บทที่ 5
การจัดองค์การระหว่างประเทศ

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบถึงบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์การ
2. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงรูปแบบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์การระหว่างประเทศ รวมถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละรูปแบบด้วย
3. เพื่อให้เข้าใจถึงการจัดองค์การแบบเครือข่ายและองค์การเสมือนจริง รวมถึงประโยชน์และข้อจำกัดในการใช้การจัดองค์การรูปแบบนี้
4. เพื่อให้ทราบถึงผลของการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีต่อการกระจายอำนาจ การประสานงาน และบทบาทของผู้บริหารในบริษัทสาขาในต่างประเทศ

การจัดองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่การงาน ความรับผิดชอบของแต่ละคนแต่ละฝ่ายเพื่อให้สามารถทำงานได้ประสานสอดคล้องกันไปสู่เป้าหมายหลักขององค์การได้ด้วยดี ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้างขององค์การแต่ละแห่งแตกต่างกันไปตามประเภทของกิจการ และขึ้นอยู่กับขนาด กลยุทธ์ในการดำเนินงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และวัฒนธรรมของประเทศ[1] โดยทั่วไปเมื่อเริ่มจัดตั้ง องค์การมักไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน แต่เมื่อมีการขยายตัวใหญ่ขึ้นก็เป็นการยากที่บุคคลคนเดียวจะดูแลจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจึงจำเป็นต้องมีการจัดรูปแบบโดยแบ่งแยกองค์การตามหน้าที่ (Functions) ที่ให้ความสำคัญต่อความชำนาญเฉพาะด้านในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น และเมื่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปอีก ผู้บริหารก็ต้องพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ตลอดเวลา ปัจจุบันผู้บริหารตระหนักว่า การจัดองค์การรูปแบบที่เหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ จึงให้ความสำคัญกับงานด้านนี้มากขึ้น ในการจัดโครงสร้างองค์การนั้นต้องคำนึงระดับการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจดำเนินงานอยู่ด้วย

ในการจัดโครงสร้างขององค์การนั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรทราบอยู่ 2 ประการคือ

1. นักวิชาการด้านธุรกิจให้มุมมองว่า ไม่มีรูปแบบจัดโครงสร้างแบบใดที่ดีที่สุดที่จะใช้กับทุกองค์การได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องมีการประเมินสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ อย่างระมัดระวังแล้วพัฒนารูปแบบโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม ทั้งนี้เพราะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ธุรกิจเผชิญอยู่ นั่นคือเมื่อสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลให้โครงสร้างขององค์การเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ซึ่งก็จะมีผลให้กลยุทธ์ขององค์การเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ตัวอย่าง ถ้าธุรกิจต้องการให้สินค้าสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในตลาดแห่งหนึ่งแล้ว ก็ควรเลือกใช้รูปแบบโครงสร้างองค์การที่ให้ความสำคัญต่อตลาดเป็นหลัก แต่หากธุรกิจต้องการให้มีประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุด ก็ควรกำหนดโครงสร้างองค์การในลักษณะที่ก่อให้เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด หรือในทางกลับกัน เมื่อกลยุทธ์ขององค์การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ดีขึ้น

2. การกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์การนั้นเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง[2] (On - going Process) ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ นั่นคือ โครงสร้างขององค์การที่กำหนดขึ้นแล้ว เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างขององค์การก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ผู้บริหารจึงต้องมองหารูปแบบการจัดโครงสร้างใหม่ๆ ที่เหมาะสมตลอดเวลา แม้ในรูปแบบโครงสร้างที่ใช้อยู่ ผู้บริหารก็อาจต้องมองหากระบวนการใหม่ๆ หรือปรับเปลี่ยนบางลักษณะที่จะช่วยให้การดำเนินงานภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อนและขัดแย้งได้รวดเร็วมากขึ้น จึงกล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การมีการ

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่าง เมื่อเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือซีพีต้องประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ในช่วงปี 2541 นั้น ซีพีได้มีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ โดยการควบรวม และขายกิจการในเครือออกไป ปัจจุบัน ซีพี มีธุรกิจหลักเพียง 3 กลุ่ม คือ ธุรกิจเกษตรและอาหาร ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจสื่อสาร

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การระหว่างประเทศ

ในการจัดตั้งธุรกิจส่วนใหญ่ ผู้ประกอบการกำหนดโครงสร้างเพื่อตอบสนองต่อความต้องการภายในประเทศเท่านั้น ดังนั้นเมื่อธุรกิจขยายการดำเนินงานไปยังตลาดต่างประเทศจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมในต่างประเทศ โดยทั่วไปโครงสร้างองค์การจะเปลี่ยนแปลงไปตามระดับความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ของธุรกิจนั้น กล่าวคือเมื่อธุรกิจมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น โดยดำเนินงานในประเทศต่าง ๆ มากขึ้น มีประสบการณ์ในการดำเนินงานในต่างประเทศมากขึ้น รวมถึงมีการเพิ่มประเภทสินค้าในตลาดต่างประเทศมากขึ้น ธุรกิจจะมีความซับซ้อนในการดำเนินงานมากขึ้น ดังนั้นโครงสร้างองค์การจึงต้องตอบสนองต่อความซับซ้อนเหล่านี้ด้วย ทั้งนี้เพราะองค์การที่จะประสบความสำเร็จในตลาดโลกนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และโครงสร้างองค์การที่กำหนดนั้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในการดำเนินงานด้วย นั่นคือหากกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ โครงสร้างขององค์การก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าโครงสร้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ก็อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานได้ เช่น หากธุรกิจให้อำนาจผู้บริหารบริษัทสาขาในการดำเนินงานด้านการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในท้องถิ่น แต่มีการจัดโครงสร้างการทำงานตามหน้าที่ที่ให้อำนาจผู้บริหารงานหน้าที่นั้นรับผิดชอบการทำงานในหน้าที่นั้นทั่วโลก ไม่มีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารบริษัทสาขา จะเป็นผลให้ผู้บริหารบริษัทสาขาไม่อาจดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากต้องขอความเห็นชอบจากผู้บริหารด้านการตลาดที่สำนักงานใหญ่ก่อน เป็นต้น

สำหรับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การระหว่างประเทศนั้น มีรูปแบบที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

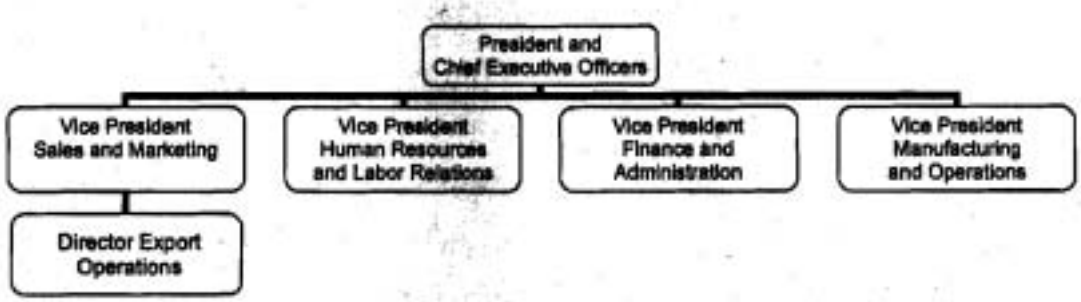
แผนกส่งออก (Export Department)

เมื่อเริ่มขยายการดำเนินงานไปยังต่างประเทศธุรกิจมักเริ่มต้นด้วยการส่งออก เมื่อองค์การเริ่มส่งสินค้าออกไปต่างประเทศในตอนแรก มักไม่มีการจัดตั้งแผนกขึ้นมารับผิดชอบ แต่มักดำเนินการโดยตัดสินใจเป็นกรณี ๆ ไป ต่อเมื่อการส่งออกขยายตัวมากขึ้นมีภาระงานมากขึ้น ฝ่ายบริหารอาจตัดสินใจที่จะตั้งแผนกส่งออกขึ้นภายในองค์การ โดยจ้างบุคลากร 2 – 3 คนเข้ามารับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งออก เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับใบสั่งซื้อ การติดต่อกับตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ การจัดหาทุนในกรณีที่จำเป็น เป็นต้น ในการจัดตั้งแผนกส่งออกนี้ ในตอนแรกฝ่ายบริหารอาจกำหนดให้แผนกนี้เป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายการตลาดที่หัวหน้าแผนกจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการฝ่ายการตลาด ดังรูปที่ 5.1 แบบที่ 1 จนกระทั่งการส่งออกมีสัดส่วนมากขึ้น หรือเมื่อผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของแผนกส่งออกที่มีต่อการดำเนินการขององค์การก็อาจกำหนดให้แผนกส่งออกมีฐานะเท่าเทียมกับแผนกอื่น ๆ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ในกรณีนี้แผนกส่งออกจะอยู่ภายใต้การดูแลรับผิดชอบของประธานบริษัทหรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officers หรือ CEO) ดังแสดงในรูปที่ 5.1 แบบที่ 2

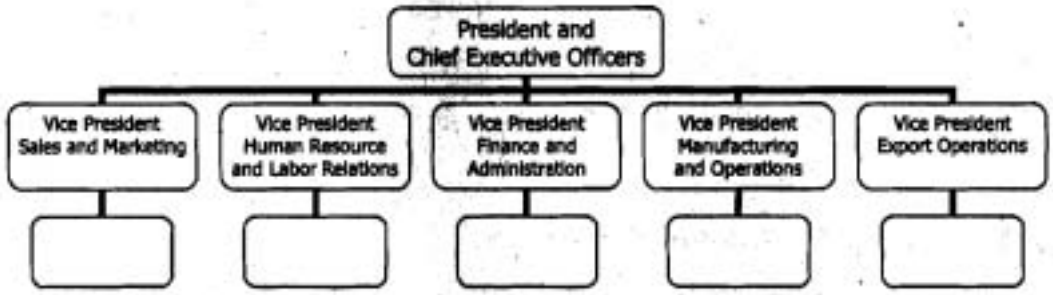
ข้อดีของการจัดตั้งแผนกส่งออก มีดังนี้

1. มีหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในธุรกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกโดยตรง
2. องค์การมีความรู้เกี่ยวกับตลาดต่างประเทศในด้านต่าง ๆ มากขึ้นตลอดจน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการดำเนินงานในต่างประเทศ

แบบที่ 1



แบบที่ 2



รูปที่ 5.1 แสดงการจัดองค์การที่มีแผนกส่งออก

ข้อเสียของการจัดตั้งแผนกส่งออก ก็มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมักเห็นว่า ตลาดต่างประเทศเป็นตลาดที่มีความสำคัญรองลงไปจากตลาดภายในประเทศ โดยเฉพาะผู้บริหารของบริษัทอเมริกัน เนื่องจากตลาดภายในของอเมริกามีขนาดใหญ่มาก และธุรกิจเหล่านี้มักจะส่งสินค้าไปจำหน่ายในต่างประเทศเมื่อสินค้าที่ผลิตมีปริมาณเกินกว่าความต้องการที่มีในประเทศ หรือตลาดในประเทศอิ่มตัวแล้ว

- จึงต้องการระบายสินค้าไปยังตลาดประเทศอื่นๆ ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการทำตลาดในต่างประเทศเท่าที่ควร

2. อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างแผนกต่างๆ ภายในองค์การได้ ตัวอย่าง กรณีที่แผนกการตลาดต้องการให้แผนกส่งออกจำหน่ายสินค้าบางประเภทในตลาดต่างประเทศให้ได้มากขึ้น แต่แผนกส่งออกไม่อาจทำได้ด้วยเหตุผลต่างๆ อาทิ ความต้องการในตลาดต่างประเทศมีจำกัด สินค้านั้นไม่ใช่สินค้าที่ผู้บริโภคในต่างประเทศต้องการ ไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการอย่างเพียงพอ ฯ ในกรณีนี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

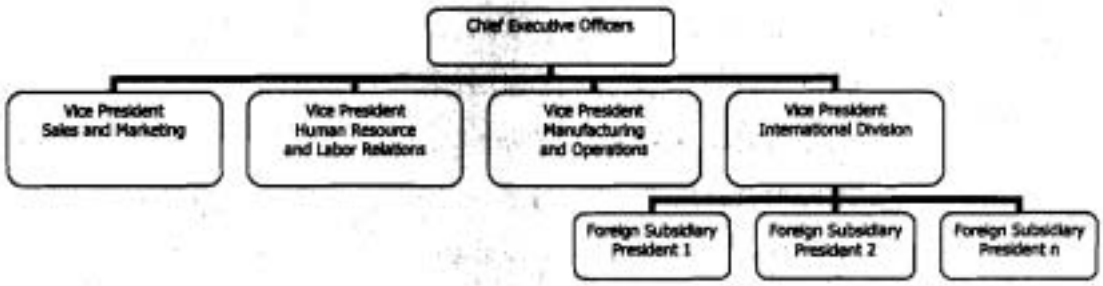
3. อาจส่งผลให้องค์การดำเนินธุรกรรมต่างประเทศในรูปการส่งออกเพียงรูปแบบเดียว โดยไม่เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินธุรกรรมในรูปแบบอื่นๆ เช่น การจัดตั้งโรงงานเพื่อผลิตและจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ การซื้อขายแฟรนไชส์ ฯลฯ เนื่องจากการจัดตั้งโรงงานในต่างประเทศ หรืออาจใช้รูปแบบการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศด้วยวิธีการอื่นๆ ที่จะมีผลให้ปริมาณการส่งออกลดลงได้

ฝ่ายต่างประเทศ (International Division)

เมื่อการดำเนินธุรกรรมในต่างประเทศ เริ่มเปลี่ยนไปจากการใช้การส่งออกแต่เพียงวิธีการเดียวไปสู่รูปแบบอื่นๆ เช่น การตั้งโรงงานผลิตในต่างประเทศ การซื้อขายแฟรนไชส์ ฯลฯ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทมีการส่งพนักงานไปประจำในต่างประเทศ หรือมีการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศเพื่อผลิตหรือกระจายสินค้าในตลาดต่างประเทศ ความซับซ้อนในการบริหารงาน การประสานงานตลอดจนความต้องการข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นในการบริหารงานมีมากขึ้นจนเกินความสามารถของแผนกส่งออกที่จะรับผิดชอบงานต่างๆ ได้ ผู้บริหารก็จะจัดตั้งฝ่ายต่างประเทศขึ้น

แนวคิดพื้นฐานของการจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ คือ การแยกการดำเนินงานขององค์การเป็น 2 ส่วน คือ การดำเนินงานภายในประเทศและการดำเนินงานด้านต่างประเทศ โดยส่วนการดำเนินงานในประเทศที่ประกอบไปด้วยหน่วยงานด้านการผลิต การเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ที่รับผิดชอบใน

หน้าที่นั้น และประสานงานระหว่างหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้องค์การได้ประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาด ส่วนฝ่ายต่างประเทศจะรับผิดชอบต่อการดำเนินงานทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับตลาดต่างประเทศ โดยฝ่ายนี้จะขึ้นกับผู้บริหารระดับสูง เช่น รองประธานฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่ายต่างประเทศ และอยู่ในระดับเดียวกับฝ่ายอื่นๆ ขององค์การ ดังรูปที่ 5.2



รูปที่ 5.2 แสดงการจัดองค์การที่มีฝ่ายต่างประเทศ

การจัดองค์การแบบนี้นิยมใช้กับบริษัทที่มีสินค้าไม่มากประเภทที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกรรมไม่แตกต่างกันมากนัก หรือในกรณีที่ยอดขายและกำไรจากการดำเนินงานในต่างประเทศยังมีความสำคัญไม่มากนักต่อผลประกอบการขององค์การโดยรวมเมื่อเปรียบเทียบกับการดำเนินงานในประเทศ อย่างไรก็ตาม ขนาดหรือสัดส่วนของการดำเนินธุรกรรมในต่างประเทศก็ไม่ใช่ข้อจำกัดที่จะใช้การจัดองค์การแบบนี้ เพราะยังมีบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่หลายแห่งที่มีฝ่ายต่างประเทศ เช่น บริษัท เป๊ปซี่ จำกัด และบริษัท ยิลเลตต์ จำกัดมีฝ่ายต่างประเทศที่เรียกว่า PepsiCo International และ Gillette International ตามลำดับ [3] เป็นต้น

ข้อดีของการจัดตั้งฝ่ายต่างประเทศ มีดังนี้

1. ฝ่ายต่างประเทศ มีความรู้และคุ้นเคยกับเรื่องต่างๆ ในตลาดต่างประเทศ รวมถึงมีทักษะและความชำนาญในการดำเนินธุรกรรม

ในต่างประเทศ รู้ถึงโอกาสใหม่ในการดำเนินธุรกิจในตลาดต่างประเทศที่องค์การสามารถขยายการดำเนินงานและการลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น

2. การมีฝ่ายต่างประเทศที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานทุกด้านในต่างประเทศ จะทำให้องค์การสามารถปรับปรุงผลประกอบการขององค์การให้ดีขึ้นได้ โดยการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ประสบการณ์ และแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่ใช้ได้ผลดีในประเทศหนึ่งไปยังบริษัทย่อยในประเทศอื่นๆ อันจะเป็นการลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการทำงานลง หรือการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. จะช่วยให้บริษัทเข้าถึงตลาดทุนที่มีต้นทุนต่ำได้ เนื่องจากฝ่ายต่างประเทศจะมีความรู้เกี่ยวกับตลาดในต่างประเทศเป็นอย่างดี ทำให้ทราบถึงตลาดทุนที่มีต้นทุนต่ำในบางประเทศได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทในกรณีที่ต้องการเงินทุนมาเพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือการลงทุนใหม่ๆ

4. สามารถลดภาระภาษีที่ต้องจ่ายให้กับประเทศต่างๆ ได้โดยการกำหนดราคาโอน (Transfer price) ซึ่งหมายถึงราคาสินค้าหรือบริการต่างๆ ที่บริษัทแม่ขายให้กับบริษัทสาขาอย่างเหมาะสม

สำหรับข้อเสียหรือปัญหาสำคัญของการจัดองค์การรูปแบบนี้ คือ การขัดแย้งและการขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายที่ดำเนินงานในประเทศกับฝ่ายต่างประเทศ เป็นผลให้บริษัทไม่สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เช่น อุปสรรคในการถ่ายทอดความรู้ ความถนัดระหว่างงานทั้งสองส่วน การแนะนำสินค้าใหม่ในต่างประเทศ หรือโครงการอื่นๆ ซึ่งองค์การสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยการจัดตั้งคณะทำงานร่วมกัน หรือจัดให้มีการประชุมพบปะ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ

การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Global Functional Design)

การจัดองค์การแบบนี้เป็นรูปแบบที่ง่ายที่สุด เนื่องจากเน้นถึงงานหลักขององค์การ เช่น การผลิต การตลาด การวิจัยและพัฒนา การเงิน ฯลฯ ที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า ความเชี่ยวชาญเฉพาะหน้าที่หรือกระบวนการทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสินค้าหรือเขตภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง การจัดองค์การแบบนี้จึงจัดตั้งแผนกหรือฝ่ายขึ้นรับผิดชอบงานหน้าที่หนึ่งทั่วโลก คือ รับผิดชอบการดำเนินงานหน้าที่นั้นทั้งในและนอกประเทศเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และเพื่อให้ได้ประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาด ดังรูปที่ 5.3

รูปที่ 5.3 แสดงการจัดองค์การตามหน้าที่

การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ เหมาะที่จะใช้กับองค์การที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียว หรือเพียง 2 – 3 ประเภท หรือมุ่งเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเพียงกลุ่มเดียว หรือ 2 – 3 กลุ่มเท่านั้น หรือองค์การที่ใช้เทคโนโลยีหรือกระบวนการดำเนินงานแบบเดียวกัน อุตสาหกรรมที่นิยมใช้การจัดองค์การรูปแบบนี้[4] ก็มี อุตสาหกรรมน้ำมัน อุตสาหกรรมทำเหมือง นั่นคือหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบด้านการสำรวจแหล่งน้ำมันทั่วโลก ขณะที่อีกหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบด้านการขุดเจาะ เป็นต้น ทั้งนี้เพราะ

อุตสาหกรรมเหล่านี้เห็นว่า การถ่ายทอดเทคนิคการทำงานมีความสำคัญต่อผลประกอบการขององค์การ นอกจากนี้องค์การที่ต้องการให้การดำเนินงานด้านใดด้านหนึ่งมีมาตรฐานเหมือนกันทั่วโลก เช่น สายการบินบริทิช แอร์เวย์[5] ได้กำหนดมาตรฐานในเรื่องการดูแลรักษาเครื่องบินให้ปฏิบัติเหมือนกันทั่วโลก เพื่อให้มีความมั่นใจในเรื่องความปลอดภัย ฯ ก็อาจใช้การจัดองค์การแบบนี้

ข้อดีของการจัดองค์การแบบนี้ มีดังนี้

1. การจัดให้ฝ่ายหนึ่งรับผิดชอบต่อการดำเนินงานหน้าที่หนึ่งทั่วโลก จะทำให้ง่ายในการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และแนวทางการทำงานที่ดำเนินงานได้ผลดีในประเทศหนึ่งไปใช้ในอีกประเทศหนึ่ง เนื่องจากอยู่ภายใต้แผนกหรือฝ่ายเดียวกัน ตัวอย่าง บริษัทผู้ผลิตน้ำมันส่วนใหญ่ใช้การจัดองค์การแบบนี้ ทำให้สามารถถ่ายทอดเทคนิคการผลิตน้ำมันที่เรียนรู้จากการผลิตในบริเวณหนึ่งไปใช้ในภูมิภาคอื่นๆ ของโลกได้
2. การควบคุมการดำเนินงานด้านต่างๆ จากส่วนกลาง ทำให้องค์การจะได้รับประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาด
3. ทำให้องค์การเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานหน้าที่นั้นทั้งในและต่างประเทศจากการที่รวมการดำเนินงานหน้าที่เดียวกันไว้ในฝ่ายเดียวกัน

ส่วนข้อเสียของการจัดองค์การแบบนี้ ก็มีดังนี้

1. การจัดองค์การแบบนี้ทำให้ขาดความยืดหยุ่น ในกรณีที่องค์การต้องการเพิ่มหรือขยายประเภทสินค้าไปในตลาดต่างๆ มากขึ้น เพราะการจัดองค์การแบบนี้อาจไม่เหมาะสม เมื่อองค์การต้องการขยายตัวในด้านต่างๆ มากขึ้น ที่มีผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆ มีจำนวนและความซับซ้อนมากขึ้น
2. ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนในฝ่ายต่างๆ เนื่องจากทุกฝ่ายอาจจ้างบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายข้อบังคับของประเทศใดประเทศ

หนึ่ง ตัวอย่าง เมื่อองค์การมีการทำธุรกรรมในประเทศจีน บริษัทอาจจ้างบุคคลคนเดียวเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่ทุกฝ่ายได้ อันเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหานี้ องค์การควรจัดให้มีการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายต่างๆ อย่างใกล้ชิด

การจัดโครงสร้างองค์การตามเขตภูมิศาสตร์ (Global Area Design)

การจัดองค์การแบบนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารมองตลาดภายในประเทศหรือเขตภูมิศาสตร์ที่สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เป็นเพียงตลาดหนึ่งในหลายๆ ตลาดในโลก จึงจัดโครงสร้างที่ให้ฝ่ายหนึ่งรับผิดชอบในประเทศหนึ่งหรือเขตภูมิศาสตร์หนึ่ง โดยจะรับผิดชอบผลประกอบการที่รวมถึงการดำเนินงานด้านการผลิตและการตลาดในประเทศหนึ่งหรือหลายๆ ประเทศในเขตที่กำหนด ดังรูปที่ 5.4 นอกจากนี้การจัดองค์การแบบนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์การเห็นว่า แต่ละเขตภูมิศาสตร์มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ จึงมีลักษณะของการกระจายอำนาจค่อนข้างมาก โดยมอบอำนาจให้ผู้บริหารของแต่ละเขตพื้นที่สามารถตัดสินใจจะปรับเปลี่ยนสินค้า กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์ธุรกิจให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในเขตนั้นได้ โดยสำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานและควบคุมทางการเงิน เช่น บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด[6] ในช่วงทศวรรษ 1960 ให้อิสระแก่ผู้บริหารบริษัทสาขาในการปรับเปลี่ยนสินค้าให้เหมาะกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละประเทศ เป็นต้น

รูปที่ 5.4 แสดงการจัดองค์การตามเขตภูมิศาสตร์

การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้อาจใช้กับบริษัทขายสินค้าแบบเดียวกันทั่วโลก ที่การดำเนินงานด้านการตลาดจะมีผลต่อความสำเร็จในแต่ละตลาดเป็นอย่างมาก หรืออาจใช้กับบริษัทที่มีสินค้าหลายประเภทที่แต่ละประเภทสินค้ามีความแตกต่างกันในเรื่องสภาพการแข่งขัน ความเสี่ยงทางการเมือง และอื่นๆ ที่บริษัทต้องปรับเปลี่ยนสินค้าและกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละประเทศในเขตนั้น

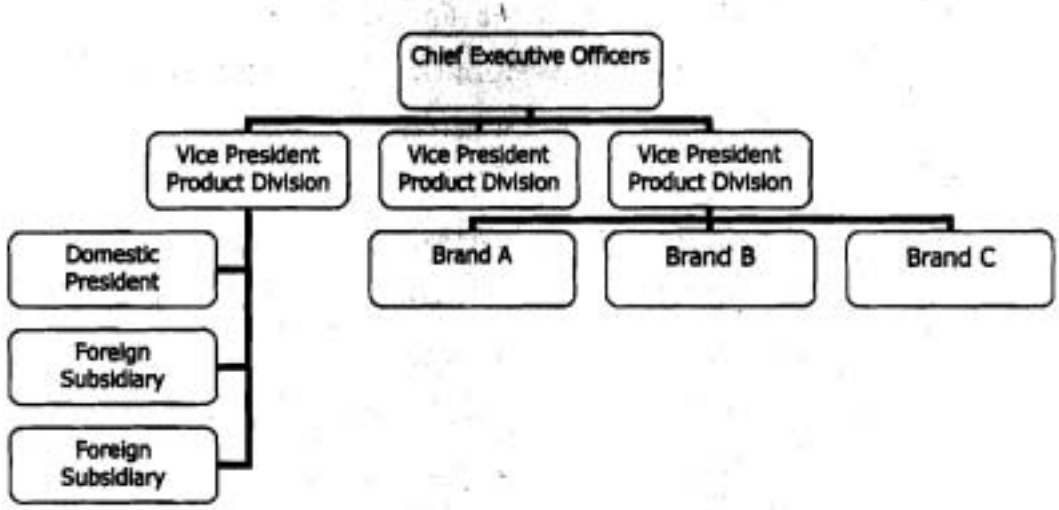
ข้อดีของการจัดโครงสร้างตามแนวคิดนี้ คือ องค์การให้ความสำคัญต่อลักษณะและความต้องการเฉพาะของแต่ละตลาดจึงให้อำนาจในการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ไม่ว่าด้านการตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และอื่นๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละเขต ทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้เร็วขึ้น

ส่วนข้อเสียที่สำคัญของวิธีการนี้ คือ

1. เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องผลิตภัณฑ์ หรือ การดำเนินงานหน้าที่ต่างๆ เนื่องจากฝ่ายที่รับผิดชอบการดำเนินงานแต่ละประเทศหรือเขตภูมิศาสตร์จะมีการจ้างบุคลากรเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ที่จำเป็น เช่น การเงิน การผลิต การตลาด ฯลฯ ที่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากรขององค์การ
2. ยากที่จะประสานงานตามหน้าที่หรือตามประเภทผลิตภัณฑ์ เนื่องจากมุ่งเน้นการดำเนินงานในแต่ละภูมิภาค ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสบการณ์การทำงานระหว่างภูมิภาคหนึ่งไปยังอีกภูมิภาคหนึ่งทำได้ยาก
3. ทำให้องค์การไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาดในการผลิต การจัดซื้อ และอื่นๆ ในการดำเนินงานในระดับโลกได้ อันเนื่องมาจากการให้ความสำคัญต่อการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เหมาะกับแต่ละเขตภูมิศาสตร์มากกว่า

การจัดโครงสร้างองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Global Product Design)

การจัดองค์การโดยแยกตามสายผลิตภัณฑ์นี้ เป็นรูปแบบที่บริษัทข้ามชาตินิยมใช้มากที่สุด[7] เนื่องจากบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มักมีสินค้ามากมายหลายประเภทที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันหรือต้องใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันในการให้บริการแก่ผู้บริโภค การจัดองค์การรูปแบบนี้มอบหมายให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบในการพัฒนาและผลิตสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่งหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์หนึ่งเพื่อจำหน่ายทั่วโลก ดังรูปที่ 5.5 การจัดองค์การลักษณะนี้เหมาะกับบริษัทที่จำหน่ายสินค้าแบบเดียวกันหรือให้บริการอย่างเดียวกันทั่วโลก ที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนสินค้าให้ตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละท้องถิ่น



รูปที่ 5.5 แสดงการจัดองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์

ข้อดีของการจัดองค์การรูปแบบนี้ คือ

1. องค์การมีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับสินค้า คู่แข่ง ตลาด ผู้บริโภค เทคนิคการผลิตและสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม กฎหมายและการเมืองในประเทศต่างๆ ที่ไปดำเนินการ

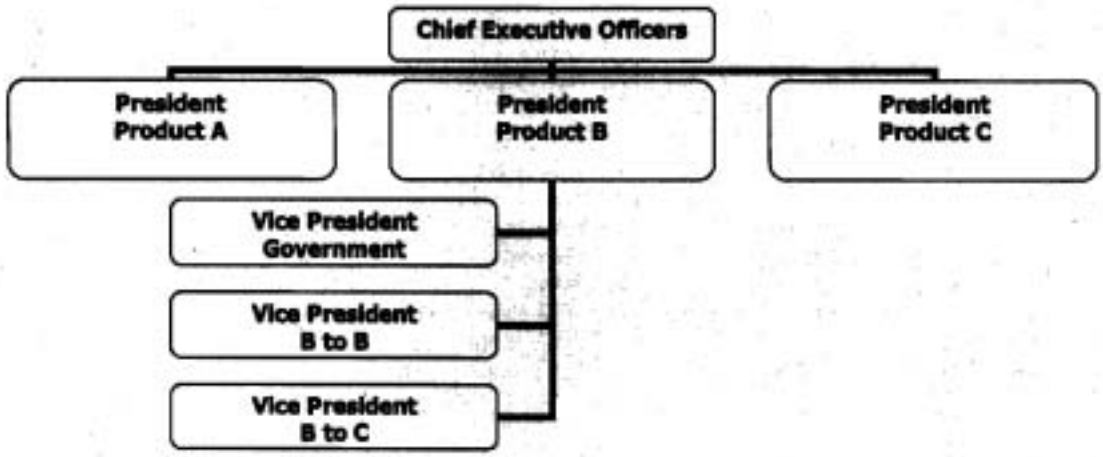
2. องค์การสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านต้นทุนให้ดีขึ้นได้โดยการรวมฐานการผลิตไว้ที่โรงงานเพียง 2 – 3 แห่งแล้วผลิตให้เต็มกำลังการผลิตของโรงงาน การดำเนินงานในเรื่องการจัดการผลิตให้เหมาะสมนี้เป็นสิ่งจำเป็นมาก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันสูง และบริษัทต้องการรักษาตำแหน่งผู้นำตลาดไว้
3. บริษัทสามารถที่จะตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าแต่ละประเภทได้อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนสินค้าให้เหมาะกับ ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความยืดหยุ่นในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสินค้าประเภทนั้น เนื่องจากการจัดองค์การแบบนี้องค์การจะมีการติดตามความต้องการของผู้บริโภคตลอดเวลา ทำให้สามารถตอบสนองต่อโอกาสใหม่ๆ ในสภาพแวดล้อมเฉพาะได้อย่างรวดเร็ว
4. การจัดองค์การรูปแบบนี้ มีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์มองโลกเป็นตลาดเดียวกันได้ดีขึ้น

สำหรับข้อเสียของการจัดองค์การแบบนี้ ก็มีดังนี้

1. การจัดองค์การแบบนี้ เป็นผลให้ความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับตลาดต่างประเทศในองค์การกระจัดกระจายอยู่ตามฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะเมื่อไม่มีการประสานงานกันในระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบสินค้าแต่ละประเภท ในเรื่องการแลกเปลี่ยนหรือใช้ข้อมูลต่างๆ ร่วมกัน เนื่องจากไม่ได้รวมหน้าที่เกี่ยวกับตลาดต่างประเทศไว้เป็นหน่วยงานเดียว
2. ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน เนื่องจากแต่ละผลิตภัณฑ์จะจัดให้มีบุคลากรหรือจัดตั้งสำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในงานด้านต่างๆ หรืออาจมีการจัดตั้งโรงงานผลิต หรือสำนักงานกระจายสินค้าของแต่ละฝ่ายขึ้น หรือแต่ละฝ่ายจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาสินค้าของตนเองขึ้น เป็นต้น

การจัดโครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า (Global Customer Structure)

องค์การหลายแห่งอาจจัดโครงสร้างตามประเภทหรือลักษณะของผู้บริโภคหรือลูกค้าขององค์การ โดยเฉพาะในกรณีที่ลูกค้ามีลักษณะและความต้องการเฉพาะ เช่น กลุ่มผู้บริโภคทั่วไป กลุ่มองค์การ รัฐบาล เป็นต้น เนื่องจากการติดต่อหรือดำเนินธุรกิจกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เหล่านี้ ต้องการคนที่มีความรู้ในวิธีการดำเนินงานกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มเป็นอย่างดี นั่นคือ แม้ว่าสินค้าที่ขายจะเป็นแบบเดียวกัน แต่กระบวนการซื้อของลูกค้าแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกัน เช่น การจัดซื้อของหน่วยงานราชการมักเป็นการประมูลที่ราคามีบทบาทอย่างมากในการที่จะตัดสินใจซื้อ เมื่อเปรียบเทียบกับการที่ผู้บริโภคเป็นผู้ซื้อ เป็นต้น ทำให้ต้องใช้กลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกันในการตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกัน ตัวอย่าง บริษัท บริดจ์สโตน จำกัด [6] ผู้ผลิตยางรถยนต์ใหญ่เป็นอันดับสามของโลกใช้การจัดองค์การรูปแบบนี้ในการขายยางรถยนต์โดยแยกลูกค้าที่ให้บริการเป็น 3 ประเภท คือ กลุ่มผู้บริโภคทั่วไปที่ซื้อเพื่อเปลี่ยนยางรถยนต์ที่ใช้อยู่ กลุ่มบริษัทผู้ผลิตหรือประกอบรถยนต์ที่ต้องการใช้ยางรถยนต์เป็นส่วนประกอบหนึ่งของสินค้าที่ผลิต และกลุ่มบริษัทผู้ผลิตรถสำหรับการเกษตรหรือการก่อสร้างที่สินค้าจะมีลักษณะเฉพาะ เป็นต้น



รูปที่ 5.6 แสดงการจัดองค์การตามประเภทลูกค้า

สำหรับการจัดองค์การรูปแบบนี้มีข้อดี คือทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานด้านการตลาดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละกลุ่ม และติดตามตรวจสอบการดำเนินงานได้ดีขึ้น ส่วนข้อเสียที่สำคัญ คือก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน ถ้าแต่ละฝ่ายต้องการผู้ทำงานในด้านต่างๆ เหมือนกัน และเป็นการยากที่จะประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ด้วยเห็นว่า มีกลุ่มเป้าหมายการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

การจัดโครงสร้างองค์การแบบผสม (Mixed or Hybrid Design)

การจัดโครงสร้างขององค์การต่างๆ ในความเป็นจริงแล้วอาจไม่ชัดเจนเหมือนที่ได้กล่าวมาแล้ว นั่นคือ องค์การจะมีการจัดโครงสร้างแบบใดแบบหนึ่งตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่มักมีรูปแบบอื่นเข้ามาผสมผสานด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์การอาจมีการจัดโครงสร้างองค์การ สองแบบ หรือมากกว่าในเวลาเดียวกัน เนื่องจากยังไม่มีการจัดโครงสร้างแบบใดแบบหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ผู้บริหารจึงมองหารูปแบบใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาที่จะทำให้องค์การสามารถดูแลสินค้า เขตพื้นที่และงานหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบที่นิยมใช้ก่อนที่จะเปลี่ยนไปใช้การจัดองค์การแบบแมทริกซ์ [9]

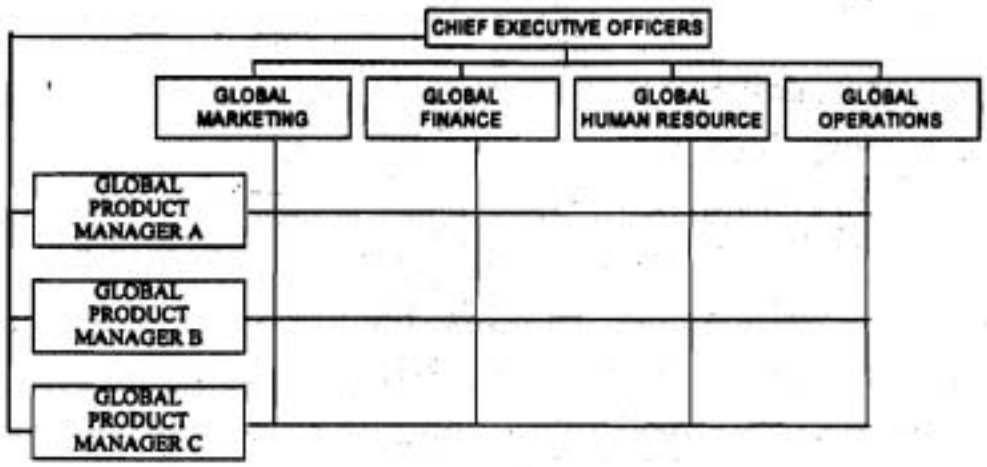
รูปที่ 5.7 แสดงการจัดองค์การแบบผสม

การจัดองค์การตามแนวทางนี้ มักใช้เมื่อสถานการณ์ในประเทศหนึ่ง กลุ่มสินค้าหนึ่งหรืองานหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง มีความจำเป็นที่ต้องดูแลเป็นกรณีพิเศษ นอกจากนี้ยังนิยมใช้เมื่อองค์การอยู่ระหว่างการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินการจากที่เป็นอยู่ (Transition) เช่น ในระหว่างการดำเนินการเพื่อควบรวมกิจการสองแห่งที่มีการจัดองค์การที่แตกต่างกัน บริษัทที่ถูกซื้อใช้การจัดโครงสร้างตามประเภทสินค้า ในขณะที่บริษัทผู้ซื้อใช้การจัดโครงสร้างตามเขตภูมิศาสตร์ ในระยะแรกของการควบรวมกิจการก็จะใช้ทั้งสองรูปแบบ จนกว่าฝ่ายบริหารจะกำหนดรูปแบบของโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมได้ เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดโครงสร้างแบบนี้อาจใช้เมื่อตลาดมีลักษณะเฉพาะก็ได้

การจัดองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure)

การที่ธุรกิจระหว่างประเทศต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาดโลก ทำให้ผู้บริหารขององค์การเหล่านั้นพยายามที่จะมองหารูปแบบการจัดโครงสร้างที่จะก่อให้เกิดความสะดวกในการวางแผน จัดการ และควบคุมหน่วยธุรกิจ ทรัพยากรสำคัญ รวมถึงกลยุทธ์และเขตภูมิศาสตร์ที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงเลือกใช้การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้เพื่อให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและตอบสนองต่อความต้องการในท้องถิ่นในขณะเดียวกันได้ การจัดองค์การแบบแมทริกซ์มีสมมติฐานว่า แต่ละฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจมีความรับผิดชอบร่วมกัน จึงควรร่วมมือกันในการดำเนินงานในต่างประเทศ ที่อาจทำได้โดยการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานร่วมกัน ดังรูปที่ 5.8 ที่มีลักษณะของการจัดโครงสร้างตามหน้าที่การทำงาน เช่น การตลาด การเงิน การผลิต วิจัยและพัฒนา ฯ ที่รับผิดชอบการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ทั่วโลก ร่วมกับการจัดโครงสร้างองค์การตามสายผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบประเภทสินค้านั้นทั่วโลก ในกรณีนี้พนักงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาจำนวนหนึ่ง จะได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในการพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ การจัดองค์การตามแนวคิดนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้หลายมิติ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละองค์การกล่าวคือ อาจเป็นการจัดโครงสร้างตามหน้าที่กับเขตภูมิศาสตร์ หรืออาจเป็นการจัดองค์การตามสายผลิตภัณฑ์กับเขตภูมิศาสตร์ ก็ได้ ตัวอย่าง บริษัท ดาว เคมิคัล (Dow

Chemical) จำกัด[10] หลังจากที่อุปสรรคในการขนย้ายเคมีภัณฑ์ข้ามพรมแดนลดลงจนเกือบหมดไปในทศวรรษ 1970 ผู้บริหารของบริษัทได้หันมาจัดองค์การแบบแมทริกซ์ที่ให้ความสำคัญใน 3 มิติคือ หน้าที่งาน หน่วยธุรกิจ และเขตภูมิศาสตร์ ชื่อตำแหน่งของผู้บริหารจึงตั้งให้ครอบคลุมมิติทั้งสามนี้ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสินค้าพลาสติกประจำประเทศสเปน เป็นต้น



รูปที่ 5.8 แสดงการจัดองค์การแบบแมทริกซ์

ข้อดีที่สำคัญของการจัดองค์การแบบนี้ คือ ช่วยให้การดำเนินงานไม่ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงสร้างโดยรวมขององค์การ ทำให้องค์การสามารถเผชิญกับการแข่งขันในตลาดโลกได้ดีขึ้น โดยเฉพาะเมื่อต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในประเทศต่างๆ โดยเฉพาะตลาดสำคัญได้ดีขึ้นหรือเพื่อให้ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

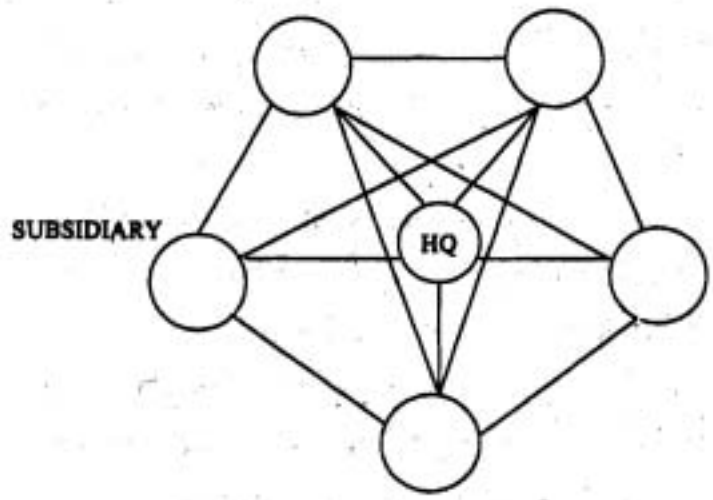
บริษัทส่วนใหญ่พบว่า การจัดองค์การแบบนี้ก่อให้เกิดปัญหาที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. สายการบังคับบัญชา ดังที่กล่าวแล้วว่า การจัดองค์การแบบนี้ พนักงานคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งจะปฏิบัติงานโดยขึ้นกับสองหน่วยงาน จากตัวอย่างในรูปที่ 5.8 พนักงานฝ่ายการตลาดจะอยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารฝ่ายการตลาด และผู้บริหารประเภทผลิตภัณฑ์หนึ่ง ดังนั้นจึงต้องรายงานการทำงานให้ผู้บริหารทั้งสองหน่วยงานทราบ (Dual Reporting) การรายงานในลักษณะนี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้โดยเฉพาะเมื่อเกิดสถานการณ์หรือปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน ที่ทำให้ผู้บริหารจากทั้งสองหน่วยงานมีมุมมองต่อสถานการณ์และปัญหานั้นแตกต่างกัน หรือการจัดองค์การแบบนี้อาจมีผลให้ผู้บริหารละเลยไม่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่าที่ควร เนื่องจากคิดว่าผู้บริหารอีกหน่วยงานหนึ่งควบคุมดูแลอยู่แล้ว
2. ระยะเวลาในการตอบสนองต่อสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ การจัดองค์การตามแนวทางนี้ มักใช้เวลาในการตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่สามารถตกลงเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิธีการที่จะใช้ในการแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก็จะต้องนำเสนอต่อผู้บริหารในระดับสูงให้ร่วมกันตัดสินใจว่า จะใช้วิธีการใดและจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร การดำเนินการดังกล่าว ต้องใช้เวลาในการติดต่อทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพบปะและประชุมเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน ซึ่งอาจทำให้การตอบสนองต่อสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นไม่รวดเร็วเพียงพอก็ได้

องค์การแบบเครือข่าย (Network Organization)

องค์การลักษณะนี้เริ่มปรากฏชัดในทศวรรษ 1980 เมื่อตลาดโลกมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว[11] รูปแบบ

โครงสร้างขององค์การลักษณะนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารตระหนักว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความจำเป็นที่ต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นก็เพื่อให้มีข้อได้เปรียบจากการใช้ทรัพยากรหายากร่วมกัน และเพื่อให้มีการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีและการจัดการอย่างต่อเนื่อง องค์การรูปแบบนี้จัดเป็นวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากเมื่อเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโลกปัจจุบันเพราะพนักงานสามารถติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้โดยตรงในทุกทิศทางเมื่อต้องการทำให้มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังแสดงในรูปที่ 5.9



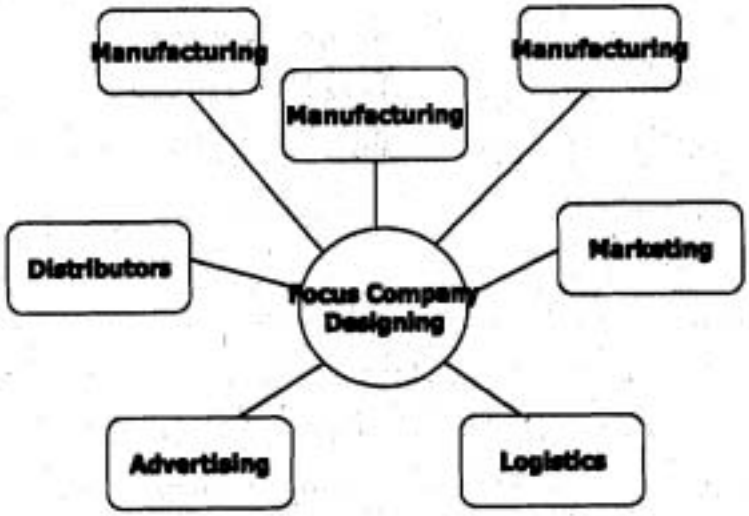
รูปที่ 5.9 แสดงการจัดองค์การแบบเครือข่าย

ต่อมาการจัดองค์การรูปแบบนี้ได้ขยายไปเหนือขอบเขตขององค์การหนึ่งเกิดเป็นเครือข่ายขององค์การต่าง ๆ ที่ธุรกิจจำนวนหนึ่งนำความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่มาใช้ในดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน โดยธุรกิจที่มาเป็นหุ้นส่วนกันเหล่านี้จะมีความถนัดในกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าแตกต่างกัน เครือข่าย

องค์การจึงเป็นกลุ่มขององค์การธุรกิจอิสระที่มาทำงานเพื่อประโยชน์ร่วมกันเหมือนเป็นองค์การเดียวกัน ด้วยแนวคิดที่ว่าองค์การธุรกิจต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นมานั้นไม่มีบริษัทใดที่อยู่ได้โดยอิสระแต่เพียงลำพัง บริษัทต่างๆ ต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน บางแห่งอาจเป็นลูกค้าหรือผู้ซื้อ บางแห่งอาจเป็นผู้จัดส่งวัสดุ (Suppliers) ของบริษัทอื่น หรือเมื่อองค์การมีการเป็นเจ้าของร่วมกัน เช่น การร่วมทุน หรือจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจ (Alliances) ร่วมกับองค์การอื่นๆ ฯ ทำให้องค์การรูปแบบนี้เริ่มเป็นที่นิยมมากในระยะเวลาไม่นานมานี้

แนวคิดหลักของรูปแบบองค์การลักษณะนี้คือ การที่องค์การต่างๆ มาทำงานร่วมกันเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงาน หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หรือเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นในตลาดก่อนที่โอกาสนั้นจะจางหายไป ในแต่ละเครือข่ายจะมีองค์การหนึ่งที่ทำหน้าที่เหมือนเป็นศูนย์กลางของเครือข่าย ซึ่งจะทำหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งและประสานกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกในเครือข่าย ดังที่แสดงในรูปที่ 5.10 ตัวอย่าง ในอุตสาหกรรมแฟชั่น บริษัท เบเนตอง (Benetton) จำกัด[12] ถือว่าเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ด้านการออกแบบให้กับสมาชิกในเครือข่าย รวมถึงประสานงานด้านการผลิต การโฆษณา การตลาด และการจัดจำหน่าย ส่วนสมาชิกในเครือข่ายประกอบด้วย บริษัทผู้ผลิตขนาดเล็กจำนวนมาก ร้านค้าปลีกที่ทำหน้าที่จำหน่ายสินค้า บริษัทตัวแทนโฆษณา และบริษัทต่างๆ ที่ทำหน้าที่ขนย้ายและอื่นๆ ที่จะนำสินค้าจากโรงงานไปยังร้านค้า และจากร้านค้าไปถึงบ้านผู้บริโภคในที่สุด หรือการที่บริษัท ไนกี้ จำกัดจ้างโรงงานผลิตรองเท้าในไต้หวัน เกาหลีใต้ และประเทศที่มีค่าแรงต่ำอื่นๆ ในการผลิตรองเท้าให้ เป็นต้น สมาชิกในเครือข่ายนี้จะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้แน่ใจว่าทุกองค์การบรรลุประโยชน์ที่ต้องการ

องค์การรูปแบบนี้ช่วยเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับสมาชิกในเครือข่าย ดูเสมือนว่าสมาชิกในเครือข่ายมีความสามารถมากกว่าที่เป็นจริง เนื่องจากสามารถลดปัญหาในเรื่องการทำงานซ้ำซ้อน การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และการไม่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ที่พัฒนาจากที่อื่น (Not Invented Here - NIH) ให้หมดไปได้ เป็นผลให้ธุรกิจในเครือข่ายมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามเครือข่ายองค์การจะประสบผลสำเร็จได้สมาชิกต้องมีส่วนร่วม และสามารถ



รูปที่ 5.10 แสดงเครือข่ายองค์การ

ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาด้วย ซึ่งอาจสรุปข้อดีที่สำคัญขององค์การรูปแบบนี้ ได้ดังนี้

1. การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายนี้ส่งผลให้สมาชิกแต่ละรายมุ่งเน้นที่ความสามารถหลักหรือความถนัดของตน การที่สมาชิกแต่ละแห่งมุ่งพัฒนาเฉพาะสิ่งที่ตนทำได้ถนัดที่สุด ทำให้สามารถพัฒนาสิ่งนั้นให้ดีที่สุดจนเป็นมาตรฐานระดับโลก (A World Class Level) ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่ทุกองค์การในเครือข่ายนั้น
2. สมาชิกแต่ละรายไม่ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากในสินทรัพย์ถาวร เช่น ตั้งโรงงานใหม่ ติดตั้งเครื่องจักรและเครื่องมือใหม่ๆ ฯลฯ รวมถึงการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการจ้างหรือพัฒนาบุคลากรน้อยลง ทำให้สามารถมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่

ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

3. มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การใช้องค์การรูปแบบนี้ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น ทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้นและสามารถเปลี่ยนแปลงการผลิตและการดำเนินงานด้านอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว ในด้านการผลิตนั้นทำให้สามารถนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือหยุดส่งสินค้าเก่าที่ล้าสมัยเข้าสู่ตลาดได้เร็วขึ้น และยังสามารถนำลูกค้าเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการออกแบบและการผลิตสินค้าได้ด้วย ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถปรับเปลี่ยนผู้จัดส่งวัสดุ บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและอื่นๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานออกไปได้หรือเพิ่มสมาชิกใหม่ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาในเครือข่ายได้อย่างรวดเร็ว

องค์การรูปแบบนี้ได้ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมหลายประเภททั้งภาคการผลิตและบริการ แต่ไม่ใช่ทุกองค์การที่ใช้รูปแบบนี้ในการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จทั้งหมด ข้อจำกัดที่สำคัญของการใช้องค์การลักษณะนี้ คือ

1. องค์การรูปแบบนี้ สมาชิกในเครือข่ายอาจต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านต่างๆ ซึ่งกันและกันที่จะทำให้สมาชิกล่วงรู้ถึงเทคโนโลยีหรือข้อมูลที่เป็นความลับทางธุรกิจได้ อันอาจก่อให้เกิดผลเสียในกรณีที่ไม่อาจดำรงความร่วมมือเพื่อดำเนินงานร่วมกันได้อีกต่อไป โดยเฉพาะถ้าข้อมูลความลับหรือทรัพย์สินทางปัญญานั้น เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การด้วยแล้ว องค์การนั้นจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกอื่นจะไม่มีการลอกเลียนไปใช้ได้

2. ความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กรของเหล่าสมาชิก สมาชิกแต่ละแห่งที่มารวมกันเป็นเครือข่ายนี้อาจมีวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนวิธีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงก็ได้ สิ่งเหล่านี้อาจก่อให้เกิดข้อขัดแย้งในหมู่สมาชิกได้ เช่น การดำเนินงานของ

บริษัทผู้ผลิตสินค้าในประเทศที่กำลังพัฒนานั้นอาจมีการใช้แรงงานเด็กหรือสตรี แต่สิ่งเหล่านี้อาจไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคในประเทศที่พัฒนาแล้ว เป็นต้น

องค์การเสมือนจริง (Virtual Organizations)

เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความก้าวหน้าขึ้นมากจนทำให้บริษัทต่าง ๆ ในเครือข่ายนำมาใช้เพื่อติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ตลอดเวลา องค์การเสมือนจริงจึงเป็นเครือข่ายขององค์การที่แต่ละองค์การทำหน้าที่ที่แตกต่างกันในห่วงโซ่มูลค่า กระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลกและมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร[13] องค์การเสมือนจริงเป็นรูปแบบองค์การที่สมาชิกในเครือข่ายไม่ค่อยมีโอกาสติดต่อพบปะกันเหมือนองค์การแบบดั้งเดิม การที่สมาชิกขององค์การเครือข่ายมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางที่แตกต่างกัน แต่ต้องสื่อสารข้ามพรมแดนเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงถือว่า มีบทบาทสำคัญที่สุดในการพัฒนาและความสำเร็จขององค์การเสมือนจริง[14] โดยสมาชิกในเครือข่ายที่กระจายกันอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลกสามารถติดต่อกันโดยทางคอมพิวเตอร์ จดหมายอีเลกโทรนิกส์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอีเลกโทรนิกส์ (Electronic Data Interchange หรือ EDI) การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม โทรศัพท์ โทรสาร ฯลฯ ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวกับตลาด ความต้องการของผู้บริโภค ระดับสินค้าคงคลัง และอื่นๆ ของเหล่าสมาชิกไม่ว่าจะเป็นผู้จัดส่งวัสดุ ผู้จัดจำหน่ายสินค้า ร้านค้าปลีก หรือแม้แต่ผู้บริโภคเอง รวมถึง ทำให้เครือข่ายสามารถจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อแข่งขันในตลาดโลกได้ ตัวอย่าง บริษัท เดลล์คอมพิวเตอร์ จำกัด[15] บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายคอมพิวเตอร์ตามคำสั่งซื้อของผู้บริโภค บริษัทมีโรงงานผลิตในบราซิล ไอร์แลนด์ มาเลย์เซีย และจีน นอกเหนือจากในสหรัฐอเมริกาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในตลาดโลก บริษัทมีการสั่งซื้อชิ้นส่วนและอุปกรณ์จากผู้ขายวัสดุ (Suppliers) ถึง 200 ราย มากกว่าครึ่งของจำนวนนี้อยู่นอกประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีผู้ขายวัสดุรายใหญ่ประมาณ 30 รายที่มียอดการสั่งซื้อถึง 75 เปอร์เซ็นต์ของยอดการสั่งซื้อทั้งหมดของบริษัท และมากกว่า 50

เปอร์เซ็นต์ของผู้ขายวัสดุอยู่ในเอเชีย บริษัทใช้อินเตอร์เน็ทในการให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับคำสั่งซื้อที่ได้รับจากผู้บริโภคไปยังผู้ขายวัสดุเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มความต้องการชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่บริษัทนั้นผลิตตลอดเวลา พร้อมกันนี้ก็ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณความต้องการชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ที่บริษัท เดลล์ ต้องการจากบริษัทนั้น 4 ถึง 12 สัปดาห์ข้างหน้า และข้อมูลนี้จะเปลี่ยนไปทุกครั้งที่มีข้อมูลใหม่เข้ามา (จะเห็นว่าในกรณีนี้บริษัทต้องมีซอฟท์แวร์ที่สามารถกำหนดความต้องการในอนาคตของบริษัทได้ทันทีที่ข้อมูลเปลี่ยนแปลง) การที่ผู้ขายวัสดุรู้ถึงความต้องการใช้ชิ้นส่วนอุปกรณ์ของบริษัทตลอดเวลา ทำให้ผู้ขายวัสดุสามารถปรับตารางการผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนอุปกรณ์ตลอดจนเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการขนส่งชิ้นส่วนอุปกรณ์นั้นเพื่อให้มาถึงบริษัทเดลล์ได้ทันเวลาที่ต้องการใช้ในการผลิต

องค์การเสมือนจริงไม่มีโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นจริง ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน [16] องค์การประเภทนี้จึงเกิดขึ้นและสลายไปได้โดยง่ายขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการทำงาน นั่นคือ เมื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการแล้วก็อาจสลายไปได้ นอกจากนี้ การจัดองค์การรูปแบบนี้จะไม่มีองค์การใดที่สามารถควบคุมการดำเนินงานทุกอย่างของสมาชิกในเครือข่ายได้

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดโครงสร้างองค์การ

ในอดีต การจัดองค์การมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ดังจะเห็นได้จากแผนภูมิองค์การที่ใช้กล่องสี่เหลี่ยมแทนหน่วยงาน แล้วเชื่อมโยงหน่วยงานเหล่านี้ด้วยเส้นทึบหรือเส้นประเพื่อแทนการติดต่อที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ที่สะท้อนให้เห็นถึง ลำดับขั้นการบังคับบัญชา การให้ความสำคัญต่อความเชี่ยวชาญเฉพาะ และการให้ความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันผู้บริหารมุ่งเน้นที่ผลประกอบการ จึงต้องการให้โครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเมื่อสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารยุคใหม่จึงให้ความสนใจต่อการจัดองค์การแบบเครือข่ายหรือแบบเสมือนจริงที่มุ่งเน้นถึงการติดต่อประสานงาน และบูรณาการงานเดียวกันไว้ด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อย่างไรก็ตาม การกำหนดโครงสร้างองค์การจะมีผลต่อมอบหมายการตัดสินใจไปยังบริษัทสาขา บทบาทของผู้บริหารบริษัทสาขา และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะไม่ได้กำหนดลักษณะหรือบทบาทที่ชัดเจนก็ตาม ดังนั้นเมื่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารจึงต้องพิจารณากำหนดปัจจัยดังกล่าวด้วย

การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

บริษัทข้ามชาติอาจมีการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารในท้องถิ่นก็ได้ บริษัทข้ามชาติบางแห่งอาจกำหนดให้มีการรวมอำนาจการตัดสินใจทุกเรื่องที่ส่วนกลางหรือที่สำนักงานใหญ่ ข้อดีของการตัดสินใจในลักษณะนี้คือจะคำนึงถึงเป้าหมายและประโยชน์ขององค์การโดยรวมเป็นหลัก ส่วนข้อเสียคือจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในท้องถิ่นหรือในบริษัทสาขาแสดงความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ของตลาดท้องถิ่นได้อย่างรวดที่อาจทำให้องค์การเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ ในขณะที่บริษัทข้ามชาติบางแห่งอาจกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารบริษัทสาขาโดยให้ตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งในด้านการเงิน การผลิต และการตลาดเอง เนื่องจากเห็นว่ามีความคุ้นเคยใกล้ชิดกับตลาดซึ่งจะทำให้รู้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับตลาดได้ดีกว่า ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในตลาดท้องถิ่นได้ดีกว่า อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการดำเนินงานในลักษณะนี้คือ ผู้บริหารท้องถิ่นจะสนใจที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทสาขามากกว่าความต้องการของบริษัทโดยรวม จะเห็นว่าทั้งการรวมและกระจายอำนาจต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่จึงมักใช้ทั้งสองวิธีประกอบกันเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทโดยรวม นั่นคือมีการมอบหมายให้ผู้บริหารในท้องถิ่นเป็นผู้ติดตามสถานการณ์แวดล้อมในตลาดต่างๆ และอาจให้อำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่องโดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันก็มองหาลักษณะหรือความต้องการแบบเดียวกันในตลาดที่แตกต่างกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในทุกตลาดทั่วโลก ตัวอย่าง บริษัทรถเช่าที่ดำเนินการในตลาดยุโรปที่เคยใช้การกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละประเทศในยุโรปมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินงานในประเทศนั้น เมื่อมีประธานคณะเจ้าหน้าที่บริหารคนใหม่เข้ามารับหน้าที่ได้พันมาระบุกลุ่มเป้าหมายแบบเดียวกันในประเทศต่างๆ ในยุโรป เช่น ลูกค้าที่เป็นกลุ่มนักธุรกิจ กลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มผู้เช่าอิสระในท้องถิ่น เป็นต้น เพื่อให้สามารถรวม

อำนาจการดำเนินงานที่สำนักงานใหญ่ได้ แล้วเลิกจ้างผู้บริหารระดับสูงในประเทศต่างๆ แล้วใช้ผู้บริหารระดับกลางในการดำเนินงานแทน[16]

ปัจจุบันบริษัทข้ามชาติมีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่สำนักงานใหญ่มากขึ้น ทั้งนี้เพราะความก้าวหน้าของการสื่อสารทางอีเลกโทรนิกส์ทำให้ง่ายต่อการที่จะรวมอำนาจการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ ได้มากขึ้น รวมถึงสามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานที่กระจายกันอยู่ทั่วโลกได้ดีขึ้น

บทบาทของคณะกรรมการบริหารในบริษัทสาขา

บริษัทข้ามชาติอาจมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่คณะกรรมการบริหารของบริษัทสาขามากหรือน้อยก็ได้ หากมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มากก็มีข้อดีในด้านการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะบริษัทสาขาในต่างประเทศต้องอำนาจหน้าที่ที่สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดท้องถิ่นได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากบริษัทแม่ก่อน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการของบริษัทสาขาต้องมีการรายงานการดำเนินงานไปยังสำนักงานใหญ่ บริษัทข้ามชาติบางแห่งพบว่าการตั้งบุคคลให้ท้องถิ่นเข้าเป็นคณะกรรมการบริหารจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจในประเทศนั้นที่จะทำให้บริษัทสาขาทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนท้องถิ่นได้ดีขึ้น และเป็นแหล่งข้อมูลต่างๆ ในท้องถิ่นนั้นให้กับทั้งบริษัทแม่และบริษัทสาขา รวมถึงยังช่วยตรวจสอบการปฏิบัติงานให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย สำหรับข้อเสียที่สำคัญคือ จะทำให้บริษัทสาขามีอิสระมากหากได้รับมอบหมายอำนาจในการดำเนินงานมาก และอาจไม่คำนึงถึงความต้องการของบริษัทแม่มากเท่าที่ควรในการตัดสินใจดำเนินงานใดๆ

การประสานงานในองค์การ

การประสานงาน เป็นกระบวนการที่เชื่อมและประสานหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานหรือแผนกต่างๆ เข้าด้วยกัน ความต้องการระดับการประสานงานในแต่ละองค์การแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่า งานต่าง ๆ ในบริษัทมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงไร ถ้างานระหว่างแผนกต่างๆ มีระดับการเกี่ยวข้องพึ่งพากันสูงก็ต้องมีการ

ประสานงานกันมากในระหว่างแผนกเหล่านั้น ซึ่งบริษัทข้ามชาติอาจจัดให้มีการประสานงานในระหว่างแผนกได้หลายวิธีดังนี้

1. สายการบังคับบัญชา โดยกำหนดแนวทางการรายงานผลประกอบการของแผนกต่าง ๆ ว่าแผนกใดรายงานต่อฝ่ายใดให้ชัดเจน ก็จะทำให้มีการประสานงานกันมากขึ้น
2. กฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน ก็จะช่วยให้มีการประสานงานกันได้มากขึ้น เช่น วิธีการทำงานมาตรฐานมักกำหนดให้มีการรายงานผลประกอบการโดยสม่ำเสมอไปยังสำนักงานใหญ่ ที่จะทำให้บุคลากรจากสำนักงานใหญ่รู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ได้

บริษัทข้ามชาติอาจใช้การประสานงานเฉพาะกิจได้ เช่น ใช้พนักงานในการประสานงาน หรืออาจจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลจากหลาย ๆ ฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ตัวอย่าง ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีพนักงานจากฝ่ายออกแบบวิศวกรรม การผลิต และการเงินมาทำงานร่วมกัน เป็นต้น การจัดตั้งคณะทำงานนี้อาจใช้เพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งภายในองค์การ หรือใช้เพื่อให้บุคลากรมีการอุทิศตน (Commitment) ในโครงการใหม่ ๆ

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายว่า กลยุทธ์และขอบเขตการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจะมีผลกระทบต่อการจัดโครงสร้างขององค์การระหว่างประเทศอย่างไร
2. ให้อธิบายถึง การจัดองค์การต่อไปนี้ การจัดองค์การตามหน้าที่ การจัดองค์การตามสายผลิตภัณฑ์ การจัดองค์การตามเขตภูมิศาสตร์ การจัดองค์การแบบแมทริกซ์ ในหัวข้อต่อไปนี้
   2.1 ลักษณะสำคัญ
   2.2 ข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธี
   2.3 สถานการณ์ที่ควรเลือกใช้
   2.4 การจัดโครงสร้างทั้ง 4 รูปแบบนี้มีความเหมือนกันและแตกต่างกันในประเด็นใดบ้าง และอย่างไร จงอธิบายให้ชัดเจน
3. องค์การเสมือนจริง (Virtual Organizations) มีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง พร้อมยกตัวอย่างธุรกิจที่มีการจัดองค์การแบบนี้ในประเทศไทยพร้อมอธิบายเหตุผลประกอบด้วย
4. การจัดโครงสร้างขององค์การระหว่างประเทศต้องคำนึงถึงปัจจัยใดบ้าง และอย่างไร จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบให้ชัดเจน

หัวข้ออภิปราย

1. ท่านคิดว่า บริษัทข้ามชาติที่มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ที่ใช้มิติด้านหน้าที่การทำงาน (Function) กับประเภทสินค้า (Product) กับแบบที่ใช้มิติประเภทสินค้ากับเขตภูมิศาสตร์ (Area) นั้นจะมีกลยุทธ์การดำเนินงานระหว่างประเทศที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบายพร้อมให้เหตุผลประกอบให้ชัดเจน

กิจกรรม

1. ให้ท่านท่องไปยังเว็บไซต์ของบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงที่ท่านสนใจ แล้วศึกษาหาข้อมูลต่อไปนี้
   1.1 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การที่บริษัทนี้ใช้
   1.2 กลยุทธการดำเนินระหว่างประเทศที่บริษัทนี้ใช้
   1.3 ท่านคิดว่า โครงสร้างองค์การและกลยุทธ์การดำเนินงานที่บริษัทนี้ใช้สอดคล้องกันหรือไม่ เพราะเหตุผลใด หากท่านคิดว่าไม่เหมาะสมกัน ให้ท่านเสนอแนะสิ่งที่คิดว่าบริษัทนี้ควรเปลี่ยนแปลงเพื่อจะได้ดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมอธิบายให้ชัดเจน