

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง 'ทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในยุคสังคมข่าวสาร (ทศวรรษ 2000)' ทำให้ทราบถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค (Macro Environment) และระดับกลาง (Intermediate Environment) ที่ส่งผลให้ระดับจุลภาค (Micro Environment) คือ ตัวองค์กร ในที่นี้ก็คือบริษัทตัวแทนโฆษณา ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีองค์การดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 2

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีการศึกษาความคิดเห็นและทัศนคติของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งนักวิชาการด้านการโฆษณา และผู้บริหารระดับสูงที่มีชื่อเสียงในบริษัทตัวแทนโฆษณารับนําของเมืองไทย ซึ่งผู้วิจัยได้อาศัยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi โดยการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 14 ท่าน และผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วย เครื่องมือ 3 ชุด คือ

1. แบบสัมภาษณ์ ซึ่งคำถามในแบบสัมภาษณ์นี้จะเป็นลักษณะคำถามปลายเปิดแบบชี้แนะ (Open-ended, Directive Question) ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้ทรงคุณวุฒิมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ในการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงและทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาในช่วงระยะเวลา 20 ปี คือ ค.ศ. 2000 - 2020

2. แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากการให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วแยกประเด็นเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) 5 ระดับ จำนวน 132 ข้อ และเมื่อได้คำตอบจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยได้นำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ควอไทล์ พิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม เพื่อหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยได้นำคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 2 ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 แต่จะมีการแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และตำแหน่งคำตอบเดิมของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านในแนวนำมแต่ละข้อเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับพิจารณาก่อนตอบคำถาม นอกจากนี้ยังเพิ่มช่องเหตุผลในกรณีที่คำตอบเดิมของผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างไปจากความเห็นของกลุ่มและผู้ทรงคุณวุฒิท่านนั้นยังคงยืนยันคำตอบเดิมไว้ จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะรายงานเฉพาะแนวนำมความเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด และในระดับ มาก ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่ สอดคล้องกัน เท่านั้น โดยจะเป็นแนวนำมที่มีค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และมีค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 และควอไทล์ที่ 1 ไม่เกิน 1.50 ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพรวม โดยจะแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อเพื่อความเข้าใจ ดังนี้

1. แนวนำมความเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค (Macro Environment) ในทศวรรษหน้า
2. แนวนำมความเปลี่ยนแปลงระดับกลาง (Intermediate Environment) ในทศวรรษหน้า
3. แนวนำมความเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาค (Micro Environment) ในทศวรรษหน้า
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆเพื่อการดำเนินธุรกิจบริษัทตัวแทนโฆษณาในทศวรรษหน้า
5. กลยุทธ์ภายใต้ภาวะความไม่แน่นอน (Strategy Under Uncertainty)

จากนั้นจะทำการอภิปรายผลการวิจัยโดยเทียบกับทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา รวมทั้งข้อเสนอแนะและประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้

สรุปผลการวิจัย

1. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค (Macro Environment)

สืบเนื่องจากกระแสของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ทำให้ธุรกิจวันนี้และอนาคตเป็นเรื่องของ International Business ทำให้ภาษาที่มีความเป็นสากลคือภาษาอังกฤษ กลายเป็นภาษาพื้นฐานในการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ประกอบกับความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบันและการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปกครองของหลายๆประเทศที่ก้าวสู่ความเป็นเสรีนิยม ทำให้ข่าวสาร ข้อมูลและวัฒนธรรมต่างๆสามารถถ่ายทอดถึงกันได้มากขึ้น เกิดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน ประยุกต์กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนตามความเหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวคิด พฤติกรรมและวิถีชีวิตของผู้คนในแต่ละประเทศ แม้แต่ในเรื่องของวัฒนธรรมการทำธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันก็เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน กล่าวคือเกิดวิธีและลักษณะการทำธุรกิจแบบ One Policy ซึ่งหมายถึงการรับนโยบายจากบริษัทแม่ในต่างประเทศเข้ามา ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นคนในท้องถิ่นนั้นๆ ได้ นอกจากนี้ ยังเกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน การจัดองค์กร และการปรับโครงสร้าง โดยจะเห็นได้ว่าโครงสร้างธุรกิจจะออกมาในลักษณะ ที่เรียกว่า Flat Organization เกิดการแตกกลุ่มออกมาเป็นบริษัทเล็ก ๆ ภายใต้อำนาจของบริษัทใหญ่แต่มีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองได้เป็น Group Business หรือที่เรียกกันว่า Profit Center ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการบริหาร การจัดการ ส่วนลักษณะการทำงานจากเดิมที่เป็นแบบ Activity-Oriented เปลี่ยนเป็น Result-Oriented คือวัดกันที่ผลงานและศักยภาพ (Performance) ของบุคลากร โดยคุณสมบัติที่สำคัญของบุคลากรในทศวรรษหน้านั้น จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการใช้ภาษาและคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ จะต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้นในแง่ของการเป็น Expertise แต่ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการดังกล่าวได้นั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงรูปแบบของหลักสูตรการศึกษาที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติม สาขาวิชาใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เช่น วิชาที่เกี่ยวกับ Graphic Design หรือวิชาเฉพาะด้านอื่นๆให้มากขึ้น รวมทั้งจะต้องให้ความสำคัญกับสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น วิชากฎหมายระหว่างประเทศ เนื่องจากการค้าและธุรกิจไม่ได้จำกัด อยู่แค่ตลาดภายในประเทศอีกต่อไป

ขณะที่ความเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองและสังคมโลกได้ก้าวสู่ระบบทุนนิยมหรือเสรีนิยมมากขึ้น

โลกคอมมิวนิสต์เริ่มสลายลง ทำให้เกิดระบบเศรษฐกิจที่เปิดเสรีมากขึ้น โดยเฉพาะในแถบเอเชียซึ่งกำลังกลายเป็น Free Trade Zone โครงสร้างทางเศรษฐกิจเป็นแบบไร้พรมแดน (Borderless) ระบบการค้าจึงเป็นการแข่งขันโดยตรงกับประเทศอื่นๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันในระดับภูมิภาค (Regional) มากขึ้น และเมื่อภายในภูมิภาคมีการรวมตัวกันเป็นตลาดเดียว เศรษฐกิจจะไม่มีพรมแดนอีกต่อไป ทั้งยังจะเริ่มขยายไปสู่ภูมิภาคอื่นๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารที่สามารถเชื่อมต่อกันได้ทั่วโลก ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว สิ่งก็ตามมาก็คือการเกิด Brand ระดับโลกมากขึ้น สินค้าต้องทำตลาดทั่วโลก สภาพการแข่งขันจึงก้าวเข้าสู่ลักษณะของ Global Competition โลกกลายเป็นตลาดรวมที่ทุกคนต้องแข่งขันกันมากขึ้นและรุนแรงขึ้น สินค้าและบริการต่างๆ จึงต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของตนเอง ต้องสร้าง Brand ให้เป็นที่รู้จัก ขณะที่ความเป็น Globalization นี้ได้ส่งผลให้เกิดการหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารแพร่สะพัดถึงกันอย่างรวดเร็วโดยไร้ขีดจำกัด ผู้บริโภคจึงได้รับข่าวสารต่างๆ มากขึ้น ประกอบกับการมีการศึกษาที่สูงและดีขึ้น ผู้บริโภคจะฉลาดขึ้น รู้จักคิดและเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับตนเอง โดยเฉพาะเมื่อมีสินค้าใหม่หรือวัฒนธรรมรูปแบบใหม่เข้ามา ดังนั้นผู้บริโภคก็จะมีการแยกย่อยมากขึ้น (Fragmentation) การเข้าถึงผู้บริโภคเหล่านี้ก็จะต้องมีความซับซ้อนมากขึ้น และผลจากการที่ผู้บริโภคมีการแยกย่อยนี้เองทำให้สื่อต่างๆ ต้องมีการแตกตัว (Demassification) ตาม เกิดสื่อรูปแบบใหม่มากมาย การแข่งขันระหว่างสื่อเองก็จะมีมากขึ้น สื่อต้องมีการปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบรายการให้หลากหลาย เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม ฉะนั้นแนวคิดใหม่ทางการตลาดที่สามารถตอบสนองต่อผู้บริโภคที่แยกย่อยและซับซ้อน ก็คือ IMC หรือ Integrated Marketing Communication จะเป็นแนวคิดที่มีบทบาทสำคัญ

2. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงระดับกลาง (Intermediate Environment)

แนวโน้มที่สำคัญของกลยุทธ์การตลาดสำหรับปัจจัยแวดล้อมระดับกลาง ได้แก่ Production House, Research Agency, Media Broker ก็คือเรื่องของการสร้างความเป็นพันธมิตรกับ Agency ให้มากขึ้น ในอนาคตการผนึกกำลังกันเป็นแนวร่วมหรือ Partnership ต้องเกิดขึ้น เพราะไม่มีบริษัทใดยิ่งใหญ่พอเพียงที่จะทำอะไรได้คนเดียวทั้งหมด การเป็นพันธมิตรที่ติดต่อกันจะช่วยให้อุตสาหกรรมสามารถดำเนินต่อไปได้ในลักษณะต่างพึ่งพากัน ต่อไปความเป็นพันธมิตรจะมีความสำคัญมากขึ้นในทุกธุรกิจ นอกจากนี้กระแสความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ยังทำให้ทุกคนต้องพัฒนาตัวเองให้มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) มีความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น ต้องปรับตัวเป็น Specialist และพยายามหาจุดยืนที่โดดเด่นให้ตัวเอง

นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ซึ่งจะขอกล่าวสรุปดังต่อไปนี้

Production House จะต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยเฉพาะเรื่องของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างงานที่มีคุณภาพ ให้ถึงขั้นที่สามารถเข้าไปแข่งขันในระดับภูมิภาคได้ ต้องมีการพัฒนาตนเองและบุคลากรให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

Research Agency จากกระแสความเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค (Macro Environment) ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้บริโภคจะมีการแยกย่อย (Fragmentation) มากขึ้น เพราะฉะนั้นการเข้าใจผู้บริโภคจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และเครื่องมือที่จะทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคก็คือการวิจัย เมื่อเป็นเช่นนั้นแนวโน้มที่สำคัญก็คือ บริษัทวิจัยจะมีจำนวนและบทบาทเพิ่มขึ้น โดยจะสังเกตได้จากขณะนี้ลูกค้าที่เป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการรายใหญ่ ๆ ต่างเริ่มหันมาให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับงานวิจัยเพิ่มขึ้น

Media Independence ในขณะนี้เรากำลังอยู่ในจังหวะของการก้าวสู่ความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก นั่นคือการเกิด Media Independence ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนการใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะทำหน้าที่คล้าย Agency แต่ไม่ได้ให้บริการในส่วนของ Creative ซึ่งหากพิจารณาดูแล้วจะเห็นว่า Media Independence ก็คือแผนก Media ของ Agency ในลักษณะของ Profit Center นั่นเอง โดยเฉพาะ Agency ข้ามชาติหลายแห่งในขณะนี้เริ่มจัดตั้ง Media Independence ของตนเองขึ้นมา ซึ่งการเกิด Media Independence นี้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการให้บริการของ Agency คือทำให้บริการแบบแยกส่วนเกิดเร็วขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาค (Micro Environment) : ทิศทางการปรับตัวของบริษัท ตัวแทนโฆษณาในทศวรรษหน้า

กระแสการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ประกอบกับแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งในระดับมหภาค (Macro Environment) และระดับกลาง (Intermediate Environment) ทำให้ Agency ซึ่งอยู่ในระดับจุลภาค (Micro Environment) ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เพราะฉะนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญของ Agency ในอนาคต นอกจากจะต้องทำงานเร็วและมีคุณภาพมากขึ้นแล้ว ยังจะต้องสามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการตลาด (Marketing Consultant) ให้กับลูกค้าได้ โดยเฉพาะแผนกบริการลูกค้า (Client Service) ที่นอกจากจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นแล้ว ยังจะต้องได้รับการฝึกฝนในการการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning) ได้อย่างแม่นยำ มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบทางการตลาดกับลูกค้ามากขึ้นโดยการสร้างสัมพันธ์ในลักษณะที่เรียกว่า "As a Partnership" มากขึ้น รวมทั้งการมีบริการรูปแบบใหม่ๆ ให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้มากกว่าที่เคย โดย Agency ในทศวรรษหน้าจะเป็นเรื่องของการวัดกันที่บริการที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่า เป็น World Class Satisfaction นอกจากนี้ Agency ควรที่จะเพิ่มบทบาทของตนเองให้ลูกค้าเห็นคุณค่าและความสำคัญมากขึ้น สร้างความโดดเด่นในความเป็นมืออาชีพให้ชัดเจนและสมบูรณ์ ต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ โดยเฉพาะในยุคของโลกไร้พรมแดนในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทอย่างสูง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว การเตรียมตัวเพื่อนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาใช้ในการติดต่อรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและทันสมัยที่สุดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจโฆษณาที่กำลังก้าวสู่ Regional Business การที่ Agency จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นนั้นได้จึงต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ดี การเข้าถึงและการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต้องดี มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการสร้างฐานข้อมูลให้แข็งแกร่ง ซึ่งนั่นหมายถึงการที่ Agency อาจต้องมีแผนก IT ขึ้นมาเป็นแผนกสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาใช้งานโฆษณาและการ support ข้อมูลในบริษัท

ในส่วนรูปแบบของ Agency นั้น โดยโครงสร้างของ Agency ในอนาคตแล้ว ยังสามารถเป็น Full Service ได้อยู่ แต่อาจมีรูปแบบการให้บริการที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการเกิดธุรกิจ Media Independence ขึ้นมา ทำให้ระบบเก่าของ Agency ที่ยึดติดอยู่กับรูปแบบของ Full Service กำลังถูกเปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้นเมื่อระบบใหม่เกิดขึ้น Agency ต้อง flexible พอที่จะรับลูกค้าได้

หลายลักษณะ กล่าวคือ Agency ต้องสามารถให้บริการได้ทั้งแบบครบวงจรหรือแบบให้ลูกค้าเลือกใช้ บริการเป็นส่วนๆ ในรูปแบบของ Profit Center นั่นคือการแยกออกเป็นหน่วยเล็กๆภายในบริษัทเพื่อ ความคล่องตัวและลดต้นทุนในการบริหารงาน รูปแบบองค์กรจะกลายเป็น Profit Unit เล็กๆ โครงสร้าง การบริหารงานจะเป็นแบบที่เรียกว่า Flat Organization ซึ่งจากเดิมโครงสร้างขององค์กรจะเป็นแบบรวม อยู่ที่ศูนย์กลาง ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นไปได้ยากเพราะประเภทของธุรกิจ Agency นั้นจะต้องเป็น แบบกระจายอำนาจ (Decentralized) คือแต่ละแผนกมีอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจนขึ้น เนื่องจก การแข่งขันทางธุรกิจที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ลูกค้าต้องการคุยกับคนที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้เลย ส่วน แผนกที่จะเป็นจุดเด่นของ Agency นั้นต้องขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละ Agency จุดที่สำคัญคือต้อง มีความเป็น Expertise ที่ชัดเจน แต่หากเป็น Agency ขนาดใหญ่แล้วจะต้องเน้นจุดเด่นทั้ง 3 ด้าน คือ บริการที่ตีเยี่ยมจาก Client Service, งาน Creative ต้องโดดเด่น และ Media ต้อง Plan & Buy ได้ดี ซึ่ง 3 สิ่งนี้คือสิ่งที่ทำให้ Agency ยิงใหญ่และอยู่รอด

สำหรับ Local Agency อาจมีการหาพันธมิตรร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการก้าวสู่ระดับภูมิภาค เพราะในอนาคต สภาพการแข่งขันจะต้องเป็น Regional Competition แต่ทั้งนี้การปรับโครงสร้างจะ เป็นไปในรูปแบบใดนั้นต้องคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจและผลตอบแทนที่เหมาะสมด้วย

นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งก็คือเรื่องของบุคลากร เพราะ Agency ไม่ได้ขายสินค้า Agency คือคนเพียงอย่างเดียว Human Resource จึงถือเป็นสิ่ง สำคัญ แต่ในอนาคตนั้นบุคลากรใน Agency จะมีจำนวนลดลงทั้งนี้เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ที่ช่วยในการคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่เป็นมืออาชีพและมีคุณภาพอย่างแท้จริงเอาไว้ ดังนั้นทุกคนจะต้อง ทำงานหนักมากขึ้น ที่สำคัญคือต้องมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือเป็นผู้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ รักความก้าวหน้า กระตือรือร้น ขยัน กล้าตัดสินใจ เพราะฉะนั้นการพัฒนาคณะของ Agency จึงเป็นเรื่องที่สำคัญโดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาความคิด เช่น การให้ออกาสบุคลากร ด้รับการฝึกฝนทั้งจากภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพราะการที่บุคลากรได้มีโอกา สในการแลกเปลี่ยนทัศนคติมุมมองจะเอื้อให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ทางหนึ่ง

ส่วนนโยบายในด้านการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานนี้ เนื่องจากคนในยุคหน้าจะเป็นคนยุคใหม่ที่ ต้องการความสำเร็จในชีวิตเร็ว ต้องการมีชื่อเสียงและสถานภาพที่มั่นคง ต้องการสร้างตัวได้เร็วและหยุด

ทำงานเร็วขึ้น ซึ่งแตกต่างจากคนยุคเก่าที่ใช้การได้แต่ตามลำดับอาวุโส ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินเดือนประจำอาจไม่เพียงพอ ควรมีการสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของให้พนักงาน เพื่อที่เขาจะได้ทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ ซึ่งการสร้างความรู้สึกร่วมนั้นอาจอยู่ในรูปของผลตอบแทนหรือรางวัลพิเศษอื่นๆที่นอกเหนือจากเงินเดือน นอกจากนี้ การให้สวัสดิการและการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กรก็ถือเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งในจุดนี้อาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่บริษัทจะต้องทำการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงให้ยืดหยุ่นเข้ากันได้กับพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเฉพาะธรรมชาติของงานโฆษณาคือไม่มีเวลาที่แน่นอนและเป็นงานที่ต้องอาศัยทีมเวิร์ค เพราะฉะนั้นสิ่งที่บริษัทควรคำนึงถึงก็คือเรื่องของสวัสดิการที่พอเพียง อาจมีระบบระเบียบที่ช่วยเหลือบุคลากรในแง่ของชีวิตส่วนตัวมากขึ้น เพื่อให้เขาทำงานได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งควรมีความเห็นใจ เข้าใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล ตลอดจนการให้ความสำคัญ รู้จักยกย่องชื่นชมหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เมื่อทำงานดีและการให้เงินเดือนในอัตราที่เหมาะสม เหล่านี้นับเป็นขวัญและกำลังใจในการสร้างบุคลากรให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการดำเนินธุรกิจบริษัทตัวแทนโฆษณาในทศวรรษหน้า

สำหรับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการดำเนินธุรกิจบริษัทตัวแทนโฆษณาในทศวรรษหน้า สามารถสรุปแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ นั่นคือ Agency จะต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการสร้างงานโฆษณามากขึ้น ควรมีจุดยืนของตนเอง มีหลักปรัชญาและศีลธรรม รวมทั้งการมีสำนึกรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ไม่นำเสนอสิ่งที่เป็นการหลอกลวงหรือทำให้ผู้บริโภคเกิดความเข้าใจผิด ควรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งหากทุกคนยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง ปัญหาต่างๆก็คงไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นน้อยลง เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนี้คือเรื่องของกฎเกณฑ์ และกติกาต่างๆที่ช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดีตลอดมา ได้ดูแลและมองข้ามไป โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ทุกคนต้องการอยู่รอด ดังนั้น การร่วมมือกันในการจัดระบบตั้งกฎเกณฑ์และกติกาใหม่ที่เป็นมาตรฐาน ตลอดจนการปรับแนวคิดในการในการทำธุรกิจร่วมกัน อาจช่วยในการแก้ปัญหาและหาแนวทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายได้ดีขึ้น โดยสมาคมโฆษณาควรจะก้าวเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหาและคุ้มครองสิทธิประโยชน์ให้กับสมาชิกเพิ่มขึ้น

2. ข้อเสนอแนะด้านระบบการทำงาน ดังได้กล่าวมาแล้วว่าทิศทางการปรับตัวของ Agency จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพได้อย่างจริงจังมากขึ้น ซึ่งแนวทางหนึ่งก็คือการหันมาศึกษาและให้ความสำคัญทฤษฎีหรือหลักวิชาการทางด้านนิเทศศาสตร์ โดยนำมาแสดงถึงความเป็นมืออาชีพที่มีความเข้าใจทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้า ทำให้สามารถยืนอยู่ในฐานะของคนกลางได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งยังสามารถชี้แจงระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานที่ถูกต้องแก่ลูกค้าได้ สิ่งหนึ่งที่ Agency ส่วนใหญ่มักขาดไปก็คือ Agency ไม่มีบุคลากรที่เข้าใจหรือ สามารถนำเอาทฤษฎีเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง

5. กลยุทธ์ภายใต้ภาวะความไม่แน่นอน

ในเรื่องของกลยุทธ์ภายใต้ภาวะความไม่แน่นอนนี้ สามารถสรุปได้ว่าสภาพเศรษฐกิจคือความไม่แน่นอน จากการศึกษาเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงนี้ทำให้ Agency ต้องมีการวางแผนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น Agency จะต้องระมัดระวังในสิ่งที่ตนเองเคยผิดพลาดหรือบกพร่องในช่วงที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิสัยทัศน์ทางเศรษฐกิจของผู้บริหารที่จะต้องสามารถมองเห็นหรือคาดคะเนสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับมีการวางแผนรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างทันท่วงที หรือ ในเรื่องของการบริหารต้นทุน (Cost Management) หรือ การขยายตัวในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ของ Agency ในด้านต่างๆ เช่น การจ้างบุคลากรเกินความจำเป็น เรื่องของเงินเดือนที่สูงเกินกว่าความสามารถ เพราะฉะนั้นกลยุทธ์สำคัญที่ Agency ต้องนำมาพิจารณามากขึ้น คือเรื่องของ Human Resource Strategy

ดังนั้น Agency จะต้องไม่ประมาทและมีความระมัดระวังมากขึ้น ต้องมีการพิจารณาเรื่องอัตราเงินเดือนพนักงาน การรับเข้าทำงาน ตลอดจนคิดหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น ผู้บริหารต้องติดตามกระแสความเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับชาติและระดับโลกให้ทันตลอดเวลาเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพการณ์

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) ซึ่งแนวคิดหนึ่งที่สำคัญในการศึกษาองค์กรก็คือ การมองและศึกษาองค์กรในลักษณะของระบบ (Organization as System) โดยเป็นการเสนอแนวคิดที่ว่า การที่จะเข้าใจถึงตัวแปรและแรงผลักดันที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกที่ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัว จะต้องศึกษาถึงความสัมพันธ์ของทั้งระบบ

จาก Figure 2 ด้านล่างนี้ เมื่อมองอย่างเป็นระบบตามทฤษฎีองค์กรแล้ว จะเห็นว่าทั้ง 3 ส่วนของภาวะแวดล้อม คือ Macro Environment, Intermediate Environment และ Micro Environment มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและส่งผลกระทบทำให้แต่ละส่วนต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง

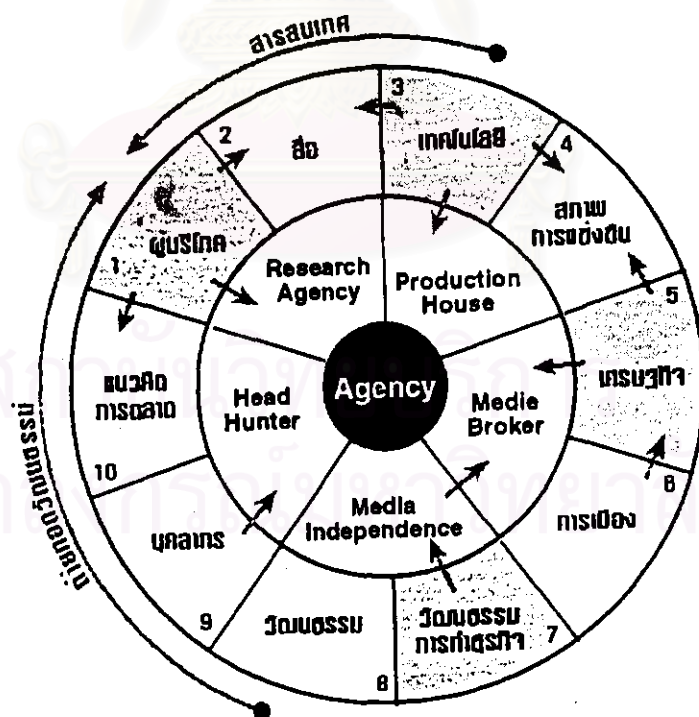


Figure 2 แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อระบบตามทฤษฎีองค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจะขออภิปราย ผลการวิจัยแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในประเด็นหลักๆ ในระดับ Macro Environment โดยรวมอัน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านผู้บริโภค ด้านการเมือง ด้านวัฒนธรรมการทำธุรกิจ และด้านบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งต่อระดับเดียวกันและระดับ Intermediate Environment และจากความเปลี่ยนแปลงในระดับ Macro Environment และ Intermediate Environment เหล่านี้ ได้ส่งผลกระทบต่อระดับ Micro Environment ให้ต้องมีการปรับตัว ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วซึ่งมีผลต่อความเปลี่ยนแปลง ใน รูปแบบของสื่อ เกิดสื่อใหม่ๆจำนวนมาก ทำให้ช่องทางการโฆษณาเพิ่มขึ้น และเมื่อเทคโนโลยีก้าวหน้าขึ้น การติดต่อสื่อสารทั่วโลกก็เป็นไปอย่างง่ายดาย สภาพการแข่งขัน ก็จะรุนแรงขึ้น และเข้าสู่ ลักษณะของ Global Competition โลกกลายเป็นตลาดรวมที่ทุกคนต้องแข่งขันกันมากขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้เทคโนโลยีด้านการสื่อสารยังส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคให้สามารถรับข้อมูล ข่าวสารได้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคนั้นเอง

2. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริโภค จากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ผู้บริโภค สามารถเปิดรับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ๆได้จากทั่วโลก เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอด ผลมผลานวัฒนธรรมโดยมีภาษาอังกฤษเป็นภาษาพื้นฐานในการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ประกอบ กับระดับการศึกษาที่ดีขึ้น ทำให้ผู้บริโภคฉลาดขึ้น รู้จักคิดและเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับตนเอง ผู้บริโภคจะ เกิดการแยกย่อย (Fragmentation) พฤติกรรมและวิถีการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว ดังนั้น การเข้าถึงผู้บริโภคเหล่านี้ก็จะซับซ้อนขึ้น และผลจากการที่ผู้บริโภคแยกย่อยนี้เองทำให้สื่อ ต่างๆต้องมีการแตกตัว (Demassification) และปรับตัวตาม มีการปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบรายการให้หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มเหล่านั้น เกิดสื่อรูปแบบใหม่ๆ มากมาย การแข่งขันระหว่างสื่อด้วยกันเองก็จะมากขึ้น

จากการที่ผู้บริโภคเกิดการแยกย่อยนี้เอง ทำให้เกิดแนวความคิดการตลาดแบบใหม่ คือ IMC หรือการตลาดแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication) เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ได้หลายๆช่องทาง และเนื่องจากการที่ธุรกิจเป็น International Business ทำให้เกิด Brand ระดับโลก จำนวนมาก สินค้าต้องเริ่มทำตลาดให้ได้ทั่วโลก เพราะฉะนั้นต้องสร้าง Brand ให้เป็นที่รู้จัก เนื่องจาก

สินค้าไม่ได้มีผู้ใช้เฉพาะเขตหรือในประเทศอีกต่อไป ทำให้แนวคิดของ Brand Marketing เริ่มมีความสำคัญขึ้นด้วยเช่นกัน

3. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เนื่องจากการเมืองคือปัจจัยหลักที่ควบคุมนโยบายของประเทศ เมื่อการเมืองมีแนวโน้มที่จะเป็นระบบทุนนิยมมากขึ้น ทำให้ระบบเศรษฐกิจเป็นแบบเสรี โดยเฉพาะในเขตเอเชียซึ่งกำลังจะกลายเป็น Free Trade Zone โครงสร้างเศรษฐกิจจึงเป็นแบบที่เรียกว่า Borderless ทำให้สภาพการแข่งขันในภูมิภาคนี้ก้าวเข้าสู่ลักษณะของ Regional Competition

4. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมการทำธุรกิจ สืบเนื่องจากลักษณะของการทำธุรกิจวันนี้เป็นแบบ One Policy บริษัทต่างชาติจำนวนมากมาได้ก้าวเข้ามาสู่ภูมิภาคที่มีศักยภาพแห่งนี้ วิธีและลักษณะการดำเนินธุรกิจจึงเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นนโยบายใหม่ๆ วิธีการทำงาน การจัดและปรับโครงสร้างองค์กรซึ่งเริ่มจะเปลี่ยนแปลงเป็นแบบ Flat Organization ทำให้ธุรกิจต้องมีการแตกตัวออกมาในรูปแบบของ Group Business คือแตกออกมาเป็นบริษัทเล็กๆ ที่เรียกว่า Profit Center เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร การจัดการ

5. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร เนื่องจากบุคลากรในทศวรรษหน้าจะต้องมีความเป็น Expertise และมีความเชี่ยวชาญที่เฉพาะด้านมากขึ้น ซึ่งปัจจัยความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลต่อ Intermediate Environment ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

สถาบันวิทย์บริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการศึกษาใน Figure 2 ถึงความเปลี่ยนแปลงด้าน Macro Environment ดังกล่าว ทำให้ทราบถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับ Intermediate Environment กล่าวคือ

1. ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อ Production House ให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการสร้างงานมากขึ้น
 2. ความเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริโภค ส่งผลต่อ Research Agency ให้มีความสำคัญและมีบทบาทเพิ่มขึ้นเนื่องจากผู้บริโภคมีความซับซ้อน การเข้าใจผู้บริโภคเป็นเรื่องสำคัญและเครื่องมือที่จะทำให้เข้าใจผู้บริโภคเหล่านั้นก็คือ การวิจัยนั่นเอง
 3. ความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมการทำธุรกิจ ทำให้เกิดธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรูปแบบใหม่ซึ่งเป็นกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆทั่วโลก และเป็นธุรกิจที่เฟื่องฟูพอสมควร นั่นคือ Media Independence ซึ่งจะทำหน้าที่ด้านการวางแผนและการซื้อสื่อ ซึ่งจากปัจจัยความเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้ Micro Environment คือธุรกิจบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทโฆษณาข้ามชาติต่างเริ่มจัดตั้ง Media Independence ของตนเองขึ้นมา
 4. ความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ส่งผลต่อ Media Broker เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในครั้งนี้นำให้บริษัท Media Broker ต้องหาทางเพื่อความอยู่รอด ผลก็คือเกิดการติดต่อกับลูกค้าของ Agency โดยตรง ขณะที่ลูกค้าก็ต้องการประหยัดงบประมาณ ทำให้ส่งผลกระทบต่อ Agency
- นอกจากนี้ การเกิดธุรกิจ Media Independence ยังทำให้ Media Broker ต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เฉพาะทางและชัดเจนในด้านใดด้านหนึ่งมากขึ้น

5. แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ที่ต้องมีความเป็น Expertise มากขึ้น ส่งผลต่อ Recruitment และ Head Hunter Business ให้มีความสำคัญและมีบทบาทเพิ่มขึ้น เนื่องจากธุรกิจโฆษณาต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงและทิศทางการปรับตัวด้าน Micro Environment

จากการศึกษา Figure 2 ถึงความเปลี่ยนแปลงด้าน Macro Environment และ Intermediate Environment ดังกล่าวทำให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและส่งผลให้ Micro Environment ต้องปรับตัวตามทฤษฎีองค์กร โดยการอภิปรายครั้งนี้จะพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงในประเด็นหลักที่เป็นปัจจัยให้ Agency ต้องมีการปรับตัว กล่าวคือ

1. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ธุรกิจโฆษณาได้รับผลกระทบจากการตัดรายจ่ายและงบประมาณด้านการโฆษณาของลูกค้า แม้ว่าการโฆษณายังคงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในแผนงานการตลาด จากจุดนี้ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด กฎเกณฑ์ กติกา ระบบ ระเบียบ ตลอดจนจรรยาบรรณในการทำธุรกิจเริ่มลดน้อยลง สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือการติดต่อซื้อและขายตรงระหว่างลูกค้ากับ Supplier ของ Agency เช่น ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน Media Broker ได้เข้าไปติดต่อลูกค้าโดยไม่ผ่าน Agency อีกทั้งยังสามารถคิดราคาในอัตราที่ต่ำกว่า เพราะไม่ต้องมีการหักค่าธรรมเนียม 17.65% ให้กับ Agency ทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการเหล่านั้นมากขึ้น Agency ในฐานะคนกลางย่อมได้รับผลกระทบอย่างมากเนื่องจากไม่สามารถมีรายได้จากการคิดค่าบริการในเรื่องสื่อกับลูกค้าได้อีก ขณะที่ลูกค้าก็มีทางเลือกซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้

ดังนั้น แนวทางของ Agency ก็คือการปรับตัวและเพิ่มบทบาทความเป็นมืออาชีพของตนเองให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการคิดค่าธรรมเนียมนี้ต้องแสดงให้เห็นว่า Agency รักษาผลประโยชน์ให้กับลูกค้าได้มากกว่าและคุ้มค่ากว่า Agency ไม่ได้เป็นเพียงนายหน้าในการติดต่อกับสื่อเท่านั้น แต่ยังมีอำนาจในการต่อรองกับสื่อได้สูงกว่าลูกค้าติดต่อเอง เพราะฉะนั้น Agency จึงต้องสร้างความแตกต่างและโดดเด่นในลักษณะที่ไม่มีใครสามารถทำได้ ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ลูกค้าเห็นคุณค่าและความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการเป็นที่ปรึกษาทางการตลาด (Marketing Consultant) อีกทั้งอาจมีบริการพิเศษใน

รูปแบบใหม่ให้กับลูกค้า เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายของลูกค้าในลักษณะเป็นรายเดือน เป็นต้น

จากแนวทางการปรับตัวดังกล่าว จะเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ B.J.Hodge และ William P. Anthony ซึ่งได้กล่าวถึงกลยุทธ์องค์กร (Organization Strategy) ในแบบ Generic Business-Level Strategies คือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำมาใช้ในบางสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ซึ่งในกรณีดังกล่าว สิ่งที่ Agency ต้องปรับตัวก็คือ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า (Product Service Differentiation)

นอกจากนี้ สิ่งที่ Agency ควรคำนึงถึงในการทำโฆษณาก็คือ แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคที่จะฉลาดขึ้น มีความรู้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทิศทางและรูปแบบการโฆษณาที่จะต้องไม่เป็นการดูถูกผู้มีปัญญาหรือเสนอสิ่งที่เป็นการหลอกลวงผู้บริโภค มีจรรยาบรรณในการทำงาน ในขณะเดียวกัน ควรคำนึงถึงปัจจัยทางด้านจิตวิทยาของผู้บริโภคซึ่งมีความต้องการความแตกต่าง ต้องการทางเลือกที่เหมาะสมกับตนเองมากขึ้น

2. ความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมการทำธุรกิจ ได้แก่ การเกิด Media Independence ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการสร้างความเติบโตขององค์กร (Growth Strategies) ในรูปแบบที่เรียกว่า Backward Integration คือ การสร้าง Supplier ของตนเอง ซึ่งในที่นี้ก็คือการแตกตัวออกจากบริษัทแม่มาเป็น Media Independence ดังจะกล่าวถึงในรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

ดังนั้น การพิจารณาถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ Agency จะต้องมีการกำหนดท่าที (Postures) และกลยุทธ์เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังที่ Hugh Courtney , Jane Kirkland และ Patrick Viguerie ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอนหรือความแปรปรวน (Strategy Under Uncertainty) ของสถานการณ์ในอนาคตนั้นสามารถทำได้โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์เพื่อที่จะได้ทราบถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ที่จะเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับและเชิงรุกได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งนี้ ในการพิจารณาถึงกลยุทธ์ขององค์กรคือบริษัทโฆษณานั้น จะมีความแตกต่างกันระหว่างบริษัทโฆษณาข้ามชาติ (International Agency) และบริษัทโฆษณาระดับท้องถิ่น (Local Agency) จึงขอแยกการอภิปรายถึงกลยุทธ์ของ Agency แต่ละประเภทไว้ ดังนี้

กลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน (Strategy Under Uncertainty)

1. บริษัทโฆษณาข้ามชาติ (International Agency)

เนื่องจากกระแสการเกิด Media Independence ในประเทศไทยในขณะนี้ กำลังอยู่ในจังหวะของการก้าวสู่ความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก โดยบริษัทโฆษณาข้ามชาติหลายแห่งได้จัดตั้ง Media Independence ขึ้นมาตามนโยบายของบริษัทแม่ในต่างประเทศ ซึ่งถ้าพิจารณาถึงระดับความไม่แน่นอน (Level of Uncertainty) ของสถานการณ์การเกิด Media Independence ในบริษัทโฆษณาข้ามชาติขณะนี้ ตามแนวคิดของ Strategy Under Uncertainty ดังกล่าวไว้ในบทที่ 2 นั้นอาจกล่าวได้ว่าอยู่ใน Level 1 : Clear Enough Future ซึ่งหมายถึงขั้นที่ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อนาคตซึ่งมีความชัดเจนพอเพียงที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ได้แคบและแน่นอนที่สุด เรียกว่าแทบจะไม่มี ความแปรปรวนหรือความไม่แน่นอนอยู่เลย และเนื่องจากธุรกิจโฆษณาถูกคิด ริเริ่มและครอบครองโดย ประเทศต่างชาติโดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งขณะนี้ธุรกิจ Media Independence กำลังเติบโต และแพร่หลายอย่างมาก นอกจากนี้ Media Independence ยังเป็นแนวทางหนึ่งในการขยายธุรกิจให้ ยิ่งใหญ่ขึ้น ดังนั้น การรับนโยบายจากบริษัทแม่เช่นนี้ทำให้บริษัทโฆษณาข้ามชาติในประเทศไทยเล็งเห็น แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น จึงได้นำมาใช้ในการกำหนดท่าที (Postures) ของตนเองในลักษณะ ที่เรียกว่า 'Shapers' ซึ่งหมายถึงการสร้างโอกาสให้กับตนเองเพื่อการเป็นผู้นำโดยการสร้างและกระตุ้น ให้เกิดความต้องการ (Demand) ใช้บริการในสิ่งใหม่ รูปแบบใหม่

ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นก็คือโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการทำงานในอนาคตจะต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยจะมีการแตกตัวออกเป็นหน่วยเล็กๆภายในบริษัทใหญ่ ที่เรียกว่า Profit Center ส่วนรูปแบบการทำงานและการให้บริการของ Agency ที่จะเปลี่ยนแปลงไปก็คือจะต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถ ให้บริการทั้งแบบครบวงจร (Full Service) หรือแบบแยกส่วน เพราะ Media Independence ก็คือ บริษัทที่แตกตัวออกมาจากบริษัทแม่ ทำหน้าที่ในการวางแผนและซื้อสื่อ (Plan & Buy) ให้กับลูกค้า เสมือนเป็นแผนกสื่อโฆษณา (Media Department) ใน Agency แต่สิ่งที่แตกต่างก็คือ Media Independence นอกจากจะเป็น Supplier ให้กับ Agency บริษัทแม่แล้ว ยังจะสามารถรับและหา ลูกค้าของตนเองได้ ไม่ว่าจะจาก International & Local Agency หรือจากลูกค้าที่เป็น Marketers เอง

เมื่อมีลูกค้าจำนวนมาก ก็ทำให้ Media Independence มีอำนาจการต่อรองกับสื่อสูงขึ้น ซึ่งในจุดนี้ ผลกระทบที่เกิดกับ Agency หากว่าธุรกิจ Media Independence ของประเทศไทยเฟื่องฟูเหมือนในต่างประเทศก็คือ Agency ที่ไม่มี Media Independence ของตนเอง โดยเฉพาะ Local Agency อาจจะมีรายได้ลดลงเนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่ของ Agency มาจากค่าสื่อถึง 80%

อย่างไรก็ตาม รูปแบบธุรกิจของ Media Independence นั้น ในความเป็นจริงหากมองในภาพกว้างแล้วจะเห็นว่าก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่คุ้มค่ากว่า โดยเฉพาะกับ Local Agency กล่าวคือ การลดต้นทุนการลดต้นทุนการบริหารงานของตนเองในส่วนแผนกสื่อโฆษณา โดยเฉพาะในเรื่องของบุคลากร เช่น จากเดิมเคยมีบุคลากรอยู่ในแผนกสื่อโฆษณา นั้น 10 คน อาจปรับลดให้เหลือเพียงครึ่งหนึ่ง ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อรูปแบบองค์กรในอนาคตที่จะต้องมีความขนาดเล็กลง ซึ่งหากพิจารณาแล้ว Local Agency ก็ยังคงอยู่ในรูปของ Full Function หรือ Full Service คือให้บริการได้ทุกส่วนเหมือนเดิม เพียงแต่มีรูปแบบที่เปลี่ยนไป คือ มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการวางแผนและซื้อสื่อจากภายนอก คือจาก Media Independence นั้นเอง

ส่วนการคิดค่าธรรมเนียมของ Media Independence นั้น ยกตัวอย่างเช่น Agency ที่เป็นลูกค้าของ Media Independence จะมาใช้บริการ แต่มีการวางแผน (Plan) สื่อมาเองและต้องการให้ Media Independence ทำการซื้อสื่อ (Buy) ให้เพียงอย่างเดียวก็สามารถทำได้ โดยอาจจะคิดค่าธรรมเนียม 12% ส่วนที่เหลืออีก 5.65% นั้นจะเป็นส่วนของ Agency ที่เป็นลูกค้าของ Media Independence ซึ่งอาจดูเหมือนว่า Agency จะมีรายได้ลดลงเพราะถูกหักค่าธรรมเนียมจากเดิมที่เคยได้ 17.65% ในความเป็นจริง หากนำ 5.65% นี้ไปคิดคำนวณดูแล้วจะพบว่า คุ้มค่ากว่าการที่ Local Agency จะมีแผนกสื่อโฆษณาของตนเองขึ้นมา

2. บริษัทโฆษณาระดับท้องถิ่น (Local Agency)

เมื่อกระแสการเกิด Media Independence เริ่มก่อตัวเป็นรูปร่าง ทำให้ Local Agency ต้องมีการปรับตัวตามกระแสนั้นเช่นกัน โดยเฉพาะ Local Agency ขนาดใหญ่ซึ่งมีศักยภาพสูงเริ่มมองเห็นแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงนั้น จึงได้มีการกำหนดท่าที (Postures) เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้น โดยมีการตั้ง Media Independence ของตนเองขึ้นมา อาจเรียกได้ว่าเป็นลักษณะของ 'Adapters'

ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้ตามและก้าวเข้าสู่ตลาดส่วนที่เหลืออย่างรวดเร็ว

ส่วน Local Agency ขนาดกลางและขนาดเล็กอาจจะต้องใช้เวลาในการศึกษาตลาดและปัจจัยอื่นๆอย่างถี่ถ้วนเนื่องจากธุรกิจ Media Independence เป็นรูปแบบที่ต้องการงบประมาณสูงจนกระทั่งสามารถมองเห็นแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้นก็อาจมีการรวมตัวกันเพื่อตั้ง Media Independence ของกลุ่มขึ้นมาเพื่อไม่ให้ตนเองต้องสูญเสียรายได้และโอกาสทางการตลาดไป โดยในลักษณะนี้อาจเรียกได้ว่าการกำหนดท่าที (Postures) ของตนในลักษณะ "Reserving the Right to Play" ซึ่งเป็นรูปแบบพิเศษของ Adapters

อย่างไรก็ตามหากว่าธุรกิจ Media Independence มีแนวโน้มที่จะเฟื่องฟูและเติบโตในประเทศไทยนั้น Agency ก็ควรจะมีการร่วมมือกันในการกำหนดกฎเกณฑ์ ระบบ ระเบียบ กติกา การทำธุรกิจ หรืออาจจะเป็นไปในลักษณะของกฎหมายควบคุมอย่างเคร่งครัด โดยสรุปคือต้องมีจรรยาบรรณในการทำธุรกิจร่วมกัน เพื่อเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น อาจมีการตั้งข้อกำหนดสำหรับ Media Independence ไม่ให้มีการติดต่อขายตรงกับลูกค้าของ Agency เพื่อป้องกันปัญหาการตัดราคา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ธุรกิจโฆษณาสามารถเติบโตได้อย่างก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ และสิ่งที่ตามมาคืองานคุณภาพ เป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่อุตสาหกรรมโฆษณาต่อไป

ประโยชน์ที่จะนำไปใช้

1. องค์กรธุรกิจสามารถนำข้อมูลจากการศึกษาไปพิจารณาเป็นแนวทางในการปรับตัว ปรับแผน และกลยุทธ์ในการทำธุรกิจได้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที
2. องค์กรธุรกิจจะได้มีการเตรียมพร้อมและมีแผนบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้น
3. สถาบันการศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของภาครัฐและเอกชน

ต้องการของภาครัฐและเอกชน

ข้อจำกัดการทำวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคแบบเดลฟาย ซึ่งเป็นวิธีที่มุ่งแสวงหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการทำนายเฉพาะเรื่องหนึ่งเรื่องใดในกรอบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงไม่อาจครอบคลุมถึงแนวโน้มในทุกๆ เรื่องได้

2. เนื่องจากข้อจำกัดของงานวิจัยนั้น จะต้องมีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 นั้นมีความหลากหลาย สามารถนำมาตั้งข้อคำถามได้จำนวนมาก ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านไม่มีเวลาพอเพียงในการตอบแบบสอบถามได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ต้องมีการตัดผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านออกไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. อาจมีการศึกษาถึงความแตกต่างทัศนคติทางการปรับตัวของ Local Agency และ International Agency หรือประเภทใดประเภทหนึ่งในแนวทางที่เจาะลึกยิ่งขึ้น

2. อาจมีการศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร Local Agency และ International Agency ว่ามีความแตกต่างในการมองและแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หรือการกำหนดแนวทางอย่างไร

3. การวิจัยในลักษณะ Delphi เป็นวิธีที่ต้องมีการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายรอบ ทำให้อาจจะไม่ได้รับความร่วมมือในรอบต่อไป ดังนั้น จึงควรทำการสัมภาษณ์ในรอบแรกให้ได้จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิมากๆ เพื่อจะได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายในการสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2