

บทที่ 3

โลกาภิวัตน์ของการค้าปลีกและปลวัดในต่างประเทศ

“นับเป็นความจำเป็นอย่างมากที่เราจะต้องศึกษาปรากฏการณ์ [ของการค้าปลีก] ทั้งที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันและที่จะทวีความสำคัญมากขึ้นสำหรับแต่ละประเทศในอนาคต เพราะหากเราสามารถตอบได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไป เราย่อมรู้ว่าเหตุใดบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในประเทศหนึ่งจึงมีการดำเนินงานในทิศทางหนึ่ง จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งในแบบเฉพาะตัว [ที่แตกต่างจากประเทศอื่นๆ]”

Mukoyama (2003: 211)

ในแง่มุมมองทฤษฎีและกรอบแนวคิดอันเป็นรากฐานที่นำไปสู่แนวทางการศึกษาเชิงประจักษ์ วรรณกรรมด้านการค้าปลีกของไทยมีข้อจำกัดที่สำคัญ 2 ประการ คือ ขาดการทำความเข้าใจธรรมชาติ และลักษณะเฉพาะของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ และขาดการศึกษาพัฒนาการและผลกระทบของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในบริบทของต่างประเทศ ข้อจำกัดทั้งสองประการนี้ทำให้นิยามของ “สถาบัน” ต่อปลวัดการค้าปลีกมีความพร่าเลือน อีกทั้งยังลดทอนนัยสำคัญของตัวแปรทางสถาบันที่มีต่อแนวคิดในการกำหนดนโยบาย อันสามารถเบี่ยงเบนผลลัพธ์ให้เป็นไปในทิศทางตรงข้ามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

เนื้อหาในบทนี้มุ่งเติมเต็มข้อจำกัดสองประการดังกล่าว เพื่อเพิ่มเติมความเข้าใจต่อกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีก และกติกาการเล่นเกม (Rules of the Game) ที่นำไปสู่ปลวัดที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศผู้รับทุน ก่อนที่จะนำมาเปรียบเทียบกับกรณีของไทยในลำดับต่อไป เนื้อหาในบทนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วนหลัก ในส่วนแรก เป็นการพิจารณากระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีก ซึ่งจะช่วยขยายความเข้าใจต่อบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในแง่มุมมองต่างๆ ส่วนที่สอง จะนำเสนอภาพรวมของปลวัดการค้าปลีกในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก จากนั้นในส่วนที่สามถึงส่วนที่ห้าจะเป็นการวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบ เพื่อแสดงให้เห็นว่านอกจากกลไกตลาดแล้ว บทบาทของสถาบันมีนัยสำคัญยิ่งต่อพัฒนาการของการค้าปลีกในประเทศต่างๆ โดยจะศึกษาบริบทของประเทศไต้หวัน เกาหลีใต้ และประเทศญี่ปุ่น ตามลำดับ ก่อนที่จะสรุปวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบในส่วนสุดท้าย¹

¹ เนื่องจากการศึกษาในบทนี้เป็นการพิจารณาบริษัทค้าปลีกในระดับโลก รวมทั้งกรณีศึกษาในต่างประเทศ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมในระดับนานาชาติ การกล่าวถึงปีในบทนี้จึงใช้ในรูปแบบของคริสต์ศักราช (ค.ศ.) ทั้งหมด

3.1 กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีก (Internationalisation of Retailing)

การค้าปลีกเป็นส่วนสุดท้ายของสายโซ่การผลิต (Production Chains) โดยทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างสินค้ากับผู้บริโภค (Consumer Interface) แม้ว่าการค้าปลีกจะมีการทำงานหลักเพียง 2 ส่วน คือ การจัดซื้อสินค้า (Sourcing) และการขายสินค้า (Selling) แต่เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคในสินค้าหลากหลายประเภท การค้าปลีกในแต่ละพื้นที่จึงมักจะมีลักษณะเฉพาะที่ต่างกันออกไปตามพฤติกรรมของผู้บริโภคของพื้นที่นั้นๆ ในอดีต การค้าปลีกจึงมักดำเนินงานโดยผู้ประกอบการท้องถิ่น (Local Entrepreneur) ที่มีความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในบริเวณใกล้เคียง

การขยายกิจการของห้างค้าปลีกออกไปยังต่างประเทศหรือที่เรียกว่า “กระบวนการข้ามชาติ” (Internationalisation Process) มิใช่ปรากฏการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ แต่มีประวัติศาสตร์มาตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1800 (Alexander, 1997) และเมื่อห้างค้าปลีกจากชาติหนึ่งขยายกิจการไปประเทศอื่น ก็มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งและข้อถกเถียงทั้งในระดับธุรกิจและระดับประเทศมาโดยตลอด² อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รวมทั้งพัฒนาการของเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปนับตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา เอื้ออำนวยให้บริษัทค้าปลีกเพียงบางกลุ่มสามารถเข้าไปเป็นผู้ตลาดในประเทศกำลังพัฒนาต่างๆ ทั้งในภูมิภาคละตินอเมริกา เอเชียตะวันออก และยุโรปตะวันออก ทำให้กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกในปัจจุบันมีลักษณะและนัยต่อประเทศผู้รับทุนที่แตกต่างออกไปจากในอดีตค่อนข้างมาก การทำงานสองส่วนหลักของบริษัทค้าปลีกคือ การขายสินค้าและการจัดซื้อสินค้า เริ่มเกิดขึ้นข้ามพรมแดนระหว่างประเทศมากกว่าในอดีต และกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจของประเทศต่างๆ มีความเชื่อมโยงถึงกันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์มากขึ้น

การศึกษาในส่วนนี้จะเป็นการพิจารณาแง่มุมต่างๆ ของกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีก โดยแบ่งการพิจารณาเพื่อตอบคำถามย่อ 5W + 1H ว่ากระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกคืออะไร (What) มีใครเป็นตัวแสดงสำคัญ (Who) เกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อใด (When) กระจายตัวไปยังที่ใดบ้าง (Where) มีรูปแบบการเข้าสู่ตลาดอย่างไร (How) และมีคำอธิบายในเชิงทฤษฎีอย่างไร (Why)³ ก่อนที่จะสรุปถึงลักษณะเฉพาะของบริษัทค้าปลีก และนัยที่แตกต่างจากบริษัทข้ามชาติในภาคอุตสาหกรรม

² ดังที่ Westerfield (1915) เคยศึกษาถึงการค้าปลีกในสหราชอาณาจักรในยุคดังกล่าวและสรุปว่า “พ่อค้าชาวอังกฤษต่างไม่พอใจที่พ่อค้าชาวเนเธอร์แลนด์เข้ามาค้าขายสินค้าในประเทศตน เพราะพ่อค้าชาวเนเธอร์แลนด์มักจะสร้างธุรกิจขนาดใหญ่ แต่มีผลกำไร (ต่อหน่วย) น้อยๆ ในขณะที่พ่อค้าชาวอังกฤษกลับชอบทำธุรกิจขนาดเล็กกว่า แต่ได้ผลกำไรสูงๆ จนนำไปสู่การเรียกร้องให้มีการปกป้องธุรกิจจากชาวต่างชาติด้วยแนวคิดชาตินิยม” (อ้างถึงใน Dawson et al, 2003)

³ การพิจารณาเพื่อตอบคำถามย่อ 5W + 1H เป็นวิธีที่วรรณกรรมทางธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business) มักใช้ในการอธิบายเพื่อให้เห็นภาพรวมครอบคลุมประเด็นต่างๆ ในกรณีของการค้าปลีกก็มีงาน เช่น Coe (2004a, 2004b) ที่ใช้วิธีดังกล่าวนี้

3.1.1 ลักษณะของกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีก : What ?

ในภาพกว้าง พัฒนาการของระบบทุนนิยมโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคที่ทุนบริการ (Service Capital) กำลังจะกลายเป็นทุนหลักต่อจากทุนอุตสาหกรรม จากในช่วงกลางคริสต์ศตวรรษที่ 18 ที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้เศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจเกษตรกรรมมาเป็นเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และเมื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตในภาคอุตสาหกรรมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 ทำให้กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมเก่ามุ่งสู่การผลิตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น จนเกิดภาวะถดถอยของอุตสาหกรรม (De-industrialisation) กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมเก่าจึงอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านอีกครั้งหนึ่งจากสังคมเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไปสู่สังคมเศรษฐกิจบริการ (Service Economy) โดยภาคบริการก้าวขึ้นมาเป็นภาคที่ให้ผลผลิตมากกว่าภาคเศรษฐกิจอื่นๆ ต่อเนื่องจากทุนการเงินซึ่งเป็นทุนบริการประเภทแรกที่มีการเติบโตอย่างโดดเด่นมากที่สุด (รังสรรค์, 2546)

การค้าปลีกจัดเป็นหนึ่งในทุนบริการที่กำลังเติบโตขึ้นอย่างชัดเจนต่อจากทุนการเงิน ห้างค้าปลีกเริ่มมีการขยายกิจการออกไปลงทุนในต่างประเทศมากขึ้นนับตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา อย่างไรก็ตาม กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกก็มีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากทุนบริการอื่นๆ และบทบาทของวัฒนธรรมก็เข้ามามีส่วนต่อพลวัตไม่น้อย เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในหลากหลายพื้นที่ ซึ่งแตกต่างกันทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การออกไปลงทุนในแต่ละพื้นที่จึงนำไปสู่การเชื่อมโยงในหลากหลายมิติมากกว่าเพียงการเปิดสาขาธรรมดา แต่คำถามสำคัญก็คือ กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกประกอบด้วยความเชื่อมโยงในมิติใดบ้าง และเป็นเพียงการถ่ายทอดเพียงด้านเดียวจากบริษัทค้าปลีกไปสู่ประเทศผู้รับทุนหรือไม่ ?

วรรณกรรมด้านการค้าปลีกจำนวนไม่น้อยพยายามให้นิยามของกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกเพื่อให้เกิดฉันทามติร่วมกันในเบื้องต้น เช่น Alexander (1997: 37) นักวิชาการชั้นนำด้านการค้าปลีกให้ความหมายว่า "เป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีการจัดการระบบค้าปลีกหรือการสร้างความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้การค้าปลีกระหว่างประเทศต่างๆ เชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น ทั้งยังทำให้ห้างค้าปลีกเป็นส่วนหนึ่งในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระหว่างประเทศ" นิยามดังกล่าวนี้อาจให้ความหมายในมุมกว้าง อย่างไรก็ตาม การขยายกิจการของห้างค้าปลีกจนกลายเป็นบริษัทข้ามชาติ และธรรมชาติของการค้าปลีกที่มีการฝังตัวอย่างแนบแน่นกับเศรษฐกิจสังคมของประเทศ ย่อมทำให้การนิยามความหมายของการข้ามชาติของการค้าปลีกมีความซับซ้อนและควรให้ความสำคัญกับแง่มุมที่หลากหลายเพียงพอ

Dawson (1993) และ McGoldrick (1995) ได้เสนอแง่มุมการพิจารณากระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยเห็นว่าจำเป็นจะต้องแบ่งการพิจารณาอย่างน้อยใน 3 แง่มุมหลัก ได้แก่ (1) เป็นการดำเนินงาน (Operation) สาขาย่อยของห้างค้าปลีกในต่างประเทศ ซึ่งนับเป็นแง่มุมที่มียุทธศาสตร์มากที่สุด เพราะจะนำไปสู่การแข่งขันในตลาดต่างประเทศ และผลกระทบต่อประเทศผู้รับทุน

(2) การจัดซื้อข้ามประเทศ (International Sourcing) แม้ว่าในปัจจุบันยังคงมีข้อจำกัดหลายประการ แต่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ส่วนมากได้ใช้แนวทางนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านราคาให้แก่สินค้าบางประเภท ซึ่งเป็นการเพิ่มอำนาจซื้อ (Buying Power) และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการกระจายสินค้าและระบบโลจิสติกส์ และ (3) การถ่ายโอน (Transfer) ทักษะการบริหารจัดการระหว่างบริษัทค้าปลีกข้ามชาติและธุรกิจท้องถิ่น ทั้งในด้านรูปแบบร้านค้า การออกแบบหน้าร้าน เครื่องมือการจัดการ (เช่น ระบบการวัดผลผลิตภาพ) เทคโนโลยี (เช่นระบบ Electronic Point Of Sale: EPOS) และระบบการบริการลูกค้า

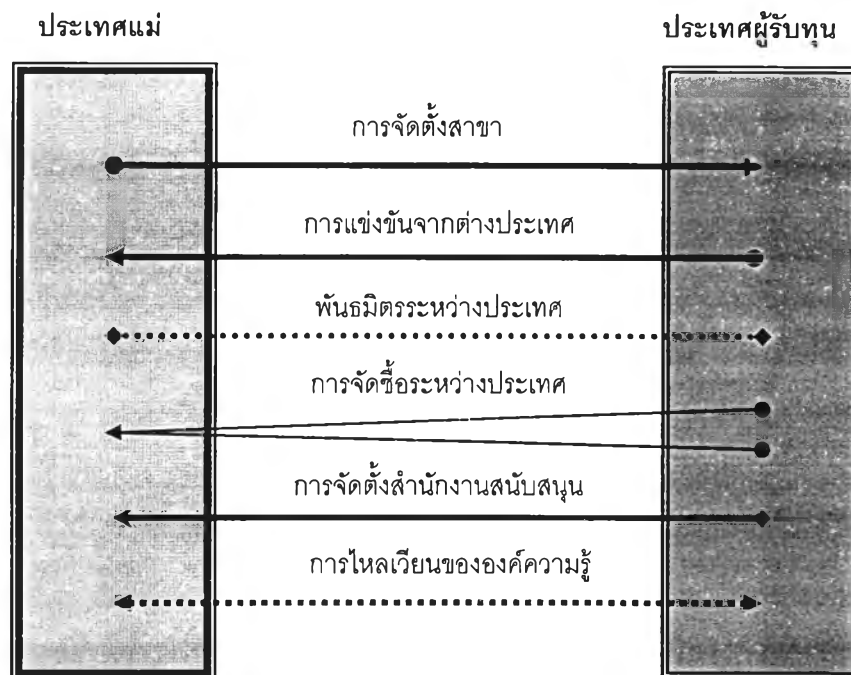
นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในช่วงทศวรรษ 2000 ที่เริ่มเห็นภาพการขยายตัวของบริษัทค้าปลีกได้ชัดเจนยิ่งขึ้น Coe (2004a) ยังพบว่ามีอีก 3 มิติที่เชื่อมโยงกันอยู่ระหว่างประเทศแม่และประเทศผู้รับทุน ประกอบด้วย (1) รูปแบบการลงทุนของสถาบันการเงินที่ลงทุนด้านการค้าปลีก (2) การบริโภคและการซื้อสินค้าข้ามพรมแดน และ (3) ระบบการสนับสนุน (Support Functions) สำหรับการลงทุนข้ามชาติ เช่น การลงทุนหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น บริษัท Tesco ได้โยกย้ายงานด้าน IT และการเงินไปยังเมือง Bangalore ประเทศอินเดียเพื่อเป็นศูนย์กลางการจัดซื้อสินค้าของบริษัท เป็นต้น

กล่าวได้ว่า ในปัจจุบันกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นกว่าในทศวรรษที่ผ่านมา การพิจารณาถึงลักษณะของกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกจึงควรมองในแง่มุมที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดและจะนำไปสู่การวิเคราะห์ภัยต่อประเทศผู้รับทุนที่รอบด้านยิ่งขึ้น เนื่องจากกระบวนการข้ามชาตินั้นครอบคลุมอย่างน้อยใน 6 แง่มุม (จากงานศึกษาของ Dawson, 1993; McGoldrick, 1995; Coe, 2004a) ประกอบด้วย (ดูภาพที่ 3.1)

1. การจัดตั้งสาขากิจการเพื่อดำเนินงานในตลาดต่างประเทศ (International Expansion)
2. การแข่งขันในตลาดต่างประเทศ (Foreign Competition) เพราะในแต่ละประเทศย่อมจะมีผู้ค้าปลีกท้องถิ่นดำเนินการอยู่ ทั้งรายใหญ่และรายย่อย
3. พันธมิตรระหว่างประเทศ (International Alliances) เนื่องจากบริษัทค้าปลีกส่วนใหญ่ มักจะใช้ยุทธศาสตร์การร่วมทุนกับผู้ประกอบการท้องถิ่น เพื่อประโยชน์จากความเข้าใจตลาดที่มีอยู่
4. การจัดซื้อระหว่างประเทศ (Global Sourcing) เพราะบริษัทค้าปลีกที่ไปลงทุนในประเทศกำลังพัฒนาจะได้รับประโยชน์จากการเข้าถึงแหล่งสินค้าราคาถูกในท้องถิ่น ซึ่งอาจนำมาเป็นสินค้าวางขายในตลาดประเทศอื่นๆ ที่มีการดำเนินกิจการได้ แม้แต่ในประเทศแม่ของบริษัทเอง
5. การจัดตั้งสำนักงานสนับสนุน (International Office) เช่น สำนักงานจัดซื้อหรือสำนักงานสารสนเทศในตลาดประเทศผู้รับทุนที่เหมาะสมต่อการเป็นศูนย์กลางด้านนั้นในแต่ละภูมิภาค

6. การไหลเวียนขององค์ความรู้ (knowledge Flows) ที่เป็นไปใน 2 ทิศทาง เพราะนอกจากบริษัทค้าปลีกจะถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังประเทศผู้รับทุนแล้ว ยังก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ จากประเทศผู้รับทุนด้วย โดยองค์ความรู้เหล่านี้ย่อมจะครอบคลุมทั้งในด้านประสบการณ์การจัดการในเชิงธุรกิจและในเชิงวัฒนธรรม

ภาพที่ 3.1 ความเชื่อมโยงด้านต่างๆ ภายใต้กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีก



ที่มา: Coe (2004a) ปรับจาก McGoldrick (1995: Figure 1.1)

3.1.2 บริษัทค้าปลีกในระดับโลก : Who ?

ในด้านตัวแสดงที่สำคัญของการค้าปลีกในระดับโลก พบว่ามีข้อสังเกตที่สำคัญใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านขนาด ด้านขอบเขต ด้านสัญชาติของประเทศแม่ ด้านประเภทของห้างค้าปลีก และด้านสัดส่วนการขายในต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 3.1 ประกอบ)

ในด้านขนาด (Scale) พบว่า ในปี ค.ศ.2003 บริษัทค้าปลีกข้ามชาติ 14 อันดับแรกล้วนมียอดขายในตลาดต่างประเทศเกิน 10,000 ล้านดอลลาร์ สรอ. ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับบริษัทข้ามชาติอื่นๆ (ที่มีใช้บริษัทการเงิน: Non-financial TNCs) จะมีบริษัทค้าปลีกที่ติดอยู่ใน 100 ลำดับบริษัทที่มีสินทรัพย์ในต่างประเทศ (Foreign Assets) มากที่สุดในโลกถึง 5 บริษัท ได้แก่ Wal-Mart (อันดับที่ 31)

Carrefour (อันดับที่ 33) Royal Ahold (อันดับที่ 51) Pinault-Printemps Redoute (อันดับที่ 55) และ Metro (อันดับที่ 89) (UNCTAD, 2004)⁴

ในด้านขอบเขต (Scope) พบว่า บริษัทค้าปลีกข้ามชาติชั้นนำทั้ง 15 ลำดับ มีการลงทุนในตลาดต่างประเทศเฉลี่ยประมาณ 18.07 ประเทศต่อบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทที่มีการเปิดดำเนินงานในต่างประเทศมากที่สุดกลับเป็น IKEA ซึ่งมีการลงทุนในต่างประเทศรวมถึง 43 ประเทศ มากกว่า Wal-Mart ที่มีการลงทุนเพียง 11 ประเทศเท่านั้น นอกจากนี้ โดยภาพรวมแล้วยังแสดงให้เห็นว่ายอดขายในต่างประเทศมิได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนประเทศที่ออกไปลงทุน เนื่องจากบางบริษัทใช้ยุทธศาสตร์การขยายตัวที่เน้นจำนวนประเทศ ในขณะที่บางบริษัทขยายกิจการในประเทศหนึ่งๆ ให้มีสาขามากที่สุดเป็นหลัก

ในด้านสัญชาติของประเทศแม่ (Home Countries) บริษัทค้าปลีกชั้นนำเกือบทั้งหมดล้วนมาจากกลุ่มประเทศยุโรปตะวันตกทั้งสิ้น ยกเว้นเพียง Wal-Mart ที่มาจากสหรัฐอเมริกา IKEA ที่มาจากสวีเดน และ Ito Yokado ที่มาจากญี่ปุ่น ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากวิวัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของบริษัทในยุโรปตะวันตกดังที่จะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ในด้านประเภทของห้างค้าปลีก พบว่าบริษัทค้าปลีกชั้นนำส่วนใหญ่เป็นบริษัทค้าปลีกประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ตหรือซูเปอร์มาร์เก็ตที่ขายสินค้าอาหารเป็นหลัก (เช่น Wal-Mart Ahold Carrefour) มากกว่าที่จะเป็นบริษัทค้าปลีกที่ขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Retailer เช่น IKEA) เนื่องจากไฮเปอร์มาร์เก็ตโดยเฉพาะ Wal-Mart, Ahold, Carrefour, Metro และ Tesco ได้รับการขนานนามว่าเป็น "Proto-global Retail TNC" ซึ่งมียุทธศาสตร์เชิงรุกในการขยายตลาดต่างประเทศนับตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา (Currah and Wrigley, 2004)

ในด้านสัดส่วนการขายในต่างประเทศ แม้ว่าบริษัทค้าปลีกจะมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดนับตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา แต่ยอดขายส่วนใหญ่ของบริษัทเหล่านี้ยังคงอยู่ในตลาดประเทศแม่เป็นหลัก โดยในบรรดา 15 บริษัทชั้นนำพบว่ามีเพียง 5 บริษัท คือ IKEA, Ahold, Delhaize, Tengelmann และ Pinault เท่านั้นที่มีสัดส่วนยอดขายในต่างประเทศมากกว่าร้อยละ 50 ของยอดขายทั้งหมด ในขณะที่บริษัทค้าปลีกอันดับหนึ่งอย่าง Wal-Mart กลับมีสัดส่วนยอดขายในต่างประเทศเพียงร้อยละ 20.9 เท่านั้น

⁴ นอกจากนี้ หากพิจารณาในแง่พลวัตการขยายตัวในระดับโลกยังแสดงให้เห็นว่าบริษัทค้าปลีกมีการเติบโตอย่างเด่นชัดและเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีสัดส่วนการลงทุนข้ามชาติเพิ่มสูงขึ้นอย่างโดดเด่น เนื่องจากในปี ค.ศ. 1993 นั้น ยังไม่มีบริษัทค้าปลีกรายใดติดอยู่ใน 100 ลำดับแรกตามดัชนีดังกล่าวเลย แต่หลังจากนั้นประมาณหนึ่งทศวรรษกลับมีจำนวนถึง 5 บริษัทดังกล่าว (จาก World Investment Report ของ UNCTAD)

ตารางที่ 3.1 บริษัทค้าปลีกชั้นนำของโลก ปี 2003 (เรียงตามยอดขายในตลาดต่างประเทศ)

ลำดับ ที่	บริษัท	ประเทศแม่	รูปแบบห้าง	ยอดขายใน ต่างประเทศ (ล้านเหรียญ สรอ.)	สัดส่วน ยอดขายใน ต่างประเทศ (ร้อยละ)	จำนวน ประเทศ ที่เข้าไป ลงทุน
1	Wal-Mart	US	Superstore, discount, warehouse	53,573	20.9	11
2	Ahold	Netherlands	Supermarket, convenience, hypermarket	53,320	84.2	27
3	Carrefour	France	Hypermarket, discount/convenience, supermarket	39,247	49.3	32
4	Metro	Germany	Cash & Carry, department, DiY, hypermarket, specialty, superstore	28,511	47.1	26
5	Delhaize	Belgium	Supermarkets	18,319	79.9	10
6	Pinault	France	Department, mail order, specialty	16,376	54.7	16
7	Aldi	Germany	Discount	15,174	37.0	12
8	Tengelmann	Germany	Supermarkets	14,110	50.9	14
9	Auchun	France	Hypermarkets	13,779	42.5	15
10	Rewe	Germany	Supermarkets	12,656	28.6	12
11	Lidl & Schwarz	Germany	Supermarkets	11,274	33.8	16
12	IKEA	Sweden	Specialty	11,224	92.0	43
13	Intermarche	France	Supermarkets	10,487	27.8	7
14	Tesco	UK	Superstore, hypermarket, supermarket, convenience	10,015	19.9	12
15	Ito Yokado	Japan	Superstores with food	8,002	26.2	18

ที่มา: www.planetretail.net (2005)

3.1.3 การขยายตัวของบริษัทค้าปลีกในตลาดโลก : Where and When ?

Akehurst and Alexander (1996: 208) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า หากเราไม่ทำความเข้าใจ พัฒนาการทางประวัติศาสตร์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของบริษัทค้าปลีก จะทำให้การสรุปผลวิเคราะห์ ใดๆ มีความคลาดเคลื่อนและเป็นจริงเฉพาะในเวลานั้นเท่านั้น เนื่องจากกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกมิได้เป็นปรากฏการณ์ใหม่ แต่เกิดขึ้นมายาวนานนับตั้งแต่ปลายศตวรรษ 1800 โดยพบว่า กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ช่วงเวลา ได้แก่

- *ช่วงก่อกำเนิด (1880-1945)* ซึ่งเกิดขึ้นโดยห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าเฉพาะอย่าง ของสหรัฐอเมริกาและยุโรปที่ขยายตัวอย่างจำกัด เพื่อขายสินค้าให้คนที่ทำงานในต่างประเทศหรือนักเดินทาง
- *ช่วงปรากฏตัวครั้งที่ 1 (1945-1960)* เป็นช่วงที่บริษัทค้าปลีกของสหรัฐอเมริกาได้ถ่ายทอด ความรู้ด้านรูปแบบและเทคนิคให้แก่ตลาดของยุโรปตะวันตกและญี่ปุ่น
- *ช่วงปรากฏตัวครั้งที่ 2 (1960-1974)* บริษัทค้าปลีกของยุโรปตะวันตกขยายการลงทุนใน ภูมิภาคของตนและในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากมีแรงผลักดันจากตลาดภายในประเทศที่เริ่มอิ่มตัว และ ภาวะเปียบด้านธุรกิจระหว่างประเทศเริ่มผ่อนคลายลง
- *ช่วงวิกฤต (1974-1983)* กิจกรรมระหว่างประเทศชะงักงันเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจโลก ในช่วงปลายทศวรรษ 1970
- *ช่วงฟื้นฟูใหม่ (1983-1989)* บริษัทค้าปลีกของยุโรปตะวันตกกลับมาขยายกิจการอีกครั้ง ในยุโรปและสหรัฐอเมริกา และยังมี การขยายตัวของบริษัทค้าปลีกญี่ปุ่นมายังตลาดยุโรปตะวันตกและ สหรัฐอเมริกา
- *ช่วงขยายตัวในภูมิภาค (Regionalisation: 1989-2000)* มีการขยายตัวในระดับภูมิภาค โดยบริษัทค้าปลีกยุโรป ซึ่งได้รับประโยชน์จากการรวมตลาดยุโรป และห้างค้าปลีกของสหรัฐอเมริกาที่ ได้รับประโยชน์จากเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (NAFTA) นอกจากนี้ยังเริ่มมีการเปิดตลาดใหม่ในยุโรป ตะวันออกและเอเชียตะวันออก

การพิจารณาวิวัฒนาการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ไม่เป็นที่น่าแปลกใจแต่อย่างใดที่บริษัทค้าปลีกชั้นนำของโลกในปัจจุบันล้วนเป็นบริษัทจากยุโรปตะวันตก เนื่องจากมีพัฒนาการในการออกสู่ ตลาดต่างประเทศมายาวนานกว่ากลุ่มอื่นๆ และยังชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มที่การค้าปลีกจะขยายตัวอย่าง ลึก ล้นในบางภูมิภาคเท่านั้น อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ทศวรรษ 2000 เป็นต้นมา บริษัทค้าปลีกเริ่มเข้าสู่การ ขยายกิจการในระดับโลก (Global Phase) มากขึ้น เห็นได้ชัดจากการขยายกิจการอย่างรวดเร็วของห้าง ค้าปลีกต่างๆ ทั้งในด้านจำนวนสาขาและมูลค่าการลงทุนในระดับสูงเป็นประวัติการณ์ (Wrigley and Currah, 2003)

ในปัจจุบันการลงทุนของบริษัทค้าปลีกชั้นนำในตลาดต่างประเทศไม่ว่าจะเป็น Wal-Mart, Ahold, Carrefour และ Tesco ไม่เพียงกระจายอยู่ในภูมิภาคหลัก (Core Regions) เช่น อเมริกาเหนือ

ยุโรปตะวันตก และญี่ปุ่น แต่ยังคงเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางในกลุ่มภูมิภาคที่กำลังขยายตัว (Emerging Regions) เช่น ละตินอเมริกา อเมริกากลาง เอเชียตะวันออก และยุโรปตะวันออก (ดูภาพที่ 3.2 – 3.5) ส่วนบริษัทค้าปลีกระดับโลกทยอยลงมา เช่น Metro, Auchan, Casino, Costco, Delhaize, Kingfisher, Makro จะมีการขยายสาขาในแถบยุโรปตะวันออกและเอเชียตะวันออกเป็นพิเศษ ในขณะที่ห้างค้าปลีกชั้นนำของเอเชีย เช่น Aeon, Dairy Farm and Seiyu มีการขยายกิจการในแถบเอเชียแปซิฟิกเป็นหลัก

แม้ว่าการขยายการลงทุนของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติส่วนใหญ่จะมุ่งไปยังภูมิภาคที่กำลังขยายตัว แต่ก็พบว่ามีความลักลั่นของการลงทุนอยู่ กล่าวคือ มีการกระจุกตัวอยู่ในประเทศเป้าหมายเพียงบางประเทศเท่านั้น ในภูมิภาคละตินอเมริกา การลงทุนส่วนใหญ่จะกระจุกอยู่ในประเทศอาร์เจนตินา บราซิล และชิลี ในภูมิภาคยุโรปตะวันออกจะกระจุกตัวอยู่ในประเทศโปแลนด์ ฮังการี และเช็ก ในเอเชียตะวันออกจะกระจุกตัวอยู่ในประเทศมาเลเซีย เกาหลีใต้ ไต้หวัน ไทย และจีน (ดูตารางที่ 3.2)

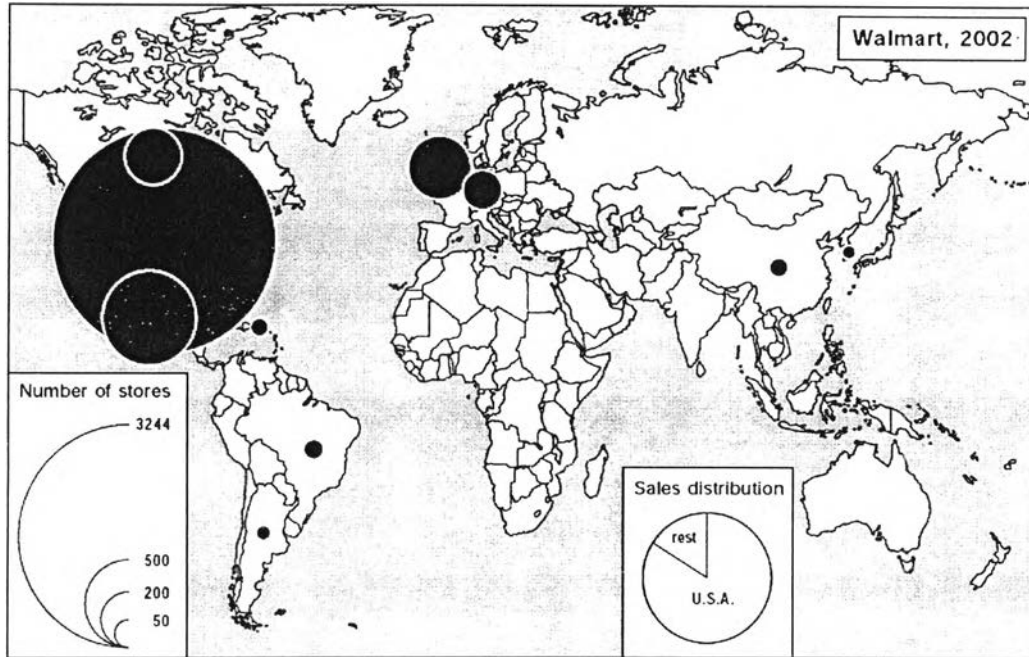
ตารางที่ 3.2 ลำดับประเทศที่มีบริษัทค้าปลีกชั้นนำเข้าไปลงทุนมากที่สุดในโลก (ปี 2002)

ประเทศ	จำนวนบริษัทค้าปลีก ที่เข้าไปเปิดสาขา
ฝรั่งเศส	14
โปแลนด์	13
สเปน	12
เยอรมนี	11
สหรัฐอเมริกา	11
เบลเยียม	11
สหราชอาณาจักร	10
ไทย	10
ไต้หวัน	10
จีน	10
โปรตุเกส	10
สาธารณรัฐเช็ก	10
เดนมาร์ก	8
เนเธอร์แลนด์	7
อิตาลี	7
เกาหลีใต้	7
บราซิล	7
ฮังการี	7
มาเลเซีย	7

ที่มา: www.planetretail.net

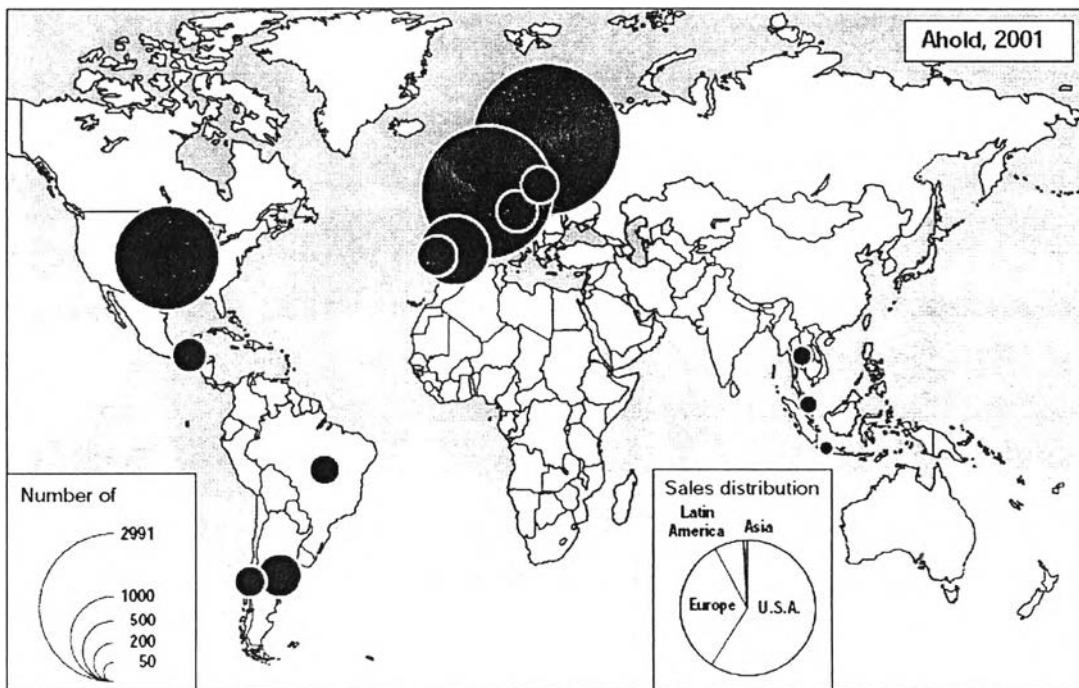
หมายเหตุ: จำนวนดังกล่าวนับรวมจากบริษัทค้าปลีกข้ามชาติทุกประเภทที่ขายอาหารเป็นหลัก

ภาพที่ 3.2 การขยายสาขาของห้าง Wal-Mart (ปี 2002)



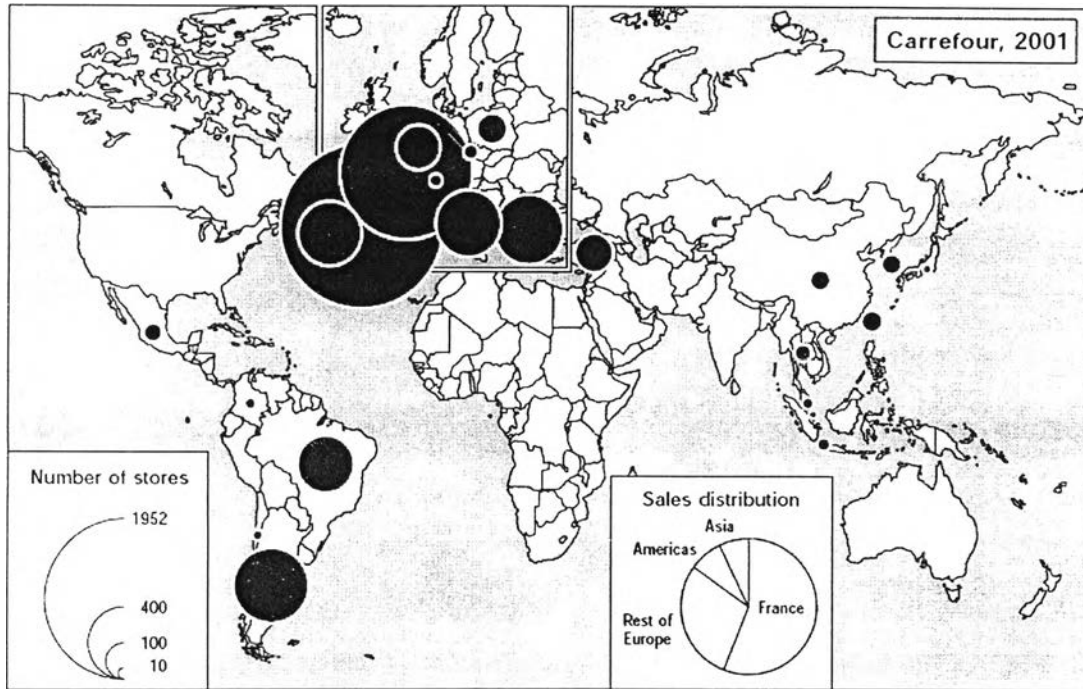
ที่มา: Coe (2004b: Figure 4)

ภาพที่ 3.3 การขยายสาขาของห้าง Ahold (ปี 2001)



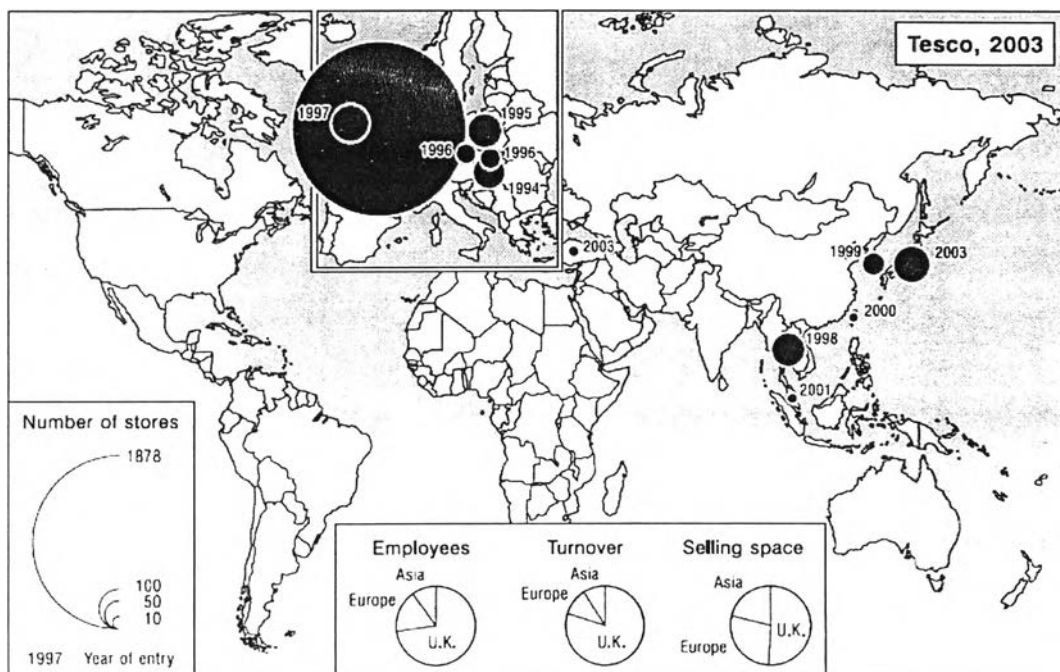
ที่มา: Coe (2004b: Figure 2)

ภาพที่ 3.4 การขยายสาขาของห้าง Carrefour (ปี 2001)



ที่มา: Coe (2004b: Figure 3)

ภาพที่ 3.5 การขยายสาขาของห้าง Tesco (ปี 2003)




ที่มา: Coe and Yong-Sook (2006: Figure 2b)

3.1.4 รูปแบบการเข้าสู่ตลาดประเทศผู้รับทุน : How ?

กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกในแง่ของรูปแบบการเข้าสู่ตลาด (Market Entry Mode) สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ระดับ คือ สิทธิบัตร สัมปทาน การลงทุนในสินทรัพย์ แพรนไชส์ การร่วมทุน การเข้าซื้อกิจการ และการจัดตั้งสาขาเอง โดยมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปตามระดับของต้นทุนและการควบคุม (ดูตารางที่ 3.3)

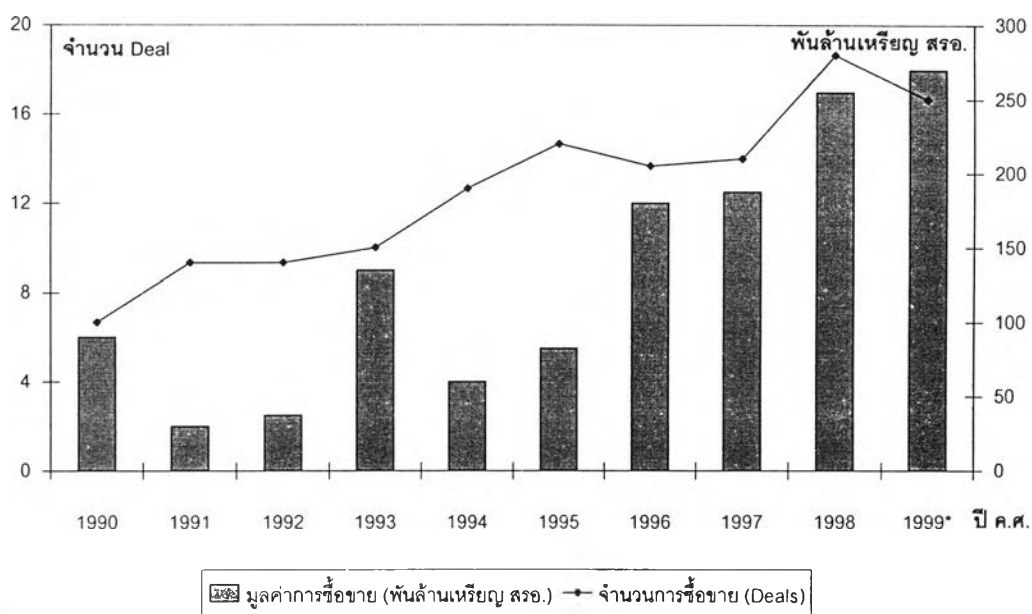
ตารางที่ 3.3 รูปแบบการลงทุนในตลาดต่างประเทศ

ระดับการข้ามชาติ	รูปแบบการลงทุน	ต้นทุนและระดับการควบคุม
สิทธิบัตร (Licensing)	การขายสิทธิบัตรมีความเสี่ยงต่อเงินลงทุนต่ำที่สุด แต่ก็มีระดับการควบคุมต่ำที่สุดเช่นกัน โดยบริษัทค้าปลีกจะให้สิทธิด้านการขายสินค้าแก่บริษัทท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าในตราของห้าง	<p>น้อยที่สุด</p>  <p>มากที่สุด</p>
สัมปทาน (Concession)	รูปแบบนี้ก็มีความเสี่ยงและต้นทุนต่ำ ส่วนมากจะเป็นร้านค้าขนาดเล็กที่อยู่ในห้างค้าปลีก เช่น ร้านบูทส์ ที่ทำสัญญาร่วมกับเอโฮลดีในประเทศไทย	
การลงทุนในสินทรัพย์ (Equity Investment)	โดยการเข้าลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการควบคุมโดยตรง ห้างค้าปลีกจึงบทบาทในการดำเนินงานอย่างจำกัด ตามแต่ข้อตกลง	
ขายใบอนุญาต (Franchising)	เป็นรูปแบบที่ค่อนข้างสมดุลระหว่างระดับการควบคุมและความเสี่ยง ส่วนใหญ่จะใช้ในร้านค้าเฉพาะอย่างที่มีตราสินค้าเป็นที่รู้จัก เช่น Body Shop, Benetton, Subway, McDonalds เป็นต้น	
การร่วมทุน (Joint Venture)	เป็นการลดต้นทุนเวลาและความเสี่ยง โดยการร่วมมือกับคู่ค้าที่มีความชำนาญในตลาดท้องถิ่น เช่น เทสโก้ที่ร่วมทุนกับซัมซุงในตลาดเกาหลีใต้	
การเข้าซื้อกิจการ (Merger & Acquisition)	เป็นรูปแบบที่รวดเร็วแต่มีต้นทุนค่อนข้างสูง ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อกิจการท้องถิ่นประสบปัญหาทางการเงิน เช่น ในกรณีตลาดเอเชียช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540-2541	
การจัดตั้งสาขาเอง (Self-start entry)	เพื่อประโยชน์ในการควบคุม แต่ก็อาจเกิดขึ้นยากในกรณีประเทศที่มีกฎระเบียบเป็นอุปสรรค เช่น ประเทศจีน	

ที่มา: ปรับจาก McGoldrick (1995: Figure 1.5)

ทั้งนี้ พบว่าการขยายตัวอย่างรวดเร็วของห้างค้าปลีกนับตั้งแต่ครั้งหลังของทศวรรษ 1990 เกิดจากการขยายตัวในรูปแบบการเข้าซื้อกิจการเป็นหลัก โดยเฉพาะในภูมิภาคละตินอเมริกา เอเชีย ตะวันออก และยุโรปตะวันออก⁵ แม้ว่าจำนวนกิจการที่ซื้อขายจะไม่ได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่พบว่ามีมูลค่าการซื้อขายนั้นเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงปลายทศวรรษ (ดูภาพที่ 3.6) โดยในระหว่างปี 1997 ถึง 1999 ห้างค้าปลีกยุโรปอันได้แก่ Carrefour, Casino และ Ahold มีการเจรจาเพื่อซื้อกิจการรวม 14 ธุรกิจในประเทศอาร์เจนตินา บราซิล โคลัมเบีย ชิลี และอุรุกวัย (Wrigley, 2000) และในช่วงปี 1996 ถึง 2002 Ahold ได้มีการควบรวมกิจการและร่วมทุนรวมถึง 19 ธุรกิจภูมิภาคละตินอเมริกา (Wrigley and Currah, 2003)

ภาพที่ 3.6 การควบรวมกิจการของธุรกิจค้าปลีกระหว่างปี 1990 - 1999



ที่มา: *The Economist* (19 June 1999)

หมายเหตุ: ปี 1999 เป็นข้อมูลเฉพาะครึ่งปีแรก

3.1.5 ปัจจัยสนับสนุนกระบวนการข้ามชาติ : Why ?

ในทางทฤษฎี คำถามว่าเหตุใดห้างค้าปลีกจึงมีการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ นับเป็นคำถามที่มีความสำคัญมากที่สุดในการศึกษากระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีก โดย Davies and Fergusson (1996) และ Coe (2004a) พบว่า สามารถแบ่งกรอบแนวคิดออกเป็น 3 กรอบที่พยายามอธิบายปัจจัยเบื้องหลังของกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกโดยสรุปดังต่อไปนี้⁶

⁵ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งสนับสนุนให้เกิดการเข้าซื้อกิจการ ในกรณีของละตินอเมริกาและเอเชียตะวันออก เกิดจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจของหลายประเทศที่ทำให้ค่าเงินของประเทศเหล่านั้นลดลงอย่างมาก

⁶ การอภิปรายในส่วนนี้ไม่ได้มุ่งถกเถียงเชิงทฤษฎี เพียงแต่ต้องการนำเสนอภาพคำอธิบายอย่างรวบรัดเพื่อนำมาใช้เป็นฐานคิดสำหรับการวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบกับอันเป็นวัตถุประสงค์หลักของงานในลำดับต่อไป

1. แนวคิดตามทฤษฎีระดับขั้น (Stage Theories)

เป็นกรอบแนวคิดของสำนักสแกนดิเนเวีย เช่น Johanson and Vahlne (1977) โดยมุ่งอธิบายพัฒนาการของกระบวนการขยายตัวของบริษัทข้ามชาติ ที่มักจะเริ่มจากจากประเทศที่มีความใกล้เคียงในทางวัฒนธรรมหรือภูมิศาสตร์ เพื่อสะสมประสบการณ์ก่อนที่ขยายไปยังประเทศที่ไกลยิ่งขึ้นต่อไป Vida and Fairhurst (1998) นำแนวคิดนี้มาอธิบายพฤติกรรมของบริษัทค้าปลีก โดยเชื่อว่าบริษัทค้าปลีกต้องเผชิญการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ใน 2 ข้อ กล่าวคือ จะจัดสรรทรัพยากรในประเทศต่างๆ อย่างไร และจะเข้าสู่ตลาดต่างประเทศอย่างไรภายใต้เงื่อนไขของโอกาสและข้อจำกัดต่างๆ โดยเชื่อว่าบริษัทจะตัดสินใจตามลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติ อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ก็มีความจำกัดในการอธิบายพฤติกรรมการขยายการลงทุนของบริษัทค้าปลีกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในระยะหลัง โดยเฉพาะในตลาดที่ค่อนข้างห่างไกลจากประเทศแม่

2. แนวคิดตามกรอบ OLI ของ Dunning

Dunning (1993) ได้สรุป Eclectic Paradigm โดยเน้นที่ความได้เปรียบ 3 ด้าน คือ สิทธิประโยชน์เฉพาะขององค์กร (Ownership Advantage) ทำเลที่ตั้ง (Location Advantage) และการทำให้เป็นภายใน (Internalisation Advantage) ซึ่ง Sternquist (1997, 1998) ได้นำมาพัฒนาต่อโดยเป็นแบบจำลอง Strategic International Retail Expansion (SIRE) และชี้ให้เห็นว่าในกรณีของบริษัทค้าปลีกข้ามชาตินั้น มีการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศด้วยความได้เปรียบด้านสิทธิประโยชน์เฉพาะจากการมีผลิตภัณฑ์หรือตราสินค้าที่เป็นที่รู้จัก และความได้เปรียบเชิงธุรกรรมจากลักษณะเฉพาะของห้างค้าปลีก เช่น การขยายปริมาณการซื้อเพื่อเพิ่มการประหยัดต่อขนาด เป็นต้น ในด้านความได้เปรียบจากทำเลที่ตั้ง เช่น การเข้าสู่ตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรหรือการเข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง เป็นต้น ในด้านการทำให้เป็นภายใน Sternquist เปรียบเทียบให้เห็นว่าการใช้วิธีการเข้าสู่ตลาดที่ต่างกันส่งผลต่อการปกป้ององค์ความรู้ขององค์กรที่ต่างกันอย่างไร เช่น การขายแฟรนไชส์จะสร้างการปกป้องน้อยกว่าการไปลงทุนเอง เป็นต้น

3. แนวคิดเรื่องปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูด (Push and Pull Factors)

แนวคิดนี้นิยมใช้อธิบายกันอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมด้านธุรกิจระหว่างประเทศ โดยพยายามสรุปปัจจัยทั้งจากภายในบริษัทและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขยายการลงทุนของบริษัทค้าปลีก เช่น Dawson (1993) McGoldrick (1995) Clarke and Rimmer (1997)

วรรณกรรมกลุ่มนี้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่า บริษัทค้าปลีกจะลงทุนในพื้นที่ใดจึงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางธุรกิจมากที่สุดภายใต้ความเสี่ยงต่ำที่สุด ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) มักประกอบไปด้วย การกระจายความเสี่ยง ความอึดตัวของตลาดภายในประเทศ เงื่อนไขทาง

เศรษฐกิจ เป็นต้น ส่วนปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) ประกอบด้วย ศักยภาพในการทำกำไรของตลาด การแข่งขันที่ไม่สูง การขยายตัวตามโรงงานผลิต เป็นต้น⁷

แนวคิดรวบยอดของ Wrigley ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้มีงานวิเคราะห์ด้านการค้าปลีกมากที่สุดสามารถช่วยให้เราเข้าใจพัฒนาการดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น โดย Wrigley (2000) และ Wrigley and Lowe (2002) เห็นว่า ถึงแม้มุมมองเรื่องปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดข้างต้นจะช่วยให้เห็นภาพในมุมกว้าง แต่ก็เกินไปในลักษณะเพื่อการตัดสินใจในการลงทุนระหว่างประเทศ มากกว่าที่จะวิเคราะห์ในเชิงพลวัตที่แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวเมื่อต้องปะทะประสานกับบริบทในประเทศเพราะกระบวนการข้ามชาตินับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา ไม่ได้เป็นผลตอบสนองจากตลาดภายในประเทศแม่ที่อึดตัวมากดังที่วรรณกรรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ แต่บริษัทค้าปลีกข้ามชาติเองก็จำเป็นต้องรักษาอัตราการเติบโตขององค์กรด้วย โดยสามารถแสวงหาประโยชน์จากเงินสดหมุนเวียนที่มีอยู่ในมือจำนวนมาก ซึ่งในอีกด้านหนึ่งก็เป็นแรงกดดันจากตลาดทุนและสถาบันการเงินที่สนับสนุนบริษัทเหล่านี้ด้วยเช่นกัน ตลาดในประเทศกำลังพัฒนาจึงเป็นที่มาของโอกาสหลายๆ ด้านในสถานการณ์เช่นนี้ เพราะมีศักยภาพในการขยายตัวได้อีกมาก อีกทั้งยังมีห้างค้าปลีกจากตะวันตกเข้าไปดำเนินกิจการไม่มากนัก บริษัทค้าปลีกจึงสามารถใช้ความได้เปรียบขององค์กรทั้งในด้านขนาด ทุน และระบบการกระจายสินค้าที่ก้าวหน้า เข้าไปลงทุนเพื่อรักษาอัตราการเติบโตและผลตอบแทนให้แก่องค์กรได้ โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจของเอเชียระหว่างปี 1997 – 1998 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ยิ่งทำให้บริษัทค้าปลีกเพิ่มความได้เปรียบของตนเองมากกว่าเดิม และนอกจากปัจจัยผลักดันและดึงดูดแล้ว ยังมีปัจจัยสนับสนุน (Facilitating Factors) ที่มีนัยสำคัญต่อกระบวนการข้ามชาติด้วย ไม่ว่าจะเป็นการใช้เงินทุนส่วนเกิน วิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ การผ่อนคลายของกฎระเบียบ เป็นต้น (ดูตารางที่ 3.4)

ตารางที่ 3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการข้ามชาติของบริษัทค้าปลีก

ปัจจัยผลักดัน	ปัจจัยสนับสนุน	ปัจจัยดึงดูด
<ul style="list-style-type: none"> ● ความอึดตัวของตลาดประเทศแม่ ● การกระจายความเสี่ยง ● เพิ่มอำนาจในการจัดซื้อ ● ข้อจำกัดจากกฎระเบียบ ● เงินไหลทางเศรษฐกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีเงินสดในมือจำนวนมาก ● วิสัยทัศน์ขององค์กร ● การชักนำจากซัพพลายเออร์ ● กำแพงกีดกันที่ลดลง ● เทคโนโลยีสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ตลาดที่มีศักยภาพ ● ความได้เปรียบจากการเข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง ● ศักยภาพการทำกำไรที่สูงขึ้น ● ปฏิกริยาตอบสนองจากการขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรม

ที่มา: ปรับจาก Wrigley and Lowe (2002: Table 8.7)

⁷ นอกจากทั้ง 3 กรอบแนวคิดข้างต้นแล้ว ยังมีบางกลุ่มการนำวรรณกรรมด้านการค้าปลีกมาผสมผสานกับแนวคิดเรื่องสายโซ่มูลค่าของ Porter (1985) หรือทฤษฎีเครือข่ายของ Dicken and Thrift (1992) อย่างไรก็ตาม แนวคิดผสมผสานของกลุ่มนี้ยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด และไม่ได้มีการพัฒนามากนักนับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา (Coe, 2004a)

3.1.6 สรุป: กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีก

การค้าปลีกเป็นส่วนหนึ่งในกระแสทุนบริการที่กำลังเติบโตขึ้นมาเป็นทุนหลักของเศรษฐกิจโลก แทนที่ทุนอุตสาหกรรม กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมานั้น นำไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างประเทศแม่ของบริษัทและประเทศผู้รับทุนในหลายมิติ ทั้งนี้พบว่าบริษัทค้าปลีกชั้นนำส่วนใหญ่ล้วนเป็นประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ตหรือซูเปอร์มาร์เก็ตที่ขายสินค้าอาหารเป็นหลัก โดยเกือบทั้งหมดมาจากกลุ่มประเทศยุโรปตะวันตก แต่ยอดขายส่วนใหญ่ก็ยังคงอยู่ในตลาดประเทศแม่เป็นหลัก และการเลือกประเทศลงทุนก็ยังคงมีการกระจุกตัวอยู่ในประเทศเป้าหมายเพียงบางประเทศเท่านั้น กระบวนการข้ามชาติที่เกิดขึ้นนอกจากจะเป็นแรงผลักดันจากความอึดตัวของตลาดภายในประเทศแม่แล้ว บริษัทค้าปลีกเองก็จำเป็นต้องรักษาอัตราการเติบโตขององค์กรด้วย โดยในระยะหลัง บริษัทเหล่านี้มักเลือกใช้รูปแบบการเข้าซื้อกิจการเป็นแนวทางหลักในการขยายธุรกิจ

หากเปรียบเทียบกับบริษัทอุตสาหกรรมข้ามชาติ (Manufacturing TNCs) ที่มีการขยายตัวในอดีตแล้ว กระบวนการข้ามชาติของบริษัทค้าปลีกมีลักษณะที่แตกต่างอย่างน้อยใน 8 ด้าน คือ ลักษณะการขยายกิจการค้าปลีกในประเทศผู้รับทุน จำนวนซัพพลายเออร์ โครงสร้างต้นทุน ความอ่อนไหวต่อวัฒนธรรมการบริโภคของท้องถิ่น อาคารสถานที่ การนำเสนอสินค้า ความไม่สมบูรณ์ของตลาด และการลอกเลียนองค์ความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญา ดังเปรียบเทียบในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างบริษัทค้าปลีกและบริษัทอุตสาหกรรม

ลักษณะ	บริษัทค้าปลีกข้ามชาติ	บริษัทอุตสาหกรรมข้ามชาติ
การขยายกิจการในประเทศผู้รับทุน	มีลักษณะกระจายตัวในเชิงพื้นที่ ภายใต้อาณาจักรแบบเครือข่าย	มักมีการควบคุมจัดการในลักษณะหนึ่งประเทศเสมือนหนึ่งหน่วยการผลิต
จำนวนซัพพลายเออร์	มีซัพพลายเออร์ท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์จึงเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) แต่มีนัยสำคัญยิ่งต่อองค์กร	มีซัพพลายเออร์จำนวนน้อยกว่า และส่วนหนึ่งมักเป็นซัพพลายเออร์ที่มาจากประเทศแม่ซึ่งมีความสัมพันธ์กันมายาวนาน
โครงสร้างต้นทุน	มีการขายสินค้าหลากหลายประเภท จึงมีโครงสร้างต้นทุนสินค้าที่แตกต่างกันมาก ทำให้มีแหล่งที่มาของประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่า	มีการผลิตสินค้าไม่กี่ประเภท จึงมีความแตกต่างของโครงสร้างต้นทุนสินค้าน้อยกว่า
ความอ่อนไหวต่อวัฒนธรรมการบริโภคของท้องถิ่น	อ่อนไหวมากกว่า	อ่อนไหวน้อยกว่า
อาคารสถานที่	อาคารสถานที่ของห้างเป็นหนึ่งใน	โรงงานอุตสาหกรรมเป็นเพียง

ลักษณะ	บริษัทค้าปลีกข้ามชาติ	บริษัทอุตสาหกรรมข้ามชาติ
	บริการที่ต้องนำเสนอให้แก่ผู้บริโภค จึงต้องมีลักษณะเฉพาะตัวในฐานะที่ เป็นเหมือนสินค้าด้วย	สถานที่ผลิตมิใช่สินค้า
การนำเสนอสินค้า	จำเป็นจะต้องสร้างลักษณะเฉพาะ หรือการผสมผสานท้องถิ่น (Particularise/ Localise)	มักนำเสนอสินค้านำรูปแบบ มาตรฐาน (Standardised Product)
ความไม่สมบูรณ์ของตลาด (Market Imperfections)	ต้องเผชิญกฎระเบียบในระดับที่ มากกว่าและในรูปแบบที่หลากหลาย กว่า	เผชิญกฎระเบียบน้อยกว่า
การลอกเลียนองค์ความรู้หรือ ทรัพย์สินทางปัญญา	กระทำได้ง่ายกว่า	กระทำได้ยากกว่า

ที่มา: ปรับและเพิ่มเติมจาก Dawson and Mukoyama (2003) และ Wrigley et al (2005)

เมื่อนำการศึกษากระบวนการข้ามชาติดังกล่าวมาเป็นรากฐานในการพิจารณานัยเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ ย่อมแสดงให้เห็นว่าบริษัทค้าปลีกข้ามชาติมิได้มีแต่ความได้เปรียบเฉพาะขององค์กรเท่านั้น แต่ก็มีข้อจำกัดและเงื่อนไขที่เกิดจากธรรมชาติของธุรกิจด้วย เพราะจำเป็นจะต้องมีความใกล้ชิดกับเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นมากเป็นพิเศษ หรืออาจมากที่สุด ในบรรดาสาขาเศรษฐกิจทั้งหมด จึงจะสามารถประสบความสำเร็จในท้องถิ่นนั้นได้ ดังที่ Wrigley et al (2005) กล่าวว่า จะต้องมีการฝังตัวในเชิงพื้นที่ (Territorially Embeddedness) ที่สำคัญกับท้องถิ่นผ่านความสัมพันธ์ใน 3 ด้าน ด้านแรกคือ ความสัมพันธ์กับตลาดอสังหาริมทรัพย์และระบบการวางแผน (เช่น การวางผังเมือง) ซึ่งทุนท้องถิ่นและรัฐบาลท้องถิ่นของประเทศผู้รับทุนย่อมจะมีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรง ด้านที่สองคือ ความสัมพันธ์ที่ต้องตอบสนองต่อสนิยม วัฒนธรรม และบรรทัดฐานของผู้บริโภคท้องถิ่น หรือกล่าวรวมๆ ก็คือ สถาบันที่ไม่เป็นทางการในสังคมนั้นเอง (Informal Institution) และด้านสุดท้ายคือ ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ท้องถิ่นที่ยังมีความจำเป็นต่อบริษัทค้าปลีกมาก (เพราะสินค้านำเข้าย่อมมีต้นทุนค่าขนส่งสูงกว่าและมีความเสี่ยงหากไม่ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น) การเข้าจัดการและฝังตัวเป็นส่วนหนึ่งในระบบเครือข่ายการผลิตท้องถิ่นจึงมีนัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความจำเป็นของการฝังตัวทั้งสามด้านดังกล่าว นอกจากจะเป็นตัวอธิบายได้ชัดเจนว่าเหตุใด ในระยะหลังบริษัทค้าปลีกจึงมักเลือกการขยายกิจการโดยการเข้าซื้อห้างค้าปลีกที่มีอยู่เดิมในท้องถิ่นแล้ว ในทางทฤษฎี ยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงนัยของ "สถาบัน" ทั้งที่เป็นทางการ (เช่น กฎระเบียบ บทบาทของรัฐ) และไม่เป็นทางการ (เช่น วัฒนธรรม บรรทัดฐาน เครือข่ายการผลิต) ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อผลลัพธ์ของการค้าปลีกในประเทศผู้รับทุน

3.2 พลวัตการค้าปลีกในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก

การศึกษาวรรณกรรมการค้าปลีกที่ผ่านมาในบทที่ 2 ได้แสดงให้เห็นถึงการอนุমানเชิงนินยัยที่สำคัญซึ่งพบว่า เจริญและปัจจัยทางสถาบันนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ประเทศผู้รับทุนแต่ละประเทศมีผลลัพธ์การค้าปลีกที่แตกต่างกันออกไปหลังจากที่บริษัทค้าปลีกข้ามชาติเข้ามาขยายกิจการ อย่างไรก็ตาม บรรณกรรมที่มีอยู่ในระดับนานาชาติเองก็ยังไม่มีการศึกษาถึงบทบาทของสถาบันต่อผลลัพธ์การค้าปลีกอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในเชิงเปรียบเทียบที่จะแสดงให้เห็นถึงการทำงานของกลไกทางสถาบันที่แตกต่างกันในแต่ละสังคม

เนื้อหาต่อจากนี้จึงเป็นการพิจารณาต่อยอดจากการอนุมандังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นชัดเจนขึ้นด้วยการศึกษาเชิงประจักษ์ เพื่อตอบคำถามว่า การขยายตัวอย่างรวดเร็วของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา ได้ส่งผลกระทบต่อประเทศผู้รับทุนอย่างไรบ้าง และบทบาททางสถาบันมีอิทธิพลต่อผลกระทบดังกล่าวอย่างไร โดยใช้การวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบ (Comparative Institutional Analysis) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา

การวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบในวิทยานิพนธ์นี้จะเลือกกรณีศึกษาจากประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออก เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับประเทศไทยมากที่สุดทั้งในเชิงภูมิศาสตร์และพัฒนาการทางเศรษฐกิจ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบและเป็นบทเรียนให้แก่ประเทศไทยได้มากที่สุด โดยจะเลือกจากประเทศที่มีบริษัทค้าปลีกข้ามชาติเข้าไปลงทุนมากที่สุด ซึ่งแสดงถึงระดับการเปิดรับของตลาดที่มีกำแพงขวางกั้นต่ำ (Low Barriers to Entry) และประเทศที่ไม่มีบริษัทค้าปลีกเข้าไปลงทุนหรือลงทุนแล้วไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงถึงระดับกำแพงขวางกั้นที่ค่อนข้างสูง (High Barriers to Entry) แม้ว่าจะเป็นระบบเศรษฐกิจแบบตลาด (Market Economy) เช่นเดียวกันตามความหมายของเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก

จากรายงานเรื่องตลาดค้าปลีกของ PricewaterhouseCoopers (2005) พบว่า ประเทศเอเชียตะวันออกที่มีจำนวนบริษัทค้าปลีกที่ขายอาหารเป็นหลัก (Transnational Food Retailers) เข้าไปลงทุนมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ จีน (12 ราย) ไต้หวัน (9 ราย) และเกาหลีใต้ (8 ราย) ตามลำดับ (ดูตารางที่ 3.6 และ 3.7) ในขณะที่ประเทศเอเชียตะวันออกที่มีศักยภาพของตลาดค้าปลีกสูงที่สุดแต่บริษัทค้าปลีกข้ามชาติกลับไม่ประสบความสำเร็จในการขยายตัว คือ ญี่ปุ่น ดังนั้น ในการศึกษานี้จะเลือกทั้งสองกรณีมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ อย่างไรก็ตาม กรณีของประเทศจีนนั้นนับว่ามีความเฉพาะตัวและแตกต่างจากไต้หวันและเกาหลีใต้อย่างชัดเจน ทั้งในมิติด้านขนาด การปกครอง และวัฒนธรรม การนำประเทศจีนมาเปรียบเทียบจึงไม่ช่วยเพิ่มเติมองค์ความรู้และประสบการณ์ให้แก่ประเทศไทยมากเท่าใดนัก⁸ การศึกษาในวิทยานิพนธ์นี้จึงเลือกกรณีศึกษา 3 ประเทศ ได้แก่ ไต้หวัน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น เพื่อวิเคราะห์เชิง

⁸ หากสนใจพัฒนาการค้าปลีกของประเทศจีนในแง่มุมต่างๆ ดูเช่น Wong and Yu (2002), Taylor (2003), Letovsky (1997)

สถาบันเปรียบเทียบและตอบคำถามสำคัญว่า นอกจากกลไกตลาดแล้ว สถาบันมีบทบาทหรือไม่ต่อผลลัพธ์ของพัฒนาการการค้าปลีกในประเทศเหล่านี้ โดยเฉพาะในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตซึ่งบริษัทข้ามชาติขยายกิจการอย่างรวดเร็วนับตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา และหากสถาบันมีบทบาทแล้วจะแสดงออกในทิศทางใดบ้าง ?

ตารางที่ 3.6 การลงทุนของบริษัทค้าปลีกอาหารในตลาดประเทศกำลังพัฒนาที่สำคัญ (ปี 2004)⁹

	Bulgaria	China	Czech Republic	Hungary	India	Indonesia	Korea (South)	Malaysia	Philippines	Poland	Romania	Russia	Singapore	Slovak Republic	Slovenia	Taiwan	Thailand	Turkey	Vietnam	Total
AEON (Japan)		X					X	X								X	X			5
AHOLD (The Netherlands)			X							X				X						3
AUCHAN (France)		X		X						X		X				X				5
AVA (Germany)												X								1
CARREFOUR (France)		X	X			X	X	X		X	X		X	X		X	X	X		12
CASINO (France)										X						X	X		X	4
COSTCO (USA)							X									X				2
DAIRY FARM INTERNATIONAL (Hong Kong)		X			X	X	X	X					X			X				7
DELHAIZE Group (Belgium)			X			X					X									5
DOHLE (Germany)	X																			1
FAMILY MART (Japan)		X				X	X									X	X			5
GLOBUS (Germany)			X																	1
INTERMARCHE (France)										X										1
ITO YOKADO (Japan)		X																		1
JERONIMO MARTINS (Portugal)										X										1
LECLERC (France)										X					X					2
LIDL & SCHWARZ (Germany)			X	X						X				X						4
LOUIS DELHAIZE (France)				X							X									2
MAKRO (The Netherlands)		X				X		X	X								X			5
METRO (Germany)	X	X	X	X	X					X	X	X		X				X	X	11
MIGROS TÜRK (Turkey)	X											X						X		3
REWE (Germany)	X		X	X						X	X	X		X						7
SEVEN - ELEVEN (Japan)		X					X	X	X				X			X	X	X		8
SHOPRITE (South Africa)					X															1
SPAR (The Netherlands)		X	X	X	X					X		X	X		X					8
TENGELMANN (Germany)			X	X						X		X								4
TESCO (UK)		X	X	X			X	X		X				X		X	X	X		10
WAL-MART (USA)		X					X													2
TOTAL SCOPE	4	12	10	8	4	5	8	8	2	13	5	7	4	8	2	9	7	6	2	110

ที่มา: PricewaterhouseCoopers (2005)

⁹ ตารางที่ 3.6 และ 3.7 จะแตกต่างจากตารางที่ 3.2 ที่ได้นำเสนอไปก่อนหน้านี้ เพราะการสำรวจของ PricewaterhouseCoopers เป็นการสำรวจในปี 2004 แต่พิจารณาเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาเท่านั้น ส่วนตารางที่ 3.2 นั้นเป็นการสำรวจในปี 2002 และครอบคลุมทุกประเทศทั่วโลก

ตารางที่ 3.7 ลำดับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีบริษัทค้าปลีกอาหารเข้าไปลงทุนมากที่สุด (ปี 2004)

ประเทศ	รายได้ประชากรต่อหัว (เหรียญ สรอ.) *	จำนวนบริษัทค้าปลีก ที่เข้าไปลงทุน (ราย)
จีน (แผ่นดินใหญ่)	1,100	12
ไต้หวัน	12,570	9
เกาหลีใต้	12,030	8
ไทย	2,190	7
มาเลเซีย	3,880	6
อินโดนีเซีย	810	5
สิงคโปร์	21,230	4
ฟิลิปปินส์	1,080	2
เวียดนาม	480	2

ที่มา: PricewaterhouseCoopers (2005)

หมายเหตุ: * หมายถึง Gross National Income per capita

3.3 การค้าปลีกข้ามชาติและบทบาทของสถาบัน: กรณีประเทศไต้หวัน

การศึกษาพลวัตการค้าปลีกในประเทศไต้หวันแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ โครงสร้างตลาดค้าปลีก ปรากฏการณ์เฉพาะตัวและการวิเคราะห์เชิงสถาบัน และบทสรุป ตามลำดับ

3.3.1 โครงสร้างตลาดค้าปลีก

ไต้หวันจัดเป็นหนึ่งในประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialised Economy: NIE) ที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างโดดเด่นตั้งแต่ทศวรรษ 1970 แต่ในด้านตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ของไต้หวันพบว่ามิมีวิวัฒนาการมาไม่ยาวนานนัก จากการตกเป็นอาณานิคมของญี่ปุ่นกว่า 50 ปีในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1895 – 1945 ทำให้ญี่ปุ่นมีบทบาทสำคัญต่อพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมของไต้หวัน (Kuo et al, 1981; Long, 1991) อิทธิพลด้านหนึ่งของญี่ปุ่นแสดงออกในระบบกระจายสินค้าของไต้หวัน ผ่านทางการถ่ายทอดทักษะการจัดการและการร่วมทุน (Chung, 2001)

Da-Hsin เป็นห้างสรรพสินค้าแห่งแรกในไต้หวันจัดตั้งขึ้นในปี 1958 และได้รับความนิยมค่อนข้างมาก ทำให้มีผู้ประกอบการรายอื่นๆ เข้าสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ในช่วงทศวรรษ 1970 ห้างสรรพสินค้าของไต้หวันจำนวนมากเริ่มร่วมมือกับต่างชาติ โดยเฉพาะการทำสัญญาร่วมมือหรือสัญญารับจ้างบริหารกับห้างจากประเทศญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม ห้างสรรพสินค้าซึ่งครองตลาดค้าปลีกไต้หวันมาต่อนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นห้างขนาดเล็กที่ไม่มีสาขา ในช่วงทศวรรษ 1980 การแข่งขันระหว่างห้างสรรพสินค้าจึงเป็นไปอย่างรุนแรง โดยการใช้กลยุทธ์ราคาเป็นหลัก ทำให้รัฐบาลต้องจัดตั้ง

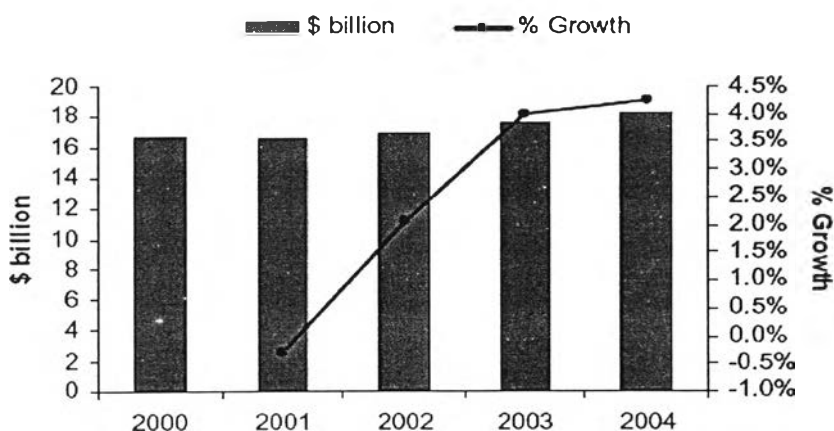
Taipei Co-ordinated Department Store Association (TCDSA) โดยความร่วมมือของประเทศญี่ปุ่น มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อลดระดับความรุนแรงของการแข่งขันและความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ (Chang and Sternquist, 1993)

ในปี 1986 รัฐบาลไต้หวันมีนโยบายผ่านคลายกฎระเบียบสำหรับการลงทุนจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมบริการ ทำให้บริษัทค้าปลีกจากต่างชาติเข้ามาลงทุนมากขึ้น เริ่มจาก Carrefour ซึ่งเป็นห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตรายแรกที่เข้ามาในปี 1989 ตามมาด้วย Makro (1989) Hyper-free (1993) Costco (1997) ทำให้ในปี 2004 ไต้หวันซึ่งมีประชากรรวม 22.5 ล้านคน มีรายได้ต่อหัว 12,570 เหรียญ สหรัฐกลายเป็นประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีบริษัทค้าปลีกอาหารเข้าไปลงทุนมากที่สุด (PricewaterhouseCoopers, 2005)

ในปี 2004 ตลาดค้าปลีกของไต้หวันมีมูลค่าตลาดรวม 18.3 พันล้านเหรียญ สหรัฐ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยระหว่างปี 2000 – 2004 ประมาณร้อยละ 2.5 (ดูภาพที่ 3.7) โดยพบว่าห้างสรรพสินค้ามีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 27.7 รองลงมาคือ ร้านสะดวกซื้อ ร้อยละ 23.7 และไฮเปอร์มาร์เก็ตร้อยละ 20.3 (เพ็งอ๋าง) (ดูภาพที่ 3.8)

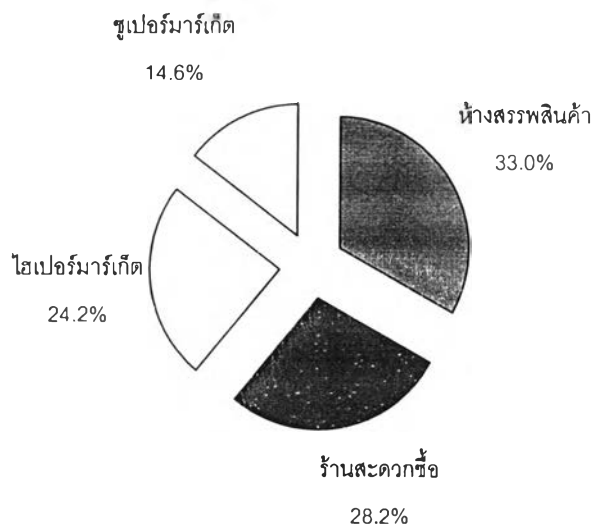
ตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตนับเป็นตลาดที่มีบริษัทค้าปลีกข้ามชาติเข้ามาลงทุนมากที่สุด โดยพบว่า Carrefour เป็นห้างที่มียอดขายสูงสุดในตลาดค้าปลีกอาหารของไต้หวัน โดยในปี 2004 มีสาขา รวม 34 แห่ง ทั้งในรูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตและซูเปอร์มาร์เก็ต มียอดขายรวม 81,390 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ รองลงมาคือ Auchan มียอดขายรวม 38,500 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ และ Casino มียอดขายรวม 26,000 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ ตามลำดับ (Datamonitor, 2005)

ภาพที่ 3.7 ขนาดตลาดค้าปลีกอาหารของไต้หวัน (ปี 200 - 2004)



ที่มา: Datamonitor (2005)

ภาพที่ 3.8 ส่วนแบ่งตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ในไต้หวัน (ปี 2004)



ที่มา: PricewaterhouseCoopers (2005)

3.3.2 ปრაกฏการณ์เฉพาะตัวและการวิเคราะห์เชิงสถาบัน

การค้าปลีกของไต้หวันมีลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่น 2 ประการ ประการแรก ซึ่งเป็นภาพใหญ่คือ “เป็นตลาดที่มีบริษัทค้าปลีกข้ามชาติเข้ามาลงทุนเป็นจำนวนมากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงจากประเทศจีน” การเข้ามาของบริษัทข้ามชาติจำนวนมากในไต้หวันทำให้ PricewaterhouseCoopers (2005) สรุปไว้ว่า ตลาดค้าปลีกไต้หวันนั้นก้าวมาถึงจุดอิ่มตัวและมีการแข่งขันสูงมากแล้ว ทั้งๆ ที่เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคแล้ว ไต้หวันมีขนาดของตลาดค้าปลีกเป็นรองเกาหลีใต้ ไทยมาเลเซีย หรือแม้แต่อินโดนีเซียค่อนข้างมาก เราจะอธิบายปรากฏการณ์นี้ได้อย่างไร ?

ประการที่สอง ในภาพย่อยนั้นถึงแม้ว่าไต้หวันจะเป็นประเทศที่มีบริษัทค้าปลีกข้ามชาติด้านอาหารเข้ามาขยายกิจการถึง 9 ราย แต่ในจำนวนนี้ก็กลับพบว่า Carrefour กลายเป็นผู้นำตลาดอย่างโดดเด่น เหนือบริษัทข้ามชาติรายอื่นอย่างชัดเจน และมีส่วนแบ่งตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตถึงร้อยละ 35 (Hitoshi, 2003) ทั้งที่ตลาดดังกล่าวมีการแข่งขันระหว่างบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในระดับสูง กลไกตลาดจะอธิบายความแตกต่างระหว่าง Carrefour กับห้างอื่นๆ อย่างไร ?

เงื่อนไขทางสถาบันเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ปรากฏการณ์เฉพาะตัวทั้งสองประการของไต้หวัน โดยแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ รัฐพัฒนากับการเปิดเสรี เครือข่ายการผลิต วัฒนธรรมท้องถิ่น และบทบาทของทุนท้องถิ่น ตามลำดับ

รัฐพัฒนากับการเปิดเสรี

เมื่อเอ่ยถึงบทบาทของ "รัฐ" ในทางเศรษฐศาสตร์สถาบันและเศรษฐศาสตร์การเมืองแล้ว บทบาทของรัฐในแต่ละประเทศย่อมมีความแตกต่างกันและนับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน แม้จะมีงานศึกษาจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่ารัฐบาลไต้หวันมีความเป็นรัฐพัฒนา (Developmental State) ที่เข้ามาแทรกแซงกลไกตลาดผ่านนโยบายอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม แต่ไต้หวันก็มีนโยบายผ่อนคลายกับการลงทุนจากต่างประเทศค่อนข้างมากในบรรดาประเทศอุตสาหกรรมใหม่ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับเกาหลีใต้ เพราะนอกจากไต้หวันจะไม่มีทุนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ที่จะต้องแข่งขันหรือร่วมทุนกับบริษัทข้ามชาติแล้ว ด้วยเหตุที่การเมืองของไต้หวันต้องพึ่งพาสหรัฐอเมริกาตั้งแต่สมัยสงครามเย็นในทศวรรษ 1970 จึงมีนโยบายสนับสนุนการลงทุนจากสหรัฐอเมริกาเป็นพิเศษ (ดู Wade, 1990)

อย่างไรก็ตาม การเป็นรัฐพัฒนานั้นไม่จำเป็นว่าจะต้องแสดงออกในทุกๆ ภาคการผลิต โดยในกรณีของไต้หวันนั้น กลับเป็นที่ชัดเจนว่าภาคบริการเป็นสาขาที่รัฐบาลไต้หวันไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือมีนโยบายมากนัก เพราะธรรมชาติของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมรายใหญ่ในไต้หวันก็มักจะขยายธุรกิจเข้ามาลงทุนในภาคบริการผ่านการขยายตัวในแนวดิ่ง (Vertical Integration) เพื่อเพิ่มผลกำไรอยู่แล้ว โดยเฉพาะในภาคที่เทคโนโลยีไม่เปลี่ยนแปลงเร็วนัก เช่น การค้าปลีก เห็นได้จากกรณีของกลุ่ม Uni-president ที่มองว่าในอนาคตประเทศจีนจะกลายเป็นคู่แข่งสำคัญในอุตสาหกรรมอาหาร จึงเข้ามาขยายกิจการในธุรกิจกระจายสินค้าและการค้าปลีกเพื่อเพิ่มความได้เปรียบขององค์กรไว้ก่อน (Amsden and Chu, 2003)

ด้วยเหตุผลทางประวัติศาสตร์และลักษณะของประเทศดังกล่าว รัฐบาลของไต้หวันจึงให้ความสำคัญกับการลงทุนจากต่างประเทศมาก โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่อุตสาหกรรมของประเทศมีความเข้มแข็งพอจะแข่งขันได้แล้ว และเนื่องจากตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1990 ไต้หวันมียุทธศาสตร์สำคัญด้านหนึ่ง คือ การเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของโลก (Global Logistics Hub) จึงเสนอนโยบายมุ่งใจให้ต่างชาติเข้ามาสร้างศูนย์การขนส่งและกระจายสินค้าระหว่างประเทศ บริษัทค้าปลีกจึงได้รับสิทธิพิเศษสำหรับการถือครองที่ดิน การกู้เงินดอกเบี้ยต่ำ รวมถึงการลดหย่อนภาษีรายได้ของธุรกิจ ส่วนในด้านการควบคุมห้าง ก็ไม่มีกฎระเบียบเฉพาะใดๆ ในด้านการเปิดปิด ห้างค้าปลีกประเภทต่างๆ ในไต้หวันจึงมีแนวโน้มที่จะเปิดบริการ 24 ชั่วโมงกันมากขึ้นเรื่อยๆ (PricewaterhouseCoopers, 2005) บทบาทของรัฐในกรณีของไต้หวันจึงค่อนข้างเสรีและเป็นไปในทิศทางสนับสนุนต่อบริษัทข้ามชาติเป็นพิเศษ ซึ่งก็นับว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของประเทศ มิใช่ลักษณะทั่วไปที่เกิดขึ้นในประเทศอื่นๆ (ดังที่จะได้วิเคราะห์กรณีเกาหลีใต้และญี่ปุ่นเพื่อเปรียบเทียบต่อไป)

เครือข่ายการผลิต: ความอ่อนแอเชิงโครงสร้าง

ระบบการกระจายสินค้าของไต้หวันได้รับอิทธิพลค่อนข้างมากจากประเทศญี่ปุ่นในช่วงที่ไต้หวันเป็นอาณานิคมของญี่ปุ่นระหว่างปี 1895 – 1945 (Chung, 2001) โดยร้านค้าปลีกที่ดำเนินงานในไต้หวันล้วนเป็นกิจการของพ่อค้าชาวญี่ปุ่น หรือไม่ก็ต้องมีบริษัทญี่ปุ่นเป็นผู้ร่วมทุน เช่นเดียวกับในอุตสาหกรรมอื่นๆ ของไต้หวัน (Chang and Sternquist, 1993) อย่างไรก็ตาม เครือข่ายการผลิตและการกระจายสินค้าของไต้หวันนั้นมีความอ่อนแอในเชิงโครงสร้างอย่างน้อย 3 ประการ

ประการแรก รูปแบบการผลิตที่ได้รับอิทธิพลจากญี่ปุ่นทำให้ระบบการกระจายสินค้าของไต้หวันมีลักษณะเป็น “เครือข่าย” ซึ่งผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกันอย่างใกล้ชิด (Personal Relationship) เต็มไปด้วยพ่อค้าคนกลางรายย่อย (Goodnow and Kosenko, 1992; Cateora and Graham, 1999) และโครงสร้างของช่องทางการค้าที่ซับซ้อนหลายชั้น (Goodnow and Kosenko, 1992) ผู้ค้าปลีกจำเป็นจะต้องใช้ความพยายามและเวลาอย่างสูงในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ดังกล่าว สิ่งนี้ได้กลายเป็นกำแพงขวางกั้นการเข้าสู่ตลาด (Barriers to Entry) ของผู้ค้าปลีกและสินค้าใหม่ๆ (ซึ่งก็กีดกันได้เฉพาะรายย่อยเท่านั้น) (German, 1992) อีกทั้งภาครัฐยังเป็นผู้ควบคุมใบอนุญาต (License) สำหรับผู้ประกอบการในตลาดค้าส่งด้วย ผู้ที่จะสามารถดำเนินธุรกิจค้าส่งได้นอกจากจะต้องมีความสัมพันธ์ในเครือข่ายผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกแล้ว ยังต้องมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับรัฐบาลอีกด้วย (Chung, 2001) เครือข่ายการผลิตของไต้หวันจึงมีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ ส่งผลให้ราคาสินค้าขายปลีกในไต้หวันช่วงก่อนการเปิดเสรีค้าปลีกในปี 1986 อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงและผู้บริโภคก็ไม่ค่อยพึงพอใจต่อการบริการเท่าใดนัก (Trappey and Meng, 1996)

ประการที่สอง ในด้านการแข่งขันของตลาดห้างสรรพสินค้าซึ่งครองส่วนแบ่งตลาดค้าปลีกไต้หวันมาโดยตลอด พบว่า ห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่จะเป็นห้างขนาดเล็กที่มักไม่มีการขยายสาขา ในช่วงทศวรรษ 1980 การแข่งขันระหว่างห้างสรรพสินค้าจึงเป็นไปอย่างรุนแรง โดยการใช้กลยุทธ์ราคาเป็นหลัก ทำให้รัฐบาลถึงกับต้องจัดตั้ง Taipei Co-ordinated Department Store Association (TCDSA) โดยความร่วมมือของประเทศญี่ปุ่น เพื่อมาลดระดับความรุนแรงของการแข่งขันและความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ (Chang and Sternquist, 1993)

ประการที่สาม ลักษณะสำคัญของการค้าปลีกไต้หวันตั้งแต่ทศวรรษ 1980 คือ สินค้าถึงร้อยละ 66 ทั้งหมดที่ขายในห้างค้าปลีกจะใช้การจัดซื้อแบบ Consignment โดยร้านค้าจะจ่ายเงินให้แก่ซัพพลายเออร์หลังจากขายสินค้าได้ เพราะห้างเหล่านี้ล้วนมีความจำกัดด้านเงินทุนหมุนเวียนที่ไม่มากพอ สะท้อนให้เห็นถึงความอ่อนแอของห้างสรรพสินค้า และความแตกต่างของสินค้าระหว่างห้างต่างๆ ว่ามีไม่มากนัก (Chang and Sternquist, 1993)

ความอ่อนแอทางโครงสร้างทั้ง 3 ประการดังกล่าว ทำให้บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในไต้หวันสามารถใช้ความได้เปรียบขององค์กรในด้านต่างๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น และไม่ต้องเผชิญกับต้นทุนธุรกรรมมากนัก (ต่างจากกรณีของเกาหลีใต้และญี่ปุ่น) เครือข่ายผู้ผลิตที่ส่วนใหญ่เป็นรายย่อย แต่ก็มีได้

ยึดถือคุณค่าเกี่ยวกับชาตินิยมที่จะกีดกันผู้ประกอบการต่างชาติในการเข้าสู่เครือข่ายการค้าแต่ประการใด (Hitoshi, 2003) (โดยเฉพาะหากเปรียบเทียบกับญี่ปุ่น) รูปแบบการจัดสถาบันในลักษณะ "เครือข่ายผู้ประกอบการรายย่อยที่ไม่มีอุดมการณ์ชาตินิยม" และห้างสรรพสินค้าที่เป็นผู้นำตลาดค้าปลีกก็ประกอบด้วยรายย่อยที่มีข้อจำกัดด้านเงินทุน ย่อมเป็นปัจจัยด้านบวกสำหรับการขยายกิจการของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ นอกเหนือไปจากความสำเร็จเฉพาะที่บรรษัทเหล่านี้มีอยู่แล้ว

วัฒนธรรมท้องถิ่นกับบรรษัทข้ามชาติ

การพิจารณาบทบาทของรัฐและการจัดสถาบันในด้านเครือข่ายการค้าปลีก ไม่เพียงพอที่จะอธิบายสภาวะเชื่อต่อการลงทุนของต่างชาติเป็นพิเศษในกรณีไต้หวัน แต่สถาบันที่ไม่เป็นทางการคือ "วัฒนธรรมของผู้บริโภคในท้องถิ่น" เป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการให้คุณค่าสำหรับบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ เพราะโดยพื้นฐานแล้ว ชาวไต้หวันนั้นชื่นชอบสินค้าต่างชาติมากเป็นพิเศษ และมากกว่าสินค้าภายในประเทศเสียอีก (Chung, 2001) ความพึงพอใจของชาวไต้หวันต่อสินค้านำเข้านั้น มีปัจจัยสำคัญประการหนึ่งมาจากการรณรงค์ของรัฐบาลในปี 1990 ซึ่งได้หันเหไปทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว มีดุลการค้าเกินดุลถึง 11 พันล้านเหรียญ สรอ. และยังมีทุนสำรองสูงถึง 75 พันล้านเหรียญ สรอ. รัฐบาลจึงรณรงค์โครงการ "Buy Imports" เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนและภาคธุรกิจของประเทศหันมาซื้อสินค้านำเข้ามากขึ้น เพื่อลดความขัดแย้งจากการเกินดุลดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีโครงการ "Buy American" ที่เน้นสนับสนุนสินค้าจากสหรัฐอเมริกาเป็นพิเศษอีกด้วย (Chang and Sternquist, 1993) พื้นฐานวัฒนธรรมดังกล่าวนี้ทำให้บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติสามารถใช้เครือข่ายการจัดซื้อในระดับโลกขององค์กรเพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากลักษณะดังกล่าวนี้ โดยไม่ต้องกังวลกับอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ท้องถิ่นมากนัก

การสำรวจครั้งล่าสุดของ PricewaterhouseCoopers (2005) ยังพบว่า ผู้บริโภคชาวไต้หวันร้อยละ 52.7 ให้ความสำคัญกับราคามากที่สุด (Price Oriented) ส่วนร้อยละ 51.3 ให้ความสำคัญกับคุณภาพหรือรสนิยมเป็นหลัก โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่นิยมสินค้านำเข้าที่หรูหรา ส่วนสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปจะไม่ค่อยมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้ามากนัก ในรายงานดังกล่าวยังระบุว่า "ในไต้หวันนั้น ยิ่งห้างค้าปลีกมีขนาดใหญ่ขึ้น ผู้บริโภคจะยิ่งพึงพอใจมากขึ้น" วัฒนธรรมการบริโภคของชาวไต้หวันจึงส่งผลดีต่อบรรษัทค้าปลีกทั้งในกรณีที่ต้องการเน้นตลาดระดับบนจากสินค้านำเข้า (เช่น ห้างค้าปลีกเฉพาะอย่าง) และในตลาดระดับกลางและล่างที่แข่งขันด้านราคา (เช่น ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต) โดยไม่ต้องเสี่ยงกับการเร่งขยายตัวแล้วต้องเผชิญสถานการณ์ต่อต้านบรรษัทข้ามชาติจากคนในท้องถิ่นแต่อย่างใด (ซึ่งจะเห็นความแตกต่างในประเด็นนี้ได้ชัดเจนขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเกาหลีใต้และญี่ปุ่น)

บทบาทของทุนท้องถิ่น

แม้ว่า "บรรทัดฐานทางสถาบันของการค้าปลีกในไต้หวัน" จะเป็นองค์ประกอบที่ช่วยเพิ่มโอกาสให้แก่บรรษัทข้ามชาติต่างๆ จนทำให้ไต้หวันกลายเป็นประเทศยอดนิยมสำหรับบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ แต่การเข้ามาในฐานะบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติย่อมไม่เพียงพอสำหรับการเข้าถึงความได้เปรียบและสิทธิ

ประโยชน์อื่นๆ ในประเทศที่ภาคธุรกิจท้องถิ่นและภาครัฐมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเช่นไต้หวัน (Wade, 1990) เราจึงยังพบความลักลั่นของการขยายตัวระหว่างบริษัทต่างๆ อย่างชัดเจน โดยมี Carrefour เป็นผู้นำตลาดอย่างโดดเด่นและมีส่วนแบ่งตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตถึงร้อยละ 35 (Hitoshi, 2003)

เราจะอธิบายความสำเร็จในการขยายตัวของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ โดยเฉพาะ Carrefour ในตลาดไต้หวันอย่างไร? หากพิจารณาตามกรอบแนวคิดเชิงองค์การอุตสาหกรรม (Industrial Organisation) ของสำนักนีโอคลาสสิก จะพบว่าแนวคิดที่อธิบายได้ชัดเจนที่สุดคือ การอาศัย “ความได้เปรียบจากการเข้าสู่ตลาดก่อน” (*First-mover Advantages*) เนื่องจาก รัฐบาลไต้หวันได้เปิดเสรีการค้าปลีกในประเทศโดยการผ่อนคลายนโยบายระเบียบ (Deregulation) ด้วยการลดข้อจำกัดในการลงทุนจากต่างประเทศในภาคบริการนับตั้งแต่ปี 1986 เป็นต้นมา และ Carrefour เป็นบริษัทค้าปลีกข้ามชาติรายแรกที่เข้าสู่ตลาดไต้หวันตั้งแต่ปี 1989 จึงสามารถสร้างประโยชน์อย่างน้อยใน 4 ด้าน ก่อนคู่แข่งรายอื่นๆ (ดูแนวคิดนี้ใน Besanko and Shanley, 2000) ได้แก่ (1) พัฒนาการความเข้าใจและการเรียนรู้ในตลาด (*Learning Curve*) ซึ่งจะทำให้สามารถปรับกลยุทธ์ต่างๆ ได้สอดคล้องกับผู้บริโภค (2) สร้างชื่อเสียงและการยอมรับจากผู้บริโภค (3) สร้างต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่ง (*Switching Cost*) เนื่องจากห้างสามารถรณรงค์เพื่อสร้างสมาชิกของห้างที่จะได้รับสิทธิพิเศษจากการซื้อสินค้าต่อเนื่อง รวมทั้งการยึดครองทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละย่าน และ (4) ผลในเชิงเครือข่าย (*Network Effects*) เช่น การมีประเภทสินค้าหรือสินค้านานหลายยี่ห้อในแต่ละประเภทได้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จนกลายเป็นศูนย์กลางของตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตก่อนคู่แข่ง

แต่หากเราพิจารณาลักษณะของกระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกรายได้ที่ได้ศึกษาไปก่อนหน้านี้ จะพบว่า หากบริษัทค้าปลีกข้ามชาติจะสามารถประสบความสำเร็จในท้องถิ่นนั้นได้ จำเป็นจะต้องมี “การฝังตัวในเชิงพื้นที่” ใน 3 ด้าน คือ ตลาดอสังหาริมทรัพย์และระบบการวางแผน วัฒนธรรมและบรรทัดฐานของผู้บริโภคท้องถิ่น และความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ท้องถิ่น ทั้งนี้ หากเรามองพัฒนาการการค้าปลีกของไต้หวันในเชิงประวัติศาสตร์แล้ว จะพบว่า ปัจจัยจากความได้เปรียบจากการเข้าสู่ตลาดก่อนไม่ใช่ปัจจัยหลักที่เพียงพอในการอธิบายการขยายตัวอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นผู้นำตลาดของ Carrefour เพราะความได้เปรียบดังเช่นทั้ง 4 ข้อข้างต้นนั้น ห้างค้าปลีกข้ามชาติรายอื่นๆ ก็สามารถเข้ามาแข่งขันได้เช่นกัน ซึ่งจะส่งผลให้ตลาดการค้าปลีกไต้หวันน่าจะมีคู่แข่งมากกว่าในปัจจุบันนี้ อีกทั้งในหลายๆ ประเทศ บริษัทค้าปลีกที่เข้าสู่ตลาดก่อนแต่กลับประสบความสำเร็จก็มีอยู่เป็นจำนวนมาก (ดู เช่น Alexander and Quinn, 2002; Bianchi and Arnold, 2004)

ในมุมมองของเศรษฐศาสตร์สถาบัน การร่วมทุน (*Joint-venture*) นับเป็นการสร้างความร่วมมือในแนวราบอย่างเปิดเผย (*Explicit Horizontal Cooperation*) ประเภทหนึ่งเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการใช้ความสามารถเฉพาะและทรัพย์สินเฉพาะร่วมกัน (Teece, 1992) ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนธุรกรรมต่างๆ ในระบบได้ อย่างไรก็ตาม ผู้ร่วมทุนจากท้องถิ่นแต่ละรายย่อมจะมีขีดความสามารถและศักยภาพในการลดต้นทุนธุรกรรมที่ไม่เท่ากัน ความแตกต่างของคู่ค้าจึงมีนัยสำคัญยิ่งต่อการขยายตัว

ของห้างต่างๆ ในเวลาต่อมา เห็นได้ชัดจากกรณีของ Carrefour ซึ่งได้ทำสัญญาร่วมทุนกับ Uni-President Enterprise Corp. (UPE) บริษัทดำเนินธุรกิจด้านอาหารที่มียอดขายสูงที่สุดในไต้หวัน และมีกิจการจำนวนมากในอุตสาหกรรมบริการ นอกจากนี้จะเป็นเจ้าของร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ซึ่งมีสาขาถึง 3,680 แห่ง (ปี 2004) แล้ว ยังเป็นเจ้าของกิจการอื่นๆ เช่น Starbucks Taiwan, President Transnet Corporation เป็นต้น (Hitoshi, 2003)

การเข้าร่วมทุนกับ UPE จึงทำให้ Carrefour สามารถลดต้นทุนธุรกรรมในด้านต่างๆ เพราะในทางปฏิบัติแล้ว การเข้าถึงผู้บริโภคในตลาดไต้หวันให้ครอบคลุมทุกพื้นที่นั้นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากไต้หวันยังคงมีผู้ค้าปลีกรายย่อยแบบดั้งเดิมหรือตลาดสดเป็นจำนวนมาก¹⁰ นอกจากนี้ ในแต่ละภาคของไต้หวัน (เหนือ กลาง ใต้ และชายฝั่งตะวันออก) ก็จะมีวัฒนธรรมเฉพาะตัวที่ต่างกัน ร้านค้าส่งในแต่ละภาคจึงมีความเข้าใจและความชำนาญในการขายสินค้าสำหรับแต่ละภาค หากผู้ประกอบการรายใหม่ โดยเฉพาะจากต่างชาติต้องการจะตั้งโกดังสินค้าของตนเองย่อมจะเป็นเรื่องยากมากที่จะหาทำเลที่ตั้งที่ดี (Chung, 2001)

ในด้านการจัดหาซัพพลายเออร์ Carrefour ยังสามารถซื้อสินค้าโดยตรงที่ UPE ผลิตได้ อีกทั้งความชำนาญในตลาดของ UPE ยังช่วยลดปัญหาความไม่สมมาตรของข้อมูลข่าวสาร (Asymmetric Information) ระหว่าง Carrefour กับซัพพลายเออร์ไต้หวันลงได้ ซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุนในการค้นหาและการเข้าถึงข้อมูล (Search and Information Cost) และต้นทุนในการต่อรองและตัดสินใจ (Bargaining and Decision Cost) โดย UPE มีศักยภาพในการลดต้นทุนธุรกรรมเหล่านี้มากกว่าคู่ค้าของบริษัทค้าปลีกอื่นๆ นอกจากนี้ ในด้านความสัมพันธ์กับรัฐ UPE ยังมีความสัมพันธ์ทางการเมืองซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกกับบริษัทอย่างน้อย 2 ประการ คือ (1) การเข้าถึงใบอนุญาตสำหรับผู้ประกอบการในตลาดค้าส่งซึ่งภาครัฐเป็นผู้ควบคุม และ (2) การจัดตั้งห้างค้าปลีกในทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมและได้เปรียบเหนือห้างอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากสำหรับการแข่งขันของห้างค้าปลีก ดังที่ Hitoshi (2003: 41) กล่าวว่า

“...เป็นการยากมากที่บริษัทต่างชาติจะได้สร้างอสังหาริมทรัพย์ในทำเลที่ดีถ้าหากบริษัทต่างชาตินั้นติดต่อโดยตรงกับรัฐบาล แต่อิทธิพลทางการเมืองของ Uni-President Enterprise Corp. ช่วยให้ Carrefour สามารถสร้างห้างค้าปลีกในทำเลที่ยอดเยี่ยมได้อย่างง่ายดาย”

บทบาทของกลุ่มทุนท้องถิ่นที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทค้าปลีกข้ามชาติจึงมีนัยสำคัญต่อความคล่องตัวของ การขยายตัวระหว่างบริษัทข้ามชาติต่างๆ ในกรณีของไต้หวัน

¹⁰ ในอดีต รัฐบาลไต้หวันจะเป็นผู้สร้างและเป็นเจ้าของตลาดสดเอง และในปัจจุบัน แม้ว่าตลาดสดจะค่อยๆ ลดบทบาทลง แต่ผู้บริโภคบางส่วนก็ยังเคยชินกับการซื้อสินค้าอาหารจากตลาดสดเพราะมีความสดและราคาถูกกว่าในซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ รวมทั้งยังเป็นความสัมพันธ์ภายในชุมชนด้วย (Trappey, 1997)

3.3.3 สรุป: บทบาทของสถาบันกับการค้าปลีกได้หวัน

กล่าวโดยสรุป ในการศึกษาพลวัตการค้าปลีกในประเทศได้หวันพบว่า การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของภาครัฐในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ส่งผลให้มีบริษัทค้าปลีกข้ามชาติจำนวนมากเข้าไปลงทุนในประเทศได้หวันจนเป็นตลาดสำคัญลำดับที่สองในเอเชียตะวันออกเฉียงจากจีน โดยพบว่า บรรทัดฐานทางสถาบันของการค้าปลีกด้านต่างๆ ทั้งบทบาทของรัฐ วัฒนธรรม และความอ่อนแอทางโครงสร้างของเครือข่ายกระจายสินค้า ล้วนเอื้ออำนวยให้บริษัทค้าปลีกข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในได้หวันสามารถใช้ความได้เปรียบขององค์กรในด้านต่างๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติที่จะต้องมีการฝังตัวในเชิงพื้นที่ ทั้งในด้านตลาดอสังหาริมทรัพย์ วัฒนธรรมผู้บริโภคท้องถิ่น และซัพพลายเออร์ท้องถิ่น ทำให้ทุนท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนดระดับความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติ Carrefour ซึ่งสามารถร่วมทุนกับกลุ่มทุนท้องถิ่นที่มีศักยภาพมากที่สุดจึงมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เพราะต้นทุนธุรกรรมด้านต่างๆ ย่อมลดลงต่ำกว่าโดยเปรียบเทียบ ทำให้กลายเป็นผู้นำตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตเหนือบริษัทข้ามชาติรายอื่นอย่างชัดเจน¹¹

3.4 การค้าปลีกข้ามชาติและบทบาทของสถาบัน: กรณีประเทศเกาหลีใต้

การศึกษาพลวัตการค้าปลีกในประเทศเกาหลีใต้แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ โครงสร้างตลาดค้าปลีก ปรากฏการณ์เฉพาะตัวและการวิเคราะห์เชิงสถาบัน และบทสรุป ตามลำดับ

3.4.1 โครงสร้างตลาดค้าปลีก

การค้าปลีกโดยเฉพาะในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตของเกาหลีใต้มีพัฒนาการมาไม่นานนัก ตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ผู้ครองตลาดค้าปลีกของเกาหลีใต้ คือ ร้านค้าดั้งเดิมขนาดเล็กหรือโชน่วย (ที่เรียกกันว่า "Mom-and-Pop" Stores) ซึ่งมีพนักงานน้อยกว่า 4 คนต่อร้าน โดยครองส่วนแบ่งตลาดค้าปลีกของประเทศถึงร้อยละ 80 ตราบจนกระทั่งกลางทศวรรษ 1990 โครงสร้างตลาดค้าปลีกเกาหลีใต้จึงเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (Korea Times, 12 October 2004) ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตรายแรกในประเทศคือ E-Mart ซึ่งเป็นของกลุ่มทุนเกาหลีใต้เอง เริ่มดำเนินกิจการในปี 1993 และก่อนการเปิดเสรีภาคบริการในปี 1996 ก็ไม่มีห้างค้าปลีกต่างชาติใดๆ เข้ามาดำเนินกิจการในเกาหลีใต้

¹¹ แต่บรรทัดฐานทางสถาบันของการค้าปลีกในได้หวันในอีกมิติหนึ่ง ก็เป็นข้อจำกัดสำคัญที่ทำให้ร้านค้าสะดวกซื้อ ยังคงมีส่วนแบ่งตลาดและอัตราการเติบโตที่สูงกว่าห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต เพราะการเข้าถึงผู้บริโภคในตลาดได้หวันให้ครอบคลุมทุกพื้นที่นั้นเป็นไปได้ยาก และในแต่ละภาคของได้หวันก็จะมีวัฒนธรรมเฉพาะตัวที่ต่างกัน ร้านค้าส่งในแต่ละภาคจึงมีความเข้าใจและความชำนาญในการขายสินค้าสำหรับแต่ละภาค ห้างค้าปลีกที่สามารถเข้าถึงเครือข่ายร้านค้าส่งได้มากกว่าจึงมีความได้เปรียบเพิ่มขึ้น Uni-president ซึ่งนอกจากมีฐานะเป็นผู้ร่วมทุนของ Carrefour แล้ว ก็ยังเป็นผู้ผลิตสินค้าอาหารและเจ้าของร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ด้วย ซึ่งสองธุรกิจหลังคือธุรกิจที่เป็นเจ้าของซึ่งจะได้รับผลกำไรจากการดำเนินงานโดยตรง จึงยอมมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choices) ที่จะเลือกจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่เกิดประโยชน์กับองค์กรมากกว่า จึงไม่น่าแปลกใจที่ 7-Eleven จะยังคงมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่า Carrefour ในกรณีของได้หวัน

ในอดีตนั้น กำแพงขวางกั้นการเข้าสู่ตลาดของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติในเกาหลีใต้ คือ ราคาอสังหาริมทรัพย์และระบบการเช่าที่ดินที่ค่อนข้างแพง โดยผู้เช่าจะต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้าประมาณร้อยละ 70 ของมูลค่าสินทรัพย์ และมีสัญญาเช่าเพียงครั้งละ 1 ปี เท่านั้น (Korea Herald, 27 December 2001) แต่ความต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (WTO) เพื่อรักษาตลาดสำหรับสินค้าอุตสาหกรรม ทำให้รัฐบาลเกาหลีใต้ได้รับแรงกดดันให้ผ่อนคลายกฎระเบียบด้านการค้าปลีกภายในประเทศ (Sternquist, 1998) จนต้องประกาศปรับปรุงกฎระเบียบในด้านการจำกัดพื้นที่และจำนวนร้านค้าในเดือนมกราคมปี 1996 (Choi, 2003) นอกจากนี้ ในปี 1998 รัฐบาลยังเน้นการดึงดูดเงินลงทุนทางตรงจากต่างประเทศ (FDI) เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ จึงมีการผ่อนคลายกฎระเบียบด้านการควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisition: M&A) จากบริษัทต่างชาติ และข้อจำกัดด้านสัดส่วนหุ้นของชาวต่างชาติ อีกทั้งรัฐบาลยังกดดันให้กลุ่มแชโบลส์ (Chaebols)¹² ลดจำนวนธุรกิจที่ขยายกิจการอย่างหลากหลายเกินไป ทำให้กลุ่มแชโบลส์บางกลุ่มขยายกิจการในธุรกิจค้าปลีกออกไปให้แก่บรรษัทค้าปลีกต่างชาติหรือยอมให้มีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น¹³ (Coe and Yong-Sook, 2006)

วิกฤตเศรษฐกิจเอเชียในช่วงปี 1997 – 1998 จึงทำให้บรรษัทต่างชาติมีต้นทุนที่ถูกลงจากความได้เปรียบที่เพิ่มขึ้นของค่าเงิน ยิ่งกว่านั้น วิกฤตเศรษฐกิจยังส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาให้ความสำคัญต่อราคาสินค้ามากขึ้น ส่งผลต่อร้านค้าที่เน้นสินค้าราคาประหยัด ซึ่งในเกาหลีจะเรียกว่า “Harin” อันหมายรวมทั้งไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านค้าส่ง และร้านที่ขายสินค้าราคาถูกโดยเฉพาะ (Choi, 2003)

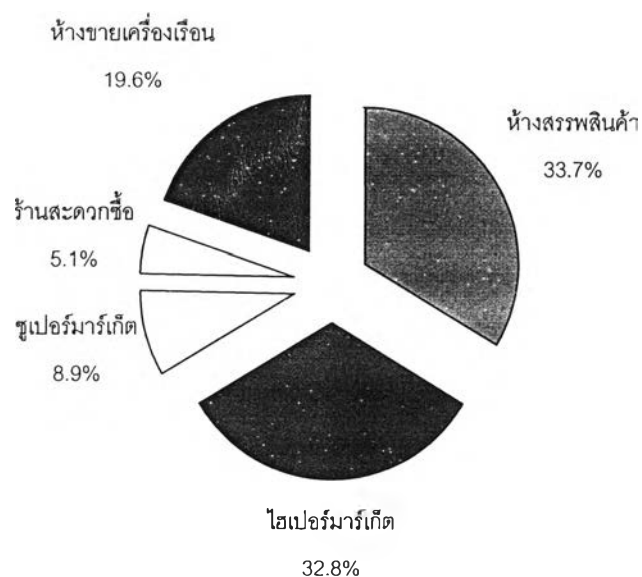
การแข่งขันในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตของเกาหลีใต้ระหว่างบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติกับกลุ่มแชโบลส์ท้องถิ่นจึงเกิดขึ้นพร้อมๆ กันในช่วงปลายทศวรรษ 1990 โดยในกลุ่มบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ Carrefour ได้เปิดห้างแรกในปี 1996 ต่อมาในปี 1998 Wal-Mart ก็ได้เข้าซื้อกิจการของ Makro ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ในปี 1999 Tesco เข้ามาลงทุนโดยการเข้าซื้อกิจการของกลุ่มธุรกิจกระจายสินค้าในเครือ Samsung Corporation (แชโบลส์ของเกาหลีใต้) เพื่อก่อตั้งห้าง “Homeplus” ในขณะที่กลุ่มแชโบลส์ เช่น Shinshegae ก็ได้เปิดห้าง “E-Mart” ตั้งแต่ปี 1993 กลุ่ม Lotte Shopping ได้เปิดห้าง “Lotte Magnet” (เปลี่ยนชื่อเป็น Lotte Mart ตั้งแต่ปี 2002) ในปี 1998 (Kim, 2002 อ้างถึงใน Coe and Yong-Sook, 2006)

¹² ธุรกิจอุตสาหกรรมของเกาหลีใต้จะอยู่ในความครอบครองของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่เรียกว่า “Chaebols” มีครอบครัวใหญ่เป็นเจ้าของ ลักษณะคล้ายกับ Zaibutsu ของญี่ปุ่นในแง่ที่มีการผลิตสินค้าหลากหลายและเกี่ยวโยงกัน (Conglomerate) กลุ่มแชโบลส์ใหญ่ๆ ได้แก่ Hyundai, Samsung, Daewoo, Lucky Star เป็นต้น แชโบลส์มีขนาดใหญ่มาก แต่อยู่ในความควบคุมของรัฐบาลเพราะต้องพึ่งเงินกู้ราคาถูกและได้รับการสนับสนุนจากนโยบายอุตสาหกรรม (Industrial Policy) ต่างๆ (ดูเช่น ผาสุก, 2541; Chang, 1994)

¹³ ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจและแรงกดดันจากรัฐบาลทำให้จำนวนชนิดธุรกิจโดยเฉลี่ยต่อกลุ่มของแชโบลส์ชั้นนำ 5 กลุ่ม ได้ลดลงจาก 30.0 ในปี 1997 เป็น 23.3 ในปี 2001 (Shin and Chang, 2003: 91)

ในปี 2004 กล่าวได้ว่าตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตของเกาหลีใต้ประกอบไปด้วยกลุ่มผู้นำ 5 บริษัท (Big Five) ได้แก่ E-mart, Lotte Mart, Homeplus, Carrefour และ Wal-Mart ซึ่งครองส่วนแบ่งตลาดรวมกันประมาณร้อยละ 72 (*Korea Herald*, 1 July 2003) และมีขยายสาขาเพื่อแข่งขันกันอย่างต่อเนื่อง (ดูภาพที่ 3.9 และตารางที่ 3.8)

ภาพที่ 3.9 ส่วนแบ่งตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ของเกาหลีใต้



ที่มา: Hanna Economics Institute (2003)

ตารางที่ 3.8 ยอดขายของผู้ค้าในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตเกาหลีใต้ ปี 2000 – 2003 (ล้าน KRW)

บริษัท	ห้างที่ดำเนินงาน	2000 (%)	2001 (%)	2002 (%)	2003* (%)
Shinsegae	E-Mart	2,359 (22.2)	3,430 (24.5)	5,600 (31.9)	6,350 (32)
Sumsung - Tesco	Homeplus	536 (5.3)	1,256 (9.0)	2,400 (13.7)	3,300 (17)
Lotte Shopping	Lotte Mart	1,012 (9.5)	1,274 (9.1)	2,300 (13.1)	2,400 (12)
Carrefour Korea	Carrefour	1,039 (9.8)	1,149 (8.2)	2,000 (11.4)	1,700 (8)
Wal-Mart Korea	Wal-Mart	403 (3.8)	569 (4.1)	1,000 (5.7)	850 (4)
รวม 5 บริษัทแรก		5,376 (50.5)	7,678 (54.9)	13,330 (75.8)	14,600 (74)
รวมทุกบริษัท		10,637 (100)	13,989 (100)	17,582 (100)	19,700 (100)

ที่มา: The Yearbook of Distribution Industry (2004) อ้างถึงใน Coe and Yong-Sook (2006)

3.4.2 ปรากฏการณ์เฉพาะตัวและการวิเคราะห์เชิงสถาบัน

การค้าปลีกในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตของเกาหลีใต้มีลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่นเป็นพิเศษคือ “ผู้ประกอบการท้องถิ่นยังสามารถครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งเหนือบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ” ซึ่งนับเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศทั่วโลกที่มีลักษณะเช่นนี้ โดยที่ส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการท้องถิ่นก็เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2000 – 2003 (จากตารางที่ 3.8) ทั้งนี้ นอกจาก E-Mart ที่เป็นผู้นำอันดับหนึ่งในตลาดด้วยส่วนแบ่งร้อยละ 32 แล้ว (ปี 2003) Lotte Mart ยังเป็นผู้ประกอบการท้องถิ่นอีกรายที่มีส่วนแบ่งร้อยละ 12 เป็นอันดับสาม ทำให้ห้างค้าปลีกท้องถิ่นทั้งสองห้างมีส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึงร้อยละ 44 อยู่เหนือบริษัทค้าปลีกข้ามชาติขนาดใหญ่ เช่น Carrefour, Tesco, Wal-Mart และ Costco

เราจะอธิบายปรากฏการณ์เฉพาะตัวที่เกิดขึ้นนี้ได้อย่างไร ในเมื่อรัฐบาลเกาหลีใต้เปิดเสรีตลาดค้าปลีกอย่างไม่มีข้อจำกัด (Free Market) นับตั้งแต่ปี 1996 เป็นต้นมา ในขณะที่บริษัทค้าปลีกข้ามชาติเหล่านี้สามารถครองส่วนแบ่งตลาดเหนือผู้ประกอบการท้องถิ่นอย่างชัดเจนในตลาดค้าปลีกประเทศอื่นๆ ทั่วโลก แต่กลับทำไม่สำเร็จในตลาดเกาหลีใต้? หากพิจารณาจากมุมมองกรอบเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกย่อมนำไปสู่คำถามว่า บริษัทค้าปลีกข้ามชาติเหล่านี้ไม่สามารถแข่งขันด้านราคาและคุณภาพของสินค้ากับผู้ประกอบการท้องถิ่นได้หรือ? แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว เงื่อนไขทางสถาบันอันได้แก่ บทบาทของภาครัฐ และวัฒนธรรมท้องถิ่นของเกาหลีใต้ กลับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ปรากฏการณ์เฉพาะตัวดังกล่าวนี้

รัฐพัฒนากับการเปิดเสรี

แม้ว่ารัฐบาลเกาหลีใต้จะมีการเปิดเสรีการลงทุนในตลาดค้าปลีกอย่างไร้ข้อจำกัดนับตั้งแต่ปี 1996 เป็นต้นมา แต่เกาหลีใต้ก็นับว่าเป็นประเทศที่มีการเปิดเสรีการค้าปลีกช้าที่สุดในบรรดาประเทศอุตสาหกรรมใหม่ของเอเชียทั้งหมด (4 เสือแห่งเอเชีย – ฮองกง ไต้หวัน สิงคโปร์ และเกาหลีใต้) ความเป็นรัฐพัฒนาของเกาหลีใต้นั้น นอกจากจะสะท้อนให้เห็นในภาคอุตสาหกรรมดังที่มีการศึกษาในวรรณกรรมเป็นจำนวนมากแล้ว (ดูเช่น Amsden, 1989; Wade, 1990; Chang 1994) ยังเห็นได้ชัดเจนในกรณีของการค้าปลีกด้วย (ต่างจากกรณีไต้หวัน) เนื่องจากรัฐบาลเกาหลีใต้มิได้มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบด้านการค้าปลีกจากหน้ามือเป็นหลังมือในช่วงปี 1996 แต่กลับใช้ยุทธศาสตร์การเปิดเสรีอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเข้ามามีบทบาทแทรกแซงอย่างต่อเนื่องก่อนที่จะเปิดเสรีสำหรับบริษัทข้ามชาติ

การมองพัฒนาการเศรษฐกิจในเชิงประวัติศาสตร์จะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสถานการณ์ในปัจจุบันยิ่งขึ้น เพราะถึงแม้ว่ารัฐบาลเกาหลีใต้จะต้องเผชิญแรงกดดันให้เปิดเสรีการค้าปลีกตั้งแต่ปี 1989¹⁴ แต่รัฐบาลเกาหลีใต้ก็ใช้ยุทธศาสตร์การเปิดเสรีอย่างค่อยเป็นค่อยไปเนื่องจากเล็งเห็นว่าธุรกิจค้าปลีกจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมากในอนาคต ในขณะที่ผู้ประกอบการค้าปลีกในประเทศยังไม่มีขีด

¹⁴ โดยเป็นผลกระทบบจาก Plaza Agreement ในปี 1985 (Sternquist and Jin, 1998)

ความสามารถเพียงพอ จึงแบ่งการเปิดเสรีออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยเริ่มจากในปี 1989 ที่ยอมเปิดเสรีเฉพาะด้านเทคโนโลยีการกระจายสินค้า เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีจากต่างชาติ และเปิดเสรีในตลาดค้าส่ง ซึ่งเป็นตลาดที่ไม่มีความสำคัญต่อประเทศ เพราะระบบการกระจายสินค้าของเกาหลีได้ตั้งแต่ในอดีตนั้นจะมีเพียงผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกเป็นหลัก อีกทั้งผู้ผลิตมักนิยมจัดตั้งร้านค้าเพื่อขายสินค้าของตนเองโดยเฉพาะ ระบบการค้าส่งจึงไม่ค่อยมีความสำคัญนัก (Hwang and Jung, 1993)

ในปี 1991 รัฐบาลเกาหลีได้จึงยอมผ่อนคลายกฎระเบียบในขั้นที่สอง โดยยอมให้บริษัทค้าปลีกต่างชาติสามารถเปิดดำเนินการได้ แต่มีการควบคุมด้านจำนวนสาขาไม่เกิน 10 สาขาต่อบริษัท และจำกัดด้านพื้นที่ไม่เกิน 1,000 ตารางเมตรต่อชั้น จากนั้นในปี 1993 ซึ่งเป็นการเปิดเสรีขั้นที่สาม จึงยอมให้มีการขยายสาขาได้เป็น 20 สาขาต่อบริษัท และเพิ่มพื้นที่ได้เป็น 2,000 ตารางเมตรต่อชั้น ซึ่งนับเป็นการควบคุมการขยายตัวของห้างค้าปลีกต่างชาติที่มีความพร้อมอยู่แล้วไม่ให้ขยายกิจการอย่างรวดเร็วเกินไปในช่วงปี 1989 – 1995 ก่อนที่จะยอมเปิดเสรีอย่างไม่มีข้อจำกัดในปี 1996 (ดูตารางที่ 3.9)

ตารางที่ 3.9 ยุทธศาสตร์การเปิดเสรีการค้าปลีกอย่างค่อยเป็นค่อยไปของรัฐบาลเกาหลีใต้

ปี	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ
1989	เปิดเสรีด้านเทคโนโลยีการกระจายสินค้าและตลาดค้าส่ง
1991	อนุญาตให้บริษัทค้าปลีกต่างชาติเปิดสาขาได้ไม่เกิน 10 สาขาต่อบริษัท โดยมีพื้นที่ไม่เกิน 1,000 ตร.ม. ต่อชั้น
1993	ขยายขอบเขตให้เปิดได้ 20 สาขาต่อบริษัท และเพิ่มพื้นที่ได้เป็น 2,000 ตร.ม. ต่อชั้น
1996	เปิดเสรีโดยไม่มีข้อจำกัดทั้งด้านจำนวนสาขาและพื้นที่ห้าง

ที่มา: สรุปจาก Sternquist and Jin (1998) และ Choi (2003)

การเปิดเสรีอย่างค่อยเป็นค่อยไปของรัฐบาลเกาหลีเป็นช่วงเวลาที่ทำให้บริษัทค้าปลีกในประเทศสามารถเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขันกับบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติในอนาคต คล้ายกับแนวทางการสนับสนุนอุตสาหกรรมทารก (Infant Industry) ในภาคหนัลดอุตสาหกรรมของประเทศ จะเห็นได้ว่าบริษัทค้าปลีกท้องถิ่นก็มีการเริ่มต้นกิจการและขยายตัวในช่วงที่รัฐบาล “เปิดพื้นที่หายใจ” ระหว่างปี 1989 – 1995 นี้ เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นห้าง E-Mart (ของกลุ่มแชริโบลส์ Shinsegae) ซึ่งเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในตลาดค้าปลีกปัจจุบันก็เริ่มต้นกิจการในปี 1993 ห้าง Kim's Club (ของกลุ่มแชริโบลส์ New Core) ซึ่งเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในปัจจุบันก็เริ่มต้นธุรกิจในปี 1995 รวมถึงห้างขนาดกลางในท้องถิ่นอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น Mega Mart (ของบริษัท Nongshimga) Hanaro Club (ของบริษัท Nonghyup) Dongsung Top's Outlet (ของบริษัท Dongsung Distribution) เป็นต้น (Korea Chain Store Association, 2002 อ้างถึงใน Coe and Yong-Sook, 2006)

ในช่วงเวลาเปิดพื้นที่หายใจดังกล่าวนี้ บริษัทค้าปลีกของเกาหลีได้ต่างพากันหาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) เพื่อการถ่ายทอดทักษะการบริหารจัดการและเทคโนโลยีในธุรกิจค้า

ปลีก โดยพบว่าเกือบทั้งหมดจะร่วมมือกับห้างสรรพสินค้าของญี่ปุ่น เช่น Lotte (ของกลุ่มเซว็โบลส์ Lotte Shopping) ได้ทำสัญญาถ่ายทอดเทคนิคจาก 3 ห้างชั้นนำของญี่ปุ่น ได้แก่ ห้าง Daiei Takashimaya และ Seibu ส่วน E-Mart ได้ร่วมมือกับห้าง Seibu ของญี่ปุ่นและ Price Costco ของสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ โดยส่วนใหญ่พบว่าในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ห้างค้าปลีกของเกาหลีใต้จะนิยมทำข้อตกลงด้านการบริหารจัดการ (Management Agreement) และในทศวรรษ 1990 จะเปลี่ยนมาเป็นระบบการร่วมทุน (Joint Venture) (Sternquist and Jin, 1998) แนวทางการแสวงหาพันธมิตรเพื่อรับการถ่ายทอดทักษะและเทคโนโลยีจึงเป็นรากฐานสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ประกอบการของเกาหลีใต้เพื่อแข่งขันกับบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในระยะเวลาดังกล่าว

นอกจากรัฐบาลเกาหลีใต้จะเปิดช่องว่างให้ห้างค้าปลีกท้องถิ่นของกลุ่มทุนขนาดใหญ่มีเวลาปรับตัวแล้ว ในอีกด้านหนึ่งรัฐบาลยังเข้ามามีบทบาทโดยตรงในการแทรกแซง (State Intervention) ระบบการค้าปลีกด้วยการสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดกลางและขนาดเล็ก (Small and Medium-sized Retailers) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยในปี 1996 ได้จัดสรรงบประมาณจำนวน 8.7 ล้านเหรียญ สหรัฐ. เพื่อการยกเว้นภาษีรายได้ร้อยละ 50 ให้แก่ผู้ประกอบการ นอกจากนี้ ยังมีงบประมาณ 2.4 ล้านเหรียญ สหรัฐ. เพื่อเป็นเงินทุนสำหรับการจัดซื้อสินค้าสำหรับสหกรณ์ต่างๆ ทั่วประเทศ และงบประมาณ 5.5 ล้านเหรียญ สหรัฐ. เพื่อปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกของร้านค้าขนาดเล็กจำนวน 2,000 ราย อีกทั้งยังสนับสนุนเงินกู้ร้อยละ 30 สำหรับการก่อสร้างโครงการ Joint Freight Collection-and-Distribution Complexes ซึ่งคิดเป็นมูลค่ารวม 4.7 ล้านเหรียญ สหรัฐ. โดยรวมแล้ว ในช่วงการปรับโครงสร้างดังกล่าวรัฐบาลเกาหลีใต้สนับสนุนงบประมาณไปรวมทั้งสิ้น 21.3 ล้านเหรียญ สหรัฐ. (Business Korea, 1996 อ้างถึงใน Sternquist and Jin, 1998) บทบาทของรัฐบาลพัฒนาในกรณีเกาหลีใต้จึงแสดงออกทั้งในด้านการเปิดเสรีอย่างค่อยเป็นค่อยไป ประกอบกับการแทรกแซงตลาดผ่านการสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยไปพร้อมๆ กัน

วัฒนธรรมท้องถิ่นกับบริษัทข้ามชาติ

นอกจากบทบาทความเป็นรัฐพัฒนาจะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาของห้างค้าปลีกเกาหลีใต้แล้ว บทบาทของวัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความแตกต่างของผลการดำเนินงานระหว่างห้างค้าปลีกท้องถิ่นและห้างค้าปลีกข้ามชาติในปัจจุบัน โดยวัฒนธรรมที่มีบทบาทสำคัญคือ ความเป็นชาตินิยม และวัฒนธรรมการบริโภคนิยม

วัฒนธรรมในแต่ละสังคมมีมากมายหลากหลายด้าน แต่การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและพัฒนากิจการทางเศรษฐกิจจะมุ่งความสนใจเฉพาะวัฒนธรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกของปัจเจกบุคคล (Utility Function) และต่อการทำงานของสถาบันเป็นหลัก (Yoshihara, 1999)

ในกรณีของเกาหลีใต้นั้น พบว่ามีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำคัญคือ “ความเป็นชาตินิยม” (Nationalism) ดำรงอยู่ค่อนข้างมาก แม้ว่าจะมีงานวิชาการหลายกลุ่มพยายามอธิบายรากฐานของวัฒนธรรมนี้ด้วยสาเหตุแตกต่างกัน ทั้งจากลัทธิขงจื้อ (Confucianism) จากการเผชิญภาวะคุกคามจาก

สงครามมายาวนาน หรือจากการปลุกฝังของผู้นำประเทศ โดยเฉพาะในสมัยรัฐบาล Park Jung Hee แต่ งานเหล่านี้ต่างก็ยอมรับว่าการให้คุณค่าของชาวเกาหลีจะมีเส้นแบ่งที่ชัดเจนระหว่างพวกเขาและ ชาวต่างชาติ (ตามหลัก Uri Nara - ชาติของเรา) ที่สืบเนื่องมาจนปัจจุบัน แม้ว่าอาจจะลดระดับลงบ้าง แต่ก็ยังคงได้รับการปลุกฝังอย่างต่อเนื่องผ่านระบบการศึกษาในโรงเรียนและอิทธิพลของสื่อมวลชน ทำให้ประชาชนมีความสนใจต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม (Yoshihara, 1999) ดังนั้น ไม่ว่าจะเกิดจาก วาทกรรม (Discourse) รูปแบบใดก็ตาม เราอาจจะเลเยลลักษณะของวัฒนธรรมชาตินิยมออกจากการ พัฒนาเศรษฐกิจสังคมของเกาหลีได้

แม้แต่ในการค้าปลีกเอง วัฒนธรรมชาตินิยมก็มีบทบาทต่อการตัดสินใจเลือกของผู้บริโภคชาว เกาหลีได้บางส่วน จากการที่บริษัทค้าปลีกข้ามชาติมักเลือกใช้กลยุทธ์การจัดซื้อสินค้าจากตลาดโลก (Global Sourcing) เพื่อให้ได้สินค้าราคาถูกที่สุด แต่งานศึกษาเชิงประจักษ์ของ Choi (2003) พบว่า กลยุทธ์ดังกล่าวนี้กลับทำให้ผู้บริโภคเกาหลีได้ส่วนหนึ่งที่มีความเป็นชาตินิยมสูง โดยเฉพาะประชาชนที่ อยู่ไกลจากตัวเมืองออกไป เกิดความรู้สึกด้านลบต่อสินค้าจากต่างชาติ ในขณะที่ประชาชนท้องถิ่น บางส่วนยังเชื่อว่าห้างต่างชาติเหล่านี้จะถ่ายโอนรายได้จากท้องถิ่นกลับไปยังประเทศแม่เป็นหลัก (Korea Times, 2 December 2003) นอกจากนี้ การที่บริษัทค้าปลีกโดยเฉพาะ Wal-Mart และ Carrefour ได้รับการร้องเรียนอย่างต่อเนื่องถึงการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Practice) ต่อสหภาพแรงงาน จนคณะกรรมการการค้าของเกาหลี (Korea Fair Trading Commission) ต้องเข้ามาสืบสวนอยู่หลายครั้ง และตกเป็นข่าวดังในสื่อมวลชน ก็ทำให้เกิดการรับรู้ด้านลบ (Negative Perception) ต่อบริษัทค้าปลีก เหล่านี้ว่าไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของประเทศได้ เหตุการณ์ที่ร้ายแรงที่สุดเกิดขึ้นเมื่อตำรวจ เกาหลีได้จับได้ว่าห้าง Carrefour ลักลอกขนเงินออกนอกประเทศโดยผิดกฎหมาย (Chci, 2003) ยิ่งตอก ย้ำภาพลบให้แก่สาธารณะและทำให้รัฐบาลท้องถิ่นต้องระมัดระวังมากขึ้นในการอนุมัติให้ห้างต่างชาติ เข้ามาลงทุนในเขตของตน (Korea Times, 2 December 2003)

ในด้านของวัฒนธรรมการบริโภคของประชาชนต่อสินค้าปลีก การที่บริษัทค้าปลีกท้องถิ่นมี ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกมายาวนาน เช่น E-Mart ที่เคยดำเนินกิจการห้างสรรพสินค้าใน นาม Shinsegae มาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 หรือ Lotte Mart ที่เปิดห้างสรรพสินค้าในนาม Lotte Department Store มาตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้น ทำให้บริษัทเหล่านี้มีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมการ บริโภคของชาวเกาหลีที่มีลักษณะเฉพาะตัวอย่างน้อยใน 2 ด้าน ได้แก่ ภาพลักษณ์ของร้านค้า และ ความสำคัญของการบริการ

ในด้านภาพลักษณ์ของร้านค้า (Store Image) ซึ่งในทางจิตวิทยาจัดว่าเป็นคุณลักษณะที่ไม่ใช่ กายภาพ (Non-physical Characteristics) อันมีผลสำคัญต่อทัศนคติของผู้บริโภค งานของ Koo (2003) ศึกษาพบว่าห้าง E-Mart และ Homeplus มีการออกแบบห้างที่สะดวกสบายทั้งต่อการค้นหาสินค้า การ เดินรอบห้าง และการมีชั้นวางสินค้าที่ไม่สูงจนเกินไปที่ผู้บริโภคจะสามารถหยิบสินค้าได้เอง ซึ่งลักษณะ เหล่านี้เป็นรูปแบบที่คล้ายคลึงกับ “ห้างสรรพสินค้า” เนื่องจากผู้บริโภคชาวเกาหลีนั้นมีความคุ้นเคยกับ

การเดินซื้อสินค้าในห้างสรรพสินค้ามายาวนานนับตั้งแต่ทศวรรษ 1930 ในขณะที่ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตเพิ่งเข้าสู่ตลาดในทศวรรษ 1990 เท่านั้น ทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจกับรูปแบบดังกล่าวมากกว่ารูปแบบที่ห้าง Costco และ Wal-Mart เลือกใช้การจัดห้างแบบสากลตามลักษณะในประเทศสหรัฐอเมริกา (ซึ่งเป็นประเทศแม่ของทั้งสองบริษัท) คือ รูปแบบโกดังสินค้า (Warehouse-style) ดังนั้น แม้ว่าสองห้างหลังนี้จะเสนอราคาในบางรายการที่ถูกกว่า แต่รูปแบบห้างที่ไม่สอดคล้องโดยเฉพาะชั้นวางสินค้าที่สูงเกินไปก็ทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจกับการซื้อสินค้าในห้าง E-Mart และ Homeplus มากกว่า¹⁵

นอกจากนี้ ในการศึกษาของ Kim and Jin (2001) ยังพบว่าลักษณะเฉพาะของผู้บริโภคเกาหลีใต้ประการหนึ่งคือให้ความสำคัญต่อ “ความสะดวกสบายด้านการบริการ” (Service Convenience) มากกว่าปัจจัยอื่นๆ โดยได้เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้บริโภคเกาหลีใต้ที่มีต่อห้างค้าปลีกท้องถิ่นและห้างค้าปลีกต่างชาติ ซึ่งพบว่าถึงแม้ผู้บริโภคจะให้คะแนนเฉลี่ยต่อห้างค้าปลีกต่างชาติสูงกว่าห้างท้องถิ่นทั้งในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility Convenience) ความสะดวกสบาย (Spacious Atmosphere) ในขณะที่ห้างท้องถิ่นมีความเหนือกว่าเฉพาะในด้านความสะดวกสบายด้านการบริการ แต่ก็ทำให้ผู้บริโภคยินดีเข้าไปซื้อสินค้าในห้างค้าปลีกท้องถิ่นมากกว่า (ส่วนปัจจัยด้านราคาและการมีสินค้าแฟชั่นนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ) ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นเพราะผู้บริโภคชาวเกาหลีใต้ส่วนใหญ่ในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตมีแรงจูงใจในด้านอรรถประโยชน์เป็นหลัก (Utilitarian Motives) โดยห้างท้องถิ่นสามารถเสนอความพึงพอใจที่สอดคล้องกับกลุ่มนี้ ด้วยบริการในด้านรถรับส่ง (Shuttle Bus) และการมีบัตรเครดิตของห้าง ซึ่งเป็นบริการที่ห้างต่างชาติไม่มีให้ เมื่อระดับราคาสินค้ามิได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริโภคกลุ่มนี้จึงเลือกใช้บริการห้างท้องถิ่นเป็นหลัก (ดูตารางที่ 3.10)

ความสะดวกของการบริการอีกประการหนึ่ง ยังเกิดจากการที่ห้างท้องถิ่นมักตั้งสาขาอยู่กลางเมืองใกล้ที่พักอาศัย ในขณะที่ห้างต่างชาติมักตั้งสาขาในพื้นที่ไกลออกไปจากกลางเมืองเพื่อความสะดวกด้านการจราจรและการจอดรถ แต่ผู้บริโภคชาวเกาหลีใต้กลุ่มใหญ่จะต้องการซื้อสินค้าด้วยความถี่หลายครั้งในหนึ่งสัปดาห์ แทนที่จะออกไปซื้อสินค้าในช่วงสุดสัปดาห์เช่นวัฒนธรรมของชาวสหรัฐอเมริกาและยุโรป (Out-of-Town Shopping) ห้างท้องถิ่นจึงสามารถดึงคนเข้าสู่สาขาได้ดีกว่าและมีปริมาณการซื้อรวมสูงกว่า



¹⁵ E-Mart มีประสบการณ์ในการจัดรูปแบบห้างจากการที่เคยดำเนินกิจการห้างสรรพสินค้าในนาม Shinsegae มาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 ดังที่ได้กล่าวถึงมาแล้ว ส่วน Homeplus นั้น ได้รับประโยชน์จากยุทธศาสตร์ Localization ที่จะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ตารางที่ 3.10 ผลการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตของเกาหลีใต้ เปรียบเทียบกับ
ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติ

	ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตเกาหลีใต้		ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต ต่างชาติ		t-value
	Mean	(SD)	Mean	(SD)	
<u>Store attributes</u>					
Facility convenience	4.45	(1.19)	5.30	(1.01)	-7.96***
Service convenience	4.92	(1.16)	2.91	(1.49)	15.69***
Congestion (R)	3.17	(1.05)	4.03	(1.10)	-8.38***
Clean/spacious atmosphere	4.50	(1.10)	5.53	(1.41)	-8.73***
Price competitiveness	4.68	(1.04)	4.59	(1.04)	0.93
Fashion goods	3.46	(1.14)	3.46	(1.03)	0.07
<u>Perceived Shopping costs</u>					
Shopping difficulty	4.14	(1.23)	3.35	(1.18)	6.84***
Travel difficulty	3.16	(1.54)	3.41	(1.65)	-1.65
Unfamiliarity	2.60	(1.06)	2.68	(1.10)	-0.75

ที่มา: Kim and Jin (2001)

หมายเหตุ: *** $p < 0.001$, Scale 1 = Strongly Disagree 1 = Strongly Agree,

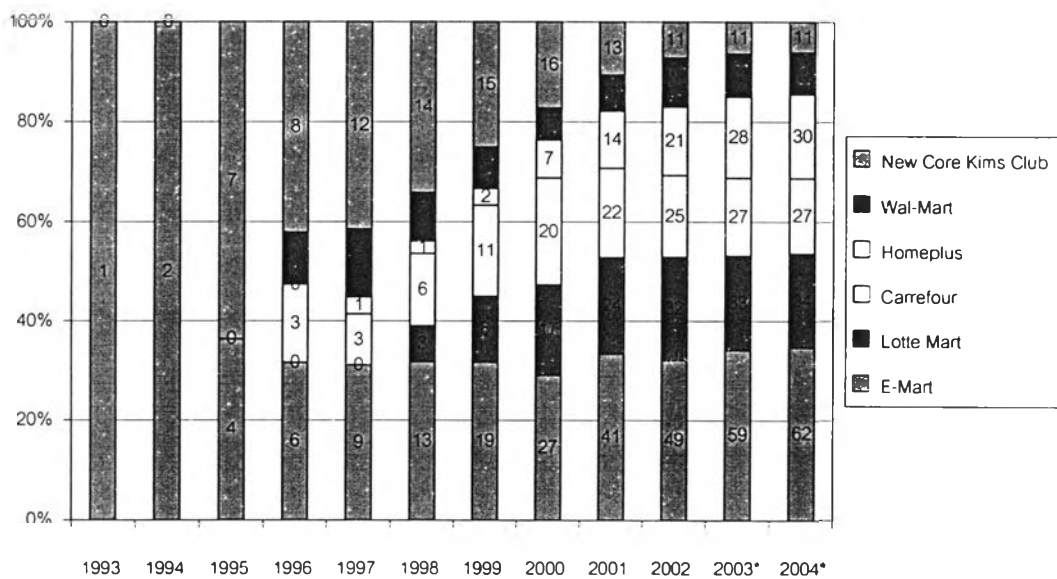
R = Reverse Coding

การพิจารณาบทบาทของสถาบันทั้งที่เป็นทางการคือกฎระเบียบของรัฐ และสถาบันที่ไม่เป็นทางการคือวัฒนธรรม พบว่าปัจจัยทั้งสองล้วนมีนัยสำคัญต่อการอธิบายลักษณะเฉพาะตัวของการค้าปลีกในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตเกาหลีใต้ที่ผู้ประกอบการท้องถิ่นยังสามารถครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งเหนือบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ แม้ว่าบริษัทค้าปลีกข้ามชาติเหล่านี้จะมีความได้เปรียบเหนือบริษัทท้องถิ่นเกือบทุกด้านและสามารถแข่งขันด้านราคาและคุณภาพของสินค้าได้โดยปราศจากข้อสงสัย แต่นอกจากการแข่งขันตามกลไกตลาดแล้ว ปัจจัยทางสถาบันก็มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญไม่น้อยต่อทิศทางการพัฒนาของการค้าปลีกในประเทศเกาหลีใต้

นอกจากลักษณะเฉพาะตัวของตลาดเกาหลีใต้ดั้งที่ได้วิเคราะห์ในข้างต้นแล้ว ลักษณะย่อยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ในบรรดาบริษัทค้าปลีกข้ามชาติชั้นนำในตลาดเกาหลีใต้ซึ่งประกอบด้วย Homeplus (Tesco), Carrefour และ Wal-Mart นั้นกลับมีการขยายตัวในอัตราที่แตกต่างกันอย่างมาก กล่าวคือ ในขณะที่อัตราการขยายสาขาของผู้นำตลาด 6 อันดับแรกมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 43.8 พบว่ามีห้างที่ขยายตัวเกินค่าเฉลี่ย 3 ห้างคือ E-Mart (48.1), Lotte Mart (59.9) และ Homeplus (77.2) ในขณะที่ห้าง

ค้าปลีกต่างชาติอีก 2 รายคือ Carrefour และ Wal-Mart ซึ่งเป็นผู้นำสองอันดับแรกในตลาดค้าปลีกโลก กลับมีอัตราการขยายสาขาเพียงร้อยละ 37.1 และ 32.7 ตามลำดับ เท่านั้น (ดูภาพที่ 3.10) การขยายสาขาในอัตราสูงที่สุดในตลาดของ Homeplus ทำให้สามารถก้าวขึ้นมาเป็นอันดับ 3 ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ Carrefour และ Wal-Mart กลับมีการขยายตัวอย่างจำกัดในระยะหลัง คำถามที่น่าสนใจก็คืออะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ Homeplus เติบโตอย่างก้าวกระโดด แตกต่างจากบริษัทค้าปลีกข้ามชาติรายอื่นๆ ?

ภาพที่ 3.10 สัดส่วนจำนวนสาขาของห้างค้าปลีกในเกาหลีใต้



ที่มา: Discount Merchandiser, December 2003, P. 31

* 2003 and 2004 data from Discount Merchandiser, July 2004, p. 42

ยุทธศาสตร์การผสมผสานท้องถิ่นและการฝังตัวในประเทศผู้รับทุน

Tesco ได้เลือกที่จะใช้ยุทธศาสตร์การผสมผสานท้องถิ่น (Localisation) เพื่อนำไปสู่การได้รับประโยชน์จากการฝังตัว (Embeddedness) ในตลาดค้าปลีกเกาหลีใต้ซึ่งมีลักษณะเฉพาะหลายประการ อันเป็นข้อจำกัดสำหรับการใช้ยุทธศาสตร์ระดับโลก (Global Strategies) ดังที่ Carrefour และ Wal-Mart เลือกใช้ ซึ่งจะทำให้ต้องเผชิญกับต้นทุนธุรกรรมสูงกว่าบริษัทท้องถิ่นในหลากหลายมิติ

การที่แต่ละประเทศย่อมมีบรรทัดฐานทางสถาบันรูปแบบเฉพาะหรือที่เรียกว่า "บรรทัดฐานทางสถาบันของการค้าปลีก" หากบริษัทค้าปลีกข้ามชาติจะประสบความสำเร็จในตลาดประเทศใด ย่อมจะต้องสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นแก่ตัวแสดงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในสังคมของประเทศนั้น เพื่อให้เกิด "ความชอบธรรมขององค์กร" ซึ่งในกรณีของ Tesco นอกจากการผสมผสานท้องถิ่นจะแสดงออกให้เห็นในเบื้องต้นตั้งแต่การตั้งชื่อห้างว่า "Homeplus" แทนที่จะมีชื่อขององค์กร เช่น "Samsung-Tesco" แล้ว ยังมีการผสมผสานท้องถิ่นที่สำคัญในอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ้างงานและการตัดสินใจ ด้านรูปแบบห้าง และด้านการจัดซื้อสินค้า (Coe and Yong-Sook, 2006)

การผสมผสานท้องถิ่นในด้านการจ้างงานและการตัดสินใจ

Carrefour และ Wal-Mart เป็นตัวอย่างของการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ระดับโลกในด้านการจ้างงานและการตัดสินใจ โดยการจัดระบบการดำเนินการที่มีมาตรฐานเดียว (Standardisation) สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายการผลิต ทั้งซัพพลายเออร์ ผู้จัดการ พนักงาน ระบบการบริหารจัดการต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ในตลาดประเทศใดก็ตาม ซึ่งได้กลายมาเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญสำหรับการค้าปลีกในระดับโลก เนื่องจากการค้าปลีกมีลักษณะที่ต้องอาศัยการฝังตัวภายในประเทศผู้รับทุนมากกว่าอุตสาหกรรมข้ามชาติอื่นๆ ดังที่ได้กล่าวถึงในตอนต้นของบท

Carrefour เลือกที่จะว่าจ้างผู้จัดการและผู้บริหารสาขาที่เป็นชาวฝรั่งเศสเพื่อมาปกครองพนักงานชาวเกาหลี ซึ่งต่อมาได้นำไปสู่ความขัดแย้งหลายประการ เช่น ในเดือนมิถุนายนปี 2003 เมื่อพนักงานจาก 4 สาขาได้รวมตัวกันเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างอีกร้อยละ 9.1 และสวัสดิการด้านการขนส่งและอาหาร แต่ผู้บริหารของห้างไม่ยอมต่อรองใดๆ และเลือกใช้การปิดห้าง (Lockout) เพื่อควบคุมไม่ให้เกิดการประท้วงลุกลามไปยังสาขาอื่นๆ แต่ต่อมากลับเป็นการเพิ่มความรุนแรงในการประท้วง (*Korea Times*, 9 July 2003) ในท้ายที่สุด ศาลของกรุงโซลได้ตัดสินว่า Carrefour ละเลยหน้าที่และความเคารพสิทธิของสภาพแรงงาน (*Korea Times*, 15 September 2003) เหตุการณ์ดังกล่าวนี้สร้างภาพลักษณ์ด้านลบอย่างมากต่อสาธารณชนทำให้ในเวลาต่อมา Carrefour ต้องหันมาว่าจ้างผู้จัดการและผู้บริหารจากท้องถิ่นแทน (Coe and Yong-Sook, 2006)

ในขณะที่ Tesco เลือกใช้ยุทธศาสตร์ผสมผสานท้องถิ่นโดยเริ่มต้นจากการแต่งตั้งประธานกรรมการบริหาร (CEO) คือ Lee Seung-Han ซึ่งมาจาก Samsung Corporation อีกทั้งยังจ้างพนักงานฝ่ายต่างๆ เกือบทั้งหมดเป็นชาวเกาหลีได้ทั้งในระดับผู้จัดการและคนงาน (*Financial Times*, 11 January 2002) โดยในจำนวนการจ้างงานรวม 4,990 คนของบริษัทนั้น เป็นชาวต่างชาติเพียง 4 คนเท่านั้นที่ส่งมาจากบริษัทแม่ โดยดำรงตำแหน่งเป็น รองประธานกรรมการ ผู้บริหารฝ่ายการค้า ผู้จัดการฝ่ายเลือกสถานที่ตั้งสาขา และผู้บริหารฝ่ายการเงิน การว่าจ้างผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่เป็นชาวเกาหลีได้เป็นปัจจัยประการหนึ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จของยุทธศาสตร์การผสมผสานท้องถิ่นในอีกสองด้านตามมา

การผสมผสานท้องถิ่นในด้านรูปแบบห้าง

เนื่องจากลักษณะของผู้บริโภคเกาหลีได้ที่จะเข้าห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตด้วยความถี่สูง แม้ว่าจะมูลค่าการซื้อต่อครั้งจะต่ำกว่าประเทศอื่นๆ แต่เพราะผู้บริโภคนิยมซื้อสินค้าอาหารที่มีความสดใหม่ โดยเฉพาะเนื้อสัตว์และผัก ทำให้ห้างค้าปลีกต้องเพิ่มความถี่ในการจัดซื้อสินค้ากลุ่มนี้ ความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ผลิตท้องถิ่นจึงทวีความสำคัญยิ่งขึ้น (*Korea Times*, 8 January 2001) Samsung – Tesco จึงวางเป้าหมายให้ Homeplus เป็นส่วนผสมระหว่างการขายสินค้าราคาถูก โดยเฉพาะสินค้าอาหารสดและการจัดวางในรูปแบบห้างสรรพสินค้า โดยได้ลงทุนเปลี่ยนแปลงรูปแบบจัดวางสินค้าให้ใกล้เคียงกับห้างสรรพสินค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสามารถจัดวางผักผลไม้สดรอบๆ ทางเข้าห้างและให้ผู้บริโภคสามารถ

สัมผัสสินค้าได้ก่อนซื้อ และปรับแนวทางสู่ "One-Stop-Shop" ที่รวมบริการอื่นๆ ไว้ในห้าง ไม่ว่าจะเป็นร้านเสริมสวย สถาบันการศึกษา ภัตตาคาร ร้านกาแฟ พื้นที่สำหรับเด็กเล่น หรือแม้แต่ห้องแสดงศิลปะ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของชาวเกาหลีใต้ (Korea Times, 2 December 2003)

ในขณะที่ Wal-Mart และ Carrefour มีการปรับตัวเพียงเล็กน้อย โดยยังคงยึดแนวทางการขายสินค้าราคาต่ำกว่าคู่แข่งและการจัดห้างในรูปแบบโกดังสินค้า ในปี 2003 นั้น Wal-Mart นั้นไม่มีแผนกอาหารสด ส่วน Carrefour แม้จะมีอาหารสดขายแต่ก็มีไม่หลากหลายนัก

การผสมผสานท้องถิ่นในด้านการจัดซื้อสินค้า

ในด้านการจัดซื้อสินค้า Samsung – Tesco เลือกการจัดซื้อจากท้องถิ่นเป็นหลัก โดยพบว่าในจำนวนซัพพลายเออร์ 50 รายที่ห้างสั่งซื้อสินค้านั้น เป็นซัพพลายเออร์จากต่างชาติเพียง 6 รายเท่านั้น ส่วนที่เหลือเป็นซัพพลายเออร์ท้องถิ่นทั้งสิ้น ทั้งนี้ซัพพลายเออร์ต่างชาติทั้ง 6 รายก็ล้วนจัดตั้งบริษัทลูก (Subsidiaries) ในเกาหลีใต้แล้วทั้งสิ้น นอกจากนี้ ในด้านการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้านั้น Tesco ก็ได้มอบอำนาจให้แก่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อชาวเกาหลีใต้เป็นผู้ตัดสินใจโดยตรง มีเพียงสินค้ามาตรฐานบางรายการของบริษัทข้ามชาติ เช่น กางเกงยีนส์ ยาเสพติด น้ำอัดลม เท่านั้น ที่ Tesco จะเป็นผู้ติดต่อกับบริษัทข้ามชาติเหล่านั้นเอง (Coe and Yong-Sook, 2006)

ความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ผลิตท้องถิ่นยังเกิดจากโครงสร้างตลาดของผู้ผลิตของเกาหลีใต้เองที่มีความเข้มแข็งและกระจุกตัวมากกว่าผู้ค้าปลีก เพราะในภาคการผลิตจะถูกควบคุมโดยเชอร์โบลส์เพียงไม่กี่รายเท่านั้น สินค้าที่สำคัญส่วนใหญ่จึงมาจากผู้ผลิตที่ผูกขาดหรือไม่ก็ผู้ผลิตน้อยรายที่สามารถกำหนดได้ทั้งปริมาณการขายและราคาสินค้า การเปลี่ยนซัพพลายเออร์ (Power Shift) จากผู้ผลิตมาสู่ผู้ค้าปลีกดังเช่นที่เกิดขึ้นในตลาดประเทศอื่นๆ จึงยังไม่พบเห็นมากนักในเกาหลีใต้

เพื่อรักษาเสถียรภาพของการจัดซื้อ นอกจาก Samsung – Tesco จะพยายามพัฒนาสินค้าเฮาส์แบรนด์ (House Brand)¹⁶ ของห้างให้มากขึ้นแล้ว ยังต้องสร้างความร่วมมือโดยตรงกับผู้ผลิตท้องถิ่น (Kim, 2002) หรือกล่าวได้ว่าเป็นการจัดรูปแบบการควบคุมกับซัพพลายเออร์ให้เป็นสายโซ่แบบความสัมพันธ์ (Relational Value Chains) ซึ่งจำเป็นจะต้องพึ่งพากันในระดับสูงเพื่อหลีกเลี่ยงพฤติกรรมฉวยโอกาสต่างๆ และมีมาตรการจูงใจต่างๆ เช่น การจัดประชุมระหว่างผู้บริหารของห้างและซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอ การสำรวจความคิดเห็นของซัพพลายเออร์ และการประกาศรางวัลให้แก่ซัพพลายเออร์ดีเด่นประจำปี

¹⁶ สินค้าเฮาส์แบรนด์ (House Brand) หมายถึง สินค้าที่ห้างเป็นผู้ผลิตเพื่อนำมาวางขายในตราสินค้าของห้างเอง ซึ่งมีแนวโน้มมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากสามารถประหยัดต้นทุนในการโฆษณาผ่านสื่อ จึงมีราคาขายต่ำกว่าตราสินค้าอื่นค่อนข้างมาก

3.4.3 สรุป: บทบาทของสถาบันกับการค้าปลีกเกาหลีใต้

ในขณะที่บรรทัดฐานทางสถาบันของการค้าปลีกด้านต่างๆ ของไต้หวันเอื้ออำนวยให้บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนสามารถใช้ความได้เปรียบขององค์กรในด้านต่างๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น แต่ในกรณีของเกาหลีใต้ บทบาทของรัฐพัฒนาแสดงออกอย่างชัดเจนทั้งในด้านการเปิดเสรีอย่างค่อยเป็นค่อยไป ประกอบกับการแทรกแซงตลาดผ่านการสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยไปพร้อมๆ กัน เมื่อสถาบันที่เป็นทางการนี้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับสถาบันที่ไม่เป็นทางการ คือ วัฒนธรรมชาตินิยมและวัฒนธรรมการบริโภค ทำให้เกิดลักษณะเฉพาะตัวของการค้าปลีกในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตเกาหลีใต้ที่ผู้ประกอบการท้องถิ่นยังสามารถครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งเหนือบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ

ลักษณะเฉพาะทางสถาบันที่สร้างต้นทุนธุรกรรมให้แก่บรรษัทข้ามชาติ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์การผสมผสานท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การได้รับประโยชน์จากการฝังตัว Tesco ที่เลือกผสมผสานท้องถิ่นทั้งในด้านการจ้างงานและการตัดสินใจ ด้านรูปแบบห้าง และด้านการจัดซื้อสินค้า จึงสามารถครองส่วนแบ่งตลาดเหนือ Carrefour และ Wal-Mart ที่เลือกใช้ยุทธศาสตร์ในระดับโลกมากกว่าเน้นบริบทของท้องถิ่น

3.5 การค้าปลีกข้ามชาติและบทบาทของสถาบัน: กรณีประเทศญี่ปุ่น

การศึกษาพลวัตการค้าปลีกในประเทศญี่ปุ่นแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ โครงสร้างตลาดค้าปลีก ปรากฏการณ์เฉพาะตัวและการวิเคราะห์เชิงสถาบัน และบทสรุป ตามลำดับ

3.5.1 โครงสร้างตลาดค้าปลีก

การค้าปลีกญี่ปุ่นมีพัฒนาการมายาวนานและบทบาทของห้างค้าปลีกต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในญี่ปุ่นก็มีได้เพิ่งเกิดขึ้นเพียงไม่กี่ทศวรรษดังเช่นประเทศไต้หวันและเกาหลี เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นประเทศอุตสาหกรรมรุ่นแรกของเอเชีย รายได้ของประชากรต่อหัวจึงเพิ่มสูงขึ้นมานับตั้งแต่ทศวรรษ 1950 และก้าวขึ้นมาเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจขนาดใหญ่เป็นอันดับสองของโลกรองจากสหรัฐอเมริกา ตลาดญี่ปุ่นจึงมีศักยภาพด้านการลงทุนสำหรับธุรกิจต่างชาติมาหลายทศวรรษ

การเข้ามาลงทุนของร้านค้าปลีกต่างชาติในตลาดญี่ปุ่นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ช่วงหลัก (ดูภาพที่ 3.11 ประกอบ) ช่วงแรกเกิดขึ้นมานับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองในทศวรรษ 1950 โดย Safeway นับเป็นซูเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติแห่งแรกที่เข้ามาลงทุน แต่นำรูปแบบของการซื้อสินค้าแบบบริการตัวเองของตะวันตกเข้ามาใช้จึงประสบความสำเร็จอย่างมาก และต้องถอนการลงทุนออกไปภายในระยะเวลาเพียงไม่กี่เดือนเท่านั้น (Alexander, 1997) ในช่วงแรกนี้ สินค้าส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศโดยซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (Larke and Schmekel, 2002)

ช่วงที่สองเกิดขึ้นระหว่างทศวรรษ 1970 ถึง 1980 เป็นยุคของร้านสะดวกซื้อและร้านค้าของตราสินค้าระดับโลก (Luxury Brand Retailer) ในส่วนของร้านสะดวกซื้อนั้นนำโดย Ito-Yokada ซึ่งเป็นของชาวญี่ปุ่นเองเริ่มต้นนำรูปแบบร้าน 7-Eleven ออกสู่ตลาดและสามารถขยายกิจการได้อย่างต่อเนื่องมา

จนถึงปัจจุบัน ส่วนร้านค้าของตราสินค้าระดับโลกจะเป็นการเปิดร้านของตราสินค้าชื่อดังในตลาดระดับบน เช่น Gucci (1972) Louis Vuitton (1977) BMW (1981) เป็นต้น ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เนื่องจากผู้บริโภคระดับบนของผู้ปุนั้นชื่นชอบตราสินค้าเหล่านี้เป็นพิเศษ (Dawson et al 2003)

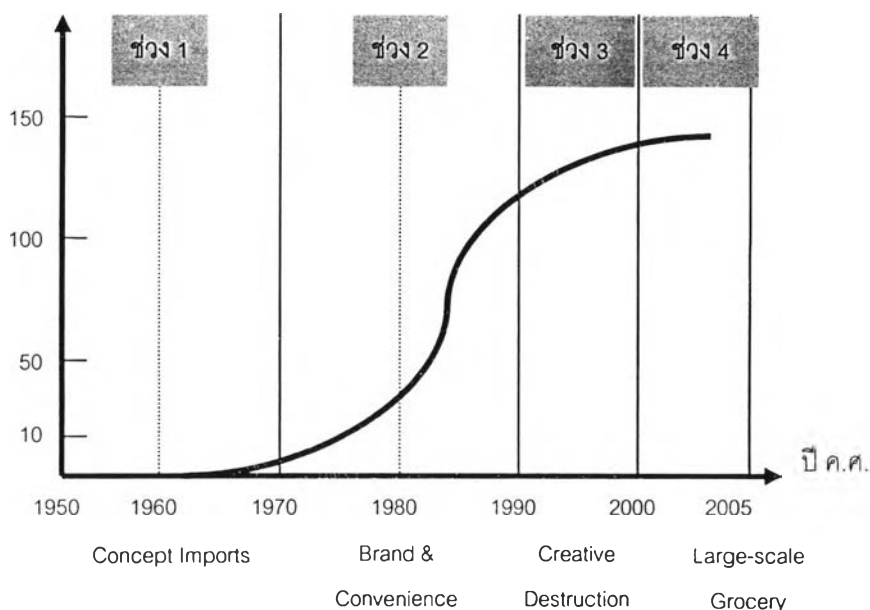
อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลานี้การขยายตัวของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่โดยเฉพาะห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ตกลับเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากการที่รัฐบาลประกาศใช้กฎหมาย “Large-Scale Retail Store Law” (LSL) ตั้งแต่ปี 1973 เพื่อปกป้องร้านค้าปลีกขนาดกลางและขนาดเล็กทั่วประเทศ และมีผลต่อการจำกัดการขยายตัวของห้างขนาดใหญ่ในประเทศเองและห้างค้าปลีกจากต่างชาติ โดยกำหนดให้ผู้ที่เปิดร้านค้าขนาดมากกว่า 500 ตารางเมตรขึ้นไปจะต้องแจ้งและขอใบอนุญาต และมีการควบคุมด้านพื้นที่และเวลาในการเปิดปิดห้าง กฎหมายดังกล่าวนี้ให้ประโยชน์ต่อธุรกิจที่มีอยู่เดิม และก่อให้เกิดการผูกขาดในตลาดมากขึ้น ดังนั้น แม้ว่าในช่วงทศวรรษ 1980 ซึ่งเศรษฐกิจญี่ปุ่นมีการขยายตัวค่อนข้างสูงอย่างต่อเนื่อง แต่การแข่งขันระหว่างห้างค้าปลีกโดยเฉพาะห้างสรรพสินค้าที่ครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุดก็ไม่ได้มีการแข่งขันระหว่างกันมากนัก มีห้างเปิดใหม่น้อยมากเมื่อเทียบกับการขยายตัวของตลาด (Goldman, 1991)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในภาคค้าปลีกของญี่ปุ่นเกิดขึ้นในช่วงที่สามซึ่งเริ่มตั้งแต่ทศวรรษ 1990 ถึง 2000 เมื่อญี่ปุ่นเผชิญแรงกดดันจากสหรัฐอเมริกาให้ต้องผ่อนคลายนโยบายระเบียบตามข้อตกลง Japan-U.S. Structural Impediments Initiative ในปี 1991 รัฐบาลญี่ปุ่นจึงเริ่มปรับปรุงกฎระเบียบใน Large-Scale Retail Store Law รวมทั้งการควบคุมด้านสัดส่วนการเป็นเจ้าของ (JETRO, 2004) ซึ่งทำให้ห้างขนาดใหญ่สามารถเปิดกิจการได้ง่ายขึ้น การเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกนั้นทำให้ Toy 'R' Us ร้านค้าของเด็กเล่นจากสหรัฐอเมริกาเข้ามาลงทุนจนสามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว¹⁷ และทำให้ร้านค้าปลีกเฉพาะทาง (Category Killer) จำนวนมากเข้ามาลงทุนที่ญี่ปุ่นในช่วงดังกล่าว

¹⁷ เนื่องจากการศึกษาในงานนี้มุ่งเน้นห้างค้าปลีกที่ขายสินค้าอาหารเป็นหลักในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ต ดังนั้นจะไม่กล่าวถึงรายละเอียดของ Toy 'R' Us มากนัก แต่กรณีนี้เป็นกรณีศึกษาให้เห็นถึงบทบาทของการเมืองระหว่างประเทศในการสนับสนุนการขยายตัวของร้านค้าปลีกได้คือกรณีหนึ่ง นอกเหนือไปจากความได้เปรียบของร้านในด้านทักษะและเทคโนโลยี อีกทั้งกรณีของ Toy 'R' Us ยังได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากบรรดางานศึกษาทางธุรกิจระหว่างประเทศในฐานะกรณีศึกษาห้างต่างชาติที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในญี่ปุ่น ดูเพิ่มเติมได้ใน Larke and Schmekel (2002), JETRO (2004)

ภาพที่ 3.11 ลำดับชั้นของการลงทุนจากห้างค้าปลีกต่างชาติในญี่ปุ่น (ปี 1950 - 2005)

จำนวนห้างค้าปลีกจากต่างชาติ

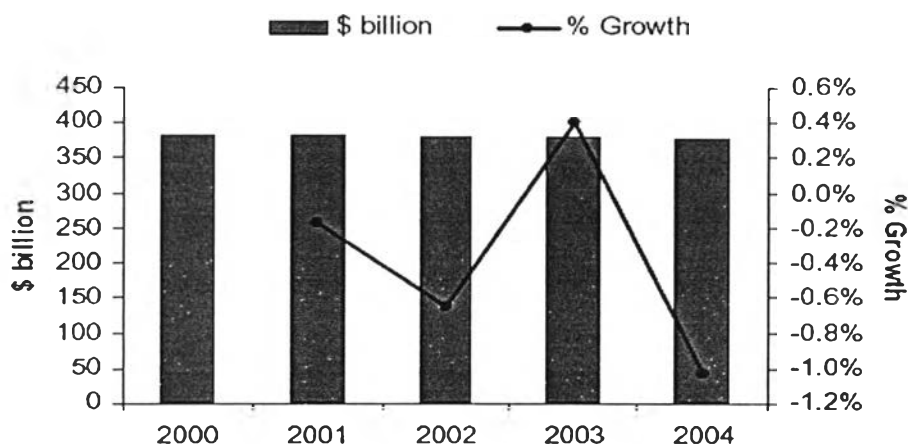


ที่มา: Larke and Schmekel (2002)

อย่างไรก็ตาม กฎระเบียบด้านการค้าปลีกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ในปี 2000 ซึ่งรัฐบาลนำ "Large-Scale Retail Store Location Law" (LLSL) มาแทนที่ Large-Scale Retail Store Law (LSL) กฎระเบียบใหม่เป็นไปในทิศทางที่ค่อนข้างสนับสนุนการขยายตัวของห้างขนาดใหญ่ มีการเปลี่ยนแปลงจุดยืนจากการสนับสนุนร้านค้าปลีกขนาดเล็กไปเป็นการดูแลสภาพแวดล้อมของสังคมแทน ทำให้การยื่นขอเปิดห้างต่างๆ ได้รับการอนุมัติเพิ่มขึ้นมากเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต (Dawson and Larke, 2004)

ในปี 2004 พบว่าตลาดค้าปลีกสินค้าอาหาร (Retail Food Market) ของญี่ปุ่นมีมูลค่าตลาดรวม 376,800 ล้านเหรียญ สรอ. ทั้งนี้ นับตั้งแต่ปี 2000 พบว่าตลาดมีแนวโน้มค่อนข้างคงตัว มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยระหว่างปี 2000 - 2004 ประมาณร้อยละ -0.4 (ดูภาพที่ 3.12)

ภาพที่ 3.12 ขนาดและการขยายตัวของตลาดค้าปลีกญี่ปุ่น (ปี 2000 - 2004)

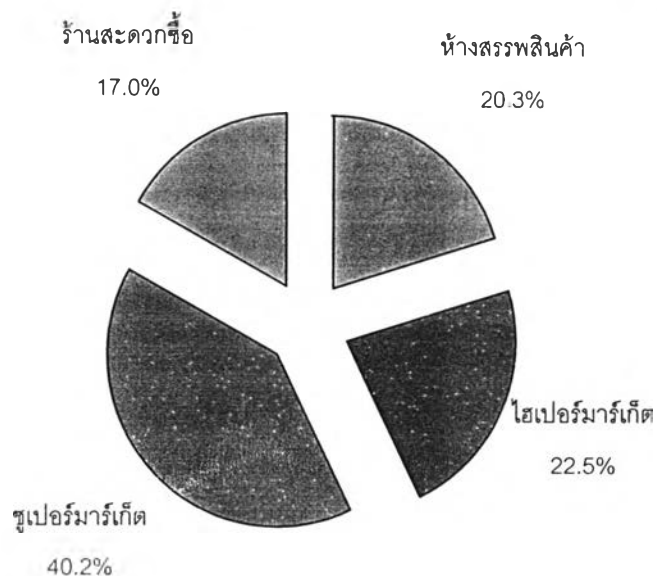


ที่มา: Datamonitor (2005)

ประเภทของห้างค้าปลีกที่ขายสินค้าอาหารเป็นหลักที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดในญี่ปุ่นคือ ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้อยละ 40 รองลงมาคือ ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้อยละ 23 และห้างสรรพสินค้าร้อยละ 20¹⁸ (ดูภาพที่ 3.13) อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาจำแนกตามรายบริษัทแล้ว จะพบว่าห้างค้าปลีกชั้นนำของญี่ปุ่นที่มียอดขายสูงที่สุดจะเป็นห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต เนื่องจากซูเปอร์มาร์เก็ตในประเทศญี่ปุ่นนั้นส่วนใหญ่จะเป็นห้างที่ขายอยู่ในภูมิภาคเป็นหลัก (Regional Chains) ไม่มีรายใดที่มีขนาดใหญ่เป็นระดับชาติ แต่ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ คือ Ito-Yokado, AEON และ Daiei จะมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ นอกจากนี้ บริษัทเหล่านี้มักจะมีการขยายกิจการในหลากหลายประเภทธุรกิจ (Conglomerate) เช่น Ito-Yokado นอกจากจะมีห้างสรรพสินค้าแล้วยังเปิดร้านอาหาร Denny's และ 7-eleven ซึ่งเป็นร้านสะดวกซื้อที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ และมีแนวโน้มจะขยายตัวไปในธุรกิจการบริการการเงินในอนาคตด้วย (ดูตารางที่ 3.11)

¹⁸ ตามนิยามของ JETRO (2004) จะเรียกห้างรูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตว่าเป็นห้าง Superstore (ในรายงานจะกล่าวถึงรูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตที่ Carrefour นำมาใช้ในญี่ปุ่นนั้น ไม่ได้มีความแตกต่างอะไรกับ Superstore ที่มีอยู่แล้ว) เพื่อให้ไม่สับสนในการศึกษาเปรียบเทียบ วิทยานิพนธ์นี้จะพิจารณาห้าง Superstore ของญี่ปุ่นว่าหมายถึงห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต

ภาพที่ 3.13 ส่วนแบ่งตลาดของห้างค้าปลีกประเภทต่างๆ ในญี่ปุ่น (ปี 2002)



ที่มา: คำนวณจาก JETRO (2004)

ตารางที่ 3.11 ยอดขายของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำในญี่ปุ่น (ปี 2002)

อันดับที่	บริษัท	ที่ตั้ง สำนักงาน ใหญ่	ยอดขาย (ล้านเยน)	อัตรา การ เติบโต (ร้อยละ)	กำไร ขั้นต้น (ล้าน เยน)	อัตรา การ เติบโต (ร้อยละ)	จำนวน สาขา
1	Ito-Yokado	Tokyo	3,530,316	0.8	189,590	-3.5	177
2	Aeon	Chiba	3,086,504	5.2	127,431	11.0	365
3	Daiei	Hyogo	2,197,533	-12.1	12,786	741.2	265
4	Uny	Aichi	1,179,913	-0.1	47,245	12.5	154
5	Seiyu	Tokyo	1,139,718	2.8	8,071	-40.4	209

ที่มา: JETRO (2004)

ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติเข้ามาลงทุนในตลาดญี่ปุ่นครั้งแรกในปี 2000 โดย Carrefour (ฝรั่งเศส) เป็นรายแรกที่มาลงทุน และในปี 2003 Carrefour มีห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตจำนวนรวม 7 สาขา ซึ่งเป็นเพียงครั้งหนึ่งของแผนการที่ได้วางไว้เมื่อเริ่มเข้ามาลงทุน ต่อมาคือห้าง Metro (เยอรมนี) ในปี 2001 ที่เข้ามาร่วมทุนกับกลุ่ม Marubeni ส่วน Wal-Mart (สหรัฐอเมริกา) เข้ามาในปี 2002 โดยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ (ร้อยละ 37.8) ในห้าง Seiyu และยังคงให้ความสำคัญกับการจัดระบบร้าน Seiyu ที่เข้าไปซื้อกิจการเป็นหลัก จากนั้นในปี 2003 ห้าง Tesco เข้ามาซื้อกิจการห้าง C Two-Network ซึ่งมีสาขาถึง 78 สาขาในกรุงโตเกียว (PricewaterhouseCoopers, 2004) (ดูตารางที่ 3.12)

ตารางที่ 3.12 ลำดับการเข้ามาของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตในตลาดญี่ปุ่น

ปี	บริษัท	ประเทศแม่	รูปแบบการลงทุน	คู่ค้าญี่ปุ่น (สัดส่วนของห้างต่างชาติ)
1999	Carrefour	ฝรั่งเศส	ลงทุนเอง	-
2001	Metro	เยอรมัน	ร่วมทุน	Marubeni (80%)
2002	Wal-Mart	สหรัฐอเมริกา	ร่วมทุน	Seiyu (33.4%)
2003	Tesco	อังกฤษ	เข้าซื้อกิจการ	C Two-Network

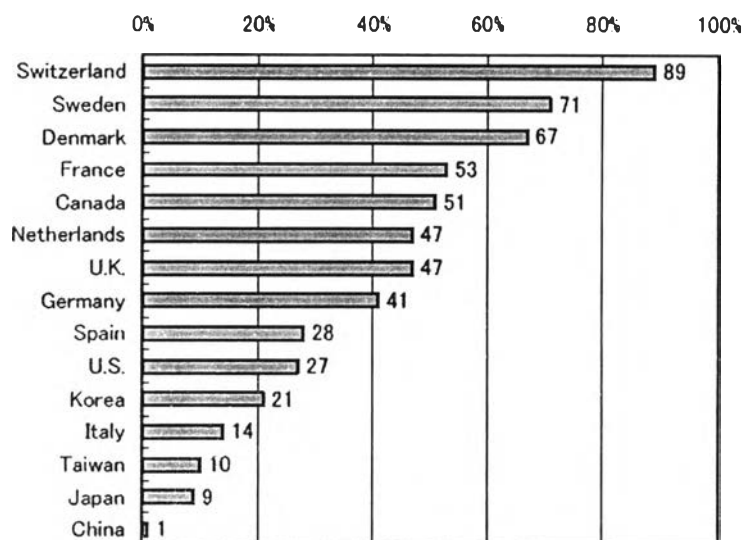
ที่มา: JETRO (2004)

3.5.2 ปრაกฏการณ์เฉพาะตัวและการวิเคราะห์เชิงสถาบัน

ตลาดค้าปลีกญี่ปุ่นมีลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่น 2 ประการ ประการแรก คือ “รูปแบบห้างค้าปลีกที่ครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุดยังคงเป็นซูเปอร์มาร์เก็ต (ระดับภูมิภาค) โดยที่ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติมีสัดส่วนน้อยมาก” แม้ว่ารัฐบาลญี่ปุ่นจะเริ่มผ่อนคลายนโยบายระเบียบด้านการควบคุมมาตั้งแต่ปี 1991 โดยมี Toy ‘R’ Us เป็นห้างหัวหอกนำบริษัทค้าปลีกเฉพาะทางชั้นนำเข้ามาลงทุนอย่างต่อเนื่องด้วยแรงดึงดูดจากขนาดตลาดที่มีผู้บริโภคถึง 127 ล้านคน มีกำลังซื้อในตลาดค้าปลีกปีละกว่า 1 ล้านล้านเหรียญ สหรัฐ. จนนับว่าเป็นตลาดค้าปลีกขนาดใหญ่ที่สุดเป็นอันดับที่สองในโลก อีกทั้งยังมีกำลังซื้อต่อหัวสำหรับสินค้าอาหารในตลาดค้าปลีกสูงที่สุดในโลก (JETRO, 2004) แต่บริษัทไฮเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำกลับเข้ามาลงทุนค่อนข้างช้า ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างจากการขยายตัวในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา

ลักษณะเฉพาะตัวอีกประการคือ “ตลาดค้าปลีกญี่ปุ่นมีการกระจุกตัว (Concentration Ratio) ต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศพัฒนาแล้วทั่วไป” โดยหากเปรียบเทียบส่วนแบ่งตลาดของห้างค้าปลีกรายใหญ่ 3 อันดับแรก พบว่า ในฝรั่งเศสมีส่วนแบ่งถึงร้อยละ 53 สหราชอาณาจักรมีส่วนแบ่งสูงถึงร้อยละ 47 สหรัฐอเมริกามีส่วนแบ่งร้อยละ 27 ในขณะที่ญี่ปุ่น ห้างค้าปลีกชั้นนำ 3 อันดับแรก (Ito-Yokado, AEON และ Daiei) ครองส่วนแบ่งตลาดรวมกันเพียงร้อยละ 9 เท่านั้น (ดูภาพที่ 3.14)

ภาพที่ 3.14 ส่วนแบ่งตลาดของห้างค้าปลีกผู้นำ 3 ลำดับแรกในตลาดค้าปลีกประเทศต่างๆ (ปี 2002)



ที่มา: Global Retailing Report อ้างถึงใน JETRO (2004)

ลักษณะดังกล่าวนี้เกิดขึ้นเพราะตลาดค้าปลีกของญี่ปุ่นมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ดีอยู่แล้วหรือไม่? เพราะการที่บริษัทค้าปลีกข้ามชาติเติบโตได้อย่างรวดเร็วทั้งในตลาดประเทศพัฒนาแล้วและโดยเฉพาะในตลาดประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากระบบการค้าปลีกดั้งเดิมนั้นค่อนข้างล่าสมัยและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ส่วนญี่ปุ่นนั้นมีซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ตที่มีประสิทธิภาพสูงอยู่แล้วหรือไม่? หากมีประสิทธิภาพสูงย่อมไม่น่าแปลกที่อัตราการกระจุกตัวในตลาดจะอยู่ในระดับต่ำเพราะโครงสร้างตลาดเข้าใกล้การเป็นตลาดสมบูรณ์ (Competitive Market) อันเป็นตลาดในฝันของนักเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก หากเป็นเช่นนี้ตลาดค้าปลีกญี่ปุ่นย่อมเอื้ออำนวยต่อสวัสดิการของสังคม (Consumer Surplus) ที่จะได้รับสินค้าคุณภาพดีในราคาต่ำ และเป็นแนวทางที่น่าศึกษาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตลาดค้าปลีกประเทศอื่นๆ

แต่จากสภาพความเป็นจริงแล้วกลับมิได้เป็นไปตามตรรกะดังกล่าว เพราะตั้งแต่ทศวรรษ 1980 จนถึง 1990 มีการศึกษาพบว่าตลาดค้าปลีกญี่ปุ่นจัดเป็นตลาดที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ ทำให้ระดับราคาสินค้าสูงกว่าประเทศอื่นๆ มาก สินค้าอาหารส่วนใหญ่มีราคาสูงกว่าในสหรัฐอเมริกาถึง 3 เท่าตัว (Czinkota, 1985; Childs and Batista, 1997) อย่างไรก็ตาม สวัสดิการของผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นในช่วงที่ผ่านมาก็ได้ต่ำแต่ประการใด เพราะราคาไม่ใช่ปัจจัยแรกที่จะสร้างความพึงพอใจในสังคมนี้ นอกจากนี้การค้าปลีกของญี่ปุ่นยังเชื่อมโยงกับบริบททางการเมือง สังคม และวัฒนธรรมอย่างซับซ้อน ไม่ว่าจะเปิดเสรีหรือไม่ก็ตาม กลไกตลาดก็มิได้เป็นความสัมพันธ์หลักสำหรับการค้าปลีกของญี่ปุ่น

รัฐ การเมือง และสังคม

เราไม่อาจแยกการมองสถาบันที่เป็นทางการออกจากสถาบันที่ไม่เป็นทางการและกระบวนการทางการเมือง และทั้งหมดนี้ในบางครั้งก็มีบทบาทเหนือกลไกตลาดอย่างชัดเจน กรณีของญี่ปุ่นเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับความสัมพันธ์ดังกล่าว นับตั้งแต่ก่อตั้งพรรคในปี 1955 พรรคเสรีประชาธิปไตย หรือ

LDP (Liberal Democratic Party) ก็เป็นพรรคเสียงข้างมากในการจัดตั้งรัฐบาลมาโดยตลอด แม้ว่าจะมีการสะดุดในช่วงปี 1993 – 1995 แต่ก็ได้กลับมาเป็นพรรครัฐบาลอีกครั้งจนกระทั่งปัจจุบัน ในช่วงก่อตั้งพรรค ฐานเสียงหลักของ LDP อยู่ที่เกษตรกร ต่อมาเมื่อประเทศมีการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วทำให้ประชากรในภาคเกษตรมีจำนวนลดลงมาก LDP จึงต้องพยายามสร้างฐานเสียงใหม่ขึ้นมา ในช่วงทศวรรษ 1970 เกิดการรวมกลุ่มของนักธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กขึ้นมา เรียกว่า Chusho Kiggo (SME) มีสมาชิกประมาณ 18 ล้านคน LDP จึงพยายามดึงเอามาเป็นฐานเสียงของตนด้วยการออกนโยบายสนับสนุนทั้งด้านเงินลงทุน และการเพิ่มอำนาจทางธุรกิจ (อรรถจักร์, 2548)

การออกกฎหมาย Large-Scale Retail Store Law ในปี 1973 เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงบทบาทของ “การเมือง” ภายในประเทศที่มีต่อกลไกตลาดและราคาสินค้า เพราะโดยพื้นฐานแล้วระบบตลาดก็เป็นโครงสร้างทางการเมือง เนื่องจากตลาดย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากการกำหนดโครงสร้างสิทธิและสัญญาเพื่อรับรอง ซึ่งสิทธิและสัญญาต่างๆ ก็ล้วนถูกกำหนดขึ้นจากกลไกทางการเมือง มิใช่กฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือกฎธรรมชาติแต่อย่างใด เพราะการตีความของรัฐถึงอุดมการณ์ด้านความเป็นธรรมและสิทธิในแต่ละสังคมย่อมมีความแตกต่างกัน

กฎหมายดังกล่าวที่ออกมาจากพรรค LDP นอกจากจะมีแรงผลักดันจากการเป็นฐานเสียงหลักของพรรคที่จำเป็นต้องให้การสนับสนุนทางการเมืองแล้ว ก็ยังเป็นเหตุผลจากคุณค่าที่อยู่เบื้องหลังกระบวนการกำหนดนโยบายของรัฐด้วย เพราะรัฐบาลกลางของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการปกป้องผลประโยชน์สาธารณะเป็นพิเศษ โดยมีอุดมการณ์พื้นฐานที่เชื่อว่าการสนับสนุนให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นจะต้องได้รับฉันทามติจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อน (Dawson and Larke, 2004)

ดังนั้น นอกจากบทบาทโดยตรงของกฎหมายนี้ที่มุ่ง “จำกัด” การขยายตัวของห้างขนาดใหญ่เพื่อปกป้องร้านค้าปลีกขนาดกลางและขนาดเล็กทั่วประเทศแล้ว กฎหมายดังกล่าวนี้ยังมีบทบาททางอ้อมในการ “สนับสนุน” รูปแบบการแข่งขันภายในธุรกิจค้าปลีกที่ทำให้ห้างค้าปลีกต่างๆ ต้องหันไปขยายตัวในธุรกิจที่หลากหลายเพื่อรักษาอัตราการเติบโตขององค์กรไว้¹⁹ ส่วนภายในตลาดค้าปลีกเองก็มีการแข่งขันกันน้อยมาก ทั้งที่โดยพื้นฐานแล้วนักธุรกิจญี่ปุ่นโดยทั่วไปก็ปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงคำกล่าวในภาษาญี่ปุ่นที่ว่า “Kato Kyoso” หรือการแข่งขันที่มากเกินไป (Excessive Competition) อยู่แล้ว (Dawson and Larke, 2004) เมื่อมีกฎระเบียบเช่นนี้จึงยิ่งสนับสนุนการหลีกเลี่ยงที่จะแข่งขันกันในด้านราคา²⁰ ระดับราคาสินค้าในห้างค้าปลีกที่เกิดขึ้นในตลาดญี่ปุ่นจึงมิได้เกิดขึ้นจากกลไกตลาดตามการทำงานของกลไกอุปสงค์และอุปทาน แต่เป็นราคาที่เกิดจากการเมืองภายในประเทศเป็นหลัก และมีได้

¹⁹ การสนับสนุนหรือกดดันในทางอ้อมให้บริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ต้องขยายตัวในธุรกิจหลากหลายประเภทนั้น ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บริษัทเหล่านี้ประสบปัญหาขาดทุนจนต้องล้มละลายหรือขายกิจการในช่วงปลายทศวรรษ 1990 ดังที่จะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

²⁰ การหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคานั้นนอกจากจะเป็นผลมาจากกฎหมาย “Large-Scale Retail Store Law” แล้วส่วนหนึ่งยังเป็นผลมาจากการที่ราคาสินค้ามักจะถูกกำหนดจากผู้ผลิตเป็นหลัก ดังที่จะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ "ความไม่สมมาตรของข้อมูลข่าวสาร" (Asymmetric Information) เนื่องจากผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นก็ตระหนักดีถึงระดับราคาที่สูงกว่าปกติ

การที่สังคมญี่ปุ่นสามารถยอมรับการไม่มีประสิทธิภาพของระบบการกระจายสินค้าที่ทำให้ราคาสินค้าแพงกว่าที่ควรจะเป็นได้ เป็นเพราะการมีสำนึกความเป็นพลเมือง (Kokumin) เป็นรากฐานของประเทศ และการเป็นสังคม "กลุ่ม" ที่ยอมรับถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวม (ดู อรรถจักร์, 2548) เนื่องจากแรงงานญี่ปุ่นนั้นเมื่อปลดเกษียณแล้วจะได้รับเงินก้อน (Lump Sum) แทนที่จะเป็นเงินรายเดือน แรงงานที่ปลดเกษียณแล้วจึงมักนำเงินก้อนนี้มาเปิดธุรกิจขนาดเล็กเพื่อที่จะรักษาระดับรายได้ของตนให้คงที่ ลักษณะสังคมดังกล่าวนี้ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของเศรษฐกิจญี่ปุ่น เพราะเป็นภาคที่มีการจ้างงานมากที่สุดในประเทศ (มากกว่าประเทศพัฒนาแล้วอื่นๆ ด้วย) โดยในบรรดาธุรกิจขนาดเล็กทั้งหมดนั้น ธุรกิจขายปลีกและขายส่ง นับเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ที่สุด มีสัดส่วนร้อยละ 27.2 ของธุรกิจขนาดเล็กทั้งหมด (เพ็งอ้าง) ในญี่ปุ่น นอกจากเราจะพบเห็นร้านค้าปลีกที่ตั้งอยู่โดดๆ แล้ว ก็ยังมีย่านร้านค้าหรือถนนที่ประกอบไปด้วยร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ขายสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน หรือที่เรียกว่า Shotengai ซึ่งเป็นที่ซื้อสินค้าสำหรับแม่บ้าน ผู้ไม่มีรถยนต์ หรือผู้สูงอายุ ในญี่ปุ่นจะมีย่านแบบนี้ประมาณ 15,000 - 18,000 แห่งทั่วประเทศ (จිරศักดิ์, 2548) ร้านค้าปลีกที่มีจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศนี้ยังเป็นแหล่งดูดซับแรงงานที่สำคัญในช่วงที่เศรษฐกิจชะลอตัว แทนที่จะต้องตกงานและอาศัยภาคค้าปลีกแทนที่จะต้องจ่ายผ่านระบบประกันสำหรับผู้ว่างงาน (Czinkota, 1985) อรรถจักร์ (2548: 63) สรุปถึงความสำคัญของร้านค้าปลีกขนาดเล็กไว้ชัดเจนว่า

"ธุรกิจขายส่งและขายปลีก..มีความสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจญี่ปุ่น เพราะเป็นการกระจายสินค้าสู่ชุมชน โดยที่มีการจ้างแรงงานซึ่งหากเป็นในประเทศอื่นก็อาจจะต้องกลายเป็นคนตกงานไปเพราะไม่มีความรู้ในระบบ และเป็นการประกอบกิจการที่หล่อเลี้ยงชีวิตของเมืองและชุมชนในพื้นที่ต่างๆ เมื่อเปรียบเทียบจำนวนของธุรกิจขายส่งและขายปลีกของญี่ปุ่นต่อจำนวนประชากรแล้ว พบว่ามีมากกว่าในประเทศตะวันตกมากทีเดียว"

อย่างไรก็ตาม การยอมรับสถานการณ์ที่ระดับราคาสูงกว่าปกตินั้นยอมมิใช่เงื่อนไขถาวร เพราะหากเศรษฐกิจเริ่มชะลอตัว ระดับราคาย่อมมีผลต่อการครองชีพมากขึ้น แต่พัฒนาการของญี่ปุ่นได้แสดงให้เห็นถึง "ความเฉื่อยของสังคม" (Societal Inertia) ที่มากกว่าสังคมอื่นๆ ในการยอมรับสถานการณ์โดยมิได้ยึดปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นหลัก แต่กลับให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบทางสังคมมากกว่า

ความเฉื่อยของสังคมญี่ปุ่นที่ค่อนข้างสูงนี้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่จะมีผลกระทบต่อประชากรจำนวนมากให้เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยกว่าที่รัฐบาลจะนำ "Large-Scale Retail Store Location Law" (LSLL) มาแทนที่ Large-Scale Retail Store Law (LSL) ก็ใช้เวลาประมาณ 10 ปี (1991 - 2000) ทำให้การเปลี่ยนแปลงต่อร้านค้าปลีกรายย่อยมิได้เป็นไปอย่างพลิกฝ่ามือ โดยพบว่าในปี 1980 ร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีพนักงานเพียง 1-2 คน มีจำนวนคิดเป็นครึ่งหนึ่งของร้านค้าปลีกทั้งหมดในประเทศ ในระยะเวลาระหว่างปี 1999 - 2002 ร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีพนักงานน้อยกว่า 10 คนลดลงร้อยละ 13.6 ส่วนร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีพนักงาน 1-2 คนมีจำนวนลดลงในช่วงดังกล่าวร้อยละ 13.6 ใน

เวลา 3 ปี (METI, 2004) (เปรียบเทียบกับในกรณีของไทยที่ลดลงกว่าร้อยละ 15 ต่อปี – นิพนธ์ และคณะ, 2545)

การเปิดเสรีผ่านตัวอักษร

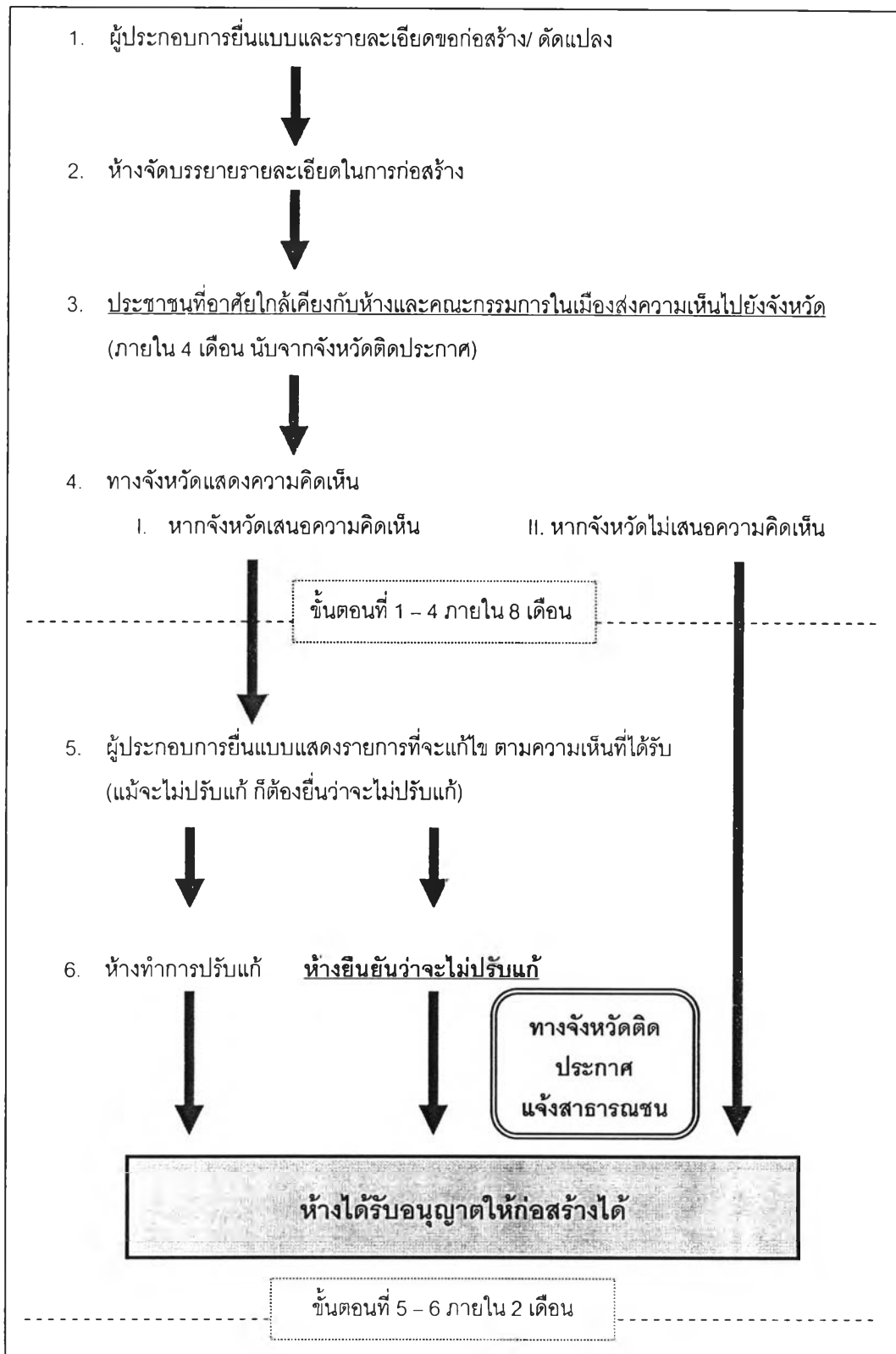
แม้ว่าในปี 2000 รัฐบาลญี่ปุ่นจะนำกฎหมาย LSL มาแทนที่กฎหมายฉบับเดิมซึ่งถูกวิจารณ์ว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขยายกิจการของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยสหรัฐอเมริกากล่าวหาว่า กฎหมาย LSL ซึ่งเป็นฉบับเก่านั้นละเมิดข้อตกลง GATT ข้อ 10 ว่าด้วยข้อตกลงในการออกกฎระเบียบและการนำออกใช้อย่างโปร่งใส ชัดเจน และเท่าเทียม (METI, 2004) แม้ว่า WTO จะตัดสินให้การฟ้องร้องของสหรัฐอเมริกาตกไป แต่ญี่ปุ่นก็ประกาศว่าจะยกเลิกกฎหมาย LSL โดยกฎหมาย LSL ที่ประกาศใช้ใหม่นั้นระบุว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลกระทบของห้างขนาดใหญ่ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องสำรวจและประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมเสนอต่อจังหวัดนั้นๆ และภายในไม่เกิน 8 เดือนทางจังหวัดก็จะพิจารณา แต่มีข้อกำหนดไว้ชัดเจนว่า ถึงแม้ทางจังหวัดจะเสนอให้ห้างมีการปรับแก้การก่อสร้างใดๆ ก็ไม่สามารถปรับเงินหรือสั่งห้ามก่อสร้างห้างดังกล่าวได้ ส่วนเรื่องการควบคุมเวลาเปิดปิดห้างและพื้นที่ ซึ่งเคยมีในฉบับเก่าก็ถูกยกเลิกไป (จิรศักดิ์, 2548) กฎหมายฉบับใหม่นี้จึงดูเหมือนจะมีการเปิดเสรีให้แก่ห้างค้าปลีกมากขึ้น แต่หากพิจารณาด้านการบังคับใช้ (Enforcement) แล้ว อาจไม่ได้เป็นเช่นนั้น เพราะกฎใดๆ ก็ตาม แม้ว่าจะมีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน แต่ผลที่เกิดขึ้นจริงอาจไม่เป็นไปตามตัวอักษรนั้น เพราะสถาบันที่ไม่เป็นทางการในสังคมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้กฎหมาย LSL ไม่ได้นำไปสู่การเปิดเสรีที่มากขึ้นตามที่ระบุไว้มีอย่างน้อย 3 ประการ คือ ดันทุนธุรกรรม การเปลี่ยนรูปแบบการควบคุม และการแทรกแซงทางสังคม

ดันทุนธุรกรรม

ตามกฎหมาย LSL นั้นได้กำหนดสูตรและวิธีคำนวณผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่ห้างใหม่จะต้องวิเคราะห์ไว้อย่างละเอียด ทั้งในด้านพื้นที่จอดรถที่เหมาะสม ความสะดวกต่อคนเดินทางเท้า การกำจัดขยะและของเสีย และการควบคุมเสียงรบกวน โดยบางสูตรนั้นพบว่าต้องใช้โปรแกรมเฉพาะทางที่ต้องจัดซื้อใหม่ กระบวนการเหล่านี้จึงสร้างต้นทุนทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและระยะเวลา อีกทั้งทางห้างจะต้องจัดบรรยายรายละเอียดในการก่อสร้างและจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนในพื้นที่ (ดูภาพที่ 3.15) โดย LSL ไม่ได้ระบุหลักเกณฑ์และวิธีการเหล่านี้อย่างชัดเจน ทำให้แต่ละจังหวัดมีการตีความกระบวนการเหล่านี้แตกต่างกันออกไป การขยายตัวในแต่ละจังหวัดจึงมีรูปแบบและต้นทุนที่ต่างกันออกไป ห้างค้าปลีกจึงไม่สามารถนำต้นทุนจม (Sunk Cost) ที่เกิดขึ้นมาสร้างการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ได้ แต่กลับต้องมีต้นทุนธุรกรรมเพิ่มขึ้นมากหากต้องการขยายกิจการในหลายพื้นที่

ภาพที่ 3.15 ขั้นตอนการขอพิจารณาสร้างห้างขนาดใหญ่ตามกฎหมาย LSL



ที่มา: ปรับจาก จีรศักดิ์ (2548: 154)

หมายเหตุ: ในกรณีที่อยู่ในเขตเมืองใหญ่พิเศษ คำว่า "ทางจังหวัด" จะเปลี่ยนเป็น "ทางเทศบาลเมือง"
เช่น เมือง Yokohama, Sapporo เป็นต้น

การเปลี่ยนรูปแบบการควบคุม

อุปสรรคสำคัญของ LSL ฉบับเดิมนั้น คือ การควบคุมเวลาการเปิดปิด รวมทั้งพื้นที่ในการขายสินค้าของห้างค้าปลีก ซึ่งได้รับการร้องเรียนมาโดยตลอดจนต้องตัดออกไปในกฎหมายฉบับใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม แม้ในทางลายลักษณ์อักษรจะไม่ได้ระบุไว้ แต่การควบคุมดังกล่าวก็ยังคงดำรงอยู่ในทางปฏิบัติเพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบไปเท่านั้น เช่น การควบคุมระดับเสียงรบกวนในเวลากลางคืน ย่อมสามารถบังคับใช้ได้เทียบเท่ากับการควบคุมเวลาเปิดปิดห้าง ส่วนการกำหนดพื้นที่จอดรถ (ซึ่งตามสูตรจะต้องมีขนาดใหญ่มาก) ก็สามารถบังคับใช้ได้เทียบเท่ากับการควบคุมพื้นที่ขายของห้าง

การแทรกแซงทางสังคม (Social Sanction)

หากห้างค้าปลีกที่จะก่อสร้างใหม่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด คำแนะนำของจังหวัด หรือตามข้อร้องเรียนของประชาชนแล้ว แม้ว่าทางจังหวัดจะไม่มีสิทธิ์สั่งห้ามมิให้ห้างค้าปลีกก่อสร้างและดำเนินงานดังเช่นในกฎหมายฉบับเดิม แต่ทางจังหวัดก็จะใช้วิธีการตีตราประกาศแจ้งให้สาธารณะทราบว่าการไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำหรือข้อร้องเรียนใดบ้าง ซึ่งหากเราเข้าใจวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่น โดยเฉพาะในด้านวัฒนธรรม "กลุ่ม" ที่ให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของส่วนรวม การลงโทษโดยการตีตราประกาศเพื่อแจ้งเช่นนี้ ย่อมจะสร้างความรู้สึกด้านลบให้แก่ประชาชนในชุมชนเป็นอย่างมาก และอาจทำให้ประชาชนเลือกที่จะลงโทษต่อด้วยการไม่ซื้อสินค้าจากห้างดังกล่าว สำหรับสังคมญี่ปุ่นแล้ว การแทรกแซงทางสังคมด้วยวิธีการดังกล่าวนี้จึงมีนัยของผลที่แทบไม่ต่างจากการสั่งห้ามไม่ให้ก่อสร้างมากนัก

ผลลัพธ์

การเปิดเสรีตามตัวอักษรจึงมิใช่การเปิดเสรีที่แท้จริง เมื่อเราพิจารณาบทบาทที่ไม่เป็นทางการของสถาบันนี้ประกอบกับความเป็นสังคมญี่ปุ่น เห็นได้จาก การสำรวจของ Tokyo Chamber of Commerce and Industry (2002) จากผู้ประกอบการห้างค้าปลีก พบว่า มีผู้ที่เห็นว่าภายใต้กฎหมาย LSL ฉบับใหม่นี้ทำให้การสร้างห้างยากขึ้นกว่าเดิมเป็นจำนวนถึงร้อยละ 49.7 ในขณะที่ผู้ที่เห็นว่าง่ายลงมีเพียงร้อยละ 17.9 เท่านั้น กรณีห้างต่างชาติที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ Carrefour ซึ่งก่อนหน้าปี 2000 มีการขยายสาขาไปหลากหลายพื้นที่ แต่หลังจากกฎหมาย LSL บังคับใช้ Carrefour กลับมีการขยายสาขาเฉพาะในแถบ Osaka เท่านั้น หลังจากนั้น ในปี 2005 ก็ต้องถอนการลงทุนออกไป โดยผู้บริหารของห้างกล่าวถึงสาเหตุว่า "ห้างไม่สามารถขยายสาขาได้ตามแผน เนื่องจากสาเหตุหลายประการโดยเฉพาะกฎระเบียบของญี่ปุ่น เพราะห้างต้องเสียเวลาไปมากกับการปรับแก้ไขตามความเห็นของประชาชนในท้องถิ่น" (อ้างถึงใน จิรศักดิ์, 2548) แม้ว่าในความเป็นจริงแล้ว สาเหตุของการถอนการลงทุนนี้จะมีหลายปัจจัย โดยเฉพาะการปรับตัวกับวัฒนธรรมการค้าปลีกญี่ปุ่น (ซึ่งจะวิเคราะห์ในลำดับต่อไป) แต่คำพูดดังกล่าวก็แสดงให้เห็นได้เป็นอย่างดีว่า กฎหมายฉบับใหม่นั้นมิได้เปิดเสรีอย่างแท้จริงตามตัวอักษร แต่การตีตราเพื่อบังคับใช้ของสังคมกลับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน

“ยุทธศาสตร์ทั่วไปของบริษัทค้าปลีกชั้นนำในการขยายตลาดในภูมิภาคเอเชียมักจะอยู่ที่การ ‘สร้างระบบการจัดจำหน่ายใหม่’ แต่ในประเทศญี่ปุ่นบริษัทเหล่านี้กลับต้องพยายาม ‘ทำลาย’ ระบบการจัดจำหน่ายดั้งเดิมที่มีอยู่แทน”

(Takayama, 2001: 5, เน้นข้อความตามเดิม)

ระบบการจัดจำหน่ายของญี่ปุ่นมีลักษณะที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพราะมีลักษณะซับซ้อน ยืดยาว ประกอบไปด้วยผู้ค้าปลีกรายย่อยจำนวนมาก บางงานศึกษาถึงกับสรุปว่าเป็นระบบที่ “ลึกลับ ล้าสมัย และจัดการได้ยาก” (Czinkota, 1985) โดยมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ 3 ฝ่าย คือ ผู้ผลิต บริษัทการค้า และผู้ค้าส่ง

ผู้ผลิต บริษัทการค้า และผู้ค้าส่ง

ผู้ที่มีอำนาจต่อรองสูงสุดในระบบกระจายสินค้าญี่ปุ่นคือผู้ผลิตรายใหญ่ ซึ่งคล้ายกับในกรณีของเกาหลีใต้เนื่องจากได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตจนเป็นผู้นำในตลาดโลก โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตกับตัวแสดงอื่นๆ ในเครือข่ายการค้าปลีกจึงมีลักษณะลำดับชั้นตามแนวคิด “Hierarchical-vertical Authority” (Goldman, 1992) ราคาสินค้าจะถูกตั้งโดยผู้ผลิตที่เรียกกันว่า “Manufacturer Recommended Retail Price” โดยผู้ผลิตรายใหญ่จะเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับตนเองด้วยการยอมให้ร้านค้าปลีกคืนสินค้าที่ขายไม่ได้ เพราะผู้ผลิตมักจะต้องการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาด และกระตุ้นให้ร้านค้าปลีกวางสินค้าใหม่เป็นจำนวนมากเพื่อทดลองความต้องการของผู้บริโภค การคืนเงินส่วนลด (Rebate) ที่เป็นที่ยอมรับของผู้ผลิตในสหรัฐอเมริกาหรือแม้แต่ในประเทศไทยนั้น ในญี่ปุ่นกลับเป็นธรรมเนียมปกติในการทำธุรกิจ แต่จะเป็นการเจรจาที่ค่อนข้างเป็นความลับและเป็นสัญญาระยะยาว

และเนื่องจากพื้นที่ในการเพาะปลูกของญี่ปุ่นมีจำกัด เพียงประมาณร้อยละ 15 ของพื้นที่ทั้งหมด ทำให้สินค้าอาหารส่วนใหญ่จะต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ บริษัทการค้า (Trading Company) หรือที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปว่า “Sogo Shosha” (เช่น บริษัท Marubeni, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo และ C. Itoh เป็นต้น) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญสำหรับสินค้านำเข้า โดยบริษัทการค้าจะขายสินค้านำเข้าให้แก่ร้านค้าส่งหรือไม่ก็ส่งตรงไปยังผู้บริโภครายย่อย นอกจากนี้ การที่ต้นทุนด้านที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ของญี่ปุ่นมีราคาแพงทำให้ห้างค้าส่งหรือค้าปลีกมักเลือกที่จะไม่มีพื้นที่เก็บสินค้าของตนเอง (Storage Space) และจะใช้ระบบการส่งสินค้าที่ต้องการจากบริษัทการค้าแบบ Just-in-Time แทน (Childs and Batista, 1997)

ในมุมมองของประเทศตะวันตก การมีตัวกลางในระบบการจัดจำหน่ายเป็นจำนวนมากย่อมทำให้ระบบขาดประสิทธิภาพ เมื่อเกิดการพัฒนารูปแบบห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตที่เน้นการลดต้นทุนต่างๆ จึงทำให้ “ผู้ค้าส่ง” มีบทบาทน้อยลงและหายไปในหลายๆ ประเทศ แต่ในประเทศญี่ปุ่นนั้น Goodnow and Kosenko (1992) ชี้ว่า ในอดีตระบบพิวตัลแบ่งญี่ปุ่นออกเป็นส่วนย่อยๆ ทำให้แต่ละจังหวัดจึงมีระบบ

กระจายสินค้าของตนเอง ประกอบกับการมีร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่กระจายอยู่ในแต่ละจังหวัด ทำให้ไม่มีผู้ค้าส่งรายใหญ่ที่จะสามารถให้บริการได้ครอบคลุมทุกพื้นที่ จึงเกิดผู้ค้าส่งขนาดเล็กขึ้นเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ผู้ค้าส่งในญี่ปุ่นจะมีความชำนาญและดูแลเฉพาะสินค้าบางประเภท แต่จะจัดส่งให้แก่ร้านค้าเกือบทุกร้าน ซึ่งแตกต่างจากผู้ค้าส่งในตะวันตก โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาที่จะดูแลผลิตภัณฑ์จำนวนมาก แต่จัดส่งให้แก่ร้านค้าเฉพาะกลุ่ม

ในปี 1972 ในญี่ปุ่นมีจำนวนผู้ค้าส่งรวมถึง 428,858 ราย โดยร้อยละ 76.3 เป็นรายย่อยที่มีพนักงานไม่เกิน 10 คน แต่ในปี 2002 ได้ลดลงเหลือ 379,547 ราย (ลดลงร้อยละ 11.5 ในระยะ 30 ปีที่ผ่านมา) แต่ก็ยังเป็นผู้ค้าส่งรายย่อยประมาณร้อยละ 73.5 (METI อ้างถึงใน JETRC, 2004) แต่ทั้งนี้จำนวนผู้ค้าส่งขนาดเล็กยอมแปรผันโดยตรงกับจำนวนร้านค้าปลีกขนาดเล็ก หากปริมาณร้านค้าปลีกรายย่อยลดลงมากเท่าใด จำนวนผู้ค้าส่งรายเล็กยอมลดลงไปด้วยเช่นกัน

วัฒนธรรมการค้าที่ฝังลึกมานานทำให้ผู้ค้าส่งสามารถดำรงบทบาทสำคัญในประเทศญี่ปุ่น เพราะแม้แต่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ยังพบว่าไม่น้อยมากที่จะติดต่อซื้อขายกับผู้ผลิตโดยตรง แต่ธรรมเนียมการค้ามักจะเป็นการติดต่อผ่านผู้ค้าส่ง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็เป็นเพราะผู้ผลิตนั้นต้องการหลีกเลี่ยงที่จะต้องเผชิญอิทธิพลจากผู้ค้าปลีกโดยตรง (JETRO, 2004) โดยสิ่งที่ผู้ค้าปลีกจะได้รับประโยชน์ก็คือการที่ผู้ค้าส่งจะเข้าร่วมรับภาระด้านการจัดเก็บสต็อกสินค้าและความเสี่ยงบางส่วน รวมทั้งการจัดส่งสินค้าและการบริหารผลิตภัณฑ์ด้วย

ผู้ค้าส่งในญี่ปุ่นนั้นยังสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายระดับ กล่าวคือ ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับชาติ ผู้ค้าส่งระดับชาตินั้นจะมีการทำสัญญาโดยตรงกับผู้ผลิตในการบริหารการค้าทั่วประเทศ ผู้ค้าปลีกระดับชาติก็จะมีการทำสัญญากับผู้ค้าส่งระดับชาติเช่นกัน ส่วนผู้ค้าส่งรายย่อยนั้นก็จะซื้อสินค้าจากผู้ค้าส่งรายใหญ่อีกทอดหนึ่งเพื่อส่งสินค้าให้แก่ร้านค้าปลีกรายย่อย การที่ผู้ค้าปลีกในระยะหลังมีการขยายสาขามากขึ้นและมีการควบรวมกิจการกันมากขึ้น ก็ส่งผลให้ผู้ค้าส่งต้องปรับตัวในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือต้องมีการขยายขอบข่ายผลิตภัณฑ์ที่ดูแล นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และแสวงหาพันธมิตรเพื่อร่วมพัฒนาธุรกิจ แนวโน้มเช่นนี้จึงทำให้ช่องว่างระหว่างผู้ค้าปลีกรายใหญ่และรายย่อยมีการขยายกว้างมากขึ้นเรื่อยๆ

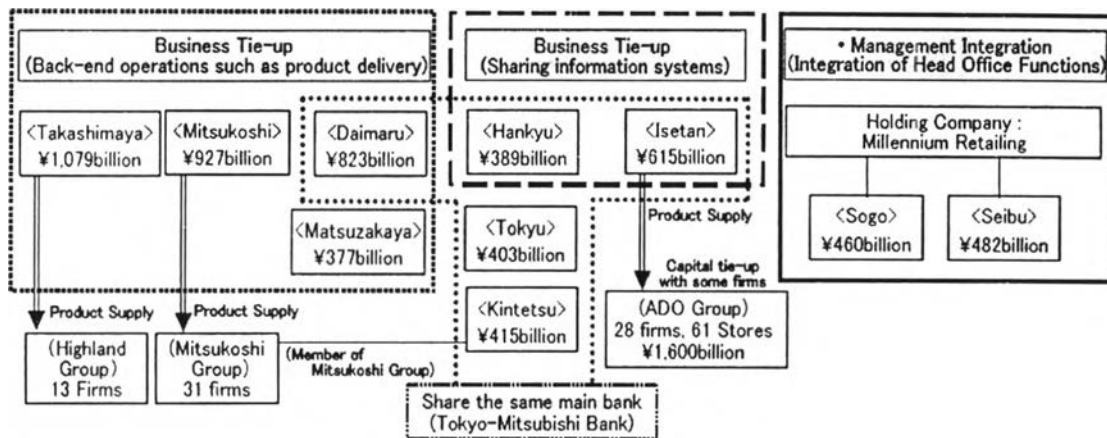
ความเชื่อมโยงภายในธุรกิจค้าปลีก: Retailing Keiretsu

การทำธุรกิจในญี่ปุ่นมีรูปแบบเฉพาะตัวประการหนึ่งที่เรียกว่า "Keiretsu" ซึ่งเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทต่างๆ ที่เป็นพันธมิตรกัน ความร่วมมือดังกล่าวนี้ไม่ใช่ทั้งการรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration) หรือความสัมพันธ์ผ่านกลไกตลาด (Arm's Length Market) แต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันในระยะยาวที่ค่อนข้างมีเสถียรภาพ และเป็นความสัมพันธ์หลากหลายมิติ (Multiplex) ผ่านทั้งทางการถือหุ้นไขว้ (Cross-shareholdings) ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือผ่านสถาบันการเงินแห่ง

เดียวกัน ที่พร้อมจะร่วมมือและให้ความช่วยเหลือกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ²¹ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ก็จะสะท้อนออกมาให้เห็นในธุรกิจค้าปลีกเช่นกัน

ในระยะแรก บริษัทค้าปลีกของญี่ปุ่นอาจไม่ได้มีการร่วมมือกันภายในเครือข่ายมากนัก แต่เมื่อต้องเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันในช่วงปลายทศวรรษ 1990 จึงทำให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นทางการในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น JETRO (2004) เรียกรูปแบบนี้ว่าเป็น "Capital Tie-ups" เช่น ในธุรกิจห้างสรรพสินค้า Takashimaya, Mitsukoshi และ Daimaru ก็มีความร่วมมือกันในด้านกระบวนการจัดส่งสินค้า Hangkyo กับ Isaton ก็ร่วมมือกันในด้านข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น (ดูภาพที่ 3.16)

ภาพที่ 3.16 การรวมกลุ่ม (Capital Tie-ups) ระหว่างห้างสรรพสินค้าชั้นนำของญี่ปุ่น



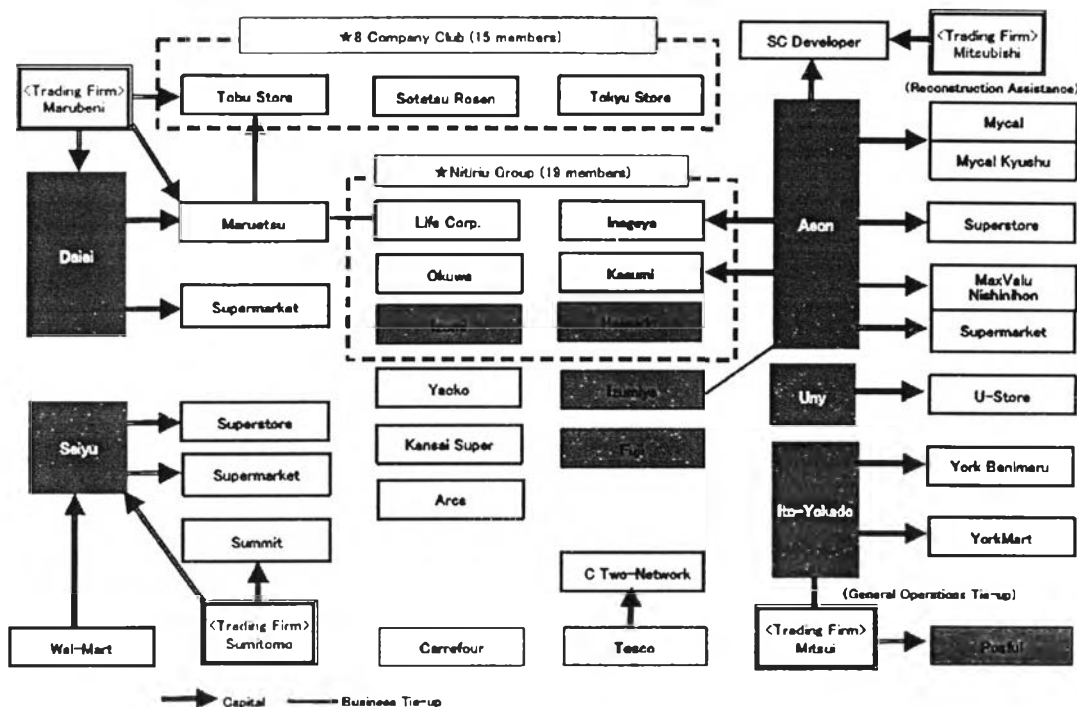
ที่มา: JETRO (2004)

หมายเหตุ: มูลค่าของปี 2002

ส่วนในธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตยิ่งมีความเชื่อมโยงกันในรูปแบบที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น เช่น Aeon ได้เซ็นสัญญาร่วมกับอีก 4 บริษัทเพื่อขยายสาขาใหม่ร่วมกัน Maruetsu ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ Daiei ก็ได้ร่วมทุนกับ Marubeni ที่เป็นบริษัทการค้าทั่วไปเพื่อเข้าซื้อกิจการ Tobu Store ซึ่งเป็นเครือข่ายซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดกลาง ในขณะที่ Sumitomo Corp. บริษัทการค้ารายใหญ่ก็ได้ร่วมกับ Wal-Mart ในการเข้าซื้อกิจการห้าง Seiyu (ดูภาพที่ 3.17)

²¹ ดูเพิ่มเติมเรื่อง Japanese Keiretsu ได้ใน Aoki (1984), Fruin (1992), Gerlach (1992)

ภาพที่ 3.17 ความเชื่อมโยงระหว่างห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตและซูเปอร์มาร์เก็ตของญี่ปุ่น



ที่มา: JETRO (2004)

วัฒนธรรมและคุณค่าในฐานะสิ่งสนับสนุนโครงสร้างความสัมพันธ์

“..Wal-Mart ได้ทำการวิจัยตลาดเพื่อหวังจะตอบสนองความต้องการของตลาดให้ได้มากที่สุด แต่กลับพบว่าความต้องการของผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นนั้นมีความยุ่งยากมากที่สุดในโลก..”

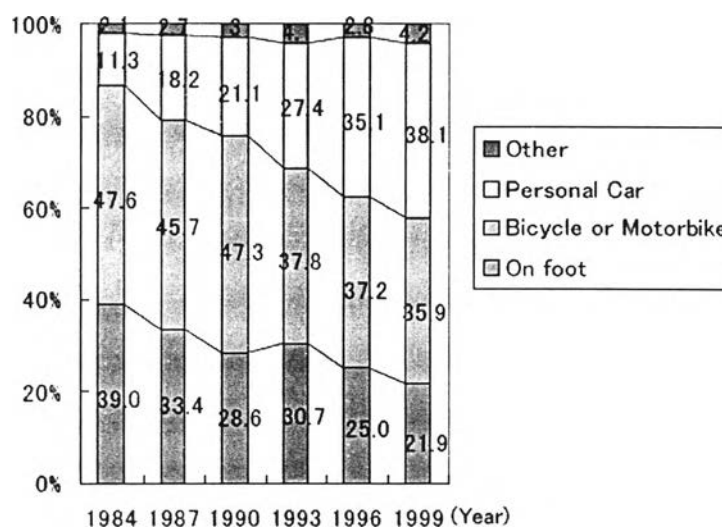
(JETRO, 2004)

วัฒนธรรมและการให้คุณค่าของชาวญี่ปุ่นนับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นสิ่ง “สนับสนุน” ระบบการจัดจำหน่ายและรูปแบบการค้าปลีกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และเป็น “ข้อจำกัด” ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นอกเหนือจากความซับซ้อนของเครือข่ายการค้าปลีกที่เป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในตลาดญี่ปุ่น

ชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้ามาก โดยเฉพาะความสดของอาหาร ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจว่าจะเข้าร้านค้าปลีกใดมากที่สุด แต่ความชอบต่อชนิดของอาหาร เช่น ปลาและผัก ก็แตกต่างกันออกไปตามภูมิภาค ดังนั้น เครือข่ายซูเปอร์มาร์เก็ตในญี่ปุ่นส่วนใหญ่จึงเป็นเครือข่ายในระดับภูมิภาค (Regional Supermarket Chains) กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่จะนิยมซื้ออาหารครั้งละน้อยๆ แต่จะมีการซื้อบ่อยครั้งในหนึ่งสัปดาห์เพื่อให้ได้อาหารที่มีความสดมากที่สุด (JETRO, 2004)

นอกจากนี้ รูปแบบการเดินทาง (Transport Method) ก็มีผลไม่น้อยต่อการดำรงอยู่ของร้านค้าปลีกขนาดเล็กแทนที่จะเป็นห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ เพราะชาวญี่ปุ่นนิยมไปซื้อสินค้าโดยจักรยานและจักรยานยนต์มาก ทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยอยู่ได้ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา แต่ก็มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เพราะบางส่วนหันไปใช้รถยนต์แทนมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเป็นวิถีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการขยายตัวของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ในทศวรรษ 1990 (ดูภาพที่ 3.18)

ภาพที่ 3.18 รูปแบบการเดินทางเพื่อไปซื้ออาหารสดของชาวญี่ปุ่น



ที่มา: Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (1999) อ้างถึงใน JETRO (2004)

หากพิจารณาระดับความอ่อนไหวต่อราคาแล้ว (Price Sensitivity) พบว่า ชาวญี่ปุ่นยังให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้ามากกว่าราคา ในทางตรงข้าม ผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นจะสนใจปัจจัยที่มีใช่ราคา (Non-Price Factors) เป็นหลัก เช่น คุณภาพ ความสด บรรยากาศของห้าง การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และการบริการ ทั้งนี้ ผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นจะเชื่อมั่นในตราสินค้ามาก โดยเฉพาะสินค้าที่ผลิตจากโรงงานที่มีชื่อเสียงของญี่ปุ่นเอง และจะยอมรับการตั้งราคาของผู้ผลิตที่ได้รับการยอมรับโดยปริยาย ทำให้สินค้านั้นๆ จะได้รับการตั้งข้อสงสัยว่าอาจมีคุณภาพไม่ดี ตราสินค้าจึงมีความสำคัญมากสำหรับชาวญี่ปุ่น (JETRO, 2004) จึงไม่น่าแปลกใจที่สินค้านั้นๆ และสินค้าแฮนด์แบรนด์ที่เป็นกลยุทธ์หลักของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตในหลายประเทศจึงยังไม่ประสบความสำเร็จในตลาดญี่ปุ่น

วัฒนธรรมดังกล่าวไม่ได้ทำให้การแข่งขันในตลาดค้าปลีกลดลง เพราะการแข่งขันในตลาดค้าปลีกญี่ปุ่นนั้นก็ไปอย่างเข้มข้นเช่นกัน เพียงแต่มีได้แข่งขันกันในรูปแบบราคา เพราะผู้ผลิตจะพยายามลดการแข่งขันด้านราคาระหว่างกันเพื่อรักษาผลกำไรไว้ ห้างค้าปลีกจึงแข่งขันกันในด้านบริการ ขยายขนาดกิจการและอัตราการทำการ ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบการขยายกิจการในหลากหลายประเภทรวมทั้งรูปแบบการขายแบบใหม่ๆ เช่น การขายสินค้าทางจดหมาย ทางอินเทอร์เน็ต ทางแค็ตตาล็อก การขายตรง เป็นต้น

Carrefour กับวัฒนธรรมผู้บริโภคญี่ปุ่น

Carrefour ได้รับบทเรียนจากการเปิดตลาดในเกาหลีใต้ที่พยายามยึดรูปแบบห้างในลักษณะตะวันตกแต่กลับกลายเป็นอุปสรรคในการเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น ในการเปิดตลาดญี่ปุ่น ในปี 2000 Carrefour จึงปรับรูปแบบของห้างให้เข้ากับท้องถิ่น กล่าวคือพยายามให้บรรยากาศของห้างใกล้เคียงกับห้างค้าปลีกท้องถิ่นมากที่สุด แต่ผลที่ได้รับกลับตรงกันข้าม ดังที่ (JETRO, 2004) พบว่า “ผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นต่างคาดหวังที่จะสัมผัสบรรยากาศการซื้อขายสินค้าแบบฝรั่งเศสซึ่งเป็นประสบการณ์ที่หาไม่ได้จากซูเปอร์มาร์เก็ตญี่ปุ่น แต่เมื่อเข้ามาในห้างกลับต้องตกใจกับรูปแบบที่ไม่แตกต่างจากห้างท้องถิ่น และยังไม่สามารถหาสินค้าจากต่างประเทศได้เลย”

ทั้งนี้ เพราะถึงแม้ชาวญี่ปุ่นจะมีความชาตินิยมไม่น้อยไปกว่าชาวเกาหลีใต้ แต่มิได้แปลว่าวัฒนธรรมหนึ่งๆ จะแสดงออกมาในผลลัพธ์เดียวกัน เพราะในด้านการซื้อสินค้าในตลาดค้าปลีกของญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและยังมีแนวโน้มจะสนใจสินค้าจากต่างชาติมากเป็นพิเศษ เห็นได้จากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของตราสินค้าชื่อดังต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่น ดังนั้น การขยายตัวในระยะหลังของ Carrefour จึงต้องหันมานำเข้าสินค้าจากฝรั่งเศสมากขึ้น โดยเฉพาะอาหารแปรรูป และพยายามปรับรูปแบบห้างให้แตกต่างจากห้างท้องถิ่นอื่นๆ เพราะการเป็นศูนย์การซื้อสินค้าแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตนั้นก็ไม่ได้แตกต่างจากรูปแบบซูเปอร์มาร์เก็ตในญี่ปุ่นเท่าใดนัก นอกจากนี้ สินค้าอาหารและสินค้าอื่นๆ ก็ล้วนมีคู่แข่งอยู่เป็นจำนวนมาก Carrefour จะใช้กลยุทธ์ราคาก็ไม่สามารถทำได้อย่างสะดวกดังเช่นในประเทศอื่นๆ เพราะไม่สามารถติดต่อกับผู้ผลิตได้โดยตรง แต่กลับต้องติดต่อซื้อสินค้าจากผู้ค้าส่งแทน แม้จะพยายามปรับตัวอย่างต่อเนื่อง²² แต่สุดท้าย Carrefour ก็ต้องถอนการลงทุนออกจากญี่ปุ่นไปในปี 2005 นอกจากอุปสรรคด้านกฎระเบียบดังที่กล่าวไปแล้ว ความซับซ้อนของวัฒนธรรมผู้บริโภคในตลาดญี่ปุ่นก็นับเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ลดทอนโอกาสในการขยายตัวของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตขึ้นนำจากต่างชาติ

ในทางตรงข้าม บริษัทค้าปลีกข้ามชาติบางรายอาจไม่ได้มุ่งขยายตลาดในระยะแรกแต่อาจต้องการเรียนรู้ทักษะการบริหารจัดการต่างๆ จากญี่ปุ่นแทน เช่น การเข้ามาเป็นพันธมิตรกับ Seiyu ของ Wal-Mart นั้นอาจไม่ได้มีเป้าหมายอยู่ที่การเปิดห้างค้าปลีกหรือเพิ่มยอดขาย แต่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ทักษะการจัดการของซูเปอร์มาร์เก็ตญี่ปุ่นที่มีความชำนาญในการจัดการอาหารสดที่ดีที่สุดในโลก และจะได้นำไปปรับใช้กับห้างของตนในสหรัฐอเมริกา (JETRO, 2004)

²² การปรับกลยุทธ์ของ Carrefour ในการเปิดห้างใหม่ในปี 2002 เช่น (1) ลดสัดส่วนพื้นที่ที่ห้างขายสินค้าเองไปเพิ่มพื้นที่ให้เช่ามากขึ้น (2) รวมแผนกผักผลไม้ เนื้อสัตว์ และอาหารทะเล เข้าด้วยกัน และปรับการวางสินค้าให้แตกต่างจากซูเปอร์มาร์เก็ตท้องถิ่น (3) เพิ่มทางเข้าที่อยู่ใกล้กับแผนกอาหาร (4) เพิ่มจุดบริการบรรจุหีบห่อ ณ ทางออก (5) ปรับปรุงรูปแบบการจัดแผนกสินค้าต่างๆ โดยเพิ่มมุมสินค้านำเข้าโดยเฉพาะ

3.5.3 สรุป : บทบาทของสถาบันกับการค้าปลีกญี่ปุ่น

ความเฉพาะตัวของตลาดค้าปลีกญี่ปุ่นที่ซูเปอร์มาร์เก็ตระดับภูมิภาคยังคงมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด โดยห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติมีส่วนน้อยมาก และยังมีภาระจุกตัวต่ำมาก มิได้เกิดจากโครงสร้างตลาดเข้าใกล้การเป็นตลาดสมบูรณ์ และไม่อาจเข้าใจได้ด้วยกรอบแนวคิดเชิงโครงสร้างตลาด

การกำหนดนโยบายที่มีทั้งผลประโยชน์ทางการเมือง ประสานกับคุณค่าของรัฐและสังคมทำให้กฎระเบียบของญี่ปุ่นมีลักษณะเฉพาะตัว แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงทางลายลักษณ์อักษร แต่ผลที่เกิดขึ้นจริงก็ได้เป็นไปในทิศทางนั้น เพราะการมีต้นทุนธุรกรรมและการแทรกแซงทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดนโยบายของการบังคับใช้กฎต่างๆ นอกจากนี้ ระบบการจัดจำหน่ายของญี่ปุ่นยังมีความซับซ้อน เต็มไปด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจ ที่ดำรงอยู่ภายใต้การสนับสนุนเชิงคุณค่าจากสังคม การเข้าร่วมกับทุนท้องถิ่นเพื่อลดทอนอุปสรรคต่างๆ จึงเป็นไปได้ยากกว่ากรณีของเกาหลีใต้ เพราะมีวัฒนธรรมหลายอย่างที่เป็นข้อจำกัด เช่น เมื่อเลือกพันธมิตรแล้วยอมไม่สามารถติดต่อธุรกิจกับบริษัทที่เป็นคู่แข่งของพันธมิตรได้ หรือหากเลือกพันธมิตรเป็นผู้ค้าส่งก็ไม่สามารถขายสินค้าหรือเปิดร้านที่จะเป็นคู่แข่งโดยตรงได้ ปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนเหล่านี้มีวิวัฒนาการมายาวนาน และกลายเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ของการค้าปลีกเหนือกลไกตลาดอย่างชัดเจน

3.6 ข้อสรุปที่สำคัญ

การศึกษาในบทนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเติมเต็มข้อจำกัดสองประการของวรรณกรรมด้านการค้าปลีกของไทย อันได้แก่ ขาดการทำความเข้าใจธรรมชาติและลักษณะเฉพาะของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ และขาดการศึกษาพัฒนาการและผลกระทบของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในบริบทของต่างประเทศ ผลการศึกษาพบข้อสรุปที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. บริษัทค้าปลีกข้ามชาติเป็นส่วนหนึ่งในกระแสทุนบริการที่กำลังเติบโตขึ้นมาเป็นทุนหลักของเศรษฐกิจโลกแทนที่ทุนอุตสาหกรรม กระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกเกิดขึ้นอย่างชัดเจนตั้งแต่ทศวรรษ 1990 และมีธรรมชาติที่แตกต่างจากบริษัทอุตสาหกรรมข้ามชาติอันเป็นทุนหลักในอดีตหลายประการ ทั้งในด้านลักษณะการขยายกิจการที่มีการกระจายตัวในเชิงพื้นที่มากกว่า ต้องอาศัยทรัพยากรท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก มีโครงสร้างต้นทุนสินค้าที่แตกต่างกันมาก มีความอ่อนไหวต่อวัฒนธรรมการบริโภคของท้องถิ่นมากกว่า สินค้าที่นำเสนอมักจะมีลักษณะเฉพาะหรือการผสมผสานท้องถิ่นมากกว่า ต้องเผชิญภาวะความไม่สมบูรณ์ของตลาดมากกว่าและในรูปแบบที่หลากหลายกว่า อีกทั้งการลอกเลียนทรัพย์สินทางปัญญาก็เกิดขึ้นได้ง่ายกว่า ลักษณะดังกล่าวนี้นับเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เราเข้าใจกลไกของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติได้ดียิ่งขึ้น และต้องนำมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณานัยต่อประเทศผู้รับทุน
2. การศึกษากระบวนการข้ามชาติของการค้าปลีกทำให้เราพบว่า บริษัทค้าปลีกข้ามชาติมีลักษณะเฉพาะทั้งในด้านที่เป็นความได้เปรียบ ด้านที่เป็นข้อจำกัด และมีเงื่อนไขของการขยายตัวหลายประการ ด้วยเหตุที่กระบวนการข้ามชาติเพิ่งเกิดขึ้นประมาณหนึ่งทศวรรษ บริษัทค้าปลีกชั้นนำจึงยังอยู่

ในระหว่างการปรับตัวและเรียนรู้ โดยยังไม่สามารถนำความได้เปรียบขององค์กรมาใช้ในการขยายกิจการ จนรัฐหรือท้องถิ่นไม่สามารถมีบทบาทต่อรองได้ดังเลยที่วรรณกรรมของไทยมอง เพราะข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือ บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติจำเป็นต้องมี "การฝังตัวในเชิงพื้นที่" ที่ใกล้ชิดกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศผู้รับทุนมากเป็นพิเศษ เพื่อให้ได้รับความชอบธรรมตามบรรทัดฐานทางสถาบันของการค้าปลีกในท้องถิ่นนั้นๆ ความสัมพันธ์กับตลาดอสังหาริมทรัพย์ ความสัมพันธ์ที่ต้องตอบสนองต่อรสนิยมและวัฒนธรรมของผู้บริโภคท้องถิ่น รวมทั้งความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ล้วนเป็นข้อจำกัดที่ทำให้บทบาทของสถาบันในประเทศผู้รับทุนมีนัยที่สำคัญยิ่งต่อผลลัพธ์ของการขยายกิจการห้างค้าปลีก

3. การวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบเป็นการศึกษาแบบอุปนัย โดยการประเมินค่าและสังเคราะห์หลักฐานในเชิงประวัติศาสตร์ เพื่อใช้ประเด็นและเครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์สถาบันในการพิจารณาความแตกต่างที่ดำรงอยู่ ในการศึกษาเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการค้าปลีกในประเทศได้หน้าเกาหลีใต้ และญี่ปุ่น เราพบข้อเปรียบเทียบที่สำคัญดังตารางที่ 3.13

ตารางที่ 3.13 ผลการวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบของการค้าปลีกในประเทศต่างๆ

สถาบัน/ ประเทศ	ไต้หวัน	เกาหลีใต้	ญี่ปุ่น
บทบาทของรัฐ	สนับสนุน FDI เป็นพิเศษ โดยเฉพาะในภาคบริการ	รัฐพัฒนา แทรกแซงอย่างมี ยุทธศาสตร์	รัฐบาลพรรคเดียวที่มีฐานเสียงหลักคือผู้ค้าปลีกรายย่อย
การบังคับใช้กฎระเบียบ	ค่อนข้างเสรี	ค่อยๆ ผ่อนคลาย พร้อมกับสนับสนุนทุนท้องถิ่น	เปิดเสรีเฉพาะตัวอักษร แต่การบังคับใช้เข้มงวดกว่าเดิม
การเมืองท้องถิ่น	ทุนท้องถิ่นสามารถเจรจากับรัฐ โดยภาคประชาชนมีบทบาทน้อย	รัฐใกล้ชิดกับทุนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ภาคประชาชนมีบทบาทผ่านสหภาพแรงงาน	รัฐให้ความสำคัญกับร้านค้าปลีกขนาดเล็กในฐานะธุรกิจกระดูกสันหลังของประเทศ
เครือข่ายการค้าปลีก	ผู้ค้ารายย่อยที่อ่อนแอและขัดแย้งระหว่างกัน	ผู้ผลิตท้องถิ่นเข้มแข็ง มีขนาดใหญ่ และรวมตัวกัน	ความสัมพันธ์ซับซ้อน มีตัวแสดงมากและวัฒนธรรมเฉพาะ
ทุนท้องถิ่น	ทุนรายใหญ่ไม่ดำเนินธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ต แต่เข้าร่วมทุนกับ TNC	แซโบลิสต์รายใหญ่พัฒนาไฮเปอร์มาร์เก็ตเองจากประสบการณ์ห้างสรรพสินค้า	ทุนรายใหญ่ๆ มีห้างของตนเองมานาน และใกล้ชิดกับเครือข่ายการค้าปลีกท้องถิ่น
คุณค่าและวัฒนธรรม	ชื่นชอบสินค้านำเข้าและห้างต่างชาติขนาดใหญ่, อ่อนไหวต่อราคา	ชาตินิยมต่อสินค้า มีสำนึกต่อผลประโยชน์ของผู้ประกอบการท้องถิ่น	มีสำนึกความเป็นพลเมืองและความเป็นสังคมกลุ่ม ไม่ค่อยอ่อนไหวต่อราคา
ผลลัพธ์การค้าปลีก	เป็นตลาดยอดนิยมสำหรับ TNCs และมีผู้นำรายใหญ่รายเดียวในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ต	ห้างท้องถิ่นครองตลาดเหนือ TNCs โดย TNCs ที่ประสบความสำเร็จใช้ยุทธศาสตร์ผสมผสานท้องถิ่นผ่านผู้ร่วมทุน	ซูเปอร์มาร์เก็ตระดับภูมิภาคเป็นผู้ครองตลาด และการกระจุกตัวของตลาดมีระดับต่ำมาก TNCs ยังล้มลุกคลุกคลาน

แม้ว่าเราไม่อาจสร้างข้อสรุปแบบทั่วไป (Generalisation) ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างไม่มากนัก แต่การศึกษานี้ก็แสดงให้เห็นถึงบทบาทของสถาบันที่มีนัยสำคัญเหนือกลไกตลาดในการกำหนดผลลัพธ์ของการค้าปลีกในแต่ละประเทศ โดยสถาบันในแต่ละประเทศจะมีรูปแบบการจัดสถาบันระหว่างตัวแสดงต่างๆ ในลักษณะเฉพาะตัว จนนำไปสู่ปรากฏการณ์เฉพาะตัวลักษณะหนึ่ง แต่เราก็จำเป็นต้องมองบทบาทของสถาบันอย่างมีพลวัต เพราะหากตัวแสดงหรือการจัดรูปแบบได้มีการเปลี่ยนแปลงไปย่อมจะส่งผลกระทบต่อทิศทางของผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

4. เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบจะพบว่า ในประเทศที่บริษัทค้าปลีกข้ามชาติสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วจนครองตลาดเหนือผู้ประกอบการท้องถิ่น เช่น ไต้หวัน บทบาทของสถาบันต่างๆ จะทำให้โครงสร้างสิ่งจูงใจในประเทศเอื้อต่อการขยายตัวอย่างมาก ต้นทุนธุรกรรมที่บริษัทต้องเผชิญจึงค่อนข้างต่ำและยังสามารถลดทอนได้ผ่านการร่วมทุนกับกลุ่มทุนท้องถิ่นที่สามารถเข้าถึงเครือข่ายการค้าปลีกและภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่กรณีเกาหลีใต้แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับทุนท้องถิ่นรายใหญ่มีผลต่อนโยบายและกฎระเบียบที่เลือกจะไม่เปิดเสรีอย่างรวดเร็ว อีกทั้งผู้ผลิตก็มีอำนาจต่อรองสูงและใกล้ชิดกับห้างท้องถิ่นค่อนข้างมาก บริษัทค้าปลีกข้ามชาติจึงต้องเลือกกลยุทธ์สนามท้องถิ่น โดยยอมให้แซกโบลส์ที่ร่วมทุนมีอำนาจจัดการเป็นหลัก เพื่อลดความขัดแย้งและแรงต่อต้านจากวัฒนธรรมท้องถิ่น ส่วนกรณีญี่ปุ่น มีความเฉพาะตัวในแง่ที่ผู้ค้าปลีกรายย่อนั้นเป็นทั้งกระดูกสันหลังทางเศรษฐกิจของประเทศและยังเป็นฐานเสียงหลักของพรรครัฐบาล จึงได้รับแรงสนับสนุนทั้งจากประชาชนและภาครัฐมาโดยตลอด ประกอบกับเครือข่ายการค้าปลีกที่มีความซับซ้อน บริษัทค้าปลีกข้ามชาติจึงไม่สามารถแทรกตัวเข้ามาได้โดยง่าย และยังคงล้มลุกคลุกคลานอยู่ในตลาดค้าปลีกที่มีศักยภาพและกำลังซื้อต่อหัวมากที่สุดในโลก "สถาบัน" จึงมีบทบาทเป็นทั้งข้อจำกัด สิ่งสนับสนุน และการให้คุณค่า ขึ้นกับพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของแต่ละสังคมที่แตกต่างกันออกไป

5. แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้าปลีกจะเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันต่างๆ ภายในสังคม แต่จากการศึกษาทั้งสามกรณีได้แสดงให้เห็นว่าบทบาทของ "กลุ่มทุนท้องถิ่น" กลายเป็นสถาบันที่มีบทบาทหลักต่อทิศทางการขยายตัวของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ เพราะข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติคือการฝังตัวในเชิงพื้นที่ ที่ต้องใกล้ชิดกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศผู้รับทุนมากเป็นพิเศษ ทำให้ทุนท้องถิ่นมีบทบาทเป็นตัวกลางที่จะนำบริษัทค้าปลีกให้เข้าถึงแหล่งทรัพยากรและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสิทธิต่างๆ และเนื่องจากทุนท้องถิ่นแต่ละกลุ่มมีความเข้มแข็งที่ต่างกัน การเข้าถึงทุนท้องถิ่นรายที่เหมาะสมจึงกลายเป็นเงื่อนไขที่สร้างความแตกต่างสำหรับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ ทางเลือกของทุนท้องถิ่นรายใหญ่ว่าจะร่วมทุนกับบริษัทค้าปลีกข้ามชาติหรือไม่และในระดับใดจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการค้าปลีกในแต่ละประเทศ

ในบทต่อไป จะเป็นการศึกษาการขยายตัวของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในกรณีของไทย โดยเริ่มจากพลวัตที่เกิดขึ้นในกรุงเทพฯ และปริมณฑล