

รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ
โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย



นายภูวนาท คุณผลิน

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

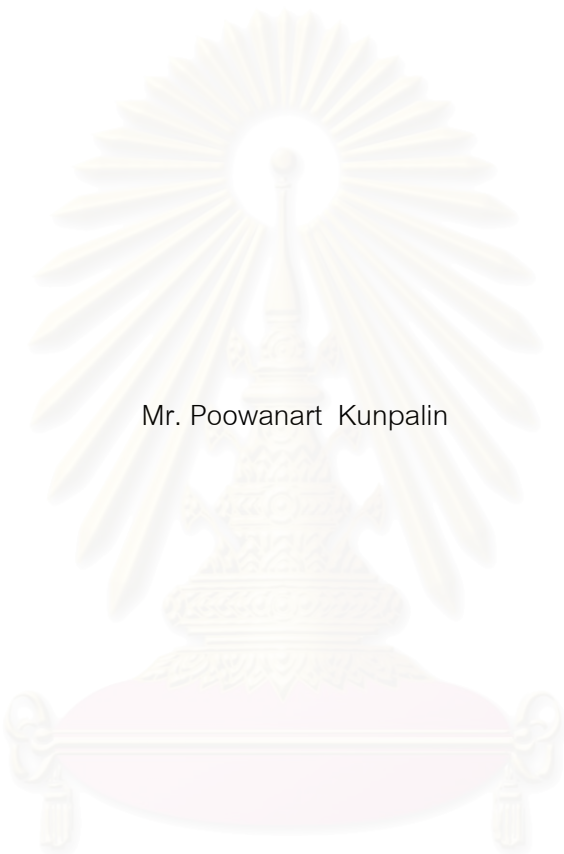
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-13-0651-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF AVERTISING AGENCIES
UTILIZING THE IMC CONCEPT IN THAILAND



Mr. Poowanart Kunpalin

สถาบันวิทยบริการ

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 2000

ISBN 974-13-0651-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์

รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ
โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานใน
ประเทศไทย

โดย

นายภูวนาท คุณผลิน

สาขาวิชา

การโฆษณา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรารุช อนันตชาติ

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พนา ทองมีอาคม)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรารุช อนันตชาติ)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ม.ล. วิภากร จิรประวัติ)

ภูวนาท คุณผลิน: รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย (ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF AVERTISING AGENCIES UTILIZING THE IMC CONCEPT IN THAILAND), อ. ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สราวุธ อนันตชาติ, 154 หน้า. ISBN 974-13-0651-2.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และ (2) ศึกษาถึงอิทธิพลของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านต่างๆ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้บริหาร / หัวหน้าแผนกในบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่ใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 24 คน โดยใช้รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษา และจัดหมวดหมู่ไว้ 5 รูปแบบ เป็นกรอบในการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า มีโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียง 2 รูปแบบ ได้แก่ องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) และองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consotium with one dominant agency) ซึ่งมีลักษณะตรงตามรูปแบบโครงสร้างขององค์การ 5 ประเภท ที่ Gronstedt และ Thorson ได้ทำการศึกษาไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจัดแบ่งรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยไว้ 5 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ (1) องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) (2) องค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (3) องค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) (4) องค์การที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) และ (5) องค์การที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) นอกจากนี้ พบว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น มีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านการปรับโครงสร้างบริษัท โดยการขยาย หรือการลดขนาดบริษัท และมีอิทธิพลต่อการปรับวิธีการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกบริษัท

ภาควิชา การประชาสัมพันธ์

ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา การโฆษณา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2543

428 50542 28 : MAJOR ADVERTISING

KEYWORD: INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS / ADVERTISING AGENCIES / ORGANIZATIONAL STRUCTURES

POOWANART KUNPALIN : ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF ADVERTISING AGENCIES UTILIZING THE IMC CONCEPT IN THAILAND. THESIS ADVISOR : ASSIST. PROF. SARAVUDH ANANTACHART, PH.D., 154 pp. ISBN 974-13-0651-2.

The objectives of the current research were to: (1) study organizational structures of advertising agencies implementing the IMC concept in Thailand, and (2) scrutinize the influences of the IMC concept on the practices of advertising agencies. Using the qualitative research method, the researcher in-depth interviewed with 24 executives and supervisors in the selected advertising agencies utilizing the IMC concept. The theoretical framework was Gronstedt and Thorson's (1996) 5 IMC organizational structures.

Results showed that only two types of Gronstedt and Thorson's structures were found. Therefore, new five organizational structures of advertising agencies in Thailand were proposed in this research. They are: (1) the consortium, (2) the consortium with one dominant agency, (3) the integrated agency with business units, (4) the integrated agency, and (5) the brand team agency. In addition, it was found that the IMC concept played a key role in organizational restructure (expanding and downsizing) among advertising agencies, and could influence on agencies' operations (internal and external).

Department Public Relations

Student's signature

Field of study Advertising

Advisor's signature

Academic Year 2000

กิตติกรรมประกาศ

ตลอดระยะเวลาการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ให้ออกมาสมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมเสียเวลาจากบุคคลมากมาย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงกับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สราวุธ อนันตชาติ ที่ให้ความกรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ อุดหนุน และเอาใจใส่อย่างสูง ตลอดการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พนา ทองมีอาคม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ม.ล. วิภูวราช จิระประวัติ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัตยา ไตควณิชย์ สำหรับความช่วยเหลือในการประสานงานเพื่อการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และรวดเร็ว

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณกับทุกท่านจากบริษัทตัวแทนโฆษณาที่สละเวลาอันมีค่า ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ครั้งนี้ อันได้แก่ คุณภาณุ อิงคะวัตติ คุณดลชัย บุญรัตเวช คุณวิฑูรย์ ชัยปราณี คุณสรณ์ จงศรีจันทร์ คุณขวัญชนิกา ตันติเวชกุล คุณจิตร์ ตัณฑเสถียร คุณกฤษณ์ นิลวงษ์ คุณอรอนาท อาศนะเสน คุณวิเชียร ลินจงสูงงกช คุณพาที สารสิน คุณพันธ์ศักดิ์ ไวยากรณ์ วิลาศ คุณพอเพ็ญ เสงี่ยมพงษ์ชาน คุณชัยประนิน วิสุทธิผล คุณประกิต อภิสารธน คุณมาลี ลีลาวงค์ คุณฐิติมา ศานติคงคา คุณสมพร มาอุธรรณ์ คุณวารุณี มานูพีรพันธ์ คุณเกษมชัย นิธิวรรณากุล คุณอำพล กอบน้ำเพชร คุณอารญารัตน์ ชาญชัยณรงค์ คุณมนตรี สุขเสริมส่งชัย คุณประภาพรรณ ภูวเจนสถิตย์ และรองศาสตราจารย์ ดร.เสรี วงษ์มณฑา

กราบขอบพระคุณอย่างสูงสุด สำหรับคุณพ่อ คุณแม่ และพี่ๆ ทุกคน สำหรับความเป็นครอบครัวที่อบอุ่น และเป็นกำลังใจเสมอ ขอขอบคุณป้าจันทร์สำหรับสวัสดิการด้านอาหาร ตลอดการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตั้งแต่เข้าจนถึงต้น ค่ำมีด

ขอบคุณบริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด ที่เข้าใจยอมให้ขาดงานไปเรียน ไปสอบ ไปสัมภาษณ์ ตลอด 2 ปีที่ผ่านมา

ขอบคุณเพื่อนๆ ปริญญาโท สาขาโฆษณา รุ่นที่ 5 ทุกคน ที่เป็นกำลังใจ ช่วยเหลือ แนะนำ ส่งข่าวคราวกันอย่างจริงใจตลอดเวลา รวมถึงหลายคนที่มาร่วมทุกข์ ร่วมสุข ร่วมเหนื่อยด้วยกัน โดยเฉพาะคุณรุ่งริ่ง และอาจารย์จิว ขอขอบคุณอย่างที่สุดจริงๆ พี่จิม ป๊อปโปะ บิว ต้ม ใจ้ แอม และเพื่อนๆ ทุกคน

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยอยากจะขอบคุณอีกครั้งสำหรับทุกท่าน ทุกสิ่งที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จ ขึ้นมาได้ ทั้งที่กล่าวถึงข้างต้น และขาดตกบกพร่องไปก็ต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ และเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการต่อไป

ภูวนาท คุณผลิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ที่มา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ปัญหำนำวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
1. แนวคิดเรื่องโครงสร้างองค์กร.....	7
วิวัฒนาการว่าด้วยโครงสร้างองค์กร.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของโครงสร้างองค์กร.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภายในองค์กร.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร.....	20
คุณลักษณะของโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ.....	35
2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน.....	37
ความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน.....	38
องค์ประกอบ ลักษณะ และการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาด แบบผสมผสานไปใช้.....	39
ผลกระทบ และอุปสรรคของการใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน.....	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3. แนวคิดเรื่องรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา.....	45
โครงสร้างแบบที่ 1 : องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)	48
โครงสร้างแบบที่ 2 : องค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency)	49
โครงสร้างแบบที่ 3 : องค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units)	50
โครงสร้างแบบที่ 4 : องค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization).....	51
โครงสร้างแบบที่ 5 : องค์กรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization)	52
4. แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และบริษัทตัวแทนโฆษณา.....	53
ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบคู่ค้า (Business partners) หรือ พันธมิตรทางการดำเนินธุรกิจ (Strategic alliances)	54
บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทน ที่มีต่อการสื่อสาร การตลาดแบบผสมผสาน.....	56
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	59
กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	61
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
4. ผลการวิจัย.....	66
โครงสร้างแบบที่ 1: องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium).....	66
โครงสร้างแบบที่ 2: องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency).....	72
โครงสร้างแบบที่ 3: องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาด ให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units).....	88

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
โครงสร้างแบบที่ 4: องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนก ไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency).....	106
โครงสร้างแบบที่ 5: องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไร เป็นของตนเอง (The brand team agency).....	114
5. สรุป และอภิปรายผลการวิจัย.....	121
สรุปผลการวิจัย.....	121
วิเคราะห์ผลการวิจัย.....	128
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	136
ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต.....	138
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้.....	139
รายการอ้างอิง.....	143
ภาคผนวก.....	147
ภาคผนวก ก : แนวคำถาม (Question Guideline) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) เพื่อศึกษารูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ในประเทศไทย.....	148
ภาคผนวก ข : แผนภาพโครงสร้างองค์กร 5 ประเภทตามแนวคิดของ Gronstedt และ Thorson (1996).....	150
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	154

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	วิวัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร.....8
5.1	ลักษณะโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดในประเทศไทยทั้ง 5 ประเภท.....125



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.1 องค์การแบบเป็นทางการ (Formal organization).....	15
2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization)	16
2.3 องค์ประกอบขั้นพื้นฐานขององค์กร 5 องค์ประกอบ.....	18
2.4 การจัดโครงสร้างองค์การตามกลุ่มประเภทงานที่มีลักษณะเข้าพวกกัน (Functional grouping)	20
2.5 การจัดโครงสร้างองค์การตามประเภทของสินค้าและตลาด (Output grouping: Products, market, and geography)	21
2.6 โครงสร้างองค์การแบ่งตามหน้าที่ภายในองค์กร (Departmentation by enterprise function)	24
2.7 โครงสร้างองค์การแบ่งตามภูมิภาค (Departmentation by territory or geography).....	25
2.8 โครงสร้างที่แบ่งตามประเภทลูกค้า (Departmentation by customers)	26
2.9 โครงสร้างองค์การแบ่งตามกระบวนการการผลิต (Process or equipment departmentation)	27
2.10 โครงสร้างองค์การแบ่งตามประเภทสินค้า (Departmentation by product)	28
2.11 โครงสร้างแบบผสม (Matrix organization)	29
2.12 รูปแบบโครงสร้างองค์การอย่างง่าย (Simple structure)	30
2.13 รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบแผน และมีลำดับชั้นการปฏิบัติงาน ที่ตายตัว (Machine bureaucracy)	32
2.14 รูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีการบริหารงานเป็นระเบียบแบบแผนโดยให้ความสำคัญ กับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Professional bureaucracy)	33
2.15 รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบแยกแผนก (Divisional structure)	33
2.16 รูปแบบโครงสร้างองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)	34
2.17 โครงสร้างแผนงานของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน.....	42
2.18 การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration)	46
2.19 การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวตั้ง (Vertical integration)	47
2.20 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสามารถในการผสมผสานเครื่องมือในการ ทำการตลาดต่างๆ กับระดับความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเครื่องมือทางการตลาด แต่ละประเภท ของบริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละโครงสร้าง.....	48

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.1	องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization)..... 15
2.2	องค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) 16
2.3	องค์ประกอบขั้นพื้นฐานขององค์กร 5 องค์ประกอบ..... 18
2.4	การจัดโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มประเภทงานที่มีลักษณะเข้าพวกกัน (Functional grouping) 20
2.5	การจัดโครงสร้างองค์กรตามประเภทของสินค้าและตลาด (Output grouping: Products, market, and geography) 21
2.6	โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ภายในองค์กร (Departmentation by enterprise function) 24
2.7	โครงสร้างองค์กรแบ่งตามภูมิภาค (Departmentation by territory or geography)..... 25
2.8	โครงสร้างที่แบ่งตามประเภทลูกค้า (Departmentation by customers) 26
2.9	โครงสร้างองค์กรแบ่งตามกระบวนการการผลิต (Process or equipment departmentation) 27
2.10	โครงสร้างองค์กรแบ่งตามประเภทสินค้า (Departmentation by product) 28
2.11	โครงสร้างแบบผสม (Matrix organization) 29
2.12	รูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (Simple structure) 30
2.13	รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบแผน และมีลำดับขั้นการปฏิบัติงาน ที่ตายตัว (Machine bureaucracy) 32
2.14	รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นระเบียบแบบแผนโดยให้ความสำคัญ กับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Professional bureaucracy) 33
2.15	รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนก (Divisional structure) 33
2.16	รูปแบบโครงสร้างองค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) 34
2.17	โครงสร้างแผนงานของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน..... 42
2.18	การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration) 46
2.19	การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวตั้ง (Vertical integration) 47
2.20	เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสามารถในการผสมผสานเครื่องมือในการ ทำการตลาดต่างๆ กับระดับความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเครื่องมือทางการตลาด แต่ละประเภท ของบริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละโครงสร้าง..... 48

สารบัญญภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่	หน้า
2.21 องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)	49
2.22 องค์การที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency)..	50
2.23 องค์การที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ(The corporation with autonomous units)....	51
2.24 องค์การที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization)	52
2.25 องค์การที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization)	53
4.1 องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)	67
4.2 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด.....	69
4.3 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด.....	71
4.4 องค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency)	73
4.5 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท บิ๊กเฮด จำกัด.....	75
4.6 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด.....	76
4.7 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด.....	78
4.8 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด.....	80
4.9 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด.....	82
4.10 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟิลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด.....	84
4.11 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท แฟลคซิฟ จำกัด.....	86
4.12 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ไทย ฮากุโฮโด จำกัด.....	88
4.13 องค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units)	89
4.14 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด.....	92
4.15 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (มหาชน)	95
4.16 ศูนย์กลางการทำงาน (Unit Center) ของบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (มหาชน).....	96
4.17 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เฟมไลน์ จำกัด.....	97
4.18 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เมทส์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	98

สารบัญญภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่	หน้า
4.19 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท โลว์ ลินดาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด.....	100
4.20 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เจ วอลเตอร์ ทอมสัน จำกัด.....	103
4.21 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด.....	105
4.22 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ประภิต บับลิซีส์ จำกัด.....	107
4.23 องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มี ผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency)	108
4.24 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด.....	109
4.25 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เซ็นจูรี แอดเวอร์ไทซิง จำกัด.....	111
4.26 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เบรน เอเชีย จำกัด.....	112
4.27 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด.....	114
4.28 องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจร และมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency)	115
4.29 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เดนทีส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด.....	117
4.30 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ลีโอ เบอรัเนทท์ จำกัด	119

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงปีพ.ศ. 2539-2540 ขณะที่ประเทศไทยยังอยู่ในยุคที่เศรษฐกิจเฟื่องฟูนั้น การใช้จ่ายผ่านสื่อธุรกิจโฆษณามีสูงถึง 41,993 ล้านบาท และ 41,585 ล้านบาท ตามลำดับ แต่เมื่อประเทศไทยประสบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปีพ.ศ. 2541 การใช้จ่ายผ่านสื่อโฆษณาได้ลดลงถึงร้อยละ 24 จากปีพ.ศ. 2540 เหลือเพียง 31,681 ล้านบาท ในปีพ.ศ. 2542 และปีพ.ศ. 2543 การใช้จ่ายผ่านสื่อโฆษณาได้กระเตื้องขึ้น โดยมีมูลค่ารวมที่ 34,220 ล้านบาท (สูงขึ้นจากปีพ.ศ. 2542 ร้อยละ 9) และ 49,700 ล้านบาทตามลำดับ(สูงขึ้นจากปีพ.ศ. 2542 ร้อยละ 20) ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจโฆษณาเริ่มฟื้นตัวขึ้นอีกครั้ง (AC Nielson, 2543; 2544) การใช้จ่ายสื่อที่เพิ่มมากขึ้นอาจมาจากหลายสาเหตุ สาเหตุประการหนึ่งเกิดจากการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต่างๆ ในประเทศไทยเริ่มปรับกลยุทธ์ในการให้บริการลูกค้า ทั้งนี้เพื่อสร้างความต่าง และจุดแข็งให้กับองค์กร และให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันของธุรกิจโฆษณาที่มีในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งของการปรับตัวของบริษัทตัวแทนโฆษณาก็คือการนำแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเข้ามาใช้ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2538 โดยเริ่มต้นจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ก่อน เช่น บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด และบริษัท เจวอลเตอร์ ทอมสัน จำกัด เป็นต้น ทั้งนี้การนำแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้นั้นก็เพื่อรองรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน (จิตร ทัศนเสถียร, 2544; ภาณุ อิงควัตติ, 2544) โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างๆ ได้เริ่มมีการปรับตัวกันอย่างจริงจังมากขึ้น ภายหลังจากประสบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำดังกล่าว ในปัจจุบันมีบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทยถึง 51 บริษัท (คู่แข่ง ดาด้า แแบงก์ อ่างถึงโน ประสิทธิ์ มริตตะนะพร ,2543; 2544)

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีหลายปัจจัยที่จะนำองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ขององค์กร สภาพตลาด รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้องค์กรหลายองค์กร ต้องหาแนวความคิดใหม่ๆ มาใช้ในการรักษาลูกค้า กำไร และ ยอดรายได้ของตนไว้ เพื่อความอยู่รอดของตัวเองเอง และเพื่อความสำเร็จของการทำการตลาด นอกจากนี้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จก็คือ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบขั้นพื้นฐานขององค์กรนั้น ประกอบขึ้นจากหลายส่วน โดยองค์ประกอบแต่ละส่วนในองค์กรอาจมีอำนาจในการตัดสินใจ

บริหาร หรือการดำเนินการภายในองค์กรได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงสร้างของแต่ละองค์กร นอกจากองค์ประกอบของโครงสร้างในองค์กรจะถูกออกแบบ และปรับใช้อย่างเหมาะสมกับแต่ละองค์กรแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility & Adaptiveness) ความคล่องตัวของการดำเนินงาน และการพัฒนาในองค์กร (Facilitation of individual performance and development) และความคล่องตัวต่อการวางแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ (Facilitation of strategy formulation and implementation) (Shelty & Carlisle, 1972) เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่ายังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ต้องคำนึงถึงในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ก็คือ รูปแบบการดำเนินงานที่ต้องอาศัยแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ให้ทันกับสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งแนวคิดหนึ่งที่ได้รับคามนิยมอย่างมากในปัจจุบันก็คือ แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing communications) เป็นแนวคิดทางการตลาดแนวคิดใหม่แนวคิดหนึ่งที่หลายองค์กรให้ความสนใจและนำมาใช้ โดยในกระบวนการพิจารณาวางแผนงานจะเริ่มต้นที่ผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมาย (Start with customers or prospects) มีการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายๆ เครื่องมือหลายๆ รูปแบบ (Use any and all forms of contacts) มีการคำนึงถึงพลังที่เกิดจากการใช้สื่อร่วมกันที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Achieve synergy) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับลูกค้า (Build relationship) และมุ่งให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย (Affect behavior) (Shimp, 2000) ซึ่งคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าวของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ สามารถก่อประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้ โดยสามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เพราะบริษัทที่ใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ ส่วนหนึ่งจะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและช่วยให้กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวสามารถตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานช่วยเพิ่มยอดขาย และผลกำไร ทั้งนี้เพราะการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานนี้สามารถนำเสนอข่าวสารข้อมูลไปสู่ผู้บริโภคได้มากขึ้น และท้ายที่สุด การสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานช่วยประหยัดเวลา งบประมาณ ลดความกดดันในการทำงาน เพราะการวางแผนการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานนี้ เป็นการวางแผนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงไม่ก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน (Smith, 1999)

แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานดังกล่าว ได้รับการยอมรับ และนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก รวมถึง บริษัทตัวแทนโฆษณา ในฐานะที่เป็นองค์กรทางธุรกิจองค์กรหนึ่งที่

ต้องการอยู่รอด และสร้างผลกำไรให้บริษัท ซึ่ง Schultz และ Kitchen (1997) ได้ทำการศึกษา บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศสหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ อินเดีย และนอร์เวย์ เกี่ยวกับการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำแนวคิดการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ พบว่าปัจจัยที่ทำให้แนวความคิดการตลาดแบบผสมผสานได้รับการยอมรับจากบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ การผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่จะทำให้เกิดพลัง (Synergy) ในการสื่อสารที่เหนือกว่าวิธีการทั่วไปที่ใช้อยู่ นอกจากนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณายังมีความเชื่อว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จะสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าในเรื่องการสื่อสารการตลาดได้ดีขึ้น สุดท้ายคือแนวคิดเรื่องการตลาดที่ใช้ฐานข้อมูล (Database Marketing) ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างสูง ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน บริษัทโฆษณาคงมองว่าทั้งแนวคิดเรื่องการตลาดที่ใช้ฐานข้อมูลและแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่เติบโตไปพร้อมกัน ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ เป็นแนวคิดใหม่ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการตลาดมากขึ้น อันเป็นปัจจัยที่เสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากจะมีการศึกษาเรื่อง การรับรู้ ความเข้าใจ และการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ของบริษัทตัวแทนโฆษณาแล้ว Gronstedt และ Thorson (1996) ยังได้ศึกษารูปแบบโครงสร้างประเภทต่างๆ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศสหรัฐอเมริกา และสรุปโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาไว้ 5 ประเภทได้แก่ องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก(The Consortium) องค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The Consortium with One Dominant Agency) องค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The Corporation with Autonomous Units) องค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The Matrix Organization) และ องค์กรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน(The Integrated Organization) และจากการศึกษาตัวแทนโฆษณาทั้งหมดของ Gronstedt และ Thorson (1996) พบว่าไม่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาใดเลยที่มีโครงสร้างตรงตามโครงสร้างทั้ง 5 แบบนี้ แต่จะมีลักษณะเด่นของโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งอยู่ และจากการศึกษายังพบว่า ยิ่งบริษัทตัวแทนโฆษณามีการทำงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายเป็นหนึ่งเดียวมากเท่าใด ความสามารถในการผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดจะอยู่ในระดับที่สูงมากเท่านั้น แต่ความชำนาญในการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทอยู่ในระดับที่สวนทางกัน

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย” ครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศที่ใช้แนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ ได้มี

การนำแนวคิดนี้มาใช้ เพื่อปรับโครงสร้างขององค์กรหรือไม่ และโครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณาดังกล่าวว่ามีลักษณะโครงสร้างขององค์กรสอดคล้องหรือแตกต่างจากประเภทขององค์กรตามแนวคิดของ Gronstedt และ Thorson (1996) รวมถึงเพื่อศึกษาว่า โครงสร้างองค์กรดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน
2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านต่างๆ

ปัญหาคำถามวิจัย

1. บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทยมีรูปแบบโครงสร้างขององค์กรอย่างไร
2. แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านใดบ้าง และอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่ใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ได้ทำการศึกษานี้อยู่ในเขตของกรุงเทพมหานคร เนื่องจากกลุ่มประชากรส่วนใหญ่อยู่ในเขตพื้นที่นี้ สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาบริษัทตัวแทนโฆษณา 3 ประเภท ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency), บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency) และบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency) โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาและจัดหมวดหมู่ไว้ 5 รูปแบบ เป็นกรอบในการศึกษา

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

บริษัทตัวแทนโฆษณาการตลาดผสมผสาน (Integrated advertising agency) หมายถึง บริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้บริการด้านการโฆษณาสินค้าและบริการ ที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายประเภท ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด เป็นต้น

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency) หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ถือหุ้นโดยชาวต่างชาติมากกว่า 90 %

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency) หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ถือหุ้นโดยชาวต่างชาติ และ คนไทย โดยถือหุ้นในอัตราส่วนที่เท่าๆ กัน

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency) หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ถือหุ้นโดยคนไทยมากกว่า 90 %

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing communications) หมายถึง การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่าเป็นแนวคิดการวางแผนการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่จะเพิ่มคุณค่าของแผนการสื่อสารนั้น โดยใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด เช่น การโฆษณา, การตลาดทางตรง, การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ มาผสมผสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจน ความสอดคล้อง และผลกระทบเชิงการสื่อสารสูงสุด และจะต้องมีผลกระทบต่อทั้งตัวผู้บริโภค ผู้ผลิต หรือ ผู้ให้บริการเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ

ผู้บริหารองค์กรในบริษัทตัวแทนโฆษณา หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจการบริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งบริษัทโดยรวม ไม่เฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง โดยมีตำแหน่งกรรมการบริหาร รองประธานกรรมการบริการ รองผู้อำนวยการ ประธานกรรมการบริหาร และผู้อำนวยการ ในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการครบวงจร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ต้องการดำเนินธุรกิจตามแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้เกิดประสิทธิภาพ และเป็นส่วนหนึ่งสำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน
2. เป็นข้อมูลอ้างอิงเบื้องต้น สำหรับผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และโครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา
3. เพื่อให้ นักโฆษณา และนักการตลาด นำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการทำงานในองค์กรที่ใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานดำเนินงาน และเพื่อให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (IMC) ในประเทศไทย” ในครั้งนี้ มุ่งประเด็นการศึกษาถึงแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย โดยศึกษาถึงผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านรูปแบบโครงสร้างขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น ในเบื้องต้นจึงจำเป็นต้องศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องโครงสร้างองค์กร การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณา ตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบความคิดในการศึกษารูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (IMC) ในประเทศไทยต่อไป โดยสามารถสรุปได้ว่ามีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเรื่องโครงสร้างองค์กร
2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน
3. แนวคิดเรื่องรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา
4. แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และบริษัทตัวแทนโฆษณา

แนวคิดเรื่องโครงสร้างองค์กร (Theories and Concepts Related to Organizational Structure)

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน แนวคิดเรื่องโครงสร้างองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแตกต่างกันในรายละเอียดที่หลากหลาย ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยในที่นี้จะมีการกล่าวถึง วิวัฒนาการว่าด้วยโครงสร้างองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภายในองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร และคุณลักษณะโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิวัฒนาการว่าด้วยโครงสร้างองค์กร

Hodge, Anthony, และ Gales (1996) ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร และแบ่งแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) กลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร (The human relation school) และกลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ขึ้นกับเงื่อนไขของบริบทแวดล้อม (The contingency school) ในขณะที่ Robbins (1989) แบ่งแนวความคิดออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ แนวคิดกลุ่มที่หนึ่ง (Type 1) แนวคิดกลุ่มที่สอง (Type 2) แนวคิดกลุ่มที่สาม (Type 3) และแนวคิดกลุ่มที่สี่ (Type 4) (ดูตารางที่ 2.1) จากแนวคิดทั้งสองมีความคล้ายคลึง และสามารถอธิบายร่วมกันได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 : วิวัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

ช่วงเวลา	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975-ปัจจุบัน
ประเภทของแนวคิดทฤษฎี	กลุ่มที่หนึ่ง	กลุ่มที่สอง	กลุ่มที่สาม	กลุ่มที่สี่
มุมมองในระบบองค์กร	ปิด	ปิด	เปิด	เปิด
เครื่องมือที่องค์กรใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	เหตุผล	สังคม	เหตุผล	สังคม
แนวคิดหลัก	มองที่ประสิทธิภาพ	มองที่ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	มองที่ปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้น	มองที่อำนาจทางการเมือง

ที่มา : Robbins, S. P. (1989). Organization theory: Structure, design, and applications (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 31.

กลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) หรือ แนวคิดกลุ่มที่หนึ่ง (Type 1)

ในกลุ่มแนวความคิดแรกของทฤษฎีทางองค์กร คือ กลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) หรือ แนวคิดกลุ่มที่หนึ่ง (Type 1) ประกอบด้วยแนวคิดของ Frederick W. Taylor ที่กล่าวว่า ทฤษฎีองค์กรจะเน้นที่ผลผลิตขององค์กรเป็นสำคัญ โดยพนักงานในองค์กรหนึ่งคนจะมีหน้าที่เพียงหนึ่งอย่างตามที่ถนัด และทำได้ดีที่สุดในเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ได้มากกว่าการทำงานทั่วไปที่แต่ละบุคคลต้องรับผิดชอบ

ชอบงานหลายๆ อย่าง การบริหารองค์กรในลักษณะดังกล่าวนี้ เรียกอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการบริหารองค์กรที่มีระบบระเบียบ (Scientific management) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวของ Taylor มีความคล้ายกับแนวคิดของ Max Weber ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานงานแบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีวิธีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน ระบบ ระเบียบ และมีขอบเขตในหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจนเช่นกัน แต่ Taylor จะให้ความสำคัญโดยเน้นถึงเป้าหมายของกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิผล และผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก Taylor เชื่อว่าโดยทั่วไปแล้ว คนงานจะทำงานเพียงหนึ่งในสามของความสามารถที่ตนมีอยู่ และได้เสนอวิธีแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการนำกระบวนการที่มีระบบระเบียบ 4 แนวทาง อันได้แก่ การใช้กฎที่มีแบบแผนการและขอบเขตในการทำงานอย่างชัดเจนสำหรับคนงานแต่ละคน (Scientific determination) เพื่อแทนที่แบบแผนการทำงานเดิมนั้นๆ ที่เกิดจากประสบการณ์ทำงาน (Rule of thumb) ของแต่ละคน การเลือกบุคคลากรให้เหมาะสมกับงานและฝึกฝนให้เชี่ยวชาญอย่างมีระบบ นอกจากนั้นต้องมีการประสานงานอย่างมีระบบระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงานในบริษัทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และมีการแบ่งความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และคนงาน อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้ จะให้ความสำคัญในส่วนของพนักงานระดับล่างขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้มีข้อจำกัดในการนำไปประยุกต์ใช้ (Hodge et al., 1996; Robbins, 1989)

แนวคิดที่สองของกลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) เป็นแนวคิดของ Henry Fayol ที่มุ่งอธิบายการทำงานของพนักงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารบุคคลเป็นหลัก ซึ่งการบริหารงานในองค์กรนั้นมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนได้แก่ การประสานงาน (Coordination) และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ซึ่งหลักการพื้นฐานของการประสานงาน (Coordination) คือ องค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงกันระหว่างลำดับชั้นในการทำงานเข้าด้วยกัน (Scalar principle) เพื่อช่วยควบคุม ดูแล และกระจายการประสานงานให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพนักงานระดับสูงจะมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาลงไป ในลักษณะคล้ายพีระมิด นอกจากนั้น ยังต้องมีคำสั่งที่เป็นเอกภาพภายในองค์กร (Unity of command) หมายถึง ควรมีคำสั่งในการทำงานคำสั่งเดียวจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันผู้รับคำสั่งสับสนในการทำงาน รวมถึงต้องมีการกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา (Span of control) ให้เหมาะสมกับความสามารถควบคุมดูแลผู้บังคับบัญชาแต่ละคน และท้ายสุดคือ ต้องยอมรับงานประจำทั่วไปขององค์กร ความเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานระดับล่าง เพื่อให้พนักงานระดับสูงสามารถรับผิดชอบต่อปัญหา หรือสถานการณ์ที่สำคัญกว่า ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ (Exceptions principle)

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) เป็นส่วนประกอบที่สองในการบริหารงานองค์กรตามแนวคิดของ Henry Fayol ที่กล่าวถึงการแบ่งองค์กรออกเป็นแผนกต่างๆ (Departmentalization principle) ว่าต้องการจัดหน้าที่ หรืองานที่เหมือนกัน คล้ายกันไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน อยู่ในแผนกเดียวกัน ทั้งนี้ Fayol ได้สรุปแนวทางในการนำไปใช้ในการบริหารองค์กรไว้ 14 แนวทาง ได้แก่ การแบ่งงานให้แต่ละคนทำงานตามที่ตนถนัด (Division of work) กลุ่มผู้บริหารต้องมีอำนาจในการออกคำสั่งได้ (Authority) พนักงานจะต้องเข้าใจ เคารพ และเชื่อฟังกฎระเบียบ ภายองค์กร (Discipline) พนักงานทุกคนควรได้รับคำสั่งจากหัวหน้าคนเดียว (Unity of command) พนักงานแต่ละกลุ่มขององค์กรได้รับคำสั่งที่มีวัตถุประสงค์และแผนงานไปในทิศทางเดียวกัน (Unity of direction) คำสั่งถึงผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวมมากกว่าผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (Subordination of individual interests to the general interests) พนักงานจะต้องได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม (Remuneration) ทหาระดับที่เหมาะสมในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ว่าควรจะมีระดับการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือการกระจายการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด (Centralization) ขั้นตอนการสื่อสารภายในองค์กรสามารถข้ามลำดับชั้นภายในองค์กรได้ หากทุกฝ่ายยอมรับ (Scalar Chain) บุคลากรและอุปกรณ์การทำงานควรอยู่ในสถานที่ และเวลาที่เหมาะสม (Order) ผู้บริหารควรให้ความเป็นธรรมและเห็นอกเห็นใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Equity) ควรมีการเตรียมบุคลากรไว้ในตำแหน่งที่ว่างลงได้ทันที (Stability of tenure of personnel) ให้การสนับสนุนกับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มใหม่ (Initiative) และสามัคคีคือพลัง (Esprit de corps) ซึ่งหลายแนวทางยังได้รับการยอมรับและนำไปใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน (Hodge et al., 1996; Robbins, 1989)

แนวคิดที่สามของกลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) เป็นแนวคิดของ Max Weber ที่ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่เป็นต้นแบบโครงสร้างของบริษัทที่มีขนาดใหญ่จากอดีตจนถึงปัจจุบัน แนวความคิดนี้เป็นโครงสร้างในอุดมคติที่มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการแสดงขอบเขตลำดับชั้นที่ชัดเจน มีการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นแบบแผน มีกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร และบุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นแบบแผน (Bureaucracy) (Robbins, 1989)

แนวคิดสุดท้ายของกลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) เป็นแนวคิดของ Ralph Davis ที่นำเสนอโครงสร้างขององค์กรที่ให้ความสำคัญในการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก การกำหนดโครงสร้างภายในองค์กร จะเป็นไปอย่างมีเหตุมีผลและไม่มีรูปแบบตายตัว (Rational planning) โดยจะเลือกรูปแบบที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นสำคัญ (Robbins, 1989)

กลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร (The human relations school) หรือ กลุ่มแนวความคิดที่สอง (Type 2)

ในกลุ่มแนวความคิดที่สองของทฤษฎีทางองค์กร คือ กลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร (The human relations school) หรือ กลุ่มแนวความคิดที่สอง (Type 2) มองว่าเพียงประสิทธิภาพของขั้นตอนการผลิต และผลผลิตที่เกิดจากองค์กรนั้น ไม่เพียงพอในการนำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดโครงสร้างขององค์กร หากแต่ต้องมองไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ภายในองค์กรด้วย โดยมองที่ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานมาพิจารณาร่วมกันด้วย เรื่องความสามารถทางด้านความเชี่ยวชาญ และสติปัญญาของบุคลากรจากแนวคิดของกลุ่มที่หนึ่ง (Type 1) ซึ่งในกลุ่มแนวความคิดของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร (The human relations school) นั้น จะเน้นที่ประสิทธิภาพขององค์กร ในขณะที่ กลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) เน้นที่ประสิทธิผลขององค์กร โดยแนวความคิดที่สอง (Type 2) ประกอบด้วย 4 แนวความคิด (Hodge et al., 1996; Robbins, 1989) คือ 1. แนวคิดของ Elton Mayo 2. แนวคิดของ Chester Bernard 3. แนวคิดของ Douglas McGregor และ 4. แนวคิดของ William Ouchi

แนวความคิดแรกของกลุ่มแนวความคิดที่สอง (Type 2) เป็นของ Elton Mayo ที่กล่าวว่า บรรทัดฐาน ความเชื่อ และการได้รับการยอมรับจากสังคมภายในองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าแรงจูงใจในด้านผลตอบแทน หรือระยะเวลาการทำงานที่สั้นลง ส่วนแนวความคิดที่สองเป็นของ Chester Barnard ที่รวมเอาแนวความคิดของ Taylor, Fayol, Weber และ Mayo มาเป็นข้อสรุปว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องของการให้ความร่วมมือการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบซึ่งต้องประกอบด้วย ความสามารถ สติปัญญา และบุคลากรที่เหมาะสมที่มีความเต็มใจในการทำงานต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน ในขณะที่ Douglas McGregor ได้เสนอแนวความคิดที่สามเกี่ยวกับธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎี X ที่กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์กรจะมองพนักงานภายในองค์กรในเชิงลบว่า พนักงานไม่ชอบทำงาน และเมื่อมีโอกาสก็จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน ดังนั้น จึงต้องได้รับการกระตุ้น ควบคุม ช่มชู้ รวมถึงการลงโทษ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะที่ ทฤษฎี Y จะมองพนักงานในเชิงบวกว่า พนักงานมองว่า แท้จริงแล้วการทำงานนั้นเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในชีวิตเท่าๆ กับการพักผ่อน และกิจกรรมอื่นๆ โดยธรรมชาติแล้ว พนักงานย่อมสามารถควบคุมดูแลตนเอง และมีความรับผิดชอบได้ หากองค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางที่ชัดเจนให้ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้อาจแตกต่างกันอย่างสุดขั้วจนเกินไป (Robbins, 1989) จึงมีผู้เสนอทฤษฎี Z ขึ้นมา โดย William Ouchi ที่กล่าวว่าทักษะในการทำงานภายในองค์กรต้องเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับทุกปัจเจกบุคคลภายในองค์กร และมีการตัดสินใจเป็นแบบกลุ่มก่อนร่วมกันมาก

กว่าการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว นอกจากนี้ ยังเชื่อว่าการที่องค์กรมีความสัมพันธ์แบบ ประชาธิปไตย จะช่วยทำให้การทำงานส่วนใหญ่เป็นไปภายใต้ความเชื่อใจในหน่วยงานที่ตนเองอยู่ มากขึ้น ซึ่งทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องของคน มากกว่าการผลิต และผลผลิต (Wehrich & Koontz, 1993)

กลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ขึ้นกับเงื่อนไขของบริบทแวดล้อม (The contingency school) หรือ กลุ่มแนวคิดที่สาม (Type 3)

นอกจากทั้งสองกลุ่มแนวคิดทฤษฎีทางองค์กรข้างต้นแล้ว ยังมีอีกกลุ่มแนวคิดที่หนึ่งที่ กล่าวถึงทฤษฎีทางองค์กรนั้น คือ กลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ขึ้นกับเงื่อนไขของบริบทแวดล้อม (The contingency school) หรือ กลุ่มแนวคิดที่สาม (Type 3) ในกลุ่มนี้กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาของโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นนั้น กลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) และ กลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร (The human relation school) ยังไม่สามารถนำมาอธิบายได้ เพราะการให้ความสำคัญที่ผลผลิต หรือความสัมพันธ์ของ พนักงานภายในองค์กรเท่านั้นยังไม่เพียงพอ เนื่องจากยังมีบริบทสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อีกมากมายที่สำคัญ และต้องนำมาพิจารณา องค์กรแต่ละองค์กรก็มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ออกไปไม่สามารถจะนำแนวคิดเพียงแนวคิดเดียวมาใช้อธิบายได้ ในกลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับ องค์กรที่ขึ้นกับเงื่อนไขของบริบทแวดล้อม (The contingency school) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรแต่ละ องค์กรมีความแตกต่างกันนั้น เป็นเพราะแต่ละองค์กรมีสิ่งแวดล้อมภายนอก จุดมุ่งหมาย ขนาด องค์กร และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กรไม่เหมือนกัน โดยสรุปเป็นแนวคิดได้ 4 แนวคิดดังนี้ (Hodge et al., 1996; Robbins, 1989)

Herbert Simon ได้เสนอแนวคิดว่า แนวคิดของกลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) เป็นเพียงอุดมคติไม่สามารถนำมาใช้ในความเป็นจริงได้ และไม่มีรูปแบบของโครงสร้าง องค์กรที่แน่นอนใดๆ ทั้งสิ้นเพราะการจะเลือกตัดสินใจบริหารหรือกำหนดรูปแบบองค์กรใดๆ จำ เป็นจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้งภายใน และ ภายนอกต่างๆ อีกมากมายเป็นกรณีๆ ไป ซึ่ง นับเป็นครั้งแรกที่มีการให้ความสำคัญ และนำปัจจัย ภายนอกองค์กรมาร่วมพิจารณาด้วย แนวคิด นี้ได้รับการสนับสนุนจาก Katz และ Kahn (1966) ที่เสนอแนวคิดที่สองว่า การพัฒนารูปแบบโครงสร้าง องค์กรต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยเลือกใช้รูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมดังกล่าวที่สุด Joan Woodward และ Charles Perrow (1965) ได้เสนอแนวคิดที่สามว่า เทคโนโลยีเป็น อีกสิ่งแวดล้อมหนึ่งที่เป็น อย่างยิ่ง ที่จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อให้การกำหนดรูปแบบโครงสร้างขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุด และแนวคิดสุดท้ายเป็นของ Aston Group ที่เสนอว่า ขนาดขององค์กรมีผลโดย

ตรงต่อรูปแบบของโครงสร้างขององค์กรเช่นกัน ซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่กำลังมีแผนลด หรือขยายขนาดขององค์กรได้ (Robbins, 1989)

กลุ่มแนวคิดที่สี่ (Type 4)

กลุ่มแนวคิดสุดท้ายที่กล่าวถึงทฤษฎีทางองค์กร คือ กลุ่มแนวคิดที่สี่ (Type 4) ที่เน้นให้เห็นถึงการเมืองภายในองค์กร (Political nature of organization) ว่ามีผลอย่างยิ่งต่อรูปแบบโครงสร้างขององค์กร โดยในกลุ่มแนวคิดที่สี่ (Type 4) นี้ มีผู้สนับสนุน 2 แนวคิดด้วยกัน (Robbins, 1989)

ในแนวคิดแรก March และ Simon มองว่า การตัดสินใจใดๆ ขององค์กรตามแนวคิดของกลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) และกลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร (The human relations school) นั้น ในความเป็นจริงแล้วจะไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด เนื่องจากส่วนใหญ่แล้ว การตัดสินใจดังกล่าว ผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรตัดสินใจไปตามความพึงพอใจมากกว่าความเหมาะสมที่แท้จริง แนวความคิดของ March และ Simon ยังแสดงให้เห็นอีกว่า การตัดสินใจของผู้มีอำนาจดังกล่าว อาจจะมีเหตุผล แต่ก็ยังเป็นเหตุผลที่มีข้อจำกัดมากมาย และบ่อยครั้งการตัดสินใจก็นำไปสู่ความขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กร Jeffrey Pfeffer ได้สานต่อแนวความคิดของ March และ Simon ในเรื่องของการตัดสินใจที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กร โดยเสนอแนวความคิดที่สองว่า องค์กรควรประเมินผลของวัตถุประสงค์ขององค์กรเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมทุกอย่างภายในองค์กรเพื่อความโปร่งใส ทั้งนี้เนื่องจากในตัวองค์กรต่างประกอบด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งมีความต้องการหลากหลาย ดังนั้นรูปแบบโครงสร้างขององค์กรจึงมีความหลากหลายตามไปด้วย และบ่อยครั้งที่โครงสร้างเหล่านั้นสามารถเอื้อให้เกิดผลประโยชน์ต่อผู้มีอำนาจการตัดสินใจ ตามโครงสร้างขององค์กรที่กำหนดไว้ Pfeffer เชื่อว่า การที่องค์กรหนึ่งๆ จะมีโครงสร้างเป็นอย่างใดนั้น ขึ้นอยู่ที่ผลประโยชน์ที่ผู้มีอำนาจในการกำหนดโครงสร้างดังกล่าวพึงจะได้รับมากกว่าปัจจัย หรือเหตุผลอื่นๆ (Robbins, 1989)

จากทั้งสองแนวคิดข้างต้นจะเห็นว่า Robbins (1989) ได้แบ่งแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งแนวคิดของสามกลุ่มแรกของ Robbins (1989) มีลักษณะคล้ายกับแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กร 3 กลุ่มของ Hodge et al. (1996) โดยกลุ่มแนวความคิดดั้งเดิม (The classical school) ของ Hodge et al. ตรงกับแนวคิดกลุ่มที่หนึ่ง (Type 1) ตามที่ Robbins ได้จัดไว้ ซึ่งจะเน้นที่ประสิทธิผลขององค์กร และผลผลิตเป็นหลัก ส่วนกลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร (The human relation school) ของ Hodge et al. จะตรงกับแนวคิดกลุ่มที่สอง (Type 2) จากการแบ่งของ Robbins ที่เน้นถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กรและแรงจูงใจในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน และกลุ่มแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ขึ้นกับเงื่อนไข

ของบริบทแวดล้อม (The contingency school) ตามแนวคิดของ Hodge et al. นั้น ก็ตรงกับแนวคิดกลุ่มที่สาม (Type 3) ในการจัดของ Robbins ที่เป็นแนวคิดที่พูดถึงขนาด เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนที่เป็นตัวแปรในการระบุถึงโครงสร้างขององค์กรที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ Robbins ยังได้เพิ่มแนวคิดกลุ่มที่สี่ (Type 4) ที่กล่าวถึงอิทธิพลทางการเมืองภายในองค์กรที่แบ่งกันเป็นฝ่ายตามความพอใจและผลประโยชน์ ซึ่งจะมีผลต่อโครงสร้างรูปแบบขององค์กร ในขณะที่ Hodge et al. ไม่กล่าวถึงแนวคิดของกลุ่มที่สี่ (Type 4) นี้เลย

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของโครงสร้างองค์กร

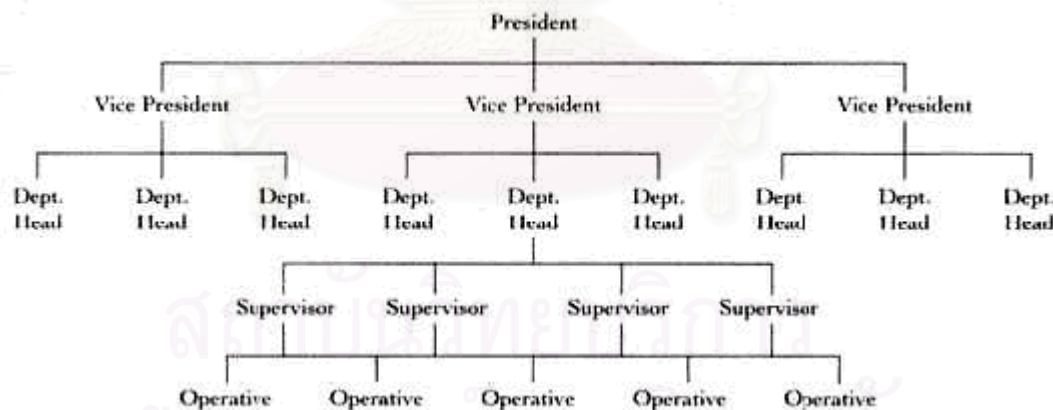
Hodge และคณะ (1996) ได้จัดวางลักษณะโครงสร้างขององค์กรออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ได้แก่ องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization) และองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) การจะปรับโครงสร้างขององค์กรใดๆ จะสามารถทำได้ โดยการเพิ่ม ลด หรือเปลี่ยนแปลงระดับความเป็นทางการขององค์กรนั่นเอง สำหรับโครงสร้างองค์กรแบบแรกที่เป็นองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization) จะต้องมีการแสดงแผนผังของโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมีการแสดงถึงลำดับชั้นของอำนาจการบริหาร ผู้บังคับบัญชาในสายงาน ตำแหน่งหน้าที่ และขอบเขตของงานอย่างชัดเจน (ดูแผนภาพที่ 2.1) ส่วนโครงสร้างองค์กรแบบที่สองที่เป็นองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) นั้น จะมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มุ่งความสำคัญไปยังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร โดยปกติโครงสร้างดังกล่าวจะเป็นโครงสร้างที่เกิดขึ้นชั่วคราว และมักจะเกิดขึ้นในระดับล่าง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรเท่านั้น เนื่องจากโครงสร้างแบบที่สองนี้ ไม่เอื้อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะขาดภาพของโครงสร้างที่ชัดเจนซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (แผนภาพที่ 2.2)

ในขณะที่ Robbins (1989) กล่าวว่า การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรนั้น จะสามารถทำได้โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบขององค์กร ได้แก่ ความซับซ้อนขององค์กร (Complexity) ความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) และ รูปแบบการตัดสินใจจากส่วนกลาง (Centralization)

สำหรับในองค์ประกอบแรกที่เป็นความซับซ้อนขององค์กร (Complexity) นั้น หมายถึงระดับของความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ ความแตกต่างในแนวราบ (Horizontal differentiation) หมายถึง ระดับความแตกต่างระหว่างแผนกต่างๆ ภายในองค์กรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบระดับองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญ หากองค์กรมีจำนวนของแผนกที่มาก ย่อมมีความจำเป็นที่ต้องมีจำนวน ประเภทของความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่หลากหลาย อันนำมาซึ่งระดับของความซับซ้อนขององค์กรที่เพิ่มขึ้น (Complexity) ทั้งนี้เนื่องจาก

ในองค์กรย่อมต้องมีการสื่อสารระหว่างแผนกเพิ่มสูงขึ้น ด้วยลักษณะของงานที่แตกต่างพื้นฐาน ความรู้ที่หลากหลายนั้น เป็นต้น ความแตกต่างในแนวราบดังกล่าวนี้ สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนจากการแบ่งเป็นแผนกต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ในแต่ละแผนกย่อมประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นแผนกๆ ไป และหากว่าองค์กรใดยังมีความแตกต่างในแนวราบ (Horizontal differentiation) มากขึ้นเท่าใด ก็จะมีผลจะทำให้เกิดความแตกต่างในแนวตั้ง (Vertical differentiation) มากยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งความแตกต่างในแนวตั้ง (Vertical differentiation) นี้ จัดเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในองค์กรรูปแบบที่สอง กล่าวคือ การที่องค์กรมีจำนวนของแผนกที่มากขึ้น การควบคุมดูแลย่อมมีความซับซ้อนและเป็นไปได้ยากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีหัวหน้าหรือผู้จัดการแต่ละแผนกทำหน้าที่ในการรับผิดชอบ ลำดับชั้นในการทำงานจึงเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบางองค์กรจะมีความแตกต่างในแนวราบ (Horizontal differentiation) และความแตกต่างในแนวตั้ง (Vertical differentiation) ในระดับทั่วไปที่ไม่สูงหรือซับซ้อน แต่การที่องค์กรนั้นมีจำนวนสาขาที่หลากหลาย และต่างที่ตั้งกัน ก็อาจทำให้เกิดระดับของความแตกต่างที่เพิ่มขึ้นภายในองค์กรรูปแบบสุดท้าย ที่เรียกว่า ความแตกต่างที่จำแนกตามปัจจัยทางภูมิศาสตร์ (Spatial differentiation) ซึ่งลักษณะของงานและขอบเขตอำนาจจะถูกกำหนดตามที่ตั้งที่ต่างกันขององค์กร (Hodge et al., 1996; Robbins, 1989)

แผนภาพที่ 2.1 : องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization)

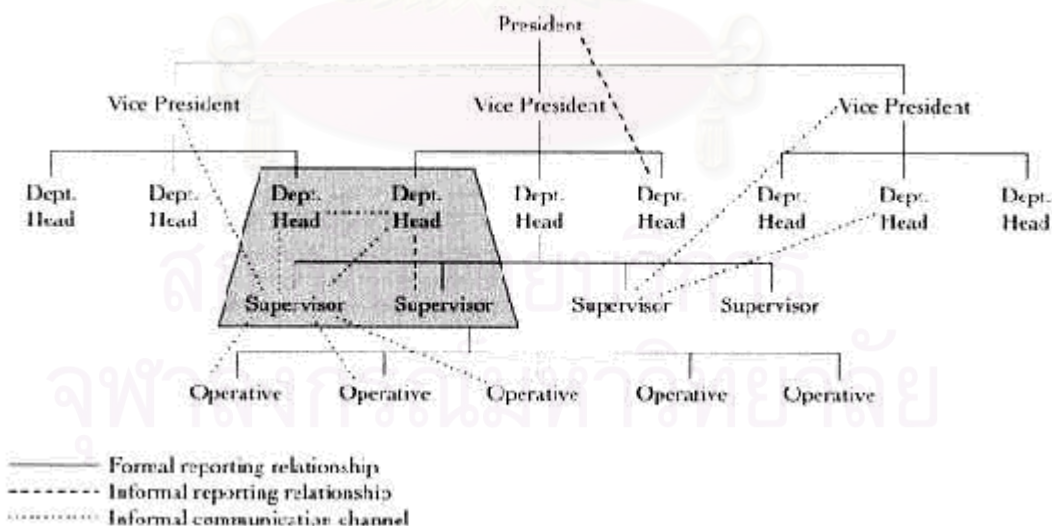


ที่มา : Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). Organization theory: A strategic approach (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 33.

ในส่วนขององค์กรประกอบที่สองของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร คือ ความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) หมายถึง ระดับจำนวนของงานภายในองค์กรที่ถูกกำหนดให้มีขั้นตอนแบบแผนที่เป็นมาตรฐาน หากระดับดังกล่าวมีค่าต่ำ พนักงานภายในองค์กรจะ

มีรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระมากขึ้น อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีระเบียบแบบแผนที่เป็นมาตรฐาน ยิ่งมากเท่าใด ความคิดเห็นของพนักงานในการตัดสินใจ รวมถึงอิสระในการทำงานก็จะถูกจำกัด มากขึ้นเท่านั้น การประเมินว่าองค์กรดังกล่าวมีระดับการกำหนดความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) มากน้อยเพียงใด สามารถสังเกตได้จาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน ที่องค์กรนั้นได้กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้อาจพบความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) ขององค์กรได้ ทั้งในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่ได้เป็นลายลักษณ์ อักษร การที่องค์กรมีความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) จะช่วยให้ สามารถควบคุม ตรวจสอบประสิทธิภาพของพนักงานได้ และช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำ ในส่วนของความซับซ้อนขององค์กร (Complexity) และ ความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) ขององค์กรนั้น จะมีความสัมพันธ์ไปทิศทางที่ผกผัน กัน กล่าวคือ ยิ่งถ้าองค์กรมีความซับซ้อนสูง ระดับความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์กรก็ควรจะ ลดลง เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนจนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือองค์กรที่มีการแบ่ง แผนกในการทำงานอย่างชัดเจนแล้ว ไม่จำเป็นต้องกำหนดกฎระเบียบแบบแผนในการทำงานให้ กับพนักงานซ้ำซ้อนลงไปอีก เพราะจะเป็นการจำกัดความสามารถในการทำงานของพนักงานมาก กว่าที่จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Hodge et al., 1996; Robbins, 1989)

แผนภาพที่ 2.2 : องค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization)



ที่มา : Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). Organization theory: A strategic approach (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 34.

รูปแบบวิธีการตัดสินใจจากส่วนกลาง (Centralization) นั้น เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ซึ่งหากอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กรขึ้นอยู่กับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กรเท่านั้น ย่อมถือได้ว่า องค์กรนั้นใช้วิธีการตัดสินใจจากส่วนกลาง (Centralization) แต่ถ้าอำนาจการตัดสินใจไม่ได้มาจากบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กร แต่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจออกไป องค์กรนั้นจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) (Hodge et al., 1996; Robbins, 1989)

จากทั้งสามองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรข้างต้นนั้น มีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยระดับการตัดสินใจจากส่วนกลาง (Centralization) ขององค์กรนั้นๆ จะมีความสัมพันธ์ที่ผกผันกับระดับความซับซ้อนขององค์กร (Complexity) ถ้าองค์กรมีระดับความซับซ้อน (Complexity) ที่สูง การตัดสินใจในลักษณะกระจายอำนาจ (Decentralization) จะมีความเหมาะสม ทั้งในแง่ของความคล่องตัวในการทำงาน และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างระดับการตัดสินใจจากส่วนกลาง (Centralization) ขององค์กร กับระดับความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) ขององค์กร จะเป็นไปในลักษณะที่คลุมเครือ ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งต้องพิจารณาเป็นกรณีไป (Hodge et al., 1996; Robbins, 1989)

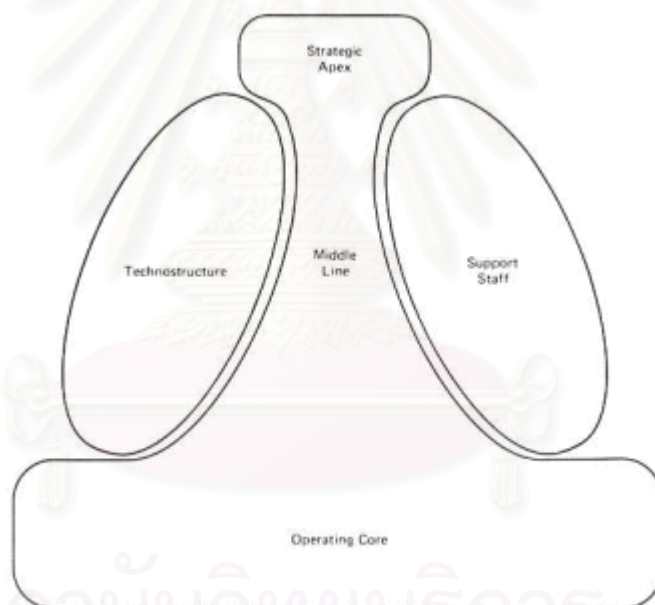
แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภายในองค์กร

Mintzberg (1983) ได้นำเสนอว่าองค์กรจะมีองค์ประกอบขึ้นพื้นฐานอยู่ 5 ส่วน ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ (The operating core) ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร (The strategic apex) พนักงานระดับผู้จัดการ (The middle line) นักวางแผนและนักวิเคราะห์ (The Technostructure) และผู้ชำนาญการเฉพาะทาง (The support staff) (ดูแผนภาพที่ 2.3)

องค์ประกอบแรกขององค์กร คือ พนักงานทั่วไปภายในองค์กร (The operating core) มีหน้าที่รับผิดชอบกับงานขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการผลิตสินค้าและบริการนั้นๆ ขององค์กร โดยตรง โดยมีหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ ดูแลและจัดหาวัตถุดิบในการผลิตให้กับองค์กร แปลรูปวัตถุดิบให้เป็นผลผลิต จัดจำหน่ายผลผลิต ควบคุมดูแลให้ทุกขั้นตอนดังกล่าวเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น การจัดทำสินค้าคงคลังของวัตถุดิบ หรือการดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือการผลิตต่างๆ เป็นต้น ส่วนขององค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนในการผลิตดำเนินไปได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรมีความจำเป็นต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ในการจัดการงานทั่วไปด้วย องค์ประกอบที่สองขององค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร (The strategic apex) มีหน้าที่ในการรับผิดชอบว่าการดำเนิน

งานในองค์กรจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ด้วยวิธีทางที่มีประสิทธิภาพ และต้องสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น เจ้าของกิจการ หน่วยงานรัฐบาล สหภาพแรงงาน เป็นต้น ผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่หลัก 3 ประการ ได้แก่ การควบคุมดูแลโดยตรง (Direct supervision) ทั้งในแง่การจัดสรรทรัพยากร แจกจ่ายงานตามลำดับ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ควบคุมดูแลความประพฤติของพนักงานทั่วไป ลงโทษ ให้กำลังใจรวมถึงการให้รางวัลแก่พนักงาน เป็นต้น หน้าที่ประการที่สองของผู้บริหาร คือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับสังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และลูกค้า และหน้าที่ประการสุดท้ายของผู้บริหาร คือ หน้าที่ในการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กร ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งผู้บริหารนั้นจะมีหน้าที่ที่กว้างและครอบคลุมเกือบทุกส่วนขององค์กร

แผนภาพที่ 2.3 : องค์ประกอบขั้นพื้นฐานขององค์กร 5 องค์ประกอบ



ที่มา : Mintzberg, H. (1983). Structure in five: Designing effective organizations.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 11.

องค์ประกอบที่สามขององค์กร คือ พนักงานระดับผู้จัดการ (The Middle line) ทำหน้าที่เป็นสื่อเชื่อมระหว่างพนักงานทั่วไปกับผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรด้วยอำนาจการควบคุมที่มีระบบ โดยแบ่งอำนาจการควบคุมเป็นแผนก พนักงานระดับผู้จัดการจะมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น เนื่องจากข้อจำกัดของจำนวนพนักงานภายใต้การควบคุมดูแลของผู้จัดการแต่ละคน (Span of control) ดังนั้น ลำดับขั้นภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยง

ไม่ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การดูแลควบคุมดังกล่าวเป็นไปอย่างราบรื่น ส่วนนักวางแผนและนักวิเคราะห์ (The Technostructure) เป็นองค์ประกอบที่สี่ขององค์กร มีหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมภายในองค์กร ให้เป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ หน้าที่หลักของนักวางแผนและนักวิเคราะห์ ได้แก่ การออกแบบการดำเนินงาน การออกแบบแนวทางการผลิต และการออกแบบโปรแกรมการอบรม บุคลากร เป็นต้น ซึ่งนักวางแผนและนักวิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และกำหนดขึ้นเป็นแบบแผน ปฏิบัติกันภายในองค์กร โดยแบบแผนดังกล่าวจะช่วยลดภาระในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งนักวางแผนและนักวิเคราะห์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ นักวิเคราะห์ตัวงาน การผลิต นักวิเคราะห์วางแผนและควบคุม และนักวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล

และองค์ประกอบสุดท้ายขององค์กร คือ ผู้ชำนาญการเฉพาะทาง (The support staff) โดยปกติแล้วจะไม่ได้มีการแสดงไว้ในแผนผังองค์กรทั่วไป เนื่องจากบทบาทของผู้ชำนาญการเฉพาะทางนั้นมักถูกบดบังจากนักวางแผนและนักวิเคราะห์ ซึ่งแท้จริงแล้วทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้ชำนาญการเฉพาะทางจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา หรือชี้แจงแนวทางในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรที่เกิดขึ้น แต่มิได้มีอำนาจตัดสินใจ (Mintzberg, 1983)

ทั้งนี้ Mintzberg (1983) กล่าวว่า องค์ประกอบแต่ละส่วนในองค์กร อาจสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจ บริหาร หรือการดำเนินการภายในองค์กรได้ขึ้นอยู่กับว่า โครงสร้างได้มอบอำนาจให้กับส่วนไหนได้ควบคุม ซึ่งการที่อำนาจในการควบคุมองค์กรจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบส่วนใดขององค์กรนั้น สามารถสรุปเป็นรูปแบบองค์กรได้ 5 รูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบจะถูกควบคุมการดำเนินการโดยแต่ละส่วนสลับเปลี่ยนกันไปจนครบทั้ง 5 ส่วน หากอำนาจควบคุมดังกล่าวเป็นของพนักงานทั่วไปภายในองค์กร การตัดสินใจภายในองค์กรก็จะเป็นแบบการกระจายอำนาจ (Decentralized) ซึ่งเรียกรูปแบบองค์กรแบบนี้ว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นระเบียบแบบแผน โดยให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Professional bureaucracy) หากการตัดสินใจตกอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร การตัดสินใจภายในองค์กรก็จะเป็นแบบการตัดสินใจในจากส่วนกลาง (Centralized) ซึ่งเรียกรูปแบบองค์กรแบบนี้ว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (Simple structure) หากอำนาจตัดสินใจตกอยู่ที่พนักงานระดับผู้จัดการ องค์กรนั้นจะมีอำนาจการตัดสินใจแต่ละแผนกเป็นอิสระต่อกัน เรียกว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนก (Divisional structure) และหากว่าอำนาจตัดสินใจตกอยู่ที่นักวางแผนและนักวิเคราะห์ อำนาจการควบคุมขององค์กรจะเป็นแบบแผนที่มีแนวทางเดียวกัน (Standardization) เรียกองค์กรแบบนี้ว่า องค์กรที่มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบแผน และมีลำดับชั้นการปฏิบัติงานที่ตายตัว (Machine bureaucracy) และท้ายที่สุดหากอำนาจตกอยู่ที่ผู้ชำนาญการเฉพาะทาง (Support staff) อำนาจการควบคุมจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันภายในองค์กร ดังนั้นโครงสร้างองค์กร

กรเฉพาะกิจ จึงถูกออกแบบ และปรับใช้อย่างเหมาะสม (Adhocracy) ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดของโครงสร้างรูปแบบต่างๆ ในลำดับต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร

Hodge et al. (1996) กล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรที่ถูกออกแบบในแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันตามปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสามารถจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์กรโดยทั่วไปได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มประเภทงานที่มีลักษณะเข้าพวกกัน (Functional grouping) และการจัดโครงสร้างองค์กรตามประเภทของสินค้าและตลาด (Output grouping: Products, market, and geography) ในรูปแบบแรกของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มประเภทงานที่มีลักษณะเข้าพวกกัน (Functional grouping) นั้น จะมีการจำแนกประเภทของงานที่ทำออกเป็นหน่วยงานต่างๆ โดยกลุ่มคนภายในองค์กรจะถูกจัดสรรตามหน่วยงานต่างๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากหน้าที่หลักภายในองค์กร ได้แก่ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล เป็นต้น นอกจากนี้ในแต่ละฝ่ายอาจยังมีการจัดสรรหน่วยงานย่อย เพื่อให้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน บุคลากรในหน่วยงานย่อยจะปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ลักษณะงานที่เหมือนกัน ตลอดจนต้องอาศัย ความรู้ ทักษะ และความชำนาญงานในหน่วยงานดังกล่าว อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีรูปแบบโครงสร้างในรูปแบบนี้ จะมีการมุ่งเน้นไปที่ความชำนาญเฉพาะอันเกิดจากลักษณะของงาน รวมทั้งความชำนาญในการใช้ อุปกรณ์ประกอบการทำงาน ทั้งนี้ ไม่เฉพาะเจาะจงว่าหน่วยงาน หรือแผนกใดจำเป็นต้องรับผิดชอบกับผลลัพธ์สุดท้ายของการผลิต (ดูแผนภาพที่ 2.4)

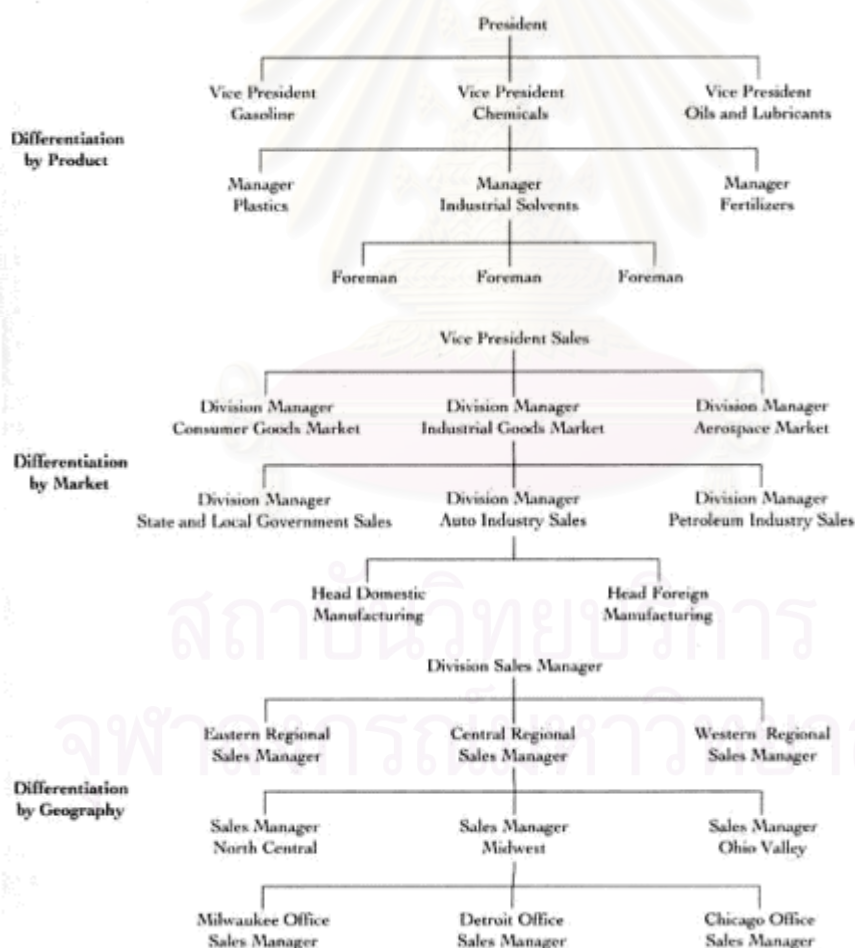
แผนภาพที่ 2.4 : การจัดโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มประเภทงานที่มีลักษณะเข้าพวกกัน (Functional grouping)



ที่มา : Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). Organization theory :A strategic approach (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 215.

ในขณะที่การจัดโครงสร้างองค์กรตามประเภทของสินค้าและตลาด (Output grouping: Products, market, and geography) ที่เป็นการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรในแบบที่สองนั้น รูปแบบโครงสร้างองค์กรจะพิจารณาจากผลผลิตขั้นสุดท้าย ซึ่งโดยปกติแล้วจะพิจารณา 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะสินค้า (Products) ลักษณะตลาด (Market) และลักษณะภูมิศาสตร์ (Geography) ทั้งนี้แต่ละองค์กรจะเลือกลักษณะการพิจารณาที่ต่างกัน ถ้าองค์กรใดมีลักษณะสินค้าที่ชัดเจน การจัดโครงสร้างตามลักษณะของสินค้าก็จะเอื้อประโยชน์ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ ถ้าองค์กรใดมีความชัดเจนในลักษณะตลาดและลักษณะภูมิศาสตร์ ก็สามารถจัดโครงสร้างตลาดลักษณะเฉพาะนั้นๆ ได้ (ดูแผนภาพที่ 2.5) (Hodge et al., 1996)

แผนภาพที่ 2.5 : การจัดโครงสร้างองค์กรตามประเภทของสินค้าและตลาด (Output grouping: Products, market, and geography)



ที่มา : Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). Organization theory: A strategic approach (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 217.

ส่วน Wehrich และ Koontz (1993) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว ไม่มีรูปแบบขององค์กรที่สมบูรณ์แบบที่สุด เพราะองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยแวดล้อมที่ต่างกัน โดยจำแนกออกมาเป็นโครงสร้างต่าง ๆ เป็น 8 โครงสร้าง ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบ่งตามจำนวนบุคลากรอย่างง่าย (Departmentation by simple numbers) โครงสร้างองค์กรแบ่งตามปัจจัยด้านเวลา (Departmentation by time) โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ภายในองค์กร (Departmentation by enterprise function) โครงสร้างองค์กรแบ่งตามภูมิภาค (Departmentation by territory or geography) โครงสร้างที่แบ่งตามประเภทลูกค้า (Departmentation by customers) โครงสร้างองค์กรแบ่งตามกระบวนการการผลิต (Process or equipment departmentation) โครงสร้างองค์กรแบ่งตามประเภทสินค้า (Departmentation by product) และโครงสร้างแบบผสม (Matrix organization)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามจำนวนบุคลากรอย่างง่าย (Departmentation by simple numbers)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามจำนวนบุคลากรอย่างง่าย เป็นการแบ่งโครงสร้างตามจำนวนบุคลากรโดยการรวมกลุ่มบุคลากรที่สามารถทำหน้าที่และลักษณะงานแบบเดียวกันได้มาอยู่ร่วมกันภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน สาระสำคัญของโครงสร้างดังกล่าว ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล หรือ ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร แต่กลับมุ่งเน้นไปที่จำนวนของบุคลากร กับความสำเร็จของกิจกรรมต่าง ๆ โดยเชื่อว่า ความสำเร็จจุลวงของกิจกรรมขึ้นอยู่กับจำนวนบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม การแบ่งกลุ่มแบบนี้ได้รับความนิยมลดลงตามลำดับ เนื่องจากปัจจัยบางอย่าง ประการแรก เกิดจากการที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้ามากขึ้น มีบทบาทในการแทนที่ทรัพยากรบุคลากรภายในองค์กร จึงไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีจำนวนพนักงานมากมาย เพื่อรองรับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรอีกต่อไป ประการที่สอง การออกแบบโครงสร้างองค์กรตามจำนวนคนไม่สามารถตอบสนองรูปแบบองค์กรใหม่ ๆ ในปัจจุบันได้ เนื่องจากองค์กรแบบใหม่เชื่อว่า กลุ่มคนที่มีทักษะเฉพาะอย่างหรือมีความชำนาญเฉพาะด้าน จะสามารถสร้างความสำเร็จได้ดีกว่าการมีจำนวนพนักงานที่ขาดความชำนาญจำนวนมาก ประการสุดท้าย องค์กรจำนวนมากเชื่อว่าโครงสร้างดังกล่าวเป็นเพียงโครงสร้างย่อยๆ ภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการใช้ภายในหน่วยงานระดับล่าง ซึ่งเป็นการบริหารในหน่วยงานย่อยของตนเองเท่านั้น (Wehrich & Koontz, 1993)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามปัจจัยด้านเวลา (Departmentation by time)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามปัจจัยด้านเวลา เป็นวิธีการแบ่งโครงสร้างองค์กรที่ใช้กันมานานหลายสมัย โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีหน่วยงานการผลิตเป็นหลัก ซึ่งจะอาศัยปัจจัยด้านเวลาเป็นตัว

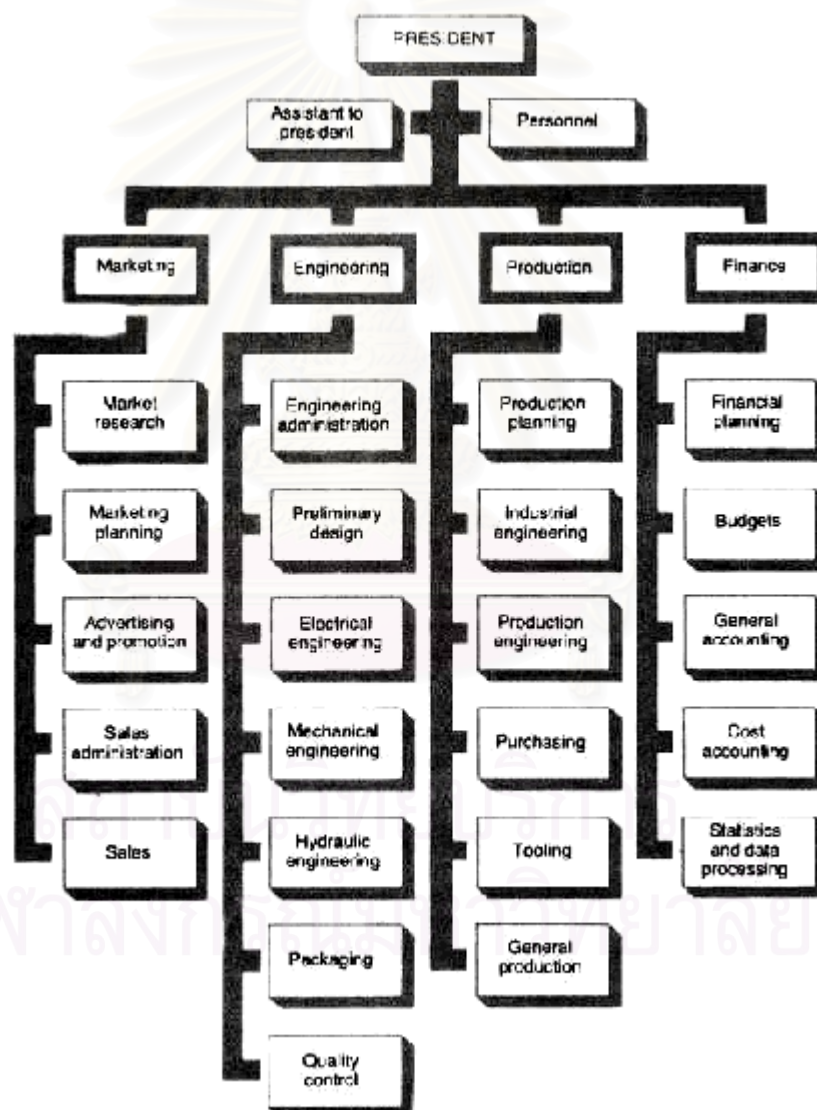
กำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นมาเป็นผลัดเวลาทำงานภายในเวลาทำการแต่ละวัน อย่างไรก็ตามหากพิจารณาโครงสร้างประเภทนี้ จะเห็นได้ว่าโครงสร้างประเภทนี้มีจุดเด่นหลายประการ กล่าวคือ กิจกรรมภายในองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาทำการโดยไม่ต้องหยุดกลางคืน นอกจากนั้นแล้ว โครงสร้างองค์กรแบ่งตามปัจจัยด้านเวลายังเอื้อให้สายการผลิตทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนเปิดโอกาสให้กับตลาดแรงงานเสริมด้วยเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม โครงสร้างดังกล่าวยังมีจุดด้อยบางประการ กล่าวคือ การบริหารงานในแต่ละผลัดอาจไม่สม่ำเสมอและเป็นแบบแผนเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้น พนักงานในแต่ละผลัดไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการทำงานล่วงเวลาจากผลัดปกติของตนเอง เพราะพนักงานอาจเหนื่อยล้าจนไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดังเดิม ทั้งนี้ การประสานงานภายใต้โครงสร้างดังกล่าวค่อนข้างเป็นไปได้ยากลำบากและซับซ้อน ถ้าโครงสร้างองค์กรมีการกำหนดจำนวนผลัดที่ซับซ้อนมากขึ้น นอกจากนั้นการจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับพนักงานต่างผลัดส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น (Wehrich & Koontz, 1993)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ภายในองค์กร (Departmentation by enterprise function)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ภายในองค์กร เป็นการวางรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ต้องการกำหนดหน่วยงานหรือกลุ่มหน้าที่ภายในองค์กรออกมาเป็นแผนกอย่างชัดเจน เช่น แผนกการผลิต แผนกการตลาด แผนกการเงิน เป็นต้น ในบางองค์กรอาจมีวิธีการกำหนดหน่วยงานหรือแผนกที่แตกต่างกัน หรือ บางหน่วยงานอาจไม่ได้รับการกำหนดให้อยู่บนโครงสร้างองค์กร เนื่องจากสาเหตุหลายประการดังนี้ ประการแรก มุมมองต่อหน่วยงานที่แตกต่างกัน ในแต่ละองค์กรอาจมีหน่วยงานบางส่วนที่ไม่ได้เป็นหน่วยงานหลักตามโครงสร้างเช่นเดียวกับบริษัทอื่น ๆ ประการที่สอง ความแตกต่างในด้านกิจกรรมพื้นฐานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งทำให้เป็นข้อจำกัดกับบางหน่วยงานในบางองค์กรในการแบ่งแผนก ประการสุดท้าย บางองค์กรอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์แยกแผนก ที่ต่างกันได้ (ดูแผนภาพที่ 2.6) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างนี้มีจุดเด่นในตัวเอง กล่าวคือ มีการคงไว้ซึ่งฐานอำนาจและความสำคัญของหน่วยงานสำคัญภายในองค์กรอย่างชัดเจน ทั้งนี้ โครงสร้างนี้ยังเอื้อต่อการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ง่ายต่อการฝึกอบรมบุคลากรตามแผนกต่าง ๆ นอกจากนั้น โครงสร้างดังกล่าวยังส่งเสริมให้การบริหารเป็นไปได้โดยง่าย เพราะมีการแบ่งแยกขอบเขตการบริหารงานตามแผนกต่าง ๆ อย่างชัดเจน แต่ทว่า โครงสร้างนี้ ยังคงมีจุดด้อยบางประการเช่นกัน เนื่องจากมีการแบ่งแยกออกเป็นแผนกอย่างชัดเจนทำให้บุคลากรในแต่ละแผนกมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ย่อยในแผนกตนเองเป็นหลัก โดยอาจละเลยวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรไปได้ ใน

ขณะเดียวกัน บุคลากรในแต่ละแผนกจะไม่สามารถเรียนรู้กิจกรรมอื่น ๆ ภายในองค์กรได้เลย เพราะต้องรับผิดชอบแต่เพียงงานภายในแผนกของตนเท่านั้น ตลอดจนความรับผิดชอบโดยรวมจะตกไปอยู่ที่หัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าแผนกเพียงผู้เดียว นอกจากนี้ การปรับตัวภายในองค์กรทั้งหมดในลักษณะโดยรวม ก็ทำได้ยากเนื่องจากต่างคนต่างคอยแต่จะให้ความสนใจกับหน่วยงานของตนเองเพียงอย่างเดียว (Wehrich & Koontz, 1993)

แผนภาพที่ 2.6 : โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ภายในองค์กร (Departmentation by enterprise function)

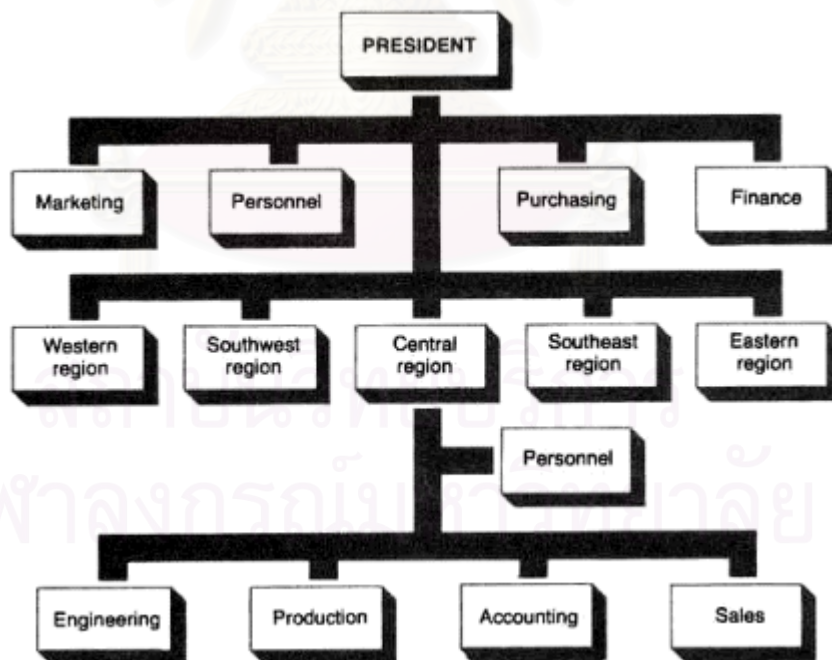


ที่มา : Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). Management: A global perspective (10th ed.). New York: McGraw-Hill. p. 269.

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามภูมิภาค (Departmentation by territory or geography)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามภูมิภาค เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องออกแบบให้เหมาะกับปัจจัยทางด้าน ภูมิศาสตร์ หรือ ที่ตั้ง ซึ่งองค์กรเหล่านี้ ได้แก่ องค์กรที่ต้องมีหน่วยผลิตตามโรงงาน และหน่วยงานทั่วไปที่เป็นกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการผลิตตั้งอยู่ต่างสถานที่กัน ดังนั้น พอสรุปได้ว่าโครงสร้างแบบนี้ เหมาะกับองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่การผลิตและการขายเป็นหลัก (ดูแผนภาพที่ 2.7) จากโครงสร้างดังกล่าวจะเห็นได้ว่า จุดเด่นของโครงสร้างนั้น ได้แก่ การกระจายอำนาจไปที่หน่วยงานระดับล่างมากขึ้น นอกจากนั้น ทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงปัญหาในแต่ละท้องถิ่นได้ชัดเจน เพราะมีบุคลากรเข้าไปดูแลอย่างทั่วถึง ตลอดจนได้รับประโยชน์จากหน่วยงานท้องถิ่นอื่น ๆ เช่น มีการประสานงานกันมากขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม จุดด้อยบางประการภายใต้โครงสร้างนี้ ได้แก่ ต้นทุนที่สูง ความคล่องตัวในการบริหารที่ลดลง เนื่องจากความซับซ้อนภายในตัวองค์กร และจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารที่มีความชำนาญ และความสามารถสูงอีกด้วย (Wehrich & Koontz, 1993)

แผนภาพที่ 2.7 : โครงสร้างองค์กรแบ่งตามภูมิภาค (Departmentation by territory or geography)

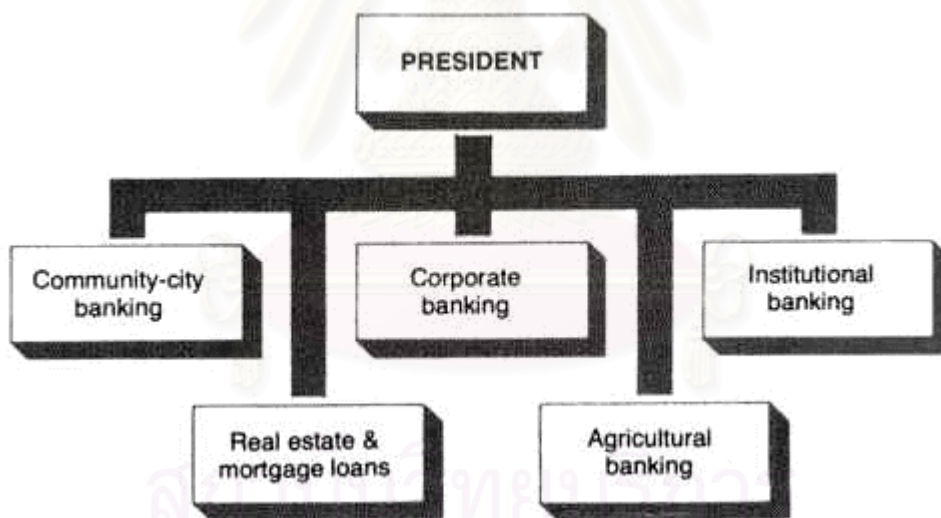


ที่มา : Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th ed.). New York: McGraw-Hill. p. 271.

โครงสร้างที่แบ่งตามประเภทลูกค้า (Departmentation by customers)

โครงสร้างที่แบ่งตามประเภทลูกค้า เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แบ่งตามประเภทลูกค้า โดยพิจารณาจากฐานลูกค้าขององค์กรว่ามีลักษณะต่างกันอย่างไร แล้วแยกเป็นประเภทเพื่อจะได้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้อย่างทั่วถึง (ดูแผนภาพที่ 2.8) จุดเด่นของโครงสร้างนี้ก็คือ องค์กรจะสามารถรับรู้ถึงปัญหาและความต้องการของลูกค้าได้ง่าย ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการและเกิดความชำนาญในการจัดการกับข้อโต้แย้งต่าง ๆ กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างแบบนี้ มีจุดด้อยอยู่บ้าง กล่าวคือ การที่จะทำการตอบสนองลูกค้าอย่างสมบูรณ์นั้น ค่อนข้างจะทำได้ยาก เนื่องจากต้องจัดสรร และฝึกอบรม บุคลากรที่มีความชำนาญมารับผิดชอบเพิ่มเติม ในส่วนนี้ นอกจากนั้น การแจกแจง หรือ จำแนกประเภทของลูกค้าให้ชัดเจนก็ทำได้ยากด้วยเช่นกัน (Wehrich & Koontz, 1993)

แผนภาพที่ 2.8 : โครงสร้างที่แบ่งตามประเภทลูกค้า (Departmentation by customers)



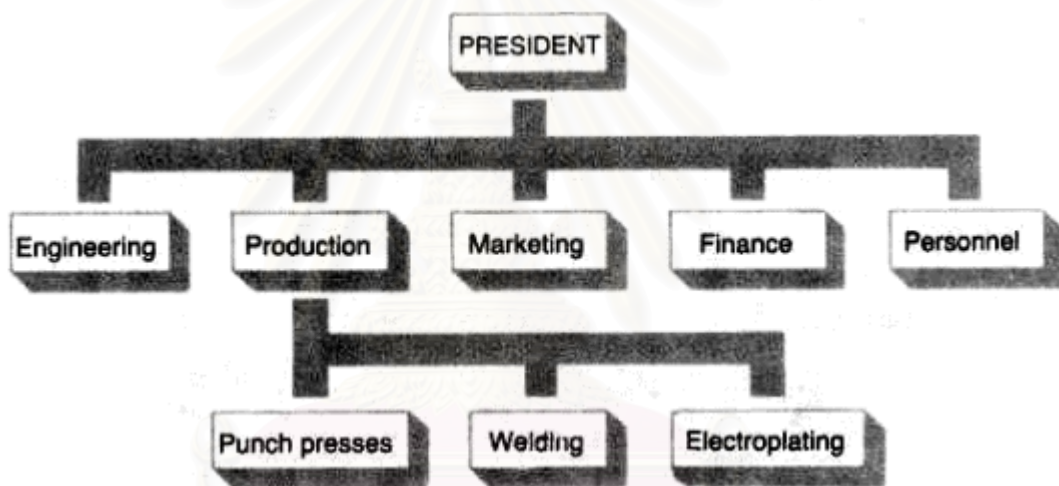
ที่มา : Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). Management: A global perspective (10th ed.). New York: McGraw-Hill. p. 273.

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามกระบวนการการผลิต (Process or equipment departmentation)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามกระบวนการการผลิต เป็นโครงสร้างสำหรับองค์กรที่มีกระบวนการผลิตที่ชัดเจน โดยอาจจัดโครงสร้างขององค์กรภายใต้หน่วยการผลิตในองค์กร เพื่อเป็นแนว

ทางในการปฏิบัติการกิจกรรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีแบบแผนและราบรื่น (ดูแผนภาพที่ 2.9) จุดเด่นของโครงสร้างแบบนี้ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์ประสิทธิภาพของอุปกรณ์การผลิต และบุคลากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนง่ายต่อการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร นอกจากนี้ จุดด้อยบางอย่างที่อาจเกิดได้นั้น ได้แก่ การประสานงานระหว่างแผนกค่อนข้างเป็นไปได้ยาก ทั้งนี้ การตัดสินใจโดยรวมก็ยังคงตกอยู่ที่จุดใดจุดหนึ่งในองค์กร ตลอดจนยากต่อการพัฒนาผู้บริหารที่เข้ามาควบคุมภาพรวมขององค์กรทั้งหมด เพราะต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการผลิตทุกหน่วยภายในองค์กร (Wehrich & Koontz, 1993)

แผนภาพที่ 2.9 : โครงสร้างองค์กรแบ่งตามกระบวนการการผลิต (Process or equipment departmentation)



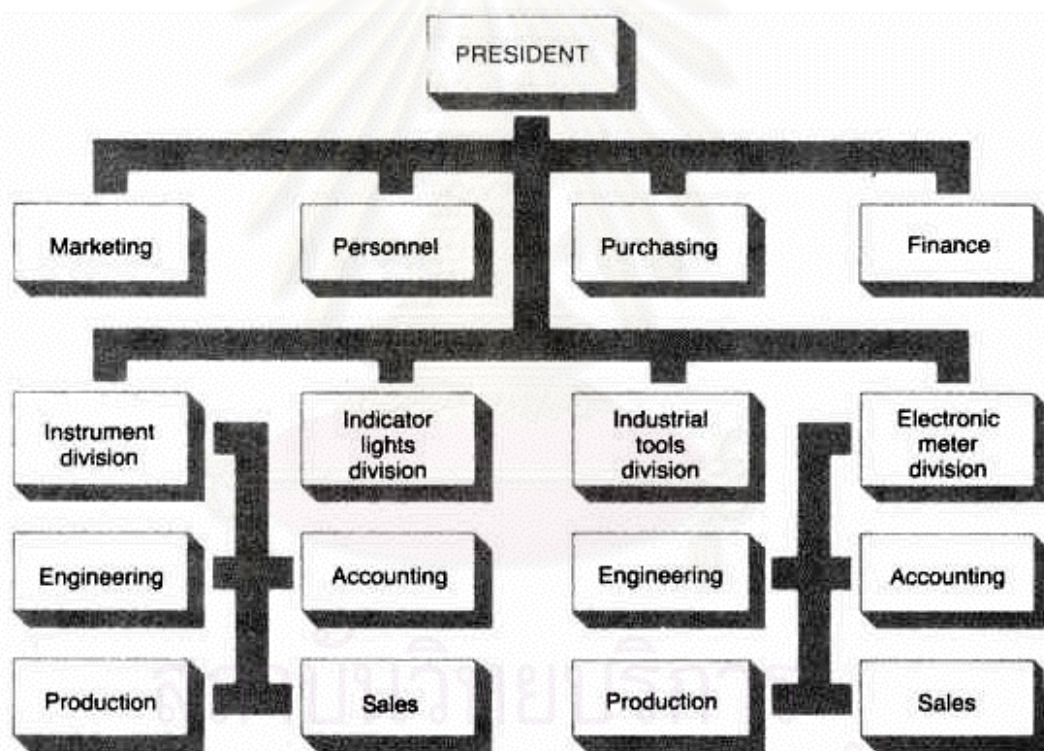
ที่มา : Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th ed.). New York: McGraw-Hill. p. 275.

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามประเภทสินค้า (Departmentation by product)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามประเภทสินค้า เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสายการผลิตสินค้าหลากหลาย ตลอดจนให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กรตามประเภทสินค้าที่ผลิตภายในองค์กรด้วย ในขณะเดียวกัน การบริหารงานภายใต้โครงสร้างนี้ จะเป็นไปได้ด้วยความซับซ้อน ถ้าอำนาจการบริหารตกอยู่ที่บุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น อำนาจในการบริหารบุคลากรภายใต้โครงสร้างนี้ จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจจากระดับสูงไปสู่ระดับล่าง ซึ่งการกำหนดขอบเขตอำนาจ ตลอดจนรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบต้องมีการระบุที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ นอกจากนี้แล้ว (ดูแผนภาพที่ 2.10) ในส่วนของจุดเด่นภายใต้โครงสร้างนี้ ได้แก่ การมุ่งเน้นไปที่

ตัวสินค้าในแต่ละประเภททำให้มั่นใจได้ถึงคุณภาพของตัวสินค้า ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด ทำให้เกิดการประสานงานกันภายในสายผลิตภัณฑ์มากขึ้น และ ง่ายต่อการฝึกฝนผู้บริหารองค์กรโดยรวมโดยอาจจัดให้ผู้บริหารได้มีโอกาสเรียนรู้งานตามสายผลิตภัณฑ์แบบวนจนครบทุกชนิด แต่ทว่า จุดด้อยของโครงสร้างนี้ได้แก่ ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงในการบริหารงานองค์กรโดยรวม ตลอดจนแนวโน้มในการควบคุมองค์กรทั้งหมดค่อนข้างยาก หากองค์กรมีจำนวนความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์จำนวนมาก (Wehrich & Koontz, 1993)

แผนภาพที่ 2.10 : โครงสร้างองค์กรแบ่งตามประเภทสินค้า (Departmentation by product)



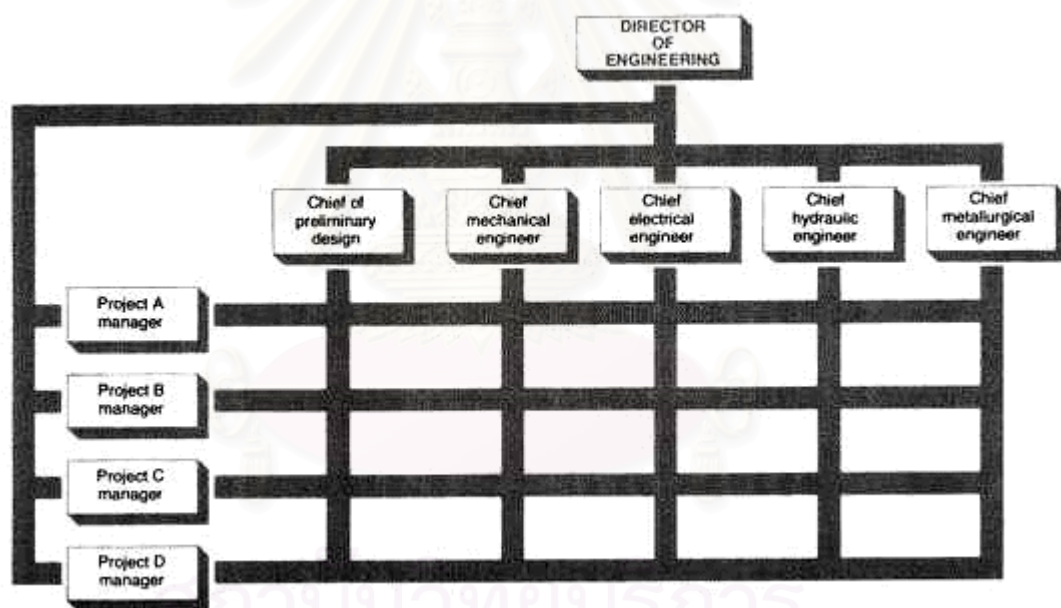
ที่มา : Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th ed.). New York: McGraw-Hill. p. 276.

โครงสร้างแบบผสม (Matrix organization)

โครงสร้างแบบผสม เป็นรูปแบบโครงสร้างที่ได้รับการพัฒนามาจากการผสมผสานเข้าด้วยกันระหว่างโครงสร้างแบบหน้าที่ภายในองค์กร กับ โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามประเภทของสินค้า

โครงสร้างดังกล่าวได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวความคิดที่ว่า องค์กรและลูกค้าเล็งเห็นถึงความสำคัญที่ผลสุดท้ายของการผลิต กล่าวคือ สินค้าขั้นสุดท้าย ดังนั้น จึงจำเป็นสำหรับองค์กรในการสร้างและพัฒนา รูปแบบขององค์กร ที่เอื้อต่อการผลิตสินค้าขั้นสุดท้ายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ดูแผนภาพที่ 2.11) ทั้งนี้ โครงสร้างดังกล่าวมีจุดเด่น คือ มุ่งเน้นไปที่สินค้าขั้นสุดท้ายที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มั่นใจได้ถึงคุณภาพของสินค้า ตลอดจนมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบระหว่างตัวสินค้าและผลตอบแทนที่ชัดเจน นอกจากนี้ จุดด้อยของโครงสร้างองค์กรแบบนี้ ได้แก่ ความขัดแย้งในเรื่องเครือข่ายอำนาจที่อาจจะมีการซ้ำซ้อน หรือ เกิดปัญหาได้ง่าย รวมทั้งง่ายต่อการที่จะทำให้เกิดความแตกแยกภายในตัวองค์กร เพราะการแข่งขันระหว่างกลุ่มสูง ทำให้ความสัมพันธ์ภายในองค์กรน้อยลง ซึ่งจำเป็นที่จะต้องหาผู้บริหารที่มีความชำนาญในด้านนี้เข้ามาดูแล (Wehrich & Koontz, 1993)

แผนภาพที่ 2.11 : โครงสร้างแบบผสม (Matrix organization)



ที่มา : Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th ed.). New York: McGraw-Hill. p. 276.

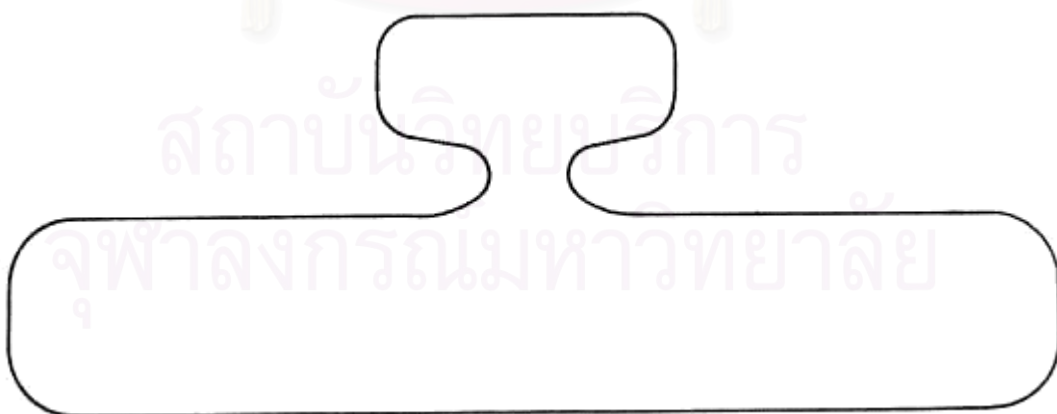
ยังมีอีกแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ที่เสนอโดย Mintzberg (1983) โดยใช้อำนาจในการควบคุมองค์กรขององค์ประกอบแต่ละส่วนภายในองค์กร (พนักงานทั่วไป ผู้บริหารระดับสูง พนักงานระดับผู้จัดการ นักวางแผนและวิเคราะห์ และผู้ชำนาญการเฉพาะทาง) มาเป็นปัจจัยในการแบ่งรูปแบบโครงสร้างขององค์กร โดยแบ่งได้เป็น 5 รูปแบบได้แก่ รูปแบบโครงสร้าง

องค์กรอย่างง่าย (Simple structure) รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบแผน และมีลำดับชั้นการปฏิบัติงานที่ตายตัว (Machine bureaucracy) รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นระเบียบแบบแผนโดยให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Professional bureaucracy) รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนก (Divisional structure) และท้ายที่สุด คือ รูปแบบโครงสร้างองค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy)

รูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (Simple structure)

รูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่ายมีลักษณะทางโครงสร้างที่มุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับกลุ่มพนักงานทั่วไปในองค์กร มีความซับซ้อนทางโครงสร้างขององค์กรที่ต่ำ มีความเป็นแบบแผนน้อย และการบริหารงานโดยรวมหรืออำนาจการตัดสินใจตกอยู่ที่บุคคลเดียว คือ ผู้บริหารงานระดับสูงในองค์กร (ดูแผนภาพที่ 2.12) จุดเด่นของรูปแบบโครงสร้างองค์กรนี้ คือ ง่ายต่อการนำไปใช้ ประหยัดต้นทุน ยืดหยุ่นได้ง่าย มีขอบเขตอำนาจที่ชัดเจน และเป้าหมาย นโยบายสามารถระบุได้ชัดเจน ส่วนจุดด้อย คือ มีข้อจำกัดในการนำไปใช้ตามรูปลักษณะ หรือปัจจัยภายในองค์กร เช่น ขนาดที่ใหญ่เกินไป และอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่บุคคลเดียว รวมถึงความเสี่ยง และความยากต่อการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ รูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (Simple structure) สามารถนำไปปรับใช้ได้กับองค์กรที่มีขนาดเล็ก องค์กรที่กำลังอยู่ในช่วงของการพัฒนา หรือปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และองค์กรที่ประสบปัญหา หรือวิกฤตซึ่งต้องการความชัดเจนในการตัดสินใจ

แผนภาพที่ 2.12 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (Simple structure)



ที่มา : Mintzberg, H. (1983). Structure in five: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 159.

รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบแผน และมีลำดับชั้นการปฏิบัติงานที่ตายตัว(Machine bureaucracy)

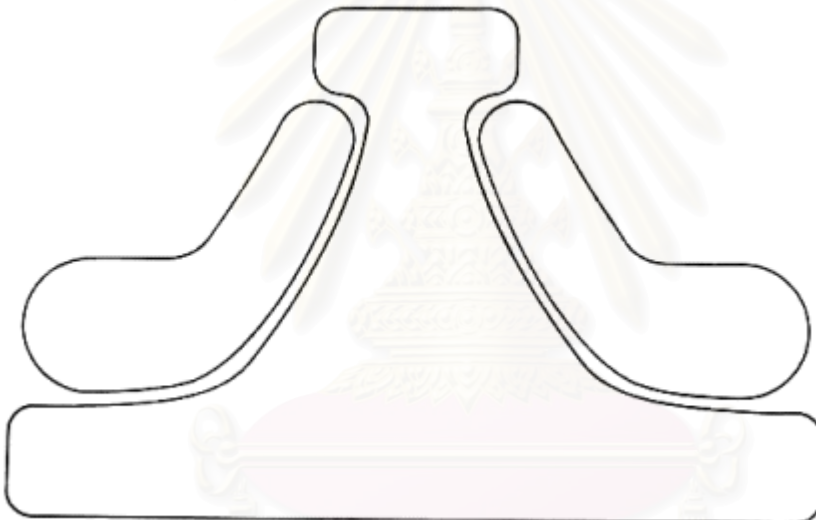
รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบแผน และมีลำดับชั้นการปฏิบัติงานที่ตายตัว เป็นรูปแบบองค์กรที่ให้ความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบแบบแผน มีกฎเกณฑ์ชัดเจน โครงสร้างงานแต่ละส่วนจะถูกรวบรวมเป็นแผนกต่างๆ กัน มีการกำหนดขอบเขตอำนาจ และการตัดสินใจตามสายงานตลอดจนมีการกำหนดโครงสร้างของบทบาทที่ชัดเจนระหว่างกิจกรรมของ พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานสนับสนุน ในรูปแบบโครงสร้างนี้กิจกรรมในแต่ละส่วนจะถูกจัดเป็นสัดส่วนภายใต้การดูแลของผู้จัดการในแต่ละส่วนอย่างเป็นระบบ และในขณะเดียวกันก็จะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้จัดการระดับสูงขึ้นไปตามลำดับ (แผนภาพที่ 2.13) จุดเด่นของโครงสร้างนี้ คือ ลักษณะกิจกรรมเป็นแบบแผนส่งผลให้สามารถทำการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการรวมกลุ่มผู้ชำนาญแต่ละด้านเข้าไว้เป็นหน่วยงาน หรือแผนกต่างๆ ทำให้เกิดความคุ้มค่าต่อองค์กร และการมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ทำให้ไม่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในระดับการที่มีความชำนาญสูง ส่วนจุดด้อย คือ ยังมีลักษณะของการกุมอำนาจของบุคคลเดียวอยู่ การมีแบบแผนที่ตายตัว ทำให้ยากต่อการสร้างสรรค์ คิดออกแบบสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้ง่าย เมื่อมีวัตถุประสงค์ต่างกัน และเมื่อประสบปัญหาจะทำการแก้ไขได้ยาก เนื่องจากแบบแผนที่กำหนดเกิดจากประสบการณ์เก่าๆ ที่ผ่านมา โดยที่ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นอาจไม่ตรงกัน หรือเข้ากัน รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบแผน และมีลำดับชั้นการปฏิบัติงานที่ตายตัว (Machine bureaucracy) สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรขนาดใหญ่ที่ยังไม่มีความซับซ้อน และมีปัจจัยแวดล้อมที่คงที่ หรือองค์กรที่มีลักษณะงานผลิตในองค์กรที่เป็นแบบแผนตายตัว

รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นระเบียบแบบแผนโดยให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Professional bureaucracy)

รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นระเบียบแบบแผนโดยให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นรูปแบบที่รวมเอาความเป็นแบบแผนตายตัวและการกระจายอำนาจในการบริหารเข้าไว้ด้วยกัน โดยโครงสร้างนี้ได้มุ่งเน้นไปยังกลุ่มที่มีความชำนาญการเฉพาะด้านมาร่วมในการพิจารณาตัดสินใจด้วย นอกจากนั้นแล้ว โครงสร้างแบบนี้ยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Social specialization) และความชำนาญการในงานเฉพาะ (Functional specialization) โดยเน้นไปที่ทักษะเฉพาะด้านของผู้ชำนาญการเฉพาะทาง (Support staff) มากกว่าการแบ่งงานตามส่วน ซึ่งผู้ชำนาญการเฉพาะทาง (Support staff) จะสนับสนุนกิจกรรมในการผลิต และการให้บริการของพนักงานทั่วไปในองค์กร และมีการทำงาน

อย่างอิสระ (แผนภาพที่ 2.14) จุดเด่นของโครงสร้างนี้ คือ สามารถทำงานที่ต้องอาศัยความชำนาญได้ เพราะมีบุคลากรที่มีความชำนาญพิเศษเฉพาะอยู่แล้ว และการทำงานมีอิสระในการตัดสินใจ ส่วยจุดด้อย คือ เกิดความขัดแย้งได้ง่าย และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางนี้มีความคิดที่ยึดติดกับกฎที่ยากต่อการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับองค์กรโดยรวม รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นระเบียบแบบแผนโดยให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางนี้ (Professional bureaucracy) สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน แต่ปัจจัยแวดล้อมในองค์กรคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง เนื่องจากส่วนมากเป็นไปตามงานประจำที่ทำอยู่อย่างปกติ และองค์กรที่มีลักษณะงานผลิตในองค์กรที่เป็นแบบแผนตายตัว

แผนภาพที่ 2.13 : รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบแผน และมีลำดับชั้นการปฏิบัติงานที่ตายตัว (Machine bureaucracy)



ที่มา : Mintzberg, H. (1983). Structure in five: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 170.

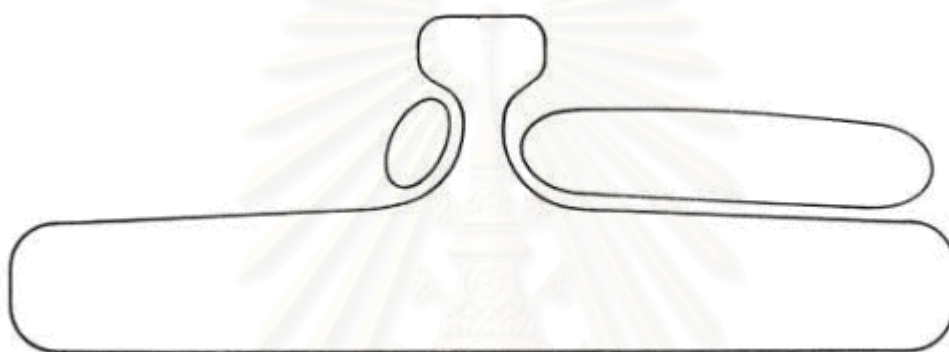
รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนก (Divisional structure)

รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนกจะมีหน่วยงานเฉพาะ หรือบริการในส่วนของตนเอง และอยู่ภายใต้ศูนย์ควบคุมกลางที่ทำหน้าที่ควบคุมส่วนอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม ในแต่ละแผนกยังคงมีอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตนเองได้ นอกจากนั้นแล้ว ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบนี้จะออกแบบให้มีกลุ่มต่างๆ โดยมีการแบ่งหน้าที่ หรือกิจกรรมที่มีความเป็นแบบแผนสูง และอำนาจโดยรวมตกอยู่ที่ผู้ควบคุมดูแลในแผนกนั้นๆ จุดเด่นของโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนก (Divisional structure) คือ มีคนคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะตัวกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าอย่างชัดเจน ผลของการทำงานเป็นที่น่าเชื่อถือ และสามารถควบคุมได้ง่าย

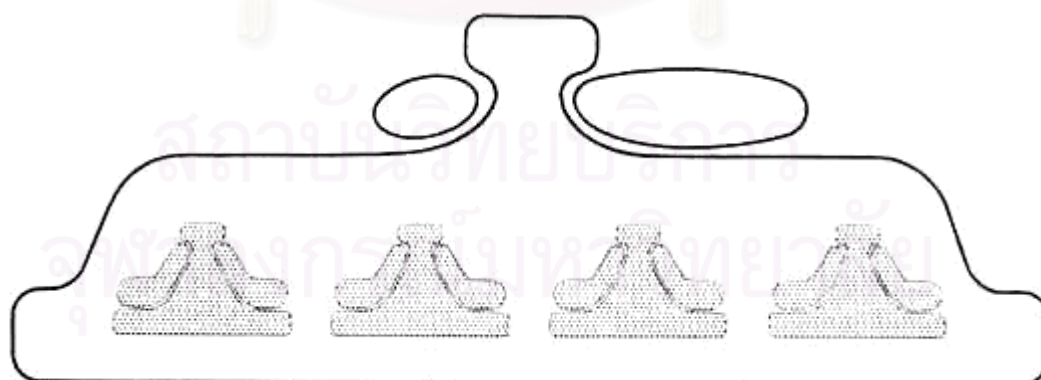
เพราะมีอิสระในการควบคุมดูแลอย่างชัดเจน และผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจกับงานทั่วไป แต่สามารถไปให้ความสำคัญกับแผนระยะยาวได้ จุดด้อยของโครงสร้างแบบนี้ คือ งานจะเกิดการซ้ำซ้อนกันขึ้นเพราะแต่ละหน่วยงานมีกิจกรรมของตนเองซึ่งอาจตรงกับอีกหน่วยงานหนึ่งได้ ซึ่งจะทำให้มีโอกาสขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้สูง และโครงสร้างนี้อาจทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานได้ (ดูแผนภาพที่ 2.15)

แผนภาพที่ 2.14 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นระเบียบแบบแผนโดยให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Professional bureaucracy)



ที่มา : Mintzberg, H. (1983). Structure in five: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 194.

แผนภาพที่ 2.15 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนก (Divisional structure)

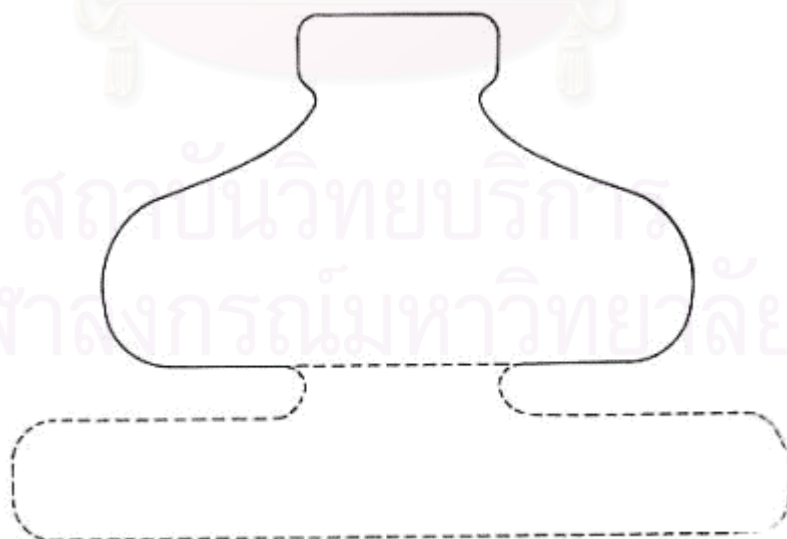


ที่มา : Mintzberg, H. (1983). Structure in five: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 225.

รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)

องค์กรหลายองค์กรประกอบด้วยคนจำนวนมาก โดยที่กลุ่มคนเหล่านี้อาจจะมีกิจกรรมที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือแตกต่างกัน จึงไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวที่ใช้ในการชี้นำทิศทางในการปฏิบัติที่แน่นอนตายตัว กล่าวคือ ถึงแม้จะมีแบบแผนหรือตารางการผลิตที่ชัดเจนก็ตาม ทว่าแผน หรือตารางงานดังกล่าวบางครั้งอาจต้องมีการแก้ไขโดยพิจารณาจากปัจจัยที่คาดไม่ถึง หรือมองข้ามไป องค์กรประเภทนี้ จึงมีโครงสร้างรูปแบบที่เรียกว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรเฉพาะกิจ ที่เน้นการบริหารงานในแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ไม่มีแบบแผนตายตัว มีการกระจายอำนาจสูง และมีความยืดหยุ่นสูง โครงสร้างองค์กรแบบนี้ จะเน้นตัวบุคลากรที่มีความชำนาญพิเศษเฉพาะด้านเป็นหลัก (ดูแผนภาพที่ 2.16) ดังนั้น ความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กรจะค่อนข้างสูงแต่ไม่มีการแบ่งลำดับชั้นที่แน่นอนตายตัว และการตัดสินใจภายในรูปแบบโครงสร้างองค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) นี้ ค่อนข้างจะเป็นอิสระ มีการกระจายอำนาจไปให้กับกลุ่มบุคคลอื่น หรือ หน่วยงานต่างๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน จุดเด่นของรูปแบบโครงสร้างองค์กรนี้ คือ ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนสถานะตนเอง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง หรือแนวคิดใหม่ๆ และกลุ่มผู้ชำนาญการในทีมงานทั้งหมดจะร่วมมือแก้ไขปัญหาที่สามารถควบคุมให้อยู่ในกรอบเดียวกันได้ง่าย ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น ส่วนข้อเสีย คือ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ง่าย เพราะสายงาน หรือขอบเขตอำนาจมีความไม่ชัดเจน เสมือนทุกคนเท่าเทียมกันหมด และง่ายต่อการเกิดความเครียดในการทำงานกับกลุ่มทีมงานด้วยกัน เพราะอาจกระทบกระทั่งกันได้ง่าย

แผนภาพที่ 2.16 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy)



ที่มา : Mintzberg, H. (1983). Structure in five: Designing effective organizations.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 262.

คุณลักษณะของโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ

Shelty และ Carlisle (1972) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรที่ถูกจัดขึ้นนั้นย่อมมีความหลากหลาย หรือ แตกต่างกันไปตามแต่ปัจจัยแวดล้อมของแต่ละองค์กร ดังนั้น หลายต่อหลายทฤษฎีว่าด้วยการวางโครงสร้างองค์กร จึงถูกสรุปไว้มากมายหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่แน่นอนและตายตัวสำหรับองค์กรนั้นคงไม่มี นอกจากนั้น ปัจจัยภายนอกองค์กรและภายในองค์กร ที่แตกต่างกันก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีรูปแบบที่ไม่แน่นอนตายตัว ด้วยเหตุดังกล่าว จึงพอสรุปคุณลักษณะของโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพว่า ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้ ในปัจจัยแรกของโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ คือ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) นั้น รูปแบบโครงสร้างขององค์กรควรจะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมภายในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้น ความเหมาะสม (Appropriateness) ของโครงสร้างองค์กร ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถสนับสนุนสายการผลิตให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังจะเห็นได้ว่า องค์กรบางแห่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนส่วนประกอบบางส่วนภายในองค์กรเพื่อป้องกัน และขจัดปัญหาความซ้ำซ้อนของสายงาน เพิ่มผลตอบรับที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิตภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และลงตัว

ปัจจัยที่สอง คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ทั้งนี้ การจัดวางโครงสร้างองค์กรที่ดี ควรพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่มีปัจจัยแวดล้อมไม่ค่อยซับซ้อน จะช่วยทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติกิจกรรมภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนองค์กรที่มีปัจจัยแวดล้อมที่ซับซ้อน การออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้น ก็จะช่วยทำให้ตัวองค์กรมีความพร้อมที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้น การตัดสินใจที่มุ่งพิจารณาไปที่ปัจจัยแวดล้อมทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้กับองค์กรได้อย่างดีอีกด้วย ปัจจัยที่สาม คือ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility & Adaptiveness) โครงสร้างองค์กรที่ดีควรได้รับการออกแบบให้มีความยืดหยุ่นและง่ายต่อการปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรนั้น มีน้อยมากที่จะคงที่และไม่ซับซ้อน ดังนั้น การมีความคิดสร้างสรรค์ในตัวองค์กรอย่างเดียวก็น่าจะไม่พอ แต่จำเป็นต้องรู้จักการพิจารณาปรับตัวไปตามปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ด้วยเหตุนี้ จึงกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสมดุลทั้งในส่วนที่ควรเป็นแบบแผนตายตัว และส่วนที่ต้องง่ายต่อการปรับตัว

ปัจจัยที่สี่ คือ ความคล่องตัวขององค์กรต่อการปฏิบัติการภายในองค์กร (Facilitation of individual performance and development) ซึ่งโครงสร้างขององค์กรส่วนใหญ่ที่เราเห็นมักจะพบปัญหาเรื่องความคล่องตัวที่มีผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร กล่าวคือ โครงสร้างบางองค์กรจำกัดความสามารถจริงของบุคลากรภายในองค์กร ทำให้การปฏิบัติการภายในองค์กร โดยเฉพาะในส่วนของทรัพยากรบุคคลไม่ได้ถูกดึงมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่ความคล่องตัวขององค์กรต่อการสื่อสารและประสานงานภายในองค์กร คือ ปัจจัยที่ห้า โดยปกติแล้ว การจัดโครงสร้างขององค์กรนั้น ก็เพื่อให้การปฏิบัติการ และแจกกิจกรรม หรือหน้าที่เป็นไปได้อย่างเป็นระบบ และราบรื่น (Facilitation of coordination and communication) ดังนั้น การที่จะทำให้การปฏิบัติกิจกรรมภายในองค์กร ต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างราบรื่น โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวในการสื่อสารและประสานงานกัน จะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติกิจกรรมภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และราบรื่นเป็นระบบ และปัจจัยสุดท้ายของโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ คือ ความคล่องตัวต่อการวางแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ ซึ่งการวางแผนโครงสร้าง และการออกแบบองค์กร (Facilitation of strategy formulation and implementation) ต้องคำนึงถึงความคล่องตัว ต่อการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมภายในองค์กรด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น องค์กรที่มีโครงสร้างที่ดีต้องเอื้อให้องค์กรสามารถริเริ่ม หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการภายในองค์กรทั้งหมด ดังนั้น การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการวางแผนกลยุทธ์ และการนำไปใช้ย่อมทำให้การบริหารภายในองค์กร เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเช่นกัน

พื้นฐานของการจัดโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปนั้น จำเป็นต้องจัดสรรกลุ่มบุคลากรภายในองค์กรออกเป็นสัดส่วนที่ชัดเจน ตามปัจจัยต่างๆภายในองค์กร รวมทั้งบริบทแวดล้อมอื่นๆ ภายนอกองค์กร ซึ่งการจัดสรรบุคลากรออกเป็นสัดส่วนที่เหมาะสม จะสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โครงสร้างองค์กรตามแนวคิดของ Hodge et al. (1996) ที่ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มประเภทงานที่มีลักษณะเข้าพวกกัน และโครงสร้างองค์กรตามประเภทของสินค้า และตลาดนั้น มีความเหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลาง ทั้งนี้ ปัจจัยภายในองค์กร และบริบทแวดล้อม ตลอดจนประเภทของสินค้า ตลาด และปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ต้องมีความซับซ้อนไม่มากนัก นอกจากนี้ โครงสร้างทั้งสองแบบ ยังก่อให้เกิดข้อจำกัดในการประสานงานระหว่างแผนอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรตามแนวความคิดของ Hodge et al. (1996) นั้น สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย และเห็นรูปลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน

ตลอดจนการจัดโครงสร้างตามแนวความคิดนี้ ส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากแนวคิดของ Hodge et al. (1996) แล้ว ยังมีแนวความคิดอื่นๆ ที่ได้นำเสนอไว้อีก ได้แก่ แนวความคิดที่ว่าด้วยโครงสร้างองค์กรของ Wehrich และ Koontz (1993) ซึ่งได้สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 8 แบบ ตามบริบทแวดล้อมต่างๆ มากมาย จากแนวความคิดของ Wehrich และ Koontz (1993) จะเห็นได้ว่า โครงสร้างองค์กรต่างๆ นั้น จะถูกสร้างหรือกำหนดขึ้นตามแต่ลักษณะขององค์กร ไม่มีหลักหรือ กฎเกณฑ์ตายตัว นอกจากนั้น โครงสร้างต่างๆ ที่นำเสนอภายใต้โครงสร้างทั้ง 8 ลักษณะนั้น แต่ละลักษณะต่างก็มีข้อจำกัดด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งนี้โครงสร้างลักษณะใดจะเหมาะกับองค์กรใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กร และบริบทแวดล้อมขององค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรในแต่ละลักษณะที่ถูกพัฒนาขึ้นมาขึ้นนั้นก็เพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับแนวคิดสุดท้ายที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรนั้น เป็นแนวคิดของ Mintzberg (1983) ที่นำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กร 4 ลักษณะ แต่ในทางปฏิบัติ ไม่ว่าโครงสร้างองค์กรลักษณะใดก็ตามแนวคิดดังกล่าว ก็ไม่สามารถหาองค์กรที่เหมาะสมกับคุณลักษณะเฉพาะในแต่ละลักษณะได้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์กร มีปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่แตกต่างกัน ไม่มีองค์กรใดที่มีลักษณะแวดล้อมที่เหมือนกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ลักษณะงาน หรือกิจกรรมภายในองค์กร วิธีการปฏิบัติงาน ลักษณะและ ประเภทของบุคลากรภายในองค์กร และเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรบางองค์กรอาจจำเป็นต้องใช้โครงสร้างองค์กรหลายลักษณะร่วมกันก็เป็นได้

แนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Theories and Concepts Related to Integrated Marketing Communications)

รูปแบบการสื่อสารการตลาดมีวิวัฒนาการที่ปรับเปลี่ยนตามปัจจัยแวดล้อมของตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงระยะเวลาไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา จากรูปแบบการสื่อสารที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก (Mass Marketing Communications) กลายเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบหนึ่งต่อหนึ่งที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะบุคคล (One-on-one Marketing Communications) ทำให้รูปแบบการสื่อสารการตลาดมีการพัฒนาไปอย่างมาก ภายในระยะเวลาสั้น ๆ นอกจากนั้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดสื่อใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นช่องทางในการสื่อสาร ตลอดจนรูปแบบการนำเสนอที่แตกต่างออกไปจาก

รูปแบบดั้งเดิม ดังจะเห็นได้จาก การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาดัดแปลงใช้กับการนำเสนอข้อมูล วงแคบ ให้มีศักยภาพมากขึ้น เพื่อใช้กับการนำเสนอข้อมูลในระดับวงกว้าง จากการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ทำให้เกิดวิวัฒนาการทางการสื่อสารการตลาดซึ่งมีแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ขัดแย้งต่อ ความคิดเดิม ๆ ในการสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ นั่นเอง เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่นำไปสู่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Schultz, 1993) ซึ่งนอกจากวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่เปลี่ยนไป และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีก ได้แก่ การให้ความเชื่อถือกับการโฆษณาเพื่อมวลชน (Mass media) ลดลง การให้ความสำคัญกับสื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรงเพิ่มขึ้น (เช่น การตลาดทางตรง (Direct mail) เคเบิลทีวี แผ่นซีดีรอม อินเทอร์เน็ต การให้บริการออนไลน์ เป็นต้น) ลูกค้ามีความต้องการในบริการของบริษัทตัวแทนต่างๆ เพิ่มมากขึ้น และปัจจัยสุดท้าย คือ บริษัทหลายบริษัทเริ่มมีการประเมินผลการสื่อสารการตลาดของตนเอง โดยประเมินว่าเงินลงทุนที่ใช้สื่อเหล่านั้น สร้างผลกำไรที่คุ้มค่าให้กับบริษัทหรือไม่ เพื่อนำผลที่ได้ไปวางแผนการใช้สื่อดังกล่าวต่อไป (Shimp, 1997)

ความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย โดยสมาคมบริษัทตัวแทนโฆษณาแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (American Association of Advertising Agencies) ให้คำจำกัดความของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่า เป็นแนวคิดการวางแผนการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่จะเพิ่มคุณค่าของแผนการสื่อสารนั้น โดยใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด เช่น การโฆษณา, การตลาดทางตรง, การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ มาผสมผสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจน ความสอดคล้อง และผลกระทบเชิงการสื่อสารสูงสุด (Duncan & Everett, 1993) ซึ่งคล้ายกับความหมายที่ Schultz (1993) ให้นิยามไว้ แต่ Schultz (1993) จะเน้นที่การสื่อสารการตลาดนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ต่อทั้งตัวผู้บริโภค ผู้ผลิต หรือ ผู้ให้บริการเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ ในขณะที่ Sirgy (1998) ให้นิยามว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เป็นกระบวนการจัดการแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้าเป้าหมาย เพื่อต้องการให้ลูกค้าเป้าหมายนั้นเกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้าหรือบริการ และรักษาความภักดีของผู้บริโภคไว้

ส่วน Novelli (1989-1990, cited in Duncan & Everett, 1993) กล่าวว่า แนวคิดขั้นพื้นฐานของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การรวมพลังทางการสื่อสารด้วยการใช้เครื่องมือสื่อสารประเภทต่างๆ ร่วมกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเล็งเห็นว่าผลที่ได้จากการใช้เครื่อง

มีอดังกล่าวร่วมกัน จะมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้เครื่องมือการตลาดดังกล่าวในจำนวนที่เท่ากัน แต่ใช้ในเวลา กลุ่มเป้าหมาย และ/หรือ ด้วยข้อความที่ต่างกัน นอกจากนั้นแล้วการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน มุ่งตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภค และความต้องการของผู้บริโภค ทั้งนี้เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภค (Shimp, 2000) และหากมองในฐานะของตัวแทนบริษัทโฆษณา จะมองว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นความพยายามที่จะรักษายอดรายได้จากลูกค้า และเพื่อรักษาลูกค้าโดยพยายามเสนอบริการต่างๆ ให้ตามที่ลูกค้าต้องการ (Duncan, 1995)

กล่าวโดยสรุปแล้ว การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นความพยายามในการที่จะผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่นักการตลาด และนักการโฆษณาได้ตั้งไว้ และนอกจากนี้ ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้เกี่ยวกับความเข้าใจในความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยทำการศึกษากับองค์กร และบริษัทที่ต้องใช้การสื่อสารการตลาดในการดำเนินธุรกิจ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีค่าระดับความเข้าใจในนิยามความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน 6.31 (ค่าระดับความเข้าใจเริ่มต้นที่ [1] ไม่เข้าใจอย่างยิ่ง จนถึง [10] เข้าใจอย่างยิ่ง) (Schultz & Kitchen, 1997)

องค์ประกอบ ลักษณะ และการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้

สำหรับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ จะลักษณะพิเศษทางด้าน องค์ประกอบ ลักษณะ และการนำแนวคิดไปใช้ แตกต่างจากการสื่อสารการตลาดทั่วไป เพราะแต่เดิมการสื่อสารการตลาดถูกแยกศึกษาเป็นสื่อแต่ละตัว แต่สำหรับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้มีการศึกษาการสื่อสารทางการตลาดทุกตัวในลักษณะโดยรวม

องค์ประกอบของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

Duncan (1995) กล่าวว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นมองได้ใน 2 แง่มุม สำหรับมุมมองแรกมองการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่าเป็นแนวคิด(Concept) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การใช้การตลาดเป็นตัวดำเนินการบริหารให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Marketing driven management) (2) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ไม่เพียงสื่อสารไปยังผู้บริโภคแต่ยังสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ กับบริษัทด้วย (Stakeholders) ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ถือหุ้น ช่องทางจัดจำหน่าย รัฐบาล เป็นต้น (3) มององค์ประกอบทั้งหมดที่จะสามารถสื่อสารได้ (Contact points) เช่น ลักษณะการจัดร้าน บริการ ความสะอาด เป็นต้น (4) ต้องเกิดการรวมพลังในการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด (Synergy) และ (5) มีการผสมผสานกัน

(Integrity) ในมุมมองที่สองมองว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็น**กระบวนการ (Process)** มี 5 องค์ประกอบได้แก่ (1) เป็นการทำงานร่วมกันจากทุกฝ่ายในบริษัท (Cross-functional management) (2) การวางแผนงบประมาณจะไม่ดูจากแผนของปีที่ผ่านมา (Zero-based Planning) (3) มีการสร้างฐานข้อมูล (Database Building) (4) เป็นการใช้สื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communications) และ (5) มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term Relationship) จากทั้งสองมุมมองจะเห็นได้ว่าการใช้แนวคิดการตลาดแบบผสมผสานนี้สามารถนำไปปรับใช้ไม่เฉพาะกับการทำการตลาดแต่ยังรวมถึงการจัดการภายในองค์กรด้วย

ลักษณะของแนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน

Smith (1999) กล่าวว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่ว่าเป็นการรวมเอาเครื่องมือสื่อสารการตลาดมาใช้ร่วมกันโดยเชื่อว่า จะทำให้การสื่อสารทั้งหมดมีความคงที่ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ระดับการผสมผสานยังถูกกำหนดขึ้นตามระดับทั้งในแนวราบ (การผสมผสานกิจกรรมต่างๆ ระหว่างหน่วยงานเข้าด้วยกัน) แนวตั้ง (การผสมผสานกิจกรรมทางการตลาดและการสื่อสาร โดยมุ่งหวังให้บรรลุนโยบายที่วางไว้) ภายใน (การชี้แจงข้อมูลร่วมกันภายในองค์กร โดยบุคลากรทุกคนต้องได้รับการชี้แจงข่าวสาร) ภายนอก (การอาศัยบุคลากรภายนอกองค์กร เพื่อช่วยในการผสมผสานข้อมูลขององค์กร) ตลอดจนการผสมผสานทางด้านข้อมูลอย่างลงตัว และเหมาะสม ในขณะที่ Shimp (2000) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่า มุ่งให้เกิดผลกระทบกับกลุ่มเป้าหมาย (Affect behavior) กระบวนการพิจารณาวางแผนงานต้องเริ่มต้นที่ผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมาย (Start with customer or prospect) มีการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดทุกเครื่องมือทุกรูปแบบ (use any and all form of contacts) มีการคำนึงถึงพลังที่เกิดจากการใช้สื่อร่วมกันที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Achieve energy) และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับลูกค้า (Build relationship)

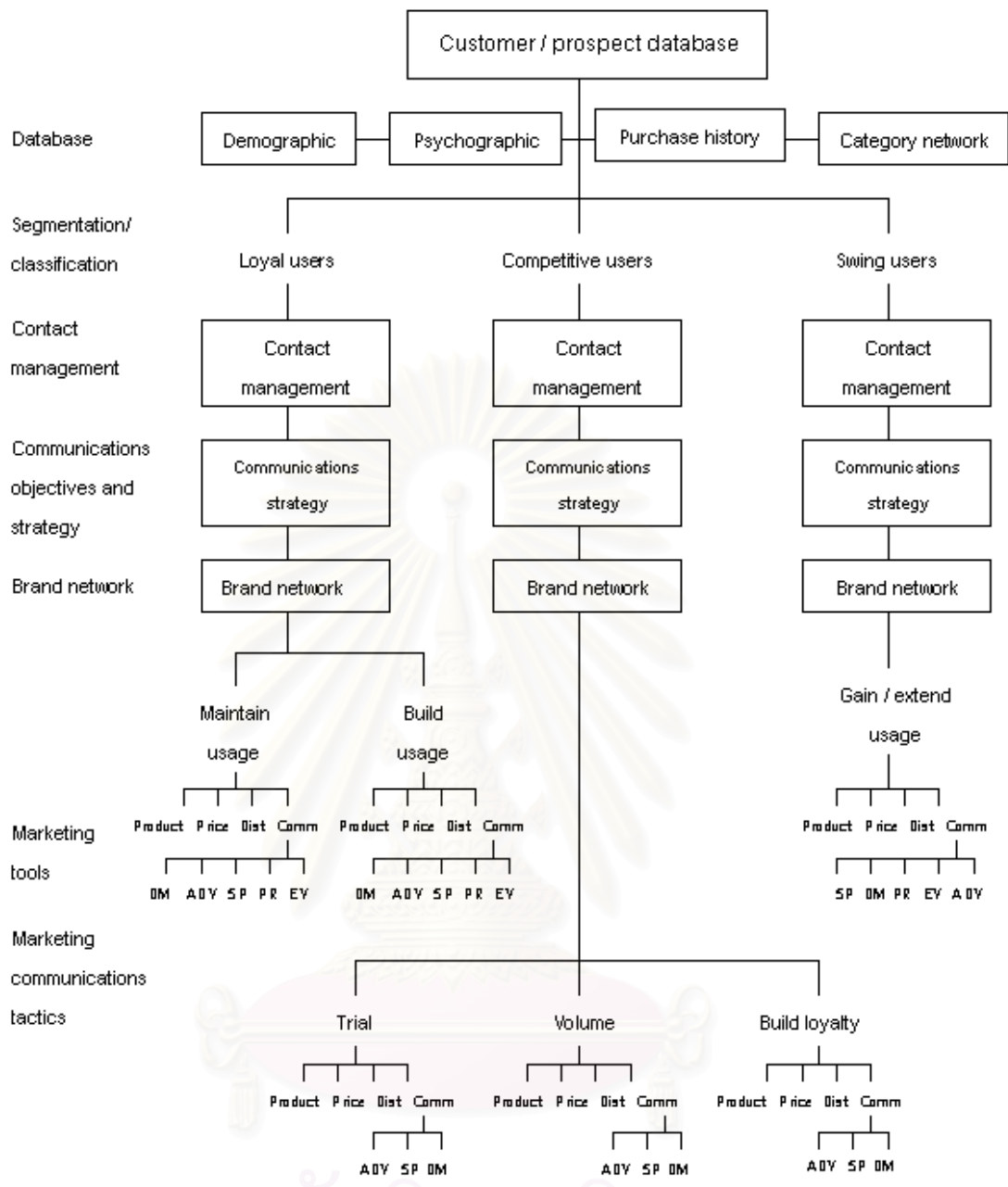
จากองค์ประกอบ และลักษณะดังกล่าวของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ จะสามารถนำไปก่อประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้ โดยสามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะบริษัทใดก็ตามที่ใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และช่วยให้กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวสามารถตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้รับ นอกจากนี้ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานช่วยเพิ่มยอดขาย และผลกำไร ทั้งนี้เพราะการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้สามารถนำเสนอข่าวสารข้อมูลไปสู่ผู้บริโภคได้มากขึ้น และทำที่สุด การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานช่วยประหยัดเวลา งบประมาณ ลดความกดดันในการทำงาน เพราะในการวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ จะเป็นการวางแผนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงไม่ก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนขึ้น (Smith, 1999)

การนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้

ในการวางแผนนำแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้นั้น มีโครงสร้างแผนงานที่เริ่มต้นจากการนำเอาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าปัจจุบัน (Database) หรือกลุ่มเป้าหมายมาใช้ในการวางแผนการสื่อสาร หรือเรียกว่า การวางแผนจากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in) ตามแผนภาพที่ 2.17 ซึ่งในปัจจุบันหลายต่อหลายองค์กรมีข้อมูลของลูกค้าค่อนข้างจำกัด นอกจากนั้นแล้วฐานข้อมูลของลูกค้าจำเป็นต้องมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ซึ่งจากแผนภาพจะเห็นได้ว่าระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ประกอบด้วยข้อมูลทางประชากรศาสตร์ จิตวิทยา ประวัติการซื้อสินค้า และเครือข่ายที่ลูกค้าให้ความสนใจอยู่ประจำ เมื่อได้ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายแล้ว ในขั้นตอนที่สอง (Segmentation/classification) องค์กรต้องกำหนดแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภคออกมา โดยพิจารณาแบ่งกลุ่มผู้บริโภคออกเป็น กลุ่มผู้บริโภคที่มีความภักดีต่อตราสินค้า (Loyal users) กลุ่มผู้บริโภคที่ใช้สินค้าของคู่แข่ง (Competitive users) และกลุ่มผู้บริโภคที่เปลี่ยนตราสินค้าไปมา (Swing users) เหตุผลที่แบ่งตลาดออกเป็น 3 ส่วน เหตุเพราะว่าการแบ่งตลาดแบบนี้จะช่วยให้ทราบชัดเจนว่า เครือข่ายหรือโครงสร้างตรายี่ห้อ (Brand network) ตามทัศนคติของลูกค้าเป็นอย่างไร ถ้าสามารถทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้บริโภคตรงนี้ได้มากเท่าใด ก็ยังสามารถออกแบบการสื่อสารการตลาดได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เมื่อแบ่งส่วนตลาดกลุ่มผู้บริโภคออกเรียบร้อยแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนที่สาม เป็นการบริหารการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริโภคกับองค์กร (Contact management) โดยต้องคำนึงถึง เวลา สถานที่ และสถานการณ์ต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า และการบริหารต้องพร้อมอยู่เสมอ เพราะในปัจจุบันการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า และบริการที่ชัดเจน และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมีความสำคัญต่อองค์กรมาก

ขั้นตอนลำดับที่สี่ คือ การนำข้อมูลที่ได้จาก 3 ขั้นตอนแรกมาวางวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ทางการสื่อสาร (Communications objectives and strategy) โดยมุ่งหาวิธีการใช้สื่อต่างๆ ให้เหมาะกับพฤติกรรมของผู้บริโภค และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี เมื่อวางวัตถุประสงค์ และเลือกสื่อที่ใช้ในการสื่อสารเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนนำแนวความคิดทางการตลาดไปใช้ก็คือ การกำหนดเครื่องมือ และแนวทางในการสื่อสาร ที่จะสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารอาจจะเป็น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง ประชาสัมพันธ์ และการจัดกิจกรรมทางการตลาด เป็นต้น ทั้งนี้จะลักษณะการดำเนินการ และเทคนิคเฉพาะในแต่ละส่วนที่วางแผนไว้ องค์กรต้องนำมาผสมผสานเพื่อให้การสื่อสารการตลาดทั้งหมดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1994)

แผนภาพที่ 2.17 : โครงสร้างแผนงานของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน



DM = Direct Marketing ADV = Advertising PR = Public Relations SP = Sales Promotion EV = Event Marketing

ที่มา : Schultz, D. E., Tannenbaum, S. T., & Lauterborn, R. F. (1994). Integrated marketing communications. Chicago, IL: NTC Business Books, p. 161.

ผลกระทบ และอุปสรรคของการใช้แนวคิดสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

แนวคิดทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ เมื่อนำไปใช้แล้วพบว่า มีทั้งผลกระทบ อุปสรรคจากการใช้แนวความคิดดังกล่าวดังนี้

ผลกระทบของการใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

Schultz (1999) กล่าวว่าแนวคิดทางการตลาดแบบผสมผสานนั้น มีผลกระทบต่อ กลุ่มบุคคลและกลุ่มองค์กร 4 กลุ่ม อันได้แก่ องค์กรทางการตลาด บริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทที่เกี่ยวข้องกับสื่อโฆษณา และองค์กรอื่นๆ ที่มีส่วนสนับสนุนการโฆษณา สำหรับในส่วนแรกที่เป็น องค์กรทางการตลาดนั้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน มีส่วนผลักดันให้ส่วนแบ่งการตลาด และยอดขายสูงขึ้นตามที่บริษัทได้ตั้งเป้าหมายไว้ การนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมให้มากที่สุด แทนที่จะเน้นการผลิตจำนวนมาก หรือการหากลุ่มลูกค้า จำนวนมากเพื่อลดต้นทุน ผลกระทบของกลุ่มต่อมาที่เป็น บริษัทตัวแทนโฆษณานั้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เป็นส่วนผลักดันให้บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งหลาย ต้องเปลี่ยนรูปแบบ การให้บริการเฉพาะอย่าง เป็นการให้บริการแบบผสมผสาน นอกจากนั้น การนำเสนอแบบมัลติมีเดีย ก็ลดบทบาทลงไปด้วย ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณา ต้องออกแบบและคิดทำสื่ออื่นๆ ที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้สื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ

สำหรับผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับกลุ่มที่สาม คือ บริษัทที่เกี่ยวข้องกับสื่อโฆษณา ผลกระทบในส่วนนี้ ก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้ามีบทบาท เพิ่มขึ้นในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ทำให้สื่อแบบใหม่ๆ ที่ออกแบบมานั้นมุ่งเจาะไปที่ กลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก นอกจากนั้น เทคโนโลยีทางการพัฒนาสื่อก็มีบทบาทที่สำคัญกับการ สื่อสารการตลาดแบบผสมผสานด้วย ดังนั้น บริษัทที่เกี่ยวข้องกับสื่อโฆษณาจำเป็นต้องรู้จักการทำ สื่อที่เหมาะสม และทันสมัย สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี และผลกระทบกับกลุ่มสุดท้าย คือ องค์กรอื่นๆ ที่มีส่วนสนับสนุนการโฆษณา ซึ่งล้วนแต่ได้รับผลกระทบจากการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นบริษัทตัวแทนทางการวิจัยตลาด โปรดักชั่นเฮาส์ หน่วยงานที่ประเมินงานโฆษณา ล้วนแล้วแต่ต้องทำตามความเข้าใจกับการวางแผนโฆษณาภายใต้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ทั้งสิ้น

อุปสรรคของการใช้แนวคิดสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

อุปสรรคของการนำแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้นั้น สามารถสรุปได้เป็น 5 ประเด็นใหญ่ๆ ได้แก่ แผนการดำเนินการทางการตลาดขององค์กรส่วนใหญ่ๆ นั้น เป็นแบบการวางแผนจากภายในองค์กรออกสู่ภายนอก (Inside-out) ซึ่งเป็นการวางแผนตามปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้เป็นหลัก แต่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น ต้องอาศัยการวางแผนจากภายนอกเข้าสู่องค์กร (Outside-in) นั่นคือการวางแผนโดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกขององค์กรเป็นหลัก เช่น ความต้องการของผู้บริโภค สภาพของตลาด คู่แข่ง กฎหมาย เป็นต้น นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์กรก็เป็นอุปสรรคที่ส่งของการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ด้วย ทั้งนี้เพราะโครงสร้างขององค์กรส่วนใหญ่ขาดความเอาใจใส่กับการสื่อสารการตลาดซึ่งโดยมากเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีความจำเป็น และไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการประสานงานภายในองค์กรเท่าที่ควร อีกทั้งยังมักให้ความสำคัญกับผู้ชำนาญเฉพาะด้านมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงการสื่อสารโดยรวมทั้งหมด ซึ่งแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ ต้องการลักษณะการทำงานในแนวราบที่เน้นการประสานงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญ และไม่เน้นที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง อุปสรรคที่สามในการนำแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในองค์กรก็คือ เรื่องความสามารถในการควบคุม และใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของบุคลากรภายในองค์กร เพราะในปัจจุบันองค์กรใหญ่ มักจะใช้บริษัทตัวแทนในการวางแผนการสื่อสารการตลาดให้ มากกว่าที่ตนเองจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนนั้น ทำให้บุคลากรในองค์กรขาดความเข้าใจ และความชำนาญเกี่ยวกับการใช้ และการควบคุมแนวความคิดการสื่อสารการตลาดอย่างแท้จริง รวมถึงบริษัทต่างๆ ไม่ค่อยให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่สิ้นเปลือง แต่ความจริงแล้ว ฐานข้อมูลลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเต็มที่

อุปสรรคที่สี่ คือ แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะเป็นการสร้างลูกค้าจากการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพ (Relationship marketing) ซึ่งเป็นการวางแผนในระยะยาว แต่องค์กรหลายต่อหลายแห่งมักจะมีวางแผนที่มุ่งเน้นผลในระยะสั้น ทำให้การพัฒนาฐานลูกค้าเพื่อการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นไปได้ยาก ซึ่งส่งอุปสรรคในการวางแผนงานการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน สำหรับอุปสรรคสุดท้ายของการนำแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ คือ องค์กรมีมุมมองเรื่องสื่อระหว่างองค์กรกับลูกค้าที่มีความแตกต่างกัน องค์กรจะมองว่าสื่อมีมากมายหลายประเภท ในขณะที่ลูกค้ามองแต่การโฆษณา มุมมองที่แตกต่างกันตรงนี้ทำให้ทิศทางของการนำเสนอ ข้อมูลข่าวสารแตกต่างจากแนวความคิดของผู้บริโภค และกลุ่ม

เป้าหมาย ซึ่งเป็นอุปสรรคของการใช้แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Gonring, 1994; Schultz et al., 1994)

Schultz และคณะ (1994) ได้เสนอแนวทางการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นข้างต้น ของการใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต้องมีความตั้งใจจริง และมีความชัดเจนในการพัฒนาแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่จะใช้ในองค์กร รวมถึงกำหนดแนวทางการดำเนินการให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมาย โดยเรียนรู้ศึกษาวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา และต้องใช้การสื่อสารการตลาดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แนวคิดเรื่องรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Theories and Concepts Related to Organizational Structure of Advertising Agency)

Gronstedt (1996) ได้ศึกษา เรื่อง การใช้บริษัทตัวแทนที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารการตลาด (เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ หรือการตลาดทางตรง เป็นต้น) อย่างไรจึงจะสนับสนุนการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications) โดยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้จัดการอาวุโสทางด้านสื่อสาร ของบริษัทชั้นนำที่มีการบริหารงานแบบมาตรฐานคุณภาพรวม (Total Quality Management) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การใช้บริษัทตัวแทนทางการสื่อสารเพียงบริษัทเดียว เพื่อดำเนินการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น เป็นงานที่ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบริษัทลูกค้ามีสินค้าหลายประเภท หรือหลายหน่วยธุรกิจ (Business units) ในการศึกษาของ Gronstedt (1996) ครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากบริษัทตัวแทนทางการสื่อสาร 2 รูปแบบ ได้แก่ การที่ทุกๆ หน่วยธุรกิจ (Business units) ในบริษัทใช้บริษัทตัวแทนทางการสื่อสารเฉพาะด้านเหมือนกัน ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่า การผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration) และการที่ในหน่วยธุรกิจหนึ่งๆ ใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดทุกประเภท จากบริษัทตัวแทนที่ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated communication agency) เพียงบริษัทเดียว ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่า การผสมผสานแบบแนวตั้ง (Vertical integration)

การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration)

การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน คือ การที่แต่ละหน่วยธุรกิจ หรือแต่ละตราสินค้าของบริษัทหนึ่งๆ ใช้บริษัทตัวแทนทางการสื่อสารเฉพาะด้าน สำหรับเครื่องมือการสื่อ

สารการตลาดที่สำคัญแต่ละประเภท เช่น ใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาสำหรับการโฆษณา ใช้บริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์สำหรับการประชาสัมพันธ์ และใช้บริษัทตัวแทนทางด้านการส่งเสริมการขายเพื่อการส่งเสริมการขาย เป็นต้น (ดูแผนภาพที่ 2.18) หากมองที่แนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing communications) แล้ว จะพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดทุกตัวร่วมกันเพื่อให้เป็นในทิศทางเดียวกันสำหรับสินค้าใดสินค้าหนึ่ง แต่การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration) นี้ เป็นการใช้เครื่องมือแต่ละชนิดแยกออกจากกัน ดังนั้น การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration) จึงไม่ถือว่าเป็นการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแต่อย่างไรก็ตาม การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration) มีข้อดีที่การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดของทุกหน่วยธุรกิจ หรือทุกตราสินค้าในบริษัทหนึ่งๆ จะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การโฆษณาก็จะมีรูปแบบลักษณะเดียวกัน ในทางกลับกัน ข้อเสียของการใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration) ก็คือ จะมีความไม่เป็นกลางในการใช้สื่อ เพราะบริษัทตัวแทนสื่อเฉพาะด้านแต่ละบริษัทจะสนใจเฉพาะสื่อที่ตนมีความชำนาญเฉพาะด้านเพียงสื่อเดียว โดยไม่คำนึงถึงสื่ออื่น (Gronstedt, 1996)

แผนภาพที่ 2.18 : การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวนอน (Horizontal integration)

	BU 1	BU 2	BU 3	BU 4	BU 5
Advertising:	Single advertising agency				
Sales promotion:	Single sales promotion agency				
Public relation:	Single public relations agency				
Direct marketing:	Single direct marketing agency				

ที่มา : Gronstedt, A. (1996). How agency can support integrated communications. *Journal of Business Research*, 37, p. 204.

การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวตั้ง (Vertical integration)

การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวตั้ง (Vertical integration) คือ การที่ในหน่วยธุรกิจหนึ่งๆ ใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดทุกประเภท จากบริษัทตัวแทนที่ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated communications agency) เพียงบริษัทเดียว (Gronstedt, 1996) ในการใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวตั้ง (Vertical integration) แบบนี้จะรับประกัน

ได้ว่า จะมีความเป็นกลางในการให้บริการการสื่อสารทางการตลาดต่างๆ เพราะบริษัทตัวแทนที่ให้ บริการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated communications agency) จะคำนึง และพิจารณาบริการการสื่อสารทางการตลาดต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เน้นบริการใดบริการหนึ่ง ซึ่ง ต่างกับบริษัทตัวแทนสื่อเฉพาะด้านที่จะเน้นบริการของตนเท่านั้น การใช้การสื่อสารแบบผสม ผสานแบบแนวตั้ง (Vertical integration) ถือได้ว่าเป็นการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing communications) และมีข้อดีคือ การใช้สื่อจะเป็นไปอย่างผสมผสาน และจะเกิดประสิทธิภาพต่อการสื่อสารตราสินค้ามากกว่า วิธีการใช้การสื่อสารแบบผสมผสาน แบบแนวนราบ (Horizontal integration)

แผนภาพที่ 2.19 : การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวตั้ง (Vertical integration)

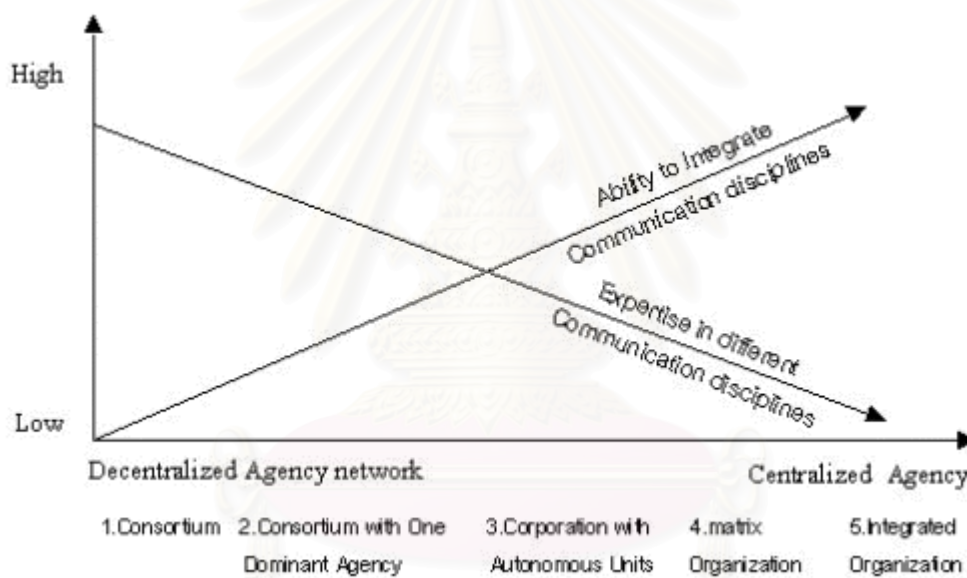
	BU 1	BU 2	BU 3	BU 4	BU 5
Advertising:	Single Integrated agency	Single Integrated agency	Single Integrated agency	Single Integrated agency	Single Integrated agency
Sales promotion:					
Public relation:					
Direct marketing:					

ที่มา : Gronstedt, A. (1996). How agency can support integrated communications. *Journal of Business Research*, 37, p. 205..

นอกจากนี้ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษารูปแบบโครงสร้างประเภทต่างๆ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสัมภาษณ์บริษัทตัวแทนโฆษณาและ บริษัทลูกค้า 27 แห่ง (ขนาดใหญ่ 6 แห่ง, ขนาดกลาง 11 แห่ง, ขนาดเล็ก 4 แห่ง และบริษัทลูกค้า 4 แห่ง) และได้สรุปโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาไว้ 5 ประเภทได้แก่ องค์กรที่กระจายงานสู่ ภายนอก (The consortium), องค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency), องค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units), องค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization) และ องค์กรที่ ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization) แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาตัว

แทนโฆษณาทั้งหมดของ Gronstedt และ Thorson (1996) พบว่าไม่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาใดเลยที่มีโครงสร้างตรงตามโครงสร้างทั้ง 5 แบบนี้ แต่จะมีลักษณะเด่นของโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งอยู่ และจากการศึกษาวิจัยพบว่ายิ่งบริษัทตัวแทนโฆษณามีการทำงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายเป็นหนึ่งเดียวมากเท่าใด ความสามารถในการผสมเครื่องมือสื่อสารการตลาดจะอยู่ในระดับที่สูงมากเท่านั้น แต่ความชำนาญในการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทอยู่ในระดับที่สวนทางกัน (ดูแผนภาพที่ 2.20)

แผนภาพที่ 2.20 : การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสามารถในการผสมผสานเครื่องมือในการทำการตลาดต่างๆ กับระดับความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเครื่องมือทางการตลาดแต่ละประเภท ของบริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละโครงสร้าง



ที่มา : Gronstedt & Thorson. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, 36(2), p. 52.

โครงสร้างแบบที่ 1 : องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)

ในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างแบบกระจายงานออกสู่ภายนอกนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะช่วยลูกค้าในการวางแผนกลยุทธ์และช่วยเลือกเครื่องมือในการสื่อสารการตลาด ส่วนการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดตัวอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการโฆษณา (เช่น การประชาสัมพันธ์, การตลาดทางตรง และ การส่งเสริมการขาย) นั้น ทางบริษัทตัวแทนโฆษณาจะส่งให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทภายนอกองค์กรเป็นผู้ดูแล (ดูภาพที่ 2.21) โดยที่

บริษัทตัวแทนโฆษณาเอง จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน เพื่อประสานเครื่องมือการตลาดแต่ละชิ้นเข้าด้วยกัน โดยยังคงรักษาข้อความ ภาพ และเวลาของงานชิ้นนั้นๆ ไม่ให้ผิดเพี้ยนไป บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลักษณะโครงสร้างแบบนี้ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่เกิน 40 คน

ลักษณะเด่นของโครงสร้างแบบนี้จะมีความคล่องตัวสูงและสามารถเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับงานชิ้นนั้นๆ ได้ และยังใช้เงินได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ต้องใช้จ้างผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆไว้ในบริษัท แต่โครงสร้างนี้ก็ยังมีข้อเสีย คือ ขาดการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน การทำงานจะอยู่ในลักษณะแนวตั้ง (Vertical) คือ สั่งการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้ไม่มีการประสานงานในแนวราบ (Horizontal) และความสอดคล้องกันในการทำงานจะไม่ไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านจะทำในสิ่งที่ตนสนใจเท่านั้น (Gronstedt & Thorson, 1996)

แผนภาพที่ 2.21 : องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing

ที่มา : Gronstedt, A. & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, 36(2), p. 50.

โครงสร้างแบบที่ 2 : องค์การที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency)

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างแบบมีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว จะมีความสามารถในการวางแผนรณรงค์โฆษณาที่มีการผสมผสานการสื่อสารการตลาด บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีประกอบด้วยส่วนที่ให้บริการภายในบริษัทและส่วนของบริษัทภายนอก บริษัทตัวแทน

โฆษณาส่วนใหญ่ที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้จะเป็นการรวมบริษัทโฆษณาและประชาสัมพันธ์เข้าไว้ด้วยกัน แต่สำหรับบริการอื่นที่นอกเหนือจากภายใน บริษัทจะมอบให้บริษัทภายนอกเป็นผู้ดูแล (ดูภาพที่ 2.22) เช่น การจัดการเรื่องฐานข้อมูลหรือการส่งเสริมการขาย สิ่งที่ต้องตระหนักเกี่ยวกับโครงสร้างแบบนี้ คือ มีการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดมากกว่า 1 เครื่องมือสำหรับงานหนึ่งชิ้น ซึ่งเกินความสามารถของบริษัทตัวแทนโฆษณาและต้องมีการกระจายให้บริษัทภายนอกเป็นผู้ดูแล ซึ่งทำให้ลูกค้าบางรายมองว่าการทำงานไม่ค่อยชัดเจน สำหรับข้อสังเกตของโครงสร้างนี้ คือ บริษัทตัวแทนโฆษณามีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดเพียง 1-2 เครื่องมือเท่านั้น เช่น โฆษณา หรือ ประชาสัมพันธ์ หรือทั้งสองอย่าง (Gronstedt & Thorson, 1996)

แผนภาพที่ 2.22 : องค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing

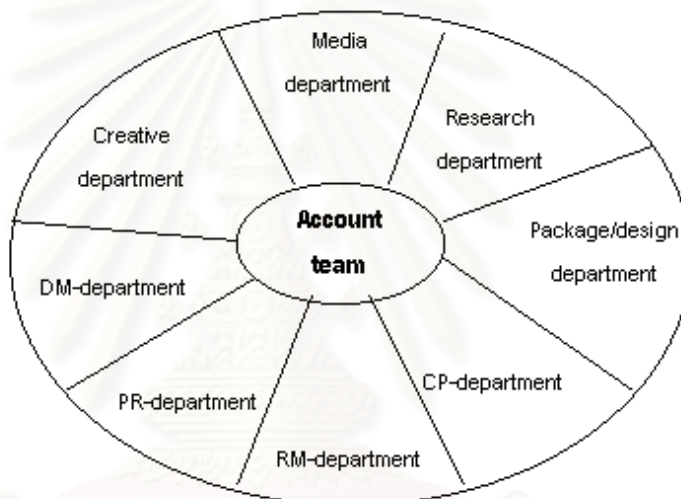
ที่มา : Gronstedt, A. & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, 36(2), p. 50.

โครงสร้างแบบที่ 3 : องค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ(The corporation with autonomous units)

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่อยู่ในโครงสร้างแบบที่ 3 นี้จะมีผู้เชี่ยวชาญทุกด้านอยู่ในบริษัท แต่แยกเป็นแผนกๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และแต่ละแผนกจะมีกำไรเป็นของตนเอง บางครั้งในแต่ละแผนกจะกลายเป็นบริษัทใหม่และมีชื่อเฉพาะของตนเอง และมีอาคารสำนักงานคนละอาคาร โดยทั่วไปแล้ว บริษัทขนาดกลางและบริษัทขนาดใหญ่จะมีโครงสร้างแบบที่ 3 นี้ ซึ่งหัวหน้า

ผู้รับผิดชอบลูกค้า (Account manager) แต่ละรายนั้นจะต้องรับผิดชอบสูงมาก เพราะจะเป็นคนคอยประสานงานกับแผนกต่างๆ เป็นคนคอยตามงานจากผู้รับผิดชอบแต่ละแผนก เป็นผู้ที่ต้องคอยควบคุมความสอดคล้องของชิ้นงานทั้งหมดเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ปัญหาของโครงสร้างแบบที่ 3 คือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะแต่ละด้านจะทำงานตามแนวทางที่ตนถนัดความสอดคล้องกับของชิ้นงานกับแผนกอื่นๆจะมีไม่มาก และทุกฝ่ายจะมองที่แผนกของตนมากกว่าบริษัท เพราะแต่ละแผนกต้องสร้างกำไรให้ตนเอง (ดูภาพที่ 2.23) (Gronstedt & Thorson, 1996)

แผนภาพที่ 2.23 : องค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ(The corporation with autonomous units)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing

ที่มา : Gronstedt, A. & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, 36(2), p. 50.

โครงสร้างแบบที่ 4 : องค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization)

บริษัทตัวแทนโฆษณาในโครงสร้างที่ 4 นี้ นอกจากมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะของทุกสาขาอยู่ร่วมภายในองค์กรแล้ว ยังมีการทำงานร่วมกันแบบผสมผสานในลักษณะแบบไขว้ด้วย กล่าวคือ นอกเหนือจากการรับผิดชอบในหน้าที่ของตนแล้ว ยังสามารถทำงานข้ามแผนกกันได้ด้วย คือมีการทำงานทั้งในลักษณะแนวตั้ง (Vertical) และแนวราบ (Horizontal) ในองค์กรหนึ่งอาจจะประกอบด้วยกลุ่มผู้ดูแลลูกค้า (Account team) ซึ่งในแต่ละกลุ่มนั้นประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา อย่างไรก็ตาม สมาชิกของกลุ่มทุกคนสามารถที่จะแลกเปลี่ยนออกความคิดเห็นระหว่างกันและกัน

ได้ทั้งในกลุ่มเดียวกันและต่างกลุ่ม ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของโครงสร้างที่ 4 นี้และวิธีการนี้จะสามารถสร้างพลังในการทำงานได้สูงที่สุดมากกว่าโครงสร้างอื่นๆ ซึ่งการทำงานในลักษณะดังกล่าวจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในแนวคิดที่ช่วยกันสร้างสรรค์จากผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ (ดูภาพที่ 2.24) (Gronstedt & Thorson, 1996)

แผนภาพที่ 2.24 : องค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization)

	Account 1	Account 2	Account 3
Creative dept.			
Media dept.			
Research dept.			
Public Relations dept.			
Consumer Promotion dept.			
Direct Marketing dept.			

ที่มา : Gronstedt, A. & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, 36(2), p. 50.

โครงสร้างแบบที่ 5 : องค์กรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization)

ในโครงสร้างขององค์กรแบบที่มีการดำเนินการแบบผสมผสาน มีการรวบรวมเครื่องมือสื่อสารการตลาดในทุกรูปแบบไว้ในบริษัทในลักษณะที่แตกต่างจาก โครงสร้างอื่นๆ ที่กล่าวมาทั้งหมด กล่าวคือ ไม่มีการแบ่งแยกออกเป็นแผนกดังที่ผ่านมา แต่โครงสร้างจะถูกแบ่งออกตามลูกค้าที่ได้รับแต่ละราย พนักงานแต่ละคนทำงานเพื่อลูกค้าเฉพาะราย ไม่ได้ทำงานเพื่อแผนกใดแผนกหนึ่ง หรือเพื่อเครื่องมือสื่อสารการตลาดเครื่องใดเครื่องมือหนึ่ง แต่ละกลุ่มที่รับผิดชอบลูกค้าจะประกอบด้วย ผู้ดูแลสื่อโฆษณา (Media Generalist) ผู้รับผิดชอบความคิดสร้างสรรค์ (Creative Generalist) และนักวิจัย (Research Generalist) ซึ่งเป็นคนดูแลเครื่องมือสื่อสารทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ผู้ดูแลสื่อโฆษณาก็ไม่ได้รับผิดชอบแค่สื่อเท่านั้นยังต้องรับผิดชอบงานอื่นๆ ด้วยทั้งในด้านข้อมูลทะเบียนรายชื่อลูกค้าและอื่นๆอีกมากมาย ผู้รับผิดชอบความคิดสร้างสรรค์ก็ไม่ได้มีหน้าที่เพียงสร้างสรรค์งานโฆษณาเท่านั้น แต่อาจจะต้องรับผิดชอบในการทำสื่อโฆษณาทางตรง เขียนโครงสร้างกิจกรรมพิเศษ ออกแบบบรรจุภัณฑ์ และอื่นๆ ในส่วนของนักวิจัยเองก็ต้องทำวิจัยทั้งผู้บริโภคและคู่แข่ง ต้องสรุปข้อมูลจากการวิจัยและทำการบริการฐานข้อมูล โครงสร้างแบบนี้ต้องการ

บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน (Generalist) ซึ่งจะสามารถพบโครงสร้างรูปแบบนี้ได้
 ในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดเล็กและไม่มีเงินพอที่จะจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อย่างไรก็ตาม
 ตาม ในบริษัทขนาดใหญ่ก็สามารถมีโครงสร้างในลักษณะนี้ได้ เพราะในโครงสร้างแบบที่ 5 จะทำ
 ให้เกิดพลัง (Synergy) ในการทำงานสูงที่สุดเพราะทุกคนในกลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากและรับรู้
 รวมถึงเข้าใจงานที่รับผิดชอบไปในทิศทางเดียวกัน มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงานสูง แต่ข้อเสีย
 ของโครงสร้างนี้ คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน (Generalist) นั้นเป็นไปได้ยาก เพราะใช้ระยะ
 เวลาในการเรียนรู้ยาวนาน และใช้งบประมาณสูง อีกทั้งการที่จะรักษาและหาความรู้ในทุกด้านตลอด
 เวลาสำหรับบุคลากรหนึ่งคนนั้นเป็นไปได้ยากมาก (ดูภาพที่ 2.25) (Gronstedt & Thorson, 1996)

แผนภาพที่ 2.25 : องค์การที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization)



ที่มา : Gronstedt, A. & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, 36(2), p. 50.

แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และบริษัทตัวแทนโฆษณา (Theories and Concepts Related to Relationship between Integrated Marketing Communications and Advertising Agency)

ตามคำนิยามการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดขอบเขตของการสื่อสารให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงการสร้างภาพลักษณ์สินค้าประกอบ

กับการกำหนดทิศทางพฤติกรรมของผู้บริโภคไปในขณะเดียวกัน ตลอดจนต้องนำเอาสื่อต่างๆ มาผสมผสานกันให้เกิดการสื่อสารการตลาดที่สมบูรณ์ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nowak & Phelps 1994) อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะยังผลให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประเด็นดังกล่าว ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและลูกค้า เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งหมายรวมถึงมุมมองทางด้านการบริหารตามโครงสร้างของงาน ตลอดจนการควบคุมกำกับดูแลในบทบาทที่ต่างกัน ทั้งในแง่บริษัทตัวแทนโฆษณา และลูกค้า (Stephen, Dawn & Andreas, 1999) นอกจากนี้ ทิศทางในการประสานงานทางด้านการสื่อสารมีทั้งในระดับระหว่างองค์กร อันได้แก่ ตัวบริษัทตัวแทนที่เชี่ยวชาญในการสื่อสารด้านต่าง ๆ กับบริษัทลูกค้า และการประสานงานในระดับภายในองค์กรซึ่งหมายรวมถึง แผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นต้น

ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบคู่ค้า (Business partners) หรือ พันธมิตรทางการดำเนินธุรกิจ (Strategic alliances)

Duncan และ Moriarty (1997) ได้กล่าวเสริมในประเด็น ว่าด้วยเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า กับบริษัทตัวแทน ไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสององค์กรควรเป็นในลักษณะที่มีผลต่างตอบแทนร่วมกัน หรือ เปรียบเสมือนพันธมิตรทางการค้ามากกว่าการพิจารณาบริษัทตัวแทนเสมือนผู้ให้บริการเฉพาะด้าน หรือ พ่อค้าเท่านั้น จากมุมมองดังกล่าว จึงพอสรุปได้ว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนแบบคู่ค้า (Business partners) หรือ พันธมิตรทางการดำเนินธุรกิจ (Strategic alliances) ซึ่งมุ่งที่จะร่วมมือกัน เพื่อส่งผลให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งในบางครั้งอาจต้องมีการตัดสินใจร่วมกันในลักษณะของหุ้นส่วนทางการค้าก็เป็นได้ นอกจากนี้ Heide และ John (1990) ได้กล่าวเสริมด้วยอีกเช่นกันว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในแง่บวก ตลอดจนเกิดการเรียนรู้กันภายในองค์กรเพิ่มขึ้น

จากความสัมพันธ์ที่กล่าวไว้ข้างต้นระหว่างกลุ่มองค์กรสองกลุ่มด้วยกัน อันได้แก่ กลุ่มบริษัทตัวแทน ที่มีจุดมุ่งหมายในการสื่อสารข่าวสารต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มบริษัทลูกค้า ที่มีจุดมุ่งหมายในการครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทั้งสองกลุ่มองค์กรยังคงมีมุมมองที่ต่างกันอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ทว่า ทั้งสององค์กรยังคงมีจุดร่วม เพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ร่วมกัน นั่นก็คือ ความสัมพันธ์ผลทางการสื่อสารการตลาด นอกจากนี้ ยังมีมุมมองทางทฤษฎีที่ได้เสนอความคิดสนับสนุนเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอีก โดย Bergen, Dutta, และ Walker (1992) กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทน ยังคงต้องอาศัยแนวคิดตามทฤษฎีอยู่สองส่วนด้วยกัน คือ ทฤษฎีว่าด้วยเรื่องตัวแทน (Agency theory) และ ทฤษฎีว่าด้วย

เรื่องการประสานงานระหว่างองค์กร (Interorganizational approaches) ซึ่งทั้งสองทฤษฎี เป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรลูกค้ากับบริษัทตัวแทนในการนำเอาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวทฤษฎีว่าด้วยเรื่องตัวแทน เป็นแนวคิดที่ผู้ว่าจ้างหรือผู้ปฏิบัติหลัก หรือที่นิยมเรียกกันว่าลูกค้า (Principal) จ้างวานตามสัญญาให้ตัวแทน (Agent) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมบางอย่างตามที่ระบุไว้ในสัญญา ทั้งนี้ โดยทั่วไป ผลการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ จะได้รับการประเมินผลจากผู้ว่าจ้าง หรือ ลูกค้าเสมอ ๆ และปัญหาโดยรวมเกี่ยวกับทฤษฎีดังกล่าว มีอยู่สองส่วนด้วยกัน ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการจ้างวาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกันกับกระบวนการเลือกสรรบริษัทตัวแทนเป็นส่วนใหญ่ และปัญหาอีกส่วนหนึ่งมักจะเกิดขึ้นช่วงหลังการจ้างวาน ทั้งนี้ มักจะเกี่ยวข้องกันกับกระบวนการการประสานงานกันระหว่างสองฝ่าย ซึ่งปัญหาแรกมักมีสาเหตุมาจากการที่ลูกค้าคาดหวังถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานมากเกินไป ส่วนปัญหาที่สองมักจะเกิดจากสาเหตุของความไม่ลงตัวในแนวคิด หรือ ลักษณะงานด้วยกันทั้งสองฝ่าย (Bergen et al., 1992)

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีว่าด้วยเรื่องตัวแทน ค่อนข้างที่จะขัดแย้งกับการนำไปใช้ในเชิงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทตัวแทนกับลูกค้า เพราะเนื่องจากมุมมองในด้านทฤษฎีว่าด้วยตัวแทน มักจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ภายใต้มุมมองเชิงธุรกิจโดยอยู่บนพื้นฐานของสัญญาการว่าจ้าง โดยที่บริษัทลูกค้ามักจะพิจารณาบริษัทตัวแทนเสมือนผู้ให้บริการ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม Bergen และคณะ (1992) ได้เสริมประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า กับบริษัทตัวแทนในเชิงประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กรไว้ว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทตัวแทน กับลูกค้า มีส่วนช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมาก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอีกด้วย

อีกทฤษฎีหนึ่ง ว่าด้วยเรื่องการประสานงานระหว่างองค์กร เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้องค์กรเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทน ซึ่งแตกต่างจากแนวทฤษฎีข้างต้นโดยสิ้นเชิง เนื่องจากแนวทฤษฎีการประสานงานระหว่างองค์กรนั้น จะส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการตัดสินใจร่วมกัน และนำมาซึ่งการร่วมวางแผนกิจกรรมกันที่สุดในที่สุด Bucklin และ Sengupta (1993) ได้กล่าวสรุปมุมมองเกี่ยวกับแนวทฤษฎีว่าด้วยเรื่องการประสานงานระหว่างองค์กรไว้ว่า ทฤษฎีว่าด้วยเรื่องตัวแทนเป็นเพียงการร่วมมือกันเพียงเพื่อประโยชน์ของแต่ละฝ่าย ซึ่งแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิง ในขณะที่ ทฤษฎีการประสานงานระหว่างองค์กรเป็นการประสานงานที่มุ่งที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ดังนั้น Bucklin และ Sengupta (1993) ได้แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งกันระหว่างทฤษฎีตัวแทน และ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรซึ่งปกติแล้ว มักจะเป็นไปในทิศทางที่สวนทาง

จากสองแนวทฤษฎีที่กล่าวไว้ข้างต้น ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มุ่งให้เกิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Bharadwaj (1996 cited in Stephen, Andreas & Dawn, 1999) ได้กล่าวถึง การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้ว่า เป็นกิจกรรมทางการตลาดซึ่งต้องอาศัยการวางแผน หรือ กลยุทธ์ระยะยาว บนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทน โดยงานวิจัยหลายต่อหลายชิ้นได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวที่ว่า จากความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวจะทำให้เกิดควมมีประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กรอย่างมาก

บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทน ที่มีต่อการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

งานวิจัยในเรื่องบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทน ที่มีต่อการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของ Gould, Grein, และ Lerman (1999) ได้สรุปเป็นประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมไว้ 7 ประเด็นดังนี้ (1) ระดับความร่วมมือระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทนในการนำเอาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ร่วมกันยิ่งมากเพียงไร ก็จะทำให้กิจกรรมทางการตลาดมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามลำดับ ทั้งนี้ ระดับความร่วมมือดังกล่าว หมายรวมถึง การมีวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย พร้อมทั้งกลยุทธ์ร่วมกัน นอกจากนั้น แนวทางการควบคุม และ ประเมินผลกิจกรรมต่างต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อตอบสนองผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย (2) ระดับความร่วมมือระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทนในการวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับมุมมองขององค์กรทั้งสองฝ่ายว่าจะพิจารณาองค์กรของแต่ละฝ่ายว่าเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กรหรือไม่ ตลอดจนการมองระดับความสัมพันธ์ขององค์กรแต่ละฝ่ายจะมีระดับมากน้อยเพียงไร หรือเป็นไปในทิศทางใด

ในประเด็นที่ (3) ระดับความร่วมมือระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทนมีส่วนเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมากขึ้น หากระดับความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กรเป็นไปได้อย่างเป็นแบบแผน และสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลทางด้านงานวิจัย ทั้งนี้ ความมีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กร ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเช่นกัน (4) ระดับความร่วมมือระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทนมีส่วนช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้อย่างมาก หากการเชื่อมโยงเครือข่ายของข้อมูลระหว่างองค์กรเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ อาจต้องขึ้นอยู่กับระดับความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลของทั้งสององค์กร ซึ่งทำให้สะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกัน ตลอดจนกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว (5) ระดับความร่วมมือระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารมากขึ้นหากจำนวนบริษัทตัวแทนมีน้อยราย เพราะจำนวนบริษัทตัวแทนยิ่งมาก

อาจมีผลทำให้ต้องมีการกระจายข่าวสารมากขึ้นตามมาด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ความซับซ้อนในการประสานงานระหว่างองค์กรจะมีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากกิจกรรมดังกล่าวต้องอาศัยการตัดสินใจร่วมกันจากตัวแทนหลายต่อหลายฝ่ายในขณะเดียวกัน

ส่วนประเด็นที่ (6) ระดับความร่วมมือระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารมากขึ้น หากอัตราการเปลี่ยนแปลงบริษัทตัวแทนของลูกค้านั้นเกิดไม่บ่อยครั้งนัก ทั้งนี้ อาจสรุปได้ว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดนั้นอาจจะต้องเป็นไปตามพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระยะยาวระหว่างบริษัทลูกค้า และ บริษัทตัวแทน เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงบริษัทตัวแทนบ่อยครั้ง อาจทำให้ความต่อเนื่องของกิจกรรมขาดหายไป ตลอดจนทิศทางการสื่อสารนั้นขาดความคงที่และไม่ชัดเจน ดังนั้น พื้นฐานความสัมพันธ์ระยะยาวจึงมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และประเด็นสุดท้าย ประเด็นที่ (7) ระดับความร่วมมือระหว่างลูกค้า และบริษัทตัวแทนมีส่วนเพิ่มประสิทธิภาพให้กับ การสื่อสารการตลาดได้ หากมุ่งพิจารณาไปที่ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ นอกเหนือจากปัจจัยทางการตลาดที่มุ่งเน้นแต่เพียงด้านผลกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นหลัก ทั้งนี้ ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ ย่อมหมายถึง ความเชื่อถือที่มีต่อกันทั้งสองฝ่าย ความร่วมมือกันอันดีในการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนค่านิยมสัญญาที่มีให้กันบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีเสมือนพันธมิตรทางการค้า ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีส่วนส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารการตลาดอย่างมาก

Schultz และ Kitchen (1997) ได้ทำการศึกษาบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศสหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ อินเดีย และนอร์เวย์ เกี่ยวกับการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 126 แห่ง จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้รับการยอมรับจากบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ แนวคิดการผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่จะทำให้เกิดพลัง (Synergy) ในการสื่อสารเหนือกว่าวิธีการทั่วไปที่ใช้อยู่ นอกจากนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณายังมีความเชื่อว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะสามารถช่วยทำให้ลูกค้าประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ สุดท้ายคือแนวคิดเรื่องการตลาดที่ใช้ฐานข้อมูล (Database marketing) ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างสูงซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงมองว่า ทั้งแนวคิดเรื่องการตลาดที่ใช้ฐานข้อมูลและแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่มีการเติบโตไปพร้อมกัน

จากค่านิยมในแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องมีการปรับตัวและมีการนำแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้ในบริษัท จนมีการศึกษาของ Gronstedt และ Thorson (1996) และได้แบ่งโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา

ที่ใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินงานออกเป็น 5 ลักษณะ ซึ่งจากการศึกษาของ Schultz และ Kitchen (1997) พบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญเชื่อถือรูปแบบการดำเนินงานตามโครงสร้างองค์กรรูปแบบที่ 1 (องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก :The consortium) และรูปแบบที่ 2 (องค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว : The consortium with one dominant agency) เพราะในโครงสร้างดังกล่าวจะไม่เกิดการผสมผสานระหว่างเครื่องมือสื่อสารการตลาดประเภทต่างๆ การทำงานจะไม่คล่องตัว และควบคุมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ยาก ผลที่ตามมาคือลูกค้าไม่พึงพอใจเพราะเกิดความสับสน นอกจากนั้น ในการทำงานให้ลูกค้าพึงพอใจและประสบความสำเร็จในการทำการตลาดแบบผสมผสาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาบริษัทเดียวในการทำงาน และบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นควรมีบริการเครื่องมือสื่อสารการตลาดทุกประเภทเพื่อไว้บริการสิ่งที่ลูกค้าต้องการ แต่มีข้อควรคำนึงเกี่ยวกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ทางบริษัทตัวแทนโฆษณานำมาใช้ คือ ถึงแม้ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีการผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่ดี มีความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม แต่หากลูกค้าไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือแนวคิดนี้ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นสรุปได้ว่า ลูกค้าเป็นปัจจัยที่จะกำหนดความสำเร็จของแนวความคิดแบบผสมผสาน โดยลูกค้าควรเป็นผู้กำหนดแนวทาง ให้ความร่วมมือ และรับฟังจึงจะทำให้แนวคิดนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Schultz & Kitchen, 1997)

ข้อสันนิษฐานเบื้องต้น

1. บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น จะมีรูปแบบโครงสร้างที่แตกต่างกันหลายลักษณะ
2. แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จะมีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกบริษัทตัวแทนโฆษณา แต่อย่างไรก็ตาม อาจมีปัญหาเรื่องความไม่เข้าใจในแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เกิดขึ้นในระดับต่างๆ ในของบริษัท

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย” ได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินธุรกิจที่ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจรและอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจากหนังสือ Advertising Book (2000) ตีพิมพ์ในปีพ.ศ. 2543 และจากการสำรวจเบื้องต้น โดยผู้วิจัยพบว่า มีจำนวน 42 บริษัท ที่ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร จากนั้นจึงใช้เกณฑ์การถือครองหุ้นในบริษัท แบ่งประเภทของบริษัทตัวแทนโฆษณาเหล่านี้ ออกเป็น 3 ประเภทดังนี้ ได้แก่ (1) บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency) หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ถือหุ้นโดยคนไทยมากกว่า 90 % มีจำนวน 19 บริษัท (2) บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency) หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ถือหุ้นโดยชาวต่างชาติ และคนไทย โดยถือหุ้นในอัตราส่วนที่เท่าๆ กัน มีจำนวน 5 บริษัท และ (3) บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency) หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ถือหุ้นโดยชาวต่างชาติมากกว่า 90 % มีจำนวน 18 บริษัท โดยมีรายชื่อของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

ก. บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency)

1. บริษัท แอ็กเซส แอนด์ แอสโซซิเอทส์ จำกัด
2. บริษัท เบ็ตเตอรียิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด
3. บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด
4. บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด
5. บริษัท ซีดี แอนด์ ที ซอฟทาสก์ จำกัด

6. บริษัท เซ็นจูรี แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด
7. บริษัท คอร์ แอนด์ ฟิค จำกัด
8. บริษัท ซีวี่ที แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด
9. บริษัท ดี เอ็ม แอนด์ เอส แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด
10. บริษัท เฟมไลน์ จำกัด
11. บริษัท ฟาร์อีส แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน)
12. บริษัท ฮิวจ์ แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด
13. บริษัท แม็คคอม แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด
14. บริษัท เมเจอร์ แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด
15. บริษัท เอสซี แมทซ์บ็อกซ์ จำกัด
16. บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด
17. บริษัท สปา แอ็ดเวอร์ไทซิง
18. จำกัด บริษัท ธิม แอด คอร์ปอเรชั่น
19. จำกัด บริษัท เอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด

ข. บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency)

1. บริษัท ประกิต บับลิซีส จำกัด
2. บริษัท แฟลกชิฟ จำกัด
3. บริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเพลท แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด
4. บริษัท ไทย ฮาคูไฮโด จำกัด
5. บริษัท ไชมีส ดี ดาร์ดี จำกัด

ค. บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency)

1. บริษัท 141 (ประเทศไทย) จำกัด
2. บริษัท แอมเม็กซ์ ธิม แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด
3. บริษัท อาซัสซี (ประเทศไทย) จำกัด
4. บริษัท เอเซีย 21 (ประเทศไทย) จำกัด
5. บริษัท เบดี แอดส์ (ประเทศไทย) จำกัด
6. บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด
7. บริษัท บีบีดีโอ (กรุงเทพ) จำกัด

8. บริษัท ชูโอ เซ็นโก จำกัด (ประเทศไทย) จำกัด
9. บริษัท ดีดีบี แวงคอก จำกัด
10. บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด
11. บริษัท เดนทส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด
12. บริษัท ยูโร อาร์เอสซีจี พาร์ทเนอร์ชิพ จำกัด
13. บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด
14. บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด
15. บริษัท ลีโอ เบอโรเนทท์ จำกัด
16. บริษัท โลว์ ลินตาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด
17. บริษัท โอกลิวี่ แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
18. บริษัท ซาทซี แอนด์ ซาทซี แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด

กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย (Interviewees)

กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารองค์กรระดับหัวหน้าแผนก/ฝ่ายขึ้นไป ในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ได้จำแนกโดยใช้การถือครองหุ้นในบริษัทเป็นเกณฑ์จำนวน 24 ท่าน โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency) (2) ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency) และ (3) ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/ฝ่ายขึ้นไปในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency) จำนวน 10 ท่าน กระทำโดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เลือกผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency) 10 บริษัท จากนั้น จึงเลือกผู้บริหารจากฝ่ายบริหารองค์กร 1 ท่าน จากแต่ละบริษัท โดยใช้วิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience sampling) โดยมีรายชื่อของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

- คุณภาณุ อิงคะวัตติ (Chairman / Executive Creative Director) บริษัท ลีโอ เบอโรเนทท์ จำกัด
- คุณดลชัย บุญรัตเวช (Chairman / CEO) บริษัท เดนทส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด

- คุณวิวัฒน์ ชัยปราณี (Managing Director) บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- คุณสรณ์ จงศรีจันทร์ (Executive Vice President) บริษัท โลว์ ลินดาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด
- คุณขวัญชนิกา ตันติเวชกุล (Client Service Director) บริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด
- คุณจิตรี ตันตเสถียร (Strategic Planner) บริษัท เจ วอลเตอร์ ทอมสัน จำกัด
- คุณกฤษณ์ นิลวงษ์ (Human Resource Director) บริษัท เกรย์ (ประเทศไทย) จำกัด
- คุณอรนาถ อาศนะเสน (Managing Director) บริษัท ซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด
- คุณวิเชียร ลินจงสูงภงข (Managing Director) บริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด
- คุณพาที สารสิน (CEO) บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด

2. ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/ฝ่ายขึ้นไปในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency) จำนวน 4 ท่าน กระทำโดยสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เลือกผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (The Merged advertising agency) จำนวน 4 บริษัท จากนั้น จึงเลือกผู้บริหารจากฝ่ายบริหารองค์กร 1 ท่าน จากแต่ละบริษัท โดยใช้วิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience sampling) โดยมีรายชื่อของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

- คุณพันธ์ศักดิ์ ไวยากรณ์วิลาศ (Managing Director) บริษัท แฟลคชิฟ จำกัด
- คุณพอเพ็ญ เสงี่ยมพงษ์ชาน (Executive Director) บริษัท ไทยฮากูโฮโต จำกัด
- คุณชัยประนิน วิสุทธิผล (Managing Director) บริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด
- คุณประภิต อภิสารธนรักษ์ (Chairman) บริษัท ประภิต บับลิซีส จำกัด

3. ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/ฝ่ายขึ้นไปในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency) จำนวน 10 ท่าน กระทำโดยสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เลือกผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency) 10 บริษัท จากนั้น จึงเลือกผู้บริหารจากฝ่ายบริหารองค์กร 1 ท่าน จากแต่ละบริษัท โดยใช้วิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience sampling) โดยมีรายชื่อของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

- คุณมาลี ลีลาวงค์ (Director / Managing Director's Officer Manager) บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน)
- คุณจิตติมา ศานติคงคา (Managing Director) บริษัท เฟมไลน์ จำกัด
- คุณสมพร มาอุธรณ์ (Senior Executive Client Service Director) บริษัท สป่า แอดเวอร์ไทซิง จำกัด
- คุณวารุณี มานูพีรพันธ์ (Group Account Director) บริษัท เอส ซี แมทซ์บ็อก
- คุณเกษมชัย นิธิวรรณกุล (Managing Director) บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิง จำกัด
- รองศาสตราจารย์ ดร.เสวี วงษ์มณฑา (Senior consultant) บริษัท เบ็ตเตลอร์อิมแพคคอมมูนิเคชั่น จำกัด
- คุณอำพล กอบน้ำเพชร (Managing Director) บริษัท สยาม แอด เน็ต จำกัด
- คุณอารญารัตน์ ชาญชัยณรงค์ (Managing Director) บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด
- คุณมนตรี สุขเสริมส่งชัย (Managing Director) บริษัท เซ็นจูรี แอดเวอร์ไทซิง จำกัด
- คุณประภาพรรณ ภูวเจนสถิตย์ (Managing Director) บริษัท เบรนเอเชีย จำกัด

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย” มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่ใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้แบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาและจัดหมวดหมู่ไว้ 5 รูปแบบ เป็นกรอบในการศึกษา

2. เมื่อศึกษาและพบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินธุรกิจแล้ว จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) ระหว่างวันที่ 26 มกราคม – 15 มีนาคม พ.ศ. 2544 กับ

2.1 ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency) จำนวน 10 ท่าน

2.2 ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency) จำนวน 4 ท่าน

2.3 ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency) จำนวน 10 ท่าน

3. นำข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกมาสรุปผลถึงรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทยว่ามีโครงสร้างอย่างไร และอิทธิพลของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านต่างๆ เป็นอย่างไร

4. จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสรุปผลมาวิเคราะห์ถึงรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ประเภทร่วมกัน ได้แก่ แนวคำถาม (Question guideline) และแผนภาพโครงสร้างองค์กร 5 ประเภทตามแนวคิดของ Gronstedt และ Thorson (1996) โดยแต่ละเครื่องมือมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคำถาม (Question guideline) ใช้กับกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่มอันได้แก่ ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency) ผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency) และผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency) จำนวน 13 ข้อ ประกอบไปด้วยคำถามที่เกี่ยวกับ ประวัติขององค์กร ลักษณะการให้บริการ ขั้นตอนการดำเนินงาน และโครงสร้างขององค์กร อุปสรรคในการดำเนินงานโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และแนวโน้มการปรับโครงสร้างขององค์กรในอนาคต (ดูภาคผนวก ก)

2. แผนภาพโครงสร้างองค์กร 5 ประเภทตามแนวคิดของ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้แก่ องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก(The consortium) องค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency) องค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) องค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization) และองค์กรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน(The integrated organization) (ดูภาคผนวก ข)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ลักษณะรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยแบ่งตามลักษณะการถือหุ้น

1.1 บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International advertising agency)

1.2 บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged advertising agency)

1.3 บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local advertising agency)

2. ลักษณะรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

3. ปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ภายใต้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย” จากบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศจำนวน 10 แห่ง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการร่วมทุนกันจำนวน 4 แห่ง และบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของไทยจำนวน 10 แห่ง พบว่ามีโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา 2 รูปแบบ ได้แก่ องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) และ องค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency) ซึ่งมีลักษณะตรงตามรูปแบบโครงสร้างขององค์กร 5 ประเภท ที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการสรุปผลการวิจัย โดยแบ่งรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยไว้ 5 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ (1) องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) (2) องค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (3) องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) (4) องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) และ (5) องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) โดยมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างแบบที่ 1 : องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)

ในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างแบบกระจายงานออกสู่ภายนอกนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะช่วยลูกค้าในการวางแผนกลยุทธ์และช่วยเลือกเครื่องมือในการสื่อสารการตลาด ส่วนการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดตัวอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการโฆษณา (เช่น การประชาสัมพันธ์ , การตลาดทางตรง และ การส่งเสริมการขาย) นั้น ทางบริษัทตัวแทนโฆษณาจะส่งให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทภายนอกองค์กรเป็นผู้ดูแล (ดูแผนภาพที่ 4.1) โดยที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเอง จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน เพื่อประสานเครื่องมือการตลาดแต่ละชิ้นเข้าด้วยกัน โดยยังคงรักษาข้อความ ภาพ และเวลาของงานชิ้นนั้นๆ ไม่ให้บิดเบือนไป บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลักษณะโครงสร้างแบบนี้ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทขนาดกลาง

ลักษณะเด่นของโครงสร้างแบบนี้จะมีความคล่องตัวสูงและสามารถเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับงานชิ้นนั้นๆ ได้ และยังใช้เงินได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ไว้ในบริษัท แต่โครงสร้างนี้ก็ยังมีข้อเสีย คือ ขาดการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ

ชาญในแต่ละด้าน การทำงานจะอยู่ในลักษณะแนวตั้ง (Vertical) คือ สั่งการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้การประสานงานในแนวราบ (Horizontal) ระดับต่ำ และขาดความสอดคล้องกันกัน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านจะทำในสิ่งที่ตนสนใจ และเพื่อผลประโยชน์ของตนเองเท่านั้น (Gronstedt & Thorson, 1996)

แผนภาพที่ 4.1 : องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing

ที่มา : Gronstedt, A. & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, 36(2), p. 50.

โครงสร้างแบบนี้ เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เนื่องจากเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดบางเครื่องมือมีการใช้งานที่น้อยมาก และไม่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าที่จะตั้งเป็นแผนกขึ้นมา ซึ่งจะทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost) สูงขึ้นด้วย บริษัทตัวแทนโฆษณา กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีลักษณะโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ มีเพียง 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด และบริษัท ซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาของต่างประเทศทั้ง 2 บริษัท โดยแต่ละบริษัทมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด

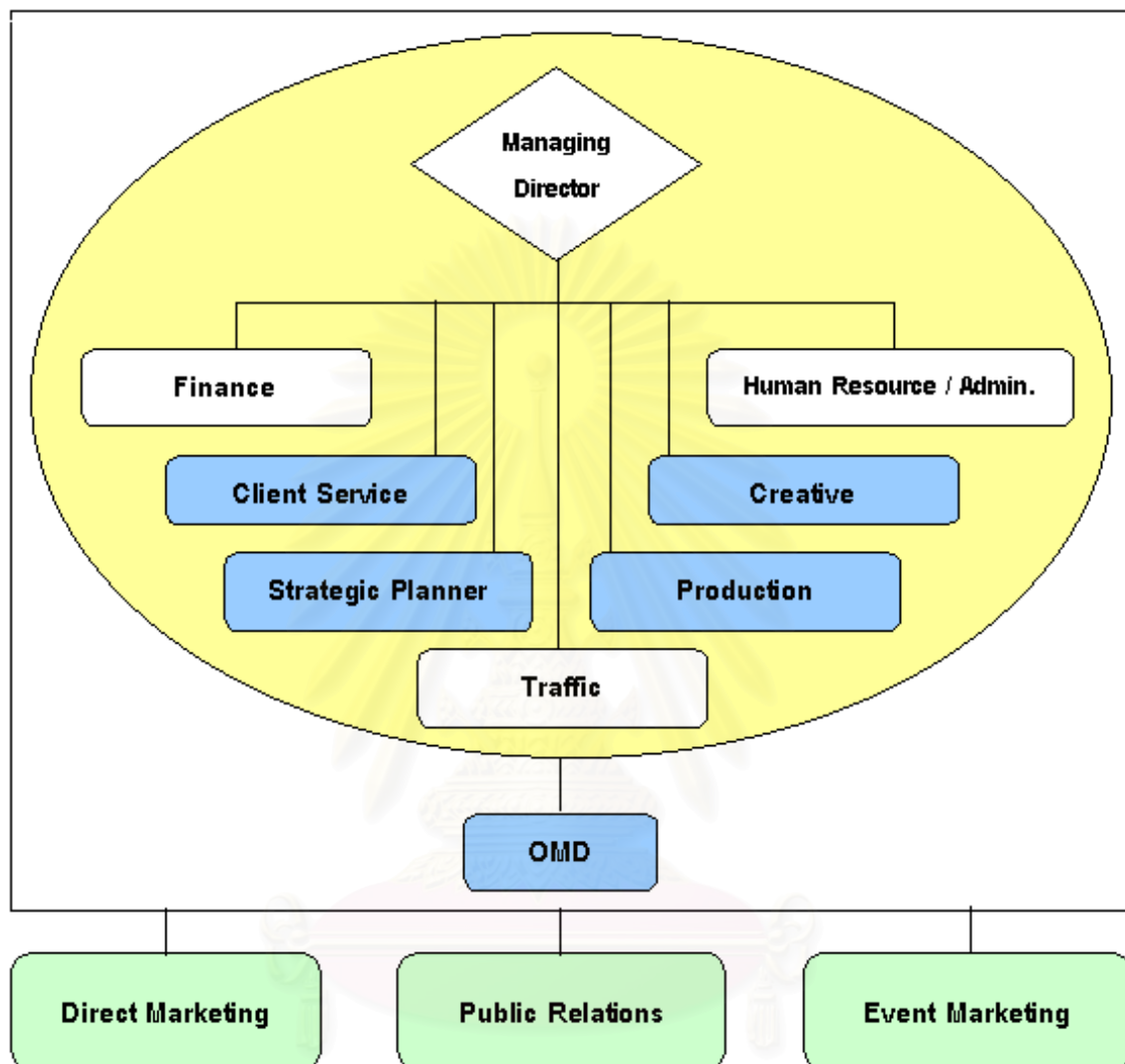
บริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศสหรัฐอเมริกา มีจำนวนพนักงาน 80 คน เป็นองค์กรขนาดกลาง ที่ภายในองค์กรมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพียงการโฆษณาอย่างเดียว โดยมีแผนกบริหารงานลูกค้ามีหน้าที่หลักในการรับงานจากลูกค้า จากนั้น จะใช้วิธีการประชุมภายในองค์กรร่วมกับแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนกวาง

แผนกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการทำงาน และกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ลูกค้าตั้งไว้ ทางแผนกวางแผนกลยุทธ์จะทำหน้าที่หาแนวคิดหลักในการทำงานที่ได้รับมาว่าจะใช้แนวคิดหลักอะไรในการตอบโจทย์ที่ลูกค้าต้องการ และจะต้องใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดประเภทใด เมื่อแผนกวางแผนกลยุทธ์สามารถหาแนวคิดหลัก และกลยุทธ์ให้กับงานชิ้นนั้นๆ ได้แล้ว จะนำมาเสนอต่อที่ประชุมที่มีแผนกความคิดสร้างสรรค์ แผนกบริหารงานลูกค้า เพื่อให้ที่ประชุมรับทราบ ซึ่งแนวคิดหลัก และกลยุทธ์จะนำไปพัฒนาต่อหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับมติของที่ประชุมว่าเห็นด้วยหรือไม่

หากที่ประชุมมีมติเห็นด้วยกับแนวคิดและกลยุทธ์ที่แผนกวางแผนกลยุทธ์นำเสนอ แผนกบริหารงานลูกค้าจะเชิญตัวแทนฝ่ายสื่อโฆษณาจากบริษัท โอเอ็มดี จำกัด (บริษัทสื่อโฆษณาสระที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่างบริษัท บีบีดีโอ (กรุงเทพ) จำกัด กับบริษัท ที บี ดีบบลิเวอ (เน็กซ์ แอนด์ ทริปเป็ท) จำกัด เข้ามารับทราบกลยุทธ์การดำเนินงานและให้ทางฝ่ายสื่อโฆษณาไปวางแผนสื่อโฆษณา ในขณะที่แผนกความคิดสร้างสรรค์ก็จะไปทำงานของตนเอง หากกลยุทธ์ทางการตลาดใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดมากกว่าการโฆษณา ทางแผนกบริหารงานลูกค้าจะทำการกระจายงานออกไป ให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญในเครื่องมือแต่ละประเภท เพื่อนำกลยุทธ์ และแนวคิดหลักนี้ ไปดำเนินงานในส่วนของตน หลังจากนั้น จะมีการประชุมอีกครั้ง เพื่อให้ทุกแผนกได้นำเสนองานในหน้าที่ความรับผิดชอบตน และที่ประชุมจะช่วยการแสดงความเห็นในทุกประเด็นที่มีการนำเสนอ มติของที่ประชุมจะเป็นสิ่งตัดสินว่างานชิ้นใดดำเนินการต่อได้ งานชิ้นใด ต้องกลับไปแก้ไข ทั้งนี้ก็ขึ้นกับว่า งานที่แต่ละแผนกไปคิดมาสอดคล้อง หรือขัดแย้งกับแนวคิดหลักหรือไม่ เมื่องานจากทุกแผนกผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมแล้ว แต่ละแผนกก็จะแยกไปดำเนินงานต่อในขั้นปฏิบัติการ ซึ่งแผนกบริหารงานลูกค้าจะคอยดูแล และควบคุมความเป็นไปของงานแต่ละส่วน จนสำเร็จ การติดต่อสื่อสารสำหรับองค์กรนี้ จะติดต่อสื่อสารผ่านแผนกบริหารงานลูกค้าเป็นหลัก

ลักษณะโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีบีดีโอ (กรุงเทพ) จำกัด มีลักษณะตรงกับโครงสร้างแบบกระจายงานออกสู่ภายนอกของ Gronstedt และ Thorson (1996) (ดูแผนภาพที่ 4.2) เพราะทางบริษัท บีบีดีโอ (กรุงเทพ) จำกัด ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพียงเครื่องมือเดียว คือ การโฆษณา ส่วนบริการเครื่องมือสื่อสารการตลาดเครื่องมืออื่น จะถูกกระจายงานออกสู่ภายนอกทั้งหมด ให้แก่บริษัทผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือสื่อสารประเภทนั้นๆ โดยทางแผนกบริหารงานลูกค้าของบริษัท บีบีดีโอ (กรุงเทพ) จำกัด จะเป็นผู้ติดตาม ดูแล ควบคุม และประสานงานให้การทำงานกับบริษัทภายนอกมีความสอดคล้องกันกับแนวคิดหลักของงานชิ้นนั้นๆ

แผนภาพที่ 4.2 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด



ที่มา : ขวัญชนิกา ตันติเวชกุล. (2544,12 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด.

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด

บริษัท ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศญี่ปุ่น มีพนักงานจำนวน 70 คน เป็นบริษัทที่มีขนาดกลางเช่นเดียวกับบริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด โดย บริษัท ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด มีบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพียงเครื่องมือเดียว คือ การโฆษณา เพราะปรัชญาของบริษัท ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด คือ บริษัทที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางด้าน การโฆษณา ดังนั้น บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่นอกเหนือจากการทำโฆษณา

บริษัท จะกระจายงานออกสู่ภายนอก ในการเริ่มต้นรับงานจากลูกค้า ต้องดูขอบเขตงานที่ลูกค้า ต้องการ หากลูกค้าต้องการงานในลักษณะการรณรงค์ (Campaign) แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา จะเป็นผู้ไปรับรายละเอียดงานจากลูกค้า แต่หากลักษณะของงานมีขอบเขตที่ไม่ใช่ ลักษณะการรณรงค์ (Campaign) หรือเป็นลูกค้าเดิมของบริษัท แผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบการไปรับรายละเอียดของงาน ในบริษัท เองจะแบ่งกลุ่มทำงานในบริษัท ออกเป็น 2 ใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่ดูแลลูกค้าที่เป็น บริษัท Procter and Gamble จำกัด และกลุ่มที่ไม่ได้ดูแลลูกค้า บริษัท Procter and Gamble จำกัด ซึ่งในแต่ละกลุ่มทำงานจะมีแผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาของตนเอง ดังนั้น ลูกค้าของบริษัทจะถูกแยกกันดูแลอย่างชัดเจน เมื่อรับรายละเอียดจากลูกค้าแล้ว จะมีการประชุมภายในบริษัท เพื่อการรายงานความต้องการของลูกค้าแก่ผู้บริหาร แผนกสื่อโฆษณาของบริษัท ซีนีธ มีเดีย จำกัด (บริษัทในเครือ) และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา (ในกรณีที่ไม่ได้ไปรับงาน) (ดูแผนภาพที่ 4.3)

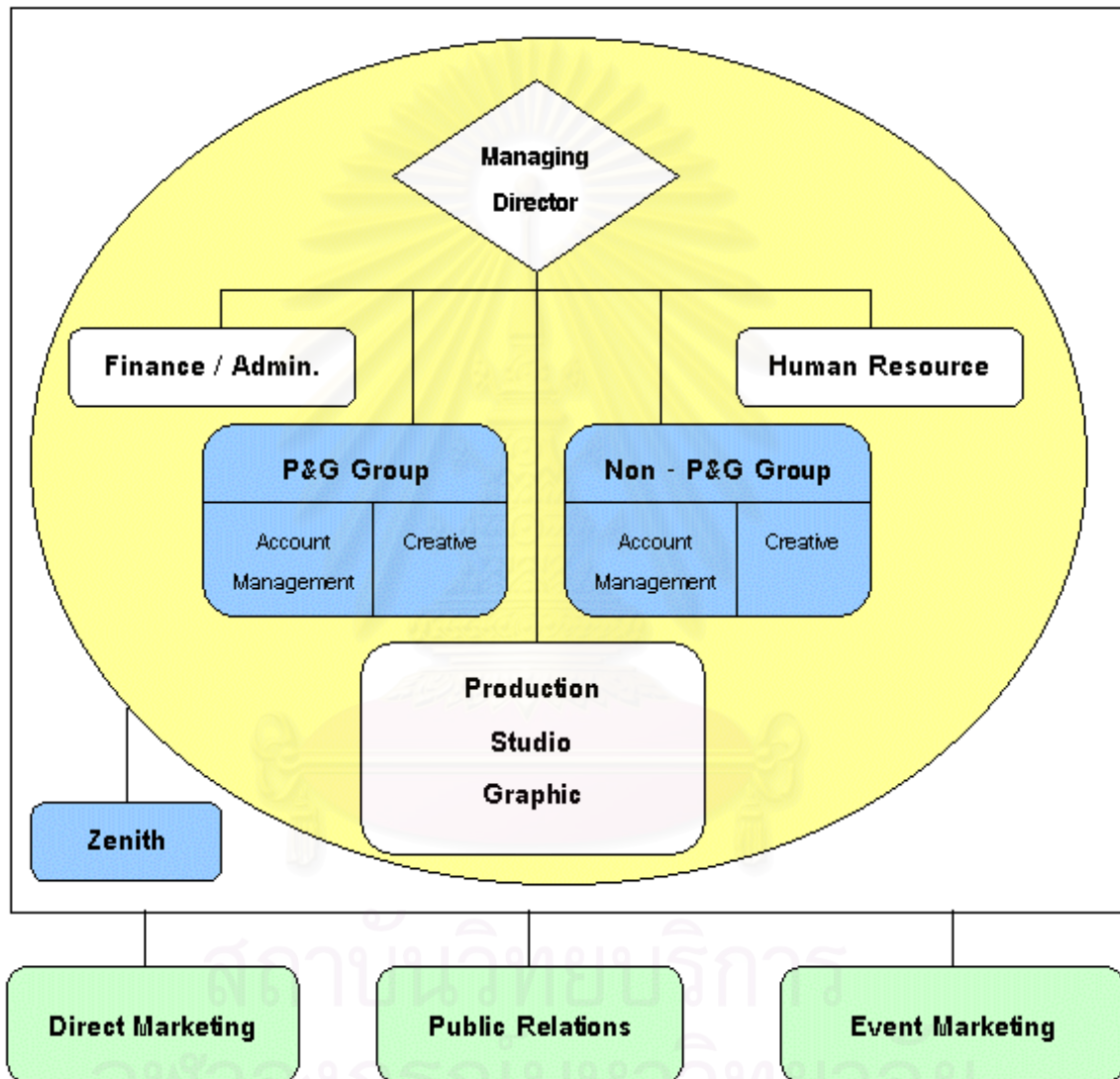
จากนั้น แผนกบริหารงานลูกค้าจะทำหน้าที่เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ เพื่อหาแนวคิดหลักของงานชิ้นนั้นแล้วนำมาเสนอในที่ประชุมอีกครั้งหนึ่ง ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดหลักที่ แผนกบริหารงานลูกค้าคิดมา บางครั้งแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาอาจเป็นผู้คิดแนวคิดหลักร่วมด้วย จากการแสดงความคิดเห็นเรื่องแนวคิดหลักแล้ว ทางผู้บริหารจะเป็นผู้สรุปแยกให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละแนวคิดหลัก และเป็นผู้สรุปว่าจะเลือกแนวคิดหลักแนวคิดใด เมื่อได้แนวคิดหลักแล้ว แต่ละแผนกก็จะแยกไปทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ และหากว่างานนั้น ลูกค้าต้องการใช้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดมากกว่าการโฆษณา ทางบริษัทจะบริหารจัดการให้ แล้วติดต่อกับบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะภายนอกองค์กร โดยทางบริษัทจะเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานของบริษัทภายนอกให้เป็นไปตามแนวคิดหลักที่ได้ตั้งไว้

โดยปกติบริษัท ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด จะไม่ค่อยรับดูแลการทำงานที่นอกเหนือจากการทำงานโฆษณาในลักษณะใหญ่ๆ ทางบริษัทจะแนะนำให้ไปติดต่อบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโดยตรง แต่ถ้าขอบเขตของงานไม่ใหญ่มาก ทางบริษัท ก็จะดำเนินการดูแลให้ ซึ่งในการดูแล ควบคุมงานของบริษัทภายนอกให้ดำเนินการตามแนวความคิดหลักนั้น เป็นความรับผิดชอบของแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา ในการแบ่งกลุ่มทำงานของบริษัท ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด นั้น แต่ละกลุ่มทำงานไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง (Profit center) การแบ่งนั้น แบ่งเพียงเพื่อความสะดวกในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และก่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน การทำงานของแต่ละฝ่ายภายในบริษัทนั้น มีความใกล้ชิดกัน เนื่องจากมีความถี่ในการประชุมระหว่างแผนกสูงมาก

บริษัท ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ จำกัด มีลักษณะโครงสร้างคล้ายบริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด ที่ตรงกับโครงสร้างแบบกระจายงานออกสู่ภายนอกของ Gronstedt และ Thorson (1996)

เนื่องจากบริษัท ซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพียงเครื่องมือเดียว คือ การโฆษณา บริการเครื่องมือสื่อสารการตลาดเครื่องมืออื่นจะถูกกระจายงานออกสู่ภายนอกทั้งหมด ให้แก่บริษัทผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือสื่อสารประเภทนั้นๆ

ภาพที่ 4.3 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด



ที่มา : อรนาท อาศนะเสน. (2544, 13 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ซาทซี แอนด์ ซาทซี จำกัด.

โครงสร้างแบบที่ 2 : องค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency)

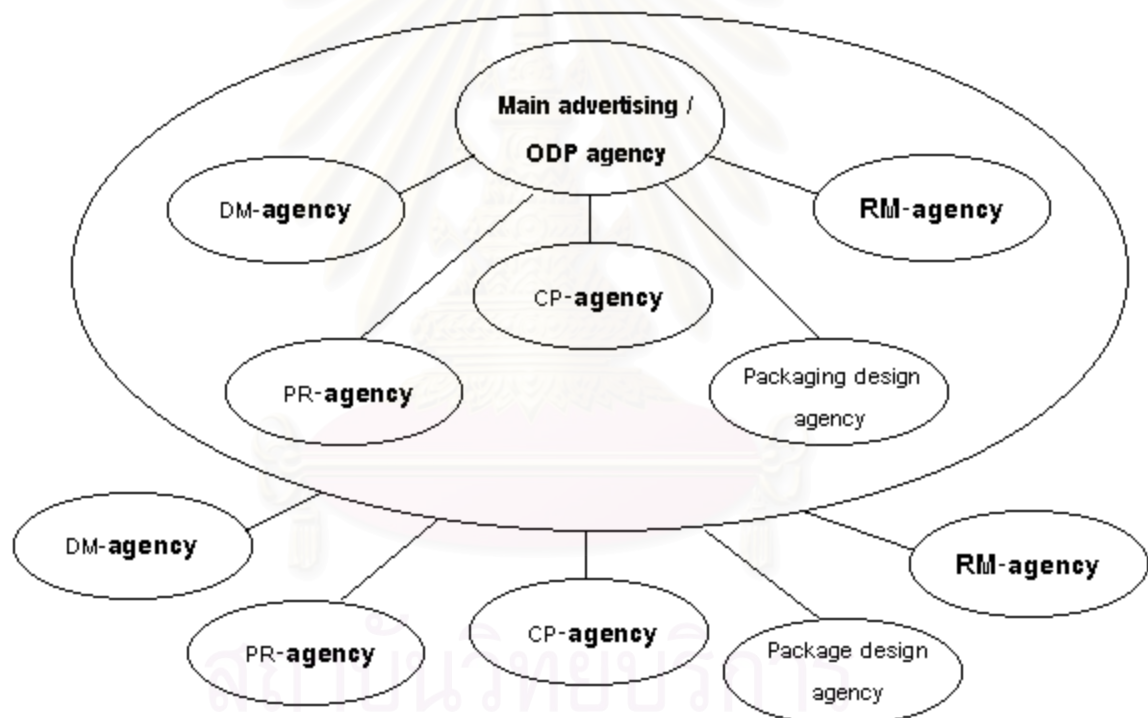
รูปแบบโครงสร้างขององค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) จะมีลักษณะคล้ายกับ โครงสร้างองค์การที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency) ตามที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาไว้ (ดูรายละเอียดในบทที่ 2) ซึ่งผู้วิจัยเรียกรูปแบบโครงสร้างนี้ว่า โครงสร้างองค์การที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency) คือ องค์การมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร แต่เนื่องจากโครงสร้างองค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ (The consortium with one dominant agency) ที่พบจากงานวิจัยนี้ จะมีบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดมากกว่า 2 เครื่องมือ ในขณะที่องค์การที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency) ตามแนวคิดของ Gronstedt และ Thorson (1996) มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการเพียง 1-2 เครื่องมือเท่านั้น

นอกจากนี้แล้ว รูปแบบโครงสร้างดังกล่าวมีโครงสร้างคล้ายกับองค์การที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ที่แผนก หรือบริษัทในเครือมีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง ซึ่งองค์การที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) นี้ ทุกแผนก หรือบริษัทในเครือมีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง ในขณะที่โครงสร้างขององค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) นั้น มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเองเพียงบางแผนก หรือบางบริษัทเท่านั้น และรูปแบบโครงสร้างดังกล่าวยังมีรูปแบบโครงสร้างคล้ายกับ โครงสร้างองค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) เนื่องจาก โครงสร้างขององค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) นี้ ถือได้ว่าเป็นรูปแบบองค์การที่เป็นภาคต่อในการขยายธุรกิจขององค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) เมื่อบริษัทโตขึ้น และมีความพร้อมในการขยายตัวนั่นเอง (ดูแผนภาพที่ 4.4)

ดังนั้น จึงสรุปลักษณะหลักของโครงสร้างขององค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) ได้ว่า ภายในบริษัท หรือบริษัทในเครือมีการให้บริการเครื่องมือทางการตลาดมากกว่า 2 เครื่องมือ และในบางแผนก หรือบริษัทในเครือก็จะมีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง หากมีงานที่ต้องใช้เครื่องมือทางการตลาดที่นอกเหนือจากเครื่องมือที่ให้บริการอยู่ ก็จะกระจายงานออกสู่บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอก โดยทางบริษัทฯ ตั้งบุคลากรของบริษัทเป็นหัวหน้ากลุ่มเพื่อดูแล ควบคุมงานให้เป็นไปตามแนวคิดหลักของงานชิ้นนั้นๆ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีลักษณะ

โครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ พบมากที่สุดจำนวน 8 บริษัท จากการสัมภาษณ์ 24 บริษัท ประกอบด้วย บริษัทตัวแทนโฆษณาของคนไทย 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิง จำกัด และบริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด บริษัทตัวแทนโฆษณาของต่างประเทศ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัทที่เกิดจากการร่วมทุน 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟิลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด บริษัท แฟลคชิฟ จำกัด และบริษัท ไทย ฮากูไฮโด จำกัด

แผนภาพที่ 4.4 : องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing
ODP = Others Disciplines

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท บิ๊กเฮด จำกัด

บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด มีพนักงานจำนวน 40 คน เป็นบริษัทขนาดเล็กของคนไทย บริษัทฯ เริ่มก่อตั้งในปีพ.ศ. 2539 โดยปกติแล้วแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้ไปรับงานเพียงแผนกเดียว แล้วจึงทำรายงานการไปพบลูกค้า (Contact report) ส่งให้กับ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และ

กรรมการผู้จัดการ แล้วจึงจะมีการประชุมร่วมกันระหว่างแผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา กรรมการผู้จัดการ และแผนกที่เกี่ยวข้องในการทำงาน เช่น แผนกการประชาสัมพันธ์ แผนกกิจกรรมพิเศษทางการตลาด หรือแผนกส่งเสริมการขาย ทั้งนี้ที่วางแผนกลยุทธ์ คือ กรรมการผู้จัดการ ซึ่งจะเป็นผู้ที่จะเลือกว่าจะใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเครื่องมือใดบ้าง หากเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดนั้น ไม่ได้เป็นแผนกอยู่ภายในบริษัท ก็จะเรียกผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทภายนอกมารับงานนั้น ขั้นตอนลำดับถัดมา ทุกๆแผนก ที่มีส่วนรับผิดชอบในงานชิ้นนั้น จะกลับไปทำงานในส่วนของตนเอง เพื่อที่จะนำกลับมาเสนอต่อที่ประชุม ภายในที่ประชุมทุกแผนก สามารถแสดงความคิดเห็นต่อการนำเสนอของงานทุกส่วนได้อย่างเต็มที่ แต่สุดท้าย กรรมการผู้จัดการ จะเป็นผู้สรุปวางแผนของแผนกใดที่จะกลับไปพัฒนาต่อ หรือต้องกลับไปคิดเพื่อนำมาเสนอใหม่ในที่ประชุม (ดูแผนภาพที่ 4.5)

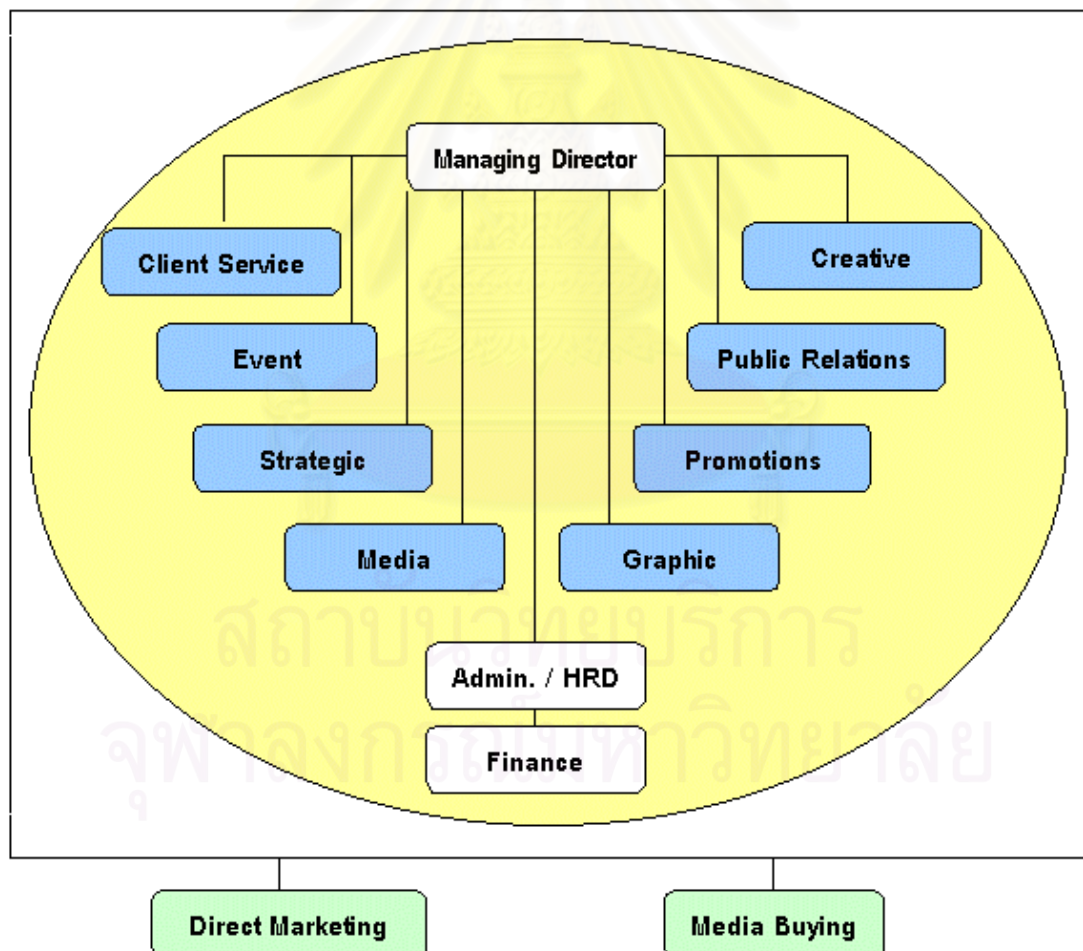
บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด มีแผนกที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารการตลาดภายในองค์กรเกือบครบทุกเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ขาดแต่เพียงแต่การทำการตลาดทางตรงที่ต้องกระจายงานให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร ซึ่งรูปแบบขององค์กรในลักษณะนี้ เป็นรูปแบบโครงสร้างที่ไม่พบในการศึกษาโครงสร้างองค์กรของ Gronstedt และ Thorson (1996) ผู้วิจัย เรียกรูปแบบโครงสร้างองค์กรในลักษณะของ บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด ว่าเป็น โครงสร้างองค์กรมีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) ซึ่งบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดของบริษัท บิ๊กเฮด จำกัด นั้น ในแผนกที่นอกเหนือจากงานโฆษณา เช่น แผนกกิจกรรมพิเศษทางการตลาด จะมีหน้าที่ในการวางแผนงาน และควบคุมดูแลเท่านั้น ส่วนในเรื่องของของปฏิบัติงานจะกระจายงานออกสู่บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอก สำหรับแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรนั้นค่อนข้างจะเป็นไปในลักษณะแนวราบ (Horizontal) เพราะบริษัทมีขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานน้อย ถึงแม้ว่าจะมีหลายแผนก แต่ในแต่ละแผนกนั้น มีจำนวนพนักงานที่ไม่มาก และมีลำดับชั้นในการสั่งงานที่สั้น

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิง จำกัด

บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิง จำกัด มีจำนวนพนักงาน 30 คน เป็นบริษัทที่มีขนาดเล็กของคนไทย และมีบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเกือบครบวงจร ขาดแต่เพียงการตลาดทางตรงที่ต้องกระจายงานให้กับพันธมิตรทางธุรกิจเป็นผู้ดำเนินงาน ในส่วนของการไปรับงานจากลูกค้า จะต้องพิจารณาลักษณะของขอบเขตความต้องการของลูกค้าก่อนว่าเกี่ยวข้องกับแผนกใดบ้าง หากเป็นงานในลักษณะการรณรงค์ทางการตลาดขนาดใหญ่ ทุกแผนกในบริษัทฯ จะไปบรรยายละเอียดของงานร่วมกัน แต่ในกรณีที่เป็นงานที่ไม่ใหญ่มากแผนกบริหารงานลูกค้า จะเป็นผู้ไปรับงาน บางครั้งอาจมีแผนกความคิดสร้างสรรค์ไปด้วย เมื่อไปรับงานจากลูกค้าแล้ว แผนกบริหารงาน

ลูกค้าจะเขียนสรุปสิ่งที่ลูกค้าต้องการและส่งให้กรรมการผู้จัดการ จากนั้น การประชุมครั้งแรกก็จะเริ่มขึ้นโดยกรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้เสนอแผนกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้แก่แผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งโดยปกติแล้ว ถ้าเป็นงานโฆษณาทั่วไป แผนกหลักที่เกี่ยวข้องจะประกอบด้วย แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสื่อโฆษณา แต่หากมีการทำการประชาสัมพันธ์ การทำกิจกรรมพิเศษทางการตลาด หรือการทำการส่งเสริมการขาย แผนกอินไซด์เอ้าท์ (Insideout) ที่ดูแลเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่กล่าวถึง จะเข้าร่วมประชุมด้วย และถ้ามีการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่เป็นการตลาดทางตรง บริษัท ซีวียี แอดเวอร์ไทซิง จำกัด ก็จะเรียกบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจเข้ามาปฏิบัติงาน ในที่ประชุมกรรมการผู้จัดการจะมีอำนาจสิทธิขาดในการตัดสินใจของแต่ละฝ่าย (ดูแผนภาพที่ 4.6)

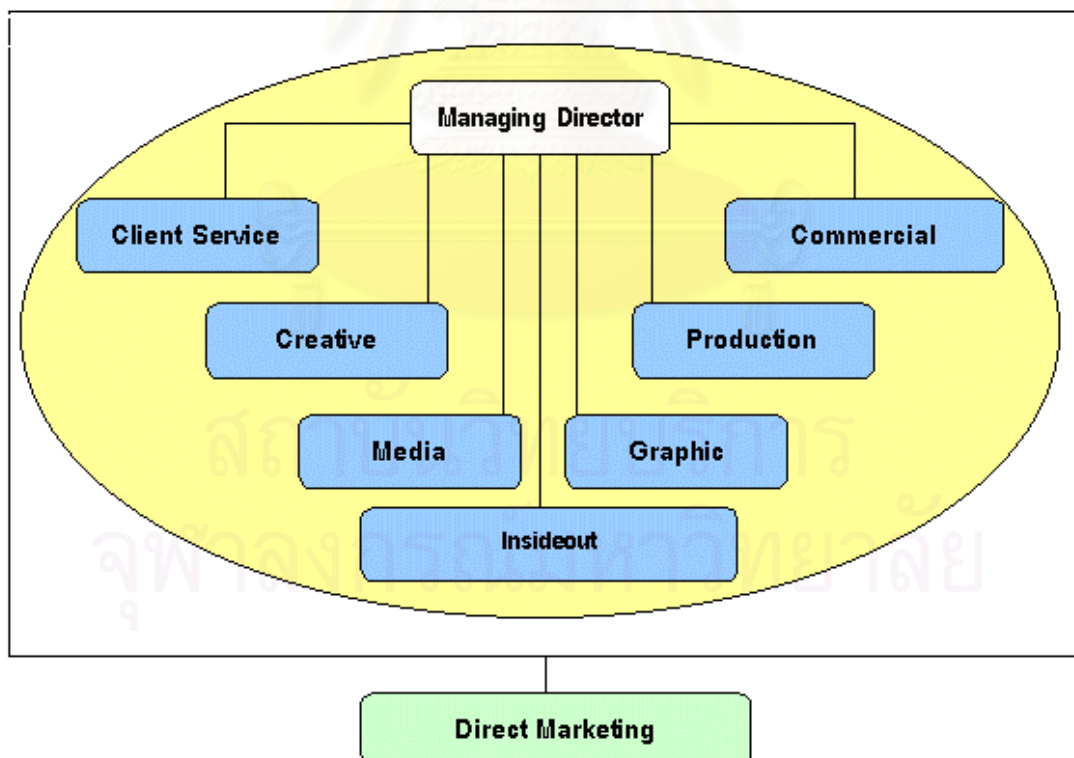
แผนภาพที่ 4.5 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท บิ๊กเฮด จำกัด



ที่มา : อารยรัตน์ ชาญชัยณรงค์. (2544, 19 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด.

บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด มีลักษณะโครงสร้าง ขนาดของบริษัท และบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด คล้ายคลึงกับ บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด มาก ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) ซึ่งไม่มีในการศึกษาของ Gronstedt และ Thorson (1996) บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด จะมีลักษณะที่แตกต่างจาก บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด คือ จะไม่มีแผนกที่ดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแต่ละเครื่องมือโดยเฉพาะ เหมือนบริษัท บิ๊กเฮด จำกัด แต่จะมีแผนกพิเศษที่ เรียกว่า แผนกอินไซด์เอาท์ (Insideout) ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลเครื่องมือทางการตลาดทุกเครื่องมือที่นอกเหนือจากการโฆษณา และยกเว้น การตลาดทางตรง สำหรับแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรนั้นค่อนข้างจะเป็นไปในลักษณะแนวราบ (Horizontal) เพราะบริษัทมีขนาดเล็ก จำนวนพนักงานน้อย และมีลำดับขั้นในการสั่งงานที่สั้น ในการควบคุมดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น ทางแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบ บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด มีความตั้งใจที่จะเป็นมากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดครบวงจร นั่นคือ เป็นที่ปรึกษาทางการตลาดให้แก่ลูกค้าด้วย

แผนภาพที่ 4.6 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด



ที่มา : เกษมชัย นิธิวรรณกุล. (2544, 13 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด.

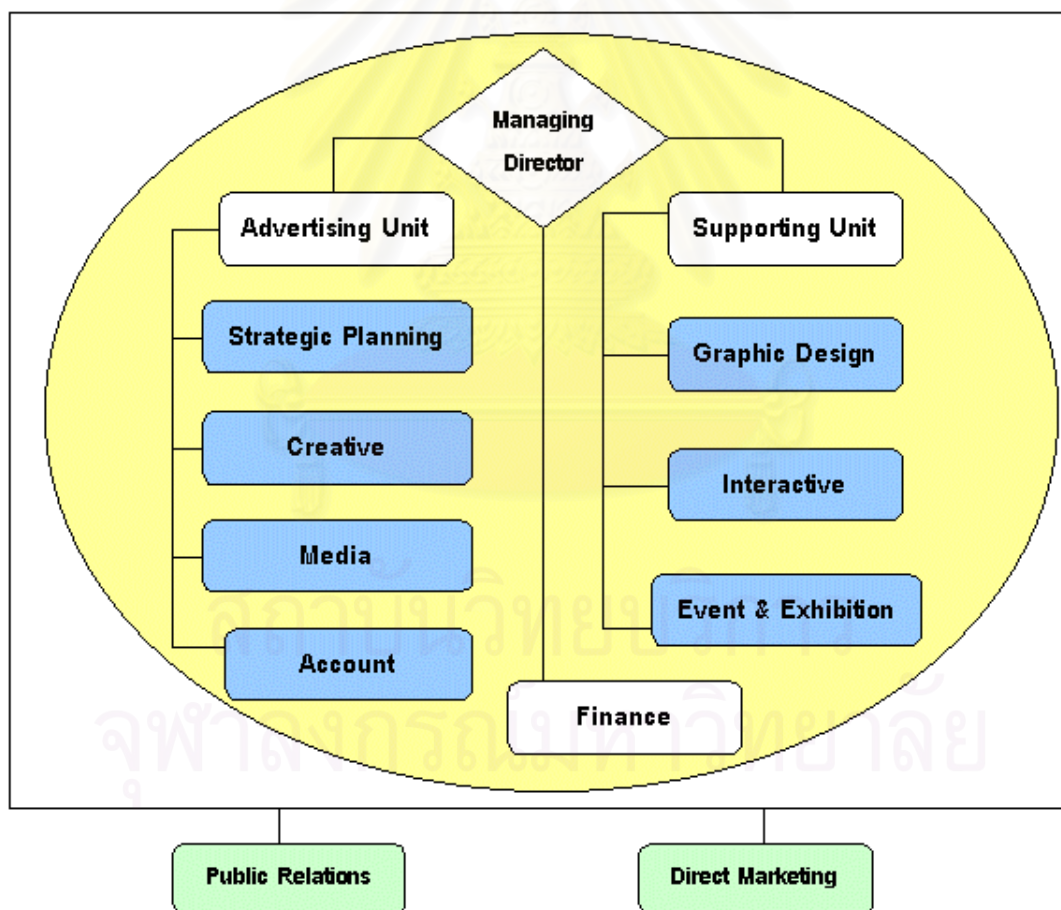
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด

บริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด มีพนักงานจำนวน 130 คน เป็นบริษัทขนาดกลางของคนไทย ภายในบริษัทได้แบ่งการทำงานออกเป็น 2 ส่วนอย่างชัดเจน ในส่วนแรกเป็นส่วนของการทำงานโฆษณาที่ประกอบไปด้วย แผนกวางแผนกลยุทธ์ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกสื่อโฆษณา และแผนกบริหารงานลูกค้า ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งของบริษัทจะเป็นส่วนสนับสนุน ซึ่งประกอบไปด้วยแผนกการออกแบบกราฟฟิก แผนกอินเทอร์เน็ตเอ็กทีฟ (ดูแลเรื่องสื่ออิเล็กทรอนิกส์) แผนกกิจกรรมพิเศษทางการตลาด และการแสดงนิทรรศการ ขั้นตอนในการทำงานนั้น จะเริ่มจากการเข้าไปรับรายละเอียดของงาน ซึ่งการพิจารณาว่าจะส่งแผนกใดไปนั้น ขึ้นอยู่กับขอบเขตของงานที่ลูกค้าต้องการ แต่แผนกบริหารงานลูกค้า จะเป็นแผนกหลักที่ต้องเข้ารับงานจากลูกค้า โดยมีแผนกสื่อโฆษณา หรือแผนกวางแผนกลยุทธ์ หรือแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา เข้าไปปฏิบัติงานร่วมด้วย จากนั้นแผนกวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นผู้คิดแนวคิดหลัก และกลยุทธ์ออกมาให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ลูกค้าต้องการ จากนั้น จะมีการประชุมเพื่อกระจายงานไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแนวคิดหลักออกมา แล้วจึงนำงานที่ผ่านการพัฒนาแล้วมานำเสนอในที่ประชุม ทุกแผนกสามารถแสดงความคิดเห็นได้กับงานของทุกแผนก โดยจะอาศัยเสียงข้างมากในการสรุปงาน แต่บางครั้ง กรรมการผู้จัดการจะเข้ามาทำหน้าที่สรุปงานเองในกรณีที่เป็นการรณรงค์ที่สำคัญ หรือลูกค้ารายใหญ่ เมื่อสรุปงานของแต่ละแผนกเรียบร้อยแล้ว แต่ละแผนกจะไปดำเนินงานของตนต่อไป โดยมีแผนกบริหารงานลูกค้าเป็นผู้คอยดูแล ติดตามงาน และควบคุมงานของทุกฝ่าย ให้เป็นไปตามแนวความคิดหลัก โดยมีแผนกความคิดสร้างสรรค์ร่วมดูแลด้วย

บริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด ให้บริการทำการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร ถึงแม้ว่าภายในบริษัทจะไม่มีบริการสื่อสารการตลาดทุกเครื่องมือ แต่ถ้าลูกค้าต้องการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่นอกเหนือจากที่บริษัทฯ มี เช่น การตลาดทางตรง หรือการประชาสัมพันธ์ ทางบริษัทก็จะกระจายงานให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญดูแล และคอยควบคุมงานให้เป็นไปตามแนวคิดหลักที่ตั้งไว้ โครงสร้างของบริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด เป็นแบบโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (ดูแผนภาพที่ 4.7) เช่นเดียวกับ บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด สำหรับแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรนั้นค่อนข้างจะเป็นไปในลักษณะแนวราบ (Horizontal) เพราะมีลำดับชั้นในการสั่งงานที่สั้น ในแต่ละแผนก ถึงแม้จะมีจำนวนพนักงานที่มากก็ตาม ในแต่ละแผนกจะมีการประชุมกันอย่างไม่เป็นทางการบ่อยครั้ง เนื่องจากที่นั่งทำงานที่อยู่บริเวณเดียวกัน และเป็นนโยบายของผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรภายในแผนกมีการปฏิสัมพันธ์กัน คอยรับทราบความคืบหน้าของงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นของเพื่อนร่วมงาน ทางบริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด มีแนวความคิดที่จะปรับโครงสร้างให้เป็นแบบกลุ่มผู้ดูแลสินค้า (Brand team) คือ การแบ่งแผนกตามลูกค้า และภายใน

กลุ่มผู้ดูแลสินค้า (Brand team) 1 กลุ่มจะประกอบด้วย ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ฝ่ายบริหารงานลูกค้า ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ และฝ่ายสื่อโฆษณาเป็นต้น ทุกฝ่ายจะดูแลสินค้าตัวเดียวกัน นั่งทำงานด้วยกัน และรับรู้ปัญหาพร้อมกัน แต่เนื่องจาก บริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด มีโครงสร้างที่แบ่งงานตามแผนก และบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมีสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน ดังนั้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างดังกล่าว จึงไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ บริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด ทำได้เพียงการใช้โครงสร้างอย่างคร่าวๆ ของแนวคิดกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้าในการทำงานเท่านั้น โดยพยายามให้กลุ่มย่อยในแต่ละแผนก ได้ทำงานร่วมกันกับกลุ่มย่อยของอีกแผนกหนึ่งบ่อยครั้ง แต่บางครั้งก็ต้องทำงานแบบไขว้กัน เนื่องจากปริมาณงานที่มาก และยังมีโครงสร้างที่แบ่งแผนกตามประเภทของงานเป็นตัวบังคับอยู่

แผนภาพที่ 4.7 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด



ที่มา : วารุณี มานูพีรพันธ์. (2544, 26 มกราคม). สัมภาษณ์. บริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด.

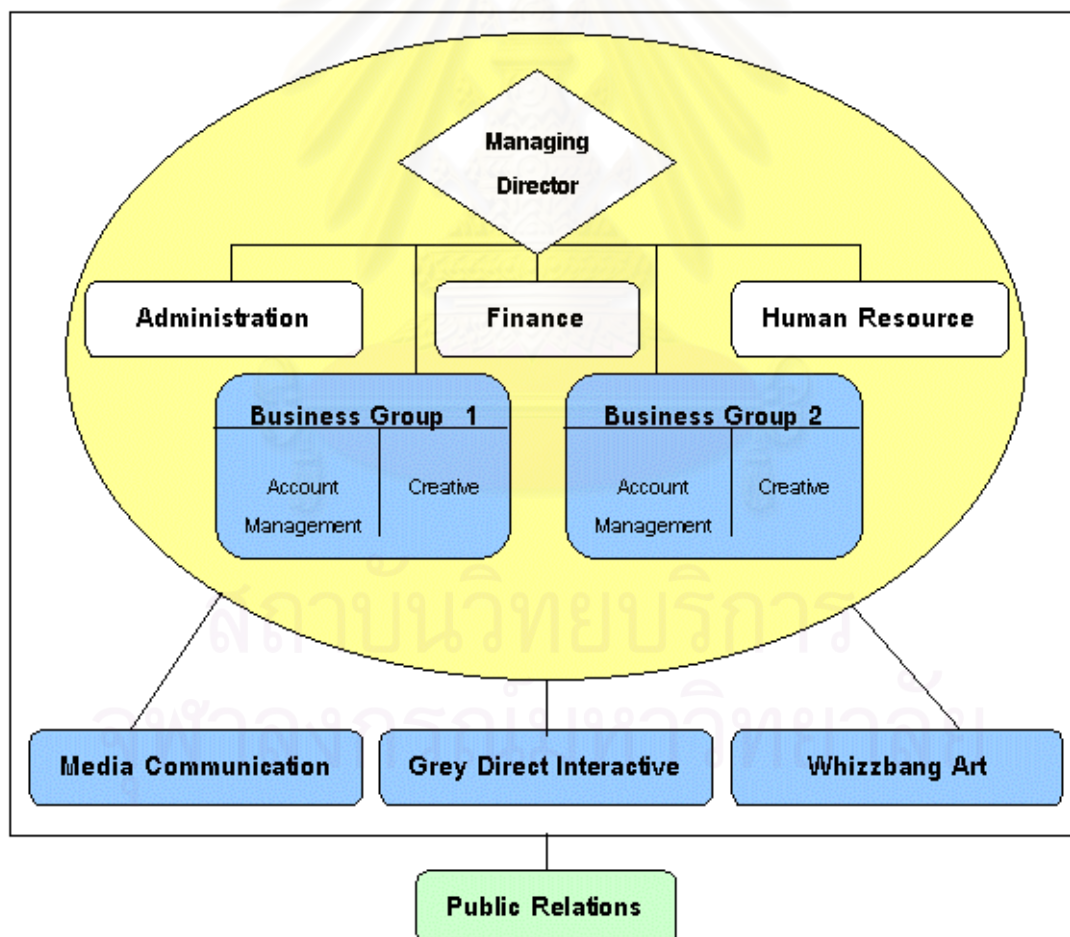
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศจากประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีพนักงานจำนวน 30 คน ในการรับงานจากลูกค้าของบริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด นั้น แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาจะเป็นผู้ไปรับงานจากลูกค้า ซึ่งแผนกบริหารงานลูกค้า จะเป็นผู้กลับมาวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด (ในอดีตบริษัทฯ มีแผนกวางแผนกลยุทธ์ แต่ปัจจุบันยุบรวมเข้ากับแผนกบริหารงานลูกค้า) เพื่อหาแนวคิดหลักของการนำเสนอ และพิจารณาว่าจะใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดชนิดใดบ้าง จากนั้น จึงเรียกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานครั้งนั้น ซึ่งอาจเป็นบริษัทในเครือ หรือบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอก เข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบถึงแนวคิดหลัก และกลับไปพัฒนาแนวคิดหลักตามประเภทของงานในแต่ละแผนก แล้วจึงกลับมานำเสนองานในที่ประชุม ซึ่งผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในที่ประชุม คือ ผู้อำนวยการกลุ่มธุรกิจที่ดูแลสินค้านั้น ซึ่งในบริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด จะประกอบด้วย 2 กลุ่มธุรกิจ โดยมีผู้อำนวยการกลุ่มธุรกิจ เป็นผู้ดูแลแต่ละกลุ่มธุรกิจ กลุ่มธุรกิจทั้ง 2 กลุ่มนี้ มีผลกำไรเป็นของตนเอง การดูแลลูกค้าของแต่ละกลุ่มนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับยอดการใช้จ่ายเงินในการใช้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดของลูกค้า แต่ขึ้นอยู่กับปริมาณของงาน ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มธุรกิจจะมีปริมาณในอัตราส่วนที่เท่าเทียมกัน เหตุที่บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด แบ่งกลุ่มการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถติดตามการทำงานของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน รู้ว่าใครดูแลสินค้าอะไร ในขณะที่โครงสร้างแบบเดิมนั้น ที่แบ่งแผนกออกตามประเภทของงานนั้น แต่ละคนดูแลหลายสินค้า มีความคลุมเครือในหน้าที่ ขอบเขตในการรับผิดชอบงาน ไม่มีความชัดเจน และประสิทธิภาพของงานที่ได้ต่ำกว่า โครงสร้างแบบใหม่นี้

ลักษณะโครงสร้างของบริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด ค่อนข้างที่จะมีลักษณะคล้ายกับบริษัท ซาฟตี แอนด์ ซาฟตี จำกัด ที่ภายในบริษัทจะแบ่งกลุ่มดูแลลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม โดยทางบริษัท ซาฟตี แอนด์ ซาฟตี จำกัด แบ่งเป็นกลุ่มที่ดูแลลูกค้า บริษัท Procter and Gamble จำกัด ในขณะที่ บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด แบ่งเป็นกลุ่มธุรกิจ 1 และกลุ่มธุรกิจ 2 ซึ่งภายในกลุ่มจะประกอบด้วย 2 แผนก คือ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนกบริหารงานลูกค้า แต่บริษัท ซาฟตี แอนด์ ซาฟตี จำกัด มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพียงเครื่องมือเดียวคือโฆษณา ในขณะที่ บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการเกือบครบวงจร ยกเว้นการประชาสัมพันธ์ ซึ่งโดยตัวของบริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด จะให้บริการงานโฆษณา และบริษัทในเครือของบริษัทฯ ทั้ง 3 บริษัทจะให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ดังนี้ บริษัท มีเดีย คอมมูนิเคชั่น จำกัด จะให้บริการเรื่องสื่อโฆษณา บริษัท เกรย์ ไดเร็ก อินเตอร์แอคทีฟ จำกัด ให้บริการการตลาดทางตรง และสื่ออินเทอร์เน็ต และบริษัท วิชแบง อาร์ต จำกัด ให้บริการทางด้านการกราฟิก และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด โดยกลุ่มธุรกิจในบริษัท เกรย์ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้ง

2 กลุ่ม และบริษัทในเครือทุกบริษัท ต่างก็มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้ มีความคล้ายกับ โครงสร้างองค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) มาก เพราะแต่ละเครื่องมือทางการตลาด ต่างก็มีหน่วยธุรกิจเป็นของตนเอง แต่เหตุที่ไม่จัดว่าบริษัท เกรย์ (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในโครงสร้างแบบนี้เพราะบริษัท เกรย์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดให้บริการอย่างครบวงจร เนื่องจาก ขาดการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจัดบริษัท เกรย์ (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในกลุ่มบริษัทที่มีโครงสร้างขององค์กรมีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) แทน (ดูแผนภาพที่ 4.8)

แผนภาพที่ 4.8 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด



ที่มา : กฤษณ์ นิลวงษ์. (2544, 7 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด.

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด

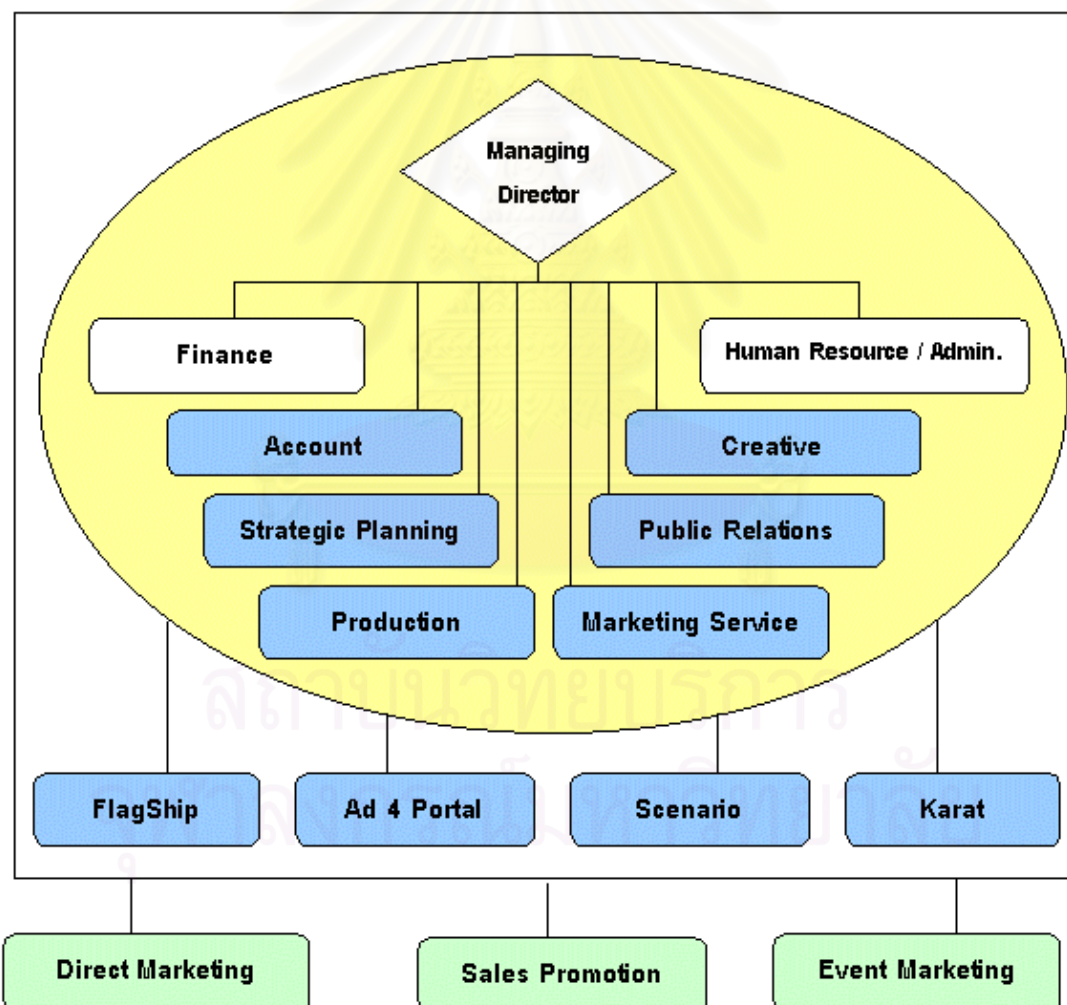
บริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศญี่ปุ่นแห่งแรกในประเทศไทย มีพนักงานจำนวน 150 คนซึ่งถือได้ว่ายังคงเป็นบริษัทขนาดกลาง ภายในบริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด เองจะให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดหลักๆ 2 เครื่องมือ คือ การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ ส่วนเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่นอกเหนือจากนั้น จะกระจายงานให้บริษัทในเครือที่มีการร่วมทุนกัน และบริษัทภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในเครื่องมืออื่นๆ สำหรับแผนกที่ไปรับงานจากลูกค้าในแต่ละครั้งนั้น จะขึ้นอยู่กับความสำคัญ และขอบเขตของงานที่ลูกค้าต้องการ เช่นเดียวกับบริษัทอื่นๆ แต่แผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นแผนกหลักที่จะต้องเข้าไปรับงานไม่ว่าจะมีขอบเขตเพียงใด หลังจากได้รับรายละเอียดของงานจากบริษัทลูกค้ามาแล้ว ทางแผนกบริหารงานลูกค้าจะทำไปรับงาน เพื่อสรุปให้กับแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะแผนกวางแผนกลยุทธ์ที่จะต้องทำหน้าที่หาแนวคิดหลักของงานชิ้นนั้น และวางแผนกลยุทธ์ จากนั้น จึงนำแนวคิดหลักมานำเสนอในที่ประชุม และเรียกแผนกที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม

หากบริษัทฯ มีการใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดมากกว่าการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ จะต้องเรียกบริษัทที่มีการร่วมทุน และบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามารับทราบแนวคิดหลักของงานด้วย ถ้าเป็นงานทางด้านธุรกิจออนไลน์ ก็จะเรียนบริษัท แอด ฟอว์ พอร์ทอล จำกัด เข้ามาดูแลซึ่งเป็นบริษัทที่บริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด เข้าไปถือหุ้นส่วน ในขณะที่บริการเครื่องมือสื่อสารการตลาดตัวอื่นๆ เช่น การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด จะเรียกบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาทำงาน หลังจากที่กระจายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วทางแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้ติดตามดูแล และควบคุมงานในแต่ละส่วนให้ปฏิบัติตามแนวคิดหลักของงานชิ้นนั้น ในการทำงานนั้น บุคลากรในแผนกบริหารงานลูกค้าทำงานกับลูกค้ารายหนึ่งรายใดเป็นประจำ และเป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าเป็นหลัก ในขณะที่บุคลากรในแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา จะไม่ทำงานกับลูกค้ารายหนึ่งรายใดเป็นประจำ เพราะการทำงานให้ลูกค้าเฉพาะรายหนึ่งรายใดเป็นประจำจะไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ และไม่เกิดการเรียนรู้งานใหม่ๆ

บริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด มีบริษัทลูก 1 บริษัท ได้แก่ บริษัท ซีนาริโอ จำกัด (เป็นบริษัทสร้างสรรค์งานโฆษณาโดยเฉพาะ) และมีบริษัทที่บริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด เข้าไปถือหุ้นมากกว่าครึ่งหนึ่ง ได้แก่ บริษัท คาราท มีเดีย เซอร์วิส จำกัด (ให้บริการด้านสื่อโฆษณา) บริษัท แอด ฟอว์ พอร์ทอล จำกัด (ให้บริการด้านธุรกิจออนไลน์) และบริษัทแฟลคซิฟ จำกัด (บริษัทตัวแทนโฆษณา) ในการทำงานหนึ่งๆ นั้น บริษัท ซูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด จะมีหน่วยงานที่เป็นแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาอยู่ 3 หน่วยงาน ได้แก่ แผนกสร้างสรรค์งาน

โฆษณาของบริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาของบริษัท แฟล็กชิพ จำกัด และบริษัท ซีนาริโอ จำกัด ที่ทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์โดยเฉพาะ ซึ่งหน่วยงานสร้างสรรค์งานโฆษณา 3 หน่วยงาน จะมีความถนัดที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าให้ครอบคลุมมากที่สุด จากรูปแบบโครงสร้างของบริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีเครื่องมือสื่อสารการตลาดส่วนหนึ่งอยู่ในบริษัทฯ ไว้ให้บริการ และอีกส่วนหนึ่งกระจายงานออกสู่ภายนอก จึงสรุปได้ว่า บริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด มีลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (ดูแผนภาพที่ 4.9)

แผนภาพที่ 4.9 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา : วิเชียร ดินจงสุขบงกช. (2544, 16 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด.

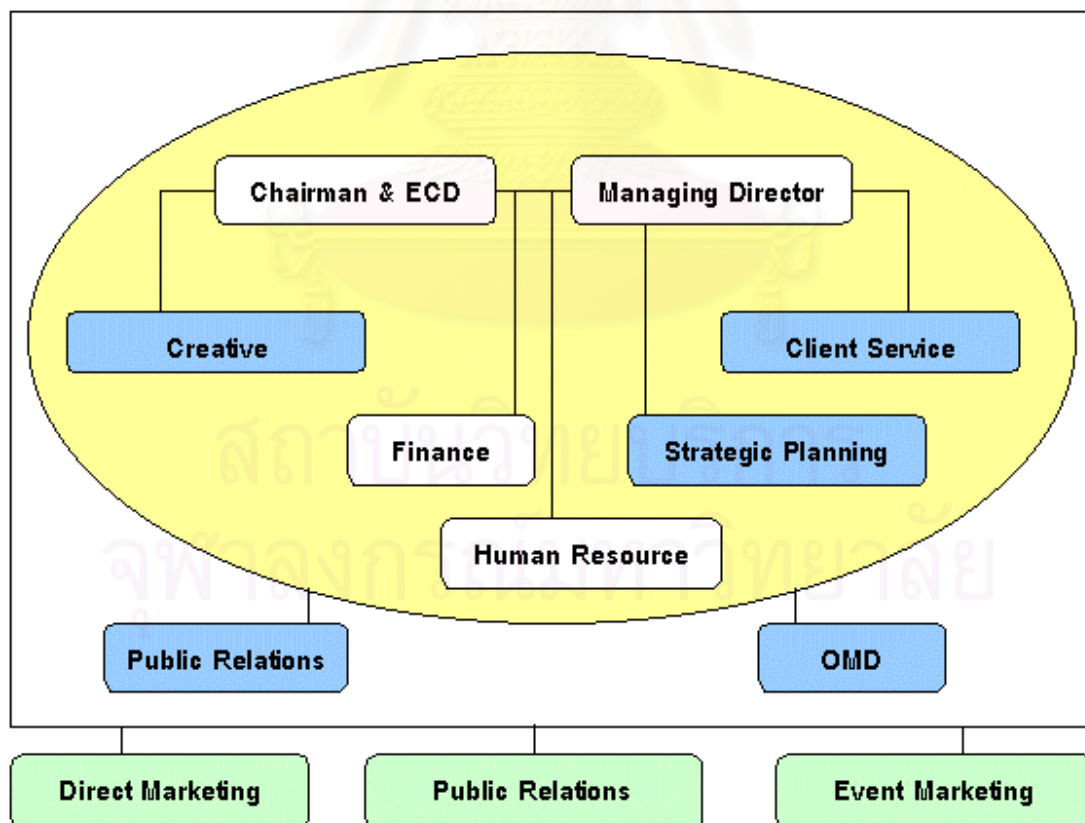
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด

บริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด เกิดจากการร่วมทุนของ บริษัท เน็กซ์ (Next) จำกัด (เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาของคนไทยที่มีจุดแข็งด้านความคิดสร้างสรรค์) บริษัท ทริฟเฟลท (Triplet) จำกัด (เป็นบริษัทโฆษณาของคนไทยที่มีจุดแข็งด้านการตลาด) และบริษัท ที บี ดับบลิว เอ (TBWA) ซึ่งเป็นบริษัทต่างชาติ ที่เข้ามาร่วมทุนในฐานะ บริษัท ผู้ถือหุ้น (Holding company) โดยที่อำนาจการบริหารบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด อยู่ที่ผู้บริหารคนไทย ปัจจุบันมีพนักงานจำนวน 106 คน และทางบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด ได้เข้าไปร่วมทุนกับบริษัท บีบีดีโอ (กรุงเทพ) จำกัด ในบริษัทสื่อโฆษณาอิสระภายใต้ชื่อ โอ เอ็ม ดี (OMD) ซึ่งรับบริการลูกค้าภายนอกได้ ส่วนในบริษัทเองมีแผนกหลัก 3 แผนก ได้แก่ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกวางแผนกลยุทธ์ และแผนกบริหารงานลูกค้า ซึ่งทั้งสามแผนกจะเป็นผู้ไปรับรายละเอียดงานจากลูกค้า โดยแผนกวางแผนกลยุทธ์จะเป็นผู้หาแนวคิดหลักของงานที่ไปรับมา และวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดว่าจะใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดตัวใดบ้าง โดยเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่บริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด มีให้บริการ คือ การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ โดยที่ในส่วนของการประชาสัมพันธ์จะเป็นความรับผิดชอบของบริษัทในเครือ หากลูกค้าต้องการบริการสื่อสารทางการตลาดที่นอกเหนือจากการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์แล้ว ทางบริษัทจะกระจายงานให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ โดยที่แผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้คอยดูแล และควบคุมงานให้สอดคล้องกับแนวความคิดหลัก

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด หากเปรียบเทียบกับรูปแบบโครงสร้างที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้จัดประเภทไว้ นั่นคือ โครงสร้างองค์กรของบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) เพราะบริษัทมีเพียง 3 แผนกเท่านั้นคือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนกวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพียงบริการเดียว คือ การโฆษณา ส่วนเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดบริการอื่นๆ ต้องให้บริษัทในเครือ และบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ แต่เหตุที่ไม่สามารถจัดโครงสร้างของบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด เข้าอยู่ในกลุ่มของโครงสร้างองค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) เพราะบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด ได้เข้าไปถือหุ้นในบริษัท โอ ดี เอ็ม จำกัด และบริษัทที่ให้บริการการประชาสัมพันธ์ ทำให้การมองโดยภาพรวมแล้ว บริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด มีเครื่องมือทางการสื่อสารการตลาดให้

บริการ มากกว่า 1 เครื่องมือ แต่ก็ไม่สามารถจัดเข้าไปในโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ เพราะบริษัทที่บริษัท ทีปัดบลิเว เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด เข้าไปถือหุ้นทั้งสองบริษัทต่างก็เป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง ซึ่งต่างกับโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) ที่ไม่มีหน่วยธุรกิจใดของบริษัทที่มีกำไรเป็นของตนเอง ดังนั้น ผู้วิจัย จึงจัดโครงสร้างองค์กรของบริษัท ทีปัดบลิเว เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด เป็นโครงสร้างขององค์กรมีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (ดูแผนภาพที่ 4.10) ผู้บริหารของบริษัทเชื่อว่าในอนาคต แนวโน้มของบริษัทแต่ละแห่ง จะแยกตัวออกมาเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น โดยบริษัทที่ให้บริการครบวงจรในบริษัทเดียวจะมีจำนวนน้อยลง เนื่องจากยิ่งบริษัทมีโครงสร้างที่ใหญ่ จำนวนพนักงานที่มากเท่าใด คุณภาพของงานก็จะยิ่งต่ำลง เท่านั้น

แผนภาพที่ 4.10 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ทีปัดบลิเว เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด



ที่มา : ชัยประนิน วิสุทธิผล. (2544, 12 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ทีปัดบลิเว เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด .

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท แฟลคชิฟ จำกัด

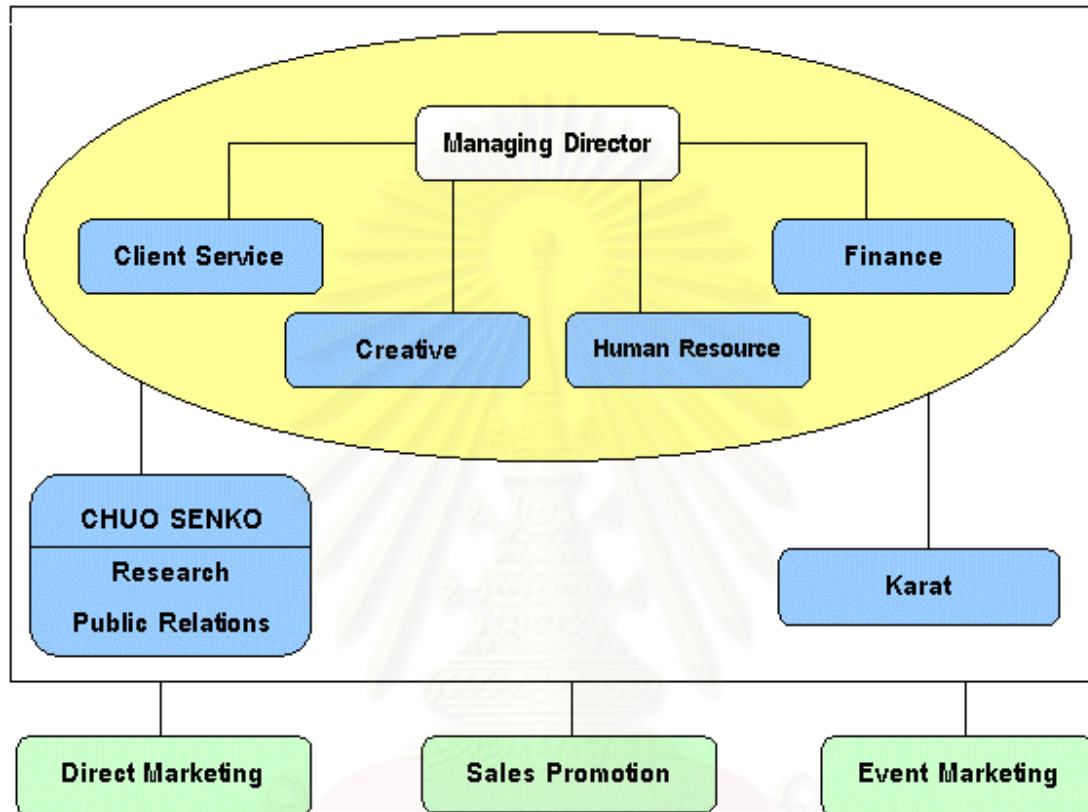
บริษัท แฟลคชิฟ จำกัด เป็นบริษัทที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่างบริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด และผู้เชี่ยวชาญด้านการโฆษณาชาวไทย โดยบริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ในขณะที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการโฆษณาชาวไทย บริษัท แฟลคชิฟ จำกัด มีจำนวนพนักงาน 30 คน เป็นบริษัทขนาดเล็ก ที่มีแผนกหลักที่ทำงานโฆษณาเพียงสองแผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา ส่วนเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดอื่นที่นอกเหนือจากการโฆษณา จะใช้บริการของบริษัทในเครือ คือ บริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งจะให้บริการด้านการประชาสัมพันธ์ ธุรกิจออนไลน์และการวิจัย ในขณะที่บริษัทในเครืออีกบริษัท คือ บริษัท คาราท มีเดีย เซอริวิส จะให้บริการด้านสื่อโฆษณา ส่วนบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่นอกเหนือจากนี้จะใช้บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอก

ขั้นตอนในการดำเนินงานหลังจากที่แผนกบริหารงานลูกค้าไปรับรายละเอียดของงานจากลูกค้าแล้ว จะกลับมาที่บริษัทเพื่อรายงานความต้องการของลูกค้าให้แก่กรรมการผู้จัดการ และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา จากนั้น กรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเอง เนื่องจากบริษัทมีขนาดเล็ก แต่การวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นหัวใจสำคัญ และจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในด้านนี้เป็นอย่างดี ดังนั้น กรรมการผู้จัดการจึงเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์เอง เมื่อมีแนวคิดหลักและแผนกลยุทธ์ในการทำงานแล้ว จึงเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ โดยแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้ประสานงานและควบคุมแนวคิดหลักของกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน หากมีการใช้เครื่องมือทางการตลาดนอกเหนือจากการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์นั้น ทางบริษัท แฟลคชิฟ จำกัด จะใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกบริษัท ซึ่งการเลือกใช้บริการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายนอกนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทที่ทางบริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) ได้ใช้บริการอยู่เป็นประจำ แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของงานที่ลูกค้าต้องการมากกว่า

บริษัท แฟลคชิฟ จำกัด มีโครงสร้างคล้ายกับบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเพลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด ที่ตัวบริษัทเองให้บริการด้านการโฆษณาเพียงอย่างเดียว แต่บริษัทในเครือของบริษัท แฟลคชิฟ จำกัด ให้บริการการสื่อสารทางการตลาดมากกว่าบริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเพลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด ซึ่งบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่บริษัท แฟลคชิฟ จำกัด ใช้บริการจากบริษัทในเครือ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ ธุรกิจออนไลน์ และการวิจัย ส่วนบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่นอกเหนือจากที่กล่าวมา จะกระจายงานให้แก่บริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายนอกต่อไป ดังนั้น ลักษณะโครงสร้างของบริษัท แฟลคชิฟ จำกัด จึงเป็นโครง

สร้างขององค์กรมีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (ดูแผนภาพที่4.11)

แผนภาพที่ 4.11 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท แฟลคซิฟ จำกัด



ที่มา : พันธุ์ศักดิ์ ไวยากรณวิลาส. (2544, 7 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท แฟลคซิฟ จำกัด.

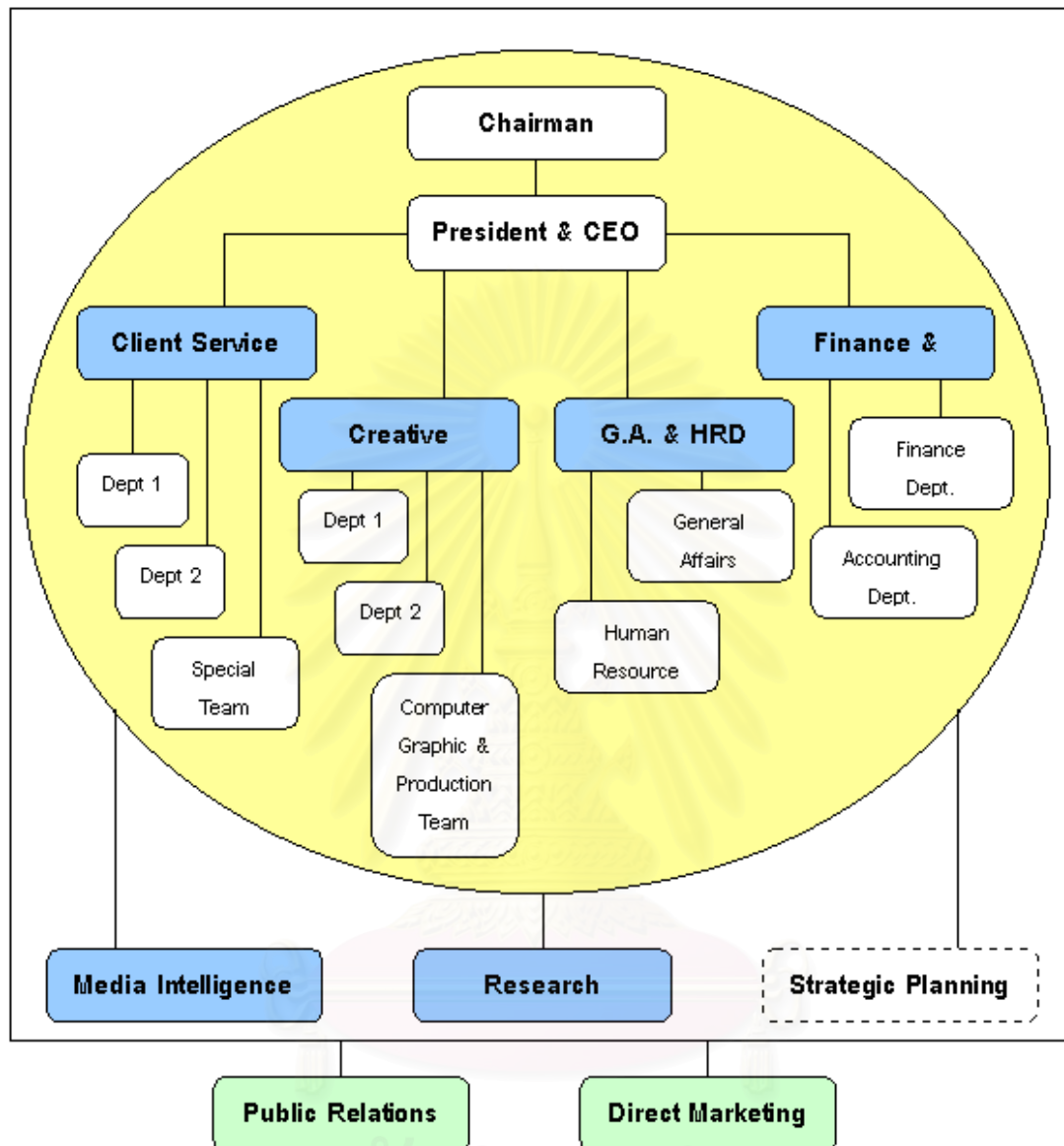
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ไทย ฮากุโฮโต จำกัด

บริษัท ไทย ฮากุโฮโต จำกัด เป็นบริษัทขนาดกลาง มีพนักงานจำนวน 64 คน ที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการโฆษณาชาวไทย และบริษัท ฮากุโฮโต จำกัด ประเทศญี่ปุ่น โดยที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการโฆษณาชาวไทยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ในการทำงานนั้น ทางบริษัท ไทย ฮากุโฮโต จำกัด ไม่ได้เข้าไปรับงานจากลูกค้าเท่าใดนัก เพราะลูกค้าของบริษัทฯ กว่าร้อยละ 90 เป็นลูกค้าของบริษัท ฮากุโฮโต จำกัด ประเทศญี่ปุ่น แต่หากต้องไปรับงานจากลูกค้าในส่วนที่นอกเหนือจากนี้ แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาจะเป็นผู้ไปรับงานร่วมกัน ซึ่งทั้งสองแผนกดังกล่าว มีการจัดโครงสร้างของแผนกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ 2 กลุ่มด้วยกัน แต่ไม่ได้มีการกำหนดเฉพาะเจาะจงว่า กลุ่มที่ 1 ของแผนกบริหารงานลูกค้าต้องทำงานกับกลุ่มที่ 1 ของแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความถนัด และความเหมาะสมเป็นหลัก เมื่อไปรับราย

ละเอียดงานจากลูกค้ามาแล้ว แผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แต่ในกรณีที่ลูกค้าเป็นของบริษัท ฮาคุโฮโด จำกัด ประเทศญี่ปุ่นส่วนมากแล้ว จะมีการกำหนดแนวคิด และกลยุทธ์หลักมาให้ในระดับหนึ่ง ทำให้การทำงานของแผนกบริหารงานลูกค้าในการวางกลยุทธ์นั้นง่ายขึ้น จากนั้นแผนกบริการลูกค้าจะเรียกประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อรับทราบข้อมูลในการทำงานและแนวคิดหลักก่อน แล้วจึงให้แต่ละแผนกกลับไปพัฒนาแนวทาง และรูปแบบความคิดในการนำเสนอตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เมื่อแต่ละฝ่ายพัฒนาแนวทาง และรูปแบบความคิดในการนำเสนอได้แล้ว ก็จะนำมาเสนอกันในที่ประชุม เพื่อให้แต่ละแผนกได้แสดงความคิดเห็นของงานชิ้นนั้นๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยมีมติของที่ประชุมเป็นหลักในการสรุปงานใดๆ แต่อย่างไรก็ตาม ข้อสรุปในที่ประชุมทั้งหมดจะต้องอยู่ภายใต้การดูแลของกรรมการผู้จัดการอีกชั้นหนึ่ง เมื่อสามารถสรุปงานได้แล้ว แต่ละแผนกก็จะไปดำเนินการในส่วนของตนต่อภายใต้การดูแลและประสานงานของแผนกบริหารงานลูกค้า จนกว่างานในแต่ละแผนกนั้นเสร็จสิ้นสมบูรณ์

บริษัท ไทย ฮาคุโฮโด จำกัด ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร และมีแผนกที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแทบทุกบริการ ยกเว้น การตลาดทางตรง และการประชาสัมพันธ์ (เมื่อก่อนเคยเป็นแผนก แต่ปัจจุบันได้ยุบไปแล้ว) แต่หากลูกค้ามีความต้องการ หรือมีความจำเป็นที่จะใช้บริการในเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่ทางบริษัทฯ ไม่มี ทางบริษัทฯ ก็จะกระจายงานออกไปให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้รับผิดชอบ โดยทางบริษัท ไทย ฮาคุโฮโด จำกัด จะทำหน้าที่เป็นผู้คอยควบคุม ดูแล ประสานงานให้การทำงานของบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดหลัก และกลยุทธ์ทางการตลาดที่ได้วางไว้ บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่บริษัท ไทย ฮาคุโฮโด จำกัด มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่ให้บริการ ประกอบด้วย การโฆษณา กิจกรรมพิเศษทางการตลาด การส่งเสริมการขาย และในอนาคตบริษัท ไทย ฮาคุโฮโด จำกัด จะตั้งแผนกวางแผนกลยุทธ์ขึ้น ในส่วนของบริการเรื่องสื่อโฆษณานั้น บริษัท ไทย ฮาคุโฮโด จำกัด จะใช้บริการของบริษัท มีเดีย อินเทลลิเจนท์ จำกัด ที่เกิดจากการร่วมทุนกับบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) และบริษัท สป้า แอดเวอร์ไทซิง จำกัด ในขณะที่บริการทางด้านงานวิจัยนั้น จะใช้บริการของบริษัททำการวิจัย ที่ร่วมทุนกับบริษัท สป้า แอดเวอร์ไทซิง จำกัด ซึ่งโครงสร้างของบริษัท ไทย ฮาคุโฮโด จำกัด ถือได้ว่าบริษัทมีบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดไม่ครบวงจร จึงสามารถจัดเข้าในกลุ่มโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ แต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) (ดูแผนภาพที่ 4.12) สำหรับแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ค่อนข้างเป็นไปในแนวตั้ง (Vertical) เพราะมีลำดับชั้นในการทำงานภายในแผนกหลายลำดับชั้น

แผนภาพที่ 4.12 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ไทย ฮากุโฮโต จำกัด



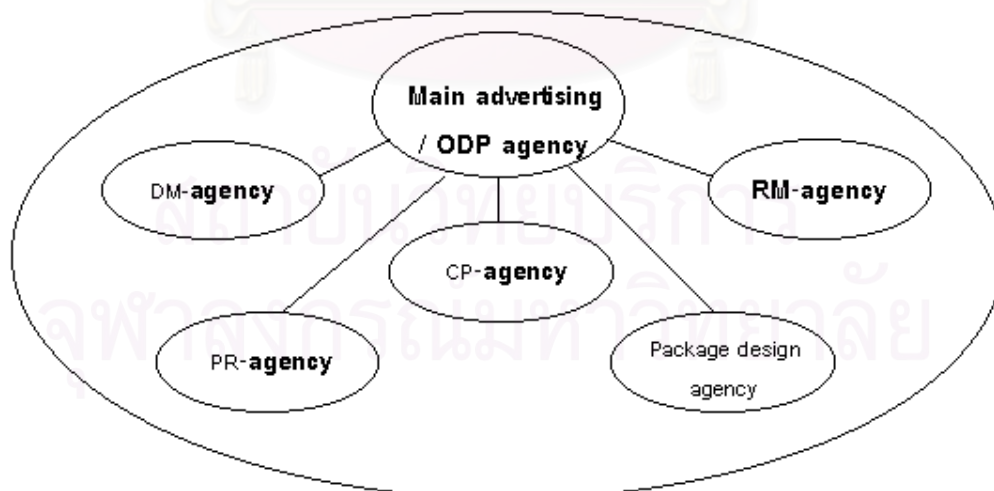
ที่มา : พอเพ็ญ เสี่ยงมพงษ์ชาน. (2544, 1 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ไทย ฮากุโฮโต จำกัด.

โครงสร้างแบบที่ 3 : องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units)

องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) นี้ มีลักษณะของโครงสร้างที่คล้ายกับโครงสร้างองค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) ที่มีผู้เชี่ยวชาญทุกด้านอยู่ในบริษัทแต่แยกเป็นแผนกๆ ตาม

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บางครั้งในแต่ละแผนกจะกลายเป็นบริษัทใหม่และมีชื่อเฉพาะของตนเอง และมีอาคารสำนักงานคนละอาคาร โดยทั่วไปแล้ว บริษัทขนาดกลางและบริษัทขนาดใหญ่จะมีโครงสร้างแบบนี้ ซึ่งผู้จัดการแผนกบริหารงานลูกค้า (Account manager) แต่ละรายนั้น มีหน้าที่รับผิดชอบงานที่สูงมาก เพราะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับแผนกต่างๆ ติดตามความคืบหน้าของงานจากผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนก และต้องคอยควบคุมความสอดคล้องของชิ้นงานทั้งหมดเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกันระหว่าง โครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) และโครงสร้างองค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) คือ โครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) ถึงจะมีเครื่องมือให้บริการครบวงจร แต่ไม่ใช่ที่ทุกหน่วยธุรกิจจะมีกำไรเป็นของตนเองทั้งหมด เหมือนโครงสร้างองค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) ซึ่งโครงสร้างนี้จะทำให้เกิดขึ้นจากการสนใจกำไรในแผนกของตน มากกว่ากำไรของบริษัทโดยรวมนั้นมีน้อยลง (ดูภาพที่ 4.13)

แผนภาพที่ 4.13 : องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing
 ODP = Others Disciplines

หากสรุปโดยรวมแล้ว องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) นี้ หน่วยธุรกิจบางหน่วย หรือทุกหน่วยธุรกิจขององค์กรจะมีผลกำไรของตนเอง ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีโครงสร้างนี้ จะมีการตั้งกลุ่มเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อดูแลลูกค้าในแต่ละรายตามความเหมาะสม โดยจะมีแผนกบริหารงานลูกค้าเป็นแผนกหลักในการดูแลลูกค้าแต่ละราย ในขณะที่แผนกอื่นๆ จะหมุนเวียนตามความเหมาะสมของลูกค้า หรือตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้ เป็นการทำงานแบบไขว้โครงสร้างในลักษณะนี้ จะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มั่นคง และมียอดการใช้จ่ายเงินของลูกค้าในระดับที่เพียงพอในการดำเนินงาน จำนวนบุคลากรมากพอ หรือเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่มีบริษัทแม่ขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพเพียงพอในการดูแลบริษัทในเครือได้ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีลักษณะโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ ทั้งหมด 8 บริษัท จากกลุ่มบริษัทที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 24 บริษัท ประกอบด้วย บริษัทตัวแทนโฆษณาของคนไทย 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เฟมไลน์ จำกัด บริษัทตัวแทนโฆษณาของต่างประเทศ 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โลว์ ลินตาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด และบริษัท โอกลิวี่ แอนด์ เมเธอร์ จำกัด และบริษัทที่เกิดจากการร่วมทุน 1 บริษัท ได้แก่ บริษัท ประกิต บับลิซิตีส์ จำกัด

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด

บริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด เป็นบริษัทคนไทย มีพนักงานจำนวน 80 คน และเป็นองค์กรขนาดกลาง ลักษณะวิธีการดำเนินงานภายในองค์กรนั้น จะ เริ่มต้นจากแผนกบริหารงานลูกค้า (Account Service) ในการไปรับรายละเอียดของงานจากลูกค้าโดยตรง แต่หากเป็นงานขนาดใหญ่แล้ว ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative) จะเข้าไปรับงานด้วย หลังจากรับงานแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด เพราะในบริษัทฯ ไม่มีแผนกวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน จากนั้นจะมีการประชุมภายในระหว่างแผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์ และแผนกสื่อโฆษณาเพื่อสรุปรายละเอียดของงานให้ชัดเจนขึ้น เมื่อแผนกบริหารงานลูกค้าวางแผนกลยุทธ์การตลาด และเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดแล้ว แผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่เกี่ยวข้อง หากเป็นการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด จะใช้บริการจากแผนกภายในบริษัท แต่หากเป็นเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่นอกเหนือจากแผนกที่มีภายในบริษัท เช่น การตลาดทางตรง งานวิจัย หรือสื่อโฆษณาจะใช้บริการจากบริษัทในเครือ ซึ่งคือบริษัท ฟิวเจอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด (เป็นบริษัทผู้ถือหุ้นในบริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด)

การเรียกบริษัทในเครือมาให้บริการนี้ จะไม่มีการประชุมร่วมกันระหว่างตัวแทนของบริษัทภายใน เครือ ทางแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้ประสานงานและติดตามความคืบหน้างาน ร่วมกับแผนก สร้างสรรค์งานโฆษณา จะเห็นได้ว่า แผนกบริหารงานลูกค้าถือได้ว่าเป็นหัวหน้าโครงการ และ จะเป็นคนที่ตัดสินใจว่างานผ่านหรือไม่ เป็นไปตามแนวทางที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ และเป็นคนสรุปว่า จะนำเสนออะไรให้แก่ยังลูกค้า

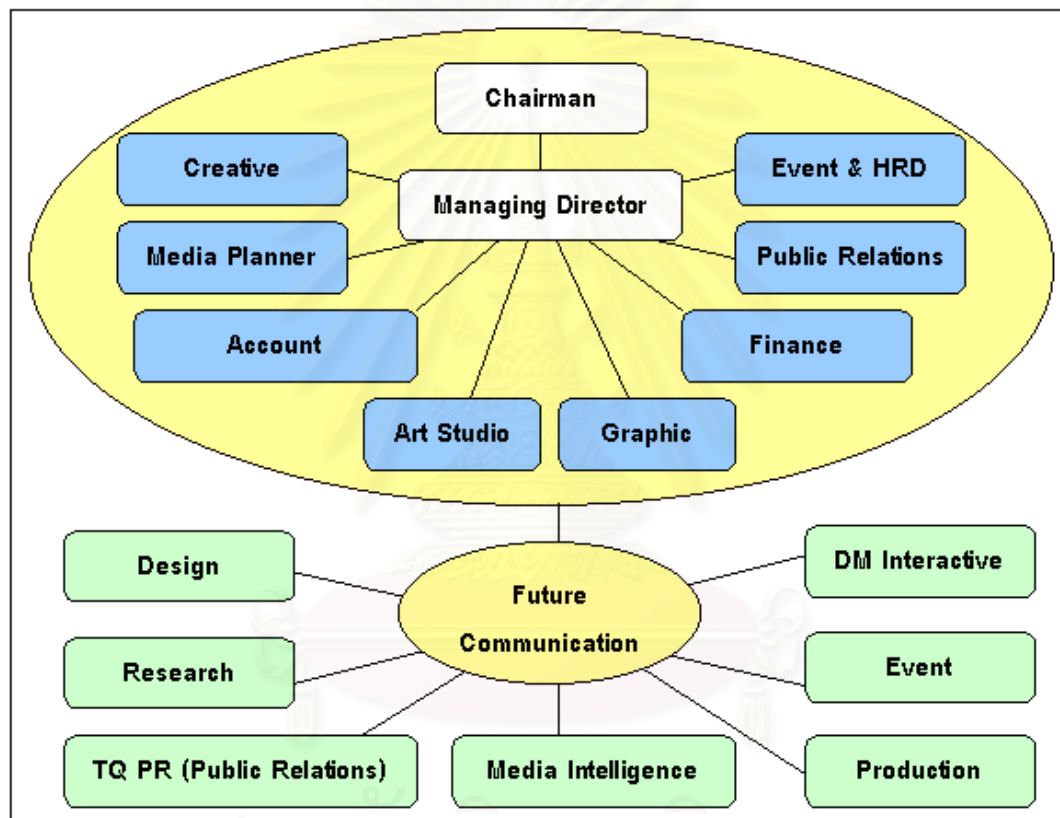
โครงสร้างของบริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด มีลักษณะคล้ายกับรูปแบบองค์กรที่ ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้จัดแบ่งไว้ อย่างสมบูรณ์เพราะบริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด มีแผนก และ บริษัทในเครือที่ดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดทุกเครื่องมือ อย่างครบวงจร แต่มีแผนกของ บริษัทฯ บางแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่เป็นกำไรของตนเอง อย่างเช่น ส่วนของการประชาสัมพันธ์ ส่วนของกิจกรรมพิเศษทางการตลาด ดังนั้น โครงสร้างของบริษัท สปาแอดเวอร์ไทซิง จำกัด จึงไม่ ใช้โครงสร้างที่ตรงกับองค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ของ Gronstedt และ Thorson (1996) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจัดบริษัท สปา แอด เวอร์ไทซิง จำกัด อยู่ในกลุ่มโครงสร้างขององค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทาง การตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) (ดูแผนภาพ 4.14) สำหรับแนวทางการสื่อสารภายในองค์กร เป็นแบบแนวตั้ง (Vertical) เพราะในการทำงานจะเป็น ระบบสั่งการจากหัวหน้ากลุ่มที่ทำงานมากกว่า การประชุมร่วมกันจากทุกฝ่าย และมองว่าการ ประชุมนั้นเป็นอุปสรรคในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกัน การสื่อสารในองค์กร ก็เป็นแบบแนวราบ (Horizontal) ด้วย เพราะภายในแผนกจะมีการประชุมภายในแผนกอาทิตย์ละ 1 วันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน)

บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทของคนไทย (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อ บริษัทเป็น บริษัท ฟาร์อีสต์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)) มีจำนวนพนักงาน 150 คน และถือเป็นองค์กร ขนาดกลาง ในปัจจุบันบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) ให้บริการการสื่อสารการ ตลาดแบบครบวงจร โดยไม่มีการกระจายงานออกสู่บริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะภายนอกเลย ขั้นตอน การดำเนินงานนั้น จะเริ่มต้นจากการไปรับรายละเอียดงานจากลูกค้าโดยแผนกบริหารงานลูกค้า (Client Service) แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative) และแผนกวิจัย (Research) เมื่อได้รายละเอียดของงาน และความต้องการของลูกค้าแล้ว แผนกบริหารงานลูกค้าจะนำข้อมูลที่ได้มาสรุป ข้อมูล และหาข้อมูลเพิ่มเติมจากการทำวิจัย จากนั้นก็จะทำการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเพื่อ เลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด เมื่อมีแผนกลยุทธ์จากแผนกบริหารงานลูกค้าแล้ว จะมีการเรียก

ประชุมทุกแผนกที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่ใช้ จากแผนกต่างๆ ภายในบริษัท และจากบริษัทในเครือ เพื่อให้แต่ละส่วนกลับไปทำหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และกลับมาเสนอผลงานในลำดับต่อไป ในการประชุมนั้น ทุกแผนกมีสิทธิแสดงความคิดเห็นข้ามแผนกได้ ซึ่งคนที่เข้าประชุมจะเป็นระดับหัวหน้าแผนก ทุกแผนกจะช่วยกันเสนอความเห็น และใช้มติที่ประชุมเป็นตัวตัดสินใจว่าจะแก้ไขงานใด จะเลือกงานใดเพื่อนำไปเสนอลูกค้า ไม่มีใครมีสิทธิเด็ดขาดในที่ประชุม

แผนภาพที่ 4.14 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด



ที่มา : สมพร มาอุธรณ์. (2544, 15 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด.

ลักษณะรูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) มีความคล้ายกับโครงสร้างของบริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด ที่มีเครื่องมือสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร โดยภายในบริษัทฯ จะให้บริการทางด้านการโฆษณา และการวิจัย ในขณะที่บริษัทในเครือจะให้บริการเครื่องมือสื่อสารการตลาด ดังนี้ บริษัท อิมเมจ โปรดักชั่น (Image Production) เป็นบริษัทที่ทำงานด้านการผลิตงานโฆษณา, บริษัท อินทีเกรเท็ด คอมมูนิเคชั่น (Integrated Communication) ดูแลเรื่องการตลาดทางตรง การประชาสัมพันธ์ กิจกรรมพิเศษทางการตลาด

และการส่งเสริมการขาย และบริษัท มีเดีย อินเทลลิเจนซ์ จำกัด (Media Intelligence) ดูแลเรื่อง สื่อโฆษณา (บริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง และบริษัท ไทย ฮากูไฮโด) แต่มีใช้ทุกเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่เป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง เช่น การตลาดทางตรง การประชาสัมพันธ์ กิจกรรมพิเศษทางการตลาด และการส่งเสริมการขาย แต่ละ เครื่องมือไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง หากแต่เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่กล่าวมา ทั้งหมดนี้ เป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรร่วมกัน ดังนั้น จึงไม่อาจจัดโครงสร้างองค์กรของ บริษัท ฟาร์ อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) ไว้ในส่วน โครงสร้างองค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษา ไว้ได้ ทางผู้วิจัยจึงจัดบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) อยู่ในกลุ่มโครงสร้างขององค์กร ที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business unitss) (ดูแผนภาพที่ 4.15)

บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) ได้มีการตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมาเรียกว่า ศูนย์กลางการทำงาน (Unit center) (ดูแผนภาพที่ 4.16) ซึ่งในกลุ่มจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ ด้านสื่อโฆษณา ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านดูแลลูกค้า ทุกคนจะทำงานร่วมกันประชุมด้วยกัน รับประทานอาหาร ทำวิจัยด้วยกัน ผลที่ได้ คือ สามารถทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของงาน ดีขึ้น มีความคล่องตัวสูง แต่มีข้อเสียคือ หากมีการลาออกจะลาออกทั้งกลุ่ม, แต่ละ กลุ่มจะไต่งานที่ไม่เท่ากัน, การรับคนใหม่เข้ากลุ่มจะใช้เวลาปรับตัวนาน, การโอนถ่ายงานระหว่าง กลุ่มทำได้ยาก และ ลูกค้ามักจะเจาะจงตัวบุคลากรในการทำงานข้ามกลุ่มกัน ซึ่งลักษณะศูนย์ กลางการทำงาน (Unit center) ที่บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) ศึกษาอยู่เป็น ลักษณะเดียวกับ กลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) ที่หลายบริษัทใช้โครงสร้างนี้ ซึ่งบริษัท ฟาร์ อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) เห็นว่าการทำงานในลักษณะนี้มีข้อดีมากกว่าข้อเสีย การ ทำงานคล่องตัว ชัดเจน และเกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่าโครงสร้างแบบเดิม แต่บริษัท ฟาร์อีสต์ แอด เวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถทำให้ทั้งองค์กรเป็นแบบนี้ได้ เนื่องจากโครงสร้างเดิมที่มี อยู่ไม่เอื้อต่อการปรับโครงสร้างในรูปแบบใหม่ และจำนวนบุคลากรในแต่ละแผนกไม่เท่ากัน ดังนั้น ทางบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) จึงใช้วิธีการลดการไขว้กันระหว่างแผนก บริหารงานลูกค้าที่มี 3 กลุ่ม และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาที่มี 10 กลุ่ม ให้ลดลงจากอัตราส่วน แผนกลูกค้าสัมพันธ์ต่อแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา ที่เดิม 1 ต่อ 7-8 ลดลงเหลือ 1 ต่อ 4-5 ซึ่ง ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) นั้น ยังอยู่ระหว่างการ ดำเนินการ ดังนั้น จึงยังไม่ทราบถึงผลดี และผลเสียของการดำเนินการดังกล่าว แต่ทางบริษัทฯ คาดว่าวิธีการดังกล่าวจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของแนวทางการสื่อสาร

ภายในองค์กรนั้น บริษัทฯ มีทั้งการสื่อสารระดับแนวราบ (Horizontal) และการสื่อสารระดับแนวตั้ง (vertical) ซึ่งการสื่อสารระดับแนวตั้งจะมีสูงมาก เพราะมีลำดับชั้นในการทำงานค่อนข้างสูงในแต่ละแผนก เช่น ในแผนกบริหารงานลูกค้า (Account Service) ลำดับชั้นในการทำงานจะเริ่มจากผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) จะต้องขึ้นกับ ผู้รับผิดชอบลูกค้าอาวุโส และผู้รับผิดชอบลูกค้าอาวุโส จะขึ้นอยู่กับ หัวหน้าผู้รับผิดชอบลูกค้า ในกลุ่มผู้รับผิดชอบลูกค้าก็จะขึ้นอยู่กับ ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มผู้รับผิดชอบลูกค้า โดยขึ้นอยู่กับ หัวหน้ากลุ่มผู้ดูแลลูกค้าอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งพนักงานทั้งหมดในแผนกจะขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการแผนกบริหารงานลูกค้า จะเห็นได้ว่าลำดับชั้นการทำงานมีความซับซ้อนหลายระดับมาก และมีการสื่อสารแนวตั้งสูงที่สุด กว่าองค์กรอื่นๆ ที่ทำการสัมภาษณ์ เพราะมีลำดับชั้นถึง 6 ลำดับชั้น ทำให้การทำงานไม่คล่องตัวเพราะมีผู้ดูแลหลายลำดับชั้น

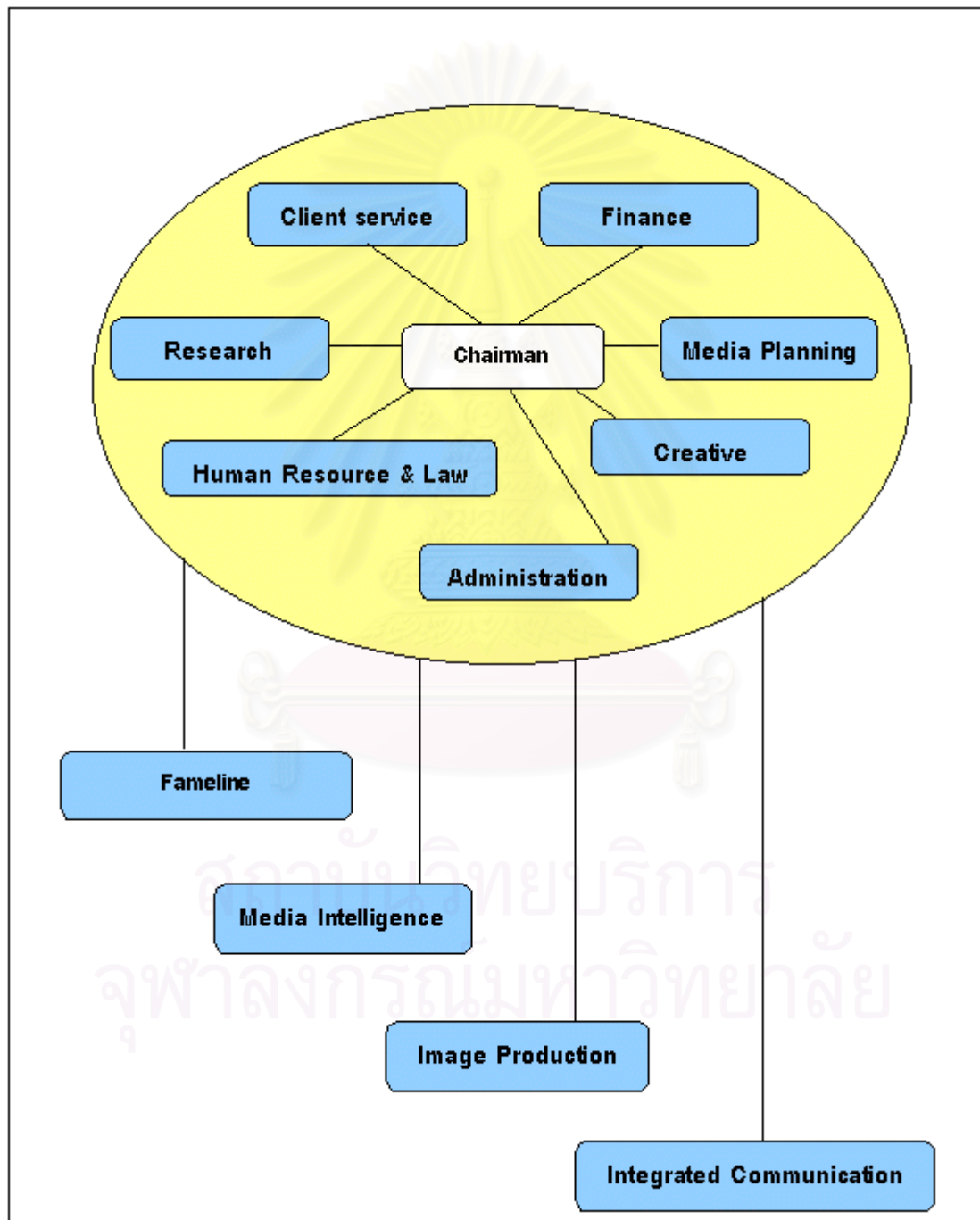
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เฟมไลน์ จำกัด

บริษัท เฟมไลน์ จำกัด เป็นบริษัทของคนไทยที่มีขนาดเล็ก เพราะมีจำนวนพนักงานเพียง 32 คน บริษัท เฟมไลน์ จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดครบวงจร แต่ในตัวบริษัทฯ เอง มีแผนกหลักเพียง 3 แผนก คือ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกวางแผนสื่อโฆษณา และแผนกบริหารงานลูกค้า ซึ่งมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการเพียง 1 บริการ นั่นคือ การโฆษณา ส่วนเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเครื่องมืออื่นๆ ที่เหลือทั้งหมดจะใช้บริการของบริษัทในเครือ คือ บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) (เป็นบริษัทที่ถือหุ้นหลักในบริษัท เฟมไลน์ จำกัด) ซึ่งดูแลเรื่องการวิจัย บริษัท อินทีเกรเท็ด คอมมูนิเคชัน (Integrated Communication) ดูแลเรื่องการตลาดทางตรง การประชาสัมพันธ์ กิจกรรมพิเศษทางการตลาด และการส่งเสริมการขาย และบริษัท มีเดีย อินเทลลิเจ้นท์ จำกัด (Media Intelligence) ดูแลเรื่องสื่อโฆษณา

ในขั้นตอนการดำเนินงาน จะเริ่มต้นจากการไปรับรายละเอียดของงานจากลูกค้า ซึ่งเหมือนกับทุกบริษัท แต่การไปรับงานในแต่ละครั้งนั้น จะพิจารณาเป็นกรณีๆ ไป ว่าควรเป็นความรับผิดชอบของแผนกใด หากเป็นลูกค้าใหม่ หรือเป็นงานใหญ่ก็จะไปทุกแผนก แต่หากเป็นงานของลูกค้าเดิมที่มีความคุ้นเคยกัน แผนกลูกค้าสัมพันธ์ก็จะเป็นผู้ไปรับงานเพียงแผนกเดียว เมื่อรับรายละเอียดงานจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว จะมีการประชุมกันเพื่อหาแนวคิดหลักๆ และวางกลยุทธ์ทางการตลาดร่วมกันทั้ง 3 แผนก ได้แก่ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกสื่อโฆษณา และแผนกบริหารงานลูกค้า เหตุที่ต้องใช้ถึง 3 แผนกในการวางแผนกลยุทธ์เพราะว่า ทางบริษัท เฟมไลน์ จำกัด ไม่เชื่อว่าคนเพียงคนเดียวจะสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้เอง การใช้คนหลายคนย่อมดีกว่า เมื่อวางแผนกลยุทธ์เลือกเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแล้ว จึงเรียกแผนก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

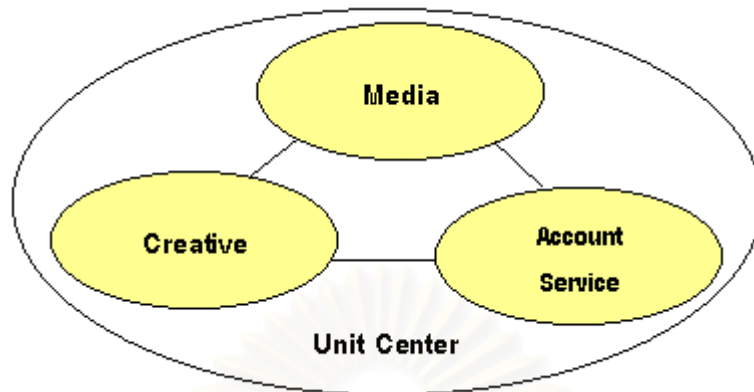
ห้องจากบริษัทในเครือเข้ามาปฏิบัติงาน โดยแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้ดูแล และควบคุมแนวคิดหลักของงาน

แผนภาพที่ 4.15 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (มหาชน)



ที่มา : อาทร เมฆนพรัตน์. (2544, 14 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (มหาชน).

แผนภาพที่ 4.16 : ศูนย์กลางการทำงาน (Unit Center) ของบริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (มหาชน)



ที่มา : อาทร เมฆนพรัตน์. (2544, 14 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (มหาชน).

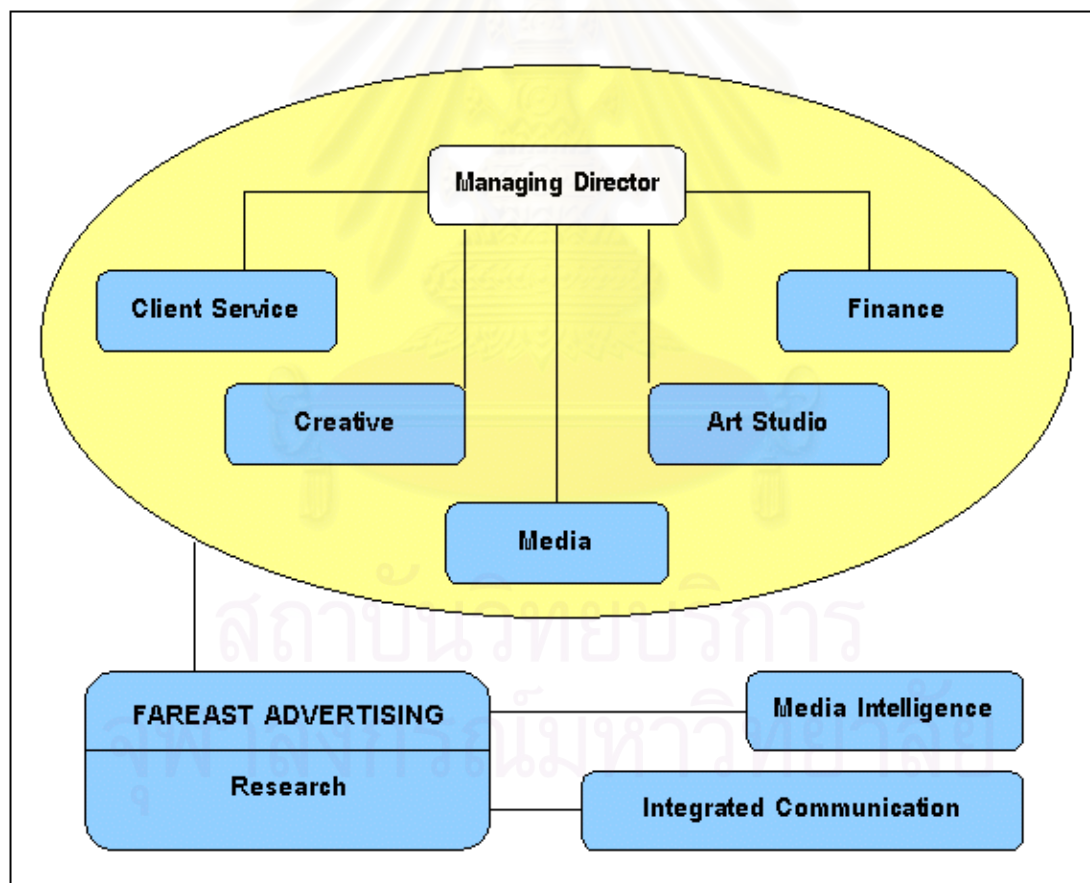
โครงสร้างของ บริษัท เฟมไลน์ จำกัด นั้น เป็นโครงสร้างขององค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) (ดูแผนภาพที่ 4.1) เนื่องจาก บริษัท เฟมไลน์ จำกัด มีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่ให้บริการครบวงจร และบางเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดก็เป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง เช่น บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (มหาชน) และ บริษัท อินทีเกรเท็ด คอมมูนิเคชั่น (Integrated communication) สำหรับแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทนั้น ค่อนข้างเป็นแบบแนวนอน (Horizontal) เพราะบริษัทมีขนาดเล็กมีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการบ่อย รวมถึงลำดับขั้นในการทำงานก็ไม่สูงมาก

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศขนาดกลาง มีพนักงานจำนวน 90 คน ที่ให้บริการทางเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจรมาโดยตลอด โดยมีบริษัทในเครือ 1 บริษัท คือ บริษัท 141 (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด ถือหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์) ซึ่งให้บริการทางเครื่องมือทางการตลาดทุกประเภทที่นอกเหนือจากการโฆษณา ในขณะที่การซื้อ หรือการบริหารสื่อโฆษณาของบริษัทฯ นั้น จะใช้บริการบริษัท ซีนิค มีเดีย จำกัด (บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ร่วมถือหุ้น) บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด ถือได้ว่าเป็นบริษัทแรกของประเทศไทย ที่มีการแยกแผนกสื่อโฆษณาออกไปเป็นบริษัทย่อย ที่มีกำไรเป็นของตนเอง ขั้นตอนการทำงานของบริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มต้นจากแผนก

บริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาไปรับงานจากลูกค้าร่วมกัน จากนั้นจึงกลับมาประชุมภายในบริษัทฯ เพื่อทำการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่สุด โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัย (ใช้บริการจากบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อป้องกันความลำเอียง) ประกอบการวางแผนกลยุทธ์โดยแผนกบริหารงานลูกค้า เนื่องจากแผนกดังกล่าวเป็นแผนกที่เข้าใจ และใกล้ชิดลูกค้ามากกว่าแผนกอื่น และทางบริษัทจะมีการจัดอบรมพัฒนากรแผนกลูกค้าสัมพันธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ จากนั้นจะส่งแผนกลยุทธ์ทางการตลาดไปยังฝ่ายปฏิบัติการที่ดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแต่ละบริการ ทั้งนี้จะมีแผนกบริหารงานลูกค้าคอยประสานงาน และควบคุมแนวคิดหลักของกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ภายใต้การควบคุมของกรรมการผู้จัดการอีกชั้นหนึ่ง

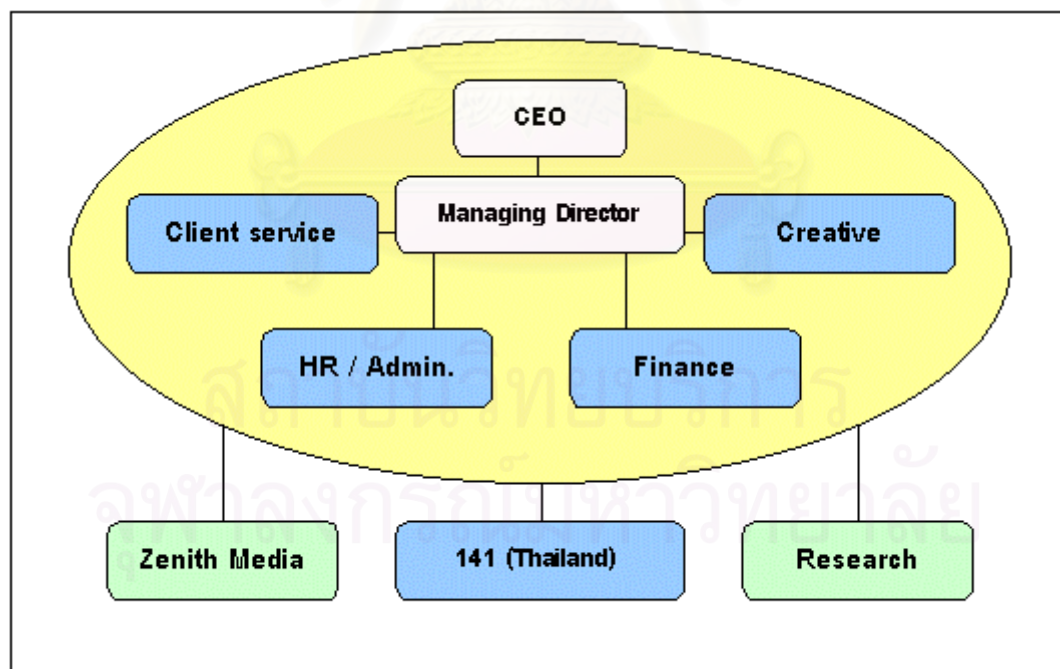
แผนภาพที่ 4.17 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เฟมไลน์ จำกัด



ที่มา : ลูติมา ศานติคงคา. (2544, 2 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เฟมไลน์ จำกัด.

โครงสร้างของบริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นมีบริการทางการตลาดให้บริการการโฆษณา เพียงบริการเดียว ในขณะที่งานบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดบริการอื่น เช่น การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง กิจกรรมพิเศษทางการตลาด การส่งเสริมการขาย เป็นต้น จะ เป็นความรับผิดชอบของบริษัท 141 (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ และมีผลกำไรเป็นของตนเอง กลุ่มบริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกลุ่มบริษัทที่มีการแบ่งแยกการทำงานที่เป็นงานโฆษณา เช่น การโฆษณาทางโทรทัศน์ ทางวิทยุ และทางสื่อสิ่งพิมพ์ (Above the line) และงานที่ไม่ใช่งานโฆษณาดังกล่าว (Below the line) แยกออกจากกันอย่างชัดเจนโดยแต่ละหน่วยงานต่างมีผลกำไรเป็นของตนเอง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการแบบครบวงจรที่มีหน่วยงานบางส่วนมีการดำเนินงานโดยที่ผลกำไรเป็นของตนเอง แต่ไม่ทุกแผนก หรือทุกเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ผู้วิจัย จึงจัดโครงสร้างของบริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด ไว้ในกลุ่มโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) (ดูแผนภาพ 4.18) และมีการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบแนวราบ (Vertical) ที่ค่อนข้างสูง

แผนภาพที่ 4.18 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา : พาที สารสิน. (2544, 15 มีนาคม). สัมภาษณ์. บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด.

บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบแนวราบ (Vertical) ที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้บริหารของบริษัทฯ เชื่อว่าความใกล้ชิดสนิทสนมกันระหว่างแผนกจะทำให้การทำงานนั้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารบริษัทฯ จึงได้มีการจัดให้แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา นั่งทำงานในบริเวณเดียวกัน เพื่อความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ในขณะที่การทำงานนั้น ยังเป็นลักษณะแบบไขว้ ไม่ได้เป็นในลักษณะกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า

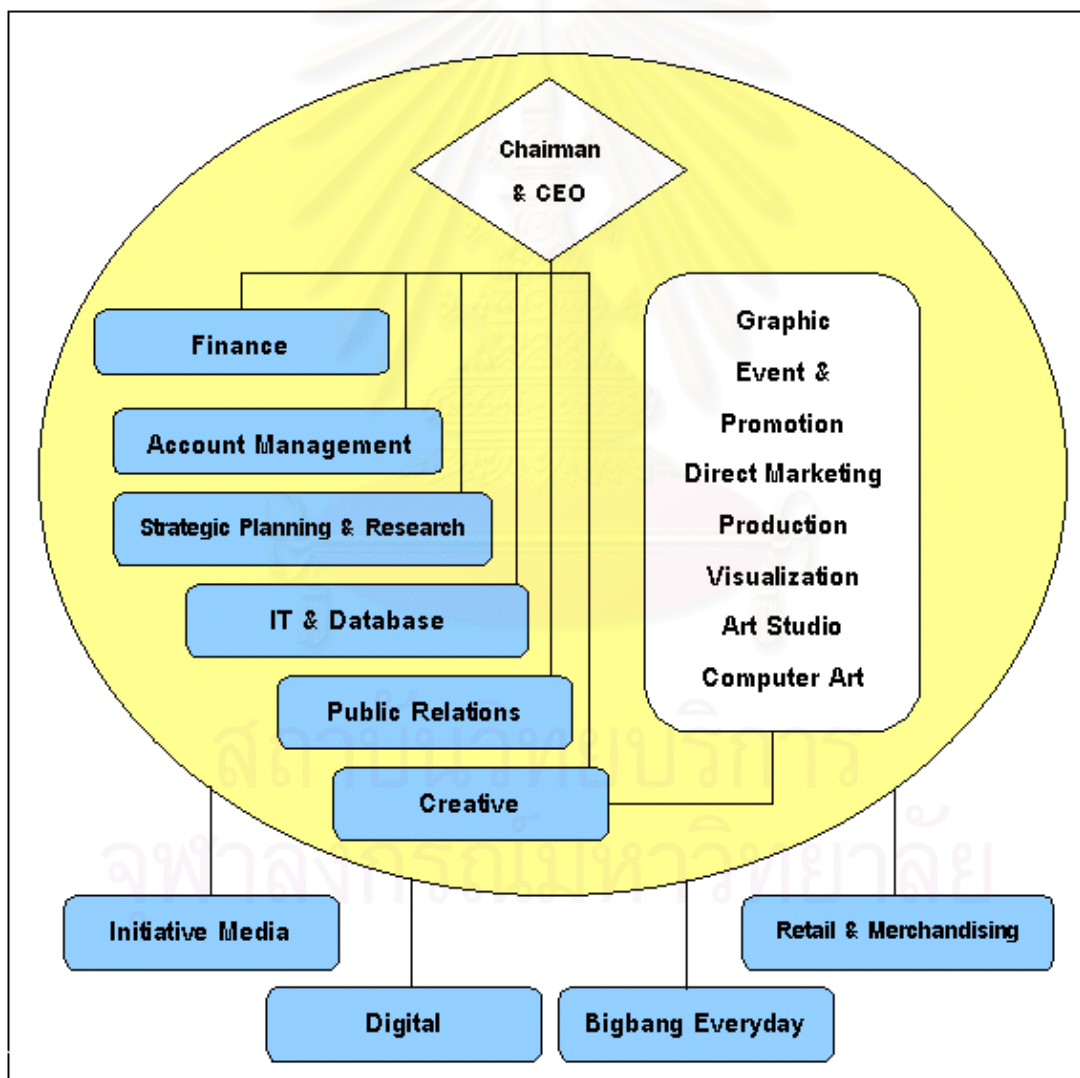
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท โลว์ ลินตาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด

บริษัท โลว์ ลินตาส จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวน 275 คน และทางบริษัทฯ กล่าวว่า บริษัท โลว์ ลินตาส จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนการสื่อสารการตลาด (Marketing communication agency) ที่มีเครื่องมือสื่อสารการตลาดครบวงจรที่สุดและใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ในการรับรายละเอียดของงานจากลูกค้ารายใหม่นั้น จะมีการจัดตั้งกลุ่ม (New business pitcher) ขึ้นมาเพื่อไปรับงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแทนจากแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกกราฟฟิก แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกประชาสัมพันธ์ แผนกกิจกรรมพิเศษทางการตลาด และส่งเสริมการขาย แผนกดิจิทัล แผนกสื่อโฆษณา แผนกวางแผนกลยุทธ์ แผนกวิจัย และผู้อำนวยการของกลุ่มรับลูกค้าใหม่ (New business director) ซึ่งตัวแทนจากแผนกต่าง ๆ นั้น จะอยู่ในระดับผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการแผนก จากนั้น ผู้เข้าไปรับงานจากลูกค้าทุกท่านจะเข้ามาประชุมกัน เพื่อหาแนวคิดหลัก และสรุปแผนกลยุทธ์ ที่แผนกวางแผนกลยุทธ์เสนอมา การประชุมครั้งนี้ เป็นการประชุมที่ เรียกว่า การประชุมเพื่อหาข้อสรุปในแผนกลยุทธ์ (Strategic review committee: SRC) จากนั้นแต่ละฝ่ายจะกลับไปที่แผนกของตน เพื่อกระจายงานให้กับบุคลากรในแผนกรับผิดชอบงานนั้นๆ ต่อไป จากนั้น เมื่อบุคลากรในแต่ละฝ่ายทำงานในส่วนของการหารูปแบบวิธีการดำเนินงานในแต่ละเครื่องมือได้แล้ว ก็จะกลับไปรายงานแก่ผู้อำนวยการฝ่าย ซึ่งจะมีการประชุมอีกครั้งหนึ่งที่เรียกว่า การประชุมเพื่อหาข้อสรุปในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ (Creative review committee: CRC) ของทุกเครื่องมือว่าจะไปในทิศทางใด เมื่อที่ประชุมหาข้อสรุปได้แล้วจากมติของที่ประชุม แต่ละแผนกก็จะกลับไปทำงานในส่วนรายละเอียดของงานตามข้อสรุปของที่ประชุม โดยมีแผนกบริหารงานลูกค้าเป็นผู้ดูแลแนวความคิดหลัก ความก้าวหน้าของงานและรักษาความสอดคล้องของงาน

ถึงแม้ว่า บริษัท โลว์-ลินตาส จำกัด จะเป็นบริษัทใหญ่ และมีเครื่องมือสื่อสารการตลาดให้บริการครบวงจร แต่มีบริษัทในเครือเพียง 4 บริษัทเท่านั้นที่เป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง ซึ่ง 4 บริษัทที่กล่าวถึงนี้ ได้แก่ บริษัท อินนิเทียทีฟ มีเดีย จำกัด (ดูแลเรื่องสื่อโฆษณา) บริษัทดิจิทัล จำกัด (ดูแลการสื่อสารบนอินเทอร์เน็ต) บริษัทบีกแบง เอเวอร์เรจี้ จำกัด (เป็นที่ปรึกษาทางตราสินค้า) และบริษัททีเรลล์ แอนด์ เมอร์แซนไคซิ่ง จำกัด (ดูแลเรื่องการจัดตกแต่ง

หน้าร้าน และชั้นวางสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ต) แต่แผนภายในบริษัท โลว์ ลินตาส จำกัด ที่ให้บริการด้านการประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง หรือกิจกรรมพิเศษทางการตลาดนั้น ไม่ได้เป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง จึงสรุปได้ว่าบริษัท โลว์ ลินตาส จำกัด เป็นบริษัทที่มีโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business unitss) (ดูแผนภาพที่ 4.19) และมีการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบแนวตั้ง (Vertical) ที่สูงมาก

แผนภาพที่ 4.19 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท โลว์ ลินตาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด



ที่มา : สรณ จงศรีจันทร์. (2544, 15 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท โลว์ ลินตาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด.

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด

บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงาน 280 คน โดยที่พนักงาน 80 คนเป็นพนักงานชั่วคราว การทำงานของ บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด เริ่มจากฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Client Service) พร้อมกับฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planner) จะเป็นผู้ไปรับรายละเอียดของงานจากลูกค้า แล้ววางแผนว่าควรจะใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดตัวใดบ้าง จากนั้นก็เรียกแผนกที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมได้แก่ ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) ฝ่ายสื่อโฆษณา (Media) และฝ่ายอื่นๆ ที่ดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่งานนั้นต้องใช้บริการ เมื่อรับข้อมูลของลูกค้าและแผนการดำเนินการที่ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planner) เสนอแต่ละฝ่ายจะกลับไปทำงานในส่วนรับผิดชอบของตนเอง ในแต่ละแผนก หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้คอยดูแลผู้รับผิดชอบงานนั้นๆ ก่อนนำกลับเข้าที่ประชุมเพื่อเสนองานในส่วนที่รับผิดชอบ ในการประชุมรวมทุกฝ่ายเพื่อเสนอความก้าวหน้าของงานทุกคนมีสิทธิในการวิจารณ์ และเสนอความคิดเห็นของตนต่อทุกเรื่องในที่ประชุมได้ เสนอความคิดเห็นข้ามแผนกได้ หลังจากได้ข้อสรุป แต่ละแผนกจะกลับไปแก้ไขในส่วนของตนเอง แล้วจึงนำงานมีแก้ไขแล้ว เสนอในการประชุมครั้งต่อไป จนได้งานที่สมบูรณ์ที่สุด ก่อนนำไปเสนอลูกค้า ผู้ดูแลการประชุมและประสานงาน คือ ฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Client Service) การประชุมกันเช่นนี้จะทำให้งานที่ได้ไปในทิศทางเดียวกันเพราะทุกคนช่วยกันสรุปว่า งานควรจะออกมาแบบใด ไม่มีใครมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเลือกหรือแก้ไขงาน

บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดครบวงจร และไม่มีภาระกระจายงานให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเลย บริการภายในบริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด จะประกอบด้วยเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด 2 เครื่องมือ ได้แก่ บริการด้านการโฆษณา และการออกแบบด้านงานกราฟฟิก ส่วนบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่นอกเหนือจาก 2 บริการนี้ จะกระจายงานให้บริษัทในเครือเป็นผู้รับผิดชอบดังนี้ บริการด้านการประชาสัมพันธ์ บริษัท ฮิลล์ แอนด์ นอร์ตัน จำกัด (บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด ร่วมทุน) และบริษัท เอ็ม ดี เค จำกัด (เป็นเครือของบริษัท ดับบลิวพีพี ซึ่งเป็นบริษัทผู้ถือหุ้นในบริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด) เป็นผู้ดูแล บริการด้านการตลาดทางตรงและการตลาดเพื่อสัมพันธ์ภาพ บริษัท ธอมสัน คอนเน็ค จำกัด (บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัดถือหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์) เป็นผู้ดูแล บริการด้านการส่งเสริมการขาย และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด บริษัท ธอมสัน โปรโม จำกัด (บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัดถือหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์) เป็นผู้ดูแล บริการด้านสื่ออินเทอร์เน็ต บริษัท อินเทอร์เน็ตแคทีฟ แอท เจ ดับ บลิว ที จำกัด (บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัดถือหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์) เป็นผู้ดูแล และบริการด้านสื่อโฆษณา บริษัท มายแซร์ จำกัดเป็นผู้ดูแล

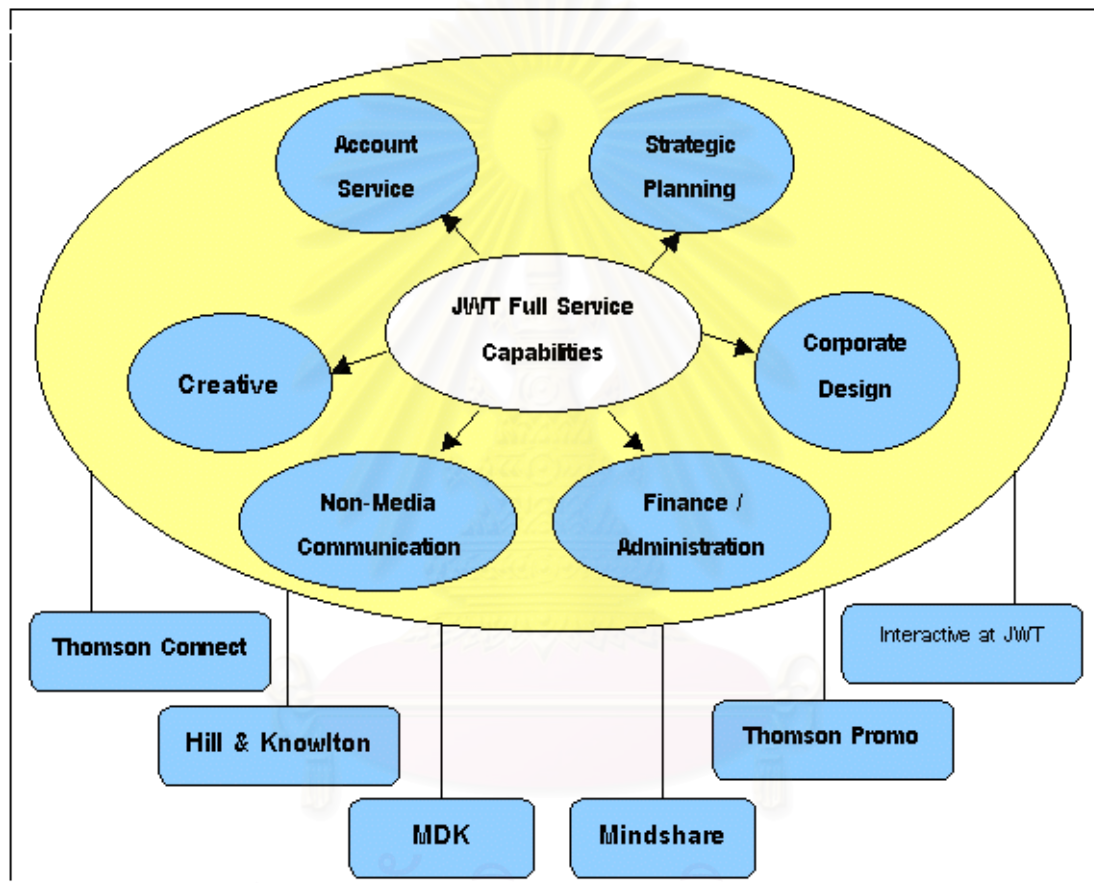
บริษัท เจ วอลเตอร์ ธรอมสัน จำกัด เป็นบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง หลายหน่วยธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น หน่วยธุรกิจด้านการประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย หรือ กิจกรรมพิเศษทางการตลาด ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับโครงสร้างขององค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ(The corporation with autonomous units) ที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษาไว้ แต่ทางบริษัท เจ วอลเตอร์ ธรอมสัน จำกัด เองก็ยังมีหน่วยงานที่ดูแลเครื่องมือทางการตลาดที่มีกำไรเป็นของตนเองไม่ครบทุกเครื่องมือ ดังจะเห็นได้จาก แผนกการออกแบบกราฟฟิคที่ยัง เป็นเพียงแผนกในบริษัท เจ วอลเตอร์ ธรอมสัน จำกัด และไม่มีกำไรเป็นของตนเอง ดังนั้น บริษัท เจ วอลเตอร์ ธรอมสัน จำกัด จึงจัดว่าเป็นบริษัทที่มีโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือ บริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) (ดูแผนภาพที่ 4.20) และมีการสื่อสารภายในองค์กรในลักษณะแนวราบ (Horizontal) ค่อนข้างสูง ผิดกับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ทั่วไปที่มีการสื่อสารทางแนวดิ่ง (Vertical) ค่อนข้างสูงมาก เพราะบริษัท เจ วอลเตอร์ ธรอมสัน จำกัด มีการประชุมกันค่อนข้างบ่อยระหว่างแผนกต่างๆ ในขณะที่การสื่อสารในแนวดิ่งภายในองค์กรมีอยู่ค่อนข้างต่ำ ลำดับการสั่งงานมีเพียง 2 ลำดับเท่านั้น คือหัวหน้าแผนกและผู้รับผิดชอบงาน โดยมีขั้นตอนการรับงาน และ ลักษณะวิธีการดำเนินงานภายในองค์กร

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด

บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานมากที่สุดถึง 320 คน ในกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวน 24 บริษัท บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด เป็นกลุ่มบริษัทที่มีบริษัทในเครือ 6 บริษัท โดยให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดครบวงจร โดยขั้นตอนการรับงาน และลักษณะวิธีการดำเนินงานภายในองค์กรของบริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด จะเริ่มจากแผนกดูแลบริหารงานลูกค้า (Account Service) แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative) และแผนกสื่อโฆษณาซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัท มายด์ แชร์ จำกัด (บริษัทผู้ดูแลสื่อโฆษณา) จะเป็นผู้ไปรับรายละเอียดของงานจากลูกค้า จากนั้นกลับมาประชุมร่วมกันกับแผนกวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสรุปแนวทางการดำเนินการว่าจะใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดประเภทใด ปริมาณเท่าใดแล้ว จากนั้นจะเรียกแผนก และบริษัทในเครือผู้ดูแลเครื่องมือการตลาดแต่ละประเภทที่เกี่ยวข้องกับงานที่ลูกค้าต้องการ เพื่อนำเสนอแนวความคิดหลัก และกระจายงานให้แต่ละหน่วยงานไปดำเนินการในส่วนของตนต่อไป โดยผู้ดูแลควบคุมงานนั้น จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมว่างานนั้น เน้นไปที่เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดตัวใด ผู้รับผิดชอบเครื่องมือนั้นก็จะเป็นผู้ดูแล ในลักษณะที่เรียกว่า ออเคสเตรชัน (Orchestration : แต่ละแผนกจะรับผิดชอบงานที่ได้เหมือนเครื่องดนตรีแต่ละชิ้น โดยมีผู้รับผิดชอบงานเป็นเหมือนคอนดักเตอร์ที่จะดูแล

เครื่องดนตรีแต่ละชิ้นให้บรรเลงออกมาเป็นเพลงเดียวกัน หรือดูแลการทำงานของแต่ละแผนกให้ออกมาในทิศทางเดียวกัน) ขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำเสนองานแก่ลูกค้า จะมีการประชุมร่วมกันจากทุกแผนกเพื่อหาข้อสรุปของงานโดยรวมทั้งหมด ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งผู้ที่อาวุโสที่สุดในการประชุมจะเป็นผู้หาข้อสรุปของการประชุมครั้งนั้นๆ

แผนภาพที่ 4.20 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด



ที่มา : จิตร ติตงเสถียร (2544, 8 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด.

กลุ่มบริษัท โอลิวิเอ แอนด์ เมเธอร์ มีบริษัทในเครือ 6 บริษัท ได้แก่ บริษัทโอลิวิเอ แอนด์ เมเธอร์ จำกัด จะดูแลการโฆษณา กิจกรรมพิเศษทางการตลาด และการส่งเสริมการขาย บริษัท โอลิวิเอ ฟิวเจอร์ จำกัด (บริษัท โอลิวิเอ แอนด์ เมเธอร์ ถิ่นหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์) ดูแลรับผิดชอบในส่วนของ การประชาสัมพันธ์ บริษัท โอลิวิเอ วัน จำกัด (บริษัท โอลิวิเอ แอนด์ เมเธอร์ ถิ่นหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์) ดูแลในส่วนของ การตลาดทางตรง บริษัท มายด์ แชนร์ จำกัด (บริษัท โอลิวิเอ แอนด์ เมเธอร์ ถิ่นหุ้น ร่วมกับ บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน) ดูแลเรื่องสื่อโฆษณา บริษัท ไอเดนตีตี้ กรุ๊ป

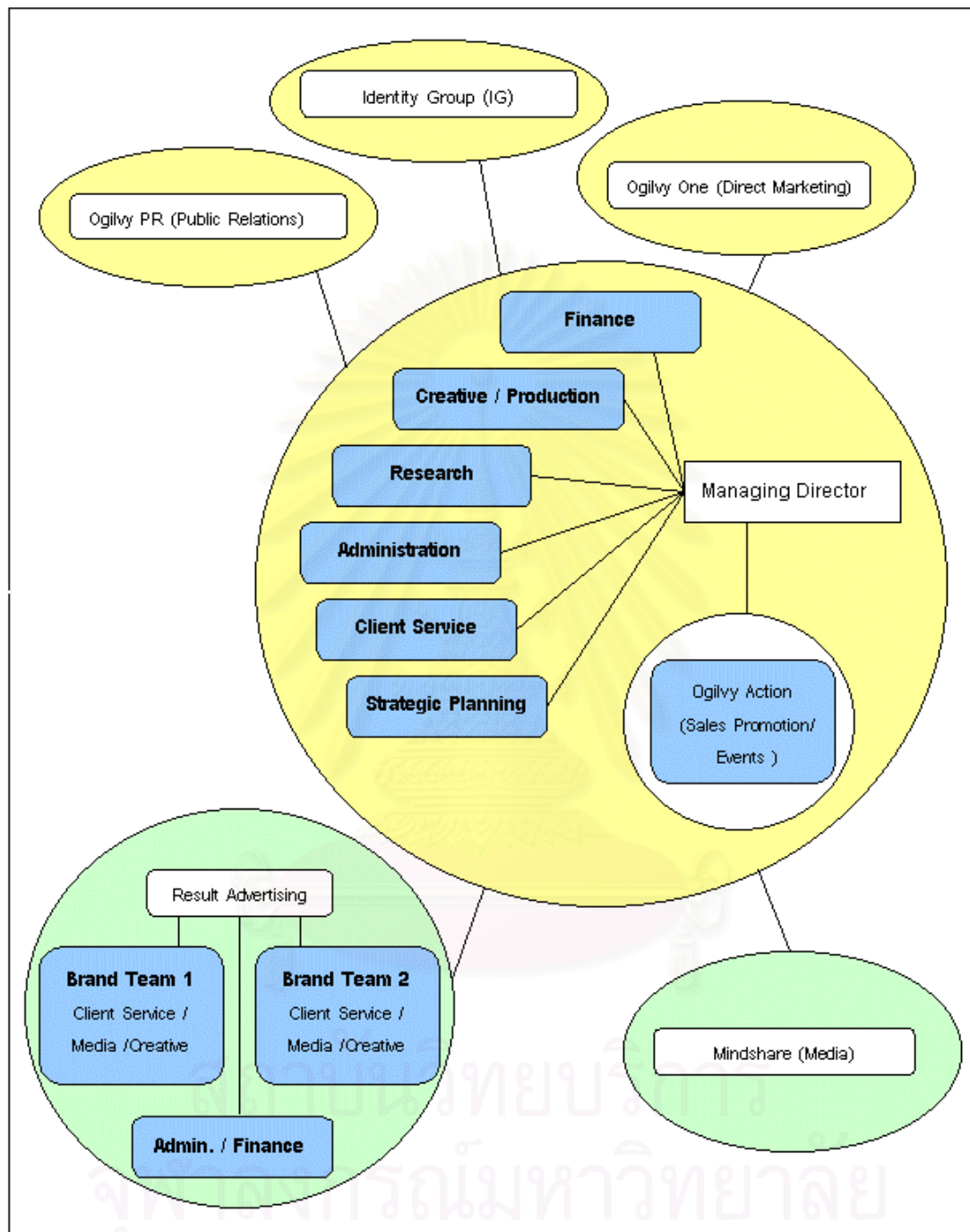
จำกัด (บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ ถือหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์) จะดูแลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า และบริษัท รีซอลท์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ ถือหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์) เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งขึ้นมา เพื่อรับลูกค้าที่มีประเภทของสินค้าประเภทเดียวกับ ลูกค้าที่บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด ดูแลอยู่ แต่คนละตราสินค้า โดยบริษัท รีซอลท์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด มีรูปแบบโครงสร้างเป็นกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) 2 กลุ่ม และมีกำไรเป็นของตนเอง ภายในในกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า 1 กลุ่ม จะประกอบด้วย แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนกสื่อโฆษณา

บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด เป็นบริษัทเดียวจากการสัมภาษณ์บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งหมด จำนวน 24 บริษัท ที่หน่วยงานที่ดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดทุกบริการมีกำไรเป็นของตนเอง ถึงแม้จะเป็นแผนกโอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ ที่ดูแลเรื่องการส่งเสริมการขาย และกิจกรรมพิเศษทางการตลาดก็เป็นหน่วยงานที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า แก่ บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด เป็นบริษัทที่มีโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) (ดูแผนภาพที่ 4.21) และมีโครงสร้างที่ตรงกับ โครงสร้างขององค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษาไว้อย่างสมบูรณ์

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ประกิต บัปลิซีส จำกัด

บริษัท ประกิต บัปลิซีส จำกัด เป็นบริษัทขนาดกลางที่เกิดจากการรวมตัวระหว่างบริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด (บริษัทตัวแทนโฆษณาคนไทย ถือหุ้นส่วนใหญ่ในบริษัท ประกิต บัปลิซีส จำกัด ประมาณร้อยละ 60) และ บริษัท บัปลิซีส เวิร์ดไวด์ จำกัด (บริษัทตัวแทนโฆษณาชาวชาติถือหุ้นในบริษัท ประกิต บัปลิซีส จำกัด ประมาณร้อยละ 40) บริษัท ประกิต บัปลิซีส จำกัด มีพนักงานจำนวน 120 คน และให้บริการการสื่อสารทางการตลาดอย่างครบวงจร ในการรับงานนั้น แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาจะเป็นผู้ไปรับงาน แล้วจึงกลับมาประชุมร่วมกับแผนกวางแผนกลยุทธ์ (เป็นแผนกส่วนกลางที่อยู่ในบริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด) เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ภายใต้การควบคุมดูแลของกรรมการผู้จัดการ จากนั้น เมื่อสรุปเครื่องมือที่จะใช้ในการสื่อสารทางการตลาดได้แล้วจึงเรียกแผนก และบริษัทในเครือที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามารับผิดชอบงาน โดยแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นผู้ควบคุมดูแล และประสานงานให้เป็นไปตามแนวคิดหลักที่วางไว้ สำหรับแผนกบริหารงานลูกค้า นั้น จะมีการกำหนดบุคลากรอย่างชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้ดูแลลูกค้ารายใด ซึ่งมักจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่แผนกอื่นจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเหมาะสมของงาน และความต้องการของลูกค้า

แผนภาพที่ 4.21 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท โอลิวิ แอนด์ เมเธอร์ จำกัด



ที่มา : วิทวัส ชัยปาณี. (2544, 23 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท โอลิวิ แอนด์ เมเธอร์ จำกัด .

บริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด นั้นมีลักษณะเป็นเหมือนกับบริษัทแม่ที่ทำหน้าที่ในการบริหารงาน และควบคุมการดูแลจัดสรรในเรื่องทรัพยากรบุคคล ให้กับบริษัท ประกิต บับลิซีส จำกัด และบริษัท เอฟ ซี บี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด ถือหุ้นเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ภายในระยะเวลา 2 ปี บริษัทเอฟ ซี บี เวิร์ลด์ไวด์ จำกัด จะเข้ามาถือหุ้นใหญ่) ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งในเครือของบริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด โครงสร้างของบริษัท ประกิต บับลิซีส จำกัด นั้นมีโครงสร้าง และการดำเนินการ เหมือนบริษัท เอฟ ซี บี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด ทุกประการซึ่งให้บริการเครื่องมือทางการโฆษณา โดยมีแผนกหลัก 2 แผนก ได้แก่ แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา สำหรับเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดที่นอกเหนือจากการโฆษณา ทั้งสองบริษัทจะใช้บริการของ บริษัทในเครือ ได้แก่ บริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด ให้บริการเรื่องสื่อโฆษณา การวางแผนกลยุทธ์ และการวิจัย บริษัท ไดรเร็ก เรสพอน จำกัด (บริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 75) และบริษัท มาร์เก็ต ฟอรัช จำกัด (บริษัท ประกิต โฮลดิ้ง จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 50) จะมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการเหมือนกันทั้งสองบริษัท ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด

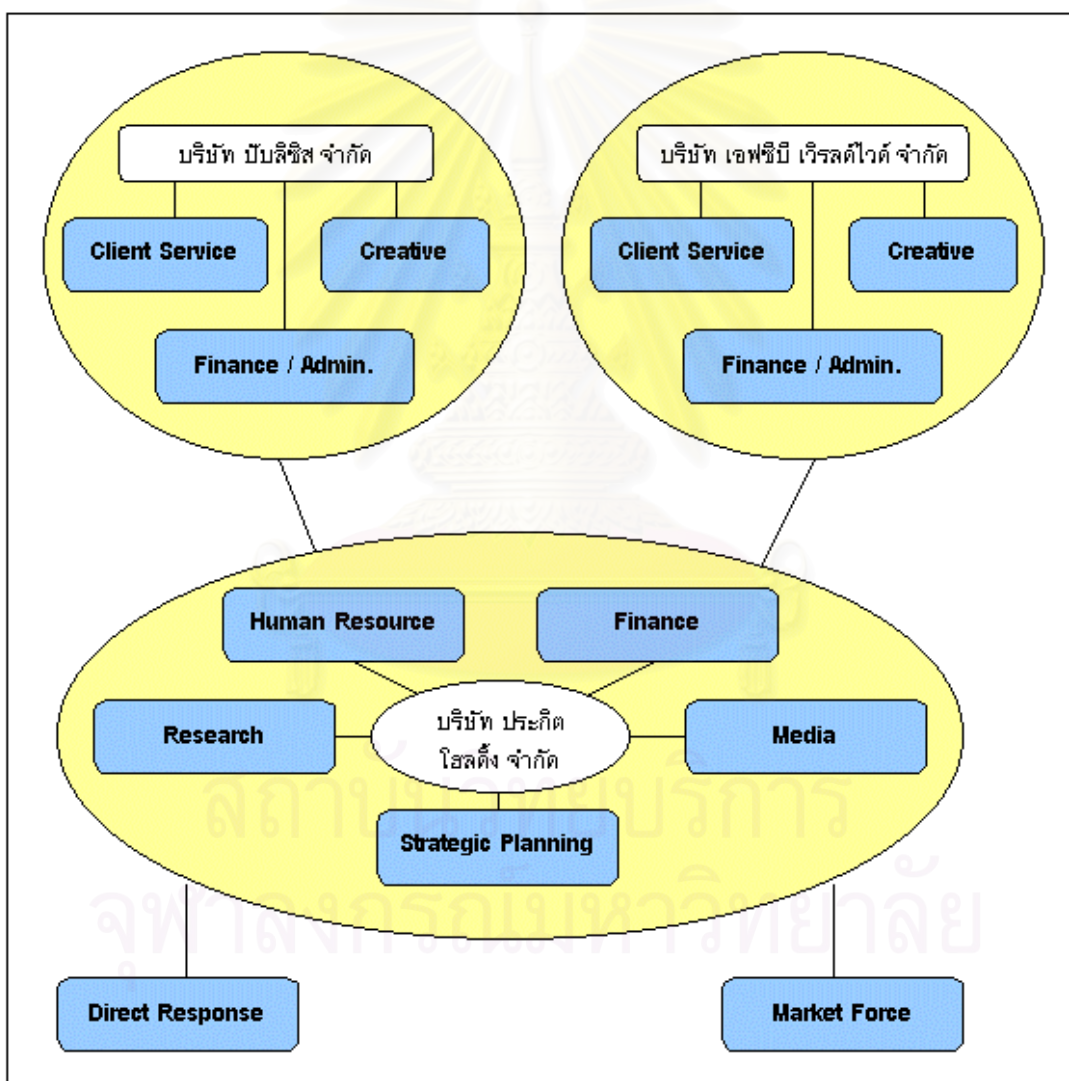
โดยปกติแล้ว บริษัท ประกิต บับลิซีส จำกัด จะกระจายงานให้บริษัท ไดรเร็ก เรสพอน จำกัด ในขณะที่ บริษัท เอฟ ซี บี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด จะกระจายงานให้บริษัท มาร์เก็ต ฟอรัช จำกัด ทั้งนี้การติดตามควบคุม และประสานงานของบริษัท ประกิต บับลิซีส จำกัด จะเป็นหน้าที่หลักของแผนกบริหารงานลูกค้า โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ประกิต บับลิซีส จำกัด และบริษัทในเครือ นั้น สามารถสรุปได้ว่าเป็นบริษัทที่มีโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) (ดูแผนภาพที่ 4.22) เนื่องจากมีการให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดอย่างครบวงจร และมีหน่วยงานที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดบางหน่วยงาน ที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง

โครงสร้างแบบที่ 4 : องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency)

สำหรับโครงสร้างขององค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) นี้ ไม่มีความคล้ายกับรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษาไว้เลย โครงสร้างองค์กรแบบนี้ จะมีแผนกที่ให้บริการเครื่องมือการตลาดทุกเครื่องมือ เช่น แผนกโฆษณา แผนกประชาสัมพันธ์ แผนกกิจกรรมพิเศษทางการตลาด แผนกส่งเสริมการขาย แผนกการตลาดทางตรง เป็นต้น องค์กรในลักษณะนี้มักเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ไม่มีบริษัทในเครือ ทุกแผนกที่อยู่ภายในบริษัทไม่ได้เป็นหน่วย

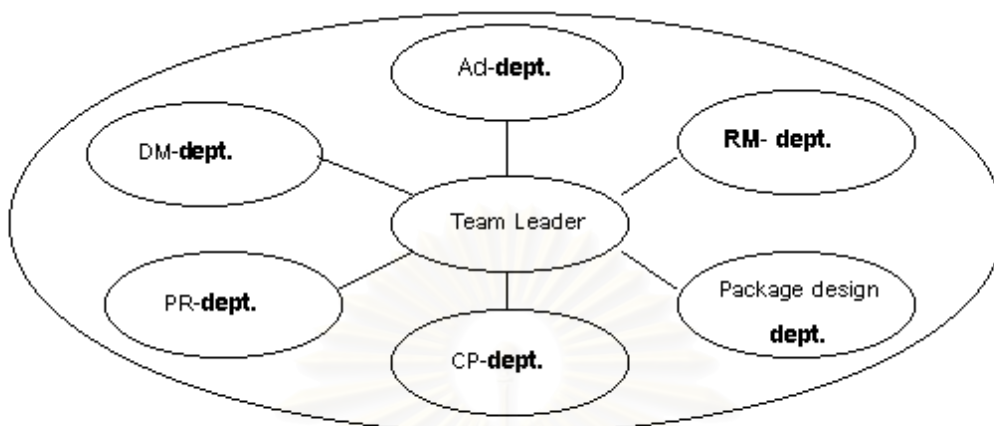
ธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง และไม่มีภาระกระจายงานออกสู่ภายนอกเลย ดังนั้น การดำเนินงานในลักษณะที่เป็นการรณรงค์จึงมีระดับของความสอดคล้องตามแนวคิดหลักสูงมาก องค์กรในลักษณะนี้ ถือได้ว่าเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการแบบครบวงจรในทีเดียวอย่างแท้จริง บริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีลักษณะโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ ประกอบด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาของคนไทย 4 ทั้งสิ้น รวมบริษัทด้วยกัน ได้แก่ บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด บริษัท เซ็นจูรี แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด และ บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด (ดูแผนภาพที่ 4.23)

แผนภาพที่ 4.22 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ประกิจ ปับลิซีส จำกัด



ที่มา : ประกิจ อภิสารธนรักษ์. (2544, 14 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ประกิจ ปับลิซีส จำกัด.

แผนภาพที่ 4.23 : องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มี
หน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing
ODP = Others Disciplines

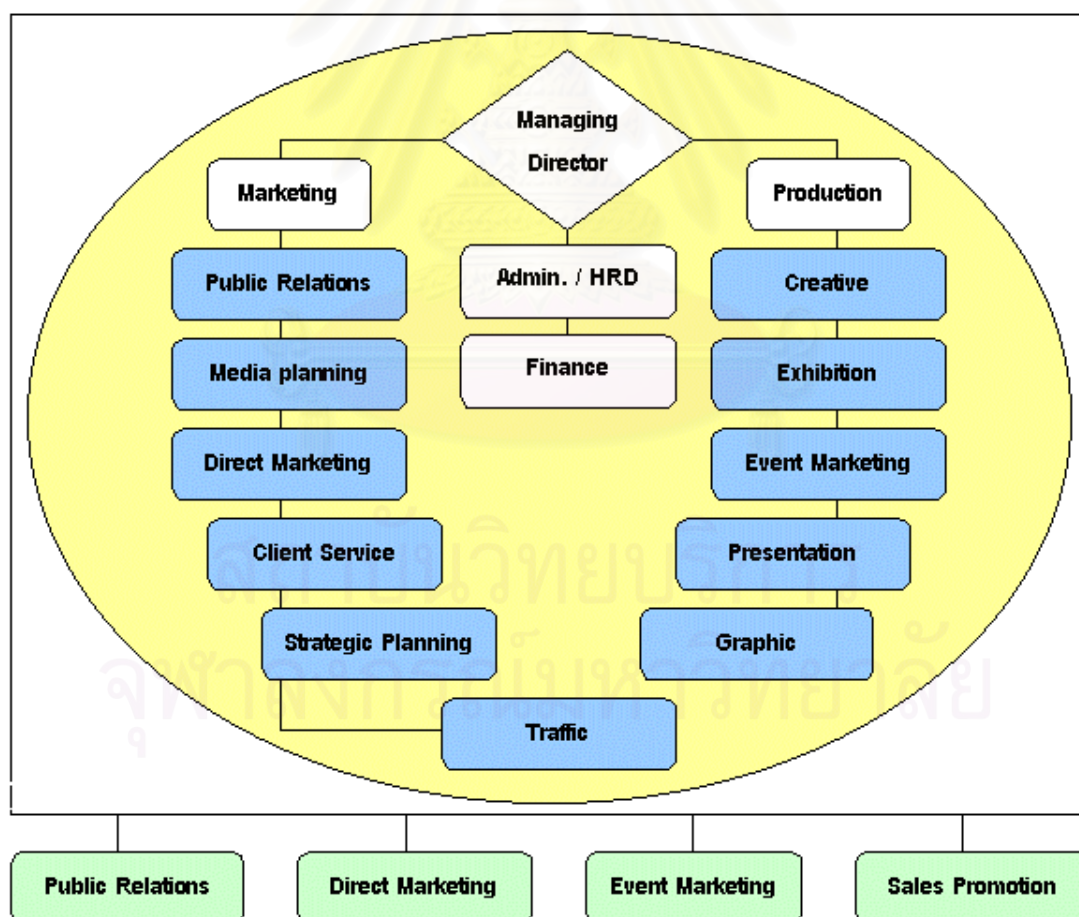
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด

บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็กของคนไทย มีพนักงานจำนวน 29 คน โดยเริ่มก่อตั้งขึ้นจากการทำงานโฆษณาทางด้านสิ่งพิมพ์ และขยายตัวมาให้บริการแบบครบวงจร ในปี พ.ศ.2544 การรับงานจากลูกค้าเป็นหน้าที่หลักของแผนกบริหารงานลูกค้า ซึ่งในบางกรณี แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาอาจไปพร้อมกัน จากนั้น จึงมาประชุมกับแผนกวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งกรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้ร่วมวางแผนกลยุทธ์ เมื่อได้แนวคิดหลัก และแผนกลยุทธ์ทางการตลาดแล้ว จึงทำการแจกจ่ายงานไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องภายในบริษัทเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม หากงานของบริษัทมีเกินกำลังของบุคลากรที่มีอยู่ บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด จะกระจายงานออกให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสู่นอก การทำงานในภายในบริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด มีความใกล้ชิดกันมาก เพราะบริษัทมีขนาดเล็ก ด้วยลักษณะดังกล่าวทำให้การสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเป็นแนวนราบ (Horizontal) ค่อนข้างสูง

บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด มีบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการอย่างครบวงจร ทั้งการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด แต่ทุกเครื่องมือทางการตลาดนั้นไม่มีเครื่องมือใดเลยที่เป็นหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง ซึ่งไม่ตรงกับโครงสร้างองค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) ที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ศึกษาไว้ เพียงแต่มีความใกล้เคียง เพราะโครงสร้างที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ (The corporation with autonomous units) นั้น ทุกหน่วยงานต้องมีกำไรเป็นของตนเอง ในส่วนของบุคลากรภายในของ

บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด นั้น จะมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย มิใช่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง หรือกล่าวได้ว่าบุคลากรของบริษัทฯ ก่อนข้างมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไป (Generalist) ซึ่งคล้ายกับโครงสร้างองค์กรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The Integrated Organization) ที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ศึกษาไว้ ซึ่งในโครงสร้างนี้ทุกคนในบริษัทต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไป (Generalist) ทุกคน และสามารถทำงานแทนกันได้หมด โดยที่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไป (Generalist) นี้ เป็นคุณสมบัติที่องค์กรกำหนดขึ้น ในขณะที่บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติบุคลากรไว้เช่นนั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จัด บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด ไว้ในกลุ่มโครงสร้างขององค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) (ดูแผนภาพ 4.24) ซึ่งเป็นกลุ่มโครงสร้างองค์กรที่จัดขึ้นมาใหม่

แผนภาพที่ 4.24 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด



ที่มา : อัมพล กอบน้ำเพชร. (2544, 15 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด.

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เซ็นจูรี แอตเวอร์ไทซิ่ง จำกัด

บริษัท เซ็นจูรี แอตเวอร์ไทซิ่ง จำกัด เป็นบริษัทคนไทยที่มีขนาดเล็ก โดยมีจำนวนพนักงานเพียง 20 คน บริษัท เซ็นจูรี แอตเวอร์ไทซิ่ง จำกัด เริ่มให้บริการการสื่อสารทางการตลาดอย่างครบวงจร ตั้งแต่เริ่มต้นก่อตั้งบริษัท ในการวางแผนกลยุทธ์การตลาด หลังจากที่แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรคงานโฆษณา และแผนกสื่อโฆษณา ไปรับงานจากลูกค้ามาแล้วนั้น ทุกฝ่ายจะช่วยกันวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยอาศัยประสบการณ์ และการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลร่วมกันของมติในที่ประชุม แต่อย่างไรก็ตามบริษัท เซ็นจูรี แอตเวอร์ไทซิ่ง จำกัด ไม่ได้วางแผนการตลาดโดยใช้แนวคิด การวางแผนจากฐานที่เป็นศูนย์อย่างแท้จริง (Zero-based planning) เนื่องจากไม่ได้ให้ความสำคัญ เมื่อได้ข้อมูลจากที่ประชุมแล้ว จะกระจายงานออกสู่แผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางบริษัท เซ็นจูรี แอตเวอร์ไทซิ่ง จำกัด จะไม่มีการกระจายงานออกสู่บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเลย เนื่องจากบริษัท เซ็นจูรี แอตเวอร์ไทซิ่ง จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็ก ดังนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดของแผนกแต่ละแผนกจึงอาจมากกว่า 1 เครื่องมือ เช่น แผนกสื่อโฆษณาจะต้องทำงาน ด้านการประชาสัมพันธ์ แผนกบริหารงานลูกค้าจะดูแลในเรื่องของการส่งเสริมการขายด้วย ในขณะที่ฝ่ายบริหารแผนกสื่อโฆษณา และแผนกบริหารงานลูกค้าจะร่วมกันดูแลการตลาดทางตรง และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด จากโครงสร้างของบริษัทที่หนึ่งแผนกมีหน้าที่ความรับผิดชอบเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดอาจมากกว่า 1 เครื่องมือ ดังนั้น บุคลากรในบริษัทจะต้องมีความสามารถมากกว่าความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง หรือที่เรียกว่าจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไป (Generalist) เหมือนบุคลากรของบริษัท สยาม แอต เนท จำกัด

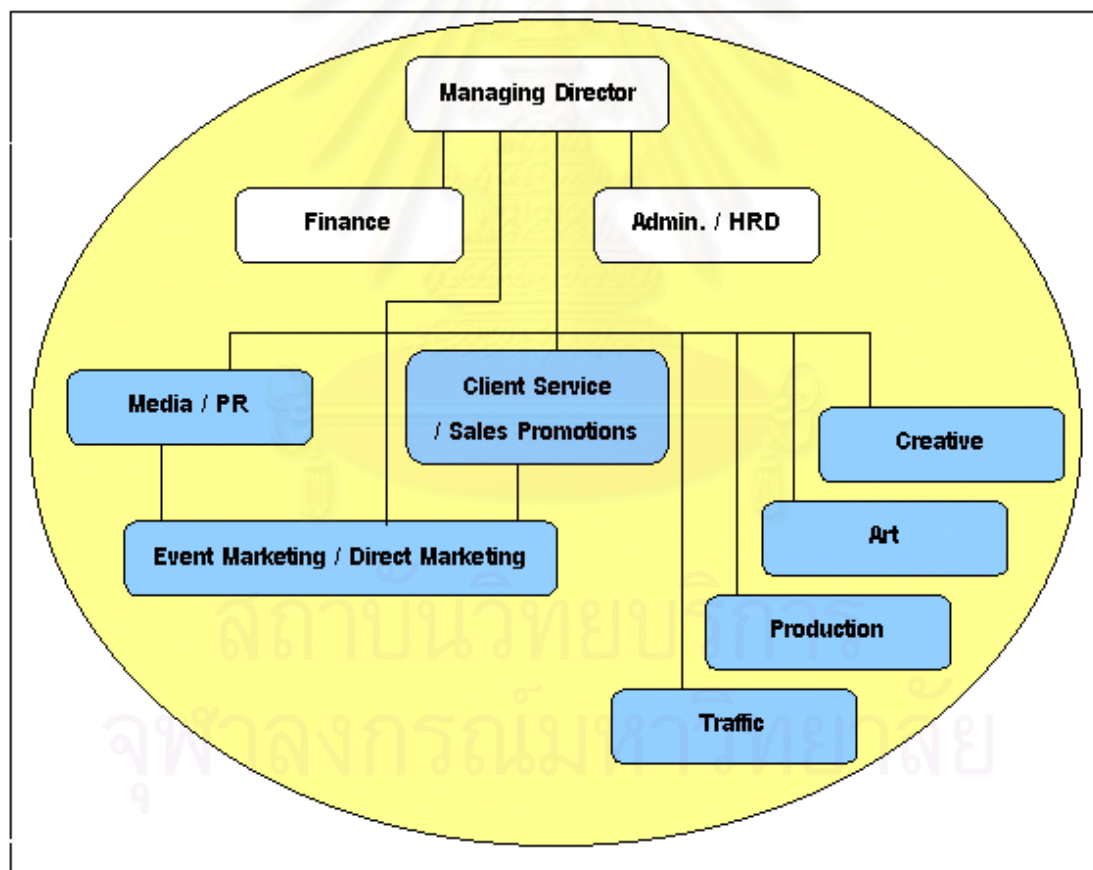
จากโครงสร้างบริษัท เซ็นจูรี แอตเวอร์ไทซิ่ง จำกัด ที่มีเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่ครบวงจรภายในบริษัท และแต่ละแผนกไม่ได้เป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรของตนเอง จึงสามารถจัดบริษัท เซ็นจูรี แอตเวอร์ไทซิ่ง จำกัด ไว้ในองค์กรที่มีโครงสร้างขององค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) (ดูแผนภาพที่ 4.25) และมีการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นแบบแนบราบ (Horizontal) สูง

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เบรน เอเชีย จำกัด

บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาของคนไทยที่มีขนาดเล็ก และมีจำนวนพนักงานน้อยที่สุดเพียง 16 คน จากการเก็บข้อมูลจากบริษัทตัวแทนโฆษณา 24 บริษัท บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด ถือกำเนิดขึ้นจากแนวความคิดที่ต้องการจะให้บริการการสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร เนื่องจากผู้ก่อตั้งบริษัทเคยเป็นนักการตลาดมาก่อน และประสบปัญหาที่บริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ให้บริการเพียงการโฆษณาอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอที่จะทำให้วัตถุประสงค์ลูกค้าบรรลุผลได้ ดังนั้น จึงต้องมีบริษัทที่จะตอบสนองความต้องการดังกล่าวของลูกค้า

ดังนั้น จุดเริ่มต้นของบริษัท เบรน เอเชีย จำกัด คือ การเริ่มต้นจากการเป็นบริษัทที่ให้บริการตลาดแบบครบวงจร ที่ต่างกับบริษัทอื่นๆ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ที่เริ่มต้นจากการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือโปรดักชั่นเฮ้าส์ บริษัทจะเน้นการเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์กับบริษัทลูกค้า (Strategic partner) โดยมีแผนกบริหารงานลูกค้าเป็นผู้รับงานจากลูกค้า และประสานงานทั้งหมด ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดนั้น ทุกฝ่ายภายในบริษัทจะต้องมาวางแผนร่วมกัน ซึ่งเรียกกลุ่มทำงานนี้ว่า ทีมงานวางแผนกลยุทธ์ (Team planning) บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด ไม่มีแผนกวางแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ เนื่องจากบริษัทไม่เชื่อว่าคนเพียงคนเดียว จะสามารถวางแผนได้ดีกว่าคนหลายคน เช่นเดียวกับบริษัท เฟมไลน์ จำกัด บริษัท เบรน เอเชีย จำกัดจะมีความถนัดในการทำการโฆษณา และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด เป็นพิเศษ แต่สามารถให้บริการได้ครบวงจร

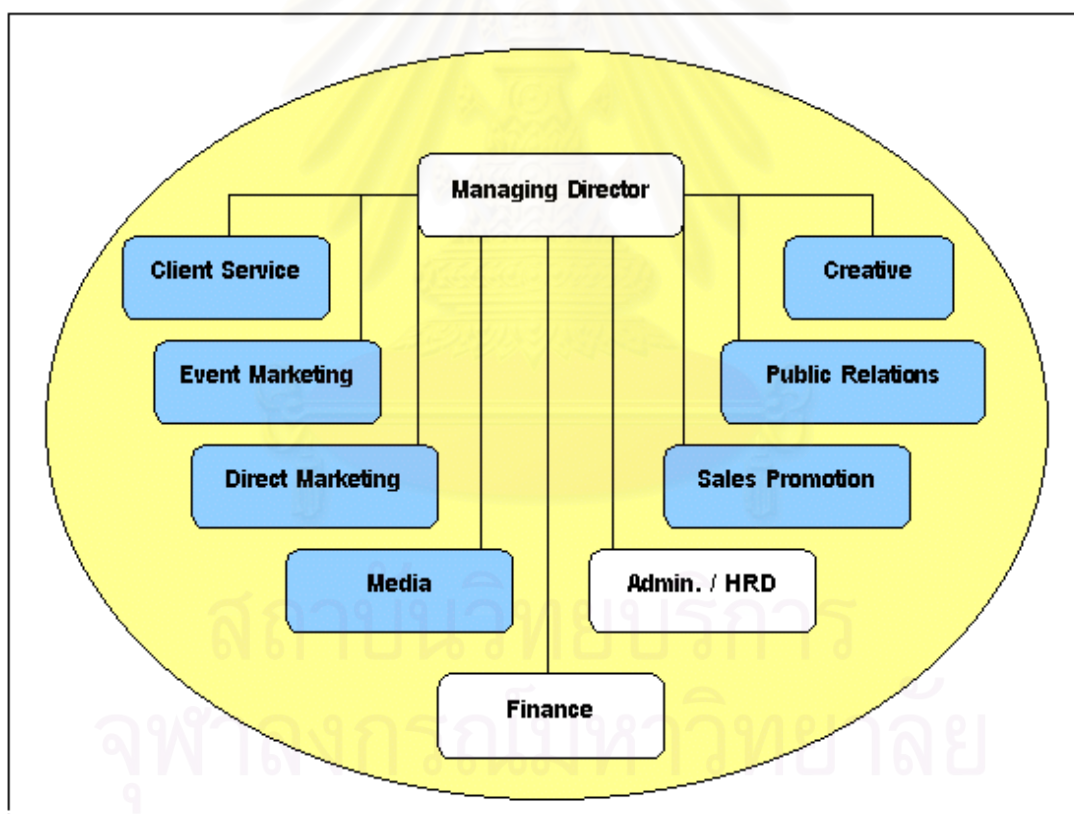
แผนภาพที่ 4.25 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เซ็นจูรี แอดเวอร์ไทซิง จำกัด



ที่มา : มนต์รี สุขเสริมส่งชัย. (2544, 21 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เซ็นจูรี แอดเวอร์ไทซิง จำกัด.

โครงสร้างของบริษัท เบรน เอเชีย จำกัด มีความคล้ายบริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด มากที่ภายในบริษัทมีแผนกที่ให้บริการเครื่องมือทางการตลาดทุกแผนก และแต่ละแผนกไม่ได้เป็นหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง แต่สิ่งที่ต่างกันคือ บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด จะไม่มีการกระจายงานออกสู่บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเลย ดังนั้นโครงสร้างหลักของบริษัท เบรน เอเชีย จำกัด จึงเป็นโครงสร้างขององค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) (ดูแผนภาพ 4.26) และการที่บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็กมาก มีจำนวนพนักงานที่น้อย ทำให้ลำดับขั้นในการทำงานไม่สูงมาก และมีความใกล้ชิดกันของบุคลากรในองค์กรสูง รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีการสื่อสารในลักษณะแนวราบสูง (Horizontal)

แผนภาพที่ 4.26 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เบรน เอเชีย จำกัด



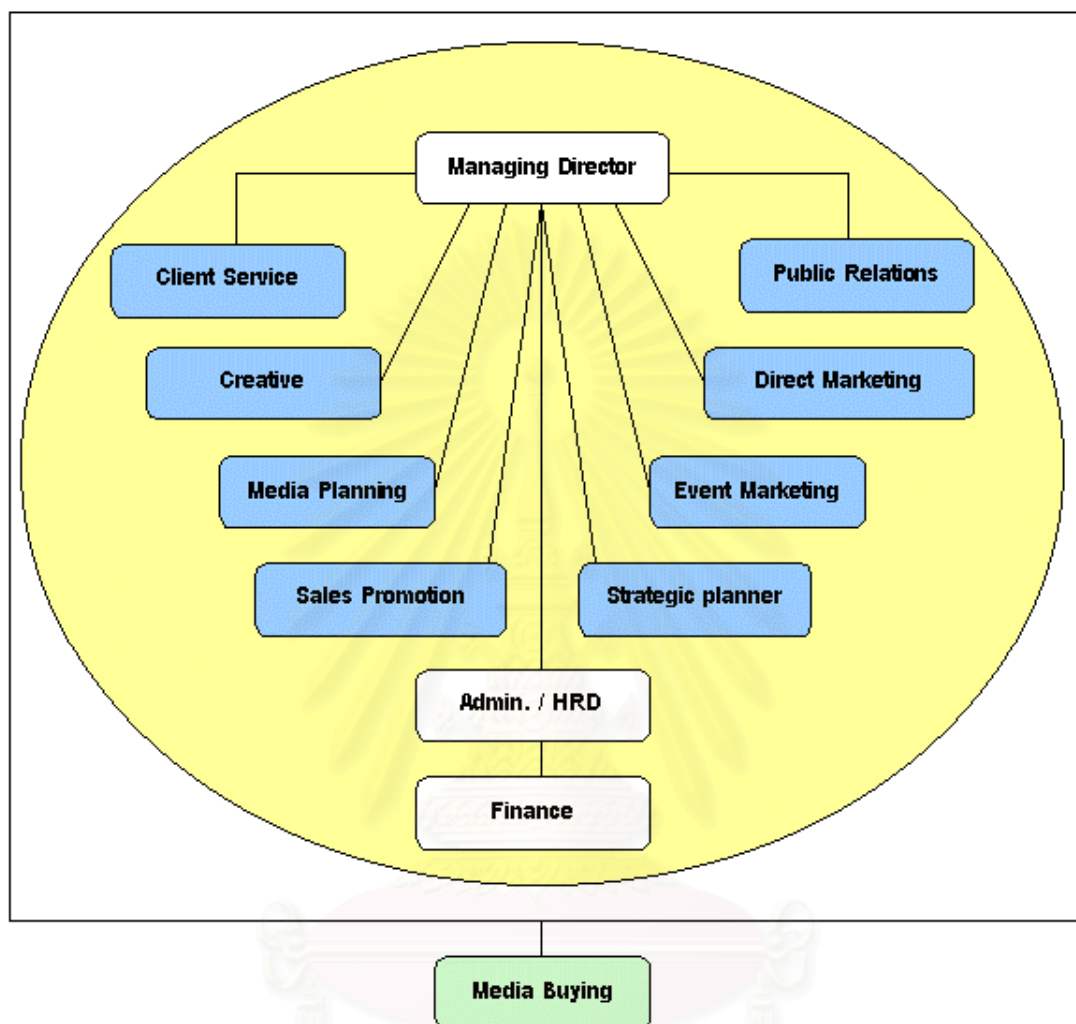
ที่มา : ประภาพรรณ ภูวเจนสถิตย์. (2544, 21 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.. บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด.

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด

บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงาน 40 คน จากที่เคยมีพนักงานถึง 90 คนในอดีต แต่ยังเป็นบริษัทที่ยืนยันในความเป็นบริษัทที่ทำการตลาดโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาโดยตลอด กล่าวคือ มิได้มุ่งเน้นการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาแต่เพียงอย่างเดียว ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาอื่นๆ มักจะเน้นการทำโฆษณาเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจมากกว่านี้ โดยจะคำนึงผลประโยชน์ที่แท้จริงของลูกค้า ที่พึงจะได้จากการทำการตลาดตามแนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน การรับงานจากลูกค้าของบริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด จะเป็นความรับผิดชอบของแผนกบริหารงานลูกค้า แผนกวางแผนกลยุทธ์ และแผนกประชาสัมพันธ์ 3 แผนก จากนั้น จึงกลับมาประชุมและหาข้อสรุปในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ก่อนจะแจกงานไปยังแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด เน้นการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้หลักการวางแผนงานจากฐานศูนย์ (Zero-based planning) หมายถึงการวางแผนงานโดยไม่ยึดถือกลยุทธ์เก่าที่เคยทำมา ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดในลักษณะนี้ จะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับลูกค้าอย่างสูงสุด จากการที่ บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็กทำให้ลำดับขั้นในการทำงานค่อนข้างต่ำ และมีความใกล้ชิดระหว่างแผนกต่างๆ มาก รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีการสื่อสารในลักษณะแนวราบ (Horizontal) ในระดับที่สูงมาก

บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร แต่ไม่มีหน่วยงานใดเลยมีกำไรเป็นของตนเอง แม้บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด จะให้บริการที่ครบวงจร แต่ด้วยความที่เป็นบริษัทขนาดเล็ก และมีจำนวนพนักงานในแต่ละแผนกอยู่อย่างจำกัด ทำให้มีขีดจำกัดในการขยายบริการ อีกทั้งทางบริษัทไม่มีนโยบายที่จะหาพันธมิตรทางธุรกิจมาร่วมกิจการ อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าโครงสร้างและการทำงานของบริษัท นั้น มีลักษณะคล้ายกับบริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด บริษัท เซ็นจูรี่ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด และบริษัท เบรนน เอเซีย จำกัด ทางผู้วิจัยจึงจัด บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด ไว้ในกลุ่มโครงสร้างขององค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) (ดูแผนภาพที่ 4.27) ซึ่งโครงสร้างในรูปแบบนี้ เป็นโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการทำการตลาดภายใต้แนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน เนื่องจากสามารถที่จะดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดทุกเครื่องมือให้มีความสอดคล้องกันได้อย่างสูงมาก เนื่องจากแต่ละแผนกที่ดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแต่ละเครื่องมือไม่ได้คำนึงถึงแต่ผลกำไรของตนเอง หากแต่จะคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมมากกว่า

แผนภาพที่ 4.27 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด



ที่มา : เสรี วงษ์มณฑา. (2544, 14 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด.

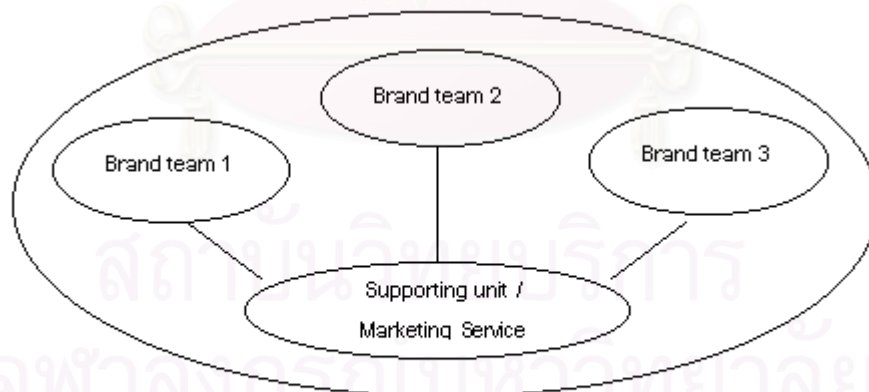
โครงสร้างแบบที่ 5 : องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจร และมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency)

โครงสร้างขององค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจร และมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) เป็นแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยช่วงประมาณปีพ.ศ. 2539 โดยเริ่มจากบริษัท ลีโอ เบอธเนทท์ จำกัด และในต้นปีพ.ศ. 2542 นี้ บริษัท เดนทส์ ยูเอชแอนด์ รูบิคแคม จำกัด ก็ได้เริ่มใช้แนวคิดโครงสร้างแบบนี้เช่นกัน ซึ่งโครงสร้างนี้ ไม่มีความคล้ายกับรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาไว้เลย โครงสร้างของ

องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจร และมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) จะมีลักษณะที่คล้ายกับการมีองค์กรเล็กๆ หลายๆ องค์กรอยู่ในบริษัทใหญ่ โดยไม่ได้ตั้งเป็นบริษัทแยกออกมา แต่หน่วยธุรกิจมีกำไรเป็นของตนเอง ในบริษัทใหญ่ 1 บริษัท อาจมีองค์กรย่อยอยู่ 4-5 หน่วยธุรกิจ หรือมากกว่า ซึ่งแต่ละองค์กรย่อย หรือหน่วยธุรกิจนั้น จะมีเครื่องมือที่ให้บริการทางการตลาดเฉพาะงานโฆษณา และงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนเครื่องมือทางการตลาดตัวอื่นๆ นั้น เช่น การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง หรือการส่งเสริมการขาย จะใช้แผนที่เป็นส่วนกลางของบริษัทใหญ่ร่วมกัน โดยผู้ดูแลลูกค้าแต่ละหน่วยธุรกิจจะเป็นผู้ดูแลและควบคุมแนวคิดหลักของงานนั้นๆ ข้อสังเกตของโครงสร้างองค์กรแบบนี้ คือ องค์กรจะต้องมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรในจำนวนมากเพียงพอ มีจำนวนของลูกค้า และยอดการใช้จ่ายเพื่อการสื่อสารการตลาดของลูกค้าที่มีจำนวนมากเพียงพอด้วย (ดูแผนภาพที่ 4.28)

บริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีลักษณะโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ มีเพียง 2 บริษัทเท่านั้น ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาของต่างประเทศทั้ง 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด และบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด

แผนภาพที่ 4.28 : องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจร และมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing
 ODP = Others Disciplines

รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เดนทิสส์ แอนด์ ยังก์ รูบิคแคม จำกัด

บริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศขนาดใหญ่ จากประเทศสหรัฐอเมริกา มีจำนวนพนักงาน 180 คน ช่วงเดือนมกราคม ปีพ.ศ. 2544

บริษัท เดนทัส ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ จากการแบ่งแผนกภายในองค์กรตามประเภทของการทำงาน เช่น แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนกอื่นๆ ที่ดูแลเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด แต่หลังจากมีการปรับโครงสร้างองค์กรแล้ว บริษัท เดนทัส ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด ได้แบ่งกลุ่มทำงานภายในบริษัทออกเป็น 5 กลุ่ม และส่วนสนับสนุนทางการตลาดอีก 1 กลุ่ม ซึ่งกลุ่มทำงาน 5 กลุ่มนั้น เรียกว่า กลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) ซึ่งในแต่ละกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) จะประกอบด้วยแผนกบริการลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนกวางแผนกลยุทธ์ โดยแผนกบริหารงานลูกค้า จะเป็นผู้บริหารเงินของกลุ่ม

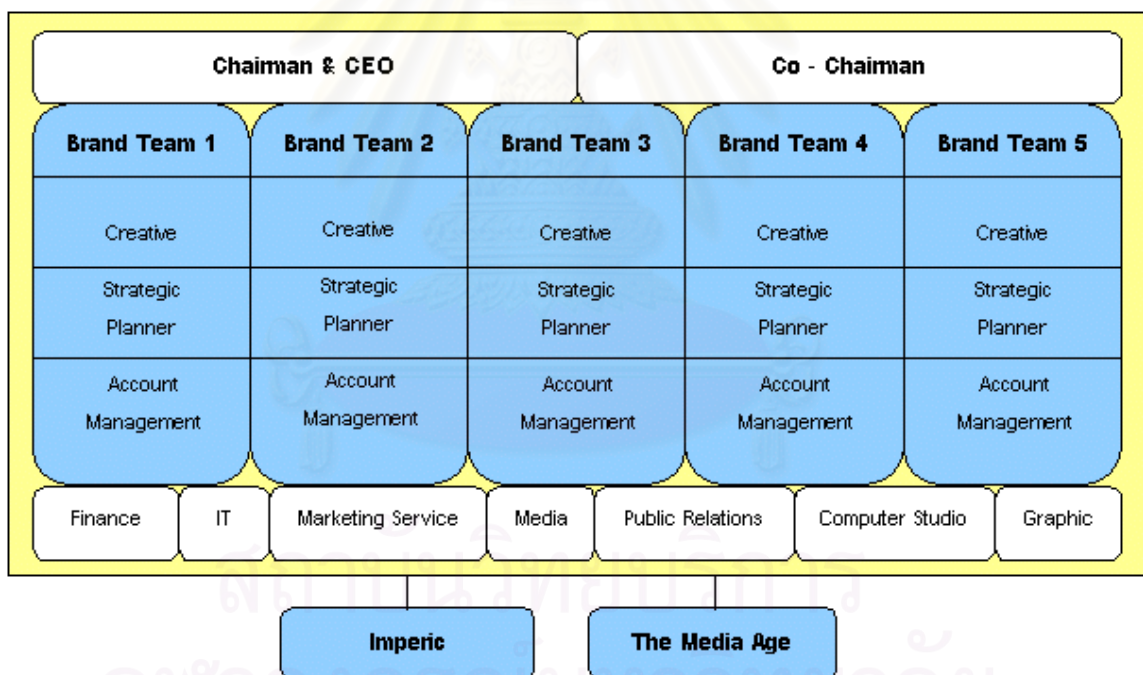
ในแต่ละกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) จะเป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง มีลักษณะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กในบริษัทใหญ่ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน และลักษณะวิธีการดำเนินงานภายในองค์กรเช่นเดียวกันทุกกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) โดยเริ่มจากแผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา และแผนกวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นผู้ไปรับรายละเอียดของงานจากลูกค้า จากนั้นทั้ง 3 ฝ่ายจะประชุมกันเพื่อสรุปแผนงานว่าจะใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเครื่องมือใดบ้าง แต่การที่กลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) กลุ่มใดจะเป็นผู้ไปรับงานจากลูกค้า นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้พิจารณาถึงความเหมาะสมของกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) โดยดูจากความถนัด และปริมาณงานที่มีอยู่ในกลุ่ม หากมีงานมากอยู่แล้ว ผู้บริหารก็จะตัดกลุ่มนั้นออกไปก่อน แล้วจึงพิจารณาจากความเหมาะสมของกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) และตัวผลิตภัณฑ์ ภายในกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) เมื่อไปรับงานจากลูกค้าแล้วจะมีการประชุมจากทุกฝ่ายภายในกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) เพื่อหาแนวคิดหลักและวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งการประชุมครั้งนี้จะเรียกว่า การประชุมเพื่อหาข้อสรุปของกลยุทธ์ทางการตลาด (Strategic review committee: SRC) ซึ่งแผนกวางแผนกลยุทธ์ และแผนกบริการงานลูกค้า จะเป็นผู้สรุปกลยุทธ์ทางการตลาดในที่ประชุม และจากนั้น จะกระจายงานให้แต่ละฝ่ายไปดำเนินการ ก่อนที่จะกลับมานำเสนองานอีกครั้ง ในการประชุม เพื่อหาข้อสรุปด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative review committee: CRC) โดยแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาจะเป็นผู้สรุปแนวทางความคิดสร้างสรรค์ที่แต่ละแผนกเสนอมา

กลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) แต่ละกลุ่มภายในบริษัท เดนทัส ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด จะให้บริการเครื่องมือทางการตลาดเพียงบริการเดียวคือการโฆษณา ส่วนบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดตัวอื่นจะใช้จากส่วนกลางของบริษัทร่วมกัน โดยทางบริษัท เดนทัส แอนด์ ยังก์ รูบิคแคม จำกัด มีแผนกประชาสัมพันธ์ และแผนกบริการทางการตลาด (Marketing Services) ที่ให้บริการด้านการส่งเสริมการขาย การจัดแสดงนิทรรศการ และกิจกรรมพิเศษทางการตลาด นอกจากนั้น บริษัท เดนทัส ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด ยังมีบริษัทในเครือให้บริการด้านการตลาดทาง

ตรงที่รับผิดชอบ โดยบริษัท อิมเพอริค จำกัด (บริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัดร่วมถือหุ้น) และบริการด้านสื่อการโฆษณา โดยบริษัท มีเดีย เอจ จำกัด (บริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด ร่วมถือหุ้น)

โครงสร้างของบริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัดนั้น ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษาไว้เลย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นโครงสร้างองค์กรในรูปแบบใหม่ ที่เรียกว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจร และมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) (ดูแผนภาพที่ 4.29) อย่างไรก็ตามรูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด ยังอยู่ในภาวะเริ่มต้น ซึ่งผู้บริหารบริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด มองว่า โครงสร้างแบบใหม่นี้ จะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานภายใต้แนวความคิดการตลาดแบบผสมผสานได้เป็นอย่างดี

แผนภาพที่ 4.29 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด



ที่มา : ดลชัย บุญรัตเวช. (2544, 6 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด.

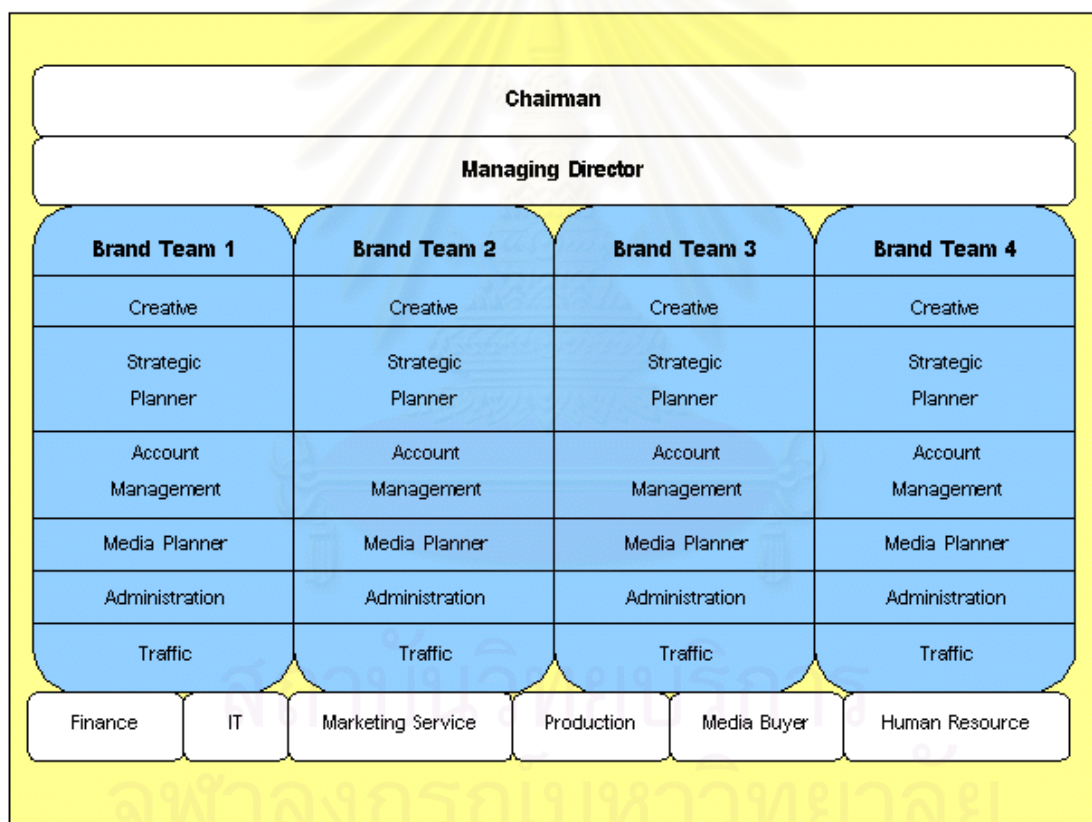
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด

บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศที่มีขนาดใหญ่ จากประเทศสหรัฐอเมริกา มีจำนวนพนักงาน 220 คน และให้บริการเครื่องมือทางการตลาดอย่างครบวงจร บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด เป็นบริษัทแรกในประเทศไทยที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรในส่วนของบริการเครื่องมือสื่อสารทางการโฆษณา จากการแบ่งหน่วยงานภายในบริษัทตามลักษณะการทำงาน เปลี่ยนเป็นแบ่งหน่วยงานในบริษัทเป็นกลุ่มทำงานตามยอดการใช้จ่ายเงินของลูกค้า (ไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนลูกค้า) ที่เรียกว่า กลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) ทั้งหมด 4 กลุ่ม และมีหน่วยงานที่คอยสนับสนุนกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้านี้ อีก 1 กลุ่ม บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด เริ่มต้นใช้โครงสร้างองค์กรแบบใหม่นี้ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2538 ภายในกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) 1 กลุ่มนั้น จะประกอบด้วย แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกวางแผนกลยุทธ์ แผนกวางแผนสื่อโฆษณา แผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกธุรการ ซึ่งในกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) 1 กลุ่มจะคอยดูแลการใช้จ่ายเงินของลูกค้าประมาณ 400 ล้านบาท และมีกำไรในการดำเนินงานเป็นของตนเอง กลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) แต่ละกลุ่มจะมีการทำงานที่เป็นอิสระต่อกัน และมีลักษณะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กที่อยู่ภายใต้บริษัทใหญ่ ผู้บริหารของกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) นั้นจะเป็นตัวแทนจากแผนกบริหารงานลูกค้า ซึ่งจะดูแลเรื่องการเงินของกลุ่มด้วย โดยมีแผนกสร้างสรรค์งานโฆษณาร่วมในการบริหารงานด้านความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม ซึ่งภายในกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) จะให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพียงบริการเดียว คือ การโฆษณา ส่วนเครื่องมือการสื่อสารการตลาดตัวอื่นจะใช้บริการจากแผนกบริการทางการตลาด (Marketing services) ที่ให้บริการเครื่องมือทางการตลาดทุกตัวที่นอกเหนือจากการโฆษณา ซึ่งเป็นส่วนกลางของบริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด ในการให้บริการกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) ทุกกลุ่ม

สำหรับการรับงานจากลูกค้าใหม่นั้น จะมีการตั้งกลุ่มเฉพาะกิจขึ้นมาโดยมีตัวแทนจากแต่ละกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) ไปเป็นผู้รับงานจากลูกค้า จากนั้น จึงกลับมาประชุมกันเพื่อหากกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) ที่รับผิดชอบลูกค้า ในการคัดเลือกจะใช้มติของที่ประชุม โดยดูตามความถนัดของแต่ละกลุ่ม แต่หากไม่สามารถตกลงกันได้ ประธานบริษัทจะเป็นผู้ตัดสินเลือก เมื่อได้กลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) แล้ว ภายในกลุ่มจะมีการประชุมอีกครั้งหนึ่งทุกฝ่าย เพื่อหาแนวคิดหลักและวางกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งการประชุมครั้งนี้จะเรียกว่า การประชุมเพื่อหาข้อสรุปของกลยุทธ์ทางการตลาด (Strategic review committee: SRC) ซึ่งแผนกวางแผนกลยุทธ์ และแผนกบริหารงานลูกค้า จะเป็นผู้สรุปกลยุทธ์ทางการตลาดในที่ประชุม จากนั้น จะกระจายงานให้แต่ละฝ่ายไปดำเนินการ ก่อนที่จะกลับมานำเสนองานอีกครั้ง ในการประชุมเพื่อหาข้อสรุปด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative review committee: CRC) โดยแผนกสร้างสรรค์

งานโฆษณาจะเป็นผู้สรุปแนวทางความคิดสร้างสรรค์ที่แต่ละแผนกเสนอมา เมื่อได้ข้อสรุปแล้วแต่ละแผนกจะกลับไปทำงานในส่วนของตัวเอง ซึ่งแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรจะเป็นในลักษณะแนวราบ (Horizontal) ค่อนข้างสูง ภายในกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) แต่จะมีการแข่งขันการสูงระหว่างกลุ่มผู้ดูแลตราสินค้า (Brand team) แต่ละกลุ่ม ผู้บริหารของบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด กล่าวว่า ถึงแม้การทำงานในโครงสร้างใหม่นี้ อาจจะไม่ใช้โครงสร้างที่ดีที่สุดในการทำงาน แต่อย่างน้อยโครงสร้างนี้ ก็ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าโครงสร้างแบบเดิม และเห็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ง่าย และชัดเจนขึ้น ซึ่งเป็นข้อดีในการจะเข้าไปแก้ไขความบกพร่องที่เกิดขึ้น ได้อย่างตรงจุด และรวดเร็ว (ดูแผนภาพที่ 4.30)

แผนภาพที่ 4.30 : รูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด



ที่มา : ภาณุ อิงควิติ. (2544, 29 มกราคม). สัมภาษณ์. บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด.

โครงสร้างของบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงไม่สอดคล้องกับโครงสร้างที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษาไว้เลย เช่นเดียวกับ บริษัท เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์ ภูบีแคม จำกัด ทางผู้วิจัยจึงจัดบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด ไว้ในกลุ่มบริษัทที่มีโครงสร้างขององค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจร และมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) ซึ่งมีเพียง 2 บริษัทเท่านั้น จากการเก็บข้อมูลกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์บริษัทโฆษณาที่ใช้แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินงานทั้งหมด 24 บริษัท



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

ในบทที่ 5 เป็นการนำเสนอในส่วนของการสรุปผลการวิจัย วิเคราะห์ผลการวิจัย ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัย เรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย” ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปผลในภาพรวมได้เป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ข้อดี และข้อด้อยของรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณารูปแบบต่างๆ ที่ดำเนินการโดยใช้แนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน และอิทธิพลของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

ข้อดีและข้อด้อยของรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณารูปแบบต่างๆ ที่ดำเนินการโดยใช้แนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน

จากผลการวิจัยสามารถสรุปถึงข้อดี และข้อด้อย ของโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินการโดยใช้แนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน ที่ทางผู้วิจัยได้จัดแบ่งไว้ 5 โครงสร้าง ซึ่งต่างจากโครงสร้างที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตารางที่ 5.1)

รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) ซึ่งได้แก่ บริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด และบริษัท ซาทชี แอนด์ ซาทชี จำกัด มีจุดเด่นที่มีความคล่องตัวในการทำงานสูง ทำงานได้รวดเร็ว และสามารถเลือกใช้บริการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมามากกว่า การใช้แผนกใด เพียงแผนกเดียว รับผิดชอบทำงานนั้นๆ นอกจากนี้ รูปแบบโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ยังก่อให้เกิดความประหยัด ควบคุมได้ง่าย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินในการดำเนินการ ซึ่งเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำของประเทศมาก แต่ในทางกลับกัน องค์กรที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ จะมีระดับความสอดคล้องของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่สูงนัก เพราะเป็นการยากที่จะประสานงานระหว่างบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะต่างๆ ให้เป็นไปตามแนวคิดหลักที่วางไว้ ด้วยเหตุผลที่ว่าบริษัทผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านนั้น ต่างก็ต้องการสร้างกำไรให้แก่บริษัทของตน มากกว่าการคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบองค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) จะเหมาะกับการวางแผนรณรงค์ระยะสั้น มากกว่าการวางแผนรณรงค์ระยะยาวด้วยเหตุผลดังกล่าว

ตารางที่ 5.1 : ลักษณะโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดในประเทศไทยทั้ง 5 ประเภท

	(1) องค์กรที่กระจายงาน สู่ภายนอก (The consortium)	(2) องค์กรที่มีแผนก หรือ บริษัทในเครือแต่มีเครื่อง มือทางการตลาดให้บริการ ไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency)	(3) องค์กรที่มีแผนก หรือ บริษัทในเครือและมีเครื่อง มือทางการตลาดให้บริการ ครบวงจร (The integrated agency with business units)	(4) องค์กรที่ให้บริการทาง การตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วย ธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของ ตนเอง (The integrated agency)	(5) องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจ ย่อยที่ให้บริการแบบครบ วงจรและมีผลกำไรเป็น ของตนเอง (The brand team agency)
ลักษณะ	บริษัทเชี่ยวชาญทางด้าน โฆษณาแต่เพียงอย่างเดียว เครื่องมือสื่อสารทางการ ตลาดที่นอกเหนือนั้น จะ กระจายออกสู่ภายนอก	บริษัทเชี่ยวชาญทางด้านเครื่อง มือสื่อสารทางการตลาด 2 ประเภทขึ้นไป แต่ไม่ครบทุก ประเภท สำหรับเครื่องมือสื่อ สารทางการตลาดที่นอกเหนือ นั้น จะกระจายออกสู่ภายนอก	บริษัทมีเครื่องมือสื่อสารทาง การตลาดครบทุกประเภท และ บางหน่วยงานที่ดูแลเครื่องมือ สื่อสารทางการตลาดเป็น หน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของ ตนเอง	บริษัทมีเครื่องมือสื่อสารทาง การตลาดครบทุกประเภท และไม่มีหน่วยงานใดเลย ที่ดู แลเครื่องมือสื่อสารทางการ ตลาด ที่เป็นหน่วยธุรกิจที่มี กำไรเป็นของตนเอง	บริษัทมีหน่วยธุรกิจย่อย หลายหน่วยธุรกิจที่มีกำไร เป็นของตนเอง ที่ให้บริการ เครื่องมือสื่อสารทางการ ตลาดครบทุกประเภท และ มีอิสระในการทำงาน
การประสานงานระหว่างเครื่อง มือสื่อสารทางการตลาด ต่างๆ	แนวตั้ง	แนวตั้ง	แนวตั้ง และแนวราบ	แนวราบ	แนวราบ
ขนาดองค์กร	เล็ก	เล็ก และกลาง	กลาง และใหญ่	เล็ก	ใหญ่
ระดับของความสอดคล้องของ เครื่องมือสื่อสารทางการ ตลาด	น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	สูง

ตารางที่ 5.1 : (ต่อ)

	(1) องค์กรที่กระจายงาน สู่ภายนอก (The consortium)	(2) องค์กรที่มีแผนก หรือ บริษัทในเครือแต่มีเครื่อง มือทางการตลาดให้บริการ ไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency)	(3) องค์กรที่มีแผนก หรือ บริษัทในเครือและมีเครื่อง มือทางการตลาดให้บริการ ครบวงจร (The integrated agency with business units)	(4) องค์กรที่ให้บริการทาง การตลาดแบบครบวงจร โดยทุกแผนกไม่มีหน่วย ธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของ ตนเอง (The integrated agency)	(5) องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจ ย่อยที่ให้บริการแบบครบ วงจรและมีผลกำไรเป็น ของตนเอง (The brand team agency)
จุดแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคล่องตัวสูง - มีความคุ้มค่าในการ ใช้เงิน - เลือกผู้ดูแลเครื่องมือสื่อ สารทางการตลาดที่ เหมาะกับงานนั้นๆได้เป็น อย่างดี 	<ul style="list-style-type: none"> - ความคล่องตัวสูง - มีความคุ้มค่าในการ ใช้เงิน - ผู้ดูแลเครื่องมือสื่อสารทาง การตลาดได้เรียนรู้ประสพ การณ์ที่แปลกใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสอดคล้องใน การใช้เครื่องมือสื่อสารทาง การตลาด - ผู้ดูแลเครื่องมือสื่อสารทาง การตลาดได้เรียนรู้ประสพ การณ์ที่แปลกใหม่ และเป็นผู้ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคล่องตัวสูง - มีความสอดคล้องใน การใช้เครื่องมือสื่อสารทาง การตลาด - สามารถดูแลผลประโยชน์ ของลูกค้าได้ใกล้ชิด 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคล่องตัวสูง - มีความสอดคล้องใน การใช้เครื่องมือสื่อ สารทางการตลาด - มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ สินค้า - มีอิสระในการตัดสินใจ
จุดอ่อน	<ul style="list-style-type: none"> - อาจขาดความสอดคล้อง ในการประสานงานของ เครื่องมือสื่อสารทางการ ตลาด - ผู้ดูแลเครื่องมือสื่อ สารทางการตลาดอาจ เน้นผลกำไรของตนเอง มากกว่าผลประโยชน์ของ ลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวโน้มที่จะมีความสอด คล้อง ในการประสานงาน ของเครื่องมือสื่อสารทางการ ตลาดที่ต่ำ - ผู้ดูแลเครื่องมือสื่อสารทาง การตลาดอาจเน้นผลกำไร ของตนเองมากกว่าผล ประโยชน์ของลูกค้าเกินไป 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจขาดความคล่องตัว - ผู้ดูแลเครื่องมือสื่อสารทาง การตลาดอาจเน้นผลกำไร ของหน่วยงานย่อยมากกว่า ผลประโยชน์ของลูกค้าเกินไป - ปริมาณงานในแต่ละแผนก อาจไม่สมดุลกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจขาดความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน - อาจสามารถรับงานได้ จำกัด - อาจไม่มีผลกำไรเป็นแรงจูง ใจในการทำงาน - ปริมาณงานในแต่ละแผนก อาจไม่สมดุลกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มผู้ดูแลตราสินค้าแต่ ละกลุ่มอาจขาดการเรียนรู้ ประสพการณ์ที่แปลก ใหม่ - อาจเกิดความเครียด และ มีการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ผู้ดูแลตราสินค้าที่สูง

ในขณะที่รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) อันได้แก่ บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด บริษัท ซีวีที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด บริษัท เอส ซี แมทซ์บอก จำกัด บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ซูโอ เซนโก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟิลท แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด บริษัท แฟลคซิป จำกัด และบริษัท ไทย ฮากูโกโด จำกัด มีระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่สูงกว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) เพราะว่าบริษัทผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นบริษัทภายในเครือ หรือเป็นแผนกในบริษัท ดังนั้น จึงมีความใกล้ชิด และควบคุมได้ง่ายกว่า ส่วนการทำงานนั้น แต่ละแผนกจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ที่สูง มีการแบ่งงานกันทำงานอย่างชัดเจน ทำให้การทำงานนั้นเกิดความรวดเร็ว คล่องตัว ยืดหยุ่น และการใช้จ่ายเงินก็มีประสิทธิภาพ โครงสร้างรูปแบบองค์กรในลักษณะนี้ สามารถทำงานรณรงค์ทางโฆษณาได้ในระยะยาวขึ้น เพราะเกิดความต่อเนื่อง เนื่องจากมีบริษัทในเครือและแผนกที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ รองรับงานที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีบริษัทในเครือ หรือมีแผนกที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ก็มีบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดไม่ครบทุกเครื่องมือ ดังนั้น งานส่วนหนึ่งจึงต้องกระจายให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกรับงาน ดังนั้น จึงอาจเกิดความล่าช้าในการทำงานได้ เพราะบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกต่างก็ต้องการสร้างกำไรให้กับหน่วยงานของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงแนวคิดหลักในการทำงานที่แท้จริง

สำหรับรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) อันได้แก่ บริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (มหาชน) บริษัท เฟมไลน์ จำกัด บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โลว์ ลินตาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด บริษัท เจ วอลเตอร์ ธรอมสัน จำกัด บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด และบริษัท ประกิต บัณฑิตีส จำกัด มีจุดเด่นที่มีความคล่องตัวในการทำงาน และมีระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่สูงมาก เพราะภายในบริษัทมีบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของแผนก หรือบริษัทในเครือ ดังนั้น จึงสามารถดูแลประสานงานให้การทำงานแต่ละฝ่ายให้มีความสอดคล้องกันได้ พนักงานในบริษัทมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง (Specialist) และมีการแบ่งหน้าที่ทำงานกันอย่างชัดเจน จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดประสิทธิภาพในการใช้เงินเพราะมีการวางแผนจากส่วนกลาง แต่อย่างไรก็ตาม หากบริษัทในเครือ กับบริษัทหลัก ไม่ได้อยู่ที่เดียวกัน จะเกิดความลำบากในการประสานงาน และถึงแม้จะเป็นบริษัทในเครือแต่ก็เป็นหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเป็นของตนเอง ดังนั้น การทำงานเพื่อหวังผลกำไรให้หน่วยงาน หรือแผนกของตนเอง มากกว่าการทำงานจากแผนงานที่วางไว้จากส่วนกลาง จึงเป็นไปได้สูง

ส่วนรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) อันได้แก่ บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด บริษัท เซ็นจูรี แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด บริษัท เบรน เอเชีย จำกัดและบริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด มีลักษณะที่คล้ายกับรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) เนื่องจากมีการระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่สูงมาก เพราะองค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) มีการให้บริการเครื่องมือสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร โดยบริการทั้งหมดอยู่ภายในบริษัทและไม่มีบริษัทในเครือ การทำงานนั้นมีความใกล้ชิดกัน ทำให้การดูแลประสานงานนั้นเป็นไปอย่างคล่องตัว และควบคุมได้ง่าย ไม่เกิดปัญหาเรื่องการทำงานเพื่อหวังผลกำไรของหน่วยงานตนเอง ซึ่งจุดเด่นที่สุดของบริษัทที่มีโครงสร้างแบบนี้ คือ ต้นทุนในการทำการตลาดแบบผสมผสานต่ำเพราะบริษัททำเองทุกอย่างไม่มีการกระจายงานออกสู่ภายนอกเลย และมักเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีการทำงานยืดหยุ่นคล่องตัว ดังนั้น ลูกค้าจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการทำการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน สำหรับข้อเสีย ของโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ คือ ปริมาณงานในแต่ละแผนกนั้นไม่สมดุลกัน ไม่มีผลกำไรของหน่วยงานเป็นแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรไม่มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเท่ากับโครงสร้างที่กล่าวข้างต้นทั้ง 3 โครงสร้าง และบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถในการรับงานได้ในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นจึงไม่สามารถรับงานขนาดใหญ่มาๆ หรืองานหลายชิ้นในเวลาเดียวกันได้ เพราะบุคลากรมีจำนวนน้อย

รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) อันได้แก่ บริษัทเดนทิส ยูงก์ แอนด์ รูบิคแคม จำกัด และบริษัท ลีโอ เบอเรนทท์ จำกัด เป็นรูปแบบโครงสร้างสุดท้าย เป็นโครงสร้างที่เกิดขึ้นได้ไม่นานในประเทศไทย ข้อดีของโครงสร้างองค์กรแบบนี้ คือ บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานที่ตนเองทำงานอยู่ การทำงานนั้นมีความรวดเร็วมาก เพราะแต่ละหน่วยธุรกิจมีอิสระในการทำงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจภายในกลุ่มตนเองสูง และมีกำไรของหน่วยงานเป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งทำให้การใช้จ่ายเงินมีประสิทธิภาพสูงมาก และจุดเด่นที่สุดของรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) คือ ระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่สูงที่สุดในโครงสร้าง 5 แบบ เพราะมีการแบ่งหน่วยธุรกิจที่ดูแลบริการสื่อสารทางการตลาดออกเป็นกลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่มมีบริการครบวงจร สำหรับข้อเสีย นั้น การทำงานจะขาดความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มที่สูง ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน นำไปสู่ความเห็นแก่ตัว

และอาจนำมาซึ่งความแตกแยก บางครั้ง ถ้ากลุ่มนั้นๆ ไม่พอใจกับนโยบายของบริษัทอาจลาออก ทั้งกลุ่มได้

จากโครงสร้างองค์กรทั้ง 5 โครงสร้างนี้ จะเห็นได้ว่า ไม่มีโครงสร้างไหนดีที่สุด และโครงสร้างไหนแย่มากที่สุด เพียงแต่ว่าโครงสร้างใด จะก่อประโยชน์ทางด้านบวกให้กับแต่ละองค์กรได้ดีกว่ากัน ดังนั้น จึงไม่สามารถสรุปได้ว่าโครงสร้างแบบใดดีที่สุด และเหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาภายใต้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมากกว่ากัน โดยขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของแต่ละองค์กร ซึ่งมีอยู่มากมาย เช่น ความพร้อม จำนวนบุคลากร เงินทุนหมุนเวียน จำนวนของลูกค้า หรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

อิทธิพลของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

จากการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ สามารถแสดงถึง อิทธิพลของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้ว่า มีผลต่อโครงสร้างองค์กรบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปผลกระทบได้ออกเป็น 4 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลกระทบของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ในรูปแบบแรกนั้น ส่งผลให้บริษัทตัวแทนโฆษณา ที่เคยทำโฆษณาแต่เพียงอย่างเดียว เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยให้บริการสื่อสารการตลาดครบวงจร โดยทางบริษัทตัวแทนโฆษณา จะกระจายงานที่ไม่เกี่ยวกับการโฆษณาให้กับบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะภายนอก ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นผู้ควบคุมและดูแลประสานงานในการทำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน บริษัทที่มีการปรับโครงสร้างในลักษณะนี้ จากการวิจัยจะพบในบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศขนาดกลาง และมีโครงสร้างองค์กรแบบกระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)

ในขณะที่ผลกระทบของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบที่สองนั้น ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณามีการปรับโครงสร้าง โดยขยายการให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดมากขึ้น บางครั้งอาจจะขยายเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดครบทุกบริการ โดยอาจปรับโครงสร้างจากการเพิ่มแผนก หรือโดยการร่วมทุนกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่นๆ เพื่อตั้งบริษัทในที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดชนิดใดชนิดหนึ่งโดยเฉพาะขึ้นมา และหากบริษัทตัวแทนโฆษณาใดไม่มีบริการที่ครบวงจร ก็จะกระจายงานให้กับบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอก ในขณะที่ตนเองรับผิดชอบควบคุมการทำงาน และคอยประสานงาน ซึ่งจากผลการวิจัยบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่มีการปรับโครงสร้างในลักษณะนี้ จะพบว่า เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งที่เป็นของคนไทยและที่เป็นของชาวต่างชาติ และมีขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ โดยลักษณะโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีการปรับโครงสร้างเนื่องจาก

ผลกระทบของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) และองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units)

ส่วนผลกระทบของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบที่สาม คือ ได้เกิดบริษัทใหม่ขึ้นมาที่มีวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการทำการสื่อสารทางการตลาดโดยเฉพาะ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท โดยองค์กรจะให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร และไม่มีภาระกระจายงานออกสู่ภายนอกเลย ทั้งนี้การทำงานทั้งหมดจะอยู่ภายในบริษัทที่มีการตั้งแผนกต่างๆ ไว้คอยดูแลเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดประเภทต่างๆ และบางแผนกอาจดูแลหลายเครื่องมือ ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้จะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาของคนไทย ที่มีขนาดเล็ก และมีพนักงานไม่เกิน 40 คน ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบนี้ ตรงกับโครงสร้างองค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) จากที่ผู้วิจัยได้จัดประเภทไว้

สำหรับผลกระทบของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบสุดท้ายนั้น จะพบในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างประเทศ ที่ได้มีการปรับโครงสร้างไม่เกิน 5 ปี และพบเพียง 2 บริษัทจากการวิจัยครั้งนี้ ในการปรับโครงสร้างนี้ เป็นการปรับโครงสร้างที่ยึดลูกค้าเป็นหลักในการทำงาน จากแต่เดิมที่ยึดหน้าที่ของแต่ละแผนก กล่าวคือ โครงสร้างใหม่นั้น จะมีการสร้างหน่วยธุรกิจย่อย (Business units) ประมาณ 4-5 หน่วย ที่ให้บริการการสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร โดยที่แต่ละหน่วยงานนั้นมีกำไรเป็นของตนเอง และให้บริการทางด้านบริการโฆษณาเป็นหลัก ส่วนบริการสื่อสารทางการตลาดบริการอื่นๆ นั้น จะใช้บริการจากส่วนกลางของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามโครงสร้างนี้ ก็ยังมีใช้โครงสร้างที่มีการให้บริการการสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจรอย่างสมบูรณ์ เพราะแต่ละหน่วยงานนั้นมีบริการเพียงการโฆษณา โดยมีได้มีบริการการสื่อสารทางการตลาดบริการอื่นๆ อยู่ภายในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้ ตรงกับโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) จากที่ผู้วิจัยได้จัดประเภทไว้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น มีอิทธิพลต่อรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งของคนไทย ของต่างประเทศ และที่เกิดจากการร่วมทุนรวมไปถึงบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกขนาด เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกรูปแบบต่างมีการปรับโครงสร้างของตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการการลูกค้าที่ต้องการทำการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน แต่รูปแบบวิธีการปรับโครงสร้างนั้น มีความแตกต่างกันไปหลายประเภทตามผู้

วิจัยได้จัดแบ่งประเภทไว้ เป็น 5 ประเภท ที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 ซึ่งแตกต่างกันไปตามปัจจัยแวดล้อมของแต่ละองค์กร ดังนั้น จึงไม่มีรูปแบบตายตัวที่แน่นอน สำหรับโครงสร้างองค์กรที่ดีที่สุดตามที่ Shelty และ Carlisle (1972) ได้กล่าวไว้ และโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการการสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจรนั้น ก็มีระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแตกต่างกันไป โดยสาเหตุที่บริษัทต่างๆ มีการปรับโครงสร้างขององค์กรนั้น สาเหตุประการที่สำคัญ คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างจุดขายให้กับบริษัท และเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจด้วย มีบริษัทจำนวนไม่มากนัก ที่มีวัตถุประสงค์ในการปรับโครงสร้างขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง

วิเคราะห์ผลการวิจัย

สำหรับในส่วนของการวิเคราะห์ผลการวิจัย จะวิเคราะห์ตามหลักแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยสามารถวิเคราะห์ได้ออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ การวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา การวิเคราะห์เรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน กับบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา

โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาจากการวิจัยในครั้งนี้ มีลักษณะของโครงสร้างองค์กรเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ได้แก่ องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization) และองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) ตามที่ Hodge และคณะ (1996) ได้เสนอไว้ เนื่องจาก โครงสร้างองค์กรแบบแรกที่เป็นองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization) จะต้องมีการแสดงแผนผังของโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมีการแสดงถึงลำดับชั้นของอำนาจการบริหาร บัญคับบัญชาในสายงาน ตำแหน่งหน้าที่ และขอบเขตของงานอย่างชัดเจน (ดูแผนภาพที่ 2.1) ส่วนโครงสร้างองค์กรแบบที่สองที่เป็นองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) นั้น จะมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มุ่งความสำคัญไปยังความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยปกติโครงสร้างดังกล่าวจะเป็นโครงสร้างที่เกิดขึ้นชั่วคราว และมักจะเกิดขึ้นในระดับล่าง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรเท่านั้น (แผนภาพที่ 2.2) ซึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่จะมีลักษณะองค์กรที่ใกล้เคียงกับองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization) ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กจะมีโครงสร้างคล้ายกับโครงสร้างองค์กรแบบที่สองที่เป็นองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) แต่อย่างไรก็ตาม ไม่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาใดที่มี

ลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนด้านใดด้านหนึ่ง แต่จะมีลักษณะผสมระหว่าง 2 ลักษณะโครงสร้าง เพียงแต่ว่าลักษณะโครงสร้างใดจะเด่นกว่าแบบใด

หากวิเคราะห์ถึงแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรที่ Mintzberg (1983) ได้นำเสนอไว้ว่า องค์กรจะมีองค์ประกอบขึ้นพื้นฐานอยู่ 5 ส่วน ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ (The operating core) ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร (The strategic apex) พนักงานระดับผู้จัดการ (The middle line) นักวางแผนและนักวิเคราะห์ (The technostructure) และผู้ชำนาญการเฉพาะทาง (The support staff) (ดูแผนภาพที่ 2.3) นั้น จากผลการวิจัยองค์ประกอบของโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย พบว่า ในบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีองค์ประกอบของผู้ชำนาญการเฉพาะทาง (The support staff) มากที่สุด เนื่องมาจากการทำงานโฆษณาต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะทางเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านความคิดสร้างสรรค์ สื่อโฆษณา หรือการบริหารงานลูกค้า เป็นต้น ซึ่งในการตัดสินใจ หรือบริหารงาน แต่ละโครงสร้างก็จะให้อำนาจในแต่ละส่วนแตกต่างกัน ถ้าเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กอำนาจในการบริหารงาน และตัดสินใจทั้งหมดในการทำงานจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร (The strategic apex) ซึ่งองค์กรในลักษณะนี้ จะมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ทับซ้อนระหว่าง รูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (Simple structure) ที่มุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับกลุ่มพนักงานทั่วไปในองค์กร มีความซับซ้อนทางโครงสร้างขององค์กรที่ต่ำ มีความเป็นแบบแผนน้อย และการบริหารงานโดยรวมหรืออำนาจการตัดสินใจตกอยู่ที่บุคคลเดียว คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร (ดูแผนภาพที่ 2.12) และรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีการกระจายอำนาจไปให้กับกลุ่มบุคคลอื่น หรือ หน่วยงานต่างๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน (ดูแผนภาพที่ 2.16)

ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง และขนาดใหญ่จะกระจายอำนาจการบริหารไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร (The strategic apex) และพนักงานระดับผู้จัดการ (The middle line) ซึ่งในการตัดสินใจระดับนโยบายผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร (The strategic apex) จะเป็นผู้ตัดสินใจ ในขณะที่การตัดสินใจในของแต่ละแผนกจะเป็นอิสระต่อกัน โดยพนักงานระดับผู้จัดการ (The middle line) จะเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งเรียกว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนก (Divisional structure) รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนกจะมีหน่วยงานเฉพาะ หรือ บริการในส่วนของตนเอง และอยู่ภายใต้ศูนย์ควบคุมกลางที่ทำหน้าที่ควบคุมส่วนอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ในแต่ละแผนกยังคงมีอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตนเองได้ นอกจากนั้นแล้ว ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบนี้จะออกแบบให้มีกลุ่มต่างๆ โดยมีการแบ่งหน้าที่ หรือกิจกรรมที่มีความเป็นแบบแผนสูง และอำนาจโดยรวมตกอยู่ที่ผู้ควบคุมดูแลในแผนกนั้นๆ จุดเด่นของโครงสร้างองค์กรแบบแยกแผนก (Divisional structure) คือ มีคนคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะตัวกิจกรรมที่เกี่ยวกับสินค้าอย่างชัดเจน ผลของการทำงานเป็นที่น่าเชื่อถือ และสามารถควบคุมได้ง่ายเพราะมีอิสระในการ

ควบคุมดูแลอย่างชัดเจน และผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจกับงานทั่วไป แต่สามารถไปให้ความสำคัญกับแผนระยะยาวได้ (Mintzberg, 1983)

Hodge et al. (1996) กล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรที่ถูกออกแบบในแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันตามปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสามารถจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์กรโดยทั่วไปได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มประเภทงานที่มีลักษณะเข้าพวกกัน (Functional grouping) และการจัดโครงสร้างองค์กรตามประเภทของสินค้าและตลาด (Output grouping: Products, market, and geography) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลักษณะของโครงสร้างองค์กรทั้ง 2 ลักษณะนี้ โดยในรูปแบบแรกของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มประเภทงานที่มีลักษณะเข้าพวกกัน (Functional grouping) นั้น จะมีการจำแนกประเภทของงานที่ทำออกเป็นหน่วยงานต่างๆ โดยกลุ่มคนภายในองค์กรจะถูกจัดสรรตามหน่วยงานต่างๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากหน้าที่หลักภายในองค์กร ได้แก่ แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา แผนกบริหารลูกค้า แผนกสื่อโฆษณา แผนกวิจัย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน บุคลากรในหน่วยงานย่อยจะปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ลักษณะงานที่เหมือนกัน ตลอดจนต้องอาศัย ความรู้ ทักษะ และความชำนาญงานในหน่วยงานดังกล่าว ซึ่งเป็นรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่พบมากที่สุดในการเก็บข้อมูล และยังสอดคล้องกับแนวคิดโครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ภายในองค์กร ของ Wehrich และ Koontz (1993) อีกด้วย ที่เป็นการวางรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ต้องการกำหนดหน่วยงานหรือกลุ่มหน้าที่ภายในองค์กรออกมาเป็นแผนกอย่างชัดเจน (Departmentation by enterprise function) ซึ่งโครงสร้างนี้มีจุดเด่นในตัวเอง กล่าวคือ มีการคงไว้ซึ่งฐานอำนาจและความสำคัญของหน่วยงานสำคัญภายในองค์กร อย่างชัดเจน ทั้งนี้ โครงสร้างนี้ยังเอื้อต่อการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย แต่ทว่า โครงสร้างนี้ยังคงมีจุดด้อยบางประการเช่นกัน เนื่องจากมีการแบ่งแยกออกเป็นแผนกอย่างชัดเจนทำให้บุคลากรในแต่ละแผนกมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ย่อยในแผนกตนเองเป็นหลัก โดยอาจจะละเลยวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรไปได้ ในขณะเดียวกัน บุคลากรในแต่ละแผนกจะไม่สามารถเรียนรู้กิจกรรมอื่น ๆ ภายในองค์กรได้เลย เพราะต้องรับผิดชอบแต่เพียงงานภายในแผนกของตนเท่านั้น ตลอดจนความรับผิดชอบโดยรวมจะตกไปอยู่ที่หัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าแผนกเพียงผู้เดียว

ถึงแม้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ในประเทศไทย จะมีลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้น แต่ยังมีองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) ที่มีลักษณะต่างไปจากรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ต้องการกำหนดหน่วยงานหรือกลุ่มหน้าที่ภายในองค์กรออกมาเป็นแผนกอย่างชัดเจน

(Departmentation by enterprise function) ของ Wehrich และ Koontz (1993) เพราะองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) มีการทำงานที่ขึ้นอยู่กับลูกค้า มากกว่าประเภทของงาน ดังนั้น รูปแบบขององค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) จึงมีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างที่แบ่งตามประเภทลูกค้า (Departmentation by customers) ของ Wehrich และ Koontz (1993) มากกว่า เพราะเป็นโครงสร้างขององค์กรที่แบ่งตามประเภทลูกค้า โดยพิจารณาจากฐานลูกค้าขององค์กรว่ามีลักษณะต่างกันอย่างไร แล้วแยกเป็นประเภทเพื่อจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้อย่างทั่วถึง (ดูแผนภาพที่ 2.8) เพียงแต่ว่า องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) จะให้ความสำคัญเรื่องยอดการใช้ว่างเงินของลูกค้าด้วย จุดเด่นของโครงสร้างนี้ก็คือ องค์กรจะสามารถรับรู้ถึงปัญหาและความต้องการของลูกค้าได้ง่าย ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการและเกิดความชำนาญในการจัดการกับข้อโต้แย้งต่าง ๆ กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างแบบนี้ มีจุดด้อยอยู่บ้าง กล่าวคือ การที่จะทำการตอบสนองลูกค้าอย่างสมบูรณ์นั้น ค่อนข้างจะทำได้ยาก เนื่องจากต้องจัดสรร และฝึกอบรม บุคลากรที่มีความชำนาญมารับผิดชอบเพิ่มเติมในส่วนนี้

หากวิเคราะห์ถึงรูปแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ตามแนวคิดของ Shelly และ Carlisle (1972) จะพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาหลายบริษัทได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยเน้นเรื่อง ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในการทำงาน โดยการปรับเปลี่ยนส่วนประกอบบางส่วนภายในองค์กรเพื่อป้องกัน และขจัดปัญหาความซ้ำซ้อนของสายงาน เพิ่มผลตอบรับที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิตภายในองค์กร เช่น การกำหนดหน้าที่ และขอบเขตที่ชัดเจนของแผนกต่างๆ ในบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งตรงกับปัจจัยแรกของโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ ที่ Shelly และ Carlisle (1972) กล่าวไว้

นอกจากนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาหลายแห่งยังให้ความสำคัญเรื่องความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility & adaptiveness) โครงสร้างองค์กรที่ดีควรได้รับการออกแบบให้มีความยืดหยุ่นและง่ายต่อการปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหมายถึงลูกค้า ดังนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาหลายแห่ง จึงไม่มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) เพราะองค์กรที่มีรูปแบบนี้ ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ในขณะที่องค์กรใน

ลักษณะเดิมที่ทำงานแบบไขว้นั้น มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง และสามารถปรับกลุ่มผู้ดูแลลูกค้าได้ตามความต้องการของลูกค้าได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบไขว้นี้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน เพราะต้องมีการประสานงานหลายแผนก หลายกลุ่ม หลายขั้นตอน ซึ่งความคล่องตัวในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งของโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ Shelty และ Carlisle (1972) ในขณะที่ องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) จะมีความคล่องตัวในการทำงานสูงมาก เพราะมีทุกแผนกอยู่ภายในกลุ่มของตนเอง การทำงานจึงง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ขั้นตอนในการทำงานสั้นลง ดังนั้น จึงไม่มีรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาใดในประเทศไทยจากการสัมภาษณ์ที่เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพครบตามที่ Shelty และ Carlisle (1972) กล่าวไว้ว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 4 ปัจจัยแรก ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการจัดวางโครงสร้างองค์กรที่ดี ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility & Adaptiveness) และความคล่องตัวขององค์กรต่อการปฏิบัติการภายในองค์กร (Facilitation of individual performance and development)

สำหรับในเรื่องของการวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้จัดแบ่งไว้เป็น 5 รูปแบบ กับรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานนั้น ซึ่งมีเพียง **โครงสร้างองค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) และองค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency)** เพียง 2 โครงสร้างที่ตรงกับโครงสร้างองค์กรที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ที่ได้ศึกษาไว้ และตรงกับรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ในขณะที่โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่นอกเหนือนั้น มีลักษณะที่ทับซ้อนกันของโครงสร้างองค์กรของ Gronstedt และ Thorson (1996) ดังนั้น ทางผู้ดำเนินการวิจัยจึงได้จัดรูปแบบโครงสร้างรูปแบบบริษัทตัวแทนโฆษณาขึ้นมาใหม่อีก 3 รูปแบบ โดยอธิบาย และวิเคราะห์เปรียบเทียบไว้ข้างต้นแล้ว

การวิเคราะห์เรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เป็นแนวคิดการวางแผนการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่จะเพิ่มคุณค่าของแผนการสื่อสารนั้น โดยใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด เช่น การโฆษณา, การตลาดทางตรง, การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ มาผสมผสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจน ความสอดคล้อง และผลกระทบเชิงการสื่อสารสูงสุด รวมถึงการสื่อสารการตลาดนั้น จะต้องมีผลกระทบต่อทั้งตัวผู้บริโภค ผู้ผลิต หรือ ผู้ให้บริการเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ (Duncan &

Everett, 1993; Schultz, 1993) ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนหนึ่ง ไม่เข้าใจถึงแนวคิดหลักของการสื่อสารทางการตลาดอย่างแท้จริงว่าการสื่อสารทางการตลาด คืออะไร ผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มหนึ่งเข้าใจว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายๆ เครื่องมือ เช่น การโฆษณา, การตลาดทางตรง, การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ในการรณรงค์ทางการโฆษณาแต่ละครั้ง แต่ผู้บริหารบริษัทตัวแทนกลุ่มนี้ มิได้เข้าใจถึงเรื่องความชัดเจน ความสอดคล้อง และผลกระทบเชิงการสื่อสารสูงสุด รวมถึงการสื่อสารการตลาดนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ต่อทั้งตัวผู้บริโภค ผู้ผลิต หรือ ผู้ให้บริการเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ

ดังนั้น ความเข้าใจในแนวคิดหลักของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ดังกล่าว จึงแสดงให้เห็นว่า มิได้มีการนำแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดไปใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ และถูกต้อง ดังจะเห็นได้จาก การดำเนินการของบริษัทตัวแทนโฆษณา 23 แห่ง จากการสัมภาษณ์ 24 แห่ง ไม่ใช้การวางแผนงบประมาณในลักษณะที่ไม่ดูจากแผนของปีที่ผ่านมา (Zero-based planning) และบริษัทตัวแทนโฆษณาบางแห่ง ไม่ได้ทำงานร่วมกันจากทุกฝ่ายในบริษัท (Cross-functional management) หากแต่มีการจัดการจากผู้บริหารระดับสูงคนเดียว รวมถึงในการวางแผนทำงานแต่ละขั้นมิได้มุ่งหวังความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term relationship) กับผู้บริโภคที่จะเกิดขึ้น แต่ดูเพียงผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะสั้นๆ เท่านั้น เช่น ยอดขายสินค้าของบริษัทลูกค้าในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่ก็มีบริษัทตัวแทนโฆษณาบางแห่งที่เน้นเรื่องตราสินค้า ที่คำนึงถึงการสร้างตราสินค้า การดูแลรักษาตราสินค้า ซึ่งเป็นการมุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term relationship) ที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม มีเพียงบริษัทเดียวที่ยืนยันว่า ตนได้ใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินงาน โดยการ (1) ทำงานร่วมกันจากทุกฝ่ายในบริษัท (Cross-functional management) (2) การวางแผนงบประมาณจะไม่ดูจากแผนของปีที่ผ่านมา (Zero-based planning) (3) มีการสร้างฐานข้อมูล (Database building) (4) เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communications) และ (5) มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term relationship) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Duncan (1995) ที่ได้นำเสนอไว้

การนำแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์หลายองค์การนั้น ค่อนข้างมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานโดยการนำแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ที่ Shimp (2000) ได้นำเสนอไว้ โดยเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์จากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in) จากนั้น จึงกำหนดแบ่งส่วนตลาดเป้าหมายที่ต้องการทำการสื่อสาร (Segmentation / classification) และบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงวางวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ทางการสื่อสาร (Communications objectives and strategy) โดยมุ่งหาวิธีการใช้สื่อต่างๆ ให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของผู้บริโภค และ

เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี แต่ก็มีบางบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีการวางแผนการทำงานที่อาศัยประสบการณ์ส่วนตัว มากกว่าความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่สอดคล้องกับวิธีการนำแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานไปใช้

Schultz (1999) กล่าวว่าแนวคิดทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น มีผลกระทบต่อกลุ่มบุคคลและกลุ่มองค์กร 4 กลุ่ม อันได้แก่ องค์กรทางการตลาด บริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทที่เกี่ยวข้องกับสื่อโฆษณา และองค์กรอื่นๆ ที่มีส่วนสนับสนุนการโฆษณา ในส่วนของบริษัทตัวแทนโฆษณา Schultz (1999) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ผลกระทบในส่วนนี้ ก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้ามีบทบาทเพิ่มขึ้นในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ทำให้สื่อแบบใหม่ๆ ที่ออกแบบมานั้น มุ่งเจาะไปที่กลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก นอกจากนั้น เทคโนโลยีทางการพัฒนาสื่อก็มีบทบาทที่สำคัญกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานด้วย ดังนั้น บริษัทที่เกี่ยวข้องกับสื่อโฆษณาจำเป็นต้องรู้จักการหาสื่อที่เหมาะสม และทันสมัย สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี แต่ในความเป็นจริงแล้ว แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานไม่ได้มีอิทธิพลต่อ รูปแบบวิธีการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยมากนัก บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยไม่ได้มีการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า แต่มีการพัฒนาในเรื่องของสื่อทางการโฆษณาในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งผลกระทบที่สำคัญที่สุดของแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย คือการปรับวิธีการรองรับความต้องการของลูกค้าในเรื่องบริการเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งทำให้เกิดการปรับรูปแบบโครงสร้างของบริษัทด้วย แต่บางบริษัทก็ไม่ได้มีการปรับโครงสร้างแต่มีการปรับวิธีการทำงานที่ต้องหาพันธมิตรบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาช่วย ซึ่งได้สรุปไว้ในบทที่ 4 แล้ว

การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน กับ บริษัทตัวแทนโฆษณา

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย มีการใช้การสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน 2 รูปแบบ ได้แก่ การที่ทุกๆ หน่วยธุรกิจ (Business units) ในบริษัทใช้บริษัทตัวแทนทางด้านสื่อสารเฉพาะด้านเหมือนกัน ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่า การใช้สื่อสารแบบผสมผสานในแนวราบ (Horizontal integration) และการที่ในหน่วยธุรกิจหนึ่งๆ ใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดทุกประเภท จากบริษัทตัวแทนที่ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated communication agency) เพียงบริษัทเดียว ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่า การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานในแนวตั้ง (Vertical integration) ตามที่ Gronstedt (1996) ได้ทำการศึกษาไว้ ซึ่งการใช้สื่อสารแบบผสมผสานในแนวราบ (Horizontal integration) จะพบในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นบริษัทขนาดเล็ก หรือขนาดกลางที่มีกระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) และองค์กรที่

มีแผนก หรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) เพราะถึงบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดให้บริการมากกว่า 1 บริการ แต่ก็ไม่มีบริการครบทุกเครื่องมือ จึงต้องใช้บริษัทตัวแทนทางการสื่อสารเฉพาะด้าน สำหรับเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่สำคัญแต่ละประเภท เช่น ใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาสำหรับการโฆษณา ใช้บริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์สำหรับการประชาสัมพันธ์ และใช้บริษัทตัวแทนทางการส่งเสริมการขายเพื่อการส่งเสริมการขาย เป็นต้น (ดูแผนภาพที่ 2.18)

ในขณะที่ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) และองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) ว่ามีการใช้การสื่อสารแบบผสมผสานในแนวดิ่ง (Vertical integration) เนื่องจากในหน่วยธุรกิจหนึ่งๆ มีเครื่องมือการสื่อสารการตลาดทุกประเภทเพียงบริษัทเดียว สำหรับใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวดิ่ง (Vertical integration) แบบนี้ ค่อนข้างจะรับประกันได้ว่า จะมีความเป็นกลางในการให้บริการการสื่อสารทางการตลาดต่างๆ เพราะบริษัทตัวแทนที่ให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated communications agency) จะคำนึงและพิจารณาบริการการสื่อสารทางการตลาดต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เน้นบริการใดบริการหนึ่ง ซึ่งต่างกับบริษัทตัวแทนสื่อเฉพาะด้านที่จะเน้นบริการของตนเท่านั้น การใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวดิ่ง (Vertical integration) ถือได้ว่าเป็นการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing communications) และมีข้อดีคือ การใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดจะเป็นไปอย่างผสมผสานและจะเกิดประสิทธิภาพต่อการสื่อสารตราสินค้ามากกว่า วิธีการใช้การสื่อสารแบบผสมผสานแบบแนวราบ (Horizontal integration) อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของความเป็นกลางในการพิจารณาบริการต่างๆ ทางการตลาดต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เน้นบริการทางการตลาด บริการใด บริการหนึ่งเป็นพิเศษนั้น ในบางบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง อาจทำให้เกิดความไม่เป็นกลางได้ เพราะแต่ละหน่วยธุรกิจก็ต่างต้องการสร้างผลกำไรให้แก่ตนเอง

ในส่วน of ข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่ทางผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ก่อนทำการวิจัย ใน 2 ประเด็นที่ว่า

1. บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น จะมีรูปแบบโครงสร้างที่แตกต่างกันหลายลักษณะ

2. แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จะมีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกบริษัทตัวแทนโฆษณา แต่อย่างไรก็ตาม อาจมีปัญหาเรื่องความไม่เข้าใจในแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เกิดขึ้นในระดับต่างๆ ในของบริษัทฯ

จากผลการทำการวิจัย พบว่า ตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น จะมีรูปแบบโครงสร้างที่แตกต่างกันหลายลักษณะที่แตกต่างกันจริง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบโครงสร้างต่างๆ ไว้ในบทที่ 4 และข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่ว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จะมีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งเป็นความจริง และได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วในตอนต้น ในขณะที่เดียวกัน ก็เกิดปัญหาเรื่องความไม่เข้าใจในแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ในระดับผู้บริหารองค์กรด้วย ดังนั้น ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จึงมีความสอดคล้องกับข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่ตั้งไว้ทั้งสองประเด็น

ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย” ได้พบข้อจำกัดในการวิจัย 3 ประเด็น ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องของระยะเวลาในการวิจัย การเก็บข้อมูลการวิจัย และการยึดแนวคิดเรื่องรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษาไว้ เป็นกรอบในการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ มีช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลที่จำกัด คือ อยู่ในช่วงวันที่ 1 มกราคม – 15 มีนาคม พ.ศ. 2544 ดังนั้น ซึ่งทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวนหนึ่งปฏิเสธการให้สัมภาษณ์ เนื่องจากไม่มีเวลาเตรียมตัวเพียงพอในการให้สัมภาษณ์ หรือมีเวลาให้สัมภาษณ์แต่เกินจากระยะเวลาในการเก็บข้อมูล และผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณา ณ ช่วงเวลาดังกล่าวเท่านั้น ซึ่งเมื่อเวลาเปลี่ยนไปรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป จากที่ได้รายงานผลไว้ในงานวิจัยนี้

ข้อจำกัดประการที่สองในการวิจัย คือ ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลการวิจัย เนื่องจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินงาน ซึ่งในการจัดกลุ่มว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาใดใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินงานนั้น ผู้วิจัยวัดจากการให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นๆ หากบริษัทใดให้บริการการสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร บริษัทโฆษณานั้น จะถูกรวมไว้ในกลุ่มประชากรของการศึกษา

และกลุ่มประชากรนี้ มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี เพราะบางบริษัทอาจหยุดการให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดบางประเภท หรือบริษัทตัวแทนโฆษณาบางแห่ง ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดมากขึ้นจนครบวงจรในอนาคต และในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น จะเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และมีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก จึงทำให้อาจมีพฤติกรรมการให้สัมภาษณ์ในอัตราที่ค่อนข้างสูง โดยให้เหตุผลว่าไม่มีเวลา และไม่พร้อมที่จะให้สัมภาษณ์ นอกจากนี้ เนื่องจากข้อมูลบางส่วนที่ให้สัมภาษณ์เป็นข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัท ดังนั้น ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้จึงสามารถเปิดเผยข้อมูลได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ซึ่งในการรายงานผลบางส่วนจึงไม่สามารถให้รายละเอียดของบริษัทผู้ให้สัมภาษณ์ได้มากกว่าที่รายงานผลออกไป เพราะข้อมูลนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ และกลยุทธ์ในการทำงานของบริษัทต่างๆ ได้ และบางบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ปฏิเสธการให้สัมภาษณ์โดยให้เหตุผลว่า ข้อมูลดังกล่าวเป็นความลับ ดังนั้นจึงไม่สามารถให้สัมภาษณ์ได้

นอกจากข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลการวิจัย ที่เกี่ยวกับเรื่องระยะเวลาในการเก็บข้อมูล และข้อมูลที่เป็นความลับแล้ว ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านยังได้รับข้อมูลบางส่วนที่ค่อนข้างสับสนด้วย เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ให้ข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องของโครงสร้าง เช่น ผู้บริหารให้ข้อมูลว่าบริษัทได้มีการปรับโครงสร้างขององค์กรแล้วเป็นโครงสร้างแบบใหม่ ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ให้สัมภาษณ์นอกรอบการวิจัย ให้ข้อมูลว่า บริษัทยังคงมีโครงสร้างแบบเดิม มีวิธีการทำงานในลักษณะเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใดๆ ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เลือกที่จะนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพราะบริษัทนั้น อาจเพียงจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับนโยบาย และอยู่ในระหว่างเตรียมการปรับในระดับปฏิบัติการ นอกจากนั้น แล้วผู้บริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณาบางท่านให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์อย่างไม่ใคร่เต็มใจนัก ดังนั้น ทำให้ข้อมูลที่ได้จากบางบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่สมบูรณ์ครบถ้วนเท่าที่ควร

ในส่วนข้อจำกัดสุดท้ายของการวิจัยครั้งนี้ คือ การที่ทางผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในขอบเขตการวิจัยว่า จะยึดแนวคิดเรื่องรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ศึกษาจัดประเภทไว้ 5 รูปแบบ เป็นกรอบในการศึกษา แต่จากการเก็บข้อมูลกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ 24 ท่าน จาก 24 บริษัทตัวแทนโฆษณาพบว่าโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น มีบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียง 2 แห่งเท่านั้น ที่มีโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาตรงกับโครงสร้างองค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) ตามที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาไว้ ส่วนโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาอีก 22 บริษัท ไม่มีบริษัทใดเลยที่มีรูปแบบโครงสร้างตรงกับโครงสร้างตามที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการสรุปผลการวิจัย และจัดแบ่งประเภทโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใช้แนว

คิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินงานด้วยตนเอง โดยทำการจัดประเภทของรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 4 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) โดยมีรายละเอียดในบทที่ 4 ดังนั้น ในการรายงานผลการวิจัยครั้งนี้จึงใช้ รูปแบบโครงสร้างที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้ทำการศึกษาไว้ และที่ผู้วิจัยได้จัดแบ่งประเภทของโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย เป็นกรอบในการศึกษาร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ ถูกเสนอแนะใน 2 ประเด็น ได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำการศึกษาวิจัยในอนาคต และข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาวิจัยในอนาคต

สำหรับผู้ที่สนใจจะศึกษาทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดในการดำเนินงานต่อเนื่องจากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัย เรื่องที่นำศึกษาต่อ คือ เรื่องความสัมพันธ์ผลในการใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ในการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ว่าเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการทางการตลาดในระดับใด และเหมาะสมกับประเทศไทย หรือไม่ หากไม่เหมาะสมทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้การสื่อสารทางการตลาดครั้งนั้นเกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ทางการตลาด นอกจากนั้น การศึกษาในเรื่องของรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) เป็นเรื่องที่ควรศึกษาเจาะลึก อย่างต่อเนื่องว่ามีประสิทธิภาพจริงหรือไม่ เพราะโครงสร้างองค์กรในรูปแบบนี้เพิ่งเกิดขึ้น และมีใช้เพียง 2 บริษัทหลักๆ ในประเทศไทย ซึ่งในอนาคต หากบริษัทตัวแทนโฆษณาใช้โครงสร้างรูปแบบนี้มากขึ้น และกลุ่มประชากรมากพอในการทำวิจัย การวิจัยเจาะลึกเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานของรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The

brand team agency) จึงควรทำการศึกษา และในอนาคตอาจมีรูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบอื่นๆ เกิดขึ้น เพื่อรองรับแนวคิดทางการตลาดใหม่ๆ เช่น การทำการตลาดเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (E-marketing) ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาว่า รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องมีการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับแนวคิดการตลาดในลักษณะนี้หรือไม่ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปรับใช้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาภายใต้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กร ในการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาภายใต้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ภายใต้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดในการดำเนินงานนั้น ปัญหาหลักที่เกิดขึ้น คือ ความไม่สอดคล้องกันของเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด สาเหตุประการหนึ่ง อาจมาจากการกระจายงานออกสู่บริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะภายนอกองค์กร ซึ่งจะคำนึงถึงผลกำไรของหน่วยงานตนเองเป็นหลัก ดังนั้น วิธีการลดความไม่สอดคล้องของการทำงานรณรงค์ทางงานโฆษณา คือ ผู้ที่ควบคุมประสานงานต้องมีความใส่ใจ และติดตามการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด รวมถึงควบคุมแนวคิดหลักของการทำงานนั้นๆ อย่างเคร่งครัด และในการเลือกบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกในการรับงาน นอกจากจะคัดเลือกบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะที่เหมาะสมกับงานชิ้นนั้นๆ แล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงประการสำคัญคือ บริษัทผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดบริการนั้นๆ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการตลาดแบบผสมผสานเป็นอย่างดี ทั้งนี้ จะทำให้เข้าใจแนวคิดหลักของการทำงาน และทำให้การทำงานรณรงค์ครั้งนั้นๆ มีความสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาปัญหาที่สอง คือ บริษัทตัวแทนโฆษณาหลายบริษัท กล่าวว่าตนให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร และมีความเข้าใจในแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดเป็นอย่างดี แต่จากการเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์พบว่า มีบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่กี่รายที่เข้าใจถึงแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดอย่างแท้จริง ว่าแนวคิดหลักคืออะไร โดยเฉพาะผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่เข้าใจว่า แนวคิดการสื่อสารทางการตลาด คือ การให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดทุกประเภทที่ลูกค้าต้องการ ในขณะที่ไม่ได้คำนึงถึงการวางแผนกลยุทธ์จากฐานศูนย์ (Zero-based planning) หรือการทำงานที่ใช้แนวคิด

หลักแนวคิดเดียว (Single theme) ดังนั้น การทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในลักษณะนี้ จึงมีระดับของการใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานในการทำงานต่ำ ผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาควรจะต้องเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติม และทำความเข้าใจกับแนวคิดทางการตลาดใหม่ๆ อย่างลึกซึ้ง และถ่องแท้ก่อนนำมาใช้ในองค์กร เพราะจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานการสื่อสารทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังมีบริษัทตัวแทนโฆษณาบางประเภทรู้ และเข้าใจในแนวคิดการสื่อสารทางการตลาดเป็นอย่างดี แต่ไม่ต้องการให้แนวความคิดนี้เกิดขึ้น เพราะการทำการตลาดแบบผสมผสานเป็นงานหนัก และได้รายได้ไม่คุ้มค่า ในขณะที่การทำงานโฆษณาแต่เพียงอย่างเดียว นั้น สร้างความคุ้มค่าในการทำงานที่สูงกว่า ดังนั้น ในฐานะของนักโฆษณาควรจะมีจรรยาบรรณในการทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าต้องการเป็นหลัก ในขณะเดียวกัน ลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ควรหาความรู้เพิ่มเติมทางการตลาด เช่น แนวความคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อใช้ในการสื่อสารทางการตลาด ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

ในส่วนของลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาก็เช่นกัน เนื่องจากมีลูกค้ากลุ่มหนึ่งที่มีแนวความคิดในการทำการสื่อสารทางการตลาดที่ว่า ใช้บริการบริษัทตัวแทนโฆษณา และบริษัทที่ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดอื่นๆ ต่างบริษัทกัน และแต่ละบริษัทไม่มีความเกี่ยวข้องกันเลย โดยลูกค้ากลุ่มนี้ มักจะมีการซื้อสื่อโฆษณาด้วยตนเอง ดังนั้น การทำการรณรงค์ทางการโฆษณาจึงไม่ค่อยมีความสอดคล้องกัน เพราะผู้ให้บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแต่ละบริการไม่ได้มีโอกาสมาคุยกันเท่าที่ควร และบริษัทลูกค้าก็ทำงานโดยไม่ได้ยึดแนวคิดหลักใดๆ อย่างเข้าใจเพียงพอ ดังนั้น ผลที่ได้จากการทำการสื่อสารทางการตลาดจึงไม่มีความสอดคล้องกันเลย และลูกค้ากลุ่มนี้ เป็นลูกค้าหัวโบราณยากนักที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดใหม่ และคิดว่าวิธีการที่ตนดำเนินการอยู่เป็นวิธีที่ประหยัดงบประมาณได้มากกว่าให้บริษัทฯ โดยบริษัทหนึ่งรับทำการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร หรือ บริษัทลูกค้าต้องมีการตลาดที่มีความสามารถในการควบคุมแนวคิดหลักของการสื่อสารทางการตลาดให้ได้ตามที่ตนต้องการ สำหรับลูกค้าในลักษณะนี้ ทางบริษัทตัวแทนโฆษณา ต้องทำมากกว่าการให้บริการทำโฆษณา แต่ต้องให้คำปรึกษากับบริษัทลูกค้าด้วยว่า การทำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งควบคุมดูแลจัดการ ทำการสื่อสารทางการตลาดให้ จะทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากกว่า แบบเดิมอย่างไร และประสิทธิภาพผลที่ได้ดีกว่าอย่างไร

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กร ในการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาภายใต้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ในเรื่องของรูปแบบวิธีการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีโครงสร้างต่างๆ นั้น ต่างมีทั้งข้อดี

และข้อดีแตกต่างกันออกไป ไม่สามารถบอกได้ว่า โครงสร้างแบบใดดีที่สุด เพราะมีปัจจัยแวดล้อมอีกมากมายที่เป็นตัวกำหนดโครงสร้างองค์กร เช่น นโยบายจากบริษัทแม่ จำนวนบุคลากร บริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่องค์กรมีไว้ให้บริการ รวมไปถึงวิธีการบริหารงานของผู้บริหารในบริษัทนั้นๆ แต่ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตถึงปัจจัยดังกล่าวที่กล่าวมา แล้วพบว่าขนาดขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดโครงสร้างรูปแบบขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กร ในการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาภายใต้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ไว้ออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ **องค์กรที่มีขนาดเล็ก และมีพนักงานน้อยกว่า 50 คน** ควรจะใช้โครงสร้างองค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) เพราะบริษัทฯ มีจำนวนพนักงานไม่มาก ดังนั้น พนักงานในบริษัทจะเป็นคนประสานงาน และควบคุมการทำงานของบริษัทที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายนอก หรือหากบริษัทมีความพร้อมที่จะให้บริการทุกอย่างด้วยตนเอง พนักงานในบริษัทต้องมีความพร้อมมาก และบริษัทจะมีความสามารถที่จำกัดในการรับงานเพราะ บุคลากรมีจำนวนจำกัด แต่บริษัทในลักษณะนี้ไม่สามารถจะใช้โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) ได้ เพราะมีจำนวนพนักงาน และยอดการใช้จ่ายเงินของลูกค้าผ่านบริษัทน้อยเกินไป และหากพิจารณาให้ดีแล้วบริษัทโฆษณาขนาดเล็กนี้ ก็มีการทำงานในลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) อยู่แล้ว หากแต่มีหน่วยธุรกิจที่มีกำไรเพียงหน่วยเดียวนั้น คือ ตัวบริษัทฯ นั้นๆ เอง

สำหรับบริษัทตัวแทนขนาดกลาง ที่มีพนักงาน 50-150 คน และมีความพร้อมในการทำการสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร นั้น มีโครงสร้างองค์กรรูปแบบที่น่าจะเหมาะสม คือ องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) เพราะบางแผนกในบริษัทอาจมีรายได้จำนวนที่มากพอ และหากแยกออกไปเป็นบริษัทในเครือจะทำให้สามารถรับลูกค้าได้เพิ่มขึ้น ซึ่งถือว่าการขยายตัวของธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามหากบริษัทมีจำนวนพนักงาน และบุคลากรที่มีศักยภาพครบถ้วนเพียงพอก็สามารถจะใช้โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) ได้ อย่างไรก็ตามการปรับโครงสร้างในลักษณะเดิมให้มาเป็นโครงสร้างใหม่นี้ ทำได้ยากกับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ก่อตั้งมานาน เพราะมีข้อจำกัดหลายประการดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า โครงสร้างองค์กรรูปแบบที่น่าจะเหมาะสม คือ องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The

integrated agency with business units) มีความเหมาะสมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง ที่ก่อตั้งมานาน ที่ใช้แนวคิดการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินงาน

ส่วนบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 150 คน และเป็นองค์กรที่มีความพร้อมทางด้านบุคลากร มีบริการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่ครบทุกบริการ และมียอดการใช้จ่ายเงินของลูกค้าที่สูง จนสามารถแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ได้ ดังนั้น รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) จึงมีความเหมาะสมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ที่สุด แต่หากบริษัทนั้น ยังไม่มีความพร้อมในเรื่องบุคลากร และเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่มาก ก่อตั้งมาเป็นเวลานาน และยากต่อการปรับโครงสร้าง รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือและมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) น่าจะมีความเหมาะสมกว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤษณ์ นิลวงษ์. (2544, 7 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เกรย์ (ไทยแลนด์) จำกัด.
- เกษมชัย นิธิวรรณกุล. (2544, 13 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ซีวี่ที แอดเวอร์ไทซิง จำกัด.
- ขวัญชนิกา ตันติเวชกุล. (2544, 12 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท บีบีดีไอ (กรุงเทพ) จำกัด.
- จิตรี ตันตเสถียร (2544, 8 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด.
- ชัยประนิน วิสุทธิผล. (2544, 12 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ทีบีดับบลิวเอ เน็กซ์ แอนด์ ทริฟเฟิลท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด.
- ฐิติมา ศานติคงคา. (2544, 2 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เฟมไลน์ จำกัด.
- ดลชัย บุญรัตน์ (2544, 6 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เดนทิส ยูเอช แอนด์ รูบิคแคม จำกัด.
- ประกิต อภิสารธนรักษ์. (2544, 14 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ประกิต บับลิชชีส จำกัด.
- ประภาพรรณ ภูวเจนสถิตย์. (2544, 21 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เบรน เอเชีย จำกัด.
- ประสิทธิ์ มริตตนะพร. (2544). Advertising 2001. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรุงเทพ (1984).
- พอเพ็ญ เสี่ยงมพงษ์ชาน. (2544, 1 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ไทย ฮากูไฮโด จำกัด.
- พันธ์ศักดิ์ ไวยากรณ์วิลาศ. (2544, 7 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท แฟลกชิฟ จำกัด.
- พาทิ สารสิน. (2544, 15 มีนาคม). สัมภาษณ์. บริษัท เบทส์ (ประเทศไทย) จำกัด.
- ภาณุ อิงควิติ. (2544, 29 มกราคม). สัมภาษณ์. บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด.
- มนตรี สุขเสริมส่งชัย. (2544, 21 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เซ็นจูรี แอดเวอร์ไทซิง จำกัด.
- วารุณี มานูเฟิร์พจน์. (2544, 26 มกราคม). สัมภาษณ์. บริษัท เอส ซี แมทซ์บ็อก จำกัด.
- วิทวัส ชัยปาณี. (2544, 23 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ จำกัด.
- วิเชียร ลินจงสุบงกช. (2544, 16 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด.
- สมพร มาอุธรณ์. (2544, 15 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท สป่า แอดเวอร์ไทซิง จำกัด.
- สรณ์ จงศรีจันทร์. (2544, 15 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท โลว์ ลินตาส แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด.
- เสวี วงษ์มณฑา. (2544, 14 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท เบ็ตเตอร์ อิมแพค คอมมูนิเคชั่น จำกัด.
- อรนท อาศนะเสน. (2544, 13 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ซาฟทิ แอนด์ ซาฟทิ จำกัด.
- อาทร เมฆนพรัตน์. (2544, 14 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน).

- อารณารัตน์ ชาญชัยณรงค์. (2544, 19 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท บิ๊กเฮด จำกัด.
 อัมพล กอบน้ำเพชร. (2544, 15 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์. บริษัท สยาม แอดเน็ต จำกัด.
 AC Nielsen. (2543; 2544). การใช้จ่ายผ่านสื่อโฆษณาในปี 2541-2542. ใน สมบุญ รุจิขจร.
 (บก.). Brand Age. 2(1), 145. กรุงเทพมหานคร: เลิฟ แอนด์ ลิฟ.

ภาษาอังกฤษ

- Bergen, M., Dutta, S. & Walker, O. C., Jr. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories, Journal of Marketing, 56, 1-24.
- Bucklin, L. P. & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances, Journal of Marketing, 57, 32-46.
- Duncan, T. R. (1995). The concept and process of integrated marketing communications. Integrated Marketing Communications Research Journal, 1 (Spring), 3-10.
- Duncan, T. R. & Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. Journal of Advertising Research, 33, 30-39.
- Duncan, T. R. & Moriarty, S. (1997). Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships, New York, NY: McGraw-Hill.
- Gould, S. J., Lerman, D. B., & Grein, A. F. (1999). Agency perceptions and practices on global IMC. Journal of Advertising Research, 39(1), 7-26.
- Gronstedt, A. (1996). How agency can support integrated communications. Journal of Business Research, 37, 204-205.
- Gronstedt, A. & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. Journal of Advertising Research, 36(2), 50-52.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. Journal of Marketing, 58, 71-85.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). Organization theory: A strategic approach (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-seller relationships. Journal of Marketing Research, 27, 24-36.

- Katz, D. & Kahn, R. L. (1996). The social psychology of organizations, New York, NY: John Wiley.
- Kitchen, P. J. (1999). Marketing communications: Principles and practice. London, UK: International Thomson Business Press.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in five: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nowak, G. & Phelps, J. (1994). The integrated marketing communications phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. Journal of Current Issues and Research in Advertising, *16*, 49-66.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. American Sociological Review, *April*, 194-208.
- Robbins, S. P. (1989). Organization theory: Structure, design, and applications (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schultz, D. E. (1993). Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View. Marketing News, (18 January), 17.
- Schultz, D. E. (1999). Integrated marketing communications and how it relates to traditional media advertising In J. P. Jones (Ed.), The advertising business, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schultz, D. E. & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in U.S. Advertising agencies: An exploratory. Journal of Advertising Research, *37(5)*, 7-18.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. T., & Lauterborn, R. F. (1994). Integrated marketing communications. Chicago, IL: NTC Business Books.
- Shelty, Y. K. & Carlisle, H. M. (1972). A contingency model of organization design. California Management Review, *15*, 38-45.
- Shimp, T. A. (1997). Advertising, promotion and supplemental aspects of IMC (4th ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Shimp, T. A. (2000). Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications. (5th ed.). Orlando, FL: Dryden Press.

- Sirgy, J. M. (1998). Integrated marketing communications: A system approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Smith, P. R. (1999). Great answers to tough marketing questions, Dover, UK: Kogan Page.
- Stephen, J. G., Andreas, F. G., & Dawn, B. L. (1999). Agency perspective and practices on global IMC. Journal of Advertising Research, 39(1), 7-18.
- Stephen, J. G., Andreas, F. G., & Dawn, B. L. (1999). The role of agency-client integration in integrated marketing communications: A complimentary agency theory-interorganizational perspective. Journal of Current Issues and Research in Advertising, 41(1), 2-4.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). Management: A global perspective (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Woodward, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice, London, UK: Oxford University Press.

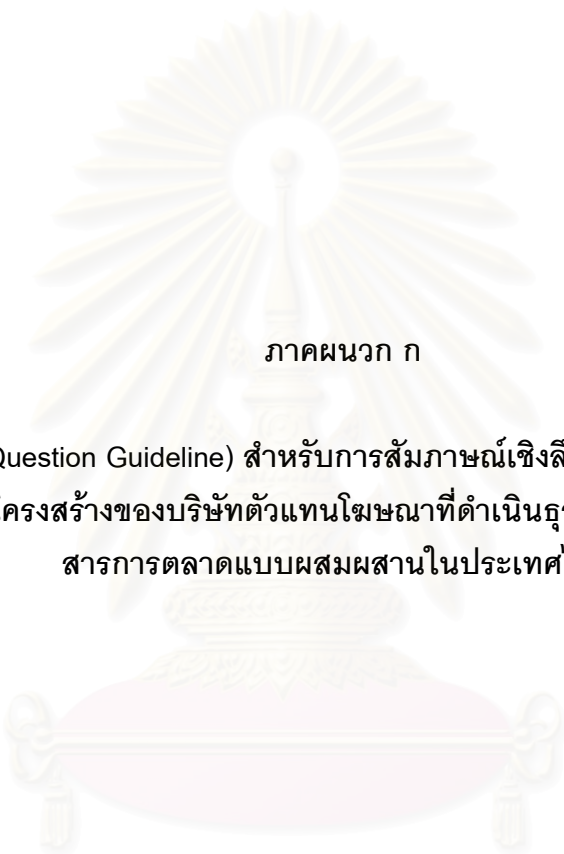


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

แนวคำถาม (Question Guideline) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) เพื่อ
ศึกษา “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อ
สารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย”

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคำถาม (Question Guideline) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) เพื่อศึกษา “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย”

1. บริษัทเริ่มก่อตั้งเมื่อใด และมีลักษณะของบริษัทเป็นแบบใด (บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ (International Advertising Agency), บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดจากการรวมตัวกัน (Merged Advertising Agency) และบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทย (Local Advertising Agency)
2. ในปัจจุบันบริษัทมีเครื่องมือการสื่อสารการตลาด เครื่องมือใดบ้างที่ให้บริการลูกค้า และแตกต่างกับเครื่องมือที่ให้บริการลูกค้าในอดีตหรือไม่ อย่างไร และในอนาคตบริษัทจะมีเครื่องมือสื่อสารการตลาดตัวใหม่ตัวใดบ้างที่จะให้บริการแก่ลูกค้า
3. ในช่วงเริ่มต้นของการเปิดดำเนินการ มีโครงสร้างองค์กรอย่างไร (บริษัทประกอบด้วยกี่แผนก และมีพนักงานในบริษัทประมาณกี่คน) และมีขั้นตอนในการดำเนินการให้บริการลูกค้าอย่างไร
4. ในปัจจุบัน มีโครงสร้างองค์กรอย่างไร และมีแผนกใดในองค์กรเพิ่มขึ้น หรือลดลงจากเดิมบ้าง และเหตุใดจึงมีการลดแผนกดังกล่าว รวมถึงมีขั้นตอนในการดำเนินการให้บริการลูกค้า มีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตหรือไม่
5. ในอนาคตบริษัทจะมีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือขั้นตอนในการดำเนินการให้บริการลูกค้าหรือไม่ อย่างไร และเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น
6. ขั้นตอนการดำเนินงานภายในระหว่างแผนกของบริษัทมีลักษณะอย่างไร และอุปสรรคที่พบคืออะไร ทางบริษัทมีแนวทางในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร
7. เกิดอุปสรรคระหว่างผู้บริหารและพนักงานในบริษัทหรือไม่ อย่างไร และบริษัทมีแนวทางในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร
8. พบอุปสรรคในขั้นตอนการดำเนินการให้บริการลูกค้าหรือไม่ อย่างไร และและบริษัทมีแนวทางในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร
9. บริษัทเริ่มใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเมื่อใด และใช้แนวคิดดังกล่าวในด้านการปรับโครงสร้างองค์กรหรือไม่ อย่างไร
10. แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่องค์กรใช้อยู่นี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ หรืออุปสรรคต่อองค์กรอย่างไร และหากเกิดอุปสรรคบริษัทมีแนวทางในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร



ภาคผนวก ข

แผนภาพโครงสร้างองค์กร 5 ประเภทตามแนวคิดของ Gronstedt และ Thorson (1996)

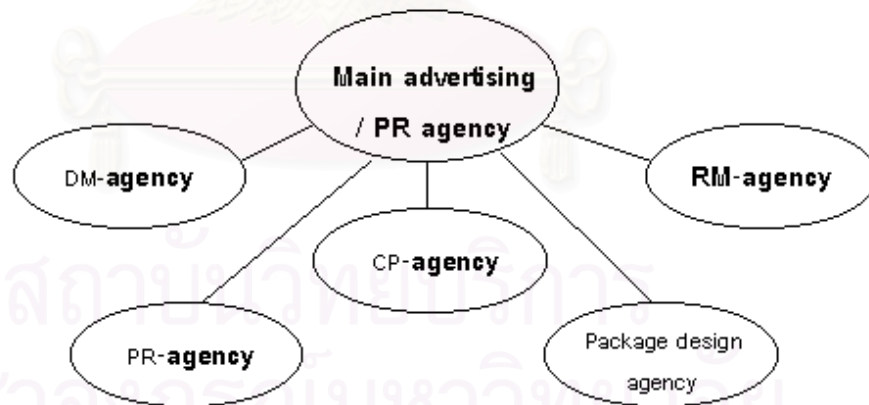
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 1 : องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium)



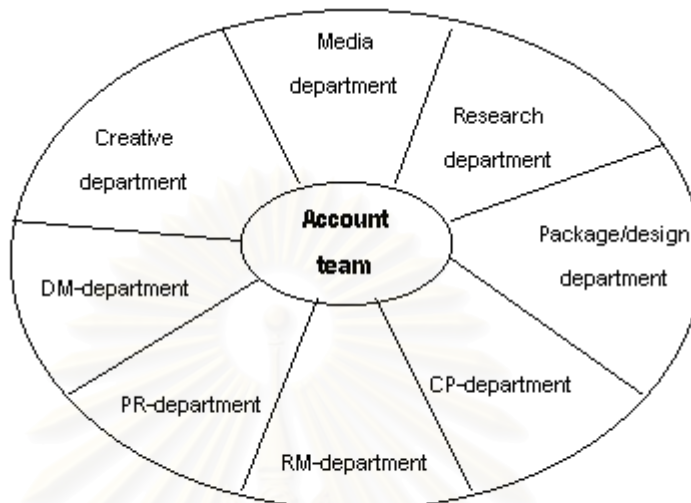
DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing

แผนภาพที่ 2 : องค์กรที่มีหน่วยงานหลักหน่วยเดียว (The consortium with one dominant agency)



DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing

แผนภาพที่ 3 : องค์กรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ(The corporation with autonomous units)

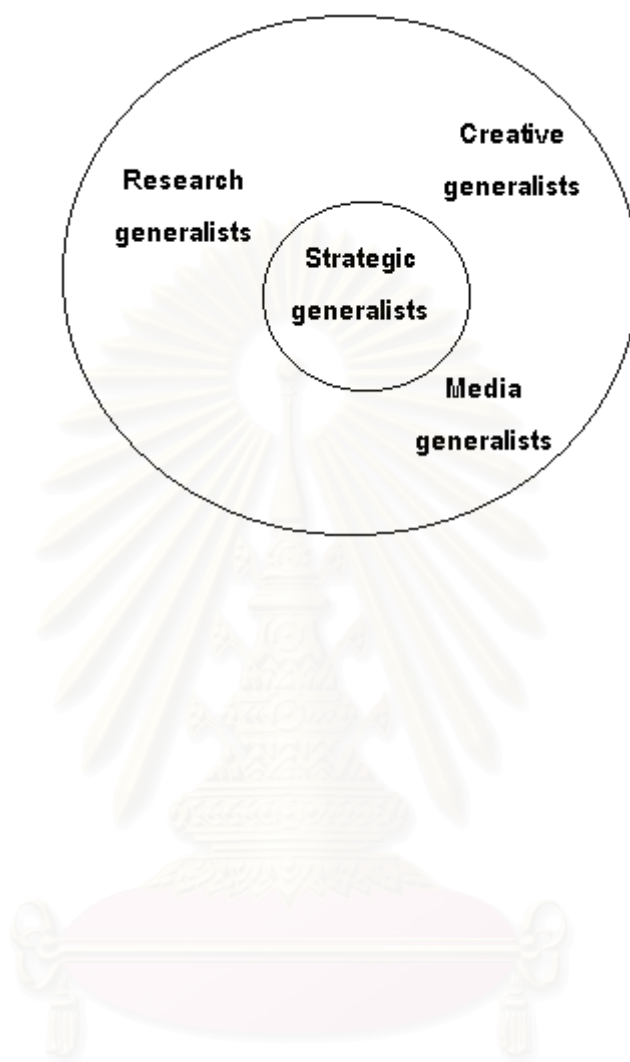


DM = Direct Marketing, PR = Public Relations, CP = Consumer Promotion, RM = Retail Marketing

แผนภาพที่ 4 : องค์กรที่ดำเนินงานแบบไขว้ (The matrix organization)

	Account 1	Account 2	Account 3
Creative dept.			
Media dept.			
Research dept.			
Public Relations dept.			
Consumer Promotion dept.			
Direct Marketing dept.			

แผนภาพที่ 5 : องค์กรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (The integrated organization)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายภูวนาท คุณผลิน เกิดวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2519 ณ กรุงเทพมหานคร จบการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต จากคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2540 และศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2542 โดยเป็นนิสิตรุ่นที่ 5 ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งผู้จัดรายการวิทยุ รายการกรีนเวฟ ทาง FM 106.5 MHz และศิลปินบริษัท แกรมมี่ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย