

บทที่ 4

กระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง :บริษัท ดีดีบี นีดแฮม

เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลภาคเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม เพื่ออธิบายถึงโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานภายในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางบริษัท ดีดีบี นีดแฮม รวมถึงวิธีการคลี่คลายปัญหาและความขัดแย้งดังกล่าว ตามวัตถุประสงค์และปัญหาคำถามวิจัยที่ได้ตั้งไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์
2. โครงสร้างองค์กร
3. กระบวนการทำงานโฆษณาของบริษัท ดีดีบี นีดแฮม
4. ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน
5. การแก้ไขปัญหาและคลี่คลายความขัดแย้ง

1. วิเคราะห์สถานการณ์

จากการศึกษาและเก็บข้อมูลทั้งจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในฐานะพนักงานตำแหน่งผู้เขียนคำโฆษณา (Copywriter) ของบริษัทดีดีบี นีดแฮม เป็นเวลาประมาณ 17 เดือน ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 3 เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย สามารถตั้งข้อสังเกตและสรุปถึงสถานการณ์ในการดำเนินงานของบริษัทดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็นช่วงเวลาตามสภาพการณ์ได้ 3 ช่วงเวลาดังกล่าวคือ ช่วงปกติ ช่วงเริ่มวิกฤตหรือช่วงเปลี่ยนผ่าน และช่วงวิกฤต ซึ่งในแต่ละช่วงได้มีเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นข้อยืนยันถึงสถานการณ์ของบริษัทดีดีบี นีดแฮม ได้ดังต่อไปนี้

1.1 ช่วงเวลาปกติ (Normal Stage)

เป็นช่วงที่ยังคงมีโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเป็นไปตามแบบแผนที่วางไว้ตั้งแต่การเข้ามาดำเนินกิจการของบริษัทในประเทศไทย โดยมีบุคลากรทั้งในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการครบตามโครงสร้างองค์กร รวมถึงแผนกต่างๆ ที่ทำหน้าที่ไปตามระบบการทำงานตามปกติ ถึงแม้จะมีการลาออก และเปลี่ยนตัวบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ บ้างแต่ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป

ส่วนปัญหาความขัดแย้งในกระบวนการทำงานนั้นพบว่าอยู่ในระดับปกติ เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารงานลูกค้ากับฝ่ายสร้างสรรค์ในการติดต่อประสานงาน ซึ่งในช่วงเริ่มต้นเก็บข้อมูลวิจัยนั้น สถานการณ์ด้านต่างๆ ของบริษัทดีดีบี นิดแฮม ยังไม่มีความเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างเด่นชัด แต่ในช่วงต่อมาคือ ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2538 ก็ได้เริ่มมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

1.2 ช่วงเริ่มวิกฤต หรือช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transitional Stage)

เป็นช่วงที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างเห็นได้ชัด โดยในโครงสร้างองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรเป็นอันมาก เช่น การลาออกของกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) และผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative Director) มีการเพิ่มตำแหน่งบางตำแหน่งขึ้นมา ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ (Associate Creative Director) ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ (PR Director) และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้าอาวุโส (Group Account Director) ซึ่งนับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความเปลี่ยนแปลงที่สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน เพราะเกิดขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว และพร้อม ๆ กัน

จากการศึกษาพบข้อสังเกตว่า ในช่วงเปลี่ยนผ่านนี้ได้มีสัญญาณที่บ่งชี้ถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์กร อย่างชัดเจน กล่าวคือ มีการลาออกของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในที่นี้พบว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกองค์กร คือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกรรมการผู้จัดการกับบริษัทเจ้าของสินค้าแม็คโดนัลด์ ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ของบริษัท จนทำให้ทางบริษัทแม่ต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กรในเวลาต่อมา

นอกจากนี้สัญญาณอีกประการหนึ่งที่พบในช่วงนี้คือ การมีกระแสข่าวเกี่ยวกับการร่วมหุ้นกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ซึ่งปรากฏในหน้าหนังสือพิมพ์ แต่ภายในบริษัทเองยังไม่มีการออกจดหมายประกาศนโยบายนี้อย่างชัดเจน จึงมีการเรียกร้องให้มีการประชุม ผู้บริหารก็ให้คำตอบว่า เป็นเพียงนโยบาย “ว่าจะ” มีการรวมตัวเท่านั้นแต่ยังไม่มีการตกลงกันอย่างเป็นทางการ ซึ่งก่อให้เกิดความไม่ชัดเจนในนโยบายและความมั่นคงในหมู่พนักงานเป็นอันมาก

1.3 ช่วงวิกฤต (Crisis Stage)

เป็นช่วงที่มีความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านอย่างมากและรวดเร็ว ในเรื่องโครงสร้างองค์กรนั้นก็ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างอย่างมาก ดังจะเห็นได้ว่า มีการลาออกของผู้บริหารระดับสูงหลายคน รวมทั้งการลาออกของพนักงานระดับต่างๆ และรับพนักงานใหม่เข้ามาอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้ระบบการทำงานมีความสับสน และขาดความต่อเนื่องจนทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลงานไม่มีคุณภาพ เนื่องจากขาดหัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูงกำกับดูแล จนเรียกได้ว่าบริษัทกำลังอยู่ในภาวะโกลาหล (Chaos)

จากสถานการณ์ดังกล่าวได้ทำให้บริษัทลูกค้าหลายรายตัดสินใจยกเลิกสัญญาว่าจ้างให้ทำงานโฆษณา กับบริษัทดีดีบี นีดแฮม ไปในที่สุด เพราะไม่มีความมั่นใจและขาดความเชื่อถือที่มีต่อบริษัท เช่น สิ้นค้า แม็คโดนัลด์ ผลิตภัณฑ์เนเวีย เครื่องใช้ไฟฟ้ามิตซูบิชิ พรีเม้าโกลด์ เป็นต้น

นอกจากนี้ ได้เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขึ้น คือ บริษัทดีดีบี นีดแฮม สำนักงานใหญ่ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีนโยบายที่จะยุบรวมบริษัทเข้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในประเทศไทย เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายได้ ซึ่งเมื่อมีกระแสข่าวความเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นมาจึงสร้างความโกลาหลมากยิ่งขึ้นอีก จนกระทั่งได้มีการ ยุบรวมกับบริษัทสปอลดิง แอนด์ ฮาร์วี (Spaluding and Hawi Advertising) เป็นบริษัทใหม่ โดยในช่วงนี้ก็ได้มีการลาออกของพนักงานทั้งหมดของบริษัทดีดีบี นีดแฮม อีกเป็นระลอกสุดท้าย

2. โครงสร้างองค์กร

ลักษณะของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่พบเห็นโดยทั่วไปจากแผนภาพที่ 5 นั้นจะเห็นถึงโครงสร้างและองค์กรระบบมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่คือ

ส่วนบริหารประกอบไปด้วย

- ตำแหน่งประธานบริหาร (Chief Executive Officer/CEO) มีหน้าที่ดูแลนโยบายในระดับสูง เน้นไปที่การติดต่อกับบริษัทแม่ในต่างประเทศ บางครั้งอาจจะเข้าพบปะลูกค้าบางรายโดยเฉพาะลูกค้าระหว่างประเทศ แต่จะไม่ลงมาดูแลในรายละเอียดอื่น ๆ ของนโยบายของบริษัท ซึ่งจะปล่อยให้เป็นที่ของกรรมการผู้จัดการ

2. กรรมการผู้จัดการ(Managing Director/MD) เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในด้านการบริหารของบริษัท มีหน้าที่ดูแลดำเนินนโยบายต่าง ๆ พร้อมให้คำแนะนำ มีส่วนในการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท เช่น หากมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่าง ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ และผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซึ่งเป็นหัวหน้าแผนก กรรมการผู้จัดการก็จะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย หรือชี้ขาดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นควรเป็นไปในทิศทางใด

สำหรับส่วนที่สองจะเป็นทีมปฏิบัติการซึ่งจะประกอบด้วยแผนกและฝ่ายต่างๆ ดังนี้คือ

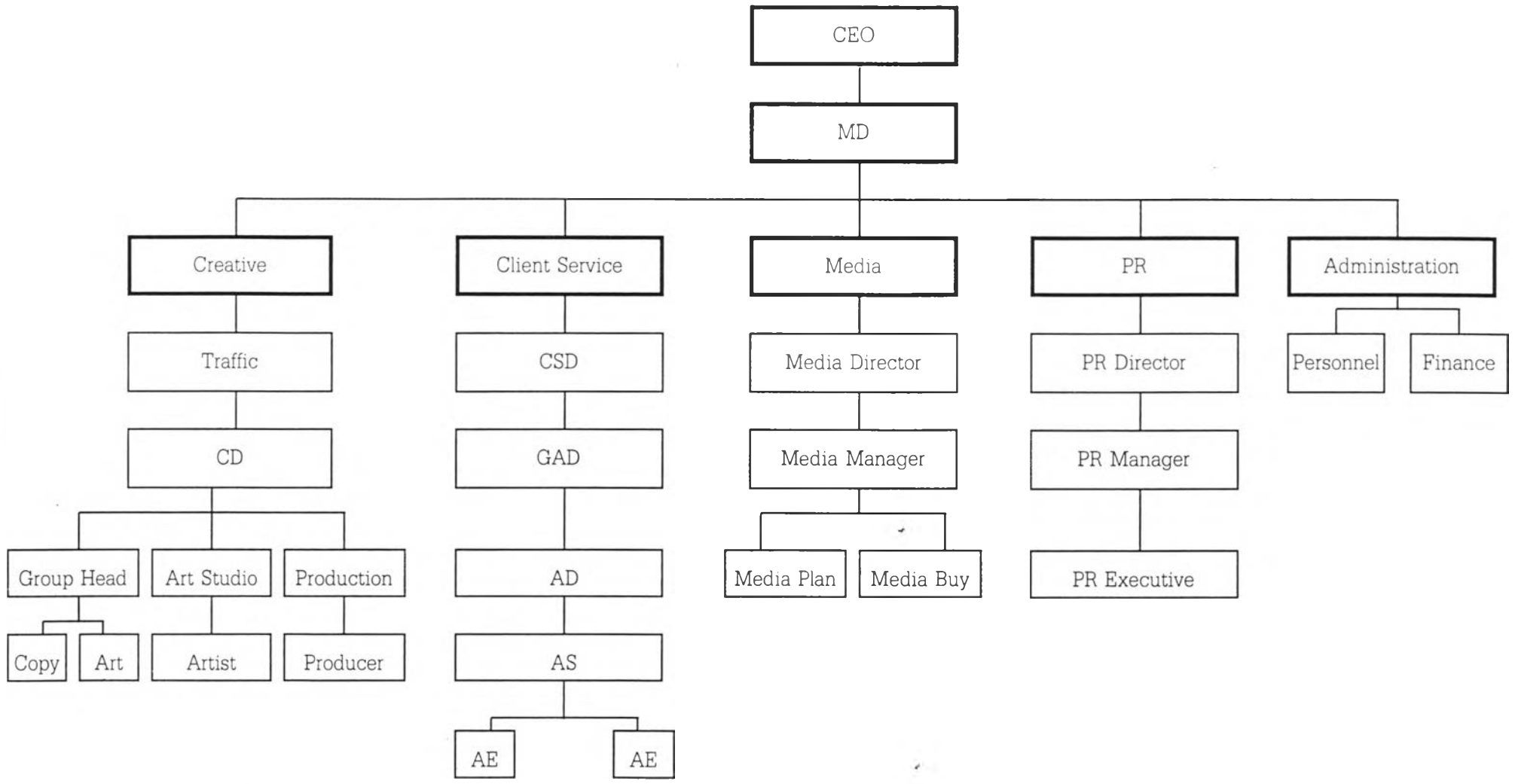
1. แผนกบริหารงานลูกค้า (Client Service Department)
2. แผนกสร้างสรรค์ (Creative Department)
3. แผนกสื่อโฆษณา (Media Department)
4. แผนกประชาสัมพันธ์ (Public Relations Department)
5. แผนกการจัดการ (Administration Department)

โดยในแต่ละแผนกมีตำแหน่งและการบริหารงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แผนกบริหารงานลูกค้า (Client Service Department) มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้า โดยดูแลด้านการตลาด วางแผนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้า เสนอแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าของสินค้านั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์ทางการตลาด และทางการโฆษณาให้มากที่สุด ทั้งนี้แผนกบริหารงานลูกค้ายังมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยจะคอยดูแลให้ได้ชิ้นงานสำเร็จลงได้ตามความต้องการของลูกค้า โดยแผนกนี้จะประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ดังนี้คือ

1.1 ผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive/ AE) มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับเจ้าของสินค้า และนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาประมวล และนำบทสรุปที่ได้เสนอให้กับหัวหน้าของตนเพื่อจัดทำเป็นกลยุทธ์หรือแผนการโฆษณาต่อไป นอกจากนั้นจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ในบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นไปในระดับเบื้องต้น เช่น ลูกค้าต้องการทำงานสิ่งพิมพ์ชิ้นเล็ก เช่น สติกเกอร์ลดราคา AE จะเป็นผู้ที่ดำเนินการได้โดยทันที แต่ถ้าขอขยายงานใหญ่ขึ้น ซับซ้อนเพิ่มขึ้น AE สามารถที่จะขอคำปรึกษาได้จากตำแหน่งที่สูงขึ้นไป นั่นก็คือ AS

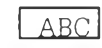
I 17422710



แผนภาพที่ 5 แผนผังการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาโดยทั่วไป



ตำแหน่งว่าง



ยังดำรงตำแหน่งอยู่



ตำแหน่งที่เพิ่มเติม

1.2 หัวหน้างานบริหารงานลูกค้า (Account Supervisor/ AS) จะทำหน้าที่เช่นเดียวกับ AE แต่ด้วยประสบการณ์การทำงานที่มากกว่านอกจากสามารถที่จะเป็นพี่เลี้ยงให้กับ AE แล้ว ยังนำข้อมูลที่ AE สรุปลงมาให้มาจัดทำเป็นแผนการโฆษณา และคิดค้นหากลยุทธ์ ทั้งยังช่วยแนะนำ และตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหาทางาน หรือสามารถตกลงการทำงานกับลูกค้าได้ในระดับหนึ่ง เช่นการต่อรองราคา หรือ ให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้าน กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเนื้อหาของชิ้นงานโฆษณา แต่ถ้าหากเป็นแคมเปญที่ใหญ่ขึ้น หรือเป็นปัญหาที่ทั้ง AE และ AS ไม่สามารถจะแก้ไขได้ ตำแหน่งที่ทั้งสองคนจะสามารถปรึกษาได้ต่อไปคือ AD

1.3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Director/ AD) เป็นตำแหน่งที่ต้องดูแล ทั้ง AE และ AS โดยที่ AD สามารถจะดูแล AE และ AS หลาย ๆ คนในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้จะมีหน้าที่ คอยประสานงานกับลูกค้า โดยเฉพาะถ้าเป็นการเสนองานกับลูกค้ารายใหม่ ๆ หรือลักษณะงานเป็นแคมเปญ ใหญ่ ยังมีส่วนในด้านงานบริหารแผนก แต่อย่างไรก็ตามหากเกิดปัญหาใหญ่ AD ก็จะสามารถขอคำปรึกษาได้ จากตำแหน่งที่สูงขึ้นไปเพื่อช่วยในการตัดสินใจ คือ GAD

1.4 ผู้บริหารงานกลุ่มลูกค้าอาวุโส (Group Account Director/GAD) มีหน้าที่คอยดูแล และให้คำ ปรึกษากับลูกน้องทั้ง AE AS AD ซึ่งลูกน้องภายใต้การดูแลอาจจะมีมากกว่า 1 กลุ่ม ดังนั้นจึงต้องดูแลสินค้า หลาย ๆ ชนิดไปพร้อมกันด้วย ทั้งยังมีหน้าที่ในการช่วยตัดสินใจในปัญหาใหญ่ เช่นกรณีที่ลูกค้าไม่ยอมจ่าย เงินว่าจ้างในการทำงานหรือยอมจ่ายแต่มีเงื่อนไขพิเศษ GAD ก็จะเป็นผู้ที่เข้าทำการต่อรองก่อน แต่หากยังไม่ สำเร็จผู้ที่จะคอยช่วยเหลือดูแลอีกขั้นคือ CSD

1.5 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Client Service Director/CSD) เป็นผู้ดูแลแผนกบริหาร งานลูกค้าทั้งแผนก ทั้งด้านนโยบายและการบริหาร ติดต่อกับลูกค้ารายใหม่ ๆ ทั้งที่อยู่ในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดี สามารถที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ แล้วรายงานให้ผู้บริหารทราบใน ภายหลังได้

2. แผนกสร้างสรรค์ (Creative Department) หรือที่มักเรียกทับศัพท์ว่า "แผนกครีเอทีฟ" นั้น มี หน้าที่ด้านการสร้างสรรค์ชิ้นงานโฆษณา ทั้งทางด้านภาพและข้อความ ที่อยู่สื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ ประกอบด้วย

ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative Director/ CD) เป็นหัวหน้าของแผนก มีหน้าที่ในการดูแล ด้านนโยบายของแผนก กลยุทธ์ทางการสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ดูแลฝ่ายสร้างสรรค์ ฝ่ายศิลป์ และ ฝ่ายผลิต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ฝ่ายสร้างสรรค์จะประกอบด้วย

1. รองผู้อำนวยการสร้างสรรค์ (Associate Creative Director) เป็นตำแหน่งรองจาก CD ทำหน้าที่แทน CD ได้ทุกเรื่อง ยกเว้นในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายบริหารในกรณีที่ไม่มี CD ตำแหน่งนี้จะ เป็นตำแหน่งสูงสุดของแผนก

2. หัวหน้ากลุ่มสร้างสรรค์ (Creative Group Head) จะเป็นผู้ดูแลครีเอทีฟ ซึ่งประกอบด้วยผู้กำกับศิลป์ และผู้เขียนคำโฆษณา ซึ่งส่วนใหญ่จะทำงานเป็นคู่ คอยดูแล และช่วยให้คำแนะนำในขณะ คิดสร้างสรรค์ชิ้นงาน พร้อมทั้งช่วยนำเสนอต่อ CD แผนกบริหารงานลูกค้า และลูกค้าตามลำดับ

3. ผู้กำกับศิลป์ (Art Director) มีหน้าที่สร้างสรรค์แนวคิด และวิธีนำเสนอด้านภาพทั้งหมด ของชิ้นงานโฆษณา โดยจะทำงานคู่กับผู้เขียนคำโฆษณา

4. ผู้เขียนคำโฆษณา (Copywriter) มีหน้าที่สร้างสรรค์แนวคิดต่าง ๆ เช่นเดียวกับผู้กำกับ ศิลป์ โดยจะรับผิดชอบในด้านการเขียนคำโฆษณาต่าง ๆ ที่ปรากฏในชิ้นงาน

5. ฝ่ายประสานงาน (Traffic) มีหน้าที่ประสานงานภายใน โดยจะเป็นผู้จัดคิวงานให้กับ แผนกสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่จะตกลงเรื่องเวลา วันส่งและรับมอบงานกับแผนกบริหารงานลูกค้า ทั้งยังเป็น ผู้ทำหน้าที่ติดต่อผู้รับจ้างอื่น ๆ เช่น บริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ห้องบันทึกเสียง ฯลฯ ตามที่ผู้ กำกับศิลป์หรือผู้เขียนคำโฆษณาต้องการ

2.2 ฝ่ายศิลป์ (Art Studio) มีหน้าที่ผลิตแบบร่าง (Lay out) และต้นแบบ (Art work) ชิ้นงานโฆษณาสำหรับส่งไปตีพิมพ์หรือออกอากาศเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนต่อไป ประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ผู้เขียนภาพโฆษณา (Visualizer) เป็นผู้เขียนภาพประกอบชิ้นงานโฆษณาต่าง ๆ ทั้งที่ เป็นแบบร่าง (Lay Out) สำหรับภาพนิ่ง และที่เป็นสตอรี่บอร์ด (Storyboard)

2. ฝ่ายศิลป์ (Artist) มีหน้าที่จัดทำต้นฉบับ (Artwork) ของชิ้นงานโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ ก่อนที่จะส่งให้โรงพิมพ์ หรือจัดส่งให้ฝ่ายสื่อเพื่อนำไปเผยแพร่ต่อ

3. ฝ่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Artist) มีหน้าที่ช่วยนำองค์ประกอบต่างๆ ที่ได้จากผู้เขียนภาพ หรือฝ่ายศิลป์มาประกอบเป็นชิ้นงาน ทั้งส่วนที่เป็นแบบร่าง(Lay Out)และส่วนที่เป็นต้นฉบับ (Art Work)

2.3 ฝ่ายผลิต (Production Department) มีหน้าที่ผลิตชิ้นงานโฆษณา โดยรับผิดชอบงานในขั้นตอนการผลิตและควบคุมการทำงานของบริษัทรับผลิตสื่อ (Production House) ประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ดังนี้คือ

1. ผู้จัดการฝ่ายผลิต (Production Manager) เป็นหัวหน้าของฝ่ายผลิตนอกจากมีหน้าที่ในการดูแลฝ่ายแล้ว ยังมีหน้าที่คิดราคาในการผลิตชิ้นงานโฆษณาแต่ละชิ้นอีกด้วย

2. ผู้ดูแลงานภาพนิ่ง (Still Photo Producer) มีหน้าที่ในการติดต่อกับบริษัทรับถ่ายภาพนิ่งต่าง ๆ และช่วยควบคุมดูแลในการถ่ายทำเพื่อให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานชิ้นนั้น ๆ มากที่สุด

3. ผู้ดูแลงานวิทยุและโทรทัศน์ (TV & Radio Producer) มีหน้าที่ในการติดต่อกับบริษัทถ่ายทำภาพยนตร์โฆษณา รวมทั้งบริษัทบันทึกเสียง เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของชิ้นงานโฆษณานั้น ๆ มากที่สุดเช่นกัน

3. แผนกสื่อโฆษณา (Media Department) มีหน้าที่ในการวางแผนสื่อโฆษณา การซื้อพื้นที่สื่อและเวลาของสื่อต่าง ๆ รวมถึงการวัดและประเมินผลสื่อด้วย ประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้คือ

3.1 ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อ (Media Director) เป็นหัวหน้าแผนก มีหน้าที่ดูแลนโยบายของแผนก ติดต่oprสานงานกับสื่อมวลชนต่าง ๆ พร้อมทั้งพบปะพูดคุยกับลูกค้า

3.2 ผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณา(Media Manager) ดูแลงานในแผนกสื่อในระดับปฏิบัติการมากขึ้น ควบคุมดูแลกลยุทธ์การวางแผน และการซื้อสื่อ นอกจากนั้นยังติดต่อกับบริษัทนายหน้าซื้อสื่อต่าง ๆ

3.3 เจ้าหน้าที่วางแผนสื่อ (Media Planner) มีหน้าที่ในการวางแผนการใช้สื่อโฆษณาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ทางการโฆษณา และทางการตลาด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.4 เจ้าหน้าที่ซื้อสื่อ (Media Buyer) มีหน้าที่ติดต่อซื้อสื่อกับบริษัทนายหน้าซื้อสื่อต่าง ๆ ให้ตรงกับกลยุทธ์การวางแผนการใช้สื่อของ เจ้าหน้าที่วางแผนสื่อ

4. แผนกประชาสัมพันธ์ (Public Relations Department) เป็นแผนกที่ดูแลในกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมทางการโฆษณาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการส่งข่าวประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้า เช่น ข่าวการออกสินค้าใหม่ ข่าวการทำกิจกรรมเพื่อสังคมของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังสรุปและวิเคราะห์ข่าวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าของลูกค้าหรือคู่แข่งส่งให้กับลูกค้า ประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ผู้อำนวยการแผนกประชาสัมพันธ์ (PR Director) ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าแผนก ดูแลในด้านนโยบายของแผนก การทำงาน รวมทั้งกลยุทธ์ของแผนกประชาสัมพันธ์ ติดต่อกับลูกค้า โดยเฉพาะในกรณีเป็นลูกค้ารายใหญ่ พร้อมทั้งยังหาลูกค้าใหม่ ๆ ขึ้นกับบริษัทอีกด้วย

4.2 ผู้จัดการแผนกประชาสัมพันธ์ (PR Manager) เป็นตำแหน่งรองจากผู้อำนวยการแผนกประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ดูแลงานในระดับปฏิบัติการ คิดกลยุทธ์ และติดต่อประสานงานกับสื่อมวลชนต่าง ๆ

4.3 เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (PR Executive) มีหน้าที่ในการเขียนข่าว ส่งข่าว และจัดทำ การสรุปข่าวประชาสัมพันธ์ ติดต่อประสานงานในระดับเบื้องต้นให้กับผู้จัดการแผนก

5. แผนกการจัดการ (Administration Department) ประกอบด้วย

5.1 ฝ่ายบุคคล (Personal) มีหน้าที่ในการดูแลเกี่ยวกับการรับสมัครบุคลากร และระเบียบกฎต่าง ๆ ของพนักงาน เช่น วันเวลาทำงาน การลาหยุด การเบิกสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นต้น

5.2 ฝ่ายการเงิน (Finance) มีหน้าที่ดูแลด้านการเงินของบริษัททั้งงบประมาณรายรับรายจ่าย รวมไปถึงเงินเดือนพนักงาน การเรียกเก็บเงินลูกค้า อีกด้วย

ทั้งหมดที่กล่าวถึงนั้น คือโครงสร้างโดยรวมของบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งมีการแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ มีลำดับชั้นในการบริหาร สำหรับการศึกษารายวิชาบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางในครั้งนี้ โดยใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาดีดีบี นีดแฮม (DDB Needham Worldwide) เป็นกรณีศึกษา พบว่าในแต่ละช่วงเวลามีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

โครงสร้างช่วงปกติของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง: ดีดีบี นีดแฮม

จากแผนภาพที่ 6 (หน้า 41) จะเห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางที่ทำการศึกษานั้นประกอบไปด้วย 2 ส่วนใหญ่ ๆ เช่นเดียวกัน โดยส่วนแรกนั้นจะเป็นส่วนของทีมงานบริหาร ประกอบด้วย

1. ประธานบริหาร (Chief Executive Officer/CEO) ดูแลนโยบายในระดับสูง เน้นไปที่การติดต่อกับบริษัทแม่ในต่างประเทศ จะมีการพบปะลูกค้าบ้าง โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศ รายละเอียดในการทำงานอื่น ๆ เป็นหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ

2. กรรมการผู้จัดการ(Managing Director/MD) มีหน้าที่และความสำคัญเป็นอันมาก เพราะนอกจากดูแลนโยบายต่าง ๆ ของบริษัท หาลูกค้าใหม่ ๆ ให้กับบริษัท พร้อมให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัทแล้ว กรรมการผู้จัดการยังเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ ได้โดยเด็ดขาดอีกด้วย

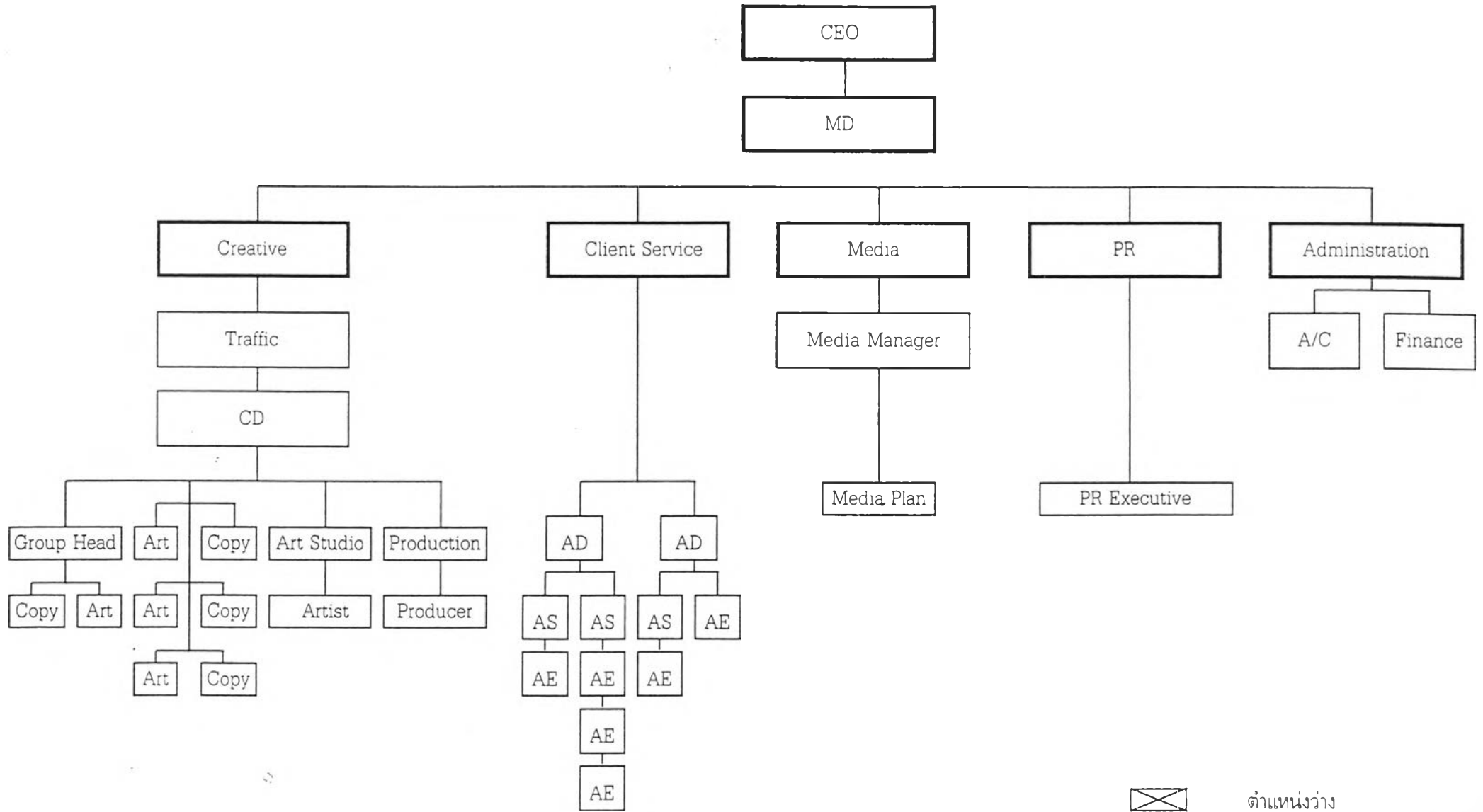
นอกจากส่วนของการบริหารแล้ว บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางเช่น บริษัทดีดีบี นีดแฮมนั้นยังมี ส่วนที่ 2 คือส่วนปฏิบัติการเช่นเดียวกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1 แผนกบริหารงานลูกค้า (Client Service Department) สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาทำการศึกษาคือ ดีดีบี นีดแฮมในช่วงปกตินั้นจะประกอบไปด้วย




1.1 ผู้บริหารงานลูกค้า(Account Executive/ AE) จะหน้าที่ประสานงานกับลูกค้าและพนักงานในแผนกอื่น ๆ ของบริษัทเดียวกัน

1.2 หัวหน้างานบริหารงานลูกค้า (Account Supervisor/ AS)

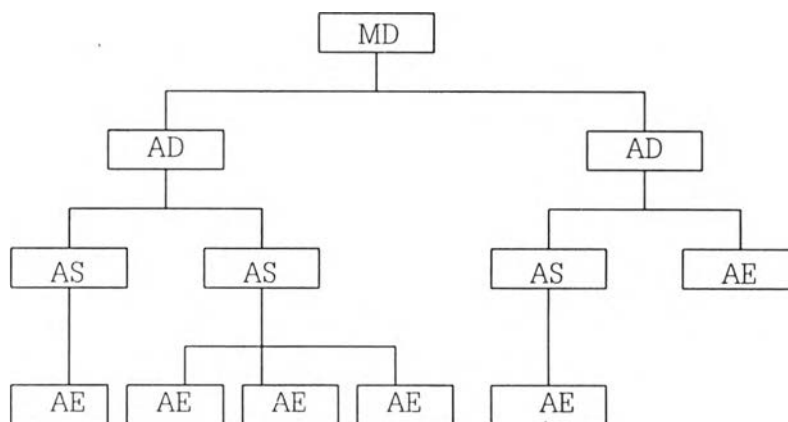
1.3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Director/ AD) ในช่วงนี้จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยจะแบ่งกลุ่มตามสินค้าที่รับผิดชอบดูแล



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง . ดีดีบี นีดแฮม ช่วงปกติ

-  ตำแหน่งว่าง
-  ยังดำรงตำแหน่งอยู่
-  ตำแหน่งที่เพิ่มเติม

จากการศึกษาพบว่า ในช่วงปกตินั้นจะไม่มีตำแหน่ง CSD และ GAD ดังนั้นผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ารับผิดชอบสูงสุดคือ AD ซึ่งจะมีขอบข่ายหน้าที่เช่นเดียวกับตำแหน่งใหญ่ทั้งสอง ยกเว้นในเรื่องปัญหาใหญ่ เช่นกรณีลูกค้าไม่จ่ายเงินผู้ที่เข้ามาช่วยในการตัดสินใจคือ กรรมการผู้จัดการ หรือ MD นั่นเอง



แผนภาพที่ 7 แผนผังการทำงานของแผนกบริหารงานลูกค้า(Client Service Department)ช่วงปกติ

2. แผนกสร้างสรรค์ (Creative Department) มีผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative Director/CD) เป็นหัวหน้า และยังมีฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ฝ่ายสร้างสรรค์ จะประกอบด้วย

- 2.1.1 หัวหน้ากลุ่มสร้างสรรค์ (Creative Group Head)
- 2.1.2 ผู้กำกับศิลป์ (Art Director)
- 2.1.3 ผู้เขียนคำโฆษณา (Copywriter)
- 2.1.4 ฝ่ายประสานงาน (Traffic) จะมีอยู่ 2-3 คน โดยจะแบ่งกันรับผิดชอบตามสินค้าหรือกลุ่มสร้างสรรค์แต่ละกลุ่ม

2.2 ฝ่ายศิลป์ (Art Studio) ประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

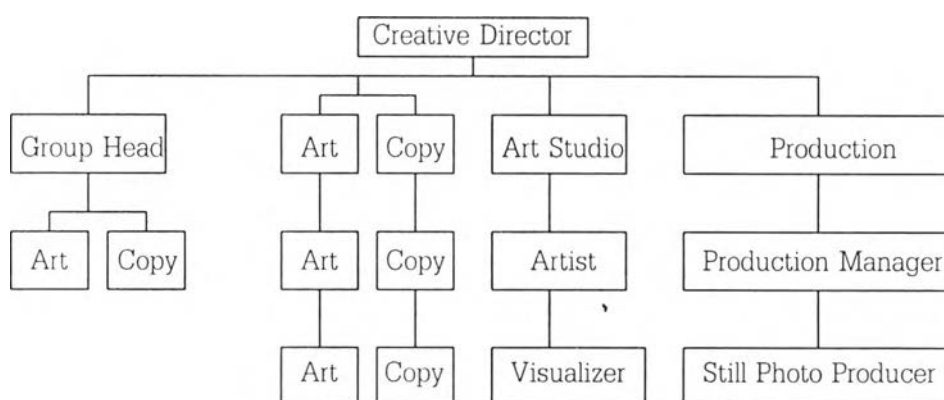
- 2.2.1 ผู้เขียนคำโฆษณา (Visualizer)
- 2.2.2 ฝ่ายศิลป์ (Artist)
- 2.2.3 ฝ่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Artist)

2.3 ฝ่ายผลิต (Production Department) ประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้คือ

2.3.1 ผู้จัดการฝ่ายผลิต (Production Manager)

2.3.2 ผู้ดูแลงานภาพนิ่ง (Still Photo Producer)

2.3.3 ผู้ดูแลงานวิทยุและโทรทัศน์ (TV & Radio Producer)



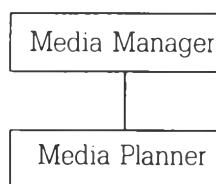
แผนภาพที่ 8 แผนผังการทำงานของแผนกสร้างสรรค์ (Creative Department) ช่วงปกตอ

3. แผนกสื่อโฆษณา (Media Department) ประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้คือ

3.1 ผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณา (Media Manager) เป็นหัวหน้าแผนก มีหน้าที่ในการดูแลความเรียบร้อยภายในแผนก ควบคุมกลยุทธ์ในการวางแผน และการซื้อสื่อ โดยในระดับปฏิบัตินั้นจะมอบหมายให้กับผู้วางแผนสื่อดำเนินงานต่อไป

3.2 ผู้วางแผนสื่อ (Media Planner) มีหน้าที่ในการวางแผนการใช้สื่อโฆษณาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ทางการโฆษณา และทางการตลาด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการศึกษาจะเห็นว่าในแผนกสื่อโฆษณานี้เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทโฆษณาโดยทั่วไป (จากแผนผังที่ 5) แล้วนั้นจะไม่มีตำแหน่งผู้ซื้อสื่อ (Media Buyer) ทั้งนี้เพราะการซื้อสื่อ นั้น บริษัทที่ดีมี นิดแฮมนั้นจะซื้อผ่านบริษัทฟาร์อีส แอดเวอร์ไทซิ่ง ซึ่งเป็นบริษัทผู้ถือหุ้นรายสำคัญของบริษัทที่ดีมี นิดแฮมเอง



แผนภาพที่ 9 แผนผังการทำงานของแผนกสื่อโฆษณา (Media Department) ช่วงปกติ

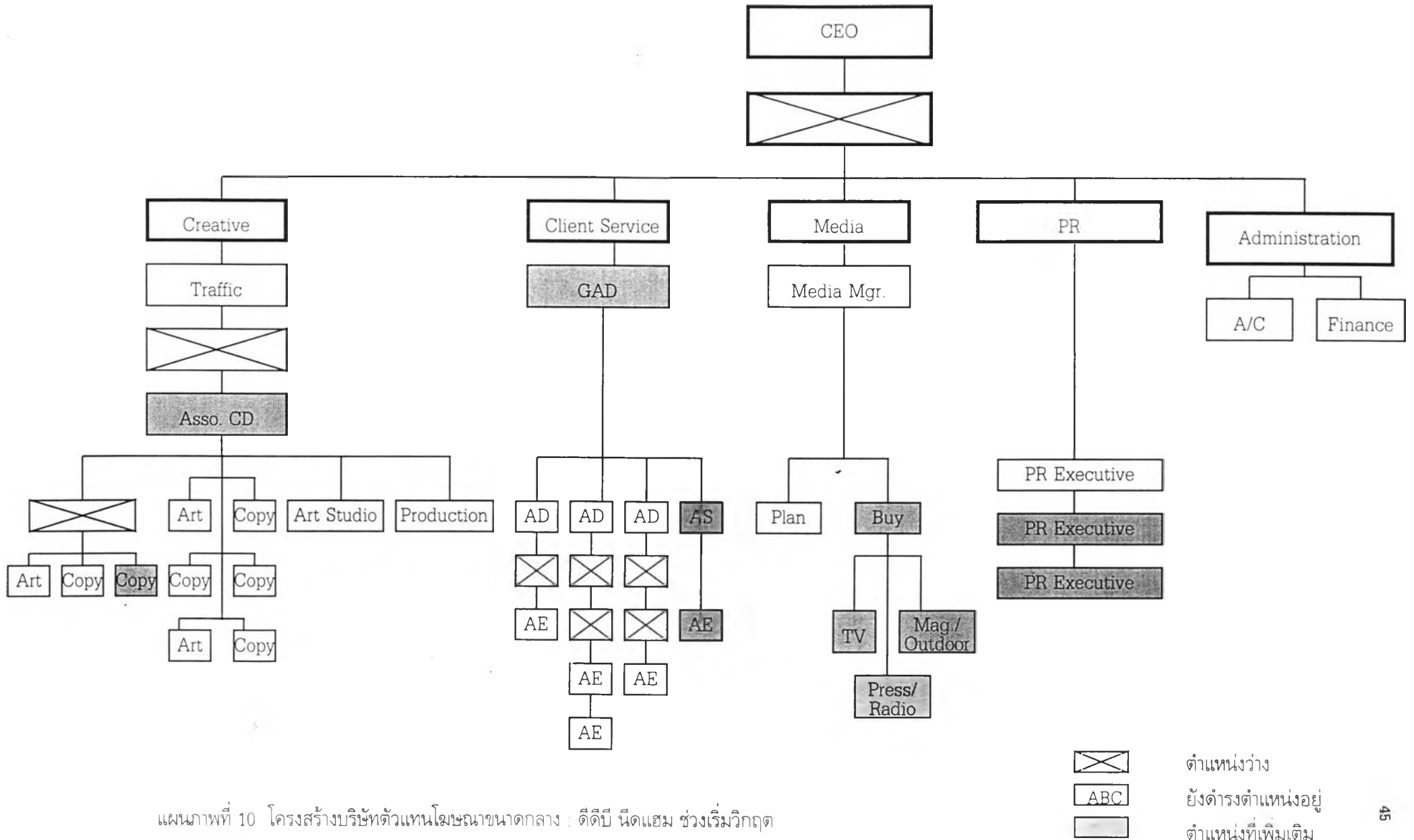
แผนกประชาสัมพันธ์ (Public Relation Department) มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัทลูกค้าของบริษัท จากผังโครงสร้างช่วงปกติ (แผนภาพที่ 6) เห็นได้ว่า ในแผนกนี้จะมีเจ้าหน้าที่ที่อยู่เพียงตำแหน่งเดียวคือ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ (PR Executive) ซึ่งมีหน้าที่ในระดับปฏิบัติการติดต่อประสานงานกับสื่อมวลชนต่าง ๆ พร้อมกับสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่สรุปและวิเคราะห์ข่าวเกี่ยวกับสินค้าที่ฝากลงในสื่อต่าง ๆ แล้วนำเสนอให้กับลูกค้า

การที่แผนกประชาสัมพันธ์มีเพียงตำแหน่งเดียวนั้น แสดงให้เห็นว่าในช่วงเวลาปกติของการดำเนินธุรกิจแผนกนี้มีความสำคัญน้อย วัตถุประสงค์ที่จัดตั้งขึ้นมานั้น ก็เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดของลูกค้าบางส่วนเท่านั้น ถ้าหากต้องมียานในขอบข่ายที่ใหญ่ขึ้น เช่น การจัดงานเปิดตัวสินค้า หรือจัดแถลงข่าว ก็จะทำให้การว่าจ้างบริษัทภายนอกให้ดำเนินการแทน

5. แผนกการจัดการ (Administration Department) โดยส่วนใหญ่แผนกนี้จะประกอบด้วยฝ่ายบุคคลและฝ่ายการเงิน แต่เมื่อดูจากผังการทำงานของบริษัทที่ทำการศึกษาก็จะเห็นว่าในแผนกนี้จะมีเฉพาะฝ่ายการเงิน ทั้งนี้เพราะฝ่ายบุคคลของบริษัทที่ดีบี นีดแอมจะขึ้นอยู่กับบริษัทฟาร์อีส แอดเวอร์ไทซิ่ง ซึ่งเป็นบริษัทผู้ถือหุ้น ฝ่ายการเงินของบริษัทจะขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายการเงินจะประกอบด้วยตำแหน่งดังนี้

5.1 ฝ่ายบัญชี (Accountant) มีหน้าที่ในการทำเอกสารเกี่ยวกับด้านบัญชีบันทึกรายรับรายจ่าย ทำบัญชีต้นทุน งบประมาณต่าง ๆ เป็นต้น

5.2 ฝ่ายการเงิน (Cashier) มีหน้าที่ในการรับเงินจากลูกค้าและทำเรื่องจ่ายเงินเกี่ยวกับด้านค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้น เช่น จ่ายค่ารถ เงินเดือน และค่าอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น



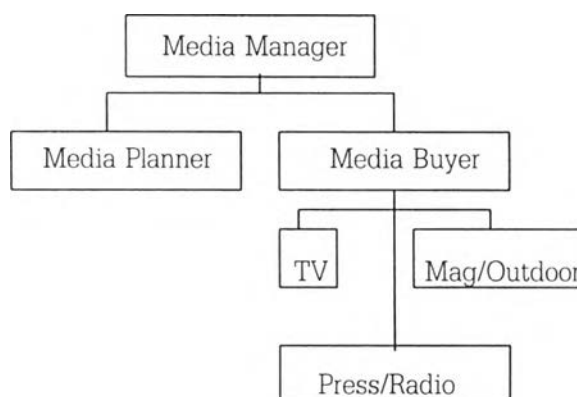
แผนภาพที่ 10 โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง : ดีดีบี นิดแฮม ช่วงเริ่มวิกฤต

โครงสร้างองค์กรช่วงเริ่มวิกฤตของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง : ดีดีบี นีดแฮม

จากแผนผังในช่วงนี้เริ่มวิกฤตนี้จะเห็นว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโครงสร้างการทำงานโดยมีการเพิ่มและลดของตำแหน่งบางตำแหน่งโดยเริ่มจากทีมงานบริหารซึ่งกรรมการผู้จัดการได้ลาออกอย่างกะทันหันในเวลาใกล้เคียงกัน ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์และหัวหน้ากลุ่มสร้างสรรค์ได้ลาออก แผนกต่อมาที่ได้มีตำแหน่งขาดหายไปคือแผนกบริหารงานลูกค้า ได้แก่ AE และ AS

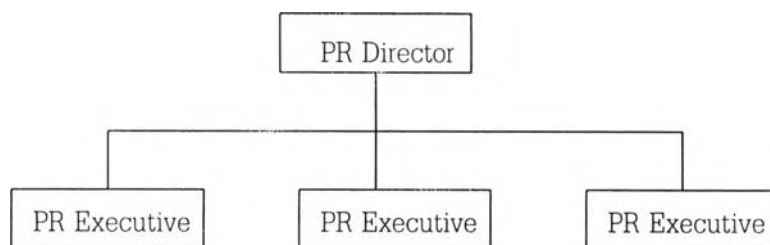
ขณะเดียวกันจากโครงสร้างช่วงเริ่มวิกฤตได้มีการเพิ่มเติมตำแหน่งหลาย ๆ ตำแหน่งเข้ามาด้วยกัน เริ่มจากแผนกสร้างสรรค์มีรองผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ (Associate Creative Director / Asso. CD) มาทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย CD ดูแลแผนกแทน กรณีที่ CD ติดงานอื่น ๆ สามารถที่จะตัดสินใจแทนได้ในการควบคุมดูแลด้านแนวคิดวิธีการนำเสนอ กรณีที่เกิดปัญหาสามารถที่จะมีอำนาจตัดสินใจได้ทันที แล้วค่อยรายงานต่อ CD ในภายหลัง จากการศึกษาขณะที่มีตำแหน่งเข้ามานั้น ตำแหน่ง CD กำลังว่าง ดังนั้นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในแผนกคือ Asso. CD ที่จะทำหน้าที่ดูแลทั้งแผนกแทน CD

สำหรับแผนกสื่อ จะเป็นแผนกที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก เราจะเห็นว่าในช่วงเวลาปกติ บริษัทที่ทำการศึกษามีเฉพาะผู้จัดการแผนกสื่อ และผู้วางแผนสื่อ ส่วนการซื้อสื่อนั้นจะซื้อผ่านบริษัทฟาร์อีส แอดเวอร์ไทซิ่ง แต่ในช่วงเริ่มวิกฤตมีตำแหน่งผู้ซื้อสื่อเพิ่มขึ้นมาโดยจะแบ่งผู้ซื้อออกตามสื่อต่าง ๆ คือ สื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์และสื่อนอกสถานที่ สื่อหนังสือพิมพ์และวิทยุ



แผนภาพที่ 11 แผนผังการทำงานของแผนกสื่อโฆษณา(Media Department) ช่วงเริ่มวิกฤต

ในด้านฝ่ายประชาสัมพันธ์ ก็มีการเพิ่มในตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์(PR Director)มีหน้าที่ในการดูแลนโยบาย ระบบงานของทั้งแผนก หากลูกค้าเพิ่มเติมในส่วนของการประชาสัมพันธ์ วางแผน คิดสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ นอกจากนั้นยังมีการเพิ่มเติมตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์เข้ามาอีกด้วย



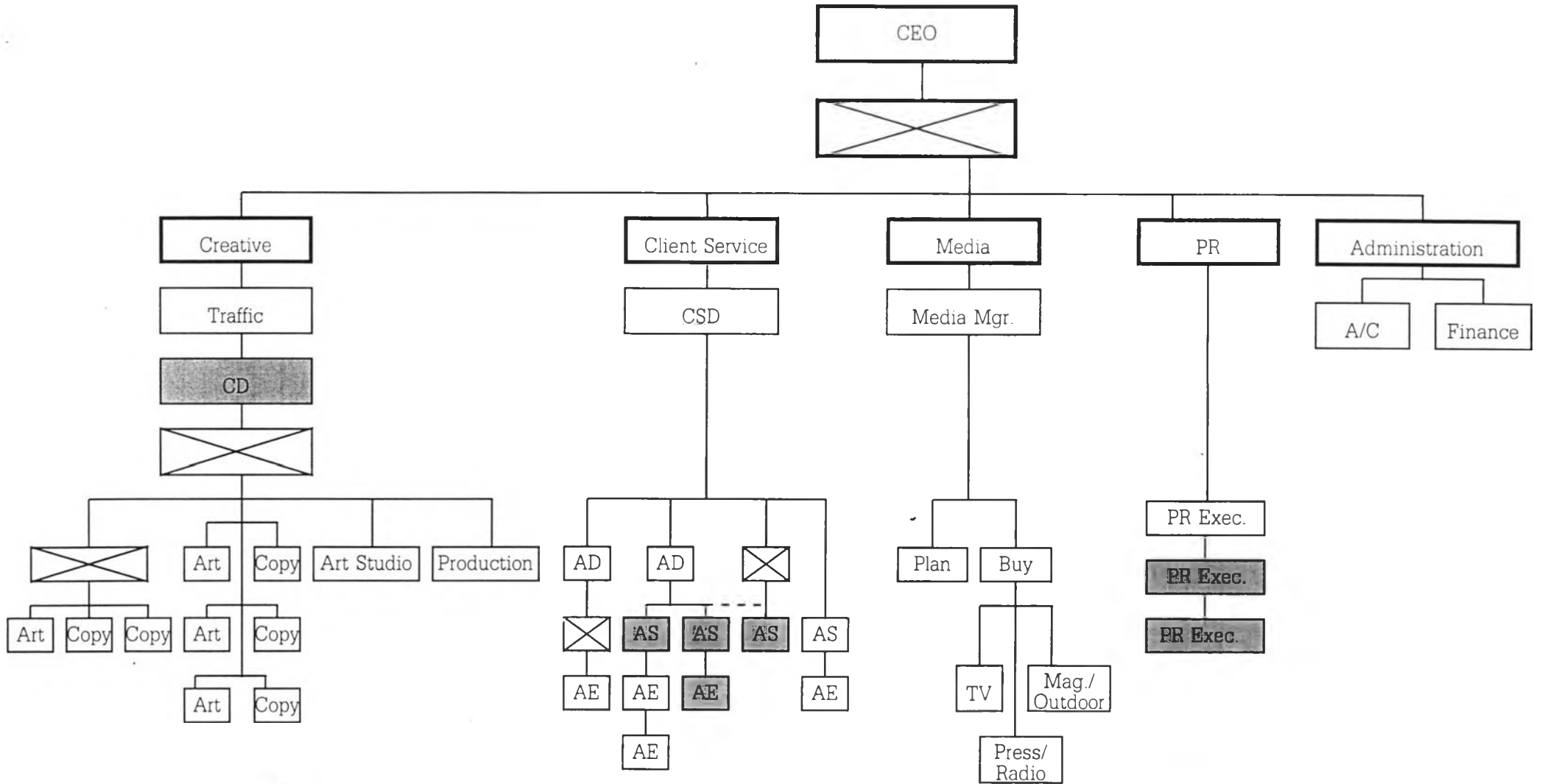
แผนภาพที่ 12 แผนผังการทำงานของแผนกประชาสัมพันธ์(PR Department) ช่วงเริ่มวิกฤต

ข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า เหตุใดในช่วงเริ่มวิกฤตแม้จะมีหลาย ๆ ตำแหน่งลาออก แต่ก็มีการเพิ่มเติมเข้ามาเป็นจำนวนไม่น้อยเช่นกัน จากการศึกษาพบว่า การเพิ่มเติมตำแหน่งต่าง ๆ เป็นผลเนื่องมาจากการได้ลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาตั้งแต่ในช่วงเวลาปกติซึ่งได้จัดสรรพนักงานไว้ก่อนแล้ว เมื่อได้คนเหล่านี้มาก็เป็นช่วงจังหวะที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนับเป็นช่วงเริ่มวิกฤต เพราะความสำคัญของตำแหน่งที่ได้มามีความสำคัญ และความรับผิดชอบไม่เท่ากับตำแหน่งที่ได้ลาออกไป ซึ่งเป็นตำแหน่งหัวหน้าของแต่ละฝ่าย และอยู่ในทีมงานบริหารอีกด้วย ส่วนแผนกที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ คือฝ่ายจัดการ

โครงสร้างช่วงวิกฤตของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง: ดีดีบี นีดแฮม

ช่วงวิกฤตนี้ถือเป็นช่วงที่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก กล่าวคือ นอกจากผู้บริหารพนักงานในระดับปฏิบัติการจะมีการลาออก สินค้าที่มีความสำคัญและเป็นสินค้าใหญ่ของบริษัทได้บอกเลิกสัญญาว่าจ้างการทำงาน เช่น มิตรซูบิชิ นีเวีย เป็นต้น แต่เมื่อดูจากแผนผังโครงสร้างการทำงานในช่วงนี้ จะพบว่ามีเปลี่ยนแปลงน้อยทั้งนี้ เป็นเพราะตั้งแต่ช่วงเริ่มจนถึงช่วงวิกฤตนั้นเป็นไปในระยะเวลาอันสั้นคือประมาณ 4 เดือน จากแผนภาพที่ 13 จะเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนคือ ในแผนกสร้างสรรค์ได้เพิ่มตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์หรือ CD ขึ้นมาแทนตำแหน่งที่ขาดหายไป

ในแผนกบริหารงานลูกค้านอกจากจะมีตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Client Service Director/CSD) แล้วยังเพิ่มตำแหน่ง AS และ AE อีกหลายตำแหน่ง



ตำแหน่งว่าง



ยังดำรงตำแหน่งอยู่



ตำแหน่งที่เพิ่มเติม

แผนภาพที่ 13 โครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง : ดีดีบี นิดแฮม ช่วงวิกฤต

นอกจากนี้ในแผนกประชาสัมพันธ์ได้เพิ่มตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ (PR Manager) ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลด้านกลยุทธ์และจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ให้ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ตรวจสอบอีกครั้ง

จากแผนผังโครงสร้างที่นำเสนอขึ้นเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิดเรื่องรูปแบบองค์กรทั้ง 6 รูปแบบของ Gareth Morgan ซึ่งได้กล่าวถึงในบทที่ 2 นั้น จะเห็นว่าโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางที่ทำการศึกษานี้จะมีรูปแบบเดียวกันกับรูปแบบที่ 3 คือ โครงสร้างจะประกอบด้วยทีมงานบริหาร ซึ่งในที่นี้คือ CEO MD CD CSD Media Manager และหัวหน้าฝ่ายการเงิน โดยแต่ละฝ่ายที่กล่าวถึงนั้นจะมีลูกทีมเป็นของตนเอง และลูกทีมแต่ละแผนกยังต้องทำงานประสานกันไปอีกด้วย

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับข่ายการติดต่อสื่อสารดังที่ Stephen P. Robbins ได้กล่าวไว้ นั้น จะสังเกตเห็นได้ว่าตามโครงสร้างดังกล่าวการสื่อสารในแต่ละแผนกจะมีลักษณะเป็นแบบลูกโซ่ คือมีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน เป็นการรายงานตามลำดับชั้น เป็นตอนตามสายงานของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้จากการศึกษายังพบรูปแบบการสื่อสารอื่น ๆ อีก แต่จะเป็นไปในระหว่างกระบวนการทำงานซึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางจะมีกระบวนการทำงานดังต่อไปนี้

3. กระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง

ในช่วงเวลาปกตินั้น แผนกต่างๆ ดังกล่าวไปแล้วข้างต้นจะมีกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน โดยการทำงานจะเริ่มจากฝ่ายบริหารงานลูกค้าทำการติดต่อกับลูกค้าของบริษัท ซึ่งเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการทำการโฆษณาสินค้า เช่น ผลิตภัณฑ์แมคโดนัลด์ นีเวีย เครื่องใช้ไฟฟ้ามิตซูบิชิ น้ำมันโมบิล ฯลฯ เมื่อลูกค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้าใดสินค้าหนึ่งต้องการให้มีกิจกรรมทางการตลาด ซึ่งจะต้องมีการใช้ชิ้นโฆษณาเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อการตลาด ก็จะติดต่อฝ่ายบริหารงานลูกค้าแล้วแจ้งความต้องการหรือวัตถุประสงค์ทางการตลาด เพื่อให้นำไปจัดเตรียมเป็นแผนงานการตลาดและการโฆษณามานำเสนอให้พิจารณา

ในการเข้าพบลูกค้า โดยปกติแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานลูกค้า หรือ AE. ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เล็กที่สุดตามลำดับโครงสร้างของแผนกบริหารงานลูกค้า แต่ถ้านงานที่ลูกค้าต้องการขอขายที่ใหญ่ขึ้น หรือต้องพบปะลูกค้าในระดับบริหาร หัวหน้างานบริหารงานลูกค้า หรือ AS หรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า หรือ AD. จะเข้าพบลูกค้าด้วย และในกรณีที่บริษัทใหญ่ หรือเป็นสินค้าที่มีความสำคัญต่อบริษัท รวมทั้งสินค้าซึ่งเป็นธุรกิจใหม่ของบริษัท ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้าอาวุโส หรือ GAD. ก็มักจะเข้าร่วมประชุมกับลูกค้าด้วยเช่นกัน

ในการติดต่อระหว่างฝ่ายบริหารงานลูกค้ากับลูกค้าก็จะมี การพูดคุยถึงข้อมูลด้านการตลาด วัตถุประสงค์ทางการตลาด รายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และข้อมูลอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างชิ้นงานโฆษณา

หลังจากนั้น AE ก็จะนำข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดมาทำการศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุปสำหรับเป็นเอกสารข้อมูล แล้วจึงให้ AS หรือ AD ตรวจสอบเช็คข้อสรุปดังกล่าว เพื่อนำมาเป็นโจทย์ในการทำงานให้กับแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการสร้างสรรค์ชิ้นงานต่อไป ซึ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณาทั่วไปมักจะเรียกเอกสารเช่นนี้ว่า "บรีฟ" (Brief) โดยจัดแบ่งออกตามแผนกที่เกี่ยวข้อง เช่น Creative Brief และ Media Brief เป็นต้น

Brief หรือเอกสารการทำงานนั้นในแต่ละบริษัทจะมีรูปแบบและรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป สำหรับบริษัท ดีดีบี นีเดแฮม นั้นจะยึดตามหลักที่เรียกว่า R'O.I. (Relavant Original Impact) ซึ่งสามารถแบ่งรายละเอียดของงานสำหรับแต่ละแผนก(ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก) สำหรับงานโฆษณาที่เป็นแผนงานรณรงค์โฆษณาก็อาจจะเป็นBrief ขึ้นเดียวสำหรับทุกแผนก และในกรณีที่เป็นงานชิ้นเล็ก หรืองานเฉพาะวาระโอกาส เช่น การทำสื่อโฆษณา ณ จุดขาย (Point of Purchase/ POP.) เป็นต้น ก็จะมี Brief สำหรับงานนั้น ๆ เป็นการเฉพาะ

เมื่อ AE ได้เอกสาร Brief เรียบร้อยแล้ว ก็จะประสานงานกับ Traffic เพื่อขอยุ้งงานให้กับฝ่ายสร้างสรรค์ ซึ่งTraffic ก็จะทำการนัดการประชุมภายในเพื่อ Brief งาน โดยในการประชุมนี้จะประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานลูกค้าซึ่งก็จะมีทั้ง AE AS ส่วนฝ่ายครีเอทีฟ ก็จะมี ผู้กำกับศิลป์ ผู้เขียนคำโฆษณา หัวหน้ากลุ่มสร้างสรรค์ กรณีที่เป็นแคมเปญใหญ่จะมี AD รองผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ และผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์เข้าร่วมประชุมในการรับ Brief ด้วย ทั้งนี้ในการประชุมจะมี Traffic เข้าร่วมด้วยทุกครั้ง

หลังจากนั้นจะเป็นการประชุมย่อย (Internal) เพื่อดูแนวคิด วิธินำเสนอ กลยุทธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ในการประชุมผู้เข้าร่วมจะเป็นกลุ่มเดียวกันกับกลุ่มที่รับ Brief โดยการประชุมจะเป็นการปรึกษาหารือเกี่ยวกับเนื้อหาของงานซึ่งฝ่ายสร้างสรรค์ต้องหาเหตุผล ชี้แจง ขยายชิ้นงานของตนให้ได้ ขณะที่ฝ่ายบริหารงานลูกค้าจะพยายามหาจุดอ่อน และจุดแข็งของงาน พร้อมดูว่างานดังกล่าวตอบโจทย์ใน Brief หรือไม่ ถ้าทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่างานชิ้นดังกล่าวยังไม่ตรงตามเป้าหมาย ฝ่ายสร้างสรรค์ก็ต้องกลับไปคิดหาแนวทางใหม่ แต่ถ้าทุกฝ่ายเห็นชอบด้วยกับเนื้อหาที่นำเสนอ ก็จะนำชิ้นงานดังกล่าว ส่งให้ฝ่ายศิลป์จัดทำเป็นแบบร่างหรือสตอรี่บอร์ดเพื่อนำเสนอลูกค้าต่อไป

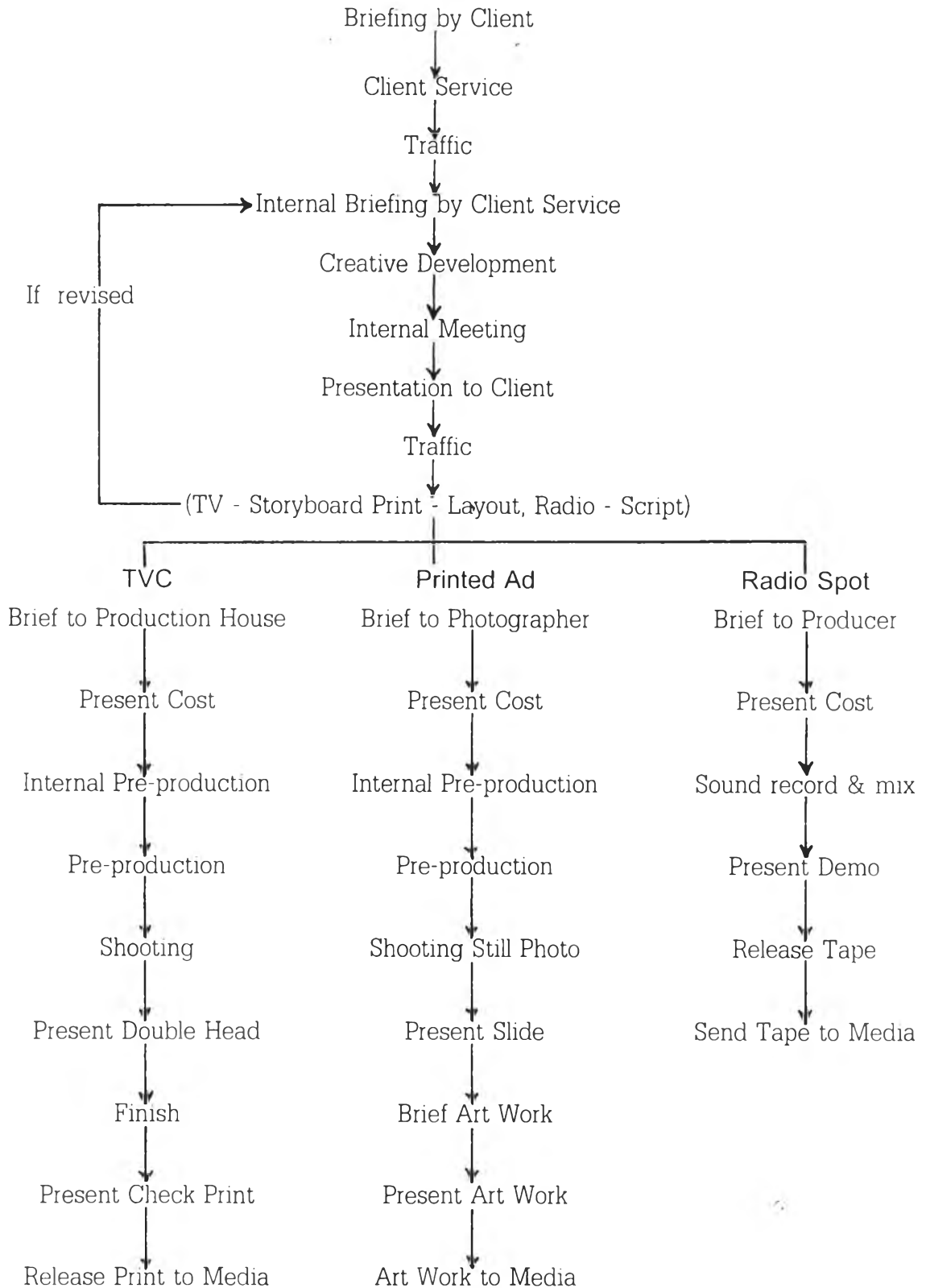
ในขั้นตอนของการนำไปเสนอลูกค้า จะประกอบไปด้วยฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสินค้านั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีฝ่ายสร้างสรรค์ ทั้งผู้กำกับศิลป์ ผู้เขียนคำโฆษณา หัวหน้ากลุ่มสร้างสรรค์ หรือผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบข่ายของงานว่าใหญ่เล็ก หรือมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ในการนำเสนอนอกจากงานด้านสร้างสรรค์แล้วอาจจะมีในส่วนของแผนกสื่อ แผนกประชาสัมพันธ์เข้าร่วมด้วย

ในกรณีที่การนำเสนอแต่ละครั้งนั้นลูกค้าไม่เห็นชอบด้วย ทางฝ่ายสร้างสรรค์ก็จะนำกลับมาคิด แล้วนำไปเสนอใหม่ จนกว่าลูกค้าจะเห็นชอบด้วยกับงานชิ้นนั้น จึงจะเข้าสู่ขั้นตอนการผลิต ซึ่ง Traffic จะเป็นคนจัดสรรแบ่งงานไปตามส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ

ถ้าเป็นงานด้านสื่อสิ่งพิมพ์ในขั้นตอนผลิต Still Photo Producer จะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ โดยจะทำการติดต่อกับบริษัทรับถ่ายภาพนิ่งต่าง ๆ เพื่อตีราคาชิ้นงาน แล้วนำราคาที่ได้ให้ Traffic จัดทำเป็นใบประเมินราคา (Cost Estimate) เพื่อนำเสนอลูกค้า เมื่อลูกค้าตกลงก็จะทำการประชุมเพื่อตกลงในรายละเอียดของงาน ต่อจากนั้นจึงจะเข้าสู่ขั้นตอนการถ่ายทำจนได้เป็นฟิล์มหรือสไลด์ แล้วนำไปเสนอลูกค้าอีกครั้ง ถ้าลูกค้าเห็นชอบด้วยจึงจะนำมาให้ Traffic เพื่อนำไปส่งต่อให้ฝ่ายศิลป์จัดทำเป็นต้นฉบับสำหรับส่งพิมพ์ หรือให้ฝ่ายสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ต่อไป

สำหรับชิ้นงานที่เป็นภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์นั้นเป็นหน้าที่ของ TV Producer ที่ทำหน้าที่ดูแลส่วนนี้เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการโดยจะดำเนินการเช่นเดียวกัน แตกต่างตรงที่การนำเสนอจะเป็นเทปวิดีโอที่ตัดอย่างคร่าว ๆ หรือที่เรียกกันว่า Double Head เป็นสิ่งนำเสนอ ขณะที่โฆษณาทางวิทยุเมื่อลูกค้าซื้อสปอตเสียงโฆษณาก็จะทำการบันทึกเสียงโดยที่ลูกค้าจะเข้าร่วมในการบันทึก และจะทำการตกลงเปลี่ยนแปลงแก้ไขไปในเวลาเดียวกัน(ตามแผนภาพที่ 9)

ในทุกขั้นตอนของกระบวนการที่กล่าวมานั้น ฝ่ายบริหารงานลูกค้า ฝ่ายสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องจะเข้าร่วมด้วยทุกครั้งไปเพื่อคอยควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตรงตามแบบร่างซึ่งได้ตกลงไว้กับลูกค้าในเบื้องต้นไปแล้ว



แผนภาพที่ 14 กระบวนการผลิตงานโฆษณาของบริษัทดีดีบี นิดแฮม

สำหรับแผนกสื่อ จะมีการประชุมย่อยต่างหากระหว่างแผนกบริหารงานลูกค้า ซึ่งจะประกอบด้วย AE AS โดยผู้วางแผนสื่อ เข้ารับ Brief แล้วจึงทำการวางแผนการใช้สื่อ โดยผู้วางแผนสื่อจะทำงานร่วมกันกับผู้จัดการฝ่ายสื่อ เมื่อได้แผนงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์แล้วนั้น ก็จะนำเสนอต่อแผนกบริหารงานลูกค้าหรือ AE ซึ่งอาจจะจัดเป็นการประชุมย่อย หรือนำเสนองานกันอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อเห็นพ้องต้องกันจึงจะนำไปเสนอต่อลูกค้าอีกครั้งหนึ่ง ถ้าได้รับการอนุมัติ AE จะมีหน้าที่นำกำหนดการต่าง ๆ (Dead Line) ไปแจ้งต่อ Traffic เพื่อจัดคิวงานให้ฝ่ายสร้างสรรค์สามารถทำงานได้ตรงตามเวลาที่สื่อกำหนด และเมื่อฝ่ายสร้างสรรค์ได้ชิ้นงานที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว

เมื่องานจบจากขั้นตอนการทำงานโดยแผนกสร้างสรรค์แล้ว ก็จะถูกส่งผ่านมายังแผนกสื่อ ซึ่งฝ่ายสื่อจะเป็นผู้นำชิ้นงานโฆษณาส่งไปยังสถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุ และสื่อมวลชนที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ รวมไปถึงสื่อกลางแจ้งอื่นๆ เช่น ป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) ป้ายรอรถประจำทาง (Bus Shelter) ป้ายโฆษณาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น สำหรับสื่อ ณ จุดขาย จะสิ้นสุดลงที่ฝ่ายผลิตของบริษัทซึ่งจะทำการติดต่อกับโรงพิมพ์ และนำชิ้นงานที่พิมพ์เสร็จเรียบร้อยแล้วส่งไปยังลูกค้าต่อไป

เมื่อชิ้นงานต่าง ๆ ซึ่งนำไปให้ฝ่ายสื่อเพื่อนำออกเผยแพร่ หรือนำส่งโรงพิมพ์เพื่อพิมพ์ชิ้นงานแล้ว ฝ่ายการเงินก็จะจัดทำใบเรียกเก็บเงินกับลูกค้าตามลำดับ

สำหรับฝ่ายประชาสัมพันธ์นั้นจะทำงานเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารงานลูกค้าโดยตรง โดยหน้าที่หลักของฝ่ายประชาสัมพันธ์คือการจัดทำสรุปข่าวประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าเป็นรายเดือน ยกเว้นในกรณีที่เป็นงานแคมเปญใหญ่ ซึ่งฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็จะคิดกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้า เช่น งานเปิดตัวสินค้าใหม่ การจัดแถลงข่าว ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำงานของแผนกนี้เกี่ยวข้องกับแผนกอื่น ๆ ภายในบริษัทน้อยมาก

สำหรับแผนกประชาสัมพันธ์ของบริษัทดีทีบี นี๊ดแฮม นั้น จะทำหน้าที่เป็นส่วนสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดของลูกค้า ซึ่งจะเป็นส่วนน้อยมาก กิจกรรมที่ทำมากที่สุดคือการส่งข่าวประชาสัมพันธ์ให้กับสื่อต่าง ๆ และทำสรุปข่าว (News Clipping) ให้กับลูกค้าเป็นประจำทุกเดือนเท่านั้น

ส่วนขั้นตอนการทำงานของแผนกประชาสัมพันธ์นั้นเริ่มเมื่อ ฝ่ายบริหารงานลูกค้าได้ทำการ Brief งาน โดยจะมีเอกสารเฉพาะของแผนก และเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์จะคิดหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำเสนอเป็นแผนงานขายลูกค้า ถ้าลูกค้าอนุมัติก็จะทำการติดต่อบริษัทที่รับจ้างทำงานให้เช่น บริษัทจัดงานเปิดตัวสินค้า หรือติดต่อขอจองห้องจัดเลี้ยงในโรงแรมเพื่อจัดการแถลงข่าว โดยขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ จะเกี่ยวข้องกับ

ฝ่ายอื่น ๆ ในบริษัทน้อยมาก จะมีบ้างเช่น การออกแบบแผนพับ เอกสารเพื่อแจก หรือ การคิดชื่อ Theme งานต่าง ซึ่งอาจมีการกระจายงานให้ฝ่ายสร้างสรรค์ทำ โดยงานในลักษณะนี้จะต้องผ่าน Traffic

ส่วนแผนกบัญชีนั้นไม่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายของบริษัท เรื่องเงินเดือนของพนักงาน การเรียกเก็บเงินค่าบริการจากลูกค้า ซึ่งมีลักษณะงานที่เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนและเอกสารหลักฐานแน่นอน จึงนับว่าเป็นแผนกที่มีการทำงานเกี่ยวข้องกับแผนกอื่นน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับแผนกอื่นๆ ในบริษัท

จากแผนภาพการทำงานข้างต้น (ดูแผนภาพที่ 14 หน้า 52) จะเห็นว่า ระหว่างแผนกบริหารงานลูกค้า และแผนกสร้างสรรค์นั้นมีการส่งผ่านงานเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอน โดยมีผู้ประสานงาน หรือ Traffic ที่เป็นตัวกลางหรือกั้นชนของทั้ง 2 แผนกทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจัดลำดับก่อน-หลังของการทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนซ้ำซ้อนของงาน เนื่องจากในเวลาเดียวกันการทำงานแต่ละวันนั้นมีงานหลายชิ้นจากหลาย ๆ กลุ่มสร้างสรรค์

ในระหว่างการทำงานนั้นจะมีการประชุมภายในระหว่างแผนก (Internal Meeting) ซึ่งฝ่ายสร้างสรรค์มีหน้าที่นำเสนอชิ้นงานที่ได้คิดขึ้นแก่ฝ่ายบริหารงานลูกค้า เพื่อพิจารณาข้อดีข้อเสียของชิ้นงานนั้นๆ ว่าสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ทางการตลาดและวัตถุประสงค์ทางการโฆษณาได้มากน้อยเพียงใด รวมไปถึงงานชิ้นดังกล่าวมีคุณภาพของการสร้างสรรค์ในระดับที่สร้างความพอใจให้กับทั้งฝ่ายสร้างสรรค์ และฝ่ายบริหารงานลูกค้าได้หรือไม่ ซึ่งถ้าได้ครบตามความต้องการ งานก็จะถูกส่งผ่านไปให้ลูกค้าพิจารณาอนุมัติเพื่อที่จะได้นำไปผลิตเป็นสื่อโฆษณาแล้วนำเสนอออกไปสู่กลุ่มเป้าหมายต่อไป

จากกระบวนการทำงานดังที่ได้อธิบายไปแล้วนั้นจะเห็นว่า แผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นศูนย์กลางของการติดต่อประสานงานทั้งที่เป็นการทำงานระหว่างแผนกต่างๆ ภายในบริษัทและบริษัทลูกค้า โดยในระบบการทำงานนั้นจะมีสื่อที่ใช้เป็นตัวเชื่อมการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ บันทึกการประชุม (Contact Report) ซึ่งจะเป็นการสรุปรายละเอียดของการทำงานในแต่ละขั้นตอน และผู้ที่มีหน้าที่สรุปงานดังกล่าวก็คือ ฝ่ายบริหารงานลูกค้า โดยปกติผู้ที่ทำหน้าที่นี้คือ AE ซึ่งนอกจากจะส่งบันทึกการประชุมดังกล่าวส่งให้กับตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานของตนเองแล้ว ยังส่งต่อไปยังแผนกต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงสถานะและความก้าวหน้าของการทำงานในแต่ละขั้นตอนด้วย

นอกจากบันทึกการประชุมแล้ว บริษัท ดีดีบี นี๊ดแฮม ยังมีการประชุมสรุปความก้าวหน้าของงาน (Job Progress Meeting) ซึ่งมีการประชุมร่วมกันทุกเช้าวันจันทร์ ระหว่างแผนกบริหารงานลูกค้ากับแผนกสร้างสรรค์ ส่วนแผนกสื่อโฆษณา และแผนกประชาสัมพันธ์ จะมีเฉพาะหัวหน้าแผนกเข้าร่วมประชุมเท่านั้น

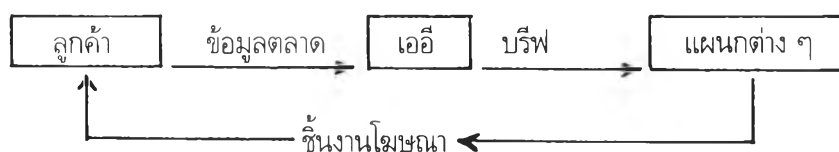
ทั้งนี้เพื่อสรุปถึงความก้าวหน้าของงานแต่ละชิ้น และการทำงานของแต่ละกลุ่มว่ามีมากน้อยเพียงใด รวมทั้งเป็นการประชุมเพื่อสรุปตกลงร่วมกันในเรื่องเนื้อหาของงานโดยคร่าว ๆ เช่น กำหนดการที่ต้องนำเสนอชิ้นงาน โฆษณา หรือปัญหาของแต่ละงานที่ต้องมีการแก้ไขในจุดต่างๆ เป็นต้น

ในการประชุมสรุปความก้าวหน้าของงานนี้ ประเด็นหลักจะอยู่ที่เรื่องความคืบหน้าในการทำงานของแต่ละแผนก และการทำงานระหว่างแผนก โดยจะเน้นในเรื่องเวลาการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน โดยจะไม่พูดถึงรายละเอียดของชิ้นงานแต่ละชิ้น ถ้ามีการพูดถึง Traffic จะทำการนัดแนะให้มีการประชุมย่อยภายหลังอีกครั้ง

ในช่วงเริ่มวิกฤต กระบวนการทำงานต่าง ๆ ของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะยังคงหลักการทำงานเช่นเดียวกับช่วงเวลปกติเพราะเป็นเวลาที่ไม่ว่างจากช่วงปกติมากนัก และต่อเนื่องมาจนกระทั่งถึงช่วงวิกฤตซึ่งในรายละเอียดของการทำงานมีความแตกต่างกันกล่าวคือ การประชุมจะมีบ่อยครั้งขึ้นทั้งที่มีการนัดแนะอย่างเป็นทางการโดยออกจดหมายนัดประชุม หรือ มีการพูดคุยกันเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการ กรณีที่เกิดความไม่แน่ใจ หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับชิ้นงาน ทั้งนี้เป็นเพราะการขาดหัวหน้าที่จะคอยชี้แนะ พนักงานในระดับปฏิบัติการจึงต้องพึ่งพากันเอง

ความแตกต่างอีกสิ่งหนึ่งที่ได้สังเกตเห็นได้ชัดคือ การประชุมสรุปความก้าวหน้าของงานหรือ Job Progress Meeting จะมีน้อยลง หรือบางอาทิตย์ก็จะมีเลย โดย Traffic จะจัดทำเอกสารและแจกให้กับฝ่ายต่าง ๆ ดูกันเอาเอง ถ้าหากมีปัญหาก็จะทำการพูดคุยกันเฉพาะกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันเท่านั้น

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นถึงกระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้น โดยเมื่อเทียบกับแบบจำลองการสื่อสารของ Stephen P. Robbins ในบทที่ 2 จะได้แผนภาพลักษณะดังต่อไปนี้



สำหรับทิศทางของการสื่อสารเมื่อพิจารณาจากแนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กรที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 นั้นพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางจะมีทุกรูปแบบ เป็นไปในแบบทุกทิศทุกทาง คือไม่เฉพาะจากบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนตามลักษณะโครงสร้างขององค์กร แต่จะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากลักษณะโดยธรรมชาติของบริษัทตัวแทนโฆษณาซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง

งานทุกชิ้นมีกำหนดเวลาที่แน่ชัด หรือ มีDead Line ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับรูปแบบการสื่อสาร เพื่อช่วยให้กระบวนการทำงานบรรลุเป้าหมาย ทันทเวลา และมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการระดมความคิด การใช้เอกสารสรุปการประชุม หรือแม้แต่การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

4. ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน

จากโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น จะเห็นว่า ดีดีบี นีดแฮม มีการทำงานเป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับ ทุกแผนกล้วนมีความเกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในช่วงระหว่างการทำงานร่วมกันในแต่ละขั้นจึงย่อมมีโอกาสที่จะก่อให้เกิดปัญหาและความขัดแย้งขึ้นมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่า ในช่วงเวลาปกตินั้นปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

ปัญหาและความขัดแย้งในช่วงเวลาปกติ

4.1 ประเภทของความขัดแย้ง ในองค์กร ในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางที่ทำการศึกษา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่แบ่งได้ดังนี้

4.1.1 ความขัดแย้งในเรื่องของระบบ ซึ่งเกิดจากเป้าหมายที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน กรณีที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างแผนกบริหารงานลูกค้ากับแผนกสร้างสรรค์

เนื่องจากแผนกบริหารงานลูกค้า โดยเฉพาะตำแหน่ง AE นั้นโดยลักษณะธรรมชาติหรือขอบข่ายของงานต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของลูกค้าเมื่อทำงานร่วมกับคนในบริษัทเดียวกัน ขณะที่ส่วนหนึ่งต้องทำหน้าที่ช่วยเหลือ สนับสนุนการขายผลงานของบริษัทต่อลูกค้า ดังนั้นเป้าหมายเบื้องต้นของ AE คือการรักษาผลประโยชน์ให้เกิดแก่ลูกค้าอย่างสูงสุด ทั้งยังต้องคอยช่วยเหลือควบคุมดูแลงบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

อีกด้านหนึ่งธรรมชาติ และขอบข่ายงานของแผนกสร้างสรรค์จะมุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างสรรคงานให้ได้ดีที่สุดซึ่งการสร้างสรรคงานในลักษณะที่ฝ่ายสร้างสรรค์ต้องการ ส่วนใหญ่จะมีการใช้งบประมาณที่สูง นอกจากนี้การ "สร้างสรรค" มีการใช้เทคนิค วิธีการ หรือลูกเล่นต่าง ๆ มากมาย ลักษณะงานจึงไม่เน้นการขายสินค้าเป็นหลัก หรือไม่ได้พูดตรง ๆ ถึงสรรพคุณ จุดขายของสินค้า

ดังนั้นการมีเป้าหมายที่แตกต่างกันระหว่าง 2 แผนกเช่นนี้เองที่ทำให้ฝ่าย AE ก็จะมีภาพชีวิตการทำงานสร้างสรรค์หรือไม่เห็นด้วยกับการนำไปเสนอขายลูกค้าจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นได้

อีกตัวอย่างของความขัดแย้งในเรื่องของระบบ คือฝ่ายบัญชี ซึ่งจะเป็นฝ่ายที่มีกฎระเบียบ ขั้นตอนต่าง ๆ เป็นระบบอย่างชัดเจนเนื่องจากเป็นฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการเงิน รายรับ รายจ่ายของบริษัท ดังนั้นจึงมีความเข้มงวดมาก ปัญหาในระบบขั้นตอนจึงสามารถเกิดขึ้นได้ เช่นในการเบิกเงินค่ารถของพนักงาน เมื่อต้องออกไปพบลูกค้าจะต้องมีการลงชื่อในสมุดที่ได้กำหนดไว้ ถ้าหากพนักงานคนใดไม่ลงชื่อก็จะไม่สามารถเบิกเงินได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาคือ ฝ่ายสร้างสรรค์ซึ่งบางครั้งมีงานในช่วงเช้าโดยจะออกจากบ้านแล้วไปห้องบันทึกเสียง เมื่อกลับมาจะลืมลงชื่อจึงไม่สามารถเบิกเงินได้ เช่นเดียวกับกับ AE ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

4.1.2 ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร ความขัดแย้งในด้านนี้จากการศึกษาโครงสร้างในช่วงระยะเวลาปกติจะเห็นได้ว่า ขณะที่แผนกต่าง ๆ จะมีพนักงานหลายตำแหน่ง มีลำดับชั้นในการทำงาน หากแต่แผนกประชาสัมพันธ์กลับมีพนักงานเพียงตำแหน่งเดียว ซึ่งไม่สามารถรองรับกับความต้องการของแผนกบริหารงานลูกค้าซึ่งมีสินค้าหลายชนิดด้วยกัน เหตุนี้จึงก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นได้

จากประเภทของความขัดแย้งในเรื่องของระบบ สามารถที่จะนำไปสู่ข้อสังเกตเกี่ยวกับเรื่องระดับของความขัดแย้งได้เช่นกัน

4.2 ระดับของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางที่ทำการศึกษาหรือบริษัทดีทีบี นิดแฮม นั้น จะมีอยู่ 2 ระดับดังนี้คือ

4.2.1 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรเดียวกัน จากกระบวนการทำงานที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นเห็นได้ว่าแผนกบริหารงานลูกค้าจะเป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงาน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งกับแผนกอื่น ไม่ว่าจะเป็นแผนกสร้างสรรค์ แผนกสื่อ แผนกประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างกลุ่มยังคงเป็นเพราะธรรมชาติและขอบข่ายของงานดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นว่า AE ต้องรักษาผลประโยชน์ให้ได้สูงสุดทั้งเพื่อลูกค้า และแผนกต่างๆ ในบริษัท

4.2.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม เป็นระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นน้อยมาก ซึ่งขณะที่ทำการศึกษาามีกรณีที่เกิดความขัดแย้งในระดับนี้เห็นได้ชัดคือ ความขัดแย้งระหว่างกรรมการผู้จัดการ และแผนกสร้างสรรค์ สาเหตุมาจากการวางนโยบายในการทำงานบางประการ เช่น พนักงานแผนกสร้างสรรค์ต้องลงชื่อเข้าทำงานให้ทันก่อน 9.30 น. ทุกวันทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจต่อแผนกสร้างสรรค์

การตอบสนองต่อความไม่พอใจคือ แผนกสร้างสรรค์ทั้งแผนกไม่มีใครทำงาน ส่งผลให้เกิดการติดขัดของงาน เป็นอันมาก ภายหลังการประชุมกันปัญหาจึงคลี่คลายลง

อนึ่ง ประเภทและระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ได้เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ซึ่งจากการศึกษาบริษัท ตัวแทนโฆษณาขนาดกลางนั้นพบว่า มีหลายประการ ดังที่จะกล่าวต่อไป

4.3 สาเหตุของความขัดแย้ง เมื่อศึกษาแล้วจะพบว่า มีปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาเป็นสาเหตุได้หลายปัจจัย โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

4.3.1 ข้อมูล (Fact) การที่สาเหตุนี้ถือเป็นสาเหตุแรกที่สำคัญ เนื่องจากโฆษณาถือเป็น ธุรกิจที่ต้องแข่งขันกันในเรื่องข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลทางการตลาด หากผิดพลาดหรือได้ข้อมูล ที่ไม่เป็นจริงจะส่งผลให้ชิ้นงานโฆษณาที่ทำนั้นผิดไปด้วย ไม่เพียงแต่เท่านั้นในกระบวนการทำงานโฆษณา ตั้งแต่ ขั้นตอนเริ่มต้น คือการรับข้อมูลจากลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางการตลาด วัตถุประสงค์ทางการตลาด ข้อมูล รายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า งบประมาณในการทำการโฆษณา ฯลฯ ต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกประมวลมาเป็นวัตถุประสงค์ทั้งทางการตลาด และทางการโฆษณา ซึ่งถ้าข้อมูลที่ AE รับมานั้นไม่ชัดเจน ไม่ละเอียดมากพอ การประมวลสามารถเกิดข้อผิดพลาดส่งผลให้ Brief ซึ่งถือเป็นเกณฑ์ในการทำงานนั้นผิดไปด้วย ซึ่งเมื่อถึงเวลา ประชุมและวิเคราะห์งานก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้อย่างง่ายดายจากความไม่ชัดเจนของข้อมูล

อีกกรณีที่เป็นตัวอย่างเช่น หาก AE ไม่สามารถจะบอกข้อมูลด้านงบประมาณที่ลูกค้าจัดสรรมาให้ เพื่อทำการโฆษณา เมื่อฝ่ายสร้างสรรค์คิดงานก็จะคิดอย่างที่ตนเองต้องการโดยไม่คิดถึงขอบเขตของค่าใช้จ่าย เมื่อนำไปเสนอแล้วลูกค้าบอกไม่มืงบประมาณ ก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง AE และฝ่ายสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับแผนกสื่อแล้ว ข้อมูลด้านงบประมาณถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะถ้าไม่มืงบประมาณฝ่ายสื่อก็จะวางแผนตามอย่างที่คิดว่าน่าจะเป็น โดยใช้เกณฑ์เรื่องศักยภาพใน การเข้าถึง (Reach) และความถี่ (Frequency) ที่ผู้บริโภคจะได้รับซึ่งจำเป็นต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก แต่เมื่อนำเสนอแผนงานการ วางแผนสื่อแล้วพบว่างบประมาณไม่เพียงพอ ก็จะต้องเริ่มต้นกระบวนการทำงานใหม่ จุดนี้จึงเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

อนึ่ง ในขั้นตอนนี้ แผนกสื่อโฆษณาก็มักจะมี ความขัดแย้งกับแผนกบริหารงานลูกค้า นอกจากนี้ก็อาจจะมีในเรื่องของการเลือกใช้สื่อและการซื้อสื่อ ดังตัวอย่างความเห็นของพนักงานฝ่ายวางแผนสื่อคนหนึ่ง ที่กล่าวว่า

"บางทีเออีบองกบมาเราก็พยายามคิดแผนสื่อโฆษณาที่ได้ผลดีที่สุด แต่เมื่อบงจำกัดก็อาจจะกระทบงานครีเอทีฟ เช่น ครีเอทีฟอยากได้สองหน้าคู่ แต่โดยงบประมาณแล้ว ถ้าทำแบบนั้นก็ได้ลงนิตยสารได้แค่หนึ่งหรือสองครั้งเท่านั้น ซึ่งก็จะลดประสิทธิภาพในการเข้าถึงของสื่อกับผู้บริโภคตามสัดส่วนลงไป"

(Media Planner)

4.3.2 เป้าหมายต่างกัน(Goals) เป็นสาเหตุที่สองที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลาง ทั้งนี้ดังที่กล่าวมาแล้วถึงธรรมชาติของแต่ละแผนก โดยเฉพาะแผนกที่ถือเป็นหลักใหญ่ของบริษัทคือ แผนกบริหารงานลูกค้า แผนกสร้างสรรค์ และแผนกสื่อ ทั้ง 3 แผนกมีเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกันกล่าวคือ AE ต้องการควบคุมงบประมาณ และควบคุมเนื้อหาทางนสร้างสรรคให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ขณะที่ฝ่ายสร้างสรรค์ต้องการใช้เงินในการสร้างสรรคงาน รวมทั้งแนวคิดและวิธีนำเสนอก็จะเป็นไปในรูปแบบที่คิดว่าสร้างสรรค์ที่สุดซึ่งเออีอาจจะมองว่าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

ส่วนแผนกสื่อเป็นแผนกที่มีความต้องการในการใช้งบประมาณมาก เมื่อ AE เข้ามาคุมงบประมาณทำให้ต้องมีการเปลี่ยนการวางแผนการใช้สื่อบ่อยครั้งความขัดแย้งก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาดังความเห็นต่อไปนี้

"เราอยากได้งานดี ๆ พอคิดเสร็จ ชอบบอกว่ากลัวลูกค้าไม่ซื้อ ยังไม่ทันขายเลย บางทีต่อนั้นต่อนี้ คิดเสียสมอง" (Copywriter)

"ครีเอทีฟ มีเดีย ไม่ค่อยเจอลูกค้าดี เรานะเจอเต็ม ๆ ยิ่งถ้างานเงินเยอะ ๆ จะว่าเขี้ยวก็ต้องเขี้ยวละ ทำไ้ได้รับผิดชอบเงินคนอื่นนี่" (AS)

4.3.3 พฤติกรรมส่วนบุคคล สาเหตุนี้ จะเป็นปัจจัยที่ไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกแผนกของบริษัท หากแต่การจัดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในลำดับที่ 3 เนื่องจากปัจจัยข้อนี้มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างแผนกบริหารงานลูกค้า และฝ่ายสร้างสรรค์ สิ่งมักจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในกระบวนการทำงานเมื่อต้องมีการประชุมภายในระหว่างแผนกเพื่อปรึกษาหารือวิเคราะห์ถึงแนวคิด และวิธีนำเสนอในงานสร้างสรรค์

สิ่งหนึ่งที่มาจากพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้คือ อีโก้ (EGO) ซึ่งถือเป็นธรรมชาติของคนในแผนกสร้างสรรค์ซึ่งมักจะมีความเป็นตัวเองอยู่สูง เชื้อมั่นในงานที่ทำ งานที่คิด เมื่อได้รับ

การวิพากษ์วิจารณ์จากเออี เช่น องค์ประกอบของภาพดูมากไป หรือคำโฆษณาไม่บอกจุดเด่นของสินค้า เหล่านี้จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้โดยง่าย ระหว่างแผนกทั้งสอง ดังตัวอย่างความเห็นของผู้เขียนคำโฆษณาและผู้กำกับศิลป์ที่ได้ให้ความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า

"เออีบางคนชอบคิดงานแทนครีเอทีฟ ชอบที่จะคิดคำเอง บางทีก็คิดภาพเองเสร็จ จริงๆ แล้วอยากให้ช่วย comment ภาพรวมๆ ว่าตอบโจทย์หรือวัตถุประสงค์หรือเปล่า แต่ไม่ชอบให้คิดงานแทน" (Copywriter)

"ไม่ชอบให้ dominate นะ บางทีก็ชอบที่จะบอกกับเราว่า ลูกค้านี้ต้องว่าอย่างนี้ ลูกค้านี้ต้องว่าอย่างโน้น อันนี้ไม่ชัวร์ ดูยาก ชักไปชักมา ไม่ชอบเอง ก็เป็นชะอย่างนี้" (Art Director)

ในมุมมองของทางฝ่ายผู้บริหารงานลูกค้านั้นก็ไม่ได้ให้เหตุผลเกี่ยวกับการทำงานที่สร้างปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว ในด้านของเงื่อนไขต่างๆ และบทบาทหน้าที่ของตนเองว่า

"ครีเอทีฟไม่ค่อยจะเข้าใจ เราเป็นคนที่ต้องไปเจอกับลูกค้าเสมอๆ คำ comment ของลูกค้าเรา จะได้ยินบ่อยๆ ความรู้สึกบางอย่างก็พอที่จะมองออกว่างานที่ลูกค้าต้องการนั้นควรจะเป็นลักษณะไหน บางทีก็เป็นเรื่องของงบประมาณ คิดฟุ้งมาก คิดราคาแล้วเกินงบก็น่าจะปรับให้หน่อย" (AE)

นอกจากนี้ยังมีในส่วนของความไม่ชอบส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น กรณีตัวอย่างที่พบขณะศึกษาคือ การมีความไม่ชอบกันมาตั้งแต่การทำงานร่วมกันในบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น และเมื่อมาทำงานร่วมกันอีกครั้งความไม่ชอบเป็นส่วนตัวแต่เดิมนั้นก็จะกลายมาเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

4.3.4 ระยะเวลาในการทำงาน สาเหตุนี้นับเป็นสาเหตุที่มีความสำคัญ เพราะโดยธรรมชาติของงานโฆษณาซึ่งมีลักษณะเป็นงานสร้างสรรค์และต้องใช้เวลาในการค้นคิด นอกจากนั้นยังต้องใช้เวลาในการวางแผนศึกษาข้อมูลต่าง ๆ แต่กลับมากำหนดด้วยเวลาที่ต้องนำไปเผยแพร่ผ่านสื่อ มีเส้นจำกัดเวลาว่า "ต้อง" นำเสนอเมื่อไหร่ และเสร็จลงเมื่อไหร่ จุดนี้จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในการทำงาน อย่างเช่น AE Brief งานสิ่งพิมพ์ และได้ให้กำหนดเวลาทำงานไม่ถึง 1 อาทิตย์ คือ Brief วันจันทร์ขอแบบร่างวันพุธ เนื่องจากลูกค้าซึ่งเป็นผู้พิจารณางานต้องไปต่างประเทศ ด้วยระยะเวลาที่จำกัดจึงกลายมาเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ดังความเห็นจากมุมมองต่างๆ ของฝ่ายสร้างสรรค์และฝ่ายบริหารงานลูกค้า ที่กล่าวว่า

"ในการทำงานเราพยายามจะควบคุมให้มีแผนผังการทำงาน มีตารางงานก่อนล่วงหน้าเสมอ แต่บางที ลูกค้าบางคนก็ต้องการทำด่วนเพราะเห็นสินค้าคู่แข่งออก บางทีลูกค้าบางรายก็จะซื้อสื่อไว้ก่อนแล้ว และกว่าจะตกลงกับเนื้อหาของครีเอทีฟ ก็พอดีวินาทีสุดท้าย" (AE)

"ด่วน... พี่ว่าด่วนทั้งปี งานบางที Brief วันนี้ มะรินนี่เอา หรือบางทีวันเดียวต้องได้ ... เห็นครีเอทีฟเหมือนคนขายกล้วยเดี่ยว เหมือนอาหารตามสั่ง แล้วจะได้งานดีๆ ได้ยังไง" (ผู้กำกับศิลป์)

"งานด้านครีเอทีฟมันต้องใช้เวลา ไม่ใช่รีบอยากได้ก็ทำได้ ... พอรีบเขียนก็บอกไม่ชอบ ขนาดด่วนยังแก้แล้วแก้อีก ทำอยู่นั้นทั้งวันทั้งคืนจนเป็นทะเลเกือบปีไปแล้ว อ้างอย่างเดียวว่าลูกค้าว่างวันเดียว ลูกค้ากำหนดวันนำเสนอเอง Media กำหนดไว้แล้ว งานต้องออก ก็ต้องทำ" (ผู้เขียนคำโฆษณา)

4.3.5 ระบบ ถือเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นได้กับเกือบทุกแผนก โดยเฉพาะระหว่างแผนก อื่น ๆ ในบริษัทกับแผนกการเงิน ซึ่งมีระเบียบที่แน่นชัด และค่อนข้างตายตัว เช่นการเบิกเงินต้องมีการเขียนใบเบิกเงินของบริษัท แล้วต้องให้เหตุผลในการเบิกอย่างชัดเจน หัวหน้าแผนกต้องลงชื่ออนุมัติ ผ่านไปทางกรรมการผู้จัดการว่าเห็นสมควรหรือไม่ แล้วลงชื่ออนุมัติ กลับมายังฝ่ายบัญชี กว่าจะเสร็จสิ้นกระบวนการบางครั้งก็จะเป็นอุปสรรค เช่นการทำใบเบิกเพื่อซื้ออุปกรณ์ในการผลิตชิ้นงาน ถ้ากรรมการผู้จัดการไม่อยู่ไม่มีใครลงชื่ออนุมัติ ก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกอื่น ๆ กับฝ่ายบัญชี ดังตัวอย่างความเห็นของผู้บริหารงานลูกค้าและผู้กำกับศิลป์ที่กล่าวว่า

"เขียนเบิกคำรถเป็นนานสองนานกว่าจะได้ แล้วยังมีข้อจำกัดมาก รอนานบางทีเลยชื้อก็เลยเบิก" (AE)

"กับบัญชีนอกจากเรื่องเบิกเงินแล้ว ก็ไม่ค่อยได้ยุ่งเกี่ยวกันเท่าไร จะมิกแต่เรื่องเบิกเงินนี้แหละที่เห็นชัดที่สุด แต่ก็ไม่บ่อย ก็เข้าใจว่ามีหลายๆ เงื่อนไข" (Producer)

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางฝ่ายบัญชีได้ให้ความเห็นที่ชี้แจงถึงเหตุผลและเงื่อนไขในการทำงานของแผนกบัญชีที่จำเป็นจะต้องมีระบบ ระเบียบ และทำงานตามขั้นตอนว่า

"เราก็อยากจะจ่ายให้ตามกำหนดที่สุด ภายใน 2 อาทิตย์ แต่บางทีเป็นเช็ค ก็ต้องรอผู้ใหญ่ที่มีอำนาจเซ็น ซึ่งบางครั้งผู้ใหญ่ไม่อยู่ไปต่างประเทศก็ต้องรอกันไป รู้ว่าบางคนโกรธ แต่ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร มันมีกฎระเบียบอยู่ ... แต่โดยมากก็ไม่ค่อยจะมีอะไรขัดแย้งกันเท่าไร" (การเงิน)

เมื่อพิจารณาถึงปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในช่วงเวลาและสถานการณ์ต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า ในช่วงปกตินั้นพบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของการทำงาน และกระบวนการทำงาน

ความขัดแย้งในช่วงเริ่มวิกฤต

สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงเริ่มวิกฤต ยังคงมีระดับ ประเภท และสาเหตุเช่นเดียวกับช่วงเวลาปกติ ส่วนสาเหตุที่เพิ่มเติมเข้ามาในช่วงนี้นั้นคือสาเหตุด้านความเชื่อ เนื่องมาจากการขาดหัวหน้างาน เช่น ในฝ่ายสร้างสรรค์เมื่อขาดหัวหน้าคอยช่วยชี้แนะ หรือกลั่นกรองด้านแนวคิด หรือวิธีนำเสนอในชิ้นงานโฆษณา เมื่อมีการประชุมภายในก็จะไม่คอยได้รับการเชื่อถือในเบื้องาน จากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกบริหารงานลูกค้า และโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าฝ่ายสร้างสรรค์เป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อย ปัญหาความขัดแย้งก็จะตามมา

ปัญหาความขัดแย้งในช่วงวิกฤต

ในช่วงวิกฤตพบว่า แม้ว่าผู้ทำงานในแต่ละฝ่ายยังคงทำหน้าที่ของตนเองอยู่ หากทว่าจะมีลักษณะการทำงานที่ไร้ระเบียบ (Chaos) อย่างเห็นได้ชัด ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยหลักๆ แล้วก็ยังเป็นเช่นเดียวกับช่วงปกติ และช่วงเริ่มวิกฤต สิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับความขัดแย้งในช่วงนี้คือ ปริมาณความขัดแย้งในส่วนต่าง ๆ กลับน้อยลง ทั้งนี้จากการสังเกตพบว่าประเด็นความสนใจส่วนใหญ่ของพนักงานมุ่งไปที่เรื่องการรวมบริษัท ทุกฝ่ายกลับหันกลับมาปรึกษากัน รวมทั้งมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานให้ลุล่วงไปได้ดีที่สุด ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยรักษาสถานภาพของบริษัทซึ่งจะหมายถึงความมั่นคงของตนเองด้วยเช่นกัน ปัญหาและความขัดแย้งในองค์กรจึงลดความสำคัญลง แต่ปัญหาด้านความไม่มั่นคงจากปัจจัยภายนอกกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแทน

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนั้นสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาและความขัดแย้งหลักที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของแผนกต่างๆ ภายในบริษัท ดีดีบี นิดแฮม มีลักษณะที่เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ประกอบกับทัศนคติหรือความรู้ความเข้าใจส่วนตัวที่มีต่อบุคคลและขอบข่ายงานที่ทำต่างกัน

ทั้งนี้ความขัดแย้งในเรื่องงานมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยด้วยกัน สาเหตุที่มีความสำคัญหลัก คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากข้อมูลซึ่งการขาดข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้องชัดเจนในการทำงาน อันเป็นผลมาจากการสื่อสารภายในองค์กรผ่านระบบเอกสารต่างๆ ที่ขาดประสิทธิภาพ เช่น การจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนและ

เอกสารการทำงาน (Brief) โดยผู้บริหารงานลูกค้าสำหรับให้ฝ่ายสร้างสรรค์ใช้เป็นเกณฑ์ที่มีความสมบูรณ์เพียงพอ จนอาจทำให้เกิดความสับสน เข้าใจผิด และคิดสร้างสรรค์งานโฆษณาออกมาแล้วไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ทางการตลาด

ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่มีความสำคัญรอง ๆ ลงไปคือเป้าหมายในการทำงาน พฤติกรรมส่วนบุคคล ระยะเวลาการทำงาน ส่วนความขัดแย้งที่สำคัญน้อยที่สุดเป็นเรื่องของระบบและความเชื่อ ดังข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้น

5. การแก้ไขปัญหาและคลี่คลายความขัดแย้ง

เมื่อพิจารณาลักษณะ รูปแบบ และสาเหตุของปัญหาและความขัดแย้งแล้ว สามารถสรุปถึงวิธีการแก้ไขปัญหาและคลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานโฆษณาของบริษัท ดีดีบี นีดแฮม ซึ่งในแต่ละส่วนก็จะมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้จากการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ได้พบว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่ในช่วงเวลาปกตินั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลักๆ ดังต่อไปนี้

5.1 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งช่วงปกติ

1. การประชุมและพูดคุยกัน

หมายถึง การพูดคุยถกเถียงกันทั้งในช่วงเวลาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ในการประชุมสรุปความก้าวหน้าของงาน (Progress Meeting) ที่มี Traffic เป็นตัวกลางคอยประสานงานและเป็นกันชน (Buffer) ระหว่างฝ่ายสร้างสรรค์และฝ่ายบริหารงานลูกค้า เพื่อลดระดับของความขัดแย้งลง และในบางครั้งการพูดคุยก็มักจะเกิดขึ้นนอกเวลาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องของทัศนคติระหว่างบุคคลที่ไม่ตรงกัน ซึ่งอาจจะเป็นการไปสังสรรค์ร่วมกันหลังเลิกงาน หรือหาเวลาว่างในระหว่างการทำงาน แล้วพูดคุยกันให้เข้าใจมากขึ้นจนกระทั่งความขัดแย้งนั้นๆ คลี่คลายลงไปมากที่สุด

สำหรับการประชุมย่อยภายใน (Internal) นั้น ส่วนใหญ่มักจะยึดแนวทางตามเอกสารการทำงานหรือ Brief เป็นเกณฑ์ในการทำงาน ซึ่งถ้างานของฝ่ายสร้างสรรค์นั้นสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ทั้งทางการตลาดและทางการโฆษณา ทางฝ่ายบริหารงานลูกค้าก็จะนำไปเสนอต่อลูกค้าเพื่อพิจารณาต่อไป ในขณะที่เดียวกันถ้าหากงานนั้นๆ ไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ ทางฝ่ายสร้างสรรค์ก็จะทำการแก้ไขงานอีกครั้งหนึ่ง โดยอาจนำเอาข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำที่ได้จากที่ประชุมมาแก้ไขปรับปรุงงานต่อไป ซึ่งเป็นวิธีการแก้

ปัญหาที่เน้นให้ความสำคัญกับตัวเอกสารการทำงานในการกำกับทิศทางของงานและควบคุมกระบวนการทำงานของแผนกต่างๆ

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าจะมีเอกสารการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรระบุไว้อย่างละเอียดแล้วก็ตาม แต่จากสังเกตการณ์การทำงานระหว่างแผนกสร้างสรรค์และแผนกบริหารงานลูกค้า พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มักนิยมใช้การพูดคุยด้วยวาจาเป็นส่วนสำคัญในการแก้ปัญหา หรือทำความเข้าใจในเรื่องงานมากกว่าการยึดถือตามเอกสาร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า วิธีการดังกล่าวเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ หรือมีทิศทางของการสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวผ่านการติดต่อด้วยวาจา และไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสถานภาพที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลมาเป็นอุปสรรค หากทว่า ในความเป็นจริงนั้นก็ยิ่งพบว่า ลักษณะของการสื่อสารดังกล่าวที่ใช้ในกระบวนการทำงานของบริษัทตัวหนึ่งมีทั้งข้อดีข้อเสีย กล่าวคือ ในกรณีที่มีการพูดคุยกันในกลุ่มบุคคลที่มีจำนวนไม่มากนักก็อาจจะได้ผลดี แต่ในขณะเดียวกันก็อาจมีความเห็นที่มากหลากหลายจนไม่สามารถหาข้อสรุปได้ หรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ง่าย เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นจึงมีโอกาที่จะเกิดอคติส่วนตัว หรือยึดถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่จนอาจนำไปสู่ความเสียหายของงานนั้นๆ ได้ในที่สุด

2. การสร้างระบบหรือกติกาขึ้นมาใช้แก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง

เป็นวิธีการแก้ปัญหาสำหรับบางปัญหา เช่น การทำงานนอกเวลางานจะมีใบอนุญาตเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้การเบิกจ่ายง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น ทำให้ลดปัญหาความขัดแย้งกับฝ่ายบัญชีลงไป หรือการจัดให้มีการอบรมพนักงานแต่ละฝ่ายเพื่อให้รู้จักงานที่ตนเองรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งให้มีการเรียนรู้งานของแผนกอื่นๆ ไปด้วยในขณะเดียวกัน เช่น การอบรมเกี่ยวกับการสร้าง Brief ภายใต้หลัก R.O.I. ของฝ่ายบริหารงานลูกค้า ก็จะทำให้แผนกสร้างสรรค์ได้รับการอบรมด้วยเช่นกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างแผนกลง แต่วิธีนี้ก็ยิ่งถูกนำไปใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งน้อยกว่าวิธีแรก เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์และระเบียบในการบริหารงานของบริษัท รวมทั้งผู้บริหารอีกด้วย

3. การตัดสินใจปัญหาตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร

เป็นการเสนอเรื่องราวความขัดแย้งให้หัวหน้าของแผนกได้รับรู้ หลังจากนั้นหัวหน้าของแต่ละฝ่ายก็จะมีการประชุมกัน สรุปออกมาเป็นจดหมายเวียน (MEMO) หรือบันทึกการประชุม (Contact Report) แล้วส่งไปยังแผนกต่างๆ เพื่อแจ้งข้อสรุปที่ได้จากการประชุมให้ทราบและปฏิบัติตาม ซึ่งถือเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าแผนกหรือผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ อันเป็นรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรแบบบนลงล่างตามลักษณะ โครงสร้างการจัดองค์กรแบบเป็นทางการนั่นเอง เช่น การทำงานของผู้กำกับศิลป์ หรือผู้

เขียนคำโฆษณา ที่เป็นไปตามข้อสรุปจากการประชุมระหว่างหัวหน้ากลุ่มสร้างสรรค์กับผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า หรือจากคำแนะนำ (Comment) ของผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถ้าหากพนักงานในระดับปฏิบัติการไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปนั้นๆ ก็สามารถเข้าไปพูดคุยหรืออธิบายชี้แจงเหตุผลกับหัวหน้าแผนกในเรื่องดังกล่าวได้อีก เช่น เรื่องความเหมาะสมในการเลือกใช้แนวทางในการโฆษณาสินค้า จนกว่าจะเข้าใจหรือเป็นที่พอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะของการทำงานที่มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูงระหว่างบุคลากรที่มีระดับต่างกัน ในลักษณะที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กรในแนวอนที่อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรืออาจเรียกเรียกอีกอย่างได้ว่าเป็นการ"พบกันครึ่งทาง"

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาและคลี่คลายความขัดแย้งด้วยวิธีข้างต้นนั้นพบว่า มีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติอยู่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะการทำงานโฆษณาส่วนใหญ่มักจะเป็นการระดม ความคิด ซึ่งอาศัยการพูดคุยทั้งที่เป็นทางการ และที่ไม่เป็นทางการ หรือเป็นไปอย่างอิสระ โดยไม่จำกัดอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่เคร่งครัดมากนัก ดังปรากฏว่ามีผลงานสร้างสรรค์หลายชิ้นได้จุดประกายแนวคิดมาจากการสนทนา ในการสังสรรค์ของพนักงานฝ่ายสร้างสรรค์บางคน หรือแม้แต่ในขณะที่ใช้เวลาในการเดินทางไปพบลูกค้า

4. การสร้างให้เกิดการยอมรับในเรื่องความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรในรูปแบบบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีธรรมชาติของกระบวนการทำงานที่ต้องประสานงานกัน โดยมีเป้าหมายในการทำงานต่างกันแต่วัตถุประสงค์เดียวกัน เช่น AE และครีเอทีฟย่อมมีความขัดแย้งระหว่างกันเป็นธรรมดา

5. การสร้างขอบข่ายในหน้าที่ (Job Description) การเลือกสรรคนให้มาดำรงตำแหน่งในแต่ละแผนกของบริษัทที่ต้องผ่านการคัดเลือกให้ยอมรับในรายละเอียดเนื้อหาของงาน (Job Description) ก่อนที่จะเริ่มรับเข้ามาทำงานว่าตำแหน่งที่จะทำนั้นมีขอบเขตและวิธีการทำงานอย่างไร ทั้งนี้ การรู้รายละเอียดของหน้าที่ล่งหน้าจะช่วยให้เกิดการยอมรับในหน้าที่ และส่งผลให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

นอกจากนี้ การแก้ปัญหาและคลี่คลายความขัดแย้งในกระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ยังเป็นผลมาจากวิธีคิดหรือทัศนคติที่มีต่อความขัดแย้งอีกด้วย ซึ่งจากการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งของพนักงานในบริษัทดีทีบี นิดแฮม พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนกสร้างสรรค์นั้น มีมุมมองต่อความขัดแย้งที่สอดคล้องกับแนวคิดแบบปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่มองว่าเป็นเรื่อง

ปกติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่กลับมองว่า เป็นวิธีคิดแก้ปัญหางานที่เอื้อต่อการจัดประกายความคิดสร้างสรรค์ สำหรับงานโฆษณา หากมีในระดับที่เหมาะสม มีข้อยุติ และสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมตาม สถานการณ์และงานแต่ละชิ้น

5.2 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งช่วงเริ่มวิกฤต

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ช่วงเริ่มวิกฤตสาเหตุหลักของความขัดแย้งจะเป็นเช่นเดียวกับช่วงเวลา ปกติ ส่วนที่เพิ่มเติมเข้ามาคือความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อในตัวบุคคล เช่น แผนกสร้างสรรค์ซึ่งขาดหัวหน้าที่ คอยช่วยเหลือดูแล ดังนั้นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในช่วงนี้จึงเน้นไปที่การประชุมและพูดคุยกันมากขึ้น โดยลำดับการพูดคุยแทนที่จะเริ่มจากวิธีการเช่นเดิมคือรอบประชุมสรุปความก้าวหน้าของงาน หรือการประชุม ย่อยภายใน ก็จะมีการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการในระดับปฏิบัติการด้วยกัน เช่น AE ผู้เขียนคำโฆษณา และผู้กำกับศิลป์ เพื่อทำการตกลงกันในเนื้อหาของงานในระดับหนึ่ง ก่อนที่จะนำเข้าสู่การประชุมอย่างเป็นทางการ

นอกจากนี้หากเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในระหว่างการประชุม ผู้ที่ทำหน้าที่ชี้ขาดว่า ชี้นำงาน แนวคิด ของงาน โฆษณาจะมุ่งเน้นไปที่ทิศทางใดคือผู้ที่มีอาวุโสสูงสุด ซึ่งไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าของแผนกใดก็ตามจะเป็นผู้สามารถ ตัดสินใจและสรุปผลว่าจะออกไปในทิศทางใด

5.3 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งช่วงวิกฤต

สำหรับช่วงวิกฤตนั้นถึงจะมีปัญหาความขัดแย้งหลักเป็นเช่นเดียวกับช่วงปกติ แต่เนื่องจากปัญหาที่ สำคัญกว่าปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรคือ ความมั่นคงในหน้าที่การงานซึ่งหมายถึงการดำรงอยู่และการ อยู่รอดของบริษัท ปัญหาความขัดแย้งจึงลดน้อยถอยลง แต่ถ้าหากเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น วิธีการที่จะ เห็นได้อย่างเด่นชัดและถูกใช้บ่อยครั้งคือการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งนับเป็นวิธี "เคลียร์" ปัญหา ได้ดีที่สุดในช่วงนี้

สรุปสาเหตุและวิธีคลี่คลายความขัดแย้งภายในแผนกของทั้ง 3 ช่วงเวลา

| แผนก | สาเหตุความขัดแย้ง | วิธีคลี่คลายความขัดแย้ง |
|--------------------|-----------------------------------|--|
| 1. บริหารงานลูกค้า | ข้อมูล พฤติกรรมส่วนบุคคล (EGO) | ประชุมภายใน / หาข้อมูลเพิ่มเติม พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ |

| แผนก | สาเหตุความขัดแย้ง | วิธีคลี่คลายความขัดแย้ง |
|------------------|--|--|
| 2. สร้างสรรค์ | ข้อมูล พฤติกรรมส่วนบุคคล (EGO) ความเชื่อ | ประชุมภายใน หัวหน้าแผนกเป็นผู้ตัดสิน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ |
| 3. สื่อ | เป้าหมายต่างกัน | ใช้ Brief เป็นเกณฑ์ ประชุมฝ่ายบริหารงานลูกค้า |
| 4. ประชาสัมพันธ์ | โครงสร้าง | สร้างระบบ |
| 5. บัญชี | ระบบ | สร้างระบบ |

ตารางที่ 3 ตารางสรุปสาเหตุ และวิธีคลี่คลายความขัดแย้งภายในแผนกเดียวกัน

สรุปสาเหตุและวิธีคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างแผนกของทั้ง 3 ช่วงเวลา

| แผนก | สาเหตุความขัดแย้ง | วิธีคลี่คลายความขัดแย้ง |
|---------------------------------|--|--|
| 1. บริหารงานลูกค้าและสร้างสรรค์ | ข้อมูล เป้าหมาย พฤติกรรมส่วนบุคคล ระยะเวลา ความเชื่อ | ประชุมภายใน ใช้ Brief เป็นเกณฑ์ Traffic ช่วยจัดคิวงาน หัวหน้าแต่ละแผนก |
| 2. บริหารงานลูกค้าและสื่อ | ข้อมูล เป้าหมายต่างกัน ระยะเวลาในการทำงาน | ประชุมภายใน หาข้อมูลเพิ่มเติม ประชุมสรุปความก้าวหน้าของงาน Job Progress Meeting |

| แผนก | สาเหตุความขัดแย้ง | วิธีคลี่คลายความขัดแย้ง |
|--|--|---|
| 3. บริหารงานลูกค้าและประชา สัมพันธ์ | โครงสร้าง ความเชื่อในตัวบุคคล ระยะเวลาในการทำงาน | สร้างระบบ ใช้ Brief เป็นเกณฑ์ ประชุมภายใน Job Progress Meeting ประชุมสรุปความก้าวหน้าของงาน |
| 4. บริหารงานลูกค้าและบัญชี | ระบบ | สร้างระบบ |
| 5. สร้างสรรค์และสื่อ | เป้าหมายต่างกัน พฤติกรรมส่วนบุคคล | ใช้ Brief เป็นเกณฑ์ ประชุมภายใน หัวหน้าแต่ละแผนก/พูดคุยไม่เป็นทางการ |
| 6. ความคิดสร้างสรรค์และประชา สัมพันธ์ | ไม่มี | ไม่มี |
| 7. ความคิดสร้างสรรค์และบัญชี | ระบบ | สร้างระบบ |
| 8. สื่อและประชาสัมพันธ์ | ไม่มี | ไม่มี |
| 9. สื่อและบัญชี | ระบบ | สร้างระบบ |
| 10. ประชาสัมพันธ์และบัญชี | ระบบ | สร้างระบบ |

ตารางที่ 4 ตารางสรุปสาเหตุและวิธีคลี่คลายความขัดแย้งภายในแผนกเดียวกัน

กรณีเรื่องปัญหาความขัดแย้งที่พบในโครงสร้างและกระบวนการทำงาน เกี่ยวกับเรื่องนี้พนักงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาเ็นความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติของบริษัทตัวแทนโฆษณา ไม่ใช่เรื่องเสียหายหรือเป็นเรื่องร้ายแรง ในบางครั้งกลับกลายมามีส่วนช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้นมาอีกด้วย ซึ่งพนักงานในบริษัทได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“พวกผมต้องทำงานเป็นขั้นตอนสุดท้าย บางทีกว่างานจะมาถึงมือก็เย็น ต้องทำต่อตอนกลางคืนไม่
ต้องหลับไม่ต้องนอน แต่ก็ชินไม่อยากโทษใครงานก็เป็นอย่างนี้แหละ” (Artist)

“พี่ทำงานมา 2-3 บริษัท ปัญหาที่เดิม ๆ เรื่องคน เรื่องเวลา เลยไม่คิดเปลี่ยนงาน ก็คงเหมือนกัน ถ้า
จะต้องเปลี่ยน เลิกไปเลยทำอย่างอื่นดีกว่า” (Production Manager)

“ก็อย่างนี้แหละ AE กับครีเอทีฟ คุกกี้แค้นกันมาตลอด เพื่อน ๆ เอเจนซีอื่นก็ปั่นเหมือน ๆ กัน”
(AD)

“ทะเลาะกัน เกียงกัน เดียวก็ตีกัน ไม่ทะเลาะสิแปลก ๆ เหงา ๆ” (Copywriter)

“ตีกันบ้างก็ดีนะ แต่ไม่ได้ตีจริง ๆ ก็เรื่องงาน เผื่อจะได้ไอเดียใหม่ ๆ” (Art Director)

“แผนกนี้ไม่ชัดเจนกับใครหรอกจะ จะมีให้เห็นก็ AE กับครีเอทีฟนั่นแหละ ทุกวันยังงี้ยังงั้นทำงาน
มา 10 ปี เหมือนเดิม” (Accountant)

นอกจากนี้ตลอดระยะเวลาของการศึกษาเก็บข้อมูลซึ่งมีปัญหาคือความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมออันนั้นไม่พบ
เห็นว่าฝ่ายบริหารจะมีการเรียกคู่กรณีไปทำทัศนคติหรือคาตโทษ แต่กลับมาไกลเกลียดด้วยการพูดคุยอย่างไม่
เป็นทางการ หรือผู้บริหารเป็นคนจัดการประชุมให้มีการพูดคุยกันจนกว่าจะได้ข้อสรุป ซึ่งกรณีนี้แสดงให้เห็น
ถึงผู้บริหารเองที่ไม่มองความขัดแย้งเป็นเรื่องผิดปกติหรือเรื่องร้ายแรงที่จะต้องออกกฎระเบียบขึ้นมาจัดการแต่
อย่างใด

ดังนั้น จากการศึกษาจึงสรุปได้ว่า การมองความขัดแย้งในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางนั้นเป็น
เช่นเดียวกับแนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactionist Approach) คือความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดใน
บางครั้งจะมีประโยชน์ต่อการทำงานซึ่งมีลักษณะเพื่อการสร้างสรรค์ด้วยซ้ำไป