

บทที่ 3

โครงสร้างองค์การในตลาดอุตสาหกรรม

แนวคิด

ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องมีองค์การเป็นฐานรองรับกำลังงานเพื่อให้การปฏิบัติการของธุรกิจเป็นไปตามกลไก ในตลาดอุตสาหกรรมก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องมีองค์การเป็นฐานรองรับ โดยศึกษาถึงโครงสร้างขององค์การว่าจะมีพื้นฐานในการแบ่งโครงสร้างองค์การอย่างไร จะมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ความจำเป็นในการมีหน่วยงานการบริการเทคนิค หน่วยงานวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้จะต้องศึกษาถึงการพัฒนาองค์การสำหรับกิจการที่เพิ่งดำเนินงาน หรือเป็นกิจการที่มีการขยายตัวหรือกิจการที่มีอยู่เดิม

เนื้อหาโครงสร้างองค์การในตลาดอุตสาหกรรมประกอบด้วย

1. พื้นฐานในการแบ่งโครงสร้างองค์การ
2. องค์การที่รวมอำนาจและกระจายอำนาจ
3. หน่วยงานของการบริการเทคนิค
4. หน่วยงานวิจัยและพัฒนา
5. การพัฒนาองค์การ

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากศึกษาบทที่ 3 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายพื้นฐานในการแบ่งโครงสร้างองค์การได้
2. อธิบายองค์การที่รวมอำนาจและกระจายอำนาจได้
3. อธิบายหน่วยงานของการบริการเทคนิคได้
4. อธิบายหน่วยงานวิจัยและพัฒนาได้
5. อธิบายขั้นตอนของการพัฒนาองค์การได้

บทที่ 3

โครงสร้างองค์การในตลาดอุตสาหกรรม

ในกิจการที่เป็นส่วนหนึ่งของตลาดอุตสาหกรรม ย่อมจะมีโครงสร้างภายในกิจการของตนเอง ซึ่งโครงสร้างของแต่ละกิจการก็จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ ความเหมาะสมและประสิทธิผลของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารบรรลุผลสำเร็จในด้านนโยบายการตลาดและการวางแผนทางยุทธวิธีการตลาด แต่มีข้อแม้ว่าจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างอยู่ตลอดเวลา

1. พื้นฐานในการแบ่งโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การในตลาดอุตสาหกรรม เราสามารถที่จะแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1.1 การแบ่งตามหน้าที่ โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่นี้จะยึดถือเอาหน้าที่ที่มีอยู่ในกิจกรรมการตลาดเป็นหลัก หน้าที่เหล่านี้ได้แก่ หน้าที่ในการขาย หน้าที่ในการโฆษณาและส่งเสริมการขาย หน้าที่ในการวิจัยตลาด หน้าที่ในการให้บริการลูกค้า เป็นต้น การแบ่งตามหน้าที่นี้จะให้หน้าที่ต่าง ๆ อยู่ในรูปของฝ่ายหรือแผนก ซึ่งจะมีชายางานทั่วไปตามแต่ภูมิศาสตร์ของตลาด

1.2 การแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์ การแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์นี้จะถือเอาเนื้อที่ทางภูมิศาสตร์เป็นหลัก ซึ่งการแบ่งเขตภูมิศาสตร์ของประเทศไทยจะแบ่งเป็นภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคกลาง และภาคใต้ แต่ละภาคก็จะมีผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบยอดขายและค่าใช้จ่ายในเขตของตน

1.3 การแบ่งตามประเภทสินค้า การแบ่งตามลักษณะของสินค้านี้จะแบ่งโครงสร้างองค์การออกตามประเภทสินค้าที่บริษัทขายสินค้านั้น ๆ โดยมีผู้จัดการสินค้าแต่ละชนิดเป็นผู้รับผิดชอบในเขตท้องตลาด เช่น ผู้จัดการเคมีภัณฑ์ ผู้จัดการเครื่องกรองน้ำ เป็นต้น

1.4 การแบ่งตามประเภทลูกค้า กิจการที่ขายผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งอาจจะมีลูกค้าหลายประเภท เช่น กิจการผลิตวัสดุหีบห่ออาจจะแบ่งลูกค้าเป็นพวกอุตสาหกรรมกล่อง พวกถุงกระดาษ

1.5 การแบ่งในลักษณะประสม การแบ่งโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้จะเป็นการแบ่งโดยประสมการแบ่งตามหน้าที่ ตามเขตภูมิศาสตร์ ตามประเภทสินค้าและตามประเภทลูกค้า

เข้าด้วยกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความสะดวกและเหมาะสมกับตลาดยิ่งขึ้นไป ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้างที่แบ่งไปตามเขตภูมิศาสตร์อาจจะแบ่งย่อยออกไปตามประเภทสินค้าได้ ผู้จัดการภาคเหนือจะมีผู้จัดการสินค้าแต่ละชนิดอยู่ในความรับผิดชอบของตน หรือจะเป็นลักษณะที่ว่าโครงสร้างที่แบ่งตามประเภทสินค้าจะมีผู้จัดการแต่ละภาคอยู่ในความรับผิดชอบของตน นอกจากนี้ยังสามารถจะจัดโครงสร้างองค์การในลักษณะประสมอื่น ๆ อีกได้

ข้อวิจารณ์การแบ่งโครงสร้างขององค์การ:— จะไม่มีโครงสร้างองค์การแบบใดแบบหนึ่งที่จะดีที่สุดได้ โครงสร้างองค์การแต่ละแบบจะมีความเหมาะสมกับสภาพของกิจการหนึ่ง ๆ แต่ที่ใช้กันมากจะเป็นการแบ่งตามหน้าที่โดยจะปฏิบัติอยู่ในเนื้อที่ของตลาด ส่วนการแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์ไม่ค่อยจะมีความเหมาะสมเท่าใดนัก และจะมีความยุ่งยาก เพราะผู้ซื้อจะมีอยู่น้อยรายและอาจจะรวมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งไม่เหมาะที่แบ่งโครงสร้างองค์การที่เน้นเขตภูมิศาสตร์ ยกเว้นในกรณีทีลักษณะของตลาดเป็นแนวนอน (คือมีผู้ซื้อหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก) หรือเป็นตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีผู้ซื้อเป็นจำนวนมากถึงเหมาะที่จะใช้การแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์

2. องค์การที่รวมอำนาจและกระจายอำนาจ

ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารมีความเชื่อว่าการดำเนินงานของกิจการจะประสบผลสำเร็จ ถ้าตัวเองเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งความเชื่อหรือความคิดดังกล่าวอยู่ในวิสัยของการรวมอำนาจ การรวมอำนาจดังกล่าวมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ไม่กว้างขวางและไม่ซับซ้อน ผู้บริการจึงสามารถมีเวลาที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม แต่ในปัจจุบันเห็นได้ว่ากิจการได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวางจนผู้บริหารไม่สามารถจะใช้เวลาเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกระดับกิจการ หรือถึงแม้ว่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมก็ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหารลงไปให้ถึงผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของการกระจายอำนาจ

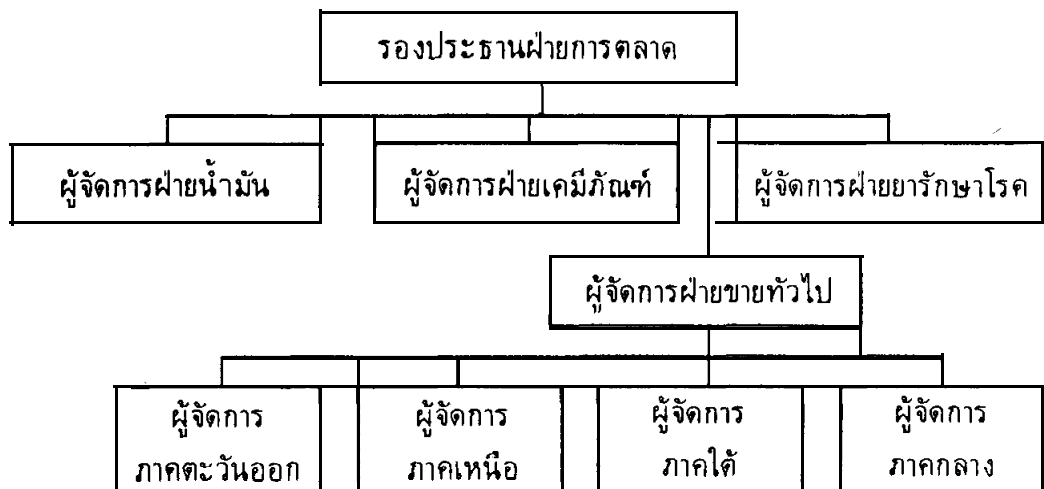
ในตลาดอุตสาหกรรมการกระจายอำนาจมีแนวโน้มไปทางด้านลูกค้าหรือสินค้า โดยจะกระจายอำนาจการบริหารไปยังลูกค้าหรือสินค้าแต่ละประเภท การกระจายอำนาจในลักษณะนี้จะให้ผู้จัดการสินค้าหรือลูกค้าแต่ละประเภทมีกำลังขาย การจัดทำงบประมาณ การโฆษณา และการให้บริการเป็นของตัวเอง และจะต้องรับผิดชอบในด้านการขาย ค่าใช้จ่ายและกำไร

สำหรับการกระจายอำนาจไปตามเขตภูมิศาสตร์ไม่ค่อยเป็นที่นิยมใช้ ทั้งนี้เพราะว่าวิธีการซื้อและการใช้ในตลาดอุตสาหกรรมจะมีลักษณะไปตามกลุ่มของสินค้าหรือลูกค้า โดยจะเห็นได้ว่าผู้ซื้อหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมต้องการการบริการในลักษณะเดียวกันไม่ว่าผู้ขายจะตั้งอยู่ ณ ที่แห่งใด

ส่วนการแบ่งตามหน้าที่จะเป็นลักษณะหน้าที่เฉพาะเจาะจงอยู่ในตัวเองแล้ว โดยที่ผู้จัดการของแต่ละหน้าที่ก็จะทำงานของตนเองให้ดีที่สุด และจะต้องมีความประสานงานระหว่างกันด้วยยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายวิจัยตลาดก็จะทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ก็จะต้องค้นคว้าและหาข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์แก่กิจการ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องทำงานประสานกับฝ่ายการเงิน การตลาด การผลิต และการวางแผนทางการตลาด หรือผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องทำหน้าที่การขายให้มียอดขายมาก ๆ และจะต้องสอดคล้องกับฝ่ายโฆษณา ฝ่ายวิจัยตลาด หรือฝ่ายวางแผนทางการตลาด กล่าวได้ว่าการแบ่งตามหน้าที่จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจในตัวเอง เพราะทุกฝ่ายต่างก็ทำงานตามความถนัดของตนเพื่อที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

เพื่อที่จะให้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างองค์การที่รวมอำนาจกับการกระจายก็จะยกตัวอย่างประกอบดังรูป

รูปที่ 1 แสดงถึงโครงสร้างองค์การในการรวมอำนาจตามสินค้าหรือลูกค้าตามเขตภูมิศาสตร์¹

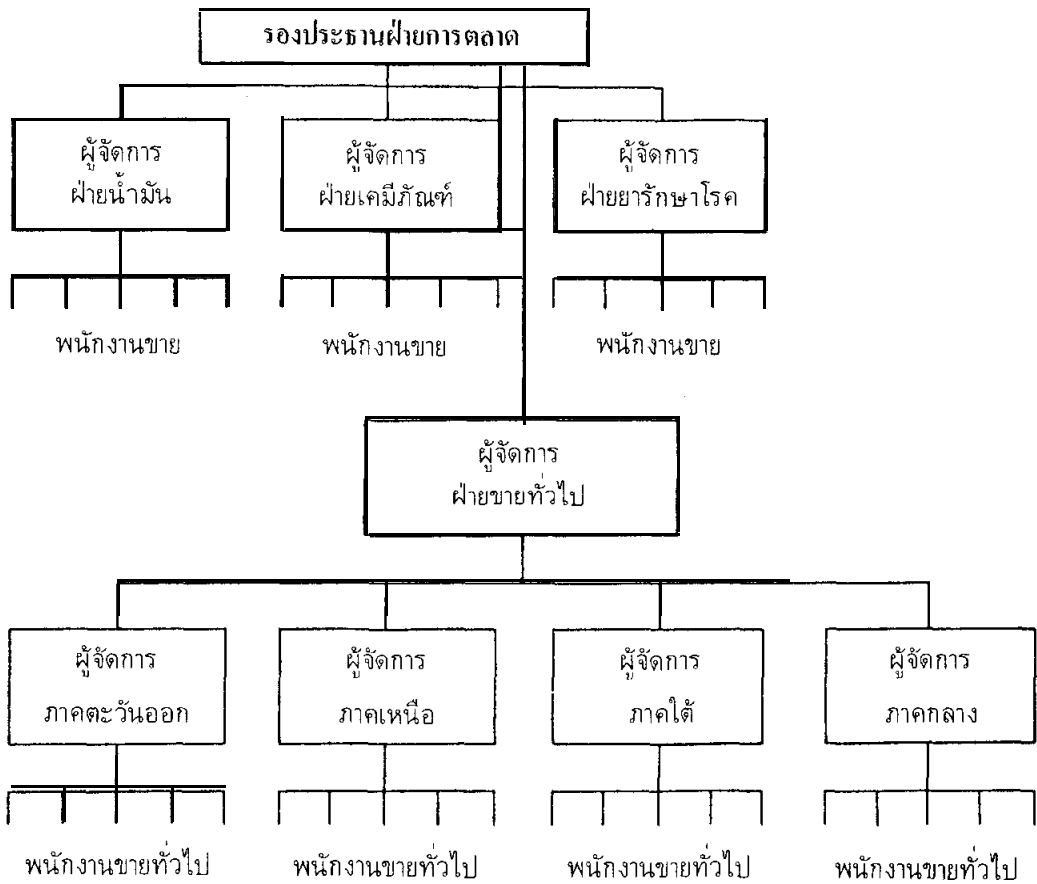


จากรูปข้างบนนี้ เห็นได้ว่าผู้จัดการฝ้ายน้ำมัน ฝ้ายเคมีภัณฑ์ และฝ้ายยารักษาโรค จะไม่มีกำลังขายของตัวเอง มีหน้าที่ทางด้านการศึกษาตลอด ให้คำแนะนำต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการขาย เสนอแนะวิธีการปฏิบัติในการขายให้กับพนักงานขายที่อยู่ในความดูแลของผู้จัดการฝ้ายขายทั่วไป ให้ความช่วยเหลือและบริการแก่พนักงานขาย จะไม่มีอำนาจในการสั่งการแก่พนักงานขาย เห็นได้

¹ Ralph S. Alexander. James S. Cross. Ross M. Cunningham. "Industrial Marketing" 3rd Edition 1964. Richard D. Irevin P. 401

ว่าผู้จัดการทั้ง 3 ฝ่ายดังกล่าวข้างต้นไม่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวกับการขาย

รูปที่ 2 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์การในการกระจายอำนาจตามสินค้าหรือลูกค้าหรือตามเขตภูมิศาสตร์



จากรูปข้างบนนี้เห็นได้ว่า ผู้จัดการฝ่ายน้ำมัน ฝ่ายเคมีภัณฑ์ ฝ่ายยารักษาโรค จะมีพนักงานขายเป็นของตัวเอง ซึ่งพนักงานขายเหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาให้กับพนักงานขายทั่วไปที่มีต่อลูกค้า พยายามขายให้กับลูกค้าที่ซื้อสินค้าได้ยาก เดินทางไปกับพนักงานขายทั่วไป ช่วยฝึกการขายให้กับพนักงานขายของลูกค้า เยี่ยมเยียนลูกค้าสม่ำเสมอ จากการแบ่งโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ จะทำให้ผู้จัดการทั้ง 3 ฝ่ายมีอำนาจในการควบคุมการทำงานของกิจการได้ ไม่ใช่มีหน้าที่ในด้าน การให้คำปรึกษาเท่านั้น

หมายเหตุ: โครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานที่เรากล่าวมานี้เป็นส่วนที่อยู่ในฝ่ายตลาดเท่านั้น ไม่ใช่เป็นโครงสร้างทั้งหมดของกิจการ

3. หน่วยงานของการบริการเทคนิค

องค์การหรือหน่วยงานทางบริการเทคนิคนี้จะช่วยในด้านการบริการทางเทคนิคแก่ลูกค้า ลักษณะของงานเป็นที่ให้คำปรึกษา มีผู้เชี่ยวชาญในด้านเทคนิคประจำอยู่เพื่อคอยช่วยเหลือพนักงานขายในการติดต่อกับลูกค้า ตลาดอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเทคนิคของสินค้า หน่วยงานการบริการเทคนิคจึงมีความสำคัญอย่างมาก จนผู้ผลิต หรือผู้ขายไม่สามารถที่จะละเลยได้

ในกรณีที่กิจการมีการกระจายอำนาจไปตามประเภทสินค้าหรือลูกค้า ก็มีหน่วยงานบริการทางเทคนิคกระจายควบคู่ไปด้วย เพื่อความสะดวกรวดเร็วในด้านให้บริการแก่ลูกค้าหรือสินค้าแต่ละรายไป

4. หน่วยงานวิจัยและพัฒนา

สินค้าอุตสาหกรรมมีความจำเป็นจะต้องวิจัยและพัฒนาเพื่อค้นหาและปรับปรุงสินค้าใหม่ ๆ ตลอดจนกระบวนการผลิตใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการลงทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับ นอกจากจะพัฒนาทางด้านตัวสินค้าและกระบวนการผลิตแล้ว ยังมีขอบข่ายถึงการพัฒนาทางการค้า โดยจะมุ่งถึงความต้องการสำหรับสินค้าใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงโครงการวิจัยต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การพัฒนาองค์การ

หลังจากที่ได้ศึกษาถึงโครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ หน่วยงานการบริการทางเทคนิค และหน่วยงานวิจัยและพัฒนา แล้วนักการตลาดก็ควรที่จะคำนึงถึงการพัฒนาองค์การให้เหมาะสมกับสถานะที่เป็นอยู่ การพัฒนาองค์การจะช่วยให้กิจการนั้นอยู่รอดได้ในสภาพที่ต้องแข่งขันกับคู่แข่ง

การวางแผนในด้านองค์การก็เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของกิจการบรรลุผล กิจการต่าง ๆ จะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปตามสายผลิตภัณฑ์ วิธีการขายผลิตภัณฑ์ จำนวนของพนักงาน การขายตลาดและอื่น ๆ

สาระสำคัญของการพัฒนาองค์การมีดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับ
2. การกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง

3. การมอบหมายอำนาจไปตามความรับผิดชอบ
4. การพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสาร
5. การพัฒนามาตรฐานการทำงาน
6. การกำหนดหน่วยงานที่ปรึกษาเพื่อช่วยการทำงาน
7. การประสานงานและการควบคุมกิจกรรม

5.1 การกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับ

จากโครงสร้างองค์การได้แสดงให้เห็นตำแหน่งและหน้าที่ในแต่ละระดับ การเพิ่มตำแหน่งใหม่และการลดตำแหน่งเก่าสามารถทำได้ถ้ากิจการมีการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์และลดสายผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์เก่าที่ไม่สามารถทำกำไรได้ก็อาจจะลดผลิตภัณฑ์นั้นไป ซึ่งส่งผลให้พนักงานในส่วนนั้น (อาจจะเป็นผู้จัดการผลิตภัณฑ์นั้น) ต้องยกเลิกไป

5.2 การกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง

การกระจายงานควรจะแบ่งไปยังพนักงานทั้งหมด โดยให้พนักงานแต่ละคนมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน พนักงานแต่ละคนจะได้งานที่สมกับความสามารถของตน อย่างไรก็ตามการแบ่งงานให้เท่ากันนั้นอาจมีปัญหาในหน่วยงานที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายขายกับฝ่ายบริการเทคนิคจะมีลักษณะงานที่ต่างกัน จุดสำคัญจึงอยู่ที่ว่าการกระจายงานควรจะให้มีเหมาะสมภาคในหน่วยงานของตัวเองก่อน แล้วจึงค่อยพิจารณาความใกล้เคียงในหน่วยงานที่แตกต่างกัน

จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารในการที่จะต้องกระจายงานออกไป จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่น้อยจะมีความปัญหาในการประสานงานน้อย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มากจะสร้างปัญหาในการประสานงาน แต่ทว่าก็ควรที่จะกำหนดอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานแต่ละคน เพื่อจะได้เป็นการลดปัญหาให้กับหัวหน้าในหน่วยงานนั้นได้ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีเท่าไรก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสามารถของผู้บริหารในหน่วยงานของกิจการนั้น ๆ ขอบเขตของจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเท่าไรนั้น เรียกว่าช่วงของการควบคุม (The Span of Control) หรือช่วงของการจัดการ (The Span of Management)

5.3 การมอบหมายอำนาจไปตามความรับผิดชอบ

ในโครงสร้างขององค์การจะเห็นได้ว่าพนักงานในระดับต่ำจะต้องขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไป ซึ่งผู้จัดการแต่ละคนจะต้องกำหนดหน้าที่และภารกิจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่อย่างใดโดยไม่ได้มอบหมายอำนาจให้ควบคุมไปด้วย ย่อมจะถือว่ายังไม่เป็นการมอบหมายอำนาจที่แท้จริง

อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่จะตัดสินใจโดยมีผลต่อบุคคล เงิน หรือสิ่งของ อำนาจหน้าที่มาจากผู้บริหารสูงสุดแล้วจึงมอบหมายไปยังระดับรองลงไป จากโครงสร้างองค์การจะเห็นถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ

5.4 การพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสาร

ในแต่ละตำแหน่งการทำงานไม่เพียงแต่จะแสดงถึงการตัดสินใจ แต่ยังแสดงถึงการติดต่อสื่อสารอีกด้วย การติดต่อสื่อสารจะเริ่มเกิดขึ้นที่ผู้บริหารสูงสุดของกิจการ แล้วจึงผ่านต่อ ๆ มาจนถึงระดับพนักงานในกิจการนั้น

สายของการติดต่อสื่อสารจะเป็นที่ไหลของสารสนเทศ คำสั่ง จากเบื้องบนไปยังเบื้องล่าง และเป็นการไหลของรายงาน การเสนอแนะ และการวิจารณ์จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การติดต่อสื่อสารควรจะทำอยู่ในรูป 2 ทาง (Two-Way Communication) คือ จากเบื้องบนไปยังเบื้องล่าง และจากเบื้องล่างไปสู่อุ้งบน ทั้งนี้ก็เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ในแต่ละหน่วยงานจะมีการกำหนดช่องทางของการติดต่อสื่อสารเพื่อจะได้ส่งผ่านสารสนเทศไปยังระดับต่ำลงไปและมาจากระดับต่ำขึ้นมา การติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่ได้ดำรงในตำแหน่งการทำงานที่ต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบ บุคคลที่พึงได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่จะได้รับการติดต่อสื่อสารให้ทำหน้าที่เพื่อจะได้แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานโดยไม่ต้องปรึกษากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสื่อที่จะใช้ในการติดต่อสื่อสารดังกล่าวได้แก่คำอธิบายตำแหน่งหน้าที่ การประชุมในลักษณะส่วนตัว การสัมภาษณ์ส่วนตัว การพบปะคำสั่งของผู้บริหาร และหนังสือเวียน เป็นต้น

5.5 การพัฒนามาตรฐานการทำงาน

มาตรฐานเป็นมาตรวัดในการปฏิบัติงาน เป็นตัวกำหนดคุณภาพของงานจำนวนของงานที่จะทำ วันที่จะเสร็จ จำนวนเงินที่จะต้องใช้จ่าย หรือลักษณะที่จะบรรลุผลสำเร็จในรูปแบบอื่น ๆ

มาตรฐานจะเป็นหลักที่จะให้ถือปฏิบัติและเป็นการเปรียบเทียบกับผลปฏิบัติงานนั้นว่า ได้ตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าไม่ได้มาตรฐานก็จะได้หาสาเหตุและจะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

มาตรฐานทางการเงินจะเป็นตัววัดความสำเร็จในรูปของหน่วยเงินบาทยกตัวอย่างเช่น พนักงานขายที่ขายยอดขายได้ การลดราคาลงเป็นที่เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย งบดุลย์และงบกำไร

ขาดทุนก็ถือว่าเป็นมาตรฐานทางการเงิน การเปรียบเทียบมาตรฐานทางการเงินจะใช้ผลปฏิบัติงานของปีก่อน ๆ ค่าเฉลี่ยของทั้งอุตสาหกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นไปได้

มาตรฐานทางคุณภาพของงานที่ทำไปสามารถจะวัดออกมาในรูปของวัสดุที่ซื้อมา ชิ้นส่วนที่อยู่ในกระบวนการการผลิต หรือสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตขึ้นมา นอกจากนี้ยังสามารถใช้มาตรฐานทางคุณภาพในด้านของความบกพร่องในการทำงาน เช่น พนักงานขายไม่ควรละเลยการไปเยี่ยมลูกค้าของตน

อย่างไรก็ตามในการกำหนดมาตรฐานก็ควรที่จะคำนึงถึงความสมเหตุสมผลของการทำงานของพนักงานด้วยว่าจะสามารถปฏิบัติให้ได้มาตรฐานหรือไม่ ไม่ใช่ที่กำหนดมาตรฐานไว้จนสูงเกินความสามารถโดยเฉลี่ยของพนักงานที่จะทำได้ ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดยอดขายที่สูงจนพนักงานขายไม่สามารถจะทำได้

5.6 การกำหนดหน่วยงานที่ปรึกษา

องค์กรจะทำงานอย่างได้ผลก็ต่อเมื่อได้วางไว้ในตำแหน่งที่จะประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ นั่นก็คือการวางในตำแหน่งที่อยู่ในระดับเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ใช่วางในตำแหน่งที่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่นฝ่ายบุคลากร ควรจะสัมพันธ์และแนะนำการทำงานให้กับพนักงานฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน เป็นต้น ถ้าฝ่ายบุคลากรไปขึ้นกับฝ่ายการผลิตแล้วจะส่งผลทำให้ฝ่ายบุคลากรสนใจ แต่พนักงานที่จะเข้ามาทำงานในฝ่ายการผลิตมากกว่าฝ่ายอื่น ๆ หน่วยงานที่ปรึกษาอื่น ๆ ได้แก่หน่วยงานบริการทางเทคนิค หน่วยงานวิจัยและพัฒนา

5.7 การประสานงานและการควบคุมกิจกรรม

การประสานงานในองค์กรสามารถจะแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การประสานงานแนวตั้ง (Vertical Co-ordination)

การประสานงานแนวตั้ง หมายความว่าพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะทำงานพร้อมกันไปโดยไม่มี ความขัดแย้ง ผู้บริหารแต่ละคนจะต้องบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังหมายถึงสายการติดต่อสื่อสารเป็นลำดับชั้น กล่าวคือจะไม่มีการรายงานข้ามระดับชั้น เช่น พนักงานขายควรจะรายงานไปยังหัวหน้าพนักงานขาย แต่ไม่ควรรายงานข้ามไปยังผู้จัดการฝ่ายขาย

2. การประสานงานแนวนอน (Horizontal Co-ordination)

การประสานงานแนวนอนหมายถึงว่า พนักงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่ทำงานในแต่ละระดับทำงานอย่างได้ผลดี ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายขายได้พยายามขายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากฝ่ายผลิตในระดับ

ที่ประหยัดที่สุด และฝ่ายการเงินก็สามารถจะหาเงินมาสนับสนุนในการผลิตและการขายอย่างเหมาะสม

ในการประสานงานและการควบคุมกิจกรรมสามารถใช้เทคนิคที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1. วิธีการ (Methods)

วิธีการถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่จะระบุถึงหนทางที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานหนึ่ง ๆ

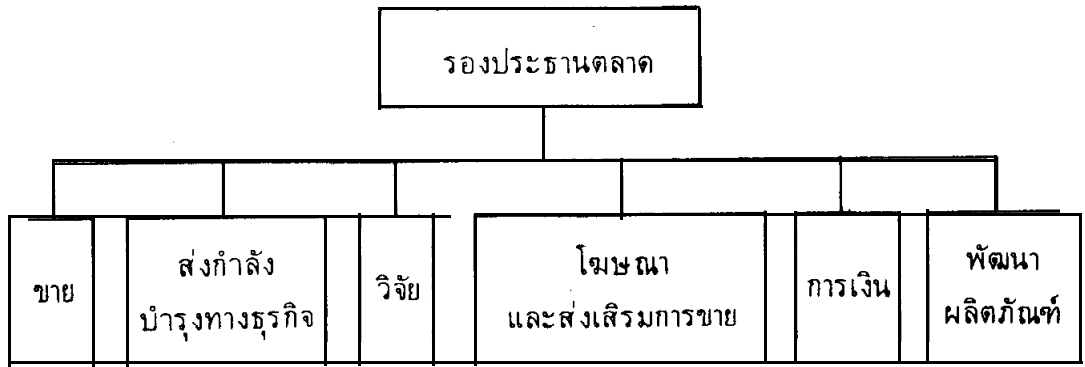
2. วิธีดำเนินการ (Procedures)

วิธีดำเนินการเป็นมาตรฐานการไหลของการทำงานตั้งแต่สองหรือมากกว่าสองหน่วยที่ทำงาน ยกตัวอย่างเช่น วิธีดำเนินการมาตรฐานสำหรับการสั่งซื้อวัสดุก็ควรที่จะสอดคล้องหรือประสานงานกับการขาย การวางแผนการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การตรวจสอบการรับ และการขนย้าย หรือวิธีดำเนินการในการผลิตสินค้าใหม่ก็ควรที่จะสอดคล้องหรือประสานงานกับการวิจัยผลิตภัณฑ์ การวางแผนผังโรงงาน การซื้อเครื่องจักร การฝึกอบรมพนักงาน การโฆษณาและการขาย

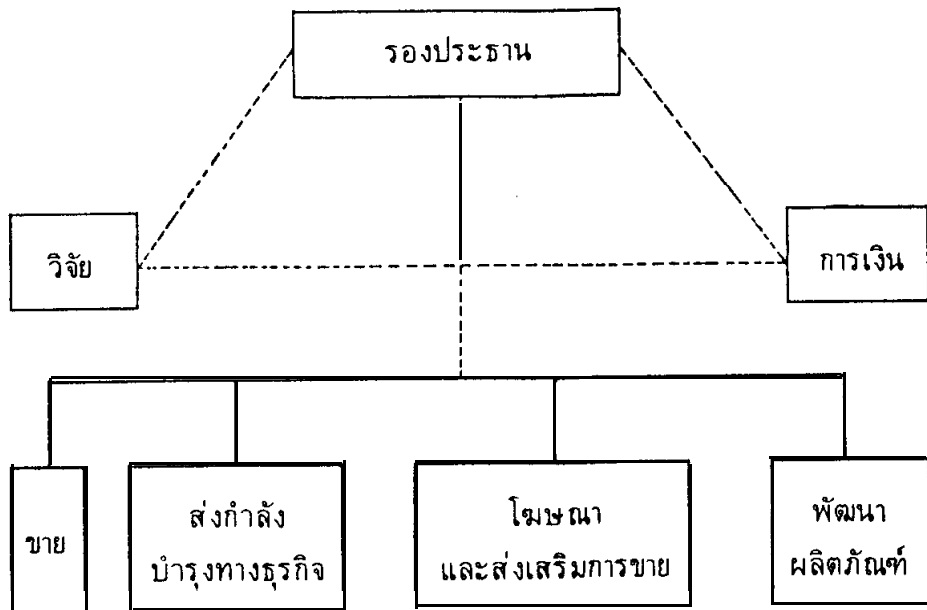
3. ระบบ (Systems)

กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับวิธีดำเนินการนี้จะก่อให้เกิดระบบขึ้นมา ตัวอย่างของระบบได้แก่ การบัญชีต้นทุน การบัญชีทั่วไป การรับเงินสดและการจ่ายเงินสด และการปฏิบัติต่อลูกค้าเพื่อรักษาความสัมพันธ์ พนักงานทุกคนในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับวิธีดำเนินการและระบบเสมอ และก็ต้องประสานกิจกรรมหรืองานของตนให้เข้ากับคนอื่น

รูปที่ 3 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรในลักษณะของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายที่ปรึกษา



โครงสร้างองค์กรของฝ่ายปฏิบัติการ



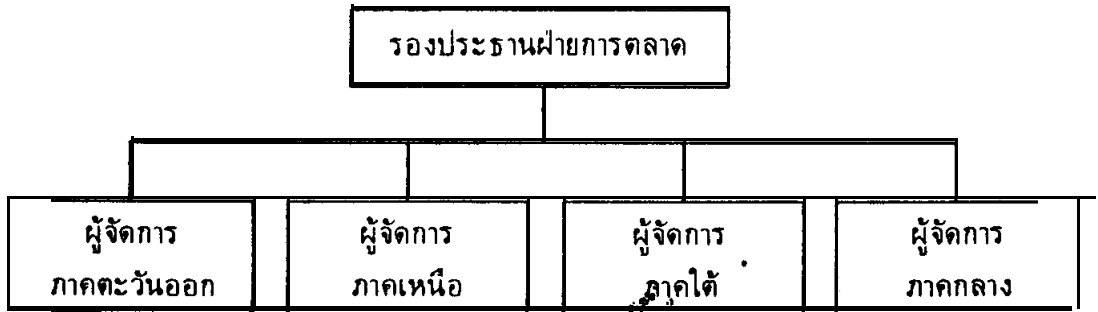
โครงสร้างองค์กรของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายที่ปรึกษา

ในรูปจะเห็นว่า โครงสร้างองค์กรสามารถที่จะจัดวางอยู่ในรูปของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายที่ปรึกษา ฝ่ายวิจัยและการเงินอยู่ใต้ทั้งฝ่ายปฏิบัติการและที่ปรึกษา

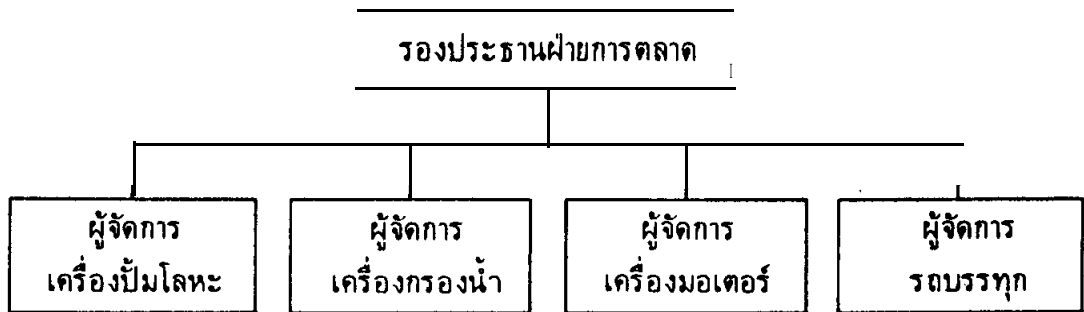
รูปที่ 4 แสดงให้เห็นโครงสร้างภายในฝ่ายการตลาดที่แบ่งตามหน้าที่



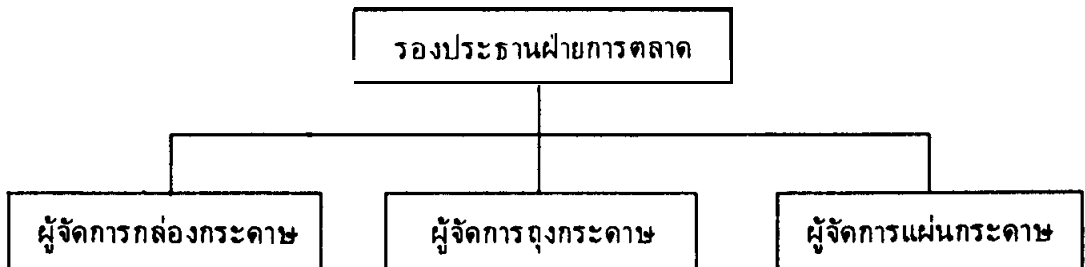
รูปที่ 5 แสดงให้เห็นโครงสร้างภายในฝ่ายการตลาดที่แบ่งตามเขตภูมิศาสตร์



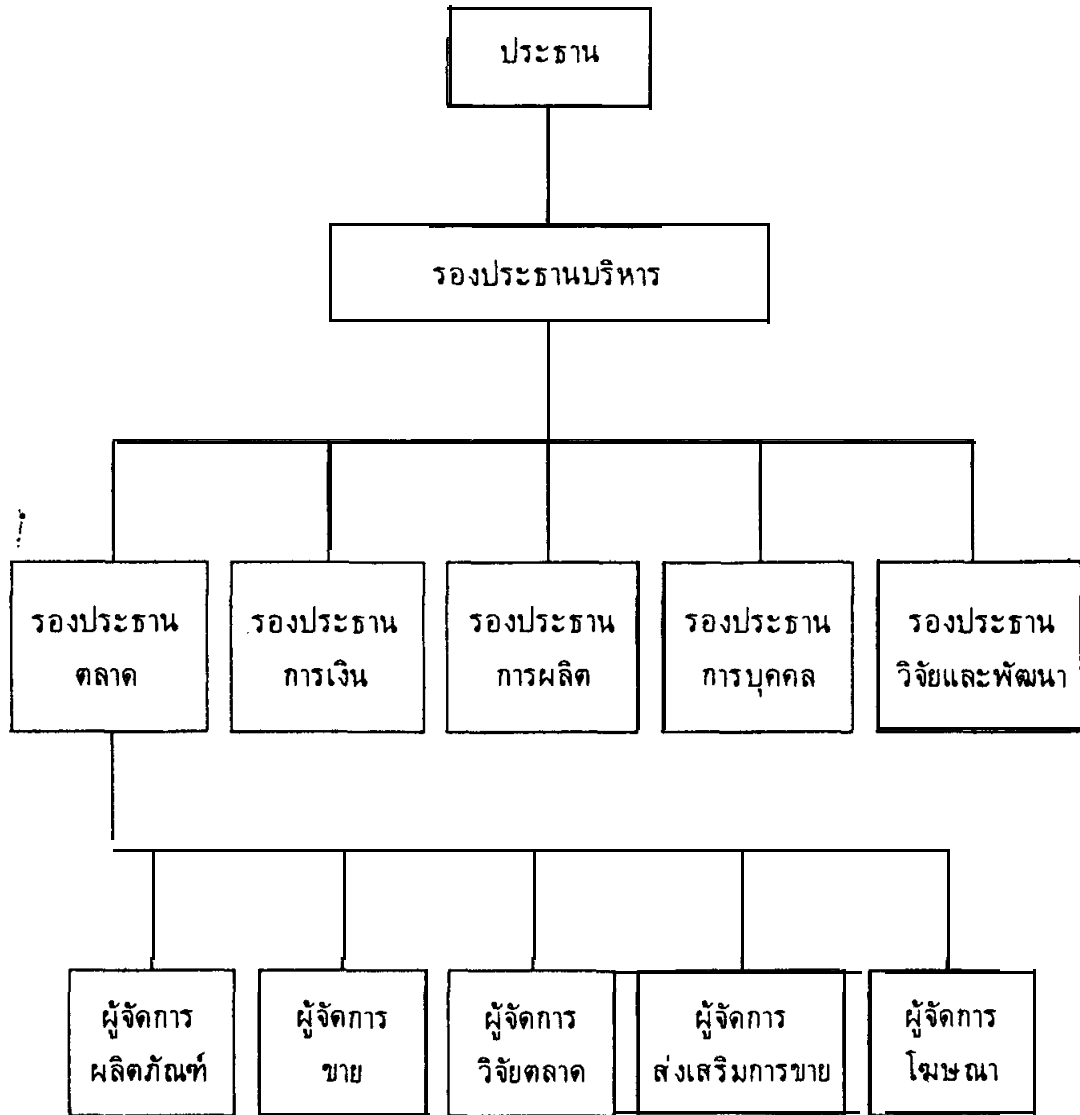
รูปที่ 6 แสดงให้เห็นโครงสร้างภายในฝ่ายการตลาดที่แบ่งตามสินค้า



รูปที่ 7 แสดงให้เห็นโครงสร้างภายในฝ่ายการตลาดที่แบ่งตามลูกค้า

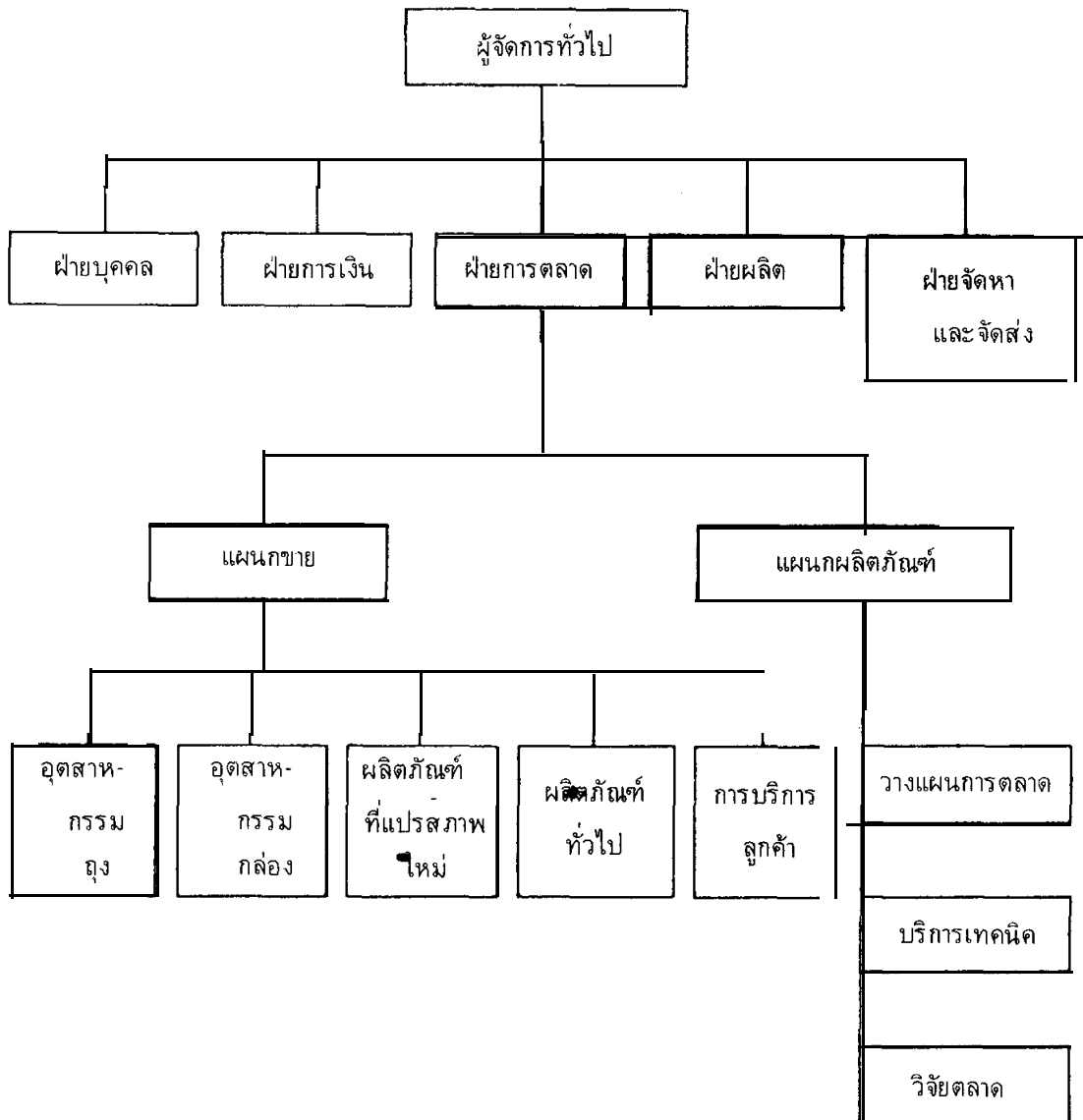


รูปที่ 8 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์การภายในกิจการทั้งหมด²

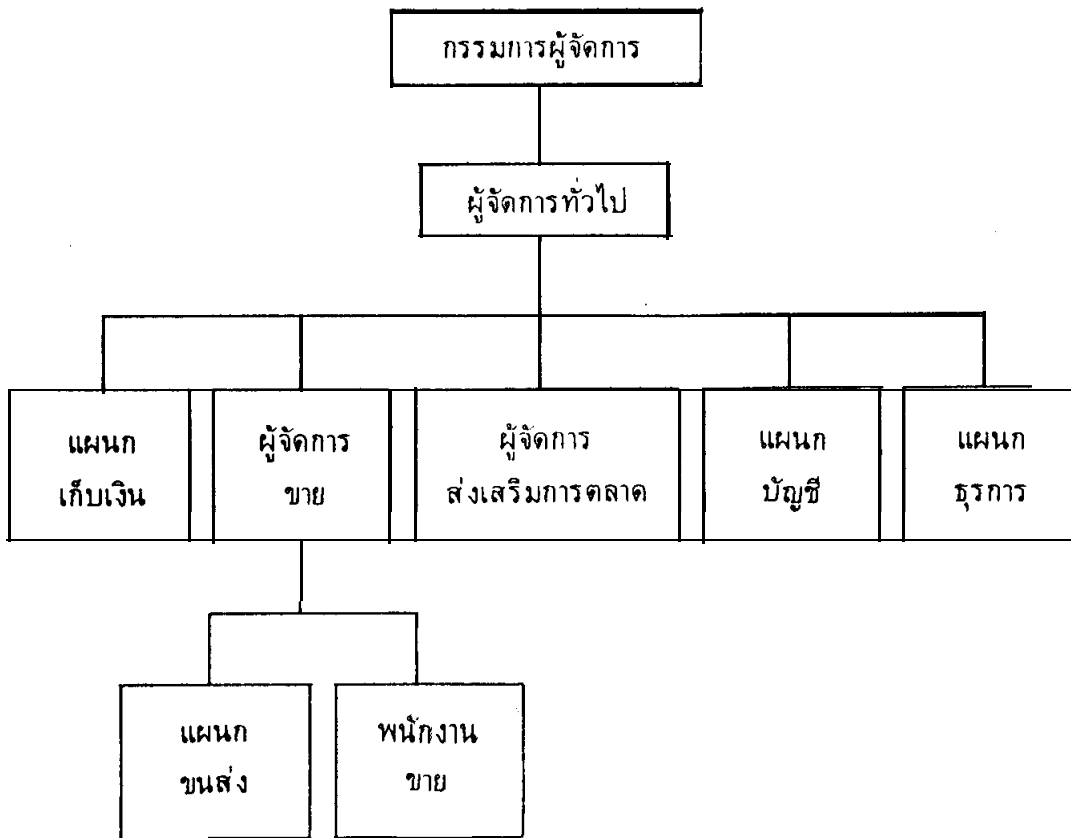


² Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, "Marketing A New Product : Its Planning, Development, and Control" 1978, The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc. P. 36.

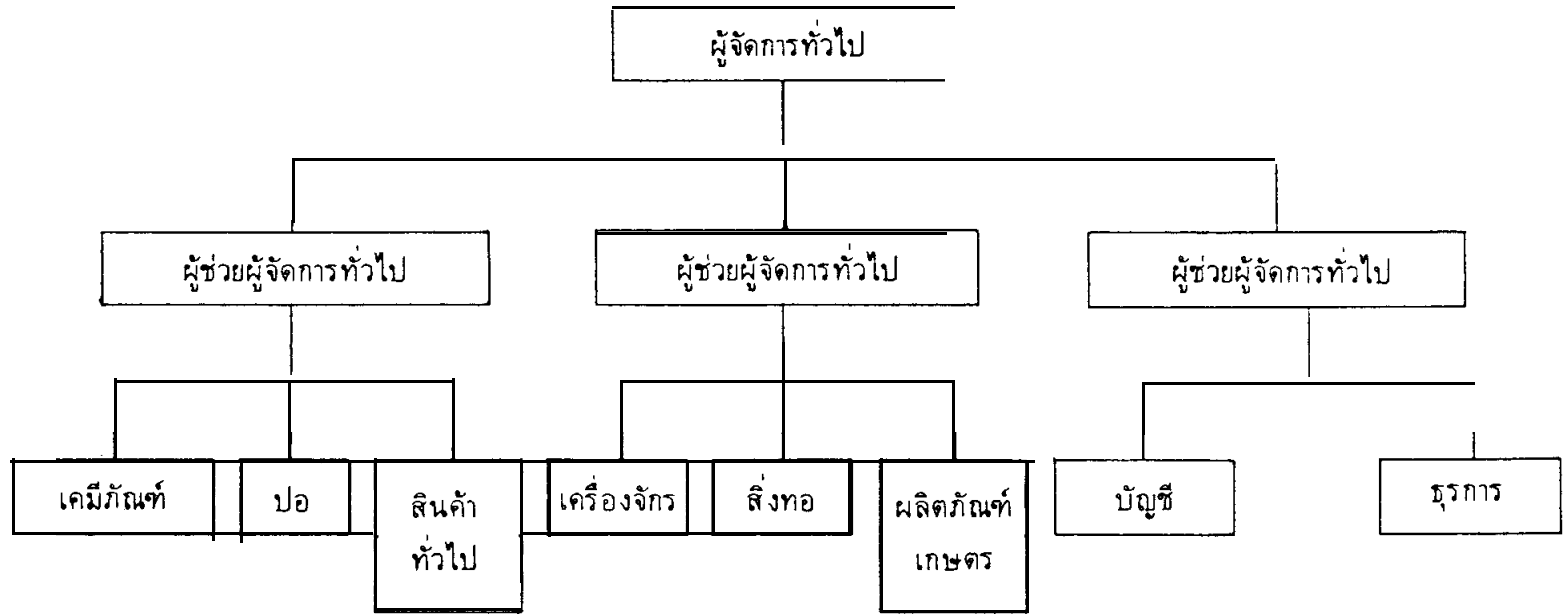
รูปที่ 9 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์การของบริษัทสยามกราฟท์ ที่ผลิตกล่องกระดาษให้กับลูกค้าประเภทต่างๆ



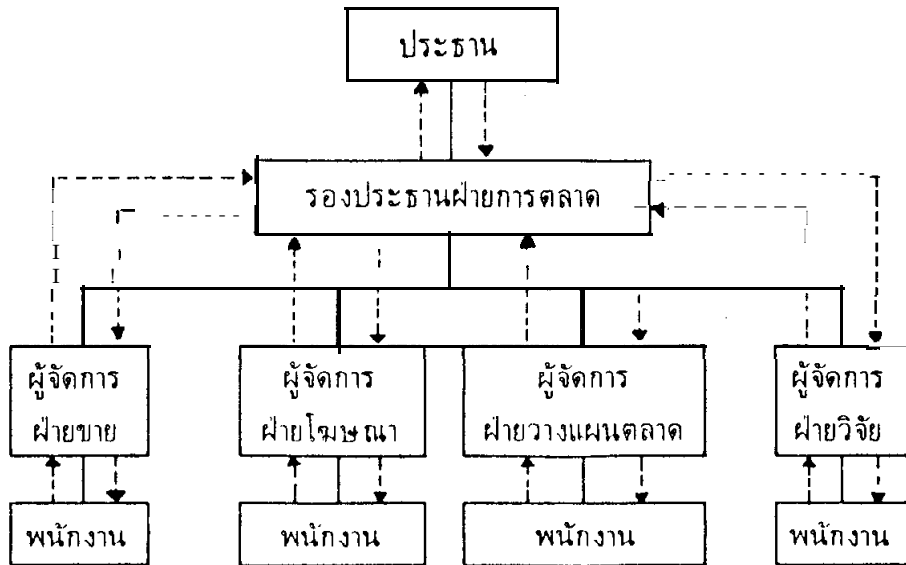
รูปที่ 10 แสดงให้เห็นโครงสร้างองค์การของบริษัทแปงสยาม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่รับแปงจากผู้ผลิตมาจำหน่ายในท้องตลาด แปงที่ขายใช้เป็นส่วนในการประกอบอาหาร เช่น ขนมเค้ก, ขนมปัง, ะหมี่ และอื่น ๆ เป็นต้น



รูปที่ 11 แสดงให้เห็นโครงสร้างองค์กรของบริษัทการค้าที่เป็นสาขาหนึ่งจากบริษัทญี่ปุ่น โดยที่บริษัทในญี่ปุ่น (สำนักงานใหญ่) มียอดขายของปี 2523 ประมาณ 200,000 ล้านบาท เป็นยอดขายของสาขาในประเทศไทย ประมาณ 5,000 ล้านบาท ยอดขายที่เหลือเป็นยอดขายจากสาขาในประเทศอื่น



รูปที่ 12 แสดงให้เห็นถึงสายการติดต่อสื่อสารในองค์กรในลักษณะ 2 ทาง



บทสรุป

ในกิจการของตลาดอุตสาหกรรมย่อมจะประกอบไปด้วยโครงสร้างในรูปของการแบ่งตามหน้าที่ ตามเขตภูมิศาสตร์ ตามประเภทสินค้า ตามประเภทลูกค้าและในลักษณะประสม ซึ่งการแบ่งโครงสร้างแต่ละประเภทจะไม่มีแบบใดที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกิจการแต่ละประเภท การแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์มักจะไม่ค่อยใช้กับตลาดอุตสาหกรรม เพราะตลาดจะมีผู้ซื้อน้อยราย (ยกเว้นตลาดลักษณะแนวนอน)

ในการจัดโครงสร้างทางการตลาดอุตสาหกรรมสามารถที่จะจัดอยู่ในรูปของการกระจายอำนาจและรวมอำนาจ ในกรณีที่กิจการมีขนาดใหญ่โตมากขึ้นก็มีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยการกระจายอำนาจ เพื่อความคล่องตัวในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจในตลาดอุตสาหกรรมมีแนวโน้มไปตามลูกค้าหรือสินค้า ส่วนการกระจายอำนาจไปตามเขตภูมิศาสตร์ไม่ค่อยจะนิยมใช้กัน เพราะว่าตลาดมีผู้น้อยรายและแต่ละรายก็มีความต้องการในลักษณะที่เหมือนกันไม่ว่าจะอยู่ในเขตใด

หน่วยงานของการบริการเทคนิคก็มีความสำคัญต่อโครงสร้างตลาดอุตสาหกรรม เพราะว่าสินค้าอุตสาหกรรมจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคที่จะให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังจะต้องมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเพื่อใช้ในการค้นหาและปรับปรุงสินค้าใหม่ ๆ

นอกจากนี้ยังจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาลูกค้า การที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของกิจการบรรลุผลสำเร็จ ในการพัฒนาลูกค้าจะต้องคำนึงถึง

- 1 การกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับ
- 2 การกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง
- 3 การมอบหมายอำนาจไปตามความรับผิดชอบ
- 4 การพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสาร
- 5 การพัฒนามาตรฐานการทำงาน
- 6 การกำหนดหน่วยงานที่ปรึกษาเพื่อช่วยการทำงาน
- 7 การประสานงานและควบคุมกิจกรรม

คำถามท้ายบทที่ 3

อثنัย

1. ลักษณะองค์การตลาดที่รวมอำนาจและกระจายอำนาจต่างกันอย่างไร อธิบาย
2. หน่วยงานของการบริการทางเทคนิคและหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างไร ต่อโครงสร้างองค์การในตลาดอุตสาหกรรม อธิบาย
3. จงอธิบายพื้นฐานในการแบ่งโครงสร้างองค์การตลาด
4. ท่านคิดว่ามาตรฐานการทำงานจะมีความสำคัญต่อโครงสร้างองค์การอย่างไร อธิบาย
5. ถ้าในองค์การไม่มีการประสานงานจะเกิดปัญหาอย่างไร อธิบาย
6. ถ้าทุกคนในองค์การรู้หน้าที่ว่าตัวเองจะต้องทำอะไรบ้าง ไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ท่านมีความเห็นอย่างไร อธิบาย
7. ให้ท่านอธิบายการกำหนดตำแหน่ง การกำหนดความรับผิดชอบ และการมอบหมายอำนาจไปตามความรับผิดชอบ
8. หน่วยงานที่ปรึกษาเพื่อช่วยในการทำงานมีความสำคัญอย่างไร อธิบาย

ปรนัย

เลือกคำตอบที่ดีที่สุดเพียง 1 คำตอบ

1. ข้อใดเป็นการแบ่งองค์การตามหน้าที่
 1. การแบ่งตามเขต
 2. การแบ่งตามงานที่ปฏิบัติ เช่น การขาย
 3. การแบ่งตามประเภทลูกค้า
 4. การแบ่งตามหน้าที่ที่ผลิตสินค้า
 5. การแบ่งตามตำแหน่งในองค์การ
2. ลักษณะใดที่เป็นการกระจายอำนาจในตลาดอุตสาหกรรม
 1. การมีแผนกต่าง ๆ มาก
 2. การมีพนักงานขายเป็นจำนวนมาก
 3. การมีหัวหน้าเป็นจำนวนมาก
 4. การที่ผู้จัดการขายมีพนักงานขายของตัวเอง
 5. การที่ฝ่ายผลิตมีหน้าที่ในการขายด้วย

3. ข้อความใดถูกต้องที่สุด
 1. การตลาดอุตสาหกรรมไม่จำเป็นต้องมีหน่วยงานบริการทางเทคนิค
 2. การตลาดอุตสาหกรรมไม่จำเป็นต้องมีการบริการลูกค้า
 3. การตลาดอุตสาหกรรมโดยส่วนใหญ่ต้องมีหน่วยงานบริการทางเทคนิค
 4. การตลาดอุตสาหกรรมโดยส่วนใหญ่ไม่ต้องใช้หน่วยงานบริหารทางเทคนิค
 5. ยังสรุปไม่ได้
4. หน่วยงานวิจัยและพัฒนาของกิจการมีประโยชน์อย่างไร
 1. ช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีขึ้น
 2. ช่วยลดต้นทุนในการผลิต
 3. ช่วยให้ระบบการค้ำของกิจการดีขึ้น
 4. ช่วยพัฒนาการทำงานของผลิตภัณฑ์
 5. ถูกทุกข้อ
5. ขั้นตอนแรกของการพัฒนาองค์การเริ่มจากจุดใด
 1. การกำหนดมาตรฐาน
 2. การกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับ
 3. การกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง
 4. การประสานงาน
 5. การมอบหมายอำนาจ

เฉลยคำตอบปรนัย

ข้อ 1. (2) ข้อ 2. (4) ข้อ 3. (3) ข้อ 4. (5) ข้อ 5. (2)