บทที่ 4
พลวัตของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติในกรุงเทพและปริมณฑล: บทบาทของตลาด รัฐ ทุนท้องถิ่น และวัฒนธรรม

"...ในโลกยุคโลกา[ภิวัตน์]นั้น ย่อมมีมิติที่เกี่ยวพันเชื่อมโยงไปนอกสังคมเรากว้างไกลด้วย แต่ไม่ว่าจะเชื่อมโยงออกไปกว้างไกลสักเพียงใด ก็มีจุดเริ่มต้นที่สภาพเฉพาะเจาะจงในสังคมของเราเอง"

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2549: 41)

การศึกษาในบทที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของบรรษัทค้าปลีกและกระบวนการข้ามชาติที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทศวรรษ 1990 อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านการค้าปลีกในประเทศผู้รับทุนต่างๆ ทั่วโลก โดยพบว่าสถาบันและการจัดสถาบันในแต่ละท้องถิ่นมีนัยที่สำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบ (Comparative Institutional Analysis) ยังพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันต่างๆ ในท้องถิ่นเมื่อเผชิญกับความได้เปรียบ ข้อจำกัด และเงื่อนไขของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติจะก่อให้เกิดผลลัพธ์เฉพาะตัวในรูปแบบหนึ่งๆ องค์ประกอบทางสถาบันจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำความเข้าใจพลวัตของการค้าปลีกในแต่ละสังคม

กรณีของประเทศไทยก็เช่นกัน ผลลัพธ์ของการค้าปลีกที่เกิดขึ้นหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 ก็จัดเป็น "ปรากฏการณ์เฉพาะตัว" มิใช่กรณีทั่วๆ ไปที่เกิดขึ้นทั่วโลกแต่ประการใด และภายใต้ความเฉพาะตัวนี้ ย่อมทำให้เราไม่อาจมองปัจจัยกำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างง่ายๆ ว่าเป็นไปตามกลไกตลาดเท่านั้น ในขณะที่การกำหนดนโยบายของรัฐเพื่อแก้ไขปัญหาบางด้านที่เกิดขึ้น ก็มิอาจหยิบยืมกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรของประเทศอื่นๆ มาใช้ โดยละเลยองค์ประกอบทางสถาบันและตัวแสดงในสังคมที่อาจแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และอาจส่งผลต่อการบังคับใช้ในทิศทางที่เบี่ยงเบนจากเจตนารมณ์ได้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อพลวัตการค้าปลีกไทยอย่างชัดเจนและครบถ้วน วิทยานิพนธ์นี้จะแบ่งการศึกษากรณีของไทยออกเป็น 2 ส่วน ตามพลวัตการค้าปลีกที่เกิดขึ้นในเชิงพื้นที่ เนื่องจากการขยายสาขาของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติในเขตเมือง (ส่วนกลาง) คือ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีรูปแบบและเงื่อนไขของการขยายตัวที่แตกต่างกับการขยายสาขาในระดับท้องถิ่น (ต่างจังหวัด) ค่อนข้างมาก ใน

บทที่ 4 นี้จะวิเคราะห์การขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ส่วนในบทที่ 5 จะเป็นการศึกษาการขยายตัวในระดับท้องถิ่นต่อไป

วัตถุประสงค์หลักของบทนี้ คือ การสร้างความเข้าใจ "กติกาการเล่นเกม" (Rules of the Game) ของการค้าปลีกในสังคมเมืองของไทย ให้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด คำถามสำคัญของบทนี้ก็คือ นอกจากกลไกตลาดแล้ว เงื่อนไขและปัจจัยทางสถาบันมีผลต่อพลวัตการค้าปลีกไทยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล หรือไม่ อย่างไร ทั้งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 ตลอดจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ส่วนหลัก ในส่วนแรก เป็นการพิจารณาการค้าปลีกไทยก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ว่ามีมรดกทางสถาบันที่ตกทอดมาจากอดีตอย่างไรบ้าง ส่วนที่สอง เป็นการศึกษาว่าโครงสร้างตลาดค้าปลีกไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2548) มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดบ้าง รวมถึงข้อจำกัดของวรรณกรรมที่มีอยู่ในการอธิบายพลวัตดังกล่าว จากนั้นในส่วนที่สามถึงห้า จะเป็นการศึกษาบทบาทของสถาบันที่มีต่อผลลัพธ์การค้าปลีก โดยแบ่งเป็นบทบาทของรัฐ ทุนท้องถิ่น[1] และวัฒนธรรม ตามลำดับ ก่อนที่จะสรุปผลการศึกษาในส่วนสุดท้าย [2]

4.1 การค้าปลีกไทยก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 และมรดกทางสถาบัน

แม้การศึกษาในวิทยานิพนธ์นี้จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์พลวัตหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 เป็นสำคัญ แต่เรามิอาจละเลยพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์อันย่อมมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ในภายหลังได้ (Path Dependence) โดยในกรณีของการค้าปลีกไทยเองก็พบว่า มีมรดกทางสถาบันหลายประการที่มีนัยไม่น้อยต่อการเปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ในหัวข้อนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย โดยเริ่มจากการศึกษาภาพรวมการค้าปลีก จากนั้นจะเป็นการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันและตัวแสดง และสรุปถึงมรดกทางสถาบันที่สำคัญ ตามลำดับ

4.1.1 ภาพรวมการค้าปลีกไทย พ.ศ.2499 – 2540 (ค.ศ.1956 - 1997)[3]

การค้าปลีกในสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์เป็นการเปิดร้านค้าห้องแถวของชาวจีน จนกระทั่งในสมัยรัชการที่ 3 (พ.ศ.2367) จึงเริ่มมีชาวอังกฤษเข้ามาเปิดห้าง "ฮันเตอร์แอนด์เฮส์" และเริ่มมีมากขึ้น

---

[1] คำว่า "ทุนท้องถิ่น" ในบทนี้จะมีนัยถึงทุนส่วนกลางที่ดำเนินธุรกิจหลักอยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล เช่น กลุ่มเซ็นทรัล กลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มเดอะมอลล์ เป็นต้น ส่วนในบทที่ 5 ทุนท้องถิ่นจะมีนัยถึงกลุ่มทุนในระดับจังหวัด

[2] ในบทนี้เป็นการศึกษาการค้าปลีกในบริบทของประเทศไทย ดังนั้นการเรียกชื่อกลุ่มธุรกิจและห้างค้าปลีกทั้งของไทยและต่างชาติในบทนี้จึงใช้ภาษาไทยทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย: กลุ่มเทสโก้ (Tesco) กลุ่มคาสิโน (Casino) กลุ่มคาร์ฟูร์ (Carrefour) ห้างเทสโก้-โลตัส (Tesco-Lotus) ห้างบิ๊กซี (Big C) ห้างเซ็นทรัล (Central) ห้างเดอะมอลล์ (The Mall)

[3] การศึกษาภาพรวมพัฒนาการการค้าปลีกไทยในส่วนนี้เป็นแต่เพียงการพิจารณาโดยย่อ เพื่อแสดงให้เห็นวิวัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์ และลักษณะเด่นบางประการที่มีนัยต่อพัฒนาการในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 ซึ่งเป็นการตีความใหม่ของผู้เขียนที่แตกต่างไปจากงานศึกษาอื่นๆ หากสนใจรายละเอียดในเชิงประวัติศาสตร์ ดูเพิ่มเติมได้ใน ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2542), เวดีและสุนันทา (2543), ยุทธศักดิ์ (2544), คุณาธิป (2544), จีระภา (2546)

นับตั้งแต่รัฐไทยเริ่มเปิดเสรีทางการค้าให้แก่ชาวตะวันตกในสมัยรัชกาลที่ 4 เป็นต้นมา แต่ร้านค้าปลีกในยุคนั้นจนกระทั่งก่อนปี พ.ศ.2500 จะมีลักษณะเป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเฉพาะอย่าง ซึ่งส่วนมากจะเป็นสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ เช่น นาฬิกา เครื่องพิมพ์ดีด ยารักษาโรค ลูกค้าของร้านค้าปลีกเหล่านี้จึงจำกัดอยู่เฉพาะในกลุ่มชนชั้นสูง ในขณะที่การค้าของประชาชนทั่วไปจะมีถนน "สำเพ็ง" เป็นจุดศูนย์กลาง โดยในช่วงปี พ.ศ.2495 – 2501 นั้น สำเพ็งครองส่วนแบ่งตลาดการค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภคถึงร้อยละ 80 (Jirapa, 2003) ส่วนในย่านอื่นๆ "เถ้าแก่" หรือเจ้าของร้านจะจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคในชุมชนตามความถนัดของตัวผู้ค้า และขึ้นกับว่าที่ตั้งร้านค้านั้นอยู่ในย่านการค้าประเภทใด[4]

พ.ศ.2499 - 2506

การค้าปลีกของไทยเริ่มเข้าสู่ยุคใหม่โดยมีธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2499 จากการบุกเบิกของกลุ่มเซ็นทรัล โดยตระกูลจิราธิวัฒน์ซึ่งเป็นชาวจีนจากเกาะไหหลำ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล (Central Department store) แห่งแรกสร้างขึ้นที่วังบูรพาและมีการนำซูเปอร์มาร์เก็ตมารวมอยู่ในห้างสรรพสินค้า ทำให้มีความสะดวกในการซื้อสินค้ามากขึ้นโดยไม่ต้องต่อราคาเช่นในอดีต แต่ห้างสรรพสินค้าในยุคนี้ก็ยังเน้นการขายสินค้าราคาสูงเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในยุคนี้ พ่อค้าชาวจีนที่สะสมทุนมาจากการค้าส่งในสำเพ็งเริ่มขยายกิจการไปสู่การเป็นซัพพลายเออร์มากขึ้น และทำให้เกิดระบบยี่ปั๊ว ซาปั๊ว ในเวลาต่อมา ซัพพลายเออร์กลายเป็นผู้มีอำนาจในตลาดเพราะสามารถจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น และกำหนดราคาสินค้าที่จำหน่ายด้วยระบบการให้สินเชื่อได้เอง (ฝ่ายวิจัยรายสาขา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2542)

พ.ศ.2507 - 2531

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญครั้งแรกในยุคค้าปลีกสมัยใหม่เริ่มในปี พ.ศ.2507 ซึ่งห้างสรรพสินค้าจากต่างชาติเริ่มเข้ามาแข่งขันในตลาด โดยห้างไดมารู (Daimaru) จากประเทศญี่ปุ่นเปิดสาขาแรกที่ราชประสงค์ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น บันไดเลื่อน ระบบปรับอากาศ เป็นต้น นอกจากนี้การเปิดห้างไดมารูสาขาต่อมาที่ราชดำริอาเขตยังนับเป็นห้างค้าปลีกแห่งแรกที่มีลักษณะเป็นศูนย์การค้าสมบูรณ์แบบ (One-stop Shopping) กล่าวคือมีทั้งร้านค้า ร้านอาหาร และซูเปอร์มาร์เก็ตอยู่รวมกันในห้างเดียว จึงเป็นปัจจัยกระตุ้นให้มีการแข่งขันในตลาดค้าปลีกไทยมากขึ้น โดยเน้นการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความแตกต่างและเป็นที่สนใจแก่ผู้บริโภค แต่การแข่งขันในช่วงแรกก็ยังคงจำกัดอยู่เพียงระหว่าง 2 กลุ่มหลัก คือกลุ่มเซ็นทรัลและไดมารู เท่านั้น จนกระทั่งภายหลังปี พ.ศ.2522 ตลาดค้าปลีกไทยจึงเริ่มมีจำนวนผู้ประกอบการมากขึ้น โดยมีผู้เข้าสู่ตลาดรายใหม่ เช่น ห้างโรบินสัน ห้างเดอะ

---

[4] เช่น หากต้องการกางเกงขายาว (Slacks) ก็ต้องเริ่มจากไปเลือกซื้อหาผ้าจากย่านสำเพ็ง ย่านบางลำพู หรือประตูน้ำ จากนั้นต้องส่งไปตัดที่ร้านตัดเย็บ (Tailor) ซึ่งค่าแรงจะขึ้นอยู่กับความดังของร้าน แต่หากต้องการซื้อหาสินค้าจำพวกเครื่องจักรกลขนาดเล็ก เครื่องใช้ไฟฟ้า และเครื่องไม้เครื่องมือต่างๆ ก็ต้องไปที่สี่แยกวัดตึก (เวิ้งนครเกษม) เป็นต้น (กลุ่มห้างสรรพสินค้าคนไทย, 2548 - www. tdpthailand.com)

มอลล์ ห้างเมโทร ห้างอิมพีเรียล เป็นต้น แต่ก็มีผู้ประกอบการรายใหม่จำนวนมากที่ไม่ประสบความสำเร็จและต้องปิดตัวลงในเวลาไม่นาน

พ.ศ.2532 - 2536

พลวัตที่สำคัญอีกช่วงหนึ่งเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2532 โดยมีการค้าปลีกรูปแบบใหม่เกิดขึ้น 2 ประเภท คือ ร้านค้าส่ง (Wholesale Business/ Cash & Carry) และร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) ปัจจัยที่สำคัญเกิดจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจไทยที่ทำให้ประชาชนมีระดับรายได้สูงขึ้น ประกอบกับการเป็นยุคทองของอสังหาริมทรัพย์ไทย จึงมีที่อยู่อาศัยเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในแถบชานเมือง (ภวิดาและวีระยุทธ, 2546) ระหว่างปี พ.ศ.2532 – 2533 ห้าง "แม็คโคร" ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่ม SHV จากประเทศเนเธอร์แลนด์กับเครือเจริญโภคภัณฑ์ (กลุ่มซีพี) ได้เปิดห้างค้าส่งขึ้นใน 4 มุมเมืองหลักของกรุงเทพฯ โดยเน้นการจำหน่ายสินค้าส่งที่มีราคาต่ำกว่าห้างสรรพสินค้า นอกจากนี้ เครือเจริญโภคภัณฑ์ยังได้เปิดร้านสะดวกซื้อ "เซเว่นอีเลฟเว่น" ที่มีพื้นที่ประมาณ 100 ตารางเมตรต่อสาขา และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีจนสามารถขยายสาขาอย่างรวดเร็ว[5]

พ.ศ.2537 - 2540

ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) ซึ่งเน้นการขายสินค้าหลากหลายในราคาถูกเริ่มเข้าสู่ตลาดค้าปลีกของไทยในปี พ.ศ.2537 โดยมีผู้ประกอบการรายใหญ่ 3 กลุ่ม คือ เครือเจริญโภคภัณฑ์ที่ดำเนินกิจการห้างโลตัส ส่วนกลุ่มเซ็นทรัลได้เปิดห้างบิ๊กซี และอีกกลุ่มคือคาร์ฟูร์ ซึ่งร่วมทุนกับกลุ่มเซ็นทรัล (ในนามซีอาร์ซี) ได้เปิดห้างคาร์ฟูร์ในปี พ.ศ.2539 นอกจาก 3 กลุ่มหลักดังกล่าวแล้ว ยังมีผู้ประกอบการบางส่วนที่พยายามเปิดห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตเช่นกันแต่ไม่ประสบความสำเร็จจนต้องเลิกกิจการไป เช่น ห้างบิ๊กคิงส์ (กลุ่มเมอร์รี่คิงส์) ห้าง Super T (กลุ่มตั้งฮั่วเส็ง) เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีปรากฏการณ์ที่สำคัญอีก 2 ประการในช่วงนี้ ประการแรก คือ เกิดความพยายามรวมตัวกันระหว่างผู้ประกอบการไทยรายใหญ่ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการคือ กลุ่มเซ็นทรัลกับกลุ่มโรบินสัน และในลักษณะที่ไม่เป็นทางการระหว่างเครือเจริญโภคภัณฑ์และกลุ่มเดอะมอลล์ ประการที่สอง คือ ห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ได้แยกการดำเนินงานในส่วนของซูเปอร์มาร์เก็ตออกมาจากห้างสรรพสินค้า เนื่องจากต้องเผชิญการแข่งขันมากขึ้น จึงต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะทาง เช่น กลุ่มเซ็นทรัลที่ร่วมทุนกับกลุ่มเอโฮลด์ของเนเธอร์แลนด์ จัดตั้งบริษัทขึ้นมาดำเนินกิจการท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต ในขณะที่กลุ่มเดอะมอลล์ก็ได้ร่วมทุนกับเครือสหพัฒนพิบูลย์ และ Delhaize Le Lion ของเบลเยี่ยมเพื่อดำเนินกิจการฟู้ดไลอ้อนซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

---

[5] ณ สิ้นปี 2547 มีร้าน 7-Eleven เปิดดำเนินการทั่วประเทศไทยรวม 2,861 สาขา นับเป็นประเทศที่มีร้าน 7-Eleven มากเป็นอันดับที่ 4 ของโลกรองจากประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และสาธารณรัฐไต้หวัน (แบบ 56-1 ปี 2547)

4.1.2 บทบาทของสถาบันและตัวแสดง

การค้าปลีกของไทยในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2499 – 2540 นับว่าเป็นช่วงที่ภาคเอกชนมี "ความเสรี" ในการดำเนินงานของมากพอสมควร โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับในช่วงเวลาหลังจากนี้เป็นต้นไป เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ภาครัฐยังไม่ได้เข้ามามีบทบาทอย่างจริงจังต่อธุรกิจค้าปลีกนัก พลวัตการค้าปลีกในช่วงเวลานี้จึงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับผู้บริโภค และการจัดการกับสถาบันทางสังคมอื่นๆ โดยเฉพาะสถาบันที่ไม่เป็นทางการ อันได้แก่ แบบแผนการบริโภคของประชาชน และความสัมพันธ์กับเครือข่ายผู้ผลิตและผู้ค้าส่ง เป็นหลัก

สำหรับบทบาทของรัฐไทยในช่วงนี้ กล่าวได้ว่า รัฐไทยมิได้มีเจตนารมณ์ใดๆ ที่จะเข้ามาจัดการกับธุรกิจค้าปลีกด้วยมาตรการทางกฎหมายโดยตรง แต่จะมีเพียงกฎหมายที่ควบคุมการดำเนินงานในทางอ้อม 4 ฉบับ ประกอบด้วย (1) ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ.2497 (2) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 (ปว.281) พ.ศ.2515 (3) พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2518 และ (4) พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.2522

แม้ว่าในทางทฤษฎีแล้ว กฎหมายเหล่านี้ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการผังเมืองจะสามารถใช้ในการควบคุมห้างขนาดใหญ่ได้ตามหลักการสากลเช่นในหลายๆ ประเทศ แต่รัฐไทยก็มิได้ตีความเรื่องการบังคับใช้ (Law Enforcement) ให้มีผลต่อการค้าปลีกค้าส่งแต่อย่างใด ส่วนพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.2522 นั้น เป็นเพียงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างอาคาร และมีเจตนารมณ์ (ในขณะนั้น ซึ่งแตกต่างจากเจตนารมณ์ในช่วงหลัง) เพื่อควบคุมความเหมาะสมในด้านพื้นที่และความปลอดภัยเป็นหลัก มิได้มีมิติในทางการค้าหรือการแข่งขัน เห็นได้จากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งในกรณีของพ.ร.บ. การผังเมืองอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกรมโยธาธิการและผังเมือง กระทรวงมหาดไทย ในขณะที่พ.ร.บ.ควบคุมอาคารอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกรุงเทพมหานครและองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล

อย่างไรก็ตาม ในบรรดากฎหมายทั้งสามฉบับนี้ ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 (ปว.281) ซึ่งออกบังคับใช้ในปี พ.ศ.2515 แม้จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพลวัตการค้าปลีกแต่ก็นับว่ามีนัยสำคัญมากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งจำกัดการเข้ามาประกอบธุรกิจของชาวต่างชาติในประเทศไทย และห้ามมิให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจบางประเภท เช่น เกษตรกรรม การค้าที่ดิน เป็นต้น โดยธุรกิจค้าปลีกเองก็เป็นส่วนหนึ่งของอาชีพที่สงวนไว้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม กฎระเบียบนี้จะนับความเป็น "ต่างด้าว" ของธุรกิจก็ต่อเมื่อมีชาวต่างชาติถือหุ้นอยู่เกินร้อยละ 50 ดังนั้น ในทางปฏิบัติแล้ว กฎหมายฉบับนี้จึงมิได้จำกัดการขยายตัวของผู้ประกอบการต่างชาติโดยตรง แต่อาจมีผลลดทอนแรงจูงใจในการขยายตัวบ้าง เพราะห้างต่างชาติจะต้องหาคู่ค้า (Partner) ชาวไทยที่จะมีบทบาทร่วมในการตัดสินใจและแบ่งปันผลกำไร อย่างไรก็ตาม การมีคู่ค้าย่อมจะช่วยลดต้นทุน ในการดำเนินงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีประมวลกฎหมายที่ดินควบคุมการถือครองสิทธิของชาวต่างชาติอยู่

เมื่อบทบาทของรัฐและกฎระเบียบในช่วงนี้ไม่มีนัยสำคัญต่อการจำกัดการขยายตัว หรือกำแพงขัดขวางการเข้าสู่ธุรกิจ (Barriers to Entry) มากนัก จึงมีผู้ประกอบการร้านค้าปลีกเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์หรือพ่อค้าที่สะสมทุนได้เพิ่มขึ้น (ซึ่งโดยมากจะเป็นพ่อค้าชาวจีน) เริ่มต้นพัฒนาห้างค้าปลีกของตน แต่ก็มีผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยที่เข้าสู่ตลาดเพียงชั่วคราวและต้องขายหรือล้มเลิกกิจการไปในเวลาไม่นาน ซึ่งมิใช่เป็นเพราะการแข่งขันในระดับสูง แต่เป็นเพราะตลาดค้าปลีกยังอยู่ในระหว่างการหาจุดสมดุลของความต้องการของผู้บริโภคกับการตอบสนองของห้างค้าปลีก เนื่องจากผู้บริโภคยังคงเคยชินกับการค้าปลีกรูปแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) มากกว่า

ทั้งนี้ ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ของไทยเองก็ยังอยู่ในยุคเริ่มต้นพร้อมๆ กับการพัฒนาอุตสาหกรรมและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ ในยุคบุกเบิก โดยเฉพาะก่อนทศวรรษ 2530 จึงเป็นเสมือนการลองผิดลองถูกของผู้ประกอบการทั้งชาวไทย (หมายรวมถึงพ่อค้าชาวจีนด้วย) และชาวต่างชาติ (โดยมากจะเป็นชาวญี่ปุ่น) ซึ่งต้องอาศัยความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและดึงดูดผู้บริโภค เพราะรูปแบบการค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังคงมีอิทธิพล และเป็นภาคการค้าปลีกหลักของไทยมาโดยตลอด *ต้นทุนธุรกรรม (Transaction cost)* ที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าปลีกสมัยใหม่จึงยังดำรงอยู่มาก รวมทั้งต้นทุนในเชิงเศรษฐกิจ เช่น การเดินทาง เนื่องจากต้นทุนการเดินทางที่สูงและรถยนต์ส่วนบุคคลยังไม่แพร่หลายทั้งในเชิงการให้คุณค่าของผู้บริโภคต่อตัวห้างสมัยใหม่และคุณค่าของสินค้าภายในห้าง (ซึ่งมีราคาแพงกว่าปกติแต่ยังไม่เกิดการรับรู้ต่อผู้บริโภคที่จะตระหนักถึงคุณค่านั้น) เป็นต้น ต้นทุนธุรกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเติบโตของห้างสมัยใหม่ในช่วงแรก ผู้ประกอบการที่ต้องการขึ้นมาเป็นผู้นำตลาดจึงต้องลงทุนเป็นจำนวนมากเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านี้ให้เป็นไปในรูปแบบที่เหมาะต่อการขยายกิจการ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ กรณีของกลุ่มเซ็นทรัล ที่ต้องลงทุนเป็นจำนวนมาก ดังที่เคยมีผู้วิเคราะห์ไว้ว่า

> *"...เซ็นทรัลต้องใช้กำลังกายและกำลังเงินอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในช่วงเริ่มต้น การทำห้างสรรพสินค้าติดแอร์ทั้งตึกเป็นความแปลกใหม่ในเมืองไทยมาก คนไทยเรามีความรู้สึกว่าทำห้างติดแอร์ต้องใช้งบประมาณค่าไฟฟ้าที่สูงมาก เพราะสมัยนั้นแอร์ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเหมือนในปัจจุบัน และคนทั่วไปก็คิดว่าเมื่อมีค่าไฟที่แพงก็สมควรจะต้องขายสินค้าราคาแพงตามไปด้วย ดังนั้นในช่วงเริ่มต้นของการเปิดห้างจึงเป็นความยากลำบาก ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคให้เข้ามาซื้อสินค้าภายในห้างได้ ห้างเซ็นทรัลใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคกว่า 20 ปี จนคนไทยเริ่มคุ้นเคย แต่เมื่อคนไทยเริ่มคุ้นเคย การแข่งขันก็เริ่มขึ้น..."*
>
> (มร.รี-tell, 2545)

อย่างไรก็ตาม หากเรามองในเชิงลึกและเชิงกว้างแล้ว "การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค" ย่อมมิได้เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (Demand Shift) ในมุมมองของเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบแผนและบรรทัดฐานของการบริโภคในสังคม โดยการสร้างระบบหรือวิถีชีวิตแบบใหม่ ซึ่งเป็นวิถีชีวิตแบบเมือง (Urbanism) ที่มิได้วางอยู่บนฐานของชนชั้นโดดๆ ดังในทฤษฎีของมาร์กซิสต์ (Marxism) แต่เป็นการจัดการผ่านพื้นที่แบบต่างๆ ของเมือง และตอบสนอง

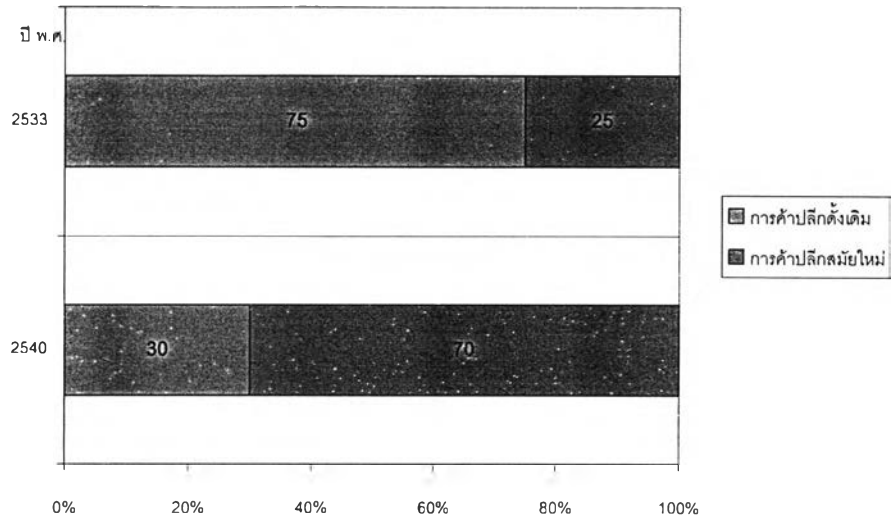
อัตลักษณ์ (Identity) ของชนชั้นกลางในเมือง ซึ่งจะต้องสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการบริโภคเพื่อความจำเป็น ไปสู่การบริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการ (Desire) หรือเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของผู้บริโภคเอง กล่าวได้ว่า ห้างค้าปลีกหรือห้างสรรพสินค้าได้ทำหน้าที่ในการกำหนดและสร้างความหมาย (Signifier) แบบต่างๆ ให้กับคนในสังคม แทนที่รูปแบบการใช้เวลาว่างในอดีตของคนส่วนใหญ่ (ไชยรัตน์, 2545)

มุมมองของสำนักหลังสมัยใหม่ (Post-modernism) จะช่วยอธิบายบทบาทของห้างสรรพสินค้าในมิติอื่นๆ นอกเหนือจากมิติทางเศรษฐกิจได้ชัดเจนขึ้น ดังที่ ไชยรัตน์ (2545) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาของห้างสรรพสินค้าเกิดขึ้นพร้อมๆ กับวาทกรรมเรื่อง 'เมืองกับการพัฒนา' เพราะในระบบทุนนิยม เมืองจะมีความสำคัญทั้งในฐานะพื้นที่และในฐานะผู้กระทำ ตั้งแต่การแยกบ้านออกจากที่ทำงาน การสร้างชนชั้นใหม่ๆ การกำหนด 'ย่าน' ต่างๆ เพราะการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิตทำให้เกิดภาวะสินค้าล้นตลาด (Over-production) การขูดรีดส่วนเกินจึงต้องย้ายจากปริมณฑลของภาคการผลิตไปสู่ภาคการบริโภค ห้างสรรพสินค้าก็จะต้องเปลี่ยนฐานะของสินค้าจากวัตถุธรรมดา (Object) ให้กลายเป็นวัตถุของความปรารถนา (Desirable Object) หรือเป็นสัญญะ (Sign-object) แบบหนึ่ง เพื่อให้การซื้อสินค้าเป็นมากกว่าการบริโภควัตถุแต่เป็นการบริโภคเพื่อความหมาย เช่น เพื่อความสุขสำราญ ความตื่นตาตื่นใจ และเพื่อวิถีชีวิตเฉพาะแบบหนึ่งมากกว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างห้างค้าปลีกกับสังคมจึงมีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างลึกซึ้ง มิใช่เพียงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคเท่านั้น โดยเฉพาะในระยะแรกของการเติบโตในประเทศกำลังพัฒนาเช่นไทย ซึ่งผู้ประกอบการห้างค้าปลีกจะต้องปรับเปลี่ยนและจัดการกับสถาบันที่ไม่เป็นทางการต่างๆ ในสังคมให้สอดคล้องกับการขยายกิจการของตนเอง

ดังนั้น การแข่งขันระหว่างห้างค้าปลีกในช่วงแรกจึงยังไม่ใช่การแข่งขันระหว่างกันโดยตรง แต่เป็นความพยายามในการลดต้นทุนธุรกรรมของผู้บริโภคที่ยังคงเคยชินกับการค้าปลีกในรูปแบบเก่าตราบจนกระทั่งในปลายทศวรรษ 2530 ที่ปัจจัยภายนอกอื่นๆ โดยเฉพาะการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วของประเทศที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการขยายตัวของชนชั้นกลางในเมือง ประกอบกับผลสำเร็จของผู้ประกอบการที่พยายามเปลี่ยนแปลงแบบแผนการบริโภค การแข่งขันระหว่างห้างค้าปลีกจึงกลายมาเป็นการแข่งขันกันโดยตรง ที่ต้องแย่งชิงผู้บริโภคกลุ่มเดียวกัน เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่ได้หันมาใช้บริการการค้าปลีกในรูปแบบใหม่แล้ว (ดูสัดส่วนในภาพที่ 4.1)

ภาพที่ 4.1 สัดส่วนการค้าปลีกแบบดั้งเดิมและแบบสมัยใหม่ เปรียบเทียบปี พ.ศ.2533 และ 2540



ที่มา: ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2542)

กล่าวโดยรวมได้ว่า ในช่วงเวลาระหว่างปี พ.ศ.2499 – 2540 ประเทศไทยไม่ได้มีการจัดตั้ง "สถาบัน" ที่เป็นทางการเพื่อดูแลธุรกิจค้าปลีก กฎระเบียบที่มีการบังคับใช้ในช่วงนี้ก็เป็นเพียงการดูแลเรื่องสัดส่วนการถือหุ้นของชาวต่างชาติ และการก่อสร้างอาคาร มิได้มีเจตนารมณ์ในการควบคุมดูแลการค้าปลีกโดยตรง ตลาดค้าปลีกไทยในช่วงนี้จึงมีลักษณะค่อนข้างเสรีจากภาครัฐ พลวัตการค้าปลีกในช่วงเวลานี้จึงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับผู้บริโภค และการจัดการกับสถาบันทางสังคมอื่นๆ โดยเฉพาะสถาบันที่ไม่เป็นทางการ คือ แบบแผนการบริโภคของประชาชน เป็นหลัก

4.1.3 มรดกทางสถาบันของเครือข่ายการค้าปลีกไทย

จากการพิจารณาพลวัตของการค้าปลีกไทยในระหว่างปี พ.ศ.2499 – 2540 กล่าวโดยสรุปได้ว่า การค้าปลีกไทยในช่วงเวลาดังกล่าวนี้มีลักษณะเด่น 4 ประการ ซึ่งกลายเป็นมรดกทางสถาบันที่มีผลต่อการค้าปลีกไทยในช่วงเวลาต่อมา ประกอบด้วย ตลาดยังอยู่ห่างไกลจากสภาวะอิ่มตัว มีการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาในแต่ละช่วงเวลา มีการแบ่งตลาดระหว่างในเมืองและต่างจังหวัด และแข่งขันโดยใช้รูปแบบที่แตกต่างมากกว่าราคา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตลาดยังอยู่ห่างไกลจากสภาวะอิ่มตัว (Unsaturated Market)

เนื่องจากการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยเพิ่งเริ่มเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษ 2500[6] ถึงแม้จะมีช่วงชะลอตัวบ้างตามวัฏจักรเศรษฐกิจ (เช่นปลายทศวรรษ 2510 และ 2520) แต่โดยรวมแล้วเศรษฐกิจไทยในช่วงทศวรรษ 2500 ถึง 2530 ก็มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดชนชั้นกลางที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ตลาดค้าปลีกที่เริ่มเติบโตโดยเฉพาะในเขตเมืองที่มีการ

[6] เนื่องจากมีเงินรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการส่งออกสินค้าเกษตร และการไหลเข้าของเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ รวมทั้งเงินช่วยเหลือด้านการลงทุนในสาธารณูปโภคต่างๆ จากสหรัฐอเมริกา ทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนับตั้งแต่ทศวรรษ 2500 (ดู ผาสุกและเบเคอร์, 2546)

พัฒนาอุตสาหกรรม (ทั้งในกรุงเทพฯ และเมืองใหญ่ในต่างจังหวัด) จึงเป็นปัจจัยดึงดูดให้มีผู้ประกอบการค้าปลีกรายใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเกิดรูปแบบห้างค้าปลีกประเภทใหม่ๆ ในแต่ละช่วงเวลา

2. *มีการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาในแต่ละช่วงเวลา*

แม้ว่าจะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดค้าปลีกอย่างต่อเนื่อง แต่การค้าปลีกของไทยก็จะมีผู้มีอำนาจกำหนดราคาในตลาด (หรือการกระจุกตัวของผู้ขาย) ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา ในยุคเริ่มต้นนั้น ย่านสำเพ็งครองส่วนแบ่งตลาดการค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภคถึงร้อยละ 80 โดยนิยมใช้กลยุทธ์ "กำไรน้อย แต่ขายเร็วและขายมาก" (สุริยา, 2538) ต่อมาในทศวรรษ 2510 จึงเปลี่ยนมือไปอยู่ที่ผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าจีนที่สามารถสะสมทุนจากการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งเพื่อทดแทนการนำเข้าและเพื่อการส่งออก และในช่วงทศวรรษ 2530 ห้างสรรพสินค้าจะเป็นผู้มีอำนาจมากขึ้นเพราะได้รับประโยชน์จากการมีสาขาเป็นจำนวนมาก รวมทั้งเริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานมากขึ้น ในแต่ละช่วงเวลา ผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาในระบบกระจายสินค้าปลีกของไทยจึงแตกต่างกันออกไป ต่างจากในกรณีของเกาหลีใต้และญี่ปุ่นที่ผู้ผลิตมีอำนาจการต่อรองมากที่สุด (แม้ว่าจะลดลงบ้างในระยะหลังแต่ก็สามารถมีอำนาจต่อรองต่อเนื่องได้ยาวนานกว่ากรณีของไทย – ดูบทที่ 3) ทำให้ไม่มีผู้ประกอบการกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดของที่รักษาความเข้มแข็งและอำนาจต่อรองได้เป็นระยะเวลานาน และไม่มีเครือข่ายจากการรวมตัวกันของพ่อค้าคนกลางที่ชัดเจน (เช่น กรณีของประเทศญี่ปุ่น)

3. *มีการแบ่งตลาดระหว่างในเมืองและต่างจังหวัด*

แม้ว่าผู้ประกอบการห้างค้าปลีกจะมีการขยายสาขาเป็นจำนวนมากจนเริ่มมีอำนาจการต่อรองมากขึ้น แต่ในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมาการขยายตัวกลับกระจุกอยู่ในกรุงเทพฯ เป็นหลัก หากจะมีการเปิดสาขาในต่างจังหวัดก็จะจำกัดเฉพาะในเมืองใหญ่เพียงไม่กี่เมืองและเพิ่งเกิดขึ้นในระยะหลังจากปี 2535 เท่านั้น เช่น ห้างเซ็นทรัลที่ จ.เชียงใหม่ ห้างโรบินสันที่ จ.ชลบุรี ห้างเดอะมอลล์ที่ จ.นครศรีธรรมราช ในขณะที่ตลาดต่างจังหวัดส่วนใหญ่จะมีผู้นำที่สำคัญคือห้างท้องถิ่นของแต่ละจังหวัด (หรือครอบคลุมเขตจังหวัดใกล้เคียงไม่กี่จังหวัด) ซึ่งมักจะเรียกกันว่า "ห้างภูธร" โดยในช่วงทศวรรษ 2530 กลุ่มห้างเหล่านี้ เช่น ห้างตันตราภัณฑ์ จ.เชียงใหม่ ห้างแฟรี่แลนด์ จ.นครสวรรค์ ห้างยิ่งยง จ.อุบลราชธานี เป็นต้น สามารถรวมตัวกันในนาม "ชมรมห้าง สรรพสินค้าภูธร" ที่มีแนวคิดในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน และเป็นที่พบปะแลกเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารระหว่างห้างต่างจังหวัดด้วยกัน (สมบุญ, 2545) โดยภาพรวมแล้ว ในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 ตลาดค้าปลีกไทยจึงมีการแบ่งแยกระหว่างผู้ประกอบการในกรุงเทพฯ และปริมณฑล กับผู้ประกอบการในระดับท้องถิ่น โดยมีสาเหตุสำคัญประการหนึ่งจากระบบการขนส่งและเทคโนโลยีด้านการกระจายสินค้าที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวในเชิงภูมิศาสตร์

4. มีการแข่งขันโดยใช้รูปแบบที่แตกต่างมากกว่าราคา

รูปแบบการแข่งขันหรือกติกาการเล่นเกมหลักในตลาดค้าปลีกไทยในช่วงดังกล่าวนี้คือ "การสร้างความแตกต่าง" (Differentiation) หรือการจับตลาดที่มีความเฉพาะตัว (Niche Market) ของแต่ละห้าง[7] เช่น ห้างเซ็นทรัลใช้เครื่องปรับอากาศ ห้างโรบินสันใช้ลิฟต์แก้ว เดอะมอลล์ใช้ลานน้ำแข็ง เป็นต้น กล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการค้าปลีกของไทยรวมทั้งห้างจากญี่ปุ่นที่เข้ามาในช่วงนี้ต่างหลีกเลี่ยงที่จะแข่งขันกันในด้านราคา (Non-price Competition) ส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากความจำเป็นที่ห้างต่างๆ (ซึ่งยังมีจำนวนน้อยราย) ต้องทำให้แบบแผนการบริโภคตามวิถีแบบเมืองเกิดขึ้นให้ได้ก่อน ดังนั้น จึงไม่มีใครเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานหรือการจัดซื้อแต่อย่างใด (มร.รี-tell, 2545) ในขณะที่การแข่งขันด้านราคาเพิ่งเริ่มขึ้นในช่วงกลางทศวรรษ 2530 จากการเข้ามาของห้างแม็คโครและบิ๊กซี แต่การแข่งขันด้านราคาในช่วงดังกล่าวก็มิได้เป็นไปอย่างรุนแรงนัก เพราะห้างแม็คโครเข้ามาแทนที่ผู้ค้าส่งดั้งเดิมเป็นหลัก ส่วนบิ๊กซีในช่วงนั้นก็มิได้เป็นรูปแบบห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตแบบเต็มตัว

กล่าวโดยสรุป ในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 2500 จนกระทั่งกลางทศวรรษ 2530 การไม่มี "สถาบัน" ที่เป็นทางการเพื่อดูแลธุรกิจค้าปลีกทำให้ตลาดค้าปลีกค่อนข้างเสรี กอปรกับตลาดค้าปลีกยังอยู่ห่างไกลจากสภาวะอิ่มตัว พลวัตการค้าปลีกในช่วงเวลานี้จึงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับผู้บริโภคเป็นหลัก บทบาทหลักของผู้ประกอบการอยู่ที่ความพยายามเปลี่ยนแปลงแบบแผนการบริโภคจากที่เคยชินกับการค้าปลีกในรูปแบบดั้งเดิมให้หันมาใช้บริการในห้างสมัยใหม่มากขึ้น ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและการลงทุนในปริมาณสูง โดยที่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและรายได้ต่อหัวที่สูงขึ้นของประชาชนในเมืองก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนให้มีการแข่งขันด้านรูปแบบเป็นหลัก ซึ่งในอีกด้านหนึ่ง ก็เป็นแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการต้องใช้เงินลงทุนในการสร้างห้างสูงขึ้นเรื่อยๆ เพื่อเน้นความแตกต่างในรูปแบบมากกว่าที่จะหันไปสนใจการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการจัดการและการขนส่ง

แต่ในขณะเดียวกัน การแข่งขันในด้านรูปแบบห้างที่แตกต่างก็เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้เกิดห้างค้าปลีกใหม่ๆ ที่หันมาเน้นกลยุทธ์ราคาเป็นหลัก เพราะมีต้นทุนการเปิดสาขาที่ต่ำกว่ามาก และสามารถนำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศที่เริ่มเกิดขึ้นในต่างประเทศ[8] ช่วงเปลี่ยนผ่านที่สำคัญของการค้าปลีกไทยจึงเกิดขึ้นตั้งแต่ปลายทศวรรษ 2530 โดยห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตที่เน้นขายสินค้าราคาถูก เริ่มเข้าสู่ตลาดค้าปลีกไทยภายใต้การร่วมทุนของกลุ่มทุนไทยกับไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติ แต่ กลยุทธ์การขายสินค้าราคาถูกนี้ก็ยังไม่สามารถขยายตัวและดึงดูดผู้บริโภคได้มากนัก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงอย่างต่อเนื่องของประเทศ ที่ทำให้ผู้บริโภคในเมืองมีรายได้ต่อหัวเพิ่มขึ้นและมีกำลัง

---

[7] ในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์การจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมี Porter (1990) เป็นแนวคิดหลัก ได้แบ่งกลยุทธ์ที่สำคัญออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การใช้กลยุทธ์ราคา (Price Strategy) และกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ซึ่งโดยนัยแล้วไม่สามารถดำเนินทั้งสองกลยุทธ์ไปพร้อมๆ กันได้ ผู้ประกอบการจึงต้องเลือกว่าจะยึดกลยุทธ์ใดเป็นแกนหลัก

[8] โดยเฉพาะระบบ Point of Sale (POS) ซึ่งใช้บันทึกธุรกรรมสินค้า ณ จุดขาย ทำให้สามารถตรวจสอบยอดจำหน่ายและการหมุนเวียนสินค้าแต่ละประเภทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถลดสินค้าคงคลังได้เป็นจำนวนมาก

ซื้อต่อสินค้าโดยไม่ต้องคำนึงถึงปัจจัยราคาเป็นปัจจัยหลัก นอกจากนี้ ระดับความแตกต่างของราคาระหว่างห้างสรรพสินค้ากับไฮเปอร์มาร์เก็ตไทยในช่วงนี้ก็ยังไม่สูงมากนัก เพราะประสิทธิภาพของผู้ประกอบการไฮเปอร์มาร์เก็ตไทยยังไม่ได้พัฒนาไปไกลเท่าใด ต่างจากในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งมีองค์ประกอบอื่นๆ เกื้อหนุนจนทำให้การค้าปลีกไทยเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือโดยสิ้นเชิง

4.2 วิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการค้าปลีกไทย

จุดเปลี่ยนที่สำคัญที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจไทยเกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 2530 จากเศรษฐกิจยุคทองที่มีอัตราการเติบโตของ GDP ในอัตราร้อยละ 9.0 – 13.3 นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 – 2538 ก็เริ่มเกิดภาวะชะลอตัวและถดถอยใน พ.ศ.2539 การส่งออกเริ่มถดถอย ดุลบัญชีเดินสะพัดขาดดุลเพิ่มขึ้น และเกิดวิกฤตการณ์อย่างเป็นทางการเมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยสูญเสียทุนสำรองระหว่างประเทศจนต้องประกาศลอยตัวค่าเงินบาทในวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ.2540 ทำให้ภาคการเงินเข้าสู่ภาวะล่มสลาย ผู้ประกอบการไทยจำนวนมากตกอยู่ในภาวะล้มละลายจากปัญหาหนี้สินที่เคยกู้ยืมเป็นเงินตราต่างประเทศ การบริโภคภายในประเทศชะงักงัน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองไทยครั้งสำคัญที่สุดนับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา

ปัญหาการเงินที่รุนแรงทำให้ผู้ประกอบการไทยจำนวนมากต้องขายธุรกิจให้แก่นักลงทุนต่างชาติ ภายหลังเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2540 เงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศไหลเข้าสู่ประเทศไทยคิดเป็นมูลค่ามากกว่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ภายในช่วง 2 ปีครึ่งนับจากเวลาดังกล่าวมีเงินลงทุนจากต่างประเทศไหลเข้ามาในไทยถึงประมาณ 15,000 ล้านเหรียญ สรอ. เท่ากับเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศทั้งหมดในช่วง พ.ศ.2529 – 2540 เงินลงทุนปริมาณมหาศาลนี้ส่วนมากไหลเข้ามาเพื่อซื้อกิจการใน 3 ภาคเศรษฐกิจหลักของไทย คือ ธุรกิจการเงิน ภาคอุตสาหกรรม (โดยเฉพาะเครื่องใช้ไฟฟ้าและยานยนต์) และธุรกิจค้าปลีก (ผาสุกและเบเคอร์, 2546: 217) การเข้ามาของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงชัดเจนที่สุดในด้านโครงสร้างความเป็นเจ้าของและโครงสร้างตลาดค้าปลีกของไทย

4.2.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างความเป็นเจ้าของ

รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 (Alien Business Act, B.E. 1999) ณ วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542 โดยยกเลิกกฎหมายเดิม 3 ฉบับ ได้แก่ (1) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 (2) พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 พ.ศ. 2521 และ (3) พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535

พระราชบัญญัติฉบับนี้ยังคงห้ามชาวต่างชาติประกอบธุรกิจเช่นเดียวกับ ป.281 แต่มีข้อกำหนดว่า หากธุรกิจดังกล่าวมีต้นทุนมากกว่า 100 ล้านบาท ก็จะไม่เข้าข่ายธุรกิจที่ต้องถูกควบคุมโดยกฎหมาย[9] การประกาศพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางในสังคม ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติสามารถประกอบธุรกิจได้โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ถือหุ้นชาวไทยร่วมทุนด้วยอีกต่อไป ธุรกิจค้าปลีกไทยจึงมีการเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าของ (Ownership) อย่างมีนัยสำคัญ

โดยในปี พ.ศ.2541 เครือเจริญโภคภัณฑ์ขายหุ้นส่วนใหญ่ในห้างโลตัสให้แก่กลุ่มเทสโก้จากประเทศอังกฤษ ขายกิจการซันนี่ซุปเปอร์มาร์เก็ตให้แก่ฟู้ดไลอ้อนของ Delhaize จากเบลเยียม[10] ส่วนแม็คโครก็ได้ขายคืนให้แก่ SHV Group ผู้ร่วมทุนจากเนเธอร์แลนด์ ในปี พ.ศ.2542 กลุ่มเซ็นทรัลในนามเครือซีอาร์ซี ได้ขายหุ้นใหญ่ในห้างบิ๊กซีให้แก่กลุ่มคาสิโนจากฝรั่งเศส และหุ้นส่วนหนึ่งในห้างคาร์ฟูร์ให้แก่กลุ่มคาร์ฟูร์ของฝรั่งเศส ส่วนท้อปส์ก็ได้ขายคืนให้แก่ผู้กลุ่มรอยัล เอโฮลด์ ผู้ร่วมทุน ดังนั้น หลังวิกฤตเศรษฐกิจ ไฮเปอร์มาร์เก็ตทั้ง 3 ห้าง ของไทย อันประกอบด้วย โลตัส บิ๊กซี และคาร์ฟูร์ จึงกลายเป็นห้างในเครือข่ายของต่างชาติทั้งสิ้น (พิจารณาจากอำนาจการบริหารจัดการ) (ดูตารางที่ 4.1)

---

[9] ในพ.ร.บ.ดังกล่าว บัญชีสามได้ระบุว่า ธุรกิจที่คนไทยยังไม่มีความพร้อมที่จะแข่งขันในการประกอบกิจการกับคนต่างด้าว ส่วนหนึ่งคือ (14) การค้าปลีกสินค้าทุกประเภทที่มีทุนขั้นต่ำรวมทั้งสิ้นน้อยกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท หรือที่มีทุนขั้นต่ำของแต่ละร้านค้าน้อยกว่ายี่สิบล้านบาท และ (15) การค้าส่งสินค้าทุกประเภทที่มีทุนขั้นต่ำของแต่ละร้านค้าน้อยกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, ดู พ.ร.บ. ฉบับเต็มได้ที่ www.dbd.go.th/thai/foreign/foreign_prb.phtml)

[10] นอกจากนี้ เครือเจริญโภคภัณฑ์ยังมีความพยายามที่จะขายหุ้นส่วนหนึ่งของร้านเซเว่นอีเลฟเว่นให้แก่ President Group จากไต้หวัน แต่ไม่สามารถตกลงรายละเอียดเกี่ยวกับสัดส่วนการถือหุ้นกันได้ (ยุทธศักดิ์, 2544) ทำให้เครือเจริญโภคภัณฑ์ยังคงเป็นเจ้าของเซเว่นอีเลฟเว่นอย่างเต็มตัวจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2547)

ตารางที่ 4.1 สัดส่วนผู้ถือหุ้นในห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต ก่อนและหลังวิกฤตเศรษฐกิจ

	ก่อนวิกฤต (พ.ศ.2540)			หลังวิกฤต (พ.ศ.2543)			
	สัดส่วนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ)		จำนวนสาขา (ปี)	สัดส่วนผู้ถือหุ้น[1] (ร้อยละ)		จำนวนสาขา	
						ปี 2543	ปี 2547[2]
เทสโก้-โลตัส	เครือเจริญโภคภัณฑ์	100	13 (2541)	เครือเจริญโภคภัณฑ์	8	24	60
				เทสโก้	92		
บิ๊กซี	จิราธิวัฒน์	33	20 (2542)	จิราธิวัฒน์	13	25	40
	โรบินสัน	15		คาสิโน	66		
	แลนด์แอนด์เฮาส์	11		รายย่อย	21		
	รายย่อย	41					
คาร์ฟูร์	เซ็นทรัล	40	7 (2541)	คาร์ฟูร์	40	12	20
	คาร์ฟูร์	40		SSCP Holding	60		
	SSCP Holding	20					

ที่มา: นิพนธ์ และคณะ (2545: ตารางที่ 2.5) ยกเว้น (2)

หมายเหตุ: (1) สัดส่วนของต่างชาติที่แสดงในตารางจะนับรวมผู้ถือหุ้นแทน (Nominee) ด้วย

(2) จำนวนสาขาปี 2547 ผู้เขียนรวบรวมจากเว็บไซต์และรายงานประจำปีของบริษัท

4.2.2 บรรษัทไฮเปอร์มาร์เก็ตข้ามชาติ: เทสโก้ คาสิโน และคาร์ฟูร์

แม้ว่าตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตที่เน้นขายสินค้าหลากหลายในราคาถูกจะกลายเป็นธุรกิจค้าปลีกที่มีส่วนแบ่งในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่มากที่สุด แต่กลับมีผู้ขายอยู่เพียง 3 รายเท่านั้น ทำให้ตลาดไฮเปอร์-มาร์เก็ตของไทยมีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly Market) ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ขายรายใดรายหนึ่งจะมีผลต่อปริมาณการขายของผู้ขายรายอื่นในตลาด จึงนำไปสู่ปฏิกิริยาตอบโต้จากผู้ขายรายอื่น (Besanko and Shenley, 2000) และจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงผลการดำเนินงาน (Performance) รวมทั้งผลกระทบต่อตัวแสดงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม การพิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของบรรษัทค้าปลีกทั้งสามแห่งโดยสรุป ย่อมจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจผลกระทบและแนวโน้มของตลาดค้าปลีกที่จะได้กล่าวถึงในลำดับต่อๆ ไป

<u>เทสโก้ - โลตัส</u>

เทสโก้มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศอังกฤษ โดยเริ่มต้นจากร้านค้าแผงลอยขนาดเล็กที่เน้นการขายสินค้าตัดราคาคู่แข่งขัน เทสโก้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในตลาดค้าปลีกอังกฤษได้สำเร็จในปี ค.ศ.1995 และเริ่มต้นขยายกิจการออกสู่ต่างประเทศในช่วงดังกล่าวนี้ โดยเน้นการเข้าซื้อกิจการคู่แข่งหรือเครือข่ายร้านค้าปลีกที่กำลังประสบปัญหาขาดทุนเป็นยุทธศาสตร์หลัก เพราะมีพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญว่าการซื้อ

เครือข่ายค้าปลีกที่ดีอยู่แล้วจะมีข้อเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และไม่เป็นผลดีต่อการแข่งขันในระยะยาว ทั้งนี้ เทสโก้ได้รับการยกย่องจากวงการธุรกิจค้าปลีกในฐานะที่มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความยืดหยุ่นในการจัดสรรพื้นที่ และสามารถปรับรูปแบบของร้านให้เข้ากับแต่ละชุมชน นอกจากนี้ เทสโก้ยังสามารถจัดการกับเครือข่ายทางการเมืองได้ดีทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพรรคอนุรักษ์นิยม (Conservative Party) ของอังกฤษ และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจในระดับท้องถิ่นเพื่อจัดการกับกฎระเบียบด้านการวางผังเมืองในประเทศอังกฤษตั้งแต่ทศวรรษ 1980 (Seth and Randall, 1999)

ในประเทศไทย เทสโก้เข้าซื้อหุ้นในบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ตั้งแต่ พ.ศ.2541 และมีการดำเนินงานห้างค้าปลีกใน 3 รูปแบบหลักประกอบด้วย ห้างเทสโก้โลตัส (ไฮเปอร์มาร์เก็ต) ร้านคุ้มค่า (Value Store – ในเมืองขนาดเล็ก) และโลตัส เอ็กซ์เพรส (ซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็ก โดยส่วนใหญ่อยู่ในสถานีบริการน้ำมันและเปิดบริการ 24 ชั่วโมง)[11] ในปี พ.ศ.2547 เป็นผู้นำอันดับหนึ่งมียอดขายรวม 72,700 ล้านบาท มีสาขาในรูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตรวมทั้งสิ้น 60 สาขา ร้านคุ้มค่า 12 สาขา และโลตัส เอ็กเพรส 52 สาขา

<u>บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์</u>

กลุ่มคาสิโน (ชื่อเต็มคือ Casino Guichard - Perrachon) มีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศฝรั่งเศส เริ่มเป็นหนึ่งในผู้นำตลาดค้าปลีกฝรั่งเศสตั้งแต่ทศวรรษ 1900 และขยายสาขาออกไปยังต่างประเทศตั้งแต่ปี ค.ศ.1976 การขยายตัวของคาสิโนมักใช้รูปแบบการเข้าซื้อกิจการเครือข่ายค้าปลีกอื่นๆ เพื่อเพิ่มสาขาเป็นหลัก จึงมีชื่อร้านค้าในเครือที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมากและหลากหลายรูปแบบ ในช่วงปลายทศวรรษ 1990 เริ่มหันมาสนใจตลาดละตินอเมริกาและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ในประเทศไทย บริษัทในกลุ่มคาสิโนได้แก่ Geant International B.V. และบริษัท เสาวนีย์ โฮลดิ้งส์ จำกัด ได้เข้ามาร่วมทุนจนกลายเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของห้างบิ๊กซีใน พ.ศ.2542[12] อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายของรูปแบบห้างของบิ๊กซียังไม่มากเท่ากรณีเทสโก้ - โลตัส โดยใน พ.ศ.2547 บิ๊กซีเพิ่งจะเริ่มมีการขยายสาขาในรูปแบบใหม่ที่ลดพื้นที่ลงจากปกติ 12,000 ตร.ม. เป็น 6,000 ตร.ม. ใน 3 สาขาใหม่ บิ๊กซีนับเป็นผู้นำอันดับสองมีสาขารวมทั้งสิ้น 40 สาขาและมียอดขายรวม 47,400 ล้านบาท

<u>คาร์ฟูร์</u>

กลุ่มคาร์ฟูร์มีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศฝรั่งเศสเช่นเดียวกับกลุ่มคาสิโน โดยคาร์ฟูร์นับเป็นผู้นำรายแรกของโลกที่เปิดห้างค้าปลีกในรูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ต และเริ่มมีการขยายสาขาในต่างประเทศตั้งแต่ปี

---

[11] ส่วนรูปแบบ "ตลาดโลตัส" (คล้ายตลาดสดของไทย) เพิ่งเปิดดำเนินการในช่วงต้นปี พ.ศ.2548 โดยมีสาขาที่จ.มหาสารคาม เป็นแห่งแรก

[12] ในปี พ.ศ.2547 กลุ่มคาสิโนถือหุ้นรวมกันร้อยละ 63.19 ในขณะที่กลุ่มจิราธิวัฒน์ถือหุ้นรวมกันร้อยละ 11.75 (แบบ 56-1 บมจ บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์, 2547)

ค.ศ.1969 ทั้งในตลาดยุโรป ละตินอเมริกา และอเมริกาเหนือ ก่อนที่เข้าสู่ตลาดเอเชียในปี ค.ศ.1989 ที่ประเทศไต้หวัน ในตลาดค้าปลีกโลกนั้น คาร์ฟูร์จัดว่าเป็นผู้นำในการเข้าซื้อกิจการเครือข่ายค้าปลีกในประเทศต่างๆ ทั่วโลก จนกลายเป็นบริษัทที่มีการดำเนินกิจการในตลาดต่างประเทศรวม 32 ประเทศ (ค.ศ.2004) ซึ่งนับว่ามากที่สุดในบรรดาบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติทั้งหมด (ดูตารางที่ 3.1 ในบทที่ 3) นอกจากนี้ คาร์ฟูร์ยังเป็นผู้ค้าปลีกอันดับหนึ่งในยุโรปและเอเชียและเป็นผู้นำอันดับ 2 ของโลก (วัดจากยอดขายรวมในตลาดต่างประเทศ)

ในประเทศไทย คาร์ฟูร์ภายใต้การบริหารของบริษัท เซ็นคาร์ จำกัด นับเป็นห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติรายแรกที่เข้ามาลงทุน และได้รับสิทธิประโยชน์จากการส่งเสริมการลงทุนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ในด้านการเป็นเจ้าของที่ดินในปี พ.ศ.2541[13] คาร์ฟูร์มีการขยายสาขาค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับเทสโก้-โลตัสและบิ๊กซี โดยในปี พ.ศ.2547 มีสาขารวมทั้งสิ้น 29 สาขา และมียอดขายรวม 20,620 ล้านบาท (ดูการเปรียบเทียบจำนวนสาขาของห้างทั้งสามในตารางที่ 4.2 และยอดขายในตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.2 จำนวนสาขาของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตปี พ.ศ.2547

	กรุงเทพฯ	ต่างจังหวัด	ร้านคุ้มค่า (เทสโก้-โลตัส)	โลตัสเอ็กซ์เพรส (เทสโก้-โลตัส)	รวม[1]
เทสโก้-โลตัส	23	25	12	52	60 (112)
ห้างบิ๊กซี	20	20	-	-	40
ห้างคาร์ฟูร์	17	3	-	-	20
รวม	60	48	12	52	120 (232)

ที่มา: รวบรวมจากเว็บไซต์และรายงานประจำปีของบริษัท

หมายเหตุ: (1) ตัวเลขในวงเล็บจะนับรวมโลตัส เอ็กซ์เพรส ซึ่งจัดเป็นร้านสะดวกซื้อ

ตารางที่ 4.3 ยอดขายของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตปี พ.ศ.2544 – 2547 (ล้านบาท)

ห้าง	2544	2545	2546	2547
เทสโก้-โลตัส	46,490	54,300	64,700	72,700
บิ๊กซี	32,594	38,200	42,300	47,400
คาร์ฟูร์	13,065	15,900	18,700	20,620
รวม	92,148	108,400	125,700	140,720

ที่มา: PriceWaterHouseCoopers (Various Years)

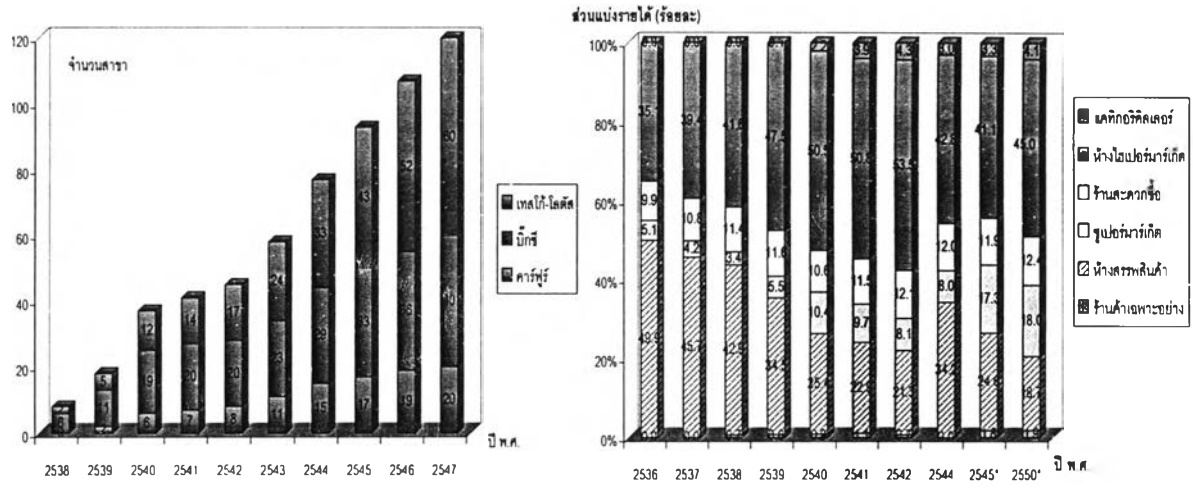
---

[13] คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้มีมติเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ.2541 เปิดให้มีการส่งเสริมกิจการประเภท 7.45 (กิจการค้าปลีกและ/ หรือค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภค) โดยได้รับสิทธิและประโยชน์ในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาษีอากร เพื่อให้ต่างชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจนี้ โดยได้รับการอำนวยความสะดวกในด้านการถือครองที่ดินและการเข้าเมืองของผู้เชี่ยวชาญต่างด้าว (ยุทธศักดิ์, 2544) ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของประเด็นนี้ต่อไปในหัวข้อ 4.4

4.2.3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด

การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการเป็นเจ้าของในธุรกิจค้าปลีก โดยเฉพาะการเข้ามาลงทุนของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติที่มุ่งเน้นตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตเป็นหลักเนื่องจากเป็นตลาดที่ยังมีศักยภาพการเติบโตสูง ทำให้ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตเหล่านี้ (เทสโก้-โลตัส บิ๊กซี และคาร์ฟูร์) มีการขยายสาขาอย่างรวดเร็ว โดยมีอัตราการขยายสาขาเฉลี่ยในช่วง พ.ศ.2540 – 2547 ถึงประมาณร้อยละ 29 ต่อปี จากที่เคยมีสาขารวมกันเพียง 18 สาขาใน พ.ศ.2539 กลายเป็น 120 สาขาใน พ.ศ.2547 ทำให้ส่วนแบ่งรายได้ของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตเพิ่มสูงขึ้นจนเป็นผู้นำในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ของไทยแทนที่ห้างสรรพสินค้าที่คาดว่าจะมีส่วนแบ่งรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยใน พ.ศ.2550 มีการคาดการณ์ว่าห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตจะครองส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 45.0 ในขณะที่ห้างสรรพสินค้าจะมีส่วนแบ่งเพียงร้อยละ 18.7 เท่านั้น (ดูภาพที่ 4.2)

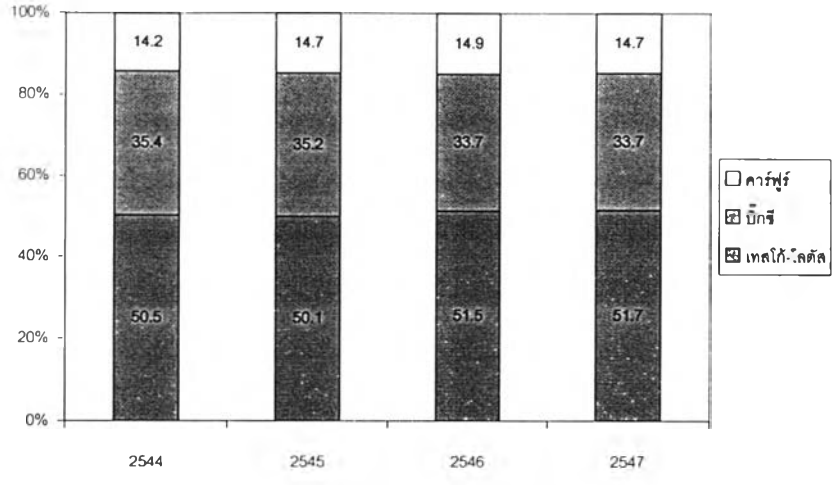
ภาพที่ 4.2 จำนวนสาขาของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตและส่วนแบ่งรายได้ของ
ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทต่างๆ



ที่มา: จากการรวบรวม (ดูรายละเอียดในภาพที่ 1.2 และ 1.3)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาการแข่งขันภายในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตเองพบว่า แม้ห้างทั้งสามจะมีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่องทั้งในแง่ของสาขาและยอดขาย แต่ในแง่ของส่วนแบ่งตลาดแล้ว กลับมีสัดส่วนค่อนข้างคงที่ โดยในช่วงการขยายตัวอย่างรวดเร็วระหว่างปี พ.ศ.2544 – 2547 นั้น เทสโก้-โลตัสสามารถครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งมาโดยตลอดและมีส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 50 – 51 รองลงมาคือ บิ๊กซี ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 33 – 35 ส่วนคาร์ฟูร์มีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุดคือร้อยละ 14 (ดูภาพที่ 4.3)

ภาพที่ 4.3 ส่วนแบ่งตลาดของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต ปี พ.ศ.2544 - 2547



ที่มา: PriceWaterHouseCoopers (Various Years)

4.2.4 กลไกตลาดกับการอธิบายตลาดผู้ขายน้อยรายในเมือง

หลังจากที่ประเด็นเรื่องการค้าปลีกและผลกระทบจากการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิมได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในสังคมไทย นับตั้งแต่หลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ก็มีวรรณกรรมด้านการค้าปลีกของไทยจำนวนมากพยายามอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก่อนที่จะนำเสนอแนวทางเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐในการจัดการกับสถานการณ์นี้ แต่ก็นำไปสู่ข้อถกเถียงค่อนข้างรุนแรงว่ารัฐควรจะเข้ามาแทรกแซงตลาดหรือปล่อยให้มีการแข่งขันอย่างเสรี

การศึกษาในบทที่ 3 ทำให้เราพบว่า บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติมีลักษณะเฉพาะทั้งในด้านที่เป็นความได้เปรียบ ข้อจำกัด และยังมีเงื่อนไขของการขยายตัวหลายประการ ด้วยเหตุที่กระบวนการข้ามชาติเพิ่งเกิดขึ้นประมาณหนึ่งทศวรรษ บรรษัทค้าปลีกชั้นนำจึงยังอยู่ในระหว่างการปรับตัวและเรียนรู้ โดยยังไม่สามารถนำความได้เปรียบขององค์กรมาใช้ในการขยายกิจการ จนรัฐหรือท้องถิ่นไม่สามารถมีบทบาทต่อรองได้ดังเลยที่วรรณกรรมของไทยมอง เพราะข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือ บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติจำเป็นจะต้องมี *"การฝังตัวในเชิงพื้นที่"* (Territorially Embeddedness) ที่ใกล้ชิดกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศผู้รับทุนมากเป็นพิเศษ และเป็นข้อจำกัดที่ทำให้บทบาทของสถาบันในประเทศผู้รับทุนมีนัยที่สำคัญยิ่งต่อผลลัพธ์ของการขยายกิจการห้างค้าปลีก

การวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบระหว่างประเทศไต้หวัน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น ยังแสดงให้เห็นถึงบทบาทของสถาบันที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดผลลัพธ์ของการค้าปลีกเหนือกลไกตลาดในแต่ละประเทศ โดยสถาบันในแต่ละประเทศจะมีรูปแบบการจัดสถาบันระหว่างตัวแสดงต่างๆ อย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงในลักษณะเฉพาะตัว จนนำไปสู่ปรากฏการณ์เฉพาะตัวลักษณะหนึ่ง "สถาบัน" จึงมีบทบาท

เป็นทั้งข้อจำกัด สิ่งสนับสนุน และการให้คุณค่า ขึ้นกับพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของแต่ละสังคมที่แตกต่างกันออกไป

ก่อนที่จะถกเถียงในประเด็นเรื่องนโยบายที่เหมาะสม (ซึ่งจะกล่าวถึงในบทที่ 6) เราจึงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์คำอธิบายถึงกติกาการเล่มเกมในตลาดค้าปลีกที่เข้าใกล้ความเป็นจริงมากที่สุด โดยก่อนอื่นนั้น เราจำเป็นต้องมองว่าปรากฏการณ์การค้าปลีกที่เกิดขึ้นในประเทศไทยนั้น มิใช่ *"ปรากฏการณ์สำเร็จรูป"* ที่จะต้องเกิดขึ้นเหมือนๆ กันในทุกประเทศที่บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติเข้าไปลงทุน แต่พลวัตที่เกิดขึ้นในประเทศไทยก็นับว่าเป็น *"ปรากฏการณ์เฉพาะตัว"* ลักษณะหนึ่ง โดยไทยเป็นประเทศที่มีจำนวนบรรษัทค้าปลีกเข้ามาลงทุนรวม 7 ราย ซึ่งจัดว่ามากเป็นอันดับที่ 4 ในภูมิภาคเอเชียตะวันออก รองจากจีน ไต้หวัน และเกาหลีใต้ (PricewaterhouseCoopers, 2005) และการที่พลวัตของโครงสร้างตลาดค้าปลีกไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 มีไฮเปอร์มาร์เก็ตเป็นตลาดหลัก และประกอบด้วยผู้ขายเพียง 3 ราย ซึ่งล้วนเป็นบรรษัทค้าปลีกข้ามชาตินั้นก็นับว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัว เพราะไต้หวัน เกาหลีใต้ รวมทั้งญี่ปุ่นนั้น ล้วนมีการเปิดเสรีการค้าปลีกมากกว่าไทยทั้งสิ้น[14] แต่โครงสร้างตลาดค้าปลีกก็มิได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับไทย

หากเรายึดกลไกตลาดเป็นศูนย์กลางในการวิเคราะห์ย่อมนำไปสู่ความจำกัดในการอธิบายปรากฏการณ์ในประเทศอื่นๆ และยังจำกัดทางเลือกเชิงนโยบายของประเทศผู้รับทุน (ดูการวิเคราะห์ข้อจำกัดของวรรณกรรมการค้าปลีกไทยในหัวข้อ 2.3 บทที่ 2) เพราะไม่สามารถให้คำตอบได้ว่า เหตุใดภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน คือ วิกฤตเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และความได้เปรียบของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ จึงไม่ได้ทำให้ทุกประเทศที่เผชิญเงื่อนไขนี้มีผลลัพธ์การค้าปลีกไปในรูปแบบเดียวกัน และนำไปสู่คำถามอื่นๆ ที่ไม่สามารถตอบได้อีกมากมาย เช่น เหตุใดตลาดค้าปลีกไทยจึงยังมีการแข่งขันในลักษณะผู้ขายน้อยรายแทนที่จะมีผู้นำตลาดที่โดดเด่นเพียงรายเดียวเช่นกรณีไต้หวัน ? เหตุใดผู้ประกอบการค้าปลีกไทยที่มีพัฒนาการมายาวนานจึงไม่สามารถแข่งขันกับบรรษัทข้ามชาติได้เช่นกรณีเกาหลีใต้ ? และเหตุใดไทยซึ่งมีการเปิดเสรีน้อยกว่า จึงไม่สามารถมีการกระจุกตัวที่ต่ำและมีผู้ค้ารายย่อยเป็นหลักได้เช่นกรณีญี่ปุ่น ?

บทบาทของสถาบัน การจัดสถาบัน และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่าง (๑) รัฐ การเมือง และกฎระเบียบ (๒) ทุนท้องถิ่นและเครือข่ายค้าปลีก และ (๓) วัฒนธรรมทางเศรษฐกิจ จะเป็นตัวอธิบายที่สำคัญต่อปรากฏการณ์ดังกล่าว เพื่อช่วยลดทอนข้อจำกัดของการยึดกลไกตลาดเป็นศูนย์กลาง

---

[14] จนถึงปี พ.ศ.2548 ประเทศไทยก็ยังคงไม่ได้มีการเปิดเสรีภาคการค้าปลีกค้าส่งอย่างเป็นทางการกับองค์การการค้าโลก (WTO) ในขณะที่ไต้หวัน เกาหลีใต้ รวมทั้งญี่ปุ่น ล้วนแต่มีการเปิดเสรีภาคนี้กับ WTO ไปแล้วทั้งสิ้น (จะกล่าวถึงประเด็นนี้ต่อไปในหัวข้อ 4.3)

4.3 รัฐ การเมือง และกฎระเบียบ

หากนำกรอบแนวคิดเรื่องระดับการวิเคราะห์เชิงสถาบันของ Hollingsworth (2000) มาปรับใช้จะช่วยสร้างความเข้าใจอย่างเป็นระบบยิ่งขึ้น โดยงานดังกล่าวเสนอว่า การวิเคราะห์เชิงสถาบันสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ สถาบัน (Institutions) การจัดสถาบัน (Institutional Arrangement) สถาบันเฉพาะด้าน/ ภาคเศรษฐกิจ (Institutional Sector) องค์กร (Organization) และ ผลลัพธ์และประสิทธิภาพ (Outputs and Performance)[15] องค์ประกอบทั้ง 5 ระดับ เป็นการจัดเรียงตามความถาวรและเสถียรภาพจากมากไปน้อย กล่าวคือ บรรทัดฐานและข้อตกลงย่อมมีความคงทนถาวรมากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ ในการวิเคราะห์เชิงสถาบัน อย่างไรก็ตาม แต่ละองค์ประกอบล้วนมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบแต่ละส่วนจึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในกรณีของรัฐ (State) สถาบันซึ่งมีระดับความถาวรและเสถียรภาพมากที่สุดคือ บรรทัดฐาน ธรรมเนียม หรือระบบคุณค่าที่สังคมไทยยึดถือ ซึ่งอาจกล่าวโดยรวมๆ ได้ว่าเป็น "กระบวนทัศน์" (Paradigm) ของสังคมไทย[16] ซึ่งจะแสดงออกผ่านการจัดความสัมพันธ์ของรัฐที่มีต่อสังคมและต่อบรรษัทข้ามชาติ โดยรัฐจะใช้การดำเนินนโยบาย (Policy) ด้านต่างๆ ผ่านหน่วยงานของรัฐ และจะเห็นได้เป็นรูปธรรมที่สุดผ่านกฎระเบียบหรือการจัดตั้งองค์กรเฉพาะกิจ รวมทั้งการแทรกแซงเศรษฐกิจสังคมในรูปแบบต่างๆ (ดูตารางที่ 4.4)

---

[15] ตัวอย่างขององค์ประกอบทั้ง 5 ระดับ มีดังนี้ (1) สถาบัน ได้แก่ บรรทัดฐาน กติกาหลัก ข้อตกลง ธรรมเนียม และคุณค่า (2) การจัดสถาบัน ได้แก่ ตลาด รัฐ ระบบลำดับขั้น เครือข่าย สมาคม ชุมชน (3) สถาบันเฉพาะด้าน/ ภาคเศรษฐกิจ ได้แก่ ระบบการเงิน ระบบการศึกษา ระบบธุรกิจ ระบบการวิจัย (4) องค์กร ได้แก่ องค์กรต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ หรือ NGOs (5) ผลลัพธ์และประสิทธิภาพ ได้แก่ กฎระเบียบ การตัดสินใจด้านการบริหาร อุปนิสัยของปัจเจก ปริมาณและคุณภาพของการผลิต ประสิทธิภาพของสังคมและสาขาเศรษฐกิจ (Hollingsworth, 2000: Figure 2)

[16] "กระบวนทัศน์" (Paradigm) หมายถึง ฐานสมมติ (Premises) ชุดหนึ่ง ทัศนะลักษณะหนึ่ง ความเชื่อแบบหนึ่ง กฎเกณฑ์ว่าด้วยวิธีคิดและวิธีวิเคราะห์บางอย่าง ที่ประกอบกันเข้าเป็นแบบแผนความคิด ซึ่งกำกับลักษณะของปัญหาหรือเรื่องที่ผู้เชื่อหรือมีศรัทธาในกระบวนทัศน์ดังกล่าว จะให้ความสนใจหรือพยายามหาคำตอบ และโดยทั่วไปในทางเศรษฐศาสตร์ ภายในกรอบของกระบวนทัศน์หนึ่งๆ แล้วจะมีทฤษฎี/ แบบจำลองมากมาย ซึ่งแตกต่างกันอยู่แต่ได้รับอิทธิพลหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของกระบวนทัศน์อันเดียวกัน (ใช้ตามความหมายของ ไกรยุทธ, อ้างแล้ว)

ตารางที่ 4.4 ระดับของการวิเคราะห์เชิงสถาบันในกรณีของรัฐไทยกับการค้าปลีก

ระดับ	การวิเคราะห์	องค์ประกอบ	ความถาวรและเสถียรภาพ
1	สถาบัน (Institutions)	กระบวนทัศน์ที่รัฐยึดถือ	มาก
2	การจัดสถาบัน (Institutional Arrangement)	ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสังคม/ ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับบรรษัทข้ามชาติ	
3	สถาบันเฉพาะด้าน/ ภาคส่วน (Institutional Sector)	นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก	
4	องค์กร (Organization)	การดำเนินงานผ่านหน่วยงานของรัฐ	
5	ผลและประสิทธิภาพ (Outputs and Performance)	กฎหมาย พระราชบัญญัติ การตัดสินใจด้านการบริหาร ประสิทธิผลของนโยบาย	น้อย

ที่มา: ดัดแปลงจาก Hollingsworth (2000: Figure 2)

หากเรามองนโยบายการค้าปลีกแยกออกมาจากบทบาทของรัฐและโครงสร้างทางการเมือง เราจะไม่สามารถเข้าใจ *"กติกาการเล่นเกม"* ที่เป็นกรอบใหญ่ที่สุดในสังคมไทยได้ เพราะโครงสร้างอำนาจทางการเมืองเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดกฎเกณฑ์และกติกาในสังคม ดังนั้น จึงเป็นเสมือนโครงสร้างที่กำหนดกระบวนการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจในสังคมนั้นๆ (รังสรรค์, 2546: 91)

"รัฐ" คือศูนย์กลางของความสัมพันธ์ทางอำนาจในสังคม ซึ่งไม่อาจแยกออกจากกระบวนการแสวงหาอำนาจและใช้อำนาจรัฐไปเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ กระบวนการเหล่านี้เรียกอย่างกว้างๆ ว่า "การเมือง" อันเป็นกระบวนการจัดสรรผลประโยชน์และสิ่งที่มีค่าทางสังคมโดยผ่านการใช้อำนาจรัฐทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ส่วน "สังคม" นั้น นอกจากจะเป็นพื้นที่ผลิตผลประโยชน์ทางกายภาพและสิ่งมีค่าต่างๆ ในทางวัฒนธรรมมาให้การเมืองจัดสรรจัดการแล้ว สังคมเองก็เป็นพื้นที่รองรับผลอันเกิดจากกระบวนการดังกล่าวด้วย (ดู เสกสรรค์, 2548) ในด้านความสัมพันธ์กับบรรษัทข้ามชาติ รัฐก็เป็นสถาบันที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อบรรษัทข้ามชาติในการเข้ามาขยายกิจการในประเทศผู้รับทุน เพราะรัฐเป็นผู้ตีความและกำหนดโครงสร้างสิทธิต่างๆ ให้แก่บรรษัทข้ามชาติ (Dicken, 2003)

การวิเคราะห์บทบาทของรัฐและการเมืองที่มีนัยสำคัญต่อพลวัตการค้าปลีกไทยในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก เริ่มจากการพิจารณาโครงสร้างทางการเมืองของรัฐไทยโดยสรุป เพื่อเชื่อมโยงกับกระบวนการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทข้ามชาติ จากนั้นจะเป็นการศึกษาบทบาทของรัฐบาลในสมัยนายชวน หลีกภัย และสมัย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกหลังวิกฤตเศรษฐกิจ

4.3.1 โครงสร้างทางการเมืองของรัฐไทย

กระบวนทัศน์ของรัฐไทยเป็นอย่างไร? เพื่อที่จะตอบคำถามนี้ เราจำเป็นต้องเข้าใจว่าพัฒนาการของระบอบประชาธิปไตยไทยเป็นไปในทิศทางใดและมีลักษณะเฉพาะอย่างไร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากประเด็นดังกล่าวนับว่าเป็นประเด็นที่ใหญ่และมีความซับซ้อนมาก ในวิทยานิพนธ์นี้จึงจำเป็นต้องสรุปอย่างรวบยอด และมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่มีผลเชื่อมโยงถึงการวิเคราะห์ในระดับนโยบายด้านการค้าปลีกและเปรียบเทียบความแตกต่างกับกรณีต่างประเทศที่ได้ศึกษาไปแล้วในบทที่ผ่านมา[17]

ในสมัยโบราณนั้น (Pre-modern) รัฐและการเมืองไทยมีลักษณะเด่น 4 ประการ คือ รัฐกับสังคมดำรงอยู่ทาบซ้อนกัน รัฐมิได้ยึดถือในเรื่องชาติและเชื้อชาติ อำนาจการเมืองผูกติดกับวิถีทางวัฒนธรรมและค่อนข้างกระจายในหมู่ชนชั้นนำ และรัฐมีบทหน้าที่จำกัด แต่เมื่อระบบไพร่-ขุนนางถูกทำลายไป ประกอบกับแรงกดดันจากลัทธิล่าอาณานิคม (Colonialism) จึงกลายเป็นหน่ออ่อนสำคัญที่นำไปสู่การแยกตัวระหว่างรัฐกับสังคม จนกระทั่งเมื่อเกิดรัฐประหารในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2490 ก็ทำให้ลักษณะใหม่ของรัฐไทยปรากฏขึ้นอย่างสมบูรณ์ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงลักษณะเด่น 4 ประการดั้งเดิมให้กลายเป็นลักษณะใหม่ คือ การแยกตัวระหว่างรัฐกับสังคม เกิดการก่อตัวของชาติสมัยใหม่ภายใต้การปกครองของรัฐ การใช้อำนาจทางการเมืองเริ่มห่างจากวิถีวัฒนธรรม และรัฐขยายบทบาทหน้าที่ต่อสังคมไปอย่างทั่วด้าน (ดู เสกสรรค์, 2538; 2548)

การที่รัฐไทยมีการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องมาจากรัฐโบราณ เพียงแต่แปรสภาพสู่รัฐไทยสมัยใหม่และมีการปรับตัวมาอย่างค่อยเป็นค่อยไปทำให้ *"รัฐไทยมีศักยภาพมากในการปรับตัวและดัดแปลงตนเอง และมีบทบาทมาโดยตลอดในการดัดแปลงสังคมให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ของรัฐ สภาพเช่นนี้ทำให้บทบาทของรัฐในการควบคุมสังคมยังคงมีอยู่อย่างมากและสม่ำเสมอ แม้ในระยะหลังๆ รัฐบาลจะมาจากการเลือกตั้งและมีการสร้างสถาบันการเมืองแบบประชาธิปไตยขึ้นหลายอย่างก็ตาม"* (เพิ่งอ้าง: 68) เพราะถึงแม้รัฐไทยจะมีการแปรสภาพและเปลี่ยนแปลงมายาวนาน แต่ลักษณะสำคัญที่ดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง คือ "ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์" (Patron-Client Relationship) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการจัดสถาบันของสังคมไทยมาแต่โบราณ (รังสรรค์, 2546) แม้ระบบไพร่จะถูกยกเลิกไป[18] แต่วัฒนธรรมอุปถัมภ์จากระบบไพร่ที่มีวิวัฒนาการและฝังรากลึกมายาวนานก็มิได้หายสาบสูญไป แต่ผ่าน

---

[17] หากสนใจเรื่องพัฒนาการของระบอบประชาธิปไตยและข้อถกเถียงในเชิงลึก โปรดดูงานของนักรัฐศาสตร์และเศรษฐศาสตร์การเมือง เช่น ชัยอนันต์ สมุทวณิช, เสกสรรค์ ประเสริฐกุล, เอนก เหล่าธรรมทัศน์, เกษียร เตชะพีระ, ผาสุก พงษ์ไพจิตร, รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ เป็นต้น

[18] รากฐานการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นในช่วงสมัยรัชกาลที่ 4 เมื่อรัฐไทยต้องเผชิญกับแรงกดดันจากลัทธิล่าอาณานิคม ประกอบกับการค้าภาคเอกชนเริ่มเติบโต ความจำเป็นที่ต้องควบคุมกำลังคนในสังคมก็เริ่มลดลง ในช่วงรอยต่อระหว่างรัชกาลที่ 4 กับรัชกาลที่ 5 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมไทยจึงส่งผลกระทบต่อโครงสร้างรัฐโบราณอย่างมาก ขุนนางเก่าซึ่งเป็นชนชั้นนำแบบประเพณีควบคู่มากับระบบไพร่ได้ถูกลดอิทธิพลและความสำคัญลงไปทีละน้อย และนำไปสู่การรวมศูนย์อำนาจการคลังและการปกครองเข้าสู่ส่วนกลาง มีการสร้างระบบข้าราชการประจำสมัยใหม่ และมีกองทัพประจำการขึ้นมาแทนระบบขุนนางแบบเก่า(ดู เสกสรรค์, 2548; สกอตต์, 2539; Ockey, 2000; McVey et al, 2000)

การแปรสภาพอย่างต่อเนื่อง ในระบอบประชาธิปไตยปัจจุบัน ทรัพยากรใหม่ๆ สำหรับระบบอุปถัมภ์ได้ถูกสร้างขึ้นในรูปของสายสัมพันธ์กับพรรคการเมือง กลายเป็นความสัมพันธ์ทางอำนาจที่มีรัฐราชการ (Bureaucratic State) เป็นแกนกลาง การเลือกตั้งจึงเป็นการเคลื่อนไหวของเครือข่ายอุปถัมภ์ต่างๆ ในการสนับสนุนให้หัวหน้าเครือข่ายก้าวขึ้นสู่อำนาจ และเมื่อมีโอกาสขึ้นกุมอำนาจแล้ว ก็ถือเป็นชัยชนะร่วมกัน มีการแบ่งสันปันส่วนผลประโยชน์กันตามฐานะใหญ่เล็กในเครือข่ายนั้นๆ โดยไม่ค่อยได้พิจารณาถึงสิทธิผลประโยชน์ของคนนอกเครือข่าย (ดู เสกสรรค์, 2548; สกอตต์, 2539; Ockey, 2000; McVey et al, 2000)

รัฐไทยจึงเป็นผู้ออกแบบโครงสร้างทางชนชั้นให้แก่สังคมไทยโดยตรง ดังนั้น ไม่ว่ากลุ่มใดๆ จะก้าวขึ้นมามีบทบาททางการเมืองในแต่ละยุคสมัยแม้จะผ่านกระบวนการเลือกตั้งหรือไม่ก็ตาม ก็จะเคยชินกับการใช้อำนาจรัฐในแบบเดียวกับที่เคยได้รับการดูแลอุปถัมภ์มา รัฐไทยจึงมีความสัมพันธ์ในแนวดิ่งกับสังคมมาโดยตลอด (ชัยอนันต์ อ้างถึงใน เสกสรรค์, 2548) ด้วยเหตุนี้ *"แม้ชนชั้นนำจากภาคธุรกิจเอกชนจะเข้ามามีบทบาททางการเมืองมากขึ้นผ่านกระบวนการเลือกตั้ง ก็ยังคงเคยชินกับการใช้อำนาจแบบเดียวกับที่พวกเขาเคยได้รับการดูแลอุปถัมภ์ รวมทั้งถูกโครงสร้างกลไกรัฐที่พวกเขาได้รับมรดกมาผลักดันให้ใช้อำนาจไปในทางควบคุมประชาชน"* (เพิ่งอ้าง: 68)

การเปลี่ยนแปลงกลุ่มผู้มีอำนาจของรัฐหรือการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล จึงไม่ได้มีนัยสำคัญต่อการใช้อำนาจของรัฐต่อสังคม เพราะระบบคุณค่าเบื้องหลังการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจยังดำรงอยู่เช่นเดิม ไม่ว่าจะเป็นในช่วงภายหลังปี พ.ศ.2516 – 2519 ซึ่งชนชั้นนำของรัฐไทย (State Elite) ได้เปิดพื้นที่ทางการเมืองให้แก่ชนชั้นนำทางธุรกิจและชนชั้นกลางบางกลุ่ม หรือแม้จะกลับสู่ระบอบประชาธิปไตยภายหลังปี พ.ศ.2521 แต่ก็เป็นไปเพื่อการรองรับการพบกันครึ่งทางระหว่างชนชั้นนำจากระบบราชการกับชนชั้นนำจากภาคธุรกิจเอกชนและชนชั้นกลางส่วนข้างมาก รวมทั้งในภายหลังสมัยรัฐบาลพลเอก ชาติชาย ชุณหะวัณ ปี พ.ศ.2531 เป็นต้นมา ก็เป็นเพียงการสับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างชนชั้นนำจากระบบราชการกับชนชั้นนำจากภาคเอกชนเท่านั้น

พัฒนาการดังกล่าวนี้ส่งผลให้โครงสร้างทางการเมืองของรัฐไทยมีลักษณะทางชนชั้น (Class Character) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระบวนทัศน์ในการดำเนินนโยบายต่างๆ จึงผูกพันเข้ากับการดูแลผลประโยชน์ของภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนผลประโยชน์ของชนชั้นกลางมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสะท้อนออกมาในมิติทางเศรษฐกิจผ่านกระบวนการกำหนดนโยบายด้านต่างๆ การดำเนินนโยบายเศรษฐกิจเพื่อสวัสดิการสูงสุดของสังคม (Social Welfare Maximisation) จึงเป็นเรื่องที่มิอาจเป็นไปได้ เพราะการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจกลายเป็นกระบวนการแบ่งปันผลประโยชน์เพื่อการอุปถัมภ์ทางการเมือง (รังสรรค์, 2546) ดังที่ เสกสรรค์ (2548: 74) สรุปอย่างรวบรัดให้เห็นลักษณะเฉพาะทางกระบวนทัศน์ของรัฐไทยไว้ว่า

"...แนวโน้มของรัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งทุกชุดจึงแทบไม่มีนโยบายที่แตกต่างไปจากรัฐบาลอำนาจนิยมในอดีต กล่าวคือ เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง เน้นการเจริญเติบโตมากกว่าการกระจายรายได้ เน้นเมืองมากกว่าชนบท และเน้นการรวมศูนย์อำนาจการเมืองการปกครองมากกว่าการกระจายอำนาจอย่างมีนัยสำคัญแท้จริง..."

กระบวนทัศน์ของรัฐไทยที่มีรากฐานมาจากโครงสร้างทางการเมืองดังที่ได้กล่าวไปแล้วนี้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและสังคมต่างๆ โดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนจากต่างประเทศและบรรษัทข้ามชาติ ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

4.3.2 นโยบายเศรษฐกิจกับการลงทุนจากต่างประเทศ

ด้วยโครงสร้างทางการเมืองของรัฐไทยที่มีลักษณะทางชนชั้นและมีความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์เป็นแกนกลาง ชนชั้นปกครองจึงต้องแสวงหาฐานอำนาจทางเศรษฐกิจและสร้างสายสัมพันธ์กับกลุ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่สำคัญ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่สามารถใช้ในการอุปถัมภ์ทางการเมือง การกำหนดนโยบายเศรษฐกิจจึงกลายเป็นกระบวนการแสวงหาค่าเช่าทางเศรษฐกิจ (Rent Seeking)[19] ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้เกิดค่าเช่าทางเศรษฐกิจ (Economic Rent) ได้ในระดับสูงจึงอยู่ที่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลในทุกยุคจึงให้ความสำคัญกับการขยายตัวของ GDP เป็นลำดับต้นๆ

หนึ่งในนโยบายสำคัญที่จะช่วยเพิ่มอัตราการเจริญเติบโตของประเทศก็คือ การสนับสนุนการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) โดยประเทศไทยใช้นโยบายพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial Policy) เช่นเดียวกับประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ที่ต้องการไล่กวดทางเศรษฐกิจ เพราะมีข้อจำกัดในด้านเงินทุนและเทคโนโลยีในการผลิต จึงต้องอาศัยการลงทุนจากบรรษัทข้ามชาติที่มีเทคโนโลยีเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ พัฒนาการอุตสาหกรรมของไทยที่เปลี่ยนจากการทดแทนการนำเข้า (Import Substitution) มาเป็นการส่งเสริมการส่งออก (Export Promotion) นับตั้งแต่ทศวรรษ 2520 เป็นต้นมา จึงมีลักษณะอิงการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศค่อนข้างสูง (ผาสุก, 2541: 183)

อย่างไรก็ตาม ข้อแตกต่างที่สำคัญจากประเทศอุตสาหกรรมใหม่อื่นๆ เช่น เกาหลีใต้หรือไต้หวัน ก็คือ ภาครัฐของไทยให้ความสำคัญกับการตั้งฐานกิจการโดยร่วมทุนกับทุนข้ามชาติ แต่เป็นไปในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัย ไม่ได้เข้ามามีบทบาทควบคุม หรือมีมาตรการเงื่อนไขเพื่อบังคับด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีแต่ประการใด[20] เห็นได้ชัดจากข้อเสนอยกเว้นทางภาษีของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ของไทยที่มากกว่าหลายๆ ประเทศใกล้เคียง เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ (FIAS, 1999) โดยมิได้มีการประเมินถึงต้นทุน – ผลได้ (Cost – Benefit Analysis) ที่ประเทศจะได้รับแต่

---

[19] อย่างไรก็ตาม รูปแบบและกระบวนการแสวงหาค่าเช่าทางเศรษฐกิจในแต่ละยุคสมัยก็มีความแตกต่างกันออกไป ดู เช่น รังสรรค์ (2546), ธานี (2546), ผาสุกและนวลน้อย (2547), Khan and Jomo eds (2000)

[20] ดูกรณีของไทยใน ผาสุก (2541) เปรียบเทียบกับประเทศอุตสาหกรรมใหม่อื่นๆ ใน Chang (2003)

อย่างใด (Duenden, 2004) การวิเคราะห์ทางเศรษฐมิติก็พบว่า บรรษัทข้ามชาติสามารถตอบสนองต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจได้ดี เพราะมีนัยสำคัญต่อการเจริญเติบโตใน GDP ของไทยมาตลอดตั้งแต่ทศวรรษ 2510 จนถึงปี พ.ศ.2542 (Kinoshita, 2001; Archanun, 2002) แต่ก็เป็นเพียงผลประโยชน์ด้านเดียวเท่านั้น เพราะผลที่ไทยได้รับจากบรรษัทข้ามชาติในด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา พบว่าไม่มีนัยสำคัญทั้งสิ้น (ดู Wisarn and Bunluasak, 1994; Urata, 1996; Brooker Group, 2001) การสนับสนุนบรรษัทข้ามชาติจึงเป็นเงื่อนไขที่สอดคล้องต่อกระบวนทัศน์ทางการเมืองที่ค่อนข้างลำเอียง (Bias) ของรัฐไทยมาโดยตลอด

เมื่อพิจารณาพัฒนาการของโครงสร้างทางการเมืองและนโยบายต่อบรรษัทข้ามชาติที่รัฐไทยดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง *การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 จึงมิได้เป็นปัจจัยหลักที่มีนัยต่อพลวัตการค้าปลีกไทยในปัจจุบัน* มากเท่ากับที่วรรณกรรมไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกหรือกลุ่มกระแสรอง รวมทั้งความเข้าใจทั่วไปของสังคมให้ความสำคัญ เพราะวิกฤตเศรษฐกิจมิได้เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้รัฐไทยต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างสิทธิและสถาบันภายในประเทศเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการเข้ามาของนักลงทุนต่างชาติ แต่กระบวนทัศน์หรือคุณค่าเชิงโครงสร้างที่รัฐไทยมีต่อบรรษัทข้ามชาติมายาวนานต่างหาก ที่เป็นรากฐานของแนวคิดที่ฝังลึกมาตลอดประวัติศาสตร์การพัฒนาทางการเมืองของประเทศ[21] เพราะหากพิจารณาพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์แล้ว ก็มิอาจการันตีได้ว่าแม้จะไม่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้ขึ้น รัฐไทยจะยังคงดำรงโครงสร้างสถาบันภายในประเทศไว้อีกนานเพียงใด โดยเฉพาะในภาคการค้าปลีก เพราะรัฐบาลไทยดำเนินนโยบายการเปิดเสรีการค้าปลีกเกินเลยกว่าระดับที่มีข้อผูกพันกับองค์การการค้าโลก (WTO) มาตั้งแต่ พ.ศ.2538 แล้ว (รังสรรค์, 2545; รณรงค์, 2546)[22] นอกจากนี้โครงสร้างสิทธิที่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤตก็มิได้มีผลในทางปฏิบัติแต่ประการใด เพราะพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 ที่มักถูกเข้าใจว่าเป็นการทลายกำแพงครั้งใหญ่นั้น จนกระทั่งปัจจุบัน (พ.ศ.2548) ก็ยังไม่มีบรรษัทข้ามชาติรายใดใช้สิทธิตามระเบียบนี้[23]

---

[21] อาจเปรียบเทียบคล้ายคลึงกับกรณีของสนธิสัญญาบาวริ่งที่ไทยเจรจากับประเทศอังกฤษในปี พ.ศ.2398 และนำไปสู่วาทกรรมว่าเป็นจุดเปลี่ยนของการค้าเสรีในประเทศไทยหรือจุดหักเหของพัฒนาการเศรษฐกิจการเมืองไทย ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว ในช่วงเวลานั้น ข้อกำหนดดังกล่าวมีความหมายเพียงการจัดหมวดหมู่ของภาษีที่เก็บอยู่ และถูกใช้เพื่อให้เศรษฐกิจและฐานภาษีขยายตัว ประกอบกับการนำพ่อค้าชาวยุโรปมาคานอำนาจกับอิทธิพลของพ่อค้าจีนเป็นหลัก มิได้เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของไทยดังที่ถูกเข้าใจโดยทั่วไป (ดู ผาสุกและเบเคอร์, 2546: 124; Seksan, 1989)

[22] ในการเจรจาการค้าพหุภาคีภายใต้กรอบของ WTO รอบอุรุกวัย ไทยได้ยื่นข้อเสนอและมีข้อผูกพันการเปิดเสรีสาขาการจัดจำหน่าย เฉพาะในส่วนของธุรกิจการให้บริการตัวแทนจำหน่าย (Commission Agent' Services) เท่านั้น ในขณะที่อีก 3 ส่วนหลัก คือ การค้าส่ง การค้าปลีก และแฟรนไชส์ ไทยยังไม่ได้เปิดเสรีแต่อย่างใด แต่ รณรงค์ (2546) ซึ่งเป็นข้าราชการสำนักเจรจาการค้าบริการ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ก็ยอมรับว่า ในทางปฏิบัตินั้น "ผู้ประกอบการต่างชาติได้อาศัยนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และช่องโหว่ของกฎหมาย จนสามารถเข้ามาครอบครองกิจการการจัดจำหน่ายในประเทศไทยได้เป็นส่วนใหญ่แล้ว" การเปิดเสรีของไทยจึงนับว่าเป็นการเปิดเสรีมากกว่าตัวอักษรมาโดยตลอด

[23] ดูการวิเคราะห์เรื่องพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 ในหัวข้อ 4.3.3

บทบาทของรัฐต่อบรรษัทข้ามชาติในกรณีของไทย จึงไม่เคยแสดงออกในลักษณะการเป็นรัฐพัฒนา (Developmental State) ที่มียุทธศาสตร์ต่อการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อผลระยะยาวหรือแม้กระทั่งการต่อรองในระยะสั้นต่อบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ เพราะไม่ได้มีกระบวนทัศน์ที่เน้นพัฒนาทุนท้องถิ่นมากกว่าทุนข้ามชาติดังเช่นกรณีของเกาหลีใต้ และก็มิได้มีฐานเลียงทางการเมืองหรือกระบวนการกำหนดนโยบายที่ให้ความสำคัญต่อผู้ค้าปลีกรายย่อยเช่นในกรณีของญี่ปุ่น แต่จะมีลักษณะใกล้เคียงกับไต้หวันซึ่งเน้นการสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศในภาคค้าปลีกค้าส่ง การจัดการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ จึงเป็นเพียงการตอกย้ำให้เห็นกระบวนทัศน์ของรัฐไทยได้ชัดเจนขึ้นเท่านั้น เพราะผู้ที่มีโอกาสได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติมากที่สุด คือ กลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยในเมืองและในต่างจังหวัด ในขณะที่ผู้มีโอกาสได้รับประโยชน์อย่างน้อย 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้ค้าปลีกรายใหญ่ที่ในช่วงวิกฤตนั้นมีความต้องการจะขายกิจการของตนเพื่อลดภาระหนี้สิน (กลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์และกลุ่มเซ็นทรัล) และอีกกลุ่มคือชนชั้นกลางซึ่งกำลังมีรายได้ที่ลดลงก็มีโอกาสจะได้รับประโยชน์จากปริมาณห้างค้าปลีกที่เพิ่มขึ้นและราคาสินค้าที่ถูกลง หากพิจารณาจากกลุ่มที่มีโอกาสได้และเสียผลประโยชน์แล้ว ย่อมสอดคล้องกับลักษณะของรัฐไทยที่มีลักษณะทางชนชั้นเอื้ออำนวยต่อผลประโยชน์ของภาคธุรกิจเอกชนและผลประโยชน์ของชนชั้นกลางมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

ดั้งนั้น ภายใต้กติกาการเล่นเกมหลักดังกล่าวนี้ (Meta Rules) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลจึงมิได้มีผลต่อกระบวนทัศน์ที่รัฐยึดถือ และความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสังคม/ รัฐกับบรรษัทข้ามชาติ ซึ่งเป็นสถาบันที่มีระดับความถาวรและเสถียรภาพมากที่สุด เพราะสถาบันทั้งสองระดับมีลักษณะที่ค่อนข้างชัดเจนจากพัฒนาการทางการเมืองที่ฝังรากฐานมายาวนาน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลจะมีผลต่อภาคการค้าปลีกอยู่บ้าง ในระดับของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก การดำเนินงานผ่านหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกฎระเบียบ ซึ่งเป็นสถาบันที่มีความคงทนถาวรในระดับรองๆ ลงมา ทั้งนี้ ในช่วงที่บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติสามารถขยายตัวอย่างรวดเร็วในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2548 นั้น มีการเปลี่ยนแปลงจากรัฐบาลนายชวน หลีกภัย (พ.ศ.2540 - 2544) มาเป็นรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร (พ.ศ.2544 – 2548) การศึกษาในหัวข้อต่อไปจะเป็นการแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในระดับของนโยบาย การดำเนินงานผ่านหน่วยงานของรัฐ และกฎระเบียบ ของทั้งสองรัฐบาลตามลำดับ

4.3.3 การค้าปลีกในสมัยรัฐบาลนายชวน หลักภัย (พ.ศ.2540 - 2544)

หลังวิกฤตเศรษฐกิจ พรรคประชาธิปัตย์ภายใต้การนำของนายชวน หลีกภัย ได้เป็นแกนนำในการจัดตั้งรัฐบาลระหว่างปี พ.ศ.2540 – 2544 โดยนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกมีแนวทางตามกรอบของเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก กล่าวคือเชื่อมั่นในการทำงานของกลไกตลาด และสนับสนุนการดำเนินงานของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติที่ช่วยให้ระดับราคาสินค้าอุปโภคบริโภคต่ำลง ดังคำกล่าวของนายศุภชัย พาณิชภักดิ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ในขณะนั้น

"รัฐบาลได้เดินมาถูกทางแล้ว ทุกอย่างต้องเป็นไปตามกลไกตลาด เพราะทำให้สินค้ามีราคาถูกลง และผู้บริโภคส่วนใหญ่ได้ประโยชน์ จึงไม่เห็นด้วยกับการให้ยกเลิกการแข่งขันด้านราคา"

(*ฐานเศรษฐกิจ*, 25 – 28 กุมภาพันธ์ 2544)

นโยบายของรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ที่มีนัยสำคัญต่อการค้าปลีกไทยในช่วงเวลานี้ประกอบด้วย 3 เรื่องหลัก ได้แก่ (1) พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 (2) พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ.2542 และ (3) การสนับสนุนการลงทุนผ่าน BOI

<u>พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542</u>

มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ปว. 281 เป็นพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นเงื่อนไขมาจากหนังสือแจ้งความจำนงขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงินที่ไทยยื่นต่อกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ฉบับที่ 5 ในวันที่ 25 สิงหาคม 2541[24] วัตถุประสงค์ของ พ.ร.บ.ฉบับนี้ คือ การเปิดโอกาสให้นิติบุคคลต่างชาติสามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยได้ง่ายขึ้น ตามคำแนะนำของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เพราะตาม ปว.281 เดิมนั้นจะไม่อนุญาตให้นิติบุคคลต่างด้าว (หมายถึงมีหุ้นที่ถือโดยคนต่างด้าวมากกว่ากึ่งหนึ่ง) ประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทย จึงมีการแก้ไข โดยกำหนดให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งอยู่ในบัญชีสาม ซึ่งระบุว่าเป็น "ธุรกิจที่คนไทยยังไม่มีความพร้อมที่จะแข่งขันในการประกอบกิจการกับคนต่างด้าว" แต่มีข้อยกเว้นสำหรับ (ข้อ 14) การค้าปลีกสินค้าทุกประเภทที่มีทุนขั้นต่ำรวมทั้งสิ้นน้อยกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท หรือที่มีทุนขั้นต่ำของแต่ละร้านค้าน้อยกว่ายี่สิบล้านบาท และ (ข้อ 15) การค้าส่งสินค้าทุกประเภทที่มีทุนขั้นต่ำของแต่ละร้านค้าน้อยกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง โดยเฉพาะห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตจากต่างชาติจึงสามารถใช้สิทธิตามข้อยกเว้นดังกล่าวได้ เพราะโดยทั่วไปก็มีขนาดการลงทุนต่อสาขามากกว่ายี่สิบล้านบาทอยู่แล้ว

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงใน พ.ร.บ. ดังกล่าวนี้ก็ไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการค้าปลีกอย่างที่สังคมและวรรณกรรมส่วนใหญ่มักเข้าใจ เพราะจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2548) ก็ยังไม่เคยมีบรรษัทค้าปลีก

---

[24] คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2541 เห็นชอบในหลักการและเงื่อนไขการขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศตามหนังสือแจ้งความจำนงฯ ฉบับที่ 5 และมอบหมายให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้ลงนามในหนังสือแจ้งความจำนงฯ ดังกล่าว เพื่อจะได้จัดส่งให้คณะกรรมการกองทุนการเงินระหว่างประเทศพิจารณาอนุมัติการเบิกจ่ายเงินกู้งวดที่ 5 ให้กับประเทศไทย โดยในการเบิกจ่ายเงินกู้งวดที่ 5 นี้ ประเทศไทยจะได้รับเงินกู้จำนวนทั้งสิ้น 494 ล้านเหรียญสหรัฐ พร้อมทั้งจะได้รับเงินกู้ย้อนหลังภายใต้โครงการฯ จากแคนาดาซึ่งเป็นผู้บริจาคแทนอินโดนีเซียอีก 362.10 ล้านเหรียญสหรัฐ ในหลักการข้อที่ 5 เรื่องนโยบายการเปิดตลาดเสรี ได้ระบุว่าจะมี "...การแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ปว. 281 เป็นพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว เพื่อเป็นการสนับสนุนการลงทุนของต่างประเทศ และการถือครองของชาวต่างชาติ โดยการแก้ไขประมวลกฎหมายที่ดินและพระราชบัญญัติอาคารชุด ...มาตรการต่าง ๆที่ได้กล่าวมาในขั้นต้นจะสามารถส่งเสริมให้มีการนำเงินมาลงทุนจากต่างประเทศได้จำนวนมาก" (ดูรายละเอียดข้ออื่นๆ ได้ใน www.mof.go.th/mofweb/LOI5/news90t.htm)

ข้ามชาติรายใดใช้สิทธิตาม พ.ร.บ.ฉบับนี้ เนื่องจากหากใช้สิทธิตามข้อกำหนดนี้จะต้องถูกจำกัดการค้าผลิตภัณฑ์หรือผลิตผลทางการเกษตรพื้นเมือง และการขายอาหารเครื่องดื่ม ตามบัญชีท้าย พ.ร.บ.ข้อ (13) และ (19) ซึ่งจะทำให้ห้างค้าปลีกนั้นไม่สามารถดำเนินการได้ครบวงจร จึงยังไม่มีร้านค้าปลีกรายใหญ่รายใดเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือหุ้นทำให้กลายเป็นคนต่างด้าว เพราะหากเปลี่ยนแปลงเป็นนิติบุคคลต่างด้าว ถึงแม้จะขายปลีกได้ แต่ก็ไม่สามารถขายสินค้าเกษตรพื้นเมืองหรืออาหารและเครื่องดื่มซึ่งเป็นสินค้าหลักอย่างหนึ่งของตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ต (รณรงค์, 2546) พ.ร.บ.ฉบับนี้จึงเป็นเพียงการเปลี่ยนกฎระเบียบทางการที่ไม่ได้มีนัยต่อพลวัตการค้าปลีกแต่ประการใด และหากพิจารณาตามตัวอักษรแล้วยังพบว่ามีความเคร่งครัดมากกว่าที่จะผ่อนคลายลงเสียอีก

เนื่องจาก พ.ร.บ. ฉบับนี้ไม่มีบทบัญญัติครอบคลุมถึงกรณีคนต่างด้าวมีหุ้นไม่เกินกึ่งหนึ่งในนิติบุคคลสัญชาติไทย แต่มีอำนาจบริหารจัดการและสิทธิในการลงคะแนนเสียงแต่งตั้งกรรมการ จึงเป็นกฎเกณฑ์ที่จูงใจให้บรรษัทข้ามชาติเลือกที่จะจัดตั้งบริษัทในลักษณะให้คนไทยถือหุ้นในนามแทนต่างชาติ (Nominee) ซึ่งจะทำให้บรรษัทได้รับประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจหรือการแสวงหาอสังหาริมทรัพย์ได้ง่ายขึ้น[25] เพราะกฎระเบียบที่ควบคุมด้าน Nominee ของไทยไม่ได้มีความเข้มงวดหรือตรวจสอบอย่างรัดกุมมายาวนานตั้งแต่สมัยกฎหมาย ปว.281 ยังบังคับใช้อยู่[26]

<u>พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ.2542</u>

พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า พ.ศ.2542 มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างกฎและกติกาการแข่งขันทางการค้าระหว่างผู้ประกอบการที่เป็นธรรมและเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ที่มีอำนาจเหนือตลาดทำการจำกัดหรือกีดกันการแข่งขันของคู่แข่งอย่างไม่เป็นธรรม หรือกำหนดเงื่อนไขในการซื้อหรือขายสินค้าที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค

---

[25] ในประเด็นเรื่องการถือหุ้นแทนและผลต่อเศรษฐกิจไทย รายงานวิจัยของ ศ.ดร.ประสิทธิ์ เอกบุตร คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่องผลกระทบการใช้ พ.ร.บ.ประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 พบว่า ไทยเจอปัญหาการจัดตั้งบริษัทในลักษณะถือหุ้นแทน (Nominee) หรือคนไทยถือหุ้นในนามแทนต่างชาติเป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปี 2543 มีสัดส่วน 55.02% เพิ่มเป็น 89.12% ในปี 2547 คิดเป็นมูลค่าถึง 270,000 ล้านบาท (อ้างถึงใน *มติชน*, 28 ตุลาคม 2548) นอกจากนั้น ประเด็นนี้ยังมีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับบทบาทของทุนท้องถิ่นผู้เป็นพันธมิตรของบรรษัทข้ามชาติ ดูหัวข้อ 4.4

[26] เป็นเพราะกฎหมายไทยยังใช้ "จำนวนหุ้น" ในการตัดสิน "สัญชาติ" ของบริษัท มิใช่ "สิทธิออกเสียง" ของหุ้นทั้งหมดอย่างที่ควรจะเป็น (เพราะในความเป็นจริงแล้ว อำนาจควบคุมบริษัทย่อมมาจาก "สิทธิออกเสียง" ของหุ้น มิใช่จำนวนหุ้น) ซึ่งกฎนี้นับว่ายังล้าหลังประเทศพัฒนาแล้วอยู่มาก กระทรวงพาณิชย์จึงสามารถอ้างถึงความไม่เกี่ยวข้องของหน่วยงานต่อการเติบโตของไฮเปอร์มาร์เก็ตได้ว่า *"กรมพัฒนาธุรกิจการค้าไม่เคยอนุญาตคนต่างด้าวประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง แต่การเติบโตและการขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เนื่องมาจากบริษัทค้าปลีกค้าส่งมีหุ้นที่ถือโดยคนต่างด้าวไม่เกินกึ่งหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นนิติบุคคลสัญชาติไทยประกอบธุรกิจได้โดยไม่ต้องขออนุญาต ถือว่าถูกต้องตามกฎหมายทางทะเบียน เนื่องจากทะเบียนถือเป็นเอกสารมหาชน ซึ่งถูกต้องตาม พ.ร.บ. นี้"* แต่ก็ยอมรับว่า *"หากมีการแก้ไขการมีอำนาจความคุมภายในกิจการ เช่น Hypermarket ก็จะจัดอยู่ในนิติบุคคลต่างด้าวทันที"* (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2545)

ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกิจการค้าปลีกอยู่ในมาตรา 27 และ 29 โดยใน *มาตรา 27* จะห้ามมิให้ผู้ประกอบการธุรกิจใดร่วมกับผู้ประกอบการธุรกิจอื่นกระทำการอันใดเพื่อการผูกขาดหรือลดการแข่งขัน หรือจำกัดการแข่งขันในตลาดสินค้าใดสินค้าหนึ่ง ในลักษณะต่างๆ เช่น การกำหนดราคาซื้อ หรือขายสินค้าเป็นราคาเดียว ทำความตกลงร่วมกันเพื่อครอบครองหรือควบคุมตลาด กำหนดแบ่งท้องที่ที่ผู้ประกอบการแต่ละรายจะซื้อหรือจำหน่าย/ลดการจำหน่ายสินค้า เป็นต้น ส่วน *มาตรา 29* ห้ามมิให้ผู้ประกอบการธุรกิจกระทำการใดๆ อันมิใช่การแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม ทำลาย ทำให้เสียหาย ขัดขวาง กีดกัน หรือจำกัดการประกอบธุรกิจอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการแข่งขันทางการค้าซึ่งแต่งตั้งในสมัยรัฐบาลชวนได้เสนอเกณฑ์ของการมีอำนาจเหนือตลาดโดยให้หมายถึงผู้ประกอบการที่มีส่วนแบ่งตลาดไม่ต่ำกว่าร้อยละ 33.33 และยอดขายไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาทต่อปี แต่เกณฑ์ดังกล่าวไม่ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี เนื่องจากกระแสคัดค้านของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีส่วนแบ่งตลาดและยอดขายเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จึงมีข้อถกเถียงค่อนข้างมาก เพราะถ้าไม่มีการออกเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดตาม มาตรา 25 ซึ่งเป็นมาตราที่สำคัญที่สุดของกฎหมายฉบับนี้ จะทำให้ไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายฉบับนี้ได้ อย่างไรก็ตาม การประกาศใช้เกณฑ์อำนาจเหนือตลาดแยกเป็นรายธุรกิจ ก็จะทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติ โดยกำหนดมูลค่าหรือส่วนแบ่งการตลาดสูงๆ เพื่อให้ธุรกิจนั้นพ้นจากกฎเกณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญยังอยู่ที่การนิยามว่า ขอบเขตตลาดครอบคลุมเพียงใด เพราะธุรกิจค้าปลีกมีประเภทของตลาด (Segmentation) ที่หลากหลายและซับซ้อน สิ่งที่ขัดขวางการแข่งขันจึงมิใช่ส่วนแบ่งตลาดหรือมูลค่าตลาด แต่เป็นพฤติกรรมที่อุปสรรค เช่น การยึดครองเทคโนโลยี ทำเลที่ตั้ง หรือต้นทุนจม เป็นต้น การกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ จึงไม่สามารถบรรลุเป็นข้อกฎหมายที่ชัดเจนได้ในรัฐบาลนายชวน หลีกภัย

<u>การสนับสนุนการลงทุนผ่าน BOI</u>

นอกจากการออกกฎหมายที่มีผลต่อการค้าปลีก 2 ฉบับข้างต้นแล้ว นโยบายที่สำคัญอีกประการหนึ่งของรัฐบาลนายชวน หลีกภัย คือ การสนับสนุนการลงทุนของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติผ่านสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) โดยที่ประชุมอนุกรรมการ BOI ที่มีนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นประธาน มีมติเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ.2541 เปิดให้มีการส่งเสริมแก่กิจการประเภท 7.45 (กิจการค้าปลีกและ/ หรือค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภค) โดยได้รับสิทธิและประโยชน์ในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาษีอากร เพื่อให้กิจการต่างชาติ (มีต่างชาติถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50) สามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจนี้ โดยได้รับการอำนวยความสะดวกในด้านการถือครองที่ดินและการเข้าเมืองของผู้เชี่ยวชาญต่างด้าว ทั้งนี้ มีเงื่อนไขว่าให้ตั้งกิจการค้าปลีกได้เฉพาะในเขต 1 เท่านั้น (กรุงเทพฯและปริมณฑล) หากมีกิจการค้าปลีกอยู่ก่อนหน้าแล้วก็ไม่เป็นไร แต่หากจะไปตั้งสาขาในต่างจังหวัดเพิ่มเติมจะต้องไปขอกิจการค้าปลีกที่ตั้งขึ้นก่อนวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2542 ห้ามก่อสร้างขึ้นใหม่ โดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนกล่าวว่า เป็นไปเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บริษัท

ต่างชาติเพื่อให้เข้ามาซื้อกิจการในประเทศไทยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจเพื่อลดภาระหนี้เสียของผู้ประกอบการไทย (ยุทธศักดิ์, 2544)

การสนับสนุนดังกล่าวยังทำให้ห้างคาร์ฟูร์สามารถเปิดสาขาห้างค้าปลีกได้ แม้ว่าจะเป็นนิติบุคคลต่างด้าว โดยไม่ต้องขอใบอนุญาตจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (รณรงค์, 2546) และการอำนวยความสะดวกในด้านการถือครองที่ดินและการเข้าเมืองของผู้เชี่ยวชาญต่างด้าว (ยุทธศักดิ์, 2544) อย่างไรก็ตาม นอกจากมาตรการสนับสนุนนี้จะเกิดจากแนวคิดของรัฐบาลที่เชื่อมั่นในการลงทุนจากต่างประเทศแล้ว ก็ยังมีที่มาสำคัญอีกส่วนหนึ่งจากความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับกลุ่มทุน ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

โดยรวมแล้ว จะเห็นว่านโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวคิดของเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ที่มุ่งให้กลไกตลาดและราคาทำงานมากที่สุด และยังจัดได้ว่ามีความเสรีมากกว่ากลไกตลาดแบบตะวันตก เพราะกฎหมายการแข่งขันเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมก็มิได้บังคับใช้ รวมทั้งยังไม่มีการควบคุมเรื่อง Nominee อย่างจริงจังอีกด้วย แต่กลับมีการสนับสนุนการลงทุนเป็นกรณีพิเศษ นโยบายการค้าปลีกในรัฐบาลนี้จึงค่อนข้างเปิดเสรีและสนับสนุนบรรษัทข้ามชาติมากกว่าการทำงานตามกลไกตลาดปกติ

4.3.4 การค้าปลีกในสมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร (พ.ศ.2544 - 2548)

วิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 ส่งผลสำคัญยิ่งต่อพัฒนาการทางการเมืองไทย โดยเป็นแรงจูงใจให้กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ต้องแข่งขันกันเข้ามามีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบายมากขึ้น และพยายามเบียดขับชนชั้นนำกลุ่มอื่นๆ ออกจากฐานะทางการเมือง โดยลักษณะนี้เห็นชัดขึ้นตั้งแต่สมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ทำให้ระบอบประชาธิปไตยแบบตัวแทนมีแนวโน้มจะเป็นระบอบการเมืองแบบปิดหรือถูกผูกขาดเวทีโดยกลุ่มทุนใหญ่ที่เชื่อมโยงกับ โลกาภิวัตน์มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันในการดำเนินนโยบายของรัฐไทยที่จะไม่ลดทอนโอกาสในการดำเนินธุรกิจ และลดความเสี่ยงของการเมืองที่เคยมีความผันผวน (ดูเช่น ธานี, 2546; Pasuk and Baker, 2004)

รัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ เปลี่ยนแปลงนโยบายการค้าปลีกตามแนวทางเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกในสมัยรัฐบาลนายชวน มาเป็นการแทรกแซงตลาดมากขึ้น แต่การแทรกแซงของรัฐบาลจะไม่ได้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ทางสังคมตามข้อเรียกร้องของผู้ได้รับผลกระทบ แต่เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างการไม่ขัดแย้งกับบรรษัทข้ามชาติกับการรักษาฐานคะแนนทางการเมือง กล่าวคือ รัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ จะยอมทำตามข้อเสนอของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติแทนที่จะเป็นข้อเสนอของกลุ่มทุนหรือร้านค้าปลีกท้องถิ่น แต่จะแลกเปลี่ยนโดยการมีนโยบายแทรกแซงในอีกด้านหนึ่ง ซึ่งไม่ส่งผลโดยตรงต่อการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ โดยพบว่ามีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของบรรษัทข้ามชาติในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) การยกเลิกพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้า

ปลีกค้าส่ง (2) การจัดตั้งบริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด และ (3) การแลกเปลี่ยนทางการทูตเพื่อสนับสนุนการส่งออก [27]

พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

ในช่วงเริ่มต้นของรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร มีแนวทางการดำเนินนโยบายที่ค่อนไปทางชาตินิยมทางเศรษฐกิจ โดยประกาศว่าจะช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อยและยกเลิกกฎหมายหลายฉบับที่เคยผูกพันตามคำแนะนำของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ในส่วนของการค้าปลีก ได้แต่งตั้งนายเนวิน ชิดชอบ ให้ดำรงตำแหน่ง รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ นายเนวินมีบทบาทสำคัญในการดูแลผลกระทบที่ร้านค้าปลีกรายย่อยได้รับจากการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีก จนสื่อมวลชนเรียกว่าเป็น "หัวขบวนในการกำราบยักษ์ใหญ่ค้าปลีก" (*ประชาชาติธุรกิจ*, 7-9 ตุลาคม 2545)

จากการเรียกร้องของผู้ประกอบการรายย่อยและห้างค้าปลีกท้องถิ่นให้มีการออกกฎหมายควบคุมการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ[28] กลางปี พ.ศ.2545 กระทรวงพาณิชย์จึงนำ "ร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง พ.ศ..." ฉบับใหม่ เสนอเข้าสู่การพิจารณาของสภา ให้อำนาจคณะกรรมการกลางกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง (กกค.) ซึ่งจัดตั้งขึ้นใหม่ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์เป็นประธาน คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ คือ "กำหนดแผนงานกำกับดูแลการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจเพื่อประโยชน์ต่อเศรษฐกิจการค้าของประเทศและการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันจำกัดสิทธิในการเปิด-ปิด หรือขยายกิจการ" นอกจากนี้ ยังมีคณะกรรมการส่วนจังหวัดกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง (กจค.) ซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน ทำหน้าที่หลักเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจที่จะให้ผู้ประกอบการค้าปลีกค้าส่งขนาดใหญ่อยู่ในจังหวัดหรือไม่ โดยคำนึงถึงความจำเป็นของตลาด เศรษฐกิจ ความพึงพอใจของประชาชนและชุมชน รวมทั้งพิจารณาการเปิดกิจการ สถานที่ตั้ง จำนวนและขนาดธุรกิจในแต่ละท้องที่ วันเวลาและชั่วโมงในการเปิดปิด พร้อมทั้งดูแลไม่ให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างคู่ค้าด้วย รวมถึงการสั่งให้เก็บหรือห้ามขายสินค้าที่พิจารณาแล้วเห็นว่าก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภค

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มที่เรียกร้องส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการและหอการค้าในต่างจังหวัด ส่วนบรรษัทข้ามชาติรวมทั้งกลุ่มทุนรายใหญ่ในกรุงเทพฯ นั้นไม่สนับสนุนร่าง พ.ร.บ.นี้ อย่างชัดเจน เพราะการบังคับใช้กฎหมายย่อมจะมีผลต่อห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยไม่สามารถเลือกปฏิบัติระหว่างบริษัทไทยและบริษัทต่างชาติได้ นอกจากนี้ คณะทูตจากประเทศแม่ของบรรษัทค้าปลีกก็เข้ากดดัน

---

[27] ส่วนการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ.2518 และพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.2522 นั้น มีนัยสำคัญต่อการค้าปลีกในต่างจังหวัดเป็นหลัก ผู้เขียนจึงศึกษากฎหมายทั้งสองฉบับและบทวิเคราะห์ไว้ในบทที่ 5

[28] เนื่องจากกลุ่มที่มีบทบาทหลักในการเรียกร้องพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง คือ กลุ่มผู้ประกอบการและหอการค้าในต่างจังหวัด การศึกษากระบวนการเรียกร้องและบทวิเคราะห์จึงอยู่ในบทที่ 5

รัฐบาลอย่างต่อเนื่อง[29] ท้ายที่สุด รัฐบาลจึงเลือกที่จะชะลอการออก พ.ร.บ.ดังกล่าวและประกาศยกเลิกไปในที่สุด และลดกระแสต่อต้านโดยการจัดตั้งบริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด ขึ้นมาช่วยร้านค้าปลีกรายย่อยแทนในเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2545 จากนั้นในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2545 พ.ต.ท.ทักษิณ จึงกล่าวถึงการผลักดันร่าง พ.ร.บ.ว่าด้วยการประกอบธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง ที่แม้ทางกระทรวงพาณิชย์และและนักวิชาการหลายฝ่ายยืนยันว่า การออกกฎหมายดังกล่าวนี้ไม่ขัดกับหลักการขององค์การการค้าโลก (WTO) (*แนวหน้า*, 25 พฤศจิกายน 2545) และกำลังอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกา ในขณะนั้น ว่าจะไม่มีการนำร่าง พ.ร.บ.ฉบับดังกล่าวเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี แต่จะใช้กฎกระทรวงแทน เพราะมีกฎหมายเดิมอยู่แล้ว (หมายถึงพระราชบัญญัติการผังเมือง) เพียงแต่ออกกฎกระทรวงเพื่อมารองรับเท่านั้น โดยกล่าวว่า

> *"การเรียกร้องเพื่อให้มีกฎหมายพิเศษมาควบคุมการค้าปลีกโดยเฉพาะนั้น ไปเรียกร้องทำไม เพราะกฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบันก็มีอยู่แล้ว ผมได้สั่งการให้อธิบดีกรมการผังเมือง และอธิบดีกรมโยธาธิการ ไปร่างกฎกระทรวงให้เสร็จโดยเร็ว ซึ่งคาดว่าจะเสร็จและมีผลบังคับใช้ภายใน 4 เดือนนี้ ที่ไม่ออกเป็นกฎหมายพิเศษนั้น เนื่องจากเวลาที่ผมไปเจรจาเพื่อทำเขตการค้าเสรี (FTA) กับต่างประเทศ เขาจะไม่เชื่อใจผม การทำเขตการค้าเสรีก็มีอุปสรรค"* (*มติชน*, 17 พฤศจิกายน 2545)

ในท้ายที่สุดแล้ว จึงไม่มีการออก พ.ร.บ.การค้าปลีกค้าส่ง แต่ประการใด แม้ว่าจะมีการตั้งคณะทำงานเพื่อร่างตัวบทและปรับเปลี่ยนมานานประมาณ 3 ปี แล้วก็ตาม

<u>การจัดตั้งบริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด</u>

เพื่อลดกระแสต่อต้าน จากการยกเลิกพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง รัฐบาลจึงประกาศจัดตั้งหน่วยงานเพื่อพัฒนาร้านค้าปลีกขนาดเล็กแทน จากการผลักดันของนายเนวิน ชิดชอบ ในวันที่ 7 พฤษภาคม 2545 คณะรัฐมนตรีชุดพ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร จึงได้พิจารณาเห็นชอบตามที่กระทรวงพาณิชย์เสนอ โครงการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้ค้าปลีกรายย่อยโดยการสร้างระบบศูนย์รวมซื้อและกระจายสินค้า ภายใต้แนวคิดคือ

> *"เนื่องจากปัจจุบันนี้ธุรกิจภาคการค้าของไทย ซึ่งส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 90 เป็นธุรกิจในรูปแบบดั้งเดิมประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงจากธุรกิจค้าส่งค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งเข้ามามีบทบาทและขยายตัวอย่างรวดเร็วทุกพื้นที่และประมาณว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 40 ของยอดขายในภาคการค้าทั้งระบบ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกรายย่อยที่มีเงินทุนน้อย ขาดระบบการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ขาดเทคโนโลยีและความสามารถในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ และเกิดการแข่งขันทางการค้าที่ไม่เป็นธรรม ดังนั้น กระทรวงพาณิชย์จึงได้กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหา ดังนี้ สร้างความเข้มแข็งให้ผู้ค้าปลีก เสริมสร้างความรู้ด้านการจัดการและกลยุทธ์สมัยใหม่ ใช้กฎระเบียบของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอยู่เพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการค้า โดยการดำเนินโครงการดังกล่าว"*

---

[29] ดูการวิเคราะห์กระบวนการต่อรองระหว่างรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ กับทูตของต่างชาติ**ในหัวข้อต่อไป** (การแลกเปลี่ยนทางการทูตเพื่อสนับสนุนการส่งออก)

โดยให้มีการจัดตั้งองค์กรรวมค้าปลีกเข้มแข็งเป็นองค์กรนิติบุคคล ในรูปแบบองค์การมหาชนไม่แสวงหากำไร ใน 5 ปีแรก รัฐสนับสนุนงบประมาณ ต่อจากนั้นให้เป็นการดำเนินการทางธุรกิจปกติ โดยจะแปรรูปเป็นองค์กรเอกชนและให้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกมีส่วนร่วมเป็นผู้ถือหุ้น ทั้งนี้สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในส่วนกลาง บริหารโดยเน้นนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และมีศูนย์ประจำจังหวัด (สาขาในภูมิภาค) จังหวัดละ 1 แห่ง โดยคัดเลือกจากภาคเอกชนในจังหวัดนั้น รวม 75 แห่ง ได้รับค่าตอบแทนตามที่องค์กรรวมค้าปลีกเข้มแข็งกำหนด องค์กรรวมค้าปลีกเข้มแข็งทำหน้าที่ ดังนี้

1. รวบรวม/ สั่งซื้อสินค้า
2. ต่อรองราคา/ เงื่อนไขจากผู้ผลิต
3. ประสานงานสถาบันการเงิน จัดหาสินเชื่อ/ จัดระบบชำระค่าสินค้า
4. ติดตามดูแลการจัดส่ง/ จำหน่ายสินค้า
5. พัฒนาฝึกอบรมร้านค้าให้มีรูปแบบและการจัดการ เพื่อผลการประกอบการที่ดี
6. พัฒนาการตลาดสินค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
7. พัฒนาสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

และมีแนวทางการดำเนินงานในด้านต่างๆ คือ ศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้าปลีกที่เข้าร่วมโครงการ สินค้าเป้าหมาย สิทธิประโยชน์ และงบประมาณดำเนินการ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แนวทางการดำเนินงานขององค์กรรวมค้าปลีกเข้มแข็งในเบื้องต้น

นโยบายด้าน	แนวทางการดำเนินงาน
ศูนย์กระจายสินค้า	จัดให้มีศูนย์กระจายสินค้า 30 แห่ง โดยการคัดเลือกจากศูนย์ประจำจังหวัด (สาขาในภูมิภาค) 75 แห่งที่มีความพร้อม เพื่อรวบรวม/ จัดส่งคำสั่งซื้อ และกระจายสินค้าจากผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ร้านค้าปลีกที่เข้าร่วมโครงการ
ร้านค้าปลีกที่เข้าร่วมโครงการ	เป็นผู้ประกอบการรายเดิมและรายใหม่ มีเป้าหมาย 100,000 รายสั่งซื้อสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าและจำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภคในราคาเป็นธรรม
สินค้าเป้าหมาย	สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าจากผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีมาตรฐาน สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และสินค้าเกษตรที่รัฐเข้าดำเนินการแก้ไขปัญหา
สิทธิประโยชน์	ศูนย์กระจายสินค้าและร้านค้าปลีก ได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงิน ภายใต้เงื่อนไขพิเศษ รายละไม่ต่ำกว่า 100,000 บาท
งบประมาณดำเนินการ	ค่าบริหารจัดการ ระยะเวลา 3 ปี วงเงิน 495 ล้านบาท ทั้งนี้ องค์กรดังกล่าวอาจเปลี่ยนเป็นองค์กรมหาชน ซึ่งคณะรัฐมนตรีให้หารือกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาถึงความเป็นไปได้ต่อไป

ที่มา: มติคณะรัฐมนตรี (ชุดพ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร) วันที่ 7 พฤษภาคม 2545

ทั้งนี้ รัฐบาลกล่าวถึงผลที่คาดว่าจะได้รับ ประกอบด้วย *ผลทางตรง* คือ ร้านค้าปลีกสามารถแข่งขันด้านราคา และได้รับความรู้ด้านบริหารจัดการร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มขึ้น ผู้บริโภคมีทางเลือกในการซื้อสินค้าเพิ่มมากขึ้น รักษาสมดุลในโครงสร้างภาคการค้าไทย และผู้ผลิตสินค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายสินค้า และ *ผลทางอ้อม* คือ มีการกระจายรายได้มากขึ้น การหมุนเวียนของรายได้ทำให้ระบบเศรษฐกิจขยายตัว และรัฐเก็บภาษีจากผู้ประกอบการธุรกิจเข้าร่วมโครงการได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย

แต่เนื่องจากติดปัญหาว่าการจัดตั้งเป็นองค์กรมหาชนจะไม่สามารถบริหารและจัดการได้ เนื่องจากสำนักงานกฤษฎีการะบุว่า การดำเนินการจะขัดกฎหมายมาตรา 13 ของพ.ร.บ.องค์กรมหาชนที่มีข้อกำหนดเรื่องคณะกรรมการไว้ว่ากรรมการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งทางตรงและทางอ้อมในกิจการนั้นๆ ทำให้ไม่สามารถเชิญผู้ที่มีความรู้ความสามารถในธุรกิจค้าปลีกจากภาคเอกชน เช่น สภาหอการค้าไทยและสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยหรืออื่นๆ มาเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการได้ ทางสำนักกฤษฎีกาแนะนำให้ปรับเปลี่ยนการจัดตั้งองค์กรให้เป็นการจัดตั้งบริษัทจำกัดแทน โดยให้กระทรวงการคลังถือหุ้น 49 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลืออีก 51 เปอร์เซ็นต์ ให้ทางสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าร่วมถือหุ้น ต่อมาจึงได้จัดตั้งองค์กรรวมค้าปลีกเข้มแข็งในรูปแบบของ บริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด (Allied Retail Trade: ART) และมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจากภาคเอกชนรวม 7 คน ดังตารางที่ 4.6[30]

ตารางที่ 4.6 กรรมการบริหาร บริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด จากภาคเอกชนชุดแรกจำนวน 7 คน

รายชื่อ	ตำแหน่งในภาคเอกชน
ดร.สมภพ อมาตยกุล	หอการค้าไทย (ดูแลงานด้านการค้าปลีก)
นายมนตรี คงตระกูลเทียน	ประธานกรรมการบริษัท โกลเด้นเพลส จำกัด และกรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจรเครือเจริญโภคภัณฑ์
นางสาวลักขณา ลีละยุทธโยธิน	ประธานกรรมการบริหารบริษัท เซเรบอส ประเทศไทย จำกัด
นายไพบูลย์ ดำรงชัยธรรม	ประธานกรรมการ บริษัท จี เอ็ม เอ็ม แกรมมี่ จำกัด
นางเพ็ญนภา ธนสารศิลป์	กรรมการผู้จัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์บริษัทสหพัฒน์พิบูล
นายชัยยุทธ ปิลันธน์โอวาท	รองประธานกรรมการบริหารและเลขาธิการบริษัทที.ซี.ซี. โฮลดิ้ง จำกัด กลุ่มสุราทิพย์ และรองประธานกรรมการบริหาร บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด
นายอนุชัย วีรพัฒนกุล	ผู้จัดการด้านอาหารบริษัท สยาม แม็คโคร จำกัด และเป็นรองประธานบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด

ที่มา: *มติชน*, 9 มิถุนายน 2545

[30] กรรมการอีก 4 คนมาจากภาครัฐ ประกอบด้วย กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.)

การจัดตั้ง ART นั้น ไม่ได้มีผลต่อการจำกัดหรือลดทอนโอกาสในการขยายกิจการของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติแต่อย่างใด โดยหลังจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2545 อนุมัติจัดตั้ง องค์กรมหาชนค้าปลีกเข้มแข็ง ใน 4 วันต่อมา ประธานกรรมการบริหารบริษัท เทสโก้ ได้ขอเข้าพบนายกรัฐมนตรี และหลังจากนั้นได้ออกมาแถลงข่าวด้วยความมั่นใจว่าในอีก 5 ปีข้างหน้าห้างเทสโก้โลตัสจะทุ่มเงินอีก 20,000 ล้านบาท ขยายสาขาจาก 33 สาขาเป็น 50 สาขา (*กรุงเทพธุรกิจ*, 19 พฤษภาคม 2545)

อย่างไรก็ตาม การจัดตั้ง ART ก็ไม่ได้แสดงว่ารัฐบาลมีนโยบายแบบรัฐพัฒนาเช่นเกาหลีใต้ที่ต้องการพัฒนากลุ่มทุนของประเทศ เพราะไม่ได้มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและต่อเนื่องในระยะยาว แต่เป็นนโยบายที่มีเพื่อลดกระแสต่อต้านจากฐานคะแนนทางการเมืองเป็นหลัก ทำให้ ART เผชิญปัญหาสำคัญที่ทำให้ยากจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างน้อย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก การจัดตั้ง ART เป็นเพียงแนวคิดของบุคคลในคณะรัฐมนตรี มิได้มาจากฉันทามติของคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายของรัฐบาล เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลที่รับผิดชอบ โครงการดังกล่าวจึงหมดความสำคัญลง โดยในเดือนตุลาคม พ.ศ.2545 นายเนวิน ชิดชอบ ได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแต่งตั้งนายวัฒนา เมืองสุข มาดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์แทน แม้ว่ากระแสของสังคมยังคงให้ความสนใจกับการแก้ไขปัญหาร้านค้าปลีกรายย่อยอยู่ก็ตาม การเข้ารับตำแหน่งของนายวัฒนา มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์มากมายจากการเป็นผู้มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับห้างค้าปลีกต่างชาติและเซเว่นอีเลฟเว่น ประกอบกับการเป็นลูกเขยของนายสุเมธ เจียรวนนท์ ผู้บริหารของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นและพันธมิตรของเทสโก้-โลตัส (ดูหัวข้อ 4.5.1)

ในด้านความสัมพันธ์ที่อาจมีความทับซ้อนกับผลประโยชน์ (Conflict of Interest) นายวัฒนาเคยให้สัมภาษณ์ว่า *"ในเรื่องกฎหมายค้าปลีกผมไม่มีอำนาจพิจารณา เพราะรัฐมนตรีว่าการไม่ได้ให้อำนาจผมไว้ และเห็นว่าเป็นเรื่องที่ผมมีส่วนได้ส่วนเสียเลยไม่ให้เข้าไปดูแล"* (*สยามรัฐ*, 14 ตุลาคม 2545) และได้แสดงความไม่เห็นด้วยกับการทำงานของ ART ไว้อย่างชัดเจนว่า *"ผมเห็นว่าการจัดตั้งเออาร์ทีขึ้นมาเป็นการคิดแทนประชาชน คิดว่าประชาชนต้องการอย่างนั้น อย่างนี้ แต่ความเป็นจริงแล้วประชาชนอาจจะไม่ต้องการก็ได้ ผมจึงเห็นว่าในการแก้ปัญหาค้าปลีกต้องลงไปถามประชาชนดูก่อนว่าต้องการซื้อของจากร้านค้าแบบไหน การที่ทำอะไรโดยไม่ถามประชาชนก่อนอาจจะไม่ประสบความสำเร็จก็ได้"* (*มติชน*, 7 พฤศจิกายน 2545) ดังนั้น นับตั้งแต่นายเนวิน ออกจากตำแหน่งไป ART จึงไม่ได้รับความสำคัญจากรัฐบาลอีก แต่กลายเป็นการทำงานของคณะกรรมการ ART เท่านั้น

ประการที่สอง ไม่ได้รับความร่วมมือจากร้านค้าปลีกรายย่อยและร้านค้าส่ง รวมถึงหอการค้าเท่าที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากในอดีตนั้น ร้านค้าปลีกขนาดย่อยและร้านค้าส่งมักจะไม่มีการทำบัญชีที่เป็นมาตรฐาน ส่วนหนึ่งก็เพื่อหลีกเลี่ยงการชำระภาษี (Mckinsey, 2001) เมื่อนายเนวิน ชิดชอบ จัดตั้ง ART และต้องการให้มีสมาชิกเข้ามาลงทะเบียนมากๆ จึงประกาศว่าจะไม่มีการตรวจสอบภาษีย้อนหลัง แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าเจ้าหน้าที่สรรพากร ซึ่งสังกัดกระทรวงการคลังดำเนินงานสวนทางกับนโยบายของนายเนวิน โดยเจ้าหน้าที่สรรพากรเห็นว่า หากที่ผ่านมามีการจัดทำระบบบัญชีไว้ถูกต้องก็จะไม่ถูก

ตรวจสอบเข้มงวด แต่ถ้าของเดิมมีปัญหาก็จะถูกตรวจสอบแบบละเอียดไม่มีการยกเว้น ร้านค้าส่งและค้าปลีกรายย่อยจำนวนมากจึงเกิดความลังเลใจที่จะสมัครเข้าร่วมโครงการ (*ประชาชาติธุรกิจ*, 23 - 25 กันยายน 2545)

ในส่วนของหอการค้า นายปิยบุตร พรหมลักขโณ เลขาธิการหอการค้า จ.ขอนแก่น กล่าวถึงปัญหาด้านเงินทุนสนับสนุนไว้ว่า *"เออาร์ทีกลับทำผิดข้อตกลงที่เคยให้ไว้ เช่น การตกลงจะให้การสนับสนุนหอการค้าจังหวัดทุกจังหวัดเพื่อกิจกรรมของเออาร์ที เป็นเงินเดือนละ 15,000 บาท โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน เป็นต้นมา แต่ปรากฏว่า ไม่มีการจ่ายเงินสนับสนุนดังกล่าวในเดือนกันยายนและตุลาคม เพิ่งจ่ายให้ในเดือนพฤศจิกายนนี้ โดยอ้างว่า ที่ผ่านมาหอการค้าจังหวัดไม่มีผลงาน ทั้งที่ทุกหอการค้าฯต่างสนับสนุนในกิจการของเออาร์ทีมาตลอด...ต่อไปนี้ ถ้าเออาร์ทีพูดอะไรออกมา หอการค้าฯคงไม่เชื่ออีกแล้ว"* (*มติชน*, 17 พฤศจิกายน 2545)

ประการที่สาม การคัดเลือกคณะกรรมการของ ART ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทผู้ผลิตสินค้าและซัพพลายเออร์รายใหญ่ เช่น จากเครือเจริญโภคภัณฑ์ สหพัฒนพบูลย์ กลุ่มสุราทิพย์ และเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ เป็นต้น โดยซัพพลายเออร์เหล่านี้จำเป็นต้องเพิ่มอำนาจต่อรองขององค์กรหลังจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของห้างค้าปลีกข้ามชาติ จึงต้องการเพิ่มฐานกระจายสินค้าในช่องทางอื่นๆ ให้มากขึ้น ดังที่นายอนุชัย วีรพัฒนกุล กรรมการผู้จัดการบริษัทเออาร์ที ก็ยอมรับว่ามีความเป็นไปได้สูงที่จะมีสินค้าของบริษัทที่เป็นคณะกรรมการบริหาร จะนำสินค้าเข้ามาร่วมสนับสนุนป้อนสินค้าให้ ART เนื่องจากร่วมจัดตั้งองค์กรนี้ด้วยกันมา (*ฐานเศรษฐกิจ*, 31 กรกฎาคม 2545)

การจัดตั้ง ART จึงไม่ได้เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากกลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อยหรือร้านค้าส่งซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการเข้าร่วมเลย โดยนายเนวิน กล่าวว่าเป็นเพราะ *"การเอาบุคคลที่ไม่รู้เรื่องค้าปลีกเข้ามาบริหารงาน เช่น ตัวแทนชุมชนสหกรณ์ต่างๆ จะทำให้การทำงานมีปัญหา เนื่องจากไม่มีประสบการณ์บริหารงานภายในองค์กร"* (*เดลินิวส์*, 11 กรกฎาคม 2545) การทำงานของ ART จึงมีโอกาสที่จะเกิดปัญหา Principal-agent ที่นำไปสู่สถานการณ์ Moral Hazard ได้ เนื่องจากคณะกรรมการหลักทุกคนมีอาชีพอยู่ในธุรกิจซัพพลายเออร์ (ผู้ผลิตและขายสินค้าให้แก่ร้านค้าปลีก) แต่ต้องมาปฏิบัติหน้าที่เพื่อสนับสนุนร้านค้าปลีกรายย่อย ผลประโยชน์ที่บริษัทของคณะกรรมการจะได้รับจึงยากที่จะเท่ากับต้นทุนการดำเนินงาน เนื่องจากการจัดการกับร้านค้าปลีกทั่วประเทศนั้นต้องเผชิญต้นทุนธุรกรรมในการรวมกลุ่มสูง และผลกำไรที่ได้ก็ค่อนข้างกระจัดกระจาย แรงจูงใจในการทำงานของคณะกรรมการจึงไม่สมเหตุสมผลทางเศรษฐศาสตร์นัก

อย่างไรก็ตาม โดยรวมแล้วกล่าวได้ว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดของ ART ก็คือ ขาดความเอาจริงเอาจัง และไม่ได้เป็นนโยบายที่สอดคล้องกับรากฐานของแนวคิดในการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐบาล จึงไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ.2547 ART จึงประสบปัญหาการขาดทุนอย่างหนักต้องปรับกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ โดยเป็นผู้ปล่อยกู้ให้แก่ร้านค้ารายย่อยซึ่งเป็นสมาชิกแทนการเป็นผู้ประสานงานให้ธนาคารนครหลวงไทยและธนาคารกรุงไทย เพราะที่ผ่านมามีร้านค้าที่ได้รับอนุมัติ

สินเชื่อเพียง 600-700 ราย จากจำนวน 4 หมื่นแห่ง คิดเป็นร้อยละ 1 ของเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น (*ประชาชาติธุรกิจ*, 23 - 25 กุมภาพันธ์ 2547) อีกทั้งยังต้องประสบปัญหาขาดทุนต่อเนื่องเดือนละประมาณ 8-9 ล้านบาท เพราะมีแต่รายจ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในด้านการตลาดเดือนละประมาณ 1 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงานเดือนละประมาณ 1.5 ล้านบาท ขณะที่มีรายได้ส่วนใหญ่จากดอกเบี้ยเงินฝากที่ฝากอยู่ในสถาบันการเงินประมาณ 100 ล้านบาท ส่วนที่เหลือเป็นค่าธรรมเนียมจากสมาชิกร้านค้าย่อยเดือนซึ่งค่อนข้างต่ำ

จากบริษัทมีทุนจดทะเบียน 395 ล้านบาท เพียงแค่เริ่มต้น ART ก็ต้องลงทุนทางด้านซอฟต์แวร์ถึงประมาณ 102 ล้านบาท ลงทุนด้านอุปกรณ์สำนักงานประมาณ 130 ล้านบาท ทำให้มีงบประมาณเหลือเพียง 160 ล้านบาทเท่านั้น การไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเมืองจึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุด ดังที่ นางเพ็ญนภา ธนสารศิลป์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด ในปัจจุบันกล่าวว่า *"ความล้มเหลวของเออาร์ทีที่เกิดขึ้น เป็นเพราะมีคนที่ไม่อยากให้เออาร์ทีประสบความสำเร็จ มีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง เห็นได้จากการประชุมสภาทุกครั้ง เออาร์ทีมักถูกโยงเข้ากับเรื่องของการเมืองเสมอ"* (*มติชน*, 9 มีนาคม 2547)

โดยสรุปแล้ว ART จึงเป็นเพียงนโยบายที่ออกมาเพื่อลดกระแสการต่อต้านจากการที่รัฐบาลยกเลิกพระราชบัญญัติการค้าปลีกค้าส่งที่ร่างไว้ หลังจากจัดงบประมาณส่วนหนึ่งไปแล้ว จึงไม่ได้มีการสานต่อหรือทุ่มเททรัพยากรในการสนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

<u>การแลกเปลี่ยนทางการทูตเพื่อสนับสนุนการส่งออก</u>

เหตุใด รัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งในช่วงเริ่มต้นรับตำแหน่ง พ.ศ.2544 มีแนวนโยบายที่ต้องการสนับสนุนร้านค้าปลีกรายย่อย และประกาศว่าพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อปกป้องธุรกิจในประเทศ จึงไม่ได้มีการดำเนินนโยบายในทิศทางดังกล่าว ?

จากการศึกษากระบวนการต่อรองทางการเมืองที่เกิดขึ้นในระหว่างปี พ.ศ.2544 – 2547 พบว่าบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติจะใช้กระบวนการทางการทูตเป็นแนวทางสำคัญในการต่อรองกับรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ เพื่อป้องกันไม่ให้ประเทศไทยออกกฎหมายหรือมาตรการที่จะมีผลจำกัดการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีก โดยแลกเปลี่ยนกับการเป็นฐานการส่งออกสินค้าไปยังประเทศแม่ของบรรษัทให้แก่ประเทศไทย

ในระยะแรก ซึ่งเป็นสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติพยายามที่จะเข้าเจรจาเงื่อนไขต่างๆ เอง เช่น ใน พ.ศ.2543 ห้างคาร์ฟูร์ได้เข้าหารือถึงการขอเข้าระบบท้ายบัญชี 3 ที่จะนำสินค้าเกษตรและเครื่องดื่มมาจำหน่ายในห้าง แต่ตามข้อกฎหมายท้ายบัญชี 3 ระบุว่าผู้เข้ามาดำเนินธุรกิจค้าปลีกที่ไม่ใช่คนไทยหรือไม่มีคนไทยถือหุ้นอยู่จะจำหน่ายสินค้าเกษตรและเครื่องดื่มไม่ได้ โดยคาร์ฟูร์ได้ยื่นข้อเสนอว่า *"หากได้รับอนุญาตจำหน่ายสินค้าเกษตร และเครื่องดื่มหลังจากที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจคนต่างด้าว ยินดีที่จะนำสินค้าเกษตรของไทยส่งออกไปตลาดสาขาคาร์ฟูร์ทั่วโลก"* (*สยามธุรกิจ*, 24 พฤศจิกายน 2543)

การต่อรองผ่านการทูตระหว่างประเทศมีความชัดเจนยิ่งขึ้นในสมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งค่อนข้างให้ความสำคัญกับมูลค่าการส่งออกของประเทศเป็นพิเศษ บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติจึงหันมาใช้การทูตเป็นช่องทางการเจรจาหลัก โดยในปี พ.ศ.2544 นายปองพล อดิเรกสาร รองนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานคณะกรรมการพัฒนาการส่งออก (พกอ.) เคยให้สัมภาษณ์ว่า มีแผนการที่จะใช้เครือข่ายบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศในการช่วยนำสินค้าไทยไปจำหน่ายผ่านเครือข่ายขององค์กรเพื่อเพิ่มปริมาณและมูลค่าการส่งออกของไทยให้มากขึ้น โดมอบหมายให้กระทรวงการต่างประเทศเชิญผู้บริหารระดับสูงของบริษัทค้าปลีก และบริษัทผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่เข้าพบเพื่อหารือถึงลู่ทางความร่วมมือระหว่างกัน เช่น คาร์ฟูร์ โอชอง บิ๊กซี เทสโก้ (*ฐานเศรษฐกิจ*, 23 - 25 สิงหาคม 2544)

การต่อรองเริ่มต้นจากท่าทีของนายเนวิน ชิดชอบ ซึ่งดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ในขณะนั้น โดยในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2545 นายเนวิน ได้มีหนังสือแจ้งไปยังห้างค้าปลีก 4 ราย คือ เทสโก้-โลตัส คาร์ฟูร์ บิ๊กซี และแม็คโคร ให้มาชี้แจงข้อเท็จจริงกรณีข้อกล่าวหาการดำเนินธุรกรรมที่ไม่เป็นธรรมทางการค้าที่ได้รับการร้องเรียนจากซัพพลายเออร์และสมาคมค้าปลีกไทย ตามมติจากที่ประชุมของคณะอนุกรรมการแข่งขันทางการค้า เพื่อพิจารณาข้อเสนอในการแก้ไขปัญหาการแข่งขันระหว่างธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่กับขนาดเล็กของคณะทำงานที่มีนายสมภพ อมาตยกุล เป็นประธาน ทำให้ห้างเทสโก้-โลตัส เข้าร้องเรียนต่อทูตพาณิชย์อังกฤษประจำประเทศไทยให้เข้ามาหยั่งท่าทีในเรื่องนี้ โดยนายมาร์ติน ฮิล อัครราชทูตที่ปรึกษาฝ่ายการพาณิชย์ สถานเอกอัครราชทูตอังกฤษ ประจำประเทศไทย ขอเข้าพบนายเนวิน ก่อนที่ 4 ผู้ประกอบการ ต้องชี้แจงเพียงหนึ่งวันเพื่อสอบถามถึงท่าทีและนโยบายค้าปลีกของรัฐบาลไทย (*ฐานเศรษฐกิจ*, 20 - 22 มิถุนายน 2545) รวมทั้งทูตจากฝรั่งเศสเช่นกัน จนนายเนวินกล่าวว่า *"ผมว่าถ้าท่านทูตทั้ง 2 ประเทศขอเข้าพบ คงไม่มีเรื่องอื่นนอกจากเรื่องค้าปลีก ซึ่งผมกำลังดำเนินการอยู่ตอนนี้ อาจทำให้ผู้ประกอบการอย่างคาร์ฟูร์ และโลตัส ไม่พอใจกับสิ่งที่ผมทำก็ได้ ถึงกับร้องไปยังบริษัทแม่ในอังกฤษและฝรั่งเศส"* (*กรุงเทพธุรกิจ*, 13 มิถุนายน 2545)

จากนั้น ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2545 นายเรอโนต์ มุสเซอลิเอ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการต่างประเทศ สาธารณรัฐฝรั่งเศส ได้เดินทางเยือนไทย และกล่าวว่า ต้องการกระชับสัมพันธ์กับไทยให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น โดยรับปากว่าจะดำเนินการประสานกับทางการของฝรั่งเศสเพื่อให้กุ้งที่นำเข้าจากประเทศไทยถูกยกเลิกการถูกตรวจเข้ม รวมทั้งยังแสดงความต้องการที่จะให้สินค้าเกษตรของไทยสามารถวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าคาร์ฟูร์ ในฝรั่งเศสได้ แต่ก็มีรายงานข่าวว่าน่าจะมีการต่อรองถึงกฎระเบียบเกี่ยวกับการค้าปลีกในประเทศไทยแลกเปลี่ยนด้วยเช่นกัน (*ฐานเศรษฐกิจ*, 28 - 30 พฤศจิกายน 2545)

นอกจากนี้ กองทุนเพื่อการลงทุนรายใหญ่จากต่างประเทศและหอการค้านานาชาติก็ได้เข้ามามีบทบาทในการต่อรอง ดังที่นายสุวรรณ วลัยเสถียร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ในขณะนั้นยอมรับว่า ตัวแทนจากกองทุนเพื่อการลงทุนจากต่างชาติที่ถือหุ้นในไฮเปอร์มาร์เก็ตรายใหญ่ที่เข้าลงทุน

ในไทย รวมทั้งตัวแทนหอการค้านานาชาติจาก 22 ประเทศก็ได้ขอเข้าพบ พ.ต.ท.ทักษิณ เพื่อสอบถามถึงนโยบายการส่งเสริมการลงทุนและการค้าปลีกของรัฐบาล (*ไทยโพสต์*, 27 กรกฎาคม 2545)

หลังจากบรรษัทค้าปลีกเห็นว่าบทบาททางการทูตสามารถต่อรองกับนโยบายของรัฐบาลได้ หากมีช่วงเวลาใดที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของไทยมีท่าทีว่าจะเข้ามาจัดการหรือตรวจสอบการดำเนินงานใดๆ ของบรรษัทค้าปลีก ทูตของประเทศแม่ก็จะเข้ามามีบทบาทต่อรองเสมอ เช่นในวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2545 เอกอัครราชทูตอังกฤษประจำประเทศไทยได้เดินทางเข้ามาพบนายการุณ กิตติสถาพร ปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อขอรับทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกรณีที่กรมทะเบียนการค้าได้ส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปตรวจสอบการลงบัญชีของ บริษัท เทสโก้-โลตัส โดยเอกอัครราชทูตอังกฤษ ได้แสดงความไม่พอใจที่กรมทะเบียนการค้าเข้าไปตรวจสอบบัญชีของบริษัทดังกล่าวหลายครั้ง และยังแสดงความกังวลเกี่ยวกับร่าง พ.ร.บ. ร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง พ.ศ..... ที่กระทรวงพาณิชย์จะจัดให้มีการเปิดทำประชาพิจารณ์ในวันนี้ เนื่องจากเกรงว่ากฎหมายฉบับดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้ย้อนหลัง (*บ้านเมือง*, 11 กันยายน 2545)

การต่อรองของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติเหล่านี้มีความได้เปรียบจากการที่รัฐบาลไทยต้องการพึ่งพาบรรษัทในด้านส่งออก และการขายสินค้าจากโครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลไปยังต่างประเทศอันเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญของรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ประกอบกับแรงกดดันที่บรรษัทค้าปลีกได้ให้ทูตจากประเทศแม่เข้ามามีส่วนในการเจรจา จึงกลายเป็นเรื่องการเมืองระหว่างประเทศที่ส่งผลต่อการส่งออกสินค้าไทยไปยังประเทศเหล่านั้นด้วย เพราะในปี พ.ศ.2545 นั้น สหภาพยุโรป (EU) ตรวจพบสารไนโตรฟูแรนซึ่งเป็นหนึ่งในสารปฏิชีวนะอันตรายต่อคนในสินค้ากุ้งและสัตว์ปีกนำเข้าจากไทย ทำให้ EU ประกาศใช้มาตรการตรวจสอบเข้มงวดกับสินค้านำเข้าจากไทยจนสร้างความเสียหายแก่ผู้ส่งออกอย่างมาก (*ฐานเศรษฐกิจ*, 29 กันยายน - 2 ตุลาคม 2545) การที่ EU เป็นกลุ่มที่มีมาตรการทางการค้าที่มิใช่ภาษี (NTBs) ในระดับที่ค่อนข้างสูง และผู้ส่งออกไทยต้องเผชิญปัญหาดังกล่าวมาโดยตลอด การนำประเด็นเรื่องการส่งออกสินค้าเข้ามาจึงเพิ่มอำนาจต่อรองให้แก่บรรษัทค้าปลีกมากขึ้น เพราะทั้ง 3 บรรษัทล้วนมีประเทศแม่อยู่ในยุโรปทั้งสิ้น (เทสโก้มาจากอังกฤษ ส่วนคาสิโนและคาร์ฟูร์มาจากฝรั่งเศส)

ในอีกแง่หนึ่ง หากใช้ข้อสันนิษฐานว่ากลุ่มทุนที่สนับสนุนพรรคไทยรักไทยย่อมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายของรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร (ตามแนวคิดของสำนัก Public Choices ที่มองการเมืองเป็นตลาดของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์) จะพบความเชื่อมโยงระหว่างผลประโยชน์ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ซึ่งเป็นทั้งผู้สนับสนุนหลักกลุ่มหนึ่งของพรรคไทยรักไทย (ดู ธานี, 2546) และยังเป็นกลุ่มทุนที่มีผลประโยชน์ร่วมกับเทสโก้-โลตัส เพราะได้รับประโยชน์โดยตรงจากการส่งออกผลิตภัณฑ์ไก่ไปยังสหราชอาณาจักร (ดูหัวข้อ 4.4.1) การสนับสนุนห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตจึงสอดคล้องลงตัวกับการเพิ่มมูลค่าการส่งออกของประเทศไปพร้อมๆ กับการเพิ่มผลประโยชน์ของกลุ่มทุนผู้สนับสนุนรัฐบาล

4.3.5 สรุป

หลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 รัฐบาลนายชวน หลีกภัย ดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกตามแนวทางของเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ด้วยการสนับสนุนการทำงานของกลไกตลาดและสนับสนุนการลงทุนของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงใน พ.ร.บ.การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 ก็ไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการค้าปลีกอย่างที่สังคมและวรรณกรรมส่วนหนึ่งมักเข้าใจ เพราะจนถึงปัจจุบันก็ยังไม่เคยมีบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติรายได้ใช้สิทธิตาม พ.ร.บ. ฉบับนี้ แต่กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นโครงสร้างที่จูงใจให้บรรษัทข้ามชาติเลือกที่จะจัดตั้งบริษัทในลักษณะให้คนไทยถือหุ้นในนามแทนต่างชาติ

ในสมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ มีการดำเนินนโยบายที่แทรกแซงตลาดมากขึ้น แต่การแทรกแซงของรัฐบาลจะไม่ได้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ทางสังคมตามข้อเรียกร้องของผู้ได้รับผลกระทบ แต่เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างการไม่ขัดแย้งกับบรรษัทข้ามชาติกับการรักษาฐานคะแนนทางการเมืองบางส่วน การสนับสนุน ART จึงขาดความเอาจริงเอาจัง และไม่ส่งผลลดศักยภาพการขยายตัวของไฮเปอร์มาร์เก็ต ส่วนกฎระเบียบที่ควบคุมตลาดค้าปลีก เช่น พ.ร.บ.การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 หรือ พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า พ.ศ.2542 ก็ยังไม่มีการบังคับใช้อย่างจริงจัง[31] บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติมีความได้เปรียบในอำนาจต่อรองเชิงนโยบายจากการที่รัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ต้องการพึ่งพาบรรษัทในด้านส่งออก และการขายสินค้าจากโครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลไปยังต่างประเทศ ทูตจากประเทศแม่ของบรรษัทค้าปลีกจึงสามารถเจรจาต่อรองได้เมื่อรัฐบาลจะมีมาตรการควบคุมใดๆ ออกมา รวมทั้งยังแทรกแซงเรื่องการบังคับใช้กฎระเบียบต่างๆ ที่มีอยู่แล้วได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม หากเราพิจารณาจากพัฒนาการทางสถาบันจะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนรัฐบาลก็ไม่ได้มีนัยสำคัญใดๆ ต่อการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีก เพราะรากฐานที่แท้จริงของทุกนโยบายล้วนมาจากโครงสร้างทางการเมืองของรัฐไทยที่มีความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์เป็นแกนกลางของการจัดสถาบันในสังคม กระบวนทัศน์ในการดำเนินนโยบายต่างๆ จึงผูกพันเข้ากับการดูแลผลประโยชน์ของภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนผลประโยชน์ของชนชั้นกลางมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะเงื่อนไขสำคัญอยู่ที่ความลำเอียงของรัฐไทยที่ให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมากกว่าการกระจายรายได้ และสนับสนุนการรวมศูนย์เศรษฐกิจที่ส่วนกลางมากกว่าท้องถิ่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลจึงมิได้มีผลต่อกระบวนทัศน์ที่รัฐยึดถือ และความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสังคม/

---

[31] ในกรณีของ พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า พ.ศ.2542 แม้ว่าในสมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร (พ.ศ.2546) จะมีการกำหนดอำนาจเหนือตลาดใหม่ออกมาสำหรับ 2 ธุรกิจ คือธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง โดยอำนาจเหนือตลาด หมายถึง ผู้ประกอบธุรกิจรายเดียวมีส่วนแบ่งตลาดตั้งแต่ 20% ขึ้นไป และยอดเงินขายตั้งแต่ 2.7 หมื่นล้านบาทขึ้นไปในปีที่ผ่านมา หรือผู้ประกอบธุรกิจ 3 รายแรก มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันตั้งแต่ 33.33% ขึ้นไป และยอดเงินขายรวมกันตั้งแต่ 4.5 หมื่นล้านบาทขึ้นไป แต่ก็มิได้มีการบังคับใช้หรือตรวจสอบอย่างจริงจัง (*โพสต์ ทูเดย์*, 9 มิถุนายน 2547)

รัฐกับบรรษัทข้ามชาติ ซึ่งเป็นสถาบันที่มีระดับความถาวรและเสถียรภาพมากที่สุด เพราะสถาบันทั้งสองระดับมีลักษณะที่ค่อนข้างชัดเจนจากพัฒนาการทางการเมืองที่ฝังรากฐานมายาวนาน[32]

รัฐบาลไทยจึงดำเนินนโยบายการเปิดเสรีการค้าปลีกเกินเลยกว่าระดับที่มีข้อผูกพันกับองค์การการค้าโลกและมากกว่าข้อกำหนดตามตัวอักษรมายาวนาน การแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกก็เป็นไปอย่างเสรีมากกว่ากลไกตลาดปกติซึ่งจะต้องมีการควบคุมการแข่งขันเพื่อป้องกันการผูกขาด ดังนั้น การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 จึงมิได้เป็นปัจจัยหลักที่มีนัยต่อพลวัตการค้าปลีกไทยในปัจจุบัน โดยเฉพาะผลต่อกระบวนทัศน์และการบังคับใช้กฎระเบียบของรัฐไทย มากเท่ากับที่วรรณกรรมกลุ่มเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกและกลุ่มกระแสรองให้ความสำคัญ

4.4 ทุนท้องถิ่นและเครือข่ายการค้าปลีก

แม้กระบวนทัศน์ของรัฐไทยจะค่อนข้างเอื้อต่อการดำเนินงานของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่ด้วยความใกล้ชิดระหว่างรัฐกับกลุ่มทุนขนาดใหญ่ในประเทศที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากที่เคยแสวงหาค่าเช่าทางเศรษฐกิจผ่านระบบการประมูลสัมปทานระบบตัวแทน มาสู่การเข้าสู่การเมืองทางตรง (ดู ธานี, 2546 บทที่ 2) หากกลุ่มทุนขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นผู้มีผลประโยชน์ในธุรกิจตั้งแต่ก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ ไม่สนับสนุนการลงทุนของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ การขยายสาขาของบรรษัทค้าปลีกย่อมต้องเผชิญต้นทุนธุรกรรมในระดับสูง เพราะการเปิดสาขาจำนวนมากย่อมจะต้องอาศัยการฝังตัวในเชิงพื้นที่ 3 ด้าน คือ ด้านอสังหาริมทรัพย์ ด้านการจัดการกับซัพพลายเออร์ท้องถิ่น และด้านการตอบสนองที่ตรงกับผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่

ในกรณีของต่างประเทศที่ได้ศึกษาในบทที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทุนท้องถิ่นรวมทั้งเครือข่ายการค้าปลีก ทั้งในบทบาทการเป็นสถาบันที่สนับสนุนการขยายตัวจนนำไปสู่การเป็นผู้นำตลาดได้เช่นกรณีไต้หวันและเกาหลีใต้ รวมทั้งด้านที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเติบโตเช่นกรณีญี่ปุ่น กรณีของไทยจึงน่าสนใจว่าบทบาทของทุนท้องถิ่นและเครือข่ายการค้าปลีกเป็นไปในทิศทางใด

4.4.1 กลุ่มทุนค้าปลีกไทย: พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพลวัตการค้าปลีกตั้งแต่หลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 พบว่า กลุ่มทุนค้าปลีกของไทยมีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติใน 2 ด้านหลัก ด้านแรก คือ การขาย

---

[32] อาจมีข้อโต้แย้งว่า รัฐมีหน้าที่หลักในการดำเนินนโยบายด้านเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic Policy) จึงอาจไม่ได้ลงมาจัดการในนโยบายระดับสาขาเศรษฐกิจ จึงไม่อาจสรุปได้ว่าเป็นรัฐพัฒนาหรือไม่ แต่ข้อโต้แย้งนี้ก็ไม่เป็นจริงด้วยเหตุผล 2 ประการ ประการแรก เนื่องจากธรรมชาติของธุรกิจค้าปลีกที่เป็นกิจการของคนในท้องถิ่นมายาวนานและมีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก การศึกษาในบทที่ 3 ก็ได้แสดงให้เห็นว่าการค้าปลีกมีนัยต่อกระบวนการกำหนดนโยบายของรัฐบาลประเทศต่างๆ เพียงต่างกันที่ว่าจะลงมาจัดการอย่างไรเท่านั้น ประการที่สอง ในบริบทของไทยเอง ก็มีความเคลื่อนไหวเรียกร้อง/ ผลักดันในเชิงนโยบายอย่างชัดเจนและเป็นกระแสสังคมยาวนานหลายปี แต่กระบวนการดังกล่าวต้องปะทะประสานกับการต่อรองจากหลายฝ่ายกว่าจะได้ผลสัมฤทธิ์ในเชิงนโยบาย ดังนั้น การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของรัฐผ่านนโยบายการค้าปลีกจึงมีนัยเพียงพอที่จะสร้างข้อสรุป (ดูบทที่ 5 และ 6 ประกอบจะมีความชัดเจนขึ้น)

กิจการให้แก่ทุนข้ามชาติ ซึ่งเราจำเป็นจะต้องมองภาพรวมของธุรกรรมดังกล่าวในฐานะเป็นส่วนหนึ่งเพื่อผลประโยชน์โดยรวมของทั้งเครือ ด้านที่สอง คือ การเป็นตัวแทน (Agent) ที่ช่วยสนับสนุนการฝังตัวของทุนข้ามชาติ โดยไม่ต้องใช้ต้นทุนธุรกรรมเท่ากับการดำเนินงานเอง

<u>การขายกิจการเพื่อยุทธศาสตร์โดยรวมของเครือ</u>

เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกจะมองกลุ่มทุนในฐานะของ "องค์กรธุรกิจ" (Firm) ซึ่งเป็นหน่วยผลิตย่อยทางเศรษฐกิจหน่วยหนึ่งที่ทำหน้าที่เพิ่มคุณประโยชน์ให้แก่ปัจจัยการผลิตที่เคลื่อนที่ผ่านองค์กรให้มีคุณค่าเพิ่มสูงขึ้น (สรยุทธ, 2546) ลักษณะของตลาดที่องค์กรธุรกิจประกอบกิจการอยู่ เช่น ตลาดผูกขาด ตลาดผู้ขายน้อยราย หรือตลาดแข่งขันสมบูรณ์ จะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น (ดูเช่น Besanko and Stanley, 2000) ในขณะที่วรรณกรรมด้านบริหารธุรกิจในประเทศพัฒนาแล้วก็มักจะมององค์กรธุรกิจในรูปแบบของ "ทุนนิยมผู้บริหาร" (Managerial Capitalism) เพราะองค์กรในประเทศเหล่านี้มักจะมีการบริหารงานโดยผู้บริหารมืออาชีพ ภายใต้การจัดโครงสร้างการบริหารเป็นลำดับชั้น (Administrative Hierarchies) (เนตรนภา, อยู่ระหว่างการตีพิมพ์)

วรรณกรรมด้านการค้าปลีกไทยที่มีอยู่ล้วนตกอยู่ภายใต้กรอบคิดเรื่ององค์กรตามกรอบเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกหรือไม่ก็ด้านบริหารธุรกิจดังกล่าว การพิจารณากลุ่มธุรกิจค้าปลีกไทยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 จึงมองเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างเจ้าของ ดังคำอธิบายว่า

> *"หลังจากเกิดภาวะเศรษฐกิจ กลุ่มธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ของไทยเริ่มประสบปัญหาหนี้สินต่างประเทศอย่างรุนแรง ปัญหาดังกล่าวเกิดจากขยายกิจการด้านค้าปลีกและการเก็งกำไรในอสังหาริมทรัพย์อย่างเกินตัว เมื่อรัฐบาลประกาศลอยตัวค่าเงินบาทภาระหนี้จึงเพิ่มกว่าเท่าตัว ด้วยเหตุนี้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกของไทยจึงต้องเริ่มขายกิจการให้นักลงทุนต่างชาติ..."*
>
> (นิพนธ์ และคณะ, 2545: 21)

คำอธิบายดังกล่าวทำให้ประเด็นเรื่องบทบาทของกลุ่มทุนค้าปลีกไทยถูกมองว่า ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเป็นความจำเป็นสำคัญที่กดดันให้ต้องขายธุรกิจส่วนไฮเปอร์มาร์เก็ตทิ้งไป เพื่อลดภาระหนี้สิน จากนั้น กลุ่มทุนไทยก็หมดบทบาทไปโดยสิ้นเชิง กลายเป็นองค์กรธุรกิจองค์กรหนึ่งที่ไปแข่งขันอยู่ในการค้าปลีกตลาดอื่นๆ แยกส่วนจากไฮเปอร์มาร์เก็ต[33] ส่วนบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติก็อาศัยความได้เปรียบที่ตนเองมี (Ownership Advantages) ในการขยายกิจการและแข่งขันตามกลไกตลาด แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว กลุ่มทุนค้าปลีกไทยยังคงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อการขยายตัวของบรรษัทไฮเปอร์มาร์เก็ตในช่วงเวลาต่อมาและจนกระทั่งปัจจุบัน หากขาดบทบาทดังกล่าวนี้ บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติจะไม่สามารถขยายสาขาได้รวดเร็วดังเช่นที่เป็นอยู่

---

[33] กล่าวคือ ถึงแม้จะต้องมีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้าอยู่ แต่ก็เป็นการแข่งขันตามกลไกตลาดในฐานะคู่แข่งขัน (Competitors) เท่านั้น (ดู นิพนธ์ และคณะ, 2545 บทที่ 2)

การพิจารณาองค์กรในรูปแบบของนีโอคลาสสิกหรือวรรณกรรมด้านการบริหารแบบประเทศพัฒนาแล้วนั้น มิอาจอธิบายพฤติกรรมหลายแบบของกลุ่มทุนของไทยที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างและหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 ได้ เพราะกลุ่มทุนของไทยส่วนใหญ่ และโดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีก นอกจากจะเป็นธุรกิจครอบครัว (Family Business) แล้ว แต่ละองค์กรยังมีการประกอบกิจการในหลายธุรกิจอีกด้วย (Conglomerate) กลุ่มทุนไทยรายใหญ่ๆ จึงมักมีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็น "เครือ" มากกว่าเป็น "องค์กร" ทั้งนี้ กลุ่มทุนไทยที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกไทยและบรรษัทไฮเปอร์มาร์เก็ตทั้งสามประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ เครือเซ็นทรัล (ตระกูลจิราธิวัฒน์) และเครือเจริญโภคภัณฑ์/ ซีพี (ตระกูลเจียรวนนท์)

เครือเซ็นทรัลและยุทธศาสตร์ผู้นำค้าปลีกภูมิภาค

ตระกูลจิราธิวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของเครือเซ็นทรัล โดยมี บริษัท ห้างเซ็นทรัล จำกัด (Central Retail Corporation: CRC) เป็นบริษัทโฮลดิ้งถือหุ้นบริษัทในเครือกว่า 20 บริษัท หลังวิกฤตเศรษฐกิจกลุ่มเซ็นทรัลเลือกเน้นเฉพาะห้างสรรพสินค้าซึ่งเป็นธุรกิจดั้งเดิมของกลุ่มให้เป็นธุรกิจหลักของเครือ (Core Business) โดยขายธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ ให้แก่ต่างชาติผู้ร่วมทุน เช่น ขายท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ตให้แก่บริษัทรอยัล เอโฮลด์ ของเนเธอร์แลนด์ ขายห้างคาร์ฟูร์ให้บริษัทแม่ของฝรั่งเศสและบริษัทที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในประเทศไทยถือหุ้นรวม 100% และขายหุ้นของห้างบิ๊กซีให้กับบริษัทในเครือกลุ่มคาสิโนของฝรั่งเศส โดยที่บริษัท CRC กลายเป็นผู้ถือหุ้นรายย่อยแทน

อย่างไรก็ตาม เครือเซ็นทรัลยังคงรักษาบทบาทของตนในห้างบิ๊กซีและท็อป ซูเปอร์มาร์เก็ต ไว้ รวมทั้งยังมีเงื่อนไขที่จะสามารถซื้อหุ้นคืนได้ในอนาคตเมื่อสถานการณ์ทางการเงินดีขึ้น เพราะทั้งสองกิจการนับเป็นแกนหลักที่เครือเซ็นทรัลให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ ดังที่ ทศ จิราธิวัฒน์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด เคยกล่าวว่า

> *"หากเราไม่ตัดกลุ่มธุรกิจอาหารออกไป เซ็นทรัลรีเทลก็จะเป็นผู้นำในธุรกิจรีเทลในประเทศ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายมาก หากเราอดทนรออีกเพียง 2 ปี หลังเกิดวิกฤตได้ โดยไม่ต้องเพิ่มทุน ก็คงไม่ต้องเสียสองกลุ่มธุรกิจนี้ออกไป อย่างไรก็ตาม ในวันนี้เรายังทำงานในฐานะที่เป็นพันธมิตรกับ Tops และ BigC ได้อย่างไม่มีปัญหาอะไร"*
>
> (*ผู้จัดการรายวัน*, 14 พฤษภาคม 2545)

เมื่อเศรษฐกิจเริ่มขยายตัวอีกครั้งและการค้าปลีกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง เครือเซ็นทรัลซึ่งมีผลประกอบการดีขึ้นกว่าในช่วงวิกฤตมาก จึงเริ่มกลับมาขยายกิจการทั้งสาขาของตนเองและการซื้อกิจการค้าปลีกอื่นๆ โดยในปี พ.ศ.2546 เครือเซ็นทรัลเข้าซื้อหุ้นในท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต คืนจากรอยัล เอโฮลด์ทั้งหมด จากนั้นใน พ.ศ.2547 ก็เข้าซื้อกิจการฟู้ดไลอ้อน ซูเปอร์มาร์เก็ตของกลุ่ม Delhaize มารับช่วงบริหารสาขาทั้งหมด (*ผู้จัดการรายวัน*, 26 สิงหาคม 2547) และภายใต้ "Vision 2010" ซึ่งเป็นแผนธุรกิจที่ CRC จะดำเนินการในระหว่างปี 2548-2553 (ค.ศ.2005-2010) ได้มีเป้าหมายที่จะขึ้นไปเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกของภูมิภาคเอเชียโดยเริ่มจากภูมิภาคอาเซียน ซึ่งผู้บริหารของเครือเซ็นทรัลก็ได้มีการเจรจากับกลุ่มคาสิโน เพื่อร่วมทุนกันขยายกิจการบิ๊กซีไปยังประเทศใกล้เคียง ในฐานะหัวหอกสำคัญของกลุ่ม

(*ผู้จัดการรายวัน*, 27 พฤษภาคม 2547) เพราะเห็นว่าเครือมีความพร้อม โดยจากการจัดอันดับของนิตยสาร Retail Asia (June 2005) ได้จัดอันดับให้กลุ่มเซ็นทรัลรวมกับบิ๊กซีเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียน โดยมียอดขายรวม 1.2 แสนล้านบาทสูงที่สุดในภูมิภาค (*ผู้จัดการรายวัน*, 27 กรกฎาคม 2548)[34]

กล่าวได้ว่า ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมานั้น เครือเซ็นทรัลมิได้ขายหุ้นให้แก่กลุ่มคาสิโน โดยมิได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแต่อย่างใด แต่ยังคงมีบทบาทอย่างต่อเนื่องและกลายมาเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) ที่สำคัญของเครือในการขยายตัวสู่ระดับภูมิภาคในปัจจุบัน ดังนั้นตั้งแต่ขายหุ้นส่วนใหญ่ให้แก่กลุ่มคาสิโนในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 เครือเซ็นทรัลจึงยังคงมีบทบาทต่อการขยายตัวของบิ๊กซีอย่างมีนัยสำคัญ ดังที่จะกล่าวถึงต่อไป

เครือเจริญโภคภัณฑ์และเครือข่ายการค้าไทย-จีน/ ไทย-สหภาพยุโรป

ตระกูลเจียรวนนท์เป็นเจ้าของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ผู้นำด้านธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม (Agribusiness Industry) ของไทย และนับตั้งแต่ทศวรรษ 2520 เป็นต้นมา เครือเจริญโภคภัณฑ์ก็ได้ขยายกิจการไปในธุรกิจที่หลากหลายมากขึ้น อาทิเช่น ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง อสังหาริมทรัพย์ ยานยนต์และผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ปิโตรเคมี โทรคมนาคม เป็นต้น ผลกระทบที่รุนแรงที่สุดของวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ต่อเครือ คือ ภาระหนี้สินที่เกิดจากการกู้ยืมเงินตราจากต่างประเทศเพื่อนำมาขยายกิจการที่เป็นไปอย่างกว้างขวางในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ เครือเจริญโภคภัณฑ์จึงปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ โดยกำหนดชัดเจนว่าจะหันมามุ่งเน้นเฉพาะใน 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ อาหาร (เกษตรอุตสาหกรรม) ค้าปลีกและโทรคมนาคม (แบบ 56-1 ปี 2542)

ในธุรกิจค้าปลีก เครือเจริญโภคภัณฑ์ได้ตัดสินใจขายหุ้นที่ถืออยู่ในห้างโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ออกไปให้กับกลุ่มเทสโก้จากประเทศอังกฤษ และยังคงลดสัดส่วนการถือหุ้นลงมาอย่างต่อเนื่องจนปัจจุบันเหลืออยู่เพียงไม่ถึงร้อยละ 1 โดยบริษัทไปเน้นการขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่น เครือข่ายร้านค้านี้มีส่วนสำคัญในการเป็นช่องทางกระจายสินค้าประเภทอาหาร ที่ผลิตโดยเครือเจริญโภคภัณฑ์เองไปถึงผู้บริโภคโดยตรง

แม้การที่เครือเจริญโภคภัณฑ์ขายหุ้นของโลตัสให้แก่เทสโก้จะเป็นการขายขาด ไม่ได้มีเงื่อนไขซื้อคืนเหมือนกรณีเซ็นทรัล และยังทยอยลดสัดส่วนการถือหุ้นลงอย่างต่อเนื่องจนเหลือไม่ถึงร้อยละ 1 ใน พ.ศ.2547 เนื่องจากการดำเนินกิจการค้าปลีกในรูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตไม่ใช่ธุรกิจหลักของเครือ แต่ก็

---

[34] โดยทศ จิราธิวัฒน์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด กล่าวว่า เครือเซ็นทรัลมุ่งขยายการลงทุน ไปยังตลาดอาเซียน และจีน เป็นอันดับแรก เนื่องจากมีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และรสนิยมคล้ายคลึงกัน โดยอินโดนีเซีย และเวียดนาม เป็น 2 ประเทศแรกที่จะมีการลงทุน เนื่องจากมีประชากรรวมกันกว่า 400 ล้านคน ขณะเดียวกันกฎหมายเวียดนามเปิดกว้างให้แก่นักลงทุนต่างชาติ โดยเซ็นทรัลจะเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกแรกๆ ที่เข้าไปเปิดตลาดในเวียดนาม ขณะที่รัฐบาลอินโดนีเซียมีโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบกับนักลงทุนต่างชาติเริ่มกลับเข้ามา ทำให้เชื่อว่ากำลังซื้อในประเทศจะสามารถเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว คาดว่าโครงการดังกล่าวจะเสร็จใน 3-5 ปี (*ผู้จัดการรายวัน*, 27 กรกฎาคม 2548)

หมายถึงในประเทศไทยเท่านั้นเนื่องจากในประเทศจีนนั้น เครือเจริญโภคภัณฑ์จัดธุรกิจค้าปลีกที่ดำเนินงานในนามห้างโลตัสเป็นธุรกิจหลักที่สำคัญที่สุดสำหรับอนาคตของเครือ (ภวิดาและวีระยุทธ, อยู่ระหว่างการตีพิมพ์) ณ สิ้นปี พ.ศ.2547 ห้างโลตัสมีสาขาในเมืองเซี่ยงไฮ้ และเมืองต่างๆ ในพื้นที่ลุ่มแม่น้ำแยงซีรวมทั้งสิ้น 25 สาขา และจะกลายเป็นธุรกิจที่ทำรายได้หลักให้แก่บริษัท ดังที่ผู้บริหารของเครือเจริญโภคภัณฑ์ กล่าวว่า *"ปัจจุบัน ธุรกิจของซีพีในประเทศจีนมีรายได้ 70% มาจากธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม แต่คาดว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า รายได้ 50% จะมาจากธุรกิจค้าปลีกเพราะปัจจุบันก็มีรายได้ถึง 2 ล้าน RMB/ร้าน/วัน และมีอัตราการเติบโต 50% ต่อปี"* (เพิ่งอ้าง)[35]

ทั้งนี้ เครือเจริญโภคภัณฑ์เองก็ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ระบบการบริหารจัดการในระดับโลกจากกลุ่มเทสโก้ในประเทศไทยไม่น้อย เพราะในปี พ.ศ.2540 ก่อนวิกฤตเศรษฐกิจนั้น โลตัสมีสาขาในประเทศไทยเพียง 12 สาขา และสาขาในประเทศจีนเพียง 1 สาขา เท่านั้น โดยยังอยู่ระหว่างการเรียนรู้เทคโนโลยีการจัดการด้านไฮเปอร์มาร์เก็ตซึ่งเป็นธุรกิจใหม่ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ และยังต้องเผชิญอุปสรรคหลายประการ แต่โลตัสเองยังไม่สามารถจัดการได้ ที่สำคัญที่สุดคือ ปัญหาบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งของไฮเปอร์มาร์เก็ต แต่โลตัสไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่เคยมีความพยายามที่จะค้นหาสาเหตุที่พนักงานลาออกกันมาก เมื่อเทสโก้เข้ามาวิเคราะห์เพื่อเตรียมซื้อกิจการจึงพบว่า พนักงานประมาณร้อยละ 40 ของโลตัส ต้องเปลี่ยนใหม่ทุกๆ ปี และเป็นปัจจัยที่ฉุดรั้งการเติบโตของโลตัส ทำให้ผลกำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (*Business Asia* อ้างถึงใน *นิตยสารผู้จัดการ*, พ.ค.2543) การขยายตัวอย่างรวดเร็วของห้างโลตัสในประเทศจีน นอกจากจะเป็นผลของการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Effect) แล้ว ส่วนหนึ่งย่อมมาจากการเรียนรู้เทคโนโลยีและทักษะการบริหารจัดการจากเทสโก้

ในส่วนของตลาดยุโรป เครือเจริญโภคภัณฑ์ก็ได้รับประโยชน์จากการส่งออกผลิตภัณฑ์ไก่ประเภทต่างๆ เพราะบริษัทเทสโก้ โฮลดิ้งส์ บี.วี.จากประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของเทสโก้โลตัส มีการนำเข้าไก่จากเครือฯ มูลค่าประมาณปีละ 5,000 ล้านบาท เพื่อจำหน่ายไปยังตลาดสหภาพยุโรป ซึ่งเป็นการการันตียอดขายสินค้าให้กับเครือได้เป็นอย่างดีในภาวะผันผวนของธุรกิจจากปัญหาไข้หวัดนก ทำให้เครือเจริญโภคภัณฑ์มิได้สนใจส่วนแบ่งกำไรที่จะได้รับจากเทสโก้-โลตัส เท่ากับผลประโยชน์อื่นๆ

---

[35] เครือเจริญโภคภัณฑ์ดำเนินกิจการห้างโลตัสผ่านทางบริษัท Shanghai Lotus Supermarket Chain Store Co., Ltd (SLS) โดยถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท Yangtze Supermarket Investment Limited (YSI) คิดเป็นร้อยละ 29.7 ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2547 ห้างโลตัสมีสาขาในเมืองเซี่ยงไฮ้ และเมืองต่างๆ ในพื้นที่ลุ่มแม่น้ำแยงซีรวมทั้งสิ้น 25 สาขา ปัจจุบันมีลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าในห้างโลตัสประมาณวันละ 10,000 คนต่อสาขา ในปี2547 ห้างโลตัสมีสาขาในเมืองเซี่ยงไฮ้จำนวน 14 สาขา (ร้อยละ 56) และเมืองต่างๆ ในพื้นที่ลุ่มแม่น้ำแยงซีอีกจำนวน 11 สาขา (ร้อยละ 44) (ดูตารางที่ 4) ทั้งนี้ ซีพีมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตในเขต 2 เมือง 7 มณฑล คือ เมืองเซี่ยงไฮ้ (Shanghai) เมืองฉงชิ่ง (Chongqing) มณฑลอันฮุย (Anhui) มณฑลหูเป่ย (Hubei) มณฑลหูนาน (Hunan) มณฑลเสฉวน (Sichuan) มณฑลเจียงซี (Jiangxi) มณฑลเจียงซู (Jiangsu) และมณฑลเจ่อเจียง (Zhejiang) (ดูภวิดาและวีระยุทธ, อยู่ระหว่างการตีพิมพ์)

ของเครือ ดังที่นายสุนทร อรุณานนท์ชัย ประธานกรรมการ บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด ผู้บริหารของ เทสโก้-โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ที่มาจากเครือเจริญโภคภัณฑ์ได้กล่าวว่า

"...ผลจากการที่กลุ่มเทสโก้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในโลตัสแทนกลุ่มซีพี ถือเป็นเรื่องดีทำให้ซีพีสามารถนำผลผลิตเข้าไปกระจายขายในสหภาพยุโรปได้เพิ่มขึ้น ภายใต้ช่องทางจัดจำหน่ายของเทสโก้ ซึ่งปัจจุบันเทสโก้ได้นำสินค้าของซีพีเข้าไปจำหน่ายเฉลี่ยแล้ว คิดเป็นยอดขายแล้วประมาณสัปดาห์ละ 100 ล้านบาท ส่วนมากจะเป็นผลิตภัณฑ์ทางอาหารทางด้านไก่และผักเป็นสินค้าที่ผลิตจากประเทศไทยประมาณ 60 รายการ และคาดว่าสิ้นปีนี้จะสามารถขยายเพิ่มได้ถึง 200 รายการ

สิ่งที่ซีพีได้ไม่เฉพาะรายได้จากการขายผลผลิตไปยังกลุ่มอียูเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีและ Know-how ในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับโลก ซึ่งเขาจะส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และแนะนำขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ รวมไปถึงช่องทางในการจัดจำหน่ายภายใต้โลโก้เทสโก้ โดยเฉพาะในส่วนของการผลิตสินค้าประเภทปลอดสารพิษ ซึ่งเป็นอีกตลาดหนึ่งที่ได้รับความสนใจจากตลาดอียู..."

(*ฐานเศรษฐกิจ*, 27 - 30 สิงหาคม 2543)

เครือเจริญโภคภัณฑ์จึงมิได้ขายหุ้นให้แก่กลุ่มเทสโก้ โดยมิได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแต่อย่างใด แต่ยังคงมีบทบาทอย่างต่อเนื่องและกลายมาเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์คล้ายกับในกรณีของเครือเซ็นทรัล เห็นได้จากบทบาทของผู้บริหารหลักที่จะได้กล่าวถึงต่อไป โดยรวมแล้ว กลุ่มทุนของไทยทั้งกลุ่มเซ็นทรัลและเครือเจริญโภคภัณฑ์จึงมีบทบาทไม่น้อยต่อการขยายกิจการของบรรษัทไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติ เพราะเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ธุรกิจโดยรวมของทั้งสองกลุ่มทุนใหญ่ของไทย

<u>ตัวแทนเพื่อการฝังตัวของทุนข้ามชาติ</u>

บทบาทสนับสนุนของกลุ่มทุนไทยที่มีต่อบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ เห็นได้จากด้านสิทธิการลงทุนและการเช่าซื้อที่ดิน ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บรรษัทค้าปลีกสามารถขยายกิจการได้อย่างรวดเร็วมากกว่าการดำเนินงานด้วยตนเองตามกลไกตลาด

สนับสนุนการลงทุนของคาร์ฟูร์โดย BOI

แม้ในทางปฏิบัติแล้ว คาร์ฟูร์จะเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ตห้างเดียวที่นับได้ว่าเป็นบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติอย่างแท้จริง เพราะตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการในปี พ.ศ.2539 นั้น ก็ใช้ระบบการบริหารตามแบบบริษัทแม่เป็นหลัก การมีกลุ่มเซ็นทรัลเป็นผู้ถือหุ้นด้วยก็เป็นไปเพราะข้อกำหนดตาม ปว.281 ในขณะนั้น กลุ่ม

เซ็นทรัลจึงเป็นเพียงผู้ถือหุ้นแทน (Nominee) ไม่ได้มีบทบาทในการร่วมบริหารจัดการแต่อย่างใด[36] เพื่อไม่ให้เสียเปรียบคู่แข่งขันที่สามารถแสวงหาประโยชน์โดยเฉพาะด้านอสังหาริมทรัพย์จากการมีคู่ค้าชาวไทย คาร์ฟูร์จึงจำเป็นต้องแสวงหาสิทธิประโยชน์บางอย่างเป็นพิเศษ และกลุ่มเซ็นทรัลก็มีบทบาทไม่น้อยในการช่วยเหลือดังกล่าว

โดยในเดือนตุลาคม พ.ศ.2541 มีรายงานว่า บริษัท เซ็นคาร์ ผู้ร่วมทุนในห้างคาร์ฟูร์กับกลุ่มเซ็นทรัล ต้องการที่จะเพิ่มทุนในบริษัท คาร์ฟูไฮเปอร์มาร์ท จำกัด เพื่อเข้าครอบครองหุ้นส่วนใหญ่หรือทั้งหมดของบริษัท โดยต้องการเป็นผู้กำหนดนโยบายและบริหารห้างเองอย่างเต็มตัว และในวันที่ 1 ตุลาคม 2541 ที่ประชุม BOI ก็ได้นำเรื่องการขอส่งเสริมการลงทุนของของเซ็นคาร์เข้าพิจารณา แต่ไม่ได้รับการอนุมัติ โดยนายสถาพร กวิตานนท์ เลขาธิการ BOI ในขณะนั้น ได้ให้เหตุผลการไม่อนุมัติว่าโครงการลงทุนของคาร์ฟูร์อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งของไทย ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัวประกอบกับกำลังซื้อในประเทศถดถอย และได้แต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาศึกษาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นโดยละเอียด (*สยามธุรกิจ*, 11 - 17 ตุลาคม 2541)[37]

ต่อมาในช่วงต้นเดือนธันวาคม พ.ศ.2541 กระทรวงพาณิชย์เสนอผลศึกษาต่อ BOI ซึ่งแสดงการคัดค้านการเข้าลงทุนของเซ็นคาร์ เนื่องจากผลการสำรวจของกรมการค้าภายในที่ทั้งจากส่วนกลางและภูมิภาคของประเทศ พบว่า ผู้ค้าปลีกประมาณร้อยละ 90 คัดค้านและไม่ต้องการให้บริษัทต่างชาติเข้ามาทำธุรกิจค้าปลีกเพิ่ม เพราะผลกระทบจะตกอยู่กับผู้ค้าปลีกเดิม โดยเฉพาะในต่างจังหวัดมีค้าปลีกมากเพียงพอทั้งร้านค้าย่อยและห้างสรรพสินค้า โดยกระทรวงได้เสนอแนวทางเพิ่มเติมว่า หาก BOI ต้องการส่งเสริมธุรกิจให้ต่างประเทศเข้าลงทุนในไทยควรเป็นธุรกิจอื่นที่ไทยต้องการให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีมากกว่า (*ไทยโพสต์*, 11 ธันวาคม 2541)

หากไม่มีกลุ่มทุนไทยช่วยสนับสนุนสถานการณ์ดังกล่าว ผลการตัดสินของ BOI น่าจะเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกระทรวงพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม ในปลายเดือนธันวาคม 2541 ที่ประชุมอนุกรรมการ BOI ที่มีนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นประธาน มีมติให้นักลงทุนต่างประเทศในสาขาธุรกิจค้าปลีกที่ดำเนินกิจการในประเทศไทยก่อนวันที่ 1 มกราคม 2542 สามารถเข้าถือหุ้นได้มากกว่าร้อยละ 50 สำหรับเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลหรือเขต 1 (*ฐานเศรษฐกิจ*, 13 - 16 มิถุนายน 2542) โดยมีรายงานข่าวว่า

---

[36] ดังที่ สุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ผู้บริหารของกลุ่มเซ็นทรัล เคยกล่าวว่า *"เราได้ข่าวว่าคาร์ฟูร์มีแผนที่จะเข้ามาลงทุนเปิดไฮเปอร์มาร์เก็ตในประเทศไทย...ขณะเดียวกันเขาก็อยากได้พาร์ตเนอร์ บิ๊กซีของเราเป็นซูเปอร์เซ็นเตอร์ ของเขาเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ต ก็เลยมาร่วมกัน แต่เราไม่เข้าไปยุ่งกับกิจการของเขา เพราะจะเหมือนเราสวมหมวก 2 ใบ ก็ปล่อยให้เขา run ไป เราเพียงถือหุ้นไว้"* (อ้างถึงใน วิรัตน์ และคณะ, 2546: 126)

[37] นอกจากนี้ ใน พ.ศ.2541 นั้น ยังมีรายงานว่า ห้างวอลมาร์ทจากสหรัฐอเมริกา ได้เข้าขอรับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI เช่นกัน โดยมีการเจรจาเพื่อร่วมทุนหรือซื้อกิจการของห้างแม็คโคร และห้างบิ๊กซี แต่การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จจึงยกเลิกไป (*สยามธุรกิจ*, 11 - 17 ตุลาคม 2541)

"ความพยายามที่จะให้คาร์ฟูร์เข้าลงทุนเพิ่มในไทย ส่วนหนึ่งมาจากการผลักดันของสมาคมการค้าปลีก ซึ่งมีนายสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ นายกสมาคมฯ และมีความสัมพันธ์กับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับคาร์ฟูร์เนื่องจากมีผู้ประกอบการไทยต้องการเงินลงทุนจากต่างประเทศภายหลังที่สถาบันการเงินภายในประเทศไม่ยอมปล่อยกู้เพราะกลัวหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs)" (*ไทยโพสต์*, 25 ธันวาคม 2541)

หลังจากได้รับการสนับสนุนการลงทุนจาก BOI คาร์ฟูร์ได้ประกาศว่าจะมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องประมาณปีละ 2 สาขา โดยจะลงทุนสาขาละประมาณ 500 ล้านบาท (*ฐานเศรษฐกิจ*, 13 - 16 มิถุนายน 2542) ต่อมา ในวันที่ 12 กรกฎาคม 2543 ได้มีการเปลี่ยนแปลงสิทธิที่ BOI ให้อีกครั้ง โดยหลังจากในช่วงแรกคาร์ฟูร์ได้รับการสนับสนุนด้านสิทธิต่างๆ แต่จำกัดพื้นที่ที่จะขยายได้ ก็เปลี่ยนมาเป็นการไม่จำกัดพื้นที่ แต่ไม่ให้สิทธิประโยชน์แทน โดยที่ประชุมคณะกรรมการ BOI ที่มีนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นประธาน ได้พิจารณาอนุมัติโครงการลงทุนการขยายกิจการคาร์ฟูร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต ของบริษัท เซ็นคาร์ เพิ่มขึ้นอีก 7 แห่ง ไม่จำกัดพื้นที่ เงินลงทุนประมาณ 4,000 ล้านบาท หลังจากที่ได้ลงทุนไปแล้ว 6,200 ล้านบาท แต่ถูกจำกัดพื้นที่ อย่างไรก็ตาม คาร์ฟูร์จะไม่ได้รับสิทธิประโยชน์จาก BOI กับสาขาที่จะขยายใหม่ทั้ง 7 แห่งนับจากนั้น (*ไทยโพสต์*, 13 กรกฎาคม 2543)

การเช่า/ ซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างห้าง

เนื่องจากห้างเทสโก้-โลตัสและบิ๊กซีมียุทธศาสตร์การขยายตัวที่มุ่งขยายสาขาให้ได้เป็นจำนวนมากที่สุดทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ดังนั้น การแสวงหาที่ดินทั้งด้วยวิธีการเช่าหรือซื้อย่อมจะเป็นเงื่อนไขที่สำคัญยิ่งสำหรับการเปิดสาขา นอกจากนี้ ยังต้องเป็นที่ดินซึ่งอยู่ในทำเลที่มีศักยภาพของผู้บริโภคเพียงพออีกด้วย ในขณะที่ที่ดินส่วนใหญ่ของไทย โดยเฉพาะทำเลทองในกรุงเทพฯ นั้น ล้วนตกอยู่ในมือของกลุ่มชนชั้นนำของไทยเพียงไม่กี่รายเท่านั้น บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติจะเข้าถึงและครอบครองที่ดินเหล่านั้นด้วยตนเองตามกลไกตลาดได้อย่างไร และด้วยต้นทุน ธุรกรรมมากเพียงใด ?

อย่างไรก็ตาม จากการพิจารณารายการด้านอสังหาริมทรัพย์ของบิ๊กซี พบว่าอสังหาริมทรัพย์ในทำเลสำคัญ เช่น หัวหมาก นครราชสีมา ชลบุรี พัทยา ล้วนเป็นการเช่าหรือเช่าช่วงจากกลุ่มเซ็นทรัลและตระกูลจิราธิวัฒน์ ซึ่งเป็นตระกูลหนึ่งที่เป็นเจ้าของที่ดินในทำเลสำคัญของเมืองใหญ่ๆ จากการที่ดำเนินธุรกิจห้างสรรพสินค้ามายาวนาน บิ๊กซีจึงได้รับประโยชน์จากการเป็นพันธมิตรกับกลุ่มเซ็นทรัล เพราะการหาทำเลที่เหมาะสมต้องมีต้นทุนธุรกรรมในด้านการค้นหาและการได้ข้อมูล (Search and Information Cost) รวมทั้งต้นทุนการต่อรองและตัดสินใจ (Bargaining and Decision Cost) ในขณะที่กลุ่มเซ็นทรัลก็ได้รับประโยชน์จากค่าเช่าซึ่งเป็นรายได้ระยะยาวที่แน่นอนแก่บริษัท (ดูตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 รายการด้านอสังหาริมทรัพย์ที่บิ๊กซีมีธุรกรรมกับกลุ่มเซ็นทรัลและตระกูลจิราธิวัฒน์

ลำดับที่	รายการ	บริษัทที่เกี่ยวข้องกัน
1	สัญญาสิทธิการเช่าที่ดินห้างสรรพสินค้า บิ๊กซี สาขาโคราช	ผู้เช่า: บมจ. บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผู้ให้เช่า: บจก. เตียงจิราธิวัฒน์
2	สัญญาเช่าอาคารห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาวงศ์สว่าง	ผู้เช่า: บจก. เซ็นทรัลซูเปอร์สโตร์ ผู้ให้เช่า: บจก. สรรพสินค้าเซ็นทรัล
3	สัญญาเช่าที่ดินเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของห้างสรรพสินค้า บิ๊กซี สาขาวงศ์สว่าง	ผู้เช่า: บจก. เซ็นทรัลซูเปอร์สโตร์ ผู้ให้เช่า: บจก. สรรพสินค้าเซ็นทรัล
4	สัญญาเช่าที่ดินในห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาราษฎร์บูรณะ	ผู้เช่า: บจก. เซ็นทรัลซูเปอร์สโตร์ ผู้ให้เช่า: บจก. เซ็นทรัลธนบุรี
5	สัญญาเช่าที่ดินลานจอดรถในห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาราษฎร์บูรณะ	ผู้เช่า: บจก. เซ็นทรัลซูเปอร์สโตร์ ผู้ให้เช่า: บจก. เซ็นทรัลธนบุรี
6	สัญญาเช่าที่ดินในห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาขอนแก่น	ผู้เช่า: บจก. บิ๊กซีแฟรี่ ผู้ให้เช่า: บจก. เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น
7	สัญญาเช่าที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาที่ดินจังหวัดชลบุรี	ผู้เช่า: บมจ. บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผู้ให้เช่า: บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา
8	สัญญาให้เช่าพื้นที่และบริการของห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาต่างๆ	ผู้เช่า: - บจก. ไทย เค.เอฟ.ซี., ไทยแฟรนไชซิ่ง, เซ็นทรัลไอศครีม, เซ็นทรัล บุ๊คส์ ดิสทริบิวชั่น, เซ็นทรัลวัตสัน ผู้ให้เช่า: บริษัทและบริษัทย่อย
9	สัญญารับโอนสิทธิการเช่าอาคารเซ็นทรัลหัวหมาก	ผู้รับโอน: บมจ.บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผู้โอน: บจก. สรรพสินค้ารามอินทรา ผู้ให้เช่า: บจก. ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเมนท์สโตร์
10	สัญญาให้บริการระบบอำนวยความสะดวกในอาคารเซ็นทรัลหัวหมาก	ผู้ใช้บริการ: บมจ. บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผู้ให้บริการ: บจก. สรรพสินค้าเซ็นทรัล
11	สัญญาเช่าช่วงอาคารโครงการศูนย์การค้าแฟชั่นไอซ์แลนด์	ผู้เช่าช่วง: บมจ. บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผู้ให้เช่าช่วง: บจก สรรพสินค้าเซ็นทรัล
12	สัญญาให้บริการระบบอำนวยความสะดวกในอาคารศูนย์การค้าแฟชั่นไอซ์แลนด์	ผู้ใช้บริการ: บมจ. บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผู้ให้บริการ: บจก. สรรพสินค้าเซ็นทรัล
13	สัญญาให้เช่าช่วงที่ดินเพื่อจัดทำโครงการเซ็นทรัลเฟสติวัล เซ็นเตอร์ พัทยา	เช่า: บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา ผู้ให้เช่า: บจก. เซ็นทรัลพัทยา
14	สัญญาให้เช่าพื้นที่บางส่วนของห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาพัทยา	ผู้เช่า: บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา

ลำดับที่	รายการ	บริษัทที่เกี่ยวข้องกัน
		ผู้ให้เช่า: บจก. เซ็นทรัลพัทยา
15	สัญญาให้บริการระบบสาธารณูปโภคของห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาพัทยา	ผู้เช่า: บจก. เซ็นทรัลเรียลตี้ เซอร์วิส ผู้ให้เช่า: บจก. เซ็นทรัลพัทยา
16	สัญญาเช่าพื้นที่บางส่วนของอาคารศูนย์การค้าเซ็นทรัล เฟสติวัล เซ็นเตอร์ พัทยา	ผู้เช่า: บจก. เซ็นทรัลพัทยา ผู้ให้เช่า: บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา

ที่มา: แบบ 56-1 ของบมจ.บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ปี 2547

ในขณะที่เทสโก้-โลตัส แม้ว่ากลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์จะเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ก็ไม่ได้มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับที่ดินมากเท่ากับกลุ่มเซ็นทรัลทั้งในด้านระยะเวลาและปริมาณ เหตุใดเทสโก้-โลตัสจึงสามารถขยายสาขาได้รวดเร็วกว่าบิ๊กซี ?

นายสุนทร อรุณานนท์ชัย ประธานกรรมการ บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด ผู้บริหารของ เทสโก้-โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์ นับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของเทสโก้-โลตัส ในด้านการขยายตัว โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านอสังหาริมทรัพย์ เพราะความสามารถในการสร้างเครือข่าย (Networking Capabilities) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจในประเทศไทยไม่น้อยไปกว่าความสามารถทางเทคโนโลยี (Technological Capabilities) (ดู Pavida, 2001) และนายสุนทรก็นับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการสร้างความสามารถนี้ให้แก่เทสโก้-โลตัส โดยอาศัยประสบการณ์และเครือข่ายความสัมพันธ์ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของตน

หลังจากเผชิญปัญหาทุจริตเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างระบบการทำงานและการแก้ไขปัญหาหนี้สินของธนาคารมหานคร นายสุนทรลาออกจากตำแหน่งกรรมการผู้จัดการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2530 (*นิตยสารผู้จัดการ*, ม.ค.2531) และกลายมาเป็นผู้บริหารด้านอสังหาริมทรัพย์คนสำคัญให้แก่เครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยสื่อมวลชนทางบริหารธุรกิจจะเรียกสุนทรว่าเป็น *"นายหน้าพัฒนาธุรกิจที่ดินมืออาชีพ"* ปี 2534 นายสุนทรและครอบครัวเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ดูแลการบริหารกิจการถึง 4 แห่ง คือ โรงงานน้ำตาลราชบุรี โรงงานผลิตรองเท้าในนามบริษัทออเรียนทัล ฟุทแวร์ บริษัทหลักทรัพย์ยูเนี่ยน บริษัทเงินทุนยูเนี่ยนไฟแนนซ์ และที่สำคัญที่สุด คือ บริษัทสยามนำโชค ซึ่งสุนทรดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประเภทธุรกิจพัฒนาที่ดินในขณะนั้น บริษัทสยามนำโชคเดิมทีเดียวเป็นของ นายชวน รัตนรักษ์ ประธานใหญ่ธนาคารกรุงศรีอยุธยาและเจ้าของสัมปทานช่อง 7 สี บริษัทนี้ถือครองที่ดินกว่า 50 ไร่บริเวณหัวโค้งอโศก-ดินแดง และที่ดินสำคัญอีกหลายแห่ง สุนทรได้ชวนนายธนินทร์ เจียรวนนท์ เข้ามาซื้อบริษัทสยามนำโชคเมื่อปี 2532 ไปกว่าร้อยละ 70 (รวมทั้งส่วนของสุนทรซื้อเองด้วย) การชำระเงินที่ซื้อมาส่วนหนึ่งเป็นการโอนที่ดินบริเวณฝั่งตรงข้ามเป็นการแลกเปลี่ยนโดยตีมูลค่า 200 ล้านบาท (*นิตยสารผู้จัดการ*, กรกฎาคม 2534)

ทั้งนี้ นายสุนทรมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในการเจรจาร่วมทุนระหว่างเครือเจริญโภคภัณฑ์กับกลุ่มเทสโก้ ก่อนที่จะนำไปสู่การจัดตั้งบริษัท เทสโก้-โลตัส ในเวลาต่อมา นายสุนทรจัดเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ และเข้าร่วมงานในธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ในต้นทศวรรษ 2530 โดยดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร บริษัท ซีพี แลนด์ ซึ่งเป็นบริษัทด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของเครือ และยังมีตำแหน่งเป็นประธานบริษัทในธุรกิจที่หลากหลายนับตั้งแต่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการลงทุนโฮลดิ้ง ธุรกิจก่อสร้าง โรงแรม สำนักงาน และอาคาร ที่พักอาศัย (*นิตยสารผู้จัดการ*, ตุลาคม 2543) แต่ก็จะเห็นได้ว่าตำแหน่งส่วนใหญ่จะอยู่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก[38] การแต่งตั้งให้สุนทรดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด ที่ทำหน้าที่บริหารห้างเทสโก้-โลตัส นอกจากจะเป็นการนำคนของเครือเจริญโภคภัณฑ์เข้ามามีบทบาทต่อเทสโก้ในฐานะพันธมิตรแล้ว เทสโก้เองก็ได้รับประโยชน์จากเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากเครือเจริญโภคภัณฑ์ไปพร้อมๆ กันด้วย เช่น กลุ่มเทสโก้-โลตัส ได้ซื้อที่ดินจำนวน 54 ไร่ บริเวณตรงข้ามกับโรงแรมอินคำ จ.เชียงราย ในนามของตระกูลอรุณานนท์ชัย เป็นต้น (*ฐานเศรษฐกิจ*, 22 - 24 ตุลาคม 2544)

4.4.2 เครือข่ายการค้าปลีก: ความอ่อนแอและการค้าใต้ดิน

ลักษณะเฉพาะของเครือข่ายการค้าปลีกไทยที่มีนัยต่อพลวัตในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ ความอ่อนแอของเครือข่าย และระบบการค้าปลีกใต้ดิน

<u>ความอ่อนแอของเครือข่ายการค้าปลีกไทย</u>

การศึกษาประสบการณ์ของต่างประเทศในบทที่ 3 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เป็นต้นทุนธุรกรรมของการฝังตัวสำหรับบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ เพราะสินค้าส่วนใหญ่จำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์รวมถึงเครือข่ายการผลิตท้องถิ่นจึงมีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัว หากเครือข่ายค้าปลีกมีความอ่อนแอ ไม่มีผู้มีอำนาจต่อรองที่ชัดเจน เช่นกรณีไต้หวัน ย่อมเป็นการง่ายที่บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติจะอาศัยความได้เปรียบด้านอื่นๆ เข้ามาจัดการ แต่หากต้องเผชิญกับเครือข่ายที่มีความซับซ้อนหรือผู้ผลิตมีความเข้มแข็งและรวมกลุ่ม เช่นกรณีเกาหลีใต้หรือญี่ปุ่น ย่อมเป็นกำแพงขวางกั้นการเติบโตที่สำคัญ

ในกรณีของไทย จากการพิจารณาพลวัตของการค้าปลีกไทยในระหว่างปี พ.ศ.2499 – 2540 พบว่า ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการค้าปลีกไทย คือ มีการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาในแต่ละช่วงเวลา ถึงแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดค้าปลีกอย่างต่อเนื่อง แต่การค้าปลีกของไทยก็จะมีผู้มีอำนาจกำหนดราคาในตลาด (หรือการกระจุกตัวของผู้ขาย) เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาจากในยุคเริ่มต้นที่ย่านสำเพ็งเป็นผู้ค้าส่งที่มีอำนาจหลัก ในทศวรรษ 2510 ก็เปลี่ยนมือมาอยู่ที่ผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าจีน และในช่วงทศวรรษ 2530 ห้างสรรพสินค้าจะเป็นผู้

---

[38] นอกจากบทบาททางธุรกิจแล้ว นายสุนทรยังเป็นอาจารย์พิเศษวิชาธุรกิจในสถาบันการศึกษาหลายแห่ง เป็นกำลังสำคัญในการก่อตั้งวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พร้อมกับการดำรงตำแหน่งทาง สังคม การศึกษาอีกหลายตำแหน่ง ในฐานะคณะกรรมการการ เงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง รวมถึงตำแหน่งกรรมการของสภาวิจัยแห่งชาติ สาขาเศรษฐศาสตร์อีกด้วย (*นิตยสารผู้จัดการ*, ตุลาคม 2543)

มีอำนาจมากขึ้นเพราะได้รับประโยชน์จากการมีสาขาเป็นจำนวนมาก ในแต่ละช่วงเวลา ผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาในระบบกระจายสินค้าปลีกของไทยจึงแตกต่างกันออกไป ทำให้ไม่มีผู้ประกอบการกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดของที่รักษาความเข้มแข็งและอำนาจต่อรองได้เป็นระยะเวลานาน และไม่มีเครือข่ายของพ่อค้าคนกลางที่ชัดเจน

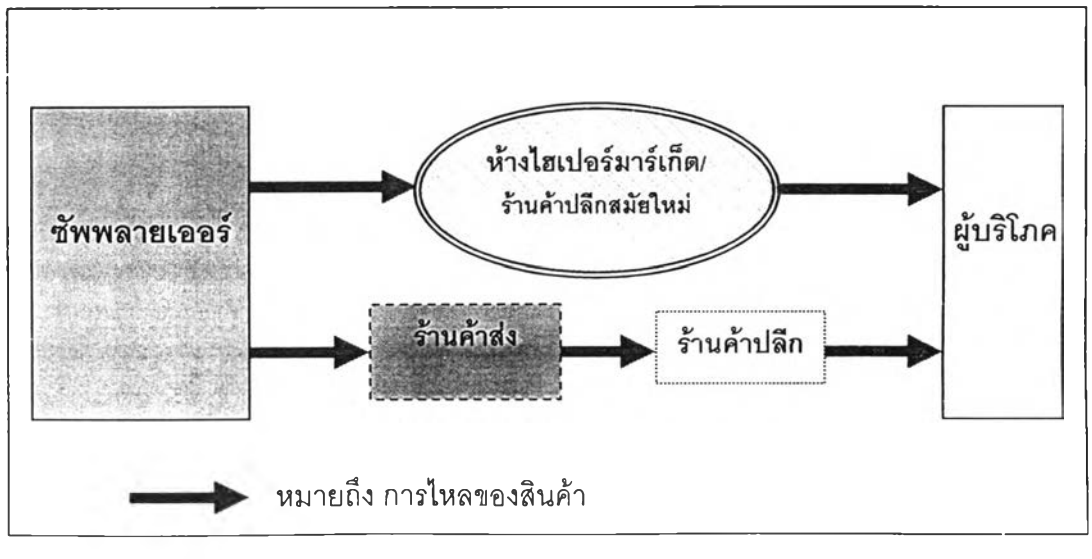
นอกจากนี้ มรดกทางสถาบันของการค้าปลีกในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 อีก 2 ด้าน คือ การที่ตลาดยังอยู่ห่างไกลจากสภาวะอิ่มตัว และมีการแข่งขันโดยใช้รูปแบบที่แตกต่างมากกว่าราคา ก็ยังทำให้ห้างรูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตสามารถอาศัยช่องว่างดังกล่าวนี้เข้ามาแข่งขันด้านราคาได้ก่อนที่ตลาดจะเริ่มอิ่มตัว

<u>การค้าปลีกใต้ดินกับบทบาทของมือปืน</u>

คำถามที่น่าสนใจประการหนึ่งสำหรับการขยายตัวของไฮเปอร์มาร์เก็ตต่อเครือข่ายการค้าไทยก็คือ เหตุใดความขัดแย้งระหว่างผู้ค้าส่งและห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตจึงไม่รุนแรงมากนัก แม้ว่าทั้งสองผู้เล่นน่าจะเป็นคู่แข่งระหว่างกันโดยตรง ทั้งในด้านการซื้อขายสินค้าจากซัพพลายเออร์และการจัดจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค และร้านค้าส่งก็น่าจะมีบทบาทในการเรียกร้องต่อรัฐได้มากกว่าที่เป็นอยู่ เพราะมีขนาดที่ใหญ่กว่าร้านค้าปลีกรายย่อย

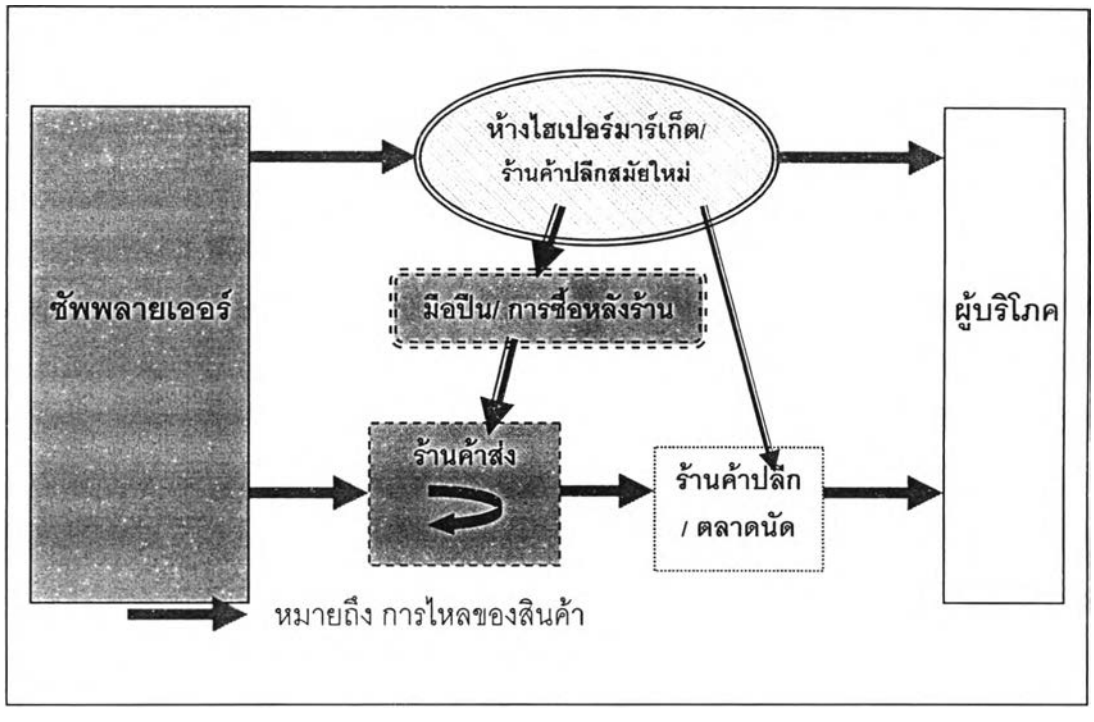
ตามแบบจำลองการค้าปลีกรูปแบบมาตรฐาน ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตรวมถึงร้านค้าปลีกสมัยใหม่รูปแบบต่างๆ จะเป็นผู้ต่อรองซื้อขายสินค้าจากซัพพลายเออร์เอง เพื่อนำมาวางขายให้กับผู้บริโภคโดยตรง เพราะร้านค้าปลีกรายย่อยนั้นไม่มีกำลังซื้อจำนวนมากจึงต้องสั่งจากร้านค้าส่ง หรือที่เรียกกว่า "ยี่ปั๊ว" ซึ่งเป็นผู้ติดต่อซื้อขายกับซัพพลายเออร์อีกทอดหนึ่ง ดังนั้น เมื่อห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตสามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อร้านค้าส่งทั้งในแง่ของอำนาจการต่อรองกับซัพพลาย-เออร์ที่ย่อมเพิ่มขึ้นตามปริมาณการซื้อสินค้าและปริมาณผู้บริโภค อีกทั้งการลดลงของร้านค้าปลีกรายย่อยที่ไม่สามารถแข่งขันได้ ก็ย่อมมีผลด้านลบต่อร้านค้าส่งในอีกทางหนึ่งด้วย ร้านค้าส่งจึงน่าจะเป็นผู้ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์โดยตรงกับห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตไม่น้อย (ดูภาพที่ 4.4)

ภาพที่ 4.4 ช่องทางการค้าปลีกรูปแบบมาตรฐาน



แต่ในทางปฏิบัตินั้น พบว่าจะมีผู้เล่นสำคัญที่ไม่เป็นทางการอีกฝ่ายหนึ่ง และเป็นผู้ทำให้การไหลเวียนของสินค้าไม่ได้เป็นไปตามรูปแบบมาตรฐานดังที่มักเข้าใจโดยทั่วไป โดยในวงการค้าปลีกจะเรียกกันว่าเป็น "มือปืน" ซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมดังกล่าวได้ตามแนวคิดของเศรษฐศาสตร์สถาบัน เนื่องจากผู้เล่นแต่ละรายในระบบเศรษฐกิจย่อมจะมีทั้งแรงจูงใจ (Incentive) และข้อจำกัด (Bounded Rationality) ที่ต่างกัน ทำให้มีการไหลของสินค้าที่แตกต่างจากรูปแบบมาตรฐานอย่างน้อย 4 แบบ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ร้านค้าส่งไม่ได้มีความขัดแย้งกับห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตมากนักเพราะสามารถแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกันได้[39] (ดูภาพที่ 4.5)

ภาพที่ 4.5 ช่องทางการค้าปลีกในทางปฏิบัติ



รูปแบบที่ 1 เนื่องจากไฮเปอร์มาร์เก็ต ไม่ว่าจะเป็นเทสโก้-โลตัส บิ๊กซี หรือคาร์ฟูร์ มีความได้เปรียบด้านปริมาณการซื้อที่มากกว่าร้านค้าส่งหลายเท่า จึงสามารถต่อรองกับซัพพลายเออร์เพื่อซื้อสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าได้ แต่เงื่อนไขที่สำคัญก็คือ ไฮเปอร์มาร์เก็ตก็จะต้องสามารถขายสินค้าได้ปริมาณมากเช่นกัน โดยในทางปฏิบัติแล้ว ไฮเปอร์มาร์เก็ตย่อมไม่สนใจว่าผู้ซื้อจะต้องเป็นผู้บริโภคโดยตรงหรือไม่ ขอเพียงให้มีผู้ซื้อเป็นจำนวนมากก็พอ ดังนั้น ในไฮเปอร์มาร์เก็ตทั้ง 3 ห้าง ก็จะมีแผนกที่รับผิดชอบด้านการขายส่งด้วย เพื่อเพิ่มช่องทางการระบายสินค้าให้ได้ตามเป้าหมาย โดยสร้างแรงจูงใจด้วยการมี

[39] สรุปรูปแบบทั้งสี่จากข้อมูลของ มร.รี-tell (2545) โดยผู้เขียนนำแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์สถาบันมาใช้วิเคราะห์พฤติกรรมที่เกิดขึ้น

ส่วนลดเพิ่มเติมให้แก่ผู้ซื้อปริมาณมากในอัตราส่วนลดที่เพิ่มขึ้นตามปริมาณการซื้อ[40] ดังนั้น แม้ว่าซัพพลายเออร์จะขายสินค้าให้กับไฮเปอร์มาร์เก็ตในราคาเท่ากับร้านค้าส่ง การมีส่วนลดนี้ก็ทำให้เกิดส่วนต่างราคาที่มากพอสมควร (เพราะในการค้าของตลาดค้าปลีกนั้น ผลต่างเพียงร้อยละ 1 ก็นับว่ามีนัยสำคัญมากแล้ว เนื่องจากมีปริมาณการซื้อขายจำนวนมาก) และหากไฮเปอร์มาร์เก็ตใช้อำนาจต่อรองที่สูงขึ้นเรื่อยๆ เพื่อขอซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ในราคาต่ำกว่าร้านค้าส่ง ส่วนต่างนี้ก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นอีก

ส่วนต่างดังกล่าวจึงเป็นแรงจูงใจให้เกิดคนกลางที่เข้ามาซื้อสินค้าจากไฮเปอร์มาร์เก็ตเพื่อไปกระจายต่อให้กับร้านค้าส่ง เพราะนอกจากผลกำไรจากส่วนต่างแล้ว คนกลางยังสามารถใช้บัตรเครดิตของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตที่มีระยะเวลาการชำระประมาณ 45 วันได้อีกด้วย จึงไม่จำเป็นต้องออกเงินลงทุนล่วงหน้า ในรูปแบบที่ 1 นี้ จึงมีผู้เกี่ยวข้องหลัก 3 ฝ่าย คือ ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต มือปืน และร้านค้าส่ง

รูปแบบที่ 2 มีผู้เกี่ยวข้องเพิ่มอีกฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด (Trade Marketing) ของซัพพลายเออร์ ซึ่งมีหน้าที่ในการหารายการส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) และมักจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา จึงมักใช้การแถมสินค้าแทน ซึ่งจะเรียกกันว่า "สินค้าพรีเมียม" เช่น เมื่อซื้อสินค้าของบริษัท A ครบ 200 บาท จะได้รับน้ำตาล 1 กิโลกรัมฟรี เป็นต้น ถึงแม้ดูเหมือนจะต้องการเน้นรายการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นผู้บริโภค แต่ในความเป็นจริง รูปแบบดังกล่าวจะเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับมือปืน เพราะสามารถหาสินค้าทั้ง 2 ประเภท (สินค้าที่ซื้อและสินค้าพรีเมียม) ได้พร้อมกันในต้นทุนที่ต่ำลง จึงได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งฝ่ายการตลาดที่ได้ยอดขายตามเป้า ไฮเปอร์มาร์เก็ตที่ขายสินค้าได้เพิ่มขึ้น มือปืนที่ได้รับส่วนต่าง และร้านค้าส่งที่ได้รับสินค้าในต้นทุนต่ำลง

รูปแบบที่ 3 เปลี่ยนตัวแสดงจากฝ่ายการตลาดในรูปแบบที่สองมาเป็น ผู้จัดการสาขาของไฮเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งจะถูกกำหนดจากห้างว่าต้องมียอดขายในแต่ละวันได้เท่าใด (โดยทั่วไปประมาณ 9 – 10 ล้านบาทต่อวัน) หากวันใดยอดขายไม่เป็นไปตามเป้า ผู้จัดการสาขาจึงมักจะติดต่อกับมือปืนโดยตรงเพื่อเพิ่มยอดขายให้ได้ทัน แต่หากไม่สามารถตกลงราคากันได้ เช่น มือปืนต้องการราคาที่ต่ำกว่าราคาที่ผู้จัดการสาขาเสนอมา ผู้จัดการสาขาจะนำ "สินค้าพรีเมียม" มาเป็นตัวต่อรอง และมักจะเกิดข้ามบริษัท กล่าวคือ หากบริษัท A ใช้รายการส่งเสริมการขายว่าซื้อครบ 200 บาท จะได้รับน้ำตาล 1 กิโลกรัมฟรี ในขณะที่ผู้จัดการสาขาต้องการเพิ่มยอดขายจากสินค้าของบริษัท B แต่มือปืนยังไม่พอใจราคาที่เสนอ ผู้จัดการสาขาจะชดเชยส่วนต่างตามที่มือปืนต้องการโดยใช้สินค้าพรีเมียมของบริษัท A แทน

แต่กรณีดังกล่าวนี้ แม้ไฮเปอร์มาร์เก็ต มือปืน บริษัท B รวมทั้งร้านค้าส่งจะได้รับประโยชน์ แต่จะเกิดผู้เสียประโยชน์คือ บริษัท A โดยถ่ายโอนสินค้าพรีเมียมที่ผู้บริโภคควรได้รับ และส่วนเพิ่มของ

---

[40] ส่วนลดเพิ่มเติมนี้จะอยู่ในระดับประมาณร้อยละ 1 – 1.3 โดยแต่ละห้างจะมีรูปแบบไม่ต่างกันมากนัก เช่น หากซื้อครบ 30,000 บาท จะได้รับคูปองเงินสดอีก 300 บาท หรือ 50,000 บาท แถมคูปอง 500 บาท ไว้สำหรับการซื้อครั้งต่อไป (มร.รี-tell, 2545)

ยอดขายที่บริษัท A ควรได้จากรายการส่งเสริมการขายไป โดยสามารถอ้างว่าสินค้าพรีเมียมหมดเพราะมีจำนวนจำกัด

รูปแบบที่ 4 เป็นการไหลเวียนของร้านค้าส่งเอง โดยร้านค้าส่งส่วนใหญ่จะอยู่ในเครือข่ายร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ และจากการที่แต่ละพื้นที่จะมีสินค้ายอดนิยมต่างชนิดหรือต่างยี่ห้อกัน หรืออาจเป็นที่นิยมในเวลาที่ต่างกัน ดังนั้น แทนที่ร้านค้าส่งแต่ละแห่งจะแยกการซื้อผ่านมือปืนโดยไม่เกี่ยวข้องกัน ก็สามารถที่จะแบ่งการซื้อออกไปตามประเภทสินค้าเพื่อให้ได้รับส่วนลด (ซึ่งก็คือการประหยัดต่อขนาดจากการซื้อ) มากที่สุด จากนั้นค่อยมากระจายสินค้าระหว่างกันเอง เช่น ร้านค้าส่ง ก. ในภาคกลาง อาจขายสินค้า A ไม่ดี แต่สามารถซื้อผ่านมือปืนในไฮเปอร์มาร์เก็ตใกล้เคียงได้ด้วยราคาที่ต่ำกว่าแหล่งอื่นๆ ร้านค้าส่ง ก. ย่อมเลือกที่จะซื้อเป็นปริมาณมากๆ แล้วจึงนำมากระจายหรือแลกเปลี่ยนกับร้านค้าส่งรายอื่น เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

นอกจากนี้ การซื้อหลังร้านระหว่างร้านค้าส่งกับไฮเปอร์มาร์เก็ตทั้ง 4 รูปแบบข้างต้น ยังเกิดผลประโยชน์ร่วมกัน (win-win) ในแง่ที่ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตอาจหลีกเลี่ยงการเสียภาษีเข้ารัฐได้ เพราะการเปิดขายสินค้าหลังร้านจะออกแค่บิลเงินสดให้กับผู้ซื้อเท่านั้น ไม่มีการออกใบกำกับภาษีมูลค่าเพิ่ม ทำให้รายได้ที่เกิดขึ้นไม่เข้าระบบภาษี กรมสรรพากรจึงไม่สามารถตรวจสอบได้ (จิตร์ ศิรธรานนท์ ประธานคณะกรรมการสาขาธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง หอการค้าไทย สัมภาษณ์ใน *โพสต์ ทูเดย์*, 14 มิถุนายน 2547) ในขณะที่ร้านค้าส่งเองก็มีแรงจูงใจในการแสวงหาการประหยัดต่อขนาดจากการซื้อผ่านไฮเปอร์มาร์เก็ตอีกส่วนหนึ่ง เพราะเดิมนั้น ร้านค้าส่งมีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ที่ส่วนใหญ่เป็นบรรษัทข้ามชาติไม่มากนัก การซื้อสินค้าจากไฮเปอร์มาร์เก็ตผ่านมือปืนจึงเป็นเสมือนการเข้าร่วมเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองให้แก่ตนเอง[41]

นอกจากร้านค้าส่งส่วนใหญ่จะได้รับประโยชน์จากการขยายตัวของไฮเปอร์มาร์เก็ตแล้ว ร้านค้าปลีกรายย่อย (โชห่วย) ที่สังคมมักเข้าใจว่าจะได้รับผลกระทบด้านลบ รวมทั้งตลาดนัดที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน (เพราะมีแรงจูงใจจากการไม่ต้องเสียภาษีในระบบ) ก็มักซื้อสินค้าส่วนหนึ่งจากไฮเปอร์มาร์เก็ตเพื่อมาจำหน่ายเอง เนื่องจากมีราคาถูกและสะดวกกว่าการซื้อในช่องทางอื่นๆ[42] ความ

---

[41] กรณีของเกาหลีใต้และญี่ปุ่นไม่เกิดลักษณะนี้ขึ้น เนื่องจากผู้ผลิตมีอำนาจการต่อรองสูงสุดในเครือข่าย และยังมีลักษณะเครือข่ายการค้าปลีกที่รวมกลุ่มกันเข้มแข็งกว่าของไทย (ดูบทที่ 3)

[42] สมาคมพัฒนาผู้บริโภคและคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการสำรวจกลุ่มผู้บริโภคและผู้ค้าปลีกในประเด็นความคิดเห็นของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย (โชห่วย) ที่มีต่อร้านสะดวกซื้อและไฮเปอร์มาร์เก็ต (ในพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพฯ ขอนแก่น ชลบุรี เชียงราย และนครศรีธรรมราช จังหวัดละ 500 ตัวอย่าง และผู้ค้าปลีกหรือโชห่วย 1,250 ตัว เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2548 - วันที่ 20 มกราคม 2549) พบว่า ผู้ค้าปลีกสามารถซื้อสินค้าจากซูเปอร์มาร์เกต/ไฮเปอร์มาร์เก็ตเพื่อนำไปขายต่อในร้านของตัวเองได้ ทำให้มีผู้ค้าปลีกจำนวนมากถึง 44.92% เห็นด้วยกับการให้ ซูเปอร์มาร์เกต/ไฮเปอร์มาร์เก็ต ตั้งอยู่ในเมืองมากขึ้น เนื่องจากทำให้เดินทางสะดวกมากขึ้น และยังทำให้ร้านค้าปลีกขายของได้ถูกลง ทำให้ได้กำไรมากขึ้น เนื่องจากมีระดับความต่างของราคาปลีกและราคาส่งมากขึ้น (สรุปจาก *สยามธุรกิจ*, 29 มีนาคม - 1 เมษายน 2549)

ขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างไฮเปอร์มาร์เก็ตกับร้านค้าส่งและโชห่วยจึงไม่ได้เกิดขึ้นอย่างรุนแรงนัก โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งต่างฝ่ายต่างปรับตัวเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกันได้มากขึ้น

4.4.3 สรุป

นอกจากกระบวนทัศน์ที่รัฐไทยยึดถือจะเป็นปัจจัยเชิงสถาบันที่สำคัญในฐานะผู้สนับสนุนการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติในทางนโยบายแล้ว กลุ่มทุนค้าปลีกของไทยก็มีบทบาทสำคัญไม่น้อยเช่นกัน โดยในส่วนของเครือเซ็นทรัลนั้นนับว่ามีส่วนไม่น้อยในการผลักดันให้คาร์ฟูร์ได้รับการสนับสนุนสิทธิการลงทุนจาก BOI แม้ว่ากระทรวงพาณิชย์จะมีมติไม่เห็นด้วยก็ตาม นอกจากนี้ กลุ่มคาสิโนที่เข้ามาซื้อบิ๊กซีก็ยังกลายมาเป็นคู่ค้าที่สำคัญของเครือในการขยายตัวสู่ระดับภูมิภาค แลกเปลี่ยนกับการได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์ในทำเลสำคัญของบิ๊กซี โดยการเช่าหรือเช่าช่วงจากกลุ่มเซ็นทรัลและตระกูลจิราธิวัฒน์เป็นหลัก ส่วนเทสโก้นั้น ถึงแม้จะซื้อหุ้นเกือบทั้งหมดของโลตัสมาจากเครือเจริญโภคภัณฑ์ แต่ก็ได้แต่งตั้งผู้บริหารคนสำคัญของเครือเจริญโภคภัณฑ์ให้เป็นประธานกรรมการบริษัท ทำให้เทสโก้ได้รับประโยชน์จากเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์พร้อมๆ กับที่เครือเจริญโภคภัณฑ์ก็ได้รับการเรียนรู้ทักษะการบริหารจัดการไฮเปอร์มาร์เก็ตเพื่อนำไปใช้กับโลตัสในประเทศจีน กลุ่มทุนค้าปลีกของไทยทั้งสองกลุ่มจึงกลายเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันและกันเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยรวมของเครือข่ายธุรกิจ

นอกจากบทบาทของกลุ่มทุนค้าปลีกท้องถิ่นแล้ว ในส่วนของเครือข่ายการค้าปลีกของไทยก็พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาในแต่ละช่วงเวลามาโดยตลอด ทำให้ไม่มีผู้ประกอบการกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดของที่รักษาความเข้มแข็งและอำนาจต่อรองได้เป็นระยะเวลานาน และไม่มีเครือข่ายของพ่อค้าคนกลางที่ชัดเจน อีกทั้งความขัดแย้งระหว่างผู้ค้าส่งและห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตก็ไม่ค่อยรุนแรงมาก เพราะในทางปฏิบัติกลับพบว่ามีการซื้อขายสินค้าหลังร้านที่ทำให้สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกันในหลายรูปแบบ

โดยรวมแล้ว ลักษณะเฉพาะของทุนท้องถิ่นและเครือข่ายการค้าปลีกในกรณีของไทย จึงมีบทบาทในลักษณะที่ค่อนข้างสนับสนุนต่อการขยายตัวอย่างรวดเร็วของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ หลังวิกฤตเศรษฐกิจ เพราะช่วยให้การฝังตัวในเชิงพื้นที่ของไฮเปอร์มาร์เก็ตไม่ต้องเผชิญต้นทุนธุรกรรมมากเท่ากับที่ต้องดำเนินงานเองตามกลไกตลาด

4.5 วัฒนธรรมทางเศรษฐกิจ

การศึกษาในสองส่วนที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นถึงบทบาทของรัฐและทุนท้องถิ่นที่มีต่อพลวัตการค้าปลีกไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 แต่โครงสร้างทางการเมืองของรัฐไทย พฤติกรรมของทุนท้องถิ่น รวมทั้งลักษณะเฉพาะของเครือข่ายค้าปลีกไทยนั้นมิได้เกิดขึ้นอย่างโดดๆ หรือลอยอยู่ในสุญญากาศ เพราะหากไม่ได้รับความชอบธรรมจากสังคม โครงสร้างและลักษณะเฉพาะต่างๆ ย่อมมิอาจดำรงอยู่ได้ ดังนั้น วัฒนธรรมของประชาชนจึงเป็นสถาบันที่แม้จะไม่เป็นทางการเหมือนกฎระเบียบ หรือเห็นได้ชัดเช่นการทำงานของกลุ่มทุน แต่ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่คอยสนับสนุนให้การทำงานของกลไกต่างๆ ในสังคมเป็นไปในทิศทางที่สอดรับกัน การพิจารณาบทบาทของวัฒนธรรมทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการค้าปลีกไทยในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ อุปสงค์และอุปทานของวัฒนธรรมและการผสานท้องถิ่นของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ

4.5.1 อุปสงค์และอุปทานทางวัฒนธรรม

ในขณะที่งานศึกษาที่เกี่ยวข้องการค้าปลีกทั้งหมดจะสนใจการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ในมุมมองของ "พฤติกรรมผู้บริโภค" (Consumer Behaviour) เป็นหลัก โดยมุ่งพิจารณาความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อห้างค้าปลีกขนาดใหญ่เปรียบเทียบกับร้านค้าปลีกขนาดเล็กหรือตลาดสด และแน่นอนว่าผลการศึกษาเหล่านั้น ย่อมต้องได้ข้อสรุปว่า ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อห้างค้าปลีกมากกว่าร้านค้าดั้งเดิม เพราะมีความหลากหลายกว่าอีกทั้งราคายังต่ำกว่า[43]

อย่างไรก็ตาม หากมองวัฒนธรรมเพียงในมิติของพฤติกรรมผู้บริโภค เราจะมองไม่เห็นว่าความเฉพาะตัวของสังคมไทยที่มีต่อบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติเป็นอย่างไร โดยเฉพาะในแง่ของคุณค่าที่ฝังอยู่ในสังคมอย่างลึกซึ้งกว่าพฤติกรรมผู้บริโภคที่อาจปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่าตามแรงผลักดันของกลไกตลาด อีกทั้งเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะในกรณีของเกาหลีใต้และญี่ปุ่น ซึ่งเราได้ศึกษาในบทที่ผ่านมา ก็พบว่ามีระบบคุณค่าหลายประการที่เป็นต้นทุนธุรกรรมและมีอิทธิพลต่อการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติในประเทศเหล่านั้น กล่าวได้ว่าเป็น "แรงเสียดทานทางวัฒนธรรม" (Cultural Frictions) ในแต่ละสังคมที่แตกต่างกัน เพื่อจะมองในกรณีของไทยให้รอบด้านยิ่งขึ้น เราจะพิจารณาทั้งในส่วนของมุมมองของบรรษัทข้ามชาติที่มีต่อสังคมไทย ซึ่งเปรียบเสมือน "อุปทานทางวัฒนธรรม" (Supply of Culture) และในมุมมองของสังคมไทยที่มีต่อรัฐและบรรษัทข้ามชาติ ซึ่งเปรียบเสมือน "อุปสงค์ทางวัฒนธรรม" (Demand of Culture) ตามลำดับ

<u>อุปทานทางวัฒนธรรม: มุมมองของบรรษัทข้ามชาติต่อสังคมไทย</u>

หากเปรียบเทียบกับประเทศผู้รับทุนอื่นๆ แล้ว บรรษัทข้ามชาติมองสังคมไทยอย่างไร ? ในภาพกว้าง จากโครงการสำรวจภาคสนามของสำนักวิจัยเอแบคโพลล์ เรื่อง "สำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนใน

---

[43] การสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคต่อการค้าปลีกสมัยใหม่ ดูเซ่น บริษัท ซี เอ อินเตอร์เนชั่นแนล อินฟอร์เมชั่น (2542) นิพนธ์ และคณะ (2545: บทที่ 4) และรายงานของบริษัทวิจัยตลาด เช่น AC Neilsen เป็นต้น

บรรยากาศด้านการลงทุน สังคม และการเมืองในกลุ่มประเทศของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศจีนในสายตาของนักธุรกิจ - นักลงทุนต่างชาติ" (2548)[44]พบว่า ในบรรดาตัวชี้วัดความเป็นเลิศทั้ง 15 ด้านนั้น ประเทศสิงคโปร์มีความเป็นเลิศมากที่สุด รวม 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (ร้อยละ 70.3) การปกครอง (ร้อยละ 65.7) ความมั่นคงของสกุลเงินตรา (ร้อยละ 65.3) ความสามารถในการจัดการธุรกิจ (ร้อยละ 64.8) คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน (ร้อยละ 63.6) ระบบสาธารณูปโภค (ร้อยละ 62.5) ความเข้มงวดในข้อบังคับของสัญญาธุรกิจ (ร้อยละ 62.3) และเสถียรภาพทางการเมือง (ร้อยละ 62.1) รองลงมา คือ ประเทศจีน ซึ่งมีความเป็นเลิศใน 4 ด้าน คือ โอกาสการเติบโตทางการตลาด (ร้อยละ 69.2) ผลตอบแทนในการลงทุน (ร้อยละ 60.4) แรงงานท้องถิ่น (ร้อยละ 58.9) และมีวัตถุดิบเพียงพอ (ร้อยละ 56.0)

สำหรับประเทศไทย พบว่า มีความเป็นเลิศในสายตาของนักธุรกิจนักลงทุนต่างชาติใน 3 ด้าน ประกอบด้วย ความเป็นเลิศในความเป็นมิตรของประชาชน (ร้อยละ 72.2) ด้านการส่งเสริมการลงทุน (ร้อยละ 53.1) และด้านคุณภาพของแรงงาน (ร้อยละ 52.7) (ดูภาพที่ 4.6)

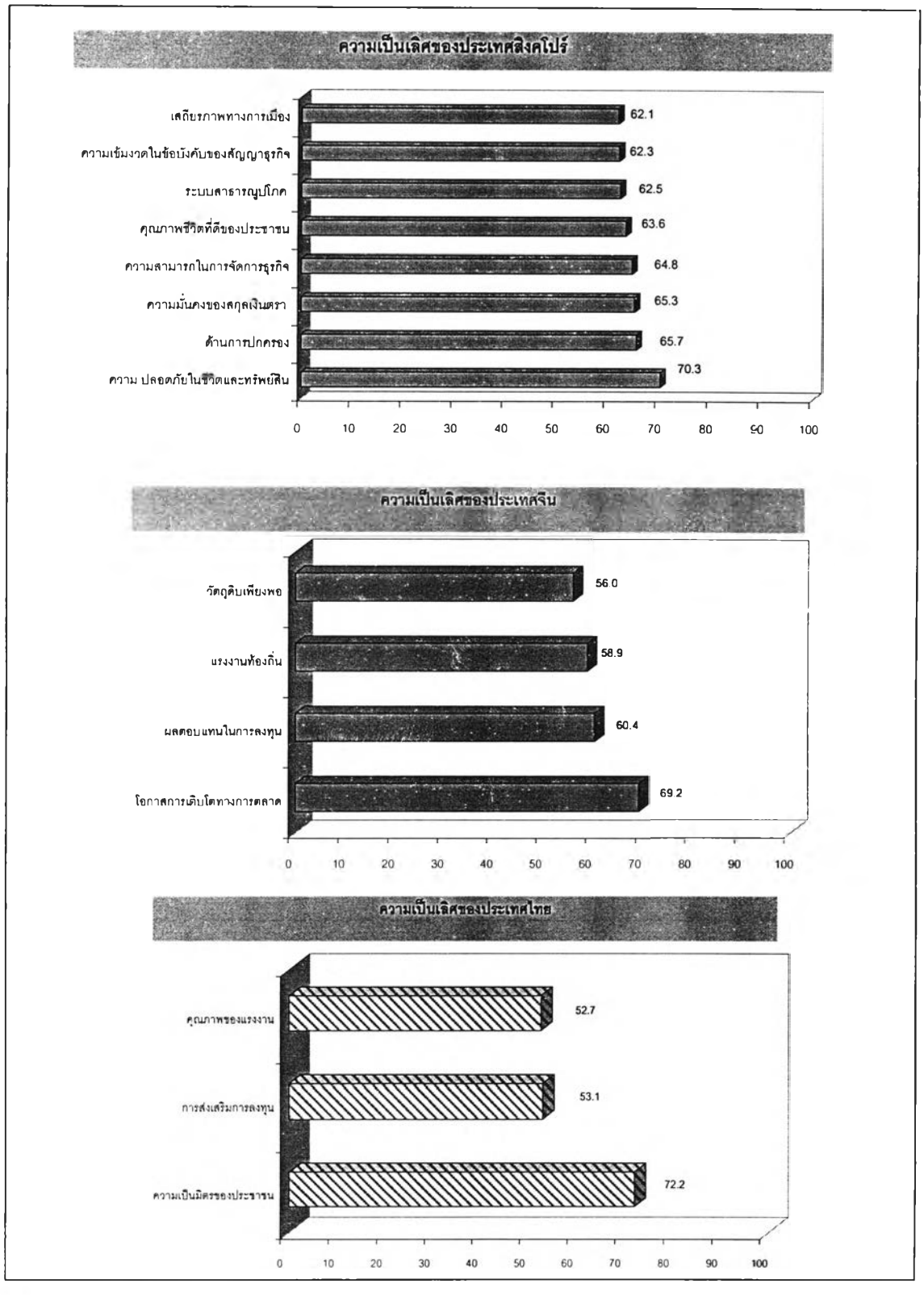
เห็นได้ว่า ถึงแม้ในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจหรือปัจจัยทางการผลิตของไทยจะเป็นรองสิงคโปร์และจีน แต่จุดเด่นของไทยที่สูงที่สุด 2 อันดับแรก ในสายตาของนักลงทุนต่างชาติอยู่ที่ ความเป็นมิตรของประชาชน และการสนับสนุนด้านการลงทุน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมของไทยที่มีต่อบรรษัทข้ามชาติทั้งจากสังคม (ความเป็นมิตร) และจากนโยบายรัฐ (สนับสนุนการลงทุน) เป็นสิ่งที่โดดเด่นกว่าประเทศอื่นๆ โดยเปรียบเทียบ

นอกจากนี้ หากพิจารณาจำกัดเฉพาะในธุรกิจค้าปลีก PriceWaterHouseCoopers (2005) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาชื่อดังสำหรับบรรษัทข้ามชาติต่างๆ ยังสรุปว่า *"ในบรรดาตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตของประเทศในเอเชียทั้งหมดนั้น ประเทศไทยมีอัตราการเติบโตที่โดดเด่นและน่าลงทุนมากที่สุด"* โดยรายงานดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า มีตลาดประเทศไทยและมาเลเซียที่มีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ตลาดมาเลเซียนั้นมีกฎระเบียบจำกัดการขยายตัวค่อนข้างเข้มงวด ในขณะที่ไทยค่อนข้างผ่อนคลาย จึงมีความน่าลงทุนมากกว่า

---

[44] โครงการสำรวจภาคสนามของสำนักวิจัยเอแบคโพลล์ เรื่อง "สำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนในบรรยากาศด้านการลงทุน สังคม และการเมืองในกลุ่มประเทศของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศจีนในสายตาของนักธุรกิจ - นักลงทุนต่างชาติ" ดำเนินโครงการสำรวจระหว่างวันที่ 7 กันยายน - 15 ตุลาคม 2548 ประเภทของการสำรวจวิจัยครั้งนี้คือ การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มประชากรเป้าหมายคือ นักธุรกิจ-นักลงทุนต่างชาติ เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่างได้แก่ การสุ่มตัวอย่างแบบ Cluster Sampling จำนวน 498 ตัวอย่าง (http://168.120.31.165/webbase/2548/1015.html)

ภาพที่ 4.6 ความเป็นเลิศของประเทศผู้รับทุนในสายตาของนักธุรกิจต่างชาติ (พ.ศ.2548)



ที่มา: สำนักวิจัยเอแบคโพลล์ (2548)

อุปสงค์ทางวัฒนธรรม: มุมมองของคนไทยต่อรัฐและบรรษัทข้ามชาติ

อุปทานทางวัฒนธรรมของบรรษัทข้ามชาติที่มีต่อไทยจะเกิดขึ้นในระดับสูงไม่ได้ หากมุมมองของสังคมไทยไม่เป็นไปในทิศทางดังกล่าว โดยการศึกษาเชิงประจักษ์ของ Inoguchi et al (2005) ที่ได้สำรวจค่านิยมและวิถีชีวิตของประชากรในเขตเมืองประเทศต่างๆ ในเอเชียรวม 10 ประเทศ (โครงการ AsiaBarometer Survey of 2003) ประกอบด้วย ญี่ปุ่น จีน เกาหลีใต้ ไทย มาเลเซีย เวียดนาม พม่า อินเดีย ศรีลังกา และอุซเบกิสถาน[45] ได้แสดงให้เห็นว่า สังคมไทยมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าประเทศอื่นๆ ใน 2 ด้าน คือ การเป็นสังคมที่เชื่อมั่นในรัฐมาก และเป็นสังคมที่เชื่อมั่นในกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ดังนี้

สังคมที่เชื่อมั่นในรัฐ

สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเชื่อมั่นในบทบาทของรัฐบาลกลาง (Central Government) ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ โดยพบว่าประชาชนทั่วประเทศถึงร้อยละ 86 มีความเชื่อมั่นในระดับสูงว่า "รัฐบาลกลางดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ของสังคมอย่างดีที่สุด"[46] และเป็นความเชื่อมั่นของประชาชนทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ การศึกษา หรือรายได้ ในระดับใดๆ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในบทที่ผ่านมายังเห็นได้ชัดว่า ประชาชนในประเทศทั้งสองมีสัดส่วนความเชื่อมั่นต่อรัฐบาลกลางค่อนข้างต่ำเพียงร้อยละ 18 และ 22 เท่านั้น (ดูภาพที่ 4.7)

นอกจากนี้ ในแง่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการปัญหาเศรษฐกิจ ไทยยังเป็นประเทศที่มีสัดส่วนประชากรถึงร้อยละ 88 ซึ่งเชื่อมั่นว่า "รัฐบาลกลางสามารถจัดการปัญหาเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี"[47] โดยนับเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุดในบรรดาประเทศที่ศึกษาทั้งหมด ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 9 และ 12 ตามลำดับ เท่านั้น (ดูภาพที่ 4.8)

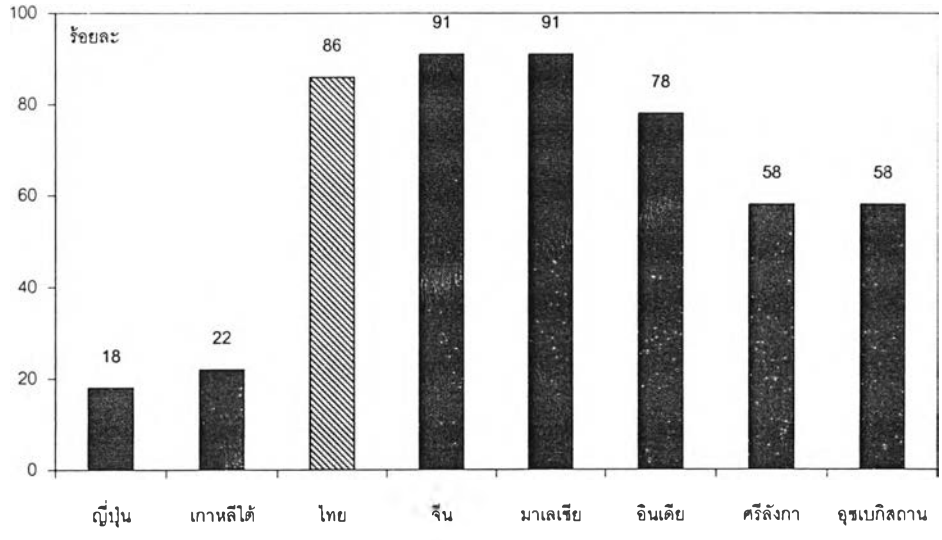
---

[45] ในกรณีของประเทศไทย ได้ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 800 ราย ช่วงอายุระหว่าง 20 – 59 ปี แบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 เขต ประกอบด้วยกรุงเทพฯ และปริมณฑล ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ในแต่ละเขตจะสำรวจ 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดที่ใหญ่ที่สุด จังหวัดขนาดกลาง และจังหวัดขนาดเล็ก โดยวัดขนาดจากจำนวนประชากร (ดูรายละเอียดใน Inoguchi et al, 2005 p.256-7)

[46] จากคำถามว่า "Please indicate to what extent you trust the central government to operate in the best interests of society"

[47] จากคำถามว่า "How well do you think the [Country] government is dealing with the economy ?"

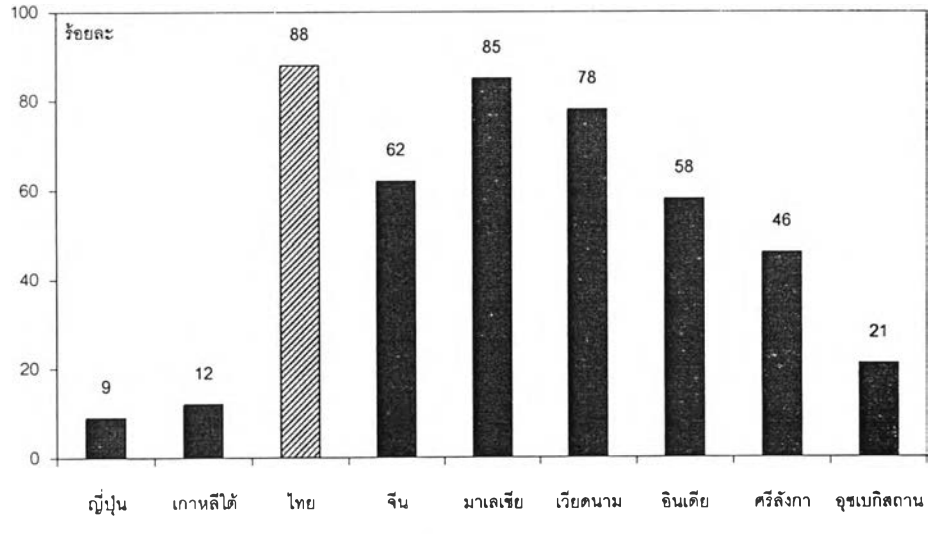
ภาพที่ 4.7 สัดส่วนประชากรที่มีความเชื่อมั่นในระดับสูงว่า รัฐบาลกลางดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ของสังคมอย่างดีที่สุด (พ.ศ.2546)



ที่มา: Inoguchi et al (2005: Q21)

หมายเหตุ: ประเทศเวียดนามและพม่าไม่มีการสำรวจในประเด็นนี้

ภาพที่ 4.8 สัดส่วนประชากรที่มีความเชื่อมั่นว่ารัฐบาลกลางสามารถจัดการปัญหาเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี (พ.ศ.2546)



ที่มา: Inoguchi et al (2005: Q22)

หมายเหตุ: ประเทศพม่าไม่มีการสำรวจในประเด็นนี้

สังคมที่เชื่อมั่นในกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่

นอกจากจะเป็นสังคมที่เชื่อมั่นในรัฐแล้ว ไทยยังเป็นสังคมที่มีความเชื่อมั่นต่อกลุ่มทุนค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทุนท้องถิ่นหรือกลุ่มทุนข้ามชาติ โดยพบว่า โดยพบว่าประชาชนทั่วประเทศถึงร้อยละ 72 มีความเชื่อมั่นในระดับสูงว่า "บริษัทท้องถิ่นขนาดใหญ่ดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ของสังคมอย่างดีที่สุด"[48] และเป็นความเชื่อมั่นของประชาชนทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ การศึกษา หรือรายได้ ในระดับใดๆ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในบทที่ผ่านมายังเห็นได้ชัดว่าประชาชนในประเทศทั้งสองที่แม้จะมีการสนับสนุนอุตสาหกรรมภายในประเทศจนก้าวขึ้นมาเป็นประเทศอุตสาหกรรมได้ แต่ก็มีสัดส่วนความเชื่อมั่นต่อบริษัทท้องถิ่นขนาดใหญ่ค่อนข้างต่ำเพียงร้อยละ 25 และ 38 เท่านั้น (ดูภาพที่ 4.9)

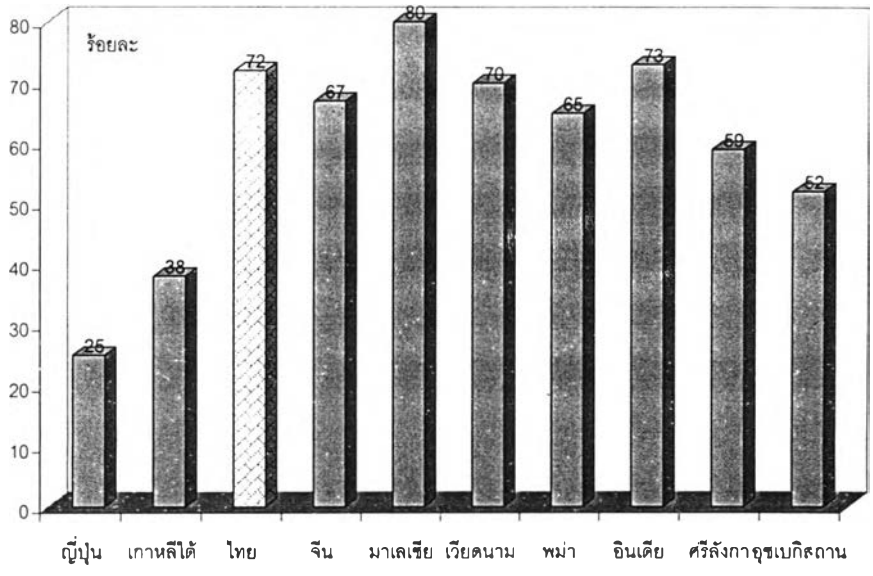
ในด้านความเชื่อมั่นต่อบรรษัทข้ามชาติ พบว่า ประชาชนไทยประมาณร้อยละ 53 มีความเชื่อมั่นในระดับสูงว่า "บรรษัทข้ามชาติดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ของสังคมอย่างดีที่สุด"[49] ถึงแม้จะไม่มากเท่ากับความเชื่อมั่นต่อรัฐและบริษัทท้องถิ่นขนาดใหญ่ แต่ก็จัดอยู่ในระดับเท่ากับค่าเฉลี่ยระหว่างทุกประเทศ และอยู่ในระดับที่สูงกว่าญี่ปุ่นและเกาหลีใต้พอสมควร โดยทั้งสองประเทศนี้มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 17 และ 38 ตามลำดับ (ดูภาพที่ 4.10)

---

[48] จากคำถามว่า "Please indicate to what extent you trust *Large Domestic Companies* to operate in the best interests of society"

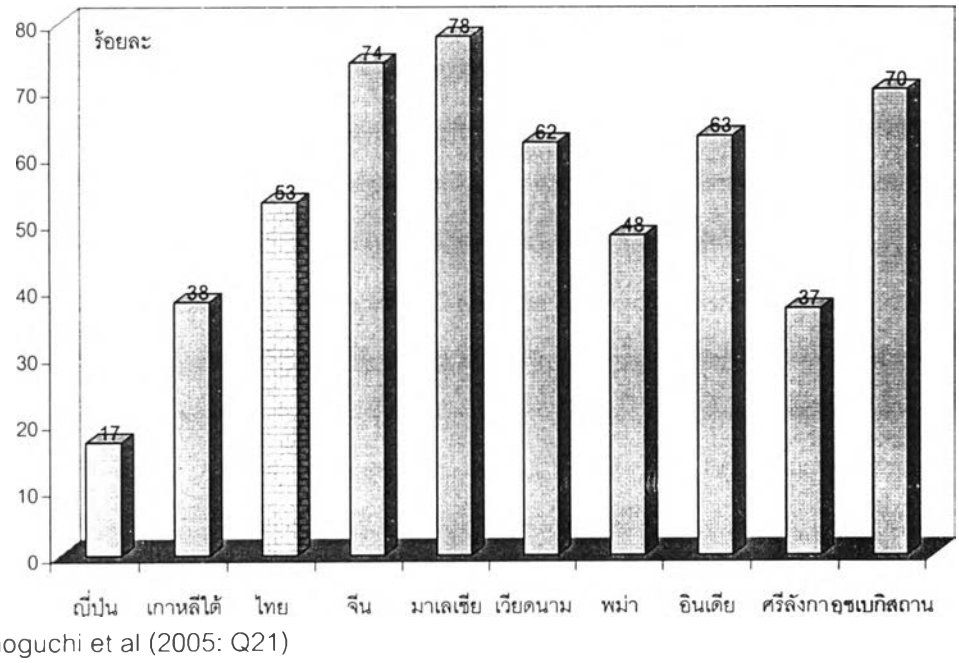
[49] จากคำถามว่า "Please indicate to what extent you trust *Multinational Companies* to operate in the best interests of society"

ภาพที่ 4.9 สัดส่วนประชากรที่มีความเชื่อมั่นในระดับสูงว่า บริษัทท้องถิ่นขนาดใหญ่ดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ของสังคมอย่างดีที่สุด (พ.ศ.2546)



ที่มา: Inoguchi et al (2005: Q21)

ภาพที่ 4.10 สัดส่วนประชากรที่มีความเชื่อมั่นในระดับสูงว่า บรรษัทข้ามชาติดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ของสังคมอย่างดีที่สุด (พ.ศ.2546)



ที่มา: Inoguchi et al (2005: Q21)

หากเรามองในเชิงประวัติศาสตร์ การที่ไทยเป็นสังคมที่เชื่อมั่นในรัฐว่ายึดถือประโยชน์ในสังคมเป็นที่ตั้ง และมีความสามารถในการจัดการกับเศรษฐกิจได้ดีนั้น นับเป็นมรดกตกทอดที่สำคัญมาตั้งแต่สมัยเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ.2475 ซึ่งมิได้มีการเปลี่ยนแปลงเพียงแค่แนวคิดประชาธิปไตยนั้น แต่ผลที่ต่อเนื่องและยั่งยืนกว่ามาก คือ การนิยามภารกิจของรัฐขึ้นมาใหม่ โดยผนวกเอาหน้าที่ในการพัฒนาเศรษฐกิจ การศึกษา วัฒนธรรม ตลอดจนบริการสังคมในเรื่องต่างๆ เข้ามาเป็นหน้าที่หลักของรัฐด้วย จึงเป็นก้าวที่สำคัญยิ่งในการขยายตัวของรัฐรวมศูนย์ที่ก่อรูปมาแล้วก่อนหน้านี้ แนวคิดประชาธิปไตยที่ผูกติดอยู่กับการให้บริการของรัฐ จึงกลายเป็นบรรทัดฐานที่สังคมใช้วัดประสิทธิภาพของรัฐบาลยุคต่อๆ มา ไม่ว่าจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ ซึ่งก็เป็นแนวทางที่ต่างจากทฤษฎีประชาธิปไตยตะวันตกค่อนข้างมาก (เสกสรรค์, 2538; 2548) และโดยอาศัยการผลิตซ้ำมโนทัศน์เกี่ยวกับรัฐและชาติได้อย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น แบบเรียน โครงสร้างการเมือง (ดู นิธิ, 2538) มรดกดังกล่าวจึงยังเป็นรากฐานที่ฝังอยู่ในสังคมไทยมาจนถึงปัจจุบัน

ในส่วนของชนชั้นกลางเอง ก็เป็นกลุ่มที่ได้รับประโยชน์จากการอุปถัมภ์ของรัฐมาโดยตลอดจึงมีระบบคุณค่าที่เชื่อมั่นในรัฐค่อนข้างมาก ดังที่งานศึกษาทางวัฒนธรรมการเมืองของไทยหลายงานเคยสรุปไว้ เช่น *"...ชนชั้นกลางไทยแหวกสังคมโบราณขึ้นมาเป็นกลุ่มก้อนได้ก็เพราะการอุปถัมภ์ของเจ้านาย (อุปถัมภ์ในความหมายของการแลกเปลี่ยนความคุ้มครองกับผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน) จนถึงปัจจุบันก็เปลี่ยนมาเป็นแลกเปลี่ยนกับนักการเมืองเป็นปกติ...ชนชั้นกลางไทยจึงไม่เคยระแวงรัฐ แต่ระแวงคนที่เข้าไปกุมอำนาจรัฐเป็นคนๆ ไป"* (นิธิ, 2547: 108)

เมื่อผนวกระบบคุณค่าของสังคมไทยดังกล่าวเข้ากับวัฒนธรรมการบริโภคแบบปัจเจกนิยมที่ยึดผลประโยชน์ของตนเป็นหลักแล้ว "แรงเสียดทานทางวัฒนธรรม" ที่เกิดขึ้นในกรณีของไทยจึงอยู่ในระดับต่ำมาก การรวมตัวเพื่อต่อต้านเกิดจากผู้เสียผลประโยชน์โดยตรง คือ ร้านค้าปลีกรายย่อย เท่านั้น ซึ่งก็เกิดขึ้นเฉพาะในต่างจังหวัดที่ร้านค้าปลีกสามารถรวมตัวกันได้โดยอาศัยความสัมพันธ์ในท้องถิ่น[50] ในขณะที่ร้านค้าปลีกรายย่อยในกรุงเทพฯ ยากที่จะรวมตัวกันเพราะไม่เคยมีการจัดตั้งเครือข่ายผู้ประกอบการอย่างเป็นทางการมาก่อน[51] อีกทั้งการที่ผู้บริโภคชนชั้นกลางที่เป็นผู้บริโภคห้างค้าปลีกส่วนใหญ่ มิได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการต่อต้านหรือตรวจสอบการขยายตัวอย่างรวดเร็วของไฮเปอร์มาร์เก็ตแต่อย่างใด ทั้งในทางตรง เช่น การเข้าร่วมประท้วงกับร้านค้าปลีกรายย่อย และทางอ้อม เช่น ไม่บริโภคสินค้าจากไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือกดดันรัฐให้เข้ามาควบคุมไฮเปอร์มาร์เก็ต (ทั้งนี้ แรงเสียดทานอาจมีอยู่

---

[50] อย่างไรก็ตาม ในระดับท้องถิ่นของไทย ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกก็มีรูปแบบการรวมตัวต่อรองที่หลากหลาย เพื่อผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม อีกทั้งในแง่ของผู้บริโภคก็มีทั้งการบริโภคแบบปัจเจกนิยมผสมผสานกับการบริโภคแบบรวมกลุ่มยังคงมีอยู่เช่นกัน ดังที่จะได้แสดงให้เห็นในบทที่ 5 ต่อไป

[51] อีกทั้งในระยะต่อมา ร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่ในกรุงเทพฯ ยังปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในทางตรงข้าม กล่าวคือ หันมาซื้อสินค้าจากไฮเปอร์มาร์เก็ตส่วนหนึ่งเพื่อไปวางจำหน่ายเอง เพราะมีต้นทุนต่ำกว่าการซื้อผ่านร้านค้าส่งและซัพพลายเออร์โดยตรง แรงต่อต้านและแรงจูงใจในการรวมตัวกันจึงยิ่งลดต่ำลงไปอีก (จากหัวข้อ 4.4.2)

บ้าง แต่ด้วยระดับที่ค่อนข้างต่ำ ไฮเปอร์มาร์เก็ตจึงสามารถจัดการได้ผ่านการตลาดเพื่อสังคมที่จะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป) เพราะอรรถประโยชน์ของชนชั้นกลางไทยเพิ่มขึ้นจากการซื้อสินค้าของไฮเปอร์-มาร์เก็ต ก็ยิ่งทำให้แรงเสียดทานที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นไปอย่างกระจัดกระจายและไร้อำนาจต่อรอง ต่างจากกรณีเกาหลีใต้และญี่ปุ่น ซึ่งมีความเป็นสังคม "กลุ่ม" ดำรงอยู่มากกว่า ผู้บริโภคจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญเมื่อเกิดข่าวสารที่แสดงให้เห็นถึงความไม่ชอบธรรมของไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติต่อท้องถิ่น เช่น ชาวเกาหลีใต้ที่ต่อต้านห้างคาร์ฟูร์เนื่องจากเอาเปรียบชัพพลายเออร์ท้องถิ่นและลักลอบขนเงินออกนอกประเทศโดยผิดกฎหมาย หรือชาวญี่ปุ่นที่ต่อต้านห้างที่ไม่ปฏิบัติตามการประชาพิจารณ์ของท้องถิ่น เป็นต้น

4.5.2 ยุทธศาสตร์การผสานท้องถิ่นของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ

ถึงแม้องค์ประกอบทางสถาบันหลายๆ ส่วนดังที่กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างทางการเมือง กฎระเบียบ กลุ่มทุนท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมต่างๆ ของไทยจะมีลักษณะค่อนไปในทางที่สนับสนุนต่อการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ แต่บรรษัทค้าปลีกเองก็ยังคงจำเป็นต้องปรับตัวในหลายๆ ด้านเพื่อตอบสนองต่อวัฒนธรรมท้องถิ่นเช่นกัน โดยพบว่ามียุทธศาสตร์การผสานท้องถิ่น (Localisation Strategy) ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การตลาดเพื่อสังคม และการปรับตัวที่หลากหลายของเทสโก้-โลตัส

<u>การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing)</u>

เนื่องจากความเชื่อมั่นของสังคมไทยต่อบรรษัทข้ามชาตินั้นจัดว่าอยู่ในระดับกลางๆ และไม่ได้สูงเท่ากับที่สังคมไทยไว้ใจบริษัทท้องถิ่นขนาดใหญ่ ดังนั้น ในช่วงแรกของการดำเนินงานจึงยังคงมีกระแสด้านลบต่อบรรษัทค้าปลีกท้องถิ่นอยู่บ้าง บรรษัทค้าปลีกจึงจำเป็นต้องดำเนินยุทธศาสตร์หลายด้านเพื่อลดกระแสดังกล่าว โดยการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) นับเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญของการผสานท้องถิ่น

ในปี พ.ศ.2544 - 2545 เป็นปีที่มีกระแสต่อต้านห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตรุนแรงมาก แต่กระแสเหล่านั้นเกือบทั้งหมดเกิดจากฝ่ายผู้ผลิตหรือผู้ที่อยู่ในเครือข่ายการค้าปลีกเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตร้านค้าส่ง หรือร้านค้าปลีก อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่จะมีบทบาทสำคัญที่สุดต่อการขยายตัวของไฮเปอร์มาร์-เก็ตก็คือ ผู้บริโภค ในขณะที่การต่อต้านและเรียกร้องมุ่งจากฝ่ายผู้ผลิตและผู้ค้าไปยังรัฐ โดยต้องการการเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบ แต่ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตกลับใช้ยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ทางเพื่อลดแรงต่อต้าน ทางหนึ่งคือการเข้าหาและเจรจากับภาครัฐผ่านการทูต ดังที่ได้วิเคราะห์ไปก่อนหน้า และในทางหนึ่ง คือ การเข้าถึงผู้บริโภค ผ่านการทำการตลาดเพื่อสังคม ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ฝ่ายผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกไทยไม่ได้ทุ่มเทมาก แต่กลับเป็นหัวใจสำคัญที่ผลักดันให้ห้างเหล่านี้สามารถขยายตัวและเพิ่มยอดขายได้ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

ในส่วนของ *เทสโก้* ได้จัดตั้งมูลนิธิ เทสโก้เพื่อไทย จัดตั้งขึ้นโดย ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2546 โดยในปี 2546 เทสโก้-โลตัสให้การสนับสนุนสังคมและชุมชนด้วยงบประมาณรวม 79.8 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 0.1 ของยอดขายในปีดังกล่าว) แบ่งเป็นยอดที่ได้รับบริจาคจากกล่องตาม

สาขาจำนวน 54 ล้านบาท และเงินสนับสนุนจากเทสโก้อีกจำนวน 25.8 ล้านบาท เพื่อใช้ในกิจกรรมการกุศลและโครงการต่างๆ นอกจากนี้ เทสโก้ยังประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชนอย่างสม่ำเสมอว่า ช่วยอำนวยความสะดวกทั้งการนำเข้าสินค้ามายังประเทศไทย และการส่งออกสินค้าที่ผลิตในไทยไปจำหน่ายยังสหราชอาณาจักร โดยมีมูลค่าการส่งออกสินค้าไปยัง สหราชอาณาจักรผ่านเทสโก้ประมาณ 2,000 ล้านบาทต่อปี (www.tescolotus.net)

อย่างไรก็ตาม วิธีการของเทสโก้ในการลดกระแสต่อต้านจากสังคมที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด อยู่ที่การสนับสนุนสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ซึ่งเป็นนโยบายหลักอย่างหนึ่งของรัฐบาล พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ตั้งแต่พ.ศ.2544 โดยพบว่า เทสโก้ให้ความสนับสนุนผู้ประกอบการ สินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จำนวนประมาณ 1,700 ราย มีมูลค่ารวมประมาณ 89.5 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 0.14 ของยอดขายทั้งหมด และยังสนับสนุนการจัดพื้นที่เพื่อจัดวาง (Kiosks) สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จำนวน 89 คันใน เทสโก้-โลตัส 49 สาขาทั่วประเทศ โดยไม่คิดค่าเช่า ทำให้ผู้ผลิตสินค้าท้องถิ่นลดค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่ประมาณ 22.5 ล้านบาท แต่ทั้งนี้ จังหวัดที่มักจะได้รับสิทธิในการจัดวางสินค้าหรือมีการสนับสนุนสินค้าท้องถิ่นเป็นพิเศษ มักจะเป็นจังหวัดที่มีกระแสต่อต้านในช่วงเริ่มเปิดสาขาค่อนข้างมาก เช่น จ.จันทบุรี จ.กาญจนบุรี เป็นต้น (ดูรายละเอียดในบทที่ 5) นอกจากนี้ เทสโก้-โลตัส ยังจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมโยงคนในชุมชนของสาขานั้นๆ ตามโอกาสในสังคมอย่างต่อเนื่อง เช่น ให้มีพื้นที่สำหรับเปิดท้ายขายของ เปิดพื้นที่สำหรับการเต้นแอโรบิก หรือจัดงานในเทศกาลสำคัญต่างๆ ของไทย

ส่วน *บิ๊กซี* ก็มีการจัดตั้งมูลนิธิเช่นกัน แต่บทบาทความเชื่อมโยงไม่โดดเด่นเท่ากับเทสโก้ โดยก่อตั้งมูลนิธิบิ๊กซีขึ้นเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2545 เพื่อประกอบกิจกรรมการกุศลโดยปราศจากการแสวงหาผลกำไร มีวัตถุประสงค์หลักในการให้ความช่วยเหลือด้านการศึกษาแก่เยาวชน และให้การสงเคราะห์แก่เยาวชนผู้ถูกทารุณกรรมหรือประสบปัญหายาเสพติด โดยมีแหล่งรายได้จากการบริจาคของกลุ่มคาสิโนจากฝรั่งเศส บริษัทคู่ค้าของบิ๊กซี รวมทั้งจากลูกค้าบิ๊กซีที่ร่วมบริจาคสมทบในตู้รับบริจาคซึ่งตั้งอยู่ภายในบิ๊กซีทุกสาขา (www.bigc.co.th) โดยบิ๊กซีจะมีการจัดสรรงบประมาณ 10 ล้านบาทต่อปีให้กับมูลนิธิ (*กรุงเทพธุรกิจ*, 2 ธันวาคม 2545)

ในขณะที่ *คาร์ฟูร์* ไม่ได้มีการตั้งมูลนิธิ แต่ใช้งบประมาณ 15 ล้านบาท (ระหว่างพ.ศ.2544 - 2547) เพื่อสนับสนุนการสร้างศูนย์การเรียนที่ อ.อมก๋อย จ.เชียงใหม่ซึ่งเป็นโครงการในพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี นอกจากนี้ ยังมีบทบาทคล้ายเทสโก้ในการนำสินค้าไทยส่งออกสู่ต่างประเทศผ่าน Carrefour Sourcing Asia ออกไปขายที่สาขาต่างๆ ของคาร์ฟูร์ใน 3 ทวีป คือ ยุโรป เอเชีย และอเมริกาใต้

เห็นได้ว่า บรรษัทค้าปลีกทั้งสามได้จัดงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อทำโครงการเพื่อสังคม รวมทั้งประชาสัมพันธ์บทบาทของตัวเองในฐานะผู้สนับสนุนการส่งออกสินค้าไทยผ่านเครือข่ายการค้าขององค์กร อย่างไรก็ตาม งบประมาณที่ใช้นับว่ามีสัดส่วนค่อนข้างน้อย กล่าวคือไม่เกินร้อยละ 0.1 ของ

ยอดขายเท่านั้น โดยเทสโก้นับเป็นบริษัทที่มีการประชาสัมพันธ์ถึงบทบาทในการช่วยเหลือสังคมและใช้งบประมาณสำหรับวัตถุประสงค์นี้มากที่สุด เพราะเทสโก้เป็นบริษัทที่มีกระแสต่อต้านจากการขยายสาขามากที่สุด ในขณะที่คาร์ฟูร์ซึ่งมีสาขาจำกัดอยู่เฉพาะในกรุงเทพฯ และปริมณฑลเป็นหลักจึงไม่ค่อยเผชิญแรงต่อต้านจากท้องถิ่น ก็เป็นบริษัทที่ใช้งบการตลาดเพื่อสังคมต่อปีต่ำที่สุด

การปรับตัวที่หลากหลายของเทสโก้-โลตัส

หลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 นอกจากบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติทั้ง 3 แห่งจะทำให้โครงสร้างตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตก้าวขึ้นมาเป็นตลาดค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดและมีรูปแบบเป็นตลาดผู้ขายน้อยรายแล้ว ลักษณะย่อยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ แม้ห้างทั้งสามจะมีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ในแง่ของส่วนแบ่งตลาดแล้วกลับมีสัดส่วนค่อนข้างคงที่ โดยในช่วงการขยายตัวอย่างรวดเร็วระหว่างปี พ.ศ. 2544 – 2547 นั้น เทสโก้-โลตัส สามารถครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งมาโดยตลอดและมีส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 50 – 51 รองลงมาคือบิ๊กซี ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 33 – 35 ส่วนคาร์ฟูร์มีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุดคือร้อยละ 14 (ดูภาพที่ 4.3 ในหัวข้อ 4.2.2) ทั้งที่บรรษัทข้ามชาติทั้งสามกลุ่มเข้ามาซื้อกิจการค้าปลีกไทยในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน (ระหว่าง พ.ศ.2540-2541) และมีความได้เปรียบในด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการที่ไม่ต่างกัน เหตุใดจึงมีส่วนแบ่งตลาดต่างกันพอสมควร ? นอกจากนี้หากพิจารณาในระดับโลก จะพบว่า จากทั้งสามบรรษัทนี้ คาร์ฟูร์เป็นบรรษัทที่มียอดขายในตลาดต่างประเทศสูงที่สุดเป็นอันดับ 3 ของโลก ในขณะที่เทสโก้และคาสิโนอยู่ในลำดับที่ 14 และ 18 เท่านั้น

เหตุผลที่สำคัญของผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากยุทธศาสตร์ผสานท้องถิ่นที่ไฮเปอร์มาร์เก็ตใช้ในการขยายตัว โดยพบว่า การที่เทสโก้-โลตัส กลายเป็นผู้ครองตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตสูงที่สุดถึงเกือบครึ่งหนึ่งนั้นเป็นเพราะสามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการค้าปลีกของผู้บริโภคไทยมากที่สุด เนื่องจากผู้บริโภคไทยมีพฤติกรรมการบริโภคที่สำคัญ 2 ประการ คือ[52]

(1) มีการแบ่งแยกประเภทของร้านค้าปลีกในการซื้อสินค้า โดยส่วนใหญ่จะเลือกซื้อของใช้สำหรับร่างกาย ของใช้ภายในบ้าน และอาหารแห้ง จากไฮเปอร์มาร์เก็ต แต่จะซื้อผักผลไม้และอาหารสดจากตลาดสดเป็นหลัก

(2) เหตุผลสำคัญในการเลือกซื้อสินค้าในกรณีของตลาดสด โชห่วย และร้านสะดวกซื้อ ล้วนอยู่ที่ความใกล้บ้าน/ ที่ทำงานกับร้านนั้นๆ เป็นหลัก ในขณะที่การเลือกไฮเปอร์มาร์เก็ตมีเหตุผลประกอบกันระหว่างราคาถูก สินค้าหลากหลาย และความใกล้ ตามลำดับ

เทสโก้-โลตัส เป็นห้างที่มีการปรับยุทธศาสตร์สอดคล้องกับแบบแผนการบริโภคที่สำคัญทั้ง 2 ข้อ ได้อย่างรวดเร็วที่สุด ณ สิ้นปี พ.ศ.2548 จึงเป็นบรรษัทค้าปลีกเพียงรายเดียวที่มีรูปแบบร้านค้าของ

---

[52] สรุปจากข้อมูลของ นิพนธ์ และคณะ (2545: บทที่ 4) ซึ่งสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคจากแบบสอบถามในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ 2545 จำนวน 619 ราย ใน 5 พื้นที่ คือ กรุงเทพฯ และปริมณฑล เชียงใหม่ ชลบุรี ขอนแก่น และสงขลา ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตขยายตัวมากที่สุด

บริษัทถึง 4 รูปแบบ โดยนอกจากจะมีไฮเปอร์มาร์เก็ตจำนวน 54 สาขา แล้ว ยังมีรูปแบบ "คุ้มค่า" 13 สาขา "เทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรส" 100 สาขา และ "ตลาดโลตัส" 8 สาขา ครองส่วนแบ่งตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตไทยมากที่สุด และไทยก็ยังเป็นประเทศที่เทสโก้มียอดขายสูงที่สุดเป็นอันดับที่สองของเครือข่ายเทสโก้ทั่วโลก รองลงมาจากประเทศเกาหลี (ไม่นับรายได้ของเทสโก้ที่สหราชอาณาจักร) (*ผู้จัดการรายวัน*, 1 มีนาคม 2549) (ดูตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 รูปแบบต่างๆ ในการขยายตัวของเทสโก้-โลตัส (พ.ศ.2548)

ร้านค้าปลีก	จำนวนสาขา	รูปแบบของห้าง
เทสโก้-โลตัส	54	ไฮเปอร์มาร์เก็ต พื้นที่ประมาณ 12,000 ตร.ม. มีที่จอดรถกว้าง มีสินค้าประมาณ 100,000 รายการ
คุ้มค่า (Tesco Lotus Value)	13	เป็นรูปแบบสำหรับการเปิดสาขาในต่างจังหวัด มีเนื้อที่ประมาณ 3,000-5,000 ตร.ม.สินค้าส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าภายใต้ตราสินค้า "เทสโก้-โลตัส" ที่ใช้ทั่วโลก และตรา "คุ้มค่า" ที่ใช้เฉพาะในประเทศไทย ซึ่งเน้นราคาที่ต่ำเป็นหลัก
เทสโก้-โลตัส เอ็กซ์เพรส (Tesco Lotus Express)	100	เป็นร้านสะดวกซื้อ มีความได้เปรียบในด้านความหลากหลายของสินค้าอุปโภคบริโภค โดยเฉพาะของสด และให้บริการ 24 ชั่วโมง
ตลาดโลตัส	8	มีขนาด 700-1,500 ตร.ม. ขายสินค้า 6,000 - 9,000 รายการ เป็นตลาดติดแอร์ที่สะอาด และถูกสุขลักษณะ โดยราคาขายไม่ต่างกับตลาดสดทั่วไป แต่มีประเภทสินค้าให้เลือกมากกว่า

ที่มา: รวบรวมจากเว็บไซด์และรายงานข่าว

ทั้งนี้ รูปแบบสาขาที่แสดงให้เห็นถึงระดับการผสานท้องถิ่นที่เหนือกว่าคู่แข่งขันอย่างชัดเจนที่สุด คือ การเปิด *"ตลาดโลตัส" (Talad Lotus)* ซึ่งมีขนาดระหว่าง 700-1,500 ตารางเมตร รองรับการขายสินค้า 6,000 - 9,000 รายการเป็นตลาดติดแอร์ที่สะอาด และถูกสุขลักษณะ โดยราคาขายไม่ต่างกับตลาดสดทั่วไป แต่มีประเภทสินค้าให้เลือกมากกว่า โดยตลาดสดโลตัสสาขาแรกเปิดเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2548 ในห้างสรรพสินค้าเสริมไทย จ.มหาสารคาม จากนั้นในสิ้นปี 2548 ก็สามารถเปิดตลาดสดโลตัสได้ถึง 8 สาขา[53] โดย นายเจฟฟ์ อดัมส์ ประธานกรรมการบริหาร กล่าวถึงแนวคิดในการสร้างรูปแบบตลาดสดโลตัสว่า

> *"ความเห็นของลูกค้าที่ผ่านมา มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดรูปแบบสาขา และการเปิดสาขารูปแบบใหม่ๆ ลูกค้าเสนอความคิดเห็นว่า ต้องการได้ร้านค้าในทำเลที่สะดวกซื้อ และมีสินค้าอาหารครบถ้วน ซึ่งเราก็ตื่นเต้นกับความคิดใหม่นี้มาก ที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ จึงได้เกิดรูปแบบใหม่ของ "ตลาดโลตัส" พร้อมกับการตรึงราคาไว้เช่นเดียวกับสาขาไฮเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่"*
>
> (*กรุงเทพธุรกิจ*, 10 ตุลาคม 2548)

[53] ประกอบด้วย สาขามหาสารคาม ขอนแก่นแฟรี่พลาซ่า ไชน่าทาวน์ นครสวรรค์ บ้านบึง ปิ่นเกล้า พงษ์เพชร และพนัสนิคม

การปรับตัวดังกล่าวนอกจากจะเป็นไปตามยุทธศาสตร์ผสานท้องถิ่นของบรรษัทแล้ว ส่วนหนึ่งยังเป็นแรงกดดันมาจากความคลุมเครือของการประกาศใช้กฎหมายผังเมืองในช่วงปี พ.ศ.2545 – 2548 ที่ยังไม่สามารถหาข้อสรุปและการบังคับใช้ได้อย่างชัดเจน (ดูบทที่ 5) ในช่วงเวลา 4 ปีดังกล่าว นอกจากจะขยายสาขาไฮเปอร์มาร์เก็ตตามปกติแล้ว เทสโก้-โลตัสยังพัฒนาร้านค้ารูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่บิ๊กซีมีเพียงการเปิดร้าน "Leader Price" ซึ่งเน้นสินค้าราคาต่ำเช่นเดียวกับร้านคุ้มค่าของเทสโก้โลตัส ส่วนคาร์ฟูร์นั้นยังคงมีการเปิดสาขาเฉพาะในรูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตเท่านั้น

ในกรณีของคาร์ฟูร์ แม้ว่าจะเป็นบรรษัทค้าปลีกอันดับ 3 ของโลก และมีความได้เปรียบที่ได้รับการสนับสนุนจาก BOI จึงสามารถจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่างด้าว โดยไม่ต้องขอใบอนุญาตจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (รณรงค์, 2546) และสามารถถือครองที่ดินและการเข้าเมืองของผู้เชี่ยวชาญต่างด้าว (ยุทธศักดิ์, 2544) แต่คาร์ฟูร์กลับขยายสาขาได้ค่อนข้างน้อยเพียงปีละประมาณ 2 สาขา (ระหว่าง พ.ศ. 2540 - 2547) แม้ดูเหมือนว่าจะเป็นไปตามนโยบายที่บริษัทเคยประกาศไว้ (*ฐานเศรษฐกิจ*, 13 - 16 มิถุนายน 2542) แต่ในปลายปี พ.ศ.2547 เมื่อบริษัทแม่ของคาร์ฟูร์ได้ประกาศแผนการจัดรูปแบบการลงทุนของคาร์ฟูร์ ใน 29 ประเทศทั่วโลก เพื่อประเมินว่าจะชะลอการลงทุนหรือปิดสาขาในประเทศหรือภูมิภาคใดที่ไม่คุ้มค่า ปรากฏว่า ในจำนวนนั้นก็มีประเทศไทยรวมอยู่ด้วย (www.carrefour.com) แสดงให้เห็นว่า ในช่วงที่ผ่านมานั้น คาร์ฟูร์ค่อนข้างประสบความยากลำบากในการขยายสาขาและยอดขายก็เติบโตในอัตราที่ค่อนข้างช้า ผลการดำเนินงานดังกล่าวจึงสะท้อนนัยว่า การเข้ามาลงทุนในไทยของคาร์ฟูร์ด้วยฐานะที่เป็นบรรษัทข้ามชาติตั้งแต่ต้น (กลุ่มเซ็นทรัลเป็นเพียง Nominee) และได้รับสิทธิประโยชน์ให้เป็นบรรษัทข้ามชาติที่สามารถซื้อขายที่ดินได้เท่าเทียมกับบริษัทไทย ก็ไม่อาจดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อผสานท้องถิ่นหรือแสวงหาทำเลที่ตั้งได้โดยง่ายเหมือนกับเทสโก้และคาสิโนที่มีกลุ่มทุนไทยเป็นพันธมิตรผู้ช่วยลดต้นทุนธุรกรรมต่างๆ

4.5.3 **สรุป**

วัฒนธรรมของสังคมเป็นสถาบันไม่เป็นทางการที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนให้การทำงานของกลไกต่างๆ ในสังคมเป็นไปในทิศทางที่สอดรับกัน ในแง่ของอุปทานจากมุมมองของบรรษัทข้ามชาติ พบว่า จุดเด่นของไทยที่สูงที่สุด 2 อันดับแรกเหนือประเทศอื่นๆ อยู่ที่ความเป็นมิตรของประชาชน และการสนับสนุนด้านการลงทุน สอดคล้องกับอุปสงค์จากมุมมองของคนไทยที่นอกจากจะเป็นสังคมซึ่งเชื่อมั่นในรัฐแล้ว ยังเป็นสังคมที่มีความเชื่อมั่นต่อกลุ่มทุนค่อนข้างสูง ทั้งกลุ่มทุนท้องถิ่นและกลุ่มทุนข้ามชาติว่าจะดำเนินการเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสังคม แรงต่อต้าน/ แรงเสียดทานในเชิงวัฒนธรรมของสังคมไทยจึงน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับญี่ปุ่นหรือเกาหลีใต้

อย่างไรก็ตาม บรรษัทค้าปลีกเองก็ยังคงจำเป็นต้องปรับตัวในหลายๆ ด้านเพื่อตอบสนองต่อวัฒนธรรมท้องถิ่นเช่นกัน เห็นได้จากการที่บรรษัทค้าปลีกทั้งสามได้จัดงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อทำโครงการเพื่อสังคม รวมทั้งประชาสัมพันธ์บทบาทของตัวเองในฐานะผู้สนับสนุนการส่งออกสินค้าไทยผ่านเครือข่ายการค้าขององค์กร โดยเทสโก้-โลตัส นับว่าเป็นบรรษัทที่มียุทธศาสตร์การผสานท้องถิ่นที่

โดดเด่นที่สุด เพราะมีรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย รวมทั้งรูปแบบตลาดโลตัสที่พัฒนามาจากตลาดสดดั้งเดิมของไทย จึงเติบโตอย่างรวดเร็วเหนือคาร์ฟูร์ซึ่งดำเนินกลยุทธ์แบบระดับโลกและไม่มีพันธมิตรเป็นกลุ่มทุนท้องถิ่นใกล้ชิดเท่ากับเทสโก้และบิ๊กซี

4.6 ข้อสรุปที่สำคัญ

เพื่อสร้างความเข้าใจใน "กติกาการเล่นเกม" (Rules of the Game) ของการค้าปลีกไทยให้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด เราจำเป็นต้องตอบคำถามให้ได้ว่า เหตุใดภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน คือ วิกฤตเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และความได้เปรียบของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ จึงไม่ได้ทำให้ทุกประเทศที่เผชิญเงื่อนไขนี้มีผลลัพธ์การค้าปลีกไปในรูปแบบเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกรณีของไทย กับไต้หวัน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น

หากจะตอบอย่างรวบรัดที่สุด แกนกลางของคำตอบทั้งหมดอยู่ที่ "สถาบัน" ในฐานะที่เป็น *แบบแผนที่เป็นระบบของความคาดหวังร่วมกัน, สมมติฐานที่ได้รับการยอมรับ หรือบรรทัดฐานและกิจวัตรของปฏิสัมพันธ์ที่มีผลในการกำหนดแรงจูงใจและพฤติกรรมของตัวแสดงในสังคม* ซึ่งเป็นตัวแปรที่วรรณกรรมทั้งกลุ่มนีโอคลาสสิกและกระแสรองไม่ได้ให้ความสำคัญ ผลวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบในบทนี้นำไปสู่ข้อสรุปที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ผลลัพธ์การค้าปลีกที่เกิดขึ้นในประเทศไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 นั้นมิใช่ *"ปรากฏการณ์สำเร็จรูป"* ที่จะต้องเกิดขึ้นเหมือนๆ กันในทุกประเทศที่บรรษัทค้าปลีกข้ามชาติเข้าไปลงทุน แต่พลวัตที่เกิดขึ้นในไทยนับว่าเป็น *"ปรากฏการณ์เฉพาะตัว"* ลักษณะหนึ่ง โดยไทยเป็นประเทศที่มีบรรษัทค้าปลีกประเภทต่างๆ เข้ามาลงทุนมากเป็นอันดับที่ 4 ในภูมิภาคเอเชียตะวันออก และไฮเปอร์-มาร์เก็ตกลายมาเป็นตลาดค้าปลีกหลัก ประกอบด้วยผู้ขาย 3 ราย ที่ล้วนเป็นบรรษัทข้ามชาติทั้งหมด ต่างจากกรณีไต้หวัน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น ที่ได้ศึกษาในบทที่ผ่านมา

2. มรดกจากทางสถาบันของเครือข่ายการค้าปลีกไทยก่อนวิกฤตเศรษฐกิจที่สำคัญ 4 ข้อ ได้แก่ ตลาดยังอยู่ห่างไกลจากสภาวะอิ่มตัว มีการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาในแต่ละช่วงเวลา มีการแบ่งตลาดระหว่างในเมืองและต่างจังหวัด และแข่งขันโดยใช้รูปแบบที่แตกต่างมากกว่าราคา มรดกทั้งสี่ข้อกลายเป็นองค์ประกอบทางสถาบันที่มีผลต่อการค้าปลีกไทยในช่วงเวลาต่อมา (Path Dependence) และเมื่อพิจารณามรดกดังกล่าวร่วมกับบทบาททางสถาบันที่สำคัญ คือ รัฐ ทุนท้องถิ่น และวัฒนธรรม ทำให้ได้ข้อสรุปดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาบทบาทของสถาบันที่มีผลต่อการค้าปลีกไทย

สถาบัน	บทบาทต่อการค้าปลีก
บทบาทของรัฐ	• รัฐไทยมีกระบวนทัศน์ที่ยึดการการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยมีบรรษัทข้ามชาติเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ • รัฐบาลชวนมีนโยบายต่อบรรษัทข้ามชาติแบบนีโอคลาสสิก และสนับสนุนมากกว่ากลไกตลาดปกติ ส่วนรัฐบาลทักษิณมีการแทรกแซงบ้างเพื่อรักษาฐานเสียงทางการเมืองบางส่วน แต่ไม่มีผลต่อบรรษัทค้าปลีก
กฎระเบียบ	• เปิดเสรีมากกว่าตัวอักษรมายาวนาน และหลีกเลี่ยงการบังคับใช้กฎหมายที่จะมีผลต่อบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ • เลือกเปิดเสรีโดยไม่มีการต่อรองหรือยุทธศาสตร์ระยะยาวรองรับ
การเมืองท้องถิ่น	• รัฐยึดมั่นในผลประโยชน์ของกลุ่มทุนขนาดใหญ่และชนชั้นกลางเป็นหลัก • การเมืองระหว่างประเทศมีนัยต่อนโยบายมากกว่าการเมืองภายใน
เครือข่ายการค้าปลีก	• มรดกทางสถาบันที่อ่อนแอและไม่เชื่อมโยงระหว่างกัน • ร้านค้าส่งกับไฮเปอร์มาร์เก็ตสามารถมีผลประโยชน์ร่วมกันผ่านการค้าใต้ดิน
ทุนท้องถิ่น	• เป็น Agent สำหรับบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ เพื่อยุทธศาสตร์โดยรวมของเครือ • เป็นผู้สนับสนุนการได้รับโครงสร้างสิทธิพิเศษ และการจัดการด้านอสังหาริมทรัพย์เพื่อขยายสาขาของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติ
คุณค่าและวัฒนธรรม	• สังคมไทยเชื่อมั่นในบทบาทของของรัฐมาก และเห็นด้วยกับแนวทางการจัดการปัญหาเศรษฐกิจ (รัฐบาลทักษิณ) • สังคมไทยเชื่อมั่นกลุ่มทุนขนาดใหญ่ทั้งในและต่างประเทศ ว่าจะดำเนินการเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคม การต่อต้านจากภาคประชาชนจึงแทบไม่เกิดขึ้น และไม่ร่วมมือกับเครือข่ายร้านค้าปลีกที่เสียผลประโยชน์ • บรรษัทค้าปลีกสามารถเข้าถึงผู้บริโภคไทยผ่านการตลาดเพื่อสังคม และการปรับรูปแบบห้างให้เหมาะกับพฤติกรรมการบริโภค
ผลลัพธ์การค้าปลีก	• ตลาดผู้ขายน้อยราย ที่มีไฮเปอร์มาร์เก็ตต่างชาติ 3 รายเป็นผู้ครองตลาด และสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านสาขาและยอดขาย โดยเผชิญต้นทุนธุรกรรมที่ไม่สูงนัก

3. การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 มิได้เป็นปัจจัยหลักที่มีนัยต่อพลวัตการค้าปลีกไทยในปัจจุบัน มากเท่ากับที่วรรณกรรมต่างๆ ให้ความสำคัญ เพราะวิกฤตเศรษฐกิจมิได้เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้รัฐไทยต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างสิทธิและสถาบันภายในประเทศเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการเข้ามาของนักลงทุนต่างชาติ แต่กระบวนทัศน์หรือคุณค่าเชิงโครงสร้างที่รัฐไทยมีต่อบรรษัทข้ามชาติมายาวนานเป็นรากฐานสำคัญ เพราะรัฐบาลไทยดำเนินนโยบายการเปิดเสรีการค้าปลีกเกินเลยกว่าระดับที่มีข้อผูกพันกับองค์การการค้าโลก (WTO) มานานแล้ว นอกจากนี้ โครงสร้างสิทธิที่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤตก็

มิได้มีผลในทางปฏิบัติแต่ประการใด เพราะจนกระทั่งปัจจุบัน ก็ยังไม่มีบรรษัทข้ามชาติรายใดใช้สิทธิตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542

4. นอกจากกระบวนทัศน์ที่รัฐไทยยึดถือจะเป็นปัจจัยเชิงสถาบันที่สำคัญในฐานะผู้สนับสนุนการขยายตัวของบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติในทางนโยบายแล้ว กลุ่มทุนค้าปลีกของไทยก็มีบทบาทสำคัญไม่น้อยเช่นกัน ทั้งในการผลักดันให้คาร์ฟูร์ได้รับการสนับสนุนสิทธิการลงทุนจาก BOI แม้ว่ากระทรวงพาณิชย์จะมีมติไม่เห็นด้วย และหลังจากวิกฤต กลุ่มทุนค้าปลีกของไทยกับบรรษัทค้าปลีกข้ามชาติยังกลายเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันและกันเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยรวมของเครือข่ายธุรกิจ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมของสังคมไทยเองก็เป็นสถาบันไม่เป็นทางการที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนให้การทำงานของกลไกต่างๆ ในสังคมเป็นไปในทิศทางที่สอดรับกัน เพราะนอกจากจะเป็นสังคมซึ่งเชื่อมั่นในรัฐแล้ว ไทยยังเป็นสังคมที่มีความเชื่อมั่นต่อกลุ่มทุนค่อนข้างสูง ทั้งกลุ่มทุนท้องถิ่นและกลุ่มทุนข้ามชาติว่าจะดำเนินการเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสังคม แรงต่อต้าน/ แรงเสียดทานในเชิงวัฒนธรรมของสังคมไทยจึงน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับญี่ปุ่นหรือเกาหลีใต้

5. เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ที่ได้ศึกษาในบทที่ผ่านมา พบว่า กรณีของไทยแตกต่างจากเกาหลีใต้และญี่ปุ่นอย่างชัดเจนในด้านกระบวนทัศน์ของรัฐ ทำให้การออกและบังคับใช้กฎระเบียบของไทยไม่มียุทธศาสตร์ระยะยาวรองรับ และเปิดเสรีมากกว่าตัวอักษร ในขณะที่อีกสองประเทศนั้นจะเข้มงวดมากกว่ากฎระเบียบที่เขียนไว้ นอกจากนี้ เครือข่ายการค้าปลีกที่อ่อนแอ รวมทั้งวัฒนธรรมในสังคมที่เชื่อมั่นในรัฐและกลุ่มธุรกิจ ก็ทำให้บรรษัทค้าปลีกสามารถเข้ามาจัดการและฝังตัวผ่านการช่วยเหลือของทุนค้าปลีกท้องถิ่นได้ง่ายกว่ามาก โดยไทยนั้นจะมีโครงสร้างทางสถาบันที่ใกล้เคียงกับไต้หวันค่อนข้างมาก แต่เนื่องจากกลุ่มทุนค้าปลีกท้องถิ่นของไทยมี 2 กลุ่มหลัก ผู้นำในตลาดไฮเปอร์-มาร์เก็ตไทยจึงมี 2 รายใหญ่ ต่างจากไต้หวันที่มีผู้นำโดดเด่นเพียงรายเดียว

ในบทต่อไป จะเป็นการศึกษาการขยายสาขาของบรรษัทข้ามชาติในระดับท้องถิ่นของไทย ซึ่งมีรูปแบบและเงื่อนไขของการขยายตัวที่ซับซ้อนกว่าในกรุงเทพและปริมณฑลค่อนข้างมาก แต่ก็ทำให้บทบาทของสถาบันและการจัดสถาบันยิ่งทวีนัยสำคัญเพิ่มขึ้นตามไปด้วย