

การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ในยุค Digital Disruption

พญกษา เกียรติเมธา¹

วรัชญ์ ครุจิต, Ph.D.²

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption และแนวทางการปรับตัวต่อสถานการณ์ดังกล่าวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งประกอบไปด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยเชิงเอกสารจากหนังสือ วารสารทางวิชาการ และบทความทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง จากบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ทั้งหมด 12 คน

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผลกระทบจากสถานการณ์ Digital Disruption ทำให้กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามีระยะเวลาและงบประมาณในการทำงานน้อยลง เนื่องจากเจ้าของตราสินค้ามีความต้องการสื่อสารกับผู้บริโภคโดยใช้ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและความถี่ โดยในช่องทางออนไลน์นั้นผู้บริโภคให้ความสนใจกับสื่อในเวลานั้น ๆ ตราสินค้าจึงต้องมีภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ใหม่ ๆ สื่อสารกับผู้บริโภคมากขึ้น ประกอบกับความเข้าใจว่าสื่อออนไลน์มีราคาต่ำกว่าสื่อโทรทัศน์ ทำให้กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้งบประมาณในการทำงานน้อยลงตามไปด้วย ทั้งที่ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และทางออนไลน์มีกระบวนการทำงานหลักที่ไม่แตกต่างกัน จึงทำให้องค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้รับผลกระทบ ได้แก่ การต้องแสวงหาวิธีการในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่ได้อายุรับน้อยลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่เท่าเดิม

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รวมถึงการมีคู่แข่งขนาดเล็กและคู่แข่งประเภทใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก อีกทั้งการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ทำหน้าที่เสมือนคนกลางทางธุรกิจถูกลดความสำคัญลง

จากผลกระทบดังกล่าวทำให้องค์กรที่เกี่ยวข้องมีแนวทางในการปรับตัว ได้แก่ การปรับคุณลักษณะของผู้บริหาร และการปรับระบบองค์กรด้วยวิธีต่าง ๆ ได้แก่ 1) การลดขนาดองค์กร 2) การเปิดบริษัทย่อยเพื่อรับงานขนาดเล็ก 3) การเพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าอื่น ๆ 4) การเพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ 5) มีการให้บริการแบบครบวงจร 6) การสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ อีกทั้งยังควรมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากดิจิทัลเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงาน ประกอบกับการให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร

คำสำคัญ: การปรับตัว, กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา, ยุค Digital Disruption

The Adaptation of Advertising Production in the Age of Digital Disruption

Abstract

This research is a study of the Adaptation of Advertising Production in the Age of Digital Disruption, which the objectives of this research are to study the effects of digital disruption situation on the advertising production and to study adaptation of the advertising production to digital disruption situation. Methods used were documentary research from Books, Journals, Articles and Online Based Articles integrated with in-depth interview from 12 people involved in the advertising production chosen by purposive sampling which working about advertising agencies and production houses.

This research found that the effects of digital disruption lead to the decreasing on both the working timeline and the budget for advertising production processes. Because, brand owners want to communicate with consumers by using online advertising videos than before, in term of both quantity and frequency. For online-media, consumers usually pay less attention on advertisements, So, the brands should promote their goods or services to meet the new behaviors of their customers. Also, the cost of promoting via online-media will be lower, according to the brand owners understanding, which leads to the lower budget for advertising production processes Although, there are not much differences between television commercials and online advertising videos. This affects the financial aspect of the large corporations that have much reduced income but still have high fixed cost. At the same time, there are a large number of new and smaller competitors. Advertising agencies that were business intermediaries have also become less necessary.

From the aforementioned impacts, this study recommends guidelines for the adjustments of the advertising agencies and production houses as follows: the guidelines should start with adjusting qualifications of executives, followed by organizational adjustments in various ways, including 1) Downsizing the organization 2)

Establishing subsidiaries to work for low budget jobs 3) Providing supporting services to other productions 4) Adding a dedicated online section 5) Providing one-stop service 6) Producing TV commercials along with online advertising video at the same time. All parties involved should leverage digital technology to assist in the work process and seek collaboration between advertising agencies and production houses in order to adapt to the digital disruption.

Keywords: Adaptation, Advertising production, Age of Digital Disruption

ที่มาและความสำคัญ

แม้อุตสาหกรรมโฆษณาไทยจะประสบความสำเร็จอย่างมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (ออปทิไมซ์ แมกาซีน, 2560) แต่ในปัจจุบันวงการโฆษณาต้องเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขันที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบกระแทกของรูปแบบธุรกิจ และส่งผลให้วิถีชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยอย่างสิ้นเชิง โดยสถานการณ์ดังกล่าวเรียกว่า ปรากฏการณ์ Digital Disruption (Oxford College of Marketing, 2016)

เนื่องจากการเกิด Digital Disruption คือการเข้ามาแทนที่ของดิจิทัลจึงทำให้สื่อดั้งเดิมเริ่มถูกแทนที่โดยสื่อดิจิทัลหรือสื่อออนไลน์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจตราสินค้าเริ่มหันมาใช้ช่องทางออนไลน์ในการสื่อสารกับผู้บริโภคมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภคในปัจจุบันที่มีแนวโน้มในการใช้สื่อออนไลน์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (We Are Social, 2018) อีกทั้งความเข้าใจที่ว่าสื่อออนไลน์มีค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดต่ำกว่าสื่อโทรทัศน์ ทำให้ธุรกิจสินค้าและบริการต่าง ๆ มีการปรับลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการโฆษณาลง โดยการเลือกใช้บริการ

บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) และบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House) ขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ในปัจจุบันมีบริษัทขนาดเล็กเกิดขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก (มาร์เก็ตเทียร์ ออนไลน์, 2561) อีกทั้งการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีการสื่อสาร ส่งผลให้ธุรกิจที่เคยทำหน้าที่เป็นตัวกลางอย่างธุรกิจบริษัทตัวแทนโฆษณามีความจำเป็นน้อยลง (ปกรณีสกุล, 2560) รวมถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้การสร้างสรรค์ผลงานต่าง ๆ ซึ่งในอดีตเคยต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางนั้นสามารถทำได้สะดวกและง่ายดายมากขึ้น โดยในปัจจุบันทุกคนสามารถเป็นเจ้าของพื้นที่สื่อและผลิตสื่อเองได้อีกด้วย จึงกล่าวได้ว่า Digital Disruption ทำให้เกิด “ภาพเบลอ” ของการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา (สาวิตรี รินวงษ์, 2562)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าเริ่มมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอุตสาหกรรมโฆษณา โดย กาลัญญ วรพิทยุต (2562) ทำการศึกษาเรื่อง การโฆษณากับการปรับตัวเข้าสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นไปที่

การศึกษาการปรับตัวในด้านของฝ่ายความคิดสร้างสรรค์ การซื้อและวางแผนสื่อโฆษณา และ Earon and Sheiner (2019) ทำการศึกษาเรื่อง การถูก Disruption ในด้านการวางแผนงานลูกค้าของอุตสาหกรรมโฆษณาในยุคดิจิทัล ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวทำให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับตัวเพื่อรับมือต่อผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ในหลากหลายด้านของอุตสาหกรรมโฆษณา แต่ยังไม่มียานวิจัยใดที่มุ่งเน้นศึกษาในเชิงของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาโดยตรง ซึ่งได้รับผลกระทบเกี่ยวเนื่องจากอุตสาหกรรมโฆษณาจากด้านอื่นๆ เช่นเดียวกัน อีกทั้งจากผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้ผู้ทำวิจัยสนใจศึกษาถึงการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ในด้านกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการองค์กรให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนี้

วัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษาผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

2) เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์ Digital Disruption ของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

นิยามศัพท์

กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา หมายถึง กระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการถ่ายทำภาพยนตร์โฆษณา ได้แก่ การเตรียมข้อมูล การกำหนดเค้าโครงเรื่อง การเขียนสคริปต์ ประชุมวางแผนการผลิต และการเตรียมพร้อมของทีมงานทุกฝ่ายเพื่อเข้าสู่ขั้นตอนของการถ่ายทำ ไปจนถึงขั้นตอนหลังการถ่ายทำ หรือขั้นตอนการตัดต่อ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

ยุค Digital Disruption หมายถึง ยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วจนไปถึงจุดที่สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นและมีผลให้พฤติกรรมการเสพสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตามไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเห็นได้ชัดนับตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา โดยอุตสาหกรรมโฆษณาดิจิทัลมีการขยายตัวโดยมีอัตราการเติบโตสูงถึง 31% ส่งผลให้งบประมาณการโฆษณา

ผ่านสื่อดิจิทัลขึ้นมาครองส่วนแบ่งตลาด
เป็นอันดับสองแทนที่สื่อสิ่งพิมพ์

การปรับตัว หมายถึง
ความสามารถของบริษัทตัวแทนโฆษณา
และบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาในการ
คาดการณ์ เตรียมความพร้อม ตอบสนอง
จัดการ รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการ
ทำงานและรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
ในยุค Digital Disruption เพื่อให้องค์กร
ยังคงดำรงอยู่และขับเคลื่อนต่อไปได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญ
กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่
รุนแรงและรวดเร็วมากกว่าในอดีต จึงมี
ความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ
และเลือกใช้เครื่องมือการจัดการให้
สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ
อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือสำหรับ
การจัดการสมัยใหม่ที่สามารถนำมา
ประยุกต์ใช้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
ในยุค Digital Disruption ประกอบด้วย

1. การปรับกระบวนการปฏิบัติงาน
หรือการปรับระบบใหม่ (Re-Engineering)
เป็นการเริ่มกระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่

ออกแบบใหม่ของระบบองค์กร โดยมีหลัก
สำคัญคือการปรับขั้นตอนการทำงานไม่ให้
มีมากเกินไป เพื่อให้เกิดการปรับปรุงด้าน
ต้นทุน คุณภาพ การลงทุน การให้บริการ
และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เน้นใช้
เทคนิคของการจัดการองค์กรหลายอย่าง
เข้าด้วยกัน รวมถึงประยุกต์ใช้
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อควบคุม
คุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีกระบวนการสำคัญ
แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ (ปราชญ์
กล้าผจญ และ ศิริพงษ์ เสงายน, 2553)
การระดมพลังกำหนดยุทธศาสตร์ การ
วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจ
รวมถึงกำหนดเป้าหมายของระบบใหม่ การ
ออกแบบระบบใหม่ และการทดลอง
นำไปใช้เพื่อประเมินผลแล้วนำมาปรับให้
เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การลดขนาดขององค์กร
(Downsizing) เป็นการทำหน่วยงานให้เล็ก
ลง ตัดส่วนที่เกินความจำเป็นออกไป ลด
ความซับซ้อนของการทำงาน ทำให้บริษัทมี
ความคล่องตัวมากขึ้น โดยอาจมีการใช้
เครื่องจักรและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ
เข้ามาทำงานแทนแรงงานคน ช่วยขจัดขั้นตอน
การทำงานที่ยุ่งยาก ช่วยให้ลดระยะเวลาใน
การตัดสินใจ และทำให้การสื่อสาร
ครอบคลุมมากขึ้น โดยผู้นำองค์กรต้อง
กำหนดเป้าหมายและวิธีการให้ชัดเจน

3. การเทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการเรียนรู้ถึงองค์กรอื่น ๆ ว่ามีการดำเนินการไปอย่างไรแล้วจึงนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรของตน สามารถเปรียบเทียบได้ทั้งในด้านของกระบวนการ ระบบ และผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการหาจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อน อีกทั้งยังสามารถนำวิธีการดำเนินงานที่น่าสนใจจากองค์กรอื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร (จุฑาเทียนไทย, 2550)

4. ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ (Boundarylessness) เป็นวิธีการจัดการแบบไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ หรือวิธีการที่ทำมาเป็นประเพณีในองค์กร ซึ่งถ้าส่วนใดตัดออกแล้วไม่กระทบกับประสิทธิภาพในการทำงานก็ควรตัดออกหรือปรับเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คิดวิธีการทำงานแบบไร้ขอบเขต เป็นการทำลายกำแพงระหว่างการทำงาน

5. การบริหารแบบเท้าติดดิน (Management by Walking Around) ผู้บริหารไม่ควรนั่งอยู่แต่ในห้องทำงาน แต่ต้องมีการไปตรวจตราสถานที่ทำงานจริงของพนักงาน เพื่อให้รู้จักสภาพการทำงานที่เป็นจริง ช่วยแก้ปัญหาหน้างาน ตลอดจนมี

ปฏิสัมพันธ์กับพนักงานโดยตรง แต่ต้องไม่แสดงออกไปในทางแทรกแซงหรือการจ้องจับผิด

การจัดกลยุทธ์องค์กรโดยใช้ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์วางแผนธุรกิจต่อยอดจากพื้นฐานของ SWOT Analysis โดยภายหลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมด้วยการวิเคราะห์ให้เห็นถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบของความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ (Matrix) เพื่อเปรียบเทียบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร (Wehrich, 1982) ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 รูปแบบ ประกอบด้วย (ปรีดี นุกุลสมปรารภ, 2563)

1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) มาจากการนำข้อมูลการประเมินจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เป็นการใช้จุดแข็งเสริมโอกาสเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด

2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) มาจากการนำข้อมูลการประเมินจุดแข็งและอุปสรรคมาร่วมกัน เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันหลีกเลี่ยง หรือจัดการกับอุปสรรคที่มาจากภายนอก

3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) มาจากการนำข้อมูลการประเมินจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เป็นการใช้อุปสรรคในการแก้ไขหรือลดจุดอ่อนภายในที่มีให้พร้อมสำหรับโอกาสที่จะเข้ามาในอนาคต

4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) มาจากการนำข้อมูลการประเมินจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เป็นการหาวิธีการลดจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคเป็นการประคองสถานการณ์เพื่อรอโอกาสใหม่ๆ ที่จะเข้ามา

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์แบบโดยมุ่งศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ วารสารทางวิชาการ และบทความทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการอธิบายปรากฏการณ์ Digital Disruption ที่เกิดขึ้น รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการออกแบบแนวคำถามในการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบถึงความเหมาะสมและความครอบคลุมของ

ประเด็นการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงนำไปทดสอบสัมภาษณ์กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 คน เพื่อวิเคราะห์ทิศทางของคำตอบในการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นผู้ทำวิจัยได้นำแนวคำถามมาแก้ไขปรับปรุงและส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยตรวจสอบอีกครั้งก่อนจะนำไปเก็บข้อมูลจริง

โดยทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา จำนวน 12 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญและเป็นที่ยอมรับในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา มีประสบการณ์การทำงานในสายงานของตนเองมากกว่า 5 ปี และบริษัทต้องมีผลงานภาพยนตร์โฆษณาทั้งแบบผ่านสื่อออนไลน์และสื่อโทรทัศน์รวมกันมากกว่า 60 ผลงานขึ้นไป หรือถ้าเป็นผู้รับจ้างอิสระจะต้องเคยร่วมงานกับบริษัทขนาดใหญ่มากกว่า 10 บริษัท โดยแบ่งออกเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา 6 คน และฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา 6 คน ประกอบด้วย

1. ฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) ผู้วิจัยได้ทำการเลือกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์จำนวน 3 คน และบุคลากรฝ่ายอำนวยการผลิตหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการควบคุมดูแลภาพรวมการสร้างสรรคภาพยนตร์โฆษณาจำนวน 3 คน ได้แก่ ตารางที่ 1 แสดงรายชื่อและตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างจากฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1) คุณภาณุ ดาราราย	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ดิจิทัล ประเทศไทย จำกัด, อุปนายกสมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย), ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ (อดีต) และคณะกรรมการบริหาร บริษัท เดอะ ลีโอเบอร์เนทท์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด
2) คุณสทธรรม พันธุ์ภักดี	ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ บริษัท ทีบีบีบลิวเอ (ประเทศไทย) จำกัด
3) คุณรังสรรค์ สุวรรณจิตร	ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ บริษัท บับลิซีส (ประเทศไทย) จำกัด
4) คุณจุฑามาศ จันทศร	ผู้อำนวยการผลิตอาวุโส บริษัท วันเดอร์แมน ธอมสัน ประเทศไทย
5) คุณกมลชนก ปาลบุตร	ผู้อำนวยการผลิต บริษัท โอกลีวี ประเทศไทย
6) คุณศุภานัน ปิยนิธิพงศ์	ผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้า บริษัท ประกิต แอดเวอร์ไทซิง จำกัด

2. บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House) ผู้วิจัยได้ทำการเลือกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งในระดับบริหารของบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจำนวน 3 คน พร้อมทั้งบุคลากรในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารกับบริษัทตัวแทนโฆษณาและวางแผนการทำงานในภาพรวมจำนวน 3 คน ได้แก่

ตารางที่ 2 แสดงรายชื่อและตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างจากฝ่ายบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1) คุณทักษกร ประดับพงษา	กรรมการผู้จัดการและผู้อำนวยการบริหารการผลิต บริษัท ไททันทัน จำกัด
2) คุณจิรัฐพงษ์ รัชชะเรเสวี	ผู้กำกับและกรรมการผู้จัดการ บริษัท ชูเปอร์แมน จำกัด
3) คุณชนะใจ ต้นไทรทอง	กรรมการผู้จัดการและผู้อำนวยการบริหารการผลิต บริษัท จอยลัคคลับฟิล์มเฮ้าส์ จำกัด
4) คุณอาภาวี ชูประวดี	ผู้อำนวยการบริหารการผลิต บริษัท หับให้หื่น บางกอก จำกัด
5) คุณวิสาลักษณ์ อธิรินทร์	ผู้อำนวยการกองถ่ายอาวุโส บริษัท ไททันทัน จำกัด
6) คุณจุฑาทิพย์ วุฒิวัฒน์โกวิท	ผู้อำนวยการผลิตอิสระ

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

จากผลการวิจัยสามารถแบ่งผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณากออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลกระทบต่อภาพรวมและผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

1.1.1 เกิดความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์

เมื่อบริษัทเจ้าของตราสินค้าหันมาทำภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาต้องหันมาผลิตภาพยนตร์โฆษณาทางออนไลน์มากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งภาพยนตร์โฆษณาทั้ง 2 ประเภท แม้จะมีขั้นตอนการทำงานที่ใกล้เคียงกัน แต่มีรายละเอียดในกระบวนการที่มีความแตกต่างกันดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์และภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์

หัวข้อ	ภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์	ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์
1) ความหลากหลายของการนำเสนอ	มีรูปแบบตายตัว	มีความหลากหลายตามรูปแบบของสื่อ
2) ความคิดสร้างสรรค์ของเนื้อหา	มีข้อจำกัดมาก	มีอิสระในการสร้างสรรค์
3) ความละเอียดของภาพ	มีความละเอียดสูงตามขนาดจอ	ไม่จำเป็นต้องคมชัดมาก
4) ค่าอุปกรณ์การถ่ายทำ	มีราคาสูง	ใช้ได้ตั้งแต่สมาร์ตโฟนขึ้นไป
5) ความซับซ้อนในการตัดต่อ	มีความซับซ้อนหลายขั้นตอน	สามารถทำอย่างง่ายได้
6) ระยะเวลาในการทำงาน	มีมากกว่า	มีน้อยกว่า

จากตารางที่ 3 นั้น สื่อออนไลน์มีความหลากหลายทั้งในเรื่องรูปแบบเฉพาะของสื่อในแต่ละช่องทาง ขนาดอัตราส่วนหน้าจอแสดงผล และความยาวของภาพยนตร์โฆษณา ทำให้มีการเปิดกว้างให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่าง หลากหลาย และสดใหม่ได้มากกว่า ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ประกอบกับการที่ผู้บริโภคในปัจจุบันจะเปิดรับเฉพาะสื่อที่ตนเองมีความสนใจและอยู่ในกระแสความสนใจของสังคมเท่านั้น ทำให้การสร้างสรรคเนื้อหาต้องทั้งรวดเร็ว หรือหา โดนใจ และตรงประเด็น เพื่อใช้ดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

เนื่องจากอัตราส่วนขนาดจอแสดงผลของภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ไม่จำเป็นต้องใช้ขนาดใหญ่เท่ากับจอโทรทัศน์ ส่งผลให้สามารถใช้อุปกรณ์ในการถ่ายทำที่มีราคาถูกลง รวมถึงใช้เทคนิคการตัดต่อหลังการถ่ายทำที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์

ผู้ว่าจ้างมีงบประมาณสำหรับผลิตภาพยนตร์โฆษณาน้อยลงในขณะที่ลำดับขั้นตอนการทำงานไม่ต่างจากเดิมมากนัก แต่การที่ต้องสร้างสรรค์เนื้อหาโฆษณาให้สอดคล้องกับความสนใจของสังคม ณ ขณะนั้น ๆ ส่งผลให้มีระยะเวลาในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาแต่ละครั้งน้อยลงและต้องมีความถี่มากขึ้น

1.2 ผลกระทบต่อบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาประกอบด้วยการทำงานร่วมกันของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า จากผลกระทบต่อภาพรวมของกระบวนการที่ได้กล่าวไปข้างต้นทำให้เกิดผลกระทบต่อบริษัททั้งสองตามมา โดยแบ่งเป็น

1.2.1 ผลกระทบด้านการเงิน

สืบเนื่องจากงบประมาณการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาลดลงทำให้ทั้งฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาที่มีลักษณะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบในเรื่องของการจัดการต้นทุนคงที่ หรืออาจกล่าวได้ว่าเกิดปัญหาการมีรายรับน้อยลง ในขณะที่รายจ่ายเท่าเดิม

1.2.2 ผลกระทบด้านคู่แข่งทางธุรกิจ

เนื่องจากการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ที่ซับซ้อนมากและการถ่ายทำสามารถทำได้ง่ายขึ้น ทำให้ปัจจุบันมีบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดเล็กต้นทุนต่ำเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังเกิดคู่แข่งทางธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่สามารถนำเสนอภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ได้เช่นเดียวกัน เช่น การทำการตลาดผ่านกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางความคิด (Key Opinion Leader) เป็นต้น โดยจากผลการวิจัยสามสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่มีขนาดใหญ่และเปิดมานานได้ดังรูปภาพที่ 1 โดยแม้แต่ละบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน แต่การที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่และเปิดมานานเหมือนกันทำให้มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการทำธุรกิจในยุค Digital Disruption ที่คล้ายคลึงกัน

รูปภาพที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงานมาก S2 มีชื่อเสียงที่ดีและได้รับความน่าเชื่อถือ S3 มีบุคลากรมากความสามารถ S4 มีความพร้อมของทรัพยากรการผลิต S5 มีพันธมิตรทางธุรกิจที่กว้างขวาง	W1 มีค่าใช้จ่ายคงที่สูง W2 กระบวนการทำงานต้องผ่านฝ่ายต่าง ๆ หลายขั้นตอน W3 มีความเคยชินกับการทำภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1 ผู้ว่าจ้างต้องการผลิตภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เพิ่มขึ้น O2 การพัฒนาของเทคโนโลยีช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น O3 อุปกรณ์การถ่ายทำมีราคาถูกลง O4 ผู้บริโภคเปิดรับความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่มากขึ้น O5 ขอบเขตของการทำงานด้านสื่อเปิดกว้างมากขึ้น	T1 มีคู่แข่งขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น T2 มีคู่แข่งประเภทใหม่เข้ามามีส่วนแบ่งในตลาด T3 ความจำเป็นของธุรกิจคนกลางลดน้อยลง T4 ผู้ว่าจ้างมีงบประมาณและระยะเวลาในการทำงานลดลง T5 พฤติกรรมการรับสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

บริษัทขนาดเล็กที่เกิดขึ้นใหม่จำนวนมากในยุค Digital Disruption นั้น ถือเป็นคู่แข่งที่สำคัญของบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน ทั้งการที่มีขนาดเล็กกว่าเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost) ในบริษัท อีกทั้งมีความคล่องตัว สามารถทำงานโดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนตามฝ่ายต่าง ๆ ให้เสียเวลา และบางบริษัทยังมีการรับทำเฉพาะภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์อีกด้วย แต่ในขณะเดียวกันก็อาจมีข้อเสียเปรียบบริษัทใหญ่ที่เปิดมานานในด้านของชื่อเสียง ความไว้วางใจ และประสบการณ์ที่สั่งสมมา โดยสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างบริษัทขนาดเล็กที่เกิดขึ้นใหม่และบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานานจากผลการวิจัยได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความแตกต่างระหว่างบริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานานและบริษัทขนาดเล็กที่เกิดขึ้นใหม่

หัวข้อ	บริษัทขนาดใหญ่ที่เปิดมานาน	บริษัทขนาดเล็กที่เกิดขึ้นใหม่
1) ค่าใช้จ่ายคงที่	ค่าใช้จ่ายสูงกว่า	ค่าใช้จ่ายต่ำกว่า
2) ความคล่องตัวในการทำงาน	ต้องผ่านหลายขั้นตอน	มีความคล่องตัวมากกว่า
3) ความน่าเชื่อถือ	มีมากกว่า	มีน้อยกว่า
4) บุคลากร	มีประสบการณ์และมีตัวเลือกมากกว่า	มีจำกัด
5) ความคิดสร้างสรรค์	ถูกมองว่ามีกรอบ	ดูสดใหม่ กล้าลองมากกว่า
6) การทำสื่อออนไลน์	ยังไม่ชัดเจน	มีบริษัทรับทำสื่อออนไลน์โดยเฉพาะ

1.2.3 ผลกระทบด้านความจำเป็นขององค์กร

ปัจจุบันมีบริษัทเจ้าของตราสินค้าเลือกที่จะติดต่อประสานงานกับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาโดยตรงแบบไม่ผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่มมากขึ้น เพื่อประหยัดงบประมาณและลดระยะเวลาการทำงานลง ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับผลกระทบจากการถูกลดความสำคัญของธุรกิจคนกลาง

2. แนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption

เนื่องจากผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในหลายด้านดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านจึงมีความคิดเห็นว่า แม้บริษัทใหญ่จะมีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความน่าเชื่อถือ แต่สิ่งที่จะทำให้บริษัทเหล่านี้อยู่รอดได้ในอนาคตคือต้องมีการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์ Digital Disruption โดยจากผลการวิจัยสามารถแบ่งแนวทางการปรับตัวออกเป็น 4 แนวทาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่จะนำพาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาให้ก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้ ซึ่งคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารประกอบด้วย

1) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนคือ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันและช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้

2) ทันสมัยเปิดรับสิ่งใหม่ คือ ผู้บริหารต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด มีมุมมองที่แปลกใหม่ มองการณ์ไกล และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถปรับใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร

3) มีความยืดหยุ่นในการบริหาร คือ ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ไม่ยึดติดอยู่กับวิธีการเดิมที่ไม่ได้ผล พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

4) มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในรายละเอียด รวมถึงต้องมีส่วนร่วมหน้าที่ในกระบวนการไปพร้อมกับการบริหาร เพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาในการทำงานที่แท้จริง

5) ให้ความสำคัญกับบุคลากร คือ ผู้บริหารจะได้รับความไว้วางใจหากมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับบุคลากร อีกทั้งจะต้องช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2 การปรับระบบองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นถึงแนวทางการปรับระบบองค์กรแบ่งเป็น 6 แนวทาง ได้แก่

1) การลดขนาดองค์กร หรือการลดจำนวนคนทำงานลง คือวิธีการแรกที่ใช้ปรับตัวเพื่อช่วยให้ประหยัดเวลาและงบประมาณ โดยสำหรับบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาจะเลือกใช้ผู้รับจ้างอิสระในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายคงตัวในการจ้างพนักงานประจำ รวมถึงการลดจำนวนคนทำงานในวันถ่ายทำลง และในส่วนของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะประหยัดเวลาในการทำงานโดยใช้วิธีลดขั้นตอนในกระบวนการทำงานที่ยุ่งยากลง แต่ส่งผลให้คนทำงานที่เหลืออยู่จะต้องทำงานได้หลากหลายมากขึ้นด้วย

2) เปิดบริษัทย่อยเพื่อรับงานขนาดเล็ก คือการเปิดบริษัทย่อยภายใต้บริษัทเดิมเพื่อรับงานขนาดเล็กลงหรืองบประมาณน้อยลง ซึ่งอาจใช้ชื่อให้มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทเดิมเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ หรือใช้ชื่อใหม่เพื่อสร้างการจดจำใหม่ให้แก่ลูกค้า

3) เพิ่มบริการแบบอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ คือ บริการให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกประสานงาน หรือบริหารจัดการทำงาน

ให้กับกองถ่ายอื่น ๆ ตามความถนัดของแต่ละองค์กร ซึ่งรู้จักกันในชื่อของบริการ “ทีมชัพพอร์ต” โดยจะนิยมทำให้กับผู้กำกับหน้าใหม่ กองถ่ายต่างประเทศ หรือกองถ่ายละคร เป็นต้น

4) เพิ่มแผนกเกี่ยวกับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ คือการเพิ่มเฉพาะหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง หรือเพิ่มในลักษณะของทีมที่มีครบทุกหน้าที่เพื่อทำเฉพาะงานที่เป็นภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์เท่านั้น

5) มีการให้บริการแบบครบวงจร คือการที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่มบริการทำการตลาดแบบ 360 องศาและการผลิตภาพยนตร์โฆษณาเอง ในขณะที่บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณามีการเพิ่มบริการหลังการถ่ายทำ และทำการติดต่อลูกค้าโดยตรงแบบไม่ต้องผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา

6) สร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ คือการสร้างสรรค์และผลิตภาพยนตร์โฆษณาทั้ง 2 ประเภทพร้อมกันโดยวางแผนให้มีการใช้เนื้อหาที่จะถ่ายทอดและอุปกรณ์การถ่ายทำร่วมกันให้ได้มากที่สุด

2.3 ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล

การที่จะประยุกต์ใช้แนวทางการปรับตัวข้างต้นให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงแนวโน้มทิศทางของภาพรวมที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้น ๆ (Trend) ควบคู่กับการใช้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มาพร้อมกับสถานการณ์ Digital Disruption ให้เกิดประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นความทันสมัยของระบบเก็บข้อมูล ผู้บริโภค อุปกรณ์การถ่ายทำ และเครื่องมือการตัดต่อที่จะเข้ามาช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถใช้งบประมาณและเวลาในการทำงานที่น้อยลงได้

2.4 การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร

บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาปรับตัวโดยการใช้เวลาปรึกษา พุดคุย และทำความเข้าใจในเนื้องานร่วมกันกับอีกฝ่ายให้เห็นภาพตรงกันมากที่สุด อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบริษัทที่จะร่วมงานด้วยในแต่ละครั้งซึ่งต้องพิจารณาถึงความสามารถในการทำงานภายใต้งบประมาณและเวลาที่กำหนด และรูปแบบการทำงานที่ตรงกัน แต่ถ้าเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บริษัทตัวแทนโฆษณามักจะยอมจ่ายเงินในราคาที่สูงกว่าเพื่อให้ได้ความมั่นใจในคุณภาพของงาน โดยใน

ขณะเดียวกันบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณาเองก็จะหาแนวทางในการปรับลดอัตราค่าบริการลงเพื่อเพิ่มโอกาสในการถูกเลือกจ้างมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถแบ่งการอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้แก่

1. ผลกระทบของสถานการณ์ Digital Disruption ที่มีต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

ถึงแม้สถานการณ์ Digital Disruption จะทำให้ภาพยนตร์โฆษณาด้านออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ภาพยนตร์โฆษณาโทรทัศน์ถูกลดบทบาทลง ทำให้กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาได้รับผลกระทบในด้านต่าง ๆ แต่ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านได้แสดงความเห็นว่า สำหรับสินค้าบางประเภทและผู้บริโภคบางกลุ่มนั้น ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ยังคงมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการสื่อสาร สอดคล้องกับวิจัยของ แอนนา จุมพลเสถียร (2557) ที่พบว่า ในอนาคตแม้สื่อดิจิทัลมีแนวโน้มจะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ได้

หมายความว่าสื่อดั้งเดิมหมดความสำคัญลงอย่างสิ้นเชิง การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่ได้หมายถึงจุดจบของเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม ธุรกิจโฆษณาต้องผลิตโฆษณาในสื่อออนไลน์มากขึ้น แต่โทรทัศน์ยังเป็นสื่อที่ช่วยกระจายข่าวสารในวงกว้างได้ ไม่ควรทิ้งไปเลยแต่ควรใช้ควบคู่ไปกับสื่อใหม่ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าจากผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นผลกระทบในแง่ของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในภาพรวม ถ้าบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาร่วมมือกัน ตื่นตัวและแสวงหาวิธีสร้างสมดุลในการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทั้งสองประเภทได้ ก็จะช่วยบรรเทาความรุนแรงจากผลกระทบในด้านต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ในที่สุด

จากผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาของ สถานการณ์ Digital Disruption นั้น จะอยู่ในรูปแบบของการที่เทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้สื่อของบริโภคก่อนแล้วจึงส่งผลกระทบต่อมายังการทำงานของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ไม่ได้เป็นลักษณะที่เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่หรือพลิกผันกระบวนการทำงานโดยตรงเหมือนการเข้ามาแทนที่กล้องฟิล์มของกล้องดิจิทัล ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าการทำงานในกระบวนการ

สร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณานั้นเป็นงานที่เน้นการใช้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ในการประกอบเรื่องราวและถ่ายทอดเนื้อหาผ่านวิธีการนำเสนอต่าง ๆ อีกทั้งยังต้องใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่มักเกิดขึ้นหลากหลายรูปแบบในการทำงานแต่ละครั้ง ซึ่งทั้งสองทักษะนี้เป็นสิ่งที่เทคโนโลยีหรือปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถทดแทนความสามารถของมนุษย์ได้ จึงทำให้อุตสาหกรรมนี้ยังไม่ถูกทดแทนด้วย เทคโนโลยีโดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทักษะที่สำคัญสำหรับการทำงานในอนาคตของ World Economic Forum (2016) ที่ว่า การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนอย่างเป็นเหตุเป็นผล การคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบโดยใช้วิจารณญาณต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็น ทักษะ 3 อันดับแรกที่ปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถทำได้เทียบเท่ามนุษย์ ซึ่งธุรกิจที่มีการขับเคลื่อนด้วยทักษะดังกล่าวจะมีแนวโน้มในการถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีได้ยาก ดังนั้นถ้ากระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณามีการปรับตัวได้ทัน่วงทีก็จะช่วยให้สามารถผ่านพ้นสถานการณ์ Digital Disruption นี้ไปได้ร่วมกันทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

2. แนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption

2.1 การปรับตัวระดับองค์กร

แนวทางการปรับตัวของแต่ละภาคส่วนมุ่งเน้นการแก้ปัญหาให้สามารถทำงานที่มีงบประมาณและระยะเวลาที่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้การปรับตัวขององค์กรในแต่ละบริษัทสอดคล้องกับกระบวนการออกแบบระบบองค์กรใหม่ (Re-Engineering) ของปราซญา กล้าผจญ และ ศิริพงษ์ เสงี่ยม (2553) ในขั้นตอนการออกแบบใหม่ ซึ่งจากการทำ SWOT Analysis ในผลการวิจัย สามารถนำมาพัฒนาในการวิเคราะห์จับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทที่สอดคล้องกับการจัดการกลยุทธ์องค์กรแบบ TOWS Matrix ของ Wehrich (1982) เพื่อทำการกำหนดแนวทางการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ทั้ง กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้แก่ การเพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับกองถ่ายอื่น ๆ (การทำทีมซัพพอร์ท) และการให้บริการแบบครบวงจร กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้แก่ การเพิ่มการให้บริการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้แก่ การลดขนาดองค์กร การเปิดบริษัทย่อยสำหรับงาน

ขนาดเล็ก และการเพิ่มแผนกเกี่ยวกับ ภาพยนตร์โฆษณาออนไลน์โดยเฉพาะ แต่ สำหรับกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) นั้น จากผลการศึกษาพบว่า แนวทางการ ปรับตัวที่องค์กรเลือกใช้ไม่สอดคล้องกับกล ยุทธ์เชิงรับ โดยจากบทสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่บริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ สร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาจะมีทางเลือก ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่สองทาง คือ ถ้าไม่ปรับตัวก็ล้มเลิกกิจการไปเลย จึง แสดงให้เห็นว่าบริษัทขนาดใหญ่ใน กระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาที่ ยังดำรงอยู่จะเน้นใช้กลยุทธ์ที่ช่วยในการ ปรับปรุงให้องค์กรก้าวไปข้างหน้ามากกว่า การตั้งรับและรอคอยสถานการณ์

การปรับตัวโดยใช้วิธีการลดขนาด ขององค์กรลงนั้นเป็นวิธีที่บริษัทใน หลายหลายอุตสาหกรรมเลือกใช้เป็นวิธีแรก ๆ เนื่องจากสามารถลดงบประมาณจำนวน มากได้อย่างรวดเร็วกว่าวิธีอื่น ๆ และยังมี ผลพลอยได้ที่ช่วยให้บริษัทเกิดความ คล่องตัวตามมาอีกด้วย ซึ่งเป็นไปตาม แนวคิดของ Cameron et al. (1991) ที่กล่าว ว่า การลดทอนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงด้วยการ ทำหน่วยงานให้เล็กลงเมื่อมีสภาวะคับขัน ทางธุรกิจ เช่น ต้นทุนสูงเกินไป หรือสูญเสีย สัดส่วนการครองตลาดให้แก่คู่แข่งนั้น จะ ช่วยให้ลดระยะเวลาในการตัดสินใจ การ

สื่อสารภายในบริษัทที่มีความครอบคลุมมาก ขึ้น รวมถึงพนักงานจะมีโอกาสในการ พัฒนางานและใช้อำนาจในการตัดสินใจได้ มากขึ้นอีกด้วย และสอดคล้องกับ กาลัญ วรพิทยุต (2562) ที่พบว่าบริษัทเกี่ยวกับ โฆษณาในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4.0 นั้น บริษัทต้องมีขนาดเล็กลง ซึ่งทำได้ย่ ายแรกโดยการลดจำนวนพนักงานลง และเมื่ อยลดขนาดบริษัทลงแล้วก็ยังต้องทำให้เป็น บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านใด ด้านหนึ่งอย่างชัดเจน ซึ่งในส่วนนี้ขัดแย้งกับ ผลการศึกษาในวิจัยครั้งนี้ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ หลายคนแนะนำว่าควรทำบริษัทให้มีการ บริการแบบครบวงจร อีกทั้งยังควรเพิ่มการ ให้บริการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทาง โทรทัศน์ควบคู่กับภาพยนตร์โฆษณา ออนไลน์ได้ด้วยยิ่งเป็นผลดี โดยในส่วนนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทั้งการเลือกทำให้ บริษัทมีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างใด อย่างหนึ่ง และการเพิ่มการให้บริการแบบ ครบวงจรทำได้ทุกอย่ างนั้น ทั้งสองวิธีการนี้ มีจุดประสงค์ในการปรับตัวและส่งผลดี มุมมองที่แตกต่างกัน โดยการมีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะเป็นผลดีในด้าน ของการสร้างภาพจำให้ลูกค้าว่าบริษัทของ เราเชี่ยวชาญในด้านใดแต่ก็อาจจะมีผลเสีย ในการทำงานที่ไม่สามารถรับงานในรูปแบบ ที่หลากหลายได้ ในส่วนของการทำงาน แบบครบวงจรและการทำแบบออนไลน์ควบ

โทรทัศน์จะมีผลดีโดยเป็นการเพิ่มความสะดวกและประหยัดให้กับลูกค้า อีกทั้งเป็นอีกทางเลือกที่จะช่วยให้รายรับเข้าบริษัทไม่น้อยลง แต่อาจจะทำให้บุคลากรและบริษัทต้องปรับรูปแบบการทำงานให้สามารถทำงานแบบครบวงจรได้โดยงานไม่หนักจนเกินไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัทว่าจะเลือกพิจารณาปรับตัวด้วยวิธีการใดที่เหมาะสมกับโครงสร้างและรูปแบบบริษัทของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ของ วิเชียร วิทยอุดม (2554) ที่กล่าวว่า การจัดการองค์กรในปัจจุบันจะมุ่งเน้นไปที่รูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (Flexibility) และมีการปรับตัวได้สูง (Adaptable) โดยจะไม่มีทางเลือกใดที่ดีที่สุดแนวทางเดียว แต่จะใช้องค์ความรู้เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังประสบอยู่ให้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาในยุค Digital Disruption ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไป

ปรับใช้รับมือกับสถานการณ์ Digital Disruption ของภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ข้อควรปฏิบัติ 3L ประกอบด้วย

1.1 Learn: ทำความเข้าใจ

สถานการณ์และเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

องค์กรรวมถึงบุคลากรต้องมีการเรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมถึงทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์และทางออนไลน์ เพื่อนำไปสู่การแสวงหาหนทางที่เหมาะสมในการทำงานภายใต้งบประมาณและระยะเวลาในการทำงานน้อยลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 Link: เชื่อมโยงเทคโนโลยีเพื่อ

นำมาประยุกต์ใช้

เนื่องจากในยุค Digital disruption นั้นทำให้เกิดเทคโนโลยีในการทำงานใหม่ ๆ ขึ้นมากมายที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน องค์กรต้องสามารถเชื่อมโยงกระบวนการทำงานประยุกต์เข้ากับเทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีความน่าสนใจทั้งแก่ผู้บริโภคและผู้ว่าจ้างได้มากยิ่งขึ้น

1.3 Loose: ไม่ยึดติดกับวิธีคิดและ

รูปแบบการทำงานเดิม

ท่ามกลางผลกระทบของ Digital Disruption ที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกันได้ทำให้เกิดโอกาสและรูปแบบธุรกิจใหม่ขึ้น

มากมาย องค์การจึงต้องไม่ยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม และมีการออกแบบแผนการดำเนินงานแบบยืดหยุ่น ไม่ตายตัว จึงจะทำให้เกิดแง่มุมใหม่ซึ่งจะเป็นผลดีต่อธุรกิจและการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา

2. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย

เนื่องจากในช่วงหลังของการทำการศึกษาวิจัยได้เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ขึ้นทั่วโลก ซึ่งได้สร้างผลกระทบในหลายด้านต่อทุกอุตสาหกรรมในประเทศไทย รวมถึงอุตสาหกรรมโฆษณาและกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณา ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปผู้ที่สนใจศึกษาอาจทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของกระบวนการสร้างสรรค์ภาพยนตร์โฆษณาต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับตัวต่อสถานการณ์ดังกล่าวที่ยังคงส่งผลกระทบต่อเนื่องในระยะยาว

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กัลญ วรพิทยุต. (2562). การโฆษณากับการปรับตัวเข้าสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4.0 [วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- จุฑา เทียนไทย. (2550). การจัดการ : มุมมองนักบริหาร. สำนักพิมพ์แม็คกรอ-ฮิล.
- ฐิตินัน บุญภาพ คอมนอน. (2559). การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม [วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปรกรณ์ ลีสกุล. (2560, 27 พฤศจิกายน). การเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไปของ Disruption. The Standard. <https://thestandard.co/disruption-revolution/>
- ปราชญา กล้าผจญ และศิริพงษ์ เสงี่ยม. (2553). *Modernized Administration/Management ภาคที่ 1 การ บริหารจัดการยุคใหม่*. ปราชญา พับบลิชিং.
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (2563, 5 มีนาคม). วางกลยุทธ์ธุรกิจให้ถูกจุด กับ TOWS Matrix. Popticles.com. <https://www.popticles.com/business/tows-matrix/>
- ปิยลักษณ์ ศรีนิล. (2541). *ทิศทางการปรับตัวของบริษัทตัวแทนในยุคสังคมข่าวสาร* (ทศวรรษ 2000) [วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาร์เกตเทียร์ ออนไลน์. (2561, 4 พฤษภาคม). เอเจนซีโฆษณานี้ทำงานหรือ? ช่วงนี้เลยเห็นเจ้าใหม่เกิดขึ้นเต็มไปหมด. <https://marketeeronline.co/archives/19749>
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2543). *100 เครื่องมือนักบริหารสมัยใหม่*. สำนักพิมพ์ ส.ท.ท.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *การจัดการสมัยใหม่ Modern Management*. บริษัท ธนรัช การพิมพ์ จำกัด.
- สาวิตรี รินวงษ์. (2562, 28 เมษายน). พยากรณ์อนาคตโฆษณา “ดาต้า-ครีเอทีฟ” กุมธุรกิจ. กรุงเทพธุรกิจ. <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/833655>
- ออปทิมส์ แมกาซีน. (2560). เมื่อความสำเร็จของงานโฆษณาไทยบนเวทีโลกต้องมีมากกว่าจำนวนผู้ชมและยอดแชร์. http://optimise.kiatnakinphatra.com/thinking_big_9.php
- แอนนา จุมพลเสถียร. (2557). พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมโฆษณาในประเทศไทย. วารสารศาสตร์, 9(3), 149-192.

ภาษาอังกฤษ

Cameron, K. S., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1991). *Best practices in white-. collar downsizing: managing contradictions*. Academy of Management Executive, 5(3), 57-73.

Earon, A. & Sheiner, D.Z. (2019). *Disruptions of account planning in the digital age*. Marketing Intelligence & Planing, 37(2), 126-139.

Oxford College of Marketing. (2016). *What is digital disruption*.
<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/02/22/what-is-digital-disruption/>

Weihrich, H. (1982). *the TOWS Matrix: a tool for situational analysis*. Elsevier Ltd.

World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs*.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf