# ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของบริษัทไทยในการลงทุนทางตรงในประเทศสหพันธรัฐรัสเซีย

# Factors Affecting Thai Companies' Decisions for Foreign Direct Investment in Russian Federation

*มธุตฤณ เวสารัตน์* [*]
*ดร.สมชนก ภาสกรจรัส* [**]

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของบริษัทไทยในการลงทุนทางตรงในประเทศสหพันธรัฐรัสเซีย (เรียกโดยย่อว่ารัสเซีย) และศึกษาถึงรูปแบบการลงทุนของบริษัทไทยในรัสเซีย และสาเหตุของการเลือกรูปแบบดังกล่าว โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารบริษัทผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร บริษัทผลิตเครื่องสำอาง และนักธุรกิจไทยที่กำลังจะเปิดร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโก และจากเอกสาร หลักฐาน และการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่าการลงทุนของบริษัทไทยในรัสเซียสอดคล้องกับทฤษฎีการลงทุน

* นิสิตในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทางตรงต่างประเทศอย่างสมบูรณ์ (Eclectic Paradigm หรือที่นิยมเรียกว่า OLI Paradigm) ของจอห์น เอช ดันนิ่ง (John H. Dunning) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการลงทุนทางตรงต่างประเทศเกิดจากข้อได้เปรียบจากการเป็นเจ้าของสินทรัพย์บางประการ ข้อได้เปรียบจากแหล่งที่ตั้ง และข้อได้เปรียบจากการทำภายในบริษัทเอง เหตุผลหลักในการไปลงทุนของธุรกิจไทยในรัสเซียมีดังนี้ 1) เพื่อใช้ประโยชน์จากการมีความได้เปรียบเฉพาะในด้านเทคโนโลยีและความชำนาญด้านการผลิต การจัดการ 2) เพื่อใช้ประโยชน์จากขนาดหรือศักยภาพของตลาด 3) เพื่อใช้ประโยชน์จากแหล่งวัตถุดิบอันเป็นปัจจัยการผลิต 4) เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

5) เพื่อสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบคู่แข่งด้านราคา และ 6) เพื่อหลีกเลี่ยงการรั่วไหลของความรู้ที่เป็นข้อได้เปรียบสำคัญของบริษัท ทั้งนี้สาเหตุในการลงทุนส่วนใหญ่คือ เพื่อเป็นการแสวงหาตลาด ซึ่งพบว่า มีการเลือกรูปแบบการเป็นเจ้าของเองทั้งหมดในบริษัทที่มีการผลิต เพื่อคงอำนาจในการตัดสินใจและการควบคุม และการเลือกรูปแบบการลงทุนร่วมในธุรกิจบริการเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถของหุ้นส่วน การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ Linkage-Leverage-Learning Model (LLL Model) ของจอห์น เอ แม็ททิว (John A. Mathew) วิเคราะห์การลงทุนดังกล่าวพบว่า ในกรณีของร้านอาหารไทยนั้นสามารถอธิบายด้วย LLL Model ได้ชัดเจนกว่า OLI Paradigm

**คำสำคัญ :** การลงทุนทางตรง รัสเซีย

# Abstract

The objective of this project is to study factors affecting Thai companies' decisions for foreign direct investment (FDI) in Russian Federation (abbreviated as Russia), entry modes and their reasons for choosing these modes. The primary data were collected by in-depth interviews from the executives of a feed mill & a pig farm company, and a cosmetics manufacturer who already have FDI in Russia. An entrepreneur who plans to open a Thai restaurant in Moscow was also interviewed. Further information was collected from the official documents and interviews of FDI-related organizations. The findings showed that FDI in Russia from Thai companies could be well explained by John H. Dunnings's Eclectic Paradigm (or OLI Paradigm) that FDI occurs when a firm has Ownership Advantages (O), Location Specific Advantages (L), and Internalization Advantages (I). The main reasons of the investments were as follows: 1) to take advantage of operational technology and managerial skills, 2) to take advantage of size or potential of the market, 3) to take advantage of sources of raw materials (also referred to as a factor of production), 4) to reduce lead time and logistics cost, 5) to develop a competitive strategy to take advantage of price, and 6) to avoid the leak of competitive knowledge. The most often cited reasons were market-seeking. Wholly-owned subsidiaries were chosen as an entry mode by manufacturing companies in order to maintain the power of decision making and controlling. A joint venture mode was chosen by service business for a benefit from partner skills. It was found that Linkage-Leverage-Learning Model (LLL Model) by John A. Mathew could be used to explain a Thai restaurant case more clearly than OLI Paradigm.


**Keywords :** Foreign direct investment, Russia

## บทนำ

จากการแข่งขันทางการค้าและการลงทุนที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นผลักดันให้แต่ละประเทศหันมาให้ความสำคัญในการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ธุรกิจระหว่างประเทศยิ่งมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร และการคมนาคม ส่งผลต่อความเป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการทำธุรกิจระหว่างประเทศมากขึ้น ทั้งด้านการค้าและการลงทุน ในด้านการลงทุนระหว่างประเทศนั้น การลงทุนทางตรงต่างประเทศ (Foreign Direct Investment หรือ FDI) เป็นรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญ เสาวรินทร์ (2537) และสมชนก (2551) ได้ให้ความหมายของการลงทุนทางตรงต่างประเทศไว้คล้ายคลึงกันว่า เป็นการลงทุนหรือเคลื่อนย้ายทุนระหว่างประเทศเพื่อต้องการเข้าไปควบคุมและบริหารกิจการนั้นๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับกิจการโดยรวม โดยประเทศไทยเองนอกจากจะรับการลงทุนจากต่างชาติแล้ว ยังมีการไปลงทุนทางตรงในต่างประเทศเช่นกัน

ประเทศสหพันธรัฐรัสเซีย (ซึ่งจะเรียกย่อว่ารัสเซียในบทความนี้) เป็นอีกประเทศที่นักธุรกิจไทยเริ่มให้ความสนใจในการไปลงทุน ซึ่งนับตั้งแต่การล่มสลายของอดีตสหภาพโซเวียต ที่ทำให้สหภาพโซเวียตแยกออกเป็นประเทศสหพันธรัฐรัสเซีย และกลุ่มประเทศเครือรัฐเอกราช (Commonwealth of Independent States (CIS)) เป็นต้นมา รัสเซียได้มีการเปิดประเทศและดำเนินการปฏิรูประบบเศรษฐกิจไปสู่ระบบเสรีนิยม โดยมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การเปิดเสรีทางการค้า และการปฏิรูประบบการเงินการคลัง เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจที่ถดถอยอย่างมากจากการบริหารสมัยเป็นสหภาพโซเวียต (World Bank, 2007) และวิกฤตการณ์ทางการเงินในเอเชียได้ส่งผลให้รัสเซียต้องประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงใน พ.ศ. 2541 (World Bank, 2007; Kunov, 2008) อย่างไรก็ตาม รัสเซียสามารถดำเนินการให้รอดพ้นจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจได้ส่วนหนึ่งมาจากความพยายามในการปฏิรูปดังกล่าว ทำให้ปัจจุบันรัสเซียเป็นตลาดที่น่าสนใจ เนื่องจากมีขนาดใหญ่ มีทรัพยากรธรรมชาติมหาศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรด้านแหล่งพลังงาน เมื่อพิจารณาตัวเลขที่เป็นตัวชี้วัดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สำคัญใน พ.ศ. 2553 และการคาดการณ์ใน พ.ศ. 2554 สามารถพยากรณ์ได้ว่า เศรษฐกิจของรัสเซียมีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตขึ้น (จากการคาดการณ์ว่า Real GDP growth จะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 3 ใน พ.ศ. 2553 เป็น 4.1 ใน พ.ศ. 2554 และตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจอื่น ที่มีแนวโน้มดีขึ้น ดังตารางที่ 1

สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (2551) ได้ศึกษาเรื่องการจัดทำเขตการค้าเสรี (FTA: Free Trade Agreement) ระหว่างไทยและรัสเซีย และพบว่าประเทศไทยจะได้รับประโยชน์ทางการค้ากับรัสเซีย เนื่องจากทั้งสองประเทศมีความชำนาญในการผลิตสินค้าและบริการต่างประเภทกัน หรือกล่าวได้ว่า มีความเสริมกัน (Complementary) ในทางการค้า กอปรกับรัสเซียก็ถือเป็นตลาดใหม่ของไทยที่มีกำลังซื้อสูง และการค้ากับตลาดใหม่เหล่านี้ก็เป็นการช่วยลดความเสี่ยงที่ไม่ต้องผูกติดกับการค้ากับประเทศเดิมๆ เช่น สหรัฐฯ สหภาพยุโรป หรือญี่ปุ่น ที่กำลังประสบกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ นอกจากนี้ การมีเขตการค้าเสรีจะช่วยทำให้ภาคธุรกิจไทยได้ประโยชน์ในแง่ของการเรียนรู้ทางศิลปวิทยาการและเทคโนโลยีจากรัสเซียด้วย หากมีการส่งเสริมการใช้ประโยชน์จาก FTA อย่างจริงจัง ซึ่งก็ต้องจับตามองต่อไปว่า FTA ไทย-รัสเซีย จะมีความก้าวหน้าไปอย่างไร

**ตารางที่ 1 แสดงเครื่องชี้วัดเศรษฐกิจสหพันธรัฐรัสเซีย พ.ศ. 2553 และคาดการณ์ พ.ศ. 2554**

| เครื่องชี้วัดเศรษฐกิจ | 2553 | 2554 (คาดการณ์) |
|---|---|---|
| Real GDP growth (%) | 3 | 4.1 |
| Consumer price inflation (average; %) | 8.2 | 7.1 |
| Budget balance (% of GDP) | -5 | -4.5 |
| Current-account balance (% of GDP) | 4 | 3.5 |
| Central bank refinancing rate (end-period; %) | 8.5 | 8.3 |
| Exchange rate Rb:US$ (average) | 30 | 29.8 |
| Exchange rate Rb:€ (average) | 42.7 | 41.6 |

ที่มา : กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์

สำหรับการลงทุนทางตรงต่างประเทศในรัสเซียนั้น นักลงทุนต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในรัสเซียมากที่สุดตามลำดับได้แก่ เนเธอร์แลนด์ ลักเซมเบิร์ก เยอรมนี และไซปรัส ในส่วนของการไปลงทุนทางตรงในต่างประเทศนั้น รัสเซียมีการไปลงทุนในประเทศสวิตเซอร์แลนด์มากเป็นอันดับหนึ่ง ตามมาด้วยประเทศไซปรัส (สภาธุรกิจไทยรัสเซีย, 2553) ทั้งนี้ปริมาณการลงทุนที่ไหลเข้าสู่รัสเซียใน พ.ศ. 2552 ดังแสดงในตารางที่ 2 มีมูลค่าสูงถึง 15,906 พันล้านเหรียญสหรัฐ โดยเมื่อจัดลำดับมูลค่าของการไหลเข้าของการลงทุนทางตรงแล้วจะเป็นลำดับที่ 15 ขณะที่อันดับหนึ่งและสองคือ สหรัฐอเมริกา และจีน

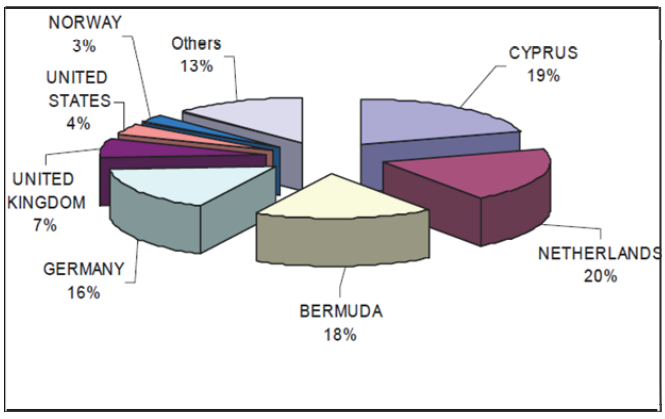
โดยลักษณะธุรกิจที่เข้าไปลงทุนในรัสเซียจะมีลักษณะต่างกันไปตามประเทศที่เข้าไปลงทุน หากเป็นกลุ่มประเทศในเครือรัฐเอกราชและประเทศกำลังพัฒนาจะเน้นในเรื่องธุรกิจเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ และสำหรับประเทศพัฒนาแล้วมักเน้นการทำธุรกิจในด้านการผลิต การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย (Kalotay & Sulstarova, 2010) โดยสัดส่วนการลงทุนจากแต่ละประเทศในรัสเซีย แสดงได้ดังภาพที่ 1

**ตารางที่ 2 แสดงการจัดอันดับมูลค่าการไหลเข้าของการลงทุนทางตรงต่างประเทศของประเทศต่าง ๆ ในปี พ.ศ. 2552 (หน่วย : พันล้านเหรียญสหรัฐ)**

| #. | Country | Inward Flow |
|---|---|---|
| 1. | United States | 129,883.0 |
| 2. | China | 95,000.0 |
| 3. | France | 59,685.7 |
| 4. | Hong Kong (SAR China) | 59,535.1 |
| 5. | Germany | 35,648.1 |
| 6. | Saudi Arabia | 35,514.0 |
| 7. | Brazil | 30,444.0 |
| 8. | Luxembourg | 27,272.9 |
| 9. | Ireland | 24,613.4 |
| 10. | Switzerland | 24,215.8 |
| 11. | Viet Nam | 23,107.3 |
| 12. | India | 22,461.3 |
| 13. | Canada | 18,657.2 |
| 14. | Singapore | 16,808.8 |
| 15. | Russian Federation | 15,906.0 |
| 16. | Spain | 14,970.8 |
| 17. | Kazakhstan | 13,619.3 |
| 18. | Angola | 13,100.6 |
| 19. | Cayman Islands | 12,849.9 |
| 20. | Mexico | 12,521.4 |

ที่มา : Investment Map, International Map Center

**ภาพที่ 1 การลงทุนทางตรงต่างประเทศในสหพันธรัฐรัสเซียในสาขาที่มิใช่ธนาคารแยกตามรายประเทศ พ.ศ. 2550**




ที่มา : TRADE MAP UNCTAD อ้างถึงใน สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (2551)

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าการไปลงทุนในรัสเซียของไทยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของประเทศอื่น ๆ (Others) นั้นนับเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก ปัจจุบันบริษัทที่เข้าไปลงทุนทางตรงและดำเนินธุรกิจอยู่แล้วจำนวน 2 บริษัท คือ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร (โอเวอร์ซี) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือ ซีพีเอฟ ผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกรครบวงจร และบริษัท อูโรรา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องสำอาง (สภาธุรกิจไทย-รัสเซีย, 2553) จึงนับว่าการลงทุนทางตรงของธุรกิจไทยในรัสเซียยังมีจำนวนน้อยมาก อย่างไรก็ตาม ทางภาครัฐก็ได้มีความพยายามจัดโครงการที่เป็นการสนับสนุนนักลงทุนจากประเทศไทยให้ไปลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น (ไม่จำกัดเฉพาะในรัสเซีย) เช่น โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการไทยสู่การทำธุรกิจในต่างประเทศ ของกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ โดยใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Internationalization Project” ซึ่งโครงการนี้ มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยออกไปทำธุรกิจในต่างประเทศมากขึ้น และเพื่อเป็นกลไกในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นการรับมือกับการเปิดการค้าเสรีในโลกการค้าปัจจุบัน และเพื่อเป็นการปรับตัวเชิงโครงสร้างทางการค้าและการลงทุนของไทยไปสู่ทิศทางที่แข่งขันได้มากขึ้น โดยการแสวงหาแหล่งแรงงาน ทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยี ระบบโลจิสติกส์ ที่มีต้นทุนต่ำและมีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งแสวงหาตลาดใหม่ๆ สำหรับสินค้าและธุรกิจบริการ เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยในระยะยาว (กรมส่งเสริมการส่งออก, 2553) ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นให้เกิดการลงทุนทางตรงของบริษัทไทยในต่างประเทศรวมถึงประเทศรัสเซียด้วย

Jones, Fallon & Golov (2000) ศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคกีดขวางสำหรับบริษัทข้ามชาติในการลงทุนทางตรงต่างประเทศในรัสเซีย มาจากปัจจัยหลักๆ ที่สำคัญ คือ ข้อจำกัดจากการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ยังไม่สามารถอำนวยความสะดวกต่อการเข้ามาลงทุนได้อย่างเต็มที่และเพียงพอ โดยรัสเซียมีโครงสร้างพื้นฐานที่จำกัดเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในยุโรปกลางและยุโรปตะวันออก โดยข้อจำกัดส่วนใหญ่เกิดจากนโยบายของรัฐบาล ในด้านปัจจัยทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจนักลงทุนต่างชาติมองว่า สภาพทั่วไปทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจทั้งสองด้านไม่มีเสถียรภาพเท่าที่ควร เศรษฐกิจมีความผันผวนทำให้บริษัทข้ามชาติไม่สามารถคาดการณ์กำไรและผลตอบแทนในระยะยาวจากการลงทุนได้ ปัญหาการมีการควบคุมจากกลุ่มผู้มีอิทธิพล การเกิดอาชญากรรมและการคอร์รัปชั่นในระดับสูง การจำกัดการดำเนินงานของบริษัทเอกชน และกรณีการร่วมทุนกับบริษัทท้องถิ่น มักพบปัญหาเรื่องความล้มเหลวของบริษัทท้องถิ่นและผู้จัดการในการปรับตัวเข้าสู่สภาวะการแข่งขันของตลาด

ทั้งนี้รัฐบาลรัสเซีย มีนโยบายปรับปรุงภาพลักษณ์ของประเทศต่อนักลงทุนต่างชาติ และมีการตั้งหน่วยงานงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการลงทุนโดยเฉพาะเพื่อดึงดูดนักลงทุนให้มาลงทุนในรัสเซียมากขึ้น (สภาธุรกิจไทยรัสเซีย, 2553) กรมส่งเสริมการส่งออกสรุปสภาพเศรษฐกิจของรัสเซียในรายงานสรุปภาวะการค้าระหว่างประเทศไทย-รัสเซีย ปี พ.ศ. 2552 ไว้ว่า ปัจจุบันรัสเซียไม่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกมากนัก รัสเซียมีปัจจัยหนุนด้านเศรษฐกิจ คือ การส่งออกทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำมัน สินแร่ เครื่องจักร อาวุธ และจากราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้รัสเซียมีทุนสำรองระหว่างประเทศสูงเป็นอันดับที่ 3 ของโลก ด้านดัชนีการพัฒนามนุษย์ (Human Development Index: HDI) จากการจัดอันดับประเทศต่างๆ ตามระดับ HDI โดยองค์การสหประชาชาติพบว่าประเทศรัสเซียอยู่ที่อันดับ 65 ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มของประเทศที่มีระดับการพัฒนามนุษย์สูง (High Human

Development) (United Nation Development Programme, 2010) โดยมีโครงสร้างประชากรที่เป็นวัยรุ่นและวัยทำงานเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุด และคนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นชนชั้นกลาง (World Bank, 2007) ประชากรมีการศึกษาดี เป็นประเทศที่มีอัตราผู้รู้หนังสือสูงที่สุดในโลก (มากกว่า ร้อยละ 99) (The Central Intelligence Agency (CIA), 2010; Ministry of Education and Science of the Russian federation, 2010) ประชากรกลุ่มวัยทำงานและวัยรุ่นที่เป็นสัดส่วนสูงที่สุดนี้เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการซื้อสูงและมีความต้องการสินค้าและบริการมายกระดับคุณภาพชีวิต จึงนับได้ว่าประเทศรัสเซียเป็นอีกประเทศหนึ่งที่น่าสนใจในการไปเข้าลงทุน และอาจเป็นโอกาสและตลาดที่น่าสนใจสำหรับนักลงทุนชาวไทย

ที่ผ่านมาการศึกษาวิจัยด้านการลงทุนทางตรงต่างประเทศจากประเทศไทยส่วนใหญ่ต่างมุ่งเน้นไปยังการลงทุนทางตรงต่างประเทศในประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นแหล่งเข้าไปลงทุนของธุรกิจไทยโดยส่วนใหญ่ และจะเห็นได้ว่ามักเป็นการลงทุนในประเทศกำลังพัฒนาด้วยกัน อย่างไรก็ตามยังมีบริษัทไทยบางส่วนไปทำการลงทุนทางตรงในประเทศทางเลือกอื่น เช่น การลงทุนในรัสเซีย ซึ่งมีสภาพสังคม วัฒนธรรม ภูมิประเทศ ที่แตกต่างจากประเทศไทย แม้จะมีจำนวนน้อยมากแต่เป็นที่น่าสนใจว่า มูลเหตุหรือแรงจูงใจอันใดที่ทำให้บริษัทจากประเทศไทยเหล่านั้นตัดสินใจไปลงทุนทางตรงในประเทศรัสเซีย

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของบริษัทไทยในการเลือกไปลงทุนทางตรงต่างประเทศในรัสเซีย และศึกษาถึงรูปแบบการลงทุนของบริษัทไทยในรัสเซีย รวมถึงสาเหตุของการเลือกรูปแบบดังกล่าว โดยใช้ทฤษฎีในการลงทุนทางตรงต่างประเทศของจอห์น เอช ดันนิ่ง และแนวคิดการลงทุนทางตรงต่างประเทศจากประเทศกำลังพัฒนานำมาอธิบาย ทั้งนี้ผลการศึกษาที่ได้จะนำมาเป็นบทเรียนให้กับธุรกิจไทยที่สนใจไปลงทุนในรัสเซีย รวมทั้งรวบรวมปัญหาและอุปสรรคที่พบเพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ เพื่อช่วยให้การลงทุนในประเทศรัสเซียเป็นไปได้อย่างราบรื่นขึ้น

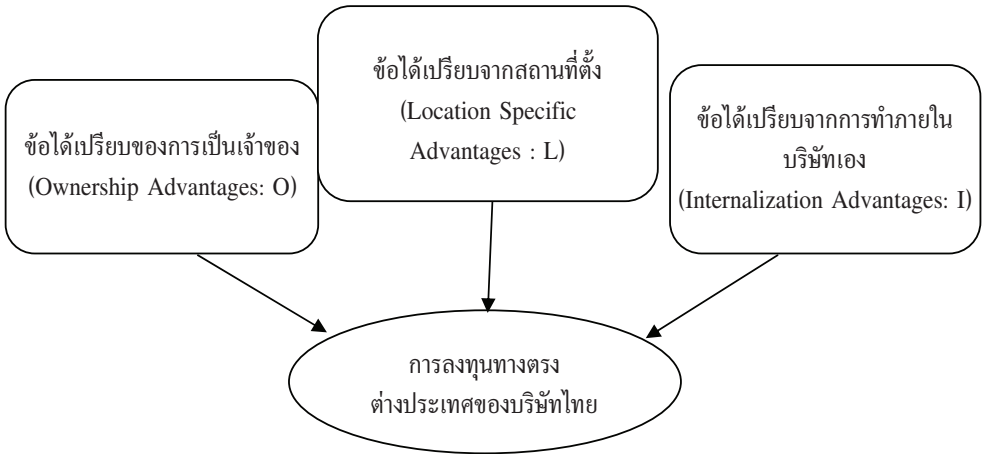
## กรอบในการวิเคราะห์ทฤษฎีในการลงทุนทางตรงต่างประเทศของบริษัทไทยในรัสเซีย

ทฤษฎีหลักในการใช้วิเคราะห์บริษัทตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือ ทฤษฎีการลงทุนต่างประเทศการลงทุนทางตรงต่างประเทศอย่างสมบูรณ์ (Eclectic Paradigm) หรือที่เรียกกันว่า OLI Paradigm ของ จอห์น เอช ดันนิ่ง (John H. Dunning) เนื่องจากสามารถอธิบายปัจจัยการกำหนดการลงทุนทางตรงในต่างประเทศได้ครอบคลุมและสมบูรณ์กว่าทฤษฎีอื่นๆ แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยกำหนดการลงทุนทางตรงต่างประเทศในหลายๆ ปัจจัย โดยสังเคราะห์ปัจจัยจากทฤษฎีการลงทุนทางตรงอื่นๆ เข้าด้วยกัน จึงเป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบายความได้เปรียบในด้านต่างๆ ที่สามารถอธิบายการลงทุนทางตรงระหว่างประเทศได้ไม่ว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจลักษณะใด (เสาวรินทร์, 2537; มัลลิกา, 2547)

การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการลงทุนทางตรงของบริษัทไทยในรัสเซีย ได้นำความได้เปรียบสามปัจจัยของ OLI Paradigm มาเป็นแนวคิดในการพิจารณาการเข้าไปลงทุนทางตรงต่างประเทศ อันประกอบด้วย ข้อได้เปรียบจากการเป็นเจ้าของสินทรัพย์บางประการ ข้อได้เปรียบจากสถานที่ตั้ง และข้อได้เปรียบจากการทำภายในบริษัทเอง เพื่ออธิบายปัจจัยกำหนดการลงทุนทางตรงต่างประเทศของบริษัท

ไทยในรัสเซีย โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทที่ลงทุนทางตรงในรัสเซียและดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันจำนวนสองบริษัท คือ บริษัทผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร บริษัทผลิตเครื่องสำอาง และนักธุรกิจไทยที่กำลังจะเปิดร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโก โดยมีกรอบในการวิเคราะห์ตาม OLI Paradigm ดังภาพที่ 2

**ภาพที่ 2 กรอบการศึกษาปัจจัยกำหนดการลงทุนทางตรงต่างประเทศของบริษัทไทยในประเทศสหพันธรัฐรัสเซียที่ใช้ศึกษา**




Dunning (1980) ได้อธิบายถึงข้อได้เปรียบทั้งสามประการว่า มีความสัมพันธ์กันโดยการลงทุนทางตรงต่างประเทศจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดข้อได้เปรียบทั้งสามประการนี้ ได้แก่

**1) ข้อได้เปรียบของการเป็นเจ้าของ (Ownership Advantages: O)**

การที่บริษัทเลือกที่จะไปลงทุนทางตรงในต่างประเทศได้นั้น จำต้องมีข้อได้เปรียบของการเป็นเจ้าของในสินทรัพย์บางประการเป็นเงื่อนไขแรก ข้อได้เปรียบของการเป็นเจ้าของนี้ อาจอยู่ในรูปของความสามารถทางเทคโนโลยี ทักษะในการบริหารองค์กร ความสามารถด้านการจัดการและการตลาด การมีเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งทุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ การวิจัยและพัฒนาสินค้า ตราสินค้าที่มีชื่อเสียง เป็นต้น ซึ่งความได้เปรียบจากการเป็นเจ้าของในสินทรัพย์บางประการของบริษัทนี้ จะช่วยชดเชยข้อเสียเปรียบที่บริษัทผู้ไปลงทุนต้องประสบจากการที่ธุรกิจท้องถิ่นมีความเชี่ยวชาญและเข้าใจตลาดมากกว่า

**2) ข้อได้เปรียบจากสถานที่ตั้ง (Location Specific Advantages: L)**

การที่นักลงทุนเลือกสถานที่ทำการลงทุนทางตรงในประเทศใดนั้น เกิดจากจากการที่ประเทศผู้รับทุนนั้นมีความได้เปรียบในแหล่งที่ตั้ง ในด้านการมีปัจจัยเฉพาะบางประการ เช่น ขนาดตลาดที่ใหญ่กว่า หรือการที่ต้นทุนการผลิตของในประเทศผู้รับทุนต่ำกว่าการลงทุน

ในประเทศของตน เช่น การมีทรัพยากร หรือปัจจัยการผลิตที่อุดมสมบูรณ์ ราคาปัจจัยการผลิตถูก ปัจจัยด้านแรงงาน หรืออาจเป็นข้อได้เปรียบด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานที่พร้อม หรือมีข้อเสนอจูงใจจากรัฐบาลประเทศผู้รับทุน

**3) ข้อได้เปรียบจากการทำภายในบริษัทเอง (Internalization Advantages: I)**

บริษัทเลือกที่จะลงทุนทางตรงแทนที่จะให้บุคคลที่สามเป็นคนผลิต เช่น การอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ การทำแฟรนไชส์ ก็ต่อเมื่อบริษัทเล็งเห็นถึงข้อได้เปรียบจากการทำภายในบริษัทเอง (Internalization) ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนการทำธุรกรรมต่างๆ และทำให้กิจกรรมหรือธุรกรรมต่างๆ ในตลาดสามารถมีการเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกกีดกันทางการค้า การเข้าแทรกแซงของรัฐบาล เช่น การกำหนดโควตา การตั้งกำแพงภาษี นอกจากนี้ การพึ่งพากันเพื่อให้กิจกรรมทางธุรกิจดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยตัวกลางของตลาดเพื่อมิให้ได้รับผลกระทบจากภายนอก แต่เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของตลาดทำให้การจัดตั้งตลาดระหว่างกลางมีความยุ่งยาก ดังนั้นจึงมีการพยายามปรับปรุงเพื่อทำให้เกิดการทำภายในบริษัทเองเพื่อให้กิจการของบริษัทเติบโตขึ้น

นอกจาก OLI Paradigm แล้ว การศึกษานี้ยังได้นำ Linkage-Leverage-Learning Model (LLL Model) ของ Mathew (2005) ซึ่งใช้ในการอธิบายการลงทุนทางตรงต่างประเทศที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาและผู้ที่เข้ามาในตลาดเป็นรายหลังๆ โดยเฉพาะมาวิเคราะห์บริษัทตัวอย่าง ที่มีการลงทุนทางตรงที่เลือกรูปแบบการเป็นหุ้นส่วน (Joint venture) และการมีพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทที่นำไปสู่การเกิดการลงทุนทางตรงดังกล่าว โดยการมี Linkage คือ การเชื่อมโยงการพยายามสร้างเครือข่ายกับผู้ที่เป็นผู้นำ หรือผู้เล่นระดับโลก ทำให้เกิดเป็นเครือข่ายของความร่วมมือกันเพื่อทำให้ผู้เล่นรายหลังๆ สามารถเข้าสู่ตลาด และมีการเติบโตของธุรกิจในการเป็นบริษัทข้ามชาติได้รวดเร็วขึ้น การเป็นพันธมิตรหรือการเป็นหุ้นส่วนกับบริษัทที่มีศักยภาพในตลาดนี้จะช่วยให้การขยายตัวของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น Leverage คือ การยกระดับ เช่น การยกระดับทางเทคโนโลยีจากการเชื่อมโยง การมีความร่วมมือเป็นเครือข่ายทางธุรกิจ หรือเป็นหุ้นส่วนกับบริษัทที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีในธุรกิจต่างๆ หรือการทำให้เกิดความมั่นคง ปลอดภัยมากขึ้นจากการร่วมธุรกิจกับบริษัทที่สามารถช่วยเราลดอุปสรรคในการทำธุรกิจ ประการสุดท้ายคือ Learning การเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้จากผู้ที่เข้ามาในตลาดก่อน โดยอาจไปเป็นหุ้นส่วนเพื่อถ่ายทอดความรู้ ซึ่งอาจเป็นความรู้ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Mathew, 2005; Buckley and Casson, 2007)

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของบริษัทไทยในการลงทุนทางตรงในสหพันธรัฐรัสเซีย

การวิเคราะห์ทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งอื่นๆ ประกอบกันพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของบริษัทไทยในการลงทุนทางตรงในรัสเซียมีดังต่อไปนี้

**1) เพื่อใช้ประโยชน์จากการมีความได้เปรียบเฉพาะในด้านเทคโนโลยีและความชำนาญด้านการผลิตการจัดการ**

กรณีของบริษัทผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกรนั้นเป็นบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจเกษตรรายใหญ่ ทั้งการผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสัตว์ครบวงจร มีการวิจัยและพัฒนาด้านดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยมีบริษัทย่อยและโรงงานในหลายประเทศทั่วโลก บริษัทดังกล่าวมีความสนใจและศึกษาตลาดรัสเซียมาตั้งแต่ยังเป็นสหภาพโซเวียต และเข้าไปลงทุนในรัสเซียเมื่อ พ.ศ. 2548 เนื่องจาก

เห็นว่า รัสเซียเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการอุปโภคบริโภคที่มากขึ้น รัฐบาลเริ่มหันมาให้ความสนใจในเรื่องความต้องการอาหารของคนในชาติ จึงได้มีการกำหนดงบประมาณในการพัฒนาภาคการเกษตร บริษัทจึงได้เข้าไปเจรจากับรัฐบาลรัสเซียในด้านการเข้าไปลงทุนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับเกษตรกรในท้องถิ่น โดยลงทุนสร้างโรงงานผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกรครบวงจรที่มีความทันสมัยจำหน่ายในประเทศ เพื่อลดการนำเข้า โดยการบริโภคเนื้อสุกรสดในรัสเซียมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี ขณะที่คุณภาพของสุกรที่มีขายกันอยู่เดิมมีคุณภาพไม่ดีนักเนื่องจากมีไขมันมาก แต่ปริมาณเนื้อแดงน้อยและลำตัวสั้น เมื่อเทียบกับคุณภาพของสุกรที่บริษัทผลิตได้ บริษัทจึงเชื่อว่าจะสามารถเข้าแข่งขันในตลาดได้ และมีแนวทางการพัฒนาสายพันธุ์ให้กับเกษตรกรเครือข่ายสองแนวทางหลักในเบื้องต้น คือ การนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น ฟินแลนด์ นอร์เวย์ และเดนมาร์ค และการปรับปรุงสายพันธุ์โดยเน้นให้สอดคล้องกับตลาดรัสเซีย โดยอาศัยความชำนาญและเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สามารถพัฒนาตลาดเนื้อสุกรในรัสเซียได้ ปัจจุบันบริษัทมีโรงงานผลิตอาหารสัตว์และฟาร์มเลี้ยงสุกรในเขตมอสโกที่นับได้ว่าเป็นโรงงานที่ทันสมัยที่สุด และจะเร่งส่งเสริมให้เกษตรกรชาวรัสเซียเลี้ยงสุกรโดยอาศัยพันธุ์สุกรของบริษัทเพื่อนำมาจำหน่ายกลับให้บริษัทที่เรียกว่าระบบ Contract farming เพื่อผลิตเนื้อสุกรเป็นชิ้นส่วนต่างๆ ออกจำหน่าย ซึ่งเป็นรูปแบบการทำธุรกิจที่บริษัทถนัดและเชี่ยวชาญ ดังที่ทำอยู่ในประเทศแม่และในหลายประเทศ

กรณีของบริษัทเครื่องสำอาง ผู้ประกอบการอยู่ในธุรกิจเครื่องสำอางมากว่ายี่สิบปี จึงมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าในตลาดรัสเซียเป็นอย่างดี และเห็นว่าเครื่องสำอางที่มีการผลิตอยู่เดิมในรัสเซียค่อนข้างล้าสมัยทั้งกระบวนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ จึงเห็นโอกาสในการสร้างตรายี่ห้อเครื่องสำอางที่มีกระบวนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัย มีสูตรเครื่องสำอางที่หลากหลายเหมาะกับกลุ่มลูกค้าโดยมีการศึกษาต้นแบบจากผู้ผลิตในประเทศที่มีชื่อเสียงด้านดังกล่าว เช่น ฝรั่งเศส และอิตาลี บริษัทจึงตัดสินใจตั้งโรงงานผลิตเครื่องสำอางขึ้นในรัสเซีย ผนวกกับความสามารถในการจัดการด้านการตลาดของผู้ประกอบการ ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบจากการเป็นเจ้าของสินทรัพย์ในด้านการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่มีเหนือคู่แข่งในท้องถิ่น

กรณีการตัดสินใจไปเปิดร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโก ผู้ประกอบการพิจารณาว่า สามารถสร้างความได้เปรียบด้านความชำนาญในการปรุงอาหารไทยโดยคนไทยเอง หรือการมีคนไทยคอยควบคุมดูแลบริหารจัดการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าจะช่วยให้กิจการสามารถดำเนินงานและมีผลประกอบการที่ดีได้ โดยผู้ประกอบการมีนโยบายใช้พ่อครัวชาวไทยเพื่อให้ได้รสชาติไทยแท้ ซึ่งเป็นรสชาติที่คนรัสเซียชอบมากกว่ารสชาติแบบไทยประยุกต์ เนื่องจากในปัจจุบันร้านอาหารไทยที่เปิดกิจการที่กรุงมอสโก ล้วนแต่ไม่ได้ใช้พ่อครัวชาวไทย และมีเจ้าของที่เป็นคนชาติอื่น เช่น เวียดนาม รัสเซีย แม้ว่าชื่อเมนูอาหารเป็นชื่ออาหารไทยก็ตาม แต่รสชาติค่อนข้างแตกต่างกับอาหารไทยที่แท้จริง ดังนั้นหากผู้ประกอบการไปเปิดร้านอาหารไทยในกรุงมอสโก จึงคิดว่าจะมีข้อได้เปรียบจากการมีพ่อครัวที่เป็นคนไทยและสามารถนำเสนอเมนูอาหารไทยที่หลากหลายและมีรสชาติที่คงความเป็นไทยได้ดีกว่า นอกจากนี้ การที่ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจส่งออกอาหารทะเลแปรรูปไปยังรัสเซียอยู่เดิมแล้ว ย่อมเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในเรื่องการจัดหาวัตถุดิบจากประเทศไทยที่มีคุณภาพ และจัดสรรวัตถุดิบที่เป็นอาหารทะเลแปรรูปดังกล่าวไปสร้างเป็นเมนูอาหารในร้านได้

**2) เพื่อใช้ประโยชน์จากขนาดหรือศักยภาพของตลาด**

สำหรับบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์และทำฟาร์มสุกรครบวงจรนั้น เนื่องจากเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจข้ามชาติอยู่แต่เดิม มีการขยายตลาดในต่างประเทศและมองหาตลาดที่มีศักยภาพ โดยบริษัทมีความสนใจตลาดประเทศกลุ่ม BRIC อันได้แก่ บราซิล รัสเซีย อินเดีย และจีน ซึ่งรัสเซียเป็นหนึ่งในสมาชิกของกลุ่มนี้ และเป็นตลาดขนาดใหญ่และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ กรุงมอสโก ได้รายงานว่า รัสเซียมีการนำเข้ากากอาหารและอาหารสัตว์ปีละจำนวนมากและเพิ่มมากขึ้นทุกปี โดยนำเข้าจากยุโรปและละตินอเมริกามากกว่า 800 ล้านเหรียญสหรัฐฯ และนำเข้าจากไทยมูลค่ากว่าปีละ 9.6 ล้านเหรียญสหรัฐฯ จากขนาดของตลาดและการเติบโตอย่างต่อเนื่องดังกล่าว จึงนับเป็นปัจจัยจูงใจสำคัญที่ทำให้บริษัทตัดสินใจลงทุนสร้างโรงงานผลิตอาหารสัตว์ในรัสเซีย และดำเนินการสร้างฟาร์มเลี้ยงสุกรควบคู่ไปกับการผลิตอาหารสัตว์ โดยภายในปี พ.ศ. 2557 บริษัทมีเป้าหมายที่จะผลิตสุกรป้อนสู่ตลาดภายในประเทศรัสเซียให้ได้ 1 ล้านตัวต่อปี ปริมาณดังกล่าวเกือบเทียบเท่าการบริโภคสุกรของประเทศไทยทั้งประเทศ แต่สำหรับตลาดรัสเซียคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดเพียงประมาณร้อยละ 2 เท่านั้น ซึ่งชี้ให้เห็นถึงขนาดและมูลค่าตลาดที่มีขนาดใหญ่มากของประเทศรัสเซีย

กรณีของผู้ผลิตเครื่องสำอางซึ่งลงทุนสร้างโรงงานในเขตมอสโก โดยผลิตและจำหน่ายในประเทศเป็นหลักและส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง ได้เลือกเข้ามาลงทุนในรัสเซียเพื่อต้องการผลิตและขายสินค้าในประเทศรัสเซียและใช้ประโยชน์จากลักษณะตลาดแบบเครือข่ายที่มีศูนย์กลางที่สำคัญที่กรุงมอสโก เพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงไปยังกลุ่มประเทศในเครือรัฐเอกราช (CIS) และประเทศใกล้เคียง เนื่องจากผู้ประกอบการได้ทำการค้าขายกับประเทศรัสเซียมาเป็นระยะเวลากว่ายี่สิบปี โดยเป็นผู้ส่งออกเสื้อผ้า อาหาร เครื่องสำอางจากประเทศต่างๆ ทั้งไทย จีน ไปขายที่รัสเซีย ประเทศในเครือรัฐเอกราช (CIS) และประเทศใกล้เคียงอื่นๆ ทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจลักษณะตลาดของรัสเซียเป็นอย่างดี จึงมองเห็นถึงช่องทางในการใช้ลักษณะตลาดที่มีการค้าแบบเครือข่ายนี้เป็นช่องทางสำคัญในการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้เป็นอย่างดีผ่านทางตัวแทนกระจายสินค้าต่างๆ และบริษัทยังส่งออกสินค้าไปขายยังประเทศใกล้เคียง เช่น ยูเครน คาซัคสถาน ลัตเวีย เป็นต้น โดยบริษัทเลือกตั้งโรงงานในเขตมอสโกเพื่อผลิตสินค้าเข้าสู่ตลาดดังกล่าว ซึ่งมีศูนย์กลางสำคัญ ที่กรุงมอสโก โดยมียี่ห้อสินค้าเป็นของตนเองและเครื่องสำอางของบริษัทเน้นลูกค้าที่เป็นกลุ่มตลาดล่างเป็นหลัก

สำหรับกรณีนักลงทุนที่สนใจไปทำธุรกิจร้านอาหารในกรุงมอสโกนั้น เห็นว่าตลาดรัสเซียเป็นตลาดเกิดใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ประชากรนิยมบริโภคอาหารนอกบ้านมากขึ้น และเมื่อพิจารณาค่าครองชีพโดยเปรียบเทียบแล้ว กรุงมอสโกมีอัตราค่าครองชีพสูงติดอันดับต้น ๆ ของโลก ทำให้ร้านอาหารสามารถขายอาหารได้ในราคาสูง อีกทั้งยังมีจำนวนประชากรมากกว่า 15 ล้านคน กรุงมอสโกจึงเป็นเมืองเป้าหมายในการเข้าไปเปิดกิจการดังกล่าว และจากการทำการสำรวจเบื้องต้นยังพบว่า ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีและมีความต้องการรับประทานอาหารไทย จึงนับเป็นข้อได้เปรียบสำคัญในแง่ของขนาดและศักยภาพของตลาดของกรุงมอสโกสำหรับธุรกิจร้านอาหารไทย นอกจากนี้จากรายงานของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมอสโก รายงานว่า ร้านอาหารเป็นธุรกิจค้าปลีกที่เติบโตมากที่สุดสาขาหนึ่ง โดยในปี พ.ศ. 2550 มีอัตราการเติบโตถึงร้อยละ 29 แต่การบริโภคยังคงอยู่ระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดตลาดในประเทศตะวันตกจึงมีช่องว่างที่จะเติบโตได้อีกมาก

**3) เพื่อใช้ประโยชน์จากแหล่งวัตถุดิบอันเป็นปัจจัยการผลิต**

กรณีของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ โดยในการผลิตอาหารสัตว์นั้นส่วนประกอบหลักที่สำคัญต้องประกอบด้วยส่วนผสมที่เป็นแหล่งโปรตีน และส่วนผสมที่เป็นแหล่งพลังงาน โดยส่วนผสมที่เป็นแหล่งพลังงาน เช่น คาร์โบไฮเดรตนั้น วัตถุดิบดังกล่าวมีจำนวนมหาศาลในรัสเซีย เนื่องจากรัสเซียเป็นผู้ผลิตธัญพืชแหล่งใหญ่ของโลกโดยเป็นแหล่งผลิตและส่งออกข้าวสาลีที่สำคัญ ทำให้ต้นทุนการผลิตอาหารสัตว์ที่รัสเซียถูกกว่าการผลิตในประเทศไทย

**4) เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง**

กรณีของโรงงานผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกรในการจำหน่ายเนื้อสุกรนั้น ต้องการตอบสนองอุปสงค์ของตลาดเนื้อสุกรสด ที่สินค้าต้องสดเมื่อถึงมือลูกค้า และเพื่อคงคุณภาพความสดของสินค้า จึงไม่สามารถใช้เวลาในการขนส่งที่ยาวนานได้ โดยปกติแล้วในการส่งสินค้ามายังกรุงมอสโกต้องใช้เวลาประมาณ 4 สัปดาห์ ซึ่งอาหารสดจะเสื่อมคุณภาพหรือเน่าเสียก่อนถึงมือผู้บริโภค ดังนั้นทางเดียวในการแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ การเข้าไปลงทุนสร้างฟาร์มเลี้ยงสุกรในประเทศรัสเซียที่เป็นตลาดเป้าหมาย

**5) เพื่อสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบคู่แข่งด้านราคา**

กรณีของบริษัทเครื่องสำอาง บริษัทเลือกสร้างโรงงานในเขตมอสโก โดยโรงงานดังกล่าวจะทำเฉพาะกระบวนการของการผสมสารเคมีตามสูตรเครื่องสำอางของบริษัท วัตถุดิบที่ใช้เป็นสารเคมีพื้นฐานนั้น บริษัทใช้วัตถุดิบจากภายในประเทศรัสเซียเอง ส่วนสารเคมีที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเครื่องสำอางจะมีการนำเข้าจากประเทศฝรั่งเศส และบางส่วนนำเข้าจากประเทศจีน จากการที่ผู้ผลิตเคยทำธุรกิจนำเข้าเครื่องสำอางมาเป็นระยะเวลานาน จึงพบว่า การสร้างโรงงานผสมเครื่องสำอางเอง จะทำให้สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตและคุณภาพของเครื่องสำอางได้ และจะทำให้ได้เครื่องสำอางที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดีกว่าการนำเข้าจากต่างประเทศ ทั้งนี้บริษัทกำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักไว้ที่กลุ่มลูกค้าตลาดล่างซึ่งมีความต้องการสินค้าที่มีราคาถูกแต่มีคุณภาพดี ตามรสนิยมของคนรัสเซียที่นิยมของที่มีคุณภาพ ดังนั้นเพื่อการควบคุมทั้งคุณภาพของสินค้าและต้นทุนการผลิตเพื่อป้อนสินค้าเครื่องสำอางสู่ตลาดรัสเซียและประเทศใกล้เคียง บริษัทจึงเลือกดำเนินการตั้งโรงงานผลิตในเขตมอสโก โดยบริษัทเป็นผู้ผลิตเองแทนการจ้างผลิตหรือการนำเข้าจากต่างประเทศ

**6) เพื่อหลีกเลี่ยงการรั่วไหลของความรู้ที่เป็นข้อได้เปรียบสำคัญของบริษัท โดยเลือกทำโดยบริษัทเอง**

กรณีของบริษัทผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกรนั้นมีส่วนของการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่สำคัญ การสร้างโรงงาน การวางระบบการผลิต และการควบคุมการผลิตด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงของบริษัท มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทแม่เป็นผู้วางระบบและบริหารจัดการ เนื่องจากมีความเข้าใจในเทคโนโลยี วิธีการ และเป็นความชำนาญที่สั่งสมมานาน ที่บางครั้งไม่สามารถถ่ายทอดได้ และเป็นการรักษาความรู้ที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ให้รั่วไหล

กรณีของผู้ผลิตเครื่องสำอาง มีความรู้ที่เป็นข้อได้เปรียบอันเกิดจากการที่ผู้ประกอบการมีความคุ้นเคยอยู่ในตลาดเครื่องสำอางของรัสเซียมานานกว่ายี่สิบปี ทำให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดที่สั่งสมมานาน อีกทั้งบริษัทยังมีสูตรผสมของเครื่องสำอางภายใต้ตรายี่ห้อของตัวเอง จึงเลือกทำการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเองเพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ และเพื่อหลีกเลี่ยงการรั่วไหลของความรู้ที่เป็นข้อได้เปรียบ ซึ่งเป็นอีกเหตุผลหนึ่งของการลงทุนทางตรงดังกล่าว

กรณีของร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโก มีการใช้พ่อครัวชาวไทย ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของบริษัท ความเชี่ยวชาญของพ่อครัว และการคิดเมนูอาหารเฉพาะของร้าน ซึ่งนับเป็นความรู้ที่สำคัญและเป็นข้อได้เปรียบในการมาลงทุนเปิดร้านอาหาร ณ กรุงมอสโก ซึ่งไม่ต้องการให้มีการรั่วไหลไปยังบุคคลภายนอก

สาเหตุหรือปัจจัยที่พบในบริษัทตัวอย่างในแต่ละกรณีที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปเป็นตารางที่ 3 ได้ดังนี้

**ตารางที่ 3 สาเหตุการตัดสินใจในการลงทุนทางตรงต่างประเทศในสหพันธรัฐรัสเซียจากประเทศไทยที่พบในแต่ละราย**

| เหตุผล | บริษัทตัวอย่าง | | |
|---|---|---|---|
| | ผู้ผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร | ผู้ผลิตเครื่องสำอาง | ร้านอาหารไทย |
| 1. เพื่อใช้ประโยชน์จากการมีความได้เปรียบเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และความชำนาญด้านการผลิตการจัดการ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. เพื่อใช้ประโยชน์จากขนาดหรือศักยภาพของตลาด | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3. เพื่อใช้ประโยชน์จากแหล่งวัตถุดิบอันเป็นปัจจัยการผลิต | ✓ | | |
| 4. เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง | ✓ | | |
| 5. เพื่อสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบคู่แข่งด้านราคา | | ✓ | |
| 6. เพื่อหลีกเลี่ยงการรั่วไหลของความรู้ที่เป็นข้อได้เปรียบสำคัญของบริษัทโดยเลือกทำโดยบริษัทเอง | ✓ | ✓ | ✓ |

จากตารางที่ 3 เหตุผลในข้อ 1 นั้น แสดงถึงข้อได้เปรียบของการเป็นเจ้าของ (Ownership Advantages: O) ข้อ 2 – 4 แสดงถึงข้อได้เปรียบจากสถานที่ตั้ง (Location Specific Advantages: L) และ ข้อ 5–6 แสดงถึงข้อได้เปรียบจากการทำภายในบริษัทเอง (Internalization Advantages: I) ซึ่งทั้ง 3 กรณี การลงทุนก็มีข้อได้เปรียบใน 3 ด้านดังกล่าว โดยมีเหตุผลในแต่ละด้านทั้งเหมือนและแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า กรณีการลงทุนในบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร บริษัทผลิตเครื่องสำอาง และกรณีผู้ที่กำลังตัดสินใจไปลงทุนในธุรกิจร้านอาหารไทยในประเทศรัสเซีย มีความสอดคล้องและสามารถอธิบายได้ด้วย OLI Paradigm ของดันนิ่ง ทั้งนี้รูปแบบการลงทุนและเหตุผลสามารถแสดงในตารางที่ 4 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4 แสดงรูปแบบและเหตุผลในการลงทุนทางตรงของบริษัทตัวอย่างในสหพันธรัฐรัสเซีย**

| บริษัท | รูปแบบการลงทุน | เหตุผล |
|---|---|---|
| ผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร | เจ้าของเองทั้งหมด | ● ต้องการอำนาจในการควบคุม<br>● การสั่งการที่มีประสิทธิภาพจากบริษัทแม่ |
| ผลิตเครื่องสำอาง | เจ้าของเองทั้งหมด | ● ต้องการอำนาจในการควบคุม<br>● ความรวดเร็วในการบริหารสั่งการ |
| ร้านอาหารไทย | การลงทุนร่วม | ● เพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถของหุ้นส่วน |

จากตารางจะเห็นได้ว่าบริษัทตัวอย่างที่เลือกรูปแบบการเป็นเจ้าของเองทั้งหมดมีเหตุผลเพื่อการมีอำนาจในการควบคุมและบริหารกิจการเป็นหลักและการเลือกการลงทุนร่วมก็เพื่อการใช้ความสามารถของหุ้นส่วน

## การวิเคราะห์การลงทุนทางตรงของบริษัทไทยด้วย Linkage-Leverage-Learning (LLL) model

จากข้อมูลการสัมภาษณ์บริษัทตัวอย่างทั้งสามกรณีพบว่า กรณีร้านอาหารไทยเป็นกรณีเดียวที่มีพันธมิตรทางธุรกิจก่อนการตัดสินใจลงทุนทางตรงต่างประเทศดังกล่าวมากที่สุด ส่วนในกรณีของบริษัทผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกรพบว่า ไม่ได้มีเครือข่ายทางธุรกิจ หรือพันธมิตรทางธุรกิจใดๆ ที่ผลักดันในการขยายธุรกิจข้ามชาติไปลงทุนในรัสเซียที่ชัดเจน แต่อาศัยความแข็งแกร่งของบริษัทเองและจากการมีปัจจัยดังที่ได้วิเคราะห์ด้วย OLI Paradigm เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ หรือแม้แต่ในกรณีของบริษัทผลิตเครื่องสำอางที่อาจรู้จักกับตัวแทนจำหน่ายสินค้าหลายประเภท เนื่องจากมีการติดต่อค้าขายในอดีตอยู่บ้าง แต่เนื่องจากผู้ประกอบการเคยจำหน่ายสินค้าสินค้าที่หลากหลาย จึงเปลี่ยนตัวแทนจำหน่ายอยู่เรื่อยๆ จึงไม่ได้เป็นแรงผลักดันที่สำคัญ และแม้ว่าทั้งของบริษัทผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร และบริษัทผลิตเครื่องสำอางจะเป็นการลงทุนจากประเทศกำลังพัฒนาแต่ในประเด็นของการเป็นผู้เล่นที่เข้าตลาดรายหลังๆ อาจไม่เข้าข่ายกรณีของสองบริษัทนี้ เพราะสำหรับตลาดรัสเซียนับได้ว่า ทั้งสองบริษัทเป็นผู้ผลิตรายแรกๆ ในอุตสาหกรรมของตนที่มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าเพื่อป้อนสู่ตลาดรัสเซีย ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบตัวอย่างทั้งสาม กรณีของร้านอาหารไทยซึ่งเป็นการลงทุนจากประเทศกำลังพัฒนา จัดได้ว่าเป็นผู้เข้าตลาดรายหลังๆ อย่างชัดเจน จึงน่าจะสอดคล้องและสามารถอธิบายถึงการตัดสินใจในการลงทุนทางตรง

ต่างประเทศในครั้งนี้ด้วย LLL Model ได้ดีกว่าอีกสองบริษัท ดังนี้

Linkage หรือการมีการเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ในกรณีการตัดสินใจลงทุนเปิดร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโกของนักธุรกิจไทยโดยการเลือกรูปแบบการลงทุนร่วม (Joint venture) ในสัดส่วน 50:50 กับผู้ร่วมทุนชาวรัสเซียที่สนิทสนมกันเป็นอย่างดีนั้น เป็นการแสดงถึงการมีมีความเชื่อมโยงและเครือข่ายทางธุรกิจของร้านอาหารไทยดังกล่าว จากเดิมกิจการที่ผู้ประกอบการทำอยู่เป็นบริษัทส่งออกอาหารทะเลแปรรูป การตัดสินใจเปิดร้านดังกล่าวจึงเป็นการขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ ส่วนหนึ่งเป็นการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงส่วนตัวของผู้ประกอบการ ด้วยการมีเพื่อนสนิทเป็นชาวรัสเซียที่มีความรู้เกี่ยวกับตลาดร้านอาหารในรัสเซีย และคาดว่าจะสามารถใช้วัตถุดิบบางส่วนจากการสนับสนุนจากธุรกิจที่ทำอยู่เดิม ซึ่งโดยปกติมีการส่งออกอาหารทะเลแปรรูปไปยังประเทศรัสเซียอยู่แล้ว และผู้ประกอบการจะเป็นผู้จัดหาพ่อครัวคนไทยไปทำงานที่ร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโก กรณีนี้จึงเกิดเป็นความร่วมมือระหว่างผู้ถือหุ้นที่ช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกัน

Leverage หรือการยกระดับธุรกิจ การมีความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ที่ดีกับชาวรัสเซียดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ผู้ประกอบการมีการยกระดับธุรกิจของตนเองเป็นการไปลงทุนในต่างประเทศในธุรกิจร้านอาหารที่นอกเหนือจากการเป็นเจ้าของธุรกิจส่งออก การมีหุ้นส่วนเป็นชาวรัสเซียยังเป็นการสร้างความปลอดภัยในการดำเนินธุรกิจให้รอดพ้นจากการถูกคุกคามจากกลุ่มผู้มีอิทธิพลท้องถิ่น และยังช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานราชการต่างๆ ของรัสเซีย เช่น การดำเนินการขออนุญาตประกอบกิจการ การชำระภาษี เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากประเทศรัสเซียมีระเบียบข้อกฎหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติ ที่ซับซ้อนและยุ่งยาก รวมไปถึงประโยชน์ในการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อรับคำแนะนำติชมต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกิจการร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโกต่อไป

Learning คือการเรียนรู้ โดยผู้ประกอบการยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับตลาดในธุรกิจร้านอาหารในกรุงมอสโกมากนัก ดังนั้นการไปลงทุนเปิดร้านอาหารในกรุงมอสโกจึงเป็นการเรียนรู้ในธุรกิจร้านอาหารในต่างประเทศ โดยอาศัยการศึกษาจากหุ้นส่วนชาวรัสเซียที่มีความชำนาญในธุรกิจร้านอาหารและเข้าใจตลาดท้องถิ่นมากกว่าในฐานะผู้เคยมีประสบการณ์มาก่อน นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้จากคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดิม โดยในมอสโกนั้น มีร้านอาหารไทยประมาณ 4-5 ร้าน ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในทำเลที่มีผู้คนพลุกพล่าน และในย่านที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีร้านใดที่มีพ่อครัวและเจ้าของที่เป็นคนไทย ดังนั้นรสชาติอาหารจึงไม่ใกล้เคียงกับอาหารไทยที่แท้จริง ซึ่งผู้ประกอบการได้มีการวางแผนที่จะนำทั้งจุดดีและจุดด้อยของร้านอาหารที่มีอยู่เดิมเหล่านั้นมาปรับเป็นกลยุทธ์ของร้าน ด้วยการพยายามใช้เครือข่ายของหุ้นส่วนในการติดต่อหาทำเลเช่าพื้นที่ร้านที่มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวรัสเซียและนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศสัญจรจำนวนมาก

กรณีการตัดสินใจไปเปิดร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโกนั้น เมื่อเปรียบเทียบการวิเคราะห์ด้วย LLL Model กับ OLI Paradigm พบว่า LLL Model สามารถอธิบายถึงการเกิดการลงทุนทางตรงกรณีนี้ได้ชัดเจนกว่า ทั้งนี้การที่ผู้ประกอบการตัดสินใจไปลงทุนทางตรงในรัสเซียจะมาจากปัจจัยภายนอกเป็นหลัก เหตุผลประการแรก คือ การมีความเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ โดยการมีพันธมิตรที่เป็นนักธุรกิจชาวรัสเซีย ประการที่สองเป็นการยกระดับทางธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจการลงทุนเปิดร้านอาหารไทยในต่างประเทศ โดยร่วมเป็นหุ้นส่วนกับนักธุรกิจท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยง อุปสรรคต่างๆ โดยอาศัย

ความสามารถของหุ้นส่วนที่มีความเข้าใจตลาดท้องถิ่นและการรู้ช่องทางในการติดต่อกับหน่วยงานในท้องถิ่นได้ดีกว่า และประการที่สามเป็นการเรียนรู้ในธุรกิจร้านอาหารไทยในต่างประเทศ ที่ไม่ใช่เป็นธุรกิจเดิมที่ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญพิเศษหรือมีความได้เปรียบมาก่อน โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการหุ้นส่วนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจดังกล่าว

## การเปรียบเทียบการลงทุนทางตรงต่างประเทศจากประเทศตะวันตก และจากประเทศไทยในสหพันธรัฐรัสเซีย

จากปัจจัยกำหนดการลงทุนทางตรงดังที่กล่าวมาแล้ว พบว่า เหตุผลเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในไปลงทุนทางตรงของบริษัทไทยในรัสเซียส่วนใหญ่เป็นเหตุผลของการแสวงหาตลาดเป็นหลัก เนื่องจากรัสเซียเป็นประเทศที่มีประชากรจำนวนมาก มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดสูง จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของบริษัทที่ต้องการไปลงทุนทางตรงในประเทศรัสเซีย โดยมีเหตุผลหลักคือ การขยายตลาดให้กว้างขวางและใช้ประโยชน์จากลักษณะตลาด โดยเป็นการลงทุนในธุรกิจการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและธุรกิจบริการ ในขณะที่การเข้าไปลงทุนทางตรงของประเทศอื่นในรัสเซีย เช่น ประเทศตะวันตกที่เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ที่สาขาเหมืองแร่ โดยประเทศหลักๆ ที่เข้ามาลงทุนคือ ประเทศเนเธอร์แลนด์ และประเทศเยอรมนี และเหตุผลของประเทศเหล่านั้นก็คือ การแสวงหาทรัพยากรเป็นสำคัญ จึงนับเป็นข้อแตกต่างของเหตุผลในการไปลงทุนของประเทศพัฒนาแล้วและของประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยในการไปลงทุนทางตรงในรัสเซีย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของบริษัทไทยที่ลงทุนทางตรงในรัสเซีย พบว่า แม้จะเป็นประเทศกำลังพัฒนาก็อาจมีเทคโนโลยีและความชำนาญด้านการผลิตในบางด้านที่เหนือกว่าประเทศพัฒนาแล้วได้ โดยเฉพาะในกรณีตัวอย่าง เป็นเทคโนโลยีด้านธุรกิจเกษตร ในการผลิตอาหารสัตว์และการผลิตสัตว์ และสามารถนำความรู้ความชำนาญดังกล่าวมาใช้ในการสร้างเป็นข้อได้เปรียบในการเข้าไปลงทุนในต่างประเทศได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ในกรณีของบริษัทผลิตเครื่องสำอางพบว่าบริษัทไม่ได้อาศัยความได้เปรียบทางเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม หรือความได้เปรียบที่มีจากประเทศแม่แต่อย่างใด เนื่องจากประเทศไทยไม่ได้มีชื่อเสียงด้านการผลิตเครื่องสำอาง แต่บริษัทได้มีการนำเทคโนโลยีการผลิตเครื่องสำอางและนำเข้าวัตถุดิบที่เป็นส่วนสำคัญจากประเทศที่มีชื่อเสียงในด้านเครื่องสำอาง เช่น ประเทศฝรั่งเศส จึงไม่ได้ใช้ความได้เปรียบจากประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศแม่ แต่เป็นการใช้ความรู้จากแหล่งอื่นนำไปสู่การลงทุนทางตรงดังกล่าว นั่นคือ บริษัทอาศัยความเข้าใจตลาดและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าที่สนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้

กล่าวโดยสรุป การลงทุนจากประเทศกำลังพัฒนาจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การลงทุนในประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่ด้อยกว่าตามที่เข้าใจกัน หรือการที่ประเทศกำลังพัฒนาไปลงทุนในประเทศที่มีความเจริญมากกว่าจะต้องเป็นการลงทุนในด้านการบริการเท่านั้น จากกรณีตัวอย่างจะเห็นว่า การลงทุนในภาคการผลิตของไทยในรัสเซีย ก็สามารถเป็นไปได้ โดยปัจจัยสำคัญของการเข้าไปลงทุนทางตรงในต่างประเทศคือ การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจหนึ่งๆ อย่างแท้จริง ซึ่งอาจเกิดจากการสั่งสมความรู้ เรียนรู้ และถ่ายทอด โดยอาจเรียนรู้จากแหล่งใดแหล่งหนึ่ง แล้วนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในแหล่งอื่นๆ ก็ได้

## ปัญหาที่สำคัญสำหรับนักธุรกิจไทยในการลงทุนทางตรงต่างประเทศในรัสเซีย

อย่างไรก็ดี การไปลงทุนทางตรงในรัสเซียนั้นยังมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) ปัญหาด้านการสื่อสาร ซึ่งเกิดจากความแตกต่างทางด้านภาษาและวัฒนธรรม และคนรัสเซียส่วนใหญ่สื่อสารภาษาอังกฤษไม่ได้ ทำให้การติดต่อราชการ การติดต่อค้าขาย หรือการขอข้อมูลเป็นไปอย่างยากลำบาก

2) การขาดการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจัง โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการติดต่อประสานงาน การให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ในการเข้าไปลงทุนและการสนับสนุนด้านเงินทุน เช่น เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

3) ปัญหาการคอร์รัปชั่น เนื่องจากการติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ในประเทศรัสเซีย มีขั้นตอนยุ่งยาก บางครั้งนักธุรกิจยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อความสะดวก ให้สามารถดำเนินการด้านการขออนุญาตต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น

## สรุปและอภิปรายผล

1. การลงทุนทางตรงของบริษัทไทยในรัสเซียในการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องและสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดของทฤษฎีการลงทุนทางตรงต่างประเทศอย่างสมบูรณ์ (Eclectic Paradigm) หรือที่เรียกกันว่า OLI Paradigm ที่พัฒนาโดย จอห์น เอช ดันนิ่ง (John H. Dunning) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายการลงทุนทางตรงต่างประเทศโดยทั่วไปที่ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการลงทุนของบริษัทการลงทุนโดยตรงระหว่างประเทศเกิดจากความได้เปรียบจากการเป็นเจ้าของสินทรัพย์บางประการ ความได้เปรียบที่เกิดจากแหล่งที่ตั้ง และความได้เปรียบจากการทำภายในบริษัทเอง โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) เพื่อใช้ประโยชน์จากการมีความได้เปรียบเฉพาะในด้านเทคโนโลยีและความชำนาญด้านการผลิตการจัดการ

2) เพื่อใช้ประโยชน์จากขนาดหรือศักยภาพของตลาด

3) เพื่อใช้ประโยชน์จากแหล่งวัตถุดิบอันเป็นปัจจัยการผลิต

4) เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

5) เพื่อสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบคู่แข่งด้านราคา

6) เพื่อหลีกเลี่ยงการรั่วไหลของความรู้ที่เป็นข้อได้เปรียบสำคัญของบริษัทโดยการเลือกทำโดยบริษัทเอง

2. ในด้านการเลือกรูปแบบการเข้าไปลงทุน บริษัทที่อยู่ในภาคการผลิตมีการเลือกรูปแบบของการเป็นเจ้าของคนเดียว โดยบริษัทที่มีเงินลงทุนสูงและมีเทคโนโลยีที่เหนือกว่าบริษัทเดิมในท้องถิ่นมาก เลือกที่จะสร้างโรงงานขึ้นมาใหม่ทั้งหมด ดังเช่นกรณีของบริษัทผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร สาเหตุที่เลือกการเป็นเจ้าของคนเดียวนั้น เนื่องจากต้องการอำนาจในการควบคุมการสั่งการที่มีประสิทธิภาพจากบริษัทแม่ และคงไว้ซึ่งความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการผลิตที่สำคัญ ส่วนในกรณีของบริษัทเครื่องสำอางที่เลือกการเป็นเจ้าของคนเดียวก็เพื่อลดการบริหารงานที่ยุ่งยากซับซ้อนจากการมีหุ้นส่วน ความต้องการเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมกิจการทั้งหมด และเพื่อรักษาความรู้เกี่ยวกับสูตรการผสมของเครื่องสำอาง โดยเลือกเช่าอาคารที่เป็นอาคารสำเร็จรูปในการทำอุตสาหกรรมเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนสร้างโรงงาน เนื่องจากการสร้างโรงงานต้องใช้ต้นทุนสูงเกินกว่าศักยภาพของบริษัท และเพื่อลดความยุ่งยากเมื่อต้องการเลิกกิจการ

3. จากการวิเคราะห์ด้วย Linkage–Leverage – Learning Model (LLL Model) ของ Mathew (2005) ว่าด้วยการอธิบายการลงทุนทางตรงต่างประเทศจากประเทศกำลังพัฒนา และมักเป็นผู้เข้าตลาดรายหลังๆ พบว่า ในบรรดาบริษัทตัวอย่างนั้น กรณีของร้านอาหารไทยที่มีการเลือกรูปแบบลงทุนแบบการร่วมทุน (Joint venture) มีความสอดคล้องและอธิบายได้ด้วย LLL Model ได้เป็นอย่างดี นั่นคือ **หนึ่ง** Linkage การเชื่อมโยง หรือการมีสายสัมพันธ์การสร้างเครือข่ายที่นำไปสู่ความร่วมมือ จากกรณีที่ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยมีหุ้นส่วนเป็นชาวรัสเซียที่มีความสนิทสนมกันเป็นอย่างดีและเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญธุรกิจร้านอาหารในรัสเซีย **สอง** Leverage การยกระดับทางธุรกิจ จากการทำธุรกิจส่งออกไปลงทุนทางตรงในต่างประเทศ นอกจากนี้การที่มีการร่วมทุนกับผู้ที่มีความเข้าใจตลาด สามารถพูดภาษารัสเซียเพื่อติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานรัฐได้ยังช่วยลดอุปสรรคและมีความปลอดภัยในการทำธุรกิจมากขึ้น และ **สาม** Learning การเรียนรู้ โดยการลงทุนดังกล่าว จะช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้ ทั้งจากประสบการณ์ของผู้ถือหุ้นและจากคู่แข่งที่เข้าตลาดมาก่อน นั่นคือ LLL Model สามารถอธิบายถึง การเกิดการลงทุนทางตรงในกรณีของร้านอาหารไทย ณ กรุงมอสโก ได้ชัดเจน และน่าจะเป็นสาเหตุหลักที่จะนำไปสู่การลงทุนทางตรงดังกล่าวมากกว่าการอธิบายด้วย OLI Paradigm ขณะที่บริษัทผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร และบริษัทผลิตเครื่องสำอาง มีความสอดคล้องกับ OLI Paradigm มากกว่า

4. จากการเปรียบเทียบการลงทุนทางตรงต่างประเทศจากประเทศตะวันตก และจากประเทศไทยในรัสเซีย พบว่า การลงทุนจากประเทศตะวันตกหรือประเทศพัฒนาแล้ว มีเหตุผลเพื่อการแสวงหาแหล่งทรัพยากรเป็นหลัก ส่วนการลงทุนจากประเทศไทยมีเหตุผลหลักในการหาตลาดที่มีศักยภาพ โดยมีการใช้ความชำนาญด้านการผลิตที่เหนือกว่าประเทศผู้รับทุน

## ข้อเสนอแนะ

1) การลงทุนในรัสเซีย กรณีที่เป็นธุรกิจที่มีเงินทุนสูง กิจการควรเลือกที่จะลงทุนด้วยตนเอง เนื่องจากจะมีอำนาจในการควบคุมอย่างเบ็ดเสร็จ และมีความรวดเร็วในการสั่งงานและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากกว่า เนื่องจากลักษณะของนักธุรกิจชาวรัสเซียที่ไม่ค่อยมีความไว้วางใจผู้อื่น และมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน อาจทำให้การตัดสินใจบริหารงานไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว หากมีหุ้นส่วนชาวรัสเซีย แต่หากเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่มีเงินทุนจำกัด ควรมีผู้ร่วมทุนที่ไว้ใจได้ที่เป็นนักธุรกิจชาวรัสเซีย เนื่องจากจะมีความเข้าใจในตลาดท้องถิ่น และสามารถช่วยลดอุปสรรคด้านการสื่อสารและช่วยในการติดต่อกับหน่วยงานราชการในการขออนุญาตเปิดกิจการของรัสเซียที่มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน

2) ผู้สนใจไปลงทุนควรมีการเตรียมการด้านการสื่อสาร โดยหากไม่สามารถพูดภาษารัสเซียได้ควรหาล่ามที่มีความเชี่ยวชาญภาษารัสเซีย เนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ในรัสเซียใช้ภาษารัสเซียเป็นหลัก และสื่อสารภาษาอังกฤษไม่ค่อยได้

3) นักลงทุนที่ต้องการข้อมูลหรือคำแนะนำในการลงทุนในรัสเซียควรปรึกษาและขอคำแนะนำจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ เช่น สภาธุรกิจไทย-รัสเซียในประเทศไทย ที่มีบริการจับคู่ทางธุรกิจระหว่างนักธุรกิจไทยและรัสเซีย และการให้คำแนะนำด้านอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อหลีกเลี่ยงกลุ่มอิทธิพลที่ตั้งตนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการติดต่อกับหน่วยงานรัฐ ซึ่งยังมีอยู่มากในรัสเซีย ทำให้นักธุรกิจต้องเสียค่าใช้จ่ายที่มากเกินความจำเป็นหรือถูกโกงได้

4) จากการศึกษาโครงสร้างประชากรพบว่า ประชากรที่เป็นสัดส่วนที่สูงที่สุด คือ วัยรุ่นและวัยทำงาน และเป็นชนชั้นกลางของประเทศ ดังนั้นนักธุรกิจที่กำลังสนใจไปทำธุรกิจในรัสเซียอาจนำเสนอสินค้าและบริการโดยศึกษาพฤติกรรมการบริโภคและความต้องการที่สอดคล้องกับกลุ่มดังกล่าว ซึ่งจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดสู่ประเทศรัสเซียได้เป็นอย่างดี และจากโครงสร้างดังกล่าวในปัจจุบัน คาดการณ์ได้ว่า ในอนาคตประเทศรัสเซียจะมีประชากรที่เป็นผู้สูงอายุสูง และมีจำนวนกลุ่มวัยทำงานลดลงอย่างมาก และมีความเป็นไปได้ในการเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และรัฐบาลอาจต้องเพิ่มงบประมาณด้านการดูแลผู้สูงอายุ หรือการกำหนดการเกษียณอายุจากการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การศึกษาและเตรียมการเข้าสู่ตลาดรัสเซียในอนาคตควรคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวด้วย

5) รัสเซียการมีความต้องการสินค้าอุปโภค บริโภค และอาหารปีละจำนวนมาก ขณะที่ประชากรส่วนใหญ่เป็นวัยรุ่น วัยทำงาน และเป็นชนชั้นกลาง สินค้าที่น่าจะมีศักยภาพในการเข้าสู่รัสเซีย จึงน่าจะมีความหลากหลาย โดยในกลุ่มวัยรุ่นน่าจะมีความต้องการในสินค้ากลุ่มแฟชั่น เช่น เสื้อผ้า รองเท้า เครื่องประดับ เครื่องสำอาง สำหรับวัยทำงานนอกจากสินค้าที่คล้ายๆ กับกลุ่มวัยรุ่นคือสินค้าแฟชั่นที่จะมีศักยภาพแล้ว สินค้าอื่นที่มีศักยภาพในกลุ่มนี้ยังรวมไปถึงสินค้าจำพวกอาหาร ทั้งอาหารแปรรูป อาหารพร้อมปรุง น้ำผลไม้พร้อมดื่ม ที่มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดูดี สามารถเก็บรักษาได้ยาวนาน และสินค้าที่ช่วยในการอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต ได้แก่ โทรทัศน์ เครื่องเสียง เครื่องปรับอากาศ เครื่องครัว นอกจากนี้ กลุ่มดังกล่าวยังนิยมการทำกิจกรรมนอกบ้านเพื่อไปพักผ่อนท่องเที่ยวในวันหยุด ดังนั้นธุรกิจบริการ เช่น นวดแผนไทย สปา ร้านอาหารไทยที่อาจจัดให้มีการแสดงดนตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อสร้างบรรยากาศในการพักผ่อนหย่อนใจให้กับลูกค้าซึ่งปัจจุบันยังมีอยู่ไม่มากนักในรัสเซีย น่าจะเป็นโอกาสที่ดีของนักธุรกิจไทยในการไปลงทุนดังกล่าว ทั้งนี้การผลิตสินค้าและบริการเข้าสู่ตลาดรัสเซีย โดยเฉพาะสินค้าสำหรับคนในชนชั้นกลางของรัสเซียที่ค่อนข้างมีรสนิยมและมีการศึกษาที่ดี จึงควรให้ความสนใจด้านคุณภาพเป็นอย่างมาก และนำเสนอด้วยราคาที่สมเหตุสมผล และที่สำคัญควรคำนึงถึงคุณภาพและการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดูมีรสนิยมแบบยุโรปด้วย

## ข้อจำกัดที่สำคัญและการศึกษาในอนาคต

ปัจจุบันมีการไปลงทุนทางตรงของบริษัทไทยในรัสเซียน้อยมาก โดยมีบริษัทที่กำลังดำเนินกิจการในรัสเซียเพียงสองราย คือ บริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงสุกร และบริษัทผลิตเครื่องสำอางเท่านั้น ดังนั้นจึงมีการเก็บข้อมูลจากผู้ที่กำลังตัดสินใจไปเปิดกิจการร้านอาหารไทยในกรุงมอสโกเพิ่มเติม การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์จึงเป็นการวิเคราะห์จากจำนวนตัวอย่างเพียง 3 ราย ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนไม่มากนัก ต่อการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจไปลงทุนดังกล่าว และผู้ศึกษาต้องเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพียงอย่างเดียว

ด้วยข้อมูลการลงทุนของบริษัทไทยในรัสเซียค่อนข้างจำกัด การศึกษาในอนาคตอาจทำให้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยขยายขอบเขตงานวิจัยให้ครอบคลุมถึงการลงทุนของบริษัทสัญชาติอื่นในประเทศรัสเซียด้วย ทั้งนี้ เพื่อสามารถเปรียบเทียบลักษณะของการลงทุนของบริษัทจากประเทศต่างๆ กันว่ามีความเหมือนหรือความต่างกันอย่างไร

# เอกสารอ้างอิง

## ภาษาไทย

กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์. (2553). **สรุปภาวะการค้าระหว่างประเทศไทย-รัสเซีย ปี 2552.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://www.depthai.go.th. (วันที่ค้นข้อมูล: 11 สิงหาคม 2553).

มัลลิกา สมพลกรัง. (2547). **ปัจจัยที่กำหนดการลงทุนทางตรงในพม่า.** วิทยานิพนธ์ เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมชนก ภาสกรจรัส. (2551). **หลักการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ.** กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง. (2551). **โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดทำเขตการค้าเสรี (FTA) ระหว่างไทยกับรัสเซีย.**(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://www.thairussian.org/thai/data_detail.asp?id=21&cid=11 (วันที่ค้นข้อมูล: 21 กรกฎาคม 2554).

สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงมอสโก. (2553). **ภาพรวมเศรษฐกิจรัสเซียปี 2553.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://th.thaiembassymoscow.com /news. (วันที่ค้นข้อมูล: 9 พฤศจิกายน 2553).

สภาธุรกิจไทยรัสเซีย. (2553). **ข้อมูลการค้าไทย-รัสเซีย.** เข้าถึงได้จาก http://www.thairussian.org (วันที่ค้นข้อมูล: 13 ตุลาคม 2553).

เสาวรินทร์ สายรังษี. (2537). **การลงทุนทางตรงในต่างประเทศของบริษัทไทย: กรณีศึกษา.** วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## ภาษาอังกฤษ

Buckley, P., Clegg, J. & Cross, Adam R. (2005). China's Inward Foreign Direct Investment Success: Southeast Asia in the Shadow of the Dragon. **The Multinational Business Review,** Vol 13, p. 3-31.

Central Intelligence Agency (CIA). (2010). **World Fact Book 2010.** Retrieved November 19, 2010, from https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook.html.

Dunning, J. H.(1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies,** Vol 11, p. 9-31.

International Map Center (2009). **Investment Map.** Retrieved July 21, 2011, from http://www.investmentmap.org/competitorCountry.aspx?prg=64.

Jones, A., Fallon, G., & Golov, R. (2000). Obstacles to foreign direct investment in Russia. **European Business Review,** 12 (4): p. 187-197.

Kalotay K. & Sulstarova A. (2010). Modeling Russian outward FDI. **Journal of International Management,** Vol. 16, p. 131–142.

Kunov, A. (2008). **Anatomy of a crisis: Political aspects of macroeconomic reform in Russia.** The Department of Political Science, Stanford University.

Mathew, J. A. (2005). **Dragon multinationals: New players in 21st century globalization.** Oxford University Press, Oxford.

Ministry of Education and Science of the Russian federation. (2010). **System of education.** Retrieved November 23, 2010, from http://en.russia.edu.ru/edu/.

United Nation Development Programme : UNDP (2010). **Human Development Report 2010.** Retrieved February 10, 2011, from http://hdr.undp.org/en/statistics/

World Bank. (2007). **Russian Economic Report.** Retrieved November 15, 2010, from http://www.worldbank.org.