

แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัท
ตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม

Communication Patterns and Working Process of Advertising Media
Planning in Advertising Agency's Group M



แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัท
ตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม

Communication Patterns and Working Process of Advertising Media
Planning in Advertising Agency's Group M



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2558



©2558

จันทิมา แก้วม่น

สงวนลิขสิทธิ์


บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

เรื่อง แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา
ในเครือกรู๊ปเอ็ม


ผู้วิจัย จันทิมา แก้วมัน


ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรรณูธร ปัญญาโสภณ)

ผู้เชี่ยวชาญ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรหม ชมงาม)


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรญา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

30 พฤศจิกายน 2558

จันทิมา แก้วมั้น. ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์, พุทธศักราช 2558, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (64 หน้า)

อาจารย์ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรรณูธร ปัญญาโสภณ

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M) 2) ปัญหาของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารและการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาจำนวน 12 ราย ในบริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling)

ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการสื่อสารฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ โดยการใช้สื่อแบบซึ่งหน้าและใช้การสื่อสารผ่านอีเมล มีข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน แนวนอน แบบไขว้ และแบบเครือข่าย 2) ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามี 3 ขั้นตอนคือ การทำงานก่อนการวางแผนสื่อโฆษณาคือการรับบริฟงานจากลูกค้า การทำงานระหว่างการวางแผนสื่อโฆษณาคือการหาบิ๊กไอดี (Big Idea) ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท กำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนหลังการวางแผนสื่อโฆษณาคือ ไปขายงานกับลูกค้าและทำรายงานการประเมินผลการวางแผนสื่อโฆษณา 3) ปัญหาในการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามีสองประเภทคือ ปัญหาที่เกิดจากฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา คือ ลูกค้าให้เวลาในการทำงานน้อย ทำงานให้ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณากับฝ่ายสร้างสรรค์ ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายนอกฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา คือ ลูกค้าแก้งานบ่อยครั้ง ลูกค้าเปลี่ยนใจกะทันหัน และความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างลูกค้ากับฝ่ายสร้างสรรค์

คำสำคัญ: แนวทางการสื่อสาร, ขั้นตอนการทำงาน, ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา, บริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม

Keawman, J. M.Com.Arts (Stratetic Communications), November 2015, Graduate School, Bangkok University.

Communication Patterns and Working Process of Advertising Media Planning in Advertising Agency's Group M (64 pp.)

Advisor: Assist.Prof.Tanyatorn Panyasopon, Ph.D.

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study communication patterns and working process of advertising media planning in the advertising agency in Group M 2) to examine the problems of advertising media planning and solutions caused by communication and working process of advertising agency in Group M. This research was qualitative, collecting data by in-depth interviews with 12 purposive sampling: administrative and staff in advertising media planning of Group M.

The results showed that 1) communication patterns were both formal and informal but mostly in formal: by using face-to-face communication and via e-mail, and flow of information in five patterns: downward, upward, horizontal, cross and network communication 2) the working process of planning was three steps: pre-production working (briefing from customers), working during planning (seeking big idea, cooperating with other sections in the company, setting the objectives). The post-production working (presenting the ad media to customers and making report for evaluation) (3) There were two kinds of problems occurring inside and outside the media planning section. The inside problems were customers' urgent need but giving little time, resulting in being unable to meet the deadline, the conflict between media planning and creative section. As for the outside problems, customers were not satisfied with the project, and caused the re-adjusting the work. Sometimes, customers rejected the finished planning immediately, and finally the creative produced the work not conforming with the customers' need.

Keywords: Communication Patterns, Working Process, Advertising media Planning, Advertising Agency Group M

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เสร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยความช่วยเหลือ และกำลังใจจากบุคคลหลายท่านผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรยุทธ ปัญญาโสภณ ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และสละเวลาอย่างมากในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องในงาน และติดตามงานให้ผู้วิจัยสามารถทำวิจัยฉบับนี้ได้เสร็จทันตามกำหนดเวลา ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรหม ชมงาม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญแนะนำแนวทางในการทำวิจัยเพิ่มเติมอีกด้วยรวมถึงอาจารย์ท่านอื่น ๆ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถนำวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับผู้บริหารงานฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้โอกาสผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล และที่สำคัญที่สุดขอขอบคุณครอบครัว สำหรับความรัก ความห่วงใย และการให้การสนับสนุนในเรื่องการเรียนตลอดมา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

จันทิมา แก้วม้วน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	6
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเรื่องรูปแบบการสื่อสารในองค์กร	8
2.2 แนวคิดเรื่องการวางแผนสื่อโฆษณา	10
2.3 แนวคิดเรื่องความขัดแย้งและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	31
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	40
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	41
3.4 วิธีการเก็บข้อมูล	41
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
บทที่ 4 บทวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงาน ของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา	42
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา	47

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	50
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	55
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากวิจัย	57
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	57
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	60
ประวัติผู้เขียน	64
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1: ขอบเขตของกิจกรรมการวางแผนสื่อโฆษณา	13
ภาพที่ 2.2: กระบวนการในการตัดสินใจวางแผนสื่อโฆษณา	16



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันธุรกิจตัวแทนโฆษณาเป็นธุรกิจบริการที่มีความสำคัญต่อระบบสังคมและเศรษฐกิจ ธุรกิจการโฆษณาเกิดขึ้นพร้อมกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของสังคมมีการขยายตัวของธุรกิจในตลาดเดียวกันกับการขยายตัวของตลาดและเศรษฐกิจ ประเทศไทยมีบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่เป็นจำนวนมาก บริษัทในสังกัดของสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทยมีประมาณ 50 กว่าบริษัท แต่ละบริษัทล้วนเป็นบริษัทระดับแนวหน้าของประเทศ เป็นกลุ่มที่ดูแลธุรกิจของลูกค้าในอุตสาหกรรมหลักกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ (ปารเมศร์ รัชไชยบุญ, วิทวัส ชัยปรานี และชัยประนิน วิสุทธิผล, 2547, หน้า 58-59 อ้างใน สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2551)

ในยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจการโฆษณารวมทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณามีการพัฒนาและปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้เข้ากับการตลาดและความต้องการของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรส่งผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสารองค์การด้วย หากมองย้อนไปในอดีต พัฒนาการของธุรกิจการโฆษณารวมทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาของไทยเติบโตและเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวตามสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการโฆษณาระดับโลก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ในประเทศไทยส่วนใหญ่มาจากประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กจะเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นของคนไทย ลักษณะการดำเนินงานจึงมีทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ชาวต่างชาติเป็นเจ้าของ การร่วมกิจการกันระหว่างบริษัทต่างชาติและบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นของคนไทย ในด้านการบริหารองค์กรและโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กและขนาดใหญ่จะประกอบไปด้วยแผนกสำคัญ 4 แผนก คือ แผนกบริหารงานลูกค้า (Account Management Department) แผนกสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative Department) แผนกวางแผนกลยุทธ์ (Account Planning Department) และแผนกสื่อโฆษณา (Media) (White, 2000, p. 12-14 อ้างใน สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2551) แต่ละแผนกจะแบ่งหน้าที่กันทำงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า การให้บริการลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณาถือเป็นการบริการในลักษณะเชิงโต้ตอบ (Task-interactive Service) เพราะการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะทำงานภายใต้ขอบเขตความต้องการของลูกค้า โดยทำงานร่วมกันกับบุคลากรในแต่ละแผนกของบริษัทตนและกับลูกค้าอย่างใกล้ชิดเพื่อผลิตผลงานออกมา ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าของบริษัทตน (Na, Marshall & Son, 1999, p. 33 อ้างใน สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2551)

เนื่องจากกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาตั้งแต่เริ่มต้นงานจนงานเสร็จสมบูรณ์ต้องติดต่อกับลูกค้าทุกแทบขั้นตอน

การวางโครงสร้างองค์กรและการสื่อสารในองค์กรบริษัทตัวแทนโฆษณามีความสำคัญและมีบทบาทต่อการบริหารงานโฆษณาในปัจจุบันอย่างยิ่ง เพราะการแบ่งงานตามหน้าที่ของแต่ละแผนกเป็นหัวใจสำคัญในการผลิตงานโฆษณาโดยรวมที่ลูกค้าต้องการจากบริษัทตัวแทนโฆษณา แต่ละแผนกต้องสื่อสารกันในลักษณะการพึ่งพากันแบบแลกเปลี่ยน (Reciprocal Interdependence) งานโฆษณาที่ผลิตออกมาคือผลงานที่เกิดจากทุกแผนกประสานงานกัน ในลักษณะการประสานงานข้ามแผนก การประชุมการทำงานเป็นทีม โดยผลงานจะถูกนำมารวมกันหรือนำมาสนับสนุนกันเพื่อนำเสนอเป็นผลงานแก่ลูกค้า ในขณะเดียวกัน ทุก ๆ ขั้นตอนของการบริหารงาน ลูกค้าจะเข้ามาตรวจสอบพิจารณาผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่ออนุมัติงานที่ละขั้นตอนจนกว่างานจะเสร็จสมบูรณ์ จนกล่าวได้ว่าลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารองค์กรเพื่อการบริหารงานโฆษณา โดยการสื่อสารองค์กรนับเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในวงการธุรกิจโฆษณาของไทย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาของไทย ซึ่งส่งผลให้เกิดบริษัทที่ให้บริการโดยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น บริษัทที่รับผิดชอบในการวางแผนสื่อและซื้อสื่อ บริษัทที่ให้บริการเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อพัฒนาการของสื่อใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น และเป็นทางเลือกให้กับนักโฆษณามากขึ้น ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น และที่สำคัญการแข่งขันในธุรกิจการโฆษณามีมากขึ้น ทำให้นักโฆษณาต้องทำงานหนักขึ้น ตลอดจนนำแผนงานที่ฝ่ายต่างๆทำสำเร็จเรียบร้อยไปเสนอลูกค้าทำให้นักโฆษณาต้องทำงานหนักขึ้น นักโฆษณาก็จะต้องทำงานแข่งขันกัน ในธุรกิจประเภทเดียวกัน เมื่อลูกค้าใช้จ่ายเงินเป็นค่าโฆษณา ก็ย่อมที่จะต้องได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่เสียไป ก็หมายความว่า การวางแผนสื่อโฆษณาใดก็ตามย่อมที่จะต้องประสบความสำเร็จเพื่อให้ลูกค้าได้ประโยชน์จากการวางแผนสื่อโฆษณา เพราะลูกค้าคงไม่ต้องการที่จะพบความล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ (อภิชญา อยู่ในธรรม, 2553, หน้า 1)

ในปัจจุบันธุรกิจสื่อโฆษณามีการแข่งขันมากขึ้น โดยเฉพาะจากการที่ฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวนมากได้แยกตัวออกมาตั้งเป็นบริษัทวางแผนสื่อโฆษณานิรอิสระ (Media Independent) มีการบริหาร และผลกำไรเป็นของตนเอง และการเข้ามาของบริษัทวางแผนโฆษณาอิสระอันเป็นสาขาจากต่างประเทศ ทำให้มีความคล่องตัวมากขึ้นในการแข่งขันกันเสนอบริการในการสื่อสารการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นให้กับลูกค้า เช่น การขยายขอบเขตการให้บริการในเครื่องมือการสื่อสารที่ครอบคลุมมากขึ้น หรือการให้ความสำคัญกับข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคมากขึ้นเพื่อ

นำมาใช้ในการวางแผนสื่อโฆษณา การวางแผนและซื้อสื่อโฆษณา จะใช้ฐานข้อมูลการซื้อสื่อของคู่แข่งในตลาดที่เกี่ยวข้องและฐานข้อมูลการบริโภคสื่อ ซึ่งสามารถกำหนดข้อมูลเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่สนใจได้ เพื่อนำมาวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์การซื้อสื่อที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย มีประสิทธิภาพภายในงบประมาณที่กำหนด และสามารถนำเสนอการคาดการณ์ประสิทธิภาพของสื่อให้ลูกค้าเป้าหมายสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ บริษัทให้บริการด้านสื่อโดยการร่วมธุรกิจกับบริษัทมีเดียอิสระ ผู้มีความเชี่ยวชาญเรื่องสื่อคือ บริษัทตัวแทนโฆษณากรู๊ปเอ็ม (Lloyd, 1999 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545)

บริษัทตัวแทนโฆษณากรู๊ปเอ็มเป็นบริษัทตัวแทนการซื้อสื่อโฆษณา ที่เป็นผู้ดำเนินการบริหารและจัดการธุรกิจสื่อสารการตลาด ภายใต้บริษัทแม่ของกลุ่มบริษัทดับบลิวพีพี ผู้ดำเนินธุรกิจการสื่อสารระดับโลก (เป็นผู้นำระดับโลกในการให้บริการการสื่อสารการตลาด) มีบริษัทในเครือ เช่น มายด์แชร์ (Mindshare) แม็กซ์ซัส (MAXUS) เอ็มอีซี (MEC) และมีเดียคอม (Media Com) โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การพัฒนาการปฏิบัติงานของบริษัทในเครือดับบลิวพีพีให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น รวมถึงพนักงานทุกคนในบริษัท ผ่านการบริหารและทำงานร่วมกับบริษัทต่าง ๆ ในเครือ ทั้งในด้านการซื้อพื้นที่สื่อ การสร้างสรรค์เนื้อหาสื่อ การจัดการสื่อดิจิทัล การเงิน การสร้างเครื่องมือทางการตลาด และความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ โดยทุกบริษัทในเครือกรู๊ปเอ็มมีระบบปฏิบัติการสากลและต่างเป็นบริษัทแถวหน้าในแวดวงโฆษณา กรู๊ปเอ็มมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลทั้งด้านความคิดสติปัญญาและลงมือการปฏิบัติงานเพื่อการซื้อขาย การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และการให้บริการด้านการสื่อสารที่ล้ำหน้า รวมถึงสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ลูกค้าและบริษัทด้วย (สมาคมมีเดียเอเยนซี และธุรกิจสื่อแห่งประเทศไทย, 2558) การวางแผนสื่อโฆษณานั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะ และเป็นงานที่มีรายละเอียดในการทำงานซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจค่อนข้างมาก กระบวนการในการวางแผนสื่อโฆษณานั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการตลาด หรือ การสื่อสาร จากนั้นจึงทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณา และใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณา จากนั้นจึงออกกลยุทธ์สื่อโฆษณาเพื่อนำไปสู่การนำเสนอสื่อโฆษณาไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำไปปฏิบัติด้วย ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนสื่อโฆษณานั้นมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป (Sissors & Bumba, 1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545, หน้า 34)

จากขั้นตอนการทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณาที่มีหลายขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่ค่อนข้างซับซ้อน ต้องอาศัยข้อมูลมากมายประกอบการตัดสินใจ รวมถึงปัจจัยหลายด้านที่เข้ามามีผลกระทบต่อการทำงานนั้น ๆ ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องพบกับปัญหาในการทำงานหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับสื่อโฆษณา ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน หรือ

แม้แต่ความกดดันที่เกิดขึ้นกับนักวางแผนสื่อโฆษณาในการทำงาน การเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมากของสื่อและทางเลือกใหม่ ๆ ในการสื่อ เป็นปัญหาที่ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องหาว่าเครื่องมือใดคือวิธีการที่ดีที่สุดในการส่งข้อความสินค้าไปสู่กลุ่มเป้าหมายนั้น ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องอาศัยการคาดคะเนจำนวนผู้รับสารด้วยการคำนวณออกมาอย่างคร่าว ๆ จากข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ซึ่งสื่อในรูปแบบเดิมนั้นมักไม่มีปัญหาในเรื่องนี้ แต่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับสื่อรูปแบบใหม่ ๆ มากกว่าเช่น การโฆษณาสินค้าในรายการ (Product Placement) นอกจากนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาจากการมีสื่อเพิ่มขึ้นก็คือการกระจุกตัว (Clutter) ของโฆษณา ซึ่งการที่มีโฆษณามากมายปรากฏในหลายสื่อส่งผลกระทบให้โอกาสในการที่กลุ่มเป้าหมายจะเห็นโฆษณาที่ส่งออกไปมีลดลง ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณามีแนวโน้มที่จะใช้สื่อในรูปแบบใหม่มากขึ้น เพราะสื่อเหล่านี้สร้างโอกาสในการที่กลุ่มเป้าหมายจะเห็นโฆษณามากกว่าสื่อรูปแบบเดิม ที่ถึงแม้จะมีจำนวนผู้รับสารเป็นจำนวนมากแต่จำนวนผู้ที่เห็นโฆษณาจากสื่อรูปแบบเดิกลับมีน้อย และจากการทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณานี้เป็นงานที่ต้องอาศัยข้อมูลอย่างมากช่วยในการตัดสินใจ ทำให้ปัญหาในเรื่องของการมีข้อมูลไม่เพียงพอเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่สำคัญที่นักวางแผนสื่อโฆษณาพบ การขาดแคลนข้อมูลนั้นหมายความรวมถึง การไม่มีข้อมูลที่นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องการ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการไม่มีวิธีการที่จะเก็บข้อมูลได้ หรือข้อมูลที่ต้องการต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไปในการทำการจัดเก็บ การขาดแคลนข้อมูลทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณขาดข้อมูลที่มีความถูกต้อง และจำเป็นที่จะนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจวางแผนสื่อ ปัญหาในเรื่องนี้มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับปัญหาในการขาดวิธีการที่ถูกต้องที่ใช้วัดประสิทธิภาพของโฆษณา ทำให้การประเมินประสิทธิภาพของสื่อ 2 สื่อเทียบกันเป็นไปค่อนข้างยากและที่สำคัญทำให้เป็นการยากในการยืนยันถึงผลกระทบของส่วนผสมสื่อที่ใช้ในแผนสื่อโฆษณา ปัญหานี้ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาบางคนไม่ตัดสินใจทุกอย่างโดยขึ้นอยู่กับข้อมูลด้านปริมาณโดยในบางกรณีอาจคาดหมายผลกระทบของสื่อด้วยวิธีการพิจารณาจากกรณีที่ผู้อื่นได้เคยนำไปใช้ก่อนหน้านี้ นั่นว่าจากที่เคยนำไปใช้แล้วได้รับผลกระทบอย่างไร และเมื่อเรานำมาใช้ น่าจะเกิดผลกระทบอย่างไร เป็นต้น (Belch & Belch, 2001 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545)

นอกจากปัญหาในเรื่องของสื่อ และข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานแล้ว นักวางแผนสื่อโฆษณายังต้องพบความกดดันหลายประการในการทำงานในเรื่องของ ความกดดันเรื่องเวลา เนื่องจากงานของนักวางแผนสื่อโฆษณานั้นค่อนข้างละเอียด ตั้งแต่ขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งค่อนข้างอาศัยเวลา และหลังจากใช้เวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนักวางแผนสื่อโฆษณายังต้องนำเอาสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ มาเขียนออกมาเป็นแผนสื่อโฆษณา การทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการค่อนข้างมากจึงมักเกิดปัญหาเวลาในการทำงานไม่เพียงพอ ปัญหาเรื่องเวลาที่ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องทำงานอย่างเร่งรีบอาจมาจากการที่ลูกค้าตัดงบประมาณอย่างกะทันหันซึ่งทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที นอกจากนี้

ความกดดันเรื่องเวลาแล้ว นักวางแผนสื่อโฆษณายังได้รับความกดดันจากการต้องการความแปลกใหม่ ในแผนสื่อโฆษณา จากเดิมที่แผนสื่อโฆษณามักประกอบไปด้วยข้อมูลตัวเลขและสถิติโดยสิ่งที่จะทำให้ นักวางแผนสื่อโฆษณาสามารถสร้างแผนสื่อโฆษณาที่ดี ที่แตกต่างไปจากเดิมได้ก็คือ ต้องมีความคิด สร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผนสื่อยังคงสามารถใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการวางแผนอยู่ แต่สิ่งสำคัญคือต้องมีความสร้างสรรค์ในการนำสิ่งที่ได้จากข้อมูล เหล่านั้นมาดำเนินการปฏิบัติในแนวทางใหม่ที่แปลกและแตกต่าง ซึ่งถือเป็นปัญหาพื้นฐานสำหรับทุก ฝ่ายในบริษัท ก็เป็นสิ่งที่นักวางแผนสื่อโฆษณาหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งลูกค้าอาจเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ วางแผนของนักวางแผนสื่อโฆษณา ไม่ว่าจะเป็นการเลือกสื่อ และการตัดสินใจว่าจะใช้สื่อที่ใช้อยู่ ต่อไปหรือไม่ เป็นต้น (Sissors & Bumba, 1996 อ้างใน สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2551)

ในปัจจุบันมีปัจจัยหลายด้านที่มีผลกระทบต่อธุรกิจการโฆษณา เช่น ประสิทธิภาพที่ลดลงของ สื่อมวลชนโดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ สภาพสังคมที่มีความหลากหลายและแบ่งเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย การ เพิ่มขึ้นของช่องทางการโฆษณาเนื่องจากมีสื่อใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่ออื่นๆ ที่มีหลายรูปแบบ การเพิ่มขึ้นของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความหลากหลายและมีความชำนาญเฉพาะ ทางในด้านการสื่อสารทางการตลาด และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทน โฆษณา ในด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณในการโฆษณา (Kiely, 1993 และ Kim, Han & Schultz, 2004, pp. 31-45 อ้างใน สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2551) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในธุรกิจการโฆษณา บริษัทตัวแทนโฆษณาต่างต้องปรับวิธีการบริการลูกค้าให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการของลูกค้า ซึ่งฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาต้องมีการปรับเปลี่ยนการวางแผนสื่อโฆษณาเพื่อให้ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Lloyd, 1999 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545)

จากสถานการณ์ของธุรกิจการโฆษณาที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับประเทศที่กล่าวมาทั้งหมด สะท้อนให้เห็นการเติบโตและสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจการโฆษณา ที่มีผลกระทบต่อ การสื่อสาร องค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาว่า การดำเนินธุรกิจ โฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารในองค์กร เพื่อให้ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เป็นเจ้าของสินค้าซึ่งในปัจจุบันถือเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญ และเป็นตัวแปรที่สำคัญทำให้ธุรกิจการโฆษณาในประเทศมีการเจริญเติบโต ผู้วิจัยเชื่อว่า ข้อเสนอแนะที่ ผู้วิจัยต้องการจะหาคำตอบนั้น หากพบคำตอบจะทำให้มองเห็นภาพรวมของธุรกิจโฆษณาอย่าง ชัดเจนขึ้น สามารถทราบถึงวิธีการการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของ บริษัทตัวแทนโฆษณาได้ รวมทั้งมองเห็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในการสื่อสารขององค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถสรุป มาตรฐานรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานขององค์การบริษัทตัวแทนโฆษณารูปเอ็ม (Group M) ใช้ในการบริหารงานได้

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

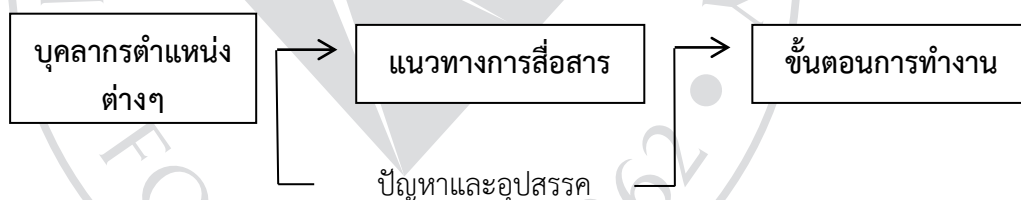
1.1 เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรู๊ปเอ็ม (Group M)

1.2 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารและการทำงานของ บริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรู๊ปเอ็ม (Group M)

1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้กำหนดกรอบแนวความคิดเพื่อสร้างแนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรู๊ปเอ็ม (Group M) โดยนำแนวทางการสื่อสารภายในองค์กร 5 รูปแบบมาเป็นกรอบเพื่อใช้กับขั้นตอนการทำงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาที่แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) การทำงานก่อนการวางแผนสื่อโฆษณา 2) การทำงานระหว่างการวางแผนสื่อโฆษณา 3) การทำงานหลังการวางแผนสื่อโฆษณา โดยแสดงดังภาพ

ภาพที่ 1.1: แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรู๊ปเอ็ม (Group M)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารวางแผนสื่อโฆษณาดำเนินตำแหน่งต่าง ๆ จำนวน 12 ราย โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยได้รับอนุญาตจากฝ่ายบุคคลของบริษัทตัวแทนโฆษณา

1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการสื่อสารในองค์กร หมายถึง การถ่ายทอดและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา การสื่อสารของกรู๊ปเอ็ม (Group M) เป็น

การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ใช้รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระนาบเดียวกัน และการสื่อสารในแนวไขว้

ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา (Media Department in Advertising Agency) หมายถึง ฝ่ายหนึ่งในภายในบริษัทตัวแทนโฆษณา งานการวางแผนสื่อโฆษณานั้นถือเป็นส่วนที่สำคัญเพราะมีหน้าที่ในการดูแลการใช้จ่ายเงินผ่านสื่อโฆษณาของลูกค้า และการใช้เงินผ่านสื่อโฆษณาของลูกค้าที่เป็นรายได้ที่สำคัญที่สุดของบริษัทตัวแทนโฆษณา รับผิดชอบในการวางแผนและซื้อสื่อโฆษณาให้กับลูกค้า การบริหารงานอยู่ภายใต้ผู้การบริหารของผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณา และไม่มีผลกำไรเป็นของตนเอง

ขั้นตอนการทำงาน หมายถึง ขั้นตอนการทำงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการตลาด หรือ การสื่อสาร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณา และใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณา 3) การกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณา 4) กำหนดวิธีการสื่อโฆษณาเพื่อนำไปสู่การนำเสนอสื่อโฆษณาไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำไปปฏิบัติด้วย 5) การประสานงานกับฝ่ายต่างๆในบริษัทตัวแทนโฆษณา 6) การประเมินผลการวางแผนสื่อโฆษณา ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนสื่อโฆษณานั้นมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป

บริษัทตัวแทนโฆษณา หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นสมาชิกของบริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มเอ็ม (Group M) จำนวน 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท มายด์แชร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เอ็มอีซี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท แม็กซัส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มีเดียคอม (ประเทศไทย) จำกัด

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) แนวทางการสื่อสารขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา และแนวทางแก้ไขปัญหาของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา จะเป็นแนวทางและประโยชน์สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อนำไปปรับใช้กับการแก้ปัญหาในสถานที่ทำงานประเภทเดียวกันและเพื่อพัฒนาการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพในลำดับต่อไป

2) ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณา องค์กรและบุคลากร หน่วยงาน นักโฆษณา และนักการตลาด ที่มีความเกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัย บุคลากรในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา และผู้ที่เข้ามาทำงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงเบื้องต้นและพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารและวางแผนสื่อโฆษณาในประเด็นต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณา การกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณา เป็นต้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M)” ใช้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเรื่องรูปแบบการสื่อสารในองค์กร
- 2.2 แนวคิดเรื่องการวางแผนสื่อโฆษณา (Advertising Media Planning)
- 2.3 แนวคิดเรื่องความขัดแย้งและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเรื่องรูปแบบการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กร (Communication in Organization) การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวัน ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการ ปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิด ท่าทีความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายในด้านภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์เหตุผลเป้าหมายและผลงาน การนัดหมาย ต่อร่องทางธุรกิจ และเรื่องอื่น ๆ ทุกเรื่อง จึงไม่เป็นที่ต้องสงสัยว่า ผู้บริหารจัดการ และผู้นำนั้น จำต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็น ดั้งเดิมซึ่งที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญของการสื่อสารและการสื่อสารนั้นช่วยให้ผู้ บริหารจัดการสามารถบริหารจัดการ และนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (พีชนีย์ ธรรมเสนา, 2554)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (อภิชญา อยู่ในธรรม, 2553)

- 1) ช่วยให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
- 2) ช่วยให้สมาชิกในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้และประสบการณ์ อีกทั้งมีการพัฒนาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจกิจกรรมที่ซับซ้อนขององค์กร
- 3) ช่วยทำให้สมาชิกในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองและขององค์กร โดยทำให้สมาชิกสามารถเชื่อมโยงความต้องการของตนเองเข้ากับหน้าที่การทำงานในองค์กร
- 4) เป็นการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องให้กับสมาชิกในองค์กร

5) เป็นการกำหนดทิศทางความเคลื่อนไหวในองค์กร โดยการทำกิจกรรมร่วมกันของคนในองค์กร

ดังนั้น สมาชิกแต่ละคนในองค์กรจึงถูกคาดหวังให้มีบทบาทหน้าที่เพื่อที่จะได้ตอบโจทย์ถึงวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการสื่อสารในองค์กรจึงมีประโยชน์ต่อพนักงาน

รูปแบบการสื่อสารในองค์กร

บริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นอีกแนวทางหนึ่งขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการบริหารงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรแข่งขันอยู่กับรูปแบบของการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรโดยรูปแบบการสื่อสารในองค์กรแบ่งออกได้ เป็น 5 รูปแบบดังนี้ (Adler & Elemhorst, 1996 อ้างใน อภิขญา อยู่ในธรรม, 2553)

1) **การสื่อสารจากบนลงล่าง** (Downward Communication) เป็นการสื่อสารจากหัวหน้างานไปยังลูกทีม เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับกัน ในองค์กรทั่วไปโดยเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับการสั่งงาน คำอธิบายลักษณะงาน ความคิดเห็นหรือการตอบกลับของหัวหน้าเกี่ยวกับการทำงานของลูกทีม

2) **การสื่อสารจากล่างขึ้นบน** (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากลูกทีมไปยังหัวหน้า เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของลูกทีม ปัญหาในการทำงาน ข้อเสนอแนะเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ความรู้สึกและความคิดเห็นของลูกทีมกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและกฎระเบียบต่าง ๆ (Adler & Elemhorst, 1996 อ้างใน อภิขญา อยู่ในธรรม, 2553)

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีความสำคัญกับองค์กรมาก เพราะเป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ที่เป็นช่องทางให้ผู้บริหารได้รับรู้การปฏิบัติงานและความรู้สึก ปัญหาต่าง ๆ ของลูกทีม การสื่อสารรูปแบบนี้จึงมีผลในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติทางบวกของพนักงาน อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องการสื่อสารจากล่างขึ้นบนและพบว่า ลูกทีมเห็นว่าการสื่อสารที่จะทำการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวไปยังหัวหน้าเป็นไปได้ยากและมีความเสี่ยงสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข่าวสารดังกล่าวเป็นข่าวสารเชิงลบ หัวหน้าไม่ต้องการที่จะรับรู้ หรือบางครั้งหัวหน้าอาจมีฐานะยุ่งเกินกว่าจะเปิดโอกาสให้ลูกทีมติดต่อสื่อสาร

3) **การสื่อสารแนวนอน** (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันในองค์กร และสำหรับบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันวัตถุประสงค์ของการสื่อสารแนวนอน วัตถุประสงค์ของการสื่อสารแนวนอนจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิภาพของผู้สื่อสาร

4) การสื่อสารแบบไขว้ (Cross – Channel Communication) การสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการติดต่อข้ามแผนกของหน่วยงาน บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับตำแหน่งต่างกันได้ เช่น บุคคลที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตติดต่อกับบุคคลที่อยู่ในฝ่ายตลาด

5) การสื่อสารแบบเครือข่าย (Network) การสื่อสารในองค์กรเกิดขึ้นในทิศทางต่าง ๆ กัน แต่ที่ต้องเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย ซึ่งเป็นระบบของทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับสาร

หน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร

- 1) การจัดหาข้อมูลเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น
- 2) ใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ
- 3) สร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

บทบาทของการสื่อสารในองค์กร

- 1) มีระบบที่การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม
- 2) มีสายการบังคับบัญชา และการแบ่งงานที่ชัดเจน
- 3) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี

2.2 แนวคิดเรื่องการวางแผนสื่อโฆษณา (Advertising Media Planning)

บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ให้บริการครบวงจรนั้นนอกจากจะให้บริการในด้านการบริหารงานลูกค้า (Client Service) และการสร้างสรรค์งาน (Creative) แล้ว ยังมีงานอีกด้านหนึ่งที่บริษัทตัวแทนโฆษณาให้บริการคือ การวางแผนสื่อโฆษณา งานการวางแผนสื่อโฆษณานั้นถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญเพราะมีหน้าที่ในการดูแลการใช้จ่ายเงินผ่านสื่อโฆษณาของลูกค้า และการใช้เงินผ่านสื่อโฆษณาของลูกค้านี้เองที่เป็นรายได้ที่สำคัญที่สุดของบริษัทตัวแทนโฆษณา (นภาศิริ อิงคนารณ, 2543 อ่างใน ชลาสัย นาควิไล, 2545)

การวางแผนสื่อโฆษณานั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะ และเป็นงานที่มีรายละเอียดในการทำงานซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจค่อนข้างมาก ในส่วนนี้จึงจะได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องการวางแผนสื่อโฆษณาในส่วนของความหมายก่อนเพื่อทำความเข้าใจการวางแผนสื่อโฆษณาอย่างกว้าง ๆ แล้วจึงกล่าวถึงในรายละเอียดต่อไปในเรื่องกระบวนการวางแผน ข้อมูลและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสื่อโฆษณา รวมถึงปัญหาที่นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องพบในการทำงานด้วย

ความหมายของการวางแผนสื่อโฆษณา

Sissors และ Bumba (1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ให้ความหมายของการวางแผนสื่อโฆษณาน่าว่า เป็นลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจในการหาคำตอบว่าวิธีการใดคือวิธีการที่ดีที่สุดในการนำสารโฆษณาไปยังลูกค้าที่คาดหวังของสินค้าหรือบริการ คำถามที่นักวางแผนสื่อโฆษณา (Media Planner) ต้องหาคำตอบ ส่วนมากมักเป็นคำถามที่ถามว่า ต้องให้โฆษณาเข้าถึง (Reach) คนเป็นจำนวนเท่าไร ควรลงโฆษณาในสื่ออะไร ลูกค้าที่คาดหวังควรได้เห็นโฆษณาแต่ละชิ้นกี่ครั้งต่อเดือน ควรให้โฆษณาปรากฏในเดือนไหน ในพื้นที่ใด และควรใช้จ่ายเงินในแต่ละสื่อเท่าไร เป็นต้น เมื่อคำถามเหล่านี้ได้รับคำตอบแล้วก็จะนำไปสู่การพัฒนาแผนสื่อโฆษณา (Media Plan)

Barban, Cristal และ Kopec (1993 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) กล่าวว่า การวางแผนสื่อโฆษณานั้น เป็นกระบวนการของการออกแบบวิธีการดำเนินการในการที่จะใช้ เวลา และพื้นที่ในการโฆษณาอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการโฆษณา และการตลาด

Burnett และ Moriarty (1998 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) กล่าวเน้นในเรื่องการตอบวัตถุประสงค์ โดยกล่าวว่า การวางแผนสื่อโฆษณา ก็คือ กระบวนการของการเลือกวัตถุประสงค์การวางแผนสื่อโฆษณา (Media Objectives) สำหรับโปรแกรมการสื่อสารการตลาด และออกแบบกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

นอกจากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น เป็นความหมายที่มองการวางแผนสื่อโฆษณาอย่างกว้าง ๆ แล้วก็ยังมีผู้ให้ความหมายของการวางแผนสื่อโฆษณาที่กล่าวเฉพาะเจาะจงถึงการใช้สื่อโดยตรง

Cowan และ Abrait (1999 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ให้ความหมายว่า เป็นลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจที่บริษัทตัวแทนโฆษณาปฏิบัติในการเลือก และใช้สื่อเพื่อสื่อสารข้อความอย่างเหมาะสมไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มากที่สุดที่เป็นไปได้ ภายใต้งบประมาณที่ต่ำที่สุด

Lloyd (1999 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) กล่าวว่า การวางแผนสื่อโฆษณาคือ กระบวนการตัดสินใจในกลยุทธ์ของการเลือกสรร และวางตารางเวลาการใช้สื่อโฆษณา

Pelsmacker, Geuens และ Van Den Bergh (2001 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) กล่าวถึงการวางแผนสื่อโฆษณาน่าว่าไม่ใช่แค่การเลือกสรรสื่อที่มีความเหมาะสม ในการส่งสารโฆษณาไปสู่กลุ่มเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิคในการคำนวณ และเปรียบเทียบองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายใต้วัตถุประสงค์การวางแผนสื่อโฆษณา (Media Objective) ไม่ว่าจะเป็นค่าความถี่ในการเห็นโฆษณาของกลุ่มเป้าหมาย (Frequency) เปอร์เซ็นต์การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของโฆษณา (Reach) น้ำหนักในการใช้สื่อประเภทต่าง ๆ (Weight) ความต่อเนื่องของการใช้สื่อ (Continuity) ความครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายของสื่อ (Coverage) และงบประมาณ (Cost)

สรุปแล้วการวางแผนโฆษณานั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการ ทำการเลือกสรรวิธีการที่ดี และเหมาะสมที่สุดที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นในแง่ของการเลือกสรรการใช้สื่อ พื้นที่ และเวลา ในการส่งข้อความโฆษณาไปสู่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งวัตถุประสงค์ด้านสื่อโฆษณา วัตถุประสงค์ทางการโฆษณาและวัตถุประสงค์ทางการตลาด

กระบวนการในการวางแผนสื่อโฆษณา

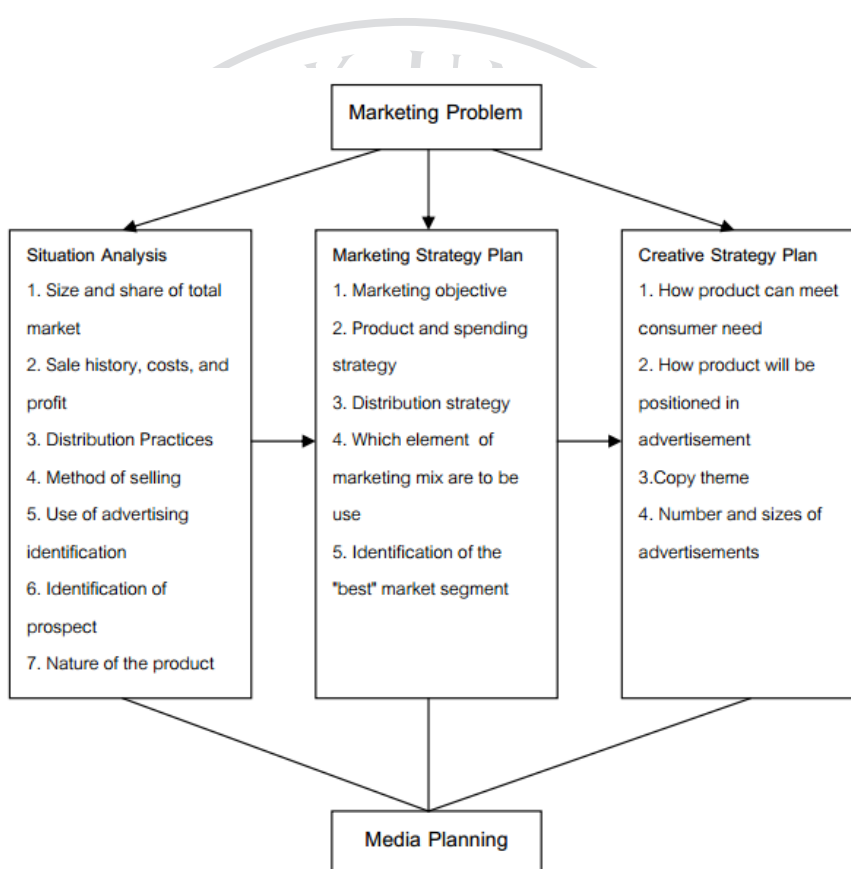
แผนสื่อโฆษณา (Media Plan) ก็คือ แผนที่กำหนดวิธีการในการส่งข้อความการสื่อสารการตลาดไปสู่ผู้รับสารเป้าหมายได้อย่างดีที่สุด คือถูกเวลา สถานที่ และอยู่ในงบประมาณ (Burnett & Moriarty, 1998 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) โดยมีการระบุประเภท และเครื่องมือสื่อโฆษณาที่จะใช้ รวมถึงผลที่คาดหวังด้วย (Pelsmacker et al., 2001 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) โดย Barban และคณะ (1993 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้แบ่งส่วนประกอบของแผนสื่อโฆษณาออกเป็น 5 ส่วน ด้วยกัน คือ 1) ส่วนของการทบทวนข้อมูลเบื้องต้น (Background Review) 2) ส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of objectives) 3) ส่วนของการระบุกลุ่มเป้าหมาย (Target Market Definition) 4) ส่วนของการผสมผสานสื่อ (Media Mix) และ 5) ส่วนของการวางตารางการใช้สื่อทั้งหมด (Overall Scheduling)

Surmanek (1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้แบ่งการวางแผนสื่อโฆษณาก่อเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การระบุปัญหาทางการตลาด 2) การแปลความต้องการทางการตลาดเป็นวัตถุประสงค์ด้านสื่อโฆษณา (Media Objectives) ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และ 3) การวางกลยุทธ์ด้านสื่อโฆษณา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ด้านสื่อโฆษณา จะเห็นได้ว่าแผนสื่อโฆษณานั้นประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ หลายส่วนด้วยกัน ซึ่งการที่จะสามารถสร้างแผนการสื่อสารการตลาดที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ออกมาครบทุกส่วนได้นั้นต้องผ่านกระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจในหลายขั้นตอนด้วยกัน

Sissors และ Bumba (1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผนสื่อโฆษณาไว้ โดยแบ่งออกเป็นหลายขั้นตอนด้วยกัน ขั้นตอนแรกนั้นเริ่มต้นที่ การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด (Analysis of Marketing Situation) การที่ต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด นั้นก็เป็นเพราะการวางแผนสื่อโฆษณานั้นมาจากปัญหาทางการตลาดที่ต้องได้รับการแก้ไข หากนักวางแผนสื่อโฆษณาเริ่มวางแผนโดยไม่ทราบ และไม่เข้าใจถึงปัญหาทางการตลาด แผนที่ได้จะไม่เป็นเหตุเป็นผล (Illogical) การวิเคราะห์ สถานการณ์ทางการตลาดจะทำให้ นักการตลาด และนักวางแผนสื่อโฆษณาได้มองเห็นภาพรวมว่า บริษัทได้ดำเนินการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดอย่างไรบ้าง การวิเคราะห์นั้นจะทำการวิเคราะห์ทั้งข้อมูลของบริษัทตนเองและคู่แข่ง ในประเด็นต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ขนาด และส่วนแบ่งของตลาดโดยรวม (Size and Share of the Total Market)

ประวัติการขาย ต้นทุน กำไร (Sales History, Costs and Profits) การกระจายสินค้า (Distribution Practices) วิธีการในการขาย (Method of Selling) การใช้โฆษณา (Use of Advertising) ลักษณะของลูกค้าที่คาดหวัง (Identification of Prospects) และธรรมชาติของสินค้า (Nature of the Product) จากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยข้อมูลต่างๆเหล่านี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางในการแก้ไข และช่วยในการที่บริษัทจะสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ภาพที่ 2.1: ขอบเขตของกิจกรรมการวางแผนสื่อโฆษณา



ที่มา: Sissors, J. Z., & Bumba, L. (1996). *Advertising media planning*. Chicago, IL: NTC Business Books.

เมื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์แล้ว จึงศึกษาถึงการวางกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) ระบุถึงวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing Objectives) และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ด้านสินค้า และงบประมาณ (Product and

Spending Strategy) กลยุทธ์การกระจายสินค้า (Distribution Strategy) องค์ประกอบของส่วนผสมการตลาดที่จะนำมาใช้ (Which Element of the Marketing Mix are to be Used) และการระบุส่วนแบ่งตลาดที่ดีที่สุด (Identification of the Best Market Segment) เมื่อแผนการตลาดได้รับการพัฒนาขึ้นแล้ว (Sissors & Bumba, 1996 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545) ต่อมาจึงทำการศึกษากำหนดกลยุทธ์การสร้างสรรค์โฆษณา (Advertising Creative Strategy) เกี่ยวข้องกับในเรื่องของ จะทำการสื่อสารอะไรไปสู่ผู้บริโภค ด้วยวิธีการอย่างไร สินค้าจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างไร (How Product Can Meet Consumer Needs) จะวางตำแหน่งของสินค้าอย่างไรในโฆษณา (How product will be Positioned in Advertisements) โดยมีแนวคิดหลักคืออะไร (Copy Theme) และจะใช้ข้อความอย่างไรในการสื่อสารจุดขาย วัตถุประสงค์ของโฆษณาแต่ละชิ้นคืออะไร (Specific Objectives of Each Advertisement) รวมถึงจำนวนและขนาดของโฆษณา (Number and Size of Advertisements) ควรเป็นเท่าใด

Sissors และ Bumba (1996 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545) กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างสรรค์โฆษณาที่กำหนดขึ้นนี้มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการวางแผนสื่อโฆษณาโดยตรง เพราะกลยุทธ์การสร้างสรรค์บางประเภทจะมีความเหมาะสมที่สุดสำหรับสื่อใดสื่อหนึ่งมากกว่าสื่ออื่น ๆ เช่น สินค้าที่ต้องการแสดงการสาธิตวิธีใช้ จะเหมาะสมกับสื่อโทรทัศน์มากที่สุด แต่ถ้าสินค้าต้องการแสดงที่สวยงามก็เหมาะสมกับสื่อนิตยสารซึ่งมีคุณภาพสีที่สวยงาม เป็นต้น

ขั้นตอนต่าง ๆ เป็นกระบวนการเกิดขึ้นก่อนที่จะเริ่มขั้นตอนในการวางแผนสื่อโฆษณา โดยนักวางแผนสื่อโฆษณาจะเริ่มต้นการทำงานเมื่อได้รับแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งแผนนี้จะเป็นตัวกำหนด และชี้แนวทางในการวางแผนสื่อโฆษณา สิ่งแรกที่นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องทำหลังจากที่ได้รับแผนกลยุทธ์ทางการตลาดก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณา (Media Objective) เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด วัตถุประสงค์นี้จะประกอบไปด้วยการระบุ กลุ่มเป้าหมาย จำนวนของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องเข้าถึง สถานที่และเวลาที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เมื่อมีวัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายแล้วต่อไปจึงทำการพัฒนา กลยุทธ์สื่อโฆษณา (Media Strategy) การกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณานั้นเป็นลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจซึ่งครอบคลุมในหลายประเด็น เช่น ควรใช้สื่อประเภทใด ควรวางตารางเวลาในการโฆษณาอย่างไร เป็นต้น เมื่อมีกลยุทธ์แล้ว นักวางแผนสื่อโฆษณาก็จะทำการตัดสินใจในขั้นต่อนั้นคือการกำหนดกลยุทธ์ (Tactics) ในการใช้สื่อ ซึ่งประกอบไปด้วยการตัดสินใจในหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเครื่องมือสื่อ (Vehicle) ที่จะลงโฆษณา เพราะในแต่ละประเภทของสื่อ (Media Type) ยังมีเครื่องมือ (Vehicle) ที่แยกย่อยออกไปอีกมากมาย เช่น ในสื่อโทรทัศน์ ก็มี การแบ่งย่อยออกเป็นรายการต่าง ๆ อีกหลายรายการด้วยกัน ซึ่งแต่ละเครื่องมือแม้จะเป็นสื่อประเภทเดียวกันก็มีความ

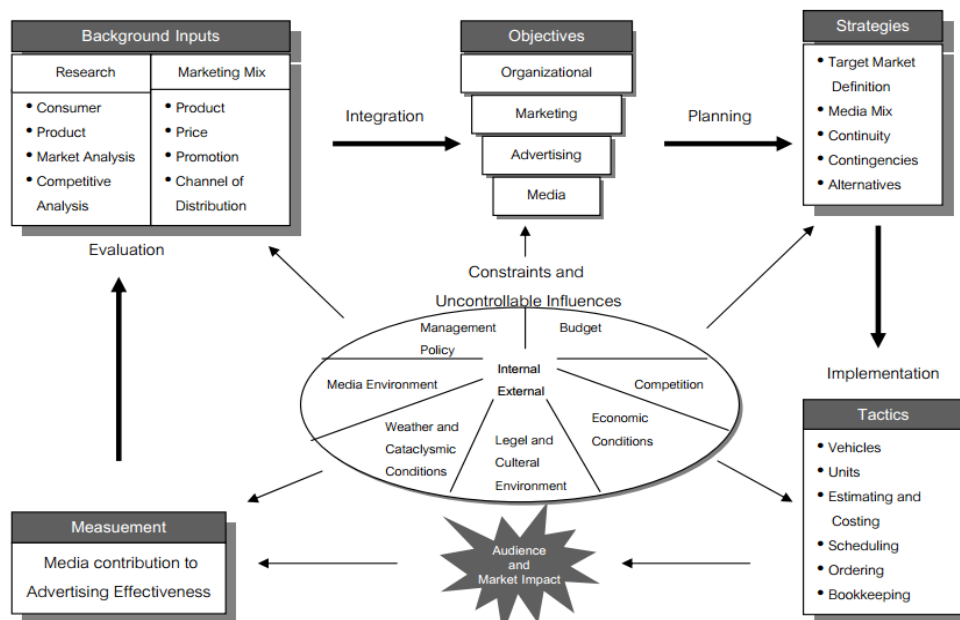
เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดกลวิธีในเรื่องของจำนวนของโฆษณาที่จะลงในแต่ละสื่อ ขนาดของโฆษณา พื้นที่ (Position) ที่จะให้โฆษณาปรากฏในแต่ละสื่อด้วย

Barban และคณะ (1993 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ก็ได้กำหนดกระบวนการของการวางแผนสื่อโฆษณาไว้เช่นกัน โดยได้สร้างแบบจำลองของกระบวนการตัดสินใจด้านสื่อโฆษณา (Media Decision-making Process) โดยภาพรวมแล้วขั้นตอนในการวางแผนสื่อโฆษณาตาม

แบบจำลองของ Barban และคณะ (1993 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) มีความคล้ายคลึงกับขั้นตอนการวางแผนสื่อโฆษณาจะมีส่วนที่แตกต่าง ในแง่ที่กระบวนการวางแผนสื่อโฆษณาของ จะเป็นลักษณะของวัฏจักรที่เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลยุทธ์ การกำหนดกลวิธี และขั้นสุดท้ายที่เพิ่มเติมขึ้นมาคือการวัดผล ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลนอกจากจะแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของแผนสื่อโฆษณาที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในขั้นของการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการเริ่มต้นกระบวนการวางแผนในครั้งต่อไป ช่วยให้นักวางแผนสื่อโฆษณาสามารถตัดสินใจได้ว่า อะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุง

นอกจากนั้น Barban และคณะ (1993 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้กล่าวเพิ่มเติมรายละเอียดในขั้นของการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นว่า ข้อมูลนั้นได้มาจากทั้งการวิจัย และเป็นข้อมูลที่มาจากส่วนผสมทางการตลาด ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยก็คือ ข้อมูลผู้บริโภค ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตลาด และสถานการณ์ของคู่แข่ง สำหรับข้อมูลที่ได้มาจากส่วนผสมทางการตลาดก็คือ ข้อมูลเกี่ยวกับ สินค้า ราคา ช่องทางการกระจายสินค้า และข้อมูลการส่งเสริมการตลาดนั่นเอง ส่วนในขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจะเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อน จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด วัตถุประสงค์ของการโฆษณา ตามลำดับ และเมื่อวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงกว่าได้ถูกกำหนดขึ้นแล้ว วัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณา (Media Objectives) จึงจะสามารถกำหนดขึ้นได้ ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์แสดงให้เห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยส่วนประกอบ 5 ส่วนด้วยกันคือ การกำหนดกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Target Market) กำหนดส่วนผสมการใช้สื่อ (Media Mix) ว่า ในแผนสื่อโฆษณานั้นจะประกอบไปด้วยการใช้สื่อใดบ้าง กำหนดความต่อเนื่อง (Continuity) ของการใช้สื่อ และกำหนดทางเลือก (Alternatives) ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละสื่อขึ้นอยู่กับสินค้า บริการของแผนสื่อโฆษณานั้น ๆ

ภาพที่ 2.2: กระบวนการในการตัดสินใจวางแผนสื่อโฆษณา



ที่มา: Barban, A. M., Cristal, S. M., & Kopec, F. J. (1993). *Essentials of media planning: A marketing viewpoint* (3rd ed.). Lincolnwood, IL: NTC Business books.

ส่วน Pelsmacker และคณะ (2001 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนสื่อโฆษณาในขอบเขตที่แคบลงมาโดยเน้นเฉพาะในขอบเขตด้านการสื่อสารเท่านั้น มิได้กล่าวรวมถึงการวางแผนการตลาดโดยกระบวนการวางแผนสื่อโฆษณานั้นจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเช่นกัน โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร (Communications Environment) โดยเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย กฎหมาย ข้อบังคับที่นักวางแผนสื่อโฆษณาควรทราบ เช่น กฎหมายห้ามการโฆษณาสินค้าประเภทเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ มากกว่า 15 ดีกรี ขึ้นไปก่อนเวลา 22.00 น. เป็นต้น รวมถึงกิจกรรมการสื่อสารของคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาตัวเลขการใช้จ่ายเงินในการโฆษณาของสินค้าแต่ละตัวในตลาดประเภทนี้ และประวัติของการใช้จ่ายเงินค่าโฆษณาในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยทั้งตลาดมีการใช้จ่ายเงินเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไรสินค้าแต่ละตัวมีการใช้จ่ายเงินในการโฆษณาคิดเป็นสัดส่วนเท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้จ่ายเงินของทั้งตลาด (Share of Voice) ซึ่งจะทำให้เห็นความสัมพันธ์ของการใช้จ่ายเงินของสินค้าแต่ละตัวในตลาด นอกจากนี้ ยังต้องวิเคราะห์ส่วนผสมสื่อ (Media Mix) ของคู่แข่ง ดูว่าที่ผ่านมาแต่ละตราสินค้ามีการแบ่งสรรการใช้จ่ายเงินไปในสื่อต่าง ๆ อย่างไรบ้าง และน่าจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไรต่อไป

ส่วนกระบวนการสร้างสรรค์แผนสื่อโฆษณาของ Katz (1995 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนแรกของการวางแผนสื่อโฆษณาคือการค้นหากลุ่มเป้าหมายของสินค้ามีการใช้สื่ออะไรบ้าง เพราะจะเป็นการผิดพลาดอย่างมากหากทำการส่งข้อความผ่านทางสื่อที่กลุ่มเป้าหมายไม่ได้เปิดรับ ซึ่งนักวางแผนสื่อโฆษณาสามารถหาข้อมูลดังกล่าวได้จากบริษัทผู้ให้บริการด้านข้อมูล หรือจากการทำวิจัยผู้บริโภคด้วยตนเอง

ส่วน Burnett และ Moriarty (1998 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้แบ่งกระบวนการของการวางแผนสื่อโฆษณาออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ด้วยกัน นั่นคือ 1) ส่วนของการสร้างสรรค์กลยุทธ์สื่อโฆษณา และ 2) ส่วนของการพัฒนาวิธีการเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนแรกนั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ๆ 3 ขั้นตอน คือ การประเมินสถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการออกแบบกลยุทธ์ สำหรับในส่วนที่สองนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนของการประเมินสื่อ เลือกสรรสื่อเพื่อนำไปใช้ และการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณสื่อโฆษณา ซึ่งจะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างมากนักจากกระบวนการวางแผนสื่อโฆษณาแบบอื่น ๆ ที่กล่าวถึงแล้ว

จากกระบวนการวางแผนสื่อโฆษณาที่มีผู้กล่าวถึงไว้หลายแบบ มีความคล้ายคลึงกันในส่วนขั้นตอนสำคัญ ๆ แต่แตกต่างกันในส่วนรายละเอียดบางประการ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการในการวางแผนสื่อโฆษณานั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการตลาด หรือการสื่อสาร จากนั้นจึงทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณา และใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณา จากนั้นจึงออกแบบกลยุทธ์สื่อโฆษณาเพื่อนำไปสู่การนำแผนสื่อโฆษณาไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำแผนไปปฏิบัติด้วย ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนสื่อโฆษณานั้นมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป

ในวัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณานั้น ประกอบด้วยประเด็นย่อยที่นักวางแผนโฆษณาต้องทำการกำหนดคือ เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มเป้าหมายที่เห็นโฆษณาอย่างน้อยหนึ่งครั้ง (Reach) จำนวนครั้งที่กลุ่มเป้าหมายได้เห็นโฆษณาในช่วงเวลาที่กำหนด โดยปกติคือ 4 สัปดาห์ (Frequency) ความต่อเนื่องของการใช้สื่อ (Continuity) ในระยะเวลาของการโฆษณา และพื้นที่ (Geography) ในการโฆษณา

จำนวนเปอร์เซ็นต์ของกลุ่มเป้าหมายที่เห็นโฆษณาอย่างน้อยหนึ่งครั้ง (Reach) นั้นเป็นการวัดจำนวนเปอร์เซ็นต์โดยไม่นับซ้ำ (Unduplicated Percentage) คือหากกลุ่มเป้าหมายได้เห็นโฆษณาไปแล้วหนึ่งครั้ง และได้เห็นว่าโฆษณาได้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายคนนั้นแล้ว เมื่อกกลุ่มเป้าหมายได้เห็นโฆษณาอีกครั้งก็จะไม่นับกลุ่มเป้าหมายคนนั้นซ้ำอีก โดยการวัดนั้นจะทำในช่วงเวลาที่กำหนด โดย

ปกติคือ 4 สัปดาห์ ในการที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนสื่อโฆษณาโดยเน้นไปที่ ค่าเปอร์เซ็นต์การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือเน้นไปที่จำนวนความถี่ในการเห็นโฆษณานั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ต่างกันไป โดยทั่วไปจะเน้นการใช้เปอร์เซ็นต์การเข้าถึงที่สูงเมื่อเป็นการวางแผนสำหรับสิ่งใหม่ในตลาดไม่ว่าจะเป็น ลักษณะใหม่ของสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค การส่งเสริมการขาย บรรจุภัณฑ์ใหม่ หรือบริการใหม่ เป็นต้น ส่วนการเน้นความถี่ในการเห็นโฆษณามักใช้เมื่อต้องการย้ำซ้ำๆถึงข้อความ กลยุทธ์การขายที่มีความสำคัญ (Sissors & Bumba, 1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) สำหรับจำนวนครั้งของการเห็นโฆษณาที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Effective Frequency) นั้น

ตามแนวคิดที่เสนอโดย Krungman (1972) และ Surmanek (1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) กล่าวว่า การเปิดรับโฆษณา 3 ครั้งนั้นเป็นจำนวนที่จำเป็นสำหรับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยหากผู้บริโภคได้เห็นโฆษณา 3 ครั้ง ผู้บริโภคจะเกิดการเรียนรู้ว่าสินค้าคืออะไร มีประโยชน์อย่างไร และตัดสินใจว่าสินค้านั้นสามารถตอบสนองความต้องการของเขาหรือไม่ (Krungman 1975 และ Murray & Jenkins, 1992 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545)

Naples (1988) และ Surmanek (1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้ทำการสรุปความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ในการเปิดรับโฆษณากับประสิทธิภาพของโฆษณาไว้ 12 ข้อด้วยกัน และมีข้อสรุปข้อหนึ่งที่กล่าวว่า จำนวนความถี่ในการเห็นโฆษณาที่เหมาะสมคือการเห็นโฆษณาอย่างน้อยเป็นจำนวน 3 ครั้ง ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดของ Krungman (1972 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ทำให้แนวคิดที่เชื่อว่าการเปิดรับโฆษณา 3 ครั้งเป็นจำนวนที่มีประสิทธิภาพนั้นได้รับการยอมรับ และนำมาใช้ในวงการแผนสื่อโฆษณาตลอดมา แต่ไม่ใช่ว่าจำนวนครั้งของการเห็นโฆษณา 3 ครั้งจะเป็นจำนวนเหมาะสมกับทุกสถานการณ์เสมอไป ทั้งนี้ในวงการแผนสื่อโฆษณาต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย โดย Ostrow (1982) รวมถึง Sissors และ Bumba (1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้ทำการศึกษาและระบุถึงว่าในสถานการณ์ใดควรกำหนดค่าความถี่ในการเห็นอย่างไร โดยใช้ปัจจัยทั้งด้านการตลาด ด้านการสร้างสรรค์ และปัจจัยด้านสื่อโฆษณาเป็นตัวแยกแยะสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น หากสินค้าเป็นผู้ครองส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด หรือเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคมีความภักดีมากอยู่แล้วก็สามารถกำหนดค่าความถี่ในการเห็นโฆษณาที่ต่ำได้ ส่วนข้อความโฆษณาหากมีความซับซ้อนเข้าใจยาก หรือเป็นข้อความโฆษณาประเภทส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ต้องอาศัยการตีความก็ควรกำหนดค่าความถี่ในการเห็นโฆษณาให้สูงส่วนในกรณีที่ตลาดมีการกระจุกตัวของโฆษณาสูงก็ต้องกำหนดค่าความถี่ในการเห็นโฆษณาที่สูงเช่นเดียวกับในกรณีที่แผนสื่อโฆษณานั้นมีการใช้สื่อโฆษณาหลายประเภทก็ควรกำหนดค่าความถี่ในการเห็นโฆษณาที่สูงเช่นกัน แต่หากข้อความ

โฆษณานั้นมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่นโฆษณาอาหารสุนัขในรายการโทรทัศน์เลี้ยง ก็ สามารถกำหนดความถี่ในการเห็นโฆษณาที่ต่ำได้เป็นต้น

Murray และ Jenkins (1992 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้กล่าวว่า จำนวนของกลุ่มเป้าหมายที่เปิดรับเครื่องมือสื่อโฆษณา (Vehicle) อย่างน้อย 3 ครั้ง ในเวลาที่กำหนด คือ จำนวนการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในการเข้าถึงที่มีประสิทธิภาพ (Effective Reach) ซึ่งระดับการเข้าถึงต่ำที่สุดที่ถือว่า มีประสิทธิภาพคือ 45 เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด นอกจากนั้นยังเสนอว่า จำนวนการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (Effective Reach) นั้นต้องการจำนวนครั้งในการเปิดรับสื่อ (Vehicle Exposure Frequency) ที่แตกต่างกันไปในแต่ละสื่อ นอกจากสื่อโทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์ ซึ่งนับที่การเปิดรับ 3 ครั้งต่อเดือนตามปกติ นั้น สื่อกลางแจ้ง จะนับที่ 12 ครั้งหรือมากกว่าต่อเดือน ส่วนสื่อนิตยสารนั้นจะนับที่สามครั้งหรือมากกว่าต่อ 3 เดือน แต่จะเห็นได้ว่า คือ จำนวนการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (Effective Reach) ในความหมายของ Murray และ Jenkins (1992 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) เป็นการวัดการเปิดรับสื่อโฆษณา (Vehicle)

Sissors (1982 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ได้กล่าวว่า มีความแตกต่างกันระหว่างการเปิดรับสื่อโฆษณา (Vehicle Exposure) และการเปิดรับโฆษณา (Advertising Exposure) เพราะ การเปิดรับสื่อโฆษณานั้นหมายถึง โอกาสที่จะได้เปิดรับโฆษณามีใช้การเปิดรับโฆษณา ซึ่งอันที่จริงแล้ว การเปิดรับโฆษณา (Advertising Exposure) ซ้ำ ๆ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารข้อความ โฆษณาและจุดขายของสินค้าได้มากกว่าการเปิดรับสื่อโฆษณา (Vehicle Exposure) และการเปิดรับ โฆษณานั้นมีความสำคัญและจำเป็นในการสื่อสารข้อความโฆษณามากกว่าการเปิดรับสื่อโฆษณา (Lloyd & Clancy, 1991 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545)

ความถี่ในการเปิดรับโฆษณานั้นมีความสัมพันธ์กับยอดขายแต่ความถี่ในการเปิดรับสื่อโฆษณานั้นไม่มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนกับยอดขาย เพราะฉะนั้น Riordan จึงได้กล่าวว่า จำนวนการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (Effective Reach) นั้น คือ จำนวนของกลุ่มเป้าหมายที่เปิดรับโฆษณา อย่างน้อย 3 ครั้งในเวลาที่กำหนด มิใช่จำนวนของกลุ่มเป้าหมายที่เปิดรับสื่อโฆษณาอย่างน้อย 3 ครั้งเห็นว่า ความแตกต่างนี้อาจสร้างความสับสนให้กับนักวางแผนสื่อโฆษณาเนื่องจากข้อมูลจาก บริษัทผู้ให้บริการข้อมูลที่นักวางแผนสื่อโฆษณาใช้ประกอบในการวางแผนสื่อนั้นเป็น ตัวเลขที่ แสดงความถี่ในการเปิดรับสื่อโฆษณา ซึ่งทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาอาจต้องการทราบว่า การเปิดรับ สื่อโฆษณานั้นเป็นจำนวนเท่าใดที่จะมีค่าเท่าเทียมกับการเปิดรับโฆษณา

ข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับจำนวนการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Reach) และจำนวนความถี่ในการเห็น โฆษณา (Frequency) นอกจากจะเป็นข้อมูลที่เป็นสำหรันักวางแผนสื่อนั้นเป็น ตัวเลขที่ แสดงความถี่ในการเปิดรับสื่อโฆษณา ซึ่งทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาอาจต้องการทราบว่า การเปิดรับ สื่อโฆษณานั้นเป็นจำนวนเท่าใดที่จะมีค่าเท่าเทียมกับการเปิดรับโฆษณา

บุคคลที่มีความต้องการข้อมูลนี้มากที่สุดรองจากนักวางแผนสื่อโฆษณาก็คือ ลูกค้า (Client Personnel) ผู้จัดการบริหารงานลูกค้า (Account Manager) ผู้ซื้อสื่อโฆษณา(Media Buyer) และ นักวิจัย (Research Personnel) ตามลำดับ ส่วนประเทศในแถบเอเชีย คือ ไต้หวันก็มีลักษณะ คล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันเล็กน้อยที่ผู้ซื้อสื่อโฆษณา (Media Buyer) จะมีความต้องการข้อมูล มากกว่า ผู้จัดการบริหารงานลูกค้า (Account Manager) (Leckenby & Kim, 1994 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545)

ในส่วนของการกำหนดความต่อเนื่องของการใช้สื่อ (Continuity) นั้น สามารถกำหนดได้ใน 3 รูปแบบ ด้วยกัน คือ 1) ใช้สื่ออย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการโฆษณา (Continuity Pattern) ซึ่ง รูปแบบนี้จะเหมาะกับโฆษณาซึ่งต้องการย้ำเตือนผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา ไม่ต้องการให้ผู้บริโภค ลืมเลือนข้อความโฆษณาซึ่งนักวางแผนสื่อโฆษณาจะมั่นใจได้ว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่จะได้เห็นโฆษณาอยู่ ตลอดเวลา ทั้งในเวลาที่จะซื้อสินค้าหรือไม่ซื้อ เช่น การโฆษณาสินค้า อุปกรณ์บริโภคที่มีการใช้หมด ไปและและซื้อใหม่อยู่ตลอดเวลาอย่าง ยาสระผม เป็นต้น 2) รูปแบบการใช้สื่อที่ไม่สม่ำเสมอ ไม่ ต่อเนื่อง มีการเว้นว่างโดยหยุดการโฆษณา (Flighting or Bursting Pattern) รูปแบบนี้ไม่มีแบบแผน ที่แน่นอนอาจเป็นการใช้การโฆษณาอย่างมากในช่วงเดียวของระยะเวลาการโฆษณา หรือ อาจมีการ ใช้โฆษณาแต่ละครั้งในช่วงสั้นๆแล้วกระจายไปตลอดช่วงระยะเวลาของการโฆษณา รูปแบบนี้ทำให้นัก วางแผนสื่อโฆษณาสามารถโฆษณาเฉพาะในช่วงที่มีการแข่งขันสูงได้ เช่น ในช่วงที่เป็นฤดูกาลขาย หนาวร้อนสำหรับสินค้าเครื่องปรับอากาศ หน้าหนาวสำหรับเครื่องทำน้ำอุ่น ช่วงก่อนเปิดเทอมสำหรับ ชุดนักเรียน เป็นต้น ทำให้ลดการสูญเปล่าของการโฆษณาในช่วงที่มีการซื้อต่ำ นอกจากนั้นยังเหมาะ กับสินค้าที่มีงบประมาณจำกัดโดยสามารถทำการโฆษณาเฉพาะในช่วงที่มีปริมาณการซื้อสูงได้ ส่วน แบบที่ 3) เป็นรูปแบบที่ผสมกันของแบบที่ 1 และ 2 โดยจะเป็นการใช้การโฆษณาอย่างต่อเนื่องตลอด ทั้งปี แต่มีหลายช่วงในระยะเวลาการโฆษณานั้นที่ทุ่มเทการโฆษณาสูงขึ้นมา (Pulsing Pattern) เป็น รูปแบบที่เหมาะสมกับสินค้าที่ขายตลอดทั้งปี แต่มีการเน้นการขายมากขึ้นในบางช่วงเวลาสำคัญๆ เช่น น้ำอัดลมที่มีการโฆษณาตลอดทั้งปี แต่เน้นการโฆษณามากในช่วงหน้าร้อน เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์ ข้อมูลก่อนหน้านี้นี้ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้า หรือประวัติการขายจะเป็นประโยชน์อย่างมาก เพราะสินค้าแต่ละชนิดจะมีช่วงเวลาการขายที่เฉพาะตัวต่างกันไปผู้บริโภคแต่ละสินค้าก็มีรูปแบบการ ซื้อที่แตกต่างกันไป ซึ่งนักวางแผนสื่อโฆษณาอาจเลือกที่จะโฆษณาเพื่อให้ผู้บริโภคยังคงเห็นตราสินค้า ของเราในช่วงที่มีการแข่งขันสูงเพื่อรักษายอดขาย หรืออาจหลีกเลี่ยงไปโฆษณาในช่วงที่คู่แข่งไม่ทำ การโฆษณา หรือใช้ทั้งสองวิธีควบคู่กันไปได้ (Katz, 1995 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545)

Erwin (1995, 1997 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545) ได้เสนอแนวคิดใหม่สำหรับการวางแผน สื่อโฆษณา (Recency Planning) โดยเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากสิ่งที่นักวางแผนสื่อโฆษณาได้

ปฏิบัติการมาอย่างสิ้นเชิงซึ่งการวางแผนแนวใหม่อยู่บนพื้นฐานที่เชื่อว่า โฆษณาส่วนใหญ่ทำหน้าที่ในการสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกตราสินค้าของผู้บริโภคที่มีความพร้อมที่จะซื้อ และเห็นว่าข้อความโฆษณาไม่มีสำคัญต่อผู้บริโภค เพราะข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าเป็นสิ่งที่ผู้บริโภครู้อยู่แล้ว แต่สิ่งสำคัญคือการเข้าถึงผู้บริโภคเมื่อเขาพร้อมที่จะซื้อมากกว่า เสมือนเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้านั้น ผู้บริโภคอยู่บนชั้นวางสินค้าตลอดเวลา เพราะฉะนั้น การวางแผนแนวใหม่จึงไม่สนใจรูปแบบการโฆษณาแบบมีการเว้นช่วง (Flighting) อีกต่อไป และเน้นไปที่การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Reach) อย่างต่อเนื่อง (Continuity) ในขณะที่ความถี่ในการเห็น (Frequency) ไม่มีความสำคัญและใช้ความถี่ในการเห็นโฆษณาที่ 1 ครั้งก็เพียงพอ ซึ่งการวางแผนแนวคิดใหม่นี้เชื่อว่าจะช่วยกระตุ้นการตัดสินใจเลือกตราสินค้าของผู้บริโภคในตลาดที่เกิดขึ้นทุกวันได้

สำหรับพื้นที่ที่จะทำการโฆษณานั้น เป็นการกำหนดว่าพื้นที่ใดที่จะทำการโฆษณาไปถึง จะเลือกใช้สื่อเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในทั่วประเทศ หรือ ณ พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งโดยทั่วไปมักจะทำการโฆษณาทุกพื้นที่ที่สินค้ากระจายไปถึง แต่บางครั้งนักวางแผนสื่อโฆษณาก็ต้องทำการเลือกว่า จะโฆษณาในพื้นที่ที่สินค้าขายดีอยู่แล้ว ซึ่งมีความเสี่ยงที่จะผิดพลาดน้อย แต่อาจจะทำให้พลาดโอกาสที่จะได้โฆษณาในพื้นที่อื่นซึ่งผู้บริโภคในพื้นที่นั้นอาจมีศักยภาพในการซื้อหรือจะทำการโฆษณาในพื้นที่ที่ยอดขายไม่ดี เพื่อช่วยกระตุ้นยอดขายซึ่งค่อนข้างมีความเสี่ยงมากเพราะต้องการการทุ่มน้ำหนักในการโฆษณาที่สูงมากกว่าพื้นที่ที่ทำการโฆษณาอยู่แล้ว (Sissors & Bumba, 1996 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545)

การกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณา

การกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณานั้นประกอบไปด้วยการเลือกประเภทของสื่อที่จะใช้ (Selecting Media Type) และทำการผสมผสานสื่อ (Media Mix) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการวางแผนสื่อโฆษณาที่ได้กำหนดไว้

ในการตัดสินใจว่าจะเลือกใช้สื่อใดนั้นนักวางแผนสื่อโฆษณาต้องทำการวิเคราะห์ถึงข้อมูลของสื่อแต่ละประเภทในประเด็นต่าง เพื่อศึกษาว่าสื่อประเภทใดที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการวางแผนสื่อครั้งนั้น ๆ มากที่สุด Lancaster และ Katz (1989 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545) ได้แบ่งได้ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ข้อ คือ 1) ปัจจัยด้านผู้รับสาร (Audience Factor) 2) ปัจจัยด้านข้อความโฆษณา (Message Factor) และ 3) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ (Efficiency Factor) ซึ่งในแต่ละปัจจัยประกอบด้วยประเด็นย่อย ๆ ที่ต้องทำการพิจารณาดังนี้ ปัจจัยด้านผู้รับสาร คือ การวิเคราะห์ในด้านความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Reach) ความถี่ในการเสนอโฆษณา (Frequency) ต่อกลุ่มเป้าหมาย การเลือกรายละเอียดของสื่อเพื่อเข้าถึงความสนใจของกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันได้ (Selectivity) การใช้สื่อที่เหมาะสมกับแต่ละฤดูกาลได้ (Seasonality) ความยืดหยุ่น

ด้านพื้นที่ (Geographical Flexibility) การครอบคลุมพื้นที่เฉพาะ(Local Coverage) และการคำนึงถึงด้านศีลธรรม (Ethnic Appeal)

ส่วน ปัจจัยด้านการสร้างสรรค์นั้น คือการพิจารณาในด้านต่าง ๆ เช่น อายุของข้อความ (Message Life) ซึ่ง นิตยสารเป็นสื่อเดียวที่มีอายุของข้อความโฆษณายาวนานกว่าในสื่ออื่น ความทันต่อเหตุการณ์ (Immediacy) การดึงดูดใจด้านอารมณ์ (Emotional Appeal) การเลือกพื้นที่ที่จะให้โฆษณาปรากฏ (Control Ad Placement) การเป็นสื่อสนับสนุนที่ดี (Supporting Medium) และการวัดการตอบสนองต่อโฆษณา (Response Measure) เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านประสิทธิภาพคือ การพิจารณาในเรื่องราคาต่อชิ้น (Units Cost) ค่าใช้จ่ายต่อหนึ่งพันคน (Cost per Thousand:CPM) ค่าใช้จ่ายในการผลิต (Production Cost) ความยืดหยุ่นในการผลิต (Production Flexibility) คุณภาพของการทำสำเนา (Ad Reproduction) และส่วนลด (Discount) ปัจจัยเชิงปริมาณที่ใช้ในการเลือกประเภทสื่อโฆษณาไว้ โดยได้เพิ่มเติมบางข้อ เช่น ความรวดเร็วในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Speed of Reach) เป็นต้น

นอกจากนั้น Sissors และ Bumba (1996) และ Pelsmacker และคณะ (2001 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) ยังได้เพิ่มเติมเกณฑ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Criteria) เพื่อใช้การประเมินสื่อประเภทต่าง ๆ ด้วย การเลือกสรรสื่อที่ควรใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยนอกเหนือจากการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ การประเมินสื่อโดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น เช่น สื่อนิตยสารเป็นสื่อที่มีคุณค่าที่สุดสำหรับการโฆษณาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อความสวยงาม (Beauty) และความหรูหรา (Elegance) สื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่เหมาะสมกับการสาธิตสินค้า (Demonstration) หรือเรื่องราวเกี่ยวกับความบันเทิง (Entertainment) ในขณะที่สื่อวิทยุเหมาะกับการใช้งานที่ต้องการความรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ (Intimacy) สื่อป้ายกลางแจ้งเหมาะในการแสดงภาพลักษณะ (Features) ของสินค้าและบรรจุภัณฑ์ (Package) แต่หากต้องการเสนอข้อมูล (Information) สินค้าก็จะเหมาะกับสื่อหนังสือพิมพ์มากที่สุด เป็นต้น เมื่อทำการศึกษาการทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณานั้น พบว่านักวางแผนสื่อโฆษณาได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของสื่อในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงได้มากที่สุดโดย

จากการศึกษาของ King และ Reid (1997 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) กับบริษัทผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนสื่อโฆษณาเพื่อดูว่ามีปัจจัยใดบ้างที่นักวางแผนสื่อโฆษณาให้ความสำคัญ และใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกสื่อสำหรับการวางแผนสื่อโฆษณานั้น พบว่าปัจจัยด้านประสิทธิภาพของสื่อในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงได้ เป็นปัจจัยที่นักวางแผนสื่อโฆษณาให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านปริมาณของการส่งข้อความของสื่อ (Number Delivery) เช่น ค่าใช้จ่ายของสื่อต่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหนึ่งพันคน หรือความสามารถวัดผลกับผู้รับสารได้ ปัจจัยที่สำคัญ รองลงมาคือ ปัจจัยในด้านความต้องการของลูกค้า (Client Concern) เช่น การที่สื่อ

สามารถช่วยเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ หรือการช่วยสนับสนุนกิจกรรมการตลาดของลูกค้าได้ และปัจจัยที่สำคัญต่อมาคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนักวางแผนสื่อโฆษณา และผู้ซื้อสื่อโฆษณา เช่น การเสนอโอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่ม หรือโอกาสในการส่งเสริมการตลาด

จากที่ได้พิจารณาในมุมมองของนักวางแผนสื่อโฆษณาไปแล้ว เมื่อมาพิจารณาในมุมมองของลูกค้าพบว่า เกณฑ์สำคัญที่สุดที่ลูกค้าใช้ในการเลือกสื่อโฆษณาคือความสำคัญในแง่ของความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นสำคัญ โดยลูกค้าระบุว่าเหตุผลที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการเลือกสื่อโฆษณาใด ๆ คือ ความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Targeting Capability) เช่น กลุ่มนักเรียนนักศึกษา กลุ่มนักธุรกิจ รองลงมาคือให้ความสำคัญกับความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนมาก (Ability to Reach Large Audience) มากที่สุด ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) เป็นเหตุผลสำคัญที่สุดอันดับต่อมาในการเลือกสื่อโฆษณาของลูกค้า ในขณะที่ลูกค้าอีกส่วนหนึ่งระบุว่า คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ของสื่อ (Medium's Creative Capability) เช่น การสร้างสรรค์ภาพที่สร้างผลกระทบได้มาก และมีลูกค้าเพียงเล็กน้อยระบุว่าเหตุผลสำคัญที่สุดคือ ความสามารถในการสร้างการตระหนักรู้ (Awareness) นอกจากนี้ ยังมีเหตุผลอื่น ๆ เช่น เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) เป็นสื่อที่คุ้นเคยใช้ หรือเป็นสื่อที่ต้องใช้ ส่วนเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าเลิกใช้สื่อใด ๆ นั้น เหตุผลสำคัญก็คือ การขาดการตอบสนองหรือผลตอบรับจากผู้บริโภค และราคาสื่อที่เพิ่มขึ้น ส่วนเหตุผลอื่น ๆ ก็คือ ความไม่ยืดหยุ่นของสื่อ การกระจุกตัวสื่อชิ้นนั้น และการไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้ นอกจากนี้ยังพบว่า การที่ลูกค้าเปลี่ยนแปลงส่วนผสมการใช้สื่อ นั้น มาจากการที่ลูกค้าได้ทำการทบทวน ตรวจสอบซึ่งทำเป็นประจำ (Regular Review) และจากการเปลี่ยนแปลงราคาสื่อ

เมื่อทำการเลือกสื่อที่มีความเหมาะสมได้แล้วนักวางแผนสื่อโฆษณาก็ต้องทำการผสมผสานสื่อ (Media Mix) ที่เลือกมานั้นเข้าด้วยกัน การที่ต้องใช้สื่อหลายประเภทในการวางแผนสื่อโฆษณานั้นก็เพื่อเหตุผลหลายประการไม่ว่าจะเป็นเพื่อให้โฆษณานั้นเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่ได้เห็นโฆษณาจากสื่อแรกที่เลือกใช้ ก็คือ เพิ่มการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Reach) ของแผนสื่อโฆษณา เพื่อสร้างความถี่ที่เพิ่มขึ้นในการเห็นโฆษณา เพราะกลุ่มเป้าหมายมีโอกาสที่จะได้เห็นโฆษณานั้นจากสื่ออื่น ๆ อีก เพื่อให้การสร้างสรรค์โฆษณาในหลากหลายรูปแบบสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้คุณลักษณะตามธรรมชาติของแต่ละสื่อ ถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนการรณรงค์โฆษณา เช่น สามารถสร้างสรรค์ดนตรีสำหรับโฆษณาที่ออกทางวิทยุ และในขณะเดียวกัน ก็สามารถสร้างสรรค์ข้อความโฆษณาที่ยาวขึ้นสำหรับโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ได้ เพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมการตลาดอื่น ๆ ที่ทำไม่ได้ในสื่อแรกที่เลือก เช่น การแจกคู่มือในสื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งทำไม่ได้ในสื่อโทรทัศน์ เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายจดจำ

ข้อความโฆษณาได้จากการที่มีตัวกระตุ้นซึ่งก็คือสื่อโฆษณาหลาย ๆ แบบ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันไป เช่นกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่างในรูปแบบการใช้ชีวิต โดยสรุปแล้ว การใช้การผสมสื่อก็เพื่อการได้รับประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นจากการผลลัพธ์ของการใช้สื่อหลายๆสื่อรวมกัน (Synergism) มากกว่าการใช้สื่อใดเพียงสื่อเดียว

ในส่วนของการตัดสินใจในงบประมาณการวางแผนสื่อโฆษณา เป็นสิ่งที่จะกำหนดการทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณานั้น Danaher และ Rust (1994 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) กล่าวว่า มีเกณฑ์หลายประการที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน คือ 1) กำหนดงบประมาณด้านสื่อโฆษณาสำหรับแต่ละแผนการโฆษณาจากงบประมาณด้านสื่อโฆษณาสำหรับทั้งปี ซึ่งถ้าในปีนั้นมีแผนการรณรงค์โฆษณา 2 แผนก็ต้องแบ่งงบประมาณของแต่ละแผนออกมาจากงบประมาณของทั้งปี 2) ตัดสินงบประมาณด้านสื่อโฆษณาโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขายของปีที่ผ่านมาของบริษัท โดยส่วนมากจะกำหนดเป็นตัวเลขเปอร์เซ็นต์ที่ตายตัว ซึ่ง Danaher และ Rust (1994 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) กล่าวว่า อาจทำให้งบประมาณที่กำหนดออกมานั้นสูง หรือต่ำเกินไปในบางปี เนื่องจากตัวเลขนั้นไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยแวดล้อมในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีการกำหนดงบประมาณโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขายเช่นกันแต่เป็นยอดขายที่คาดคะเนสำหรับปีหน้า โดยหากคาดว่าปีหน้าจะทำยอดขายได้ 25 ล้านบาท และกำหนดเปอร์เซ็นต์ตั้งงบประมาณการสื่อสารการตลาดไว้ที่ 10 เปอร์เซ็นต์ตั้งงบประมาณการสื่อสารการตลาดของปีหน้าก็คือ 2.5 ล้านบาท เป็นต้น บริษัทส่วนใหญ่มักใช้เปอร์เซ็นต์ในการกำหนดงบประมาณที่เหมือนกันทุกปีโดยไม่สนใจความเปลี่ยนแปลงในตลาด ซึ่งวิธีการเช่นนี้ถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่ดี 3) ตัดสินงบประมาณด้านสื่อโฆษณาโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขายในปีที่ผ่านมาของคู่แข่ง และ 4) กำหนดงบประมาณด้านสื่อโฆษณาโดยกำหนดส่วนแบ่งของการใช้เงินให้เทียบเท่ากับส่วนแบ่งตลาด (Danaher & Rust, 1994 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545)

นอกจากนั้นได้เพิ่มเติมวิธีการกำหนดงบประมาณอีก 2 วิธีคือ 1) คิดจากวัตถุประสงค์และงานที่ต้องทำ (Objective and Task) โดยก่อนอื่นต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาดขึ้นมาก่อนจากนั้นจึงพิจารณาว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วจึงทำการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายสำหรับแต่ละงาน แล้วคิดออกมาเป็นงบประมาณทั้งหมด 2) คิดเป็นสัดส่วนจากงบประมาณของทั้งตลาดสินค้าประเภทนั้น (Share-of-category Spending) โดยอันดับแรกต้องพิจารณาก่อนว่าในปัจจุบันตราสินค้าของเรามีสัดส่วนการใช้เงินในการสื่อสารการตลาดเป็นเท่าใดเมื่อเทียบกับทั้งตลาด (Share of Voice) แล้วนำมาเทียบกับส่วนแบ่งตลาด (Share of Market) ของตราสินค้าเรา ซึ่งส่วนใหญ่ นักการตลาดและนักโฆษณามักกล่าวว่าสัดส่วนการใช้เงินในการสื่อสารการตลาดควรใกล้เคียงกับส่วนแบ่งตลาด และนักการตลาดมักเชื่อว่า ถ้าต้องการให้ส่วนแบ่งตลาด

เพิ่มขึ้น ก็ต้องเพิ่มสัดส่วนการใช้เงินสำหรับการสื่อสารการตลาดขึ้น ซึ่งจะช่วยผลักดันให้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนั้นยังเพิ่มเติมวิธีการกำหนดงบประมาณโดยคิดเป็นสัดส่วนจากงบประมาณการโฆษณาของทั้งตลาด จะทำให้งบประมาณที่กำหนดนั้นแปรไปตามการใช้จ่ายเงินของทั้งตลาด มีข้อดีคือ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันด้านการโฆษณาในตลาดได้อย่างทันท่วงที โดยเมื่อทั้งตลาดมีการใช้จ่ายเงินน้อย งบประมาณการโฆษณาของสินค้าเราก็จะน้อยไปด้วย และเมื่อทั้งตลาดมีการใช้จ่ายเงินสูงซึ่งหมายถึงมีการแข่งขันสูงงบประมาณการโฆษณาของสินค้าเราก็จะสูงไปด้วย ส่วนการศึกษาของ Nowak และคณะ (1993 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) นั้นพบว่า การกำหนดงบในการโฆษณาของลูกค้านั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ รองลงมาคือตามความสามารถที่จะจ่ายได้ และจากการกำหนดขึ้นเองไม่เจาะจงว่าขึ้นอยู่กับอะไร ตามลำดับส่วนที่มีการใช้น้อยที่สุดคือดูจากการใช้จ่ายของคู่แข่ง

เมื่อนักวางแผนสื่อโฆษณาสร้างแผนสื่อโฆษณาขึ้นมาได้แล้ว อาจทำออกมาในหลายทางเลือก (Alternatives) ด้วยกัน การประเมินทางเลือกเหล่านั้นถือเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกแผนสื่อโฆษณาที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า เพราะฉะนั้นการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Reach) และการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (Effective Reach) ของแผนสื่อโฆษณาจึงถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยหลักที่นักวางแผนสื่อโฆษณาพิจารณาในการประเมินทางเลือกแผนสื่อโฆษณาเหล่านั้น (Leckenby & Kim, 1994 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) นอกจากปัจจัยด้านการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Reach) และการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (Effective Reach) แล้วนักวางแผนสื่อโฆษณายังได้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ ประกอบในการประเมินด้วย แต่แต่ละปัจจัยจะมีความสำคัญที่ลดหลั่นกันลงไป โดยปัจจัยที่นักวางแผนสื่อโฆษณาให้ความสำคัญเป็นอันดับสองก็คือ ค่าใช้จ่ายโดยรวมของทั้งแผน อันดับที่สามคือการกระจายตัวของค่าความถี่ในการเห็นโฆษณา และค่าใช้จ่ายต่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหนึ่งพันส่วนปัจจัยที่เหลือคือ ค่าความนิยมโดยรวม ปัจจัยเชิงคุณภาพ ค่าเฉลี่ยความถี่ในการเห็นโฆษณา ความต่อเนื่องของการใช้สื่อ การจัดสรรเงินลงไปในแต่ละประเภทของสื่อ มีความสำคัญต่อการประเมินของนักวางแผนสื่อโฆษณาน้อยลงตามลำดับ (Leckenby & Kim, 1994 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545)

ข้อมูล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการวางแผนสื่อโฆษณา

ในการทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณานั้น มีข้อมูลหลายด้านที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนสื่อโฆษณา และเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของนักวางแผนสื่อโฆษณาในหลาย ๆ ขั้นตอน ซึ่งการที่นักวางแผนสื่อโฆษณาได้มีการพิจารณา และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียด จะช่วยให้นักวางแผนสื่อโฆษณาสามารถตัดสินใจในการวางแผนได้อย่างถูกต้อง และมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการวางแผนสื่อโฆษณานั้น โดยส่วนใหญ่เป็นข้อมูลด้านการตลาด เนื่องจากแผนสื่อโฆษณา ก็คือส่วนหนึ่งของแผนการตลาด ฉะนั้นแผนสื่อโฆษณาก็มีผลกระทบซึ่งกันและกันกับองค์ประกอบอื่น ๆ ของแผนการตลาด ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นได้กล่าวถึงไปบางส่วนแล้วในเรื่องกระบวนการวางแผนสื่อโฆษณา ซึ่งจะได้นำมากล่าวในรายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง โดยข้อมูลด้านการตลาดนั้นสามารถแบ่งออกตามส่วนผสมการตลาดได้เป็น ข้อมูลด้านสินค้า ราคา การกระจายสินค้า และการส่งเสริมการตลาด

สำหรับในส่วนของคุณลักษณะของสินค้า (Product Characteristics) จะเข้ามามีอิทธิพลกับทุกขั้นตอนของการวางแผน ทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลยุทธ์และกลวิธี เช่น หากสินค้าเป็นสินค้าใหม่ก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์โดยเน้นจำนวนการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ หรือหากสินค้านั้นเป็นสินค้าที่มีการชื้อบ่อยก็ควรเลือกใช้สื่อโทรทัศน์เป็นหลัก หรือหากสินค้านั้นมีจุดเด่นใหม่และต้องการแสดงให้เห็นภาพสินค้าใกล้ ๆ ก็ควรเลือกใช้โฆษณาแบบเต็มหน้าในหนังสือพิมพ์ เป็นต้น นอกจากนี้ Burnett และ Moriarty (1998 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545) ยังได้เพิ่มเติมว่า ความสามารถในการทำกำไร ของสินค้า (Product Profitability) ก็มีผลกระทบต่อ การวางแผน เพราะนักวางแผนสื่อโฆษณาจะไม่สามารถเลือกใช้สื่อที่มีราคาแพงสำหรับสินค้าที่มีความสามารถในการทำกำไรได้น้อย ส่วนข้อมูลด้านช่องทางการกระจายสินค้านั้น ก็คือข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่ามีการกระจายสินค้าไปในพื้นที่ใดบ้าง เพื่อที่จะได้ไม่เกิดการสูญเปล่าในการส่งข้อความโฆษณาไปยังพื้นที่ที่ไม่มีสินค้าวางจำหน่าย นอกจากนี้ยังมีข้อมูลด้านนโยบายการกระจายสินค้าซึ่งอาจเป็นแบบเฉพาะ (Exclusive) แบบเลือกสรร (Selective) หรือแบบหนาแน่น (Intensive) หากสินค้านั้นมีร้านที่กระจายสินค้าอยู่ทั่วประเทศ ก็ควรทำการโฆษณาเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ บุคลิกของร้านค้าปลีก ก็มีผลต่อการวางแผนสื่อโฆษณา โดยนักวางแผนสื่อโฆษณาควรเลือกใช้สื่อที่มีบุคลิกสอดคล้องกับบุคลิกของร้านค้านั้น ๆ

ในส่วนของคุณลักษณะด้านการตั้งราคา นั้น Barban และคณะ (1993 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545) กล่าวว่า มี 3 ประเด็นสำคัญที่นโยบายด้านราคากระทบต่อแผนสื่อโฆษณา คือ 1) การกำหนดราคา (Pricing) มีผลกระทบต่อส่วนต่างกำไร ซึ่งนั่นก็จะมีผลกระทบไปถึงงบประมาณในการโฆษณาซึ่งจะมีผลต่อปริมาณและคุณภาพของสื่อที่จะใช้ 2) นโยบายด้านราคา (Pricing Policy) หากกำหนดให้ตัวแทนจำหน่ายได้ส่วนต่างกำไรมาก ๆ ตัวแทนจำหน่ายก็จะช่วยสนับสนุนการส่งเสริมการตลาด อาจช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสื่อโฆษณาลง และ 3) ผลกระทบซึ่งกันและกันระหว่างกลยุทธ์ด้านราคา และคุณลักษณะของสินค้า (Product Characteristics) เช่นสินค้าที่มีความหรูหราและถูกตั้งราคาให้สูง ก็ควรเลือกใช้สื่อในการโฆษณาที่มีความเหมาะสม

ส่วนการส่งเสริมการตลาดก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ โดยปัจจัยที่มีผลมากต่อแผนสื่อโฆษณาก็คือ กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด ว่าเป็นกลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) หรือ ดึง (Pull Strategy) หากเป็นกลยุทธ์ดึงนั้น ผู้ผลิตต้องสร้างความต้องการสินค้าให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคถามหาสินค้าจากร้านค้า เพราะฉะนั้นสื่อที่จะใช้ก็คือ พวกกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประกวด ชิงโชค หรือคูปองต่าง ๆ ในส่วนของโฆษณานั้น โฆษณามีอิทธิพลต่อการวางแผนสื่อโฆษณาใน 3 ประเด็นด้วยกันคือ 1) วัตถุประสงค์ของโฆษณา ซึ่งหากวัตถุประสงค์ของโฆษณาต้องการสร้างการตระหนักรู้ในโฆษณา นักวางแผนสื่อโฆษณาก็ต้องทำการส่งข้อความโฆษณาให้ไปยัง

กลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุดที่จะเป็นไปได้ และเลือกใช้สื่อที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้มาก เช่น โทรทัศน์ เป็นต้น 2) การวางตำแหน่งของตราสินค้า (Positioning) ซึ่งตำแหน่งของสินค้านั้นจะมีอิทธิพลต่อกิจกรรมทางการตลาดทั้งหมด และกิจกรรมทางการตลาดเหล่านั้นก็จะมีอิทธิพลต่อการวางแผนสื่อโฆษณา เช่น หากสินค้านั้นไม่ได้เป็นผู้นำในตลาด และต้องการหลีกเลี่ยงการปะทะกับผู้นำ นักวางแผนสื่อโฆษณาก็ต้องไม่เลือกใช้สื่อเดียวกับที่ผู้นำใช้ สำหรับ 3) เนื้อหาข้อความโฆษณา (Message Content) นั้นก็มีผลกระทบต่อวางแผนสื่อโฆษณาในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลยุทธ์ และกลวิธี เช่น ซึ่งหากเนื้อหาของโฆษณาเป็นการสาธิตการใช้สินค้า ก็เหมาะสมในการใช้สื่อโทรทัศน์ที่สุด สำหรับข้อมูลด้านการส่งเสริมการขายไม่ว่าจะเป็น การแจกตัวอย่างสินค้า คูปอง หรือการประกวด ต่างก็เป็นข้อมูลที่จำเป็นที่นักวางแผนสื่อโฆษณาควรทราบ เช่นในการแจกคูปอง จำเป็นที่จะต้องใช้สื่อสิ่งพิมพ์ไม่สามารถใช้สื่อโทรทัศน์ได้หรือการแจกสินค้าตัวอย่าง ก็อาจใช้สื่อจดหมายตรงได้ (Direct Mail) ในส่วนของบรรจุภัณฑ์ของสินค้าก็มีผลต่อการวางแผนเช่นกัน โดยต้องทราบถึงความสำคัญของบรรจุภัณฑ์ของสินค้า หากบรรจุภัณฑ์มีความสำคัญ จุดซื้อ และบรรจุภัณฑ์ต้องเป็นตัวช่วยขายตัวมันเอง นักวางแผนสื่อโฆษณาก็ต้องเลือกใช้สื่อที่สามารถแสดงให้เห็นถึงบรรจุภัณฑ์ของสินค้าได้อย่างเด่นชัด (Barban et al., 1993 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545)

นอกจากปัจจัยด้านการตลาดเป็นข้อมูลที่นักวางแผนสื่อโฆษณาควรจะต้องทราบและต้องทำการวิเคราะห์แล้วเป็นอย่างดีแล้ว ยังมีข้อมูลด้านอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนสื่อโฆษณาในทุก ๆ ขั้นตอน แต่ปัจจัยเหล่านั้นเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) ซึ่งนักวางแผนสื่อโฆษณาควรที่จะต้องตระหนักถึงด้วย โดยเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้เหล่านั้น มีทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายในนั้นประกอบด้วย นโยบายทางการบริหาร ซึ่งรวมถึงภาพลักษณ์ของบริษัท ที่นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องพยายามรักษาไว้ รวมทั้งในส่วนของงบประมาณ ที่เป็นกรอบซึ่งควบคุมการทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณา

ส่วนปัจจัยภายนอกนั้นมีหลายตัวที่กระทบต่องานทางการตลาดทั้งหมด แต่มีตัวแปรที่สำคัญ 5 ตัวที่มีผลกระทบต่อตรงต่อการวางแผนสื่อโฆษณาคือ สภาพแวดล้อมด้านสื่อโฆษณา (Media Environment) คือ การที่นักวางแผนสื่อโฆษณาไม่สามารถที่จะควบคุมโฆษณาได้เมื่อเข้าไปอยู่ในสื่อแล้ว เช่น การแจกตัวอย่างสินค้าไปกับชิ้นงานโฆษณาในนิตยสารแต่เมื่อถึงมือผู้บริโภคตัวอย่างสินค้านั้นกลับหายไป หรือบางครั้งนักวางแผนสื่อโฆษณาอาจควบคุมเนื้อหาในหนังสือพิมพ์ที่อยู่ใกล้เคียงกับตำแหน่งของสินค้าไม่ได้ ซึ่งบางกรณีข้อความใกล้เคียงนั้นอาจส่งผลที่ไม่ดีต่อภาพลักษณ์ของสินค้า สภาพภูมิอากาศ และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและสังคม โดยสภาพทางภูมิอากาศนั้นส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อยอดขายสินค้าตามฤดูกาล เช่น เสื้อกันหนาว เครื่องปรับอากาศ ซึ่งนักวางแผนสื่อโฆษณาต้องตระหนักถึงฤดูกาลการขายเหล่านี้ในการวางแผนสื่อโฆษณาด้วย กฎหมายและวัฒนธรรม มีกฎหมายและข้อบังคับหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา เช่น การห้ามสินค้าบางประเภทโฆษณาทางสื่อ หรือการกำหนดเวลาสำหรับสินค้าบางประเภทในการโฆษณา ส่วนเงื่อนไขด้านเศรษฐกิจ นั้นส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่องบประมาณที่ลูกค้าจะใช้ในการวางแผนสื่อโฆษณา และราคาสื่อซึ่งอาจเพิ่มขึ้น หรือลดลง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่กระทบต่อการทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณาอย่างมาก ส่วนปัจจัยข้อสุดท้ายคือ สภาพการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีการระงับตัวของข้อความการโฆษณามากมายในตลาด นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องตระหนักว่า ทุกข้อความที่ส่งออกไปต้องแข่งขันแย่งชิงความสนใจของผู้รับสารกับข้อความโฆษณาอื่น ๆ ในตลาดอีกเป็นจำนวนมาก ตัวแปรซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมเหล่านี้จะเข้าไปมีผลกระทบในทุกกระบวนการของการตัดสินใจของนักวางแผนสื่อโฆษณา (Barban et al., 1993 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545)

จากการศึกษาของ Abratt และ Cowan (1999 อ้างใน ชลาชัย นาควิไล, 2545) เกี่ยวกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ต้องการสำหรับการวางแผนโฆษณาในประเทศแอฟริกาได้นั้นพบว่าข้อมูลที่นักวางแผนสื่อโฆษณาเห็นว่ามีมีความสำคัญในการวางแผนสื่อโฆษณามากที่สุด ก็คือ วัตถุประสงค์ทางการสื่อสารการตลาดของสินค้า รองลงมาคือ งบประมาณการโฆษณา และการสื่อสารการตลาด ข้อมูลด้านประชากรของกลุ่มเป้าหมายของตราสินค้า ข้อมูลด้านประชากรของผู้รับสารของสื่อโฆษณา แต่ละเครื่องมือ ข้อมูลประชากรของผู้ใช้สินค้าประเภทนั้น ๆ จำนวนการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และความถี่ในการเห็นโฆษณาที่เป็นที่ต้องการ จำนวนการเปิดรับโฆษณาจากเครื่องมือสื่อโฆษณาแต่ละตัว ความถี่ในการเห็นโฆษณาโดยเฉลี่ยจากเครื่องมือสื่อโฆษณาแต่ละตัว ข้อมูลกลยุทธ์การสร้างสรรคโฆษณา และข้อมูลด้านจิตวิทยาของผู้รับสารของเครื่องมือสื่อโฆษณาแต่ละตัว เช่น ความสนใจ หรือรูปแบบการใช้ชีวิต ตามลำดับซึ่งจะเห็นได้ว่าข้อมูลที่นักวางแผนสื่อโฆษณาให้ความสำคัญนั้นเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่ ยังพบว่านักวางแผนสื่อโฆษณายังให้ความสำคัญกับข้อมูลด้าน

การตลาด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้า ข้อมูลการซื้อของผู้บริโภค กลยุทธ์การกระจายสินค้า หรือพฤติกรรมการณ์ซื้อของผู้บริโภคน้อยอยู่ การที่นักวางแผนสื่อโฆษณายังมีการใช้ข้อมูลทางการตลาด ปัญหาในการวางแผนสื่อโฆษณา

จากกระบวนการทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณาที่มีหลายขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่ค่อนข้างซับซ้อน ต้องอาศัยข้อมูลมากมายประกอบการตัดสินใจ รวมถึงมีปัจจัยหลายด้านที่เข้ามามีผลกระทบต่อการตัดสินใจนั้น ๆ ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องพบกับปัญหาในการทำงานหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับสื่อโฆษณา ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน หรือแม้แต่ความกดดันที่เกิดขึ้นกับนักวางแผนสื่อโฆษณาในการทำงาน

การเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมากของสื่อ และทางเลือกใหม่ ๆ ในการใช้สื่อ เป็นปัญหาที่ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องหาว่าเครื่องมือใดคือวิธีการที่ดีที่สุดในการส่งข้อความสินค้าไปสู่กลุ่มเป้าหมายนั้น (Sissors & Bumba, 1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) นอกจากนี้นักวางแผนสื่อโฆษณายังต้องพบกับปัญหาของการที่ไม่สามารถวัดจำนวนผู้รับสารของสื่อได้ ซึ่งทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องอาศัยการคาดคะเนจำนวนผู้รับสารด้วยการคำนวณออกมาอย่างคร่าว ๆ จากข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งสื่อในรูปแบบเดิมนั้นมักไม่มีปัญหาในเรื่องนี้ แต่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับสื่อรูปแบบใหม่ ๆ มากกว่า เช่น การโฆษณาสินค้าในรายการ (Product Placement)

นอกจากนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาจากการมีสื่อเพิ่มขึ้นก็คือการกระจุกตัว (Clutter) ของของโฆษณาซึ่งการที่มีโฆษณามากมายปรากฏในหลายสื่อส่งผลกระทบต่อโอกาสในการที่กลุ่มเป้าหมายจะได้เห็นโฆษณาที่ส่งออกไปมีลดลง ซึ่งทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณามีแนวโน้มที่จะใช้สื่อในรูปแบบใหม่มากขึ้น เพราะสื่อเหล่านี้สร้างโอกาสในการที่กลุ่มเป้าหมายจะได้เห็นโฆษณามากกว่าสื่อรูปแบบเดิมที่ถึงแม้จะมีจำนวนผู้รับสารเป็นจำนวนมากแต่จำนวนผู้ที่จะได้เห็นโฆษณาจากสื่อรูปแบบเดิกลับมีน้อยและจากการที่การทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณายเป็นงานที่ต้องอาศัยข้อมูลอย่างมากช่วยในการตัดสินใจ ทำให้ปัญหาในเรื่องของการมีข้อมูลไม่เพียงพอเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่สำคัญที่นักวางแผนสื่อโฆษณาพบการขาดแคลนข้อมูลนั้นหมายความรวมถึงการไม่มีข้อมูลที่นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องการ อาจเนื่องมาจากการไม่มีวิธีการที่จะเก็บข้อมูลได้หรือข้อมูลที่ต้องการต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไปในการทำการจัดเก็บ เช่น การวัดจำนวนผู้ฟังวิทยุ AM และ FM ของทั้งประเทศ รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้จ่ายในการโฆษณาของคู่แข่งในบางสื่อเช่น สื่อป้ายกลางแจ้ง และวิทยุในต่างจังหวัด นอกจากนี้ อาจเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับเวลาในการทำการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องทำในช่วงเวลาเฉพาะ เช่น ในการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ และการที่ลูกค้ามีงบประมาณน้อยไม่มีงบประมาณที่จะสนับสนุนในเรื่องของข้อมูล ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำมีข้อมูลไม่เพียงพอ (G. Belch & Belch, 2001 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545) การขาดแคลนข้อมูลเหล่านี้ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาขาดข้อมูลที่มีความ

ถูกต้อง และจำเป็นที่จะนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจวางแผนสื่อซึ่งปัญหาในเรื่องนี้มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับปัญหาในการขาดวิธีการที่ถูกต้องที่ใช้วัดประสิทธิภาพของโฆษณา ซึ่งทำให้การประเมินประสิทธิภาพของสื่อ 2 สื่อเทียบกันเป็นไปค่อนข้างยาก และที่สำคัญทำให้เป็นการยากในการยืนยันถึงผลกระทบของส่วนผสมสื่อที่ใช้ในแผนสื่อโฆษณา

จากปัญหานี้ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาบางคนไม่ตัดสินใจทุกอย่างโดยขึ้นอยู่กับข้อมูลด้านปริมาณ โดยในบางกรณีอาจคาดหมายผลกระทบของสื่อด้วยวิธีการพิจารณาจากกรณีที่มีผู้อื่นได้เคยนำไปใช้ก่อนหน้านั้น ว่าจากที่เคยนำไปใช้แล้วได้รับผลกระทบอย่างไร และเมื่อเรานำมาใช้ น่าจะเกิดผลกระทบอย่างไร เป็นต้น

นอกจากปัญหาในเรื่องของสื่อ และข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานแล้ว นักวางแผนสื่อโฆษณายังต้องพบความกดดันหลายประการในการทำงาน ในเรื่องของ ความกดดันเรื่องเวลา เนื่องจากงานของนักวางแผนสื่อโฆษณานั้นค่อนข้างละเอียด ตั้งแต่ขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากซึ่งค่อนข้างอาศัยเวลา และหลังจากใช้เวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนักวางแผนสื่อโฆษณายังต้องนำเอาสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ มาเขียนออกมาเป็นแผนสื่อโฆษณา การทำงานของนักวางแผนสื่อโฆษณาต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการค่อนข้างมากจึงมักเกิดปัญหาเวลาในการทำงานไม่เพียงพอ นอกจากนั้น ปัญหาเรื่องเวลาที่ทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องทำงานอย่างเร่งรีบอาจมาจากการที่ลูกค้าตัดงบประมาณอย่างกะทันหันซึ่งทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที

นอกจากความกดดันเรื่องเวลาแล้วยังพบว่า นักวางแผนสื่อโฆษณายังได้รับความกดดันจากการต้องการความแปลกใหม่ในแผนสื่อโฆษณา จากเดิมที่แผนสื่อโฆษณามักประกอบไปด้วยข้อมูลตัวเลขและสถิติ โดยสิ่งที่จะทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณาสามารถสร้างแผนสื่อโฆษณาที่ดี ที่แตกต่างไปจากเดิมได้ก็คือ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผนสื่อยังคงสามารถใช้ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการวางแผนอยู่ แต่สิ่งสำคัญคือต้องมีความสร้างสรรค์ในการนำสิ่งที่ได้จากข้อมูลเหล่านั้นมาดำเนินการปฏิบัติในแนวทางใหม่ที่ แปลก และแตกต่าง นอกจากความกดดันในสองข้อที่กล่าวมาแล้ว ความกดดันจากลูกค้าซึ่งถือเป็นปัญหาพื้นฐานสำหรับทุกฝ่ายในบริษัท ก็เป็นสิ่งที่นักวางแผนสื่อโฆษณาลึกเลี้ยวไม่ได้ ซึ่งลูกค้าอาจเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจวางแผนของนักวางแผนสื่อโฆษณา ไม่ว่าจะเป็นการเลือกสื่อ และการตัดสินใจว่าจะใช้สื่อที่ใช้อยู่ต่อไปหรือไม่ เป็นต้น (Sissors & Bumba, 1996 อ้างใน ชลาลัย นาควิไล, 2545)

2.3 แนวคิดเรื่องความขัดแย้งและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

แนวคิดเรื่องความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2551)

องค์กรเป็นที่รวมของบุคคลเพื่อเข้ามาทำงานภายใต้แบบแผนและวัตถุประสงค์ที่ขึ้นกับโครงสร้างระบบการบริหารจัดการงาน คน ทรัพยากรต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายตามนโยบายที่กำหนด ในการขับเคลื่อนงานของทุกองค์กรไม่มีใครปฏิเสธได้เลยว่า นักบริหารในแต่ละองค์กร นั้นไม่สามารถขับเคลื่อนงานไปได้อย่างราบรื่นตลอดรอดฝั่ง โดยปราศจากปัญหาอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาอุปสรรคที่เรียกกันว่า “ความขัดแย้ง” จนบางครั้งผู้ที่อยู่ในแวดวงการบริหารงานต่างเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นของคู่กันกับการทำงานในทุกหน่วยงาน นักบริหารที่พร้อมและผ่านการบริหารงานอย่างโชกโชนถึงกับกล่าวไว้ว่า หากไม่มีการบริหารงานก็ไม่มี ความขัดแย้ง ดังนั้น นักบริหารทุกคนก็ต้องเตรียมตัวเผชิญกับความขัดแย้งอย่างปฏิเสธไม่ได้ เพราะที่ใดมีคนที่นั่นย่อมมีความขัดแย้ง ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติขององค์กรในสังคมทุกองค์กรข้อสำคัญอยู่ที่ว่า นักบริหารจะจัดการ เพื่อบริหารความขัดแย้งกันอย่างไร จะจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดแบบเดิม ๆ ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวในการบริหารรับไม่ได้ หากเกิดความขัดแย้งขึ้นหรือจะจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดใหม่ที่ทำให้ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะนำไปสู่การพัฒนา และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร

การแบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์กรขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่จะใช้ในการแบ่ง หากใช้เกณฑ์ที่เป็นตัวบุคคล จะแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความไม่แน่ใจในความรู้ ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานอื่น ๆ ด้วย

2) ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งภายในองค์กรเมื่อพิจารณาเรื่องเนื้อหาของความขัดแย้ง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า 2) ความขัดแย้งในเรื่อง

การใช้ทรัพยากร มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พัสดุ และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์กรจัดสรรให้ไม่เพียงพอ 3) ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน

แนวความคิดของความขัดแย้ง

มีความพยายามในการมองภาพของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปตามยุคสมัย ซึ่งก็ถือว่าเป็นวิวัฒนาการของความขัดแย้งว่า นักทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่มองความขัดแย้งไว้ 3 ลักษณะด้วยกัน

1) แนวแบบโบราณ (Traditional) แนวคิดแบบนี้มองความขัดแย้งแบบง่าย ๆ โดยถือว่า ความขัดแย้งทุกชนิดเป็นเครื่องทำลาย และฝ่ายบริหารควรจะมีบทบาทในการกำจัดหรือหลีกเลี่ยงให้ห่างไกลเสีย ความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาด นักบริหารต้องเอาชนะความขัดแย้ง

2) แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ โดยเฉพาะองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลจากความสลับซับซ้อนในองค์กร ความขัดแย้งแก้ไขโดยการศึกษาถึงสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหา การควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่จะก่อประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ การบริหารความขัดแย้งที่ดี ก็คือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างมนุษย์กลุ่มต่าง ๆ ถือว่าความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีคุณค่าต่อองค์กร ดังนั้น แนวคิดเรื่องความขัดแย้ง จึงจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการ

3) แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interaction) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในแง่ดี และสร้างสรรค์ คล้ายกับแนวพฤติกรรมศาสตร์ แต่แนวคิดนี้แตกต่างตรงที่ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ควรกระตุ้นให้เกิดเพื่อนำความขัดแย้งไปสู่ความก้าวหน้า องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งย่อมหยุดอยู่กับที่ การเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถรอคอยให้เกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ และส่วนหนึ่งมาจากผลของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

หลังจากมองภาพความขัดแย้งที่มีพัฒนาการแตกต่างกันไป ใน 3 ลักษณะข้างต้นแล้ว และก่อนที่จะเข้าไปสู่แนวคิดในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร จำเป็นต้องมาทำความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง จะขอแนะนำเสนอเป็นลำดับ ต่อไปนี้

ความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำที่ไม่ลงรอย ขัดขืนหรือต่อต้านกัน (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525)

ความขัดแย้ง หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ (พจนานุกรม เว็บบาสเตอร์)

นอกจากความหมายของความขัดแย้งตามพจนานุกรม ดังกล่าวทั้ง 2 แล้ว (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งที่น่าสนใจ ดังนี้

ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อ ความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจ ของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้ง สองฝ่ายมีการรับรู้ที่ได้ด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องเกี่ยวกับการกระทำ หรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้ว่าจะถูกต้อง หรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึก ว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้ หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่ง ที่ตั้งใจไปยัง หรือสร้างความคับข้องใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง

สิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2550) ก็ได้ให้ความหมายความขัดแย้งที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ พื้นฐานของการบริหารความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ๆ ไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานได้

อรุณ รักธรรม (2546, หน้า 178) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งขององค์กรไว้ว่าเป็นความเห็นที่ไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์กรตั้งแต่สองคนขึ้นไปข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับว่า พวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดในองค์กรหรือมีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างด้านสถานภาพเป้าหมายค่านิยมหรือการรับรู้ทัศนคติความเชื่อ ซึ่งมีอยู่แตกต่างกันต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นเมื่อความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะของการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในหน่วยงาน องค์กร เดียวกัน ในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้ การบริหารความขัดแย้ง

จากแนวคิดที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีทั้งการกระตุ้น ความขัดแย้งการลดความขัดแย้งและการหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้อง รู้จักและสังเกตให้ได้ว่าสถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใด เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมีความสุขและพร้อมที่จะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

ทุกคนยอมรับได้ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก และหากไม่สามารถแก้ไขได้ นักบริหารจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งนั้นให้ได้ นั่นก็คือ เมื่อความขัดแย้งไม่สามารถลดลงหรือหมดสิ้นไป ผู้บริหารจะต้องเข้าไปแทรกแซง (Intervention) วิเคราะห์ให้ได้เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการวินิจฉัย (Diagnosis) หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง และควรตระหนักในฐานคติต่อไปนี้ เพื่อจะได้รอบคอบต่อการบริหารความขัดแย้งให้เกิดความสำเร็จ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ประเด็นขัดแย้งมักคลุมเครือ หรือไม่กระจ่าง คนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง มักไม่พยายามเข้าใจผู้อื่น คนที่มีความขัดแย้งมักพร้อมที่จะสู้มากกว่าคิดหาทางแก้ไขแต่ฝ่ายมักจะมีมุมมองว่าอีก ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะเอาชนะคนมักจะมีมุมมองไม่เห็นปัญหาอย่างครอบคลุม เมื่อคนมองไม่เห็นปัญหาอย่างครอบคลุมก็มักจะเติมปัญหาให้เต็มไปด้วยฐานคติที่เกิดจากความลำเอียงส่วนบุคคลปัญหาอย่างคลุมเครือ การมองปัญหาอย่างไม่ถูกต้อง จะทำให้ปัญหารุนแรงขึ้น คนโดยมากมักจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ขัดแย้ง ไม่นำความขัดแย้งมาพูดกันอย่างเปิดเผย หรือหาทางแก้ไขอารมณ์ ความโกรธ ความกังวล จะทำให้มองปัญหาผิดไป

ลักษณะของการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการลดปัญหาหรือขจัดความขัดแย้ง แต่เป็นขบวนการในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง 3 ประการดังต่อไปนี้

- 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป หากเป็นความขัดแย้งที่สามารถแก้ไขได้
- 2) การลดความขัดแย้ง หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ยากต่อการแก้ไข ก็ต้องลดระดับความขัดแย้งลงไป แม้ว่าจะไม่หมดไปได้
- 3) การกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น แต่เป็นความขัดแย้งสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- 4) การบริหารความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานในลักษณะให้ข้างต้น แต่กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการแก้ปัญหาความขัดแย้งประกอบด้วย
 - 4.1) การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการหาสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่ต้องอาศัยความรอบคอบ หากรู้สาเหตุของความขัดแย้ง ก็จะทำให้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น เหมือนการวินิจฉัยโรคถูกต้องในการรักษาคนไข้
 - 4.2) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาดูว่า ความขัดแย้งที่เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรืออาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กร
 - 4.3) การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งอาจจะมีผลดีผลเสียมากน้อยตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องสามารถวินิจฉัย และประเมินผลที่ตามมาว่า

ความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสีย ก็ต้องหลีกเลี่ยงให้ได้มากที่สุด และหากเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดี ก็ต้องวินิจฉัยหาทางสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง

4.4) ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาเรื่องความขัดแย้งที่ผู้รู้ได้เขียนไว้หลายคน ทำให้ทราบได้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องเร่งแก้ปัญหาความขัดแย้ง และต้องมีทักษะเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับความขัดแย้ง เพื่อไม่ให้ถูกตราหน้าว่าบริหารความขัดแย้งไม่เป็น จึงต้องเรียนรู้แนวทางการบริหารความขัดแย้ง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

ผู้บริหารยุคใหม่ยอมรับว่า เมื่อความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ฉลาดและแหลมคมรวมทั้งต้องไวต่อสถานการณ์ ก็ต้องสังสมทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งได้ตลอดเวลาเหมือนกัน ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างในการนำทักษะต่อไปนี้ไปใช้ประกอบการบริหารความขัดแย้ง เช่น ทักษะการใช้อำนาจ ให้เกิดความสมดุล ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะความเข้าใจความต้องการของมนุษย์ ทักษะการสร้างความเป็นธรรม หรือแม้แต่ทักษะการฟัง และการพูด เพื่อสร้างบรรยากาศให้ความขัดแย้งเบาบางลง รวมทั้งอื่น ๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้ป้องกัน และบริหารความขัดแย้ง แต่ยังมีอีกทักษะหนึ่งที่ อรุณ รักธรรม (2543) เสนอไว้และน่าสนใจ เหมาะกับผู้บริหารคนไทย เพราะคนไทยมีพื้นฐานความเป็นคนมีคุณธรรมอยู่แล้วคือ ทักษะทางด้านการมีคุณธรรมของผู้บริหาร โดยได้กล่าวไว้ว่า หลักธรรมหลายข้อที่สามารถนำมาแก้ไขเพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง เช่น อคติ 4 หรือ สังคหวัตถุ 4 โดยอคติ 4 ผู้บริหารต้องไม่ลำเอียงเพราะรัก เพราะชัง เพราะเขลา และเพราะกลัว และสำหรับสังคหวัตถุ 4 ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อให้ รวมทั้งยังมีคุณธรรมอื่น ๆ อีกมากมายที่สามารถนำมาใช้ประกอบการบริหารความขัดแย้ง ให้เกิดความเหมาะสม ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ผลดีของความขัดแย้งสรุปได้ ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดแนวคิดที่สามที่เหนือว่า
- 2) เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวคิดที่ใหม่ และสดเสมอ
- 3) เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีเลวเหมาะสมหรือไม่ในการเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ซึ่งถือว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นผลดีต่อองค์กร
- 4) จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพราะเขาสามารถตรวจสอบความคิดเห็น

ความสามารถของตนเอง

ผลเสียของความขัดแย้ง

- 1) ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป

2) บรรยากาศของความเชื่อถือ ไว้วางใจ ย่อมหมดไปและอาจจะต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล

3) มีการต่อต้าน และเกิดสงครามภายในองค์กรที่ซ่อนเร้นอยู่

4) ไม่เกิดบรรยากาศในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า องค์กรสามารถเสื่อมโทรมได้หากไม่แก้ไข

กระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การเข้าถึงปัญหา เป็นการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา โดยพิจารณาถึงรายละเอียดของสถานการณ์อย่างรอบด้าน เพื่อระบุปัญหาที่แท้จริงที่จะต้องแก้ไข (2) การคิดวิธีการแก้ปัญหา เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีแก้ปัญหามากที่สุด โดยยังไม่ตัดสินว่าความคิดใดผิดหรือถูก (3) การเลือกและเตรียมการ เป็นการเลือกวิธีการแก้ปัญหา และคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (4) การวางแผนในการแก้ปัญหา เป็นการมองถึงความเป็นไปได้ของวิธีการแก้ปัญหา เท่ากับเป็นการตรวจสอบ ติดตาม ปรับปรุง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการแก้ปัญหา (5) การลงมือปฏิบัติ เป็นการนำเอาแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติจริง เป็นช่วงที่จะต้องเผชิญกับปัญหาจะต้องจัดการกับความรู้สึกของตนเองระหว่างการแก้ปัญหา

ความแตกต่างระหว่างการแก้ปัญหาโดยทั่วไปกับการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยภาพรวมมีกระบวนการที่เหมือนกับการแก้ปัญหาโดยทั่วไป คือ การทำให้ปัญหามีความชัดเจน การหาสาเหตุของปัญหา การตั้งจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา การคิดหาวิธีแก้ปัญหา การลงมือปฏิบัติตามวิธีการแก้ปัญหา การสรุปผลการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีข้อแตกต่างคือ เน้นการคิดในระดับสูง 3 ประการคือ การแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ และการคิดวิจารณ์ญาณ ซึ่งทั้ง 3 อย่างจะต้องร่วมทางกันไปพร้อม ๆ กัน เน้นวัตถุประสงค์ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) คือ ตั้งแต่ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์กระทั่งถึงการประเมิน เน้นการมีความคิดที่เหมาะสมต่อปัญหา กล่าวคือ มีความคิดว่าปัญหาเป็นเรื่องปกติ สามารถแก้ไขได้ และต้องใช้ความพยายามและระยะเวลาในการแก้ไข ซึ่งเป็นกระบวนการลดความวิตกกังวลในการแก้ปัญหา สร้างความมั่นใจและความพยายามในการแก้ปัญหา และสุดท้ายเป็นการทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของการแก้ปัญหาในสองลักษณะคือ เน้นการจัดการที่ตัวปัญหา คือ เน้นการแก้ไขตัวปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ และการจัดการกับอารมณ์ที่มีต่อปัญหาและการแก้ปัญหานั้น โดยกระบวนการแก้ไขจะเป็นอารมณ์ของผู้แก้ปัญหามีต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหานั้น ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างไม่เครียด ทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิขญา อยู่ในธรรม (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของ ฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในฝ่ายบริหารงานลูกค้าจำนวน 14 รายในบริษัทตัวแทนโฆษณา จำนวน 5 บริษัท โดยเลือกจากบริษัทที่เป็นสมาชิกสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทยโดยการเลือก ตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบการสื่อสารในฝ่าย บริหารงานลูกค้ามีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการโดย มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ในระนาบเดียวกัน แบบเอียง และ แบบเครือข่าย (2) กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้ามี 3 ขั้นตอน คือ 1) การทำงานก่อน การผลิตงานโฆษณา 2) การทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณา และ 3) การทำงานหลังการผลิตงาน โฆษณา (3) ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากฝ่ายบริหารงานลูกค้าและ 2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากภายนอก ฝ่ายบริหารงานลูกค้า (4) แนวทางรูปแบบการสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้าเป็นการพูดคุยอย่างไม่ เป็นทางการทั้งแบบเผชิญหน้าและผ่านช่องทางที่เป็นเทคโนโลยีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ส่วน กระบวนการทำงานในทางปฏิบัติยังคงแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) การทำงานก่อนการผลิตงานโฆษณา 2) การทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณา และ 3) การทำงานหลังการผลิตงานโฆษณา

ชลาลัย นาควิไล (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สถานภาพการวางแผนสื่อโฆษณากับแนวความคิดการ สื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิง คุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารบริษัทวางแผนสื่อโฆษณาอิสระ และผู้บริหาร ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ใช้แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จำนวนทั้งสิ้น 14 คน และส่วนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้ แบบสอบถามกับนักวางแผนสื่อโฆษณาในบริษัทวางแผนสื่อโฆษณาอิสระ และฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา จำนวน 90 คนผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันในการทำงานวางแผนสื่อโฆษณามีการยอมรับ และนำ แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในการทำงานมากขึ้น โดยลักษณะของการสื่อสาร การตลาดแบบผสมผสานที่นักวางแผนสื่อโฆษณามีความเข้าใจมากที่สุด และมีการนำมาใช้อย่าง ชัดเจน คือ ลักษณะของการใช้เครื่องมือการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ ซึ่งการนำลักษณะดังกล่าวมา ใช้ในการทำงานนั้น ส่งผลให้นักวางแผนสื่อโฆษณามองความหมายของคำว่า สื่อ กว้างขึ้นกว่าแค่การ โฆษณาผ่านสื่อมวลชนโดยมองว่า สื่อ คือจุดติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบที่สามารถติดต่อสื่อสารกับ ผู้บริโภคได้ ซึ่งทำให้นักวางแผนสื่อโฆษณามีความต้องการข้อมูลเพื่อใช้ในการทำงานมากขึ้น

โดยเฉพาะข้อมูลผู้บริโภคนั้น เพื่อที่จะสามารถวางแผนที่จะเข้าถึงผู้บริโภคได้ตรงกลุ่มมากขึ้น ในส่วนของการเลือกใช้สื่ออื่นนั้น สื่อมวลชนยังคงมีบทบาทที่สำคัญเช่นเดิม แต่การสื่อสารรูปแบบอื่นๆได้เพิ่มความสำคัญมากขึ้น โดยเป็นลักษณะของการผสมผสานการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ เข้าไปกับการใช้สื่อมวลชนมากขึ้น นอกจากนั้น เมื่อมีการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้ในการทำงานแล้ว บทบาทของนักวางแผนสื่อโฆษณาได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมีบทบาทสำคัญมากขึ้นเนื่องจากกระบวนการของการหาช่องทางติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นก่อนการคิดขึ้นงานโฆษณา และนักวางแผนสื่อโฆษณายังต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานกับฝ่ายอื่นๆมากขึ้น ส่วนผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานต่อธุรกิจวางแผนสื่อโฆษณาโดยรวมนั้น คือ การทำให้ธุรกิจขยายตัวเนื่องจากลูกค้ามีการใช้จ่ายเงินเพิ่มขึ้นจากการขยายขอบเขตการให้บริการ และส่งผลให้การทำงานมีการพัฒนา และมีคุณภาพมากขึ้น

ดวงพร บุญยะสาระนันท์ (2543) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของผู้บริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา การวิจัยนี้ใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานลูกค้าระดับหัวหน้างานขึ้นไปในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและใหญ่จำนวน 10 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารงานลูกค้าใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจลูกค้ามากที่สุดในขั้นตอนการนำเสนองาน ขั้นตอนการวางแผนงาน และขั้นตอนการรับข้อมูลตามลำดับ (2) ผู้บริหารงานลูกค้าใช้วิธีการในการโน้มน้าวใจลูกค้าอย่างผสมผสาน ประกอบด้วย การแสดงหลักฐาน การให้เหตุผล และการเรียบเรียงเนื้อหาสารในการโน้มน้าวใจ โดยอาศัยหลักจิตวิทยาของมอนโร (Monroe) และการเรียบเรียงสารด้วยการเสนอปัญหาและวิธีการแก้ไข ตามลำดับ (3) ปัจจัยเสริมในการโน้มน้าวใจของผู้บริหารงานลูกค้าคือ องค์ประกอบความน่าเชื่อถือในด้านความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ความเป็นที่ไว้วางใจ และความคล่องตัวของผู้บริหารงานลูกค้า บุคลิกภาพ การแต่งกายของผู้บริหารงานลูกค้า และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารงานลูกค้ากับลูกค้า (4) ปัญหาที่ผู้บริหารงานลูกค้าพบในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจลูกค้า นั้น มาจากปัจจัยภายในของผู้บริหารงานลูกค้าเอง คือ การที่ผู้บริหารงานลูกค้าขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน ลูกค้าจึงไม่มีความเชื่อถือในตัวผู้บริหารงานลูกค้า ทำให้ไม่สามารถจูงใจลูกค้าได้ ปัจจัยภายในและภายนอกบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ ปัญหาเรื่องการจัดสรรเวลาในการทำงาน ปัญหาจากลูกค้าคือ การไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำโฆษณา และการให้ข้อมูลที่คลุมเครือแก่ผู้บริหารงานลูกค้า รวมถึงปัญหาด้านรสนิยมความชอบส่วนบุคคลที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจ

ภูวนาท คุณผลิน (2543) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย ในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 24 คน โดยใช้รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ Gronstedt และ Thorson (1996) ได้

ทำการศึกษา และจัดหมวดหมู่ไว้ 5 รูปแบบ เป็นกรอบในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียง 2 รูปแบบ ได้แก่ องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The Consortium) และองค์กรที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The Consortium with One Dominant Agency) ซึ่งมีลักษณะตรงตามรูปแบบโครงสร้างขององค์กร 5 ประเภท ที่ Gronstedt และ Thorson ได้ทำการศึกษาไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจัดแบ่งรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยไว้ 5 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ (1) องค์กรที่กระจายงานสู่ภายนอก (The Consortium) (2) องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The Consortium with One Dominant Agency) (3) องค์กรที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The Integrated Agency with Business Units) (4) องค์กรที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผลกำไรเป็นของตนเอง (The Integrated Agency) และ (5) องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The Brand Team Agency) นอกจากนี้พบว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น มีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านการปรับโครงสร้างบริษัท โดยการขยาย หรือการลดขนาดบริษัท และมีอิทธิพลต่อ การปรับวิธีการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกบริษัท

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดในเรื่องรูปแบบ การสื่อสารในองค์กร การบริหารงานโฆษณา กระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อศึกษารูปแบบ การสื่อสาร กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการ สื่อสารและกระบวนการทำงาน

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยมีขอบเขตที่ผู้วิจัย กำหนดขึ้นเพื่อการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้ 1) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยพิจารณา เลือกเฉพาะบริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) 2) จากนั้นจึงมากำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการ คัดเลือก คือ เลือกผู้ให้สัมภาษณ์ตามตำแหน่งงาน เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือในการมีประสบการณ์ ทำงานจึงสุ่มเลือกจากประชากรในการศึกษามา 12 ท่าน จากบริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา (Planner Director) ผู้บริหารฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาอาวุโส (Planner Supervisor) และผู้บริหารฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา Planner Executive) ได้แก่ บริษัท มายด์แชร์ (Mindshare) บริษัทแม็กซ์ซัส (MAXUS) บริษัทเอ็มอีซี (MEC) และบริษัทมีเดียคอม (Media Com) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งคำถามและประเด็นคำถามออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อ โฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M) โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น

1.1) รูปแบบการสื่อสาร แบ่งเป็น 5 รูปแบบคือ (1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (2) การสื่อสาร จากล่างขึ้นบน (3) การสื่อสารแนวนอน (4) การสื่อสารแบบไขว้ และ (5) การสื่อสารแบบเครือข่าย

1.2) ขั้นตอนการทำงานของของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาส่งบริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) โดยแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ (1) การทำงานก่อนการวางแผนสื่อโฆษณา (2) การทำงานระหว่างการวางแผนสื่อโฆษณา และ (3) การทำงานหลังการวางแผนสื่อโฆษณา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาในการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรณีศึกษา: บริษัทกรุ๊ปเอ็ม (Group M)

3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กรโดยเฉพาะรูปแบบการสื่อสารการบริหารงานโฆษณา กระบวนการทำงานของของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2) สร้างแบบสัมภาษณ์

3) นำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ เพื่อขอคำแนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการสื่อสาร ขั้นตอนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการสื่อสารและกระบวนการทำงาน จึงใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา (Planner Director) ผู้บริหารฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา อาวุโส (Planner Supervisor) และผู้บริหารฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา Planner Executive) หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า ซึ่งทำงานอยู่ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา บริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) จำนวนทั้งสิ้น 12 ราย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) จำนวน 12 ราย โดยวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา 2) ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ดังนี้ 1) แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการสื่อสารในการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือบริษัทกรุ๊ปเอ็ม (Group M) 2) ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามีปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารและการทำงานของตัวแทนโฆษณาของบริษัทในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ได้แก่ บุคลากรตำแหน่งต่างๆ ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา จำนวน 12 ราย ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรู๊ปเอ็ม (Group M) โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

ส่วนที่ 2 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารและการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

4.1 ส่วนที่ 1 แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรู๊ปเอ็ม (Group M)

4.1.1 แนวทางการสื่อสารในภาพรวมพบว่าการติดต่อสื่อสารของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรู๊ปเอ็ม (Group M) มีการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เนื่องจากในการทำงานโฆษณามีเงื่อนไขเรื่องเวลาเป็นตัวกำหนดจะต้องได้งานเร็วงานด่วน ดังนั้นจึงมีการพูดคุยนอกรอบอยู่ตลอดเวลา โดยเป็นการปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องงาน การเดินเข้าไปขอคำแนะนำ อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ งานการประชุม เช่น การประชุมภายในฝ่ายที่มีฝ่ายอื่นเข้ามาร่วมประชุมด้วย การประชุมกับลูกค้าเพื่อนำเสนองานกรณี เป็นแคมเปญรณรงค์โฆษณา (Presentation) เป็นต้น และงานเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การเขียนรายงานการประชุม (Call Report) การทำครีเอทีฟบริฟ การทำบันทึก (Memo) เพื่อขอความร่วมมือในการทำงาน การรายงานความก้าวหน้าของงาน (Work Progress) การสื่อสารในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามีการไหลของข้อมูลข่าวสาร 5 รูปแบบ คือการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารแนวนอนหรือในระนาบเดียว การสื่อสารแบบไขว้ และการสื่อสารแบบเครือข่าย

“การสื่อสารในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ลูกค้าเป็นไปได้ทุกทางทั้งจากล่างขึ้นบนและบนลงล่าง ตลอดจนในระดับเดียวกันหรือแนวนอนเรียกได้ว่าจะมีทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากรูปแบบธุรกิจของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะไม่เหมือนกับองค์การธุรกิจ โดยทั่วสินค้าของเรา คือความคิดสร้างสรรค์ (Creative Idea) เพื่อจะช่วยลูกค้าในเรื่องของการเพิ่มรายได้ให้กับลูกค้า วางแผนสื่อโฆษณาให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า” (คุณน้ำร้อน สหพัฒน์นา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2558)

และการสื่อสารแบบเครือข่ายซึ่งเกิดขึ้นในกรณีที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ในบริษัท

“การสื่อสารแบบเครือข่ายเป็น Reginal ของสินค้าที่ฟาล์ว (Tefal) จะมีการคุยกับ KR Media บางครั้งก็จะ การขอรายงาน (Report) ขอมาก็ใช้คุยตอบโต้ทางอีเมล มีการคุยแบบเครือข่าย ก็จะมี สินค้าที่ฟาล์ว (Tefal) คอตโต้ (Cotto) คือเป็นสินค้าทั่วไป (Original) การสื่อสารในองค์กรก็จะใช้ โทรศัพท์ หรือคุยแบบต่อหน้า (Face to Face) และใช้อีเมลในการสื่อสาร” (คุณณัฐกานต์ จรัสตระกูล, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2558)

โดยแต่ละรูปแบบดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารจากหัวหน้าไปยังลูกน้อง เกี่ยวกับการสั่งงาน การอธิบายเกี่ยวกับลักษณะงาน เป็นรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นน้อยในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา สำหรับ ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาไม่เข้มงวดเรื่องโครงสร้างตำแหน่ง ดังนั้น การสื่อสารจากบนลงล่างจึงไม่ถูกให้ความสำคัญ การสื่อสารจากบนลงล่างมีข้อด้อย คือเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) อย่างไรก็ตาม ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารดังกล่าวได้เนื่องจากเป็นไปตามโครงสร้างองค์การและโครงสร้างตำแหน่ง แต่ฝ่ายก็มีวิธีที่จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการสื่อสารจากลูกน้องไปยังหัวหน้า เกี่ยวกับการนำเสนอความคิดเห็นในการคิดแคมเปญ (Campaign) ของลูกค้า ปัญหาในการทำงาน ข้อเสนอแนะที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเกิดขึ้นมากที่สุดและมีความสำคัญกับฝ่ายเนื่องจากต้องรายงานความก้าวหน้าของงาน ซึ่งการสื่อสารรูปแบบนี้มีความสำคัญกับองค์กรมากเพราะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) จะพบได้ว่าด้วยโครงสร้างตำแหน่งที่ไม่เข้มงวดในฝ่ายก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพ

3) การสื่อสารในระดับเดียวกันหรือแนวนอน เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน โดยเป็นการสื่อสารระหว่างลูกน้องในทีมด้วยกัน จึงมีการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันในลักษณะของการปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความร่วมมือในการทำงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์อันดี โดยเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

4) การสื่อสารแบบไขว้ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการติดต่อข้ามแผนกขององค์กร บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับตำแหน่งต่างกันได้ สำหรับในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ก็จะติดต่อสื่อสารกับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ฝ่ายบัญชี ฝ่ายซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งเป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5) การสื่อสารแบบเครือข่าย การติดต่อสื่อสารในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาจะเกิดขึ้นในทิศทางต่าง ๆ เป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเกิดขึ้นภายในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ต้องมีการประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ เพื่อการสั่งงาน การควบคุมการทำงาน และการชี้แนะแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เช่น ในกระบวนการทำงานของฝ่ายเครือข่ายเพื่อนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา การปรับตัวของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสื่อในยุคปัจจุบัน

สำหรับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าจะเป็นทางการ โดยเฉพาะการเข้าไปรับบริฟจากลูกค้าในกรณีที่เป็นแคมเปญ (Campaign) โฆษณา นอกจากเป็นการรับบริฟที่เป็นชิ้นงานซึ่งทำกันอย่างเป็นประจำจึงอาจไม่เป็นทางการโดยจะสื่อสารกันด้วย E-mail, Smart phone, Line, Facebook ทั้งนี้ในการสื่อสารกับลูกค้าจะเป็นการสื่อสารในแต่ละระดับโครงสร้างของตำแหน่งโดยเป็นไปตามลำดับขั้น (Key Contact)

4.1.2 กระบวนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาโดยรวมพบว่าในการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาคือ กระบวนการทำงานโฆษณา ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนที่ชัดเจนคือ (1) การทำงานก่อนการวางแผนสื่อโฆษณา (2) การทำงานระหว่างวางแผนสื่อโฆษณา (3) การทำงานหลังการวางแผนสื่อโฆษณา เป็นการทำงานที่สามารถเรียนรู้โดยการศึกษาข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลาและการลงมือปฏิบัติ โดยผลสำเร็จของงานวางแผนสื่อโฆษณาต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆในบริษัท ซึ่งโดยหลักการแล้วบริษัทตัวแทนโฆษณากรู๊ปเอ็ม (Group M) จะมีขั้นตอนการทำงานที่เหมือนกันทั้งนี้อาจจะแตกต่างกันในรายละเอียดในแต่ละบริษัท นอกจากนี้การมีครบทุกตำแหน่งตามลำดับขั้น จะช่วยให้การทำงานในฝ่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น (1) การทำงานก่อนการวางแผนสื่อโฆษณา ประกอบด้วย การรับบริฟจากลูกค้า (Briefing) การเขียนรายงานการประชุม (Call Report) การประชุมภายในฝ่าย (Internal Meeting) โดยการวิเคราะห์เพื่อสรุปบริฟให้กับฝ่ายอื่น ๆ โดยเฉพาะทำครีเอทีฟบริฟให้กับฝ่ายสร้างสรรค์ อีกทั้งเป็นการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบไปยัง ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่ายโดยต่างแยกย้ายกันไปทำงาน ไม่ได้ทำงานร่วมกันแต่จะทำงานเป็นชิ้นเหมือนเป็นจิ๊กซอว์แล้วจึงมาประกอบกันนั้น คือการที่จะจัดการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทำงานให้ทันเวลาพร้อมที่จะไปขายงานลูกค้า การประชุมกับฝ่ายวางกลยุทธ์กรณีที่ลูกค้าต้องการการวางแผนเชิงกลยุทธ์การประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในบริษัทเพื่อเตรียมนำเสนอลูกค้าการนำเสนอแผนโฆษณาให้กับลูกค้า (Presentation) (2) การทำงานระหว่างวางแผนสื่อโฆษณาเป็นการทำงานหลังจากที่ลูกค้าเห็นชอบในแผนรณรงค์โฆษณาที่ฝ่ายนำเสนอ ประกอบด้วยการผลิตชิ้นงานโฆษณาประเภทต่าง ๆ ได้แก่ การ

ผลิตภาพยนตร์โฆษณา การผลิตสโปตโฆษณาทางวิทยุ การผลิตชิ้นงานโฆษณาทางหนังสือพิมพ์และ นิตยสาร การผลิตสื่อสนับสนุนอื่น ๆ รวมถึงการจัด กิจกรรมพิเศษทางการตลาดต่าง ๆ ที่อยู่ในแผน และ(3) การทำงานหลังการวางแผนสื่อโฆษณาประกอบด้วยการนำชิ้นงานโฆษณาออกเผยแพร่สู่ ผู้บริโภคตามแผนสื่อที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการติดตามและประเมินผลการโฆษณา

4.1.3 การวางแผนสื่อโฆษณา เริ่มต้นจากการรับบริฟจากลูกค้ามาก่อน ซึ่งบริฟแต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ว่าวัตถุประสงค์ (Objective) ของธุรกิจของลูกค้า และ การกำหนด วัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณา (Marketing Objective) วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (Communication Objective) และวัตถุประสงค์ของสื่อ (Media Objective) ว่าสื่อ (Media) ต้องการวางแผนสื่ออะไร จึงมาวางกลยุทธ์ วางแผนสื่อโฆษณา เพื่อที่จะตอบกับวัตถุประสงค์ (Objective) ใช้การสื่อสารขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ (Objective) ไม่ได้มีรูปแบบตายตัว ขึ้นอยู่กับว่า สินค้า (Product) ว่าเป็นสื่ออะไรกลุ่มเป้าหมาย (Target) คู่แข่งเป็น ตัวเงิน (Budget) ของลูกค้า ต้องทำให้ตอบโจทย์ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ จากนั้นจึงมาเลือกช่องทางในการสื่อสารว่าจะใช้ช่องทางไหน

4.1.4 ประเภทของสื่อโฆษณาหลักที่ใช้ในการวางแผนสื่อโฆษณา คือ ออฟไลน์และออนไลน์ ออฟไลน์ จะมีทั้งสื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ ในสื่อสิ่งพิมพ์จะมีทั้งหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ สื่อนอก บ้าน (Out of home) มีสื่อโฆษณาเคลื่อนที่ (Transit) สื่อบนออนไลน์ ดิจิตอลต่าง ๆ วิธีการเลือกใช้ สื่อแล้วแต่วัตถุประสงค์ (Objective) ข้อจำกัดต่าง ๆ ตัวเงิน (Budget) คู่แข่ง และกลุ่มเป้าหมาย (Target) เป็นใคร

4.1.5 การเลือกใช้สื่อและให้น้ำหนักกับแต่ละชิ้นอยู่กับงบประมาณ (Budget) ของลูกค้า ถ้า มองตามแนวโน้มของภาพรวมของตลาด (Media Spending) สื่อที่ใช้เงินมากที่สุดก็จะเป็นโทรทัศน์ จะใช้เงินประมาณ 60-70 เปอร์เซ็นต์ของตลาด ซึ่งแล้วแต่กลุ่มเป้าหมาย (Target) แล้วแต่สินค้า (Product) รองลงมา สื่อสิ่งพิมพ์ทั้งนิตยสาร หนังสือพิมพ์ เริ่มใช้น้อยลงเรื่อย ๆ สื่อโฆษณาเคลื่อนที่ (Transit) กับ สื่อนอกบ้าน (Out of Home) ค่อนข้างจะใช้อยู่ แต่เมื่อเทียบกับโทรทัศน์แล้วก็ถือว่ายังมีปริมาณน้อย อาจจะสักประมาณ 5 เปอร์เซ็นต์ แต่ว่าสื่อตอนนี้ที่มีอิทธิพลมากที่สุดมาแรงมากที่สุด คือ สื่อออนไลน์ เพราะว่าสื่อออนไลน์สามารถทำการสื่อสารสองทาง (Two way Communication) ให้กับลูกค้าได้คือ เราสามารถสร้างทั้งการรับรู้ (Awareness) และ การเข้าถึง (Engagement) เราสามารถติดตาม (Track) เป็นเรียลไทม์ได้เลยว่ากลุ่มเป้าหมาย (Target) ของเราที่ ตอบสนอง (Response) อยู่กับใครและเป็นอย่างไร เขามีความคิดเห็นยังไง อาจจะได้รับการตอบกลับ ทางบวก (Positive) หรือ ทางลบ (Negative) มาเลย ถ้าได้รับการตอบกลับว่าเป็นทางลบ (Negative) ก็สามารถตอบกลับได้ทันทีแก้ปัญหาได้ในเรียลไทม์

4.1.6 บทบาทของนักวางแผนสื่อโฆษณาทั้งในการประสานงานกับฝ่ายอื่นและการทำงานกับ ลูกค้า นักวางแผนสื่อโฆษณาต้องมีทัศนคติที่ดี เมื่อก่อนนักวางแผนสื่อโฆษณาอาจจะวางแผนแค่มีเดียอย่าง

เดียว และก็เป็นต้องรู้ในเรื่องของฝ่ายวางแผนซื้อสื่อโฆษณา ในเรื่องของทุก ๆ สื่อ ๆ แต่ปัจจุบัน ต้องรู้ในเรื่องของทุก ๆ สื่อ จะต้องรู้จักสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ จะต้องมีความเข้าใจแพ็คเกจ (Package) หรือว่าเราจะมีต้องความคิดสร้างสรรค์ (Creative Idea) ในการที่จะทำสื่อที่มีอยู่แล้วมีชีวิต หรือแตกต่างจากโฆษณาของเจ้าอื่นได้อย่างไร ดังนั้นเป็นนักวางแผนสื่อโฆษณา (Planner) ต้องรู้จักและเข้าใจในแง่ของฝ่ายซื้อสื่อโฆษณาด้วย อะไรที่ซื้อได้ แบบไหนที่ซื้อได้ สามารถที่จะมาแก้ไข (Adjust) ยังไง ซึ่งก็จะต้องมีความสร้างสรรค์ (Creative) ไปด้วย จะคิดค้นงานยังไง เพื่อไม่ให้อยู่แต่กับรูปแบบเดิม ๆ มีความแตกต่างไปจากเดิม นอกจากนั้นยังต้องประสานงานกับลูกค้า กับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative Agency) เพื่อจะได้อยู่บนทิศทาง (Direction) เดียวกัน กับลูกค้า ต้องประสานกันตลอดเวลาหรือหน่วยงานของ Group M ก็จะมี ESP ซึ่งจะทำให้ทุกอย่างเช่น อยากจะทำ หนังสือ หรือว่าอยากจะทำจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event) สามารถทำทุกอย่าง ซึ่งฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาก็จะเป็นตัวกลางในการที่จะประสานงานกับ Online Team, Buyer Team, ESP Team หรือ Invention ซึ่งจะช่วยคิดในเรื่องของการวางแผนความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Idea Planner) ก็จะเป็นแกนกลางสามารถควบคุม (Control Direction) ให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกัน

4.1.7 คุณสมบัติของนักวางแผนสื่อโฆษณา ต้องไวกับแนวโน้มที่มันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มหาลัยถึงแม้ว่าจะมีการสอนมันก็เป็นแค่ส่วนหนึ่ง แต่ก็ต้องนับใหม่หมด ต้องเรียนรู้ใหม่หมด อย่างเช่น ดิจิตอลทีวีเข้ามาจากที่เราไม่เคยรู้มาก่อนก็ต้องศึกษามัน ไม่ว่าจะป็นออนไลน์หลาย ๆ อย่าง และก็ไม่ใช่เฉพาะมีเดีย ไม่ว่าจะป็นแนวโน้มอะไรที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบัน ไม่ว่าจะป็นการตลาดของ ลูกค้าเอง คู่แข่ง ควรจะต้องเปิดหูเปิดตาและเปิดใจ เพราะว่าลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เหมือนกันว่าในปัจจุบันเศรษฐกิจมันไม่ค่อยดีนัก หลาย ๆ อย่างมันเปลี่ยนแปลง (Dynamic) ต้องปรับตัวเมื่อก่อนการตลาดวางแผนได้เป็นปี หรือว่าครึ่งปี ตอนนี้แทบจะแก้ไข (Adjust) เป็นสัปดาห์ เป็นวัน เพื่อที่จะสนับสนุน (Support) ลูกค้าเต็มสำหรับการเปลี่ยนแปลงของตลาด

4.1.8 ผลกระทบของการเข้ามาที่วีดิทัศน์กับการวางแผนสื่อโฆษณาเปอร์เซ็นต์การใช้โทรทัศน์ก็จะเพิ่มขึ้นอีก เรื่องกลุ่มเป้าหมาย (Target) คนมีทางเลือกมากขึ้นแทนที่จะมีแค่ฟรีทีวี แต่ปัจจุบันมีช่องที่วีดิทัศน์เพิ่มมาให้เลือกอีก 24 ช่องหลักแล้วยังไม่ได้พูดถึง Cable Satellite ซึ่งมีอยู่แล้วอีกหลายช่อง ช่องพวกนี้อาจจะต้องจ่ายเงิน แต่ดิจิทัลไม่ต้องจ่ายเงิน ดังนั้นทำให้ผู้บริโภคหรือคนมีทางเลือกมากขึ้น มีเปลี่ยนแปลงของการวางแผนสื่อหลัก ๆ ก็ใช้ทีวี แต่ว่าจะต้องมีการแบ่งเปอร์เซ็นต์ ต้องดูแนวโน้มว่ากลุ่มเป้าหมาย (Target) ของลูกค้าเขาดูช่องไหนดูรายการอะไรบ้าง อย่างเช่นจะเห็นได้ว่าแนวโน้ม (Trend) ของฟรีทีวีลดลงเรตติ้งของทีวีดิจิทัลมันเพิ่มมากขึ้น ช่อง 3 ช่อง 7 จะยังอยู่ได้ ช่อง 5 ช่อง 9 อาจจะสู้ทีวีดิจิทัลไม่ได้แล้ว ดิจิทัลบางช่องเรตติ้งมันขึ้นมาตีมาก อย่างเช่นช่องเวิร์ค

พอยท์ (Workpoint) ซึ่งพอยท์เรตติ้งราคา (Cost) ก็ขึ้นตามมาเหมือนกันต้องจัดการให้ได้ทุกสัดส่วน เพื่อที่จะบรรลุ (Achieve) สัดส่วนของดิจิทัลทีวีของฟรีทีวีว่าจะต้องเป็นอย่างไร

4.2 ส่วนที่ 2 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาเกิดขึ้นตลอดกระบวนการทำงานโดยบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ จะให้น้ำหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน บุคลากรในตำแหน่งวางแผนสื่อโฆษณาจะพบกับปัญหาและอุปสรรคมาก และปัญหาที่เกิดขึ้นจะอยู่ในขั้นตอนก่อนการวางแผนสื่อโฆษณาเพราะเป็นช่วงที่จะต้องขายงานลูกค้าให้ผ่าน หากไม่สามารถพอใจกันได้ทั้งสองฝ่ายก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อในขั้นตอนการผลิตได้ โดยปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากฝ่ายอื่น ๆ ภายในบริษัท และเป็นปัญหาที่เกิดจากลูกค้า อย่างไรก็ตามบุคลากรในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามองว่าปัญหาและอุปสรรคเป็นเรื่องธรรมดา เป็นหน้าที่ของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาที่ต้องพบกับปัญหาและหาวิธีที่จะต้องแก้ไขปัญหาให้ได้

4.2.1 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

1) ลูกค้าให้เวลาในการทำงานน้อย การใช้เวลาในการทำงานน้อย การวางแผนสื่อโฆษณาอาจจะไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เต็มที่
แนวทางแก้ไข ฝ่ายต้องพยายามต่อรองเงื่อนงำในเรื่องเวลาตั้งแต่ที่ลูกค้ากำหนดเวลาให้มานำเสนองาน แต่ถ้าลูกค้าไม่ยืดเวลาออกไปให้ ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาก็ควรที่จะต้องตรวจสอบกับฝ่ายอื่น ๆ ว่ากำหนดเวลาดังกล่าวเป็นไปได้หรือไม่ หรือมีการเสนอว่าถ้าลูกค้าเองงานตอนนี้ก็จะได้แค่นี้ แต่ถ้าขยายเวลาออกไปลูกค้าอาจจะได้เพิ่มมากขึ้น

2) ทำงานให้ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา บางครั้งในการวางแผนสื่อโฆษณาก็ไม่ได้ราบรื่นเสมอเพราะการทำงานต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายในองค์กร
แนวทางแก้ไข เนื่องจากในการทำงานโฆษณา เป็นการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทันทิที่รับบริฟจากลูกค้า จะต้องนับเวลาถอยหลังจากวันที่ลูกค้ากำหนดให้นำเสนองาน ดังนั้นในการแก้ปัญหาดังกล่าวผู้ที่รับผิดชอบควรมีการติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา

3) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณากับฝ่ายสร้างสรรค์ เป็นปัญหาที่เรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา คือเป็นเรื่องปกติที่บุคลากรที่อยู่ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาจะต้องประสบกับปัญหานี้

แนวทางแก้ไข เนื่องจากฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาเป็นเสมือนผู้ประสานงานระหว่างลูกค้ากับฝ่ายอื่น ๆ ภายในบริษัทตัวแทนโฆษณา อีกทั้งเป็นฝ่ายที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด เข้าใจถึงความ

ต้องการของลูกค้า รู้ว่าลูกค้าชอบอะไรไม่ชอบอะไร งานลักษณะไหนที่จะขายลูกค้าผ่านหรือไม่ผ่าน ในขณะที่ฝ่ายสร้างสรรค์ เป็นฝ่ายที่จะรับครีเอทีฟบริฟ (Creative Brief) จากฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา อีกต่อหนึ่ง (ยกเว้นกรณีที่เป็นกรณีนำเสนอแผนรณรงค์โฆษณาใหม่ ที่มีฝ่ายสร้างสรรค์ไปรับ บริฟด้วย) ในกรณีเช่นนั้นก็อาจจะลดความขัดแย้งลงไปได้ ถ้าลงไปในรายละเอียดก็จะเกิดความขัดแย้งได้อีกเช่นกัน การที่ฝ่ายสร้างสรรค์ไปรับบริฟโดยตรงก็จะช่วยแก้ปัญหาได้และการที่ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาได้เล่าถึงภูมิหลัง (Background) ของลูกค้าให้ครีเอทีฟทราบและพยายามที่จะปรับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องทำตามในสิ่งที่ลูกค้าบอกเสมอไป ถ้ามีเหตุผลที่สมควรก็สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ลูกค้าฟังได้

4) การสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่าย ทำให้เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับเรื่องงาน เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่เกิดจากการพูดคุยไม่ได้มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นลักษณะที่พูด ไปแล้วแต่จำไม่ได้ว่าพูดอะไร หรือพูดไปแล้วแต่บอกว่าไม่ได้พูด นอกจากนี้อาจเป็นไปได้ในกรณีที่เป็นกรณีสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) โดยไม่มีปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback)

แนวทางแก้ไข ควรที่จะมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีที่เป็นเรื่องที่สำคัญ เช่น เรื่องงบประมาณ สิ่งที่ลูกค้าต้องการ และหากคู่สนทนามีข้อสงสัยในประเด็นใดก็ให้ซักถามซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ในปัจจุบันนี้การสื่อสารผ่านทางอีเมลมากยิ่งขึ้นจึงมีการอ้างอิงเอกสารจากการสื่อสารผ่านทางอีเมล

4.2.2 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายนอกฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

1) ลูกค้าเก่าบางราย ลูกค้าส่วนใหญ่มีความต้องการในการเลือกสื่อใหม่ ๆ เสมอ และมีความต้องการความแปลกใหม่ของสื่ออยู่ตลอดเวลา

แนวทางแก้ไข ฝ่ายต้องมาทบทวนว่าปัญหาเกิดจากอะไรทำไมลูกค้าถึงเก่าบางราย เป็นเพราะความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณากับลูกค้าหรือไม่ ต้องมีการคุยกันให้ชัดเจนว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร และสิ่งที่ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาทำไปนำเสนอตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ ผู้ที่จะเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าคือฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาซึ่งจะต้องคุยกับฝ่ายสร้างสรรค์ให้เข้าใจ ถ้าไม่เข้าใจจะเกิดปัญหาตามมาระหว่างฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณากับฝ่ายสร้างสรรค์

2) ลูกค้าเปลี่ยนใจกะทันหัน ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณารับบริฟมาดำเนินงานต่อเสร็จเรียบร้อย เกิดการเปลี่ยนใจไม่ทำโฆษณาแล้วหรือลูกค้าขอตัดงบตรงส่วนงานโฆษณา

แนวทางแก้ไข ในบางครั้งแม้ว่าจะมีการเขียนยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วก็ตาม กรณีนี้ต้องชี้แจงเหตุผลให้ลูกค้าทราบ เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากลูกค้าหมายถึงว่าลูกค้าจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

3) ความผิดพลาดและความไม่พร้อมของหน่วยงานสนับสนุน (Supplier)

ในการผลิตงานโฆษณาต้องอาศัยหน่วยงานสนับสนุนที่จะช่วยให้การทำงานโฆษณาประสบความสำเร็จ ได้แก่ โปรดักชั่นเฮาส์ สตูดิโอถ่ายภาพนิ่ง องค์กรสื่อต่าง ๆ ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและในบางครั้งเป็นปัญหาที่เกิดโดยไม่คาดคิดมาก่อน ฝ่ายไม่สามารถควบคุมได้

แนวทางแก้ไขปัญหา คือฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา และถ้าปัญหาเกิดขึ้นก็ต้องรีบแจ้งให้ลูกค้าทราบเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันเพราะหากเป็นปัญหาใหญ่ ก็ต้องผ่านการตัดสินใจจากลูกค้า เพราะฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาไม่สามารถตัดสินใจไปโดยพลการได้ เพราะหากเกิดความเสียหายลูกค้าอาจปฏิเสธความรับผิดชอบหมายความว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

4) ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างลูกค้ากับฝ่ายสร้างสรรค์ คือลูกค้ามองเรื่องตัวเลขหรือยอดขายส่วนฝ่ายสร้างสรรค์มองในเรื่องของงานสร้างสรรค์ เนื่องจากในการทำธุรกิจ ผลกำไรเป็นสิ่งที่สำคัญ

แนวทางแก้ไข บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องผลิตงานโฆษณาที่จะทำให้ลูกค้าขายสินค้าได้ ส่วนงานสร้างสรรค์ที่จะเอารางวัลก็ควรเป็นลำดับรอง งานสร้างสรรค์ที่ดีจะต้องตอบโจทย์ลูกค้าต้องทำให้ลูกค้าขายสินค้าได้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M) 2) ปัญหาของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารและการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาจำนวน 12 ราย ในบริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งคำถามและประเด็นคำถามออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในเครือกรุ๊ปเอ็ม (Group M) โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น

1.1 รูปแบบการสื่อสาร แบ่งเป็น 5 รูปแบบคือ (1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (3) การสื่อสารแนวนอน (4) การสื่อสารแบบไขว้ และ (5) การสื่อสารแบบเครือข่าย

1.2 ขั้นตอนการทำงานของของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) โดยแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ (1) การทำงานก่อนการวางแผนสื่อโฆษณา (2) การทำงานระหว่างการวางแผนสื่อโฆษณา และ (3) การทำงานหลังการวางแผนสื่อโฆษณา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาในการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรณีศึกษา: บริษัทกรุ๊ปเอ็ม (Group M)

5.1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา มีดังนี้

5.1.1 แนวทางการสื่อสาร ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรุ๊ปเอ็ม (Group M) มีการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การสื่อสารในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามีการไหลของข้อมูลข่าวสาร 5 รูปแบบ คือการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารแนวนอนหรือในระนาบเดียว การสื่อสารแบบไขว้

และการสื่อสารแบบเครือข่าย โดยฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาให้ความสำคัญในแต่ละรูปแบบการสื่อสารแตกต่างกันดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารจากหัวหน้าไปยังลูกน้อง เกี่ยวกับการสั่งงาน การอธิบายเกี่ยวกับลักษณะงาน เป็นรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นน้อยในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา สำหรับฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาไม่เข้มงวดเรื่องโครงสร้างตำแหน่ง ดังนั้น การสื่อสารจากบนลงล่างจึงไม่ถูกให้ความสำคัญ การสื่อสารจากบนลงล่างมีข้อด้อย คือเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) อย่างไรก็ตาม ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารดังกล่าวได้เนื่องจากเป็นไปตามโครงสร้างองค์การและโครงสร้างตำแหน่ง แต่ละฝ่ายก็มีวิธีที่จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการสื่อสารจากลูกน้องไปยังหัวหน้า เกี่ยวกับการนำเสนอความคิดเห็นในการคิดแคมเปญ (Campaign) ของลูกค้า ปัญหาในการทำงาน ข้อเสนอแนะที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเกิดขึ้นมากที่สุดและมีความสำคัญกับฝ่ายเนื่องจากต้องรายงานความก้าวหน้าของงาน ซึ่งการสื่อสารรูปแบบนี้มีความสำคัญกับองค์กรมาก จะพบว่าด้วยโครงสร้างตำแหน่งที่ไม่เข้มงวดในฝ่ายก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพ

3) การสื่อสารในระนาบเดียวกันหรือแนวนอน เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน โดยเป็นการสื่อสารระหว่างลูกน้องในทีมด้วยกัน จึงมีการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันในลักษณะของการปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความร่วมมือในการทำงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์อันดี โดยเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

4) การสื่อสารแบบไขว้ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการติดต่อข้ามแผนกขององค์กร บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับตำแหน่งต่างกันได้ สำหรับในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ก็จะติดต่อสื่อสารกับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ฝ่ายบัญชี ฝ่ายซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งเป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5) การสื่อสารแบบเครือข่าย การติดต่อสื่อสารในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาจะเกิดขึ้นในทิศทางต่าง ๆ เป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเกิดขึ้นภายในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ต้องมีการประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ เพื่อการสั่งงาน การควบคุมการทำงาน และการชี้แนะแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เช่น ในกระบวนการทำงานของฝ่ายเครือข่ายเพื่อนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา การปรับตัวของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5.1.2 ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา คือ กระบวนการทำงานโฆษณา ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนที่ชัดเจนคือ (1) การทำงานก่อนการวางแผนสื่อโฆษณา (2) การทำงานระหว่าง

วางแผนสื่อโฆษณา (3) การทำงานหลังการวางแผนสื่อโฆษณา เป็นการทำงานที่สามารถเรียนรู้ได้โดย การศึกษาข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลาและการลงมือปฏิบัติ โดยผลสำเร็จของงานวางแผนสื่อโฆษณา ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆในบริษัท เช่น ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ฝ่ายซื้อสื่อโฆษณาซึ่ง โดยหลักการแล้วบริษัทตัวแทนโฆษณารูปเอเอ็มจะมีขั้นตอนการทำงานที่เหมือนกัน ทั้งนี้อาจจะ แตกต่างกันในรายละเอียดในแต่ละบริษัท นอกจากนี้การมีครบทุกตำแหน่งตามลำดับขั้นจะช่วยให้การทำงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.3 การวางแผนสื่อโฆษณา เริ่มต้นจากการรับบริพจากลูกค้ามาก่อน เริ่มตั้งแต่ว่า วัตถุประสงค์ (Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนสื่อโฆษณา (Marketing Objective) วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (Communication objective) วัตถุประสงค์ของสื่อ (Media Objective) จึงมาวางกลยุทธ์วางแผนสื่อโฆษณา เพื่อที่จะตอบกับวัตถุประสงค์ (Objective) การสื่อสารขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ (Objective) ไม่ได้มีรูปแบบตายตัว ขึ้นอยู่กับว่าสินค้า (Product) กลุ่มเป้าหมาย (Target) คู่แข่ง ตัวเงิน (Budget) ของลูกค้าจะต้องทำให้ตอบโจทย์ภายใต้ข้อจำกัด ต่าง ๆ

5.1.4 ประเภทของสื่อโฆษณาหลักที่ใช้ในการวางแผนสื่อโฆษณา คือ ออฟไลน์และออนไลน์ ออฟไลน์ จะมีสื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งมีทั้งหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ สื่อนอกบ้าน (Out of home) สื่อโฆษณาเคลื่อนที่ (Transit) สื่อบนออนไลน์ ดิจิทัลต่าง ๆ วิธีการเลือกใช้สื่อขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ (Objective) ของลูกค้าข้อจำกัดต่าง ๆ ตัวเงิน (Budget) คู่แข่ง และกลุ่มเป้าหมาย (Target)

5.1.5 การเลือกใช้สื่อและให้นำหนักกับแต่ละสื่อ ขึ้นอยู่กับ งบประมาณ(Budget) ของลูกค้า ถ้ามองตามแนวโน้มของ ภาพรวมของตลาด (Media Spending) สื่อที่ใช้เงินมากที่สุดก็จะเป็น โทรทัศน์จะใช้เวลาประมาณ 60-70% ของตลาด รองลงมา สื่อสิ่งพิมพ์ทั้งนิตยสาร หนังสือพิมพ์ เริ่มใช้น้อยลงเรื่อย ๆ สื่อโฆษณาเคลื่อนที่ (Transit) กับ สื่อนอกบ้าน (Out of Home) ค่อนข้างจะใช้อยู่ แต่เมื่อเทียบกับโทรทัศน์แล้วก็ถือว่ายังมีปริมาณการใช้น้อย อาจจะสักประมาณ 5% แต่ว่าสื่อตอนนี้ที่มี อิทธิพลมากที่สุดมาแรงมากที่สุด คือ สื่อออนไลน์ เพราะว่าสื่อออนไลน์สามารถทำการสื่อสารสองทาง (Two way Communication) ให้กับลูกค้าได้

5.1.6 บทบาทของนักวางแผนสื่อโฆษณา ทั้งในการประสานงานกับฝ่ายอื่นและการทำงานกับลูกค้าต้องมีทัศนคติที่ดี ต้องรู้ในเรื่องของผู้ซื้อสื่อโฆษณาในเรื่องของทุก ๆ สื่อ ๆ ต้องความคิดสร้างสรรค์ (Creative idea) ดังนั้น เป็นนักวางแผนสื่อต้องรู้จักและเข้าใจในแง่ของผู้ซื้อสื่อโฆษณา ด้วย เพื่อไม่ให้อยู่แต่กับรูปแบบเดิม ๆ มีความแตกต่างไปจากเดิม นอกจากนั้นยังต้องประสานงานกับลูกค้า ประสานงานกับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative Agency) เพื่อจะได้อยู่บนทิศทาง (Direction) เดียวกันกับลูกค้า

5.1.7 คุณสมบัติของนักวางแผนสื่อโฆษณา จะต้องไวกับแนวโน้มที่มันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะป็นออนไลน์ ควรจะต้องเปิดหูเปิดตาและเปิดใจ เพราะว่าลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเหมือนกันว่าในปัจจุบันเศรษฐกิจมันไม่ค่อยดีนัก หลาย ๆ อย่างมันเปลี่ยนแปลง (Dynamic) ต้องปรับตัวเมื่อก่อนการตลาดวางแผนได้เป็นปี หรือว่าครึ่งปี ตอนนี้แทบจะแก้ไข (Adjust) เป็นสัปดาห์เป็นวันเพื่อที่จะสนับสนุน (Support) ลูกค้าเต็มที่กับการเปลี่ยนแปลงของตลาด

5.1.8 ผลกระทบของการเข้ามาของทีวีดิจิทัล กับการวางแผนสื่อโฆษณาเปอร์เซ็นต์การใช้โทรทัศน์ก็จะเพิ่มขึ้นอีก เรื่อง กลุ่มเป้าหมาย (Target) คนมีทางเลือกมากขึ้นแทนที่จะมีเพียงฟรีทีวี แต่ปัจจุบันมีช่องทีวีดิจิทัลเพิ่มมาให้เลือกอีก 24 ช่อง ดังนั้นทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น มีเปลี่ยนแปลงของการวางแผนสื่อหลัก ๆ ก็ใช้ทีวี แต่ว่าจะต้องมีการแบ่งเปอร์เซ็นต์ ต้องดูแนวโน้ม ว่ากลุ่มเป้าหมาย (Target) อย่างเช่น ช่องเวิร์คพอยท์ (Workpoint) ซึ่งพอมีเรตติ้งราคา (Cost) ก็ขึ้นตามมาฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาต้องจัดการให้ได้ทุกสัดส่วน เพื่อที่จะบรรลุ (Achieve) CPRP (Cost per Rating Point) ราคาที่ต้องใช้ต่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย สัดส่วนของดิจิทัลทีวี ของฟรีทีวี

ส่วนที่ 2 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาในการสื่อสารและขั้นตอนการทำงาน ของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา มีดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาเกิดขึ้นตลอดกระบวนการทำงานโดยบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ จะให้น้ำหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน บุคลากรในตำแหน่งวางแผนสื่อโฆษณาจะพบกับปัญหาและอุปสรรคมาก และปัญหาที่เกิดขึ้นจะอยู่ในขั้นตอนก่อนการวางแผนสื่อโฆษณาเพราะเป็นช่วงที่จะต้องขายงานลูกค้าให้ผ่าน หากไม่สามารถพอใจกันได้ทั้งสองฝ่าย ก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อในขั้นตอนการผลิตได้ โดยปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากฝ่ายอื่น ๆ ภายในบริษัท และเป็นปัญหาที่เกิดจากลูกค้า

5.2.1 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

1) ลูกค้าให้เวลาในการทำงานน้อย การใช้เวลาในการทำงานน้อย เพราะลูกค้าต้องการงานด่วน การวางแผนสื่อโฆษณาอาจจะไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เต็มที่

แนวทางแก้ไข ฝ่ายต้องพยายามต่อรองเงื่อนไขในเรื่องเวลาตั้งแต่ที่ลูกค้ากำหนดเวลาให้มานำเสนองาน แต่ถ้าลูกค้าไม่ยึดเวลาออกไปให้ ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาก็ควรที่จะต้องตรวจสอบกับฝ่ายอื่น ๆ ว่ากำหนดเวลาดังกล่าวเป็นไปได้หรือไม่ หรือมีการเสนอว่าถ้าลูกค้าเอางานตอนนี้ก็ได้เท่านั้น แต่ถ้าขยายเวลาออกไปลูกค้าอาจจะได้งานที่ดีและมีคุณภาพมากขึ้น

2) ทำงานให้ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา การวางแผนสื่อโฆษณาไม่ได้ราบรื่นเสมอเพราะการทำงานต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายในองค์กร

แนวทางแก้ไข เนื่องจากในการทำงานโฆษณา เป็นการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทันทีที่รับบริฟจากลูกค้า จะต้องนับเวลาถอยหลังจากวันที่ลูกค้ากำหนดให้นำเสนองาน ดังนั้นในการแก้ปัญหาดังกล่าวผู้ที่รับผิดชอบควรมีการติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา

3) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา กับฝ่ายสร้างสรรค์ เป็นปัญหาที่เรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา คือเป็นเรื่องปกติที่บุคลากรที่อยู่ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา จะต้องประสบกับปัญหานี้

แนวทางแก้ไข เนื่องจากฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาเป็นเสมือนผู้ประสานงานระหว่างลูกค้ากับฝ่ายอื่นๆ ภายในบริษัทตัวแทนโฆษณา อีกทั้งยังเป็นฝ่ายที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า รู้ว่าลูกค้าชอบอะไรไม่ชอบอะไร งานลักษณะไหนที่จะให้ลูกค้ายอมรับ ในขณะที่ฝ่ายสร้างสรรค์ เป็นฝ่ายที่จะรับครีเอทีฟบริฟ (Creative Brief) จากฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา อีกต่อหนึ่ง (ยกเว้นกรณีที่เป็นกรณีนำเสนอแผนรณรงค์โฆษณาใหม่ ที่มีฝ่ายสร้างสรรค์ไปรับบริฟด้วย) ในกรณีเช่นนั้นก็อาจจะลดความขัดแย้งลงไปได้ ถ้าลงไปในรายละเอียดก็จะเกิดความขัดแย้งได้อีกเช่นกัน การที่ฝ่ายสร้างสรรค์ไปรับบริฟโดยตรงก็จะช่วยแก้ปัญหาได้และการที่ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาได้เล่าถึงภูมิหลัง (Background) ของลูกค้าให้ครีเอทีฟทราบและพยายามที่จะปรับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่าจะต้องทำตามในสิ่งที่ลูกค้าบอกเสมอไป ถ้ามีเหตุผลที่สมควรก็สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ลูกค้าฟังได้

4) การสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่าย ทำให้เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับเรื่องงาน เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่เกิดจากการพูดคุยไม่ได้มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นลักษณะที่พูด ไปแล้วแต่จำไม่ได้ว่าพูดอะไร หรือพูดไปแล้วแต่บอกว่าไม่ได้พูด นอกจากนี้อาจเป็นไปได้ในกรณีที่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) โดยไม่มีปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback)

แนวทางแก้ไข ควรที่จะมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีที่เป็นเรื่องที่สำคัญ เช่น เรื่องงบประมาณ สิ่งที่ลูกค้าต้องการ และหากคู่สนทนามีข้อสงสัยในประเด็นใดก็ให้ซักถามซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ในปัจจุบันนี้การสื่อสารผ่านทางอีเมลมากยิ่งขึ้น จึงมีการอ้างอิงเอกสารจากการสื่อสารผ่านทางอีเมล

5.2.2 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายนอกฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

1) ลูกค้าแค้นงานบ่อยครั้ง ลูกค้าส่วนใหญ่มีความต้องการในการเลือกสื่อใหม่ ๆ เสมอ และมีความต้องการความแปลกใหม่ของสื่ออยู่ตลอดเวลา ในปัจจุบันสื่อเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การวางแผนสื่อจึงพบกับการแค้นงานบ่อยครั้ง

แนวทางแก้ไข ฝ่ายต้องมาทบทวนว่าปัญหาเกิดจากอะไรทำไมลูกค้าถึงแค้นงานบ่อย เป็นเพราะความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณากับลูกค้าหรือไม่ ต้องมีการคุยกันให้

ชัดเจนว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร และสิ่งที่ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาทำไปนำเสนอตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ ผู้ที่จะเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าคือฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาซึ่งจะต้องคุยกับฝ่ายสร้างสรรค์ให้เข้าใจ ถ้าไม่เข้าใจจะเกิดปัญหาตามมาระหว่างฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณากับฝ่ายสร้างสรรค์

2) ลูกค้าเปลี่ยนใจกะทันหัน ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณารับบริพมาดำเนินงานต่อเสร็จเรียบร้อยเกิดการเปลี่ยนใจไม่ทำโฆษณาแล้วหรือลูกค้าขอตัดงบประมาณส่วนงานโฆษณา

แนวทางแก้ไข ในบางครั้งแม้ว่าจะมีการเขียนยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วก็ตาม กรณีนี้ต้องชี้แจงเหตุผลให้ลูกค้าทราบ เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากลูกค้าหมายถึงว่าลูกค้าจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

3) ความผิดพลาดและความไม่พร้อมของหน่วยงานสนับสนุน (Supplier) ในการผลิตงานโฆษณาต้องอาศัยหน่วยงานสนับสนุนที่จะช่วยให้การทำงานโฆษณาประสบความสำเร็จ ได้แก่ โพรดักชั่นเฮาส์ สตูดิโอถ่ายภาพนิ่ง องค์กรสื่อต่าง ๆ ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและในบางครั้งเป็นปัญหาที่เกิดโดยไม่คาดคิดมาก่อน ฝ่ายไม่สามารถควบคุมได้

แนวทางแก้ไข คือฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา และถ้าปัญหาเกิดขึ้นก็ต้องรีบแจ้งให้ลูกค้าทราบเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันเพราะหากเป็นปัญหาใหญ่ ก็ต้องผ่านการตัดสินใจจากลูกค้า เพราะฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาไม่สามารถตัดสินใจไปโดยพลการได้ เพราะหากเกิดความเสียหายลูกค้าอาจปฏิเสธความรับผิดชอบหมายความว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

4) ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างลูกค้ากับฝ่ายสร้างสรรค์ คือลูกค้ามองเรื่องตัวเลขหรือยอดขาย ส่วนฝ่ายสร้างสรรค์มองในเรื่องของงานสร้างสรรค์ เนื่องจากในการทำธุรกิจ ผลกำไรเป็นสิ่งที่สำคัญ

แนวทางแก้ไข บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องผลิตงานโฆษณาที่จะทำให้ลูกค้าขายสินค้าได้ ส่วนงานสร้างสรรค์ที่จะเอารางวัลก็ควรเป็นลำดับรอง งานสร้างสรรค์ที่ดีจะต้องตอบโจทย์ลูกค้าต้องทำให้ลูกค้าขายสินค้าได้

5.2 การอภิปรายผล

จากการสัมภาษณ์บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาผู้วิจัยพบว่า แนวทางการติดต่อสื่อสารของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการสามารถทำให้บุคลากรในฝ่ายทำงานได้อย่างคล่องตัว

1) แนวทางการติดต่อสื่อสารของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณามีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพราะการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

สามารถทำให้บุคลากรในฝ่ายทำงานได้อย่างคล่องตัว การสื่อสารของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา มี 5 รูปแบบ การสื่อสารจากบนล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระนาบเดียวกัน การสื่อสารแบบไขว้ การสื่อสารแบบเครือข่าย สอดคล้องกับแนวคิดรูปแบบการสื่อสารในองค์กรของวิรัช สงวนวงศ์วาน (2550) ที่ว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเกิดขึ้นมากที่สุดและมีความสำคัญกับฝ่ายวางแผนสื่อเพราะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) แต่อย่างไรก็ตาม โครงสร้างตำแหน่งที่ไม่เข้มงวดในฝ่ายก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร บุญยะสาระนันท์ (2543) ที่กล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าโอกาสที่จะทำการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวไปยังผู้บังคับบัญชาเป็นไปได้ยากและมีความเสี่ยงสูง แต่สำหรับฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นไปได้ตลอดเวลา

2) ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายในบริษัท จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ ผู้ที่จะเข้ามาทำงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานโฆษณา มีความรู้เรื่องสื่อในปัจจุบัน ต้องไวกับยุคสมัยของสื่อในปัจจุบัน รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา และเรียนรู้การทำงานโดยการลงมือปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภิขญา อยู่ในธรรม (2553) ที่ว่า ในการทำงานสิ่งที่สำคัญ คือ ความรู้ที่ได้ศึกษามาจากในตำราช่วยในเรื่องของทฤษฎี ยังมีสิ่งที่ไม่นอกเหนือจากในตำราที่จะต้องเรียนรู้เพิ่ม เช่นแนวโน้มของตลาด สิ่งใหม่ที่ไม่เคยศึกษา จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

3) ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างลูกค้ากับฝ่ายสร้างสรรค์ คือ ลูกค้ามองเรื่องตัวเลขหรือยอดขายส่วนฝ่ายสร้างสรรค์มองในเรื่องของงานสร้างสรรค์ เนื่องจากในการทำธุรกิจ ผลกำไรเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งทิพย์ อีระวรวงศ์ (2539) ที่ว่า การมองความขัดแย้งในบริษัทตัวแทนโฆษณา จะเป็นไปตามแนวคิดปฏิสัมพันธ์ ที่มองว่าความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเป็นเรื่องปกติขององค์กรที่จะเกิดความขัดแย้ง ทั้งยังมีส่วนช่วยให้เกิดผลงานการสร้างสรรค์ที่ดี สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการแก้ไขปัญหาเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้ที่ทำงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ความเข้าใจถึงองค์ประกอบของการแก้ปัญหา โดยจะต้องไม่เครียด ไม่วิตกกังวลจนเกินไป จะทำให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้เรามองเห็นภาพบุคลากรในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาได้ว่าต้องเป็นบุคคลที่ทัศนคติที่ดี เป็นคนเปิดรับข้อมูลข่าวสาร ตามเทรนด์ของสื่อ และมีความสนใจเรื่องสื่ออยู่ตลอดเวลาต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคแทบทุกวันตลอดกระบวนการทำงานโดยจะต้องเตรียมพร้อมรับกับปัญหาและหาหนทางแก้ปัญหาโดยใช้การอธิบายด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์

ไม่ควรที่จะรู้สึกอึดอัดหรือลำบากใจในการแก้ปัญหา ก็สามารถที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ ไปได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับบุคลิกของบุคลากรและลูกค้าแต่ละรายเป็นสำคัญด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) แนวทางการสื่อสารของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาในการปฏิบัติงานควรใช้การสื่อสารที่เป็นการผสมผสานระหว่างความเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยอาจให้น้ำหนักที่เท่า ๆ หรือไม่มากไม่น้อยจนเกินไป เพราะการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการโดยเฉพาะการพูดคุยมีโอกาที่จะเกิดข้อผิดพลาดได้ ถ้าหากมีบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษรก็จะเป็นการยืนยันถึงความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดความขัดแย้ง แม้ว่าการพูดคุยจะทำได้ตลอดเวลาและรวดเร็ว

2) บุคลากรในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับทักษะในการสื่อสารทั้งฟัง พูด อ่าน เขียน และเข้าใจถึงข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบการสื่อสารประเภท เนื่องจากการสื่อสารในแต่ละรูปแบบมีประเด็นในการสื่อสารแตกต่างกัน ในกระบวนการทำงานโฆษณาต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายสร้างสรรค์ ฝ่ายสื่อ ฝ่ายวางกลยุทธ์ หรือ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ดังนั้นรูปแบบการสื่อสารจึงมีได้หลากหลาย เพื่อที่จะเป็นประโยชน์กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

3) ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ไม่ได้แตกต่างจากแนวคิดในทางทฤษฎีที่มีการสอนในระดับมหาวิทยาลัย ผู้ที่สนใจในการวางแผนสื่อโฆษณาก็ต้องเป็นที่ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ติดตามสถานการณ์สื่อต่าง ๆ ไวต่อสื่อในยุคปัจจุบัน เป็นคนเปิดรับ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา เกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนและปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาเดิม ๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว นอกจากนี้ควรที่จะได้มีการผลิตตำราในเชิงวิชาการเพื่อเป็นคู่มือหรือแนวทางให้กับบุคลากรที่ต้องการจะทำงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาพร้อมกับระบุแนวทางในการแก้ปัญหาไว้ด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับผู้ที่กำลังจะเข้ามาทำงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณารวมถึงผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เดิม

5.4 ข้อเสนอแนะทางการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในแง่มุมอื่น ๆ ของการวางแผนสื่อโฆษณา เช่น การซื้อสื่อโฆษณา กระบวนการทำงานของฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจ เพราะการวางแผนสื่อโฆษณาต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายในบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อผลิตโฆษณาให้ออกมาตรงตามความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับลูกค้า

บรรณานุกรม

- ชลาลัย นาควิไล. (2545). *สถานภาพการวางแผนสื่อโฆษณากับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชนีธ์ ธารเสนา. (2554). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภูวนาท คุณผลิน. (2543). *รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิดการสื่อสาร การตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วศิน เตยะธิตี. (2551). *เบื้องลึกการบริหารงานของลูกค้า*. กรุงเทพฯ: ยูนิเวอร์แซล พับลิชิ่ง.
- สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. (2551). *การสื่อสารองค์การบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยภายใต้การบริหารงานของกลุ่มโฮลดิ้ง กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการบริหารงานโฆษณาระหว่างวิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- สมาคมมีเดียเอเจนซี และธุรกิจสื่อแห่งประเทศไทย. (2558). สืบค้นจาก <http://www.mediaagencythai.com>.
- สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สุนทร วงศ์ไวยศยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิพงศ์ สิทธิจร. (2538). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ แกรมมี.
- อภิขญา ออยู่ในธรรม. (2557). *รูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรุณ รักธรรม. (2543). *“ทฤษฎีองค์การ” ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรุณ รักธรรม. (2546). *ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.





แบบสัมภาษณ์บุคลากรในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-Depth Interview)

แนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา ในเครือกรู๊ปเอ็ม

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการสื่อสารและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา

บริษัทตัวแทนโฆษณา ศึกษากรณีบริษัทกรู๊ปเอ็ม (Group M) โดยเป็น 2 ประเด็นหลักคือ

ประเด็นที่ 1 รูปแบบการสื่อสาร ซึ่งแบ่งเป็น 5 รูปแบบคือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากหัวหน้างานลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังหัวหน้างาน
3. การสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) หมายถึง การสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์การที่อยู่ในระดับเดียวกัน เช่น การสื่อสารระหว่างผู้จัดการฝ่ายต่างๆพนักงานในฝ่ายเดียวกัน หรือพนักงานที่ร่วมในโครงการ และอื่นๆ หรืออาจเป็นการสื่อสารระหว่างพนักงานที่อยู่คนละฝ่ายในองค์การนั้นๆ
4. การสื่อสารในแนวไขว้ (Cross - Channel Communication) คือการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการติดต่อข้ามแผนกของหน่วยงาน บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับตำแหน่งต่างกันได้ เช่น บุคคลที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตติดต่อกับบุคคลที่อยู่ในฝ่ายตลาด
5. การสื่อสารแบบเครือข่าย (Network) หมายถึง การสื่อสารที่เชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย ซึ่งเป็นระบบของเส้นทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับสาร ได้แก่ เครือข่ายการสื่อสาร

รูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานต่างๆในการวางแผนสื่อโฆษณามีดังต่อไปนี้

1. หลังจากที่ได้รับbriefงานจากลูกค้า
2. ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Media Objective) ของการวางแผนสื่อโฆษณา
3. ในการกำหนดกลยุทธ์สื่อโฆษณา (Media Strategy)
4. ในการกำหนดกลวิธี (Tactics) ในการใช้สื่อ
5. ในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆในบริษัทตัวแทนโฆษณา
6. ในการประเมินผลการวางแผนสื่อโฆษณา

คำถาม:

ประเด็นที่ 1 รูปแบบการสื่อสาร

1. รูปแบบการสื่อสาร ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ของบริษัทภายในกรุ๊ปเอ็ม (GroupM): (Mindshare, MAXUS, MEC, Media Com) ใช้การสื่อสารแบบใด เพราะอะไร ช่วยอธิบาย

ประเด็นที่ 2 ประเภทสื่อและการใช้สื่อ

2. ประเภทของสื่อโฆษณามีกี่ประเภท และสื่อที่จะถูกใช้ ในการวางแผนสื่อโฆษณา มีอะไรบ้าง ช่วยอธิบาย
3. ในปัจจุบัน การเลือกใช้และให้น้ำหนักกับแต่ละสื่อ ให้ความสำคัญไปที่สื่อใด ช่วยอธิบาย เปลี่ยนแปลงจากอดีตหรือไม่ เพราะเหตุใด
4. ในปัจจุบัน เมื่อมีทีวีดิจิทัลเข้ามา หรือสื่อใหม่ๆ การวางแผนสื่อโฆษณาเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 3 บทบาทของผู้วางแผนสื่อโฆษณา

5. บทบาทของนักวางแผนสื่อโฆษณาทั้งในการประสานงานกับฝ่ายอื่นและการทำงานกับลูกค้า เป็นอย่างไร
6. คุณสมบัติของนักวางแผนสื่อโฆษณาควรเป็นอย่างไร
7. ควรวางแผนสื่อโฆษณาอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า

ประเด็นที่ 4 ภาพรวมของปัจจุบัน

8. ปัจจุบันวิธีการวางแผนสื่อโฆษณา ควรเป็นอย่างไร
9. ขอบเขตการให้บริการของ Group M และในอุตสาหกรรมโฆษณา ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตหรือไม่ ช่วยอธิบาย

ตอนที่ 2 เป็นการถามคำถามเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาบริษัทตัวแทนโฆษณากรู๊ปเอ็ม (GroupM) โดยแบ่งกระบวนการทำงานออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1.ขั้นตอนก่อนการวางแผนสื่อโฆษณา 2.ขั้นตอนระหว่างการวางแผนสื่อโฆษณาและ 3.ขั้นตอนหลังการวางแผนสื่อโฆษณาโดยมีคำถามดังนี้

10. ในขั้นตอนก่อนการวางแผนสื่อโฆษณามีการดำเนินงานอย่างไร มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง เช่น ปัญหาที่เกิดจากการประสานงานในฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา การประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ในบริษัทตัวแทนโฆษณา การประสานงานกับลูกค้า การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก
11. ในขั้นตอนระหว่างการวางแผนสื่อโฆษณามีการดำเนินงานอย่างไร มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง
12. ในขั้นตอนหลังการวางแผนสื่อโฆษณามีการดำเนินงานอย่างไร มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง
13. ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา มีการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร เช่น การเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมากของสื่อ และทางเลือกใหม่ๆ การมีข้อมูลไม่เพียงพอ ขาดวิธีการที่ถูกต้องที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพของโฆษณา ความกดดันเรื่องเวลา ความกดดันจากต้องการความแปลกใหม่ในแผนสื่อโฆษณาจากลูกค้า ช่วยอธิบาย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	จันทิมา แก้วมัน
อีเมล	jantima.keawman@gmail.com
ประวัติการศึกษา	จบปริญญาตรี สาขาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
ประสบการณ์การทำงาน	Mindshare Media Executive (TV Buying Service)



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 18 เดือน มกราคม พ.ศ. 2559

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) จันทิมา เกษมณี อยู่บ้านเลขที่ 59
ซอย ถนน ตำบล/แขวง ประสงคี
อำเภอ/เขต ท่าพระ จังหวัด สุโขทัย รหัสไปรษณีย์ 84170
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 1570300421
ระดับปริญญา ตรี โท เอก
หลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คณะ นิเทศศาสตร์
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ แนวทางการสื่อสาร และ ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณาของ
บริษัทตัวแทนโฆษณาในเครืออภิวัด

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์อภิญญา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลีมล่าวลัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ดร.ปฐมา สตะเวทิน)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร