

3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

3.1 ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

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 2549 บริษัทได้ขยายเครือข่ายร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศทั้ง 76 จังหวัด โดยมีจำนวนร้านสาขาทั้งสิ้น 3,784 สาขา ครอบคลุมอำเภอเพิ่มขึ้นจาก 423 อำเภอในปี 2548 เป็น 449 อำเภอในปี 2549 คิดเป็นร้อยละ 49 ของจำนวน ทั้งหมด 920 อำเภอ

3.1.2 ประเภทของร้าน 7-Eleven

ร้าน 7-Eleven แบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะความเป็นเจ้าของ ดังนี้

(หน่วย : ร้าน)	2547	2548	2549	จำนวนสาขาที่ เปิดเพิ่มขึ้นในปี 2549
ร้านสาขาบริษัท	1,782	1,931	2,119	188
ร้านแฟรนไชส์	923	1,191	1,449	258
ร้านค้าที่ได้รับสิทธิช่วงในอาณาเขต	156	189	216	27
รวม	2,861	3,311	3,784	473

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

2) **ร้านค้าแฟรนไชส์ (Franchise Stores)** เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สนใจรวมทั้งพนักงานสามารถเข้ามาบริหารร้าน 7-Eleven ภายใต้ระบบอันทันสมัย โดยบริษัทจะให้ความช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจอย่างใกล้ชิด ให้ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงาน หลักการคัดเลือกสินค้า ระบบการเงิน มีแผนส่งเสริมการขายและแผนการโฆษณาทั่วประเทศอย่างสม่ำเสมอ 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 ส่วนผสมของสินค้า

บริษัทได้พยายามค้นหาและคัดเลือกสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ แตกต่างจากคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งทันต่อแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของตลาด บริการหลัก 2 ประเภทคือ บริการจำหน่ายกลุ่มสินค้าโดยหมวดสินค้าในร้าน 7-Eleven แบ่งออกเป็นอาหารและเครื่องดื่ม 47% และสินค้าอุปโภคบริโภค 53% และบริการอื่นๆ ที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าและเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน เช่น บริการรับชำระเงินซึ่งปัจจุบันมีพันธมิตรที่รับชำระถึง 284 บริการ เบิกเงินผ่านตู้ ATM ซึ่งปัจจุบันมีให้บริการแล้วใน 2,281 สาขา บริการโอนเงินผ่านบัตรเชื่อมรัก การจำหน่ายกรมธรรม์ประกันชีวิต และการสั่งซื้อสินค้าผ่าน Catalog Order เป็นต้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้านความสะดวก ทั้งนี้ได้มีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการขยายกลุ่มพันธมิตรการให้บริการให้ครอบคลุมและครบวงจรมากขึ้น

3.1.4 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

ก. ลักษณะลูกค้า

บริษัทได้ขยายเครือข่ายร้านค้ากระจายอยู่ในชุมชนต่างๆ โดยคำนึงถึงลูกค้าที่เป็นชุมชนซึ่งอยู่ใกล้ๆ ร้าน ครอบคลุมทุกเพศทุกวัย และได้แบ่งกลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ เด็กและวัยรุ่น คนทำงานและผู้ใหญ่ ซึ่งมีรายได้ปานกลางลงมา ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ชอบความทันสมัย นอกจากนั้นบริษัทได้ขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กว้างขึ้นไปยังผู้ไร้รถและคนเดินทางที่เข้าไปใช้บริการในสถานบริการน้ำมัน ปตท. ซึ่งในภาพรวมโดยเฉลี่ยจะมีลูกค้าเข้าร้านมาซื้อสินค้าและบริการในร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศประมาณวันละ 4 ล้านคนในปี 2549 เพิ่มขึ้นจาก 3.4 ล้านคนในปี 2548

ข. ภาวะการดำเนินธุรกิจ

ผู้บริโภคมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา การติดตามความต้องการของลูกค้าต้องรวดเร็วและทันเวลา บริษัทได้พัฒนาระบบ POS (Point Of Sales) และ SC (Store Controller) เพื่อให้พนักงานร้านได้เรียนรู้ความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาวิธีการให้พนักงานร้านแต่ละสาขาทำการศึกษา กลุ่มลูกค้าและความต้องการของลูกค้าของร้านด้วยตนเอง ทำให้แต่ละร้านสั่งสินค้าและจัดเรียงสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าของร้านตนเอง และอาศัยเทคโนโลยีการรับส่งข้อมูลข่าวสารเข้ามาช่วยในการสื่อสารระหว่างร้านกับสำนักงาน เพื่อให้เกิดการใช้ข้อมูลในการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าตามช่วงเวลา ไม่ว่าจะเป็นระหว่างวัน วันปกติ วันหยุด และโอกาสต่างๆ ทั้งฤดูกาลและเทศกาลสำคัญ

นอกจากนี้ ข้อมูลวิจัยผู้บริโภคและประสบการณ์ที่เรียนรู้ ทำให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจเข้ามาใช้บริการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งบริษัทได้นำมากำหนดความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด ภายใต้สภาพการแข่งขันกับร้านค้าปลีกที่มีหลากหลายรูปแบบ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างจากตลาดและตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ค. แนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

● การพัฒนาการบริการของพนักงาน

บริษัทได้พัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ในการให้บริการของพนักงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการบริการ กำหนดให้มีการฝึกอบรมในระดับต่างๆ ตั้งแต่หลักสูตรพนักงานร้านจนถึงผู้จัดการร้าน บริษัทมีศูนย์ฝึกอบรมอาหารปาร์ก กรุงเทพฯ และศูนย์ฝึกอบรมย่อยกระจายตามภูมิภาค อีก 8 แห่ง รองรับจำนวนผู้เข้าอบรมปีละ 36,000 คน ด้วยวิธีการถ่ายทอดหลายรูปแบบ ได้แก่ ฝึกอบรมในชั้นเรียน, ฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On – the – Job Training & Coaching), Self Learning, สื่อ CBT (Computer Base Training), รถฝึกอบรมเคลื่อนที่ (Mobile Unit) รวมทั้งให้มีการหมุนเวียนการทำงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

ในปีที่ผ่านมา บริษัทได้จัดให้มีการรณรงค์งานบริการแบบบริการจากใจ (Friendly Service) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจด้านการบริการของพนักงาน และวิจัยสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าควบคู่ไปด้วย เพื่อนำผลวิจัยที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บริษัทได้พัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Handling) ให้มีช่องทางให้ลูกค้าร้องเรียนได้ง่าย ตอบสนองและแก้ไขปัญหาภายใน 24 ชั่วโมง กระจายอำนาจให้กับพนักงานร้านติดต่อและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ทันที มีการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าที่ร้องเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าปัญหาของลูกค้าได้รับการแก้ไขแล้ว นอกจากนี้ ได้จัดให้มี Weekly Communication ช่วยให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกๆ สัปดาห์ และนำข้อร้องเรียนของลูกค้ามาวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ทำให้สามารถแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่มักเกิดซ้ำ

● การพัฒนาและคัดสรรสินค้าและบริการ

จากการที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มต้องการสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน นำมาสู่การคัดสรรและพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เริ่มตั้งแต่หาความต้องการของลูกค้า นำมาวาง Concept สินค้า พัฒนารสชาติ ทำการทดสอบกับร้าน Model Store ก่อน เพื่อให้ทราบถึงการตอบรับจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการจัดการที่ร้านว่าทำได้จริง เพื่อแก้ปัญหาก่อนขยายผลทุกสาขา

บริษัทได้คัดสรรสินค้าใหม่ๆ หมุนเวียนเข้ามาขายกว่า 3,500 รายการ คิดค้นสินค้าใหม่ๆ โดยใช้แนวทาง FBO (First Best Only) ขายก่อนใคร คัดเลือกคุณภาพอย่างดี และมีขายเฉพาะที่ 7-Eleven มีการวางแผนพัฒนาสินค้าร่วมกับผู้ผลิต (Team Merchandising) และใช้ข้อมูลวิจัยและหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งมีคุณภาพและแตกต่างจากคู่แข่ง

นอกจากนั้นบริษัทยังได้คัดสรรสินค้าอื่นๆ เพิ่มเข้าไปในร้าน 7-Eleven เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น รับส่งสินค้าตามแคตตาล็อก (Catalog Order) จำหน่ายหนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์ (Book Smile) จำหน่ายสินค้าที่คัดสรรพิเศษ (Kudsan) ที่มีความทันสมัยเป็นที่ต้องการของลูกค้า

- **การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของร้าน**

บริษัทได้ปรับปรุงสภาพร้านทั้งภายในและภายนอก โดยมีโครงการ “ร้านใหม่ ทันสมัย พร้อมให้บริการ” เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง มีการออกแบบร้านและอุปกรณ์ภายในร้านให้สะดวกกับลูกค้าในการหาสินค้าได้ง่าย และเอื้อต่อการทำงานของพนักงานร้าน ให้แสงสว่างและความปลอดภัย เป็นร้านที่มีสุขอนามัยที่ดี มีการป้องกันมิให้ปล่อยน้ำเสียสู่ชุมชน เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในชุมชนนั้นๆ ส่งผลให้ร้าน 7-Eleven ไม่เกิดปัญหากับชุมชนที่ร้านสาขาไปตั้งอยู่ และบริษัทมีนโยบายใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า จึงได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านประหยัดพลังงานเข้ามาใช้ภายในร้านสาขา เพื่อลดปริมาณการใช้พลังงานและต้นทุนการดำเนินงานของแต่ละร้านสาขา และยังเป็นการตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ

- **การให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพสินค้า**

บริษัทได้พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าตั้งแต่ผู้ผลิต การขนส่ง และการจัดการที่ร้าน เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ สดใหม่ และเตรียมมุ่งสู่ธุรกิจอาหารในอนาคต โดยมีการคัดเลือกและตรวจสอบผู้ผลิตที่ผ่านมาตรฐาน และให้ความรู้ในการปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพของผู้ผลิต อบรมและสื่อสารให้พนักงานร้านมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการสินค้าให้ได้มาตรฐานคุณภาพโดยเฉพาะหมวดอาหาร เช่น มีผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐคือ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) มาบรรยายให้ความรู้เรื่อง ความปลอดภัยด้านอาหาร (Food safety) ให้แก่พนักงานบริษัทและมีระบบการประกันคุณภาพด้วยการสุ่มตรวจอาหารและเครื่องมือ ส่งผลให้พนักงานร้านสาขามีความตระหนักในการทำงานด้าน Food Safety มากขึ้น

ในปีที่ผ่านมา บริษัทได้นำหลักเกณฑ์และมาตรฐาน Clean Food Good Taste (มาตรฐาน CFGT) ของกระทรวงสาธารณสุข และมาตรฐาน "กรุงเทพฯ เมืองอาหารปลอดภัย" มากำหนดมาตรฐานการตรวจร้านสาขาในปี 2549 เพื่อให้สินค้าและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทอาหารมีความปลอดภัย และเป็นที่น่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค

- **การพัฒนาและเรียนรู้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า**

สิ่งที่เรียนรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ขาย และตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทนำหลักการเรียนรู้การจัดการหมุนเวียนสินค้าเข้าออก คัดสินค้าที่ลูกค้าไม่ต้องการออก และขยายพื้นที่ให้สินค้าขายดีหรือสินค้าใหม่ อีกทั้งพนักงานร้านนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการคัดเลือกสินค้า ส่งสินค้า และเตรียมการขายระหว่างวันโดยเฉพาะกลุ่มอาหารพร้อมทาน โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เพื่อคัดเลือกและปรับเปลี่ยนการจัดเรียงตามความต้องการของลูกค้า โดยใช้หลักการจัดเรียงสินค้าที่ส่วนกลางแนะนำ นอกจากนี้ยังได้จัดให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และนำความรู้ไปจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม จนเกิดการเรียนรู้เทคนิควิธีการขายให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าตามประสบการณ์ที่เพิ่มมากขึ้น

จะเห็นได้ว่า บริษัทพยายามที่จะพัฒนาระบบการจัดการในด้านต่างๆ ให้ความสำคัญเชื่อมโยงกัน โดยมีลูกค้าเป็น ศูนย์กลาง ทั้งในด้านความสะดวก บริการที่ดี รวดเร็ว ประหยัดเวลา สินค้าที่มีคุณภาพ สดใหม่อยู่เสมอ สภาพของร้าน โดยมีระบบการตรวจมาตรฐานร้านคุณภาพ (QSS Standard : Quality Store System Standard) เพื่อมุ่งสร้างและส่งมอบคุณค่า รวมถึงความน่าเชื่อถือและความประทับใจแก่ลูกค้า

สิ่งต่างๆ ที่ทางบริษัทได้พัฒนาและส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้าได้สะท้อนออกมาในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) ที่มีต่อบริษัทในด้านต่างๆ ที่ปรับเปลี่ยนขึ้นในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็ได้นำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น และเพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ที่จะรักษาลูกค้าไว้ และเพื่อการให้ได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ในอนาคต

ง. ภาวะการตลาดและการแข่งขัน

ธุรกิจค้าปลีกในปี 2549 จะลดตัวลงจากหลากหลายปัจจัยที่เข้ามากระทบกำลังซื้อและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคทั้งราคาน้ำมัน สถานการณ์ทางการเมือง ภาวะน้ำท่วม ไข้หวัดนก รวมถึงความไม่สงบทางภาคใต้ที่ยังไม่คลี่คลาย เป็นผลให้คาดว่าทั้งปี 2549 มูลค่าค้าปลีกในระบบภาษีในภาพรวมจะขยายตัวประมาณร้อยละ 5 คิดเป็นมูลค่ากว่า 2.3 ล้านล้านบาท ในขณะที่ภาวะการแข่งขันสูง โดยเฉพาะในส่วนของค้าปลีกสมัยใหม่ในลักษณะ Chain Store ทั้งในรูปแบบของการขยายสาขาและการนำกลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ มาใช้เพื่อดึงดูดผู้บริโภคซึ่งในปัจจุบันจะยังมีการไต่รตรองในการซื้อสินค้าและคำนึงถึงความคุ้มค่ามากขึ้น

จากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยส่วนหนึ่งมีการลดความถี่ในการซื้อและอาจจะมีการซื้อครั้งเดียวในปริมาณที่มากขึ้น รวมไปถึงการซื้อ สินค้าจากร้านค้าปลีกใกล้บ้านหรือที่ทำงานมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับมาตรการควบคุมผังเมือง ทำให้ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เริ่มมีการปรับรูปแบบไปสู่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น ร้านสะดวกซื้อจึงเป็นตลาดที่น่าสนใจเข้ามาลงทุนทั้งจากผู้ประกอบการรายเดิมและผู้ค้าปลีกในตลาดอื่น ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่ประกอบการเองและขยายสาขาคู่ระบบแฟรนไชส์

จำนวนสาขาของร้านสะดวกซื้อ ทั้งในชุมชนและสถานีบริการน้ำมัน

จำนวนสาขา	2547	2548	2549
ร้านค้าสะดวกซื้อนอกสถานีบริการน้ำมัน	4,189	5,344	5,997
- ร้าน 7-Eleven	2,564	2,915	3,279
- ร้านอื่นๆ	1,625	2,429	2,718
ร้านค้าในสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด	1,507	1,628	1,741
- ร้าน 7-Eleven	297	396	505
- ร้านอื่นๆ	1,210	1,232	1,236
รวมจำนวนร้านสะดวกซื้อ	5,696	6,972	7,738

หมายเหตุ : ร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ในลักษณะ Chain Store

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

บริษัทได้มีการขยายเครือข่ายร้านสาขาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถครอบคลุมและเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ มีแบ่งส่วนตลาดในร้านค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อในลักษณะ Chain Store มากที่สุด แต่ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็คำนึงถึงความต้องการและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมและชุมชนที่ทางบริษัทเข้าไปเปิดสาขาเป็นที่ยึดตามนโยบายสนับสนุนชุมชนและสังคมของบริษัท

บริษัทมีการแบ่ง Market Segment ตามหลักภูมิศาสตร์ (Geographic) ออกเป็นพื้นที่กรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด นอกจากนั้นบริษัทยังได้ขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กว้างขึ้นไปยังผู้ใช้รถและคนเดินทางที่เข้าไปใช้บริการในสถานีบริการน้ำมัน ปตท. อีกด้วย

คู่แข่งทางตรงของบริษัท คือ ร้านค้าปลีกขนาดเล็กทั้งที่เป็นร้านค้าปลีกดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในลักษณะ Chain Store ในขณะที่คู่แข่งทางอ้อมคือ ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด ร้านกาแฟ หรือร้านค้าที่เป็นทางเลือกของลูกค้า แม้ว่ามีการขยายสาขาอย่างมากของร้านค้าปลีกขนาดเล็กทั้งผู้ประกอบการที่มีอยู่เดิม และผู้ประกอบการรายใหม่ แต่ก็พบว่ายังคงมีโอกาสในการขยายสาขาเพื่อเข้าถึงชุมชนได้อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งนโยบายของภาครัฐก็มีการสนับสนุนให้เกิดการลงทุนด้านสาธารณูปโภคและการกระจายความเจริญไปสู่ชุมชน สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็กเข้าไปสู่ชุมชน

นอกจากนั้น บริษัทมีแนวทางที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว โดยเน้นการต่อยอดจากการจัดการความรู้ ที่ได้เคยวางรากฐานมาตลอด ด้วยการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ตลอดเวลา เรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง ทำอย่างมุ่งมั่น ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

3.1.5 การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทได้มีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า โดยในส่วนของกระบวนการกระจายสินค้าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของห่วงโซ่คุณค่านี้ ทางบริษัทก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการเพิ่มศูนย์กระจายสินค้าให้มีจำนวนที่เพียงพอและมีที่ตั้งที่เหมาะสม สามารถรองรับกับการขยายสาขาและสามารถกระจายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังได้มีการนำเครื่องมือใหม่ๆ เช่น ระบบ Digital Picking มาใช้เพื่อช่วยให้การจัดสินค้ามีความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น

โดยปัจจุบันบริษัทมีศูนย์กระจายสินค้ากระจายอยู่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ซึ่งมีทั้งศูนย์กระจายสินค้าสำหรับในสินค้าปกติและสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ โดยมีการรักษาคุณภาพอย่างเข้มงวดในทุกขั้นตอนและการจัดส่งที่ตรงเวลา เพิ่มความถี่ในการจัดส่งให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าให้ถึงร้านสาขาอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และสามารถรักษาคุณภาพสินค้าจนถึงมือลูกค้า อีกทั้งได้จัดให้มีโครงการรับรองมาตรฐาน Good Manufacturing Practice (GMP) ที่ศูนย์กระจายสินค้าเพื่อเพิ่มความมั่นใจด้านคุณภาพและความปลอดภัยในส่วนของสินค้าที่จะส่งไปถึงผู้บริโภค

นอกจากนี้ในปี 2549 ทางบริษัทได้เปิดศูนย์กระจายสินค้าควบคุมอุณหภูมิเพื่อจัดส่งซ็อกโกแลตในกรุงเทพฯ โดยมีรถขนส่งพร้อมอุปกรณ์ควบคุมอุณหภูมิที่ทันสมัย สามารถรักษาคุณภาพของสินค้าที่ส่งไปยังร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดศูนย์กระจายสินค้าในต่างจังหวัดเพิ่มขึ้นอีก 2 แห่ง เพื่อขยายการจัดส่งให้ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ ศูนย์กระจายสินค้าควบคุมอุณหภูมิ 2 แห่ง คือ CDC เชียงใหม่ และ CDC สุราษฎร์ธานี

3.2 ธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ “ซูเปอร์เซ็นเตอร์”

3.2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

จากการที่บริษัทได้สังเกตเห็นว่าสาธารณประชาชนจีนเป็นตลาดที่มีศักยภาพโดยมีการเติบโตทั้งในด้านเศรษฐกิจและกำลังซื้อของประชาชน 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 2549 SLS ดำเนินกิจการห้างโลตัสโดยมีการขยายสาขาในเมืองเซี่ยงไฮ้ และเมืองต่างๆ ในพื้นที่ลุ่มแม่น้ำแยงซีเกียงในเขตภาคกลางของสาธารณประชาชนจีน ปัจจุบันมีสาขารวมทั้งสิ้น 43 สาขา

เขต (District)	จำนวนสาขา
นครเซี่ยงไฮ้ (Shanghai)	20
มณฑลเจียงซู (Jiangsu)	10
มณฑลเจ้อเจียง (Zhejiang)	5
มณฑลหูเป่ย์ (Hubei)	3
มณฑลเสฉวน (Sichuan)	2
มณฑลอานฮุย (Anhui)	1
มณฑลหูหนาน (Hunan)	1
เมืองเฉิงตู (Chengdu)	1
Total	43

ห้างโลตัสเปิดให้บริการทุกวันตั้งแต่เวลา 8.00 น. ถึง 22.00 น. ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมายอดขายรวมของห้างโลตัสตามงบการเงินรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 28,945 ล้านบาท ในปี 2548 เป็น 30,887 ล้านบาทในปี 2549 ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 7

3.2.2 ส่วนผสมของสินค้า

ห้างโลตัสพยายามคัดเลือกสินค้าที่มีความหลากหลายและมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ในปี 2549 มีสินค้าถึงกว่า 26,700 รายการโดยสามารถแบ่งกลุ่มสินค้าออกเป็น 4 กลุ่มหลักๆ คือ

1. อาหารสด (Fresh Food) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 22
2. ของใช้ในครัวเรือน อาหารสำเร็จรูป และเครื่องดื่ม (Dry Groceries) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 46
3. อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ (Hard Lines) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 20
4. เครื่องแต่งกายและเครื่องประดับ (Apparel) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 12

3.2.3 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

ก. ลักษณะลูกค้า

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของห้างโลตัส คือ กลุ่มประชาชนที่มีรายได้ระดับกลางถึงล่างที่ต้องการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคแบบครบวงจร (One Stop Shopping) โดยเฉลี่ยแล้วมีลูกค้าซื้อสินค้าในห้างโลตัสจำนวน 7,500 คนต่อสาขาต่อวัน

ข. นโยบายราคา

ห้างโลตัสใช้นโยบายราคาแบบ Every Day Low Price (“EDLP”) เป็นจุดขายสินค้าและดึงดูดความสนใจจากลูกค้าโดยเน้นการจัดให้มีสินค้าราคาถูกพิเศษทุกวันมากกว่าการส่งเสริมการขายเป็นช่วงๆ ในขณะเดียวกันก็มีการเน้นเรื่องคุณภาพและความแตกต่างเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขัน รวมไปถึงมีการออกสินค้า House Brand ในกลุ่มสินค้าและบริการที่หลากหลายมากขึ้น ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Lotus Supercenter” “Smart Choice” “Great Saving” “Truly” เป็นต้น โดยเน้นที่สินค้าคุณภาพและมีราคาถูก

ค. ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจซูเปอร์เซ็นเตอร์ในประเทศจีน

ธุรกิจค้าปลีกของจีนยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการบริโภคนอกจากนี้จากนโยบายการผ่อนคลายของภาครัฐในด้านการเปิดเสรีภาคการค้าเมื่อธันวาคม 2547 เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีการขยายการลงทุนเข้ามาในจีนอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ภาคค้าปลีกขยายตัวอย่างต่อเนื่องกว่าร้อยละ 10

ดัชนีชี้วัด	2544	2545	2546	2547	2548	2549 - p	2550 - f
ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (ร้อยละ)	8.1	9.1	10.0	10.1	9.9	10.5	9.5
การขยายตัวของยอดขายค้าปลีก (ร้อยละ)	10.1	11.8	9.1	13.3	12.8	13.7	12.0
ดัชนีราคาผู้บริโภค (ร้อยละ)	0.7	- 0.8	1.2	3.9	2.0	1.3	2.0 – 2.5

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศแห่งชาติจีน (State Information Center,SIC)

สำนักงานสถิติแห่งชาติจีน (National Bureau of Statistic of China)

ภาคค้าปลีกของจีนขยายตัวเฉลี่ยถึงร้อยละ 11.8 ต่อปีในช่วงปี 2544-2549 และคาดว่าจะขยายตัวต่อเนื่องอีกประมาณร้อยละ 12 ในปี 2550 ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและภาคค้าปลีก โดยเฉพาะการขยายการลงทุนจากต่างประเทศ รวมไปถึงนโยบายของภาครัฐที่มุ่งเน้นกระตุ้นการขับเคลื่อนด้านการบริโภคภายในประเทศควบคู่กับการปรับเพิ่มรายได้ของคนในเขตเมืองและชนบท ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 11 (ปี 2006-2010) เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญเป็นผลให้รายได้และกำลังซื้อ พฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคปรับเปลี่ยนไปสู่ชีวิตสมัยใหม่มากขึ้น และมีความต้องการในการบริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคส่วนหนึ่งสามารถสะท้อนได้จากการที่ผู้บริโภคเริ่มหันมาซื้อสินค้าผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้จากการสำรวจของบริษัทวิจัยชั้นนำ พบว่าภาคค้าปลีกสมัยใหม่ของจีนมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากสัดส่วน 42% ในปี 2545 เพิ่มขึ้นเป็น 53% ในปี 2548 ในขณะที่ภาคค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีสัดส่วนที่ลดลง

สัดส่วนการค้าปลีก (ร้อยละ)	2546	2547	2548
ค้าปลีกสมัยใหม่	46	50	53
ค้าปลีกแบบดั้งเดิม	49	47	44
ร้านค้าแบบเฉพาะเจาะจง	5	3	3

ที่มา : จากการรวบรวมโดยฝ่ายวิชาการและต่างประเทศ, บริษัท ซี.พี. เซเวนอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของการค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่าไฮเปอร์มาร์เก็ตหรือซูเปอร์เซ็นเตอร์เป็นธุรกิจค้าปลีกที่มีการขยายตัวสูงและมีบทบาทในการจับจ่ายใช้สอยของคนจีนเมื่อเทียบกับประเภทอื่นๆ ทั้งนี้จากการสำรวจผู้บริโภคชาวจีนในเมืองหลักๆ ของบริษัทวิจัยชั้นนำพบว่า มีถึง 46% ที่ระบุว่าใช้จ่ายเงินไปที่ไฮเปอร์มาร์เก็ตมากที่สุด รองลงมาได้แก่ซูเปอร์มาร์เก็ต 36% เป็นผลให้ค้าปลีกประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ตมีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้นจากร้อยละ 22 ในปี 2544 เป็นประมาณร้อยละ 37 ในปี 2549 ในขณะที่สัดส่วนของค้าปลีกในรูปแบบอื่นๆ มีสัดส่วนลดลง

3.2.4 แนวโน้มอุตสาหกรรมและการแข่งขันในปี 2550

ภาคการค้าปลีกของจีนในปี 2550 คาดว่ายังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องอีกประมาณร้อยละ 12 โดยแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมาจากชนชั้นกลางในเขตเมืองที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นจากนโยบายส่งเสริมของภาครัฐตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 11 ในขณะเดียวกันการเร่งปรับปรุงและพัฒนาประเทศเพื่อเตรียมตัวรับการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกในปี 2551 ก็เป็นอีกปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้เกิดการขยายตัวของรายได้ กำลังซื้อ รวมไปถึงพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น และยังเป็นสิ่งดึงดูดให้เกิดการขยายการลงทุนด้านค้าปลีกในจีนน่าจะมีอย่างต่อเนื่องทั้งจากผู้ค้าปลีกต่างชาติ และผู้ประกอบการท้องถิ่น รวมไปถึงการแข่งขันที่สูงขึ้นตามมา โดยพบว่าผู้ประกอบการรายใหญ่โดยเฉพาะ Chain จากต่างประเทศเริ่มมีการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของตนเองด้วยการเข้าไปควบคุมรวมกิจการกับค้าปลีกรายอื่น

นอกจากนี้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคการค้าปลีกจีนส่วนหนึ่งยังเป็นผลมาจากความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งด้านคุณภาพ บริการ ความหลากหลายของสินค้าและบริการ โดยเฉพาะที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้านความสะดวก รวดเร็ว ความทันสมัย รวมไปถึงด้านสุขภาพ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นด้านการขยายสาขาและการดำเนินกลยุทธ์ทั้งด้านสินค้า บริการและการตลาดในปี 2549 และคาดว่าจะยังคงมีอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของผู้แข่งขันทางการค้าของห้างโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์มีทั้งผู้ประกอบการท้องถิ่น เช่น NGS, Century-mart และผู้ประกอบการจากต่างชาติ เช่น Trust-mart, คาร์ฟูร์ (Carrefour), วอลมาร์ท (Wal-mart), RT-mart, Auchan เป็นต้น ส่วนคู่แข่งทางอ้อมที่เป็น Supermarket เช่น Lianhua, Jiadeli เป็นต้น

หากพิจารณาในส่วนของเมืองที่มีระดับรายได้ของประชากรและมูลค่าการค้าปลีกอยู่ในอันดับต้นๆ ของประเทศ ได้แก่ เซี่ยงไฮ้ (Shanghai), ปักกิ่ง (Beijing), เจ้อเจียง (Zhejiang), เทียนจิน (Tianjin), เจียงซู (Jiangsu) ซึ่งเมืองเหล่านี้ต่างก็เป็นเป้าหมายในการเข้ามาขยายการลงทุนของค้าปลีกทั้งผู้ประกอบการท้องถิ่นและบริษัทต่างชาติ รวมไปถึงโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์

3.2.5 การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ

สินค้าที่วางจำหน่ายในห้างโลตัสส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ซื้อจากผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายภายใน ประเทศจีน และบางส่วนเป็นสินค้านำเข้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในจีนที่ต้องการสินค้าที่ทันสมัยและมีความแตกต่างมากขึ้น โดยมีสำนักงานใหญ่ที่เซี่ยงไฮ้เป็นผู้กำหนดนโยบายการจัดซื้อสินค้าและการกระจายสินค้าให้กับแต่ละสาขา โดยประมาณร้อยละ 59 ของสินค้าที่จำหน่ายมีการส่งผ่านศูนย์กระจายสินค้าของ SLS นอกจากนี้ยังได้มีการคัดเลือกบริษัทชั้นนำมาช่วยเป็นที่ปรึกษาในการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย