

ความเคลื่อนไหวของกิจการค้าปลีกข้ามชาติในจีน

ในช่วงเดือนตุลาคมที่ผ่านมา มีข่าวคราวความเคลื่อนไหวของกิจการค้าปลีกข้ามชาติของสหรัฐฯ และยุโรปที่เข้ามาประกอบการในจีนที่สะท้อนถึงการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของกิจการข้ามชาติและโครงสร้างตลาดของจีนที่น่าสนใจหลายประการ โดยมีสาเหตุและสภาพการณ์ของปัญหาที่แตกต่างกันออกไป อาทิ กลไกการควบคุมคุณภาพการจัดซื้อและซัพพลายเออร์ กลยุทธ์การขาย การจัดการภายใน ธุรกิจการค้าออนไลน์ และระดับการแข่งขันจากผู้ประกอบการท้องถิ่น รวมทั้งการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและตลาดค้าปลีกของจีน

ทั้งนี้ กิจการกลุ่มหนึ่งต้องการ “ขยาย” กิจการต่อไป ขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งกลับหันมา “ชะลอ” หรือแม้กระทั่ง “ถอน” การลงทุนในจีน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และความเคลื่อนไหวของกิจการค้าปลีกต่างชาติเหล่านี้ในตลาดจีนสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่ม “ขยาย”

1.1 **Decathlon** ร้านจำหน่ายเสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬา เครื่องใช้ วางแผนเพิ่มจำนวนสาขาในตลาดจีนราว 3 เท่าตัวเป็น 150 สาขาภายในปี 2558 หรือภายใน 3 ปีข้างหน้า ซึ่งจะทำให้จีนกลายเป็นประเทศที่มีเครือข่ายสาขามากเป็นอันดับ 3 จากทั่วโลก ทั้งนี้ การขยายสาขาในอนาคตจะมุ่งเน้นในเมืองรองระดับที่ 2 และระดับที่ 3 ซึ่งคาดว่าจะ



จะเป็นแหล่งรายได้หลักของบริษัทในตลาดจีน

Decathlon นับว่ามีจุดเด่นในเรื่องราคา โดยสินค้าในระดับมาตรฐานคุณภาพเดียวกันมีราคาต่ำกว่าของคู่แข่งต่างประเทศราวร้อยละ 25-33 ซึ่งเหมาะกับการเจาะเข้าตลาดเมืองที่มีขนาดเล็ก ทั้งนี้ ราวร้อยละ 90 ของสินค้าภายในร้านจำหน่ายภายใต้แบรนด์ของตนเอง ร้านยังมีจุดแข็งในเรื่องการนำเสนอประสบการณ์ตามวิถีชีวิตที่ต้องการ นอกจากนี้ บริษัทยังมีการวิจัยตลาดที่ละเอียดและให้ความสำคัญกับเงื่อนไขเกี่ยวกับทำเลที่ตั้งของแต่ละร้าน

ร้านแต่ละแห่งในจีนมีขนาดราว 4,000 ตารางเมตรและจัดสรรพื้นที่และอุปกรณ์การกีฬาเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ร่วมด้านการออกกำลังกายของลูกค้า ดังจะเห็นได้ว่า บางแห่งมีสนามบาสเก็ตบอล ด้านหน้าร้าน หรือมีสนามเบตมินตัน ฟุตบอล และปิงปองด้านในอาคารที่ลูกค้าสามารถเลือกเล่นได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ สาขาที่ใหญ่ที่สุดในจีนอยู่ที่กรุงปักกิ่ง ซึ่งมีพื้นที่ถึงเกือบ 6,000 ตารางเมตร

อนึ่ง **Decathlon** เริ่มก่อตั้งเมื่อปี 2519 ณ ฝรั่งเศส มีจำนวนสาขารวมกันทั่วโลกกว่า 600 แห่ง และเริ่มเข้ามาเปิดสาขาแห่งแรกในจีนเมื่อปี 2546 โดยมีจำนวนสาขาในจีนรวม 46 แห่งในปัจจุบัน ตลาดจีนนับว่าใหญ่เป็นอันดับที่ 4 ของบริษัท รองจากฝรั่งเศส สเปน และอิตาลี

1.2 **Wal-Mart** ผู้จัดจำหน่ายปลีกรายใหญ่ที่สุดของโลกวางแผนขยายเครือข่ายสาขาในจีนเพิ่มขึ้นอีก 100 แห่งภายใน 3 ปีข้างหน้าเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของตลาดที่กระแสวิกขยับขึ้น



เติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งแม้ว่าจะน้อยกว่าที่เคยกำหนดไว้ แต่ก็ยัง

นับว่าเป็นการขยายตลาดในอัตราที่มากกว่าของกลุ่มแข่งขันรายอื่น

ทั้งนี้ บริษัทจะให้ความสำคัญกับการเปิดสาขาใหม่ในรูปแบบของ

ไฮเปอร์มาร์เก็ตและช่องทางจัดจำหน่ายแบบสมาชิกอย่าง **Sam's**

Club ก่อน รวมทั้งมุ่งเน้นการเอาประโยชน์จากตลาดในเมืองรอง

ระดับที่ 2 และ 3 มากขึ้น ซึ่งจะยังเติบโตได้อีกมากในอนาคต โดย

บริษัทวางแผนที่จะปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่น (Localization) มากขึ้น โดยพยายามนำเสนอสินค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ให้มากที่สุด และปรับปรุงคุณภาพของสาขาที่มีอยู่เดิม รวมทั้งยังจะเพิ่มจำนวนศูนย์กระจายสินค้าอีกหลายแห่งเพื่อให้ระบบห่วงโซ่อุปทานมีความทันสมัยยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ **Wal-Mart** ยังต้องการขยายกิจการค้าออนไลน์ให้มากขึ้น โดยเมื่อเร็ว ๆ นี้ **Wal-Mart** ได้ซื้อ **Yihaodian** กิจการด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ท้องถิ่น ซึ่งมียอดขายออนไลน์ในปี 2554 ถึง 2,700 ล้านดอลลาร์ ปัจจุบัน **Wal-Mart** มีสัดส่วนการถือหุ้นราวร้อยละ 51.3 ของเงินทุนทั้งหมด และแน่นอนว่า การขยายกิจการดังกล่าวจะช่วยให้ **Wal-Mart** มีสัดส่วนในตลาดการค้าออนไลน์ในจีนเพิ่มขึ้นในอนาคต

อนึ่ง **Wal-Mart** ได้เริ่มเข้าสู่ตลาดจีนเมื่อปี 2539 โดยมีสำนักงานภูมิภาคอยู่ที่เมืองเซินเจิ้น มณฑลกว่างตุ้ง และขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง (แม้ว่าจะมีแนวโน้มเปิดเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงก็ตาม) โดยเปิด 51 สาขาในปี 2552 47 สาขาในปี 2553 และ 43 สาขาในปี 2554 ปัจจุบัน **Wal-Mart** มีสาขาให้บริการรวมทั้งสิ้น 370 สาขา และคาดว่าจะเปิดสาขาใหม่เพียง 20 แห่งในปี 2555

1.3 **Starbucks** ยักษ์ใหญ่ในวงการแฟรนไชส์ร้านกาแฟของสหรัฐฯ ยังคงมุ่งมั่นที่จะขยายธุรกิจของตนเองในตลาดจีน โดยตั้งเป้าที่จะขยายสาขาเป็น 1,500 แห่ง ใน 70 เมืองภายในปี 2558 ทั้งนี้ บริษัทปรับกลยุทธ์ที่หันไปมุ่งเน้นการขยายกิจการในเมืองรองระดับที่ 3 และระดับที่ 4 เพื่อแข่งขันทำเลและโอกาสทางธุรกิจก่อนที่บริษัทอื่นจะเข้าไป ซึ่งจะช่วย



ให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในภาพรวมดีขึ้น (แม้ว่า Starbucks จะต้องใช้เม็ดเงินจำนวนมากในการลงทุนพัฒนาเครือข่ายสาขาอีกมากก็ตาม)

อนึ่ง Starbucks เข้าสู่ตลาดจีนแผ่นดินใหญ่เมื่อปี 2542 โดยเปิดสาขาแรกที่อาคารไชน่าเวอร์ลิทเทรด และขยายสาขาอย่างต่อเนื่องในเมืองหลักและเมืองรองระดับที่ 2 เป็นสำคัญ โดยเฉพาะเซี่ยงไฮ้ ปักกิ่ง เซินเจิ้น และกวางโจว ปัจจุบัน Starbucks นับว่าเป็นผู้นำตลาดร้านกาแฟในจีนอย่างแท้จริง โดยมี 570 สาขาในราว 50 เมืองทั่วจีน ตลาดจีนนับว่าเป็นตลาดนอกสหรัฐฯ ที่สำคัญและมีศักยภาพที่จะกลายเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดของบริษัทในอนาคต และคาดว่าตลาดจีนจะเป็นตลาดที่ใหญ่เป็นอันดับ 2 ของบริษัทภายในปี 2557

1.4 **Espirit** การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันอย่าง **Zara, H&M, Gap** และ **Uniqlo** ที่เพิ่มจำนวนสาขาอย่างรวดเร็วในจีน ควบคู่กับการนำเสนอสินค้าแฟชั่นที่หลากหลาย รวมทั้งการขยายตลาดผ่านธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพื่อจับตลาดวัยรุ่นจีน (เนื่องจากความพร้อมเรื่องแบรนด์ มาตรฐานคุณภาพและความเร็วด้านแฟชั่นในตัวสินค้าและบริการจัดส่งในตลาดจีน) ทำให้ยอดขายของ **Espirit** ณ เดือนมิถุนายน 2555 ลดลงถึงร้อยละ 10.5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา ส่งผลให้บริษัทต้องประกาศยกเลิกแผนการตลาดครั้งใหญ่ โดยจะเพิ่มองค์ประกอบใหม่ ๆ เข้าสู่แบรนด์และการออกแบบสินค้าของตน และยกระดับจุดจำหน่ายให้น่าสนใจมากขึ้น

Espirit เริ่มเข้าสู่ตลาดจีนเมื่อปี 2544 โดยเปิดร้านต้นแบบที่อาคาร **Shanghai Citic Pacific Square** ย่านถนนหนานจิงฟิงตะวันตก แต่ร้านดังกล่าวปิดตัวลงในเดือนสิงหาคมโดยไม่มีคำชี้แจงอย่างเป็นทางการอย่างไรก็ดี แม้ว่า **Espirit** ได้ประสบปัญหาด้านการตลาดในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แต่บริษัทก็ยังยืนยันในแผนการขยายธุรกิจจีนต่อไป

2. กลุ่มชะลอ/ถอนตัว

2.1 **IKEA** ยักษ์ใหญ่แห่งวงการเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านจากสวีเดน ซึ่งนับเป็นผู้ค้าปลีกต่างชาติที่ปรับแบบจำลองทางธุรกิจได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมจีน จนได้รับกระแสตอบรับเป็นอย่างดีและสามารถทำกำไรได้มากที่สุดในตลาดจีนในปัจจุบัน แต่ก็กำลังเผชิญกับแรงกดดันจากซัพพลายเออร์ของจีนหลายรายที่กล่าวหาว่า **IKEA** บิปราคาจนแทบไม่มีกำไรเหลือ และต้องการยกเลิกสัญญาหุ้นส่วน ซึ่งอาจกระทบต่อแผนการขยายตลาดของ **IKEA** ในอนาคต ขณะที่ **B&Q** ของอังกฤษก็ประกาศชะลอแผนการขยายสาขาในจีน เพราะสภาพตลาดค้าปลีกที่ไม่เป็นใจในระยะหลัง



2.2 **Home Depot** ของสหรัฐฯ จะเผชิญกับสถานการณ์ที่หนักหนาสาหัสที่สุด และได้ทยอยปิดกิจการจำนวน 5 สาขาในเมืองชิงเต่า เส้นหยาง ปักกิ่ง และเทียนจิน นับตั้งแต่ปี 2552 และปิดสาขาที่เหลืออีก 7 แห่งก่อนประกาศถอนตัวจากตลาดจีนเมื่อวันที่ 13 กันยายน ที่ผ่านมหลังจากที่บริษัทประสบปัญหาการประยุกต์ใช้แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) “Do-It-Yourself” ในตลาดจีน ทั้งที่เคยประสบความสำเร็จในชาติตะวันตก ผู้เชี่ยวชาญในวงการให้ความเห็นว่า สาเหตุของความล้มเหลวเกิดจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง คนจีนนิยมว่าจ้างช่างฝีมือมาทำงานด้านตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ (ไม่นิยมทำเอง) ผนวกกับการดำเนินนโยบายชะลอการเติบโตของตลาดอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลจีนในช่วง 2-3 ปีหลังนี้ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงซีอีโอบ่อยเกินไป (3 ครั้งในรอบ 6 ปี) อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การขายจนผู้บริโภครสขุ่น ทำให้กิจการขาดทุนอย่างต่อเนื่องและปิดกิจการลงในที่สุด



อนึ่ง **Home Depot** ได้เริ่มเข้าสู่ตลาดจีนเมื่อปี 2549 โดยการซื้อกิจการค้าปลีกรายใหญ่ของเทียนจิน มูลค่า 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ มาเปลี่ยนชื่อและปรับวิธีการบริหารและการตลาดใหม่ ภายหลังกความล้มเหลวที่ผ่านมาก็ใช้ว่า **Home Depot** จะทิ้งตลาดจีนไปอย่างสิ้นเชิง เพราะบริษัทพยายามหันไปเข้าสู่ตลาดการค้าออนไลน์ โดยพยายามวิจัยตลาดและพัฒนาความสัมพันธ์กับกิจการอีคอมเมิร์ซท้องถิ่นหลายรายอยู่ในปัจจุบัน อาทิ **360Buy**

2.3 **Carrefour** ระบบการบริหารงานที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังผู้จัดการสาขาและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในช่วงการ “ขยายกิจการ” อย่างรวดเร็วในช่วงที่ผ่านมานั้น กลับกลายเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาในสภาวะที่ต้องการกำกับดูแลในเรื่องอาหารปลอดภัยและคุณภาพของซัพพลายเออร์ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานภูมิภาคไม่มีอำนาจในการควบคุมสั่งการสาขาอย่างเหมาะสม จึงทำให้แต่ละสาขามีภาพลักษณ์ คุณภาพ ประเภทสินค้า และมาตรฐานการบริการที่แตกต่างกันมาก กอปรกับแรงกดดันจากการขยายกิจการของคู่แข่งท้องถิ่น ทำให้ผลประกอบการไม่ค่อยดีเท่าที่ควร



จนกระทั่งว่าในระยะหลังมีข่าวลือว่า **Carrefour** จะถอนตัวจากตลาดจีนแล้วลุดออกมา พร้อมไปกับข่าวการเจรจาต่อรองราคาซื้อขายกิจการในหลายประเทศ โดยในส่วนของกิจการที่จีน มีกระแสข่าวว่าจะขายให้แก่ผู้ประกอบการของจีนอย่าง **Vanguard, RT-Mart** และ **COFCO** ซึ่งในเวลาต่อมา ผู้บริหารระดับสูงของ **Carrefour** ได้ออกมาปฏิเสธข่าวลือดังกล่าวและยืนยันที่จะขยายการประกอบการในตลาดจีนในระยะยาว

2.4 Tesco ก็ประสบปัญหาในด้านผลประกอบการที่ไม่ดีนักใน
ระยะหลัง ผนวกกับการปิดสาขา 4 แห่งในบางเมืองนับแต่ต้นปี 2555 และ
เปิดสาขาใหม่เพียง 4 แห่งจากจำนวน 16 สาขาที่ตั้งเป้าไว้ก่อนหน้านี้ ทำ
ให้มีข่าวลือหนาหูว่า กิจการอาจจะถอนตัวจากตลาดจีนในไม่ช้าเช่นกัน



แต่ผู้บริหารก็ออกมาชี้แจงว่า การปิดบางสาขาและเปิดสาขาใหม่เพียงบางแห่งนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการ
พยายามที่ต้องการปรับกลยุทธ์เพื่อการบูรณาการจัดซื้อในระดับภูมิภาคและพัฒนาบริการให้ดีขึ้น ดังจะเห็น
ได้จาก การเปิดศูนย์ลอจิสติกส์ขนาด 240,00 ตารางเมตร ซึ่งนับว่าใหญ่ที่สุดของบริษัทในเมืองเจียชาน
(Jiashan) มณฑลเจ้อเจียง (Zhejiang) ไปก่อนหน้านี้ เพื่อเสริมเครือข่ายการกระจายสินค้าไปยังไฮเปอร์มาร์
เก็ต 53 แห่งและร้านสะดวกซื้อ 12 แห่งในด้านซีกตะวันออกของจีน

อนึ่ง Tesco เข้าสู่ตลาดจีนครั้งแรกเมื่อปี 2547 โดการร่วมลงทุนกับกิจการท้องถิ่นชื่อ Hymall และ
ซื้อหุ้นเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องในเวลาต่อมา ปัจจุบัน Tesco มีเครือข่ายไฮเปอร์มาร์เก็ต/ซูเปอร์มาร์เก็ตอยู่
เกือบ 100 แห่งและร้านสะดวกซื้อ 12 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในนครเซี่ยงไฮ้ และมีการว่าจ้างแรงงานถึง
21,000 คน ประเมินว่าตลาดจีนมีศักยภาพที่จะเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดของบริษัทในอนาคต

2.5 7-Eleven ในช่วงที่ผ่านมา 7-Eleven ของญี่ปุ่น เร่งขยายสาขา
ในเมืองหลักของจีนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะเซี่ยงไฮ้ ปักกิ่ง กวางโจว และเซินเจิ้น
ประชาชนที่อาศัยในเมืองเหล่านี้นอกจากมีรายได้เฉลี่ยต่อหัวสูงแล้ว ยังยินดี
จ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการในราคาที่สูงขึ้นเพื่อแลกกับความสะดวกและรวดเร็ว
ที่พึงจะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kantar Retail Analysis ที่ปรึกษาด้านธุรกิจค้าปลีกของสหราชอาณาจักร
ที่ระบุว่า การพัฒนาของร้านสะดวกซื้อมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการขยายตัวของจีดีพีของเมือง
นั้น โดยตลาดจะแข็งแกร่งมากเมื่อรายได้เฉลี่ยต่อหัวของผู้คนในเมืองนั้นขึ้นเกินกว่า 10,000 เหรียญสหรัฐฯ
โดยปัจจุบัน 7-Eleven มีสาขาในเซี่ยงไฮ้ 7,600 สาขา (รายได้เฉลี่ยต่อหัว 12,784 เหรียญสหรัฐฯ) และปักกิ่ง
2,200 แห่ง (รายได้เฉลี่ยต่อหัว 12,447 เหรียญสหรัฐฯ)



อย่างไรก็ดี ภายหลังการวิจัยตลาดเพิ่มเติมกลับพบว่า ตลาดปักกิ่งจะไม่เหมาะสมกับธุรกิจร้าน
สะดวกซื้อมากนัก กล่าวคือ ถนนในกรุงปักกิ่งส่วนใหญ่มีขนาดใหญ่ และมีต้นไม้ เกาะกลางถนน และป้าย
บอกทางกีดขวางมากมาย ทำให้ผู้คนต้องใช้รถยนต์เป็นพาหนะ (จึงมีทางเลือกในการซื้อหาสินค้ามากขึ้น)
และยากต่อการสังเกตหาร้านสะดวกซื้อ บวกกับสภาพอากาศที่หนาวเย็นอย่างยาวนานถึงราว 4 เดือน ทำให้
ลูกค้าในช่วงกลางคืนบางตาลง และรายได้หลักจากการขายในช่วงกลางคืนซึ่งเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 50
ของทั้งหมด หดหายตามไปด้วย



แม้ว่า 7-Eleven เป็นร้านสะดวกซื้อของต่างชาติเพียงแห่งเดียวที่ได้รับใบอนุญาตให้จำหน่ายอาหารพร้อมรับประทาน อาทิ อาหารกล่อง และลูกชิ้นเสียบไม้ จาก **Beijing Administration for Industry and Commerce** แต่วันหลังจากกรณีความขัดแย้งเรื่องหมู่เกาะเตี้ยวหุ ทำให้การประกอบการดูเหมือนจะต้องเผชิญกับความยากลำบากและแฝงไว้ซึ่งความเสี่ยงมากขึ้น เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามาตรวจสอบมาตรฐานความสะอาดของแต่ละสาขาเป็นประจำ (ขณะที่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กของจีนก็จำหน่ายอาหารพร้อมรับประทานได้โดยไม่ได้รับใบอนุญาตหรือโดนตรวจสอบ) ส่งผลให้บริษัทถูกสั่งปรับเงินจำนวนมากในหลายสาขา บางสาขาต้องจ่ายค่าปรับคิดเป็นเงินรวมเท่ากับผลกำไรที่ได้ตลอดทั้งเดือน

จากการประเมินล่าสุด ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจึงได้สั่งทบทวนและชะลอการขยายสาขา โดยเฉพาะในปักกิ่ง ออกไปอย่างไม่มีกำหนด แม้ว่าผู้ประกอบการร้านสะดวกซื้อรายอื่นอย่าง **Family Mart** และ **Wumart** ก็ยังคงให้ความสนใจกับตลาดนี้อยู่อย่างมากก็ตาม

รวบรวมและเรียบเรียงโดย

ดร. ไพจิตร วิบูลย์ธนสาร

อัครราชทูต (ฝ่ายการพาณิชย์)

สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงปักกิ่ง

6 พฤศจิกายน 2555