

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยในเรื่องพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบริษัทเจ้าของสินค้า และบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่มีผลต่อการบริหารงานโฆษณาได้ตามหัวข้อการศึกษาดังนี้

1. การสื่อสารที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นผลสำเร็จ
2. การเปิดใจรับรู้
3. การเลือกสนใจรับรู้
4. ความกำกวม
5. ภาวะอารมณ์
6. การแปลความหมาย
7. ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม
8. อิทธิพลซึ่งมาจากบุคคลอื่น
9. นโยบาย
10. อคติ
11. ภาพลักษณ์

### 1. การสื่อสารที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นผลสำเร็จ

1.1 ทักษะคติ ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา พบทัศนคติในเรื่องการสื่อสารที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นผลสำเร็จของบริษัทเจ้าของสินค้าว่ามีทั้งยอมรับได้ / ยังไม่เหมาะสม และ เหมาะสมพอใจ ดังนี้

**ยอมรับได้ :** บริษัทตัวแทนโฆษณามีความพอใจเห็นว่าพฤติกรรมการสื่อสารของบริษัทเจ้าของสินค้าเหมาะสม ถึงแม้จะพบว่าพฤติกรรมบางอย่างสามารถส่งผลกระทบต่องานก็สามารถยอมรับได้ เพราะไม่ทำให้เกิดความเสียหาย หรือเป็นเรื่องร้ายแรงอะไรถือว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้รวมทั้งยังเข้าใจและยอมรับได้ว่า บริษัทเจ้าของสินค้าแต่ละราย มีความเข้าใจ มีประสบการณ์ที่แตกต่างและไม่เท่ากัน

ทำให้การมองเห็นภาพในการทำงานได้ผลออกมาไม่เหมือนกัน หรือในแง่ของอายุการทำงาน ที่ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพของงาน ที่จะพบจากระดับปฏิบัติการของบริษัทเจ้าของสินค้า

“การรับบริฟ (brief) พูดคุยกันแต่เริ่มเรื่อง บางทีเป็นสกิล(skill) ลูกค้าผ่านงานมาแล้วเขาจะมองภาพรวมออก ภาพรวมที่เป็นตัวทำให้เกิดปัญหา ประสบการณ์ลูกค้าจะทำให้การทำงานยากขึ้น แต่หากลูกค้าผ่านงานมาพอดีๆ จะทำให้งานมันง่ายขึ้น”

(อนุจิต บุรณปกรณ์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“ใช้ได้ จะมีก็ความแตกต่างเรื่องซีเนียร์ริตี้ (seniority) ของลูกค้าด้วย มันเกิดการผิดพลาดได้ ลูกค้าระดับลูกน้องเขาสื่อสารมาได้ไม่ตรงตามที่ต้องการ แล้วบริฟ (brief) เรา เราเองงานไปทำต่อไม่ตรงตามที่เจ้านายเขาสั่งมา ทำไปทำมาพอเราเสนอเจ้านายซึ่งใกล้เป็นขึ้นเป็นอันแล้วกลายเป็นว่าเกิดไม่ใช่”

(เขาวพรรณ สืบสันติวงศ์. ผู้อำนวยการการตลาดประจำภูมิภาค โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**ไม่เหมาะสม:** บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ทัศนคติในเรื่องนี้ยังไม่เหมาะสม ถือเป็นปัญหา และเป็นอุปสรรคในการทำงาน นอกจากทำให้การทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานได้อย่างยากลำบากแล้ว ยังทำให้ผลงานที่ออกมาได้ไม่ตรงตามที่ต้องการ และทัศนคติที่เห็นตรงกันเป็นส่วนใหญ่ คือเรื่องความสามารถในการสื่อสารของบริษัทเจ้าของสินค้า ที่ไม่สามารถถ่ายทอดสื่อสารออกมาได้อย่างครบถ้วนชัดเจนว่าต้องการอะไร และวัตถุประสงค์คืออะไร รวมทั้งการไม่เตรียมพร้อมในการทำงานร่วมกัน ในด้านเอกสาร ข้อมูล และการวางแผนด้านเวลา

“ยังไม่เหมาะสม ถ้ามองในแง่เราต้องติดต่อกับลูกค้า บางทีเขาไม่รู้เลยว่าต้องการอะไร เริ่มรับบริฟ (brief) เขาก็พูดวนไปวนมาแล้ว”

(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

“ไม่แน่ใจในไคเรคชั่น (direction) คนที่ประสานงานกับเรายังไม่รู้เลยว่าทำอะไร แล้วก็เรียกบริฟ(brief) เลข เวลาเสนอให้ขาย เขาจะรีเจ็ค (reject) ไม่อนุมัติ”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

“ลูกค้าบางคนไม่ชอบเปเปอร์ (paper) เราฟอร์โรว์ (follow) เขาเราก็ต้องทำแทนเขา ตามสเต็ป (step) แล้ว โทมมิ่ง (timing) งานเองงานวันศุกร์ พอวันพุธมาทวงแล้ว ก็เขาไปพROMมิส (promise) กับนายไว้ เราก็ต้องทำงานตามไทม์ สกชดุล (schedule) ของเรา แสดงว่าเขาไม่เตรียมงานเขาเลยว่าจะทำอะไรบ้าง คือแ่งงานแล้วไม่ได้ตั้งใจ”

(รัชสลุย โอสตานนท์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์. 18กรกฎาคม 2540)

**เหมาะสมพอใจ:** บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีทัศนคติในเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นผลสำเร็จของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า รู้สึกพอใจ เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทเจ้าของสินค้ามีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ใกล้เคียงกัน ในด้านการศึกษา แแบ็คกราวนด์ (background) วย รวมทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กรในแบบเดียวกัน ทำให้ค่อนข้างราบรื่นลงตัว

“แฮ่บปี เขาเหมือนเรา มีการศึกษา แแบ็คกราวนด์ (background) วยใกล้เคียงกัน สภาพแวดล้อมเดียวกัน คิดว่าO.K.แล้ว”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องการสื่อสารที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นผลสำเร็จ ให้ทัศนคติในเรื่องนี้ว่า เป็นเพราะมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณามาก่อนจะทำให้สามารถเข้าใจสิ่งที่ต้องการ รวมทั้งสิ่งที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องการได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น และอีกทัศนคติที่ยอมรับว่าตนเองเตรียมข้อมูลได้ไม่ชัดเจนจริง แต่เป็นเพราะข้อจำกัดของลักษณะองค์กร แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีความไม่แน่ใจในบริษัทตัวแทนโฆษณาว่ามีความสนใจ และใส่ใจในตัวสินค้าของตนมากนักน้อยแค่ไหน

“เราโอเค เราตรงประเด็น เคลียร์โจทย์ ต้องการอะไรไม่โยกโย้ เราผ่านการทำงานเอเจนซี่มาก่อน จะรู้ว่าเขาต้องการอะไร ควรเตรียมอะไรให้บ้าง”

(สุนีย์ จิระเชษดารง. ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา เดอะมอลล์กรุ๊ป. สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2540)

“เท่าที่ทำแล้วเจอคือ หนึ่ง ปัญหาทางเราเองที่เตรียมข้อมูลไม่ชัด สอง เราไม่รู้ว่าเขาทำการศึกษา หรือทำการบ้านมามากลึกลงแค่ไหนในสินค้าเรา อาจเป็นเพราะสินค้าเราเยอะ แต่บ้ดเจ็ท (budget) เราน้อย และเราก็ไม่ได้มีมาร์เก็ตติ้งแพลน (marketing plan) ให้เอเจนซี่ เขาก็ไม่เห็นภาพรวมว่าอันไหนสำคัญ เหมือนภาพจิ๊กซอร์ที่ดูยังต่อไม่เสร็จมันยุ่งไปหมด”

(สุจินดา ประสงค์ตันสกุล. เจ้าหน้าที่สื่อสารการตลาดอาวุโส 3 M. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2540)

1.2 ปัญหา บริษัทตัวแทนโฆษณาพบปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทเจ้าของสินค้า คือการที่ไม่สามารถระบุความต้องการได้อย่างชัดเจน หรือสามารถอธิบายความคิด ความต้องการของตนเองได้ หรือปัญหาที่บริษัทเจ้าของสินค้าไม่สามารถให้บริฟ (brief) ที่ครบถ้วน ชัดเจนได้ เพราะมักจะละเอียดไม่ให้ความสำคัญอย่างสม่ำเสมอ และปัญหาในเรื่องการให้เวลาในการทำงานแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มักจะเปลี่ยนแปลงงาน เพราะความลังเลไม่แน่ใจ และเปลี่ยนใจในที่สุด โดยไม่นึกถึงผลของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อระบบการทำงาน และเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด ของบริษัทตัวแทนโฆษณา

“ที่เป็นแบบนี้ เรายังไม่รู้แน่ชัดเลยว่า ที่ต้องการคืออะไร พอเราเสนอไปบอกไม่ชอบ แล้วที่ไม่ชอบบอกไม่ได้ ว่าไม่ชอบอะไร”

(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์. 9 กรกฎาคม 2540)

“บริฟ (brief) ไม่เคลียร์ ไม่รู้ว่าต้องการอะไร เราไม่ได้แพลน(plan) ล่วงหน้า ยังไม่มีภาพในใจมาก่อน พอเห็นจริงค่อยบอก”

(จิราพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ชูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“กับลูกค้าบางรายทำให้เรามีปัญหาเช่นลังเล เปลี่ยนใจบ่อย เขาไม่เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อเรามหาศาล เรามีเวลาจำกัด มีเดดไลน์ (deadline) การทำงานทุกอย่าง เขามองว่านิดเดียวเอง แต่การทำงานตามขั้นตอนของเราที่ได้รับผลเอ็ฟเฟ็ค (effect) แล้ว มันเข้าไปหมด”

(จิรวรา วีรยวรรณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า มีทัศนคติในเรื่องปัญหาดังกล่าวนี้นว่า ขอมรับว่าตนเองไม่สามารถบอกความต้องการของตนเองได้ชัดเจนร้อยเปอร์เซ็นต์ เป็นเพราะปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นนโยบาย และมองว่าสิ่งที่ป็นอุปสรรคเหล่านี้จะได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อให้บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับความสะดวกในการทำงานให้มากขึ้น

“คือคิดว่าตัวเองไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ มันเป็นปัจจัยภายในเราเองไม่เอื้อ นโยบายของเราเองกำลังปรับปรุงให้อะไรดีขึ้นได้ทำงานได้สะดวกขึ้น”

(มนูญ พรหมสกุล. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดอาวุโส อายิโนะโมะโต้. สัมภาษณ์, 9 กันยายน 2540)

1.3 สาเหตุ บริษัทตัวแทนโฆษณาระบุว่าปัญหาที่พบจากบริษัทเจ้าของสินค้านั้น มีสาเหตุมาจาก ปัจจัยภายในของแต่ละบุคคล ที่จะมีความพร้อมเพียงใดในการสื่อสาร ซึ่งเขาอาจมี

ความคิดอื่น ๆ อยู่ในขณะนั้นและสภาพจิตใจในขณะนั้นก็ไม่พร้อมที่จะรับรู้ รับฟังในเรื่องงาน รวมทั้งความสามารถ ทักษะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ตามประสบการณ์ที่ได้รับ ซึ่งมีแตกต่างกันที่เป็นปัจจัยให้การสื่อสารไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการได้ นอกเหนือจากนี้แล้วยังเป็นเพราะว่าบริษัทเจ้าของสินค้า ไม่ได้แพลน(plan) แผนงานของตนไว้ชัดเจนล่วงหน้า ทำให้ไม่สามารถเตรียมความพร้อมของตนได้ และเมื่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยแล้ว ก็ทำให้ตอบคำถาม หรือบอกความต้องการของตนที่แน่ชัดไม่ได้

“ในภาวะตอนนั้นของเขา ความคิดอื่น ๆ ตอนนั้น ระยะเวลาการคุยมันไม่เหมาะสม เราพร้อม เขาไม่พร้อม เจอว่ากว่าเราจะพร้อม 4 โมง เขาจะกลับบ้านแล้ว”  
(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์. 22 พฤษภาคม 2540)

“พูดคุยกันแต่เริ่มเรื่องบางที่เป็นสกิล (skill) ลูกค้าผ่านงานมาแล้วเขาจะมองภาพรวมออก”  
(อนุจิต บูรณปรกรณ์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์. 30 มิถุนายน 2540)

“เขาไม่ได้แพลน (plan) ล่วงหน้า ไม่มีภาพในใจมาก่อน”  
(จิตรภาพ ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์. 30 มิถุนายน 2540)

“คนที่ประสานงานกับเรา ยังไม่รู้เลยว่าทำอะไร แล้วลงมือบริฟ (brief) เลย”  
(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สป่าแอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์. 24 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** มีทัศนคติในเรื่องสาเหตุของปัญหาดังกล่าวว่ามีส่วนทำให้เกิดปัญหา แต่สำหรับตนเองแล้วความรับผิดชอบต่างๆมีอยู่ในขอบเขตที่สามารถกระทำได้ หากมีเรื่องที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ หรืออยู่นอกเหนือการตัดสินใจของตนเองแล้ว จะให้เป็นหน้าที่ของระดับผู้ใหญ่มากกว่าเป็นคนพิจารณาตัดสินใจ

“มีส่วนแน่นอน ที่ผมคิว (due) ตัวเองไม่มีปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องง่าย ๆ คืออยู่ในสโคป (scope) ที่คอนโทรล (control) ได้ ไม่อะไรมากมาย ขั้นตอนสุดท้ายที่สุดก็ต้องรอผู้ใหญ่”  
(ชัยยะ ตั้งตระธารากุล. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ฮิตาซิเซลส์ ประเทศไทย. สัมภาษณ์. 3 มีนาคม 2541)

1.4 ผลต่อการบริหารงานโฆษณา ปัญหาที่บริษัทตัวแทนโฆษณาพบในเรื่องการสื่อสารที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นผลสำเร็จ ส่งผลให้งานล่าช้า หยุคชะงัก ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกำหนดเวลา ระบบงานภายในของบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่สามารถดำเนินได้ บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องใช้เวลามากขึ้นในการหาข้อมูล ทั้งการซักถามข้อมูลจากบริษัทเจ้าของสินค้าโดยตรงเอง หรือการค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมเอง

“งานล่าช้า บริฟ (brief) ปากเปล่า งานไม่ละเอียด เรื่องปลีกย่อยเราทำได้ไม่ครบ”

(รุ่งทิwa วงศ์พรหมปรีดา. ผู้อำนวยการบริหาร บริหารงานลูกค้า ดีวายอาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“ทำให้เราต้องแก้งานไม่จบไม่สิ้น เสียเวลา เสียคอสต์ (cost) ต่าง ๆ”

(จิตราพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“เสียเวลา แนวทางกว่าเราจะไปถูก เราอาจไม่เหลือเรื่องไทม์มิ่ง (timing) แล้ว กว่าจะคลำเจอก็กลายเป็นงานเผา”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เดนทสุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

“ทำให้ขั้นตอนการดำเนินงานไม่เป็นลำดับ เขาจะรู้ว่าตอนไหนทำอะไร พอตอนตัดต่อหนังโฆษณาไม่เข้า พอมีปัญหาเกิดขึ้น ต้องวกกลับมาทำแก้ไขกันอีก เสียคอสต์ (cost) เพิ่มอีก”

(อนุจิต บรูณปกรณ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** ในเรื่องผลต่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาว่าสถานการณ์เป็นตัวกำหนดให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องยอมรับและต้องรู้จักยืดหยุ่นตามให้ทันธุรกิจ การจะมองว่าเป็นการเปลี่ยนใจไปมาจึงไม่ถูกต้องนัก

“กรณีลดค่าเงินบาทเราก็ไม่รู้มาก่อน พอสถานการณ์เปลี่ยนเราก็ต้องยืดหยุ่นตาม จะยืดบทบาทเดิมไม่ได้ ถ้าเอเจนซี่จะยึดมั่นสิ่งที่คุยกันครั้งแรกและมามองว่าเราเปลี่ยนไปมามันไม่ถูกต้องนัก”

(สุวรรณา ประดู่คุ้มยามดี. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ สเวนเซ่นไทย. สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2541)

1.5 ข้อเสนอแนะแก้ไข บริษัทตัวแทนโฆษณาเสนอแนะให้บริษัทเจ้าของสินค้าปรับปรุงเรื่องการสื่อสารที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นผลสำเร็จ สรุปได้ว่าควรเตรียมความพร้อมในการ

สื่อสารในเรื่องการให้ข้อมูลที่ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะนำไปใช้ในการทำงานได้ โดยการเขียนบริฟ (brief) ที่ถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วนตรงตามความเข้าใจทั้งบริษัทเจ้าของสินค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นสิ่งอ้างอิงข้อมูล ข้อสรุปที่ได้ตกลงร่วมกันได้

“ควรมีการเขียนไบบริฟ (written brief) และไกด์ไลน์ (guideline) ที่อยากได้ในใจก่อน” (สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดีวายอาร์. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

“ควรรีฟ (brief) ในสิ่งที่เขาอยากได้หรืออยากทำเป็นไบบริฟ(written) มันแสดงถึงความเป็นโปรเฟสชันนัล (professional) หากใช้การพูดบอกเฉย ๆ มันมีสลิค (misslead) กันได้” (วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลินดาส. สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องข้อเสนอแนะบริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติว่าการเขียนไบบริฟเป็นสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่เสมอเพราะเห็นประโยชน์ และถือว่าเป็นหลักฐานสำคัญ

“เราจะเขียนครีเอทีฟบริฟ(creative brief)ให้เอเจนซี่ประจำอยู่แล้ว เราจะเขียนละเอียด ถือว่ามันเป็นหลักฐานสำคัญ” (สุวรรณา ประคู้ยามดี. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ สเวนเซ็นไทย. สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2541)

## 2. การเปิดใจรับรู้

**2.1 ทัศนคติ** ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ให้ทัศนคติในเรื่องการเปิดใจรับรู้ของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า มีทั้งเหมาะสม/ยังไม่เหมาะสมและเป็นสภาพที่ต้องทำใจยอมรับไว้ดังนี้

**เหมาะสม:** บริษัทเจ้าของสินค้าให้ความสำคัญกับบริษัทตัวแทนโฆษณาว่าเป็นพาร์ทเนอร์(ทีมงานเดียวกัน)ทางธุรกิจ สามารถเปิดเผยข้อมูลให้ได้อย่างไม่ปิดบัง เพื่อเป็นประโยชน์แก่ธุรกิจของตนเอง และเพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาด

“พอใจ ลูกค้าหลายรายเดี๋ยวนี้เขาพัฒนามากขึ้น อาจด้วยการแข่งขันสูงขึ้นเขาทริท (treat) เรออย่างพาร์ทเนอร์ชิพ (partnership) บอกในสิ่งที่เราอยากได้” (วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลินดาส. สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2540)

“คิดว่าโชคดีที่เจอลูกค้าพูดได้อย่างเปิดอก อาจเป็นเพราะเราไม่เห็นอะไรเป็นปัญหาด้วย  
มั้ง”

(เขาวพรรณ สืบสันติวงศ์. ผู้อำนวยการการตลาดประจำภูมิภาค โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์. 17  
กรกฎาคม 2540)

**ยังไม่เหมาะสม:** บริษัทเจ้าของสินค้าระดับลูกน้อง (junior) มักจะยังไม่สามารถเปิดใจรับ  
รู้ได้อย่างเต็มที่ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ของแต่ละบุคคล แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับใหญ่  
แล้วก็จะสามารถเปิดใจรับรู้และเข้าใจได้ดีกว่า แต่โอกาสที่ผู้บริหารจะสามารถได้รับการรับรู้จาก  
บริษัทตัวแทนโฆษณาโดยตรงนั้น ต้องผ่านหลายขั้นตอน ทำให้การรับรู้ ความเข้าใจเกิดการผิด  
พลาดขึ้นได้

“แตกต่างกันตามเลเวล (level) ของลูกค้า ถ้าระดับใหญ่จะแฮปปี้ (happy) คุยดีทีเดียวเข้าใจ  
แล้วแต่ความรู้ ประสบการณ์ที่เขามี มองว่าณ.เลเวล(level)สุดท้ายที่เราคว(due)อยู่ ยังไม่มี  
ประสบการณ์ และความรู้มาก แล้วเขาก็ยังไม่กล้าตัดสินใจ”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

“ยังไม่ดี ผู้บริหารระดับสูงของลูกค้ายังไม่ได้รับจากเราจริง ต้องผ่านสเต็ป (step) ก่อน  
ถึงจะได้รับ การสื่อสารที่ผ่านหลายๆระดับมากกลายเป็นคอมมูนิเคชั่น เบรกดาวน์ไป  
(communications breakdown)”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้า ฟาร์อีสต์ แอ็ดเวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2541)

**ต้องยอมรับ:** บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องยอมรับ และปรับตัวให้เข้ากับบริษัทเจ้าของ  
สินค้าให้มากที่สุด รวมทั้งต้องใช้เวลาให้มากขึ้นในการที่จะเรียนรู้ และเข้าใจ แต่ก็ยังยึดมั่นในจุด  
ยืนของการทำงานและแนวคิดในสไตล์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่

“เราต้องใช้เวลาในการยอมรับตัวบุคคล ควรสร้างความเชื่อมั่นของเราเองต่อลูกค้า ให้  
การสื่อสารมันง่ายเข้ามา เมื่อเขาเชื่อมั่นเราทุกอย่างก็ง่ายขึ้น”

(ผู้บริหารงานโฆษณา เคนท์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“การสื่อสารดูสไตล์เขา และปรับตัวไปตามนั้นให้ดีที่สุด ให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละ  
ประเภท เพื่อให้เขาเชื่อถือเป็นความ เป็นเรา โดยเป็นตัวของตัวเอง และมีจุดยืนของตัวเอง”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอ็ดเวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม  
2540)



ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องการเปิดใจรับรู้มีทัศนคติว่าการให้ข้อมูลแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถให้ได้บางส่วน บางส่วนไม่สามารถเปิดเผยให้ได้ เนื่องจากมองว่าข้อมูลที่ไม่ได้ให้ไม่มีความจำเป็นที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องใช้ หรือจะต้องรับรู้ และคิดว่าบริษัทของตนก็มีความพร้อมในด้านความรู้ ความเข้าใจในงานโฆษณาเป็นอย่างดี สามารถทำงานและรู้ถึงความเหมาะสมในการให้ข้อมูลแก่บริษัทโฆษณาดี อีกทั้งยังมองว่าปัจจุบันบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ไม่ได้ถือว่าคุณเป็นพาร์ทเนอร์ชิพ (partnership) แต่อย่างไร

“การให้ข้อมูลไม่หมด บางส่วนให้ได้ บางส่วนก็ให้ได้ มันขึ้นอยู่กับสเกลของลูกค้า ด้วยถ้าเขาไม่ป็นงานเลขก็คงให้ทุกอย่างแก่เอเจนซี่หมด แต่บริษัทเราบอกให้เพื่อคิว (due) เอเจนซี่โดยตรง ฐานงานโฆษณาดี ไม่ได้ฝากความหวังกับเอเจนซี่ว่าจะช่วยเราทุกอย่าง เราเองมองว่าเขาเป็นพาร์ทเนอร์ชิพ (partnership) แต่เขาไม่ได้มองเราอย่างนั้น มองเราเหมือนเป็นผู้ช่วยมากกว่า” (หัวหน้าแผนกส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ เครื่องซีเมนต์ไทย. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

2.2 ปัญหา บริษัทตัวแทนโฆษณาพบปัญหา เรื่องการไม่เปิดใจยอมรับความคิดเห็นด้านครีเอทีฟที่แปลกใหม่จากบริษัทเจ้าของสินค้า ยังยึดถือแบบแผนหรือรูปแบบเดิมๆ ไม่กล้าที่จะลองความคิดใหม่ๆ ที่บริษัทตัวแทนโฆษณานำเสนอ และการที่บริษัทเจ้าของสินค้า ปิดกั้นความคิดและทัศนคติที่จะยอมรับบริษัทตัวแทนโฆษณาในฐานะเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งจริงๆ แล้วควรที่จะเปิดเผย ไม่ปิดบังข้อมูลต่อกัน เพื่อประโยชน์ในการทำงาน และแก่ธุรกิจของบริษัทเจ้าของสินค้าเอง

“ในด้านครีเอทีฟ ที่พอแหวกแนวกว่าที่เขาปฏิบัติกันมา ลูกค้าย่อมมีหลายระดับ มีเห็นด้วยไม่เห็นด้วยที่จะยอมรับ เราก็ต้องมาเริ่มต้นกันใหม่เพราะสิ่งที่เราเสนอ มันไม่ไฟนัล (final) สักที เพราะบางคนเขาไม่ยอมรับอะไรใหม่ๆ”

(ดำรงศักดิ์ โกลกลมลมาศ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาวุโส ประกิตแอนด์เอฟซีบี. สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2540)

“ซึ่งณ.ทุกวันนี้ เรารู้สึกอยู่ว่า การที่เราจะรับรู้สถานการณ์บิซิเนส (business) เขา เราต้องไขว่คว้าจากเขามาก ถ้าเขารับรู้ถึงความตั้งใจ อินเทนชัน (intention) ของเราที่มีต่อเขามองเขาเป็นพาร์ทเนอร์ (partner) การแชร์ริง (sharing) ข้อมูลก็จะมีมากกว่านี้”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องปัญหาการเปิดใจรับรู้มีทัศนคติว่ายอมรับว่าตนเป็น เช่นนั้น ไม่กล้าลองความคิดใหม่ๆ ถึงแม้จะพยายามเปลี่ยนแปลงก็ไม่สามารถทำได้ในที่สุด เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้เป็นข้อจำกัดที่ต้องยึดถือภาพพจน์ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ตนเป็น สำคัญ รวมถึงการรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดที่ต้องระมัดระวังในการพิจารณาเป็นพิเศษด้วย ดังนั้นการที่จะยอมรับสิ่งใหม่ๆของบริษัทเจ้าของสินค้าจึงไม่สามารถเป็นไปได้ในท้ายที่สุด อีก ทัศนคติจากบริษัทเจ้าของสินค้ามองว่าบริษัทตัวแทนโฆษณายังไม่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในตัว สินค้าของตน และถือว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องรับฟัง และยอมรับตามความต้องการของตน ในที่สุด ในฐานะที่ตนยอมรับว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นบิสซิเนสพาร์ทเนอร์ชิพ (business partnership)

“เห็นด้วยใช่เลย ไม่กล้าลองความคิดใหม่ แรกๆให้ลอง พอทำจริงก็จะเป็นนอร์ม (norm) เหมือนเดิม ไม่แหกคอกออกมา เราต้องมองหลายอย่าง ไม่กล้าเอาแหวกแนวไป วัฒนธรรมองค์กร มันมีกรอบแบบนี้ จะไม่ทำแบบนี้ ไอเดียบางอย่างถูกสคิป (skip) ไป เพราะถือว่าแบรนด์ (brand) เราเป็นผู้ใหญ่ และเป็นลีดเดอร์ (leader) ก็ทำไม่ได้ ต้องระวังกันมากหน่อย “

(หัวหน้าแผนกส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ เครื่องซีเมนต์ไทย. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

“แบ็คกราวนด์ (background) ของผลิตภัณฑ์เรา มองว่าเขาไม่รู้รายละเอียด เขาต้องตาม เราให้ได้ ก็ถือว่าเขาเป็นบิสซิเนสพาร์ทเนอร์ (business partner) คนหนึ่ง เราเชื่อใจว่าเขาต้องยอมรับ” (นิรันดร์ หงสาอนุกุลสันต์. ผู้จัดการทั่วไป เมืองทองไซโก้. สัมภาษณ์, 11 กันยายน 2540)

**2.3 สาเหตุ ปัญหาเรื่องการเปิดใจรับรู้ของบริษัทเจ้าของสินค้า บริษัทตัวแทนโฆษณา**  
ระบุว่าสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเกิดจากความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคลซึ่งมาจากการไม่มี ประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณา ทำให้ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในงานโฆษณา ที่จะทำให้ไม่มีความชำนาญ และประสบการณ์ในการพิจารณางาน และการตัดสินใจ รวมทั้งสาเหตุ จาก แนวคิด นโยบายของบริษัทเจ้าของสินค้าเอง ที่เป็นเหมือนข้อจำกัด และเป็นการตีกรอบการรับรู้ของตน ดังนั้นการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาพยายามแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือพยายามสร้างความเข้าใจจึงกระทำได้ยาก

“คือกำหนดสโคป (scope) ของงานไว้ก่อน ทำให้เราไม่สามารถคิด ทำอะไรบางอย่างได้ ถ้าเขาเปิดกว้างยอมรับ สามารถได้ไอเดีย (idea) ใหม่ออกมาดีได้”

(ผู้บริหารงานลูกค้า. เดนท์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“พื้นฐานของคนไม่เหมือนกัน ลูกค้าบางคนอยู่โรงงานก็จะติดกับตัวเลข แล้วเขาไปชอบของคู่แข่ง ที่จะเอาตามอย่างแบบนั้นให้ได้”

(รัชสกลวย โอสถานนท์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องสาเหตุในเรื่องการเปิดใจรับรู้ ที่บริษัทเจ้าของสินค้าให้ทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ถือเป็นหน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่จะต้องรู้ว่าบริษัทตนมีบรรทัดฐาน (norm) อย่างไร และถือว่าการไม่ได้ให้ข้อมูลทั้งหมดจะไม่ได้แสดงถึงความเป็นพาร์ตเนอร์ชิพแต่อย่างใด และเห็นว่าข้อมูลที่ได้ออกกับบริษัทตัวแทนโฆษณาดังกล่าวนั้นก็เป็นสิ่งที่เหมาะสม เพียงพอ และไม่จำเป็นต้องให้ข้อมูลที่บริษัทตนเห็นว่าเป็นความลับทางธุรกิจให้แก่บริษัทตัวแทนโฆษณาแต่อย่างใด

“เอเจนซี่คลุกคลีกับเรามา ต้องรู้นอร์ม (norm) ว่าเป็นยังไง ข้อมูลบางตัวให้ไม่ได้ ความลับก็คือความลับ มันไม่จำเป็นต้องบอกเขาหมด ข้อมูลแค่นี้พอ ไม่จำเป็นต้องให้ ไม่ได้มองว่าพาร์ตเนอร์ชิพ (partnership) แล้ว จะต้องให้ทั้งหมด”

(หัวหน้าแผนกส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ เครื่องซีเมนต์ไทย. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

2.4 ผลต่อการบริหารงาน ปัญหาในเรื่องการเปิดใจรับรู้ บริษัทตัวแทนโฆษณาพบว่าส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทเจ้าของสินค้าเอง ที่ทำให้ไม่ได้ผลงานที่ดีและพัฒนาดีกว่าแบบเดิม และในฐานะที่คนมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในงานด้านนี้อย่างมืออาชีพ (professional) ย่อมสามารถมองเห็นและนำเสนอสิ่งที่ดีและเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ และภาพลักษณ์ รวมถึงธุรกิจของบริษัทเจ้าของสินค้าได้มากกว่าเจ้าของสินค้าเอง นอกจากนั้นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาโดยตรงคือทำให้งานไม่ได้ตรงตามกำหนดเวลา งานหยุดชะงัก

“เขาเคลม (claim) ตัวเองเป็นอินโนเวท (innovate) แต่การทำงานผลออกมาไม่เป็น ก็เสียโอกาสแล้ว ในฐานะเราเป็นโพรเฟสชันนัล (professional) เรามองว่ามันดีกว่าแก่ธุรกิจของเขา ก็ขึ้นอยู่กับสินค้าเขาเอง ผู้บริหารเขาเองที่จะเลือกแนวทางของสินค้าแบบนั้น”

(จิตรพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“มันเป็นความคิดส่วนตัวของแต่ละคน ซึ่งมันเสี่ยงต่อธุรกิจเขาเอง”

(ดำรงศักดิ์ โกศลกมลมาศ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาวุโส ประกิตแอนด์เอฟซีบี.

สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2540)

“โดนสต็อป (stop)งาน งานชะงัก เลยเวลาไปแล้ว”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้า ฟาร์อีสต์ประเทศไทย. สัมภาษณ์. 21 พฤษภาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องการส่งผลต่อการบริหารงาน บริษัทเจ้าของสินค้า มีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ตนมองว่าสามารถพิจารณาได้ว่าจำเป็นเพียงใด ในชิ้นงานนั้นสามารถตอบสนองความต้องการทางการตลาดของตนดีเพียงใด ถือว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่“ได้รู้ทุกสิ่งทุกอย่าง” หรือรู้มากกว่าบริษัทตนผู้เป็นเจ้าของสินค้า

“แล้วแต่มอง เรามองว่าไม่จำเป็น ผลกลับมาแค่ไหน เราก็จัดจ้ (judge) ได้ เราจะรู้ว่างานแค่นี้ ตอบโจทย์การตลาดแล้วรีเปลา เอเจนซี่ไม่“ได้รู้ดีเท่าเรา”

(หัวหน้าแผนกส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ เครื่องซีเมนต์ไทย. สัมภาษณ์. 3 มีนาคม 2541)

2.5 ข้อเสนอแนะแก้ไข เรื่องการเปิดใจรับรู้ บริษัทตัวแทนโฆษณาเสนอแนะให้บริษัทเจ้าของสินค้า ขอมรับว่าบริษัทตัวแทนโฆษณามีความเชี่ยวชาญในงานด้านโฆษณามากกว่า ควรเปิดใจยอมรับฟัง ถึงเหตุผล และให้ความใส่ใจเหตุผลดังกล่าวอย่างจริงจัง ว่าต้องผ่านขั้นตอนการหาเหตุผลอย่างมีระบบ ขั้นตอน ไม่ได้อาศัยเหตุผลจากความคิดเห็นส่วนตัวในการนำเสนอ และข้อเสนอแนะอีกประการคือ บริษัทเจ้าของสินค้าควรทำความเข้าใจ และเรียนรู้เกี่ยวกับงานด้านโฆษณาให้มากขึ้น โดยเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้จัดให้ เพื่อที่จะสามารถทำงานในแนวทางเดียวกันได้ดี เพื่อประโยชน์แก่การพัฒนา และต่อธุรกิจของบริษัทเจ้าของสินค้าเอง

“เอเจนซี่มีเหตุผลทำเรชั่นแนล(rationale)มาลูกค้าควรยอมรับมันและคอนเซิร์น (concern) กับเรื่องนี้อย่างจริงจัง เขาต้องเชื่อใจเราว่าเราเป็น โปรเฟสชันนัล (professional)”

(จิตราพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์. 30 มิถุนายน 2540)

“ให้เขาเข้าใจกระบวนการโฆษณา ให้เขาเข้าคอร์สบ่อยๆ”

(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์. 9 กรกฎาคม 2540)

“ควรมีการเทรนนิ่ง (training)วิธีการคิว (due) กับเอเจนซี่ ให้เขารู้วิธีที่ควรทำ การเขียนบริฟ (brief) และอื่น ๆ”

(รุ่งทิภา วงศ์พรหมปรีดา. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดีวายอาร์. สัมภาษณ์. 1 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องการเปิดใจรับรู้ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ตนจะมองว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นโปรเฟสชันนัล (professional) หรือไม่ อยู่ที่การทำงานที่จะแสดงถึงความเป็นมืออาชีพมากน้อยเพียงใด ซึ่งตามปกติตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานด้วยกันก็จะเปิดใจ ยอมรับว่าเป็นโปรเฟสชันนัล (professional) อยู่แล้ว

“ณ.จุดเริ่มต้น เราจะเปิดใจว่าเขาเป็นโปรเฟสชันนัล (professional) พอทำงานเราจะดูเขาว่าคิว (due)งานละเอียดมั๊ย ครีเอทีฟดีใจมั๊ย แคมเปญ คิวได้ตั้งแต่เออีเลย ถ้ามาเป็นโปรเฟสชันนัลก็เป็นแต่แรก เอเจนซี่ไม่ได้แน่นเสมอไป แม้แต่เอเจนซี่ใหญ่ๆบางกลุ่มก็ถนัดแต่บางเรื่อง บางทีเขาดีใจมั๊ยเราไม่ออก จะให้เรามองเป็นโปรเฟสชันนัลได้อย่างไร การถามการคล่อมของเขาดูออกเลยว่าโปรเฟสชันนัลแล้วรีเปล่า เด็กเพิ่งจบจะเอาความเป็นโปรเฟสชันนัลมาจากไหน”  
(สุวรรณา ประคู้ยามดี. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ เซเวนไทย. สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2541)

### 3. การเลือกสนใจรับรู้

3.1 ทัศนคติ บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องการเลือกสนใจรับรู้ของบริษัทเจ้าของสินค้าว่ายังไม่เหมาะสม และ แล้วแต่สถานการณ์

*ไม่เหมาะสม:* บริษัทตัวแทนโฆษณามีทัศนคติในเรื่องการเลือกสนใจรับรู้ของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า ก่อนข้างจำกัดจะสนใจเฉพาะเรื่องที่ยังไม่สำคัญ ในความเห็นของบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยเฉพาะเรื่องความสนใจในเรื่องกลยุทธ์ (strategy) ที่ถือเป็นเรื่องหลักที่ต้องกำหนดชัดเจนและ มีความแน่นอน แต่บริษัทเจ้าของสินค้ากลับไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรหรือ เรื่องที่ควรให้ความสนใจ และความสำคัญแต่ไม่ให้ความสำคัญ

“ระดับแบรนด์ เมเนเจอร์ (Brand Manager) บางคนไม่ค่อยให้ความสำคัญ เรื่องสเตรเตจี้ (strategy) จะมองเนื้องาน ซึ่งมันไม่ใช่วิธีที่ถูกต้อง งานโฆษณามันต้องเบส (base) จากสเตรเตจี้”

(วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ลินดาส. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“เกิดขึ้นตลอดเวลา อยากให้เขาเก็ต (get) อันนี้ เขามีวิธีเบี่ยงเบนจากตรงนี้ เขามีวิธีการของเขา เป็นพวกระดับใหญ่ ๆ”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

**แล้วแต่สถานการณ์:** บริษัทตัวแทนโฆษณา ให้ทัศนคติว่าเป็นสิ่งที่มีทั้งข้อดี และข้อเสีย แล้วแต่ละกรณี หรือเหตุการณ์ การเลือกสนใจรับรู้ของบริษัทเจ้าของสินค้านั้นจะเป็นข้อดีที่ทำให้รู้ในเรื่องนั้นอย่างละเอียดลึกซึ้ง แต่ข้อเสียคือ ทำให้ขาดการรับรู้เรื่องอื่นๆที่จำเป็นและเป็นประโยชน์กว่าได้ ที่อาจจะสามารถเป็นช่องทาง หรือโอกาสที่ดีแก่ธุรกิจของบริษัทเจ้าของสินค้าเอง

“มันมีข้อดี คือรู้สึกสนใจเฉพาะเรื่องนั้นลึกซึ้งจริง ข้อเสียคือทำให้เขาไม่เปิดรับอย่างอื่นเลย ซึ่งก็ทำให้เราทำงานไม่ได้”

(จิตรพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“ถือว่าเป็นเรื่องทีวิ่งตามเทรนด์(trend)ของตลาด เราต้องใช้ความพยายามนิดหนึ่ง เพื่อพยายามโยงทุกคน และหาโอกาสทางตลาดให้เขา”

(รัชสกลวย โอสถานนท์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอนด์เวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องการเลือกสนใจรับรู้ บริษัทเจ้าของสินค้าให้ทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ยึดถือกลยุทธ์ (strategy) เป็นจุดยืน และสิ่งสำคัญในการทำงาน โดยมีกลวิธี (tactic) อยู่ภายใต้กลยุทธ์ดังกล่าว และเห็นว่าเมื่อการปฏิบัติงานจริงกลวิธีจะเป็นสิ่งที่ตนจะให้ความสนใจและความสำคัญในขณะนั้นว่าจะสามารถปฏิบัติ ทำให้เป็นผลสำเร็จออกมาได้ตรงตามกลยุทธ์หรือไม่ และทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้าที่ยอมรับว่าตนมีความสนใจรับรู้จำกัด

“สเตรเตจี้ (strategy) สำคัญ อธิบายมาร้อยแปด แต่สเตรเตจี้เป็นจุดจบ จุดตัด บางครั้งสเตรเตจี้ ของเอเจนซี่บางทีปฏิบัติได้ บางอย่างปฏิบัติไม่ได้ จะสนใจแท็คติก (tactic) ถ้าสเตรเตจี้ นั้นควบคุมแท็คติกได้ อย่างนั้นโอเค”

(พรพรรณ จีระสะอาด. ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ไพโอเนียร์. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

**3.2 ปัญหา บริษัทตัวแทนโฆษณา พบปัญหาเรื่องการเลือกสนใจรับรู้**ว่า บริษัทเจ้าของสินค้าจะสนใจข้อมูลของกลุ่มแข่งทางธุรกิจ ทำให้ข้อมูลสำคัญด้านอื่นๆขาดการเอาใจใส่ และทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ได้รับการตอบสนองในด้านข้อมูล หรือรายละเอียดอื่นๆจากบริษัทเจ้าของสินค้าที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในงานให้ออกมาตีเพียงพอ และปัญหาจากบริษัทเจ้าของสินค้าที่ไม่ให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (strategy) ที่ชัดเจน แน่นนอน ที่จะทำให้ผลงานที่ออกมามีแนวทางที่ชัดเจน และประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้

“การสนใจคู่แข่งก็ดี แต่จะพลาดได้ข้อมูลผิดๆมา ทำให้เอเจนซี่ทำให้ไม่ได้ เพราะเขาไม่เปิดรับอย่างอื่นเลย”

(จิตรภาพ ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ชูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“เขาจะแคบอยู่อย่างนั้น บางเรื่องมันไม่ใช่ไม่ถูกต้อง แต่เราคิดว่าไม่เป็นประโยชน์ เขามองเฉพาะส่วน ไม่มองภาพรวม เป็นโทเทิล แพคเกจ (total package) ทั้งก้อน”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เขตกรุงเทพฯ. สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

“เรื่องสเตรเตจี้ (strategy) ที่แบรนด์ เมเนเจอร์ (Brand Manager) บางคนไม่ให้ความสำคัญ ซึ่งมันไม่ใช่วิธีที่ถูกต้อง งานแอด (Ads) มันเบส(base) จากสเตรเตจี้ ทุกอย่างต้องตอบโจทย์ ซึ่งบางรายไม่ให้ความสำคัญตั้งแต่brief แล้ว”

(วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาวุโส ลินตาส. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องปัญหาการเลือกสนใจรับรู้ บริษัทเจ้าของสินค้ายอมรับว่า แม้ในองค์กรของตน ตนเองก็ยังมีความสนใจได้น้อย เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ของบริษัท กอปรกับลักษณะองค์กรภายในที่มีส่วนทำให้เป็นข้อจำกัดในการสนใจรับรู้ และส่งผลถึงการตอบสนองต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ทำให้ไม่สามารถได้รับรู้ข้อมูลหรือรายละเอียดได้อย่างเต็มที่

“จริง เราสนใจน้อยเกินไป เราต้องรับข้อมูลจากฝ่ายการตลาดอีกที เนื่องจากความหลากหลายของสินค้าเราเอง ฝ่ายการตลาดของเราก็มีเยอะมาก เรามีหลายมาร์เก็ต (market) และเราเป็นส่วนกลางที่ต้องคิว (due) กับเอเจนซี่ เราไม่รู้ดีเทล (detail) เกี่ยวกับตลาดนั้นๆมากเวลาคูกับเอเจนซี่ เราตอบเขาไม่ได้ ก็ต้องเอาเจ้าของสินค้าของตลาดนั้นไปคุยด้วย”

(สุจินดา ประสงค์ตันสกุล. เจ้าหน้าที่สื่อสารการตลาดอาวุโส 3M. สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2540)

**3.3 สาเหตุ ปัญหาเรื่องการเลือกสนใจรับรู้ของบริษัทเจ้าของสินค้านั้น** บริษัทตัวแทนโฆษณาระบุว่าสาเหตุเกิดจากลักษณะการทำงานของบริษัทเจ้าของสินค้าเอง ที่มีรูปแบบการทำงานเฉพาะแบบญี่ปุ่น ที่มีลักษณะที่ให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานทำตามวิธีการที่กำหนด อำนวยการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง และสาเหตุที่มาจากปัญหาบุคคล ที่ต่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันไม่เหมือนกัน ที่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และความรู้ที่สั่งสมมาจนถึงปัจจุบัน

“แบบของคณูญี่ปุ่น คนตัดสินใจคนหนึ่ง คนทำงานคนหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นคนญี่ปุ่น ในแง่คนปฏิบัติการเป็นคนไทย คณูญี่ปุ่นบางทีเขาจะรับรู้ข่าวสารตามทัศนคติแบบเขา ซึ่งมันไม่เหมาะสมกับผู้บริหารไทย”

(ผู้บริหารงานลูกค้า เดนท์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“เป็นเรื่องธรรมชาติคนเรามีเพอร์เซ็ปชั่น (perception) ไม่เหมือนกัน แล้วแต่ประสบการณ์ของตนเอง”

(อนุจิต บูรณปกรณ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า สาเหตุเรื่องการเลือกสนใจรับรู้ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติว่าการทำงานแบบญี่ปุ่น จะให้ออกสาในการทำงานแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในขอบเขตกว้างๆ ให้ออกสาในการได้ออกความคิด และปฏิบัติงานได้ในเรื่องทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ต้องให้การพิจารณา และตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารก่อน โดยให้ข้อสังเกตว่าเป็นเพราะผู้บริหารญี่ปุ่นไม่นิยมการเสี่ยง ค่อนข้างมีนิสัยอนุรักษ์นิยม (conservative) ไม่ยึดถือการตัดสินใจตามลำพังจากคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว เน้นการทำงานเป็นทีม (teamwork)

“ส่วนใหญ่ จะเป็นอย่างนั้น ที่นี้บอกสโคป (scope) กว้าง ๆ ทางเราจะดำเนินงานตามนโยบาย อยากเปลี่ยนแปลงก็ได้ ถ้าเห็นว่าดี ถือว่าเป็นการเปิดโอกาส ให้เราได้คิด ได้ทำ ก็อย่างไรเราต้องมาคุยปรึกษาเขาก่อน มันไม่ใช่อินดิวิดวล เวิร์ค (individual work) ญี่ปุ่นไม่ยอมเสี่ยง คอนเซอร์เวทิฟ (conservative) ไม่ยอมให้ใครตัดสินใจคนเดียว เป็นสไตล์แบบนี้”

(ชัยยะ ตั้งตระธาธาฤล. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ฮิตาจิ ประเทศไทย. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

“เป็นเคส บายเคส (case by case) มากกว่า แล้วแต่นายญี่ปุ่นจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับ ทัวๆไป เรามีสิทธิพอสมควร 70-80 เปอร์เซ็นต์ให้นายดู คือเราต้องพรีเซนต์ (present) ให้เขาดูทุกครั้ง แต่เขาไม่ได้เข้าทุกครั้ง”

(มนูญ พรหมสกุล. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดอาวูโส อายิโนะโมะโตะ, สัมภาษณ์, 9 กันยายน 2540)

3.4 ผลต่อการบริหารงาน ปัญหาเรื่องการเลือกสนใจรับรู้ ส่งผลต่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ ทำให้เสียเวลา งานต่างๆต้องหยุดชะงัก และล่าช้า เพราะต้องรอการชี้แจง สรุปกันให้เข้าใจชัดเจนก่อน ทำให้เวลาทำงานลดน้อยลง และบริษัทตัวแทนโฆษณาจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเอง ไม่สามารถดำเนินงานได้ทันที นอกจากนั้นยังมีผลทำให้เกิดความรู้สึกทางจิตใจที่ทำให้เสียกำลังใจในการทำงาน ในการไม่เตรียมพร้อมของบริษัทเจ้าของสินค้า



“เสียเวลา แทนที่จะสามารถทำงาน เคย์ ทู เคย์ เวิร์ค (day-to-day work) ได้”  
(วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลินดาส. สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2540)

“เสียเวลา เรื่องบางเรื่องต้องตัดสินใจเร็ว แล้วมันก็เสียความรู้สึก ทั้งสองฝ่าย เรายังก็เสียกำลังใจ”  
(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องการเลือกสนใจรับรู้ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติว่า ลักษณะการทำงานของตนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นเพราะข้อจำกัด ที่ต้องอาศัยการอนุมัติเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถมาตัดสินใจให้ได้ทันเวลา ส่วนอีกทัศนคติเห็นว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาสมควรที่จะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเองให้มาก ถือว่าต้องเป็นฝ่ายที่สนับสนุน และช่วยเหลือ บริษัทเจ้าของสินค้าให้มากที่สุด

“โซมีส่วนเป็นเรื่องจริง บางที่ทำให้ข้าผู้ใหญ่ไม่อยู่แต่เวลามันจำกัด เราต้องเสนอไปก่อน ดีก็แล้วไป ไม่ดีก็ช่วยไป มองว่าเอเจนซี่ญี่ปุ่นเอง ก็เป็นแบบนี้เหมือนกัน”  
(ชัยยะ ตั้งตระธาธากุล. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ฮิตาชิประเทศไทย. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

“การที่เขาต้องหาข้อมูลด้วยตัวเอง เขาควรต้องหาข้อมูลมาก่อน คืออยากให้เขาทำก่อนที่จะมาถามเรา ผมทำงานคนเดียว โอเปอเรท (operate) ดีไซค์ (decide) เขาต้องซัพพอร์ต (support) เสนอความคิด เหมือนเป็นอีกแผนกของผม ช่วยผมมากที่สุด”  
(มนูญ พรหมสกุล. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ อายิโนะโมะไต. สัมภาษณ์, 9 กันยายน 2540)

**3.5 ข้อเสนอแนะแก้ไข** เรื่องการเลือกสนใจรับรู้ บริษัทตัวแทนโฆษณาเสนอแนะให้บริษัทเจ้าของสินค้าว่า ผู้ที่ตัดสินใจงานและผู้ปฏิบัติงานควรได้เข้าร่วมสรุปพร้อมกันกับบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อให้งานสามารถหาข้อสรุปและเข้าใจร่วมกันได้ชัดเจน อีกทั้งข้อเสนอแนะให้บริษัทเจ้าของสินค้าใส่ใจกับเรื่องราวเหตุการณ์รอบตัวให้มากขึ้นเพื่อจะสามารถตามทันสถานการณ์ทางการตลาดและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อธุรกิจของตนได้ รวมถึงการเข้าอบรมเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ถูกต้อง เพื่อความรวดเร็ว และควรมีประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น

“จะพยายามให้นัดรวมทีเดียว อยากให้จบทีเดียวก่อนคนไทย และญี่ปุ่นจะได้สรุปวดเดียว”  
(ผู้บริหารงานลูกค้า เดนท์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“เขาควรจะสนใจอะไรรอบตัวมากกว่านี้หน่อย”

(สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม . ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดิวาฮาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“เราต้องทำงานสิ่งเหล่านี้เพื่ออะไรบ้าง คำถามที่ถูกต้อง คำตอบที่ถูกต้อง เอาสิ่งเหล่านี้ไปเทรน (train) ลูกค้า รวมทั้งฟอร์แมต(format)หรือกรอบในการทำงานที่เราต้องการ เราจะจัดให้ขอให้เขาเข้ามารับการเทรนเถอะ จะได้ทำงานกันได้เร็ว”

(จิรวรา วีรยวธรณ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเจอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องการเลือกสนใจรับรู้ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในข้อเสนอแนะแก้ไขของบริษัทตัวแทนโฆษณาว่า ลักษณะของการทำงานแบบญี่ปุ่นต้องเป็นอย่างนั้น ที่ไม่สามารถตัดสินใจงาน ให้ข้อสรุปได้ในทันที เพราะในวิธีการทำงานของญี่ปุ่นจะต้องมีการปรึกษากับคนญี่ปุ่นด้วยกันก่อนที่จะตัดสินใจอะไรเสมอ หากต้องเป็นการสรุปตัดสินใจทันทีอย่างนั้น ซึ่งหากจะให้เป็นตามที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเสนอแนะคงต้องเปลี่ยนบริษัทเจ้าของสินค้า อาจจะเป็นวิธีแก้ไขที่ดีกว่า และวิธีการทำงานของแบบญี่ปุ่นก็จะคำนึงเรื่องกำหนดเวลาเป็นสำคัญ ไม่ได้ตัดสินใจ หรืออนุมัติงานช้า โดยไม่สนใจเรื่องเวลาการทำงาน

“เป็นไปไม่ได้เลย ต้องเปลี่ยนลูกค้าใหม่ ญี่ปุ่นต้องเป็นญี่ปุ่น ถึงแม้เขาจะเข้าร่วมทุกครั้ง เขาก็จะไม่ตอบคุณเดี๋ยวนั้น มันจะเป็นสไตล์เขา เขาจะคุยกับญี่ปุ่นกันเอง หรือ หลังจากคุณกลับนั้นแหละ ถึงเขาช้าเขาก็ทำตามสเก็ชดวล (schedule) ตรงตาม เดดไลน์ (deadline) เขาช้าเขาก็ตอบคุณตรงตามเดดไลน์ ไม่ทำให้งานพร่องเลย”

(ชัยยะ ตั้งตระธาธากุล. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ฮิตาชิประเทศไทย. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

#### 4. ความกำกวม

4.1 **ทัศนคติ** ผู้บริหารงานโฆษณามีทัศนคติในเรื่องความกำกวมของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า ยังไม่เหมาะสม และถือว่าเป็นหน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ต้องสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้น

**ไม่เหมาะสม:** ผู้บริหารงานโฆษณาที่มีทัศนคติ ในเรื่องความกำกวมของบริษัทเจ้าของสินค้าว่ายังไม่สามารถบอกได้ว่าต้องการอะไร ชอบหรือไม่ชอบอะไร ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนตรงไปตรงมาได้

“งานประเภทจับเจ็ททีฟ (subjective) บางทีลูกค้าให้ความเห็นที่บอกว่าไม่ชอบ แต่ไม่ชอบเพราะอะไรตอบเราไม่ได้”  
(ดำรงศักดิ์ โกศลกมลมาศ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ประกิจแอนด์เอฟซีบี. สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2541)

“บางทีเขาไม่รู้อยากได้อะไรเขาคลอบคลุมไปหมด จริงๆงานโฆษณาต้องวิเคราะห์บอกว่าจะอยากได้อะไรมากที่สุด”  
(วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลินดา. สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2540)

**เป็นหน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ต้องให้ความชัดเจน:** ผู้บริหารงานโฆษณาที่มีทัศนคติในเรื่องความกำกวมว่าเป็นความรับผิดชอบของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่ต้องพยายามสื่อสารให้บริษัทเจ้าของสินค้าได้เข้าใจถูกต้อง และชัดเจนมากที่สุด โดยต้องคำนึงว่าบริษัทเจ้าของสินค้าไม่ได้มีความรู้ ความเข้าใจ หรือเชี่ยวชาญในงานโฆษณาเท่ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา

“ความเข้าใจของเขากับเราไม่เท่ากัน เช่นคำว่าโมเดิร์น (modern) เรากับเขาเข้าใจก็ต่างกัน”  
(รุ่งทิwa วงศ์พรหมปริดา. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดีวายอาร์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม)

“อย่าคิดว่าเขารู้ ให้คิดว่าเขาไม่รู้ไว้ก่อน ให้เช็ค (check) เรื่องนี้มาก ๆ”  
(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เดนทีสุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

“โทษตัวเราเอง เป็นเรื่องทักษะการสื่อสาร ต้องพิจารณาส่วนของเรา”  
(อนุจิต บูรณปรกรณ์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องความกำกวมบริษัทเจ้าของสินค้า ยอมรับว่าตนมีพฤติกรรมที่บอกไม่ได้ว่าต้องการอะไรแน่ชัด ซึ่งเกิดจากความต้องการให้งานที่ออกมาดีที่สุด จึงเกิดการตัดสินใจไม่ถูก ไม่สามารถบอกความต้องการที่ชัดเจนแน่นอนได้ จำต้องอาศัยผู้บริหารงาน

โฆษณาที่เข้าใจ และมีความสามารถที่จะช่วยให้บริษัทเจ้าของสินค้าไม่เกิดความลังเล หรือหลงทาง  
นอกแนวทาง

“มันเป็นปัญหาจริงๆ เกือบทุกครั้ง ถ้ามีการลอนซ์ (launch) อะไรใหม่ ๆ เอเจนซีมีหน้าที่  
เสนอไอเดีย เราอยากทำสินค้าใหม่ เขาไปนั่งนึกสตอรี่บอร์ด (storyboard) เขาเอามา 5 อัน เรา  
ชอบอันละนิดๆจากหลายๆอัน เราก็บอกไม่ได้กรณีแบบนี้ หรือไม่ใช่เราอยากได้ทุกส่วน ทั้งบิลด์แบ  
รด์ (build brand) สินค้า ทั้งโลโก้ ผมอยากทำหมดเลย คิดว่าเออที่ดีก็กรอบได้ดีจะช่วยได้”  
(สงวน สรวยจิระวัฒน์. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ อินซ์เคป. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2541)

4.2 ปัญหา ผู้บริหารงานโฆษณาพบปัญหาในเรื่องความกำกวมของบริษัทเจ้าของสินค้า  
คือปัญหาที่ ข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทเจ้าของสินค้าไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง ไม่สามารถนำไปใช้งานได้  
อย่างเต็มที่ และทำให้เกิดความไม่เข้าใจตรงกัน

“เราจะขายโทรศัพท์ อยากเน้นเรื่องความเบา พอเราเซ็ค มันก็เบาแต่ไม่เบากว่าของคน  
อื่นๆเขา ซึ่งอันนี้เขาไม่ทำการบ้าน แอดที่ออกมามันก็ไม่แรงเท่าคนแรกๆที่ออกมาก่อน”  
(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สเปาแอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม  
2540)

“เขาบอกว่าเรตติ้งดีๆ ในความหมายของเขา เขาใช้ความรู้สึกวัด มันเป็นการเข้าใจคน  
ละส่วนกัน คนละเฟรม(frame)กัน”  
(จิตรพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“เขาไม่รู้จะเอาอะไร พูดไม่ได้ อยากก็อยากได้ ไม่รู้อะไร”  
(สุวรรณี วรรณปรางโมทย์. ผู้บริหารงานลูกค้า ฟาร์อีสต์แอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน  
2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องปัญหาความ  
กำกวมนี้ว่า ตนเองจะไม่พูด หรือแสดงความกำกวมให้เข้าใจผิด จะบอกและพูดตรงๆ และทัศนคติ  
ที่ยอมรับว่าประสบการณ์ในการทำงาน และระยะเวลาจะมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านเรื่องความ  
กำกวมของตนเองมากขึ้น ซึ่งยอมรับว่าในระยะแรกก็จะมีเกิดขึ้นเป็นธรรมดา

“เราเปิดเผย เคลียร์กันทุกครั้ง ไม่เก็บอยู่แล้ว เราขมเลย หรือไม่พูดตรงๆไปเลย ว่าไม่ใช่ หรือใช่ เราเองบอกเขาไปเลยว่าจะไม่แน่ใจเราจะบอกเขาหมด”

(สุนีย์ จิระเดชดำรง. ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา เคอะมอลต์กรุ๊ป. สัมภาษณ์, 9 กันยายน 2540)

“ณ จุดหนึ่งของเวลามันเปลี่ยนไป ยอมรับว่าอาจจะมีกรปรับปรุงตามสถานการณ์ ส่วนใหญ่ประสบการณ์ผมช่วยทำให้ เคลียร์คัท (clear cut) ยิ่งขึ้นมากกว่า เราไม่เคลียร์ก็อาจเกิดขึ้นได้”

(สมยศ พัฒนกิจจารักษ์. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์อาวุโส บุญรอดเอเซียเบเวอเรจ. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

4.3 สาเหตุ บริษัทตัวแทนโฆษณาพบปัญหาเรื่องความกำกวมว่า มีสาเหตุมาจากความเข้าใจ ความสามารถในการสื่อสาร หรือการจัดการในการทำงานของแต่ละคน ที่จะทำให้ผลที่ได้เกิดความไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจระหว่างกัน รวมทั้งที่บริษัทเจ้าของสินค้า ไม่เข้าใจในวิธีการทำงานในงานโฆษณา

“นายเขาไม่มีเวลาคุยกับเรา คนประสานงานเขาไม่รู้จักพูดข้อมูลที่เราให้ แล้วไปฟรีเซ็นต์ให้นายไม่ดี คนพวกนี้เขาจะทำงานได้แค่จุดๆนึงเท่านั้นเอง ทำมากกว่านี้ไม่ได้แล้ว”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สป่าแอดเวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

“เขาไม่เข้าใจวิธีการทำงาน คือไม่รู้จกว่าเลย์เอาท์ (layout) คืออะไร”

(จิรวรา วีรยวรรณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องความกำกวม บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่าถือเป็นปัญหามุคค และไม่ใช่เป็นสาเหตุของทั้งหมดเป็นเพียงองค์ประกอบเท่านั้น ที่ทำให้เกิดความกำกวม ไม่เข้าใจกันขึ้น

“ปัญหามุคค เป็นส่วนหนึ่ง แต่ไม่ใช่ทั้งหมด เป็นแค่องค์ประกอบ”

(สงวน สรวยจิระวัฒน์. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ อินซ์เคป. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2541)

4.4 ผลต่อการบริหาร ปัญหาเรื่องความกำกวมส่งผลต่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา คือทำให้ต้องใช้เวลามากขึ้นเพื่อความกระจ่าง และชัดเจนในความกำกวมที่เกิดขึ้น

เวลาทำงานจึงน้อยลง ฝ่ายต่างๆที่ทำงานภายในบริษัทตัวแทนโฆษณา ไม่สามารถทำงานได้ตามหน้าที่ของตนได้ทันที และจะไม่อยากให้ความร่วมมือกับผู้บริหารงานลูกค้า

“เขาไม่แน่ใจว่าต้องการอะไร เราต้องมานั่งซักเสยเวลา”

(สุวรรณณี วโรคมปราโมทย์. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ฟาร์อีสต์ประเทศไทย. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“เราก็จะช้า เพราะจุดเริ่มต้นที่เราได้ไม่ชัด ครีเอทีฟเขาไม่ทำงานให้ ฝ่ายส่งเสริมการขาย ฝ่ายมีเดีย ฝ่ายพิอาร์ เขาก็จะไม่พูดกับเราด้วย เพราะงานของเราไม่ชัด”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เขตกรุงเทพฯ ประเทศไทย. สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

“เขาไม่เคลียร์ เราก็เหนื่อยต้องตะล่อมหวานล้อมมาก มันทำให้งานช้าลง”

(จิรวรา วีรขรรธณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องปัญหาความกำกวม มีทัศนคติว่าผลต่อการบริหารงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่บริษัทตัวแทนโฆษณาระบุในบางส่วนหนึ่ง แต่อีกส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจากที่เออีที่เป็นผู้นำข้อมูล และถ่ายทอดไปยังฝ่ายอื่นๆนั้น ไม่สามารถถ่ายทอดความหมายได้ตรงตามต้องการมากกว่า

“ส่วนหนึ่งเป็นอย่างอื่นเออีเขาแคร์ (carry) แมสเสจ (message) จากเราและไปส่งต่อครีเอทีฟ ตรงนี้สำคัญมากกว่าว่าสามารถส่งต่อให้ครีเอทีฟ ให้เขาเข้าใจ ถูกต้องแค่ไหน”

(สงวน สรวจรวิวัฒน์. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ อินซ์เคป. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2541)

4.5 ข้อเสนอแก้ไข เรื่องความกำกวม บริษัทตัวแทนโฆษณาเสนอแนะว่า เรื่องการแก้ไขถือเป็นหน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาเอง ที่จะต้องพยายามช่วยให้บริษัทเจ้าของสินค้าสามารถเข้าใจ และรู้ถึงความต้องการ หรือความหมายของตนเองอย่างชัดเจนต้องแท้ให้มากที่สุด รวมถึงข้อเสนอแนะที่ต้องการให้บริษัทเจ้าของสินค้าได้หาความรู้เพิ่มเติมในการทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอย่างจริงจัง จากการศึกษาจากคู่มือ หรือเข้ารับการอบรมที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจัดให้

“เป็นหน้าที่ของเราที่ต้องซักถามลูกค้า”

(รัชสกลวย โอสถานนท์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอนด์เวอร์ไทซ์. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2540)

“เราต้องช่วยเขา ซักเขาให้มากขึ้น เราก็ต้องพยายามเคลียร์ให้มากขึ้น ยกตัวอย่างให้มากขึ้น”

(รุ่งทิวา วงศ์พรหมปริดา. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดีวายอาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“ควรยอมรับฟังตามเราบ้าง อาจมีคู่มือการคิดค่ามีเดีย (media) ที่จะไม่ต้องทำให้เราเข้าใจไม่ตรงกัน”

(จิตรภาพ ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็น โท. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“เขาควรปรับปรุงแก้ไข เข้าฟังการจัดเซสชั่น (session) ที่เราจะบอก สอน อธิบายสิ่งต่าง ๆ ให้เขาเข้าใจได้ จะได้ว่าอะไรคืออะไร”

(จิรวรา วีรยวรรณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องความกำกวม บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า เออีของบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องมีความสามารถทั้งในการวางกรอบในการทำงานให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ มีจุดยืนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และต้องสามารถชี้ นำให้บริษัทเจ้าของสินค้าได้เข้าใจถึงความต้องการของตนเอง และชี้แนะถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง โดยไม่อาศัยโอกาสที่บริษัทโฆษณาเกิดความไม่แน่ใจ สับสน ชี้ นำให้เกิดการเบี่ยงเบนไปจากจุดยืนที่ตั้งไว้ได้

“เออี ของเอเจนซี่ มีความจำเป็นต้องลีด (lead) นำเสนอ และตีกรอบยังงให้ลูกค้าเดิน และขณะเดียวกัน ต้องไม่เบี่ยงเบน ลูกค้าบางคนประสบการณ์น้อย เขาอาจงงทำอะไรออกมาไม่เต็มที่ และการถูกคอนวินซ์ (convince) เออีก็ต้องช่วยไกด์ไลน์ (guideline) ต้องไม่สร้างความสับสนให้ลูกค้า ต้องมีความสามารถที่จะดึงประเด็น ไดรเรคชั่น (direction) ที่ตรงมากที่สุด”

(สงวน สรวยจิระวัฒน์. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ อินซ์เคป. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2541)

## 5. ภาวะอารมณ์

### 5.1 ทัศนคติ ผู้บริหารงานโฆษณาให้ทัศนคติในเรื่องภาวะอารมณ์ ของบริษัทเจ้าของ

สินค้าไว้ว่ามีทั้งไม่เหมาะสม /เหมาะสม และสามารถยอมรับได้

**ไม่เหมาะสม:** บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องภาวะอารมณ์ของบริษัทเจ้าของสินค้าว่ายังใช้อารมณ์ส่วนตัว มีทั้งแสดงออกทั้งทางก้าวร้าว จุนเจิวแบบเด็กไม่สามารถควบคุมตนเองได้ และแสดงออกถึงการไม่กระตือรือร้น และ เต็มใจในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้เป็นการแสดงออกที่ไม่พิจารณาถึงการทำงานเป็นหลัก

“อารมณ์เฉื่อยมาก จะพูดว่า ทำมาซิ ลองทำมา เข้าใจมั๊ยแบบเนือย ๆ”  
(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เดนต์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“เหมือนทะเลาะกับเด็ก ๆ วิต ๆ เหมือนเด็ก”  
(สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดีวาซอาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“บางคนอัน ธพาล พูดจាក้าวร้าวใส่เรา ก็ไม่ไหวนะ”  
(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

**เหมาะสม :** บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของบริษัทเจ้าของสินค้า ในเรื่องภาวะอารมณ์ว่า เหมาะสม ไม่แสดงออกก้าวร้าว หรือพูดจาไม่ดี เพราะส่วนใหญ่ที่ติดต่อทำงานด้วยจะเป็นระดับผู้ใหญ่ที่สามารถควบคุมตนเองได้ และเป็นเพราะบริษัทเจ้าของสินค้าเหล่านี้ให้ความไว้วางใจบริษัทตัวแทนโฆษณาในฐานะเป็นพาร์ทเนอร์ จึงไม่จำเป็นต้องไม่พอใจแล้วจะต้องแสดงอารมณ์ สามารถเปิดเผยความรู้สึกและอธิบายกันอย่างมีเหตุผล

“ระดับของผมเขาแมทัวร์ (mature) เขาไม่แสดงออก ในวาจาที่ไม่ดีกับเรา”  
(ดำรงศักดิ์ โกศลกมลมาศ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาวุโส ประกิดแอนด์เอฟซีบี. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“ณ ปัจจุบันก็แฮปปี้ (happy) เราได้รู้สึกว่าเขาทรัสต์ (trust) เราเป็นพาร์ทเนอร์”  
(รัชสววย โอสถานนท์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2540)

**ต้องยอมรับ:** บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องภาวะอารมณ์ว่า ตนเองมีส่วนทำให้บริษัทเจ้าของสินค้าเกิดพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งเกิดจากบุคลิกภาพที่ขาดประสบการณ์ของบริษัทตัว



แทนโฆษณาเองที่ไม่เข้าใจงาน หรือทำงานไม่ละเอียดเป็นสาเหตุให้ทำงานผิดพลาดเอง รวมถึงการ  
ต้องทำใจยอมรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เกิดขึ้นให้ได้

“ลูกน้องของเราที่ยังอ่อนไป ความรู้ยังน้อย แล้วเกิดไม่เข้าใจกับลูกค้า ซึ่งเขาก็เกิด  
อารมณ์หงุดหงิดอารมณ์เสียกับเรา เราเบลม (blame) เขาไม่ได้”

(จิตราพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“เขามีโมโห ค่าเราบ้าง เราเองไม่เคยด่ากลับ เขาไม่รู้ที่เราทำงานอย่างไร เขาค่าเราทำ  
งานไม่เป็น จริงๆเกิดจากลูกน้องเรา ที่ไม่ละเอียด ไม่รู้ไหม้เอง เองงานไปดอง”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สປາแอดเวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม  
2540)

“ทำใจยืดหยุ่น ออกล้นสูง เราต้องรับเนเจอร์(nature) ลูกค้าอย่างนั้นให้ได้”

(อนุจิต บุรณปกรณ์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องภาวะอารมณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติว่า  
บริษัทตัวแทนโฆษณาตอบกลับในเรื่องที่ตนต้องการซ้ำ และเห็นว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาควรจะ  
ตอบกลับมาตามความถูกต้องเพราะเป็นเรื่องของความคิดเห็น หากถือว่าทั้งสองฝ่ายสนิทและรู้จัก  
กันแล้ว รวมทั้งทัศนคติที่เห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่ทั้งสองฝ่ายมีส่วนที่ทำให้เกิดขึ้น ที่ต่างคนต่างเข้า  
ใจในมุมมองของตนเอง โดยที่บริษัทเจ้าของสินค้าจะคำนึงถึงยอดขาย ส่วนบริษัทตัวแทนโฆษณา  
จะคำนึงถึงความต้องการแสดงผลงานเป็นสำคัญ

“เป็นในทางกลับกัน คิดว่าเอเจนซี่เรสพอนด์ (respond) เราช้ามาก”

(ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ บริสตอล มายเออร์. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

“ไม่ถูกทีเดียว ขึ้นอยู่กับบุคคล ผู้บริหารจะเก็บอารมณ์ได้ไซ้ แต่ถ้าเอเจนซี่สนิทกันแล้ว  
จริงๆจะรู้ว่าลูกค้าตัวเองเป็นจ๊ข เอเจนซี่ก็ควรไวมาบ้าง คือนายเราชอบใส่ตรงๆ กับเอเจนซี่ไม่แคร์  
จะโกรธไม่แคร์ ถือเป็นเรื่องความคิดเห็น เป็นธรรมดามนุษย์”

(พรพรรณ จีระสะอาด. ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ไพโอเนียร์. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

“ทั้งสองฝ่าย เอเจนซี่จะคือ จะต้องการสนองนิต (need) ตัวเองมากกว่า ลูกค้าจะมองแง่  
ของการขาย”

(ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ประชาสัมพันธ์, กฤษตามหานคร, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2541)

5.2 ปัญหา บริษัทตัวแทนโฆษณาพบปัญหาเรื่องภาวะอารมณ์ ว่า บริษัทเจ้าของสินค้าให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนเมื่ออยู่ในภาวะอารมณ์ที่ไม่ดี หงุดหงิด ไม่อยากสื่อสารกับบริษัทตัวแทนโฆษณารวมถึงพบปัญหาที่บริษัทเจ้าของสินค้าไม่กระตือรือร้น ให้ความกระจ่างชัดเจน หรือมีส่วนร่วมในการทำงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณา

“มีปัญหา เรารับข้อมูลไม่ครบ เขาไม่ยอมสื่อสารให้มันครบถ้วน”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้า ฟาร์อีสต์ประเทศไทย. สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2540)

“ก็ไม่รู้เขาจะเอาอย่างไร ไม่พูด ไม่บอก เฉื่อยมาก”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เดนทัสประเทศไทย. สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาวะอารมณ์ บริษัทเจ้าของสินค้าให้ทัศนคติว่าตนทำงานด้วยเหตุผล ไม่ได้ทำงานโดยใช้อารมณ์ส่วนตัว รวมทั้งให้ทัศนคติว่าตนจะให้บริฟที่ละเอียดชัดเจน ครบถ้วน ให้ความสำคัญกับการให้บริฟกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอย่างสม่ำเสมอ ถือว่าทำหน้าที่ส่วนนี้ได้เหมาะสมอยู่แล้ว และถือว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นพาร์ทเนอร์ของตน จะทำงานตามระบบ ไม่ใช่อารมณ์ส่วนตัวมาทำให้ระบบเสีย

“ปกติเราทำมาร์เก็ตติ้ง บริฟอยู่แล้ว ข้อมูลเราให้เขาได้ทุกประเด็น ชัฟพอร์ทเขาหมด คิดว่าครบหมด เราถือว่าทำงานอย่างเป็นระบบตามกฎหมายของเรา งานคืองาน ส่วนตัวคือส่วนตัว”

(พิมลมาลย์ อินทรารุช. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ กฤษดามหานคร. สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2541)

5.3 สาเหตุ เรื่องภาวะอารมณ์ บริษัทตัวแทนโฆษณาสรุปว่าปัญหาเรื่องดังกล่าว มาจากปัญหาบุคคล ที่แต่ละบุคคลมีข้อแตกต่างกันในหลายด้าน

“มันเป็นเรื่องของคนนะ มันไม่เหมือนกันเขาเป็นยังไง เราก็เป็นอย่างนี้”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

“เป็นปัญหาบุคคล เป็นวิธีที่เขาเอ็กซ์เพรส (express) ตัวเอง”

(รุ่งทิภา วงศ์พรหมปรีดา. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดีวายอาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาวะอารมณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่าเป็นเพราะมีมุมมองคนละอย่าง ทำให้งานที่ออกมาไม่เป็นอย่างที่ต้องการตามที่บริฟ ให้บริษัทตัวแทนโฆษณา

“ของผบบบางครั้งเราบริฟไปอย่าง กลายเป็นอีกอย่าง อาจเป็นเพราะมองคนละมุม เอเขนซี่พยายามยื่นจุดขึ้นเขา”

(สมยศ พัฒนกิจจารักษ์. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์อาวุโส บุญรอดเอเชียเบเวอเรจ. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

5.4 ผลต่อการบริหารงาน ปัญหาเรื่องภาวะอารมณ์ ส่งผลต่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาคือ ทำให้ตนหมดกำลังใจในการทำงาน รู้สึกเบื่อหน่ายท้อแท้ ที่จะทำงานให้บริษัทเจ้าของสินค้านั้น รวมทั้งความสัมพันธ์ที่มีให้กับบริษัทเจ้าของสินค้าก็จะจำกัดเฉพาะเรื่องงาน ความสัมพันธ์ที่จะสนิทสนมส่วนตัวจะไม่ให้มีขึ้น

“เรารู้สึกท้อแท้ หดหู่ ห่อเหี่ยว ไม่รู้สึกกระตือรือร้นตามเขาไปด้วย มันทำงานไม่สนุกเลย” (ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เดนทัสประเทศไทย. สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

“เราก็อารมณ์เสีย ไม่อยากทำงาน งานจะจกตามไปอีก” (ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

“การติวงานกับเขา มันก็จะเป็นได้แค่เรื่องงาน ความสัมพันธ์อื่น ๆ มันไม่มีให้” (สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดีวายอาร์. สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2540)

“มีผลต่อรีเรชันชิพ (relationship) มันसानยาก” (รุ่งทิวา วงศ์พรหมปรีดา. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้าอาวุโส ดีวายอาร์. สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาวะอารมณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ยอมรับว่ามีการใช้อารมณ์บ้าง แต่เป็นเพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่สามารถทำงานได้ทันกำหนดเวลา หรือบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่แจ้งการเปลี่ยนแปลง ให้ทางตนได้ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้น

“มีบ้าง หงุดหงิดนะมืออยู่แล้ว เพราะว่าบางทีแมททีเรียล (material) ไม่ทันเวลาเรา บางทีเขาก็เปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างกับทางหนังสือเอง เราไม่ได้ขอเปลี่ยน แล้วเราก็ไม่อินฟอร์ม (inform) เรา”

(ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหาร การบินไทย. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

5.5 ข้อเสนอแนะแก้ไข เรื่องภาวะอารมณ์บริษัทตัวแทนโฆษณาเสนอแนะ แนวทางแก้ไขในเรื่องนี้ว่า ควรที่จะแยกแยะเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวออกจากกัน ให้เกียรติกับบริษัทตัวแทนโฆษณา ไม่ควรแสดงกิริยาก้าวร้าวใส่กัน ควรควบคุมอารมณ์ตนเองให้เป็นผู้ใหญ่มากกว่านี้ อีกทั้งควรมีการศึกษาถึงระบบการทำงานในงานโฆษณาให้เข้าใจมากขึ้น เพราะอาจจะมีขั้นตอนซับซ้อนต่างๆที่ทำให้ไม่เข้าใจได้

“เขาควรคอนโทรล (control) อารมณ์ เขาควรเข้าใจระบบงาน โพรเซส (process) งานว่า มันทำยังไง ใช้เวลานานแค่ไหน เพื่อให้เข้าใจ และยอมรับมากขึ้น”

(สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารลูกค้า ดิวายอาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“ควรพยายามแมททิว (mature) เป็นผู้ใหญ่ให้มากกว่านี้”

(ดำรงศักดิ์ โกศลกมลมาศ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาวุโส ประกิตแอนด์เอฟซีบี. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“เขาต้องสร้างความเข้าใจในงานโฆษณาให้มากขึ้น”

(ผู้บริหารงานลูกค้า เดนท์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“เขาควรในเกียรติกัน ไม่ควรพูดจาหรือแสดงท่าทางก้าวร้าวต่อกัน”

(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาวะอารมณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่าตนเองไม่ใช่อารมณ์ หรือเรื่องส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน จะใช้การพูดอย่างเปิดเผยกับบริษัทตัวแทนโฆษณา

“เรากับเฮนรี่ ไม่ทำงานใช้อารมณ์ส่วนตัวกันอยู่แล้ว อย่างผมก็ไม่จำเป็นต้องมีอารมณ์ไม่พอใจ ด่าด่าเลย ชมก็ชม ซึ่งมันถึงงานทั้งนั้น”

(ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ บริสตอล มายเออร์. สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2541)

## 6. การแปลความหมาย

**6.1 ทศนคติ** ผู้บริหารงานโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องการแปลความหมายของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า มีทั้งเหมาะสม / ไม่เหมาะสม และถือว่าเป็นหน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาเอง

**เหมาะสม:** ผู้บริหารงานโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องการแปลความหมายของบริษัทเจ้าของสินค้าว่ามีความเข้าใจ และแปลความหมายได้ถูกต้อง ไม่พบปัญหาในเรื่องนี้ บริษัทเจ้าของสินค้ามีการพัฒนาตนเอง พยายามเรียนรู้ และหาประสบการณ์มากขึ้น ทำให้ทำงานและมีความเข้าใจได้ถูกต้องตรงกันอย่างเหมาะสม

“ค่อนข้างดีถูกต้อง ไม่ค่อยเจอเรื่องเข้าใจกันผิด”

(จิรวรา วีรยวรรณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“ปัจจุบันดีขึ้นจากแต่ก่อน เขาเข้าใจขึ้น มีประสบการณ์ที่มาพร้อมกับเวลา ระบบการดำเนินงานจะดีขึ้น ช่วยและแลกเปลี่ยนกันได้ดีมากขึ้น”

(ผู้บริหารงานลูกค้า เดนต์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**ไม่เหมาะสม:** ผู้บริหารงานโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องการแปลความหมายของบริษัทเจ้าของสินค้าว่ายังไม่เหมาะสม ยังไม่ตรงตามที่สื่อสารไปให้ และความเข้าใจยังไม่ชัดเจนโดยเฉพาะความผิดพลาดที่เกิดจากการสื่อสารต่อไปอีกทอดหนึ่ง ทำให้เกิดการตีความหมายผิดไปจากเดิม

“ดูว่าเขาเก็ต (get) แต่พอเขาไปสื่อสารต่อก็คือไม่ดี เพราะเรื่องที่อยู่กับผู้ใหญ่เขาไปบอกต่อไม่ตรง พอเราได้คุยกับผู้ใหญ่กลายเป็นว่าผลเป็นเนกาทีฟ(negative)ไปเลย”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิ่ง, สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

“เกิดขึ้นสม่ำเสมอ เรื่องการตีความผิด คือเขาแปลไม่ตรงตีความผิดไปเลย”

(เยาวพรรณ สืบสันติวงศ์. ผู้อำนวยการการตลาดภูมิภาค โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**เป็นหน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณา** ผู้บริหารงานโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องการแปลความหมายของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า ยังมีความผิดพลาด แต่ไม่ถือเป็นเรื่องร้ายแรง แต่จะพยายาม

ยึดหยุ่น ประณีประนอมต่อกัน และถือว่าการที่บริษัทเจ้าของสินค้าตีความหมายผิด เป็นเรื่องที่ต้องแก้ไข คลีคลาย หาทางแก้ไขให้ได้มากกว่า

“มีปัญหา ตีความผิดพลาด เรื่องรถสีแดง หรือสีขาวกันแน่ เราจะช่วยคอมโพรไมส (compromise) ไม่ได้ซีเรียส (serious) มาก”

(จิตราพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“มากเป็นประเด็นหลักเลย ซึ่งก็มองว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของคลายน์ เซอร์วิส (client service) ที่ต้องรับผิดชอบ”

(รัชสววย โอสถานนท์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิ่ง, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องการแปลความหมาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติว่าตนเองมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณามาก่อน ทำให้มีความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในงาน ความผิดพลาดที่เกิดจากการแปลความผิดเพราะความไม่รู้ และไม่เข้าใจในงานโฆษณาจึงไม่มีเกิดขึ้น สำหรับการสื่อสารต่อไปยังผู้บริหารระดับสูงที่อาจจะเกิดความผิดพลาดให้เข้าใจผิดนั้น ตนเองแก้ไขปัญหาในเรื่องนี้โดยจัดให้บริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นผู้ถ่ายทอด อธิบายต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรง

“เราเองมาจากเอเจนซี่ซึ่งเราปีนังไม่ต่ำกว่าสองร้อยล้าน คนที่มาอยู่ควรมีประสบการณ์ และช่วยเซฟ (save) ค่าใช้จ่ายด้วย เราถือว่าตรงนี้ตัวเราพร้อม เพราะฉะนั้นเรื่องจะไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดเรื่องแบบนี้ เราไม่มี”

(พิมลมาลย์ อินทรารุช. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ กฤษตามหานคร. สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2541)

“เราจะไม่ขายงานแทนเอเจนซี่ เราให้เอเจนซี่มาพูดเองเลย มันจะช่วยไม่ให้นายเราเข้าใจผิด เอเจนซี่ก็จะได้เข้าใจว่าไม่ใช่เรา”

(จินตนา ควทรทรงธรรม. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ พร็อกเตอร์แอนด์แกมเบิล. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2541)

**6.2 ปัญหา บริษัทตัวแทนโฆษณา พบปัญหาเรื่องการแปลความหมายว่าบริษัทเจ้าของสินค้าในระดับประสานงานมักมีความเข้าใจในงานที่ไม่ถูกต้อง และนำข้อมูลดังกล่าวไปถ่ายทอดให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ที่ไม่ได้เข้าร่วมฟังการประชุม ได้ทำให้ผู้บริหารมักเกิดการเข้าใจผิด ตีความหมายผิดพลาดไปจากที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องการ รวมทั้ง การที่บริษัทเจ้าของสินค้าไม่นำ**

บริษัทไปใช้ให้เป็นประโยชน์ โดยการคิดและสรุปเรื่องราวต่างๆไปตามความคิดของตน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดไปคนละอย่าง

“เขาคูยกกับผู้ใหญ่โดยตรง โดยที่เราคุยด้วยไม่ได้พอผลออกมาเนกาทีฟเขาจะโปรเทค (protect) ตัวเองก่อน คือพอผลออกมาไม่ดีก็ไม่พูดอะไรเลย”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สປາแอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

“เขาไม่ดูริทเทนบริฟของเราคิดอะไรต่าง ๆ ไปเอง ก็เลยทำงานกันไปคนอย่างไม่ใช่กันเลย”

(เยาวพรรณพล สืบสันตวิวงศ์. ผู้อำนวยการการตลาดประจำภูมิภาค โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องการแปลความหมาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ตนไม่มีปัญหาในเรื่องการถ่ายทอดข้อมูลเนื้อหาไปให้ระดับผู้บริหารระดับสูงและจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดขึ้น เพราะจะมีเจ้าหน้าที่ระดับสูงกว่าตนจะเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้อย่างใกล้ชิด

“เราไม่มีปัญหาเรื่องการสื่อสาร โดยภาพรวมมีซีเนียร์ (senior) ที่ต่อจากเราจะคู่อีกทอดหนึ่ง ก็เลยโอเค”

(ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ บริษัทอลมาเยอร์. สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2541)

**6.3 สาเหตุ ปัญหาเรื่องการแปลความหมายผิด** บริษัทตัวแทนโฆษณาสรุปว่าสาเหตุมาจากแต่ละบุคคล ถือว่าเป็นปัญหาบุคคล ที่จะสามารถเปิดใจรับรู้ต่างกัน มีความยึดมั่นในความคิดของตนเองซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องอะไรไม่ได้ ระดับปฏิบัติงานอาจจะไม่สื่อสารถ่ายทอดไปให้หัวหน้าตน เพราะไม่เข้าใจ หรือเป็นเพราะมีนิสัยเช่นนั้นก็เป็นได้ และอีกสาเหตุหนึ่งก็จะเป็นเพราะบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่คิดและเข้าใจเองว่า บริษัทเจ้าของสินค้าจะสามารถเข้าใจ ในสิ่งที่ได้สื่อสารไปหมดทุกอย่าง โดยอาจไม่ได้นึกถึงว่าบริษัทเจ้าของสินค้านั้นไม่ได้มีความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญในงานโฆษณาเท่ากับตนเอง

“เป็นเรื่องตัวบุคคลเขา บางคนเปิดรับ บางคนเอาแต่ใจ แก้ไขไม่ได้”

(จิตรภาพ ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

“เป็นปัญหาบุคคล ถ้าเราจะอธิบายอะไรละเอียด ปัญหาที่เกิดขึ้นคือเขาไม่ส่งให้หัวหน้าเขาหรอก”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอนด์เวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

“เป็นการแอสซุม (assume) ของคนที่คอมมูนิเคท (communicate) เอง เพราะเรารู้ และคลุกคลีมากกว่าเขา”

(รุ่งทิภา วงศ์พรหมปรีดา. ผู้อำนวยการบริหาร บริหารงานลูกค้า ดิวายอร์. สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องการแปลความหมายผิดบริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ไม่ใช่เป็นเรื่องปัญหาบุคคล ถือเป็นเรื่องของระบบงานที่มีเอกสารบ่งชี้ และยืนยันในสิ่งที่ได้มีการสื่อสารเป็นสำคัญที่เรียกว่าคอนแทค รีพอร์ท (contact report) ซึ่งจะสามารถเป็นหลักฐานยืนยัน สิ่งที่ได้มีการสื่อสาร สรุปร่วมกันได้

“ไม่คิดว่าเป็นปัญหาบุคคล เพราะมีระบบของมันควบคุมอยู่ เพราะเอเจนซี่สามารถสื่อสารผ่านได้ โดยการทำคอนแทค รีพอร์ท สามารถเป็นวิธีการสื่อสารทั้งทางตรง และทางอ้อมซึ่งจะไม่เกิดความเข้าใจผิดด้วยรูปแบบไหนได้เลย”

(ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ บริสตอลมายเออร์. สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2541)

**6.4 ผลต่อการบริหารงาน** ปัญหาเรื่องการแปลความหมาย ส่งผลต่อการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา คือทำให้งานเสีย เวลาที่ทำงานของตนมีน้อยลง ตารางการทำงานที่กำหนดได้ต้องผิดพลาด การทำงานต้องกลับมาเริ่มต้นใหม่ เพื่อหาข้อสรุป มาอธิบายกันใหม่

“ทำให้เสีย เราเซ็ท (set) แล้วบอกว่ามีไทม์มิ่งแค่นี้ๆ โครงสร้างของฟอร์ม (form) งานที่วางไว้ก็เสีย”

(วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลินดาส. สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2540)

“เราต้องกลับไปทำใหม่ มันสรุปอะไรไม่ได้”

(ดำรงศักดิ์ โภสกลมลมาศ. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาวุโส ประคิดแอนด์เอฟซีบี. สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2540)



“เสียเวลาอธิบาย มันไม่ถึงขั้นผลิตกันซักที”

(จิตรพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องการแปลความหมาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เกิดจากการแปลความหมายผิด แต่เกิดจากความคิดเห็นของตน กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทำให้เป็นสาเหตุให้ต้องเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ

“จากของเรา คือเป็นเรื่องการไม่ปล่อยอำนาจตัดสินใจ แต่บังเอิญตัดสินใจหรือมีความเห็นไม่ตรงกัน มันก็เลยเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาตลอด”

(สุจินดา ประสงค์ตันสกุล. เจ้าหน้าที่สื่อสารการตลาดอาวุโส 3M. สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2540)

**6.5 ข้อเสนอแนะแก้ไข** เรื่องการแปลความหมาย บริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีข้อเสนอแนะว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องเป็นผู้หาทางแก้ไขป้องกัน ไม่ให้บริษัทเจ้าของสินค้าแปลความหมายผิดพลาดได้ ด้วยการทบทวน สรุปความเข้าใจจากฝ่ายตนเองก่อน และจัดทำบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษรในสิ่งที่ได้สรุปตกลงเห็นชอบ ส่งให้บริษัทเจ้าของสินค้าให้ได้รับรู้ และเข้าใจเก็บไว้เป็นหลักฐาน

“คือถ้าจะเขียนอะไร ที่มันซีเรียส (serious) ไม่ให้ผิดพลาด จะร่างเขียนและทบทวนก่อนจะส่งให้ลูกค้า”

(รุ่งทิวา วงศ์พรหมปริดา. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดีวายอาร์. สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2540)

“เราจะเขียนแฟกซ์ปะหน้าเข้าไป ซีซี (cc:) ถึงนายเขาด้วย”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

“ต้องมีเอกสารกำกับชัดเจน ให้ลูกค้า”

(จิตรพร ธรรมสารสุนทร. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส ซูโอเซ็นโก. สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องการแปลความหมาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า บริษัทเจ้าของสินค้า ควรจะสรุปให้เข้าใจชัดเจนร่วมกันตั้งแต่ต้นในเรื่องของระบบการทำงานของคนว่าจะมีลักษณะเช่นใด ใครจะเป็นคนที่มีอำนาจตัดสินใจ หรือดำเนินงาน รูปแบบใน

การทำงานจะเป็นอย่างไร เพื่อจะได้มีส่วนทำให้การทำงานไม่เกิดการสับสน หรือเสียเวลาใครคนใดคนหนึ่ง

“ส่วนสำคัญลูกค้าเองน่าจะช่วยให้เคลียร์ ว่าคนที่จะติดต่อกับเอเจนซีมีอำนาจแค่ไหน ควรให้คนตัดสินใจเข้าร่วมเลยมั้ย ไม่งั้นมันสับสน ถ้ารู้ควรทำอะไร สรุปมาก่อนตามที่คุยตกลงกันก่อนเลย แบบนี้อาจช่วยได้ส่วนหนึ่ง”

(สุจินดา ประสงค์ตันสกุล. เจ้าหน้าที่สื่อสารการตลาดอาวุโส 3M. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2540)

## 7. ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม

7.1 ทศนคติ บริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นส่วนใหญ่สรุปว่ามีความพอใจ และเห็นว่าไม่มีปัญหาหรือพบกับปัญหาในเรื่องความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมกับบริษัทเจ้าของสินค้า เพราะสามารถสื่อสารต่อกันได้ และสามารถเข้าใจได้ ไม่มีอุปสรรคทางด้านภาษา ความคิดเห็นถึงแม้ว่าจะเป็นการติดต่อกับคนต่างประเทศ บุคคลเหล่านั้นก็มีความเข้าใจคนไทย และเข้าใจการทำงานที่เป็นลักษณะธุรกิจได้

“ค่อนข้างคุยกันได้ เข้าใจได้ง่ายไม่มีปัญหาเรื่องนี้”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

“ลูกค้าส่วนใหญ่เราเป็นคนไทย ไม่มีปัญหา”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้าโฆษณา ฟาร์อีสต์ประเทศไทย. สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2540)

“ระดับอินเตอร์ที่เราทำงานด้วย ฝรั่งเศสเข้าใจ ไม่มีปัญหา”

(ดำรงศักดิ์ โกศลกมลมาส. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้าอาวุโส ประกิตแอนด์เอฟซีบี. สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2540)

“เรื่องนี้ไม่มีผลกับการทำงาน คนที่อยู่ในวงการธุรกิจจะมีเอ็กซ์โพเชอร์ (exposure) รัวใกล้เคียงกับเรา”

(เขาวพรรณ สืบสันติวงศ์. ผู้อำนวยการการตลาดภูมิภาค โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องความแตกต่างด้านวัฒนธรรม บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ไม่มีปัญหาในแง่การสื่อสาร หรืออธิบาย และลักษณะขององค์กรที่มีความ

เชื่อมโยงต่อกัน ในแง่ของความเป็นสากลทั่วโลกขององค์กรตน ทำให้การทำงาน หรือระบบที่วาง เป็นรูปแบบที่ปฏิบัติตามคืออยู่แล้ว

“ทางเราไม่มีปัญหา ในแง่การอธิบายไม่มีปัญหา ไม่พบในเรื่องนี้”

(จินตนา ควรรทรวงธรรม. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ หรือคเตอร์แอนด์แกมเบิล. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2541)

“ไม่มีแล้ว เป็นกลอบอลไลเซชัน (globalization) ไปแล้ว แคมเปญ (campaign) ที่ใช้เป็น ทั่วโลก ทุกอย่างประสานกันดีแล้ว เป็นสากลเลย”

(นิรันดร์ หงสาณกุลสันต์. ผู้จัดการทั่วไป เมืองทองไซโก้. สัมภาษณ์, 11 กันยายน 2540)

## 8. อิทธิพลการขึ้นำจากบุคคลอื่น

8.1 ทศนคติ บริษัทตัวแทนโฆษณา ให้ทศนคติเรื่องอิทธิพลการขึ้นำจากบุคคลอื่นของ บริษัทเจ้าของสินค้าว่า ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่บริษัทเจ้าของสินค้าจะมีบุคคลที่ขึ้นชอบ และไม่ขึ้น ชอบเป็นพิเศษ บุคคลเหล่านั้นจะเป็นทั้งครีเอทีฟ เจ้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือผู้บริหารงาน โฆษณา ก็ไม่ถือเป็นเรื่องผิดปกติ แต่การที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะสามารถทำตามใจให้บุคคลเหล่านี้ มีอิทธิพลกับการทำงานได้บ่อยครั้งเพียงใด จึงแล้วแต่เหตุการณ์ บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่สามารถทำให้ได้ทุกครั้ง

“มีลูกค้ามีความเชื่อมั่นในตัวเจ้าของบริษัท คือคุณวศินมาก ลูกค้าจะติดมาก อยากให้มา ตัดสินใจร่วมประชุมด้วย เราก็ยอมดิ่งแกมาสักครั้ง”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ฟาร์อีสต์ประเทศไทย. สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2540)

“ลูกค้าเขาเหมือนซีหน้าซีดี (C.D.) คนนี้ เขาจะไม่ศรัทธา เขาจะไม่ชอบเอาเลย แล้วเขาจะไม่เชื่อใจเอาเลย”

(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

“ตอนนายเราออกไปใหม่ ๆ เขาก็อยากจะคุยกับนายเราตลอด เราก็รู้สึกไม่ดีก็คิดว่าเรายัง ไม่มีเครดิต (credit) มันก็เป็นหน้าที่เราเองต้องสร้างมันขึ้นมา ไม่ได้ตำหนิเขาที่เป็นแบบนั้น”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สเปาแอนด์เวอร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องอิทธิพลซึ่งมาจากบุคคลอื่น บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ขั้นตอนหรือระบบการทำงานของบริษัทตน ทำให้ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของหัวหน้า การทำงานโดยรายละเอียด และจะต้องได้รับข้อมูล หรือคำสั่งเบื้องต้นจากหัวหน้าในการทำงานก่อน

“นายเรา เราจะทำอะไรต้องอินฟอร์ม (inform) นายทุกอย่าง เป็นคนตัดสินใจไฟนัล (final) มันเป็นขั้นตอนของมัน แล้วนายที่นี้ก็เฮอะด้วย”  
(ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหาร การบินไทย. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

“เจ้านายของเรา คือตามหลักการเราต้องเก็ทบริฟ (get brief) จากเจ้านายเป็นหลักก่อนอยู่แล้ว มันเป็นมาแบบนั้น เอเฮนซึ่งจะไปมองเป็นเอ็กซ์ วายก่อนไม่ได้”  
(พรพรรณ จีระสะอาด. ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ไพโอเนียร์. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

## 9. นโยบาย

9.1 ทัศนคติ ผู้บริหารงานลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา ให้ทัศนคติในเรื่องนโยบายของบริษัทเจ้าของสินค้าว่ามีทั้งเหมาะสม ไม่เหมาะสม อธิบายได้ดังนี้

*เหมาะสม:* บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องพฤติกรรมสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า มีความเข้าใจ และยอมรับปรับตัวเข้ากับการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ และมีหลักการ และแนวคิดในการที่ยึดมั่นเหมือนกัน คือยึดมั่นในการทำงานเพื่อผลิตภัณฑ์ ไม่ใช่เพื่อตัวบุคคล สามารถช่วยเหลือกันในการทำงานได้เป็นอย่างดี ไม่มีความขัดแย้งต่อกัน เพราะถือว่าทำงานร่วมกันเป็นทีม

“ส่วนมากแล้วโอเค (O.K.) แอ็คเคานท์ (account) ที่เข้ามาที่นี่เขาจะรู้ว่านี่เป็นไง ลูกค้ายอมรับได้อยู่แล้ว ทั้งเรื่องคอสท์ (cost) เรื่องไทม์มิ่ง (timing) ของเราก็ไม่มีปัญหา”  
(วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลินดาส. สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2540)

“นโยบายเราเหมือนกัน คือเพื่อแบรนด์ (brand) เราไม่ได้ทำงานให้บุคคลคนเดียว”  
(จิรวรา วีรยวรรณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกิทีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“ไม่มีขัดแย้งอะไร ราบรื่นกันดี เราเป็นทีมเวิร์ค (teamwork) ช่วยกัน”  
(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2540)

**ไม่เหมาะสม:** บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องนโยบายของบริษัทเจ้าของสินค้า ยังไม่มีความชัดเจนในนโยบายการทำงานของตน ว่ามีความต้องการ หรือ ต้องการบอกอะไรแก่ผู้บริโภค รวมทั้งไม่ยึดตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ จะปฏิบัติตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งเป็นการมองการณ์แบบระยะสั้นมากกว่า หลักการหรือนโยบายที่กำหนดไว้จึงไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ บริษัทเจ้าของสินค้ายังมุ่งเน้นความสำคัญที่ตัวผลิตภัณฑ์ในการสื่อสารออกไปสู่ผู้บริโภค (product oriented) มากกว่ามุ่งเน้นความสำคัญที่ผู้บริโภค (consumer oriented) ที่เป็นผู้รับสารเป็นสำคัญ

“ไม่มีชัดเจน นโยบายไม่เคลียร์ว่าจะสื่อสารกับประชาชนคืออะไร โรล (role) ไม่ชัดเจน มันลำบากในการทำงาน”  
(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานลูกค้า ฟาร์อีสต์แอดเวิร์ไทซิง. สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2540)

“เขาวางภาพตัวเขาให้เป็นแบบนิ่ง แต่เขาก็ไปมองระยะสั้น การบิลด์ (build) แปรนตีไม่เต็มที่ ไม่ถึงที่ตั้งใจ”  
(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

“เขาจ้างซัพพลายเออร์ (supplier) เล็ก ราคาถูกไม่ได้มองที่คุณภาพงานเลย เขาเล่นแบบนี้ เราไม่ได้งานทุกชิ้น เขาจะสะดุดเรื่องราคาทุกครั้งจะต่อมาก”  
(รุ่งทิwa วงศ์พรหมปรีดา. ผู้อำนวยการบริหาร บริหารงานลูกค้า ดิวายอาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

“เป็นปัญหาพื้นฐาน ในการติดต่อกันเลย คือมองคนละเรื่องเลย ลูกค้าเขาจะโปรดักส์ โอเรียนเต็ดอย่างเดียว ซึ่งควรจะมุ่งเน้นคอนซูเมอร์ โอเรียนเต็ด ให้เกิดความสมดุลไม่ใช่อย่างเดียว”  
(เขาวพรรณ สืบสันติวงศ์. ผู้อำนวยการการตลาดภูมิภาค โอกลีวีแอนด์เมเซอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องนโยบาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ตนนมีนโยบายที่ชัดเจน มีการทำประเมินธุรกิจ (business review) ส่งให้บริษัทตัวแทนโฆษณาทุกปี

เพื่อให้ทราบถึงแผนงานการทำงานในปีถัดไป ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณามีส่วนร่วมในแผนงานดังกล่าว เพราะถือว่าเป็นพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจของตน แต่บางครั้งก็เกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้าในการแข่งขันทางธุรกิจ คนจำต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานกระทันหัน แต่ก็ไม่ได้หมายถึงเปลี่ยนแปลงแผนงานและนโยบายที่กำหนดไว้ เป็นเพียงให้บริษัทตนตามทันสถานการณ์มากกว่า

“ในแง่ลูกค้า ขอตอบว่าเรามีนโยบายชัดเจน เพราะทุกปีเราทำบิสซิเนส รีวิวสำหรับปีถัดไป ก่อนทำเราจะเรียกเอเจนซี่มาคุย ว่าปีหน้าเราจะทำอะไรกันก่อนทุกครั้ง เขาจะเข้ากับเราประชุมกับเราทุกครั้ง เราทริทเขาเป็นพาร์ทเนอร์ แต่บางครั้งเรายอมรับว่า เราตื่นตระหนกคู่แข่ง หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเกินเหตุ ทำให้เราก็ตัดสินใจไป ทำไอนุ่นไอนี่ก่อน คิดว่าเขาจะเข้าใจ”  
(จินตนา ควรถงธรรม, ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ พร็อกเตอร์แอนด์แกมเบล, สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2541)

9.2 ปัญหา ปัญหา เรื่องนโยบาย บริษัทตัวแทนโฆษณา พบปัญหาเรื่องนโยบาย ว่าบริษัทเจ้าของสินค้าคำนึงถึงเรื่องราคาของชิ้นงานเป็นสำคัญ มีความเห็นว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาคิดราคาแพง บริษัทเจ้าของสินค้าต้องการประหยัดเงิน จึงให้ซัพพลายเออร์ (supplier) รายเล็กเป็นผู้จัดทำ ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ได้งาน และคุณภาพของงานไม่มีคุณภาพ และไม่ดำเนินการตามแนวทางของนโยบายที่ตั้งไว้

“ซัพพลายเออร์เล็กๆมันจะประหยัดเขาใจ แอดที่ออกมาเป็นจีเลย เขาปล่อยซัพพลายเออร์ด้วย กลายเป็นเรื่องราคา เป็นนโยบายหลักเขาไป”  
(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

“เราไม่ได้งานทุกชิ้นของเขา งานเล็ก ๆ ถูก ๆ ก็ไม่ได้ แม้แต่งานใหญ่ก็จะสะดุดเรื่องราคา เขาต่อราคาจะให้ถูกให้ได้ ว่าเราแพง”  
(สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดิวายอาร์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องนโยบาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า มีความคาดหวังคุณภาพงาน และผลงานที่ออกมาดีที่สุด ประสพการณ์ของตนพบว่าคุณภาพงานที่ได้รับจากบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่า ไม่แตกต่างจากซัพพลายเออร์รายเล็ก

“เราต้องการชิ้นงานที่ดีที่สุด ถูกสุด เราจ่ายแพงใช้เอเจนซี่ เราต้องได้ของดีชิ้น เราก็หวังว่าจะได้ของดี ประสพการณ์ที่ผ่านมา ผลงานไม่ต่างกัน”  
(จรัส เจนวณิชย์, ผู้จัดการประเทศไทย เอทีแอนด์ที, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

9.3 สาเหตุ ปัญหาเรื่องนโยบาย บริษัทตัวแทนโฆษณาระบุว่าสาเหตุมาจาก เรื่องราคา ในการทำงาน ของบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่บริษัทเจ้าของสินค้าเห็นว่ามีราคาแพงมากจนต้อง ว่าจ้างซัพพลายเออร์รายเล็กซึ่งมีราคาถูกกว่ามารับทำแทน โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพงานที่ออกมา

“เขาต่อราคาเรามากให้ถูกๆ ว่าเราแพง เขาต้องยอมรับล่ะว่าสิ่งที่ได้จะเป็นอย่างไร”  
(รุ่งทิภา วงศ์พรหมปรีดา. ผู้อำนวยการบริหาร บริหารงานลูกค้า ดีวาชอาร์. สัมภาษณ์. 1 กรกฎาคม 2540)

“เขาทำงานกับเราเป็นจ๊อบๆไป ไปจ้างซัพพลายเออร์เล็กๆเอา ที่เขาทำงานให้แบบระยะสั้นให้ลูกค้า ลูกค้าเขาก็ได้เท่านั้น แบบงานระยะสั้น ๆ นะ”  
(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องนโยบาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า คนให้ความสำคัญในเรื่องราคาที่เหมาะสม บริษัทตัวแทนโฆษณารายใหญ่มักจะต้องการงบประมาณสูง ๆ และงานชิ้นใหญ่ ไม่ให้ความสนใจกับงานเล็กและงบประมาณน้อย มีความเห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ได้เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์หรือพยายามเข้าใจผลิตภัณฑ์ของคนเลย ดังนั้นการจะใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาที่อื่นก็จะเป็นเหมือนเดิมที่บริษัทเหล่านี้จะมุ่งสนใจที่งบประมาณ และ ขนาดของงานเป็นสำคัญ

“เรามองรีซันเนเบิล ไรซ์ (reasonable price) เป็นหลัก เขาชาร์จ (charge) เราเป็นชั่วโมง เรท (rate) ก็สูง เอเจนซี่ใหญ่ก็จะมองหางานใหญ่ งานบัดเจ็ทเล็ก โปรเจ็ค (project) เล็กก็จะมองตามความเหมาะสม เอเจนซี่ไม่ได้เป็นส่วนช่วย แวลูแอดเด็ด (value added) เรา เขาไม่พยายามเข้าใจโปรดักส์เราเลย การที่เราจะเปลี่ยนไปที่อื่นๆ ก็เลยเหมือน ๆ กัน”  
(จรัส เจนวนิชย์. ผู้จัดการประเทศไทย เอทีแอนด์ที. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

9.4 ผลต่อการบริหารงาน ปัญหาเรื่องนโยบายส่งผลต่อการบริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณา คือทำให้คุณภาพงานที่บริษัทเจ้าของสินค้าให้ซัพพลายเออร์ทำให้ไม่มีคุณภาพ ตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ไม่สามารถทำให้แบรนด์ของบริษัทเจ้าของสินค้าไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

“เราต้องยอมรับ ว่างานที่ออกมาจะได้ควอลิตี้ (quality) ที่ไม่ดี ที่เราทำๆมามันขาดตอน มันจะไม่ได้ตามภาพที่เรามุ่งหวังให้เกิดขึ้น”

(สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดิวายอาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องนโยบาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ตนเองให้ทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณา และซัพพลายเออร์รายเล็กทำงานให้ เพราะมองตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่จำต้องคำนึงถึงคุณภาพ และเรื่องราคาเป็นสำคัญ ซึ่งตนมีความมั่นใจในความสามารถที่จะควบคุมคุณภาพงานให้ได้

“เรามองตามสภาพเศรษฐกิจ ทุกวันนี้เราก็ใช้ห้าสิบบ ห้าสิบบ ฟรีแลนซ์ (freelance) ด้วยมา รงรับงานเรา เรามีหลายโปรดักส์มาก เราต้องมองตามสภาพความเป็นจริงก่อน เราถือว่าเราควบคุมเรื่องคุณภาพได้”

(นาริศา อุดรกุล. ผู้จัดการฝ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขาย ซีทีเร็กซ์. สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2541)

**9.5 ข้อเสนอแนะแก้ไข** บริษัทตัวแทนโฆษณามีข้อเสนอแนะ ในเรื่องนโยบายนี้ว่า บริษัทเจ้าของสินค้าควรพยายามให้ความสำคัญโดยคำนึงถึงผู้บริโภคให้มากที่สุด ในผลงานที่ออกมา ไม่ใช่จากความคิด หรือมุมมองส่วนตัวของตน รวมทั้งควรจะยอมรับว่า ในการทำธุรกิจทุกฝ่าย ต้องอาศัยผลกำไรให้กับองค์กรของตนเหมือนกัน บริษัทเจ้าของสินค้าไม่ควรให้ความสำคัญเรื่องราคารามากจนไม่คำนึงถึงคุณภาพงาน และหลักการของตน เพราะตนทำงานให้ได้คุณภาพคุ้มค่างับราคา

“ควรพยายามมองในมุมมองของผู้บริโภคมากกว่า คือเสมอดีกว่า ถ้าทำได้แบบนี้ เราถือว่าสบายกว่าครึ่ง ที่เหลือง่ายแล้ว”

(เขาวพรรณ สืบสันติวงศ์. ผู้อำนวยการการตลาดภูมิภาค โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

“เราควรเปิดใจว่า เคียวนีถึงไหนกันแล้ว หน้าหน้าเข้าหากัน ทุกคนต้องการกำไรเหมือนกัน เราเองก็ต้องการเหมือนกัน เรียกว่าเราทำให้เขาได้พบกับคำว่าคุณภาพ”

(สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดิวายอาร์. สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2540)



ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องนโยบาย บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า คนเคยทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณามาก่อน จะรู้กฎเกณฑ์ในการทำงานคือต้องทำอะไร ต้องคำนึงถึงอะไรเป็นสำคัญ ไม่ได้ทำงานเพราะความคิดโดยไม่มีหลักการ หรือนโยบายสนับสนุน

“เราเป็นเออีมาก่อน จะซึมซับ เรกกูเรชั่น (regulation) ต่าง ๆ มาเยอะ ไม่มีที่เราจะไม่คำนึงถึงสิ่งที่เรารู้มา ประสบการณ์พวกนี้มันซัพพอร์ต (support) เหตุผลในการทำงานของเรา” (สุวรรณา ประคู้ชยามดี. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ สเวนเช่นไทย. สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2541)

## 10. อคติ

10.1 ทัศนคติ ผู้บริหารงานโฆษณา ของบริษัทตัวแทนโฆษณา ให้ทัศนคติในเรื่องอคติของบริษัทเจ้าของสินค้าว่าไม่เหมาะสมแต่เป็นสิ่งที่ต้องยอมรับและเข้าใจ

**ไม่เหมาะสมแต่ต้องยอมรับ:** บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องอคติของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า จะใช้ความรู้สึกส่วนตัวของตนเป็นหลัก โดยไม่นึกถึงความเป็นจริงของสินค้าเป็นหลัก ที่ต้องนึกถึงความเหมาะสมกับสินค้า แต่บริษัทตัวแทนโฆษณาก็ถือว่ายังต้องอาศัยการอะลุ่มอະล่วยเป็นสำคัญ ด้วยการนำสิ่งที่บริษัทเจ้าของสินค้ายืนยันในสิ่งที่ต้องการมาผสมผสานกับที่ตนเสนอให้สอดคล้องกันมากที่สุด เพื่อให้บริษัทเจ้าของสินค้าเกิดการยอมรับและบริษัทตัวแทนโฆษณาเองจะได้สามารถนำเสนองานที่เห็นชอบด้วยกันทั้งสองฝ่าย

“ใช้ความคิดส่วนตัวเป็นหลัก คือบางคนชอบคิกๆ ถ้าเป็นสีดำ ๆ ทึม ๆ มาไม่ดูแล้วรีเจ็ค (reject) ก็ต้องมาดูว่าเขาชอบสดใส มันเข้ากันไม่ได้กับสินค้าหรือเปล่า ก็ต้องหาเหตุผลบอกเขา เขาก็ต้องฟัง ถ้ามันพอจะเบลนด์ (blend) เราก็ทำ”

(รัชสววย โอสถานนท์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2540)

“เขาอยากได้อย่างที่เขต้องการเราก็ต้องมาปรับให้เป็นจริงมากที่สุด เราก็ต้องอะลุ่มอະล่วยตามที่เขต้องการ อย่างนี้เขาอยากใส่ชื่อดีลเลอร์มากๆ แอด (ads) มันก็ไม่น่าสนใจทั้งเราและเขาต่างก็ให้เหตุผล ซึ่งเขาก็บอกว่ามันจำเป็นจริงๆ เนื่องจากมันมีผลต่อยอดขายเราก็โอ.เค.ก็พยายามเข้าใจ”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สปาแอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

“เราไม่ชอบที่เขาเอาเหตุผลส่วนตัวมาใช้ให้เราทำอะไรไม่ได้เขาจะไม่ฟังสิ่งที่เนกาทีฟ (negative) เราก็ต้องให้เหตุผล แต่เรามองว่าเรื่องนี้ยังงั้นมันห้ามกันไม่ได้ ถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาของคน ก็ต้องหาทางออกที่ดีที่สุดกันไป”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เดนท์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

**ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า**    **ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า** เรื่องอคติ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ตนเองจะบอกความต้องการถึงสิ่งที่ต้องการอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้แก่บริษัทตัวแทนโฆษณาที่จะออกความเห็น และเสนอแนะก่อนจะสรุป และอนุมัติงาน รวมทั้งจะให้อิสระแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาอย่างเต็มที่ ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงาน รวมทั้งทัศนคติที่มองว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาใช้ตนเองเป็นหลัก มุ่งเน้นเรื่องอารมณ์ หรือภาพพจน์ของสินค้าเป็นสำคัญ ไม่พยายามเข้าใจมุมมองของบริษัทเจ้าของสินค้า ที่จำต้องคำนึงถึงยอดขายเป็นหลัก ซึ่งถ้าบริษัทตัวแทนโฆษณานำเอาเรื่องการตลาดมาพิจารณาก็จะสามารถช่วยให้ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น

“เราจะคุยกับเขาไปก่อนเลยว่าให้เขาทำอะไร เราจะบอกเขาชัดเจนได้ เราจะให้เขาแอ็พพรูฟ (approve) ด้วยว่าเขาเห็นด้วยกับอันนี้ เวลาเกิดการตัดสินใจ เราก็จะเอาสิ่งนี้มารีเฟอร์ (refer) ว่าปัญหานี้ ควรเป็นแบบไหนกันแน่ เขาไม่ควรคิดว่าเราเปิดโอกาสเขา ช่วงก่อนหน้าสรุปเขาควรจะออกความเห็น ในเรื่องครีเอทีฟเขา เราก็ไม่ยุ่งเขา ถ้าไม่ขัดกับออบเจกทีฟ (objectives) (จินตนา ควรทรงธรรม. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ฟร็อคเตอร์แอนด์แกมเบล. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2541)

“เหมือนกันว่าเอเจนซีก็มองแบบของเขาเหมือนกัน เรามีมุมมองเรื่องยอดขายเป็นหลัก เขามองภาพพจน์ มองกันคนละมุม ถ้าเขามองเรื่องมาร์เก็ตติ้งด้วยจะง่ายขึ้น”

(สมยศ พัฒนกิจจารักษ์. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์อาวุโส เอเซียบุญรอดเบเวอเรจ. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

## 11. ภาพลักษณ์

**11.1 ทัศนคติ** ผู้บริหารงานโฆษณา ของบริษัทตัวแทนโฆษณาให้ทัศนคติในเรื่อง ภาพลักษณ์ว่ามีทั้งเหมาะสม และไม่เหมาะสม

**เหมาะสม:** บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องภาพลักษณ์ของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า ภาพลักษณ์ที่ เปิดเผยของบริษัทเจ้าของสินค้าทำให้รู้ว่า เป็นคนที่มีรสนิยมอย่างไร หรือ ชอบไม่ชอบแบบไหน ที่บ่งบอกถึงลักษณะนิสัย หรือ รสนิยมส่วนตัว ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงาน

ง่ายขึ้น โดยอาศัยปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวเชื่อมโยง เข้าหาบริษัทเจ้าของสินค้า รวมทั้งช่วยให้เกิดการเตรียมตัวที่ดีในการพบบริษัทเจ้าของสินค้าแต่ละครั้ง

“เราจะดูว่าเขาชอบโทน (tone) ไหน บางคนชอบกอล์ฟ ก็เอาเรื่องนั้นมาคุยในเรื่องที่ไม่เครียด หรือของใช้ไฮเทคของเขา คือเขาอยากสื่อ อยากพรีเซนต์ว่าเป็นคนแบบนั้น การพูดเร็วแบบนี้ ทำให้เห็นว่าเขาคือคนมีไอเดีย สิ่งนี้ทำให้ทำงานง่ายขึ้นด้วยซ้ำ”

(วิทยา ศิริพันธุ์ปรีชา. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า สเปาแอดเวอร์ไทซิ่ง. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2540)

“ดี เราจะจับจุดได้ ทำงานกันง่าย คุยกันง่าย เขาจะบอกเรานิดเดียวเอง ที่เหลือให้เราไปทำ คือเรารู้ว่าเขาเป็นคนดีเทล (detail) มาก ทำให้เราต้องทำการบ้านเยอะ เพราะรู้ว่าเขาต้องถามรายละเอียด”

(วัลลภา อักษรวิทย์. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลินดาส. สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2540)

“เหมาะสมดี เพราะที่คิว (due) มา เขาทำงาน สไตล์เขาใช้เหตุผลการทำงาน มากกว่าอารมณ์ เพราะถ้าทำงานมีเหตุผลซัพพอร์ตดี ๆ เขาจะชอบมากเลย”

(ผู้บริหารงานลูกค้า เคนท์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

**ไม่เหมาะสม:** บริษัทตัวแทนโฆษณา มีทัศนคติในเรื่องภาพลักษณ์ของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า ยังไม่เหมาะสม ยังมีความคิดที่ล้าสมัย สมควรปรับปรุงความคิด รสนิยม หรือ การที่บริษัทเจ้าของสินค้าไม่แสดงความรู้สึกออกมาชัดเจน ว่ามีความคิดเห็นอย่างไร ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานด้วยความลำบาก

“เราจะทรัสต์ (trust) เขาเขย ความคิดเขย ทำไมเสี้ยว แต่งตัวก็เขยไปหมด”

(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

“บางคนเขยมาก ไม่ซื้องานเรา เราจะมีความรู้สึกขัดแย้ง เพราะว่ารสนิยมส่วนตัวเขาไม่ดีถึงไม่ซื้อ”

(จิรวรา วีรยวรรณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2540)

“เราไม่ค่อยเคลียร์ เขาจะเอาใจเราดูไม่ออก ต้องเดาเขาลำบากมาก”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เคนท์สุประเทศไทย. สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาพลักษณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า เป็นวิธีการที่ต้องยอมรับว่า มีส่วนทำให้งานออกมาไม่มีปัญหา การประเมินผลงานให้บริษัทตัวแทนโฆษณาหากอาศัยเรื่องนี้ช่วยทำให้ราบรื่น ถือว่าบริษัทตัวแทนโฆษณามีความสามารถ ส่วนอีกทัศนคติเห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะเข้าข้างตัวเองฝ่ายเดียว ที่คิดว่าบริษัทเจ้าของสินค้ามีความคิดที่ล้ำสมัย เพราะเรื่องความคิด ความชอบของแต่ละคนแตกต่างกัน ถือเป็นเรื่องน่านาจิตตังที่ต่างคนต่างเห็นชอบแตกต่างกันไป ไม่เป็นเรื่องที่ผิดแต่อย่างใด

“มีเอเจนซี่ ทำงานอย่างงั้นได้เก่ง งานไม่ต้องแก้ไขอะ การอีวาลูเอท (evaluate) งานอาศัยการชอบพอกัน ก็ช่วยได้เยอะ ถือเป็นความเก่งของเขา”

(จรัส เจนวณิชย์, ผู้จัดการประเทศไทย เอทีแอนด์ที, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

“ที่ว่าอย่างนี้มันเป็นน่านาจิตตัง ความคิดของคนมันไม่เหมือนกัน เขาอาจจะเข้าข้างตัวเองมากเกินไปมั้ง มันอาจไม่เป็นยังงั้น”

(ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหาร การบินไทย, สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2541)

11.2 ปัญหา บริษัทตัวแทนโฆษณา พบปัญหาเรื่องภาพลักษณ์ของบริษัทเจ้าของสินค้าว่า ไม่แสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก เก็บความรู้สึกจนบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่สามารถรู้ว่ามีความคิดอย่างไรในงาน เพื่อให้บริษัทตัวแทนโฆษณาไปแก้ไข หรือปรับปรุงให้เหมาะสมมากที่สุดได้ และ เกิดความรู้สึกไม่นิยมเชื่อถือ และศรัทธาต่อความคิด ข้อคิดเห็นของบริษัทเจ้าของสินค้านั้น

“เขาเก็บมาก เขานิ่งเฉย ๆ ไม่ค่อยจะพูด อธิบาย”

(ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เดนต์สุประเทศไทย, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2540)

“มันเป็นความเคารพลูกค้า คือเราทำงานกับคนที่เราไม่ศรัทธา มันก็จะไม่น่าศรัทธา เราและครีเอทีฟจะรู้สึกเหมือนกัน รู้สึกว่าเขาไม่น่ามาอยู่ตรงนี้เลย ไม่เหมาะสม”

(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาพลักษณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่าตนไม่ได้เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจงานเพียงคนเดียว ต้องอาศัยผู้ใหญ่ขององค์กรตนเองร่วมตัดสินใจ ซึ่งเป็นประสบการณ์ทำงานที่ต้องยอมรับ ว่าเข้าใจงาน และคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ดีกว่า ซึ่งระดับผู้ใหญ่จะอธิบายสั้นๆ กระชับเข้าใจได้ง่าย เพียงแต่จะไม่อธิบายอย่างละเอียด ส่วนที่เหลือต้องการให้บริษัทตัวแทนโฆษณาพิจารณา ใคร่ครองเอง

“เรามีผู้ใหญ่ คูแลสินค้าอยู่เดิม เราต้องปรึกษาท่านในการทำงาน อาศัยประสบการณ์ของเขาด้วย เขาจะไม่บอกอะไรละเอียด คิดว่าเขนซึ่เข้าใจนะ ไม่ละเอียดแต่โอเค รู้เรื่อง เราถือว่าต้องอาศัยผู้ใหญ่ร่วมตัดสินใจด้วย อาจช้าหน่อย แต่เราว่าโอเคกว่า”

(นาริศา อุดรกุล. ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา และส่งเสริมการขาย ซีเท็กซ์. สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2540)

11.3 สาเหตุ ปัญหาเรื่องภาพลักษณ์ บริษัทตัวแทนโฆษณาระบุว่าสาเหตุมาจากเรื่องปัญหาบุคคลในด้านรสนิยมความชอบนิสัยส่วนตัวในด้านการแสดงออกซึ่งเป็นลักษณะส่วนตัวของแต่ละคน

“เขยเป็นเรื่องหลัก เขาไม่ทันสมัยเป็นเรื่องส่วนตัวของเขา”

(จิรวรา วีรบรรณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาพลักษณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ตนเองไม่สามารถพิจารณาตัดสินงานคนเดียว ที่จะทำให้ใช้ความคิด รสนิยมส่วนตัวมาใช้พิจารณาตัดสินงาน เพราะต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการให้เห็นชอบ ยึดถือตามกฎของการทำงาน

“ไม่ถูกเสมอไป เขายจะมีกฎกติกา บางบริษัทอาจเ็พพรูฟ (approve) คนเดียว บางคนอาจเป็นบอร์ดเลย การยึดติดคนเดียวอาจไม่เวิร์คก็ได้”

(จรัส เจนวณิชย์ ผู้จัดการประเทศไทย เอทีแอนด์ที. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)

11.4 ผลต่อการบริหารงาน ปัญหาเรื่องภาพลักษณ์ บริษัทตัวแทนโฆษณาระบุว่าส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน คือ ทำให้การทำงานด้วยกันไม่มีความสุข เกิดความไม่พอใจกันและกัน สร้างความเบื่อหน่าย ในลักษณะนิสัยส่วนตัวของบริษัทเจ้าของสินค้า

“ทำงานไม่มีความสุข ต้งป้อมกัน”

(ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ลีโอเบอร์เนท. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2540)

“เราก็ไม่อยากทำงานด้วย ทีมเราก็เบื่อ เพราะเขาก็จะเป็นของเขาแบบนี้”

(เขวพรรณ สิบสันติวงศ์. ผู้อำนวยการการตลาดประจำภูมิภาค โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาพลักษณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า ใช้เหตุผลเป็นหลักในการทำงาน อีกทั้งได้กำหนด ลักษณะของสินค้าเป็นบรรทัดฐานตายตัวที่ถูกกำหนดแน่นอน ไม่สามารถใช้ความนึกคิด หรือความชอบไม่ชอบส่วนตัวมาเปลี่ยนแปลงได้ และบริษัทตัวแทนโฆษณาเองก็ต้องมีหน้าที่ที่จะพยายามปฏิบัติตามที่กำหนดนี้

“เอเจนซี่ควรจะต้องดึงกลับมาสู่ แบรินด์ เพอซันนัลลิตี (brand personality) เดิมให้ได้ เรามีรสนิยมส่วนตัวก็จริง แต่ไม่ได้ใช้มาแฉีพรูฟงาน เราถือว่าทำงานเป็นทีม ใช้เหตุผลส่วนใหญ่มากกว่า”

(สุวรรณา ประคู้ยามดี. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ สเวนเซ่นไทย. สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2541)

11.5 ข้อเสนอแนะแก่ใจ บริษัทตัวแทนโฆษณา มีข้อเสนอแนะให้บริษัทเจ้าของสินค้าแก่ใจ ว่าควรเข้ารับการอบรม ตามที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจัดให้มีขึ้น เพื่อจะได้เรียนรู้ และเข้าใจ เปิดโลกทัศน์ในเรื่องความคิด หรือมุมมองใหม่ๆ ที่ไม่ใช่ยึดที่ตนเองเป็นหลัก

“เรามีการอบรมระหว่างกันอยู่ อยากให้เข้าร่วมทุกครั้ง เพื่อที่งานที่ออกมาจะได้มีจุดยืน ถึงแม้ตัวลูกค้าจะเปลี่ยนไปก็คน แต่เมื่อมีสแตนด์การ์ดในงานตรงนี้ ก็จะไม่เป็นปัญหา เพราะยังจะคงยืนตามจุดยืนเดิม”

(จิรวรา วีรขรรธณ. ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส โอกลีวีแอนด์เมเธอร์. สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2540)

ทัศนคติของบริษัทเจ้าของสินค้า เรื่องภาพลักษณ์ บริษัทเจ้าของสินค้ามีทัศนคติในเรื่องนี้ว่า เห็นสมควรที่ฝ่ายบริษัทเจ้าของสินค้า ควรที่จะอบรม เรียนรู้การทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

“ดี ลูกค้าจะได้เข้าใจว่าระบบการทำงานของเอเจนซี่เป็นยังไง เช่นเรื่องไทม์มิ่ง ตัวเราเองก็ไม่เคยอบรม บริษัทไม่เคยส่งไป “

(วรรณมา สุพัตรานนท์. ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เอทีแอนด์ที. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2541)