว่า องค์กรนั้นคือระบบที่ประกอบด้วยกิจกรรมเชิงความร่วมมือ การประสานงานภายในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่จับต้องไม่ได้และเป็นเรื่องส่วนบุคคลซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ (ซัจจันันต์ ธรรมจินดา, 2551) องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อมรวมถึงสถานการณ์ปัญหาที่ต้องเผชิญ ดังนั้นการบริหารองค์กรจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์กรแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบของการจัดองค์กรภายในให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แนวคิดการจัดการสมัยใหม่นี้จะมุ่งเน้นไปที่รูปแบบการบริหารที่มีความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility) และมีการปรับตัวได้สูง (Adaptable) ของแต่ละองค์กร โดยจะไม่มีแนวทางเลือกใดที่ดีที่สุดแนวทางเดียวเหมือนกับทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม แต่จะใช้การบูรณาการเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการแนวทางแก้ไขปัญหาย่างครอบคลุม เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรกำลังประสบอยู่ให้มากที่สุด (วิเชียร วิทย์อุดม, 2554)

เนื่องจากตลาดการค้าในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาพเดิมของขอบเขตการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ได้เลือนหายไป ส่งผลให้องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องก้าวข้ามขอบเขตของตนเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยอุปนิสัย 7 ประการขององค์กรแบบใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย (ซัจจันันต์ ธรรมจินดา, 2551)

- 1) มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินการ
- 2) ลดจำนวนสายการบังคับบัญชาให้มีความกระชับและเหมาะสม

- 3) ดำเนินงานบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร และรับฟังความเห็นของบุคคลภายนอก
- 4) มีความคิดสร้างสรรค์ช่วยขับเคลื่อนไปสู่การแสวงหาโอกาสและมีความเป็นผู้ประกอบการ
- 5) อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าไว้ด้วยกัน
- 6) ขับเคลื่อนโดยเป้าประสงค์ขององค์กรมากกว่ายึดเป้าหมายตามหน้าที่ที่มีการนิยามไว้แคบ ๆ
- 7) ใช้เทคโนโลยีเป็นทรัพยากรหลักประการหนึ่งในการดำเนินงาน

2.5.2 ทักษะในการจัดการ (Management Skills)

การบริหารจัดการนั้นเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรเป็นหลัก ซึ่งต้องอาศัยทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นให้นำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดย โรเบิร์ต คาทซ์ ได้พบว่ามีทักษะ 3 ประการที่สำคัญในการจัดการ ประกอบด้วย (วิเชียร วิทยอุดม, 2554)

- 1) ทักษะในเรื่องเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการเรียนรู้อันได้จากประสบการณ์และการฝึกฝนความชำนาญพิเศษในแต่ละสายงานนั้น ๆ อาจไม่จำเป็นต้องเกิดจากการเรียนในโรงเรียนหรือการฝึกอบรมแบบเป็นทางการเสมอไป เป็นความชำนาญพิเศษบางประการซึ่งสามารถพัฒนาเทคนิคได้จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน
- 2) ทักษะในเรื่องของคน (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสื่อสารระหว่างบุคคล ความเข้าใจ สนใจ และสนใจทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคล การประสานงานแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ เพื่อจะได้สามารถทำการสื่อสารและโน้มน้าวใจรวมถึงมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ทักษะในเรื่องของการสร้างความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถทางด้านการวิเคราะห์และแสวงหาหนทางแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความคิด การตัดสินใจ และมุมมองต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยจัดกระบวนการในการคิดหาเหตุผลและตีความอย่างเป็นระบบ พิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกแล้วสามารถเลือกวิธีการที่ดีที่สุดให้กับองค์กร

ซึ่งทักษะ 3 ประการข้างต้นล้วนเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารแต่ความสำคัญของแต่ละทักษะนั้นขึ้นอยู่กับระดับของการจัดการ โดยเมื่อยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นทักษะเรื่องเทคนิคจะลดความสำคัญลง แต่ทักษะที่เพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างมาก คือทักษะเกี่ยวกับความคิด เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถมองภาพรวมขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่าง

ครอบคลุม และวิเคราะห์วางแผนกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นหลัก อย่างไรก็ตามในส่วนของท่านักวิชาการขององค์กรนั้น ยังคงเป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในทุกๆระดับชั้น เนื่องจากการทำงานของผู้จัดการทุกระดับต้องมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นประจำ ดังนั้น ความสามารถในการสื่อสาร จูงใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงมีความสำคัญอยู่ในทุกระดับการจัดการ

2.5.3 เครื่องมือสำหรับการจัดการสมัยใหม่

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่รุนแรงและรวดเร็วมากกว่าในอดีต จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเครื่องมือต่าง ๆ ทางการบริหารจัดการเพื่อช่วยรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเลือกใช้เครื่องมือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือสำหรับการจัดการสมัยใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Disruption ได้แก่

2.5.3.1 การปรับกระบวนการปฏิบัติงานหรือการปรับระบบใหม่ (Re-Engineering)

เป็นการเริ่มกระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่ ออกแบบใหม่ของระบบองค์กร โดยมีหลักสำคัญคือการปรับขั้นตอนการทำงาน ควบคุมการทำงานไม่ให้มีมากเกินไป เพื่อมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จในการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานสำคัญ ๆ ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การลงทุน การให้บริการ และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เน้นใช้เทคนิคของการจัดการองค์กรหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมถึงประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีกระบวนการสำคัญแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ (ปราชาญา กล้าผจญ และศิริพงษ์ เสาภาวัน, 2553)

ขั้นที่ 1 ระดมพลัง เป็นการสร้างรูปแบบของกระบวนการธุรกิจใหม่ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ กำหนดยุทธศาสตร์ และกำหนดความสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ เป็นการกำหนดขอบเขตและทิศทาง ศึกษาความต้องการของลูกค้าประกอบกับศึกษาหาจุดอ่อนกระบวนการปัจจุบันจากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายของระบบใหม่

ขั้นที่ 3 ออกแบบใหม่ โดยเริ่มจากกำหนดแนวคิดของกระบวนการใหม่ พัฒนารายละเอียดของระบบใหม่ ทดลองแผนและคอยสังเกตผลการทดลอง

ขั้นที่ 4 นำไปใช้ เป็นขั้นเรียนรู้ผลดี ผลเสียของกระบวนการจากโครงการนำร่อง แล้วทำการปรับแผนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและนำระบบใหม่ไปใช้กับองค์กร

ลักษณะเฉพาะของการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย (Hammer & Champy, 1993)

- 1) จัดการรวบรวมขั้นตอนต่าง ๆ ที่อยู่ในสายงานให้เป็นงานเดียวกัน เช่น การรวมเอาขั้นตอนการบริการลูกค้า การรับออร์เดอร์ และการจัดจำหน่ายให้มารวมกัน
- 2) ใหพนักงานสามารถตัดสินใจได้เอง สามารถรับมือกับลูกค้าได้โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงตลอดเวลา
- 3) ใช้ระบบสารสนเทศเก็บข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้กระบวนการทำงานสามารถดำเนินไปได้โดยไม่ต้องเสียเวลารอคอยข้อมูลกัน
- 4) ปรับกระบวนการทำงานให้พนักงานมีทางเลือกจัดลำดับขั้นตอนการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น
- 5) ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีในการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอน
- 6) ลดการตรวจสอบและควบคุมที่ทำให้เกิดความตึงเครียดเกินไป
- 7) มีการติดต่อประสานงานกับกลุ่มภายนอกที่เป็นแกนสำคัญของขั้นตอนการทำงานเท่านั้น
- 8) ในการติดต่องานอย่างใดอย่างหนึ่งควรมอบหมายให้พนักงานเพียงคนเดียวเป็นผู้จัดการ จะได้ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน
- 9) บริหารการรวมอำนาจและกระจายอำนาจของทุกระดับตำแหน่งในองค์กร และใช้เทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกในการกระจายข้อมูลข่าวสาร

2.5.3.2 การลดขนาดขององค์กร (Downsizing)

ในยุคปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ และเน้นความเร็วเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมถึงด้วยสภาวะคับขันทางธุรกิจ เช่น ต้นทุนสูงเกินไป หรือสูญเสียสัดส่วนการครองตลาดให้แก่คู่แข่งทำให้องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องลดทอนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงด้วยการทำหน่วยงานให้เล็กลง ตัดส่วนที่เกินความจำเป็นออกไป ลดความซับซ้อนของการทำงาน ซึ่งนอกจากจะมีการลดจำนวนพนักงานลงแล้วยังมีการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เข้ามาทำงานแทนแรงคนช่วยจัดขั้นตอนการทำงานที่ยุงยาก ทำให้องค์กรมีความคล่องแคล่วว่องไว ทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการลดขนาดองค์กรนั้นจะช่วยให้ลดระยะเวลาในการตัดสินใจ การสื่อสารภายในบริษัทมีความครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงการที่พนักงานจะมีโอกาสในการพัฒนางานและใช้อำนาจในการตัดสินใจได้มากขึ้น โดยก่อนจะมีการลดขนาดผู้นำองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนว่าต้องการจะปรับลดเพื่อบรรลุเป้าหมายอะไร และจะลดด้วยวิธีการใด โดยทางเลือกในการลดขนาดองค์กรสามารถทำได้ 3 วิธี ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.2 วิธีลดขนาดขององค์กร

วิธีการลดขนาดองค์กร	คุณลักษณะ	ตัวอย่าง
1) การลดกำลังคน	- มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจำนวนคน - กระทำด้วยระยะเวลาสั้น - สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	- การผลักดันให้ลาออก - โยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง - การเสนอสิ่งจูงใจให้ลาออก - การปลดออก
2) การออกแบบองค์กรใหม่	- มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร - กระทำด้วยระยะเวลาปานกลาง - สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนรูปแบบองค์กรที่เป็นไปได้	- กำหนดหน้าที่ - การรวมหน่วยงานเข้าด้วยกัน - กำจัดลำดับชั้น - ลดผลผลิตภัณฑ์
3) การออกแบบระบบใหม่	- มีจุดมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร - กระทำด้วยระยะเวลายาว - สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร	- เปลี่ยนความรับผิดชอบ - สนับสนุนการปรับปรุงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง - ปรับวิถีชีวิตในองค์กรให้ทันสมัย

แหล่งที่มา: Cameron, Freeman, & Mishra (1991)

2.5.3.3 การเทียบเคียง (Benchmarking)

เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ถึงองค์กรอื่น ๆ ว่ามีการดำเนินการไปอย่างไร แล้วนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรของตน สามารถเปรียบเทียบได้ทั้งในด้านของ กระบวนการ ระบบ และผลผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและประสิทธิภาพการทำงาน ได้อย่างต่อเนื่อง มีการหาจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อน อีกทั้งยังสามารถนำวิธีการดำเนินงานที่น่าสนใจ จากองค์กรอื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร (จุฑา เทียนไทย, 2550) โดยมักทำการเทียบเคียงได้ใน 4 ลักษณะ ประกอบด้วย (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2543)

- 1) การเทียบเคียงภายในองค์กร
- 2) การเทียบเคียงกับคู่แข่ง
- 3) การเทียบเคียงกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมที่คล้ายคลึงกัน
- 4) การเทียบเคียงกับผู้ประกอบการที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดในประเภท

เดียวกัน

2.5.3.4 เครื่องมือการบริหารสมัยใหม่อื่น ๆ

นอกจากเครื่องมือที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้ว ยังมีเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่อีกหลายแนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Disruption ได้ ดังนี้ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2543)

1) ระบบเครือข่าย (Networking) ทำการสร้างมิตรภาพทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีแนวโน้มสนับสนุนองค์กร มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ฟังพาดซึ่งกันและกันในสถานการณ์ต่าง ๆ เอาจุดเด่นมาเสริมพลังกัน ฟังพาและแลกเปลี่ยนเพื่อผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร

2) ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ (Boundarylessness) วิธีการจัดการแบบไม่ยึดติดกับอะไรทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็น กฎ ระเบียบ หรือวิธีการที่ไร้เหตุผลในองค์กร ถ้าสามารถตัดออกไปได้ก็จะสามารถทำอะไรได้สะดวก มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น คิดวิธีการทำงานแบบไร้ขอบเขต เป็นการทำลายกำแพงระหว่างการทำงาน เช่น การเปลี่ยนมุมมองจากลูกน้องเป็นเพื่อนร่วมงาน เปลี่ยนจากเจ้านายมาเป็นหัวหน้าโค้ช เป็นต้น

3) ให้โบนัสหรือรางวัลตามความสามารถ ความทุ่มเท และการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของพนักงาน (Pay for Performance)

4) การจัดการองค์กรแนวนอน (Horizontal Organizations) เป็นการลดระดับชั้นบังคับบัญชาการ ลดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็น มีขั้นตอนหรือระดับชั้นการตัดสินใจสั้นๆ พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ สามารถบริหารตนเองได้ ทำงานแบบคร่อมสายงานได้ (Cross-Functional Teams) เพื่อให้องค์กรมีความกระชับและว่องไวมากขึ้น ยิ่งสั้น ยิ่งรวดเร็ว ลูกค้ายิ่งมีความพอใจ

5) ความเป็นมนุษย์ขององค์กร (New Paradigm Business) บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ผู้บริหารต้องดึงสิ่งที่ดีที่สุดออกมาจากพนักงานให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ หรือประสบการณ์ และใช้คนให้ถูกกับงาน

6) การบริหารแบบเท้าติดดิน (Management by Walking Around) ผู้บริหารไม่ควรนั่งอยู่แต่ในห้องทำงาน แต่ต้องมีการแวะเวียนไปตรวจตราสถานที่ทำงานจริงของพนักงาน เพื่อให้รู้จักสภาพการทำงานที่เป็นจริง ช่วยแก้ปัญหาหน้างาน ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์

กับพนักงานโดยตรง แต่ต้องไม่แสดงออกไปในทางการแทรกแซงหรือการจ้องจับผิด นอกจากนั้นการเดินตรวจงานยังมีผลทำให้พนักงานเกิดความเกรงใจ ตระหนักในหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติมากขึ้น

การศึกษาเรื่องแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ทำให้ทราบว่า ในปัจจุบันแนวทางการจัดการองค์กรนั้นได้แตกต่างไปจากการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่เท่านั้นถึงจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งการมีบุคคลากรทำงานเก่งอย่างเดียวอาจไม่พอ แต่องค์กรต้องรู้จักปรับตัว ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นและรวดเร็วให้ทันสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยในยุค Digital Disruption องค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจะต้องไม่ยึดติดกับเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่ง แต่ต้องมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่หลากหลายรูปแบบเพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรและเหมาะสมกับสถานการณ์ ให้องค์กรสามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของความมั่นคง ความสำเร็จ และการอยู่รอดขององค์กร องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มากกระทบต่อการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา เช่น สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2553) ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงแห่งการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงาน เพราะการปรับเปลี่ยนคือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2554) ซึ่งองค์กรที่มีทัศนคติในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงย่อมได้เปรียบมากกว่าองค์กรที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดย จิราวรรณ คงคล้าย ชลภัสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) ได้เสนอรูปแบบระดับการเปลี่ยนแปลงองค์กรออกเป็น 7 ระดับ ได้แก่

- 1) ระดับประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์กรทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือสิ่งที่ควรทำ
- 2) ระดับประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์กรทำสิ่งที่เป็นอยู่ให้ถูกต้อง
- 3) ระดับการปรับปรุง (Improvement) คือ การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ดีขึ้นกว่าเดิม
- 4) ระดับตัดลด (Cutting) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเลิกทำบางสิ่งที่ไม่ควรทำต่อไป

5) ระดับลอกเลียน (Copying) คือ การเปลี่ยนแปลงแบบเน้นสิ่งที่คนอื่น ๆ เขาทำกัน

6) ระดับสร้างความแตกต่าง (Different) คือ การเปลี่ยนแปลงโดยทำสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น

7) ระดับเป็นไม่ได้ (Impossible) คือ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถทำให้เกิดจริงหรือสำเร็จได้

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 1 และ 2 เป็นความคิดระดับปกติทั่วไป องค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญอยู่แล้วเพื่อการอยู่รอดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ การเปลี่ยนแปลงระดับ 3 เน้นทิศทางและหลักการการปรับปรุงที่ต่อเนื่องของคุณภาพในองค์กรรวม การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 4 และ 5 เป็นแนวคิดที่จะต้องการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันของตลาด ส่วนการเปลี่ยนแปลงระดับที่ 6 และ 7 จะสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่ออนาคตขององค์กร เป็นความพยายามในการสร้างทิศทางหรือบรรทัดฐานใหม่ในการแข่งขันของตลาด ดังนั้นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในสองระดับนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความคิดที่นอกกรอบแตกต่างไปจากเดิม และต้องมีความเชื่อในสิ่งที่เป็นไปได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ มากมาย

ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหารถือเป็นส่วนสำคัญในการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทำการบริหารจัดการเพื่อนำพาองค์กรและพนักงานทุกคนให้ก้าวผ่านสถานการณ์ท้าทายต่าง ๆ ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำการเพิ่มความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้โดยมีกระบวนการ ดังนี้ (ปราชญา กล้าผจญ และศิริพงษ์ เสงี่ยมาน, 2553)

1) สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างสำนึกให้พนักงานทราบถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า

2) สร้างทีมงาน คือ การริเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนพนักงานทุกระดับให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3) สร้างวิสัยทัศน์ คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนเพื่อเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังให้ตรงกันทั้งองค์กร

4) สื่อสาร สร้างความเข้าใจ คือ ต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการให้เป็น ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5) เพิ่มอำนาจให้ผู้อื่นในการตัดสินใจ คือ การให้อำนาจเบื้องต้นเป็นพื้นฐานในการทำงาน เช่น การให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อการตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน เป็นต้น

6) วางแผนอย่างเป็นระบบ คือ การกำหนดความต้องการในระยะสั้นว่า ต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดให้สำเร็จ

7) รวบรวมผลสำเร็จของการปรับปรุง คือ การช่วยให้วิสัยทัศน์เป็นจริงโดยการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8) ปลูกฝังแนวทางใหม่ ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลลัพธ์ที่มากขึ้นโดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งเป็นแนวทางใหม่ที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

B.M. Bass (1985) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นความจริงได้นั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีคุณสมบัติสามารถจูงใจให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ยอมรับ นับถือ เชื่อมมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำได้ ด้วยอุดมการณ์ที่แน่วแน่ มั่นคงและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Rafferty & Griffin 2004) อีกทั้งต้องมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และองค์การนำไปสู่การทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรคาดหวังได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน โดยใช้ทั้งคำพูดและการกระทำในการสร้างเจตคติ ความคิดในแง่บวก รวมถึงกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีกำลังใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ใช้เทคนิคต่าง ๆ ทางการสื่อสารเพื่อให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าในการทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำเองจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นการตระหนักรู้ปัญหาของผู้ตาม ให้เกิดการตื่นตัวและมีการตั้งเอาความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และเป็นระบบ อีกทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน ร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น โดยการกระตุ้นอาจใช้ได้ทั้งหลักของเหตุผลด้านความสำเร็จที่เป็นทางการ เน้นที่การอยู่รอดขององค์กร ประสบการณ์ส่วนตัวของผู้นำ หรือเน้นความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยกล้าเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลที่เป็นผู้ตามในฐานะที่เป็นปัจเจกชน โดยมีความเข้าใจ เอาใจใส่และคำนึงถึงความ

ต้องการในแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ใช้การปฏิสัมพันธ์ที่ดี ใช้เวลาในการแนะนำ ฝึกฝน มอบหมายงานเพื่อเพิ่มความรับผิดชอบและโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย พัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งส่วนตนและส่วนรวม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อสามารถพัฒนาให้เป็นผู้นำได้ในอนาคต

จะเห็นได้ว่าในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะต่าง ๆ ของผู้นำที่จะช่วยนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าท่ามกลางการแข่งขันที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงได้ในทุกด้าน โดยส่วนมากการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเกิดขึ้นมาจากกระดับผู้บริหารก่อนระดับบุคลากรทั่วไบนอกจากนั้นสำหรับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นนี้ผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลร่วมด้วย โดยจะต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้านความคิด มีการวางแผนวางกลยุทธ์ อีกทั้งมีการปรับแผนผังองค์กรเพื่อให้เท่าทันกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็วและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จิรพล สังข์โพธิ์, สุวรรณ จันทิวาสารกิจ, และเสาวณีย์ อยู่ดีรัมย์, 2560) ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption ที่น่าสนใจโดยจากการศึกษา Rafferty et al. (2004); วาสนา วงษ์สิงห์ (2560); ญัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง (2018) สรุปได้ดังนี้

1) มีความว่องไวในการเข้าใจสิ่งใหม่ ๆ : ด้วยภาวะที่ความก้าวหน้าของวิวัฒนาการนั้นขับเคลื่อนไปเร็วมาก มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารเองต้องหมั่นแสวงหาและใช้ความรวดเร็วในการเข้าใจสิ่งใหม่ รวมถึงโครงสร้างธุรกิจใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น

2) พยายามเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง: ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีปกติของผู้บริโภคและธุรกิจ ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องหมั่นสำรวจว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างด้วยการติดตามข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้กับตนเองและองค์กร

3) การสร้างทีมที่แข็งแกร่ง: ผู้บริหารต้องเลือกคนที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีมเพื่อช่วยในการคิด วางแผน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถผ่านภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไปได้ โดยการที่จะสร้างทีมที่แข็งแกร่งได้นั้นจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารในการคัดสรรคนที่เหมาะสมทั้งค่าตอบแทน ทักษะ ความสามารถ และมีเป้าหมายชีวิตสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังต้องบริหารความสัมพันธ์กับทีมงานเพื่อสร้างความเชื่อใจและบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

การศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงทำให้เข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารองค์กรของผู้นำเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้น ซึ่ง Digital Disruption ถือเป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็วในหลายด้าน ผู้นำขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์

ภาพยนตร์โฆษณาจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้องค์กรและทีมงานสามารถปรับตัวเพื่อก้าวข้ามผ่านสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของแรงงานในยุคดิจิทัล

2.7.1 ความหมายแรงงาน

แรงงาน คือ กำลังกายและกำลังความคิดของมนุษย์ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการผลิตที่ก่อให้เกิดผลทางเศรษฐกิจ โดยผู้ดำเนินการจะได้รับค่าตอบแทนในการกระทำนั้น ๆ ซึ่งครอบคลุมกลุ่มคนวัยทำงานทั้งหมดตั้งแต่ระดับควบคุมไปจนถึงระดับคนงาน เช่น ผู้จัดการ และแรงงานแบกหาม เป็นต้น (จินตนา พรพิไลพรรณ, 2548)

2.7.2 ทักษะที่จำเป็นของแรงงานในยุคดิจิทัล

ปัจจุบันเป็นยุคที่ระบบดิจิทัลมีความทันสมัยและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น เครื่องจักร (Machine) หุ่นยนต์ (Robotics) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) และ ระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้ในการทำงานหลายขั้นตอนทดแทนทักษะบางอย่างของมนุษย์ (ประอรพิต กัษฐวิวัฒนา, 2561) โดยงานที่จะถูกทดแทนอย่างรวดเร็วได้แก่ งานที่มีลักษณะต้องทำซ้ำ ๆ เป็นประจำ (Routine) เนื่องจากเครื่องจักรมีข้อจำกัดในการทำงานน้อยกว่ามนุษย์ อีกทั้งมีความเร็ว ความแม่นยำ และความละเอียดสูง ทำให้ผลผลิตที่ได้มีมาตรฐานที่คงที่ รวดเร็ว และเพียงพอต่อความต้องการ จึงทำให้แนวโน้มที่ระบบดิจิทัลจะถูกนำมาใช้แทนที่การทำงานของมนุษย์นั้นมีมากขึ้นเรื่อย ๆ (ปิยะนันท์ ปิงวงศ์, 2560) อีกทั้งจากการที่อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจมีการชะลอตัว ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานไทยที่มีภาวะการแข่งขันสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ตำแหน่งงานมีปริมาณเท่าเดิม ส่งผลให้มาตรฐานคุณสมบัติในการรับแรงงานเข้าทำงานมีระดับสูงขึ้นตามไปด้วย (ธกานต์ อานันท์ไทย, 2563) บุคคลวัยทำงานในปัจจุบันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะของตนเองให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งในปัจจุบันมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของแรงงานในยุคดิจิทัล ดังต่อไปนี้

วาสนา ศรีอัครลาภ และจรรยาพรณ คงคล้าย (2559) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ 6 ประการของทรัพยากรมนุษย์ในยุคองค์กรสารสนเทศ เพื่อช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย

- 1) การมุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง บุคลากรต้องมีการใฝ่รู้และเข้าร่วมการ

ฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีและเพื่อรับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อความอยู่รอดขององค์กร

2) การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น หมายถึง บุคลากรที่สามารถยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่าย จะเป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กรสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3) มีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่นวัตกรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

4) การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความร่วมมืออันดีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจะช่วยสนับสนุนและพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันและช่วยให้สามารถจัดสรรข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเป็นระบบ

5) เปิดใจยอมรับการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง การที่ข้อมูลต่าง ๆ จะมีค่าเพิ่มมากขึ้นได้เมื่อเกิดการแบ่งปันและก่อให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นมา องค์กรยุคใหม่จะหลีกเลี่ยงบุคลากรที่เข้ามาทำงานและลาออกไปโดยไม่มีการแบ่งปันข้อมูลที่เก็บสะสมไว้ให้กับองค์กร

6) การสนับสนุนจากองค์กรและการแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นผลมาจากการที่องค์กรแสดงออกถึงการสนับสนุนบุคลากรในด้านต่าง ๆ ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอีกทั้งบุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลดีต่อการอยู่รอดขององค์กร

ดวงจันทร์ วรคามิน, พณชิต กิตติปัญญางาม, และไพรินทร์ ชลไพศาล. (2562) ได้นำเสนอทักษะที่พึงมีในอนาคตของแรงงานไทย 10 ประการผ่านมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) โดยทักษะนี้จะช่วยในการนำข้อมูลที่มีไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) โดยความสามารถในการใช้เครื่องมือทางด้านดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อประยุกต์ให้ใช้กับงานที่ทำได้

3) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและสถิติ (Quantitative Analytical and Statistical Skill) โดยพื้นฐานความรู้เรื่องข้อมูลและ Big Data สามารถช่วยนำข้อมูลจำนวนมากและมีความหลากหลายมาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์อีกทั้งนำเสนอให้มีความน่าสนใจมากขึ้นได้

4) กรอบความคิด (Mind Set) โดยเป็นการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสังคม การทำงาน และการเรียนรู้ตลอดเวลา

5) ทักษะด้านการบริหารจัดการคน (People Management Skill) โดยเพื่อนำมาใช้ในการทำงานเป็นทีมที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

6) การมีเหตุผลในการคิด (Coding) โยเป็นทักษะที่สามารถช่วยให้เกิดการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลทำให้เกิดทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน มีระบบการวางแผนและจับประเด็นได้ดี

7) วิเคราะห์ข้อมูลความรู้ทางชีวภาพ (Biotech Literacy) โดยความรู้และความสามารถในการวิเคราะห์เทคนิคหรือกระบวนการต่าง ๆ ของเทคโนโลยีชีวภาพมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ ในอนาคต

8) ทักษะด้านข้อมูล (Data Skill) โดยมีการใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจการวางแผนโครงสร้างข้อมูลและสามารถเชื่อมโยง วิเคราะห์ อีกทั้งต่อยอดข้อมูลได้

9) ความเป็นสากล (Internationalization) โดยเป็นทักษะในการมองโลกและทำความเข้าใจกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไปของโลก รวมถึงการฝึกฝนภาษาอังกฤษเพื่อช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความหลากหลายในระดับสากล

10) ตระหนักถึงร่องรอยทางดิจิทัล (Digital Footprint) โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลบนโลกดิจิทัล มีความระมัดระวังในการใช้งานสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ให้รอบคอบ เพราะสามารถเป็นข้อมูลที่ติดตัวไปในระยะยาวได้

นอกจากนี้ยังได้มีการกล่าวถึงทักษะที่สำคัญอื่น ๆ ในอนาคตนั้นจะเป็นทักษะที่ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ยังไม่มีความสามารถเข้ามาทดแทนมนุษย์ได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก เช่น การสามารถเข้าใจความเจ็บปวด ความเครียด การตีความความรู้สึกจากสีหน้า แววตา หรือน้ำเสียง เป็นต้น สอดคล้องกับ จิตติมา อัครจิตพิงค์ (2562) ที่ได้ให้ความเห็นถึงงานที่จะสามารถอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัลคืองานที่ใช้ความสามารถทางด้านสังคม การติดต่อสื่อสารโน้มน้าวใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึก รวมถึงงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ซึ่งคอมพิวเตอร์ยังไม่สามารถทำงานประเภทนี้ได้ดีเทียบเท่ากับมนุษย์ โดยนอกจากงานดังกล่าวแล้ว การที่จะเป็นผู้ชำนาญในอาชีพแห่งอนาคตได้นั้นบุคลากรต้องมีทักษะความเก่งใน 4 ด้าน ได้แก่

1) เก่งการเรียนรู้ คือ การสร้างความรู้ให้กับตนเองในเรื่องที่มีความสนใจ
 2) เก่งงาน คือ การเก่งในเรื่องของการทำงานทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ และการนำเสนองานให้เข้าใจง่าย

3) เก่งคิด คือ การคิดให้เป็น รู้จักคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) เก่งชีวิต คือ การมีความอดทน ความรับผิดชอบ และการเห็นคุณค่าของเวลา

รૂงนภา เฟ่งรุ่งเรืองวงศ์ (2562) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของแรงงานในยุคที่มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสื่อสาร และการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือที่เรียกว่า ยุค 4.0 ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของแรงงานไทย 15 ประการ ตามทัศนะของผู้ประกอบการในยุค 4.0 ประกอบด้วย

1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ เช่น การวางแผนและการบริหารระบบงานธุรกิจขั้นพื้นฐาน

2) สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศหนึ่งหรือสองภาษาขึ้นไป

3) มีทักษะทางปัญญาและการใช้ความคิดเพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น

4) มีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อเพื่อนร่วมงาน มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือผู้อื่น

5) มีทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข และการใช้สารสนเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพของธุรกิจ

6) ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

7) มีความสามารถในการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานภารกิจงานของตนเองและแก้ไขปัญหาได้อย่างมืออาชีพ

8) มีทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงานให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

9) มีคุณธรรม จริยธรรมและรู้จักกาลเทศะ

10) ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และมุ่งเน้นการให้บริการอย่างเท่าเทียม โปร่งใส และรวดเร็ว

11) มีความสามารถในการปรับตัวในความไม่แน่นอน ต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับลักษณะของงานในสถานะต่าง ๆ รวมถึงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่โอกาสใหม่ ๆ

12) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างความประทับใจและพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

13) มีวินัยและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง

14) การอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและความยุติธรรม

15) มีเจตคติที่ดีต่องานที่ทำ มีภาวะผู้นำและสามารถเป็นแรงจูงใจให้กับผู้อื่น

นอกจากนั้นสถาบันเพื่ออนาคต (Institute for the Future - IFTF) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งดำเนินการคาดการณ์แนวโน้ม หรือสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้การสังเกตและติดตามข้อมูลจากสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว โดยสำรวจจากอิทธิพลของเทคโนโลยีในทุก ๆ ด้านที่มีต่อมนุษย์ ควบคู่กับพฤติกรรมการตอบสนองของมนุษย์ต่อกระแสเทคโนโลยีนั้น ๆ ได้ทำการคาดการณ์ความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตจากผู้เชี่ยวชาญหลายสาขา และได้นำเสนอทักษะการทำงานแห่งอนาคต 10 ประการ ที่แรงงานในปี 2020 จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ประกอบด้วย (Davies, Fidler & Gorbis, 2011)

1) การสร้างความเข้าใจเชิงลึก (Sense-making) คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจลักษณะของงานที่รับผิดชอบในเชิงลึก รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นสิ่งที่ปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถทำได้เทียบเท่ามนุษย์

2) ความฉลาดในการเข้าสังคม (Social Intelligence) คือ มีทักษะทางด้านติดต่อสื่อสาร สามารถเข้าใจอารมณ์และความต้องการของผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี สามารถทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการทำงานได้

3) ความคิดนอกกรอบและความคิดเชิงปรับตัว (Novel And Adaptive Thinking) คือ การมีทักษะในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รู้จักการประยุกต์ พลิกแพลง ปรับตัวเพื่อแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่ทำตามแนวทางเดิม ๆ

4) ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cross Cultural Competency) คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของชนชาติต่าง ๆ เนื่องจากการสื่อสารแบบไร้พรมแดนในปัจจุบันได้สร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นในทุกมิติ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมใหม่ แรงงานจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์และเข้าใจในความหลากหลายเพื่อช่วยสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงาน

5) ความคิดเชิงประมวลผล หรือการคิดเชิงระบบ (Computational Thinking) คือ การมีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีทักษะการใช้แนวคิดเชิงคำนวณ เพื่อวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลจำนวนมากให้เป็นข้อมูลที่เข้าใจง่าย เป็นลำดับขั้นตอน และนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) ความเข้าใจและรู้เท่าทันสื่อใหม่ (New Media Literacy) คือ ความสามารถในการประเมินลักษณะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสื่อดิจิทัล ความเข้าใจในรูปแบบต่าง ๆ และสามารถใช้ประโยชน์จากสื่อเหล่านี้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสารได้

7) มีทักษะความสามารถหลายด้าน (Transdisciplinary) คือ ความสามารถในการผสมผสานหลากหลายสาขาวิชาความรู้เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น ช่วยให้สามารถ

มองเห็นสถานการณ์จากแง่มุมที่แตกต่าง มีการเรียนรู้แบบ T-Shaped คือการรู้ลึกในศาสตร์หนึ่ง และรู้กว้างในอีกหลายศาสตร์ ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่เสมอ

8) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ (Design Mindset) คือทักษะการวางแผน ปรับเปลี่ยน และจัดการสภาวะแวดล้อมของตนเองเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การทำงานที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการพัฒนาทักษะและกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ

9) การจัดการบริหารการรับรู้ข้อมูล (Cognitive Load Management) คือความสามารถในการแยกแยะ คัดกรอง และจัดสรรข้อมูลตามความสำคัญเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ อีกทั้งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการรับรู้ข้อมูลผ่านการเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ

10) การทำงานร่วมกับผู้อื่นในโลกความจริงเสมือน (Virtual Collaboration) คือความสามารถในการเชื่อมต่อแบ่งปันความคิดกับผู้อื่นในการทำงานได้จากทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ เป็นการขยายกรอบและขยายขีดจำกัดในการทำงานให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

จากรายงานเรื่อง The Future of Jobs ของ สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum หรือ WEF) ที่ได้ทำการสำรวจฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรชั้นนำต่างๆ เพื่อดูแนวโน้มทักษะที่จะเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานปี 2020 พบว่า ลักษณะงานที่ลดลงและเพิ่มขึ้นนั้นเป็นผลมาจาก Digital Disruption ทั้งสิ้น ซึ่งทำให้แรงงานต้องพัฒนาทักษะ ศักยภาพ และประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีทิศทางสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยทักษะที่สำคัญ 10 อันดับแรกในปี 2020 ประกอบด้วย (World Economic Forum, 2016)

อันดับที่ 1 การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving)

ในปัจจุบันทักษะการแก้ไขปัญหาพื้นฐานนั้นไม่เพียงพอกับความต้องการของอุตสาหกรรมต่าง ๆ อีกต่อไป เพราะปัญญาประดิษฐ์สามารถทำงานเหล่านั้นแทนที่มนุษย์ได้แล้ว ดังนั้นแรงงานยุคใหม่ต้องสามารถผสมผสานหลายองค์ความรู้ประกอบกันในการแก้ไขปัญหา มีการคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ โดยต้องคิดทางเลือกในการแก้ปัญหาที่สามารถเป็นไปได้มากกว่าหนึ่งทาง ประเมินทางเลือก และเลือกทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเป็นทักษะที่ปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถทำได้ และเป็นที่ต้องการอย่างมากในตลาดแรงงานทุกสาขาอาชีพ

อันดับที่ 2 การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

เป็นการคิดแบบมีวิจารณ์ญาณต่อสถานการณ์ต่าง ๆ มีการตัดสินใจจากหลักฐานอย่างรอบคอบ ใช้ตรรกะเหตุผลพิจารณาตามความเป็นจริงไม่ใช้อารมณ์มาเกี่ยวข้อง อีกทั้งมีการชั่งน้ำหนักข้อดีข้อเสียของแต่ละแนวทางในการทำงาน รวมถึงสามารถประเมินศักยภาพของเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยทักษะที่จำเป็นสำหรับการคิดเชิงวิพากษ์นี้ ได้แก่ การสังเกต การวิเคราะห์ การตีความ การสะท้อน การประเมิน การอนุมาน การอธิบาย การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นทักษะที่ปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถทำแทนมนุษย์ได้ ซึ่งการคิดเชิง

วิพากษ์นี้ยังเป็นจุดเริ่มต้นของความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย เนื่องจากเป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ตามความเป็นจริงแบบไม่ปักใจเชื่อในสิ่งเดิม ๆ

อันดับที่ 3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

คือความสามารถในการคิดริเริ่มและมองหาความเป็นไปได้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างออกไปจากเดิม ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นสิ่งที่แยกมนุษย์ออกจากหุ่นยนต์ได้ชัดเจนที่สุด โดยความคิดสร้างสรรค์ดี ๆ สามารถช่วยต่อยอดเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้กับสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจได้

อันดับที่ 4 การบริหารทรัพยากรบุคคล (People Management)

เป็นการรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น ซึ่งเรียกได้อีกอย่างว่า ภาวะการเป็นผู้นำ ซึ่งต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีม รวมถึงมีทักษะการโน้มน้าว กระตุ้น พัฒนา ชี้นำ และเข้าใจคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลเพื่อให้สามารถดึงศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

อันดับที่ 5 ทำงานร่วมกับผู้อื่น (Coordinating with Others)

การทำงานให้สำเร็จนั้นแน่นอนว่าต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ดังนั้นทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการ ซึ่งแรงงานต้องสามารถสื่อสาร ประสานงาน ปรับตัว ทำความเข้าใจ และเปิดรับมุมมองของผู้อื่น จึงจะก่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ระหว่างกันและช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้โดยใช้เวลาน้อยกว่าเดิม

อันดับที่ 6 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

การทำงานในแต่ละองค์กรล้วนต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้คนมากมายหลากหลาย ดังนั้นแรงงานจะต้องสามารถรับรู้เข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง รวมทั้งของผู้อื่น เพื่อให้สามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ จึงจะส่งผลดีต่องานที่ทำและความสัมพันธ์กับคนที่ร่วมงานด้วย โดยทักษะทางด้านอารมณ์ความรู้สึกนั้นเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้เปรียบปัญญาประดิษฐ์ที่ยังไม่สามารถมีสิ่งเหล่านี้ได้

อันดับที่ 7 รู้จักประเมินผลและตัดสินใจได้ดี (Judgment and Decision Making)

ปัญญาประดิษฐ์ถูกออกแบบมาให้ทำตามคำสั่งได้ดี ดังนั้นแรงงานต้องไม่เพียงแต่ทำตามคำสั่งอย่างเดียว ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์และองค์ความรู้ต่าง ๆ มาประกอบกันบนพื้นฐานของการทำความเข้าใจปัจจัยร่วมและผลกระทบต่าง ๆ ที่จะตามมา รวมไปถึงความสามารถในการย่อยข้อมูลมหาศาลแล้วแปลงให้เป็นรูปแบบใหม่ที่นำเสนอใจได้

อันดับที่ 8 มีใจรักบริการ (Service Orientation)

ปัจจุบันความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามการเข้ามามีบทบาทเทคโนโลยี ดังนั้นจึงจำเป็นที่ธุรกิจต่าง ๆ ต้องเรียนรู้และคาดการณ์ให้ทันกับพฤติกรรมใหม่ ๆ ของผู้บริโภคใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ดังนั้นแรงงานจึงต้องมีทักษะการให้ความสนใจกับผู้บริโภค แสวงหาวิธีการช่วยเหลือผู้บริโภค สามารถจับทิศทาง การให้บริการได้ว่าผู้บริโภคจะชอบหรือไม่ชอบอะไร เพื่อนำมาใช้พัฒนาธุรกิจให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการที่เหมาะสม

อันดับที่ 9 การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

เป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อการอยู่รอดของอุตสาหกรรมในปัจจุบันที่ต้องตั้งรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่เสมอ ในการทำงานร่วมกันของหลายฝ่ายแรงงานต้องมีความสามารถในการประเมิณและค้นหาจุดร่วมของความต้องการ และสร้างข้อเสนอที่ยอมรับได้จากทุกคนเพื่อทำให้ปัญหาคือคลายแบบไม่เสียประโยชน์ของทุกฝ่าย สามารถช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการเจรจาเรื่องต่าง ๆ อีกทั้งทักษะนี้ยังช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเรื่องการทำงานภายในองค์กรได้อีกด้วย

อันดับที่ 10 ความยืดหยุ่นทางความคิด (Cognitive Flexibility)

เป็นทักษะที่แรงงานสามารถปรับเปลี่ยนการกระทำหรือวิธีการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไป เมื่อมีเหตุการณ์ที่มีผลกระทบใหญ่กับองค์กร ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับระบบใหม่ย่อมมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและช่วยเหลือองค์กรได้มากกว่า โดยผู้ที่จะมีทักษะการปรับตัวได้นั้นต้อง หมั่นสังเกตสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงรอบตัว เช่น แนวโน้มตลาด การเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง ความพึงพอใจของลูกค้า เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบกับงานที่ทำ และเต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อปรับตัวเองให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

Top 10 skills	
in 2020	in 2015
1. Complex Problem Solving	1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking	2. Coordinating with Others
3. Creativity	3. People Management
4. People Management	4. Critical Thinking
5. Coordinating with Others	5. Negotiation
6. Emotional Intelligence	6. Quality Control
7. Judgment and Decision Making	7. Service Orientation
8. Service Orientation	8. Judgment and Decision Making
9. Negotiation	9. Active Listening
10. Cognitive Flexibility	10. Creativity

ภาพที่ 2.4 ทักษะที่เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน 10 อันดับแรกในปี 2015 และ ปี 2020 จากผล

สำรวจของ World Economic Forum

แหล่งที่มา: World Economic Forum (2016)

จากรูปภาพที่ 2.4 เปรียบเทียบให้เห็นถึงทักษะของแรงงาน 10 อันดับแรกที่มีความจำเป็นระหว่างปี 2015 และปี 2020 ซึ่งจะเห็นได้ว่า อันดับที่มีความเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ซึ่งกลายเป็นหนึ่งในสามทักษะที่จำเป็นในปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไปมาก ในอุตสาหกรรมจึงต้องการวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่แตกต่าง โดยความคิดสร้างสรรค์จะทำให้สามารถใช้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ได้มากที่สุด และอีกหนึ่งทักษะที่จำเป็นตามมองคือ ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งในอดีตไม่ติดอยู่ใน 10 อันดับแรก แต่ในปัจจุบันกลายเป็นหนึ่งในทักษะที่มีความจำเป็น

2.8 แนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์องค์กรโดยใช้ SWOT Analysis

2.8.1 SWOT Analysis

SWOT Analysis คือการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรโดยผลจากการวิเคราะห์สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหรือปรับกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการเติบโตในทิศทางที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรให้มากที่สุด (Wheelen & Hunger, 2004) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1) วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths: S) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ว่าปัจจัยใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร เช่น การมีทีมงานบริหารที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเป็นอย่างดี หรือสินค้าที่ผลิตมีชื่อเสียงมากในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นต้น

2) วิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses: W) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ว่าปัจจัยใดที่เป็นจุดด้อย เป็นข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การขาดทรัพยากรด้านการเงิน การขาดประสบการณ์ด้านการบริหารในอุตสาหกรรมนั้น ๆ หรือการมีเครื่องมือด้านการผลิตที่มีคุณภาพด้อยกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

3) วิเคราะห์โอกาส (Opportunities: O) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรใดที่สามารถส่งผลกระทบที่เป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาคที่องค์กรจะสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรได้ เช่น การเพิ่มบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้กลุ่มลูกค้ามากขึ้น หรือการมีช่องทางขยายกิจการเข้าสู่ตลาดใหม่ เป็นต้น

4) วิเคราะห์อุปสรรค (Threats: T) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบของอุปสรรคดังกล่าว เช่น ความเป็นไปได้ที่องค์กรหน้าใหม่จะเข้ามาเป็นคู่แข่งสำคัญในอนาคต หรือการเกิดสินค้าทดแทนที่อาจทำให้บริษัทสูญเสียยอดขายไป เป็นต้น

2.8.2 TWOS Matrix

TWOS Matrix เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์วางแผนธุรกิจต่อยอดจากพื้นฐานของ SWOT Analysis โดยภายหลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมด้วยการวิเคราะห์ให้เห็นถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบของความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ (Matrix) เพื่อเปรียบเทียบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร (Wehrich, 1982) ซึ่งสามารถแบ่งแนวทางการจัดกลยุทธ์จาก TWOS Matrix ได้ 4 รูปแบบ ประกอบด้วย (ปรีดี นุกุลสมปรารณา, 2563)

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เป็นการใช้จุดแข็งเสริมโอกาสเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรมธนารักษ์มีจุดแข็งคือ ความสามารถในการผลิตเหรียญและมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย อีกทั้งมีโอกาสคือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ โดยทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุกได้ คือ การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินจุดแข็งและอุปสรรคมาร่วมกัน เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันหลีกเลี่ยง หรือจัดการกับอุปสรรคที่มาจากภายนอก ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีจุดแข็งคือเป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้กับประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันได้มีอุปสรรคคืองบประมาณที่ได้รับ การสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอสำหรับการจัดตั้งหน่วยงานตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศได้ โดยทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกันคือ การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เป็นการใช้อุปสรรคในการแก้ไขหรือกลบจุดอ่อนภายในที่มีให้พร้อมสำหรับโอกาสที่จะเข้ามาในอนาคต อาจเรียกได้ว่าเป็นการลดจุดอ่อนที่มีเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2561) ตัวอย่างเช่น ระบบราชการมักมีจุดอ่อนคือ มีขั้นตอนการทำงานที่ใช้เวลานาน ขณะเดียวกันก็มีโอกาสในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ โดยทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไขคือ

การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เป็นการหาวิธีการลดจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือเรียกได้ว่าการหาวิธีการที่จะไม่ทำให้สถานการณ์แย่ไปกว่าเดิมเพื่อประคองให้ธุรกิจอยู่รอด โดยพร้อมกันนี้ก็พยายามหาวิธีลดจุดอ่อนเพื่อรอโอกาสใหม่ ๆ ที่จะเข้ามา ตัวอย่างเช่น มีร้านค้าขนาดใหญ่มาเปิดข้างกับร้านค้าขนาดเล็กและขายสินค้าชิ้นเล็กในลูกค้า โดยแทนที่ร้านเล็กจะมองร้านใหญ่ว่าเป็นคู่แข่ง แต่ให้มองว่าเป็นการช่วยดึงดูดลูกค้าเข้ามา ในขณะที่เดียวกันก็ปรับการขายให้เป็นสินค้าชนิดใหญ่ขึ้นเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า

การวิเคราะห์ตามแบบ TOWS Matrix นั้นต้องมีการประเมินและวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงอย่างตรงไปตรงมาและไม่เข้าข้างตนเอง จึงจะทำให้องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมในการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้องเพื่อให้สามารถก้าวผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยสามารถสรุปรูปแบบกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการได้ดังรูปภาพที่ 2.5

TOWS Matrix		
EXTERNAL FACTORS INTERNAL FACTORS	Strength	Weakness
Opportunity	SO Strategy Use your strengths to grab new opportunities	WO Strategy Make use of opportunities to overcome weakness
Threat	ST Strategy Eliminate external threats with your strength	WT Strategy Overcome your weakness to counter external threats

ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis และ TOWS Matrix
แหล่งที่มา: Qureshi (2020)

2.9 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปิยลักษณ์ ศรีนิล (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในยุคสังคมข่าวสาร (ทศวรรษ 2000) เพื่อศึกษาถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในยุคสังคมข่าวสารตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการโฆษณา พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค เป็นความเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคที่ส่งผลให้เกิดการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในยุคสังคมข่าวสาร โดยแนวโน้มทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องมีการดำเนินการไปพร้อมกันระหว่างด้านระบบการทำงาน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยีและด้านบุคลากร โดยปรับโครงสร้างทางธุรกิจให้เป็นแบบ Flat Organization คือ การแตกกลุ่มออกมาเป็นบริษัทเล็ก ๆ ภายใต้บริษัทใหญ่ แต่มีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ อีกทั้งพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาในอนาคตต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น (Specialist) รู้ลึกรู้จริงในด้านใดด้านหนึ่ง เน้นการสร้างจุดยืนที่โดดเด่นให้ตนเอง โดยในอนาคตจะมีแนวโน้มการทำธุรกิจแบบพาร์ทเนอร์เป็นแนวร่วมกับบริษัทอื่น (Partnership) มากขึ้น เพราะการเป็นพันธมิตรจะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ในลักษณะพึ่งพากัน

กั้งแก้ว กังสตาลพิภพ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณาในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ที่ได้รับรางวัลเทคโอวอร์ด เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค วิธีการแก้ไข และกระบวนการทำงานร่วมกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณา โดยผลการวิจัยพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะทำงานร่วมกันแบบเพื่อนร่วมงานที่มีสิทธิ์เท่าเทียมกัน ไม่ได้เป็นการทำงานแบบผู้ว่าจ้างและถูกจ้าง ไม่มีการบังคับให้ทำตาม การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจะต้องใช้วิธีการพูดคุยอยู่บนเหตุและผล ทั้งนี้ไม่มีปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงในการทำงานร่วมกันเนื่องจากใช้วิธีการพูดคุยกันด้วยเหตุผล และมีความเคยชินจากการที่ร่วมงานกันมาเป็นเวลานาน อีกทั้งยังให้อิสระในการทำงานแก่กันและกันจึงทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นจนประสบความสำเร็จได้รับรางวัลเทคโอวอร์ด

แอนนา จุมพลเสถียร (2557) ทำการวิจัยเรื่องพัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมโฆษณาในประเทศไทย เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมโฆษณารวมถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมโฆษณาในประเทศไทย พบว่า อุตสาหกรรมโฆษณาในประเทศไทยได้พัฒนาผ่านมาแล้วทั้งหมด 7 ยุค นับตั้งแต่ยุคเริ่มแรกไปจนถึงยุคสื่อดิจิทัล โดยปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา คือ พัฒนาการทางเทคโนโลยีจากสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคแรกจนเป็นสื่อดิจิทัลในยุคปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค สำหรับแนวโน้มของอุตสาหกรรมพบว่า ในอนาคตแม้สื่อดิจิทัลมี

แนวโน้มจะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ได้หมายความว่าสื่อดั้งเดิมหมดความสำคัญลงอย่างสิ้นเชิง การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่ได้หมายถึงจุดจบของเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม อาจทำให้รูปแบบโฆษณายุคเก่าลดลง แต่โทรทัศน์ยังเป็นสื่อที่ช่วยกระจายข่าวสารในวงกว้างได้ไม่ควรทิ้งไปเลยแต่ควรใช้ควบคู่ไปกับสื่อใหม่ แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยต้องมุ่งเน้นการปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงการปรับโครงสร้างการทำงานของบริษัทโฆษณาและองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยมีการปรับโครงสร้างของธุรกิจให้มีขนาดเล็กลง (Down Sizing) เพื่อลดรายจ่าย อีกทั้งยังพบว่าในอนาคตอุตสาหกรรมโฆษณามีแนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรจึงต้องมีการเตรียมพร้อมบุคลากรที่จะเข้าสู่วงการโฆษณาต่อไป

รณพัชร เลิศเดชะ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010 – 2020 เพื่อ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด รวมถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารของสื่อประเภทนิตยสาร ในทศวรรษที่ 2010 – 2020 ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการรับข้อมูลข่าวสารมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สื่อที่อยู่มานานและได้รับความนิยมสูงอย่าง นิตยสาร ที่สามารถเห็นภาพและสัมผัสได้อย่างชัดเจนนั้น ได้รับความนิยมลดลง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นผู้ประกอบการรายใหญ่ของวงการนิตยสารไทยจึงต้องหากลยุทธ์การปรับตัว โดยแต่ละองค์กรจะเริ่มจากปรับตัวด้านงบประมาณโดยพยายามควบคุมต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด ตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกเพื่อลดค่าใช้จ่ายคงที่ จัดการด้านการบริหารองค์กรภายใน :ซึ่งได้แก่ บุคลากรเพราะบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด เน้นการชักจูงและสร้างเป้าหมายใหม่ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ส่วนปัจจัยภายในที่มีผลต่อองค์กรโดยตรงเป็นในเรื่องของเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไปตามกาลเวลา รองลงมาเป็นการเมืองและเศรษฐกิจ

ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน (2559) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม และสำรวจอุปสรรคความท้าทายรวมถึงแนวทางจัดการกับปัญหาของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลนั้นมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภคและรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงและเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรโดยจะต้องใช้เทคโนโลยีการสื่อสารดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการผลิตรายการต่าง ๆ มีทักษะของการผลิตสื่อ มีความเข้าใจในภูมิทัศน์การเปลี่ยนแปลงของสื่อและการสื่อสาร โดยจะต้องปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของการเป็นผู้นำให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมสื่อที่กำลังขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ซึ่งภาพรวมของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีการปรับตัวและกลยุทธ์ทางการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้ระบบนิเวศที่เปลี่ยนไปของสื่อ ทั้งในด้านของ

การสร้างสรรค์เนื้อหา พัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานของคุณภาพในการทำงาน ให้โอกาสบุคลากรหน้าใหม่ และรูปแบบในการบริหาร

ศรีบรร เอี่ยมวัฒน์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง แนวโน้มของ Disruptive Technology และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ธุรกิจในอนาคตของเครื่องถ่ายเอกสารในประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทางเทคโนโลยี และความเป็นไปได้ของรูปแบบการดำเนินธุรกิจเครื่องถ่ายเอกสารในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเครื่องถ่ายเอกสาร โดยใช้วิธีการปรับตัวในรูปแบบของการขยายความยั่งยืนของเทคโนโลยีเดิมออกไป ด้วยการพัฒนาสินค้าไปในทิศทางที่ผู้บริโภคต้องการและให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น รวมถึงมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับวิธีการทำงานและพฤติกรรมของผู้บริโภคให้มากขึ้น ด้วยการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมเครื่องถ่ายเอกสารจึงทำให้ไม่เกิดการพลิกผันหรือหยุดชะงักเนื่องจากดิจิทัล (Digital Disruptive) ในการประกอบธุรกิจ

Norris (2017) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา เมื่อเทคโนโลยีพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษามุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อระบบนิเวศการโฆษณา พบว่า วิวัฒนาการของเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้วิธีการเสฟสื่อและแสวงหาข้อมูลของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีทำให้การโฆษณามีมากขึ้นในการทำธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยให้สามารถวิเคราะห์ผู้บริโภคด้วยเครื่องมือที่เข้าถึงง่ายขึ้น ส่งผลให้มีบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กต้นทุนต่ำเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยมีจุดเด่นอยู่ที่มีอัตราค่าบริการที่ธุรกิจตราสินค้าต่าง ๆ สามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าบริษัทใหญ่ที่เปิดมานาน และผลการวิจัยยังพบว่า ในปัจจุบันบริษัทผู้ว่าจ้างไม่ได้ต้องการบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีประสบการณ์มานานหรือเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่ผู้ว่าจ้างมองหาบริษัทที่มีมุมมองใหม่ ๆ สามารถทำงานได้ในหลากหลายด้านแบบครบวงจรและยืดหยุ่นตามความต้องการได้ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบเก่า ที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งพื้นที่ทางการตลาดกลับมาอีกครั้ง

Daniel, Wimelius,& Sandberg (2018) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์ Digital Disruption เพื่อศึกษาค้นคว้าและทำความเข้าใจถึงนิยามความหมาย องค์ประกอบ เส้นทางการพัฒนา และผลกระทบของปรากฏการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อองค์กรในภาคธุรกิจ พบว่า นวัตกรรมใหม่ทางเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันเป็นผลให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ที่สามารถสั่นคลอนรูปแบบธุรกิจดั้งเดิม นำไปสู่การทำลายล้างอย่างสร้างสรรค์ (Creative destruction) ซึ่งเป็นการที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร, สื่อออนไลน์, ข้อมูลปริมาณมหาศาล (Big Data) และ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) จะมีขีดความสามารถที่

เพิ่มขึ้นสูงสุดพร้อมกันจนส่งผลให้ ธุรกิจในรูปแบบเดิมที่มีมาในอดีตถูกทำลายหรือทำให้พลิกผัน และเกิดการสร้างสรรค์รูปแบบธุรกิจใหม่ที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น รวมถึงเกิดการหลอมรวมเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันอย่างกลมกลืน อีกทั้งผลการศึกษายังพบว่า ปรากฏการณ์ Digital Disruption เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านของรูปแบบและแนวทางเท่านั้นแต่แก่นหรือตัวตนของสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้เปลี่ยนไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงไม่เพียงเป็นการทำลายล้างธุรกิจดั้งเดิมเพียงอย่างเดียว แต่หากองค์กรธุรกิจเรียนรู้ในการปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ในปัจจุบันได้ จะทำให้สามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ จากวิกฤติการณ์นี้ได้อย่างมากเช่นเดียวกัน

จากการศึกษางานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้พบว่าการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการดำรงอยู่ขององค์กรและภาพรวมของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนมีผลกระทบในวงกว้างดังเช่น ปรากฏการณ์ Digital Disruption นั้น ทำให้ในหลากหลายอุตสาหกรรมต้องมีการหาแนวทางรับมือ และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพบว่ายังไม่มีงานวิจัยหรือวรรณกรรมใดที่ทำการศึกษาเฉพาะเจาะจงในส่วนของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ที่จำเป็นต้องมีการหาแนวทางการปรับตัวต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นเดียวกัน ผู้วิจัยจึงต้องการทำการศึกษาการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption เพื่อให้เห็นถึงแนวทางและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องใช้ในการปรับตัวรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันในภาพรวมของอุตสาหกรรมโฆษณา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องการปรับตัวของการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาเก็บข้อมูลโดยการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยมีการ ดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการวิจัย

3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

มุ่งศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและสถิติในการนำมาใช้อ้างอิง (Findings) และนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการอธิบายปรากฏการณ์ Digital Disruption ที่ เกิดขึ้น รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก อันจะทำให้ ผลการวิจัยเกิดความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความแม่นยำ (Validity)

3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ทำการสัมภาษณ์บุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา จำนวน 12 ท่าน เพื่อศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อการสร้างสรรค์ภาพยนตร์ โฆษณา รวมถึงการปรับตัวและแนวทางการรับมือต่อสถานการณ์ Digital Disruption ของบริษัท ตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

3.2 กลุ่มเป้าหมาย

ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบ เจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ที่สามารถให้ข้อมูลได้เหมาะสมและ ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความชำนาญและเป็นที่ยอมรับในการ

สร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งแต่ละท่านต้องมีประสบการณ์การทำงานในสายงานของตนเองมา มากกว่า 5 ปี โดยถ้าเป็นพนักงานประจำจะต้องทำงานอยู่ในบริษัทที่เปิดมานานกว่า 5 ปี เพราะเป็น ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ก่อนการเกิดสถานการณ์ Digital Disruption เพื่อให้เห็นภาพความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น อีกทั้งแต่ละบริษัทต้องมีผลงานสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทั้งแบบผ่านสื่อออนไลน์และสื่อ โทรทัศน์รวมกันมากกว่า 60 ผลงานขึ้นไป (มีผลงานอย่างน้อย 1 ผลงานต่อเดือน ในระยะเวลา 5 ปี) หรือถ้าเป็นผู้รับจ้างอิสระจะต้องเคยร่วมงานกับบริษัทขนาดใหญ่มามากกว่า 10 บริษัท โดยมีตำแหน่ง ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาโดยตรง รวมทั้งสิ้น 12 ท่าน แบ่งเป็น

3.2.1 ฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency)

ผู้วิจัยได้ทำการเลือกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์จำนวน 3 ท่าน และบุคลากรฝ่ายอำนวยการผลิตหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการควบคุมดูแลภาพรวมการ สร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกฝ่ายตัวแทนโฆษณา

รายชื่อบุคคล	ตำแหน่ง	ระยะเวลาการทำงาน
1) คุณภารุจ ดาวราย	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ดิจิทัล ประเทศไทย จำกัด, อุปนายกสมาคม โฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย), ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ (อดีต) และ คณะกรรมการบริหาร บริษัท เดอะ ลีโอบอร์เนทท์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด	มากกว่า 10 ปี
2) คุณสหธรรม พันธุ์ภักดี	ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ บริษัท ทีบี ดับบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด	มากกว่า 10 ปี
3) คุณรังสรรค์ สุวรรณจิตร	ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ บริษัท ปับลิ ซีส์ (ประเทศไทย) จำกัด	20 ปี
4) คุณจุฑามาศ จันทศร	ผู้อำนวยการผลิตอาวุโส บริษัท วันเดอร์แมน ธอมสัน ประเทศไทย	มากกว่า 10 ปี
5) คุณกมลชนก ปาลบุตร	ผู้อำนวยการผลิต บริษัท โอกลีวี ประเทศไทย	มากกว่า 10 ปี
6) คุณศุภานัน ปิยนิธิพงศ์	ผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้า บริษัท ประกิต แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด	12 ปี

3.2.2 บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House)

ผู้วิจัยได้ทำการเลือกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งในระดับบริหารของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจำนวน 3 ท่าน พร้อมทั้งบุคลากรในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารกับบริษัทตัวแทนโฆษณาและวางแผนการทำงานในภาพรวมจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

รายชื่อบุคคล	ตำแหน่ง	ระยะเวลาการทำงาน
1) คุณทักษกร ประดับพงษา	กรรมการผู้จัดการและผู้อำนวยการ บริหารการผลิต บริษัท ไทรทัน จำกัด	21 ปี
2) คุณจิรัฐพงษ์ รัชชระเสวี	ผู้กำกับและกรรมการผู้จัดการ บริษัท ซูเปอร์แมน จำกัด	มากกว่า 10 ปี
3) คุณชนะใจ ตันไทรทอง	กรรมการผู้จัดการและผู้อำนวยการ บริหารการผลิต บริษัท จอยลัคคลับ ฟิล์มเฮาส์ จำกัด	16 ปี
4) คุณอาภาวี ชูประวัตติ	ผู้อำนวยการบริหารการผลิต บริษัท หับให้หิ้น บางกอก จำกัด	29 ปี
5) คุณวิสาลักษณ์ อธิรินทร์	ผู้อำนวยการกองถ่ายอาวุโส บริษัท ไทรทัน จำกัด	12 ปี
6) คุณจุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท	ผู้อำนวยการผลิตอิสระ	10 ปี

3.3 วิธีการเก็บข้อมูล

3.3.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการศึกษาค้นคว้าจากสื่อต่าง ๆ ทั้งจากแหล่งข้อมูลออฟไลน์ (Offline) และออนไลน์ (Online) ในแง่มุมที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดทฤษฎีและวัตถุประสงค์ในการวิจัย จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงจัดหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการวิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ สำหรับนำไปใช้ประกอบการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกและนำไปอภิปรายผลการวิจัยร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ต่อไป

3.3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นมีการเก็บข้อมูลแบบกึ่งโครงสร้างตามขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนและตั้งแนวคำถามที่จะนำไปสู่คำตอบของคำถามนำวิจัย
- 2) กำหนดบุคคลที่จะทำการให้สัมภาษณ์ พร้อมหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ให้มากที่สุด
- 3) ติดต่อนัดหมายเวลาและสถานที่ที่จะทำการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์
- 4) ขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อทำการบันทึกเสียงสัมภาษณ์
- 5) ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจให้ตรงกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ถึงความหมายของนิยามศัพท์เฉพาะต่าง ๆ จากนั้นชวนคุยเกี่ยวกับประเด็นกว้าง ๆ ก่อน โดยมีการตั้งคำถามต่อจากคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วจึงดึงเข้าสู่ประเด็นคำถามที่เตรียมไว้

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้ข้อมูลเอกสาร ได้แก่ ตำราหนังสือ เอกสารทางวิชาการ บทความวารสาร วิทยานิพนธ์ รวมถึงการค้นคว้าจากสื่อออนไลน์ทั้งจากเว็บไซต์ภายในประเทศและต่างประเทศที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากหลากหลายมุมมองและครอบคลุมครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

3.4.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นแนวคำถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นและประสบการณ์อย่างอิสระ โดยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) มีการจดบันทึกคำสัมภาษณ์และมีการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อทำการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการพูดคุยทำการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการในลักษณะตัวต่อตัวเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและเป็นธรรมชาติ โดยสำหรับแนวคำถามนั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องของการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption ในปัจจุบัน และแนวทางการรับมือในอนาคตของแต่ละภาคส่วน ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำแนวคำถามเบื้องต้นให้มีความเหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมเพื่อตอบคำถามนำวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วน ดังนี้

- 1) ท่านคิดว่าสถานการณ์ Digital Disruption ส่งผลต่อบริษัทของท่านอย่างไร
- 2) ท่านคิดว่าสถานการณ์ Digital Disruption ส่งผลต่อการทำงานของท่านอย่างไร

- 3) ท่านคิดว่าสถานการณ์ Digital Disruption ส่งผลต่อการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาอย่างไร
- 4) บริษัทของท่านมีแนวทางการปรับตัวอย่างไรต่อสถานการณ์ Digital Disruption
- 5) ท่านมีแนวทางการปรับตัวในการทำงานอย่างไร
- 6) ท่านคิดว่าการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาควรมีแนวทางในการปรับตัวอย่างไร

3.5 ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบแนวคำถามในการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามนำวิจัย จากนั้นนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบถึงความเหมาะสมและความครอบคลุมของประเด็นการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงนำไปทดสอบสัมภาษณ์กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 ท่าน เพื่อให้ทราบว่าแนวทางของคำถามสามารถนำไปสู่คำตอบที่ตอบคำถามนำวิจัยได้ครอบคลุมหรือไม่ หลังจากนั้นผู้ทำวิจัยได้นำแนวคำถามมาแก้ไขปรับปรุงและส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยตรวจสอบอีกครั้งก่อนจะนำไปเก็บข้อมูลจริง

3.6 ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้ทำวิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulate) ซึ่งเป็นการใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายเพื่อรวบรวมข้อมูลเดียวกัน โดยผู้จัดทำวิจัยได้ทำการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งศึกษาเอกสารประกอบต่าง ๆ จากแหล่งที่ได้รับการยอมรับและมีความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญที่เชื่อถือได้ ตรงประเด็น และสอดคล้องกันในการนำไปวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้ทำวิจัยได้ทำการถอดเทปสัมภาษณ์ เรียบเรียง จัดหมวดหมู่ เชื่อมโยง เปรียบเทียบ และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลในบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านร่วมกับการพิจารณาข้อมูลเอกสาร เพื่อทำการสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การทำความเข้าใจในภาพรวมว่าแต่ละภาคส่วนในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์

โหมชนั้น มีการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption ในปัจจุบันอย่างไร และมีแนวทางในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตอย่างไร

3.8 การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Writing) และเรียบเรียงให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจตามแนวประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ที่นำไปสู่การตอบคำถามนำวิจัยและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย ประกอบด้วยผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา และแนวทางการปรับตัวต่อของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption” ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา 12 ท่าน โดยแต่ละท่านมีประสบการณ์การทำงานในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามากกว่า 10 ปี ประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา 6 ท่าน และตัวแทนจากฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา 6 ท่าน โดยได้ทำการศึกษา ร่วมกับการวิจัยเชิงเอกสาร ซึ่งสามารถนำเสนอผลการศึกษตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

4.1 ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

4.2 แนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption ของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

4.1 ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาถึงสถานการณ์การสร้างสรรค์และการผลิตภาพยนตร์โฆษณาในปัจจุบัน รวมถึงผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่เกิดจาก Digital Disruption พบว่า สามารถแบ่งผลกระทบออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

4.1.1 ผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

4.1.2 ผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

4.1.3 ผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

4.1.1 ผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาประกอบด้วยการทำงานร่วมกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างสรรค์เนื้อหา และบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาซึ่งมีหน้าที่ในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาออกมาสู่สายตาผู้บริโภค โดยผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์ Digital Disruption ในปัจจุบันนี้ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา 3 ประการ ได้แก่ ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มมากขึ้น เกิดความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ รวมถึงระยะเวลาและงบประมาณในการทำงานน้อยลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มมากขึ้น

จากสถานการณ์ Digital Disruption ที่ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่ออุตสาหกรรมโฆษณาทั่วโลก รวมถึงกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาเองซึ่งได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทั้งฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การเข้ามามีบทบาทมากขึ้นของเทคโนโลยีในปัจจุบันส่งผลให้พฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยมีการใช้เวลากับสื่อออนไลน์ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่ายผ่านสมาร์ทโฟนเพิ่มมากขึ้น ตราสินค้าต่าง ๆ จึงได้มีการใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั้งในเชิงปริมาณและความถี่ โดยในขณะเดียวกัน ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ได้ถูกลดบทบาทลงจากที่เคยเป็นช่องทางหลักในการสื่อสารไปยังผู้บริโภคกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งในแผนการโฆษณาทั้งหมดเท่านั้น

“ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มาแบบเร็ว ๆ และเยอะสม่ำเสมอ มีความถี่มากขึ้นจนเราจำไม่ได้ว่าเรื่องไหนปล่อยออกมาตอนไหน” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒน์โกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

“ไม่กี่ปีที่ผ่านมาภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเกี่ยวกับการที่รูปแบบของสื่อ (Media Platform) มีเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม จากในอดีตที่เคยมีช่องโทรทัศน์เพียงไม่กี่ช่อง แต่ด้วยการเข้ามาของดิจิทัลที่ทำให้เกิดช่องทางของสื่อออนไลน์นั้นช่วยให้การสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคมีความหลากหลายมากขึ้น” (อาภาวี ชูประวัตติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่าอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้นมาจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่ช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาให้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ผู้คนเข้าถึงกระบวนการสร้างสรรค์ได้ง่ายขึ้น

ตอนนี้เรามีวิธีการทำงานที่ง่ายขึ้น เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เราถ่ายหนังบนมือถือยังได้เลย กลายเป็นใครก็สามารถทำโฆษณาได้ เช่น เราจะขายน้ำพริกที่แม่เราทำ เราก็สามารถโฆษณาโดยการถ่ายคลิปวิดีโอและตัดต่อเองในมือถือ แล้วโพสต์ลง บนอินสตาแกรมหรือเฟสบุ๊กของเราเองได้เลย ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการของการทำโฆษณาอย่างหนึ่ง (อาภาวี ชูประวัติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ด้วยเหตุผลข้างต้นจึงทำให้คุณศุภานัน ปิยพิธิพงศ์ ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงมีความเห็นว่า บริษัทเจ้าของตราสินค้าหรือบริษัทผู้ว่าจ้างนั้นหันมาทำการตลาดทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะการทำภาพยนตร์โฆษณาทางออนไลน์ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันได้มากกว่า

“ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่ 80-90% แทบจะไม่ลงทุนกับภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์แล้ว เพราะมีความรู้สึกว่าเป็นการนำเงินไปลอยอยู่ในอากาศ โดยเฉพาะผู้ว่าจ้างที่เป็นเจ้าของตราสินค้าเองจะนิยมทำแผนการโฆษณาทั้งหมดบนช่องทางออนไลน์มากกว่า” (ศุภานัน ปิยนิธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563)

ในขณะเดียวกันผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า แม้ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์จะถูกลดบทบาทและจำนวนลง แต่สำหรับสินค้าบางประเภทและผู้บริโภคบางกลุ่มนั้น ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ยังคงมีความจำเป็นในการใช้สื่อสาร

“สำหรับตราสินค้าที่ต้องการสื่อสารกับกลุ่มผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในต่างจังหวัด หรือกลุ่มคนสูงอายุที่ยังไม่มีพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตมากนัก ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ยังคงเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีความจำเป็นอยู่” (กมลชนก ปาลบุตร, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2563)

“ต้องดูประเภทสินค้าด้วย บางอย่างอาจจะไม่จำเป็นต้องใช้สื่อโทรทัศน์เลย สำหรับบางกรณี เช่น การจะขายปุ๋ยให้กับเกษตรกร ดิจิทัลก็จะมีบทบาทน้อยกว่าโทรทัศน์ในสินค้าประเภทนี้” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

“ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ลดน้อยลงก็จริง แต่ยังมีสินค้าบางประเภทซึ่งส่วนมากจะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่ค่อนข้างมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและต้องการสื่อสารในวงกว้าง เช่น สบู่ ยาสระผม ของใช้ในบ้าน รวมถึงรถยนต์ ที่ยังเลือกใช้ช่องทางนี้อยู่” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่าสถานการณ์ Digital Disruption ที่เกิดขึ้น ทำให้พฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงโดยมีการใช้สื่อออนไลน์เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์สามารถทำได้ง่ายขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาโดยทำให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มีจำนวนและความถี่เพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเป็นเหตุให้ในปัจจุบันภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ถูกลดบทบาทลง

4.1.1.2 เกิดความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์

ในอดีตกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจะมุ่งเน้นไปที่ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์เป็นหลัก แต่จากการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นนั้น ทำให้กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้รับผลกระทบจากความแตกต่างในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทั้งสองประเภท โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีความเห็นว่า ในส่วนของขั้นตอนการทำงานนั้นมีความใกล้เคียงกัน แต่จะมีรายละเอียดของกระบวนการที่มีความแตกต่างกันในด้านการสร้างสรรค์เนื้อหาและด้านกระบวนการผลิตภาพยนตร์โฆษณา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ด้านการสร้างสรรค์เนื้อหาภาพยนตร์โฆษณา

การสร้างสรรค์เนื้อหาภาพยนตร์โฆษณานั้นเป็นการออกแบบเนื้อหาสารและรูปแบบการนำเสนอที่ต้องการถ่ายทอดไปยังผู้บริโภคโดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับรูปแบบของสื่อและพฤติกรรมในการเปิดรับสื่อของผู้บริโภค ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าระหว่างภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มีความแตกต่างกัน ดังนี้

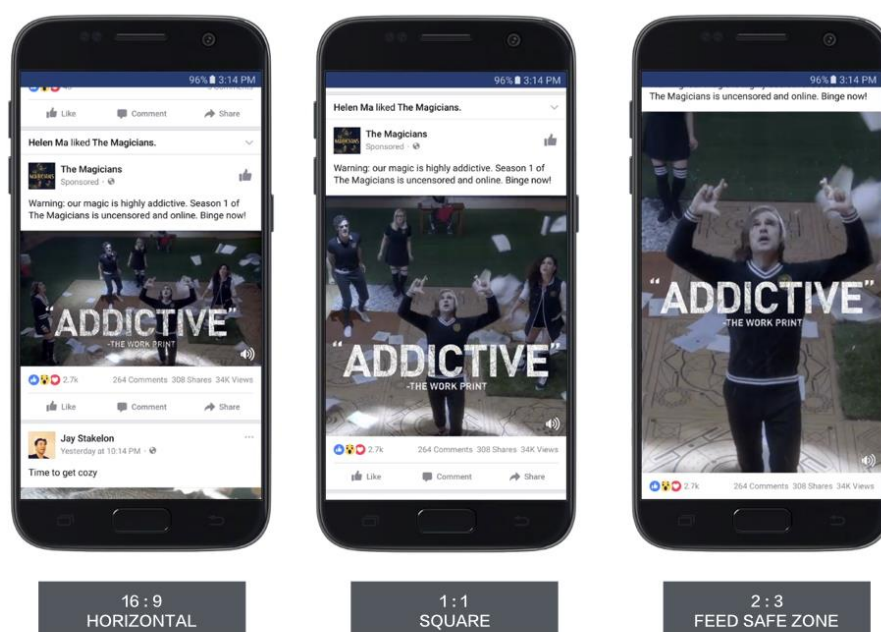
(1) ความหลากหลายของการนำเสนอ

เนื่องจากรูปแบบของสื่อออนไลน์ (Online Media Platform) มีความอิสระและความหลากหลายในการนำเสนอมากกว่าสื่อโทรทัศน์ ทำให้รูปแบบของเนื้อหาที่นำเสนอผ่านภาพยนตร์โฆษณาทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกันตามไปด้วย โดยผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งฝ่ายตัวแทนโฆษณาและฝ่ายผลิตภาพยนตร์โฆษณาให้ความเห็นว่า เนื้อหาที่นำเสนอผ่านภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์สามารถมีความยาวได้หลากหลาย ตั้งแต่แบบสั้นที่มีความยาวเพียง 6

วินาที หรือที่เรียกว่า Bumper Ads ไปจนถึงความยาวแบบไม่จำกัดเวลา จึงทำให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์สามารถใส่รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าได้มากกว่า

“ในการโฆษณารถยนต์ถ้าเป็นช่องทางโทรทัศน์ต้องรวบรัดให้ได้ภายในเวลา 30 วินาที ซึ่งส่วนใหญ่จะถ่ายทอดได้เพียงรูปโฉมภายนอกของตัวรถ แต่ถ้าเป็นทางออนไลน์ที่มีความยาวมากกว่าก็จะสามารถบรรยายถึงรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะของรถยนต์ได้ครอบคลุมกว่า” (วิสาลักษณ์ ธีรินทร์, สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2563)

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบเฉพาะของสื่อออนไลน์แต่ละประเภท ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในรูปแบบที่แปลกใหม่และเฉพาะตัวมากขึ้น เช่น การสามารถกดข้าม (Skip) โฆษณาได้ภายใน 5 วินาทีแรกของเว็บไซต์ Youtube ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาโดยการนำภาพสินค้ามาไว้ที่ตอนต้นของภาพยนตร์โฆษณาก่อนที่คนดูจะกดข้าม เป็นต้น รวมถึงอัตราส่วนขนาดของจอแสดงผลที่ไม่ได้มีเพียงขนาดของจอโทรทัศน์อีกต่อไป แต่จะมีอัตราส่วนจอแสดงผลหลากหลายขนาดขึ้นอยู่กับการนำเสนอของสื่อออนไลน์แต่ละประเภท ดังรูปภาพที่ 4.1 ทำให้การสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มีความหลากหลายและแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร



ภาพที่ 4.1 อัตราส่วนการแสดงผลขนาดต่างๆ ของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์บนหน้าจอมาร์ทโฟน
แหล่งที่มา: Facebook for Business (2017)

“ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์จะสามารถใส่ความคิดสร้างสรรค์ได้มากกว่าภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ เพราะสื่อมีลักษณะเปิดมากกว่าและมีหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อการเลือกรูปแบบในการนำเสนอของแต่ละตราสินค้าว่าจะจะเป็นแบบสั้นกระชับ 3 วินาทีแรกต้องปรากฏตราสินค้าเลยก่อนที่คนจะกดข้าม หรือจะเป็นการใช้เนื้อหาแบบยาวมาเล่าเรื่องแทน ทำให้มีทางเลือกในการสื่อสารกับผู้บริโภคได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น” (สัทธิธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

โดยคุณ รัชสรรค์ สุวรรณจิตร ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากความหลากหลายของรูปแบบสื่อออนไลน์จะทำให้เกิดการเปิดกว้างความคิดสร้างสรรค์แล้ว ในขณะเดียวกันความหลากหลายนั้นได้กลายเป็นความท้าทายในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้บริโภคในปัจจุบัน

“ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์นั้นจะไม่มีกระบวนการตรวจสอบ (Censor) เหมือนทางโทรทัศน์ ซึ่งทำให้การสร้างสรรค์มีอิสระมาก แต่บางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้ อีกทั้งผู้บริโภคสามารถกดข้ามหรือหยุดดูได้ทุกเมื่อหากเนื้อหาไม่น่าสนใจจริง ๆ ดังนั้นคนทำงานจึงต้องมีความเข้าใจลักษณะเฉพาะทางเทคนิคของรูปแบบสื่อที่กำลังจะทำ (รัชสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

(2) ความคิดสร้างสรรค์ของเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และออนไลน์มีรูปแบบการส่งสารที่แตกต่างกันเนื่องจากสถานการณ์ทางสังคมและวิถีการดูโฆษณาของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ในส่วนของโทรทัศน์จะเป็นแบบไม่เฉพาะเจาะจงและเน้นเพียงการสร้างการรับรู้ว่ามีสินค้าอยู่ในตลาดเท่านั้น ผู้บริโภคทุกคนจึงได้รับสื่อแบบเดียวกัน แต่สำหรับสื่อออนไลน์นั้นผู้บริโภคแต่ละคนสามารถเลือกรับเนื้อหาได้เองและมีจำนวนเนื้อหาให้ผู้บริโภคเลือกมากมายหลากหลาย ถ้าเนื้อหาใดไม่อยู่ในความสนใจของผู้บริโภคก็จะถูกเลื่อนผ่านไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เนื้อหาในโฆษณาทั้งสองประเภทจะถูกถ่ายทอดออกมาในลักษณะที่ต่างกันตามไปด้วย ผู้ให้สัมภาษณ์ฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่จึงเห็นว่า เนื้อหาของภาพยนตร์โฆษณาทางออนไลน์นั้นจำเป็นต้องมีการสร้างสรรค์ให้ “หือหาวา โดนใจ และตรงประเด็น” (ศุภานัน ปิยนิธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563) เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ (Creative Idea) มาถ่ายทอดเรื่องราวให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งต้องสร้างสรรค์เนื้อหาที่เป็นความสนใจของสังคม ขณะนั้น (Real-time Content) จึงต้องมีกระบวนการสร้างสรรค์ที่รวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อให้อุปกรณ์พฤติกรรมและการเสพสื่อของผู้บริโภคในปัจจุบัน

“สังเกตได้ว่าในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์ที่มีการถ่ายทำแบบเต็มรูปแบบหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์แบบสุดโต่งน้อยลงจนแทบจะไม่เหลือ แต่สิ่งเหล่านั้นกลับไปปรากฏอยู่บนภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ ในรูปแบบ Real-time Content หรือคลิปวิดีโอไวรัลเป็นส่วนใหญ่” (สงกรานต์ เศรษฐสมภพ, 2561)

“ภาพยนตร์โฆษณาสินค้าเดียวกัน แต่เนื้อหาที่ส่งออกไปจะมีการนำเสนอแตกต่างกันในแต่ละสื่อ สำหรับออนไลน์จะต้องเอา Message มาบิด หาวิธีการเล่าที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือเอาข้อมูลในแง่ต่าง ๆ มาปรับใช้ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด” (สหธรรมพันธุ์ภักดี , สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

นอกจากนี้ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์จากบริษัทตัวแทนโฆษณา คุณรังสรรค์ สุวรรณจิตร ได้ให้ความเห็นว่า ถึงแม้ผู้บริโภคจะรับสื่อภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพื่อหาข้อมูลและตัดสินใจซื้อสินค้า แต่ในแง่ของการสร้างสรรค์นั้นควรทำแบบ “เนียน ๆ” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563) ไม่จำเป็นต้องตั้งใจที่จะขายของตรง ๆ หรือคิดว่าผู้บริโภคจะต้องซื้อเท่านั้น ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์จึงต้องผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างและสดใหม่ในการนำเสนออยู่เสมอ สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณทักษกร ประดับพงษา ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

“ในอดีตวิธีการทำงานจะมีสูตรสำเร็จประมาณหนึ่ง แต่ปัจจุบันนี้ต้องคิดอะไรใหม่ ๆ ตลอดเวลาให้สอดคล้องกับความต้องการดูสิ่งใหม่ ๆ ของผู้บริโภค อำนาจอยู่ที่ปลายนิ้วของผู้บริโภคว่าจะกดข้าม (Skip) หรือไม่ ต้องทำให้ผู้บริโภคดูแล้วรู้สึกอยากดูต่อ” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

2) ด้านกระบวนการผลิตภาพยนตร์โฆษณา

เนื่องจากผลกระทบในด้านการสร้างสรรค์เนื้อหาของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์จึงทำให้การผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้รับผลกระทบตามมาในแง่ของการถ่ายทำและการตัดต่อภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งจากที่ได้กล่าวไปข้างต้นถึงอัตราส่วนขนาดจอแสดงผลของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ขนาดใหญ่เท่ากับจอโทรทัศน์ ดังนั้นความละเอียดของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์จึงไม่สูงเท่ากับภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ส่งผลให้สามารถใช้อุปกรณ์ในการถ่ายทำที่มีราคาถูกลง รวมถึงใช้เทคนิคการตัดต่อหลังการถ่ายทำที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์

“การถ่ายโฆษณายาสระผมขั้นตอนการถ่ายอาจจะไม่ต่างกัน แต่พอนำไปแสดงผลบนจอโทรทัศน์ที่มีขนาดใหญ่กว่าก็จะเห็นของเส้นผมชัดกว่า ถ้าผมยุงนิดเดียวคือจะสังเกตได้

เลย ในขณะที่ถ้าแสดงผลในจอสมาร์ทโฟนหรือจคอมพิวเตอร์ก็จะไม่เห็นขนาดนั้น เพราะฉะนั้นในขั้นตอนต่าง ๆ จึงไม่ต้องพิถีพิถันมากเท่ากับของโทรทัศน์ ส่งผลต่อการเลือกใช้อุปกรณ์ ซึ่งถ้ายังต้องการความละเอียดมากก็ต้องใช้กล้องที่มีคุณภาพมากขึ้น และราคาก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย” (อาภาวี ชูประวัตติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และทางออนไลน์มีรูปแบบของสื่อรวมถึงพฤติกรรมในการเปิดรับสื่อของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การสร้างสรรค์เนื้อหาภาพยนตร์โฆษณาของทั้งสองสื่อมีความแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อการสร้างสรรค์เนื้อหามีลักษณะที่ต่างกันจึงทำให้กระบวนการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทั้งสองประเภทมีรายละเอียดที่ต่างกันตามไปด้วย โดยสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาทั้ง 2 ประเภทได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์

	ภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์	ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์
ความหลากหลายของการนำเสนอ	มีรูปแบบตายตัว	หลากหลายตามรูปแบบสื่อ
ความคิดสร้างสรรค์ของเนื้อหา	มีข้อจำกัดในการสร้างสรรค์	มีอิสระในการสร้างสรรค์และเน้นทันต่อกระแสสังคม
ความละเอียดของภาพ	ความละเอียดสูงตามขนาดจอ	ไม่จำเป็นต้องคมชัดมาก
ค่าอุปกรณ์การถ่ายทำ	ต้องใช้อุปกรณ์ราคาสูง	ใช้ได้ตั้งแต่สมาร์ทโฟนขึ้นไป
ความซับซ้อนในการติดต่อ	มีความซับซ้อนหลายขั้นตอน	สามารถทำอย่างง่ายได้

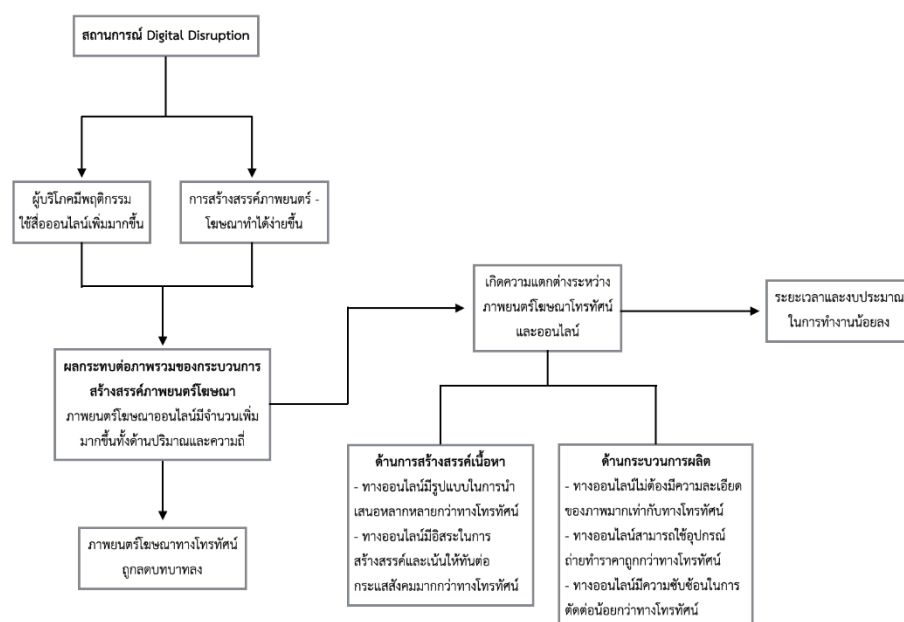
4.1.1.3 ระยะเวลาและงบประมาณในการทำงานน้อยลง

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณามีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในขณะที่ลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงานยังเหมือนเดิม แต่การที่ต้องสร้างสรรค์เนื้อหาของโฆษณาให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้บริโภคแบบทันทีทันใดนั้น ส่งผลให้มีระยะเวลาในการผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Timing) แต่ละครั้งน้อยลง เพื่อให้โฆษณาสามารถออกอากาศได้ทันต่อกระแสของสังคม ณ ขณะนั้นและทำให้การผลิตภาพยนตร์โฆษณาของตราสินค้าชนิดหนึ่ง ๆ มีความถี่มากขึ้น อีกทั้งเนื่องจากสามารถใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการผลิตที่มีราคาถูกได้ประกอบกับการที่ราคาค่าพื้นที่สื่อออนไลน์ถูกกว่าสื่อโทรทัศน์มากจึงส่งผลให้ผู้ว่าจ้างมีงบประมาณในการผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Budget) น้อยลงตามไปด้วย

“ในขณะที่กระบวนการทำงานไม่ต่างกัน แต่งบประมาณที่น้อยลงกว่าเดิมมาก ๆ และระยะเวลาการทำงานที่ทุกอย่างต้องเร็วขึ้น เน้นไปที่ปริมาณ ในขณะที่คุณภาพไม่ต้องดี มากก็ได้” (ศุภานัน ปิยนธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563)

“ขั้นตอนการทำงานนั้นคล้ายกัน เพียงแต่ลูกค้าส่วนใหญ่จะคิดว่าการทำออนไลน์จะทำให้งบประมาณถูกลงได้ แต่ความประณีตก็จะลดลงตาม ซึ่งสิ่งที่กระทบกับการทำงานเลยคือในขณะที่ลูกค้าอยากจะคุมงบแต่ทางเราก็ก็นำมาทำให้โฆษณาออกมาตอบวัตถุประสงค์ของลูกค้าอยู่” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การเพิ่มขึ้นของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ที่มีความแตกต่างกับภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ในแง่ของการสร้างสรรค์เนื้อหาที่มีรูปแบบเฉพาะของสื่อและพฤติกรรมผู้บริโภคทั้งสองของผู้บริโภคที่มีความแตกต่างกัน ทำให้กระบวนการผลิตของภาพยนตร์โฆษณาทั้งสองประเภทมีรายละเอียดที่แตกต่างกันตามไปด้วย ซึ่งทำให้การทำงานในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในปัจจุบันมีระยะเวลาและงบประมาณในการดำเนินงานที่น้อยลง ก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา โดยสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แผนภาพแสดงผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

4.1.2 ผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

บริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณา และบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งจากผลการวิจัยสามารถแบ่งผลกระทบต่อบริษัทกล่าวออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบทางด้านคู่แข่งทางธุรกิจ และผลกระทบด้านความจำเป็นขององค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.2.1 ผลกระทบด้านการเงิน

ผลการวิจัยพบว่า การที่งบประมาณในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามีน้อยลง นั้น คือผลกระทบหลักของทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา โดยเฉพาะบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่ย่อมมีต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ต่าง ๆ เช่น เงินเดือนพนักงาน หรือค่าบำรุงรักษาสถานงาน มากกว่าบริษัทเล็ก อีกทั้งบริษัทที่เปิดมานานจะมีความเคยชินในการทำภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ที่มีงบประมาณมากกว่ามาก่อน เมื่อจำเป็นต้องทำงานที่มีงบประมาณน้อยลง จึงทำให้บริษัทดังกล่าวประสบปัญหาในเรื่องของการจัดการด้านการเงิน

“บริษัทใหญ่ที่มีค่าใช้จ่ายเยอะ ๆ อาจมีการลดเรทราคารวมถึงค่าตัวคนทำงานลง เพราะถ้าไม่ลดลูกค้าก็ไปใช้ที่อื่น แต่ถ้าต้องคอยลดราคาอย่างเดียวก็จะทำให้ขาดทุน ดังนั้น โจทย์คือต้องหาวิธีการจัดการที่ยั่งยืนมากกว่าแค่ลดราคา” (วิสาลักษณ์ ธีรินทร์, สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2563)

4.1.2.2 ผลกระทบทางด้านคู่แข่งทางธุรกิจ

เนื่องจากงบประมาณที่น้อยลงและเทคโนโลยีของอุปกรณ์ที่ใช้ในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่มีการพัฒนามากขึ้น ทำให้มีบริษัทตัวแทนโฆษณารวมถึงบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามีคู่แข่งเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาด โดยบริษัทดังกล่าวมีข้อดีคือ มีต้นทุนคงที่ไม่สูงเท่ากับบริษัทใหญ่ เนื่องจากการจัดตั้งบริษัทในปัจจุบันไม่จำเป็นต้องมีสำนักงาน พนักงานประจำ หรืออุปกรณ์ทางเทคนิคที่มีราคาแพง อีกทั้งเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานขั้นตอนต่าง ๆ มีราคาลดลง สามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น ทำให้บริษัทขนาดเล็กสามารถสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้ในราคาที่ถูกลงกว่า

“ปัญหาคือคนทำงานแบบเราเยอะขึ้น ทำให้เราได้งานในปริมาณลดลง เช่นเราเคยทำปีละ 70 เรื่อง ปีที่แล้วก็ลดเหลือเพียง 40 เรื่อง” (ชนะใจ ต้นไทรทอง, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2563)

“ด้วยค่านิยม (Trend) ของโลกที่เปลี่ยนไป บางครั้งสามารถถ่ายภาพยนตร์โฆษณาในสมาร์ทโฟนได้เลย จึงทำให้มีบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่ได้เยอะมาก รวมถึงที่ไม่ได้เปิดเป็นบริษัทก็มี เราก็มีคู่แข่งเยอะขึ้นเป็นธรรมดา” (อาภาวี ชูประวัติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

“ปัจจุบันพอเป็นออนไลน์ ใคร ๆ ก็สามารถที่จะเปิดบริษัทได้ ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีราคาแพง ลูกค้านิยมทางเลือกเยอะขึ้น ฉะนั้นในทุกงานจะไม่ใช่งานที่ได้มาเลย ต้องมีการแข่งขันเพื่อให้ได้งาน (Pitching) แม้แต่ลูกค้าเก่า ๆ ก็ตาม” (ศุภานัน ปิยนธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563)

คุณจุฑามาศ จันทศร ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตของบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ข้อได้เปรียบอีกประการหนึ่งของบริษัทขนาดเล็กคือมีความคล่องตัวในการทำงานที่มีเวลาจำกัด ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทำภาพยนตร์ออนไลน์ในปัจจุบัน จึงทำให้เป็นคู่แข่งสำคัญของบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน

“เอเจนซีเล็กย่อมเคลื่อนไหวได้เร็วกว่า หนึ่งในคนทำได้หลายหน้าที่และค่าตัวของคนทำงานก็ถูกกว่าเอเจนซีใหญ่ที่มีขั้นตอนการทำงานหลายทอดกว่าจะมาถึงฝ่ายการผลิตก็ต้องใช้เวลา ลูกค้ายิ่งเริ่มไปหาเอเจนซีเล็กเพื่อจะได้ทำให้ทันเวลาที่ต้องการ” (จุฑามาศ จันทศร, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

โดย คุณภารุจ ดาราราย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนภาพยนตร์โฆษณาได้เปรียบเทียบว่า “ภาพของเอเจนซีใหญ่ในสายตาลูกค้ากลายเป็นเหมือนโรงงาน” (ภารุจ ดาราราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563) ซึ่งหมายถึง ผู้ว่าจ้างมักจะจ้างบริษัทขนาดใหญ่ก็ต่อเมื่อเป็นงานที่ทำตามมาตรฐานแบบที่เคยทำมา ในขณะที่เดียวกันถ้าเป็นงานที่ต้องการรายละเอียดหรือการสร้างสรรค์ที่มากเป็นพิเศษ อาจจะเอาไปให้บริษัทที่เล็กกว่าทำ เพราะไม่ต้องการเสียเวลาเพื่อผ่านขั้นตอนที่ยืดยาวของบริษัทขนาดใหญ่

คุณจิรัฐพงษ์ รัชชะระเสวี ตัวแทนฝ่ายบริหารของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาที่มีตำแหน่งผู้กำกับร่วมด้วยได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อดีของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กที่แตกต่างจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่คือ ความคิดสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง ซึ่งมีความจำเป็นในการสร้างสรรค์เนื้อหาของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ในปัจจุบัน

“ส่วนตัวชอบทำงานกับเอเจนซีเล็กมากกว่า เพราะด้วยความที่เป็นบริษัทเปิดใหม่ และมีขนาดเล็กทำให้พวกเขาต้องถีบตัวเอง หมายถึงทุ่มสุดตัวในแต่ละงานพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแผนการทำงานเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีกว่า จึงทำให้หลายๆ งานจะไปได้สุดทาง ในทางกลับกันเอเจนซีใหญ่จะไม่ค่อยกล้าลองหรือเปลี่ยนแปลง” (จิรัฐพงษ์ รัชชระเสวี, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่าทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาไม่เพียงแต่มีจำนวนคู่แข่งในบริษัทประเภทเดียวกันที่เพิ่มขึ้นแต่ยังมีคู่แข่งใหม่เกิดขึ้นด้วย กล่าวคือ ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความเห็นว่า ในปัจจุบันนี้การทำงานด้านการสร้างสรรค์และการโฆษณาไม่มีจำกัดขอบเขตอีกต่อไป ไม่จำเป็นว่าภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ต้องสร้างสรรค์มาจากบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเท่านั้น แต่ยังมีการทำการตลาดหรือวิธีการอื่นๆ ที่สามารถนำเสนอภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ได้เช่นเดียวกัน จึงเกิดเป็นคู่แข่งทางธุรกิจประเภทใหม่แก่บริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

“นอกจากเอเจนซีเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลาแล้ว ตอนนี้บริษัท Ogilvy ที่เป็นเอเจนซีชั้นนำของประเทศเองยังต้องแข่งขันกับบริษัทให้คำปรึกษาด้านการตลาดอื่นๆ อีกด้วย” (BrandInside, 2561)

“ในการรับรู้ของลูกค้าคือถ้าเป็นภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เงินก็จะต้องน้อยลง ซึ่งทำให้แฮสใหญ่ไม่ได้แข่งแค่แฮสด้วยกันเองแล้ว ปัจจุบันลูกค้าสามารถเลือกใช้การทำการตลาดโดยตรงกับกลุ่มคนที่เป็น KOL (Key Opinion Leader) ก็สามารถสร้างสรรค์วิดีโอเพื่อการโฆษณาได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณสูงเท่ากับทำภาพยนตร์โฆษณา” (ศุภานัน ปิยนิธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563)

แต่ในขณะเดียวกัน คุณอาภาวี ชูประวัติ ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณามีความเห็นว่า การที่บริษัทมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นนั้น “ลูกค้าก็มากขึ้นตามไปด้วยอยู่ดี” (อาภาวี ชูประวัติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563) ทำให้ไม่คิดว่าการเพิ่มขึ้นของบริษัทเล็ก ๆ มีผลกระทบต่อบริษัทของตนเองมากนัก สอดคล้องกับ คุณสหธรรม พันธุ์ภักดี ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์จากบริษัทตัวแทนโฆษณาอีกท่านหนึ่งที่มีความเห็นว่า บริษัทเล็กที่เกิดขึ้นใหม่ ไม่มีผลกระทบกับบริษัทของตน เนื่องจากมีลูกค้าคนละกลุ่มกัน

“สมัยนี้ผู้ว่าจ้างไม่เพียงแต่จะเป็นตราสินค้าใหญ่ ๆ เท่านั้นแล้ว บางทีก็มีสินค้าที่เป็นระดับชุมชน (Local) หรือขนาดเล็กเกิดขึ้นมาเยอะพอสมควรที่ต้องการหาเอเจนซีที่พอรู้

ราคาได้มาทำโฆษณาให้ ในขณะที่เอเจนซี่ใหญ่ก็จะมีลูกค้าที่เป็นตราสินค้าใหญ่ ๆ อยู่แล้ว ดังนั้นเอเจนซี่เล็ก ๆ กับเราจึงมีลูกค้าคนละกลุ่มกัน” (สหธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

บริษัทใหญ่ที่เปิดมานานและบริษัทเปิดใหม่ขนาดเล็กต่างมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบที่แตกต่างกัน ซึ่งข้อเสียเปรียบต่อสถานการณ์ในปัจจุบันของบริษัทขนาดใหญ่คือการที่มีค่าใช้จ่ายคงที่สูงและขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทำให้บริษัทเจ้าของตราสินค้าที่มีงบประมาณและเวลาในการทำงานที่จำกัดให้ความสนใจบริษัทเปิดใหม่ขนาดเล็กมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญกับข้อเสียเปรียบอื่น ๆ ของบริษัทขนาดเล็กด้วยเช่นกัน โดยสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างบริษัททั้งสองประเภทได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ความแตกต่างระหว่างบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานานและบริษัทเปิดใหม่ขนาดเล็ก

	บริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน	บริษัทเปิดใหม่ขนาดเล็ก
ค่าใช้จ่ายคงที่	มีค่าใช้จ่ายสูง	มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า
ความคล่องตัวในการทำงาน	การทำงานต้องผ่านหลายขั้นตอน	คล่องตัวมากกว่า
ความน่าเชื่อถือ	มีความน่าเชื่อถือมากกว่า	มีความน่าเชื่อถือน้อยกว่า
บุคลากร	มีประสบการณ์และตัวเลือกเยอะกว่า	มีจำกัด
ภาพลักษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์	ถูกมองว่ามีกรอบ	ดูสดใหม่และกล้าลองมากกว่า
ภาพลักษณ์ด้านการทำภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์	ยังไม่ชัดเจน	มีบริษัทรับทำภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ

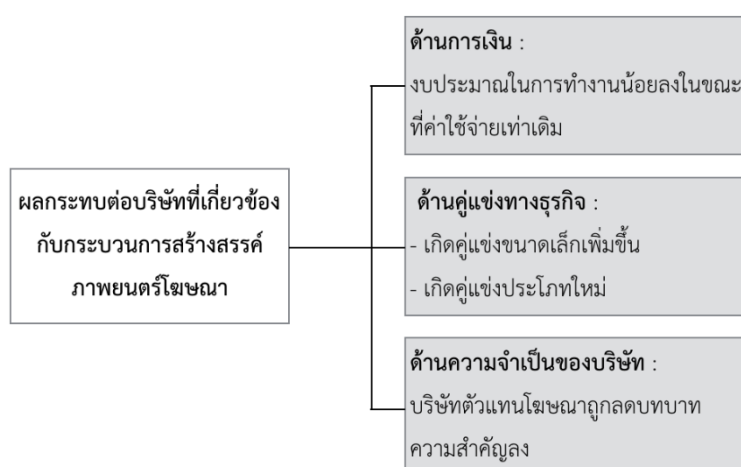
4.1.2.3 ผลกระทบด้านความจำเป็นของบริษัท

เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารที่ช่วยให้ระยะทางระหว่างต้นทางและปลายทางใกล้กันมากขึ้น ทำให้ธุรกิจคนกลางอย่างบริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับผลกระทบในการถูกลดบทบาทความสำคัญลง อีกทั้งการที่ผู้ว่าจ้างเจ้าของตราสินค้าต้องการลดงบประมาณในการผลิต จึงทำให้ต้องมีการลดขั้นตอนการทำงานลง โดยผู้ให้สัมภาษณ์จากฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณามีความเห็นว่าในปัจจุบันมีตราสินค้าที่ทำการว่าจ้างบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาโดยตรงแบบไม่ผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณามากขึ้น เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณและลดระยะเวลาการทำงาน

“เมื่อลูกค้ามีเงินน้อยลงเพราะอยากทำภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ แต่บางเอเจนซี่ที่ยึดติดการคิดแบบเดิม มีขั้นตอนการทำงานเหมือนเดิม มีค่าใช้จ่ายเท่าเดิม จึงทำให้ปัจจุบันมีการทำงานที่ลูกค้าทำตรงกับแฮสโดยไม่ผ่านเอเจนซี่เยอะขึ้นกว่าในอดีต” (อาภาวี ชูประวัต, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

สอดคล้องกับ คุณสทธรรม พันธุ์ภักดี ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ได้ให้ความเห็นว่า “เอเจนซี่ที่ต้องถูกลดบทบาทลง อาจจะไม่มีคำว่าเอเจนซี่อีกแล้วก็ได้ อาจจะต้องปรับเปลี่ยนเป็นอย่างอื่นในอนาคต” (สทธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องตามมา จากการที่งบประมาณในการทำงานมีน้อยลงทำให้บริษัทขนาดใหญ่ที่มีต้นทุนคงที่สูงกว่าประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการการเงิน ซึ่งในขณะเดียวกันด้วยการพัฒนาของเทคโนโลยีที่ทำให้การผลิตภาพยนตร์โฆษณาง่ายขึ้น จึงมีคู่แข่งเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีต้นทุนคงที่น้อยกว่าและสามารถรับงานในราคาที่ต่ำกว่าเกิดขึ้น ประกอบกับคู่แข่งประเภทใหม่ที่สามารถทำการสื่อสารการตลาดด้วยภาพยนตร์โฆษณาโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของบริษัทโฆษณา ทำให้ทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานานได้รับผลกระทบ ไม่เพียงเท่านั้นบริษัทตัวแทนโฆษณายังประสบกับปัญหาด้านความจำเป็นของบริษัทที่ถูกลดบทบาทลงเนื่องจากเป็นธุรกิจคนกลางอีกด้วย โดยสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แผนภาพแสดงผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

4.1.3 ผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้แก่ บุคลากรของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีหน้าที่ในการสร้างสรรค์เนื้อหา ควบคุมการดำเนินงานและประสานงานลูกค้า รวมถึงบุคลากรของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาทุกตำแหน่ง และผู้รับจ้างอิสระในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถจำแนกผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย ผลกระทบด้านความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบด้านกระบวนการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.3.1 ผลกระทบด้านความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นถึงความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์นั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ทุกท่านให้ความเห็นตรงกันว่า ยังมีบุคลากรฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) ส่วนหนึ่งที่ยังไม่เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาสองประเภทดังกล่าว ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การสร้างสรรค์ผลงานไม่มีประสิทธิภาพ

“สื่อออนไลน์มีเยอะขึ้นมากแต่เราจะได้ประสิทธิภาพกลับมาแค่นี้ดีแล้วถ้าเราไม่เข้าใจธรรมชาติของมัน เหมือนกับเราจ้างคนที่ไม่ใช่กรรมกรไปขนถุงปูน เป็นการใช้คนไม่ถูกกับงาน ผลลัพธ์ที่ออกมาก็จะไม่เป็นตามที่เรายากได้ ซึ่งตอนนี้หลาย คนยังไม่เข้าใจในสื่อออนไลน์อย่างรุนแรง ทำให้ภาพรวมของโฆษณาออนไลน์ยังคลุมเครือ” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

“บริบทของโฆษณาและการเสฟสื่อของผู้บริโภคมันไม่เหมือนเดิมแล้ว แต่ครีเอทีฟบางคนยังตามไม่ทันเพราะถูกฝึกมาแบบเดิม เด็กที่จบจากมหาวิทยาลัยก็ถูกสอนมาแบบเดิม กลายเป็นว่าเรากำลังใช้วิธีเดิมกับบริบทที่เปลี่ยนไป จึงทำให้การสร้างสรรค์ยังไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร” (การุญ ดาราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

4.1.3.2 ผลกระทบด้านกระบวนการทำงาน

การที่งบประมาณและเวลาในการทำงานลดลงนั้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในหลายด้าน โดยผู้อำนวยการผลิตของบริษัทตัวแทนโฆษณาให้ความเห็นว่า เมื่อมีงบประมาณและเวลาในการทำงานน้อยลงทำให้ต้องตัดขั้นตอนบางอย่างที่เคยมีความจำเป็นออกไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานในภาพรวม

“ถ้าเป็นเมื่อก่อนมีงบประมาณและเวลามากกว่านี้ ก็จะสามารถทำการทดลองเทคนิคต่าง ๆ ก่อนที่จะถ่ายจริงเพื่อป้องกันการผิดพลาดและเสียเวลาในวันที่ถ่ายทำจริง เช่น เรื่องของการจัดแสง (Lighting) ที่ในอดีตจะมีการจำลองการจัดแสงก่อนวันถ่ายจริงที่เรียกว่า Prelight (ดังรูปภาพที่ 4.4) พอตอนนี้ไม่มีเงินพอที่จะทำได้ ทำให้วันถ่ายจริงต้องเสียเวลาในการจัดแสงมากขึ้น” (จุฑามาศ จันทศร, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)



ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างการจำลองการจัดแสงก่อนวันถ่ายทำจริง (Prelight)

โดยผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ต้องตัดขั้นตอนในการเตรียมความพร้อมบางอย่างออกไป ว่าอาจทำให้เกิดการทำงานเกินชั่วโมงมาตรฐานของการถ่ายทำภาพยนตร์โฆษณา ที่เรียกว่า “การเกินคิว” โดยปกติแล้วการถ่ายทำ 1 คิว คือเวลา 8 ชั่วโมงต่อวัน แต่ถ้ามีการทำงานแบบเกินคิว คือทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมงขึ้นไป ซึ่งผู้รับจ้างอิสระทุกตำแหน่งจะมีการคิดเงินเพิ่มจากอัตราค่าจ้างปกติ ทำให้จากที่ต้องการประหยัดงบประมาณกลายเป็นต้องจ่ายเงินค่าเกินคิวมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสามารถพบได้บ่อยขึ้นในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ในปัจจุบัน

“มีการทำงานล่วงเวลามากขึ้นเมื่อเทียบกับตอนที่ยังไม่มีออนไลน์ เพราะภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ส่วนใหญ่จะมีความยาวและรายละเอียดมากกว่าโทรทัศน์แบบประมาณไม่เยอะขึ้น ทำให้ทุกคนต้องทำงานมากขึ้นเพื่อให้เสร็จในคิวที่มี เลยกกลายเป็นว่าบางครั้งต้องถ่าย 6 โมงเช้า ไปจนถึง 6 โมงเช้าของอีกวันเลยทีเดียว” (จุฑามาศ จันทพร, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการผลิต (Producer) ของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเป็นหน้าที่สำคัญที่ได้รับผลกระทบในการทำงาน ทั้งในด้านการบริหารงบประมาณ การวางแผนการปฏิบัติงาน และการควบคุมการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่ล้วนทำได้ยากมากขึ้นจากข้อจำกัดในด้านงบประมาณและระยะเวลาในการทำงาน

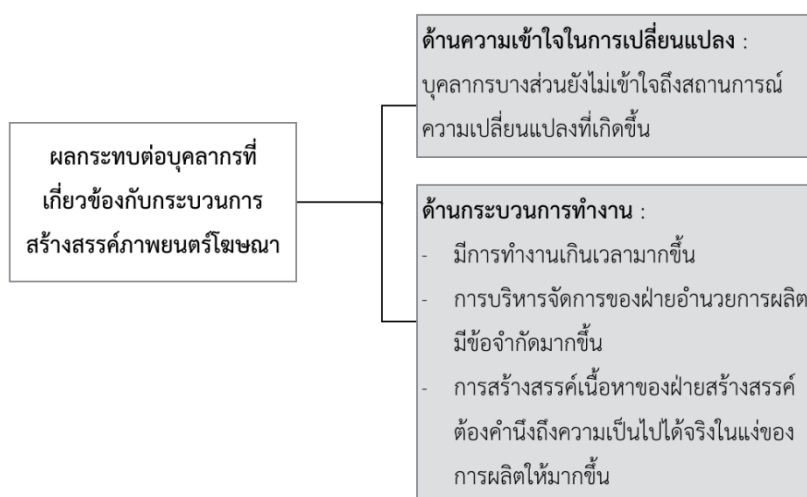
“ขั้นตอนการทำงานยังเหมือนเดิมแต่มีเงื่อนไขในการทำงานยากขึ้นจากงบประมาณที่น้อยลง กระทบกับการควบคุมเงิน เวลา และการจัดการด้านต่าง ๆ ไปพร้อมกับการช่วยให้ไอเดียของผู้กำกับเป็นจริงให้ได้มากที่สุด เราจึงต้องปรับมุมมองและวิธีการทำงานใหม่หลายอย่าง” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

อีกหนึ่งผลกระทบของผู้อำนวยการฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาคือ ต้องหาวิธีการจัดการกับความล่าช้าของผลการตอบรับ (Feedback) ของผู้ว่าจ้างเพื่อให้การทำงานสามารถเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารซึ่งเหมือนจะเป็นข้อดีในการใช้ติดต่อประสานงานระหว่างการทำงานได้ง่ายขึ้นนั้น ในขณะเดียวกันกลับสร้างผลกระทบในแง่ของระยะเวลาในกระบวนการทำงาน โดยผู้อำนวยการผลิตจากฝ่ายตัวแทนโฆษณา (Producer Agency) ได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาหนึ่งที่พบเจอได้บ่อยครั้งในปัจจุบันคือการที่ผู้ว่าจ้างไม่มาตรวจสอบหรือร่วมทำงานในขั้นตอนต่างๆ ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริง แต่จะสะดวกให้ส่งงานตรวจทางอีเมลล์หรือแอปพลิเคชันไลน์ ซึ่งทำให้การควบคุมเวลาในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทำได้ยากมากขึ้น

คุณภารุจ ดาราย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้ให้ความเห็นว่า งบประมาณที่น้อยลงนั้นมีผลต่อการวางแผนการสร้างสรรค์เนื้อหา จากในอดีตฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) อาจจะใช้ความคิดแบบ “ใช้จินตนาการไปก่อน ได้ไม่ได้ค่อยว่ากันทีหลัง” (ภารุจ ดาราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563) แต่ปัจจุบันเมื่องบประมาณน้อยลง จึงต้องมีการหาสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้จริงให้แก่ของการผลิตให้มากขึ้น สอดคล้องกับความเห็นของ คุณทักษกร ประดับพงษา ผู้อำนวยการผลิตของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาว่า

“ทุกวันนี้ปัญหาคือเอเจนซีบางคนก็ยังไม่มีพื้นฐานความรู้เรื่องการทำงานโปรดัคชั่น ทำให้เมื่อคิดงานออกมาแล้ว ลูกค้าชอบโอเคแต่ทำไม่ได้จริงบนงบทที่มี สุดท้ายก็ต้องเสียเวลา ปรับโอเคอยู่ดี ไม่งั้นก็จะเกิดปัญหากระทบไปเรื่อย ๆ” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า การเข้ามาของสถานการณ์ Digital Disruption ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อภาพรวมและบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตภาพยนตร์ โฆษณานั้น ส่งผลให้กระบวนการทำงานของบุคลากรด้านต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป และความไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในการทำงาน โดยสามารถสรุปผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ดังแผนภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 แผนภาพแสดงผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

4.2 แนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption

เนื่องจากสถานการณ์ Digital Disruption ที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในหลายด้านดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามีแนวโน้มที่จะต้องปรับตัว โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีความคิดเห็นว่า การปรับตัวนั้นคือสิ่งสำคัญที่ทุกฝ่ายจำเป็นต้องทำ ตั้งแต่ฝ่ายบริหารจนถึงบุคลากรทุกคน โดยในการปรับตัวนั้นต้องทำการรักษามาตรฐานคุณภาพขององค์กรควบคู่กันไป เพื่อให้ทั้งองค์กรและภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์โฆษณายังคงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์นี้

“สถานการณ์ปัจจุบันทุกคนในอุตสาหกรรมนี้ต้องปรับตัว เราไม่สามารถต้านทานการเข้ามาบีบคั้นของดิจิทัลได้ โลกเปลี่ยนไปทั้งใบ ดิจิทัลบีบคั้นกับทั้งโลก พฤติกรรมการเสพสื่อของผู้บริโภคก็เปลี่ยนไป เราเป็นหนึ่งในกระบวนการผลิตเราก็ต้องขยับตัวตาม” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

“เราล้วนได้รับผลกระทบจากการมาของ Digital Disruption อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนต้องเตรียมรับมือปรับตัวกันไปเรื่อย ๆ แต่ขณะเดียวกันในกระบวนการทำงานก็ต้องไม่ปล่อยให้คุณภาพของภาพยนตร์โฆษณาถดถอยลงตามงบประมาณที่ลดลง จะต้องร่วมกันคิดด้วยว่าทำอะไรไม่ให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เป็นเพียง ‘สื่อขยะ’ ไม่เช่นนั้นภาพยนตร์โฆษณามันเราก็จะแย่งลงไปเรื่อย ๆ” (จิรัฐพงษ์ รัชชะเสวี, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

โดย คุณอาภาวี ชูประวัติ ผู้อำนวยการผลิตฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีสองทางเลือกให้แต่ละบริษัทต้องทำการตัดสินใจคือ ต้องปรับตัวไปตามสถานการณ์ไม่เช่นนั้นก็อาจจะต้องออกจากอุตสาหกรรมนี้ไป

“การที่บริษัทหนึ่งจะอยู่มาได้เป็นเวลานานนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แสดงว่าต้องมีการเปลี่ยนผ่านยุคมาเรื่อยๆ ปกติทุก ๆ 3-5 ปี จะมีการเปลี่ยนแปลง จะมีเทรนด์ใหม่เข้ามา ซึ่งต้องปรับตัวตลอด แต่ถ้าปรับตัวไม่ทันก็ต้องเลิกกิจการไป บางบริษัทอาจไม่ยอมปรับตัวเพราะรู้สึกว่าย่างงานคุณภาพระดับหนึ่งมาแล้วพอเปลี่ยนมาเป็นช่องทางดิจิทัลต้องลดคุณภาพลงอาจจะรับไม่ได้ จึงออกจากสนามไป แต่ก็จะมีบริษัทใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาแทนที่

ดังนั้นถ้าเรายังอยากอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ก็ต้องปรับตัวให้ทันเพื่อทำงานอย่างมีความสุขในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ” (อาภาวิ ชูประวัติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนมักเรียกการปรับตัวในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาว่าเป็นวิธีการ “Up Level” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563 และจุฑาทิพย์ วุฒิวัฒน์ โกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563) ซึ่งหมายถึงการหมั่นพัฒนาศักยภาพและเรียนรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อีกทั้งต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตและดำเนินการปรับตัวให้อยู่รอดบนพื้นฐานจุดแข็งของตนเองเป็นสำคัญ

“คนทำงานเกี่ยวกับโฆษณาในยุคนี้ก็ต้องปรับตัวเยอะ โลกมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ถ้า คิดว่าตนเองเก่งแล้วก็คงอยู่ไม่ได้ หัวใจของการปรับตัวคือการไม่กลัวที่จะลองทำสิ่งใหม่เพราะหากทำผิดพลาดไปก็ยังสามารถเกิดกระบวนการเรียนรู้ จะทำให้ข้อผิดพลาดเดิมลดลง ไม่มีอะไรถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ผิดพลาดยิ่งน้อยเท่าไรก็ยิ่งดี ก็จะทำให้ยังคิดเงินกับสิ่งนั้นได้มากขึ้น รวมถึงบริษัทเองก็เช่นกันต้องมีการพัฒนา Up Level ไปเรื่อย ๆ” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นถึงแนวทางการปรับตัวต่อผลกระทบจากสถานการณ์ Digital Disruption ของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งเริ่มจากแนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล จากนั้นจึงเป็นแนวทางการปรับตัวในระดับองค์กร โดยแนวทางการปรับตัวดังกล่าวสามารถใช้ลดผลกระทบต่อบุคลากรและบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งนำไปสู่การลดผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาต่อไป

4.2.1 แนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งฝ่ายตัวแทนโฆษณาและฝ่ายผลิตภาพยนตร์โฆษณามีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า หัวใจหลักของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาคือบุคลากร

“เหมือนทีมฟุตบอลในการเตะแต่ละครั้งก็ย่อมมีสภาวะแวดล้อมของสนามที่ไม่เหมือนเดิม ก็ต้องปรับใช้วิธีการเล่นที่แตกต่างกันไป แต่ถ้าเราก็มีกองหน้า กองหลังและผู้รักษาประตูที่ดีตลอด ก็จะทำให้เราพร้อมสำหรับการเล่นในทุกครั้งมากขึ้นไม่ว่าจะเจอกับสถานการณ์รูปแบบใด” (ภาณุจ ดาวราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ในปัจจุบันบุคลากรในแต่ละบริษัทจะเป็นปัจจัยสำคัญในการที่แต่ละฝ่ายจะเลือกทำงานร่วมกับอีกฝ่ายหนึ่งมากกว่าปัจจัยด้านขนาดหรือชื่อเสียงขององค์กร โดยถ้าบุคลากรที่ร่วมงานด้วยมีความสามารถ รวมถึงมีทัศนคติที่ดีในการทำงานก็จะมีโอกาสที่บริษัทจะได้รับการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง

“การต้องร่วมงานกับบริษัทไหนไม่สำคัญเท่าคนที่เราทำงานด้วยคือใคร ถ้าทำกับบริษัทเล็กแล้วทัศนคติดีเยี่ยมมันก็มี แต่ต้องยอมรับว่าบางทีบริษัทใหญ่กว่าก็อาจจะมีโอกาสมีคนเก่งเยอะกว่าเพราะมีจำนวนคนมากกว่า บริษัทเล็กเงินน้อยอาจจะไม่สามารถไปจ้างคนเก่งหลายคนได้” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

“ไม่ว่าจะเข้าสเกลเล็กหรือใหญ่ตำแหน่งหน้าที่ในโปรดักชันมันก็เหมือนเดิม เพราะฉะนั้น ความแตกต่างกันมันไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดเป็นหลัก แต่จะขึ้นอยู่กับวิธีการทำงานของคนในบริษัทนั้น ๆ” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒน์โกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่าการปรับตัวในระดับบุคคลนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันที่บริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาควรมีแนวทางในการปรับตัวระดับบุคคล 3 ประการ ได้แก่ การทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การปรับกระบวนการทำงาน และการขยายขีดความสามารถในการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1.1 การทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การเข้าใจสถานการณ์ความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การปรับตัวอื่น ๆ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การศึกษาเรียนรู้ลักษณะของสื่อออนไลน์และพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากการใช้สื่อโทรทัศน์ เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในกระบวนการจำเป็นต้องทำความเข้าใจ

“จุดเริ่มต้นของการปรับตัวนั้นขึ้นอยู่กับทำความเข้าใจรูปแบบของสื่อออนไลน์ (Online Platform) แต่ละประเภท เช่น YouTube Facebook หรือ Instagram มีวิธีสื่อสารกับผู้บริโภคอย่างไรบ้าง เอเจนซีและแฮสต้องทำความเข้าใจเพื่อที่จะสร้างสรรค์งานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (สหธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

“ยกตัวอย่างเช่น ปัจจุบันที่บริษัทจะมีนโยบายให้พนักงานดู Insight ของกลุ่มเป้าหมายไปพร้อมกับเจ้าของตราสินค้าด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้เราเข้าใจการทำ

ออนไลน์มากขึ้น จากที่ไม่เคยทำเราก็ต้องทำให้ได้ อาจใช้วิธีลองถามเด็กรุ่นใหม่ดู ต้องเรียนรู้มากขึ้นเพื่อปรับตัวตามให้ทัน” (ศุภานัน ปิยนิธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563)

“เราทำงานแค้ย้ายพื้นที่สื่อไม่ได้ เราต้องเริ่มจากคนดู อาศัยการทำความเข้าใจกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายในออนไลน์ เหมือนกับตอนที่เราใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์ในการเข้าใจกลุ่มคนดูในโทรทัศน์ ไม่เช่นนั้นจะถูก Disrupted โดย Digital” (ภารจ ดาวราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

4.2.1.2 ปรับกระบวนการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า การปรับกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปสามารถช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งจากในแง่ของการสร้างสรรค์และการผลิตภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งกระบวนการทำงานที่จะต้องมีการปรับตัวประกอบด้วย การบริหารจัดการงบประมาณของผู้อำนวยการผลิต และการสร้างสรรค์เนื้อหาของฝ่ายสร้างสรรค์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การบริหารจัดการงบประมาณของผู้อำนวยการผลิต

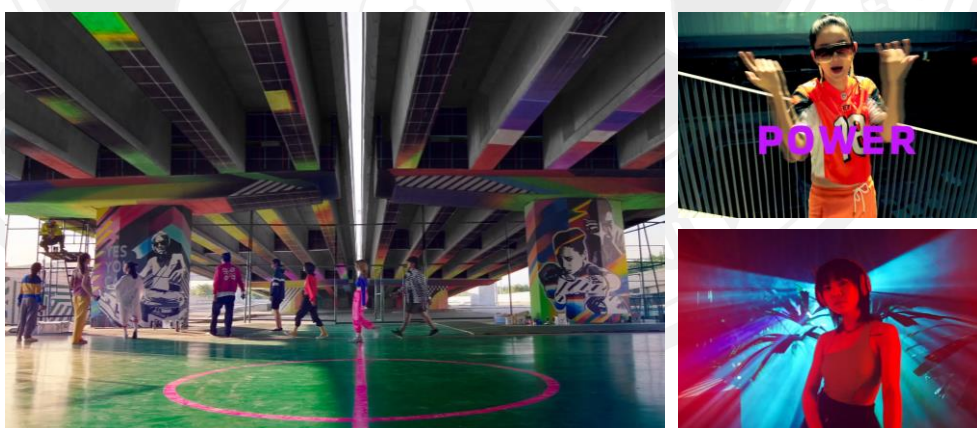
เมื่องบประมาณที่ลดลงของการผลิตภาพยนตร์โฆษณาคือผลกระทบหลักจากสถานการณ์ Digital Disruption จึงเห็นได้ชัดว่าการบริหารจัดการงบประมาณเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา โดยปกติแล้วจะเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Producer) ซึ่งเมื่อ “ไม่สามารถแก้ปัญหาด้วยเงินได้” (วิสาลักษณ์ ธีรจันทร์, สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2563) ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตจึงได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับแนวทางอื่น ๆ ในการจัดการงบประมาณว่าสามารถทำได้โดยเริ่มจาก การจัดลำดับความสำคัญในการใช้งบประมาณส่วนต่าง ๆ การเจรจาต่อรองราคา การพูดคุยทำความเข้าใจกันของแต่ละฝ่าย รวมถึงการใช้เทคนิคการสร้างสรรค์เข้ามาทดแทน เป็นต้น

“ความท้าทายของหน้าที่โปรดิวเซอร์ในปัจจุบันคือต้องควบคุมการผลิตให้ได้คุณภาพงานเท่าเดิมในงบประมาณที่น้อยลง จึงต้องใช้ทักษะการบริหารจัดการ โยกย้าย และทดแทนเพื่อลดค่าใช้จ่ายบางอย่าง ซึ่งรวมถึงการพูดคุยต่อรองราคาและเลือกผู้รับจ้างอิสระ (Freelance) มาทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละงานมากที่สุด” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

“สมมติถ้าต้องมีฉากในรถไฟฟ้า เราก็จะให้ทีมฝ่ายศิลป์หารถประจำทางที่มีโครงสร้างหรือเหลี่ยมที่คล้ายรถไฟฟ้าแล้วถ่ายให้แคบลงแทนและอาจจะตัดบางฉากที่เห็นรถไฟฟ้าชัด ๆ ออก ก็จะเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบหนึ่ง แต่ต้องผ่านการพูดคุยทำการตกลงกับลูกค้าก่อนว่าเราจะทำให้ได้ประมาณนี้” (ชนะใจ ต้นไทรทอง, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2563)

คุณจุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท ผู้อำนวยการผลิต ยังได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการทำงานที่จะทำให้สามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นั่นคือการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ทำความเข้าใจเนื้อหาที่จะทำการสื่อสารให้ถี่ถ้วน จากนั้นจึงปรึกษาพูดคุยกับผู้กำกับให้มากที่สุด เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานให้กับฝ่ายอื่น ๆ เพราะผู้กำกับจะเป็นผู้วางทิศทางหรือตัดสินใจว่าเนื้อหาที่จะสื่อสารต้องถ่ายทอดออกมาอย่างไร ดังนั้นผู้กำกับจะเป็นผู้ให้ข้อมูลกับผู้ผู้อำนวยการผลิตเพื่อจัดลำดับความสำคัญของส่วนต่าง ๆ ในภาพยนตร์โฆษณา ทำให้การจัดสรรงบประมาณที่มีจำกัดเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

“การรู้รายละเอียดของทุกซอกจะทำให้เราสามารถจัดสรรงบประมาณได้ดีขึ้น เช่น ถ้าต้องทำโฆษณาที่เป็น Fashion Art (ดังรูปภาพที่ 4.3) เราก็ต้องให้เงินกับฝ่ายศิลป์และฝ่ายเสื้อผ้าเยอะหน่อย และลดความสำคัญของแผนกอื่นลงมา อีกทั้งจะดูได้ว่าสามารถโยกย้ายงบประมาณจากส่วนใดไปโปะส่วนใดได้อีกบ้าง” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)



ภาพที่ 4.6 ภาพจากภาพยนตร์โฆษณาเรื่อง “พลัง : Mitsubishi” ตัวอย่างภาพยนตร์โฆษณาแนว Fashion Art โดยเป็นแนวที่เน้นเรื่องของแฟชั่น การแต่งตัว และศิลปะ แหล่งที่มา: ไทรทัน (2562)

2) การคิดงานของฝ่ายสร้างสรรค์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ท่านหนึ่งมีความคิดเห็นว่า การปรับตัวของฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) โดยการสร้างสรรค์เนื้อหาไปพร้อมกับการคิดเพื่อขั้นตอนในการผลิตว่าสามารถเกิดขึ้นจริงได้หรือไม่ภายในงบประมาณที่กำหนดนั้น มีส่วนช่วยในการทำให้ชิ้นงานออกมามีคุณภาพได้มากขึ้นภายใต้งบประมาณและเวลาการทำงานที่น้อยลง

“เมื่อมีงบประมาณและเวลาจำกัดย่อมเป็นปัญหาในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย ครีเอทีฟที่ดีทุกคนไม่ควรคิดงานแบบอะไรก็ได้แล้วโยนให้แฮสส์ทำให้สำเร็จเอง เราต้องคิดถึงความเป็นไปได้ด้วย มันเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของครีเอทีฟในยุคนี้” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

“ในฐานะครีเอทีฟเราก็ต้องคิดเผื่อในแง่ของการผลิตมากขึ้น เช่น คิดฉากที่สามารถนำมาถ่ายร่วมกันได้ให้มากขึ้นเพื่อประหยัดงบประมาณและเวลา ซึ่งเป็นการท้าทายความเป็นครีเอทีฟของเรา โดยจะทำได้ต้องอาศัยการวางแผนกับแฮสส์มากขึ้นด้วย” (สทธรรม พันธุ์รักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

4.2.1.3 การขยายขีดความสามารถในการทำงาน

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาสังเกตได้ว่าการต้องทำงานภายใต้งบประมาณและระยะเวลาน้อยลงนั้น ทำให้ทุกฝ่ายต้องทำงานหนักมากขึ้น คุณกมลชนก ปาลบุตร ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตของฝ่ายตัวแทนโฆษณาเห็นว่า การทำเพียงงานในขอบเขตงานทั่วไปของตำแหน่งหน้าที่ตนเองนั้นไม่เพียงพอต่อรูปแบบการทำงานในปัจจุบัน บุคลากรจำเป็นต้องมีมุมมองในภาพรวมเพื่อขยายขีดความสามารถในการทำงาน

“ทุกฝ่ายต้องทำงานเยอะขึ้น ต้องสามารถต่อยอดชิ้นงานว่าในงานหนึ่ง ๆ จะทำอะไรได้มากกว่าเดิมหรือไม่ เรียกได้ว่าต้องคิดให้รอบด้าน ใช้ทุกทักษะเท่าที่จะทำได้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและยังคงรักษามาตรฐานในการทำงานไว้” (กมลชนก ปาลบุตร, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2563)

นอกจากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งฝ่ายผลิตและฝ่ายสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันไม่เพียงแต่มีการแข่งขันระหว่างองค์กรสูงเท่านั้น ในการแข่งขันในระดับบุคคลก็เช่นกัน องค์กรย่อมต้องการบุคลากรที่เข้ามาส่งเสริมความสามารถของทีมงานเพื่อให้สอดคล้องกับ

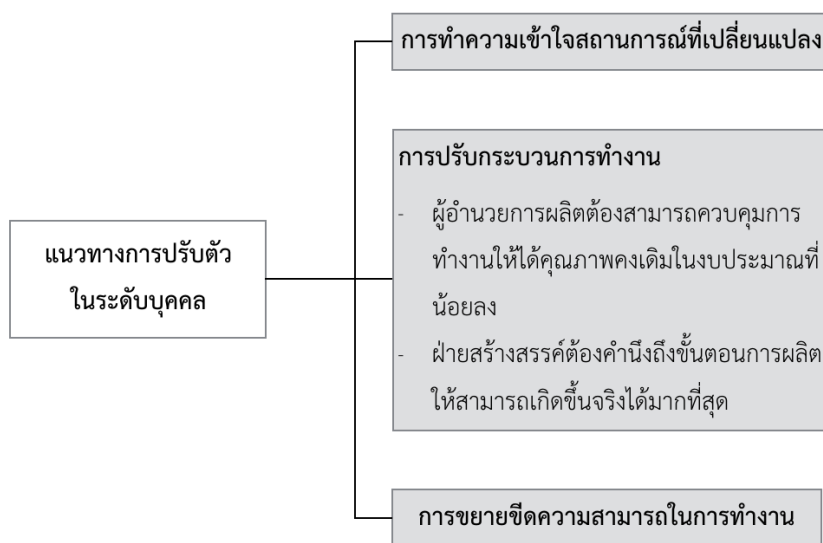
รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป บุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพิ่มเติมจากที่เคยทำมาในอดีต เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานและเพื่อให้ยังเป็นที่ต้องการขององค์กร

“มันเป็นไปไม่ได้ที่เราจะมีแค่ทักษะเดียวแล้วอยู่รอดในอุตสาหกรรมโฆษณายุคนี้ การเป็นคนที่ยืดหยุ่นหรือเก่งแค่เฉพาะด้านเดียวอาจไม่พออีกต่อไป” (นพดล ศรีเกียรติขจร , 2561)

“ถ้าเราเป็นโปรดิวเซอร์ธรรมดาผู้กำกับเก่ง ๆ ก็จะไม่อยากทำงานกับเรา เราต้องมีอะไรมาเสริม เช่น เราเชี่ยวชาญแพชั่นมากเป็นพิเศษ หรือสามารถพูดได้หลายภาษา ก็จะทำให้งานที่เกี่ยวกับแพชั่นหรือต้องติดต่อกับต่างประเทศเขาจะได้นึกถึงเรา ทุกคนทำงานแบบธรรมดาไม่ได้แล้ว เพราะไม่อย่างนั้นเขาก็จะใช้ใครมาแทนเราก็ได้” (อาภาวี ชูประวัติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

“ครีเอทีฟยุคนี้ต้องทำได้มากกว่าหนึ่งอย่าง (Multifunction) เพราะการแข่งขันสูงขึ้น คนที่ทำได้เท่าเดิมหรือทำได้ไม่เท่าคนอื่นก็จะไปต่อได้ยาก เป็นครีเอทีฟในปัจจุบันอาจต้องรู้เรื่องของการตลาดและกลยุทธ์ร่วมด้วยว่า เนื้อหาสารของเราจะขายของให้ลูกค้าได้อย่างไรจึงจะน่าสนใจ” (สหธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าแนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล จะเริ่มจากการทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านต่าง ๆ แล้วจึงทำการปรับกระบวนการทำงานในด้านการบริหารจัดการงานงบประมาณของผู้บริหารการผลิตและการสร้างสรรค์เนื้อหาของฝ่ายสร้างสรรค์ ซึ่งบุคลากรทุกฝ่ายจะต้องมีการขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้ยังเป็นที่ต้องการขององค์กรและเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน โดยสามารถสรุปแนวทางการปรับตัวในระดับบุคคลได้ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 แผนภาพแสดงแนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล

4.2.2 แนวทางการปรับตัวในระดับองค์กร

นอกจากการปรับตัวในระดับบุคคลแล้ว ในระดับองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการปรับตัว เช่นเดียวกัน ซึ่งจากสถานการณ์ Digital Disruption ทำให้องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ ภาพยนตร์โฆษณา ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณา และบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ได้รับผลกระทบทั้ง ในด้านของงบประมาณการสร้างสรรค์ที่น้อยลง กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงการมีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีความจำเป็นอย่างมากที่องค์กรดังกล่าวต้องมีแนวทางในการปรับตัว โดย ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้บริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานานจะมีความได้เปรียบได้แก่ของชื่อเสียง ความพร้อม ความน่าเชื่อถือและประสบการณ์ในการทำงานที่มีมากกว่าบริษัทเล็กที่เพิ่งเกิดใหม่ “เหมือน เวลาไปโรงพยาบาลใหญ่ ๆ ก็จะมีโอกาสเจอหมอที่มีฝีมือและอุปกรณ์ที่ครบครันมากกว่า” (สหธรรม พันธุ์ภักดี , สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563) แต่ถ้าไม่มีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ถูก แทนที่ด้วยบริษัทขนาดเล็กที่มีความสามารถได้เช่นกัน

“บริษัทเล็ก ๆ กระทบกับเราแน่นอน เราต้องไม่ประมาทเพราะเด็กสมัยนี้เก่ง ความ แน่นของพื้นฐานอาจจะยังสู้เราไม่ได้ในตอนนี้อยู่ แต่ว่าอีกไม่นานถ้าเกิดการพัฒนาและฝึกฝนจะ สู้เราได้และจะทำได้ดีกว่าเราด้วยซ้ำ เพราะเขาเกิดมาพร้อมกับดิจิทัล” (จิรัฐพงษ์ รัชชระเสวี, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

“ถ้าเราเป็นบริษัทที่เปิดมานานแล้วแต่เราไม่ขยับตัวไปไหน ก็จะกลายเป็นบริษัท ไดโนเสาร์เต่าล้านปี ที่ถึงแม้จะเป็นสิ่งที่ทุกคนรู้จักกันดี แต่ก็ได้สูญพันธุ์ไปแล้วในปัจจุบัน เราไม่สามารถอยู่กับชื่อเสียงในอดีตไปได้ตลอด” (อาภาวี ชูประวัตติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นจึงทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า จากความได้เปรียบในเรื่องต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทใหญ่ที่เปิดมานานยังสามารถมีชื่อเสียงมาจนปัจจุบัน แต่สิ่งที่ทำให้บริษัทเหล่านี้อยู่รอดได้ในอนาคตคือต้องมีการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์ Digital Disruption ที่เกิดขึ้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านได้นำเสนอความเห็นถึงแนวทางในการปรับตัวระดับองค์กรที่สำคัญประกอบด้วย คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหาร การปรับระบบองค์กร และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.2.1 คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหาร

ท่ามกลางสถานการณ์การ Digital Disruption ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลกระทบต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในหลายด้านนั้น ผู้บริหารคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะทำการกำหนดทิศทางรวมถึงบริหารจัดการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำพาองค์กรและบุคลากรให้ก้าวผ่านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้ โดย คุณสทธรรม พันธุ์ภักดี ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งผู้บริหารองค์กรได้ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการที่ดียังสามารถนำมาซึ่งความเชื่อใจของผู้ว่าจ้างอีกด้วย

“ความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารที่ทำให้เห็นว่าองค์กรมีความกระตือรือร้นในการปรับตัวและพัฒนาอยู่เสมอ นั้น มีส่วนอย่างมากในการทำให้ลูกค้าเดิมยังคงใช้บริการเราอยู่ ไม่จากไปไหน อีกทั้งยังส่งผลต่อความเชื่อใจระหว่างกันในระยะยาวอีกด้วย” (สทธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

โดยผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จำเป็นต่อการปรับตัวขององค์กรในยุค Digital Disruption ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเด็น ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทันสมัยเปิดรับสิ่งใหม่ มีความยืดหยุ่นในการบริหาร มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตภาพยนตร์โฆษณาในยุคนี้จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีการอธิบายว่า “ทำแบบนี้

เพราะอะไร” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563) จะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับรู้ถึงแนวทางในการปรับเปลี่ยนเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ ในทางกลับกันการสื่อสารเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนของผู้บริหาร ส่งผลให้การทำงานของบุคลากรในสถานการณการเปลี่ยนแปลงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

“ตอนนี้วิธีการทำงานในยุคดิจิทัลที่ต้องมีทั้งความเร็วแต่ยังต้องคงขั้นตอนกระบวนการครบแบบเดิม อีกทั้งยังมีงบประมาณที่น้อยลง ทุกอย่างยังสวนทางกันอยู่ ถ้าผู้บริหารไม่ช่วยกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน ก็จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรคในการทำงานของพนักงาน” (จุฑามาศ จันทศร, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

อีกทั้งผู้ให้สัมภาษณ์จากฝ่ายผลิตภาพยนตร์โฆษณายังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางบริษัทของผู้บริหาร จะทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างรอบคอบ ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างตรงจุดโดยสามารถประหยัดได้ทั้งเวลาและงบประมาณ

2) ทันทสมัยเปิดรับสิ่งใหม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นบุคลากรทั้งในบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารในปัจจุบันนี้จะต้องเปิดกว้าง มองการณ์ไกล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องความต้องการใหม่ ๆ ของผู้ว่าจ้าง พร้อมกับเปิดรับการปรับใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กร

“ทุกวันนี้เราจะเห็นว่ากระแสสังคม (Trend) นั้น เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ผู้บริหารจะต้องเปิดรับหลายด้าน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้เร็ว เพราะยิ่งผู้นำขยับตัวช้า คู่แข่งก็จะนำเราไปก่อน (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

ในขณะเดียวกันผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีตำแหน่งในการบริหารบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเอง ได้แสดงความเห็นในทำนองเดียวกันถึงความจำเป็นในการพร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ของผู้บริหาร รวมถึงการปรับใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการทำงาน

“การทำงานในยุคนี้ผู้บริหารต้องรู้จักการแก้ปัญหาโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพื่อให้การทำงานราบรื่นมากยิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารยังคิดภาพเดิม มีการทำงานแบบเดิมในโลกที่กำลังเปลี่ยนไป บริษัทก็จะจมอยู่กับที่” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

“เราต้องทำตัวเป็นน้ำไม่เต็มแก้ว ถ้าตรงไหนที่ยังไม่รู้หรือขาดตกบกพร่องไป เราต้องเปิดกว้างให้ลูกน้องสามารถบอกหรือแนะนำเราได้ เขาอายุน้อยกว่าเราแต่อาจจะรู้อะไรที่เป็นกระแสในขณะนั้นมากกว่า” (ชนะใจ ต้นไทรทอง, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2563)

3) มีความยืดหยุ่นในการบริหาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารต้องนำมาใช้ในการปรับตัวว่า ต้องอาศัยวิธีการที่ยืดหยุ่น กล่าวคือ เทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ถ้าแนวทางการปรับตัวที่กำลังทำใช้ไม่ได้ผลหรือมีข้อบกพร่องใด ๆ ผู้นำต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ยึดติดกับเป้าหมายได้แต่ไม่ต้องยึดติดอยู่กับกระบวนการเดิมที่ไม่ได้ผล มีความยืดหยุ่นสูงพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงทุกเมื่อ

“การวางแผนระยะยาวต้องมี แต่ระหว่างนั้นหัวหน้าทีมแต่ละทีมต้องมีการเข้าไปรายงานสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้บริหารรับรู้เรื่อย ๆ ว่านโยบายใดที่ทำแล้วได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไรบ้าง เพื่อค่อย ๆ ปรับแก้กันไประหว่างทางด้วย” (ศุภานัน ปิยนธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563)

4) มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานนั้น จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากรและการบริหารองค์กร โดยจะช่วยให้สามารถมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและนำมาพัฒนาแก้ไขให้ได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น

“การที่ผู้บริหารจะรู้กระบวนการทำงานทั้งหมดได้นั้นต้องไม่ใช่ นั่งอยู่ในออฟฟิศ แต่ต้องไปสัมผัสกับทีมงาน ทำงานร่วมกัน จึงจะเห็นปัญหาที่แท้จริง อีกทั้งยังเป็นการทำให้ทีมงานรู้สึกที่เราให้ความสำคัญกับงานของเขา สร้างขวัญกำลังใจให้กับทีมงานว่ามีผู้บริหารคอยช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงาน” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

ในขณะที่ผู้บริหารฝ่ายผลิตภาพยนตร์โฆษณาส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรหาโอกาสไปออกกอง (วันถ่ายทำภาพยนตร์โฆษณา) เพื่อคอยตรวจสอบกระบวนการทำงานของบุคลากร แต่ในขณะเดียวกัน คุณภาณุจ ดาวยาย ผู้บริหารและผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า การไปออกกองต้องระวังการเกิดอคติจากการเห็นกระบวนการทำงาน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารมีความเอนเอียงได้

“เวลาไปออกกองอาจจะทำให้เรามีอคติ (Bias) ทำให้ตอนมาติดต่อเราจะเกิดการประนีประนอมว่า ตรงนี้ถ่ายยากนะ ชินนี้มีปัญหาเกิดขึ้นนะ แต่ถ้าเราไม่เคยเห็นมาก่อนไม่รู้ว่าเขาถ่ายยังไงมา เราก็คงดูแค่ว่ามันเล่าเรื่องตรงนี้ได้ไหม จะตัดสใจจากเนื้องานได้ตามที่ควรจะเป็น” (การุญ ดาวราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

5) ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารผลิตภาพยนตร์โฆษณา ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีความเห็นว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารและบุคลากรจะมีความใกล้ชิดกันเนื่องจากบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาส่วนใหญ่ไม่ได้มีความซับซ้อนขององค์กรมากนัก อีกทั้งผู้บริหารยังมีหน้าที่ในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรอยู่เสมอ จึงทำให้ความสัมพันธ์เป็นแบบเพื่อนร่วมงานมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง ซึ่งเป็นผลดีต่อการทำงานและส่งผลให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร

“ในฐานะผู้บริหารเราต้องให้เกียรติคนทำงานทุกคน ไม่ว่าจะเป็นเด็กกว่าหรือผู้ใหญ่กว่า ทุกคนคือหนึ่งในทีมงาน ถ้าขาดตำแหน่งใดไปงานก็จะไม่ราบรื่น เราไม่ได้ปฏิบัติแบบเป็นลูกน้องกับเจ้านาย แต่คือเพื่อนร่วม งานของกันและกัน” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

“เวลาไปกองถ่ายเราก็จะไปแบบคนทำงานคนหนึ่ง เพราะจะได้เห็นอะไรมากกว่า และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพูดคุยกับลูกน้องตรง ๆ แล้วก็ช่วยกันปรับ สร้างความไว้วางใจต่อกันว่าเราจะอยู่เคียงข้างเขา เขาก็จะอยากทำงานให้เรา เพราะท้ายที่สุดลูกน้องเป็นอย่างไรก็ต้องกลับมาคุยที่ตัวผู้บริหารด้วย” (ชนะใจ ต้นไทรทอง, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2563)

สอดคล้องกับ คุณกมลชนก ปาลบุตร ผู้ให้สัมภาษณ์ฝ่ายบริหารตัวแทนโฆษณาที่ให้ความเห็นว่าผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาในยุคนี้จะต้องบริหารจัดการบุคลากรแบบ “Give and take” (กมลชนก ปาลบุตร, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2563) กล่าวคือ เป็นการให้ก่อนแล้วจะได้รับผลตอบแทนในสิ่งที่อยากได้คืน เช่น ถ้าอยากให้บุคลากรมีความจริงใจและทุ่มเทให้กับองค์กร ผู้บริหารก็ต้องแสดงออกถึงความจริงใจและให้เกียรติบุคลากรด้วยเช่นกัน อีกทั้งต้องหมั่นพูดคุยให้ คำปรึกษา แนะนำ รวมถึงผลักดันศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรและภาพรวมขององค์กร

“สำหรับเอเจนซี่ของเราจะเน้นให้โอกาสคนเก่าได้พัฒนาตนเองมากกว่าที่จะรับคนใหม่เข้ามา โดยผู้บริหารจะมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้รอบด้านเพื่อเป็นผลดีต่อทั้งตัวพนักงานเองและบริษัท ทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อองค์กร เป็นการ Give and take เขาทำให้

เรารับรู้ได้ถึงความใส่ใจ เราก็ย่อมอยากจะทำให้องค์กรได้มากขึ้นตามไปด้วย” (กมลชนก ปาลบุตร, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2563)

ในขณะเดียวกัน คุณภารุจ ดาราย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีตำแหน่งหน้าที่ในฝ่ายบริหารขององค์กร ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการช่วยให้พนักงานปรับตัวในสถานการณ์ Digital Disruption ว่า ต้องดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการปรับตัว

“ผู้บริหารมีหน้าที่ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ใช้การบังคับ แต่ต้องใช้ทักษะการบริหารแบบประนีประนอม โดยอาจจะเริ่มจากการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมหรืออุปกรณ์เครื่องมือก่อน แล้วจึงค่อย ๆ พุดคุยทำความเข้าใจเพื่อชี้ให้เห็นความท้าทายใหม่ ๆ ในการทำงาน” (ภารุจ ดาราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

นอกจากนั้น คุณอาภาวี ชูประวัตติ ผู้อำนวยการผลิตที่มีหน้าที่ในการบริหารบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสำคัญของการทำความเข้าใจพนักงานในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงว่า

“ถ้าเราจะยึดแต่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลง แปลว่าต้องไล่พนักงานเก่าที่ปรับตัวไม่ได้ออกแล้วรับคนใหม่เข้ามาแทน แต่ในความเป็นจริงเราต้องหาวิธีนำพาพนักงานของเราผ่านจุดนี้ไปด้วยกันให้เยอะที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ต้องเข้าใจก่อนว่าพนักงานของบริษัทเราเป็นแบบไหน โดยบริษัทต้องมีการสื่อสารกับพนักงาน ต้องทั้งผลักดันทั้งดัน ให้โอกาส และพัฒนาศักยภาพไปพร้อมกัน” (อาภาวี ชูประวัตติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

จากที่ได้กล่าวไปว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจำเป็นต้องขยายขีดความสามารถของตนเองนั้น ในส่วนของผู้บริหารเองก็จะต้องมีส่วนช่วยในการเสริมทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรไปด้วย โดยผลวิจัยจากการศึกษาเชิงเอกสารพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่อย่าง Leo Burnett Group (Thailand) ได้เห็นความสำคัญในส่วนนี้เป็นอย่างมาก จึงมีการส่งพนักงานแผนกต่าง ๆ ไปฝึกอบรมอย่างจริงจัง

“โลกยุคปัจจุบัน สิ่งที่คุณในองค์กรต้องทำได้ คือ Skill plus one หมายถึง ต้องทำให้ได้มากกว่าหนึ่งทักษะ และต้องรอบรู้เรื่องอื่นๆ ด้วย ดังนั้นเราลงทุนด้านนี้เยอะมาก โดยในช่วง 3 – 4 ปีมานี้ เรามีโปรแกรมฝึกอบรมมากกว่า 40 ครั้งต่อปี และไม่เฉพาะตามสาย

งานที่พนักงานคนนั้น ทำอยู่ แต่ต้องให้เขารู้แบบข้ามสายงานด้วย เช่น ส่งครีเอทีฟ ไปฟังการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น” (สงกรานต์ เศรษฐสมภพ, 2561)

4.2.2.2 การปรับระบบองค์กร

การปรับระบบองค์กร เป็นการออกแบบระบบองค์กรบางส่วนใหม่และการปรับขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นถึงแนวทางการปรับระบบองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในด้านต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งเป็น 6 แนวทาง ได้แก่ การลดขนาดองค์กร เปิดบริษัทย่อยสำหรับงานขนาดเล็ก เพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ เพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ มีการให้บริการแบบครบวงจร และมีการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การลดขนาดองค์กร

จากผลการวิจัยผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีความเห็นตรงกันว่า การลดจำนวนคนทำงานหรือขนาดขององค์กรลงจะเป็นวิธีการแรก ๆ ที่กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาใช้ปรับตัวเพื่อช่วยให้ประหยัดเวลาและงบประมาณในยุค Digital Disruption สำหรับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะเหลือไว้เพียงผู้กำกับและตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการดูแลเรื่องเงิน เช่น ผู้อำนวยการผลิต (Producer) เป็นต้น ในส่วนของตำแหน่งอื่น ๆ บริษัทจะใช้วิธีการจ้างผู้รับจ้างอิสระ (Freelance) มาทำงานในแต่ละงานแทน รวมถึงการลดจำนวนคนทำงานบางตำแหน่งในวันถ่ายทำลง

“เข้าสัใหญ่ ๆ ส่วนมากจะเริ่มปรับตัวด้วยการใช้ทีมหลักที่เป็นพนักงานประจำเพียงไม่กี่คน และที่เหลือจะใช้เป็นผู้รับจ้างอิสระให้เยอะที่สุด เพื่อที่จะไม่ต้องแบกต้นทุนคงที่ อีกทั้งในปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถ ตอบโจทย์การทำงานได้หลายอย่าง จึงทำให้คนทำงานในหลาย ๆ ตำแหน่งมีความจำเป็นน้อยลง” (ภารุจ ดาวราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

“อดีตการออกกองเคยใช้ฝ่ายทำเสื้อผ้า 3-4 คน แต่พอยุคนี้ก็ต้องลดเหลือ 1-2 คน เพื่อให้อยู่ในงบประมาณที่ลูกค้าให้มา” (จุฑามาศ จันทศร, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

ในส่วนของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะประหยัดเวลาในการทำงานโดยใช้วิธีลดขั้นตอนในกระบวนการทำงานที่ในอดีตเคยมีเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยแต่ปัจจุบันกลับกลายเป็น “กำแพงเพิ่มความซับซ้อนในการทำงาน” (ภารุจ ดาวราย, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563) เพื่อให้สอดคล้องกับความเร็วและทันสถานการณ์ของการสร้างสรรค์เนื้อหาภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์

“ต้องทำการลีน (Lean) องค์กร ให้เหลือแต่ส่วนที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความ กระฉับกระเฉง ตอบโจทย์ลูกค้าได้แบบนาทีต่อนาที เช่น ลดการทำรายงานเอกสารภายใน เพื่อเอาเวลาไปทำอย่างอื่นได้มากขึ้น หรือเมื่อต้องติดต่อประสานงานกับลูกค้าจะใช้บุคลากร ที่มีอำนาจในการตัดสินใจติดต่อเพียงคนเดียวทั้งกระบวนการ เพื่อการสื่อสารที่ชัดเจนและจบ ได้เร็ว” (นพดล ศรีเกียรติขจร, 2561)

อีกทั้งเมื่อมีจำนวนคนทำงานน้อยลงหมายถึงคนทำงานที่เหลืออยู่ จะต้องทำงานได้หลากหลายมากขึ้นด้วย หรือที่เรียกว่า การทำงานแบบ “Multitasking” (จุฑามาศ จันทศร, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563) โดย คุณศุภานัน ปิยนิธิพงศ์ ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัทตัวแทน โฆษณาได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

“ตอนนี้ต้องลดจำนวนคนในแต่ละหน้าที่ลงเพื่อให้เคลื่อนตัวได้เร็วขึ้น แปลว่าแต่ละ คนก็จะมีขอบเขตการทำงานกว้างขึ้นตามไปด้วย เช่น ในอดีตครีเอทีฟคิดงานเป็นชิ้น ๆ แต่ ตอนนี้ต้องคิดเป็นแผนงานรวมทั้งหมดในครั้งเดียว” (ศุภานัน ปิยนิธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563)

2) เปิดบริษัทย่อยสำหรับงานขนาดเล็ก

ผลการวิจัยพบว่า คุณจุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตอิสระที่เคยร่วมงานกับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาและบริษัทตัวแทน โฆษณาจำนวนมาก ได้ให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันหลายบริษัทเริ่มทำการเปิดบริษัทย่อยภายใต้บริษัท เดิมเพื่อให้สามารถรับงานขนาดเล็กได้โดยไม่กระทบกับบริษัทหลัก การแบ่งแยกอย่างชัดเจนนี้จะ ช่วยให้มีคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถบริหารจัดการงบประมาณที่จำกัดได้ดียิ่งขึ้น

“โมเดลธุรกิจที่ออกมาในช่วงออนไลน์คือบริษัทใหญ่หลายที่มีการเปิดบริษัทเล็กข้าง ใน เช่น ของบริษัทพีโนมินาก็จะมีบริษัทย่อยซื้อสิ่งได้น้อยและต้องตา โดยวิธีการทำงานคือดึง ผู้รับจ้างอิสระเข้ามาทำงานเป็นหลัก แต่ยังมีมาตรฐานเทียบเท่าบริษัทเดิม ก็จะเป็นที่รู้กันว่า ถ้าผู้ว่าจ้างอยากใช้บริษัทใหญ่ในบที่ถูกลงจะต้องไปที่ไหน” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

3) เพิ่มบริการแบบอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ

บริการแบบอำนวยความสะดวก หรือที่วงการการสร้างสรรค ภาพยนตร์โฆษณารู้จักกันในชื่อของ “ทีมซัพพอร์ต” เป็นการให้บริการให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก

สะดวก ประสานงาน บริหารจัดการทำงานให้กับกองถ่ายอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นงานของผู้กำกับภาพยนตร์โฆษณาในบริษัทตนเองโดยตรง

ผู้ให้สัมภาษณ์ฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาให้ความเห็นว่าการปรับรูปแบบการปรับตัวโดยการให้บริการแบบทีมซัพพอร์ตนั้นส่วนใหญ่จะทำในงานที่มีงบประมาณน้อย ผู้ว่าจ้างไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจ่ายค่าตัวของผู้กำกับที่มีชื่อเสียงในบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาชั้นนำ แต่ยังคงอยากได้มาตรฐานการทำงานของบริษัทเหล่านั้นอยู่ บริษัทดังกล่าวก็จะมีทางเลือกให้ผู้ว่าจ้างโดยการใช้ผู้กำกับหน้าใหม่หรือผู้กำกับอิสระที่ยังไม่มีประสบการณ์การทำงานมากเท่ากับผู้กำกับที่มีชื่อเสียง แต่จะมีค่าตัวที่ถูกลง โดยบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะทำหน้าที่เป็นทีมซัพพอร์ตในตำแหน่งอื่น ๆ ให้กับผู้กำกับเหล่านั้น อีกทั้งผู้กำกับที่มีชื่อเสียงในบริษัทยังสามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยกำกับดูแลการทำงานให้ราบรื่น ทำให้สามารถทำงานภายในงบประมาณที่กำหนดได้และยังได้มาตรฐานใกล้เคียงกับการทำงานกับบริษัทใหญ่แตกต่างกันเพียงผู้กำกับที่มีชื่อเสียงไม่ได้กำกับด้วยตัวเองเท่านั้น

ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้ส่งผลต่อทั้งฝ่ายผู้ว่าจ้างที่จะได้งานที่มีคุณภาพในงบประมาณที่จำกัด และฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะสามารถรับงานที่มีงบประมาณน้อยลงได้โดยไม่กระทบต่อค่าใช้จ่ายของบริษัท เพราะปฏิเสธไม่ได้ว่าการที่บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่มีราคาการผลิตค่อนข้างสูงมาจากปัจจัยเรื่องค่าตัวของผู้กำกับ เพราะยังผู้กำกับที่มีประสบการณ์และมีชื่อเสียงมากเท่าไรก็ยิ่งมีค่าตัวสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับ คุณจิรัฐพงษ์ รัชชะเรสวีย์ ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งผู้บริหารบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาและเป็นผู้กำกับที่มีผลงานเป็นที่รู้จักได้ให้ความเห็นว่า

“ในงานที่มีงบประมาณน้อยเราจะไม่ทำเอง แต่จะปรับตัวโดยการ ให้ผู้กำกับรุ่นใหม่มารับทำ แล้วเราเป็นที่ปรึกษาให้และใช้ทีมซัพพอร์ตเป็นบริษัทของเราแทน แบบนี้ก็จะทำให้เรา รับงานที่มีงบน้อยได้” (จิรัฐพงษ์ รัชชะเรสวีย์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

ในทำนองเดียวกันกับ คุณจุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท ผู้อำนวยการผลิตฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาที่เคยร่วมงานกับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาหลายแห่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

“หลายเข้าส่วเวลาจะรับงานที่งบน้อยลงจะปรับตัวเองมาเป็นสถานะนายทุนให้กับผู้กำกับหน้าใหม่ที่มีความสามารถ เข้าส่วจะทำการดันขายผลงาน (Showreel) กับผู้ว่าจ้าง และเมื่อได้งานก็จะเป็นผู้ออกทุนในการทำซัพพอร์ตให้ จากนั้นจึงแบ่งกำไรกันในภายหลัง และมีผลพลอยได้เป็นการให้โอกาสผู้กำกับใหม่ได้แสดงความสามารถด้วย” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

ผลการวิจัยพบว่านอกจากการทำงานเป็นทีมซัพพอร์ตให้กับผู้กำกับอิสระแล้ว บางบริษัทยังมีการขยายขอบเขตของการทำงานโดยการทำทีมซัพพอร์ตให้กับกองถ่ายภาพยนตร์โฆษณาจากต่างประเทศ เพราะการมาทำงานในประเทศที่ทีมงานต่างชาติไม่คุ้นเคยก็ย่อมต้องการทีมงานมาช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทำ ส่วนนี้จึงเป็นอีกช่องทางในการปรับตัวหนึ่งที่จะช่วยเสริมรายได้ของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้ อีกทั้งบางบริษัทยังใช้ประสบการณ์การทำงานเฉพาะของตนเองมาประยุกต์ใช้ในการทำงานแบบทีมซัพพอร์ต โดย คุณชนะใจ ดันไทรทอง ผู้บริหารบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณายังได้ให้ข้อมูลถึงการทำงานแบบทีมซัพพอร์ตตามความถนัดเฉพาะของบริษัทตนเอง ซึ่งบุคลากรและตัวผู้บริหารเองเคยมีประสบการณ์การทำงานในกองถ่ายละครมาก่อน จึงเพิ่มบริการทำทีมซัพพอร์ตให้กองละครได้อีกทางหนึ่ง

“ตอนนี้เรามีการปรับตัวโดยการขยับไปรับทำซัพพอร์ตกองถ่ายละคร เพราะเราก็สามารถ ทำตรงนี้ได้อยู่แล้วจากประสบการณ์ที่เคยทำงานให้กองถ่ายละครและภาพยนตร์มาก่อน โดยสำคัญคือต้องมีเครือข่ายคนรู้จัก (Connection) ในกองละครที่รู้ว่าเราสามารถทำตรงนี้ได้ เป็นอีกช่องทางในการทำงานเพิ่มเติมเพื่อให้เรายังอยู่ได้ต่อไป” (ชนะใจ ดันไทรทอง, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2563)

4) เพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ

ผลการวิจัยพบว่า การที่บริษัทใหญ่มีแผนกออนไลน์เพิ่มขึ้นมานั้น เป็นกระบวนการปรับตัวเพื่อมาแข่งขันกับบริษัทเล็ก ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านงานออนไลน์ โดยเฉพาะ โดยบริษัทใหญ่จะมีข้อได้เปรียบในด้านของชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือในการทำงาน

“เฮ้าส์เล็กบางทีเขาจะเก่งทางดิจิทัลออนไลน์โดยเฉพาะเลย ทำให้เวลาทีมงานออนไลน์ลูกค้าอาจมีแนวโน้มไปจ้างเฮ้าส์เล็กทำเพราะถูกกว่า เฮ้าส์ใหญ่ก็ต้องเพิ่มแผนกออนไลน์ขึ้นมาเพื่อมาตอบสนองลูกค้าตรงนี้ว่าเราก็สามารถทำออนไลน์ได้ในราคาที่ถูกลงเช่นกัน แต่บริษัทเราใหญ่กว่า ลูกค้าเชื่อมั่นในมาตรฐานได้มากกว่า รวมถึงเอเจนซี่ใหญ่เองซึ่งจำเป็นต้องมีครีเอทีฟออนไลน์แยกออกมาโดยตรงมากขึ้น เพราะการดำเนินงานมีความแตกต่างไปจากเดิม” (สทธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

5) มีการให้บริการแบบครบวงจร

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาในปัจจุบันได้ปรับตัวโดยการเพิ่มการให้บริการให้รอบด้านมากขึ้น หรือที่เรียกว่าการให้บริการแบบ “All in one มีครบ จบในที่เดียว” (ศุภานัน ปิยนิธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563) โดยไม่

เพียงแค่การทำภาพยนตร์โฆษณาเพียงอย่างเดียวแต่สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเพิ่มบริการทำการตลาดแบบ 360 องศา วางแผนการตลาดครอบคลุมทุกรูปแบบการสื่อสารให้กับผู้ว่าจ้าง

ในส่วนของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะมีการเพิ่มบริการหลังการถ่ายทำ (Post Production) เช่น การตัดต่อ แต่งสี ลงเสียงพากย์ และใส่คำบรรยายภาพ เป็นต้น โดยไม่ต้องเสียเวลาเพื่อทำการส่งงานไปยังอีกบริษัทหนึ่งเพื่อกระทำการดังกล่าว ซึ่งการให้บริการแบบรอบด้านเช่นนี้จะ เป็นประโยชน์ในการประหยัดงบประมาณและเวลาของทั้งบริษัทและผู้ว่าจ้าง

“เราต้องใช้ศักยภาพของความเป็นบริษัทใหญ่โดยการทำตลาด 360 องศามากขึ้น ต้องคิดว่านอกจากสื่อหลักแล้ว เราจะทำอะไรได้อีกบ้าง ต้องให้ลูกค้ารู้สึกกว่าจบที่เราได้เลย ในขณะเดียวกันในฐานะที่เอเจนซีเป็นผู้ว่าจ้างเข้าสื่ออีกทีหนึ่ง เราเองก็อยากได้เข้าสื่อบีบในตัวได้เลยเช่นกัน” (กมลชนก ปาลบุตร, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2563)

“เข้าสื่อบีบของเราเปิดแผนก Post Production เอง เพื่อรองรับความรวดเร็วของการทำงานออนไลน์ การทำงานที่จบภายในตัวเองได้ก็จะเป็นผลดีทั้งในเรื่องของการประหยัดเวลาและงบประมาณ” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

ในขณะเดียวกันกลยุทธ์การปรับตัวแบบครอบคลุมเช่นนี้ ได้รวมถึงการที่บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้มีบริการติดต่อผู้ว่าจ้างตราสินค้าเองโดยตรงแบบไม่จำเป็นต้องผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยในส่วนของโครงสร้างองค์กรนี้อาจทำการว่าจ้างผู้สร้างสรรค์อิสระ (Freelance Creative) มาร่วมงานด้วย หรือใช้บริการผู้กำกับที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์เนื้อหา ทำให้เป็นการประหยัดงบประมาณและเวลาในการทำงานได้เช่นกัน เนื่องจากไม่ต้องทำงานผ่านคนกลางอย่างบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยผู้อำนวยการผลิตฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมถึงข้อดีข้อเสียในเรื่องนี้ว่า

“บริษัทเริ่มมีการทำแบบไม่ผ่านเอเจนซี ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองงานออนไลน์ที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ซึ่งตรงนี้สามารถเป็นรูปแบบธุรกิจใหม่ของบริษัทได้เลย แต่ต้องอาศัยการทำงานมากกว่าที่เคยทำ อาศัยการเปลี่ยนแปลงของคน เพราะเราไม่มีคนกลางอย่างเอเจนซีที่คอยช่วยประสานทั้งฝั่งเราและลูกค้าแล้ว แต่ในขณะเดียวกันทุกฝ่ายก็จะได้ประโยชน์ลูกค้าจ่ายเงินน้อยลงส่วนเราได้เงินมากขึ้น ความยุ่งยากน้อยลง ถ้าเราทำได้จะทำให้สามารถขยายงานไปได้กว้างขึ้นอีก” (อาภาวี ชูประวัติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ผลการวิจัยพบว่าในปัจจุบันบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาโดยส่วนใหญ่จะทำงานแบบติดต่อประสานงานกับผู้ว่าจ้างเองในกรณีที่ผู้ว่าจ้างเป็นตราสินค้าขนาดเล็กและ

เป็นภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เท่านั้น โดย คุณจุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท ผู้อำนวยการผลิตที่เคยทำงานแบบไม่ผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า รูปแบบธุรกิจนี้ของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะไม่สามารถส่งผลกระทบต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาได้มากนัก ถ้าบริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถปรับลดอัตราค่าบริการลงและปรับตัวโดยการทำการตลาดแบบ 360 องศามากขึ้นตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น

“ส่วนตัวเคยทำงานที่ไม่ผ่านเอเจนซี่ ซึ่งมันก็มีข้อดีข้อเสีย คือเวลาที่เรายุ่งกับลูกค้าเองโดยตรงสิ่งที่มันหายไปเลยคือการตลาด (Marketing) ลูกค้าบอกได้แค่ว่าชอบหรือไม่ชอบ ผู้กำกับอาจบอกได้ว่าภาพนี้สวยหรือจุดไหนเล่าเรื่องได้ แต่ไม่มีหน้าที่ดูแลเรื่องนี้คุณค่าทางด้านการขายของตัวภาพยนตร์โฆษณา ดังนั้นเอเจนซี่จึงมีความจำเป็นอยู่ แต่เขาก็ต้องมีการปรับตัวในการเพิ่มบริการให้รอบด้านและหาวิธีการช่วยลดราคาลงให้ได้ เพื่อให้ลูกค้าเห็นว่าใช้เอเจนซี่แล้วคุ้มกว่า” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

สอดคล้องกับ คุณรังสรรค์ สุวรรณจิตร ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้ความเห็นว่า ตอนนี้บริษัทตัวแทนโฆษณาอาจยังไม่ได้รับผลกระทบจากรูปแบบธุรกิจนี้ของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา แต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะช่วยเป็นการกระตุ้นให้บริษัทตัวแทนโฆษณาปรับตัวมากยิ่งขึ้น

“เข้าสู่ที่ทำได้ตรงกับลูกค้าได้นั้นส่วนใหญ่ยังขาดการมองรอบด้าน เพราะปกติแล้วกว่าจะได้ภาพยนตร์โฆษณาออกมาสักเรื่อง เอเจนซี่จะมีรายละเอียดในการคิดแบบแผนการตลาดควบคู่ไปด้วยหลายทาง ดังนั้นส่วนตัวคิดว่าตอนนี้เอเจนซี่ยังไม่ได้รับผลกระทบรุนแรงกับการเปลี่ยนแปลงนี้มากนัก แต่ในอนาคตถ้าเขาตามเรามาได้ทันและเรายังไม่เร่งปรับตัวก็จะน่าเป็นห่วง” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่าไม่เพียงแต่บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเท่านั้นที่มีบริการในส่วนของบริษัทตัวแทนโฆษณา แต่บริษัทตัวแทนโฆษณาเองมีการปรับตัวโดยเพิ่มบริการการผลิตภาพยนตร์โฆษณาเข้ามาด้วยเช่นกัน

“วิธีการปรับตัวของเอเจนซี่ก็มีการเปิดเข้าสู่ของตนเองเช่นเดียวกัน ซึ่งข้อได้เปรียบคือเอเจนซี่เขาจะมีลูกค้าในมืออยู่แล้ว โมเดลธุรกิจนี้จึงมีความน่าสนใจและแสดงให้เห็นว่าทุกฝ่ายไม่เพียงแต่นั่งสร้างผลงานเท่านั้น แต่ยังมีปรับตัวเชิงรูปแบบธุรกิจกันอีกด้วย” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

6) สร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์

ผลการวิจัยพบว่าในปัจจุบันนิยมทำการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์พร้อมกันในครั้งเดียว เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณ จากนั้นจึงนำไปแบ่งใช้ตามสื่อต่าง ๆ ในภายหลัง โดยการสร้างสรรค์จะมุ่งเน้นการใช้เนื้อหาที่จะถ่ายทอดและอุปกรณ์การถ่ายทำร่วมกันให้ได้มากที่สุด ทำให้ต้องมีการวางแผนลำดับเนื้อหาและการถ่ายทำอย่างรอบคอบ ทั้งจากบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

“ตอนนี้มีลูกค้าที่อยากให้เราทำทั้งแบบออนไลน์และทีวีพร้อมกันเยอะพอสมควร เราก็ควรจะวางแผนทำงานครั้งเดียวโดยใช้อุปกรณ์การถ่ายทำที่มีคุณภาพดีไปเลย แทนที่จะต้องถ่ายสองครั้ง ซึ่งก็เป็นการทำงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ส่งผลดีต่อทั้งเราและลูกค้า แต่จะต้องอาศัยความรู้ความระมัดระวังในการวางแผนมากขึ้น” (อาภาวี ชูประวัตติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ผู้อำนวยการผลิตฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณายังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ในการถ่ายหนึ่งครั้งอาจสามารถนำมาตัดต่อเป็นภาพยนตร์โฆษณาได้หลากหลายความยาว หรือที่เรียกว่าแบ่งเป็น “เวอร์ชันต่างๆ” (จุฑาทิพย์ วุฒิวัฒนโกวิท, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563) ทั้งแบบความยาว 60, 45, 30, 15 หรือ 6 วินาที เป็นต้น โดยแต่ละรูปแบบความยาวอาจจะมีรายละเอียดหรือการเรียงลำดับของเนื้อหาแตกต่างกันเพื่อรองรับกับจุดประสงค์ของการสื่อสารตลาดในแต่ละช่วงของตราสินค้า นั้นทำให้รูปแบบการทำงานลักษณะนี้เป็นผลดีสำหรับผู้ว่าจ้าง ส่งผลให้การถ่ายรวบพร้อมกันทั้งภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เป็นกระบวนการทำงานที่เป็นที่นิยมสำหรับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในปัจจุบัน

อีกทั้ง คุณ จิรัฐพงษ์ รัชชะเสวี ผู้บริหารบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้ให้ความเห็นว่าในกรณีที่ไม่สามารถลดราคาการผลิตภาพยนตร์โฆษณาให้กับผู้ว่าจ้างได้ วิธีการนี้จะถูกนำมาเสนอเพื่อเป็นตัวเลือกให้กับผู้ว่าจ้างแทน

“การรับควบจะช่วยให้เรายังได้เรทราคามาตรฐานเดิม สามารถใช้วิธีการแถมเวอร์ชันออนไลน์ให้ลูกค้า โดยปกติอาจจะถ่ายเป็นแบบความยาว 30 วินาที แต่เราอาจทำแบบ 60 วินาทีให้ลูกค้าไปด้วย” (จิรัฐพงษ์ รัชชะเสวี, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2563)

แนวทางในการปรับระบบองค์กรแต่ละประเภทล้วนมีวิธีการและจุดประสงค์ที่ใช้แตกต่างกัน บริษัทต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์

และผลกระทบจากสถานการณ์ Digital Disruption ที่แต่ละบริษัทได้รับ ซึ่งสามารถสรุปวิธีการและจุดประสงค์ของการปรับระบบองค์กรแต่ละประเภทได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 วิธีการและจุดประสงค์ของการปรับระบบองค์กรแต่ละประเภท

การปรับระบบองค์กร	วิธีการ	จุดประสงค์
1) การลดขนาดองค์กร	- ลดพนักงานประจำลงโดยใช้พนักงานอิสระที่เหมาะสมกับแต่ละงานแทน - ลดจำนวนคนทำงานในแต่ละงานลง - ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนลง	- ลดภาระค่าใช้จ่ายคงที่ - การทำงานคล่องตัวและประหยัดเวลามากขึ้น
2) เปิดบริษัทย่อยสำหรับงานขนาดเล็ก	- เปิดบริษัทย่อยภายใต้บริษัทเดิมเพื่อรับงานขนาดเล็ก - อาจใช้ชื่อให้มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทเดิมเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ หรือใช้ชื่อใหม่เพื่อสร้างการจดจำใหม่ให้แก่ลูกค้า	- สามารถรับงานขนาดเล็กได้โดยไม่กระทบกับบริษัทหลัก - เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน - บริหารจัดการงบประมาณที่จำกัดได้ดียิ่งขึ้น
3) เพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ	- รู้จักกันในชื่อของบริการ “ทีมซัพพอร์ต” - บริการให้คำปรึกษา อำนาจความสะดวก ประสานงานบริหารจัดการทำงานให้กับกองถ่ายอื่นๆ ตามความถนัด - นิยมทำทีมซัพพอร์ตให้กับผู้กำกับหน้าใหม่ กองถ่ายจากต่างประเทศ หรือกองถ่ายละคร เป็นต้น	- เพิ่มรายได้ให้กับองค์กรโดยใช้ประโยชน์จากความน่าเชื่อถือและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญขององค์กร - ได้เรียนรู้การทำงานจากกองถ่ายอื่น ๆ
4) เพิ่มแผนกเกี่ยวกับ	- เพิ่มแผนกที่เชี่ยวชาญ	- เพิ่มความเชื่อมั่นในการทำ

การปรับระบบองค์กร	วิธีการ	จุดประสงค์
ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ โดยเฉพาะ	เกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณา ออนไลน์โดยเฉพาะ - อาจเพิ่มเฉพาะหน้าที่ใด หน้าที่หนึ่งหรือเพิ่มในลักษณะ ของทีมที่มีครบทุกหน้าที่เพื่อ ทำเฉพาะงานที่เป็นภาพยนตร์ โฆษณาออนไลน์เท่านั้น	ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ ให้กับบริษัทผู้ว่าจ้าง - เพิ่มโอกาสในการแข่งขันทาง ธุรกิจกับบริษัทขนาดเล็กที่ทำ เฉพาะภาพยนตร์โฆษณา ออนไลน์
5) เพิ่มบริการแบบครบวงจร	- บริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่ม บริการทำการตลาดแบบ 360 องศา และบริการการผลิต ภาพยนตร์โฆษณา - บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา มีการเพิ่มบริการหลังการถ่าย ทำ และทำการติดต่อลูกค้า โดยตรงแบบไม่ต้องผ่านบริษัท ตัวแทนโฆษณา	- สร้างความรู้สึกคุ้มค่าให้กับ บริษัทผู้ว่าจ้าง - ประหยัดงบประมาณในการ ว่าจ้างบริษัทภายนอก - ประหยัดเวลาในการทำงาน - ขยายขอบเขตทางธุรกิจ
6) สร้างสรรค์ภาพยนตร์ โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับ ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์	- สร้างสรรค์และผลิต ภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์ไป พร้อมกับภาพยนตร์โฆษณา ออนไลน์ - ใช้เนื้อหาที่จะถ่ายทอดและ อุปกรณ์การถ่ายทำร่วมกันให้ ได้มากที่สุด - มีการวางแผนลำดับเนื้อหา และการถ่ายทำอย่างรอบคอบ	- สร้างความรู้สึกคุ้มค่าให้กับ บริษัทผู้ว่าจ้าง - ประหยัดค่าใช้จ่ายและ ระยะเวลาในการทำงาน - เป็นทางเลือกแทนการลด ราคาให้กับบริษัทผู้ว่าจ้าง

4.2.2.3 ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่าการกล่าวถึงประโยชน์จากเทคโนโลยีซึ่งช่วยให้การทำงานง่ายขึ้นและอุปกรณ์ต่าง ๆ ถูกลง โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาและฝ่ายผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้ให้ความเห็นว่าเทคโนโลยีที่เข้ามาอย่างรวดเร็วจะเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้งานของแต่ละบริษัท

“การที่ทุกอย่างเป็นดิจิทัลและเชื่อมต่อกันแบบออนไลน์ ก็ทำให้เราทำงานเร็วขึ้นแน่นอนยิ่งขึ้น เพราะทำให้เรามีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มาใช้ในการสร้างสรรค์งานได้ โดยขึ้นอยู่กับว่าแต่ละองค์กรจะมีความเข้าใจและนำมาปรับใช้ให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบในการทำงานได้อย่างไร” (รังสรรค์ สุวรรณจิตร, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2563)

นอกจากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์จากฝ่ายผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้ให้ความเห็นว่า การใช้เทคโนโลยีที่มาพร้อมกับสถานการณ์ Digital Disruption ให้เกิดประโยชน์นั้นจะช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการต่าง ๆ ทำให้สามารถใช้งบประมาณและเวลาในการทำงานน้อยลงได้

“ลูกค้ามีเงินน้อยก็จริง แต่ตอนนี้มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ล้ำสมัยเยอะมากที่จะเข้ามาช่วยงานที่เมื่อก่อนเราทำไม่ได้ในงบนี้ ถ้าเราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จะเท่ากับว่าเราก็จะได้สัดส่วนกำไรไม่ต่างจากเดิมถึงแม้ว่าลูกค้าจะมีเงินน้อยลง” (อาภาวี ชูประวัตติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

อีกทั้งในปัจจุบันที่เทคโนโลยีได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “เทรนด์ (Trend)” กล่าวคือเป็นแนวโน้มของทิศทางการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่คนส่วนมากนิยมให้ความสนใจ ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เทรนด์เป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา โดยเฉพาะทางสื่อออนไลน์ ทั้งในด้านการสร้างสรรค์เนื้อหาและรูปแบบการผลิตภาพยนตร์โฆษณา โดยผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านได้ให้ความเห็นว่า ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านนั้น แนวทางการปรับตัวต่าง ๆ ต้องประยุกต์ใช้โดยคำนึงถึงแนวโน้มทิศทางของภาพรวมที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้น ๆ (Trend) ควบคู่กันไป

“สำหรับในยุคดิจิทัลเราต้องปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าจะให้บอกว่าสิ่งที่ต้องทำคือไล่ลำดับเป็นขั้นตอนตามแบบแผนก็จะไม่เหมาะกับสิ่งที่เราเผชิญอยู่ตอนนี้ เราต้องดูก่อนว่าเทรนด์ที่เป็นไปจะทำให้เราต้องปรับอะไรบ้าง แล้วจึงค่อย ๆ ปรับตามไปในด้านนั้น ๆ” (ชนะใจ ต้นไทรทอง, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2563)

“ในฐานะโปรดิวเซอร์มองว่าจำเป็นมากที่ต้องเปิดรับเทรนด์ให้ทันอย่างสม่ำเสมอ อย่ายึดติดกับวิธีการเดิมที่เคยทำแล้วเราอาจจะคิดว่าดีที่สุด เพราะในอีกไม่นานมันอาจจะไม่ได้ดีที่สุดอีกต่อไปแล้ว มันมีสิ่งอื่นเข้ามาทดแทนได้ตลอดเวลา” (อาภาวี ชูประวัติ, สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

4.2.2.4 การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร

ในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณานั้นประกอบไปด้วยการทำงานร่วมกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเป็นหลัก แต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวในการทำงานร่วมกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านจะใช้เวลาในการปรึกษาพูดคุย และทำความเข้าใจในเนื้องานร่วมกันกับอีกฝ่ายให้มากขึ้นจน “เห็นภาพตรงกัน” (สหธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563) ซึ่งในส่วนของผู้ว่าจ้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีหน้าที่ให้การสร้างสรรค์เนื้อหา ต้องอธิบายสิ่งที่คิดให้ออกมาเป็นรูปธรรมมากที่สุดว่าต้องการจะนำเสนออย่างไรบ้าง ในขณะที่ฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาที่มีหน้าที่ถ่ายทอดความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นออกมาให้เป็นชิ้นงาน ก็จะต้องทำความเข้าใจกับฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาว่าเนื้อหาที่ถูกสร้างสรรค์มานั้นสามารถทำให้เกิดขึ้นจริงในงบประมาณที่กำหนดได้หรือไม่ ถ้าทำไม่ได้จะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร โดยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นว่า

“ปัจจุบันนี้รู้สึกได้ว่าเอเจนซีค่อนข้างจะเปิดรับมากขึ้น ก็จะมีการคุยกันว่าด้วยงบประมาณที่ให้มาอะไรที่ทำได้หรือไม่ได้ และอะไรบ้างที่ต้องลดทอนลง ต้องทำให้ชัดเจนที่สุดว่าในทางปฏิบัตินั้นจะเป็นจริงได้มากน้อยแค่ไหน” (ทักษกร ประดับพงษา, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2563)

คุณสหธรรม พันธุ์ภักดี ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การเลือกร่วมงานกับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาในปัจจุบันนั้นไม่เพียงแต่ต้องให้ราคาที่เสนอมาอยู่ในงบประมาณที่กำหนดเท่านั้น แต่ต้องเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละงานด้วย จึงจะสามารถช่วยให้ประหยัดเวลาและงบประมาณได้

“การเลือกเข้ามาร่วมงานต้องดูว่าเขาสั้น ๆ มีความถนัดตรงกับเนื้องานที่เราอยากได้หรือไม่ เพราะความเชี่ยวชาญในการทำงานเรื่องนั้น ๆ จะช่วยให้เห็นภาพตรงกันได้มากขึ้น และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการทำงานในภายหลัง” (สหธรรม พันธุ์ภักดี, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563)

นอกจากนั้นถ้าเป็นงานที่ต้องการความถนัดเฉพาะทาง การยอมจ่ายเงินที่สูงกว่า เพื่อให้ได้ความมั่นใจว่างานจะออกมาได้ดีนั้นเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องทำการตัดสินใจ แต่ในขณะเดียวกัน คุณศุภานัน ปิยนิธิพงศ์ ผู้ให้สัมภาษณ์จากฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ทางบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเองจำเป็นต้องปรับลดอัตราค่าจ้างลงเช่นกัน จึงจะทำให้มีโอกาสถูกเลือกจากบริษัทตัวแทนโฆษณามากขึ้น

“เอเจนซีเลือกเข้าสั้จากผลงานผู้กำกับที่เหมาะสมกับงานที่จะทำก่อน จากนั้นจึงพิจารณาว่าเรทราคาอยู่ในงบประมาณที่ได้จากลูกค้าหรือไม่ แต่เมื่องบประมาณลดลงมากก็ จะไม่พอจ้างเข้าสั้ใหญ่ ๆ ที่ราคาสูงได้ เพราะฉะนั้นทางเข้าสั้เองก็ต้องปรับตัวในเรื่องราคา เช่นกัน” (ศุภานัน ปิยนิธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563)

แต่อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการผลิตทั้งจากฝ่ายตัวแทนโฆษณาและฝ่ายผลิต ภาพยนตร์โฆษณามีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในกรณีที่ผู้ว่าจ้างมีงบประมาณให้น้อยมากจนเมื่อ พิจารณาแล้วไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นตามความต้องการของผู้ว่าจ้างหรือเป็นไปตาม มาตรฐานการทำงานของบริษัทได้นั้น การปฏิเสธไม่รับงานนั้น ๆ ย่อมดีกว่าการดันทุรังทำไปแล้วทำ ให้เกิดปัญหาต่อเนื่องทั้งกระบวนการ อีกทั้งจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เรียกว่า “ลูกค้าจะยึดสิ่งนี้เป็น มาตรฐานที่เราทำได้ทุกอย่างภายในเงินเท่านั้น” (ศุภานัน ปิยนิธิพงศ์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2563) ซึ่งจะทำให้กระทบต่อมูลค่าของงานสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในระยะยาวได้

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นถึงแนวทางการ ปรับตัวในระดับองค์กรในหลายแนวทาง โดยเริ่มต้นจากส่วนของผู้บริหาร โดยพบว่า คุณลักษณะที่ จำเป็นของผู้บริหารที่จะนำพาบริษัทก้าวข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ประกอบด้วย การมี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความทันสมัยเปิดรับสิ่งใหม่ มีความยืดหยุ่นในการบริหาร มีส่วนร่วมใน กระบวนการทำงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากร ต่อมาเป็นการลดขนาดขององค์กรหรือจำนวน คนทำงานลงซึ่งจะเป็นวิธีแรก ๆ ที่แต่ละบริษัทใช้เพื่อประหยัดงบประมาณและเวลาในการทำงาน อีกทั้งยังมีการแก้ไขกลยุทธ์ของบริษัทให้เหมาะสมกับการทำงานในปัจจุบัน ประกอบกับการปรับระบบ องค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การเปิดบริษัทย่อยสำหรับรับงานขนาดเล็ก เพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ เพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ มีการให้บริการ แบบครบวงจร และการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ ซึ่งแต่ละบริษัทควรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับการปรับตัวด้วยแนวทางต่าง ๆ โดยในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรก็จะต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจให้ตรงกันมากขึ้นเพื่อลด ผลกระทบด้านงบประมาณและระยะเวลาการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการปรับตัวในระดับ องค์กรได้ดังแผนภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.8 แผนภาพแสดงแนวทางการปรับตัวในระดับองค์กร

จากผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทั้งในภาพรวม ระดับบุคคล และระดับองค์กร จึงทำให้บุคลากรและบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาดังกล่าวจำเป็นต้องหาแนวทางการปรับตัวในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่าการปรับตัวในระดับบุคคลจะเริ่มจากการทำความเข้าใจในสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทั้งหมดที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการตระหนักรู้ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการแสวงหาแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสม จากนั้นจึงมีการปรับกระบวนการทำงานทั้งในด้านการบริหารงบประมาณและการสร้างสรรค์เนื้อหาภาพยนตร์โฆษณา ร่วมกับการขยายขีดความสามารถในการทำงาน ในส่วนของการปรับตัวระดับองค์กรจะเริ่มจากตำแหน่งที่สำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารองค์กร ซึ่งต้องมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวขององค์กรและบุคลากร จากนั้นองค์กรต้องพิจารณาปรับแนวทางในการดำเนินงานเพื่อประหยัดงบประมาณและระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การปรับระบบองค์กรด้วยวิธีต่าง ๆ ประกอบกับการใช้ประโยชน์จากดิจิทัล รวมถึงต้องมีการปรับตัวในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาเพื่อความราบรื่นของการทำงานในภาพรวม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา รวมถึงเพื่อหาแนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption ของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งจากผลการวิจัยในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา 12 ท่าน ประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา 6 ท่าน และตัวแทนจากฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา 6 ท่าน โดยได้ทำการศึกษาร่วมกับการวิจัยเชิงเอกสาร สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

จากผลการวิจัยสามารถแบ่งผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ผลกระทบต่อภาพรวม ผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1.1 ผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา
ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านรับรู้ได้ถึงสถานการณ์ในภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยเป็นผลกระทบอันเนื่องมาจากสถานการณ์ Digital Disruption ซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1) ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มมากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้เกิดพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภคในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปโดยมีการใช้สื่อออนไลน์เพิ่มมากขึ้น ทำให้

เจ้าของตราสินค้าหันมาให้ความสนใจทำการสื่อสารการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งเนื่องจากความทันสมัยของเทคโนโลยีทำให้กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์สามารถทำได้ง่ายขึ้น จึงส่งผลให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มีจำนวนและความถี่เพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และในขณะเดียวกันภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ก็ถูกลดบทบาทลง โดยเหลือเพียงสินค้าบางประเภทที่ต้องการทำการสื่อสารกับกลุ่มผู้บริโภคที่ไม่นิยมใช้สื่อออนไลน์ หรือสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปที่ต้องการสื่อสารเป็นวงกว้างแบบไม่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น

2) เกิดความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทเจ้าของตราสินค้ามีการปรับเปลี่ยนการนำเสนอภาพยนตร์โฆษณาสินค้าของตนเองไปยังช่องทางออนไลน์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภค ส่งผลให้กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาต้องหันมาผลิตภาพยนตร์โฆษณาทางออนไลน์มากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และออนไลน์มีขั้นตอนการทำงานที่ใกล้เคียงกัน แต่จะมีรายละเอียดในกระบวนการที่มีความแตกต่างกันในด้านการสร้างสรรค์เนื้อหาและด้านกระบวนการผลิตภาพยนตร์โฆษณา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ด้านการสร้างสรรค์เนื้อหาภาพยนตร์โฆษณา

ผลการวิจัยพบว่า ด้วยรูปแบบของสื่อออนไลน์ที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องรูปแบบเฉพาะของสื่อในแต่ละช่องทาง ขนาดอัตราส่วนหน้าจอแสดงผล และความยาวของภาพยนตร์โฆษณา ทำให้การสร้างสรรค์เนื้อหาภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์นั้นมีการเปิดกว้างให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่แตกต่าง หลากหลาย และสดใหม่ได้มากกว่าภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ประกอบกับพฤติกรรมในการเลือกรับสื่อของผู้บริโภคในปัจจุบันซึ่งจะเปิดรับเฉพาะสื่อที่ตนเองมีความสนใจและอยู่ในกระแสความสนใจของสังคมเท่านั้น ทำให้การสร้างสรรค์เนื้อหาต้องทั้งรวดเร็ว หวือหา โดนใจ และตรงประเด็น เพื่อใช้ดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

(2) ด้านการผลิตภาพยนตร์โฆษณา

ผลการวิจัยพบว่า เนื่องจากอัตราส่วนขนาดจอแสดงผลของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ไม่จำเป็นต้องใช้ขนาดใหญ่เท่ากับจอโทรทัศน์ ดังนั้นความละเอียดของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์จึงไม่สูงเท่ากับภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ส่งผลให้สามารถใช้อุปกรณ์ในการถ่ายทำที่มีราคาถูกลง รวมถึงใช้เทคนิคการตัดต่อหลังการถ่ายทำที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์

3) ระยะเวลาและงบประมาณในการทำงานน้อยลง

ผลการวิจัยพบว่า เนื่องจากอุปกรณ์ในการถ่ายทำที่มีราคาถูกลง ประกอบกับราคาค่าพื้นที่สื่อออนไลน์ถูกกว่าสื่อโทรทัศน์มากจึงส่งผลให้ผู้ว่าจ้างมีงบประมาณสำหรับ

ผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Budget) น้อยลงตามไปด้วย และในขณะที่ลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานไม่ต่างจากเดิมมากนัก แต่การที่ต้องสร้างสรรค์เนื้อหาโฆษณาให้สอดคล้องกับความสนใจของสังคม ณ ขณะนั้น ๆ (Real-time) ส่งผลให้มีระยะเวลาในการผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Timing) แต่ละครั้งน้อยลงและต้องมีความถี่มากขึ้น

5.1.1.2 ผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาประกอบด้วยการทำงานร่วมกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า จากผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการที่ได้กล่าวไปข้างต้นทำให้เกิดผลกระทบต่อบริษัททั้งสองตามมา โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบด้านการเงิน ด้านคู่แข่งทางธุรกิจ และด้านความจำเป็นขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ผลกระทบด้านการเงิน

ผลการวิจัยพบว่า สืบเนื่องจากงบประมาณการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาลดลงทำให้ทั้งฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) และบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House) ที่มีลักษณะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานานได้รับผลกระทบในเรื่องของการจัดการต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ต่าง ๆ เช่น เงินเดือนพนักงาน และค่าบำรุงรักษาสถานที่ เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่าเกิดปัญหาการมีรายรับน้อยลงในขณะที่รายจ่ายเท่าเดิม

2) ผลกระทบด้านคู่แข่งทางธุรกิจ

ผลการวิจัยพบว่า จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ช่วยให้การเข้าถึงอุปกรณ์ถ่ายทำต่าง ๆ ง่ายขึ้น ประกอบกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ที่ซับซ้อนมาก ทำให้ปัจจุบันมีบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดเล็กต้นทุนต่ำเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีข้อดีคือ มีค่าใช้จ่ายคงที่ไม่มากเท่ากับบริษัทขนาดใหญ่ จึงสามารถสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้ในราคาที่ถูกลงกว่า อีกทั้งยังมีความคล่องตัวในการทำงานเมื่อมีเวลาจำกัด เหมาะกับการถ่ายทำภาพยนตร์ออนไลน์ในปัจจุบัน รวมถึงพบว่า ถ้าเป็นงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ผู้ว่าจ้างมีแนวโน้มเลือกจ้างบริษัทขนาดเล็กที่เห็นว่ามีความเสี่ยงมากกว่า จึงทำให้เป็นคู่แข่งสำคัญของบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน ซึ่งนอกจากคู่แข่งในประเภทเดียวกันแล้วยังเกิดคู่แข่งทางธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่สามารถนำเสนอภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ได้เช่นเดียวกัน เช่น การทำการตลาดผ่านกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางความคิด KOL (Key Opinion Leader) ที่สามารถสร้างสรรค์วิดีโอเพื่อการโฆษณาได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณสูงเท่ากับการทำภาพยนตร์โฆษณา เป็น

ต้น แต่ในขณะเดียวกันผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านเห็นว่า การเพิ่มขึ้นของบริษัทเล็ก ๆ ไม่มีผล กระทบต่อบริษัทของตนเองมากนัก เนื่องจากมีลูกค้าคนละกลุ่มกัน

3) ผลกระทบด้านความจำเป็นขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับผลกระทบจากการถูกลดความสำคัญของธุรกิจคนกลาง ผู้อำนวยการผลิตของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาบางท่านให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันมีบริษัทเจ้าของตราสินค้าที่มีงบประมาณในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาน้อยลง เลือกที่จะติดต่อประสานงานกับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาโดยตรงแบบไม่ผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่มมากขึ้นเพื่อประหยัดงบประมาณและลดระยะเวลาการทำงานลง ทำให้มีบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาบางแห่งมีการจัดตั้งแผนกประสานงานกับบริษัทเจ้าของตราสินค้าโดยเฉพาะ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเคยเป็นหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Account Executive)

5.1.1.3 ผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

จากผลกระทบต่อภาพรวมและบริษัทที่เกี่ยวข้องทำให้บุคลากรในหน้าที่ต่าง ๆ ของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้รับผลกระทบตามมาใน 2 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบด้านความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านกระบวนการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผลกระทบด้านความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่า ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วส่งผลให้มีบุคลากรที่ตามการเปลี่ยนแปลงไม่ทันนั้นขาดความเข้าใจในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ และบางส่วนยังคงใช้วิธีการทำงานแบบเดิมท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ที่ทำออกมาไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรและเกิดปัญหาในการทำงานตามมา

2) ผลกระทบด้านกระบวนการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีงบประมาณและเวลาในการทำงานน้อยลง ทำให้ต้องตัดขั้นตอนบางอย่างที่เคยมีความจำเป็นออกไป จึงส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ โดยการทำงานเกินเวลาสามารถพบได้บ่อยขึ้นเนื่องจากภาพยนตร์โฆษณาทางออนไลน์มีความยาวมากขึ้นจึงมีรายละเอียดที่ต้องถ่ายทำมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตทุกท่านยังได้รับผลกระทบในการทำงานทั้งในด้านการบริหารงบประมาณ การวางแผนการปฏิบัติงาน และการควบคุมการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่ล้วนทำได้ยากมากขึ้นจากข้อจำกัดในด้านงบประมาณและระยะเวลาในการทำงาน ทางด้านของผู้บริหารฝ่ายสร้างสรรค์ของ

บริษัทตัวแทนโฆษณาพบว่า งบประมาณที่ลดลงทำให้เกิดผลกระทบต่อวิธีการสร้างสรรค์เนื้อหาของภาพยนตร์โฆษณาซึ่งจะต้องหาสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้จริงให้แก่การผลิตให้มากขึ้น

5.1.2 แนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption

เนื่องจากผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในหลายด้านดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านจึงมีความคิดเห็นว่า ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน โดยจากผลการวิจัยสามารถแบ่งแนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล และแนวทางการปรับตัวในระดับองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.2.1 แนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากร คือหัวใจหลักของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา โดยจะเป็นปัจจัยสำคัญที่แต่ละบริษัทใช้พิจารณาเพื่อเลือกร่วมงานกับอีกฝ่าย ดังนั้นในยุคที่บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณามีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นนั้น จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องทำการปรับตัว ซึ่งสามารถทำได้ 3 แนวทาง ได้แก่ การทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การปรับกระบวนการทำงาน และการขยายขีดความสามารถในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่า สำหรับแนวทางในการปรับตัวระดับบุคคลนั้นจะเริ่มจากการทำความเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างการทำภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และออนไลน์ รูปแบบลักษณะเฉพาะของสื่อออนไลน์ประเภทต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมและการเสพสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค จะสามารถช่วยลดผลกระทบในขั้นตอนสร้างสรรค์เนื้อหาและการผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้ อีกทั้งทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพทางการตลาดมากขึ้นอีกด้วย

2) ปรับกระบวนการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า เมื่องบประมาณและเวลาในการทำงานน้อยลง จึงจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการทำงานของทั้งฝ่ายสร้างสรรค์และฝ่ายผลิตภาพยนตร์โฆษณา ในด้านการบริหารจัดการงบประมาณของผู้ประกอบการผลิต และการคิงานของฝ่ายสร้างสรรค์ ดังนี้

(1) การบริหารจัดการงบประมาณของผู้อำนวยการผลิต

ผลการวิจัยพบว่า เมื่องบประมาณและเวลาในการทำงานน้อยลง ผู้อำนวยการผลิตฝ่ายผลิตภาพยนตร์โฆษณาต้องมีการจัดลำดับความสำคัญในการใช้งบประมาณส่วนต่าง ๆ โดยต้องวิเคราะห์ทำความเข้าใจเนื้อหาจากฝ่ายสร้างสรรค์ให้ถี่ถ้วน จากนั้นจึงปรึกษาพูดคุยกับผู้กำกับให้มากที่สุดเพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานให้กับฝ่ายอื่น ๆ ผู้กำกับจะเป็นคนให้ข้อมูลกับผู้อำนวยการผลิตเพื่อใช้จัดลำดับความสำคัญของส่วนต่าง ๆ ในภาพยนตร์โฆษณา ต่อมาจึงพูดคุยทำความเข้าใจกับแต่ละฝ่ายถึงข้อจำกัดต่าง ๆ แต่ถ้ายังไม่สามารถทำให้งบประมาณเป็นไปตามกำหนดได้จึงใช้การเจรจาต่อรอง

(2) การคิดงานของฝ่ายสร้างสรรค์

ผลการวิจัยพบว่าฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) ควรใช้วิธีการปรับตัวโดยคิดถึงความเป็นไปได้จริงของขั้นตอนการผลิตในขณะทำการสร้างสรรค์เนื้อหาให้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้งานออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้นในงบประมาณที่จำกัด

3) ขยายขีดความสามารถในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า การต้องทำงานภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่น้อยลงนั้น ทำให้ทุกฝ่ายต้องทำงานหนักมากขึ้น การทำเพียงงานในขอบเขตงานทั่วไปของตำแหน่งหน้าที่ตนเองนั้นจึงไม่เพียงพอต่อรูปแบบการทำงานในปัจจุบัน บุคลากรจำเป็นต้องมีมุมมองในภาพรวม ขยายขีดความสามารถในการทำงาน และพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพิ่มเติมจากที่เคยทำมาในอดีต เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานรวมถึงเพื่อให้ยังเป็นที่ต้องการขององค์กร

5.1.2.2 แนวทางการปรับตัวในระดับองค์กร

สำหรับแนวทางการปรับตัวในระดับองค์กรนั้น ผลการวิจัยพบว่า ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความน่าเชื่อถือ คือข้อดีที่ทำให้บริษัทใหญ่ที่เปิดมานานยังสามารถมีชื่อเสียงมาจนปัจจุบัน แต่สิ่งที่จะทำให้บริษัทเหล่านี้อยู่รอดได้ในอนาคตคือต้องมีการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์ Digital Disruption โดยแนวทางการปรับตัวที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหาร การปรับระบบองค์กร ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล และการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่จะนำพาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาให้ก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้ ซึ่งคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์มี 5 ประการ ได้แก่

(1) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันและช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้

(2) ทนสมัยเปิดรับสิ่งใหม่ คือ ผู้บริหารต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด มีมุมมองที่แปลกใหม่ มองการณ์ไกล และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถปรับใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เข้ามาให้เหมาะสมกับองค์กร

(3) มีความยืดหยุ่นในการบริหาร คือ ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ไม่ยึดติดอยู่กับวิธีการเดิมที่ไม่ได้ผล พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

(4) มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียด รวมถึงต้องมีบทบาทหน้าที่ในกระบวนการสร้างสรรคภาพยนตร์โฆษณา ร่วมกับการบริหาร เพื่อให้สามารถประเมินสถานการณ์ และมองเห็นปัญหาในการทำงานที่แท้จริง แต่ต้องระวังการเกิดอคติจากการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน

(5) ให้ความสำคัญกับบุคลากร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรควรที่มีความใกล้ชิดกันจะทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร การปรับตัวต่าง ๆ ในองค์กรควรคำนึงถึงบุคลากรเป็นสำคัญ และต้องช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจ

2) การปรับระบบองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นถึงแนวทางการปรับระบบองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งเป็น 6 แนวทาง ได้แก่

(1) การลดขนาดองค์กร หรือการลดจำนวนคนทำงานลง คือ วิธีการแรก ๆ ที่กระบวนการสร้างสรรคภาพยนตร์โฆษณาใช้ปรับตัวเพื่อช่วยให้ประหยัดเวลาและงบประมาณ โดยสำหรับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะเลือกใช้ผู้รับจ้างอิสระในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายคงตัวในการจ้างพนักงานประจำในบริษัท รวมถึงการลดจำนวนคนทำงานในวันถ่ายทำลง และในส่วนของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะประหยัดเวลาในการทำงานโดยใช้วิธีลดขั้นตอนในกระบวนการทำงานที่ยู้งายลง แต่ส่งผลให้คนทำงานที่เหลืออยู่จะต้องทำงานได้หลากหลายมากขึ้นด้วย

(2) เปิดบริษัทย่อยเพื่อรับงานขนาดเล็ก คือการเปิดบริษัทย่อยภายใต้บริษัทเดิมเพื่อรับงานขนาดเล็กลงหรืองบประมาณน้อยลง ซึ่งอาจใช้ชื่อให้มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทเดิมเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ หรือใช้ชื่อใหม่เพื่อสร้างการจดจำใหม่ให้แก่ลูกค้า

(3) เพิ่มบริการแบบอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ คือ บริการให้คำปรึกษา อำนาจความสะดวก ประสานงาน หรือบริหารจัดการทำงานให้กับกองถ่ายอื่น ๆ ตามความถนัดเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งรู้จักกันในชื่อของบริการ “ทีมซัพพอร์ต” โดยจะนิยมทำทีมซัพพอร์ตให้กับผู้กำกับหน้าใหม่ กองถ่ายจากต่างประเทศ และกองถ่ายละคร เป็นต้น

(4) เพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ คือ การเพิ่มเฉพาะหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง หรือเพิ่มในลักษณะของทีมที่มีครบทุกหน้าที่เพื่อทำเฉพาะงานที่เป็นภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เท่านั้น

(5) มีการให้บริการแบบครบวงจร คือการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่มบริการทำการตลาดแบบ 360 องศา และบริการการผลิตภาพยนตร์โฆษณา ในขณะที่บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณามีการเพิ่มบริการหลังการถ่ายทำ และทำการติดต่อลูกค้าโดยตรงแบบไม่ต้องผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา

(6) สร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ คือการสร้างสรรค์และผลิตภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์ไปพร้อมกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ โดยมีการใช้เนื้อหาที่จะถ่ายทอดและอุปกรณ์การถ่ายทำร่วมกันให้ได้อย่างมากที่สุด รวมถึงต้องมีการวางแผนลำดับเนื้อหาและการถ่ายทำอย่างรอบคอบ

สำหรับแนวทางการปรับระบบองค์กรแต่ละแบบนี้มีจุดประสงค์หลักในการลดระยะเวลาและต้นทุนการผลิต ทำให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจกับบริษัทเล็ก ๆ ที่เกิดใหม่ โดยการเพิ่มหรือปรับกระบวนการทำงานขององค์กรในบางส่วนตามความเชี่ยวชาญและความเหมาะสมของแต่ละบริษัทเพื่อให้สามารถรับงานได้มากขึ้นในงบประมาณที่น้อยลง

3) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล

ผลการวิจัยพบว่า การที่จะประยุกต์ใช้แนวทางการปรับตัวดังกล่าวขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ควรคำนึงถึงแนวโน้มทิศทางของภาพรวมที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้น ๆ (Trend) ควบคู่กันไปกับการใช้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มาพร้อมกับสถานการณ์ Digital Disruption ให้เกิดประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นความทันสมัยของระบบเก็บข้อมูลผู้บริโภค อุปกรณ์การถ่ายทำ และเครื่องมือการตัดต่อต่างๆ ที่ทันสมัย เข้ามาช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถใช้งบประมาณและเวลาในการทำงานที่น้อยลงได้

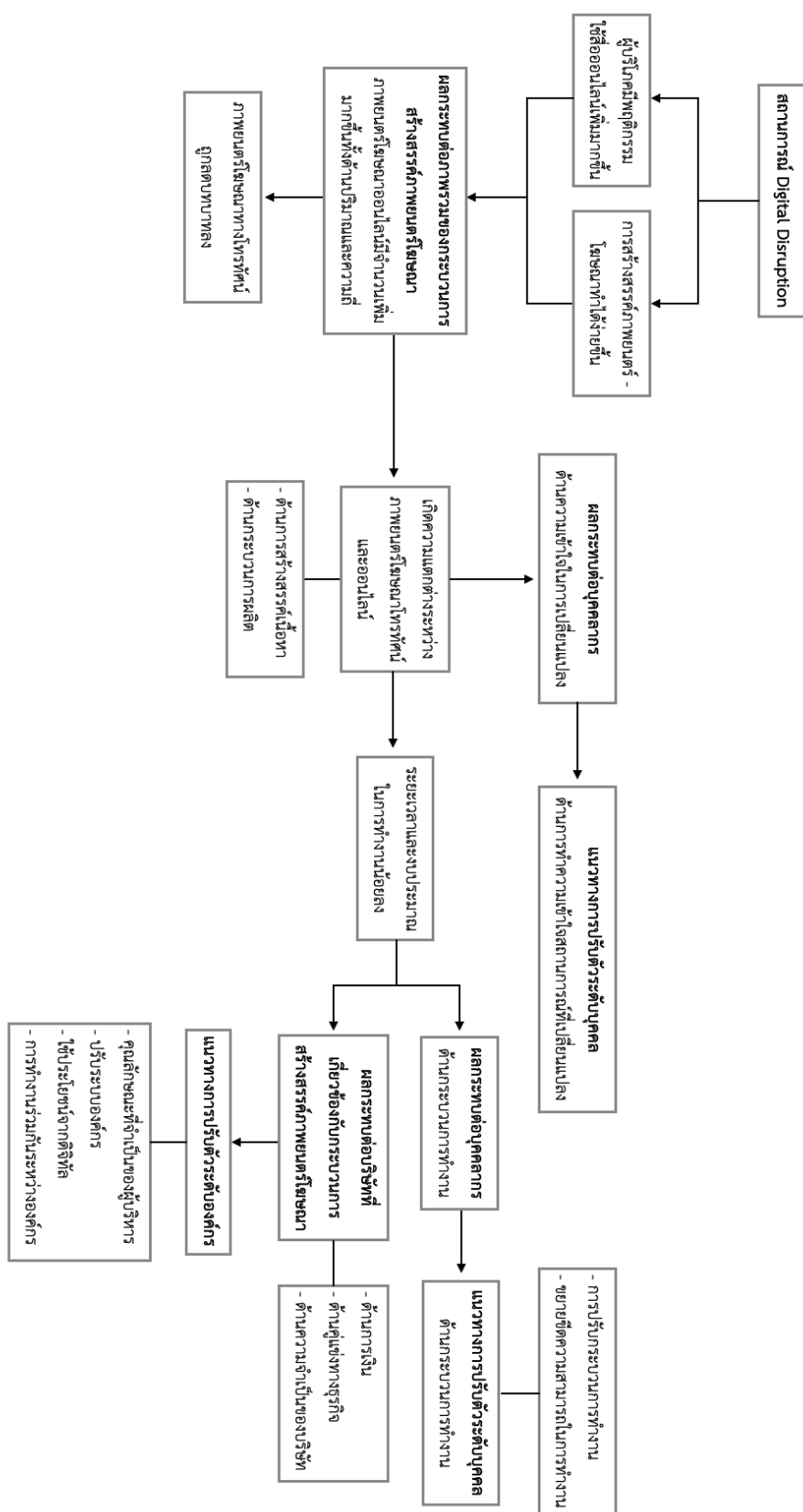
4) การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณามีการปรับตัวโดยจะใช้เวลาปรึกษา พูดคุย และทำความเข้าใจในงานร่วมกันกับอีกฝ่ายให้มากขึ้นจนเห็นภาพตรงกันมากที่สุด รวมถึงแสวงหาหนทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่ง

การคัดเลือกบริษัทที่จะร่วมงานด้วยจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยการคัดเลือกจะพิจารณาถึงความสามารถในการทำงานภายใต้งบประมาณและเวลาที่กำหนด และรูปแบบการทำงานที่ตรงกัน แต่ถ้าเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บริษัทตัวแทนโฆษณา มักจะยอมจ่ายเงินในราคาที่สูงกว่าเพื่อให้ได้ความมั่นใจในคุณภาพของงาน แต่ในขณะเดียวกันบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเองก็จะต้องมีการหาแนวทางในการปรับลดอัตราค่าบริการลงเช่นกันเพื่อเพิ่มโอกาสในการถูกเลือกจ้างมากยิ่งขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า ในกรณีที่ผู้ว่าจ้างมีงบประมาณให้น้อยมากจนเมื่อพิจารณาแล้วไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นตามความต้องการของผู้ว่าจ้างหรือเป็นไปตามมาตรฐานการทำงานของบริษัทได้นั้น การปฏิเสธไม่รับงานนั้น ๆ ย่อมดีกว่าการดันทุรังทำไปแล้วเกิดปัญหาต่อเนื่องทั้งกระบวนการในภายหลัง ซึ่งจะส่งผลเสียให้อัตราค่าจ้างของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามีมาตรฐานที่ลดลงตามไปด้วย

จากผลการวิจัยทั้งหมดสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ดังแผนภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption” สามารถแบ่งการอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้แก่ ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา และแนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption ของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

5.2.1 ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

จากผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา เป็นลักษณะของการเกิดผลกระทบแบบต่อเนื่องกันไป โดยผลกระทบต่อกาพรวมได้ส่งผลกระทบต่อไปยังบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งผลกระทบต่อภาคบริษัสดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งแก้ว กังสาลพิภพ (2542) ที่พบว่า ในอุตสาหกรรมโฆษณาการทำงานขององค์กรหนึ่งจะสามารถส่งผลถึงอีกองค์กรเสมอ การทำงานระหว่างองค์กรส่วนใหญ่จะไม่ได้เป็นการทำงานแบบผู้ว่าจ้างและผู้ถูกจ้าง แต่ละองค์กรมีสิทธิเท่าเทียมกันในการเสนอความเห็นและร่วมกันตัดสินใจ จึงทำให้การปรับตัวของบริษัทหนึ่งส่งผลต่อการปรับตัวของอีกบริษัทหนึ่งตามไปด้วย ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าในการทำงานของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งประกอบด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณานั้น บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ของบริษัททั้งสองจะทำงานร่วมกันเหมือนเพื่อนร่วมงานในบริษัทเดียวกัน ภาระการทำงานในบางส่วนมีความคาบเกี่ยวกัน ไม่สามารถแบ่งแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน เมื่อเกิดผลกระทบจากสถานการณ์ Digital Disruption ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการหาแนวทางในการปรับตัวร่วมกัน

จากผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาของสถานการณ์ Digital Disruption นั้น จะอยู่ในรูปแบบของการที่เทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้สื่อของบริโภคก่อนแล้วจึงส่งผลกระทบต่อมายังการทำงานของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ไม่ได้เป็นลักษณะที่เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่หรือพลิกผันกระบวนการทำงานโดยตรงเหมือนการเข้ามาแทนที่กล้องฟิล์มของกล้องดิจิทัล หรือการที่แอปพลิเคชันเรียกรถแบบ Grab Car เข้ามาทดแทนการใช้แท็กซี่ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า การทำงานในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณานั้นเป็นงานที่เน้นการใช้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ในการประกอบเรื่องราวและถ่ายทอดเนื้อหาผ่านวิธีการนำเสนอต่าง ๆ อีกทั้งยังต้องใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่มักเกิดขึ้น

หลากหลายรูปแบบในการทำงานแต่ละครั้ง ซึ่งทั้งสองทักษะนี้เป็นสิ่งที่เทคโนโลยีหรือปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถทดแทนความสามารถของมนุษย์ได้ จึงทำให้อุตสาหกรรมนี้ยังไม่ถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีโดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทักษะที่สำคัญสำหรับการทำงานในอนาคตของ World Economic Forum (2016) ที่ว่า การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนอย่างเป็นเหตุเป็นผล การคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบโดยใช้วิจารณญาณต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นทักษะ 3 อันดับแรกที่ปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถทำได้เทียบเท่ามนุษย์ ซึ่งธุรกิจที่มีการขับเคลื่อนด้วยทักษะดังกล่าวจะมีแนวโน้มในการถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีได้ยาก

ถึงแม้สถานการณ์ Digital Disruption จะทำให้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์ถูกลดบทบาทลง แต่ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านได้แสดงความเห็นว่า สำหรับสินค้าบางประเภทและผู้บริโภคบางกลุ่มนั้น ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ยังคงมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการสื่อสาร สอดคล้องกับ แนวคิดของ McQuail (1994) ที่กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีการสื่อสารแต่ละชนิดจะเหมาะสมกับรูปแบบโครงสร้างสังคมแต่ละแบบแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าการเข้ามามีบทบาทของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ไม่ได้เป็นการเข้ามาแทนที่ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์อย่างสิ้นเชิง ดังนั้นการอยู่รอดของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption จะไม่ใช่การเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ขึ้นอยู่กับปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ทั้งภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และทางออนไลน์ไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิจัยของ แอนนา จุมพลเสถียร (2557) ที่พบว่า ในอนาคตแม้สื่อดิจิทัลมีแนวโน้มจะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ได้หมายความว่าสื่อดั้งเดิมหมดความสำคัญลงอย่างสิ้นเชิง การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่ได้หมายถึงจุดจบของเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม ธุรกิจโฆษณาต้องผลิตโฆษณาในสื่อออนไลน์มากขึ้น แต่โทรทัศน์ยังเป็นสื่อที่ช่วยกระจายข่าวสารในวงกว้างได้ ไม่ควรทิ้งไปเลยแต่ควรใช้ควบคู่ไปกับสื่อใหม่

จากผลการวิจัยทำให้เห็นว่าผลกระทบหลักของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่นำไปสู่ผลกระทบอื่น ๆ ตามมา คือการที่งบประมาณและระยะเวลาการทำงานน้อยลง ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการตอบสนองพฤติกรรมการเสพสื่อของผู้บริโภคในยุคนี้ของตราสินค้าต่าง ๆ ที่ต้องมีความทันต่อกระแสสังคมและเมื่อไม่สามารถบังคับให้ผู้บริโภคหยุดดูได้เหมือนโฆษณาทางโทรทัศน์ โฆษณาออนไลน์แต่ละเรื่องจึงมีอายุการใช้งานแค่ช่วงเวลาสั้น ๆ เพราะเมื่อผู้บริโภคเคยเห็นไปแล้วก็ยากที่จะให้ความสนใจดูอีกในครั้งต่อไป รวมถึงในสื่อออนไลน์ยังประกอบไปด้วยข้อมูลจำนวนมากมายมหาศาลที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ แอนนา จุมพลเสถียร (2557) ที่พบว่า ปัจจุบันภาพยนตร์โฆษณาไม่เพียงต้องแข่งกับโฆษณาด้วยกันเองแต่ยังต้องแข่งกับคอนเทนต์ต่าง ๆ มากมาย จึงทำให้การคิดสร้างสรรค์ต้องทำให้ ใหม่และน่าสนใจเสมอ เพื่อให้ผู้บริโภคมีความรู้สึกร่วม (Engagement) และเกิดการพูดถึงหรือแชร์ต่อ (Share Ability)

ดังนั้นตราสินค้าต่าง ๆ จึงต้องผลิตภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ที่และเร็วมากขึ้น ประกอบกับเมื่อค่าพื้นที่สื่อออนไลน์ถูกกว่าโทรทัศน์มากหรือบางครั้งอาจไม่มีค่าพื้นที่สื่อ อีกทั้งการที่ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ไม่จำเป็นต้องมีความละเอียดสูง สามารถใช้อุปกรณ์อย่างง่ายถ่ายทำและตัดต่อได้ ทำให้บริษัทเจ้าของตราสิน้ามักมีงบประมาณในการทำภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ที่ต่ำกว่าทางโทรทัศน์มาก ในขณะที่ลำดับขั้นตอนการสร้างสรรค์และการผลิตไม่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทั้งในส่วนบุคคลและองค์กรที่ต่างต้องหาวิธีการปรับตัวเพื่อให้ยังคงทำงานต่อไปได้ในงบประมาณและระยะเวลาการทำงานที่เปลี่ยนไป

5.2.2 แนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption

จากผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption นำไปสู่ผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งสามารถอภิปรายจำแนกเป็นประเด็นที่น่าสนใจได้ดังนี้

5.2.2.1 การปรับตัวระดับองค์กร

จากผลการศึกษาสังเกตได้ว่า การที่ผู้บริหารของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาโดยเฉพาะบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณามักจะมีตำแหน่งหน้าที่ในกระบวนการทำงานนอกเหนือจากการบริหารด้วย เช่น ผู้กำกับ หรือผู้อำนวยการผลิต เป็นต้น จะทำให้การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจากการสัมภาษณ์ตำแหน่งผู้บริหารบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาพบว่า ความเข้าใจและเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทำงานนั้นมีความสำคัญมากในการทำงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพทั้งในแง่ของการบริหารและความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในบริษัท ซึ่งขัดแย้งกับ แนวคิดทักษะในการจัดการของ โรเบิร์ต คาทซ์ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2554) ที่กล่าวไว้ว่า เมื่อยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นทักษะเรื่องเทคนิค (Technical Skills) ซึ่งเป็นความชำนาญพิเศษในแต่ละสายงานจะถูกลดความสำคัญลงไปอยู่อันดับสุดท้ายเมื่อเทียบกับทักษะด้านความคิดของการมองภาพรวมและการบริหารกิจการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณานั้นมีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ ซึ่งรูปแบบการทำงานไม่เพียงแต่อยู่ในบริษัทเท่านั้น แต่มักจะมีการออกกองถ่ายนอกสถานที่และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะกำหนดทิศทางในภาพรวมได้จึงต้องมีการบทบาทในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เห็นปัญหาที่แท้จริงรวมถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาวางแผนแนวทางการปรับตัวต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุตินันท์ บุญภาพ คอมมอน (2559) ที่พบว่า คุณสมบัติของผู้บริหารทางด้านสื่อจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐาน

เกี่ยวกับการผลิตรายการต่าง ๆ มีทักษะของการผลิตสื่อ เข้าใจในภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงของสื่อ จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำพาบริษัทให้อยู่รอดทันการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวในระดับองค์กรแสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์จะถูกลดบทบาทลง แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์โดยยกเลิกการผลิตภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์ไปอย่างสิ้นเชิง แต่จะใช้กลยุทธ์การปรับตัวต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำได้ทั้งภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และออนไลน์โดยไม่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของบริษัทแทน และเนื่องจากผลกระทบหลักของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาคือการมีงบประมาณและระยะเวลาในการทำงานน้อยลง ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบอื่น ๆ ตามมา ดังนั้นแนวทางการปรับตัวของแต่ละภาคส่วนจึงมุ่งเน้นการแก้ปัญหาให้สามารถทำงานที่มีงบประมาณและระยะเวลาที่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้การปรับตัวขององค์กรในแต่ละบริษัทสอดคล้องกับกระบวนการออกแบบระบบองค์กรใหม่ (Re-Engineering) ของปราชาญา กล้าผจญ และศิริพงษ์ เสาภายน (2553) ที่เน้นในเรื่องของการปรับขั้นตอนการทำงาน ควบคุม รวมถึงปรับปรุงต้นทุนการ คุณภาพ และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ชั้นระดมพลัง

เป็นชั้นของการกำหนดความสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสร้างรูปแบบของกระบวนการธุรกิจใหม่ โดยผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่เป็นผลกระทบหลักที่เห็นได้ชัดของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจากสถานการณ์ Digital Disruption คือการมีงบประมาณและระยะเวลาในการทำงานน้อยลง ดังนั้นเมื่อไม่สามารถใช้เงินในการแก้ปัญหการทำงานได้ แต่ละบริษัทจึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ ขั้นตอนใดที่มีความจำเป็นน้อยที่สุดต้องตัดออก แต่หากขั้นตอนใดจำเป็นต้องมีก็จะต้องหากลยุทธ์แนวทางการทำงานโดยการต่อรอง โยกย้าย ทดแทน และปรับระบบองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด เพื่อให้บริษัทยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

2) ชั้นวิเคราะห์

ในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน และกำหนดทิศทางใหม่ของการปรับองค์กรพบว่า ถึงแม้ว่าแต่ละบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันแต่การที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่และเปิดมานานเหมือนกันทำให้มีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของการทำธุรกิจในยุค Digital Disruption ที่คล้ายคลึงกัน โดยจากผลการวิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงานมาก S2 มีชื่อเสียงที่ดีและได้รับความน่าเชื่อถือ S3 มีบุคลากรมากความสามารถ S4 มีความพร้อมของทรัพยากรการผลิต S5 มีพันธมิตรทางธุรกิจที่กว้างขวาง	W1 มีค่าใช้จ่ายคงที่สูง W2 กระบวนการทำงานต้องผ่านฝ่ายต่าง ๆ หลายขั้นตอน W3 มีความเคยชินกับการทำภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1 ผู้ว่าจ้างต้องการผลิตภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มขึ้น O2 การพัฒนาของเทคโนโลยีช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น O3 อุปกรณ์การถ่ายทำมีราคาถูกลง O4 ผู้บริโภคเปิดรับความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่มากขึ้น O5 ขอบเขตของการทำงานด้านสื่อเปิดกว้างมากขึ้น	T1 มีคู่แข่งขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น T2 มีคู่แข่งประเภทใหม่เข้ามามีส่วนแบ่งในตลาด T3 ความจำเป็นของธุรกิจคนกลางลดน้อยลง T4 ผู้ว่าจ้างมีงบประมาณและระยะเวลาในการทำงานลดลง T5 พฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ภาพที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน

3) ขั้นตอนแบบใหม่

จากการทำ SWOT Analysis ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในบริษัท รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาในการวิเคราะห์จับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทที่สอดคล้องกับการจัดการกลยุทธ์องค์กรแบบ TOWS Matrix ของ Weihrich (1982) เพื่อทำการกำหนดแนวทางการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ตามผลการวิจัย ได้ดังนี้

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

เมื่อนำข้อมูลจากการประเมินจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน พบว่า แนวทางการปรับตัวแบบเพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ และการให้บริการแบบครบวงจร เป็นการนำจุดแข็งที่บริษัทใหญ่มี มาช่วยเสริมโอกาสเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

เมื่อพิจารณาผลการศึกษเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาพบว่า การเพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ หรือที่เรียกว่าการทำทีมซัพพอร์ทนั้น เป็นแนวทางการปรับตัวแบบกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (S1) และความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรทางธุรกิจของแต่ละบริษัทที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมมานาน (S5) ซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัทใหญ่ ๆ เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มเติมจากโอกาสในการสร้างสรรค์ที่เปิดกว้างขึ้น (O5) เช่น การทำซัพพอร์ทให้กับกองถ่ายจากต่างประเทศ หรือทำกองซัพพอร์ทให้กับกองถ่ายละคร นอกจากนั้นการทำซัพพอร์ทให้กับผู้กำกับหน้าใหม่ ยังเป็นการผลักดันให้เกิดการให้โอกาสบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถเข้ามาช่วยขับเคลื่อน

ภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาต่อไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แอนนา จุมพลเสถียร (2557) และ จูตินันท์ บุญภาพ คอมมอน (2559) ที่พบว่าในอนาคตอุตสาหกรรมโฆษณา มีแนวโน้มการขาดแคลนบุคลากร จึงต้องมีการสนับสนุนและให้อำนาจในการทำงานแก่บุคลากรใหม่ ๆ ที่มีความสามารถ เพื่อให้เกิดความกล้าที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นการยกระดับวงการโฆษณาต่อไป

สำหรับการให้บริการแบบครบวงจรเป็นการใช้โอกาสจากภายนอกที่เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถช่วยให้การทำงานง่ายขึ้นในราคาที่ถูกลง (O2, O3) ประกอบกับจุดแข็งในด้านของการเป็นบริษัทใหญ่ที่มีระบบการจัดการที่ดี มีทรัพยากรและบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการแบบครบวงจร (S1, S4) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขนาดเล็กที่มักทำงานเฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น โดยแนวทางนี้จะช่วยสร้างความรู้สึกรักคุณค่าให้กับผู้ว่าจ้างแบบมาครบจบในที่เดียว โดยเป็นการประหยัดงบประมาณและลดขั้นตอนความยุ่งยากในการทำงานให้กับทั้งผู้ว่าจ้างและบริษัท ซึ่งผลที่ได้นี้มีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ ปิยลักษณ์ ศรีนิน (2541) ที่ศึกษาถึงการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในยุค 2000 พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในอนาคตต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น (Specialist) รู้ลึกรู้จริงในด้านใดด้านหนึ่ง เน้นการสร้างจุดยืนที่โดดเด่นให้ตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันจากการที่ผู้ว่าจ้างมีงบประมาณทางการตลาดน้อยลง จึงมองหาความคุ้มค่าในการจ่ายเงินมากขึ้นกว่าในอดีต ประกอบกับเกิดคู่แข่งขนาดเล็กที่มีความเฉพาะทางจำนวนมาก บริษัทขนาดใหญ่จึงต้องมีการปรับตัวที่สร้างความแตกต่าง โดยการให้บริการที่มีความครอบคลุมมากกว่าบริษัทขนาดเล็กเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ว่าจ้าง ซึ่งวิธีการนี้ยังสามารถแก้ไขปัญหาการถูกลดบทบาทความสำคัญของบริษัทตัวแทนโฆษณาได้อีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Norris (2017) ที่พบว่าในปัจจุบันบริษัทผู้ว่าจ้างไม่ได้ต้องการบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีบทบาทเพียงแคเป็นตัวกลางในการสื่อสารและเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่ผู้ว่าจ้างมองหาบริษัทที่มีมุมมองใหม่ ๆ สามารถทำงานได้ในหลากหลายด้านแบบครบวงจรและยืดหยุ่นตามความต้องการได้

(2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

เมื่อประเมินจุดแข็งร่วมกับอุปสรรคพบว่า สถานการณ์ Digital Disruption ทำให้เกิดอุปสรรคจากภายนอกได้แก่ บริษัทผู้ว่าจ้างมีงบประมาณในการผลิตน้อยลง (T4) รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งขนาดเล็กที่สามารถทำงานได้ภายในงบประมาณที่น้อยกว่า (T1) ดังนั้นบริษัทขนาดใหญ่จึงใช้จุดแข็งคือ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์ (S1) เพื่อมาจัดการกับอุปสรรคดังกล่าว จึงเกิดเป็นแนวทางการปรับตัวโดยบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาได้เพิ่มการให้บริการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวก่อให้เกิดผลดีกับบริษัทขนาดใหญ่

โดยไม่จำเป็นต้องลดราคาลงมาเทียบเท่ากับบริษัทเล็ก แต่ใช้วิธีการนำจุดเด่นที่มีเหนือคู่แข่งมาสร้างความรู้สึกคุ้มค่าให้กับบริษัทผู้ว่าจ้างแทน

(3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

เมื่อนำจุดอ่อนและโอกาสของบริษัทขนาดใหญ่มาพิจารณา ร่วมกัน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แนวทางการปรับตัวโดยการลดขนาดองค์กร การเปิดบริษัทย่อย สำหรับงานขนาดเล็ก และการเพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ สอดคล้องกับ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ซึ่งเป็นวิธีการแก้ไขจุดอ่อนด้านต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมกับโอกาสที่ บริษัทผู้ว่าจ้างมีความต้องการในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มมากขึ้น (O1) ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

การแก้ไขจุดอ่อนเรื่องค่าใช้จ่ายคงที่สูงของบริษัทขนาดใหญ่ (W1) โดยการลดขนาดองค์กรหรือลดจำนวนบุคลากรในการทำงานแต่ละครั้งลง จะทำให้มีค่าใช้จ่ายคงที่น้อยลง และสามารถลดขั้นตอนในการทำงานเพื่อประหยัดเวลาได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แอนนา จุมพล เสถียร (2557) ที่พบว่า การปรับโครงสร้างของธุรกิจให้มีขนาดเล็กลง (Down Sizing) เพื่อลดรายจ่าย เป็นหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่ควรทำเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รณพัชร เลิศเดชะ (2558) พบว่า วงการสื่อวิทยุมีการปรับตัวด้านงบประมาณโดยพยายามควบคุม ต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด ตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกเพื่อลดค่าใช้จ่ายคงที่ เป็นการสร้างความเสถียรให้กับ องค์กร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Cameron, Freeman, & Mishra (1991) ที่กล่าวว่า การลดทอน ค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงด้วยการทำหน่วยงานให้เล็กลงเมื่อมีสถานะคับขันทางธุรกิจ เช่น ต้นทุนสูงเกินไป หรือสูญเสียสัดส่วนการครองตลาดให้แก่คู่แข่งนั้น จะช่วยให้ลดระยะเวลาในการตัดสินใจ การสื่อสาร ภายในบริษัทที่มีความครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงพนักงานจะมีโอกาสในการพัฒนางานและใช้อำนาจในการตัดสินใจได้มากขึ้นอีกด้วย

ในส่วนของการเปิดบริษัทย่อยสำหรับรับงานขนาดเล็กนั้น จะทำให้บริษัทสามารถ รับงานที่มีงบประมาณน้อยได้โดยไม่กระทบกับเสถียรภาพการเงินของบริษัทเดิม อีกทั้งด้วยความที่ บริษัทย่อยมีขนาดเล็กกว่าจึงทำให้ประหยัดเวลาการทำงานในการผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ได้อีกด้วย (W1, W2) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยลักษณ์ ศรีนิล (2541) ที่พบว่า รูปแบบของธุรกิจในปัจจุบันเริ่ม มีการเปลี่ยนแปลงโดยมีการจัดองค์กรและปรับโครงสร้างทางธุรกิจให้เป็นแบบ Flat Organization คือ การแตกกลุ่มออกมาเป็นบริษัทเล็ก ๆ ภายใต้บริษัทใหญ่ แต่มีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

สำหรับแนวทางการเพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะนั้น เป็นการลดจุดอ่อนในแง่ที่บริษัทผู้ว่าจ้างอาจมองว่าบริษัทขนาดใหญ่จะมีความเคยชินกับการทำแต่ ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์เท่านั้น (W3) อีกทั้งเมื่อการทำงานของการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทั้ง

สองประเภทมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน การแยกแผนกันทำอย่างชัดเจนก็จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มแผนเกี่ยวกับออนไลน์โดยเฉพาะยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้สามารถแข่งขันกับบริษัทขนาดเล็กที่รับทำเฉพาะภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ได้ สอดคล้องกับ แนวคิดการเทียบเคียงกับคู่แข่ง (Benchmarking) ของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2543) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้องค์กรอื่น ๆ แล้วนำมาเปรียบเทียบการดำเนินงานกับองค์กรของตน จะทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการ มีการหาจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อน และประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร

(4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

จากผลการศึกษาพบว่า แนวทางการปรับตัวที่องค์กรเลือกใช้ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงรับ โดยจากบทสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการผลิตท่านหนึ่งที่ได้กล่าวว่า ส่วนใหญ่บริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจะมีทางเลือกในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่สองทางคือ ถ้าไม่ปรับตัวก็ล้มเลิกกิจการไปเลย จึงแสดงให้เห็นว่าบริษัทขนาดใหญ่ในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่ยังดำรงอยู่จะเน้นใช้กลยุทธ์ที่ช่วยในการปรับปรุงให้องค์กรก้าวไปข้างหน้ามากกว่าการตั้งรับและรอคอยสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยคิดว่าเป็นเพราะรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง และต้องมีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เป็นประจำ การรับมือแบบอยู่กับที่จึงอาจจะไม่เหมาะกับการดำเนินธุรกิจประเภทนี้

จากการกำหนดแนวทางการปรับตัวโดยใช้การจัดการกลยุทธ์องค์กรแบบ TOWS Matrix ในขั้นตอนการออกแบบใหม่ข้างต้น สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์กลยุทธ์ TWOS Matrix ของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน

กลยุทธ์ TWOS	สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก
1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO)		
- การเพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ	- ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (S1) - ใช้ความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรทางธุรกิจของแต่ละบริษัทที่สั่งสมมานาน (S5)	- ทำให้เกิดรายได้เพิ่มเติมจากโอกาสในการสร้างสรรค์ที่เปิดกว้างขึ้น (O5)
- การบริการแบบครบวงจร	- มีการจัดการในการทำงานที่ดี	- ใช้โอกาสจากเทคโนโลยีที่ช่วย

	เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญใน การทำงาน (S1) - มีทรัพยากรและบุคลากรที่ เพียงพอในการให้บริการแบบ ครบวงจร (S4)	ให้การทำงานง่ายขึ้น (O2) - อุปกรณ์การถ่ายทำมีราคา ถูกลง (O3)
2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)		
- เพิ่มบริการสร้างสรรค์ ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณา ออนไลน์	มีความเชี่ยวชาญและ ประสบการณ์ในการทำ ภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์ (S1)	- บริษัทผู้ว่าจ้างมีงบประมาณใน การผลิตน้อยลง (T4) - การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งขนาด เล็กที่สามารถทำงานได้ภายใน งบประมาณที่น้อยกว่า (T1)
3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)		
- ลดขนาดองค์กร	แก้ไขจุดอ่อนเรื่องค่าใช้จ่ายคงที่ สูงของบริษัทขนาดใหญ่ (W1)	บริษัทผู้ว่าจ้างมีความต้องการใน การผลิตภาพยนตร์โฆษณา ออนไลน์เพิ่มมากขึ้น (O1)
- เปิดบริษัทย่อยสำหรับรับงาน ขนาดเล็ก	- ทำให้รับงานที่มีงบประมาณ น้อยได้โดยไม่กระทบกับ เสถียรภาพการเงินของบริษัท เดิมที่มีค่าใช้จ่ายคงที่สูง (W1) - บริษัทย่อยมีขนาดเล็กกว่าจึง ทำให้ประหยัดเวลาการทำงาน ในการผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ได้ (W2)	บริษัทผู้ว่าจ้างมีความต้องการใน การผลิตภาพยนตร์โฆษณา ออนไลน์เพิ่มมากขึ้น (O1)
- เพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์ โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ	ลดจุดอ่อนที่บริษัทผู้ว่าจ้างอาจ มองว่าบริษัทขนาดใหญ่จะมี ความเคยชินกับการทำแต่ ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ เท่านั้น (W3)	บริษัทผู้ว่าจ้างมีความต้องการใน การผลิตภาพยนตร์โฆษณา ออนไลน์เพิ่มมากขึ้น (O1)

4) ชี้นำไปใช้

สำหรับการเรียนรู้ผลดีและผลเสียจากกระบวนการที่ได้ปรับเปลี่ยนข้างต้นนั้น จากผลการวิจัยพบว่าการปรับระบบองค์กรใหม่นั้นได้ผลเป็นที่พอใจในระดับหนึ่งในแง่ของการลดค่าใช้จ่ายคงที่และหารายได้เพิ่มให้บริษัทจากช่องทางอื่น ๆ แต่ยังมีวิธีการใดที่บุคลากรในบริษัทคิดว่าได้ผลร้อยละเปอร์เซ็นต์ แต่ละบริษัทยังอยู่ในขั้นตอนของการลองผิดลองถูกไปตามสถานการณ์ โดยในขณะเดียวกันก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ใดมีความคิดที่จะถอนตัวออกจากการทำงานนี้ ทุกบริษัทยังคงพยายามลดข้อผิดพลาดให้ได้มากที่สุดในทุกครั้งที่มีการทำงาน และมีการเรียนรู้บทวนแผนการในการปรับตัวแต่ละครั้งเพื่อนำมาพัฒนาในครั้งต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ของวิเชียร วิทยอุดม (2554) ที่กล่าวว่า การจัดการองค์กรในปัจจุบันจะมุ่งเน้นไปที่รูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (Flexibility) และมีการปรับตัวได้สูง (Adaptable) โดยจะไม่มีทางเลือกใดที่ดีที่สุดแนวทางเดียวเหมือนกับทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม แต่จะเน้นการบูรณาการเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังประสบอยู่ให้มากที่สุด

ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นเพราะในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาแต่ละเรื่องในแต่ละครั้งนั้นย่อมมีความแตกต่างกัน โดยเนื้อหาของภาพยนตร์โฆษณาแต่ละเรื่องก็จะส่งผลต่อวิธีการทำงานของทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจึงไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ใช้ได้ผลกับการทำงานในทุกครั้งหรือทุกสถานการณ์ เช่น บริษัทตัวแทนโฆษณา โอกลี ประเทศไทย ที่เคยใช้วิธีการทำงานแบบแบ่งเป็นเฉพาะด้าน (Specialist) แล้วประสบความสำเร็จในช่วงแรก แต่ในเวลาถัดมาพบว่า การทำงานแบบครอบคลุม 360 องศา กลับทำให้เกิดผลดีในแง่ของความหลากหลายมากกว่า เป็นต้น

สำหรับการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณานั้น ผลการวิจัยพบว่า ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยเป็นอย่างไรก็ตามการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาก็ยังคงให้ความสำคัญกับทัศนคติและรูปแบบการทำงานที่ตรงกัน แสดงให้เห็นว่า ในการทำงานร่วมกันนั้นต้องอาศัยทักษะการสื่อสารและความเข้าใจในรูปแบบการทำงานของอีกฝ่ายให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทักษะการเข้าสังคม (Social Intelligence) และ ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cross Cultural Competency) ของสถาบันเพื่ออนาคตประเทศสหรัฐอเมริกา (2011) โดยในการทำงานร่วมกันนั้นต้องมีการทำความเข้าใจอารมณ์และความต้องการของผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ส่วนตัว และสามารถสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความร่วมมืออันดีในการทำงานได้ รวมถึงการเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีความสำคัญในการปรับตัวเช่นกัน เนื่องจากแต่ละบริษัทจะมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง บริษัทตัวแทนโฆษณาก็จำเป็นที่จะต้องทำตามความต้องการของผู้ว่าจ้างให้มากที่สุด ซึ่งบางครั้งอาจจะเกิดความถูกใจมากกว่าความถูกต้อง ในส่วนของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเองก็ต้องเน้น

การทำงานที่มีคุณภาพอยู่ในเงื่อนไขงบประมาณและเวลาที่จำกัด ดังนั้นทั้งสองบริษัทจึงต้องพยายามเข้าใจสถานการณ์ที่แตกต่างกันนี้ ด้วยการมีทัศนคติที่เปิดกว้างและร่วมมือกันหาหนทางในการปรับตัวเข้าหากันแบบประนีประนอม ซึ่งสอดคล้องกับการใช้ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation) จากรายงานเรื่องทักษะสำคัญที่แรงงานต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีของ World Economic Forum (2016) ซึ่งเป็นทักษะจำเป็นที่บุคลากรของแต่ละฝ่ายต้องที่ใช้เพื่อค้นหาจุดร่วมความต้องการ แก้ปัญหาความขัดแย้งเรื่องการทำงาน รวมถึงต่อรองเรื่องผลประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

5.2.2.2 แนวทางการปรับตัวในระดับบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่บุคลากรในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทุกตำแหน่งจำเป็นต้องปรับตัวคือการขยายขีดความสามารถของตนเองให้ทำงานได้หลากหลายและมีความรู้ครอบคลุมถึงภาคส่วนต่าง ๆ ในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามากขึ้น สอดคล้องกับ ทักษะความสามารถหลายด้าน (Transdisciplinary) ของแนวคิดทักษะการทำงานแห่งอนาคตอันเนื่องมาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสำหรับปี 2020 โดยสถาบันเพื่ออนาคตประเทศสหรัฐอเมริกา (2011) ที่กล่าวว่า แรงงานในยุคเทคโนโลยีต้องมีความสามารถในการผสมผสานหลากหลายสาขาวิชาความรู้เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการเรียนรู้แบบรูสึกในศาสตร์หนึ่งและรู้กว้างในอีกหลายศาสตร์ โดยอาศัยการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อช่วยให้สามารถมองเห็นสถานการณ์จากแง่มุมที่แตกต่าง

โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่า ที่เป็นเช่นนี้เพราะไม่เพียงแต่องค์กรเท่านั้นที่ต้องมีการปรับตัวให้มีการทำงานครอบคลุมแบบ 360 องศามากขึ้นเพื่อเพิ่มความคุ้มค่าให้กับลูกค้า แต่บุคลากรเองก็ต้องทำตนเองให้เป็นที่ต้องการขององค์กรที่ในปัจจุบันมีแนวโน้มลดค่าใช้จ่ายคงที่ในการลดบุคลากรในการทำงานลง หรือแม้แต่ผู้รับจ้างอิสระเองถ้าไม่พัฒนาทักษะความสามารถให้เป็นที่ต้องการก็อาจจะมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับการว่าจ้าง เพราะองค์กรในปัจจุบันย่อมมองหาความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการขยายขีดความสามารถให้มีความรู้ที่หลากหลายจึงเป็นการปรับตัวของบุคลากรในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่มีความสำคัญทั้งต่อตนเองและองค์กร

เนื่องจากผลการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบจาก Digital Disruption ในกรณีที่ว่าจ้างเริ่มสะดวกให้ใช้การส่งงานตรวจทางอีเมลล์หรือแอปพลิเคชันแทนการไปดูหน้างานจริง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าเป็นการทำให้การควบคุมเวลาในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทำได้ยากมากขึ้นนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเมื่อเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวได้ ดังนั้นอีกหนึ่งทักษะของแนวคิดทักษะการทำงานแห่งอนาคตอันเนื่องมาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสำหรับปี 2020 โดยสถาบันเพื่ออนาคตประเทศสหรัฐอเมริกา (2011) ที่บุคลากรในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์

โฆษณาควรปรับตัวตามคือ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นในโลกความจริงเสมือน (Virtual Collaboration) โดยเป็นความสามารถในการเชื่อมต่อแบ่งปันความคิดกับผู้อื่นในการทำงานได้จากทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ เป็นการทลายกรอบและขยายขีดจำกัดในการทำงานให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้หาวิธีจัดการกับความล่าช้าในการตอบกลับ (Feedback) ของผู้ว่าจ้างเพื่อให้การทำงานสามารถเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้น เพราะเราไม่สามารถกำหนดวิธีการสื่อสารของผู้ว่าจ้างที่เปลี่ยนไปได้

ไม่เพียงแต่สถานการณ์ Digital Disruption เท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา แต่ในปัจจุบันยังมีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งที่เกิดจากธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้น โดยจากผลการศึกษาเรื่องการปรับตัวในระดับบุคคลผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ทักษะในการทำความเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณานั้นเป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก กล่าวคือทัศนคติในการพยายามทำความเข้าใจในความไม่แน่นอนของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลให้บุคลากรไม่เกิดความรู้สึกต่อต้านและเปิดใจยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถนำไปสู่ความตื่นตัวในการปรับตัวซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรตามไปด้วย สอดคล้องกับ จรรยาธรรณ คงคล้าย, และวาสนา ศรีอิศรลาภ. (2559) ที่ได้นำเสนอคุณลักษณะที่ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกล่าวว่า บุคลากรที่สามารถยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่าย จะเป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กรในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การปลูกฝังให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์และการเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จะทำให้องค์กรใหญ่ที่เปิดมานานไม่ถูกมองว่าล้าสมัยและจะยังสามารถอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงจันทร์ วรคามิน และคณะ (2562) ที่ได้นำเสนอทักษะที่พึงมีในอนาคตของแรงงานไทยผ่านมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ โดยกล่าวว่า กรอบความคิด (Mind Set) ในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสังคม การทำงาน และการเรียนรู้ตลอดเวลา จะช่วยให้บุคลากรยังเป็นที่ต้องการขององค์กรและสนับสนุนให้องค์กรมีการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุป

ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้รับมือกับสถานการณ์ Digital Disruption ของภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ข้อควรปฏิบัติ 3L ประกอบด้วย Learn Link และ Loose โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) Learn : ทำความเข้าใจสถานการณ์และเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

จากผลการศึกษาพบว่า ผลกระทบหลักจากสถานการณ์ Digital Disruption ต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาคือการที่มีงบประมาณและระยะเวลาในการทำงานน้อยลง จึงส่งผลให้หน่วยการทำงานในแต่ละครั้งต้องมีขนาดเล็กลง รวมถึงแต่ละบริษัทต้องปรับตัวโดยการลดขนาดองค์กรลง ซึ่งในการลดขนาดหน่วยการทำงานลงนั้นแสดงว่าต้องลดจำนวนบุคลากรลงตามไปด้วย ดังนั้นบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ทักษะเพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อให้อยู่เป็นที่ต้องการขององค์กร โดยต้องมีการเรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมถึงทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และทางออนไลน์ เพื่อปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อีกทั้งยังจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะใหม่เพิ่มเติม ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ในระดับบริหารที่มีหน้าที่พิจารณาในการว่าจ้างบุคลากรหลายท่านได้ให้ความเห็นว่า การที่บุคลากรมีทักษะความสามารถหลากหลายด้านนอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบปกติของตำแหน่งตนเองนั้นจะเพิ่มโอกาสในการถูกจ้างงานได้มากขึ้น

นอกจากนั้นผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อผลกระทบและแนวทางการปรับตัวที่เกิดขึ้น ซึ่งผลกระทบในด้านการขาดความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งผู้บริหารบางท่านแสดงความเป็นห่วงต่อบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาสู่อุตสาหกรรมนี้และเห็นว่าส่วนใหญ่ยังได้รับการถ่ายทอดความรู้แบบเดิม ๆ ดังนั้นถ้าบุคลากรรุ่นใหม่ที่ต้องการเข้ามาอยู่ในกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้รับการปลูกฝัง ฝึกฝน และศึกษาให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว ก็ย่อมทำให้มีโอกาสที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ต้องการขององค์กร และเป็นส่วนช่วยพัฒนาภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้ต่อไป

2) Link : เชื่อมโยงเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยพบว่า คู่แข่งทางธุรกิจของบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานานคือบริษัทเปิดใหม่ขนาดเล็กที่นอกจากจะมีค่าใช้จ่ายคงที่ที่ต่ำกว่าแล้วผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีตำแหน่งเป็นผู้กำกับยังได้ให้ความเห็นว่าบริษัทขนาดเล็กนั้นมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่แปลกใหม่ เปิดกว้าง และกล้าคิดกล้าลอง จึงทำให้เป็นทางเลือกที่น่าสนใจให้กับผู้ว่าจ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าเนื่องจากในยุค Digital disruption นั้นทำให้เกิดเทคโนโลยีในการทำงานใหม่ ๆ ขึ้นมากมายที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทั้งในขั้นตอนการถ่ายทำ เช่น อุปกรณ์การถ่ายที่สามารถให้มุมมองภาพที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงขั้นตอนหลังการถ่ายทำ เช่น การใช้เทคนิค

พิเศษจากโปรแกรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตัดต่อ เป็นต้น ซึ่งถ้าองค์กรหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถเชื่อมโยงกระบวนการทำงานประยุกต์เข้ากับเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้จะทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีความน่าสนใจทั้งแก่ผู้บริโภคและผู้ว่าจ้างได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังถือเป็นการพลิกวิกฤตจากการแทนที่โดยดิจิทัลให้เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์ผลงานที่แปลกใหม่เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้ต่อไปอีกด้วย

3) Loose : ไม่ยึดติดกับวิธีคิด-และรูปแบบการทำงานเดิม

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ได้สร้างผลกระทบให้กับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณานั้น ในขณะเดียวกันได้ทำให้เกิดโอกาสและรูปแบบธุรกิจใหม่ขึ้นมากมาย จะเห็นได้จากผลการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของบริษัทใหญ่ที่เปิดมานานซึ่งได้มีการปรับรูปแบบองค์กรให้มีบริการรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาแบบเดิม ได้แก่ การเพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ การเพิ่มบริการแบบครบวงจร รวมถึงการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับ ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ ซึ่งจากการปรับตัวดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจะต้องไม่ยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ และมีการออกแบบแผนการดำเนินงานแบบยืดหยุ่น ไม่ตายตัว จึงจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำธุรกิจใหม่ ๆ จากการมองการเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสมากกว่าอุปสรรคในยุค Digital Disruption

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย

1) การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัทตัวแทนโฆษณาในตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตและผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ รวมถึงบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาในตำแหน่งผู้อำนวยการผลิตและผู้บริหารเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปผู้ที่สนใจอาจศึกษาเพิ่มเติมแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้นในมุมมองของตำแหน่งเชิงปฏิบัติงาน เช่น ผู้กำกับภาพ (Director of Photography) ผู้กำกับศิลป์ (Art Director) หรือผู้จัดหาเครื่องแต่งกาย (Wardrobe) เป็นต้น เนื่องจากตำแหน่งเหล่านี้เป็นตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับการถ่ายทำ ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากงบประมาณและระยะเวลาการทำงานที่ลดลงโดยตรง ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจว่าตำแหน่งดังกล่าวจะมีวิธีการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption อย่างไร

2) การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ได้ผลการศึกษาที่มีความลึกของข้อมูลแต่เนื่องจากมีจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 12 ท่านอาจทำให้ความกว้างของข้อมูลมีจำกัด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปผู้ที่สนใจศึกษาอาจนำกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยใน

ครั้งนี้ไปทำการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focusing Group) เพื่อให้เกิดพูดคุย แลกเปลี่ยนความเห็น แนวคิดและประสบการณ์ของผู้ร่วมสนทนาแต่ละคน ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและกว้างขึ้น โดยสามารถพัฒนาการสนทนาไปในเชิงที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมโฆษณาในภาพรวมได้

3) เนื่องจากในช่วงหลังของการทำการศึกษาวิจัยได้เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ขึ้นทั่วโลก ซึ่งได้สร้างผลกระทบในหลายด้านต่อทุกอุตสาหกรรมในประเทศไทย รวมถึงอุตสาหกรรมโฆษณาและกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปผู้ที่สนใจศึกษาอาจทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับตัวต่อสถานการณ์ดังกล่าวที่ยังคงส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และคาดว่าจะยังคงส่งผลกระทบต่อไปเรื่อย ๆ ในอนาคต

บรรณานุกรม

- กรมการจัดหางาน. (2561). การสัมมนาระดมความเห็นการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล (Digital labour market transformation) สืบค้นจาก https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/lmia_th/c96a3a1c552a7148c0aba5f5959214e9.pdf
- กัญจน์พัฐ วังสุเมธรัตน์. (2549). กระบวนการดำเนินงานโฆษณา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กิ่งแก้ว กังสดาลพิภพ. (2542). ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณาในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ที่ได้รับรางวัลแพคอวอร์ด (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- จินสา ช่วยสมบูรณ์. (2556). แนวทางการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, สงขลา.
- จิตติมา อัครดิพิงศ์. (2562). ความต้องการทักษะของตลาดแรงงานในยุค 4.0 วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 21(1).
- จินตนา พรพิไลพรรณ. (2548). เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิรพล สังข์โพธิ์, สุวรรณ จันทิวาสารกิจ, และเสาวณีย์ อยู่ติรัมย์. (2560). ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การยุคดิจิทัล กรณีศึกษา : องค์การไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี
- จิราวรรณ คงคล้าย ชลภัสสรณ์ สิริวัชรังค์ชัย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา, 9(1), 202-212.
- จิราวรรณ คงคล้าย, และวาสนา ศรีอัครลาภ. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งยุคสารสนเทศ สู่องค์การยุคใหม่ในอนาคต. Veridian E-Journal, 9(2).
- จุฑา เทียนไทย. (2550). การจัดการ : มุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ: แม็คกรอ-ฮิล.
- ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์, และพรชัย ปุณณวัฒนาพร. (2562). ความพลิกผันของดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อการโฆษณาขององค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 27(54), 1-21.
- ซังจันนันต์ ธรรมจินดา. (2551). รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

- ชัชวาล ชันไพบูลย์. (2541). *ขั้นตอนผลิตงานโฆษณาทางโทรทัศน์* (สารนิพนธ์ปริญญาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี
- ชานนท์ ศิริธร. (2558). พฤติกรรมการบริโภคสมาร์ตโฟนของผู้บริโภคเจนเอเรชั่นวาย. *วารสารการสื่อสารและการจัดการ* นิต้า, 1(3), 77-104.
- ชิษณุพงศ์ อินทรเกษม. (2559). ภาษาเพื่อการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ บทที่ ๑ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโฆษณา สืบค้นจาก http://www.eledu.ssru.ac.th/chisanupong_in/mod/resource/view.php?id=31.
- ฐิตินัน บัญญาพ คอมมอน. (2559). *การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- ณัฐนี คงห้วยรอบ. (2559). *การสื่อสารการตลาดแบบดิจิทัลที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์บนเว็บไซต์ LAZADA ในกรุงเทพมหานคร* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ณัฐพล ไยไพโรจน์. (2558). *Digital marketing: Concept & case study*. นนทบุรี: บริษัทไอดีซีพีริเมียร์ จำกัด.
- ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง. (2018). #ForbesGlobalCEO – ทักษะใหม่ของเหล่าผู้บริหารในยุคดิจิทัล สืบค้นจาก <https://www.nuttaputch.com/forbes-global-ceo-new-skill-set-forleaders/>
- ดวงจันทร์ วรคามิน, พณชิต กิตติปัญญางาม, และไพรินทร์ ชลไพศาล. (2562). ทักษะในอนาคตของกำลังแรงงานในประเทศไทย โดย ICBI 2019 สืบค้นจาก <https://dpux.dpu.ac.th/research/SkillSetforFutureWorkforceinThailand/>
- เดอะสแตนดาร์ด. (2562). โอกาสของคนกล้าเปลี่ยน (แปลงสังคม) มาถึงแล้ว: BE THE CHANGE โครงการในฝันของคนรุ่นใหม่ เปลี่ยนฝันที่อยากจะทำเพื่อสังคมให้กลายเป็นจริง สืบค้นจาก <https://thestandard.co/whizdom-society-by-mqdc-2>
- ทีซีดีซี. (2555). 21/42 Phenomena โฆษณา... โคตรสนุก 2. สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/tcdc.thailand/posts/456039341084464/>
- ไทยรัฐทีวี. (2557). อัตราค่าโฆษณาทีวี. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=6Ydw-mH7rJs>
- โทรทัศน์. (2562). พลัง : Mitsubishi. สืบค้นจาก <http://vimeo.com/373885706>
- ธกานต์ อานันท์ไทย. (2563). ตลาดแรงงานวิกฤต ตัวเลขคนตกงานสูง Globish คลอดหลักสูตร English for Career Prep สร้างโอกาสได้งาน. สืบค้นจาก <https://training.techtalkthai.com/2020/07/09/globish-english-for-career-prep/>

- น้ำทิพย์ สำเนาประเสริฐ. (2543). *การใช้อินเทอร์เน็ตของผู้ใช้ในระยะเริ่มต้นในเขตกรุงเทพมหานครกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2553). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท ทริบเพิล กรุ๊ป จำกัด.
- บริษัท เอาเวอร์ กรีนฟิช จำกัด. (2560). รู้จัก 4 โมเดล ธุรกิจ Digital Disruption เปลี่ยนแปลงธุรกิจแบบเดิม เพิ่มเติมคือต้องปรับตัว. สืบค้นจาก <https://blog.ourgreenfish.com/2018/06/12/digital-disruption-business>
- บลูชิพ ออนไลน์. (2562). สมาคมโฆษณาฯ ชวนคนไทยกดอัพเวอร์ชัน กับ Adman 2019. สืบค้นจาก https://www.bluechipthai.com/information-สมาคมโฆษณาฯ_ชวนคนไทยกดอัพเวอร์ชัน_กับ_Adman_2019-353039
- แบรนด์ด์ บุฟเฟต์. (2562). 8 ความภูมิใจ โฆษณาไทยคว้ารางวัล ‘สุดยอดโฆษณา’ Cannes Lions 2019. สืบค้นจาก <https://www.brandbuffet.in.th/2019/06/thai-winners-cannes-lions-2019/>
- ปกรณ์ ลีสกุล. (2560). การเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไปของ Disruption. สืบค้นจาก <https://thestandard.co/disruption-revolution/>
- ประอรพิต กัษฐ์วัฒนา. (2561). ส่อง ‘ทักษะการทำงานในโลกธุรกิจยุคดิจิทัล’ ที่มนุษย์เงินเดือนในอนาคตต้องมี. สืบค้นจาก <https://www.salika.co/2018/12/17/digital-business-skill-for-future/>
- ปราชญา กล้าผจญ, และศิริพงษ์ เสงายน. (2553). *Modernized Administration Management ภาคที่ 1 การบริหารจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปราชญา พับบลิชซิ่ง
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (2563). วางกลยุทธ์ธุรกิจให้ถูกจุด กับ TOWS Matrix. สืบค้นจาก <https://www.popticles.com/business/tows-matrix/>
- ปัฐยา เรืองเริงกุลฤทธิ์. (2540). *บริษัทโฆษณาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปิยลักษณ์ ศรีนิล. (2541). *ทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนในยุคสังคมข่าวสาร (ทศวรรษ 2000)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปิยะนันท์ ปิงวงศ์. (2560). *ผลกระทบของอุตสาหกรรม 4.0 ต่อแรงงาน กรณีศึกษา บริษัท โอทีซี ไดเอิน เอเชีย จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พนา ทองมีอาคม. (2532). *การสร้างสรรคและผลิตสิ่งโฆษณา*. นนทบุรี: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

พรพรรณ ตาลประเสริฐ. (2559). อิทธิพลของการตลาดแบบดิจิทัลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคกลุ่มธุรกิจการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร (การค้นคว้าอิสระปริญญา
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.

พล เนืองจำนงค์. (2559). พฤติกรรมการบริโภคสื่อบนเครือข่ายสังคมผ่านอินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคแบบ
โพรซูเมอร์ ในสังคมแห่งการหลอมรวมสื่อ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.

พิชิต วิจิตรบุญรักษ์. (2554). สื่อสังคมออนไลน์: สื่อแห่งอนาคต. *วารสารนักบริหาร*, 31(4), 99-103.

เพียร์พาวเวอร์. (2562). Digital Disruption การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว. สืบค้นจาก
[https://www.peerpower.co.th/blog/investor/วิเคราะห์การลงทุน/digital-disruption-
การเปลี่ยนแปลงและการ/](https://www.peerpower.co.th/blog/investor/วิเคราะห์การลงทุน/digital-disruption-การเปลี่ยนแปลงและการ/)

แพชชั่น เจิน. (2561). 6 Mindset ต้นแบบ ของคนไทยที่สำเร็จ ดังไปไกลถึงเวทีโลก. สืบค้นจาก
<https://www.passiongen.com/2018/07/6-mindset-thailand-successful/>

โพสิชันนิ่ง. (2554). Digital Media เครื่องมือการตลาดแนวใหม่. สืบค้นจาก
<http://positioningmag.com/8505>

โพสิชันนิ่ง. (2560). ทวีทไม่ไหว ลดกระหน่ำลดราคา “โฆษณา”. สืบค้นจาก
<https://positioningmag.com/1129361>

โพสิชันนิ่ง. (2562). เม็ดเงินโฆษณาครึ่งปีแรก 5 หมื่นล้าน ติดลบ 2% ลุ้นครึ่งปีหลังฟื้น. สืบค้นจาก
<https://positioningmag.com/1239186>

มนต์ชัย วงษ์กิตติไกรวัล. (2562). การตลาดดราม่า VS ความสุขสืบนานเย็น: 6 ปีที่เพลิงพล้ำของไทย
ประกันชีวิต เมื่อเมืองไทยประกันชีวิตไม่ปล่อยเก้าอี้ อันดับ 2 สืบค้นจาก
<https://thestandard.co/6-years-thai-life-insurance/>

มันนี่ฮับ. (2559). ธุรกิจ Start UP คืออะไรทำไมถึงมาแรงในยุคนี้ สืบค้นจาก
<https://moneyhub.in.th/article/what-exactly-is-a-startup/>

มาร์เกตติ้ง อูปส์. (2562ก). สรุปรูเม็ดเงินโฆษณาครึ่งปีแรกปี 62 มูลค่ากว่า 5 หมื่นล้าน ติดลบ 2%. สืบค้น
จาก <https://www.marketingoops.com/media-ads/spending-ad-half-2019/>

มาร์เกตติ้ง อูปส์. (2562ข). ไม่ใช่แค่ “เม็ดเงิน” มหาศาล! แต่เทรนด์โฆษณาสื่อดิจิทัล “ขยับ” นัก
โฆษณา – การตลาดต้องอัปเดต. สืบค้นจาก

<https://www.marketingoops.com/reports/media-stat/thailand-digital-advertising->

spending-2019/

มาร์เกตติ้ง อูปลส์. (2562ค). ล้าง Insight การใช้งาน “ดิจิทัล” ทั่วโลก 2019 “คนไทย” ใช้เน็ต 9 ชั่วโมง
ต่อวัน-มือถือมี 99 แอปฯ!! สืบค้นจาก

<https://www.marketingoops.com/reports/global-and-thailand-digital-trend-2019/>

มาร์เกตเทียร์ ออนไลน์. (2561). เอเจนซีโฆษณาที่ทำงานง่ายหรือ? ช่วงนี้เลยเห็นเจ้าใหม่เกิดขึ้นเต็มไปหมด.

สืบค้นจาก <https://marketeeronline.co/archives/19749>

มาริสสา อานิด้า ฟันเตอร์วาวเดอะ. (2557). ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันวิดีโอคลิปสำหรับการตลาดแบบ
ไวรัล (Viral Marketing) โดยใช้สื่อเครือข่ายสังคมออนไลน์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
การตลาด) ไม่ได้ตีพิมพ์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

รณพัชร เลิศเดชะ. (2558). การปรับตัวของนิยายสารในทศวรรษที่ 2010 - 2020 วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทบริหารการตลาด ไม่ได้ตีพิมพ์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

รุ่งนภา เฟ่งรุ่งเรืองวงษ์. (2562). คุณลักษณะของแรงงานไทย 4.0 ตามทัศนะของผู้ประกอบการใน
จังหวัดนครปฐม. สืบค้นจาก https://publication.npru.ac.th/jspui/bitstream/123456789/766/1/ประชุมวิชาการครั้งที่%2011_78.pdf

วรภัทร์ ภูเจริญ. (2543). 100 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ท.ท.

วรมน บุญศาสตร์. (2558). การสื่อสารการตลาดสู่กลุ่มผู้บริโภคเจนเนอร์เรชั่น ซี ในยุคดิจิทัล วารสารการ
สื่อสารและการจัดการ นิตยสาร, 1(1), 14-30.

วาสนา วงษ์สิงห์. (2560). ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก

<https://www.gotoknow.org/posts/384595>

วิเชียร วิทยอุดม. (2554). การจัดการสมัยใหม่ Modern Management. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนัช การ
พิมพ์ จำกัด.

ศรีบรร เอี่ยมวัฒน์. (2561). แนวโน้มของ Disruptive Technology และความเป็นไปได้ของรูปแบบ
ธุรกิจในอนาคตของเครื่องถ่ายเอกสารในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
การตลาด) ไม่ได้ตีพิมพ์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). DISRUPTION Part III สืบค้นจาก <https://www.nbtc.go.th/getattachment/News/Information/29439/เอกสารแนบ.pdf.aspx>

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2561). THE YEAR OF DISRUPTION สืบค้นจาก http://tct.or.th/images/article/special_article/25610110/198410_Disruption.pdf

สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2561). TOWS Matrix คิดให้ไกลจาก SWOT. สืบค้นจาก

<https://www.komchadluek.net/news/hit-issue-thansettakij/344728>

สมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย). (2561). Digital AD spend. สืบค้นจาก

<https://www.daat.in.th/digital-ad-spend>

สาวิตรี รินวงษ์. (2562). พยากรณ์อนาคตโฆษณา “ดาต้า-ครีเอทีฟ” กุมธุรกิจ สืบค้นจาก

<https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/833655>

สุรเดช สุเมธาวิวัฒน์. (2559). การสื่อสารการตลาดในยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 2(2), 112.

อภิเกียรติ เตชะจารุพันธ์. (2560). Digital Disruption คืออะไร เกี่ยวข้องอย่างไรกับการทำธุรกิจ สืบค้นจาก <https://blog.ourgreenfish.com/th/digital-disruptionคืออะไรbusiness>

อริยญา เกลิงศรี. (2561). Disruption: ทำลายล้างหรือสร้างโอกาส? . สืบค้นจาก

<https://thaipublica.org/2018/06/seac-disruption/>

อริสรา ไวยเจริญ. (2558). การโฆษณากับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล The Impact of Advertising on Consumer Behavior in the Digital Sphere. สืบค้นจาก

<https://commarts.dpu.ac.th/journal/upload/issue/QuZRrOFkaS>.

ออปติไมซ์ แมกาซีน. (2560). เมื่อความสำเร็จของงานโฆษณาไทยบนเวทีโลกต้องมีมากกว่าจำนวนผู้ชมและยอดแชร์ สืบค้นจาก http://optimise.kiatnakinphatra.com/thinking_big_9.php

อุไรพร ชลสิริรุ่งสกุล. (2554). *Digital Marketing ไอเดียลัดปฎิวัติการตลาด*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ.

แอ็ดแอดดิค. (2562). 7 ผลงานโฆษณาเอเจนซีไทยที่ได้รับรางวัลจากเวที D&AD 2019. สืบค้นจาก

<https://adaddictth.com/2019/06/07/thaidandad2019/>

แอนนา จุมพลเสถียร. (2557). พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมโฆษณาในประเทศไทย. *วารสารศาสตร์* 9(3), 149-192.

Adstars. (2019). AD STARS 2019 Winners List Announcement 5 Oct 2019. Retrieved from

http://www.adstars.org/compt/xbbs/BbsView.do?_menuNo=80&

[pageNo=1&pageSize=10&listCount=0&bbs_id=nt_bbs_notice&ntc_id=5578&searchCl=1&searchTxt=&schTxt=](http://www.adstars.org/compt/xbbs/BbsView.do?_menuNo=80&pageNo=1&pageSize=10&listCount=0&bbs_id=nt_bbs_notice&ntc_id=5578&searchCl=1&searchTxt=&schTxt=)

The American Association of Advertising Agencies. (2015). Definitions of Marketing. .

Retrieved from [https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary](https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=AO'Guinn,T.C)

[.aspx?dLetter=AO'Guinn,T.C](https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=AO'Guinn,T.C)

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York; The Free Press.

- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best Practices in White - Collar Downsizing Management Contradictions. *The Academy of Management Executive*, 5(3), 62.
- Daniel, A. S., Wimelius, H., & Sandberg, J. . (2018). Digital Disruption. *Business & Information Systems Engineering*; 60(5), 431–437
- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). *Future work skills 2020*. California: Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute.
- Forbes. (2017). 5 Top Technologies for Digital Disruption Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2017/04/27/5-top-technologies-for-digital-disruption/#67952d344898>
- Hughes, J. (2018). Are You Ready for the Digital Disruption?. Retrieved from <https://www.masterstudies.com/article/are-you-ready-for-the-digital-disruption/>
- Laudon, K., & Traver, C. (2004). *E-commerce: business, technology, society*. Boston: Pearson/Addison Wesley.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man* New York: New American Library.
- Norris, S. A. (2017). *Shifting Advertising Agency Structure and Evolving Technology (Bachelor's thesis)*. Portland State University, Portland. doi: 10.15760/honors.399
- Oxford College of Marketing. (2016). What is digital disruption. Retrieved from <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/02/22/what-is-digital-disruption/>
- PwC. (2019). Media Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook/segment-findings.html>
- Quarterly, M. (2018). An incumbent's guide to digital disruption. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/%20strategy-and-corporate-finance/our-insights/an-incumbents-guide-to-digital-disruption#>
- Qureshi, A. A. (2020). 5 Steps To Learn How To Do SWOT Analysis For Marketing Growth. Retrieved from <https://makewebbetter.com/blog/learn-how-do-swot-analysis-marketing-growth/>

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Rogers, E. M. (1986). *Communication technology: The new media in society*. New York: Free Press.
- Schwenke, T. (2013). *Thomas Social Media Marketing and Recht*. German O'Reilly Verlag GmbH & Co KG.
- Taylor, J. (2013). Stat to convince your boss to invest in content marketing. Retrieved from <http://www.fatjoe.co.uk/author/fatjoetaylor>
- We Are Social. (2018). Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark. Retrieved from <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>
- Weihrich, H. (1982). *the TOWS Matrix: a tool for situational analysis*. **Amsterdam**: Elsevier.
- Wertime, K., & Fenwick, I. (2008). *Digimarketing: The essential guide to new media and digital marketing*. Singapore: John Wiley & Son (Asia).
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic management and business policy*. Pearson: Prentice Hall.
- White, C. M. (2012). *Social media, crisis communication, and emergency management: Leveraging web 2.0 technologies*. Florida: CRC Press.
- White, H. (1994). *How to Produce Effective TV Commercials*. Illinois: NTC Business Books.
- Williamson, A. (2013). Social Media Guidelines for Parliaments. Retrieved from <http://www.ipu.org/PDF/publications/SMG2013EN.pdf>
- World Economic Forum. (2016). The Future of Jobs. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นางสาวพฤษา เกียรติเมธา
ประวัติการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาเทคโนโลยีทางภาพและการพิมพ์ คณะ
วิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่สำเร็จการศึกษา 2557
ประสบการณ์การทำงาน ผู้จัดการเครื่องแต่งกายอิสระ (Freelance Wardrobe) สำหรับภาพยนตร์
โฆษณาทางโทรทัศน์และออนไลน์ พ.ศ. 2558 ถึงปัจจุบัน

