

## **ส่วนที่ 6**

**ประเด็นพิเศษสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์  
(Special Issues in Strategic Management)**

**บทที่ 13**  
**การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน**  
**ระดับนานาชาติ**  
**(Strategic Management of**  
**International Operations)**

ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจที่เปิดดำเนินการในระดับนานาชาติ หลายปีที่ผ่านมาธุรกิจหลายประเภทได้มีการติดต่อค้าขาย และได้มีการเข้าไปเปิดดำเนินการทั้งการผลิตและการตลาดในต่างประเทศมากขึ้นเรื่อยมา ตามลำดับ แนวโน้มของความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจและการเมืองระหว่างชาติต่างๆ ในโลกได้เริ่มขยายมากขึ้นจนกลายเป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ (Globalization) ดังที่ปรากฏให้เห็นในปัจจุบัน เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระดับนานาชาติได้กลายเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อชาติต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นและกลายเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจในการใช้ความพยายามที่จะสร้างและปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในเวทีการค้าสากล

สำหรับบทนี้จะกล่าวถึงส่วนที่สำคัญ 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่หนึ่ง จะกล่าวถึงแนวโน้มที่เป็นแรงขับและเป็นปัจจัยเร่งให้ธุรกิจระหว่างประเทศขยายตัว

ส่วนที่สอง จะกล่าวถึงข้อตกลงทางการค้าระดับนานาชาติที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจระหว่างประเทศ

ส่วนที่สาม จะกล่าวถึงนโยบายระดับนานาชาติและวิธีการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ส่วนสุดท้าย จะกล่าวถึงขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นลักษณะพิเศษสำหรับการบริหารงานในระดับนานาชาติ

## ความสำคัญของการบริหารระดับนานาชาติ (The Importance of International Management)

ก่อนที่จะกล่าวถึงผลกระทบ (Impacts) ของการดำเนินงานระดับนานาชาติที่มีต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นในเบื้องต้นนี้ขออธิบายคำว่า “การบริหารระดับนานาชาติ” (International Management) ซึ่งความหมายนี้จะนำไปสู่การมองเห็นภาพรวมความสำคัญของเหตุการณ์ระดับนานาชาติที่เพิ่มความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ จนมีผลกระทบต่อการทำงานในระดับนานาชาติขององค์การธุรกิจ

## ความหมายของการบริหารระดับนานาชาติ (Definition of International Management)

การบริหารระดับนานาชาติ เป็นเรื่องของการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารที่ข้ามพรมแดนหรือข้ามเขตทางภูมิศาสตร์ไปยังประเทศอื่นๆ หรือในอีกความหมายหนึ่งก็คือ การที่องค์กรได้ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนโดยการเข้าไปประกอบธุรกิจในต่างประเทศซึ่งอาจเริ่มต้นด้วยการขายสินค้าหรือบริการของตนในตลาดต่างประเทศ หรือเป็นการร่วมมือกันกับหุ้นส่วนในต่างประเทศเปิดดำเนินการผลิตและขายสินค้าไปพร้อมๆ กันก็ได้

พัฒนาการหลายๆ ด้านเช่น ระบบการขนส่ง เทคโนโลยี ระบบการสื่อสาร ตลอดจนพัฒนาการทางด้านวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจและการเมืองเป็นปัจจัยสนับสนุนและเอื้อให้องค์กรเปิดดำเนินการทางธุรกิจระหว่างประเทศมากขึ้น สภาพแวดล้อมที่ได้กล่าวถึงแล้วนั้นเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำเร็จและความล้มเหลวซึ่งจะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลกระทบที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมทุกๆ ด้านแล้วนำเหตุการณ์ที่สำคัญๆ เหล่านั้นมาประกอบการวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ก่อนที่จะทำการตรวจสอบวิธีการดำเนินการเชิงกล

ยุทธ์ในระดับนานาชาตินั้น เราลองมาสำรวจถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ในแวดวงธุรกิจ และการค้าระหว่างประเทศเพื่อจะได้เข้าใจเพิ่มมากขึ้น

## สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ (Context of International Business)

เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระดับนานาชาติได้เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์การธุรกิจซึ่งทั้งนี้ก็เพราะว่าธุรกิจและการค้าระหว่างประเทศมีการเชื่อมโยงเอาเหตุการณ์หลายๆ ด้านเข้าด้วยกัน ในโลกยุคปัจจุบันเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นมักจะมีผลกระทบต่อเหตุการณ์อื่นๆ เสมออย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีความพยายามทำการศึกษาวิจัยและค้นคว้ามากมายซึ่งผลก็ปรากฏว่า มีพลังขับเคลื่อนมากมายที่ทำให้ชีวิตของคนทั่วโลกได้รับสิ่งที่จำเป็น สิ่งที่ต้องการและความพึงพอใจในทางตรงกันข้าม ก็มีพลังอีกมากมายเช่นกันที่จะมาทำให้ชีวิตของคนทั่วโลกไม่ได้รับสิ่งที่เขาเหล่านั้นเรียกร้องต้องการและก่อให้เกิดความคับข้องใจ มีผลงานวิจัยทางเอกสารบางโครงการได้ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นักวิจัยได้ทำการสำรวจกลุ่มผู้บริหารในวงการธุรกิจจำนวนมากโดยให้นักบริหารเหล่านั้นทำการทบทวนประเมินผลและสรุปถึงแนวโน้มต่างๆ ผลที่ได้จากการสำรวจพอสรุปได้ว่า แม้ว่าจะมีพลังที่มีอำนาจเป็นแรงขับเคลื่อนและก่อให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์หรือความคับข้องใจมากมายก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงผลสรุปโดยรวมแล้วปรากฏว่า ส่วนใหญ่ยังเป็นผลลัพธ์ที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ ได้รับสิ่งที่เรียกร้องต้องการและมีการพึงพาอาศัยซึ่งกันและกันของคนทั่วโลกมากขึ้น มีการผสมผสานและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันมากขึ้น ต่อไปนี้เป็นการสรุปผลของความพยายามที่จะคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มของสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในโลกยุคปี 2000

## แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์

### □ แนวทางสู่การรวมกันเป็นประชาคมโลก

#### แนวโน้มที่ 1 ประชากรทั่วโลกจะเริ่มมีจำนวนค่อนข้างคงที่

ประชากรทั่วโลกจะมีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอัตราที่ต่ำซึ่งประมาณกันว่าในกลางศตวรรษที่ 21 จำนวนประชากรทั่วโลกจะคงอยู่ระหว่าง 10 - 14 พันล้านคน

#### แนวโน้มที่ 2 เกิดลักษณะโลกไร้พรมแดน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารจะช่วยให้โลกกลายเป็นหนึ่งเดียวซึ่งมีเครือข่ายที่สามารถติดต่อกันได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

#### แนวโน้มที่ 3 เกิดวัฒนธรรมนานาชาติ

ข้อตกลงความร่วมมือทางเศรษฐกิจในการกำหนดเขตการค้าเสรีและความร่วมมือกันทางการเมืองตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดข้อตกลงในเรื่องวัฒนธรรม นานาชาติ

#### แนวโน้มที่ 4 เกิดมาตรฐานสากลเรื่องเสรีภาพ

ประเทศต่างๆ ทั่วโลกอาจมีความแตกต่างกันในเรื่องระบอบการปกครอง ในเวลาปัจจุบันทุกประเทศต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของสิทธิเสรีภาพและสิทธิมนุษยชนกันมากขึ้น

#### แนวโน้มที่ 5 ความต้องการคุณค่าที่เพิ่มมากขึ้น

ประชากรทั่วโลกต่างก็มีการเรียกร้องต้องการอยากมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า อยากอยู่ในชุมชนที่ดีกว่า และอยากประสบความสำเร็จในชีวิต ข้อเรียกร้องในเรื่องคุณภาพที่เพิ่มมากขึ้นเช่นนี้เป็นตัวที่จะนำไปสู่การมีค่านิยมที่เน้นในเรื่องของการได้มาซึ่งวัตถุ ข้าวของ เงินทอง และมีการแข่งขันสะสมอย่างไม่ยั้งที่สิ้นสุด

### □ อุปสรรคของการรวมกัน

**ประเด็นที่ 1** การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นประชาคมโลกนั้นจำเป็นจะต้องมีระบบที่จะมาผสมผสานความเป็นหนึ่งเดียวให้เกิดขึ้นและระบบนี้จะต้องได้รับการยอมรับจากนานาชาติอย่าง เป็นสากล

**ประเด็นที่ 2** พื้นฐานของระบบทุนนิยมแบบสหรัฐอเมริกาย่อมไม่สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยของญี่ปุ่น

**ประเด็นที่ 3** ความขัดแย้งระหว่างความต้องการให้มีความเจริญทางวัตถุกับความ ต้องการปกป้องคุ้มครองและอนุรักษ์สภาพแวดล้อมธรรมชาติได้กลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ ต้องรีบหา แนวทางในการแก้ไขซึ่งเป็นที่ยอมรับของคนทุกฝ่าย

**ประเด็นที่ 4** ปัจจุบันมนุษย์ทั้งโลกยังไม่สามารถที่จะจัดการกับความซับซ้อนใน สังคมและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขได้เลย มนุษย์ยังไม่สามารถที่จะจำกัดความต้องการของ ตนให้อยู่ในระดับที่พอดีได้ ความขัดแย้ง ความสับสนวุ่นวาย ปัญหานานัปการจึงยังคง เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์อย่างไม่มีวันที่จะลดน้อยลง ความยุ่งยากหรือปัญหาที่ปวงจึงเป็น ผลพวงของความต้องการที่แตกต่างและความต้องการที่มนุษย์ไม่รู้จักจำกัดให้อยู่ในระดับ ที่พอดี

**ประเด็นที่ 5** ความไม่เท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจ (แต่ละประเทศรายจนไม่เท่ากัน) ระหว่างประเทศพัฒนาแล้วที่อยู่เหนือเส้นศูนย์สูตรกับประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนา ที่อยู่ใต้เส้นศูนย์สูตรยังมีความแตกต่างที่อยู่ในระดับสูงมากซึ่งไม่มีทางที่จะปรับให้เท่า เทียมหรือเสมอภาคกัน ได้เลย

## การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ (Growth of International Trade)

นักบริหารยุคใหม่ได้หันมาเปิดดำเนินการทางธุรกิจในเวทีการค้าสากลกันมากขึ้น สภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศในทศวรรษที่ผ่านมาได้เอื้อและสนับสนุนให้ การค้าระหว่างประเทศเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ยิ่งมีการค้าระหว่างกันมากขึ้นเท่าใด กำแพงภาษ้นำเข้าและส่งออกก็ลดลงเท่านั้น ทั้งนี้นานาชาติคงมุ่งหวังที่จะให้เป็นข้อตกลง

ระหว่างกันที่เอื้อและเป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินการทางธุรกิจและการค้าระหว่างประเทศ

ปัจจุบันองค์การธุรกิจจากทั่วโลกได้เปิดดำเนินการเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและแสวงหาผลประโยชน์ในระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของทุกองค์การจะต้องทำการประเมินผลและตรวจสอบพลังผลักดันหรือแรงขับเคลื่อนทั้งทางการเมืองและทางเศรษฐกิจอันจะมีผลทำให้เกิดแนวโน้มด้านต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติขององค์การ อีกประการหนึ่งก็คือว่าการที่เสรีภาพทางการค้าระหว่างประเทศมีมากขึ้นทำให้ผู้บริหารจะต้องคอยประเมินอุปสรรคที่จะเกิดจากคู่แข่งในระดับนานาชาติ ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับสากลจึงควรศึกษาให้ครอบคลุมถึงเรื่องต่อไปนี้ด้วย

- อะไรบ้างที่เป็นเงื่อนไขและข้อจำกัดของคู่แข่ง ?
- มีกฎ ระเบียบและข้อบังคับใดบ้างที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคู่แข่ง ?
- มีศักยภาพด้านใดบ้างที่จะช่วยป้องกันและลดการโจมตีจากคู่แข่งระดับนานาชาติได้ ?
- นโยบายของรัฐด้านใดบ้างที่เอื้อและสนับสนุนให้คู่แข่งระดับนานาชาติมีศักยภาพเพิ่มสูงมากขึ้น ?
- ทำอย่างไรองค์การจึงจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของรัฐดังกล่าวมาแล้ว?
- ตลาดใหม่ (New Market) หรือโอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunities) ยังคงเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การอยู่หรือไม่ ?

อย่างไรก็ตาม การค้นหาคำตอบสำหรับคำถามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นยังคงเป็นเรื่องพิเศษและเฉพาะตัวสำหรับองค์การและอุตสาหกรรมต่างๆ ในขณะที่ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าระดับ นานาชาติยังคงดำเนินต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

## ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าระดับนานาชาติ (International Trade Agreements)

สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน (Competitive Environment) ย่อมจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะตลาดในภูมิภาคต่างๆ ของโลก ในที่นี้จะขอกล่าวถึงข้อ ตกลงความร่วมมือทางการค้าระหว่างประเทศซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมระดับนานาชาติในเรื่อง

- ๑ โครงสร้าง (Structure)
- ๑ เจตจำนงหรือความมุ่งหวัง (Intentions)
- ๑ ข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่างๆ (Provisions)

สิ่งที่กล่าวถึงนี้เป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารขององค์การธุรกิจที่เปิดดำเนินการในระดับนานาชาติจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในเวทีการค้าสากล (Global Market)

## ข้อตกลงทั่วไปเกี่ยวกับอัตราภาษีศุลกากรและการค้า (General Agreement on Tariffs and Trade : GATT)

ข้อตกลงทั่วไปเกี่ยวกับอัตราภาษีศุลกากรและเงื่อนไขทางการค้า (GATT) นี้เป็นเรื่องที่กล่าวถึงความทั่วไปแบบกว้างๆ ข้อตกลงทางการค้าหลายๆ เรื่องกระทำขึ้นเพื่อให้ชาติสมาชิกทำการซื้อขายและขนถ่ายสินค้าระหว่างกันและกันได้สะดวกมากยิ่งขึ้น การรวมตัวกันของชาติสมาชิกจำนวน 115 ชาติเพื่อประชุมลงนามในสนธิสัญญาทางการค้า คิดเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วถือว่ามากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของการค้าโลก สนธิสัญญานี้ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารคือองค์การการค้าโลกซึ่งมีสำนักงานตั้งอยู่ที่กรุงเจนีวา (Geneva) โดยมีจุดมุ่งหมายเบื้องต้นเพื่อให้เสรีภาพทางการค้าและส่งเสริมการค้าโลก

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948 เป็นต้นมา GATT ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นสถานที่นัดพบหรือเป็นที่ประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราภาษีศุลกากรและการกำหนดเงื่อนไขทางการค้าในระดับนานาชาติ เพื่อลดกำแพงภาษีทางการค้า และเพื่อความสัมพันธอันดีทางการค้าระหว่างกันของประเทศสมาชิก ในความเป็นจริงแล้วแม้ว่าข้อตกลงของ GATT จะเป็นเอกสารที่มีความยาวและสลับซับซ้อนแต่ก็มีหลักเกณฑ์และจุดมุ่งหมายหลักๆ ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจดังต่อไปนี้



- ◎ ชาตินิยมคาดหวังว่า ทุกชาติที่เข้ามาทำการค้าระหว่างกันจะยึดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับเดียวกันโดยไม่มีชาติหนึ่งชาติใดได้สิทธิพิเศษเหนือชาติอื่น จะมีข้อยกเว้นเฉพาะเมื่อมีเหตุการณ์พิเศษที่มีเหตุผลเพียงพอและเป็นความยินยอมของชาตินิยมทั้งหมด เช่น ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าของภูมิภาคต่าง ๆ หรือการทำการค้ากับประเทศกำลังพัฒนา เป็นต้น
- ◎ การคุ้มครองป้องกันอุตสาหกรรมภายในประเทศจะต้องเป็นไปตามระบบภาษีของประเทศนั้น ๆ
- ◎ ชาตินิยมจะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงในเรื่องอัตราภาษีศุลกากรและข้อตกลงนี้อาจมีการทบทวนร่วมกันใหม่ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกชาติที่เป็นสมาชิกมีความรู้สึกได้รับความยุติธรรมและมีการทำการค้าร่วมกันอย่างยั่งยืนตลอดไป
- ◎ หากมีชาตินิยมเห็นว่าข้อตกลงของ GATT ทำให้ตนเสียเปรียบด้านใดก็อาจเรียกร้องให้ที่ประชุมหาข้อสรุปใหม่ที่เป็นธรรมสำหรับตนได้ ในเรื่องความเป็นธรรมหรือความยุติธรรมนี้แต่ละชาติก็ย่อมมีข้อสรุปที่แตกต่างกัน บางครั้งที่ประชุม GATT จึงมีการตั้งกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำการประนีประนอมและเจรจากับชาตินิยมต่าง ๆ เมื่อเกิดมีปัญหาขึ้นมา
- ◎ GATT จะอนุญาตให้ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าของภูมิภาคที่กลุ่มประเทศต่าง ๆ ได้ทำการตกลงร่วมกันเพื่อยกเลิกหรือลดกำแพงภาษีส่งออกได้ กำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบเฉพาะภูมิภาคของตนขึ้นมา แต่ทั้งนี้จะต้องเป็นการส่งเสริมให้เกิดมีการค้าระหว่างกันขึ้นและจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อประเทศอื่น ๆ ในโลกที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของ GATT ด้วย

## ประวัติของ GATT

1946 - 1947 ได้มีการก่อตั้งองค์การค้านานาชาติขึ้น (International Trade Organization : ITO) ในปี ค.ศ. 1920 - 1939 ในฐานะเป็นตัวแทนพิเศษของสหประชาชาติ แต่ช่วงระยะเวลาดังกล่าวบรรยากาศทางการเมืองไม่ค่อยจะดีนักประกอบกับแต่ละประเทศมีการกำหนดนโยบายการป้องกันทางการค้าขึ้นจึงมีผลทำให้ ITO ถูก

ยกเลิกไป แต่กฎระเบียบบางส่วนของ ITO ได้ถูกนำมาใช้ในการก่อตั้ง GATT ในปี ค.ศ. 1946 ต่อมา

**1948** ความร่วมมือของ 23 ชาติเพื่อมุ่งหวังที่จะให้เกิดเสรีภาพทางการค้าของโลกโดยได้ใช้ความพยายามในการลดและจำกัดอัตราภาษีส่งออกระหว่างกันจึงได้ก่อตั้ง GATT ขึ้นมาอย่างเป็นทางการ ระเบียบเริ่มต้นข้อตกลงต่างๆ เป็นเนื้อหาที่กล่าวถึงเรื่องการค้าระหว่างกันเป็นหลัก สำหรับการค้าของชาติสมาชิกให้เป็นไปตามข้อตกลงของ GATT

**1950 - 1959** ได้ทำการตกลงทางการค้าระหว่างกันของชาติสมาชิกตามลำดับดังนี้

◎ Annecy Round

◎ Torquay Round

◎ Geneva Round

ในช่วงเวลานี้มีการตั้งชื่อการประชุมสัมมนาแต่ละครั้งตามชื่อเมืองที่มีการนัดพบเพื่อแสดงความคิดเห็นและกำหนดข้อตกลงกัน และสำหรับช่วงนี้ได้มีการประชุมและเจรจาต่อรองเพื่อลดกำแพงภาษีส่งออกทั้งหมด 7 ครั้ง

**1960 - 1961** มีการประชุม Dillon Round เพื่อทำการโต้ตอบข้อเสนอของชาติในยุโรปบางชาติภายใต้ข้อตกลงทางการค้าของประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (EEC) การดำเนินการครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อไม่ให้การค้าโลกได้รับผลกระทบจากข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าของภูมิภาคต่างๆ

**1963 - 1967** มีการประชุม Kenned Round ซึ่งถือว่าการประชุมรอบแรกที่มีการตกลงเรื่องการลดภาษีศุลกากร ทั้งนี้ก็เพราะว่าในช่วงเวลาดังกล่าวการที่ชาติต่างๆ ลดราคาสินค้าส่งออกถือว่าเป็นปัญหาเรื่องการตัดราคากัน

**1973 - 1979** มีการประชุม Tokyo Round และถือว่าการประชุมรอบแรกที่มีการตระหนักถึงการไม่มีกำแพงภาษีส่งออกระหว่างกันแต่ให้มีการกำหนดโควตาการส่งออกแทน

**1986 - 1993** มีการประชุม Uruguay Round เริ่มต้นด้วยเป้าหมายในการลดกำแพงภาษีลงอีก 1 ใน 3 ของอัตราภาษีศุลกากรเดิมที่เคยใช้อยู่ นอกจากนี้ยังได้แก้ปัญหาที่สำคัญๆ อีกหลายประเด็น เช่น

◎ ความล้มเหลวในการบังคับใช้กฎระเบียบของ GATT

- ◎ การเกิดขึ้นของประเทศอุตสาหกรรมใหม่
- ◎ การเพิ่มขึ้นของความสำคัญในอุตสาหกรรมบริการ
- ◎ การคุ้มครองเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา
- ◎ การเพิ่มการปฏิบัติการแบบเอกภาคีและทวิภาคี

ในช่วงเวลานี้ประเทศสมาชิกของ GATT ได้เพิ่มขึ้นเป็น 115 ประเทศ

1994 GATT ได้เปลี่ยนชื่อเป็นองค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) และปัจจุบันมีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 123 ประเทศ

### **ข้อตกลงความร่วมมือเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (North American Free Trade Agreement : NAFTA)**

ข้อตกลงความร่วมมือเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (NAFTA) เกิดขึ้นเพื่อทำลายกำแพงภาษีศุลกากรระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก ตามข้อตกลงฉบับนี้ได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่า ภายในระยะเวลา 15 ปีจะไม่ให้มีกำแพงภาษีส่งออกระหว่างกันเลยและเพื่อเป็นการส่งเสริมเสรีภาพของการลงทุนในเม็กซิโก ส่วนการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับแคนาดานั้นได้มีการตกลงเรื่องเขตการค้าเสรีระหว่างกันอยู่ก่อนที่จะเกิด NAFTA และก่อนการเกิด NAFTA การค้าระหว่างแคนาดากับเม็กซิโกมีน้อยมากในเรื่องการนำเข้าและส่งออกประมาณกันว่ามีเพียง 3 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น

ข้อตกลง NAFTA นี้มีผลกระทบต่อการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและเม็กซิโกอย่างมาก ก่อนหน้านั้นกำแพงภาษีศุลกากรของเม็กซิโกต่อสินค้าสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ ส่วนกำแพงภาษีศุลกากรของสหรัฐอเมริกาต่อสินค้าเม็กซิโกอยู่ที่ประมาณ 4 เปอร์เซ็นต์

ในข้อตกลงของ NAFTA มีสาระสำคัญดังนี้

- ◎ ข้อกำหนดทางการค้า (Trade Provisions)
- ◎ ข้อกำหนดทางการลงทุน (Investment Provisions)
- ◎ ภาระผูกพันของรัฐบาลประเทศสมาชิก (Government Spending)
- ◎ ข้อตกลงเกี่ยวกับการคุ้มครองสภาพแวดล้อมและการคุ้มครองแรงงาน

### □ ข้อกำหนดทางการค้า (Trade Provisions)

ตามข้อกำหนดนี้ ภาษีศุลกากรและการกำหนดโควตาการนำเข้าและส่งออก ระหว่างสหรัฐอเมริกากับเม็กซิโกจะต้องหมดไปภายใน 15 ปีนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 เป็นต้นไป

- ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ จะไม่ให้มีกำแพงภาษีศุลกากรหลังจากได้เริ่มก่อตั้ง NAFTA ผ่านไปแล้ว 8 ปี
- ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ จะไม่ให้มีกำแพงภาษีศุลกากรสำหรับสินค้าที่ผลิตจากเส้นด้ายหรือผ้าพับซึ่งทำจากเส้นใยจากอเมริกาเหนือ
- ในอุตสาหกรรมการเกษตร กำหนดให้มีการลดอัตราภาษีศุลกากรลงครึ่งหนึ่งของอัตราภาษีศุลกากรที่ใช้อยู่ในปี ค.ศ. 1993 (ก่อนการก่อตั้ง NAFTA) อย่างไรก็ตาม อัตราภาษีศุลกากรที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกทางการเมืองของทั้งสองประเทศ เช่น ข้าวโพดที่สหรัฐขายให้แก่เม็กซิโก และถั่วลันเตา น้ำตาล น้ำส้มที่เม็กซิโกขายให้แก่สหรัฐจะต้องลดลงและหมดไปภายใน 15 ปี สิ้นปี ค.ศ. 1999 จะต้องยกเลิกข้อจำกัดการขนถ่ายสินค้าทางรถบรรทุกข้ามพรมแดนระหว่างสหรัฐกับเม็กซิโก ภายในปี ค.ศ. 2000 บริษัทสัญชาติอเมริกันจะต้องได้รับอนุญาตให้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทขนส่งทางรถบรรทุกของเม็กซิโก และภายในปี ค.ศ. 2003 จะต้องอนุญาตให้บริษัทอเมริกันเป็นเจ้าของกิจการรถบรรทุกในเม็กซิโกได้

### □ ข้อกำหนดทางการลงทุน (Investment Provisions)

NAFTA ได้กำหนดข้อจำกัดที่เคร่งครัดสำหรับการลงทุนของชาวต่างชาติเกี่ยวกับธุรกิจดังต่อไปนี้

- อุตสาหกรรมพลังงานและการรถไฟในเม็กซิโก
- อุตสาหกรรมการบินและกิจการสื่อสารทางคลื่นวิทยุในสหรัฐอเมริกา
- อุตสาหกรรมภาพยนตร์และโทรทัศน์ในแคนาดา

ในเม็กซิโกเอง แม้ว่าจะมีข้อกำหนดที่เคร่งครัดเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของที่ดินของชาวต่างชาติ และห้ามนักลงทุนชาวต่างชาติมาทำการลงทุนในธุรกิจสำรวจน้ำมันและแก๊สธรรมชาติก็ตาม แต่ก็ได้เปิดให้บริษัทของสหรัฐอเมริกาเข้ามาทำการลงทุนในธุรกิจปิโตรเคมีและเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยเริ่มต้นด้วยการอนุญาตให้บริษัทที่ทำการขุดเจาะของ

สหรัฐอเมริกาเข้ามามีส่วนแบ่งเรื่องผลกำไรจากการค้นพบน้ำมัน ส่วนข้อจำกัดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการลงทุนของชาวต่างชาติในเม็กซิโกเช่น ธุรกิจธนาคาร ธุรกิจประกันภัย และ ธุรกิจนายหน้าจะต้องหมดไปภายใน 7 - 15 ปีนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994

#### □ ภาระผูกพันของรัฐบาลประเทศสมาชิก (Government Spending)

NAFTA อนุญาตให้ทุกบริษัทจาก 3 ประเทศมีสิทธิที่จะขอต่อรองกับสัญญาของรัฐบาลได้ เม็กซิโกจะลดข้อจำกัดในการเป็นเจ้าของอุตสาหกรรมโดยรัฐบาลลงภายใน 10 ปีนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 ส่วนสหรัฐอเมริกาก็ยินยอมที่จะจ่ายเงินจำนวน 90 ล้านดอลลาร์สหรัฐเพื่อช่วยเหลือผู้ตกงานอันสืบเนื่องมาจากการประกาศใช้ข้อตกลง NAFTA ในช่วง 18 เดือนแรก รัฐบาลของสหรัฐอเมริกาและเม็กซิโกจะนำเงินมาลงทุนร่วมกันเพื่อจัดตั้งธนาคารเพื่อการพัฒนาอเมริกาเหนือเป็นจำนวน 225 ล้านดอลลาร์สหรัฐและจะทำการกู้ยืมมาอีกจำนวน 3 พันล้านเหรียญสหรัฐรวมเป็น 3225 ล้านดอลลาร์สหรัฐโดยจะนำเงินทั้งหมดมาให้ชุมชนที่ได้รับความเสียหายจากผลกระทบของข้อตกลง NAFTA ได้กู้ยืม

#### □ ข้อตกลงปลีกย่อย (Side Agreements)

NAFTA ได้ตกลงที่จะสร้างสำนักงานตัวแทนขึ้นในแคนาดาเพื่อทำการตรวจสอบการละเมิดข้อตกลงเรื่องสภาพแวดล้อมใน 3 ประเทศสมาชิก สำหรับประเทศที่ละเลยการบังคับใช้กฎหมายสิ่งแวดล้อมจะต้องชำระค่าปรับและถูกต่อต้านทางการค้าตามข้อตกลง

รัฐบาลสหรัฐอเมริกาและเม็กซิโกได้ตกลงที่จะจ่ายค่าดูแลและรักษาสภาพแวดล้อมในบริเวณชายแดนของทั้งสองประเทศเป็นเงินจำนวน 8 พันล้านเหรียญสหรัฐเพื่อใช้ในการรักษาสภาพแวดล้อมสำหรับทุกโครงการ และจะมีการจัดตั้งสำนักงานตัวแทนขึ้นในกรุง Washington เพื่อทำการตรวจสอบเรื่องการใช้แรงงานในสองประเทศ ค่าปรับและการต่อต้านทางการค้าจะมีผลใช้บังคับกับประเทศที่ละเลยในเรื่อง

๑ กฎ ระเบียบเพื่อความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

๑ กฎหมายแรงงานสำหรับเด็ก

๑ ค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

แม้ว่า NAFTA จะเป็นข้อตกลงเรื่องเขตการค้าเสรีแต่ก็มีข้อกำหนดหลายประการที่จะเอื้อต่อบางบริษัทหรือบางอุตสาหกรรม สิ่งต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนี้นับว่ามีผลกระทบอย่างมากมายต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ ตัวอย่างเช่น กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมรถยนต์ในเม็กซิโกจะมีความ

ยึดหยุ่นสูงพอที่จะป้องกันการนำเข้ารถยนต์จากต่างประเทศได้เป็นทศวรรษหรือมากกว่า กฎระเบียบเหล่านี้ได้กลายเป็นปัจจัยเอื้อและก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแก่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์หลายบริษัท เช่น

- ◎ General Motors
- ◎ Chrysler
- ◎ Nissan และ
- ◎ Volkswagen เป็นต้น

ซึ่งทั้งนี้ก็เพราะว่า บริษัทดังกล่าวเหล่านี้ได้เปิดดำเนินการผลิตรถยนต์อยู่ในเม็กซิโก ก่อนที่จะมีการจัดตั้ง NAFTA ขึ้นมา

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า NAFTA เป็นข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าของภูมิภาคอเมริกาเหนือ ได้มีการจัดตั้งขึ้นเพื่อการลดและยกเลิกอัตราภาษีศุลกากรและส่งเสริมเสรีภาพทางการค้าระหว่าง

- ◎ สหรัฐอเมริกา (The United States of America)
  - ◎ แคนาดา (Canada) และ
  - ◎ เม็กซิโก (Mexico)
- ข้อตกลงเหล่านี้ได้ครอบคลุมในเรื่อง
- ◎ การค้า (Trade)
  - ◎ การลงทุน (Investment)
  - ◎ ภาระผูกพันของรัฐบาลประเทศสมาชิก (Government Spending)
  - ◎ การคุ้มครองสภาพแวดล้อมและแรงงาน (Environmental Protection and Labor)

NAFTA จะทำการยกเลิกอัตราภาษีศุลกากรและยกเลิกการกำหนดโควตาการนำเข้าและส่งออกที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโกภายใน 15 ปีโดยนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 เป็นต้นไป

### สหภาพยุโรป (European Union : EU)

องค์การที่ได้กลายมาเป็นสหภาพยุโรปนั้นเดิมทีเดียวได้ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1951 ประเทศผู้ก่อตั้งในขณะนั้นได้แก่

- ◎ Belgium
- ◎ France
- ◎ West Germany
- ◎ Italy
- ◎ Luxembourg และ
- ◎ Netherlands

องค์การที่ตั้งขึ้นในขณะนั้นมีชื่อเรียกว่า ประชาคมถ่านหินและเหล็กกล้ายุโรป วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งก็เพื่อให้ประเทศสมาชิกได้รับความสะดวกในการขนส่งสินค้าประเภทถ่านหิน เหล็ก เหล็กกล้า และเศษโลหะอื่นๆ ไปมาระหว่างกันโดยไม่ต้องมีการเสียภาษี ต่อมาในปี ค.ศ. 1957 ได้มีการลงนามในสนธิสัญญาแห่งกรุงโรมและเกิดประชาคมเศรษฐกิจยุโรปขึ้นมา (European Economic Community : EEC) และได้มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์จากเดิม สำหรับวัตถุประสงค์ใหม่ได้กลายเป็นเรื่องการค้าเสรีเพื่อสร้างตลาดรวมยุโรปขึ้นมา (Common Market) โดยการพยายามที่จะลดอุปสรรคทางการค้าภายในและมีการกำหนดอัตราภาษีศุลกากรในอัตราเดียวกัน นอกจากนี้ยังได้ทำการยกเลิกสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการเคลื่อนย้ายหรือขนถ่ายปัจจัยการผลิต สินค้าและบริการระหว่างกันของประเทศสมาชิก ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1957 เป็นต้นมา ประเทศต่างๆ ในยุโรปได้เข้ามาเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ได้แก่ Denmark, Greece, Ireland, Portugal, Spain, The United Kingdom, Austria, Finland, Norway, Sweden, Cyprus, Malta, Switzerland, Turkey, Czech Republic, Hungary และ Poland ภารกิจของสหภาพก็คือทำหน้าที่ประสานและเชื่อมความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างชาติสมาชิกให้เข้ามาเป็นตลาดเดียวกัน

วิธีการที่นำมาใช้เพื่อการรวมกันเป็นตลาดเดียวนั้นมีดังต่อไปนี้

- ◎ การยกเลิกการควบคุมและตรวจสอบตามแนวพรมแดน (Removing all Frontier Controls) สำหรับประเทศสมาชิกโดยให้ยกเลิกเรื่อง
  - 1) การตรวจหนังสือเดินทางข้ามพรมแดน (Passports)
  - 2) ค่าธรรมเนียมหรือภาษีศุลกากร (Customs)
  - 3) ค่าอากร (Excise)

ทั้งนี้เพื่อให้ประเทศสมาชิกได้รับความสะดวก รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายซึ่งจะเกิดขึ้นจากระบบราชการ

- ◎ กำหนดมาตรฐานร่วม (Establishing Mutual Standards) เรื่องผลิตภัณฑ์ของชาติสมาชิกเพื่อให้สะดวกต่อการแข่งขันในตลาดร่วมยุโรป
- ◎ ขยายการบริการทางการเงิน (Broadening Availability of Financial Services) บริษัทประกันภัยและกิจการธนาคารขนาดย่อมจะได้รับอนุญาตให้เปิดสาขาเพื่อให้บริการในประเทศสมาชิกอื่นๆ ได้
- ◎ ยกเลิกการควบคุมอัตราแลกเปลี่ยน (Eliminating Exchange Controls) ข้อจำกัดในเรื่องการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจะถูกยกเลิก
- ◎ ผ่อนปรนและลดหย่อนในเรื่องกฎ ระเบียบการขนส่งสินค้า (Relaxing Freight Transport Regulations) โดยผู้ส่งสินค้าของชาติสมาชิกสามารถที่จะส่งสินค้าไปยังประเทศสมาชิกใดๆ ก็ได้

สำหรับความสำคัญของสหภาพยุโรปนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการด้วยกันเช่น

- ◎ ขนาดของสหภาพ (Size)
  - ◎ จำนวนประชากรทั้งหมดมีประมาณ 230 ล้านคน
  - ◎ GDP ของสหภาพยุโรปมีมากกว่า GDP ของสหรัฐอเมริกา
  - ◎ การส่งออกของสหภาพยุโรปประมาณ 33 เปอร์เซ็นต์ของการส่งออกทั้งโลก
- ในการสร้างตลาดร่วมยุโรปนี้บรรดาชาติสมาชิกต่างคาดหวังต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ◎ อำนาจการซื้อของสหภาพยุโรปมีปริมาณใกล้เคียงกับอำนาจการซื้อของสหรัฐอเมริกาจึงคาดหวังว่าอำนาจการซื้อของสหภาพจะกลายเป็นอำนาจต่อรองในตลาด
- ◎ ความสะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากการรวมเป็นตลาดเดียวกันจะสามารถทำให้อัตราต้นทุนในการดำเนินการทางการตลาดลดลง
- ◎ การกำหนดมาตรฐานร่วมที่มีรูปแบบเดียวกันจะทำให้สหภาพสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการประหยัดต้นทุนต่อหน่วยได้

อนึ่ง เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2542 สมาชิก 11 ประเทศของกลุ่มสหภาพเศรษฐกิจและการเงินของยุโรป (European Economic and Monetary Union : EMU) ประกาศเริ่มทดลองใช้เงินสกุลยูโรร่วมกันควบคู่กับเงินตราประจำชาติ (National Currency Unit : NCU) จนถึงวันที่ 1 มกราคม 2545 โดยที่เงินยูโรถือเป็นเงินสกุลใหม่ที่จะนำมาใช้แทน



เงินสกุลท้องถิ่นในกลุ่มสมาชิกสหภาพยุโรป 11 ประเทศ ได้แก่ เนเธอร์แลนด์ เยอรมนี เบลเยียม อิตาลี สเปน ฝรั่งเศส ไอร์แลนด์ ลักเซมเบิร์ก ฟินแลนด์ โปรตุเกส และ ออสเตรีย ส่วนอีก 4 ประเทศที่เหลือ มี 3 ประเทศที่ขอสงวนสิทธิไม่เข้าร่วมคือ สหราชอาณาจักร เดนมาร์ก และสวีเดน ส่วนกรีซมีความประสงค์จะเข้าร่วมแต่มีคุณสมบัติไม่ถึงหลักเกณฑ์ที่กำหนด

## ที่ตกลงความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย-แปซิฟิก (Asia-Pacific Economic Cooperation Forum: APEC)

ในปี ค.ศ. 1989 กำแพงเบอร์ลิน (Berlin Wall) ได้พังทลายลง การพังทลายของ กำแพงเบอร์ลินเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่าไม่มีสิ่งใดที่จะปิดกั้นการรวมตัวของมนุษย์ได้ ผู้เชี่ยวชาญทางการพัฒนาเศรษฐกิจแห่ง University of Texas ท่านหนึ่งชื่อ Walt Rostow ได้กล่าวถึงเหตุการณ์นี้ว่า บางสิ่งบางอย่างก็ดูเหมือนจะกลายเป็นอดีตไปแล้ว ทำนองเดียวกัน ภาพของกำแพงเบอร์ลินก็เป็นเพียงอดีตแห่งความทรงจำของผู้คนเท่านั้น ส่วนอีกมุมหนึ่งของโลกก็ได้เกิดที่ตกลงความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย-แปซิฟิกขึ้น (APEC) ในปีเดียวกัน เศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออก (East Asia) นั้นกำลังก้าวไปสู่ความรุ่งเรืองอย่างมีอนาคต บางประเทศในภูมิภาคนี้มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็น 2 เท่าของอัตราการเจริญเติบโตในประเทศตะวันตกเลยทีเดียว และมีเหตุผลหลายประการที่พอจะให้การพยากรณ์ได้ว่า อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกจะยังคงเติบโตเช่นนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่องในทศวรรษหน้า

ตลาดส่งออกที่ใหญ่ที่สุดของเอเชียก็คือสหรัฐอเมริกา มีการประมาณกันว่า หนึ่งในสามของสินค้าส่งออกของญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน และหนึ่งในสี่ของสินค้าส่งออกของฮ่องกงคือตลาดในสหรัฐอเมริกา ในขณะที่เดียวกันสินค้าส่งออกของสหรัฐอเมริกาสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกก็มีอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อัตราส่วนการส่งออกสินค้าของสหรัฐอเมริกาสู่ประเทศที่กำลังพัฒนาและประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialized Countries : NICS) ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกอย่างเช่น ฮ่องกง สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และไต้หวันมีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มมากขึ้นถึง 13.7 เปอร์เซ็นต์

ในขณะที่การส่งออกสินค้าของสหรัฐอเมริกาสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วมีอัตราการเติบโตเพียง 1.8 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น หลายๆ ธุรกิจในสหรัฐอเมริกามองว่าเอเชียเป็นตลาดที่กำลังอยู่ในช่วงรุ่งเรือง (Booming Market) ในสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวยและความสำเร็จในการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้รับ เช่นนี้จึงไม่น่าแปลกใจเลยที่ประธานาธิบดี Clinton แห่งสหรัฐอเมริกาจะใช้ที่ประชุม APEC ซึ่งจัดขึ้นในเดือนพฤศจิกายน 1993 เป็นตัวเชื่อมการค้าของสหรัฐอเมริกาเข้ากับการค้าของชาติต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง

เพื่อเป็นการส่งเสริมข้อตกลงของ APEC ประธานาธิบดี Clinton จึงได้เชิญผู้นำรัฐบาล รัฐมนตรีต่างประเทศ และรัฐมนตรีทางเศรษฐกิจของชาติสมาชิกไปประชุมหารือร่วมกันที่ Seattle ในการประชุมครั้งนี้ได้มุ่งประเด็นสำคัญมาที่เรื่องความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างชาติสมาชิก สำหรับสหรัฐอเมริกาเองได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าอยากเห็น APEC แสดงออกอย่างเป็นทางการถึงความร่วมมือในกิจกรรมทางการค้าและเสรีภาพทางการลงทุนในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

ประเทศสมาชิกของ APEC ได้แก่

Australia	Brunei	Chile
China	Hong Kong	Indonesia
Japan	Malaysia	Mexico
New Zealand	Papua New Guinea	The Philippines
Singapore	South Korea	Taiwan
Thailand	The United States	

ในบรรดาประเทศสมาชิกของ APEC นี้ได้มีการตั้งกลุ่มทำงานขึ้น 10 กลุ่มด้วยกัน ทั้งนี้ให้มีหน้าที่ในการวิเคราะห์ด้านต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจของประเทศริมฝั่งแปซิฟิก (Pacific Rim Economies) โดยเน้นเรื่องการตลาดเป็นสำคัญ

ประเทศสมาชิกของ APEC ทั้งหมดมีประชากรประมาณ 2 พันล้านคนซึ่งถือว่ามากกว่าหนึ่งในสามของประชากรโลก และมีผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Product : GDP) ประมาณกันว่ามากกว่า 12 ล้านล้านเหรียญสหรัฐซึ่งถือว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลก

## ข้อตกลงทางการค้าในภูมิภาคอื่นๆ (Other Regional Trade Agreements)

### □ ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of Southeast Asian Nations : ASEAN)

ข้อตกลงทางการค้า NAFTA, EU และ APEC ถือว่ามีความสำคัญสูงมากต่อการจัดเขตการค้าเสรีในระดับนานาชาติ ผู้บริหารควรอย่างยิ่งที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจากข้อตกลงดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าเกิดขึ้นในภูมิภาคอื่นๆ ของโลกอีกเช่น ASEAN ได้เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1967 โดยเป็นข้อตกลงความร่วมมือของประเทศ

- ◎ Brunei
- ◎ Indonesia
- ◎ Malaysia
- ◎ The Philippines
- ◎ Singapore และ
- ◎ Thailand

ASEAN ได้ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้มีการค้าเสรีและเพื่อประสานนโยบายอุตสาหกรรมของประเทศสมาชิกให้มีความสอดคล้องกัน ถึงแม้ว่าข้อตกลงเรื่องภาษีศุลกากรของกลุ่มประเทศ ASEAN จะประสบความสำเร็จ แต่การรวมตัวกันครั้งนี้ก็ทำให้ประเทศสมาชิกได้รับประโยชน์ด้านอื่นๆ มากมาย ปัจจุบัน ASEAN มีสมาชิกทั้งหมด 9 ประเทศ

### □ ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าเสรี MERCOSUR

ในปี ค.ศ. 1988 Brazil และ Argentina ก็ได้ทำการลงนามในสัญญาการค้าเสรีระหว่างกันขึ้นโดยเรียกชื่อว่า MERCOSUR ข้อตกลงตามสัญญานี้ประเทศคู่สัญญาตั้งใจที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มปริมาณการค้าขายต่อกันให้มีมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 ได้มีสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก 2 ประเทศคือ Paraguay และ Uruguay

วัตถุประสงค์ระยะยาวของสัญญานี้ก็เพื่อจัดตั้งเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศสมาชิกภายในปี ค.ศ. 1994 หลังจากนั้นจึงจะสร้างตลาดร่วมของกลุ่มประเทศสมาชิกขึ้น

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 เป็นต้นมา กลุ่มประเทศแคริบเบียนที่พูดภาษาอังกฤษก็ได้พยายามที่จะกำหนดอัตราภาษีศุลกากรให้เป็นอัตราเดียวกันโดยได้ทำสัญญาขึ้นเรียกชื่อว่า CARICOM ต่อมาเมื่อปี ค.ศ. 1991 ประเทศสมาชิกต่างๆ ก็พบว่า การกำหนดอัตราภาษีศุลกากรให้เป็นอัตราเดียวกันเพื่อใช้ร่วมกันนั้นไม่อาจเป็นความจริงขึ้นมาได้ ทั้งนี้เพราะประเทศสมาชิกแต่ละประเทศได้กำหนดอัตราภาษีส่งออกของตนเองแบบตายตัวไว้แล้ว

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานในระดับนานาชาติภายใต้กรอบแห่งข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าระดับนานาชาติหลายๆ ภูมิภาค GATT ก็เป็นข้อตกลงแบบกว้างๆ ของชาติสมาชิกทั้งหมดโดยมุ่งหวังให้มีการลดและยกเลิกกำแพงภาษีระหว่างกัน ส่วน NAFTA ก็เป็นข้อตกลงที่มีขอบเขตที่แคบลงมามุ่งประเด็นที่เรื่องการส่งเสริมเสรีภาพทางการค้าระหว่างประเทศสมาชิก ในการวางแผนเพื่อการดำเนินงานในระดับนานาชาติของผู้บริหารนั้นจะต้องรวมเรื่องการวิเคราะห์โอกาสและการวิเคราะห์เงื่อนไข ข้อจำกัดที่ปรากฏในข้อตกลงความร่วมมือต่างๆ นั้นด้วย

ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าฉบับต่างๆ ย่อมจะมีผลกระทบที่รุนแรงต่อการวิเคราะห์เพื่อการดำเนินการในระดับนานาชาติ ถึงแม้ว่ารัฐบาลของแต่ละประเทศจะสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระในการส่งเสริมให้กิจการภายในประเทศของตนประสบผลสำเร็จ แต่การดำเนินการนั้นๆ จะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายทางอุตสาหกรรมของประเทศนั้นๆ ด้วย ซึ่งทั้งนี้ นโยบายอุตสาหกรรมของแต่ละประเทศก็ต้องสอดคล้องกับนโยบายอุตสาหกรรมรวมของกลุ่มประเทศสมาชิกในภูมิภาคนั้นๆ