

การจัดองค์กรในบริษัทข้ามชาติ

Organization Structuring in Multinational Corporations

ดร.ปราณี จิตกรณกิจศิลป์*

บทคัดย่อ

โครงสร้างองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้
องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เพราะเป็นตัว
กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน
ต่างๆ อำนาจการตัดสินใจ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร
และการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรให้
ประสานสอดคล้องกัน ทำให้ต้องมีการจัดรูปแบบของ
โครงสร้างองค์กรและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม
กับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ทำให้ต้องออกแบบหรือปรับปรุง
โครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอก็คือ สภาพแวดล้อม
(Environment) ทั้งภายในและภายนอกของบริษัท
ได้แก่ ขนาด แนวทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุด
การขยายผลิตภัณฑ์ ช่องทางการตลาด เป็นต้น แต่
ปัจจัยที่ดูจะส่งผลกระทบมากที่สุดก็คือ ระดับและการ

เปลี่ยนแปลงของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับในระดับชาติ
นอกเหนือจากการส่งออก บริษัทสามารถขยายธุรกิจไป
สู่ต่างประเทศด้วยการขายใบอนุญาต (Licensing)
การร่วมทุน (Joint ventures) และการเข้าไปผลิต
(Foreign production) ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปใน
แต่ละประเทศ ถ้าระดับความเกี่ยวข้องยิ่งลึกซึ้ง
การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในต่างประเทศก็จะ
ยิ่งทวีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของบริษัท
มากขึ้น

โครงสร้างขององค์กรในบริษัทที่ทำธุรกิจ
ระหว่างประเทศนั้นว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของ
บริษัท เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะ
เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และความ
คล่องตัวของการสื่อสารภายในองค์กร

Abstract

Organization structure is an important
mechanism to enable the organization to achieve
its objective, because it is a factor that defines
the relations between workers and subunits,
authority, communication channels, and other
activity controls in the organization in order for
them to function together efficiency. Therefore,
there has to be a pattern of organization
structure and this has to be arranged and
adjusted regularly to fit the situation.

the inner and outer environment, such as the
business size, the management directive from
the managing director, and product
development, are factors that require the
organization to have a design and to adjust
the organization structure regularly as
appropriate. The factors that had the most
effect are the levels and changes of activity
taking part in international countries besides
those of exporting. The organization can

*รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

expand the business into other nations by selling licenses, joint ventures, and foreign production. which are different among countries. If the Organization has a profound relationship with the foreign country, the decision to operate in the nation will be very important and has the most effect or the organization's success.

การจัดโครงสร้างองค์กรของบริษัทข้ามชาตินั้นมีหลายแบบซึ่งมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ดังนั้นในการจัดสร้างองค์กรจะต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรให้มากที่สุดซึ่งโครงสร้างที่ดีขององค์กรขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกลยุทธ์ขององค์กร ชนิดโครงสร้างขององค์กรจะเหมาะสมเฉพาะกับ บริษัทหนึ่งบริษัทใดเท่านั้นซึ่งอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ และลักษณะของตลาดที่แตกต่างกัน

รูปแบบโครงสร้างต่างๆ แสดงให้เห็นว่าเจตคติในการจัดการมีหลายรูปแบบ ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้เกิดโครงสร้างการค้ำระหว่างประเทศในอุดมคติ อย่างไรก็ตามสิ่งที่จำเป็นก็คือ ต้องรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพของบริษัทสาขาต่าง ๆ ทั่วโลกเอาไว้ และต้องมอบบทบาทและอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมให้ด้วย

โครงสร้างองค์กรของบริษัทข้ามชาติมีลักษณะที่แตกต่างไปจากบริษัทในท้องถิ่น เนื่องจากสำนักงานใหญ่และหน่วยปฏิบัติงานของบริษัทข้ามชาติจะอยู่ห่างไกลกัน ซึ่งจะมีปัญหาในการติดต่อสื่อสาร การจัดโครงสร้างองค์กรจึงต้องปรับให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะตัวของบริษัท

ความแตกต่างระหว่างโครงสร้างของบริษัทข้ามชาติและบริษัทท้องถิ่น

สำหรับบริษัทข้ามชาตินั้นจะมีโครงสร้างที่แตกต่างจากบริษัทท้องถิ่นที่ทำธุรกิจเฉพาะภายในประเทศ ดังนี้

The organization structures of multinational corporations are very important to their business success because the right organization structure will direct effective decision making and fast communication in the organization.

1. องค์กรสถานภาพและองค์กรบริหาร

บริษัทข้ามชาติประกอบด้วยโครงสร้าง 2 ส่วน ที่ทำงานประสานกัน ได้แก่

1.1 องค์กรสถานภาพ (Statutory organization) เป็นองค์กรที่กำหนดขึ้นตามกฎหมาย เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของบริษัท จะกำหนดเกี่ยวกับข้อกฎหมาย โครงสร้างการเป็นเจ้าของ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบริษัทแม่กับหน่วยงานต่างๆ ที่มีสถานภาพต่างๆ กัน เช่น สาขา บริษัทย่อย บริษัทร่วมทุน เป็นต้น โดยองค์กรสถานภาพนี้จะเป็เพียงศูนย์กลางในการบริหารเท่านั้น

1.2 องค์กรบริหาร (Managerial organization) จะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารภายในสายงานของตน เกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ขั้นตอนและวิธีการสื่อสารกับพนักงาน สำหรับในบริษัทข้ามชาตินั้น องค์กรบริหารจะเกี่ยวข้องรับผิดชอบในการออกแบบ กำหนดการทำงานของโครงสร้างในการบริหาร

2. การเชื่อมโยงและกลยุทธ์ (Link and strategies)

2.1 ความล้ำหน้าทางเทคโนโลยี (The technological lead)

จากการศึกษาพบว่าบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเป็นกลยุทธ์หลักของบริษัท จะมีปัญหาในการร่วมทุน ยกที่จะตกลงเรื่องความเป็นเจ้าของ หรือผลประโยชน์อื่นที่ได้รับเพื่อตอบแทนความรู้ที่จะถ่ายทอดให้ แต่ปัญหาต่างๆ สามารถที่จะตกลงกันได้ถ้าหากบริษัทมีหุ้นส่วนในต่างประเทศมาก

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม) ๒๕๕๓

บริษัทที่มีสายผลิตภัณฑ์ไม่มากอย่าง เช่น ไอบีเอ็ม (IBM) เอสเคเอฟ (SKF) จะไม่พยายามร่วมทุน แต่บริษัทที่มีสายผลิตภัณฑ์มากมักจะมีการร่วมทุน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาและอำนาจการต่อรองที่มีต่อรัฐบาลของประเทศนั้นๆ

บริษัทที่มีสายผลิตภัณฑ์สั้นและผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้เทคโนโลยีที่ล้ำหน้าการผลิตจะต้องทุ่มเทความพยายามที่จะรักษาความเป็นผู้นำในตลาดให้ได้ เนื่องจากถูกจำกัดในเรื่องตลาด บริษัทเหล่านี้จะต้องรักษาผลประโยชน์ของตนเองโดยรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ รวมทั้งต้องเก็บรักษาความลับทางเทคนิคไว้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ต้องพยายามดำรงกลยุทธ์การตลาดอย่างหนักหน่วงเพื่อรักษาตลาดให้กับสินค้าที่มีอยู่น้อย การตัดสินใจทางกลยุทธ์จะไม่สัมพันธ์กันในแต่ละผลิตภัณฑ์ แต่จะให้ความสำคัญกับทุกผลิตภัณฑ์ ที่มีผลกระทบต่องานบริษัท เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย บริษัทจะใช้วิธีการลงทุนเองและจะนำเอาเรื่องของความล้ำหน้าทางการผลิตมาต่อรองกับรัฐบาล เพื่อที่จะได้เป็นเจ้าของบริษัทเองทั้งหมด

บริษัทที่ เน้นด้านเทคโนโลยีแต่มีสายผลิตภัณฑ์มากจะใช้กลยุทธ์แตกต่างกับบริษัท ที่มีสายผลิตภัณฑ์น้อย บริษัทเหล่านี้จะมองว่ามีประสิทธิภาพในการพัฒนาเทคโนโลยีสูงเมื่อเทียบกับผู้อื่น และจะใช้กลยุทธ์ในการลงทุนต่างออกไปโดยจะเน้นการร่วมลงทุนหรือการทำข้อตกลงเรื่องการขายสิทธิ์

2.2 ความแข็งแกร่งของตราสินค้า (The strong trade name)

บริษัทที่มีความแข็งแกร่งของตราสินค้า จะพบกับปัญหาเหมือนกับบริษัทข้ามชาติที่มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา การขยายบริษัทในลักษณะของการร่วมทุน ผู้เป็นหุ้นส่วนจะต้อง เสียค่าซื้อยี่ห้อให้กับบริษัทข้ามชาตินี้ นอกจากนั้นบริษัทแม่จะเข้มงวดเรื่องการปกป้องชื่อเสียงของตราขายี่ห้อของตน แต่ระดับความยากในการทำข้อตกลงบริษัทข้ามชาติแต่ละบริษัทจะไม่เท่ากัน เช่น บริษัทฟอร์ด ซึ่งใช้ชื่อฟอร์ดกับสายผลิตภัณฑ์เพียงบางอย่าง แต่ในขณะที่บริษัท

สามเอ็ม (3M) หรือเอฟ เอ็ม ซี (FMC) จะใช้ชื่อกับสินค้าหลายชนิด ชื่อยี่ห้อจะถูกใช้กับผลิตภัณฑ์หลายชนิดเพื่อต้องการแสดงถึงความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ แต่หากชื่อยี่ห้อนั้นถูกใช้กับผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว จะเป็นการแสดงว่าผลิตภัณฑ์นั้นมีความพิเศษด้วยเหตุนี้ การที่บริษัทใช้ชื่อยี่ห้อกับผลิตภัณฑ์หลากหลายชนิดจะไม่เข้มงวดกับการควบคุมการผลิตและการตลาด ดังนั้นความเสี่ยงจากการที่บริษัทเหล่านี้ขาดการควบคุมดูแลคุณภาพของผู้ร่วมทุนจึงอาจเกิดขึ้นได้มาก

การที่บริษัทให้ความสำคัญกับชื่อยี่ห้อของผลิตภัณฑ์ บริษัทพึงระลึกไว้อย่างมีทางเลือกอีกหลายทางในการที่จะทำให้ได้ผลตอบแทนมาก และยังคงความสามารถในการควบคุมมากกว่าการที่จะต้องลงทุนตั้งบริษัทเอง ยกตัวอย่าง บริษัทโคคาโคลา จะไม่เข้มงวดกับการร่วมลงทุนกับหุ้นส่วนท้องถิ่นในการตั้งโรงงานผลิตขวด เพราะบริษัทโคคาโคลาจะมีการควบคุมในส่วนของการการตลาด โดยเฉพาะเรื่องตราขายี่ห้อ เรื่องการโฆษณา หรือการออกแบบรูปร่างขวด นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มผลตอบแทนโดยการขายหัวเชื้อในการผลิตน้ำดำนั่น ซึ่งเป็นส่วนผสมที่สำคัญมาก

2.3 ขนาดการบริหาร (Managing scale)

ในอุตสาหกรรมที่มีบริษัทที่ขึ้นกับขนาด ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเข้ามาของผู้แข่ง เช่น น้ำมัน หรือ อะลูมิเนียม การก่อตั้งบริษัทจะให้น้ำหนักกับเป้าหมายสองอย่างในการเลือกลงทุนในต่างประเทศ ดังนี้

2.3.1 เพื่อบรรลุถึงความมั่นคงทางการปฏิบัติการของโรงงานที่ต้องใช้เงินทุนสูง รวมไปถึงความมั่นคงในเรื่องของความต้องการสินค้า

2.3.2 เพื่อสนับสนุนโครงสร้างอุตสาหกรรมในการที่จะลดความเสี่ยงของการเกิดสงครามราคาผู้นำตลาดในอุตสาหกรรม

บริษัทข้ามชาติมักจะร่วมลงทุนกับผู้เป็นหุ้นส่วนในการที่จะให้เป็นเจ้าของและดำเนินการจัดการบริหารโครงการที่ต้องการลงทุนสูง อย่างเช่น การตั้งโรงงานถลุงแร่อะลูมิเนียม การสร้างโรงงานปิโตรเคมี

การสร้างสถานีขุดเจาะน้ำมันและโรงกลั่นน้ำมัน รวมถึงการลงทุนท่อส่งน้ำมันการลงทุนในลักษณะการร่วมลงทุนนี้จะมีแนวโน้มทำให้เกิดโครงสร้างของต้นทุนเดียวกันกับที่เป็นผู้นำอุตสาหกรรม ความรับผิดชอบเรื่องความเสี่ยงร่วมกัน และใช้เป็นเครื่องมือในการปรับอุปสงค์และอุปทานร่วมกัน โดยไม่เกิดความผิดพลาดและความขัดแย้งกับผู้ผลิตรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรม

แนวทางการร่วมทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ ทุนส่วนแต่ละรายมักจะมีรูปแบบและระบบการกระจายสินค้าของตัวเอง การร่วมทุนกับบริษัทท้องถิ่นจะเป็นการผูกบริษัทกับแหล่งวัตถุดิบ ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นก็เป็นที่ยอมรับได้และเป็นสิ่งที่บริษัทพอใจ ในทางตรงกันข้ามถ้าบริษัทร่วมทุนแล้วต้องรับความเสี่ยงทั้งหมดบริษัทข้ามชาตินั้นอาจหันมาลงทุนด้วยตัวเองทั้งหมด

ปัญหาเกี่ยวกับขนาดของธุรกิจจะไม่มี ความแตกต่างกันในเรื่องการผลิต และการนำวัตถุดิบไปใช้ในการผลิตต่อในหลายๆ อุตสาหกรรมต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาจะเป็นตัวกำหนดว่าบริษัทแต่ละบริษัท จะเกิดความเสี่ยงจากการลงทุนที่สูงมากน้อยเพียงใด ผลจากการร่วมลงทุนระหว่างผู้นำในธุรกิจที่ลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสูง เนื่องมาจากความต้องการทางเทคโนโลยี และการที่ช่วยให้บริษัทสามารถเจาะเข้าสู่ตลาดที่ต้องการได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า การทำข้อตกลงร่วมทุนกัน จะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความสามารถในการเจาะเข้าสู่ตลาดที่แต่ละบริษัทควบคุมอยู่ ตัวอย่างเช่น บริษัท เอที แอนด์ ที ทำข้อตกลงร่วมทุนกับบริษัทฟิลิปป์ ของประเทศเนเธอร์แลนด์ และบริษัท โอิลเวตติ ของประเทศอิตาลี เพื่อสามารถเจาะตลาดยุโรปเพื่อขายสินค้าโทรคมนาคมได้ และยังได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลด้วย

2.4 การจัดองค์กรและการวางกลยุทธ์ (Organizations and strategies)

ความท้าทายอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การจัดรูปแบบองค์กรให้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ของตน ปัญหาการพัฒนาแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมนั้น คือ การที่ไม่สามารถบอกได้ว่าแบบไหนดีที่สุด และการจัดรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมนั้นทำ

ได้ยาก ทั้งนี้ การจัดองค์กรที่เหมาะสมจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.4.1 กลยุทธ์ที่ใช้กับสายผลิตภัณฑ์ใด ผลิตภัณฑ์หนึ่ง จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนที่เกิดจากลักษณะของผลิตภัณฑ์เอง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการปรับตัวของตลาด

2.4.2 การจัดองค์กรที่เหมาะสมกับสายผลิตภัณฑ์หนึ่งในองค์กรอาจจะไม่เหมาะสม และแตกต่างกับสายผลิตภัณฑ์อื่นในองค์กรเดียวกัน

2.4.3 ในช่วงเวลาหนึ่ง แม้แต่ในสายผลิตภัณฑ์เอง ความต้องการรูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมในประเทศหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมและแตกต่างกับในอีกประเทศหนึ่งเช่น การจัดรูปแบบองค์กรในประเทศญี่ปุ่นเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดแล้ว แต่ไม่ดีที่สุด และแตกต่างอย่างมากกับการจัดองค์กรในประเทศไทย

การจัดรูปแบบองค์กรบริษัทข้ามชาติ

การพิจารณาตามปัจจัยดังกล่าวสามารถที่จะจัดรูปแบบองค์กร ซึ่งค่อนข้างซับซ้อนแต่ความซับซ้อนนั้นไม่มีผลกระทบต่อความพยายามที่จะกำหนดรูปแบบดังที่จะกล่าวต่อไป

1. หลักการเริ่มต้น (First principle)

ในบริษัทข้ามชาติจะมีรูปแบบ 3 รูปแบบในการกำหนดโครงสร้างองค์กร เพื่อที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 การกำหนดตามหน้าที่ (Functions) ซึ่งจะแบ่งหน่วยงานตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายควบคุมการปฏิบัติงาน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายวิจัย และฝ่ายความสัมพันธ์กับภาครัฐบาล

1.2 การกำหนดตามหน่วยธุรกิจภายในบริษัท (Business within the firm) โดยทั่วไปแล้วจะจัดกลุ่มตามผลิตภัณฑ์ที่สำคัญๆ หรือตามลักษณะตลาด

1.3 การกำหนดตามประเทศ หรือพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ การจัดกลุ่มแบบนี้ต้องมีการกำหนดหลักการที่สำคัญแล้วจึงทำการจัดกลุ่มที่มีความเหมือนกัน อยู่กลุ่มเดียวกัน

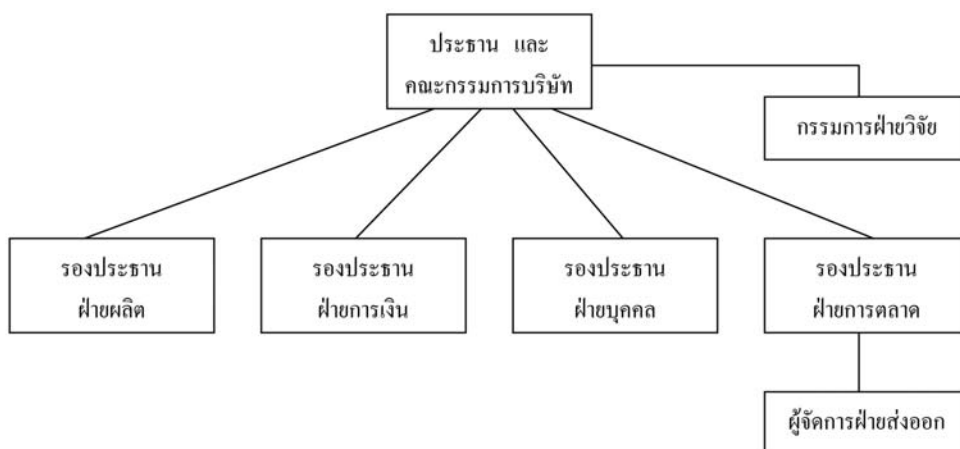
วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม) ๒๕๕๓

2. แนวทางการจำลองโครงสร้างองค์กร (A hypothetical approach)

บริษัทได้รู้แน่นอนแล้วว่า อะไรคือสิ่งที่ตนเองต้องการ และจะทำการพิจารณาหารูปแบบการจัดองค์กรที่มีความเหมาะสมที่สุดในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

จากรูปที่ 1 จะพบว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ แม้ว่าในตัวอย่างนี้บริษัทจะเป็นบริษัทขนาดเล็กเมื่อเทียบกับธุรกิจระหว่างประเทศทั่วไป เพราะมีจำนวนสายผลิตภัณฑ์ค่อนข้างน้อย มีตลาดรองรับไม่มากและมีทางเลือกในการตัดสินใจทางกลยุทธ์ไม่มาก



รูปที่ 1. การจัดองค์กรที่มีสายผลิตภัณฑ์แคบ

องค์กรในลักษณะนี้ ประธานบริษัทเป็นผู้กำหนด กลยุทธ์โดยการสนับสนุนข้อมูลจากรองประธานฯ การติดต่อกับตลาดต่างประเทศจะประสบผลได้ โดยการส่งออกฐานะของผู้จัดการฝ่ายส่งออกจะกลายเป็นส่วนการตลาดไปในตัว ต้องติดต่อสื่อสารกับรองประธานฝ่ายการตลาดและส่วนอื่นๆ ในฝ่ายการตลาด

ถ้าพิจารณาในภาพรวมขององค์กรแล้วจะมีปัญหาความหลากหลายอันเป็นผลมาจากการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ผลิตภัณฑ์ต่างก็ต้องประสานงานของฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายวิจัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อจำนวนชนิดสินค้าเพิ่มมากขึ้น โอกาสที่การเพิ่มการส่งออกก็เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะเพิ่มใน

หลักการพื้นฐานทั่วไปในการจัดองค์กร เริ่มจากการแบ่งงานตามลักษณะของส่วนงาน (Functional organizations) แต่กฎเกณฑ์บางอย่างจะมีการเปลี่ยนแปลงไป ถ้าบริษัทนั้นกลายเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจระหว่างประเทศ

อัตราสูงกว่าอัตราการจัดจำหน่ายของตลาดในประเทศก็เป็นได้

นอกจากนี้อาจมีสินค้าบางตัวที่มีการเติบโตในตลาดต่างประเทศอย่างรวดเร็ว ในเบื้องต้นการขนส่งสินค้าอาจจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายส่งออก ดังในรูปที่ 1

สมมติฐานที่สำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ปรากฏใน รูปที่ 1 คือ การติดต่อระหว่างฝ่ายส่งออกกับฝ่ายการตลาดจะเป็นลักษณะตัวบุคคลมากกว่าที่จะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบระหว่างกลุ่มของผลิตภัณฑ์ ซึ่งรูปแบบเช่นนี้จะเกิดขึ้นมากในช่วงต้นๆ ของบริษัทที่เริ่มขยายงานออกไปยังตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะบริษัทในสหรัฐอเมริกา

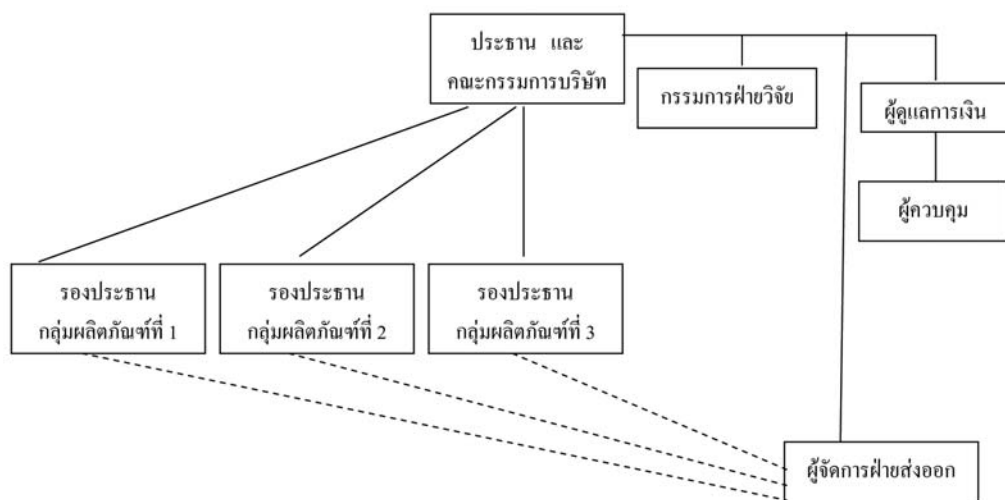
ผู้เชี่ยวชาญในส่วนการผลิตและและการตลาดในส่วนงานต่างประเทศ จะต้องปรึกษารื้อกับผู้ร่วมงานที่รับผิดชอบการผลิตและจำหน่ายในตลาดในประเทศมากยิ่งขึ้น เพื่ออาศัยข้อมูลข่าวสารต่างๆ ข้อมูลข่าวสารจะได้รับการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน อุปสรรคและปัญหาต่างๆ ในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรในบริษัทระหว่างแผนกเป็นสำคัญ

1. ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารกับแผนกอื่น ๆ รวมทั้งระหว่างฝ่ายจัดส่งกับฝ่ายจัดซื้อสินค้า

2. ปัญหาเกี่ยวกับขนาดของฝ่ายต่างประเทศที่จะเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร

3. จากการที่ตลาดต่างประเทศเติบโตอย่างรวดเร็วทำให้มีการใช้ทรัพยากรของบริษัทมากกว่าแผนกอื่นๆ ปัญหาเหล่านี้นอกจากจะพบในโครงสร้างองค์กรของบริษัทในสหรัฐฯ แล้วยังพบว่าเกิดขึ้นในกลุ่มยุโรปและญี่ปุ่นด้วยเช่นกัน

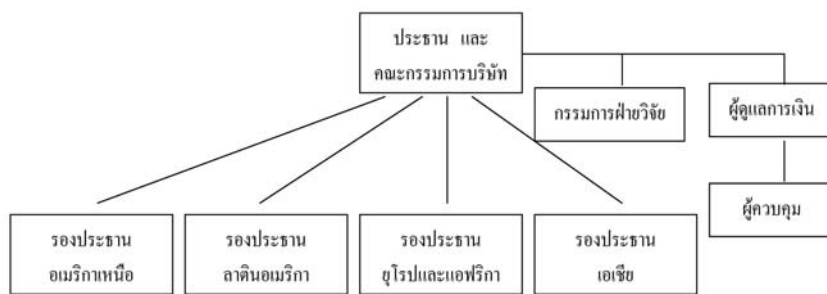
เมื่อฝ่ายต่างประเทศในโครงสร้างตามรูป 1 หายไป ก็จะมีการทดแทนด้วยโครงสร้างแบบใหม่ตามรูป 2 โดยที่ผู้บริหารที่รับผิดชอบกลุ่มผลิตภัณฑ์จะเข้ามาดูแลตลาดทั้งหมดของผลิตภัณฑ์นั้น ตามทฤษฎีแล้วทุกๆ แผนกจะถูกบังคับให้เข้าสู่กลยุทธ์ระดับโลกขององค์กร เพราะต้องสามารถดำเนินธุรกิจในทุกๆ ตลาดของโลกตามองค์กรที่สร้างขึ้น



รูปที่ 2. การจัดองค์กรที่มีสายผลิตภัณฑ์กว้าง

ถ้ามีบริษัทตั้งฝ่ายต่างประเทศขึ้นมาเพื่อรองรับการค้ากับต่างประเทศองค์กรนั้นๆ ก็จะคิดารูปแบบเช่นนี้สามารถใช้ได้ยาวนานเพราะว่าการสื่อสารและติดต่อในองค์กรรูปแบบดังกล่าวจะถูกกำหนดโดยสภาพ

ทางภูมิศาสตร์มากกว่าการติดต่อกันภายใต้กลุ่มผลิตภัณฑ์เดียวกันระหว่างตลาดในประเทศกับต่างประเทศ หลายๆ บริษัทในสหรัฐยังนิยมที่แบ่งงานตามภูมิภาคต่างๆ ดังปรากฏในรูป 3



รูปที่ 3. การจัดองค์กรของบริษัทข้ามชาติทั่วไปที่มีสายผลิตภัณฑ์แคบและอยู่ในยุคที่มีความชำนาญในการขยายตัวไปต่างประเทศ ความสมดุลที่เป็นไปได้ยาก (The elusive balance)

กระบวนการสร้างความร่วมมือและการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นปัจจัยที่สามารถกำหนดความสำเร็จของการออกแบบโครงสร้างองค์กรนั้นๆ ว่าจะสำเร็จลุล่วงไปได้ดีเพียงใด

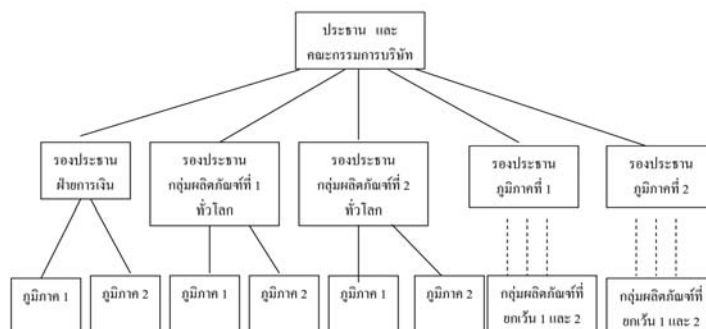
บริษัทในสหรัฐอเมริกาหลายๆ บริษัทเผชิญกับปัญหาในการจัดโครงสร้างองค์กรในช่วงที่กิจการเปลี่ยนรูปแบบองค์กร ทำให้บริษัทขาดประสิทธิภาพและลดความสนใจต่อตลาดต่างประเทศลงไป การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่จะได้ข้อสรุปว่ารูปแบบองค์กรที่เหมาะสมจะเป็นไปในเชิงผสมผสาน ไม่ใช่แบบใดแบบหนึ่งที่ชัดเจน ลักษณะองค์กรเช่นนี้อาจจะออกมาในรูปที่บางส่วนของงานรับผิดชอบสินค้าหลายๆ ตัวในหลายๆ พื้นที่หรือสินค้าบางตัวจะถูกจำหน่ายทั่วทุกภูมิภาค และสินค้าตัวอื่นๆ จะจำหน่ายตามลักษณะของภูมิภาคนั้นๆ

งานทางด้านการเงินจะมีการติดต่อประสานงานระหว่างประเทศอย่างใกล้ชิด เพราะถือเป็น

ทรัพยากรที่สำคัญต่อบริษัทข้อมูลและข่าวสารตลอดจนการบริหารการเงินจะได้รับการติดต่อประสานงานบ่อยครั้งที่สุด

การประสานการผลิตจะมีกรอบที่แคบลงมาโดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะทางภูมิศาสตร์การผลิตสินค้าอุตสาหกรรมหรือสินค้าทุนด้วยขนาดการผลิตที่ใหญ่และการขนส่งมีการประสานการผลิตเฉพาะพื้นที่ใกล้เคียงกันเป็น ส่วนใหญ่ในขณะที่สินค้าอุปโภคบริโภคที่มีขนาดเล็กจะมีการประสานการผลิตให้ลักษณะสินค้ามีลักษณะคล้ายกัน และจะถูกควบคุมในระดับประเทศ

งานทางด้านบุคลากรจะมีการกระจายอำนาจการดูแลตามตลาดของแต่ละประเทศ เพราะค่าแรงเงื่อนไขการจ้างงาน และสภาพการทำงานแตกต่างกันออกไปในแต่ละประเทศ ดังแสดงในรูปที่ 4



รูปที่ 4. การจัดองค์กรแบบผสมที่พัฒนาในยุคที่มีความชำนาญในการขยายตัวไปต่างประเทศ

การจัดโครงสร้างเช่นนี้ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ปัญหาหนึ่งที่สำคัญ คือจะประสานงานการดำเนินธุรกิจในแต่ละพื้นที่ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร การแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแล (Umbrella committees) เพื่อรวบรวมและประสานเอาบริษัทสาขาในพื้นที่นั้นๆ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวเพื่อการตอบสนองต่อกฎระเบียบของประเทศนั้นๆ

ในรูปที่ 3 องค์กรประเภทนี้จะเกิดปัญหา คือ อำนาจสั่งการของผู้บริหารในส่วนงานกับผู้บริหารที่รับผิดชอบในประเทศนั้นๆ จะมีอำนาจสั่งการเหนือผู้จัดการที่รับผิดชอบส่วนงานหรือไม่

ความจำเป็นในการประสานธุรกิจที่มากกว่ามิติใดมิติหนึ่ง ทำให้เกิดโครงสร้างแบบเมตริกขึ้นในองค์กร โครงสร้างแบบเมตริกจะมีรูปแบบให้หน่วยปฏิบัติการรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน

ตามรูปแบบที่ 4 คนแรกจะรับผิดชอบการดำเนินงานในประเทศนั้นๆ ส่วนอีกคนหนึ่งจะรับผิดชอบส่วนงานนั้นๆ เช่น ธุรกิจจำหน่ายสีในฝรั่งเศส จะต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบงานทั้งหมดในฝรั่งเศส ขณะเดียวกันก็ต้องรายงานตรงถึงผู้บริหารที่รับผิดชอบผลิตภัณฑ์สี ณ สำนักงานใหญ่ด้วย ซึ่งหากผู้บริหารทั้งสองคนพบมีความขัดแย้งทางความคิด จะต้องดำเนินการประสานงาน และทำความเข้าใจกัน ผู้บริหารหลายๆ คนโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาพบว่า โครงสร้างแบบเมตริกไม่ให้ความสำคัญต่ออำนาจ สิ่งการและไม่มี ความชัดเจนในการบริหาร รูปแบบเช่นนี้ก็จะสร้างความขัดแย้งมากกว่าความลงตัวโดยที่ผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าคือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบภูมิภาคนั้นๆ

ล่าสุดบริษัทข้ามชาติของสหรัฐฯ หันมาให้ความสนใจต่อโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ที่กำหนดให้เทคโนโลยีและความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นที่บริษัทแม่แล้ว นำแนวความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ เหล่านั้นไปปฏิบัติในประเทศอื่นๆ

การจัดองค์กรในโครงสร้างระดับโลก (Global structure)

การจัดองค์กรในโครงสร้างระดับโลกจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดบริเวณที่ตัดสินใจ (Location of decisions)

ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางนโยบาย เพื่อพิจารณาแบ่งปันทรัพยากรไปยังฝ่ายต่างๆ สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการฝ่ายจะมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์ของบริษัท

2. คุณลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ (Specification of data and its decision use)

ในทุกธุรกิจมีข้อมูลที่ต้องรายงานและรูปแบบการนำเสนอเพื่อไปวิเคราะห์ จะกำหนดลักษณะของผลการดำเนินงานขององค์กร บริษัทข้ามชาติต้องการข้อมูลที่ละเอียดรอบคอบ เนื่องจากขนาดของบริษัทมีขนาดใหญ่ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน จะกำหนดจากการวางแผนและการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะกำหนดรายละเอียด รูปแบบ ขั้นตอนต่างๆ ไว้ตลอดขั้นตอนของการทบทวนแผนงาน สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารและค่านิยมของผู้บริหาร ซึ่งจะกำหนดทิศทางของแผนงานในอนาคต ตลอดจนกำหนดแนวทางการบริหารแบบการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจ (Centralization และ Decentralization)

เมื่อเวลาผ่านไป ผู้บริหารอาจพบว่าโครงสร้างขององค์กรที่ได้เลือกแล้วนั้นไม่ประสบความสำเร็จในการเผชิญหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้บริหารต้องมีการทบทวนและแก้ปัญหที่เกิดขึ้น โดยการจัดตั้งคณะทำงาน (Task Force Committee) เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เฉพาะจุดที่เกิดขึ้น

สิ่งแวดล้อมทางการตลาดของแต่ละประเทศ มีผลต่อความสำเร็จของการลงทุนข้ามชาติ ซึ่งการผลิตสินค้าต่าง ๆ ต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม) ๒๕๕๓

ของแต่ละประเทศ จึงจะเป็นที่ยอมรับและสามารถมีส่วนครองตลาดได้ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรของแต่ละประเทศมีผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสินค้าต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับตลาด

โครงสร้างองค์กรของธุรกิจในตลาดโลกบริษัทแม่ ซึ่งจะเป็นผู้ออกแบบสินค้า และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ส่วนบริษัทสาขาจะเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแต่ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดท้องถิ่นได้ สำหรับการผลิตสินค้าบริษัทแม่จะเลือกประเทศที่มีมาตรฐานการผลิตที่มีคุณภาพ มีสาธารณูปโภคพร้อมและต้นทุนต่ำที่สุด รวมทั้งต้นทุนค่าขนส่งที่เป็นปัจจัยสำคัญของกลยุทธ์ทางการตลาดด้วย

การเปลี่ยนแปลงสู่โครงสร้างการค้าโลก

การเปลี่ยนแปลงสู่โครงสร้างการค้าโลก มีหลักในการพิจารณา ดังนี้

1. พิจารณาประเทศที่ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดในการผลิตผลผลประโยชน์ต่างๆ

กลยุทธ์ในการค้าโลกจะเน้นการผลิตเพื่อสนองความต้องการของตลาดโลก การผลิตที่ได้มาตรฐาน และสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งไม่ได้เน้นต้นทุนที่ต่ำในการผลิต แต่จะให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงกันระหว่างเทคโนโลยี คุณภาพและต้นทุนการผลิตซึ่งหลายๆ ประเทศก็สามารถผลิตสินค้าสนองความต้องการของตลาดโลกได้ ปัญหาหลักของบริษัทในแต่ละประเทศก็คือ การขาดแคลนวัตถุดิบ และชิ้นส่วนในการผลิต ซึ่งสามารถแก้ไขโดยการหาแหล่งวัตถุดิบเพิ่มขึ้น เพื่อให้การผลิตมีต้นทุนต่ำและสินค้ามีคุณภาพ ขณะเดียวกันผลประโยชน์ที่สำคัญของธุรกิจการค้าระดับโลก คือ การประหยัดจากขนาดในการผลิต

2. การกำหนดบทบาทและอำนาจของแต่ละสาขา

บริษัทในหลายๆ สาขาที่สำคัญจะมีอำนาจในการกำหนดลักษณะสินค้า ตลาด เทคโนโลยี และการจัดการในแต่ละสาขา ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงผลเกี่ยวเนื่อง

กับบริษัทสาขาอื่นๆ การวิเคราะห์ศักยภาพของธุรกิจการค้าระดับโลก บริษัทสาขาอาจจะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นธุรกิจระดับโลกในบางสินค้า บางกรณีสาขาอาจจะผลิตสินค้าเพื่อตลาดในประเทศ หรือมีการนำเข้าจากบริษัทสาขาในประเทศอื่น หรือมีการผลิตเพื่อสนองความต้องการของตลาดโลก ซึ่งจะต้องมีการกำหนดบทบาท และอำนาจของบริษัทสาขาอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการบริหารงาน

อำนาจของผู้จัดการสาขาอาจจะถูกจำกัด และจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับความคิดของบริษัทแม่ ซึ่งบริษัทแม่อาจจะกำหนดการผลิตสินค้าในบางประเทศ หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้าของบริษัทสาขาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโลกหรือการผลิตสินค้าที่ประดิษฐ์คิดค้นใหม่ ในบางประเทศบริษัทสาขาเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานหลายพันคน และมีประวัติ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมที่ยาวนาน ซึ่งมีเทคโนโลยีและการจัดการที่ดี และมีอิสระในการตัดสินใจสูง ดังนั้นถ้าลดความมีอิสระของสาขาลงก็อาจจะเกิดปัญหาในการรักษาบุคลากรที่ดีของบริษัทไว้ผู้จัดการสาขาซึ่งทำงานในแต่ละประเทศนานๆ ก็จะมี ความลำบากในการมองภาพของตลาดโลก วิธีหนึ่งที่จะแก้ปัญหาก็คือ การย้ายพนักงานระดับอาวุโสจากสาขาประเทศหนึ่งไปประเทศอื่น หรือโยกย้ายระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาซึ่งจะเน้นการพัฒนาและฝึกอบรมในการจัดการเป็นการใช้ประโยชน์ผู้จัดการอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์เต็มที่ ตัวอย่างเช่น บริษัท 3เอ็ม (3M) และดาวนเคมิกส์ มีการโยกย้ายผู้จัดการสาขาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้บริษัท

3. การเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับอำนาจ

ภายใต้การค้าโลกระบบการวัดผลจะซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ซึ่งสาขาที่มีหน้าที่ผลิตสินค้าป้อนตลาดโลก อาจจะใช้ระบบวัดผลการดำเนินงานโดยควบคุมต้นทุนสินค้าให้ต่ำที่สุด ส่วนสาขาที่มีการนำเข้าสินค้าจากประเทศอื่น

อาจจะวัดผลการดำเนินงานจากอัตราการใช้ของ ยอดขายในตลาดของสินค้านั้น หรือสาขาที่ผลิตสินค้า เพื่อตอบสนองตลาดในประเทศ อาจจะวัดผลการดำเนินงานจากอัตราการใช้ของยอดขาย และ ผลตอบแทนจากการลงทุน ทั้งนี้ บริษัทย่อมต้องให้ความสนใจในผลการดำเนินงานรวมของธุรกิจทั่วโลกมากกว่า ผลการดำเนินงานของประเทศใดประเทศหนึ่ง ดังนั้น การเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินงานจึงควรให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละประเทศ

สรุป

โครงสร้างการค้ำระหว่างประเทศจะประสบผลสำเร็จต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างประสิทธิภาพของธุรกิจทั่วโลก และหน้าที่ความรับผิดชอบของสาขาแต่ละประเทศ ได้มีการเสนอโครงสร้างความรับผิดชอบโดยแยกโครงสร้างตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ และประเภทสินค้า ซึ่งจะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปให้ผู้จัดการสาขาในแต่ละประเทศ และความแตกต่างของผู้จัดการแต่ละคนรูปแบบโครงสร้างต่างๆ ต้องพิจารณาจากความรู้ความสามารถของผู้จัดการสาขาเป็นบุคคลที่มีเป็นผู้บริหารหรือคณะกรรมการของบริษัทแม่ ซึ่งเน้นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้งานใหม่ และผู้จัดการสาขาที่ได้รับคัดเลือกมาต้องมีอิทธิพลต่อบริษัทแม่และบริษัทสาขาด้วย บริษัทสาขามีคณะกรรมการบริหารที่เข้มแข็ง ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากสำนักงานใหญ่ และสาขา

ท้องถิ่น คณะกรรมการบริหารมีอิสระในการตัดสินใจใช้กลยุทธ์ต่างๆ ได้เต็มที่ ผู้บริหารท้องถิ่นอาจเป็นบุคคลนอกบริษัทที่มีความรู้ความสามารถ ผู้จัดการสาขาอาจร่วมมือกับผู้จัดการสาขาของประเทศอื่นในการแลกเปลี่ยน ซื้อขายสินค้าซึ่งกันและกัน ผู้จัดการสาขาได้รับมอบอำนาจจากบริษัทแม่สนับสนุนในการวิจัย และ พัฒนา สินค้าเพื่อสนองความต้องการของตลาดโลก บริษัทสาขาและสำนักงานใหญ่จะร่วมกันกำหนดภารกิจหลัก และทิศทางของธุรกิจ ผู้จัดการสาขาจะมีอิสระในการบริหารธุรกิจในประเทศของตน

หลักสำคัญ ในการกำหนดโครงสร้างองค์กร และกำหนดกลยุทธ์ระหว่างบริษัทแม่และสาขา ควรประเมินความสามารถของบริษัทสาขาและบริษัทแม่ก่อน ถ้าบริษัทสาขา มีความสามารถสูง รู้จักลักษณะของตลาดในประเทศดี และตลาดมีความแตกต่างจากตลาดของบริษัทแม่มาก ก็ควรให้บริษัทสาขากำหนดกลยุทธ์เอง แต่ถ้าทั้งบริษัทแม่และสาขาไม่รู้จักตลาด ก็ควร จะเลิกกิจการในประเทศนั้น หรือพยายามสร้างความสามารถในตลาดให้สูงขึ้น หรือซื้อสินค้ามาขายแทน ถ้าตลาดในประเทศได้รับผลกระทบอย่างมากจากการค้าโลกซึ่งบริษัทแม่จะมีความชำนาญมากกว่า และบริษัทสาขายังขาดเทคโนโลยีและความรู้ในตลาดของประเทศ ก็ควร จะดำเนินตามนโยบายของบริษัทแม่ แต่ถ้าบริษัทสาขามีความสามารถสูงในตลาดของประเทศ ก็ควร จะมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับบริษัทแม่

เอกสารอ้างอิง

- Ball, Donald A., Wendell H McCulloch, Jr. (1996). **International business : the challenge of global competition.** Chicago : Irwin.
- Caves, Richard. (1996). **Multinational enterprise and economic analysis.** New York : Cambridge University Press.
- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh. (1995). **International business : environment and operation.** Reading Mass : Addison-Wesley.

- Deresky, Helen. (1997). **International management : managing across borders and culture.** Reading Mass :Addison-Wesley.
- Grimwade, Nigel. (1996). **International trade policy : A contemporary analysis.** London ; New York : Routledge.
- Grosse Robert and Duane Kujawa. (1995). **International Business : Theory and managerial applications.** Boston Mass : Irwin.
- Money, Sylvester O. (1997). **The international business blueprint.** Oxford : Malden, Mass : Blackwell.
- Palmer, Howard, Raymond Rubin. (1995). **International trade finance : A practitioner's guide.** England : Euromoney Publications Pl.C.

