



PRINCIPLES OF INTERNATIONAL
BUSINESS MANAGEMENT

หลักการจัดการ ธุรกิจระหว่างประเทศ

รศ. ดร. สมชนก (คัมพินธ์) กาสรจรัส

สารบัญ

ตอนที่ 1 พื้นฐานและทฤษฎี.....	17
บทที่ 01 บทนำ.....	18
1.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ.....	19
1.1.1 ความหมายและประเภท.....	20
1.1.2 ความแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจในประเทศ.....	20
1.2 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในบริบทแวดล้อมระดับโลก.....	25
1.2.1 ด้านเศรษฐกิจ.....	25
1.2.2 ด้านการเมือง.....	27
1.2.3 ด้านสังคม.....	27
1.2.4 ด้านเทคโนโลยี.....	29
1.2.5 ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ.....	29
1.3 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในบริบทแวดล้อมระดับโลก.....	31
1.3.1 ด้านเศรษฐกิจ.....	31
1.3.2 ด้านการเมือง.....	31
1.3.3 ด้านสังคม.....	32
1.3.4 ด้านเทคโนโลยี.....	32
1.3.5 ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ.....	32
ตัวอย่างที่ 1.1.....	33
1.4 เหตุผลในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ.....	35
1.4.1 ตอบโต้หรือตอบรับกับสภาวะแวดล้อมภายนอก (Reactive Reasons).....	35
1.4.2 ธุรกิจมองหาโอกาส ช้อได้เปรียบ และประโยชน์จากการทำธุรกิจระหว่างประเทศ (Proactive Reasons).....	36
1.5 ประโยชน์ของธุรกิจระหว่างประเทศ.....	38
1.5.1 ระดับมหภาค.....	38
1.5.2 ระดับจุลภาค.....	38

1.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ	39
1.6.1 ปัจจัยระดับเบื้องต้น	39
1.6.2 ปัจจัยระดับที่สูงขึ้น	40
1.7 นัยต่อธุรกิจ	41
บรรณานุกรม	42
คำถามทบทวน	43
คำถามเชิงอภิปราย	43
กรณีศึกษาที่ 1.1	44
คำถาม	45
บทที่ 02 การค้าระหว่างประเทศ	46
2.1 มูลค่า ปริมาณและรูปแบบการค้าระหว่างประเทศ	46
2.2 ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ	49
2.2.1 ทฤษฎีพาณิชยนิยม (Mercantilism Theory)	49
2.2.2 ทฤษฎีความได้เปรียบสมบูรณ์ (Absolute Advantage Theory)	50
2.2.3 ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage Theory)	53
2.2.4 ทฤษฎีสัดส่วนปัจจัยการผลิตโดยเฮ็คเชอร์และโอลิน (Hecksher–Ohlin’s Factor Proportions Theory)	55
2.2.5 ทฤษฎีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Theory)	55
2.2.6 ทฤษฎีการค้าใหม่ (New Trade Theory)	57
2.2.7 ความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ (Competitive Advantage of Nations)	59
ตัวอย่างที่ 2.1	64
2.3 การกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ	66
2.3.1 เหตุผลของการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ	68
2.3.2 รูปแบบการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ	72
ตัวอย่างที่ 2.2	77
ตัวอย่างที่ 2.3	80
ตัวอย่างที่ 2.4	86
2.4 นัยต่อธุรกิจ	88
บรรณานุกรม	89
คำถามทบทวน	89
คำถามเชิงอภิปราย	90
กรณีศึกษาที่ 2.1	90
คำถาม	93

บทที่ 03 การลงทุนทางตรงต่างประเทศ	94
3.1 ความหมายของการลงทุนทางตรงต่างประเทศ และความแตกต่างจากการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ	94
3.2 ปริมาณและรูปแบบการลงทุนทางตรงต่างประเทศในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต	95
3.3 เหตุผลเชิงกลยุทธ์ของการลงทุนทางตรงต่างประเทศ	97
3.4 ทฤษฎีการลงทุนทางตรงต่างประเทศ	98
3.4.1 ทฤษฎีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life-Cycle Theory)	98
3.4.2 ทฤษฎีความได้เปรียบแบบผูกขาด (Monopolistic Advantage Theory)	99
3.4.3 ทฤษฎีการเลือกทำโดยบริษัทเอง (Internalization Theory)	100
3.4.4 ทฤษฎีการลงทุนทางตรงต่างประเทศอย่างผสมผสาน (Eclectic Theory)	101
3.5 ผลกระทบของการลงทุนทางตรงต่างประเทศ	102
3.5.1 ผลกระทบของการลงทุนทางตรงต่างประเทศต่อประเทศแม่ที่เป็นเจ้าของเงินลงทุน (Home Country)	103
3.5.2 ผลกระทบของการลงทุนทางตรงต่างประเทศต่อประเทศเจ้าบ้านที่รับเงินลงทุน (Host Country)	104
3.6 รูปแบบการส่งเสริมและจำกัดการลงทุนทางตรงต่างประเทศของรัฐ	106
3.6.1 รูปแบบการส่งเสริมและจำกัดการลงทุนทางตรงต่างประเทศของประเทศแม่	106
3.6.2 รูปแบบการส่งเสริมและจำกัดการลงทุนทางตรงต่างประเทศของประเทศเจ้าบ้าน	107
ตัวอย่างที่ 3.1	110
3.7 การลงทุนทางตรงต่างประเทศของบริษัทไทย	112
ตัวอย่างที่ 3.2	115
3.8 นัยต่อธุรกิจ	116
บรรณานุกรม	116
คำถามทบทวน	117
คำถามเชิงอภิปราย	118
กรณีศึกษาที่ 3.1	118
คำถาม	119
ตอนที่ 2 สภาวะแวดล้อมในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศในระดับระหว่างประเทศ	121
บทที่ 04 องค์การการค้าโลก และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ	122
4.1 องค์การการค้าโลก	122
4.1.1 ความขึ้นมา	122
4.1.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ	123
4.1.3 หลักการพื้นฐาน	124
4.1.4 ความตกลงต่างๆ ที่สำคัญภายใต้องค์การการค้าโลก	127

4.2 การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ	130
4.2.1 ผลของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ	131
4.2.2 รูปแบบของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ	133
ตัวอย่างที่ 4.1	134
4.2.3 การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจที่สำคัญ	136
4.3 นัยต่อธุรกิจ	142
บรรณานุกรม	142
คำถามทบทวน	143
คำถามเชิงอภิปราย	143
กรณีศึกษาที่ 4.1	144
คำถาม	145
บทที่ 05 ระบบการเงินระหว่างประเทศ	146
5.1 ประวัติ ความเป็นมาของระบบการเงินระหว่างประเทศ	146
ช่วงที่ 1: ระบอบมาตรฐานทองคำ (The Gold Standard: พ.ศ. 2423-2456 หรือ ค.ศ. 1880-1913)	147
ช่วงที่ 2: ช่วงระหว่างสงครามโลก (พ.ศ. 2457-2487 หรือ ค.ศ. 1914-1944)	147
ช่วงที่ 3: ระบบปริวรรตเงินตราแบบคงที่ (Fixed Exchange Rate: พ.ศ. 2488-2516 หรือ ค.ศ. 1945-1973)	148
ช่วงที่ 4: ระบบปริวรรตเงินตราต่างประเทศหลังปี 2516 (ค.ศ. 1973)	150
5.2 การกำหนดอัตราแลกเปลี่ยนดุลยภาพ	151
5.2.1 ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่ออัตราแลกเปลี่ยนดุลยภาพ	151
5.3 คำนิยามคำศัพท์ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงินระหว่างประเทศ	153
5.4 การเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ และระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว	157
5.5 ประเภทของระบบปริวรรตเงินตราในปัจจุบัน	158
5.6 ทฤษฎีที่ใช้ในการพยากรณ์อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	161
5.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราเงินเฟ้อและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	161
5.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	165
5.6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้าและอัตราแลกเปลี่ยนทันที	168
5.7 ตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange Market)	170
5.7.1 หน้าที่ของตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	170
5.7.2 ผู้มีส่วนร่วมในตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	171
5.8 ตลาดทุนระหว่างประเทศ (International Capital Market)	172
5.9 ผลของการขึ้นลงของอัตราแลกเปลี่ยนต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ	173
บรรณานุกรม	174

คำถามทบทวน	175
คำถามเชิงอภิปราย	175
กรณีศึกษาที่ 5.1	176
คำถาม	177
ตอนที่ 3 สภาวะแวดล้อมในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ ในระดับประเทศ	179
บทที่ 06 สภาวะแวดล้อมทางสถาบันทางสังคม	180
6.1 สภาวะแวดล้อมทางการเมือง	181
6.1.1 ประเภทของระบบการเมือง	182
6.1.2 ความเสี่ยงทางการเมือง	183
ตัวอย่างที่ 6.1	186
6.2 สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย	188
6.2.1 ประเภทของระบบกฎหมาย	188
6.2.2 กฎหมายที่ควรรู้ในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ	189
6.3 สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	193
6.3.1 ระบบเศรษฐกิจ	194
6.3.2 ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Country Competitiveness)	198
ตัวอย่างที่ 6.2	207
ตัวอย่างที่ 6.3	209
6.4 สภาวะแวดล้อมทางการศึกษา	213
6.5 สภาวะแวดล้อมทางศาสนา	214
6.6 ดัชนีต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินสภาวะแวดล้อมทางสถาบันทางสังคม	218
6.6.1 ความเป็นอิสระทางเศรษฐกิจ (Economic Freedom)	218
6.6.2 การคอร์รัปชัน (Corruption)	220
6.6.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law)	222
6.7 นัยต่อธุรกิจ	224
บรรณานุกรม	225
คำถามทบทวน	226
คำถามเชิงอภิปราย	227
กรณีศึกษาที่ 6.1	227
คำถาม	230
บทที่ 07 สภาวะแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม	231
7.1 ความหมายของวัฒนธรรม	231
7.2 วัฒนธรรมกับธุรกิจระหว่างประเทศ	233
7.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรม	235

7.3.1 ภาษา (Language)	235
7.3.2 ศาสนา (Religion)	236
ตัวอย่างที่ 7.1	237
7.3.3 ค่านิยมและเจตคติ (Values and Attitudes)	238
7.3.4 มารยาทและขนบธรรมเนียมประเพณี (Manners and Customs)	239
7.3.5 สุนทรียภาพ (Aesthetics)	240
7.3.6 โครงสร้างทางสังคม (Social Structures)	240
7.4 การจัดแบ่งมิติวัฒนธรรมในระดับประเทศ	241
7.4.1 การแบ่งมิติวัฒนธรรมตามฮอฟสเตด (Hofstede)	241
7.4.2 การแบ่งประเภทวัฒนธรรมตามทรมเพนาร์ส (Trompenaars)	264
7.5 วัฒนธรรมองค์กร	274
ตัวอย่างที่ 7.2	275
7.5.1 การจัดแบ่งวัฒนธรรมองค์กรโดย Trompenaars	276
7.5.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Family Culture)	277
7.5.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower Culture)	278
7.5.4 วัฒนธรรมองค์กรแบบจรวดนำวิถี (Guided Missile Culture)	278
7.5.5 วัฒนธรรมองค์กรแบบบ่มเพาะ (Incubator Culture)	279
7.6 นัยต่อธุรกิจ	279
บรรณานุกรม	280
คำถามทบทวน	280
คำถามเชิงอภิปราย	281
กรณีศึกษาที่ 7.1	281
คำถาม	282

ตอนที่ 4 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจระหว่างประเทศ.....	283
---	-----

บทที่ 08 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	284
8.1 กลยุทธ์ในการเลือกประเทศ (Where)	284
8.1.1 กลยุทธ์ในการเลือกตลาดต่างประเทศ	285
8.1.2 กลยุทธ์ในการเลือกประเทศที่จะเป็นแหล่งผลิต	296
8.2 จังหวะเวลาที่เหมาะสมเข้าสู่ตลาด (When)	297
8.3 ช่องทางการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ (How: Foreign entry mode)	305
8.3.1 ช่องทางที่เกี่ยวกับการค้า (Trade-related entry modes)	305
8.3.2 ช่องทางที่มีการทำสัญญา (Contractual entry modes)	310
8.3.3 ช่องทางที่มีการลงทุน (Investment entry modes)	315
8.4 ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกช่องทางการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	320
8.4.1 ปัจจัยภายนอก (External factors)	320
8.4.2 ปัจจัยภายใน (Internal factors)	322

ตัวอย่างที่ 8.1	324
8.5 นัยต่อธุรกิจ	325
บรรณานุกรม	326
คำถามทบทวน	327
คำถามเชิงอภิปราย	327
ภาคผนวก 8.1	327
ภาคผนวก 8.2	328
กรณีศึกษาที่ 8.1	331
คำถาม	332
บทที่ 09 กลยุทธ์และโครงสร้างของธุรกิจระหว่างประเทศ	333
9.1 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์และการจัดโครงสร้างองค์กร	333
ชั้นที่ 1: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	335
ตัวอย่างที่ 9.1	350
ตัวอย่างที่ 9.2	353
ชั้นที่ 2: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	361
ชั้นที่ 3: การวางแผนกลยุทธ์	364
ตัวอย่างที่ 9.3	366
ชั้นที่ 4: การจัดโครงสร้างองค์กร	369
9.2 กลยุทธ์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติ	371
9.2.1 กลยุทธ์แบบนานาชาติ (International Strategy)	374
9.2.2 กลยุทธ์แบบแยกรายประเทศ (Multidomestic Strategy)	375
9.2.3 กลยุทธ์แบบรวมศูนย์ (Global Strategy)	376
9.2.4 กลยุทธ์แบบข้ามชาติแท้จริง (Transnational Strategy)	376
9.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัทข้ามชาติ	377
9.3.1 โครงสร้างแบบแยกแผนกกระทรวงประเทศออกมา (International Division Structure)	377
9.3.2 โครงสร้างแบบแยกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Global Geographic Structure)	379
9.3.3 โครงสร้างแบบแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Global Product Structure)	380
9.3.4 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)	381
9.3.5 โครงสร้างแบบข้ามชาติแท้จริง (Transnational Structure)	383
9.4 นัยต่อธุรกิจ	385
บรรณานุกรม	386
คำถามทบทวน	386
คำถามเชิงอภิปราย	387
กรณีศึกษาที่ 9.1	387
คำถาม	388

ตอนที่ 5 หน้าที่ทางธุรกิจในธุรกิจระหว่างประเทศ.....	389
บทที่ 10 การบริหารการดำเนินงานระหว่างประเทศและการจัดการโซ่อุปทาน	390
10.1 การบริหารการดำเนินงานระหว่างประเทศ (Global Operations Management)	391
10.1.1 กลยุทธ์การดำเนินงานระหว่างประเทศ (Global Operations Strategy)	391
10.1.2 การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานหรือสถานที่ดำเนินงาน	393
10.2 การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)	398
10.2.1 นโยบายการจัดซื้อจัดหา (Purchasing/Procurement Policy)	401
10.2.2 การจัดหาจากภายนอกหรือการจ้างผลิต (Outsourcing)	404
10.2.3 การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management)	405
10.2.4 การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานระดับโลก (Risk Management in Global Supply Chain)	406
10.3 นัยต่อธุรกิจ	408
บรรณานุกรม	408
คำถามทบทวน	409
คำถามเชิงอภิปราย	410
กรณีศึกษาที่ 10.1	410
คำถาม	412
บทที่ 11 การบริหารการตลาดระหว่างประเทศ	413
11.1 แนวคิดทางการตลาดระหว่างประเทศ (International Marketing Concept)	413
11.1.1 การตลาดระหว่างประเทศและการตลาดโลก	414
11.1.2 การทำให้เป็นมาตรฐานและการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับท้องถิ่น	415
11.1.3 การตลาดแบบรวมศูนย์ การตลาดแบบหลายศูนย์ และการตลาดแบบผสมผสาน	416
11.2 แนวทางการบริหารการตลาดระหว่างประเทศ	418
11.2.1 การแบ่งส่วนตลาดในธุรกิจระหว่างประเทศ	418
11.2.2 การตัดสินใจในส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Decision)	421
ตัวอย่างที่ 11.1	424
ตัวอย่างที่ 11.2	427
11.3 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ (Branding Strategy)	433
11.3.1 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ระดับโลก (Global Branding Strategy)	433
11.3.2 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ระดับภูมิภาค (Regional Branding Strategy)	436
11.4 อิทธิพลของประเทศแหล่งกำเนิด (Country-of-Origin Effect)	438
11.4.1 กลยุทธ์การจัดการผลกระทบที่เกิดจากภาพลักษณ์ของประเทศ แหล่งกำเนิดสินค้าในระดับบริษัท	440
11.5 นัยต่อธุรกิจ	443



บรรณานุกรม	444
คำถามทบทวน	444
คำถามเชิงอภิปราย	445
กรณีศึกษาที่ 11.1	445
คำถาม	446

บทที่ 12 การบริหารทรัพยากรบุคคลในบริษัทข้ามชาติ 447

12.1 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) 448	448
12.1.1 นโยบายการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing Policy) 448	448
ตัวอย่างที่ 12.1 448	448
12.1.2 เกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารไปประจำสาขาในต่างประเทศ หรือบริษัทแม่ (Expatriate Manager Selection Criteria) 451	451
12.2 การบริหารจัดการผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายงานในต่างประเทศ 459	459
12.2.1 การเตรียมความพร้อมก่อนออกเดินทาง (Expatriation Preparation) 459	459
12.2.2 การจัดการดูแลครอบครัวของผู้บริหาร 460	460
12.2.3 การจ่ายค่าตอบแทน 461	461
12.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน 462	462
12.2.5 การจัดการเพื่อเตรียมรับกับการถูกส่งกลับบริษัทแม่ (หรือบริษัทสาขาเดิม) ของผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายงานในต่างประเทศ (Repatriation Management) 462	462
12.3 แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) 464	464
12.4 นัยต่อธุรกิจ 465	465
บรรณานุกรม 466	466
คำถามทบทวน 467	467
คำถามเชิงอภิปราย 467	467
กรณีศึกษาที่ 12.1 468	468
คำถาม 470	470

บทที่ 13 การบริหารการเงินระหว่างประเทศ 471

13.1 การเงินสำหรับการค้าระหว่างประเทศ (International Trade Finance) 471	471
13.2 การจัดหาเงินทุนสำหรับบริษัทข้ามชาติ (Financing for Multinational Corporations) 476	476
13.3 ประเภทของความเสี่ยงจากปริวรรตเงินตราต่างประเทศ (Types of Foreign Exchange Exposure) 478	478
13.4 การบริหารความเสี่ยงจากปริวรรตเงินตราต่างประเทศ และความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Management of Foreign Exchange Exposure and Interest Rate Risk) 481	481

13.5 การบริหารความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน หรือมูลค่าทางเศรษฐกิจของกิจการ (Risk Management of Operating or Economic Exposure)	495
13.6 นัยต่อธุรกิจ	497
บรรณานุกรม	497
คำถามทบทวน	497
คำถามเชิงอภิปราย	498
กรณีศึกษาที่ 13.1	498
คำถาม	500
บรรณานุกรม	501
ประวัติผู้เขียน	509
ดัชนี	511