

# กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเวียดนาม

## MARKET ENTRY STRATEGY OF DIRECT SELLING BUSINESS IN VIETNAM

ดร.ศกดีดา ศิริภัทรโสภณ<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเวียดนาม วิธีการศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลทุติยภูมิ และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสังเกตในภาคสนามกับผู้ประกอบการ ระหว่างเดือนมีนาคม – ธันวาคม 2553 และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์กรธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเวียดนาม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเวียดนามมีการแข่งขันยังไม่รุนแรงแต่มีศักยภาพสูงมาก และดึงดูดให้ผู้ประกอบการจากต่างประเทศจำนวนมากแข่งขันกันเข้ามาเปิดธุรกิจขายตรงภายในประเทศ แต่การกีดกันทางการค้าตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่อนุญาตให้ผู้ประกอบการ ต่างชาติดำเนินกิจกรรมค้าปลีกและค้าส่งได้โดยตรง ส่งผลให้ผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศที่ต้องการได้เปรียบจากคู่แข่งและประโยชน์จากการเป็นผู้เข้าสู่ตลาดรายแรก มีความพยายามจัดตั้งองค์กรธุรกิจขายตรงขึ้นในหลายรูปแบบ ได้แก่ การให้สิทธิอนุญาต การตั้งบริษัทท้องถิ่นโดยตัวแทน การร่วมลงทุน การลงทุนทางตรงระหว่างประเทศ และการเปิดสำนักงานสาขาโดยผู้ประกอบการต่างชาติเป็นเจ้าของทั้งสิ้น

**คำสำคัญ :** การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาด ธุรกิจขายตรง

<sup>1</sup>วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ กรุงเทพมหานคร

## Abstract

The primary purpose of this research is to explore factors influencing the decision of foreign market entry strategies of international direct selling companies in Vietnam. The methodology is qualitative method, analyzing data collected from both secondary and primary sources - which observations the operations of key direct selling companies and in-depth interviews with key officers regarding the establishment of the legal entity for direct selling business in Vietnam have been conducted. Research findings revealed that direct selling business in Vietnam was emerging but very high potential and attractive to a number of direct selling companies around the world. Whereas the international direct selling companies sought to entry into the market as soon as possible in order to be competitive and beneficial from being first-movers, trade barriers as well as local laws and regulations prohibited foreign companies to directly distribute the products to customers. Hence, the direct selling companies had set-up several forms of market entry strategies: including licensing; local trading firm by nominees; joint-ventures; foreign direct investments; and foreign wholly-owned trading company.

**Keywords :** International business management, Market entry strategy, Direct selling business

## ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ธุรกิจขายตรง นับว่าเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของโลกและเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคจำนวนมาก สมาพันธ์ขายตรงโลกได้รายงานภาพรวมของธุรกิจขายตรงในปี 2552 ว่า มียอดจำหน่ายสินค้าจากธุรกิจขายตรงทั่วโลกคิดเป็นมูลค่า 117.5 ล้านล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ มีตัวแทนจำหน่ายอิสระกว่า 74 ล้านคน ธุรกิจมีการเติบโตทุกปีต่อเนื่อง (World Federal Direct Selling Association, 2010) จากการที่ประชาชนมีอัตราการมีงานทำประจำลดลงและต้องการมีรายได้เสริม ตลอดจนผู้บริโภคเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจขายตรงที่สินค้าส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพ ประเทศเวียดนามเป็นประเทศหนึ่งในกลุ่มอาเซียนที่มีศักยภาพสูงในการทำธุรกิจขายตรง เนื่องจากมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจในทิศทางที่ดีอย่างต่อเนื่องกว่าร้อยละ 7.5 ตลอดช่วงเวลาปี 2548-2550 เป็นตลาดที่มีประชากรขนาดใหญ่มากถึง 86 ล้านคน (ร้อยละ 15 ของประชากรในกลุ่มอาเซียน) มีสัดส่วนของคนชั้นกลาง

เพิ่มมากขึ้นเป็นกว่าร้อยละ 36 จากรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดเสรีการค้าและการลงทุนจากต่างประเทศ ระดับการศึกษาที่มีคนอ่านออกเขียนได้กว่าร้อยละ 96 (PricewaterhouseCoppers, 2009; Economist Intelligence Unit, 2010) ทั้งนี้ อุปนิสัยของคนเวียดนามเป็นคนขยันอดทนและมีความปรารถนาที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurs) อยู่ในระดับสูง ประชาชนมีการเดินทางไปมาหาสู่กันเป็นประจำ มีระบบสังคมและเครือข่ายทางครอบครัวขนาดใหญ่ พฤติกรรมผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจกับวัฒนธรรมต่างชาติที่หลั่งไหลเข้าสู่เวียดนามไม่ขาดสาย มีความนิยมสินค้าจากต่างประเทศ (RNCOS, 2010) ปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ สอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของการประกอบธุรกิจขายตรงเป็นอย่างยิ่ง ส่งผลให้ผู้ประกอบธุรกิจขายตรงทั่วโลกให้ความสนใจในการเข้าสู่ตลาดเวียดนามเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม จากการที่ประเทศเวียดนามเป็นประเทศที่มีการปกครองในระบอบสังคมนิยม มีโครงสร้างการบริหารประเทศประกอบด้วย 3 ฝ่าย

ได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติโดยสภาแห่งชาติ (National Assembly) ฝ่ายบริหาร (ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรี) และฝ่ายปกครองส่วนท้องถิ่นโดย คณะกรรมการประชาชน (Provincial People's Committee) ซึ่งทั้งสามฝ่ายมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการ ออกและบังคับใช้กฎหมาย แต่ในทางเศรษฐกิจ เวียดนาม เริ่มมีการเปิดประเทศเพื่อรองรับการค้าและการลงทุน จากนโยบายการปฏิรูปเศรษฐกิจและสังคมที่เรียกว่า Doi Moi policy มาเพียงประมาณ 20 ปี ได้เพิ่งเข้าร่วมเป็น สมาชิกอันดับที่ 150 ขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization, WTO) ในเดือนมกราคม 2550 (Russin & Vecchi, 2009) ที่ผ่านมา ส่งผลให้กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการจากต่าง ประเทศ ที่ต้องการทำธุรกิจในประเทศเวียดนามมีข้อ จำกัดจำนวนมาก ระเบียบกฎเกณฑ์เต็มไปด้วยความ สลับซับซ้อน ขั้นตอนการอนุญาตเต็มไปด้วยความยาก ลำบาก มีการกีดกันทางการค้าในหลายรูปแบบ แต่การ ขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่สำคัญ ที่ผู้ประกอบการต่างชาติต้องการเข้าสู่ตลาดใน ต่างประเทศให้เร็วกว่าคู่แข่งอื่น เพื่อชิงความได้เปรียบ ด้านการตลาดในต่างประเทศ ส่งผลให้ผู้ประกอบการ จากต่างประเทศ ต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการเข้า สู่อุตสาหกรรมเวียดนามให้ได้โดยเร็วด้วยวิธีการต่างๆ การศึกษา ในครั้งนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษากฎระเบียบต่างๆ ใน การจัดตั้งองค์กรธุรกิจของประเทศเวียดนาม ที่ส่งผลต่อ กลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของธุรกิจขายตรง ในประเทศเวียดนาม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่าง ประเทศของธุรกิจขายตรงในประเทศเวียดนาม ได้ กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

เพื่อศึกษารูปแบบของกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาด ต่างประเทศของผู้ประกอบการธุรกิจขายตรงที่ได้มีการ ดำเนินการในประเทศเวียดนาม

เพื่อศึกษากฎระเบียบและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์กรธุรกิจของผู้ประกอบการ จากต่างประเทศที่ต้องการดำเนินธุรกิจขายตรงใน ประเทศเวียดนาม

เพื่อศึกษาอิทธิพลของกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านการค้าและการลงทุนที่มีผลต่อรูปแบบกลยุทธ์ในการ เข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาบริษัทขายตรง จากต่างประเทศที่มีการดำเนินธุรกิจในนครโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม (เนื่องจากเป็นเมืองเศรษฐกิจที่สำคัญ ที่สุดของประเทศ และมีจำนวนประชากรมากที่สุดใน ประเทศกว่า 7.2 ล้านคน (Economist Intelligence Unit, 2010) ตั้งแต่ปี 2545 ถึงธันวาคม 2553 ภายใต้ บริบทของข้อจำกัดด้านกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง กับการประกอบธุรกิจขายตรงในประเทศเวียดนาม

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปแบบกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของ ผู้ประกอบการธุรกิจขายตรง ให้สามารถบรรลุความได้ เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน จะขึ้นอยู่กับปัจจัย ภายนอกและภายในองค์กร โดยการศึกษาี้ มุ่งเน้นที่จะ ศึกษาปัจจัยภายนอกที่สำคัญอันประกอบด้วย ศักยภาพ ทางการตลาด แรงจูงใจที่จะใช้กลยุทธ์ ความเสี่ยงของ ประเทศที่จะเข้าทำธุรกิจ กฎระเบียบข้อบังคับที่เป็น อุปสรรคในการทำธุรกิจ ฯลฯ โดยปัจจัยภายนอกเหล่านี้ สามารถเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทว่า จะเลือก ขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศในรูปแบบใดภายใต้ ข้อจำกัดหลายด้านที่หลากหลาย (Phatak, 1996)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ ใช้ในการดำเนินธุรกิจและกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าสู่ ตลาดประเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

ผู้ประกอบการธุรกิจขายตรงสามารถนำข้อค้นพบจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจทางธุรกิจโดยเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม

ภาครัฐบาลสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ ให้แก่ผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้องทำธุรกิจในประเทศเวียดนามได้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือประกอบการตัดสินใจทำธุรกิจในประเทศเวียดนาม และสามารถนำไปประกอบการพิจารณาออกมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่เหมาะสม

นักวิจัย นักวิชาการ หรือผู้ที่สนใจ สามารถนำผลการศึกษาในครั้งนี้ อ้างอิงทางวิชาการ หรือนำไปประกอบการวิจัยในระดับต่อไป

### การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดทฤษฎี

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และศึกษาแนวคิดทฤษฎีของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ทฤษฎีแรงจูงใจในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ (motives for entering foreign market)

Cavusgil, Khinght and Riesenberger (2008) ได้อ้างถึงงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่ตัดสินใจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ จะมีเหตุผลที่หลากหลายและซับซ้อน โดยมีเป้าหมายหลักคือการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในตลาดต่างประเทศ และมีมูลเหตุจูงใจหลักอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ แรงจูงใจด้านการแสวงหาตลาดใหม่ (market-seeking motives) แรงจูงใจด้านการแสวงหาแหล่งทรัพยากรหรือวัตถุดิบ (resource or asset-seeking motives) และแรงจูงใจด้านการแสวงหาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (efficiency-seeking motives) กิจกรรมต่างๆ อาจมีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน และให้ความสำคัญแก่แรงจูงใจในแต่ละด้านที่ไม่เท่ากันก็ได้

### แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ (strategic choice of entry mode)

ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการนั้น J. J. Wild., K. L.Wild., & Han (2009) ได้กล่าวถึงทาง

เลือกเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ในต่างประเทศอย่างน้อย 4 ประเภทหลัก ได้แก่ การส่งออก (exporting) การให้สิทธิอนุญาต (licensing and franchising) การร่วมลงทุน (joint venture) และการเปิดสาขาเองโดยบริษัทแม่ทั้งหมด (wholly owned subsidiaries) โดยกลยุทธ์เข้าสู่ตลาดต่างประเทศจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของบริษัทเป็นหลัก

### ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ในการตัดสินใจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศขององค์กรธุรกิจใดๆ จะเผชิญกับปัจจัยความเสี่ยงหลักอยู่ 4 ประการ (Cavusgil, Khinght & Riesenberger, 2008) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมข้ามชาติ (cross-cultural risk) ความเสี่ยงของประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจหรือด้านการเมือง (country risk หรือ political risk) ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์การดำเนินงานอันมีสาเหตุมาจากเหตุผลทางการเมือง ระบบกฎหมาย และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ ความเสี่ยงด้านการเงิน (currency risk หรือ financial risk) และความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของธุรกิจ (commercial risk) ซึ่งหมายถึง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่ล้มเหลวของกิจการที่มาจากการบริหารงานที่ผิดพลาดหรือมีกลยุทธ์หรือวิธีการในการบริหารงานในต่างประเทศที่ไม่เหมาะสม

นอกจากนี้ ในการตัดสินใจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของธุรกิจนั้น ผู้ประกอบการต้องตัดสินใจประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ (Hill & Jones, 2001) ได้แก่ การเลือกตลาดต่างประเทศที่จะเข้าไปทำธุรกิจ (which foreign markets) จังหวะเวลาของการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ (timing of entry) ซึ่งการเป็นผู้ที่เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก (first mover) จะมีข้อได้เปรียบจากการที่คู่แข่งยังมีไม่มาก ธุรกิจจากต่างประเทศสามารถได้ประโยชน์จากการได้ส่วนแบ่งตลาด และสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของตนได้ง่าย ในขณะที่อาจจะมิค่อยเสียเปรียบในด้านต้นทุนในการทำธุรกิจที่อาจจะมีความเสี่ยงในระยะเริ่มแรกของการเข้าสู่ตลาดใหม่ ประการสุดท้าย

ได้แก่ ขนาดของธุรกิจและระดับของความตั้งใจที่จะเข้าไปดำเนินการ (scale of entry and strategic commitments)

โดยสรุป ปัจจัยผลักดันต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น จะประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด และปัจจัยภายในที่ธุรกิจจำเป็นต้องพิจารณาและตรวจสอบความพร้อมของธุรกิจก่อนเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเบื้องต้น (exploratory research) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative approach) ทั้งการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) และการเก็บข้อมูลภาคสนามจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (primary data)

การค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ตลอดจนกฎระเบียบในการทำธุรกิจและข้อมูลการเข้าสู่ธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเวียดนามของผู้ประกอบการจากต่างประเทศ โดยการค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่ครอบคลุมทั้งรายงานการศึกษาทางวิชาการและการวิจัย หนังสือ บทความ วารสาร ข้อมูลออนไลน์ ฯลฯ

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

การสังเกตการณ์ (observation) ทั้งแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม (participant and non-participant observation) ในการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้เข้าร่วมสัมมนา (direct selling roundtable) ของสมาคมขายตรงในประเทศไทยเวียดนาม และเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทขายตรงบางแห่ง สำหรับการสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้สำรวจสถานที่ตั้งของบริษัทขายตรงเพื่อศึกษากลยุทธ์ในการเลือกที่ตั้ง สังเกตสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ และสังเกตพฤติกรรมของตัวแทนอิสระที่เข้าร่วมกิจกรรม

การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (key informant) ที่มีภาคตัดเลือกไว้อย่างเจาะจง (purposive sampling) กลุ่มเป้าหมายที่ทำการสัมภาษณ์ประกอบด้วย หน่วยงานราชการที่กำกับดูแลธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเวียดนาม (Director General of Competition Department, Ministry of Industry and Trade) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการขออนุญาตประกอบธุรกิจขายตรง (Vice Director General of Planning Department, Ministry of Industry and Trade) บริษัทที่ปรึกษากฎหมายด้านการบริหารจัดการในท้องถิ่น (Managing Partner of ATIM Legal Consultant) ผู้ประกอบการธุรกิจขายตรงจากต่างประเทศ (Oriflame, Amway, Mistine) สมาคมขายตรงในประเทศไทยเวียดนาม (AmCham Vietnam Direct Selling Committee, AVDSC) และผู้บริโภคที่เป็นสมาชิกของธุรกิจขายตรงในเวียดนาม

ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ของข้อมูลที่รวบรวมได้เป็นระยะๆ เมื่อพบว่าข้อมูลส่วนใดขาดความชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน ก็จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ จากนั้น ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มาถูกต้องหรือไม่จากแหล่งที่มาของข้อมูล โดยเฉพาะจากแหล่งบุคคลที่แตกต่างกันว่าข้อมูลแต่ละแหล่งมีความสอดคล้องกันหรือไม่ แล้วจึงทำการวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ ตามที่ได้กำหนดกรอบการศึกษาไว้ จากนั้น จึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการบรรยายเชิงพรรณนา โดยงานวิจัยนี้มีการดำเนินการตั้งแต่เดือนมีนาคม - ธันวาคม 2553

### ผลการวิจัย

ผลการศึกษากลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเวียดนาม สามารถแบ่งการวิเคราะห์ตามกรอบการวิจัยที่กำหนดได้เป็น 3 ตอน ได้แก่ รูปแบบการทำธุรกิจของบริษัทต่างชาติในเวียดนาม กฎระเบียบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

ขายตรง และการเข้าสู่ธุรกิจขายตรงในเวียดนามของผู้ประกอบการจากต่างประเทศ

### รูปแบบการทำธุรกิจของบริษัทต่างชาติในเวียดนาม

หลังจากที่ประเทศเวียดนามได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization, WTO) เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2550 ประเทศเวียดนามมีความจำเป็นต้องเปิดประเทศเพื่อให้มีการค้าและการลงทุนจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ในกรณีนี้ รัฐบาลเวียดนามได้มีการแก้ไขกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากเพื่อรองรับกับการเปิดเสรีดังกล่าว โดยเฉพาะกฎหมาย (Decree 23/2007/ND-CP ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2550) ที่อนุญาตให้นักลงทุนจากต่างประเทศสามารถยื่นขออนุญาตนำเข้าสินค้าและจัดจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคได้โดยตรงภายในประเทศ (Russin & Vecchi, 2009)

ก่อนหน้านี้ไม่นาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลก รัฐบาลเวียดนามได้ปฏิรูปกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์กรธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน (U.S. Commercial Service, 2010) โดยการออกกฎหมายองค์กรธุรกิจ (Enterprise Law) เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2548 เพื่อให้ธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศมีรูปแบบองค์กรและขอบเขตในการทำธุรกิจที่เหมือนกัน และกฎหมายการลงทุน (Investment Law) เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2549 เพื่อให้ธุรกิจในประเทศได้รับประโยชน์จากมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่เทียบจากนักลงทุนจากต่างประเทศ โดยยึดหลักความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความโปร่งใสในการได้รับการอนุญาตประกอบธุรกิจจากรัฐบาล

ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายองค์กรธุรกิจ นักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศมีทางเลือกในการจัดตั้งองค์กรธุรกิจของตนในประเทศเวียดนามได้หลายรูปแบบ (Vietnam Law and Legal Forum, 2006) ขึ้นกับกลยุทธ์ขององค์กรและข้อจำกัดในการทำธุรกิจในบางสาขาที่รัฐบาลกำหนด โดยรูปแบบขององค์กรที่สามารถจัดตั้งได้ในประเทศเวียดนามประกอบด้วย

เอกชนเจ้าของรายเดียว (private enterprise) เป็นรูปแบบองค์กรที่มีบุคคลธรรมดาเพียงรายเดียวเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งเจ้าของต้องรับผิดชอบทรัพย์สินและภาระผูกพันต่างๆ ด้วยตนเองทั้งสิ้น และไม่สามารถออกหุ้นเพื่อจำหน่ายแก่บุคคลภายนอกได้

เอกชนที่มีหุ้นส่วนร่วมกัน (partnership) เป็นรูปแบบองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีเจ้าของที่เป็นบุคคลธรรมดาตั้งแต่สองรายขึ้นไป ซึ่งหุ้นส่วนแต่ละรายต้องกำหนดสัดส่วนเงินลงทุนในกิจการที่ตั้งขึ้น และจะต้องรับผิดชอบต่อธุรกิจไม่จำกัดเฉพาะทุนที่ได้ลงไว้เท่านั้น บริษัทจำกัดที่มีเจ้าของรายเดียว (limited liability company) เป็นรูปแบบองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยนิติบุคคลหรือบุคคลเพียงรายเดียวเท่านั้น เจ้าของธุรกิจในรูปแบบนี้ จะรับผิดชอบต่อหนี้และภาระผูกพันต่างๆ จำกัดเฉพาะแต่จำนวนของทุนที่ได้ลงไว้เท่านั้น รูปแบบองค์กรธุรกิจนี้ อนุญาตให้นักลงทุนต่างประเทศที่ต้องการลงทุนเอง 100% สามารถยื่นขอดำเนินการได้

บริษัทจำกัดที่มีเจ้าของหลายราย (limited liability company with 2 or more members) เป็นรูปแบบองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยนิติบุคคลหรือบุคคลธรรมดาจำนวนไม่เกิน 50 ราย ร่วมกันจัดตั้งขึ้น โดยเจ้าของแต่ละรายจะรับผิดชอบต่อธุรกิจจำกัดเฉพาะแต่จำนวนของเงินที่ได้จดทะเบียนไว้ แต่สามารถโอนสัดส่วนของความเป็นเจ้าของในบริษัทให้แก่ผู้อื่นได้

บริษัทร่วมทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น (joint stock/shareholding company) เป็นรูปแบบองค์กรธุรกิจที่มีการแบ่งส่วนของทุนออกเป็นหุ้นที่มีมูลค่าเท่ากัน ผู้ถือหุ้นจะต้องมีอย่างน้อย 3 รายขึ้นไป และจะจำกัดความรับผิดชอบเท่ากับจำนวนเงินทุนที่ลงในหุ้นเท่านั้น หุ้นของบริษัทสามารถโอนให้แก่กันได้ และองค์กรธุรกิจนี้สามารถออกหลักทรัพย์ใดๆ เพื่อระดมทุนจากภายนอกได้

จากรูปแบบการจัดตั้งองค์กรธุรกิจตามกฎหมายข้างต้น เนื่องจากธุรกิจขายตรงจัดอยู่ในประเภทธุรกิจค้าปลีก ผู้ประกอบการจากต่างประเทศสามารถเลือกรูปแบบของธุรกิจในรูปแบบบริษัทจำกัดหรือบริษัทร่วมทุนก็ได้ ขึ้นกับกลยุทธ์ของธุรกิจ นอกจากนี้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2552 เป็นต้นมา ผู้ประกอบการ

จากต่างประเทศสามารถเข้าซื้อหุ้นในกิจการท้องถิ่นได้จากข้อตกลงที่เวียดนามได้มีไว้กับองค์การการค้าโลก

### กฎระเบียบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขายตรง

ธุรกิจขายตรงในประเทศเวียดนามเริ่มเกิดขึ้นประมาณปี 2545 ซึ่งขณะนั้นยังไม่มีกฎหมายที่ชัดเจนที่บังคับใช้กับธุรกิจขายตรงโดยตรง ทำให้ภาพพจน์ของการตลาดแบบขายตรงตกต่ำอันเกิดจากการกระทำผิดกฎหมาย เช่น การหลอกลวงผู้บริโภคโดยเฉพาะแชร์ลูกโซ่หรือมัลติเลเวล การโฆษณาชวนเชื่อเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า การตั้งราคาสินค้าที่สูงเกินจริงมาก ฯลฯ และการไม่มีจริยธรรมของผู้ประกอบการท้องถิ่นจำนวนมาก ทว่าธุรกิจขายตรงได้รับความนิยมจากประชาชนชาวเวียดนามในระดับสูง มีการเติบโตอย่างรวดเร็วจากการที่มีสมาชิกขายตรงเข้าร่วมในธุรกิจเป็นจำนวนมาก เพราะเป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับอุปนิสัยและสังคมของคนเวียดนามที่ต้องการโอกาสในการประกอบธุรกิจที่เปิดกว้างทั้งด้านรายได้และความก้าวหน้าในงานโดยไม่มีข้อจำกัดด้านการลงทุนและมีอิสระในการทำงาน นอกจากนี้การขายตรงยังเป็นธุรกิจที่สำคัญประเภทหนึ่งซึ่งสร้างรายได้เพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลเวียดนามได้เล็งเห็นความสำคัญ และกำหนดกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดกับผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ธุรกิจขายตรงในประเทศเวียดนามมีการแข่งขันที่เป็นธรรมและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในปี 2548 รัฐบาลเวียดนามจึงได้ออกกฎหมาย Decree on Administration of Multi-Level Selling Activities เพื่อควบคุมธุรกิจขายตรงโดยเฉพาะ โดยกฎหมายฉบับนี้มีข้อกำหนดที่สำคัญเกี่ยวกับประเภทสินค้าที่จะนำมาทำธุรกิจเครือข่าย สัญชาติของผู้ที่จะมาเป็นสมาชิก การห้ามจำหน่ายสินค้าให้แก่สมาชิกบางประเภท ฯลฯ นอกจากนี้ ยังได้ตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมากำกับดูแลธุรกิจที่เรียกว่า สำนักงานการแข่งขันทางการค้าเวียดนาม (Vietnam Competition Authority) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพาณิชย์ ทำให้ธุรกิจขายตรงในเวียดนามนับว่าเป็นธุรกิจที่ถูกกฎหมาย มีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดจากรัฐบาล ทำให้ธุรกิจได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสามารถยกระดับภาพพจน์ของธุรกิจไปสู่ระดับสากล

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการในธุรกิจขายตรงประเทศเวียดนามได้มีการรวมกลุ่มสมาชิกกันขึ้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและสนับสนุนการเติบโต

ของธุรกิจเครือข่ายในประเทศ ปัจจุบันมีการจัดตั้งเป็นสมาคมขึ้น 2 แห่งที่สำคัญได้แก่ ชมรมผู้ประกอบการธุรกิจขายตรงแอมแชมแห่งเวียดนาม (Amcham Vietnam Direct Selling Committee) ซึ่งเป็นการรวมตัวของผู้ประกอบการขายตรงส่วนใหญ่จากต่างประเทศ ก่อตั้งในปี 2551 โดยการริเริ่มของสภาหอการค้าแห่งอเมริกาในเวียดนาม (American Chamber of Commerce in Vietnam) และสมาคมการตลาดขายตรงหลายชั้นเวียดนาม (Vietnam Multi-level Marketing Association) ที่จัดตั้งในปี 2552 ที่เป็นการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการธุรกิจขายตรงท้องถิ่นในประเทศเป็นหลัก ชมรมและสมาคมเหล่านี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางของบริษัทสมาชิกในการให้ข้อมูลธุรกิจขายตรงที่ถูกต้องแก่ผู้บริโภค สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ธุรกิจร่วมกันสร้างเอกภาพและพลังในการเคลื่อนไหวในการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐในประเด็นปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของธุรกิจขายตรงในเวียดนาม

### การเข้าสู่ธุรกิจขายตรงในเวียดนามของผู้ประกอบการจากต่างประเทศ

แม้ว่าธุรกิจขายตรงในประเทศเวียดนามจะอยู่ในระยะเริ่มต้นได้ไม่นาน แต่ก็จะมีผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศจำนวนมากให้ความสนใจ และต้องการเปิดกิจการขายตรงในประเทศนี้ให้เร็วที่สุด ทั้งนี้ เกิดจากรแรงจูงใจในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศในด้านการแสวงหาตลาดใหม่ (Cavusgil, Khinght & Riesenberger, 2008) และความต้องการให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันจากการเป็นผู้ที่เข้าสู่ตลาดรายแรกๆ (first mover) (Hill & Jones, 2001)

แต่เนื่องจากข้อจำกัดของกฎหมาย และการกีดกันการค้าของประเทศเวียดนาม ตลอดจนระเบียบขั้นตอนการขออนุญาตที่ยุ่งยากซับซ้อนและใช้เวลาในการพิจารณาจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนับว่าเป็นความเสี่ยงด้านกฎหมายของประเทศ (country risk) ที่เข้าไปทำธุรกิจในประเทศ จากอิทธิพลดังกล่าวได้ส่งผลให้กลยุทธ์เข้าสู่ตลาดต่างประเทศของธุรกิจขายตรงจึงมีความหลากหลาย (Wild, J. J., Wild, K. L. & Han., 2009) โดยผลจากการรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการขายตรงมีหลากหลายรูปแบบ ข้อมูลในตาราง 1 แสดงลำดับการได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจขายตรงและรูปแบบขององค์กรธุรกิจที่บริษัทขายตรงจากต่างประเทศเปิดดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

## ตาราง 1

## รายนามของบริษัทขายตรงจากต่างประเทศและรูปแบบการดำเนินธุรกิจขายตรงในประเทศไทย

ชื่อธุรกิจขายตรง	ชื่อบริษัทท้องถิ่น	รูปแบบของบริษัท	ปีที่เริ่มดำเนินการ
Forever Living	Aloe Trading Co.,Ltd. (Lo Hoi Trading)	ผู้ประกอบการท้องถิ่น จัดตั้งบริษัทท้องถิ่นเพื่อรับสิทธิ (license) ในการนำเข้าและขายสินค้าจากบริษัทขายตรงในประเทศสหรัฐอเมริกา	มิถุนายน 2545
Oriflame	Stella Ivy Cosmetic Co., Ltd. (Oriflame Vietnam)	จัดตั้งบริษัทจำกัด (ท้องถิ่น) โดยมีชื่อเจ้าของเป็นคนเวียดนาม เพื่อนำเข้าและขายสินค้าจากบริษัทขายตรงในประเทศสวีเดน	สิงหาคม 2546
Tahitian Noni	Tahitian NONI International Ltd.	จัดตั้งบริษัทจำกัด (ท้องถิ่น) โดยมีเจ้าของเป็นคนเวียดนาม เพื่อนำเข้าและขายสินค้าจากบริษัทขายตรงในประเทศสหรัฐอเมริกา	มิถุนายน 2547
Avon	Avon Cosmetics (Vietnam) Limited	ลงทุนก่อสร้างโรงงานเองที่จังหวัดบิ่นห์เอือง (Binh Doung) และเปิดสำนักงานขายตรงในนครโฮจิมินห์	ก่อตั้งบริษัทในปี 2547 แต่เริ่มดำเนินการได้ในปี 2548
Amway	Amway Vietnam Limited	ลงทุนก่อสร้างโรงงานเองที่จังหวัด ต่งนาย (Dong Nai) เพื่อผลิตสินค้า และเปิดสำนักงานขายตรงในนครโฮจิมินห์	ก่อตั้งบริษัทในปี 2549 ก่อสร้างโรงงานในปี 2550 และเริ่มดำเนินการได้ในปี 2551
Agel	Agel Vietnam Co.,Ltd.	จัดตั้งบริษัทจำกัด (ท้องถิ่น) เพื่อนำเข้าและขายสินค้าจากประเทศอเมริกา	มิถุนายน 2551
Mistine	Thai Viet Cosmetic Co.,Ltd.	นักลงทุนต่างชาติที่ได้รับสิทธิจากบริษัทขายตรงต่างประเทศ จัดตั้งบริษัทร่วมทุนโดยมีชาวเวียดนามเป็นผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ และนำเข้าสินค้าจากประเทศไทย	เมษายน 2552
Herbalife	Herbalife International (Vietnam) Limited	จัดตั้งบริษัทขายตรงที่เป็นของต่างชาติ(100%) เป็นรายแรก และนำเข้าสินค้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา	พฤศจิกายน 2552
Sophie	Sophie Paris Vietnam Co.,Ltd.	จัดตั้งบริษัทขายตรงที่เป็นของต่างชาติ(100%) และนำเข้าสินค้าแฟชั่นจากประเทศอินเดีย	พฤศจิกายน 2553

จากการสำรวจในพื้นที่ พบว่า สถานที่ที่ตั้งของ หรือในเขตธุรกิจชั้นกลางที่มีค่าเช่าไม่สูงมากนัก เช่น เขต สำนักงานขายตรงของบริษัทขายตรงจากต่างประเทศ ตันบิ่นห์ (Tan Binh) หรือเขต 3 ของนครโฮจิมินห์ กระจุกตัวอยู่ในบริเวณที่มีประชาชนพักอาศัยหนาแน่น ประเทศเวียดนาม (ภาพ 1)



ภาพ 1 สถานที่ที่ตั้งสำนักงานธุรกิจขายตรงจากต่างประเทศที่สำคัญในนครโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม



## อภิปราย สรุป และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจของผู้ประกอบธุรกิจขายตรงจากต่างประเทศที่ได้ให้ความสนใจในตลาดเวียดนาม เป็นแรงจูงใจด้านการแสวงหาตลาดใหม่ เนื่องจากประเทศเวียดนามที่เป็นตลาดที่เกิดใหม่ (emerging market) ที่มีการพัฒนาของธุรกิจขายตรงได้ไม่นาน มีขนาดของตลาดและประสบการณ์น้อยมากเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียน จากการสัมภาษณ์สมาคมขายตรงหลายชั้นเวียดนาม พบว่า ณ สิ้นปี 2553 เวียดนามมีสมาชิกขายตรงประมาณ 700,000 ราย และมียอดขายจากธุรกิจเพียง 109.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเมื่อเทียบกับสัดส่วนขนาดของธุรกิจขายตรงกับจำนวนประชากรแล้ว ประเทศเวียดนามยังมีรายได้จากธุรกิจนี้เล็กน้อย เนื่องจากมีสัดส่วนดังกล่าวเพียง \$1.2 ต่อประชากร 1 คน ในขณะที่มาเลเซีย สิงคโปร์ และประเทศไทย จะมีอัตราส่วนนี้อยู่ที่ \$63, \$67 และ \$23 ตามลำดับ (Amcham Vietnam Direct Selling Committee, 2010) ทว่า ธุรกิจขายตรงในเวียดนามมีอัตราการเติบโตที่สูงมาก เพราะเป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับอุปนิสัยและสภาพทางสังคมของคนเวียดนามที่แสวงโอกาสในการประกอบอาชีพที่เปิดกว้างทั้งด้านรายได้และความก้าวหน้าโดยไม่มีข้อจำกัดด้านการเงินทุนและมีอิสระในการทำงาน ขณะที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญโดยออกกฎหมายควบคุมเป็นการเฉพาะ ทำให้ธุรกิจขายตรงเป็นธุรกิจที่ถูกต้องตามกฎหมาย และมีระดับการแข่งขันของธุรกิจที่ยังไม่สูงมากนัก ดังนั้น ศักยภาพและโอกาสของธุรกิจขายตรงในเวียดนามจึงมีมหาศาล และเป็นพลังดึงดูดผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดด้านกฎระเบียบข้อบังคับในการอนุญาตให้ประกอบธุรกิจค้าปลีกของคนต่างชาติในประเทศเวียดนาม ทำให้ผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศหลายรายที่ต้องการได้ประโยชน์จากการเป็นผู้ที่เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก (Hill & Jones, 2001) ทำให้กลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการต่างๆ มีหลากหลาย ซึ่งจากผลการศึกษาสามารถสรุปจำแนกรูปแบบองค์กรทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศได้รับอนุญาตในประเทศเวียดนามออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

การได้รับสิทธิ์ในการทำธุรกิจ (license) เป็นการที่มีการจัดตั้งบริษัทการค้าท้องถิ่นขึ้น (ทั้งโดยผู้

ประกอบการท้องถิ่นเอง หรือโดยผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศที่ให้คนท้องถิ่นเป็นผู้จัดตั้งให้แทน) และได้รับสิทธิอนุญาตให้ดำเนินธุรกิจขายตรงจากผู้ประกอบการในต่างประเทศอีกทอดหนึ่ง

2. การร่วมลงทุน (joint-venture) เป็นการที่ผู้ประกอบการท้องถิ่นร่วมทุนกับนักลงทุนจากต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิจากบริษัทขายตรงในต่างประเทศ เปิดบริษัทท้องถิ่นในเวียดนามในการดำเนินธุรกิจขายตรงในเวียดนาม

3. การลงทุนทางตรง (foreign direct investment) เป็นการที่ผู้ประกอบการจากต่างประเทศมีการลงทุนสร้างโรงงานและได้รับอนุญาตให้ทำธุรกิจขายตรงได้ในเวียดนาม

4. การเปิดบริษัทขายตรงที่เป็นของต่างชาติเองทั้งสิ้น (foreign wholly-owned trading company) เป็นการที่ผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศ ยื่นขออนุญาตเปิดสำนักงานเพื่อการขายตรงเป็นการเฉพาะต่อกระทรวงพาณิชย์

ดังนั้น จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการธุรกิจขายตรงที่สำคัญได้แก่ ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งจัดว่าเป็นความเสี่ยงของประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจหรือด้านการเมือง (Cavusgil, Khinght & Riesenberg, 2008) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก แสดงให้เห็นว่า บริษัทขายตรงจากต่างประเทศบางแห่งที่ต้องการเข้าสู่ตลาดเวียดนามให้เร็วที่สุด แต่ติดขัดข้อกฎหมายในอดีตที่ไม่อนุญาตให้ผู้ประกอบการจากต่างประเทศทำธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่งในประเทศเวียดนาม ส่งผลให้ต้องมีการจัดตั้งบริษัทท้องถิ่นโดยตัวแทนชาวเวียดนามขึ้นมาทำธุรกิจแทน สำหรับบริษัทขายตรงจากต่างประเทศบางแห่งที่ไม่ต้องการหลีกเลี่ยงกฎหมาย ได้ใช้วิธีการขออนุญาตลงทุนก่อสร้างโรงงานเพื่อให้สิทธิในการขายสินค้าภายในประเทศด้วยเงื่อนไขเช่นนี้ ส่งผลให้แอวอน (Avon) และแอมเวย์ (Amway) ซึ่งเป็นบริษัทขายตรงอันดับ 1 และ 2 ของโลก (Direct Selling News, 2010) ต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนทางตรงซึ่งมีการลงทุนและความเสี่ยงสูงกว่า แทนทางเลือกอื่นๆ แต่สำหรับแอมเวย์แล้วโรงงานในประเทศเวียดนามที่มีการใช้เงินลงทุนกว่า 14.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และนับเป็นโรงงานแห่งที่สามที่บริษัทได้มีการลงทุนนอกเหนือจากในประเทศสหรัฐอเมริกาและจีนนั้น แอมเวย์มองว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า

และมีแผนงานที่จะขยายการลงทุนที่กำลังดำเนินการ ขณะนี้ แสดงให้เห็นถึงระดับความตั้งใจ (strategic commitment) ที่บริษัทได้ทุ่มเทเพื่อการเป็นบริษัทขายตรงชั้นนำของเวียดนามให้ได้ในไม่ช้านี้

นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2552 เป็นต้นมา จากพันธะข้อตกลงกับองค์การการค้าโลก ประเทศเวียดนามได้อินยอมให้ผู้ประกอบการจากต่างประเทศสามารถจัดตั้งบริษัทเพื่อทำการค้าปลีกหรือค้าส่งในประเทศได้โดยใช้เงินลงทุนของผู้ประกอบการเองทั้งสิ้น ทำให้ผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศเริ่มมีทางเลือกกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการอนุญาตให้นักลงทุนจากต่างประเทศสามารถเปิดสำนักงานสาขาเพื่อการค้าปลีกในประเทศได้โดยตรงนั้น เป็นขั้นตอนที่สามารถดำเนินการได้ง่าย ใช้เงินลงทุนน้อย มีระดับความเสี่ยงของธุรกิจในระดับต่ำ ผู้ลงทุนจากต่างประเทศสามารถควบคุมการบริหารงานได้เองเช่นเดียวกับทางเลือกอื่นที่มีความเสี่ยงสูง ทำให้รูปแบบการทำธุรกิจเช่นนี้ได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศอย่างรวดเร็ว จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ประเทศเวียดนามเริ่มอนุญาตให้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบนี้ได้ ปรากฏว่ามีผู้ประกอบการขายตรงกว่า 50 ราย จากต่างประเทศได้มีการยื่นขออนุญาตจัดตั้ง แต่เนื่องจากรัฐบาลมีความเข้มงวดในธุรกิจขายตรงเป็นพิเศษ ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการขายตรงต่างชาติเพียง 2 ราย ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจนี้ได้ในนครโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ที่พิจารณาออกใบอนุญาตให้ความเห็นว่า ธุรกิจขายตรงที่ดีและมีมาตรฐาน มักจะเป็นบริษัทขายตรงจากประเทศแถบตะวันตก (ยุโรปและอเมริกา) เป็นส่วนใหญ่ การอนุญาตที่ผ่านมารัฐบาลเวียดนามจึงมุ่งเน้นไปที่การพิจารณาให้แก่บริษัทขายตรงที่มาจากประเทศดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่ โดยสรุป จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของบริษัทขายตรงจากต่างชาติในเวียดนามได้รับอิทธิพลจากปัจจัยความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับในการธุรกิจค้าปลีกของประเทศเวียดนาม และความต้องการที่จะเข้าสู่ตลาดประเทศให้ได้โดยเร็วเป็นหลัก ส่งผลให้การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ของผู้ประกอบการขายตรงจากต่างประเทศในเวียดนามเกิดขึ้นในหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ความแตกต่างด้านการยอมให้มีความยืดหยุ่น (flexibility) ในการจัดตั้งธุรกิจในแต่ละประเทศโดยการใช้ตัวแทน หรือความแตกต่างด้านระดับการควบคุมการ

บริหารงาน (degree of control) ที่มีการให้สิทธิ์แก่ผู้ประกอบการท้องถิ่นหรือบุคคลอื่น หรือความแตกต่างด้านระดับความเสี่ยงของธุรกิจ (degree of risk) ที่ต้องยอมรับระดับความเสี่ยงที่สูงขึ้นโดยการลงทุนก่อสร้างโรงงานเพื่อให้สิทธิ์ในการทำธุรกิจขายตรงในประเทศ และความแตกต่างด้านระดับความมุ่งมั่นในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ (resource commitment) ของผู้ประกอบการแต่ละรายที่ไม่เหมือนกัน ยิ่งไปกว่านั้น การที่เวียดนามได้เชื่อมโยงเศรษฐกิจของประเทศเข้ากับระบบเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ประเทศเวียดนามซึ่งมีระบบการปกครองแบบสังคมนิยมจำเป็นต้องเปิดเสรีด้านการค้าและลงทุนที่เพิ่มขึ้น โดยการยินยอมปรับปรุงกฎหมายเพื่อให้ผู้ประกอบการจากต่างประเทศสามารถเปิดกิจการค้าปลีกและค้าส่งซึ่งรวม ถึงธุรกิจขายตรงได้ภายในประเทศ ซึ่งจัดว่าเป็นกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศที่มีความเสี่ยงในระดับต่ำ

#### ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

จากผลการศึกษาและการอภิปรายที่ผ่านมา จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของธุรกิจขายตรงในประเทศเวียดนาม ขึ้นกับปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับในการทำธุรกิจเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้ลดพลังผลักดันไปอย่างมาก จากการที่ประเทศเวียดนามเข้าสู่เวทีการค้าเสรีของโลก การศึกษาในระยะต่อไป ควรมุ่งเน้นถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ เช่น ปัจจัยด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมที่อาจส่งผลต่อการเลือกรูปแบบการร่วมลงทุน หรือ ปัจจัยภายในของธุรกิจเอง โดยเฉพาะประสบการณ์ระหว่างประเทศ การบริหารงานที่เป็นสากล ความแข็งแกร่งของธุรกิจ ฯลฯ เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะด้านผู้ประกอบการ

ผลการศึกษาในครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอย่างกว้างขวางมิใช่เฉพาะแต่ธุรกิจขายตรงที่มีความประสงค์จะเข้าสู่ตลาดต่างประเทศเท่านั้น แต่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในธุรกิจอื่นที่สนใจจะเข้าสู่ตลาดเวียดนามด้วยเช่นกัน ในการที่จะมีข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ในการประกอบการตัดสินใจเลือก กลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศที่เหมาะสม เนื่องจากกลยุทธ์

ธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในประเทศ ผู้ประกอบการจึงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและระดับความต้องการควบคุมธุรกิจในต่างประเทศ ตลอดจนระเบียบข้อบังคับในการทำธุรกิจที่มีความแตกต่างทั้งในด้านรูปแบบที่ปรากฏและความหมายของคำหรือถ้อยความของกฎหมายที่อาจแปลความหมายแตกต่างกันออกไป

สำหรับผู้ประกอบการไทย แม้ว่าจะมีข้อได้เปรียบหลายประการจากคู่แข่งชั้นอื่นๆ ในกลุ่มประเทศอาเซียน ทั้งในด้านความนิยมสินค้าไทย ความสะดวกในการเดินทางและการขนส่ง ค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจที่ต่ำกว่า ตลอดจนความคุ้นเคยกับเพื่อนบ้านที่วัฒนธรรมไม่ต่างกันมากเช่นประเทศเวียดนาม แต่การเตรียมความพร้อมในการทำธุรกิจในเวียดนามเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้ประกอบการควรเริ่มตระหนักและให้

ความสำคัญในพัฒนาองค์กรเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานสู่ระดับสากล การพัฒนาระบบงานให้สามารถรองรับการขยายตัวไปต่างประเทศ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในเวียดนาม โดยเฉพาะกฎหมายท้องถิ่นที่มีหลายอย่างไม่เหมือนกับประเทศไทย การสร้างระบบคัดกรองข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์และเข้าใจวัฒนธรรมเวียดนามอย่างลึกซึ้ง และที่สำคัญ ผู้ประกอบการต้องมีจริยธรรมในการประกอบธุรกิจอย่างสูงมาก เนื่องจากธุรกิจขายตรงเป็นธุรกิจที่เสี่ยงต่อการหลอกลวงประชาชน ดังนั้น การสร้างความมั่นใจให้แก่รัฐบาลและประชาชนเวียดนามในประเด็นต่างๆ ข้างต้น จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสนับสนุนความสำเร็จของธุรกิจขายตรงในเวียดนามได้อย่างแท้จริง

## เอกสารอ้างอิง

- Amcham Vietnam Direct Selling Committee. (2010, May 17). *Direct selling in Vietnam – the horizon.. Retrieved from <http://www.amchamvietnam.com/download/1178>*
- Cavusgi, I. T., Knight, G. & Riesenberger, J. (2008). *International business: Strategy, management, and the new realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Direct Selling News (2010). *Direct selling news global 100-2009*. Retrieved April 24, 2010, from <http://www.directsellingnews.com>
- Economist Intelligence Unit. (2010). *Vietnam country analysis & forecasts*. Retrieved June 18, 2010, from <http://countryanalysis.eiu.com>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic management theory: An integrated approach (5th ed.)*. New York: Houghton Mifflin.
- Phatak, A. V. (1996). *International management: concept and case*. Ohio: South Western College.
- PricewaterhouseCoppers. (2009). *Vietnam: A guide for business and investment*. Vietnam: Author
- RNCOS. (2010). *Vietnam retail analysis (2008-2012)*. RNCOS Industry Research Solutions. Retrieved May 12, 2010, from <http://www.rncos.com/Market-Analysis-Reports/Vietnam-Retail-Analysis-2008-2012-IM097.htm>
- Russin & Vecchi. (2009). *Setting up and operating in Vietnam*. Vietnam: Russin & Vecchi International Legal Counsellors.
- U.S. Commercial Service. (2010). *Doing business in Vietnam*. Retrieved November 5, 2010, from [www.buyusa.gov/vietnam/en/373.pdf](http://www.buyusa.gov/vietnam/en/373.pdf)
- Vietnam Law and Legal Forum. (2006). *The enterprise law of Vietnam*. Hanoi: The National Assembly of the Socialist Republic of Vietnam.
- World Federal Direct Selling Association. (2010, June 9). *WFDSA global direct selling statistics 2010 (based on 2009 data)*. Retrieved , June 9, 2010, from <http://www.wfdsa.org/statistics>
- Wild J. J., Wild, K. L. & Han, J. C. Y. (2009). *International business: The challenges of globalization (5th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.