ภาค 3 การบริหารกิจการโฆษณา

บทที่ 8
การบริหารกิจการโฆษณา

ในการดำเนินธุรกิจใด ๆ หรือแม้แต่กิจการโฆษณา ก็ตาม เป็นไปไม่ได้ที่ธุรกิจหรือกิจการโฆษณานั้นจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพราะโชคช่วยหรือด้วยความบังเอิญตลอดไป นั่นก็หมายความว่า ในการดำเนินธุรกิจใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทอื่นหรือกิจการโฆษณา ธุรกิจนั้นจะต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะบริหารทรัพยากรด้านต่าง ๆ ของธุรกิจนั้นอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้ธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จได้

เป้าหมายที่สำคัญในการบริหารงานก็คือ ต้องให้ธุรกิจนั้นสามารถดำรงอยู่ได้ (Survival) การที่ธุรกิจจะอยู่ได้นั้นจะต้องมีกำไรจากการดำเนินงาน และจะต้องมีการขยายตัวควบคู่ไปด้วย สำหรับกิจการโฆษณาก็มีหลักเช่นเดียวกัน ผู้บริหารกิจการโฆษณาจะต้องบริหารงานเพื่อที่จะทำให้กิจการโฆษณา สร้าง ดำเนินงานให้เกิดผลงานที่ดีแก่ลูกค้า พัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อสร้างกำไร และทำให้กิจการโฆษณามีการเติบโตขยายตัว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กิจการโฆษณานั้นสามารถดำรงอยู่ได้

การสร้างกำไรให้เกิดกับธุรกิจเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบริหาร[1] และใช้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จในการบริหารธุรกิจ เพราะถ้ากิจการโฆษณามีกำไรจากการปฏิบัติงาน ก็ถือเป็นความสำเร็จของกิจการนั้น การที่กิจการโฆษณาหนึ่งดำเนินงานประสบความสำเร็จก็จะเป็นที่ดึงดูดใจลูกค้ารายใหม่ ๆ การที่มีกำไรและมีลูกค้ารายใหม่นั้น ทำให้กิจการโฆษณาสามารถที่จะเริ่มขยายตัวได้ เพราะเมื่อมีกำไรเพิ่มขึ้น ก็มีความสามารถในอันที่จะจัดหาพนักงานที่มีความสามารถ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการดำเนินงานได้เพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอและเหมาะสมที่จะสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การจัดหาพนักงาน และอุปกรณ์เพิ่มขึ้นนี้เป็นการลงทุนของกิจการโฆษณา ซึ่งเมื่อลงทุนเพิ่มขึ้น ฝ่ายบริหารก็จะต้องบริหารงานเพื่อให้ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนนั้นเป็นไปอย่างเหมาะสม แต่การขยายตัวก็ไม่เป็นหลักประกันว่าจะได้งานโฆษณาที่ดีและมีกำไรเพิ่มขึ้น ดังที่ปรากฏเสมอว่ากิจการโฆษณาใหญ่ ๆ ที่มีจำนวนเงินเรียกเก็บจากลูกค้าสูง จะมีกำไรไม่มากนักหรือไม่มีกำไรเลยก็มี ที่เป็นเช่นนี้เป็นผลของการบริหารงานที่ขาดความระมัดระวัง ไม่ติดตามเหตุการณ์ ฯลฯ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ตรงกันข้ามกับ กิจการโฆษณาที่มีจำนวนเงินที่เรียกเก็บไม่มากนัก แต่อาจมีกำไรมากก็ได้

การที่กิจการโฆษณาจะมีกำไรได้ ก็ต่อเมื่อสร้างและผลิตงานโฆษณาที่มีประสิทธิผล คือ ผลิตงานที่จะทำให้ขายสินค้าและบริการของลูกค้าได้มากขึ้น อันจะทำให้ลูกค้าพอใจ แต่ถ้ากิจการโฆษณาไม่สามารถสร้างงานที่มีประสิทธิผลได้ ก็มีโอกาสที่จะสูญเสียลูกค้าไปได้ และแม้ว่าจะพยายามหาลูกค้ารายใหม่ ก็เป็นการยากที่จะหากำไรจากลูกค้าใหม่ได้ในปีแรกหรือสองปีแรก เพราะกิจการโฆษณาจะต้องเริ่มศึกษา วิจัยเกี่ยวกับลูกค้ารายใหม่ ซึ่งต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก แม้แต่การเสนองานโฆษณาเพื่อหาลูกค้าใหม่นั้น บางครั้งก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก

การที่จะสร้างงานโฆษณาให้ได้ผลดีนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องศึกษานโยบายทางการตลาดของบริษัทลูกค้า ตลาดและสภาพแวดล้อมด้านอื่น ๆ เช่น ปฏิกริยาของตัวแทนจำหน่าย ผู้ขายส่งและพนักงานขายที่มีต่อสินค้า ภาพพจน์ของบริษัทลูกค้า ฯลฯ ต้องศึกษาเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทลูกค้าในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ก็จะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค คู่แข่งขัน และอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างงานโฆษณาที่ได้ผลหรือนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาและ

สร้างโอกาสด้านการโฆษณาให้กับบริษัทลูกค้า ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หน้าที่การบริหารนั้น หมายถึง การแก้ปัญหา การกำหนดนโยบายและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ [2] อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของกิจการโฆษณาขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก จะมีผู้ทำหน้าที่บริหารระดับต่าง ๆ มาก ในขณะที่ฝ่ายบริหารของกิจการโฆษณาขนาดเล็ก ต้องทำงานที่แตกต่างกันไป คือมักจะพบผู้บริหารระดับสูงของกิจการโฆษณาขนาดเล็ก ที่นอกจากจะทำหน้าที่บริหารแล้ว ยังทำหน้าที่เหมือนพนักงานคนหนึ่งของกิจการโฆษณาด้วย เพราะบางคนอาจทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้ารายใหญ่เอง บางคนอาจทำหน้าที่สร้างสรรค์งานโฆษณาให้กับบริษัทลูกค้าด้วยตนเอง หรือบางคนอาจทำหน้าที่ในการติดต่อขอซื้อสื่อโฆษณาเองด้วย ฯ

การบริหารกิจการโฆษณา ก็เหมือนกับการบริหารธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่จะต้องนำเทคนิคการบริหารมาปรับใช้ แต่ผู้บริหารกิจการโฆษณา ก็ยังมีกฎข้อแตกต่างบางประการในการปรับใช้เทคนิคด้านการบริหาร เนื่องจาก การโฆษณาเป็นธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงมีความไม่แน่นอนมากกว่าธุรกิจประเภทอื่น ๆ

คุณสมบัติของนักบริหาร

งานด้านบริหารของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใด จะครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ มากเกินกว่าที่จะสรุปว่าเป็นงานด้านการบัญชีต้นทุน ค่าตอบแทนการให้บริการของกิจการโฆษณา กำไรและขาดทุน การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน กฎหมาย ระบบและวิธีการทำงานภายในองค์การ ฯลฯ ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร โดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติสำคัญดังนี้คือ มีความสามารถในการพิจารณาปัญหาอย่างกว้างไกล สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ได้ มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ มีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินปัญหาก่อนที่จะตัดสินใจ นั่นคือ จะต้องเป็นบุคคลที่ช่างคิดค้นหาทางเลือกที่จะปฏิบัติ ต้องเป็นบุคคลที่รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่จะเกิดขึ้น หรือหลบเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นปัญหาให้มากที่สุด นอกจากนี้ จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล คือรู้ว่า จะจูงใจ สั่งงาน หรือควบคุมบุคคลอย่างไร จึงจะทำงานให้เกิดผลงานมากและดีที่สุด และควรมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้วย ฯลฯ ซึ่งอาจสรุปองค์ประกอบที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของผู้บริหารได้ดังต่อไปนี้

1. การศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีการศึกษา ซึ่งอาจเป็นการศึกษาแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น การศึกษาจากชั้นเรียน การฝึกอบรม ดูงาน การศึกษาจากประสบการณ์ การสังเกตหรือการศึกษาด้วยตนเอง ก็ได้

2. ประสบการณ์ ผู้บริหารจะต้องมีประสบการณ์ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับผู้บริหารงานโฆษณา ก็จะต้องเคยตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ การใช้สื่อ การชายความคิด ฯลฯ

3. มีความรู้ นักบริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ การบัญชี - การวิเคราะห์ต้นทุนของงาน การอ่านงบดุล งบกำไรขาดทุน ฯ การเงิน - แหล่งที่มาและใช้ไปของเงิน การจัดทำงบประมาณเงินสด งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ งบดุลโดยประมาณ ฯ การภาษีอากร- อัตราภาษีอากรประเภทต่าง ๆ การคิดภาษี ฯ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมศาสตร์ ภาวะเศรษฐกิจ สังคมและอื่น ๆ

4. ความสามารถพิเศษ (Aptitude) ผู้บริหารต้องมีเชาว์ปัญญา มีความสามารถที่จะรู้สึกได้ว่า โครงการใดที่จะทำจะได้ผล หรือไม่ประสบความสำเร็จ ฯ

5. บุคลิกลักษณะ ผู้บริหารที่ดีควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

5.1 ความกล้าหาญ ผู้บริหารจะต้องกล้าที่จะต่อสู้เมื่อรู้ว่าตนเองทำถูก กล้าที่จะรับผิดเมื่อรู้ว่าตนทำผิด ต้องมีความกล้าที่จะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ กล้าที่จะคิดถึงเรื่องของบริษัทก่อนเรื่องของตน

5.2 ความเข้าใจ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจคนที่ทำงานอยู่รอบตัว ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้จะต้องเข้าใจปัญหาและสภาพต่าง ๆ ด้วย

5.3 ความรับผิดชอบ ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบไม่เพียงงานในแผนกเท่านั้น แต่จะต้องเป็นตัวแทนของทั้งองค์การ รับผิดชอบต่อการศึกษาอบรม และปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และรับผิดชอบที่จะทำงานให้ได้ผล

5.4 การมองเห็นการณ์ไกล ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว สามารถคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้วพยายามหาประโยชน์จากสิ่งนั้น

5.5 มีพลังที่จะทำงานหนักตลอดระยะเวลาหนึ่ง พร้อมที่จะให้กำลังใจแก่คนอื่น มีพลังที่จะทำงานทั้งร่างกาย จิตใจ และวิญญาณ

ความรับผิดชอบของผู้บริหารด้านโฆษณา

ความรับผิดชอบในการบริหารกิจการโฆษณาที่สำคัญ คือ ทำให้กิจการโฆษณามีกำไรและดำรงอยู่ต่อไปได้ ซึ่งงานที่ผู้บริหารจะต้องทำ ก็มี

1. การวางแผนงาน ผู้บริหารจะต้องวางแผนงานที่จะต้องทำทุกขั้นตอน โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละแผนก แล้วจึงจัดทำแผนงานสำหรับแต่ละแผนกในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และจะต้องกำหนดนโยบายและวิธีการทำงานด้วย สำหรับงานที่ต้องวางแผนก็มี งานด้านการสร้างสรรค์งานโฆษณา การเลือกสื่อโฆษณา การส่งเสริมการขายและอื่น ๆ และจะต้องมีการกำหนดงบประมาณ เพื่อใช้ในการดำเนินงานให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ด้วย โดยจะต้องรู้วิธีที่จะจัดหาเงินทุนและใช้เงินนั้นอย่างเหมาะสม

นอกจากจะวางแผนงานและกำหนดงบประมาณแล้ว จะต้องมีการวางแผนกำลังคนเพื่อให้มีกำลังคนสอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องทำทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการวางแผนกำลังคนนี้จะได้กล่าวรายละเอียดในเรื่องการบริหารงานบุคคล

2. การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างการทำงาน ซึ่งจะต้องมีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนก แต่ละหน้าที่ แล้วจึงกำหนดคนที่เหมาะสมที่จะทำงานนั้น การจัดสรรงานให้กับพนักงาน และยังรวมไปถึง การประสานงานระหว่างตำแหน่งและฝ่ายต่าง ๆ ด้วย นั่นคือ จะต้องมีการกำหนดระบบการทำงานภายใน ซึ่งจะต้องกำหนดให้งานดำเนินไปอย่างสะดวกที่สุดเท่าที่จะทำได้

สำหรับระบบการทำงานภายในที่จะต้องกำหนดก็มี การตรวจสอบผลงาน ซึ่งถ้าหากมีการตรวจสอบผลงานมากเท่าไร ก็จะทำให้ได้ผลงานช้าลง อาจมีผลให้ได้ผลงานน้อยลงด้วยก็ได้ และการกำหนดให้ใครติดต่อกับใครตามสายงาน การกำหนดวิธีการจัดซื้อ การกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนรวมถึงการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อสนับสนุนการทำงานเพื่อให้การทำงานได้ผลงานมากขึ้น เช่น การจัดหาเครื่องถ่ายสำเนา วีดิโอเทป คอมพิวเตอร์ ฯลฯ โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์นี้ จะมีผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก เพราะมีผลให้ฝ่ายบริหารได้ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมากขึ้น วิเคราะห์และทราบผลการวิจัยได้เร็วขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเลือกสื่อ ช่วยกำหนดขั้นตอนตารางเวลาสร้างงานโฆษณา ช่วยในการจัดเตรียมงบการเงิน และใบเรียกเก็บเงินต่าง ๆ ฯลฯ

3. การสั่งงาน ด้วยเหตุที่หน้าที่ของฝ่ายบริหารนั้นมิใช่ว่าจะทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเอง แต่เป็นเรื่องของการใช้บุคคลอื่นและทรัพยากรอื่นอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะบุคคลนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้ถึง ความต้องการของมนุษย์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสั่งงาน สร้างขวัญกำลังใจ และการจูงใจให้พนักงานฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะพนักงานในฝ่ายสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพราะบุคคลในฝ่ายนี้ มักเป็นบุคคลเจ้าอารมณ์ คาดคะเนพฤติกรรมได้ยาก แต่บุคคลในฝ่ายนี้ก็มีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์งานโฆษณา

การที่จะเป็นผู้นำให้ได้ผลดีนั้นจะต้องมีการสื่อสารที่ดีด้วย อันจะช่วยลดความสับสนหรือความไม่เข้าใจกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานได้ นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีความน่าเชื่อถือ ต้องมีความซื่อตรง ต้องปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความจริงใจและยุติธรรม มีความเป็นกันเอง ควรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถอธิบายงานให้พนักงานเข้าใจและทำได้ ไม่ควรให้สัญญา ถ้าคิดว่าไม่สามารถจะรักษาสัญญานั้นไว้ได้ ควรยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานทำงานได้ผลดี โดยการให้รางวัล ซึ่งอาจเป็นในรูปของการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกจากนี้จะต้องรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงของพนักงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อแก้ไขปรับปรุงที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นประโยชน์แก่กิจการมากที่สุด

4. การควบคุม ซึ่งจะรวมถึงการประเมินผล การติดตามผลและการรายงานผลการปฏิบัติงานด้วย นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าหากผลงานแตกต่างไปจากแผนงานที่วางไว้ก็จะต้องมีการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างนั้น เพื่อปรับปรุงการทำงานในอนาคต และจะต้องมีความสามารถในการวัดและประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน แล้วดำเนินการปรับปรุงหากพบข้อบกพร่อง

การสร้างงานโฆษณาให้ได้ผล

การที่จะสร้างงานโฆษณาให้มีประสิทธิผลนั้น กิจการโฆษณานอกจากจะมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีทรัพยากรต่าง ๆ แล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องมีความสามารถในการมอบหมายงานให้พนักงานไม่ให้มากหรือน้อยเกินไป ต้องมีระบบการทำงานที่ดี และอื่น ๆ ซึ่ง S.W. Grossman ได้ให้คำแนะนำในการสร้างงานโฆษณาให้มีประสิทธิผลไว้ดังต่อไปนี้[13]

1. ควรให้มีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพราะงานโฆษณาที่เผยแพร่ในสื่อโฆษณาจะต้องแข่งกับโฆษณาของบริษัทคู่แข่งขันในการเรียกความสนใจจากผู้อ่าน ผู้ฟังสื่อโฆษณานั้น เพื่อให้ผู้อ่านผู้ฟังสนใจและปฏิบัติตามที่ต้องการ

2. ควรเสนอเฉพาะงานที่กิจการโฆษณาเห็นว่าดีเพียงพอ ไม่ควรเสนองานหรือโครงการรณรงค์โฆษณาต่อลูกค้า ถ้ายังไม่พอใจต่อผลงานนั้น

3. ไม่ควรคาดคะเนผลของงานโฆษณาต่อลูกค้า แม้ว่าการทดสอบงานโฆษณาก่อนการโฆษณา จะช่วยคาดคะเนผลจริงได้ก็ตาม แต่ผลที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามผลการวิจัยก็ได้

4. ไม่ต้องกลัวที่จะขัดแย้งกับลูกค้า เพราะลูกค้าใช้บริการของกิจการโฆษณาเนื่องจากเห็นว่ามีความสามารถและประสบการณ์ดีพอ ดังนั้น ควรจะซื่อตรงต่อลูกค้าและตนเอง คือ เมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสมอย่างไรต้องชี้แจงให้ลูกค้าทราบ แม้จะเป็นสิ่งที่ลูกค้าเห็นว่าดีก็ตาม

5. ต้องติดตามแนวคิดและสิ่งใหม่ ๆ ศึกษาแนวโน้มและความนิยมของประชากรตลอดเวลา

6. มีการเก็บรักษาตัวอย่างงานโฆษณาเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงการสร้างสรรค์งานโฆษณาในอนาคต และควรส่งเสริมให้พนักงานเก็บรักษางานโฆษณาหรือสิ่งที่เขาคิดไว้ ในการเก็บรักษานี้ ควรมีการแยกหมวดหมู่ เพื่อจะได้สะดวกในการหาเมื่อต้องการใช้

การบริหารงานเพื่อให้กิจการโฆษณามีกำไร

การที่กิจการโฆษณาจะมีการขยายตัวได้ ก็จะต้องดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถมากให้มาทำงานร่วมกันมากขึ้น และต้องมีลูกค้ารายใหญ่เพิ่มขึ้น ซึ่งการที่ทำเช่นนั้นได้ ก็จะต้องมีกำไรมากเพียงพอที่จะจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานและผู้บริหารที่เพิ่มขึ้น มีการจัดหาและปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานให้มากขึ้น เป็นต้น

ในการดำเนินงานเพื่อให้กิจการโฆษณามีกำไรได้นั้น นอกจากกิจการโฆษณาจะต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือพยายามใช้เงินอย่างประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย เช่น ไม่ให้มีคนลันงาน ไม่ใช้จ่ายอย่างไม่สมควร ฯ ในขณะเดียวกันกิจการโฆษณาก็จะต้องพยายามเพิ่มรายได้ของกิจการโฆษณาให้มากขึ้น อันจะเป็นผลให้มีกำไรจากการดำเนินงาน ซึ่ง S.W. Grossman[4] ได้เสนอวิธีการที่จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานกิจการโฆษณาให้มีกำไร มีดังต่อไปนี้

1. ไม่ควรกังวลที่จะมีลูกค้ารายเล็ก ๆ ถ้าแน่ใจว่า สินค้าและบริการของบริษัทลูกค้ามีตลาดและดีเพียงพอ ลูกค้ามีความสามารถที่จะชำระเงินเมื่อถึงกำหนด ลูกค้ามีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันและมีความต้องการที่จะขยายตัว ฯ ทั้งนี้เพราะลูกค้ารายเล็ก ๆ นั้นอาจดำเนินธุรกิจได้อย่างดี และอาจกลายเป็นลูกค้ารายใหญ่ในอนาคตได้

2. ควรคิดค่าบริการสำหรับงานทุกชิ้นที่ทำให้กับบริษัทลูกค้า เพราะงานทุกชิ้นกิจการโฆษณาต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาและสร้างชิ้นทั้งนั้น

3. ไม่ควรรับบริษัทลูกค้าที่มีขนาดใหญ่ที่ยอดเงินที่จะเรียกเก็บมีสัดส่วนไม่เหมาะสมกับรายได้ทั้งหมดของกิจการโฆษณา โดยทั่วไป ลูกค้ารายใหญ่ที่สุดควรจะมีจำนวนเงินที่จะเรียกเก็บน้อยกว่า 5% ของยอดเงินเรียกเก็บทั้งหมด

4. ต้องมีการศึกษาบริษัทที่จะเป็นลูกค้าก่อนที่จะรับให้บริการ โดยศึกษาจากรายงานของธนาคาร และตัวแทนจำหน่าย ตรวจประวัติและความสัมพันธ์กับกิจการโฆษณาเดิมเพื่อศึกษาว่าในอดีตมีการเปลี่ยนแปลงกิจการโฆษณาบ่อยหรือไม่ และเปลี่ยนด้วยเหตุผลใด ถ้าบริษัทที่จะเป็นลูกค้ามีประวัติไม่น่าพอใจ ก็ไม่ควรรับเป็นลูกค้า

5. ต้องมีการตรวจสอบพิจารณารายจ่ายภายในของกิจการโฆษณา และรายจ่ายที่เกี่ยวกับบริษัทลูกค้า ต้องกำหนดมาตราการในการควบคุมรายจ่ายเหล่านี้ และควรมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ต้องสามารถบอกได้ว่า รายจ่ายใดจำเป็น รายจ่ายใดไม่จำเป็น ไม่ควรอนุญาตให้พนักงานพาตัวแทนของบริษัทลูกค้าไปเลี้ยงอาหาร และอื่น ๆ มากเกินไป

6. ให้ฝ่ายบัญชีเสนอรายงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่เพียงแต่การเสนองบการเงินทุก 3 เดือน หรือทุก 6 เดือนเท่านั้น ยังควรให้เสนอรายงานทุกวันในเรื่องเกี่ยวกับยอดลูกหนี้ เจ้าหนี้ จำนวนเงิน ที่เรียกเก็บได้ในแต่ละวัน ใบเรียกเก็บเงินค่าสื่อโฆษณา ยอดเงินในธนาคาร รายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการลูกค้า ฯลฯ เพื่อให้ทราบถึงสถานะของกิจการโฆษณาตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีรายงานที่เสนอเป็นประจำทุกสัปดาห์ โดยเสนอในเรื่องเวลาการทำงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ รายงานเกี่ยวกับบุคลากร ฯลฯ

7. ไม่ควรเป็นแหล่งเงินทุนของบริษัทลูกค้า คือ ควรให้ลูกค้าทราบหลักเกณฑ์ในการทำงานร่วมกัน ที่ต้องจ่ายเงินเมื่อถึงกำหนดชำระเงินตามใบเรียกเก็บเงิน และควรให้บริษัทลูกค้าทราบถึงส่วนลดเงินสด 2% ที่สื่อโฆษณาเสนอให้ถ้าจ่ายเงินค่าสื่อภายในกำหนดเวลา จะต้องทราบถึงสภาพทางการเงินของบริษัทลูกค้าอย่างรวดเร็ว โดยอาจเป็นสมาชิกขององค์การที่ขายข้อมูลและรายงานทางการเงินของบริษัทลูกค้าทุกราย เพื่อให้ทราบข้อมูลด้านนี้ของลูกค้าทุกราย

8. ควรมีที่ปรึกษาด้านกฎหมายและฝ่ายบัญชีที่ดี เพื่อจะได้รับคำแนะนำที่ดีในการดำเนินงานในเรื่องนั้น ๆ

9. ควรรู้ถึงต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะทราบได้นั้นจะต้องมีระบบบัญชีต้นทุนที่ดี การทราบต้นทุน จะทำให้ทราบว่า กิจการมีกำไรจากการทำงานนั้นหรือไม่

10. ควรมีการปรับปรุงค่าตอบแทนการให้บริการ ให้เหมาะกับค่าใช้จ่าย ทั้งนี้เพราะค่าใช้จ่ายจะเพิ่มขึ้นทุกปี ไม่ควรแบกภาระนี้ไว้เอง จึงควรคิดค่าบริการเพิ่มขึ้น เหมือนที่บริษัทลูกค้าเพิ่มราคาสินค้าและบริการเมื่อต้นทุนสูงขึ้น

การบริหารกิจการโฆษณาให้มีกำไรนั้น นอกจากผู้บริหารจะบริหารงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา คือ การกำหนดแผนงานโฆษณา ตลอดจนดำเนินการสร้างงานโฆษณาแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีภาระในการบริหารงานด้านอื่น ๆ อีก เช่น การบริหารงานบุคคล การจัดการทางการเงิน การบริหารความสัมพันธ์ ฯลฯ อันจะทำให้ธุรกิจนั้นสามารถดำรงอยู่ได้

คำถามท้ายบท

1. ผู้บริหารงานโฆษณา ควรมีคุณลักษณะอย่างไร และบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารงานโฆษณามาโดยละเอียด

2. การสร้างงานโฆษณาให้มีประสิทธิผลนั้น หมายความว่าอย่างไร และจะมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการโฆษณาโดยทั่วไปอย่างไรบ้าง อธิบาย

3. มีผู้กล่าวว่า "กิจการโฆษณาอาจสร้างกำไรให้เพิ่มขึ้นได้ 2 วิธี คือ การเพิ่มรายได้ และการลดค่าใช้จ่ายลง" ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวข้างต้นหรือไม่ จงให้เหตุผลประกอบ