

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาถึงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง โดยใช้บริษัทดีดีบี นีเดแฮม เป็นกรณีศึกษา ซึ่งมุ่งพิจารณาถึงปัญหา และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของแผนกต่างๆ และสามารถสรุปผลการวิจัยได้เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้คือ

1. โครงสร้างองค์กร

จากการศึกษาพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง : บริษัท ดีดีบี นีเดแฮม มีลักษณะโครงสร้างการจัดรูปแบบขององค์กรหลายแบบผสมผสานกันอยู่ ซึ่งตามโครงสร้างองค์กรและแผนผังการทำงาน (Organization chart) นั้นมีลักษณะเป็นแบบทางการโดย มีตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละแผนก ลดหลั่นกันลงมาตามลำดับสายงาน แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง หรือสรุปลักษณะโครงสร้างเปรียบเทียบกับแนวคิดเรื่องรูปแบบขององค์กรได้ว่าลักษณะของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางจะเหมือนกับรูปแบบที่ 3 ของ Gareth Morgan

เมื่อพิจารณาจากลักษณะการจัดโครงสร้างบริหารงานบริษัทตัวแทนโฆษณาของ Schultz พบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางที่ทำการศึกษานั้นจะมีโครงการสร้างหลักเหมือนกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ ความแตกต่างจะเป็นในเรื่องของการจัดลำดับชั้นของตำแหน่งในแต่ละแผนกกว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงใดเท่านั้น

2. การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง : บริษัท ดีดีบี นีเดแฮมนั้นจะเป็นไปตามกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดเรื่องเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารของ Stephen

P. Robbins ในบทที่ 2 พบว่าการสื่อสารเป็นไปในลักษณะทุกทิศทุกทาง โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะจากบนลงล่าง ตามโครงสร้างองค์กร แต่เป็นการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และขึ้นงานโฆษณา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธรรมชาติของธุรกิจโฆษณาที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสื่อสารที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ทันเวลา และมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การระดมความคิด การใช้เอกสารการทำงาน (Brief)

สำหรับทิศทางการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทดีดีบี นีเดแฮม ในลักษณะที่เป็นแบบบนลงล่างหรือที่สอดคล้องกับ โครงสร้างการจัดรูปแบบของกรแบบเป็นทางการนั้น พบว่า มักเป็นการสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับ นโยบาย การบริหาร จัดการ กฎระเบียบ และการพิจารณาอนุมัติหรือการทำสัญญาต่างๆ มากกว่าการเข้ามาเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานหรือกระบวนการสร้างสรรค์ชิ้นงาน

เนื่องจากองค์กรมีลักษณะยืดหยุ่นสูง การสื่อสารจึงจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารทางแนวนอน (Horizontal) ค่อนข้างสูงกล่าวคือในทางปฏิบัตินั้น พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งทำความเข้าใจกันได้ ทั้งในแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมย่อยภายในแผนกหรือระหว่างแผนก และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยหรือสังสรรค์หลังเวลางาน

3. ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานนั้นพบว่า เป็นไปในแนวทางของแนวคิด "ปฏิสัมพันธ์" คือ มีทัศนคติที่มองความขัดแย้งภายในองค์กรและการทำงานว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสมบางครั้งก็นำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และความแปลกใหม่อีกด้วย ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดังกล่าว ซึ่งมีความสอดคล้องกับธรรมชาติของกระบวนการทำงานโฆษณา

ปัญหาและความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานนั้น พบว่าจะเป็นการขัดแย้งประเภทในเรื่องของระบบและเรื่องของทรัพยากร ส่วนระดับความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องระหว่างกลุ่มในองค์กรเดียวกันเสียส่วนใหญ่ ส่วนระดับบุคคลและกลุ่มนั้นมีบ้างเป็นบางครั้ง สำหรับสาเหตุของความขัดแย้งซึ่งมีอยู่หลายประการดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 จากการศึกษา เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่เกิดในบริษัท ดีดีบี นีเดแฮม สามารถจะเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1. ข้อมูล
2. เป้าหมายต่างกัน
3. พฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งจะเน้นไปที่เรื่องของ EGO

4. ระยะเวลาการทำงาน
5. ระบบ
6. ความเชื่อ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องความเชื่อของตัวบุคคล

4. การคลี่คลายปัญหาและความขัดแย้ง

วิธีการคลี่คลายปัญหาและความขัดแย้งในกระบวนการทำงานของบริษัท ดีดีบี นีเดแฮม สามารถกระทำได้หลายวิธี โดยปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งพบว่า วิธีการพูดคุย ทั้งที่เป็นการประชุมแบบเป็นทางการ อย่างการประชุมภายใน และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยสังสรรค์หลังเวลาทำงาน เป็นวิธีที่ถูกใช้มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การหาทางออกด้วยการทำงานตามลำดับขั้น โดยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณา เช่น การประชุม ระดับหัวหน้าแผนก หรือผู้บริหารระดับสูงในกรณีสำคัญๆ แล้วแจ้งให้พนักงานปฏิบัติตาม

นอกจากนี้ ยังมีการสร้างกันชน (Buffer) ขึ้นมาเป็นตัวประสานงาน และลดความขัดแย้งระหว่างแผนกสร้างสรรค์กับแผนกอื่นๆ คือ ตำแหน่งฝ่ายประสานงาน (Traffic) รวมไปถึงเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในต่างๆ เช่น บันทึกการประชุม (Contact Report) และจดหมายเวียนภายใน (Memo)

อย่างไรก็ดี จากการสังเกตการณ์และได้รับคำยืนยันจากการสัมภาษณ์พบว่า ทำயที่สุดแล้วในทางปฏิบัตินั้น วิธีการพูดคุยทำความเข้าใจกันระหว่างบุคคล นับเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในบริษัทดีดีบี นีเดแฮม เพราะเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนของข้อมูล การได้พูดคุยกันจึงเป็นวิธีที่ทุกฝ่ายจะได้ข้อมูลที่ตรงกัน ทั้งยังเป็นระดมความคิด เสนอมุมมองใหม่ ๆ ให้ได้ข้อมูลที่กว้างขวางขึ้น ซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงความชัดเจนของ Brief และขอบข่ายการทำงาน ความขัดแย้งจึงสามารถที่จะคลี่คลายลงไปได้

5. สถานการณ์การดำเนินงานของบริษัทดีดีบี นีเดแฮม

จากการศึกษาได้แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 3 ช่วงเวลา คือ ช่วงปกติ ช่วงเริ่มวิกฤตหรือช่วงเปลี่ยนผ่าน และช่วงวิกฤต นั้น พบว่า มีความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และปัญหาความขัดแย้งในการทำงานของแผนกต่างๆ ภายในบริษัทดีดีบี นีเดแฮม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า

ในช่วงปกติ (Normal stage) นั้น โครงสร้างองค์กรยังคงมีรูปแบบที่เป็นแบบแผนตามปกติ เช่นเดียวกันกับกระบวนการทำงาน ซึ่งยังไม่มีเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น ส่วนความขัดแย้งในการทำงานก็ยังมีอยู่ในระดับปกติ

จนกระทั่งเมื่อเข้าสู่ช่วงช่วงเริ่มวิกฤต หรือช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transitional stage) ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Reorganized) โดยมีการลด-เพิ่มตำแหน่งบางตำแหน่ง เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ (PR Director) รวมทั้งมีการลาออกของเจ้าหน้าที่ระดับสูง คือ กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative Director) และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงาน ลูกค้าอาวุโส (Group Account Director) ซึ่งได้เริ่มทำให้เกิดปัญหาและความขัดแย้งในการทำงานมากขึ้น เช่น การขาดผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการตัดสินใจหรือให้คำแนะนำในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานโฆษณา และความน่าเชื่อถือของงานในสายตาของบริษัทลูกค้า

เหตุผลดังกล่าวข้างต้นได้นำองค์กรเข้าสู่ ช่วงวิกฤต (Crisis stage) ซึ่งสืบเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน รวมทั้งนโยบายจากบริษัท ดีดีบี นีดแฮม สำนักงานใหญ่ ที่สหรัฐอเมริกา ซึ่งต้องการยุบรวมกิจการเข้าร่วมทุนกับบริษัทอื่นเพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายได้ ส่งผลให้เกิดความสับสนวุ่นวายโกลาหล (Chaos) ทั้งในกระบวนการทำงานของพนักงานภายในบริษัท และบริษัทลูกค้าหลายรายได้ยกเลิกสัญญาการทำงานโฆษณาไปกับบริษัทไปจนในที่สุดก็ได้มีการยุบรวมบริษัท พร้อมๆ กับการลาออกของพนักงานเกือบทั้งหมดในช่วงปลายปี พ.ศ. 2538

อนึ่ง มีข้อสังเกตว่า ในขณะที่สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งในกระบวนการทำงานภายในบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นเป็นเหตุการณ์ปกติในทุกช่วงเวลา แต่ทว่า ในช่วงที่บริษัทอยู่ในภาวะวิกฤตอันสับสนนั้น กลับพบว่า พนักงานในแผนกต่างๆ ของบริษัทมีความขัดแย้งกันน้อยลงจากเดิม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าได้เกิดมีปัญหาใหญ่ในระดับองค์กรเข้ามาแทนที่ปัญหาย่อยๆ ในระดับแผนกหรือระดับบุคคล ประกอบกับพนักงานส่วนใหญ่กำลังอยู่ในภาวะที่รู้สึกถึงความไม่มั่นคงขององค์กร และงานที่ตนเองกำลังทำอยู่ รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับในกรณีที่จะต้องลาออกจากบริษัทอีกด้วย ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงสภาพตัวตนที่แท้จริงของคนในวงการโฆษณาบางส่วนที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ต่างๆ ไม่ว่าจะเงินเดือนค่าตอบแทนในอัตราที่สูง โดยเป็นผลมาจากประสบการณ์ และรางวัลอันนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศที่เป็นเสมือนมูลค่าเพิ่ม (Value added) ของตน

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางนี้ ทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะเฉพาะของกระบวนการทำงานในวิชาชีพโฆษณา ซึ่งถ้าสามารถนำเอาความเข้าใจที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในองค์กร หรือวงวิชาชีพอื่นๆ ก็อาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม และการพัฒนาบุคลากรให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นการมองโลกในแง่ดีด้วยการนำเอาด้านที่ดีของปัญหาและความขัดแย้งมาใช้อย่างมีคุณค่าและเป็นประโยชน์

ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งจากการศึกษานี้ได้แก่ ประเด็นเรื่องของการพูดคุย สนทนา ถกเถียงทำความเข้าใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังสรุปได้ว่าการพูดคุยกันหรือการประชุมในลักษณะระดมความคิดเห็น เป็นทั้งวิถีแห่งการทำงาน เป็นที่มาและสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในกระบวนการทำงาน และเป็นวิธีการคลี่คลายความขัดแย้งนั้นๆ โดยอาจจะอยู่ต่างเวลาและสถานที่กัน ซึ่งนับเป็นกิจกรรมการสื่อสารที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรบริษัทตัวแทนโฆษณา

ฉะนั้น เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าในท่ามกลางความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ที่มีอยู่มากมายในยุคปัจจุบันนี้ รวมถึงช่องทางการสื่อสารซึ่งมีทั้ง โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ อีเมล เทเลคอนเฟอร์เรนซ์ ฯลฯ ทว่าช่องทางเหล่านี้ก็ยังไม่สามารถสื่อถึงความหมายของสารได้อย่างครบถ้วนโดยเฉพาะส่วนที่เป็นภาษากาย ซึ่งจะบอกถึงความรู้สึกของทั้งผู้ส่ง และผู้รับสาร ด้วยเหตุนี้มนุษย์ก็ยังคงต้องอาศัยการสื่อสารแบบปากเปล่า (Oral communication) ซึ่งสามารถถ่ายทอดตัวสารได้ตรงความต้องการของผู้ส่ง และผู้รับสามารถที่จะนำมาช่วยในการตีความได้ดีที่สุด นั่นคือ การยอมรับและให้ความสำคัญกับตัวมนุษย์มากกว่าวัตถุหรือเทคโนโลยีนั่นเอง ดังนั้น จึงน่าจะสร้างวิสัยทัศน์สำหรับโลกยุคข้อมูลข่าวสารในอนาคตอันใกล้นี้ให้ตระหนักถึงความจริงข้อนี้ด้วย

ข้อสรุปอีกประการหนึ่งที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้คือ ภาพลักษณ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในสายตาของคนทั่วไปที่มองว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาหรือเอเจนซีนั้นคือ “ครีเอทีฟ” ซึ่งมักจะหมายถึงแผนกสร้างสรรค์เพียงแผนกเดียว

จากการศึกษาพบว่าในความเป็นจริงกว่าที่ทีมงานโฆษณาลักซันจะได้ออกมาปรากฏบนสื่อสู่สายตาของคนทั่วไปนั้น ต้องผ่านกระบวนการ ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนในการผลักดันให้คิดชิ้นงานชิ้นนั้นไม่ใช่มีเฉพาะเพียงแผนกสร้างสรรค์ แต่ยังรวมไปถึงแผนกบริหารงานลูกค้า แผนกมีเดีย แผนก

บัญญัติ ฯลฯ นั้นย่อมแสดงว่า "Team Work" คือภาพลักษณ์อันแท้จริงในการสร้างสรรค์งานของบริษัทโฆษณา
นั่นเอง

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การปิดตัวของบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษา

เนื่องจากบริษัทดีดีบี นีดแฮม (DDB Needham Worldwide) สำนักงานใหญ่ ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีนโยบายปรับปรุงองค์กรโดยการเข้าไปรับช่วงบริหารกิจการ (Take over) ของบริษัท สปอลดิง แอนด์ ฮาร์วี (Spaulding and Hawi Advertising) เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2538 ซึ่งอยู่ในช่วงเวลาที่ทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล จึงเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการติดต่อขอข้อมูลและขอสัมภาษณ์พนักงานแผนกต่างๆ ที่ได้ลาออกจากบริษัทในช่วงดังกล่าวไปแล้วทั้งหมด ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับสูงรวมทั้งผู้บริหารที่เป็นชาวต่างประเทศส่วนใหญ่ก็ได้เดินทางกลับประเทศ หรือย้ายไปประจำในต่างประเทศ ทำให้ขาดข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงไปจำนวนหนึ่ง เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ นอกจากนี้ พนักงานบางคนก็ได้เปลี่ยนอาชีพไปทำงานในองค์กรธุรกิจประเภทอื่น รวมทั้งเอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องก็ได้สูญหายไปเกือบทั้งหมดในช่วงที่มีการขนย้ายไปยังสถานที่ตั้งบริษัทแห่งใหม่ด้วย

2. การโอนเปลี่ยนงานของพนักงานในบริษัทตัวแทนโฆษณา

เนื่องจากธรรมชาติของการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา จะมีการเปลี่ยนแปลงบริษัทหรืองานที่ทำเป็นไปในอัตราที่สูงมาก การย้าย ลาออก ของพนักงานนั้นจะมีจนเป็นเรื่องปกติ จึงนับว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งในการสัมภาษณ์ และทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง

3. การไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลบางส่วนได้

ธุรกิจโฆษณา เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเป็นอันมาก โดยเฉพาะข้อมูลทางการตลาดของลูกค้า และข้อมูลทางการตลาดดังกล่าวต้องถูกเก็บไว้เป็นความลับ ในาการวิเคราะห์ และนำเสนอ นั้น จึงมีข้อมูลบางส่วนที่ไม่สามารถนำมาเปิดเผย เพราะถือเป็นความลับทางธุรกิจทั้งของบริษัทดีดีบี นีดแฮม และบริษัทลูกค้า

4. ข้อจำกัดในการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากธรรมชาติของการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนกสร้างสรรค์ นั้น มีลักษณะที่ยืดหยุ่นสูง สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ดังนั้น จึงทำให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย และไม่สามารถนำเอาหลักการ ระบบงานหรือเกณฑ์ใดๆ มาวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน และผู้ให้สัมภาษณ์ มักจะมีความคิดว่า ประเด็นดังกล่าวนั้นเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยน่าจะมีความเข้าใจดีอยู่แล้วในฐานะที่เป็นผู้เขียนคำโฆษณาคนหนึ่งของบริษัท ดังที่ผู้วิจัยมักจะได้รับคำตอบจากพนักงานในบริษัท ดีดีบี นิดแฮม หลายคนว่า "ก็รู้ๆ กันอยู่นั้นแหละ ไม่เห็นจะต้องถาม... ก็เป็นคนทำงานเองกับมือ มันก็เป็นอย่างนี้แหละ ไม่เห็นมีอะไรแปลกเลย..."

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการทำวิจัยในแนวทางเดียวกันนี้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งที่มีขนาดเล็ก หรือใหญ่กว่าบริษัท ดีดีบี นิดแฮม เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างกัน เนื่องจากในแต่ละองค์กรย่อมมีลักษณะเฉพาะและเงื่อนไขปัจจัยที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะทำให้สามารถนำผลการวิจัยดังกล่าวมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั่วไปได้ (Generalization) นั้นเอง
2. ควรขยายขอบเขตในการวิจัยออกไปให้ครอบคลุมถึงปัจจัยหรือตัวแปรภายนอกองค์กรที่เข้ามามีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา เช่น บริษัทผู้โฆษณา (Advertiser) ในฐานะที่เป็นลูกค้า (Client) ของบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือองค์กรสื่อมวลชนที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานีวิทยุโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และบริษัทนายหน้าซื้อสื่อ (Media Broker) เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงกระบวนการทำงานของธุรกิจโฆษณาได้อย่างรอบด้าน ครอบคลุมบริบทแวดล้อมต่างๆ และสามารถวิเคราะห์ได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น
3. ควรใช้วิธีการวิเคราะห์ในแง่มุม (Approach) และเทคนิควิธีอื่นๆ อีก เช่น การวิเคราะห์เชิงจิตวิทยาที่ศึกษาถึงทัศนคติ พฤติกรรม และแรงจูงใจของพนักงานในแผนกต่างๆ ของบริษัทตัวแทนโฆษณา ตัวอย่างเช่น การจัดประกวดแข่งขัน หรือให้รางวัลผลงานโฆษณา ว่าเข้ามามีผลกระทบต่อหรือมีความสัมพันธ์อย่างไรกับกระบวนการทำงานภายในบริษัทตัวแทนโฆษณา หรืออาจใช้วิธีการศึกษาแนวอัตชีวประวัติมาศึกษาตัวนักโฆษณาร่วมกับการศึกษาเชิงจิตวิทยาด้วยก็เป็นได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบในทางปฏิบัติสำหรับใช้ในการแก้ปัญหา ลดความขัดแย้งในการทำงาน และพัฒนาองค์กรต่อไป