

# การสื่อสาร กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา\*

Communication, Working Process, Problems and Threats of Advertising Agency's Client Service

ผศ.อภิชญา อยู่ในธรรม\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) รูปแบบการสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย (2) กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย (3) ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย และ (4) แนวทางและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรตำแหน่งต่างๆ ในฝ่ายบริหารงานลูกค้าจำนวน 14 รายในบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 5 บริษัท โดยเลือกจากบริษัทที่เป็นสมาชิกสมาคมโฆษณา

\*บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย” โดย ผศ.อภิชญา อยู่ในธรรม หัวหน้าโครงการวิจัย และ ผศ.อมรพรรณ ชุ่มโชคชัยกุล ผู้ร่วมวิจัย ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2553

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

67/137 ม.ชวนชื่นบางเขน ถ.แจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210 e-mail: apichayay@gmail.com

แห่งประเทศไทย โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารในฝ่ายบริหารงานลูกค้ำมีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ โดยมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ในระนาบเดียวกัน แบบเกาอยู่หน้า และแบบเครือข่าย กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้ำมี 3 ขั้นตอนคือ การทำงานก่อนการผลิตงานโฆษณา การทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณา และการทำงานหลังการผลิตงานโฆษณา ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้ำแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากฝ่ายบริหารงานลูกค้ำและปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากภายนอกฝ่ายบริหารงานลูกค้ำ แนวทางรูปแบบการสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้ำเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการทั้งแบบเผชิญหน้าและผ่านช่องทางที่เป็นเทคโนโลยีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ส่วนกระบวนการทำงานในทางปฏิบัติยังคงแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ การทำงานก่อนการผลิตงานโฆษณา การทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณา และการทำงานหลังการผลิตงานโฆษณา

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้คือ ในการปฏิบัติงานผู้บริหารงานลูกค้ำควรใช้การสื่อสารที่เป็นการผสมผสานระหว่างความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาจให้น้ำหนัก 50:50 หรือ 60:40 ส่วนในการทำงานสถาบันอุดมศึกษาที่มีการสอนในกลุ่มวิชาการโฆษณา ควรที่จะมีการสอดแทรกเนื้อหาสำหรับผู้ที่จะจบการศึกษาไปแล้วและต้องการที่จะทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้ำอย่างจริงจัง และควรที่จะได้มีการผลิตตำราในเชิงวิชาการเพื่อเป็นคู่มือหรือแนวทางให้กับบุคลากร อีกทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาควรได้มีการจัดทำในลักษณะของคู่มือให้กับบุคลากรในฝ่ายพร้อมกับระบุแนวทางในการแก้ปัญหาไว้ด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับผู้ที่กำลังจะเข้ามาทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้ำรวมถึงผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เดิม นอกจากนี้ผู้บริหารงานลูกค้ำจะต้องให้ความสำคัญกับทักษะในการสื่อสารทั้งการพูด การฟัง การอ่านและการเขียน ซึ่งจะต้องใช้ร่วมกันตลอดกระบวนการทำงาน และควรที่จะต้องมี

ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในองค์กร และควรที่จะต้องให้น้ำหนักของความเป็นทางการมากขึ้น อีกทั้งจะต้องเป็นผู้ที่ยอมรับในนวัตกรรมเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร รู้เท่าทันสื่อใหม่ๆ ที่สามารถจะนำมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน ในฐานะผู้ประสานงานระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา

**คำสำคัญ:** รูปแบบการสื่อสาร / กระบวนการทำงาน / ฝ่ายบริหารงานลูกค้า / บริษัทตัวแทนโฆษณา / ประเทศไทย

## Abstract

The objectives of the research called “Communication Patterns and Working Process of Advertising Agency’s Client Service in Thailand” are to study (1) communication patterns of advertising agency’s client service in Thailand (2) working process of advertising agency’s client service in Thailand (3) problems and threats in working process of advertising agency’s client service in Thailand and (4) way of communication patterns and working process of advertising agency’s client service in Thailand.

This research was a qualitative research. The sample, derived by purposive sampling from the advertising agencies which were member of the Advertising Association of Thailand, consisted of 14 staffs in different position at 5 advertising agencies’ client service in Thailand.

It was found that (1) The communication patterns happened in client service were both formal and informal (mainly: informal talking) by using flow of information 5 patterns: Downward Communication, Upward Communication, Horizontal Communication, Grapevine Communication and Network Communication. (2) The working process of client service was divided into 3 steps as follows: The pre-production working, the between production working and the post-production working. (3) The problems and threats of working process consisted of 2 parts\_the problems and threats from client service and outside client service. (4) The way of communication pattern will be informal talking through both face-to-face communication and computer network technology. However, the working process, in practice, was still divided into 3 steps.

Suggestions of this study are as follows: in practice, the official in client service should integrate both formal communication and informal communication (focus on 50:50 or 60:40); in working process, the university teaching on a field of advertising should insert the content about role, duty and responsibility of official in client service and should write textbooks for a guideline; the advertising agency should prepare the handbooks and way of solving problems; client service should focus on skill of communication including speaking, listening, reading and writing, having knowledge of organizational communication, more emphasizing the importance of formal communication. In addition to, the official should apply the communication technology, new media literacy for efficiency working as a professional official.

**Keywords:** Communication patterns / Working process / Advertising agency / Client service /Thailand

## บทนำ

การทำโฆษณาในปัจจุบันมีความซับซ้อนและแตกต่างจากในอดีต เนื่องด้วยผู้บริโภคมีพฤติกรรมการบริโภคที่หลากหลายตามสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมไปถึงเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่มีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา โดยทั่วไปบริษัทตัวแทนโฆษณาจะประกอบไปด้วยฝ่ายบริหารงานลูกค้า ฝ่ายสร้างสรรค์ ฝ่ายสื่อ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป อย่างไรก็ตามจะพบได้ว่าฝ่ายบริหารงานลูกค้าเป็นฝ่ายแรกที่จะต้องติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง ฉะนั้นหากการรับบริพีในขั้นตอนแรกไม่ถูกต้องหรือไม่มีความชัดเจน ซึ่งนั่นก็หมายความว่า การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปย่อมต้องมีข้อผิดพลาดและประสบความล้มเหลว

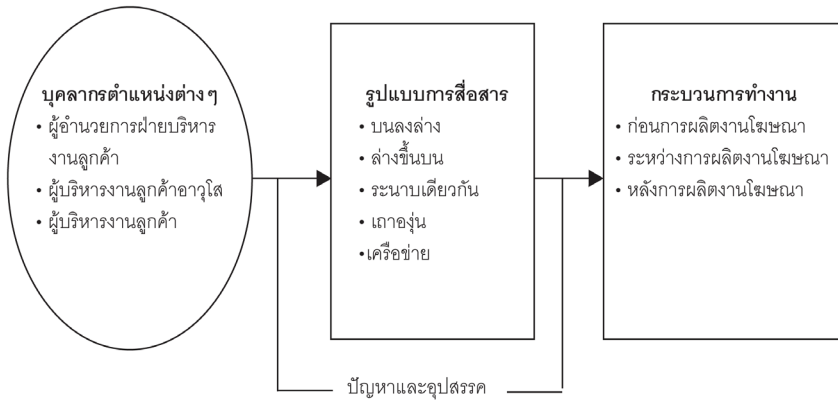
124

ฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Client Service) ในบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนรณรงค์โฆษณา ตลอดจนดูแลและประสานงานกับลูกค้า โดยเปรียบเสมือนกับเป็นตัวแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณาในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า รับทราบความต้องการของลูกค้า และนำมาแจ้งให้กับฝ่ายต่างๆ ในบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้แก่ ฝ่ายสร้างสรรค์ ฝ่ายสื่อ จากนั้นก็จะมีกระบวนการประชุมระดมสมองภายในบริษัท เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงโจทย์ที่ลูกค้าให้เป็นหลัก ตลอดจนนำแผนงานที่ฝ่ายต่างๆ ทำเสร็จเรียบร้อยแล้วไปเสนอลูกค้า ดังนั้นฝ่ายบริหารงานลูกค้าจึงจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการตลาด การโฆษณาและทักษะด้านการสื่อสารที่ดีเพียงพอเพื่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของลูกค้าและของบริษัท โดยทั่วไปฝ่ายบริหารงานลูกค้าจะมีผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Director) เป็นผู้รับผิดชอบดูแลการทำงานตลอดจนการตัดสินใจของฝ่าย มีพนักงานระดับรองลงไปคือ ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส (Account Supervisor) และผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) นอกเหนือจากนี้ยังพบได้ว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตัวแทนโฆษณาส່วนใหญ่แล้วจะเติบโตมาจากสายงานฝ่ายบริหารงานลูกค้า และหาก

มองในด้านวิชาการแล้วในสถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตด้านนิเทศศาสตร์หรือวารสารศาสตร์ยังคงมองข้ามความสำคัญของผู้บริหารงานลูกค้าซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในบริษัทตัวแทนโฆษณา อีกทั้งงานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ คุณสมบัติของผู้บริหารงานลูกค้า ด้วยเหตุผลและความสำคัญของฝ่ายบริหารงานลูกค้าดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเพียงใด โดยเป็นการศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส และผู้บริหารงานลูกค้า เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าในโลกของความเป็นจริง ทั้งนี้ผลการวิจัยที่ได้จะนำไปสู่การรับรู้ถึงรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางตลอดจนเป็นคู่มือให้กับผู้ที่ต้องการที่จะเติบโตในสายงานการบริหารงานลูกค้า อีกทั้งจะเป็นประโยชน์กับฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว นำไปสู่คำถามของการวิจัยคือ รูปแบบการสื่อสารในฝ่ายบริหารงานลูกค้าเป็นอย่างไร กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าเป็นอย่างไร ฝ่ายบริหารงานลูกค้ามีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอะไรบ้าง และแนวทางรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้าควรเป็นอย่างไร

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาแนวทางรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

## แนวคิดทฤษฎีที่ใช้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. การสื่อสารในองค์กร บริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการบริหารงานในบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อสาร



ในองค์การซึ่งก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์การ โดยแบ่งออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระนาบเดียวกัน การสื่อสารแบบเถาอู่น และการสื่อสารแบบเครือข่าย [1]

2.การบริหารงานโฆษณา ในการบริหารงานโฆษณามีสถาบันและหน่วยงานต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง บริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นสถาบันหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนหรือทำให้แผนรณรงค์โฆษณาประสบความสำเร็จ โดยภาพรวมสถาบันที่เกี่ยวข้องในการทำโฆษณาจะประกอบด้วยสถาบันหลักคือ ผู้โฆษณา (Advertiser) บริษัทหรือสถาบันสนับสนุนหรือสถาบันที่อำนวยความสะดวกในการทำโฆษณา (Facilitating Institution) ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) องค์กรสื่อ (Media) และบริษัทรับจ้างทำวิจัย (Research Suppliers) สถาบันที่เป็นตัวควบคุม (Control Institution) ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ (Government)และการแข่งขันในตลาด (Competition) ตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค (Markets and Consumer Behavior)

3.โครงสร้างการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา โครงสร้างการทำงานขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากจะเป็นประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของบุคลากรในองค์การ ทั้งนี้โครงสร้างจะแสดงถึงการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่องทางในการสั่งการ รายงาน และการควบคุม บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีการแบ่งโครงสร้างการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะคือ แบบกลุ่ม (Group Type) และแบบฝ่าย (Department Type)

4.กระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ในการทำงานใดๆ ก็ตามเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ จำเป็นที่จะต้องอาศัยกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้คุ้มค่ากับต้นทุนในการผลิต และมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด การทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาก็เช่นเดียวกัน ในการผลิตงานโฆษณาก็จำเป็นที่จะต้องอาศัยกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพเหมือนกับการทำงานประเภทอื่นๆ เช่นกัน ทั้งนี้

กระบวนการทำงานในการผลิตงานโฆษณา จะประกอบไปด้วยกิจกรรมของการทำงาน 3 ขั้นตอนด้วยกันคือ การทำงานก่อนการผลิตงานโฆษณา การทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณา และการทำงานหลังการผลิตงานโฆษณา

5. ความขัดแย้งและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แนวคิดเรื่องความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ แนวคิดแบบดั้งเดิม แนวคิดเชิงพฤติกรรม และแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ [2] ส่วนการแบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์การขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่จะใช้ในการแบ่ง หากใช้เกณฑ์ที่เป็นตัวบุคคล จะแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภทคือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แต่เมื่อพิจารณาเนื้อหาของความขัดแย้งก็จะมีด้วยกัน 3 ประเภทคือ ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร และความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ย่อมเกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ ส่วนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นกระบวนการในการมุ่งหาคำตอบและแก้ปัญหาเป็นการทำให้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ดีขึ้น โดยใช้การคิดสร้างสรรค์ซึ่งมีการคิดที่ลึกและหลากหลาย โดยไม่ตัดสินว่าความคิดต่างๆ ดีหรือไม่ดีและการคิดวิจารณ์ญาณ ในการเลือกและประเมินวิธีการแก้ปัญหาจนได้วิธีที่ดีที่สุด และเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาได้และควบคุมตนเองได้เพื่อที่จะแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ

6. วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์การ [3] วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เป็นสิ่งที่สร้างให้ปรากฏขึ้นมา และไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว โดยจะสะท้อนมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรือพันธกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์การที่ได้คาดหมายไว้ตั้งแต่แรกก่อ

ตั้งองค์การ เมื่อองค์การได้มีการพัฒนา ผู้บริหารรุ่นต่อๆ มาก็จะสืบทอดและพัฒนามาวิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้ก่อตั้งมาเป็นวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ ดังนั้นในการตัดสินใจดำเนินงานของผู้บริหารองค์การต่างๆ ส่วนหนึ่งจะอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การอาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ในปัจจุบันองค์การต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยองค์การต่างยึดถือและปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การและถือได้ว่าเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อที่จะสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์การของตนได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความผูกพันต่อองค์การด้วยใจ

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารงานลูกค้าตำแหน่งต่างๆ จำนวน 14 ราย จากบริษัทตัวแทนโฆษณา 5 บริษัท ได้แก่ บริษัท โอทิลลี่ แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เดนทีส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท วายแอนด์อาร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจ วอลเตอร์ ธอมสัน (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ (ประเทศไทย) จำกัด

### สรุปผลการวิจัย

ฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา 5 แห่ง มีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีทิศทางกรไหลของข้อมูลข่าวสาร 5 รูปแบบคือ การสื่อสาร

จากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระนาบเดียวกัน การสื่อสารแบบเถาอุ้งน และการสื่อสารแบบเครือข่าย

กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าคือกระบวนการทำงานโฆษณา ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนที่ชัดเจนคือ (1) การทำงานก่อนการผลิตงานโฆษณา (2) การทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณา และ (3) การทำงานหลังการผลิตงานโฆษณา เป็นการทำงานที่สามารถเรียนรู้ได้โดยการลงมือปฏิบัติ (learning by doing) โดยผลสำเร็จของงานต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ ในบริษัท

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าเกิดขึ้นตลอดกระบวนการทำงานโดยบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ จะให้น้ำหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน บุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารงานลูกค้า จะประสบปัญหาและอุปสรรคมาก และปัญหาที่เกิดขึ้นจะอยู่ในขั้นตอนก่อนการผลิตเพราะเป็นช่วงที่จะต้องขายงานลูกค้าให้ผ่าน หากไม่สามารถพอใจกันได้ทั้งสองฝ่ายก็ไม่สามารถดำเนินการต่อในขั้นการผลิตได้ โดยปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากฝ่ายอื่นๆ ภายในบริษัท และเป็นปัญหาที่เกิดจากลูกค้า อย่างไรก็ตามบุคลากรในฝ่ายบริหารงานลูกค้ามองว่าปัญหาและอุปสรรคเป็นเรื่องธรรมดา เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานลูกค้าที่จะต้องพบกับปัญหาและหาวิธีที่จะต้องแก้ปัญหาให้ได้

แนวทางรูปแบบการสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้ามีความไม่เป็นทางการมากขึ้น แต่ยังคงใช้การพูดคุยเป็นหลัก อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการควรมีมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยเฉพาะควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพราะจะเป็นหลักฐานยืนยันในสิ่งที่ได้พูดคุยกันและเข้าใจตรงกันโดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ในส่วนของแนวทางกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้ายังคงเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการทำงานโฆษณา คือ ขั้นตอนการทำงานก่อนการผลิต ระหว่างการผลิตและหลังการผลิต ซึ่งโดยหลักการแล้วบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกแห่งจะมีขั้นตอนการทำงานที่เหมือนกัน ทั้งนี้อาจจะแตกต่างกันในรายละเอียดในแต่ละบริษัท

นอกจากนี้การมีครบทุกตำแหน่งตามลำดับชั้นจะช่วยให้การทำงานในฝ่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## การอภิปรายผล

จากการสัมภาษณ์บุคลากรตำแหน่งต่างๆ ในฝ่ายบริหารงานลูกค้า ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (เทียบเท่า Account Management Director, Business Director, Senior Account Director, Group Account Director) ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส (เทียบเท่า Account Manager) และ ผู้บริหารงานลูกค้า (เทียบเท่า Senior Account Executive) หากแต่ในการทำงานมีชื่อเรียกที่แตกต่างเนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณามีการโยกย้ายของบุคลากรสูง การเปลี่ยนที่ทำงานในแต่ละครั้งส่งผลถึงการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ชื่อเรียกที่แตกต่างแสดงให้เห็นถึงความมีอาวุโส (senior) มากัน อย่างไรก็ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมีความใกล้เคียงกันหากแต่ในเรื่องของการตัดสินใจอาจมีมากกว่า การวิจัยเรื่องรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ซึ่งจากผลการวิจัยสามารถสรุปเพื่อนำไปสู่การอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. รูปแบบการสื่อสาร

จากผลการวิจัยที่พบว่าการติดต่อสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้ามีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ความเป็นทางการถูกกำหนดโดยโครงสร้างองค์การและโครงสร้างตำแหน่งของฝ่ายบริหารงานลูกค้า ส่วนความไม่เป็นทางการจะมีเงื่อนไขเรื่องเวลาเป็นตัวกำหนด เนื่องจากธรรมชาติของการทำงานโฆษณา หากต้องสื่อสารไปตามสายการบังคับบัญชา ก็จะต้องใช้เวลาทำให้การทำงานล่าช้า นอกจากนี้การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตลอดจนความรู้ต่างๆ ระหว่างบุคลากรตำแหน่งต่างๆ ในฝ่ายเป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการสามารถทำให้บุคลากรในฝ่ายทำงานได้อย่างคล่องตัว อีกทั้งยัง

สามารถประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานโฆษณาได้ ในส่วนทิศทางการสื่อสารของฝ่ายมี 5 รูปแบบซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดรูปแบบการสื่อสารในองค์กร โดยฝ่ายบริหารงานลูกค้าให้ความสำคัญในแต่ละรูปแบบการสื่อสารแตกต่างกันดังนี้

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารจาก Account Director ไปยัง Account Supervisor ไปยัง Account Executive เกี่ยวกับการสั่งงาน การอธิบายเกี่ยวกับลักษณะงาน เป็นรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นน้อยในฝ่ายบริหารงานลูกค้า แม้ว่าโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง แต่สำหรับฝ่ายบริหารงานลูกค้าไม่เข้มงวดเรื่องโครงสร้างตำแหน่ง อีกทั้งบุคลากรที่อยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงานจะรู้ถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ดังนั้นการสื่อสารจากบนลงล่างจึงไม่ถูกให้ความสำคัญ แม้ว่าการสื่อสารจากบนลงล่างจะเกิดขึ้นมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับกันในองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะมีความเป็นทางการสูงในลักษณะการออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่ในฝ่ายบริหารงานลูกค้าเป็นแบบไม่เป็นทางการในลักษณะของการพูดคุย เนื่องจากเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าหากมีข้อสงสัยก็สามารถซักถามได้ทันที นอกจากนี้การสื่อสารจากบนลงล่างมีข้อด้อยคือเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ถึงกระนั้นฝ่ายก็ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารดังกล่าวได้เนื่องจากเป็นไปตามโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่ง แต่ฝ่ายก็มีวิธีที่จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ โดยมีการอบรมการสื่อสารให้กับระดับผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีการพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้มากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการพบปะระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการสื่อสารจาก Account Executive ไปยัง Account Supervisor ไปยัง Account Director เกี่ยวกับการปัญหาในการทำงาน ข้อเสนอแนะที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น ตลอดจนความ

รู้สึกและความคิดเห็นอื่นๆ ในฝ่ายบริหารงานลูกค้า การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเกิดขึ้นมากที่สุดและมีความสำคัญกับฝ่ายเนื่องจากการรายงานความก้าวหน้าของงาน (job progress) ไปยังหัวหน้าที่อยู่เหนือขึ้นไปเป็นหน้าที่หลักของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีทั้งแบบที่เป็นทางการที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งอาจต้องสำเนาให้ลูกค้าทราบและไม่เป็นทางการที่เป็นการพูดคุยกับหัวหน้า ซึ่งการสื่อสารรูปแบบนี้มีความสำคัญกับองค์กรมากเพราะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและทัศนคติในทางบวกให้กับบุคลากร จะพบได้ว่าด้วยโครงสร้างตำแหน่งที่ไม่เข้มงวดในฝ่ายก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพของการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีมากเพราะว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารกับผู้บริหารได้ ทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร ไม่ทำให้ผู้บริหารแยกตัวอยู่ในหอคอยงาช้าง ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า “ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าโอกาสที่จะทำการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวไปยังผู้บังคับบัญชาเป็นไปได้ยากและมีความเสี่ยงสูง” แต่สำหรับฝ่ายบริหารงานลูกค้าการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นไปได้ตลอดเวลา ยิ่งสื่อสารมากเท่าไรก็จะทำให้ความเสี่ยงที่จะทำงานผิดพลาดมีน้อยเพราะจะทำให้รู้ว่าสถานะของงาน ณ ขณะนี้เป็นอย่างไร งานมีปัญหาหรือติดขัดตรงไหน จะได้แก้ปัญหาได้ทันท่วงที

นอกจากนี้บุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะสื่อสารข้ามสายการบังคับบัญชาได้ คือสื่อสารไปยังผู้บริหารได้โดยตรง แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างตำแหน่งของฝ่ายบริหารงานลูกค้าไม่เข้มงวด การสื่อสารในฝ่ายมีความยืดหยุ่นมาก โครงสร้างตำแหน่งเป็นเพียงสายการบังคับบัญชาที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร แต่ในทางปฏิบัติโครงสร้างตำแหน่งแสดงถึงการมีประสบการณ์ในการทำงาน

1.3 การสื่อสารในระนาบเดียวกัน เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน โดยเป็นการสื่อสารระหว่าง Account Executive ด้วยกัน สำหรับในฝ่ายบริหารงานลูกค้าเกิดขึ้นในกรณีที่ Account Director ต้อง

ดูแลสินค้าหลายตัว จึงแบ่งเป็นที่มีย่อยๆ ที่มีบุคลากรอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงานหลายคน หรืออาจจะดูแลลูกค้ารายเดียวแต่เป็นลูกค้ารายใหญ่ที่จำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงานหลายคน จึงมีการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันในลักษณะของการปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความร่วมมือในการทำงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์อันดี โดยเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ สำหรับในฝ่ายบริหารงานลูกค้า การสื่อสารรูปแบบนี้เกิดขึ้นไม่มาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาบางแห่งอาจมีการแข่งขันกันระหว่างบุคลากรสูงเพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อการได้เงินเดือนขึ้น รวมถึงการแย่งชิงทรัพยากรขององค์กรที่มีจำนวนจำกัด อีกทั้งลักษณะเฉพาะของฝ่ายต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันและทำให้ไม่เอาร่วมมือกันทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายบริหารงานลูกค้าเป็นผู้ที่จะต้องประสานงานระหว่างลูกค้ากับบริษัทต้องทำให้ชิ้นงานโฆษณาผลิตออกมาให้ได้ ในขณะที่ฝ่ายสร้างสรรค์คำนึงถึงแต่เพียงความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น อย่างไรก็ตามมีผลการวิจัยพบว่า “ผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงนิยมการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้เพื่อต้องการข้อมูลมาแก้ปัญหาในการทำงานที่ยากและซับซ้อน ในขณะที่พนักงานที่มีประสิทธิภาพต่ำต้องการข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานประจำวัน” ดังนั้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาจต้องให้มีการสื่อสารในระนาบเดียวกันให้มากขึ้น

1.4 การสื่อสารแบบเถาองุ่น เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับปฏิบัติงานในลักษณะข่าวซุบซิบหรือข่าวลือ ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติการสื่อสารของมนุษย์ โดยแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว อีกทั้งส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่าประมาณร้อยละ 80 ของข่าวสารในองค์กรไหลผ่านช่องทางนี้ ซึ่งถือเป็นธรรมชาติขององค์กรแทบทุกองค์กรที่สมาชิกในองค์กรจะต้องมีการสื่อสารในลักษณะของข่าวลือ สำหรับในฝ่ายบริหารงานลูกค้าก็มีการสื่อสารในลักษณะนี้เกิดขึ้นด้วยเหมือนกันแต่เกิดขึ้นไม่มาก ถ้ามีจะเป็นการซุบซิบเกี่ยว



กับเรื่องส่วนตัว ส่วนเรื่องงานจะเป็นการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมกลุ่มย่อยในฝ่าย อย่างไรก็ตามการสื่อสารในลักษณะข่าวลือ หากเกิดขึ้นแล้วก็จะ มีผลกระทบต่อทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อการทำงานในฝ่าย กล่าวคือในแง่บวก ก็จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงทัศนคติที่แท้จริงของบุคลากรและอาจเป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลที่มีประโยชน์ของฝ่าย แต่ในแง่ลบก็ถือเป็นการแพร่กระจายข่าวลือและข้อมูลเท็จ อาจทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ยิ่งกว่านั้นหากในฝ่ายมีการสื่อสารลักษณะของข่าวลือมากก็อาจเป็นสัญญาณบอกได้ว่าการสื่อสารของฝ่ายอาจมีปัญหา หรือมีความผิดปกติเกิดขึ้นในฝ่าย ดังนั้นผู้บริหารในฝ่ายควรต้องระมัดระวังในกรณีที่มีข่าวลือเพราะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไม่สามารถควบคุมการสื่อสารในฝ่ายได้และจำเป็นต้องบริหารจัดการและควบคุมให้ได้ เช่น มีการประชุมเพื่อพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เป็นต้น มิเช่นนั้นอาจจะส่งผลเสียต่อการทำงาน

1.5 การสื่อสารแบบเครือข่าย แม้ว่าการติดต่อสื่อสารในฝ่ายบริหารงานลูกค้าจะเกิดขึ้นในทิศทางต่างๆ แต่ก็จะมีการเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย ซึ่งเป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเกิดขึ้นภายในฝ่ายบริหารงานลูกค้า และเมื่อฝ่ายบริหารงานลูกค้าต้องมีการประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารแบบเครือข่าย โดยครอบคลุมเครือข่ายเพื่อการควบคุมซึ่งเกี่ยวข้องกับภารกิจงาน การควบคุมการทำงาน และการชี้นำแนวทางปฏิบัติต่างๆ ยกตัวอย่างเช่นในกระบวนการทำงานของฝ่ายเครือข่ายเพื่อนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา การปรับตัวของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ ยกตัวอย่าง เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ไขปัญหา เครือข่ายเพื่อการบูรณาการ เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร ยกตัวอย่างเช่น การได้รับคำชมเชยจากหัวหน้า การได้รับรางวัลว่าทำงานยอดเยี่ยม และเครือข่ายเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำ เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามที่ได้รับมอบหมาย ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม

## กระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ (1) การทำงานก่อนการผลิตงานโฆษณา (2) การทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณา และ (3) การทำงานหลังการผลิตงานโฆษณา แสดงให้เห็นว่ากระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าคือกระบวนการทำงานโฆษณา ที่มีขั้นตอนและลักษณะการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา [4] สะท้อนให้เห็นว่าขั้นตอนในการทำงานจริงเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีที่มีการสอนในสถาบันการศึกษา หากแต่เป็นการสอนเกี่ยวกับกระบวนการทำงานโฆษณา คือในการทำงานก่อนการผลิตงานโฆษณาเป็นการรับบริฟจากลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสินค้า/บริการ ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง ฯลฯ การนำเสนอแผนรณรงค์โฆษณา โดยจะมีการประชุมร่วมกันในฝ่ายและอาจมีบุคลากรในฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมประชุมด้วย ได้แก่ ฝ่ายวางกลยุทธ์ ฝ่ายสื่อ ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมก็จะมีตำแหน่งต่างๆ แต่ทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนรณรงค์โฆษณา ส่วนในการทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณาเป็นเรื่องการประสานงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้า การประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ในบริษัท การประสานงานกับลูกค้า ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก สำหรับในการทำงานหลังการผลิตงานโฆษณาเป็นการติดตามและตรวจสอบการดำเนินการตามแผนงานโฆษณากับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานโฆษณา จากกระบวนการทำงานดังกล่าวจึงพบได้ว่าเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ อีกทั้งผู้ที่จะเข้ามาทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้าควรที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานโฆษณา ตลอดจนรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานลูกค้า และมาเรียนรู้การทำงานโดยการลงมือปฏิบัติ (learning by doing) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานวัตกรรมของนุชฤดี ลุ่ยใหม่ (2546) [5] ที่ระบุว่า

“การพัฒนาความสามารถของ เอ อี จะเป็นลักษณะของ learning by doing หรือแบบรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง” แสดงว่าผู้ที่เข้ามาทำงานในตำแหน่ง Account Executive อาจไม่จำเป็นที่จะต้องจบมาทางด้านโฆษณา แต่การที่จบมาทางด้านโฆษณาโดยตรงก็สามารถที่จะทำให้การเรียนรู้ใช้เวลาสั้นขึ้นและทำให้การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นไปได้เร็วกว่า อย่างไรก็ตามระยะเวลาไม่ใช่เงื่อนไขในการเลื่อนตำแหน่งหากแต่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน การมีความอดทนต่อแรงกดดันทั้งจากลูกค้าและเพื่อนร่วมงานในฝ่ายเดียวกันและกับฝ่ายอื่นๆ ฯลฯ นอกจากนี้การยอมรับและพร้อมที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร การเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งกับลูกค้า กับบริษัทและกับตนเอง และสุดท้ายคือการเป็นผู้บริหารงานลูกค้าแบบมีอาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องการ

## ปัญหาและอุปสรรค

ในการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าพบกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย เนื่องจากเป็นฝ่ายที่ต้องประสานงานระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา การทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ฉะนั้นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งจากลูกค้า จากฝ่ายอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดปัญหาภายในฝ่าย อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาเดิมๆ และมักเกิดมากในระดับผู้ปฏิบัติงานและจะลดน้อยลงในระดับผู้บริหาร เนื่องจากได้เคยผ่านปัญหาและอุปสรรคในช่วงที่เป็นผู้ปฏิบัติงานมาแล้ว อย่างไรก็ตาม บุคลากรตำแหน่งต่างๆ ในฝ่ายบริหารงานลูกค้าก็มองว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา และเกิดได้ตลอดกระบวนการทำงาน โดยเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากฝ่ายบริหารงานลูกค้า กับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากภายนอกฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดังนี้

## ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากฝ่ายบริหารงานลูกค้า

1. ลูกค้าให้เวลาในการทำงานน้อย ฝ่ายต้องพยายามต่อรองเงื่อนไขในเรื่องเวลาตั้งแต่ที่ลูกค้ากำหนดเวลาให้นำเสนองาน แต่ถ้าลูกค้าไม่ยืดเวลาออกไปให้ ฝ่ายบริหารงานลูกค้าก็ควรที่จะต้องตรวจสอบกับฝ่ายอื่นๆ ว่ากำหนดเวลาดังกล่าวเป็นไปได้หรือไม่ และอาจต้องมีการเพิ่มคนในการทำงาน ซึ่งนั่นหมายถึงการมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

2. ทำงานให้ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากในการทำงานโฆษณา เป็นการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ที่รับบริฟจากลูกค้า จะต้องนับเวลาถอยหลังจากวันที่ลูกค้ากำหนดให้นำเสนองาน ดังนั้นในการแก้ปัญหาดังกล่าวผู้ที่รับผิดชอบควรมีการติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้อาจต้องมีการเพิ่มคนในการทำงาน มอบหมายงานโดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร ก็จะช่วยให้ทำงานได้ทันตามที่ได้นัดหมายไว้กับลูกค้า

3. ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารงานลูกค้ากับฝ่ายสร้างสรรค์ เป็นปัญหาที่เรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา คือเป็นเรื่องปกติที่บุคลากรที่อยู่ในฝ่ายบริหารงานลูกค้าจะต้องเจอกับปัญหานี้ ทั้งนี้เนื่องจากฝ่ายบริหารงานลูกค้าเป็นเสมือนผู้ประสานงานระหว่างลูกค้ากับฝ่ายอื่นๆ ภายในบริษัทตัวแทนโฆษณา อีกทั้งเป็นฝ่ายที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า รู้ว่าลูกค้าชอบอะไรไม่ชอบอะไร งานลักษณะไหนที่จะขายลูกค้าผ่านหรือไม่ผ่าน ในขณะที่ฝ่ายสร้างสรรค์ เป็นฝ่ายที่จะรับครีเอทีฟบริฟ (creative brief) จากฝ่ายบริหารงานลูกค้าอีกต่อหนึ่ง ยกเว้นกรณีที่เป็นการนำเสนอแผนรณรงค์โฆษณาใหม่ ที่มีฝ่ายสร้างสรรค์ไปรับบริฟด้วย ในกรณีเช่นนั้นก็อาจจะลดความขัดแย้งลงไปได้ หากแต่ลงไปในรายละเอียดก็จะเกิดความขัดแย้งได้อีกเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้การที่ฝ่ายสร้างสรรค์ไปรับบริฟโดยตรงก็จะช่วยแก้ปัญหาได้และการที่ฝ่ายบริหารงานลูกค้าได้เล่าถึงภูมิหลัง (background) ของลูกค้าให้ครีเอทีฟทราบและพยายามที่จะปรับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

แต่นั้นไม่ได้หมายความว่าต้องทำตามในสิ่งที่ลูกค้าบอกเสมอไป หากมีเหตุผลที่สมควรก็สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ลูกค้าฟังได้

4. ปริมาณงานที่มีมากเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบมีน้อย จะเห็นได้ว่าปัญหาดังกล่าวน่าจะเกิดขึ้นในบริษัทโฆษณาขนาดเล็ก เนื่องจากมีพนักงานน้อย คนๆ หนึ่งอาจต้องรับผิดชอบงานหลายอย่าง แต่จากผลการวิจัยในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ก็เกิดปัญหาดังกล่าวได้ กล่าวคือ การที่คนๆ หนึ่งต้องรับผิดชอบลูกค้า (account) รายเดียวแต่มีกิจกรรมตลอดทั้งปี กับการที่คนๆ เดียวรับผิดชอบลูกค้าหลายรายแต่มีกิจกรรมน้อยก็จะมีผลแตกต่างกัน สำหรับแนวทางในการแก้ไขก็คือ บริษัทตัวแทนโฆษณาควรเพิ่มพนักงานเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่มีมาก อย่างไรก็ตามบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าเนื่องจากบริษัทเองก็จะต้องมีรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น

5. การสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายทำให้เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับเรื่องงาน ทั้งนี้กรณีดังกล่าวอาจเกิดเนื่องจากการเป็นการสื่อสารที่เกิดจากการพูดคุยไม่ได้มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจึงเป็นไปในลักษณะที่พูดไปแล้วแต่ว่าจำไม่ได้ว่าพูดอะไร หรือพูดไปแล้วแต่บอกว่าไม่ได้พูด นอกจากนี้อาจเป็นไปได้ในกรณีที่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) โดยไม่มีปฏิกิริยาตอบกลับ (feedback) หากเป็นเช่นนั้นควรจะให้มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีที่เป็นเรื่องที่สำคัญ เช่น เรื่องงบประมาณ สิ่งที่ลูกค้าต้องการ และหากคู่สนทนามีข้อสงสัยในประเด็นใดก็ให้ซักถามซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

6. ความรู้ความสามารถของบุคลากรในฝ่ายมีจำกัด ด้วยปัญหาดังกล่าวทางบริษัทตัวแทนโฆษณาควรมีการจัดฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรในฝ่ายบริหารงานลูกค้าได้รับทั้งความรู้และการฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากภายนอกฝ่ายบริหารงานลูกค้า**

1. ลูกค้าแค้นบ่อยครั้ง ฝ่ายต้องมาทบทวนว่าปัญหาเกิดจากอะไร

ทำไมลูกค้าถึงแค้นงานบ่อย เป็นเพราะความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างฝ่ายกับลูกค้าหรือไม่ ต้องมีการคุยกันให้ชัดเจนว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร และสิ่งที่ฝ่ายทำไปนำเสนอตรงกับที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ ซึ่งผู้ที่จะเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าคือฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซึ่งจะต้องคุยกับฝ่ายสร้างสรรค์ให้เข้าใจมิเช่นนั้นจะเกิดปัญหาตามมาระหว่างฝ่ายบริหารงานลูกค้ากับฝ่ายสร้างสรรค์

2. ลูกค้าเปลี่ยนใจกะทันหัน ในบางครั้งแม้ว่าจะมีการเขียนยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วก็ตาม กรณีเช่นนี้ต้องชี้แจงเหตุผลให้ลูกค้าทราบ เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากลูกค้าย่อมหมายถึงว่าลูกค้าจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

3. การเมืองภายในบริษัทลูกค้า เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัทลูกค้า โดยอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า เมื่อเป็นเช่นนี้ในฐานะฝ่ายบริหารงานลูกค้าจึงอาจต้องมีการพูดคุยสอบถามอย่างไม่เป็นทางการซึ่งก็อาจพอทราบได้ว่าการเมืองภายในบริษัทเป็นอย่างไร จะได้ว่าวางตัวได้ถูกต้องและเป็นกลางให้มากที่สุด อีกทั้งต้องให้เหตุผลกับลูกค้าว่าการเมืองภายในบริษัทลูกค้าไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายไปด้วยคือจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากมีการเปลี่ยนผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบงานใหม่

4. ความผิดพลาดของหน่วยงานสนับสนุน (supplier) ในการผลิตงานโฆษณาต้องอาศัยหน่วยงานสนับสนุนที่จะช่วยให้การทำงานโฆษณาประสบความสำเร็จ ได้แก่ โปรดักชั่นเฮาส์ สตูดิโอถ่ายภาพนิ่ง ห้องบันทึกเสียง โรงพิมพ์ องค์กรสื่อต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น สีของโลกักู้ลูกค้าไม่เหมือนจริง โรงพิมพ์พิมพ์โปสเตอร์ไม่เสร็จตามกำหนดเวลา พิธีกรที่เลือกไม่สามารถมาในวันเปิดตัวแถลงข่าวรถยนต์รุ่นใหม่เนื่องจากป่วยกะทันหัน เป็นต้น ซึ่งจะพบว่าปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและในบางครั้งเป็นปัญหาที่เกิดโดยไม่คาดคิดมา

ก่อน ฝ่ายไม่สามารถควบคุมได้ อย่างไรก็ตามทางแก้ปัญหาก็คือฝ่ายบริหารงานลูกค้าต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา และหากมีปัญหาใดเกิดขึ้นก็ต้องรีบแจ้งให้ลูกค้าทราบเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกันเพราะหากเป็นปัญหาใหญ่ ก็ต้องผ่านการตัดสินใจจากลูกค้า เพราะฝ่ายไม่สามารถตัดสินใจไปโดยพลการได้ เพราะหากเกิดความเสียหายลูกค้าอาจปฏิเสธความรับผิดชอบ ซึ่งนั่นก็หมายความว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

5. ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างลูกค้ากับฝ่ายสร้างสรรค์ กล่าวคือลูกค้ามองเรื่องตัวเลขหรือยอดขายส่วนฝ่ายสร้างสรรค์มองในเรื่องของงานสร้างสรรค์ กรณีดังกล่าวเป็นเรื่องที่ลูกค้าทั่วไปจะมองเช่นนั้นเนื่องจากในการทำธุรกิจ ผลกำไรเป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องผลิตงานโฆษณาที่จะทำให้ลูกค้าขายสินค้าได้ ส่วนงานสร้างสรรค์ที่จะเอารางวัลก็เป็นลำดับรอง อย่างไรก็ตามงานสร้างสรรค์ที่ดีและตอบโจทย์ลูกค้าก็จะทำให้ลูกค้าขายสินค้าได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตามจากปัญหาและอุปสรรคมากมายดังกล่าว บุคลากรในฝ่ายกลับมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งทิพย์ ธีระวรงค์ (2539) [6] ที่ระบุว่า “การมองความขัดแย้งในบริษัทตัวแทนโฆษณา จะเป็นไปตามแนวคิดปฏิสัมพันธ์ ที่มองว่าความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเป็นเรื่องปกติขององค์กรที่จะเกิดความขัดแย้ง ทั้งยังมีส่วนช่วยให้เกิดผลงานการสร้างสรรคที่ดี” แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้ายังคงต้องเผชิญกับปัญหาและพร้อมที่จะแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา คือมีทัศนคติในแง่บวกต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มองว่าการมีปัญหาเป็นเรื่องธรรมดา มั่นใจว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการแก้ไขปัญหาเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้ที่ทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้า ความเข้าใจถึงองค์ประกอบของการแก้ปัญหาคือ การจัดการที่ตัวปัญหาว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร และจะต้องแก้ที่ตัวปัญหาและการจัดการกับอารมณ์ของตนเองที่มีต่อ

ปัญหาและการแก้ปัญหา นั้น ทั้งนี้กระบวนการแก้ปัญหาจะเน้นที่อารมณ์ของบุคลากรที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหา โดยจะต้องไม่เครียด ไม่วิตกกังวลจนเกินไป ซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ

หากมองในภาพรวมแล้วปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นบางปัญหาสามารถควบคุมได้หากมีประสบการณ์ในการเจอปัญหานั้นมาแล้ว แม้ว่าบางปัญหาจะไม่สามารถควบคุมได้ โดยเฉพาะปัญหาการเมืองภายในบริษัท ลูกค้าซึ่งผู้บริหารงานลูกค้าในฝ่ายต้องเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นไม่ติดขัดและไม่กระทบต่อความรู้สึกของลูกค้าในทางลบ สำหรับแนวทางในการแก้ปัญหาคือ การอธิบายโดยใช้เหตุผลมาสนับสนุน มิใช่การตำหนิว่าเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดมาจากลูกค้า หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นการหาแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงข้อดีและข้อเสียในแต่ละแนวทาง เนื่องจากการทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาความรู้สึกของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ หากมีปัญหาเกิดขึ้นต้องรีบแก้ไข

นอกจากนี้ปัญหาบางเรื่องสามารถคาดการณ์ได้ว่าอาจจะเกิดขึ้นสำหรับบุคลากรที่อยู่ในระดับผู้บริหาร แต่หากเป็นบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง Account Supervisor, Account Manager หรือ Account Executive ก็จะมีปัญหามาก เนื่องจากไม่เคยเจอปัญหามาก่อน แต่อาจจะรับทราบปัญหาที่รุ่นพี่ได้เคยเจอและบอกว่าจะต้องเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชฎีดี ลุ้ยใหม่ (2546) [7] ที่พบว่า “ในกระบวนการทำงานของ เอ อี ประสบปัญหามากมาย โดยเฉพาะปัญหาในการขายงานหรือการนำเสนองานแก่ลูกค้า ความจำกัดเรื่องระยะเวลาของการทำงาน ความไม่ลงตัวของปริมาณงานกับบุคลากร” อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยดังกล่าวตำแหน่ง Account Executive เท่านั้นที่ประสบปัญหามากมาย แต่สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรแทบทุกตำแหน่งจะประสบกับปัญหามากน้อยแตกต่างกันไป และปัญหาจะลดน้อยลงตามตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ผ่านการรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆ จึงพอที่จะคาดเดาได้ว่าจะเกิดปัญหา



อะไรขึ้นอีกทั้งได้หาแนวทางที่จะแก้ปัญหาที่นั้นไว้แล้ว

สรุป ทำให้เรามองเห็นภาพบุคลากรในฝ่ายบริหารงานลูกค้าได้ว่าถ้าคงจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคแทบทุกวันตลอดกระบวนการทำงาน โดยจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาและหาหนทางแก้ปัญหาโดยใช้การอธิบายด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ไม่ควรที่จะรู้สึกอึดอัดหรือลำบากใจในการแก้ปัญหา ก็สามารถที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ไปได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับบุคลิกของบุคลากรและลูกค้าแต่ละรายเป็นสำคัญด้วย

### แนวทางรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงาน

รูปแบบการสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้าควรมีการผสมผสานกันระหว่างความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้จะมีความไม่เป็นทางการมากขึ้น เนื่องจากธรรมชาติของการทำงานโฆษณาเงื่อนไขเรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญ ลูกค้าต้องการงานด่วน งานเร็ว ดังนั้นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วยทิศทางการสื่อสารทั้ง 5 รูปแบบ สามารถตอบสนองลักษณะการทำงานดังกล่าวได้ แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นการสื่อสารที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Communication) ซึ่งสามารถที่จะมีปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback) ได้ทันที หากมีข้อสงสัยอะไรก็สามารถที่จะสอบถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้อย่างชัดเจนและไม่ทำให้เกิดความล่าช้า ดังนั้นบุคลากรในฝ่ายบริหารงานลูกค้าควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคล รู้ถึงข้อดีและข้อจำกัดของการสื่อสารดังกล่าวเพราะจะส่งผลให้กระบวนการทำงานในฝ่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามบุคลากรในฝ่ายก็ยังคงต้องให้ความสำคัญกับความเป็นทางการในลักษณะที่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะเป็นสิ่งที่ยืนยันถึงการพูดคุยที่เข้าใจตรงกัน ดังนั้นบุคลากรในฝ่ายบริหารงานลูกค้าควรที่จะต้องมีการฝึกฝนในเรื่องของการเขียน การฟังแล้วจับประเด็นให้ได้เพื่อที่จะนำมาปรับใช้ในสถานการณ์จริงในการทำงาน

นอกจากนี้การสื่อสารผ่าน social media ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารที่มีบทบาทที่สำคัญต่อกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า ในการช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัว สะดวกและรวดเร็ว ได้แก่ การรับ-ส่ง E-mail กรณีที่เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล การรับ-ส่ง Group Mail กรณีที่ต้องแจ้งข่าวสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ การสื่อสารผ่าน Facebook กรณีที่เป็นเรื่องพูดคุยกันโดยทั่วไป การสื่อสารผ่าน WhatsApp. กรณีที่เป็นเรื่องต้องตัดสินใจเร่งด่วน รวมถึงการรับส่ง MMS และ SMS ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแนวทางรูปแบบการสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้าปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของเทคโนโลยีด้านการสื่อสารโดยมีการสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรจะเลือกใช้ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยในขณะที่ยังคงมีความสะดวก รวดเร็ว สารที่จัดส่งก็ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับช่องทางด้วยคือ จะต้องสั้น กระชับและได้ใจความ ดังนั้นบุคลากรที่ทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้าควรที่จะต้องเป็นผู้ที่รู้เท่าทันเทคโนโลยี (Technology Literacy) รู้ถึงข้อดีและข้อจำกัด เลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน คือรู้ว่าคืออะไร ใช้อย่างไรและเกิดผลอย่างไร

กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังคงพอใจกับกระบวนการทำงานที่แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ การทำงานก่อนการผลิตงานโฆษณา การทำงานระหว่างการผลิตงานโฆษณา และการทำงานหลังการผลิตงานโฆษณา โดยบุคลากรในแต่ละตำแหน่งจะรับรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตน (job description) โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาแต่ละแห่งก็จะมีภาระหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจจะแตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อย นอกจากนี้การที่มีตำแหน่งครบตามสายการบังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ควรจะมี เนื่องจากความมีอาวุโส (senior) จะช่วยตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่าย

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 1. รูปแบบการสื่อสารของฝ่ายบริหารงานลูกค้า

ในการปฏิบัติงานควรใช้การสื่อสารที่เป็นการผสมผสานระหว่างความเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยอาจให้น้ำหนัก 50:50 หรือ 60:40 เพราะการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการโดยเฉพาะการพูดคุยมีโอกาที่จะเกิดข้อผิดพลาดได้ ถ้าหากมีบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษรก็จะเป็นการยืนยันถึงความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดความขัดแย้งทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มขึ้นได้ แม้ว่าการพูดคุยจะทำได้ตลอดเวลาและรวดเร็วแต่นั้นก็ได้ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ บ่อยครั้งที่เราจะพบว่าบางคนบอกว่าพูดไปแล้วแต่ไม่ได้พูด นอกจากนี้บุคลากรในฝ่ายบริหารงานลูกค้าควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) ทั้งฟัง พูด อ่าน เขียน และเข้าใจถึงข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบการสื่อสารประเภทต่างๆ ทั้งการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระนาบเดียวกัน การสื่อสารแบบเถาอูงนและการสื่อสารแบบเครือข่าย เนื่องจากการสื่อสารในแต่ละรูปแบบมีประเด็นในการสื่อสารแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าโครงสร้างตำแหน่งจะกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่แล้ว แต่ในกระบวนการทำงานโฆษณาต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายสร้างสรรค์ ฝ่ายสื่อ ฝ่ายวางกลยุทธ์ หรือแม้กระทั่งการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ดังนั้นรูปแบบการสื่อสารจึงมีได้หลากหลาย นอกจากนี้ในฐานะผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณาควรที่จะได้รู้ถึงรูปแบบการสื่อสารต่างๆ เพื่อที่จะเป็นประโยชน์กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

### 2. กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า

กระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้าไม่ได้แตกต่างจากแนวคิดในทางทฤษฎีที่มีการสอนในระดับมหาวิทยาลัย หากแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญในรายละเอียดของฝ่ายบริหารงานลูกค้าเพียงแต่ระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่

ผู้บริหารงานลูกค้าในตำแหน่ง Account Executive ที่จะต้องทำ แต่ในตำแหน่งที่สูงกว่ากลับไม่ได้ให้ความสำคัญ ดังนั้นในสถาบันอุดมศึกษาที่มีการสอนในกลุ่มวิชาการโฆษณา ควรที่จะสอดแทรกเนื้อหาสำหรับผู้ที่จะจบการศึกษาไปแล้ว และต้องการที่จะทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้าอย่างจริงจัง หากเป็นเช่นนั้น ก็อาจจะลดค่ากล่าวที่ว่าผู้ที่มาทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้าไม่จำเป็นที่จะต้องจบมาทางด้านการโฆษณาโดยตรง นอกจากนี้ควรที่จะได้มีการผลิตตำราในเชิงวิชาการเพื่อเป็นคู่มือหรือแนวทางให้กับบุคลากรที่ต้องการจะทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้า

### 3. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า

ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า และปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาเดิมๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว ดังนั้นบริษัทตัวแทนโฆษณาควรที่จะจัดทำในลักษณะของคู่มือให้กับบุคลากรในฝ่ายพร้อมทั้งระบุแนวทางในการแก้ปัญหาไว้ด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับผู้ที่กำลังจะเข้ามาทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้ารวมถึงผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เดิม

### 4. แนวทางรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า

ผู้ที่เข้ามาทำงานในฝ่ายบริหารงานลูกค้าควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับทักษะในการสื่อสาร ทั้งการพูด การฟัง การอ่านและการเขียน ซึ่งจะต้องใช้ร่วมกันตลอดกระบวนการทำงาน และควรที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในองค์กร นอกจากนี้ควรที่จะต้องให้น้ำหนักของความเป็นทางการมากขึ้น อีกทั้งจะต้องเป็นผู้ที่ยอมรับในนวัตกรรมเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร รู้เท่าทันสื่อใหม่ๆ ที่สามารถจะนำมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน ในฐานะผู้ประสานงานระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา

## รายการอ้างอิง

[1] รสขงพร โกมลเสวิน (2547) “**พฤติกรรมกรรมการสื่อสารองค์การ**” ในเอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร หน่วยที่ 9 หน้า 65-148 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชานิเทศศาสตร์

[2] สมคิด บางโม (2548) **องค์การและการจัดการ** พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา

[3] วิรัช สงวนวงค์วาน (2550) **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** แปลและเรียบเรียง จาก Management โดย Stephen P. Robbins, Mary Coulter

[4] สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์ (2549) “**แนวคิดและแนวทางการบริหารงานโฆษณา**” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานโฆษณา หน่วยที่ 3 หน้า 3-1 – 3-38 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชานิเทศศาสตร์

[5] นุชฤดี ลุ่มย์ใหม่ (2546) “**กระบวนการเข้าสู่การเป็น เอ อี มีโอ เอเชีย**” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและนิเทศศาสตร์ กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

[6] รุ่งทิพย์ ธีระวรวงค์ (2539) “**กระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา: บริษัทดีดีบี นิดแฮม**” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ (การสื่อสารมวลชน) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[7] คู่มือการอ้างอิง [5]

## บรรณานุกรม (Bibliography)

- ณัฐฐิ์ชฎา วิจิตรจามรี (2554) **การสื่อสารในองค์การ** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปมูข ศุภสาร (2539) **“องค์กรทางธุรกิจโฆษณา”** ในเอกสารการสอนชุดวิชา ธุรกิจการโฆษณา หน่วย ที่ 5 หน้า 195-280 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชานิเทศศาสตร์
- วศิน เตยะฉิติ (2551) **เบื้องลึกการบริหารงานโฆษณาของลูกค้า** กรุงเทพฯ: ยูนิเวอร์แซล พับลิชิ่ง
- สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540) **วัฒนธรรมองค์การ** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Aaker, David A. and Myers, John G. (1987). **Advertising Management** Prentice-Hall
- Gardner, Herbert S. (1988). **The Advertising Agency Business: The Complete Manual for Management & Operation** NTC Business Books
- Gibson, L. James, Donnelly, Jr. H. James, Ivancevich, M. John, Konopaske Robert. (2012). **Organization: behavior, structure, processes** Fourteenth Edition The McGraw-Hill Companies
- Hackley, Chris. (2010). **Advertising Volume 1. Advertising Management** London: Sage
- McQuail, Dennis. (2005). **McQuails Mass Communication Theory** London: Sage
- Monge, Peter. and Scott Poole, Marshall (2008) “The Evolution of Organizational Communication”. **Journal of Communication**, Vol.58, No.4, December, pp.679-692