

# การบริหาร ธุรกิจระหว่างประเทศ

International Business Administration



**รศ.ดร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร**  
**Dr.Chanongkorn Kuntanbutr, Assoc.Prof.**



# การบริหาร ธุรกิจระหว่างประเทศ

## International Business Administration



เลขทะเบียน M 0150843  
วันลงทะเบียน 14 ต.ค. 2560  
เลขเรียกหนังสือ 658.049  
2559

รศ.ดร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร

Dr.Chanongkorn Kuntombutr, Assoc.Prof.



ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร

ธุรกิจระหว่างประเทศ

1. การจัดการ 2. การบริหารธุรกิจ 3. การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

ISBN 978-999-011-272-6

ลิขสิทธิ์ของ วร.ศ.ร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร

พิมพ์ครั้งที่ 14 (ฉบับปรับปรุง)

การพิมพ์และการออกเขียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้นต้องได้รับอนุญาต  
เป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ที่อยู่ 113/1 สุขุมวิท 81 แขวงพระนครเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10260

โทร: 061-304-4707

E-mail: [ck9555@gmail.com](mailto:ck9555@gmail.com)

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา ศาลาพระเกษีย โทร: 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร: 0-2218-8881-2 โทรสาร 0-2254-9435

ม.นเรศวร จ. พิษณุโลก โทร: 0-8526-0132-4 โทรสาร 0-8526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร: 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร: 0-3839-4955-8 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร: 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร: 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

วัฒนาอินเตอร์ แยกแคราย โทร: 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร: 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

เครือข่าย ศูนย์หนังสือ ม.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย โทร: 0-5391-7020-4 โทรสาร 0-5391-7025

ศูนย์หนังสือ ม.วลัยลักษณ์ จ.นครศรีธรรมราช โทร: 0-7567-3648-51 โทรสาร 0-7567-3652

ร้านหนังสือบัณฑิตยสถาน (สิงห์ สิงหเสนี) งามคำแพง 43/1 โทร: 0-2538-2573 โทรสาร 0-2539-70

ศูนย์หนังสือ ม.ราชภัฏเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ โทร: 0-5377-8000

ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จ.อุบลราชธานี โทร: 0-4535-3140, 0-4528-8420-3 ต่อ 15

โทรสาร 0-4535-3145

ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี โทร: 0-7735-5466, 0-7791-3333

โทรสาร 0-7735-5468

ศูนย์หนังสือโรงเรียนเทคโนโลยีโออาร์พีซี จ.ระยอง โทร: 0-38399-130-2 ต่อ 331

โทรสาร 0-38800-130 ต่อ 301

ร้านค้าคิดต่อ แยกแครายส่ง สาขาวัฒนาอินเตอร์ (แยกแคราย) โทร: 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

พิมพ์ที่ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (3910-050)

<http://www.cuprint.chula.ac.th>

ราคา 350 บาท



หนังสือ ธุรกิจระหว่างประเทศฉบับนี้ ได้ปรับปรุงข้อมูลและเนื้อหาให้ทันสมัย ตรงกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมุ่งให้ผู้อ่านทั้งนักศึกษาและผู้ที่มีปฏิบัติหน้าที่อยู่ในกิจการต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ เนื่องจากในปัจจุบัน ธุรกิจระหว่างประเทศได้เข้ามามีผลกระทบต่อธุรกิจทุกขนาดในประเทศไทย แม้กระทั่งนักธุรกิจรายบุคคลที่ดำเนินงานผ่านอินเทอร์เน็ต ส่วนหนึ่งได้จากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเรื่องในด้านธุรกิจระหว่างประเทศ ส่วนหนึ่งรวมทั้งภาพประกอบได้จากประสบการณ์ของผู้แต่ง โดยมุ่งให้อ่านและเข้าใจได้ง่าย และยังมีผู้อ่านเกิดแนวคิดและคาดการณ์อนาคตที่จะเกิดต่อไป เพราะจะส่งผลกระทบต่อวิถีทัศน์และการวางแผนการทำงานให้ตรงกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนไป สิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานด้านต่างประเทศ ได้แก่ ความเข้าใจในเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อวิถีคิดของบุคคล และทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ในขณะที่การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในโลกปัจจุบันมีสูงมาก ฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศ อยู่ที่ความร่วมมือทางการเมือง ทางธุรกิจและความร่วมมือด้านอื่น ๆ ทุกด้านที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และหากมีสิ่งใดที่ผู้เขียนจะสามารถช่วยหรือให้การสนับสนุนได้ก็ยินดี เนื่องจากประเทศไทยจะเจริญรุ่งเรืองแข่งขันกับชาติอื่นได้ ก็จะต้องเกิดจากการสนับสนุนช่วยเหลือกันเองของคนในชาติ หากท่านผู้อ่านมีข้อเสนอแนะประการใด สามารถติดต่อได้ที่ [ck9595@gmail.com](mailto:ck9595@gmail.com) หรือที่ เบอร์โทร 081 632 1702 และ 081 304 4707 สำหรับอาจารย์ผู้สอนสามารถติดต่อรับไฟล์ประกอบการสอนได้ในรูป ซีดี ซึ่งประกอบด้วย *power point* และสื่อต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และผู้สอนยังให้ช่วยสอนในกรณี *International program* ด้วย

## สารบัญ

<b>1</b>	<b>ความก้าวหน้าไปทางธุรกิจระหว่างประเทศ</b>	<b>3</b>
	ความหมายของธุรกิจระหว่างประเทศ	4
	ความเป็นสากล	4
	ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความเป็นสากล	6
	แนวโน้มและทิศทางทางการขยายตัวของธุรกิจระหว่างประเทศ	8
	แนวโน้มในเอเชีย	10
	แนวโน้มในยุโรปตะวันออก	15
	แนวโน้มในกลุ่มสหภาพยุโรป	16
	แนวโน้มในอเมริกาทางหลวง-อเมริกาใต้	17
	แนวโน้มในทวีปอเมริกาเหนือ	17
	แนวโน้มในแอฟริกา	18
	บริษัทข้ามชาติ	19
<b>2</b>	<b>สภาพแวดล้อมในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ</b>	<b>31</b>
	ความเสี่ยงของประเทศ	32
	สภาพแวดล้อมทางการเมือง	33
	ระบบการปกครอง	34
	ความเสี่ยงทางการเมือง	37
	การพิจารณาความเสี่ยงทางการเมือง	38
	สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย	40
	กฎหมายล้าสมัยระหว่างประเทศ	40
	สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	43
	ระบบเศรษฐกิจ	45
	สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม	46
	สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี	48
<b>3</b>	<b>องค์การการค้าโลกและเขตการค้าเสรีอาเซียน</b>	<b>53</b>
	องค์การการค้าโลก	54
	ที่เสรีที่มีผู้ถึงประเทศไทย	58
	ข้อตกลงกับองค์การการค้าโลก	
	ผลของข้อตกลงกับองค์การการค้าโลกต่อประเทศไทย	59
	การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ	61
	ระดับของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ	61

เขตความร่วมมือทางเศรษฐกิจ	64
สหภาพยุโรป	65
เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ	65
กลุ่มอาเซียน	68
กลุ่มเออีซี	69
เขตความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APEC)	70
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	70
กลุ่ม บริคส์	72

<b>4</b>	<b>ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ</b>	<b>79</b>
	ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ	81
	หลักการทำนิยม	81
	ทฤษฎีการค้าได้เปรียบโดยสมบูรณ์	82
	ทฤษฎีความได้เปรียบเปรียบเทียบ	84
	ทฤษฎีปัจจัยสัดส่วนการผลิต	86
	ทฤษฎีปัจจัยชีวิตผลิตภัณฑ์	88
	ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างประเทศ	90
	ชนิดของอุปสรรคทางการค้า	95
	อุปสรรคราคาภาษีและโควต้า	96
	อุปสรรคจากปัจจัยที่ไม่ใช่ภาษี	97

<b>5</b>	<b>บทบาทของวัฒนธรรมกับการจัดการระหว่างประเทศ</b>	<b>107</b>
	วัฒนธรรม	109
	คานิยม	110
	ความสำคัญที่วัฒนธรรมมีต่อภาวะบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ	110
	ทฤษฎีทางวัฒนธรรม	112
	องค์ประกอบของวัฒนธรรมในสังคม	126
	วัฒนธรรมกับการค้าระหว่างประเทศ	135
	วัฒนธรรมกับการจัดการ	136
	วัฒนธรรมกับพฤติกรรมผู้บริโภค	140

6.	จริยธรรมในการดำเนินงานธุรกิจระหว่างประเทศ	148
	บริษัทวิปาร	151
	แนวคิดทางจริยธรรมของธุรกิจ	155
	ทบทวนให้สัมพันธ์กับการทุจริต	158
	กลยุทธ์การชดเชยความเสียหาย กับวัฒนธรรมองค์กร	161

7.	กลยุทธ์ในการเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ	174
	กลยุทธ์การขยายสู่ตลาดต่างประเทศ	174
	การส่งออก	175
	การทำดีบุกจากงานผลิต	178
	การมอบใบอนุญาต	181
	การร่วมทุน	186
	การทำธุรกิจเฉพาะโครงการ	188
	การลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ	191
	การลงทุนโดยบริษัทแม่เพียงหนึ่ง	192
	การร่วมทุนระหว่างประเทศ	195
	ความแตกต่างของวิถีการเข้าสู่ธุรกิจ ระหว่างประเทศ	197
	การเลือกวิธีเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ	198

8.	กลยุทธ์การบริษัทธุรกิจระหว่างประเทศ	208
	การจัดตั้งเชิงกลยุทธ์	210
	วิสัยทัศน์	211
	ภารกิจ	212
	เป้าหมายและวัตถุประสงค์	214
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	216
	กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจระหว่างประเทศ	218
	การวิเคราะห์กลยุทธ์ในระดับนานาชาติ	218
	การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก	218
	การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน	224
	การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน	227
	กลยุทธ์ในการจัดการของบริษัทข้ามชาติ	237
	กลยุทธ์ระหว่างประเทศ	237
	กลยุทธ์ปรับเป้าหมายท้องถิ่น	238
	กลยุทธ์ความเป็นสากล	239
	กลยุทธ์ข้ามชาติ	241

9.	โครงสร้างองค์การของบริษัทข้ามชาติ	249
	โครงสร้างองค์การของบริษัทข้ามชาติ	250
	การจัดเป็นแผนกส่งออก	251
	การจัดตั้งฝ่ายต่างประเทศ	252
	การจัดโครงสร้างโดยยึดหลัก ผลิตภัณฑ์	253
	การจัดโครงสร้างโดยยึดหลักพื้นที่	255
	การจัดโครงสร้างโดยยึดหลัก ผลิตภัณฑ์	256
	การจัดโครงสร้างแบบผสม	258
	การจัดโครงสร้างแบบเครือข่าย ทั่วโลก	259
	การจัดโครงสร้างแบบเครือข่ายข้าม ชาติ	260

10.	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ข้ามชาติ	267
	การใช้บุคลากรในวัฒนธรรมบริหารใน ต่างประเทศ	270
	บุคลากรจากสำนักงานใหญ่	271
	บุคลากรจากประเทศที่ไม่ใช่ ประเทศไทย	274
	บุคลากรจากประเทศที่สาม	278
	บุคลากรจากต่างประเทศนอก บริหารงานที่สำนักงานใหญ่	278
	แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจข้ามชาติ	280
	เกณฑ์คัดเลือกผู้บริหารในต่างประเทศ	282
	การเตรียมบุคลากรที่จะไปปฏิบัติงานที่ ประเทศอื่น	288
	การประเมินผลแบบในต่างประเทศ	290
	รูปแบบการปรับตัวในต่างประเทศ	293

<b>11. การตลาดระหว่างประเทศ</b>	<b>307</b>
การเลือกประเทศ	309
การคิดราคาเบื้องต้น	311
การประมาณศักยภาพทางการตลาด	313
การประมาณการยอดขาย	314
การทำหนดส่วนแบ่งตลาดเป้าหมาย	315
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อนโยบายการขยายตลาดระหว่างประเทศ	316
กฤษฎีกาการค้าระหว่างประเทศ	317
การบริหารผลิตภัณฑ์	319
การบริหารราคาในตลาดโลก	326
การจัดจำหน่าย	334
การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย	339
การเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่าระหว่างประเทศกับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	362

<b>12. กระบวนการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ระหว่างประเทศ</b>	<b>359</b>
การวิจัยและพัฒนาของบริษัทข้ามชาติ	361
งานวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	362
งานวิจัยเพื่อพัฒนาตลาด	369
งานวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการผลิต	368
การวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิต	370
การเลือกฐานการผลิต	372
แหล่งวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่างประเทศ	375

<b>13. การบริหารการเงินของกิจการข้ามชาติ</b>	<b>383</b>
การบริหารภาษี	384
การบริหารอัตราแลกเปลี่ยน	387
ความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตราแลกเปลี่ยน	387
ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย	387
ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน	392
ความเสี่ยงจากการแปลงค่าเงิน	392
ระบบธนาคารระหว่างประเทศ	397

<b>14. การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ</b>	<b>403</b>
กลยุทธ์การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ	404
กลยุทธ์การเจรจาของประเทศด้อย	412

<b>15. ภาวะผู้นำและการสูงใจของกิจการข้ามชาติ</b>	<b>419</b>
ภาวะผู้นำในการบริหารงานต่างประเทศ	420
ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้มีอำนาจ	421
มหาวิทยาลัยไฮไล	422
ทฤษฎีประสิทธิภาพและ	422
ความสัมพันธ์ของผู้มีอำนาจและผู้มีผู้นำ	423
ตัวแบบภาวะผู้นำสากลประเภท	423
แนวคิดผู้มีอายุปัจจุบัน	425
การสูงใจจากต่างประเทศ	426
ทฤษฎีการสูงใจ	428
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์	428
ทฤษฎีการสูงใจเอเชียตะวันออก	429
เชิงโต้	

<b>16. การควบคุมการบริหารงานสาขา</b>	<b>435</b>
การวัดอำนาจและการกระจายอำนาจ	436
นโยบายนโยบายควบคุมสาขา	437
การควบคุมสาขา	438
การกระจายความเป็นเจ้าของ	439
การควบคุมแบบโยนมา	439
การควบคุมทางตรง	439
การควบคุมทางอ้อม	440
คณะกรรมการประเมินประสิทธิภาพ	444
การบริหารงาน	
การกำหนดมาตรฐาน	444
การพัฒนาเครื่องมือประเมิน	445
การสรุปผลการประเมิน	446
การให้ประโยชน์จากผลการประเมิน	

บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปทางธุรกิจระหว่างประเทศ



บน ห้างสรรพสินค้ายุคใหม่ในจีน เปลี่ยนแปลงจากยุคเดิมไปมาก  
ล่าง ตามชนบทของจีนยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีวัฒนธรรมดั้งเดิมร่วมกับธุรกิจสมัยใหม่





บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปทางธุรกิจระหว่างประเทศ



บน การโฆษณาของซัมซุง ในกรุงปราก ประเทศโปแลนด์  
ล่าง ประเทศในกลุ่มยุโรปตะวันออก พัฒนาเศรษฐกิจจากการท่องเที่ยว



## บทที่ 1

## ความรู้ทั่วไปทางธุรกิจระหว่างประเทศ

## เพื่อให้ผู้เรียน

1. อธิบายบทบาทและความสำคัญของธุรกิจระหว่างประเทศได้
2. อธิบายแนวโน้มของธุรกิจโลกและประเทศไทยในอนาคตได้

ในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยจากจุดวิกฤติเนื่องจากพหุภาวะในโลกรวมมาถึงการขยายตัวของเศรษฐกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว และกลับมาเป็นวิกฤติเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจและค่าเงินบาทในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2541 สถานการณ์เหล่านี้ได้รับการวิพากษ์ไปทั่วโลก แต่ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในประเทศต่างๆรวมทั้งประเทศไทยจะเป็นอย่างไร ปัจจุบันพื้นฐานที่เป็นตัวขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจปัจจัยหนึ่งได้แก่องค์การธุรกิจซึ่งหมายถึงบริษัทห้างร้านต่าง ๆ นั้นเอง เมื่อประชากรในประเทศต่าง ๆ ต้องการสินค้าหรือบริการที่ไม่สามารถผลิตหรือจัดหาได้ในประเทศตน ทำให้เกิดการค้าขายระหว่างธุรกิจในประเทศหนึ่งกับธุรกิจในประเทศอื่นๆ อันเป็นที่มาของการค้าระหว่างประเทศและทฤษฎีของธุรกิจระหว่างประเทศ การขยายตัวของการค้าระหว่างประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และทำให้บทบาทของธุรกิจระหว่างประเทศมีสูงขึ้นในทุกภูมิภาคของโลก ในประเทศไทยนั้นมีการขยายตัวของธุรกิจข้ามชาติเป็นจำนวนมาก กิจกรรมการค้าต่างประเทศมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศสูง เนื่องจากผลกระทบของธุรกิจระหว่างประเทศและการค้าระหว่างประเทศมีต่อทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ปัจจุบันมีการข้ามชาติได้พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นกิจการของโลก (*global company*) การบริหารชีวิตความได้เปรียบจากทุกแห่งในโลกเป็นหลัก รวมทั้งการระดมทุนก็สามารถขอได้จากทุกแหล่งที่มีความเหมาะสมและต้นทุนที่ต่ำ