

การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ International Business Management

รองศาสตราจารย์กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์

B.Com (Honored), General Marketing, Chulalongkorn University.

MBA (International Business), University of Dallas, USA.

การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

International Business Management

ผู้เรียบเรียง : รองศาสตราจารย์กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์
จัดพิมพ์โดย : รองศาสตราจารย์กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์

พิมพ์ครั้งที่ 12 : ฉบับแก้ไขปรับปรุง เมษายน 2569
จำนวนพิมพ์ : 500 เล่ม
จำนวนหน้า : 221 หน้า
ISBN : 978-616-631-465-6
พิมพ์ที่ : บริษัท เอเชียดิจิตอล การพิมพ์ จำกัด
สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์



อาจารย์ผู้สอนสามารถติดต่อขอเพิ่มข้อมูลทำแผ่นใส
แนะนำหรือสอบถาม หรือติดต่อผู้เขียนโดยตรงได้ที่

รศ.กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์

เลขที่ 8 ซอยสุทธิสาร 1 ถนนสุทธิสารวินิจฉัย

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กทม.10400

โทร. 080-1596564

Email : katanyu.hi@gmail.com

คำนำ

หนังสือการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศในการปรับปรุงพิมพ์ครั้งที่ 12 นี้นำเสนอสาระของกระแสโลกาภิวัตน์ท่ามกลางระเบียบโลกใหม่ที่เปลี่ยนมุมมอง การดำเนินงาน และการวางแผนอนาคตที่แตกต่างจากเดิม เนื่องจากความไม่สงบที่เกิดขึ้นในซีกโลกตะวันตกนับแต่สงครามรัสเซียยูเครนที่กินเวลายืดเยื้อนานหลายปี การล่มสลายของจักรวรรดิอเมริกาในการบริหารหนี้สินระหว่างประเทศ สหรัฐอเมริการุกรานประเทศเวเนซุเอลาและก่อสงครามร่วมกับอิสราเอลโจมตีอิหร่าน ฯลฯ ก่อให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ทองคำและน้ำมันราคาสูงขึ้น เงินเฟ้อ สร้างความยากลำบากแก่ประชาชนและนักธุรกิจ แม้ความรุนแรงไม่แผ่ขยายลูกกลามมายังเอเชียมากเท่าประเทศคู่กรณี แต่กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ห่วงโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของโลกแปรปรวนล่าช้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์จากน้ำมันที่เป็นปัจจัยการผลิตของสินค้าอุปโภคบริโภค เมื่อความเดือดร้อนเกิดขึ้นทั่วหน้าแนวคิดการค้าเสรีจึงถูกละเลย การกีดกันการค้ารูปแบบต่างๆ โดยเน้นผลประโยชน์แห่งชาติ (Nationalism) เพิ่มขึ้นส่งผลให้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศต้องใช้กลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะไม่มีชาติใดในโลกนี้ที่หวังความเจริญก้าวหน้าจะดำรงตนอยู่ได้ครบถ้วนโดยไม่ต้องพึ่งพาสินค้าและบริการจากผู้ใด

ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร ธุรกิจระหว่างประเทศยังต้องดำรงอยู่เพื่อการใช้ชีวิตของมวลมนุษยชาติโดยทั่วหน้า เมื่อผลประโยชน์คือคำตอบสุดท้ายที่ทุกธุรกิจและทุกประเทศต้องการ ความเข้าใจหลักการของธุรกิจระหว่างประเทศอย่างถ่องแท้และการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องคล้อยตาม หรือใช้โอกาสให้เกิดคุณประโยชน์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องทุกคน

กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์

เมษายน 2569

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	I
สารบัญ	II
สารบัญตาราง	V
สารบัญภาพ	VI
บทที่ 1 การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	1
ความหมายของธุรกิจระหว่างประเทศ	1
แรงผลักดันของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ	2
องค์ประกอบของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	4
ผลกระทบจากภายนอกที่มีต่อธุรกิจระหว่างประเทศ	5
การปฏิบัติการของธุรกิจ	8
กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ	10
แนวทางการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ	12
การต่อต้านกระแสโลกาภิวัตน์	13
แนวโน้มของธุรกิจระหว่างประเทศในทศวรรษหน้า	13
บทที่ 2 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายของธุรกิจระหว่างประเทศ	15
สภาพแวดล้อมทางการเมือง	15
สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย	16
ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายที่มีต่อธุรกิจระหว่างประเทศ	27
บทที่ 3 วัฒนธรรมและจริยธรรมที่มีผลต่อธุรกิจระหว่างประเทศ	29
สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม	29
จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ	40
บทที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ	42
ทฤษฎีบำรุงเศรษฐกิจของชาติ (Theory of Mercantilism)	42
ทฤษฎีความได้เปรียบสมบูรณ์ (Theory of Absolute Advantage)	43
ทฤษฎีความได้เปรียบเปรียบเทียบ (Theory of Comparative Advantage)	46
ทฤษฎีสัดส่วนของปัจจัยการผลิต (Theory of Factor Proportion)	48
ทฤษฎีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ระหว่างประเทศ (International Product Life Cycle Theory)	49
ทฤษฎีนโยบายการค้าเชิงกลยุทธ์ (Theory of Global Strategic Policy)	52
ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างชาติ (Competitive Advantage of Nations)	52
ทฤษฎีการค้าใหม่ (New Trade Theory)	54
ทฤษฎีความเหมือนกันของประเทศต่าง ๆ (Country Similarity Theory)	54
ทฤษฎีระดับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Degree of Dependency Theory)	55
บทที่ 5 การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและสนธิสัญญาการค้าระหว่างประเทศ	56
กลุ่มทางเศรษฐกิจตามเขตพื้นที่ (Regional Economic Integration)	56
กลุ่มทางเศรษฐกิจที่รวมตัวข้ามภูมิภาคเพื่อประโยชน์ร่วมกัน	71
ข้อตกลงของสินค้าและกลุ่มของประเทศที่ทำสัญญาร่วมมือกัน (Commodity Agreement and Cartels)	73

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจอื่นๆ 74
	ปัญหาจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ 74
บทที่ 6	กลยุทธ์การค้าระหว่างประเทศ 76
	กลยุทธ์การส่งออก 76
	กลยุทธ์การนำเข้า 86
	กลยุทธ์การค้าต่างประเทศ 88
บทที่ 7	กลยุทธ์การลงทุนระหว่างประเทศ 92
	การให้อนุญาต (Licensing) 92
	การให้สิทธิทางการค้า (Franchising) 92
	การผลิตตามสัญญา (Contract Manufacturing) 93
	การทำสัญญาการจัดการ (Management Contract) (Turnkey Operations) 93
	การจัดการแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Operations) 93
	การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) 94
	การลงทุนระหว่างประเทศ (Foreign Direct Investment) 95
	การลงทุนระหว่างประเทศโดยหลักทรัพย์ (Portfolio Investment) 103
บทที่ 8	การปริวรรตเงินตราต่างประเทศ 105
	ตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ 105
	อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 106
	การค้าเงินตราต่างประเทศในตลาดแลกเปลี่ยนทันที 112
	การค้าเงินตราต่างประเทศในตลาดแลกเปลี่ยนล่วงหน้า 113
	การค้ากำไรในการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 116
	เงินตราสกุลที่นิยมใช้ในตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ 118
	ความสามารถในการแลกเปลี่ยนเงินตรา (Convertibility) 118
	ข้อจำกัดในการแลกเปลี่ยนเงินตรา 119
	ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อธุรกิจระหว่างประเทศ 119
บทที่ 9	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 121
	ระบบการเงินระหว่างประเทศ 121
	ระบบอัตราแลกเปลี่ยนที่กำหนดไว้คงที่ (Fixed Exchange Rate System) 122
	ระบบอัตราแลกเปลี่ยนที่ไหวตัวอย่างเสรี (Freely Fluctuating Currency System) 124
	ระบบอัตราแลกเปลี่ยนลอยตัวภายใต้การควบคุม (Managed Fixed Exchange Rate System) 125
	กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund หรือ IMF) 129
	ธนาคารเพื่อการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของเอเชีย (Asian Infrastructure Investment Bank : AIIB) 133
	ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งใหม่ (New Development Bank : NDB) 133
	ทฤษฎีที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 134
	การพยากรณ์ความเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน 136

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	การแทรกแซงของรัฐบาลที่มีผลต่อการพยากรณ์อัตราแลกเปลี่ยน
บทที่ 10	การจัดการการเงินระหว่างประเทศ
	การจัดการหาแหล่งเงินทุนระยะยาวสำหรับการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ
	การจัดการเงินทุนหมุนเวียนและกระแสเงินตราต่างประเทศ
	การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน
บทที่ 11	กลยุทธ์การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ
	การวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจระหว่างประเทศ
	รูปแบบกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ
บทที่ 12	การจัดองค์การของธุรกิจระหว่างประเทศ
	ลักษณะของธุรกิจข้ามชาติ
	การจัดองค์การธุรกิจข้ามชาติ
	การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
	การประสานงานในธุรกิจระหว่างประเทศ
	การควบคุมธุรกิจข้ามชาติ
บทที่ 13	การจัดการการตลาดระหว่างประเทศ
	การเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย
	การปรับมาตรฐานการดำเนินงานการตลาดระหว่างประเทศ
	การจัดการส่วนประสมทางการตลาด
	การจัดการตลาดธุรกิจบริการระหว่างประเทศ
บทที่ 14	การจัดการการผลิตและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ
	การผลิตระหว่างประเทศ
	การจัดการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ
บทที่ 15	การจัดการทรัพยากรบุคคลระหว่างประเทศ
	แนวทางการบริหารบุคลากรของธุรกิจระหว่างประเทศ
	การใช้บุคลากรข้ามชาติ(Expatriate)
	การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในธุรกิจระหว่างประเทศ
	ตลาดแรงงานของธุรกิจระหว่างประเทศ
บรรณานุกรม	
บรรณานุกรมตาราง	
บรรณานุกรมภาพ	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินงานของการขยายธุรกิจในเชิงรุกและเชิงรับ	9
3.1 ภาษาที่มีจำนวนผู้คนใช้กันมากที่สุด 10 อันดับแรกของโลกในปี 2025	33
7.1 วิธีการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศจำแนกตามการลงทุนจากธุรกิจ	91
7.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเปิดกิจการขึ้นมาใหม่กับการซื้อกิจการที่มีอยู่	100
7.3 การเลือกใช้กลยุทธ์การลงทุนในหลายประเทศ	102
7.4 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลงทุนระหว่างประเทศในระดับมหภาค	103
8.1 อัตราแลกเปลี่ยนของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง ณ วันที่ 5 มีนาคม 2026	111
8.2 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อธุรกิจระหว่างประเทศ	131
9.1 ปริมาณและมูลค่าทองคำสำรองของ 10 ประเทศที่มีลำดับสูงสุดและของไทย (ปี คศ. 2026)	129
9.2 สัดส่วนของ SDR ในปี 2022 (กำหนดใช้ 5 ปี)	130
9.3 การเปรียบเทียบประโยชน์ของอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่และอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว	132
10.1 ธนาคารที่มีสินทรัพย์มากที่สุดในโลก 10 อันดับ (ปี คศ. 2025)	139
13.1 การดำรงมาตรฐานหรือปรับผลิตภัณฑ์ตามสถานะของปัจจัยต่าง ๆ	173
14.1 ประเภทต่าง ๆ ของเรือที่ใช้ในการส่งออกนำเข้า	196

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 บริษัทข้ามชาติช่วยชุมชนท้องถิ่น	3
1.2 องค์ประกอบของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	4
1.3 อาหารวันขอบคุณพระเจ้าของชาวอเมริกัน	6
1.4 เกาหลีใต้มุ่งเน้นธุรกิจอุตสาหกรรมมากกว่าการท่องเที่ยว พระราชวังเคียงบ็อกแวดล้อมด้วยทัศนียภาพของอาคารสูง	6
1.5 ประเทศในยุโรปมีรายได้หลักจากการท่องเที่ยว นครเวนิสที่อิตาลีรักษาสภาพเมืองที่เป็นคลองและการสัญจรด้วยเรือ กอนโดล่า ยังการีและสวิสเซอร์แลนด์รักษาสภาพอาคารแบบเก่าเพื่อบริการนักท่องเที่ยว	6
2.1 ความเสี่ยงทางการเมืองที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ การจลาจลเสื้อเหลืองเสื้อแดงเกิดความไม่สงบในไทย ปี 2010 การปล้นร้านหลุยส์วิตตองในสหรัฐอเมริกา ปี 2021 การพิพาทเรื่องเกาะในทะเลจีนใต้ระหว่างจีนและญี่ปุ่น ปี 2012	28
3.1 สินค้าที่ใช้ในศาสนาต่างๆ ซึ่งผู้ผลิตต้องเรียนรู้วัฒนธรรมลูกค้า โลกียานซึ่งพุทธศาสนิกชนนิกายมหายานจุดสวดมนต์ โคมกระดาดหลายสีที่แขวนเป็นพุทธบูชาในเทศกาลสำคัญ ชุดและฮิญาบ(ผ้าคลุมศีรษะ)ของหญิงมุสลิม หรือคริสต์มาส สำหรับการเฉลิมฉลองเทศกาลของคริสต์ชน	31
3.2 ของที่ระลึกขายนักท่องเที่ยวซึ่งผู้ผลิตเผยแพร่วัฒนธรรมตน ภาพเซรามิกเคลือบลายทองของตุรกี ชุดกาและถ้วยชาของจีน ตุ๊กตาซูโม่ศิลปะการต่อสู้ของญี่ปุ่น	31
3.3 เกาหลีใต้ใช้อุตสาหกรรมภาพยนตร์มาเป็นจุดขายเริ่มจากนำซีรีส์ย้อนยุคเรื่องแดจังกึมแสดงการปรุงอาหารตาม วัฒนธรรมดั้งเดิมมากระตุ้นธุรกิจจัดรายการ และใช้กระแส K-pop ของวงเกิร์ลกรุ๊ปชื่อดัง Black Pink มาโปรโมทธุรกิจ เครื่องสำอางของประเทศ	32
3.4 พืชชาหน้าเปิดปักกิ่ง ธุรกิจผสมผสานวัฒนธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าชาวเอเชีย	32
3.5 ภาพโฆษณาที่ถูกห้ามเผยแพร่เพราะมีภาษาภาษาที่ดูถูกชาวจีน	32
3.6 จำนวนผู้นับถือศาสนาต่างๆในโลกและการเปลี่ยนแปลงของจำนวนในรอบสิบปี	34
3.7 โครงการเนสกาแฟฟแลน 2030 สร้างคุณค่าร่วมกันของเนสกาแฟกับเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟในไทย	41
4.1 ความได้เปรียบจากธรรมชาติ เกาะมัลดีฟส์เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลเลื่องชื่อ ทะเลสาบจิวจิวไกวเป็นแหล่ง ท่องเที่ยวที่สวยงาม ไอซ์แลนด์เป็นแหล่งท่องเที่ยวชมแสงเหนือ (Aurora)	7
4.2 ความได้เปรียบจากการเรียนรู้ สวิสเซอร์แลนด์ผลิตช็อกโกแลตทั้งที่ไม่มีโรโกโก เนเธอร์แลนด์เจียระไนเพชรที่เมือง อัมสเตอร์ดัมทั้งที่ไม่มีเหมืองเพชร	7
4.3 กราฟแสดงผลผลิตและข้าวสาลีของศรีลังกาและสหรัฐอเมริกา	45
4.4 กราฟแสดงจำนวนทรัพยากรที่ใช้ผลิตข้าวสาลีและชาของศรีลังกาและสหรัฐอเมริกา	46
4.5 สัดส่วนของปัจจัยการผลิตในการผลิตสินค้า	48
4.6 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ระหว่างประเทศ	51
4.7 ปัจจัยกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ หรือ Porter Diamond	53

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่	หน้า
5.1 สหภาพยุโรป (European Union)	59
5.2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community)	59
5.3 แผนงานสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	64
5.4 การขยายเขตการค้าเสรีของ AEC ในอนาคต	59
5.5 ประเทศในเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ	60
5.6 สถิติการค้าระหว่างไทยและสหรัฐอเมริกา	68
5.7 กลุ่มทางเศรษฐกิจของอเมริกาใต้	60
5.8 กลุ่มทางเศรษฐกิจของแอฟริกา	60
5.9 ความริเริ่มแห่งอ่าวเบงกอลสำหรับความร่วมมือหลากหลายสาขาทางวิชาการและเศรษฐกิจ (BIMSTEC)	70
5.10 กลุ่มประเทศ BRICS ประเทศเกิดใหม่ที่มีศักยภาพที่สุดในโลก	60
5.11 กลุ่มประเทศ G8	60
6.1 การเตรียมกล้วยไม้เพื่อการส่งออก	78
6.2 คนกลางในการส่งออก	79
6.3 ความเสี่ยงของวิธีการชำระเงินที่มีต่อผู้ส่งออกและผู้นำเข้า	83
6.4 วิธีการและขั้นตอนการใช้เลตเตอร์ออฟเครดิต	84
6.5 วิธีการและขั้นตอนของการรับชำระเงินตามเอกสาร	85
7.1 การลงทุนระหว่างประเทศทั่วโลกในปี 2025	95
7.2 สาขา Official Flagship Store ของบริษัท Apple ในประเทศไทย	98
8.1 เงินตราสกุลสำคัญของโลก	107
8.2 เงินสกุลสำคัญภูมิภาคเอเชีย	108
8.3 เงินสกุลสำคัญภูมิภาคออสเตรเลีย	109
8.4 เงินสกุลสำคัญในตะวันออกกลาง	109
8.5 เงินสกุลสำคัญอเมริกากลางและอเมริกาใต้	109
8.6 การแบ่งเขตพื้นที่ของเวลาทั่วโลก (World Time Zone)	116
9.1 อัตราการแลกเปลี่ยนที่สมดุลตามระบบอัตราแลกเปลี่ยนที่หวัดตัวอย่างเสรี	124
9.2 ธนาคารกลางของสหรัฐอเมริกาอยู่ใน 12 มลรัฐ	110
9.3 ธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วังบางขุนพรหม	110
9.4 ธนาคารกลางของยุโรป (European Central Bank)	110
9.5 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund หรือ IMF)	110
9.6 ธนาคารเพื่อการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของเอเชีย (Asian Infrastructure Investment Bank หรือ AIIB)	110
9.7 ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งใหม่ (New Development Bank : NDB) หรือธนาคาร BRICS	110
9.8 Big Mac Index ปี 2022	134
9.9 Starbucks Tall Latte Index หรือดัชนีราคากาแฟสตาร์บัคส์ทั่วโลก	135
10.1 สาขาธนาคารไทยในต่างประเทศ ช้าง-ธนาคารกรุงเทพสาขาเชียงใหม่ ขวา-ธนาคารกสิกรไทยสาขาล้านช้าง สปปลาว	140

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่	หน้า
10.2 การให้กู้เงินโดยการประกันการเสี่ยงทางเงินตรา(Back – To – Back Loan)	141
10.3 สรุปสภาวะที่บริษัทแม่ควรคิดราคากำไรโอนสูง	146
11.1 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	152
11.2 รูปแบบกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ	155
11.3 การใช้กลยุทธ์สากลของดิสนีย์แลนด์เชียงใหม่ในบริการหลัก แต่ปรับเมนูในภัตตาคารสวนสนุกซึ่งเป็นบริการเสริมให้เข้ากับความต้องการของชาวจีน	172
12.1 โครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure)	161
12.2 โครงสร้างองค์การดำเนินงานระหว่างประเทศ (International Structure)	162
12.3 โครงสร้างองค์การระหว่างประเทศแบ่งตามผลิตภัณฑ์ (Worldwide Product Structure)	163
12.4 โครงสร้างองค์การระหว่างประเทศตามเขตพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographic Areal Structure)	163
12.5 โครงสร้างองค์การสากลแบบแมทริกซ์ (Global Matrix Structure)	164
13.1 กระแสนิยมของชาวเอเชียทำให้น้ำหอม Elizabeth Arden เพิ่มสินค้ารุ่นใหม่เป็นกลิ่นชาเขียวหลากหลายสี สีสัน ถูกใจสาวจีนและญี่ปุ่น	172
13.2 ตราผลิตภัณฑ์ดังระดับโลก	177
13.3 การใช้ Presenter ที่มีชื่อเสียงระดับสากลในโปรแกรมโฆษณามาตรฐาน(ซ้าย,กลาง) การใช้ Brand Ambassador แยกประเทศ (ขวา)	173
13.4 ผลิตภัณฑ์นี้เวีย ส่งเสริมการขายทั้งออนไลน์และออฟไลน์	181
13.5 การจัดงานของสมาร์ทโฟน Samsung ที่รวมพรีเซนเตอร์ตัวแทนทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยมีผู้ชมในสถานที่และถ่ายทอดสดผ่านช่องทางออนไลน์ด้วย	173
13.6 การจำแนกประเภทของการบริการระหว่างประเทศ	183
13.7 ร้านกาแฟสตาร์บัคที่ตกแต่งอย่างสวยงามสาขาที่เชียงใหม่ประเทศจีนและโตเกียวประเทศญี่ปุ่น	173
13.8 บริการดินเนอร์ล่องเรือแม่น้ำเจ้าพระยา	173
13.9 ฟองสบู่เป็นรูปมิกกี้เมาส์ที่ดิสนีย์แลนด์โตเกียว	173
14.1 เส้นทางสายไหมใหม่ (One belt, one road) ของจีน	195
14.2 การขนส่งระหว่างประเทศทางเรือและทางอากาศ	195
14.1 เงื่อนไขการขนส่งโดย INCOTERMS (International Commercial TERMS) 2020	197
15.1 การออกแบบสำนักงานของ Google	208

บทที่ 1

การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

จากการที่กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) นำอุปสงค์และอุปทานของผลิตภัณฑ์ในตลาดสากลมาบรรจบกันด้วยการซื้อขายแลกเปลี่ยนทั้งสินค้าและบริการจากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่ง โดยที่การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศช่วยขยายขอบเขตการแสวงหาแหล่งทรัพยากร เพิ่มการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ในขั้นตอนกระบวนการผลิต และหาตลาดในต่างประเทศให้แก่ผลิตภัณฑ์ แม้หลายประเทศจะชูนโยบายการค้าเสรีแต่ธุรกิจระหว่างประเทศยังดำเนินการต่อไป เพราะยากที่ประเทศหนึ่งประเทศใดจะยืนหยัดอยู่ได้ด้วยทรัพยากรของประเทศตนเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ธุรกิจแข่งขันกันเป็นวงกว้างยิ่งขึ้น ผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศที่เข้ามาตีตลาดด้วยคุณภาพที่ดีกว่า ราคาที่ถูกกว่าทำให้ธุรกิจท้องถิ่นต้องปรับตัวต่อสู้ ธุรกิจและระบบเศรษฐกิจของประเทศจึงได้รับอิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ความหมายของธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business) หมายถึง ธุรกิจต่าง ๆ ในภาคเอกชนและภาครัฐบาล ซึ่งดำเนินการเกี่ยวข้องกับประเทศต่างๆ ตั้งแต่สองประเทศขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งหวังกำไรและไม่มุ่งหวังกำไรจากการดำเนินการ ซึ่งในที่นี้จะเน้นเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มุ่งหวังกำไรจากการประกอบการทั้งที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่และเล็ก ในรูปแบบการค้า การเข้าสู่ตลาดในรูปแบบต่างๆ และการลงทุนข้ามชาติ

ไทยค้าขายกับประเทศเพื่อนบ้านตลอดจนประเทศที่อยู่ห่างไกล เช่น จีน อินเดีย ญี่ปุ่นและประเทศในทวีปยุโรป ตั้งแต่ยุคก่อนประวัติศาสตร์ สู่สมัยทวารวดี สุโขทัย การค้ารุ่งเรืองมากในสมัยอยุธยา จนกระทั่งสมัยรัตนโกสินทร์ในปัจจุบัน ประเทศไทยพึ่งพาการส่งออกสินค้าและบริการต่างๆ เป็นแหล่งรายได้หลักในผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ เพราะผลผลิตของไทยมีทั้งสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม และไทยได้นำเข้าสินค้าต่างๆ เช่น น้ำมันดิบ เครื่องจักรกล เคมีภัณฑ์ แป้งสาลี อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ จากต่างประเทศเพื่อการผลิตสินค้าส่งออกและการอุปโภคบริโภคภายในประเทศด้วยเช่นกัน

ธุรกิจข้ามชาติในไทยต่างๆ เช่น บริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้า Samsung บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค Unilever ธุรกิจผลิตรถยนต์ Toyota เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ได้มาตั้งโรงงานในไทย ว่าจ้างพนักงานคนไทย ผลิตเพื่อการบริโภคให้คนไทยและส่งออกให้แก่ประเทศเพื่อนบ้าน จึงเป็นส่วนหนึ่งในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยด้วยสัมพันธ์ภาพที่ดีในทางกลับกัน ไทยได้ลงทุนสร้างธุรกิจในต่างประเทศหลายแห่ง เช่น เครือธุรกิจโรงแรม Minor International และดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล , บริษัทพลังงาน Gulf Energy Development และ PTT Global Chemical, บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ธนาคารกรุงไทย, ธนาคารกรุงเทพ ฯลฯ ซึ่งช่วยสร้างรายได้และประกาศเกียรติภูมิให้แก่คนไทยในเวทีตลาดโลก

แรงผลักดันของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

กระแสโลกาภิวัตน์ครอบคลุมทุกประเทศทั่วโลก ทั้งประเทศที่ยินดีต้อนรับอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์และประเทศที่ไม่สนใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แรงผลักดันของกระแสโลกาภิวัตน์เป็นพลังที่ขับเคลื่อนความเป็นไปของโลกให้ดำเนินรวดเร็วไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รวมทั้งวัฒนธรรม ทักษะคน ความเป็นอยู่อย่างกว้างขวาง ดังต่อไปนี้

1. **กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ผู้คนในต่างแดนเกิดความต้องการในสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองวิถีการใช้ชีวิต** เพื่อให้คุณภาพชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น อุปสงค์ของสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่ทันสมัยกว่าสินค้าท้องถิ่นทำให้เกิดธุรกิจนำเข้าดังจะเห็นจากยอดขายของสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต สมาร์ทวอตช์เติบโตอย่างรวดเร็วในแทบทุกประเทศ เปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คนด้วยบริการอินเทอร์เน็ตแบบพกพาใช้งานได้ตลอดเวลา ไม่ต้องใช้โทรศัพท์ที่บ้านหรือคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะก็สามารถทำงานได้ในทุกสถานที่

ธุรกิจระหว่างประเทศตอบรับแรงผลักดันนี้โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง หลังจากนำเสนอสินค้าและบริการคุณภาพดีแก่ลูกค้าภายในประเทศจนประสบความสำเร็จ จะรุกเข้าสู่กลุ่มอื่นในตลาดต่างประเทศเพื่อเพิ่มยอดขายตามกลยุทธ์เจริญเติบโต หรือวางแผนจะบุกตลาดสากลตั้งแต่แรกเริ่มจึงสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นสากลในลักษณะ Global-born Business

2. **กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้กระบวนการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ** ลูกค้าที่อยู่ต่างแดนต้องการข่าวสาร การติดต่อสั่งซื้อที่สะดวกง่ายดาย การขนส่งที่รวดเร็ว ธุรกิจระหว่างประเทศต้องการทำธุรกรรมการเงินที่ปลอดภัยและแม่นยำ และสามารถสื่อสารการตลาด สร้างแคมเปญโปรโมชันที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจระหว่างประเทศตอบรับแรงผลักดันนี้โดยการพัฒนาทั้งการติดต่อสื่อสาร การรับคำสั่งซื้อ การทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ผ่านช่องทางที่เชื่อถือได้ด้วยระบบออนไลน์ การขนส่งผ่านระบบโลจิสติกส์ที่รวดเร็วและมีค่าใช้จ่ายต่ำ การพัฒนายานพาหนะและเส้นทางขนส่งระหว่างประเทศ เช่น การใช้ระบบรางและถนนของจีนไปยังเอเชียกลาง ตะวันออกกลาง และยุโรปตามเส้นทางเข็มขัดเศรษฐกิจ (Silk Road Economic Belt) และการเปิดเส้นทางสายไหมทางทะเล (21st Century Maritime Silk Road) จากจีนผ่านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มหาสมุทรอินเดีย ตะวันออกกลางสู่ยุโรป ทำให้การค้าข้ามภูมิภาคของจีนขยายตัวได้เป็นอย่างมาก

3. **กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ธุรกิจสามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตนอกประเทศ** ทั้งด้านวัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตและแรงงานค่าจ้างต่ำ ด้วยการนำเข้าวัตถุดิบราคาถูกจากต่างประเทศ (หากมีสนธิสัญญาการค้าเสรีระหว่างกันจะยังได้ประโยชน์จากการปลอดภาษีนำเข้า) การกู้ยืมเงินทุนจากตลาดทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ การจ้างผลิตไปยังประเทศที่มีแรงงานเพียงพอ และการลงทุนระหว่างประเทศไปยังประเทศที่มีศักยภาพและเหมาะสม

ธุรกิจระหว่างประเทศตอบรับแรงผลักดันนี้โดยทำให้รัฐบาลต้องดำเนินนโยบายการค้าเสรีให้ธุรกิจต่างๆ สามารถเคลื่อนย้ายสินค้า แรงงาน เงินทุนภายในกลุ่มทางเศรษฐกิจที่ประเทศเข้าเป็นสมาชิก ด้วยการเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มทางเศรษฐกิจ การสร้างสัญญาทวิภาคีกับประเทศพันธมิตรด้วยการปลอดภาษีนำเข้าระหว่างกัน

4. กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สินค้าที่คุณภาพมาตรฐานและมีต้นทุนต่ำได้แพร่กระจายไปทั่วโลกช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้แก่มนุษยชาติ การสร้างนวัตกรรมด้วยการวิจัยค้นคว้าย่อมมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง หากผลิตภัณฑ์นวัตกรรมนั้นสามารถจำหน่ายได้ในประเทศเดียวย่อมทำให้ต้นทุนการวิจัยและพัฒนาต่อหน่วยสูงจนผู้บริโภคบางส่วนไม่อาจเข้าถึงสินค้านั้นได้ แต่ถ้าตลาดสินค้านั้นกว้างไกลในระดับสากลต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยย่อมต่ำลงด้วยการประหยัดโดยขนาด

ธุรกิจระหว่างประเทศตอบรับแรงผลักดันนี้โดยการจัดจำหน่ายกระจายสินค้าไปประเทศต่างๆ ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถเฉลี่ยต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยสินค้าให้ต่ำลง โดยผลิตในจำนวนมากเกินกว่าอุปสงค์ในประเทศแล้วระบายสินค้าสู่ตลาดต่างประเทศ ทำให้นวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ต่อผู้คนทั่วโลก เช่น เวชภัณฑ์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ต่างๆที่ใช้ในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

5. กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างธุรกิจข้ามชาติและธุรกิจท้องถิ่นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค การแข่งขันจากธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่ซึ่งมาแย่งลูกค้าภายในประเทศจะเป็นแรงกระตุ้นให้ธุรกิจท้องถิ่นต้องปรับปรุงตนเพื่อต่อสู้ด้านคุณภาพ ต้นทุน ราคาและการยอมรับจากลูกค้า

ธุรกิจระหว่างประเทศตอบรับแรงผลักดันนี้โดยการปรับตัวของธุรกิจข้ามชาติในตลาดต่างประเทศให้แข่งขันอย่างเป็นธรรม สร้างสัมพันธภาพที่ดีและสนับสนุนประโยชน์แก่สังคมประเทศท้องถิ่นที่เข้าไปทำธุรกิจ ส่วนธุรกิจท้องถิ่นต้องดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันอย่างชาญฉลาดเพื่อดำรงตนให้อยู่รอดท่ามกลางธุรกิจข้ามชาติที่มีประสิทธิภาพและทรัพยากรเหนือกว่า หรือเลือกดำรงความแตกต่างที่โดดเด่นเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรงกับธุรกิจข้ามชาติ ทั้งสองประการนี้ล้วนเป็นประโยชน์ต่อสังคมและผู้บริโภคในประเทศนั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

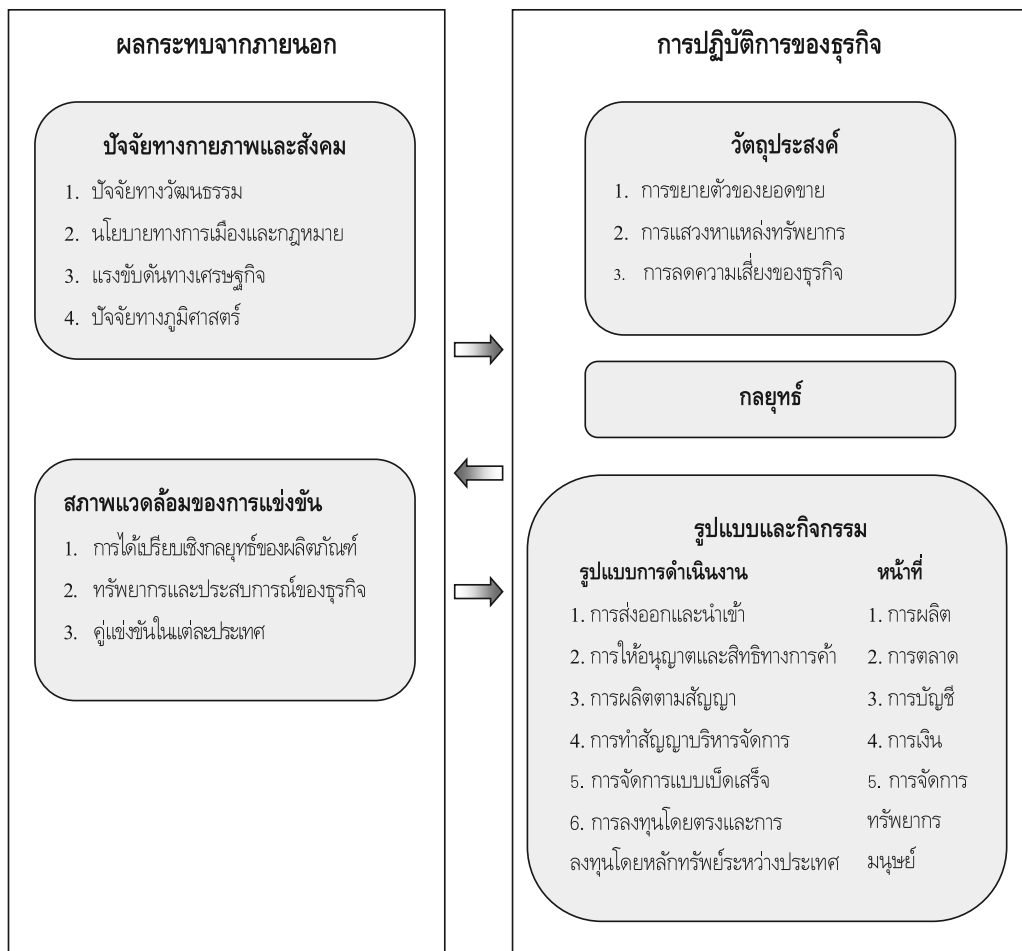


ตัวอย่างเช่น โตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา ส่งแคมเปญ “มองให้ไกล แก่ให้ใกล้” ขวนผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ ร่วมพัฒนาธุรกิจ วางรากฐานการจัดการภายในด้วยนวัตกรรมทางความคิดจากองค์ความรู้ของโตโยต้า นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (ภาพที่ 1.1)

ภาพที่ 1.1 บริษัทข้ามชาติช่วยชุมชนท้องถิ่น

องค์ประกอบของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

เนื้อหาของวิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่คือ หนึ่ง เป็นส่วนที่อธิบายถึงผลกระทบจากภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมหลายหลากและกฎกติกาสากลต่างๆ ที่ธุรกิจต้องเผชิญและปรับตัวให้สอดคล้อง และ สอง กล่าวถึงการปฏิบัติการ หรือการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศเพื่อไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมเหล่านั้น ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 องค์ประกอบของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

ผลกระทบจากภายนอกที่มีต่อธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ มากกว่าธุรกิจในประเทศ จากภาพที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าผลกระทบจากภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ คือ

ปัจจัยทางกายภาพและสังคม

เป็นสภาพแวดล้อมมหภาคที่มีผลต่อทุกอุตสาหกรรมในประเทศ ปัจจัยเหล่านี้นั้นได้แก่

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม แต่ละประเทศมีประวัติศาสตร์ความเป็นมา วิถีชีวิต คุณค่า ทัศนคติ และความเชื่อและมีปฏิสัมพันธ์กับประเทศอื่นในลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้คนจึงมีอัตลักษณ์เฉพาะชนชาติในด้านความคิดและการกระทำต่างๆ ซึ่งรวมทั้งทักษะและวิธีการดำเนินงานด้านธุรกิจด้วย เช่น อังกฤษ จีน ญี่ปุ่นซึ่งเคยต้องต่อสู้เพื่อช่วงชิงดินแดนประเทศอื่นเพราะตนมีผืนแผ่นดินที่ไม่อุดมสมบูรณ์ ประสบภัยธรรมชาติบ่อยครั้งหรือมีพื้นที่จำกัดเพาะปลูกได้น้อย จึงทำให้คนในประเทศเหล่านี้ดำเนินธุรกิจในการบุกเบิกมากกว่าคนในประเทศที่อุดมสมบูรณ์ซึ่งถนัดการทำธุรกิจแบบเชิงรับ ดังนั้นการเข้าไปทำธุรกิจกับประเทศใดควรเข้าใจความเป็นมา วิถีชีวิต และทัศนคติของผู้คนในประเทศนั้นเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ธุรกิจให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ในด้านพฤติกรรมผู้บริโภคของแต่ละชนชาติจะได้รับอิทธิพลจากสังคม ศาสนา และประเพณีความเป็นอยู่ เช่น ชาวมุสลิมรับประทานเนื้อสัตว์ที่ฆ่าด้วยหลักศาสนาอิสลามหรือผ่านการรับรองมาตรฐานฮาลาล ชาวฮินดูไม่รับประทานเนื้อวัว ในวันขอบคุณพระเจ้าของชาวอเมริกันนิยมรับประทานไก่งวง และซอสแครนเบอร์รี่ (ภาพที่1.3)

2. นโยบายทางการเมืองและกฎหมาย นักธุรกิจมักเลือกทำการค้ากับประเทศที่มีสัมพันธไมตรีที่ดีกับประเทศของตนหรือใช้ระบอบการปกครองที่คล้ายกับประเทศของตน เพราะจะมีนโยบายหรือข้อตกลงทางการค้าสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกัน ดังเช่น เกาหลีเหนือค้าขายกับจีนและรัสเซียที่อยู่ในระบอบสังคมนิยมเหมือนกัน นอกจากนี้ ธุรกิจข้ามชาติต้องดำเนินการภายในกรอบของกฎหมายประเทศคู่ค้าทั้งสองฝ่ายและกฎหมายธุรกิจระหว่างประเทศ รวมทั้งสนธิสัญญาการค้าแบบพหุภาคี (Multilateral) หรือทวิภาคี (Bilateral)

3. แรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ สินค้าชนิดเดียวกันมีต้นทุนการผลิตที่ต่างกันในแต่ละประเทศ จึงเป็นเหตุให้มีการซื้อขายแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศกันแทนที่จะผลิตเอง สินค้าที่ผลิตได้ยากหรือมีจำนวนน้อยในประเทศหนึ่งมักจะมีราคาสูงดึงดูดให้เกิดการนำเข้าจากต่างประเทศ ประเทศที่ค่าแรงสูง เช่น ฮอลแลนด์ สิงคโปร์ จะกดดันให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทำให้สินค้า/บริการที่ใช้แรงงานมีราคาแพงด้วย ประเทศที่มีรายได้สูง เช่น ประเทศคูเวต ซาอุดีอาระเบีย เป็นตลาดที่มีศักยภาพสำหรับสินค้าฟุ่มเฟือยราคาแพง

แต่ละประเทศจะมีอุตสาหกรรมหลักและรองแตกต่างกัน อุตสาหกรรมหลักจะทำรายได้ให้ประเทศเป็นสัดส่วนใหญ่ ดังภาพที่ 1.4,1.5 เกาหลีใต้เน้นอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์ ทิวทัศน์ของแหล่งท่องเที่ยวจึงขาดความกลมกลืนกันอย่างมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม แต่ประเทศทางยุโรปที่การท่องเที่ยวเป็นรายได้หลักจะรักษาบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการมาเยือนของนักท่องเที่ยวเป็นอย่างมากจึงอนุรักษ์อาคารสถานที่แบบเก่าไว้



ภาพที่ 1.4 เกาหลีใต้มุ่งเน้นธุรกิจอุตสาหกรรมมากกว่าการท่องเที่ยว
พระราชวังเคียงบ็อกแวดล้อมด้วยทัศนียภาพของอาคารสูง



ภาพที่ 1.3 อาหารวันขอบคุณพระเจ้าของชาวอเมริกัน



ภาพที่ 1.5 ประเทศในยุโรปมีรายได้หลักจากการท่องเที่ยว
นครเวนิสที่อิตาลีรักษาสภาพเมืองที่เป็นคลองและการสัญจรด้วยเรือกอนโดลา
ยังการีและสวิสเซอร์แลนด์รักษาอาคารแบบเก่าเพื่อบริการนักท่องเที่ยว



ภาพที่ 4.1 ความได้เปรียบจากธรรมชาติ
เกาะมัลดีฟส์เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลเลื่องชื่อ
ทะเลสาบจิวจ้ายโกวเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงาม
ไอซ์แลนด์เป็นแหล่งท่องเที่ยวชมแสงเหนือ (Aurora)



ภาพที่ 4.2 ความได้เปรียบจากการเรียนรู้
สวิตเซอร์แลนด์ผลิตช็อกโกแลตทั้งที่ไม่มีโกโก้
เนเธอร์แลนด์เจียระไนเพชรที่เมืองอัมสเตอร์ดัมทั้งที่ไม่มีเหมืองเพชร

4. ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ทำเลที่ตั้งของแต่ละประเทศจะสัมพันธ์กับทรัพยากรของธุรกิจทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ความโดดเด่นของทรัพยากรจะมีผลอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจของประเทศนั้น เช่น ศรีลังกาผลิตชาคุณภาพดี ประเทศแถบตะวันออกกลางเป็นแหล่งผลิตน้ำมันรายใหญ่ของโลก แอฟริกาได้ส่งออกเพชรและทองคำ ประเทศที่มีธรรมชาติสวยงามจะมีโอกาสในการทำธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น สวิสเซอร์แลนด์ ญี่ปุ่น จีน ไทย

สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน

การแข่งขันเป็นสภาพแวดล้อมจุลภาคที่ส่งผลกระทบต่อเฉพาะบางอุตสาหกรรม สภาพการแข่งขันของสินค้าชนิดเดียวกันอาจจะแตกต่างกันในแต่ละประเทศ การเรียนรู้สภาพการณ์แข่งขันในตลาดแต่ละประเทศสำคัญต่อการตัดสินใจวางแผนธุรกิจเท่ากับข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริโภคของลูกค้า ปัจจัยที่ควรพิจารณามีดังต่อไปนี้

1. การได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ธุรกิจข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วมักมีความได้เปรียบในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือแพทย์จากสหรัฐอเมริกาได้ชื่อว่าคุณภาพดีที่สุดใน รถยนต์นำเข้าจากญี่ปุ่นมีความสมรรถนะการใช้งานที่ดี เครื่องจักรกลจากเยอรมันทนทานและมีประสิทธิภาพ แต่สินค้าเกษตรจากประเทศด้อยพัฒนามักได้เปรียบด้านราคา เช่น กุ้งจากประเทศโซนเอเชียราคาถูกกว่าสหรัฐอเมริกา

2. ทรัพยากรและประสบการณ์ของธุรกิจ ธุรกิจที่มุ่งดำเนินการในอุตสาหกรรมหนึ่งมักมีความเชี่ยวชาญชำนาญการเป็นพิเศษ เช่น กลุ่มธุรกิจเครื่องดื่มบริษัทไทยเบฟเวอเรจ และ ทีซีซี ได้ทุ่มเงินมหาศาลกว่า 3 แสนล้านบาท หรือราว 1.1 หมื่นล้านดอลลาร์ เข้าซื้อกิจการบริษัทเฟรเซอร์แอนด์นิฟ (F&N) ซึ่งเป็นธุรกิจประเภทบริษัทอาหารเครื่องดื่ม และอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่เหมือนกัน (กรุงเทพธุรกิจ, 2558.)

3. คู่แข่งขันในแต่ละประเทศ อุตสาหกรรมในบางประเทศอยู่ในสภาวะการผูกขาดโดยรัฐ หรือสัมปทานซึ่งทำให้เป็นธุรกิจรายเดียว (Monopoly) โดยไม่มีคู่แข่ง เช่น กิจการสาธารณูปโภค หรืออยู่ในตลาดผู้แข่งขันน้อยราย (Oligopoly) ที่ครองตลาดทั้งหมด ทำให้ธุรกิจระหว่างประเทศไม่สามารถเข้ามาแข่งขัน เช่น Flash Express ในมาเลเซียต้องปิดกิจการในเดือนกุมภาพันธ์ 2026 เพราะแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซรายใหญ่ทำข้อตกลงพิเศษกับบริษัทขนส่งเอกชนรายหนึ่งจนทำให้ระบบโลจิสติกส์ถูกล็อกไว้ในวงจำกัด ผู้ขายบนแพลตฟอร์มจึงถูกบีบให้ใช้บริการเพียงไม่กี่ราย ขณะที่ผู้ให้บริการรายอื่นถูกตัดออกจากปริมาณงานตั้งแต่ต้นทาง (mgronline.com, 2026)

การปฏิบัติการของธุรกิจ

องค์การธุรกิจระหว่างประเทศต้องสามารถดำเนินการท่ามกลางสภาพแวดล้อมต่างๆภายนอกธุรกิจ โดยนำโอกาสมาสร้างเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส หรือลดผลกระทบด้านลบจากสภาพแวดล้อมให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด จนสามารถประสบความสำเร็จในตลาดโลกตามที่มุ่งหวังไว้ด้วยการปฏิบัติการขององค์การ

การตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจส่วนใหญ่จะเริ่มต้นด้วยการดำเนินธุรกิจภายในประเทศสักระยะหนึ่งก่อน จนมีความพร้อมในระดับหนึ่งจึงก้าวไปสู่ความเป็นธุรกิจระหว่างประเทศ แรงจูงใจหรือวัตถุประสงค์ที่นำธุรกิจไปสู่ความเป็นธุรกิจระหว่างประเทศมี 3 ประการใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเพิ่มยอดขาย ยอดขายที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึงเม็ดเงินกำไรที่สูงขึ้น ดังนั้นการขยายตลาดสู่ต่างประเทศที่มีอุปสงค์ของผลิตภัณฑ์และประชาชนมีกำลังซื้อย่อมทำให้ยอดขายหรือรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลตอบแทนในการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น แรงจูงใจในการเพิ่มยอดขายได้นี้เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่ทำให้ธุรกิจตัดสินใจก้าวสู่ความเป็นธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น ชาติราเมือแบรนด์ชาวไทยส่งออกผลิตภัณฑ์ชากว่า 21 ประเทศ และขยายสาขาร้านอาหารในต่างประเทศใน 11-13 ประเทศ อาทิ สิงคโปร์ มาเลเซีย จีน สหรัฐอเมริกาและเกาหลีใต้ ดิสนีย์แลนด์สร้างสวนสนุกในฝรั่งเศส ญี่ปุ่น ฮองกง เซี่ยงไฮ้ บริษัท Apple ของสหรัฐอเมริกาผลิตสินค้าไฮเทคที่มีชื่อเสียงคือไอโฟนและไอแพดจำหน่ายไปทั่วโลก

2. เพื่อแสวงหาทรัพยากรให้แก่ธุรกิจ ทรัพยากรอาจเป็นได้ทั้งวัตถุดิบที่มีลักษณะเฉพาะหรือมีต้นทุนต่ำกว่าหรือเป็นแรงงานชำนาญการที่มีค่าจ้างต่ำกว่าในประเทศของตน และอาจเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยพัฒนาธุรกิจ การแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งต่างประเทศจะสามารถช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นกว่าของคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้ผลกำไรของธุรกิจสูงขึ้น หรือสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ เช่น บริษัทฮอนด้าคาร์ได้เปิดฐานการผลิตที่เวียดนามเพราะมีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำ

3. เพื่อลดความเสี่ยงในการประกอบกร แม้การดำเนินธุรกิจและความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กัน แต่การลดความเสี่ยงย่อมเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง ความเสี่ยงประการแรก คือยอดขายลดลงเพราะเป็นธรรมดาที่ธุรกิจย่อมดำเนินไปตามช่วงต่างๆของวงจรชีวิต ในขณะที่ธุรกิจกำลังเข้าสู่ช่วงถดถอยก็อาจแก้ไขสถานการณ์โดยขยายตลาดไปสู่อีกประเทศหนึ่งซึ่งอยู่ในช่วงเวลาของความรุ่งเรือง เช่น น้ำพริกและเครื่องปรุงรสสำเร็จรูปพันท้ายนรสิงห์ส่งออกกว่า 40-50 ประเทศทั่วโลก เพราะตลาดในประเทศมีน้ำพริกสำเร็จรูปที่ปรุงสดมากมาย

ความเสี่ยงประการที่สอง คือ การขาดแคลนปัจจัยการผลิต โลกาภิวัตน์ช่วยให้ธุรกิจสามารถแสวงหาแหล่งวัตถุดิบจากต่างประเทศและหลีกเลี่ยงการขาดแคลนวัตถุดิบที่มีอยู่จำกัดในประเทศตน หรือสามารถควบคุมต้นทุนของวัตถุดิบไว้ได้ เพราะมีแหล่งวัตถุดิบในประเทศอื่นสำรองเผื่อไว้ เช่น จีนซึ่งเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกได้มีสัมพันธไมตรีกับประเทศแถบแอฟริกาและอเมริกาใต้เพื่อนำเข้าวัตถุดิบ

ความเสี่ยงประการที่สาม คือ การที่คู่แข่งสามารถประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนกำลังของคู่แข่งในการรุกรานธุรกิจให้ทวีขึ้น ดังนั้นธุรกิจจะควรก้าวออกสู่ตลาดต่างประเทศเสียบ้าง เพื่อสกัดคู่แข่งในตลาดเหล่านั้นและบั่นทอนกำลังไม่ให้คู่แข่งมาแย่งส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจไป เช่น เป๊ปซี่และโค้กแข่งกันขยายตลาดในต่างประเทศเพื่อรักษาสัดส่วนของการครองตลาดโดยรวม

กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

ไม่มีบทสรุปที่แน่ชัดว่าการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศให้ประสบความสำเร็จต้องใช้กลยุทธ์แบบใด หลายธุรกิจได้เริ่มต้นจากการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศด้วยแบบแผนอย่างง่าย ๆ จนเกิดความชำนาญและเชื่อมั่นมากขึ้น ก่อนที่จะขยายกิจกรรมการดำเนินงานธุรกิจระหว่างประเทศอย่างเต็มที่ในระดับของการจัดการที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แต่หลายธุรกิจก็ประสบความสำเร็จในตลาดต่างประเทศโดยไม่เคยดำเนินการในตลาดภายในประเทศมาก่อน

โดยทั่วไป กลยุทธ์ของการขยายตัวของธุรกิจระหว่างประเทศมี 2 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การขยายธุรกิจเชิงรุก (Proactive Strategy) เป็นการขยายธุรกิจโดยมีผู้ชักชวนให้ก้าวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศเพราะเกิดโอกาสทางธุรกิจในตลาดต่างแดน เช่น ลูกค้านักท่องเที่ยวที่นิยมมาท่องเที่ยวที่เมืองภูเก็ตมากจนสามารถส่งออกไปจีน ฮองกง รัสเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น เกาหลี การขยายธุรกิจไปต่างประเทศในเชิงรุกเช่นนี้มักเกิดขึ้นในช่วงแรกเริ่มเข้าสู่ตลาดสากล หรือเกิดขึ้นกับธุรกิจที่มีเงินทุนน้อย ขาดประสบการณ์ในการเข้าสู่ตลาด และไม่ต้องการเผชิญความเสี่ยงมากเกินไป

2. การขยายธุรกิจเชิงรับ (Reactive Strategy) เป็นการขยายธุรกิจโดยตั้งใจสร้างกลยุทธ์การเจริญเติบโตพิชิตตลาดอื่นๆหลังจากที่เคยประสบความสำเร็จในตลาดในประเทศหรือต่างประเทศมาแล้ว หรือเป็นการที่ธุรกิจได้มุ่งตลาดต่างประเทศเป็นหลักแต่แรกเริ่ม จึงสร้างกลยุทธ์เข้าสู่ตลาดสากลโดยไม่รอให้ลูกค้าเป็นฝ่ายเดินเข้ามาหา เช่น ปัญญ์ปริ (PANPURI) แบรินด์น้ำหอม และ Wellness Lifestyle ของไทย ขยายแบรนด์ในตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่องมากกว่า 70% หลังจากประสบความสำเร็จในตลาดขายปลีกและออนไลน์ในไทยแล้ว

กลยุทธ์ของการขยายธุรกิจในเชิงรุกและเชิงรับแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินงานของการขยายธุรกิจในเชิงรุกและเชิงรับ

การขยายธุรกิจในเชิงรุก	การขยายธุรกิจในเชิงรับ
1. จ้างตัวแทนจำหน่ายหรือคนกลางช่วยดำเนินการด้านการตลาดที่ธุรกิจยังขาดข้อมูลและไม่เห็นศักยภาพของตลาดต่างประเทศเหล่านั้นอย่างชัดเจน	1. จัดตั้งหน่วยงานภายในกิจการที่ดำเนินการในตลาดต่างประเทศที่มีอุปสงค์ของลูกค้ามากจนคุ้มค่าต่อการดำเนินการเอง
2. ส่งออกหรือการนำเข้าสินค้าและบริการไปยังประเทศที่มีความต้องการ	2. ลงทุนโดยตรงระหว่างประเทศหรือสร้างฐานการผลิตในตลาดที่ศักยภาพในแต่ละประเทศ
3. มักจะเริ่มต้นจากจำนวนประเทศที่จำกัด	3. สามารถดำเนินการในหลายประเทศ หลายภูมิภาค
4. มักเริ่มจากประเทศเพื่อนบ้านที่มีความคุ้นเคยทางวัฒนธรรม	4. สามารถปรับตัวให้ดำเนินการในประเทศที่แตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบของธุรกิจระหว่างประเทศ

การจำแนกธุรกิจระหว่างประเทศมักจะพิจารณาจากรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจนั้นจากในภาพที่ 1.2 แต่ถ้าคำนึงถึงการแบ่งประเภทตามการบันทึกในบัญชีดุลการชำระเงิน (Balance of Payment) เป็นหลักจะจำแนกธุรกิจได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การส่งออกและนำเข้าสินค้า (Merchandise Exports and Imports) การส่งออกสินค้าเป็นการส่งผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตนออกจากประเทศและการนำเข้าสินค้าเป็นการนำเข้าเอาผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตนเข้าประเทศ ซึ่งประเทศส่วนใหญ่จะมีการส่งออกและนำเข้าสินค้าเป็นรายได้และค่าใช้จ่ายหลักของประเทศ การส่งออกและนำเข้าจึงนับเป็นธุรกิจระหว่างประเทศที่มียอดเงินสูงสุด

นอกจากนั้น การส่งออกและนำเข้าสินค้านี้จะเป็นก้าวแรกของการเข้าสู่การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะซับซ้อนน้อยที่สุด และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับธุรกิจระหว่างประเทศประเภทอื่น เช่น โรงงานเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีกำลังการผลิตสูงจะผลิตสินค้าในปริมาณมากเกินความต้องการของลูกค้าภายในประเทศ จึงต้องระบายสินค้าด้วยการส่งออกไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่ใกล้เคียง การส่งออกเช่นนี้ไม่ต้องการลงทุนเพิ่มในเครื่องจักรอุปกรณ์ และอาจว่าจ้างคนกลางให้กระทำการด้านการตลาดแทนได้

แม้ธุรกิจระหว่างประเทศบางแห่งจะพัฒนารูปแบบให้ก้าวไกลกว่าการส่งออกและนำเข้าสินค้าแล้ว เช่น ดัดสินใจไปลงทุนสร้างโรงงานผลิตสินค้าในประเทศของลูกค้า หรือซื้อลิขสิทธิ์การผลิตสินค้าที่เคยนำเข้ามาทำการผลิตเองภายในประเทศ แต่ก็อาจยังไม่ถึงขั้นหรือล้มเลิกการส่งออกและนำเข้าไปเสียทั้งหมด จะพยายามคงไว้ด้วยการขยายตลาดใหม่หรือเพิ่มชนิดของธุรกิจที่ดำเนินการให้หลากหลายยิ่งขึ้น

2. การส่งออกและนำเข้าการบริการ (Service Exports and Imports) การส่งออกและนำเข้าบริการที่มีศักยภาพการดำเนินงานสูงสามารถสร้างรายได้จำนวนมากและกำลังขยายตัวในอัตราที่สูง ผลิตภัณฑ์บริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และมีมูลค่า จึงมีการแยกการส่งออกและนำเข้าบริการออกจากการส่งออกและนำเข้าสินค้า การบริการที่ไทยสามารถส่งออกและมีรายได้เข้าประเทศ ได้แก่ การบริการการท่องเที่ยว การให้บริการการแพทย์ สปาและนวดแผนไทย และไทยนำเข้าธุรกิจบริการ ได้แก่ การขนส่งสินค้าด้วยเรือระหว่างประเทศ การแสดงของศิลปินจากต่างประเทศ การเรียนภาษาอังกฤษ เป็นต้น

3. การลงทุนโดยตรงระหว่างประเทศ (Foreign Direct Investment) เป็นการที่ผู้ลงทุนเคลื่อนย้ายเงินทุน เทคโนโลยี และบุคลากรมาดำเนินธุรกิจไปอีกประเทศหนึ่ง โดยสามารถควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ在那ประเทศนั้นได้ แม้ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ก็ตาม การลงทุนโดยตรงระหว่างประเทศมีความเสี่ยงมากกว่าการส่งออก จึงมักเกิดขึ้นหลังจากธุรกิจทดลองนำเข้าและส่งออกจนประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง และเห็นแนวโน้มว่าถ้าลงทุนโดยตรงจะมีกำไรมากกว่าการนำเข้า เช่น การลงทุนตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ของบริษัทญี่ปุ่นหลังจากรถยนต์นำเข้าเป็นที่นิยมและประสบความสำเร็จในตลาดรถยนต์ประเทศไทยแล้ว

4. การลงทุนโดยหลักทรัพย์ระหว่างประเทศ (Foreign Portfolio Investment) เป็นการที่ผู้ลงทุนซื้อหลักทรัพย์ที่ขายในตลาดหุ้นของต่างประเทศโดยไม่ได้เข้าไปดำเนินงานในธุรกิจนั้น โดยที่ผู้ลงทุนจะได้เงินปันผลหรือกำไรจากการซื้อขายหลักทรัพย์ในระยะสั้นเป็นผลตอบแทน

5. ธุรกิจระหว่างประเทศรูปแบบอื่น คือธุรกิจระหว่างประเทศที่อยู่ในรูปแบบต่างๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น เช่น การให้อนุญาต (International Licensing) การให้สิทธิทางการค้า (International Franchising) การทำสัญญาบริหารจัดการ (International Management Contract) การดำเนินงานแบบเบ็ดเสร็จ (International Turnkey Operation) ฯลฯ ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดอยู่ในบทที่ 7

แนวทางการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจข้ามชาติ (Multinational Enterprise: MNE, Multinational Company : MNC) เป็นธุรกิจที่มีสำนักงานใหญ่ในประเทศหนึ่ง แต่ดำเนินการผลิตสินค้าและ/หรือบริการในหลายประเทศ ในรูปแบบของการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานตามแนวทางของบริษัทแม่ทุกประการ (Ethnocentric) โดยไม่แบ่งแยกกลยุทธ์ภายในและต่างประเทศออกมาจากกันเลย จึงเสนอผลิตภัณฑ์เดียวกันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกตลาด หรือวิธีการใช้มาตรฐานเดียวกันกับทุกตลาด (Standardized/ Extension Approach) ธุรกิจข้ามชาติที่ดำเนินการในแนวทางนี้ไม่สนใจรับฟังความคิดเห็นในการพัฒนาธุรกิจจากบริษัทสาขาและยึดถือแนวทางการดำเนินงานของบริษัทแม่เป็นแนวปฏิบัติของทุกบริษัทสาขา วัฒนธรรมองค์กรจะถูกสืบทอดไปในเครือข่ายสาขา เช่น ร้าน Muji ของญี่ปุ่นที่ใช้แนวคิด Minimalist ซึ่งเน้นความพอประมาณและเรียบง่าย ออกแบบสินค้าที่ใช้งานได้ดีในรูปแบบแค่พอประมาณ

2. การดำเนินงานแตกต่างกันในแต่ละประเทศ (Polycentric หรือ Multidomestic) โดยปรับการดำเนินงานให้เข้ากับประเทศที่เข้าไปลงทุน หลังจากศึกษาสภาพแวดล้อมของแต่ละตลาดอย่างรอบคอบ เรียนรู้ลูกค้าในด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ศึกษาวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของผู้คนในท้องถิ่นนั้น แล้วจึงลงมือปรับเปลี่ยนนโยบายตามแนวทางของแต่ละตลาด ดัดแปลงผลิตภัณฑ์และแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละตลาดโดยปรับให้เข้าตลาดท้องถิ่น (Localized/ Adaptation Approach) เช่น ร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์มาร์เก็ตที่เปิดสาขาในแต่ละประเทศมักจะปรับสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าท้องถิ่นนั้น

3. การดำเนินงานด้วยกลยุทธ์อิงภูมิภาค (Regiocentric) เป็นการผสมผสานแนวคิดนโยบายการดำเนินงานของบริษัทแม่กับการปฏิบัติการของแต่ละประเทศท้องถิ่นที่แตกต่างกัน ซึ่งใช้ความเหมือนและความต่างเป็นตัวขับเคลื่อนให้หรือธุรกิจข้ามชาติประสบความสำเร็จในแต่ละภูมิภาค แต่ละประเทศ เช่น แมคโดนัลด์ที่คงเมนูแฮมเบอร์เกอร์พื้นฐานแต่มีอาหารของแต่ละชาติเสริมอยู่ด้วย ในไทยมีข้าวกะเพราหมู/ไก่/เนื้อ ในจีนมีซูบเห็ดใส ในฝรั่งเศสมีขนมมาการอง เป็นต้น

4. การดำเนินงานด้วยกลยุทธ์สากล (Geocentric) เกิดจากการผสมผสานแนวทางของบริษัทแม่กับกลวิธีแบบท้องถิ่น ซึ่งวางนโยบายการดำเนินงานร่วมในลักษณะเป็นกลุ่มตลาดแห่งภูมิภาค หรือใช้นโยบายสากลเช่นเดียวกันกับทุกตลาดทั่วโลก การดำเนินการแบบสากลนี้จัดได้ว่า อยู่ระหว่างกลางของแนวทางที่ยึดบริษัทแม่เป็นหลักและแนวทางที่ดำเนินการแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศท้องถิ่น โดยแนวนโยบายนี้จะผสมผสานความเหมือนและความแตกต่างของแต่ละตลาด แล้วสร้างกลยุทธ์สากลเดียวที่สามารถใช้ได้ในทุกๆประเทศ เช่น ไมโครซอฟท์ที่ผลิตและพัฒนาซอฟต์แวร์รายใหญ่ของโลกของสหรัฐอเมริกา โดยมีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในคอมพิวเตอร์ต่างๆทุกประเทศทั่วโลกคือ ระบบปฏิบัติการไมโครซอฟท์ วินโดวส์ และไมโครซอฟท์ ออฟฟิศ (Microsoft Windows, Microsoft Office)