

3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

3.1 ธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อ

3.1.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทเป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven โดยได้รับสิทธิแต่เพียงผู้เดียว (Exclusive Right) จาก 7-Eleven, Inc. ให้ประกอบธุรกิจภายใต้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” ในประเทศไทย ภายใต้สัญญา Area License Agreement

ที่ผ่านมา บริษัทได้บริหารจัดการในลักษณะร้านที่มีเครือข่ายกระจายอยู่ในชุมชนทั่วประเทศ ในปี 2548 บริษัทได้ขยายเครือข่ายร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศทั้ง 76 จังหวัด โดยมีจำนวนร้านสาขาทั้งสิ้น 3,311 สาขา ครอบคลุมอำเภอเพิ่มขึ้นจาก 394 อำเภอในปี 2547 เป็น 423 อำเภอในปี 2548 คิดเป็นร้อยละ 46 ของจำนวนทั้งหมด 920 อำเภอ

โดยร้าน 7-Eleven ในต่างจังหวัดร้อยละ 48 จะเปิดในอำเภอเมือง โดยมีจำนวน 968 สาขา จากจำนวนร้านในต่างจังหวัดทั้งหมด 2,035 สาขา

3.1.2 ประเภทของร้าน 7-Eleven

ร้าน 7-Eleven แบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะความเป็นเจ้าของ ดังนี้

(หน่วย : ร้าน)	2546	2547	2548
ร้านสาขาบริษัท	1,608	1,782	1,931
ร้านแฟรนไชส์	662	923	1,191
ร้านค้าที่ได้รับสิทธิช่วงในอาณาเขต	127	156	189
รวม	2,397	2,861	3,311

1) **ร้านสาขาบริษัท (Corporate Stores)** เป็นร้านที่บริษัทเป็นเจ้าของและบริหารงานเองทั้งหมด บริษัทเป็นผู้ลงทุนในอุปกรณ์ค้าปลีกต่างๆ การตกแต่งร้าน และต้นทุนค่าสินค้า รวมทั้งเป็นผู้บริหารร้าน

2) **ร้านค้าแฟรนไชส์ (Franchise Stores)** เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สนใจรวมทั้งพนักงานสามารถเข้ามาบริหารร้าน 7-Eleven ภายใต้ระบบอันทันสมัย โดยบริษัทจะให้ความช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจอย่างใกล้ชิด ให้ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงาน หลักการคัดเลือกสินค้า ระบบการเงิน มีแผนส่งเสริมการขาย และแผนการโฆษณาทั่วประเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปช่วยแนะนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยที่ผู้สนใจทำธุรกิจสามารถเลือกร้านสาขา 7-Eleven ที่กำลังจะเปิดดำเนินการหรือเปิดดำเนินการแล้ว แต่ในกรณีที่ผู้สนใจทำธุรกิจมีทำเลเอง ทางบริษัทจะดำเนินการวิเคราะห์ทำเลโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น ระยะเวลาอนุญาตให้ดำเนินการร้านและผลประโยชน์ตอบแทน จะขึ้นอยู่กับประเภทของแฟรนไชส์

3) **ผู้ประกอบการรับสิทธิช่วงในอาณาเขต (Sub Area License Stores)** คือ ร้านที่บริษัททำสัญญาอนุญาตให้สิทธิช่วงแก่ผู้ประกอบการท้องถิ่นในการเปิดร้าน 7-Eleven เฉพาะในอาณาเขตที่กำหนด ปัจจุบันมี 4 ราย ได้แก่ ภูเก็ต ยะลา เชียงใหม่ และอุบลราชธานี โดยผู้รับสิทธิช่วงจะรับผิดชอบการเปิดสาขาและบริหารร้าน 7-Eleven ในขณะที่บริษัทจะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านต่างๆ ตามเงื่อนไขที่ตกลงกัน

3.1.3 ส่วนผสมของสินค้าในร้าน 7-Eleven

บริษัทได้พยายามค้นหาและคัดเลือกสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ แตกต่างจากคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งทันต่อแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยหมวดสินค้าในร้าน 7-Eleven แบ่งออกเป็นหมวดอาหารและเครื่องดื่ม 48% และหมวดสินค้าอุปโภคบริโภคหมวดโทรศัพท์ 52%

นอกจากนี้ ร้าน 7-Eleven ยังมีบริการอื่นๆ ที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภคซึ่งปัจจุบันมีพันธมิตรที่รับชำระถึง 131 บริการ การติดตั้งตู้ ATM ตู้โทรศัพท์ การสั่งซื้อสินค้าผ่าน Catalog Order และบริการโอนเงินผ่านบัตรเชื่อกัน เป็นต้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้านความสะดวก โดยได้มีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการขยายกลุ่ม พันธมิตรการให้บริการให้ครอบคลุมและครบวงจรมากขึ้น

3.1.4 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

ก. ลักษณะลูกค้า

บริษัทแบ่งกลุ่มลูกค้าตามหลักประชากรศาสตร์ (Demographic) ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเด็กและวัยรุ่น กลุ่มคนทำงาน และกลุ่มผู้ใหญ่ ซึ่งมีรายได้ปานกลางลงมา ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ชอบความทันสมัย นอกจากนั้นบริษัทยังได้ขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กว้างขึ้นไปยังผู้ใช้รถและคนเดินทางที่เข้าไปใช้บริการในสถานีบริการน้ำมัน ปตท. ซึ่งในภาพรวมโดยเฉลี่ยจะมีลูกค้าเข้าร้านมาซื้อสินค้าและบริการในร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศประมาณวันละ 3.4 ล้านคนในปี 2548 เพิ่มขึ้นจาก 2.7 ล้านคนในปี 2547 และมียอดซื้อเฉลี่ยต่อคนเพิ่มขึ้นจาก 56 บาทในปี 2547 เป็น 58 บาทต่อครั้งคนในปี 2548

ข. ภาวะการดำเนินธุรกิจ

ลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การติดตามความต้องการของลูกค้าต้องรวดเร็วและทันเวลา ในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีการรับส่งข้อมูลข่าวสารเข้ามาช่วยในการสื่อสารจากร้านมายังสำนักงาน เช่น การลงทุนระบบ POS (Point Of Sales) และระบบ SC (Store Controller) เป็นช่องทางหนึ่งเพื่อให้เกิดการใช้ข้อมูลในการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า ทำให้แต่ละร้านสามารถสั่งสินค้าและจัดเรียงสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าตนเองมากที่สุด

จากข้อมูลวิจัยผู้บริโภคและประสบการณ์ที่เรียนรู้ ทำให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจเข้ามาใช้บริการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งบริษัทได้นำมากำหนดความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดภายใต้สภาพการแข่งขันกับร้านค้าปลีกที่มีหลากหลายรูปแบบ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างจากตลาดและตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ค. แนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การบริการของพนักงาน (Service)

บริษัทได้พัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ในการให้บริการของพนักงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการบริการ กำหนดให้มีการฝึกอบรมในระดับต่างๆ ตั้งแต่หลักสูตรพนักงานร้านจนถึงผู้จัดการร้าน บริษัทมีศูนย์ฝึกอบรมธราปาร์ค กรุงเทพฯ และศูนย์ฝึกอบรมย่อยกระจายตามภูมิภาค อีก 8 แห่งรองรับจำนวนผู้เข้าอบรมปีละ 36,000 คน ด้วยวิธีการถ่ายทอดหลายรูปแบบ ได้แก่ ฝึกอบรมในชั้นเรียน, On-the-job Training & Coaching, Self Learning, สื่อ CBT (Computer Base Training), รถฝึกอบรมเคลื่อนที่ (Mobile Unit) รวมทั้งให้มีการหมุนเวียนการทำงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ในปีที่ผ่านมา ได้จัดให้มีโครงการ Friendly Service (บริการจากใจ) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจด้านการบริการของพนักงาน

นอกจากนี้ บริษัทได้พัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Handling) ให้มีช่องทางให้ลูกค้าร้องเรียนได้ง่าย ตอบสนองและแก้ไขปัญหาภายใน 24 ชั่วโมง กระจายอำนาจให้กับพนักงานร้านติดต่อและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ทันที มีการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าที่ร้องเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าปัญหาของลูกค้าได้รับการแก้ไขแล้ว และนำข้อร้องเรียนของลูกค้ามาวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ

การพัฒนาและเลือกสรรสินค้าและบริการ (Assortment)

จากการที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มต้องการสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน นำมาสู่การคัดสรรและพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เริ่มตั้งแต่หาความต้องการของลูกค้า นำมาวาง Concept สินค้า พัฒนารสชาติ ทำการทดสอบกับร้าน Model Store ก่อน เพื่อให้ทราบถึงการตอบรับจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการจัดการที่ร้านว่าทำได้จริง เพื่อแก้ปัญหการจัดการก่อนขยายผลทุกสาขา ในแต่ละปี บริษัทได้คัดสรรสินค้าหมุนเวียนเข้าออกมากกว่า 3,500 รายการ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยมีการพัฒนาสินค้าร่วมกับผู้ผลิต (Team Merchandising) เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเฉพาะสินค้า FBO (First ขายก่อนใครที่ร้าน 7-Eleven Best Selection คัดสรรอย่างดี Only มีขายเฉพาะที่ร้าน 7-Eleven)

การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของร้าน (Environment)

บริษัทได้ปรับปรุงสภาพร้านทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในชุมชนนั้นๆ โดยออกแบบ Layout ร้านและอุปกรณ์ภายในร้านให้สะดวกกับลูกค้าในการหาสินค้าได้ง่าย และการทำงานของพนักงานร้าน ให้แสงสว่างและความปลอดภัย โดยให้ความสำคัญกับการประหยัดพลังงานด้วย เป็นร้านที่มีสุขอนามัยที่ดี มีการป้องกันมิให้ปล่อยน้ำเสียสู่ชุมชน ส่งผลให้ร้าน 7-Eleven ไม่เกิดปัญหากับชุมชนที่ร้านสาขาทั้งตั้งอยู่ โดยมีระบบการตรวจคุณภาพมาตรฐานร้าน (QSI : Quality Standard Inspection)

การประกันคุณภาพสินค้า (Quality)

บริษัทได้พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าตั้งแต่ผู้ผลิต การขนส่ง และการจัดการที่ร้าน เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ สดใหม่ และเตรียมมุ่งสู่ธุรกิจอาหารในอนาคต โดยมีการคัดเลือกและตรวจสอบผู้ผลิตที่ผ่านมาตรฐาน และให้ความรู้ในการปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพของผู้ผลิต อบรมและสื่อสารให้

พนักงานร้านมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการสินค้าให้ได้มาตรฐานคุณภาพโดยเฉพาะหมวดอาหาร นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐ เช่น อ.ย. มาบรรยายให้ความรู้เรื่องความปลอดภัยของอาหาร (Food safety) กับพนักงานบริษัทและมีระบบการประกันคุณภาพด้วยการสุ่มตรวจอาหารและเครื่องดื่ม ในปีที่ผ่านมา ได้จัดให้มีโครงการช่วยเหลือสนับสนุนให้คู่ค้า ได้มาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาสินค้าหมวดอาหารร่วมกับคู่ค้า โดยในปี 2548 มีร้าน 7-Eleven ที่เข้าร่วมโครงการ Clean Food Good Taste ของกระทรวงสาธารณสุข 50 สาขา และจากโครงการกรุงเทพฯ เมืองอาหารปลอดภัยของกรุงเทพมหานครอีก 488 สาขา

การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Value)

บริษัทพยายามที่จะพัฒนากระบวนการจัดการในด้านต่างๆ ให้ความเชื่อมโยงกัน โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อมุ่งสร้างและส่งมอบคุณค่า รวมไปถึงความน่าเชื่อถือและความประทับใจแก่ลูกค้า ทั้งในด้านความสะดวก บริการที่ดี รวดเร็ว ประหยัดเวลา สินค้าที่มีคุณภาพ สดใหม่อยู่เสมอ สภาพของร้าน รวมไปถึงกิจกรรมสร้างความคุ้มค่า เช่น สะสมแต้มปี ชิงโชคลุ้นรางวัล และกิจกรรมสำหรับชุมชน เป็นต้น

สิ่งต่างๆ ที่ทางบริษัทได้พัฒนาและส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้าได้สะท้อนออกมาในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) ที่มีต่อบริษัทในด้านต่างๆ ที่ปรับเปลี่ยนในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ในขณะเดียวกันบริษัทก็นำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น และเพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ที่จะรักษาลูกค้าไว้ และเพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ในอนาคต

ง. การตลาดและภาวะการแข่งขันของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

ภาวะธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในลักษณะ Chain Store ในปี 2548 ยังคงมีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในรูปแบบของการขยายสาขาและการนำกลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ มาใช้เพื่อดึงดูดผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้นตามราคาน้ำมันและราคาสินค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้ผู้บริโภคเริ่มมีการไตร่ตรองในการซื้อสินค้าและคำนึงถึงความคุ้มค่ามากขึ้น อย่างไรก็ตามคาดว่าทั้งปี 2548 มูลค่าค้าปลีกในระบบภาษีในภาพรวมจะขยายตัวประมาณร้อยละ 13 คิดเป็นมูลค่ากว่า 2.2 ล้านล้านบาท

จากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อรูปแบบและรูปแบบพฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค โดยส่วนหนึ่งมีการลดความถี่ในการซื้อลงและอาจจะมีการซื้อครั้งเดียวในปริมาณที่มากขึ้น รวมไปถึงการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกใกล้บ้านหรือที่ทำงานมากขึ้น นอกจากนี้การหาทำเลที่ยากขึ้นและความหนาแน่นของร้านค้าปลีกในเมืองใหญ่ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เริ่มมีการปรับรูปแบบไปสู่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น เป็นผลให้ร้านสะดวกซื้อเป็น ตลาดที่น่าสนใจเข้ามาลงทุนทั้งจากผู้ประกอบการรายเดิมและผู้ค้าปลีกในตลาดอื่น ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่ประกอบการเองและขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์ โดยในปี 2548 มีจำนวนร้านค้าปลีกในลักษณะ Chain Store เพิ่มขึ้นกว่า 800 สาขา ซึ่งในจำนวนนี้มาจากการขยายสาขาของร้าน 7-Eleven จำนวน 450 สาขา

จำนวนสาขาของร้านสะดวกซื้อ ทั้งในชุมชนและสถานบริการน้ำมัน

จำนวนสาขา	2546	2547	2548
ร้านค้าสะดวกซื้อนอกสถานบริการน้ำมัน	3,146	4,008	4,788
- ร้าน 7-Eleven	2,195	2,564	2,915
- ร้านอื่นๆ	989	1,478	1,910
ร้านค้าในสถานบริการน้ำมันทั้งหมด	1,411	1,542	1,664
- ร้าน 7-Eleven	202	297	396
- ร้านอื่นๆ	1,171	1,211	1,231

หมายเหตุ: ร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ในลักษณะ Chain Store

ที่มา: จากการรวบรวมและประมาณการของ บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)

นอกจากนั้นบริษัทยังได้ขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กว้างขึ้นไปยังผู้ใช้รถและคนเดินทางที่เข้าไปใช้บริการในสถานบริการน้ำมัน ปตท. อีกด้วย โดยมีคู่แข่งทางตรงของบริษัท คือ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กทั้งที่เป็นร้านค้าปลีกดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในลักษณะ Chain Store ในขณะที่คู่แข่งทางอ้อมคือ ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด ร้านกาแฟ หรือร้านค้าที่เป็นทางเลือกของลูกค้า

แม้ว่าจะมีการแข่งขันกันขยายสาขาอย่างมากของร้านค้าปลีกขนาดเล็กแต่ก็พบว่ายังคงมีโอกาสในการขยายสาขาเพื่อเข้าถึงชุมชนได้อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งนโยบายของภาครัฐก็มีการสนับสนุนให้เกิดการลงทุนด้านสาธารณูปโภคและการขยายความเจริญไปสู่ชุมชน สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็กเข้าไปสู่ชุมชน ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการต่างก็พยายามหาวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจและมีความจงรักภักดีมากขึ้น ทั้งในด้านสรรหาสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับความต้องการในแต่ละชุมชน รวมไปถึงการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความคุ้มค่าและความแตกต่างในสายตาลูกค้า

3.1.5 การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทได้มีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดในแง่ลูกค้า โดยในส่วนของการกระจายสินค้าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของห่วงโซ่คุณค่านั้น ทางบริษัทก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการเพิ่มจำนวนศูนย์กระจายสินค้าให้มีปริมาณที่เพียงพอและมีที่ตั้งที่เหมาะสม สามารถรองรับกับการขยายสาขาและสามารถกระจายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังได้มีการนำเครื่องมือใหม่ๆ เช่น ระบบ Digital Picking มาใช้เพื่อช่วยให้การจัดสินค้ามีความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น

โดยปัจจุบันบริษัทมีศูนย์กระจายสินค้ากระจายอยู่ทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด ซึ่งมีทั้งศูนย์กระจายสินค้าสำหรับในสินค้าปกติและสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ โดยมีการเข้มงวดกับการรักษาคุณภาพในทุกขั้นตอน และการจัดส่งที่ตรงเวลา เพิ่มความถี่ในการจัดส่งให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าให้ถึงร้านสาขาอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และสามารถรักษาคุณภาพสินค้าจนถึงมือลูกค้า

นอกจากนี้ในปีที่ผ่านมา ทางบริษัทได้ก่อสร้างศูนย์กระจายสินค้าเพิ่มขึ้นอีก 1 แห่งที่ลาดกระบังเพื่อรองรับกับการขยายสาขาและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า อีกทั้งได้จัดให้มีโครงการรับรองมาตรฐาน **GMP** ที่ศูนย์กระจายสินค้าเพื่อเพิ่มความมั่นใจด้านคุณภาพและความปลอดภัยในส่วนของสินค้าที่จะส่งไปถึงผู้บริโภค

3.2 ธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ “ ซูเปอร์เซ็นเตอร์”

3.2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

จากการที่บริษัทได้สังเกตเห็นว่าประเทศจีนเป็นตลาดที่มีศักยภาพโดยมีการเติบโตทั้งในด้านเศรษฐกิจและกำลังซื้อของประชาชน จึงได้มีการขยายการลงทุนไปยังประเทศจีนตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา โดยดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ “ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์” ผ่านทางบริษัท Shanghai Lotus Supermarket Chain Store Co.,Ltd (“SLS”) โดยถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท Yangtze Supermarket Investment Limited คิดเป็นร้อยละ 29.7

ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2548 SLS ดำเนินกิจการห้างโลตัสโดยมีการขยายสาขาในเมืองเซี่ยงไฮ้ และเมืองต่างๆ ใน พื้นที่ลุ่มแม่น้ำแยงซีเกียง ปัจจุบันมีสาขารวมทั้งสิ้น 40 สาขา

เขต (District)	จำนวนสาขา
นครเซี่ยงไฮ้ (Shanghai)	19
มณฑลเจียงซู (Jiangsu)	10
มณฑลเจ้อเจียง (Zhejiang)	4
มณฑลหูเป่ย์ (Hubei)*	3
มณฑลเสฉวน (Sichuan)	2
มณฑลอันฮุย (Anhui)	1
เมืองเฉิงตู (Chengdu)	1
Total	40

* 2 สาขา ใน เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ SLS เริ่มรับจ้างบริหารตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2547

ห้างโลตัสเปิดให้บริการทุกวันตั้งแต่เวลา 8.00 น. ถึง 22.00 น. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมายอดขายรวมของห้างโลตัสตามงบการเงินรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 21,418 ล้านบาท ในปี 2547 เป็น 28,945 ล้านบาทในปี 2548 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 35% ซึ่งพบว่าเป็นอัตราที่สูงกว่าการขยายตัวของยอดขายค้าปลีกโดยรวมของจีนซึ่งเพิ่มขึ้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ 13

3.2.2. ส่วนผสมของสินค้า

ห้างโลตัสพยายามคัดเลือกสินค้าที่มีความหลากหลายและมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย โดยในปี 2548 สามารถแบ่งกลุ่มสินค้าโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลักๆ คือ

1. อาหารสด (Fresh Food) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 20.5
2. ของใช้ในครัวเรือน อาหารสำเร็จรูป และเครื่องดื่ม(Dry Groceries) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 46.2
3. อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ (Hard Lines) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 20.8
4. เครื่องแต่งกายและเครื่องประดับ (Apparel) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 12.5

3.2.3 การตลาดและภาวะการแข่งขันของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดใหญ่

ก. ลักษณะลูกค้า

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของโลตัส คือ กลุ่มประชาชนที่มีรายได้ระดับล่างถึงกลางที่ต้องการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคแบบครบวงจร (One Stop Shopping) โดยเฉลี่ยแล้วมีลูกค้าซื้อสินค้าในห้างโลตัสจำนวน 8,700 คนต่อสาขาต่อวัน

ข. นโยบายราคา

ห้างโลตัสใช้นโยบายราคาแบบ Every Day Low Price (“EDLP”) เป็นจุดขายสินค้าและดึงดูดความสนใจจากลูกค้าโดยเน้นการจัดให้มีสินค้าราคาถูกพิเศษทุกวันมากกว่าการส่งเสริมการขายเป็นช่วงๆ รวมไปถึงมีการออกสินค้า Housebrand ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Lotus Supercenter” ซึ่งเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและมีราคาถูก

ค. ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจซูเปอร์เซ็นเตอร์ในประเทศจีน

ธุรกิจค้าปลีกของจีนยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ตามการขยายตัวของเศรษฐกิจและการบริโภค นอกจากนี้จากนโยบายการผ่อนคลายของภาครัฐในด้านการเปิดเสรีการค้าเมื่อธันวาคม 2547 เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีการขยายการลงทุนเข้ามาในจีนอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ภาคค้าปลีกขยายตัวกว่าร้อยละ 10

	2543	2544	2545	2546	2547	2548-p	2549-f
ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (ร้อยละ)	9.7	8.1	9.1	10.0	10.1	9.5	8.3-9.3
การขยายตัวของยอดขายค้าปลีก (ร้อยละ)	8.4	10.1	11.8	9.1	13.3	12.8	13.0

ที่มา: ศูนย์สารสนเทศแห่งชาติจีน (State Information Center, SIC)

สำนักงานสถิติแห่งชาติจีน (National Bureau of Statistic of China)

การขยายตัวของเศรษฐกิจและภาคค้าปลีกโดยเฉพาะการขยายการลงทุนจากต่างประเทศ เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญให้เกิดการขยายตัวของชนชั้นกลางในเขตเมือง ทั้งในส่วนของปริมาณ รายได้ กำลังซื้อ ในขณะเดียวกันรูปแบบการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคในเมืองเริ่มปรับเปลี่ยนไปสู่ชีวิตสมัยใหม่มากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคส่วนหนึ่งสามารถสะท้อนได้จากการที่ผู้บริโภคเริ่มหันมาซื้อสินค้าผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้จากการสำรวจของบริษัทวิจัยชั้นนำ ในปี 2548 พบว่าภาคค้าปลีกสมัยใหม่ของจีนมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากสัดส่วน 42% ในปี 2545 เพิ่มขึ้นเป็น 50% ในปี 2547 ในขณะที่ภาคค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีสัดส่วนที่ลดลง

สัดส่วนการค้าปลีก (%)	2545	2546	2547
ค้าปลีกสมัยใหม่	42	46	50
ค้าปลีกแบบดั้งเดิม	53	49	47
ร้านค้าแบบเฉพาะเจาะจง	5	5	3

ที่มา: จากการรวบรวมของบริษัท ซี.พี. เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของการค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่าไฮเปอร์มาร์เก็ตหรือซูเปอร์เซ็นเตอร์เป็นค้าปลีกที่มีการขยายตัวสูงเมื่อเทียบกับประเภทอื่นๆ โดยพบว่าสัดส่วนของค้าปลีกประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ตในจีนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 19 ในปี 2543 เป็นร้อยละ 38 ในปี 2548 ในขณะที่ค้าปลีกในรูปแบบอื่นๆ มีสัดส่วนลดลง และคาดว่าจะยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องประมาณ 25-30% ต่อปีไปจนถึงปี 2553 โดยมีปัจจัยสนับสนุนได้แก่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศรายได้และกำลังซื้อ รวมไปถึงภาคค้าปลีก ซึ่งขยายตัวเฉลี่ยถึงร้อยละ 11.4 ต่อปีในช่วงปี 2543-2548 และคาดว่าจะขยายตัวต่อเนื่องอีกประมาณร้อยละ 13 ในปี 2549

3.2.4 แนวโน้มอุตสาหกรรมและการแข่งขันในปี 2549

ภาคค้าปลีกของจีนในปี 2549 คาดว่าจะยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องอีกประมาณร้อยละ 13 โดยแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมาจากชนชั้นกลางในเขตเมืองที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและรายได้ กำลังซื้อ รวมทั้งรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เริ่มมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ชีวิตสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น ประกอบกับรัฐบาลจีนได้กำหนดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 11 (ปี 2006-2010) ที่มุ่งเน้นกระตุ้นการขับเคลื่อนด้านการบริโภคภายในประเทศควบคู่กับการปรับเพิ่มรายได้ของเมืองและชนบท ซึ่งจะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญเป็นผลให้รายได้และกำลังซื้อ พฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป และมีความต้องการในการบริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ความต้องการในการบริโภคที่ขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยดึงดูดที่สำคัญให้การขยายการลงทุนด้านค้าปลีกในจีนน่าจะมีอย่างต่อเนื่องทั้งจากผู้ค้าปลีกต่างชาติ และผู้ประกอบการท้องถิ่น ทั้งนี้พบว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ซึ่งเป็นคู่แข่งทางการค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมของห้างโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ ได้แก่ Trust-mart, คาร์ฟูร์, วอลมาร์ต, Rt-mart, Shanghai Bailian เป็นต้น

หากพิจารณาในส่วนของเมืองที่มีระดับรายได้ของประชากรและมูลค่าการค้าปลีกอยู่ในอันดับต้นๆ ของประเทศ ได้แก่ เซี่ยงไฮ้ (Shanghai), ปักกิ่ง (Beijing), เจ้อเจียง (Zhejiang), เทียนจิน (Tianjin), เจียงซู (Jiangsu) ซึ่งเมืองเหล่านี้ต่างก็เป็นเป้าหมายในการเข้ามาขยายการลงทุนของค้าปลีกทั้งผู้ประกอบการท้องถิ่นและบริษัทต่างชาติ รวมไปถึงโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ โดยในปี 2549 โลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ มีเป้าหมายในการขยายสาขาอยู่ที่ 10-15 สาขา

3.2.5 การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ

สินค้าที่วางจำหน่ายในห้างโลตัสส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 99 เป็นสินค้าที่ SLS ซื้อจากผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศจีนโดยมีสำนักงานใหญ่ที่เซี่ยงไฮ้เป็นผู้กำหนดนโยบายการจัดซื้อสินค้าและการกระจาย สินค้าให้กับแต่ละสาขา โดยประมาณร้อยละ 63 ของสินค้าที่จำหน่ายมีการส่งผ่านศูนย์กระจายสินค้าของ SLS นอกจากนี้ยังได้มีการคัดเลือกบริษัทชั้นนำมาช่วยเป็นที่ปรึกษาในการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย