

# บทที่ 1

## ความทั่วไป

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อให้เข้าใจถึงวิวัฒนาการและความสำคัญของสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ
2. เพื่อสามารถอธิบายเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์และผลกระทบต่อนธุรกิจระหว่างประเทศ
3. เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับความหมายขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศ และการจัดการระหว่างประเทศ
4. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการจัดการธุรกิจภายในและระหว่างประเทศ
5. เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลที่ธุรกิจขยายการดำเนินงานไปยังต่างประเทศ



การค้าเนิธุรกิจระหว่างประเทศเป็นสิ่งที่มีความนานแล้ว ในระยะแรกส่วนมากเป็นการส่งสินค้าออกและนำสินค้าเข้า จนกระทั่งทศวรรษ 1960 การที่ธุรกิจขยายการดำเนินงานข้ามพรมแดนไปยังประเทศต่างๆ เป็นจำนวนมากเริ่มมีผลกระทบต่อการศึกษาทางธุรกิจ เนื่องจากเมื่อแรกที่องค์การธุรกิจเริ่มขยายการดำเนินงานไปยังประเทศต่างๆ นั้น ธุรกิจก็ได้นำสินค้าที่พัฒนาและแนวทางการบริหารงานที่ประสบสำเร็จในประเทศของตนไปปรับใช้ในประเทศอื่น ซึ่งผลที่ได้รับคือสิ่งที่ทำนั้นบางครั้งก็ได้ผล แต่ในบางคราวได้ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงแก่ธุรกิจ ที่อาจกล่าวได้ว่าการค้าเนิธุรกิจในช่วงนี้เป็นดำเนินงานแบบลองผิดลองถูก (Trial and Error) ทั้งนี้เพราะความซับซ้อนในการค้าเนิธุรกิจรวมข้ามพรมแดนได้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่และไม่

เหมือนใครในด้านการบริหาร ที่การศึกษาด้านบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์แนวทางตั้งเดิมไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก เนื่องจากในแต่ละประเทศมีสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ เช่น ระบบการเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย วัฒนธรรม ระดับการพัฒนาเศรษฐกิจ การแทรกแซงของรัฐบาล ฯลฯ แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้แนวปฏิบัติของธุรกิจในแต่ละประเทศแตกต่างกันไปด้วย เช่น การขายสินค้าในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนอาจมีแนวทางที่แตกต่างจากการขายสินค้าในประเทศสหราชอาณาจักร การบริหารแรงงานในประเทศญี่ปุ่นอาจต้องการทักษะที่แตกต่างจากการบริหารแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือการที่ต้องรักษาความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับรัฐบาลในประเทศเม็กซิโก อาจไม่มีความจำเป็นใดๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจในประเทศอังกฤษ เป็นต้น

ในสังคมของประเทศสหรัฐอเมริกานั้น องค์กรธุรกิจและวงการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด นั่นคือเมื่อองค์กรธุรกิจมีการขยายตัวออกไปดำเนินงานในต่างประเทศ แล้วประสบกับปัญหาด้านต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นว่า ทฤษฎีที่มีอยู่ การนำไปปรับใช้ และเทคนิคด้านการบริหารธุรกิจที่พัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ของธุรกิจในประเทศไม่สามารถนำไปปรับใช้ในต่างประเทศให้บังเกิดผลที่ต้องการได้อีกต่อไป องค์กรธุรกิจจึงได้หันมายังวงการศึกษาให้เพิ่มความสนใจในมิติด้านระหว่างประเทศขององค์กรธุรกิจ เพื่อแสวงหาแนวทางการบริหารงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในต่างประเทศให้สูงขึ้น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศจึงเริ่มขึ้นอย่างจริงจัง แล้วพัฒนามาเป็นสาขาหนึ่งของการศึกษา (A Field of Study) และการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการของนักธุรกิจด้านนี้ จนถึงปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า หลักสูตรด้านธุรกิจระหว่างประเทศเป็นกรอบพื้นฐาน (A Basic Frame of Reference) ที่ช่วยพัฒนาแนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติด้านธุรกิจระหว่างประเทศในทางที่สาขาวิชาอื่นยากที่จะบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการด้านนี้ได้ โดยเฉพาะการมองถึงการขยายตัวและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของหน้าที่พื้นฐานทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ทักษะในการบริหารงานระหว่างประเทศได้ขยายไปครอบคลุมทุกส่วนของการดำเนินธุรกิจ

## สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศเป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกรรมข้ามพรมแดนทุกประเภทของธุรกิจ ธุรกรรมเหล่านี้อาจเป็นในเรื่องการเคลื่อนย้ายทรัพยากร ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น อาทิ สินค้า บริการ เงินทุน บุคลากร เทคโนโลยี ข้อมูล ความรู้ ทรัพย์สินทางปัญญา เครื่องหมายการค้า ตราสินค้าและอื่นๆ ในฐานะที่เป็นสาขาวิชาสำหรับผู้บริหารธุรกิจ เนื้อหาวิชาจะเน้นด้านการจัดการ การประเมินเรื่องราว ด้านต่างๆ ของประเทศ และผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างประเทศ โดยการผสมผสานกับสาขาวิชาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เศรษฐศาสตร์ การเมือง สังคมวิทยา มานุษยวิทยา กฎหมายและอื่นๆ ที่เนื้อหาของวิชาเหล่านั้นได้เข้ามามีบทบาทต่องานของผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

โดยสรุปแล้ว การศึกษาด้านธุรกิจระหว่างประเทศนั้นมีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้และคุ้นเคยกับองค์ความรู้ด้านธุรกิจระหว่างประเทศ ที่มองถึงการขยายตัวและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของหน้าที่พื้นฐานทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด ฯลฯ ซึ่งงานด้านการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศก็ได้ขยายไปครอบคลุมทุกส่วนของการดำเนินธุรกิจ ทั้งทางด้านการค้าระหว่างประเทศ การเงินระหว่างประเทศ การตลาดระหว่างประเทศ กฎหมายระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในประเทศต่างๆ ฯลฯ
2. เพื่อพัฒนาทัศนคติ มุมมองและคุณลักษณะด้านอื่นๆ ของผู้ที่สนใจศึกษา ให้มีความพร้อมที่จะทำงานด้านนี้ได้

### ความสำคัญของสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ

ปัจจุบันธุรกิจแทบทุกประเภทได้หันมาดำเนินงานระหว่างประเทศมากขึ้น และสัดส่วนในการดำเนินงานระหว่างประเทศกำลังเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากการที่ประเทศต่างๆ ในโลกเริ่มเปิดตลาดหรือผ่อนคลายนโยบายระเบียบต่างๆ ให้บริษัทจาก

ต่างประเทศเข้าไปทำการค้าหรือลงทุนในประเทศของตนมากขึ้น เช่น ประเทศสาธารณ  
ประชาชนจีน เวียดนาม ประเทศในกลุ่มยุโรปตะวันออก เป็นต้น มีผลให้องค์การธุรกิจ  
ไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ บริษัทในประเทศหรือจากต่างประเทศ ได้รับผลกระทบจากการ  
แข่งขันในตลาดโลกด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะเมื่อธุรกิจขยายตัวเข้าไปดำเนินธุรกรรม  
เพื่อขายสินค้าหรือบริการในประเทศใดๆ หรือต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการผลิต  
สินค้าจากต่างประเทศนั้น บริษัทเหล่านี้ต้องแข่งขันกับบริษัทจากประเทศอื่นที่เข้ามา  
ประกอบกิจการในประเทศนั้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องแข่งขันกับธุรกิจประเภทนั้นใน  
ท้องถิ่นนั้นด้วย

การศึกษาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศจะทำให้ผู้เรียนมีมุมมองใหม่ๆ  
ประสบการณ์ใหม่ๆ ตลอดจนเห็นโอกาสใหม่ๆ ทั้งนี้เพราะการศึกษาจะทำให้ผู้เรียนรู้ถึง  
สิ่งต่อไปนี้

1. วิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกรรมข้ามพรมแดนที่มีอยู่มากมายหลาย  
รูปแบบที่มีลักษณะที่แตกต่างจากการดำเนินธุรกิจในประเทศ เช่น การ  
ส่งออกและการนำเข้า การลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ (Foreign Direct  
Investment - FDI) การซื้อขายสิทธิประกอบการ (Licensing) หรือการ  
ซื้อขายแฟรนไชส์ (Franchising) การร่วมทุน (Joint Ventures) เป็นต้น  
ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้ประกอบการและนักบริหารต้องรู้จักวิธีการต่างๆ  
เหล่านี้ เพื่อที่จะได้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการในกรณี que ดำเนิน  
กิจการที่ต้องสั่งซื้อเครื่องจักร หรือใช้วัสดุอุปกรณ์ในการผลิตจาก  
ต่างประเทศ หรือในกรณีที่ต้องการขายสินค้า เช่น ตุ๊กตาไทย ฯลฯ ไป  
ยังตลาดต่างประเทศ
2. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้  
ไม่ว่ากลยุทธ์หรือแนวปฏิบัตินั้นจะคิดค้นขึ้นในประเทศใดก็ตาม อาทิ  
การซื้อหรือจ้างผลิต (Outsourcing) การลดปริมาณสินค้าคงคลังโดยใช้  
การส่งสินค้าตามจำนวนที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ (Just In Time - JIT)  
 ฯลฯ ที่ใช้ในการบริหารงานของบริษัทที่ดำเนินงานข้ามพรมแดน ไม่ว่าจะ  
เป็นบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินงานในประเทศหนึ่งหรือบริษัทใน  
ท้องถิ่นที่ขยายการค้าดำเนินงานออกไปยังต่างประเทศ การเรียนรู้ถึงสิ่ง

เหล่านี้ จะทำให้มีความเข้าใจถึงเหตุผล ตลอดจนผลที่จะเกิดขึ้นของกลยุทธ์และวิธีการที่บริษัทเหล่านี้เลือกใช้ เช่น ในกรณีที่ท่านทำงานในบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งและได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการหนึ่งทีประกอบด้วยสมาชิกจากหลายๆ ประเทศ ก็จะเข้าใจถึงเหตุผลในการจัดตั้งทีมทำงานในลักษณะนี้ ตลอดจนสามารถติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับสมาชิกอื่นได้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วย

3. สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดน ไม่ว่าจะ เป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ การมีความรู้ในเรื่องราวเหล่านี้จะทำให้สามารถเข้าใจความเหมือนและข้อแตกต่างของประเทศต่างๆ ได้ ซึ่งการมีความรู้เกี่ยวกับประเทศหนึ่งในเรื่องต่างๆ หรือรู้ว่าหาข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ได้จากแหล่งใด จะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ตลอดจนมีความได้เปรียบในการติดต่อกับคนในประเทศนั้นด้วย ไม่ว่าจะ เป็นผู้บริโภค ผู้ขายวัสดุ (Suppliers) คู่แข่ง และอื่นๆ

โดยรวมแล้ว จะเห็นได้ว่า การศึกษาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศจะทำให้ผู้เรียนเข้าใจถึงเหตุผลที่บริษัทข้ามชาติดำเนินงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการกระทำดังกล่าว การเตรียมการณ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น รวมถึงการมองเห็นถึงโอกาสใหม่ๆ ในการขยายตัวเติบโตเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ทัดเทียมกับคู่แข่งในอนาคตได้

นอกจากนี้ผู้บริหารธุรกิจประเภทนี้ก็เล็งเห็นถึงความจำเป็นที่บุคคลที่ทำงานด้านนี้ควรจะได้รับการศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการด้วย ดังที่ Ball & McCulloch<sup>2</sup> ได้สำรวจทัศนคติของประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officers หรือเรียกกันสั้นๆว่า CEO) ของบริษัทข้ามชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาในเรื่องความสำคัญของการศึกษาธุรกิจระหว่างประเทศของพนักงานด้านการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปผลการสำรวจที่สำคัญได้ดังนี้

1. เกือบ 80 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบ เห็นว่าพนักงานควรศึกษาเรียนรู้มิติด้านระหว่างประเทศของธุรกิจ
2. 79 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบทั้งหมดเห็นด้วยกับข้อความที่ว่า "นักธุรกิจและนักวิชาการเชื่อว่า วิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ (Introduction to International Business) เป็นวิชาที่นักศึกษาด้านบริหารธุรกิจต้องเรียนรู้"
3. ในบรรดาวิชาต่างๆ ด้านธุรกิจระหว่างประเทศที่สถาบันการศึกษาเปิดให้เลือกเรียนนั้น วิชาที่ผู้ตอบเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจมีดังนี้
  - ระดับปริญญาตรี
    1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ (93%)
    2. การตลาดระหว่างประเทศ (88%)
    3. การเงินระหว่างประเทศ (87%)
    4. การส่งออกและการนำเข้า (82%)
    5. การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (82%)
    6. การบัญชีระหว่างประเทศ (76%)
  - ระดับปริญญาโท
    1. การตลาดระหว่างประเทศ (93%)
    2. การเงินระหว่างประเทศ (88%)
    3. สัมมนาเกี่ยวกับประเทศในยุโรป (87%)
    4. นโยบายธุรกิจระหว่างประเทศ (82%)
    5. สัมมนาเกี่ยวกับประเทศในลาตินอเมริกา (80%)
    6. สัมมนาเกี่ยวกับประเทศในเอเชียและโอเชียเนีย (79%)
    7. ระบบแรงงานสัมพันธ์เปรียบเทียบ (74%)
    8. สัมมนาเกี่ยวกับประเทศในแอฟริกาและตะวันออกกลาง (59%)

## กระแสโลกาภิวัตน์

ธุรกิจระหว่างประเทศแนวใหม่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ส่วนหนึ่งเกิดเนื่องมาจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ (Multinational Companies หรือ MNCs) การเติบโตของจำนวนธุรกิจที่ดำเนินงานข้ามพรมแดนประเทศนี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และด้านอื่นๆ อย่างมากมาย อาทิ การที่บริษัทเหล่านี้เข้ามาแข่งขันกับบริษัทภายในประเทศใดประเทศหนึ่ง และบางครั้งการดำเนินงานของบริษัทเหล่านี้ครอบคลุมกว้างขวางเกินกว่าที่กฎหมายของประเทศนั้นจะคุ้มครองหรือปกป้องประโยชน์ของประเทศไว้ได้ ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงกรอบของกฎหมายเดิมที่ไม่อาจปรับใช้ได้โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันผลประโยชน์ของประเทศ ดังเช่น การที่ธนาคารแห่งประเทศไทยผ่อนผันมาตรการการแลกเปลี่ยนเงินตราเพื่อให้ นักธุรกิจไทยสามารถไปลงทุนในต่างประเทศได้สะดวกขึ้น ๔ ประเทศใดที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเท่าที่ได้ทันการก็จะก่อให้เกิดปัญหาในด้านต่างๆ ได้

คำว่า "โลกาภิวัตน์" ได้กลายมาเป็นคำที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดคำหนึ่งของนักการเมืองและสื่อมวลชนของประเทศต่างๆ ในปัจจุบันนี้ ความหมายของคำนี้ คือ การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ในโลก การเกี่ยวข้องกันนี้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศต่างๆ ดังจะเห็นได้จาก ผลของวิกฤติเศรษฐกิจในเอเชียที่เกิดขึ้นในปี 1998 เป็นผลให้การเติบโตของเศรษฐกิจโลกลดลง 25 เปอร์เซ็นต์<sup>๑</sup> ทำให้ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ตัวอย่าง การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ และสังคมอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในประเทศไทยและประเทศในเขตอาเซียน (ASEAN) ก็เป็นผลมาจากการค้าระหว่างประเทศของธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการเคลื่อนย้ายเงินทุนจำนวนมากเข้าและออกจากประเทศเหล่านี้ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับในประเทศต่างๆ เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการลงทุนจากต่างประเทศของประเทศสาธารณประชาชนจีนและเวียดนาม

กฎหมายเกี่ยวกับการให้ชาวต่างประเทศมีกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย เป็นต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นด้านต่างๆ ของคนในประเทศต่างๆ เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องประชาธิปไตยในประเทศสาธารณประชาชนจีน ความตื่นตัวในเรื่องสิทธิสตรีในประเทศต่างๆ ฯลฯ กล่าวกันว่า กระแสโลกาภิวัตน์นี้จะยังคงดำเนินต่อไปอีก แต่ยังไม่อาจบอกได้แน่นอนว่า จะคงอยู่ต่อไปอีกนานเท่าไร อาจเป็น 10, 20 หรือ 50 ปีก็ได้

ธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์นี้มองโลกไม่มีพรมแดน โดยเห็นว่าสินค้าและบริการ ทุน คน เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่นๆ สามารถเคลื่อนย้ายจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งได้โดยเสรี ทั้งนี้เนื่องจากเห็นว่าประชาชนในประเทศต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญของการเป็นประชาชนของประเทศใดประเทศหนึ่งลดลง นอกจากนั้น ผู้บริโภคยังเห็นว่าสินค้าตราเดียวกันไม่ว่าจะผลิตจากประเทศใดจะมีคุณภาพเหมือนกัน สำหรับปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดกระแสโลกาภิวัตน์อาจสรุปได้ดังนี้

1. การลดลงของอุปสรรคทางการค้าระหว่างประเทศ ทำให้มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของการค้าของโลก ดังที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund หรือ IMF) รายงานว่ามูลค่าการค้าของโลกเพิ่มจาก 172 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 1965 เป็นมากกว่า 5 ล้านล้านเหรียญสหรัฐเป็นครั้งแรกในปี 1995<sup>4</sup>
2. การเปิดให้มีการลงทุนจากต่างประเทศโดยเสรี (Liberalization of FDI) ประเทศต่างๆ เริ่มมองเห็นว่าบริษัทข้ามชาติเป็นแหล่งเงินทุน เทคโนโลยีและการจ้างงาน จึงมีการผ่อนปรนกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับการลงทุนจากต่างประเทศมากขึ้น โดยการจัดให้มีสิ่งจูงใจเพื่อให้มาลงทุนในประเทศด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดตั้งเขตอุตสาหกรรม การยกเว้นภาษีสำหรับเครื่องจักรที่นำเข้าและการยกเว้นภาษีรายได้ เป็นต้น แม้แต่ประเทศสังคมนิยม เช่น ประเทศสาธารณประชาชนจีนหรือเวียดนาม ต่างก็มีมาตรการส่งเสริมให้ต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศ ซึ่งจะเห็นได้จากตัวเลขการลงทุนจากต่างประเทศของโลก (World FDI) ที่เพิ่มจาก 105 พันล้านเหรียญสหรัฐ เป็น 2.6 ล้านล้านเหรียญสหรัฐในปี 1995<sup>5</sup>



3. การเดินทางทางอากาศที่รวดเร็วขึ้นและค่าใช้จ่ายในการเดินทางลดลง ทำให้คนจากประเทศต่างๆ มีการเดินทางเพิ่มขึ้น ปัจจุบันคนสามารถเดินทางรอบโลกได้ภายใน 80 ชั่วโมง การที่มีการเดินทางอย่างรวดเร็วและไม่แพงนี้ ทำให้คนมีการเดินทางเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การที่บริษัทข้ามชาติไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่างๆ ทำให้มีคนเดินทางระหว่างประเทศไม่ว่าด้วยเหตุผลทางธุรกิจ การท่องเที่ยว หรือเหตุผลอื่นๆ เช่น การแข่งขันกีฬา การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม ฯลฯ เพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากรายงานขององค์การสหประชาชาติประจำปี 1995 ที่แสดงว่า ในปี 1993 มีคนมากกว่า 1,138 ล้านคนเดินทางทางอากาศ เปรียบเทียบกับในปี 1960 ที่มีคนเดินทางทางอากาศเพียงประมาณ 40 ล้านคน<sup>6</sup>

การเคลื่อนย้ายของประชากรข้ามพรมแดนมากๆ นี้ก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความคิดเห็น ประสบการณ์ วิธีการดำรงชีวิต ความเชื่อทางศาสนา แรงบันดาลใจด้านต่างๆ และอื่นๆ ของคนในประเทศหนึ่งไปยังคนในอีกประเทศหนึ่ง นั่นคือ คนทั้งสองฝ่ายที่อาจเป็นนักท่องเที่ยว นักธุรกิจหรืออื่นๆ กับคนในประเทศหนึ่งจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในเรื่องต่างๆ เช่น ความเป็นอยู่ วัฒนธรรมและอื่นๆ การที่คนมีความคุ้นเคยกับวิธีการดำรงชีวิตและวัฒนธรรมของประเทศอื่น ก็จะทำให้คนอยากมีชีวิต ความเป็นอยู่ ค่านิยมเหมือนในประเทศที่เจริญกว่า

4. วิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร การเกิดขึ้นของเคเบิล (Cable) และสัญญาณโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม (Satellite Television) ที่ปัจจุบันครอบคลุมภูมิภาคต่างๆ เกือบทั่วทุกภูมิภาคของโลก ทำให้ประชาชนสามารถรับข่าวสารที่เกิดขึ้นในโลกในขณะเดียวกันได้ เช่น การถ่ายทอดสดของสถานีวิทยุโทรทัศน์ซีเอ็นเอ็นระหว่างประเทศ (Cable News Network International) หรือ ชมรายการโทรทัศน์จากเครือข่ายเอ็มทีวี เป็นต้น ล้ำสุดการเกิดสื่อปฏิสัมพันธ์ (Interactive Media) ที่นำโดยอินเทอร์เน็ต (Internet) ซึ่งเป็นผลจาก

พัฒนาการของเครื่องคอมพิวเตอร์ร่วมกับระบบโทรศัพท์และระบบดาวเทียม มีผลทำให้การเคลื่อนย้ายข่าวสารข้อมูลและภาพต่างๆ ทั่วโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก การเกิดขึ้นของระบบอินเทอร์เน็ตมีผลให้การดำเนินธุรกิจ และการดำเนินชีวิตส่วนตัวของบุคคลแตกต่างกันไป จากอดีตอย่างมากมาย โดยการเคลื่อนย้ายเงินทุนไปซื้อหลักทรัพย์ พันธบัตรในประเทศต่างๆ เกิดขึ้นเพียงแค่นปุ่มที่เครื่องคอมพิวเตอร์ เท่านั้น หรือจากสถิติของ Computer Internet Almanac ที่ระบุว่า ในปี 2000 มีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั่วโลกจำนวนมากกว่า 349 ล้านคน และจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั่วโลกก็ทวีจำนวนมากขึ้นทุกปี หรือในด้านการซื้อขายสินค้าและบริการทางคอมพิวเตอร์ (Online E-Commerce) ที่ International Data Corporation รายงานว่า เมื่อสิ้นปี 2000 การซื้อขายสินค้าและบริการทางคอมพิวเตอร์มีมูลค่าทั้งสิ้น 282 พันล้านดอลลาร์ และคาดว่ามูลค่าจะเพิ่มเป็น 4.3 ล้านล้านดอลลาร์ในปี 2005

สื่อเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ และอื่นๆ ไม่เพียงแต่จะเผยแพร่ความรู้ต่างๆ เช่น ข่าว ชีวิตความเป็นอยู่ เกม ไซร์ กีฬา ฯ เท่านั้น ยังเผยแพร่งานโฆษณาสินค้าต่างๆ ไปยังผู้รับชมทั่วโลก จากสื่อเหล่านี้ทำให้ผู้บริโภคได้รับรู้เกี่ยวกับสินค้าใหม่ วิธีการดำรงชีวิตใหม่ๆ ค่านิยมในเรื่องต่างๆ เช่น สิทธิสตรี ฯ ทำให้ผู้บริโภคไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนในโลกรู้ว่า สินค้าใดเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะสนองตอบต่อความต้องการของเขาได้ แม้ว่าเขาไม่สามารถที่จะเป็นเจ้าของได้ก็ตาม เช่น คนทั่วโลกรู้ว่ารถยนต์เบนซ์เป็นสัญลักษณ์ของฐานะทางสังคมของบุคคล เป็นต้น

## **ความหมายขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศ**

มีผู้ให้ความหมายขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศไว้มากมาย ดังเช่น

**John D. Daniels & Lee H. Radebaugh<sup>9</sup>** ให้ความหมายว่า องค์การธุรกิจระหว่างประเทศ เป็นองค์การที่มีธุรกรรมทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับสองประเทศหรือมากกว่า (International business as all business transactions that involve two or more countries)

**Donald A. Ball และเพื่อน<sup>10</sup>** ให้คำจำกัดความว่า องค์การธุรกิจระหว่างประเทศเป็นธุรกิจที่มีกิจกรรมต่างๆ ข้ามพรมแดนประเทศต่างๆ (International business is business whose activities involve the crossing of national boundaries)

สำหรับในหนังสือเล่มนี้ให้ความหมายว่า องค์การธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึงองค์การที่มีธุรกรรมข้ามพรมแดนไม่ว่าจะเป็นการค้าหรือการลงทุนระหว่างประเทศ องค์การธุรกิจระหว่างประเทศอาจเป็นองค์การขนาดเล็กและกลางก็ได้ แม้ว่าเมื่อกล่าวถึงธุรกิจระหว่างประเทศแล้วคนส่วนใหญ่จะนึกถึงบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ก็ตาม ทุกองค์การที่มีการส่งออกและนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ล้วนจัดเป็นองค์การธุรกิจระหว่างประเทศด้วยกันทั้งสิ้น

### **การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (International Management)**

ดังที่ทราบกันดีแล้วว่า การจัดการนั้นเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศจึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจที่มีธุรกรรมเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายทรัพยากร สินค้า บริการ และทักษะด้านต่างๆ ในหลายๆ ประเทศ หรือกระจายไปทั่วโลก ทรัพยากรที่กล่าวถึงนี้รวมถึงวัตถุดิบ อุปกรณ์ต่างๆ ทูณ คน และเทคโนโลยี ส่วนสินค้าอาจเป็นได้ทั้งชิ้นส่วนอุปกรณ์สำเร็จรูปและสำเร็จรูปเพื่อนำไปผลิตต่อหรือประกอบเป็นสินค้าและสินค้าสำเร็จรูปที่นำเข้าไปจำหน่ายในประเทศต่างๆ สำหรับบริการจะรวมถึงการบัญชี การธนาคาร การเป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุนและอื่นๆ และทักษะนั้นอาจเป็นทักษะด้านการบริหาร การตลาด และทักษะด้านเทคนิคก็ได้ โดยการปรับใช้แนวคิดและเทคนิคในการจัดการสำหรับการดำเนินธุรกรรมในหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการจัดการการปฏิบัติงานขององค์การที่มีกิจกรรมข้ามพรมแดน

## ความแตกต่างระหว่างการจัดการธุรกิจภายในกับธุรกิจระหว่างประเทศ

เมื่อองค์การธุรกิจขยายการค้าและการลงทุนไปยังประเทศต่างๆ เพิ่มขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ว่า การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศนั้นแตกต่างจากการจัดการธุรกิจภายในประเทศในหลายๆ ประการ ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ แต่ละประเทศมีสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ เช่น ระบบการเมือง วัฒนธรรม ระบบเศรษฐกิจ ระบบกฎหมาย ระดับการพัฒนาเศรษฐกิจ การแทรกแซงของรัฐบาล ฯลฯ แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้แนวทางปฏิบัติของธุรกิจในด้านต่างๆ ในแต่ละประเทศแตกต่างกันไปด้วย นั่นคือ การขายสินค้าในประเทศสาธารณประชาชนจีนอาจมีแนวทางที่แตกต่างจากการขายสินค้าในประเทศสหราชอาณาจักร การบริหารแรงงานในประเทศญี่ปุ่นอาจต้องการทักษะที่แตกต่างจากการบริหารแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือการที่ต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับรัฐบาลในประเทศเม็กซิโก อาจไม่มีความจำเป็นใดๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจในประเทศอังกฤษ เป็นต้น ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศจึงจำเป็นต้องรู้ถึงความแตกต่างเหล่านี้เพื่อที่จะได้สามารถพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานในแต่ละประเทศ

นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมเหล่านี้ก็เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วย ธุรกิจทุกแห่งดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น การเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้ผู้บริหารต้องติดตามและประเมินสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ตลอดเวลา แล้วพิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร ผลกระทบนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือเป็นผลกระทบเชิงลบ แล้วพิจารณากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเก็บเกี่ยวประโยชน์จาก

การเปลี่ยนแปลงนั้นให้มากที่สุด หรือป้องกันหรือลดผลกระทบเชิงลบ  
ที่จะมีต่อองค์การให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้องค์การอยู่รอด  
และเติบโตต่อไปได้ การจัดการธุรกิจในประเทศนั้นผู้บริหารจะ  
ติดตามและประเมินสภาพแวดล้อมเฉพาะในประเทศของตนเท่านั้น  
ในขณะที่การจัดการระหว่างประเทศนั้นผู้บริหารต้องติดตามการ  
เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในประเทศที่เข้าไปดำเนินงาน  
ทั้งหมด

2. ความซับซ้อนในการตัดสินใจ ดังที่กล่าวแล้วว่า ผู้บริหารธุรกิจ  
ระหว่างประเทศต้องเผชิญกับเรื่องราวต่างๆ มากมายที่ผู้บริหารธุรกิจ  
ภายในประเทศอาจไม่เคยประสบเลย โดยเฉพาะผู้บริหารของ  
องค์การที่ดำเนินกิจกรรมในหลายๆ ประเทศ จะต้องคำนึงถึง  
สภาพแวดล้อมของหลายๆ ประเทศ ในเวลาเดียวกันและยังต้อง  
คำนึงถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมของประเทศหนึ่งที่มีต่อ  
ประเทศหนึ่งหรือหลายประเทศด้วย เช่น การที่เศรษฐกิจของ  
ประเทศสหรัฐอเมริกาชะลอตัวลงจะมีผลต่อการส่งออกของประเทศ  
กำลังพัฒนาหลายๆ ประเทศเพราะประเทศสหรัฐอเมริกาคือตลาด  
ส่งออกสำคัญของประเทศเหล่านั้น เป็นต้น การตัดสินใจเพื่อกำหนด  
นโยบายของบริษัทในประเทศหนึ่งอาจมีผลต่อการดำเนินงานของ  
บริษัทในประเทศอื่นๆ ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารธุรกิจระหว่าง  
ประเทศจะต้องตัดสินใจว่า ควรผลิตชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ใดใน  
ประเทศใดในโลกนี้เพื่อให้มีต้นทุนสินค้าต่ำที่สุดและมีมูลค่าเพิ่มมาก  
ที่สุด ในขณะเดียวกันก็ต้องตัดสินใจว่า จะตั้งโรงงานผลิตเองหรือ  
ควรว่าจ้างบริษัทในท้องถิ่นให้ผลิตให้ หากจะตั้งโรงงานแล้วควรจะเป็น  
การลงทุนแต่ผู้เดียวหรือลงทุนร่วมกับบริษัทอื่นที่ควรจะเป็น  
บริษัทในท้องถิ่นหรือบริษัทจากประเทศอื่น จำนวนสินค้าที่ผลิตนั้นจะ  
ผลิตเพื่อการส่งออกหรือเพื่อสนองตอบต่อความต้องการในประเทศ  
นั้น สินค้าที่ผลิตควรส่งไปขายในตลาดใด การส่งไปขายนั้นจะใช้  
วิธีการส่งออกและนำเข้า หรือจะเข้าไปตั้งบริษัทเพื่อจำหน่ายสินค้า

เอง ฯลฯ จะเห็นได้ว่า การดำเนินธุรกรรมข้ามพรมแดนนั้น จะต้องเข้าใจถึงกติกามีต่อระบบการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ นอกจากนั้น การดำเนินธุรกรรมข้ามพรมแดนจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเงินตราเป็นของประเทศคู่ค้า ซึ่งอัตราแลกเปลี่ยนนี้จะแปรเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องติดตามตลอดจนคาดคะเน การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนด้วยเพื่อจะได้สามารถกำหนด นโยบายที่ถูกต้องเหมาะสม นั่นคือผู้บริหารธุรกิจในประเทศจะพัฒนา กำหนดกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่ง ส่วนผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศ จะพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในหลายๆ ประเทศ พร้อมกัน เนื่องจากการตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบายหรือยุทธวิธีการดำเนินงานในประเทศหนึ่งอาจมีผลต่อยุทธวิธีการดำเนินงานประเทศ อื่นๆ ด้วย

## เหตุผลในการดำเนินธุรกรรมระหว่างประเทศ

บริษัทที่ดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดนประเทศนั้นมีสิ่งจูงใจหลายประการด้วยกัน ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. การมองหาตลาดใหม่ (Market Seeking) ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศได้เล็งเห็นว่าตลาดต่างประเทศเป็นโอกาสในการประกอบธุรกิจอย่างมากมาย เนื่องจาก
  - การที่ตลาดในประเทศอิ่มตัว สำหรับประเทศที่มีขนาดตลาดภายในประเทศเล็ก เมื่อบริษัทผลิตสินค้าได้เกินความต้องการของประชากรในประเทศ ก็จะส่งสินค้าออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ เช่น บริษัท เนสท์เล่ (Nestle) จำกัดที่เป็นบริษัทของประเทศสวิสเซอร์แลนด์ได้มีการส่งนมออกไปยังประเทศ

ต่างๆ 16 ประเทศมาตั้งแต่ปี 1875 เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่ตลาดภายในมีขนาดใหญ่มาก ดังนั้นบริษัทของประเทศสหรัฐอเมริกา จึงขยายตัวไปยังตลาดต่างประเทศค่อนข้างช้าเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทจากประเทศอื่นๆ คือรอจนกระทั่งยอดขายในประเทศของบริษัทไม่ขยายตัวอีกต่อไป อันเนื่องมาจากตลาดภายในประเทศอิ่มตัว อย่างไรก็ตาม ไม่นานมานี้ บริษัทอเมริกันหลายแห่งเริ่มพบว่า ตลาดต่างประเทศนั้นเปิดโอกาสในการขยายตัวอย่างมากมาย จึงมีการขยายการดำเนินงานไปยังตลาดต่างประเทศมากขึ้น

- ความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างมากในตลาดต่างประเทศรวมกับ ความต้องการที่จะได้ส่วนแบ่งการตลาดก่อนที่บริษัทคู่แข่งจะเข้าไปในตลาดนั้นๆ ก็เป็นอีกปัจจัยที่ดึงดูดให้เข้าไปผลิตสินค้าในต่างประเทศ ซึ่งความต้องการที่เพิ่มขึ้นนี้มาจาก
  - การเกิดขึ้นของตลาดใหม่ๆ ที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง เช่น ประเทศจีน อินเดีย กลุ่มประเทศในยุโรป ตะวันออก เป็นต้น ดังจะเห็นได้จาก การที่หลายๆ ประเทศ มุ่งไปลงทุนในประเทศจีน และอินเดีย เนื่องจากเห็นว่าเป็น ตลาดมีประชากรจำนวนมากโดยประมาณ 1,298 และ 1,065 พันล้านคนตามลำดับ” และมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากมายในการเข้าไปลงทุนก็ตาม
  - ความต้องการที่เพิ่มขึ้นในต่างประเทศนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ดังที่กล่าวแล้วว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Changes) โดยเฉพาะในด้านการคมนาคม จากที่เคยใช้เรือ รถไฟมาเป็นเครื่องบินไอพ่น หรือ ด้านการสื่อสาร จากการส่งทางไปรษณีย์มาเป็นการติดต่อด้วยโทรสาร หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) แทนหรือการส่งผ่านข้อมูล (Data Processing) จากการใช้กระดาษ ปากกาหรือดินสอมาเป็นการส่งทางอินเทอร์เน็ต

แทน ความก้าวหน้าเหล่านี้ทำให้มีความรวดเร็วมากขึ้น และ  
ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลลงอย่าง  
มากด้วย ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social  
Changes) ตามมาด้วย ดังตัวอย่าง ประมาณทศวรรษ 1960  
คนอเมริกันต่อต้านสินค้าจากประเทศญี่ปุ่น ด้วยเห็นว่าเป็น  
สินค้าที่ไม่มีคุณภาพ แต่ในปัจจุบันคนอเมริกันได้ให้ความ  
ยอมรับประเทศญี่ปุ่นว่าผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ  
หรือในอดีต บริษัท เคลล็อกก์ (Kellogg) จำกัดมีปัญหาในการ  
แนะนำซีเรียล (Cereal) เป็นอาหารเช้าแก่ประชากรใน  
ประเทศยุโรป แต่ไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากประชาชนส่วน  
ใหญ่ยุโรปนิยมกินขนมปัง ไข่ เนื้อสัตว์ และผลไม้เป็นอาหาร  
เช้า<sup>12</sup> นอกจากนี้ในเรื่องอื่นๆ เช่น การดำรงชีวิต คนตรี  
ภาพยนตร์ ๙ MTV และ CNN ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความ  
ต้องการสินค้าต่างๆ ไปสู่นานาประเทศได้ นอกจากนี้การ  
เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้าน  
เดินทาง การขนส่ง การถ่ายโอนข้อมูลต่างๆ ด้วย ตัวอย่าง  
บริษัท เฟดเอ็กซ์ (Fedex) จำกัด<sup>13</sup> ใช้คอมพิวเตอร์ในการ  
ติดตามพัสดุภัณฑ์ทุกระยะเพื่อให้ทราบว่าสิ่งนั้นอยู่ที่ไหนแล้ว  
เพื่อสามารถแจ้งแก่ลูกค้าได้ตลอดเวลาที่สอบถามเข้ามา

- การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ที่มีผลให้ขนาดของตลาดใหญ่ขึ้น  
เช่น การรวมตัวเป็นตลาดเดี่ยวของสหภาพยุโรปที่มีสมาชิก 25 ประเทศมี  
ประชากรรวมทั้งสิ้นประมาณ 455 ล้านคน หรือเขตการค้าเสรี (The  
North America Free Trade Agreement - NAFTA) มีประชากรรวมทั้งสิ้น  
ประมาณ 440 ล้านคน และกลุ่มอาเซียน (ASEAN) ที่มีประเทศภาคีสมาชิก  
10 ประเทศมีประชากรรวมกันประมาณ 555 ล้านคน ดังแสดงในตารางที่  
1.1 ตารางที่ 1.2 และตารางที่ 1.3 ตามลำดับ ก็เป็นโอกาสในการดำเนิน  
ธุรกิจด้วย



ประเทศสมาชิก	จำนวนประชากร* (หน่วย: ล้านคน)	GDP* (หน่วย: พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ)	GDP per capita* (หน่วย: ดอลลาร์สหรัฐ)
ลักเซมเบิร์ก	0.46	25.0	55,100
ไอร์แลนด์	3.96	116.2	29,600
ฟินแลนด์	5.21	142.2	27,400
เดนมาร์ก	5.41	167.2	31,100
ออสเตรีย	8.17	245.3	30,000
สวีเดน	8.98	238.3	26,800
ปอร์ตุเกส	10.52	181.8	18,000
เบลเยียม	10.34	299.1	29,100
กรีซ	10.64	231.6	20,000
เนเธอร์แลนด์	16.31	461.4	28,600
สเปน	40.28	885.5	22,000
อิตาลี	58.05	1,550.0	26,700
ฝรั่งเศส	60.42	1,661.0	27,600
อังกฤษ	60.27	1,666.0	27,700
เยอรมัน	82.42	2,271.0	27,600
ไซปรัส	0.77	14.8	12,400
สาธารณรัฐเชค	10.25	161.1	15,700
เอสโตเนีย	1.34	17.3	12,300
ฮังการี	10.03	139.8	13,900
แอลเบเนีย	2.30	23.9	10,200
ลิทัวเนีย	3.60	40.8	11,400
มอลต้า	0.39	7.1	17,700
โปแลนด์	38.62	427.1	11,100
สโลวาเกีย	5.42	72.2	13,300
สโลวีเนีย	2.01	36.8	19,000

\* [www.cia.gov/cia/publications/factbook](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook)

**ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนประชากร รายได้ประชาชาติ และรายได้ประชาชาติต่อหัวของประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป**

ประเทศสมาชิก	จำนวนประชากร* (หน่วย: ล้านคน)	GDP* (หน่วย: พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ)	GDP per capita* (หน่วย: ดอลลาร์สหรัฐ)
สหรัฐอเมริกา	293.02	10,990.0	37,800
แคนาดา	32.50	958.7	29,800
เม็กซิโก	104.95	941.2	9,000

\* [www.cia.gov/cia/publications/factbook](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook)

**ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนประชากร รายได้ประชาชาติ และรายได้  
ประชาชาติต่อหัวในเขตเศรษฐกิจนาฟต้า**

ประเทศสมาชิก	จำนวนประชากร* (หน่วย: ล้านคน)	GDP* (หน่วย: พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ)	GDP per capita* (หน่วย: ดอลลาร์สหรัฐ)
บรูไน	0.38	6.5	18,600
พม่า	42.72	74.5	1,800
อินโดนีเซีย	238.45	758.8	3,200
กัมพูชา	13.36	25.0	1,900
ลาว	6.08	10.3	1,700
มาเลเซีย	23.52	207.8	9,000
ฟิลิปปินส์	86.24	390.7	4,600
สิงคโปร์	4.35	109.4	23,700
ไทย	64.88	477.5	7,400
เวียดนาม	82.69	203.7	9,000

\* [www.cia.gov/cia/publications/factbook](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook)

**ตารางที่ 1.3 แสดงจำนวนประชากร รายได้ประชาชาติ และรายได้  
ประชาชาติต่อหัวของประเทศภาคีอาเซียน**

ดังเช่นในปี 1990 ก่อนที่จะมีการรวมตัวกันเป็นสหภาพยุโรป ในปี 1992 ธุรกิจญี่ปุ่นเพิ่มการลงทุนเป็นจำนวนมากในยุโรป โดยบริษัทและธนาคารของญี่ปุ่นได้เข้าไปลงทุนและซื้อกิจการต่างๆ ของประเทศในยุโรป จัดตั้งบริษัทผลิตสินค้า และเพิ่มจำนวนพนักงานขายทั่วทั้งยุโรป ทั้งนี้โดยเชื่อว่า ยุโรปจะเป็นตลาดที่มีศักยภาพที่ดี ประกอบกับเชื่อว่า ยุโรปอาจต่อต้านการส่งสินค้าจำนวนมากของญี่ปุ่นหากไม่มีกำแพงภาษีในระหว่างประเทศสมาชิก<sup>14</sup> เป็นต้น

- นโยบายการค้าและการลงทุนของรัฐบาลประเทศต่างๆ (Government Trade and Investment Policies) การที่รัฐบาลของประเทศต่างๆ เริ่มลดภาษีนำเข้าลงอันเนื่องมาจากการเจรจาตกลงขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization หรือ WTO) ตลอดจนการยกเลิกข้อจำกัดต่างๆ ในการลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้องค์การธุรกิจระหว่างประเทศเล็งเห็นถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกรรมด้านต่างๆ ในต่างประเทศมากขึ้น ตัวอย่างประเทศจีนได้มีการแก้ไขมาตรการทางกฎหมายและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อจูงใจให้ธุรกิจจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศมากขึ้น

2. เพื่อป้องกันและรักษาตำแหน่งในตลาดต่างประเทศ บริษัทข้ามชาติที่ดำเนินธุรกรรมในต่างประเทศอยู่แล้วอาจเสียตำแหน่งในตลาดต่างประเทศด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนั้นเพื่อป้องกันและรักษาสัดส่วนการตลาดในตลาดต่างประเทศ บริษัทข้ามชาติจึงต้องเพิ่มความพยายามมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจในประเทศ สำหรับปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลให้ธุรกิจระหว่างประเทศเสียส่วนแบ่งหรือตำแหน่งในตลาดต่างประเทศมีดังต่อไปนี้

- สภาพการแข่งขัน (Competitive Forces) เมื่อบริษัทหนึ่งในอุตสาหกรรมขยายตัวออกไปยังตลาดต่างประเทศก็จะมีผลให้

บริษัทอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งจำเป็นที่จะต้องขยายตัวไปยังตลาดต่างประเทศด้วย เพราะเกรงว่าบริษัทคู่แข่งจะมีสัดส่วนในตลาดโลกมากกว่า ดังเช่น ในกรณีของบริษัท ไฮเนส(Heinz) จำกัดที่เป็นบริษัทผู้ผลิตอาหารที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของสหรัฐ ขยายการดำเนินงานไปตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ เพราะรู้สึกถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการให้ทันคู่แข่งสำคัญ ซึ่งได้แก่บริษัท เนสท์เล่ จำกัด บริษัท เคลล็อกก์ จำกัด และ บริษัท ฟิลิป มอริส(Philip Morris) จำกัด ฯ ที่ออกไปดำเนินธุรกิจในต่างประเทศก่อนหน้านี้แล้ว เพราะจะมีผลให้บริษัทมีสัดส่วนการตลาดในตลาดโลกน้อยกว่าคู่แข่งได้ หากไม่ดำเนินธุรกรรมในต่างประเทศ

- การที่บริษัทหนึ่งขยายการดำเนินงานไปยังต่างประเทศก็มีผลให้บริษัทจัดส่งวัสดุ (Suppliers) หรือบริษัทที่ให้บริการอื่นๆ อาทิ การโฆษณา การวิจัยตลาด การบัญชี ฯลฯ ต้องย้ายไปดำเนินงานในต่างประเทศเพื่อให้บริการแก่บริษัทนั้นเพื่อป้องกันมิให้คู่แข่งได้ลูกค้ารายนั้นไปหากคู่แข่งมีการดำเนินงานในต่างประเทศ ตัวอย่าง เมื่อบริษัทผู้ประกอบรถยนต์ย้ายไปตั้งโรงงานในต่างประเทศ ก็มีผลให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับรถยนต์ เช่น แบตเตอรี่ เครื่องยนต์ ฯลฯ ต้องไปตั้งโรงงานในต่างประเทศเพื่อส่งชิ้นส่วนอุปกรณ์ให้แก่บริษัทนั้นที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ด้วย นอกจากนี้การขยายการดำเนินงานไปยังต่างประเทศนั้น บริษัทขนาดใหญ่มีความได้เปรียบจากการประหยัดเชิงขนาด (Economies of Scale) ที่มีผลให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง และบริษัทขนาดใหญ่มักมีความมั่นคงทางการเงินด้วย ทำให้เป็นการยากที่บริษัทขนาดเล็กจะแข่งขันกับบริษัทขนาดใหญ่ได้ เมื่อบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็นคู่แข่งสำคัญเริ่มขยายตัวออกไปนอกประเทศ บริษัทขนาดเล็กก็ต้องตามออกนอกประเทศไปด้วย แต่มุ่งเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Markets)

เช่น บริษัท มาสด้า(Mazda) จำกัด<sup>15</sup> ประสบปัญหาขาด  
ทรัพยากรเมื่อบริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของประเทศ คือ  
บริษัทโตโยต้าและนิสสันไปตั้งโรงงานในอเมริกา บริษัท มาสด้า  
จึงต้องตามบริษัทคู่แข่งไปยังอเมริกาด้วย จนกระทั่งในต้น  
ทศวรรษ 1990 บริษัทมาสด้าได้แนะนำรถยนต์รุ่นใหม่หลายรุ่นที่  
มุ่งกลุ่มเป้าหมายเฉพาะและกระจายการผลิตไปทั่วโลก เพื่อเพิ่ม  
สัดส่วนการตลาด ยอดขาย และกำไร

- อุปสรรคที่เกี่ยวกับภาษีและที่ไม่เกี่ยวกับภาษี (Tariffs and Non-tariff Barriers - NTBs) ในตลาดต่างประเทศที่เดิมเคยส่ง  
สินค้าออกไปจำหน่าย แต่เมื่อรัฐบาลของประเทศเหล่านั้นมีการ  
เพิ่มกำแพงภาษีหรือจำกัดการนำเข้าด้วยการกำหนดโควตา  
หลายๆ บริษัทจึงได้จัดตั้งโรงงานผลิตขึ้นในประเทศนั้น ตัวอย่าง  
คือ ในปี 1980 สหรัฐอเมริกาออกข้อกำหนดที่จำกัดจำนวน  
รถยนต์ของบริษัทญี่ปุ่นที่ส่งเข้าไปในสหรัฐอเมริกา ทำให้  
บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นหันไปจัดตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ใน  
สหรัฐอเมริกา และด้วยเหตุผลเดียวกัน บริษัทอเมริกันหลายแห่ง  
ได้ตั้งโรงงานในตลาดยุโรปเพื่อลดอุปสรรคที่เกี่ยวกับภาษีและที่  
ไม่เกี่ยวกับภาษี ที่ประเทศสมาชิกของประชาคมยุโรปได้กำหนด  
ขึ้นสำหรับการนำเข้าสินค้าต่างๆ จากประเทศที่มีใช้ประเทศ  
สมาชิกของประเทศในกลุ่มประชาคมยุโรป

3. ความต้องการทรัพยากรต่างๆ (Resources Seeking) การที่บริษัท  
ขยายการค้าเน้นงานข้ามพรมแดนนั้นอาจมีผลมาจากความต้องการ  
ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบ เช่น แร่ธาตุ พลังงาน ยาง  
น้ำมัน เหล็ก ฯลฯ แรงงาน ทูบ เทคโนโลยี หรืออื่นๆ

- องค์การอาจมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศเนื่องจากสินค้าหรือ  
บริการนั้นหาได้ยากหรือไม่มีในประเทศของตน เช่น  
บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์ต้องใช้ยางพาราเป็นวัตถุดิบ ร้านค้า  
ปลีกของอเมริกาซื้อกาแฟและกล้วยหอมจากประเทศในอเมริกาได้

บริษัทญี่ปุ่นซื้อผลิตภัณฑ์จากป่าจากประเทศแคนาดา และบริษัท  
ของประเทศต่างๆ ซืื่อน้ำมันจากกลุ่มประเทศโอเปก  
(Organization of Petroleum Exporting Countries – OPEC) ที่  
ส่วนใหญ่อยู่ในตะวันออกกลาง เป็นต้น หรือบริษัทน้ำมัน เช่น  
เชลล์ หรือเอกซอน(Exxon) ไปลงทุนสำรวจ ขุดเจาะน้ำมันใน  
ประเทศที่เป็นแหล่งน้ำมัน เช่น ในอ่าวไทย ฯ เพื่อต้องการ  
วัตถุดิบสำหรับโรงงานกลั่นน้ำมันของบริษัท เป็นต้น

- บริษัทบางแห่งอาจเห็นว่าเป็นการง่ายกว่าหรือประหยัดกว่าที่จะ  
ซื้อสินค้าจากต่างประเทศ เช่น บริษัทหลายแห่งซื้ออุปกรณ์  
โทรคมนาคมจากบริษัท Northern Telecom จำกัดของประเทศ  
แคนาดา เนื่องจากจะได้สินค้าที่ต้องการครบทั้งระบบในราคาที่ไม  
แพงเกินไป ซึ่งจะดีกว่าการแยกซื้อจากหลายๆ บริษัท  
(Vendors) แล้วนำมาประกอบเป็นระบบที่ต้องการ<sup>16</sup>
- บางบริษัทนิยมไปตั้งโรงงานผลิตในต่างประเทศ เนื่องจากมีแหล่ง  
แรงงานไร้ฝีมือมากและมีค่าแรงต่ำ เช่น บริษัท โซนี่ ของญี่ปุ่น  
ตั้งโรงงานประกอบเครื่องสเตริโอในประเทศมาเลเซีย หรือการที่  
บริษัทที่พัฒนาซอฟต์แวร์จากสหรัฐอเมริกาหันมาตั้งศูนย์พัฒนา  
ซอฟต์แวร์ที่เมืองบังกาลอร์ (Bangalore) ประเทศอินเดียเพราะมี  
แรงงานด้านนี้จำนวนมากแต่มีค่าแรงต่ำกว่า เป็นต้น
- บางบริษัทหาเงินทุนหรือกู้เงินจากนักลงทุนหรือผู้ให้กู้ชาวต่างชาติ  
ที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าเงินทุนที่ได้จากภายในประเทศ

4. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการขจัดหรือลด  
ค่าใช้จ่ายต่างๆ (Efficiency Seeking) เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ใน  
ตลาดโลกที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ธุรกิจระหว่างประเทศต้อง  
พยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการ  
แข่งขัน ซึ่งวิธีการหนึ่งในการลดค่าใช้จ่ายในการแข่งขันได้ คือการไป  
จัดตั้งโรงงานหรือสำนักงานในต่างประเทศ ปัจจุบันจะเห็นบริษัทข้าม  
ชาตินิยมไปตั้งโรงงานในหลายๆ ภูมิภาคของโลก เนื่องจากการผลิต

สินค้าในต่างประเทศมีข้อดีอยู่หลายประการ เช่น ความสามารถที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภคและรัฐบาลของประเทศนั้นๆ การปรับปรุงการให้บริการให้เร็วขึ้น ฯลฯ นอกจากนี้ การผลิตในท้องถิ่นยังทำให้บริษัทได้รับประโยชน์ที่รัฐบาลประเทศนั้นเสนอให้บริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศ เช่น การลดภาษีเงินได้เป็นเวลาหลายๆ ปี เงินอุดหนุนเบี่ยค่า และการประกันว่าจะไม่มีปัญหาด้านแรงงาน เป็นต้น

สำหรับค่าใช้จ่ายที่อาจลดลงได้เมื่อธุรกิจไปดำเนินงานในต่างประเทศมีดังต่อไปนี้

1. ค่าแรงงาน ตัวอย่างเช่น ตลอดระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา มีการจัดตั้งโรงงานเป็นจำนวนมากบริเวณชายแดนประเทศสหรัฐอเมริกาและเม็กซิโก โรงงานเหล่านี้ใช้แรงงานในประเทศเม็กซิโกในการประกอบสินค้า แล้วส่งสินค้านั้นกลับเข้ามาขายในประเทศอเมริกา หรือในระหว่างปี 1950 ถึง 1960 บริษัทอเมริกาไม่เพียงแต่เข้ามาจัดตั้งโรงงานประกอบสินค้า แต่ยังจัดตั้งโรงงานผลิตในประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ใต้หวัน สิงคโปร์ ฮองกง ฯ เป็นจำนวนมาก และเมื่อค่าแรงของประเทศเหล่านี้เริ่มสูงขึ้น บริษัทเหล่านี้ก็เริ่มเข้าไปลงทุนในประเทศมาเลเซียและประเทศไทยที่มีค่าแรงต่ำกว่า จนถึงปัจจุบันต่างก็มุ่งไปลงทุนในประเทศจีน อินเดีย และเวียดนามมากขึ้น เนื่องจากยังมีค่าแรงที่ต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับค่าแรงในประเทศของตน
2. ค่าขนส่งสินค้า โดยเฉพาะเมื่อค่าใช้จ่ายในการขนส่งต่อราคาขายสินค้าต่อหน่วยค่อนข้างสูงสำหรับการขนส่งสินค้าจากประเทศของตนไปยังตลาดต่างประเทศ ตัวอย่างบริษัท บริติชสโตน จำกัดตัดสินใจตั้งโรงงานผลิตยางรถยนต์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนหนึ่งมาจากค่าใช้จ่ายในการ

ขนส่งสินค้าไปยังตลาดสูงมาก<sup>17</sup> ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจตัดสินใจที่จะผลิตสินค้าในตลาดต่างประเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าจากโรงงานไปยังตลาดลง โดยเฉพาะสินค้าที่มีน้ำหนักมากหรือมีขนาดใหญ่ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูงจากประเทศที่ผลิตไปยังตลาด ธุรกิจจึงมักไปจัดตั้งโรงงานผลิตหรือโรงงานประกอบสินค้าในทำเลที่ใกล้กับตลาด เช่น บริษัทรถยนต์ของสหรัฐ ไปตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศเม็กซิโกแล้วส่งกลับไปขายในสหรัฐอเมริกา หรือบริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ จำกัดมาตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย นอกจากเพื่อขายในประเทศไทยแล้ว ยังเพื่อใช้เป็นฐานในการเข้าตลาดประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย นอกจากนี้ธุรกิจยังพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าโดยอาจจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในภูมิภาค (Regional Hub) ในประเทศที่เป็นศูนย์กลางของตลาดในแต่ละภูมิภาค เช่น บางบริษัทใช้ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นแหล่งกระจายสินค้าในสหภาพยุโรป หรือใช้ประเทศสิงคโปร์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้<sup>18</sup> เป็นต้น

การที่ธุรกิจไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่างๆ นั้น บางครั้งก็ทำด้วยเหตุผลหลายๆ ประการผสมผสานกันโดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพการแข่งขันในตลาดโลกมีความรุนแรงมากขึ้น ตัวอย่าง ในการตัดสินใจจัดตั้งโรงงานผลิตในประเทศอเมริกาของบริษัท บริดจ์สโตน จำกัดซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์ของประเทศญี่ปุ่นนั้น อาจมีเหตุผลจาก ความต้องการย้ายตามลูกค้ารายใหญ่ อันได้แก่ บริษัท โตโยต้า จำกัด และบริษัท ฮอนด้า จำกัดที่เข้าไปตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ในสหรัฐ<sup>19</sup> การที่ค่าขนส่งยางรถยนต์ไปยังตลาดสหรัฐมีจำนวนสูงมาก<sup>20</sup> และการที่เงินเยนมีค่าสูงขึ้นมากเมื่อเปรียบเทียบกับเงินดอลลาร์สหรัฐ<sup>21</sup>



## การจัดการระหว่างประเทศในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 นี้ ธุรกิจจะขยายการค้าไปยังตลาดต่างประเทศมากขึ้นเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์จะช่วยกระตุ้นให้มีการเติบโตต่อไป ขณะเดียวกันการค้าในธุรกิจระหว่างประเทศก็มีส่วนส่งเสริมให้กระแสโลกาภิวัตน์ขยายตัวต่อไป จึงอาจกล่าวได้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์และธุรกิจระหว่างประเทศสนับสนุนซึ่งกันและกัน การที่ธุรกิจระหว่างประเทศมีการขยายตัวต่อไป เนื่องจากเล็งเห็นโอกาสที่มีในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะ เป็นความคิดใหม่ๆ แร่งงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนผู้บริหารโรคจากทุกหนแห่งในโลก ปัจจุบันผู้บริหารบริษัทข้ามชาติจำนวนมากเห็นว่า ตลาดต่างประเทศมีความสำคัญต่อธุรกิจมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากสัดส่วนยอดขายในต่างประเทศของบริษัทข้ามชาติที่เพิ่มขึ้น เช่น ระหว่างปี 1993 - 1999 สัดส่วนยอดขายในต่างประเทศของร้านค้าปลีกวอลมาร์ท บริษัท เจเนรัล อีเลกทริกส์ และร้านแมคโดนัลด์ เพิ่มขึ้น 1,400, 88 และ 28 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ<sup>22</sup>

เมื่อธุรกิจยังคงขยายการค้าไปยังประเทศต่างๆ มากขึ้นจากโอกาสที่มีอยู่ทั่วทุกภูมิภาค การพัฒนาด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศก็ยังคงมีอยู่ต่อไป เพราะธุรกิจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในภูมิภาคต่างๆ จึงอาจมีความพยายามที่จะร่วมมือกันในระดับโลกมากขึ้น ดังที่ผู้บริหารชาวยุโรปแห่งหนึ่งกล่าวว่า "ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารปัจจุบันคือทั้งโลก" ซึ่งการจัดการลักษณะนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เพราะนอกจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศแล้ว ยังมีสถานการณ์ระหว่างประเทศที่มีผลกระทบต่อการค้าสินค้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วย ผู้บริหารจึงต้องประเมินสถานการณ์ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม (Threats) ที่เกิดขึ้นทั่วโลก สำหรับในศตวรรษที่ 21 นี้มีสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศต้องคำนึงถึงคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และคุณภาพและความหลากหลายของแรงงานระหว่างประเทศ

## ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องที่ช่วยให้มีการค้าและการดำเนินธุรกิจระหว่าง ประเทศเพิ่มขึ้น ธุรกิจทุกขนาดหันมาใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานใน ตลาดโลกมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากมูลค่าการค้าขายสินค้าและบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาจึงมีการลงทุนใน โครงสร้างพื้นฐานของอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband) ดังเช่น ประเทศจีน อินเดีย ฯ หรือการที่ประชากรในประเทศต่างๆ เช่น ประเทศจีน อินเดีย รัสเซีย และ บราซิล ฯ มีอัตราการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตเพิ่มสูงขึ้นมากกว่า 500 เปอร์เซ็นต์<sup>23</sup>

การใช้อินเทอร์เน็ตได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายใน ตลาดโลก รวมไปถึงวิธีการที่ธุรกิจดำเนินการ แข่งขัน และให้บริการลูกค้าทั่วโลก การ ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในหลายๆ ด้าน อาทิ การเพิ่มช่องทางการ จำหน่าย การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การให้บริการที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า การเพิ่ม ช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับผู้ถือหุ้น ผู้บริโภค ผู้จัดส่งวัสดุ (Suppliers) และตัวแทนจำหน่าย (Distributors) ตลอดจนสามารถเข้าตลาดใหม่ได้เร็วขึ้น แต่ อินเทอร์เน็ตก็ก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในตลาดโลกที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ ต่อข้อถกเถียงในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น สิทธิทาง ปัญญา กฎหมายด้านภาษี การคุ้มครองผู้บริโภค ฯ การเปิดทางให้คู่แข่งเข้ามาใน ตลาดง่ายขึ้น ตลอดจนปัญหาด้านภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

แม้ว่าการใช้อินเทอร์เน็ตจะมีปัญหาต่างๆ มากมาย ผู้บริหารระหว่าง ประเทศต่างก็พยายามพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์ในการดำเนินงานและเพื่อ ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกให้ดีขึ้น อาทิ การใช้อินเทอร์เน็ต ก่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการจัดซื้อที่ธุรกิจสามารถซื้อวัสดุในราคาและคุณภาพที่ต้องการ จากทั่วโลกได้โดยมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อไม่มากนัก หรือผู้ขายสามารถเสนอขายสินค้า แก่ลูกค้าจำนวนมากโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำ การสร้างเว็บไซต์ที่เปรียบเหมือนการมี สำนักงานที่ผู้สนใจสามารถเข้ามาเยี่ยมชมกิจการได้ตลอดเวลา ซึ่งทำให้บริษัทสามารถ ให้ข้อมูลต่างๆ มากมายที่จะช่วยเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกรรมทั่วโลกได้ง่ายขึ้น การ ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นประโยชน์ในการใช้ข้อมูลและความรู้ต่างๆ ร่วมกันของพนักงานที่

กระจายอยู่ทั่วโลกในรูปแบบของที่มีเหมือนจริง และอื่นๆ ที่ช่วยลดเวลาการพัฒนาสินค้าสู่ตลาดให้เร็วขึ้นตลอดจนสามารถพัฒนาสินค้าที่ตรงกับความต้องการในแต่ละท้องถิ่นได้ดีขึ้น การใช้อินเทอร์เน็ตช่วยให้สามารถเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพจากทั่วโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฯลฯ บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่จำนวนมากจึงมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทั่วโลกให้เป็นการดำเนินงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (Global E-Company) ดังเช่น บริษัท ซีเมนส์ (Siemens) จำกัด<sup>24</sup> มีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมทุกด้านในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ตั้งแต่การจัดซื้อ การขาย การบริการหลังการขาย กระบวนการผลิต การวิจัยและพัฒนา ไปจนถึงการฝึกอบรม การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ให้เป็นเครือข่ายที่ติดต่อกันทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ทั่วโลก เพื่อให้ได้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

ผู้บริหารต้องตระหนักว่า การทำธุรกิจทางอินเทอร์เน็ตนั้นไม่ใช่เป็นเพียงการขยายธุรกิจปัจจุบันออกไปเท่านั้น แต่เป็นธุรกิจอีกประเภทหนึ่งที่มีคู่แข่งจำนวนมากและสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างออกไปด้วย

### **คุณภาพและความหลากหลายของแรงงานระหว่างประเทศ**

เมื่อธุรกิจขยายการดำเนินงานไปทั่วโลกจำเป็นต้องกำหนดควิลิตี้ทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานระดับโลก ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อมีผู้นำที่มีประสบการณ์การทำงานภายใต้กฎหมายและวัฒนธรรมที่หลากหลายเพื่อให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น<sup>25</sup> ความซับซ้อนในการจัดการระหว่างประเทศทำให้ธุรกิจต้องการบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ได้ ธุรกิจระหว่างประเทศจึงมีแนวโน้มที่จะรับบุคลากรจากประเทศและวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้าทำงานในองค์กรมากขึ้น ด้วยเล็งเห็นว่า ความหลากหลายของแรงงานจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนานวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

จากการที่ธุรกิจมีการขยายการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตหรือการบริการไปยังประเทศที่มีค่าแรงต่ำกว่า เช่น การที่บริษัทหลายแห่งทั้งในอเมริกาและยุโรปย้าย Call center ไปยังประเทศอินเดียเพื่อให้ได้ประโยชน์จากค่าแรงที่ต่ำกว่า ประชากรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

ทีดี หรือบริษัท ไอพีเอ็ม และบริษัท โมโตโรลา มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศอินเดีย เพื่อให้ได้ประโยชน์จากนักพัฒนาโปรแกรมท้องถิ่นที่มีค่าแรงต่ำกว่า เพราะอินเดียเป็นประเทศที่มีบุคลากรที่จบการศึกษาด้านวิศวกรรมที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับประเทศหนึ่ง<sup>28</sup> หรือการที่บริษัทข้ามชาติจำนวนมากเข้าไปตั้งโรงงานผลิตสินค้าในประเทศจีน เวียดนาม รัสเซีย หรือประเทศในกลุ่มยุโรปตะวันออก ฯ เพราะมีค่าแรงต่ำกว่า ดังนั้นเพื่อให้มีแรงงานที่มีคุณภาพที่ต้องการ ธุรกิจจึงต้องมีการฝึกอบรมแรงงานเพื่อให้มีแนวคิด ทักษะ และเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ตลอดเวลา

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายถึงเหตุผลที่นักศึกษาด้านบริหารธุรกิจต้องศึกษาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ พร้อมอธิบายถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาด้วย
2. กระแสโลกาภิวัตน์คืออะไร และสิ่งที่ผลักดันให้เกิดกระแสโลกาภิวัตน์มีอะไรบ้าง จงอธิบายให้เป็นที่เข้าใจชัดเจน
3. จงอธิบายความหมายขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศ พร้อมเล่าถึงวิวัฒนาการของธุรกิจระหว่างประเทศด้วย
4. จงอธิบายถึงเหตุผลที่ธุรกิจค้าเงินธุรกิจรวมข้ามพรมแดนประเทศมากขึ้น
5. จงอธิบายความหมายของการจัดการระหว่างประเทศมาให้เข้าใจ และท่านคิดว่าปัจจัยที่ทำให้การบริหารธุรกิจภายในประเทศแตกต่างจากการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศมีอะไรบ้าง
6. ระหว่างการประชุมนานาชาติเรื่องโรคเอดส์ที่จัดขึ้นในประเทศไทยระหว่างวันที่ 11-16 กรกฎาคม 2547 นั้น ได้มีสื่อมวลชนรายงานข่าวว่า จะมีบริษัทผู้ผลิตดองยางอนามัยอีก 4-5 บริษัทจะย้ายฐานการผลิตเข้ามาลงทุนในประเทศไทยโดยมีมูลค่าการลงทุนประมาณ 400-500 ล้านบาท ซึ่งจะมีผลให้ประเทศไทยกลายเป็นผู้นำในการส่งออกดองยางอนามัย จากที่มาเลเซียเป็นผู้นำอยู่ในขณะนี้ ในปัจจุบันประเทศไทยมีการส่งออกถึง 95 เปอร์เซ็นต์ของปริมาณการผลิตทั้งหมด ท่านคิดว่ากรณีที่บริษัทต่างชาติต้องการย้ายฐานผลิตสินค้าเข้ามาในประเทศไทยมีเหตุผลอะไรบ้าง อธิบาย

## หัวข้ออภิปราย

1. จงเปรียบเทียบสิ่งที่เหมือนและข้อแตกต่างระหว่างการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศกับกีฬาฟุตบอล
2. "การศึกษาธุรกิจระหว่างประเทศไม่แตกต่างจากการศึกษาธุรกิจภายในประเทศ จึงไม่สมควรที่จะแยกเป็นวิชาหรือสาขาวิชาใหม่" ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่ เพราะเหตุผลใด

3. กระแสโลกาภิวัตน์มีผลกระทบในทางบวกและลบต่อตัวท่าน สังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างไร
4. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลกในรอบระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อธุรกิจในประเทศไทยอย่างไร พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
5. มีคำกล่าวที่ว่า "การศึกษาธุรกิจระหว่างประเทศจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่ต้องการทำงานในบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่โดยไม่ต้องสงสัย แต่คนที่ทำงานในบริษัทขนาดเล็กหรือธุรกิจในประเทศนั้นจะไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ เลย" ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุผลใด

#### กิจกรรม

1. ให้ท่านศึกษา บริษัทข้ามชาติแห่งใดแห่งหนึ่งที่ท่านสนใจที่มีการดำเนินงานในประเทศไทยแล้วระบุถึงเหตุผลต่างๆ ที่บริษัทนั้นจะได้รับจากการเข้ามาดำเนินงานในประเทศ ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อผู้บริโภค และธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นในประเทศไทยอย่างไรบ้าง