

ธุรกิจค้าปลีกหลังกลุ่มทุนต่างชาติขยายทุน



บริษัท ศูนย์วิจัย โศภพาณิชย์ จำกัด
SCB RESEARCH INSTITUTE

ในช่วงปี 2530-2538 อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในระดับสูง กลุ่มธุรกิจค้าปลีกได้ขยายการลงทุนอย่างฉับพลันจากธุรกิจที่มีเพียงห้างสรรพสินค้าที่ได้ขยายไปยังร้านค้าประเภทคอนวีเนียนสโตร์ ดิสเคานท์สโตร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต และร้านค้าเฉพาะทาง (แคทีกอรีดีลิเคอริ) และมีการร่วมทุนกับกลุ่มธุรกิจค้าปลีกจากต่างประเทศ อาทิ โลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มซีพีและเอสไอประเทศไทย แคทพิร์เป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มเซ็นทรัลและคาร์ฟูร์ประเทศฝรั่งเศส หือปัสซูเปอร์มาร์เก็ตเป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มเซ็นทรัลและเอสไอและรออัลไฮด์ประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นต้น โดยการร่วมทุนในช่วงนั้น ฝ่ายไทยเป็นผู้ถือหุ้นข้างมาก คือ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51 และจากการร่วมทุนกับต่างประเทศ ทำให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารจัดการจากต่างประเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเข้ามาในไทย

จากการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีการขยายสาขาจำนวนมาก ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดซึ่งในอดีตนั้น ธุรกิจค้าปลีกก็ดูจะดำเนินไปได้ด้วยดี แต่เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ในปี 2540 ที่เงินต่างประเทศมาขยายการลงทุน มีหนี้สินเป็นเงินบาทเพิ่มมากขึ้น ภาวะต้องชำระหนี้เป็นดอลลาร์สหรัฐ ประกอบกับสถาบันการเงินในประเทศประสบปัญหาและระลอกหนี้สินเชื้ออื้อก็ขยายได้และการใช้จ่ายของประชาชนก็ลดลง ส่งผลให้ร้านค้าปลีกไม่สามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงขาดขายขาดของห้างสรรพสินค้าในปี 2540 ซึ่งเท่ากับ 114,625 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 9 และปี 2541 เท่ากับ 109,304 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 4.9 จนทำให้ร้านค้าปลีกขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างรุนแรง

ดังนั้น กลุ่มค้าปลีกไทยจึงมีความ

ต้องการเงินสดหรือสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง เพื่อใช้เป็นการดำเนินธุรกิจ และปลดปล่อยภาระหนี้สิน จึงต้องหาผู้ร่วมทุนโดยการขายหุ้นบางส่วนหรือทั้งหมดออกไป กลุ่มทุนต่างประเทศที่เข้าซื้อหุ้นกิจการค้าปลีกส่วนใหญ่ เป็นนักลงทุนต่างชาติได้ร่วมทุนกับกลุ่มค้าปลีกไทยตั้งแต่แรก ร้านค้าปลีกที่ต่างชาติได้เข้า

ถือหุ้นข้างมาก ได้แก่ โลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ คาร์ฟูร์ไฮเปอร์มาร์เก็ต หือปัสซูเปอร์มาร์เก็ต และเอสไอไฮด์ เป็นต้น นอกจากนี้ การที่กลุ่มทุนต่างชาติเข้ามาพร้อมกับธุรกิจค้าปลีกไทย ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งร้านค้าประเภทนี้ ซึ่งในอดีตจะเป็นเพียงผู้ถือหุ้นส่วนน้อย แต่ก็ได้ทำให้กลุ่มค้าปลีกเหล่านี้เรียนรู้พฤติกรรมกรรมการบริโภคของคนไทยพอสมควร ประกอบกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความมั่นใจที่จะขยายการลงทุนธุรกิจค้าปลีกประเภทนี้ในประเทศไทย

ดิสเคานท์สโตร์ และไฮเปอร์มาร์เก็ตเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่ต่างประเทศให้ความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากร้านค้าประเภทนี้มีอัตราการค้าปลีกที่สูงกว่าร้านค้าประเภทอื่น ส่วนห้างสรรพสินค้ายังไม่มียอดขายต่างชาติสนใจซื้อกิจการ เนื่องจากห้างสรรพสินค้าในเมืองไทยยังจุดกำไรอึดตัว หากเกิดการเปลี่ยนแปลงความเข้มแข็งของห้างจะเป็นระหว่างผู้ประกอบการไทยด้วยกันเองแต่ความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย เนื่องจากสถาบันการเงินในประเทศขณะนี้ระงับในการปล่อยสินเชื่ออย่างมากในช่วงนี้ ส่วนร้านค้าคอนวีเนียนสโตร์ เช่น 7-Eleven ที่ประกาศขายหุ้นร้อยละ 20 ก็ยังไม่มียุติ

บริษัท	โครงสร้างก่อน	โครงสร้างใหม่
โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์	เอสไอ 51% เซ็นทรัล 49% โลตัส 20% เซ็นทรัล 100%	โลตัส 100% เซ็นทรัล 0% เอสไอ 0% เซ็นทรัล 0%
คาร์ฟูร์ไฮเปอร์มาร์เก็ต	เอสไอ 51% เซ็นทรัล 49% คาร์ฟูร์ 20% เซ็นทรัล 10%	เอสไอ 0% เซ็นทรัล 0% คาร์ฟูร์ 100%
หือปัสซูเปอร์มาร์เก็ต	เอสไอ 51% เซ็นทรัล 49% หือปัส 20% เซ็นทรัล 10%	เอสไอ 0% เซ็นทรัล 0% หือปัส 100%
เอสไอ ไฮด์	เอสไอ 51% เซ็นทรัล 49% เอสไอ 100% เซ็นทรัล 0%	เอสไอ 51% เซ็นทรัล 49% เอสไอ 100% เซ็นทรัล 0%

ต่างชาติเข้าซื้อกิจการ ทางด้านร้านคอนวีเนียนสโตร์อื่นๆ ก็มีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นเช่นกัน แต่ผู้ถือหุ้นใหม่ก็มีทั้งคนไทยและชาวต่างชาติ

ทิศทางและกลยุทธ์หลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

การถือหุ้นข้างมากโดยบริษัทต่างชาติจะทำให้มีกลุ่มทุนต่างชาติเข้ามาบทบาทมากขึ้น และอาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงานระบบการบริหารการจ้างงาน ซึ่งจะส่งผลให้ทิศทางของธุรกิจค้าปลีกมีการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกประเภทดิสเคานท์สโตร์ และไฮเปอร์มาร์เก็ต จะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยมีร้านค้าที่ต่างชาติถือหุ้นข้างมาก อาทิ โลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ และคาร์ฟูร์ เป็นตัวแปร โดยโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์นอกจากจะถือหุ้นที่เพิ่มขึ้นแล้ว ในการชำระหนี้แล้ว ยังจะขยายไลน์สินค้าให้ครบวงจรมากขึ้น และมีโครงการที่จะขยายสาขาใหม่ 3 สาขาในปี 2542 และอีก 6 สาขาในปี 2543 และ 2544 อันจะทำให้ได้เปรียบร้านค้าคู่แข่งประเภทเดียวกัน ซึ่งนอกจากนี้ ยังต้องแบกรับภาระหนี้สินแล้ว ยังไม่สามารถขยายสาขาได้มากในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันเพราะขาดแหล่งเงินทุน

2. ร้านค้าปลีกประเภทซูเปอร์มาร์เก็ตจะมีหือปัสซูเปอร์มาร์เก็ตเป็นตัวนำ ซึ่งจะทำให้ร้านซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็กต้องเร่งปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขัน

3. ระบบการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยจะมีการพัฒนาให้ทันสมัยขึ้น มีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการบริหารงานต่างชาติมีประสบการณ์ที่

ยาวนานและมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสูง เราไม่อาจปฏิเสธได้ว่าที่ธุรกิจค้าปลีกในเมืองไทยทั้งดิสเคานท์สโตร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต แคทีกอรีดีลิเคอริ ฯลฯ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา ก็เพราะว่า มีการร่วมทุนกับธุรกิจค้าปลีกต่างประเทศ และได้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการการบริหารลูกค้ากลุ่มธุรกิจค้าปลีกในเมืองไทย

4. เป็นการกระตุ้นให้ธุรกิจค้าปลีกของคนไทยปรับตัวสู่ความเป็นสากล เนื่องจากธุรกิจต่างประเทศจะแข่งขันกันนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาพัฒนาภาพสินค้าและบริการให้มีภาพทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าร้านค้าปลีกของคนไทยจึงต้องพัฒนาการจัดการการบริหารในองค์กรของแต่ละธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นสากลแทนการบริหารงานแบบครอบครัวเพื่อแข่งขันกับร้านค้าปลีกต่างประเทศ

5. แม้ว่าการขยายการลงทุนของผู้ค้าปลีกชาวไทยจะทำให้ธุรกิจค้าปลีกไทยเล็กต้องเปิดกิจการลงอยู่แล้ว แต่การเข้ามาของธุรกิจค้าปลีกต่างชาติรายใหญ่ในช่วงนี้ ก็ทำให้ธุรกิจรายกลาง-เล็ก ซึ่งมีสภาพไม่เพียงพอ และไม่มีการปรับตัวต้องปิดกิจการเร็วขึ้น

6. กลยุทธ์การแข่งขันจะเน้นความครบถ้วนของสินค้าที่ให้บริการ (one stop shopping) แคชเชียร์เช็คเอาต์ที่รวดเร็ว สินค้าไม่ได้มาตรฐานก็สามารถเปลี่ยนได้นอกจากนี้ กลยุทธ์ทางด้านราคาที่ยังคงมีความสำคัญและจะทวีความรุนแรงตามสถานการณ์การแข่งขัน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้สนับสนุนการลงทุนคือ ซุปพลายเออร์ และกลุ่มสถาบันการเงินจะเปลี่ยนแปลงไปผู้ค้าปลีกต้องมองถึงสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์ในยุคข้างหน้าในฐานะคู่ค้ามากกว่าศัตรู ขณะที่ความสัมพันธ์กับภาคการเงินจะเป็นไปตามระบบสากลมากกว่าสัมพันธ์ภาพส่วนตัว ซึ่งหมายความว่า การที่สถาบันการเงินจะให้กู้ยืมเงินนั้นต้องดูถึงความเป็นไปได้ของโครงการมากกว่าแค่ความรู้สึกกันเป็นส่วนตัว

ถึงแม้ว่าการที่ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นใหญ่ในร้านค้าปลีกในประเทศไทยจะก่อให้เกิดผลกระทบหลายด้านต่อธุรกิจค้าปลีกไทย แต่ก็เชื่อว่ามีธุรกิจค้าปลีกไทยที่สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่เต็มไปด้วยทุนต่างชาติ โดยการปรับตัวและวิจัยพัฒนาในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการชาวไทยยังมีข้อได้เปรียบผู้ค้าปลีกต่างชาติ นั่นก็คือ พื้นฐานความเข้าใจในวัฒนธรรม ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการและพฤติกรรมกรรมการบริโภคของคนไทย ซึ่งเมื่อรวมกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้วก็จะสามารถแข่งขันกับต่างชาติได้อย่างแน่นอน

อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้บริโภคแล้วจะได้ประโยชน์ทั้งในด้านราคาและคุณภาพของสินค้าและบริการ เพราะการที่ผู้ประกอบการคนไทยและต่างชาติต้องแข่งขันกัน โดยใช้เทคโนโลยีที่ได้มาตรฐานจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าถูกลงสำหรับทิศทางของธุรกิจค้าปลีกปี 2542 คาดว่าจะขยายตัวดีขึ้นจากปี 2541 ตามภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่บริษัทศูนย์วิจัยโศภพาณิชย์ คาดว่ายังมีโอกาสสูงที่จะขยายตัว