

การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม



นางสาว อรวรรณ์ อู๋ปาดิก

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-5755-7

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

BUSINESS MANAGEMENT  
OF SMALL AND MEDIUM ADVERTISING AGENCIES



Miss Oravat Oupatiga

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Advertising

Department of Public Relations

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-5755-7

หัวข้อวิทยานิพนธ์                      การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม  
โดย    นางสาว อรวรรณ อุปปาดิก  
สาขาวิชา                                      การโฆษณา  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ ดร. พนา ทองมีอาคม

---

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. สุรพล วิรุฬห์รักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พนา ทองมีอาคม)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัตยา ไตควณิชย์)

สถาบันวิทยุ โทรทัศน์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อรวัฒน์ อุปปาดิก : การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม.  
 (BUSINESS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ADVERTISING  
 AGENCIES) อ. ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. พนา ทองมีอาคม, 277 หน้า.  
 ISBN 974-17-5755-7

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง (1) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม กับ ปัจจัยนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม (2) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม (3) ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหาร และปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม และ (4) แนวทางในการบริหารปัจจัยต่างๆ เพื่อให้องค์กรหรือระบบ อยู่รอด และประสบความสำเร็จ โดยการสัมภาษณ์เจ้าของและผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจตัวแทนโฆษณาในขนาดกลางจำนวน 5 แห่งและในขนาดย่อมจำนวน 6 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่าสภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณามากที่สุดคือ สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจจริงลงมาคือการเงิน กฎหมาย วัฒนธรรมต่างชาติ การเมือง และคู่แข่ง ปัจจัยนำเข้าเดียว ที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณาไม่ว่าจะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลาง หรือขนาดย่อมคือปัจจัยด้านบุคลากร สภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้าของบริษัทตัวแทนโฆษณาคือการแย่งตัวบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุด การศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจะก่อให้เกิดปัจจัยนำออกที่ดี การบริหารที่เป็นระบบจะก่อให้เกิดปัจจัยนำออกที่ดี การที่จะอยู่รอดและเติบโตสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีคือ (1) เติบโตด้วยตนเอง (2) Merge กับบริษัทต่างชาติ บริษัทตัวแทนโฆษณาควรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อที่จะได้อยู่รอด อีกทั้งต้องแสวงหาวิธีการต่างๆเพื่อที่จะลดต้นทุนลง เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด รักษาลูกค้าให้อยู่กับบริษัทตลอดไป หากทางเอาชนะคู่แข่ง ทำงานอย่างมืออาชีพ มาตรฐานของตัวเองให้สูงขึ้น ต้องเข้าใจตลาดอย่างชัดเจน เกาะติดในส่วนของ นวัตกรรมใหม่ๆ สื่อใหม่ๆ Trend ของตลาด ซื่อสัตย์กับลูกค้า ไม่วอกแวก และเมื่อถึงเวลาอาจจะต้องพัฒนาแตกสาขา เพื่อที่จะขยายตัว

ภาควิชา.....การประชาสัมพันธ์.....ลายมือชื่อ.....  
 สาขาวิชา.....การโฆษณา.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
 ปีการศึกษา.....2546.....

##4585148928 : MAJOR ADVERTISING

KEYWORD: ADVERTISING/ AGENCY/ MANAGEMENT/ SME/ BUSINESS

ORAVAT OUPATIGA : THESIS TITLE. BUSINESS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ADVERTISING AGENCIES. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. PANA THONGMEEARKOM Ph.D., 274 pp. ISBN 974-17-5755-7

The purposes of this study were to; (1) study the relationship between environments and inputs of small and medium advertising agencies (2) study the interrelationship between environments and outputs of small and medium size advertising agencies (3) consider the relationship between management functions and outputs of small and medium advertising agencies (4) study the survival and successful management methodology of small and medium advertising agencies business. Using the qualitative research method, the researcher employed in-depth interviewed with 6 management members from small advertising agencies and 5 management members from medium advertising agencies. Data collections were performed during the first quarter of 2004.

Results revealed that the most influent environments of advertising agency operation were economy, finance, law, international culture, political environment, and competitive situation, accordingly. The most important input of all sizes of advertising agency was human resources. The environment with most influent impact on the input was competitors. Analyzing and adapting to the environments generated better outputs. Systematic management methodology also generated high performance outputs. **Two alternatives for agencies to survive and to growth were:** (1) **self -cultivation** and (2) foreign merger. For surviving, agencies have to adjust themselves to the environments by reducing cost, creating customer retention, out perform competitors, performing at high professional standard, being a market guru, and keeping a consistent standard. Executives should keep on inventing new innovations, media, trends, loyalty, and not greedy. In proper economic condition, agencies need to develop business lines for business extensions.

Department.....Public Relations..... Student's Signature.....  
 Field of study.....Advertising..... Advisor's Signature.....  
 Academic year.....2004.....

## กิตติกรรมประกาศ

“ผมสอนคุณให้เป็นใหญ่เป็นโต” เป็นคำกล่าวของ รศ.ดร.พนา ทองมีอาคม อาจารย์ที่เคารพรักของศิษย์ทุกคน และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ คำกล่าวของอาจารย์ในชั้นเรียนวันนั้น เป็นแรงบัลดาลใจในหัวข้อวิทยานิพนธ์ที่ท่านกำลังอ่านอยู่ในขณะนี้ ศิษย์ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์อย่างสูงค่ะ

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.สุวิธนา วงษ์กะพันธ์ ประธานการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผศ.รัตยา โตควนิชย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งทั้ง 2 ท่านนี้มีส่วนช่วยอย่างมากในส่วนของกรรณการซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่เคยได้อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ ศิษย์เชื่อว่าความรู้ที่อาจารย์ทุกท่านมอบให้มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

กราบขอบพระคุณคุณแม่ ที่แม้ว่าจะจากเราไปแล้ว สิ่งที่คุณทำอยู่ทุกวันนี้ก็เพื่อให้ท่านภูมิใจ แม้ว่าจะไม่มีโอกาสอยู่ดูความสำเร็จในวันนี้ก็ตาม กราบขอบพระคุณ คุณแม่ที่สนับสนุนเรื่องการเรียน และให้ทุกสิ่งทุกอย่างแก่ลูก

กราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลในการทำวิจัยชิ้นนี้เป็นอย่างยิ่ง นอกจากงานวิจัยจะเสร็จสิ้นไปด้วยดี แล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้วิจัยได้รับ คือมุมมอง และความคิดจากท่านซึ่งถือเป็นสิ่งล้ำค่ายิ่ง

ผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์ และฝ่ายอาคารและสถานที่ ในการจัดเตรียมห้อง และอุปกรณ์ในการนำเสนอวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยมีปัญหาจากเครื่อง LCD ที่มีจำนวนจำกัด แต่ในด้วยความช่วยเหลือจากพี่ๆผู้วิจัยก็ได้ห้องและอุปกรณ์ที่เพียบพร้อมในที่สุด

บุคคลที่ไม่สามารถลืมได้คือ พี่หญิง เลขานุการภาค ซึ่งในวันที่ส่งงานผู้วิจัยบ่นว่าหิว ถ่ายเอกสารจนถึงหมดแล้วคุณแม่โอนมาให้ไม่ทันก็ยืมอุดสาหกรรมมาให้ทานประทังหิวไปก่อน ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้รับทุนผู้ช่วยสอน (Teacher Assistant) ทำให้ผู้วิจัยได้ทำงานใกล้ชิด และทราบว่าพี่หญิงเป็นคนใจดีมากๆอยู่แล้ว แต่ในวันนั้นซึ่งใจจริง ๆ

ขอบคุณจริงๆ เพื่อนรักจากธรรมศาสตร์ซึ่งกลายมาเป็นรุ่นพี่ที่จุฬา บัว รัตจันทร์ งามเอก และอ้อม รัตพร คู่มิตรพี่ ที่ให้คำแนะนำเรื่องการมาเรียนต่อ การทำวิทยานิพนธ์ ด้วยความหวังดี และเป็นเพื่อนที่ดีมาตลอด ขอขอบคุณรุ่นพี่ที่น่ารัก อู่พนิดา กบ Fong เตียง ที่ให้คำแนะนำดีๆ

เพื่อนๆรหัส 45 ทุกคน จี จุง ตีนา ตู บอมป์ แบงค์ ปุ้ย น้อง ยู่ย หญิง อ้อ อ้อม แอน และเอก ขอขอบคุณมากสำหรับปรินเตอร์ และคำแนะนำเกี่ยวกับการพิมพ์ใจกว้างจริงๆ ดีใจมากที่ได้เรียนด้วยกัน ขอขอบคุณโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตีนา จุง น้อง อ้อม อ้อ แอน ปุ้ย และหญิง ขอขอบคุณที่ให้กำลังใจ และช่วยเหลือตลอดเวลาที่เรียนด้วยกันมา ขอขอบคุณน้องมิม และน้องยศที่เป็นเด็กดี

## สารบัญ

| บทที่                   | หน้า |
|-------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....    | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....    | ฉ    |
| สารบัญ.....             | ช    |
| สารบัญตาราง.....        | ฎ    |
| สารบัญแผนภาพ.....       | ฏ    |

### บทที่ 1 บทนำ

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา..... | 1  |
| 1.2 ปัญหำนำการวิจัย.....           | 12 |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของวิจัย.....      | 13 |
| 1.4 ข้อสันนิษฐาน.....              | 13 |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....         | 13 |
| 1.6 นิยามศัพท์.....                | 14 |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 15 |

### บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

|  |    |
|--|----|
| 2.1 ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)                                |    |
| 2.1.1 คำจำกัดความของทฤษฎีเชิงระบบ.....                           | 17 |
| 2.1.2 รูปแบบของระบบ.....   | 20 |
| 2.1.3 ส่วนประกอบของระบบ.....                                     | 21 |
| 2.1.5 สภาพแวดล้อมของระบบ.....                                    | 27 |
| 2.1.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของระบบในเชิงเศรษฐศาสตร์ | 32 |
| 2.1.7 ตัวแปรทางเศรษฐกิจ.....                                     | 38 |
| 2.1.8 วัฏจักรธุรกิจ.....   | 45 |
| 2.1.9 การจ้างงานเต็มที่ และการว่างงาน.....                       | 47 |
| 2.1.10 ดุลการชำระเงิน.....                                       | 47 |

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

|   |    |
|---|----|
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency Business Concept)                            |    |
| 2.2.1 ความหมายของตัวแทนโฆษณา.....   | 50 |
| 2.2.2 รูปแบบของบริษัทโฆษณา.....   | 51 |
| 2.2.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา.....  | 52 |
| 2.2.4 สถานการณ์ทางการตลาด และการโฆษณาในประเทศไทย.....   | 57 |
| 2.2.5 กลยุทธ์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาใช้ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ.....                                   | 63 |
| 2.2.6 พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค.....   | 64 |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ ขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME: Small and Medium Enterprise Management) |    |
| 2.3.1 ความหมายและขอบเขต ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....   | 66 |
| 2.3.2 ความสำคัญของ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ต่อระบบเศรษฐกิจ...70                                    |    |
| 2.3.3 ยุทธศาสตร์หลักของรัฐบาลสำหรับธุรกิจ SMEs.....   | 72 |
| 2.3.4 ประโยชน์ของการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดย่อม.....  | 75 |
| 2.3.5 ปัญหาและข้อจำกัดของ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในภาพรวม...76                                    |    |
| 2.3.6 หน่วยงานของรัฐบาลและสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ เพื่อการพัฒนา<br>ธุรกิจเอสเอ็มอี.....           | 80 |
| 2.3.7 การลงทุน.....   | 83 |
| 2.3.8 ปัจจัยที่กำหนดการลงทุน.....   | 83 |
| 2.3.9 โอกาสในการเริ่มธุรกิจใหม่.....  | 85 |
| 2.3.10 การจดทะเบียนกิจการ.....  | 85 |
| 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ  |    |
| 2.4.1 ความหมายของการบริหารธุรกิจ.....   | 89 |
| 2.4.2 กระบวนการบริหาร.....  | 91 |
| 2.4.3 การวางแผน (Planning).....   | 93 |
| 2.4.4 รูปแบบของการวางแผน.....   | 95 |



**สารบัญ (ต่อ)**

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 2.4.5 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....                                     | 97   |
| 2.4.6 การพัฒนาวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ.....                              | 98   |
| 2.4.7 กลยุทธ์.....  | 99   |
| 2.4.8 ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ.....                     | 101  |
| 2.4.9 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate - Level Strategy).....          | 103  |
| 2.4.10 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business - Level Strategy).....          | 105  |
| 2.4.11 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategy).....       | 112  |
| 2.4.12 การตัดสินใจ (Decision Making).....                           | 114  |
| 2.4.13 การจัดการ (Organizing).....                                  | 116  |
| 2.4.14 การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure).....   | 116  |
| 2.4.15 การจัดการด้านการสื่อสาร และสารสนเทศ.....                     | 120  |
| 2.4.16 การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)..... | 121  |
| 2.4.17 การกำกับดูแล (Leading) .....                                 | 123  |
| 2.4.18 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ.....                                    | 123  |
| 2.4.19 การควบคุม (Controlling).....                                 | 124  |
| 2.4.20 การควบคุมทรัพยากรทางการเงิน.....                             | 126  |
| 2.4.21 การบริหารทรัพยากรบุคคล.....                                  | 129  |
| <br>  |      |
| <b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>                                     |      |
| 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย.....                                | 138  |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....                                 | 139  |
| 3.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....                          | 139  |
| 3.4 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก.....                         | 142  |
| 3.5 การประมวลผลข้อมูล.....  | 142  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| <b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>   |      |
| 4.1 สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา.....               | 143  |
| 4.2 ปัจจัยนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณา.....                           | 151  |
| 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อม และปัจจัยนำเข้า.....            | 153  |
| 4.4 ปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณา.....                            | 154  |
| 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับปัจจัยนำออก.....              | 158  |
| 4.6 การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา.....                                 | 158  |
| 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารและปัจจัยนำออก.....           | 160  |
| 4.8 บริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นระบบหรือไม่ และมีการบริหารระบบอย่างไร..... | 161  |
| 4.9 การบริหารงานในแผนกครีเอทีฟ.....                                 | 164  |
| 4.10 การบริหารงานในแผนกบริการลูกค้า.....                            | 167  |
| 4.11 การบริหารงานในแผนกมีเดีย.....                                  | 169  |
| 4.12 ทำอย่างไรธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงจะอยู่รอด และเติบโตได้.....       | 171  |
| <b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>               |      |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....   | 180  |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....  | 208  |
| 5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย.....  | 210  |
| 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....                            | 210  |
| 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้.....                  | 211  |
| รายการอ้างอิง.....  | 214  |
| ภาคผนวก.....  | 224  |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....                                     | 274  |

## สารบัญตาราง

บทที่

หน้า

|   |    |
|---|----|
| ตารางที่ 2.1: การคิดค่าบริการในระบบค่าเวลา (Fee Base).....                              | 62 |
| ตารางที่ 2.2: ตัวอย่างเกณฑ์การแบ่งธุรกิจขนาดย่อมจากขนาดตามรูปแบบของ SBA.....            | 67 |
| ตารางที่ 2.3: ตัวอย่างเกณฑ์การแบ่งขนาดของธุรกิจขนาดย่อมจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์.... | 68 |
| ตารางที่ 2.4: ตัวอย่างเกณฑ์การแบ่งขนาดของธุรกิจขนาดย่อมจากจำนวนการจ้างงาน.....          | 69 |



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญแผนภาพ

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| แผนภาพที่ 2.1: ส่วนประกอบของระบบ.....                                | 25   |
| แผนภาพที่ 2.2: ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำออก และกระบวนการเปลี่ยนแปลง..... | 26   |
| แผนภาพที่ 2.3: สภาพแวดล้อมของระบบ.....                               | 28   |
| แผนภาพที่ 2.4: วัฏจักรธุรกิจ.....                                    | 45   |
| แผนภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่.....                  | 53   |
| แผนภาพที่ 2.6 โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามกลุ่มดูแลลูกค้า.....          | 55   |
| แผนภาพที่ 2.7: ทางเลือกในการประกอบการ.....                           | 85   |
| แผนภาพที่ 2.8: กระบวนการบริหาร.....                                  | 92   |
| แผนภาพที่ 2.9: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหาร.....             | 92   |
| แผนภาพที่ 2.10 ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์.....                         | 100  |
| แผนภาพที่ 2.11 กลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ขององค์กร.....           | 103  |
| แผนภาพที่ 2.12 กลยุทธ์ในการวิเคราะห์การลงทุน (The BCG Matrix).....   | 104  |
| แผนภาพที่ 2.13 ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขัน.....              | 106  |
| แผนภาพที่ 2.14 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์.....                               | 111  |
| แผนภาพที่ 2.15 การตัดสินใจ.....                                      | 115  |
| แผนภาพที่ 2.16 การแบ่งตามหน้าที่ในแนวดิ่ง.....                       | 118  |
| แผนภาพที่ 2.17 การแบ่งตามสายงาน.....                                 | 118  |
| แผนภาพที่ 2.18 การแบ่งตามเมตริกซ์.....                               | 119  |
| แผนภาพที่ 2.19 การแบ่งตามเครือข่าย.....                              | 119  |
| แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล.....                  | 140  |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยังไม่มีหลักฐานที่แน่นอนว่าการโฆษณาเริ่มมีจุดกำเนิดที่แน่นอนเมื่อใด แต่ก็มีหลักฐานยืนยันว่า การโฆษณานั้นมีอายุยืนยาวเท่าๆกับอารยธรรมมนุษย์ทีเดียว เมื่อมนุษย์มีวิวัฒนาการทางสังคมที่เจริญขึ้น เริ่มรู้จักค้าขายเพื่อแลกเปลี่ยนสินค้า มนุษย์ก็เริ่มรู้จักใช้ศิลปะในการโฆษณา โดยการบอกแจ้งข้อมูลของสินค้าให้ลูกค้าทราบ โฆษณาในยุคแรกจะใช้วิธีง่ายๆ โดยการป่าวประกาศ ก่อนจะพัฒนามาเป็นการเขียน และมีวิวัฒนาการมาเรื่อยๆ จนกระทั่งกลายมาเป็นมาตรฐานการโฆษณาดังเช่นปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม เมื่อตลาด และธุรกิจมีความซับซ้อนขึ้น ธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงเกิดขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการทำโฆษณาให้กับเจ้าของสินค้า ในระยะแรกตัวแทนโฆษณาอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ คือบุคคลที่ทำหน้าที่สื่อข้อความที่เจ้าของสินค้าต้องการโฆษณาไปยังผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมาย แต่เมื่ออุตสาหกรรม และรูปแบบการใช้ชีวิตของมนุษย์มีการพัฒนาที่ซับซ้อนขึ้น ตัวแทนโฆษณาจึงมีการพัฒนาทางด้านขนาด และความซับซ้อนเพื่อรองรับความต้องการของเจ้าของสินค้า จากคนเพียงคนเดียวจึงพัฒนามาเป็นกลุ่ม และตั้งเป็นบริษัทในที่สุด เรียกได้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นมีพัฒนาการควบคู่กับอุตสาหกรรมโฆษณาของโลกอย่างแยกจากกันไม่ได้ และยังมีส่วนช่วยให้การโฆษณากลายเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ประเภทหนึ่งที่สร้างผลกำไรมหาศาลจวบจนปัจจุบัน (ศิริวรรณ กุลวงษ์วานิชย์, 2540)

O'Guinn, Allen, และ Semenik (2000) ได้ให้คำจำกัดความของการโฆษณาว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยมืออาชีพที่จะให้บริการด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และบริการด้านธุรกิจให้กับลูกค้าเกี่ยวกับเรื่องการวางแผน (Planning) การเตรียม (Preparing) และการเผยแพร่ (Placing) โฆษณาไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมาย

ธุรกิจตัวแทนโฆษณาคือธุรกิจบริการ ซึ่งปัจจุบันเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อสังคม และเศรษฐกิจในปัจจุบัน เป็นธุรกิจที่กระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนของระบบเศรษฐกิจระดับมาตรฐานการครองชีพ และให้ผลประโยชน์ต่อผู้บริโภคที่เปิดรับสารโฆษณาจากสื่อต่างๆ โดยจะทำให้ผู้บริโภคได้รับทราบถึงข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับตัวสินค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่เป็นเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ เกิดความเชี่ยวชาญ และสามารถเลือกสินค้าที่เหมาะสมกับตนเองในราคาที่เหมาะสมไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากผู้ขาย นอกจากนี้ผู้บริโภคยังสามารถซื้อหนังสือพิมพ์ และนิตยสารได้ในราคาที่ถูกลงเนื่องจากว่ามีหน้าโฆษณาที่เจ้าของสินค้าได้ทำการจ่ายค่าโฆษณา

ไปแล้ว สำหรับคุณประโยชน์ของโฆษณาต่อเจ้าของสินค้าคือ การได้รับบริการทางด้านกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดทำโฆษณาจากผู้เชี่ยวชาญในบริษัทตัวแทนโฆษณาโดยตรง สามารถลดขั้นตอนความยุ่งยาก และลดต้นทุนในส่วนของการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม นอกจากนี้การซื้อสื่อโฆษณาผ่านตัวแทนโฆษณาจะถูกกว่าการซื้อด้วยตัวเอง และในด้านลูกค้าบริษัทต่างๆ ในอเมริกาถึงจำนวนประมาณ 25,000 บริษัทได้รวมค่าโฆษณาที่จะต้องจ่ายให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นหนึ่งในค่าใช้จ่ายประจำของบริษัทด้วย (Bovee, Thill, Dovel & Wood, 1995) จากการทำให้ผู้บริโภคตระหนัก และทราบถึงคุณประโยชน์ของสินค้า เกิดความชื่นชอบในสินค้ามีทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้า และเกิดพฤติกรรมการซื้อที่มีผลต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้น และผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ทำให้บริษัทเจ้าของสินค้าต่างๆสามารถขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น จึงมีความต้องการในการจ้างแรงงานที่เพิ่มมากขึ้น ธุรกิจโฆษณาจึงเป็นกลไกอีกส่วนหนึ่งซึ่งมีผลต่อระดับการจ้างงานที่อันเป็นผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

ปัจจุบันรูปแบบของการให้บริการทางด้านโฆษณามีความหลากหลาย โดยในที่นี่จะใช้วิธีการแบ่งรูปแบบประเภทของบริษัทโฆษณาจากการให้บริการซึ่งสามารถแบ่งได้ 5 รูปแบบดังต่อไปนี้คือ (1) บริษัทโฆษณาที่ให้บริการแบบครบวงจร (Full Service Agencies) (2) บริษัทที่มีแผนกโฆษณาภายใน (In House Agencies) หมายถึงแผนกโฆษณาขององค์กร (3) ตัวแทนโฆษณาที่มีบริการจำกัด (Limited – Service Agencies) เช่นเป็น Creative Boutique ที่ให้บริการด้านความคิดสร้างสรรค์โดยเฉพาะ (4) บริษัทบริการซื้อสื่อ (Media Buying Service) (Allen, O'Guinne, & Semenik, 2000) ที่ปัจจุบันเริ่มมีการขยายตัวของธุรกิจนี้มากขึ้น และเป็นจุดเริ่มต้นของรูปแบบการคิดค่าตอบแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบใหม่ ซึ่งจากเดิมที่คิดเป็นค่าคอมมิสชั่น 17.65 % จากสื่อโฆษณา มาเป็นการคิดค่าตอบแทนจากชั่วโมงการทำงาน

รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่นิยมใช้มี 2 รูปแบบด้วยกัน คือ (1) ระบบกลุ่ม (The Group System) โดยในบริษัทตัวแทนโฆษณาหนึ่งๆ อาจมีหลายกลุ่มก็ได้ โดยแต่ละกลุ่มจะทำหน้าที่เหมือนเป็นเอเจนซีหนึ่ง ข้อได้เปรียบของระบบกลุ่มคือ การมุ่งสนใจในการใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคนในการแก้ปัญหาของลูกค้า (2) ระบบแผนก (The Department System) ภายใต้ระบบแผนก ผู้เชี่ยวชาญจะถูกจัดให้อยู่กลุ่มเดียวกันเช่น ผู้เขียนคำโฆษณา (Copy Writer) ในแผนกครีเอทีฟ (Creative) ผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) ในแผนกบริการลูกค้า (Client Service) (Hameroff, 1998)

ธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นเสมือนระบบหนึ่ง ที่ต้องการความอยู่รอด และการเติบโตทางด้านผลกำไร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ ที่ได้กล่าวไว้ว่าระบบต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับส่วนต่างๆ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ธุรกิจตัวแทนโฆษณามีหน้าที่ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรวัตถุดิบ (Raw Material Resources) ทรัพยากรข้อมูล

(Information Resources) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ด้วยกระบวนการทางการบริหาร เพื่อให้กลายเป็นปัจจัยนำออกซึ่งประกอบไปด้วย สินค้า และบริการที่ออกไปของบริษัท (Products and Services) ความพึงพอใจของลูกจ้าง (Employee Satisfaction) กำไร/ขาดทุน ของบริษัท (Profits/ Losses) นอกจากนี้ธุรกิจตัวแทนโฆษณายังได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ระบบ หรือตัวแทนโฆษณาไม่สามารถควบคุมได้ อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อขั้นตอนต่างๆ โดยสภาพแวดล้อมแบ่งเป็น 3 ส่วนคือสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ซึ่งหมายถึง ลูกจ้าง วัฒนธรรม และการบริหาร สภาพแวดล้อมระดับหน้าที่ (Task Environment) ซึ่งหมายถึง ลูกค้า คู่แข่ง ปัจจัยการผลิตตลาดแรงงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ซึ่งหมายถึงเทคโนโลยี วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง ต่างประเทศ

ปัจจุบันในตลาดของธุรกิจระดับโลกได้มีการ ซื้อกิจการ (Takeover) เพื่อเป็นฐานในการสร้างอำนาจ ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับโลกในประเทศไทยหลายรายก็ถูกผนวกเข้าไปในกลุ่มบริษัท Holding Company ซึ่งได้เข้ามาถือหุ้นข้างมากในบริษัท ทั้งนี้กลุ่มบริษัทที่ทำการเข้าซื้อธุรกิจตัวแทนโฆษณาระดับโลก และธุรกิจเกี่ยวเนื่องเอาไว้คือ WPP และ Publicis ที่แข่งขันกันเพื่อเป็นอันดับ 1 ส่วนบริษัทในเครือที่มีขนาดรองลงมาคือ Omnicom Group (ธนเดช กุลปิติวัน และ สัญญพงษ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545)

ตัวแทนโฆษณาของไทยที่ถูกซื้อกิจการโดยเครือ WPP คือ Ogilvy & Mather JWT และ DY&R (ในส่วนของ Y&R) รวมถึงบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องทั้งในส่วนของ การซื้อสื่อโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการวิจัย อีกกลุ่มที่มีผลกระทบรองลงมาเนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบิลลิ่งขนาดกลาง เช่น BBDO TWBA DDB (Far East DDB) และ Media Independent ส่วน Publicis ซึ่งมีขนาดใหญ่ใกล้เคียงกับ WPP ในตลาดโลกได้ทำการซื้อ Saatchi & Saatchi และ Praktik Publicis และจากการเข้าร่วมในเครือข่ายระดับโลก ทำให้ตัวแทนโฆษณาในระดับนี้มีความแข็งแกร่งมากขึ้นเนื่องจากการมีต้นทุนที่ต่ำลง อันได้รับผลมาจากทรัพยากรส่วนกลางต่างๆ โดย WPP ที่ได้มีการลงทุนอย่างมหาศาลในทรัพยากรส่วนกลางที่ให้บริการในเครือได้ใช้ร่วมกันเป็นศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) และมีเครือข่ายที่พึ่งพากันซึ่งเป็นการยากที่บริษัทเล็กๆ จะทำได้ (ธนเดช กุลปิติวัน และ สัญญพงษ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545)

ปัจจุบัน WPP มีบริษัทในเครืออยู่ประมาณ 300 บริษัททั่วโลกโดยกลุ่มที่อยู่ในเครือ WPP คือ Asatsu – DK, Ogilvy & Mather , JWT , Y&R, The Batey, Group Brand Buzz, The Lord Group, Chime Communication, Red Cell, SCPF, EQUUS โดยมีการถือหุ้นทั้งหมด 100% (ธนเดช กุลปิติวัน และ สัญญพงษ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545) WPP เป็นเครือตัวแทนโฆษณาที่ใหญ่ที่สุดของโลก และด้วยนโยบายการขยายกิจการด้วยการควบรวมกิจการบริษัทในวงการธุรกิจการตลาด

และโฆษณาประเภทต่างๆที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องมาจนปัจจุบันทำให้ยอดขายของ WPP Group เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยรายงานยอดขายล่าสุดของ WPP Group เมื่อปี 2543 คือ 21.1 พันล้านเหรียญสหรัฐ โดยมียอดขายเพิ่มขึ้น 39.8 % และมีกำไรสูงขึ้น 1.9 % (ปฏิคม พลัปลึง, 2544)

สำหรับประเทศไทย WPP ถือเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อวงการโฆษณาเป็นอย่างมาก เนื่องจากตัวแทนโฆษณาติดอันดับของไทยล้วนแล้วอยู่ในเครือ WPP ทั้งสิ้น โดยคุณวิวัฒน์ ชัยปาณี กรรมการผู้จัดการ Ogilvy & Mather ประเทศไทย (ปัจจุบันเป็น CEO ของ Creative Guice/G1) ได้กล่าวสรุปว่า ตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นชื่อที่บริษัทแม่ที่เป็น Holding Company คือ WPP Thailand ประกอบด้วย Ogilvy&Mather ส่วนที่เป็นสาขาจะมี Ogilvy Advertising, Mindshare ส่วนบริษัทอื่นยังเป็นเอกเทศอยู่เช่น PR และ OgilvyOne แต่ในอนาคตจะเข้ามาอยู่ในสาขา บริษัทที่ใช้ชื่อ WPP Thailand จะมีแค่ Ogilvy&Mather และ Mindshare ส่วน JWT ยังอยู่ในระหว่างการจัดตั้ง Holding Company เพื่อดูแลกิจการในกลุ่มของ JWT ซึ่งอาจจัดตั้งบริษัทในนาม WPP Marketing ในขณะที่ชื่อในการทำธุรกิจยังคงเป็น Ogilvy และ Mindshare แต่ในกรณีที่ต้องมีการทำธุรกรรมก็ต้องมีการใช้ชื่อ WPP เพราะเป็นชื่ออย่างเป็นทางการที่ได้ทำการลงทะเบียนไว้ การจัดการด้านใบเสร็จจึงใช้ว่า WPP สาขา Ogilvy สาขา Mindshare ซึ่งเป็นการเป็นการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก (ธนเดช กุลปิดิวัน และ สัจญญพงศ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545)

แนวคิดในการซื้อชื่อร่วมทำให้ Ogilvy และ JWT ร่วมกันใช้ Mindshare ซึ่งแต่เดิมตัวแทนโฆษณาทั้ง 2 บริษัทต้องมีเจ้าหน้าที่จัดซื้อชื่อโฆษณาประมาณ 40 คน แต่เมื่อได้ร่วมชื่อชื่อด้วยกันทำให้ได้กำไรที่สูงขึ้น ในขณะที่สามารถลดจำนวนพนักงานลงได้ ในขณะที่มีการใช้ผลการวิจัย และการประชาสัมพันธ์ร่วมกันแต่จะมีการแยกสินค้ากันซึ่งทางด้านซึ่งบริษัทด้านประชาสัมพันธ์ในเครือ WPP มีอยู่ 4-5 บริษัทให้ลูกค้าเลือกเช่น Ogilvy PR และ MDR ทางด้านวิจัยก็สามารถใช้ร่วมกันได้มากขึ้น โดยมี Research International และ Milward Brown ซึ่งจะได้ลูกค้าจากการแนะนำจากธุรกิจในกลุ่ม ทั้งนี้การคิดค่าบริการจะอยู่ในระดับที่สามารถต่อรองได้ จึงสามารถช่วยประหยัดต้นทุนได้มาก การที่มีทรัพยากรส่วนกลางไว้ในการใช้ร่วมกันทำให้ต้นทุนของตัวแทนโฆษณาในเครือ WPP ต่ำลงจึงเป็นข้อได้เปรียบสำหรับตัวแทนโฆษณาในเครือ WPP ซึ่งเหนือกว่าตัวแทนโฆษณาที่ไม่ได้อยู่ในเครือ อย่างไรก็ตาม ตัวแทนโฆษณาแต่ละแห่งก็ยังคงรักษาปรัชญาขององค์กรเดิมอยู่ เพราะต่างก็มีจุดแข็ง และที่มาที่แตกต่างกัน แต่ก็ยังคงต้องแข่งขันกันเพื่อการเติบโตของผลกำไร (ธนเดช กุลปิดิวัน และ สัจญญพงศ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545)

จากเครือข่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาที่แข็งแกร่งของ WPP รวมไปถึง Omnicom Group เป็นการเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแทนโฆษณาท้องถิ่น (Local Agency) และตัวแทนโฆษณานาขนาดเล็กอย่างรุนแรง จากความเสียเปรียบทางด้านเงินลงทุนเพื่อการสร้างความรู้



เครื่องมือต่างๆ และการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามต้นแทนโฆษณาท้องถิ่น (Local Agency) ก็ จะมีความได้เปรียบในเรื่องของความคล่องตัวทางด้านบริการซึ่งสามารถให้เวลากับลูกค้าได้ มาก เพราะมีการบริหารในสัดส่วนที่เล็กกว่า การบริหารต้นทุน และการเงินที่ดีจะสามารถทำให้อยู่ รอดได้ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดเล็ก ควรจะมีความความสามารถที่เฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษ และมีความรู้ในส่วนที่ทำอย่างลึกซึ้ง ซึ่งตัวแทนโฆษณาระหว่างประเทศมักจะละเลยในจุดนี้ มีเช่น นั้นก็ควรพิจารณาทางเพื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มบริษัท Holding ขนาดใหญ่ (ธนเดช กุลปิติกวัน และ สัญญพงษ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545)

ในส่วนของ Below the Line นั้นแต่ละตัวแทนโฆษณาก็มีเครือข่ายของตนเองเช่น Ogilvy มี Ogilvy One ซึ่งมีความโดดเด่นด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บริโภค (CRM: Consumer Relationship Management) ที่ทาง Ogilvy ประเทศไทยกำลังหาแนวทางเพื่อให้ได้ผลกำไรสูงดัง เช่นสิงคโปร์ ขณะที่ JWT ก็มี Thomson Connect และ JWT Specialized Communication (ธน เดช กุลปิติกวัน และ สัญญพงษ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545)

Publicis Group มีขนาดใหญ่ใกล้เคียงกับ WPP ในระดับโลก แต่ยังมีบทบาทในประเทศไทยไม่มากนักโดย Publicis Group ได้เข้ามาร่วมทุนกับบริษัทประภิตซึ่งเป็นบริษัทโฆษณาของคน ไทยโดยเปลี่ยนชื่อเป็น Prakit Publicis นอกจากนี้ประภิตยังร่วมทุนกับ FCB โดยใช้ชื่อว่า Prakit&FCB โดยมีคุณประภิต อภิสารธนรักษ์เป็นผู้ดูแลทั้ง 2 บริษัท โดย Prakit & FCB ถือหุ้น จำนวน 50% ใน Prakit Publicis ซึ่งเป็นผลจากการที่ Publicis Worldwide ได้เข้ามาควบคุมกิจการ FCB เมื่อปี 2529 แต่เมื่อปี 2538 FCB ได้แยกจาก Publicis และด้วยเหตุผลที่จะรักษาลูกค้าชั้นดี ไว้จึงมีความเห็นชอบในการนำ Prakit & FCB ถือหุ้นร่วมกับ Publicis คนละครึ่ง และจัดตั้งบริษัท Prakit Publicis ขึ้น แต่ Publicis ยังมีบริษัทในกลุ่มที่มีบทบาทอย่างต่อเนื่องอีกบริษัทหนึ่งคือ Saatchi & Saatchi ซึ่งได้เข้าร่วมกลุ่ม Publicis ตั้งแต่ปี 2543 โดยปัจจุบัน Saatchi ประเทศไทย ได้เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค จากเดิมที่อยู่ในประเทศฮ่องกง และสิงคโปร์ จากผลงานการสร้างชิ้น งานโฆษณาในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ จำนวนประชากรยังมีมากกว่าสิงคโปร์หลายเท่า และเศรษฐกิจไทยกำลังอยู่ในช่วงขาขึ้น จึงมีมติ เห็นชอบให้ Saatchi ประเทศไทยได้เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค ทั้งนี้จากการที่เป็นศูนย์กลางของ ภูมิภาคทำให้ Saatchi ประเทศไทย ต้องมีการลงทุนเพิ่มมากขึ้น โดยเน้นที่การลงทุนกับบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ ภายใต้นโยบายที่จะทำให้ Saatchi เป็น Idea Company ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ Saatchi ให้ความสำคัญอย่างมากกับการใช้ไอเดียในการสร้างงาน โดยใช้ เครื่องมือในการสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างไอเดียที่สามารถสื่อไปยังผู้บริโภคเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดแข่งขันงานโฆษณาในกลุ่มทุกเดือนทั้งในส่วนของสื่อโทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ และใช้มาตรฐานการประกวดระดับโลกซึ่งเป็นผลให้ชิ้นงานโฆษณาของ Saatchi มี

คุณภาพ และได้รับรางวัลในระดับเวทีโลก นอกจากนี้ยังได้เปลี่ยนคำจำกัดความองค์กรใหม่ โดยไม่เรียกตนเองว่าเป็น Advertising Agency แต่เรียกตนเองว่าเป็น Idea Company ขณะที่บริษัทโฆษณาอื่นก็เริ่มเปลี่ยนแปลงจาก Advertising Agency มาเป็น Marketing Communication (ปฏิคม พลัปลิ่ง, 2545)

Publicis Group เป็นอีกเครือข่ายหนึ่งที่เกิดขึ้นในยุคแห่งการเริ่มต้นของการเจริญเติบโตทางด้านธุรกิจโฆษณา และยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยการเข้าซื้อกิจการในธุรกิจโฆษณาท้องถิ่นประเทศต่างๆ โดยมีการขยายเครือข่ายอย่างรวดเร็ว โดยการควบรวมกิจการ และร่วมเป็นพันธมิตร ทำให้ในปี 2542 ได้มีเครือข่ายอยู่ใน 76 ประเทศ 130 เมืองในทุกภูมิภาคทั่วโลก ในปี 2544 Publicis Group มีบิลลิ่ง 16.7 พันล้านเหรียญ เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว 41.2 % และมีรายได้ 2.43 พันล้านเหรียญสหรัฐ เพิ่มขึ้น 37.5 % จากปี 2543 (ปฏิคม พลัปลิ่ง, 2545)

นอกจากนี้ Publicis ได้ใช้เงินจำนวน 3,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในการควบรวมกิจการ Bcom3 ในปี 2544 ทำให้ Leo Burnett ซึ่งเป็นตัวแทนโฆษณาที่อยู่ใน Bcom3 เข้ามาอยู่ในเครือข่ายของ Publicis โดยปริยาย และเมื่อ Publicis ได้มาเป็นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์กับ Dentsu ซึ่งเป็นเอเจนซีรายใหญ่ของญี่ปุ่นในประเทศไทย ซึ่งจะทำให้ Publicis เป็นเครือข่ายที่มีบทบาทโดดเด่นในวงการโฆษณาของประเทศไทยอีกเครือข่ายหนึ่ง (ปฏิคม พลัปลิ่ง, 2545) Leo Burnett จัดเป็นตัวแทนโฆษณาระดับโลกที่มีสาขาอยู่ถึง 98 แห่ง ใน 83 เมืองใหญ่ทั่วโลก และมีจำนวนพนักงานมากกว่า 8,500 คน สำหรับในประเทศไทย Leo Burnett จัดเป็นตัวแทนโฆษณา แนวหน้าของประเทศที่มีผลงานทางด้านครีเอทีฟระดับคุณภาพออกมาให้เห็นอยู่เสมอ โดยมีนโยบายในการบริหารที่ตั้งเป้าหมายไว้ที่ Leo Burnett The Next Level. The Greatest Creative Brand Agency. อีกสิ่งหนึ่งที่เปลี่ยนแปลงภายใน Leo Burnett ที่เห็นได้อย่างเด่นชัดก็คือ การจัดตั้ง Leo Activation ขึ้นมาเพื่อรองรับธุรกิจในส่วนงาน Below The Line ซึ่งนับวันจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น และแยกการทำงานออกจาก Leo Burnett อย่างสิ้นเชิงเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน Leo Activation นั้นมีหน้าที่ทำงานรองรับ Leo Burnett โดยตรง แต่ในขณะเดียวกันก็ยังสามารถที่จะรับงานลูกค้า และงานภายนอกที่ไม่ต้องผ่าน Leo Burnett ได้อีกด้วย (วุฒิกกร สิ้นธุวาทีน, 2545)

ในส่วนของ Omnicom Group ซึ่งเป็นอีกกลุ่มหนึ่งของบริษัทโฆษณาที่มีกิจกรรมอย่างเด่นชัด และสามารถสร้างผลงาน และรางวัลทางด้านโฆษณาเป็นจำนวนมาก ซึ่งประกอบด้วย BBDO Bangkok, TWBA, Far East DDB Public Co., Ltd. โดย Omnicom ได้เข้ามาทำการซื้อหุ้นจาก TWBA ไป 51% การบริหารภายใต้กลุ่ม Omnicom จะต้องมีภาระงานตัวเลขในทุกไตรมาส และ Omnicom ไม่มีนโยบายที่จะส่งผู้บริหารจากบริษัทแม่เข้ามาดูแล นอกจากจะเกิดวิกฤตการณ์ (ธนเดช กุลปิตวัน, 2525) การร่วมทุนของ Omnicom ทำให้เกิดการเรียนรู้ในกลยุทธ์ที่แข็งแกร่ง ซึ่งปัจจุบันบริษัทในเครือได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้าน Below the line การบริหารความสัมพันธ์กับผู้

บริโภาค (CRM) และ การส่งเสริมการตลาด (Sales Promotion) โดยกลุ่ม Omnicom จะมีบริษัทที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้เป็นพิเศษ แต่สำหรับจุดแข็งของตัวแทนโฆษณาในกลุ่มนี้คือการที่มีบุคคลกรที่มีฝีมือทางด้านการบริหาร และความคิดสร้างสรรค์ซึ่งมีผลพิสูจน์จากการได้รับรางวัลในการประกวดผลงานโฆษณาอย่างมากมายทั้งในระดับประเทศ และในระดับภูมิภาคซึ่งมีความโดดเด่นเป็นอย่างมาก (ธนเดช กุลปิติวัน, 2545) Omnicom Group มีรายรับในปี 2544 จำนวน 6.88 พันล้านเหรียญสหรัฐ เพิ่มขึ้นจากปี 2443 12 % โดยมีลูกค้ากว่า 5000 รายใน 100 ประเทศ (ปฏิคม พลับพลึง, 2545)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ถึงการเกิดขึ้นของกลุ่มบริษัทในเครือของบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งจะทำให้เกิดความแข็งแกร่งขึ้น และสามารถแบ่งปันทรัพยากรด้านข้อมูล ผลการวิจัยด้านพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้สามารถลดต้นทุนในส่วนนี้ลง ซึ่งจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กที่ต้องอยู่อย่างโดดเดี่ยว

ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมโฆษณาจัดเป็นอีกกลุ่มธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนทั้งในเรื่องของโครงสร้างทางธุรกิจ เรื่องของการคิดค่าธรรมเนียมในการบริการ เรื่องของเครื่องมือ (Tools) ใหม่ ๆ ที่ทุกค่ายต่างก็มีการพัฒนาเพื่อนำมาใช้งานเพื่อการสร้างตราสินค้าให้กับลูกค้า หรือจะเป็นไปในเรื่องของการโยกย้ายเปลี่ยนถ่ายคนในระดับบริหารก็ตาม (วุฒิกกร สีนุภาทิณ, 2545) แม้ว่าปัจจุบันธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ในประเทศไทยถูกรวมกิจการและซื้อหุ้นเพื่อเป็นบริษัทในเครือของต่างชาติ โดยธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมของคนไทยที่รอดพ้นภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่ผ่านมาเหลือจำนวนไม่มากนัก อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่าคนไทยก็มีศักยภาพในการทำธุรกิจตัวแทนโฆษณา และสามารถบริหารระบบ และธุรกิจได้ดีไม่แพ้ต่างชาติ สำหรับในอนาคตข้างหน้าผู้วิจัยหวังว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมของไทย จะเติบโตขึ้นจนกลายเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ ซึ่งทำโฆษณาในรูปแบบของตลาดโลก และเติบโตไปพร้อมกับตราสินค้าไทยและสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า (OTOP: One Tambol One Product) ซึ่งเตรียมพร้อมจัดจำหน่ายทั่วโลก จะเห็นได้ว่าธุรกิจในภาคนี้ได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษจากภาครัฐ อย่างไรก็ตามแม้ว่ารัฐบาลจะสนับสนุนในภาคของการผลิตในส่วนของสินค้าเป็นหลัก ก็ไม่ควรละเลยการส่งเสริมธุรกิจในภาคบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจตัวแทนโฆษณาของไทยไปพร้อมๆกัน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อกันโดยตรง เป็นการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าไทย เนื่องจากปัญหาอีกข้อหนึ่งของสินค้าไทยคือขาดการโฆษณา และสร้างตราสินค้าซึ่งทำให้สินค้าไทยไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนี้ผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการของตัวแทนโฆษณาไทยก็จะได้ตกอยู่ในประเทศไทย เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่าผลตอบแทนในการโฆษณาค่อนข้างมาก แม้ว่าจะมีภาวะแข่งขันที่รุนแรง

โดยทั่วไปธุรกิจจะถูกแบ่งเป็น 3 ขนาด สำหรับวิธีการตัดสินว่าธุรกิจว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม มี 3 วิธีดังนี้ (1) การตัดสินตามมาตรฐานของ SBA (Small Business Administration) ตามรูปแบบธุรกิจ (2) การตัดสินจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร สำหรับกิจการแต่ละประเภท และ (3) การตัดสินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากการจ้างงาน ของสถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมซึ่งเป็นหน่วยงานในประเทศไทย

ธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตในระดับสูง เช่นในสหรัฐอเมริกา มีบริษัทตัวแทนโฆษณามากกว่า 10,000 ราย โดย 8,700 รายเป็นตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการครบวงจร (Full Service Agencies) 4,300 รายเป็นตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการซื้อสื่อโฆษณา (Media Buying Service) (Russell & Lane, 1999) แต่อย่างไรก็ตามบริษัทตัวแทนโฆษณาส່วนใหญ่ก็เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดย่อมซึ่งมีพนักงานเพียง 8 -10 คน (Russell & Lane, 1999) เช่นเดียวกันกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทตัวแทนในขนาดย่อมซึ่งมีจำนวน 64 บริษัทจากจำนวนทั้งหมด 107 บริษัท (The Advertising Book, 2002) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่ได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมจากรัฐบาลปัจจุบัน โดยผู้ประกอบการสามารถเปิดดำเนินการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้โดยง่าย ซึ่งปัจจุบันได้มีปัจจัยหลายประการที่เอื้อต่อการลงทุนเช่นอัตราดอกเบี้ยต่ำ และธุรกิจที่อยู่ในช่วงฟื้นตัวอันจะทำให้ต้นทุนต่างๆไม่สูงมากนัก มีธนาคาร และสถาบันการเงินพร้อมที่จะปล่อยสินเชื่อในช่วงนี้ ทางธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (เอสเอ็มอีแบงก์) ยินดีที่จะปล่อยสินเชื่อให้เอสเอ็มอีทุกรายอย่างเต็มที่ แต่ที่ผ่านมาประสบปัญหาว่า ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีขาดความรู้พื้นฐาน เกี่ยวกับการบริหารการเงินและกิจการ จึงต้องให้เอสเอ็มอีไปเพิ่มความรู้ด้านนี้ให้มากขึ้นก่อน (“จีเอสเอ็มอี...”, 2546) ต่อไปนี้รัฐบาลจะเน้นให้การช่วยเหลือเอสเอ็มอีด้านบริการ ซึ่งจะมีการช่วยเหลือแยกเป็นกลุ่มหลักที่มีกว่า 1 ล้านบริษัท มูลค่าส่งออกรวมของเอสเอ็มอีในปัจจุบันมีถึง 38% ของการส่งออกรวม 3 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นมูลค่า 1.2 ล้านล้านบาท และในปีนี้รัฐบาลเริ่มโครงการช่วยเหลือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระยะที่ 2 ซึ่งจะเน้นการยกระดับการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเน้นส่งเสริม ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพ ที่สามารถเข้มแข็งและเติบโตได้ในอนาคต และเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายของประเทศ โดยเฉพาะ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่เป็นภาคบริการ ทั้งด้านการดีไซน์ การสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ รวมทั้งธุรกิจที่ต้องใช้องค์ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์ หลังจากระยะแรกในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาได้ช่วยเหลือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีปัญหาแล้ว ในขณะเดียวกันจะเสนอที่ประชุมคณะรัฐมนตรี จัดตั้งกองทุนร่วมลงทุน 5,000 ล้านบาท ซึ่งภาครัฐจะเข้าไปร่วมลงทุนกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและผลักดันเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ใหม่ (“หนูนกกิจการ...”, 2003) ซึ่งในความเป็นจริง ธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจ

ในภาคบริการที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้บุคลากรจำนวนน้อย แต่ให้ผลตอบแทนสูง อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจโฆษณาต้องอาศัยความรู้ และความเชี่ยวชาญ อีกทั้งประสบการณ์ที่ซ้ำของในวงการโฆษณา ผู้ที่สนใจจะดำเนินธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงควรเตรียมความพร้อมในทุกด้านเพื่อให้บริษัทสามารถอยู่รอด และเติบโตท่ามกลางภาวะแข่งขันรุนแรง

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือเรียกว่า SMEs เกิดขึ้นในยุโรป เป็นเวลากว่า 100 ปีมาแล้ว และเช่นเดียวกันในประเทศต่าง ๆ อีกหลาย ๆ ประเทศ เช่น อเมริกา ญี่ปุ่น ฯลฯ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นพื้นฐานทางธุรกิจของทุกประเทศ แม้ประเทศพัฒนาแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนาสัดส่วนของผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจาก ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจพื้นฐานของประเทศในแง่การจ้างงาน การใช้วัตถุดิบในประเทศ ส่งผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจสังคม การเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ ประเทศไทยมีสัดส่วนของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการผลิต การค้า และธุรกิจบริการมีจำนวนทั้งสิ้น 92% หรือ 311,518 ราย (นิคม ตัญญาโณภิญญ, n.d.)

ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นนวัตกรรม (Innovativeness) เน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม (Problem-solving Action Orientation) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในยุค 90 (Lin, 1998) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาหางานทำในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการธุรกิจในเมืองกรุงเทพฯ และปริมณฑลไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อม, 2544) ปัจจุบันธุรกิจตัวแทนโฆษณา เป็นธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนพนักงานมาก แต่สามารถสร้างผลกำไรได้จำนวนมหาศาล และเป็นธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ เนื่องจากการสร้างชิ้นงานโฆษณาที่ดีสู่สายตาประชาชน จำเป็นต้องใช้ความรู้ในด้านต่าง ๆ มาประกอบกัน ทั้งความรู้ทางการตลาด ตราสินค้า พฤติกรรมผู้บริโภค ผนวกกับความคิดสร้างสรรค์ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ คือ (1) ช่วยในการสร้างงานให้กับระบบเศรษฐกิจ (2) สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นจากการแปรรูปสินค้า (3) สร้างเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก (4) ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ (5) เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมาก (6) ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการ

ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม (7) เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือและความเชี่ยวชาญ (Longenecker, Moore, & Petty, 1994)

เหตุผลที่งานวิจัยชิ้นนี้ได้เลือกศึกษาเฉพาะตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมเนื่องจาก ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการที่เป็นรากฐานเศรษฐกิจของประเทศ และโอกาสในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ในขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ง่ายขึ้นจากนโยบายการส่งเสริมของรัฐบาล อีกทั้งปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวยต่อการเริ่มต้นธุรกิจ เศรษฐกิจไทยค่อยๆฟื้นตัวขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เศรษฐกิจไทยในปี 2546 ขยายตัวประมาณร้อยละ 6.4 อันเป็นผลมาจากการกระตุ้นกำลังซื้อภายในประเทศด้วยการกระจายเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ อุตสาหกรรมหลายประเภทขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวถึงร้อยละ 80.2 อุตสาหกรรมรถยนต์/จักรยานยนต์ ขยายตัวถึงร้อยละ 30.6 (ม.ค. – เม.ย. 46 ยอดขายรถยนต์สูงถึง 468,354 คน/เพิ่มขึ้น 29.9 %) อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า/อิเล็กทรอนิกส์ ขยายตัวร้อยละ 33.6 การท่องเที่ยวขยายตัวร้อยละ 112 ขณะที่การส่งออกก็ขยายตัวถึงร้อยละ 15.59 การผลิตกันให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวถึงร้อยละ 7.5-8.0 ในปี 2547 ตามที่ได้ประกาศไว้ นั้น ยังน่าจะมีความเป็นไปได้ อุตสาหกรรมที่เคยขยายตัวในปี 2546 ก็จะมีแนวโน้มขยายตัวต่อไปในปี 2547 รัฐบาลพยายามเน้นการผลิตทดแทนการนำเข้า รวมทั้งความพยายามจะผลิตผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ได้ถึง 50,000 ราย ซึ่งจากข้อมูลด้านเศรษฐกิจที่ได้กล่าวมาแล้วแสดงให้เห็นถึงการขยายตัวที่เพิ่มมากขึ้นของภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงที่จะทำให้ภาคธุรกิจหรือเจ้าของสินค้ามีงบประมาณด้านการโฆษณามากขึ้น หรือมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดและการโฆษณาที่เพิ่มมากขึ้น และธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็เป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับที่ผู้ประกอบการที่ต้องการลงทุนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคบริการ

จากตัวเลขเศรษฐกิจในปี 2546 เครื่องชี้ด้านการใช้จ่ายและด้านการผลิตของภาคต่าง ๆ มีการปรับตัวดีขึ้นในทิศทางที่สอดคล้องกับภาพรวมของประเทศ และอัตราการว่างงานลดลงในทุกภาค โดยที่อัตราเงินเฟ้อยังอยู่ในระดับต่ำ สะท้อนว่าการฟื้นตัวของเศรษฐกิจได้เกิดขึ้นทั่วถึงในทุกภูมิภาคโดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการใช้จ่าย ดอกเบี้ยที่ลดลงและการปรับตัวดีขึ้นของการจ้างงาน จะช่วยสนับสนุนให้การใช้จ่ายของครัวเรือนขยายตัวต่อไปได้ และมีสภาพคล่องทางการเงินในระดับสูงจึงสามารถนำเงินมาใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้า และบริการตามที่ได้ทราบข่าวสารจากชิ้นงานโฆษณาต่างๆได้ แนวโน้มที่จะอยู่รอด และเติบโตของธุรกิจตัวแทนโฆษณารายใหม่จึงสูงขึ้นตามไปด้วย

เมื่อปัญหาทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยได้เริ่มคลี่คลายลง อัตราเงินกู้ไม่สูงนักส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มเปิดตัวโครงการ และทำการโฆษณาเพื่อสร้างตราสินค้าให้เข้าไปอยู่ในจิตใจผู้บริโภคหลังจากเกิดภาวะซบเซาของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้ขาดการโฆษณาไปเป็น

เวลากว่า 5 ปี จะเห็นได้ว่าอุปสงค์หรือความต้องการในการโฆษณาเริ่มมีมากขึ้น บ่ายโฆษณาตามทางด่วนเริ่มผุดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การที่อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในตลาดที่ยังคงอยู่ในระดับต่ำอันมีผลจากนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการกระตุ้นเศรษฐกิจทำให้เป็นสภาวะที่เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการลงทุนเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจตัวแทนโฆษณา เนื่องจากว่าขณะที่ธุรกิจกำลังฟื้นตัวถือว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการลงทุน เนื่องจากเป็นช่วงที่ปัจจัยการผลิตทุกอย่างอยู่ในราคาต่ำไม่ว่าจะเป็น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าเช่าที่ดิน ค่าจ้างแรงงาน เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาที่เคยเจริญเติบโตในระดับสูงที่ทุกสิ่งทุกอย่างดูเหมือนจะแพงขึ้นเป็นเท่าตัว คนไทยเริ่มมีสภาพคล่องที่จะนำมาจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น เจ้าของสินค้าสามารถขายสินค้าได้มากขึ้นทำให้มีงบประมาณในการโฆษณามากขึ้น และสำหรับนักลงทุนมือใหม่ การเริ่มต้นธุรกิจขนาดกลาง หรือขนาดย่อมจะเป็นการปลอดภัยกว่า ผู้ลงทุนสามารถนำกลยุทธ์ด้านการขยายขนาดมาใช้เมื่อผลการดำเนินการธุรกิจเป็นที่น่าพอใจ

นโยบายของรัฐบาลต่อการกระตุ้นการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันก็คือ การส่งเสริมให้คนไทยมีการทำธุรกิจ SMEs หรือ ธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจขนาดย่อมมากขึ้น เพราะเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจชุมชน เป็นการช่วยด้านสวัสดิการเศรษฐกิจของประชาชน เป็นการสร้างงาน สร้างนวัตกรรม กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือธุรกิจขนาดใหญ่ให้ผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างมูลค่าเพิ่ม แล้วยังเป็นการสร้างงาน และทำให้เกิดการหมุนเวียนของเงินในระบบเศรษฐกิจมากขึ้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาหางานทำในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการธุรกิจ ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยิ่งยืนต่อไป (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544) และตามนโยบายของนายกรัฐมนตรีที่อยากให้ ประชาชนเปลี่ยนทัศนคติจากการรับราชการมาเป็นผู้ประกอบการรายใหม่มากขึ้น (“จีเอสเอ็มอี...”, 2546) การพลิกฟื้นเศรษฐกิจของประเทศไทย รวมทั้งแนวทางการพัฒนาต่อไปในอนาคต ควรจะให้ความสำคัญกับ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากยิ่งขึ้น หากกลุ่มผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความแข็งแกร่งสามารถยืนหยัดและแข่งขันกับสินค้าต่างประเทศได้ก็จะเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไป (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การลงทุนในธุรกิจตัวแทนโฆษณาในขนาดกลาง และขนาดย่อม หรือ SMEs มีความน่าสนใจ และมีความเป็นไปได้อย่างยิ่งที่จะอยู่รอด และประสบความสำเร็จในสภาวะการณ์ของตลาดที่มีอุปสงค์ และมีความเชื่ออำนาจต่อการทำธุรกิจจากนโยบายการส่งเสริมธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ของรัฐบาล ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารบริษัทโฆษณาขนาดย่อมจึงมีความน่าสนใจ และน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ประสงค์จะมีธุรกิจโฆษณามาเป็นของตนเอง

## ปัญหานำการวิจัย

1. สภาพแวดล้อม (สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมระดับหน้าที่ (Task Environment) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)) มีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้า (ปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ประกอบด้วย ทรัพยากรวัตถุดิบ (Raw Material Resources) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources)) ของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมหรือไม่
2. สภาพแวดล้อม (สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมระดับหน้าที่ (Task Environment) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)) มีอิทธิพลต่อปัจจัยนำออก (ผลที่เกิดขึ้นมาจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ของระบบ หรือองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย สินค้า และบริการที่ออกไปของบริษัท (Products and Services) ความพึงพอใจของลูกค้าจ้าง (Employee Satisfaction) กำไร/ขาดทุน ของบริษัท (Profits/ Losses)) ของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมหรือไม่
3. กระบวนการบริหาร (กระบวนการในการบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผ่านการวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การกำกับดูแล (Leading) และการควบคุมทรัพยากร (Resources controlling) ที่มีขององค์กร) มีอิทธิพลต่อปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมหรือไม่
4. จะทำการบริหารปัจจัยต่างๆอย่างไรเพื่อให้องค์กรหรือระบบอยู่รอด และประสบความสำเร็จ



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อบัณฑิตนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม
2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อบัณฑิตนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม
3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของกระบวนการบริหารที่มีต่อบัณฑิตนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม
4. เพื่อทราบถึงแนวทางในการบริหารบัณฑิตต่างๆ เพื่อให้ระบบ หรือธุรกิจตัวแทนโฆษณาสามารถอยู่รอด และเติบโตทางด้านผลกำไร

## ข้อสันนิษฐาน

1. สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อบัณฑิตนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม
2. สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อบัณฑิตนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม
3. กระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อบัณฑิตนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในรูปแบบของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth – Interview) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมอันประกอบไปด้วยลูกจ้าง วัฒนธรรมการบริหาร ลูกค้า คู่แข่ง บัณฑิตการผลิต ตลาดแรงงาน กับบัณฑิตนำเข้าซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรวัตถุดิบ (Raw Material Resources) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) และบัณฑิตนำออกซึ่งประกอบไปด้วย สินค้า และบริการที่ออกไปของบริษัท (Products and Services) ความพึงพอใจของลูกจ้าง (Employee Satisfaction) กำไร/ขาดทุน ของบริษัท (Profits/ Losses) ในไตรมาสแรก ของปี 2547

การศึกษาจะทำกับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม ซึ่งเปรียบเสมือนกับผู้ควบคุมระบบ ขององค์กรทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในด้านต่างๆของ

บริษัทในการกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) โดยคำถามที่จะนำมาใช้จะเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์จะสามารถให้ข้อคิดเห็นได้อย่างเปิดกว้าง

## นิยามศัพท์

### - สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมหมายถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อองค์กร โดยเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย 3 ส่วนดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment): หมายถึง ลูกจ้าง วัฒนธรรม และการบริหาร
2. สภาพแวดล้อมระดับหน้าที่ (Task Environment): หมายถึง ลูกค้า คู่แข่ง ปัจจัยการผลิต ตลาดแรงงาน
3. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment): หมายถึง เทคโนโลยี วัฒนธรรมสังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง ต่างประเทศ และการเงินในส่วนของการกู้ยืมจากธนาคาร และสถาบันการเงิน

### - ปัจจัยนำเข้า (Input)

ปัจจัยนำเข้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการบริหาร หรือปัจจัยที่ต้องทำการตัดสินใจในการบริหาร โดยเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย ทรัพยากรวัตถุดิบ (Raw Material Resources) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources)

### - ปัจจัยนำออก (Output)

ปัจจัยนำออกอันเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการตัดสินใจ และการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นมาจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ของระบบหรือองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย สินค้า และบริการ (Products and Services) ที่ออกไปของบริษัท ซึ่งสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาจะหมายถึง ค่าแนะนำที่ให้แก่ลูกค้า กลยุทธ์โฆษณา ชิ้นงานโฆษณาที่ออกเผยแพร่ตามสื่อต่างๆ ความพึงพอใจของลูกจ้าง (Employee Satisfaction) กำไร/ขาดทุน ของบริษัท (Profits/ Losses)

## - กระบวนการบริหาร (Management)

กระบวนการบริหารเป็นกระบวนการตัดสินใจ และการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า อันเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ต่อการตัดสินใจในการบริหาร หรือปัจจัยที่ต้องทำการตัดสินใจต่างๆ ในการบริหาร ให้กลายเป็นปัจจัยนำออกอันเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการ เช่น กำไร ขาดทุน ชี้นำงานโฆษณา ความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางสำหรับเจ้าของธุรกิจโฆษณา และผู้บริหารธุรกิจโฆษณาที่ต้องการดำเนินธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระบบ และการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอัตราการอยู่รอดของธุรกิจในระดับสูง และมีผลกำไรที่อกเงยขึ้นตามมา
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่มีใจจะมีกิจการธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมเป็นของตนเองเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระบบ และการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอัตราการอยู่รอดของธุรกิจในระดับสูง และมีผลกำไรที่อกเงยขึ้นตามมา
3. เป็นข้อมูลอ้างอิงเบื้องต้น สำหรับผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งประเด็นการศึกษาในด้านการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ซึ่งเป็นเสมือนระบบในรูปแบบหนึ่ง ที่ต้องการความอยู่รอด และเจริญเติบโตทางด้านผลกำไร โดยงานวิจัยชิ้นนี้จะเน้นที่บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดกลาง และขนาดย่อม หรือเอสเอ็มอี (SMEs: Small and Medium Enterprise) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ของรัฐบาลเพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นกิจการในรูปภาคบริการซึ่งเป็น 1 ใน 4 ของกิจการที่รัฐบาลกำลังให้การส่งเสริม ดังนั้นในเบื้องต้นจึงจำเป็นต้องศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ทฤษฎีเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบความคิดในการศึกษาเรื่องการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทยต่อไป โดยสามารถสรุปได้ว่ามีแนว ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้คือ

1. ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)
2. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency Concept)
3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจ ขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs: Small and Medium Enterprise)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ (Business Management)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1. ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)

ระบบเป็นพื้นฐานของสรรพสิ่งในโลก ระบบที่ใกล้ตัว และสามารถอธิบายให้เข้าใจได้ง่ายที่สุดคือ ระบบภายในร่างกายมนุษย์อันประกอบไปด้วยระบบต่างๆ เช่นระบบย่อยอาหาร ระบบทางเดินหายใจ ระบบไหลเวียนเลือด ฯลฯ ซึ่งธรรมชาติได้สร้างขึ้น เพื่อให้แต่ละส่วนมีหน้าที่เป็นของตนเอง และทำงานประกอบกัน เพื่อให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิต และเจริญเติบโตตามกาลเวลา นอกจากนี้ระบบยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในสังคมมนุษย์เช่น ระบบขนส่งมวลชน ระบบการสื่อสาร และระบบการศึกษา เป็นต้น หากปราศจากระบบ ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะวุ่นวายสับสน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากโครงสร้างของระบบมีขนาดใหญ่เท่าใด ก็ยิ่งจะมีความสับสนมากเท่านั้น แต่ก็มีได้หมายความว่าระบบจะไม่มี ความจำเป็นสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก หรือขนาดย่อม บริษัทที่มีขนาดย่อมเป็นจำนวนมากมักจะละเลยแนวคิดด้านระบบ และการจัดระบบการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะทำให้บริษัทไม่สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ และไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดระบบที่ดีจะสามารถดึงเอาทรัพยากร และประสิทธิภาพที่สูงสุดมาใช้ การบริหารธุรกิจด้วยมุมมองจากทฤษฎีเชิงระบบจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลย แม้ว่าจะดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก หรือขนาดย่อมก็ตาม

### คำจำกัดความของทฤษฎีเชิงระบบ

Matthew (n.d.) กล่าวว่าทฤษฎีเชิงระบบได้ถูกคิดค้น และนำเสนอในช่วงปี 1940 โดยนักชีววิทยานาม Ludwig von Bertalanffy ผู้ซึ่งได้ความพยายามทำความเข้าใจความสัมพันธ์ต่างๆ ในเชิงวิทยาศาสตร์โดยการใช้แบบจำลอง โดยทฤษฎีเชิงระบบที่เกิดขึ้นนี้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยมีใจความสำคัญคือ ระบบจะทำการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมผ่านกระบวนการต่างๆ ดังนั้นทฤษฎีเชิงระบบจึงเน้นที่จัดการส่วนที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเน้นที่ความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบในส่วนขององค์รวม

แนวคิดของทฤษฎีเชิงระบบสามารถนำไปใช้ได้หลายสาขาวิชา จึงมีผู้ให้คำนิยาม และความหมายไว้หลายสำนวนด้วยกันดังต่อไปนี้ โดยแนวคิดของ Bertalanffy et al. (1951) cited in Daft (2003) ได้กล่าวว่าระบบคือชุดของส่วนที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งมีหน้าที่ร่วมกันเพื่อการบรรลุซึ่งเป้าหมาย จากการที่ระบบได้รับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีปัจจัยนำออก (Outputs) ไปสู่สภาพแวดล้อม โดย Heylighen และ Joslyn (1992) ได้ให้คำนิยามไปในทิศทางเดียวกันว่า ทฤษฎีเชิงระบบเน้นที่การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างส่วนที่เชื่อมต่อกันทั้งหมด ซึ่งหมายถึงระบบอันประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ที่ประกอบกันเช่น เซลล์ ตัวเชื่อม คน และอื่นๆ ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีเชิงระบบจึงสามารถนำไปใช้ได้หลายสาขาวิชา เช่น ฟิสิกส์ ชีววิทยา เทคโนโลยี และสังคมวิทยาซึ่งมีพื้นฐานสอดคล้องกัน แนวคิดเกี่ยวกับระบบยังรวมไปถึง ขอบเขตของระบบสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยนำออก (Output)

ขั้นตอน (Process) สถานะ (State) ทฤษฎี (Hierarchy) การนำสู่เป้าหมาย (Goal-directedness) และสารสนเทศ (Information) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Matthew (n.d.) ที่ว่าทฤษฎีเชิงระบบ เน้นที่องค์กรในแต่ละส่วนที่เชื่อมโยงกัน โดยเน้นที่ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆที่อยู่ในระบบโดย องค์กรรวม และแนวคิดของ Al-Khatib et al. (n.d.) ที่กล่าวว่าทฤษฎีเชิงระบบ มีความเกี่ยวข้องกับ ปัญหาความสัมพันธ์โครงสร้าง ส่วนที่เกี่ยวข้อง มากกว่าส่วนที่เป็นค่าคงตัวและวัตถุอยู่หนึ่ง

ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกันกับ Alter (1999) ที่ได้กล่าวว่าระบบเป็นชุดของส่วนประกอบที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ระบบมีบทบาทอย่างสูงในชีวิต มนุษย์ เพราะร่างกายก็เปรียบเสมือนระบบ ซึ่งประกอบด้วย ระบบไหลเวียนเลือด ระบบย่อย อาหาร และระบบภูมิคุ้มกัน เป็นต้น

Stair (1996) กล่าวว่าระบบคือชุดของความสัมพันธ์ หรือส่วนประกอบที่ตอบสนองต่อกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนประกอบ หรือความสัมพันธ์ที่ตอบสนองต่อกันจะเป็นตัวกำหนดการ ทำงานของระบบ ระบบจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นตอนกลไก (Process Mechanisms) ปัจจัยนำออก (Output) และการตอบกลับ (Feedback)

Smith (2003) ซึ่งได้ให้ความหมายของระบบในเชิงคณิตศาสตร์ไว้ว่า ระบบคือชุดของสิ่งที่มีเอกลักษณ์ของความสัมพันธ์กันโดยไม่มีเซตย่อยใดที่อยู่โดยไม่สัมพันธ์กับเซตย่อยอื่น และมุมมองของ Yndestad (1998) ที่อธิบายว่าทฤษฎีเชิงระบบเป็นชุดของสังคม ชีววิทยา สภาพแวดล้อม เทคนิค หรือวัสดุ ที่มีการทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทฤษฎีเชิงระบบใช้หลักการทาง ปรัชญาในการอธิบายว่าระบบเป็นผลรวมของสิ่งที่อยู่อย่างอิสระเช่น เนื้อหา ชนิด เวลา และพื้นที่

ระบบอาจมีความง่ายดังเช่นกระบวนการทำขนมเค้ก หรืออาจมีความซับซ้อนมากขึ้น ร้านค้าปลีก โรงพยาบาล โรงงาน บริษัทประกันภัย ร้านค้าส่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดๆ ก็สามารถมอง ในรูปของระบบได้ทั้งสิ้น ปัจจัยนำเข้าของระบบคือ เงินทุน ที่ดิน การค้า อุปกรณ์ และอื่นๆ ส่วน ประกอบของระบบคือ เครื่องจักร พนักงาน การบริหาร ปัจจัยนำออกคือสินค้าและบริการที่นำ เสนอโดยหน่วยธุรกิจ โดยทั่วไปเป้าหมายหลักของระบบคือ การขยายตัวด้านผลกำไร และความ พึงพอใจของผู้บริโภค ระบบที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยพัฒนากระบวนการ ต่างๆของธุรกิจ และเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ (Stair, 1996)

จากนิยามของนักวิชาการหลายท่านตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าทฤษฎีเชิงระบบ สามารถมองได้ในมุมมองกว้าง และมีการขยายความในมุมมองต่างๆ อย่างไรก็ตามทุกแนวคิดต่างก็มี จุดร่วมที่สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเชิงระบบเน้นที่การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างส่วนที่เชื่อมต่อกันทั้งหมด โดยเน้นที่องค์กรในแต่ละส่วนที่เชื่อมโยงกัน และเน้นที่ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆที่อยู่ใน ระบบเป็นองค์กรรวม ว่ามีความเกี่ยวพันกัน มากกว่าส่วนที่เป็นค่าคงตัวและวัตถุอยู่หนึ่ง และเป็น การใช้หลักการทางปรัชญาในการอธิบายว่าระบบเป็นผลรวมของสิ่งที่อยู่อย่างอิสระ นอกจากนี้ยัง

รวมไปถึง ขอบเขตของระบบสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยนำออก (Output) ขั้นตอน (Process) สถานะ (State) ทฤษฎี (Hierarchy) การนำสู่เป้าหมาย (Goal-directedness) และสารสนเทศ (Information)

Bertalanffy (1968) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีเชิงระบบ ได้กล่าวว่าเป้าหมายหลักของทฤษฎีเชิงระบบคือ (1) เป็นความโน้มเอียงที่จะก่อให้เกิดการผสมผสานใน วิทยาศาสตร์ ธรรมชาติ และสังคม (2) การผสมผสานเปรียบเสมือนหัวใจของทฤษฎีเชิงระบบ (3) พัฒนาหลักการที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันผ่านวิทยาศาสตร์ โดยทฤษฎีนี้จะช่วยให้เราเข้าใจเป้าหมายของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของวิทยาศาสตร์ อันจะเห็นได้ว่าทฤษฎีเชิงระบบได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในสาขาวิชาต่างๆ และเป็นพื้นฐานของสาขาวิชาต่างๆ จากการที่ทฤษฎีเชิงระบบเป็นการมองในภาพกว้างเหนือปัญหาทางด้านเทคนิค และอุปทาน การกำหนดทิศทางที่ถูกต้อง จนกลายมาเป็นสิ่งสำคัญในวิทยาศาสตร์ทั่วไปจากรากฐานของฟิสิกส์ และชีววิทยาสู่พฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ และปรัชญา นอกจากนี้ทฤษฎีเชิงระบบได้ก่อให้เกิดแนวคิดทฤษฎีอื่นๆอีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นไซเบอร์เนติกส์ และทฤษฎีสารสนเทศ และกระตุ้นให้เกิดวิธีการใหม่ๆ เช่นวิศวกรรมระบบ และการวิจัยดำเนินการ รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจโดยตรง AI-Khatib et al., n.d.)

วิธีการในการแก้ปัญหาซึ่งมีความใกล้ชิดกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ คือการวิเคราะห์ระบบ ระบบสามารถมองในรูปแบบของการผสมผสานระหว่าง 3 ส่วนด้วยกัน คือปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำออก และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีการเชื่อมต่อกันด้วยปัจจัยการผลิต และการไหลของข้อมูล (Boulding, 1956 cited in Fandt, Goodman, & Lewis, 2001)

การบริหาร (Management) ถือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) มาเป็นปัจจัยนำออก (Output) การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะยังผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี มีประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยในการลดต้นทุน ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพซึ่งในมุมมองของบริษัทตัวแทนโฆษณา ก็คือ ความสามารถในการสร้างชิ้นงานโฆษณาที่มีผลต่อการรับรู้ (Cognition) ความชอบ (Affection) และพฤติกรรมการซื้อ (Behavioral) ของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังหมายถึงรางวัลต่างๆ ในเชิงของความคิดสร้างสรรค์

ทั้งนี้สามารถนำทฤษฎีเชิงระบบไปใช้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่พบในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแม้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะมาจากหลายๆส่วนขององค์กรซึ่งแม้ว่าจะมีความแตกต่างกัน ก็ต้องประสานงานกันไม่ว่าจะมองจากส่วนย่อย หรือมองในองค์กรรวมทั้งตาม (Bertalanffy, 1968)

ทฤษฎีที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีเชิงระบบ คือทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) ซึ่งเน้นที่ การศึกษาระบบที่ไม่เป็นระเบียบ ทฤษฎีไร้ระเบียบคือการเปลี่ยนแปลงแต่เพียงแต่น้อย สามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างใหญ่หลวงได้ ดังที่เราจะเคยได้ยินประโยคที่ว่าผีเสื้อกระพือปีกที่ประเทศจีน เป็นเหตุให้เกิดพายุเฮอริเคนในมหาสมุทรแอตแลนติกได้ สิ่งที่ทำให้สถานการณ์มองดูยากจากการ ที่หลอมเอาเครื่องมือการคิดทางคณิตศาสตร์มาใช้ในการศึกษาปัญหา การพัฒนาผลงานเกี่ยวกับ ความไร้ระเบียบมักดำเนินการโดยนักฟิสิกส์ ซึ่งผลงานที่ผ่านมาได้รับความสนใจมาโดยตลอด ทฤษฎีไร้ระเบียบเป็นทฤษฎีที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางทั้งในเชิงทดลอง และเชิงทฤษฎี (Matthew, n.d.)

### รูปแบบของระบบ

ทฤษฎีเชิงระบบเป็นการศึกษาข้ามสาขาวิชาถึงปรากฏการณ์ในองค์กร ซึ่งมีความเป็น อิสระของสิ่งของ ชนิด ช่องว่างหรือรูปแบบการมีอยู่ชั่วคราว โดยในการศึกษาหลักการโดยทั่วไปทั้ง หมดยของทฤษฎีเชิงระบบมักจะใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์ และแผนภาพต่างๆ เพื่อการอธิบายให้ เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น (Heylighen & Joslyn, 1992) Bertalanffy (1968) ได้ทำการจำแนก ประเภทของระบบออกเป็น 3 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งมีดังต่อไปนี้คือ

- (1) ระบบเหตุผล (Rational System)
- (2) ระบบธรรมชาติ (Natural System)
- (3) ระบบเปิด (Open System) และระบบปิด (Close System)

ระบบเหตุผล และระบบธรรมชาติ มีแนวโน้มที่จะมององค์กรเป็นระบบปิด (Closed System) ซึ่งแยกจากสภาพแวดล้อมเนื่องจากมองว่าระบบไม่มีความจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับส่วน อื่น ทั้งนี้ในระบบเปิดองค์กรจะเปิดเข้าสู่ และพึ่งพาสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความ สัมพันธ์ภายใน และภายนอก (Al-Khatib et al., n.d.)

Fandt, Goodman, และ Lewis (2001) กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างระบบเปิด กับ ระบบปิดว่า ระบบเปิดจะมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ซึ่งอาจจะอยู่ในรูป ของการแลกเปลี่ยนปัจจัยการผลิต พลังงาน ข้อมูล และอื่นๆ ในส่วนของระบบปิดจะไม่มีการปฏิ สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมใดๆ เพื่อการอยู่รอด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2003) ที่กล่าวว่า ระบบเปิดจะมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด แต่ระบบปิด ไม่มีความจำเป็นที่ จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกเพื่อความอยู่รอด แต่โดยในความเป็นจริงแล้วทุกองค์กรเป็นระบบ เปิด การไม่สนใจในสภาพแวดล้อมจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในที่สุด

อย่างไรก็ตามแนวคิดของ Fandt, Goodman, และ Lewis (2001) ก็มีพื้นที่ขัดแย้งกับของ Daft (2003) ในเรื่องของการจำแนกระบบปิด และระบบเปิด โดย Daft (2003) ได้ให้ความเห็นว่า



ในความเป็นจริงแล้วทุกองค์กรเป็นระบบเปิด แต่ Fandt, Goodman, และ Lewis (2001) มีแนวคิดตามความเห็นของทฤษฎี Classical และ Behavioral ซึ่งมองว่าระบบมักจะอยู่ในรูปของระบบปิด และในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ก็มักจะมีการใช้สมมติฐานในรูปของระบบปิดเพื่อให้โครงสร้างของปัญหาง่ายขึ้น อย่างไรก็ตามการกำจัดความสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อมให้หมดสิ้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก จึงยากที่จะตัดสินว่าระบบใดเป็นระบบเปิด และระบบปิดที่สมบูรณ์ ระบบปิดจะไม่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจะทำการแก้ไขปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการมองที่โครงสร้างภายใน โดยไม่มีการมองถึงสภาพแวดล้อมภายนอก โดยจะเน้นที่องค์ประกอบภายใน เช่นขนาดที่เปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร กลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร เป็นต้น ดังนั้นระบบปิดสามารถใช้ในระดับเทคนิคของบริษัทเพื่อลดความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้

Al-Khatib et al. (n.d.) ได้เสริมว่าระบบปิดจะเน้นหนัก ที่หลักการของหน้าที่ภายในขององค์กรซึ่งมีผลกับการพัฒนา และความเข้าใจขั้นตอนของผลตอบรับซึ่งสำคัญยิ่งต่อการอยู่รอดที่สำคัญในระบบเปิด ระบบทั้งหมดถูกจำแนกโดยการรวมกลุ่มหรือการผสมผสานของความสัมพันธ์ทั้งหมด ซึ่งทำให้เกิดการพึ่งพากันบนพื้นฐานของความแตกต่างกัน ส่วนต่างๆของระบบจะมีความแตกต่างมากขึ้นเมื่อระบบย้ายจากเครื่องจักรไปสู่ระบบสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระบบดังเช่นองค์กร ไม่ควรมองข้ามในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องระหว่างกัน (Bertalanffy, 1968) ระบบเปิดสามารถมีอิทธิพล หรือได้รับอิทธิพลจากสิ่งภายนอกซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของระบบ (System Environment) มากกว่าส่วนที่แยกจากระบบ ระบบของการดำรงชีวิต (Living System) จะอยู่ในรูปแบบของระบบปิด (Smith, 2003) บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีแนวโน้มที่จะเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิด เนื่องจากต้องมีการปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้บริษัทโฆษณาแต่ละบริษัทจะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไป เช่นสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายจะมีผลมากขึ้น สำหรับบริษัทโฆษณาที่ดูแลลูกค้าที่เป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และสภาพแวดล้อมทางด้านวัฒนธรรม ก็จะมีผลมากขึ้น หากลูกค้าเป็นชาวต่างชาติที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากเรา ทั้งในส่วนของการวิพากษ์วิจารณ์ ความเชื่อ และค่านิยมอีกทั้งหากต้องการใช้โฆษณา 1 ตัวใน 1 ภูมิภาคก็จะยิ่งเป็นการยากเนื่องจากมีกฎข้อบังคับอีกมากมาย

### ส่วนประกอบของระบบ

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ทฤษฎีเชิงระบบเน้นที่การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างส่วนที่เชื่อมต่อกันทั้งหมด โดยเน้นที่องค์กรในแต่ละส่วนที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆที่อยู่ในระบบเป็นองค์รวมมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาความสัมพันธ์โครงสร้าง ส่วนที่เกี่ยวข้อง

โดยในส่วนนี้จะขอกล่าวถึงส่วนประกอบของระบบ ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์ และเชื่อมต่อกัน อันประกอบไปด้วย ระบบย่อย ระบบธรรมชาติ ระบบเปิด ระบบปิด ระบบเหตุผล ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำออก กระบวนการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีผลต่อระบบ โดยทฤษฎีเชิงระบบ หรือการคิดอย่างกระบวนระบบ (Systemic Thinking) นั้นเป็นการมองโลกเป็นองค์รวมโดยมีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการคือ (ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์, 2543)

(1) ระบบใหญ่ไม่ใช่ผลรวมของส่วนประกอบย่อย แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์กันขององค์ประกอบย่อย ซึ่งสามารถนำมาแยกศึกษาที่ละส่วนได้

(2) ระบบมีโครงสร้างที่ซ้อนกันอยู่เป็นชั้นๆ (Hierarchy) เช่น คนประกอบด้วยส่วนย่อยคือ เซลล์ที่รวมกันเป็นระบบ แต่คนก็เป็นองค์ประกอบย่อยของระบบนิเวศน์ ระบบซับซ้อนจะซ้อนกันเป็นชั้น และทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงถึงกันทั้งหมด

(3) การจะเข้าใจระบบนั้นต้องมองบริบท (Context) หรือปัจจัยแวดล้อมโดยรอบด้วย โดยเฉพาะระบบเปิดที่มีชีวิตนั้น ไม่อาจมองแยกส่วนได้ ต้องมองอย่างเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันทั้งหมด

(4) ต้องเข้าใจความสัมพันธ์และการตอบสนอง (Feedback) การจะเข้าใจปรากฏการณ์ใดต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

(5) การแก้ไขปัญหาควรมองที่กระบวนการ ซึ่งจะแก้ไข และปรับเปลี่ยนง่ายกว่าการมองที่โครงสร้าง

จากคุณสมบัติทั้ง 5 ข้อสามารถสรุปได้ว่าระบบมีคุณลักษณะพิเศษที่จะต้องมองในรูปแบบขององค์รวม โดยมีอาจมองข้ามส่วนประกอบอื่นได้ ทั้งนี้ต้องมีการทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ และการตอบสนองต่อตัวแปรต้น นอกจากนี้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบควรเน้นแก้ไขในส่วนกระบวนการที่เกิดขึ้นเพราะจะง่ายกว่าความพยายามในการแก้ไขที่โครงสร้าง

แนวคิดการจัดการในเชิงระบบ (2002) ได้กล่าวเสริมถึงคุณลักษณะของระบบว่ามีส่วนประกอบดังต่อไปนี้

(1) ส่วนต่าง ๆ ของระบบจะอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ โดยเหตุที่สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้น แต่สิ่งต่างก็มีคุณสมบัติและกำลังความสามารถของมัน

(2) การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่าง ๆ จะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ เมื่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีลักษณะรวมตัวอยู่ด้วยกัน การเคลื่อนไหวหรือการแสดงออกของแต่ละส่วน จึงย่อมก่อให้เกิดปฏิริยากระทบและตอบโต้ซึ่งกันและกัน

(3) ในระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็อาจประกอบด้วยระบบย่อยลงไปอีกได้

(4) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนใดส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ย่อมทำให้มีผลกระทบ

ที่ต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of effects) และจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงส่วนอื่นของระบบด้วยความสมดุลจึงเกิดขึ้นได้ หรือในทำนองเดียวกันอาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยอันใดอันหนึ่ง ย่อมสามารถทำให้กระทบกระเทือนถึงระบบที่ใหญ่กว่าได้ด้วยเช่นกัน

สามารถกล่าวได้โดยสรุปว่าส่วนต่างๆของระบบจะสามารถเคลื่อนไหว และดำเนินการในส่วนของตนเอง โดยการเคลื่อนไหวนี้จะก่อให้เกิดปฏิกิริยาที่มีผลกระทบต่อกัน และจะมีผลกระทบเป็นลูกโซ่หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระบบ ตัวอย่างเช่นหากแผนกครีเอทีฟทั้งหมดป่วยด้วยโรคซาร์ส หรือโรคทางเดินหายใจเฉียบพลัน ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้ ฝ่ายบริหารงานลูกค้าก็อาจจะถูกตำหนิจากลูกค้า หรือลูกค้าย้ายไปทำกับตัวแทนโฆษณาอื่น เนื่องจากเกิดความไม่พอใจที่ตัวแทนโฆษณาไม่สามารถส่งงานได้ทัน ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหาย สื่อโฆษณาที่ไม่ได้ทำการซื้อเอาไว้ก็ต้องทำการยกเลิก ซึ่งการยกเลิกที่กระทันหันก็จะทำให้เกิดปัญหาขายไม่ทัน เป็นต้น จึงจะเห็นได้ว่าในระบบประกอบด้วยหน่วยย่อยต่างๆที่มีเพื่อสนับสนุนการทำงานของระบบทั้งหมด และอาจจะประกอบด้วยระบบย่อยที่เล็กลงไปอีกได้โดยแนวคิดของระบบย่อย (Sub System) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Alter (1999) กล่าวว่าระบบย่อยคือส่วนประกอบของระบบ ซึ่งอาจมองได้ว่าเป็นระบบในรูปแบบหนึ่ง เพราะโดยทั่วไประบบย่อยจะรวมตัวกันเพื่อกลายเป็นระบบใหญ่ โดยแต่ละส่วนจะมีการทำงานที่แตกต่างกันไป เช่นบริษัทหนึ่งหรือ ระบบหนึ่งอาจมีระบบย่อยคือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายบริการ และในแต่ละระบบย่อยก็ยังสามารถแยกย่อยในตำแหน่งหน้าที่และสายงานได้อีก สิ่งที่จะสนับสนุน และก่อให้เกิดความเข้มแข็งให้กับแต่ละส่วนภายในระบบคือระบบสารสนเทศ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้มีการประสานงานที่ดี

ระบบย่อย (Subsystem) เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ต้องพึ่งพาส่วนอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งภายในองค์กรจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ องค์กรจึงควรบริหารให้เกิดความสอดคล้องในทุกๆส่วน (Daft, 2003) ระบบย่อยที่อยู่ภายในระบบ หรือแผนกต่างๆที่อยู่ภายในองค์กรจะไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมาย และประสานงานกันได้เป็นอย่างดีหากปราศจากการวางแผนล่วงหน้าร่วมกันอย่างรอบคอบ การวางแผนนอกจากจะเป็นการกำหนดทิศทางของบริษัท ยังเป็นแนวทางสำหรับระบบย่อยที่อยู่ในบริษัทเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ทุกส่วนสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และสัมพันธ์กัน

ระบบที่มีความซับซ้อน จะมีการรวมตัวของระบบย่อย (Sub System) เป็นจำนวนมาก ที่มีความเกี่ยวข้องกัน การเปลี่ยนแปลงใดๆภายในระบบย่อยจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆของระบบหรือองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างสอดคล้องและสร้างแนวทางร่วมกัน หากการตัดสินใจของระบบ ขึ้นอยู่กับระบบย่อยแยกกัน ผลการดำเนินการขององค์กรในองค์กรรวมจะด้อยกว่าที่ควรจะเป็น แต่หากระบบย่อยขององค์กรมีการตัดสินใจรวม

กัน องค์กรจะมีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จสูงกว่า เนื่องจากการทำงานร่วมกันของทุกส่วนร่วมกันจะให้ผลดีกว่าการทำงานแยกส่วนกัน (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001) การจัดการ (Organizing) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ระบบ หรือองค์กรมีแบบแผนที่ชัดเจน จากการกำหนดโครงสร้างขององค์กร และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับการกำหนดหน้าที่ต่างๆของระบบย่อย

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างระบบขององค์กร กับระบบของร่างกาย บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการแบบครบวงจรจะประกอบด้วยหลายแผนกซึ่งเป็นเสมือนระบบย่อยที่ทำงานประกบกัน เช่น ฝ่ายครีเอทีฟ ซึ่งเปรียบเสมือนสมอง ฝ่ายบริหารงานลูกค้าซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจ ฝ่ายโปรดักชั่น จัดซื้อสื่อ กราฟฟิก การเงินซึ่งเป็นเสมือนแขน ขา ที่ทำงานประกบกัน เพื่อให้เกิดรูปแบบการบริการที่ครบวงจรแก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็สามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตด้านผลกำไรท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงได้ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการแบบครบวงจรจึงเป็นระบบที่มีระบบย่อยประกอบอยู่เป็นจำนวนมากตามทฤษฎีเชิงระบบ และเป็นรูปแบบของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความซับซ้อนมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการเฉพาะเจาะจง เช่น ให้บริการเฉพาะ ด้านครีเอทีฟ กราฟฟิก หรือซื้อสื่อโฆษณาเท่านั้น

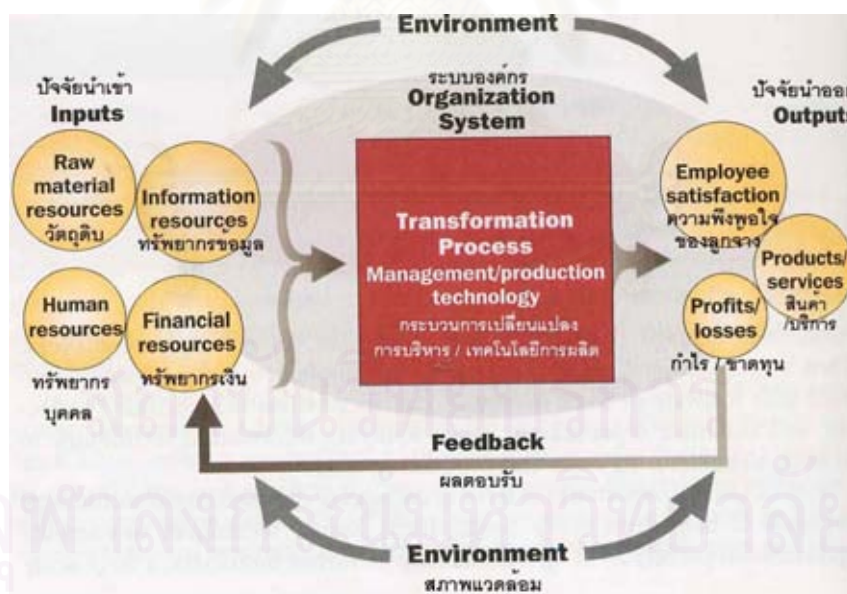
กล่าวโดยสรุปการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการแบบครบวงจรจึงต้องมุ่งความสำคัญในกรอบของภาพรวม โดยมีการบริหารงานในแต่ละส่วนให้มีความสอดคล้องกัน แม้ว่าธุรกิจขนาดย่อมจะเป็นระบบขนาดเล็กที่มีระบบย่อยจำนวนไม่มากนักในการประกบกันเพื่อเป็นระบบผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมจึงมักละเลยการวางรูปแบบในการควบคุมระบบ ทั้งนี้การควบคุมระบบให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จให้กับระบบไม่ว่าจะเป็นระบบที่มีขนาดใหญ่ หรือระบบที่มีขนาดเล็กก็ตาม

ในกรณีของระบบชีวภาพ (Living System) องค์กรควรมีการทดสอบสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก สิ่งที่จะทำให้ระบบสามารถอยู่รอด และเจริญเติบโต คือการที่มีปัจจัยนำเข้าใหม่ๆผ่านเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ระบบที่ไม่ได้รับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมจะตายในที่สุด (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001) การที่ระบบจะสามารถอยู่รอด และเติบโตได้จะต้องมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Jones, 2003) ทั้งนี้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Lussier, 2000) กลยุทธ์จะเป็นเครื่องกำหนดการเจริญเติบโตของระบบ และมีส่วนช่วยให้ระบบสามารถอยู่รอดได้ (Daft, 2003) การศึกษาเรื่องกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกระบบ ความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณา เพราะการให้คำแนะนำทางด้านกลยุทธ์ ถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของตัวแทนโฆษณา ความเชี่ยวชาญ และทักษะด้านกลยุทธ์สามารถนำมาเป็นหัวใจหลักในการแข่งขัน (Core Competencies) ของตัวแทนโฆษณาได้

นอกจากนี้ความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ยังเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก ซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัทอันเป็นที่ต้องการของลูกค้า

จากการพิจารณากิจกรรมในรูปของระบบจึงหมายความว่า กิจกรรมหนึ่ง ๆ อาจเป็นผลมาจากกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมรวมกันก็ได้ ซึ่งในกิจกรรมเหล่านั้น การกระทำในส่วนหนึ่งอาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาขึ้นกับส่วนอื่นหรือกิจกรรมอื่น ระบบที่เน้นความสนใจเฉพาะภายในระบบคือระบบปิด ส่วนระบบที่ขยายความสนใจไปถึงระบบภายนอกที่ใหญ่กว่าก็คือ ระบบเปิด ซึ่งถือว่า องค์กรเป็นระบบย่อยของระบบที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกอีกทีหนึ่ง วิธีการเชิงระบบเห็นว่า ระบบการบริหาร หมายถึงการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับระบบทางกายภาพและทางชีววิทยา และมองว่าในระบบบริหารนั้นประกอบด้วยระบบใหญ่ และระบบย่อย โดยทฤษฎีเชิงระบบเกี่ยวข้องกับการจัดตัวแปร ตัวคงที่ ซึ่งมีปัญหาและผลกระทบจากปฏิกิริยาและการติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันโดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ที่ทำให้ปัจจัยนำเข้า (Input) กลายมาเป็นปัจจัยนำออก (Output) แนวคิดการจัดการในเชิงระบบ (2002) โดยแผนภาพที่ 2.1 จะแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบของระบบซึ่งแสดงให้เห็นถึงกรอบภาพรวมของระบบ

แผนภาพที่ 2.1: ส่วนประกอบของระบบ



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p. 52.

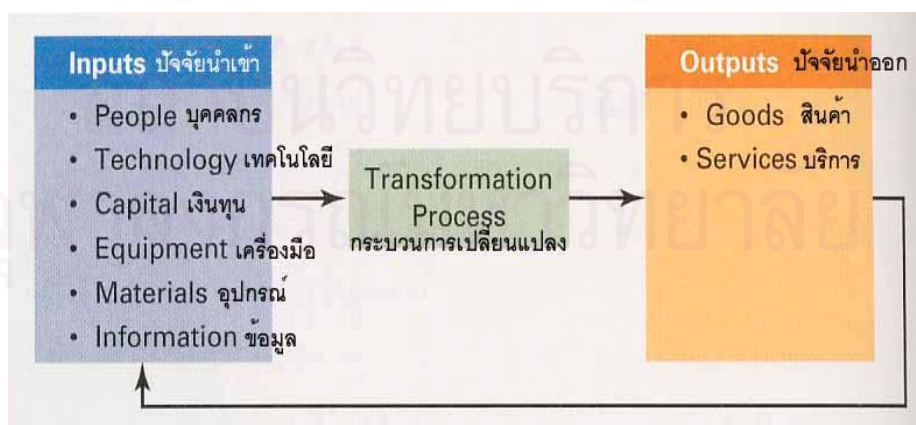
จากแผนภาพที่ 2.1 ซึ่งได้แสดงถึงส่วนประกอบของระบบ อันประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้าคือวัตถุดิบ ทรัพยากรข้อมูล ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางการเงิน โดยผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือการบริหาร และเทคโนโลยีการผลิต เพื่อให้กลายมาเป็นปัจจัยนำออกคือ สินค้า

และบริการ กำไรขาดทุน ความพอใจของลูกค้า และลูกค้า ซึ่งจะส่งผลตอบรับกลับมายังปัจจัยนำเข้า ทั้งนี้ในแต่ละส่วนจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมซึ่งจะกล่าวถึงโดยละเอียดในส่วนต่อไป

Fandt, Goodman, และ Lewis (2001) กล่าวว่าปัจจัยนำเข้าอาจมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละระบบ เช่น ปัจจัยการผลิต แรงงาน ทุน ที่ดิน ลูกค้า และข้อมูล โดยนำไปสู่ปัจจัยนำออกซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางกายภาพ หรือบริการ ข้อมูลที่จับต้องไม่ได้ อันเป็นที่ต้องการของผู้ใช้บริการ หรือลูกค้าของระบบ โดย Alter (1999) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่าปัจจัยนำเข้า คือวัตถุดิบ และข้อมูลที่เข้ามาสู่ขอบเขตของระบบ ปัจจัยนำออกคือ วัตถุดิบ และข้อมูลที่ออกจากระบบไปสู่สภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยนำเข้าจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่สถานการณ์ และปัจจัยแวดล้อม

Daft (2003) อธิบายว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลง คือการบริหารการใช้เทคโนโลยีการผลิต เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก ซึ่งปัจจัยนำออกรวมไปถึง สินค้า และบริการ จากองค์กร ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) เป็นกลไกที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าเปลี่ยนมาเป็นปัจจัยนำออก โดยทั่วไปมักอยู่ในรูปของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ ซึ่งปัจจัยการผลิตอันเป็นปัจจัยนำเข้า จะแปรรูปเป็นปัจจัยนำออกอันเป็นที่ต้องการ การตอบกลับ (Feedback) จะแสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับสถานะ และผลการดำเนินงานของระบบ (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001) โดยการตอบกลับ จะเป็นความรู้จากผลที่ได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้าระหว่างกระบวนการในรอบถัดไป (Daft, 2003) ซึ่งจะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไป โดยแผนภาพที่ 2.2 จะทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือกระบวนการบริหาร และกระบวนการเปลี่ยนแปลง อย่างชัดเจนขึ้น

## แผนภาพที่ 2.2: ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำออก และกระบวนการเปลี่ยนแปลง



ที่มา: Coulter, M. & Robbins, S. P. (2002). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. p.59.

จากแผนภาพ 2.2 จะได้เห็นว่ องค้กรรูกิจเปรียบเสมือนเป็นระบบหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่แปรสภาพ (Transformation System) โดยการนำทรัพยากรต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย บุคลากร เทคโนโลยี เงินทุน เครื่องมือ อุปกรณ์ และข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องเข้าสู่องค์การในรูปของปัจจัยนำเข้า (Inputs) มาผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลง ให้ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ กลายมาเป็นปัจจัยนำออก (Outputs) ที่ออกไปสู่สภาวะแวดล้อมภายนอก ในรูปของสินค้า บริการ และผลตอบแทนในรูปต่าง ๆ ทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงิน และความพอใจให้แก่สมาชิกผู้มีส่วนร่วม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการรวมกันเป็นระบบ เช่นเดียวกับกับระบบขององค์การ ซึ่งจะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่แต่ละฝ่ายต้องทำหน้าที่ช่วยกันในการแปรสภาพทรัพยากร จนกระทั่งเป็นสินค้าและบริการต่างๆ โดยระบบย่อยเหล่านี้ก็คือ ระบบการผลิต ระบบการเงิน ระบบการตลาด และอื่น ๆ เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการค้นคว้าวิจัยและพัฒนา เป็นต้นทั้งนี้ระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มีหน้าที่ในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของระบบย่อยนั้นๆ และเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (แนวคิดการจัดการในเชิงระบบ, 2002) พฤติกรรมของแต่ละส่วนจะมีผลกระทบต่อกันอื่นๆที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งผลกระทบนั้นก็จะมีอิทธิพลกับระบบในองค์รวม ดังนั้นการแก้ปัญหา จึงต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละส่วนของระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การบริหารที่มุ่งแต่โครงสร้างของงานจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หากการดำเนินงานภายในโครงสร้างมีความยุ่งเหยิงไร้ระบบ ขาดการประสานงานที่ดี จะทำให้ขาดประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความเสียหายตามมาในที่สุด

บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม ก็เปรียบเสมือนระบบหนึ่งซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับระบบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต โปรดักชั่นเฮาส์ และสื่อต่างๆ โดยเป้าหมายของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีการแปรสภาพข้อมูลทางการตลาด และข้อมูลที่ลูกค้าต้องการสื่อสารไปยังผู้บริโภคเป้าหมายซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้า มาเป็น ชิ้นงานโฆษณาหรือปัจจัยนำออก การทำความเข้าใจในด้านความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยย่อย จะช่วยเอื้อประโยชน์ และทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น

### สภาพแวดล้อมของระบบ

สิ่งหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อทุกกระบวนการในระบบโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในส่วนของสังคมและในส่วนขององค์การ การบริหารท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงนี้ นักบริหารจะต้องมีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการกระตุ้น และประสานความร่วมมือจากแต่ละส่วนของระบบหรือองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001) จากมุมมองของทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งมองว่าส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของส่วนอื่นๆ หาก

มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และอาจเกิดผลกระทบในรูปแบบของลูกโซ่ได้ จากการเกิดผลกระทบที่ต่อกันเป็นทอดๆ จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงจุดเดียวก็อาจส่งผลกระทบต่ออีกได้อย่างใหญ่หลวง ตัวอย่างเช่นกรณีวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้งของไทย ซึ่งเป็นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยแต่ในท้ายที่สุดก็ได้ลุกลามไปทั่วภูมิภาคเอเชีย

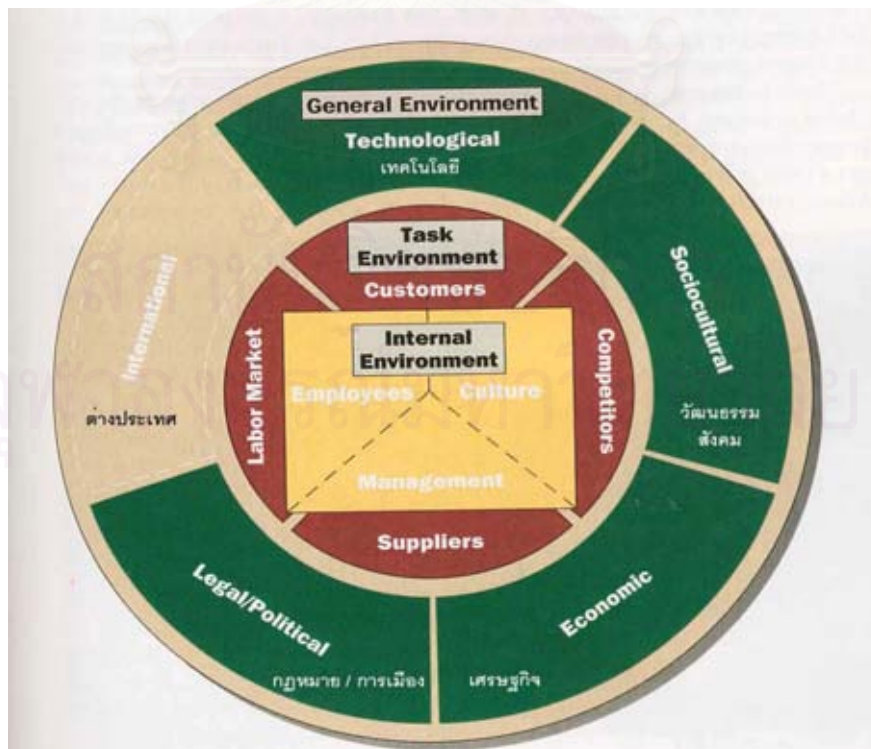
Hunger และ Wheelen (2000) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของระบบ จะรวมไปถึงปัจจัยทั่วไป ซึ่งไม่มีผลโดยตรงกับกิจกรรมในระยะสั้นขององค์กร หากแต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาว ขององค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมของระบบจะมีอิทธิพล และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ Daft (2003) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมจะสามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก หรือสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมาย และการเมือง สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมสังคม

(2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายปัจจัยการผลิต และตลาดแรงงาน

(3) สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน การบริหาร และวัฒนธรรม โดยแผนภาพที่ 2.3 จะแสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบกับระบบโดยละเอียด

แผนภาพที่ 2.3: สภาพแวดล้อมของระบบ



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p. 75.



แผนภาพที่ 2.3 ได้แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของระบบ ซึ่งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน การบริหาร และวัฒนธรรม ทั้งนี้สภาพแวดล้อมภายนอกมีดังต่อไปนี้

### สภาพแวดล้อมภายนอก หรือสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

(1) สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (Technological) หมายถึงจำนวนเงินที่รัฐบาลใช้ในการวิจัย และพัฒนา จำนวนเงินที่อุตสาหกรรมใช้ในการวิจัย และพัฒนา ความพยายามทางเทคโนโลยี การคุ้มครองสิทธิบัตรทางความคิด สินค้าใหม่ พัฒนาการใหม่ๆทางเทคโนโลยี การเผยแพร่สู่ตลาด การพัฒนาประสิทธิภาพ ระบบอัตโนมัติ (Hunger & Wheelen, 2000) รวมไปถึงความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในธุรกิจ และสังคม ตัวอย่างเช่นเมื่อ 15 ปีที่แล้ว หลายๆบริษัทไม่มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่ปัจจุบัน คอมพิวเตอร์ และการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต การประชุมด้วยภาพ โทรศัพท์มือถือ และแฟกซ์ถือเป็นอุปกรณ์พื้นฐานที่ขาดไม่ได้สำหรับการดำเนินธุรกิจ (Daft, 2003) การพัฒนาเทคโนโลยีถือเป็นโอกาสทางธุรกิจของ บริษัทตัวแทนโฆษณา เนื่องจากการเผยแพร่ความรู้ และเทคโนโลยี ต้องอาศัยความสามารถทางการสื่อสาร เพราะเมื่อมีสินค้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ๆเข้าสู่ตลาด ซึ่งผู้บริโภคยังไม่มี ความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า วิธีใช้ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้สินค้าเช่น คอมพิวเตอร์มือถือ (Pocket PC) เครื่องเล่น DVD เครื่องเล่น Mp3 จึงต้องอาศัยการโฆษณาเพื่อเป็นการให้ความรู้กับผู้บริโภคถึงคุณประโยชน์ของตัวสินค้า นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีต่างๆเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานจะสามารถสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานได้มากขึ้น เช่น การประชุมด้วยภาพ (TV Conference) อินเทอร์เน็ต (Internet) อีเมลล์ (E-mail) โดยจะช่วยให้ย่นระยะเวลาในการเดินทางไปหาลูกค้า และการติดต่อทางด้านเอกสาร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารงานโฆษณา (Account Executive) สามารถมีเวลาในการทำงานอื่น หรือดูแลลูกค้ารายอื่นทำให้เกิดเนื้องานมากขึ้น เทคโนโลยีทางการจัดการเอกสาร จะทำให้สามารถจัดข้อมูลได้เป็นระเบียบ เรียกใช้ง่าย และมีการใช้เอกสารล่าสุดอยู่เสมอ ซึ่งจะลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในชิ้นงานโฆษณาได้

(2) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมสังคม (Sociocultural) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการดำรงชีวิต ความคาดหวังในอาชีพ กิจกรรมของผู้บริโภค อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร อายุที่เริ่มมีบุตร ความคาดหวังในชีวิต อัตราการเกิด (Hunger & Wheelen, 2000) นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณลักษณะทางกายภาพเช่น แนวทางปฏิบัติ จารีต และ คุณค่า ของประชากร (Daft, 2003)

(3) สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ (Economic) คือปัจจัยที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยน ปัจจัยการผลิต เงิน พลังงาน และข้อมูล เช่นแนวโน้มรายได้ประชาชาติ อัตราดอกเบี้ย อุปทานทางการเงิน อัตราเงินเฟ้อ ระดับการจ้างงาน ค่าจ้าง/การควบคุม การลดค่า/การเพิ่มค่า พลังงาน และต้นทุน รายได้สุทธิ (Hunger & Wheelen, 2000) เศรษฐกิจของประเทศ เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา ในช่วงที่มีภาวะเศรษฐกิจที่ดี มีระดับรายได้ประชาชาติสูง มีอัตราเงินเฟ้อที่พอเหมาะ มีการจ้างงานสูง และมีอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทโฆษณามีแนวโน้มในการเจริญเติบโตสูงตามไปด้วย จากการใช้งบประมาณในการโฆษณาของธุรกิจสินค้าและบริการต่างๆ ในทางกลับกันเมื่อเศรษฐกิจอยู่ในภาวะวิกฤต มีระดับรายได้ประชาชาติต่ำ อยู่ในภาวะเงินฝืด มีการจ้างงานต่ำ และเศรษฐกิจถดถอย บริษัทโฆษณามีแนวโน้มในการเจริญเติบโตต่ำ จากการตัดงบประมาณในการโฆษณา จึงถือได้ว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างมาก

(4) สภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมาย และการเมือง (Political - Legal) กฎหมายต่อต้านการผูกตลาด (Antitrust Regulation) กฎหมายคุ้มครองสภาพแวดล้อม กฎหมายเกี่ยวกับภาษี กฎหมายการค้าระหว่างประเทศ ทศนคติต่อบริษัทต่างชาติ กฎหมายการจ้างงาน ความมั่นคงของรัฐบาล (Hunger & Wheelen, 2000) สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณา กฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ พระราชบัญญัติ คุ้มครองผู้บริโภค ในส่วนของการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาล ก็จะมีผลต่อตัวแทนโฆษณาที่ทำโฆษณาให้กับหน่วยงานของรัฐ

(5) สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International) หมายถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายนอกประเทศซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก และเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดคู่แข่งรายใหม่ ลูกค้ำ และปัจจัยการผลิตใหม่ๆ นอกจากนี้ยังมีผลต่อสังคม เทคโนโลยี และแนวโน้มเศรษฐกิจ (Daft, 2003)

### สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Daft (2003) กล่าวว่านอกเหนือจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจแล้ว สภาพแวดล้อมในการทำงานก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

(1) ลูกค้า (Customers) คือบุคคล และองค์กรที่ทำการซื้อสินค้าและบริการจากองค์กร ผู้บริโภคเป็นส่วนที่สำคัญมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะประเมินถึงความสำเร็จขององค์กร

(2) คู่แข่ง (Competitors) หมายถึงองค์กรอื่นที่ดำเนินธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกับเรา หรือเป็นธุรกิจที่มีสินค้าและบริการที่คล้ายคลึงกัน เพื่อลูกค้ากลุ่มเดียวกันคู่แข่งถือเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของระบบ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ ความเคลื่อนไหว และการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดราคา การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย การทำ

ไปโรมัน ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อยอดขาย และส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท การวิเคราะห์คู่แข่งจึงถือเป็นเรื่องสำคัญต่อการวางกลยุทธ์ และการปรับตัวขององค์กร

(3) ปัจจัยการผลิต (Supplier) คือส่วนของวัตถุดิบที่องค์กรใช้ในการผลิต เพื่อก่อให้เกิดปัจจัยนำออก ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ผลิต และส่วนของปัจจัยการผลิต จะเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยลดค่าใช้จ่าย รักษาคุณภาพ และทำให้อัตราต้นทุนต่างๆรวดเร็วขึ้น

(4) ตลาดแรงงาน (Labor Market) หมายถึงแหล่งที่มาของทรัพยากรบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และก่อให้เกิดปัจจัยนำออก ผลงาน หรือชิ้นงานโฆษณา ทั้งนี้อาจได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีการแย่งตัวบุคคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีฝีมือเป็นพิเศษ

### สภาพแวดล้อมภายใน

Daft (2003) กล่าวว่านอกจาก สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมระดับการทำงานแล้วยังมีส่วนของปัจจัยภายในซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเน้นที่พฤติกรรมของพนักงานเมื่ออยู่ในองค์กร (2) การบริหาร ซึ่งจะเน้นที่ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจ (3) พนักงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างงาน หรือผลผลิตให้กับองค์กร

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในส่วนของสังคม และในส่วนขององค์กร การบริหารท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการกระตุ้น และประสานความร่วมมือจากแต่ละส่วนของระบบ หรือองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกัน (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001) การศึกษาถึงส่วนประกอบต่างๆของสภาพแวดล้อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบองค์กร รวมไปถึงสังคม การเมือง และพลังทางเศรษฐกิจ (Daft, 2003) ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการติดตาม วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างความได้เปรียบแก่องค์กรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่พลิกผัน และใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด

ส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์แนวปฏิบัติซึ่งกำหนดเพื่อใช้เปรียบเทียบ และเลือกแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหาของระบบก็คือ การวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์ ทั้งในส่วนของเศรษฐศาสตร์จุลภาค และเศรษฐศาสตร์มหภาค จะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจสำหรับดำเนินการในปัจจุบัน และอนาคต (วันชัย วิจารณ์ และ ช่อม พลอยมีค่า, 2536) โดยแนวคิดที่นำเสนอต่อจากนี้เป็นแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ในภาพกว้างเพื่อที่จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจตัวแปรทางเศรษฐกิจที่จะแสดงถึงสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจตามที่ได้อธิบายมาแล้วในเชิงลึก ซึ่งจะก่อให้เกิดมุมมอง และแนวทางในการบริหารธุรกิจ

ตัวแทนโฆษณาที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างมาก ดังนั้นการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับ การวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์ เครื่องชี้วัด และตัวเลขทางเศรษฐกิจซึ่งชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ของเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของระบบในเชิงเศรษฐศาสตร์

วันชัย วิจิรวนิช และ ชลุม พLOYมีค่า (2536) กล่าวว่าความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี และหลักการทางเศรษฐศาสตร์มีคุณประโยชน์อย่างยิ่ง ในการแก้ปัญหาเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร ซึ่งกฎ และทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์สำคัญๆ ที่จะช่วยในการตัดสินใจในเชิงธุรกิจคือ

- (1) กฎของความขาดแคลน (The Law of Scarcity)
- (2) กฎของการลดลงของผลได้ (The Law of Diminishing Return)
- (3) อุปสงค์ และอุปทาน (Demand & Supply)
- (4) ราคา เงินเฟ้อ และเงินฝืด (Price Inflation and Deflation)

### กฎของความขาดแคลน

วันชัย วิจิรวนิช และ ชลุม พLOYมีค่า (2536) กล่าวว่าถ้าเราสามารถจัดหาสิ่งของต่างๆ มาตอบสนองความต้องการต่างๆ ของมนุษย์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ปัญหาทางด้านความต้องการของมนุษย์ก็คงหมดสิ้น ในทำนองเดียวกันถ้าเรามีวัสดุเพียงพอกับการผลิต มีแรงงาน และทรัพยากรอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตมากเกินไป ปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการผลิตก็คงไม่มีเช่นเดียวกัน แต่ในความเป็นจริงทรัพยากรทุกอย่างมีจำกัด สิ่งของทุกอย่างมีคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ และกฎของความขาดแคลนจึงยังคงอยู่เสมอ จาก ความจำกัดของทรัพยากร การสนองความต้องการที่ไม่ถูกจังหวะ และความบกพร่องในการสนองความต้องการต่างๆ ความขาดแคลนจึงเป็นของคู่กับความต้องการของมนุษย์ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างฉลาด จะเป็นวิธีการในการลดสภาพความขาดแคลนลง ความตระหนักในกฎของความขาดแคลนจะทำให้มนุษย์ใช้ทรัพยากรธรรมชาติด้วยความฉลาด และมีคุณค่ามากขึ้น การใช้ทรัพยากรต้องคำนึงถึงหลักเศรษฐศาสตร์ โดยให้มีการจัดการเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในเวลาที่เหมาะสมที่สุดความขาดแคลนเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เราต้องเกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์ และความขาดแคลนทำให้เราต้องตัดสินใจเลือกหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด

ไม่ว่าจะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดใหญ่ ก็ล้วนแล้วต้องประสบกับความจำกัดของทรัพยากรทั้งด้าน เช่นเงินลงทุน เงินหมุนเวียน เครื่องอำนวยความสะดวก อุปกรณ์สำนักงาน ทรัพยากรบุคคล และเวลา ที่ที่อยู่อย่างจำกัด ซึ่งความจำกัดของสิ่งต่างๆเหล่านี้จะทำให้บริษัทสามารถสร้างชิ้นงานโฆษณา และดูแลลูกค้าได้จำนวนหนึ่ง แต่หากบริษัทต้องการ Pitch งาน บริษัทก็ต้องจัดสรรทรัพยากรส่วนหนึ่งไปใช้เพื่อที่จะได้งานออกมาเพื่อทำการ Pitch ซึ่งจะทำให้งานหลักได้น้อยลง หรือด้อยประสิทธิภาพลง เนื่องจากต้องมีการเจียดสรรทรัพยากรบางส่วนที่ใช้ในงานหลักออกไป และต้องใช้ทรัพยากรนั้นๆอย่างคุ้มค่า

### กฎการลดลงของผลได้

วันชัย วิจิรวนิช และ ชอุ่ม พลอยมีค่า (2536) กล่าวว่ากฎการลดลงของผลได้สรุปเป็นใจความได้ว่า การเพิ่มปริมาณงานอย่างหนึ่ง โดยให้อย่างอื่นคงที่ จะทำให้ได้ผลงานที่เพิ่มขึ้น แต่จะเพิ่มขึ้นจนถึงจุดหนึ่ง ซึ่งผลงานที่ได้ต่อหน่วยได้เพิ่มขึ้นจนมีค่าสูงสุดแล้วปริมาณผลงานต่อหน่วยที่ถูกต้องเพิ่มนั้นจะลดลง ทั้งนี้กฎการลดลงของผลได้เป็นกฎที่สำคัญมากในทางเศรษฐศาสตร์ ถึงแม้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในโลกจะมีได้เป็นไปตามกฎนี้ แต่กฎนี้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างยิ่ง ซึ่งนักวิเคราะห์ไม่ควรที่จะมองข้าม

ในส่วนของกฎการลดลงของผลได้ที่ใช้ในงานโฆษณาคือ เวลาในการทำงานของบุคลากรในวงการโฆษณาซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า ไม่ค่อยเหมือนการทำงานในสายอาชีพอื่น ผู้บริหารตัวแทนโฆษณาคงทราบกันดีว่าเมื่อถึงจุดหนึ่งก็จะเริ่มมีอาการเมื่อยล้า เหน็ดเหนื่อย ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นการบริหารปริมาณ และเวลาในการทำงานของพนักงานที่เหมาะสม ก็จะเป็นการรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยพนักงานไม่ต้องทำงานอย่างเหน็ดเหนื่อย จนทำให้งานที่ออกมาไม่ดี หรือไม่เต็มประสิทธิภาพที่บุคคลนั้นจะทำได้หากได้พักผ่อนเพียงพอ

### อุปสงค์ และอุปทาน (Demand & Supply)

วันชัย วิจิรวนิช และ ชอุ่ม พลอยมีค่า (2536) กล่าวว่าอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) เป็นเรื่องพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งแสดงพฤติกรรมของผู้บริโภค (ผู้ซื้อ) กับผู้ผลิต (ผู้ขาย) ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของราคา โดยปกตินอกเหนือจากองค์ประกอบอื่นๆของตลาด ราคาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจูงใจให้เกิดอุปสงค์ หมายความว่าปริมาณสินค้าที่ผู้บริโภคจะซื้อขึ้นขึ้นอยู่กับราคา ถ้าองค์ประกอบอื่นๆของการตลาดไม่เปลี่ยนแปลง ถ้าราคาสินค้าสูงขึ้นจะทำให้สินค้านั้นสามารถขายได้น้อยลง และถ้าราคาสินค้าลดลง ความต้องการซื้อสินค้านั้นก็จะมากขึ้น กลไกนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

- (1) ราคาสินค้าที่ลดลง เป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้บริโภคซื้อสินค้านั้นมากขึ้น ซึ่งหมายความว่าลูกค้า

ค่าเดิมจะซื้อมากขึ้น หรืออาจจะมีลูกค้าใหม่ที่ลองซื้อเนื่องจากสินค้ามีราคาถูก

(2) เมื่อราคาสินค้าสูงขึ้น ผู้บริโภคก็จะพยายามหาสิ่งทดแทนที่มีราคาถูกกว่า หรือจะลดปริมาณการซื้อลง ทำให้ปริมาณความต้องการของสินค้านั้นลดลง ทั้งนี้อาจจะมีผู้มียุติได้สูง หรือพอมีกำลังซื้อเท่านั้นที่ยังคงซื้ออยู่

ในทางกลับกัน ถ้าราคาสูงขึ้นก็จะดึงดูดให้มีผู้ผลิตมากขึ้น หรือมีการเพิ่มปริมาณการผลิต ซึ่งหมายถึงการมีอุปทาน หรือความต้องการขายที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเมื่อสถานการณ์นี้เกิดขึ้นก็จะทำให้เกิดสินค้าล้นตลาด การแข่งขันที่สูงขึ้นจะมีผลต่อราคา อาจจะมีการตัดราคาซึ่งจะทำให้ราคาตลาดลดลง (วันชัย วิจิรวนิช และ ชอุ่ม พลอยมีค่า, 2536)

หลักอุปสงค์ และอุปทานเป็นทฤษฎีคลาสสิกที่สามารถนำไปใช้ได้กับแทบทุกธุรกิจ ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจใด ปัจจุบันมีการขยายตัวของผู้ประกอบการในองค์กรขนาดกลาง และขนาดย่อม จำนวนมาก จากการกระตุ้นและส่งเสริมของภาครัฐ ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามีอุปสงค์เพิ่มเติมเข้ามาในตลาด ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เหลืออกจากพีชเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมาไม่มากนัก จึงทำให้อุปทานในตลาดต่ำกว่าอุปสงค์ แต่สิ่งต่างๆเหล่านี้ยังไม่มีความชัดเจนนักเนื่องจาก นักธุรกิจใหม่เหล่านี้ยังไม่คุ้นเคยกับการโฆษณามากนัก แต่เมื่อมีตัวอย่างของความสำเร็จอันเป็นผลจากการโฆษณาและสื่อสารการตลาดที่ดี ก็จะสร้างอุปสงค์ในการทำโฆษณาของบริษัทต่างๆมากขึ้น ในขณะที่บริษัทโฆษณามีอยู่มีงานล้นมือ ไม่สามารถรับงานได้ ราคาสูงขึ้น ซึ่งจะจูงใจให้มีผู้ประกอบการด้านโฆษณารายใหม่ๆเข้ามาในตลาดมากขึ้นซึ่งจะทำให้ราคาต่ำลงที่สุดในที่สุด

## ต้นทุน (Cost)

วันชัย วิจิรวนิช และ ชอุ่ม พลอยมีค่า (2536) กล่าวว่าต้นทุนมีความหมายที่แตกต่างกันไป โดยมีรูปแบบ โดยต้นทุนมีหลายชนิดดังต่อไปนี้คือ

(1) ต้นทุนอนาคต (Future Cost) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคต เช่นการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ในปีหน้า การประเมินค่าใช้จ่ายจึงเป็นการประเมินต้นทุนสำหรับอนาคต เช่นถ้าเครื่องคอมพิวเตอร์ราคา 50,000 บาท ในปีหน้าโดยที่ราคาของสิ่งของไม่เปลี่ยนแปลง (Price Constant) เราสามารถเตรียมค่าใช้จ่ายในปัจจุบันไม่ถึง 50,000 บาทเมื่อรวมดอกเบี้ยสำหรับหนึ่งปีก็จะครบ 50,000 บาทพอดี

(3) ต้นทุนเสียโอกาส (Opportunity Cost) การเสียโอกาส หรือเสียผลประโยชน์ที่พึงได้ถือเป็นต้นทุนในลักษณะหนึ่ง ต้นทุนค่าเสียโอกาส จึงเป็นต้นทุนในลักษณะกำไรขาดทุน ที่ควรจะได้ โดยมากต้นทุนนี้เกิดขึ้นได้เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร

(4) ต้นทุนจม (Sunk Cost) ต้นทุนที่ได้ชำระไปหมดแล้วถือว่าเป็นต้นทุนจม จึงนับเป็นต้นทุนของอดีตซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในอนาคต

(5) ต้นทุนตามบัญชี (Book Cost) ในการคิดต้นทุนเครื่องจักรเมื่อหักค่าเสื่อมราคาไปแล้ว เครื่องจักรนั้นๆจะมีต้นทุนที่เราบันทึกเป็นตัวเลข โดยวิธีการคิดค่าเสื่อมราคาเป็นต้นทุนในบัญชีในขณะนั้น ต้นทุนตามบัญชีจึงเป็นเพียงตัวเลขที่บันทึกไว้เท่านั้น ต้นทุนจริงๆ จะเป็นเท่าไรหรือนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งค่าของต้นทุนตามจริงอาจจะมากกว่า หรือน้อยกว่าต้นทุนตามบัญชีก็ได้

(6) ต้นทุนเงินสด (Cash Cost) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ชำระเป็นเงินสด จัดเป็นต้นทุนเงินสดทั้งสิ้น

(7) ต้นทุนการทดแทนทรัพย์สิน (Replace Cost) เมื่ออายุการใช้งานของทรัพย์สินมากขึ้นเรื่อยๆ ประสิทธิภาพก็ย่อมต้องลดลงจากการใช้งาน ทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามไปด้วย การนำเครื่องจักรใหม่ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูงกว่ามาทดแทนจะช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่าย ต้นทุนเพื่อการทดแทนทรัพย์สิน จะรวมถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ต้องชำระ เพื่อการได้มาซึ่งทรัพย์สินเพื่อการผลิต หรือบริการซึ่งจะนำมาซึ่งทรัพย์สินที่มีอยู่เช่นเครื่องจักร ค่าอุปกรณ์ และค่าติดตั้งมาคิดรวมกัน

(8) ต้นทุนเปลี่ยนย้ายได้ (Postponable Cost) ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายบางอย่างสามารถกำหนดเพิ่มหรือลด ตามความจำเป็น เช่นค่าบำรุงรักษาอาจจะเพิ่มหรือลดตามวาระที่เหมาะสมได้ ต้นทุนที่ไม่สามารถเปลี่ยนย้ายได้ จะเป็นต้นทุนที่ต้องชำระในจำนวนที่กำหนด โดยไม่สามารถที่จะลด หรือเปลี่ยนได้คือต้นทุนค่าแรงงาน

(9) ต้นทุนเพิ่ม (Increment Cost) ธุรกิจที่ขยายตัวจากระดับหนึ่งไปอีกระดับหนึ่งจะต้องการเงินทุนเพิ่ม ถือว่าเป็นต้นทุนเพิ่ม ต้นทุนชนิดนี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง ในการวิเคราะห์การลงทุนของโครงการลงทุนใดๆ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากเดิมจะต้องให้ผลประโยชน์คุ้มกับจำนวนเงินที่เป็นต้นทุนเพิ่ม ช่วงเวลาภายหลังจากการเพิ่มทุนจะเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์ด้วย

(10) ต้นทุนเพิ่มต่อหน่วย (Margin Cost) ต้นทุนเพิ่มสำหรับหน่วยหรือบริการที่เพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย คือต้นทุนเพิ่มต่อหน่วยเช่นอัตราการผลิตที่เป็นอยู่ปัจจุบันคือ 200 หน่วย เราต้องการเพิ่มเป็น 300 หน่วย โดยเพิ่มเงินลงทุนเป็นจำนวนเงิน 100 บาท ต้นทุนต่อหน่วยจะเป็น 1 บาท แต่ถ้าเราเพิ่มการผลิตเป็น 400 หน่วย ต้นทุนเพิ่มอาจมีค่าเพียง 150 บาท ต้นทุนเพิ่ม ณ จุดนี้จะมีค่าเพียง 75 สตางค์ต่อหน่วย ต้นทุนเพิ่มต่อหน่วย จะเป็นค่าที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ส่วนมากการตัดสินใจมักจะมีผิดพลาด เนื่องจากการยึดถือต้นทุนโดยเฉลี่ยต่อหน่วย (Average Cost) แทนที่จะใช้ต้นทุนเพิ่มต่อหน่วย

(11) ต้นทุนแยกได้ และต้นทุนร่วม (Tracable and Common Cost) ต้นทุนแยกได้เป็นต้นทุนซึ่งสามารถจัดสรร ประเมินต้นทุนได้ชัดเจน ว่าเป็นต้นทุนของผลิตภัณฑ์ หรือเป็นต้นทุนค่าดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายสำหรับการบริการใดๆ เช่นต้นทุนวัสดุโดยตรง หรือค่าแรงงานโดยตรง โดยมากจะสามารถจัดสรร หรือประเมินได้ง่าย ส่วนต้นทุนที่ไม่สามารถแยกประเมินเป็นต้นทุน

เฉพาะหน่วยของผลิตภัณฑ์ หรือการบริการเรียกว่าต้นทุนร่วม ตัวอย่างเช่น ค่าไฟฟ้าของโรงงานที่ผลิตสินค้าหลายรายการจนไม่สามารถแยกได้ว่าค่าไฟฟ้างดงกล่าวเป็นค่าไฟฟ้าของสินค้าชนิดใด ค่าไฟฟ้าจึงเป็นต้นทุนร่วม

(12) ต้นทุนควบคุมได้ และต้นทุนลดได้ (Controllable and Reducible Cost) ต้นทุนใดให้บริการได้ โดยทั่วไปเป็นต้นทุนที่ควบคุมได้ หมายความว่าเราสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต หรือการให้บริการก็ได้ แต่การควบคุมจะทำได้ไม่ทุกรายการ และทำได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น และบางครั้งก็ไม่จำเป็นต้องถึงกับต้องการควบคุม การกำหนดลักษณะของต้นทุนให้เป็นต้นทุนควบคุมได้จึงมีคุณค่าอย่างยิ่ง การควบคุมต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นถือว่าเป็นการสูญเสียอย่างหนึ่ง การพยายามลดต้นทุนบางอย่างอาจก่อให้เกิดความเสียหายมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เราพยายามประหยัด

(13) ต้นทุนโดยตรง และต้นทุนทางอ้อม (Direct and Indirect Cost) ค่าใช้จ่ายที่เราคิดโดยตรงกับทรัพย์สิน หรือผลิตภัณฑ์ เช่นค่าแรง หรือค่าวัสดุ เราจะจ่ายเป็นจำนวนเงิน หรือสิ่งทดแทนอื่นโดยตรงตามจำนวนผลิตที่เกิดขึ้น ต้นทุนโดยตรงจึงเป็นต้นทุนชนิดเดียวกับต้นทุนแยกได้ ส่วนต้นทุนทางอ้อมเป็นต้นทุนที่อยู่ในลักษณะต้นทุนร่วม ซึ่งไม่สามารถแยกแสดงเป็นแต่ละรายการของผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆได้เช่นค่าไฟฟ้า ค่ายามรักษาการ ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ส่วนมาก ต้นทุนโดยตรงกับต้นทุนทางอ้อมจะผูกพันกับการผลิต หมายความว่าต้นทุนใดเกี่ยวข้องกับการผลิตจะถือว่าเป็นต้นทุนโดยตรง ส่วนต้นทุนที่ใช้สำหรับเป็นส่วนช่วยให้เกิดการผลิตถือว่าเป็นต้นทุนทางอ้อม

(14) ต้นทุนค้างจ่าย และต้นทุนรอการตัดบัญชี (Accrued and Deferred Cost) ต้นทุนค้างจ่าย คือต้นทุนที่คิดสำหรับการให้บริการก่อนการชำระ ส่วนต้นทุนรอการตัดบัญชีคือ ต้นทุนสำหรับการบริการที่ยังไม่สิ้นสุด รวมถึงค่าใช้จ่ายล่วงหน้า (Prepaid Expense) ตัวอย่างเช่น ค่าเช่า ค่าวัสดุคงคลัง สำหรับวัสดุคงคลัง หรือสินค้าที่รอขาย จะถือเป็นต้นทุนที่จ่ายแล้ว (Expired Cost) เมื่อสินค้านั้นได้เปลี่ยนมือไปแล้ว

(15) ต้นทุนคงที่ และต้นทุนแปรผัน (Fixed and Variable Cost) ต้นทุนคงที่คือต้นทุนที่คิดสำหรับทรัพย์สินที่ให้บริการ หรือผลิตผลได้ ส่วนต้นทุนแปรผันจะเปลี่ยนไปตามจำนวนหน่วยผลิตที่เพิ่มขึ้น เช่นค่าวัสดุจะเพิ่มขึ้นหากมีการผลิตที่มากขึ้น

(16) ต้นทุนแรกเริ่ม และต้นทุนดำเนินการ (First and Operating Cost) ต้นทุนแรกเริ่มคือค่าใช้จ่ายสำหรับการลงทุนธุรกิจ เป็นส่วนที่เราเรียกว่าต้นทุนของธุรกิจ เช่นต้นทุนของทรัพย์สินต่างๆ เพื่อการผลิต หรือให้บริการ บางที่เราเรียกต้นทุนแรกเริ่มว่า ต้นทุนเพื่อการลงทุน (Capital cost) ส่วนต้นทุนดำเนินงานคือค่าใช้จ่ายที่ต้องเตรียมไว้เพื่อการดำเนินการทรัพย์สินที่ลงทุนไป เพื่อให้สามารถเกิดผลผลิต หรือบริการได้ เช่นต้องมีค่าแรง ค่าวัสดุ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ



(17) ต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ (Decision Making Cost) เราได้แยกชนิดของต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายไว้พอสังเขป เพื่อความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ซึ่งจะต้องนำไปใช้ในทางบัญชี และการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ ต้นทุนแต่ละอย่าง แต่ละชนิดเมื่อประเมินมาได้แล้วย่อมจะมีลักษณะของการนำไปใช้งานที่แตกต่างกันไป เช่นค่าเสื่อมราคาเป็นค่าใช้จ่ายที่ประเมินเพื่อการหาผลกำไรขาดทุน แต่จะนำมาใช้เป็นตัวกำหนดเพื่อการตัดสินใจในเรื่องการทดแทนเครื่องจักรไม่ได้ เมื่อผู้บริหารทราบถึงต้นทุนต่างๆแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ควรจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะของต้นทุนด้วย ซึ่งลักษณะของต้นทุนมีดังต่อไปนี้

### ลักษณะของต้นทุนการผลิต

ประพันธ์ เสวตนันท์ และ ไพศาล เล็กอุทัย (2535) ได้กล่าวว่าราคา และจำนวนสินค้าที่ซื้อขายกันในท้องตลาดนั้นกำหนดโดยกลไกอุปสงค์ และอุปทานของสินค้าแต่ละชนิด ในส่วนของอุปทาน ความต้องการและความสามารถของผู้ผลิตที่จะผลิตสินค้าออกจำหน่าย เป็นตัวกำหนดจำนวนสินค้าที่จะเสนอขายในท้องตลาด ณ ระดับราคาต่างๆกันต้นทุนการผลิตสินค้ามีความสำคัญต่อผู้ผลิตอย่างมาก เพราะถ้าต้นทุนการผลิตสูงกว่าราคาหรือค่าตอบแทนที่จะได้รับ ผู้ผลิตย่อมไม่ต้องการผลิตสินค้าเพื่อวางขายในตลาดอีกต่อไป ต้นทุนการผลิตในทางเศรษฐศาสตร์พิจารณาในความหมายของค่าเสียโอกาสที่สินค้าและบริการอย่างอื่นไม่สามารถทำการผลิตได้ เพราะได้นำทรัพยากรมาผลิตสินค้านั้นเสียแล้ว เราจึงมักเรียกต้นทุนการผลิตทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Cost) ว่าค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ต้นทุนการผลิตในทางเศรษฐศาสตร์ คือค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งหน่วยผลิตได้จ่ายไปเพื่อดึงดูดทรัพยากรที่กำลังถูกใช้งานในที่อื่น ให้เข้ามาสู่กระบวนการผลิตของหน่วยผลิต และรายจ่ายในการผลิตนี้อาจจะมองเห็น หรือมองไม่เห็นก็ได้ จากคำจำกัดความดังกล่าว ทำให้ต้นทุนการผลิต (Production Cost) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหม่ๆได้แก่

(1) ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) ได้แก่ ต้นทุนที่ต้องจ่ายเป็นเงินสด ซึ่งเห็นได้ชัดเจน บางตำราจึงเรียกว่าต้นทุนแจ้งชัด (Explicit Cost) เช่นค่าจ้างแรงงาน ค่าซ่อมแซมเครื่องจักร ค่าวัตถุดิบ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น ต้นทุนทางตรงเหล่านี้ถ้าเอามารวมกันแล้ว ในทางเศรษฐศาสตร์ยังไม่ถือว่าเป็นต้นทุนการผลิตทั้งหมด

(2) ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร หรือปัจจัยการผลิต ซึ่งไม่ได้จ่ายเป็นเงินสด แอบแฝงอยู่อย่างมองไม่เห็น บางตำราจึงนิยมเรียกต้นทุนในส่วนนี้ว่า ต้นทุนไม่แจ้งชัด (Implicit Cost) ค่าเสื่อมราคาเป็นตัวอย่างที่ดีอย่างหนึ่งเช่น คอมพิวเตอร์ ราคา 50,000 บาท เพื่อการเก็บข้อมูล เราไม่สามารถนำมูลค่า 50,000 บาท มาคิดเป็นต้นทุนการผลิตได้ ต้องพิจารณาว่าเครื่องคอมพิวเตอร์นี้สามารถใช้งานได้นานเพียงใด แล้วหาค่าเฉลี่ยการเสื่อมสภาพใน

แต่ละปี ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนการผลิตในรายการค่าเสื่อมราคาต่อไป อีกตัวอย่างคือ ค่าแรงงานตัวเอง (Own Labor) เป็นต้นทุนทางอ้อมที่สำคัญอีกรายการหนึ่งซึ่งคนไทยมักไม่นิยมคิดเป็นต้นทุนการผลิต หรือการใช้บ้านที่อยู่อาศัยของตนเองเป็นสถานที่ทำการผลิตสินค้าและบริการก็เป็นต้นทุนทางอ้อมที่มองไม่เห็นอีกประเภทหนึ่ง การคิดต้นทุนทางอ้อมในส่วนที่เป็นค่าแรงงานตัวเอง หรือการใช้ที่อยู่อาศัยเป็นสถานประกอบการล้วนต้องคิดเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายการผลิตทั้งสิ้น ปัญหาคือจะทราบได้อย่างไรว่า ต้นทุนไม่แจ้งชัด หรือต้นทุนทางอ้อมมีค่าเท่าใด คำตอบคือ เราต้องนำหลักการในเรื่องค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) มาใช้ในการประเมินต้นทุนทางอ้อมต่อไป การที่นักเศรษฐศาสตร์ให้ความหมายของต้นทุนการผลิตรวมไปถึงต้นทุนทางอ้อมนั้นทำให้กำไรในทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Cost) แตกต่างจากกำไรทางบัญชี (Accounting Cost) (ประพันธ์ เศรษฐนันท์ และ ไพศาล เล็กอุทัย, 2535)

การคิดต้นทุนของการโฆษณา ควรมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงต้นทุนทางอ้อม โดยใช้หลักคิดของต้นทุนค่าเสียโอกาสมาใช้ด้วย การที่พนักงาน 1 คนทำงาน 1 ชั่วโมงก็จะเสียโอกาสในการทำงานอีก 1 ชั่วโมงในเวลาเดียวกัน รายได้จากงานอีกชั่วโมงหนึ่งเรียกว่าเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาส ดังนั้นแนวคิดนี้นอกจากจะนำมาใช้ในการคำนวณเกี่ยวกับการผลิต ยังสามารถนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการ Pitch งาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อดูแลลูกค้า การเลือกสื่อโฆษณา เป็นต้น

เป็นที่ทราบกันดีว่าภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบกับธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างมากดังนั้นผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรทางเศรษฐกิจบางตัวที่สามารถชี้ให้เห็นถึงภาพกว้างของเศรษฐกิจในมุมมองต่างๆ

### ตัวแปรทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างสูงกับอุตสาหกรรมโฆษณา ดังนั้นนักบริหารจึงควรที่จะมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวเลขทางเศรษฐกิจ เพื่อจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนตัดสินใจ และให้คำแนะนำลูกค้าทางด้านเศรษฐกิจ และวางกลยุทธ์เตรียมการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้น ซึ่งคำแนะนำอย่างเป็นทางการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้น ซึ่งคำแนะนำอย่างเป็นทางการของบริษัทตัวแทนโฆษณา จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น และพึงพอใจในการดูแลของบริษัทโฆษณา ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทโฆษณา และลูกค้ามีความแน่นแฟ้นขึ้น

ตัวแปรทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ควรทราบเบื้องต้นมีดังต่อไปนี้คือ (1) รายได้ประชาชาติ (National Income) (2) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติ (National Product) (3) การจ้างงาน (Employment) (4) ระดับราคา (Price Level) (5) เงินเฟ้อ (Inflation) (6) ดุลการชำระเงิน (Balance of Payment)

### รายได้ประชาชาติ และผลิตภัณฑ์ประชาชาติ

รัตน สหายคณิต (2539) ได้กล่าวถึงรายได้ประชาชาติว่า ในการวัดกิจกรรมเศรษฐกิจมหภาค นักเศรษฐศาสตร์จะให้ความสำคัญต่อการวัดรายได้ประชาชาติ และผลิตภัณฑ์ประชาชาติ ก่อนตัวแปรอื่น รายได้ประชาชาติของปีใดหมายถึงผลรวมของรายได้ประเภทต่างๆ อันได้แก่ รายได้ในรูปของค่าแรง ค่าเช่า ดอกเบี้ย และกำไร ซึ่งเจ้าของปัจจัยการผลิตได้รับในฐานะที่มีส่วนร่วมในการผลิตรอบปีนั้น มูลค่าของรายได้ประชาชาตินี้คำนวณขึ้นโดยอาศัยราคาตลาดของปีที่คำนวณรายได้ประชาชาตินั้น

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่า โดยทั่วไปคำว่า “รายได้ประชาชาติ” มักใช้เป็นคำกลางๆสำหรับเรียกรายได้ หรือผลิตผลรวมของชาติ แต่เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ ได้มีการรายได้รวมของชาติออกเป็น 7 คำด้วยกันตามความหมายที่แตกต่างกันไปดังนี้

- (1) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติในประเทศเบื้องต้น (Gross Domestic Product หรือ GDP)
- (2) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น (Gross National Product หรือ GNP)
- (3) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติในประเทศสุทธิ (Net Domestic Product หรือ NDP)
- (4) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิ (Net National Product หรือ NI)
- (5) รายได้ประชาชาติ (National Income หรือ NI)
- (6) รายได้ส่วนบุคคล (Personal Income หรือ PI)
- (7) รายได้ที่ใช้จ่ายจริงหรือรายได้หลังหักภาษี (Disposable Income หรือ DI)

### ผลิตภัณฑ์ประชาชาติในประเทศเบื้องต้น (Gross Domestic Product หรือ GDP)

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติในประเทศเบื้องต้น คือมูลค่าของสินค้าและบริการขั้นสุดท้ายที่ผลิตขึ้นได้ภายในประเทศ โดยยึดอาณาเขตทางการเมือง (Political Frontier) เป็นสำคัญ กล่าวคือสินค้าและบริการใดก็ตามที่ผลิตขึ้นภายในประเทศใด ก็ถือว่าเป็นผลผลิตในประเทศนั้น โดยไม่คำนึงว่าทรัพยากรที่นำมาผลิตเป็นของชนชาติใด กล่าวโดยเจาะจง ชาวต่างชาติที่นำทรัพยากรเข้ามาตั้งโรงงานผลิตสินค้าในประเทศไทย ผลผลิตที่ได้จะรวมอยู่ใน GDP ของไทย ในทางตรงกันข้ามคนที่ไทยที่นำทรัพยากรออกไปผลิตสินค้าในต่างประเทศ ผลผลิตที่ได้ก็จะรวมอยู่ใน GDP ของประเทศนั้น

### ผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น (Gross National Product หรือ GNP)

รัตน สหายคณิต (2539) กล่าวว่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติ ถ้าอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น (Gross National Product) จะหมายถึงมูลค่าของสินค้าและบริการขั้นสุดท้ายที่ผลิตขึ้นในรอบปีหนึ่งโดยใช้ปัจจัยการผลิตของประเทศ และคำนวณขึ้นโดยอาศัยราคาตลาดของปีที่

คำนวณนั้นทั้งนี้เป็นมูลค่าที่ยังไม่ได้มีการหักค่าเสื่อมของราคาสินค้าทุนถาวรที่ใช้ในการผลิต แต่ ถ้าได้มีการหักค่าเสื่อมราคาของสินค้าทุนออกแล้ว จะได้ผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิ (Net National Product) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่คำนวณในราคาตลาดนี้ ถ้าได้มีการหักส่วนที่ไม่ตกถึงเจ้าของ ปัจจัยการผลิต อันได้แก่ภาษีทางอ้อมและค่าธรรมเนียมต่างๆที่ต้องจ่ายให้กับรัฐบาลแล้ว ก็จะได้ ผลิตภัณฑ์ประชาชาติในราคาต้นทุนที่คำนวณขึ้นได้ในปีใดจะต้องเท่ากันกับตัวเลขรายได้ประชาชาติของปีนั้น

รัตน สหายคณิต (2539) กล่าวการคำนวณผลิตภัณฑ์ประชาชาติสามารถคำนวณได้อีก ทางหนึ่งคือ ทางด้านรายจ่ายต่างๆที่จ่ายซื้อผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่ผลิตขึ้นในรอบปีนั้น ดังนั้นผลิตภัณฑ์ประชาชาติทางด้านรายจ่าย หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า รายจ่ายประชาชาติ (National Expenditure) หมายถึงผลรวมของรายจ่ายเพื่อการบริโภค (Consumption) การลงทุน (Investment) รายจ่ายของรัฐบาล (Government Purchases) และรายจ่ายจากการส่งออกสุทธิ (Net Exports)

|             |   |   |                       |
|-------------|---|---|-----------------------|
| ถ้ากำหนดให้ | Y | = | รายได้ประชาชาติ       |
|             | C | = | การบริโภค             |
|             | I | = | การลงทุน              |
|             | G | = | รายจ่ายของรัฐบาล      |
|             | X | = | รายได้จากการส่งออก    |
|             | M | = | รายได้จากการนำเข้า    |
| จะได้       | Y | = | $C + I + G + (X - M)$ |

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น คือมูลค่าสินค้าและบริการขั้นสุดท้ายที่ผลิตขึ้นด้วยทรัพยากรของประเทศ ในระยะเวลาหนึ่งในระบบเศรษฐกิจแบบเปิด (Open Economy) รายได้ประชาชาติของประเทศ ก ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าและบริการที่ผลิตในประเทศนั้นทั้งหมด ส่วนหนึ่งของสินค้าและบริการที่ผลิตในประเทศ ก อาจจะใช้ทรัพยากรที่เจ้าของเป็นชาวต่างประเทศ ดังนั้นจึงเป็นรายได้ของประเทศเจ้าของทรัพยากร ในทำนองเดียวกันสินค้าและบริการที่ผลิตในประเทศอื่น อาจจะมีผลิตด้วยทรัพยากรของประเทศ ก จึงเป็นรายได้ประชาชาติของประเทศ ก ด้วยเหตุนี้รายได้ประชาชาติของระบบเศรษฐกิจแบบเปิดส่วนหนึ่งจะเป็นสินค้าและบริการที่ผลิตในประเทศนั่นเอง แต่อีกส่วนหนึ่งจะเป็นสินค้าและบริการที่ผลิตในประเทศอื่น

ดังนั้น GNP จะเท่ากับ GDP เฉพาะเมื่อไม่มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรระหว่างประเทศ แต่ถ้ามีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรระหว่างประเทศ ส่วนต่างระหว่าง GNP กับ GDP จะเท่ากับรายได้

สุทธิจากต่างประเทศ (Net Factor Income Payment From The Rest of The World) สามารถเขียนได้เป็นสมการดังนี้ (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

$$\text{GNP} = \text{GDP} + \text{รายได้สุทธิจากต่างประเทศ}$$

#### ผลิตภัณฑ์ประชาชาติในประเทศสุทธิ (NDP)

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิคือ ผลิตภัณฑ์ประชาชาติในประเทศในประเทศเบื้องต้น (GNP) หักด้วยค่าเสื่อมราคา (Depreciation or Capital Consumption Allowance)

#### ผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิ (NNP)

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิคือ ผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น (GNP) หักด้วยค่าเสื่อมราคา เหตุที่นำค่าเสื่อมราคามาหักออกเพราะต้องการเฉพาะมูลค่าของผลผลิตสุทธิที่ประเทศผลิตได้จริง เราทราบแล้วว่าในการผลิตสินค้านั้น ทุนส่วนหนึ่งจะใช้หมดไปในการผลิตในลักษณะที่ทำให้ทุนนั้นเกิดการสึกหรอ หรือเสื่อมค่าลงไปที่ละน้อย ด้วยเหตุนี้เองส่วนหนึ่งของสินค้าและบริการที่ผลิตได้ในงวดนั้นจึงต้องใช้สำหรับทดแทนทุนเก่าที่สึกหรอของงวดนั้นดังนั้นสินค้าและบริการที่ผลิตได้ทั้งหมดในงวดนี้จึงยังไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิที่ระบบเศรษฐกิจได้อย่างแท้จริง เพราะต้องหักค่าเสื่อมราคาออกเสียก่อน อย่างไรก็ตามการหา NNP นี้เป็นความคิดผ้นทางทฤษฎี เนื่องจากการหาค่าเสื่อมราคาที่ต้องตรงกับความจริงนั้นทำได้ยาก อีกทั้งแต่ละหน่วยก็มีการคิดค่าเสื่อมราคาที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้นักเศรษฐศาสตร์จึงใช้ตัวเลข GNP มากกว่าที่จะใช้ NNP ในการวิเคราะห์ เพราะในแง่สถิติแล้ว GNP มีความถูกต้องมากกว่า

#### รายได้ประชาชาติ (NI)

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่ารายได้ประชาชาติ (NI) หมายถึงผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิ (NNP) นั่นเอง แต่เป็นการพิจารณาคณะด้าน กล่าวคือรายได้ประชาชาติ (NI) เป็นผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิตามราคาปัจจัยการผลิต (NNP At Factor Cost) ส่วนผลิตภัณฑ์ประชาชาติสุทธิ (NNP) เป็นการพิจารณาตามราคาตลาด (NNP At Market Prices) ด้วยเหตุนี้เพื่อป้องกันการสับสนจึงมีการเรียกชื่อที่ต่างกัน ข้อแตกต่างระหว่างราคาปัจจัยการผลิต (Factor Cost) และราคาตลาด (Market Price) คือราคาปัจจัยการผลิตซึ่งหมายถึง ค่าใช้จ่ายโดยตรงในการผลิต ซึ่งได้แก่ ค่าจ้าง ค่าเช่า ดอกเบี้ย และกำไร ส่วนราคาตลาด นอกจากจะรวมราคาปัจจัยผลิตแล้ว

ยังรวมภาษีทางอ้อมธุรกิจ (Indirect Business Tax) อีกด้วย ด้วยเหตุนี้การหามูลค่ารายได้ประชาชาติจาก NNP จึงจำเป็นต้องหักด้วยภาษีทางอ้อมธุรกิจดังนี้

$$NI = NNP - \text{ภาษีทางอ้อมธุรกิจ}$$

#### รายได้ส่วนบุคคล (PI)

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่ารายได้ส่วนบุคคลคือ รายได้ทั้งหมดก่อนหักภาษีเงินที่ครัวเรือนได้รับจริง (Income Received) แตกต่างจากรายได้ประชาชาติคือ รายได้ประชาชาติเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นจากการผลิต (Income Earned) ซึ่งไม่จำเป็นต้องกลายเป็นรายได้ส่วนบุคคลทั้งหมด แม้รายได้จะเกิดขึ้นแล้วก็ตาม แต่ถ้าหน่วยผลิตไม่จ่ายให้แก่ครัวเรือน ไม่ถือว่าเป็นรายได้ส่วนบุคคล ได้แก่ ภาษีประกันสังคม ภาษีเงินได้บริษัท เงินกำไรที่ยังไม่ได้นำมาจัดสรร ซึ่งเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นรายได้ส่วนบุคคล นอกจากนี้ รายได้ส่วนบุคคลยังประกอบด้วยรายได้ที่ไม่ได้เกิดจากการผลิตโดยตรงอีกด้วย เช่น เงินโอนต่างๆ ดอกเบี้ยที่เอกชนได้รับจากรัฐบาล เป็นต้น ดังนั้นการคำนวณรายได้ส่วนบุคคลจากรายได้ประชาชาติจึงเป็นดังสมการ

$$\text{รายได้ส่วนบุคคล} = \text{รายได้ประชาชาติ} - (\text{ภาษีประกันสังคม} + \text{ภาษีรายได้บริษัท} + \text{กำไรที่ยังไม่ได้จัดสรร}) + \text{เงินโอน} + \text{ดอกเบี้ยที่เอกชนได้รับจากรัฐบาล}$$

#### รายได้ที่ใช้จ่ายจริง (DI)

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่ารายได้ที่ใช้จ่ายจริง เป็นรายได้ทั้งหมดที่ครัวเรือนรับมา (PI) ส่วนหนึ่งจะต้องจ่ายเป็นภาษีเงินได้ส่วนบุคคล (Personal Income Tax) ที่เหลือจึงจะนำไปใช้จ่ายได้ (Disposable Income) รายได้ตัวนี้แสดงถึงอำนาจซื้อ (Purchasing Power) ที่แท้จริงของประชาชน รวมทั้งความสามารถในการออมด้วย ทั้งนี้รายได้ที่ใช้จ่ายจริงสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$DI = PI - \text{ภาษีเงินได้}$$

#### ระดับราคา และดัชนีราคา

รัตนา สายคณิต (2539) กล่าวว่าระดับราคา (Price Level) ในความหมายของมหเศรษฐศาสตร์หมายถึง ราคาเฉลี่ยของสินค้าและบริการต่างๆ ที่ซื้อขายกันในระบบเศรษฐกิจ โดยมีได้หมายถึงราคาของสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งตามความหมายของจุลเศรษฐศาสตร์ เนื่องจากสินค้า

และบริการต่างๆในระบบเศรษฐกิจมีหลากหลาย และสินค้าบางชนิดอาจมีราคาสูงขึ้น ในขณะที่สินค้าบางชนิดมีราคาคงที่ หรือสินค้าบางชนิดมีราคาลดลง ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดกลุ่มสินค้าหรือตระกร้าสินค้าและบริการ (The Basket of Goods) เพื่อให้ราคาของสินค้าต่างๆในแต่ละปีมีจำนวนระดับราคา และได้มีการคำนวณดัชนีราคา (Price Index) เป็นตัววัดความเคลื่อนไหวของระดับราคา ดัชนีราคา หมายถึงตัวเลขที่แสดงถึงราคาเฉลี่ยของกลุ่มสินค้าและบริการ หรือกลุ่มสินค้าใน “ตะกร้า” ตามปกติเราจะต้องกำหนดราคาของสินค้าปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐาน โดยให้ดัชนีราคาของปีที่กำหนดไว้เป็นปีฐานมีค่าเท่ากับหนึ่งร้อย และดูว่าดัชนีราคาของปีอื่นๆเปลี่ยนแปลงไปจากปีฐานเท่าใด ดัชนีราคาที่คำนวณขึ้นนั้นมีอยู่หลายประเภท ดัชนีราคาที่สำคัญคือ ดัชนีราคาผู้บริโภค ซึ่งคำนวณขึ้นจากราคาในตะกร้าสินค้าที่ประกอบไปด้วยกลุ่มสินค้าและบริการที่ครัวเรือน หรือผู้บริโภคใช้เป็นประจำ ดัชนีราคาผู้ผลิต คำนวณขึ้นจากราคาในตะกร้าสินค้าที่มีความสำคัญต่อผู้ผลิตและคิดตามราคาที่ได้รับ โดยไม่รวมค่าขนส่ง ภาษีทางอ้อม และกำไรของพ่อค้าคนกลาง นอกจากนี้ยังมีดัชนีราคาอีกประเภทหนึ่ง เรียกว่าตัวหักลด GNP (GNP Deflator) ซึ่งคำนวณจากมูลค่าของสินค้าและบริการทั้งหมดที่อยู่ในผลิตภัณฑ์ประชาชาติตามราคาของปีเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่คิดในราคาคงที่ของปีฐาน (ผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่แท้จริง)

### เงินเฟ้อและอัตราเงินเฟ้อ

วันรัศมี มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่า เงินเฟ้อหมายถึงภาวะที่ระดับราคาสินค้าสูงขึ้นเรื่อยๆ การที่สินค้ามีระดับราคาสูงไม่ถือว่าเป็นเงินเฟ้อ จำเป็นต้องสูงขึ้นเรื่อยๆจึงจะเป็นเงินเฟ้อ จึงจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่จะชี้ให้ทราบว่าภาวะเงินเฟ้อคือเวลา ไม่จำเป็นว่าราคาสินค้าทุกชนิดต้องสูงขึ้นในเวลาที่เกิดเงินเฟ้อ อาจเป็นไปได้ว่าสินค้าบางชนิดมีราคาลดลง บางชนิดมีราคาสูงขึ้น สิ่งสำคัญคือเมื่อรวมราคาทั้งหมดโดยเฉลี่ยแล้วสูงขึ้น สิ่งที่ชี้วัดการเปลี่ยนแปลงของระดับราคา คือ ดัชนีราคา (Price Index)

รัตนา สายคณิต (2539) กล่าวว่าเงินเฟ้อหมายถึงสภาวะการณ์ที่ระดับราคา หรือดัชนีราคาสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง การที่จะดูว่าเงินเฟ้อ หรือระดับราคาสูงขึ้นมากน้อยเท่าใด เราจะได้จากอัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rate) ซึ่งหมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาของปีปัจจุบันเปรียบเทียบกับดัชนีราคาของปีก่อน

ดัชนีราคาที่ใช้คำนวณอัตราเงินเฟ้อ อาจจะเป็นดัชนีราคาผู้บริโภค ดัชนีราคาผู้ผลิต หรือตัวหักลด GNP ก็ได้ แต่ถ้าใช้ดัชนีราคาผู้บริโภคคำนวณ อัตราเงินเฟ้อที่คำนวณได้จะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของค่าครองชีพของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี (รัตนา สายคณิต, 2539) เงินเฟ้อเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งของทุกประเทศในโลกปัจจุบัน และยังไม่มียุคใดประเทศใดสามารถแก้ได้เป็น

ผลสำเร็จ ทั้งนี้มีใ้ช้ว่านักเศรษฐศาสตร์ไม่ทราบถึงวิธีในการแก้ปัญหา แต่เป็นเพราะปัญหาเงินเฟ้อ เป็นปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนเกี่ยวข้องกับปัญหาอื่นอีกมากมาย (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

เงินเฟ้อมีหลายขนาด ตั้งแต่เงินเฟ้ออย่างอ่อน (Creeping or Mild or Gradual Inflation) จนถึงเงินเฟ้ออย่างรุนแรง (Hyper Inflation) เงินเฟ้ออย่างอ่อนสังเกตได้จากการที่ระดับราคาเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ รวบรวมปีละ 1 – 3% นักเศรษฐศาสตร์จำนวนไม่น้อยมีความเห็นว่าเงินเฟ้ออ่อนๆอาจให้ประโยชน์กับเศรษฐกิจในแง่ที่ว่า การขึ้นสูงของราคาจะกระตุ้นค่าใช้จ่ายในการบริโภค และการลงทุนให้สูงขึ้น ถ้ากำจัดเงินเฟ้ออย่างอ่อนแล้ว การว่างงานจะเกิดขึ้นแทน ส่วนเงินเฟ้ออย่างรุนแรง (Hyperinflation) สังเกตได้จากการที่ระดับราคาสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ในบางกรณีอาจจะเป็นไปได้ว่า เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของราคาอย่างรุนแรงและรวดเร็ว เช่นเข้าราคาหนึ่ง สายราคาหนึ่ง และเย้นอีกราคาหนึ่งเป็นต้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงนี้จะทำลายเศรษฐกิจ การแลกเปลี่ยนจะกลับคืนสู่ระบบสิ่งของสิ่งของ เงินจะไม่ทำหน้าที่ของเงินอีกต่อไปคือไม่ทำหน้าที่ในการเป็นสื่อกลางการแลกเปลี่ยน หน่วยวัดมูลค่า (Standard of Value) และเครื่องรักษามูลค่า (Store of Value) เงินเฟ้อชนิดนี้เคยปรากฏแล้วในบางประเทศ เช่นประเทศเยอรมัน หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 (1920-1923) ยุโรปกลาง และยุโรปตะวันออก ประเทศจีนหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งล้วนมีสาเหตุสำคัญมาจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณเงินอย่างมากมายทั้งสิ้น (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

ในส่วนของสาเหตุของเงินเฟ้อนั้นวันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่าสาเหตุของเงินเฟ้อมีทั้งสาเหตุที่มาจากด้านอุปสงค์ของสินค้า และสาเหตุที่มาจากด้านอุปทานของสินค้า เงินเฟ้อที่มีสาเหตุมาจากด้านอุปสงค์ของสินค้า ได้แก่เงินเฟ้อเพราะอุปสงค์เกิน และเงินเฟ้อเพราะโครงสร้างอุปสงค์เปลี่ยนแปลงเงินเฟ้อมีสาเหตุมาจากด้านอุปทานของสินค้า ได้แก่เงินเฟ้อเพราะต้นทุนเพิ่ม

### เงินฝืด (Deflation)

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่าเงินฝืดคือสถานการณ์ที่ตรงข้ามกับเงินเฟ้อ นั่นคือภาวะที่ระดับราคาสินค้า และบริการทั่วไปลดลงเรื่อยๆ แต่ไม่ได้หมายความว่าสินค้าทุกชนิดต้องมีราคาลดลง และลดในสัดส่วนเดียวกัน เนื่องจากอาจมีความเป็นไปได้ว่าราคาสินค้าบางชนิดอาจมีราคาสูงขึ้น แต่เมื่อรวมราคาสินค้าทุกชนิดเข้าด้วยกันแล้ว ราคาถัวเฉลี่ยจะลดลงจากเดิม การที่ระดับราคาทั่วไปลดลงเกิดจากการที่อุปสงค์มวลรวมมีไม่พอเพียงที่จะซื้อสินค้าและบริการที่ได้นำออกมาขาย ณ ระดับราคาขณะนั้นได้หมด ผู้ผลิตจึงต้องลดราคาสินค้า ลดจำนวนผลิต เกิดการว่างงาน ซึ่งกระทบกระเทือนมาตรฐานความเป็นอยู่ของคนส่วนใหญ่ในเศรษฐกิจ ดังนั้นจึงถือว่าเงินฝืดเป็นภาวะเลวร้ายที่ต้องรีบแก้ไข เงินฝืดมีผลทำให้เงินมีอำนาจซื้อเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากภาวะเงินฝืดจึงได้แก่ เจ้าหนี้ และผู้มีรายได้ประจำ ส่วนผู้ที่ต้องเสียประโยชน์จาก



ภาวะเงินฝืด คือผู้มีรายได้น้อยกว่ารายจ่าย และลูกหนี้ ภาวะเงินฝืดสามารถแก้ไขได้โดยนโยบายการเงิน และคลัง เพราะนโยบายทั้งสองนี้จะช่วยให้ค่าใช้จ่ายมวลรวมเพิ่มขึ้น ดังนั้นถ้าค่าใช้จ่ายมวลรวมเพิ่มขึ้นมากเพียงพอจนสามารถชดเชยอุปทานส่วนเกินได้หมด ภาวะเงินฝืดก็จะสิ้นสุดลง

### วัฏจักรธุรกิจ (Business Cycle)

วันรัศมี มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่าสภาวะทางธุรกิจ และอุตสาหกรรมไม่เคยหยุดนิ่ง แต่จะเคลื่อนไหวขึ้นลงตามลำดับไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการเกิดแก่เจ็บตายของสิ่งมีชีวิต ความเคลื่อนไหวทางธุรกิจจะมีผลกระทบกระเทือนกับทั้งระบบเศรษฐกิจ สภาวะเช่นนี้เรียกว่าวัฏจักรธุรกิจ (Business Cycle) วัฏจักรธุรกิจหนึ่งๆ ประกอบด้วยช่วงต่างๆ 4 ช่วงเรียงตามลำดับดังนี้ (1) ช่วงขยายตัว (Expansion) (2) ช่วงรุ่งเรืองสูงสุด (Peak) (3) ช่วงหดตัว (Contraction) (4) ช่วงต่ำสุด (Revival) ซึ่งจะแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.4: วัฏจักรธุรกิจ



ที่มา: วันรัศมี มิ่งมณีนาคิน (2537). *หลักเศรษฐศาสตร์มหภาค*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. p.203.

ตารางที่ 2.4 ได้แสดงให้เห็นถึงวัฏจักรธุรกิจ ที่แสดงถึงสภาวะทางธุรกิจจะผ่านจากช่วงหนึ่งไปอีกช่วงหนึ่งตามลำดับที่ได้กล่าวมาแล้ว วัฏจักรหนึ่งๆ จะนับจากจุดต่ำสุดหนึ่งไปยังจุดต่ำสุดอีกจุดหนึ่ง หรือจะนับจากจุดสูงสุดหนึ่งไปยังอีกจุดสูงสุดหนึ่งก็ได้ จากหลักฐานในอดีตพบว่า วัฏจักรหนึ่งๆกินเวลาตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปจนถึง 10 หรือ 20 ปี (วันรัศมี มิ่งมณีนาคิน, 2537)

ช่วงขยายตัว (Expansion) ลักษณะโดยทั่วไปของช่วงนี้คือ การผลิต และการจ้างงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนในที่สุดดอกเบี้ยและระดับราคาสินค้าจะสูงขึ้น เกิดเงินเฟ้อ สาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขยายตัวคือ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายมวลรวมประเภทค่าใช้จ่ายอิสระ (Autonomous Spending)

เช่นการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่เพื่อทดแทนเครื่องจักรเก่าที่หมดอายุ การเพิ่มขึ้นในความนิยมเสียงของการบริโภคเป็นต้น ช่วงนี้จะสิ้นสุดลงเมื่อเศรษฐกิจขยายตัวมาจนถึงจุดสูงสุด (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

ช่วงรุ่งเรืองสูงสุด (Peak) ลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจได้รุ่งเรืองสูงสุดมีอยู่ด้วยกันหลายประการเช่น มีการจ้างงานเต็มอัตรา หรือปรากฏการณ์ขาดแคลนแรงงาน มีการเรียกร้องให้เพิ่มค่าแรงสูงขึ้นเรื่อยๆ ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เนื่องจากการขาดแคลนปัจจัยการผลิตต่างๆ ราคาสินค้าจึงต้องสูงตามไปด้วย บุคคลทั่วไปใช้จ่ายใช้สอยอย่างเสรีเพิ่มขึ้น เพราะมีรายได้มากขึ้น จึงหลั่งießงภาวะเงินเฟ้อได้ยาก (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

ช่วงหดตัว (Contraction) ธุรกิจจะสามารถดำรงสภาพรุ่งเรืองสูงสุดได้เพียงระยะหนึ่งเท่านั้น หลังจากนั้นจะเริ่มหดตัว การหดตัวแสดงให้เห็นในรูปของการลดการลงทุนลง เพราะอัตรากำไรน้อยลง ผลผลิตเริ่มมีจำนวนลดลงเพราะธุรกิจต้องเลิกกิจการมีมากขึ้น ยังผลให้เกิดการว่างงานมากขึ้น รายได้ลด ค่าใช้จ่ายในการบริโภคลดลง เหตุการณ์เช่นนี้จะขยายตัวเรื่อยๆ จนในที่สุดสภาวะทางเศรษฐกิจลดลงจนถึงช่วงต่ำสุด ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของอีกช่วงหนึ่ง (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

ช่วงต่ำสุด (Revival) ลักษณะทั่วไปของช่วงต่ำสุด คือสินค้าขายไม่ออกมีมากมาย อัตราการว่างงานสูง กำไรมีน้อย การลงทุนสุทธิต่ำ รายได้ลด ค่าใช้จ่ายในการบริโภคลดลง อัตราดอกเบี้ยต่ำ ฯลฯ เป็นที่น่าสังเกตว่า การลงสู่จุดต่ำสุดของธุรกิจในบางครั้งยากที่จะสังเกตเห็นได้เพราะสามารถฟื้นตัวโดยรวดเร็วมาก (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

จะเห็นได้ว่าวัฏจักรธุรกิจดูแล้วมีความใกล้เคียงกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ แต่จะมีความแตกต่างกันเพราะวัฏจักรธุรกิจจะมีความต่อเนื่อง และเป็นกราฟที่ยาวกว่าวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

### สาเหตุของวัฏจักรธุรกิจ

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่า มีทฤษฎีที่อธิบายสาเหตุของการเกิดวัฏจักรธุรกิจมีหลายทฤษฎีด้วยกัน แต่ละทฤษฎีเน้นสาเหตุแตกต่างกัน เช่นบางทฤษฎีอธิบายว่า วัฏจักรธุรกิจเกิดจากความไม่แน่นอนของการลงทุนสุทธิ บางทฤษฎีอธิบายว่าเกิดจากความไม่แน่นอนของอัตราการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ (Invention) และการนำนวัตกรรมมาใช้ (Innovation) ซึ่งกระทบต่อการลงทุนสุทธิ อีกทฤษฎีหนึ่ง อธิบายว่าวัฏจักรธุรกิจเกิดจากการสร้างเงินฝากของระบบธนาคาร เป็นสาเหตุให้การลงทุนขึ้นๆลงๆ ดังนั้นธุรกิจจึงขึ้นลงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม เราอาจแบ่งทฤษฎีวัฏจักรธุรกิจออกได้เป็น 2 ประเภทคือ ทฤษฎีที่อธิบายสาเหตุภายนอก (External Theory) และทฤษฎีที่อธิบายสาเหตุภายใน (Internal Theory)

ทฤษฎีที่อธิบายสาเหตุภายนอก (External Theory) กล่าวว่า วัฏจักรธุรกิจเกิดจากปัจจัยภายนอกระบบเศรษฐกิจ เช่น สงคราม การปฏิวัติ นโยบายการเมือง การสำรวจพบทรัพยากรใหม่ อัตราการเพิ่มของประชากร การประดิษฐ์คิดค้น และนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับปัจจัยภายในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งจะกระทบกับธุรกิจต่อไป (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

ทฤษฎีที่อธิบายสาเหตุภายใน (Internal Theory) กล่าวว่า กลไกระบบเศรษฐกิจจะทำให้ธุรกิจขยายตัวได้เองจนถึงที่สุด ต่อจากนั้นก็หดตัวได้เองจนถึงจุดต่ำสุด และกลับมาขยายตัวอีกครั้งหนึ่ง สลับกันไปเช่นนี้ไม่มีที่สิ้นสุด (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

### การจ้างงานเต็มที่ และการว่างงาน

รัตนา สายคณิต (2539) กล่าวว่า การจ้างงานในความหมายทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลซึ่งอยู่ในวัยทำงาน มีความสามารถและต้องการทำงานได้รับการว่าจ้างให้ทำงาน โดยได้รับค่าตอบแทนในรูปของค่าแรงงาน หรือค่าจ้าง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในอาชีพใด หรือในอุตสาหกรรมใดก็ตาม ส่วนการว่างงาน หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลซึ่งอยู่ในวัยทำงาน มีความสามารถที่จะทำงาน แต่ไม่ได้ทำงาน โดยการว่างงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ (1) การว่างงานโดยสมัครใจ (Voluntary Unemployment) เป็นการว่างงานชั่วคราว หรือในช่วงสั้นๆ (Frictional Unemployment) หรือ (2) การว่างงานโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Unemployment) จากการไม่ได้รับการว่าจ้างให้ทำงาน ปัญหาการว่างงานโดยไม่สมัครใจจะเป็นปัญหาเศรษฐกิจที่สำคัญ ที่จะส่งผลกระทบต่อผลเสียต่อเศรษฐกิจของบุคคลผู้ว่างงานและต่อเศรษฐกิจของประเทศ

สำหรับผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา ตัวเลขของการจ้างงานก็จะบ่งบอกได้ในทางอ้อมของภาวะการกินดีอยู่ดีของผู้บริโภค ซึ่งจะหมายถึงกำลังซื้อที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง การจ้างงานเต็มที่ก็จะทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีกำลังซื้อ สินค้ามีแนวโน้มที่จะขายได้ ซึ่งก็เป็นตัวเลขที่สามารถช่วยนักวางแผนในส่วนของการวิเคราะห์ได้

### ดุลการชำระเงิน

รัตนา สายคณิต (2539) กล่าวว่า ดุลการชำระเงิน หมายถึง การบันทึกอย่างเป็นระบบของมูลค่าที่เป็นตัวเงินของรายการเศรษฐกิจทุกชนิดระหว่างผู้มีถิ่นฐาน (Residents) ของประเทศกับผู้มีถิ่นฐานของต่างประเทศในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งปกติเท่ากับ 1 ปี รายการเศรษฐกิจใดที่เกิดขึ้นแล้วทำให้ผู้มีถิ่นฐานของประเทศได้รับการชำระเงินตราต่างประเทศ หรือทำให้ประเทศมีฐานะเป็นเจ้าหนี้มากขึ้น หรือความเป็นลูกหนี้ลดลง จะถูกบันทึกในดุลการชำระเงินทางด้านเครดิต (Credit) ส่วนรายการเศรษฐกิจใดที่เกิดขึ้นแล้วทำให้ผู้มีถิ่นฐานของประเทศต้องจ่ายเงินตราต่างประเทศ

ประเทศ หรือทำให้ฐานะความเป็นเจ้าหนี้ลดลง หรือความเป็นลูกหนี้ของประเทศเพิ่มมากขึ้นจะถูกบันทึกในดุลการชำระเงินทางด้านเดบิต (Debit) การชำระเงินในดุลการชำระเงิน แบ่งออกเป็น 4 บัญชีได้แก่ (1) ดุลบัญชีเดินสะพัด ซึ่งบันทึกรายการเกี่ยวกับการส่งออกและนำเข้าสินค้า และบริการ (2) บัญชีเงินบริจาด (3) บัญชีทุน (4) บัญชีทุนสำรองระหว่างประเทศ และบันทึกรายการตามหลักบัญชีคู่ (Double-Entry Book Keeping) ทำให้ยอดรวมของทุกบัญชีทางด้านเครดิตจะต้องเท่ากับยอดรวมทางด้านเดบิตเสมอ แต่ยอดรวมด้านเครดิตของ 3 บัญชี อันได้แก่ บัญชีเดินสะพัด บัญชีเงินบริจาด และบัญชีทุน ไม่จำเป็นต้องเท่ากับยอดรวมทางด้านเดบิต ซึ่งในความหมายทางเศรษฐศาสตร์ถือว่าดุลการชำระเงินมีสมดุล ในกรณีที่ยอดรวมทางด้านเครดิตสูงกว่ายอดรวมทางด้านเดบิต ก็จะหมายความว่าดุลการชำระเงินเกินดุล ทำให้เกิดการไหลเข้าของทุนสำรองระหว่างประเทศ เป็นการชดเชยในจำนวนที่เท่ากัน แต่ถ้ายอดรวมทางด้านเครดิตต่ำกว่ายอดรวมทางด้านเดบิตก็จะหมายถึง ดุลการชำระเงินขาดดุล ทำให้เกิดการไหลออกของทุนสำรองระหว่างประเทศเป็นการชดเชยในจำนวนที่เท่ากัน ซึ่งในที่สุดก็จะทำให้ยอดรวมของทั้ง 4 บัญชีทางด้านเครดิตเท่ากับยอดรวมของทั้ง 4 บัญชีทางด้านเดบิต

แนวคิดที่นำเสนอข้างต้นเป็นแนวคิดในภาพกว้างทางเศรษฐกิจที่จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจตัวแปรทางเศรษฐกิจที่จะแสดงถึงสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจตามที่ได้กล่าวมาแล้วในเชิงลึก ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวทางในการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างมาก ดังนั้นการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับ การวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์ เครื่องชี้วัด และตัวเลขทางเศรษฐกิจซึ่งชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ของเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency Business Concept)

ธุรกิจตัวแทนโฆษณาคือธุรกิจประเภทบริการซึ่งปัจจุบันเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบสังคม และเศรษฐกิจ โดยยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของคนในชาติ กระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนของเศรษฐกิจ มีผลดีต่อเจ้าของสินค้า และต่อผู้บริโภค โดยการทำให้ผู้บริโภคตระหนัก และทราบถึงคุณประโยชน์ของสินค้า เกิดความชื่นชอบในสินค้า และเกิดพฤติกรรมการซื้อในที่สุด สำหรับคุณประโยชน์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาต่อผู้บริโภคที่เปิดรับสารโฆษณาจากสื่อต่างๆคือ จะทำให้ผู้บริโภคได้รับทราบถึงข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับตัวสินค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่เป็นเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ เกิดความเชี่ยวชาญ และสามารถเลือกสินค้าที่เหมาะสมกับตนเองในราคาที่เหมาะสมไม่ถูกเอาเปรียบจากผู้ขาย นอกจากนี้ผู้บริโภคยังสามารถซื้อหนังสือพิมพ์ และนิตยสารได้ในราคาที่ถูกลงเนื่องจากว่ามีหน้าโฆษณาที่เจ้าของสินค้าได้ทำการจ่ายค่าโฆษณาไปแล้ว คุณประโยชน์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในมุมมองของเจ้าของสินค้าคือ เจ้าของสินค้าสามารถได้รับคำแนะนำ การรับบริการทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำโฆษณาจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง สามารถลดขั้นตอนความยุ่งยาก และลดต้นทุนในส่วนของการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม และการซื้อสื่อโฆษณาเองซึ่งจะแพงกว่าการซื้อผ่านตัวแทนโฆษณา ทั้งนี้จากการที่ผู้บริโภคเกิดการตระหนักถึงตราสินค้า เกิดความชื่นชอบ และมีพฤติกรรมการซื้อก็จะส่งผลให้เจ้าของสินค้ามียอดขาย และผลกำไรเพิ่มมากขึ้นตามลำดับนอกจากนี้ยังเป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดระดับการจ้างงานที่สูงขึ้น จากการขยายตัวของบริษัทเจ้าของสินค้าต่างๆ ที่มีผลกำไร อันทำให้เกิดความต้องการในแรงงานที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลดีต่อประเทศชาติอีกทางหนึ่ง

ที่สำคัญธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังเป็นธุรกิจที่ได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมจากรัฐบาลปัจจุบัน โดยผู้ประกอบการสามารถเปิดดำเนินการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้โดยง่าย ซึ่งปัจจุบันได้มีปัจจัยหลายประการที่เอื้อต่อการลงทุนเช่นอัตราดอกเบี้ยต่ำ และธุรกิจที่อยู่ในช่วงฟื้นตัวอันจะทำให้ต้นทุนต่างๆไม่สูงมากนัก มีธนาคาร และสถาบันการเงินพร้อมที่จะปล่อยสินเชื่อในช่วงนี้ ซึ่งในความเป็นจริง ธุรกิจตัวแทนโฆษณาคือธุรกิจประเภทบริการที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้บุคลากรจำนวนน้อย แต่ให้ผลตอบแทนสูง อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจโฆษณาต้องอาศัยความรู้ และความเชี่ยวชาญ อีกทั้งประสบการณ์ที่ซ้ำของในวงการโฆษณา ผู้ที่สนใจจะดำเนินธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงควรเตรียมความพร้อมในทุกด้านเพื่อให้บริษัทสามารถอยู่รอด และเติบโตท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

Nylen (1993) ได้กล่าวถึงบทบาทของการโฆษณาที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคว่าการเข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค ตลอดจนบทบาทของโฆษณาซึ่งมีสภาวะสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยให้นักโฆษณาสามารถสร้างสรรค์ชิ้นงานโฆษณาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในส่วนนี้จะกล่าวถึงตัวแปร 3 ประการที่มีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้

บริโภคซึ่งมีดังต่อไปนี้คือ (1) ธรรมชาติของความต้อการผู้บริโภค (2) บทบาทของสินค้า และ (3) การรับสารโฆษณาเพื่อการตัดสินใจ ผู้บริโภคมีความต้อการที่จะมีสุขภาพที่ดี ความพึงพอใจ และชีวิตที่อุดมสมบูรณ์ ซึ่งจะขอเรียกโดยรวมว่าเป็นความต้อการของผู้บริโภค ทั้งนี้ความต้อการ เป้าหมาย และปัญหาของผู้บริโภคและการได้รับสารโฆษณา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภค ทั้งนี้ความต้อการของผู้บริโภคแต่ละคนจะมีความแตกต่าง (Vary) ความลึกซึ้ง (Depth) ต้นกำเนิด (Origin) และความสำคัญ (Importance) ที่ไม่เหมือนกัน

Krieff (1993) ได้จำแนกรูปแบบของการโฆษณาสำหรับตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการครบวงจรไว้ 7 ลักษณะดังต่อไปนี้คือ (1) โฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ (Printed Advertising) (2) สิ่งพิมพ์พิเศษ (Printed Collateral) (3) โฆษณาโทรทัศน์ (4) โฆษณาทางตรง (Direct Marketing) และทางโทรศัพท์ (Telemarketing) (5) โฆษณานอกสถานที่ (Outdoor Advertising) (6) โฆษณาในช่องทางพิเศษ (Specialty Advertising) และ (7) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations and Publicity)

Wilmsursh (1986) กล่าวว่าการโฆษณามีหลายรูปแบบ และมีหน้าที่อันหลากหลาย ทำให้หน้าที่บางประการอาจไม่ชัดเจนนัก อย่างไรก็ตามความแตกต่างของการโฆษณา และกิจกรรมในการส่งเสริมการตลาดคือ

(1) การโฆษณาเป็นการนำเสนอสารที่ควบคุมได้อย่างสมบูรณ์ จากการที่เจ้าของสินค้าจ่ายเงินเพื่อพื้นที่ในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บิลบอร์ด หรือซื้อเวลาในสื่อวิทยุ หรือโทรทัศน์ เพื่อให้โฆษณาไปปรากฏ จึงมีสิทธิที่จะควบคุมสารที่จะออกสู่สายตาผู้บริโภคได้เต็มที่

(2) โฆษณาส่งสารไปยังผู้บริโภคจำนวนมากในเวลาเดียวกัน จึงมีต้นทุนต่อการสื่อสารไปยังผู้บริโภคต่อหัวต่ำ

(3) การโฆษณาเป็นวิธีการสื่อสารที่รวดเร็ว โดยเป็นวิธีในการส่งสารไปยังผู้บริโภคจำนวนมากในเวลาเดียวกัน

### ความหมายของตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการเป็นตัวแทนโฆษณาไว้หลายสำนวน Russell และ Lane (1999) กล่าวว่าสมาคมธุรกิจตัวแทนโฆษณาสหรัฐอเมริกา (American Association of Advertising Agencies) ได้ทำการรวบรวมและให้คำจำกัดความ ของการดำเนินธุรกิจตัวแทนโฆษณาว่าเป็นธุรกิจอิสระที่ประกอบด้วยนักการตลาด และนักโฆษณาที่พัฒนา (Develop) จัดเตรียม (Prepare) และส่งโฆษณา (Place Advertising) ไปยังสื่อ เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งมีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนักวิชาการท่านอื่นๆ โดย Hameroff (1998) ให้คำจำกัดความของตัวแทนโฆษณาว่า คือธุรกิจของการสร้างชิ้นงานโฆษณา ซึ่งส่งสารของลูกค้าไป

ยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย การที่จะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถเชิงธุรกิจ

O'Guinn, Allen, และ Semenik (2000) ได้ให้คำจำกัดความของบริษัทตัวแทนโฆษณาไว้ในทำนองเดียวกับสมาคมธุรกิจตัวแทนโฆษณาสหรัฐอเมริกาว่า เป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยมืออาชีพที่จะให้บริการด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และบริการด้านธุรกิจให้กับลูกค้าเกี่ยวกับเรื่องการวางแผน (Planning) การตระเตรียม (Preparing) และการเผยแพร่ (Placing) โฆษณา ทั้งนี้ Drucker (2003) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับมืออาชีพโดยทั่วไปไว้ว่า มืออาชีพ (Professional) คือพนักงานที่มีความรู้ มิได้เป็นเพียงแค่งาน (Worker) โดยมืออาชีพจะใช้ความรู้ (Knowledge) ของตนในการทำงาน ทั้งนี้ความรู้จะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ (1) ความรู้ที่ได้จากการศึกษาและ (2) ความรู้ต่อเนืองที่ได้จากการทำงาน และการศึกษาเพิ่มเติม

จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจที่ประกอบไปด้วยมืออาชีพทางด้านธุรกิจ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อการวางแผน ตระเตรียม และเผยแพร่ชิ้นงานโฆษณาซึ่งเป็นการส่งสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ทั้งนี้การที่ตัวแทนโฆษณาจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถเชิงธุรกิจเป็นหลัก และการที่บริษัทโฆษณามีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอาจมองได้ว่าเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับลูกค้าไปด้วย (Dart & Pendleton, 1984) ตัวแทนโฆษณามีหน้าที่รับผิดชอบในการทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของลูกค้า และใช้ความสามารถในเชิงความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอวัตถุประสงค์ของลูกค้าไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยรับผิดชอบในส่วนของการเขียนคำโฆษณา ซึ่งจะปรากฏตามสื่อสิ่งพิมพ์ หรือเป็นบทพูดในภาพยนตร์โฆษณา อีกทั้งดูแลในส่วนของการออกแบบงานโฆษณาตามสื่อต่างๆ (Krieff, 1999)

### รูปแบบของบริษัทโฆษณา

ปัจจุบันรูปแบบของการให้บริการทางด้านโฆษณามีความหลากหลาย โดยในที่นี้จะใช้วิธีการแบ่งรูปแบบประเภทของบริษัทโฆษณาจากการให้บริการซึ่งสามารถแบ่งได้ 5 รูปแบบดังต่อไปนี้คือ

(1) บริษัทโฆษณาที่ให้บริการแบบครบวงจร (Full Service Agencies) จะเสนอการให้บริการที่จำเป็นต่อการโฆษณาทั้งหมด เช่น การวางแผน (Planning) การสร้างสรรค์ (Creation) การผลิต (Production) การเผยแพร่งานโฆษณา (Placement) และการประเมินผล (Evaluation) บางแห่งมีการให้บริการในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) (Russell & Lane, 1999)

(2) บริษัทที่มีแผนกโฆษณาภายใน (In House Agencies) หมายถึงแผนกโฆษณาขององค์กร ซึ่งสร้างความได้เปรียบทางด้าน การติดต่อประสานงาน และควบคุมในทุกขั้นตอนของการโฆษณา โดยนักโฆษณาจะสามารถควบคุมทั้งกิจกรรมทางการตลาด การพัฒนาสินค้า และกลเม็ดในการขนส่งสินค้า นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถลดต้นทุนในการจ่ายค่าธรรมเนียมทางการโฆษณา อย่างไรก็ตาม แม้ว่าตัวแทนโฆษณาภายในบริษัทจะมีข้อได้เปรียบ แต่ข้อจำกัดก็มีมาก เช่น การขาดการมองอย่างเป็นรูปธรรม และมีข้อจำกัดทางกระบวนการโฆษณา นอกจากนี้ การที่จะได้มืออาชีพมาเป็นผู้ร่วมงานด้วยก็มีโอกาสน้อยกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาทั่วไป (Allen, O'Guinne, & Semenik, 2000)

(3) ตัวแทนโฆษณาที่มีการบริการจำกัด (Limited – Service Agencies) เช่น Creative Boutique คือบริษัทที่เฉพาะเจาะจงในการให้บริการแนวคิดทางโฆษณา และสารโฆษณาที่แปลกใหม่ แม้ว่า Creative Boutique จะไม่มีบริการทางด้าน การวางแผนสื่อ หรือการวิจัย แต่ลูกค้าก็เชื่อมั่นในความคิดสร้างสรรค์ของบริษัทเหล่านี้

(4) บริษัทบริการซื้อสื่อ (Media Buying Service) เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการซื้อ สื่อ เวลา และที่ว่าง เช่นวิทยุ โทรทัศน์ เช่นเดียวกับบริษัทโฆษณา หน้าที่ของการซื้อสื่อโฆษณา กลายเป็นเรื่องที่สำคัญมากขึ้น จากการเพิ่มขึ้นของสื่อต่างๆ ตัวแทนโฆษณาจะทำในส่วน การวางแผนกลยุทธ์ สำหรับการซื้อสื่อ ลูกค้ามักจะหันมาใช้บริการบริษัทซื้อสื่อ ซึ่งได้เปรียบเนื่อง จากการซื้อสื่อเป็นจำนวนมาก จะได้ช่วงเวลาของสื่อที่มากขึ้น แต่ราคาถูกกว่า เมื่อเทียบกับบริษัทตัวแทนโฆษณารายย่อย (Allen, O'Guinne, & Semenik, 2000)

Krieff (1993) ได้เสนอว่าชิ้นงานโฆษณาที่สมบูรณ์ควรที่จะประกอบด้วย 3 ส่วนดังต่อไปนี้ คือ (1) ควรก่อให้เกิดความต้องการ และความปรารถนาในตัวสินค้าและบริการ หรือให้ความรู้กับผู้บริโภคเกี่ยวกับตัวสินค้าที่ได้ทำการโฆษณา (2) โฆษณาที่ดีควรจะชักจูงให้ ผู้บริโภคที่มีศักยภาพ ในการซื้อ ว่าสินค้าและบริการ ที่ได้โฆษณานั้น เป็นสิ่งที่ดีที่สุด (3) ควรจะก่อให้เกิดพฤติกรรม การซื้อในสินค้าและบริการนั้นๆ อย่างแท้จริง

### โครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา

Nylen (1993) ได้ทำการแบ่งโครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็น (1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ และ (2) โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามกลุ่มลูกค้าซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

#### (1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization)

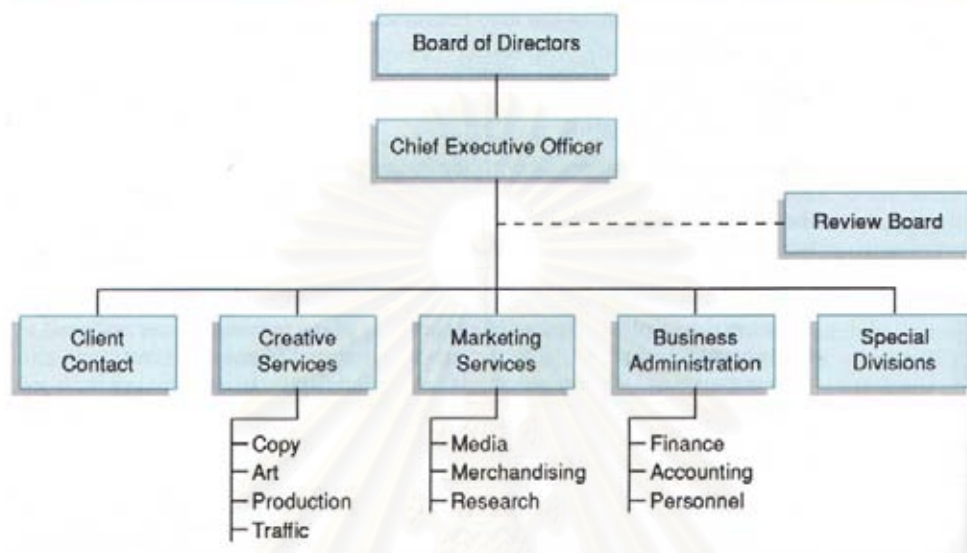
เป็นรูปแบบองค์กรที่เป็นทางการที่ได้รับความนิยมในธุรกิจตัวแทนโฆษณา มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าแผนกโฆษณาในบริษัททั่วไป มีการจัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเข้าด้วยกันเป็นแผนกซึ่งจะ



ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล และทักษะต่างๆที่จะช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น ซึ่งแผนภาพที่ 2.6 จะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่

### แผนภาพที่ 2.6 โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่

Typical Advertising Agency's Functional Organization.



ที่มา: Nylen, D. W. (1993). *Advertising: Planning implementation, and control* (4th ed.). Cincinnati, OH: South-western. p.76.

Nylen (1993) กล่าวว่าการจัดกลุ่มตามความคล้ายคลึงตามที่แสดงในแผนภาพที่ 2.6 จะเป็นการจัดกลุ่มจากพื้นฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบทั่วไป ตามหน้าที่ของแต่ละฝ่ายซึ่งประกอบไปด้วย

ฝ่ายดูแลลูกค้า (Client Contact) มีความรับผิดชอบในส่วนของการเป็นตัวแทนของบริษัท โดยรับหน้าที่ในการติดต่อลูกค้า รับทราบ และให้คำแนะนำตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การวางแผนโฆษณาของบริษัท นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในการประสานงานตามแผนที่ได้วางไว้

ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative Service) จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการเขียน ออกแบบ และควบคุมการผลิตชิ้นงานโฆษณา และส่วนที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายสร้างสรรค์เป็นหน่วยที่สร้างผลงานให้กับบริษัท อย่างไรก็ตามบุคลากรในฝ่ายนี้ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนด้วย โดยมีส่วนช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการโฆษณา และรับผิดชอบในการคิดแนวทางในการโฆษณาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การทำงานของฝ่ายสร้างสรรค์จะแบ่งออกเป็นส่วนย่อยอีก 2 ส่วนคือ ส่วนของผู้เขียนคำโฆษณาซึ่งเขียนบทในสิ่งพิมพ์ บทโฆษณาทางโทรทัศน์ และสื่ออื่นๆ และอีกส่วนจะทำการดูแลในด้านการออกแบบ และพฤติกรรมต่างๆที่ปรากฏในงานโฆษณา

ฝ่ายผลิต (Production Department) มักเป็นผู้เชี่ยวชาญในชิ้นงานที่เผยแพร่ทางโทรทัศน์ และสิ่งพิมพ์ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการติดต่อ ควบคุม และเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายประสานงาน (Traffic Department) รับผิดชอบในการประสานงานภายใน จัดตารางเวลาของการทำงานในฝ่ายสร้างสรรค์ ทำการจัดส่ง และกำหนดการของอุปกรณ์ในงานโฆษณาที่ฝ่ายสื่อโฆษณาจะนำไปใช้

ฝ่ายการตลาด (Marketing Service) จะรับผิดชอบงานด้านการวางแผนการตลาดโดยรวม และการวิจัย การทำโปรโมชั่น

ฝ่ายสื่อโฆษณา (Media Department) มีความรับผิดชอบในการวางแผนสื่อโฆษณา ทำการต่อรอง และจัดซื้อสื่อโฆษณา ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามักจะใช้คนเป็นจำนวนมาก และมีความสำคัญในบริษัทตัวแทนขนาดใหญ่ ดังนั้นในบางตัวแทน จึงมีการแยกออกมาเป็นอีกบริษัท หรือเป็นแผนกที่เป็นเอกเทศ

ฝ่ายส่งเสริมการขาย (Merchandising Department) เป็นการรวมเอาผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนส่งเสริมการขายเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันศึกษาตลาด รวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการตลาด โดยแผนกนี้มักรวมเอาผู้เชี่ยวชาญในสินค้าแต่ละตัว เช่นผู้เชี่ยวชาญด้านสินค้าในครัวเรือน และผู้เชี่ยวชาญด้านสินค้าแฟชั่น

ฝ่ายวิจัยโฆษณา (Advertising Research Department) ทำการออกแบบ และดำเนินการวิจัยโฆษณา และทำการวิจัยทั่วไปด้านการตลาด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน ซึ่งสามารถช่วยในกระบวนการวางแผนในระดับทั่วไป โดยการวิเคราะห์ และตีความข้อมูลที่มีอยู่ในมือเกี่ยวกับสินค้า และตลาด การวิจัยประสิทธิภาพของการโฆษณา จะถูกดำเนินการโดยแผนกวิจัย

ฝ่ายบริหารธุรกิจ (Business Administration) รับผิดชอบการบริหารธุรกิจของบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยรับผิดชอบด้านการเงิน บริษัทตัวแทนโฆษณามีความจำเป็นที่จะต้องควบคุมการหมุนเวียนของเงิน และการบัญชีเป็นอย่างดี

ตำแหน่งพิเศษ (Special Functions) จะเป็นแผนกที่เกิดจากการยกหน่วยงานเฉพาะอื่นออกมาเป็นแผนกในองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา จากการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาบางรายอาจมีแผนกพิเศษ เพื่อดูแลโฆษณาแต่ละรูปแบบ เช่นการขายตรง และประกาศรับสมัครงาน เป็นต้น

ภายใต้ระบบแผนก ผู้เชี่ยวชาญจะถูกจัดกลุ่มให้อยู่ในแผนกต่างๆ เช่น ผู้เขียนคำโฆษณา (Copy Writer) ในแผนกคำโฆษณา (Copy) แต่ละคนจะมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อแผนก และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ นักเขียนคำโฆษณา และนักวิจัยอาจต้องทำงานให้กับลูกค้า 4 ราย ซึ่งมีผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) คนละคนกัน จากการแจกกงานของหัวหน้าแผนก ข้อได้เปรียบของระบบแผนกคือ เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้เชี่ยวชาญจริงๆ และเป็นกา

สร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ให้กับพนักงาน จากการทำให้กับลูกค้าที่หลากหลาย  
(Hameroff,1998)

(2) โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามกลุ่มดูแลลูกค้า (Account Group)

เป็นที่มาที่เกิดจากการรวบรวมสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลลูกค้าแต่ละตัวเข้ามาอยู่ร่วมกันเพื่อดูแลลูกค้าตัวใดตัวหนึ่ง หรือหลายตัวโดยแผนภาพที่ 2.6 จะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามกลุ่มดูแลลูกค้า

**แผนภาพที่ 2.6 โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามกลุ่มดูแลลูกค้า**



ที่มา: Nylén, D. W. (1993). *Advertising: Planning, implementation, and control* (4th ed.). Cincinnati, OH: South-western. p.78.

แผนภาพที่ 2.6 จะแสดงถึงโครงสร้างของระบบกลุ่มดูแลลูกค้าเป็นที่มาที่เกิดจากการรวบรวมสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในหลายสาขามาทำงานร่วมกันในการดูแลลูกค้าแต่ละตัว โดยจะมีโครงสร้างคล้ายกับกงล้อที่มีศูนย์กลางเป็นลูกค้า และสินค้าที่จะทำการโฆษณา ส่วนที่อยู่รอบๆก็คือผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า และนอกจากนั้นก็คือ ครีเอทีฟ ฝ่ายประสานงาน ฝ่ายวิจัย และผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ (Nylén, 1993)

ภายใต้ระบบกลุ่มดูแลลูกค้าหน้าที่ผู้เขียนคำโฆษณากราฟฟิก ผู้วางแผนสื่อ และมีอาชีพอื่นๆ จะถูกมอบหมายงานของแต่ละกลุ่มลูกค้า ตามแนวทางของผู้บริหารลูกค้า (Account Executive) หรือหัวหน้ากลุ่ม (Group Head) โดยในบริษัทตัวแทนโฆษณาหนึ่งๆ อาจมีหลายกลุ่มก็ได้ โดยแต่ละกลุ่มจะทำหน้าที่เหมือนเป็นเอเจนซีหนึ่งเลยที่เดียว ข้อได้เปรียบของระบบกลุ่มคือการมุ่งสนใจในการใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคนในการแก้ปัญหาของลูกค้า (Hameroff, 1998)

ความสำเร็จของกลุ่มดูแลลูกค้าไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของบุคลากร แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกัน และประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำการติดต่อลูกค้าของทีม จะมีบทบาทในการเป็นผู้นำในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้กลุ่มดูแลลูกค้าจะเป็นเสมือนศูนย์ควบคุมของตัวแทนโฆษณา (Nylen, 1993)

ผลการวิจัยของ ภูวนาท คุณผลิน (2543) เรื่องรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย พบว่ามีโครงสร้างของบริษัทโฆษณาเพียง 2 รูปแบบ ได้แก่ องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The Consortium) และองค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการไม่ครบวงจร (The Consortium With One Dominant Agency) โดยได้จัดแบ่งรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยไว้ 5 ประเภทด้วยกันได้แก่ (1) องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The Consortium) (2) องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการไม่ครบวงจร (The Consortium With One Dominant Agency) (3) องค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The Integrated Agency With Business Units) (4) องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The Integrated Agency) และ (5) องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The Brand Team Agency) นอกจากนี้ยังพบว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น มีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านการปรับโครงสร้างบริษัท โดยการขยาย หรือการลดขนาดบริษัท และมีอิทธิพลต่อการปรับวิธีการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก

โครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณามีความแตกต่าง และหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาด หน้าที่ ลูกค้า และการวางแผนทางการบริหาร (Krieff, 1993) โดยโครงสร้างในระบบแผนก และระบบกลุ่มมักพบในตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แต่สำหรับตัวแทนโฆษณาขนาดย่อม หน้าที่ ความสนใจ และความรับผิดชอบของพนักงานมักมีความคาบเกี่ยวกัน เช่นผู้บริหารงานโฆษณา อาจมีมุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่ผู้คิดงานโฆษณาซึ่งมีโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้า และดำเนินงานโดยตรงอาจสามารถคิดค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้ดีกว่าผู้จัดการ

ฝ่ายการเงินเป็นต้น ทั้งนี้การที่ตัวแทนโฆษณาขนาดย่อมจะไม่สามารถมีระบบกลุ่มหรือระบบแผนก ทำให้พนักงานถูกคาดหวังว่าจะทำได้หลายหน้าที่ เช่น ผู้บริหารงานลูกค้า อาจต้องเขียนคำโฆษณาเอง เลือกการผลิต บางครั้งอาจต้องวางแผนสื่อด้วยตัวเอง บางครั้ง ประธานบริษัทโฆษณาขนาดย่อมอาจมีหน้าที่เป็นผู้บริหารงานลูกค้าเอง (Hameroff, 1998) การจัดการด้านโครงสร้างแผนกโฆษณาในบริษัททั่วไปจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างโดยรวมขององค์กร และต้องพิจารณาว่าฝ่ายโฆษณาควรอยู่ในระดับใดขององค์กร เช่นควรอยู่ในระดับสูงใกล้กับผู้บริหารระดับสูง หรืออยู่ในระดับปฏิบัติการ (Nylen, 1993)

### สถานการณ์ทางธุรกิจ ของธุรกิจตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

ธุรกิจการโฆษณาเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง จึงมีความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น องค์กร แนวคิดต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการดึงดูดลูกค้าตลอดจนวิธีการต่างๆ เพื่อที่จะก่อให้เกิดการลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อวงการโฆษณาโดยรวม เช่นในกรณีของการเกิดขึ้นของตัวแทนจัดซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งมีผลต่อโครงสร้างการคิดค่าบริการของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยทฤษฎีเชิงระบบว่า การเปลี่ยนแปลงของหน่วยย่อย จะทำให้เกิดผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ และอาจเกิดผลกระทบต่อๆกันในเชิงของลูกโซ่

ปัจจุบันธุรกิจตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยเริ่มมีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ตัวแทนโฆษณาเริ่มมีการแยกตัวออกมาเป็นผู้ชำนาญงานพิเศษเฉพาะด้านมากขึ้น เช่น เป็นตัวแทนจัดซื้อสื่อโฆษณาอิสระ และตัวแทนด้านความคิดสร้างสรรค์ซึ่งให้บริการด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในวงการโฆษณาในส่วนของลูกค้า และวิธีการคิดค่าบริการในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดในส่วนต่อไป

### ตัวแทนจัดซื้อสื่อโฆษณาอิสระ

ธุรกิจตัวแทนจัดซื้อสื่อโฆษณานั้นเป็นอีกธุรกิจที่เพิ่งเกิดขึ้นในประเทศไทยเมื่อไม่นานมานี้ โดยก่อนหน้าในรูปแบบธุรกิจดังกล่าวมักจะเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการครบวงจร (Full Service) ปัจจุบันธุรกิจตัวแทนจัดซื้อสื่อโฆษณา จัดได้ว่าเป็นมืออาชีพที่ทำหน้าที่ในการวางแผนเกี่ยวกับสื่อโฆษณาโดยเฉพาะ และนับวันก็เริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้น (วุฒิกกร สิ้นธุวาทิน, 2545) การปรับตัวของตัวแทนโฆษณาโดยลดขนาดมาเป็น ครีเอทีฟเอเจนซี และ Media Independent เพื่อการซื้อสื่อร่วมเกิดขึ้นหลังจากสัญญาณทางเศรษฐกิจส่อเค้าไม่ดีนัก (ธนเดช กุลปิติวิน และ สัญญพงษ์ สุวรรณสิทธิ์, 2545) บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงพยายามที่จะลดต้นทุนทางด้าน การซื้อสื่อโฆษณา โดยการรวมแผนกโฆษณาของ 2 บริษัทเข้าด้วยกันซึ่งจะทำให้เกิดอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้น

ตัวแทนจัดซื้อสื่อโฆษณา หรือมีเดียเอเจนซี (Media Agency) หรืออาจจะเรียกแตกต่างกันว่ามีเดียเฮาส์ (Media House) หรือมีเดียอิสระ (Media Independent) ซึ่งมีกำเนิดต่างๆกันดังนี้ (วิทวัส ชัยปาณี และ คณะ, 2544)

(1) แยกมาจากแผนกจัดซื้อสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาเดิมออกมาตั้งเป็นบริษัท จึงสามารถซื้อสื่อให้ลูกค้าอื่นๆที่ไม่ใช่ลูกค้าของตัวแทนโฆษณาเดิมได้ด้วยเช่น Initiative Media (IM) แยกมาจาก Lowe Lintas & Partnership, Universal McCann แยกมาจาก McCann Erickson, Media Edge แยกมาจาก DY&R และ Starcom แยกมาจาก Leo Burnett เป็นต้น

(2) รวมแผนกจัดซื้อสื่อโฆษณาของหลายบริษัทตัวแทนเข้าด้วยกัน แล้วตั้งใหม่เป็นบริษัทใหม่ที่เป็นอิสระ และให้บริการลูกค้าของบริษัทตัวแทนหลายรายพร้อมกัน รวมทั้งลูกค้าอื่นๆที่ไม่ใช่ลูกค้าของตัวแทนโฆษณาที่เริ่มก่อตั้งได้อีกด้วยเช่น MindShare มาจาก Ogilvy & Mather และ J.Walter Thomson รวมกัน, OMD มาจาก TWBA, BBDO, และDDB รวมกัน Media Intelligent มาจาก Fareast Advertising, Spa Advertising, และ Thai Hakuodo, Zenith มาจาก Bates และ Saatchi & Saatchi เป็นต้น

(3) เกิดขึ้นมาใหม่ และมีได้สังกัดค่ายใดๆทั้งสิ้นเช่น CIA Media Innovation และ Leverage เป็นต้น

ผลการวิจัยของ นภาศิริ อิงคนารท ในเรื่องผลกระทบของบริษัทให้บริการด้านการวางแผนและจัดซื้อสื่ออิสระที่มีต่อวงการโฆษณาไทยพบว่า

(1) มีเดียอินดิเพนเดนท์ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวงการโฆษณาไทยในวงกว้าง โดยส่งผลกระทบต่อตัวแทนโฆษณาต่อบริษัทครบวงจรในทางลบมากที่สุด ส่วนผลกระทบต่อบริษัทลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นผลกระทบในทางบวก นอกจากนี้มีเดียอินดิเพนเดนท์ยังส่งผลกระทบต่อสื่อโฆษณา โดยเฉพาะบุคลากรด้านสื่อโฆษณา

(2) ในอนาคตบริษัทมีเดียอินดิเพนเดนท์ในประเทศไทยจะมีมากขึ้น โดยมีเดียอินดิเพนเดนท์เกิดใหม่จะเกิดจากการแยกแผนกโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการครบวงจรออกมารวมตัวกันเป็นมีเดียอินดิเพนเดนท์ หรือเกิดจากนโยบายของบริษัทแม่ในต่างประเทศ ทั้งนี้มีเดียอินดิเพนเดนท์ในประเทศไทย

(3) เมื่อเกิดมีเดียอินดิเพนเดนท์ในประเทศไทย บริษัทตัวแทนโฆษณาครบวงจรจะต้องมีการปรับตัวโดยการปรับวงตำแหน่ง และทิศทางการทำงานให้ชัดเจน และยืดหยุ่นมากขึ้น ปรับโครงสร้างบริษัทให้มีขนาดเล็กและเป็นแนวราบ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องปรับสมดุลในการให้ความสำคัญกับแผนกต่างๆ ในสัดส่วนที่เท่ากัน นอกจากนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาครบวงจรอาจต้องปรับราคาหรือเปลี่ยนวิธีคิดค่าบริการ หาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน หรือแยกแผนกสื่อโฆษณามาเป็นมีเดียอินดิเพนเดนท์ และจากผลการวิจัยชิ้นนี้สอดคล้องกับ

แนวคิดการบริหารระบบที่ว่า ระบบจะดำเนินอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ ระบบต้องมีการปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยใดๆ จะส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆโดยรวม

### ตัวแทนด้านความคิดสร้างสรรค์

ตัวแทนด้านความคิดสร้างสรรค์คือเอเจนซี (Creative Agency) หรืออาจจะเรียกต่างกันว่า เอเจนซีหลัก (Main Agency) หรือแบรนด์เอเจนซี (Brand Agency) ซึ่งส่วนใหญ่ก็ยังใช้ชื่อเดิมๆเหมือนกับเมื่อครั้งยังมีแผนกจัดซื้อสื่อโฆษณารวมอยู่ (วิทวัส ชัยปาณี และ คณะ, 2544) ปัจจุบันก็มีความเปลี่ยนแปลงจากการเข้ามาของบริษัทในเครือต่างประเทศที่เข้ามาทำการซื้อหุ้นจากหลายบริษัท ทำให้เกิดเครือข่ายตัวแทนโฆษณาขึ้นมา ซึ่งสามารถแบ่งให้ทรัพยากรส่วนกลางด้านข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของวงการโฆษณาไทย ซึ่งจากการแยกตัวออกมาของส่วนประกอบในบริษัทตัวแทนโฆษณา ทำให้การคิดค่าบริการ ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ จะทำการอธิบายในเรื่องผลตอบแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณาในส่วนต่อไป

### ผลตอบแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณา

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในวงการโฆษณา จากการเกิดธุรกิจตัวแทนสื่อสื่อโฆษณานิเวศขึ้น บริษัทตัวแทนโฆษณาต่างๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดค่าบริการ เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะขออธิบายในรายละเอียดดังต่อไปนี้

แต่เดิมค่าบริการที่เจ้าของสินค้าจะต้องชำระให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นการคิดเหมาจ่ายในระบบคอมมิสชั่น (Commission Base) โดยคิดในอัตรามาตรฐาน 17.65% จากค่าใช้จ่ายที่ลงสื่อโฆษณา เมื่อเวลาผ่านไป โครงสร้างของตัวแทนโฆษณาได้เปลี่ยนแปลงไป และมีการแยกแผนกสื่อโฆษณา (Media Department) ออกไป และเพิ่มแผนกวางแผนกลยุทธ์เข้ามา (Strategic Planning Department) เข้ามา จึงมีการเปลี่ยนแปลงวิธีในการคิดค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ (วิทวัส ชัยปาณี และคณะ, 2544)

ปัญหาที่เกิดขึ้นประการแรกคือ การต่อรองค่าคอมมิสชั่นซึ่งลดต่ำมากจนเกินกว่าที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยมีความพยายามลดค่าคอมมิสชั่นลงจาก 17.65 ให้เหลือเลขตัวเดียว จึงมีตัวแทนโฆษณาหลายรายที่ขาดความเข้าใจจึงจำต้องลดค่าคอมมิสชั่นลง โดยไม่มีหลักเกณฑ์ ประการที่ 2 มีความสับสนจากการเกิดขึ้นของบริษัทตัวแทนจัดซื้อสื่อโฆษณานิเวศ (Media Independent/ Media Agency) และนำตัวเลขค่าคอมมิสชั่นในส่วนที่ต้องจ่ายให้กับบริษัทตัวแทนจัดซื้อสื่อมาปะปนกับค่าบริการ ที่จะต้องจ่ายให้กับตัวแทนโฆษณาหลัก

(Creative Agency/ Brand Agency) ประการที่ 3 คือความไม่เข้าใจ ไม่กล้า และไม่ยอมรับระบบ คิดค่าตอบแทนในอีกรูปแบบหนึ่งที่ไม่ใช่ระบบคอมมิสชันแบบดั้งเดิม นั่นคือการคิดคำนวณค่าตอบแทนจากชั่วโมงการทำงาน หรือที่เรียกกันว่า ระบบค่าเวลา (Fee Base) (วิทวัส ชัยปาณี และคณะ, 2544)

ผลกระทบ และความเสียหายที่เกิดขึ้น และที่กำลังจะเกิดตามมาประการแรกคือ การปิดกิจการ จากการที่ค่าคอมมิสชันซึ่งลดต่ำมากจนเกินกว่าที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ประการที่ 2 คือการลดจำนวนพนักงาน จากค่าบริการที่ต่ำลง บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงมีความจำเป็นต้องปลดพนักงานออก และก่อให้เกิดการว่างงาน ประการที่ 4 ปัญหาสมองไหล จากผลการประกอบการที่ต่ำ ทำให้ไม่สามารถตอบแทนพนักงานได้มากพอ ต้องแก้ไขวิกฤตการณ์ด้วยการยกเลิกโบนัส ไม่ขึ้นเงินเดือน ขอลดเงินเดือนพนักงาน ยกเลิกรถประจำตำแหน่ง ตัดงบประมาณหลายส่วน และลดจำนวนพนักงานลง ทำให้พนักงานส่วนที่เหลือต้องทำงานหนักขึ้น และเริ่มหมดความอดทนต่อวงการโฆษณา และหันไปหางานในสาขาอื่น ในที่สุดก็จะไม่เหลือคนที่มีความรู้ความสามารถเพราะในที่สุดงานโฆษณาจะกลายเป็นสายอาชีพที่ไม่น่าสนใจ เพราะให้ผลตอบแทนที่ไม่น่าพอใจ ประการที่ 5 จากการที่มีผลตอบแทนน้อยจนในที่สุดบริษัทตัวแทนได้ปิดตัวไปจำนวนมาก และบุคลากรได้หันไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ทำให้ในที่สุดกลไกตลาดก็จะทำงานเพราะเมื่อมีบริษัทโฆษณาที่ยั่งยืนหยั่งตัวยู่ได้ และมีจำนวนน้อย ในที่สุด ตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ก็จะสามารถขึ้นค่าคอมมิสชันได้ตามใจปรารถนา ตามหลักเศรษฐศาสตร์ที่ได้กล่าวไว้ว่าเมื่ออุปสงค์ หรือความต้องการซื้อสินค้า (Demand) มากกว่าอุปทาน หรือความต้องการขายสินค้า (Supply) ก็จะทำให้ผู้ขายมีความได้เปรียบ และสามารถขึ้นราคาสินค้าได้ หรือในบางกรณี บริษัทลูกค้าอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาต่างชาติ เนื่องจากบุคลากรชั้นดีได้ละทิ้งสายอาชีพนี้แล้ว จึงจะเห็นได้ว่าผลกระทบในระยะยาวเป็นเรื่องที่มีอาจมองข้าม ในที่สุดบริษัทเจ้าของสินค้าก็จะเป็นผู้เสียหาย ดังนั้นลูกค้าจึงไม่ควรคิดว่าการลดค่าบริการตัวแทนโฆษณาได้ต่ำที่สุดแสดงถึงความสามารถ และตัวแทนโฆษณาก็ไม่ควรคิดว่าการลดค่าบริการให้ต่ำที่สุดจะช่วยให้ชนะงานพิพาท หรือจะช่วยให้รักษาลูกค้าไว้ได้เช่นเดียวกัน (วิทวัส ชัยปาณี และ คณะ, 2544)

สมาคมโฆษณารัฐกิจแห่งประเทศไทยได้เริ่มเผยแพร่ “บัญญัติ 4 ประการ” ซึ่งเป็นข้อกำหนดในเรื่องการเก็บค่าบริการของตัวแทนโฆษณาให้มีมาตรฐาน และช่วยปรับพื้นฐานความเข้าใจให้เท่าเทียมกันซึ่งมีดังนี้ (วิทวัส ชัยปาณี และ คณะ, 2544-2545)

บัญญัติข้อที่ 1 ในกรณีทั่วไป ตัวแทนโฆษณาที่เป็นสมาชิกของสมาคมจะเก็บค่าบริการ 17.65% จากค่าสื่อโฆษณา และค่าผลิต เพื่อครอบคลุมการบริการด้านสื่อโฆษณา การผลิต ความคิดสร้างสรรค์ และฝ่ายบริการลูกค้า



บัญญัติข้อที่ 2 ตัวแทนโฆษณาสามารถเสนอค่าบริการที่ต่ำกว่า 17.65 % ได้ภายใต้เงื่อนไขที่ลูกค้ามียอดค่าใช้จ่ายด้านสื่อโฆษณาตลอดปีสูง โดยเสนอเป็นลำดับขั้นบันได (Sliding Scale) ได้

บัญญัติข้อที่ 3 หากลูกค้าแยกใช้บริการด้านจัดซื้อสื่อโฆษณา ไปใช้บริการมีเดียเฮาส์ หรือมีเดียอินดิเพนเดนซ์ หรือไปซื้อสื่อโฆษณาเองโดยตรง และใช้บริการจากตัวแทนโฆษณาในด้านความคิดสร้างสรรค์ การผลิต และฝ่ายบริการลูกค้าเท่านั้น ตัวแทนโฆษณาจะคิดค่าบริการเป็น 3 ส่วนทันที ได้แก่

- ค่าบริการผลิตชิ้นงานโฆษณา (Agency Production Charge) หมายถึงค่าเวลาที่บุคลากรในแผนกสร้างสรรค์ (Creative) และฝ่ายผลิต (Production) ต้องใช้ไปในการคิด และลงมือผลิตผลงานต่างๆ ได้แก่ค่าผังเรื่อง (Storyboard) ค่าเขียนข้อความโฆษณา (Copy Writing) ค่าออกแบบร่าง (Layout) ค่าทำอาร์ตเวิร์ค (Artwork) ค่าควบคุมงานผลิต (Supervision) เป็นต้น
- ค่าบริการด้านการผลิต (Production Commission) ซึ่งแต่เดิมก็มีการคิดค่าบริการในส่วนนี้มาโดยตลอด โดยเก็บเป็นคอมมิสชั่น 17.65 % บนค่าผลิต หรือบนค่าใช้จ่ายจริง ที่จะต้องจ่ายให้กับบุคคลที่ 3 (Third – Party Cost) อาจจะมีการต่อรองให้ลดจาก 17.65 % ลงบ้าง ถ้ามียอดบิลdingในการผลิตสูงจริงๆ หรือมียอดบิลdingของสื่อโฆษณาส่งมาก และตัวแทนโฆษณาได้ค่าคอมมิสชั่นจากส่วนสื่อโฆษณาส่งอยู่แล้ว ในอดีตมีลูกค้ารายใหญ่ๆ ระดับ 100 ล้านบาทขึ้นไปขอจ่าย 17.65 % บนค่าสื่อโฆษณา และขอลดให้เหลือเป็น 15 % บนค่าผลิตเช่นกัน
- ค่าบริการวิชาชีพโฆษณา (Agency Compensation) ค่าบริการส่วนนี้เป็นการเก็บเพื่อตอบแทนค่าบริการในการวางแผนกลยุทธ์ การใช้บุคคลากรฝ่ายบริการลูกค้า (Client Service) ฝ่ายครีเอทีฟในส่วนที่เข้ามาร่วมทำกลยุทธ์ และรวมถึงพนักงานผู้อยู่เบื้องหลังอีกมากมาย (Back Office)

บัญญัติข้อที่ 4 ค่าบริการวิชาชีพโฆษณา (Agency Compensation) มีวิธีคิด 2 รูปแบบคือ

- รูปแบบที่ 1 คิดจากค่าคอมมิสชั่น (Commission Base) คิดเป็นเปอร์เซ็นต์บนค่าใช้จ่ายด้านสื่อโฆษณาที่ลูกค้าจ้างงานสร้างสรรค์ของตัวแทนโฆษณาไปใช้โดยหักส่วนค่าบริการด้านสื่อโฆษณาออกไปจ่ายให้กับบริษัทตัวแทนจัดซื้อสื่อโฆษณา เช่นเหลือให้ครีเอทีฟเอเจนซี 15 % โดยสามารถคิดค่าบริการเป็นลำดับขั้นบันได (Sliding Scale) ได้เช่นเดียวกันหากลูกค้ามียอดการใช้สื่อโฆษณาส่ง
- รูปแบบที่ 2 คิดจากค่าเวลา (Fee Base) โดยคำนวณประมาณการจากจำนวนบุคลากร และขอบเขตของงานที่ทำแล้ว นำยอดรวมมาหารเฉลี่ยเป็นค่าบริการรายเดือน (Montly Fee) การคิดค่าบริการในระบบค่าเวลาเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับประเทศไทย แต่ในต่างประเทศได้มีการใช้อย่างแพร่หลายมาเป็นเวลาพอสมควรแล้ว จนในปัจจุบันมีลูกค้าของตัวแทน

โฆษณาในยุโรป และสหรัฐอเมริกาใช้การคิดค่าบริการวิชาชีพโฆษณาในระบบนี้เป็นสัดส่วนถึง 70% และใช้ระบบคอมมิสชั่น 30% แต่ในเอเชีย และยุโรปจะมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากตัวแทนโฆษณายังไม่กล้าที่จะใช้ นอกจากนี้ยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการคิดค่าเวลาการคิดค่าบริการในระบบค่าเวลานี้จะต้องมีความชัดเจนในทุกรายละเอียด ต้องทำความเข้าใจให้ดีระหว่างลูกค้า และตัวแทนโฆษณา จึงมีความยุ่งยาก และใช้เวลาในการต่อรองที่ยาวนานกว่าการคิดในระบบคอมมิสชั่น ซึ่งเป็นการเหมาะจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ (วิทวัส ชัยปาณี และ คณะ, 2545)

ระบบค่าเวลาคือ ตัวแทนโฆษณาจะทำการแสดงตัวเลขเวลาที่ใช้ในการทำงานให้แก่ลูกค้า เพื่อเป็นการประมาณการล่วงหน้า ถ้าลูกค้าเห็นว่าจำนวนบุคลากรเกี่ยวข้อง และจำนวนชั่วโมงที่น่าเสนอมามีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ตัวแทนโฆษณาก็จะทำการคำนวณอัตราค่าเวลาของพนักงานเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายรายปีสำหรับลูกค้า เช่น ลูกค้ารายหนึ่งต้องการทีมบริการลูกค้า 3 คน และผู้คิดงานโฆษณา 3 คนในการทำงานตลอดปี ก็จะสามารถเสนอราคาได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1: การคิดค่าบริการในระบบค่าเวลา (Fee Base)

| พนักงาน                     | จำนวนชั่วโมงทำงานใน 1 ปี | อัตราค่าเวลา | รวมค่าเวลา    |
|-----------------------------|--------------------------|--------------|---------------|
| 1. Account Director         | 360 ช.ม.                 | 6,000 บาท    | 2,160,000 บาท |
| 2. Account Executive        | 1,080 ช.ม.               | 3,000 บาท    | 3,240,000 บาท |
| 3. Client Service Secretary | 420 ช.ม.                 | 1,200 บาท    | 504,000 บาท   |
| 4. Creative Director        | 300 ช.ม.                 | 8,000 บาท    | 2,400,000 บาท |
| 5. Copy Writer              | 420 ช.ม.                 | 6,000 บาท    | 2,520,000 บาท |
| 6. Artist/ Visualizer       | 480 ช.ม.                 | 1,200 บาท    | 336,000 บาท   |

ที่มา: วิทวัส ชัยปาณี และคณะ (2545). สิบเจ็ดจุดหกห้า (ตอนที่6). นิตยสารแบรนดเจจ, 3(5). p.128.

จากตารางที่ 2.1 ซึ่งแสดงถึงการคิดค่าบริการในระบบค่าเวลา จะมีการคิดค่าบริการเป็นรายชั่วโมง โดยการคำนวณค่าชั่วโมง กับเวลาที่ใช้ในการทำงานเพื่อเป็นค่าบริการในการโฆษณา ช่วงเวลาที่ผ่านมามีก็ปีมานี้ นอกจากธุรกิจตัวแทนโฆษณาจะมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของการแยกตัวออกมาของมีเดีย และครีเอทีฟ ซึ่งกระทบกับการคิดค่าบริการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในช่วง 5 –6 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยยังต้องประสบกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจอีกด้วย ซึ่งส่งผล

กระทบอย่างสูงต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา ซึ่งในส่วนต่อไป จะขอกล่าวถึงกลยุทธ์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาใช้ในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

### กลยุทธ์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาใช้ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

เกศรินทร์ จินตนาภรณ์พันธ์ (2544) กล่าวว่าในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยต้องเร่งหากลยุทธ์เพื่อการอยู่รอด (Survival Strategy) และกลยุทธ์เพื่อการปรับเปลี่ยน (Change Strategy) มาใช้กันอย่างฉับไว โดยกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด และเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่บริษัทตัวแทนโฆษณานิยมใช้มีหลายรูปแบบ เช่น

(1) การลด และตัดค่าใช้จ่ายต่างๆทั้งในด้านค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค การลดเงินเดือนพนักงาน และการลดจำนวนพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดในการดำเนินกิจการของบริษัทตัวแทนโฆษณา เช่นบริษัทประกิต แอนด์ เอพีซี จำกัด (มหาชน) ได้ประกาศเลิกจ้างพนักงานพร้อมกัน 60 คน บริษัทสปาแอดเวอร์ไทซิง ลดจำนวนพนักงานหลายครั้งจนในที่สุดจากพนักงาน 195 คนเหลือเพียง 80 คน

(2) การสร้างแนวร่วมทางธุรกิจ บริษัทตัวแทนโฆษณามีการรวมตัวกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความแข็งแกร่งขึ้น เพราะเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการให้บริการลูกค้า แต่ที่สำคัญคือเพื่อการอยู่รอด เช่นบริษัทไซมิส แอดเวอร์ไทซิง รวมตัวกับบริษัท ดีเอ็มบี แอนด์ บี ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของชาวต่างชาติ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทไซมิส ดีเอ็มบี แอนด์ บี แอดเวอร์ไทซิง เป็นต้น

(3) การลดค่าธรรมเนียมการบริการ (Agency Fee) จากค่าธรรมเนียมบริการเดิมที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงมา 50 ปี ที่อัตรา 17.65% ลงมาที่อัตราต่ำกว่า 10%

(4) การจัดการส่งเสริมการขาย (Promotion) เพื่อกระตุ้นการใช้งบประมาณของลูกค้าให้เพิ่มขึ้น เช่นการที่บริษัท อัมมิราติฟิวรี ลินดาส (ประเทศไทย) ได้จัดการรณรงค์ส่งเสริมการขาย งบประมาณของลูกค้า โดยเสนอแถมหนังสือโฆษณาทางโทรศัพท์ข้อความยาว 30 วินาที 1 เรื่อง สำหรับลูกค้าที่ใช้งบประมาณในการซื้อสื่อมาก

นอกจากกลยุทธ์ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาใช้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และการคิดค่าบริการในการทำโฆษณาเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในวงการมีเดีย สิ่งสำคัญและควรทราบเมื่อจะดำเนินธุรกิจตัวแทนโฆษณาคือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตัวแทนโฆษณาซึ่งก็คือ พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งเป็นสิ่งที่นักโฆษณาคควรจะทราบเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำชิ้นงานโฆษณาโดยตรง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544) ได้กล่าวถึงพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคว่า เป็นกฎหมายด้านสังคมที่กำหนดเพื่อป้องกันผู้บริโภคจากพฤติกรรมที่ฉ้อฉลเกี่ยวกับธุรกิจโดยทั่วไป มีการประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อปี 2522 มีการปรับปรุงแก้ไข 1 ครั้งในปี 2541

เจตนารมณ์ของกฎหมาย เนื่องจากปัจจุบันนี้การเสนอขายสินค้าและบริการต่าง ๆ ต่อประชาชนนับวันแต่จะเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบธุรกิจการค้าและผู้ประกอบธุรกิจโฆษณาได้นำวิชาการในทางการตลาดและทางการโฆษณามาใช้ในการส่งเสริมการขายสินค้าและบริการ ซึ่งการกระทำดังกล่าวทำให้ผู้บริโภคตกอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ เพราะผู้บริโภคไม่อยู่ในฐานะที่ทราบภาวะตลาด และความจริงที่เกี่ยวกับคุณภาพและราคาของสินค้าและบริการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องทันทั่วทั้งที่ นอกจากนั้น ในบางกรณีแม้จะมีกฎหมายให้ความคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค โดยการกำหนดคุณภาพและราคาของสินค้าและบริการอยู่แล้วก็ตาม แต่การที่ผู้บริโภคแต่ละรายจะไปฟ้องร้องดำเนินคดีกับผู้ประกอบธุรกิจการค้าหรือผู้ประกอบธุรกิจโฆษณาเมื่อมีการละเมิดสิทธิของผู้บริโภค ย่อมจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นการไม่คุ้มค่า และผู้บริโภคจำนวนมากไม่อยู่ในฐานะที่จะสละเวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีได้ และในบางกรณีก็ไม่อาจจะยับยั้งการกระทำที่จะเกิดความเสียหายแก่ผู้บริโภคได้ทันทั่วทั้งที่

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคไว้ว่า พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคแบ่งออกเป็น 4 หมวด 62 มาตรา ได้แก่

### หมวด 1 ว่าด้วยคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค

- ให้มีคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคมีหน้าที่พิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ ดำเนินการเกี่ยวกับสินค้าที่อาจเป็นอันตราย แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่อาจก่อความเสียหายหรือเสื่อมเสียแก่ผู้บริโภค พิจารณาคำวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่งคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง วางระเบียบสอดส่องเจ้าหน้าที่ ดำเนินคดีเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิ
- ให้มีคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง 3 คณะได้แก่คณะกรรมการว่าด้วยการโฆษณา คณะกรรมการว่าด้วยฉลาก คณะกรรมการว่าด้วยสัญญา
- ให้มีการจัดตั้ง สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคมีหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ ติดตามสอดส่องพฤติการณ์ผู้ประกอบการ สนับสนุนการศึกษาวิจัย ให้การศึกษาแก่ผู้บริโภค เผยแพร่งานทางวิชาการ

## หมวด 2 ว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค แบ่งเป็น 3 ส่วน

- ส่วนที่ 1 ว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภคในด้านการโฆษณา กำหนดห้ามไม่ให้ทำการโฆษณาที่ใช้ข้อความเกินจริง หลวงลวง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค ละเมิดสิทธิ และกำหนดให้ผู้ประกอบการที่สงสัยว่าการโฆษณาของตนจะฝ่าฝืนกฎหมาย หรือไม่สามารถขอความเห็นจากคณะกรรมการเฉพาะ เรื่องโดยเสียค่าธรรมเนียมได้
- ส่วนที่ 2 การคุ้มครองผู้บริโภคในด้านฉลาก กำหนดให้สินค้าที่ผลิตในประเทศและนำเข้ามาขายเป็นสินค้าควบคุมฉลากที่ต้องมีลักษณะที่ใช้ข้อความที่ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ในสาระของสินค้า ข้อความจำเป็นที่เปิดเผยข้อเท็จจริงที่เป็นสาระตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการว่าด้วยฉลากกำหนด
- ส่วนที่ 2 ทวิ การคุ้มครองผู้บริโภคว่าด้วยสัญญา ให้อำนาจคณะกรรมการว่าด้วยสัญญา มีอำนาจกำหนดประเภทธุรกิจที่ควบคุมการทำสัญญาที่กำหนดให้ใช้ข้อสัญญาที่จำเป็นที่ไม่ทำให้ผู้บริโภคเสียเปรียบ ห้ามใช้สัญญาที่ไม่เป็นธรรม
- ส่วนที่ 3 การคุ้มครองผู้บริโภคโดยประการอื่น กำหนดให้คณะกรรมการมีอำนาจให้มีการทดสอบ พิสูจน์สินค้าที่อาจเป็นอันตราย และมีคำสั่งห้ามขายสินค้าที่อาจเป็นอันตรายได้ และกำหนดให้คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งเจ้าพนักงานอัยการโดยความเห็นชอบของสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นเจ้าหน้าที่คุ้มครอง ผู้บริโภคเพื่อ ดำเนินคดีทางแพ่งและคดีอาญาแก่ผู้กระทำละเมิดสิทธิของผู้บริโภค

## หมวด 3 ว่าด้วยการอุทธรณ์

- กำหนดให้ผู้ได้รับคำสั่งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องสามารถอุทธรณ์คำสั่งต่อคณะกรรมการได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

## หมวด 4 ว่าด้วยบทกำหนดโทษ

- กำหนดให้มีบทลงโทษทั้งจำและหรือทั้งปรับ โดยมีโทษจำคุกสูงสุดไม่เกินหนึ่งปี หลังจากที่ได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจตัวแทนโฆษณาแล้ว ส่วนที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้คือแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมซึ่งปัจจุบันได้รับความสนใจจากเป็นอย่างสูงจากทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ถึงการใช้ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบัน สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และเป็นรากฐานแห่งความมั่งคั่งของคนในชาติซึ่งจะช่วยให้เศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างมั่นคง

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจ ขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME: Small and Medium Enterprise)

ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีอิทธิพลในระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันทางการตลาดระดับโลกมีอัตราที่สูงขึ้น (Aharoni, 1994 cited in Lin, 1998) ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมถือเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจโลก การเริ่มต้นของสหประชาชาติใหม่จะมีธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเป็นเสมือนกลไกในการสร้างความเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจ การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหาการว่างงานที่ผ่านๆ มา (Mazzarol, 2000 cited in cited in Ali, Breen, & Morisson, 2003)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ว่าธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย และเศรษฐกิจโลกเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าจะจะเป็นธุรกิจในหน่วยย่อยแต่เมื่อรวมกันแล้วสามารถสร้างรายได้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจ และประเทศชาติเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันรัฐบาลไทยเริ่มหันมาให้ความสำคัญในการกระตุ้นให้คนไทยทำธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมากขึ้นเพื่อเป็นการสร้างงาน ยกกระดับคุณภาพชีวิต และพัฒนาเศรษฐกิจไทย เชกเช่นประชาคมโลก และเป็น การลดอัตราการไหลออกของเงินไปสู่นอกประเทศได้ การศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่มากขึ้นจะช่วยเสริมศักยภาพ และช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ โดยในส่วนใหญ่แล้วได้กล่าวถึงทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งมีความสำคัญในมุมมองขององค์กร และการบริหารโดยรวมของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม และแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา ดัง นั้นในส่วนนี้จะทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งจะกล่าวถึง ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ขอบเขต และประโยชน์ของการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดกลางและย่อม ยุทธศาสตร์หลักของรัฐบาลสำหรับธุรกิจ SMEs ปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในภาพรวม **หน่วยงานของรัฐบาลและสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐเพื่อการพัฒนาธุรกิจเอสเอ็มอี การลงทุน และโอกาสสำหรับการทำธุรกิจใหม่** ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจจะทำธุรกิจตัวแทนโฆษณาในขนาดกลาง และขนาดย่อม ให้มีความรู้ความเข้าใจ และมองเห็นถึงแนวทางต่างๆ เพื่อเตรียมเป็นเจ้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาในอนาคต

#### ความหมายและขอบเขต ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

SMEs ย่อมาจากภาษาอังกฤษว่า Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า "ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม" ซึ่งครอบคลุมกิจการ 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544)

- (1) กิจกรรมในภาคการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing)
- (2) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
- (3) กิจกรรมในภาคการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
- (4) ธุรกิจบริการ (Service Sector)

นอกจากนิยามของธุรกิจขนาดย่อมที่ได้แสดงไว้ข้างต้นแล้ว ยังมีวิธีการในการกำหนดว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจขนาดย่อม จากขอบเขตในการกำหนดขนาดของธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งมีความแตกต่างกันหลายรูปแบบ โดยมีดังต่อไปนี้คือ (1) ตัดสินตามมาตรฐานของ SBA (Small Business Administration) ตามรูปแบบธุรกิจ (2) กำหนดจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร สำหรับกิจการแต่ละประเภท และ (3) การตัดสินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากการจ้างงาน ของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งเป็นหน่วยงานในประเทศไทย

ตารางที่ 2.2 จะแสดงให้เห็นถึงเกณฑ์การแบ่งธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมตามรูปแบบของ SBA

ตารางที่ 2.2: ตัวอย่างเกณฑ์การแบ่งธุรกิจขนาดย่อมจากขนาดตามรูปแบบของ SBA

| ชนิดของธุรกิจ                  | ยอดขาย หรือจำนวนพนักงาน |
|--------------------------------|-------------------------|
| ตัวแทนโฆษณา                    | 3.5 ล้านดอลลาร์         |
| เหมืองแร่                      | 500 คน                  |
| บริษัทจัดหางาน                 | 3.5 ล้านดอลลาร์         |
| ร้านขายเฟอร์นิเจอร์            | 3.5 ล้านดอลลาร์         |
| สัญญาทั่วไป (บ้านเดี่ยว)       | 17 ล้านดอลลาร์          |
| ประกันภัย โบรกเกอร์ และบริการ  | 3.5 ล้านดอลลาร์         |
| โรงงานผลิตกระป๋อง              | 1000 คน                 |
| ธุรกิจบ้านเคลื่อนที่           | 6.5 ล้านดอลลาร์         |
| ธุรกิจหนังสือพิมพ์ และงานพิมพ์ | 500 คน                  |
| ร้านซ่อมวิทยุ และโทรทัศน์      | 3.5 ล้านดอลลาร์         |
| สถานีวิทยุ                     | 3.5 ล้านดอลลาร์         |

ที่มา: Longenecker, J. C., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1994). *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (9th ed). Cincinnati, OH: South-Western, p. 31.

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าเกณฑ์การแบ่งธุรกิจขนาดย่อมจากขนาดตามรูปแบบธุรกิจของ SBA สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณาที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมคือธุรกิจที่มีบิลลิ่งต่ำกว่า 3.5 ล้านดอลลาร์ หรือประมาณ 150 ล้านบาท ทั้งนี้ธุรกิจบ้านเดี่ยว แม้ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดย่อมเช่นกัน แต่การทำธุรกิจบ้านเดี่ยวต้องใช้งบประมาณที่มากกว่าจึงจำเป็นต้องมียอดขายที่สูงกว่า คือประมาณ 17 ล้านดอลลาร์ ในขณะที่การแบ่งว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจขนาดย่อมของ SBA จากจำนวนพนักงานสำหรับเหมืองแร่ คือการมีจำนวนแรงงานไม่เกิน 500 คนเนื่องจากว่าเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ต้องใช้แรงงานมหาศาล เช่นเดียวกันกับโรงงานผลิตกระป๋องขนาดเล็กที่มีระดับต่ำสุดของจำนวนคนงานถึง 1000 คน

แม้ว่าขอบเขตจากขนาดของ SBA เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงในการตัดสินว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจขนาดย่อม แต่วิธีการที่ดีที่สุดที่จะตัดสินว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจขนาดย่อมก็คือการตัดสินจากวัตถุประสงค์ขององค์กร (Longenecker, Moore, & Petty, 1994) ส่วนลักษณะขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร สำหรับกิจการแต่ละประเภทสามารถดูได้จาก ตารางที่ 2.3 ดังนี้

### ตารางที่ 2.3: ตัวอย่างเกณฑ์การแบ่งขนาดของธุรกิจขนาดย่อมจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์

| ขนาดกลาง                             | ขนาดย่อม           |
|--------------------------------------|--------------------|
| 1. กิจการการผลิต ไม่เกิน 200 ล้านบาท | ไม่เกิน 50 ล้านบาท |
| 2. กิจการบริการ ไม่เกิน 200 ล้านบาท  | ไม่เกิน 50 ล้านบาท |
| 3. กิจการการค้า                      |                    |
| - ค้าส่ง                             |                    |
| ไม่เกิน 100 ล้านบาท                  | ไม่เกิน 50 ล้านบาท |
| - ค้าปลีก ไม่เกิน                    |                    |
| 60 ล้านบาท                           | ไม่เกิน 30 ล้านบาท |

ที่มา: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544). *วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.ismed.or.th/intro-ismed/quotaion.php> [15 มกราคม 2547].

จากตารางที่ 2.3 ซึ่งเป็นตัวอย่างเกณฑ์การแบ่งขนาดของธุรกิจขนาดย่อมจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ จะเห็นได้ว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาซึ่งอยู่ในภาคบริการในรูปแบบที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมจะมีมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณาซึ่งมีขนาด



กลางจะมีมูลค่าสินทรัพย์ขั้นสูงไม่เกิน 200 ล้านบาทส่วนลักษณะขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากจำนวนการจ้างงาน สำหรับกิจการแต่ละประเภทดูได้จากตารางที่ 2.4 ดังนี้

**ตารางที่ 2.4: ตัวอย่างเกณฑ์การแบ่งขนาดของธุรกิจขนาดย่อมจากจำนวนการจ้างงาน**

| ขนาดกลาง                        | ขนาดย่อม      |
|---------------------------------|---------------|
| 1. กิจการการผลิต ไม่เกิน 200 คน | ไม่เกิน 50 คน |
| 2. กิจการบริการ ไม่เกิน 200 คน  | ไม่เกิน 50 คน |
| 3. กิจการการค้า                 |               |
| - คำส่ง ไม่เกิน 50 คน           | ไม่เกิน 25 คน |
| - คำปลีกไม่เกิน 30 คน           | ไม่เกิน 15 คน |

ที่มา: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544). วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. Retrieved November 15, 2003, from <http://www.ismed.or.th/intro-ismed/Quotation.php>

จากตารางที่ 2.4 ซึ่งเป็นตัวอย่างเกณฑ์การแบ่งขนาดของธุรกิจขนาดย่อมจากจำนวนการจ้างงาน จะเห็นได้ว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาซึ่งเป็นธุรกิจในภาคการบริการในขนาดกลาง จะมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และสำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดย่อมจะมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยซึ่งมีขนาดใหญ่เป็นอันดับต้นๆ ส่วนใหญ่มักจะมีขนาดไม่เกิน 200 คนการแบ่งขนาดของธุรกิจขนาดย่อมของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงสามารถนำมาใช้ได้ในส่วนของตัวเองโฆษณาขนาดย่อมเท่านั้น เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจที่ใช้พนักงานจำนวนไม่มาก

สำหรับการแบ่งขนาดธุรกิจตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยโดยตรงจากจำนวนพนักงาน มีผลการวิจัยของ ภูวนาท คุณผลิน (2543) ซึ่งทำการแบ่งขนาดตัวแทนโฆษณาจากจำนวนพนักงาน โดยได้จำแนกว่าตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กจะมีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน ตัวแทนโฆษณาขนาดกลางจะมีจำนวนพนักงานประมาณ 51-150 คน และตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่จะมีจำนวนพนักงาน 151 คนขึ้นไปซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดของบริษัทตัวแทนโฆษณาด้วยวิธีการดังกล่าว

จากการรายงานของธนาคารกรุงเทพ ระบุว่าในปี 2541 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ซึ่งประกอบไปด้วย กิจการในภาคการผลิต การค้า และการบริการ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 311,518 รายคิดเป็นสัดส่วน 92 % ของธุรกิจทั้งหมดใน

ประเทศในจำนวนนี้เป็นธุรกิจประเภทการค้า (ค้าส่ง ค้าปลีก ภัตตาคารและโรงแรม) มากที่สุด 134,171 ราย คิดเป็น 43 % รองลงมาเป็นภาคการผลิต จำนวน 90,122 ราย คิดเป็น 82.9 % และการบริการ จำนวน 87,225 ราย คิดเป็น 28.7 % (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544)

ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมคือธุรกิจที่เจ้าของกิจการสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ โดยไม่ถูกครอบงำ และมักไม่ค่อยมีการใช้นวัตกรรมใหม่มากนัก (Smith et al., 2003) นอกจากนี้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังเป็นที่ยอมรับในระดับสากลว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ การสร้างงาน และสวัสดิการทางสุขภาพ ทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ (Morris & Brennan, 2000, cited in Morrison, Breen, & Ali, 2003)

ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นนวัตกรรม (Innovativeness) เน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม (Problem-solving Action Orientation) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในยุค 90 (Lin, 1998) ที่ผ่านมามีการถกเถียงกันถึงทฤษฎีที่มุ่งเน้นองค์ประกอบต่างๆของกิจการขนาดย่อมเพื่อที่จะสร้างทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เพื่อใช้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแต่ยังไม่ชัดเจนนัก (Julian, 1994 cited in Chiara & Minguzzi)

แม้ว่าผลวิจัยหลายชิ้นได้แสดงให้เห็นถึงข้อได้เปรียบของธุรกิจขนาดใหญ่เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม แต่ก็ยังมีงานวิจัยที่แย้งว่าขนาดขององค์กรมิได้เป็นข้อจำกัดของการแข่งขันในระดับนานาชาติของธุรกิจขนาดย่อมแต่อย่างใด จากการให้ความสำคัญกับความสมดุลกับลูกค้าในแต่ละประเทศ (Chiara & Minguzzi, 2002)

### **ความสำคัญของ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ต่อระบบเศรษฐกิจ**

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศอีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาหางานทำในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการธุรกิจ ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่กิจการเกิดจากการผลิตสินค้าและบริการอันเนื่องมาจากทักษะที่หลากหลายเป็นหัวใจ (Unique Skill Driven Product) มีกระบวนการผลิตอันยืดหยุ่น สอดคล้องกับวิถีของคนในชุมชนและความต้องการในตลาดโลก โดยใช้วัตถุดิบส่วนใหญ่ในประเทศ และไม่พึ่งพาโรงงานหรือกิจการขนาดใหญ่ ซึ่งผลผลิตของสินค้าและบริการนั้นได้มาตรฐานสากล

และสามารถสร้างรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศ โดยใช้ทุนประกอบการไม่มาก หรือใช้เงินใน  
 ขอบเขตที่ไม่เกินความสามารถของสถาบันการเงินในปัจจุบันจะรับได้ ธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อม  
 ที่ว่านี้มีทั้งในภาคอุตสาหกรรม เกษตรกรรมและการบริการ ซึ่งฝังตัวอยู่ในชุมชนต่างๆ ทั่วประเทศ  
 ทั้งในชนบทและในเมือง อาศัยแรงงานจากชุมชนในเขตหรือใกล้เคียงกับที่ตั้งของกิจการ ซึ่งจะ  
 เกื้อกูลให้ชุมชนเลือกกระบวนการสร้างความมั่งคั่งได้ตามศักยภาพของแต่ละชุมชนที่สำคัญ ธุรกิจ  
 ขนาดกลาง และขนาดย่อม จะเป็นเครื่องมือของชุมชนในการเลือกเข้าสู่โลกาภิวัตน์  
 (Globalization) ได้ตามความถนัด โดยไม่ถูกโลกาภิวัตน์ กำหนดบทบาทอย่างไรในอดีต รวมทั้งเป็น  
 กลไกรองรับ (Shock Absorber) ความผันผวนของระบบเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต (พรรค  
 ไทยรักไทย, 2542)

ปัจจุบันธุรกิจตัวแทนโฆษณา เป็นธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานมาก แต่สามารถ  
 สร้างผลกำไรได้จำนวนมหาศาล และเป็นธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ เนื่องจากการสร้างชิ้นงาน  
 โฆษณาที่ตีคู่สายตาประชาชน จำเป็นต้องใช้ความรู้ในด้านต่างๆมาประกอบกัน ทั้งความรู้ทางด้าน  
 การตลาด ตราสินค้า พฤติกรรมผู้บริโภค ผนวกกับความคิดสร้างสรรค์

ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ คือ (1) ช่วยในการ  
 สร้างงานให้กับระบบเศรษฐกิจ (2) สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นจากการแปรรูปสินค้า (3) สร้างเงินตรา  
 ต่างประเทศจากการส่งออก (4) ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำ  
 เข้าจากต่างประเทศ (5) เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์เนื่องจากเป็น  
 ธุรกิจขนาดย่อมที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมาก (6) ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิต  
 อื่น ๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม (7) เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือและความเชี่ยวชาญ (Longenecker,  
 Moore, & Petty, 1994)

ในแง่ของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่มักจะอยู่ในเครือ  
 ต่างชาติ ดังนั้นการสร้างบริษัทโฆษณาไทย เพื่อเป็นตัวแทนในการโฆษณาให้กับสินค้าไทย และสิน  
 ค้าที่จัดจำหน่ายในประเทศไทยจะสามารถช่วยเศรษฐกิจไทย ในการลดอัตราการไหลออกของเงิน  
 ตราไทยไปยังต่างประเทศได้ นอกจากนี้จากการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของรัฐ  
 บาลทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ภายใต้ตราสินค้าไทยขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงถือได้ว่าเป็นโอกาส  
 และเป็นหน้าที่ของตัวแทนโฆษณาไทย ในการที่จะสร้างตราสินค้าไทยให้เป็นที่รู้จักในสังคมโลก  
 และเติบโตไปพร้อมกัน

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (2544) กล่าวว่ายุทธศาสตร์การ พัฒนา SMEs ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก และมาตรการที่สำคัญรวม 6 มาตรการคือ

1. ยุทธศาสตร์หลัก
2. มาตรการด้านการเงิน
3. มาตรการด้านภาษีและกฎระเบียบ
4. มาตรการด้านการตลาด
5. มาตรการด้านทรัพยากรมนุษย์
6. มาตรการด้านเทคโนโลยี

จากรายงานความคืบหน้าเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รอบ 2 (ตุลาคม - ธันวาคม 2544) ที่กระทรวงอุตสาหกรรม ร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และหอการค้าไทย และหอการค้าไทยได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง "ยุทธศาสตร์ การพัฒนา SMEs" ซึ่งที่ประชุมได้อภิปรายวิสัยทัศน์ ปัญหาอุปสรรคและมาตรการส่งเสริมและ พัฒนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีประเด็นสำคัญเกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน ต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนหลายหน่วยงาน โดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้มอบหมายให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องรับไปสรุปผลการดำเนินการภายใน เดือนกรกฎาคม 2544 ซึ่งกระทรวงอุตสาหกรรมเป็น หน่วยงานประสาน และติดตามความคืบหน้าและผลการดำเนินงานรายงานต่อรัฐบาลทุก 3 เดือน (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม, 2544)

#### **ยุทธศาสตร์หลักของรัฐบาลสำหรับธุรกิจ SMEs**

1. สนับสนุน SMEs เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ
2. กำหนดทิศทางการพัฒนาสินค้าและบริการของไทย กำหนดประเภทธุรกิจและสินค้าเป้าหมาย
3. ส่งเสริมนวัตกรรมใน SMEs
4. จัดเชื่อมโยงบริการเพื่อ SMEs ทุกด้านครบวงจรในลักษณะ One-stop Service
5. พัฒนาระบบขนส่งให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ต้นทุนต่ำลง
6. ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้าของภูมิภาคอินโดจีน
7. สนับสนุนการรวมกลุ่ม SMEs และให้องค์กรเอกชนเป็นกลไกเสริมในการช่วยเหลือ กำกับดูแล SMEs
8. ติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนา SMEs

จากยุทธศาสตร์หลักของรัฐบาลตามที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนของการสนับสนุน SMEs เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยจะมีการพัฒนาสินค้าและบริการของไทยนั้น การโฆษณาจะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเหลือขึ้น และส่งเสริมธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์ของรัฐบาล เพราะการโฆษณาคือเป็นหัวใจหลักอย่างหนึ่งของการสื่อสารการตลาด ที่จะสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสินค้า สร้างความชื่นชอบ และก่อให้เกิดพฤติกรรมซื้อได้ในที่สุด ดังนั้นเพื่อตอบสนองต่อการขยายตัวของตลาด ที่ต้องการใช้บริษัทตัวแทนโฆษณา การเปิดดำเนินกิจการบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยในส่วนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในส่วน of สินค้า บริการให้มีความแข็งแกร่งขึ้น และเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างผลกำไร และความเจริญเติบโตของธุรกิจได้ในเวลาเดียวกัน

### มาตรการด้านการเงิน

1. เร่งรัดการปล่อยสินเชื่อทางการค้าแก่ SMEs และเร่งแก้ไขปัญหา NPL โดยมีเป้าหมายให้เพิ่มสภาพคล่องในระบบอีกประมาณ 400,000 ล้านบาท
2. ขยายการค้าประกันสินเชื่อ SMEs โดยรัฐค้ำประกันร้อยละ 70
3. เพิ่มบทบาทสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์เพื่อเพิ่มสภาพคล่องในระบบ
4. เร่งรัด ขยาย และปรับปรุงการดำเนินงานกองทุนร่วมทุนของรัฐ
5. ส่งเสริมธุรกิจกองทุนร่วมทุนของเอกชน

ในส่วนของมาตรการทางการเงินที่ผ่อนคลายลงก็ได้เอื้อประโยชน์ต่อการเริ่มธุรกิจ ซึ่งจะมีความง่ายกว่าช่วงที่ผ่านมา จากการปล่อยสินเชื่อที่มากขึ้น โดยมีการค้ำประกันจากรัฐบาล ปัญหาด้านการขาดแคลนเงินลงทุนจึงไม่ใช่เรื่องสำคัญต่อการเปิดดำเนินการธุรกิจตัวแทนโฆษณา

### มาตรการฐานด้านภาษีและกฎระเบียบ

1. ปรับปรุงระบบการจัดเก็บภาษีเงินได้ ระบบหักภาษี ณ ที่จ่ายและการศึกษามูลค่าเพิ่ม
2. ปรับปรุงโครงสร้างภาษีนำเข้า ปรับปรุงขั้นตอนพิธีการทางศุลกากรและระบบภาษีสรรพสามิต
3. ทบทวนปรับปรุงการจัดเก็บภาษีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. ทบทวนหลักเกณฑ์การใช้มาตรฐานการบัญชี
5. เร่งรัดการออกกฎหมายและแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการค้าปลีกเพื่อลดข้อเสียเปรียบ ของผู้ค้าปลีกรายย่อย
6. คุ้มครองว่างของกฎหมายที่เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว
7. ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการค้าชายแดน และจัดระบบองค์กรในการกำกับดูแล

8. ศึกษาบทบาทกฎหมายและกฎระเบียบที่มีผลกระทบต่อ SMEs
9. ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบอื่น ๆ

ในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รัฐบาลได้ทำการปรับปรุง และศึกษาบททวนในหลายส่วน ซึ่งจะสร้างความสะดวกต่อการทำธุรกิจมากขึ้นซึ่งในส่วนนี้จะมีผลโดยตรงกับลูกค้าที่ทำการโฆษณา เพราะจากความยุ่งยากทางกฎหมายที่ลดน้อยลงจะทำให้มีผู้สนใจที่จะทำธุรกิจเพิ่มมากขึ้น หมายถึงบริษัทโฆษณามีแนวโน้มที่จะได้ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

### มาตรการด้านการตลาด

1. เร่งผลักดันการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า ทั้งระดับจังหวัด ภาค ประเทศและในต่างประเทศ
2. ส่งเสริมการออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์
3. ส่งเสริมการพัฒนาหีบห่อสินค้าไทย
4. ส่งเสริมการใช้สินค้าและบริการของธุรกิจไทย โดยเฉพาะ SMEs
5. ขยายกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มงบประมาณสนับสนุนการส่งเสริมการส่งออก
6. เร่งพัฒนาระบบข้อมูลการค้า
7. ส่งเสริมการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
8. สร้างความพร้อมในการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ การตอบโต้มาตรการกีดกันทางการค้าและการป้องกันสินค้านำเข้าด้วยคุณภาพ

มาตรการทางด้านการตลาดมีผลโดยตรงกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในส่วนของ การออกแบบผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ และการพัฒนาหีบห่อสินค้าไทย เพราะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ประกอบกับแนวคิดทฤษฎีประกอบกัน เพื่อให้การโฆษณามีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสร้างการจดจำ ความชื่นชอบ และอยากที่จะทดลองใช้ และมีพฤติกรรมซื้อที่ต่อเนื่องในระยะยาว

### มาตรการด้านทรัพยากรมนุษย์

1. เร่งรัดการพัฒนาผู้ประกอบการและบุคลากรของ SMEs เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่
2. จัดระบบโครงสร้างค่าจ้างให้สอดคล้องกับทักษะความสามารถของบุคลากรโดยกำหนดวุฒิวิชาชีพ
3. จัดมาตรการจูงใจให้สถานประกอบการสนับสนุนให้บุคลากรได้อบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ
4. ปรับหลักสูตรการศึกษาให้สนองความต้องการของภาคธุรกิจ และเตรียมนักธุรกิจรุ่นใหม่เข้าสู่เศรษฐกิจใหม่

## 5. เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศที่เกษียณอายุ และผู้เชี่ยวชาญไทยในต่างประเทศ

ในส่วนของมาตรการด้านทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาล ผู้ที่สนใจจะประกอบธุรกิจตัวแทนโฆษณา ก็สามารถที่จะหาความรู้เพิ่มเติมได้จากการเข้ารับการอบรมตามโครงการต่างๆที่จัดขึ้น โดยการสนับสนุนจากรัฐบาล ซึ่งจะมีเวิร์คชอปต่างๆ การออกแบบแผนงานเพื่อที่จะจัดทำจริง โดยจะมีผู้ให้คำปรึกษา

### มาตรการด้านเทคโนโลยี

1. เพิ่มปริมาณห้องปฏิบัติการและศูนย์ทดสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เพียงพอเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ส่งออก
2. ร่วมมือวิจัยและพัฒนาระหว่างหน่วยงานของรัฐกับภาคเอกชน
3. ให้ความช่วยเหลือปรับปรุงและยกระดับมาตรฐานการผลิต
4. ใช้เครื่องจักรร่วมกัน (Pool) เพื่อลดภาระการลงทุนและใช้เครื่องจักรที่ต้องนำเข้าให้คุ้มค่า
5. ผลักดันการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบริษัทข้ามชาติและช่วยเหลือการสรรหาและจัดซื้อเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ในการผลิต

จากเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย และมีการจัดการที่ดี จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น ในขณะที่ต้นทุนต่ำลง ทำให้ลูกค้าบริษัทโฆษณาสามารถมีงบประมาณด้านการโฆษณาเพื่อเพิ่มยอดขายมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นผลดีต่อธุรกิจโฆษณา

### ประโยชน์ของการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดย่อม

Scarborough และ Zimmerer (2003) กล่าวว่าผลวิจัยได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ว่าเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมทำงานหนักกว่า ได้เงินมากกว่า และมีความสุขกว่าผู้ที่ทำงานในบริษัทใหญ่ ในฐานะลูกจ้าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าประโยชน์และโอกาสที่เจ้าของธุรกิจขนาดย่อมจะได้รับมีดังต่อไปนี้

- (1) โอกาสที่จะได้ควบคุมชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งจะทำให้เจ้าของธุรกิจสามารถเป็นของตัวเอง และมีโอกาสที่จะได้รับและเลือกสิ่งที่ดีสำหรับตัวเอง
- (2) โอกาสที่จะสร้างความแตกต่าง ซึ่งเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการ จากการเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งสามารถสร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้
- (3) โอกาสที่จะบรรลุถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง ธุรกิจที่เจ้าของกิจการควบคุมอยู่ เป็นเครื่องมือในการแสดงความเป็นตัวตน และบรรลุถึงความต้องการของตน (Self Actualization) การเป็นเจ้าของธุรกิจได้สร้างความท้าทายต่อความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจของผู้ประกอบการ
- (4) โอกาสที่จะได้รับผลกำไรอย่างไร้ขีดจำกัด แม้ว่าเงินอาจมีใช้แรงขับสำคัญสำหรับผู้

ประกอบการบางคน อย่างไรก็ตามผลกำไรก็เป็นแรงขับเคลื่อนใจเริ่มกิจการผู้ที่ เป็น นายตัวเอง นอกจากนี้เจ้าของกิจการมีแนวโน้มที่จะร่ำรวยมากกว่าผู้ที่เป็นลูกจ้าง ถึง 4 เท่า และ จากผลวิจัยพบว่า 2 ใน 3 ของบุคคลที่ร่ำรวย มักจะเป็นผู้ที่ประกอบกิจการส่วนตัว

(5) โอกาสที่จะได้รับการยอมรับจากสังคม จะเห็นได้ว่าเจ้าของกิจการขนาดย่อม ยังเป็นผู้ ที่ได้รับการยอมรับ และเชื่อถือจากสังคมเนื่องจากการตกลงทางธุรกิจมีพื้นฐานมาจากความเชื่อถือ และการยอมรับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้กิจการดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

(6) โอกาสที่จะทำในสิ่งที่ตัวเองรัก ความคล้อยคลึงอย่างหนึ่งของเจ้าของกิจการจำนวนมาก คือ การที่ทำงานโดยไม่รู้สึกรู้ว่าทำงาน เจ้าของกิจการที่ประสบความสำเร็จจะเลือกที่จะทำ ธุรกิจที่ตนเองมีความสนใจอยู่แล้ว และทำมันเหมือนเป็นงานอดิเรก แทนที่จะรู้สึกว่าจะทำงาน และมีความสุขกับมัน

บริษัทใหญ่ๆ คือบริษัทเล็กๆ ที่ประสบความสำเร็จ (Townsend, 2003) ประโยชน์จากการ เป็นเจ้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาคงไม่ต่างจากประโยชน์ของเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมเท่าไรนัก หาก แต่ธุรกิจตัวแทนโฆษณายังจะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับ ลูกค้า สังคม และเศรษฐกิจไทยได้อีก ด้วย จากความสำเร็จในการสร้างความตระหนักรู้ในตราสินค้า ความชอบในตราสินค้า และพฤติกรรม การซื้อให้กับลูกค้า การสอดแทรกคุณค่า ศิลปะ วัฒนธรรมไทย และค่านิยมที่ดีลงไปในงาน โฆษณา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคม และการสร้างตราสินค้าไทยในระดับโลก ซึ่งจะทำให้มีเงินตรา ไหลเข้าประเทศซึ่งเป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจจึงนับได้ว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณานอกจากจะ สร้างประโยชน์ให้กับตัวเจ้าของธุรกิจเองยังสร้างประโยชน์ให้กับส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

### **ปัญหาและข้อจำกัดของ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในภาพรวม**

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อม (2544) กล่าวว่าการที่เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแม้ว่าจะมีข้อดีมากอย่างไรก็ตามปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีดังต่อไปนี้คือ

(1) ปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศ ซึ่งยังขาดความรู้ความสามารถ ในด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิตโดยกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น



(2) ขาดแคลนเงินทุน เนื่องจากธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม มักประสบปัญหาในการขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน เพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียนทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

นักวิจัยพบว่าการเผชิญหน้ากับการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นข้อจำกัดต่อการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การบริหาร และการศึกษา (Christina & Judy, 1999)

(3) ปัญหาด้านแรงงาน แรงงานที่ทำงานใน ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม จะมีปัญหาการย้ายเข้า และย้ายออกของงานสูง เนื่องจากเมื่อแรงงานมีฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานมีไม่สม่ำเสมอการพัฒนาไม่ต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า

(4) ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต จากการทำธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม มักจะใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำและผู้ประกอบการ/พนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

(5) ข้อจำกัดด้านการจัดการ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม มักขาดความรู้ในการจัดการที่มีระบบ ผู้ประกอบการมักจะใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนลูกเรียนผิดเป็นหลัก อาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงานด้านการบริหาร ซึ่งแม้จะมีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง (หากธุรกิจไม่ใหญ่นัก) แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาเกิดขึ้นได้ การขาดประสบการณ์ทางด้านการบริหารเป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งของการเริ่มธุรกิจใหม่ๆ หลายคนที่ยากจะเป็นเจ้าของกิจการมีความรู้เป็นอย่างดีในการผลิตสินค้า หรือวิธีการขาย แต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการธุรกิจ และวิธีการสร้างผลกำไร (Gillette, 2003)

(6) ปัญหาการเข้าถึงบริการการส่งเสริมของรัฐ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม จำนวนมากเป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผลิตตามบ้านผลิตในลักษณะโรงงานห้องแถวไม่มีการจดทะเบียนโรงงาน ทะเบียนพาณิชย์ หรือทะเบียนการค้าดังนั้นกิจการโรงงานเหล่านี้จึงค่อนข้างปิดตัวเองในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ เนื่องจากปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้องเกี่ยวกับการเสียภาษี การรักษาสภาพสภาพแวดล้อม หรือรักษาความปลอดภัยที่กำหนดตามกฎหมาย นอกจากนี้ในเรื่องการส่งเสริมการลงทุนก็เช่นเดียวกัน แม้ว่ารัฐจะได้ลดเงื่อนไขขนาดเงินทุนและการจ้างงานเพื่อจูงใจให้ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเพียง 8.1 % เท่านั้นที่มีโอกาสได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐ

(7) ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์การภาครัฐและเอกชน ซึ่งผลจากการ ส่งเสริม พัฒนา ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ที่ผ่านมามีได้ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาคมการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบกับข้อจำกัดของหน่วยงานดังกล่าว เช่น ในเรื่องบุคลากร งบประมาณ จำนวนสำนักงานสาขาภูมิภาคการให้บริการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ จึงไม่อาจสนองตอบได้ทั่วถึงและเพียงพอ

รัฐบาลสามารถให้ความช่วยเหลือธุรกิจขนาดย่อมโดยการเป็นลูกค้าด้วยการจัดหา (Procurement) ทำสัญญา (Contracts) และสั่งซื้อ (Order) (Mambula, 2002)

(8) ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ข้างต้น ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ผู้ประกอบการจึงค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐ ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด ฯลฯ

Gillette (2003) กล่าวถึงปัญหาในการเริ่มต้นเปิดกิจการใหม่ๆที่สำคัญคือ ขาดการโฆษณาที่ดี หรือไม่มีการโฆษณา จากการศึกษาที่ผู้เริ่มต้นทำธุรกิจมีความคาดหวังว่าลูกค้าจะเป็นฝ่ายเข้ามาหาเอง ซึ่งอาจไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป โฆษณาจึงเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในช่วงแรกของการเปิดดำเนินการ ซึ่งยังไม่มีลูกค้าประจำ ดังนั้นธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญ ซึ่งเชื่อมโยง และเอื้อประโยชน์ในการเปิดดำเนินการของธุรกิจใหม่ๆ ไม่ว่าจะธุรกิจนั้นจะมีขนาดใดก็ตาม เนื่องจากการโฆษณายเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างการรับรู้ของลูกค้าในช่วงแรกของการเปิดดำเนินการ ปัญหาที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การประเมินธุรกิจในแง่บวกมากเกินไป และไม่ได้คิดถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปผู้ที่จะมีความสำเร็จในการทำธุรกิจจะต้องมีความรู้ความเข้าใจตลาดอย่างถ่องแท้ และทำการวิจัยคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ

Scarborough และ Zimmer (2003) ได้กล่าวถึงปัญหา และข้อจำกัดในเป็นการเป็นเจ้าของกิจการไว้ดังนี้คือ

(1) การมีรายได้ที่ไม่แน่นอน เนื่องจากการเปิดดำเนินการจะไม่ใช้หลักประกันว่าผู้ประกอบการจะได้รับผลกำไรเพียงพอที่จะอยู่รอดได้

(2) ความเสี่ยงที่จะสูญเสียเงินลงทุนทั้งหมด จากผลการศึกษาของ Small Business Administration พบว่า อัตราการล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อมมีค่อนข้างสูง โดย 34% ของกิจการเปิดใหม่จะปิดตัวลงภายใน 2 ปี และ 50% จะปิดตัวลงภายใน 4 ปี และภายใน 6 ปี 60% ของกิจการใหม่จะปิดลง

(3) ธุรกิจที่เปิดดำเนินการใหม่ ซึ่งกิจการยังไม่เข้ารูปเข้ารอยนัก ทำให้เจ้าของกิจการมีความจำเป็นในการทำงานหนักติดต่อกัน เนื่องจากการเริ่มต้นธุรกิจอาจต้องทำให้เจ้าของกิจการต้องทำงานอย่างหนัก บางครั้งต้องทำงาน 10 – 12 ชั่วโมงต่อวัน และ 6 – 7 วันต่อสัปดาห์ โดยไม่มีวันหยุด เพราะเจ้าของกิจการอาจต้องดำเนินการทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเอง

(4) จากชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน และการทำงานอย่างหนักเพื่อที่จะก่อตั้งบริษัท ซึ่งทำให้บทบาทของสามีภรรยา พ่อหรือแม่กลายเป็นความสำคัญอันดับรองปัญหาครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่ตามมาสำหรับเจ้าของธุรกิจอายุระหว่าง 25 – 34 ปี เนื่องจากเป็นช่วงวัยที่เริ่มต้นชีวิตครอบครัว

(5) การเปิดกิจการเป็นของตนเองเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเครียด แม้จะเป็นสิ่งที่สร้างประสบการณ์ที่ดีแต่ก็มีความกดดันเป็นอย่างมาก การล้มเหลวทางธุรกิจหมายถึง ภาวะทางการเงินที่ย่ำแย่

(6) แม้ว่าการเป็นเจ้าของธุรกิจจะให้ค่าตอบแทนที่สูงมาก แต่เจ้าของกิจการต้องมีความรับผิดชอบ และต้องทำการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในสิ่งที่ตนเองอาจไม่มีความรู้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้

(7) การขาดความมุ่งมั่น เนื่องจากการเปิดกิจการต้องการความทุ่มเท วินัย การยืนหยัด ในช่วงของการสร้างธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จ อาจจะต้องผ่านอุปสรรคอย่างมากมาย ทำให้เจ้าของกิจการรายใหม่ถอดใจ และล้มเลิกกิจการ

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อม (2544) ได้เสนอว่าการพลิกฟื้นเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาต่อไปในอนาคต ควรจะให้ความสำคัญกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมากยิ่งขึ้น ซึ่งไม่ได้หมายความว่า กิจการขนาดใหญ่จะไม่ให้การสนับสนุนอีกต่อไป แต่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการส่งเสริมกิจการให้มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น โดยสร้างความแข็งแกร่งให้ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ซึ่งส่วนใหญ่ยังมีจุดอ่อนโดยการให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและให้เกิดความต่อเนื่องเนื่องจากหากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม มีความแข็งแกร่งสามารถยืนหยัดและแข่งขันกับสินค้าต่างประเทศได้ก็จะกลายเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไป โดยแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนา ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม อย่างชัดเจนในภาพรวม ดังนี้

(1) เพื่อบรรเทาปัญหาของ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน และช่วยพยุงกลุ่ม ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ให้ดำรงอยู่รอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจมีแนวทางการดำเนินการ คือ ปรับปรุงเพิ่มเติม เสริมแต่งในจุดที่ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม มีปัญหา เช่น เทคโนโลยีการผลิตและการบริหาร การตลาด การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การพัฒนาบุคลากร การเข้าถึงแหล่งข้อมูล

(2) สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สนับสนุนซึ่งกันและกันจากองค์กรภาครัฐ เอกชน ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค สถาบันอิสระเฉพาะทาง สถาบันการศึกษา

(3) พัฒนา ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ที่ดำเนินการอยู่แล้วให้ขยายตัวเจริญเติบโต และสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกโดยมีความสามารถเทียบได้กับธุรกิจธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ต่างชาติ และสามารถออกไปแข่งขันในต่างประเทศ มีแนวทางดำเนินการคือเน้นความเข้มข้นการพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากลด้วย มาตรฐานคุณภาพสินค้า ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า และการให้บริการ มาตรฐานระบบการบริหารการผลิต เช่น ISO 9000 หรือ ISO 14000 มาตรฐานสุขอนามัย การป้องกันสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ การคุ้มครองแรงงาน และสิทธิมนุษยชน เน้นกลไกการสนับสนุนเงินทุน การร่วมทุน (Venture Capital) และการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์สำหรับ ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม เพื่อปรับปรุงผลผลิต (Productivity) ปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตและนวัตกรรม ระบบการจำหน่ายและบริการให้รวดเร็ว และเพื่อขยายกิจการ

(4) สร้างธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ที่มีอนาคต มีนวัตกรรม หรือเป็นกลุ่ม ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ด้านนโยบายการพัฒนาให้เกิดขึ้น และเติบโตอย่างยั่งยืนมีแนวทางดำเนินการคือ เน้นในเรื่องข้อมูลข่าวสารการลงทุนสาขาที่มีศักยภาพ เน้นกลไกการส่งเสริมอย่างใกล้ชิดและครบวงจร เน้นกลไกสินเชื่อเพื่อการเริ่มต้นกิจการ (Star-up Loans) เน้นกลุ่มเป้าหมายด้านนโยบาย เช่น กลุ่มผู้มีความรู้และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มผู้จบการศึกษาใหม่ที่มีความสามารถเชิงนวัตกรรมกลุ่มราชภัฏ หรือราชภัฏอิสระ ที่จะจัดตั้งหน่วยผลิต หรือธุรกิจชุมชน

ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมส่วนใหญ่จะทำการขอสินเชื่อโดยมิได้ทำการศึกษาถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือไม่มีการวางแผนธุรกิจที่ตั้งจุดความสนใจ จึงเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง หรือแม้ว่าจะมีการวางแผนที่ดีก็อาจมิได้รับการพิจารณาปล่อยสินเชื่อเพื่อการทำธุรกิจ (Mambula, 2002) อย่างไรก็ตามผู้ที่สนใจจะทำธุรกิจเอสเอ็มอีก็สามารถทำการขอสินเชื่อจากหน่วยงานรัฐบาล และสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่จะมีความเชี่ยวชาญ และสามารถให้คำปรึกษาทางด้านการลงทุนได้ ดังต่อไปนี้

หน่วยงานของรัฐบาลและสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ เพื่อการพัฒนาธุรกิจเอสเอ็มอี

1. บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ไอเอฟซีที)

สำนักส่งเสริมธุรกิจ สำนักงานใหญ่ โทร 02-253-7111

2. บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (บอย.)

ฝ่ายสินเชื่อ สำนักงานใหญ่ โทร 02-642-5201 – 10

3. บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.)

บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม อาคารพาณิชย์อิสระทาวเวอร์ โทร 02-308-2741 – 8

4. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ส่วนบริหารเงินทุนสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว และหัตถกรรม โทร 02-202-4475

5. ธนาคารแห่งประเทศไทย

สายงานสินเชื่อ ฝ่ายการธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โทร 02-283-5414 , 02-283-5427

6. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (Exim Bank)

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย อาคารเอ็กซิม สำนักงานใหญ่ โทร 02-278-0047

7. ธนาคารออมสิน

สถานที่ติดต่อ กองสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบทและกองสินเชื่อเพื่อธุรกิจ ฝ่ายสินเชื่อ สำนักงานใหญ่ โทร 02-299-8000 ต่อ 2112-3

8. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานใหญ่ โทร 02-280-0180 , 02-281-7335

9. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

งานสนับสนุนการวิจัย พัฒนา และวิศวกรรมในภาคเอกชน ฝ่ายพัฒนาอุตสาหกรรมธุรกิจและเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ โทร 02-248-7541 – 8

ผู้ที่สนใจจะทำธุรกิจ สามารถติดต่อธนาคาร และสถาบันการเงิน ตามที่กล่าวไปแล้วเพื่อรับคำปรึกษาเกี่ยวกับการเริ่มต้นธุรกิจตัวแทนโฆษณา หรือธุรกิจอื่นๆได้

โดยทั่วไป ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมักมีปัญหาในการกู้ยืมเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม องค์กรที่มีเครดิต และความสัมพันธ์ที่ดีกับธนาคารจะช่วยลดปัญหาสภาพคล่องขององค์กรลงได้ การมีปฏิสัมพันธ์กับธนาคารอย่างต่อเนื่องสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร กับธนาคารได้โดยผ่านกิจกรรมหลายรูปแบบในการให้บริการทางการเงินจากธนาคารเช่น การกู้ยืม เชื้อ และบัญชีเงินฝาก การใช้บริการจากธนาคารอย่างต่อเนื่องจะทำให้ธนาคารสามารถทราบถึงเงินหมุนเวียน จากรายรับของบริษัทที่ทำการเข้าบัญชีซึ่งเป็นการลดต้นทุนในการให้สินเชื่อ ซึ่งจะทำให้สร้างความสะดวกในการเข้าถึงเงินทุนขององค์กร (Petersen & Rajan, 1994) จึงควรมีการติดต่อกับธนาคารอย่างสม่ำเสมอ

เอกลักษณ์ร่วมของของบริษัทระดับโลกมักจะมีขนาดใหญ่ ในขณะที่บริษัทขนาดกลาง และขนาดย่อมยังขาดเงินทุน และชื่อเสียงของตราสินค้าที่จะสร้างความสนใจให้กับแหล่งเงินทุน ดังนั้นบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมจึงควรมีการใช้กลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อโลกาภิวัตน์ มากกว่าการที่จะหาประโยชน์จากระบบ (Harben, Mittelstaedt, & Ward, 2003)

ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่มีโอกาสที่ดีกว่าเช่น การได้รับสินเชื่อ และมีวัตถุประสงค์ที่พร้อม มีแรงจูงใจพนักงานโดยให้เงินเดือน สวัสดิการและความมั่นคงที่มากกว่า ในขณะที่บริษัทขนาดกลาง และขนาดย่อมขาดการเชื่อมโยงกับสถาบันวิจัยในการที่จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ทางธุรกิจ และการตลาด แหล่งชิ้นส่วน และเครื่องมือ หรือวิธีการพัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่ๆ (Mambula, 2002)

Ali, Breen, และ Morrison (2003) กล่าวว่ากฎเกณฑ์สำคัญสำหรับการเติบโตของธุรกิจขนาดย่อมคือความสมดุลของความตั้งใจ (Intention) ความสามารถ (Ability) ของธุรกิจ และโอกาสของสภาพตลาด (Opportunity environment) ความตั้งใจก่อตัวขึ้นจากบุคลิกของเจ้าของกิจการ และความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) และค่านิยม ความแตกต่างของความสามารถ และโอกาสจะมีความเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก การเจริญเติบโตของบริษัทจะไม่เกิดขึ้นหากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไป หรือแม้ว่ามีแต่ไม่เหมาะสม หรือมากเกินไป เช่นแม้ว่าจะมีความตั้งใจ แต่หากรั้ซึ่งโอกาสก็ไม่สามารถเกิดผลได้ ในขณะที่เดียวกันการขาดแรงขับ หรือความตั้งใจก็จะไม่ทำให้ธุรกิจเติบโตด้วยเช่นกัน สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณาคงไม่แตกต่างกับธุรกิจทั่วไป แต่ความเชี่ยวชาญ ความตั้งใจ ความสามารถของเจ้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาอาจจะต้องมากกว่าบางธุรกิจเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความทุ่มเทในการทำงานเป็นอย่างมากเพื่อที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในหน้าที่การงานปัจจุบันมีหลายประเทศในตะวันออกกลางที่ใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศไทยในขนาดย่อม เนื่องจากมีอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่า และมีฝีมือในการทำงานที่ดี ความคิดสร้างสรรค์ และความละเอียดในการทำงาน ซึ่งจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาไทยสามารถมีลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ

การลดอัตราภาษี และการเคลื่อนที่อย่างเสรีของสินค้า แรงงาน และเงินทุนข้ามชาติทำให้หลายองค์กรสามารถร่วมมือทางกลยุทธ์กันทางด้าน การเงิน (Finance) การผลิต (Production) และการตลาด (Marketing) ของสินค้าที่จำหน่ายทั่วโลก การลงทุนบนฐานของการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) อย่างคาดไม่ถึง (Harben, Mittelstaedt, & Ward, 2003) ซึ่งในส่วนนี้อาจจะเกิดขึ้นกับสินค้า และบริการที่มีเจ้าของเป็นคนไทยได้มากขึ้นหากรัฐบาลยังคงดำเนินการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

การลงทุนมีความซับซ้อน และต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆมากมาย อย่างไรก็ตามผู้ที่สนใจประกอบธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็ไม่ควรละเลยที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการลงทุน และต้นทุนในเบื้องต้นเสียก่อน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสูญเสียในภายหลัง

## การลงทุน

การลงทุน (Investment) หมายถึงการใช้จ่ายโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือทำให้การผลิตสินค้าและบริการในอนาคตเพิ่มขึ้น การลงทุนในทางเศรษฐศาสตร์จะพิจารณาเฉพาะการเพิ่มสินค้าทุน ใช้จ่ายในการลงทุนจึงประกอบด้วยรายจ่ายในการก่อสร้าง ใช้จ่ายในการซื้อเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ และส่วนเปลี่ยนแปลงมูลค่าสินค้าคงเหลือ มีข้อสังเกตว่า การซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ การซื้อที่ดินเพื่อการเก็งกำไร การซื้อสินทรัพย์ และหลักทรัพย์มือสอง ในการคำนวณรายได้ประชาชาติไม่ถือว่าเป็นรายจ่ายเพื่อการลงทุน แต่ถือว่าเป็นการลงทุนทางการเงิน (Financial Investment) เพราะการซื้อสินทรัพย์ดังกล่าวมิได้ทำให้สินทรัพย์ประเภททุนในระบบเศรษฐกิจมีจำนวนเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตโดยตรงในระบบเศรษฐกิจ (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537) สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณาการลงทุนส่วนใหญ่จะอยู่ในส่วนของเงินเดือน และค่าเช่าสำนักงาน แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการทำธุรกิจตัวแทนโฆษณา คือ การควบคุมกระแสการหมุนเวียนของเงินอย่างเหมาะสม

## ปัจจัยที่กำหนดการลงทุน

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537) กล่าวว่าวัตถุประสงค์หลักของการลงทุน คือการแสวงหากำไร การลงทุนจะมีมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับกำไรที่ได้รับ ส่วนกำไรจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้ และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปัจจัยที่กำหนดการลงทุนมีดังนี้

(1) ระดับรายได้ประชาชาติ และการเปลี่ยนแปลงรายได้ประชาชาติ เมื่อมีการลงทุนเพิ่มขึ้นกำลังการผลิตในระบบเศรษฐกิจจะเพิ่มขึ้น สินค้าและบริการจะเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อมิให้เกิดปัญหาอุปทานส่วนเกิน (Excess Supply) ในตลาดสินค้า ประชาชนจะต้องมีอำนาจการซื้อเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นรายได้ประชาชาติจึงเป็นสิ่งรองรับการลงทุน การลงทุนจะอยู่ในระดับต่ำหากรายได้ประชาชาติอยู่ในระดับต่ำ หรือมีอัตราเพิ่มที่ลดลง ซึ่งแสดงว่าประชาชนมีอำนาจการซื้อในระดับต่ำ ผู้ลงทุนจะชะลอการลงทุน ในทางตรงกันข้าม หากรายได้ประชาชาติอยู่ในระดับสูง หรือมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น นักลงทุนคาดหวังว่าจะสามารถขายสินค้าได้มากขึ้น จึงลงทุนเพิ่มขึ้น

(2) อัตราดอกเบี้ย (Rate of Interest) คือค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายให้เจ้าของเงินทุน อัตราดอกเบี้ยจึงเป็นส่วนของต้นทุนการผลิตรวม โดยทั่วไปหากอัตราดอกเบี้ยสูง การลงทุนจะมีน้อย และถ้าอัตราดอกเบี้ยต่ำ การลงทุนจะมีมาก

(3) กำไรที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Profit) เนื่องจากการลงทุนต้องจ่ายค่าตอบแทนแก่เจ้าของเงินทุน ดังนั้นผู้ลงทุนจึงต้องเปรียบเทียบต้นทุนและผลได้ หรือผลตอบแทน (Returns) จากการลงทุน หากต้นทุนต่ำกว่าผลได้ก็จะกำไร อัตรากำไรคือจำนวนกำไรที่คิดเป็นร้อยละของเงินลงทุน หากกำไรที่คาดว่าจะได้รับบออยู่ในระดับสูง ก็จะเป็นแรงจูงใจให้นักลงทุนตัดสินใจดำเนิน

โครงการ หรือเพิ่มการลงทุน หากเป็นกรณีตรงข้าม นักลงทุนก็จะระงับโครงการหรือไม่มีการเพิ่มการลงทุน

(4) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการลงทุนในยุคปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันภาคธุรกิจต้องพบกับการแข่งขัน ซึ่งนับวันจะทวีความเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ นักลงทุน หรือผู้ประกอบการที่ต้องการรักษาสถานภาพของหน่วยผลิตในตลาด หรือเพิ่มขนาดของกิจการ ก็จะต้องพยายามแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ก้าวหน้า และเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้มีการลงทุนใหม่อยู่ตลอดเวลา

(5) ราคาสินค้าทุน และค่าบำรุงรักษา เป็นปัจจัยที่นักลงทุนต้องนำมาพิจารณาเพื่อประเมินอัตรากำไรที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุน ถ้าค่าใช้จ่ายดังกล่าวสูงมาก อัตรากำไรที่คาดว่าจะได้รับจะต่ำ การลงทุนจะมีน้อย หากเป็นกรณีตรงข้าม การลงทุนจะมีมาก

(6) นโยบายของรัฐบาลและเสถียรภาพทางการเมือง นโยบายของรัฐบาลที่มีความสำคัญต่อการลงทุนได้แก่ การจัดเก็บภาษี อัตราภาษีและวิธีจัดเก็บอาจมีผลทางบวกหรือลบต่อการลงทุน กล่าวคือ การจัดเก็บภาษีจากภาคธุรกิจในอัตราสูงและจัดเก็บซ้ำซ้อน ทำให้ต้นทุนของสินค้าอยู่ในระดับสูง อาจแข่งขันสู้สินค้าที่สั่งเข้าจากต่างประเทศไม่ได้ หรือส่งสินค้านั้นไปขายแข่งขันในตลาดต่างประเทศไม่ได้ ทำให้การผลิตและการลงทุนภายในประเทศอยู่ในระดับต่ำ ตรงกันข้าม หากมีการเก็บภาษีจากภาคธุรกิจในอัตราต่ำ และจัดเก็บไม่ซ้ำซ้อน จะเป็นการลดต้นทุนสินค้า และช่วยให้สามารถแข่งขันได้ดีขึ้น การลงทุน และการผลิต ก็จะเพิ่มขึ้น

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นเสมือนบริษัททั่วไป จากการทำมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือการแสวงหาผลกำไร แต่สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาในบางบริษัทอาจมีความคาดหวังในส่วนของชิ้นงานโฆษณาด้วย ในขณะที่เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง จะอยู่ในส่วนของการผลิตมากกว่า เช่นการผลิตภาพยนตร์โฆษณาด้วยเทคนิคใหม่ๆ ใช้เครื่องแมคอินทอชในรุ่นล่าสุด โปรแกรมตกแต่งภาพในเวอร์ชันใหม่ๆ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจที่ตอบสนองต่อกระแสธุรกิจอย่างรุนแรง หากเศรษฐกิจส่อเค้าว่าจะไม่ดี ธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็จะได้ผลกระทบเป็นอันดับต้นๆ จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าตัวเลขทางเศรษฐกิจอย่างเช่น รายได้ประชาชาติ ระดับการลงทุนที่สูงขึ้น จะเป็นนัยยะที่บอกถึงสภาวะการณ์ทางการโฆษณา กล่าวคือหากรายได้ประชาชาติสูง มีการลงทุน และการใช้จ่ายที่มาก ก็จะมีแนวโน้มว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาจะเติบโตสูงขึ้น นอกจากนี้ประเทศไทยเป็นประเทศที่ค่อนข้างมีความมั่นคงทางด้านการเมือง อีกทั้งปัจจุบันรัฐบาลก็ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการลงทุนของผู้ประกอบการไทย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตลาดปัจจุบันของไทยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น มีการปล่อยสินเชื่อเพื่อการลงทุนมากขึ้นจึงเป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจตัวแทนโฆษณาเช่นเดียวกัน ที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจของลูกค้าเติบโต มีความแข็งแรง และนำมาซึ่งผลกำไร



## โอกาสในการเริ่มธุรกิจใหม่

โอกาสในการที่จะก้าวเข้าสู่การเป็นเจ้าของธุรกิจมี 2 วิธีดังนี้คือ (1) ทำการซื้อธุรกิจที่มีการเปิดดำเนินการอยู่ และ(2) เริ่มต้นธุรกิจใหม่ด้วยตัวเองสิ่งสำคัญในการสร้างธุรกิจใหม่ด้วยตัวเองคือ คุณลักษณะส่วนตัว ไอเดีย ทักษะการ กลยุทธ์ในการเปิดตัว ความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง ผู้บริโภค (Burns, 2001) ซึ่งแผนภาพที่ 2.7 จะแสดงให้เห็นถึงทางเลือกในการประกอบการสำหรับผู้ที่ต้องการจะเริ่มธุรกิจ

### แผนภาพที่ 2.7: ทางเลือกในการประกอบการ



ที่มา: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544). *กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่ต้องการบังคับหรือควบคุมการประกอบกิจการ SMEs*. Retrieved January 8, 2004  
<http://www.ismed.or.th/knowledge/alpha/k1.htm>

แผนภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นถึงทางเลือกในการประกอบการจากจำนวนผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยจำนวนผู้ประกอบการเป็นบุคคลคนเดียว ผู้ประกอบการตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ผู้ประกอบการตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป และ 15 คนขึ้นไป ซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดถึงการจดทะเบียนกิจการดังต่อไปนี้

### การจดทะเบียนกิจการ

#### (1) กิจการเจ้าของคนเดียว

การจัดตั้งกิจการประเภทบุคคลเดียว มีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจที่สามารถแบบได้ตามลักษณะของกิจการคือ

- ไม่จดทะเบียนกิจการ
- จดทะเบียนกิจการ

## (2) กิจการตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

การประกอบกิจการที่มีลักษณะ 2 คนขึ้นไป มีการทำสัญญาด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรตกลงที่จะกระทำการร่วมกันด้วยจุดประสงค์ที่จะแบ่งกำไรที่ได้รับจากการกระทำ ผู้เป็นหุ้นส่วนจะต้องลงทุนร่วมกันซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือทรัพย์สิน หรือแรงงานก็ได้ ตามที่ได้กำหนดไว้ในสัญญาห้างหุ้นส่วนการจัดตั้งห้างหุ้นส่วนทำได้โดยบุคคลตั้งแต่สองคน ขึ้นไปต้องการที่จะทำธุรกิจร่วมกันซึ่งธุรกิจร่วมกันซึ่งธุรกิจนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมายและศีลธรรมการบริหารห้างหุ้นส่วนนั้นถือว่าหุ้นส่วนทุกคนมีสิทธิ์ในการดำเนินงาน อย่างเต็มที่ตาม วัตถุประสงค์และตามสัญญาของห้าง อาทิเช่น เรื่องการวางสัดส่วนของจำนวนหุ้น, การลงหุ้นไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สิน หรือแรงงาน, การแบ่งผลกำไร เป็นต้น

การรับผิดชอบในกำไรขาดทุน หนี้สินหรือนิติกรรมหรือสัญญาใดๆที่หุ้นส่วนทำในขอบเขตของธุรกิจย่อมผูกมัดผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนโดยที่ไม่สามารถปฏิเสธ การประกอบกิจการที่มีหุ้นส่วนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สามารถแบ่งได้ 3 ประเภทดังนี้

- ห้างหุ้นส่วนสามัญ (ไม่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล)
- ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล
- ห้างหุ้นส่วนจำกัด

## (3) กิจการตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป

การประกอบธุรกิจที่มีบุคคล 7 คนขึ้นไปมาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการเรียกว่า “ผู้ถือหุ้น” ผู้ถือหุ้นจะรับผิดชอบในหนี้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจไม่เกิน จำนวนเงินผู้ถือหุ้นแต่ละคน ตกลงจะร่วมลงทุนบริษัทจำกัดจะต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตาม ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เป็นบริษัทจำกัด

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อม (2544) ได้กล่าวถึงการจดทะเบียนจัดตั้งกิจการเป็นบริษัทจำกัดซึ่งเป็นการประกอบการประกอบธุรกิจที่มีบุคคล 7 คนขึ้นไปมาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการเรียกว่า “ผู้ถือหุ้น” ผู้ถือหุ้นจะรับผิดชอบในหนี้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจไม่เกิน จำนวนเงินผู้ถือหุ้นแต่ละคน ตกลงจะร่วมลงทุนบริษัทจำกัดจะต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตาม ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ทั้งนี้การขออนุญาตจดทะเบียนบริษัทจำกัดซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

- จดบริคณห์สนธิโดยกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อบริษัท จังหวัดที่ตั้งสำนักงานใหญ่ กิจการที่จะทำ ทุนจดทะเบียน จำนวนหุ้น มูลค่าหุ้น ชื่อ ที่อยู่ อายุอาชีพจำนวนหุ้นที่จะลงทุน (ซึ่งต้องจองชื่อหุ้นอย่างน้อย 1 หุ้น) และลายมือชื่อของผู้เริ่มก่อตั้งบริษัททุกคนในแบบพิมพ์ คำขอจดทะเบียน หนังสือบริคณห์สนธิ (หนังสือบริคณห์สนธิต้องฉันทฉันท 200 บาท) และให้ผู้

เริ่มจัดตั้งบริษัทคนหนึ่งคนใดก็ได้เป็นผู้ยื่นขอจดทะเบียน หนังสือบริคณห์สนธิด้วยตนเอง หรือจะมอบอำนาจให้ผู้อื่นไปยื่นจดทะเบียนแทนก็ได้ การจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ ต้องเสียค่าธรรมเนียม ตามจำนวนทุน กล่าวคือ ทุนจดทะเบียนแสนละ 50 บาท แต่ไม่ต่ำกว่า 500 บาท และสูงสุดไม่เกิน 25,000 บาท

- จอชื้อเพื่อตรวจสอบไม่ให้ซ้ำกับห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทอื่น
- เข้าชื่อจองหุ้นเมื่อผู้เริ่มจัดตั้งบริษัทได้จดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิแล้ว ผู้เริ่มจัดตั้งจะต้องนัดผู้จองซื้อหุ้นเพื่อประชุมจัดตั้งบริษัทต่อจากนั้น คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง ออกหนังสือนัดประชุมเพื่อนัดกรรมการและผู้จัดตั้งเข้าประชุม
- ประชุมผู้ถือหุ้น และเรียกเรื่องให้ชำระค่าหุ้น
- ทำการชำระค่าหุ้นจากที่ประชุมจัดตั้งบริษัทจะต้องเรียกเก็บเงินค่าหุ้นจากผู้จองซื้อหุ้น (คราวแรกให้เรียกเก็บค่าหุ้นๆ ละไม่ต่ำกว่าร้อยละยี่สิบห้า และกรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อกระทำการแทนบริษัทต้อง จัดทำ คำขอจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทยื่นจดทะเบียนภายใน 3 เดือนนับตั้งแต่วันที่ประชุมจัดตั้งบริษัท การจดทะเบียนบริษัทต้องเสียค่าธรรมเนียมตามจำนวนทุน กล่าวคือ ทุนจดทะเบียนแสนละ 50 บาท แต่ไม่ต่ำกว่า 5,000 บาท และสูงสุดไม่เกิน 250,000 บาท
- ขอจัดตั้งบริษัท โดยผู้เริ่มจัดตั้งและกรรมการผู้มีอำนาจกระทำการแทนบริษัท ที่ยื่นขอจดทะเบียนจะต้อง ลงลายมือชื่อใน คำขอจดทะเบียนต่อหน้านายทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท ในกรณีผู้เริ่มจัดตั้งหรือกรรมการผู้มีอำนาจ กระทำการแทนบริษัทที่ขอจดทะเบียนไม่ประสงค์ จะไปลงลายมือชื่อต่อหน้านายทะเบียน ก็สามารถลงลายมือชื่อต่อหน้าสามัญหรือวิสามัญสมาชิกแห่งนิติบุคคลิตยสภาเพื่อให้รับรองลายมือชื่อของตนเอง ได้ในอีกทางหนึ่ง
- ขั้นตอนสุดท้ายคือ การขอหนังสือรับรอง และใบสำคัญจดทะเบียน

ปกติการยื่นขอจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิการยื่นขอจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท การฝ่าฝืนไม่ยื่นจดทะเบียน หรือยื่นภายในเวลาที่กำหนดต้องระวางโทษปรับไม่เกินสองหมื่นบาท และกรรมการของบริษัท หรือบุคคล ใดซึ่งรับผิดชอบในการ ดำเนินงานของบริษัท ต้องระวางโทษปรับไม่เกินห้าหมื่นบาทกรรมการซึ่งแสดงข้อความเท็จหรือปกปิดความจริงต่อที่ประชุมในเรื่องฐานะการเงินบริษัท มีความผิดต้องระวาง โทษปรับไม่เกิน ห้าหมื่นบาท กรรมการที่แสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย เป็นที่เสียหายแก่บริษัท มีความผิดต้องระวางโทษปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท ถ้ากรรมการทำให้เสียหาย ทำลาย เปลี่ยนแปลงตัดทอน หรือปลอมบัญชีเอกสาร หรือหลักประกันของบริษัท ลงข้อความเท็จ หรือไม่ลงข้อความสำคัญ ในบัญชีหรือเอกสารบริษัท เพื่อลวงให้บริษัทหรือผู้ถือหุ้นขาดผลประโยชน์อันอาจได้ มีความผิดต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินเจ็ดปี หรือ ปรับไม่เกินหนึ่งแสนสี่หมื่นบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ ถ้ากรรมการเอาไปเสีย ทำให้เสียหาย

ทำลาย ทำให้เสื่อมค่าหรือทำให้ไร้ประโยชน์ซึ่งทรัพย์สินที่บริษัทจำหน่ายไว้ถ้าได้กระทำเพื่อให้เกิดความเสียหาย แก่ผู้รับจำหน่ายมีโทษจำคุกไม่เกินสามปีหรือปรับไม่เกินหกหมื่นบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ กรรมการรู้ว่าเจ้าหน้าที่ของบริษัทจะบังคับ ชำระหนี้ หรือนำจะใช้สิทธิเรียกร้อง ทางศาลให้บริษัทชำระหนี้ ย้าย ซ่อน หรือโอนทรัพย์สินของบริษัท หรือแจ้งให้บริษัทเป็นหนี้โดย ไม่เป็นความจริง เพื่อมิให้เจ้าหน้าที่ชำระหนี้ทั้งหมดหรือบางส่วนอาจถูกจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นเกี่ยวกับการเริ่มเปิดดำเนินกิจการของธุรกิจ บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่มักจะเปิดดำเนินการในรูปของบริษัทจำกัด ในขณะที่ส่วนน้อยเป็นห้างหุ้นส่วน และบริษัทมหาชน อย่างไรก็ตามบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลาง และขนาดย่อมควรที่จะเปิดดำเนินการในส่วนของบริษัทจำกัดมากกว่า เนื่องจากมีความน่าเชื่อถือ และเป็นมืออาชีพมากกว่า การเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเป็นเรื่องที่ซับซ้อน และสามารถมองได้หลายแง่มุม (Goffee & Scase, 1989 cited in Ali, Breen, & Morisson, 2003) เนื่องจากเป็นส่วนประกอบของ ความทะเยอทะยาน (Ambition) ของเจ้าของธุรกิจ ความมุ่งมั่น (Intension) และความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในองค์กร (Internal Organization Factors) เช่นทรัพยากร (Resource) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relationship) และ การเชื่อมโยงระบบ (Network Configuration) (Morrisson, Breen, & Ali, 2003) อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจโฆษณาคือการเข้าใจผู้บริโภคอย่างถ่องแท้ จึงจะสามารถผลิตชิ้นงานโฆษณาที่ดี ตรงใจผู้บริโภค ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าเจ้าของสินค้า และปัจจัยการผลิตต่างๆ ก็มีความสัมพันธ์ที่จะช่วยให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ และทันเวลาตามที่ได้กำหนดไว้

หลังจากที่ได้ทำความเข้าใจในทฤษฎีเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา และแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแล้ว ในส่วนต่อไปจะขอกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญที่ขาดมิได้ของธุรกิจตัวแทนโฆษณาในทุกขนาด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ (Management)

ในการดำเนินธุรกิจตัวแทนโฆษณา องค์ความรู้ที่จะขาดมิได้คือความรู้ทางด้านการบริหารธุรกิจ เพราะเป็นหัวใจหลักสำคัญที่จะทำให้การประสานงาน และควบคุมทรัพยากรในส่วนต่างๆ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีทิศทางที่ชัดเจน โดยการกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของบริษัท ทั้งนี้แนวคิดการบริหารธุรกิจมีหัวข้อปลีกย่อย และรายละเอียดมากมายที่น่าสนใจ ซึ่งในขั้นต้นควรจะทำความเข้าใจกับความหมายของการบริหารธุรกิจ ซึ่งได้นำเสนอใน ส่วนต่อจากนี้

#### ความหมายของการบริหารธุรกิจ (Definitions of business management)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารธุรกิจไว้ แต่ทุกคำนิยาม และความหมายมีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งสิ้น โดย Coulter และ Robbin (2002) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหารคือ กระบวนการในการร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่นเดียวกันกับของ Fandt, Goodman, และ Lewis (2001) ซึ่งได้กล่าวว่าการบริหารคือกระบวนการของการจัดการ และความร่วมมือของทรัพยากรส่วนต่างๆ ในบริษัท อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Daft (2003) ได้ให้คำจำกัดความในทำนองเดียวกัน แต่มีการให้รายละเอียดที่เพิ่มขึ้น โดยกล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการในการบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผ่านการวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การกำกับดูแล (Leading) และการควบคุมทรัพยากร (Resources controlling) ที่มีขององค์กร

ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Coulter และ Robbin (2002) ซึ่งได้ให้คำนิยามว่ากระบวนการคือ หน้าที่ หรือกิจกรรม ที่กระทำอย่างต่อเนื่องโดยนักบริหาร อันประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการ การกำกับดูแล และการควบคุม

จากคำนิยามข้างต้น ผู้ให้คำนิยามทั้ง 4 กลุ่มได้มองว่าการบริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งต้องการประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยมุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านการวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การกำกับดูแล (Leading) และการควบคุมทรัพยากร (Resources controlling) ที่มีขององค์กร ในขณะที่ Watson (2000) ได้เพิ่มเติมว่าการประสบความสำเร็จของนักบริหารมิได้เป็นเพียงความรู้เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย การวางแผน การจัดการ และการควบคุมตามทฤษฎีโดยทั่วไปเท่านั้นเนื่องจากโครงสร้างแห่งความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับระบบคิด (Mind Set) ของนักบริหาร ซึ่งหมายถึงการรับรู้ (Perception) แรงจูงใจ (Motivation) และความเคยชินที่สร้างพฤติกรรมนักบริหารขึ้นมา

นอกจากนี้นักวิชาการยังมองว่าการบริหารเป็นพลวัต (Dynamic) โดย Lin (1998) มองว่าการบริหารเป็นการแก้ปัญหาระยะยาว (Longitudinal Probing) เพื่อความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ จะใช้วิธีการทางการบริหาร ทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กร (Theories of Organizational change) ซึ่งรวมไปถึงขั้นตอน (Process) และเนื้อหา (content)

แนวคิดคลาสสิกของ Kalbaugh และ Riggs (1974) มองว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ โดยศาสตร์แห่งการบริหารจะเกี่ยวข้องกับหลักการ ส่วนศิลปะแห่งการบริหารเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้จัดการในการประยุกต์ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ กับการทำงานของตน ในขณะที่นักวิชาการด้านการบริหารสมัยใหม่ Fayol (2003) มีมุมมองว่าการบริหารเป็นการคาดการณ์ และวางแผนในการจัดการ ประสานงาน และการควบคุม

Drucker (2003) กล่าวว่านักบริหารมีหน้าที่ในการชี้นำทิศทางที่ชัดเจนสำหรับองค์กร หน้าที่อีกอย่างหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงคือการบริหารความสมดุลในความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นของเป้าหมายไว้ในระยะสั้น และระยะยาวซึ่งมีหลายประการด้วยกันเช่น ลูกค้ำ ผู้ถือหุ้น ความรู้ พนักงาน และชุมชน และ Drucker ยังเชื่อว่าการบริหารจะคงอยู่ต่อไป และเป็นสถาบันที่เข้มแข็งที่สุดที่วัดตามเวลาที่วัฒนธรรมตะวันตกยังคงอยู่

จึงสามารถสรุปได้ว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ เป็นพลวัต และเป็นการแก้ปัญหาระยะยาว เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผ่านการวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมทรัพยากร (Resources controlling) ขององค์กร นักบริหารมีหน้าที่ในการชี้นำทิศทางที่ชัดเจนสำหรับองค์กร สร้างความสมดุลท่ามกลางความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นของเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

ความรู้ และทักษะทางการบริหารสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายวิธีด้วยกันเช่น การส่งผ่านความรู้ การฝึกฝน และแนะแนวทาง การฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะเสริมสร้างทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ การสร้างกลยุทธ์ การตั้งเป้าหมาย การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การจัดการ การประเมินผล และ การควบคุม (Watson, 2000)

Drucker (1969) ได้กล่าวถึงสมมติฐานแบบเก่า 5 ประการคือ (1) ธุรกิจเท่านั้นจึงจะมีความรับผิดชอบต่อสังคม (2) การเป็นเจ้าของกิจการ และนวัตกรรมอยู่นอกกรอบแห่งการบริหาร (3) เป็นหน้าที่ของนักบริหารในการสร้างคู่มือในการทำงานแก่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (4) การบริหารเป็นศาสตร์ หรืออย่างน้อยคือแนวทางและ (5) การบริหารเป็นผลมาจากพัฒนาการทางเศรษฐกิจ และได้นำเสนอสมมติฐานใหม่คือ (1) ทุกสถาบันรวมทั้งสถาบันทางธุรกิจมีส่วนรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิต (2) นวัตกรรมของเจ้าของกิจการจะกลายมาเป็นหัวใจ และแก่นแท้ของการบริหาร (3) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสร้างความรู้เพื่อผลิตผลที่มากขึ้น (4) การบริหารสามารถมอง

ในเชิงวิทยาศาสตร์ (Science) และความเป็นมนุษย์ (Humanity) (5) การพัฒนาทางเศรษฐกิจ และสังคมเป็นผลมาจากการบริหาร

ขั้นตอนการบริหารภายในบริษัทขนาดย่อมจะมีความแตกต่างกับบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งสิ่งที่พบจากการวิจัยคือความเกี่ยวพันของเจ้าของธุรกิจกับแต่ละแผนกในบริษัท ซึ่งเจ้าของธุรกิจมักจะเป็นผู้ควบคุมทีมงานด้านการพัฒนาสินค้ามองข้ามการจัดซื้อใหญ่ๆ และหน้าที่การผลิต กระตุ้นนวัตกรรมสมัยใหม่ ควบคุมการทำงาน และความก้าวหน้าของพนักงาน ดูแลกิจกรรมการดำเนินการบริษัทอย่างในแต่ละวัน ซึ่งมีงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมขนาดย่อมหลายชิ้นเป็นเครื่องยืนยัน (Beaver & Jennings, 1997 cited in Christina & Judy, 1999)

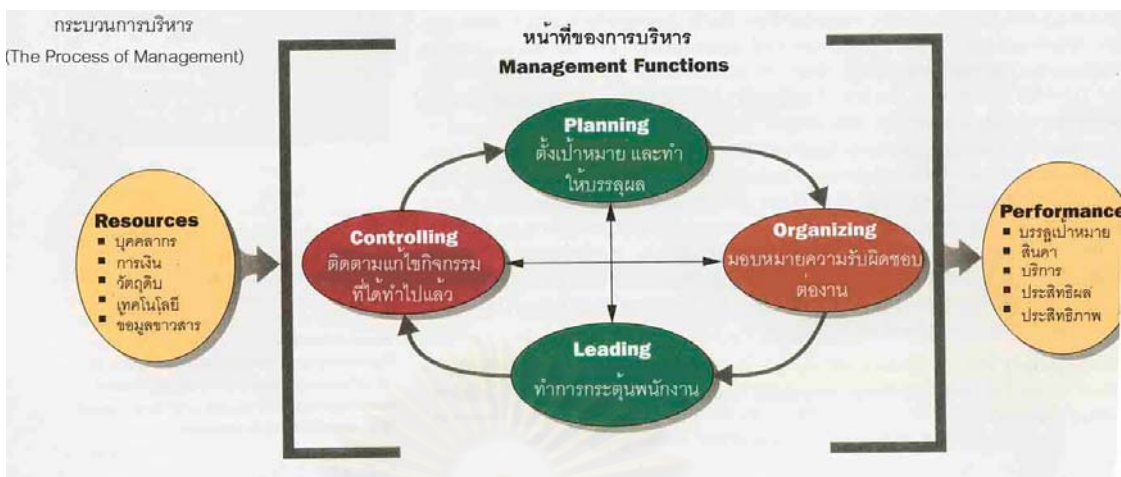
เราสามารถแบ่งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการบริหารได้เป็น 2 ประเภทดังนี้คือ (1) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และ (2) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคิด กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมักเป็นกิจกรรมที่ยุ่งยาก แต่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคิดจะเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลามากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารจะต้องคิดอย่างรอบคอบในการหาทางแก้ปัญหา การวางแผนการดำเนินการ การจัดการโครงสร้างทั้งหมด (Hodgetts & Huratho, 1995)

### กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ส่วน ดังต่อไปนี้คือ (1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การระบุเป้าหมายในอนาคตสำหรับองค์กร และตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ (2) การจัดการ (Organizing) เป็นการมอบหมายงาน จัดกลุ่มงานให้แต่ละแผนกและมอบอำนาจและทรัพยากรภายในองค์กร (3) การกำกับดูแล (Leading) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำตามหน้าที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และ (4) การควบคุม (Controlling) เน้นที่การตรวจตรากิจกรรมของพนักงาน ควบคุมองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย และแก้ไขข้อผิดพลาดเมื่อมีความจำเป็น (Daft, 2003)

กระบวนการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการ การกำกับดูแล การควบคุม เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากร มาเป็นผลการดำเนินการซึ่งแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 2.8 ซึ่งมีโครงสร้างคล้ายคลึงกันกับแผนภาพที่ 2.1 ซึ่งเป็นแผนภาพของส่วนประกอบระบบ ซึ่งกระบวนการบริหารอยู่ในตำแหน่งเดียวกันกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าซึ่งประกอบด้วย บุคลากร การเงิน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร ให้กลายมาเป็นปัจจัยนำออกคือการบรรลุเป้าหมาย สินค้า บริการ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

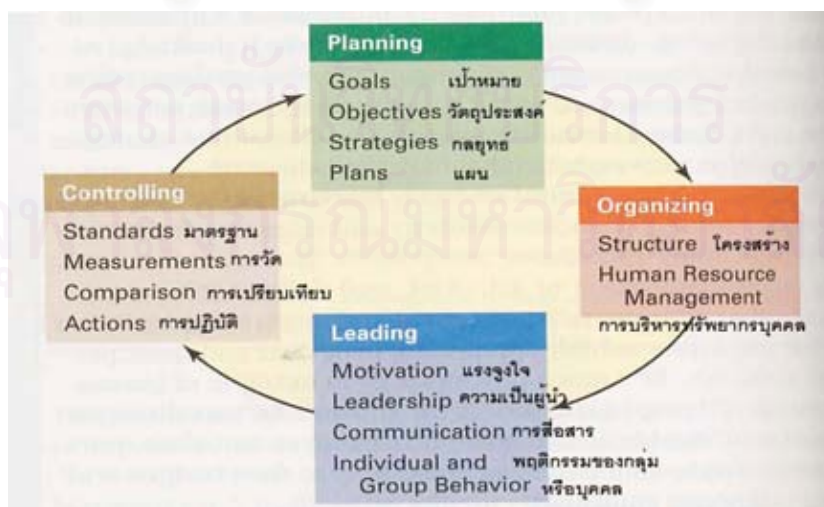
**แผนภาพที่ 2.8: กระบวนการบริหาร**



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p.6.

จากแผนภาพที่ 2.8 จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่แปรสภาพปัจจัยนำเข้าซึ่งในที่นี้ก็คือ ทรัพยากรอันประกอบไปด้วย บุคลากร การเงิน วัสดุ เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารโดยการวางแผนซึ่งมีการตั้งเป้าหมาย และทำให้บรรลุผล ผ่านการจัดการ มอบหมายความรับผิดชอบต่องาน ผ่านการนำ ด้วยการกระตุ้นพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ และผ่านการควบคุมจากการติดตามแก้ไขกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้ว เพื่อก่อให้เกิดปัจจัยนำออก ซึ่งก็คือ ผลการดำเนินงานที่บรรลุตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ มีสินค้า และบริการออกสู่ตลาด อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยแผนภาพที่ 2.9 จะแสดงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหาร

**แผนภาพที่ 2.9: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหาร**



ที่มา: Coulter, M. & Robbins, S. P. (2002). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p.498.



จากแผนภาพที่ 2.9 ซึ่งแสดงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหาร จะเห็นได้ว่าการวางแผน (Planning) จะเกี่ยวข้องกับ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผน ในขณะที่การจัดการ (Organizing) จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง และการบริหารทรัพยากรบุคคล ในส่วนของการนำ (Leading) จะเกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร พฤติกรรมของกลุ่มหรือบุคคล และในส่วนของ การควบคุม (Controlling) จะเกี่ยวข้องกับ มาตรฐาน การวัด การเปรียบเทียบ และการปฏิบัติ ในที่นี้จะขออธิบายเรียงตามลำดับตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งเริ่มต้นจากการวางแผนเป็นอันดับแรก

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงควรจะครอบคลุมในส่วนของ ทิศทางขององค์กร (Organization's Direction) การวางแผน (Planning) กลยุทธ์ (Strategy) คุณค่า (Values) หลักการพื้นฐาน (Principles) โครงสร้าง และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (Member) พันธมิตร (Alliances) หุ้นส่วน (Partnership) และ ผู้ร่วมทุน (Joint Ventures) การออกแบบการวิจัย (Research Design) และนวัตกรรม (Innovation) จัดหาผู้รับผิดชอบ จัดหาเงินลงทุน ทำการนำเสนอองค์กรสู่สายตาชาวโลก รักษาความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาล มหาชน สื่อ และองค์กรด้านแรงงาน อีกทั้งต้องสร้างความสมดุลใน 3 ส่วนขององค์กร กล่าวคือ เศรษฐกิจ สังคม และบุคคล ภายในองค์กร (Drucker, 2003)

นักบริหารที่ดีจะต้องสร้างความสมดุลระหว่าง โครงสร้าง (Structure) กับมนุษย์ (Human) ตรรกะ (Logic) กับ อารมณ์ (Emotions) ความคิด (Thinking) กับ ความรู้สึก (Feeling) สมอง (Mind) กับ หัวใจ (Heart) (Watson, 2000)

### การวางแผน (Planning)

ระบบจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น หากปราศจากการวางแผนที่ดี การวางแผนเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญของการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีแบบแผน สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณา เหตุผลสำหรับการวางแผนทางธุรกิจก็เพื่อควบคุมการจัดการในเรื่องต่างๆ โดยแผนการจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจในส่วนที่สำคัญ การวางแผนล่วงหน้า 6 เดือนเป็นสิ่งที่บริษัทโฆษณาในขนาดเล็กหรือขนาดย่อม ควรจะกระทำเป็นพิเศษเนื่องจากสถานะทางการเงินของธุรกิจขนาดย่อมมักจะมีความผันผวนสูง โดยขั้นแรกของการเตรียมแผนธุรกิจ คือการบันทึก และวิเคราะห์เหตุผลในการทำธุรกิจ โดยไม่ควรมองข้ามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ควรมีการสอบถามข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ และทำการประเมินข้อดีข้อเสีย จากนั้นเตรียมการในส่วนของงบประมาณ โดยทำการประเมินในส่วนของเงินทุนเบื้องต้น และต้นทุนต่างๆ แล้วประมาณการถึงจำนวนพนักงานในบริษัท สถานที่ทำงาน

และอุปกรณ์ต่างๆ เช่นโทรศัพท์ แฟกซ์ เฟอร์นิเจอร์ ฯลฯ สิ่งสำคัญต่อจากนี้คือ การประมาณการ ยอดขาย ซึ่งต้องครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และยังคงเหลือในส่วนของผลกำไร (Krieff, 1993) การวางแผนที่ไม่ดีเป็นปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของการเริ่มต้นธุรกิจขนาดเล็ก (Gillette, 2003) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างลึกซึ้ง เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

แผน (Plan) หมายถึง วิธีการ (Methods) สูตรที่คิดไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติการ หรือการตัดสินใจในทุกแผนจะระบุถึงเป้าหมาย (Goals) เช่น การเพิ่มยอดขาย 10% และวิธีการปฏิบัติ เช่น จ้างพนักงานขายเพิ่มขึ้น และเพิ่มงบประมาณในการโฆษณา 20% โดยแผนจะระบุถึง อะไร (What) ที่ควรทำและจะทำมันได้อย่างไร (How) ดังนั้น การวางแผน (Planning) คือขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ก่อนที่จะมีการดำเนินการจริง (Dessler, 1995)

35 ปีที่ผ่านมางานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางโดยแนวทางแรกจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพกับเนื้อหาของแผนงาน แนวทางที่ 2 จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผน และผลการดำเนินงาน (Schwenk & Shrader, 1993 cited in Ibrahim & Rue, 1998) การวางแผนที่ไม่ดี หรือไม่สมบูรณ์เป็นปัญหาสำคัญสำหรับกิจการที่เพิ่งเริ่มต้น (Gillette, 2003)

การรับมือกับอนาคตเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารธุรกิจทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ หรือขนาดย่อม เพราะการวางแผนจะสามารถช่วยในการคาดการณ์โครงสร้างของ บริษัทในอนาคต จึงเป็นเรื่องไม่น่าแปลกใจที่การวางแผนได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อบริษัท (Schwenk & Shrader, 1993 cited in Gibson & Cassar, 2002)

จากผลวิจัยของ Gibson และ Cassar (2002) พบว่ามีหลายบริษัทที่ใช้การวางแผนทางธุรกิจเพื่อจุดประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งจะเปลี่ยนไปตามวาระ และความเหมาะสมเช่นสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนไปอาจเป็นผลทำให้เจ้าของกิจการเกิดความต้องการที่จะพัฒนาแผน หรือวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า ธุรกิจที่จะเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานจะมีแนวโน้มที่จะวางแผนธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าธุรกิจที่อยู่นิ่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน กับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจเริ่มได้รับความสนใจตั้งแต่ปลายยุค 60 (Ibrahim & Rue, 1998) ต้องมีการวัดประสิทธิภาพของการวางแผน ว่าระบบการวางแผนนั้นช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ได้มากน้อยเพียงใด (Ramanajam, Venkatraman, & Camillus, 1986 cited in Ibrahim & Rue) และมีความเป็นไปได้

สูงที่ธุรกิจขนาดย่อมที่มีกระบวนการวางแผนอย่างรัดกุมจะได้ผลตอบแทนที่ดีในระยะยาว (Hansen & Mowen, 1992 cited in Ibrahim & Rue, 1998) ผลวิจัยได้เสนอแนะว่าการวัดผลการดำเนินงานควรจะวัดด้วยปัจจัยทางด้านการเงินเช่น ยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุน และไม่ใช้การเงิน เช่น ข้อมูลการจ้างงาน วัสดุวิสัย และอัตรวิสัย เนื่องจากการวัดผลในหลายรูปแบบจะทำให้เกิดการเปรียบเทียบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น (Ibrahim & Rue, 1998) ตามทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร โดยประโยชน์ของการวางแผนมีดังนี้ (1) ทำให้การติดต่อประสานงานดีขึ้น (2) เน้นที่การมองไปข้างหน้า (3) ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมทางการทำงานที่ดี (4) สร้างระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001)

การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหาร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มีคำกล่าวที่ว่า การไม่วางแผนคือการวางแผนที่จะล้มเหลว ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการวางแผน (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การวางแผนในธุรกิจขนาดย่อมเป็นปัจจัยสำคัญไม่เพียงแต่จะเพิ่มอัตราความสำเร็จ แต่ยังมีผลต่อระดับของการดำเนินงานอีกด้วย (Schwenk & Shrader, 1993 cited in Ibrahim & Rue, 1998)

### รูปแบบของการวางแผน

การวางแผน และกำหนดเป้าหมายจะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากการใช้กลยุทธ์ (Strategic) กลวิธี (Tactical) และเป้าหมายการดำเนินการ (Operational Goals) เพื่อนำพนักงานและทรัพยากร ไปสู่ผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล (Daft, 2003)

ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมจะขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการบรรลุตามแผนที่ได้วางไว้ ที่ระบุในขั้นตอนการวางแผน โดยรูปแบบที่ได้รับความนิยมมี 4 รูปแบบด้วยกันคือ (1) การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) เป็นวิธีการที่มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนก แต่ละโครงการ และแต่ละบุคคล โดยจะมีการใช้แผนการบริหารตามวัตถุประสงค์เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (2) แผนใช้ครั้งเดียว (Single-Use Plans) เป็นแผนที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายซึ่งอาจไม่มีการนำแผนนี้มาใช้อีกในอนาคต (3) แผนหลัก (Standing Plans) เป็นแผนที่มีการใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน สำหรับกิจกรรมที่มีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ (4) แผนเฉพาะหน้า (Contingency Plans) เป็นแผนการเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า เช่น กรณีฉุกเฉิน หรือสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง (Daft, 2003)

Daft (2003) กล่าวว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน ตั้งเป้าหมายในแต่ละแผนก แต่ละโครงการ และแต่ละบุคคลโดยจะใช้เป้า

หมายที่สร้างขึ้นมาเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ซึ่งจะมีกิจกรรมหลัก 4 ประการเกิดขึ้นตามลำดับ เพื่อให้แผนการบริหารตามวัตถุประสงค์ประสบผลสำเร็จคือ

(1) ตั้งเป้าหมาย (Set Goals) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด โดยในขั้นการตั้งเป้าหมายนั้น ต้องการพนักงานในทุกระดับ สังเกตกิจกรรมในแต่ละวัน และตอบคำถามว่า "อะไรคือสิ่งที่เราต้องการให้เกิดการบรรลุ โดยเป้าหมายที่ดีควรมีความชัดเจน และเป็นจริง โดยให้เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง และมีกรอบเวลา นอกจากนี้ยังต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบด้วย เป้าหมายอาจอยู่ในเชิงปริมาณ (Quantitative) หรือเชิงคุณภาพ (Qualitative) ขึ้นอยู่กับรูปแบบการวัดผลการเห็นชอบร่วมกันของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพันต่อการบรรลุเป้าหมาย

(2) พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans) เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมาย โดยแผนปฏิบัติการจะจัดทำขึ้นสำหรับแผนก และแต่ละบุคคล

(3) ทบทวนขั้นตอน (Review Progress) การทบทวนเป็นระยะจะช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าแผนปฏิบัติการเป็นไปด้วยดี ซึ่งอาจมีการทบทวนขั้นตอนอย่างไม่เป็นทางการในช่วง 3 เดือน 6 เดือน หรือ 9 เดือน โดยการทบทวนเป็นระยะจะช่วยตรวจเช็คว่าจะไร้ออกนอกเป้าหมายซึ่งจะได้ทำการแก้ไขให้ทัน่วงที

(4) ประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด (Appraise Overall Performance) ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย โดยจะทำการประเมินผลว่าเป้าหมายประจำปีได้บรรลุหรือไม่

แผนมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบดังต่อไปนี้ (1) แผนใช้ครั้งเดียว (Single-Use Plans) เป็นแผนที่พัฒนาขึ้นเพื่อสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยระเบียบวาระ (Programs) โครงการ (Projects) และงบประมาณ (Budget) (2) แผนหลัก (Standing Plans) เป็นแผนที่ใช้ในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น บ่อยครั้งนักบริหารจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนในการแก้ปัญหาซ้ำๆ การวางแผนที่ดีจะทำให้มั่นใจได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขตลอดเวลา แผนหลักประกอบไปด้วยนโยบาย (Policies) ขั้นตอน (Procedures) และกฎ (Rules) (3) แผนเฉพาะหน้า (Contingency Plans) เป็นการพัฒนาแผน 2 แผนขึ้นไปเพื่อรองรับสภาวะของกลยุทธ์การจัดการที่หลากหลาย แผนเฉพาะหน้าเป็นแผนที่ได้รับความนิยมจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของธุรกิจ และด้วยสภาวะบางประการอาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผนการอย่างฉับพลันจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมแผนเฉพาะหน้ากรณีฉุกเฉิน (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001)

## การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ทวีความเข้มข้นขึ้น อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่นการขยายตัวของการสื่อสาร และการคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการขยายตัวของกรรวมกลุ่มในภูมิภาคต่างๆ และการเปิดเสรีที่กว้างขึ้น ทั้งในด้านการค้า การลงทุน และการบริการ ย่อมส่งผลต่อการขยายตัวของการแข่งขันของธุรกิจใภาวะดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการเตรียมตัวล่วงหน้า เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ และเป็นองค์ประกอบที่ขาดเสียมิได้ สำหรับธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่ต้องการดึงดวงโอกาสที่เปิดกว้างอันไร้ขอบเขต (การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคการแข่งขันเสรี, n.d.) กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดการเจริญเติบโตของระบบ การศึกษาเรื่องกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกระบบ เป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goals) คือ นิยามของสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะเป็นในอนาคต โดยมองที่องค์กรโดยรวมมิใช่เพียงฝ่าย หรือแผนกใดโดยเฉพาะ เป้าหมายกลยุทธ์จึงมักถูกเรียกว่า เป้าหมายอย่างเป็นทางการ (Official Goals) เพราะมีการกล่าวถึงสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ (Daft, 2003) เป้าหมาย (Goal) คือ สถานะในอนาคตที่องค์กรต้องการจะไปถึง เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการที่องค์กรยังคงอยู่นั้นก็เพื่อจุดมุ่งหมาย (Purpose) และเป้าหมายจะเป็นตัวระบุถึงจุดมุ่งหมาย (Daft, 2003)

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ เพราะเป็นกลไกที่มีทั้งเป้าหมายในระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น ทั้งยังเป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น และเป็นการป้องกันปัญหาอันอาจจะมีขึ้นในอนาคต ดังนั้นการวางแผน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จของทั้งองค์กร และบุคลากร โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารองค์กร ในยุคแห่งการแข่งขันเสรีนี้ (การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคการแข่งขันเสรี, n.d.)

Hunger และ Wheelen (2000) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการบริหารการตัดสินใจ และปฏิบัติการซึ่งขึ้นากการดำเนินการในระยะยาวขององค์กร ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งภายใน และภายนอก) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเน้นที่การติดตาม และการประเมินผลโอกาส และอุปสรรคภายนอก และจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร เช่นเดียวกับคำนิยามของ (Hunger & Wheelen, 2000 cited in Coulter, & Robbinsins, 2002) ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์คือชุดของการตัดสินใจในเชิงบริหารและปฏิบัติการ ซึ่งระบุถึงการดำเนินการในระยะยาวขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามของ Daft (2003) ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์คือชุดของการตัดสินใจ และปฏิบัติการเพื่อการสร้าง และการนำไปใช้ของกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งมีความสมดุลระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อม

Scarborough และ Zimmerer (2003) กล่าวว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งประกอบได้ด้วย 9 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (1) พัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างเป้าหมาย (2) เข้าถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร (3) ศึกษาปัจจัยแวดล้อมเพื่อโอกาส และอุปสรรคที่ชัดเจน (4) กำหนดปัจจัยหลักเพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (5) วิเคราะห์คู่แข่ง (6) ตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (7) สร้างกลยุทธ์ทางเลือก และ (8) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (9) แปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนดำเนินการ (10) มีการควบคุมที่เที่ยงตรง

การวางแผนกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์ และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยสิ่งสำคัญคือการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ (Sarason และ Tegarden, 2003) การกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญคือ เพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างขององค์กร โดยผู้บริหารจะทำการตัดสินใจว่าบริษัทจะทำกิจกรรมที่แตกต่าง หรือคล้ายคลึงกับคู่แข่ง (Daft, 2003) แผนกลยุทธ์รวมถึงการบ่งชี้ทางกลยุทธ์ถึงแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรซึ่งสามารถควบคุม และวัดผลได้ (Shrader, Mulford, & Blackburn, 1989)

### การพัฒนาวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ

Koutmos (2003) กล่าวว่าการพัฒนาวิสัยทัศน์ทางธุรกิจมีขอบเขต 5 ประการซึ่งจะช่วยในการคาดการณ์ และพัฒนาขั้นตอนที่จำเป็นในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ซึ่งขอบเขต 5 ประการที่ได้นำเสนอโดย U.S. Small Business Administration ประกอบด้วย

- (1) องค์กร (Organization) ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่ทำงานภายในองค์กร โครงสร้างองค์กร และทรัพยากรในการทำงาน
- (2) การสังเกต (Observation) การคิดเชิงกลยุทธ์จะเป็นเสมือนการมองลงมาจากที่สูงจะทำให้เห็นภาพกว้างกว่าการที่อยู่บนพื้น ซึ่งจะสามารถเพิ่มอำนาจในการสังเกต ทำให้เกิดความเข้าใจถึงแรงจูงใจของพนักงาน แนวทางในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการเลือกแนวทางการปฏิบัติ
- (3) มุมมอง (Views) เป็นแนวทางที่แตกต่างกันไปในการคิด ในการคิดเชิงกลยุทธ์มุมมองที่สำคัญในการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจคือ มุมมองทางด้านสภาพแวดล้อม มุมมองทางด้านตลาด มุมมองด้านโครงการ และการประเมินผล ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดมุมมองของผลที่ตามมาอย่างชัดเจน

(4) แรงผลักดัน (Driving Forces) เช่นเงินพิเศษ การให้คำจำกัดความถึงวิสัยทัศน์ คุณค่า และเป้าหมาย ความผูกพัน ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

(5) ตำแหน่งที่ต้องการ (Ideal Position) เป็นสถานะที่บริษัทอยากให้เป็นเพื่อให้มีผลประกอบการสูง เช่นการแบ่งส่วนตลาด การใช้ทักษะ หรือหัวใจหลักแห่งการแข่งขัน กลยุทธ์ และเทคนิคที่จะใช้ร่วมกัน

จากการพิจารณาใน 5 ขอบเขตนี้จะทำให้ได้ภาพที่ชัดเจนของวิสัยทัศน์ของธุรกิจเพื่อที่จะให้บรรลุ เมื่อวิสัยทัศน์มีความชัดเจน ผลจากความคิดจะเข้มแข็ง และน่าเชื่อถือ ไม่เพียงจะช่วยให้จิตใจผู้อื่นได้ง่ายขึ้น แต่ยังช่วยในการคงไว้ซึ่งความเชื่อมั่น และแรงจูงใจเมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น

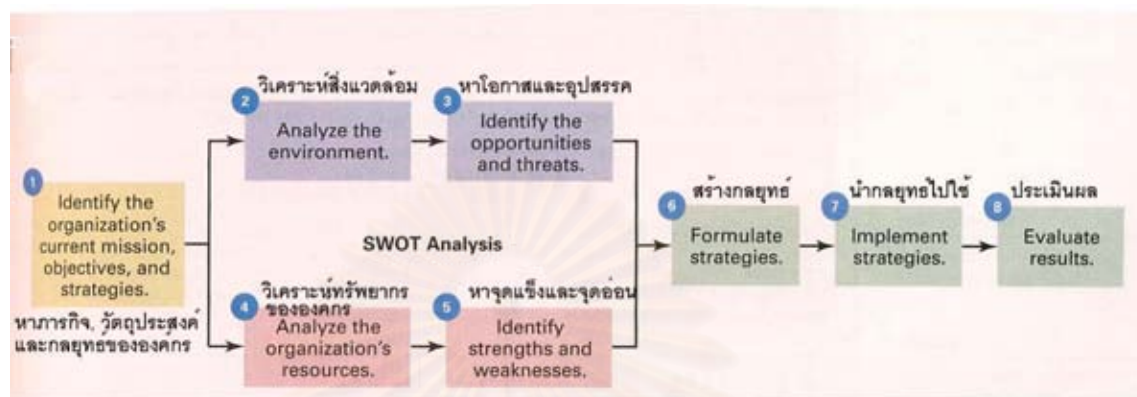
ในความเป็นจริง เจ้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาไม่ได้ต้องการบิลด์ที่สูงขึ้น หากแต่ต้องการผลกำไรที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามก่อนที่บริษัทจะเติบโตได้จะต้องสามารถอยู่รอดให้ได้เป็นอันดับแรก แม้ว่าการบริหารในปัจจุบันจะมีความยากลำบากมากขึ้นจากต้นทุนต่างๆที่สูงขึ้น แต่ก็ยังมีบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดย่อม รายใหม่ๆเปิดดำเนินการขึ้นเรื่อยๆ และดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่อง และเติบโตอย่างมั่นคง ทั้งนี้การสร้างความสำเร็จเติบโตของบริษัทในขั้นแรก ตัวแทนโฆษณาควรที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ที่โดดเด่น ซึ่งหมายถึง แนวคิดทางการตลาดที่สดใหม่ ผ่านทางคำโฆษณา สื่อ ณ จุดขายใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานกับฝ่ายขายของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ขั้นที่ 2 ควรทำให้ลูกค้าสังเกตเห็นถึงผลงานของบริษัท เพราะบางครั้งลูกค้าอาจมิได้ตระหนักถึงในส่วนนี้ ขั้นที่ 3 ทำให้ลูกค้าซึ่งเป็นเจ้าของสินค้าที่มาใช้บริการบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ทราบว่าคุณสมบัติของบริษัทของตนได้อะไรจากการใช้จ่ายเงินในการทำโฆษณา ขั้นที่ 4 พยายามสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าในรูปแบบของมิตรภาพ เนื่องจากธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจในการบริการ ขั้นที่ 5 แม้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดย่อม จะไม่สามารถรองรับการดำเนินการในบางส่วน จากปัจจัยในด้านเงินลงทุน อย่างไรก็ตามตัวแทนขนาดย่อมควรมีการเสนอแก่ลูกค้าว่า บริการที่ตัวแทนขนาดใหญ่มี และลูกค้าต้องการ ทางบริษัทจะทำการจัดทำให้ แม้ว่าบางครั้งตัวแทนขนาดเล็กอาจจำเป็นต้องซื้อบริการนั้นๆจากภายนอกบริษัท เนื่องจากลูกค้าโดยมาก ยินดีที่จะได้สินค้าตอบรับมากกว่า คำปฏิเสฐ (Gardner, 1988)

### กลยุทธ์

กลยุทธ์คือการวางแผนเพื่อดำเนินตามพันธกิจ (Mission) และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ กลยุทธ์มี 3 ระดับด้วยกันกล่าวคือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate - Level Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมทุกสายธุรกิจ (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business - Level Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อการบริหารธุรกิจสายใดสายหนึ่ง (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

(Functional – Level Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อส่วนใดส่วนหนึ่งของธุรกิจ (Lussier, 2000) โดยแผนภาพที่ 2.10 จะแสดงถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์

แผนภาพที่ 2.10: ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์



ที่มา: Coulter, M. & Robbins, S. P. (2002). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p.199.

จากแผนภาพที่ 2.10 จะเห็นได้ว่าการกำหนดพันธกิจ (Developing the Mission) เป็นขั้นตอนแรกของการวางกลยุทธ์ หลังจากที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปแล้ว พันธกิจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะพันธกิจขององค์กร คือเหตุผลของการคงอยู่ขององค์กรอีกทั้งยังเป็นพื้นฐานของส่วนอื่นๆ ในกระบวนการวางกลยุทธ์ (Lussier, 2000)

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการติดตามประเมินผล และเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกสู่ผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการระบุถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) นั่นคือสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งจะกำหนดอนาคตขององค์กร การรู้ถึงส่วนประกอบต่างๆ ของสภาพแวดล้อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหาร อย่างไรก็ตามความเข้าใจว่าสภาพแวดล้อมมีผลกระทบอย่างไรมีความสำคัญอย่างไม่อาจมองข้ามไปได้

โดยวิธีการที่ง่ายที่สุดซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 3 คือ การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) (Hunger & Wheelen, 2000) หลังจากนั้นจึงทำการวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมไปถึงการวางแผน และการตัดสินใจอันจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายขององค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการใช้การบริหาร และเครื่องมือขององค์กรเพื่อการควบคุม ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และทำการประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้าย (Daft, 2003)



การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นในระดับสูงขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับ การเลือกกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในระยะยาวขององค์กร สิ่งสำคัญในส่วนนี้คือการเลือก กลยุทธ์ และการประเมินการลงทุน (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001)

การประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด (Appraise Overall Performance) ซึ่งเป็นขั้นตอน สุดท้าย โดยจะทำการประเมินผลว่าเป้าหมายประจำปีได้บรรลุหรือไม่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการใช้การบริหาร และเครื่องมือขององค์กรเพื่อการควบคุม ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ (Daft, 2003)

ทักษะ และความรู้ทางด้านการบริหารจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ทักษะ และความรู้ทางด้านการบริหารหมายถึงความสามารถขององค์กรที่จะรับรู้ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ว่าเป็นเสมือนโอกาส และสามารถดักตวงผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรที่มีทักษะและความรู้ทางด้านการบริหาร จะมีแนวโน้มที่มีผลการประกอบการที่สูง กว่า (Govindarajan, 1988 cited in Barth, 2003) การสร้างความสมดุลระหว่างอิทธิพลของเจ้า ของกิจการกับทักษะรอบตัวเป็นสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งจะนำมาซึ่งความ สำเร็จในที่สุดทั้งนี้ การก้าวทันเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนา เทคโนโลยีขั้นสูงจะ ทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทจะมีข้อมูลที่ดีที่สุดในด้านโอกาส และอุปสรรคที่กำลังจะมาถึง การนำ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ต้องการข้อมูลจากภายนอก เพื่อให้มีการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ใน การสร้างความแตกต่างทางการตลาดได้ง่ายขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Christina & Judy, 1999) โดยจากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาควรจะมีการลงทุน ทางด้านเทคโนโลยีซึ่งจะช่วยให้กระบวนการต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวก ซึ่งจะทำให้บุคลากรมี เวลาในการพัฒนากลยุทธ์ และแนวคิดใหม่ๆ มาเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท

### ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ

Sarason และ Tegarden (2003) แนะนำว่า ผู้บริหารองค์กรที่เพิ่งพัฒนากิจการในช่วงต้น ควรใส่ใจในการนำกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ Daft (2003) ยังได้เสนอ ว่ากลยุทธ์มีความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาปรับปรุงตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อให้คงความสามารถในการแข่งขัน โดยองค์กรควรพัฒนากลยุทธ์ซึ่งเน้นความ สามารถในการแข่งขันหลัก พัฒนาพลังในด้านต่างๆ และสร้างคุณค่าเพื่อลูกค้า

Hussey และ Jenster (1999) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จว่า กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จควรประกอบไปด้วย

(1) สภาพแวดล้อมทั่วไป คือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงแนวโน้มลักษณะทางกายภาพของสังคมทั่วไป อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน ฯลฯ

(2) บุคลิกลักษณะของอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมใกล้เคียง โดยทั่วไปแต่ละอุตสาหกรรมจะมีทิศทางที่คล้ายคลึงกัน

(3) แรงกดดันจากคู่แข่ง ประกอบด้วยคู่แข่ง ปัจจัยการผลิต ลูกค้า โอกาสในการเข้าสู่ตลาด เช่นเดียวกันกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงมาตรฐานคุณภาพ ส่วนผสมของสินค้า การควบคุมสินค้า

(4) คุณลักษณะเฉพาะขององค์กร ปัจจัยที่แตกต่างของตำแหน่งคู่แข่ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ลักษณะของทีมผู้บริหาร และเวลาที่เกี่ยวข้อง

(5) คุณค่าส่วนบุคคลของผู้บริหารงาน อุปทาน ความต้องการ และความสามารถส่วนตัวของผู้บริหาร

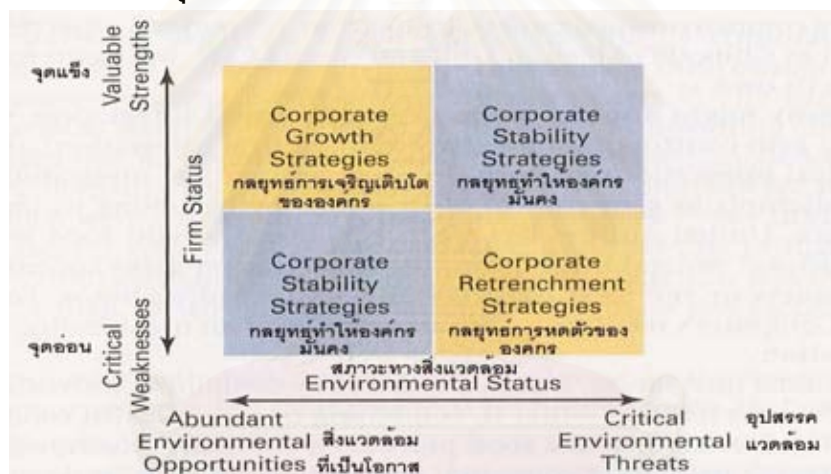
(6) ทักษะการ การได้มาซึ่งเงินทุนเช่นเดียวกับทรัพยากร ซึ่งมีผลต่อกลยุทธ์แห่งความสำเร็จ

การที่ระบบจะสามารถอยู่รอด และเติบโตได้จะต้องมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Jones, 2003) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน หลายองค์กรเริ่มหันมาสนใจการพัฒนาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากคุณภาพที่สูง และการแข่งขันบนพื้นฐานของเวลา (Time – Based Competition) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือคุณค่าที่แตกต่างซึ่งองค์กรเสนอให้กับลูกค้าซึ่งสามารถตอบคำถามที่ว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง และทำไมลูกค้าจึงต้องซื้อสินค้าจากเราแทนที่จะซื้อจากคู่แข่ง ความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่มีอย่างต่อเนื่องจะสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง ให้ผลประโยชน์เชิงบวกทางผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามการลอกเลียนแบบได้ ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือการบริหารคน อย่างมีประสิทธิภาพ (Lussier, 2000) การคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ก่อนในขั้นต้น แล้วใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการคิดวิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เพื่อให้นำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุด (Ohmae, 2003) และไม่บ่อยครั้งนักที่ความคิดเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นมาอย่างฉับพลัน (Porter, 2003)

## กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate - Level Strategy)

ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก และการวิเคราะห์การลงทุนทางธุรกิจ โดยกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) คือแผนทั่วไปสำหรับปฏิบัติการหลัก ซึ่งองค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมใน 3 ส่วนคือ (1) การเจริญเติบโต (Growth) อาจเกิดขึ้นภายใน เช่นการลงทุนเพิ่ม หรือภายนอกเช่น การเพิ่มสายธุรกิจ การเจริญเติบโตภายในยังรวมถึง การพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงในตัวสินค้า (2) ความมั่นคง (Stability) หรือ Pause Strategy หมายถึงการที่องค์กรต้องการที่จะคงขนาดเท่าเดิม หรือมีอัตราการเติบโตช้า ซึ่งจะทำให้สามารถควบคุมได้ง่าย และ (3) การหดตัว (Retrenchment) หมายถึงการที่องค์กรได้ผ่านมาถึงช่วงที่ตกต่ำ ของการหดตัวทางธุรกิจ หรือการขายที่ลดลง องค์กรต้องประสบกับการลดลงของอุปสงค์ ทั้งสินค้า และบริการ (Daft, 2003) โดยแผนภาพที่ 2.11 จะแสดงถึงกลยุทธ์หลักซึ่งเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กร

แผนภาพที่ 2.11: กลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ขององค์กร



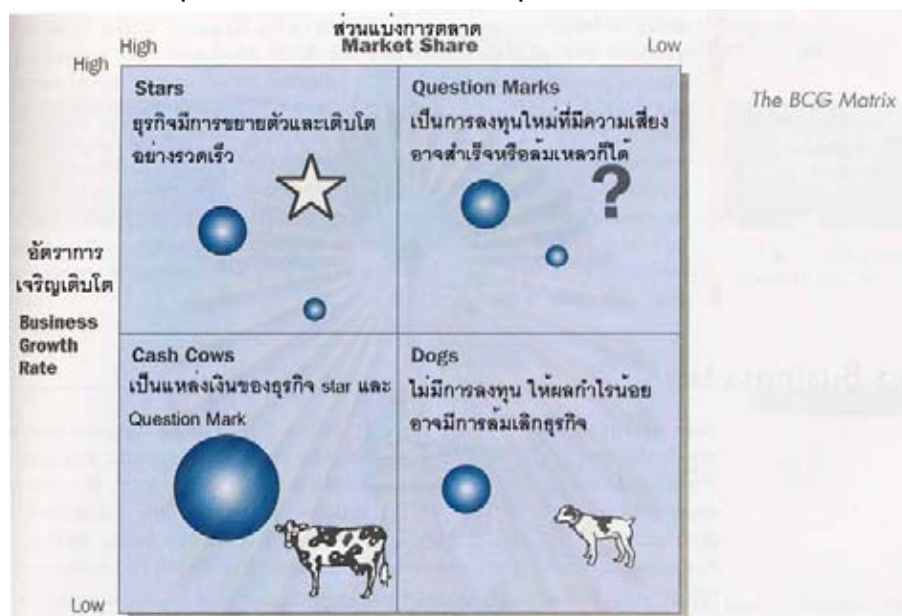
ที่มา: Coulter, M. & Robbins, S. P. (2002). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. p.207.

แผนภาพที่ 2.11 แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์หลักซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กร กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมั่นคง และกลยุทธ์การหดตัวขององค์กรเมื่อองค์กรต้องประสบกับสภาวะแวดล้อมที่เป็นโอกาส และเป็นอุปสรรค

การวิเคราะห์การลงทุนทางธุรกิจ (Business Portfolio Analysis) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจในสายธุรกิจ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อทำธุรกิจซึ่งวิธีการที่ได้รับความนิยมคือการใช้ BCG Growth – Share Matrix (Lussier, 2000) BCG Matrix เป็นการจัดการธุรกิจด้วย 2 มุมมองคืออัตราการเติบโตของธุรกิจ และส่วนแบ่งทางการตลาด (Thomson และ Strickland, 1981 cited in Daft, 2003) อัตราการเติบโตของธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตของทั้งตลาดว่ามีการ

เจริญเติบโตมากน้อยเพียงใด ส่วนแบ่งการตลาดหมายถึงการวัดว่าหน่วยธุรกิจเล็ก หรือใหญ่กว่าคู่แข่ง การผสมผสานระหว่างส่วนแบ่งการตลาดที่สูง และต่ำและอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ ทำให้สามารถแบ่งประเภทของหลักทรัพย์การลงทุนขององค์กรตามแผนภาพที่ 2.13 ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 2.12: กลยุทธ์ในการวิเคราะห์การลงทุน (The BCG Matrix)



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p.251.

Daft (2003) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการลงทุนดังแผนภาพที่ 2.12 ว่าสามารถวิเคราะห์ตำแหน่งของธุรกิจจากส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายตัวของตลาดโดย แบ่งได้เป็น 4 ภาวะดังต่อไปนี้

Star หมายถึงการที่องค์กรมีส่วนแบ่งการตลาดที่ใหญ่ มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นช่วงที่สำคัญ เพราะมีศักยภาพที่จะเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงควรมีการลงทุนเพิ่ม เพื่อการเจริญเติบโต และผลกำไรในอนาคต ธุรกิจนี้มีความน่าสนใจมาก เพราะจะทำให้เกิดผลกำไร และเงินหมุนเวียน แม้ว่าอุตสาหกรรมนั้นจะโตเต็มวัย และการตลาดจะมีการขยายตัวต่ำก็ตาม

Cash Cow เกิดขึ้นเมื่อมีการเติบโตเต็มที่ อุตสาหกรรมมีการขยายตัวต่ำ แต่ยังเป็นธุรกิจที่โดดเด่นในอุตสาหกรรม ด้วยส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูง แต่ไม่มีความจำเป็นในการลงทุนด้านการโฆษณา และการขยายฐานการผลิต องค์กรยังคงได้รับเงินหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถกอบโกยผลประโยชน์จากธุรกิจนี้ไปทำการลงทุนในธุรกิจอื่นได้

Question Mask เกิดขึ้นในธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่เรายังมีส่วนแบ่งทางการตลาดต่ำ ช่วงเครื่องหมายคำถามเป็นช่วงที่มีความเสี่ยงสูง เพราะอาจแปรสภาพเป็นดาว หรืออาจล้มเหลวได้

Dog เป็นผลการดำเนินงานที่ไม่ดี มีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ ในขณะที่เดียวกันอัตราการขยายตัวของตลาดก็ต่ำเช่นกัน ช่วงสุนัข จะให้ผลกำไรต่ำ อาจจะเป็นเป้าหมายของการยกเลิกการผลิต Kotler (1997) กล่าวว่า Boston Consulting Group เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารชั้นนำที่ได้พัฒนาเมตริกซ์ส่วนแบ่งการตลาด และการเติบโตของตลาด ซึ่งตำแหน่งของธุรกิจแต่ละหน่วยที่ตกช่อง ก็จะได้แสดงให้เห็นถึง อัตราการเติบโต และส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์ของนักการตลาด

กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ อยู่ในส่วนของกระบวนการระบุถึง วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และงบประมาณที่จะใช้ในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งสามารถใช้กลยุทธ์ได้ใน 4 ส่วน คือการสร้าง (Build) การประคอง (Hold) การเก็บเกี่ยว (Harvest) การละทิ้ง (Divest) กลยุทธ์การสร้างมีความเหมาะสมที่สุดในช่วงเครื่องหมายคำถาม เพราะส่วนแบ่งการตลาดจะเพิ่มขึ้น หากสามารถเปลี่ยนสถานะเป็น Star ได้ กลยุทธ์การประคองมีความเหมาะสมสำหรับช่วง Cash cows ที่ยังมีความแข็งแกร่ง เพื่อให้เกิดกระแสการหมุนเวียนของรายรับที่มหาศาลอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ Harvest ก็เพื่อกระแสการหมุนเวียนของเงินในระยะสั้น ซึ่งจะไม่มีผลในระยะยาว ในช่วงเก็บเกี่ยวจะมีการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวิจัย และพัฒนา ลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มด้านเครื่องมือ ไม่มีการเปลี่ยนพนักงานขาย และลดค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณา ลง ซึ่งมีความเหมาะสมกับ Cash Cows ที่อ่อนแอ และมีที่ต่ำกว่าอนาคตจะไม่สดใส ซึ่งจำเป็นต้องสร้าง Cash Cows เพิ่ม นอกจากนี้กลยุทธ์ Harvest ยังสามารถใช้กับ Question Marks และ Dogs

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การละทิ้ง ก็เพื่อการขายหรือเพิ่มสภาพคล่องให้กับธุรกิจเพราะองค์กรยังมีทรัพยากรที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่าที่เป็นอยู่ กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสมกับช่วง Dogs และ Question Marks ซึ่งเป็นตัวถ่วงผลกำไรของบริษัท

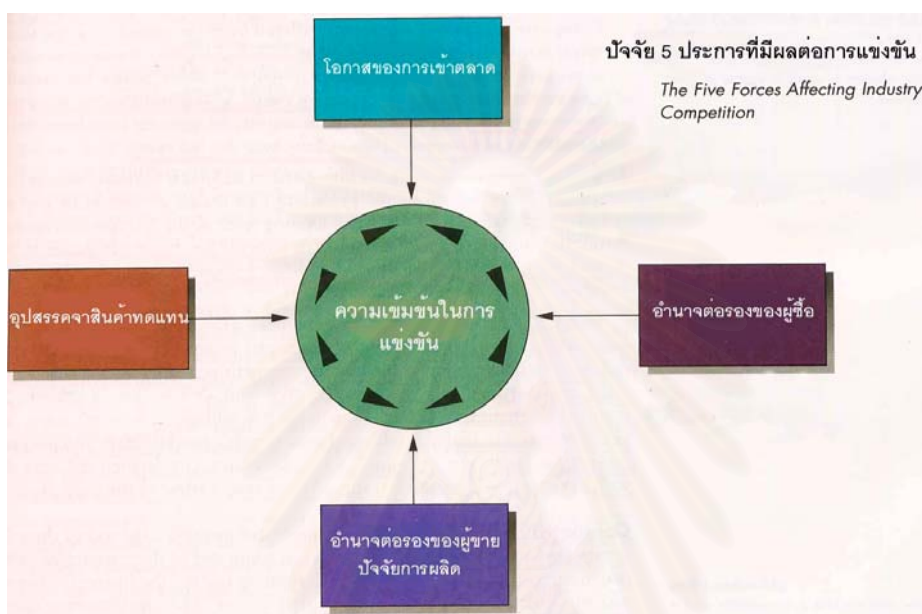
บริษัทต้องทำการตัดสินใจว่าจะใช้ Harvest หรือ Divest เป็นกลยุทธ์การดำเนินการสำหรับธุรกิจที่อ่อนแอการเก็บเกี่ยว จะลดคุณค่าของธุรกิจในอนาคต และลดราคาขาย อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจ ละทิ้งธุรกิจเสียแต่เนิ่นๆก่อนที่จะตกต่ำลงไปมากจะทำให้มีอำนาจการต่อรองที่ดีขึ้น ถ้าธุรกิจอยู่ในรูปแบบที่ดี และมีแนวโน้มที่จะสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นแก่องค์กรอื่น

**2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business - Level Strategy)** ประกอบด้วย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การปรับตัว และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Lussier, 2000) ซึ่งจะขอกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันก่อนเป็นอันดับแรก

## ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขัน

Porter (1985) ได้พัฒนารูปแบบของปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขัน (Five Competitive Forces) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การแข่งขันทางสภาพแวดล้อมไว้ดังแผนภาพที่ 2.13

แผนภาพที่ 2.13: ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขัน



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p.253.

แผนภาพที่ 2.13 จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันซึ่งประกอบด้วย (1) โอกาสในการเข้าตลาด (Potential new entrants) ว่ามีความยากง่าย และต้องลงทุนมากเพียงใดในการที่ธุรกิจใหม่ๆ จะเข้ามาในอุตสาหกรรมการแข่งขัน (2) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) ว่าผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองมากเพียงใด หากธุรกิจนั้นๆ มีผู้ซื้อเพียงไม่กี่ราย หรือรายเดียวก็จะมีอำนาจในการต่อรองสูง (3) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยการผลิตมีอำนาจต่อรองสูงหรือไม่ จากจำนวนของผู้ขายปัจจัยการผลิต ซึ่งหากมีจำนวนน้อย ก็จะมีอำนาจในการต่อรองสูง (4) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการวิเคราะห์ว่าธุรกิจให้อุตสาหกรรมอื่นมีความพยายามที่จะแย่งลูกค้าเป้าหมายไปหรือไม่ (5) ความเข้มข้นในการแข่งขันของคู่แข่ง (Rivalry among competitors) ซึ่ง Porter เรียกว่าเป็นการช่วงชิงตำแหน่งของจ๊อกกี้ที่จะบังคับม้าให้เป็นผู้ชนะในการแข่งขัน นั่นคือความเข้มข้นของการแข่งขันว่าในธุรกิจมีการแข่งขันในด้าน ราคา คุณภาพ ความรวดเร็ว และอื่นๆ อย่างไรก็ตามซึ่งเรามีความจำเป็นที่จะต้องจับตามองความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง

## ปัจจัย 8 ประการที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์คู่แข่ง

คู่แข่งถือได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมของระบบ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะมีผลกระทบต่อระบบ Hussey และ Jenster (1999) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 8 ประการดังต่อไปนี้คือ

(1) จำนวนขององค์กร และส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งในอุตสาหกรรมที่ไม่มีองค์กรใดมีส่วนแบ่งการตลาดสูงเป็นพิเศษจะมีการแข่งขันสูงกว่าในตลาดที่มีความชัดเจนด้านผู้ครองตลาด

(2) อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมในการแข่งขันจะลดความรุนแรงลงเมื่ออัตราการเจริญเติบโตคงที่ เนื่องจากองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการเติบโต โดยมีต้องแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากองค์กรอื่น

(3) ธรรมชาติของสินค้า สินค้าที่มีวันหมดอายุซึ่งเก็บได้ไม่นาน หรือบริการเช่น ที่นั่งบนเครื่องบิน หรือเวลาของการเป็นที่ปรึกษาทางการตลาดมีแนวโน้มที่จะต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งมากเป็นพิเศษเพื่อป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นเมื่อคู่แข่งมีกลยุทธ์ใหม่ๆ

(4) ระดับของความแตกต่าง การที่สินค้ามีความใกล้เคียงกันกับสินค้าที่ใช้ประจำวันการแข่งขันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น หากความแตกต่างของสินค้ามีมาก การแทนที่ของสินค้าคู่แข่งจะเป็นไปได้โดยยาก

(5) ระดับของผลกำไรของอุตสาหกรรมโดยทั่วไปหากผลกำไรต่ำจะเน้นอุปสรรคสำคัญของความอดทนของคู่แข่ง

(6) ระดับของต้นทุนคงที่ เมื่อการลงทุนสูง เป็นอุตสาหกรรมเฉพาะเจาะจง ต้นทุนคงที่จะเป็นสัดส่วนที่สูงของต้นทุนทั้งหมด

(7) การประหยัดจากขนาด/ ประสิทธิภาพ ในบางอุตสาหกรรมการมีขนาดใหญ่ที่สุดเป็นความได้เปรียบที่ชัดเจน เนื่องจากสามารถเกิดการประหยัดจากขนาด และการมีประสิทธิภาพที่มากกว่าถือเป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

(8) เจ้าของใหม่หรือผู้บริหาร ปัจจัยอื่น ซึ่งอาจเพิ่มหรือลดความรุนแรงของการแข่งขัน คือ การเปลี่ยนแปลงเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงของคู่แข่ง

เป้าหมายหลักของการวิเคราะห์คู่แข่งคือ การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกจากตลาด หรืออุตสาหกรรมทั้งหมด เพราะการที่ดีกว่าคู่แข่งในบางเรื่องไม่ได้หมายถึงความสำเร็จหากไม่สามารถสร้างคุณค่าในระดับสูงให้กับผู้บริโภคได้ (Hussey & Jenster, 1999)

## หัวใจหลักของการแข่งขัน (Core Competence)

Daft (2003) กล่าวว่าหัวใจหลักของการแข่งขัน (Core Competence) คือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีเป็นพิเศษ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดย หัวใจหลักแห่งการแข่งขันจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competive Advantage) เนื่องจากองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญที่คู่แข่งไม่มี ทั้งนี้หัวใจหลักของการแข่งขัน อาจอยู่ในส่วนของกาวิจัย และพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยี

ซึ่งสอดคล้องกับการให้คำนิยามของหัวใจหลักแห่งการแข่งขันโดย Slater และ Nerver (1995) cited in Badger, Chaston, และ Smith (2001) ว่าเป็นทักษะของพนักงานซึ่งยากที่จะเลียนแบบ และสามารถทำให้องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้บริโภค ทั้งนี้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากในการการพัฒนาหัวใจแห่งการแข่งขัน หากแต่ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) จินตนาการ (Imagination) และวิสัยทัศน์ (Vision) ในการเลือกสิ่งที่ดี และสำคัญที่สุดต่อลูกค้าเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์บนพื้นฐานของหัวใจแห่งการแข่งขันจะทำให้บริษัทได้รับชัยชนะเหนือคู่แข่ง (Scarborough & Zimmerer, 2003)

บริษัทโฆษณาสามารถนำแนวคิดของ Daft (2003) ที่ว่าหัวใจหลักของการแข่งขัน อาจอยู่ในส่วนของกาวิจัย และพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยี (Slater & Nerver, 1995 cited in Badger, Chaston, & Eugene, 2001) ว่าหัวใจหลักแห่งการแข่งขันเป็นทักษะของพนักงานซึ่งยากที่จะเลียนแบบ และสามารถทำให้องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้บริโภคมาใช้เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งประเด็นสำคัญคือการทำการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ และฝึกฝนความสามารถของพนักงานเพื่อให้องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีอาชีพผลวิจัยพบว่าในช่วงเปิดตัวของกิจการการลงทุนในด้านการวางแผนกลยุทธ์จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในช่วงต้นของการพัฒนา องค์กรสามารถมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งหากสามารถนำกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ได้ อย่างไรก็ตาม ความได้เปรียบเหล่านี้จะลดน้อยลงหากบริษัทได้ก่อตั้งมาในระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้นจึงควรมีการลงทุนในด้านความสามารถที่แตกต่างเป็นพิเศษขององค์กร ซึ่งเลียนแบบได้ยากอยู่เสมอ ถ้ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอยู่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรเท่าที่ควร ก็ตรวจสอบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นๆอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (Sarason & Tegarden, 2003) โดยทั่วไปธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมักจะมองที่การแข่งขันในระยะสั้น และไม่สนใจด้านการสร้างหรือซึ่มซบเทคโนโลยีใหม่ๆ และออกแบบกระบวนการทางธุรกิจที่เหมาะสมเมื่อถึงเวลาจำเป็น การรีเอนจิเนียร์กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering: BPR) จึงเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมปรับตัวได้ดีขึ้นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง (Cagliano, Spina, Verganti, & Zotteri, 1998)



## กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies)

Porter (1985) กล่าวว่ากลยุทธ์การแข่งขันคือการหาจุดได้เปรียบซึ่งนำไปใช้ในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง และเป็นการวางตำแหน่งที่เข้มแข็งเพื่อต่อสู้กับแรงกดดันภายในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ในยุคแห่งการแข่งขัน ซึ่งมีปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขัน (Five Competitive Forces) ซึ่ง Porter (1985) ได้แนะนำให้องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การแข่งขันทางสภาพแวดล้อมโดยในแต่ละองค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ 1 ใน 3 ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นหัวใจสำหรับการสร้างผลการดำเนินการสูงในตลาดที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน

(1) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) โดยกลยุทธ์ความแตกต่างรวมถึงความพยายามที่จะทำให้สินค้าและบริการขององค์กรมีความโดดเด่นจากองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน โดยองค์กรอาจมีการใช้การโฆษณา รูปแบบสินค้าที่โดดเด่น การบริการที่ดี หรือเทคโนโลยีที่แปลกใหม่ ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ถึงความแตกต่างของตัวสินค้าในสายตาผู้บริโภค ทั้งนี้ การใช้กลยุทธ์ความแตกต่างจะทำให้เกิดผลกำไร เนื่องจากผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้า และยินดีที่จะใช้จ่ายเงินในจำนวนที่มากกว่าเพื่อการซื้อสินค้า โดยทั่วไปแล้ว บริษัทที่จะใช้กลยุทธ์ความแตกต่างควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถลดความรุนแรงในการแข่งขันได้ หากผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้า นอกจากนี้ยังสามารถช่วยเหลือองค์กรจากการใช้สินค้าทดแทนจากคู่แข่ง และการมีความแตกต่างจะสร้างความภักดีของผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นอุปสรรคซึ่งก่อให้เกิดความยากลำบากสำหรับการเข้าสู่ตลาดของสินค้าและบริการรายใหม่ (Daft, 2003)

(2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) เกิดจากการที่องค์กรมุ่งแสวงหาเครื่องอำนวยความสะดวกอันมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุน และควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง การที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าหมายถึงบริษัทสามารถทำการตัดราคาคู่แข่งได้ ในขณะที่ยังคงคุณภาพดี และมีผลกำไรที่เหมาะสม อีกทั้งยังสามารถเป็นกำแพงป้องกันมิให้เกิดคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดโดยง่าย (Daft, 2003) กลยุทธ์ราคาต่ำ หมายถึงการที่องค์กรขายสินค้าหรือบริการในระดับมาตรฐานด้วยราคาที่ต่ำกว่าราคามาตรฐานในท้องตลาด ในขณะที่พึงพอใจกับผลกำไรที่ได้รับ จากความมีประสิทธิภาพ และการลดต้นทุนการดำเนินการ (Barth, 2003) กลยุทธ์ราคาต่ำจำเป็นต้องใช้ระบบควบคุมอย่างแน่นหนา (Tight Control System) เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) (Govindarajan, 1986 cited in Barth, 2003)

(3) กลยุทธ์เฉพาะส่วน (Focus Strategy) โดยบริษัทสามารถเน้นที่ตลาดภูมิภาค หรือ กลุ่มผู้ซื้อเป็นพิเศษ โดยสามารถใช้ทั้งการสร้างความแตกต่าง และราคาต่ำ แต่จะเจาะจงที่ตลาดเฉพาะส่วน โดยนักบริหารจะต้องใคร่ครวญเป็นอย่างดีว่ากลยุทธ์ใดจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับบริษัทได้ (Daft, 2003)

Porter (1980) พบว่าธุรกิจที่ไม่มีการใช้กลยุทธ์ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะตกอยู่ในสภาวะขาดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้ได้รับผลกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา และกลยุทธ์เฉพาะส่วน นอกจากนี้ อินเทอร์เน็ตยังมีผลกระทบต่อการแข่งขันในทุกอุตสาหกรรม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทจะสร้างความโดดเด่น ผ่านกลยุทธ์การวางตำแหน่งอย่างรอบคอบในตลาด (Daft, 2003) Porter (1980) ได้ชี้ให้เห็นว่า การเติบโตที่รวดเร็วจนเกินไปมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีผลกับธุรกิจส่วนมากในการอยู่รอด และการเติบโตของผลกำไร

บริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถใช้ กลยุทธ์การแข่งขันตามที่ได้กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ข้อ เพื่อสร้างความโดดเด่น แตกต่าง และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยแนวคิดที่ผู้วิจัยคิดว่าน่าจะสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจตัวแทนโฆษณาได้คือ กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) ที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ เนื่องจากธุรกิจโฆษณามีการแข่งขันกันตั้งแต่ระดับการวางแผนกลยุทธ์ให้กับลูกค้า ซึ่งตัวแทนโฆษณามีความจำเป็นจะต้องมีทักษะ และความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ทั้งนี้การที่ตัวแทนโฆษณามีความรู้เหนือลูกค้า และคู่แข่ง นอกจากจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการใช้บริการ ยังมีผลดีต่อชิ้นงานโฆษณาที่จะทำการผลิตออกมาอย่างผสมผสาน และสร้างความแข็งแกร่งให้กับตราสินค้าได้อย่างแท้จริง

### วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)

สินค้าก็เป็นเช่นเดียวกันกับมนุษย์ที่ต้องผ่านช่วงต่างๆ ของอายุ สำหรับมนุษย์เริ่มต้นจากทารก เด็ก ผู้ใหญ่ เกษียณอายุ และตาย ในขณะที่วงจรอายุของสินค้า มี 4 ช่วงด้วยกัน คือ (1) ช่วงแนะนำ (Introduction) (2) ช่วงเจริญเติบโต (Growth) (3) ช่วงโตเต็มวัย (Maturity) และ (4) ช่วงตกต่ำ (Decline) ซึ่งขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ เรียกว่า วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) (Boone & Kurtz, 1998)

จะเห็นได้ว่าในช่วงแนะนำซึ่งเป็นช่วงต้นของสินค้าในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ องค์กรมีความจำเป็นที่จะกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์ เพื่อการเข้าสู่ตลาดใหม่ โดยสินค้าในช่วงแนะนำมักจะนำเทคนิคการใช้งานใหม่ๆ เข้ามาในวงการผลิตภัณฑ์นั้นๆ นอกจากนี้จากการที่สินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง การรณรงค์ด้านการส่งเสริมการตลาดจึงมีความเข้มข้น การสูญเสียทางการเงินเป็นจำนวน

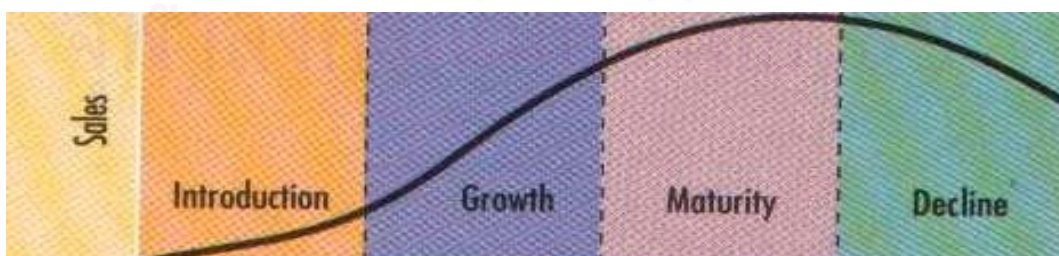
มหาศาล มักจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปกติในขั้นนี้ เนื่องจากการมีต้นทุนที่สูงในด้านส่งเสริมการตลาด และการวิจัย และพัฒนา (Boone & Kurtz, 1998)

ในช่วงเจริญเติบโต ยอดขายจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในระหว่างที่ผู้บริโภคเริ่มหันมาทดลองใช้เป็นช่วงเริ่มต้นของการซื้อซ้ำ การบอกต่อๆ กัน และการสื่อสารการตลาดด้วยการโฆษณา จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริโภคที่มีความลังเลทำการซื้อสินค้า ในช่วงเจริญเติบโตนี้ จะเพิ่มขึ้นเมื่อได้รับผลกำไรจำนวนมากจากการลงทุน อย่างไรก็ตามในขั้นเจริญเติบโตมักจะก่อให้เกิดคู่แข่งใหม่ๆ ที่ก้าวเข้ามาสู่ธุรกิจ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพื่อการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงสินค้า และเพิ่มยอดขายจ่ายด้านการส่งเสริมการตลาด และการจัดส่งให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Boone & Kurtz, 1998)

ในช่วงโตเต็มวัย ยอดขายภายในอุตสาหกรรม จะโตอย่างต่อเนื่องในช่วงต้น แต่เมื่อถึงจุดสูงสุด ผู้บริโภคลดลง มีคู่แข่งมากขึ้น ผลกำไรจะเริ่มลดลงเนื่องจากความเข้มข้นของการแข่งขัน และความแตกต่างด้านสินค้า และการส่งเสริมการตลาดเริ่มไม่ดึงดูดผู้บริโภคอีกต่อไป บางองค์กรจึงมีความพยายามที่จะสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าโดยเน้นที่คุณประโยชน์ประโยชน์ ด้านคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และด้านบริการ เนื่องจากอุปทานมีมากกว่าอุปสงค์ในท้องตลาดองค์กรจะสามารถเพิ่มยอดขายได้จากการดึงจากส่วนของคู่แข่ง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรง จึงมักมีการตัดราคาเพื่อดึงดูดผู้บริโภค แม้ว่าการตัดราคาจะเป็นเสมือนวิธีการที่ง่ายที่สุดในการกระตุ้นตลาด แต่ก็ง่ายต่อการเลียนแบบด้วยเช่นกัน (Boone & Kurtz, 1998)

ช่วงตกต่ำ นวัตกรรมใหม่ หรือความต้องการของผู้บริโภคที่ไม่หยุดนิ่งทำให้เกิดการลดลงในยอดขาย การตกต่ำของสินค้าเก่าในตลาดมักจะเกิดขึ้นร่วมกับช่วงเจริญเติบโตของสินค้าใหม่ที่เพิ่งเข้าตลาดจากยอดขายที่ตกต่ำลงไปเรื่อยๆ กำไรลดลงซึ่งบางครั้งอาจติดลบ ซึ่งจะผลักดันให้องค์กรทำการตัดราคาและเลิกผลิตสินค้าที่ตกต่ำในที่สุด (Boone & Kurtz, 1998) แผนภาพที่ 2.14 จะแสดงให้เห็นถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

แผนภาพที่ 2.14: วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์



ที่มา: Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implimation, & Control* (9 th ed.). Upper saddle River, NJ: Prentice Hall.

แผนภาพที่ 2.14 ได้แสดงให้เห็นถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ซึ่งมีทั้งหมด 4 ช่วงด้วยกัน กล่าวคือ ช่วงแนะนำ ช่วงเจริญเติบโต ช่วงโตเต็มวัย และช่วงตกต่ำซึ่งมีความคล้ายคลึงกับวัฏจักรธุรกิจ แต่อยู่ในช่วงที่สั้นกว่า

### การใช้แนวคิดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ในกลยุทธ์ทางการตลาด

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์การตลาด ทำให้นักการตลาดสามารถประมาณยอดขาย และกำไรที่ผ่านวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ในแต่ละช่วงและเน้นที่การสร้างตราสินค้ามากกว่าการให้ข้อมูลด้านตัวสินค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดยอดขาย และกำไรสูงสุดของแต่ละขั้น โดยใช้การส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสม

ในส่วนของกลยุทธ์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ นักวางแผนการตลาดโดยทั่วไปมีความพยายามที่จะยืดวงจรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ความพยายามจะสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อนักการตลาดมีการเคลื่อนไหวตั้งแต่ในช่วงเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์จะถูกยืดออกจาก (1) การเพิ่มความถี่ในการใช้งานจากผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าโดยปกติ (2) การเพิ่มจำนวนผู้ซื้อจากการสร้างความสนใจจากผู้ที่ไม่เคยใช้สินค้า (3) หาผู้ใช้ใหม่ จากการกำหนดผู้ใช้สินค้าใหม่ (4) เปลี่ยนบรรจุกฎเกณฑ์ขนาด ฉลาก หรือคุณภาพของสินค้า (Boone & Kurtz)

**3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategy)** ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์การบริหาร กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การเงิน และกลยุทธ์อื่นๆ เป็นต้น (Lussier, 2000) ซึ่งในส่วนของกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะกล่าวถึงกลยุทธ์ทางการตลาดในส่วนของ สินค้า และราคา เนื่องจากกลยุทธ์ทางด้านกลยุทธ์จะกล่าวถึงในส่วนของจัดการ และกลยุทธ์ทางการเงินจะอยู่ในส่วนของควบคุม

### กลยุทธ์ด้านสินค้า (Product Strategy)

ถือได้ว่าตัวสินค้า เป็นหัวใจของคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) ซึ่งตัวสินค้าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสบการณ์ผู้บริโภคต่อตราสินค้า อันเป็นสิ่งที่ได้ยินได้ฟังมาจากผู้อื่น จากองค์การในการสื่อสารตราสินค้า การออกแบบ และการส่งมอบสินค้าที่ให้ความพึงพอใจอย่างเต็มที่แก่ผู้บริโภคเป็นความจำเป็นเบื้องต้น ที่จะก่อให้เกิดความประสบความสำเร็จทางการตลาด ซึ่งในส่วนนี้จะอธิบายถึง การเกิดขึ้นของความคิดเห็นของผู้บริโภคต่อคุณภาพของสินค้า ทศนคติของผู้บริโภคต่อตราสินค้า ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ด้านคุณภาพสินค้า (Perceived Quality) และการรับรู้ด้านคุณค่า (Perceived Value) ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้ (Keller, 1998)

**การรับรู้ด้านคุณภาพสินค้า (Perceived Quality)** หมายถึง การรับรู้ของผู้บริโภคต่อภาพรวมของคุณภาพ หรือความดีเยี่ยมของสินค้า และบริการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบและมาตรฐานในใจของผู้บริโภค ดังนั้นการรับรู้จากคุณภาพเป็นการประเมินคร่าวๆ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ของผู้บริโภค เช่นความคิดเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า และระดับของตราสินค้า ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งมีผลงานวิจัยได้กล่าวถึงมุมมองของคุณภาพตราสินค้าไว้ดังนี้คือ (1) ประสิทธิภาพ (Performance) (2) คุณลักษณะของตราสินค้า (Features) (3) คุณภาพที่สอดคล้อง (Conformance Quality) (4) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) (5) ความทนทาน (Durability) (6) การบริการ (Serviceability) (7) สไตล์และการออกแบบ (Style and Design) (Keller, 1998)

**การรับรู้ด้านคุณค่า (Perceive Value)** ผู้บริโภคมักจะผสมผสานการรับรู้ทางด้านคุณภาพกับการรับรู้ทางด้านราคาในการประเมินคุณค่าตราสินค้า ทั้งนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ด้านคุณค่าของผู้บริโภค ซึ่งต้องทำความเข้าใจว่า ต้นทุนจะมีใช้เพียงส่วนที่เป็นตัวเงิน แต่จะสะท้อนถึงต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ของเวลา พลังงาน และความเกี่ยวพันทางจิตวิทยา ในการตัดสินใจ ซึ่งเกิดขึ้นกับผู้บริโภค ซึ่งในตอนนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้แนวคิดในการสร้างคุณค่าของ Michael Porter ซึ่งได้นำเสนอ ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) อันเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อแสวงหาแนวทางในการสร้างคุณค่าที่เพิ่มมากขึ้นให้กับผู้บริโภค โดยมองว่าองค์กรเป็นเสมือนหน่วยกิจกรรมที่ทำการออกแบบ สร้างสรรค์ ทำตลาด ส่งมอบ และสนับสนุนสินค้า โดยห่วงโซ่คุณค่าหมายถึง กิจกรรมบนพื้นฐาน 5 ประการในการสร้างคุณค่า ซึ่งในกิจกรรมแรกคือ การขนส่งเพื่อขาเข้า (Inbound Logistics) การจัดการ (Operations) การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และการบริการ (Service) โดยอีก 4 กิจกรรมที่เหลือซึ่งจะช่วยให้การสนับสนุนตลอดกระบวนการคือ เครื่องสาธารณูปโภคขององค์กร (Firm Infrastructure) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และการจัดหา (Procurement) ซึ่งองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการยกระดับประสิทธิภาพ และการลดต้นทุนในกิจกรรม การสร้างคุณค่า โดยสิ่งที่สำคัญคือการบริหารหัวใจหลักของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และการผสมผสานกันระหว่างส่วนต่างๆ ที่ให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี (Keller, 1998)

กลยุทธ์ด้านสินค้าจึงเกี่ยวข้องกับการเลือกคุณประโยชน์ทั้งในส่วนที่จับต้องได้ (Tangible) และจับต้องไม่ได้ (Intangible) ที่ผสมกันอยู่ในตัวสินค้า และกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริโภคต้องการอันจะสามารถส่งมอบให้แก่ผู้บริโภคได้ด้วยโปรแกรมทางการตลาด จะนำไปสู่การเชื่อมโยงต่างๆ ของตราสินค้า ในส่วนของหน้าที่ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้า สัญลักษณ์ และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าเช่นอารมณ์ และความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการใช้สินค้า การรับรู้ด้านสินค้า มีความสำคัญต่อ

การเชื่อมโยงกับตราสินค้า (Brand Association) ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค (Keller, 1998)

### กลยุทธ์ด้านราคา (Pricing Strategy)

ราคาเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับรายได้ขององค์กร และเป็นหนึ่งในส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) โดยจะเห็นได้ว่าราคาพิเศษ (Price Premiums) มีประโยชน์ต่อการสร้างการตระหนักรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) ความชื่นชอบอย่างรุนแรง (Strong Favorable) และการเชื่อมโยงตราสินค้าที่โดดเด่น (Unique Brand Associations) (Keller, 1998)

### เครื่องมือในการพยากรณ์ยอดขาย (Sales Forecasting Tools)

การพยากรณ์ยอดขายเป็นกระบวนการในการทำนายว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรจะมีรูปแบบในการคาดการณ์ต่างๆผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมไปถึงการคาดการณ์ทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และนโยบายของรัฐบาลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การพยากรณ์ยอดขาย เป็นสิ่งสำคัญที่สุด (Lussier, 2000) การพยากรณ์ยอดขาย เป็นการคาดการณ์ หน่วย และ/หรือ ปริมาณของสินค้าที่จะขายได้ภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง (Rutigliano, 1994 cited in Lussier, 2000) การพยากรณ์ยอดขายเชิงปริมาณ ใช้วัตถุประสงค์ วิธีการทางคณิตศาสตร์ และยอดขายที่ผ่านมาในการพยากรณ์ ในขณะที่การพยากรณ์ยอดขายเชิงคุณภาพ ใช้การตัดสินใจส่วนบุคคล ประสบการณ์ และเหตุผล ซึ่งอาจมีการใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์เข้ามาใช้บ้างเล็กน้อย (Lussier, 2000)

เทคนิคในการพยากรณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ (1) การพยากรณ์เชิงปริมาณ

(Quantitative Forecasting) และ การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Quantitative Forecasting) (Coulter & Robbin, 2002)

### การตัดสินใจ (Decision Making)

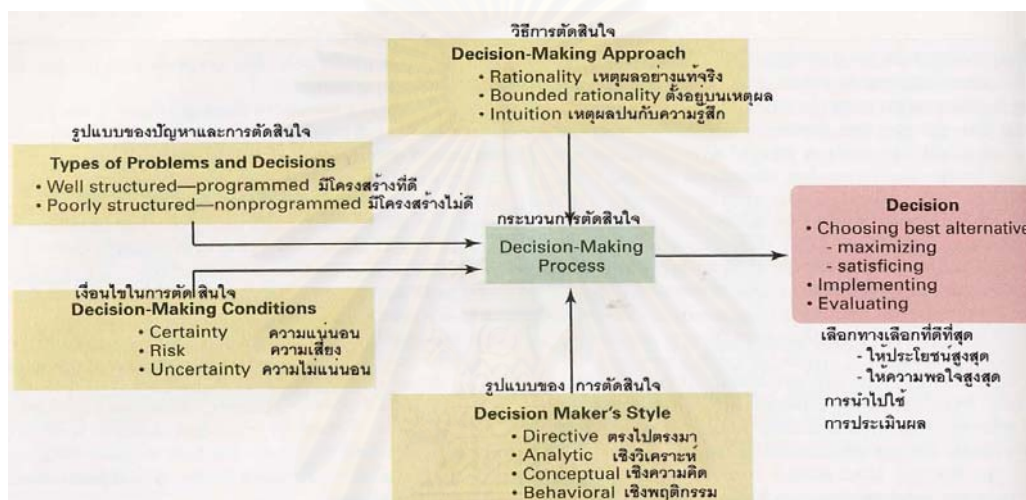
ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในทางสร้างสรรค์ เป็นหนึ่งในความสามารถที่สำคัญของนักบริหาร (Lancaster, 1995 cited in Lussier, 2003) หน้าที่สำคัญของนักบริหารคือ การแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ (Katzenbach, 1988 cited in Lussier, 2003) การตัดสินใจที่ผิดพลาดอาจทำลายทั้งอาชีพ และบริษัทได้ (Cottringer, 1998 cited in Lussier, 2003)

Fandt, Goodman, และ Lewis (2001) ได้ให้คำนิยามว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการระบุ และแก้ไขปัญหา โดยมองที่โอกาสเป็นหลัก การตัดสินใจที่ดี เป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากร

ทุกระดับภายในองค์กรควรมี การตัดสินใจเริ่มต้นจากการตระหนัก หรือรับรู้ถึงปัญหา หรือโอกาส รวมไปถึงการประเมินผลที่จะเกิดจากการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีขั้นตอนดังนี้คือ (1) การระบุ และให้คำจำกัดความของปัญหา (2) ตั้งวัตถุประสงค์ และขอบเขต (3) สร้างทางเลือกอย่างมีนวัตกรรม และสร้างสรรค์ (4) วิเคราะห์ทางเลือก และเลือกวิธีการที่เป็นไปได้มากที่สุด (5) วางแผน และดำเนินการตัดสินใจ (6) ควบคุมกระบวนการต่างๆ (Lussier, 2000) โดยแผนภาพที่ 2.15 จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจ

แผนภาพที่ 2.15: การตัดสินใจ



ที่มา: Coulter, M. & Robbins, S. P. (2002). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p.168.

แผนภาพที่ 2.15 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจที่มีวิธีการตัดสินใจจากเหตุผลอย่างแท้จริง (Rationality) ตั้งอยู่บนเหตุผล (Bounded Rationality) และเหตุผลปนกับความรู้สึก (Intuition) ซึ่งมีรูปแบบของปัญหา และการตัดสินใจที่มีโครงสร้างที่ดี และมีโครงสร้างที่ไม่ดี และมีเงื่อนไขในการตัดสินใจที่มีความแน่นอน (Certainty) มีความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) และมีรูปแบบของการตัดสินใจที่ตรงไปตรงมา (Directive) เชิงวิเคราะห์ (Analytic) เชิงความคิด (Conceptual) และเชิงพฤติกรรม (Behavioral) ซึ่งเป็นผลการตัดสินใจที่เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยแบ่งเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจสูงสุด จากนั้นจะนำการตัดสินใจนั้นไปใช้ และมีการประเมินผลในภายหลัง

## การจัดการ (Organizing)

หากเปรียบเทียบเป็นร่างกาย แผนกต่างๆภายในองค์กรก็เป็นเสมือนอวัยวะส่วนต่างๆของร่างกาย Daft (2003) ได้ให้คำนิยามของการจัดการไว้ว่าเป็นการเรียบเรียงกิจกรรมขององค์กร ในรูปแบบที่เป็นระบบ (Systematically) เพื่อนำพาให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย ทั้งในส่วนของแผนกและแต่ละบุคคล การประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว อยู่ในส่วนของระบบการประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งสามารถเป็นแนวทางในการขึ้นเงินเดือน หรือการให้รางวัลในรูปแบบอื่น และการประเมินผลจะต้องทำในส่วนขององค์กรโดยรวม และแต่ละแผนกเพื่อเป็นแนวทางสำหรับปีต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ DeVies (1994) ว่าการจัดการประกอบด้วยกิจกรรมที่จะแปลงแผนไปสู่โครงสร้างที่ประกอบด้วย หน้าที่ (Tasks) และความรับผิดชอบ (Authority) Lussier (2002) กล่าวว่าจัดการเป็นหน้าที่อันดับที่ 2 ซึ่งต่อจากการวางแผน ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการมอบหมายหน้าที่ ประสานงาน และทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนการจัดการจะเกี่ยวข้องกับการคัดสรรคนที่เข้ามารับผิดชอบต่องาน ขั้นตอนแรกคือการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมภายในบริษัท การสรรหาคนจากภายนอกจะกระทำต่อเมื่อคนภายในบริษัทไม่สามารถทำตามหน้าที่นั้นได้ (DeVies, 1994) บริษัทที่ประสบความสำเร็จ จะถูกจูงใจจากความทะเยอทะยาน และคุณค่าภายในของคนในองค์กร จึงต้องมีการสร้างเส้นแบ่งระหว่างความเป็นจริง และแรงจูงใจ (Ghoshal, 2003) การบริหาร และการประสานงานด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงคุณค่า ความเชื่อ และการแสดงออกของคนในองค์กร จะช่วยลดข้อจำกัดทางวัฒนธรรมได้ (Hofstede, 2003) ในส่วนของการจัดการ ประกอบไปด้วย (1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) (2) การจัดการด้านการสื่อสาร และสารสนเทศ (Managerial Communication and Information Technology) (3) การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) (Coulter & Robbins, 2002) ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

## การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure)

การกำหนดโครงสร้างขององค์กรหมายถึง การวางกรอบอย่างเป็นทางการ ในการแบ่งงานแบ่งกลุ่ม และประสานงาน ทั้งนี้ต้องมีการออกแบบขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจส่วนที่เกี่ยวข้อง 6 ประการคือ (1) การระบุถึงตัวงาน (Job Specialization) (2) การแบ่งแผนก (Departmentalization) (3) สายบังคับบัญชา (Chain of Command) (4) การขยายการควบคุม (5) การตั้งอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) และ (6) การจัดรูปแบบ (Formalization) (Daft, 1998 cited in Coulter & Robbins, 2002)

โครงสร้างองค์กร หมายถึงกระบวนการจัดการอันนำไปสู่การออกแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะระบบการแบ่งงาน และแนวทางการใช้ทรัพยากร (Daft, 2003) อาจจะกล่าวได้ว่าไม่มีรูปแบบ



องค์กรที่ตายตัวที่จะเหมาะสมกับทุกองค์กร ในทุกสถานการณ์ (Drazin & Ven, 1985 cited in Barth, 2003) ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างขององค์กร กับกลยุทธ์การแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่เติบโตเต็มที่มากกว่าองค์กรที่กำลังอยู่ในช่วงเจริญเติบโต นอกจากนี้ความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และโครงสร้างขององค์กรในช่วงที่โตเต็มวัยเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก (Barth, 2003)

โครงสร้างองค์กรประกอบด้วย (1) ชุดของงานที่มอบหมายให้แต่ละคน (2) ความสัมพันธ์ในการรายงาน รวมไปถึงสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ระดับของ hierarchical และลำดับชั้นของการควบคุม และ (3) การออกแบบระบบเพื่อทำให้มั่นใจในประสิทธิภาพของการติดต่อประสานงานของพนักงานต่างแผนก (Child, 1984 cited in, Daft, 2003)

โดย Daft (2003) ได้อธิบายว่าการระบุงาน (Work Specialization) บางครั้งเรียกว่า การแบ่งหน้าที่การงาน (Division of Labor) คือการที่ส่วนต่างๆภายในองค์กรมีการแบ่งงานออกเป็น ส่วนๆ แล้วทำการจัดหาผู้รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน 1 คน ต่อ 1 ชิ้น พนักงานจึงสามารถดำเนินงานได้ด้วยความสะดวกสบาย อย่างไรก็ตามการให้พนักงานทำงานเพียงหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งซ้ำๆแม้ว่าจะมีประสิทธิภาพ แต่พนักงานก็อาจเกิดความเบื่อหน่ายได้

สายการบังคับบัญชา คือสิ่งที่จะบ่งชี้การที่บุคคลต้องรายงาน หรือรับคำสั่งผู้มีอำนาจสั่งการที่เหนือกว่าขึ้นในการบริหาร (Span of Management) เป็นจำนวนขั้นของสายการบังคับบัญชา ซึ่งระบบถึงจำนวนของผู้มีอำนาจเหนือกว่า จากระดับต่ำสุด ถึงสูงสุดจำนวนกี่คน การรวมอำนาจ การรวมอำนาจหมายถึง อำนาจตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ในขณะที่การกระจายอำนาจหมายถึง อำนาจการตัดสินใจถูกกระจายอยู่ในระดับพนักงาน และควรมีเอกสารที่ใช้ในการกำกับ (Formalization) และควบคุมพนักงาน ซึ่งรวมไปถึงหนังสือรวมกฎนโยบาย ขั้นตอน หน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวทางปฏิบัติ (Daft, 2003)

ชุดของงาน และการรายงานตามสายการบังคับบัญชา จะเป็นกรอบของการควบคุม และจัดการในแนวตั้ง (Vertical) ขององค์กร โดยรูปแบบของโครงสร้างในแนวตั้งจะแสดงให้เห็นในแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) (Daft, 2003)

นอกจากนี้ Daft (2003) ยังได้กล่าวถึงรูปแบบอีกอย่างหนึ่งของโครงสร้างองค์กรคือ ระบบแผนกซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดกลุ่ม ตำแหน่งเป็นแผนกต่างๆภายในองค์กร ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการใช้สายการบังคับบัญชาไปยังกลุ่มที่รับผิดชอบ ทั้งนี้สามารถแบ่งการออกแบบโครงสร้างซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านสายการบังคับบัญชาในระบบแผนกได้ 5 รูปแบบด้วยกัน คือ (1) แบ่งตามหน้าที่ (Functional) (2) แบ่งตามสายงาน (Divisional) (3) แบ่งตามเมตริกซ์ (Matrix) (4) แบ่งเป็นทีม (Team - Based) (5) แบ่งเป็นเครือข่าย (Network) โดยแผนภาพที่ 2.16 จะแสดงถึงการแบ่งหน้าที่ตามแนวตั้ง

## แผนภาพที่ 2.16: การแบ่งตามหน้าที่ในแนวดิ่ง



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p.321.

จากแผนภาพที่ 2.16 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานตามหน้าที่ในแนวดิ่ง ทั้งนี้การแบ่งตามหน้าที่ ในลักษณะนี้พนักงานจะถูกรวมกลุ่ม เป็นแผนก ด้วยทักษะ และกิจกรรมที่คล้ายกัน เช่นแผนกวิศวกรรม และแผนกการเงิน (Daft, 2003) และแผนภาพที่ 2.17 ซึ่งเป็นแผนภาพต่อไป จะแสดงให้เห็นถึงการแบ่งสายบังคับบัญชาตามสายงาน

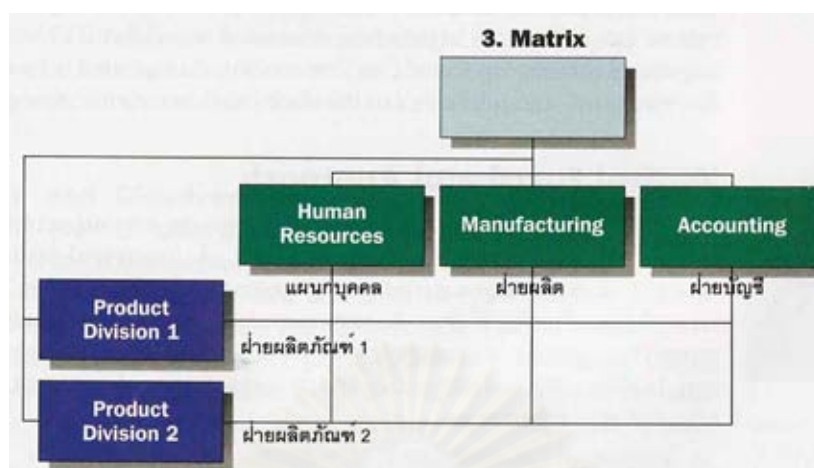
## แผนภาพที่ 2.17: การแบ่งตามสายงาน



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p.321.

จากแผนภาพที่ 2.17 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการแบ่งตามสายงาน แผนกจะถูกรวมกลุ่ม และแยกไปตามสายงานโดยขึ้นอยู่กับสินค้า โครงการหรือ ตามภูมิศาสตร์ ในแต่ละแผนกจะมีพนักงานที่มีความสามารถแตกต่างกันไป (Daft, 2003) และแผนภาพถัดไปคือแผนภาพที่ 2.18 จะแสดงถึงการแบ่งสายบังคับบัญชาตามเมตริกซ์

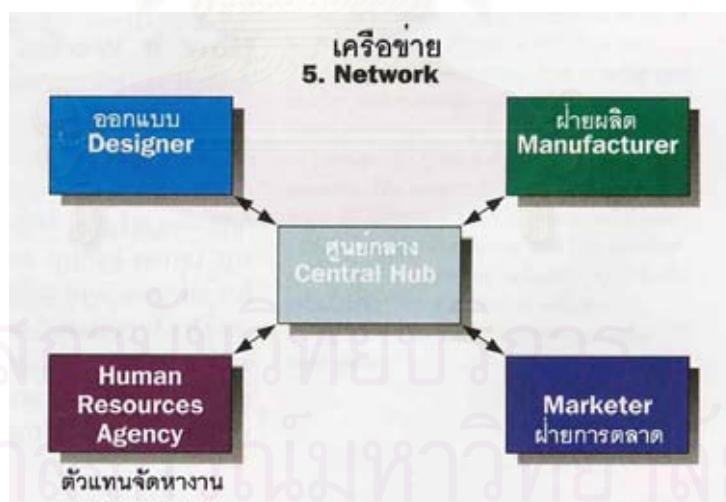
แผนภาพที่ 2.18: การแบ่งตามเมตริกซ์



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p.6.

จากแผนภาพที่ 2.18 การแบ่งตามเมตริกซ์ หน้าที่และสายงาน จะถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยจะซ้อนทับกันอยู่ จึงมี 2 สายการบังคับบัญชา ดังนั้นพนักงานบางคนจึงต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาถึง 2 คน (Daft, 2003) และแผนภาพที่ 2.19 ซึ่งเป็นแผนภาพถัดไปจะแสดงถึงการแบ่งสายบังคับบัญชาตามเครือข่าย

แผนภาพที่ 2.19: การแบ่งตามเครือข่าย



ที่มา: Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: South-Western, p.6.

จากแผนภาพที่ 2.19 การแบ่งงานเป็นเครือข่าย องค์กรจะเล็กลง โดยเป็นศูนย์กลางในการติดต่อกับองค์กรอื่น ซึ่งดำเนินการในหน้าที่สำคัญ แผนกจะมีความเป็นอิสระ มีการติดต่อกับศูนย์กลางเพื่อผลกำไร ทั้งนี้แผนกสามารถตั้งอยู่ที่ใดก็ได้ในโลก (Daft, 2003) และในส่วนต่อไปจะขอกล่าวถึงการจัดการด้านสารสนเทศ

## การจัดการด้านการสื่อสาร และสารสนเทศ

ผู้บริหารไม่อาจมองข้ามความสำคัญในประสิทธิภาพของการสื่อสาร ทั้งนี้ผู้จัดการจะไม่สามารถตัดทำการตัดสินใจใดๆได้ หากปราศจากข้อมูล โดยการสื่อสารข้อมูลจะเกิดขึ้นเพื่อช่วยในการตัดสินใจ การสื่อสารระหว่างกันจะก่อให้เกิดความคิดที่ดีที่สุด คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ แผนการที่ดี หรือการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Coulter & Robbins, 2002) ธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารโดยตรงดังนั้นจุดแข็งของบริษัทรุทหนึ่งน่าจะเป็นความสามารถในการสื่อสารที่ดี การจัดการด้านการสื่อสาร และสารสนเทศภายในบริษัทเพื่อการต่างๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

J. P. Laudon และ K. C. Laudon กล่าวว่าระบบสารสนเทศเป็นระบบในการสนับสนุนการทำงานโดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับคือ

(1) ระบบในระดับปฏิบัติการ (Operational – Level - Systems) จะสนับสนุนการทำงานของ การตรวจสอบกิจกรรม และการแลกเปลี่ยนภายในองค์กรเช่น ยอดขาย ใบเสร็จ เงินฝาก เงินเดือนพนักงาน การตัดสินใจทางการเงิน และทรัพยากรภายในองค์กร ทั้งนี้เป้าหมายหลักของระบบภายในระดับนี้ก็เพื่อทำการตอบคำถาม และตรวจสอบธุรกรรมต่างๆขององค์กร

(2) ระบบในระดับความรู้ (Knowledge – Level Systems) จะสนับสนุนความรู้ และข้อมูลสำหรับบุคลากร ซึ่งจะช่วยในการผสมผสานความรู้ใหม่ๆ และช่วยควบคุมการไหลเวียนของงานเอกสาร

(3) ระบบในระดับบริหาร (Management – Level Systems) จะช่วยในการตรวจสอบควบคุมการตัดสินใจ และกิจกรรมต่างๆในชั้นการบริหารระดับกลาง โดยทั่วไปจะใช้เอกสารเพื่อการรายงานเป็นระยะ

(4) ระบบในระดับกลยุทธ์ (Strategic – Level Systems) เพื่อช่วยในส่วนของผู้บริหารในการแก้ปัญหา โดยเน้นในหัวข้อเชิงกลยุทธ์ และแนวโน้มในระยะยาวภายในองค์กร และแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอก

การบริหารสารสนเทศเป็นการบริหารในภาพรวม และควบคุมการลงทุนขององค์กรในด้านข้อมูล รวมไปถึงการแบ่งใช้ทรัพยากรข้อมูล รักษามาตรฐาน การควบคุม ความปลอดภัย และการเก็บข้อมูล (Johnson, 1992 cited in Moreton, Proverbs, & Vidogah (2003) ซึ่งหมายถึงการที่มี การบริหารข้อมูลที่ดีจะมีผลต่อการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องซึ่ง ชัดเจน สมบูรณ์ เพียงตรง เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการตัดสินใจเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Watson, 2000 cited in Moreton., Proverbs, & Vidogah, (2003)

## การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การรับสมัครงาน (3) การเลือกคนเข้าทำงาน (4) การปฐมนิเทศ (Orientation) (5) การฝึกงาน (6) การบริหารพนักงาน (7) เงินชดเชย และผลประโยชน์ (Compensation & Benefits) (Coulter & Robbins, 2002)

เป็นเรื่องเข้าใจผิดที่ว่าองค์กรใหญ่ซึ่งมีทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางการเงินเป็นจำนวนมากสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรย่อยๆในเรื่องการให้ความรู้ และกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาคุณภาพของผลงาน ซึ่งความเป็นจริงก็คือบริษัทเล็กๆสามารถทำได้ดีกว่าในเรื่องของการชักจูงให้พนักงานเข้ามาสนับสนุน และมีส่วนร่วมได้มากกว่าเนื่องจากมีชั้นของระดับผู้บริหารน้อยกว่า และจำนวนคนที่น้อยกว่าจึงทำให้การจูงใจเป็นไปได้ง่ายกว่า (Andreichuk, 1992 cited in Kuratko, Goodale & Hornsby, 2001)

การเรียนรู้ขององค์กรเริ่มได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด จากการศึกษาค้นคว้านโยบายขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างอัตราการอยู่รอดขององค์กรขนาดกลาง และขนาดย่อมในช่วงต้นสหัสวรรษนี้ (Badger, Chaston, & Eugene, 2001)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความรู้เกิดขึ้นในยุค 90 โดยเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจเพิ่งได้รับความสนใจอย่างมากเร็วๆนี้เอง ขณะที่ประโยชน์ในการใช้การบริหารความรู้นั้นเห็นได้อย่างเด่นชัดในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ส่วนบริษัทที่มีขนาดย่อมอาจไม่เห็นความสำคัญตรงจุดนี้ อย่างไรก็ตามการบริหารความรู้ในองค์กรขนาดย่อมก็เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง (Satyadas, 2003)

บริษัทขนาดย่อมมักมีทรัพยากรจำนวนน้อย พนักงานจึงมีความจำเป็นต้องทำหลายหน้าที่ในเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องใช้ความเร่งรีบในการทำงาน การเข้าถึงข้อมูล และทรัพยากรอย่างรวดเร็วจึงเป็นสิ่งจำเป็น การบริหารงานด้านเอกสารจะช่วยทำให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีเอกสารฉบับล่าสุดอยู่เสมอ (Satyadas, 2003) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจตัวแทนโฆษณาซึ่งหน้าที่ในการถ่ายทอดสารที่ส่งจากลูกค้าไปยังผู้บริโภค การบริหารงานด้านเอกสารจึงมีความจำเป็นมากในการสร้างชิ้นงานโฆษณา เนื่องจากข้อมูลที่ไมทันสมัย อาจสร้างความเข้าใจผิด และความเสียหายให้เกิดขึ้น

กลยุทธ์การบริหารความรู้ที่ดีจะเน้นที่การแก้ไขปัญหาทางธุรกิจ และช่วยให้บริษัทกลายเป็นองค์กรที่ตอบสนองทันที (On-Demand Organization) ซึ่งมีการผสมผสาน (Integrated) มีความยืดหยุ่น (Flexible) และ ตอบสนอง (Respond) ความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Satyadas, 2003) จากการที่ธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความรู้ และความเชี่ยวชาญพิเศษจึงต้อง

มีการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานในด้านการตอบสนองต่อลูกค้า มีความผสมผสาน และยืดหยุ่นอยู่เสมอ

องค์กรที่มีทักษะทางการบริหาร และความรู้มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่ขาดความสามารถ และความรู้ (Govindarajan, 1988 cited in Barth, 2003) ต้องมีการลงทุนในภูมิปัญญา ความรู้ และโครงสร้างใหม่ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิด นวัตกรรม และความสามารถในการสร้างความแตกต่าง (Edvinsson, 2000)

ทุกวันนี้พนักงานที่มีความรู้ให้ผลผลิตน้อยกว่าที่ควรจะเป็นเนื่องจากตารางเวลาการทำงานของพนักงานเหล่านี้เต็มไปด้วยกิจกรรมต่างๆ จึงต้องมีการฝึกอบรม และสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ที่มากขึ้น และด้วยองค์ความรู้นี้จะพัฒนาประสิทธิภาพในการตัดสินใจที่จะสร้างผลประโยชน์ในแก่บริษัท (Drucker, 2003)

การเรียนรู้วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับลูกค้าเป็นหัวใจหลักของการอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันสูง (Webster, 1992 cited in Chaston, Badger & Smith, 2001) ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้งนักบริหารมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วยสติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียว นักบริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และการคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตอันเป็นเสมือนโอกาส (Drucker, 2003)

กุญแจสำคัญในการคงไว้ซึ่งการเป็นผู้นำของตลาดคือการยอมรับของสังคมทางด้านความรู้ อย่างมีอาชีพ โดยประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจบนพื้นฐานความรู้จะขึ้นอยู่กับการบริหารองค์กรซึ่ง มีความดึงดูด (Attract) คงไว้ (Hold) และกระตุ้น (Motivate) ของพนักงาน ซึ่งเมื่อไม่สามารถเติมเต็มด้วยวัตถุ ก็สามารถใช้ในการดึงดูดด้วยคุณค่า และการยอมรับจากสังคม (Drucker, 2003) รัฐบาลของประเทศอังกฤษได้นำหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) เพื่อชักนำให้เกิดความมุ่งมั่น ในการพัฒนาพนักงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Fryer, 1997 cited in Badger, Chaston, & Eugene, 2001)

การเป็นเพียงองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ เพราะขั้นตอนการเรียนรู้จะต้องนำมาเปลี่ยนแปลงเป็นข้อได้เปรียบของผู้บริหารซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง (Hamel & Prahalad, 1993 cited in Chaston, Badger & Smith, 2001) ความท้าทายที่นักบริหารในประเทศกำลังพัฒนากำลังประสบก็คือการพัฒนาผลผลิตจากความรู้ (Drucker, 1991)

ความรู้จะสามารถทดแทนปัจจัยการผลิตต่างๆ จากการลดจำนวนแรงงาน ต้นทุน พลังงาน วัตถุดิบ และพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้า ดังนั้นความรู้จึงมิได้เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งของการผลิตเท่านั้น แต่ความรู้คือปัจจัยการผลิตที่แท้จริง (Toffler, 2003)

## การกำกับดูแล (Leading)

Duening และ Ivancevich (2003) ได้เสนอแนวทางในการกำกับดูแลเมื่อองค์กรประสบกับวิกฤตการณ์ดังนี้คือ (1) การจัดการความรู้ และข้อมูลเมื่อสิ่งต่างๆ เริ่มออกจากการควบคุมข้อมูลที่ไม่เหมาะสมก็อาจทำให้เกิดสถานการณ์ที่ร้ายแรงขึ้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมข้อมูล (2) ใช้วัฒนธรรม คุณค่า และสัญลักษณ์เพื่อช่วยให้องค์กรมีกรอบของการควบคุม (3) พยายามยกระดับอารมณ์ และจิตใจของคนในองค์กรให้ดีขึ้น (4) สร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาในหลายสาขาวิชาเพื่อที่จะทำความเข้าใจในแนวโน้มที่บุคคลจะปฏิบัติต่อกัน และองค์กร ซึ่งรวมไปถึงปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม โครงสร้างวัฒนธรรม วิศวกรรมอุตสาหกรรม เศรษฐศาสตร์ ศิลปกรรม และวัตถุประสงค์ของอาชีพ

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

Fandt, Goodman และ Lewis, (2001) กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือ การนำระบบหรือองค์กร ได้รับความสนใจจากนักวิชาการตลอดมา โดยมีหลายมุมมอง เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ว่าอะไรคือผู้นำ หลักการตัดสินว่าใครคือผู้นำที่ดี (การเป็นผู้นำ (Leadership) คือความรับผิดชอบ และกระบวนการซึ่งสังเกตได้ เข้าใจได้ และเรียนรู้ได้ของทักษะ และวิธีการปฏิบัติสำหรับทุกคน ทุกที่ภายในองค์กร การเป็นผู้นำคือความสามารถทางอ้อมในการนำผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจไปสู่จุดมุ่งหมายซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไปแล้วการเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ การสร้างวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต การสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้แต่ละส่วนของระบบมีความเข้าใจและเชื่อมั่น นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้พนักงานก้าวผ่านอุปสรรคที่เข้ามา (Yulk, 1998 cited in Fandt, Goodman, & Lewis, 2001)

การจะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีการพัฒนาทักษะในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการคิดซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ การพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา และการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง การวางแผนในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ และเปิดวิสัยทัศน์ต่อโอกาส และความเป็นไปได้ใหม่ๆ (Koutmos, 2003)

วิธีการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง (Leader – Centered Approach) เน้นที่ลักษณะเฉพาะ (Trait) พฤติกรรม และอำนาจ (Power) โดยแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะกล่าวว่า บุคคลบางประเภท จะมีบุคลิกลักษณะทางกายภาพ เช่นความสูงและรูปลักษณ์ บุคลิกภาพเช่น ความเคารพ

ในตนเอง ความเป็นผู้นำ และความมั่นคงทางอารมณ์ ทักษะคติเช่นความรอบรู้ในเรื่องทั่วไป ความสามารถทางภาษา และความคิดสร้างสรรค์ (Kouzes & Posner, 1995 cited in Fandt, Goodman, & Lewis, 2001)

พฤติกรรมของผู้นำ จะเน้นที่การกระทำของผู้นำ มากกว่าสิ่งที่ผู้นำเป็น รูปแบบทางพฤติกรรมที่ประสบความสำเร็จของผู้นำ ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task Orientation) และปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ (Relations Orientation) โดยปัจจัยที่เกี่ยวกับงานคือ เป้าหมาย การดำเนินการ การวางแผน และการจัดตารางการทำงาน การประสานงานกิจกรรมต่างๆ การกำหนดทิศทาง การตั้งมาตรฐาน การจัดหาทรัพยากร และการให้คำปรึกษาด้านการดำเนินงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์คือ การแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใย และความรู้สึก การเป็นแรงสนับสนุน การแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความซาบซึ้งใจต่อกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อมั่นในกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในส่วนของอำนาจ (Power) คือความสามารถในการสั่งการ คน ข้อมูล หรือปัจจัยการผลิตเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย อำนาจมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำ และมีได้เป็นเพียงการมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีอิทธิพลต่อเพื่อน ผู้มีอำนาจสูงกว่า และผู้ที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่นลูกค้า และผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001)

### การควบคุม (Controlling)

Wood (1999) อ้างถึงใน Chrisman และ McMullan (2002) ได้ให้คำแนะนำว่าการประเมินผลอย่างเที่ยงตรงของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมจะให้ผลที่ดียิ่งขึ้นหากมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ (Regularly) และเป็นระบบ (Systematically)

ในส่วนของ การควบคุมจะประกอบด้วย (1) การควบคุมด้านทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรบุคคล และ (2) การควบคุมคุณภาพ การดำเนินการ เทคโนโลยี และสารสนเทศ (Lussier, 2000)

### มูลค่าของธุรกิจ (Value of The Firm)

เพชรี ขุมทรัพย์ (2536) กล่าวว่ามูลค่าของธุรกิจซึ่งเป็นเป้าหมายใหม่ที่ผู้บริหารการเงินจะต้องพยายามทำให้สูงขึ้นนั้นประกอบด้วยมูลค่ารวมของราคาตลาดหลักทรัพย์ระยะยาวที่ธุรกิจเป็นผู้ออกจำหน่ายซึ่งได้แก่ หุ้นกู้ หุ้นบุริมสิทธิ และ หุ้นสามัญ ปัญหาที่จะต้องพิจารณาต่อไปคือ มูลค่าของธุรกิจนั้นมีปัจจัยอะไรบ้างเป็นตัวกำหนด ปัจจัยกำหนดมูลค่าของธุรกิจเกิดจาก 2 ปัจจัยที่สำคัญคือ ความสามารถในการหากำไร และความเสี่ยง ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยนี้เกิดจากนโยบายการตัด



สิ้นใจของฝ่ายบริหาร โดยเริ่มจากการเลือกประเภทของอุตสาหกรรมที่จะทำ และชนิดของผลิตภัณฑ์ที่จะนำออกสู่ตลาด หลังจากนั้นเป็นการกำหนดขนาดของธุรกิจ ประเภทอุปกรณ์ที่จะใช้ ขนาดของหนี้ที่จะจัดหาเข้ามาใช้จ่ายลงทุน และการรักษาสภาพคล่องของธุรกิจ ฯลฯ นโยบายเหล่านี้ส่งผลต่อผลตอบแทน และความเสี่ยงของธุรกิจ ดังนั้นสิ่งที่ท้าทาย และเผชิญหน้าผู้บริหารการเงินก็คือ พยายามบริหารในลักษณะที่ทำให้เกิดดุลทั้ง 2 ปัจจัย ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก

เพอร์รี่ ชุมทรัพย์ (2536) กล่าวว่าโดยทั่วไป ถ้าความเสี่ยงของธุรกิจสูงขึ้น แต่ความสามารถในการหากำไรของธุรกิจนั้นเท่าเดิมแล้ว มูลค่าของธุรกิจนั้นจะลดลง ในทางตรงกันข้าม ถ้าความเสี่ยงน้อยลง แต่ความสามารถในการหากำไรเพิ่มขึ้น มูลค่าธุรกิจนั้นจะเพิ่มขึ้น การเพิ่มขึ้นของความสามารถในการหากำไร และความเสี่ยงอาจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือสวนทางกันก็ได้ ปัญหาในที่นี้คือ จะลดความเสี่ยง หรือเพิ่มความสามารถในการทำกำไรได้อย่างไร ในแง่การเงิน เราจะไม่พูดถึงการเพิ่มกำไรโดยการเพิ่มราคาสินค้า แต่จะกล่าวถึงในแง่การเพิ่มกำไร และลดความเสี่ยงในรูปแบบของการบริหารทั้งทางด้านการลงทุนในสินทรัพย์ และการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้

(1) ประเภทของธุรกิจ (Line of Business) จะบอกให้ทราบถึงความสามารถในการทำกำไร และความเสี่ยงของธุรกิจนั้น เช่นกิจการที่จำหน่ายเครื่องอุปโภค บริโภค เป็นกิจการที่มีความเสี่ยงต่ำ ในขณะที่เดียวกันก็มีความสามารถในการทำกำไรที่ไม่สูงนัก เปรียบเทียบกับกิจการที่จำหน่ายเสื้อผ้าสตรี ซึ่งเป็นกิจการที่มีความเสี่ยงสูงกว่า เพราะเสี่ยงต่อการล้าสมัย เนื่องจากจะมีการเปลี่ยนแปลงตามสมัยนิยม แต่ก็ก็เป็นกิจการที่ทำกำไรสูง

(2) ขนาดของธุรกิจ (Size of Firm) หมายถึงจำนวนเงินที่ธุรกิจนำมาลงทุน ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ จำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ดังนั้น หากการดำเนินงานของธุรกิจเกิดความล้มเหลว ธุรกิจย่อมได้รับความเสียหายมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดเล็ก จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงของธุรกิจขนาดใหญ่ จะมากกว่าความเสี่ยงของธุรกิจขนาดเล็ก ในทางตรงกันข้ามธุรกิจขนาดใหญ่จะมีความสามารถในการทำกำไรสูงกว่าเนื่องจากความได้เปรียบด้านต้นทุน และด้านการหาตลาดอีกด้วย

(3) ประเภทของสินทรัพย์ถาวร (Types of Equipment Use) ถ้าสินทรัพย์ถาวรที่ธุรกิจจัดหามาใช้ในการผลิตมีลักษณะพิเศษ กล่าวคือใช้สำหรับการผลิตสินค้าเฉพาะอย่าง หรือสินค้าที่มีลักษณะพิเศษ ย่อมจะส่งผลให้ธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรสูง เนื่องจากสินค้าที่มีลักษณะพิเศษเป็นสินค้าที่ทำกำไรได้ดีกว่าสินค้าธรรมดา ขณะเดียวกันถ้าหากกรรมสิทธิ์ของผู้บริโภคเปลี่ยนไป สินค้าที่มีลักษณะพิเศษอาจจะต้องหายไปจากตลาดก็ได้ ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงภัยมากกว่าธรรมดา

(4) จัดหาเงินทุนโดยการก่อหนี้ (Use of Debt) การจัดหาเงินทุนของธุรกิจทำได้หลาย

แบบต่างๆที่ธุรกิจนั้นอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน สิ่งที่ธุรกิจต้องคำนึงถึงก็คือ ต้นทุนของเงินทุนที่จัดหา และความเสี่ยงทางการเงิน โดยทั่วไปแล้วธุรกิจที่จัดหาเงินทุนโดยวิธีกู้ยืม จะมีความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) สูงกว่าธุรกิจที่จัดหาเงินทุนโดยวิธีการออกหุ้นสามัญ หรือหุ้นบุริมสิทธิ เพราะไม่ว่าผลการดำเนินงานของธุรกิจจะประสบผลกำไรหรือไม่ก็ตาม ธุรกิจก็จำเป็นต้องจ่ายคืนเงินต้น รวมทั้งดอกเบี้ยตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม หากธุรกิจประสบผลกำไรแล้ว กำไรส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของธุรกิจที่จัดหาเงินทุน โดยวิธีกู้ยืมจะสูงกว่าธุรกิจที่จัดหาเงินทุน โดยการออกหุ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ธุรกิจที่จัดหาเงินทุนโดยวิธีการกู้ยืมจะมีความสามารถในการหากำไรแก่ผู้ถือหุ้นสูงกว่าธุรกิจที่จัดหาเงินทุนโดยการออกหุ้น

(5) สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Position) ธุรกิจที่ถือเงินสด หรือลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง (สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย) ว่าเป็นจำนวนมากย่อมทำให้ฐานะทางการเงินของธุรกิจนั้นมีความคล่องตัวกว่าธุรกิจที่ลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความคล่องตัวต่ำ ดังนั้นธุรกิจประเภทแรกมีความสามารถในการชำระหนี้ที่ถึงกำหนดสูงกว่าประเภทหลัง การลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความคล่องตัวสูงมักจะให้ผลตอบแทนต่ำกว่าการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความคล่องตัวต่ำ เช่น การลงทุนในหลักทรัพย์รัฐบาล เปรียบเทียบกับการลงทุนซื้อขายที่ดินหรือ เพชร พลอย ดังนั้นสรุปได้ว่าธุรกิจที่มีความคล่องตัวทางการเงินต่ำจะมีความสามารถในการหากำไรสูง และมีความเสี่ยงสูงเช่นกัน

### การควบคุมทรัพยากรทางการเงิน

Scarborough & Zimmerer (2003) กล่าวว่า การบริหารการเงิน (Cash Management) เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การเก็บรวบรวม (Collecting) การจัดสรรเงิน (Disbursing) การลงทุน (Investing) การวางแผน (Planning) ทางการเงินที่บริษัทต้องการให้มีการบริหารอย่างราบรื่น การควบคุมทางการเงิน (Financial Controls) จุดมุ่งหมายหลักอย่างหนึ่งของทุกองค์กรคือ ผลกำไร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุซึ่งจุดมุ่งหมายนี้ ผู้บริหารต้องมีการควบคุมทางการเงินที่ดี (Coulter & Robbins, 2002)

Lussier (2000) กล่าวว่า หากต้องการประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลขจากรายงานทางการเงิน เพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ องค์กรไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากผลกำไร (Drucker, 1979) ธุรกิจจำเป็นต้องมีเงินเพียงพอที่จะจ่ายหนี้ มิฉะนั้นก็จะถูกฟ้องล้มละลาย เพราะค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครดิต, เงินเดือนพนักงาน, เงินที่เยี่ยมมา ก็จำเป็นต้องจ่ายให้ตรงเวลา และเงินก็เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน แต่บางองค์กร มีรายจ่ายมากกว่ารายรับ การบริหารการเงินที่ดีจะทำให้ผู้ประกอบการมีอุปสงค์ทางการเงินที่เหมาะสม และหลีกเลี่ยง

เสียงบดขยี้ที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้ ยังช่วยยืดอำนาจในการสร้างผลกำไรของเงินที่ถืออยู่ในมือ (Scarborough & Zimmerer, 2003)

ธุรกิจตัวแทนโฆษณาที่เช่นเดียวกัน หากต้องการประสบความสำเร็จทางธุรกิจก็ต้องมีการวิเคราะห์ทางการเงิน นอกเหนือไปจากการมีกลยุทธ์ทางการตลาด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ดี และผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาควรให้ความสำคัญกับการบริหารทางการเงินอย่างเหมาะสม เพราะการเงินเป็นปัจจัยหนึ่งของการอยู่รอด และเติบโตที่สำคัญมาก

### รายงานทางการเงิน (Financial Report)

รายงานทางการเงิน จะระบุถึงสถานะทางการเงินของบริษัท ซึ่งรายงานทางการเงินจะประกอบด้วย (Balance Sheet) (Income Statement) (The Statement of Cash Flows) (Scarborough & Zimmerer, 2003)

วิไลลักษณ์ ภัทโรดม และคณะ (2535) กล่าวว่ากฎหมายบัญญัติให้กรรมการเป็นผู้จัดให้มีสมุดบัญชีสำหรับลงรายการต่างๆ ให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง ตามที่กฎหมายกำหนด ตามประกาศของกระทรวงพาณิชย์ โดยสมุดบัญชีที่ธุรกิจจะต้องจัดทำคือ

1. สำหรับกิจการที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้า หรือซื้อขายที่ดิน จะต้องมีสมุดบัญชีดังนี้

- 1.1 บัญชีเงินสด
- 1.2 บัญชีรายวันซื้อ
- 1.3 บัญชีรายวันขาย
- 1.4 บัญชีแยกประเภททรัพย์สิน
- 1.5 บัญชีแยกประเภทรายได้รายจ่าย
- 1.6 บัญชีรายวัน และบัญชีแยกประเภทอื่นตามความจำเป็นแก่ธุรกิจนั้นให้ครบถ้วนและถูกต้องตามหลักการบัญชีคู่
- 1.7 บัญชีสินค้าซึ่งอยู่ในครองครอง

2. สำหรับกิจการที่ประกอบธุรกิจอื่นๆ นอกจากที่กล่าวในข้อ 1 จะต้องมีสมุดบัญชีดังนี้

- 2.1 บัญชีเงินสด
- 2.2 บัญชีแยกประเภททรัพย์สิน
- 2.3 บัญชีแยกประเภทรายได้รายจ่าย
- 2.4 บัญชีรายวัน และบัญชีแยกประเภทอื่นตามความจำเป็นแก่ธุรกิจนั้นให้ครบถ้วนและถูกต้องตามหลักการบัญชีคู่

ซึ่งธุรกิจโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมซึ่งเป็นธุรกิจบริการ ไม่เกี่ยวกับการซื้อขายสินค้า จึงต้องมีสมุดบัญชีตามที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 2

### การวิเคราะห์งบการเงินของบริษัท

เพชร ชุมทรัพย์ (2537) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อประเมินคุณภาพของธุรกิจว่ามีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (1) อ่านงบเพื่อให้ได้ภาพกว้างของธุรกิจ (2) วิเคราะห์อัตราส่วนตามแนวดิ่งและแนวนอน หรือวิเคราะห์แนวโน้ม (3) วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

### การบริหารกระแสเงินสด (Managing Cash Flow)

ขั้นตอนแรกของการบริหารกระแสเงินสดให้มีประสิทธิภาพ คือการทำความเข้าใจกับวงจรการหมุนเวียนของกระแสเงินสดในบริษัท หากระยะเวลาที่เราจ่ายเงินให้กับปัจจัยการผลิต (Supplier) และเวลาที่ได้รับเงินจากลูกค้าทิ้งช่วงห่างกันมาก ก็มีความเป็นไปได้ว่าเจ้าของธุรกิจจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางการเงิน การคาดการณ์ล่วงหน้าทางการเงินถึงวงจรการหมุนเวียนของกระแสเงินสด จะช่วยให้เจ้าของกิจการสามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น (Scarborough & Zimmerer, 2003) การบริหารกระแสเงินสดมีความสำคัญมากสำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขนาดย่อมที่มักมีปัญหาทางการเงินจากการขาดแคลนกระแสเงินสด ดังนั้นจึงต้องมีการคาดการณ์ทางการเงินที่ดี

### จุดคุ้มทุน (Breakeven Analysis)

จุดคุ้มทุนคือระดับของการบริหารที่ไม่ได้ทั้งผลกำไร และไม่มีการขาดทุนที่จุดนี้ (Scarborough & Zimmerer, 2003) จุดคุ้มทุน จะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจทางการเงิน เช่นการคิดค่าบริการ การลดต้นทุนเพื่อที่จะทำให้เกิดผลกำไร ซึ่งจุดคุ้มทุนจะเป็นเส้นแบ่งระหว่างการมีผลกำไร กับการขาดทุน

Chiara & Minguzzi (2002) ได้นำเสนองานวิจัยที่กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จตามลำดับ จากมากไปหาน้อยมีดังต่อไปนี้คือ

- (1) การบัญชี (Accounting)
- (2) การบริหารเครดิต (Credit Management)
- (3) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)
- (4) การเงิน (Financing)
- (5) เอกลักษณ์ และการเลือกสินค้าของผู้ซื้อ (Identification and selection of buyers)
- (6) การวิเคราะห์ตลาด (Market Analysis)

- (7) การแข่งขันทางการค้า (Countertrade)
- (8) การขาย (Sales Intermediation)
- (9) นวัตกรรม (Innovation)
- (10) การขนส่งและการกระจายสินค้า (Logistics and Distribution)

จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่การดำเนินธุรกิจคือการทำบัญชีที่มีการบริหารเครดิต และส่งเสริมการตลาด ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตัวเงินเป็นอย่างมาก เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญของการดำเนินธุรกิจโดยมากก็คือผลกำไร

การวัดประสิทธิภาพของระบบการเงินอย่างกว้างขวางจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพทางการเงิน และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนซึ่งมีความจำเป็นต่อการเติบโตขององค์กรในอนาคต (Petersen & Rajan, 1994) แง่มุมที่สำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับองค์กรคือความยาวนานของการทำธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อถือ อันจะทำให้ธนาคารสามารถปล่อยสินเชื่อได้โดยง่าย (Diamond, 1991 cited in Petersen & Rajan, 1994)

Drucker (1979) กล่าวว่านักบริหารควรเน้นที่ปัจจัย 3 ประการคือ ผลผลิต (Productivity) และกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) สภาพคล่อง (Liquidity)

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าปัญหาส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดย่อมคือปัญหาการหมุนเงินไม่ทันหรือขาดสภาพคล่อง ซึ่งการบริหารการหมุนเวียนของเงินเป็นปัญหาหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจใหม่ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง (Scarborough & Zimmerer, 2003)

### การบริหารทรัพยากรบุคคล

Scarborough & Zimmerer (2003) กล่าวว่า การตัดสินใจจ้างพนักงานใหม่ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจ แต่จะมีผลกระทบสูงเป็นพิเศษสำหรับธุรกิจขนาดย่อม การจ้างคนที่ไม่เหมาะสมเข้าทำงาน ถือเป็นต้นทุนที่สูงอย่างยิ่ง และไม่มีบริษัทใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทในขนาดย่อม จะสามารถรองรับคนที่ไม่เหมาะสมจำนวนมากได้ แนวทางที่จะช่วยในการหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากการจ้างงานคือ (1) การระบุถึงรายละเอียดของงาน (Job Definition) และรายละเอียดของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) เช่น การศึกษา ทักษะ และประสบการณ์ (2) การวางแผนการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ทำการตรวจสอบบุคคลอ้างอิง (4) มีการทดสอบบุคคลเพื่อเข้าทำงาน

จากผลวิจัยของ James, Cole, และ Lin (2000) เกี่ยวกับต้นทุนของบริษัทพบว่าต้นทุนของบริษัทจะสูงขึ้นถ้าผู้บริหารถูกจ้างมาจากภายนอก นอกจากนี้ต้นทุนของบริษัทยังขึ้นอยู่กับรูปแบบการถือหุ้นด้วย กล่าวคือหากมีผู้ถือหุ้นที่ไม่เข้ามาช่วยในการบริหารก็จะเป็นส่วนที่ทำให้ต้นทุน

ด้านการบริหารสูงขึ้น Alchian และ Demsetz (1997) ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ต้นทุนการบริหารที่ต่ำจะสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร

ความดียประสิทธิภาพของพนักงาน อาจเกิดจากนายจ้าง หรือการที่มีทักษะต่ำ ขาดประสบการณ์ และขาดแรงจูงใจของพนักงาน ดังเช่นทฤษฎี Pygmalion Effect ซึ่งได้กล่าวว่า ทศนคติของนายจ้างที่ส่งผ่านความคาดหวังและการปฏิบัติต่อลูกจ้าง จะมีผลอย่างสูงต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพของลูกจ้าง โดยปฏิบัติต่อลูกจ้างราวกับผู้ประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะได้สิ่งที่ดีที่สุดจากลูกจ้าง (Lussier, 2000)

## แรงจูงใจ

Scarborough และ Zimmerer (2003) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ (Motivation) เป็นระดับของความพยายามเพื่อให้งานบรรลุผล แรงจูงใจเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นในการทำงานดังนั้น จึงอาจใช้การเสริมแรงด้วยการให้รางวัล (Reward) การชดเชย (Compensation) การตอบกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคำจำกัดความของ Lussier (2000) ที่กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจเป็นความต้องการภายใน ให้บรรลุถึงความต้องการที่ยังไม่ได้รับการเติมเต็ม โดยมุมมองทางธุรกิจ แรงจูงใจคือความต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานสามารถสร้างผลกำไรได้ นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการกำจัดหรือลดปัญหาการดำเนินการได้เป็นอย่างดี

พนักงานที่มีแรงจูงใจ จะมีความพยายามมากกว่า ในการที่จะทำงานให้ได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีแรงจูงใจ อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของพนักงานมิได้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจแต่เพียงอย่างเดียว ปัจจัย 3 ประการที่ทำให้ทราบถึงระดับของประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ ความสามารถ x แรงจูงใจ x ทรัพยากร ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ประสิทธิภาพ = ความสามารถ x แรงจูงใจ x ทรัพยากร (Lussier, 2000)

## ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. Content Motivation Theories เน้นที่การทำความเข้าใจ และระบุถึงความต้องการของพนักงาน ประกอบด้วย

- 1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ถูกกระตุ้นมาจากความต้องการ 5 ขั้น คือ ความต้องการด้านกายภาพ, ความปลอดภัย, สังคม, การได้รับการยอมรับ และการบรรลุจุดสูงสุดของตนเอง

- 1.2 ทฤษฎี ERG (ERG Theory) กล่าวว่าพนักงานถูกจูงใจด้วยความต้องการ 3 ชั้น คือ การคงอยู่, ความสัมพันธ์ และการเติบโต
  - 1.3 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two factors theory) กล่าวว่าพนักงานถูกจูงใจด้วยความต้องการในชั้นที่สูงกว่า มากกว่าความต้องการในชั้นที่ต่ำกว่า
  - 1.4 ทฤษฎีความต้องการในการแสวงหา กล่าวว่า พนักงานถูกจูงใจ ด้วยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ, อำนาจ, และความนิยมชมชอบ
2. ทฤษฎีกระบวนการของแรงจูงใจ (Process motivation theory) เน้นการทำความเข้าใจว่าพนักงานเลือกที่จะมีพฤติกรรมอย่างไร เพื่อให้ช่วยให้บรรลุความต้องการของตนเอง
    - 2.1 ทฤษฎีคุณค่า (Equity Theory) กล่าวว่า พนักงานจะมีแรงจูงใจก็ต่อเมื่อรับรู้ว่าการกระทำมีผลเท่ากับการตอบแทน
    - 2.2 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) กล่าวว่า เป้าหมายที่มีความยาก แต่มีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จ จะเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน
    - 2.3 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) กล่าวว่า พนักงานจะถูกกระตุ้นก็ต่อเมื่อมีความเชื่อว่าจะทำงานสำเร็จ และจะได้รับรางวัลจากการทุ่มเททำงาน
  3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) กล่าวว่า พฤติกรรมของพนักงาน สามารถกระตุ้นได้ในทางที่ตั้งใจไว้ โดยการเสริมแรง มี 4 ประเภท ดังนี้
    - (1) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) กล่าวว่า การเสนอผลตอบแทนหรือรางวัล จะมีประสิทธิภาพต่อการทำงานและช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง
    - (2) การเสริมแรงจากการหลีกเลี่ยง (Avoidance Reinforcement) กล่าวว่า การเสนอผลตอบแทนที่ไม่ดีสำหรับผลการดำเนินงานที่ต่ำ จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจสูงขึ้น
    - (3) การหายไปของการเสริมแรง (Extinction) จะลด หรือไม่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เคยทำอันมีผลจากเสริมแรงที่แล้วมาอีก

### ทัศนคติ

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารจะไม่สนใจทัศนคติทั่วไปของบุคลากร แต่จะสนใจในทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานโดยจะเน้นที่ (1) ความพึงพอใจต่องาน (Job Satisfaction) คือทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงานต่องาน โดยคนที่มีระดับความพึงพอใจต่องานสูงจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน (2) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) คือระดับที่พนักงานกล่าวถึงงาน ร่วมงาน และคิดว่าผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อตนเองเพียงใด (3) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จะแสดง

ถึงเบื้องลึกของพนักงานต่อองค์กร ในมุมมองของความภักดี และความเกี่ยวข้องกับองค์กร และ (4) พฤติกรรมของคนในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งการวิเคราะห์พฤติกรรมขององค์กรแม้จะมีใช้หน้าที่หลักของการทำงาน แต่เป็นหน้าที่สำคัญภายในองค์กร (Coulter & Robbins, 2002)

ทัศนคติ คือการประเมินผล บวกหรือลบซึ่งเป็นแนวทางให้คนปฏิบัตินักพฤติกรรมศาสตร์ ศึกษาพบว่าทัศนคติแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ (1) การรับรู้ (Cognition) (2) ความชอบ (Affection) และ (3) พฤติกรรม (Behavior) (Brekler, 1984 cited in, Daft, 2003)

ทัศนคติ (Attitude) คือการประเมินผล ชอบหรือไม่ชอบในสิ่งของ บุคคล หรือเหตุการณ์ โดยสะท้อนความรู้สึกของบุคคล เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง เช่นเมื่อมีคนกล่าวว่า ฉันชอบงาน เขา/หรือเธอได้ทำการแสดงทัศนคติเกี่ยวกับงานออกมา (Coulter & Robbins, 2002)

การก่อตัวของทัศนคติ เกิดขึ้นอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ (Rohde, 1998 cited in Lussier, 2000) ครอบครัว เพื่อน ครู เพื่อนร่วมงาน และสื่อสารมวลชน ล้วนแล้วแต่มีผลต่อการก่อตัวของทัศนคติ อย่างไรก็ตาม ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Lussier, 2000) ทัศนคติมักจะสะท้อนความรู้สึก และมีผลต่อพฤติกรรม ผู้ที่มีทัศนคติในเชิงบวกกับบุคคล งาน วิชาที่เรียน หรือเหตุการณ์ จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกับผู้ที่มีทัศนคติในเชิงลบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ และความรู้สึก โดยบุคคลจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจ ว่าควรจะทำอย่างไรภายใต้สถานการณ์นั้น (Lussier, 2000)

The Pygmalion Effect กล่าวว่า ทัศนคติและความคาดหวังของนายจ้าง และพฤติกรรมที่ใช้ปฏิบัติของลูกจ้าง มีผลต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานของลูกจ้าง การที่นายจ้างมีทัศนคติเชิงลบกับลูกจ้าง จะส่งผลให้ความคาดหวังต่ำ และปฏิบัติต่อลูกจ้างอย่างไม่ดีนัก ลูกจ้างจึงมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ จากการที่รู้ว่านายจ้างไม่ได้คาดหวังอะไรมากนัก นอกจากนี้ยังปฏิบัติกับตนไม่ดีด้วย (Lussier, 2000)

ความแตกต่างของทัศนคติ คุณค่า บุคลิกภาพ และอื่นๆอีกมากมายจะมีอิทธิพลต่อบุคคลในการตีความงานที่ได้รับมอบหมาย วิธีการที่จะจัดการกับความท้าทาย และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสามารถในการทำความเข้าใจความแตกต่างของพนักงานจะช่วยสร้างแรงจูงใจ ความรู้สึกผิดชอบ และประสิทธิภาพในการทำงาน (Daft, 2003) ความพึงพอใจกับต่องานมีความสำคัญ เนื่องจากมีผลต่อการขาดงาน และการเปลี่ยนงานของพนักงาน (Barlett & Ghosal, 1998 cited in Lussier, 2000)

Commentary (2003) กล่าวว่าทัศนคติในเชิงลบจากการมองปัญหา และอุปสรรคที่อยู่ข้างหน้าซึ่งบริษัทเล็กๆจะต้องก้าวผ่านไป ทั้งในส่วนของ การสร้างยอดขายขณะที่เศรษฐกิจไม่ดี ต้นทุนการจัดการที่สูงขึ้นเช่นค่าแรง ค่าประกันภัย ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน และการแข่งขันด้านราคาในท้องตลาด ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ถึงกับถอดใจเพราะหมายความว่าคงไม่มีการเริ่มต้น



ธุรกิจใดๆเกิดขึ้นเป็นแน่ เนื่องจากมีทัศนคติที่ว่าตนเองเป็นธุรกิจขนาดเล็กเกินกว่าที่จะต่อสู้ในสภาวะแวดล้อมซึ่งถูกครอบงำโดยบริษัทยักษ์ใหญ่ของประเทศ ขนาดใหญ่ อีกทั้งยังไม่มีภาระภัยจากขนาด และยากที่จะได้ลูกค้ารายใหญ่ ทั้งนี้ในธุรกิจขนาดย่อมการมีทัศนคติว่าเราทำได้ (Can Do Attitude) ซึ่งหมายถึงการมองโลกในแง่ดี ทั้งต่อลูกค้า คู่ค้า การทำงาน และต่อปัญหา ดังนั้นบุคคลกรในส่วนต่างๆจึงสามารถยิ้มให้กับลูกค้า และทำงานอย่างมีความสุข สร้างความประทับใจให้กับทุกส่วนที่ต้องติดต่อกับธุรกิจกับบริษัท จากการที่ทุกคนในองค์กรมีทัศนคติว่าเราทำได้ และมองโลกในแง่ดี ซึ่งจะทำให้ทุกอย่างดีขึ้นอย่างไม่น่าเชื่อ

สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณา ทัศนคติของบุคลากรมีความสำคัญอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติต่อการทำงาน ต่อลูกค้า และการบริการลูกค้า และทัศนคติในการทำงาน ซึ่งบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดี จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน และสามารถร่วมงานกับทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี มีความสอดคล้องและกลมกลืนกัน

## พฤติกรรม

Coulter และ Robbins (2002) กล่าวว่าพฤติกรรมคือการกระทำของมนุษย์ พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) จึงเน้นที่การกระทำของมนุษย์ในที่ทำงาน การศึกษาพฤติกรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ทำหายมากเนื่องจากพฤติกรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนที่จมอยู่เบื้องล่าง เพราะกลยุทธ์ เป้าหมาย นโยบาย ขั้นตอน โครงสร้าง เทคโนโลยี ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และการสั่งการเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน แต่สิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในคือทัศนคติ (Attitude) การรับรู้ (Perception) บรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) การปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interactions) และความขัดแย้งระหว่างบุคคล และกลุ่ม ส่วนประกอบของความชอบ (Affective component) ของทัศนคติ คือส่วนของความรู้สึกหรืออารมณ์ ซึ่งนำไปสู่ส่วนประกอบของพฤติกรรม (Behavioral Component) ของทัศนคติที่เน้นที่การกระทำของบุคคล ต่อบุคคล หรือสถานการณ์ (Coulter & Robbins, 2002)

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นส่วนประกอบที่มีเอกลักษณ์ทางจิตวิทยาซึ่งใช้ในการอธิบายบุคคล บุคลิกภาพมีผลต่อการตอบสนอง และการแก้ไขปัญหา ดังนั้น การเลือกงานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นซึ่งให้ผลดีต่อทั้งนายจ้าง และลูกจ้าง (Coulter & Robbins, 2002)

บางคนไม่เหมาะที่จะทำงานบริการ เนื่องจากบุคลิกภาพไม่เหมาะสม เช่นเป็นคนทีเก็บตัว ไม่ชอบพบปะผู้คน แม้ว่าบุคคลนั้นอยากจะลองทำก็ตาม บางครั้งการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานของบริษัทโฆษณาก็จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพด้วย เพราะต้นทุนทางด้านบุคลากรเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดในการทำธุรกิจตัวแทนโฆษณา

## การรับรู้ (Perception)

การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลให้ความหมายกับสภาพแวดล้อมโดยการจัดการ และตีความ ความประทับใจที่รับเข้ามา ผลวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้พบว่าคนแต่ละคน จะตีความสิ่งที่รับรู้ที่เหมือนกันในรูปแบบที่แตกต่างกัน (Coulter & Robbins, 2002) ผู้จัดการคนหนึ่งอาจตีความว่าการที่ผู้ช่วยของเขาทำการตัดสินใจช้าว่าเป็นคนที่จัดการไม่เป็น และไม่กล้าที่จะตัดสินใจ ในขณะที่ผู้จัดการอีกคนหนึ่งอาจตีความว่าผู้ช่วยคนนี้เป็นคนที่ใช้ความคิด และใคร่ครวญอย่างรอบคอบ ส่วนประกอบของการรับรู้ (Cognitive component) ของทัศนคติสร้างขึ้นจากความเชื่อ (Beliefs) ความคิดเห็น (Opinions) ความรู้ (Knowledge) หรือข้อมูล (Information) ของแต่ละบุคคล (Coulter & Robbins, 2002)

Hanna และ Wozniak (2002) กล่าวว่า การรับรู้สามารถอธิบายได้ว่าเป็นการที่เรามองโลกรอบตัว คน 2 คนอาจได้รับสิ่งเร้าที่เหมือนกันภายใต้เงื่อนไขเดียวกันแต่ทั้ง 2 คนนี้อาจมีการจดจำ เลือก จัดระบบ และตีความต่างกันทั้งนี้เนื่องจากความต้องการของแต่ละบุคคล คุณค่า และความคาดหวังของบุคคลนั้น

Blake และ Sekuler (1994) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการรับรู้ว่าการรับรู้เป็นการได้รับ และการประมวลผลจากข้อมูลที่ส่งมาจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 (Sensory) เพื่อที่จะได้เห็น (See) ได้ยิน (Hear) รู้สึกถึงรสชาติ (Taste) ได้กลิ่น (Smell) รู้สึก (Feel) ต่อสิ่งต่างๆบนโลก และเกิดการนำไปสู่การตอบสนองของร่างกายต่อสิ่งที่เข้ามากระทบ มนุษย์มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติกับคนที่รับรู้ว่าเป็นคนดี แตกต่างจากคนที่เขารับรู้ว่าเป็นคนไม่ดี พนักงานบางคนอาจทำงานหนัก เพื่อให้หัวหน้าที่เขารับรู้ว่าเป็นหัวหน้าที่ดี มากกว่าหัวหน้าที่ตรงกันข้าม การเข้าใจการรับรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากความต้องการ (Needs) และการรับรู้ (Perception) เป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรม (Lussier, 2000)

Hanna และ Wozniak (2002) กล่าวว่าเนื่องจากมนุษย์ไม่สามารถที่จะให้ความสนใจกับทุกสิ่งที่เห็น จึงต้องมีการคัดเลือกสิ่งเร้า (Stimuli) ที่ต้องการ ทั้งนี้การเลือกที่จะรับรู้ของผู้บริโภค เป็นสิ่งที่นักการตลาดให้ความสนใจ และพยายามที่จะสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย และพยายามที่จะเอาชนะการปิดกั้นข่าวสาร (Block) ของกลุ่มเป้าหมาย

การเลือกที่จะเปิดรับ (Selective exposure) หมายถึงแนวโน้มของมนุษย์ที่จะเพิกเฉยไม่สนใจต่อสารโฆษณาที่ตนไม่สนใจ การเลือกที่จะให้ความสนใจ (Selective attention) เป็นแนวโน้มที่บุคคลจะให้ความสนใจกับสิ่งที่ตนสนใจ และหลีกเลี่ยงข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเลือกที่จะตีความ (Selective interpretation) เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างความรู้ ด้วยความคาดหวัง และความตั้งใจที่จะได้รับความหมายของสิ่งเร้านั้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีดังนี้คือ (1) ผู้รับรู้ (The Perciever) เมื่อบุคคลพยายามที่จะตีความสิ่งใด สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการตีความของบุคคลนั้นก็คือนบุคลิกลักษณะของบุคคลนั้น อัน

ประกอบไปด้วย ทักษะคนดี บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ความสนใจ ประสบการณ์ และความคาดหวัง (2) เป้าหมาย (The Target) บุคลิกลักษณะของเป้าหมายที่กำลังถูกสังเกต ก็มีผลต่อการรับรู้ด้วยเช่นเดียวกัน ผู้ที่มีเสียงดังจะเป็นที่สนใจมากกว่าผู้ที่เสียงเบา เช่นเดียวกันกับผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี เนื่องจากเป้าหมายจะถูกมองเป็นองค์รวม ไม่มีการแยกออกมา (3) สถานการณ์ (Situation) สถานการณ์ในขณะนั้นก็อาจเสริมให้ สิ่งของ หรือเหตุการณ์นั้นมีอิทธิพลต่อความสนใจ เช่นตำแหน่งที่ตั้ง แสง ความร้อน สี และปัจจัยอื่นๆ (Coulter & Robbins, 2002)

เหตุผลว่า ทำไมบุคคลจึงรับรู้พฤติกรรมของบุคคลอื่นแตกต่างกันไป คือ การที่บุคคลมีอคติของการเลือกเปิดรับ (Selectivity) ขอบเขตการอ้างอิง (Frame of Reference) ความคิดแบบเหมารวม (Stereotype) และความคาดหวัง (Expectation) (Lussier, 2000)

(1) การเลือกเปิดรับ (Selectivity) เป็นการคัดกรองข้อมูลตามความพึงพอใจ และการคาดหวังถึงผลที่จะได้รับ คนบางคนจะพยายามที่จะหาข้อมูลซึ่งตรงกับตัวเอง ในขณะที่ไม่สนใจข้อมูลอื่น จึงอาจกล่าวได้ว่า มนุษย์ต้องการฟังในสิ่งที่ตนเองอยากฟัง เช่น พนักงานคนหนึ่งอาจได้ยินคนพูดถึงข้อดีของเจ้านาย 10 ข้อ และข้อเสีย 10 ข้อ แต่เขากลับสนใจที่ข้อเสียเพียง 1 ข้อของเจ้านายเท่านั้น ว่า เขาไม่ใช่เจ้านายที่ดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับ Halo Effects ซึ่งหมายถึง การที่มนุษย์ตัดสินผู้อื่นในหลายส่วนจากการรับรู้เพียงส่วนเดียว (Lussier, 2000)

(2) ขอบเขตการอ้างอิง (Frame of Reference) เป็นการมองสิ่งต่างๆ จากมุมมองของตนเอง นายจ้างมักจะรับรู้ว่าคุณจ้างต้องการขึ้นค่าแรง ทั่วๆ ที่ขึ้นก็เลย และไม่ยอมเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ในขณะที่ลูกจ้างมักจะรับรู้ว่าคุณจ้างเป็นคนโง่และ ตระหนี่ อีกทั้งการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างมักอยู่ในรูปแบบของการแพ้ – ชนะ (Win – Lose situation) นายจ้างควรจะเข้าใจว่าการรับรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และประสิทธิภาพของลูกจ้าง นอกจากนี้ การมองในมุมมองของลูกจ้าง และสร้างข้อตกลงที่ให้ผลประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย (Win – Win situation) จะทำให้เกิดผลดีที่สุด (Lussier, 2000)

(3) การคิดแบบเหมารวม (Stereotypes) เป็นการสร้างพฤติกรรมของกลุ่มไปสู่บุคคล ความคิดแบบเหมารวม มักใช้ในรูปของการแตกต่างในเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ ฯลฯ การคิดแบบเหมารวม จะนำไปสู่การรับรู้ที่ผิดพลาด เพราะฉะนั้นนายจ้างไม่ควรจะมีความคิดแบบเหมารวมกับลูกจ้าง ควรจะทำความรู้จักกับพนักงานแต่ละคนก่อนที่จะตัดสินใจว่าพนักงานคนนั้น

(4) ความคาดหวัง (Expectation) เนื่องจากว่า คนบางคนมักจะคาดหวังให้ผู้อื่นปฏิบัติเหมือนกันตนเอง การกระทำที่แตกต่างไป หมายถึงการกระทำที่ผิด ดังนั้น จึงเป็นการไม่ควรที่จะคาดหวังให้ผู้อื่นเป็นเหมือนกันตนเอง (Lussier, 2000)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ นอกจากจะสามารถใช้กับชิ้นงานโฆษณา หรือผู้บริโภคแล้ว ยังสามารถใช้กับการบริหารบุคลากรในบริษัทอีกด้วย จึงเป็นทฤษฎีที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างมาก

## การเรียนรู้

Hanna และ Wozniak (2002) ได้ให้คำนิยามของการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบ (Organization) หรือเนื้อหา (Content) ของบุคคลในหน่วยความจำระยะยาว (Long-term memory) สมาชิกขององค์กรเปรียบเสมือนสมาชิกในระบบซึ่งจำเป็นที่จะต้องทำตามกฎ แนวทาง หรือวัฒนธรรมของระบบ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง และความร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของระบบ จึงต้องมีการเรียนรู้จากองค์กรเพื่อที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่น และดำเนินงานได้อย่างราบรื่น การเรียนรู้ (Learning) คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ (Coulter & Robbins, 2002) การเรียนรู้ (Learning) และการจดจำ (Remembering) เป็นรากฐานของกระบวนการรับรู้ (Cognition) ของมนุษย์ การเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และความรู้ผ่านประสบการณ์ (Haberlandt, 1997)

Hanna และ Wozniak (2002) กล่าวว่า การเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือจะไม่ใช้การตอบสนองที่ซ้ำกัน ของสิ่งเร้าที่ต่อเนื่อง แต่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด ถ้าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นทำให้ได้รับรางวัล (Reward) ก็จะถูกทำซ้ำขึ้นอีก ในทางกลับกัน เมื่อบุคคลถูกลงโทษ (Punishment) จากการทำพฤติกรรมก็จะพยายามที่จะหลีกเลี่ยงที่จะมีพฤติกรรมนั้น และจะพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้ได้รับรางวัล เช่นการได้เงินโบนัสพิเศษเพื่อเป็นรางวัลในความมุ่งมั่นในการทำงานก็จะทำให้พนักงานมีความพยายามต่อเนื่องไปเพื่อให้ได้รับรางวัลอีก ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น Operant Conditioning ซึ่งเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ที่ พฤติกรรมอันพึงประสงค์จะได้รับรางวัล ในขณะที่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะถูกลงโทษ (Coulter & Robbins, 2002)

การเรียนรู้จากสังคม (Social Learning) คือมนุษย์สามารถเรียนรู้ผ่านการสังเกต (Observation) เช่นจากการเลียนแบบ ผู้ปกครอง ครู เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ และประสบการณ์ตรง จากประสบการณ์ของตนเอง เช่นจากการเลียนแบบ ผู้ปกครอง ครู เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ (Coulter & Robbins, 2002) บริษัทโฆษณาหลายแห่งก็พยายามให้บุคลากรที่เข้าใหม่เรียนรู้จากผู้ที่ทำงานอยู่ก่อนแล้ว เพื่อให้คนที่เข้าใหม่มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ และวัฒนธรรม ตลอดจนสิ่งต่างๆ วิถีปฏิบัติภายในองค์กร

อิทธิพลของบุคคลอื่น ถือเป็นมุมมองที่สำคัญของการเรียนรู้จากสังคม ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอนด้วยกันดังต่อไปนี้ (1) กระบวนการสนใจ (Attention Process) มนุษย์จะเลียนแบบได้ก็ต่อเมื่อมีการให้ความสนใจ โดยจะมีแนวโน้มที่จะสนใจตัวแบบที่มีความน่าสนใจ มีความคล้าย

กับผู้เลียนแบบ ดูสำคัญ และมีการทำซ้ำ (2) กระบวนการจดจำ (Retention Process) การมีอิทธิพลจากตัวแบบยังขึ้นอยู่กับ การจดจำของบุคคลในการกระทำของตัวแบบ แม้ว่าจะไม่มีตัวแบบแล้ว แต่บุคคลยังคงมีความทรงจำในตัวแบบอยู่ (3) กระบวนการปฏิบัติ (Motor Reproduction Process) หลังจากที่บุคคลได้เห็นพฤติกรรมใหม่ๆ จากการสังเกตตัวแบบ การสังเกตแต่เพียงอย่างเดียวก็จะเริ่มเปลี่ยนแปลงมาเป็นการกระทำ โดยในขั้นตอนนี้ แสดงให้เห็นว่า บุคคลสามารถเลียนแบบบุคคลอื่นได้ (4) กระบวนการเสริมแรง (Reinforcement Process) บุคคลจะมีแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม ถ้าได้รับรางวัล หรือแรงเสริมทางบวก บุคคลจะให้ความสนใจในพฤติกรรมนั้น จะมีการเรียนรู้ที่ดีขึ้น และมีพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้งขึ้น (Coulter & Robbins, 2002) ซึ่งตามที่ได้กล่าวมาแล้วถึงทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทศนคติ การรับรู้ และการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดนี้มีส่วนสำคัญในการอธิบายการเกิดวัฒนธรรมองค์กร และการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร และการเสริมแรงก็สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่นการให้โบนัสพิเศษ รางวัลพนักงานดีเด่น หรือรางวัลทัวร์ต่างประเทศ ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณานิยมใช้ในยุครุ่งเรือง เป็นต้น

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) การแบ่งปันคุณค่า (Share Values) ความเชื่อ (Beliefs) และพื้นฐานในการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการเข้าว่าองค์กรมีการดำเนินการอย่างไร หรือเป็นนิยามของแนวทางการกระทำต่างๆภายในองค์กร มองวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นเสมือนบุคลิกภาพขององค์กร สมาชิกขององค์กรจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรด้วย (Lussier, 2000)

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมของแต่ละองค์ประกอบมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และเช่นกัน ผลกระทบนั้นมีต่อระบบรวมทั้งหมดด้วย ดังนั้น การดำเนินการกับปัญหาใดๆจำเป็นต้องมีความเข้าใจต่อการหน้าที่ของแต่ละระบบย่อยที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การบริหารที่มุ่งแต่โครงสร้างของงานจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากการดำเนินงานภายในโครงสร้างมีความยุ่งเหยิงไร้ระบบ และขาดการประสานงานที่ดี จะเห็นได้ว่าทุกส่วนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว มีความเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์อย่างไม่สามารถแยกจากกันได้ การศึกษาตามทฤษฎี และแนวคิดดังที่ได้กล่าวมาแล้วน่าจะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมไม่มากก็น้อย

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารธุรกิจโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมองว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นเสมือนระบบหนึ่ง ซึ่งต้องการที่จะอยู่รอด และเติบโตทางด้านผลกำไร ทั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ ที่ได้กล่าวไว้ว่าระบบต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับส่วนต่างๆ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ธุรกิจตัวแทนโฆษณามีหน้าที่ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรวัตถุดิบ (Raw Material Resources) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ด้วยกระบวนการทางการบริหาร เพื่อให้กลายมาเป็นปัจจัยนำออกซึ่งประกอบไปด้วย สินค้า และบริการที่ออกไปของบริษัท (Products and Services) ความพึงพอใจของลูกค้า (Employee Satisfaction) กำไร/ขาดทุน ของบริษัท (Profits/ Losses) นอกจากนั้น ธุรกิจตัวแทนโฆษณายังได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ระบบ หรือตัวแทนโฆษณาไม่สามารถควบคุมได้ อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อขั้นตอนต่างๆ โดยสภาพแวดล้อมแบ่งเป็น 3 ส่วนคือสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ซึ่งหมายถึง ลูกจ้าง วัฒนธรรม และการบริหาร สภาพแวดล้อมระดับหน้าที่ (Task Environment) ซึ่งหมายถึง ลูกค้า คู่แข่ง ปัจจัยการผลิต ตลาดแรงงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ซึ่งหมายถึงเทคโนโลยี วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง ต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยแต่ละส่วนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ต้องการ การศึกษาอย่างลึกซึ้ง และเฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้จึงใช้ระเบียบวิธีวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เจ้าของธุรกิจ หรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจตัวแทนโฆษณาในขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเปิดดำเนินการก่อนปี พ.ศ. 2540 หรือปี ค.ศ.1997 และดำรงอยู่จนปัจจุบันเนื่องจากเป็นช่วงก่อนที่จะเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

#### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้มาจาก 2 ทางด้วยกันคือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการศึกษา และค้นคว้าจากบทความที่ตีพิมพ์ลงในนิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จาก การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เจ้าของธุรกิจโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมซึ่งเปิดกิจการก่อนปี 2540 และดำเนินการอยู่จนปัจจุบัน

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาคั้งนี้ คือ แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยได้จัดทำบทคัดย่อข้อมูล และโครงร่าง และแนวคิดเบื้องต้นที่จะทำการศึกษาให้แก่ผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์เข้าใจถึงที่มา และวัตถุประสงค์ในการศึกษาคั้งนี้ โดยสามารถให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์อย่างตรงประเด็น และบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องอัดเทป

## กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยในคั้งนี้ได้แก่ เจ้าของกิจการ และผู้บริหารระดับสูงในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมที่มีกิจการตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และมีรายนามในหนังสือ The Advertising Book (2003) ตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2547 การคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยคั้งนี้ได้ใช้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling)

**ขั้นตอนแรก** ทำการคัดเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เปิดดำเนินการก่อนปี 2540 จากบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งหมด

**ขั้นตอนที่ 2** ทำการจำแนกบริษัทตัวแทนโฆษณาออกเป็น 2 รูปแบบด้วยกันคือ บริษัทตัวแทนโฆษณาของคนไทย และบริษัทตัวแทนโฆษณาของต่างชาติ ที่มีลักษณะทางด้านการบริหาร และจัดการระบบที่แตกต่างกัน และแบ่งออกเป็นบริษัทในขนาดกลาง และขนาดย่อมจากบิลลิ่ง ซึ่งสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง คือบริษัทที่มีบิลลิ่งต่ำกว่า 1500 ล้านบาท (เกณฑ์จากสมาคมโฆษณารุทกิจแห่งประเทศไทย) และบริษัทตัวแทนโฆษณาย่อมมีบิลลิ่งต่ำกว่า 150 ล้านบาทตามมาตรฐาน SBA (Longnecker & Moore, 1994)

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลด้านบิลลิ่ง จาก The Advertising Book และการโทรศัพท์เข้าไปสอบถามข้อมูล สำหรับบริษัทที่ไม่ได้ระบุไว้ โดยใช้เกณฑ์การแบ่งตามที่ได้กล่าวมาแล้วเพื่อทำการจำแนกบริษัทขนาดกลาง และขนาดย่อมออกมา ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามเบื้องต้นถึงประสบการณ์ในการทำงานเป็นจำนวนปี ของผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล และใช้ข้อมูลประสบการณ์ในการทำงานตามที่ได้ลงไว้ใน The Advertising Book

**ขั้นตอนที่ 3** สำหรับผู้ให้ข้อมูลในบริษัทขนาดกลาง ทำการสัมภาษณ์จากบริษัทตัวแทนโฆษณาของคนไทยจำนวน 2 แห่ง เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทของคนไทยในบริษัทขนาดกลาง และจากบริษัทต่างชาติจำนวน 3 แห่ง ซึ่งสามารถแยกได้เป็นบริษัทโฆษณาระหว่างประเทศ ของสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น และทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดย่อมของไทยจำนวน 6 แห่ง เพราะผลการสำรวจพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาเกือบทั้งหมดเป็นของคนไทย และบริษัทต่างชาติในขนาดเล็กมักจะปฏิเสธการให้ข้อมูล

เนื่องจากสัดส่วนของบริษัทโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมของประเทศไทยมีความแตกต่างกัน กล่าวคือบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลางมีประมาณ 15 บริษัท ในขณะที่จำนวนบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดเล็กมีถึง 46 บริษัท การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้จึงทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กในสัดส่วนที่มากกว่า อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลางน่าจะมีความชัดเจน และเป็นระบบมากกว่า การสัมภาษณ์บริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลางจำนวน 5 บริษัทจึงเป็นปริมาณที่พอเหมาะสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้

เมื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับบิลลิ่งผู้วิจัยจึงทำการเลือกติดต่อขอสัมภาษณ์ ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีประสบการณ์ในวงการโฆษณาจากมากไปหาน้อย โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการโทรศัพท์เข้าไปสอบถามข้อมูลเบื้องต้น

### แผนภาพที่ 3.1: ขั้นตอนในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล





ก่อนที่จะใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยใช้วิธีการแบ่งขนาดบริษัทตัวแทนโฆษณาจากจำนวนพนักงานจากงานวิจัยที่มีการนำเสนอไว้ โดยในขนาดเล็กจะมีพนักงานต่ำกว่า 50 คน ขนาดกลางมีพนักงาน 51 – 150 คน และขนาดใหญ่มีพนักงาน 151 คนขึ้นไป แต่ผู้วิจัยพบว่าอุตสาหกรรมโฆษณานิยมใช้บิลด์ลิงในการแบ่งขนาดบริษัทตัวแทนโฆษณา มากกว่า และสอดคล้องกับทฤษฎีในบทที่ 2 ในส่วนของการแบ่งขนาดบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดย่อม ตามมาตรฐานของ SBA ซึ่งนิยามใช้แพร่หลายมากกว่า อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีนี้จำเป็นต้องสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากหลายบริษัท ซึ่งบางส่วนจะไม่บอกตัวเลขที่แน่ชัด ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการวัดที่ต่ำกว่า 150 ล้านบาท โดยการถามว่าบริษัทของท่านมีบิลด์ลิงต่ำกว่า 150 ล้านบาทหรือสูงกว่า และหากสูงกว่า บิลด์ลิงของท่านเกิน 1500 ล้านบาทหรือไม่

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งขนาดบริษัทตัวแทนโฆษณาจากบิลด์ลิงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงความแตกต่างภายในกลุ่มข้อมูลที่อยู่ในมือ อันจะเห็นได้จากบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดย่อมจะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาของไทยเกือบทั้งสิ้น ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลางจะมีส่วนผสมของบริษัทจากตะวันตก บริษัทญี่ปุ่น และบริษัทของคนไทย ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยคาดว่าตัวแทนของบริษัทใน 3 กลุ่มนี้อาจมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน และความแตกต่างข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากผู้บริหารในบริษัท จาก 3 กลุ่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยชิ้นนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการพัฒนาจนกลายเป็นระเบียบวิธีวิจัยที่นำมาใช้จริงในที่สุด

จากการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้ มีผู้ให้ข้อมูลจาก 11 บริษัท จำนวน 12 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไปดังมีรายนามต่อไปนี้

#### ผู้ให้ข้อมูลจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง

|                               |                             |                      |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| คุณกิตติ อิศริยะประสา         | Chairman                    | AMEX TEAM(ไทย)       |
| คุณกันตภณ โมระภรณ์            | Executive Creative Director | COVE-ITO และ         |
| คุณคมน์สิทธิ์ เจริมแพทย์จรรยา | Advisor                     | COVE-ITO (ญี่ปุ่น)   |
| คุณชัยประนิน วิสุทธีผล        | Managing Director           | TBWA (International) |
| คุณเดชา ตั้งปณิธานสุข         | CEO                         | BBDO (International) |
| คุณธานินทร์ พงศ์จาตุรนต์ศรี   | Managing Director           | BRAINFORCE (ไทย)     |

#### ผู้ให้ข้อมูลจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดย่อม

|                         |                   |             |
|-------------------------|-------------------|-------------|
| คุณกรรณชัย กรณี         | Managing Director | NOVA (ไทย)  |
| คุณกุลวัฒน์ สุนทรวารกุล | Director          | KNOFT (ไทย) |

|                       |                   |                   |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| คุณนวลจิรา โยธาสุมุท  | Managing Director | PANDTREE (ไทย)    |
| คุณบัณฑิตย์ บางอ้อ    | Managing Director | APPROACH (ไทย)    |
| คุณปรเมศร์ น้อยอ่ำ    | Managing Director | NEO FERVENT (ไทย) |
| คุณสิทธิชัย โสฬสจินดา | Managing Director | SOLAS (ไทย)       |

### คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในการสัมภาษณ์เจ้าของ หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลาง และขนาดย่อมเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นคำถามเกี่ยวกับ

- มุมมองเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมตามความเห็นของท่าน มีอะไรบ้าง และสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีอิทธิพลอย่างไรกับบริษัท
- มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า มีอะไรบ้าง และได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมอย่างไร มุมมองเกี่ยวกับการบริหาร ท่านมองว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาของท่านเป็นระบบหรือไม่ และท่านวางระบบ และบริหารระบบอย่างไร
- มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยนำออก มีอะไรบ้าง ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม และกระบวนการบริหารอย่างไร
- ทำอย่างไรธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมจึงจะสามารถอยู่รอด และเติบโตท่ามกลางสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้ เช่นจากกรณีที่มีการรวมกลุ่มของบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นบริษัทในเครือที่มีขนาดใหญ่ การที่ผู้บริโภคฉลาดเลือกและมีความรู้มากขึ้น สภาพการแข่งขันของตลาดที่สูงขึ้น
  - แผนก Creative ควรจะมีการบริหารงานอย่างไร
  - แผนก Client Service ควรจะมีการบริหารงานอย่างไร
  - แผนก Media ควรจะมีการบริหารงานอย่างไร

### การประมวลผลข้อมูล

การประมวลผลและสรุปผลจากการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นเชิงพรรณนา (Descriptive) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดที่ได้ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิที่รวบรวมไว้ก่อนทำการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงทำการอภิปรายผลวิจัย

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม” โดยมีแนวคิดที่ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาเปรียบเสมือนระบบ ซึ่งมีหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) ให้กลายเป็นปัจจัยนำออก (Output) โดยผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือ กระบวนการบริหาร (Transformation Process/ Management) เพื่อให้ออกมาเป็นผลการประกอบการ ความพึงพอใจของลูกค้า พนักงาน และชิ้นงานโฆษณาที่ประสบความสำเร็จ นอกจากระบบยังต้องอยู่รอด และเติบโตท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

ในบทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางจำนวน 5 แห่ง และบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กจำนวน 6 แห่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ต้องการศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม กับปัจจัยนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหาร และปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม และแนวทางในการบริหารปัจจัยต่างๆ เพื่อให้องค์กรหรือระบบอยู่รอด และประสบความสำเร็จ

### **สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา**

บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่บริษัทโฆษณาในแต่ละบริษัทก็จะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และในระดับที่ไม่เท่ากัน ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณามีดังนี้คือ (1) สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (2) สภาวะแวดล้อม และปัจจัยทางการเงิน (3) สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย (4) สภาวะแวดล้อมด้านวัฒนธรรมต่างชาติ (5) สภาวะแวดล้อมทางการเมือง (6) สภาพแวดล้อมด้านคู่แข่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ผลการวิจัยพบว่า สภาวะแวดล้อมอันเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัทไม่ว่าจะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลาง หรือขนาดย่อมคือ “สภาวะแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ” เพราะงบประมาณด้านการโฆษณาส่วนใหญ่มักคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย เมื่อเศรษฐกิจไม่ดี ยอดขายสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท งบประมาณด้านโฆษณาจึง

มักจะเป็นสัดส่วนที่น้อยลงไป หรือบางบริษัทจะตัดงบประมาณด้านการโฆษณาออกไปเพื่อแก้ปัญหาด้านการเงินของบริษัท ธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักเมื่อเกิดภาวะตกต่ำของเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ตามธุรกิจตัวแทนโฆษณาปัจจุบัน (ปีพ.ศ. 2547) ก็เริ่มกระเตื้องขึ้นจากการขยายตัวของการใช้เงินในการทำโฆษณาของลูกค้า ซึ่งดูได้จากอัตราการเติบโตของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ซึ่งในปี 2546 เติบโต 17% แต่ในปีนี้เพียง 2 เดือนแรกก็มีการเติบโตถึง 28%

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่าสิ่งที่จะกระทบเอเจนซีขนาดกลางและย่อม ขอเติมคำว่าคนไทยเข้าไปด้วย เพราะจะต่างกับของต่างชาติ สำหรับสิ่งที่กระทบกับเอเจนซีทั่วไปคือ เรื่องของเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจดี ธุรกิจนี้ก็จะดี แต่ถ้าเศรษฐกิจเลวตรงนี้ก็เลยด้วย เป็นกฎธรรมดา ในด้านของโฆษณา ถ้าเศรษฐกิจมันส่อเค้าที่จะเลว เราจะถูกกระทบก่อน เพราะว่าลูกค้าจะตัดค่าใช้จ่ายด้านโฆษณา เป็นเรื่องที่ 1 ดังนั้นถ้ามีกระแสหรือข่าวลือว่าเศรษฐกิจ จะเปลี่ยนแปลงแล้วจะตกเอเจนซีที่กระทบทันทีเลย แม้ว่าเศรษฐกิจจะไม่ตกเอเจนซีก็ถูกกระทบทันทีเลย อย่างไรก็ตามถ้าเศรษฐกิจส่อเค้ากำลังจะดี เป็นเศรษฐกิจขาขึ้น ธุรกิจเอเจนซีก็จะดีก่อนเศรษฐกิจด้วยซ้ำไป เพราะว่าพอมีแนวโน้มว่าเศรษฐกิจจะดี ธุรกิจก็จะเริ่มใช้โฆษณาแย่งกันใช้โฆษณาเพื่อชิงความเป็นหนึ่งก่อนคนอื่น แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดก่อนคนอื่น จึงต้องใช้จ่ายเงินก่อน จะเห็นได้ว่าแม้เศรษฐกิจยังไม่ดีจริง แต่ธุรกิจเอเจนซีก็ดีขึ้นแล้ว การใช้จ่ายด้านการโฆษณาจึงสามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ทางเศรษฐกิจได้พอสมควรว่าเศรษฐกิจจะขึ้นหรือลง

**คุณสิทธิชัย จาก Solas** กล่าวว่า ถ้าจะให้อธิบายง่ายๆ คือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ธุรกิจแต่ละตัวก็จะแย่ และไม่มีการโฆษณา เราก็จะขึ้นอยู่กับงบโฆษณาจึงโดนกระทบ และงบโฆษณาเป็นงบแรกที่จะถูกตัด ถ้าเกิดเศรษฐกิจไม่ดีปัจจัยด้านเศรษฐกิจจึงกระทบกับเราโดยตรง

**คุณคมน์สิทธิ์ และคุณกันตภณ จาก Cove-Ito** กล่าวว่าบริษัทโฆษณาขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจ เป็นหลักถ้าลูกค้าขายดีงบโฆษณาก็ไม่ได้หมายความว่า จะมากขึ้น แต่พอมีสินค้าใหม่แล้วมาทำโฆษณาสินค้าขายไม่ได้ ก็หาว่าโฆษณาไม่เก่ง ก็เลิกโฆษณา แต่ขายดีแล้วก็ตัดงบโฆษณาอีกเหมือนกัน มักจะเป็นงบแรกที่ถูกตัดออกจาก Budget ลักษณะของการจ้างบริษัทโฆษณาจะจ้างเป็น Volume คือ ปีแรกต้องการ Volume Sale 100 ล้าน เค้าก็จะลงงบโฆษณา Volume อย่าง Maximum ถ้าไม่มากนักก็ 5 ล้าน 5 % โดย average ของโฆษณาต่อปี เค้าจะลงงบโฆษณา 3% 1,000 ล้านลง 30 ล้าน แต่เดี๋ยวนี้ลูกค้าบางรายก็ยังงบบ 300 ล้านไม่คิดเป็นเปอร์เซ็นต์

**คุณธานินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่าปัจจัยแรกคือในเรื่องของเศรษฐกิจพื้นฐาน เพราะเรามองโฆษณาเป็น Factor หนึ่งในกระบวนการของการตลาด เป็นปัจจัยหนึ่ง เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งของการตลาด พูดถึง Marketing Mix โฆษณาจัดอยู่ใน P Promotion หรือ P ตัวที่ 4 ทั้งนี้ P ตัวนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย Volume ของยอดขาย การตลาดในปัจจุบันนี้ จะมีวิธีประเมินอยู่ 2

อย่างคือ 1) ประเมินจากยอดขาย 2) ประเมินจาก ROI ที่ประเมินจากการคาดการณ์อนาคต แต่ปัจจุบันนี้ที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจฝักฝั้น GDP รายได้ของประชากร มั่นคง กระทั่งรายได้ การใช้จ่าย ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริโภค มีผลกระทบต่อการซื้อขายสินค้าทำให้รายได้ของผู้ผลิตลดลง จึงต้องพิจารณาถึงการตัดทอนสิ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด เพื่อให้มีผลกำไรดั้งเดิม Promotion และ Advertising จะถูกตัดออกไปก่อน อย่างไรก็ตามก็มีปัจจัยอื่นด้วย เช่นตัวของผลิตภัณฑ์ แต่การตัดโฆษณาอยู่ที่ Stage ของสินค้า

**คุณกรณ์ชัย จาก Nova Inter Ad** กล่าวว่าเศรษฐกิจเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เข้ามากระทบมากที่สุดสำหรับบริษัทในขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตั้งแต่ปี 2532-2540 สัดส่วนลูกค้าเอกชนของบริษัทโนวา อินเตอร์แอดมี 70% ในขณะที่เป็นของทางราชการ 30% แต่หลังวิกฤตเป็นของทางราชการ 90% ในขณะที่เอกชนเหลือเพียง 10% เหตุเนื่องจากเศรษฐกิจก่อนฟองสบู่แตกบูมมาก แต่หลังวิกฤตทุกคนหยุดใช้ แต่รัฐบาลยังคงมีการทำโฆษณาตามเดิม ที่รัฐบาลมีการใช้มาก เพราะความเชื่อของทางราชการในการใช้โฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น และมีการรณรงค์ต่างๆ เอเจนซีของเราเริ่มมีลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการตั้งแต่ปี 2538 เพราะตามปกติ การหาเอเจนซีมาทำโฆษณาของเอกชนจะมีการเรียกเอเจนซีมา 3-4 เจ้าเพื่อทำการ Pitch งาน แต่ของรัฐบาลจะมีความโปร่งใสกว่าเพราะจะใช้การประกาศประกวดราคา การเข้าทำโฆษณาให้กับราชการ ต้องเข้าใจในระบบราชการ แต่ปัจจุบันทุกคนจะมีความเท่าเทียมกันหมด

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่าเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา อย่างไรก็ตามก็อยู่ที่การสร้างกรอบในการป้องกันตัวเองของบริษัทเองด้วย อย่างที่ผ่านมาเอเจนซีของเราไม่ได้รับผลกระทบมากนักเนื่องจาก 1) ลูกค้ามีความพึงพอใจกับงาน และสิ่งที่เอเจนซีมอบให้มาเป็นระยะเวลาานพอสมควร จึงส่งงานมาให้อยู่เสมอ แม้ว่าเอเจนซีอื่นจะเข้าไป Approach และใช้ราคาเป็นเงื่อนไขแต่ลูกค้าก็ไม่เปลี่ยนไปใช้ที่อื่น คนที่จะอยู่ในวงการนี้จะต้องมีความจริงใจกับลูกค้ามากในระดับที่พูดกันเป็นภาษาง่าย ๆ คือถึงเวลาจะฟัน หรือไม่ฟันเรื่องราคา บางเจ้าได้ทีก็เอาเลย แต่ความลับไม่มีในโลก วงการนี้มันแคบ เมื่อลูกค้ารู้สึกว่ารวิษนี้ไม่จริงใจ เอาของถูกมาขายแพง เอาของไม่ดีมาขาย ก็พร้อมที่จะ Switch Brand ไปยังที่อื่นที่เสนอสินค้าและบริการที่ดี และจริงใจกว่า

**คุณเดชา จาก BBDO** กล่าวว่าสภาพแวดล้อม เป็นทั้งโอกาสและเป็นทั้งผลกระทบ โอกาสคือ สภาพเศรษฐกิจที่เติบโต ค่อนข้างรุนแรง ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ปีที่แล้วเริ่มเติบโต 17 % ปีนี้แค่ 2 เดือนแรกเติบโตขึ้นมา 28 % บอกได้ว่าอุตสาหกรรมนี้กำลัง Enjoy กับการเติบโต ซึ่งเป็น 3 เท่าของ GDP ในประเทศ มันมีอะไรเข้ามานั้นคือ ลูกค้าใช้เงินมากขึ้น ไม่เช่นนั้นตลาดคงไม่เติบโต ขึ้นมาขนาดนี้ อุตสาหกรรมไหนล่ะ ? ที่ทราบๆ กันอยู่ก็คือ อุตสาหกรรมเทคโนโลยี รายได้สูงขึ้น รวมทั้งเศรษฐกิจรากหญ้าที่รัฐบาลทำ ของขายได้มากขึ้น โอกาสที่จะใช้เงินด้านการโฆษณาก็มาก

ขึ้น สมัยก่อนคนใช้โทรศัพท์มือถือ จะเป็นผู้มีอันจะกิน แต่ปัจจุบันแต่ตอนนี้คนงาน คนใช้ คนขับรถ ก็มีแล้ว ลูกค้าส่วนใหญ่เริ่มขายดี อุตสาหกรรมโฆษณาที่เจริญเติบโตตามส่งผลให้ธุรกิจดีขึ้น

### สภาวะแวดล้อม และปัจจัยทางการเงิน

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางการเงิน ของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ก็คือ การเติบโตสูงขึ้นของต้นทุนต่างๆ ในส่วนของค่าเช่าสำนักงาน เงินเดือนพนักงาน และต้นทุนในส่วนต่างๆ การทำธุรกิจเป็นเรื่องของ Time Cost และ Spec หรือ เวลา ต้นทุน และคุณภาพสินค้า ถ้าต้นทุนน้อย เราก็สามารถใช้เวลาได้นานขึ้น ถ้าลดเวลาได้ ก็ลดต้นทุนได้เช่นเดียวกัน เพราะการควบคุมต้นทุนถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำธุรกิจ เพราะถ้าต้นทุนสูงผลกำไรก็จะต่ำ แต่หากสามารถลดต้นทุนลงได้ ผลกำไรก็จะสูงขึ้น

การทำธุรกิจโดยใช้สินทรัพย์ของตนเองโดยไม่ต้องกู้ยืมจากธนาคารจะทำให้ปัญหาทางการเงินลดลงได้ ถ้าเป็นไปได้ ควรจะทำธุรกิจตามกำลังเงินที่มีอยู่ ค่อยๆโต ไม่ควรก้าวกระโดด หรือทำธุรกิจด้วยความเสี่ยงจนเกินไป นอกจากนี้ควรระมัดระวังมิให้เกิดการรั่วไหล หรือข้อบกพร่องตรวจสอบฐานะทางการเงินของลูกค้า และลักษณะนิสัยในการจ่ายค่าบริการ ตรวจสอบรายได้ถี่ถ้วนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ลูกค้าบางราย ถึงแม้ว่าจะจ่ายค่าบริการในที่สุดไม่ได้ข้อโกงบริษัท แต่ลูกค้าเหล่านี้ก็จะถ่วงเวลาหาหนทางที่จะจ่ายค่าบริการให้ช้าที่สุดเท่าที่จะทำได้ อันจะส่งผลกับสภาพคล่องของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาคือต้องมีการตกลงกับลูกค้าถึงการจ่ายเงิน และวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่บริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะนำมาใช้ได้คือการ Match Fund ซึ่งหมายถึงถ้าลูกค้ายังไม่จ่ายเงินมา เราก็จะไม่จ่ายเงินแทนลูกค้า ซึ่งมีได้เป็นการปิดความเสี่ยงรับผิดชอบในการจ่ายเงินให้กับ Supplier แต่เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท

นอกจากนี้สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจกับลูกค้าต่างชาติ สภาพแวดล้อมทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ และมีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนจึงเป็นไปได้ยาก การเจรจาต่อรองจึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

**คุณเดชา จาก BBDO** กล่าวว่า Cost Inflation ก็คือ ตัวเงิน OK รายได้อาจจะมากขึ้น แต่สินค้าและบริการแพงขึ้น ลูกค้ามีการตัด มีการขอส่วนลด และเอเจนซี่ที่มีอัตราค่าจ้างคนก็สูงขึ้น Cost ของ Agency ก็สูงขึ้น ก็อาจจะกระทบกับผลกำไรของบริษัทได้ เพราะ Cost สูง สำหรับ Agency Cost ของการจ้างพนักงานถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดถือว่าเป็น Over Cost มากกว่า 50% ปัจจัยทางการเงินของเอเจนซี่การบริหารต้นทุน ปัจจุบันต้นทุนสูงขึ้น เวลาเศรษฐกิจไม่ดี ตั้งแต่ปี 97 ลงมา Cost จะนิ่ง ค่าเช่าไม่มีการขึ้น เงินเดือนผลตอบแทนต่ำลง ปัจจุบัน Cost ต่างๆมันสูงขึ้น ค่าเช่า เงินเดือนพนักงานสูงขึ้นรวดเร็ว การที่คนออกไปหาคนเข้ามาไม่ใช่ถูกลง มันจะสูงขึ้น

ด้วยซ้ำไป บริษัทเอเจนซีจะรักษาคนไม่ให้เกิดการเปลี่ยนงาน การที่ Cost สูงขึ้นกระทบกับผลกำไรของเอเจนซีก็มี ถ้าบริษัทไม่สามารถเติบโตได้ทัน เราต้องเติบโตมากกว่า Cost ที่สูงขึ้น

**คุณสิทธิชัย จาก Solas** กล่าวว่าเรื่องสภาพคล่องมันก็เป็นปัญหาของแทบทุกเอเจนซี เรื่องการหมุนเงินของเอเจนซี เพราะลูกค้าจะดึงเงินเรา การดึงเงินของลูกค้าก็จะมีวิธีต่างกัน เช่น วันนี้วางบิล แล้วอีก 15 วันมาดูว่ากำหนดจะจ่ายเมื่อไร คือปกติถ้าวางบิลปุ๊บภายใน 1 เดือนควร จะจ่าย แต่ถ้าวางบิลแล้ว อีก 15 วันมาดูว่าจะจ่ายวันไหน ซึ่งเลยไปอีก 30 วัน รวมเป็น 45 วัน วันที่กำหนดจ่ายยังต้องโทรไปเช็คอีก มันมีวิถีทางที่เค้าจะดึงเงินเรา มันอยู่ที่ว่าเราเองจะทำยังไง เช่นเก็บเงินสำรองเอาไว้ เมื่อลูกค้าดึงเงินหรือจ่ายช้า ถ้าไม่สามารถสำรองเงินได้ เราคงต้องพูดกับลูกค้าตรงๆ ว่า เราเป็นบริษัทเล็กๆ ถ้าเราจะให้เราสำรองเงินก้อนใหญ่คงเป็นไปได้ ถ้าคุณอยาก ให้ผมทำงานต่อไป กรุณาจ่ายให้เร็วขึ้น ถ้าไม่ฉันเราก็ไม่สามารถจะทำให้ ไม่ใช่เราไม่ยอมทำ ก็ต้องบอกเค้าตรงไปตรงมาที่สุด ถ้าเค้าดึงเงินเราอีก เราก็ช่วยไม่ได้ เราก็ต้องปล่อยเค้าไป มีลูกค้า รายอื่นที่เด็ก แต่จ่ายเงินตรงเวลาตั้งเยอะ กับลูกค้ารายใหญ่ 1 รายจ่ายเงินไม่ตรงเวลา สามารถ ทำให้บริษัทเราแย่ได้

ก็มีบ้างที่ต้องเช็คประวัติการเงินลูกค้า ต้องดูว่าใครแนะนำด้วย ถ้าลูกค้าที่ทำกับเรา แล้ว จ่ายเงินตรงเวลาเราอาจไม่ต้องเช็คมาก แต่ถ้าลูกค้า Walkin เข้ามาก็ต้องดู แต่ไม่ใช่เรื่องเงินแต่ เพียงอย่างเดียว ก็ต้องทำงานด้วย ต้องสื่อกันได้ หรือเค้าต้องการใช้เราเป็นมือเป็นไม้เฉยๆ เราเชื่อ มั่นว่าถ้าทำเต็มที่จะออกมาดี เงินของลูกค้าไม่ว่าจะทำโฆษณาหรือกราฟฟิกเราก็ถือว่าเป็นเงินของ เรา ต้องประหยัดที่สุด ในระยะยาวลูกค้าจะเห็นเอง ว่าเราเอาใจใส่ในตัวเค้าไม่ใช่ใช้ช่วยพุ่มเพื่อ

**คุณนวนลจิรา จาก Pandtree** กล่าวว่าด้านการเงินเราเป็นธุรกิจเล็กซึ่งมีอุดมคติคือ ทำที่ เรามี จะเป็นบริษัทที่ไม่กู้เงิน Bank ค่ะ คือเราบริหารจากทรัพย์สินที่มี แล้วก็หาลูกค้าหมุนเวียนเข้า มา เพราะฉะนั้นเราอยู่ได้ ด้วยงานด้วยคุณภาพ เราจะไม่หุ่หมุ่นกู้เงิน ไปยืม Bank ที่ผ่านมา เศรษฐกิจเป็นช่วงตก เราก็กระทบบ้าง แต่น้อย ไม่เหมือนกับบริษัทใหญ่ที่ต้องล้ม หรือบริษัทเล็กที่ ต้องกู้เงิน ย้อนไปถึงผลกระทบจากภาพรวมสิ่งแวดล้อมตัวนี้ ก็คือเราทำธุรกิจกับต่างประเทศ ออกแบบสินค้าให้เค้า ทำ Packaging Design ให้เค้า อัตราแลกเปลี่ยน คือเรื่องเงินนะคะ ก็มี ผลอยู่เหมือนกัน ช่วงอัตราขึ้นลง แล้วก็ค่าเงินบาทที่ไม่คงที่ แล้วเราซาร์ทเค้าเป็น Dollar ช่วงนั้น แต่ละ Job ที่ Quote ราคาไปแล้ว บางครั้งเราก็มีกำไรเพิ่มขึ้น หรือบาง Job ก็อาจจะขาดทุน อัตราแลกเปลี่ยน วิธีแก้ปัญหาคือเมื่อไหร่ที่มันนิ่ง เริ่มจะนิ่ง แล้วเรามองว่าเริ่มจะขาดทุนกับอัตรา แลกเปลี่ยนเราก็จะแจ้งให้ลูกค้าทราบค่ะ กรณีต่อไปถ้าจะมีการ Deal กันก็ควรจะพิจารณาให้เรา ด้วย

**คุณธานินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่าการทำธุรกิจเป็นเรื่องของ Time Cost และ Spec หรือ เวลา ต้นทุน และคุณภาพสินค้า ถ้าต้นทุนน้อย เราก็สามารถใช้เวลาได้นานขึ้น ถ้าลด เวลาได้ ก็ลดต้นทุนได้เช่นเดียวกัน การบริหารงาน การทำงานเข้าไปเสนอกับลูกค้าในแต่ละครั้งมัน

มี Cost ทั้งนั้น มีเงินเดือน ค่าน้ำค่าไฟ ถ้าเสนองานลูกค้า แล้วมีค่าใช้จ่ายวันละ 10,000 บาท ถ้า Brief แล้วไม่ซักรักก็ต้องกลับมาแก้ไขใหม่ 7 วันเราก็เสียเพิ่ม ซึ่งสำคัญมากกับเอเจนซี่ ซึ่งต้องเล่นกับเวลาอยู่แล้ว ซื่อสัตย์ก็ต้องเล่นกับเวลา การ Launch Product ของลูกค้าก็ต้องเล่นกับเวลา ต้องเร็วกว่าของคู่แข่ง การวางแผนมีความสำคัญมาก การวางแผนของเอเจนซี่จะเป็นการประมาณการแล้วจะมีการปรับแก้ที่หนึ่ง ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

### สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย

ผลวิจัยพบว่าในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา นอกจากกฎหมายที่ห้ามทำการโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ก่อน 22.00 น. ตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่มักมีปัญหากับการที่ต้องนำสินค้าผ่านขั้นตอนกระบวนการของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา แม้ว่าจะมีเจตนาสมัครใจเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคจากการถูกหลอกลวง หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับตัวสินค้า จึงต้องมีรายละเอียด และขั้นตอนที่มากมาย แต่ก็ถือว่าเป็นข้อจำกัดที่สำคัญอย่างหนึ่ง

**คุณสิทธิชัย จาก Solas** กล่าวว่าในส่วนของอาหารและยา คือสิ่งหนึ่งที่มีปัญหา และเราก็ไม่ค่อยอยากทำ เพราะกฎเกณฑ์ที่มีมากอย่างออกแบบ Packaging บางทีก็กฎเล็กๆ น้อยๆ เราก็เข้าใจว่าเค้าต้องมีกฎเพื่อผู้บริโภค แต่บางครั้งบางอย่างที่น่าจะผ่อนปรนที่ทำให้ Design ดี ดังนั้นพวกอาหารและยา เราไม่ค่อยอยากรับ เพราะเป็นงานที่จุกจิก และไม่คุ้มกับเวลาที่เรานำไปเสีย

**คุณเดชา จาก BBDO** กล่าวว่าในเชิงกฎหมายก็มีเช่นเรื่องเกี่ยวกับเหล้า แอลกอฮอล์ มีผลกระทบ แต่เราไม่มีลูกค้ากลุ่มนี้ สำหรับการแก้ไข ผมว่า การทำธุรกิจ สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถ Control ได้ เราสามารถ Control ได้แค่เพียงตัวเราเอง สำคัญคือเราต้อง Expect Environment เราต้องระวังสภาวะบางอย่างบางครั้งเราไม่ทราบ ไม่ได้ตั้งตัวมาก่อนก็มีทางออก

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่าในเรื่องของสิ่งแวดล้อม กฎหมายที่มีผลกับชิ้นงานคือ อย. จะมีปัญหาบ่อย บางครั้งรับไม่ค่อยได้ งานน่าจะ Impact ก็ทำไม่ได้เท่าที่คิด เป็นมุมมองของ อย. ที่จะมองว่าเป็นการเปรียบเทียบ ไม่สมควร ฯลฯ ซึ่งเค้าก็บอกว่าเกินจริง มอมเมาประชาชน มีคนก็เคยมีมาเราก็ต้องเข้าไปชี้แจงก็รู้สึกอึดอัด เพราะข้อมูลบางข้อมูลผู้บริโภคควรรับรู้แต่ไม่ได้ เพราะอย. ไม่ให้เปิดเผย อาจมองว่าคนไทยอาจยังไม่สามารถเข้าใจได้ อย่างเรื่องไรฝุ่นที่คนไทยเป็นโรคบ้ำไรฝุ่นเพราะ KNOFT

**คุณ ชัยประนิน จาก TBWA** กล่าวว่ากฎหมายด้าน Above The Line กัดดัน เราก็ต้องทำ Below The Line เข้าไปรองรับ Social NGO แบบบ้าคลั่งมาก เมื่อคืนดูม็อบ สรยุทธ ขนมหัด เป็นอันตราย มอมเมายาวชนคนรุ่นใหม่ หว่ากกินขนมเยอะอ้วน คนก็ด่ากันไปด่ากันมา ไม่ให้เด็กกินขนม แล้วจะให้เด็กกินอะไร Anyway เป็นเรื่องของ Public Understanding อันนี้ก็ไม่รู้จะทำยังไง



**คุณภรณ์ชัย จาก Nova Inter Ad** กล่าวว่าในส่วนของกฎหมายกรณีของสุราห้ามโฆษณาบุหรี่ การกำหนดรายการโทรทัศน์ก็เปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้ไม่มีลูกค้าในสายนี้ก็จำเป็นต้อง Update ข้อมูลด้านกฎหมายโดยเฉพาะ โดยเฉพาะ อย. เพราะมีรายละเอียดมาก แต่ปัจจุบัน 90% เป็นลูกค้าราชการจึงเน้นการรณรงค์ในเชิงที่กล่าวถึงโทษมากกว่า

**คุณนวลจิรา จาก Pandtree** กล่าวว่าที่นี่ไม่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายมากนักเนื่องจากเราไม่มีลูกค้าที่เป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ อย. สคบ. มีผลกับเรา นอกจากลูกค้า Nestle ก็จะมีมิตรผล ซึ่งสินค้าที่ทำก็คือน้ำตาลเป็นหลัก น้ำตาลไม่จำเป็นต้องผ่าน อย. แต่ต้องผ่าน สคบ. ซึ่งมีมาตรการไม่เข้มงวดเหมือน อย. ตั้งแต่ต้น บางครั้งสินค้าที่ลูกค้าผ่าน สคบ. มาแล้วครั้งหนึ่ง เวลาจะทำโฆษณาอีกครั้งหนึ่งนั่นคือปัญหา เพราะว่าทำให้ลูกค้าที่ไม่ได้ยื่น อย. ซึ่งทำให้ Packaging ออกมาถูกใจลูกค้า ตรงใจผู้บริโภค ข้อความสอดคล้องกับสินค้ามากๆ แต่พอเอาเข้าจริงๆ เวลาจะทำโฆษณา Packaging ต้องยื่น อย. พอยื่นปุ๊บกฎระเบียบจะมากินคำเลย ไม่ผ่านการพิจารณาในเรื่องของ อย. เลยต้องกลับไปกระบวนการเดิม สินค้าบางตัวของสื่อแล้วถูกตีกลับด้วยเหตุผลประมาณนี้ค่ะ

### สภาวะแวดล้อมด้านวัฒนธรรมต่างชาติ

บริษัทโฆษณาแต่ละบริษัทก็จะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และในระดับที่ไม่เท่ากัน เช่นบางบริษัทมีลูกค้าต่างชาติแต่บางบริษัทไม่มีจึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมกฎหมายจากต่างชาติ บริษัท Pandtree มีลูกค้ามาจากตะวันออกกลาง ดังนั้นบริษัทนี้ก็จะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณาของตะวันออกกลางมากกว่าบริษัทที่ดูแลลูกค้าในประเทศไทยเท่านั้น ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลูกค้าจากต่างประเทศจึงควรศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้อย่างถ่องแท้

อีกแง่มุมหนึ่งคือ การนำภาพยนตร์โฆษณาจากต่างประเทศมาใช้ในประเทศไทย บางครั้งอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ดังนั้นปัจจัยด้านวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม

**คุณนวลจิรา จาก Pandtree** กล่าวว่าวัฒนธรรมเราก็จะศึกษาจากเค้า ลูกค้าจะบอกมาเลยว่าทำได้แค่ไหน ตอนนี้ทำสินค้าให้ตะวันออกกลางมีหลายประเทศ แต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอยู่แล้ว Packaging บางตัวใช้รูปคนไม่ได้ ใช้ภาพต้องใช้ Graphic ห้ามใช้ภาพวาดจะมีผล ลูกค้าต้องบอกว่าเราทำได้แค่ไหน ใกล้เคียงบ้านเราอย่างมาเลเซียก็อย่าประมาท ถ้าสินค้าที่ยื่น อย. แล้วเนี่ย ไอศกรีมรสสตรอเบอร์รี่ ถ้าเป็นภาพจริงจะ Over Claim ไปสำหรับมาเลเซีย เพราะไม่ได้ใส่ สตรอเบอร์รี่ลงไป จริงๆใส่เป็น Flavor เฟอร์เซนต์นิดๆหน่อยๆ ดังนั้นภาพที่ใช้จึงต้องไม่ใช่ของจริง ต้องเป็น Graphic เพราะว่าต้องไม่ทำให้ผู้บริโภคหลงผิดหลงเชื่อ

**คุณธานินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่ายุคหนึ่งทำ Nokia ตอนนั้นเป็นของสิงคโปร์ ซึ่งมี ความแตกต่างทางวัฒนธรรมกับคนไทย ทางลูกค้าบอกว่า จะเอาหนังของสิงคโปร์มาใช้ซึ่งกฎตัว แสดงของสิงคโปร์ต้องเป็นคนสิงคโปร์ มาเปิดให้เราดู เป็นผู้หญิงนั่งโทรศัพท์ในสวนสาธารณะ ผู้ ชายนั่งเล่นกีตาร์เพื่อจีบ แล้วผู้หญิงคุยโทรศัพท์เที่ยงวันยันเที่ยงคืน ต้องการสื่อว่า แบทใช้ได้นาน แต่ทางเราดูแล้วเห็นว่าเป็นความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม และกลุ่มคนที่ใช้โทรศัพท์มือถือถือใน ขณะนั้นเป็นคนที่ SES ระดับ A นอกจากนั้นสถานที่ในการถ่ายทำโฆษณาที่คล้ายกับสวนลุม ของไทย ซึ่งไม่ใช่สถานที่ของนักธุรกิจ หรือคนในระดับบริหารจะเข้าไปใช้ มันก็จะไม่ Impact อะไร เลย Concept หรือ Objective จึงไม่สามารถใช้ด้วยกันได้เอเจนซี่จึงมีหน้าที่ในการหล่อหลอมแนว คิดสร้างสรรค์ให้เข้ากับวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมจะมีผลต่องานโฆษณา เช่น ลูกค้า วัฒนธรรม ผู้บริโภค กฎหมายมีผล เพราะงานโฆษณาต้องโดนใจผู้บริโภค สินค้าต้องขายได้ โฆษณาไม่ควรขัดกับวัฒนธรรม อย่งไป เหยียบชายผ้าเหลือง เพราะมันจะทำให้มีปัญหา หรือปัญหาสังคมขณะนั้น หรือทัศนคติต่างๆ สมมติผลทำโฆษณาอาหารสุนัขแล้วเตรียมฉายแต่เกิดมีข่าว รือตไวเลอร์กัดเด็ก เกิดแอนตี้กับตัว Product จะเห็นได้ว่ามันเป็นธุรกิจที่แปรเปลี่ยนได้เสมอ การตลาด และการโฆษณาเป็นเรื่อง Sensitive แล้วมันมีผลกระทบต่อเนื่องกันไปหมด เพราะเราสื่อสารกับบุคคลภายนอก สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดการเติบโตขององค์กรได้อย่างค่อนข้างชัดเจน ถ้างานเราเป็น Talk of the town องค์กรเราก็จะเป็นที่จับตามอง ลูกค้าก็อยากที่จะเลือกใช้ เอเจนซี่มีหน้าที่สร้างสรรค์โฆษณา เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการตลาดที่ใช้

### สภาวะแวดล้อมทางการเมือง

บริษัท Nova Inter Ad เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียงบริษัทเดียว ที่มีลูกค้าเป็นหน่วยงานราชการ จึงได้รับผลกระทบด้านการเมือง จากการเปลี่ยนของรัฐบาล และผู้มีอำนาจมากกว่า บริษัทอื่นที่ไม่ได้รับงานของราชการเป็นต้น

**คุณกรณชัย จาก Nova Inter Ad** กล่าวว่าการเมืองเป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมอีก ประการหนึ่ง สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เน้นลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ เพราะงานราชการ อาจจะมีการสนับสนุนของฝ่ายการเมืองให้ Serve กับการเมืองซึ่งในยุคของคนหนึ่งอาจมีงานเพิ่มขึ้น แต่พอเปลี่ยนนักการเมืองใหม่ ก็มีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายใหม่ เช่นการรณรงค์ด้าน จราจร พอล้างไฟก็เลิกทำ ผู้ว่าทอม.เรื่องกล่องโฟม ผู้ว่าพิจิตรไม่ให้ใช้แต่ผู้ว่าสมัครให้ใช้เพราะเก็บ กวาดง่ายปัจจุบันรัฐบาลแข็งแรงเราก็สบาย

## สภาพแวดล้อมด้านคู่แข่ง

ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของสภาพแวดล้อมคู่แข่ง สามารถสรุปได้ว่า การรวมกลุ่มของบริษัทตัวแทนโฆษณาใหญ่ๆ ในมุมมองของบริษัทตัวแทนขนาดเล็กทั้งหมดตอบว่าไม่มีผลกระทบกับธุรกิจ เพราะถือว่าจับลูกค้ากันคนละกลุ่ม บริษัทตัวแทนขนาดเล็กเห็นว่า บริษัทตัวแทนขนาดใหญ่มักไม่ค่อยสนใจลูกค้ารายเล็กๆ

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่าบริษัท International เอเจนซี เค้าก็จะไม่มองหรือหกรับ สินค้าเล็กๆ เราก็ยังมี OTOPs ของเรา เราก็เก็บเล็กๆ ของเราไว้ ณ วันหนึ่งเมื่อลูกค้าที่เราทำแล้ว Success แล้วเค้าก็จะใช้เราต่อ เราก็จะเติบโตไปกับเค้ แต่ถ้าเค้มีความรู้สึกที่เราไม่มีศักยภาพพอที่จะ Service เค้ได้เราก็คงจะไป ผมก็ถือว่า OK

## ปัจจัยนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณา

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยนำเข้าเดียว ที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณาไม่ว่าจะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดกลาง หรือขนาดย่อมก็คือปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ผ่านมา บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากพิษเศรษฐกิจหลายบริษัทจึงใช้วิธีการลดขนาดบริษัทลง (Downsizing) เพื่อให้ตอบสนองกับปริมาณLoadลูกค้า และงานที่น้อยลง จึงมีการ Lay Off บุคลากร ทำให้ส่วนหนึ่งต้องออกจากอุตสาหกรรมโฆษณาไปอยู่ในธุรกิจอื่น ปัจจุบันเมื่อเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ธุรกิจตัวแทนโฆษณามีการขยายตัวอย่างรุนแรงเนื่องจากลูกค้าเริ่มทุ่มเงินทำโฆษณา เพื่อชานรับกับกระแสเศรษฐกิจที่ดีขึ้น แต่ปัญหาสำคัญที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเริ่มประสบอยู่ในขณะนี้ คือการขาดแคลนบุคลากร เพราะนอกจากบุคลากรที่ถูก Lay Off ยังไม่มีความมั่นใจที่จะกลับมา เกรงว่าอาจจะถูก Lay Off เป็นครั้งที่ 2 และงานที่ทำอยู่ก็มั่นคงดีแล้ว จึงเกิดปัญหาการแย่งชิงตัวบุคลากร มีการเสนอเงินเดือนมากกว่าที่เป็นอยู่หลายเท่า เพื่อให้ได้คนเก่งมาร่วมงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีปัญหาคารย้ายออกของงานเพื่อแสวงหาที่ทำงานใหม่ที่ให้ตำแหน่ง และเงินเดือนมากกว่า แต่เกือบทุกบริษัทก็ยังเน้นที่การสร้างคนเพื่อให้เป็นนักโฆษณามืออาชีพต่อไป

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของบริษัทตัวแทนโฆษณา นอกจากบุคลากร คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) Input ทางความคิดมันจำเป็นต้องตามTrend เราต้องดูว่ามันเปลี่ยนไปทางไหน คุณค่าของสังคมเปลี่ยนเราต้องรู้ว่ามันเปลี่ยนไปทางไหน

**คุณคมน์สิทธิ์ และคุณกันตภณ จาก Cove-Ito** กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งเป็นInput ที่สำคัญ

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่าทรัพยากรบุคคลต้องสร้างทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็น Input ที่สำคัญ Input อีกราคือ Strategic Thinking เน้นกลยุทธ์งานทุกอย่าง

ผ่านการ Research ผ่านการวิเคราะห์ ในเรื่องสวยๆ งามๆ ได้รางวัลเราไม่เน้น เน้นแต่ใน Context ทุกอย่างจะต้องถูก Govern โดย Strategy ทำออกไปแบบมุกควายที่นี้ไม่มี ที่นี้อาจจะมีมุกควายก็คือ สินค้าต้องอยู่ตัวแล้ว ก็ทำเรื่องให้เฮฮาในวงสังคมเรื่องหนึ่ง นานๆ โผล่มาที่ก็อาจจะทำแต่เราไม่ต้องการมุกควาย และเราไม่ต้องการรับรางวัลโดยที่สินค้าขายออกไม่ได้ เราเน้นอย่างเดียวคือขายของ Input ทางความคิดมันจำเป็นต้องตามTrend เราต้องดูว่ามันเปลี่ยนไปทางไหน คุณค่าของสังคมเปลี่ยนเราต้องรู้ว่ามันเปลี่ยนไปทางไหน ประเทศไทยเป็นประเทศที่ตาม แต่ถามว่าเราสร้างคุณค่าของเราเองมั๊ยเราก็สร้าง เราต้องรู้ว่าสังคมกำลังอยู่ตรงไหน Trend เมื่อนอกที่เข้ามามีบทบาทแค่ไหน เราต้องรู้ และเราต้องตามให้ทัน เหล่านี้เป็น Inputที่กระทบโดยสภาวะแวดล้อมที่เราต้องรู้

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่าบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เราดูแลอย่างไรไม่ให้ถูกจ้าง เรามีความอดทนที่จะสอนเค้า ให้ความรู้ ความเข้าใจ เค้าจึงมีความอดทนกับเราเหมือนกัน อาจจะมีที่อื่นที่เสนองานอยากให้เค้าเข้าไปอยู่ด้วยก็ไม่ไป Turn over rate ที่นี้ค่อนข้างต่ำ หรือต่ำมาก โดยเฉพาะ ครีเอทีฟ สำหรับปัญหากระทบกระทั่งระหว่าง Account Service กับ ครีเอทีฟที่ไม่ค่อยไปด้วยกันเป็นความจริง แต่ผู้ที่รับผิดชอบต้องช่วยทั้ง 2 ฝ่ายเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งในองค์กรใหญ่ๆ อาจทำได้ยากเนื่องจากจำนวนคนที่มากปัญหามาก องค์กรเล็กอย่างเรายังเหนื่อยเลย แต่ก็จัดการได้ในขนาดที่ว่า ครีเอทีฟ จะไม่บ่นว่างานเร่งหรืองานด่วน ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่ๆ AE Brief งานเร่ง Brief วันนี้พรุ่งนี้จะเอา คงต้องถูกต่อว่าอย่างแน่นอน แต่ที่นี้จะไม่มีการณ์อย่างนั้นเกิดขึ้น เนื่องจากว่าทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน คือความสำเร็จของบริษัทคือความสำเร็จของคุณด้วย เพราะคุณคือ Part หนึ่งของบริษัท ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของบริษัทโฆษณาไม่ใช่คอมพิวเตอร์ แต่คือคน สิ่งที่เราต้องการจะ Maintain ที่สุดคือคนการบริหารงานบุคคล ในลักษณะเหมือนพี่น้อง วัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้อง เนื่องจากการทำงานในสายโฆษณามันมีแรงกดดันจากวันกำหนดส่งจากลูกค้า ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่คนภายในจะสร้างแรงกดดันให้แก่กัน และกัน คุยกันดีๆ ก็น่าจะรู้เรื่อง

**คุณบัณฑิตย์ จาก Approach Advertising** กล่าวว่าจริงๆองค์กรเล็กไม่ได้มีความด้อยกว่าในเรื่องของบุคลากร เพราะหาตงานเราต้องการ ครีเอทีฟ มีอดีผมสามารถจ้าง ครีเอทีฟ Freelance ซึ่งคุณภาพไม่ต่างกันเลย แต่ผมไม่จำเป็นต้องจ้าง ครีเอทีฟ Director มา นั่งเป็นตัวเป็นตนอยู่ ผมไม่จำเป็น แต่เมื่อมีงานผมสามารถเลือกใช้คนที่เหมาะสมกับเนื้องานได้ เพราะผมอยู่ตรงนี้ผมรู้ว่าใครทำอะไรได้ ใครทำอะไรไม่ได้ ดังนั้นสิ่งที่ลูกค้าได้รับจะเหมือนกัน แต่ผมไม่ใช่ Broker ผมเป็นคนคุมงานทั้งหมด ผมไม่ได้ด้อยในแง่ของบุคลากรAgency เล็กอยู่ได้เพราะมี Standard ของตัวเอง เพราะงานที่ต่ำกว่า Standard ผมไม่ทำผลกระทบในแง่ของบุคลากร มันอยู่ที่ว่า Key ในแง่ของการมองงานนั้นมากกว่า ในแง่ของการ Pitch งาน ผมก็จะมองว่ามันคุ้มมั๊ย

แข่งเราเป็นใคร มีโอกาสมั้ย ถ้าไม่มีโอกาส เราก็ไม่แข่ง เสียเวลา สติปัญญา บุคลากร กำลังใจ เราต้องประเมินสถานการณ์ว่าคุ้มค่านี่

### ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้า

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกับปัจจัยนำเข้าของธุรกิจ ตัวแทนโฆษณาคือคู่แข่งที่เข้ามาแย่งตัวบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี และเป็นบุคคลที่ลูกค้าชื่นชอบ การแย่งตัวบุคลากรจึงเป็นเสมือนการแย่งชิงลูกค้าไปด้วย เพราะบ่อยครั้งลูกค้าก็ทำการย้ายบริษัทตามบุคลากรวงการโฆษณาไป นอกจากนี้สิ่งที่ติดตัวบุคลากรออกไปคือ ความรู้ และ Tools ต่างๆของบริษัทที่มักจะปกปิดเป็นความลับ

**คุณคมน์สิทธิ์ และคุณกันตภณ จาก Cove-Ito** กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของคนส่วนใหญ่มักจะเวียนว่ายตายเกิดอยู่ในวัฏจักร จากเล็กมากลาง มาใหญ่ แล้ว Layoff ไม่มีที่ไป เลยมากกลางมาเล็ก ก็แล้วแต่ หรือคนไหนที่ Outstanding คือ เก่งๆ ลูกค้ายิ่งๆ รักมาก ก็ซื้อตัวกัน เป็น 3 เท่า 5 เท่า อย่างเอเจนซีนี้ 5 หมื่น อีกเอเจนซีมาถามว่า 150,000 เอมันก็มา ก็มักจะเวียนว่ายตายเกิด แต่อยู่ที่คนคุมจรรยาบรรณ และความคิดของตนเองได้หรือเปล่า มีความซื่อสัตย์ ไว้เนื้อเชื่อใจต่อองค์กรหรือเปล่า หรือเป็นหมอล่าเนื้อในการขายตัวไปเรื่อยๆ ทุกระดับนะ แม้ว่าระดับกลางระดับล่างก็มีการซื้อขายตัวกันเยอะแยะ

**คุณสิทธิชัย จาก Solas** กล่าวว่ามันเป็นปกติในเรื่องการแย่งตัว คนที่ทำงานก็จะมีเพื่อนในวงการ พอเค้าประสบการณ์สูงขึ้น ก็มีคนสนใจติดต่อมา มันก็มีและเป็นเรื่องปกติที่เราไปห้ามเค้าไม่ได้ บางทีได้รับการเสนอเงินเดือนใน rate ที่สูงกว่าเราที่เราไม่สามารถที่จะให้ได้เราต้องรับได้คงไม่มีใครอยู่ได้ตลอด แต่ก็ไม่ค่อยมีแบบที่อยู่แบบเดียวแล้วไป ก็จะอยู่กันนานๆ เราก็พยายามดูแลบุคลากรให้ดีเท่าที่จะทำได้ ปัญหา คือ เราไม่สามารถทำให้ทุกคน Happy หมด บางทีมันก็เป็นความจำเป็นของเค้า เรื่องครอบครัว เป็นต้น

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่า ในส่วนของบุคลากรถามว่า สร้างแล้วมันจะหนีมั้ย หนี เพราะว่าบริษัทใหญ่มันซื้อตัวเก่ง มันฟาดหัวที่หนึ่งแพง ๆ เลย ถ้าเศรษฐกิจมันดีขึ้น Cost มันจะตามมาด้วย เพราะบริษัทอื่นจะมาแย่งคนไป เราหวังการผูกแรงแรงคนมัย เราก็หวังแต่เราจะไม่หยุดสร้างคน เพราะถ้าอุตสาหกรรมทั้งอุตสาหกรรมมีคนดีหมดเราก็พอแบ่ง ถ้าไม่มีใครสร้างเลย ในที่สุดก็ต้องแย่งกันตลอดไป ถึงแม้จะรับคนมีประสบการณ์มาแล้วก็ต้องสร้างอื่น

**คุณนวนลจिता จาก Pandtree** กล่าวว่าบุคลากรเราได้ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม จากการซื้อตัวเหมือนกันแต่ไม่เยอะหรอกคะ ซึ่งตัวคนของเราก็มีแต่น้อย มีแต่เราไปชิงตัวเค้ามาถ้าเกิดเราต้องการนะคะ เพราะว่า เป็นธรรมชาติของบุคลากรในระดับเล็กที่อยากก้าวไปตำแหน่งใหญ่ ตรงนี้ไม่ได้มองว่าเป็นการชิงตัว ถ้าเค้ามีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งใหญ่ ตรงนี้ไม่ได้มองว่าเป็นการชิงตัว ถ้า

เค้ามีโอกาสที่จะก้าวไปได้อีกในตำแหน่งที่ดีขึ้น หรือตำแหน่งที่สูงกว่า แต่ขึ้นอยู่กับว่าระดับความคิด ระดับการทำงาน การตัดสินใจ ถ้าเค้าพร้อมแล้ว แล้วเราสามารถ Support เค้าได้ก็ไม่มีปัญหาอะไร คิดว่าตรงนี้การหาบุคลากร อาจจะยากกว่าบริษัทใหญ่ที่มีชื่อเสียงที่จะมีคนเดินเข้าไปของงานทำ แต่บริษัทเล็กเวลาที่ต้องการคน หรือขาดคนก็จะหาบุคลากรได้ยากกว่า ปัจจุบันบุคลากรหายากขึ้นทุกวัน เพราะช่วงที่ผ่านมาคนในวงการเอเจนซีออกไปทำธุรกิจส่วนตัวเยอะ ยิ่งช่วงที่ถูก Layoff กันตรงนั้นเป็นช่วงรอยต่อระหว่างคนเก่ากับ Generation นี้ซึ่งพวกนี้มีความสามารถนะคะ แต่ด้วยปัจจัยหลายๆอย่างที่ทำให้เค้าต้องจากวงการนี้ไป แล้วพอออกไปบู๊ก็จะไม่กลับเข้ามา แต่ว่าถ้าหากได้น้องๆที่จบมาใหม่ๆ การเริ่มต้นมันยาก เพราะมันต้องใช้ประสบการณ์เยอะ

ส่วนใหญ่พนักงานจะอยู่ 2-3 ปี ในส่วนของ ครีเอทีฟ เป็นเรื่องธรรมดา เพราะตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งที่อยู่เร็วไปเร็ว เพราะอยากศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน แต่ละที่จะมีสินค้าที่แตกต่างกันไป Activity ของแต่ละที่จึงไม่เหมือนกัน

**คุณกรณชัย จาก Nova Inter Ad** กล่าวว่าคนที่นี่ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าก็ได้ผลกระทบกับสภาพแวดล้อมแอ่งตัวเหมือนกัน แต่ดูจากรุ่นพี่ไม่ลาออก ลูกค้า 10 ปีหายไปไตรมาสเจอคนเดิมที่เคยติดต่อกันอยู่ ไม่ได้ทำงานกดดันถ้าหวังผลมากก็จะกดดันกับทุกฝ่าย ถ้าตั้งใจ แต่เผื่อความผิดพลาด ผิดเป้าก็ไม่ใช่ไร ถ้าเข้าเป้าก็ดีใจ ไม่ต้องบอกว่าต้องอยู่ แต่ต้องรับผิดชอบงานของตัวเองในด้านสภาพแวดล้อมครอบครัวของพนักงานเค้าอยู่กันมานาน ก็จะเข้าใจ แต่เราก็ไม่ Load งานจนหนักมากเกินไป

### ปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณา

ผลวิจัยพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณามีความคาดหวังในส่วนของปัจจัยนำออกที่แตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าบริษัทในขนาดกลางจะคาดหวังกับการประสบความสำเร็จของชิ้นงานโฆษณาในเชิงของผลรางวัล การเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ลูกค้าขายสินค้าได้ ในขณะที่บริษัทโฆษณานขนาดเล็กจะไม่คาดหวังเรื่องผลรางวัลมากนัก แต่เกือบทั้งหมดต้องการให้ชิ้นงานโฆษณามีคุณภาพ การที่ลูกค้าใช้บริการบริษัทตัวแทนโฆษณายาวนาน และต่อเนื่องก็เป็นบทพิสูจน์อีกบทหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม บางบริษัทก็มีการสำรวจความพึงพอใจผู้บริโภคอยู่เสมอ

ในส่วนของความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อที่จะรักษาบุคลากรให้อยู่กับบริษัทนานๆ การควบคุมปริมาณงานไม่ให้มากเกินไป สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และให้พนักงานมีสิทธิในการถือหุ้นของบริษัท และมีสวัสดิการกั้มเงินในยามฉุกเฉิน หรือต่อเติมบ้าน ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความพึงพอใจ และเป็นการผูกใจพนักงานได้

**คุณเดชา จาก BBDO** กล่าวว่า การคาดหวังกับชิ้นงานโฆษณา BBDO ทั่วโลก เรายึดมั่นอยู่ 3 คำคือ The Work The Work และ The Work เอเจนซีเรามีความสามารถในการวางแผนกล

ยุทธ์ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งไปยังกลุ่มเป้าหมาย BBDO ตั้งมา 16 ปี บริษัทแม่ตั้งมา 113 ปีบอกได้เลย BBDO World Wide ได้รับรางวัล Agency Network of The Year ในรางวัล The Most Creative Agency มาโดยตลอด 5 ปีที่ผ่านมาอยู่ในอันดับ 1-3 มาโดยตลอด BBDO Bangkok เราก็มียี่ห้อเสียง ย้อนกลับไป เดิมชื่อ Damask ปี 1998 ก็เป็น BBDO Bangkok เราตั้งเป้าว่าจะเป็น The Best Creative Agency ของเมืองไทย และเป็น One of Creative Agency ของโลกซึ่งในปี 2002 Cann Report ก็ได้จัด Ranking ทั่วโลก BBDO Bangkok ได้เป็นอันดับ 9 ของ Most Awarded Agency ในโลก นี่เป็นการเข้าไปครั้งแรก เราจะพยายามรักษาระดับ และพยายามที่จะให้โลกรู้ว่า BBDO Bangkok เป็น Creative Agency ที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในโลก

ทุกบริษัทมีแรงกดดัน จะเป็นบริษัทไทย หรือมีบริษัทแม่ ต้องมีเป้าหมายด้านผลกำไร ไม่อยากใช้คำว่าแรงกดดัน อยากใช้คำว่าเป้าหมาย บริษัทที่เปิดขึ้นมาไม่ใช่ Non-Profit Organization บริษัทต้องโต เพราะค่าใช้จ่าย ต้นทุนสูงขึ้น เงินเดือนพนักงาน 100 บาท ปีหน้า ต้องขึ้นไปอีก ถ้าทำอะไรเท่าเดิม พนักงานคงไม่ได้เงินเดือนเพิ่ม บริษัทในช่วงหดตัว คนที่กระทบด้านแรกก็คือพนักงาน มันเป็นแรงกดดันอยู่แล้วที่จะต้องโตขึ้นไป นอกเสียจากว่า เป็นเจ้าของ อย่างไรก็ตามก็ตามก็มีแรงกดดันอยู่ดีว่าจะหาเงินที่ไหนมา

ความพึงพอใจของลูกค้า เราสำรวจอยู่ตลอดเวลาว่าลูกค้า Happy มั้ย เรามีการทำ Client Value เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าจากผลการทำงาน ว่าตรงกับที่ลูกค้าต้องการ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มิใช่เพียงงานครีเอทีฟที่ดี ต้องเป็นคู่คิด Partner กับลูกค้าได้ด้วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าขาดเราไม่ได้ เหมือนมีแฟนแล้วขาดเราไม่ได้ แต่ถ้าเป็นแฟนที่โหลยโท่ยเปลี่ยนใหม่ก็ได้ ก็อยากจะเปลี่ยน นี่เป็นสัจธรรม ในโลกแห่งความเป็นจริงก็มีการเปลี่ยนลูกค้าเปลี่ยนเอเจนซี อาจเป็นเพราะนโยบายเมืองนอกบอกให้เปลี่ยน หรือฝ่ายบริหารเปลี่ยน ผู้ถือหุ้นเปลี่ยน หรือเป็นเพราะมีคนอื่นมาลด Fee ง่ายๆ ก็มีปัจจัยหลายประการที่กระทบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับเอเจนซี แต่ถ้าเราสร้างกรอบคุ้มครองกันตัวเองให้ดี มาตรฐานเราดีทุกอย่าง การที่จะเปลี่ยนแปลงมันก็ยากขึ้น แต่ไม่ได้บอกว่าเป็นไปไม่ได้ในส่วนของผลงาน จะทำงานห่วยๆออกไปได้ยังไง เค้าวัดกันที่งาน ทำงานออกไปต้องให้คนฮือฮา ที่หมาฆ่าตายจะให้รถทับ มีกระแสตอบรับดีมาก ทำเสร็จแล้วทุกคนภูมิใจอีกเหิม แต่ถ้าทำห่วยๆออกไป ใครถามก็ไม่กล้าบอกเหี้ย มันเป็นเรื่องที่น่าละอาย แต่ถ้าเราต้องการความฮึกเหิมตรงนั้น เป็นนโยบายเกี่ยวกับผลงานของเราอย่างที่ได้กล่าวไปแล้ว

**คุณชัยประนิน จาก TBWA** กล่าวว่าในส่วนของ ครีเอทีฟ ปีที่แล้วได้รางวัลเยอะมาก แต่ถามว่าดีกว่าปีก่อนๆมั๊ยก็ไม่ รู้ แต่เราก็ได้ สิ่งสำคัญคือว่าเราทำงานจริง ให้ Work ที่นี่จะไม่ค่อยชอบทำ Scamp AD ผิดกับบางเอเจนซีที่เร่งสร้างชื่อเสียงจากการทำ Scamp AD

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่า Output ที่เราทำไป ผมเชื่อว่าเราพอใจ และลูกค้าก็พอใจ จะเห็นว่าลูกค้าที่อยู่กับเราไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงไปไหนจะอยู่กับเรานาน เราก็เห็นสินค้าที่เราทำก็โตกันเกือบทุกตัว ถามว่ามี Fail บ้างมัย มี แต่อัตรา Fail มันน้อยมาก ส่วนใหญ่ก็จะเป็นลูกค้าที่ทำแล้วเห็นผลงานแล้วเราก็มีส่วนที่จะพัฒนาสินค้า เค้าให้มันโตขึ้นมาเรื่อยๆ 25 ปีที่ผ่านมาผมว่าผมสร้างสินค้าเยอะแยะในตลาดทั้งที่อยู่กับเรา ทั้งที่ไม่อยู่กับเราก็โตขึ้นมา ผมว่าพนักงานทุกคนที่อยู่กับเราก็พอใจ หลายๆ คนออกจากเราไปก็ได้ดี หลายคนที่ออกจากเราไปก็ไปเปิดธุรกิจของตัวเอง ก็เป็นสิ่งที่น่าภูมิใจ ผมคิดว่า So far output ของเรา ผมพอใจนะ คิดว่าเป็นสิ่งที่ดี ถามบอกว่าทำไมพอใจมัย ทำไมไม่พอใจ

ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าไทย ถ้าจะหาอีกก็มีอีก ส่วนใหญ่ลูกค้าจะเข้ามาหา ผมไม่มีปัญหามันไม่มีปัญหาทำอยู่ตอนนี้ คือ อยากจะขยายนะ ไม่ใช่ไม่ขยาย แต่เราก็ไม่กล้าขยาย เพราะขยายแล้วพนักงานของเรา Load เยอะไป หามรุ่งหามค่ำ สุขภาพร่างกายไม่ดี จิตไม่ดี อะไรอย่างนี้ผมก็ไม่อยาก ทุกวันนี้มันก็นั่งอยู่แล้วผมก็ไม่อยากให้มันหนักขึ้น ขณะเดียวกันเราก็ไม่ต้องการให้ลูกค้า ที่เราทำทุกวันนี้เสีย แต่ถ้าโทรเข้ามาแล้วถามว่าเราอยากทำมัย เราอยากทำ

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่า Output ดีมาจากลูกค้าด้วย ลูกค้าบางคนสนใจ Product อันใหญ่ๆ กับ Ad หนึ่งไม่มี Product เลย แต่คนรู้ทันที อันไหนดีกว่า ลูกค้าจะไม่กล้าเปลี่ยน มันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของ Output อยู่ตรงไหนใครตีค่า Output อย่างผลงานที่ดี Direct Mail จะไม่เปิดอ่านต้องให้มันเคลียร์ เราดูที่ Behavior คน เราได้ Direct Mail ก็จะมีโยนทิ้ง จึงต้องทำแบบไม่ต้องแคะมองแล้วได้ Message เลย

ถ้าเริ่มต้นจาก Brief / Obj. ดี Clear Brief เป็น งานจะออกมาดี เพราะมันจะง่าย คนที่รู้สึกดีกับองค์กรมีขวัญและกำลังใจก็จะทุ่มเทให้กับงาน ศิลปินต้องรักถึงจะทำ ให้ความสำคัญกับ Output ไต ถ้าตอบว่าไม่สนใจเรื่องผลกำไรคงเป็นการหลอกลวง แต่ในความคิดผมคิดว่า บริษัทเพิ่งเริ่มมีผลกำไรเป็นบริษัทที่โตช้า รู้สึกเหมือนยังทำงานเก็บ port กำไรขาดทุน ไม่ได้ให้ความสำคัญ แต่ถ้าได้ก็ดี ความพึงพอใจของลูกค้าก็สำคัญแต่ลูกจ้างพนักงานมีความสำคัญที่สุด เพราะบางครั้งการมีลูกค้ามากๆ ก็ไม่ได้ทำให้เรารู้สึกดี ลูกค้าที่บ่นทอนกำลังใจพนักงานก็มี ถ้าพนักงานผมทำแล้วไม่ไหว ผมก็ resign เพราะจะกระทบกับงานอื่นๆ แล้วเราจะทำไปทำไม จากการที่ผมเคยทะเลาะกับลูกค้ามาก่อน เลยเข้าใจหัวอกคนเป็นลูกจ้าง อยากให้เค้าเป็นลูกจ้างที่มีความสุขที่สุดในโลก Office ใหม่ลูกน้องผมขอเลย ขอห้องนอน ขอห้องอาบน้ำ ผมก็ OK ได้ ทุกคนอยากจะมีมุมบ้าง บอจ จะเป็น Office ที่อยู่ในส่วนเหมือนรีสอร์ทที่อยู่ใกล้สุวรรณภูมิ ปัจจุบันบรรยากาศในการทำงานอย่างสีของผิวหนังใครอยากได้สีอะไรผมจัดการให้ คือ สิ่งที่พวกเค้าอยากได้สีเขียว คนนี้อยากได้สีเหลืองก็ตามใจ

**คุณธานีธร จาก Brainforce** กล่าวว่ามีการคาดหวังให้ชิ้นงานมีความแตกต่าง และโดดเด่น การ Import ความคิดสร้างสรรค์จากต่างประเทศ เชื่อว่าจะได้มุมมองทางความคิดสร้าง



สรรค์ที่แตกต่างกันออกไป ไม่มีข้อจำกัด แต่อยู่ที่ว่ามันจะโดนหรือเปล่า ไม่ได้จำกัดว่าคิดอะไร แต่อยู่ในกรอบ และบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดก็จะถือว่าประสบความสำเร็จ การนำความคิด และทฤษฎีจากต่างประเทศเข้ามาใช้ ถ้าคิดแบบคนไทย หลักคิดจะถูกหล่อหลอมมา และมีความใกล้เคียงกัน วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม มุมมอง ความคิดจะต่างกัน ต่างชาติ ไม่ได้เก่งกว่าคนไทย แต่ด้วยความแตกต่างที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้มุมมอง มุมมองหนึ่งมาใส่ไว้ ณ ที่หนึ่งทำให้เกิดความแปลก แตกต่าง และโดดเด่น โดยการสื่อสารทางความคิด

**คุณบัณฑิต จาก Approach Advertising** กล่าวว่าปัจจัยนำออก เราเป็น Full Campaign ได้รับผลกระทบจากกระบวนการบริหารอย่างไร งานที่เราทำมีบทพิสูจน์ คือความพึงพอใจของลูกค้า เจ้าของสินค้า เมื่อออกสู่สายตาประชาชนแล้ว ยอดขายเค้า Success ตามเป้าหมาย Contract ที่ต่อเนื่องกับเราก็จะเกิดขึ้น ลูกค้าแนะนำ หรือบอกต่อก็มีถ้า Success คำแนะนำของลูกค้าเป็นเครื่องบ่งบอกได้ดีเช่นกัน มีลูกค้าที่อยู่กับเรา 8-9 ปี ไม่ไปไหน ถ้าไม่เวิร์กก็คงหลุดไปนานแล้ว ลูกค้าบางรายเริ่มต้นจาก Small Business ตอนนั้นก็เติบโตแล้ว Advertising ก็มีช่วยแต่ไม่ใช่ทั้งหมด อยู่ที่สินค้าคุณภาพดีมีชัย ลูกค้าไปซื้อจากการดูโฆษณาแล้วกลับมาซื้ออีกมี Advertising จะตอบสนองในส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่คงไม่ใช่ว่าจะ Success หรือ Fail เพราะ Advertising ตัวเดียว

ผมจะพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรอยู่ได้อย่างมีความสุข ผมว่างานโฆษณาความกดดันมันมีเยอะอยู่แล้ว งานโฆษณาไม่ใช่ Machine สั่งมาออก สั่งมาออก สิ่งที่จะได้คืออารมณ์ ต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรอง วิเคราะห์ นำเสนอ ถ้าเราทำเหมือน Machine แข่งกับเวลาเพื่อเอารายได้เข้ามา ซึ่งเราไม่เป็นแบบนั้น ทำงานที่นี้มีความสุข แต่ก็มีแรงกดดัน เราไม่เน้น Quantity แต่เราเน้น Quality ถามว่า Approach งานแพงมีชัย แพง ผมว่าใกล้เคียงกับอินเตอร์ แต่สิ่งที่ลูกค้าจะได้คือคุณภาพ ความพึงพอใจ

**คุณกรณชัย จาก Nova Inter Ad** กล่าวว่าในเรื่องของรางวัล เห็นว่าเป็นผลพลอยได้ มีการประชุมกันว่างานไหนเด่นน่าจะได้รางวัล ถ้าดีก็ส่งเข้าประกวด Tact Award รายการโทรทัศน์เค้าจะดูเอง หรือถ้าลูกน้องอยากประกวดก็ยินดีจะส่งเข้าประกวดด้านความคิดสร้างสรรค์ตามเวทีต่างๆ ในนามบริษัท ซึ่งจากปกติที่เราเป็นเสมือนช่างตัดเสื้อก็จะกลายมาเป็นแฟชั่นดีไซเนอร์

**คุณนวลจิรา จาก Pandtree** กล่าวว่าในส่วนของรางวัล เราไม่ค่อยคาดหวังเท่าไรเราเลยระดับนั้นไปหมดแล้วที่จะทำงานเพื่อหวังกล่อง ตอนนี้เราอยู่ได้ด้วยเงิน แต่ว่าบริษัทเล็กที่ลูกค้าเอางานมาเข้า เค้ายังหวังที่จะได้คุณภาพงานเท่าเดิม แต่ราคาเท่านี้ที่สามารถพูดคุยได้ ต่อรองได้มากขึ้น เพราะเรามีอำนาจต่อรองน้อยกว่าบริษัทใหญ่อยู่แล้ว เค้ายังคาดหวังว่าคุณภาพของงานต้องดีเหมือนบริษัทใหญ่ พี่ก็มาจากบริษัทใหญ่มาก่อนเพราะฉะนั้นก็จะรู้ว่าทำงานให้ดี แต่ละ Job ขึ้นตอน คุณภาพ การควบคุม บุคลากรต้องมีความแม่นยำ

**คุณคณนัสิทธิ์ และคุณกันตภณ จาก Cove-Ito** กล่าวว่าสินค้าของเราคือ สมอ และให้บริการ แต่ความพึงพอใจลูกค้ามาเป็นอันดับ 1 ลูกค้าพึงพอใจที่สุด รักเราที่สุดให้ข้อเสนอแนะมากที่สุดพอแล้ว ลูกค้าถูกเสมอเป็นคำกล่าวที่ไม่ถูกต้องเสมอไป เพราะลูกค้าเป็นมนุษย์บางครั้ง Bossy ความเป็นเพื่อนพ้องมีมากกว่าบริษัทฝรั่ง เพราะฝรั่ง Independent เราเป็น Eastern Mind เอเจนซีฝรั่งใช้คนจับนอกก็จะมีความคิดแบบฝรั่ง

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่า Output เรามีหนึ่งโฆษณา สิ่งพิมพ์ Print ad วิทยุ Billboard มันทึกรอบคลุมหลากหลาย งาน Below the line เราก็มีเยอะ เช่น Booth Event ต่างๆ ซึ่งตลาดให้ความสำคัญกับ Below the line เยอะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้าที่ไม่มีเงินถุงเงินถึง ที่จะไปถลุงกับ มีเดีย มีลูกค้าที่ใช้เงิน 10-15 ล้านบาทต่อปีอยากทำหนึ่งโฆษณา เราก็แนะนำว่าอย่าทำเลย

### ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับปัจจัยนำออก

จากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ว่า ถ้าเศรษฐกิจดี ธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็มีโอกาสที่จะมีผลกำไรมากขึ้นจากการที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น และถ้ากฎหมายมีความผ่อนปรนมากขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างคิดว่าจะสามารถสร้างชิ้นงานโฆษณาที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น เนื่องจากกรอบที่ตั้งไว้จำกัดขอบเขตของความคิดสร้างสรรค์มากเกินไป ในส่วนของสภาวะแวดล้อมภายใน นอกจากนี้ ปัจจัยนำออกที่ดีก็มาจากลูกค้าด้วย บางครั้งลูกค้าสนใจว่าในชิ้นงานโฆษณาต้องมีสินค้าวางอยู่ และเห็นว่าควรมีขนาดใหญ่เพียงพอที่ผู้บริโภคจะเห็น และจำบรรจุภัณฑ์ได้ ซึ่งดูแล้วไม่ทันสมัย และไม่สร้างสรรค์เท่าที่ควร เพราะในโฆษณาบางชิ้นไม่จำเป็นต้องมีสินค้ามาแสดงให้เห็นแต่ผู้บริโภคก็สามารถทราบได้ในทันทีว่าเป็นโฆษณาของสินค้าใด และอีกแนวคิดหนึ่งคือหากบริษัทสามารถสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับได้ ก็จะได้ดึงดูดให้มีบุคลากรดี ๆ เข้ามาสมัครงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลงานที่ดี และผลกำไรในที่สุด

### การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา

ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารของแต่ละบริษัทที่ทำการศึกษามีความแตกต่างกัน ตามแต่ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล ไม่มีหลักการที่ตายตัว เพราะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในอยู่ตลอดเวลา ในส่วนของสายการบังคับบัญชาส่วนใหญ่โครงสร้างของวงการโฆษณาจะไม่ต่างกัน เพราะในบริษัทญี่ปุ่น และบริษัทไทย ต่างก็มีโครงสร้างเหมือนกับบริษัทฝรั่งเพราะเจ้าของบริษัทตัวแทนโฆษณามหาชนเล็กส่วนใหญ่ก็มักเคยทำงานตามบริษัทฝรั่งใหญ่ๆ แต่สิ่งที่แตกต่างไปคือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมักจะก่อตัวจากระดับบริหาร ซึ่งในบริษัทญี่ปุ่นก็มีวัฒนธรรม และลักษณะนิสัย

บางอย่างที่คล้ายกับคนญี่ปุ่น เช่นความเคร่งครัด การยึดถือในระเบียบวินัย ในขณะที่คนไทยมักใช้วิธีการปกครองคนในลักษณะพี่น้องมากกว่า

**คุณเตชา จาก BBDO** กล่าวว่าในส่วนของการบริหาร เชื่อว่าทุกบริษัทจะผ่านขั้นตอนการวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุมหมด อย่างการตั้งเป้า หรือ Planning เราวางไว้แต่แรก เราต้องการเป็น Best Creative Agency of The World

ในส่วนของคนใหม่ พนักงานใหม่ที่เข้ามาร่วมงานเราจะทำอย่างไรให้ Hold เข้ามาอยู่ใน Culture ของเรา เราก็มีการ Training เรายึดหลักของการ Coaching หรือเป็นโค้ช อย่างเวลาเล่นกีฬา เวลาเตะบอล เค้าจะบอกนักกีฬาว่าต้องทำอย่างไร หรือปรับเปลี่ยนอย่างไรหลังการแข่งขัน เป็นการ Train On The Job คนที่นี้ต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นตามปรัชญาการทำงานของเรา ซึ่งอันนี้ไม่ได้ลอยอยู่บนฟ้า ต้องมีระบบ มี System ต่างๆ ทำอย่างไรให้ Office นี้มีบรรยากาศ เค้าบอกว่า Advertising is People Business ถ้าเดินเข้ามาจะเห็นบรรยากาศของที่นี่ เพราะคนที่ทำงานจะใช้เวลาอยู่ที่ Office มากกว่าอยู่ที่บ้านเยอะเลย มีบ้านกลับไปก็นอนแล้วตื่นมาก็รีบมาทำงาน ทำอย่างไรให้เค้ารู้สึกเหมือนที่นี้เป็นบ้านของเค้าเอง This is not the office but the place we get together มีความสุขด้วยกัน ทำงานด้วยกัน พูดแล้วมัน Ideal เหลือเกินนะ แต่นี่คือมุมมองสำหรับพนักงานของ BBDO

**คุณธานินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่าการบริหารมีแบบล้วงลูก กับไม่ล้วงลูก โดยเฉพาะกับครีเอทีฟ ถ้าเข้าไปมากๆ งานจะดูออกว่าเป็น Marketing จัดมากเพราะมันจะ Hard Sell ถ้าครีเอทีฟ คิดฟุ้งไปเองมันอาจจะน่าสนใจ แต่จำ Brand จำ Product ไม่ได้ เพราะ Execution มันเด่นกว่าสินค้า

**คุณคมน์สิทธิ์ และคุณกันตภณ จาก Cove-Ito** กล่าวว่าการบริหารเหมือนกับระบบญี่ปุ่นมี System ตามระเบียบของญี่ปุ่นส่วนใหญ่ก็จะมีฝ่ายบริหารจัดการ Production Creative Art Service เราเป็น Full Service ส่วนใหญ่ Structure ของวงการโฆษณาจะไม่ต่างกันเราก็เหมือนฝรั่ง ต่างกันตรงจิตใจ วิธีทำงานการทำงานความขยันขันแข็งกับ Feeling ในการทำงาน ต่างกันเท่านั้นเอง แต่โดยโครงสร้างแล้วไม่ต่าง ญี่ปุ่นจะมีวินัยมากกว่าเยอะ การบริหารที่ดี พนักงานไม่ดี มันก็ไม่ดี บริหารดี พนักงานไม่ดีก็เจ๊ง มันน่าจะเน้นที่พนักงานก่อน บริษัทโฆษณา หัวใจหลักที่สุด คือ บุคลากร เป็น Resource สำคัญที่สุด ลงทุนอะไรละเครื่องคอมพิวเตอร์ 2 - 3 เครื่อง แล้วเปิดบริษัท ตัวพนักงานแต่ละคนมี Value มากมายต่อบริษัท

**คุณบัณฑิตย์ จาก Approach Advertising** กล่าวว่าจริงๆแล้วองค์กรในขนาดกลาง และขนาดย่อมมีไม่กี่ Department หรือก แต่เผชิญผมเริ่มต้นมาจาก Client Service จากการเป็น AE จนมาถึงวันนี้ สมัยก่อนทำงานเป็นลูกจ้าง ผมไม่ได้ทำงานสายเดียว ผมรักที่จะเรียนรู้ทุกตำแหน่ง มีเดีย ผมก็อยากรู้ Production ถ่ายรูป ผมถ่ายรูปไม่เป็นแต่ผมอยากรู้ว่าเค้าถ่ายรูปกันยังไง ถ่ายหนังทำอย่างไร บริษัทผมทำทุกอย่าง ถ้าเรารู้จริง เราจะบริหารงาน บริหารเวลาเป็น เห็นงานแล้วจะรู้

Process ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ถ้าถามว่าผมบริหารงานยังไงมันอาจจะ เป็น One Personal Management ก็ได้ แต่คนที่รับลูกจากเราไปหรือทำงานต่อจากเราไป สาขานจากตรงนั้นได้ มีปัญหาปรึกษาผม เราเห็นปัญหา แต่เราทำคนเดียวไม่ได้ ผมเขียน Copy Writer ที่ดีไม่ได้ ผมวาดรูปไม่เป็น ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เก่ง คิดงานได้ไม่ดีพอ แต่ผมรู้ว่างานที่ดี มันควรเป็นยังไง มีเดียที่ดีควรวางแผนยังไง เมื่อมี Key Person แบบนี้แล้วถามว่าจะบริหารงานยากมั๊ย ก็ไม่ยาก เพราะผมรู้รอบด้าน สามารถคุมงานทุกอย่างได้ เป็นโครงสร้างองค์กรที่มี MD ดูแลทุกอย่าง ทุกปัญหา

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่าเอเจนซีไทยต่างกับฝรั่งในแง่ของ System คือฝรั่งเค้ามาเป็น Systematic ทุกอย่างมาเป็นระบบ เป็น package มาเลย จะมี Know-how สูงกว่าของไทย อะไรหลายๆ อย่าง เค้าจะมี Expertise จากเมืองนอก Tools หรืออะไรก็แล้วแต่ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าเรา ผู้ไม่ได้อยู่แล้วครับ สำหรับบริษัทไทยกับญี่ปุ่นผมคิดว่า วัฒนธรรมองค์กรก็จะต่างกัน

บริษัท International เอเจนซี เค้าก็จะไม่มองหรรอกครับ สินค้าเล็กๆ เราก็ยังมี OTOps ของเรา เราก็เก็บเล็กๆ ของเราไว้ ณ วันหนึ่งเมื่อลูกค้าที่เราทำแล้ว Success แล้วเค้าจะใช้เราต่อเราก็จะเติบโตไปกับเค้า แต่ถ้าเค้ามีความรู้สึกที่เราไม่มีศักยภาพพอที่จะ Service เค้าได้เราก็จะไป ผมก็ถือว่า OK เราอยู่ด้วยกันไม่ได้ เราก็แยก ๆ แต่ก็มีลูกค้าหลายๆ สายมั้งครับที่ติดเสพ KNOFT เป็นยาเสพติดที่ไปที่ไหนก็คือไป ย้ายงานเปลี่ยน Field ก็นึกถึงเรา แต่ถ้าเป็น Conflict at Interest ก็จะไม่ทำ แล้วก็จะไม่ทำลูกค้าคู่แข่ง เสนอมาก็ต้องปฏิเสธ ผมไม่อยากทำแบบบริษัทฝรั่งที่ว่าลูกค้า Conflict ก็เปิดอีกบริษัทหนึ่งเพื่อเป็นการแก้ปัญหา

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล ในลักษณะเหมือนพี่น้อง วัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้อง

### ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหาร และปัจจัยนำออก

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารที่ดี มีผลต่อปัจจัยนำออกคือ การบริหารที่ดี จะทำให้งานออกมาดี ซึ่งตรงกับข้อสันนิษฐานที่ได้ตั้งไว้ว่า กระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำออกของธุรกิจ ตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม

**คุณสิทธิชัย จาก Solas** กล่าวว่าการบริหารที่ดีจะทำให้งานออกมาดี ไม่ว่าจะป็นงานอะไรก็ตาม งานเล็กงานใหญ่ ถ้าบริหารดี ควบคุมทุกขั้นตอน งานก็จะดี

**คุณธานินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่าถ้าองค์กรบริหารงานดีปัจจัยนำออกก็จะดีตามไปด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารงานด้วย ต้องเข้าใจว่างานโฆษณาเป็น Commercial Arts มันไม่หนีความเป็น Business จะมีงานที่เป็น Pure Arts เป็นไปไม่ได้ บางครั้งเราดูงานแล้วทราบว่าเป็น Creative Oriented หรือ Marketing Oriented แต่อาจไม่ชัดเจนออกไปแล้วแต่ Product อย่างพวก Consumer Products รากหญ้า มันควร Hard Sell ตรงๆเพราะลูกค้า

คำมีความแตกต่างหลากหลายทางด้านการศึกษา และมีประสบการณ์หรือความสามารถในการตีความโฆษณาต่างกัน บางทีโฆษณาขึ้นเดียวกัน แต่เข้าใจกันไปคนละอย่าง จึงต้องสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ต้องตีความมาก การบริหารจึงมีผลกับชิ้นงาน สามารถบอก Character ขององค์กรได้ หรือตัว ครีเอทีฟ ผู้คิดงานได้บางที ครีเอทีฟย้ายจากที่เดิมมาอีกที่ งานอาจจะไม่ออกก็ได้ เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน มีปัจจัยที่ทำให้แนวความคิดเค้าเปลี่ยนไป โดยจะเป็นผลทางอ้อม

### บริษัทโฆษณาเป็นระบบหรือไม่ และมีการบริหารระบบอย่างไร

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกท่านมองว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นเสมือนระบบ มีระบบ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ระบบเพราะเป็นเรื่องของผลประโยชน์ และความอยู่รอดของอีกองค์กรหนึ่ง นั่นคือลูกค้า ทุกสิ่งทุกอย่างต้องมีระบบ แม้กระทั่งครอบครัวเล็กๆ ก็ยังต้องมีระบบ หากแต่บางครั้งการใช้ระบบมากเกินไปก็จะขาดน้ำใจต่อกันระบบต้องมีอารมณ์ ต้องมีสัมพันธภาพด้วย

**คุณณินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่าตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้ระบบ เพราะเป็นเรื่องของผลประโยชน์ และรายได้ อย่างลืมนี่ว่า เราเล่นกับเวลา และความอยู่รอดของอีกองค์กรหนึ่ง นั่นคือลูกค้า ความเป็นระบบ จะช่วยอย่างน้อยทำให้ข้อมูลข่าวสารไม่ตกหล่น และผลประโยชน์รายได้เป็นกอบเป็นกำไม่กระจัดกระจาย ไม่เกิดการ Corruption หรือรั่วไหล เรามี Account 260 กว่าล้าน ซึ่งไม่เยอะสำหรับวงการโฆษณา แต่เยอะสำหรับบุคคล ความผิดเกิดขึ้นจากที่ไหน เกิดจากบุคคล ถ้ามีระบบเข้าไปตรวจสอบจริงๆก็ไม่ถึงกับตรวจสอบถ้าเป็นระบบที่สามารถคานกัน ก็ช่วยได้ โดยเราสามารถใช้อีเมลเอกสารมาช่วย ฝ่ายจัดซื้อต้องมีบัญชีต้นทุน AE ต้องมี Report ตลอดว่าประชุมกับลูกค้ากี่ครั้ง ลูกค้าสรุปยังงัยป้องกันการผิดพลาด การทำธุรกิจเป็นเรื่องของ Time Cost และ Spec หรือ เวลา ต้นทุน และคุณภาพสินค้า ถ้าต้นทุนน้อยเราก็สามารถใช้เวลาได้นานขึ้น ถ้าลดเวลาได้ ก็ลดต้นทุนได้เช่นเดียวกัน การบริหารงาน การนำงานเข้าไปเสนอกับลูกค้าในแต่ละครั้งมันมี Cost ทั้งนั้น มีเงินเดือน ค่าน้ำค่าไฟ ถ้าเสนองานลูกค้าแล้วมีค่าใช้จ่ายวันละ 10,000 บาท ถ้า Brief แล้วไม่ชัวร์ก็ต้องกลับมาแก้ใหม่ 7 วันเราก็เสียเพิ่ม ซึ่งสำคัญมากกับเอเจนซี่ ซึ่งต้องเล่นกับเวลาอยู่แล้ว ซื่อสัตย์ก็ต้องเล่นกับเวลา การ Launch Product ของลูกค้าก็ต้องเล่นกับเวลา ต้องเร็วกว่าของคู่แข่ง การวางแผนมีความสำคัญมาก การวางแผนของเอเจนซี่จะเป็นการประมาณการ แล้วจะมีการปรับแก้ที่หนึ่ง ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่าเรามีระบบแต่เราต้องยอมรับว่าเราเป็นมนุษย์ ในขณะที่มีระบบ แต่ก็ไม่ใช่ Robot ระบบหากเป็นเช่นนั้น มันก็จะแข็งแห้งแล้ง ไม่มีน้ำใจ ไม่มีสัมพันธภาพ สิ่งที่เราพยายามทำขณะนี้ คือ พยายาม Takecare เรื่องของระบบ ขณะเดียวกันระบบต้องมีอารมณ์ ต้องมีสัมพันธภาพ คือสิ่งที่เราพยายามสร้างอยู่ แต่ว่ามันก็ไม่ง่าย แต่

พอเรา Build ให้เป็นวัฒนธรรมแล้ว ถ้ามันอยู่ตัวแล้ว มันจะไปของมันเอง ที่นี้ทำผิดก็ไม่ได้จะพันให้ตาย ก็พยายามถ้อยที่ถ้อยอาศัย แต่ยืนยันว่าคนไหนที่ไม่ Produce เราก็ไม่ต้องการ เรา Mix วิธีการบริหาร Mix ทั้งตะวันตก และตะวันออก ยังมีความรู้สึกตลอดเวลาว่า วิธีการของตะวันตก น่าจะได้ผลมากกว่า เค้าผ่าน research เค้ามาระบบเค้าอะไรต่างๆ รับเค้ามามาใช้ มันก็ง่าย เรา Follow แต่ในขณะเดียวกัน เราก็พยายามจะรักษาความเป็นไทย หรือความเป็นจีนให้ยังอยู่ เราก็ศึกษา Zen เต่า ซึ่งก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เหมือนกัน

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่า เรามีระบบระดับหนึ่ง ที่เกื้อหนุนให้เราสามารถทำงานได้เรียบร้อย ทีดี ที่ถูกต้องได้ แต่ถามว่าเป็นระบบอย่างที่เป็นบริษัทใหญ่ๆใช้มั้ยคงไม่ บริษัทใหญ่จะต้องมีงานเอกสารเยอะ ไปรับ Brief มาจะต้องเขียน Brief เปิด Job order เปิดอะไรเยอะแยะวุ่นวาย แต่ที่นี้เรียก ครีเอทีฟ มาคุย Brief เลย ตรวจงานกันเลย คือมันจะลดขั้นตอนได้มาก และรวดเร็วกว่า ลูกค้ายกของมันก็พุดเลยว่างานเรากับงานคนอื่นเทียบกันไม่ได้เลย คือเร็วและดีด้วยนะ เร็วจนหลายๆครั้งลูกค้าพุดว่า เร็วจนทำให้ลูกค้าเสียนิสัย เลยเอาเราเป็นเสมือนบรรทัดฐานในการใช้กับคนอื่น ซึ่งเข้าใจว่าการที่องค์กรใหญ่ๆจะทำงานได้เร็วเท่าองค์กรเล็กเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ และทุกงานผมเข้าไปจนเองหมด ไปดูเองหมด ทุกขั้นตอนกระบวนการ เมื่อมีปัญหาจะได้คุยกันเลย ตัดสินใจเลยจบ มันมีสาย หรือขั้นตอนของการสื่อสารที่หลายขั้นตอน

ระบบ ทุกอย่างมันต้องมี ครอบครัวเล็กๆยังต้องมีระบบเลย ระบบที่เราจะเอามาใช้ก็ต้องเอื้อกับงานของเรา แต่ไม่ได้หมายความว่าเราต้องใช้ระบบอย่างอื่นใช้กัน เมื่อก่อนก็ลองเอาระบบของบริษัทใหญ่ๆมาใช้ ทุกคนตัวเกร็งกันเลย วันหนึ่งๆ จะหมดไปกับงานเอกสารอะไรก็ไม่ว่า เราก็ตัดออก ประสบการณ์ของผู้บริหารจะเป็นตัวบอกว่า ระบบใดจะเหมาะสมกับธุรกิจของเค้า และบุคลากร สิ่งที่ทำทุกวันนี้อาจจะเอาไปใช้กับบริษัทอื่นที่ขนาดเท่ากับเราไม่ได้ อาจจะไม่มีความเหมาะสม เพราะ Nature ของคนไม่เหมือนกัน

**คุณ ชัยประนิน จาก TBWA** กล่าวว่าบริษัทโฆษณาที่มีระบบ เป็นระบบ การบริหารคนเป็นเรื่องยุ่งยาก ทุกคนจะได้รับสิ่งต่างๆไม่เท่าเทียมกัน การบริหารคนให้สมดุลเหมาะสมต้องมีความละเอียดอ่อน และเข้าใจ ระบบแต่ละเอเจนซีมีลักษณะแตกต่างกันออกไป แมคแคน จะ เป็น Corporate มากทุกสิ่งจะ Run ได้ด้วยระบบ เรา Run ด้วยคน ด้วย Partner การบริหารกัน 2 คน ก็จะมีคาแรคเตอร์ที่แตกต่างกันออกไป มันคนกัน เพราะมี 2 คนบริหาร ข้อเสียคือ Decision Making จะช้า ไม่สามารถทำได้ทันที

**คุณเตชา จาก BBDO** กล่าวว่าระบบของเรา จริงๆแล้วเป็นระบบทั่วไป แต่ผมเชื่อในเรื่องของความสามารถของคนที่มา Coaching ด้วย กับ Tools ต่างๆที่เอามาใช้ ไม่ได้วิจิตรพิสดารมากมาย แต่เรามีเยอะเลย ซึ่งจะทำให้ได้ภาพกว้างเกี่ยวกับ Insight ของคนที่คลิกเข้าไป แล้วอยากจะซื้อสินค้า อย่างสมัยก่อนถ้าอาหารต้องบอกว่าอร่อย นั่นมันโบราณมาก ก็จากสิ่งที่เราหามาเป็นภาพใหญ่ก็จะไหลมาตามท่อเล็กๆเพื่อให้ได้ What To Say ออกมา

**คุณนวลจิรา จาก Pandtree** กล่าวว่า การวางระบบ เรามีระบบที่ไม่ซับซ้อน ตัวพี่เองเป็นทั้ง Client Service และ ครีเอทีฟ ในตัว บางทีเราพบลูกค้าเรารู้ความต้องการของลูกค้า มันตัดปัญหาในเรื่องของขั้นตอนไปได้ เพราะเหมือนคุยกับ ครีเอทีฟ โดยตรง ว่าความต้องการของเค้าคืออะไร การนำเสนองานก็ง่ายขึ้น การตัดสินใจ หรือว่าการ Recommend ลูกค้าสามารถทำได้ทันที

**คุณกรณชัย จาก Nova Inter Ad** กล่าวว่า การบริหารบริษัทขนาดเล็ก ทำยังไงคนเก่งๆ ถึงจะอยู่ ประสบการณ์ 15 ปี ผมคิดว่า ต้องสร้างศรัทธาในตัวบริษัท ให้พนักงานรู้สึกว่าได้ไปกับบริษัท ผลงานเป็นของทุกคน ผู้บริหารสามารถดูแลองค์กร และพนักงานได้ ถ้าเค้าศรัทธาก็จะไม่ชวนขวายเป็นงานใหม่ ไม่ใจอ่อนกับสิ่งรอบข้าง เช่นอัตราเงินเดือน บริษัทขนาดใหญ่และเล็กจะไม่เท่ากันบริษัทใหญ่ให้เงินสูง กดดันสูง งานมาก และเน้นตัวเลขเป็นสำคัญ ตอนที่ฟองสบู่แตก เรา Conservative ตอนนั้นเราไม่ปลด ไม่ลดเงิน แต่ก็ไม่ขึ้น ซึ่งก็ไม่มีใครเรียกร้อง เพราะทุกคนรู้ว่า ตอนนั้นเป็นยังไง เห็นเพื่อน ๆ โดน Layoff ยุบแผนก Office ที่เคยทำงานกลายเป็นร้านขายขนมจีน ต้องดูแลสวัสดิการพอสมควร ส่วนหนึ่งคือระบบที่เป็นมาตรฐาน แต่ก็ยังคงต้องมีความเอื้ออาทรต่อกัน มี Staff ไม่ถึง 20 คน รู้ว่าใครเป็นยังไง ทุกคนมีอัตราการออกน้อย เพราะพนักงานศรัทธาในงาน ในบริษัท และองค์กร มีเด็กมากมายเข้าบริษัทใหญ่ไม่ได้ก็ใช้บริษัทเล็กเป็นบันไดดารา หรือสู่ความไฝ่ฝัน เป็นบริษัท Top Ten อยู่ที่นี่ก็เป็นบันไดดาราได้ ขึ้นอยู่กับตัวคุณ หน้าที่ หรือความรับผิดชอบ จะเป็นระบบที่สำคัญ และเราจะมี การปลูกฝังในเรื่องนี้

**คุณสิทธิชัย จาก Solas** กล่าวว่า การบริหารสำหรับเรื่องงาน คืองานเน้นงานละเอียด ผิดถูกจะว่าไปตามเนื้อผ้า ถ้าผิดที่จะเสียหาย เราคิดแพงไม่ได้ เพราะมีราคาค่าออกแบบมาตรฐาน ถ้าไรจะได้จากค่า Production ซึ่งเหมือนค่า มีเดีย เรามีโรงพิมพ์ ร้านแยกสี ที่ติดต่อประจำเราก็จะได้เปอร์เซ็นต์ เช่นประมาณ 17 % ถ้าลูกค้าส่งงานให้เราสม่ำเสมอ ไม่เรื่องมาก และเข้ากับเราได้ดี ก็จะไม่บวกเปอร์เซ็นต์มาก แต่ถ้าลูกค้าที่เราต้องใช้เวลามาก เราก็บวกให้คุ้มกับที่เราเสียไป

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่า Output ที่ดีมาจากการบริหารที่ดี ที่นี้อำนาจสั่งการ จะกระจาย แต่ละคนมีอำนาจตัดสินใจ ผมอยู่ที่นี้ทุกคนเป็นพี่เป็นน้อง เป็นพ่อเป็นแม่ ทุกคนสามารถด่าผมได้ เวลาผมทำอะไรผิดในที่ประชุมผมก็มีแค่ 1 เสียง มีอะไรก็จะแชร์กัน มีอะไรคุยกันทั้งหมด ให้เค้ามีความรู้สึกอบอุ่น บริหารเหมือนครอบครัว เปิดเผยทุกอย่างเรื่อง Budget ต่างๆ แต่ก็บอกทุกคนว่า ณ ตอนนี้อย่างเป็นครอบครัวเล็กๆ ความลับมันก็ไม่ค่อยจะมี แต่ถ้าโตมากกว่านี้กฎระเบียบก็จะมากขึ้น ๆ Office ที่นี้ทุกคนมีกุญแจ ไม่กลัวถูกยกเพราะพูดกับเค้าว่าผมให้เกียรติคุณ คุณต้องรักษาเกียรติคุณ ว่าคุณยกผมตาม เรื่องโกงบอกได้ว่ามีหมดทั้งเล็กทั้งใหญ่ แต่ผมบอกได้ว่า ถ้าคุณจะโต คุณไม่มีทางที่จะ Control ได้หมดทุกอย่าง ไม่สามารถเก็บ 100 % หรือครบ แต่คุณพอใจที่ระดับ 100 % หรือเปล่า ที่นี้ใจกว้าง ผมบอกว่าพนักงานทุกคนรับฝันได้ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ทำงานนอกได้เลย เพราะเรื่องงานฝันผมก็รู้ คนในวงการทุกคนมีงานฝัน เพราะฉะนั้นผมให้คุณทำอยากใช้เครื่องอำนวยความสะดวกของ Office จะเอากลับดิจิตอลไป

ถ้างานผื่น จะเอา CD ไปเซฟงานให้ลูกค้าผมก็ไม่ว่า เพราะคุณทำงานดี ทุกคนต้องการเงิน แล้วจะสบายใจไม่ต้องหลบๆ ซ่อนๆ ยิ่งห้ามเค้าจะยิ่งทำคนเราสร้างกฎมาให้แหก ลูกน้องบางคนทำผื่นยังมาปรึกษาเลย ผมบอกคุณเลยเราอยู่กับศิลปินอะไรที่เค้าอยู่แล้วสบายใจเค้าก็อยู่ ผมมี Group Head อยู่คนนึง Leo Burnett เรียกไปยังไม่ไปเลย มีคนมาลากตัวก็ไม่ไป เค้าบอกว่า อยู่ที่นี่ผมสบายใจ อยากจะทำอะไรผมก็ทำ ไม่ต้องซื้อเสื้อผ้าให้มันสวยหรู อยากจะใส่กางเกงขาสั้นมาทำงานก็ใส่มา ไม่ต้องเข้างานเร็วๆ จะมา 4 โมงเย็น แต่ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ คุยกันที่เวลา Brief งานไปแล้ว วันนี้ได้ต้องรับผิดชอบ

การบริหารเหมือนพ่อกับลูก ผมจะเป็นคนหาลูกค้าเอง พนักงานทำงานถ้าเด็กเข้าใจใหม่ผลงานดีฝีมือพัฒนานั้น ผมก็ Promote เพิ่มเงินเดือน ก็ว่ากันไปแต่จะไม่กดดันเรื่องตัวเลขกับลูกน้อง เค้ามีความรับผิดชอบ ณ ระดับหนึ่ง ปีที่แล้วได้ Rebate มาจาก A-time Media ก็ปิดบริษัทเที่ยวเมืองนอก ถือว่าเงินได้มาแบบฟลุค ๆ แล้วให้ Pocket Money อีกคนละ 10,000 เด็กใหม่เพิ่งเข้ามาทำก็ได้ไป เวลาทำงานก็ทำงาน เวลาเล่นก็จะเล่นทุกวัน 6.30 ทุกคนจะลงไปนั่งกันข้างล่างเป็นบาร์ เราเหนื่อยมาทั้งวัน มาคุยกันซัก 15 นาที มีอะไรก็มาเล่นเฮฮาเล่นเกมส์กันไป จากนั้นใครจะกลับก็กลับ ใครอยากจะทำงานก็ทำ แต่ขอเวลา 15 นาที สมัยก่อนมีเหล่าทุกอย่างแต่ตอนนี้คนมันเยอะไม่ไหวเปลือง ตอนนี้มีพนักงาน 21 คน ต้องฝ่าฟันมามากบางครั้งรู้สึกท้อ บางทีงานไม่เข้าช่วง Crisis ก็เป็นช่วงที่ค่อนข้างแย่ แต่เราก็ประคองมาได้ ที่นี้เป็นเอเจนซีที่ไม่เคยปลด ไม่เคยลด พนักงาน และไม่เคยจ่ายเงินเดือนพนักงาน Late ตอนที่เงินในบัญชีไม่พอมันก็เหนื่อยนะ จะถึงวันจ่ายเงินเดือนก็จะวิ่งหาเงินมาจ่ายก่อน คือ จริงๆ แล้วถามลูกน้องได้เลยว่า เราไม่เคยจ่ายซ้ำ แต่ถ้ามีก็จ่ายไปเลยให้ก่อน วันเงินออก เพราะเงิน 1 ก้อน อาจจะมีคนอื่นอีก 8 คน รอเงินก้อนนั้นอยู่ หากผมเห็นแก่ตัวจะทำให้เค้าแย่ คิดว่าบริษัทไม่มั่นคงเป็นความรู้สึกไม่ดี เลยยึดถือแบบนี้ จะไม่ลดเงินเดือนเค้าเคยได้ 100 เค้าอาจจะใช้ 80 แต่ถ้าลดเค้าเหลือ 80 เค้าจะรู้สึกแย่ พอทำอย่างนี้ก็ได้ใจกลับมา ผูกพันกับบริษัทรู้สึกเหมือนบ้าน พนักงานทุกคนมีหุ้นอยู่กับบริษัท 10 % เป็นของพนักงาน เงินปันผลจะอยู่ใน BANK เมื่อพนักงานเดือดร้อนก็มากู้แล้วทยอยจ่ายคืนมา พัน Pro ก็ยืมได้ อยากช่วยเหลือพนักงานเงินกองทุนผมจะไม่ยุ่งเลย ผมมีหน้าที่ในการเซ็นเบิกเงินให้พวกเค้า ถ้าเห็นว่าดูเย็นเล็กไปก็เอาเงินไปซื้อหุ้นให้บริษัท เอาไปเที่ยวก็ได้ ถ้าคนไหนทำบ้านต่อเติมบ้านอยากกู้ได้ในอัตราที่เท่าของเงินเดือน ผ่อนจ่ายก็งวดก็ว่า ไม่มีกฎเอาไว้ ดอกเบี้ยเท่าไรก็ว่าไป

### การบริหารงานในแผนกครีเอทีฟ

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบของการบริหารงานในแผนกครีเอทีฟมีความแตกต่างกันไป โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบคือ (1) ปล่อยให้ในแผนกทำงานกันเอง (2) ผู้บริหารระดับสูงเข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด (3) ใช้ครีเอทีฟจากภายนอกในลักษณะของ Freelance และ Consulting เช่น Approach Advertising และกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งของ Brainforce คือการแบ่งประเภทครีเอ



ที่ไฟในการทำงานในส่วนของโฆษณา และโปรโมชัน เนื่องจากธรรมชาติของงาน 2 ประเภทนี้มีความแตกต่างกัน เพราะงานโฆษณามีความละเอียดอ่อนมากกว่า แต่งานโปรโมชันเป็นเพียงลักษณะแจ้งให้ทราบ ไม่มีความลึกซึ้งมาก จะสามารถลดต้นทุนด้านบุคลากรฝ่ายครีเอทีฟได้

บางบริษัท ก็มีการใช้เครื่องมือต่างๆ สำหรับครีเอทีฟ อย่างเช่น BBDO ก็มีเครื่องมือที่จะช่วยในการคิด What To Say และ How To Say ซึ่งจะช่วยให้งานที่ออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ของการโฆษณา มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตรงใจผู้บริโภค สำหรับ KNOFT ก็มีการเปิดโลกทัศน์ครีเอทีฟ ให้กว้างขึ้นโดยการ ส่งไปต่างประเทศ ร่วมกิจกรรม Green Trip ส่งไปงานอบรมสัมมนา งานแสดงสินค้าต่างประเทศ เป็นต้น

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่าครีเอทีฟก็มีครีเอทีฟได้เรกเตอร์ก็ดูแลงานของตัวเอง ก็เหมือนกับทุกบริษัทที่มีแผน *Research Account Planning* มี *Strategic Planning* เหมือนกับบริษัทยักษ์ ผมก็มี ทำได้หมด แต่อาจจะทำมากเท่าเค้าไม่ได้บางเรื่องเราอาจจะสู้เค้าไม่ได้ แล้วเราทำให้ลูกค้าเราได้มียเราทำได้อะไรทำไม่ได้เราก็ *Source* เอาจากข้างนอกเอามาช่วยบ้าง แต่เราพยายามที่จะทำเองเพื่อให้เป็น *Asset* ของเราเราไม่จ้าง *Freelance* เพราะ *Freelance* มันจะเป็นชั่วคราวใช้แล้วก็ไป มันไม่กลายเป็น *Asset* เพราะฉะนั้นเราจะ *Built* ของเราเอง เพื่อให้มันเป็น *Asset* เมื่อเป็น *Asset* มันก็จะพัฒนาตอนสุดท้ายได้ จ่ายครั้งก็ได้ครั้ง จ่าย 2 ครั้งก็ได้ 2 ครั้งไม่อยู่กับเรา

**คุณคมน์สิทธิ์ และคุณกันตภณ จาก Cove-Ito** กล่าวว่าครีเอทีฟ ควรจะบริหารงานโดยการปล่อยให้พนักงานทำงานกันเอง แต่ผู้บริหารจะคอยดูความเป็นอยู่รอบๆ เนื่องานจริงๆ จะเข้าไปดูในส่วนของคุณภาพต้องแนะนำ จะไม่เข้าไปยุ่งงานด้วย เพราะ *Gap* มันเยอะมาก จะแบ่งกลุ่มคนที่คล้ายๆ กันทำด้วยกัน มีการเปิดกว้างทางความคิดสร้างสรรค์ 100 % แต่อยู่ที่ *Marketing* อยู่ที่ *Concept* ของลูกค้าด้วย *Product* ของลูกค้าเป็นยังไง แล้ววางเป้าหมายยังไง นั่นคือ เป้าหมายที่เราจะต้องทำให้บรรลุ *Ad* ออกมาต้องรู้ว่าขายใคร จะมีการคุยถึงงบประมาณ *Concept* เป็นยังไง *Age Group Income* มา *Analyze* ก่อนว่าเป็น *Ad* ที่เหมาะสม เราต้องทำตัวเป็นเจ้าของสินค้าก่อน แล้วให้เหตุผล *Against* จนเค้ายอมรับ

ที่นี่ไม่มีครีเอทีฟญี่ปุ่น มีอยู่ปีหนึ่งเรา *Handle* มอเตอร์ไซค์ *Honda* ซึ่งครีเอทีฟญี่ปุ่นบอกว่ารุ่นนี้จะขายดีที่สุดในประเทศไทย เพราะกระจกมองข้าง และแฮนด์แบบนี้ แต่เรามา *Analyze* แล้วเห็นว่าคงเจ๊ง ก็ลองออก *Survey* ก็บอกญี่ปุ่นว่าขายไม่ออก แต่ญี่ปุ่นไม่ยอมจะเอาเลยขายไม่ดี ส่งเวียคนามหมด พอลองเปลี่ยนตามที่เรบอกดู ขายระเบิดเลย ถ้าเราตามเค้าเราไม่ใช่เอเจนซี่เราเป็น *Messenger Boy* แต่ขึ้นอยู่กับตลาดอย่างซอสคิมูแมน ซึ่งเป็นซอสชั้นดี ทำยกเราอาจต้องตามเค้าด้วย

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่าในส่วนของครีเอทีฟ ผู้บริหารจะเข้าไปเกี่ยวข้องมากที่สุดเพราะเป็นความอยู่รอดของบริษัท โดยในความอยู่รอดนั้น คนที่มีอำนาจสูงสุด ต้องรับผิดชอบในทุกกรณี เพราะฉะนั้นงานทุกอย่างที่จะผ่านไปถึงมือลูกค้า MD จะต้องรับรู้ โดยหลักสินค้าที่ Brand แข็งแรงแล้วก็สามารถทำ Ad เก๋ เท่ สวยงามได้รางวัลได้ แต่ลูกค้าในระดับที่เรา Handle อยู่ 10-15 ล้านบาทเองจะไปทำอะไรได้ขนาดนั้น ต้องมุ่งที่ยอดขายก่อน ยอดขายยังไม่ได้ จะไปทำอะไรที่เค้าเชื่อว่าไม่ได้กระตุ้นยอดขายเค้า อย่างไ้ก็ กระทั่งแดง ยอดขายเค้ามหาศาลอยู่แล้วที่เค้าต้องทำคือแค่ Maintain ให้ Brand เค้าแข็งแรงเท่านั้นเอง แนวคิด Brand IMC เป็นแนวคิดที่หลายๆคนถวิลหาแต่ไปที่ต้องมีอยู่แล้ว แต่ทุกวันนี้คนเพิ่งมาห่อกันเอง เคยไปฟังสัมมนาของบริษัทใหญ่ๆเค้าก็พูดในสิ่งที่เรารู้แล้วทั้งนั้น ใช้ศัพท์ที่ดูเก๋กันไปเท่านั้นเอง ประสบการณ์มีความสำคัญมาก ทฤษฎีเป็นเพียง Guide Line ให้คุณไม่หลงทาง แต่ในที่สุดแล้วประสบการณ์สำคัญที่สุด ทุกวันนี้ก็ฮิตกันจัง คำว่า Insight จริงๆมันก็มีมานานแล้ว คล้ายๆกับ Common Sense ทุกคนมีนะ

**คุณบัณฑิตย์ จาก Approach Advertising** กล่าวว่า ครีเอทีฟ เราไม่มี ครีเอทีฟ ประจำ เราจะทำหน้าที่เข้ากับ ครีเอทีฟ แต่ละคน เราจะจ้างงานเป็น Consulting หรือ Freelance ต้องรู้จักเลือก ครีเอทีฟ ให้เหมาะกับงาน จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดี แต่อย่างไรก็ตามก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

**คุณธานินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่าในส่วนของครีเอทีฟ ผู้บริหารต้องเข้าใจลูกน้อง ต้องรู้ว่าใครทำอะไรได้แค่ไหน เราจะใช้เค้าได้แค่ไหน ครีเอทีฟแพงๆไม่ต้องเอามาทำชิ้นงานเอง เอามา Internal กันก่อนแล้วให้น้องๆไปแตกกันเอง เค้าก็จะภูมิใจที่ได้มีส่วนช่วยพัฒนาองค์กร ผมมีการแยกครีเอทีฟในส่วนของงานกราฟฟิกโปรโมชัน และ Advertising ในการทำงานใน Scale ต่างๆ ถ้าเล็กก็จะมีรองหน้อยค่าตัวไม่แพงนัก ไม่ใช่ไม่เห็นความสำคัญของงานนะครับ แต่การทำธุรกิจ Cost มีความสำคัญ งานโปรโมชันเป็นงานที่ให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา คุณซื้อนู่นได้นี่ ทำนี้ได้นู่น แต่ทำยังไงงานจะน่าสนใจ การวางกราฟฟิกความชำนาญมันไม่เหมือนกัน

การคัดเลือกบุคลากร ต้องดูที่ผลงานก่อนซึ่งจะสะท้อนมุมมองของเขาได้ แต่ทัศนคติ หรือ มุมมองต่อคนรอบข้าง หรือลูกค้ามีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครีเอทีฟจะมีความ Sensitive ต้องยอมรับว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง คนที่จะทำงานร่วมกันควรมีทัศนคติที่ใกล้เคียงกัน และมีวัฒนธรรมกลุ่มที่ใกล้เคียงกัน วัฒนธรรมองค์กรเกิดจาก Vision ของผู้บริหาร สมัยก่อนเรามี 7 คน ผมก็บอกลูกน้องว่า เราจะเป็นอย่างดีที่สุดที่สุดในฝั่งนี้ ตรงนี้จะเป็นตัวกำหนด ซึ่งทำให้สิ่งที่เราต้องมีคือ 1) เราต้องมีความสามัคคีกัน 2) เราต้องยกระดับประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้น เราจะต้อง Fight และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ถ้าหัวเป็นยังงี้ หางก็เป็นอย่างนั้น ถ้าเราบอกว่าไม่มีอะไรทำไม่ได้ ลูกน้องก็พยายามทำให้ได้ ที่นี้จะไม่มีการเมื่อง เราอยู่กัน แบบนี้

แบบนี้เอง วัฒนธรรมองค์กรของเราจะอยู่กันอย่างธรรมชาติมากกว่า แต่ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทั้งหมดคือคน คนเดียวกัน มันไม่มีใครเก่งกว่าใคร และไม่มีใครที่จะทำได้ทุกอย่าง

**คุณเตชา จาก BBDO** กล่าวว่าในส่วนของครีเอทีฟ ระบบจะมีเยอะมากถ้าเคยอยู่เอเจนซี มาคงจะทราบว่ามันเริ่มมาจากรับบริฟจากลูกค้า มาเป็นเอเจนซีบริฟที่เขียนจากเอเจนซี ไปย่อยหา Consumer Insight วิเคราะห์ Environment การแข่งขันในตลาดต่างๆ อะไรต่ออะไร จนมาถึงกลยุทธ์เป็น What To Say ของมัน แล้วมาขยายต่ออีกมันจะเหมือนพีระมิด 2 อันที่เอาส่วนแหลมมาชนกันที่มีคอคอดตรงกลาง ซึ่งจากภาพรวมมาที่ What To Say แล้วมาแตกอีกเป็น How To Say ว่าจะขยายไปแต่ละกลุ่มยังไง ครีเอทีฟ จะเป็นคนทำ How To Say งานก่อนออกไปก็ต้องมีการ Review กัน ถ้าเครียดมากก็คิดอะไรไม่ออกหรือออกแต่ละทีจะมีหัวหน้า Group ระยะเวลาในการคิดอยู่ที่ใจหยั่งถ้าเป็น New Product คิดเป็นเดือนก็มีนะ บางครั้งต้องออกไปหาข้อมูล ทำ Research กลุ่มเป้าหมายที่ต่างจังหวัด

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่าเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ส่งไปเมืองนอก Green Trip ทั้งหลายก็ให้ตามเค้าไป ให้เค้าได้เห็นโลก ส่งไปอบรมสัมมนา งานแสดงสินค้าที่เมืองนอกก็ไปดูกัน

### การบริหารงานในแผนกบริการลูกค้า

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับการบริหารแผนกบริการลูกค้า Neo Fervent ให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง KNOFT เน้นที่การให้ความรู้ด้าน Marketing กับฝ่ายบริการลูกค้า Amex Team Advertising เน้นที่การ Focus กับการทำงาน Cove-Itto ใช้การ Control จาก Above Side TBWA เน้นที่ Strategic Planning Brainforce เน้นที่ความเป็นกลางของฝ่ายบริหารงานลูกค้า

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่า Client Service เราดูแลลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง ยกตัวอย่างสมมติว่าเราไปเที่ยวห้าง แล้วเห็นว่าสินค้าคู่แข่งกำลังทำ Promotion อะไรบนเวทีก็ต้องแห่เข้าไปดูแล้ว ถามไถ่ว่านี่มันอะไร ถึงแม้ว่าจะเป็นวันเสาร์อาทิตย์ แต่ถือว่าเป็นหน้าที่อย่างหนึ่ง คอยอ่านหนังสือพิมพ์ว่าคู่แข่งกำลังทำอะไร ลูกค้าอาจจะไม่รู้ก็ต้องยกหูโทรศัพท์คุยกัน ถามลูกค้าว่า อันนี้คู่แข่งกำลังทำอันนี้นะแล้วได้ผล คุณจะทำยังไง แก้ปัญหายังไง เราจะทำยังไงกันดี ซึ่งจะเป็นเหมือนการชักชวนให้มีการทำโฆษณากันมากขึ้น แต่ว่าก็ไม่ใช้การชักชวนโดยไร้เหตุผลที่เพียงต้องการเงินจากกระเป๋าลูกค้าแต่เพียงอย่างเดียว ที่เราแนะนำนั้น เนื่องจากเราเป็นเสมือนคิดทางธุรกิจ สินค้าของลูกค้าเป็นสิ่งที่เรารักมากๆ เราห่วงแหนมันมากเหมือนกับเป็นลูกของเรา ดังนั้นหากเราเห็นว่ามันอยู่ในสถานะที่ไม่ดีเมื่อไหร่ เราจะรู้สึกเป็นเดือดเป็นร้อนแทน เราต้องคอยช่วยแก้ปัญหาให้ไม่ใช้วันนี้วันหยุด เสาร์อาทิตย์ขึ้นไม่สนใจ

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่า จะให้ความรู้ให้มากขึ้น ในด้านของ Marketing นักการตลาดเมืองไทยที่ประสบความสำเร็จมักจะผ่านงานโฆษณา ผ่านเอเจนซี เพราะนักการตลาดส่วนใหญ่ไม่มีความรู้เรื่องการโฆษณาซึ่งเป็น tool หลักของ Marketing

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่า เราพยายามจะทำให้ทุกคนทำงาน focus และใช้หัวคิดในการทำงานที่มีแผนก Strategic Planner มี Planning Board มีคณะกรรมการที่ Senior น้อย ที่มีหัวทางด้าน Strategy ในการคิด Strategy ก็จะมี 4 - 5 คน ก็จะคุยกัน เพราะแต่ละคนก็อาจจะมี Depth ไม่เหมือนกัน ก็จะกำหนดกลยุทธ์ ว่าเราจะแก้ปัญหาให้กับสินค้าตัวนี้ ๆ อย่างไร จะสร้างโอกาสอย่างไร เราก็จะเขียนเป็นกลยุทธ์ลงมา บางครั้งในบางเรื่อง เราต้อง Research เพื่อหาว่า ที่เราคิดมันถูกมั๊ย ถ้ามันไม่ถูกก็ต้องแก้ใหม่ Strategic Planner ก็จะมาจาก Marketing บ้าง Research บ้าง แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเป็นนักคิด นักแก้ปัญหาแน่นอนที่สุดต้องมีประสบการณ์ ต้องมีจินตนาการ เป็นนักคิด สามารถที่จะกำหนดแนวทางได้ ว่าเส้นทางเดินของตราผลิตภัณฑ์นี้จะเดินอย่างไร เจอปัญหาจะแก้อย่างไร แต่อย่างไรก็ตามเราก็ต้องการคนที่ทำหน้าที่อย่างอื่น ที่คิดเป็นด้วยเช่นเดียวกัน

**คุณคมน์สิทธิ์ และคุณกันตภณ จาก Cove-Itto** กล่าวว่า Client Service ก็บริหารงานธรรมดาเหมือนพี่เหมือนน้อง แต่จะ Control จาก Above Side หัวหน้าจะเป็นคนคุมงาน และจ่ายงานคนทำงานจริงๆ จะเป็นลูกน้อง มี Account Director Account Supervisor Account Service ไล่กันไป ถ้ามีปัญหาระหว่างลูกค้ากับ Account Service ก็ต้องเล่นการเมือง บางที่ต้องเอา MD เข้ามาช่วย แต่ส่วนมาก Account Service Director สมมติว่า ถ้า AE มีพ่อแม่รวยมาก หัวแข็ง พอมาทํางานก็หัวแข็ง ไม่ฟังใคร ไปด่าลูกค้า ไม่สนใจบริษัท ไม่มี Agency Mind เด็กสมัยนี้เหยียบขี้ไก่ไม่ฝ่อ ลูกค้าต่อว่านิดเดียวก็จะกลับบ้านแล้ว แม่เลยนะไปด่าลูกค้า ปัญหามันเยอะ ปัญหาระหว่าง Client Service กับ ครีเอทีฟ มีทุกที่ แต่ที่นี้มันน้อยเพราะมีความเป็นเพื่อนสูง Client Service ที่ผู้หญิงสวยๆ น้อย ครีเอทีฟอยากจะทำงานดีหน่อย Client Service ที่ปากไม่ดี พุดจาไม่เพราะ ครีเอทีฟก็ไม่อยากทำงานให้ Internal Relation สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องดูแลเรื่อง Internal Relation Client Service บางคนฉลาดหลักแหลมอยากจะใช้ ครีเอทีฟ ก็เอาขนมมาให้กิน เค้กระบุว่าเป็น Strategic ส่วนตัว ถ้าเค้าไม่ทำงานให้เรา ก็ตายใช้มั๊ย ก็แล้วแต่ ตัวใครตัวมัน

**คุณ ชัยประนิน จาก TBWA** กล่าวว่า ในส่วนของ Client Service เดิมทีผมเคยเป็น AE มาก่อน ให้ความสำคัญด้าน Strategic Planning ซึ่งเมื่อก่อนมีเป็นแผนก Strategic Planning ด้วยตอนหลังยุบแผนกทิ้งไป คิดว่ามันเหมือนโรงอาหารกลางทำอาหารกลางๆ ไม่ถูกใจใครซักคน เพราะว่าไม่รู้จักแต่ละคน เลยแยกเป็นทีม ทำงานร่วมกับ Client Service จะได้รู้จริง ทำจริงกับลูกค้า แต่ละ Group ไม่ใช่แค่ทำตลาดชั่วคราว

**คุณธานินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่าฝ่ายบริการลูกค้า มีหน้าที่เป็นเหมือนลูกค้าในเอเจนซีของเรา ครีเอทีฟคือคนขายงาน ต้องขาย Idea ก่อน ถ้าขายผ่านในระดับหนึ่งเชื่อว่าลูกค้าจะซื้อ การไปนำเสนอกับลูกค้าจะต้องเป็นลูกค้าครึ่งหนึ่ง เอเจนซีครึ่งหนึ่ง เพื่อการพูดคุยจะได้ไม่เอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากไปฝ่ายบริการลูกค้าต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา เรื่องการเคลื่อนไหวทางการตลาด เรื่องข้อมูลต้อง Update ตลอดเวลา คู่แข่งมีความเปลี่ยนแปลงต้องมาคุยกันว่าจะเกิดอะไรขึ้น ต้องวิเคราะห์ให้ได้ ผมมีงบให้ไปบรรมอะไรก็ได้ เพื่อพัฒนาบุคลากรว่า Issue อะไรกำลังมาแรงในตอนนี้อย่างไร AS AE จะบริหารงานกันเอง Update กันเดือนละ 2 ครั้ง เมื่อคู่แข่งของลูกค้าเคลื่อนไหว เราก็ต้องเตรียมแผน ยิ่งลูกค้ามีปัญหาเยอะ ต้องทำงานมากขึ้น ก็มีผลตอบแทนที่มากขึ้น Sale ต่างกันกับ AE เพราะ Sale ขายแล้วจบแต่ AE ต้องกอดคอกับลูกค้า และสามารถรับคำวิจารณ์เพื่อกลับมาพัฒนา

ฝ่ายบริการลูกค้าก็มีแยกส่วนของ Above และ Below The Line เหมือนกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน เนื่องจากการโฆษณาเป็นงานระยะยาว แต่งาน Event เป็น Strategic ในส่วนของ Short Term หรือระยะสั้นเป็นงาน Below the line ซึ่งเป็นเหมือนงานใต้ดิน เช่นเดียวกันกับ Promotion มันสั้นกว่า เข้าไปแล้วออกมาในระยะสั้นๆ การ Advertise มันมี Strategic ที่กว้างกว่า หลากหลายกว่า การ Save Cost คือหลักในการทำงานของเรา ต้องมีการควบคุมต้นทุน เราใช้ IMC จนเป็นสายเลือด แม้ว่าลูกค้าเงินไม่เท่ากัน มันจะช่วยให้ประหยัดได้ถ้าใช้ให้เป็นพยายามใช้สื่อทุกตัวผสมผสานให้สัมฤทธิ์ผลที่สุด ใช้จุดเด่นของสื่อ และ ดีไซน์ให้เหมาะกับสื่องาน Below the line สำคัญมากกับ IMC เพราะเป็นการเข้าถึงผู้บริโภคได้เร็ว ตอนนี้อยู่ที่คิดเอาแนวคิด Branding มาใช้ แต่ก็ต้องดูที่ Stage ของสินค้าว่ามีสินค้าอะไรบ้าง ตอนนี้เป็นยุคที่ฮิตมากกับการสร้างแบรนด์ การโฆษณาเป็นการสร้าง Brand อย่างหนึ่ง แต่ Objective ของการโฆษณาสั้นๆ กลายเป็นเพื่อสร้าง Brand หรือเป็นการสร้าง Product Personality ให้ชัด อย่างที่เราเห็นได้ชัด คือกระทิงแดง เพราะเค้ากำลังจะฉีกหาช่องทางว่าเค้าเป็นอะไรจากคาราบาวแดง แอ๊ดมา M150 ก็แนวเอนเตอร์เทน ก็เป็นการหาทางออกเมื่อ พีแอ๊ดเป็นช่างกลเป็นเครื่องดื่ม อาชีวะ M150 ก็เป็นพวกสตรีตแล้ว กระทิงแดงเป็นลูกค้าผู้ชายตัวจริง ไม่ใช่พวกใส่ชุดที่นิ่งเฉยๆ ต้องเสียด รongเท้าแตะ สินค้า 3 ขวดเอามาตั้งแล้วถามผม ผมว่าไม่ต่าง นักการตลาดต้องหาทางบอกให้ได้ว่าตัวเองเป็นใคร

### การบริหารงานในแผนกมีเดีย

ผลการวิจัยพบว่า บางบริษัทจะมีการใช้มีเดียเอเจนซีในเครือจึงไม่มีแผนกมีเดีย แต่สำหรับบริษัทที่ยังมีแผนกมีเดียอยู่ ควรที่จะสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้า รักษาผลประโยชน์ให้กับลูกค้า ในการวางแผนควรดูที่ความคุ้มค่า กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ลูกค้าจะได้รับ อีกทั้งยังต้องมีความซื่อสัตย์กับลูกค้า

**คุณบัณฑิตย์ จาก Approach Advertising** กล่าวว่า Media House เป็นประโยชน์กับลูกค้า เจ้าของสินค้าโดยตรง สำหรับผม Deal กับมีเดียมา 16 ปีแล้วผมไม่ต้องการตัด Connection ตรงนี้ แต่อาจจะดีสำหรับเอเจนซีเกิดใหม่ ที่จะซื้อกับโบรกเกอร์พวกนี้ อนาคตสำหรับผมก็ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้แล้วเราจะบริหารในแผนกมีเดีย โดยต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจ รู้ลึกกว่าที่ซื้อสื่อกับเรานั้นคุ้มค่า ทั้งผลตอบแทน และประสิทธิผล มี Impact เราให้การ Consult ด้วย นอกเหนือจากการซื้อ และมีข้อมูล Support เป็นคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้า

**คุณธานีรินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่า มีเดียเป็นเรื่องของยุ่งซ้ำของเอเจนซี จะแบ่งเป็น 3 ฝ่ายคือ การเงิน Planner และ Buyer ส่วนของต้นทุนผมจะดูแลเอง เพราะมันเป็นความลับของบริษัท คนเรากินใช้กันอยู่ทุกวันวันหนึ่งหน้ามีดตามัวเราก็ไม่รู้ อยู่วงการนี้ผมพูดได้เลย มันมีอะไรเยอะแยะ เราคุยเอง แล้วมีบัญชีตรวจสอบเป็นเรื่องของเอกสารเป็นส่วนใหญ่ การเกิด Media Independent และการคิดค่าบริการ เราเลยดูจากกำลังของลูกค้าทุกวันนี่ถูกเอเจนซีใหญ่เบียดอยู่ทุกวัน แต่จะทำยังไงให้เราอยู่ได้ มันมีทางออก แต่เราต้องเหนื่อยหน่อย แต่ก็ดีนะครับ เพราะเรื่ออยู่ในคลองมันไม่เคยเจอคลื่นลม ที่ผ่านวิกฤตมาก็ทำให้เรารู้ว่าคนไหนคือมิตร คนไหนไม่ใช่ ตอนนั้นเราทำ Event มากขึ้นเราก็เลยอยู่รอดได้ Below the line ผมว่าผมเป็น 1 นะ แต่เราไม่ออกข่าวมาก บางทีผมเห็นลูกค้าเจ้าอื่นถูกหลอกนะ ใช้เงินไม่คุ้ม แล้วไม่ก่อให้เกิดยอดขาย Event ที่ดีต้องบี๊คู่แข่งให้ได้ จะสัมฤทธิ์ผลได้ ต้องมีการส่งเสริมการขายที่ดีเข้าไปช่วยอย่างสอดคล้อง Event คือ Sponsorship กับกิจกรรม ซึ่งไม่ได้ขายต้องใช้โปรโมชั่นมาช่วย กระตุ้นให้เกิดการตลาด ให้บริโภค ในช่วงเวลาสั้นๆ ให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์ แต่ถ้าจะต่อให้ครบจิ๊กซอว์ คือต้องทำให้เกิดการใช้สินค้านั้นอย่างต่อเนื่อง เป็นลูกค้าประจำ

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่า การเกิดขึ้นของ Media Independent ไม่มีผลกระทบเท่าไร ส่วนมากคนไม่ค่อยเข้าใจว่าเมื่อก่อน Agency fee 17.65% เป็นการ Include Commission ในส่วนของ ครีเอทีฟ และมีเดีย เป็นก้อนเดียวกัน ตอนนี้มีเดียแยกออกมาเป็น Media Independent ค่าอาจจะคิดค่า Fee 5% ลูกค้ายังต้องจ่ายส่วนที่เป็น ครีเอทีฟ อยู่ซึ่งอาจจะประมาณ 11.5% หรือ 11.65% ตามแต่จะตกลงกัน จึงเป็นเพียงการแบ่งก้อนเงินที่ชัดเจน ถ้ามว่ากระทบมัย คิดว่าไม่มีผล ปกติเราจะซื้อสื่อด้วยตัวเอง แต่บางอย่างที่เราไม่สามารถซื้อเองได้ เช่นไทยรัฐเต็มหน้า เราอาจจะซื้อไม่ได้เพราะมีเดียใหญ่ๆเค้า Block เอาไว้ มีเดียเราดูเรื่องของความคุ้มค่า ลูกค้าลงอะไรมา กับสิ่งที่ลูกค้าควรจะได้ การต่อรองมันต้องมี แล้วต้อง Honest คือเราได้ส่วนลดมาเท่าไรเราต้องให้ลูกค้าหมด ไม่ใช่สื่อให้ส่วนลดเรามา 25% แล้วเราบอกลูกค้าว่าสื่อลดให้เรา 20% แล้วเก็บเอาไว้เอง 5% แล้วยังกิน Agency Fee ของเค้าอีก นี่คือความไม่ซื่อสัตย์ ถ้าเกิดมีอีก Agency หนึ่งเข้าไปแล้วลดให้ 25% ลูกค้าก็รู้สึกไม่ดีแล้ว ว่าทำไมเราทำกับเค้าอย่างนั้น ถ้าลูกค้าไป Find out ได้ภายหลัง ดังนั้นเราต้องจริงใจ และซื้อตรง ซึ่งเป็นหัวใจสำหรับ

ทุกธุรกิจ ลองไปฟังเจ้าสัวที่ร่ำรวยเค้าพูดได้เลย การหาลูกค้าใหม่ยากกว่าการรักษาลูกค้าเดิมไว้ นอกจากนี้ต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ยังมหาศาลกว่าการรักษาลูกค้าเก่าไว้

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่า *Media Independent* กระทบกับเรา เพราะทุกวันนี้ก็เจาะทะลวงตัดราคา เพื่อที่จะแย่งลูกค้าของเรา แต่ถามว่า ณ วันนี้เราถูกแย่งลูกค้ามั๊ย ไม่เลยเราก็มีความสามารถในการขาย เราก็มี *Media Planner* มีชื่อข้อมูลของเรา ชาวบ้านมีเราก็มีไม่ได้ต่างกันตรงไหน ต่างกันที่เค้าตัดราคาเท่านั้นเอง ตอนนี่คิด 17.65 % คิดไม่ได้แล้วเราคิดตามขนาด ถ้าใหญ่ก็ถูกหน่อย ถ้าเล็กก็แพงหน่อย แต่ไม่มีใครจ่าย 17.65 % แล้ว จริง ๆ อุตสาหกรรมนี้เค้าใช้ในรูปของ *Fee* เรายังคิดเป็นคอมมิชชั่น เพราะ ครีเอทีฟ กับ *Media* อยู่ในหลังคาเดียวกันเลยคิดเป็น *Commission*

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่าการรวมตัวของเอเจนซีใหญ่ๆ ไม่กระทบเอเจนซีของเรา เพราะเค้าจะอยู่กับ *Account* ใหญ่ๆ อย่างที่กระทบคือ *Media Broker* ที่มาแย่งจากเราไป และ *Bargaining Power* ที่เค้ามั่นข้างสูง เมื่อก่อนนี่ เอเจนซีจะคิดคอมมิชชั่นที่ 17.65 % พอ *Media* แยกตัวออกไป *A agency Fee* ก็เริ่มจะมีปัญหาเพราะ 17.65 % ก็เริ่มลดลง เอเจนซีเล็กก็จะได้รับผลกระทบตรงนี้ แล้วอย่าง *Mindshare* ที่เคยดูแลยูนิลีเวอร์ ก็จะมองลูกค้าที่เป็นคู่แข่งก็ได้ เพราะแยกตัวมาจากเอเจนซีแล้ว เหมือนเป็น *Broker* ซ้อมมาขายไปก็เริ่มหันมาจับ *Product* เล็กๆ ซึ่งเป็นรอซึ่งก็จะกินสวนของเราไป

### ทำอย่างไรธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงจะอยู่รอด และเติบโตได้

ผลการวิจัยพบว่า เพื่อที่จะอยู่รอด และเติบโตบริษัทตัวแทนโฆษณามี 2 ทางเลือก คือ (1) เติบโตด้วยตัวเอง และ (2) Merge กับบริษัทต่างชาติ ซึ่งเป็นเสมือนวิธีลัดวิธีหนึ่ง ซึ่งจะเป็นหนทางที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีลูกค้าระดับโลก ที่ใช้งบประมาณด้านการโฆษณาเป็นจำนวนมาก ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น มีเงินเพียงพอที่จะจ้างบุคลากรดีๆ มาร่วมงาน ซึ่งจะทำให้มีผลงานที่ดี สร้างชื่อเสียง สร้างความเชื่อมั่น และดึงดูดความสนใจลูกค้าใหม่ซึ่งขึ้นตอน และกระบวนการในการ Merge อ่านได้ในบทสัมภาษณ์ของ คุณชัยประนิน จาก TBWA

บริษัทตัวแทนโฆษณาควรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อที่จะลดต้นทุนลง เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด รักษาลูกค้าให้อยู่กับบริษัทตลอดไป และหาทางเอาชนะคู่แข่ง และไม่โลภ

การที่จะประสบความสำเร็จต้องทำงานอย่างมืออาชีพ ต้องวิเคราะห์ การที่จะเติบโต และอยู่รอด จะต้องทำงานหนักขึ้น แล้วก็ทำมาตรฐานของตัวเองให้สูงขึ้น ต้องเข้าใจตลาดอย่างชัดเจน เกาะติดในส่วนใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ สื่อใหม่ๆ Trend ของตลาด และมีจุดขายของตัวเอง ซึ่งทั้งหมดต้องมีความจริงใจ และซื่อสัตย์กับลูกค้า

นอกจากนี้เพื่อที่จะเติบโต บริษัทต้องศึกษาว่าบริษัทอยู่ใน Stage ไหน เมื่อตลาดหดตัว ตลาดเก่า ตลาดใหม่ เมื่อถึงเวลาอาจจะต้อง Develop แยก Line เพื่อที่จะขยายตัวเนื่องจาก เราคือสินค้าเก่าอยู่ในตลาด เราจะอยู่ในตลาดเก่า หรือเข้าไปในตลาดใหม่ เราก็ต้องคำนึงถึงบุคลากรว่ามีศักยภาพที่จะแปลงตัวเองเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่หรือไม่ อาจจะ Forward หรือ Backward ก็ได้ หมายความว่า จะมีการขยายไปข้างหน้า หรือขยายที่ Line การผลิต หรือวัตถุดิบต่างๆ หรือจะสร้างตัวเองเป็น ครีเอทีฟ House รับ Job ไปทั่ว ก็สามารถทำได้ หรือจะออกไปทำรายการทีวีเอง เพราะว่ามี Account อยู่ในมือแล้วระดับหนึ่ง ทำ Presentation ทำโปรดักชั่นเฮาส์ ซึ่งเป็นการขยายตัวในแวนนอน หรือลงทุนในธุรกิจอื่นๆ อย่างไรก็ตามการคัดสรรบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาร่วมงาน จะเอื้อประโยชน์ต่อการขยายตัวของบริษัทด้วย

**คุณ ชัยประนิน จาก TBWA** กล่าวว่่าตอนที่ผมมี 5 คนอยู่ในบ้านไม้เล็ก ๆ ริมน้ำ ผมก็ไม่ได้ต้องมากกว่านี้ ผมไม่ได้เป็นคน Ambition แต่ถึงวันนี้มันต้องทำ พอมี 15 คน ก็อยากได้ 30 คิดว่าแ่่มากเลย 60 คนกำลังดี ตอนนี 140กว่าคนไม่ไหวละซึก 70 คน กำลังดี ขนาดมันเป็น Abstract เป้าหมายของเราจะ manage เพื่อจะโตหรือเพื่อจะคงความเป็นตัวเอง เพราะ Character มันเริ่มเปลี่ยน เมื่อคุณเปลี่ยนขนาดไป เป้าหมายของคำตอบที่เราจะหาทำให้คำตอบต่างไป ถ้าจะโตมีเป้าหมายด้าน Finance ขึ้น 1 ขึ้น 2 ขึ้น 3 ถ้าผมพูดแบบคร่าวๆ เลย คือ ว่าผมสร้างชื่อ สร้าง Impressive Accounting Book แล้วผม Merge กับต่างประเทศ ถ้าเป้าหมายว่าเราจะรวย ถ้าเราจะโตในวงการโฆษณาหลักเลียงไม่ได้ที่จะต้อง Merge กับต่างประเทศ แล้วก็เอาเมืองนอกเข้ามา Secure Finance เราเป็นผู้ถือหุ้น Capitalize ด้วย โดยการขายหุ้น ถ้าผมถอยหลังกลับไป มันไม่ใช่ตั้งใจมาตรงนี้ โอ้มันเท่! นักธุรกิจวางแผนทุกก้าวที่เดินข้างหน้า แต่จริงๆ เราเดินมาแล้ว การที่คุณจะโตลักษณะของการวางโครงสร้างจะต่างกัน ต้อง Manage ลูกค้า และงาน Manage คน Manage เงิน Manage Partner จะโตต้อง Merge ไม่มีคนดีๆ เราไม่โต ไม่โต เราไม่มีเงินจ้างคนดีๆ แล้วจะทำยังไง นั่นคือ Merge และ Share Profit เอา Profit เข้ามาร่วม เมื่อเราโตเราก็มีศักยภาพ โดยเจตนาหลายบริษัททำเพื่อที่จะขายต่างประเทศ ทำ Accounting Book ดีๆ เพื่อโก่งเมืองนอก เพื่อที่จะ Capitalize เพื่อที่จะโตเป็นทางหนึ่ง แต่ถ้าอยากจะทำอีกแบบหนึ่ง โตของคุณไปเรื่อยๆ รับลูกค้าในขนาดที่คุณ Happy คุณก็ไม่ได้สนใจว่าคุณจะต้อง Merge กับใคร การที่เรา Merge เราทำเพื่อที่จะเสริมจุดอ่อนของเราอย่างผมเป็น Agency ที่ Strong ด้าน Strategic thinking คุณต่อเค้าเป็นทางด้าน ครีเอทีฟ ก็ Merge กันเข้า มันต้องดูว่า Objective เราอยู่บนฐานไหน เพื่อจะ Ride Economy Ride Social Trend Ride Law ต่างๆ ได้อย่างไร

ในมุมมองของ Business ผมว่ามัน Fundamentally แล้ว โครงสร้างพื้นฐานข้างใน ผมว่าเราต้องมี Service Module People ที่เป็น Fundamental ที่สำคัญคือ Strategic Client Service



มีเดีย สมัยก่อนปัญหาเรื่องนี้เป็นเรื่องที่รุนแรงมากสมัยผมเริ่ม เพราะเราไม่มี Buying House แต่ตอนนี้เราสามารถซื้อได้ที่ Media Specialist ได้แล้วเพราะฉะนั้นตอนนี้ปัญหานี้ก็จะน้อยลงไป เพราะฉะนั้น Fundamentally แล้วเราต้องมีตรงนี้ได้ระดับหนึ่งการที่เราจะโตไปได้เรื่อยๆ แล้วเอเจนซีที่เป็น Service Mind เป็นเรื่องสำคัญ Passion ก็เป็นเรื่องสำคัญ คนในองค์กรมี 3 แบบ Passive คือ ไปเรื่อยๆ Passionate พวกที่พยายามทำงานดี กับพวก Obsession คือ อยากดัง ทำดีทำมาก ทำหนัก เพราะอยากดัง อยากมีชื่อเสียง อยากรวยแต่ในที่สุด Passion จะเป็น Value ที่ long term ที่สุด ตรงนี้คิดว่าเป็นสิ่งที่ในเบื้องต้นการ Hold คนเหล่านี้ไว้เป็นเรื่องที่สำคัญ Dream Team ที่แข็งแรงมาก ในบริษัทโฆษณา ทีมตรงนี้จะเป็ทีมที่เล็ก ทำงานหนัก และรักกันมาก ที่สำคัญต้อง Hold ทีมไว้ให้ดี เสร็จแล้ว เรื่องที่สำคัญต่อมาคือ เรื่องของความคิดที่จะเป็นเรื่องที่สำคัญต่อมาคือ เรื่องของความคิดที่จะเป็นเรื่องที่สำคัญต่อมาคือ เรื่องของ Funding การที่จะต้องหมุนเงิน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำธุรกิจ ในเบื้องต้นเราต้องมี Cash Surplus ที่เพียงพอในการหมุนเวียนและมีความจำเป็นที่จะต้อง Match Fund หมายถึง ถ้าลูกไม่จ่ายเราจะไม่จ่ายเงินไป ถ้าลูกค้าจ่ายเราจ่าย ผมพลาดมาแล้ว คือ ผมมีลูกค้า 2 รายรายดีจ่ายมา แต่อีกรายไม่จ่าย แต่ Supplier ถึง Deal ก่อนเลยเอาเงินของลูกค้าดีจ่ายก่อน แต่พอ Supplier ของลูกค้ารายดีมา ผมไม่มีตังค์ไปจ่ายเค้า ผมไม่มีข้อแก้ตัวเพราะเค้าวิ่งไปหาลูกค้า ลูกค้าบอกว่าจะจ่ายแล้ว ผมเลยกลายเป็นคนเลวคนเดียว แต่ในขณะเดียวกัน ถ้า Match Fund คือ ถ้าลูกค้าไม่จ่าย ผมไม่จ่ายอย่างน้อย ไม่ได้ปฏิเสธความรับผิดชอบ แต่ไม่เสียหายกับรายที่ดี ที่สำคัญมากในการ Manage เม็ดเงินน้อยต้อง Match Fund ต้องมีการพูดคุยต่อรองการ Match Fund คือ รับมาจ่ายไปถ้าไม่รับไม่จ่าย เราจะจ่ายในส่วนที่ลูกค้าจ่ายโรงพิมพ์ หรือ Production House หรือ มีเดีย เราจะจ่ายในส่วนที่ลูกค้าจ่ายเงินเรา แต่ถ้าไม่ Match Fund ปีนี้ เราจะมีปัญหาทันที

ตรงนี้เป็น Critical Issue เหมือนกัน ที่สำคัญคือ ความเข้าใจ อีกส่วนที่ต้องทำคือ Recognition ให้กับ Industrial สำคัญมากเพราะเราขาย Reputation การที่เราไม่มี Reputation เหมือนกับคนที่ไม่มีตัวตน เดินเข้ามาแล้วในห้องเรียน ก็ไม่มีใครรู้จัก ทุกคนก็คุ้ยเขี่ย แล้วก็เดินออกจากห้องไปโดยไม่รู้ตัวเราที่มีตัวตน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก จึงต้องสร้าง Recognition ซึ่งในที่นี้อาจจะหมายถึงรางวัลก็ได้ Winning Account ก็ได้ อย่างบริษัทเราก็ไป Take Over บริษัท Creative Juice/G1 แล้วก็ให้คุณวิทวัสบริหาร ถามว่าทำไม 2-3 ปีที่ผ่านมา Pitch ปตท. ชนะ Leo Burnett เอ๊ะใคร Creative Juice บริษัทอะไรนะ Creative Juice ก็จะเกิด Recognition ว่ามันมีตัวตนได้รับรางวัล สคบ. บ้าง Tact Award ตัวหนึ่ง อย่างน้อยๆ เราก็จะเริ่ม Recognition หรือว่าเราต้องมีมุมมองบางอย่างให้คนสังเกตเห็นและลูกค้าก็มี Recognition อันนี้ผมว่าเป็นยุคที่ 1 พอมายุคที่ 2 ผมว่ามันเป็นเรื่องของคนแล้ว ยุคแรกเป็นยุคขององค์กร ยุคที่ 2 เป็นยุคของคน อย่างที่กล่าวมาแล้ว ถ้าเราไม่ใหญ่เราก็ไม่มีคน ถ้าไม่มีคนเราก็ไม่ใหญ่ มันเป็น Vision Circle มากเลย ตลอดเวลาเราเป็นเอเจนซีเล็กๆ ก็จะมีเด็กจบใหม่เข้ามา พี่คะขอทำงาน พอสักพักเค้าก็

จะไปแล้วนะคะ บ้ายบายเราก็เป็นเหมือนเรือจ้าง พอโตขึ้นอีกระดับหนึ่งก็ไม่สามารถขยายงานได้ เพราะหลักใหญ่ที่ทำมาก็มีแค่นี้ ความรู้ และความสามารถ และเวลาเพียงแค่ว่า 24 ชั่วโมง ถ้าจะมีปัญหาที่รับแค่เล็กๆ จะรับคนแพงเกินไป บริษัทก็รับไม่ไหว ถ้าไม่มีคนดีๆ มาอยู่ ก็ติดต่อไปไม่ได้ เพราะฉะนั้นเลยกลายเป็น Vision Circle ในมุมมองคราวนั้น ผมก็เลยเริ่ม Merge ซึ่ง Success หรือไม่ก็ลองดู เรา Merge กับ August คราวนี้มีเรื่อง Environment เข้ามาเกี่ยวพันตอนนั้นปี 85 หนังสือทุกเล่มมาแล้ว Tiger ตัวที่ 5 Riding the Wave มาแล้ว Thailand ใครๆ ก็พูดกัน เราเลยพยายามจะรับคนในระดับแพงขึ้นมาหน่อย โดยพยายามรับคนแพงกว่าตัวเอง แต่ก็ยังไม่สามารถขยายศักยภาพได้ เรายังคงเป็นเอเจนซีเล็กๆ ที่ไม่มีใครเคอะอยากจะใช้เงินเป็นสิบลู ล้านทำงาน แล้วความมั่นใจที่เกิดจากการตาม Environment เราซื้อสัญญาณเศรษฐกิจเราก็ Merge เลย เราชวมกับ August ซึ่งเป็น ครีเอทีฟ ซึ่งเคยทำงานมาแล้ว รู้จักผู้หลักผู้ใหญ่ในวงการ ลูกค้าเก่ามาทำงานด้วยกัน ตรงนี้เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ เพราะว่า 1. คนพร้อม 2. การที่ Anticipate Environment ตอนนั้นเราก็โตขึ้นเรื่อยๆ พร้อมกัน มันก็ทำให้เราก้าวกระโดด เสร็จแล้วรายละเอียดไม่ใช่วิธีการคือแม้ว่าการ Merge จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ Relationship ระหว่างทีม ไม่ประสบความสำเร็จ Financially เค้าไม่ได้ Invest ลงมาในบริษัทตาม Concept ในที่สุดก็ไป แต่เรา Buy Back หุ้นของ August กลับมาให้ Momentum ขององค์กร Ride จริงๆ ช่วง August กับช่วงของ Next ก็ติดกันมาปี 95 จริงๆ แล้วในระยะที่ 2 เราเตรียมเรื่องคน ระยะที่ 3 เราเตรียมเรื่อง Book Accounting เน้นอน Fundamental ของการมี Recognition ในนี้ยังต้องเดินต่อมา ถือว่าเป็นพื้นฐาน เพราะว่า Reputation เป็นเรื่องทั้งหมดขององค์กร พอโตถึงระดับนี้คำว่า Reputation มันได้ทั้ง Industry ได้ทั้งลูกค้า ทั้ง Staff หมายถึง ศักยภาพในการจ้างคน ดังนั้น Reputation ต้องเป็นเรื่องที่เติมไว้ตลอดเวลา

ระยะที่ 3 เป็นเรื่องของการทำ Accounting เพราะถ้าคุณจะทำก้าวเข้าสู่แนวทางนี้ไม่ใช่เพียง Physical Merge แต่เป็น Financial Merge เบื้องต้นยังไม่ใช้สิ่งสำคัญ งานเป็นเรื่องสำคัญ ศักยภาพเป็นเรื่องสำคัญเพื่อที่จะเอาคน เสร็จแล้วเราทำเพื่อรองรับ Financial Merge เพื่อที่จะ Maximize Capital Gain จากการที่ลงทุนไป บางคนทำเกินตรงนี้เป็นเส้นของความโลภ ความซื่อสัตย์ เส้นแบ่งของกรอบแห่งการโกง และกรอบแห่งการขายบริษัท ตรงนี้เพื่อที่จะ Merge กับองค์กรที่ใหญ่กว่า หรือ International Merge ตรงนี้ Gain Financial Security เป็นเรื่องจำเป็นเพราะเงินหมุนเวียนในเอเจนซีเยอะมากบิลถึง 2 พันล้านไม่ใช่เงินเราทั้งนั้น จริงๆ แล้วเงินของเรามันนิดเดียว ต้องจ่ายตรงนั้นตรงนี้ การมี Financial Security สำคัญมาก คุณผลาญทีเดียวลูกไม่มีข่าวกินเลย ถ้าบริษัทเป็นของตัวเอง ภรรยาผมร้องไห้เลยตอนที่ผมบอกว่าหย่ากันเถอะ เพราะผมไม่ยอมให้เค้ามีปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่เราทำลงไป เค้ามาจากครอบครัวที่ดี ลูกเค้าก็ยังอยู่ ไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ลูกค้า Account 20-30 ล้านเบี้ยวไม่จ่าย ความรับผิดชอบหมายถึงลูกต้องลำบาก เวลาเรากู้เงิน Bank เราเป็นผู้บริหารถ้ามีอะไรเกิดขึ้นเราต้องเอาทรัพย์สินส่วนตัวเข้าไปแก้ไขปัญหา ตรงนี้ไม่

ใช้เล็กๆ เมื่อการที่ธุรกิจใหญ่ขึ้นมาจึงต้องมี Security Finance ตรงนี้เป็นจุดสำคัญเมื่อคุณโตขึ้น ไม่อย่างนั้นทุกอย่างจะอยู่ที่ปากคุณคนเดียว และลูกๆด้วย

เสร็จแล้ว Hopefully waiting for the day เมื่อมีคน มี Reputation นั่นคือศักยภาพ มี Book วันนั้นก็มาถึง ก็เข้าเป็น International คุณก็ Cap Financial Gain แล้วก็ Secure องค์กรสิ่งเหล่านี้อยู่ที่เป้าหมายขององค์กรคุณอยู่ที่ไหน ผมคงไม่พาองค์กรมาตรงนี้ ถ้าหากว่าผมไม่ชอบ Management แต่ชอบ Advertise ผมจะเปิดเป็นบริษัทเล็กๆมีคน 4-5 คนที่ผมชอบ ลูกค้า 3 ราย ประจำ 3 รายสลับไปแต่ทั้งหมดแค่ 6 ราย เราก็ทำงานเฉพาะที่เราชอบ เราก็มีรายได้ไม่มากนัก แต่แน่นอน ถ้าผมได้เดือนละ 500,000 ผมก็พอแล้ว ผมก็มีเป้าหมายอย่างนี้ ทั้งองค์กรมีหุ้นคนเดียว แต่ว่าปันผลได้ 6 ล้านบาท ก็ Happy

การ Merge กับ International เราก็ Lead คราวนี้มันมี Know How มี Financial Support มี Account ใหญ่ๆมาให้เราดูแล เราก็จะได้ Trend ใน Business ใหม่ๆจากเมืองนอก คราวนี้ลักษณะการทำงานอยู่ที่คน องค์กร Accounting และมีการ Integrate ในเรื่องของ Finance เป็น Profit Driven เลยเพราะเมืองนอกไม่ตลกกับคุณด้วย เค้ามา Invest เค้าซื้อเงินคุณ เค้าค้าประกันให้คุณ เค้าทำทุกอย่างให้คุณ

Stage ที่ 4 คือ Stage Profit เราต้อง Need Profit คนก็เปลี่ยนไป มี Reputation ก็จ้างเข้าจ้างออก ไม่ได้ก็ต้องออกไป ความเป็นเพื่อนความเป็นมนุษย์ก็น้อยลงไป

การที่จะ Capitalize คนจ้งหะขึ้นจ้งหะลง ต้อง Capitalize จ้งหะให้ถูก เข้าให้ถูกทางการที่จะ Ride Above Competitor นั่นคือจะต้องมี Reputation ต้องเก้ตลอดเวลา ต้องหาเรื่องพูด มันมีประเด็นมีรางวัล เรื่อง Satisfaction ก็ต้องสร้าง 2 อย่างนี้ทำยากเพราะเป็นเรื่องของภาพใหญ่ที่เราจะต้อง Flexible หรือใช้มันเป็นช่องทาง

**คุณเตชา จาก BBDO** กล่าวว่าทำอย่างไรจึงจะอยู่รอด ผมว่าทุกอย่าง แม้กระทั่งสัตว์ตัวน้อยๆ ก็ต้องมีการปรับตัวเองตลอดเวลา กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เอเจนซีก็เช่นเดียวกัน ต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเหมือนกัน อย่างเรื่องมีเดีย ตอนนี้ก็มีการคิดค่าบริการแบบใหม่ เช่นคิดตามค่าเวลา หรือคิดในระบบเหมาจ่าย ก็ปรับเปลี่ยนได้ ยังไม่เคยได้ยินใครบ่นว่าขาดทุน ถ้าไรอาจจะน้อยลง การทำธุรกิจสมัยนี้เค้าบอกว่าต้นทุนสำคัญมาก พนักงานเงินเดือนสูงขึ้นเรื่อยๆ มีต้นทุนของการรับพนักงาน บริษัทก็จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ธรรมชาติของการทำธุรกิจต้องการเติบโตอยู่แล้ว ฐานลูกค้าต้องใหญ่ขึ้น Margin ของ Ratio มันน้อยลง แต่อย่างน้อยฐานมันใหญ่ขึ้น ตัว Profit มันก็จะไม่ลดลง

นอกจาก The Work ตามความคิดของผม เราจะทำอย่างไรให้คนที่นี้ Happy กับงาน Build ให้ที่นี้เป็นเหมือนบ้านของเค้า พุดง่ายแต่ทำยากคืออยากให้คนมาอยู่สบายใจ ต้องรู้สึกว่าจะอยู่บริษัทนี้แล้วภูมิใจ อยู่ในที่นี้ภูมิใจใช้มัย ถ้ามีใครมาชวนแล้วให้เงินเพิ่มก็ไม่ไป ให้ภูมิใจในองค์กร

กร มีบริษัทไหนที่มาชวนไปทำงาน แล้วให้เงินเดือนน้อยลง ก็ต้องให้มากขึ้น การที่จะลาออกจากบริษัทมันง่ายกว่าการลาออกจากครอบครัว

ระบบมันก็เป็นส่วนหนึ่ง แต่สำหรับผมระบบมันมีที่มาที่ไป ทุกบริษัทมีระบบ แต่ระบบคือเหตุและผล แต่คนจะมีความยืดหยุ่นมากกว่า ระบบมันจะมีด้ากับขาว ซึ่งบางอย่าง มันต้องใช้ Fuzzy Logic ซึ่งเลียนแบบความคิดมนุษย์ที่มองให้มันออกเทาๆไปบ้าง

**คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising** กล่าวว่าเอเจนซีเป็นธุรกิจ เอเจนซีไม่ใช่องค์กรไม่แสวงผลกำไร หรือโรงเรียนธุรกิจก็คือ ธุรกิจคือต้องการผลกำไร เพื่อความอยู่รอด เพราะฉะนั้น การที่จะเป็นเอเจนซีที่จะอยู่รอดได้ต้องเข้าใจวิธีการทำธุรกิจ ทำยังไงถึงจะให้ Cost Down ทำยังไงเราถึงจะมี Profit ทำยังไงถึงจะให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป ทำยังไงเราถึงจะ Beat คู่แข่งได้ ผมบอกแล้วว่าผมไม่แข่งกับบริษัทฝรั่ง และไม่แข่งกับใครทั้งนั้น ผมแข่งกับตัวเอง ผมต้องแข่งกับตัวเองเพื่อให้ลูกค้าเห็นว่าเราดี ถ้าเราสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นว่าเราดี ผมว่าผมชนะคู่แข่งแล้ว ไม่จำเป็นต้องแข่งกับคนอื่นหรอก แต่แน่นอนที่สุด ผมต้องรู้หลบลูก หลีก รู้เหลี่ยมรู้ปรับ ในการที่ทำให้ผมไม่เสียเปรียบคู่แข่ง มีบริษัทฝรั่งไม่สู้ผมหนีเลย ฉะนั้นเราต้องรู้ว่าเราจะใช้กลยุทธ์อะไรในการที่จะทำให้ธุรกิจเอเจนซีอยู่รอดยั่งยืน เราต้องใช้กลยุทธ์ไม่เงินเราอยู่มา 25 ปี ไม่ได้ เช่น เราต้องรู้ว่าคู่แข่งคือใคร ถ้าผมรู้ว่าบริษัทคนไทย ผมบอกว่าคุณ 100 % ผมสู้ แต่ถ้าบริษัทฝรั่งผมสู้ 50 % อีก 50 % ผมจะถอยละ พุดง่ายๆ เรามีใบเปิดของเราอยู่ ถ้าบริษัทฝรั่งมาเรียกผมแข่งผมจะบอกว่า 50 % ผมจะถอย ถ้าบริษัทคนไทยผมสู้ทั้ง 150 -200 % จากนั้นผมก็จะถามว่าสินค้านั้นคืออะไร คือมันจะโต แล้วจะโตได้หรือเปล่า ก็ต้องดู Life Cycle ของสินค้า หรือใน Category นั้นมันกำลัง Down หรือถ้ามั่นลัม แต่เราดูแล้วเราสร้างได้มันโต ผมไม่ Mind ที่จะเสียเวลา 2 ปี 3 ปีสร้างมัน ยิ่งทำมันจะยิ่งมีเงิน บางครั้งเราก็ดูหลายเหตุผล บางครั้งเราก็ดูว่าลูกค้าคือ ใคร ทำงานอย่างไร ถ้าฝรั่ง ฝรั่งแบบไหน วิธีการทำงานยังไง ความมัยที่จะไปทำให้เค้า เป็น Partner กันได้มัย ถ้าไม่ใช่เราก็ปฏิเสธ โดยเฉพาะถ้าเป็นลูกค้าที่ดังมาก มี Alliance เราปฏิเสธทันที ไม่ต้องทำไม่ต้องคิดเลย แต่ถ้าลูกค้ารายนี้เป็นลูกค้าฝรั่ง แต่ยังไม่โต และตลาดโตเฉพาะบางประเทศ ยังไม่ทั่วโลก และยังไม่ใช่ Alignment ยังไม่ได้ใช้บริษัทเอเจนซีเดียวทั่วโลก อย่างนี้เราสนใจ ข้อที่จะดูต่อ คือ มีใครแข่งบริษัทคนไทย แล้วมีกี่แห่ง ถ้ามี 5 - 6 แห่ง ไม่เข้าไปเลยไม่แข่ง อย่าไปเสียเวลากับการแข่งขันมันเยอะเยอะเลย เสียเวลา เราไม่เรียกค่า Pitching Fee ซึ่งนั่นก็คือ กลยุทธ์อีกอันหนึ่ง ผมบอกว่ามันเป็นธุรกิจ ถ้าเป็น 3 แห่งจะชอบมากที่สุด ถ้าแข่งแล้วไม่ได้ เป็นเพียงตัวประกอบก็ไม่เอา เรามีลูกค้าต้องดูแล จึงไม่แข่ง บางครั้งเราดูว่าเรามีเอเจนซีไหนอยู่บ้าง ถ้ามีเอเจนซีนั้นเราก็ไม่แข่ง มีเหตุผลหลายๆ อย่าง ไม่ใช่กลัวเค้า ในส่วนของ Pitching Fee กับลูกค้า เราเป็นแกะดำ เราไม่เข้าร่วมเหมือนกับตัดแขนตัดขาตัวเอง ทำไมผมไม่ได้เป็นบริษัทใหญ่นี้ เวลาแข่งผมใช้ความคิด ผมไม่ได้ลงทุนมาก ไม่ได้ถ่ายหนังเอาใจลูกค้า แต่งตัวเป็นศรี ลูกค้ายไม่ทำจริงๆ ผมก็ไม่ค่อยแข่ง ลูกค้ายก็มีอยู่แล้ว ก็ดูแลลูกค้ากลุ่มเดิม ทำให้ดีที่ที่สุดก็พอแล้ว อยากได้ลูกค้าเยอะๆ แล้วไม่มีประโยชน์

สมมติทำลูกค้า 50 ล้าน 50 ราย ปีหนึ่งมีกำไร 10 ล้าน กับปีหนึ่งทำลูกค้า 100 ราย ก็มีกำไร 10 ล้าน แล้วทำไปทำไมมันอยู่ที่ Bottom Line และลูกค้าพอใจ ผลงานออกมาแล้วดี เราจึงไม่ค่อยแข่ง ผมไม่เข้า จะบอกว่า ผมเป็นแกะดำผมไม่แคร์ ผมจะบอกว่านี่คือ ธุรกิจของผม ไม่จำเป็นต้องตัดแขนตัวเอง ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่ง แต่ถ้าเป็นอุตสาหกรรมต้องการกำไร แล้วต้องการให้อุตสาหกรรมดีขึ้น ผมจะร่วมอะไรเกี่ยวกับวิชาชีพพร้อม แต่นี้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเราก็ไม่เข้า นี่คือการ

**คุณณินทร์ จาก Brainforce** กล่าวว่าสภาพแวดล้อม กับการบริหารมีความสำคัญพอๆกัน ที่จะทำให้บริษัทอยู่รอด และเติบโตได้ ทั้งนี้เราต้องดูว่าเราอยู่ใน Stage ไหน เมื่อตลาดหดตัว ตลาดเก่า ตลาดใหม่ เมื่อถึงเวลาเราก็ต้อง Develop แยก Line เราก็ต้องขยาย เราคือสินค้าเก่าอยู่ในตลาด เราจะอยู่ในตลาดเก่า หรือเข้าไปในตลาดใหม่ เราก็ต้องคำนึงถึงบุคคลากรที่มีศักยภาพที่จะแปลงตัวเองเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่มี้อ อาจจะ Forward หรือ Backward ก็ได้ หมายความว่า เราจะขยายไปข้างหน้า หรือขยายที่ Line การผลิต หรือวัตถุดิบต่างๆ หรือจะสร้างตัวเองเป็น ครีเอทีฟ House รับ Job ไปทั่ว ก็สามารถทำได้ หรือจะออกไปทำรายการทีวีเอง เพราะว่ามี Account อยู่ในมือแล้วระดับหนึ่ง หรือทำ Presentation เพราะปัจจุบันผมก็ทำตรงนี้มา 10 ปีแล้ว

**คุณบัณฑิตย์ จาก Approach Advertising** กล่าวว่าประสบความสำเร็จต้องทำงานอย่างมืออาชีพ ต้องวิเคราะห์ การที่จะเติบโต และอยู่รอด เราจะต้องทำงานหนักขึ้น แล้วก็ทำมาตรฐานของตัวเองให้สูงขึ้น ต้องเข้าใจตลาดอย่างชัดเจน เกาะติดในส่วนของ นวัตกรรมใหม่ๆ สื่อใหม่ๆ Trend ของตลาด คนทำโฆษณาต้อง Alert ทุกธุรกิจก็คงเหมือนกัน ต้องเกาะติดสถานการณ์

เราเป็นผู้ดูแลสังคม เกาะติดสังคม งานโฆษณาที่ดี ต้องก้าวล้ำสังคมไป 1 Step ต้องหุดาไว ช่างสังเกต ทำการบ้านมาอย่างหนักอีกอย่างหนึ่งก็คือ ต้องมีความเป็นมืออาชีพ เราจะอยู่รอดได้ ถ้าเราเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง พอเกิดปัญหาเศรษฐกิจ ตัวปลอมจะตายไปหมดแล้ว เหลือแต่ตัวจริง แต่ก็มีปัญหาหุ้รุมเร้าเกิดขึ้นมามาก

**คุณนวลจิรา จาก Pandtree** กล่าวว่าทำอย่างไรจะอยู่รอด คู่แข่งมีเยอะ แต่ที่อยู่ได้ทุกวัน นี้เพราะลูกค้าคู่ที่ผลงานเป็นหลัก เพราะงานเรามันออกสู่สายตาผู้บริโภคผ่าน Marketing มาได้ ผ่านการตัดสินใจ การ Approve มาจากระดับผู้บริหารหลายส่วน สูดทำ Feedback จากงานที่ออกมา ก็เป็นการบอกต่อกันไป ส่วนใหญ่เราจะไปหาลูกค้าเองไม่ใช่ ไม่ค่อยได้ทำหุ้รอกคะ นอก จากลูกค้าจะติดต่อเข้ามา บอกกันต่อๆ ก็จะเป็นอย่างนั้นมากกว่า ผลงานที่เราทำเค้ามองเห็นว่ามี ความยากง่าย มันออกมาได้ถึงขนาดนี้ มันผ่านการคิดมาเท่าไรแล้ว ผ่านการสร้างสรรคมาขนาดไหนถึงออกมาอย่างนี้ได้ แต่ละ Job งาน ครีเอทีฟ ทำแล้วรู้สึกภูมิใจ ถ้าเกิดทำออกมาแล้วตอบ โจทย์ผู้บริโภคได้ แล้วออกมาตรงใจลูกค้า แล้วเรารู้สึกว่าประสบความสำเร็จกับงานแต่ละชิ้น ความสำเร็จจริงๆแล้วมีทุกวันถ้าเราทำได้นะคะ

**คุณกรณชัย จาก Nova Inter Ad** กล่าวว่าเนื่องจากเราต้องใช้ศักยภาพในการทำทุกด้านทุกแผนกซึ่งศักยภาพของเรามีจำกัดไม่สามารถดูคน 50 คน 100 คนได้ แต่ไม่เข้ากับลักษณะงาน ไม่ใช่เช้า 9 โมง เลิก 6 โมงอาจจะต้องทำที่ 3 ถึงเที่ยง การขยายตัวของบริษัทเราจะเป็นไปในแนวนอนคือทำ Production House ชื่อ Superฤทธิ์ ที่ทำด้านการผลิตอย่างเดียวโดยมีพนักงานอยู่ 15 คน ทำ VDO Presentation การมีบริษัทผลิตจะ Service งานราชการได้อย่างดี หัวใจหลักของการอยู่รอดเติบโต รวมองค์ประกอบหลักคือ ฝีมือ วิทยาลัยศรึ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รู้มากกว่าลูกค้า ว่าสื่อไปถึงไหน ต้องมีข้อมูล In trend ต้องเอาสิ่งต่างๆเหล่านี้ใส่ Product ของราชการ ปลอดภัยและปราบปรามยาเสพติด) ก็ต้องใส่ นิทรรศการจัดที่ Centerpoint โรงหนัง โบวลิ้ง ต้องเข้าใจ Target นอกจากนี้ก็จะต้องมีลูกค้าที่ไวใจเรา คำคิดแบบเอกชน อยากใช้เราแต่ทำไม่ได้ ก็จะสนับสนุนภายใต้กฎเกณฑ์ อำนาจความสะดวกเรื่องข้อมูลคล่องตัว ในการตรวจงาน บางที่ 4.30 เวลาเลิกงานราชการ ส่ง 3 มุมให้ตรวจที่บ้านก็ได้ โดยเฉพาะแวดวง โฆษณาประชาสัมพันธ์ของภาครัฐจะไม่มี การเข้าชามเย็นชาม ราชการมีความเข้าใจเรื่องงานมากขึ้น

**คุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT** กล่าวว่าการทำงานธุรกิจจะให้อยู่รอดอย่าโลก มีความสามารถเท่าไรไรทำเท่านั้น เอะเจินซีที่เค้าล้มหายตายจากไปเพราะโลก พยายามจะหางานมาทำจน Overload แล้วงานไม่ดี Service มันก็จะตกไป เอะเจินซีที่เกิดในช่วงบูมทุกคนมาจากเอะเจินซีใหญ่ๆ ทั้งนั้น แล้วก็มาวางตัว Copy 3 - 4 คน ต่างคนก็ตั้งเงินเดือนกันสูง ๆ หวังว่าจะมีลูกค้าตามมาใน ความที่ได้ TACT AWARD , BAD AWARD แต่ด้วยโลก ก็ไปไม่ได้ Key of Success Factor ของเราคือ อย่าโลก ทำได้เท่าไรทำไปแค่นั้น อย่าก้าวกระโดด

ช่วงที่ผมเปิดวันแรก ผมยังไม่คาดฝันว่าจะมาได้ไกลขนาดนี้ปีแรกได้ 300,000 ปีที่แล้วปิดไปที่ประมาณ 92 ล้าน ก็ไม่คิดว่าจะมาได้ขนาดนี้ มันเป็นเรื่องที่เหมือนฝัน เราเป็น Full Service Agency ทำ PR และ Event ด้วย Direct Marketing Promotion ก็ทำ

**คุณปรเมศร์ จาก Neo Fervent** กล่าวว่าปัจจัยที่จะทำให้ระบบ หรือบริษัทโฆษณาประสบความสำเร็จ จะต้องมึจุดขาย อยากให้ลูกค้ารู้จักคุณอย่างไร 1) เป็นบริษัทโฆษณาที่ถูกมาก 2) เป็นบริษัทที่งานดี แต่ช้าเหลือเกิน หรือ 3) งานดีเร็ว และราคาเหมาะสมการที่จะอยู่รอดและเติบโต ลูกค้าก็เหมือนมนุษย์ปุถุชนทั่วไป คบใคร รักใครที่ดีๆ ก็ไม่อยากจะชวนชวายุไปหาคนใหม่หรอก แต่หากมีอะไรที่ทำให้เค้าต้องไปหาคนอื่นมาเปรียบเทียบ ต้องหาวิธีอุดช่องว่างนี้ให้ได้ ต้องทำให้เหมือนงานทั้งหมดที่อยู่บนบ่าเรา ถ้าเค้าขาดเราไปเค้าจะเหนื่อยมากขึ้น เอะเจินซีที่ช่วยงานเค้าได้มาก นอกจากนี้ต้อง Sincere กับลูกค้า ก็เคยคุยกับลูกค้าเหมือนกันว่า ราคาที่จ่ายให้เรา เมื่อเปรียบเทียบกับที่อื่นก็ค่อนข้างจะสูง เพราะเรามั่นใจว่าคนของเรามีคุณภาพ ซึ่งในความจริง ลูกค้าบางส่วนก็เป็นลูกค้าจ้างบริษัทเหมือนกันต่างก็ Expect ว่าจะได้เงินเดือนขึ้นทุกปี สิ้นปีก็โบนัส พวกผมก็ไม่ต่างจากคุณ ถ้าคุณพอใจงานของเราแต่ไม่ซื้อด้วยราคาที่เหมาะสม เราจะเอาเงินที่ไหนไปตั้งคนดีๆมาทำงานให้ แล้วท้ายที่สุด คุณและผมจะอยู่ได้อย่างไร เงินเดือนไม่ขึ้น

โบนัสไม่มี เรื่องราคามันจะส่งผลในอนาคตด้วย เงินที่ได้มาลงทุนด้านบุคลากร รักษาบุคลากรให้อยู่กับเราเพื่อทำงานดีๆ ให้คุณสบายใจ ถ้าคิดว่าเราจะช่วยทำงานให้คุณสบายขึ้น กับการที่คุณไปใช้บริษัทที่ถูกลง แต่ไม่ได้ช่วยอย่างเต็มที่ ไม่ช่วยดู ไม่ตรวจทาน ให้คุณทำเอง แต่ถ้าคุณมาใช้เราไม่มีทางหรือเราจัดการให้หมดรับรองได้

**คุณสิทธิชัย จาก Solas** กล่าวว่า เศรษฐกิจकुมไม่ได้ สภาพแวดล้อมकुมไม่ได้ แต่เราคุมงานของเราได้ตอนเศรษฐกิจไม่ดีเราทำงานหนักเท่าตัว เค้าจะจ่ายเงินครึ่งหนึ่ง แต่ทำงานเท่าเดิม เพราะต้องการงานราคาถูก ถ้าเราทำงานไม่ดีก็ฟ้องตัวเอง เลยต้องทำงานคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาอีก บางที่เราทำเกินกว่าเงินที่ลูกค้าจ่ายมา เพราะในระยะยาวแล้วเราจะได้งานอีก เมื่อเค้ามีงบแล้ว คือนโยบายของเราความพึงพอใจของลูกค้ากับกำไรขาดทุน เป็นจุดสำคัญ ในส่วนของระบบบริษัทก็แล้วแต่ที่แต่ละบริษัทจะมีกลยุทธ์ที่จะทำให้ตัวเองอยู่รอด

ธุรกิจอย่างเราขายลำบาก ถ้าจะขายต้องมีเงินซื้อตัวบุคลากร แล้วให้พอใจอยู่กับเรา ทุกคนมีความฝันแต่จะขายก็ต้องดูแนวโน้มเศรษฐกิจด้วย ถ้าขายผลิพลามอาจจะแย่ ซื้อเครื่องจักรคนแต่เกิดเศรษฐกิจแย่ ก็จะเป็นผลร้าย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมองว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นเสมือนระบบหนึ่ง ที่ต้องการความอยู่รอด และเติบโต ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ ที่ได้กล่าวไว้ว่าระบบต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับส่วนต่างๆ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ธุรกิจตัวแทนโฆษณามีหน้าที่ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า อันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการบริหาร และเมื่อผ่านกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ แล้ว ก็จะกลายมาเป็นปัจจัยนำออก ซึ่งเป็นผลจากกระบวนการตัดสินใจต่างๆ อันประกอบไปด้วยสินค้าและบริการที่ออกไปของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้า และลูกค้า กำไร/ขาดทุน ของบริษัท นอกจากนี้ ธุรกิจตัวแทนโฆษณายังได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ระบบ หรือตัวแทนโฆษณาไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยแต่ละส่วนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ต้องการ การศึกษาอย่างลึกซึ้ง และเฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้จึงใช้ระเบียบวิธีวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เจ้าของธุรกิจ หรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจตัวแทนโฆษณาในขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเปิดดำเนินการก่อนปี พ.ศ. 2540 หรือปี ค.ศ. 1997 และดำรงอยู่จนปัจจุบันเนื่องจากเป็นช่วงก่อนที่จะเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้บริษัทโฆษณาแต่ละบริษัทก็จะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และในระดับที่ไม่เท่ากัน ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณามีดังต่อไปนี้คือ (1) สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (2) สภาวะแวดล้อม และปัจจัยทางการเงิน (3) สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย (4) สภาวะแวดล้อมด้านวัฒนธรรมของต่างประเทศ (5) สภาวะแวดล้อมทางการเมือง (6) สภาวะแวดล้อมทางด้านคู่แข่ง



## สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ผลการวิจัยพบว่า สภาวะแวดล้อมอันเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกบริษัทคือ “สภาวะแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ” เพราะงบประมาณด้านการโฆษณาส่วนใหญ่มักคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย เมื่อเศรษฐกิจไม่ดี ยอดขายสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท งบประมาณด้านโฆษณาจึงมักจะเป็นสัดส่วนที่น้อยลงไป หรือบางบริษัทจะตัดงบประมาณด้านการโฆษณาออกไปเพื่อแก้ปัญหาด้านการเงินของบริษัท ธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักเมื่อเกิดภาวะตกต่ำของเศรษฐกิจดังคำกล่าวของคุณสิทธิชัยจาก Solas ที่กล่าวว่า ถ้าจะให้อธิบายง่ายๆ คือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีธุรกิจแต่ละตัวก็จะแย่ และไม่มิงโฆษณา

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าสภาวะแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจโดย Hunger และ Wheelen (2000) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ (Economic) คือปัจจัยที่มีผลต่อปัจจัยการผลิต เงิน พลังงาน และข้อมูล เช่นแนวโน้มรายได้ประชาชาติ อัตราดอกเบี้ย อุปทานทางการเงิน อัตราเงินเฟ้อ ระดับการจ้างงาน ค่าจ้าง/การควบคุม การลดค่า/การเพิ่มค่า พลังงาน และต้นทุน รายได้สุทธิ เศรษฐกิจของประเทศ เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา ในช่วงที่มีภาวะเศรษฐกิจที่ดี มีระดับรายได้ประชาชาติสูง มีอัตราเงินเฟ้อที่พอเหมาะ มีการจ้างงานสูง และมีอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทโฆษณาจะมีแนวโน้มในการเจริญเติบโตสูงตามไปด้วยจากการใช้งบประมาณในการโฆษณาของธุรกิจสินค้า และบริการต่างๆ ในทางกลับกันเมื่อเศรษฐกิจอยู่ในภาวะวิกฤต ระดับรายได้ประชาชาติต่ำ อยู่ในภาวะเงินฝืด มีการจ้างงานต่ำ และเศรษฐกิจถดถอย บริษัทโฆษณาจะมีแนวโน้มในการเจริญเติบโตต่ำ จากการตัดงบประมาณในการโฆษณา จึงถือได้ว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างยิ่ง และข้อคิดเกี่ยวกับทิศทางเศรษฐกิจกับการโฆษณาของ คุณกิตติ จาก Amex Team Advertising ว่าอย่างไรก็ตามถ้าเศรษฐกิจส่อเค้ากำลังจะดี เป็นเศรษฐกิจขาขึ้น ธุรกิจเอเจนซี่ก็จะดีก่อนเศรษฐกิจด้วยซ้ำไป เพราะว่าพอมีแว่วว่าเศรษฐกิจจะดี ธุรกิจก็จะเริ่มใช้โฆษณาแย่งกันใช้โฆษณาเพื่อชิงความเป็นหนึ่งก่อนคนอื่น แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดก่อนคนอื่น จึงต้องจ่ายเงินก่อน จะเห็นได้ว่าแม้เศรษฐกิจยังไม่ดีจริง แต่ธุรกิจเอเจนซี่ก็ดีขึ้นแล้ว การใช้จ่ายด้านการโฆษณาจึงสามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ทางเศรษฐกิจได้พอสมควรว่าเศรษฐกิจจะขึ้นหรือลง

แม้ว่าประเทศไทยจะประสบกับภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งก่อให้เกิดความตกต่ำทางเศรษฐกิจ แต่ทว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน (ปีพ.ศ. 2547) ก็เริ่มกระเตื้องขึ้นจากการขยายตัวของการใช้เงินในการทำโฆษณาของลูกค้า ซึ่งดูได้จากอัตราการเติบโตของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ซึ่งในปี 2546 เติบโต 17% แต่ในปีนี้เป็นเพียง 2 เดือนแรกก็มีการเติบโตถึง 28% (เดชา ตั้งปณิธานสุข. CEO บริษัท BBDO. สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2547)

ผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณา ควรที่จะติดตามข่าวสารทางด้านเศรษฐกิจอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลตัวเลขทางเศรษฐกิจมาวิเคราะห์ และตีความเพื่อที่จะประเมินสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจในอนาคตที่จะมาถึง และเตรียมตัวที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และติดตามกระแสทางเศรษฐกิจที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา เพราะนอกจากบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องวิเคราะห์ในส่วนของบริษัทเอง ยังต้องวิเคราะห์ให้กับลูกค้าด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย วิจิรวณิช และ ชุ่ม พลอยมีค่า (2536) ที่มองว่าตัวเลขทางเศรษฐกิจ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผน ตัดสินใจ และวางกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้น ซึ่งตัวแปรทางด้านเศรษฐกิจที่ควรทราบในเบื้องต้นมีดังต่อไปนี้คือ

- (1) รายได้ประชาชาติ (National Income)
- (2) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติ (National Product)
- (3) การจ้างงาน (Employment)
- (4) ระดับราคา (Price Level)
- (5) เงินเฟ้อ (Inflation)
- (6) ดุลการชำระเงิน (Balance of Payment)

ตัวเลขทางเศรษฐกิจเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงสภาวะเศรษฐกิจ และความมั่งคั่งของประเทศ ผู้บริหารสามารถใช้ตัวเลขเศรษฐกิจในการคาดการณ์อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ โฆษณาได้นอกจากนี้ยังมีกฎอื่นๆทางเศรษฐศาสตร์ที่จะช่วยระบบ ในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดดังต่อไปนี้

(1) กฎของความขาดแคลน (The Law of Scarcity) เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่จำกัด การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างฉลาด จะเป็นวิธีการในการลดสภาพความขาดแคลนลง

(2) กฎของการลดลงของผลได้ (The Law of Diminishing Return) ที่มีใจความสำคัญว่าการเพิ่มปริมาณงานอย่างหนึ่ง โดยให้ผู้อื่นคงที่ จะทำให้ได้ผลงานที่เพิ่มขึ้น แต่จะเพิ่มขึ้นจนถึงจุดหนึ่ง ซึ่งผลงานที่ได้ต่อหน่วยได้เพิ่มขึ้นจนมีค่าสูงสุดแล้วปริมาณผลงานต่อหน่วยที่ถูกเพิ่มนั้นจะลดลง

(3) อุปสงค์ และอุปทาน (Demand & Supply) กล่าวว่าอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) เป็นเรื่องพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งแสดงพฤติกรรมของผู้บริโภค (ผู้ซื้อ) กับผู้ผลิต (ผู้ขาย) ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของราคา

(4) ราคา เงินเฟ้อ และเงินฝืด (Price Inflation and Deflation) เงินเฟ้อหมายถึงสภาวะที่ระดับราคา หรือดัชนีราคาสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่องเงิน ฝืดคือสถานการณ์ที่ตรงข้ามกับเงินเฟ้อนั้นคือภาวะที่ระดับราคาลดลงเรื่อยๆ นักเศรษฐศาสตร์จำนวนไม่น้อยมี

ความเห็นว่าเป็นเงินเพื่ออ่อนๆ อาจให้ประโยชน์กับเศรษฐกิจในแง่ที่ว่า การขึ้นสูงของราคาจะกระตุ้นค่าใช้จ่ายในการบริโภค และการลงทุนให้สูงขึ้น

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจแล้ว ในเชิงการตลาด ก็มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเช่นเดียวกัน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) (Hunger & Wheelen, 2000)

สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่มีผลกระทบกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา ผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา จึงควรทำความเข้าใจกับปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างแท้จริง จากต้นตอของปัญหาต่างๆ การพิจารณาจากตัวเลขทางเศรษฐกิจสามารถชี้วัด และช่วยประเมินสถานการณ์ในภายภาคหน้า ในส่วนของการเตรียมการที่จะขยายบริษัทเพื่อการเติบโต หรือต้องลดขนาดลงเมื่อเศรษฐกิจประสบกับภาวะวิกฤต หรืออยู่ในช่วงขาลง

ความเข้าใจในสภาวะเศรษฐกิจจะช่วยให้บริษัทตัวแทนโฆษณาประเมินลูกค้าในปัจจุบัน ดังเช่นที่ผ่านมาเมื่อเศรษฐกิจอยู่ในขาลง ผู้บริโภคก็จะมีคามระมัดระวังในการใช้เงินมากขึ้น ลูกค้าที่อยู่ในกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือยก็จะมียอดขายที่ต่ำลง ซึ่งจุดนี้ก็จะเป็หน้าทีของบริษัทตัวแทนโฆษณาในการที่จะแนะนำลูกค้าเพื่อให้พ้นผ่านวิกฤตนั้นไป เมื่อต้องประสบกับปัญหา ไม่ควรทอดทิ้งลูกค้า เมื่อลูกค้าอยู่ในภาวะย่ำแย่ไม่มีเงินทำโฆษณา ยังควรติดต่อลูกค้าอยู่เสมอ เช่นให้ข่าวสารเท่าที่หาได้ หาช่องทางที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า เพราะปัญหาของลูกค้าคือปัญหาของเรา ให้ลูกค้าได้รับรู้ว่าใครคือเพื่อนแท้ในยามยาก และเมื่อวันหนึ่งเมื่อปัญหาต่างๆคลี่คลายลง ลูกค้าก็จะยินดีที่จะใช้บริการบริษัทของเรา และอยู่กับบริษัทเราตลอดไป

### สภาวะแวดล้อม และปัจจัยทางการเงิน

ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมทางการเงิน ของธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็คือ การถีบตัวสูงขึ้นของต้นทุนต่างๆ ในส่วนของค่าเช่าสำนักงาน เงินเดือนพนักงาน และต้นทุนในส่วนต่างๆ คุณเดชา จาก BBDO กล่าวว่า Cost ของ Agency สูงขึ้น ก็อาจจะกระทบกับผลกำไรของบริษัทได้ เพราะ Cost สูง สำหรับ Agency Cost ของการจ้างพนักงานถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดถือว่าเป็น Over Cost มากกว่า 50% ปัจจัยทางการเงินของเอเจนซีการบริหารต้นทุน ปัจจุบันต้นทุนสูงขึ้น ทั้งนี้ต้นทุนมีความหมายที่แตกต่างกันไปโดย โดยมีรูปแบบ โดยต้นทุนมีหลายชนิดดังต่อไปนี้ คือ (วันชัย วิจิรวณิช และ ชอุ่ม พลอยมีค่า, 2536)

- (1) ต้นทุนอนาคต (Future Cost) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคต เช่นการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ในปีหน้า
- (2) ต้นทุนเสียโอกาส (Opportunity Cost) การเสียโอกาส หรือเสียผลประโยชน์ที่พึงได้ถือ

เป็นต้นทุนในลักษณะหนึ่ง

(3) ต้นทุนจม (Sunk Cost) ต้นทุนที่ได้ชำระไปหมดแล้วถือว่าเป็นต้นทุนจม จึงนับเป็นต้นทุนของอดีตซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในอนาคต

(5) ต้นทุนตามบัญชี (Book Cost) ในการคิดต้นทุนเครื่องจักรเมื่อหักค่าเสื่อมราคาไปแล้วเครื่องจักรนั้นๆจะมีต้นทุนที่เราบันทึกเป็นตัวเลข โดยวิธีการคิดค่าเสื่อมราคาเป็นต้นทุนในบัญชีในขณะนั้น ต้นทุนตามบัญชีจึงเป็นเพียงตัวเลขที่บันทึกไว้เท่านั้น ต้นทุนจริงๆ จะเป็นเท่าไรนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งค่าของต้นทุนตามจริงอาจจะมากกว่า หรือน้อยกว่าต้นทุนตามบัญชีก็ได้

(6) ต้นทุนเงินสด (Cash Cost) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ชำระเป็นเงินสด จัดเป็นต้นทุนเงินสดทั้งสิ้น

(7) ต้นทุนการทดแทนทรัพย์สิน (Replace Cost) เมื่ออายุการใช้งานของทรัพย์สินมากขึ้นเรื่อยๆ ประสิทธิภาพก็ย่อมต้องลดลงจากการใช้งาน ทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามไปด้วย

(8) ต้นทุนเปลี่ยนย้ายได้ (Postponable Cost) ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายบางอย่างสามารถกำหนดเพิ่มหรือลด ตามความจำเป็น เช่นค่าบำรุงรักษาอาจจะเพิ่มหรือลดตามวาระที่เหมาะสมได้ ต้นทุนที่ไม่สามารถเปลี่ยนย้ายได้ จะเป็นต้นทุนที่ต้องชำระในจำนวนที่กำหนด โดยไม่สามารถที่จะลด หรือเปลี่ยนได้คือต้นทุนค่าแรงงาน

(9) ต้นทุนเพิ่ม (Increment Cost) ธุรกิจที่ขยายตัวจากระดับหนึ่งไปอีกระดับหนึ่งจะต้องการเงินทุนเพิ่ม ถือว่าเป็นต้นทุนเพิ่ม ต้นทุนชนิดนี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง ในการวิเคราะห์การลงทุนของโครงการลงทุนใดๆ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากเดิมจะต้องให้ผลประโยชน์คุ้มกับจำนวนเงินที่เป็นต้นทุนเพิ่ม ช่วงเวลาภายหลังจากการเพิ่มทุนจะเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์ด้วย

(10) ต้นทุนเพิ่มต่อหน่วย (Margin Cost) ต้นทุนเพิ่มสำหรับหน่วยหรือบริการที่เพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย

(11) ต้นทุนแยกได้ และต้นทุนร่วม (Tracable and Common Cost) ต้นทุนแยกได้เป็นต้นทุนซึ่งสามารถจัดสรร ประเมินต้นทุนได้ชัดเจน ว่าเป็นต้นทุนของผลิตภัณฑ์ หรือเป็นต้นทุนค่าดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายสำหรับการบริการใดๆ ส่วนต้นทุนที่ไม่สามารถแยกประเมินเป็นต้นทุนเฉพาะหน่วยของผลิตภัณฑ์ หรือการบริการเรียกว่าต้นทุนร่วม ตัวอย่างเช่น ค่าไฟฟ้าของโรงงานที่ผลิตสินค้าหลายรายการจนไม่สามารถแยกได้ว่าค่าไฟฟ้างดงกล่าวเป็นค่าไฟฟ้าของสินค้าชนิดใด ค่าไฟฟ้าจึงเป็นต้นทุนร่วม

(12) ต้นทุนควบคุมได้ และต้นทุนลดได้ (Controllable and Reducible Cost) ต้นทุนโดยให้บริการได้ โดยทั่วไปเป็นต้นทุนที่ควบคุมได้ หมายความว่าเราสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต หรือการให้บริการก็ได้ แต่การควบคุมจะทำได้ไม่ทุกรายการ และทำได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

และบางครั้งก็ไม่จำเป็นถึงกับต้องการควบคุม การกำหนดลักษณะของต้นทุนให้เป็นต้นทุนควบคุม ได้จึงมีคุณค่าอย่างยิ่ง การควบคุมต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นถือว่าเป็นการสูญเสียอย่างหนึ่ง การพยายามลดต้นทุนบางอย่างอาจก่อให้เกิดความเสียหายมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เราพยายามประหยัด

(13) ต้นทุนโดยตรง และต้นทุนทางอ้อม (Direct and Indirect Cost) ค่าใช้จ่ายที่เราคิดโดยตรงกับทรัพย์สิน หรือผลิตภัณฑ์ เช่นค่าแรง หรือค่าวัสดุ เราจะจ่ายเป็นจำนวนเงิน หรือสิ่งทดแทนอื่นโดยตรงตามจำนวนผลิตที่เกิดขึ้น ต้นทุนโดยตรงจึงเป็นต้นทุนชนิดเดียวกับต้นทุนแยกได้ ส่วนต้นทุนทางอ้อมเป็นต้นทุนที่อยู่ในลักษณะต้นทุนร่วม ซึ่งไม่สามารถแยกแสดงเป็นแต่ละรายการของผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆได้เช่นค่าไฟฟ้า ค่ายามรักษาการ ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ส่วนมาก ต้นทุนโดยตรงกับต้นทุนทางอ้อมจะผูกพันกับการผลิต หมายความว่าต้นทุนใดเกี่ยวข้องกับการผลิต จะถือว่าเป็นต้นทุนโดยตรง ส่วนต้นทุนที่ใช้สำหรับเป็นส่วนช่วยให้เกิดการผลิตถือว่าเป็นต้นทุนทางอ้อม

(14) ต้นทุนค้างจ่าย และต้นทุนรอการตัดบัญชี (Accrued and Deferred Cost) ต้นทุนค้างจ่าย คือต้นทุนที่คิดสำหรับการใช้บริการก่อนการชำระ ส่วนต้นทุนรอการตัดบัญชีคือ ต้นทุนสำหรับการบริการที่ยังไม่สิ้นสุด รวมถึงค่าใช้จ่ายล่วงหน้า (Prepaid Expense) ตัวอย่างเช่น ค่าเช่า ค่าวัสดุคงคลัง สำหรับวัสดุคงคลัง หรือสินค้าที่รอขาย จะถือเป็นต้นทุนที่จ่ายแล้ว (Expired Cost) เมื่อสินค้านั้นได้เปลี่ยนมือไปแล้ว

(15) ต้นทุนคงที่ และต้นทุนแปรผัน (Fixed and Variable Cost) ต้นทุนคงที่คือต้นทุนที่คิดสำหรับทรัพย์สินที่ให้บริการ หรือผลิตผลได้ ส่วนต้นทุนแปรผันจะเปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนหน่วยผลิตที่เพิ่มขึ้น เช่นค่าวัสดุจะเพิ่มขึ้นหากมีการผลิตที่มากขึ้น

(16) ต้นทุนแรกเริ่ม และต้นทุนดำเนินการ (First and Operating Cost) ต้นทุนแรกเริ่มคือ ค่าใช้จ่ายสำหรับการลงทุนธุรกิจ เป็นส่วนที่เราเรียกว่าต้นทุนของธุรกิจ

(17) ต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ (Decision Making Cost) เราได้แยกชนิดของต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายไว้พอสังเขป เพื่อความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ซึ่งจะต้องนำไปใช้ในทางบัญชี และการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ ต้นทุนแต่ละอย่าง แต่ละชนิดเมื่อประเมินมาได้แล้วย่อมจะมีลักษณะของการนำไปใช้งานที่แตกต่างกันไป เช่นค่าเสื่อมราคาเป็นค่าใช้จ่ายที่ประเมินเพื่อการหาผลกำไรขาดทุน แต่จะนำมาใช้เป็นตัวกำหนดเพื่อการตัดสินใจในเรื่องการทดแทนเครื่องจักรไม่ได้

จะเห็นได้ว่าต้นทุนมีรายละเอียดปลีกย่อยที่มากมาย เมื่อผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนประเภทต่างๆอย่างถ่องแท้ ก็จะสามารถทำการวิเคราะห์ และศึกษาหาวิธีเพื่อการลดต้นทุน เพราะยังสามารถลดต้นทุนลงได้มากเท่าใด กำไรก็จะเพิ่มสูงขึ้นมากเท่านั้น

นอกจากนี้ผลวิจัยยังพบว่าการทำธุรกิจโดยใช้สินทรัพย์ของตนเองโดยไม่ต้องกู้ยืมจากธนาคารจะทำให้ปัญหาทางการเงินลดลงได้ ถ้าเป็นไปได้ ควรจะทำธุรกิจตามกำลังเงินที่มีอยู่ ค่อยๆโต ไม่ควรก้าวกระโดด หรือทำธุรกิจด้วยความเสี่ยงจนเกินไป

ดังเช่นคำกล่าวของคุณนวลจิรา จาก Pandtree ที่ว่าด้านการเงินเราเป็นธุรกิจเล็กซึ่งมีอุดมคติคือ ทำที่เรามี จะเป็นบริษัทที่ไม่กู้เงิน Bank คือบริหารจากทรัพย์สินที่มี แล้วก็หาลูกค้าหมุนเวียนเข้ามา เพราะฉะนั้นเราอยู่ได้ ด้วยงานด้วยคุณภาพ เราจะไม่ทุ่มทุนกู้เงิน ไปยืม Bank ที่ผ่านมาเศรษฐกิจเป็นช่วงตก เราก็กระทบบ้าง แต่น้อย ไม่เหมือนกับบริษัทใหญ่ที่ต้องล้ม หรือบริษัทเล็กที่ต้องกู้เงิน นอกจากนี้ควรระมัดระวังมิให้เกิดการรั่วไหล หรือข้อโกง ควรตรวจสอบฐานะทางการเงินของลูกค้า และลักษณะนิสัยในการจ่ายค่าบริการ ตรวจสอบให้ดีก่อนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ลูกค้าบางราย ถึงแม้ว่าจะจ่ายค่าบริการในที่สุดไม่ได้ข้อโกงบริษัท แต่ลูกค้าเหล่านี้ก็จะถ่วงเวลาหาหนทางที่จะจ่ายค่าบริการให้ช้าที่สุดเท่าที่จะทำได้ อันจะส่งผลกับสภาพคล่องของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาคือต้องมีการตกลงกับลูกค้าถึงการจ่ายเงิน

วิธีการอีกอย่างหนึ่งที่บริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะนำมาใช้ได้คือการ Match Fund ซึ่งเสนอโดยคุณ ชัยประนิน จากTBWA ที่กล่าวถึงการ Match Fund ว่าหมายถึงถ้าลูกค้ายังไม่จ่ายเงินมา เราก็จะไม่จ่ายเงินแทนลูกค้า ซึ่งมีได้เป็นการรับผิดชอบต่อลูกค้าในการจ่ายเงินให้กับ Supplier แต่เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเงินโดย Scarborough & Zimmerer (2003) กล่าวว่าการบริหารการเงิน (Cash Management) เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การเก็บรวบรวม (Collecting) การจัดสรรเงิน (Disbursing) การลงทุน (Investing) การวางแผน (Planning) ทางการเงินที่บริษัทต้องการให้มีการบริหารอย่างราบรื่น การ Match Fund จึงเป็นวิธีการในการบริหารการเงินที่สามารถลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจตัวแทนโฆษณาได้ เนื่องจากว่าการควบคุมทางการเงิน (Financial Controls) เพราะจุดมุ่งหมายหลักอย่างหนึ่งของทุกองค์กรคือ ผลกำไร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุซึ่งจุดมุ่งหมายนี้ ผู้บริหารต้องมีการควบคุมทางการเงินที่ดี (Coulter & Robbins, 2002) และทฤษฎีของ Lussier (2000) ที่กล่าวว่าหากต้องการประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลขจากรายงานทางการเงิน เพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ องค์กรไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากผลกำไร (Drucker, 1979) ธุรกิจจำเป็นต้องมีเงินเพียงพอที่จะจ่ายหนี้ มิฉะนั้นก็จะถูกฟ้องล้มละลาย เพราะค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครดิต เงินเดือนพนักงาน เงินที่ยืมมา ก็จำเป็นต้องจ่ายให้ตรงเวลา และเงินก็เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน แต่บางองค์กร มีรายจ่ายมากกว่ารายรับ การบริหารการเงินที่ดีจะทำให้ผู้ประกอบการมีอุปสงค์ทางการเงินที่เหมาะสม และหลีกเลี่ยงบดุงที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้ ยังช่วยยืดอำนาจในการสร้างผลกำไรของเงินที่ถืออยู่ในมือ (Scarborough & Zimmerer, 2003) การวัดประสิทธิภาพของระบบการเงินอย่างรอบคอบจะช่วย

ให้เข้าใจถึงสภาพทางการเงิน และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนซึ่งมีความจำเป็นต่อการเติบโตขององค์กรในอนาคต (Petersen & Rajan, 1994) แ่งมุมที่สำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับองค์กรคือความยาวนานของการทำธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อถือ อันจะทำให้ธนาคารสามารถปล่อยสินเชื่อได้โดยง่าย (Diamond, 1991 cited in Petersen & Rajan, 1994) และทฤษฎีที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวไว้โดย Drucker (1979) ว่านักบริหารควรเน้นที่ปัจจัย 3 ประการคือ ผลผลิต (Productivity) และกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) สภาพคล่อง (Liquidity) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำออก ทางด้านผลงานที่ออกไปของบริษัท ที่บริษัททั้งหมด เน้นที่คุณภาพ

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่าปัญหาส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดย่อมคือปัญหาการหมุนเงินไม่ทัน หรือขาดสภาพคล่อง ดังเช่นที่คุนสทิธิชัย จาก Solas กล่าวว่าเรื่องสภาพคล่องมันก็เป็นปัญหาของแทบทุกเอเจนซี ซึ่งการบริหารการหมุนเวียนของเงินเป็นปัญหาหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจใหม่ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง (Scarborough & Zimmerer, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีในส่วนของเงินทุนซึ่งมาจากการกู้ยืมซึ่งกล่าวไว้ว่าโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมักมีปัญหาในการกู้ยืมเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม องค์กรที่มีเครดิต และความสัมพันธ์ที่ดีกับธนาคารจะช่วยลดปัญหาสภาพคล่องขององค์กรลงได้ การมีปฏิสัมพันธ์กับธนาคารอย่างต่อเนื่องสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร กับธนาคารได้โดยผ่านกิจกรรมหลายรูปแบบในการให้บริการทางการเงินจากธนาคารเช่น การกู้ยืม เชื้อ และบัญชีเงินฝาก การใช้บริการจากธนาคารอย่างต่อเนื่องจะทำให้ธนาคารสามารถทราบถึงเงินหมุนเวียน จากรายรับของบริษัทที่ทำการเข้าบัญชีซึ่งเป็นการลดต้นทุนในการให้สินเชื่อ ซึ่งจะทำให้สร้างความสะดวกในการเข้าถึงเงินทุนขององค์กร (Petersen & Rajan, 1994) ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่มีโอกาสที่ดีกว่าเช่น การได้รับสินเชื่อ และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีแรงจูงใจ พนักงานโดยให้เงินเดือน สวัสดิการและความมั่นคงที่มากกว่า ในขณะที่บริษัทขนาดกลาง และขนาดย่อมขาดการเชื่อมโยงกับสถาบันวิจัยในการที่จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ทางธุรกิจ และการตลาด แหล่งชิ้นส่วน และเครื่องมือ หรือวิธีการพัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่ๆ (Mambula, 2002) การลดอัตราภาษี และการเคลื่อนที่อย่างเสรีของสินค้า แรงงาน และเงินทุนข้ามชาติทำให้หลายองค์กรสามารถร่วมมือทางกลยุทธ์กันทางด้าน การเงิน (Finance) การผลิต (Production) และการตลาด (Marketing) ของสินค้าที่จำหน่ายทั่วโลก การลงทุนบนฐานของการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) อย่างคาดไม่ถึง (Harben, Mittelstaedt, & Ward, 2003)

แนวคิดทางการเงินที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่งคือ แนวคิดเรื่องจุดคุ้มทุน ซึ่งจุดคุ้มทุนคือระดับของการบริหารที่ไม่ได้ทั้งผลกำไร และไม่มีการขาดทุนที่จุดนี้ (Scarborough & Zimmerer, 2003) จุดคุ้มทุน จะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจทางการเงิน เช่นการคิดค่า

บริการ การลดต้นทุนเพื่อที่จะทำให้เกิดผลกำไร ซึ่งจุดคุ้มทุนจะเป็นเส้นแบ่งระหว่างการมีผลกำไรกับการขาดทุน ดังนั้น การคำนวณจุดคุ้มทุนในเบื้องต้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเกี่ยวกับการผลิต และการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจกับลูกค้าต่างชาติ ดังเช่นคำกล่าวของ คุณนวลจิรา จาก Pandtree ที่ว่าคือเราทำธุรกิจกับต่างประเทศ ออกแบบสินค้าให้เค้า ทำ Packaging Design ให้เค้า อัตราแลกเปลี่ยน คือเรื่องเงินนะคะ ก็มีผลอยู่เหมือนกัน ช่วงอัตราขึ้นลง แล้วก็ค่าเงินบาทที่ไม่คงที่ แล้วเราซาร์ทเค้าเป็น Dollar ช่วงนั้นแต่ละ Job ที่ Quote ราคาไปแล้ว บางครั้งเราก็มีกำไรเพิ่มขึ้น หรือบาง Job ก็อาจจะขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยน วิธีแก้ปัญหาคือเมื่อไหร่ที่มันนิ่ง เริ่มจะนิ่ง แล้วเรามองว่าเริ่มจะขาดทุนกับอัตราแลกเปลี่ยน เราก็จะแจ้งให้ลูกค้าทราบค่ะ กรณีต่อไปถ้าจะมีการ Deal กันก็ควรจะพิจารณาให้เราด้วย

สภาวะแวดล้อมทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ และมีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนจึงเป็นไปได้ยาก การเจรจาต่อรองจึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

### สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย

สภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมาย และการเมือง (Political - Legal) กฎหมายต่อต้านการค้าผูกตลาด (Antitrust Regulation) กฎหมายคุ้มครองสภาพแวดล้อม กฎหมายเกี่ยวกับภาษี กฎหมายการค้าระหว่างประเทศ ทศนคติต่อบริษัทต่างชาติ กฎหมายการจ้างงาน ความมั่นคงของรัฐบาล (Hunger & Wheelen, 2000) สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณา กฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ พระราชบัญญัติ คุ้มครองผู้บริโภค ในส่วนของการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาล ก็จะมีผลต่อตัวแทนโฆษณาที่ทำโฆษณาให้กับหน่วยงานของรัฐ ดังเช่นบริษัท Nova Inter Ad เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียงบริษัทเดียว ที่มีลูกค้าเป็นหน่วยงานราชการ จึงได้รับผลกระทบด้านการเมือง จากการเปลี่ยนของรัฐบาล และผู้มีอำนาจมากกว่าบริษัทอื่นที่ไม่ได้รับงานของราชการเป็นต้น โดยคุณกรรณชัย จาก Nova Inter Ad กล่าวว่าการเมืองเป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมอีกประการหนึ่ง สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เน้นลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ เพราะงานราชการอาจจะมีการสนับสนุนของฝ่ายการเมืองให้ Serve กับการเมืองซึ่งในยุคของคนหนึ่งอาจมีงานเพิ่มขึ้น แต่พอเปลี่ยนนักการเมืองใหม่ ก็มีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายใหม่ เช่นการรณรงค์ด้านจราจร พอล้างไฟก็เลิกทำ ผู้ว่าทม.เรื่องกล่องโฟม ผู้ว่าพิจิตรไม่ให้ใช้แต่ผู้ว่าสมัครให้ใช้เพราะเก็บกวาดง่ายปัจจุบันรัฐบาลแข็งแรงเราก็สบาย

ผลวิจัยพบว่าในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา นอกจากกฎหมายที่ห้ามทำการโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ก่อน 22.00 น. ตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ยังมี



ปัญหาเกี่ยวกับการที่ต้องนำสินค้าผ่านขั้นตอนกระบวนการของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา แม้ว่าจะมีเจตนารมณ์เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคจากการถูกลอกหลวง หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับตัวสินค้า จึงต้องมีรายละเอียด และขั้นตอนที่มากมาย แต่ก็ถือว่าเป็นข้อจำกัดที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่ง คุณสิทธิชัย จาก Solas กล่าวว่าในส่วนของอาหารและยา คือสิ่งหนึ่งที่มีปัญหา และเราก็ไม่ค่อยอยากทำ เพราะกฎเกณฑ์ที่มีมากอย่างออกแบบ Packaging บางทีกฎเล็กๆ น้อยๆ เราก็เข้าใจว่าเค้าต้องมีกฎเพื่อผู้บริโภค แต่บางครั้งบางอย่างที่น่าจะผ่อนปรนที่ทำให้ Design ดี ดังนั้นพวกอาหารและยา เราไม่ค่อยรัก เพราะเป็นงานที่จุกจิก และไม่คุ้มกับเวลาที่เราเสียไป และคุณกุลวัฒน์ จาก KNOFT กล่าวว่าในเรื่องของสิ่งแวดล้อม กฎหมายที่มีผลกับชิ้นงานคือ อย. จะมีปัญหามาก บางครั้งรับไม่ค่อยได้ งานน่าจะ Impact ก็ทำไม่ได้เท่าที่คิด เป็นมุมมองของอย. ที่จะมองว่าเป็นการเปรียบเทียบ ไม่สมควร ฯลฯ ซึ่งเค้าก็บอกว่าเกินจริง มอมเมาประชาชน มีคนก็เคยมีมาเราก็ต้องเข้าไปชี้แจงก็รู้สึกอึดอัด เพราะข้อมูลบางข้อมูลผู้บริโภคควรรับรู้แต่ไม่ได้ เพราะอย. ไม่ให้เปิดเผย อาจมองว่าคนไทยอาจยังไม่สามารถเข้าใจได้

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณาส่วนใหญ่ จะอยู่ภายใต้ พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งเป็นกฎหมายด้านสังคมที่กำหนดเพื่อป้องกันผู้บริโภคจากพฤติกรรมที่ฉ้อฉล เกี่ยวพันกับธุรกิจโดยทั่วไป มีการประกาศ ใช้ครั้งแรกเมื่อปี 2522 มีการปรับปรุงแก้ไข 1 ครั้งในปี 2541 เจตนารมณ์ของกฎหมาย เนื่องจากปัจจุบันนี้การเสนอขายสินค้าและบริการต่าง ๆ ต่อประชาชนนับวันแต่จะเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบธุรกิจการค้าและผู้ประกอบธุรกิจโฆษณาได้นำวิชาการในทางการตลาด และทางการโฆษณามาใช้ในการส่งเสริมการขายสินค้า และบริการ ซึ่งการกระทำดังกล่าวทำให้ผู้บริโภคตกอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ เพราะผู้บริโภคไม่อยู่ในฐานะที่ทราบภาวะตลาด และความจริงที่เกี่ยวกับคุณภาพและราคาของสินค้า และบริการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องทันทั่วทั้งที่ นอกจากนั้น ในบางกรณีแม้จะมีกฎหมายให้ความคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค โดยการกำหนดคุณภาพและราคาของสินค้าและบริการอยู่แล้วก็ตาม แต่การที่ผู้บริโภคแต่ละรายจะไปฟ้องร้องดำเนินคดีกับผู้ประกอบธุรกิจการค้าหรือผู้ประกอบธุรกิจโฆษณาเมื่อมีการละเมิดสิทธิของผู้บริโภค ย่อมจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นการไม่คุ้มค่า และผู้บริโภคจำนวนมากไม่อยู่ในฐานะที่จะสละเวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีได้ และในบางกรณีก็ไม่อาจจะจับหรือยับยั้งการกระทำที่จะเกิดความเสียหายแก่ผู้บริโภคได้ทันทั่วทั้งที่ คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคมีหน้าที่พิจารณาเรื่องร้องทุกข์ ดำเนินการเกี่ยวกับสินค้าที่อาจเป็นอันตราย แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่อาจก่อความเสียหายหรือเสื่อมเสียแก่ผู้บริโภค พิจารณาคำวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่งคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง วางระเบียบ สอดส่องเจ้าหน้าที่ ดำเนินคดีเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง 3 คณะได้แก่คณะกรรมการว่าด้วยการโฆษณา คณะกรรมการว่าด้วยฉลาก และคณะกรรมการว่าด้วยสัญญา (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544)

แม้ว่าไม่มีกฎหมายมาบังคับในส่วนของการทำโฆษณา ผู้ที่อยู่ในธุรกิจนี้ก็ควรมีจรรยาบรรณวิชาชีพประจำใจ และต้องคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นสำคัญ โฆษณาที่อยู่บนพื้นฐานที่เป็นจริงของตัวสินค้านั้นๆ และสามารถกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อ จึงจะเป็นโฆษณาที่สร้างความภาคภูมิใจอย่างแท้จริง และเป็นการยกระดับความน่าเชื่อถือให้กับวงการโฆษณา

### สภาวะแวดล้อมด้านวัฒนธรรมของต่างประเทศ

ทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมสังคม (Sociocultural) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการดำรงชีวิต ความคาดหวังในอาชีพ กิจกรรมของผู้บริโภค อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร อายุที่เริ่มมีบุตร ความคาดหวังในชีวิต อัตราการเกิด (Hunger & Wheelen, 2000) นอกจากนี้ยังรวมไปถึงคุณลักษณะทางกายภาพเช่น แนวทางปฏิบัติ จารีต และคุณค่า ของประชากร (Daft, 2003) สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International) หมายถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายนอกประเทศซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก และเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดคู่แข่งรายใหม่ ลูกค้า และปัจจัยการผลิตใหม่ๆ นอกจากนี้ยังมีผลต่อสังคม เทคโนโลยี และแนวโน้มเศรษฐกิจ (Daft, 2003)

ซึ่งจากผลวิจัยพบว่าธุรกิจตัวแทนโฆษณาจำเป็นต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของสังคม วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงของกระแสต่างๆ ดังคำกล่าวของ คุณกิติติ จาก Amex Team Advertising ว่าจำเป็นต้องตามTrend เราต้องดูว่ามันเปลี่ยนไปทางไหน คุณค่าของสังคมเปลี่ยนเราต้องรู้ว่ามันเปลี่ยนไปทางไหน และคุณบัณฑิตย์ จาก Approach Advertising ที่กล่าวว่าบริษัทโฆษณาต้องเกาะติดในส่วนของ นวัตกรรมใหม่ๆ สื่อใหม่ๆ Trend ของตลาด คนทำโฆษณาต้อง Alert ทุกธุรกิจก็คงเหมือนกัน ต้องเกาะติดสถานการณ์ เราเป็นผู้ดูแลสังคม เกาะติดสังคม งานโฆษณาที่ดี ต้องก้าวล้ำสังคมไป 1 Step ต้องหูตาไว ช่างสังเกต ทำการบ้านมาอย่างหนัก

อย่างไรก็ตามบริษัทโฆษณาแต่ละบริษัทจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และ ในระดับที่ไม่เท่ากัน ในส่วนของวัฒนธรรม เช่นบางบริษัทมีลูกค้าต่างชาติแต่บางบริษัทไม่มี จึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม กฎหมายจากต่างชาติต่างกัน บริษัท Pandtree มีลูกค้ามาจากตะวันออกกลาง ดังนั้นบริษัทนี้ก็จะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณาของตะวันออกกลางมากกว่าบริษัทที่ดูแลลูกค้าในประเทศไทยเท่านั้น ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลูกค้าจากต่างประเทศจึงควรศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้อย่างถ่องแท้

อีกแง่มุมหนึ่งคือ การนำภาพยนตร์โฆษณาจากต่างประเทศมาใช้ในประเทศไทย บางครั้งอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ดังนั้นปัจจัยด้านวัฒนธรรม

จึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม และงานโฆษณาบางชิ้นจำเป็นต้องใช้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ในการตีความ ผู้ที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมดังกล่าวก็จะไม่เข้าใจ ซึ่งจะทำให้โฆษณานั้นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

สามารถสรุปได้ว่าผู้ที่อยู่ในธุรกิจตัวแทนโฆษณาไม่ว่าจะอยู่ในระดับบริหาร หรือในระดับปฏิบัติการ ควรที่จะศึกษา และมีความรู้ความเข้าใจ ในวัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมสากล และวัฒนธรรมของประเทศที่ลูกค้าจะนำสินค้า และโฆษณาออกไปเผยแพร่เพื่อให้ชิ้นงานโฆษณาที่ออกไปมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม คุณค่า และสามารถสร้างการจดจำ และระลึกได้ สร้างความชื่นชอบ ก่อให้เกิดการตลาดที่ใช้ และพฤติกรรมที่ซื้อที่ต่อเนื่องในที่สุด

### สภาวะแวดล้อมทางการเมือง

ทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่าสภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมาย และการเมือง (Political - Legal) กฎหมายต่อต้านการผูกตลาด (Antitrust Regulation) กฎหมายคุ้มครองสภาพแวดล้อม กฎหมายเกี่ยวกับภาษี กฎหมายการค้าระหว่างประเทศ ทัศนคติต่อบริษัทต่างชาติ กฎหมายการจ้างงาน ความมั่นคงของรัฐบาล (Hunger & Wheelen, 2000) สำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณา กฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ พระราชบัญญัติ คุ้มครองผู้บริโภค ในส่วนของการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาล ก็จะมีผลต่อตัวแทนโฆษณาที่ทำโฆษณาให้กับหน่วยงานของรัฐ

ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าบริษัท Nova Inter Ad เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียงบริษัทเดียว ที่มีลูกค้าเป็นหน่วยงานราชการ จึงได้รับผลกระทบด้านการเมือง จากการเปลี่ยนของรัฐบาล และผู้มีอำนาจมากกว่าบริษัทอื่นที่ไม่ได้รับงานของราชการ

ปัจจุบันภาครัฐก็เริ่มให้ความสำคัญกับการรณรงค์โฆษณาตามสื่อต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เช่นกฎหมายออกใหม่ วิธีในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง และเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม เช่นยาเสพติด ปัญหาอุบัติเหตุทางจราจร เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าโฆษณามีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้ความรู้ความเข้าใจ และแก้ไขปัญหาบางประการของสังคม ซึ่งจะเห็นได้จากการรณรงค์โฆษณาเรื่องอุบัติเหตุในช่วงสงกรานต์ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เพราะจำนวนผู้ประสบอุบัติเหตุลดน้อยลงกว่าที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้มาก และเมื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะเป็นโอกาสอันดีของธุรกิจที่จะขยายฐานลูกค้าในส่วนของหน่วยงานราชการต่างๆ ให้มากขึ้น

พรรคการเมือง และผู้สมัครเลือกตั้ง ก็ถือเป็นลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งที่ใช้การโฆษณาอย่างสูงในช่วงเลือกตั้ง และเริ่มมีพัฒนาการในการโฆษณาที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ต่างจากเดิมที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครแต่เพียงอย่างเดียวจึงมีความจำเป็นในการใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาเข้ามาช่วย หากบริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถสร้างผลงานที่ดี สามารถช่วยให้ผู้สมัครได้รับตำแหน่งต่างๆ ทางการเมือง ก็จะสร้างโอกาสที่จะทำให้ได้รับงานเรื่อยๆ

## สภาพแวดล้อมด้านคู่แข่ง

ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของสภาพแวดล้อมคู่แข่ง สามารถสรุปได้ว่า การรวมกลุ่มของบริษัทตัวแทนโฆษณาใหญ่ๆ ในมุมมองของบริษัทตัวแทนขนาดเล็กทั้งหมดตอบว่าไม่มีผลกระทบกับธุรกิจ เพราะถือว่าจับลูกค้ากันคนละกลุ่ม บริษัทตัวแทนขนาดเล็กเห็นว่า บริษัทตัวแทนขนาดใหญ่มักไม่ค่อยสนใจลูกค้ารายเล็กๆ ดังเช่น คุณกุลวิวัฒน์ จาก KNOFT กล่าวว่าบริษัท International เอเจนซี เค้าก็จะไม่มองหรือครับ สินค้าเล็กๆ เรายังมี OTOPs ของเรา เรายังเก็บเล็กๆ ของเราไว้

การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น ตามแนวคิดของ Porter (1985) ซึ่งเป็นผู้พัฒนาโมเดลปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขัน (Five Competitive Forces) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การแข่งขันทางสภาพแวดล้อมไว้ดังต่อไปนี้คือ (1) โอกาสในการเข้าตลาด (Potential new entrants) ว่ามีความยากง่าย และต้องลงทุนมากเพียงใดในการที่ธุรกิจใหม่ๆ จะเข้ามาในอุตสาหกรรมการแข่งขัน (2) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) ว่าผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองมากเพียงใด หากธุรกิจนั้นๆ มีผู้ซื้อเพียงไม่กี่ราย หรือรายเดียวก็จะมีอำนาจในการต่อรองสูง (3) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยการผลิตมีอำนาจต่อรองสูงหรือไม่ จากจำนวนของผู้ขายปัจจัยการผลิต ซึ่งหากมีจำนวนน้อย ก็จะมีอำนาจในการต่อรองสูง (4) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการวิเคราะห์ว่าธุรกิจในอนาคตหรืออื่นมีความพยายามที่จะแย่งลูกค้าเป้าหมายไปหรือไม่ (5) ความเข้มข้นในการแข่งขันของคู่แข่ง (Rivalry among competitors) ซึ่ง Porter เรียกว่าเป็นการช่วงชิงตำแหน่งของจิ้งจอกที่จับบังคับมาให้เป็นผู้นำในการแข่งขัน นั่นคือความเข้มข้นของการแข่งขันว่าในธุรกิจมีการแข่งขันในด้าน ราคา คุณภาพ ความรวดเร็ว และอื่นๆ อย่างไรบ้างซึ่งเรามีความจำเป็นที่จะต้องจับตามองความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลวิจัยที่ได้ พบว่าโอกาสในการเข้าตลาดของบริษัทตัวแทนโฆษณารายใหม่ยังมีอยู่ จากสภาพเศรษฐกิจที่กล่าวกันว่าอยู่ในขาขึ้น นโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการทำธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยการโฆษณาเข้ามาช่วย ซึ่งอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในปัจจุบัน แม้ว่าจะมีมาก อย่างไรก็ตาม การคิดค่าบริการโฆษณามักจะใช้มาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน ในส่วนของอำนาจการต่อรองของปัจจัยการผลิต ที่สำคัญสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาจะอยู่ในส่วนของมีเดีย ซึ่งปัจจุบันมีการเพิ่มจำนวนของมีเดียเฮาส์มากขึ้นซึ่งแนวคิดการซื้อสื่อร่วมในช่วงแรกก่อให้เกิดอำนาจการต่อรองที่สูงมาก แต่เมื่อมีการเพิ่มจำนวนสูงขึ้นก็ต้องมีการแก่งแย่งแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้อำนาจการต่อรองต่ำลง ซึ่งในส่วน of มีเดียเฮาส์ก่อให้เกิดการนำมาใช้ทดแทน สำหรับลูกค้าที่มีความเชี่ยวชาญในการโฆษณาเพียงพอก็เริ่มหันมาใช้บริการซื้อสื่อด้วยตัวเอง ไม่ผ่านเอเจนซี ซึ่งจากขยายตัวของเศรษฐกิจ และผลกำไรที่ดึงดูดก็เป็นแรงจูงใจให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาเริ่มธุรกิจ

นอกจากนี้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นที่เกี่ยวข้องยังมีของ Hussey และ Jenster (1999) ที่ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 8 ประการดังต่อไปนี้คือ

(1) จำนวนขององค์กร และส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งในอุตสาหกรรมที่ไม่มีองค์กรใดมีส่วนแบ่งการตลาดสูงเป็นพิเศษจะมีการแข่งขันสูงกว่าในตลาดที่มีความชัดเจนด้านผู้ครองตลาด

(2) อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมในการแข่งขันจะลดความรุนแรงลงเมื่ออัตราการเจริญเติบโตคงที่ เนื่องจากองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการเติบโต โดยมีต้องแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากองค์กรอื่น

(3) ธรรมชาติของสินค้า สินค้าที่มีวันหมดอายุซึ่งเก็บได้ไม่นาน หรือบริการเช่น ที่นั่งบนเครื่องบิน หรือเวลาของการเป็นที่ปรึกษาทางการตลาดมีแนวโน้มที่จะต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งมากเป็นพิเศษเพื่อป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นเมื่อคู่แข่งมีกลยุทธ์ใหม่ๆ

(4) ระดับของความแตกต่าง การที่สินค้ามีความใกล้เคียงกันกับสินค้าที่ใช้ประจำวันการแข่งขันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น หากความแตกต่างของสินค้ามีมาก การแทนที่ของสินค้าคู่แข่งจะเป็นไปได้โดยยาก

(5) ระดับของผลกำไรของอุตสาหกรรมโดยทั่วไปหากผลกำไรต่ำจะเน้นอุปสรรคสำคัญของความอดทนของคู่แข่ง

(6) ระดับของต้นทุนคงที่ เมื่อการลงทุนสูง เป็นอุตสาหกรรมเฉพาะเจาะจง ต้นทุนคงที่จะเป็นสัดส่วนที่สูงของต้นทุนทั้งหมด

(7) การประหยัดจากขนาด/ ประสิทธิภาพ ในบางอุตสาหกรรมการมีขนาดใหญ่ที่สุดเป็นความได้เปรียบที่ชัดเจน เนื่องจากสามารถเกิดการประหยัดจากขนาด และการมีประสพการณ์ที่มากกว่าถือเป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

(8) เจ้าของใหม่หรือผู้บริหาร ปัจจัยอื่น ซึ่งอาจเพิ่มหรือลดความรุนแรงของการแข่งขัน คือ การเปลี่ยนแปลงเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงของคู่แข่ง

เป้าหมายหลักของการวิเคราะห์คู่แข่งคือ การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกจากตลาด หรืออุตสาหกรรมทั้งหมด เพราะการที่ดีกว่าคู่แข่งในบางเรื่องไม่ได้หมายถึงความสำเร็จหากไม่สามารถสร้างคุณค่าในระดับสูงให้กับผู้บริโภคได้ (Hussey & Jenster, 1999) ซึ่งมีความจำเป็นมากสำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณา เพราะนอกจากจะต้องวิเคราะห์คู่แข่งของตนเองแล้ว ยังต้องวิเคราะห์คู่แข่งให้กับลูกค้าอีกด้วย

ผู้บริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแข่งขัน และรู้ว่าหัวใจหลักของการแข่งขันของบริษัทตน และบริษัทลูกค้าคืออะไร Daft (2003) กล่าวว่าหัวใจหลักของการแข่งขัน (Core Competence) คือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีเป็นพิเศษ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดย

หัวใจหลักแห่งการแข่งขันจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competive Advantage) เนื่องจากองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญที่คู่แข่งไม่มี ทั้งนี้หัวใจหลักของการแข่งขัน อาจอยู่ในส่วนของการวิจัย และพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยีก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับการให้คำนิยามของหัวใจหลักแห่งการแข่งขันโดย Slater และ Nerver (1995) cited in Badger, Chaston, และ Smith (2001) ว่าเป็นทักษะของพนักงานซึ่งยากที่จะเลียนแบบ และสามารถทำให้องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้บริโภค ทั้งนี้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากในการพัฒนาหัวใจแห่งการแข่งขัน หากแต่ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) จินตนาการ (Imagination) และวิสัยทัศน์ (Vision) ในการเลือกสิ่งที่ดี และสำคัญที่สุดต่อลูกค้าเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์บนพื้นฐานของหัวใจแห่งการแข่งขันจะทำให้บริษัทได้รับชัยชนะเหนือคู่แข่ง (Scarborough & Zimmerer, 2003)

บริษัทโฆษณาสามารถนำแนวคิดของ Daft (2003) ที่ว่าหัวใจหลักของการแข่งขัน อาจอยู่ในส่วนของการวิจัย และพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยี (Slater & Nerver, 1995 cited in Badger, Chaston, & Eugene, 2001) ว่าหัวใจหลักแห่งการแข่งขันเป็นทักษะของพนักงานซึ่งยากที่จะเลียนแบบ และสามารถทำให้องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้บริโภคมาใช้เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งประเด็นสำคัญคือการทำการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ และฝึกฝนความสามารถของพนักงานเพื่อให้องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีอาชีพ ผลวิจัยพบว่าในช่วงเปิดตัวของกิจการการลงทุนในด้านการวางแผนกลยุทธ์จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในช่วงต้นของการพัฒนา องค์กรสามารถมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งหากสามารถนำกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ได้ อย่างไรก็ตาม ความได้เปรียบเหล่านี้จะลดน้อยลงหากบริษัทได้ก่อตั้งมาในระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้นจึงควรมีการลงทุนในด้านความสามารถที่แตกต่างเป็นพิเศษขององค์กรซึ่งเลียนแบบได้ยากอยู่เสมอ ถ้ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอยู่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรเท่าที่ควร ก็ตรวจสอบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นๆอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (Sarason & Tegarden, 2003) โดยทั่วไปธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมักจะมีมุมมองที่การแข่งขันในระยะสั้น และไม่สนใจด้านการสร้างหรือซึบซับเทคโนโลยีใหม่ๆ และออกแบบกระบวนการทางธุรกิจที่เหมาะสมเมื่อถึงเวลาจำเป็น การรีเอนจิเนียริงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering: BPR) จึงเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมปรับตัวได้ดีขึ้นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง (Cagliano, Spina, Verganti, & Zotteri, 1998) ในขณะที่ผลวิจัยพบว่าความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ TBWA ใช้อยู่คือการสร้างชื่อเสียง ซึ่งจะสามารถสร้างความได้เปรียบทั้งในส่วนของบุคลากรที่มีความสามารถอยากจะทำมาทำงานมาก

ขึ้น ก่อให้เกิดผลงานที่ดี สร้างผลกำไร และลูกค้าที่มากขึ้น ซึ่งก็จะทวีความเลื่องลือด้านชื่อเสียงต่อไปอย่างไม่จบสิ้น

Porter (1985) กล่าวว่ากลยุทธ์การแข่งขันคือการหาจุดได้เปรียบซึ่งนำไปใช้ในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง และเป็นการวางตำแหน่งที่เข้มแข็งเพื่อต่อสู้กับแรงกดดันภายในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ในยุคแห่งการแข่งขัน ซึ่งมีปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขัน (Five Competitive Forces) ซึ่ง Porter (1985) ได้แนะนำให้องค์กรใช้ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การแข่งขันทางสภาพแวดล้อมโดยในแต่ละองค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ 1 ใน 3 ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เป็นหัวใจสำหรับการสร้างผลการดำเนินการสูงในตลาดที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน

(1) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) โดยกลยุทธ์ความแตกต่างรวมถึงความพยายามที่จะทำให้สินค้าและบริการขององค์กรมีความโดดเด่นจากองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน โดยองค์กรอาจมีการใช้การโฆษณา รูปแบบสินค้าที่โดดเด่น การบริการที่ดี หรือเทคโนโลยีที่แปลกใหม่ ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ถึงความแตกต่างของตัวสินค้าในสายตาผู้บริโภค ทั้งนี้ การใช้กลยุทธ์ความแตกต่างจะทำให้เกิดผลกำไร เนื่องจากผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้า และยินดีที่จะใช้จ่ายเงินในจำนวนที่มากกว่าเพื่อการซื้อสินค้า โดยทั่วไปแล้ว บริษัทที่จะใช้กลยุทธ์ความแตกต่างควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถลดความรุนแรงในการแข่งขันได้ หากผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้า นอกจากนี้ยังสามารถช่วยเหลือองค์กรจากการใช้สินค้าทดแทนจากคู่แข่ง และการมีความแตกต่างจะสร้างความภักดีของผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นอุปสรรคซึ่งก่อให้เกิดความยากลำบากสำหรับการเข้าสู่ตลาดของสินค้าและบริการรายใหม่ (Daft, 2003)

(2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) เกิดจากการที่องค์กรมุ่งแสวงหาเครื่องอำนวยความสะดวกอันมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุน และควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง การที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าหมายถึงบริษัทสามารถทำการตัดราคาคู่แข่งได้ ในขณะที่ยังคงคุณภาพดี และมีผลกำไรที่เหมาะสม อีกทั้งยังสามารถเป็นกำแพงป้องกันมิให้เกิดคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดโดยง่าย (Daft, 2003) กลยุทธ์ราคาต่ำ หมายถึงการที่องค์กรขายสินค้าหรือบริการในระดับมาตรฐานด้วยราคาที่ต่ำกว่าราคามาตรฐานในท้องตลาด ในขณะที่พึงพอใจกับผลกำไรที่ได้รับ จากความมีประสิทธิภาพ และการลดต้นทุนการดำเนินการ (Barth, 2003) กลยุทธ์ราคาต่ำจำเป็นจะต้องใช้ระบบควบคุมอย่างแน่นหนา (Tight Control System) เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) (Govindarajan, 1986 cited in Barth, 2003)

(3) กลยุทธ์เฉพาะส่วน (Focus Strategy) โดยบริษัทสามารถเน้นที่ตลาดภูมิภาค หรือกลุ่มผู้ซื้อเป็นพิเศษ โดยสามารถใช้ทั้งการสร้างความแตกต่าง และราคาต่ำ แต่จะเจาะจงที่ตลาดเฉพาะส่วน โดยนักบริหารจะต้องใคร่ครวญเป็นอย่างดีว่ากลยุทธ์ใดจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับบริษัทได้ (Daft, 2003)

บริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถที่จะใช้ กลยุทธ์การแข่งขันตามที่ได้กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ข้อ เพื่อสร้างความโดดเด่น แตกต่าง และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยแนวคิดที่น่าจะสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจตัวแทนโฆษณาได้คือ กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) ที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ เนื่องจากธุรกิจโฆษณามีการแข่งขันกันตั้งแต่ระดับการวางแผนกลยุทธ์ให้กับลูกค้า ซึ่งตัวแทนโฆษณาที่มีความจำเป็นจะต้องมีทักษะ และความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ทั้งนี้การที่ตัวแทนโฆษณามีความรู้เหนือลูกค้า และคู่แข่ง นอกจากจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการใช้บริการ ยังมีผลดีต่อชิ้นงานโฆษณาที่จะทำการผลิตออกมาอย่างผสมผสาน และสร้างความแข็งแกร่งให้กับตราสินค้าได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลไม่ได้ระบุว่า สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (Technological) มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณาแต่อย่างใด ซึ่งแตกต่างจากที่ Hunger และ Wheelen (2000) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเป็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจตัวแทนโฆษณาคือธุรกิจที่ให้ความสำคัญในด้านกลยุทธ์ และความคิดสร้างสรรค์มากกว่าการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง อย่างไรก็ตามธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็ควรจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

### ปัจจัยนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณา

O'Guinn, Allen, และ Semenik (2000) ได้ให้คำจำกัดความของบริษัทตัวแทนโฆษณาว่าเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยมืออาชีพที่จะให้บริการด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และบริการด้านธุรกิจให้กับลูกค้าเกี่ยวกับเรื่องการวางแผน (Planning) การเตรียม (Preparing) และการเผยแพร่ (Placing) โฆษณา ทั้งนี้ Drucker (2003) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับมืออาชีพโดยทั่วไปไว้ว่า มืออาชีพ (Professional) คือพนักงานที่มีความรู้ มิได้เป็นเพียงแค่งาน (Worker) โดยมืออาชีพจะใช้ความรู้ (Knowledge) ของตนในการทำงาน ทั้งนี้ความรู้จะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ (1) ความรู้ที่ได้จากการศึกษาและ (2) ความรู้ต่อเนื้อที่ที่ได้จากการทำงาน และการศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งการทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นโฆษณาก็มีความรู้จากการศึกษาแล้ว ยังคงต้องศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง จากการทำงาน และค้นคว้าเพิ่มเติม เพราะธุรกิจตัวแทนโฆษณาคือธุรกิจที่ไม่หยุดนิ่ง



ปัจจุบันรูปแบบของการให้บริการทางด้านโฆษณามีความหลากหลาย โดยในที่นี้จะใช้วิธีการแบ่งรูปแบบประเภทของบริษัทโฆษณาจากการให้บริการซึ่งสามารถแบ่งได้ 5 รูปแบบดังต่อไปนี้คือ

(1) บริษัทโฆษณาที่ให้บริการแบบครบวงจร (Full Service Agencies) จะเสนอการให้บริการที่จำเป็นต่อการโฆษณาทั้งหมด เช่น การวางแผน (Planning) การสร้างสรรค์ (Creation) การผลิต (Production) การเผยแพร่งานโฆษณา (Placement) และการประเมินผล (Evaluation) บางแห่งมีการให้บริการในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) (Russell & Lane, 1999)

(2) บริษัทที่มีแผนกโฆษณาภายใน (In House Agencies) หมายถึงแผนกโฆษณาขององค์กร ซึ่งสร้างความได้เปรียบทางด้านการศึกษาติดต่อประสานงาน และควบคุมในทุกขั้นตอนของการโฆษณา โดยนักโฆษณาจะสามารถควบคุมทั้งกิจกรรมทางการตลาด การพัฒนาสินค้า และกลเม็ดในการขนส่งสินค้า นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถลดต้นทุนในการจ่ายค่าธรรมเนียมทางการโฆษณา อย่างไรก็ตาม แม้ว่าตัวแทนโฆษณาภายในบริษัทจะมีข้อได้เปรียบ แต่ข้อจำกัดก็มีมาก เช่น การขาดการมองอย่างเป็นรูปธรรม และมีข้อจำกัดทางกระบวนการโฆษณา นอกจากนี้ การที่จะได้มืออาชีพมาเป็นผู้ร่วมงานด้วยก็มีโอกาสน้อยกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาทั่วไป (Allen, O'Guinne, & Semenik, 2000)

(3) ตัวแทนโฆษณาที่มีการบริการจำกัด (Limited – Service Agencies) เช่น Creative Boutique คือบริษัทที่เฉพาะเจาะจงในการให้บริการแนวคิดทางโฆษณา และสารโฆษณาที่แปลกใหม่ แม้ว่า Creative Boutique จะไม่มีบริการทางด้านวางแผนสื่อ หรือการวิจัย แต่ลูกค้าก็เชื่อมั่นในความคิดสร้างสรรค์ของบริษัทเหล่านี้

(4) บริษัทบริการซื้อสื่อ (Media Buying Service) เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการซื้อ สื่อ เวลา และที่ว่าง เช่นวิทยุ โทรทัศน์ เช่นเดียวกับบริษัทโฆษณา หน้าที่ของการซื้อสื่อโฆษณา กลายมาเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนมากขึ้น จากการเพิ่มขึ้นของสื่อต่างๆ ตัวแทนโฆษณาจะทำในส่วนของวางแผนกลยุทธ์ สำหรับการซื้อสื่อ ลูกค้ามักจะหันมาใช้บริการบริษัทซื้อสื่อ ซึ่งได้เปรียบเนื่องจากการซื้อสื่อเป็นจำนวนมาก จะได้ช่วงเวลาของสื่อที่มากขึ้น แต่ราคาถูกกว่า เมื่อเทียบกับบริษัทตัวแทนโฆษณารายย่อย (Allen, O'Guinne, & Semenik, 2000)

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยนำเข้าเดียว ที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ผ่านมา บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากพิษเศรษฐกิจ หลายบริษัทจึงใช้วิธีการลดขนาดบริษัทลง (Downsizing) เพื่อให้ตอบสนองกับปริมาณลูกค้า และงานที่น้อยลง จึงมีการ Lay Off บุคลากร ทำให้ส่วนหนึ่งต้องออกจากอุตสาหกรรมโฆษณาไปอยู่ในธุรกิจอื่น ปัจจุบันเมื่อเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ธุรกิจตัวแทนโฆษณามีการ

ขยายตัวอย่างรุนแรง เนื่องจากลูกค้าเริ่มทุ่มเงินทำโฆษณา เพื่อชานรับกับกระแสเศรษฐกิจที่ดีขึ้น แต่ปัญหาสำคัญที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเริ่มประสบอยู่ในขณะนี้ คือการขาดแคลนบุคลากร เพราะนอกจากบุคลากรที่ถูก Lay Off ยังไม่มีความมั่นใจที่จะกลับมา เก่งว่าตนอาจจะต้องถูก Lay Off เป็นครั้งที่ 2 และงานที่ทำอยู่ก็มั่นคงดีแล้ว จึงเกิดปัญหาการแย่งชิงตัวบุคลากร มีการเสนอเงินเดือนมากกว่าที่เป็นอยู่หลายเท่า เพื่อให้ได้คนเก่งมาร่วมงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีปัญหาการย้ายออกของงานเพื่อแสวงหาที่ทำงานใหม่ที่ให้ตำแหน่ง และเงินเดือนมากกว่า แต่เกือบทุกบริษัทก็ยังเน้นที่การสร้างคนเพื่อให้เป็นนักโฆษณามีอาชีพต่อไป

การบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของธุรกิจของตัวแทนโฆษณเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และต้องใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ซึ่งนักบริหารควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการบริหารองค์กร โดยเบื้องต้น Scarborough และ Zimmerer (2003) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ (Motivation) เป็นระดับของความพยายามเพื่อให้งานบรรลุผล แรงจูงใจเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นในการทำงานดังนั้น จึงอาจใช้การเสริมแรงด้วยการให้รางวัล (Reward) การชดเชย (Compensation) การตอบกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคำจำกัดความของ Lussier (2000) ที่กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจเป็นความต้องการภายใน ให้บรรลุถึงความต้องการที่ยังไม่ได้รับการเติมเต็ม โดยมุมมองทางธุรกิจ แรงจูงใจคือความต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานสามารถสร้างผลกำไรได้ นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการกำจัดหรือลดปัญหาการดำเนินการได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของปัจจัยนำเข้าที่เป็นลูกค้า ก็จะได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจก่อนที่จะกลายมาเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา ปัจจุบันสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาในขนาดย่อม จะได้รับปัจจัยนำเข้าในส่วนที่เป็นลูกค้าในขนาดกลาง และขนาดย่อมมากขึ้น จากนโยบายส่งเสริมเอสเอ็มอี ของรัฐบาล ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สร้างความเจริญเติบโตอีกส่วนหนึ่งของบริษัทตัวแทนโฆษณา เนื่องจากการขยายตัวของตลาดในกลุ่มนี้

### ปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณา

ผลวิจัยพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณามีความคาดหวังในส่วนของปัจจัยนำออกที่แตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าในบางบริษัทจะคาดหวังกับการประสบความสำเร็จของชิ้นงานโฆษณาในเชิงของผลรางวัล การเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ลูกค้าขายสินค้าได้ แต่บางบริษัทไม่คาดหวังเรื่องผลรางวัลมากนัก โดยส่วนใหญ่ ต้องการให้ชิ้นงานโฆษณามีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน แต่สิ่งสำคัญคือปัจจัยด้านผลกำไรเพราะเป็นความอยู่รอดของบริษัท

ตามทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการลงทุน คือการแสวงหากำไร การลงทุนจะมีมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับกำไรที่ได้รับ ส่วนกำไรจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้ และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปัจจัยที่กำหนดการลงทุนมีดังนี้ (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2537)

(1) ระดับรายได้ประชาชาติ และการเปลี่ยนแปลงรายได้ประชาชาติ เมื่อมีการลงทุนเพิ่มขึ้นกำลังการผลิตในระบบเศรษฐกิจจะเพิ่มขึ้น สินค้าและบริการจะเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อมิให้เกิดปัญหาอุปทานส่วนเกิน (Excess Supply) ในตลาดสินค้า ประชาชนจะต้องมีอำนาจการซื้อเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นรายได้ประชาชาติจึงเป็นสิ่งรองรับการลงทุน การลงทุนจะอยู่ในระดับต่ำหากรายได้ประชาชาติอยู่ในระดับต่ำ หรือมีอัตราเพิ่มที่ลดลง ซึ่งแสดงว่าประชาชนมีอำนาจการซื้อในระดับต่ำ ผู้ลงทุนจะชะลอการลงทุน ในทางตรงกันข้าม หากรายได้ประชาชาติอยู่ในระดับสูง หรือมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น นักลงทุนคาดหวังว่าจะสามารถขายสินค้าได้มากขึ้น จึงลงทุนเพิ่มขึ้น

(2) อัตราดอกเบี้ย (Rate of Interest) คือค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายให้เจ้าของเงินทุน อัตราดอกเบี้ยจึงเป็นส่วนของต้นทุนการผลิตรวม โดยทั่วไปหากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง การลงทุนจะมีน้อย และถ้าอัตราดอกเบี้ยต่ำ การลงทุนจะมีมาก

(3) กำไรที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Profit) เนื่องจากการลงทุนต้องจ่ายค่าตอบแทนแก่เจ้าของเงินทุน ดังนั้นผู้ลงทุนจึงต้องเปรียบเทียบต้นทุนและผลได้ หรือผลตอบแทน (Returns) จากการลงทุน หากต้นทุนต่ำกว่าผลได้ก็จะกำไร อัตรากำไรคือจำนวนกำไรที่คิดเป็นร้อยละของเงินลงทุน หากกำไรที่คาดว่าจะได้รับบออยู่ในระดับสูง ก็จะเป็นแรงจูงใจให้นักลงทุนตัดสินใจดำเนินโครงการ หรือเพิ่มการลงทุน หากเป็นกรณีตรงข้าม นักลงทุนก็จะระงับโครงการหรือไม่มีการเพิ่มการลงทุน

(4) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการลงทุนในยุคปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันภาคธุรกิจต้องพบกับการแข่งขัน ซึ่งนับวันจะทวีความเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ นักลงทุน หรือผู้ประกอบการที่ต้องการรักษาสถานภาพของหน่วยผลิตในตลาด หรือเพิ่มขนาดของกิจการ ก็จะต้องพยายามแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ก้าวหน้า และเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้มีการลงทุนใหม่อยู่ตลอดเวลา

(5) ราคาสินค้าทุน และค่าบำรุงรักษา เป็นปัจจัยที่นักลงทุนต้องนำมาพิจารณาเพื่อประเมินอัตรากำไรที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุน ถ้าค่าใช้จ่ายดังกล่าวสูงมาก อัตรากำไรที่คาดว่าจะได้รับจะต่ำ การลงทุนจะมีน้อย หากเป็นกรณีตรงข้าม การลงทุนจะมีมาก

(6) นโยบายของรัฐบาลและเสถียรภาพทางการเมือง นโยบายของรัฐบาลที่มีความสำคัญต่อการลงทุนได้แก่ การจัดเก็บภาษี อัตราภาษีและวิธีจัดเก็บอาจมีผลทางบวกหรือลบต่อการลงทุน กล่าวคือ การจัดเก็บภาษีจากภาคธุรกิจในอัตราสูงและจัดเก็บซ้ำซ้อน ทำให้ต้นทุนของสินค้าอยู่ใน

ระดับสูง อาจแข่งขันสู้สินค้าที่สั่งเข้าจากต่างประเทศไม่ได้ หรือส่งสินค้านั้นไปขายแข่งขันในตลาดต่างประเทศไม่ได้ ทำให้การผลิตและการลงทุนภายในประเทศอยู่ในระดับต่ำ ตรงกันข้าม หากมีการเก็บภาษีจากภาคธุรกิจในอัตราต่ำ และจัดเก็บไม่ซ้ำซ้อน จะเป็นการลดต้นทุนสินค้า และช่วยให้สามารถแข่งขันได้ดีขึ้น การลงทุน และการผลิต ก็จะมีเพิ่มขึ้น

ธุรกิจตัวแทนโฆษณา เป็นธุรกิจที่ได้รับผลจากการลงทุนของบริษัทอื่น เพราะถ้ามีการลงทุนมาก โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้น ก็ต้องมีการลงทุนเพิ่มในส่วนของการทำโฆษณา เพื่อสร้างการรู้จัก และจำนวนผู้ลงทุนจำนวนมากก็หมายถึงจำนวนลูกค้าที่มากขึ้นตามไปด้วย

ในส่วนงานของชิ้นงานโฆษณา ที่บางบริษัทคาดหวังเป็นอย่างยิ่งในการที่จะได้มาซึ่งรางวัลทางด้านความคิดสร้างสรรค์นั้น ไม่มีกฎตายตัวในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ แต่ Krieff (1993) ได้เสนอว่าชิ้นงานโฆษณาที่สมบูรณ์แบบที่จะประกอบด้วย 3 ส่วนดังต่อไปนี้คือ (1) ควรก่อให้เกิดความต้องการ และความปรารถนาในตัวสินค้า และบริการ หรือให้ความรู้กับผู้บริโภคเกี่ยวกับตัวสินค้าที่ได้ทำการโฆษณา (2) โฆษณาที่ดีควรจะชักจูงให้ ผู้บริโภคที่มีศักยภาพในการซื้อ ว่าสินค้าและบริการ ที่ได้โฆษณานั้น เป็นสิ่งที่ดีที่สุด (3) ควรจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการซื้อในสินค้า และบริการนั้นๆอย่างแท้จริง

ผลวิจัยพบว่า เจ้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่เชื่อว่า การที่ลูกค้าใช้บริการบริษัทตัวแทนโฆษณายาวนาน และต่อเนื่องก็เป็นบทพิสูจน์อีกบทหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม บางบริษัทก็มีการสำรวจความพึงพอใจผู้บริโภคอยู่เสมอ

ในส่วนของความพึงพอใจของบุคลากรนั้น ผลวิจัยพบว่า เพื่อที่จะรักษาบุคลากรให้อยู่กับบริษัทนานๆ การควบคุมปริมาณงานไม่ให้หนักเกินไป สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และให้พนักงานมีสิทธิในการถือหุ้นของบริษัท และมีสวัสดิการกักเงินในยามฉุกเฉิน หรือต่อเติมบ้าน ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความพึงพอใจ และเป็นการผูกใจพนักงานได้

สำหรับการลงทุนจากต่างประเทศนั้น นักลงทุนชาวต่างประเทศมักให้ความสำคัญต่อเสถียรภาพทางการเมืองเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ระบอบเผด็จการ ผู้กุมอำนาจมักออกกฎหมาย หรือเปลี่ยนแปลงกฎหมายตามใจชอบ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อแผนการประกอบธุรกิจของหน่วยธุรกิจอีกต่อหนึ่ง (วันวิรัช มิ่งมณีนาคิน, 2537)

### **ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับปัจจัยนำออก**

ผลวิจัยพบว่าในส่วนของความสัมพันธระหว่างสภาวะแวดล้อมกับปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่สอง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า ถ้าเศรษฐกิจดี ธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็มีโอกาสที่จะมีผลกำไรมากขึ้นจากการที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น และถ้ากฎหมายมีความผ่อนปรนมากขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างคิดว่าจะ

สามารถสร้างชิ้นงานโฆษณาที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น เนื่องจากกรอบที่ตั้งไว้จำกัดขอบเขตของความคิดสร้างสรรค์มากเกินไป ในส่วนของสภาวะแวดล้อมภายใน นอกจากนี้ ปัจจัยนำออกที่ดีก็มาจากลูกค้าด้วย บางครั้งลูกค้าสนใจว่าในโฆษณาต้องมองเห็นสินค้า ในขนาดใหญ่ ซึ่งดูแล้วไม่ทันสมัย และไม่สร้างสรรค์เท่าที่ควร และอีกแนวคิดหนึ่งคือหากบริษัทสามารถสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับได้ ก็จะได้ดึงดูดให้มีบุคลากรดีๆ เข้ามาสมัครงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลงานที่ดี และผลกำไรในที่สุด

### การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา

การบริหารถือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีเชิงระบบ เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า อันเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ต่อการตัดสินใจในการบริหาร หรือปัจจัยที่ต้องทำการตัดสินใจต่างๆ ในการบริหาร ให้กลายมาเป็นปัจจัยนำออกอันเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการ เช่น กำไรขาดทุน ชิ้นงานโฆษณา ความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงาน การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะยังผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี มีประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยในการลดต้นทุน ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ ซึ่งในมุมมองของบริษัทตัวแทนโฆษณาก็คือ ความสามารถในการสร้างชิ้นงานโฆษณาที่มีผลต่อการรับรู้ (Cognition) ความชอบ (Affection) และพฤติกรรมที่ซื้อ (Behavioral) ของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังหมายถึงรางวัลต่างๆ ในเชิงของความคิดสร้างสรรค์ ตัวแทนโฆษณาสามารถนำทฤษฎีเชิงระบบไปใช้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่พบในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแม้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะมาจากหลายๆ ส่วนขององค์กรซึ่งแม้ว่าจะมีความแตกต่างกัน ก็ต้องประสานงานกัน ไม่ว่าจะมองจากส่วนย่อย หรือมองในองค์กรรวมก็ตาม (Bertalanffy, 1968)

ผู้บริหารระดับสูงหรือ ผู้นำมีความสำคัญมากในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดย Fandt, Goodman และ Lewis, (2001) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำว่า แนวคิดผู้นำระบบหรือองค์กร ว่ามีหลายมุมมอง เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ว่าอะไรคือผู้นำ หลักการตัดสินใจว่าใครคือผู้นำที่ดี การเป็นผู้นำ (Leadership) คือความรับผิดชอบ และกระบวนการซึ่งสังเกตได้ เข้าใจได้ และเรียนรู้ได้ของทักษะ และวิธีการปฏิบัติสำหรับทุกคน ทุกที่ภายในองค์กร การเป็นผู้นำคือความสามารถทางอ้อมในการนำผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจไปสู่จุดมุ่งหมายซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไปแล้วการเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ การสร้างวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต การสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้แต่ละส่วนของระบบมีความเข้าใจและเชื่อมั่น นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้พนักงานก้าวผ่านอุปสรรคที่เข้ามา (Yulk, 1998 cited in Fandt, Goodman, & Lewis, 2001)

การบริหารงานของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม จะมีความคล่องตัวมากกว่าบริษัทใหญ่ เพราะมีสายการบังคับบัญชาที่ไม่สูงนัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lin (1998) ที่กล่าวว่า ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นนวัตกรรม (Innovativeness) เน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม (Problem-solving Action Orientation) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในยุค 90 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่

การจะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีการพัฒนาทักษะในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการคิดซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ การพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา และการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง การวางแผนในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ และเปิดวิสัยทัศน์ต่อโอกาส และความเป็นไปได้ใหม่ๆ (Koutmos, 2003)

พฤติกรรมของผู้นำ จะเน้นที่การกระทำของผู้นำ มากกว่าสิ่งที่ผู้นำเป็น รูปแบบทางพฤติกรรมที่ประสบความสำเร็จของผู้นำ ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task Orientation) และปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ (Relations Orientation) โดยปัจจัยที่เกี่ยวกับงานคือ เป้าหมาย การดำเนินการ การวางแผน และการจัดตารางการทำงาน การประสานงานกิจกรรมต่างๆ การกำหนดทิศทาง การตั้งมาตรฐาน การจัดหาทรัพยากร และการให้คำปรึกษาด้านการดำเนินงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์คือ การแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใย และความรู้จัก การเป็นแรงสนับสนุน การแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความซาบซึ้งใจต่อกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อมั่นในกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในส่วนของอำนาจ (Power) คือความสามารถในการสั่งการ คน ข้อมูล หรือปัจจัยการผลิตเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย อำนาจมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำ และมีได้เป็นเพียงการมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีอิทธิพลต่อเพื่อน ผู้มีอำนาจสูงกว่า และผู้ที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่นลูกค้า และผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) (Fandt, Goodman, & Lewis, 2001) กลยุทธ์การบริหารความรู้ที่ดีจะเน้นที่การแก้ปัญหาวางธุรกิจ และช่วยให้บริษัทกลายเป็นองค์กรที่ตอบสนองทันที (On-Demand Organization) ซึ่งมีการผสมผสาน (Integrated) มีความยืดหยุ่น (Flexible) และ ตอบสนอง (Respond) ความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Satyadas, 2003) จากการศึกษาที่ธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความรู้ และความเชี่ยวชาญพิเศษจึงต้องมีการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานในด้านการตอบสนองต่อลูกค้า มีความผสมผสาน และยืดหยุ่นอยู่เสมอ องค์กรที่มีทักษะทางด้านการบริหาร และความรู้มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่ขาดความสามารถ และความรู้

(Govindarajan, 1988 cited in Barth, 2003) ต้องมีการลงทุนในภูมิปัญญา ความรู้ และโครงสร้างใหม่ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิด นวัตกรรม และความสามารถในการสร้างความแตกต่าง (Edvinsson, 2000)

### การบริหารงานในแผนกครีเอทีฟ

ทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่า ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative Service) จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการเขียนออกแบบ และควบคุมการผลิตชิ้นงานโฆษณา และส่วนที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายสร้างสรรค์เป็นหน่วยที่สร้างผลงานให้กับบริษัท อย่างไรก็ตามบุคลากรในฝ่ายนี้ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนด้วย โดยมีส่วนช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการโฆษณา และรับผิดชอบในการคิดแนวทางในการโฆษณาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การทำงานของฝ่ายสร้างสรรค์จะแบ่งออกเป็นสองย่อยอีก 2 ส่วนคือ ส่วนของผู้เขียนคำโฆษณาซึ่งเขียนบทในสิ่งพิมพ์ บทโฆษณาทางโทรทัศน์ และสื่ออื่นๆ และอีกส่วนจะทำการดูแลในด้านการออกแบบ และพฤติกรรมต่างๆที่ปรากฏในงานโฆษณา (Nylen, 1993)

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบของการบริหารงานในแผนกครีเอทีฟมีความแตกต่างกันไป โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบคือ (1) ปล่อยให้ในแผนกทำงานกันเอง (2) ผู้บริหารระดับสูงเข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด (3) ใช้ครีเอทีฟจากภายนอกในลักษณะของ Freelance และ Consulting เช่น Approach Advertising และกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งของ Brainforce คือการแบ่งประเภทครีเอทีฟในการทำงานในส่วนของโฆษณา และโปรโมชัน เนื่องจากธรรมชาติของงาน 2 ประเภทนี้มีความแตกต่างกัน เพราะงานโฆษณามีความละเอียดอ่อนมากกว่า แต่งานโปรโมชันเป็นเพียงลักษณะแจ้งให้ทราบ ไม่มีความลึกซึ้งมาก จะสามารถลดต้นทุนด้านบุคลากรฝ่ายครีเอทีฟได้

บางบริษัท ก็มีการใช้เครื่องมือต่างๆ สำหรับครีเอทีฟ อย่างเช่น BBDO ก็มีเครื่องมือที่จะช่วยในการคิด What To Say และ How To Say ซึ่งจะช่วยให้งานที่ออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ของการโฆษณา มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตรงใจผู้บริโภค สำหรับ KNOFT ก็มีการเปิดโลกทัศน์ครีเอทีฟ ให้กว้างขึ้นโดยการ ส่งไปต่างประเทศ ร่วมกิจกรรม Green Trip ส่งไปงานอบรมสัมมนา งานแสดงสินค้าต่างประเทศ เป็นต้น

### การบริหารงานในแผนกบริการลูกค้า

ฝ่ายดูแลลูกค้า (Client Contact) มีความรับผิดชอบในส่วนของการเป็นตัวแทนของบริษัท โดยรับหน้าที่ในการติดต่อลูกค้า รับทราบ และให้คำแนะนำตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การวางแผนโฆษณาของบริษัท นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในการประสานงานตามแผนที่ได้วางไว้ (Nylen, 1993)

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับการบริหารแผนกบริการลูกค้า Neo Fervent ให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง KNOFT เน้นที่การให้ความรู้ด้าน Marketing กับฝ่ายบริการลูกค้า Amex Team Advertising เน้นที่การ Focus กับการทำงาน Cove-Itto ใช้การ Control จาก Above Side TBWA เน้นที่ Strategic Planning Brainforce เน้นที่ความเป็นกลางของฝ่ายบริหารงานลูกค้า

### การบริหารงานในแผนกมีเดีย

ฝ่ายสื่อโฆษณา (Media Department) มีความรับผิดชอบในการวางแผนสื่อโฆษณา ทำการต่อรอง และจัดซื้อสื่อโฆษณา ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามักจะใช้คนเป็นจำนวนมาก และมีความสำคัญในบริษัทตัวแทนขนาดใหญ่ ดังนั้นในบางตัวแทน จึงมีการแยกออกมาเป็นอีกบริษัท หรือเป็นแผนกที่เป็นเอกเทศ (Nylen, 1993)

ผลการวิจัยพบว่า บางบริษัทจะมีการใช้มีเดียเอเจนซีในเครือจึงไม่มีแผนกมีเดีย แต่สำหรับบริษัทที่ยังมีแผนกมีเดียอยู่ ควรที่จะสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้า รักษาผลประโยชน์ให้กับลูกค้า ในการวางแผนควรดูที่ความคุ้มค่า กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ลูกค้าจะได้รับ อีกทั้งยังต้องมีความซื่อสัตย์กับลูกค้า

### ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหาร และปัจจัยนำออก

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารที่ดี มีผลต่อปัจจัยนำออกคือ การบริหารที่ดี จะทำให้งานออกมาดี ซึ่งตรงกับข้อสันนิษฐานที่ได้ตั้งไว้ว่า กระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม

### บริษัทโฆษณายเป็นระบบหรือไม่ และมีการบริหารระบบอย่างไร

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกท่านมองว่าบริษัทตัวแทนโฆษณายเป็นเสมือนระบบ มีระบบ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ระบบเพราะเป็นเรื่องของผลประโยชน์ และความอยู่รอดของอีกองค์กรหนึ่ง นั่นคือลูกค้า ทุกสิ่งทุกอย่างต้องมีระบบ แม้กระทั่งครอบครัวเล็กๆ ก็ยังต้องมีระบบ หากแต่บางครั้งการใช้ระบบมากเกินไปก็จะขาดน้ำใจต่อกันระบบต้องมีอารมณ์ ต้องมีสัมพันธภาพด้วย

ระบบในเชิงทฤษฎี Stair (1996) กล่าวว่าระบบคือชุดของความสัมพันธ์ หรือส่วนประกอบที่ตอบสนองต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนประกอบ หรือความสัมพันธ์ที่ตอบสนองต่อกันจะเป็นตัวกำหนดการทำงานของระบบ ระบบจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นตอนกลไก (Process Mechanisms) ปัจจัยนำออก (Output) และการตอบกลับ (Feedback)



ทฤษฎีเชิงระบบสามารถมองได้ในมุมกว้าง และมีการขยายความในมุมมองต่างๆ อย่างไรก็ตามทุกแนวคิดต่างก็มีจุดร่วมที่สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเชิงระบบเน้นที่การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างส่วนที่เชื่อมต่อกันทั้งหมด โดยเน้นที่องค์กรในแต่ละส่วนที่เชื่อมโยงกัน และเน้นที่ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆที่อยู่ในระบบเป็นองค์รวม ว่ามีความเกี่ยวพันกัน มากกว่าส่วนที่เป็นค่าคงตัวและวัตถุอยู่หนึ่ง และเป็นการใช้หลักการทางปรัชญาในการอธิบายว่าระบบเป็นผลรวมของสิ่งที่อยู่อย่างอิสระ นอกจากนี้ยังรวมไปถึง ขอบเขตของระบบสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยนำออก (Output) ขั้นตอน (Process) สถานะ (State) ทฤษฎี (Hierarchy) การนำสู่เป้าหมาย (Goal-directedness) และสารสนเทศ (Information)

การบริหาร (Management) ถือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) มาเป็นปัจจัยนำออก (Output) การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะยังผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี มีประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยในการลดต้นทุน ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพซึ่งในมุมมองของบริษัทตัวแทนโฆษณา ก็คือ ความสามารถในการสร้างชิ้นงานโฆษณาที่มีผลต่อการรับรู้ (Cognition) ความชอบ (Affection) และพฤติกรรมการซื้อ (Behavioral) ของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังหมายถึงรางวัลต่างๆ ในเชิงของความคิดสร้างสรรค์

ทั้งนี้สามารถนำทฤษฎีเชิงระบบไปใช้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่พบในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแม้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะมาจากหลายๆส่วนขององค์กรซึ่งแม้ว่าจะมีความแตกต่างกัน ก็ต้องประสานงานกันไม่ว่าจะมองจากส่วนย่อย หรือมองในองค์รวมก็ตาม (Bertalanffy, 1968) ส่วนต่างๆของระบบจะสามารถเคลื่อนไหว และดำเนินการในส่วนของตนเอง โดยการเคลื่อนไหวนี้จะก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อกัน และจะมีผลกระทบเป็นลูกโซ่หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระบบ ตัวอย่างเช่นหากแผนกครีเอทีฟทั้งหมดป่วยด้วยโรคซาร์ส หรือโรคทางเดินหายใจเฉียบพลัน ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้ ฝ่ายบริหารงานลูกค้าก็อาจจะถูกตำหนิจากลูกค้า หรือลูกค้าย้ายไปทำกับตัวแทนโฆษณาอื่น เนื่องจากเกิดความไม่พอใจที่ตัวแทนโฆษณาไม่สามารถส่งงานได้ทัน ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหาย สื่อโฆษณาที่ได้ทำการซื้อเอาไว้ก็ต้องทำการยกเลิก ซึ่งการยกเลิกที่กระทันหันก็จะทำให้เกิดปัญหาขายไม่ทันเป็นต้น จึงจะเห็นได้ว่าในระบบประกอบด้วยหน่วยย่อยต่างๆที่มีเพื่อสนับสนุนการทำงานของระบบทั้งหมด

## ทำอย่างไรธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงจะอยู่รอด และเติบโตได้

ผลการวิจัยพบว่า เพื่อที่จะอยู่รอด และเติบโตบริษัทตัวแทนโฆษณามี 2 ทางเลือก คือ (1) เติบโตด้วยตัวเอง และ (2) Merge กับบริษัทต่างชาติ ซึ่งเป็นเสมือนวิธีลัดวิธีหนึ่ง ซึ่งจะเป็นหนทางที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีลูกค้าระดับโลก ที่ซึ่งงบประมาณด้านการโฆษณามีจำนวนมาก ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น มีเงินเพียงพอที่จะจ้างบุคลากรที่มาร่วมงาน ซึ่งจะทำให้มีผลงานที่ดี สร้างชื่อเสียง สร้างความเชื่อมั่น และดึงดูดความสนใจลูกค้าใหม่ซึ่งขึ้นตอน และกระบวนการในการ Merge อ่านได้ที่บทความของ คุณชัยประนิน จาก TBWA

บริษัทตัวแทนโฆษณาควรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อที่จะลดต้นทุนลง เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด รักษาลูกค้าให้อยู่กับบริษัทตลอดไป และหาทางเอาชนะคู่แข่ง และไม่โลภ

การที่จะประสบความสำเร็จต้องทำงานอย่างมืออาชีพ ต้องวิเคราะห์ การที่จะเติบโต และอยู่รอด จะต้องทำงานหนักขึ้น แล้วก็ทำมาตรฐานของตัวเองให้สูงขึ้น ต้องเข้าใจตลาดอย่างชัดเจน เกาะติดในส่วนของ นวัตกรรมใหม่ๆ สื่อใหม่ๆ Trend ของตลาด และมีจุดขายของตัวเอง ซึ่งทั้งหมดต้องมีความจริงใจ และซื่อสัตย์กับลูกค้า

นอกจากนี้เพื่อที่จะเติบโต บริษัทต้องศึกษาว่าบริษัทอยู่ใน Stage ไหน เมื่อตลาดหดตัว ตลาดเก่า ตลาดใหม่ เมื่อถึงเวลาอาจจะต้อง Develop แยก Line เพื่อที่จะขยายตัว ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ซึ่งนำเสนอโดย Daft (2003) ว่าเป็นแผนทั่วไปสำหรับปฏิบัติการหลัก ซึ่งองค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมใน 3 ส่วนคือ (1) การเจริญเติบโต (Growth) อาจเกิดขึ้นภายใน เช่นการลงทุนเพิ่ม หรือภายนอกเช่น การเพิ่มสายธุรกิจ การเจริญเติบโตภายในยังรวมถึง การพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงในตัวสินค้า (2) ความมั่นคง (Stability) หรือ Pause Strategy หมายถึงการที่องค์กรต้องการที่จะคงขนาดเท่าเดิม หรือมีอัตราการเติบโตช้า ซึ่งจะทำให้สามารถควบคุมได้ง่าย และ (3) การหดตัว (Retrenchment) หมายถึงการที่องค์กรได้ผ่านมาถึงช่วงที่ตกต่ำ ของการหดตัวทางธุรกิจ หรือการขายที่ลดลง องค์กรต้องประสบกับการลดลงของอุปสงค์ ทั้งสินค้า และบริการ

เนื่องจาก เราคือสินค้าเก่าอยู่ในตลาด เราจะอยู่ในตลาดเก่า หรือเข้าไปในตลาดใหม่ เราก็ต้องคำนึงถึงบุคลากรว่ามีศักยภาพที่จะแปลงตัวเองเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่หรือไม่ อาจจะ Forward หรือ Backward ก็ได้ หมายความว่า จะมีการขยายไปข้างหน้า หรือขยายที่ Line การผลิต หรือวัตถุดิบต่างๆ หรือจะสร้างตัวเองเป็น ครีเอทีฟ House รับ Job ไปทั่ว ก็สามารทำได้ หรือจะออกไปทำรายการทีวีเอง เพราะว่ามี Account อยู่ในมือแล้วระดับหนึ่ง ทำ Presentation ทำโปรดักชั่นเฮาส์ ซึ่งเป็นการขยายตัวในแนวนอน หรือลงทุนในธุรกิจอื่นๆ

ในส่วนของทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่า การที่ระบบจะสามารถอยู่รอด และเติบโตได้จะต้องมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Jones, 2003) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน หลายองค์กรเริ่มหันมาสนใจการพัฒนาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากคุณภาพที่สูง และการแข่งขันบนพื้นฐานของเวลา (Time – Based Competition) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือคุณค่าที่แตกต่างซึ่งองค์กรเสนอให้กับลูกค้าซึ่งสามารถตอบคำถามที่ว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง และทำไมลูกค้าจึงต้องซื้อสินค้าจากเราแทนที่จะซื้อจากคู่แข่ง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่มีอย่างต่อเนื่องจะสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง ให้ผลประโยชน์เชิงบวกทางผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ อย่างไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งกุญแจสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือการบริหารคน อย่างมีประสิทธิภาพ (Lussier, 2000) การคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ก่อนในขั้นต้น แล้วใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการคิดวิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุด (Ohmae, 2003) และไม่บ่อยครั้งนักที่ความคิดเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นมาอย่างฉับพลัน (Porter, 2003)

กุญแจสำคัญในการคงไว้ซึ่งการเป็นผู้นำของตลาดคือการยอมรับของสังคมทางด้านความรู้ อย่างมีอาชีพ โดยประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจบนพื้นฐานความรู้จะขึ้นอยู่กับการบริหารองค์กรซึ่ง มีความดึงดูด (Attract) คงไว้ (Hold) และกระตุ้น (Motivate) ของพนักงาน ซึ่งเมื่อไม่สามารถเติมเต็มด้วยวัตถุ ก็สามารถใช้ในการดึงดูดด้วยคุณค่า และการยอมรับจากสังคม (Drucker, 2003) รัฐบาลของประเทศอังกฤษได้นำหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) เพื่อชักนำให้เกิดความมุ่งมั่น ในการพัฒนาพนักงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Fryer, 1997 cited in Badger, Chaston, & Eugene, 2001)

เป็นเรื่องเข้าใจผิดที่ว่าองค์กรใหญ่ซึ่งมีทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางการเงินเป็นจำนวนมากสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรย่อยๆในเรื่องการให้ความรู้ และกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาคุณภาพของผลงาน ซึ่งความเป็นจริงก็คือบริษัทเล็กๆสามารถทำได้ดีกว่าในเรื่องของการชักจูงให้พนักงานเข้ามาสนับสนุน และมีส่วนร่วมได้มากกว่าเนื่องจากมีชั้นของระดับผู้บริหารน้อยกว่า และจำนวนคนที้น้อยกว่าจึงทำให้การจูงใจเป็นไปได้ง่ายกว่า (Andreichuk, 1992 cited in Kuratko, Goodale & Hornsby, 2001) ดังนั้นการเป็นองค์กรเชิงความรู้ (Learning Organization) จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจ ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

การเรียนรู้ขององค์กรเริ่มได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด จากการศึกษาค้นคว้านโยบายขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างอัตราการอยู่รอดขององค์กรขนาดกลาง และขนาดย่อมในช่วงต้นทศวรรษนี้ (Badger, Chaston, & Eugene, 2001)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความรู้เกิดขึ้นในยุค 90 โดยเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจเพิ่งได้รับความสนใจอย่างมากเร็วๆ นี้เอง ขณะที่ประโยชน์ในการใช้การบริหารความรู้นั้นเห็นได้อย่างเด่นชัดในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ส่วนบริษัทที่มีขนาดย่อมอาจไม่เห็นความสำคัญตรงจุดนี้ อย่างไรก็ตามการบริหารความรู้ในองค์กรขนาดย่อมก็เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง (Satyadas, 2003)

## อภิปรายผลการวิจัย

### ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้า

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกับปัจจัยนำเข้าของธุรกิจ ตัวแทนโฆษณาคือคู่แข่งที่เข้ามาแย่งตัวบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี และเป็นบุคคลที่ลูกค้าชื่นชอบ การแย่งตัวบุคลากรจึงเป็นเสมือนการแย่งชิงลูกค้าไปด้วย เพราะบ่อยครั้งลูกค้าก็ทำการย้ายบริษัทตามบุคลากรวงการโฆษณาไป นอกจากนี้สิ่งที่ติดตัวบุคลากรออกไปคือ ความรู้ และ Tools ต่างๆ ของบริษัทที่มักจะปกปิดเป็นความลับ

ซึ่งสอดคล้องกับข้อสันนิษฐานที่ว่าสภาวะแวดล้อมมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม

### ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับปัจจัยนำออก

ผลวิจัยพบว่าในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่สอง ในการศึกษาวิจัยชิ้นนี้ สามารถสรุปได้ว่า ถ้าเศรษฐกิจดี ธุรกิจตัวแทนโฆษณาก็มีโอกาสที่จะมีผลกำไรมากขึ้นจากการที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น และถ้ากฎหมายมีความผ่อนปรนมากขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างคิดว่าจะสามารถสร้างชิ้นงานโฆษณาที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น เนื่องจากกรอบที่ตั้งไว้จำกัดขอบเขตของความคิดสร้างสรรค์มากเกินไป ในส่วนของสภาวะแวดล้อมภายใน นอกจากนี้ ปัจจัยนำออกที่ดีก็มาจากลูกค้าด้วย บางครั้งลูกค้าสนใจว่าในโฆษณาต้องมองเห็นสินค้า ในขนาดใหญ่ ซึ่งดูแล้วไม่ทันสมัย และไม่สร้างสรรค์เท่าที่ควร และอีกแนวคิดหนึ่งคือหากบริษัทสามารถสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับได้ ก็จะได้ดึงดูดให้มีบุคลากรดีๆ เข้ามาสมัครงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลงานที่ดี และผลกำไรในที่สุด

ซึ่งผลวิจัยในครั้งนี้นำมาสอดคล้องกับข้อสันนิษฐานในการวิจัยที่ว่า สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม

### ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหาร และปัจจัยนำออก

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารที่ดี มีผลต่อปัจจัยนำออกคือ การบริหารที่ดี จะทำให้งานออกมาดี ซึ่งตรงกับข้อสันนิษฐานที่ได้ตั้งไว้ว่า กระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดย่อม

ซึ่งผลวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับข้อสันนิษฐานในการวิจัยที่ว่า กระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม

### ทำอย่างไรธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงจะอยู่รอด และเติบโตได้

ผลการวิจัยพบว่า เพื่อที่จะอยู่รอด และเติบโตบริษัทตัวแทนโฆษณามี 2 ทางเลือก คือ (1) เติบโตด้วยตัวเอง และ (2) Merge กับบริษัทต่างชาติ ซึ่งเป็นเสมือนวิธีลัดวิธีหนึ่ง ซึ่งจะเป็นหนทางที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีลูกค้าระดับโลก ที่ซึ่งงบประมาณด้านการโฆษณามีจำนวนมาก ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น มีเงินเพียงพอที่จะจ้างบุคลากรดี ๆ มาร่วมงาน ซึ่งจะทำให้มีผลงานที่ดี สร้างชื่อเสียง สร้างความเชื่อมั่น และดึงดูดความสนใจลูกค้าใหม่ซึ่งขึ้นตอน และกระบวนการในการ Merge อ่านได้ในบทความของ คุณชัยประนิน จาก TBWA ในงานวิจัยชิ้นนี้ ในส่วนของแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องไม่ได้กล่าวถึงวิธีการเติบโตด้วยการ Merge ดังนั้นการ Merge จึงเป็นแนวคิดใหม่ que เพิ่มเติมนอกเหนือจากแนวคิดทฤษฎีในบทที่ 2

บริษัทตัวแทนโฆษณาควรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อที่จะลดต้นทุนลง เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด รักษาลูกค้าให้อยู่กับบริษัทตลอดไป และหาทางเอาชนะคู่แข่ง และไม่โลภ ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ ต้องวิเคราะห์ การที่จะเติบโต และอยู่รอด จะต้องทำงานหนักขึ้น แล้วก็ทำมาตรฐานของตัวเองให้สูงขึ้น ต้องเข้าใจตลาดอย่างชัดเจน เกาะติดในส่วนของ นวัตกรรมใหม่ๆ สื่อใหม่ๆ Trend ของตลาด และมีจุดขายของตัวเอง ซึ่งทั้งหมดต้องมีความจริงใจ และซื่อสัตย์กับลูกค้า

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า เพื่อที่จะเติบโต บริษัทต้องศึกษาว่าบริษัทอยู่ใน Stage ไหน เมื่อตลาดหดตัว ตลาดเก่า ตลาดใหม่ เมื่อถึงเวลาอาจจะต้อง Develop แยก Line เพื่อที่จะขยาย ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ซึ่งนำเสนอโดย Daft (2003) ว่าเป็นแผนทั่วไปสำหรับปฏิบัติการหลัก ซึ่งองค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมใน 3 ส่วนคือ (1) การเจริญเติบโต (Growth) อาจเกิดขึ้นภายใน เช่นการลงทุนเพิ่ม หรือภายนอกเช่น การเพิ่มสายธุรกิจ การเจริญเติบโตภายในยังรวมถึง การพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงในตัวสินค้า (2) ความมั่นคง (Stability) หรือ Pause Strategy หมายถึงการที่องค์กรต้องการที่จะคงขนาดเท่าเดิม หรือมีอัตราการเติบโตช้า ซึ่งจะทำให้สามารถควบคุมได้ง่าย และ (3) การหดตัว (Retrenchment) หมายถึง

การที่องค์กรได้ผ่านมาถึงช่วงที่ตกต่ำ ของการหดตัวทางธุรกิจ หรือการขายที่ลดลง องค์กรต้องประสบกับการลดลงของอุปสงค์ ทั้งสินค้า และบริการ

เนื่องจาก เราคือสินค้าเก่าอยู่ในตลาด เราจะอยู่ในตลาดเก่า หรือเข้าไปในตลาดใหม่ เราก็ต้องคำนึงถึงบุคลากรว่ามีศักยภาพที่จะแปลงตัวเองเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่หรือไม่ อาจจะ Forward หรือ Backward ก็ได้ หมายความว่า จะมีการขยายไปข้างหน้า หรือขยายที่ Line การผลิต หรือวัตถุดิบต่างๆ หรือจะสร้างตัวเองเป็น ครีเอทีฟ House รับ Job ไปทั่ว ก็สามารถทำได้ หรือจะออกไปทำรายการทีวีเอง เพราะว่ามี Account อยู่ในมือแล้วระดับหนึ่ง ทำ Presentation ทำโปรดักชั่นเฮาส์ ซึ่งเป็นการขยายตัวในแนวนอน หรือลงทุนในธุรกิจอื่นๆ อย่างไรก็ตามการคัดสรรบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาร่วมงาน จะเอื้อประโยชน์ต่อการขยายตัวของบริษัทด้วย

การทราบถึงแนวทางที่จะทำให้ธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงจะอยู่รอด และเติบโตได้เป็นวัตถุประสงค์ข้อสุดท้ายของงานวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งไม่ได้ทำการตั้งข้อสันนิษฐานไว้ ในบทที่ 2 ได้กล่าวถึงวิธีการที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตว่าจะต้องมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีการใช้กลยุทธ์ และเป็นมืออาชีพ ซึ่งยังไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยเกี่ยวกับความโลภ และการ Merge กับบริษัทจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้บริษัทเติบโตได้

### **ข้อจำกัดของการวิจัย**

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ต้องการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า เป็นผู้ที่มีการกิจรัดตัว การติดต่อเพื่อทำการสัมภาษณ์จึงเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา แต่ผู้วิจัยก็ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลเบื้องต้นจากบริษัทต่างๆเป็นอย่างดี

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต**

สำหรับผู้ที่มีความสนใจในหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา ซึ่งมีขอบเขตที่กว้างขวางงานวิจัยในครั้งนี้อาจทำในส่วนของการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาในขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นแนวขนานกับงานวิจัยชิ้นนี้ หรือผู้สนใจสามารถศึกษาในเชิงลึกในส่วนของกลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณา และการบริหารในส่วนต่างๆ เช่น การบริหารการเงินในส่วนที่มีเดีย กลยุทธ์การบริหารในแต่ละแผนกเช่น การบริหารในแผนกบริการลูกค้า การบริหารในแผนกครีเอทีฟ การบริหารในแผนกจัดซื้อสื่อโฆษณา การบริหารการเงินในธุรกิจตัวแทนโฆษณา กลยุทธ์การวางแผน กลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การนำ กลยุทธ์ในการควบคุม กลยุทธ์ทางการเงิน การเงินโฆษณา เศรษฐศาสตร์การโฆษณา เศรษฐศาสตร์สำหรับการวางแผนสื่อโฆษณา จุดคุ้มทุนในการโฆษณา กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยาบุคลากรโฆษณา การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในวง

การโฆษณา ทัศนคติของนักโฆษณาต่อเรื่องต่างๆ วิธีคัดเลือกบุคลากรของบริษัทตัวแทนโฆษณา กลยุทธ์การลงทุนโฆษณา กลยุทธ์บริหารการตลาด กลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโฆษณา กลยุทธ์การหาลูกค้าของบริษัทโฆษณา กลยุทธ์การบริหารลูกค้า กลยุทธ์การรักษาลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้

งานวิจัยชิ้นนี้ได้กล่าวถึงภาพรวมของการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา ในมุมมองของ ทฤษฎีเชิงระบบซึ่งมองว่าระบบมีหน้าที่ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) ด้วยกระบวนการบริหาร เพื่อให้กลายมาเป็นปัจจัยนำออก (Output) ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อม โดยปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดตลอดกระบวนการคือการบริหาร ซึ่งนอกจากจะทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าให้กลายมาเป็นปัจจัยนำออกอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว การบริหารยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งระบบ และที่สำคัญที่สุด การบริหารที่ดีจะยังผลให้องค์กรสามารถอยู่รอด และเติบโตท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วย

จากมุมมอง ทัศนะ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง และเจ้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณา จำนวน 11 ท่านที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในวงการโฆษณา ที่ผู้วิจัยได้ทำการเลือกสรรจากประสบการณ์ และปีที่เปิดทำการของบริษัท จากคำตอบก็พบว่า แต่ละท่านก็มีรูปแบบในการบริหารที่แตกต่างกันไปจะสามารถ สร้างความกระจ่างให้กับผู้ที่สนใจ ไม่ว่าจะไปถึงการบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาในขนาดกลาง และขนาดย่อมได้ ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

(1) ในส่วนของสภาวะแวดล้อม นักบริหารควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ทางด้าน เศรษฐกิจ การเงิน การเมืองการปกครอง กฎหมาย วัฒนธรรม คุณค่าทางสังคม ค่านิยม คู่แข่ง ฯลฯ

(2) ในส่วนของปัจจัยนำเข้าของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ซึ่งเน้นที่ความสำคัญของบุคลากร เป็นพิเศษ การสรรหา และรักษาบุคลากรที่ดี มีความเชี่ยวชาญจึงเป็นสิ่งสำคัญ การผูกใจ บุคลากร ให้รู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวกับบริษัทจะสร้างความแน่นแฟ้นได้มากกว่า เพราะคน สามารถลาออกจางานได้ แต่ไม่สามารถลาออกจากครอบครัวได้ หรือจะใช้วิธีการสร้างชื่อเสียง สร้างศรัทธา เพื่อดึงดูดบุคลากรให้เข้ามาทำงาน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัทก็ได้

(3) ในส่วนของปัจจัยนำออกของธุรกิจตัวแทนโฆษณา ซึ่งสามารถแบ่งเป็น ผลกำไร รางวัลทางด้านความคิดสร้างสรรค์ ความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ปัจจัยนำออกเหล่านี้คือ สภาวะแวดล้อม และการบริหาร ทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาวะแวดล้อมภายใน สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผลกำไรคือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เพราะถ้าเศรษฐกิจ

ดีก็จะมีลูกค้ามากขึ้น และการควบคุมต้นทุนของบริษัทเอง ในส่วนของรางวัลก็จะมีปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น แต่อยู่ที่การบริหาร และครีเอทีฟที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดขึ้นงานที่ตรงใจผู้บริโภค แปลกใหม่ และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งหากผลงานที่ออกมาดีสามารถสร้างยอดขายได้ก็จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในส่วนของความพึงพอใจบุคลากร ตัวแทนโฆษณาได้รับความกดดันจากภาวะขาดแคลนบุคลากร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาแนวทางในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับบริษัทนานๆ

(4) การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณา ผู้บริหารต้องมีการวางแผน ต้องใช้ความสามารถและความรอบรู้ต่างๆ รอบด้าน มีความสามารถในการจัดการสามารถในการแก้ปัญหา ได้อย่างชาญฉลาด เชี่ยวชาญในการประเมินสภาวะแวดล้อม และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการปกครองคน มีจิตวิทยาในการจูงใจคน และสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่ควบคุมได้เพื่อให้ทุกอย่างสำเร็จลุล่วงตามแผนที่วางไว้

(3) การบริหารงานในแผนกครีเอทีฟ การคิดเชิงสร้างสรรค์ควรอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ ต้องมีการวิเคราะห์หาว่าอะไรคือสิ่งที่เราต้องการจะบอกผู้บริโภคเสียก่อน แล้วจึงให้ครีเอทีฟคิดว่าแล้วจะบอกผู้บริโภคอย่างไร การใช้ Tools ต่างๆ เข้ามาช่วย จะทำให้การคิดงานโฆษณามีแนวทางที่ชัดเจนขึ้นและอีกวิธีการหนึ่งสำหรับการควบคุมต้นทุนก็คือการแบ่งครีเอทีฟออกเป็นครีเอทีฟไปโรมชั่น กับครีเอทีฟโฆษณา นอกจากนี้อาจใช้ครีเอทีฟจากข้างนอกก็ได้เพื่อที่จะได้มีตัวเลือกที่หลากหลาย และเหมาะสมกับสินค้า

(6) การบริหารงานในแผนกบริการลูกค้า ควรเน้นในการให้ความรู้ด้านกลยุทธ์ต่างๆ ให้กับบุคลากร สร้างทัศนคติที่ดีกับการทำงาน เพราะการบริการลูกค้าจำเป็นต้องให้ความสนใจกับลูกค้าตลอดเวลา แม้ว่าจะในวันพักผ่อนเมื่อพบว่าคู่แข่งจัดกิจกรรมก็ต้องเข้าไปศึกษา

(7) การบริหารงานในแผนกมีเดีย ต้องมีการควบคุมที่ดี ไม่ให้มีการรั่วไหลเกิดขึ้น และต้องสื่อสารกับลูกค้าในการใช้สื่อโฆษณาอย่างแท้จริง หากมีส่วนลดก็ต้องคืนให้กับลูกค้า

(8) ทำอย่างไรธุรกิจตัวแทนโฆษณาจึงจะอยู่รอด และเติบโตได้ จากผลวิจัยพบว่า เพื่อที่จะอยู่รอด และเติบโตบริษัทตัวแทนโฆษณามี 2 ทางเลือก คือ (1) เติบโตด้วยตัวเอง และ (2) Merge กับบริษัทต่างชาติ

บริษัทตัวแทนโฆษณาควรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อที่จะได้อยู่รอด อีกทั้งต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อที่จะลดต้นทุนลง เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด รักษาลูกค้าให้อยู่กับบริษัทตลอดไป และหาทางเอาชนะคู่แข่ง และไม่โลกต้องทำงานอย่างมืออาชีพ ต้องวิเคราะห์ การที่จะเติบโต และอยู่รอด จะต้องทำงานหนักขึ้น แล้วก็ทำมาตรฐานของตัวเองให้สูงขึ้น ต้องเข้าใจตลาดอย่างชัดเจน เกาะติดในส่วนของ นวัตกรรมใหม่ๆ สื่อใหม่ๆ Trend ของตลาด และมีจุดขายของตัวเอง ซึ่งทั้งหมดต้องมีความจริงจัง และสื่อสารกับลูกค้า นอกจากนี้เพื่อที่จะเติบโต



บริษัทต้องศึกษาว่าบริษัทอยู่ใน Stage ไหน เมื่อตลาดหดตัว ตลาดเก่า ตลาดใหม่ เมื่อถึงเวลาอาจจะต้อง Develop แยก Line เพื่อที่จะขยายตัวเนื่องจาก เราคือสินค้าเก่าอยู่ในตลาด เราจะอยู่ในตลาดเก่า หรือเข้าไปในตลาดใหม่ เราก็ต้องคำนึงถึงบุคลากรว่ามีศักยภาพที่จะแปลงตัวเองเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่หรือไม่ อาจจะเป็น Forward หรือ Backward ก็ได้ หมายความว่า จะมีการขยายไปข้างหน้า หรือขยายที่ Line การผลิต หรือวัตถุดิบต่างๆ หรือจะสร้างตัวเองเป็น ครีเอทีฟ House รับ Job ไปทั่ว ก็สามารถทำได้ หรือจะออกไปทำรายการทีวีเอง เพราะว่ามี Account อยู่ในมือแล้วระดับหนึ่ง ทำ Presentation ทำโปรดักชั่นเฮาส์ ซึ่งเป็นการขยายตัวในแนวนอน หรือลงทุนในธุรกิจอื่นๆ อย่างไรก็ตามการคัดสรรบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาร่วมงาน จะเอื้อประโยชน์ต่อการขยายตัวของบริษัทด้วย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรณ์ชัย กรณี. Managing Director บริษัทโนวา อินเทอร์เน็ต. *สัมภาษณ์*, 30 มีนาคม 2547.
- กิตติ อิศริยะประชา. Chairman บริษัทเอมเม็กซ์ ทิม แอดเวอร์ไทซิง. *สัมภาษณ์*, 13 มีนาคม 2547.
- กุลวัฒน์ สุนทรารกุล. Director บริษัทคีนีอาร์ท. *สัมภาษณ์*, 2 มีนาคม 2547.
- กันตภณ โมระกรานต์. Executive Creative Director บริษัทโคฟ-อีโตะ แอดเวอร์ไทซิง. *สัมภาษณ์*, 2 มีนาคม 2547.
- การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคการแข่งขันเสรี (n.d.). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคการแข่งขันเสรี*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.ifct.co.th/database/data/library/บริหารเชิงกลยุทธ์1.pdf> [16 มกราคม 2547].
- เกศรินทร์ จินตนาภรณ์พันธ์(2544). *กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดภายใต้ภาวะวิกฤตทางการตลาด*. วิทยานิพนธ์โครงการพิเศษปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาประชาสัมพันธ์ สาขาการโฆษณาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมนัสสิทธิ์ เจิมแพทย์จรรยา. Advisor บริษัทโคฟ-อีโตะ แอดเวอร์ไทซิง. *สัมภาษณ์*, 2 มีนาคม 2547.
- จันทน์ จันทะภา (2545). WPP Navigator. *นิตยสารแบรนด์เจจ*, 3(4),105-111.
- จีเอสเอ็มอีเร่งแต่งตัวเข้าตลาดหุ้น (2546). *จีเอสเอ็มอีเร่งแต่งตัวเข้าตลาดหุ้น*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.thaismecenter.com/news/detail.asp?id=300> [16 มกราคม 2547].
- ชัยประนิน วิสุทธิผล. Managing Director บริษัททีบีดับบลิวเอ. *สัมภาษณ์*, 15 มีนาคม 2547.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2543). *มองโลกด้วยความซับซ้อน*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา:[http://www.rdhc.net/friday\\_college/fc09.asp](http://www.rdhc.net/friday_college/fc09.asp) [15 พฤศจิกายน 2546].
- ธนเดช กุลปิติวาน และ สัญญพงศ์ สุวรรณสิทธิ์ (2545). WPP SuperAgency เครื่องมือ เครื่องขาย อิทธิพล. *นิตยสารแบรนด์เจจ*, 3(4),104-114.
- ธนเดช กุลปิติวาน (2545). Omnicom Group Active Agency. *นิตยสารแบรนด์เจจ*, 3(4), 115-117.
- คุณธานินทร์ พงศ์จาตุรนต์ศรี. Managing Director บริษัทเบรนนฟอสจำกัด. *สัมภาษณ์*, 27 มีนาคม 2547.

- เดชา ตั้งปณิธานสุข. CEO บริษัทบีบีดีไอ แบงคอก. *สัมภาษณ์*, 23 มีนาคม 2547.
- นวลจิรา โยธาสุมทร. Managing Director บริษัทแพนที แอดเวอร์ไทซิง. *สัมภาษณ์*, 31 มีนาคม 2547.
- นิคม ตัญญาญญ (n.d.). *การพัฒนาเชิงรุกวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม เอสเอ็มอี : กรณีศึกษาจังหวัด อุบลราชธานี*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: [http://www.bangkok.cat.net.th/thaindc/research/tjsp/jsp14/T\\_4345.doc](http://www.bangkok.cat.net.th/thaindc/research/tjsp/jsp14/T_4345.doc) [8 มกราคม 2547].
- นภาศิริ อิงคนารถ (2543). *ผลกระทบของบริษัทให้บริการด้านการวางแผนและจัดซื้อสื่ออิสระที่มีต่อวงการโฆษณาไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาประชาสัมพันธ์ สาขาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แนวคิดการจัดการในเชิงระบบ (2002). *แนวคิดการจัดการในเชิงระบบ*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: [http://www.siamhr.com:8080/hrproject/org\\_mgt/org\\_mgt6\\_3.jsp](http://www.siamhr.com:8080/hrproject/org_mgt/org_mgt6_3.jsp) [15 พฤศจิกายน 2546].
- บัณฑิตย์ บางอ้อ. Managing Director บริษัทแอฟโพรช แอดเวอร์ไทซิง. *สัมภาษณ์*, 17 กุมภาพันธ์ 2547.
- ปฎิคม พลับปลิง(2545). Publicis Move. *นิตยสารแบรนด์เจจ*, 3(4), 117-118.
- ปฎิคม พลับปลิง(2545). World Group Agency. *นิตยสารแบรนด์เจจ*, 3(4), 119-123.
- ประพันธ์ เสวตนนันท์ และ ไพศาล เล็กอุทัย (2535). *หลักเศรษฐศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรเมศร์ น้อยอ่ำ. Managing Director บริษัทนีโอเฟอเรนธ์. *สัมภาษณ์*, 1 มีนาคม 2547.
- พรรคไทยรักไทย (1998). *ความหมายSME*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.thaisme.com> [15 พฤศจิกายน 2546].
- เพชร ชุมทรัพย์ (2537). *หลักการลงทุน* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภูวนาท คุณผลิน (2543). *รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ภาควิชาประชาสัมพันธ์ สาขาการโฆษณาปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา สายคณิต (2539). *มหเศรษฐศาสตร์วิเคราะห์: จากทฤษฎีสู่นโยบาย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทวัส ชัยปาณี, ชัยประนิน วิสุทธิผล, ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, และวิรัช หวังเจริญวงศ์ (2544). *สิบเจ็ดจุดหกห้าตอนที่ 1*. *นิตยสารแบรนด์เจจ*, 2(10), 85-86.

- วิทวัส ชัยปาณี, ชัยประนิน วิสุทธิผล, ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, และวิรัช หวังเจริญวงศ์ (2544).  
 สืบเจ็ดจุดหกห้าตอนที่ 2. *นิตยสารแบรנדเจจ*, 2(11), 105-106.
- วิทวัส ชัยปาณี, ชัยประนิน วิสุทธิผล, ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, และวิรัช หวังเจริญวงศ์ (2544).  
 สืบเจ็ดจุดหกห้าตอนที่ 3. *นิตยสารแบรנדเจจ*, 2(12), 82.
- วิทวัส ชัยปาณี, ชัยประนิน วิสุทธิผล, ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, และวิรัช หวังเจริญวงศ์ (2545).  
 สืบเจ็ดจุดหกห้าตอนที่ 4. *นิตยสารแบรנדเจจ*, 3(1), 121-122.
- วิทวัส ชัยปาณี, ชัยประนิน วิสุทธิผล, ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, และวิรัช หวังเจริญวงศ์ (2545).  
 สืบเจ็ดจุดหกห้าตอนที่ 4 (ต่อ). *นิตยสารแบรנדเจจ*, 3(2), 93-94.
- วิทวัส ชัยปาณี, ชัยประนิน วิสุทธิผล, ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, และวิรัช หวังเจริญวงศ์ (2545).  
 สืบเจ็ดจุดหกห้าตอนที่ 5. *นิตยสารแบรנדเจจ*, 3(4), 97-98.
- วิทวัส ชัยปาณี, ชัยประนิน วิสุทธิผล, ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, และวิรัช หวังเจริญวงศ์ (2545).  
 สืบเจ็ดจุดหกห้าตอนที่ 6. *นิตยสารแบรנדเจจ*, 3(5), 128-129.
- วิทวัส ชัยปาณี, ชัยประนิน วิสุทธิผล, ยุทธพงศ์ กิตติวงศ์ไพบูลย์, และวิรัช หวังเจริญวงศ์ (2545).  
 สืบเจ็ดจุดหกห้าตอนที่ 6 (ต่อ). *นิตยสารแบรנדเจจ*, 3(6), 132-133.
- วุฒิกกร สินธุวาทีน. อ่อนอุษา ลำเลียงพล. Leo Burnett The Greatest Creative Brand Agency.  
*นิตยสารแบรנדเจจ*, 4(3), 80-82.
- วิเคราะห์ข่าวเศรษฐกิจในประเทศ (2546). *วิเคราะห์ข่าวเศรษฐกิจในประเทศ*. [ออนไลน์]  
 แหล่งที่มา: <http://www.thethainews.com/old/analyzed/domestic/2546/0446/deconomic.htm> [8 มกราคม 2547].
- วิลัดักษณ์ ภัทโรดม และคณะ (2535). *หลักการบัญชีชั้นกลาง เล่ม 1*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย วิจิรวนิช และ ช่อมุ่ พลอยมีค่า (2536). *เศรษฐศาสตร์วิศวกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2537). *หลักเศรษฐศาสตร์มหภาค*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ศิริวรรณ กุลวงศ์วานิชย์ (2540). *พัฒนาการของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย (หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2540)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภรัตน์ ลีตติกุลเจริญ (2540). *ทฤษฎีการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544). *วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.ismed.or.th/intro-ismed/quotaion.php> [15 มกราคม 2547].

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544). ยุทธศาสตร์การพัฒนาSMEs.

[ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.ismed.or.th/intro-ismed/title.php> [15 มกราคม 2547].

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544). ยุทธศาสตร์การพัฒนาSMEs.

[ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.ismed.or.th/intro-ismed/title1.php> [27 ธันวาคม 2546].

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544). กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่  
ต้องการบังคับหรือควบคุมการประกอบกิจการ SMEs. [ออนไลน์] แหล่งที่มา:

<http://www.ismed.or.th/knowledge/alpha/body1/body1.htm> [8 มกราคม 2547].

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2544). กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่  
ต้องการบังคับหรือควบคุมการประกอบกิจการ SMEs. [ออนไลน์] แหล่งที่มา:

<http://www.ismed.or.th/knowledge/alpha/k1.htm> [8 มกราคม 2547].

สิทธิชัย ไสพิทจินดา. Managing Director บริษัทไสลาส. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2547.

हनุนกิจการเอสเอ็มอีเฟส2 (2003). हनุนกิจการเอสเอ็มอีเฟส2. [ออนไลน์] แหล่งที่มา:

<http://www.thairath.co.th/thairath1/2546/economic/jul/17/eco5.asp> [8 มกราคม 2547].



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาษาอังกฤษ

- Aaker, D. A., Betra, R. G., & Myers, J. G. (1996). *Advertising Management* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1997). Production, information costs, and economic organization [Electronic version]. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Ali, S., Breen J., & Morrison, A. (2003). Small business growth: In tension, ability, and opportunity [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425.
- Al-Khatib, W., Coe, B., Hong, N., Magagna, B., & McLoughlin, A. (n.d.). *Systems theory*. [online]. Available from: <http://www.ed.psu/insys/ESD/system/theory/SYSTHEO2.htm>. [2003, NOV.15].
- Allen, C. T., O'Guinn, T. C., & Semenik, J. (2000). *Advertising* (2nd ed.). Cincinnati: South-Western.
- Alter, S. (1999). *Information systems: A management perspective* (3rd ed.). Massachusetts, MA: Addison Wesley.
- Badger, B., Chaston, I. & Eugene S. S. (2001). Organizational learning: an empirical assessment of process in small U.K. manufacturing firms [Electronic version]. *Journal of Business Management*, 39(2), 139-151.
- Badger, B., Chaston, I., Hampton, Y. & Smith, E. S. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Blake, R. & Sekuler, R. (1994). *Perception* (3rd ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Barth, H. (2003). Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: A comparative study of small firms in mature and new industries [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 133-147.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: foundations development applications*. Newyork, NY: George Braziller.

- Blackburn, V. L., Mulford, C. L. & Shrader, C. B. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 45-60.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. New York, NY: Palgrave.
- Cagliano, R., Spina, G., Verganti, R., & Zotteri, G. (1998). Designing BPR support services for small firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 865-885.
- Cassar, G. & Gibson, B. (2002). Planning behavior variables in small firms [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 171-186.
- Chiara, A. D. & Minguzzi, A. (2002). Success factors in SME's internationalization processes: An Italian investigation [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*. 40(2), 144-153.
- Chrisman, J. J. & McMullan, W. E. (2002). Some additional comments on the sources and measurement of benefits of small business assistance programs [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 43-50.
- Christina, G. & Judy, M. (1999). Technology uptake in small and medium-sized enterprises: some evidence from New Zealand [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 94-102.
- Cole, R. A., James, S. A., James, & W. L., Agency costs and ownership structure [Electronic version]. *The Journal of Finance*. 55(1), 81-106.
- Commentary, G. (2003). The "Can do" attitude. *Gase & Welding Distributor*, 47(3), 6.
- Coulter, M. & Robbins, S. P. (2002). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed). Australia: South-Western.
- Davies, J. R. (1994). Examining the project management process [Electronic version]. *Plant Engineering*, 48(3), 73-74.
- Duening, T. & Ivancevich, J. (2003). *Leading during chronic crises: Adopt new behaviors in times of new turmoil*, 20(7), 8-9.
- Drucker, P. F. (1969). Management's new role: What are the big tasks waiting for management today that require both new theories and new practices [Electronic version]. *Havard Business Review*, 47(6), 49-54.

- Drucker, P. F. (1985). *Competitive Advantage*. NY: The Free Press.
- Drucker, P. F. (1991). The new productivity challenge [Electronic version]. *Harvard Business Review*, 69(6), 69-79.
- Drucker, P. (2003). Drucker, P.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.39-46). United Kingdom: Capstone.
- Drucker, P. F. (2003). Future of management: Start seeing change as a golden opportunity [Electronic version]. *Executive Excellence*, 20(5), 3.
- Drucker, P. F. (2003). New trends in management: go with the flow or fail [Electronic version]. *Executive Excellence*, 20(8), 8-9.
- Edvinsson, L. (2003). Edvinsson, L.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.47-50). United Kingdom: Capstone.
- Fayol, H. (2003). Fayol, H.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.51-53). United Kingdom: Capstone.
- Fandt, P. M., Goodman, S. H. & Lewis, P. S. (2001). *Management: challenges in 21st century*. Australia: South-Western.
- Gardner, H. S. Jr. (1988). *The advertising agency business: The complete manual for management & operation*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Ghoshal, S. (2003). Ghoshal, S.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.64-68). United Kingdom: Capstone.
- Gillette, B. (2003). Take steps to avoid common small business mistakes. *Mississippi Business Journal*, 25(37), 6.
- Goodale, J. C., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2001). Quality practices for a competitive advantage in smaller firms [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 293-311.
- Haberlandt, K. (1997). *Cognitive psychology* (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Hameroff, E. J. (1998). *The advertising agency business: The complete manual for management & operation* (3rd ed.). Chicago, IL: NTC Business Books.
- Hanna, N. & Wozniak, R. (2001). *Consumer behavior: An applied approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



- Harben, G. N., Mittelstaedt, J. D., & Ward, W. A. (2003). How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 68-84.
- Heylighen, F. & Joslyn, C. (1992). *What is systems theory*. [online]. Available from: <http://pespmc1.vub.ac.be/SYSTHEOR.html> [2003, NOV.15].
- Hodgetts R. M. & Huratho D. F. (1995). *Effective small business management* (5th ed.). Fort Worth: The Drayden Press.
- Hofstede, G. (2003). Hofstede, G.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.90-92). United Kingdom: Capstone.
- Hunger, J. D. & Wheelen T. L. (2000). *Strategic management and business policy: Entering 21st century global society* (6th ed). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hussey, D. & Jenster, P. (1999). *Competitor Intelligence: Turning analysis into success*. England, Wiley.
- Jones, O. (2003). Competitive Advantage in SMEs: Towards a conceptual framework. In Jones, O. & Tilley, F. (Ed.), *Competitive Advantage in SMEs: Organization innovation and change* (pp. 17-30). England: Wiley.
- Ibrahim, N. A. & Rue, L. W. & (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
- Kalbaugh, A.J. & Riggs, J. L. (1974). *The art of management*. Newyork, NY: Mcgrawhill.
- Krieff, A. (1993). *How to start & run your own advertising agency*. Newyork, NY: Mcgrawhill.
- Lane, W. R. & Russell, J. T. (1999). *Advertising procedure* (14th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall.
- Laudon, J. P. & Laudon K. C. & (2002). *Management information systems: Managing the digital firm* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lin, C. Y. (1998). Success factors of small- and medium sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 43-56.

- Longenecker, J. C., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1994). *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (9th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Lussier, R. N. (2000). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. Mason, OH: South-Western.
- Mambula, C. (2002). Perception of SME growth constraints in Nigeria [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 58-65.
- Matthews, M. (n.d.). *Loss of the individual genius: PART 2*. [online]. Available from: <http://saarte-zine.s5.com/article7.htm> [2003, NOV.18].
- Moreton, R., Proverds, D., & Vidogah, G. (2003). Implementing information management in construction: establishing problems, concepts, and practice. *Construction Innovation*, 3(3), 157-173.
- Nylen, D. W. (1993). *Advertising: Planning implementation, and control* (4th ed.). Cincinnati, OH: South-western.
- Juran, J. M. (2003). Juran, J. M.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.96-99). United Kingdom: Capstone.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implimation, & Control* (9th ed.). Upper saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). Kotler, P.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.104-108). United Kingdom: Capstone.
- Koutmos, G. (2003). Five criteria to develop a strategic vision. *Westchester Country Business journal*, 42(42), 35.
- Ohmae, K. (2003). Ohmae, K.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.152-156). United Kingdom: Capstone.
- Petersen, M. A. & Rajin, R. G. (1994). The benefits of Lending Relation ships: Evidence from Small business data. *The Journal of Finance*, 49(1), 3-37.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2003). Porter, M. E.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.179-185). United Kingdom: Capstone.
- Sarason, Y. & Tegarden, L. F. (2003). The erosion of the competitive advantage of strategic planning: A configuration theory and resource based view [Electronic version]. *Journal of Small Business Management*, 9(1), 1-20.

- Satyadas, A. (2003). Knowledge Management Can Help Small Business Grow  
[Electronic version]. *South Carolina Business Journal*, 22(4), 6.
- Scarborough, N. M. & Zimmerer, T. W. (2003). *Effective small business management: An entrepreneurial approach* (7th ed.). Upper saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Smith, D. J. (2003). *System(s) theory*. [online]. Available from: <http://www.smithsrisca.demon.uk/system-thepry.html>. [2003, NOV.15].
- Stair, R. M. (1996). *Principle of information systems: A managerial approach* (2nd ed.). Cambridge, MA: International Thomson Course Technology.
- Toffler, A. (2003). Toffler, A.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.215-220). United Kingdom: Capstone.
- Townsend, R. (2003). Townsend, R.. In Crainer, S. (Ed.), *Greatest thinkers who made management* (pp.221-223). United Kingdom: Capstone.
- Turban, E. & Aronson, J. E. (2001). *Decision support systems and intelligent systems* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Watson, C. E. (2001). Managerial mind sets and the structural side of managing  
[Electronic version]. *Business Horizons*, 26(6), 21-28.
- Wilmhursh, J. (1986). *The fundamentals of advertising*. London, England: Redwood Burn.
- Yndestad, H. (1998). *General systems theory*. [online]. Available from: <http://www.hails.no/~hy/sys/system.htm> [2003, NOV.15].



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คุณกิตติ อิศริยะประชา

ตำแหน่ง Chairman

AMEX TEAM ADVERTISING

### สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา

สิ่งที่จะกระทบเอเจนซีขนาดกลางและย่อม ขอเดิมนำว่าคนไทยเข้าไปด้วย เพราะจะต่างกับของต่างชาติ แต่สิ่งที่จะกระทบกับเอเจนซีทั่วไปคือ เรื่องของเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจดี ธุรกิจนั้นก็ดี แต่ถ้าเศรษฐกิจเลวตรงนี้ก็เลวด้วยเป็นกฎธรรมดา ในด้านของโฆษณา ถ้าเศรษฐกิจมันส์แล้วค่าที่จะเลว เราจะถูกกระทบก่อน เพราะว่าลูกค้าจะตัดค่าใช้จ่ายด้านโฆษณา เป็นเรื่องที่ 1 ดังนั้นถ้ามีกระแสหรือข่าวลือว่าเศรษฐกิจ จะเปลี่ยงพลั่วจะตกเอเจนซีกระทบทันทีเลย แม้ว่าเศรษฐกิจจะไม่ตกเอเจนซีก็ถูกกระทบทันทีเลย อย่างไรก็ตามถ้าเศรษฐกิจส่อเค้ากำลังจะดี เป็นเศรษฐกิจขาขึ้น ธุรกิจเอเจนซีก็ดีขึ้นก่อนเศรษฐกิจด้วยซ้ำไป เพราะว่าพอมีแว่วว่าเศรษฐกิจจะดี ธุรกิจก็จะเริ่มใช้โฆษณาแย่งกันใช้โฆษณาเพื่อชิงความเป็น 1 ก่อนคนอื่น แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดก่อนคนอื่น จึงต้องใช้งินก่อน จะเห็นได้ว่าแม้เศรษฐกิจยังไม่ดีจริง แต่ธุรกิจเอเจนซีก็ดีขึ้นแล้ว การใช้จ่ายด้านการโฆษณาจึงสามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ทางเศรษฐกิจได้พอสมควรว่าเศรษฐกิจจะขึ้นหรือลง

ประเด็นหนึ่งที่จะกระทบกับธุรกิจโฆษณาคือ ทรัพยากรมนุษย์ ในประเทศไทยเท่าที่ผ่านมายังขาดทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไม่มีเลยหายากมากยิ่งธุรกิจโฆษณายิ่งหายากใหญ่ คนดี ๆ ไม่มี ที่หายากเพราะคุณภาพของเด็กไทยยังสู้เค้าไม่ได้ เฮงช่วย บอกได้ว่าเฮงช่วย ที่พูดอย่างนั้นไม่ได้หมายความว่า คนไทยไม่มีคนเก่ง แต่ปริมาณมันน้อย คนไทยเมื่อเทียบกับต่างชาติ เราด้อยพัฒนามากว่ายังไงเราก็สู้เค้าไม่ได้อยู่แล้ว แต่โดยคุณภาพมาตรฐานทางการศึกษา พื้นฐานของสังคม สภาพแวดล้อม และครอบครัวไม่ส่งเสริมให้คนไทยเก่งไม่ได้หมายความว่าคนไทยจะไม่เก่ง คนไทยขณะนี้ก็เริ่มเก่งกว่าเก่า และมีปริมาณมากขึ้นกว่าเด็กรุ่นใหม่ก็ดีกว่าเด็กรุ่นเก่า จะพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ และสังคมเรามีพัฒนาการด้านการศึกษา มีการปฏิรูปเยอะแยะ เหตุผลเพราะเราสู้เค้าไม่ได้ เด็กไทยโดยรวมในแง่ของความรู้เราก็สู้เค้าไม่ได้ ความรู้เรามีน้อยกว่า ในแง่ของทัศนคติก็สู้เค้าไม่ได้ เพราะเด็กไทยส่วนใหญ่ Introward คือ ไม่กล้าแสดงออก ไม่มี Confident เพราะฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้ มันเป็นองค์ประกอบทำให้คนทำงานมีคุณภาพที่ต่ำ เราจะพึ่งไม่ได้ และพัฒนาการของคนไม่ทันกับพัฒนาการของเศรษฐกิจ ประเทศไทยถูกเร่งให้เติบโตจากองค์ประกอบจากภายนอก ภายนอกมาทำให้ประเทศไทยเติบโต ไม่ใช่ประเทศไทยทำให้ประเทศไทยเติบโตเองถ้าเราไม่มีแรงกดดันจากภายนอกประเทศจะนิ่งยิ่งขึ้น พอใจกับความเป็นอยู่กับเมืองไทยมากๆ เลย และจะไม่กระตือรือร้นที่จะพัฒนา เพราะประเทศไทยค่อนข้างอุดมสมบูรณ์ในน้ำมีปลาในนามีข้าวโดยธรรมชาติ ถ้ามองว่าเด็กรุ่นนี้มันไม่เด็กรุ่น ไม่ค่อยมีภัยธรรมชาติ ไม่มีความแห้งแล้ง อยู่ไปวัน ๆ ยังได้เลยไม่อดตาย แต่จริงๆ แล้วมันอยู่ไม่ได้ เพราะทรัพยากรธรรมชาติที่มันมีอยู่ต่างชาติ มันจะกอบโกยไปหมดแล้ว แล้วเราก็ไม่มีปัญญาที่จะไปปกป้องด้วย ความกดดันต่างๆ มันมาจากข้างนอกการพัฒนาทางเศรษฐกิจมันก็มาจากข้างนอก บางทีเศรษฐกิจโตๆ ๆ เราไม่ได้โตเองชาวบ้านทำให้เราโตปัจจุบันเรียกว่า Trans National Companies และกำลังเป็น Trans National Markets และกำลังจะ

เป็น Trans National Economy ไม่ใช่กำลังจะเป็น มันเป็นอย่างอยู่แล้ว เค้าเข้ามาตั้งฐานการผลิต สินค้าที่ส่งออกส่วนใหญ่เป็นต่างชาติทั้งนั้น รถยนต์ ไมโครชิพ คอมพิวเตอร์ เราไม่มีเป็นของเราเอง ส่วนใหญ่เป็นของต่างชาติหมดโอเค ถามว่าสิ่งเหล่านี้ทำให้เศรษฐกิจไทยโตไหม? เพิ่มระดับการจ้างงานมั้ย? เพิ่มองค์ประกอบเหล่านี้ทำให้ประเทศไทยโต ในขณะที่เมืองไทยมีความต้องการในบุคลากร ยกตัวอย่างในวงการโฆษณาที่มีการพัฒนาเติบโตพอสมควร บิลลิ่งทั้งหมดประมาณ 40,000 - 50,000 ล้านบาท ทำงานที่เป็นมันสมองเราก็มีแต่คนเยาะเย้ยที่เข้ามา ฉะนั้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัญหาที่เห็นจะเป็นงานที่ชิวกับใช้ปาก วึ่งคือ service กับปากพูดโดยไม่ใช้สมอง หรือใช้น้อย

### ครีเอทีฟ

จริงๆ แล้วประเทศไทยในด้านโฆษณาเป็นประเทศที่มี Creative ดีมาก เพราะว่าพื้นฐานของคนไทยเป็นคนที่มี Art เป็นคนที่มีศิลปะ ธุรกิจโฆษณาในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในมือของต่างชาติ เม็ดเงินส่วนใหญ่มันเป็นโฆษณาของต่างชาติ ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์มาจากข้างนอกแล้ว ฝรั่งเศสมาให้เรียบร้อยแล้ว เราแค่เอาไปปฏิบัติแค่นั้นเอง ผมไม่อยากพูดอะไรมากไปกว่านี้ เดียวหาว่าดูถูกคนไทยจริงๆ แล้วทุกอย่างต้องเขียนเป็นเอกสาร Brand Blueprint Bible Brand Map ทุกอย่างมันต้องมี Heritage พัฒนาการเป็นขั้นตอน ต้องมีการเขียนกลยุทธ์ เด็กบางคนจบมาเขียนจดหมายฉบับหนึ่งยังไม่เป็นเลย บอกอาจารย์เลยเขียนไว้ในวิทยานิพนธ์เลยว่า ไม่ว่าจะจบสาขาไหนควรจะมีการบรรจุ เรื่อง Social Etiquette การเขียน Memo การเขียนจดหมาย การสื่อสารอย่างมีรูปแบบเด็กไทยจบออกมาแล้วเขียนไม่ได้ เลวร้ายเลย ขอบอกว่าผิดหวังมาก จะเห็นได้ว่า เราขาดทรัพยากร บุคคลที่มีคุณภาพ ถามว่ามันขาดจนเลวร้ายขนาดนั้นหรือ ตอบว่าไม่เชิง แต่สู้เค้าไม่ได้ ภาษาอังกฤษก็ตกม้าตายแล้ว ถามว่าภาษาอังกฤษเราดีกว่าต่างประเทศอีกหลายประเทศมั๊ย ตอบว่าใช่ แต่ถ้าเทียบกับประเทศจีนนะ คนละเรื่องเลย แล้วความสู้ของคนไทยกับคนจีนแผ่นดินใหญ่เลย เค้าวิ่ง 10 ก้าว เรายังไม่ 3 ก้าวเลย เค้าคิดหาเงินได้ 100 เรายังไม่คิดเลย เค้าชอกแซกหาวิธีทุกอย่างแต่เราไปเรื่อยๆ เเจนซี่ขนาดกลางขนาดเล็กจะเจอปัญหานี้ ปัญหาคือคนดีคนเก่งจะไปอยู่กับฝรั่งหมด จะไม่อยู่กับคนไทย อีกอย่างคือเจ้าของบริษัทที่ต้องพยายามทำด้วยตัวเองแต่ก็เป็นแต่ย์อุมค่อม เพราะว่าเด็กที่ทำงานก็ยังไม่แข็งนัก เราสอนมั๊ย เราสอน

### วัฒนธรรมองค์กร

มาทำงานที่นี้วัฒนธรรมของที่นี่ไม่เหมือนที่อื่นคนเข้ามาแล้วเงียบทำงานลูกเดียว แต่ถ้าไปเจอวัฒนธรรมการทำงานอย่างบริษัทอื่น ก็จะเจ๊าเจ๊ๆ คุยกันสนุกเลย เราก็ Built วัฒนธรรมคนของเรา ในขณะที่คนคุณภาพยังไม่ถึง เราสร้างมั๊ย เราสร้าง นี่คือ ความลำบากของธุรกิจตัวแทนโฆษณาไทย

ประเด็นที่ 3 คือ เราไปสู้กับบริษัทฝรั่งไม่ได้ ธุรกิจวันนี้มันเป็น Globalization โลกภิวัตน์ ต่างชาติจะได้เปรียบ ในภูมิภาคเอเชียด้วยกัน ก็มีหลายชาติที่ได้เปรียบกว่าเรา ธุรกิจโฆษณา เป็น Alliance เป็น Partnership เป็นเครือข่ายเป็น Networking เดียวนี้โลกทำงานด้วย networking เค้าไม่สามารถทำงานด้วยตนเองมักผูกกันไป จับมือกันไป เเจนซี่กับสินค้าตัวนี้ก็ผูกกัน และใช้กันทั่วโลก ทัวภาคพื้นสำหรับเราในในฐานะเอเจนซี่คนไทย เราไม่เป็นอะไรกับใครเลย ในเครือข่ายของโลก เราก็ไม่มีสิทธิไปทำของต่างชาติ เราจึงแข่งกับเค้าไม่ได้ เค้าก็สบายมาเปิดบริษัทจ้างคนไทยทำงาน แต่ของเราหาลูกค้าฝรั่ง

ไม่ได้ต้องทำงานกับลูกค้าคนไทย นี่คือข้อเสียเปรียบแต่ถามว่าเราจะปรับเปลี่ยนข้อเสียเปรียบให้เป็นโอกาสได้มั้ย ตอบว่าได้ ซึ่งประเทศไทยมีพัฒนาการที่รวดเร็ว บริษัทคนไทยเริ่มที่จะตื่นตัว รัฐบาลส่งเสริม SMEs จะเห็นได้ว่า เราเป็นส่วนหนึ่งของ WTO เรายอมรับกระแสโลกาภิวัตน์ เมื่อเรายอมรับเราต้องพัฒนามันก็จะมีการสร้างตราผลิตภัณฑ์ มีการนำตราผลิตภัณฑ์ไปขายนอกประเทศ มีลูกค้าที่เป็นคนไทยเยอะ มีโอกาสที่จะทำให้เค้ามี มีเยอะด้วย เอเจนซีไทยมีพอมัยที่จะ Serve ความต้องการของบริษัทคนไทย ไม่พอ ถามว่ามีโอกาสมั้ยที่เราจะจับมือกับคนไทยแล้วทำสินค้าไทยให้โด่งดัง เยอะมาก แต่แน่นอนที่สุดมันจำเป็นต้อง Adapt จำเป็นต้องปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมของคนไทย บริษัทคนไทยที่จะเข้าไปบริการเค้า ตัวอย่างเช่น คนไทยก็ไม่ฝรั่งจ๋า จะใช้วิธีฝรั่งจ๋าไปใช้กับคนไทยไม่ได้ มันจำเป็นต้องถ้อยถ้อยอาศัย อย่าเอาการคิดค่าใช้จ่ายแบบฝรั่งๆ มาคิดกับคนไทย จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการหลายอย่าง บริษัทเราสามารถทำได้ทุกอย่างไม่ว่าจะเป็น Marketing Research Packaging Designer Brand Building PR Event Marketing เราก็แนะนำได้ทั้งหมด เราพร้อมเวลาเราไปคิดเค้าให้บริการเค้า เราไม่จำเป็นต้องไปคิดทุกอย่าง แต่บริษัทฝรั่งไม่อย่างนั้น คิดเป็นชั่วโมงเลยจะบอกให้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เราสามารถที่จะขายบริการของเราได้ ณ วันนี้เราไม่ได้สนใจลูกค้าฝรั่งเราทำให้คนไทยแล้วผมคิดว่าเอเจนซีไทยที่เป็น Professional จริง ๆ มันมีไม่เพียงพอ

### ปัจจัยหลัก

Mainly ผมคิดว่ามี 3 ประเด็น เราไม่อยากจะจับจ้อยไปอย่างอื่น ซึ่งมีอีกเยอะ 3 ประเด็นคือ เศรษฐกิจ ทรัพยากรบุคคล และการแข่งขัน ซึ่งกระทบกับธุรกิจของเราตลอดมา บริษัทนี้อยู่มา 25 ปี ย่างเข้าปีที่ 26 บริษัทของคนไทยที่มีอายุไล่เลี่ยกันไปหมดแล้วคำว่าไป คือ เลิกกิจการ หรือขยายกิจการไปแล้ว หรือมีฝรั่งเป็นผู้ถือหุ้นอยู่ จะมีอยู่น้อยมากที่อยู่ได้ แต่ทุกวันนี้เราก็ตุกอยู่ได้ค่อนข้างแข็งแรงเราต้อง Handle Environment ด้วยความชาญฉลาดเราต้องเข้าใจ adapt ตัวเองเพื่อที่จะให้อยู่ได้

ธุรกิจ Agency เป็นธุรกิจที่ขายความเป็น Professional ความเป็นมืออาชีพ ถ้าเราไม่ Professional คงไม่มีใครมาใช้เราหรอกเราจึงจำเป็นต้องมีความรู้เพื่อให้สมกับความเป็นสายอาชีพ ต้องสามารถที่จะให้ประโยชน์กับลูกค้าได้ และให้เค้าเห็นว่าคุ้มค่าเงินที่จ่าย คือ ความเป็น Professional นี้มีความจำเป็นที่จะต้องเป็นกันทั้งองค์กรไม่ใช่เฉพาะบุคคลหนึ่ง คนไทยค่อนข้าง Weak จึงค่อนข้างยากในการสร้าง แต่ถามว่าเราสร้างมั๊ย เราสร้าง และพยายามทำให้องค์กรเป็น Professional ความเป็น Professionalism ในที่นี้ก็จะทำออกมาในเรื่องของคุณภาพของงานซึ่งจะสะท้อนออกมานั่นก็คือ จะทำให้สินค้ามันขายของได้ เป็นที่รู้จัก และสร้างตราสินค้านี้ให้อยู่อย่างยั่งยืน

เราต้องเข้าใจอีกอย่างนึง ธุรกิจเอเจนซีทำอะไร? ไม่ได้ทำ Artwork ถ่ายหนังโฆษณาแล้วจบ ธุรกิจเอเจนซีที่แท้จริง คือ การสร้างตราสินค้า เราต้องเข้าใจว่าธุรกิจเอเจนซีมีหน้าที่ในการสร้างตราผลิตภัณฑ์ให้ยั่งยืน อย่าเข้าใจว่า ธุรกิจเอเจนซีคือ การโฆษณา ให้คนรู้จักสินค้า จริงๆ มันไม่ใช่แค่นั้น

### ปัจจัยนำออกในส่วนของกำไร

เอเจนซีเป็นธุรกิจเอเจนซีไม่ใช่องค์กรไม่แสวงผลกำไร หรือโรงเรียนธุรกิจก็คือ ธุรกิจคือต้องการผลกำไร เพื่อความอยู่รอด เพราะฉะนั้นการที่จะเป็นเอเจนซีที่จะอยู่รอดได้ต้องเข้าใจวิธีการทำธุรกิจ ทำอย่างไรถึงจะให้ Cost down ทำอย่างไรถึงจะมี Profit ทำอย่างไรถึงจะให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป ทำอย่างไรถึงจะ Beat คู่แข่งได้ ผมบอกแล้วว่าผมไม่แข่งกับบริษัทฝรั่ง และไม่แข่งกับใครทั้งนั้น ผมแข่งกับตัว

เอง ผมต้องแข่งกับตัวเองเพื่อให้ลูกค้าเห็นว่าเราดี ถ้าเราสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นว่าเราดี ผมว่าผมชนะคู่แข่งแล้ว ไม่จำเป็นต้องแข่งกับคนอื่นหรอก แต่แน่นอนที่สุด ผมต้องรู้หลบรู้หลีก รู้เลี้ยงรู้ปรับ ใน การที่ทำให้ผมไม่เสียเปรียบคู่แข่ง มีบริษัทฝรั่งไม่สู้ผมหนีเลย ฉะนั้นเราต้องรู้ว่าเราจะใช้กลยุทธ์อะไรใน การที่จะทำให้ธุรกิจเราเจ๊งหรือรอดยั่งยืน เราต้องใช้กลยุทธ์ไม่เงินเราอยู่มา 25 ปี ไม่ได้ เช่น เราต้องรู้ว่าคู่แข่งคือใคร ถ้าผมรู้ว่าบริษัทคนไทย ผมบอกว่าผม 100 % ผมสู้ แต่ถ้าบริษัทฝรั่งผมสู้ 50 % อีก 50 % ผมจะถอยละ พุดง่าย ๆ เรามีใบเปิดของเราอยู่ ถ้าบริษัทฝรั่งมาเรียกผมแข่งผมจะบอกว่า 50 % ผมจะ ถอย ถ้าบริษัทคนไทยผมสู้ทั้ง 150 -200 % จากนั้นผมก็จะถามว่าสินค้านั้นคืออะไร คือ มันจะโต แล้ว จะโตได้หรือเปล่า ก็ต้องดู Life Cycle ของสินค้า หรือใน Category นั้นมันกำลัง Down หรือถ้ามันล้ม แต่เราดูแล้วเราสร้างได้มันโต ผมไม่ Mind ที่จะเสียเวลา 2 ปี 3 ปีสร้างมัน ยิ่งทำมันจะยิ่งมีเงิน บางครั้ง เราก็ดูหลายเหตุผล บางครั้งเราก็ดูว่าลูกค้าคือ ใคร ทำงานอย่างไร ถ้าฝรั่ง ฝรั่งแบบไหน วิธีการทำงาน ยังไง ความมีขี้ที่จะไปทำให้เค้า เป็น Partner กันได้มีขี้ ถ้าไม่ใช่เราก็ปฏิเสธ โดยเฉพาะถ้าเป็นลูกค้าที่ดัง มาก มี Alliance เราปฏิเสธทันที ไม่ต้องทำไม่ต้องคิดเลย แต่ถ้าลูกค้ารายนี้เป็นลูกค้าฝรั่ง แต่ยังไม่โต และตลาดโตเฉพาะบางประเทศ ยังไม่ทั่วโลก และยังไม่ใช่ alignment ยังไม่ได้ใช้บริษัทเราเองทีเดียวทั่ว โลก อย่างนี้เราสนใจ ข้อที่จะดูต่อ คือ มีใครแข่ง บริษัทคนไทย แล้วมีกี่แห่ง ถ้ามี 5 - 6 แห่ง ไม่เข้าไปเลย ไม่แข่ง อยาไปเสียเวลากับการแข่งนี้มันเยอะแยะเลย เสียเวลา เราไม่เรียกค่า Pitching Fee ซึ่งนั่นก็คือ กลยุทธ์อีกอันหนึ่ง ผมบอกว่ามันเป็นธุรกิจ ถ้าเป็น 3 แห่งจะชอบมากที่สุด ถ้าแข่งแล้วไม่ได้ เป็นเพียงตัว ประกอบก็ไม่ว่า เรามีลูกค้าต้องดูแล จึงไม่แข่ง บางครั้งเราดูว่าเรามีเอเจนซีไหนอยู่บ้าง ถ้ามีเอเจนซีนั้น เราก็มองไม่แข่ง มีเหตุผลหลาย ๆ อย่าง ไม่ใช่กลัวเค้า ในส่วนของ Pitching Fee กับลูกค้า เราเป็นแกะดำ เราไม่เข้าร่วมเหมือนกับตัดแขนตัดขาตัวเอง ทำไมผมไม่ได้เป็นบริษัทใหญ่นี้ เวลาแข่งผมใช้ความคิด ผม ไม่ได้ลงทุนมาก ไม่ได้ถ่ายหนังเอาใจลูกค้า แต่งตัวเป็นศรี ลูกค้ายกผมไม่ทำ จริงๆ ผมก็ไม่ค่อยแข่ง ลูกค้า ผมก็มีอยู่แล้ว ก็ดูแลลูกค้ากลุ่มเดิม ทำให้ดีที่ลูกค้าพอใจแล้ว อยากรู้ลูกค้าเยอะๆ แล้วไม่มีประโยชน์ สมมติทำลูกค้า 50 ล้าน 50 ราย ปีหนึ่งมีกำไร 10 ล้าน กับปีหนึ่งทำลูกค้า 100 ราย ก็มีกำไร 10 ล้าน แล้ว ทำไปทำไมมันอยู่ที่ Bottom Line และลูกค้าพอใจ ผลงานออกมาแล้วดี เราจึงไม่ค่อยแข่ง ผมไม่เข้า จะ บอกว่า ผมเป็นแกะดำผมไม่แคร์ ผมจะบอกว่าเป็นคือ ธุรกิจของผม ไม่จำเป็นต้องตัดแขนตัวเอง ซึ่งถือว่าเป็น กลยุทธ์หนึ่ง แต่ถ้าเป็นอุตสาหกรรมต้องการกำไร แล้วต้องการให้อุตสาหกรรมดีขึ้น ผมจะร่วมอะไร เกี่ยวกับบิซเนสที่ร่วม แต่นี่เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเราก็ไม่เข้า นี่คือ วิธีการส่วนหนึ่ง

### ทรัพยากรบุคคลในส่วนของบริษัทนำเข้า

แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคลต้องสร้างทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็น Input ที่สำคัญ ถาม ว่า สร้างแล้วมันจะหนีมีขี้ หนี เพราะว่าบริษัทใหญ่มันซื้อตัวเก่ง มันพาดหัวที่หนึ่งแพง ๆ เลย ถ้าเศรษฐกิจ มันดีขึ้น Cost มันจะตามมาด้วย เพราะบริษัทอื่นจะมาแย่งคนไป เราห่วงการถูกแย่งคนมีขี้ เราก็ห่วง แต่ เราจะไม่หยุดสร้างคน เพราะถ้าอุตสาหกรรมทั้งอุตสาหกรรมมีคนดีหมดเราก็พอแบ่ง ถ้าไม่มีใครสร้าง เลย ในที่สุดก็ต้องแย่งกันตลอดไป ถึงแม้จะรับคนมีประสบการณ์มาแล้วก็ต้องสร้างอื่น Input อีกตัวคือ Strategic thinking เน้นกลยุทธ์งานทุกอย่างผ่านการ Research ผ่านการวิเคราะห์ ในเรื่องสวย ๆ งาม ๆ ได้รางวัลเราไม่เน้น เน้นแต่ใน Context ทุกอย่างจะต้องถูก Govern โดย Strategy ทำออกไปแบบมูข คว้าที่นี้ไม่มี ที่นี้อาจจะมีมูขคว้าก็คือ สินค้าต้องอยู่ตัวแล้ว ก็ทำเรื่องให้เฮฮาในวงสังคมซะเรื่องหนึ่ง



นานๆ โผล่มาที่ก็อาจจะทำแต่เราไม่ต้องการ मुखวาย และเราไม่ต้องการรับรางวัลโดยที่สินค้าขายออกไม่ได้ เราเน้นอย่างเดียวคือ ขายของ Input ทางความคิดมันจำเป็นต้องตามTrend เราต้องดูว่ามันเปลี่ยนไปทางไหน คุณค่าของสังคมเปลี่ยนเราต้องรู้ว่ามันเปลี่ยนไปทางไหน ประเทศไทยเป็นประเทศที่ตาม แต่ถามว่าเราสร้างคุณค่าของเราเองมีัยเราก็สร้าง เราต้องรู้ว่าสังคมกำลังอยู่ตรงไหน Trend เมื่อนอกที่เข้ามามีบทบาทแค่ไหน เราต้องรู้ และเราต้องตามให้ทัน เหล่านี้เป็น Inputที่กระทบโดยสภาวะแวดล้อมที่เราต้องรู้

### ระบบ

เรามีระบบแต่เราต้องยอมรับว่าเราเป็นมนุษย์ ในขณะที่มีระบบ แต่ก็ไม่ใช่ Robot ระบบหากเป็นเช่นนั้น มันก็จะแข็งแข็งแฉ่ง ไม่มีน้ำใจ ไม่มีสัมพันธภาพ สิ่งที่เราพยายามทำขณะนี้ คือ พยายาม Takecare เรื่องของระบบ ขณะเดียวกันระบบต้องมีอารมณ์ ต้องมีสัมพันธภาพ คือสิ่งที่เราพยายามสร้างอยู่ แต่ว่ามันก็ไม่ง่าย แต่พอเรา Build ให้เป็นวัฒนธรรมแล้ว ถ้ามันอยู่ตัวแล้ว มันจะไปของมันเอง ที่นี้ทำผิดก็ไม่ได้จะพินให้ตาย ก็พยายามถ้อยทีถ้อยอาศัย แต่ยืนยันว่าคนไหนที่ไม่ Produce เราก็ไม่ต้องการ เรา Mix วิธีการบริหาร Mix ทั้งตะวันตก และตะวันออก ยังมีความรู้สึกตลอดเวลาว่า วิธีการของตะวันตกน่าจะได้ผลมากกว่า เค้าผ่าน research เค้ามีระบบเค้าอะไรต่างๆ รับเค้ามามาใช้ มันก็ง่าย เรา Follow แต่ในขณะที่เดียวกัน เราก็พยายามจะรักษาความเป็นไทย หรือความเป็นเงินให้ยังอยู่ เราก็ศึกษา Zen เต่า ซึ่งก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เหมือนกัน

ธุรกิจเอเจนซีที่เป็นธุรกิจที่ Spoil เป็นธุรกิจที่เราซื้อเวลา เวลาเป็นเรื่องใหญ่ งานนี้ 2 วันต้องเสร็จ แต่เราต้องจ่ายเงินมากกว่า 3 เท่าตัวกับการทำใน 5 วันเราก็ต้องจ่าย การต่อรองเอเจนซีต่างๆ ไปมักไม่ต่อรอง แค่ขอให้ได้มา ก็เลยเป็นนิสัย คนเอเจนซีที่คิดว่าเป็นเงินของลูกค้า แต่เราไม่ยอมให้เป็นอย่างนั้น เราไม่สามารถที่จะใช้เงินซื้อได้ ทุกบาทที่จะใช้ก็จะพยายามให้ Cost Down ไม่ฟุ่มเฟือย เอเจนซีอื่นอาจจะพยายามทำอยู่ แต่อาจจะเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง หัวใจของการแข่งขัน เรา Professional ผมคิดว่างานทุกชิ้นเรามีคุณภาพ เราพยายามที่จะทำงานเป็นทีมเดียวกันกับลูกค้า เราดูแลลูกค้า เราดูแลธุรกิจของเค้าจริงๆ ฟังดูเกินตัวไปหน่อยแต่จริงๆ แล้ว เรา Mind ธุรกิจของเค้า นี้คือ หลักการ และ Flexible ในหลายลักษณะ

ถ้าลูกค้าบอกว่าผมไม่มีเงินเลย คุณช่วยผมนะ ผมก็ช่วย อาจจะไม่ถึงกับฟรี คือ ไม่กำไรเลย เราก็ทำให้ ไม่จำเป็นต้อง Claim Value ทั้งหมด สิ่งเหล่านี้ก็เป็น Strategic หลายต่อหลายอย่าง

### ปัจจัยนำออก

Output ที่เราทำไป ผมเชื่อว่าเราพอใจ และลูกค้าก็พอใจ จะเห็นว่าลูกค้าที่อยู่กับเราไม่ค่อยเปลี่ยนไปไหนจะอยู่กับเรานาน เราก็เห็นสินค้าที่เราทำก็โตกันเกือบทุกตัว ถามว่ามี Fail บ้างมี มี แต่อัตรา Fail มันน้อยมาก ส่วนใหญ่ก็จะเป็นลูกค้าที่ทำแล้วเห็นผลงานแล้วเราก็มีส่วนที่จะพัฒนาสินค้า เค้าให้มันโตขึ้นมาเรื่อยๆ 25 ปี ที่ผ่านมาผมว่าผมสร้างสินค้าเยอะเยอะในตลาดทั้งที่อยู่กับเรา ทั้งที่ไม่อยู่กับเราก็คงขึ้นมา ผมว่าพนักงานทุกคนที่อยู่กับเราก็พอใจ หลายๆ คนออกจากเราไปก็ได้ดี หลายคนก็ออกจากเราไปก็ไปเปิดธุรกิจของตัวเอง ก็เป็นสิ่งที่น่าภูมิใจ ผมคิดว่า So far output ของเรา ผมพอใจนะ คิดว่าเป็นสิ่งที่ดี ถามบอกว่ากำไรพอใจมีัย กำไรไม่พอใจ

ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าไทย ถ้าจะหาอีกก็มีอีก ส่วนใหญ่ลูกค้าจะเข้ามาหา ผมไม่มีปัญหา มันไม่มีปัญหาทำอยู่ตอนนี้ คือ อยากจะขยายนะ ไม่ใช่ไม่อยาก แต่เราก็ไม่กล้าขยาย เพราะขยายแล้ว พนักงานของเรา Load เยอะไป หามรุ่งหามค่ำ สุขภาพร่างกายไม่ดี จิตไม่ดี อะไรอย่างนี้ผมก็ไม่อยาก ทุกวันนี้มันก็นั่งอยู่แล้วผมก็ไม่อยากให้มันหนักขึ้น ขณะเดียวกันเราก็ไม่ต้องการให้ลูกค้า ที่เราทำทุกวันนี้เสีย แต่ถ้าโทรเข้ามาแล้วถามว่าเราอยากทำมั้ย เราอยากทำ

ช่วงที่เศรษฐกิจฟองสบู่ที่อยู่ได้เพราะเอเจนซีเรามีคุณภาพ ลูกค้าก็ไม่หนี ขณะเดียวกันเราก็มีการปรับองค์กร Dawn Sizing ให้เล็กลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทุกอย่างต้องประหยัดขึ้น มันก็รอดมาด้วยดี ประเด็นหนึ่งเราไม่ได้กู้เงินเราก็ไม่มีภาระเรื่องนี้ ก็เป็นประเด็นที่สะสมกันมา ค่อย ๆ ทำไม่ได้ตาม ตาม อยากจะขยายใหญ่ ลงทุนเยอะแยะ เราต้องค่อย ๆ ไป

เริ่มต้นจากการเข้ามาในวงการโฆษณา จากรุ่นพี่ในวงการเข้ามาบรรยาย ก็คือ ความชอบ พอจบก็เลยลองสมัครดู เป็นลูกจ้างเค้ามา 10 ปี แต่ในใจลึกๆ ผมต้องการเป็นเถ้าแก่ ตั้งแต่เด็กๆ คิดว่ายังไงก็ต้องเป็นเถ้าแก่ ยังไงก็ต้องเป็นธุรกิจของตัวเองก็คิดมาตลอด ก็วางแผนแล้วก็เริ่มทำบ้าง 10 ปีให้หลังก็ออกมาทำ เริ่มต้นก็เหมือนทุกคนแหละ ก็คือ ไม่รู้จักบ้าง อะไรบ้าง แต่ความที่เรที่ตั้งใจทำ มุ่งมั่นแล้ว เป็น System ไม่วอกแวก และที่สำคัญคือ พยายามยึดลูกค้าเป็นหลัก พยายามที่จะไปกับลูกค้า ทำให้เค้าดีที่สุด เพื่อให้เค้าอยู่กับเรานานที่สุด เพราะฉะนั้นฐานที่ใช้ในการพัฒนาธุรกิจ คือ ต้องมีฐานลูกค้าที่ดี เพราะฉะนั้น 25 ปีที่ผ่านมาต้องยอมรับว่า เราพัฒนาฐานลูกค้า และเกาะกับลูกค้าพอสมควร เรียนรู้จากลูกค้า เรียนรู้จากตัวเอง สร้างคน ธุรกิจโฆษณา มันก็คือ ธุรกิจ มันต้องบริหารอย่างเดียวกับธุรกิจ มาบริหารแบบเดียวกับ Creative Artist เจิงทุกรายจะบอกให้ หรือไม่ก็จะหมดตัว ถึงแม้ว่าเจ้าของบริษัทโฆษณาจะเป็น Creative แต่เค้าต้องมี Sense ด้านธุรกิจ ฉะนั้นนั่นคือ แนวทางที่เราทำมา 25 ปี ก็มีกลยุทธ์อีกหลายอย่าง เช่น เราบู๊วว่าโฆษณา เทคโนโลยีมาจากข้างนอกมาก เราก็พยายามจะหาเพื่อน Alliance จากเมืองนอกเข้ามา ก็มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเปิดหูเปิดตาไปสู่ข้างนอก ข้างนอกเค้าทำอะไรกันบ้าง ต้องอ่านตำราบ้าง ต้อง Absorb ความรู้เข้ามาตลอดเวลาที่สำคัญที่สุด เมื่อโลกเปลี่ยน เมื่อสังคมเปลี่ยน เมื่อสังคมโลกเปลี่ยน เราต้องเปลี่ยนตามจะอยู่เหมือนเดิมไม่ได้ เราต้องพัฒนาตัวตามตลอด ทุกวันนี้เรายังอยู่ได้ เรายังทันสมัยพอสมควร ไม่ได้ล้าหลังใคร พุดอะไรก็รู้เรื่อง กลยุทธ์ที่เราเสนอก็คือไม่ได้ล้าหลังไปกว่าชาวบ้านแน่นอน แต่ถ้าถามว่ามีระบบคอมพิวเตอร์แบบเลิศหรูที่สุดมั้ย เราไม่มี ไม่จำเป็นก็ไม่จำเป็นต้องไปใช้มันให้เสียตังค์ เราประหยัดที่สุด แต่เรามี Macintosh รุ่นล่าสุด อะไรที่เราทำให้งานลูกค้าดี เรามี แต่อะไรที่มันไม่จำเป็นทำให้เราทำงานง่ายขึ้น แต่ไม่คุ้ม ไม่ไม่เอา

### การบริหารในแผนกครีเอทีฟ

ครีเอทีฟก็มีครีเอทีฟไคเรกเตอร์ก็ดูแลงานของตัวเอง ก็เหมือนกับทุกบริษัทก็มีแผนก Research Account Planning มี Strategic Planning เหมือนกับบริษัทยักษ์ ผมก็มี ทำได้หมด แต่อาจจะทำมากเท่าเค้าไม่ได้บางเรื่องเราอาจจะสู้เค้าไม่ได้ แล้วเราทำให้ลูกค้าเราได้มัยเราทำได้อะไรทำไม่ได้เราก็ Souce เค้าจากข้างนอก เค้ามาช่วยบ้าง แต่เราพยายามที่จะทำเองเพื่อให้ catagory เป็น Asset ของเราเราไม่จ้าง Freelance เพราะ Freelance มันจะเป็นชั่วคราวใช้แล้วก็ไป มันไม่กลายเป็น Asset เพราะฉะนั้นเราจะ Built ของเราเอง เพื่อให้มันเป็น Asset เมื่อเป็น Asset มันก็จะพัฒนาตอนสุดท้ายได้จ่ายครั้งก็ได้ครั้ง จ่าย 2 ครั้งก็ได้ 2 ครั้งไม่อยู่กับเรา

เราพยายามจะทำให้ทุกคนทำงาน focus และใช้หัวใจในการทำงานที่นี่มีแผนก Strategic Planner มี Planning Board มีคณะกรรมการที่ Senior หน่อย ที่มีหัวหน้าด้าน Strategy ในการคิด Strategy ก็จะมี 4 - 5 คน ก็จะคุยกัน เพราะแต่ละคนก็อาจจะจะมี Depth ไม่เหมือนกัน ก็จะกำหนดกลยุทธ์ ว่าเราจะแก้ปัญหาให้กับสินค้าตัวนี้ ๆ อย่างไร จะสร้างโอกาสอย่างไร เราก็จะเขียนเป็นกลยุทธ์ลงมา บางครั้งในบางเรื่อง เราต้อง Research เพื่อหาว่า ที่เราคิดมันถูกมั๊ย ถ้ามันไม่ถูกก็ต้องแก้ใหม่ Strategic Planner ก็จะมาจาก Marketing บ้าง Research บ้าง แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเป็นนักคิด นักแก้ปัญหา แน่นนอนที่สุดต้องมีประสบการณ์ ต้องมีจินตนาการ เป็นนักคิด สามารถที่จะกำหนดแนวทางได้ ว่าเส้นทางเดินของตราผลิตภัณฑ์นี้จะเดินอย่างไร เจอปัญหาจะแก้อย่างไร แต่อย่างไรก็ตามเราก็ต้องการคนที่ทำหน้าที่อย่างอื่น ที่คิดเป็นด้วยเช่นเดียวกัน

### ในส่วนขอ MEDIA

Media Independent กระแทกกับเรา เพราะทุกวันนี้ก็เจาะทะลวงตัดราคา เพื่อที่จะแย่งลูกค้าของเรา แต่ถามว่า ณ วันนี้เราถูกแย่งลูกค้ามั๊ย ไม่เลยเราก็มีความสามารถในการขาย เราก็มี Media Planner มีชื่อข้อมูลของเรา ชาวบ้านมีเราก็ไม่ได้ต่างกันตรงไหน ต่างกันที่เค้าตัดราคาเท่านั้นเอง ตอนนี่คิด 17.65 % คิดไม่ได้แล้วเราคิดตามขนาด ถ้าใหญ่ก็ถูกหน่อย ถ้าเล็กก็แพงหน่อย แต่ไม่มีใครจ่าย 17.65 % แล้ว จริง ๆ อุตสาหกรรมนี้เค้าใช้ในรูปของ Fee เรายังคิดเป็นคอมมิชชั่น เพราะ Creative กับ Media อยู่ในหลังคาเดียวกันเลยคิดเป็น Commission

### การเติบโต หรือขยายตัวของบริษัท

ถ้าเศรษฐกิจขยายตัวเองเงินที่จะขยายตัวตามแต่ไม่ขยายแบบฮวบฮาบ เราต้องขยายคนต้องมั่นใจว่า คนของเราดีพอที่จะรองรับธุรกิจไม่ใช่ไปเอาธุรกิจมาแล้วค่อยหาคนเราจะพยายามทำงานให้มีงานเกินจำนวนคนอยู่เล็กน้อย แต่เราจะไม่ให้งานเกินจำนวนคนมากเกินไป แต่เราก็จะไม่หาคนมากเกินไป ให้งานอยู่ในระดับมากในระดับพอที่จะทำได้

### คุณบัณฑิตย์ บางอ้อ

ตำแหน่ง Managing Director

บริษัท APPROACH ADVERTISING

### สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา

ธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นเสมือนระบบที่ได้รับผลกระทบจากภายนอก เช่นสภาพแวดล้อม คู่แข่ง ลูกค้า กฎหมาย การรวมตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณา ผมมองว่าเป็น Nature ของธุรกิจทั่วไปไม่ใช่เฉพาะของธุรกิจตัวแทนโฆษณาอย่างเดียว เพราะเราถือว่าเป็นธุรกิจบริการเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ ที่จะต้องได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ดังนั้นธุรกิจทุกขนาดจะต้องรู้จักยืนของตัวเองว่าจะต้องต่อสู้อย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดข้อเสียเปรียบ ซึ่งในบางสถานการณ์ที่เป็นข้อเสียเปรียบก็สามารถมองได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบ ทั้งนี้อยู่ที่มุมมองในการบริหารองค์กร

ก่อนที่จะมองถึงปัญหาต้องมองที่วัตถุประสงค์ขององค์กรก่อนว่ามีเป้าหมายว่าต้องการอะไร ถ้าถามผมบริษัทผมเปิดมา 16 ปีแล้ว สิ่งที่ผมมุ่งหวังในการเป็นผู้บริหารคือการ Set Agency ที่มีคุณ

ภาพซึ่งสิ่งนี้เป็น Concept หลักที่ผมได้วางไว้ โดยเหตุผลที่ว่าทำไมคุณภาพจึงเป็น Concept หลักของงานก็เพราะงานโฆษณาเป็นงานที่ต้อง Publish ออกไปสู่ Mass งานเหล่านี้จะ Represent ตัวองค์กร ดังนั้นความใหญ่หรือเล็กขององค์กรจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของงาน แต่อยู่ที่เป้าหมายที่วางไว้มากกว่า ถ้าองค์กรไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพ ทำงานไม่เป็นมืออาชีพความอยู่ได้หรืออยู่ไม่ได้ขององค์กรมันก็จะมองเห็นได้เลย

16 ปีของ Approach เจอผลกระทบหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจฟองสบู่ การเกิดขึ้นของ Media House ซึ่งทำให้เกิดการตัดราคาเป็นผลกระทบหนักต่อบริษัทอย่างเรา เพราะบริษัทโฆษณาของ ผมไม่ได้เป็น Graphic House หรือทำด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะแต่เราเป็น Full Service Advertising ขายงานด้าน Marketing Strategy Creative Media ซึ่งรายได้หลักมาจากงานด้าน Media เรามี Support จากงานด้าน PR ซึ่งทั้งหมดเป็นกระบวนการที่ทำงานด้าน Communication อย่างครบวงจร ถ้า Media มีผลกระทบกับเรารายได้ที่เราได้ถูกตัดไป รายได้หลักเราจะหาย เราอยู่ไม่ได้ถ้าเราขายงาน เฉพาะด้าน Creative อย่างเดียวหรือ Marketing อย่างเดียวเพราะมันไม่สามารถ Cover Fixed Cost หรือ Cover ผลกระทบด้านการบริหารงาน ดังนั้นการแก้ปัญหของเราคือ เราต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจถึงผลกระทบของ Media House ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบกับเรา แล้วเราจะ แล้วเราก็จะพูดถึงการ เปรียบเทียบเมื่อลูกค้าไปซื้อเองกับซื้อจากเรา และ Value Added ที่เค้าจะได้จากเรา ถ้าลูกค้าซื้อ Media เองโดยตรงโดยไม่ซื้อจากเรา เค้าจะขาดด้าน Consult เพราะเค้าซื้อ Media เป็น Job งานที่ได้ จะขาดความต่อเนื่อง Media House อาจจะไม่แนะนำลูกค้าในด้านของ Merchandising Strategy ซึ่ง จะทำให้การวางแผนขาดช่วง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นการแก้ปัญหาในเบื้องต้น

### เอเจนซีใหญ่ และเอเจนซีเล็ก

ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรใหญ่และเล็กมันก็มีข้อได้เปรียบต่างกันข้อเสียเปรียบขององค์กร จะเป็นเรื่องของ Knowhow ข้อมูลด้าน Marketing Service ซึ่ง Agency ใหญ่จะได้เปรียบกับสิ่งเหล่านี้ เพราะสินค้าบางตัวไม่ได้ขายที่เมืองไทย แต่ขายได้ทั่วโลก ดังนั้น Concept ทุกอย่างจะถูก Prove มา แล้วจากทั่วโลกดังนั้นทฤษฎี หรือแนวคิดถูกถล่มกรองมาพอ สมควรแล้ว ซึ่งทั้งนี้ Agency Local อย่าง เราขาดเพราะเราไม่มี Know How แบบนี้หวังในทางตรงกันข้ามหากมีสินค้าเกิดขึ้นในเมืองไทย แต่มีความคล้ายคลึงกับสินค้าต่างประเทศ Agency ใหญ่สามารถหาข้อมูลจาก Head Office ได้เลยว่าสินค้านี้มีวิวัฒนาการอย่างไร พฤติกรรมผู้บริโภคเป็นอย่างไร กลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ Local Agency เสียเปรียบ

### ค่า Commission

ตอนแรกก็ 17.65% เปลี่ยนเป็น 15% ระยะเวลา 10% 12% 1. ระยะเวลาหลังกลายเป็น Annual Fee หรือค่าที่ปรึกษารายเดือนโดยตีกรอบจากเนื่อหานั้นๆ Average Budget ต่อปี เนื่องานจะมีอะไรบ้าง การ Meeting ของงานมีอะไรบ้าง ก็จะคิด Cost ในเรื่องของ การสร้าง Concept สร้าง Brand เป็นต้น โดยแปรสภาพจาก Service Fee เป็นค่าของการเป็นที่ปรึกษา อาจตี Cost เป็นรายชั่วโมง โดยงานนี้ต้องใช้ความคิดของใครบ้าง แล้วตีออกมาเป็นชั่วโมง แล้วค่อยตีออกมาเป็นรายเดือนแทนที่จะคิดเป็นค่าบริการตามลื่อนั้นๆ เช่นเดือนหนึ่ง 800,000 200,000 ก็ขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่วางไว้กับลูกค้า 2. เป็นการตีจากยอดขาย โดยมีข้อตกลงกับลูกค้าว่าสินค้านี้ต่อปีจะขายได้เท่าไรก็เปอร์เซ็นต์ซึ่งส่วนที่โตก็

อาจ Turn Back มาเป็นผลตอบแทน วิธีการเหล่านี้ขึ้นอยู่กับ Business Rule ไม่ Fix ตายตัวลูกค้าบางรายยังยินดีที่จะจ่าย Agency Fee อยู่ เพราะลูกค้าบางรายไม่อยากจะเปิดเผยในเรื่องของยอดขาย

**เมื่อเปรียบเทียบเอเจนซีขนาดใหญ่**

ในข้อเสียเปรียบ บางครั้งผมมองว่ามันมีข้อได้เปรียบ คือ 1. Agency ขนาดกลาง และขนาดย่อมมีการทำงานใกล้ชิดกับลูกค้ามาก องค์กรใหญ่จะมองถึง Financial Effective เท่านั้นดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะไม่ลงไปยุ่งกับการทำงานตรงนี้ ดังนั้นตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมจะให้ความใกล้ชิดในด้านของ Key Management แต่อย่างบริษัทผมถ้าเป็น Meeting สำคัญผมจะเข้าไปร่วม Meeting เอง ซึ่งลูกค้าจะสบายใจเพราะ MD มาเองมีปัญหาอะไรจะมีการแก้ไขโดยตรงได้อย่างทันที่ ไม่ต้องรอ Process ว่าต้องกลับไปปรึกษานายว่าจะ Say yes or no ผมทำตรงนี้ผมแก้ปัญหาได้ Deal งานได้เลยต่อรองกันได้เลยโดยตรง ตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่จะไม่สามารถแตะในส่วนนี้ได้ คนที่ Deal งานต่อรองไม่ได้ การเข้าถึงเรื่องราคาในรูปแบบนี้เป็นอีกข้อได้เปรียบของตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดเล็ก องค์กรของเราไม่ว่างานที่รับมาจะใหญ่หรือเล็ก เราให้ความสำคัญเท่าๆกันไม่ได้ ซัดตัวเลขว่า Budget มากหรือน้อย จะทุ่มเทเท่าไร ดังนั้นความทุ่มเทจึงเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรเรา เราอยู่ได้เพราะความทุ่มเท ความเข้าไปใกล้ชิดกับปัญหานั้นๆ การตอบสนองกับลูกค้าทันที สิ่งที่ลูกค้าจะได้จากองค์กรคือ ผมใช้ Experience ทั้งหมดที่มีอยู่ในวงการโฆษณา คือคำแนะนำ การมองอนาคต การแก้ปัญหา ลูกค้าจะได้รับความคุ้มค่า ผมเชื่อว่าลูกค้ายินดีจะจ่ายเงินให้กับคนมีประสบการณ์มากกว่าที่จะต้องไป Deal งานกับเด็กที่ทำงานมา 3-4 ปี สิ่งที่เราสู้ไม่ได้ก็คือ Credit ชื่อเสียงในความเป็น International แต่ถ้าลูกค้าหวังกับเนื้องานจริงๆ ณ วันนั้นก็ไม่ใช่

### **ปัจจัยนำเข้า ทรัพยากร มองว่าเป็นอย่างไร**

จริงๆองค์กรเล็กไม่ได้มีความด้อยกว่าในเรื่องของบุคลากร เพราะหากงานเราต้องการ Creative มีอดีผมสามารถจ้าง Creative Freelance ซึ่งคุณภาพไม่ต่างกันเลย แต่ผมไม่จำเป็นต้องจ้าง Creative Director มานั่งเป็นตัวเป็นตนอยู่ ผมไม่จำเป็น แต่เมื่อมีงานผมสามารถเลือกใช้คนที่เหมาะสมกับเนื้องานได้ เพราะผมอยู่ตรงนี้ผมรู้ว่าใครทำอะไรได้ ใครทำอะไรไม่ได้ ดังนั้นสิ่งที่ลูกค้าได้รับจะเหมือนกัน แต่ผมไม่ใช่ Broker ผมเป็นคนคุมงานทั้งหมด ผมไม่ได้ด้อยในแง่ของบุคลากร

Agency เล็กอยู่ได้เพราะมี Standard ของตัวเอง เพราะงานที่ต่ำกว่า Standard ผมไม่ทำ

ผลกระทบในแง่ของบุคลากร มันอยู่ที่ว่า Key ในแง่ของการมองงานนั้นมากกว่า ในแง่ของการ Pitch งาน ผมก็จะมองว่ามันคุ้มมั้ยคู่แข่งเราเป็นใคร มีโอกาสมั้ย ถ้าไม่มีโอกาส เราก็ไม่แข่ง เสียเวลา สติปัญญา บุคลากร กำลังใจ เราต้องประเมินสถานการณ์ว่าคุ้มค่าง่าย

### **สิ่งแวดล้อมมีผลต่อปัจจัยนำเข้าหรือไม่**

องค์กรขนาดย่อม ถ้า Flexible ก็อยู่ได้ เช่นเศรษฐกิจไม่ดี ลูกค้าตัด Budget องค์กรใหญ่รับงานแบบนี้ไม่ได้ แต่ผมรับได้ ภายใต้กฎเกณฑ์ของผมโดยดูความเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ถ้าเราทำตัวให้กลมกลืนกับสภาวะการณ์ เป็นต้นอ่อนลู่ตามลม เราก็จะอยู่ได้ ก่อนเศรษฐกิจฟองสบู่มี Agency มากกว่า 30 แห่ง แต่หลังจากที่ผ่านภาวะนั้นไปเหลือไม่เกิน 10 แห่งที่เป็น Full Service ดังนั้นการอยู่ได้ขึ้นอยู่กับ Key Management ว่าจะนำพาองค์กรให้ต่อสู้สภาวะเหล่านั้นได้อย่างไร

## การบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นอย่างไร

Agency อยู่ได้ด้วยคนที่เป็นมืออาชีพ เพราะคนที่ทำงาน Agency ต้องเป็นคนที่ มี Spirit มี ทัศนคติของความเป็นนักโฆษณา มี Willing ในการทำงาน ผมเลือกคนจาก Graduation Experience มี Challenge มีแสงในตัว ไม่ใช่ Learning By Doing Key point คือคนคุณภาพ

## บริหารงานในบริษัทอย่างไร

จริงๆแล้วองค์กรในขนาดกลาง และขนาดย่อมมีไม่ก็ Department หรือคน แต่เคยผมเริ่มต้นมาจาก Client Service จากการเป็น AE จนมาถึงวันนี้ สมัยก่อนทำงานเป็นลูกจ้าง ผมไม่ได้ทำงานสายเดียว ผมรักที่จะเรียนรู้ทุกตำแหน่ง Media ผมก็อยากรู้ Production ถ่ายรูป ผมถ่ายรูปไม่เป็นแต่ผมอยากรู้ว่าเค้าถ่ายรูปกันยังไง ถ่ายหนังทำยังไง บริษัทผมทำทุกอย่าง ถ้าเรารู้จริง เราจะบริหารงานบริหารเวลาเป็น เห็นงานแล้วจะรู้ Process ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ถ้าถามว่าผมบริหารงานยังไง มันอาจจะ เป็น One Personal Management ก็ได้ แต่คนที่รับลูกจากเราไปหรือทำงานต่อจากเราไป สานจากตรงนั้นได้ มีปัญหาปรึกษาผม เราเห็นปัญหา แต่เราทำคนเดียวไม่ได้ ผมเขียน Copy Writer ที่ดีไม่ได้ ผมวาดรูปไม่เป็น ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เก่ง คิดงานได้ไม่ดีพอ แต่ผมรู้ว่างานที่ดี มันควรเป็นยังไง มีไอเดียที่ดีควรวางแผนยังไง เมื่อมี Key Person แบบนี้แล้วถามว่าจะบริหารงานยากมั๊ย ก็ไม่ยาก เพราะผมรู้รอบด้าน สามารถคุมงานทุกอย่างได้ เป็นโครงสร้างองค์กรที่มี MD ดูแลทุกอย่าง ทุกปัญหา

เอเจนท์ของผมอาจจะต่างจากเอเจนท์อื่นด้วย Over Head ที่ไม่สูงมากนัก ผมไม่ Prefer การทำธุรกิจแบบหมาไล่เนื้อ ผมทำงานโฆษณาแล้วมีความสุข ไม่อยากทำไปเหนื่อยไปเพื่อหารายได้มา Support ค่าใช้จ่าย เพื่อหล่อเลี้ยงชีวิตตัวเอง

ผมจะพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรอยู่ได้อย่างมีความสุข ผมว่างานโฆษณาความกดดันมันมีเยอะอยู่แล้ว งานโฆษณาไม่ใช่ Machine สั่งมาออก สั่งมาออก สิ่งที่จะได้คืออารมณ์ ต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรอง วิเคราะห์ นำเสนอ ถ้าเราทำเหมือน Machine แข่งกับเวลาเพื่อหารายได้เข้ามา ซึ่งเราไม่เป็นแบบนั้น ทำงานที่นี้มีความสุข แต่ก็มีแรงกดดัน เราไม่เน้น Quantity แต่เราเน้น Quality ถามว่า Approach งานแพคเกจ แพ่ง ผมว่าใกล้เคียงกับอินเตอร์ แต่สิ่งที่ลูกค้าจะได้คือคุณภาพ ความพึงพอใจ

## กลยุทธ์ที่ใช้

ในส่วนของกลยุทธ์ ผมเกิดมาเป็น Marketing ให้ Marketing นำ Trend ที่อื่นจะชูโรงด้วย Creative ได้รางวัล ผมว่างานโฆษณาเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ของงานในส่วน Marketing ใจที่ต้องถูก ต้องวิเคราะห์กลยุทธ์ Marketing ให้มากๆ Approach จึงให้ความสำคัญด้านกลยุทธ์ด้าน Marketing ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการของ Creative

## ปัจจัยนำออกของบริษัท

ปัจจัยนำออก เราเป็น Full Campaign ได้รับผลกระทบจากกระบวนการบริหารยังไง งานที่เราทำมีบทพิสูจน์ คือความพึงพอใจของลูกค้า เจ้าของสินค้า เมื่อออกสู่สายตาประชาชนแล้ว ยอดขายเค้า Success ตามเป้าหมาย Contract ที่ต่อเนื่องกับเราก็จะเกิดขึ้น ลูกค้าแนะนำ หรือบอกต่อก็มี ถ้า Success คำแนะนำของลูกค้าเป็นเครื่องบ่งบอกได้ดีเช่นกัน มีลูกค้าที่อยู่กับเรา 8-9 ปี ไม่ไปไหน ถ้าไม่เวิร์คก็คงหลุดไปนานแล้ว ลูกค้าบางรายเริ่มต้นจาก Small Business ตอนนั้นก็เติบโตแล้ว Advertising ก็มีส่วนช่วย แต่ไม่ใช่ทั้งหมด อยู่ที่สินค้าคุณภาพดีมั๊ย ลูกค้าไปซื้อจากการดูโฆษณาแล้วกลับมาซื้ออีกมั๊ย

Advertising จะตอบสนองในส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่คงไม่ใช่ว่าจะ Success หรือ Fail เพราะ Advertising ตัวเดียว

### ทำอย่างไรจึงจะอยู่รอด และเติบโต

จะประสบความสำเร็จต้องทำงานอย่างมืออาชีพ ต้องวิเคราะห์ การที่จะเติบโต และอยู่รอด เราจะต้องทำงานหนักขึ้น แล้วก็ทำมาตรฐานของตัวเองให้สูงขึ้น ต้องเข้าใจตลาดอย่างชัดเจน เกาะติดในส่วนของคุณนวัตกรรมใหม่ๆ สื่อใหม่ๆ Trend ของตลาด คนทำโฆษณาต้อง Alert ทุกธุรกิจก็คงเหมือนกัน ต้องเกาะติดสถานการณ์

เราเป็นผู้ดูแลสังคม เกาะติดสังคม งานโฆษณาที่ดี ต้องก้าวล้ำสังคมไป 1 Step ต้องหุดาไว ช่างสังเกต ทำการบ้านมาอย่างหนักอีกอย่างหนึ่งก็คือ ต้องมีความเป็นมืออาชีพ เราจะอยู่รอดได้ถ้าเราเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง พอเกิดปัญหาเศรษฐกิจ ตัวปลอมมันจะตายไปหมดแล้ว เหลือแต่ตัวจริง แต่ก็มีปัญหารุมเร้าเกิดขึ้นมามาก

ปัจจุบันเรารับโลกตะวันตกเข้ามาพอสมควร ในอนาคตผมวิเคราะห์ว่า เอเจนซีแต่ละแห่งจะกลายเป็น Specialist มากขึ้น จะมีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น เช่นเอเจนซี A ชำนาญด้านรถยนต์ ลูกค้ำก็จะแห่ไป เอเจนซี B ชำนาญด้าน Consumer Product Personal Care ลูกค้ำก็จะแห่ไป เพราะมันมีการตัดช่วงระหว่าง Media กับ Agency อนาคต Media House จะ Cover หมด แต่ผมคิดว่ายังไม่ใช้ตอนนี้ คงอีก 5-10 ปีข้างหน้าอนาคตจะเป็น Agency Marketing กับ Creative ขายงานด้าน Consult ความลับของลูกค้ำก็จะถูกตัดไป

### มีเดีย

Media House เป็นประโยชน์กับลูกค้ำ เจ้าของสินค้าโดยตรง สำหรับผม Deal กับ Media มา 16 ปีแล้วผมไม่ต้องการตัด Connection ตรงนี้ แต่อาจจะดีสำหรับเอเจนซีเกิดใหม่ ที่จะซื้อกับโบรคเกอร์พวกนี้ อนาคตสำหรับผมก็ขึ้นอยู่กับสภาวการณ์ ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้แล้วเราจะบริหารในแผนก Media โดยต้องทำให้ลูกค้ำพึงพอใจ รู้สึกว่าที่ซื้อสื่อกับเรานั้นคุ้มค่า ทั้งผลตอบแทน และประสิทธิผล มี Impact เราให้การ Consult ด้วยนอกเหนือจากการซื้อ และมีข้อมูล Support เป็นคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้ำ Client Service เราเน้นที่ Marketing

### ครีเอทีฟ

Creative เราไม่มี Creative ประจำ เราจะดูงานที่เข้ากับ Creative แต่ละคน เราจะจ้างงานเป็น Consulting หรือ Freelance ต้องรู้จักเลือก Creative ให้เหมาะกับงาน จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดี

### คุณเดชา ตั้งปณิธานสุข

ตำแหน่ง CEO

บริษัท BBDO

### สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกับบริษัทตัวแทนโฆษณา

สภาพแวดล้อม เป็นทั้งโอกาสและเป็นทั้งผลกระทบ โอกาสคือ สภาพเศรษฐกิจที่เติบโต ก่อนช่วงรุนแรง ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ปีที่แล้วเริ่มเติบโต 7 % ปีนี้ แค่ 2 เดือนแรกเติบโตขึ้นมา 28 % บอกได้ว่า

อุตสาหกรรมนี้กำลัง Enjoy กับการเติบโต ซึ่งเป็น 3 เท่าของ GDP ในประเทศ มันมีอะไรเข้ามา นั่นคือ ลูกค้าใช้เงินมากขึ้น ไม่เช่นนั้นตลาดคงไม่เติบโตขึ้นมาขนาดนี้ อุตสาหกรรมไหนล่ะ ? ที่ทราบๆ กันอยู่ก็คือ อุตสาหกรรมเทคโนโลยี รายได้สูงขึ้น รวมทั้งเศรษฐกิจจากหน้าที่รัฐบาลทำ ของขายได้มากขึ้น โอกาสที่จะใช้เงินด้านการโฆษณาก็มากขึ้น สมัยก่อนคนใช้โทรศัพท์มือถือ จะเป็นผู้มีอันจะกิน แต่ปัจจุบันแต่ตอนนี้คนงาน คนใช้ คนขับรถ ก็มีแล้ว ลูกค้าส่วนใหญ่เริ่มขายดี อุตสาหกรรมโฆษณาก็เจริญเติบโตตามส่งผลให้ธุรกิจดีขึ้น แต่ผลในเชิงลบ คือ ทรัพยากรบุคคล Advertising is People Business Advertising ก็คือ คน แน่นอนตอนนี้เกิดภาวะขาดแคลน ต้องยอมรับว่าช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ทุกที่ตัดคนหมด ไม่ได้รับคนใหม่เข้ามาทำให้บุคลากรในอุตสาหกรรมไม่ได้เติบโตขึ้น พอมันโตขึ้นมา 17 %, 12 % คนก็ไม่ได้ขึ้นตามในช่วง Lay Off คนใหม่ไม่ได้จ้างเข้ามา คนในวงการขาดแคลนมาก ๆ ตอนนี้มีการซื้อตัวรีบ ๆ จบเข้ามาทำงานตอนนี้เงินเดือนดี มันก็จะเป็นอีกรอบเดิมก่อนฟองสบู่แตกที่มีการแย่งตัวคนเก่งๆ ก็จะได้รับ Offer มี Turn Over Rate สูงขึ้น เราก็ต้องรักษาความต่อเนื่องในการทำงานกับลูกค้า ซึ่งเป็นตัวหลัก เพราะเป็น Life and Blood ของเอเจนซี

Cost Inflation ก็คือ ตัวเงิน OK รายได้อาจจะมากขึ้น แต่สินค้าและบริการแพงขึ้น ลูกค้ามีการตัด มีการขอส่วนลด และเอเจนซีที่มีอัตราการจ้างคนก็สูงขึ้น Cost ของ Agency ก็สูงขึ้น ก็อาจจะกระทบกับผลกำไรของบริษัทได้ เพราะ Cost สูง สำหรับ Agency Cost ของการจ้างพนักงานถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดถือว่าเป็น Over Cost มากกว่า 50% ปัจจัยทางด้านการเงินของเอเจนซีการบริหารต้นทุน ปัจจุบันต้นทุนสูงขึ้น เวลาเศรษฐกิจไม่ดีตั้งแต่ปี 97 ลงมา Cost จะนิ่ง ค่าเช่าไม่มีการขึ้น เงินเดือนผลลุลดต่ำลง ปัจจุบัน Cost ต่างๆมันสูงขึ้น ค่าเช่า เงินเดือนพนักงานสูงขึ้นรวดเร็ว การที่คนออกไปหาคนเข้ามาไม่ใช่ถูกลง มันจะสูงขึ้นด้วยซ้ำไป บริษัทเอเจนซีจะรักษาคนไม่ให้เกิดการเปลี่ยนงาน การที่ Cost สูงขึ้นกระทบกับผลกำไรของเอเจนซีที่มี ถ้าบริษัทไม่สามารถเติบโตได้ทัน เราต้องเติบโตมากกว่า Cost ที่สูงขึ้น

### เอเจนซีไทย และเอเจนซีนอก

โอกาสของเอเจนซีที่มีต่างชาติมาร่วมทุน จะมากกว่าเอเจนซีไทย เพราะ Multi-National Agency เนี่ยมีลูกค้าที่เป็น International Client เยอะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นฐานของเอเจนซีอย่าง BBDO ก็มี Pepsi Pizza Hut Lays FedEx ก็จะได้เปรียบกว่า Local

ลักษณะการบริหาร ข้อได้เปรียบที่นอกเหนือจากมีลูกค้าเข้ามาคือ Know How ต่างๆ ถ้าเป็น Local ก็ต้องหาจากตำรา ของเรา Learning ต่างๆมันมาจากบริษัทแม่ New York โดย Planning Tools หรือ Training ต่างๆก็จะมากกว่า ทั้งนี้ Know How ส่วนหนึ่งก็ไม่ใช่ทั้งหมดหรอก จะทำให้ Office ตามทันวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมโฆษณาโลกเพราะมีการ Share Learning, Case Study, Information

การรวมตัวของค่ายใหญ่ๆจะทำให้การแข่งขันเข้มข้นขึ้น คือถึงจุดหนึ่ง ก็เหมือนปลาใหญ่กินปลาเล็ก ในโลกนี้แม้กระทั่งบริษัทฝรั่ง พวกโตโตเดี่ยวน้อยมาก ก็ Take Over กันไป Take Over กันมา แม้กระทั่งผมก็จับมือกับบริษัทฝรั่ง กลุ่มใหญ่นั้นในส่วนของการเจรจาทั้งในส่วนของลูกค้า และเอเจนซีก็ได้เปรียบมากกว่า



## สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

ย้อนกลับไป Environment อีกตัว ในเชิงกฎหมายก็มีเช่นเรื่องเกี่ยวกับเหล่า แอลกอฮอล์ มีผลกระทบ แต่เราไม่มีลูกค้ากลุ่มนี้ สำหรับการแก้ไข ผมว่า การทำธุรกิจ สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถ Control ได้ เราสามารถ Control ได้แค่เพียงตัวเอง สำคัญคือเราต้อง Expect Environment เราต้องระวังสภาวะบางอย่างบางครั้งเราไม่ทราบ ไม่ได้ตั้งตัวมาก่อนก็มีทางออก

## ความคาดหวังกับรางวัลทางด้านความคิดสร้างสรรค์ (ปัจจัยนำออก)

การคาดหวังกับชิ้นงานโฆษณา BBDO ทั่วโลก เรายึดมั่นอยู่ 3 คำคือ The Work The Work และ The Work เอเจนซีเรามีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งไปยังกลุ่มเป้าหมาย BBDO ตั้งมา 16 ปี บริษัทแม่ตั้งมา 113 ปีบอกได้เลย BBDO World Wide ได้รับรางวัล Agency Network of The Year ในรางวัล The Most Creative Agency มาโดยตลอด 5 ปีที่ผ่านมาอยู่ในอันดับ 1-3 มาโดยตลอด BBDO Bangkok เรายังมีชื่อเสียง ย้อนกลับไป เดิมชื่อ Damask ปี 1998 ก็เป็น BBDO Bangkok เราตั้งเป้าว่าจะเป็น The Best Creative Agency ของเมืองไทย และเป็น One of Creative Agency ของโลกซึ่งในปี 2002 Cann Report ก็ได้จัด Ranking ทั่วโลก BBDO Bangkok ได้เป็นอันดับ 9 ของ Most Awarded Agency ในโลก นี่เป็นการเข้าไปครั้งแรก เราจะพยายามรักษาระดับ และพยายามที่จะให้โลกรู้ว่า BBDO Bangkok เป็น Creative Agency ที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในโลก

## ความคาดหวังด้านผลกำไร

ทุกบริษัทที่แรงกดดัน จะเป็นบริษัทไทย หรือมีบริษัทแม่ ต้องมีเป้าหมายด้านผลกำไร ไม่อยากใช้คำว่าแรงกดดัน อยากใช้คำว่าเป้าหมาย บริษัทที่เปิดขึ้นมาไม่ใช่ Non-Profit Organization บริษัทต้องโต เพราะค่าใช้จ่าย ต้นทุนสูงขึ้น เงินเดือนพนักงาน 100 บาท ปีหน้าต้องขึ้นไปอีก ถ้ากำไรเท่าเดิมพนักงานคงไม่ได้เงินเดือนเพิ่ม บริษัทในช่วงหดตัว คนที่กระทบด้านแรกก็คือพนักงาน มันเป็นแรงกดดันอยู่แล้วที่จะต้องโตขึ้นไป นอกเสียจากว่า เป็นเจ้าของ อย่างไรก็ตามก็มีแรงกดดันอยู่ดีว่าจะหาเงินที่ไหนมา

## ความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า เราสำรวจอยู่ตลอดเวลาว่าลูกค้า Happy มั้ย เรามีการทำ Client Value เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าจากผลการทำงาน ว่าตรงกับที่ลูกค้าต้องการ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มิใช่เพียงงานครีเอทีฟที่ดี ต้องเป็นคู่คิด Partner กับลูกค้าได้ช่วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณเราไม่ได้ เหมือนมีแฟนแล้วเราไม่ได้ แต่ถ้าเป็นแฟนที่โหยไทยเปลี่ยนใหม่ก็ได้ ก็อยากจะเปลี่ยน นี่เป็นสังขธรรม ในโลกแห่งความเป็นจริงก็มีการเปลี่ยนลูกค้า เปลี่ยนเอเจนซี อาจเป็นเพราะนโยบายเมืองนอกบอกให้เปลี่ยน หรือฝ่ายบริหารเปลี่ยน ผู้ถือหุ้นเปลี่ยน หรือเป็นเพราะมีคนอื่นมาลด Fee ง่ายๆ ก็มีปัจจัยหลายประการที่กระทบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับเอเจนซี แต่ถ้าเราสร้างกรอบคุ้มครองกันตัวเองให้ดี มาตรฐานเราดีทุกอย่าง การที่จะเปลี่ยนแปลงมันก็ยากขึ้น แต่ไม่ได้บอกว่าเป็นไปไม่ได้

## กระบวนการบริหาร

ในส่วนของกระบวนการบริหาร เชื่อว่าทุกบริษัทจะผ่านขั้นตอนการวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุมหมด อย่างการตั้งเป้า หรือ Planning เราวางไว้แต่แรก เราต้องการเป็น Best Creative Agency of The World

### องค์กร

ในส่วนของคนใหม่ พนักงานใหม่ที่เข้ามาร่วมงานเราจะทำอย่างไรให้ Hold เข้ามาอยู่ใน Culture ของเรา เราก็มีการ Training เรายึดหลักของการ Coaching หรือเป็นโค้ช อย่างเวลาเล่นกีฬา เวลาเตะบอล โค้ชจะบอกนักกีฬาว่าต้องทำอย่างไร หรือปรับเปลี่ยนอย่างไรหลังการแข่งขัน เป็นการ Train On The Job คนที่นี่ต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นตามปรัชญาการทำงานของเรา ซึ่งอันนี้ไม่ได้ลอยอยู่บนฟ้า ต้องมีระบบ มี System ต่างๆ ทำอย่างไรให้ Office นี้มีบรรยากาศ เค้านบอกว่า Advertising is People Business ถ้าเดินเข้ามาจะเห็นบรรยากาศของที่นี่ เพราะคนที่ทำงานจะใช้เวลาอยู่ที่ Office มากกว่าอยู่ที่บ้านเยอะเลย มีบ้านกลับไปก็นอนแล้วตื่นมาก็ครีบมาทำงาน ทำอย่างไรให้เค้ารู้สึกเหมือนที่นี่เป็นบ้านของตัวเอง This is not the office but the place we get together มีความสุขด้วยกัน ทำงานด้วยกัน พูดแล้วมัน Ideal เหลือเกินนะ แต่นี่คือมุมมองสำหรับพนักงานของ BBDO

ในส่วนของผลงาน จะทำงานห่วยๆออกไปได้ยังไง เค้าวัดกันที่งาน ทำงานออกไปต้องให้คนฮือฮา ที่หมาฆ่าตายจะให้รถทับ มีกระแสตอบรับดีมาก ทำเสร็จแล้วทุกคนภูมิใจอีกheim แต่ถ้าทำห่วยๆออกไป ใครถามก็ไม่กล้าบอกเนี่ย มันเป็นเรื่องที่น่าละอาย แต่ถ้าเราต้องการความฮึกเหิมตรงนั้น เป็นนโยบายเกี่ยวกับผลงานของเราอย่างที่ได้กล่าวไปแล้ว

### ระบบ

ระบบของเรา จริงๆแล้วเป็นระบบทั่วไป แต่ผมเชื่อในเรื่องของความสามารถของคนที่มา Coaching ด้วย กับ Tools ต่างๆที่เอามาใช้ ไม่ได้วิจิตรพิสดารมากมาย แต่เรามีเยอะเลย ซึ่งจะทำได้ ภาพกว้างเกี่ยวกับ Insight ของคนที่คลิกเข้าไป แล้วอยากจะซื้อสินค้า อย่างสมัยก่อนถ้าอาหารต้องบอกว่าอร่อย นั่นมันโบราณมาก ก็จากสิ่งที่เราหามาเป็นภาพใหญ่ก็จะไหลมาตามท่อเล็กๆเพื่อให้ได้ What To Say ออกมา

### ครีเอทีฟ

ในส่วนของ Creative ระบบจะมีเยอะมาก ถ้าเคยอยู่เอเจนซีมาคงจะทราบว่ามันเริ่มมาจาก รับบริฟจากลูกค้า มาเป็นเอเจนซีบริฟที่เขียนจากเอเจนซี ไปย่อยหา Consumer Insight วิเคราะห์ Environment การแข่งขันในตลาดต่างๆ อะไรต่ออะไร จนมาถึงกลยุทธ์เป็น What To Say ของมัน แล้วมาขยายต่ออีกมันจะเหมือนพีระมิด 2 อันที่เอาส่วนแหลมมาชนกันที่มีคอคอดตรงกลาง ซึ่งจากภาพรวมมาที่ What To Say แล้วมาแตกอีกเป็น How To Say ว่าจะขยายไปแต่ละกลุ่มอย่างไร Creative จะเป็นคนทำ How To Say งานก่อนออกไปก็ต้องมีการ Review กัน ถ้าเครียดมากก็คิดอะไรไม่ออกหรือ ออกแต่ละ ทีมจะมีหัวหน้า Group ระยะเวลาในการคิดอยู่ที่ใจทย์ถ้าเป็น New Product คิดเป็นเดือนก็มีนะ บางครั้งต้องออกไปหาข้อมูล ทำ Research กลุ่มเป้าหมายที่ต่างจังหวัด

## มีเดีย

การเกิดของ Media Agency กระแทกกับเรา และกระแทกทั่วโลก ต้องอธิบายให้ลูกค้าฟัง กว่าที่จะเข้าใจว่าถึงแม้ว่าจะไปใช้มีเดียเอเจนซี ก็ต้องจ่ายเอเจนซีหลักอีก 12% ไม่ใช่ไปจ่ายแต่มีเดียเอเจนซี 3% 5% เพราะบุคลากรในเอเจนซีทำงานมากกว่าเยอะเลย กระแทกไปหมดเราต้องเปลี่ยนทัศนคติของลูกค้าใหม่ นอกจากนี้การแข่งขันไม่ใช่เอเจนซีด้วยกันนะ เอเจนซีแข่งกับ มีเดีย เอเจนซีที่เข้ามาเจาะยางตลอดเวลานั่นเองก็มีปัญหา แต่ทุกกลุ่มก็จะมี มีเดียเอเจนซีของตนเองซึ่งตรงส่วนนี้ก็ต้องกระแทกอยู่แล้ว เพราะมันมีตัวแปรเข้ามา

## ทำอย่างไรจึงจะอยู่รอด และเติบโต

ทำอย่างไรจึงจะอยู่รอด ผมว่าทุกอย่าง แม้กระทั่งสัตว์ตัวน้อยๆ ก็ต้องมีการปรับตัวเองตลอดเวลา กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เอเจนซีก็เช่นเดียวกัน ต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เหมือนกัน อย่างเรื่องมีเดีย ตอนนั้นก็มีการคิดค่าบริการแบบใหม่ เช่นคิดตามค่าเวลา หรือคิดในระบบเหมาจ่าย ก็ปรับเปลี่ยนได้ ยังไม่เคยได้ยินใครบ่นว่าขาดทุน ถ้าไรอาจจะน้อยลง การทำธุรกิจสมัยนี้เค้าบอกว่าต้นทุนสำคัญมาก พนักงานเงินเดือนสูงขึ้นเรื่อยๆ มีต้นทุนของการรับพนักงาน บริษัทก็จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ธรรมชาติของการทำธุรกิจ ต้องการเติบโตอยู่แล้ว ฐานลูกค้าต้องใหญ่ขึ้น Margin ของ Ratio มันน้อยลง แต่อย่างน้อยฐานมันใหญ่ขึ้น ตัว Profit มันก็จะไม่ลดลง

นอกจาก The Work ตามความคิดของผม เราจะทำอย่างไรให้คนที่นี่ Happy กับงาน Build ให้ที่นี่เป็นเหมือนบ้านของเค้า พุดง่ายแต่ทำยากคืออยากให้คนมาอยู่สบายใจ ต้องรู้สึกว่าจะอยู่บริษัทนี้แล้วภูมิใจ อยู่ที่นี่ภูมิใจใช้มีเดีย ถ้ามีใครมาชวนแล้วให้เงินเพิ่มก็ไม่ไป ให้ภูมิใจในองค์กร มีบริษัทไหนที่มาชวนไปทำงาน แล้วให้เงินเดือนน้อยลง ก็ต้องให้มากขึ้น การที่จะลาออกจากบริษัทมันง่ายกว่าการลาออกจากครอบครัว

## ระบบ

ระบบมันก็เป็นส่วนหนึ่ง แต่สำหรับผมระบบมันมีที่ไปที่ไป ทุกบริษัทมีระบบ แต่ระบบคือเหตุและผล แต่คนจะมีความยืดหยุ่นมากกว่า ระบบมันจะมีดากับขา ซึ่งบางอย่าง มันต้องใช้ Fuzzy Logic ซึ่งเลียนแบบความคิดมนุษย์ที่มองให้มันออกเทาๆไปบ้าง

## คุณธานีทร์ พงศ์จตุรนต์ศรี

ตำแหน่ง Managing Director

บริษัท Brainforce

## สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา

ปัจจัยแรกคือในเรื่องของเศรษฐกิจพื้นฐาน เพราะเรามองโฆษณาเป็น Factor หนึ่งในกระบวนการของการตลาด เป็นปัจจัยหนึ่ง เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งของการตลาด พูดถึง Marketing Mix โฆษณาจัดอยู่ใน P Promotion หรือ P ตัวที่ 4 ทั้งนี้ P ตัวนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย Volume ของยอดขาย การตลาดในปัจจุบันนี้ จะมีวิธีประเมินอยู่ 2 อย่างคือ 1) ประเมินจากยอดขาย 2) ประเมินจาก ROI ที่ประเมินจากการคาดการณ์อนาคต แต่ปัจจุบันนี้ที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจฝักฝั้น GDP รายได้ของประชากร

มันตก กระแทบถึงรายได้ การใช้จ่าย ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค มีผลกระทบต่อการซื้อขายสินค้าทำให้รายได้ของผู้ผลิตลด จึงต้องพิจารณาถึงการตัดทอนสิ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด เพื่อให้มีผลกำไรดั้งเดิม Promotion และ Advertising จะถูกตัดออกไปก่อน อย่างไรก็ตามก็มีปัจจัยอื่นด้วย เช่นตัวของผลิตภัณฑ์ แต่การตัดโฆษณาอยู่ที่ Stage ของสินค้า ปัจจัยของการบริโภคจะทำให้นักการตลาดตัดสินใจว่าจะโฆษณามั้ย การคาดหวังจะให้สินค้าขายดี ต้องมีการใช้จ่ายเงินเพื่อทำโฆษณา

### เมื่อมีการรวมตัวของบริษัทใหญ่ และ Media Independent

การรวมตัวของบริษัทโฆษณา และการเกิดขึ้นของ Media Independent มีผลกระทบคือต้องทำงานหนักขึ้น อย่างไรก็ตามทุกสิ่งทุกอย่างมีข้อดี ก็มีข้อเสีย ในบริษัทใหญ่ๆ การบริหารจะมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก เราต้องปรับตัวเอง คือต้องเหนื่อยขึ้น เราอาจต้องสูญเสียลูกค้าในระดับ 100 ล้านที่อาจมีเงินใช้กับ เอเจนซีใหญ่ที่อาจจะได้ในเรื่องของราคาที่ดีกว่าในการซื้อสื่อ แต่สิ่งที่ไม่ได้คือ Strategic ที่ลึกลับ มันมีปัจจัยบางอย่าง Service Charge สูง การบริการ ความคล่องตัวน้อยกว่า เอเจนซีเล็กมีข้อดีคือตัดสินใจได้เร็ว ไม่ซับซ้อน บุคลากรน้อยกว่า มีความสามารถรอบตัวกว่า รวดเร็วกว่า

อำนาจต่อรองของเอเจนซีใหญ่มากกว่า เอเจนซีเล็กสู้ไม่ได้อยู่แล้ว ราคาสู้ไม่ได้ Agency เล็กต้องเลือกลูกค้าในการเข้าไปหา ลูกค้าที่เราจะไปหาต้องการอะไร Product ในการ Launch ของลูกค้าอยู่ใน Stage ไหนถ้า Fight ก็จะไปเลือกเอเจนซีที่ดูแลสินค้าไม่เยอะ Budget 50 ล้านเป็นเงินก้อนใหญ่สำหรับเอเจนซีเล็ก ผมเชื่อว่านั้นคือทางเลือก

Media Independent เป็นเรื่องของ Volume ซื้อเป็นจำนวนมาก สามารถซื้อเป็น Package ได้ เขามาผสมให้ได้ Rating Point ตามต้องการ Agency เล็กไม่สามารถได้สื่อมาก จึงไม่สามารถ Dump ราคาได้ Service fee 5% 3% แต่เฉพาะ Media อย่างเดียวนั้นคือบางครั้งสินค้าที่ใช้ Creative Freelance ก็จะไปใช้ Media Independent มากขึ้น

### ปัจจัยด้านการเมืองกฎหมาย

ปัจจัยทางการเมืองกฎหมายเช่นเหล่า สถานะเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการโฆษณาไม่มากนักน้อย แต่เอเจนซีของเรา มาผูกพันกับสินค้าจำพวกนี้

### การคาดหวังกับรางวัลทางด้านความคิดสร้างสรรค์ (ปัจจัยนำออก)

มีการคาดหวังให้ชิ้นงานมีความแตกต่าง และโดดเด่น การ Import ความคิดสร้างสรรค์จากต่างประเทศ เชื่อว่าจะได้มุมมองทางความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันออกไป ไม่มีข้อจำกัด แต่อยู่ที่ว่ามันจะโดนหรือเปล่า ไม่ได้จำกัดว่าคิดอะไร แต่อยู่ในกรอบ และบรรทัดฐานประสงค์ทางการตลาดก็จะถือว่าประสบความสำเร็จ การนำความคิด และทฤษฎีจากต่างประเทศเข้ามาใช้ ถ้าคิดแบบคนไทย หลักคิดจะถูกหล่อหลอมมา และมีความใกล้เคียงกัน วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม มุมมอง ความคิดจะต่างกัน ต่างชาติไม่ได้เก่งกว่าคนไทย แต่ด้วยความแตกต่างที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้มุมมอง มุมมองหนึ่งมาใส่ไว้ ณ ที่หนึ่งทำให้เกิดความแปลก ต่าง และโดดเด่น โดยการสื่อสารทางความคิด

### ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม

ยุคหนึ่งทำ Nokia ตอนนั้นเป็นของสิงคโปร์ ซึ่งมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมกับคนไทย ทางลูกค้าบอกว่า จะเอาหนังของสิงคโปร์มาใช้ซึ่งกฎตัวของสิงคโปร์ต้องเป็นคนสิงคโปร์ มาเปิดให้เราดู เป็นผู้หญิงนั่งโทรศัพท์ในสวนสาธารณะ ผู้ชายนั่งเล่นกีตาร์เพื่อจีบ แล้วผู้หญิงคุยโทรศัพท์ที่เที่ยงวันยัน

เที่ยงคืน ต้องการสื่อว่า แบทที่ใช้ได้นาน แต่ทางเราดูแล้วเห็นว่าเป็นความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม และกลุ่มคนที่ใช้โทรศัพท์มือถือในขณะนั้นเป็นคนที่ SES ระดับ A นอกจากนั้นสถานที่ในการถ่ายทำโฆษณาที่ดูคล้ายกับสวนลุมของไทย ซึ่งไม่ใช่สถานที่ของนักธุรกิจ หรือคนในระดับบริหารจะเข้าไปใช้ มันก็จะไม่ Impact อะไรเลย Concept หรือ Objective จึงไม่สามารถใช้ด้วยกันได้เอเจนซี่จึงมีหน้าที่ในการหล่อหลอมแนวคิดสร้างสรรค์ให้เข้ากับวัฒนธรรม

### ฝ่ายบริการลูกค้า

ฝ่ายบริการลูกค้า มีหน้าที่เป็นเหมือนลูกค้าในเอเจนซี่ของเรา ครีเอทีฟคือคนขายงาน ต้องขาย Idea ก่อน ถ้าขายผ่านในระดับหนึ่งเชื่อว่าลูกค้าจะซื้อ การไปนำเสนอกับลูกค้าจะต้องเป็นลูกค้าครึ่งหนึ่ง เอเจนซี่ครึ่งหนึ่ง เพื่อการพูดคุยจะได้ไม่เอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป

### ครีเอทีฟ

ครีเอทีฟ การคัดเลือกบุคลากร ต้องดูที่ผลงานก่อนซึ่งจะสะท้อนมุมมองของเขาได้ แต่ทัศนคติหรือมุมมองต่อคนรอบข้าง หรือลูกค้ามีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครีเอทีฟจะมีความ Sensitive ต้องยอมรับว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง คนที่จะทำงานร่วมกันควรมีทัศนคติที่ใกล้เคียงกัน และมีวัฒนธรรมกลุ่มที่ใกล้เคียงกัน วัฒนธรรมองค์กรเกิดจาก Vision ของผู้บริหาร สมัยก่อนเรามี 7 คน ผมก็บอกลูกน้องว่า เราจะเป็นเอเจนซี่ที่ดีที่สุดในเมือง ตรงนี้จะเป็นตัวกำหนด ซึ่งทำให้สิ่งที่เราต้องมีคือ 1) เราต้องมีความสามัคคีกัน 2) เราต้องยกระดับประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้น เราจะต้อง Fight และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ถ้าหัวเป็นยังไง หางก็เป็นอย่างนั้น ถ้าเราบอกว่าไม่มีอะไรทำไม่ได้ ลูกน้องก็พยายามทำให้ได้ ที่นี้จะไม่มีการเมือง เราอยู่กัน แบบพี่แบบน้อง วัฒนธรรมองค์กรของเราจะอยู่กันอย่างธรรมชาติมากกว่า แลไม่มีการแข่งขันแบ่งพรรคแบ่งพวก ทั้งหมดคือคน คนเดียวกัน มันไม่มีใครเก่งกว่าใคร และไม่มีใครที่จะทำได้ทุกอย่าง

### ระบบ

ตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้ระบบ เพราะเป็นเรื่องของผลประโยชน์ และรายได้ อย่างลึ้มว่า เราเล่นกับเวลา และความอยู่รอดของอีกองค์กรหนึ่ง นั่นคือลูกค้า ความเป็นระบบ จะช่วยอย่างน้อยทำให้ข้อมูลข่าวสารไม่ตกหล่น และผลประโยชน์รายได้เป็นกอบเป็นกำไม่กระจัดกระจาย ไม่เกิดการ Corruption หรือรั่วไหล เรามี Account 260 กว่าล้าน ซึ่งไม่เยอะสำหรับวงการโฆษณา แต่เยอะสำหรับบุคคล ความผิดเกิดขึ้นจากที่ไหน เกิดจากบุคคล ถ้ามีระบบเข้าไปตรวจสอบจริงๆก็ไม่ถึงกับตรวจสอบถ้าเป็นระบบที่สามารถคานกัน ก็จะช่วยได้ โดยเราสามารถใช้อีเมลเอกสารมาช่วย ฝ่ายจัดซื้อต้องมีบัญชีต้นทุน AE ต้องมี Report ตลอดว่าประชุมกับลูกค้ากี่ครั้ง ลูกค้าสรุปยังไงป้องกันการผิดพลาด การทำธุรกิจเป็นเรื่องของ Time Cost และ Spec หรือ เวลา ต้นทุน และคุณภาพสินค้า ถ้าต้นทุนน้อย เราก็สามารถใช้เวลาได้นานขึ้น ถ้าลดเวลาได้ ก็ลดต้นทุนได้เช่นเดียวกัน การบริหารงาน การนำงานเข้าไปเสนอกับลูกค้าในแต่ละครั้งมันมี Cost ทั้งนั้น มีเงินเดือน ค่าน้ำค่าไฟ ถ้าเสนองานลูกค้า แล้วมีค่าใช้จ่ายวันละ 10,000 บาท ถ้า Brief แล้วไม่ชัวร์ก็ต้องกลับมาแก้ไขใหม่ 7 วันเราก็เสียเพิ่ม ซึ่งสำคัญมากกับเอเจนซี่ ซึ่งต้องเล่นกับเวลาอยู่แล้ว สื่อสื่อก็ต้องเล่นกับเวลา การ Launch Product ของลูกค้าก็ ต้องเล่นกับเวลา ต้องเร็วกว่าของคู่แข่ง การวางแผนมีความสำคัญมาก การวางแผนของเอเจนซี่จะเป็นการประมาณการ แล้วจะมีการปรับแก้ที่หนึ่ง ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## การบริหาร

การบริหารมีแบบล้วงลูก กับไม่ล้วงลูก โดยเฉพาะกับครีเอทีฟ ถ้าเข้าไปมากๆ งานจะดูออกว่าเป็น Marketing จัดมากเพราะมันจะ Hard Sell ถ้าครีเอทีฟ คิดฟุ้งไปเองมันอาจจะน่าสนใจ แต่จำ Brand จำ Product ไม่ได้ เพราะ Execution มันเด่นกว่าสินค้า

### การบริหารมีอิทธิพลกับปัจจัยนำออกอย่างไร

ถ้าองค์กรบริหารงานดีปัจจัยนำออกก็จะดีตามไปด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารงานด้วย ต้องเข้าใจว่างานโฆษณาเป็น Commercial Arts มันไม่หนีความเป็น Business จะมึงงานที่เป็น Pure Arts เป็นไปไม่ได้ บางครั้งเราดูงานแล้วทราบว่าเป็น Creative Oriented หรือ Marketing Oriented แต่อาจไม่ชัดเสมอไปแล้วแต่ Product อย่างพวก Consumer Products รากหญ้า มันควร Hard Sell ตรงๆเพราะลูกค้ามีความแตกต่างหลากหลายทางด้านการศึกษา และมีประสบการณ์หรือความสามารถในการตีความโฆษณาต่างกัน บางทีโฆษณาขึ้นเดียวกัน แต่เข้าใจกันไปคนละอย่าง จึงต้องสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ต้องตีความมาก การบริหารจึงมีผลกับชิ้นงาน สามารถบอก Character ขององค์กรได้ หรือตัว Creative ผู้คิดงานได้บางที ครีเอทีฟย้ายจากที่เดิมมาอีกที่ งานอาจจะไม่ออกก็ได้ เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน มีปัจจัยที่ทำให้แนวความคิดเค้าเปลี่ยนไป โดยจะเป็นผลทางอ้อม

### ทำอย่างไรจึงจะสามารถอยู่รอดและเติบโต

สภาพแวดล้อมจะมีผลต่องานโฆษณา เช่น ลูกค้ายุคใหม่ ผู้บริโภค กฎหมายมีผล เพราะงานโฆษณาต้องโดนใจผู้บริโภค สินค้าต้องขายได้ โฆษณาไม่ควรขัดกับวัฒนธรรม อย่างไปเหยียบขายผ้าเหลือง เพราะมันจะทำให้มีปัญหา หรือปัญหาสังคมขณะนั้น หรือทัศนคติต่างๆ สมมติผลทำโฆษณาอาหารสุนัขแล้วเตรียมขายแต่เกิดมีข่าว รือตไวเลอร์กัดเด็ก เกิดแอนตี้กับตัว Product จะเห็นได้ว่ามันเป็นธุรกิจที่แปรเปลี่ยนได้เสมอ การตลาด และการโฆษณาเป็นเรื่อง Sensitive แล้วมันมีผลกระทบต่อเนื้องานไปหมด เพราะเราสื่อสารกับบุคคลภายนอก สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดการเติบโตขององค์กรได้อย่างค่อนข้างชัดเจน ถ้างานเราเป็น Talk of the town องค์กรเราก็จะเป็นที่จับตามอง ลูกค้าก็อยากที่จะเลือกใช้ เอเจนซีมีหน้าที่สร้างสรรค์โฆษณาเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการตลาดใช้ อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อม กับการบริหารมีความสำคัญพอกัน ที่จะทำให้บริษัทอยู่รอด และเติบโตได้ ทั้งนี้เราต้องดูว่าเราอยู่ใน Stage ไหน เมื่อตลาดหดตัว ตลาดเก่า ตลาดใหม่ เมื่อถึงเวลาเราก็ต้อง Develop แยก Line เราก็ต้องขยาย เราคือสินค้าเก่าอยู่ในตลาด เราจะอยู่ในตลาดเก่า หรือเข้าไปในตลาดใหม่ เราก็ต้องคำนึงถึงบุคคลากรว่ามีศักยภาพที่จะแปลงตัวเองเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่มั้ย อาจจะไป Forward หรือ Backward ก็ได้ หมายความว่า เราจะขยายไปข้างหน้า หรือขยายที่ Line การผลิต หรือวัตถุดิบต่างๆ หรือจะสร้างตัวเองเป็น Creative House รับ Job ไปทั่ว ก็สามารถทำได้ หรือจะออกไปทำรายการทีวีเอง เพราะว่ามี Account อยู่ในมือแล้วระดับหนึ่ง หรือทำ Presentation เพราะปัจจุบันผมก็ทำตรงนี้มา 10 ปีแล้ว

## ครีเอทีฟ

ครีเอทีฟ ผู้บริหารต้องเข้าใจลูกน้อง ต้องรู้ว่าใครทำอะไรได้แค่ไหน เราจะใช้เค้าได้แค่ไหน ครีเอทีฟแพงๆไม่ต้องเอามาทำชิ้นงานเอง เอามา Internal กันก่อนแล้วให้น้องๆไปแตกกันเอง เค้าก็จะภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมช่วยพัฒนาองค์กร ผมมีการแยกครีเอทีฟในส่วนของงานกราฟฟิกโปรโมชัน และ Advertising ในการทำงานใน Scale ต่างๆ ถ้าเล็กก็จะมีรองหนอยค่าตัวไม่แพงนัก ไม่ใช่ไม่เห็นความสำคัญของงานนะครับ แต่การทำธุรกิจ Cost มีความสำคัญ งานโปรโมชันเป็นงานที่ให้ข้อมูลโดยตรงไปตรงมา คุณซื้อนู่นได้นี้ ทำนี้ได้นู่น แต่ทำยังงงานจะน่าสนใจ การวางกราฟฟิกความชำนาญมันไม่เหมือนกัน

### ฝ่ายบริการลูกค้า

ฝ่ายบริการลูกค้าก็มีแยกส่วนของ Above และ Below The Line เหมือนกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน การโฆษณาเป็นงานระยะยาว แต่งาน Event เป็น Strategic ในส่วนของ Short Term หรือระยะสั้นเป็นงาน Below the line ซึ่งเป็นเหมือนงานใต้ดิน เช่นเดียวกันกับ Promotion มันสั้นกว่า เข้าไปแล้วออกมาในระยะสั้นๆ การ Advertise มันมี Strategic ที่กว้างกว่า หลากหลายกว่า การ Save Cost คือหลักในการทำงานของเรา ต้องมีการควบคุมต้นทุน เราใช้ IMC จนเป็นสายเลือด แม้ว่าลูกค้าเงินไม่เท่ากัน มันจะช่วยให้ประหยัดได้ถ้าใช้ให้เป็น พยายามใช้สื่อทุกตัวผสมผสานให้สัมฤทธิ์ผลที่สุด ใช้จุดเด่นของสื่อ และ ดีไซน์ให้เหมาะกับสื่อ งาน Below the line สำคัญมากกับ IMC เพราะเป็นการเข้าถึงผู้บริโภคได้เร็ว ตอนนี่เรากำลังเอาแนวคิด Branding มาใช้ แต่ก็ต้องดูที่ Stage ของสินค้าว่ามีสินค้าอะไรบ้าง ตอนนี่เป็นยุคที่ฮิตมากกับการสร้างแบรนด์ การโฆษณาเป็นการสร้าง Brand อย่างหนึ่ง แต่ Objective ของการโฆษณาสัมัยนี้กลายเป็นเพื่อสร้าง Brand หรือเป็นการสร้าง Product Personality ให้ชัด อย่างที่เราเห็นได้ชัด คือกระทิงแดง เพราะเค้ากำลังจะฉีกช่องทางว่าเค้าเป็นอะไร จากคาราบาวแดง แอ็ดมา M150 ก็แนวเอนเตอร์เทน ก็เป็นการหาทางออกเมื่อ พี่แอ็ดเป็นช่างกลเป็นเครื่องดีมอฮาชีวะ M150 ก็เป็นพวกสตรีตแล้ว กระทิงแดงเป็นลูกผู้ชายตัวจริง ไม่ใช่พวกใส่เชิ้ตที่นั่งเฉยๆ ต้องเสี่ยดี รองเท้าแตะ สินค้า 3 ขวดเอามาตั้งแล้วถามผม ผมว่าไม่ต่าง นักการตลาดต้องหาทางบอกให้ได้ว่าตัวเองเป็นใคร

ฝ่ายบริการลูกค้าต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา เรื่องการเคลื่อนไหวทางการตลาด เรื่องข้อมูล ต้อง Update ตลอดเวลา คู่แข่งมีความเปลี่ยนแปลงต้องมาคุยกันว่าจะเกิดอะไรขึ้น ต้องวิเคราะห์ให้ได้ ผมมีบให้ไปอบรมอะไรก็ได้ เพื่อพัฒนาบุคลากรว่า Issue อะไรกำลังมาแรงในตอนนี่ AS AE จะบริหารงานกันเอง Update กันเดือนละ 2 ครั้ง เมื่อคู่แข่งของลูกค้าเคลื่อนไหว เราก็ต้องเตรียมแผน ยิ่งลูกค้ามีปัญหาเยอะ ต้องทำงานมากขึ้น ก็มีผลตอบแทนที่มากขึ้น Sale ต่างกันกับ AE เพราะ Sale ขายแล้วจบ แต่ AE ต้องกอดคอกับลูกค้า และสามารถรับคำวิจารณ์เพื่อกลับมาพัฒนา

## มีเดีย

Media เป็นเรื่องของยุ่งข่าวของเอเจนซี่ จะแบ่งเป็น 3 ฝ่ายคือ การเงิน Planner และ Buyer ส่วนของต้นทุนผมจะดูแลเอง เพราะมันเป็นความลับของบริษัท คนเรากินใช้กันอยู่ทุกวันวันหนึ่งหน้ามีดตามัวเราก็ไม่รู้ อยู่วงการนี้ผมพูดได้เลย มันมีอะไรเยอะเยอะ เราคุยเอง แล้วมีบัญชีตรวจสอบเป็นเรื่องของเอกสารเป็นส่วนใหญ่ การเกิด Media Independent และการคิดค่าบริการ เราเลยดูจากกำลังของลูกค้าทุกวันนี้ถูกเอเจนซี่ใหญ่เปียดอยู่ทุกวัน แต่จะทำไมยังงให้เราอยู่ได้ มันมีทางออก แต่เราต้องเหนื่อย

หน่อย แต่ก็ดีนะครับ เพราะเรื่ออยู่ในคลองมันไม่เคยเจอคลื่นลม ที่ผ่านวิกฤตมาก็ทำให้เรารู้ว่าคนไหนคือมิตร คนไหนไม่ใช่ ตอนนั้นเราทำ Event มากขึ้นเราก็เลยอยู่รอดได้ Below the line ผมว่าผมเป็น 1 นะ แต่เราไม่ออกข่าวมาก บางทีผมเห็นลูกค้าเจ้าอื่นถูกหลอกนะ ใช้เงินไม่คุ้ม แล้วไม่ก่อให้เกิดยอดขาย Event ที่ดีต้องบีคู่แข่งให้ได้ จะสัมฤทธิ์ผลได้ ต้องมีการส่งเสริมการขายที่ดีเข้าไปช่วยอย่างสอดคล้อง Event คือ Sponsorship กับกิจกรรม ซึ่งไม่ได้ขายต้องใช้โปรโมชันมาช่วย กระตุ้นให้เกิดการตลาด ให้บริโภค ในช่วงเวลาสั้นๆ ให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์ แต่ถ้าจะต่อให้ครบจิ๊กซอว์ คือต้องทำให้เกิดการใช้สินค้ามันอย่างต่อเนื่อง เป็นลูกค้าประจำ

**คุณคมน์สิทธิ์ เจริญแพทย์จรรยา**

**ตำแหน่ง Advisor**

**และ คุณ กันตภณ โมระกรานต์**

**ตำแหน่ง Executive Creative Director**

**บริษัท COVE – ITO**

ต้องเข้าใจถึงพื้นฐานของบริษัทโฆษณาในประเทศไทยเสียก่อน ซึ่งบางแห่งเป็นหลายค่าย ค่ายตะวันตก ค่ายญี่ปุ่น ค่ายไทย Local Agency มีทั้งใหญ่กลางและเล็ก วัตถุประสงค์จาก Billing ที่เข้ามาอย่างบริษัทสายตะวันตกหรือญี่ปุ่นจะมีลูกค้าตามกันมาทั่วโลก นี่คือ ธรรมชาติของมัน บริษัทโฆษณาเป็น Service คำเรียกกันว่าเป็น Service Center คือ ขายบริการ

**การแบ่งว่าบริษัทใดเป็นบริษัท ใหญ่ กลางหรือ เล็ก ใช้เกณฑ์อย่างไร**

เค้าแบ่งกันเอง มันไม่มีมาตรฐาน บริษัทโฆษณา 1,000 ล้าน เลย 500 ล้านก็ถือว่าเป็นบริษัทใหญ่ ต่ำกว่า 500 ล้าน 300 ล้าน ก็ถือว่าเป็นบิลลิ่งขนาดกลาง ไม่ถึง 100 ล้าน ก็เป็นบิลลิ่งเล็กๆ อย่าวลุ่มว่า Advertising Industrial มีเงิน Rotate ประมาณ 40,000 ล้านบาท ซึ่งไม่ใช่เงินที่ใหญ่โตมาก และเป็นงาน Service อย่างเดียวเลย เค้กชิ้นนี้มันก็แบ่งกันทางสายตะวันตก สายญี่ปุ่น สายไทย การแบ่งเค้กก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายส่วน

**สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกับปัจจัยนำเข้า**

ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งเป็นอินพุตที่สำคัญ สภาพแวดล้อมของคนส่วนใหญ่มักจะเวียนว่ายตายเกิดอยู่ในวัฏจักร จากเล็กมากลาง มาใหญ่ เค้า Layoff ไม่มีที่ไป เลยมากลาง มาเล็ก ก็แล้วแต่ หรือคนไหนที่ Outstanding คือ เก่งๆ ลูกค้าใหญ่ๆ รักมาก ก็ซื้อตัวกัน เป็น 3 เท่า 5 เท่า อย่างเอเจนซีนี้ 5 หมื่น อีกเอเจนซีมาถามว่า 150,000 เอมันก็มา ก็มักจะเวียนว่ายตายเกิด แต่อยู่ที่คนคุมจรรยาบรรณ และความคิดของตนเองได้หรือเปล่า มีความซื่อสัตย์ ไว้เนื้อเชื่อใจต่อองค์กรหรือเปล่า หรือเป็นหมาล่าเนื้อในการขายตัวไปเรื่อยๆ ทุกระดับนะ แม้ว่าจะระดับกลางระดับล่างก็มีการซื้อขายตัวกันเยอะแยะ

หมาความล่าเนื้อ หมายถึง ลูกจ้างมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการบริหารงานในการบริหารงานในฐานะลูกจ้าง มันเป็นนิทาน นิทานคือ นายพรานก็จะใช้หมาล่าเนื้อดมกลิ่นในการล่าสัตว์ สมัยหนุ่มๆ หมาก็จะล่าเนื้อได้เก่ง จมูกไว สายตาไว วิ่งเร็ว แต่พอแก่ไปหมาก็ต้อง slow down แล้ว



ก็ไม่ถึงกับฆ่าทิ้ง อาจจะไปปล่อยวัด ก็คือ ไม่ใช่มันแล้ว ถ้าจ้างผู้บริหารคนนึงอาจจ้างเด็กได้ 4 - 5 คน นี่คือ ความหมายของหมาล่าเนื้อ เมื่อหมดประโยชน์แล้ว หาเนื้อไม่ได้แล้วคุณก็ควรจะไป อาชีพโฆษณาจึงเป็นอาชีพที่ไม่จีรังยั่งยืน เป็นอาชีพที่มีการกักเก็บผลประโยชน์ได้ช่วงหนึ่งเท่านั้น เช่น เคนเซ่น ดาราภาพยนตร์ นักแสดงต่างๆ การหลุดจากวงจรนี้คือ การมีบริษัทโฆษณาของตนเอง อย่าไปเป็นลูกจ้างเค้า แต่น้อยคนจะทำได้ 1,000 คน อาจจะทำได้ 10 คน หรือเปลี่ยนอาชีพ ตอนนี้พวกเราก็เริ่มเปลี่ยนอาชีพไม่ได้เป็นนักโฆษณาเต็มตัวแล้ว ตอนนี่ก็เป็นลักษณะที่ปรึกษา และมีธุรกิจอื่น การเป็นที่ปรึกษาไม่ได้จำเป็นที่จะต้องรู้ทุกอย่าง แต่ประการที่ 1 ต้องมีการไว้เนื้อเชื่อใจเป็นการส่วนตัว ก่อนมี Relation กับระบบต่างประเทศ เค้าอาจจะเห็นเรามีประสบการณ์ในวงการโฆษณามานาน คล้ายกับนักมวยอายุ 20 - 30 ก็อาจจะชกเอง แก่แล้วต่อยไม่ไหว แต่เราสอนได้นี่แหละที่ปรึกษา ประสบการณ์มีความสำคัญก็ใช่ แต่เมื่อวัยหนึ่งในสายครีเอทีฟ ความทันสมัยมันจะไม่ได้ ต้องอาศัยเด็ก ๆ ที่เค้าชอบไปเที่ยวกันในแวดวงของวัยรุ่นแล้วเราเลยจากตรงนั้น คือ สมองคนวัยที่กำลังเหมาะที่สุดสำหรับทำงานครีเอทีฟ คือ ช่วง 20 กว่า - 40 peak คือ 35 เป็นวัยจรรยา พอลอยไปแล้ว ความมันตัวมาทำงานบริหาร แต่ Client Service จะไปได้นาน เป็นผู้บริหาร ควบคุมการติดต่อลูกค้าจะได้รับความเชื่อถือดีกว่า เวลาไปหาลูกค้าเอาผู้ใหญ่ไปจะได้รับการให้เกียรติ และเป็นการให้เกียรติลูกค้า ซึ่งเป็นความเก๋าของคนที่อยู่ในฝ่าย Client Service

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลกับบริษัทตัวแทนโฆษณา

บริษัทโฆษณารับขึ้นอยู่กับการเศรษฐกิจ เป็นหลักถ้าลูกค้าขายดีงบโฆษณาก็ไม่ได้หมายความว่า จะมากขึ้น แต่พอมีสินค้าใหม่แล้วมาทำโฆษณาสินค้าขายไม่ได้ ก็หาว่าโฆษณาไม่เก่ง ก็เลิกโฆษณา แต่ขายดีแล้วก็ตัดงบโฆษณาอีกเหมือนกัน มักจะเป็นงบแรกที่ถูกตัดออกจาก Budget ลักษณะของการจ้างบริษัทโฆษณาจะจ้างเป็น Volume คือ ปีแรกต้องการ Volume Sale 100 ล้าน เค้าก็จะลงงบโฆษณา Volume อย่าง Maximum ถ้าไม่มากนักก็ 5 ล้าน 5 % โดย average ของโฆษณาต่อปี เค้าจะลงงบโฆษณา 3% 1,000 ล้านลง 30 ล้าน แต่เดี๋ยวนี้อีกค่าบางรายก็ยังมี 300 ล้านไม่คิดเป็นเปอร์เซ็นต์

### Media Independent

การเกิดขึ้นของ Media Independent เกิดขึ้นจากคนในวงการโฆษณาทำลายกันเอง เมื่อก่อนแต่ละเอเจนซีจะมี Media Section อยู่แล้วก็จะ Booking เอง สมาคมโฆษณาในอดีตไม่ได้ความ ปัจจุบันก็ไม่ได้ความส่วนใหญ่คนในสมาคมโฆษณาจะตั้งจากคนที่มาจากเอเจนซีฝรั่งเป็นส่วนใหญ่ เอเจนซีฝรั่งก็จะเอาเกณฑ์ของฝรั่งมาเป็นเกณฑ์ ไม่ว่าจะเกณฑ์ของ Tack Award ก็บริษัทฝรั่งเอาไปก่อน วันหลังอาจจะมี Japanese Award Thai Award เอเจนซีไทยจะได้ก่อน เกณฑ์ต่างๆ ของสมาคมโฆษณายังไม่ได้ความ ผมพูดมาตลอด 10 กว่าปี จะจัดสัมมนาอะไรก็ตามนั่นคือการ Fishing นั่นคือการไปหลอกซื้อตัวคนเหมือนตกปลา เวลาเค้าจัด สัมมนา A.E. ทั้งหมดทั่วประเทศก็จะไปเค้าก็จะดูบริษัทฝรั่งอยากได้ A.E. เก่ง ๆ กูดูจากสัมมนา ไม่ต้องไป Recruit ที่ไหน ดูแล้วคนนี่เก่ง 30,000 เอาไป 80,000 ไปมัย คือ ความเป็นมาที่ใช้ไม่ได้ของสมาคมโฆษณา ตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน อันเก่าแล้วพูดได้ พูดกับสมาคมโฆษณาดูแล้วสมาคมโฆษณาคงจะเจริญไม่ได้ ถ้าไม่เป็นกลาง พอ Bubble เกิดขึ้น เอเจนซีไทยจึงไป 50 % ก็เพราะไม่มี Utility มัน Protect ตัวเองไม่ได้ มันตัวใครตัวมัน พอสรุปนโยบายของสมาคมโฆษณาแล้ว มักจะไม่มีใครปฏิบัติเอาตัวรอดแต่ฝ่ายเดียว มี Pitching ที่หนึ่งก็แย่งกันเหมือนหมู

เหมือนหมา ไป scarify ราคา คือ สมาคมโฆษณาสมัยก่อน Charge 17.65 % บางเอเจนซี่ Local เอเจนซี่เก่าๆ ลดให้เหลือ 10 % พวกต่างๆ เหล่านี้ จึงทำให้เกิด Media Fee ขึ้น หรือว่าเมื่อก่อน Media Section ที่จองโควต้ามีเดียใหญ่ๆ ทั้งปี บริษัทเล็ก ๆ ไม่ต้องเอา ตัวนี้มันกลายเป็นความล้มเหลว อีหลักก็เหลือเลยเกิด Media Pool ขึ้นมาควบคุม Media ว่าทั้งหมดกิน % เลยลดความสำคัญของ Media Independent ลูกค้าก็จะซื้อได้ถูกลง เอเจนซี่ก็ไม่ต้องรบราฆ่าฟันแย่ง Media แล้วไม่มีใคร Sacrify ได้ ทุกอย่างก็ดีขึ้นอยู่ในระเบียบขึ้น การขอเวลาก็จะไม่หายไปเพราะไปอยู่ที่ตรงกลางหมดแล้ว

**การรวมตัวของเอเจนซี่ขนาดใหญ่**

การรวมตัวของเอเจนซี่ใหญ่เกิดจากพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่แล้วลูกค้ารวมตัวกันแล้วก็ Handle ไม่ไหว แล้วก็ใช้เงินระบบฝรั่ง เงินเดือนค่าแพงมหาศาล บุคลากรมีค่าตั้งเพชรตั้งทอง เมื่อลูกค้าลดลงเมื่อไหร่ก็ต้อง Layoff ทั้งนั้น เอเจนซี่ญี่ปุ่นต่างกับฝรั่งตรงที่ไม่รู้เวลาเลิก เอเจนซี่ฝรั่ง 5 โมงกลับไปแล้ว อีกอย่างจะมี Service Mind ดีกว่าไปหาลูกค้าหลาย ๆ ครั้งไม่คิดสตางค์ เอเจนซี่ฝรั่งไปครั้งหนึ่ง คิดดั่งคตี่ ทำที่หนึ่งคิดดั่งคตี่ ค่าดีค่าทุกอย่างตามเวลาเป็นเงินกันหมด ค่าไม่คิดถึง Service Mind เท่า ญี่ปุ่น เอเจนซี่ไทยส่วนใหญ่แตกถูกแตกหลาน มาจากพวกนี้ทั้งนั้น แก่หง่าเหงือกเค้าไล่ออก หรือไปกองบริษัทมา ลาออกอยู่ไม่ได้ ก็ไม่รวมกลุ่มหรือคิดว่าตัวเองเก่งกล้าสามัญ มีลูกค้าใหญ่ๆ เยอะ ๆ ออกมาแล้วคิดจะเอาก็ลาออกมา ไปกู้หนี้ยืมสิน แต่ลูกค้าไม่เอาก็จ้าง เอเจนซี่ไทยแล้วแต่มาจากสายเอเจนซี่ญี่ปุ่น หรือเอเจนซี่ฝรั่งก็จะเป็นทางนั้น เอเจนซี่ญี่ปุ่นจะเป็น Service Oriented เอเจนซี่ฝรั่งจะเป็น Marketing Oriented หรือ Money Oriented เพราะหวัง Profit อย่างเดียวเลย บริษัทญี่ปุ่นแนวเก่าจะนิยมแนวคิด Life time แต่พอเกิด Generation War แล้ว Generation ใหม่ชนะ รุ่นเก่าก็ต้องออกไป Life time employment เดียวนี้ไม่มีแล้วที่ถูกเลิกจ้างก็มี แต่ไม่กระทบกับเมืองไทยมากนัก

### **การบริหาร/ ระบบ**

การบริหารเหมือนกับระบบญี่ปุ่นมี System ตามระเบียบของญี่ปุ่นส่วนใหญ่ก็จะมีฝ่ายบริหารจัดการ Production Creative Art Service เราเป็น Full Service ส่วนใหญ่ Structure ของวงการโฆษณาจะไม่ต่างกันเราก็เหมือนฝรั่ง ต่างกันตรงจิตใจ วิธีทำงานการทำงานความขยันขันแข็งกับ Feeling ในการทำงานต่างกันเท่านั้นเอง แต่โดยโครงสร้างแล้วไม่ต่าง ญี่ปุ่นจะมีวินัยมากกว่าเยอะ

ปัจจุบันหลังจาก Generation War จบคนหนุ่มเอานิสัยฝรั่งมาใช้ เห็นผลกำไรเข้าออกงาน เมื่อไหร่ก็ช่างเออะแต่ขอให้ได้กำไรตามที่เราต้องการ ค่าไม่ treat พนักงานเหมือน Prisoner หรือนักโทษ

### **ปัจจัยนำออก**

สินค้าของเราคือ สมอ และให้บริการ แต่ความพึงพอใจลูกค้ามาเป็นอันดับ 1 ลูกค้าพึงพอใจที่สุด รักเราที่สุดให้จบโฆษณามากที่สุดพอแล้ว ลูกค้าถูกเสมอเป็นคำกล่าวที่ไม่ถูกต้องเสมอไป เพราะลูกค้าเป็นมนุษย์บางครั้ง Bassy ความเป็นเพื่อนพ้องมีมากกว่าบริษัทฝรั่ง เพราะฝรั่ง Independent เราเป็น Eastern Mind เอเจนซี่ฝรั่งใช้คนจับนอกก็จะมีความคิดแบบฝรั่ง

### **ทำอย่างไรจึงจะสามารถอยู่รอด และเติบโต**

เราต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ตอนที่ไม่มีสติปัญญา งดโฆษณาที่ต้อง Lay off ปรับไปตามสถานการณ์ ตอนนั้นก็มีการลดเงินเดือน ลดคน ปิดบริษัทไปอะไรก็แล้วแต่ สำหรับเราในขณะที่เกิดวิกฤตก็ย่อส่วน พอเศรษฐกิจดีก็ขยายออกมา

จะอยู่รอดและเติบโตอยู่ที่ผู้บริโภค และพนักงานด้วยว่าคดโกงหรือไม่ซื้อสัตย์กับบริษัทหรือเปล่า และอยู่ที่ลูกค้าใหญ่ ๆ ให้ความเมตตา ก็จะอยู่ได้พนักงานไม่คดโกงก็มีกำไรเยอะอยู่ได้สบาย

**การบริหาร**  
การบริหารที่ดีพนักงานไม่ดี มันก็ไม่ดี บริหารดี พนักงานไม่ดีก็เจ๊ง มันน่าจะเน้นที่พนักงานก่อน บริษัทโฆษณาหัวใจหลักที่สุด คือ บุคลากร เป็น Resource สำคัญที่สุด ลงทุนอะไรละเครื่อง คอมพิวเตอร์ 2 - 3 เครื่อง แล้วเปิดบริษัท ตัวพนักงานแต่ละคนมี Value มากมายต่อบริษัท

**ครีเอทีฟ**  
Creative ควรจะบริหารงานโดยการปล่อยให้พนักงานทำงานกันเอง แต่ผู้บริหารจะคอยดูความเป็นอยู่รอบๆ เรื่องงานจริงๆ จะเข้าไปดูในส่วนของคุณภาพต้องแนะนำ จะไม่เข้าไปยุ่งงานด้วย เพราะ Gap มันเยอะมาก จะแบ่งกลุ่มคนที่คล้ายๆ กันทำด้วยกัน มีการเปิดกว้างทางความคิดสร้างสรรค์ 100 % แต่อยู่ที่ Marketing อยู่ที่ Concept ของลูกค้าด้วย Product ของลูกค้าเป็นยังไง แล้ววางเป้าหมาย ینگ ینگ นั่นคือ เป้าหมายที่เราจะต้องทำให้บรรลุ Ad ออกมาต้องรู้ว่าขายใคร จะมีการคุยถึงงบประมาณ Concept เป็นینگ ینگ Age Group Income มา Analyze ก่อนว่าเป็น Ad ที่เหมาะสม เราต้องทำตัวเป็นเจ้าของสินค้าก่อน แล้วให้เหตุผล Against จนเค้ายอมรับ

ที่นี่ไม่มีครีเอทีฟญี่ปุ่น มีอยู่ปีนึงเรา Handle มอเตอร์ไซค์ Honda ซึ่งครีเอทีฟญี่ปุ่นบอกว่ารุ่นนี้จะขายดีที่สุดในประเทศไทย เพราะกระแสมองข้าง และแฮนด์แบบนี้ แต่เรามา Analyze แล้วเห็นว่าคางเจ็ง ก็ลองออก Survey ก็บอกญี่ปุ่นว่าขายไม่ออก แต่ญี่ปุ่นไม่ยอมจะเอาเลยขายไม่ดี ส่งเวียดนามหมด พอลองเปลี่ยนตามที่เราบอกดู ขายระเบิดเลย ถ้าเราตามเค้าเราไม่ใช่เอเจนซี่ เราเป็น Messenger Boy แต่ขึ้นอยู่กับตลาดอย่างซ้อสคิมแมน ซึ่งเป็นซ้อสซันดี ทำยากเราอาจต้องตามเค้าด้วย

**กฎหมายโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์หลัง 4 ทุ่ม**

เราไม่ Handle ลูกค้าเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ จึงไม่ได้รับผลกระทบจากกฎหมายตัวนี้เท่าไร

**ฝ่ายบริหารงานลูกค้า**  
Client Service ก็บริหารงานธรรมดาเหมือนพี่เหมือนน้อง แต่จะ Control จาก Above Side หัวหน้าจะเป็นคนคุมงาน และจ่ายงานคนทำงานจริงๆ จะเป็นลูกน้อง มี Account Director Account Supervisor Account Service ไล่กันไป ถ้ามีปัญหาระหว่างลูกค้ากับ Account Service ก็ต้องเล่นการเมือง บางที่ต้องเอา MD เข้ามาช่วย แต่ส่วนมาก Account Service Director สมมติว่า ถ้า AE มีพ่อแม่ รวยมาก หัวแข็ง พอมาทำงานก็หัวแข็ง ไม่ฟังใคร ไปด่าลูกค้า ไม่สนใจบริษัท ไม่มี Agency Mind เด็กสมัยนี้เหยียบขี้ไก่ไม่ฝ่อ ลูกค้าต่อว่านิดเดี๋ยวก็จะกลับบ้านแล้ว แยกเลยนะไปด่าลูกค้า ปัญหามันเยอะ

ปัญหาระหว่าง Client Service กับ Creative มีทุกที่ แต่ที่นี้มีน้อยเพราะมีความเป็นเพื่อนสูง Client Service ที่ผู้หญิงสวยๆ น้อย Creative อยากจะจีบก็ทำงานดีหน่อย Client Service ที่ปากไม่ดี พุดจาไม่เพราะ Creative ก็ไม่ยอมทำงานให้ Internal Relation สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องดูแลเรื่อง Internal Relation Client Service บางคนฉลาดหลักแหลมอยากจะใช้ Creative ก็เอาขนมมาให้กิน เค้าเรียกว่าเป็น Strategic ส่วนตัว ถ้าเค้าไม่ทำงานให้เรา ก็ตายไ่มั้ย ก็แล้วแต่ ตัวใครตัวมัน

**มีเดีย**

ด้าน Media ตอนนี้ใช้บริการของ Media Pool สะดวกสบาย ราคาที่ถูกลง

## ข้อเสนอแนะ

เอเจนซีปัจจุบันนี้ถ้าจะแข็งแรงต้องเอาระบบ IT เข้ามาเกี่ยวข้องมากที่สุด มี Advance Technology มากที่สุด การเชื่อมต่อข้อมูล Service ถูกค่าได้เร็วตัวนั้น เอเจนซียุคใหม่ควรมี เราควรมีระบบคอมพิวเตอร์ที่เช็คได้ว่า ถ้าลูกค้าจะออกสินค้าใหม่ซักตัวหนึ่ง เราอยากจะทำ Market Share เท่าไหร่ มีที่ซื้อห่อ ส่วนผสมเหมือนกันหรือเปล่า Target group คืออะไร ภายใน 5 นาที ลูกค้าก็จะพอใจ ลูกค้าต้องการเอเจนซีที่รู้จักสินค้าเค้ามากกว่าเจ้าของ นอกจากนี้เอเจนซีกับลูกค้าควรจะเข้าใจกัน และช่วยเหลือกัน ควรให้ Creative เรียนรู้มากขึ้น บริษัทควรจะ Support ข้อมูล Support ความรู้ เค้าอยากไปเรียนอยากได้นั่งส้อมใหม่ ๆ ตลอดเวลา จะ inert ไม่ได้ ถ้าลูกค้าสนใจฟุตบอล ถ้ามองเรื่องฟุตบอลต้องตอบให้ได้ เรื่องกอล์ฟ เราต้องรู้ทุกเรื่องทุกอย่าง ทุกเวลา ทุกวัน ความรู้รอบตัวต้อง 100 % สนทนากับลูกค้าได้ทุกเรื่อง

บริษัทโฆษณาที่แท้จริงไม่ต้องฝันว่าจะรวย ทำแล้วมีแต่สังคม ผู้หญิงก็จะเลิกกับแฟน ผู้ชายก็จะเลิกกับแฟน พูดไว้ก่อน จะเอารวยไม่ต้องพูด เอาสังคมได้เป็น Side Benefit เอาโฆษณาเป็นตัว Lead แล้วทำกิจการอย่างอื่น แต่ถ้าจะรวยจากโฆษณาไม่ต้องฝัน

## คุณกุลวัฒน์ สุนทรารกุล

ตำแหน่ง President

บริษัท KNOFT

## สภาวะแวดล้อม

สภาพแวดล้อมโดยรวมภายในคือ คนทำงานไม่ว่าจะเป็น Traffic AE Graphic Production หรือ Supplier และภายนอกก็จะเป็นในส่วนของเศรษฐกิจ ภายในก็จะเป็นบรรยากาศการทำงาน ภายนอกก็จะเป็นเศรษฐกิจ กฎระเบียบของทางราชการ คู่แข่งที่เป็นของลูกค้า และคู่แข่งที่เป็นเอเจนซีต่างๆ ใหญ่ กลาง เล็ก หรือ Freelance ที่จะเข้ามา

การรวมตัวของเอเจนซีใหญ่ๆ ไม่กระทบเอเจนซีของเรา เพราะเค้าจะอยู่กับ Account ใหญ่ๆ อย่างที่กระทบคือ Media Broker ที่มาแย่งจากเราไป และ Bargaining Power ที่เค้าค่อนข้างสูง เมื่อก่อนนี้ เอเจนซีจะคิดคอมมิสชั่นที่ 17.65 % พอ Media แยกตัวออกไป Agency Fee ก็เริ่มจะมีปัญหา เพราะ 17.65 % ก็เริ่มลดลง เอเจนซีเล็กก็จะได้รับผลกระทบตรงนี้ แล้วอย่าง Mindshare ที่เคยดูแลยูนิลีเวอร์ ก็จะมองลูกค้าที่เป็นคู่แข่งก็ได้ เพราะแยกตัวมาจากเอเจนซีแล้ว เหมือนเป็น Broker ซื้อมาขายไปก็เริ่มหันมาจับ Product เล็กๆ ซึ่งเป็นรองซึ่งก็จะกินส่วนของเราไป

ตอนนี้ค่าบริการเราอยู่ที่ 12 % โดยประมาณ เราทำอะไรง่าย ถ้าไม่ต้องการ 12 13 ก็ได้ ทำมกกลางวิกฤตเศรษฐกิจเราปฏิบัติตามปกติ เรา Position เป็นเด็กเสมอ คิดว่า KNOFT เป็นบริษัทที่เติบโตเร็วที่สุดในประเทศไทยก็ว่าได้ เพราะคิดว่าเราจะโตอย่างมั่นคง เริ่มจากแบบเบา เริ่มคลาน ตั้งไข่ค่อยเป็นค่อยไป ค่อยโต แต่โตอย่างมั่นคง คือ 1) ไม่ Take List ทำลูกค้าทุกตัวที่เข้ามา 2) มองดูว่าลูกค้าแต่ละเจ้าเป็นยังไง ตอนนั้นพวก Real Estate ผมไม่ทำเลย เพราะวิเคราะห์แล้วว่า ค่าปูน ค่าหิน

ค่าโฆษณา ค่าคงจ่ายค่าปูนค่าหินก่อน ตอนนั้นปี 37 Real Estate นูม ผมไม่เอาเลย ถือว่าเป็นโชคดี ตอนนั้นเริ่มจากผม และหุ้นส่วนอีกคนนึงก็เริ่มค่อยๆ ทำค่อย ๆ เพิ่มพนักงานเท่าที่จำเป็น ให้ค่า Load ที่สุด แล้วค่อยเพิ่มในเรื่องของค่าใช้จ่ายเราก็ค่อนข้างประหยัด

ตอนจบมาก็ทำงานอยู่ปูนซีเมนต์ไทย ทำอยู่ปีกว่าๆ ก็หลังจากนั้นก็เริ่มทะเลาะ ก็เลยลาออกไม่รู้จะทำอะไรก็เลยลองสมัครงานโฆษณาทำได้ 1 ปี 1 เดือน 15 วัน ผมไม่เคยทำที่ไหนได้เกิน 1 ปี 1 เดือน 15 วันเลยเท่ากัน จากนั้นก็อยากเป็น Art ออกมาก็เริ่มรับงาน Freelance และติดต่อที่เรียนไว้ด้วย ก็ Apply ไว้หลายที่ พอดีคุณแม่ไม่มีเพื่อนอยู่เมืองไทย เพราะลูกๆ ไปกันหมด ผมก็เลยต้องอยู่เป็นเพื่อนแล้ว ทำไปทำมาลูกค้าเจ้านึงต้องการใบเสร็จรับเงินพร้อมใบกำกับภาษี แล้วเราก็ต้งทำงานไปแล้ว เลยจำเป็นต้องตั้งบริษัทแล้วทำมาเรื่อยๆ จนไม่ได้เรียน เริ่มจากไปเช่า Apartment ทำงานไปเริ่มต้นจากเงินทุน 5,000 บาท จากปี 2537 วันที่ 13 มิถุนา ก็ครบ 10 ปีแล้ว หลังจากนั้นก็ทำมาเรื่อยๆ ก็กิจการดีก็ซื้อตึก ตอนนี้นำกำลังจะย้ายแล้ว เพราะว่ากำลังแออัด แล้วก็กำลังจะนูม

ผมบอกทุกคนว่าใครมีญาติโกโหติกา ผมบอกว่าย่าทำงานโฆษณาเลยครับ 2 ย่ามีคู่ชีวิตเป็นคนโฆษณา เพราะเวล่ำเวลาจะไม่ปกติเหมือนคนอื่น จะเป็นถ้าเป็น Art จะบ้าๆ บอๆ เป็นคนที่มีโลกส่วนตัว เวลาทำงานไม่ค่อยปกติ บางที 3 วัน 3 คืน ไม่กลับบ้านก็ได้ เพราะว่าทำงานไม่ใช่เพราะบริษัทของเรา แต่สมัยอยู่โกลีฟี่ผมเป็น 3 วัน 3 คืน อยู่ Office ต้องไปดูเค้าติดต่อหนัง เข้าไป Brief ดูโปรดักชั่น ทำ 3 วัน 3 คืน แล้วก็ชอลา 3 วัน 3 คืน เงินทุน 5,000 บาท ก็ค่อยๆ ทำเล็กๆ เท่าที่มีเงิน เรามีเงิน 100 บาท แต่มีของข้างหน้า 10,000 แต่มันเสี่ยงมัยกับค่อยๆ ทำ ทำ ทำ ทำ อย่างอื่นไปเรื่อยๆ ผมว่าจะมั่นคงกว่า ผมเป็นคนไม่ค่อยชอบเสี่ยง แต่เงิน 5,000 บาท มีเท่านั้นเราก็คใช้เท่านั้น พอได้งานเก็บเงินได้ก็ค่อยๆ แบ่งไป เพราะบางคนออกมาจากเอเจนซี่ใหญ่ ๆ ได้เงิน 30,000 ก็ต้องเท่านั้น พอเป็นเจ้าของบริษัทก็อยากจะได้ 50,000 แต่ถามว่าตรงนั้น รายได้เกิดหรือยัง ยังแต่มีรายจ่ายเดือนแรกงานไม่เข้า ติดไว้ก่อน ค่าน้ำค่าไฟ ติดเงินเดือน เดือนที่สองยังไม่เข้าก็ติดไว้ก่อน เดือนที่ 3 เศรษฐกิจฟุบแล้วเหลืออะไรมัย ผมจึงตั้งค่าตัวผมต่ำๆ เงินส่วนหนึ่งเก็บไว้ให้พอกพูนไปเรื่อยๆ ปีแรกมีบิลถึง 300,000 เองมั้ง ปีแรกมีเราทำคนเดียว ทำทุกอย่างตอนหลังทำไปทำมาต้องออกข้างนอก มากขึ้น ก็ต้องจ้างเลขามาคอยทำงานเอกสาร รับโทรศัพท์ ทำไปทำมาก็มีหุ้นมีคนอยากลงทุนด้วยก็ช่วยกันเคยอยู่เอเจนซี่มาก่อน เค้าเป็น Art แล้วอยากเป็น Client Service ผมเคยเป็น Client Service ก็อยากเป็น Art คนในอยากออก คนนอกอยากเข้า

## การบริหาร

การบริหารอำนาจสั่งการจะกระจาย แต่ละคนมีอำนาจตัดสินใจ ผมอยู่ที่นี้ทุกคนเป็นพี่เป็นน้อง เป็นพ่อเป็นแม่ ทุกคนสามารถด่าผมได้ เวลาผมทำอะไรผิดในที่ประชุมผมก็มีแค่ 1 เสียง มีอะไรก็จะแชร์กัน มีอะไรคุยกันได้หมด ให้เค้ามีความรู้สึกอบอุ่น บริหารเหมือนครอบครัว เปิดเผยทุกอย่างเรื่อง Budget ต่างๆ แต่ก็บอกทุกคนว่า ณ ตอนนี้อย่างเป็นครอบครัวเล็กๆ ความลับมันก็ไม่ค่อยจะมี แต่ถ้าโตมากกว่านี้กฎระเบียบก็จะมากขึ้น ๆ Office ที่นี้ทุกคนมีกุญแจไม่กลัวถูกยกเพราะพูดกับเค้าว่าผมให้เกียรติคุณ คุณต้องรักษาเกียรติคุณ ว่าคุณยกผมตาม เรื่องโกงผมบอกได้ว่ามีหมดทั้งเล็กทั้งใหญ่ แต่ผมบอกได้ว่า ถ้าคุณจะโต คุณไม่มีทางที่จะ Control ได้หมดทุกอย่าง ไม่สามารถเก็บ 100 % หรอกครับ

แต่คุณพอใจที่ระดับ 100 %? หรือเปล่า ที่นี้ใจกว้าง ผมบอกว่าพนักงานทุกคนรับฝันได้ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ทำงานนอกได้เลย เพราะเรื่องงานฝันผมก็รู้ คนในวงการทุกคนมีงานฝัน เพราะฉะนั้นผมให้คุณทำอยากใช้เครื่องอำนวยความสะดวกของ Office จะเอากล้องดีจิจิตอลไปถ่ายงานฝัน จะเอา CD ไปเซฟงานให้ลูกค้าผมก็ไม่ว่า เพราะคุณทำงานดี ทุกคนต้องการเงิน แล้วจะสบายใจไม่ต้องหลบๆ ซ่อนๆ ยิ่งห้ามเค้าจะยิ่งทำคนเราสร้างกฎมาให้แหก ลูกน้องบางคนทำฝันยังมาปรึกษาเลย ผมบอกคุณเลยเราอยู่กับศิลปินอะไรที่เค้าอยู่แล้วสบายใจเค้าก็อยู่ ผมมี Group Head อยู่คนนึง Leo Burnett เรียกไปยังไม่ไปเลย มีคนมาลากตัวก็ไม่ไป เค้าบอกว่า อยู่ที่นี่ผมสบายใจ อยากจะทำอะไรผมก็ทำ ไม่ต้องซื้อเสื้อผ้าให้มันสวยหรู อยากจะใส่กางเกงขาสั้นมาทำงานก็ใส่มา ไม่ต้องเข้างานเร็วๆ จะมา 4 โมงเย็น แต่ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ คุยกันที่เวลา Brief งานไปแล้ว วันนี้ได้ต้องรับผิดชอบ

การบริหารเหมือนพ่อกับลูก ผมจะเป็นคนหาลูกค้าเอง พนักงานทำงานถ้าเด็กเข้าใหม่ผลงานดี ฝีมือพัฒนานั้น ผมก็ Promote เพิ่มเงินเดือน ก็ว่ากันไปแต่จะไม่กดดันเรื่องตัวเลขกับลูกน้อง เค้ามีความรับผิดชอบ ณ ระดับหนึ่ง ปีที่แล้วได้ Rebate มาจาก A-time Media ก็ปิดบริษัทเที่ยวเมื่องนอก ถือว่าเงินได้มาแบบฟลุค ๆ แล้วให้ Pocket Money อีกคนละ 10,000 เด็กใหม่เพิ่งเข้ามาทำก็ได้ไป เวลาทำงานก็ทำงาน เวลาเล่นก็จะเล่นทุกวัน 6.30 ทุกคนจะลงปิ่นกันข้างล่างเป็นบาร์ เราเหนื่อยมาทั้งวัน มาคุยกันซัก 15 นาที มีอะไรก็มาเล่นเฮฮาเล่นเกมส์กันไป จากนั้นใครจะกลับก็กลับ ใครอยากจะทำงานก็ทำ แต่ขอเวลา 15 นาที สมัยก่อนมีเหล้าทุกอย่างแต่ตอนนี้คนมันเยอะไม่ไหวเปลือง ตอนนี้มีพนักงาน 21 คน ต้องฝ่าฟันมามากบางครั้งรู้สึกท้อ บางทีงานไม่เข้าช่วง Crisis ก็เป็นช่วงที่ค่อนข้างแย แต่เราก็ประคองมาได้ ที่นี้เป็นเอเจนซีที่ไม่เคยปลด ไม่เคยลด พนักงาน และไม่เคยจ่ายเงินเดือนพนักงาน Late ตอนที่เงินในบัญชีไม่พอมันก็เหนื่อยนะ จะถึงวันจ่ายเงินเดือนก็จะวิ่งหาเงินมาจ่ายก่อน คือ จริงๆ แล้วถามลูกน้องได้เลยว่า เราไม่เคยจ่ายช้า แต่ถ้ามีก็จ่ายไปเลยให้ก่อน วันเงินออก เพราะเงิน 1 ก้อน อาจจะมีคนอื่นอีก 8 คน รอเงินก้อนนั้นอยู่ หากผมเห็นแก่ตัวจะทำให้เค้าแย่ คิดว่าบริษัทไม่มั่นคงเป็นความรู้สึกไม่ดีเลยยึดถือแบบนี้ จะไม่ลดเงินเดือนเค้าเคยได้ 100 เค้าอาจจะใช้ 80 แต่ถ้าลดเค้าเหลือ 80 เค้าจะรู้สึกแย่พอทำอย่างนี้ก็จะได้ใจกลับมา ผูกพันกับบริษัทรู้สึกเหมือนบ้าน พนักงานทุกคนมีหุ้นอยู่กับบริษัท 10 % เป็นของพนักงาน เงินปันผลจะอยู่ใน BANK เมื่อพนักงานเดือดร้อนก็มากู้แล้วทยอยจ่ายคืนมา พัน Pro ก็ยืมได้ อยากช่วยเหลือพนักงานเงินกองทุนผมจะไม่ยุ่งเลย ผมมีหน้าที่ในการเซ็นเบิกเงินให้พวกเค้า ถ้าเห็นว่าตู้เย็นเล็กไปก็เอาเงินไปซื้อตู้เย็นให้บริษัท เอาไปเที่ยวก็ได้ ถ้าคนไหนทำบ้านต่อเติมบ้านอยากกู้ได้ในอัตราที่เท่าของเงินเดือน ผ่อนจ่ายก็งวดก็ว่า ไม่มีกฎเอาไว้ออกเบี่ยเท่าไรก็ว่าไป

ช่วงที่ผมเปิดวันแรก ผมยังไม่คาดฝันว่าจะมาได้ไกลขนาดนี้ปีแรกได้ 300,000 ปีที่แล้วปิดไปที่ประมาณ 92 ล้าน ก็ไม่คิดว่าจะได้ขนาดนี้ มันเป็นเรื่องที่เหมือนฝัน เราเป็น Full Service Agency ทำ PR และ Event ด้วย Direct Marketing Promotion ก็ทำ

## ลูกค้า

รักษาลูกค้าด้วยความจริงใจ ผมเข้ามาไม่ได้หาผลกำไรกับคุณ ถ้าคุณขายได้มากเราก็ happy ผมเป็น Partner กับคุณ ผมก็คิดว่าเป็นของๆ ผมไม่ได้ทำสนอง Ego ตัวเอง บางเอเจนซีอยากไปนิวซีแลนด์ก็คิดงานที่เป็นโลเคชั่นนิวซีแลนด์ เป็นอย่างนั้นกันเยอะ งานนี้ต้องฮ่อฮอง เพราะชั้นอยากขอปิ้งก็มี เรา takecare ลูกค้าเหมือนเป็น Partner เหมือนเป็นคู่ชีวิตเป็นครอบครัวเดียวกัน ไม่ใช่ว่าขาดทุนแล้ว

เราไม่ทำ ถึงเวลาขาดทุนก็ยังคงทำ ลูกค้า Slumberland ทำ Mascot ให้ที่สิงคโปร์ และมีปัญหา คำนวณแล้วเราขาดทุน ตอนหลังลูกค้าบอกว่าค่าตัวมาคิดกับเค้าก็ได้ เรายังไม่เอาเพราะเป็นความรับผิดชอบของเราจริงๆ ปัญหาอยู่ที่ Supplier ที่ตอนนั้นมีปัญหาคือ คนใส่ Mascot ไม่ได้มาวัดตัว และเวลาสั้นมาก เลยเป็นขนาด Universal มากใส่แล้วไม่สวย ไม่เคยเย็บผ้าก็ต้องเย็บ

### สภาวะแวดล้อม

ในเรื่องของสิ่งแวดล้อม กฎหมายที่มีผลกับชิ้นงานคือ อย. จะมีปัญหามาก บางครั้งรับไม่ค้่อยได้ งานน่าจะ Impact ก็ทำไม่ได้เท่าที่คิด เป็นมุมมองของอย. ที่จะมองว่าเป็นการเปรียบเทียบ ไม่สมควร ฯลฯ ซึ่งเค้าก็บอกว่าเกินจริง มอมเมาประชาชน มีคนก็เคยมีมาเราก็ต้องเข้าไปชี้แจงก็รู้สึกอึดอัด เพราะข้อมูลบางข้อมูลผู้บริหารโรคควรรู้แต่ไม่ได้ เพราะอย. ไม่ให้เปิดเผย อาจมองว่าคนไทยอาจยังไม่สามารถเข้าใจได้ อย่างเรื่องโรฝุ่นที่คนไทยเป็นโรคบ้าโรฝุ่นเพราะ KNOFT Output ที่ดีมาจากการบริหารที่ดี

### ปัจจัยนำออก

Output ดีมาจากลูกค้าด้วย ลูกค้าบางคนสนใจ Product อันใหญ่ๆ กับ Ad หนึ่งไม่มี Product เลย แต่คนรู้ทันที อันไหนดีกว่า ลูกค้าจะไม่กล้าเปลี่ยน มันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของ Output อยู่ตรงไหนใครตีค่า Output อย่างผลงานที่ดี Direct Mail จะไม่เปิดอ่านต้องให้มันเคลียร์ เราดูที่ Behavior คนเราได้ Direct Mail ก็จะไม่สนใจต้องทำแบบไม่ต้องแทะมองแล้วได้ Massage เลย

เริ่มต้นจาก Brief / Obj. ดี Clear Brief เป็น งานจะออกมาดี เพราะมันจะง่าย คนที่ตีรู้สึกดีกับองค์กรมีขวัญและกำลังใจจะทุ่มเทให้กับงาน คิดป็นต้องรักถึงจะทำ ให้ความสำคัญกับ Output ใด ถ้าตอบว่าไม่สนใจเรื่องผลกำไรคงเป็นการหลอกลวง แต่ในความคิดผมคิดว่า

บริษัทเพิ่งเริ่มมีผลกำไรเป็นบริษัทที่โตช้า รู้สึกเหมือนยังทำงานเก็บ port กำไรขาดทุน ไม่ได้ให้ความสำคัญ แต่ถ้าได้ก็ดี ความพึงพอใจของลูกค้าก็สำคัญแต่ลูกจ้างพนักงานมีความสำคัญที่สุด เพราะบางครั้งการมีลูกค้ามากๆ ก็ไม่ได้ทำให้เรารู้สึกดี ลูกค้าที่บ่นทอนกำลังใจพนักงานก็มี ถ้าพนักงานผมทำแล้วไม่ไหว ผมก็ resign เพราะจะกระทบกับงานอื่นๆ แล้วเราจะทำไปทำไม จากการที่ผมเคยทะเลาะกับลูกค้ามาก่อน เลยเข้าใจหัวอกคนเป็นลูกจ้าง อยากให้เค้าเป็นลูกจ้างที่มีความสุขที่สุดในโลก Office ใหม่ลูกน้องผมขอเลย ขอห้องนอน ขอห้องอาบน้ำ ผมก็ OK ได้ ทุกคนอยากจะมีมุมบ้าง บอๆ จะเป็น Office ที่อยู่ในส่วนเหมือนรีสอร์ทอยู่ใกล้สุวรรณภูมิ ปัจจุบันบรรยากาศในการทำงานอย่างสีของผิวหนังใครอยากได้สีอะไรผมจัดการให้ คือ สิ่งที่พวกเค้าอยากได้สีเขียว คนนี้อยากได้สีเหลืองก็ตามใจ

### พนักงาน (ปัจจัยนำเข้า)

พนักงานที่นี้จะมีคนที่อยู่กับเรตั้งแต่เริ่มเปิดบริษัท เลขประจำตัว 001 และไม่ไปไหน เค้าผูกพันกับบริษัท และผมก็ผูกพันกับเค้า เค้าจะเป็นคนหนึ่ง ซึ่งผมจะไม่ทิ้งเค้าไม่ว่าเค้าจะแย่งชิงไปก็ตาม เพราะผมเห็นว่าเค้ามีบุญคุณกับผมในช่วงที่เรายังเป็นบริษัทเล็กๆ เบบี้มาก เค้าก็อยู่กับผม ถึงแม้จะมีคนมาให้เงินเดือนเท่านี้ยังไม่ยอมไปเลย ณ วันนี้เค้าก็คือ ปู่ชนีบุคคลของผม หรือมีงานหนึ่งต้องซื้อเครื่อง PC มาใช้ ผมก็บอกว่าซื้อมางานเดียว ซื้อทำไม เค้าก็ซื้อมาใช้งานนั้นแล้วเอากลับบ้าน ถ้าจะใช้ก็หิ้วมามันก็ได้

## ทำอย่างไรจะอยู่รอด และเติบโต

การทำธุรกิจจะให้อยู่รอดอย่าโลก มีความสามารถเท่าไรทำเท่านั้น เอเจนซีที่เค้าล้มหายตายจากไปเพราะโลก พยายามจะหางานมาทำจน Overload แล้วงานไม่ดี Service มันก็จะตกไป เอเจนซีที่เกิดขึ้นในช่วงบูมทุกคนมาจากเอเจนซีใหญ่ๆ ทั้งนั้น แล้วก็มาวางตัว Copy 3 - 4 คน ต่างคนก็ตั้งเงินเดือนกันสูง ๆ หวังว่าจะมีลูกค้าตามมาในความที่ได้ TACT AWARD , BAD AWARD แต่ด้วยโลก ก็ไปไม่ได้ Creative

เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ส่งไปเมืองนอก Greentrip ทั้งหลายก็ให้ตามเค้าไป ให้เค้าได้เห็นโลก ส่งไปอบรมสัมมนา งานแสดงสินค้าที่เมืองนอกก็ไปดูกัน

### Client Service

จะให้ความรู้ให้มากขึ้น ในด้านของ Marketing นักการตลาดเมืองไทยที่ประสบความสำเร็จมักจะผ่านงานโฆษณา ผ่านเอเจนซี เพราะนักการตลาดส่วนใหญ่ไม่มีความรู้เรื่องการโฆษณาซึ่งเป็น tool หลักของ Marketing

### Media

เมื่อก่อนก็เป็น AE แล้วเราก็ไม่มีปัญญาจ้าง Media ก็เลยบอกว่า ช่วยทำหน่อยนะ แต่เค้าก็ทำจนพัฒนามาจนจุดหนึ่งซึ่งเค้าเป็นคนที่มีอัธยาศัยดี มีเด็กรักเค้า ขออะไรก็ให้หมด เค้าก็เลยผันตัวมาเป็น Media ประสบการณ์ของผมจากโอบกิลมีก็ช่วยได้มาก เพราะได้ Handle ลูกค้าใหญ่ ผ่านอะไรมา ก็เยอะ

## เอเจนซีไทยต่างจากเอเจนซีฝรั่งอย่างไร

ต่างในแง่ของ System คือฝรั่งเค้ามาเป็น Systematic ทุกอย่างมาเป็นระบบ เป็น package มาเลย จะมี Know-how สูงกว่าของไทย อะไรหลายๆ อย่าง เค้าจะมี Expertise จากเมืองนอก Tools หรืออะไรก็แล้วแต่ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าเรา ผู้ไม่ได้อยู่แล้วครับ

บริษัท International เอเจนซี เค้าก็จะไม่มองหอรอกครับ สินค้าเล็กๆ เรายังมี OTOPs ของเรา เรายังเก็บเล็กๆ ของเราไว้ ณ วันหนึ่งเมื่อลูกค้าที่เราทำแล้ว Success แล้วเค้าจะใช้เราต่อ เรายังจะเติบโตไปกับเค้า แต่ถ้าเค้ามีความรู้สึกที่เราไม่มีศักยภาพพอที่จะ Service เค้าได้เราก็จะไป ผมก็ถือว่า OK เราอยู่ด้วยกันไม่ได้ เรายังแย ๆ แต่ก็มีลูกค้าหลายๆ สายมั้งครับที่ติดเซฟ KNOFT เป็นยาเสพติดที่ไปที่ไหน ก็คือไป ย้ายงานเปลี่ยน Field ก็นึกถึงเรา แต่ถ้าเป็น Conflict at Interest ก็จะไม่ทำ แล้วก็จะไม่ทำลูกค้าคู่แข่ง เสนอมาก็ต้องปฏิเสธ ผมไม่อยากจะทำแบบบริษัทฝรั่ง ที่ว่าลูกค้า Conflict ก็เปิดอีกบริษัทหนึ่ง เพื่อเป็นการแก้ปัญหา

## เอเจนซีไทยต่างกับญี่ปุ่นอย่างไร

วัฒนธรรมองค์กร แต่ละที่ก็จะต่างกัน

## เริ่มต้นหาลูกค้าอย่างไร

ก็ขอเข้าไป Present ส่วนใหญ่ 50 จะได้ 1 เจ้า แล้วก็จะได้แต่งงานเล็กๆ เคยเห็นยอจนท้อแต่ทำไปเถอะ ทำจนช่วงหนึ่งมีเงินเหลืออยู่ 20 บาท ไม่มีข้าวกินก็กินน้ำประปา แต่ไม่ใช่ช่วงเศรษฐกิจ down แต่เป็นช่วงที่เอเจนซีบูมๆ คนต่างๆ ออกมาแย่งกันของคนตายแล้วผมเกิดครับ



ในช่วง 20 บาท ผ่านมาได้มากที่สุด เพราะสุดท้ายก็ได้งาน เราก็เสนองานไปเรื่อยๆ ทำงานเล็กๆ เคยอยู่ปูนซีเมนต์ไทย ก็ไปหาเพื่อนที่ปูนซีเมนต์ไทย เค้าก็ให้งานมา โลโก้พวกปิโตรเคมีที่เป็นเม็ดพลาสติก ผมก็ออกแบบให้ในราคา 2,500 ซึ่งเป็นราคาถูกที่สุดในโลกสำหรับองค์กรที่ใหญ่ขนาดนั้น เพราะเค้าเอาไปใช้ทั่วโลกเลย คิดว่าถ้าจ้างคนอื่นต้องเป็นล้าน อย่างปูนซีเมนต์ไทยออกแบบโลโก้ให้ค่อนข้างเยอะ เค้าก็เริ่มเชือมือ งานก็เริ่มดีขึ้น เราก็ค่อยๆ โตครับ

### ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

Key of Success Factor คือ อย่าโลภ ทำได้เท่าไรทำไปแค่นั้น อย่าก้าวกระโดด

KNOFT ย่อมาจาก kids needs only Fairy Tale เป็นเด็กยังไงมันก็เป็นเด็ก เป็นความสนุกเป็นคนชอบนิทาน

### คำแนะนำสำหรับคนจะทำบริษัทโฆษณา

ผมจะบอกว่าจริงๆ แล้ว อย่าเปิดเลยครับเปิดแล้วเป็นคู่แข่งผม (หัวเราะ) จะบอกว่าการทำธุรกิจไม่ว่าอะไรก็แล้วแต่อย่าไปทำใหญ่เลย ค่อยๆ ทำค่อยๆ ไปแล้วมันจะมีความสุข แต่ถ้าบางครั้ง คุณมีเงิน 1,000 ล้าน จะเอามาทำซัก 10 ล้านคงไม่ใช่เรื่องใหญ่ แต่ว่าการทำธุรกิจมีหลักว่า อย่าทำใหญ่ 2 อย่าโลภ ผมเป็นคนถือคตินี้ประจำตัว แล้วก็อีกอย่างหนึ่งคือ จะสบายวันนี้ หรือลำบากวันนี้ ถ้าลำบากวันนี้ จะสบายวันหน้า แต่ถ้าสบายวันนี้ จะลำบากวันหน้า

วันที่ออกจากงานมา ถ้าอยู่บ้านๆ บอๆ พ่อแม่ก็เลี้ยงได้ วันต่อไปผมก็คงลำบาก แต่ถ้าพ่อแม่ตายไปใครจะมาเลี้ยง ผมเลย เลือกที่จะเปิดบริษัทโดยไม่ขอเงินพ่อแม่ การเป็นเจ้าของธุรกิจคุณตั้งทำได้ทุกอย่างในธุรกิจที่ทำคุณต้องทำบัญชีได้ คุณต้องล้างห้องน้ำได้ ต้องทำทุกอย่างที่ธุรกิจคุณต้องทำ ถ้าคุณทำไม่ได้ ค่าใช้จ่ายมันจะมา คอเมฯ เสียก็ต้องโทรเรียกช่างก่อนมา 3 บาทแล้ว คือ ต้องทำให้ได้หมด จะเล่าให้ฟังจากประสบการณ์ ตอนนั้นผมเป็น A.E. คนเดียวที่เข้าไปช่วยห้อง art ทำงาน สมัยก่อนตัดแปะเป็น โบรไมด์ อยู่เลย ผมนั่งทำ art work อยู่เลย ผมเข้าไปดูแล้ว คนที่ทำเค้าก็จะพูดเหมือนสอนแล้วเค้าก็ เออ ลองทำดูสิ เสร็จแล้วเค้าก็จะให้เริ่มทำ สมัยก่อนมันต้อง guide สี ผมก็เข้าไปดูเค้าหลังๆ เค้าก็บอกว่าก็ไป guide สีเองสิ ก็เริ่มเรียนรู้มา บางทีมีคนถามว่าจะรู้ไปทำไมก็ตอบว่า อ้อ บางทีเวลาไปขายงาน ลูกค้าถามจะได้ตอบได้ แล้วจริงๆ แล้ว KNOFT เป็น เอเจนซีแรกๆ ของเมืองไทยที่ไม่ทำ art work ตัดแปะ ซึ่งเป็น Diskette 100 % การเปิดเอเจนซีใหม่คงจะเหนื่อยหน่อย เพราะเอเจนซีที่เปิดมาระยะหนึ่ง ก็เริ่มจะแข็งแรงก็ยังไม่สามารถที่จะเข้าไปแย่งลูกค้าใหญ่ๆ อย่าง เป๊ปซี่ โค้ก้า หรือแคโรลได้ ผมก็ยังวนเวียนกับลูกค้าเล็กๆ อย่างนี้ ลูกค้าเล็กๆ บางรายบอกว่าอยากทำหนัง ผมบอกว่าอย่าทำ คุณพร้อมแล้วหรือที่จะทำอย่างนั้น 10 ล้านนะ ทำแล้วไม่คุ้ม ผมเอาเงินตรงนั้นไปทำ radio print ad promotion จัด Event ไม่ดีกว่าหรือ มันก็คือ mass เพราะปัจจุบันคนฟัง radio มากกว่าดู TV อีก คนขับรถก็ฟังวิทยุ สถานีวิทยุที่มีความชัดเจนมากขึ้น จากเมื่อก่อนเป็นเพลงไทย เพลงฝรั่ง ก็มีเพลงไทยสำหรับคนแก่ วิทยุรุ่น วิทยุกลางคน เพลงฝรั่ง easy listening เพลงใหม่ ๆ การเลือก Station ว่าจะเลือกช่องไหน มัน clear message คุณไม่ได้ แต่ TV เนี่ยร้อยพ่อพันแม่ 1 เกรด 30 วิ เอาไปซื้อ radio ได้ทั้งเดือน

ถ้าจะพูดถึงสินค้าใน Super Market แต่ละขามันมีเวลา 1 นาที ในการทำงานไม่ถึงด้วย packaging ทำยังไงก็ได้ ให้เด่นที่สุด ถ้ามีงบในการทำโฆษณาน้อยก็อย่าไม่คุ้มค่าถ้าจะทำหนังโฆษณา

Branding เราก็ศึกษา แต่ก็ไม่ได้ตาม Bible นัก เพราะคิดอยู่เสมอว่า มีกี่ % ที่ success จากสิ่งเหล่านั้น ฟังแล้วดูดี แต่ไปปฏิบัติยาก อย่างการ Differentiate มันก็ Differentiate กันเต็มไปหมดแล้วผมจะ Diff ไปไหน พูดจริงๆ ว่า ทฤษฎีหรืออะไรที่ต้งขึ้นมาแล้ว Success กี่ % ซึ่งผมคิดว่าแนวคิดที่เกิดในวัฒนธรรมตะวันตก ในสังคมที่พื้นฐานการศึกษา หรือสังคมหรืออะไรก็ตามแต่ที่มันไม่เหมือนกับของเรา แล้วแนวคิดหรืออะไรก็ตามแต่ที่เข้ามาเป็น Package จะเข้ากับของไทยได้หรือเปล่า ถ้าไม่ Success ก็จะไม่พอ ต้องเพิ่มเงินเป็นโน่น

นอกจากบริษัทโฆษณา ผมก็มีธุรกิจนำเข้าส่งออก เพราะเป็นการ Balance และกระจายความเสี่ยง เราควร diversify เมื่อตัวเองสามารถ เพราะธุรกิจโฆษณาสำหรับผมเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถอยู่ได้ยั่งยืนตลอดไป แต่ ณ ตรงนี้ มันก็เป็น base แล้วคุณเริ่มทำธุรกิจอื่นได้

ธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจที่คนข้างนอกอยากเข้ามา แต่คนข้างในอยากออก แต่สำหรับคนที่ทำด้วยใจรักก็คิดว่าไม่มีปัญหา หลายคนมีที่อื่นมาซื้อตัว เค้าก็ไม่ไป บอกว่าอยู่ที่นี้สนุกจะตายแล้วผมไม่กดดันเค้า อยากทำอะไรก็ทำ พักผ่อนได้กี่วัน ลากิจได้กี่วัน ลาป่วยได้กี่วัน ไม่มี คุณอยากลาคุณลา คุณอยากไปคุณไป ผมไม่ว่าอะไรเราค่อนข้างปล่อย ถ้ามีธุระคุณไป ที่นี้ไม่มีตอกบัตร แต่คุณต้องรับผิดชอบงานของคุณ แต่มีคนนึงกลับบ้านเสาร์อาทิตย์ครึ่งเป็น Creative ตื่น 10 โมง ทำงานดึกตื่นเที่ยงคืน ทำไปเรื่อยๆ เป็นพนักงานคนที่ 00001 ศิลปินตัวจริงของผม ถ้าสร้างกฎมากเกินไป คนเราจะอยู่อย่างไม่มีความสุข ให้ทุกคนอยู่อย่างสบายใจ

**คุณประเมศร์ น้อยอำ**

**ตำแหน่ง Managing Director**

**บริษัท NEO FERVENT**

### **คู่แข่ง**

สำหรับบริษัทโฆษณาในขนาดของเรา บริษัทใหญ่ๆจะไม่ใช้คู่แข่ง คู่แข่งของเราก็คือบริษัทโฆษณาในขนาดเดียวกัน ปัญหาทุกวันนี้ของบริษัทที่มีขนาดไม่ใหญ่นักคือเรื่องของการตัดราคา ในขณะที่บริษัทใหญ่ๆจะไม่มีการแข่งขันด้วยราคาที่ต่ำและตัดราคา

ลูกค้ารายใหญ่แต่เดิมมักเชื่อใจ และใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ แต่ปัจจุบันลูกค้าเริ่มหันมาใช้บริษัทขนาดเล็กมากขึ้น บางครั้งงานต้อง Outsource ไปยังบริษัทที่มีขนาดเหมาะสม ซึ่งบางครั้งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่มากกว่าบริษัทใหญ่ๆด้วยซ้ำ เป็นการเลือกบริษัทให้ถูกกับลักษณะงาน เช่นถ้า Scope งานไม่มากนัก Budget ไม่สูงมาก บริษัทใหญ่ๆอาจไม่ให้ความสนใจลูกค้ารายนี้เท่าที่ควรอาจ Apply ให้เด็กที่เข้ามาทำงานใหม่ๆ หรือทีมครีเอทีฟที่ยังไม่แข็งแรงนัก Handle งานนั้นของลูกค้า ในขณะที่หากลูกค้าเลือกบริษัทที่เล็กกว่าซึ่งใช้ Key Executive เข้าไปดูแลบริหาร ผลที่ลูกค้าได้รับจะมีความแตกต่างอย่างแน่นอน

### **สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา**

เศรษฐกิจมีผลกระทบต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา อย่างไรก็ตามก็อยู่ที่การสร้างกรอบในการป้องกันตัวเองของบริษัทเองด้วย อย่างที่ผ่านมาเอเจนซี่ของเราไม่ได้รับผลกระทบมากนักเนื่องจาก 1) ลูกค้า

มีความพึงพอใจกับงาน และสิ่งที่เอเจนซีมอบให้มาเป็นระยะเวลาานพอสมควร จึงส่งงานมาให้อยู่เสมอ แม้ว่าเอเจนซีอื่นจะเข้าไป Approach และใช้ราคาเป็นเงื่อนไขแต่ลูกค้าก็ไม่เปลี่ยนไปใช้ที่อื่น คนที่จะอยู่ในวงการนี้จะต้องมีความจริงใจกับลูกค้ามากในระดับที่พูดกันเป็นภาษาง่ายๆ คือถึงเวลาจะฟันหรือไม่ฟันเรื่องราคา บางเจ้าได้ทีก็เอาเลย แต่ความลับไม่มีในโลก วงการนี้มันแคบ เมื่อลูกค้ารู้สึกว่าคุณบริษัทนี้ไม่จริงใจ เอาของถูกมาขายแพง เอาของไม่ดีมาขาย ก็พร้อมที่จะ Switch Brand ไปยังที่อื่นที่เสนอสินค้า และบริการที่ดี และจริงใจกว่า

### การเกิดขึ้นของ Media Independent

การเกิดขึ้นของ Media Independent ไม่มีผลกระทบเท่าไร ส่วนมากคนไม่ค่อยเข้าใจว่าเมื่อก่อน Agency fee 17.65% เป็นการ Include Commission ในส่วนของ Creative และ Media เป็นก้อนเดียวกัน ตอนนั้น Media แยกออกมาเป็น Media Independent ค่าอาจจะคิดค่า Fee 5% ลูกค้ายังต้องจ่ายส่วนที่เป็น Creative อยู่ซึ่งอาจจะประมาณ 11.5% หรือ 11.65% ตามแต่จะตกลงกัน จึงเป็นเพียงการแบ่งก้อนเงินที่ชัดเจน ถ้ามองว่ากระทบมัย คิดว่าไม่มีผล ปกติเราจะซื้อสื่อด้วยตัวเอง แต่บางอย่างที่เราไม่สามารถซื้อเองได้ เช่นไทยรัฐเต็มหน้า เราอาจจะซื้อไม่ได้เพราะ Media ใหญ่ๆเค้า Block เอาไว้

### ปัจจัยนำเข้ามีอะไรบ้าง

บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เราดูแลอย่างไม่ใช่ลูกจ้าง เรามีความอดทนที่จะสอนเค้า ให้ความรู้ความเข้าใจ เค้าจึงมีความอดทนกับเราเหมือนกัน อาจจะมีที่อื่นที่เสนอเงินอยากให้เราเข้าไปอยู่ด้วยก็ไม่ไป Turn over rate ที่นี้ค่อนข้างต่ำ หรือต่ำมาก โดยเฉพาะ Creative สำหรับปัญหากระทบกระทั่งระหว่าง Account Service กับ Creative ที่ไม่ค่อยไปด้วยกันเป็นความจริง แต่ผู้ที่รับผิดชอบต้องช่วยทั้ง 2 ฝ่ายเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งในองค์กรใหญ่ๆ อาจทำได้ยากเนื่องจากจำนวนคนที่มากปัญหามาก องค์กรเล็กอย่างเรายังเห็น้อยเลย แต่ก็จัดการได้ในขนาดที่ว่า Creative จะไม่บ่นว่างานเร่งหรืองานด่วน ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่ๆ AE Brief งานเร่ง Brief วันนี้นัฟรุ่งนี้จะเอา คงต้องถูกต่อว่าอย่างแน่นอน แต่ที่นี้จะไม่มีการณ์อย่างนั้นเกิดขึ้น เนื่องจากว่าทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน คือความสำเร็จของบริษัทคือความสำเร็จของคุณด้วย เพราะคุณคือ Part หนึ่งของบริษัท ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของบริษัทโฆษณาไม่ใช่คอมพิวเตอร์ แต่คือคน สิ่งที่เราต้องการจะ Maintain ที่สุดคือคน

### ระบบ กับบริษัทโฆษณา

เป็นระบบระดับหนึ่ง ที่เกื้อหนุนให้เราสามารถทำงานได้เรียบร้อย ที่ดี ที่ถูกต้องได้ แต่ถามว่าเป็นระบบอย่างที่บริษัทใหญ่ๆใช้มั๊ยคงไม่ บริษัทใหญ่จะต้องมีงานเอกสารเยอะ ไปรับ Brief มาจะต้องเขียน Brief เปิด Job order เปิดอะไรเยอะแยะวุ่นวาย แต่ที่นี้เรียก Creative มาคุย Brief เลย ตรวจงานกันเลย คือมันจะลดขั้นตอนได้มาก และรวดเร็วกว่า ลูกค้าของเราก็จะพูดเลยว่างานเรากับงานคนอื่นเทียบกันไม่ได้เลย คือเร็ว และดีด้วยนะ เร็วจนหลายครั้งลูกค้าพูดว่า เร็วจนทำให้ลูกค้าเสียนิสัย เลยเอาเราเป็นเสมือนบรรทัดฐานในการใช้กับคนอื่น ซึ่งเข้าใจว่าการที่องค์กรใหญ่ๆจะทำงานได้เร็วเท่าองค์กรเล็กเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ และทุกงานผมเข้าไปตนเองหมด ไปดูเองหมด ทุกขั้นตอนกระบวนการเมื่อมีปัญหาจะได้คุยกันเลย ตัดสินใจเลยจบ มันมีสาย หรือขั้นตอนของการสื่อสารที่หลายขั้นตอน

## การบริหาร

การบริหารงานบุคคล ในลักษณะเหมือนพี่น้อง วัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้อง เนื่องจากการทำงานในสายโฆษณาต้องมีแรงกดดันจากวันกำหนดส่งจากลูกค้า ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่คนภายในจะสร้างแรงกดดันให้แก่กัน และกัน คุยกันดี ๆ ก็น่าจะรู้เรื่อง

จะประเมินผลจากงานที่ทำ ไม่ Serious เรื่องเวลาเข้างาน แต่ว่างานที่มอบหมายให้ทำจะต้องดี และเสร็จตรงตามเวลา และมีพัฒนาการของงาน ปีนี้เคยทำอะไรได้ ปีหน้าทำอะไรได้อีก ปีต่อไปจะทำอะไรได้ จะมีเป้าสำหรับพนักงานแต่ละคน ว่าปีต่อไปคุณต้องอยู่ตรงไหน จึงเป็นการประเมินผลและตั้งเป้าสำหรับปีต่อไป

## ปัจจัยนำออก

Product หนังสือพิมพ์ Print ad วิทยุ Billboard มั่นก็ครอบคลุมหลากหลาย งาน Below the line เราก็มีเยอะ เช่น Booth Event ต่างๆ ซึ่งตลาดให้ความสำคัญกับ Below the line เยอะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้าที่ไม่มีเงินถุงเงินถัง ที่จะไปถูกลงกับ Media มีลูกค้าที่ใช้เงิน 10-15 ล้านบาทต่อปีอยากทำหนังสือพิมพ์ เราก็แนะนำว่าอย่าทำเลย

## ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่จะทำให้ระบบ หรือบริษัทโฆษณาประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ อยากให้ลูกค้ารู้จักคุณอย่างไร 1) เป็นบริษัทโฆษณาที่ถูกมาก 2) เป็นบริษัทที่งานดี แต่ข้าเหลือเกิน หรือ 3) งานดีเร็ว และราคาเหมาะสม

## ปัจจัยที่จะทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณายู่รอด และเติบโต

การที่จะอยู่รอด และเติบโต ลูกค้าก็เหมือนมนุษย์ปุถุชนทั่วไป คบใครรักใครที่ดียุ่ ก็ไม่ยอมขวนขวายไปหาคนใหม่หรอก แต่หากมีอะไรที่ทำให้เค้าต้องไปหาคนอื่นมาเปรียบเทียบ ต้องหาวิธีอุดช่องว่างนี้ให้ได้ ต้องทำให้เหมือนงานทั้งหมดที่อยู่บนบ่าเรา ถ้าเค้าขาดเราไปเค้าจะเหนื่อยมากขึ้น เหนือแหละที่ช่วยงานเค้าได้มาก นอกจากนี้ต้อง Sincere กับลูกค้า ก็เคยคุยกับลูกค้าเหมือนกันว่า ราคาที่จ่ายให้เรา เมื่อเปรียบเทียบกับที่อื่นก็ค่อนข้างจะสูง เพราะเรามั่นใจว่าคนของเรามีคุณภาพ ซึ่งในความจริง ลูกค้าบางส่วนก็เป็นลูกจ้างบริษัทเหมือนกันต่างก็ Expect ว่าจะได้เงินเดือนขึ้นทุกปี ลีนปีก็รอโบนัส พวกผมก็ไม่ต่างจากคุณ ถ้าคุณพอใจงานของเราแต่ไม่ซื้อด้วยราคาที่เหมาะสม เราจะเอาเงินที่ไหนไปตั้งคนดีมาทำงานให้ แล้วท้ายที่สุด คุณและผมจะอยู่ได้อย่างไร เงินเดือนไม่ขึ้นโบนัสไม่มี เรื่องราคามันจะส่งผลในอนาคตด้วย เงินที่ได้มาลงทุนด้านบุคลากร รักษาบุคลากรให้อยู่กับเราเพื่อทำงานดี ๆ ให้คุณสบายใจ ถ้าคิดว่าเราจะช่วยทำงานให้คุณสบายขึ้น กับการที่คุณไปใช้บริษัทที่ถูกกลง แต่ไม่ได้ช่วยอย่างเต็มที่ ไม่ช่วยดูแล ไม่ตรวจทาน ให้คุณทำเอง แต่ถ้าคุณมาใช้เราไม่มีทางหรอกเราจัดการให้หมดรับรองได้

## ครีเอทีฟ

Creative ผู้บริหารจะเข้าไปเกี่ยวข้องมากที่สุดเพราะเป็นความอยู่รอดของบริษัท โดยในความอยู่รอดนั้น คนที่มีอำนาจสูงสุด ต้องรับผิดชอบในทุกกรณี เพราะฉะนั้นงานทุกอย่างที่จะผ่านไปถึงมือลูกค้า MD จะต้องรับรู้ โดยหลักสินค้าที่ Brand แข็งแรงแล้วก็สามารถทำ Ad เก๋ เท่ สวยงามได้รางวัลได้ แต่ลูกค้าในระดับที่เรา Handle อยู่ 10-15 ล้านบาทเองจะไปทำอะไรได้ขนาดนั้น ต้องมุ่งที่ยอดขายก่อน

ยอดขายยังไม่ได้ จะไปทำอะไรที่เค้าเชื่อว่าไม่ได้กระตุ้นยอดขายเค้า อย่างไ้คง กระทั่งแดง ยอดขายเค้า มหาศาลอยู่แล้ว ที่เค้าต้องทำคือแค่ Maintain ให้ Brand เค้าแข็งแรงเท่านั้นเอง แนวคิด Brand IMC เป็นแนวคิดพื้นฐานของนักการตลาดทั่วไปที่ต้องมีอยู่แล้ว แต่ทุกวันนี้คนเพิ่งมาห่อตัวเอง เคยไปฟัง สัมมนาของบริษัทใหญ่ๆ เค้าก็พูดในสิ่งที่เรารู้แล้วทั้งนั้น ใช้ศัพท์ที่ดูเก๋กันไปเท่านั้นเอง ประสบการณ์มีความสำคัญมาก ทฤษฎีเป็นเพียง Guide Line ให้คุณไม่หลงทาง แต่ในที่สุดแล้วประสบการณ์สำคัญที่สุด ทุกวันนี้ก็ฮิตกันจัง คำว่า Insight จริงๆ มันก็มีมานานแล้ว คล้ายๆ กับ Common Sense ทุกคนมีนะ

**ฝ่ายบริการลูกค้า**

Client Service เราดูแลลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง ยกตัวอย่างสมมติว่าเราไปเที่ยวห้าง แล้วเห็นวาลีนค้าคู่แข่งกำลังทำ Promotion อะไรบนเวทีก็ต้องแถมเข้าไปดูแล้ว ถามไถ่ว่านี่มันอะไร ถึงแม้ว่าจะเป็นวันเสาร์อาทิตย์ แต่ถือว่าเป็นหน้าที่อย่างหนึ่ง คอยอ่านหนังสือพิมพ์ว่าคู่แข่งกำลังทำอะไร ลูกค้าอาจจะไม่รู้ก็ต้องยกหูโทรศัพท์คุยกัน ถามลูกค้าว่า อันนี้คู่แข่งกำลังทำอันนี้นะแล้วได้ผล คุณจะทำยังไง แก้ปัญหาอย่างไร เราจะทำอย่างไรกันดี ซึ่งจะเป็นเหมือนการชักชวนให้มีการทำโฆษณากันมากขึ้น แต่ว่าก็ไม่ใช่ว่าการชักชวนโดยไร้เหตุผลที่เพียงต้องการเงินจากกระเป๋าลูกค้าแต่เพียงอย่างเดียว ที่เราแนะนำนั้น เนื่องจากเราเป็นเสมือนคิดทางธุรกิจ สินค้าของลูกค้าเป็นสิ่งที่เรารักมากๆ เราห่วงแหม่นมันมากเหมือนกับเป็นลูกของเรา ดังนั้นหากเราเห็นว่ามันอยู่ในสถานะที่ไม่ดีเมื่อไหร่ เราจะรู้สึกเป็นเดือดเป็นร้อนแทน เราต้องคอยช่วยแก้ปัญหาให้ไม่ใช่วันนี้อย่างเดียว เสาร์อาทิตย์ขึ้นไม่สนใจ

### มีเดีย

Media ดูเรื่องของความคุ้มค่า ลูกค้าลงอะไรมา กับสิ่งที่ลูกค้าควรจะได้ การต่อรองมันต้องมี แล้วต้อง Honest คือเราได้ส่วนลดมาเท่าไรเราต้องให้ลูกค้าหมด ไม่ใช่สื่อให้ส่วนลดเรา 25% แล้วเราบอกลูกค้าว่าสื่อลดให้เรา 20% แล้วเก็บเอาไว้เอง 5% แล้วยังมี Agency Fee ของเค้าอีก นี่คือการไม่ซื่อสัตย์ ถ้าเกิดมีอีก Agency หนึ่งเข้าไปแล้วลดให้ 25% ลูกค้าก็รู้สึกไม่ดีแล้ว ว่าทำไมเราทำกับเค้าอย่างนั้น ถ้าลูกค้าไป Find out ได้ภายหลัง ดังนั้นเราต้องจริงใจ และซื่อตรง ซึ่งเป็นหัวใจสำหรับทุกธุรกิจ ลองไปฟังเจ้าสัวที่ร่ำรวยเค้าพูดได้เลย การหาลูกค้าใหม่ยากกว่าการรักษาลูกค้าเดิมไว้ นอกจากนี้ต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ยังมหาศาลกว่าการรักษาลูกค้าเก่าไว้ ปัจจุบันนี้สำหรับเราต้องการลูกค้าใหม่เข้ามาบ้าง ตอบว่ามากที่สุด แต่ถามว่าไม่มาเป็นไรบ้าง ไม่เป็นไร เพียงแค่ว่าเรามีลูกค้าเดิมแล้วล้อมกรอบเอาไว้รักษาเอาไว้ก็อยู่กันได้ไปตลอด ลูกค้าเติบโตเค้าก็จะ Spend เงินกับเรามากขึ้นทุกทีๆ เรายังติดตามไปด้วย เราไม่ชอบที่จะวิ่งหาลูกค้าใหม่ๆ แล้วลูกค้าเก่าหลุดเป็นวัฏจักรที่น่าเบื่อ และเรารู้กันไม่จบ ทุกวันนี้ก็มีเข้ามา เรายัง Happy แต่ถ้าไม่มี เรายังไม่เป็นไรเพราะฐานลูกค้าเดิมยังแน่นอยู่ ไม่ได้วิ่งหาลูกค้ามา 2-3 ปีแล้ว ลูกค้ามีหลายประเภท แต่ส่วนใหญ่ได้มาจากความสัมพันธ์ เป็นความพึงพอใจส่วนตัว เคยมีลูกค้าอยู่ Premeir Marketing ทำปลาเส้นทาโร่ แล้วพอลูกค้าเปลี่ยนงาน ซึ่งในสายนี้จะเปลี่ยนงานบ่อยก็ย้ายไปอยู่ที่โน่นที่นี้ แต่ทุกที ที่เข้าไปก็จะดึงเราเข้าไปด้วยตลอด ลูกค้าจึงมักจะมาจากลักษณะนี้ 80% คือมีความพึงพอใจเรา พอย้ายงานก็มีความมั่นใจ ที่จะแนะนำเราให้กับผู้บริหารเค้า ว่าลองใช้ที่นี่ดู รับรองเพราะเคยใช้มาแล้วประสบความสำเร็จ เราเข้าไปง่าย และคนมีคุณภาพ เพียงแต่ทำงานให้ดีๆ ก็จบ นี่ก็ 80% นะ ไม่เคยลง Advertising Book หรือทำ PR อะไรทั้งสิ้น อย่างดีก็แค่ส่งจดหมายไปยังบริษัทต่างๆ ก็เท่านั้น ที่ถามว่าทำไมไม่ลง Advertising Book เป็นโฆษณาคิดว่าไม่จำเป็น

เพราะไม่คิดว่าลูกค้าจะ Call เราจากตรงนั้น เพราะการแนะนำบอกต่อมีความน่าเชื่อถือกว่า แล้วจะได้จากตรงนี้เยอะ ล่ำสุดลูกค้า Amex ก็มาจากการแนะนำ

ทำไมเป็นเจ้าของแล้วถึงวุ่นวาย ไม่ปล่อยงานให้ห้องๆทำ ทำไมไม่ไปตีคอลล์ เรา Spend time ให้กับลูกค้า ให้กับงาน เสาร์อาทิตย์อีกเรื่องหนึ่ง ไม่ใช่วันหยุดแอบไปตีคอลล์ บริษัทของเราเปิดมา 11 ปีแล้ว อยู่ในวงการตั้งแต่จบปริญญาโท อายุ 24 ปี ตอนนี่ 40 ทำงานมาหลายที่ สุดท้ายอยู่ DY&R แล้วออกมาทำเอง มีประสบการณ์เกือบ 10 ปี กว่าจะมีบริษัท แต่ก็ไม่ใช่่ง่ายๆนะ ถ้าไม่มีความอดทน และมี Direction ที่ถูก

### ระบบ

ระบบ ทุกอย่างมันต้องมี ครอบคลุมเล็กๆยังต้องมีระบบเลย ระบบที่เราจะเอามาใช้ก็ต้องเอื้อกับงานของเรา แต่ไม่ได้หมายความว่าเราต้องใช้ระบบอย่างอื่นใช้กัน เมื่อก่อนก็ลองเอาระบบของบริษัทใหญ่ๆมาใช้ ทุกคนตัวเกร็งกันเลย วันหนึ่งๆ จะหมดไปกับงานเอกสารอะไรก็ไม่รู้ เราก็ตัดออก ประสบการณ์ของผู้บริหารจะเป็นตัวบอกว่า ระบบใดจะเหมาะสมกับธุรกิจของเค้า และบุคลากร สิ่งที่ทำทุกวันนี้อาจจะเอาไปใช้กับบริษัทอื่นที่ขนาดเท่ากับเราไม่ได้ อาจจะไม่มีที่เหมาะสม เพราะ Nature ของคนไม่เหมือนกัน

### บุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรของที่นี่คือโอกาส ไม่มีประสบการณ์ไม่เป็นไร พร้อมที่จะเรียนรู้มีเยอะ ถ้าพร้อมที่จะเรียนรู้รายนิตีที่จะรับ Transcript ไม่ดูเลย ดูบุคลิกลักษณะนิสัย การแต่งเนื้อแต่งตัวสะอาด สะอาด ผู้หญิงคือเรียบร้อย การพูดการจา มั่นใจในตัวเอง หลักๆคือ Common Sense บางทีถามเรื่องการตลาดเล็กๆน้อยๆ มี Common Sense ในการที่จะตอบ ให้เหตุผล คิดว่าจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ แค่นี้พอแล้วที่เหลือก็มาเรียนรู้เอา และเรามีความอดทนที่จะฝึกคุณ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ Turn Over Rate ต่ำเพราะเริ่มตั้งต้นเป็นแบบนี้ เหมือนทฤษฎีเชิงระบบ ที่ทุกอย่างมีความเกี่ยวพันกัน หลายคนถามว่าบริษัทคุณคนไม่ค่อยออก ก็คงต้องตอบว่าถ้าเล่าคงเรื่องยาว ต้องเริ่มตั้งแต่ Day 1 ที่น้องเค้าเดินเข้ามาสมัครงานกับคุณ แล้วเค้าเกิดความประทับใจในตัวคุณหรือเปล่า ประทับใจ หมายถึงประทับใจในสิ่งที่เราหยิบยื่นโอกาสให้ ไม่ใช่เข้าไปแล้วทุกคนเบือนหน้าหนี แต่สิ่งหนึ่งที่คุณต้องมีนะคือใจที่จะเรียนรู้ ใจที่จะสู้ That's it แค่นี้เอง ที่เหลือ You มา Take เอา ที่มีให้ โอกาสมีให้ ความรู้มีให้ ที่เหลือคือตัวคุณ

### คุณกรณ์ชัย กรณี

ตำแหน่ง Managing Director

บริษัท NOVA INTER AD

### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนโฆษณา

เศรษฐกิจเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เข้ามากระทบมากที่สุดสำหรับบริษัทในขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตั้งแต่ปี 2532-2540 สัดส่วนลูกค้าเอกชนของบริษัทโนวา อินเตอร์แอดมี 70% ในขณะที่เป็นของทางราชการ 30% แต่หลังวิกฤตเป็นของทางราชการ 90% ในขณะที่เอกชนเหลือเพียง 10% เหตุเนื่องจากเศรษฐกิจก่อนฟองสบู่แตกบูมมาก แต่หลังวิกฤตทุกคนหยุดใช้ แต่รัฐบาลยังคงมีการทำ

โฆษณาตามเดิม ที่รัฐบาลมีการใช้มากเพราะความเชื่อของทางราชการในการใช้โฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น และมีการรณรงค์ต่างๆ เอเจนซีของเราเริ่มมีลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการตั้งแต่ปี 2538 เพราะตามปกติ การหาเอเจนซีมาทำโฆษณาของเอกชนจะมีการเรียกเอเจนซีมา 3-4 เจ้าเพื่อทำการ Pitch งาน แต่ของรัฐบาลจะมีความโปร่งใสกว่าเพราะจะใช้การประกาศประกวดราคา การเข้าทำโฆษณาให้กับราชการ ต้องเข้าใจในระบบราชการ แต่ปัจจุบันทุกคนจะมีความเท่าเทียมกันหมด

การเมืองเป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมอีกประการหนึ่ง สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เน้นลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ เพราะงานราชการอาจจะมีการสนับสนุนของฝ่ายการเมืองให้ Serve กับการเมืองซึ่งในยุคของคนหนึ่งอาจมีงานเพิ่มขึ้น แต่พอเปลี่ยนนักการเมืองใหม่ ก็มีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายใหม่ เช่นการรณรงค์ด้านจรรยา พอล้างไฟก็เลิกทำ ผู้ว่ากทม.เรื่องกล่องโฟม ผู้ว่าพิจิตรไม่ให้ใช้ แต่ผู้ว่าสมัครให้ใช้เพราะเก็บกวาดง่ายปัจจุบันรัฐบาลแข็งแรงเราก็สบาย

ในส่วนของกฎหมายกรณีของสุราห้ามโฆษณาบุหรี่ การกำหนดรายการโทรทัศน์ก็เปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้ไม่มีลูกค้าในสายนี้ก็จำเป็นต้อง Update ข้อมูลด้านกฎหมายโดยเฉพาะ โดยเฉพาะ อ.ย. เพราะมีรายละเอียดมาก แต่ปัจจุบัน 90% เป็นลูกค้าราชการจึงเน้นการรณรงค์ในเชิงที่กล่าวถึงโทษมากกว่า

ช่วงฟองสบู่แตกลูกค้า 70% ที่หายไปต้องใช้เวลาเกือบปีเพื่อหามาทดแทน แต่เดิมเคยทำให้ ปีโตรเคมีแห่งชาติ พอมดปี 40 ก็แจ้งมาว่าจะไม่ต่อสัญญาต้องหาลูกค้าใหม่ เอกชนถ้าคุ้นเคยกับข้อมูลและสินค้า/บริการเป็นอย่างดีแล้ว เขาก็จะให้เราทำต่อ แต่งานราชการจะเป็นช่วงยาวสุดๆ 1 ปี รณรงค์เป็นเวลา 3 เดือนบ้างพอมดงานก็จบ แล้วมาประกวดราคากันใหม่ในงานต่อไป แต่เอกชนจะมีงานมาให้อย่างต่อเนื่องยกเว้นว่าลูกค้าไม่ Happy ที่มาทำโฆษณาให้งานราชการเพราะเห็นว่าการพิจารณาผลงานของทางราชการ จะมองเป็นองค์รวมซึ่งมีความแตกต่างจากเอกชน

### การบริหาร

การบริหารบริษัทขนาดเล็ก ทำยังไงคนเก่งๆ ถึงจะอยู่ ประสบการณ์ 15 ปี ผมคิดว่า ต้องสร้างศรัทธาในตัวบริษัท ให้พนักงานรู้สึกว่าได้ไปกับบริษัท ผลงานเป็นของทุกคน ผู้บริหารสามารถดูแลองค์กร และพนักงานได้ ถ้าเค้าศรัทธาก็จะไม่ชวนขวดยางงานใหม่ ไม่ใจอ่อนกับสิ่งรอบข้าง เช่นอัตราเงินเดือน บริษัทขนาดใหญ่และเล็กจะไม่เท่ากันบริษัทใหญ่ให้เงินสูง กดดันสูง งานมาก และเน้นตัวเลขเป็นสำคัญ ตอนที่ยังฟองสบู่แตก เรา Conservative ตอนนั้นเราไม่ปลด ไม่ลดเงิน แต่ก็ไม่ขึ้น ซึ่งก็ไม่มีใครเรียกร้อง เพราะทุกคนรู้ว่าตอนนั้นเป็นยังไง เห็นเพื่อน ๆ โดน Layoff ยุบแผนก Office ที่เคยทำงานกลายเป็นร้านขายขนมจีน ต้องดูแลสวัสดิการพอสมควร ส่วนหนึ่งคือระบบที่เป็นมาตรฐาน แต่ก็ยังคงต้องมีความเอื้ออาทรต่อกัน มี Staff ไม่ถึง 20 คน รู้ว่าใครเป็นยังไง ทุกคนมีอัตราการออกน้อย เพราะพนักงานศรัทธาในงาน ในบริษัท และองค์กร มีเด็กมากมายเข้าบริษัทใหญ่ไม่ได้ก็ใช้บริษัทเล็กเป็นบันไดคานา หรือสู่ความไฝ่ฝัน เป็นบริษัท Top Ten อยู่ที่นี่ก็เป็นบันไดคานาได้ ขึ้นอยู่กับตัวคุณ หน้าที่ หรือความรับผิดชอบ จะเป็นระบบที่สำคัญ และเราจะมีการปลูกฝังในเรื่องนี้

## ฝ่ายบริการลูกค้า

Account Service ที่นี้ต่างจากเอกชนที่ต้อง Take care TOR หรือข้อกำหนดในการประมูลงาน แบ่งเท่ากัน ดูแลตามความเหมาะสม เตรียมการวางแผนสื่อรายการ Project กำหนด Proposal เสนอ การดูแลลูกค้าจนครบ เข้าใจระบบราชการต่างๆ

### ครีเอทีฟ

ครีเอทีฟจะได้รับBrief จาก AE แล้วทำการคิดงาน และนำเสนอ

### มีเดีย

Media ก็จะทำกรวางแผนในการใช้สื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นำเทคโนโลยีที่ข้าราชการไม่ทราบมาเผยแพร่ เพื่อให้เกิดการยอมรับ มีการประชุมเพื่อหาปัจจัยให้ชนะโดยการประมวลในส่วนของ Cost ความคิดสร้างสรรค์ และสื่อโฆษณาอย่างคุ้มค่า เพราะราชการมีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นการแข่งขันที่รุนแรง ต้องรู้ History ของ Job นี้ว่า Happy หรือไม่อย่างไร เป็นการอุดหนุนตัวของงาน บางหน่วยงานชอบการจัดกิจกรรม ถ้าสื่อ และ ความคิดสร้างสรรค์ของบริษัทที่มาแข่งใกล้เคียงกัน แต่มี กิจกรรมเสริมที่โดดเด่นออกมาก็จะมีแนวโน้มสูง หรือแข่งกันที่ PR แต่ในส่วนแรกต้องผ่านทางด้าน ความคิดสร้างสรรค์ และการใช้สื่อโฆษณาก่อน คือต้องได้มากกว่า 80 คะแนน เช่นความคิดสร้างสรรค์ 10 คะแนน ประสิทธิภาพ 10 คะแนน ซึ่งหลังจากที่ผ่านด้านเทคนิคแล้วก็จะมาสู้กันด้านราคาอีกที ต้อง ติโจทย์ให้แตกก่อน

### ปัจจัยนำออก

ในเรื่องของรางวัล เห็นว่าเป็นผลพลอยได้ มีการประชุมกัน ว่างานไหนเด่นน่าจะได้รางวัล ถ้าดี ก็ส่งเข้าประกวด Tact Award รายการโทรทัศน์เค้าจะดูเอง หรือถ้าลูกน้องอยากประกวดก็ยินดีจะส่งเข้า ประกวดด้านความคิดสร้างสรรค์ตามเวทีต่างๆในนามบริษัท ซึ่งจากปกติที่เราเป็นเหมือนช่างตัดเสื้อก็ จะกลายมาเป็นแฟชั่นดีไซน์

### สภาพแวดล้อมที่กระทบกับปัจจัยนำเข้า

คนที่นี่ก็ได้ผลกระทบบ้างสภาพแวดล้อมแย่งตัวเหมือนกัน แต่ดูจากรุ่นพี่ไม่ลาออก ลูกค้า 10 ปี หายไปโทรมายังเจอคนเดิมที่เคยติดต่อกันอยู่ ไม่ได้ทำงานกดดันถ้าหวังผลมากก็จะกดดันกับทุกฝ่าย ถ้าตั้งใจ แต่เพื่อความผิดหวัง ผิดเป้าก็ไม่เป็นไร ถ้าเข้าเป้าก็ดีใจ ไม่ต้องบอกว่าต้องอยู่ แต่ต้องรับผิดชอบงานของตัวเอง ในด้านสภาพแวดล้อมครอบครัวของพนักงานเค้าอยู่กันมานาน ก็จะเข้าใจ แต่เราก็ ไม่ Load งานจนหนักมากเกินไป งานที่นี้จะยุ่งตลอดเวลาเพราะ Detail ทำตลอดเวลา ต้องเก็บงานเพื่อ ส่งมอบงาน บางทีก็ต้องรวบรวม Cost แต่ละ Project ต้องเผื่อเอกชน Credit 60 วัน หรือ 2 เดือน ได้เงินจากราชการ 60 วัน 125 วันก็แล้วแต่ เนื่องจากราชการเป็นองค์กรใหญ่ มีขั้นตอนเยอะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับงาน ผ่านไปยังผู้บริหารระดับกลาง สูง Approve ส่งไปกระทรวงการคลัง สำนักงาน ประมาณ แล้ววนกลับไปเซ็นเช็ค ต้องเผื่อ Media ต้นทุน ต้องยืดหยุ่น ต้องเผื่อค่าคนอื่น แต่เราเชื่อว่าได้ เงินแน่ ต้องมีกระแสการหมุนเวียนของเงินที่เพียงพอ

### การอยู่รอด และเติบโต

เนื่องจากเราต้องใช้ศักยภาพในการทำทุกด้านทุกแผนกซึ่งศักยภาพของเรามีจำกัดไม่สามารถดูแล คน 50 คน 100 คนได้ แต่ไม่เข้ากับลักษณะงาน ไม่ใช่เช้า 9 โมง เลิก 6 โมงอาจจะต้องทำตี 3 ถึงเที่ยง



การขยายตัวของบริษัทเราจะเป็นไปในแนวนอนคือทำ Production House ชื่อ Superฤทธิ์ ที่ทำด้านการผลิตอย่างเดียวโดยมีพนักงานอยู่ 15 คน ทำ VDO Presentation การมีบริษัทผลิตจะ Service งานราชการได้อย่างดี โดยเฉพาะงานด่วน งานพิเศษ ทำ Event แบบราชการ การให้ความรู้ด้านกฎหมาย โดยวิธีการต่างๆ เช่นพาผู้บริหารพบสื่อ สัมภาษณ์ รายการ ตามห้างสรรพสินค้า หรือจัดสัมมนา ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อต้องอาศัยระยะเวลา

จุดแข็งของที่นี่คือมีบุคลากรที่ดี เป็นมืออาชีพ บางคนผมมาดูแลตอนสุดท้ายที่ทุกอย่างเสร็จแล้วได้เลย เรามีจุดเด่นด้านการ Service มีวัฒนธรรมองค์กรในการสืบทอด จากการสังเกตวิธีการทำงานทำเกินหน้าที่ไม่เป็นไร เพราะเป็นบริษัทที่ไม่ใหญ่มาก โบนัสอาจจะไม่เท่ากัน แต่เป็นทีมเดียวกัน มีการคุยถึงผลการประกอบการ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตัวเอง

หัวใจหลักของการอยู่รอดเติบโต รวมองค์ประกอบหลักคือ ฝีมือ วิสัยทัศน์ ทักษะ ทักษะ การณ์ ู้มากกว่าลูกค้า ว่าสื่อไปถึงไหน ต้องมีข้อมูล In trend ต้องเอาสิ่งต่างๆเหล่านี้ใส่ Product ของราชการ บปส (ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด) ก็ต้องใส่ นิทรรศการจัดที่ Centerpoint โรงแรม โบว์ลิง ต้องเข้าใจ Target นอกจากนี้ก็ต้องมีลูกค้าที่ไว้ใจเรา คิดแบบเอกชน อยากใช้เราแต่ทำไม่ได้ ก็จะสนับสนุนภายใต้กฎเกณฑ์ อำนาจความสะดวกเรื่องข้อมูลคล่องตัว ในการตรวจงาน บางที่ 4.30 เวลาเลิกงานราชการ ส่ง 3 หุ่มาให้ตรวจที่บ้านก็ได้ โดยเฉพาะแคววง โฆษณาประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ จะไม่มีการเข้าขามเย็นขาม ราชการมีความเข้าใจเนื้องานมากขึ้น

### การรวมตัวของบริษัทใหญ่ๆ

การรวมตัวของบริษัทโฆษณาไม่กระทบเพราะเราอยู่กันคนละตลาด แม้ว่าจะยากขึ้นเรื่อยๆ เพราะบริษัทใหญ่ๆเริ่มเข้ามาแข่ง

### มีเดีย

Media House ตอนแรกผมก็มองว่าเป็นคู่แข่ง ตอนหลังก็เป็นพันธมิตรกัน เพราะสำหรับเราเป็นเพียงส่วนน้อยนิดในการซื้อสื่อของ ไทยรัฐ ช่อง7 ช่อง3 และไม่ค่อยมีบทบาท แต่การมีเค้าเข้ามาทำให้เราได้รับบริการ และราคาที่โอเค มีเดียจึงคุยแค่กับคนคนเดียว ข้อเสียคือ Relation กับ Media น้อยลง แต่ก่อนเซ็นใบสั่งเป็น 10 ใบ แต่เสียค่า Service 4% คุ่มค่ากับเจ้าหน้าที่น้อยลง ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อ Fax ใบราคา

บิลลิ่งของเราประมาณ 50-60 ล้านบาท ของบริษัทใหญ่เดือนนี้ก็มากกว่าเราแล้ว Nova โตขึ้นทุกปี Staff เราประมาณ 15 คนดูแลดี ถ้าเป็น 30 คนอาจจะดูแลไม่ดี ดังนั้นเราจะจ้าง Freelance งานมากขึ้น

ปัญหาของบริษัทโฆษณาในขนาดกลาง ขนาดย่อมในปัจจุบันคือ การแข่งขันทางด้านราคา อย่างหนัก Margin เราก็ต้องลดลง ราชการดูด้านราคาเลยมีผลต่อกำไรไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย แต่การตัดสินใจด้านเทคนิคก่อนจะดีกว่า ราคาไว้เปิดกันทีหลัง ราคาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คุณภาพงานลดลง เช่น จาก 1 ล้าน ตัดเหลือ 5 แสนมันก็จะแตกต่างกันไปเยอะ

## ขยายบริษัท

ถ้าใหญ่ขึ้น เราต้องเสียต้นทุนทางการบริหารเพิ่ม ต้องเช่าตึกใหม่ที่ใหญ่ขึ้น ต้องจัด Facility ต้องมี Admin บุคคล ซึ่งบางครั้งยังรู้สึกกำลังกับตรงจุดนี้อยู่ ถ้าร้านตัดเสื้อมีชื่อเสียงคนจะมาหา แต่ถ้าจะขายห้างโรงงานก็ต้องใหญ่ขึ้น

งานโฆษณาเป็นงานที่ต้องได้เปรียบคนอื่น เราได้เปรียบที่ Size ลูกค้ายกหูหา MD ได้ รู้สึกดี แต่บางรายก็ให้พนักงาน Handle เราไม่มีสายงานบังคับบัญชามากมาย ราชการไม่ชอบเอเจนซีใหญ่ เรามองที่ความสำเร็จของงานมากกว่าเพียงแค่ทำงานเสร็จตามสัญญา ซึ่งความละเอียดนี้อาจจะทำให้กำไรลดลง ที่เราทำงานโฆษณาให้รัฐก็เหมือนดูแลเงินของเราเอง เพราะทุกบาททุกสตางค์เป็นเงินภาษีของเรา

ธุรกิจหลักคือ เอเจนซี Nova เคยหุ้นโรงพิมพ์ และมี Production House Concept ในการทำงานคือทำธุรกิจที่ตัวเองถนัด และมีส่วนในการควบคุมเองมากที่สุด เขียนเอง กำกับ คมเสียง ตัดต่อ เราเลือกคนเป็น คุณภาษาเดียวกัน เป็นผู้บริหารบริษัทโฆษณาไม่ใช่นายทุน ต้องมีความสามารถด้วย ประสบการณ์สอนมา ใช้ Pattern หรือ Case Study จากต่างประเทศ และกรณีศึกษาของเราเองจากที่ผ่านมา 3 ปีว่าทำอย่างไรงานนี้จึงจะชนะ

## คุณนวลจิรา โยธาสมุทร

ตำแหน่ง Managing Director

บริษัท Pandtree

## สภาพแวดล้อมที่กระทบกับบริษัทตัวแทนโฆษณา

จริงๆแล้วทำธุรกิจโฆษณาเหมือนตาม Common Sense ด้วยประสบการณ์ที่อยู่วงการนี้มา สำหรับสิ่งแวดล้อม มันมีปัจจัยกระทบกับบริษัทโฆษณามากพอสมควร เท่าที่ผ่านมา เศรษฐกิจเริ่มกระเตื้องขึ้น สภาพแวดล้อมด้านการเงินที่ธนาคารปล่อยเงินกู้ และมีความยืดหยุ่นมากขึ้นกับผู้บริโภค ก็อาจจะทำให้มีกำลังซื้อมากขึ้น ซึ่งก็จะทำให้มีความคล่องตัวมากขึ้น ธุรกิจโฆษณาตั้งแต่กลางปีที่แล้ว ก็ค่อนข้างดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การเติบโตของเอเจนซีแต่ละแห่งก็ยังไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับว่า Target ของลูกค้าเป็นใคร สินค้าตัวไหนที่เรา Handle อยู่ ถ้าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคมันก็จะอยู่ได้เรื่อยๆ ก็คือมันเป็นของที่ต้องกินต้องใช้ แล้วสินค้าที่เราดูแลอยู่ก็เป็นของ Nestle ยอดขายอาจจะตกลงไปบ้าง แต่มันมีความจำเป็นต้องกินต้องใช้ ส่วนตลาดที่มองเห็นชัดขึ้นคือ ตลาด Real Estate เนื่องจากสภาพคล่องมีมากขึ้น กำลังซื้อมีมากขึ้น ตามหน้าหนังสือพิมพ์ก็มี Ad ที่จะลงเกี่ยวกับบ้านจัดสรรเยอะ หลายๆตลาดก็ลงมาเล่นกันตอนนี้ โดยเฉพาะกลุ่มที่ครอบคลุม Mass Product จะเห็นว่าตลาดดี อยากจะเห็นว่าบ้านตัวไหนรอดเปิดหนังสือพิมพ์ก็จะเห็น เพราะทุกกลุ่มมีกำลังซื้อเพิ่มขึ้น ตอนนี้เราทำ Ad ให้ลูกค้าตัวหนึ่งที่อยู่ในระดับสูงขึ้นมาหนึ่ง ถ้าบ้าน 10 ล้านขึ้นไปจะขายยากนิดหนึ่ง แต่ถ้า 20 ล้านขึ้นไปแล้วกำลังซื้ออาจจะดีกว่า เพราะจะเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีเงินอยู่แล้ว แต่ยังไม่พร้อมที่จะจ่ายใช้สอย แต่ตอนนี้มีกำลังมากกว่าเดิม มองเห็นสภาวะแวดล้อมที่ดีขึ้น ตรงนี้ก็ค่อนข้างจะขายได้มากขึ้น

กฎหมาย- ที่นี้ไม่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายมากนักเนื่องจากเราไม่มีลูกค้าที่เป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

อ.ย. สคบ. มีผลกับเรา นอกจากลูกค้า Nestle ก็จะมีมิตรผล ซึ่งสินค้าที่ทำก็คือน้ำตาลเป็นหลัก น้ำตาลไม่จำเป็นต้องผ่าน อ.ย. แต่ต้องผ่าน สคบ. ซึ่งมีมาตรการไม่เข้มงวดเหมือน อ.ย. ตั้งแต่ต้น บางครั้งสินค้าที่ลูกค้าผ่าน สคบ.มาแล้วครั้งนึง เวลาจะทำโฆษณาอีกครั้งนึงนั่นคือปัญหา เพราะว่าที่ทำให้ลูกค้าที่ไม่ได้ยื่น อ.ย. ซึ่งทำให้ Packaging ออกมาถูกใจลูกค้า ตรงใจผู้บริโภค ข้อความสอดคล้องกับสินค้ามากๆ แต่พอเอาเข้าจริงๆ เวลาจะทำโฆษณา Packaging ต้องยื่น อ.ย. พอยื่นปุ๊บกฎระเบียบจะมากสินค้าเลยไม่ผ่านการพิจารณาในเรื่องของ อ.ย. เลยต้องกลับไปกระบวนการเดิม สินค้าบางตัวของสื่อแล้วถูกตีกลับด้วยเหตุผลประมาณนี้ค่ะ ลูกค้าบางคนจึงมองว่าโฆษณาไม่ได้เป็นตัวทำตลาดมากนักเค้าจะทำตลาดเกี่ยวกับเรื่องโปรโมชันซึ่งจะกระตุ้นมากกว่า

คู่แข่งของเอเจนซี่ ถ้าจะพูดถึงเอเจนซี่ด้วยกันแล้ว เราเป็นเอเจนซี่ขนาดเล็กนะคะ แต่การบริหารต้องมีการสร้างระบบให้เหมือนเอเจนซี่ใหญ่เหมือนกัน แต่ความซับซ้อนจะน้อยกว่า ในระบบของเอเจนซี่ต้องมีการ Specialize ในแต่ละด้าน นอกจากกลยุทธ์แล้ว งานที่ออกไป ไม่ว่าจะป็นสิ่งพิมพ์ โปรดักชั่น มันก็ต้องควบคุมการผลิต เป็นบริษัทที่มีคนหลายๆส่วนมารวมกัน ในส่วนของการบริหารก็ต้องมีการแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน เราแบ่งเป็นสายบังคับบัญชา นอกจากระดับสูงแล้ว ก็จะเป็นระดับของผู้บริหาร แล้วก็ Client Service ก็คือฝ่ายติดต่อลูกค้าของลงมาเป็นเรื่องของ Creative แล้วก็ Designer ก็ขึ้นตรงกันมาเป็นทอดๆ เพราะเราบริหารลูกค้า และก็จะมี Traffic เป็นฝ่ายประสานงานทั้งหมดในองค์กร คือตามงาน ให้คิวงาน กำหนด Timing อะไรต่างๆ เป็นฝ่ายประสานงาน เพื่อให้งานต่างๆไม่สะดุด แล้วก็สามารถเดินไปได้ด้วยดี

### ปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยนำเข้า ด้านการเงินเราเป็นธุรกิจเล็กซึ่งมีอุดมคติคือ ทำที่เราจะมี จะเป็นบริษัทที่ไม่กู้เงิน Bank ค่ะ คือเราบริหารจากทรัพย์สินที่มี แล้วก็หาลูกค้าหมุนเวียนเข้ามา เพราะฉะนั้นเราอยู่ได้ ด้วยงานด้วยคุณภาพ เราจะไม่ทุ่มทุนกู้เงิน ไปยืม Bank ที่ผ่านมาเศรษฐกิจเป็นช่วงตก เราก็กระทบบ้าง แต่น้อยไม่เหมือนกับบริษัทใหญ่ที่ต้องล้ม หรือบริษัทเล็กที่ต้องกู้เงิน ประสบการณ์จากเอเจนซี่ จากที่จบมาก็ทำเอเจนซี่ตลอด ประมาณ 20 กว่าปีแล้วในวงการโฆษณา

### สภาพแวดล้อมที่กระทบกับปัจจัยนำเข้า

บุคลากร เราได้ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม จากการซื้อตัวเหมือนกันแต่ไม่เยอะหรือหอค่ะ ซึ่งตัวคนของเราก็มีแต่น้อย มีแต่เราไปชิงตัวเค้ามาถ้าเกิดเราต้องการนะคะ เพราะว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากรในระดับเล็กที่อยากก้าวไปตำแหน่งใหญ่ ตรงนี้ไม่ได้มองว่าเป็นการชิงตัว ถ้าเค้ามีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งใหญ่ ตรงนี้ไม่ได้มองว่าเป็นการชิงตัว ถ้าเค้ามีโอกาสที่จะก้าวไปได้ก็ในตำแหน่งที่ดีขึ้น หรือตำแหน่งที่สูงกว่า แต่ขึ้นอยู่กับว่าระดับความคิด ระดับการทำงาน การตัดสินใจ ถ้าเค้าพร้อมแล้ว แล้วเราสามารถ Support เค้าได้ก็ไม่มีปัญหาอะไร คิดว่าตรงนี้การหาบุคลากร อาจจะยากกว่าบริษัทใหญ่ที่มีชื่อเสียงที่จะมีคนเดินเข้าไปของงานทำ แต่บริษัทเล็กเวลาที่ต้องการคน หรือขาดคนก็จะหาบุคลากรได้ยากกว่า ปัจจุบันบุคลากรหายากขึ้นทุกวัน เพราะช่วงที่ผ่านมาคนในวงการเอเจนซี่ออกไปทำธุรกิจส่วนตัวเยอะ ยิ่งช่วงที่ถูก Layoff กันตรงนั้นเป็นช่วงรอยต่อระหว่างคนเก่ากับ Generation นี้ซึ่งพวกนี้มีความ

สามารถนะคะ แต่ด้วยปัจจัยหลายๆอย่างที่ทำให้เค้าต้องจากวงการนี้ไป แล้วพอออกไปบู๊บก็จะไม่กลับเข้ามา แต่ว่าถ้าหากได้น้องๆที่จบมาใหม่ๆ การเริ่มต้นมันยาก เพราะมันต้องใช้ประสบการณ์เยอะ ส่วนใหญ่พนักงานจะอยู่ 2-3 ปี ในส่วนของ Creative เป็นเรื่องธรรมดา เพราะตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งที่อยู่เร็วไปเร็ว เพราะอยากศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน แต่ละทีจะมีสินค้าที่แตกต่างกันไป Activity ของแต่ละทีจึงไม่เหมือนกัน

### ระบบ

การวางระบบ เรามีระบบที่ไม่ซับซ้อน ตัวพี่เองเป็นทั้ง Client Service และ Creative ในตัว บางทีเราพบลูกค้าเรารู้ความต้องการของลูกค้า มันตัดปัญหาในเรื่องของขั้นตอนไปได้ เพราะเหมือนคุยกับ Creative โดยตรง ว่าความต้องการของเค้าคืออะไร การนำเสนอองานก็ง่ายขึ้น การตัดสินใจ หรือว่าการ Recommend ลูกค้าสามารถทำได้ทันที

### รางวัล (ปัจจัยนำออก)

ในส่วนของรางวัล เราไม่ค่อยคาดหวังเท่าไรหรอกเลยระดับนั้นไปหมดแล้วที่จะทำงานเพื่อหวังกล่อง ตอนนั้นเราอยู่ได้ด้วยเงิน แต่ว่าบริษัทเล็กที่ลูกค้าเอางานมาเข้า เค้ายังหวังที่จะได้คุณภาพงานเท่าเดิม แต่ราคาเท่ากันที่สามารถพูดคุยได้ ต่อรองได้มากขึ้น เพราะเรามีอำนาจต่อรองน้อยกว่าบริษัทใหญ่อยู่แล้ว เค้ายังคาดหวังว่าคุณภาพของงานต้องดีเหมือนบริษัทใหญ่ พี่ก็มาจากบริษัทใหญ่มาก่อน เพราะฉะนั้นก็จะรู้ว่าทำงานให้ดี แต่ละ Job ขั้นตอน คุณภาพ การควบคุม บุคลากรต้องมีความแม่นยำ

### การบริหารบุคลากร

เทคนิคในการควบคุมบุคลากร ชอบลักษณะที่งานเป็นงานมากกว่า มีเหตุผลคุยกัน แต่ต้องหวังผลจากการทำงาน เป็นคนทำงานมาเยอะนะคะ อยู่ๆไม่ได้ก้าวมานั่งแบบนี้ เลยคิดว่าทุกคนเข้ามาไม่ได้ปิดกัน พร้อมทั้งจะเทรนให้ พี่จะให้โอกาสเค้า ถ้าเค้ามีโอกาส ถ้ามีจังหวะที่ดี บวกกับความสามารถแล้ว คิดว่าทุกคนมีโอกาสโตได้หมด

ตอนนี้ Pandtree เข้ามาปีที่ 11 แล้วคะ ทำงานหลังจากที่จบมาประมาณ 15 ปี ก็เกือบ 26 ปี เริ่มทำที่ Amex เป็นที่แรก 12 ปีพอดี สมัยก่อนทำงานกันไม่ใช่น้อยนะ ทำงานโฆษณามันต้องอาศัยประสบการณ์มากๆ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เพราะงานทุก Job ไม่มีโจทย์อันไหนเหมือนกันเลย เหมือนกับเราต้องผลิตงานทุกวัน ต้องคิดงานที่ไม่เหมือนคนอื่น หากจุดขายที่แตกต่าง หากกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ทุก Job ที่เข้ามาทุกวัน เราก็ต้องเรียนรู้ใหม่ทุกวัน ต้องสร้างงานใหม่ทุกๆวัน

### ทำอย่างไรจึงจะอยู่รอดและเติบโต

ทำอย่างไรจะอยู่รอด คู่แข่งมีเยอะ แต่ที่อยู่ได้ทุกวันนี้เพราะลูกค้าคู่ที่ผลงานเป็นหลัก เพราะงานเรามันออกสู่สายตาผู้บริโภคผ่าน Marketing มาได้ ผ่านการตัดสินใจ การ Approve มาจากระดับผู้บริหารหลายส่วน สุดท้าย Feedback จากงานที่ออกมา ก็เป็นการบอกต่อกันไป ส่วนใหญ่เราจะไปหาลูกค้าเองไม่ใช่ ไม่ค่อยได้ทำหรรคคะ นอกจากลูกค้าจะติดต่อเข้ามา บอกกันต่อๆ ก็จะเป็นอย่างนั้นมากกว่า ผลงานที่เราทำเค้ามองเห็นว่ามีความยากง่าย มันออกมาได้ถึงขนาดนี้ มันผ่านการคิดมาเท่าไรแล้ว ผ่านการสร้างสรรคมาขนาดไหนถึงออกมาอย่างนี้ได้ แต่ละ Job งาน Creative ทำแล้วรู้สึกภูมิใจ

ถ้าเกิดทำออกมาแล้วตอบโจทย์ผู้บริโภคได้ แล้วออกมาตรงใจลูกค้า แล้วเรารู้สึกว่าประสบความสำเร็จกับงานแต่ละชิ้น ความสำเร็จจริงๆแล้วมีทุกวันถ้าเราทำได้นะคะ

โตมาจาก Creative ซึ่ง Creative ส่วนใหญ่อยู่กับจินตนาการ คู่กับความคิด อยู่กับการสร้างสรรค์ แต่พอวันหนึ่ง ต้องติดต่อลูกค้าเอง มันก็เหมือนเป็นก้าวหนึ่งที่เราต้องทำ ต้องติดต่อพูดคุยกับลูกค้าได้ ต้องเข้าใจว่าลูกค้าต้องการอะไร แล้วกลับมาทำงานให้ลูกค้า พอโตขึ้นเรามีลูกน้อง ทำทุกอย่างที่เป็น Teamwork มากขึ้น อะไรที่เราต้องวิเคราะห์หัดตัดสินใจ ต้องคิดกลยุทธ์ เราเป็นคนทำก็แจกจ่ายงานให้ลูกน้องทำ ในส่วนของ Media ลูกค้าที่เข้ามาเราสามารถจัดซื้อสิ่งพิมพ์ นิตยสาร Spot Radioก็จัดสรรวางแผน Media ให้กับลูกค้า ด้านการซื้อสื่อโฆษณาเราก็ทำครบวงจร เมื่อ Media House เกิดขึ้นลูกค้าก็วิ่งไปโดยตรงก็ตัด Agency Fee ไป แต่จะเป็นลูกค้าที่เชี่ยวชาญแล้ว ผ่านเอเจนซีมามากพอ รู้ว่าจะต้องเริ่มต้นตรงไหน จะจบตรงไหน จะทำยังไงให้ Cost ต่ำได้ ดีมีผลกระทบเหมือนกัน

### ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม

ย้อนไปถึงผลกระทบจากภาพรวมสิ่งแวดล้อมตัวหนึ่ง ก็คือเราทำธุรกิจกับต่างประเทศ ออกแบบสินค้าให้เค้า ทำ Packaging Design ให้เค้า อัตราแลกเปลี่ยน คือเรื่องเงินนะคะ ก็มีผลอยู่เหมือนกัน ช่วงอัตราขึ้นลง แล้วก็ค่าเงินบาทที่ไม่คงที่ แล้วเราซาร์ทเค้าเป็น Dollar ช่วงนั้นแต่ละ Job ที่ Quote ราคาไปแล้ว บางครั้งเราก็มีกำไรเพิ่มขึ้น หรือบาง Job ก็อาจจะขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยน วิธีแก้ปัญหาคือเมื่อไหร่ที่มันนิ่ง เริ่มจะนิ่ง แล้วเรามองว่าเริ่มจะขาดทุนกับอัตราแลกเปลี่ยนเราก็จะแจ้งให้ลูกค้าทราบค่ะ กรณีต่อไปถ้าจะมีการ Deal กันก็ควรจะพิจารณาให้เราด้วย

วัฒนธรรม เราก็จะศึกษาจากเค้า ลูกค้าจะบอกมาเลยว่าตอนนี้ทำสินค้าให้ตะวันออกกลางมีหลายประเทศ แต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกันอยู่แล้ว Packaging บางตัวใช้รูปคนไม่ได้ ใช้ภาพต้องใช้ Graphic ห้ามใช้ภาพวาดจะมีผล ลูกค้าต้องบอกว่าเราทำได้แค่ไหน ใกล้เคียงบ้านเราอย่างมาเลเซียก็อย่าประมาท ถ้าสินค้าที่ขึ้น อ.ย. แล้วเนี่ย ไศศรัสมรสสตรอบเบอร์รี่ ถ้าเป็นภาพจริงจะ Over Claim ไปสำหรับมาเลเซีย เพราะไม่ได้ใส่ สตรอบเบอร์รี่ลงไป จริงๆใส่เป็น Flavor เบอร์เซ็นต์นิดๆหน่อยๆ ดังนั้นภาพที่ใช้จึงต้องไม่ใช่ของจริง ต้องเป็น Graphic เพราะว่าต้องไม่ทำให้ผู้บริโภคหลงผิดหลงเชื่อการรวมตัวของเอเจนซีใหญ่ๆ ไม่กระทบ เพราะเราอยู่ได้ด้วยตัวเอง และเราไม่ได้หวังพึ่งบริษัทใหญ่ขนาดนั้น คงไม่มีบริษัทใหญ่ๆมาซื้อบริษัทเล็กๆอย่างเรามั้งคะ นอกจากว่าซื้อเสร็จแล้ว ให้เค้ามา Take Over แต่คงยังไม่ถึงขั้นนั้นมั้งคะ เพราะที่บริหารเอง ทำเอง คิดว่ามันเป็นเหมือนครอบครัวเล็กๆครอบครัวหนึ่ง ไม่ได้คิดว่าจะเติบโตไปกว่านี้ ถ้ามีคนมากกว่านี้ ยิ่งต้องการคู่มือ ผู้บริหารต้องมีมากกว่านี้ งานที่มันล้นมือมากเกินไป คุณภาพมันก็จะแย่งลงได้เหมือนกัน ถ้าเราดูแลไม่ทั่วถึง บอกได้เลย เอเจนซีทำแล้วจะเหนื่อย อย่างมากคือเหมือนกับว่าทุกๆ Job มันมีโอกาสผิดได้ตลอดเวลา เหมือนกับว่าถ้ามันหลุดไปตั้งแต่กลางๆ พอถึงบั้นปลายมันก็จะผิดเลยนะ ถ้ามันต้องถูกทุกแผนก แล้วงาน Printing ก็จะถูกต้อง

### การบริหาร

การที่พี่เป็นทั้งครีเอทีฟ และ AE ในตัวคนเดียว และเป็น MD ด้วยมันก็จะมีผลดีในแง่ลูกค้านะ ลูกค้ามองว่าเราเข้าไป เค้าจะอยากพูดคุยกับเรา เค้าจะ Comment เราโดยตรง เราเข้าใจในสิ่งที่เค้าต้องการ เรานำเสนอไอเดียเพิ่มเติม Recommend ทันทีไม่ต้องกลับไปเสนอ Creative แล้วกับไป

Present อีกรอบ เราอาจจะมองทางเลือกให้ลูกค้าได้ งานที่นี้จะค่อนข้างเร็ว ที่เราอยู่ได้จะค่อนข้างเร็วกว่าบริษัทใหญ่แน่นอนส่วนใหญ่จะผ่านหลายขั้นตอนต้อง Screen กันอย่างจ๋าอย่างนั้น เข้าคิวทำงานนะ งานมันก็เยอะ อย่างเราเล็ก แล้วเรื่องขัดแย้งในตัวเองมันก็มี เนื่องจากคนที่ทำงานบริหาร และเป็น Client Service น่าจะมีเวลาดูแลเรื่องตลาด แต่พอเอาจริงมาทำงานด้าน Creative ด้วย แต่เราคิดเบ็ดเสร็จ ไม่ได้กระเจิดกระเจิงจนขายงานไม่ได้ รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร ข้อเสียคือคน คนเดียวอาจต้องทำงานหลายอย่าง ในบริษัทเล็กๆ บุคลากร 1 คนรู้งานมากกว่า 1 อย่าง คำก็รู้ว่าควรทำอย่างนี้เพราะบริษัทเล็ก คนน้อย แต่งานมันก็ไม่ไหลเหมือนบริษัทใหญ่ พี่คิดงาน Creative ประมาณ 60-70% ของบริษัท คิดแต่ไม่ทำนะคะ สมัยนี้คิดอย่างเดียว แล้วก็ส่ง Job งานให้แผนก Computer ให้ Visual ออกมาเป็นชิ้นงาน Layout ปัจจุบันออกมาสวยเนียบ แบบว่าลูกค้าเห็นเหมือนกับงานจะออกไปพิมพ์ แต่ในส่วนของ Media ก็ดูบ้าง แต่ให้คนอื่นรับผิดชอบอยู่

**คุณสิทธิชัย โสฬสจินดา**

**ตำแหน่ง Managing Director**

**บริษัท Solas**

### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลกับบริษัทตัวแทนโฆษณา**

อธิบายง่ายๆ คือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี .ธุรกิจแต่ละตัวก็จะแย่ และไม่มียบโฆษณา เราก็จะขึ้นอยู่กับโฆษณาดึงโดนกระทบ และบโฆษณาก็เป็นบแรกที่่จะถูกตัด ถ้าเกิดเศรษฐกิจไม่ดีปัจจัยด้านเศรษฐกิจจึงกระทบกับเราโดยตรง

สำหรับเอเจนซี่ขนาดเล็ก การรวมตัวของเอเจนซี่ขนาดใหญ่ จะไม่มีผลเท่าไรไร คำจะมีธุรกิจหรือลูกค้าใหญ่ๆ รองรับ คือ ของเราจริงๆ เป็น Creative Graphic มากกว่า ขนาดลูกค้าจะต่างกัน เพราะเอเจนซี่ใหม่ๆ จะมีลูกค้าที่ใช้เอเจนซี่เดียวกันทั่วโลก จึงไม่สนใจลูกค้ารายเล็กหรือกลาง สำหรับบริษัทผม Consumer Products ก็ทำมากแต่จะเน้นด้านการสร้างภาพพจน์ หรือ Corporate Image มากกว่า อย่างเช่น กรุงเทพประกันภัย เน้นงาน Graphic ทำ Annual Report หรือเอกสารต่างๆ หนังสือแนะนำบริษัท

ช่วงเกิดภาวะวิกฤต บโฆษณาลูกค้าถูกตัด งานก็น้อยลง เราปรับตัวโดยมีพนักงานน้อยลง เราต้องทำงานให้ดีที่สุด พอเศรษฐกิจฟื้นตัวเค้าจะค่อย ๆ กลับมาเอง เราต้องรักษาคุณภาพของงาน ประหยัดได้ก็ประหยัด เท่าที่รู้สึกช่วงปีนี้ เศรษฐกิจน่าจะดีขึ้น ดูจากงานที่เข้ามา อย่างอสังหาริมทรัพย์ก็เริ่มมีกิจกรรมเพิ่มขึ้นหลายๆ แห่งก็เริ่มทำโฆษณามากขึ้น ค่อยๆ ที่จะทำทีละอย่าง 2 อย่าง บริษัทเก่าที่เป็นลูกค้าเราที่เคยตัดงบก็เพิ่มงบ เมื่อก่อนพิมพ์ 2 สีอย่างประหยัด ก็ลองใช้เงินมากขึ้นได้งานสี่สีสวยงาม

เราไม่ได้ Handle ลูกค้า แอลกอฮอล์ เลยไม่ได้รับผลกระทบจากกฎหมายที่เกี่ยวกับ Account เหล่านี้

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ผมคิดว่าเราเป็นคนไทยก็น่าจะทำอะไรให้มันเหมาะสม แม้ว่าฝรั่งไม่มอง แต่เราก็ต้องมีกรอบ ดูว่าอย่างนี้เกินไปหรือเปล่าบางครั้ง รับไม่ได้ รับไทยไม่ได้ แต่เรายังอยู่ในเมืองไทย งานของเราไม่จำเป็นต้องแหวกแนวหรือผิดวัฒนธรรม

ในส่วนของอาหารและยา คือสิ่งหนึ่งที่มีปัญหา และเราก็ไม่ค่อยอยากทำ เพราะกฎเกณฑ์ที่มีมากอย่างออกแบบ Packaging บางทีก็กฎเล็กๆ น้อยๆ เราก็เข้าใจ ว่าเค้าต้องมีกฎเพื่อผู้บริโภค แต่บางครั้งบางอย่างที่น่าจะผ่อนปรนที่ทำให้ Design ดี ดังนั้นพวกอาหารและยา เราไม่ค่อยอยากรับ เพราะเป็นงานที่จุกจิก และไม่คุ้มกับเวลาที่เรสูญเสียไป

ผมชอบทางด้าน Graphic สนุกกับงาน ถ้าทำหนังสือ มันจะอยู่บนโต๊ะได้นาน โฆษณา 3 เดือน 6 เดือนก็ไปละ เคยทำงานโฆษณามาก่อน แต่จบด้าน Graphic มาโดยตรง ช่วง 10 ปีที่แล้วงาน Graphic ยังไม่เป็นที่ยอมรับ เป็นพวกหนึ่งในบริษัทโฆษณาหลังๆ มีงาน Graphic มากขึ้น ถ้าบริษัทใหญ่ๆ จะมีแผนกนี้ หลังจากอยู่เอเจนซีมานานก็ออกมาเปิดบริษัทโฆษณา ซึ่งทำโฆษณาทั่วไปด้วย แต่หลังๆ เน้นงาน Graphic จะทำโฆษณาให้ลูกค้าประจำ เราสื่อสารกันง่ายไม่ต้องผ่านขั้นตอนมาก ผมเป็นคนเดียวที่จะ Deal กับลูกค้าโดยตรง Designer สามารถติดต่อลูกค้าได้เอง ลูกค้าจะมี Concept มาให้ ไม่มีเราก็จะแนะนำ ถ้าการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับเอเจนซีไปได้ดีงานก็จะออกมาดี การรับผิดชอบงานบางอย่าง 1 ชิ้น 1 คนรับผิดชอบ บางงานถ้า Scale ใหญ่ ก็ต้องมาปรึกษากัน

### สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยนำออก

มันเป็นปกติในเรื่องการแย่งตัว คนที่ทำงานก็จะมีเพื่อนในวงการ พอเค้าประสบความสำเร็จสูงขึ้น ก็มีคนสนใจติดต่อมา มันก็มีและเป็นเรื่องปกติที่เราไปห้ามเค้าไม่ได้ บางทีได้รับการเสนอเงินเดือนใน rate ที่สูงกว่าเราที่เราไม่สามารถที่จะให้ได้เราต้องรับได้ คงไม่มีใครอยู่ได้ตลอด แต่ก็ไม่ค่อยมีแบบที่อยู่แป๊บเดียวแล้วไป ก็คงอยู่กันนานๆ เราก็พยายามดูแลบุคลากรให้ดีเท่าที่จะทำได้ ปัญหา คือ เราไม่สามารถทำให้ทุกคน Happy หมด บางทีมันก็เป็นความจำเป็นของเค้า เรื่องครอบครัว เป็นต้น

### ปัจจัยทางด้านการเงิน

เรื่องสภาพคล่องมันก็เป็นปัญหาของแทบทุกเอเจนซี เรื่องการหมุนเงินของเอเจนซี เพราะลูกค้าจะดึงเงินเรา การดึงเงินของลูกค้าก็จะมีวิธีต่างกัน เช่น วันนี้วางบิล แล้วอีก 15 วันมาดูว่ากำหนดจะจ่ายเมื่อไร คือปกติถ้าวางบิลปุ๊บภายใน 1 เดือนควรจะจ่าย แต่ถ้าวางบิลแล้ว อีก 15 วันมาดูว่าจะจ่ายวันไหน ซึ่งเลยไปอีก 30 วัน รวมเป็น 45 วัน วันที่กำหนดจ่ายยังต้องโทรไปเช็คอีก มันมีวิถีทางที่เค้าจะดึงเงินเรา มันอยู่ที่ว่าเราเองจะทำยังไง เช่นเก็บเงินสำรองเอาไว้ เพื่อลูกค้าดึงเงินหรือจ่ายช้า ถ้าไม่สามารถสำรองเงินได้ เราคงต้องพูดกับลูกค้าตรงๆ ว่า เราเป็นบริษัทเล็กๆ ถ้าเราจะให้เราสำรองเงินก่อนใหญ่คงเป็นไปได้ไม่ได้ ถ้าคุณอยากให้เราทำงานต่อไป กรุณาจ่ายให้เร็วขึ้น ถ้าไม่เงินเราก็ไม่สามารถจะทำให้ ไม่ใช่ที่เราไม่อยากทำ ก็ต้องบอกเค้าตรงไปตรงมาที่สุด ถ้าเค้าดึงเงินเราอีก เราก็ช่วยไม่ได้ เราก็ต้องปล่อยเค้าไป มีลูกค้ารายอื่นที่เด็ก แต่จ่ายเงินตรงเวลาตั้งเยอะ กับลูกค้ารายใหญ่ 1 รายจ่ายเงินไม่ตรงเวลาสามารถทำให้บริษัทเราแย่ได้

ก็มีบ้างที่ต้องเช็คประวัติการเงินลูกค้า ต้องดูว่าใครแนะนำด้วย ถ้าลูกค้าที่ทำกับเรา แล้วจ่ายเงินตรงเวลาเราอาจไม่ต้องเช็คมาก แต่ถ้าลูกค้า Walk in เข้ามาก็ต้องดู แต่ไม่ใช่เรื่องเงินแต่เพียงอย่างเดียว ก็ต้องทำงานด้วย ต้องสื่อกันได้ หรือเค้าต้องการใช้เราเป็นมือเป็นไม้เฉยๆ เราเชื่อมั่นว่าถ้าทำเต็มที่ จะออกมาดี เงินของลูกค้าไม่ว่าจะทำโฆษณาหรือกราฟฟิกเราถือว่าเป็นเงินของเรา ต้องประหยัดที่สุด ในระยะยาวลูกค้าจะเห็นเอง ว่าเราเอาใจใส่ในตัวเค้าไม่ใช่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ส่วนมากลูกค้าจะอยู่กันนาน บางรายไปลองใช้ที่อื่นแล้วไม่ชอบก็กลับมาหาเรา ของเราไม่มี Concept บางที 2 - 3 เดือน ก็เงียบไป





## การบริหารกับปัจจัยนำออก

การบริหารที่ดีจะทำให้งานออกมาดี ไม่ว่าจะเป็งานอะไรก็ตาม งานเล็กงานใหญ่ ถ้าบริหารดี ควบคุมทุกขั้นตอน งานก็จะดี

เศรษฐกิจคุมไม่ได้ สภาพแวดล้อมคุมไม่ได้ แต่เราคุมงานของเราได้ตอนเศรษฐกิจไม่ดีเรา ทำงานหนักเท่าตัว เค้าจะจ่ายเงินครึ่งนึง แต่ทำงานเท่าเดิม เพราะต้องการงานราคาถูก ถ้าเราทำงานไม่ ดีก็ฟ้องตัวเอง เลยต้องทำงานคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาอีก บางทีเราทำเกินกว่าเงินที่ลูกค้าจ่ายมา เพราะในระยะยาวแล้วเราจะได้งานอีก เมื่อเค้ามีงบแล้ว คือนโยบายของเรา

## ครีเอทีฟ

Creative จะมีหน้าที่เหมือน Client Service ด้วยในคนเดียวกัน

## มีเดีย

Media บางอย่างลูกค้าซื้อ บางอย่างเราซื้อ ตอนนี้เราก็บวกค่าน้อยลง แล้วมีเจ้าหน้าที่ดูแล งานกราฟฟิก

งานกราฟฟิกสื่อด้วยภาพ ตัวหนังสือก็สำคัญ แบนด์ตัวหนังสือหนักแน่น เครื่องสำอางค์ Font อ่อนช้อย เด็กจบใหม่บางคนยังไม่รู้

จะเปิด Graffic House ต้องรักในงานที่ทำ เป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะงานอะไรก็ตาม ต้องมีใจรัก ก่อนแล้วจะทำงานได้ดี

## ปัจจัยนำออก

ความพึงพอใจของลูกค้ากับกำไรขาดทุน เป็นจุดสำคัญ

## ทำอย่างไรจะอยู่รอดและเติบโต

ในส่วนของระบบบริษัทก็แล้วแต่ที่แต่ละบริษัทจะมีกลยุทธ์ที่จะทำให้ตัวเองอยู่รอด

## คุณชัยประนิน วิสุทธิผล

ตำแหน่ง Managing Director

บริษัท TBWA

ตอนที่ผมมี 5 คนอยู่ในบ้านไม้เล็ก ๆ ริมน้ำ ผมก็ไม่ได้ต้องมากกว่านี้ ผมไม่ได้เป็นคน Ambition แต่ถึงวันนี้มันต้องทำ พอมี 15 คน ก็อยากได้ 30 คิดว่าแย่มากเลย 60 คนกำลังดี ตอนนี้ 140กว่าคนไม่ ไหวละซัก 70 คน กำลังดี ขนาดมันเป็น Abstract

## การอยู่รอดและเติบโต

เป้าหมายของเราจะ Manage เพื่อจะโตหรือเพื่อจะคงความเป็นตัวเอง เพราะ Character มัน เริ่มเปลี่ยน เมื่อคุณเปลี่ยนขนาดไป เป้าหมายของคำตอบที่เราจะหาทำให้คำตอบต่างไป ถ้าจะโตมีเป้า ทางด้าน Finance ชั้น 1 ชั้น 2 ชั้น 3 ถ้าผมพูดแบบคร่าว ๆ เลย คือ ว่าผมสร้างชื่อ สร้าง Impressive Accounting Book แล้วผม Merge กับต่างประเทศ ถ้าเป้าหมายว่าเราจะรวย ถ้าเราจะโตในวงการ โฆษณาหลักเลี้ยงไม่ได้ที่จะต้อง Merge กับต่างประเทศ แล้วก็เอาเม็ดเงินนอกเข้ามา Secure Finance เรา ผู้ถือหุ้น Capitalize ด้วย โดยการขายหุ้น ถ้าผมถอยหลังกลับไป มันไม่ใช่ตั้งใจมาตรงนี้โอ้มันเท่

นักธุรกิจวางแผนทุกก้าวที่เดินข้างหน้า แต่จริงๆ เราเดินมาแล้ว การที่คุณจะโตลักษณะของการวางโครงสร้างจะต่างกัน ต้อง Manage ลูกค้า และงาน Manage คน Manage เงิน Manage Partner จะต้องมี Merge ไม่มีคนดีๆ เราไม่โต ไม่โตเราไม่มีเงินจ้างคนดีๆ แล้วจะทำยังไง นั่นคือ Merge และ Share Profit เอา Profit เข้ามาร่วม เมื่อเราโตเราก็มีศักยภาพ โดยเจตนาหลายบริษัททำเพื่อที่จะขายต่างประเทศ ทำ Accounting Book ดีๆ เพื่อโกงบึงนอก เพื่อที่จะ Capitalize เพื่อที่จะโตเป็นทางหนึ่ง แต่ถ้าอยากจะทำอีกแบบหนึ่ง โตของคุณไปเรื่อยๆ รับลูกค้าในขนาดที่คุณ Happy คุณก็ไม่ได้สนใจว่าคุณจะต้อง Merge กับใคร

การที่เรา Merge เราทำเพื่อที่จะเสริมจุดอ่อนของเราอย่างผมเป็น Agency ที่ Strong ด้าน Strategic thinking คุณต่อเค้าเป็นทางด้าน Creative ก็ Merge กันเข้า มันต้องดูว่า Objective เราอยู่บนฐานไหน เพื่อจะ Ride Economy Ride Social Trend Ride Law ต่างๆ ได้อย่างไร

ในมุมมองของ Business ผมว่ามัน Fundamentally แล้ว โครงสร้างพื้นฐานข้างใน ผมว่าเราต้องมี Service Module People ที่เป็น Fundamental ที่สำคัญคือ Strategic Client Service Media สมัยก่อนปัญหาเรื่องนี้เป็นเรื่องที่รุนแรงมากสมัยผมเริ่ม เพราะเราไม่มี Buying House แต่ตอนนี้เราสามารถซื้อได้ที่ Media Specialist ได้แล้ว เพราะฉะนั้นตอนนี้ปัญหานี้ก็จะน้อยลงไป เพราะฉะนั้น Fundamentally แล้วเราต้องมีตรงนี้ได้ระดับหนึ่งการที่เราจะโตไปได้เรื่อยๆ แล้วเอเจนซีที่เป็น Service Mind เป็นเรื่องสำคัญ Passion ก็เป็นเรื่องสำคัญ คนในองค์กรมี 3 แบบ Passive คือ ไปเรื่อยๆ Passionate พวกที่พยายามทำงานดี กับพวก Obsession คือ อยากดัง ทำดีทำมาก ทำหนัก เพราะอยากดัง อยากมีชื่อเสียง อยากรวยแต่ในที่สุด Passion จะเป็น Value ที่ long term ที่สุด ตรงนี้คิดว่า เป็นสิ่งที่ในเบื้องต้นการ Hold คนเหล่านี้ไว้เป็นเรื่องที่สำคัญ Dream Team ที่แรงมาก ในบริษัทโฆษณา ทีมตรงนี้จะทีมที่เล็ก ทำงานหนัก และรักกันมาก ที่สำคัญต้อง Hold ทีมไว้ให้ดี เสริมแล้ว เรื่องที่สำคัญต่อมาคือ เรื่องของความคิดที่จะเป็นเรื่องที่สำคัญต่อมาคือ เรื่องของความคิดที่จะเป็นเรื่องที่สำคัญต่อมาคือ เรื่องของ Funding การที่จะต้องหมุนเงิน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำธุรกิจ ในเบื้องต้นเราต้องมี Cash Surplus ที่เพียงพอในการหมุนเวียนและมีความจำเป็นที่จะต้อง Match Fund หมายถึง ถ้าลูกค้าไม่จ่ายเราจะไม่จ่ายเงินไป ถ้าลูกค้าจ่ายเราจ่าย ผมพลาดมาแล้ว คือ ผมมีลูกค้า 2 รายรายดีจ่ายมา แต่อีกรายไม่จ่าย แต่ Supplier ถึง Deal ก่อนเลยเอาเงินของลูกค้าดีจ่ายก่อน แต่พอ Supplier ของลูกค้ารายดีมา ผมไม่มีตั้งก็ไปจ่ายเค้า ผมไม่มีข้อแก้ตัวเพราะเค้าวิ่งไปหาลูกค้า ลูกค้าบอกว่าจ่ายแล้ว ผมเลยกลายเป็นคนเลวคนเดียว แต่ในขณะเดียวกัน ถ้า Match Fund คือ ถ้าลูกค้าไม่จ่าย ผมไม่จ่ายอย่างน้อย ไม่ได้ปฏิเสธความรับผิดชอบ แต่ไม่เสียหายกับรายที่ดี ที่สำคัญมากในการ Manage เม็ดเงินน้อย ต้อง Match Fund ต้องมีการพูดคุยต่อรองการ Match Fund คือ รับมาจ่ายไปถ้าไม่รับไม่จ่าย เราจะจ่ายในส่วนที่ลูกค้าจ่ายโรงพิมพ์ หรือ Production House หรือ Media เราจะจ่ายในส่วนที่ลูกค้าจ่ายเงินเรา แต่ถ้าไม่ Match Fund ปีนี้ เราจะมีปัญหาทันที

ตรงนี้เป็น Critical Issue เหมือนกัน ที่สำคัญคือ ความเข้าใจ อีกส่วนที่ต้องทำคือ Recognition ให้กับ Industrial สำคัญมากเพราะเราขาย Reputation การที่เราไม่มี Reputation เหมือนกับคนที่ไม่มีตัวตน เดินเข้ามาแล้วในห้องเรียน ก็ไม่มีใครรู้จัก ทุกคนก็คุ้ยเฮฮา แล้วก็เดินออกจากห้องไปโดยไม่รู้ตัว เรามีตัวตน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก จึงต้องสร้าง Recognition ซึ่งในที่นี้อาจจะหมายถึงรางวัลก็ได้

Winning Account ก็ได้บริษัทเราก็ไป Take Over บริษัท Creative Juice/G1 แล้วก็ให้คุณวิวัฒน์บริหาร ถามว่าทำไม 2-3 ปีที่ผ่านมา Pitch ปตท. ชนะ Leo Burnett เอ๊ะใคร Creative Juice บริษัทอะไรวะ Creative Juice ก็เกิด Recognition ว่ามันมีตัวตนได้รับรางวัล สคป. บ้าง Tact Award ตัวนี้หน่อยๆ เราก็จะเริ่ม Recognition หรือว่าเราต้องมีมุมมองบางอย่างให้คนสังเกตเห็นและลูกค้าก็มี Recognition อันนี้ผมว่าเป็นยุคที่ 1 พอมายุคที่ 2 ผมว่ามันเป็นเรื่องของคนแล้ว ยุคแรกเป็นยุคขององค์กร ยุคที่ 2 เป็นยุคของคนอย่างพีกกล่าวมาแล้ว ถ้าเราไม่ใหญ่เราก็ไม่มีคน ถ้าไม่มีคนเราก็ไม่ใหญ่ มันเป็น Vision Circle มากเลย ตลอดเวลาเราเป็นเอเจนซีเล็กๆ ก็จะมีเด็กจบใหม่เข้ามา พี่คะขอทำงาน พอสักพักเค้าก็จะไปแล้วนะคะ บ้ายบายเราก็เป็นเหมือนเรือจ้าง พอโตขึ้นอีกระดับหนึ่งก็ไม่สามารถขยายงานได้ เพราะหลักใหญ่ที่ทำมาก็มีแค่นี้ ความรู้ และความสามารถ และเวลาเพียงแค่ 24 ชั่วโมง ถ้าจะมีปัญญาที่รับแค่นี้ก็จะรับคนแพงเกินไป บริษัทที่รับไม่ไหว ถ้าไม่มีคนดีๆมาอยู่ ก็โตต่อไปไม่ได้ เพราะฉะนั้นเลยกลายเป็น Vision Circle ในมุมมองคราวนั้น ผมก็เลยเริ่ม Merge ซึ่ง Success หรือไม่ก็ลองดูเรา Merge กับ August คราวนี้มีเรื่อง Environment เข้ามาเกี่ยวพันตอนนั้นปี 85 หนังสือทุกเล่มมาแล้ว Tiger ตัวที่ 5 Riding the Wave มาแล้ว Thailand ใครๆก็พูดกัน เราเลยพยายามจะรับคนในระดับแพงขึ้นมาหน่อย โดยพยายามรับคนแพงกว่าตัวเอง แต่ก็ยังไม่สามารถขยายศักยภาพได้ เรายังคงเป็นเอเจนซีเล็กๆที่ไม่มีใครเคออยากจะใช้เงินเป็นสิบล้านทำงาน แล้วความมั่นใจที่เกิดจากการตาม Environment เราเชื่อสัญญาจนเศรษฐกิจเราก็ Merge เลย เราชวมกับ August ซึ่งเป็น Creative ซึ่งเคยทำงานมาแล้ว รู้จักผู้หลักผู้ใหญ่ในวงการ ลูกค้าเก่ามาทำงานด้วยกัน ตรงนี้เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ เพราะว่า 1. คนพร้อม 2. การที่ Anticipate Environment ตอนนั้นเราก็โตขึ้นเรื่อยๆพร้อมกัน มันก็ทำให้เราก้าวกระโดด เสร็จแล้วรายละเอียดไม่ใช่วิธีการคือแม้ว่าการ Merge จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ Relationship ระหว่างทีม ไม่ประสบความสำเร็จ Financially เค้าไม่ได้ Invest ลงมาในบริษัทตาม Concept ในที่สุดก็ไป แต่เรา Buy Back หุ้นของ August กลับมาให้ Momentum ขององค์กร Ride จริงๆช่วง August กับช่วงของ Next ก็ถัดกันมาปี 95 จริงๆแล้วในระยะที่ 2 เราเตรียมเรื่องคน ระยะที่ 3 เราเตรียมเรื่อง Book Accounting เน้นอน Fundamental ของการมี Recognition ในนี้ยังต้องเดินต่อมา ถือว่าเป็นพื้นฐาน เพราะว่า Reputation เป็นเรื่องทั้งหมดขององค์กร พอโตถึงระดับหนึ่งคำว่า Reputation มันได้ทั้ง Industry ได้ทั้งลูกค้า ทั้ง Staff หมายถึง ศักยภาพในการจ้างคน ดังนั้น Reputation ต้องเป็นเรื่องที่เติมไว้ตลอดเวลา

ระยะที่ 3 เป็นเรื่องของการทำ Accounting เพราะถ้าคุณจะทำก้าวเข้าสู่แนวทางนี้ไม่ใช่เพียง Physical Merge แต่เป็น Financial Merge เบื้องต้นยังไม่ใช่สิ่งสำคัญ งานเป็นเรื่องสำคัญ ศักยภาพเป็นเรื่องสำคัญเพื่อที่จะเอาคน เสร็จแล้วเราทำเพื่อรองรับ Financial Merge เพื่อที่จะ Maximize Capital Gain จากการที่ลงทุนไป บางคนทำเกินตรงนี้เป็นเส้นของความโลภ ความซื่อสัตย์ เส้นแบ่งของกรอบแห่งการโกง และกรอบแห่งการขายบริษัท ตรงนี้เพื่อที่จะ Merge กับองค์กรที่ใหญ่กว่า หรือ International Merge ตรงนี้ Gain Financial Security เป็นเรื่องจำเป็นเพราะเงินหมุนเวียนในเอเจนซีเยอะมากบิลถึง 2 พันล้านไม่ใช่เงินเราทั้งนั้น จริงๆแล้วเงินของเรามันนิดเดียว ต้องจ่ายตรงโน้นตรงนี้ การมี Financial Security สำคัญมาก คุณพลาดทีเดียวลูกไม่มีข้าวกินเลย ถ้าบริษัทเป็นของตัวเอง ภรรยาผมร้องไห้เลยตอนที่ผมบอกว่าหย่ากันเถอะ เพราะผมไม่อยากให้เค้ามีปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่เราทำลงไป

เค้ามาจากครอบครัวที่ดี ลูกเค้าก็ยังไม่รู้ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น ลูกเค้า Account 20-30 ล้านเบี้ยวไม่จ่าย ความรับผิดชอบหมายถึงลูกต้องลำบาก เวลาเรากู้เงิน Bank เราเป็นผู้บริหารถ้ามีอะไรเกิดขึ้นเราต้องเอาทรัพย์สินส่วนตัวเข้าไปแก้ไขปัญหา ตรงนี้ไม่ใช่เล็กๆ เมื่อการที่ธุรกิจใหญ่ขึ้นมาจึงต้องมี Security Finance ตรงนี้เป็นจุดสำคัญเมื่อคุณโตขึ้น ไม่อย่างนั้นทุกอย่างจะอยู่ที่ปากคุณคนเดียว และลูกๆด้วย

เสร็จแล้ว Hopefully waiting for the day เมื่อมีคน มี Reputation นั่นคือศักยภาพ มี Book วัน นี้ก็มาถึง ก็เข้าเป็น International คุณก็ Cap Financial Gain แล้วก็ Secure องค์การสิ่งเหล่านี้อยู่ที่เป้าหมายขององค์กรคุณอยู่ที่ไหน ผมคงไม่พาดองค์การมาตรงนี้ ถ้าหากว่าผมไม่ชอบ Management แต่ชอบ Advertise ผมจะเปิดเป็นบริษัทเล็กๆมีคน 4-5 คนที่ผมชอบ ลูกเค้า 3 รายประจำ 3 รายสลับไปแต่ทั้งหมดแค่ 6 ราย เรายังทำงานเฉพาะที่เราชอบ เรายังมีรายได้ไม่มากนัก แต่แน่นอน ถ้าผมได้เดือนละ 500,000 ผมก็พอแล้ว ผมก็มีเป้าหมายอย่างนี้ ทั้งองค์กรมีหุ้นคนเดียว แต่ว่ามันผลได้ 6 ล้านบาท ก็ Happy

การ Merge กับ International เรายัง Lead คราวนี้มันมี Know How มี Financial Support มี Account ใหญ่ๆมาให้เราดูแล เรายังจะได้ Trend ใน Business ใหม่ๆจากเมืองนอก

คราวนี้ลักษณะการทำงานอยู่ที่คน องค์กร Accounting และมีการ Integrate ในเรื่องของ Finance เป็น Profit Driven เลยเพราะเมืองนอกไม่ตกลงกับคุณด้วย เค้ามา Invest เค้าซื้อเงินคุณ เค้าค้าประกันให้คุณ เค้าทำทุกอย่างให้คุณ

Stage ที่ 4 คือ Stage Profit เราต้อง Need Profit คนก็เปลี่ยนไป มี Reputation ก็จ้างเข้าจ้าง ออก ไม่ดีก็ต้องออกไป ความเป็นเพื่อนความเป็นมนุษย์ก็น้อยลงไป

การที่จะ Capitalize คนจังหวะขึ้นจังหวะลง ต้อง Capitalize จังหวะให้ถูก เข้าให้ถูกทาง การที่จะ Ride Above Competitor นั่นคือจะต้องมี Reputation ต้องเก้ตลอดเวลา ต้องหาเรื่องพูด มันมีประเด็นมีรางวัล เรื่อง Satisfaction ก็ต้องสร้าง 2 อย่างนี้ทำยากเพราะเป็นเรื่องของภาพใหญ่ที่เราจะต้อง Flexible หรือใช้มันเป็นช่องทาง

### สภาวะแวดล้อม

กฎหมายด้าน Above The Line กัดดัน เรายังต้องทำ Below The Line เข้าไปรองรับ Social NGO แบบบ้าคลั่งมาก เมื่อคืนดูม็อบ สรรยุทธ์ ขนมหักเป็นอันตราย มอมเมาเยาวชนคนรุ่นใหม่ หาวากิน ขนมหะอะอ้วน คนก็ด่ากันไปด่ากันมา ไม่ให้เด็กกินขนม แล้วจะให้เด็กกินอะไร Anyway เป็นเรื่องของ Public Understanding อันนี้ก็ไม่รู้จะทำยังไง Creative ต้องมีการคุย Effect

การสร้าง Recognition และ Reputation ตรงนี้เป็น Strategy ใน Strategy ย่อยก็คือ Strategy ที่จะทำให้ลูกค้าขายของได้ Strategy ที่จะฉวยโอกาสกับกฎหมายใหม่ๆ เปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส

Social เรา Keep Popularity ด้วยการตาม Trend สังคม ก็ไม่คิดว่าจะได้อะไรมากมายนักแต่ อาจจะได้ Recognition ถ้าเราใช้แนวคิดตาม Trend

แต่ละเอเจเนซี ก็จะมี Corporate Culture คนละแบบ เอเจเนซีโดยส่วนใหญ่ คาแรคเตอร์ขององค์กรจะมาจากผู้บริหาร แต่ที่ผู้บริหารเป็น Share Holder เมืองนอกไม่ได้ซื้อไป 100% เราเป็นผู้ถือหุ้น และมีความเป็นเจ้าของ ทั้งผมและพี่ต่อเนื่องเป็นคน Run Agency เล็กมาก่อน เรายังมี Field Character ของผู้นำองค์กร มากกว่าที่จะให้องค์กรคิดเอง

## ปัจจัยนำเข้า

คนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด คนกับคุณภาพของงาน เพราะฉะนั้นมันจะมีหลักอยู่อย่างหนึ่งใน Industry เราที่สำคัญถ้าพูดถึง งานคือ คน คุณภาพ และเงิน ถ้าลูกค้าจ่ายดี เราก็มีเงินจ่ายคนดี คุณภาพดี คุณภาพดี ลูกค้าก็จะจ่ายดี เป็น 3 Factor ที่สำคัญที่จะ Drive Agency เราต้อง Push ทุกอย่างให้ดีที่สุด เราต้องเริ่มที่คน และคุณภาพก่อน ปีนี้เราทำงานดี ทুমให้เกิด Recognition ทำงานดังๆ เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ แล้วค่อยมาจ้างคน

เราเน้นคน สิ่งที่เราทำงาน นโยบายเน้นที่คน โครงสร้างองค์กรหลังจาก Merge แล้วมีความชัดเจน มีการแบ่ง Client Service Creative Finance ขาดตกบกพร่องก็ต้องคุยกัน

## ระบบ

บริษัทโฆษณา มีระบบ เป็นระบบ การบริหารคนเป็นเรื่องยุ่งยาก ทุกคนจะได้รับสิ่งต่างๆไม่เท่าเทียมกัน การบริหารคนให้สมดุลเหมาะสมต้องมีความละเอียดอ่อน และเข้าใจ ระบบแต่ละเอเจนซีมีลักษณะแตกต่างกันออกไป แมคแคน จะเป็น Corporate มากทุกสิ่งจะ Run ได้ด้วยระบบ เรา Run ด้วยคน ด้วย Partner การบริหารกัน 2 คนก็จะมีคาแรคเตอร์ที่แตกต่างกันออกไป มันคนกัน เพราะมี 2 คนบริหาร ข้อเสียคือ Decision Making จะช้า ไม่สามารถทำได้ทันที

## ฝ่ายบริการลูกค้า

ในส่วนของ Client Service เดิมทีผมเคยเป็น AE มาก่อน ให้ความสำคัญด้าน Strategic Planning ซึ่งเมื่อก่อนมีเป็นแผนก Strategic Planning ด้วยตอนหลังยุบแผนกทิ้งไป คิดว่ามันเหมือนโรงอาหารกลางทำอาหารกลางๆ ไม่ถูกใจใครซักคน เพราะว่าไม่รู้จักแต่ละคน เลยแยกเป็นทีม ทำงานร่วมกับ Client Service จะได้รู้จริง ทำจริงกับลูกค้า แต่ละ Group ไม่ใช่แค่ทำตลาดชั่วคราว

## ครีเอทีฟ

ในส่วนของ Creative ปีที่แล้วได้รางวัลเยอะมาก แต่ถามว่าดีกว่าปีก่อนๆมั๊ยก็ไม่ ไม่รู้ แต่เราก็ได้ สิ่งสำคัญคือเราทำงานจริง ให้ Work ที่นี่จะไม่ค่อยชอบทำ Scamp AD ผิดกับบางเอเจนซีที่เร่งสร้างชื่อเสียงจากการทำ Scamp Ad

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

อรวัฒน์ อูปาติก เกิดวันที่ 20 พฤษภาคม 2521 สำเร็จการศึกษาวารสารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาโฆษณา คณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน ในปีการศึกษา 2542 เป็นนักศึกษาฝึกงานในโครงการธนาคารบ้านคูเมือง (SIP: Student Internship Program) ธนาคารกรุงเทพฯ เป็นนักศึกษาฝึกงานที่บริษัทลิโอ เบอโรเนทท์จำกัด และทำงานในตำแหน่ง Temporary Management Trainee ที่บริษัทลิโอ เบอโรเนทท์จำกัด ก่อนที่จะเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย