



รายงานกรณีศึกษาบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด

เสนอ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วชิราภรณ์ จันทร์โพธิ์นุกูล

โดย

นางสาวนุริชชา	เจ๊ะเฮง	5710510078
นางสาวมณฑิรา	มรรคโช	5710510113
นางสาวสารีฮะ	ชายเร๊ะ	5710510160
นายต่วนบัชรีย์	โต๊ะกูบาฮา	5710510238
นางสาวนาเดีย	เหิร์นเส็บ	5710510252
นางสาวฟาติน	อับดุลกาเดร์	5710510280
นางสาวอัสมาร์	ยะหริ่ง	5710510361
นายอาดัม	หะยีสาแล	5710510363

คณะวิทยาการจัดการ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา 460-410 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ปีการศึกษา 2/2560

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

คำนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาถึงกระบวนการจัดการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำเข้ามาใช้ในกระบวนการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวะการที่กำลังเกิดขึ้น โดยกระบวนการศึกษาดังกล่าวได้ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน พิจารณาถึงโอกาส อุปสรรค ที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับความสามารถขององค์กรที่มีอยู่และนำมากำหนดวิธีการดำเนินงาน ที่เรียกว่ากลยุทธ์ ทั้งนี้ในอุตสาหกรรมธุรกิจเดียวกัน องค์กรอาจใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป

ในรายงานฉบับนี้ได้นำบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด เป็นกรณีศึกษา โดยมีการเรียบเรียงและนำเสนอแนวคิดที่เป็นระบบและขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับรายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทางคณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ให้แก่บริษัทไม่มากนัก

ทั้งนี้ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วชิราภรณ์ จันทร์โพธิ์นุก สำหรับคำแนะนำและคำปรึกษาตลอดการจัดทำรายงานฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คณะผู้จัดทำขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. บทสรุปผู้บริหาร.....	1
2. สถานการณ์ปัจจุบัน.....	1
2.1. ประวัติองค์กร.....	1
2.2. โครงสร้างองค์กร.....	2
2.3. คณะกรรมการบริหาร.....	2
2.4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์.....	2
2.5. กลยุทธ์ปัจจุบัน.....	2
2.6. ผลประกอบการที่ผ่านมา.....	3
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์.....	4
3.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	4
3.1.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป.....	4
3.1.2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม.....	5
3.1.3. การวิเคราะห์คู่แข่งชั้นหลัก.....	7
3.1.4. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค.....	9
3.1.5. บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)	10
3.2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	12
3.2.1. การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร.....	12
3.2.2. ความสามารถหลักขององค์กร.....	13
3.2.3. ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร.....	14
3.2.4. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน.....	14
3.2.5. บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)	15
4. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์.....	17
4.1. บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS)	17
4.2. TOWS matrix.....	20
4.3. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์.....	21
4.4. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอ (Strategic Alternatives Recommended Strategies).....	22
5. การนำกลยุทธ์ไปใช้ แผนปฏิบัติการ และการควบคุมประเมินผล.....	25
6. ประเมินการดำเนินงาน (งบกำไรขาดทุน, งบดุล)	30
7. บรรณานุกรม.....	ค

1. บทสรุปผู้บริหาร

CJ Express ได้ประกอบกิจการค้าปลีก-ส่งในรูปแบบสมัยใหม่ โดยการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ในราคาประหยัดภายใต้การบริหารงานของ บริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป บริหารโดย วิทย์ ศศลักษณ์านนท์ ซึ่ง จัดตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 4 มกราคม พ.ศ.2548 จำกัด ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาบริษัทได้เติบโตอย่างรวดเร็ว มีการ ขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง โดยหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจัดหาคนร่วมงานที่มีกระบวนการคิดและรู้จัก การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม มีปัญหาที่จะปรึกษาซึ่งกันและกันเพื่อหา ข้อสรุปพร้อมแล้วนำไปปฏิบัติจริง ก้าวไปกับองค์กรอย่างภาคภูมิใจและเติบโตไปพร้อมกัน

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทสอดคล้องและบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้จึงได้มีการจัดทำ กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาบริษัทให้เป็นที่รู้จักและเติบโตต่อไป

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมกับบริษัท คือ กลยุทธ์ระดับการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดย มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) ในการขยายตลาดในรูปแบบ “ปาล้อมเมือง”

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่เหมาะสมกับบริษัทคือ กลยุทธ์การแข่งขันโดยมุ่งเน้นการ เป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost leadership) และเน้นการสร้างพันธมิตรเพื่อการขยายและพัฒนาธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีการวางแผนหน้าที่การดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้านและกำหนดรูปแบบ กลยุทธ์ให้ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บริษัทบรรลุตามเป้าหมายในการดำเนินงาน

2. สถานการณ์ปัจจุบัน

2.1. ประวัติองค์กร

CJ Express ดำเนินงานโดยบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด ผู้บริหารตระหนักถึง ความสำคัญของการบริหารและกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรมีโครงสร้างและ กระบวนการบริหารงานและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน น่าเชื่อถือ เพื่อรองรับการเติบโต ของร้าน CJ Express และบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด

CJ Express ได้ประกอบกิจการค้าปลีก-ส่งในรูปแบบสมัยใหม่ โดยการจำหน่ายสินค้าอุปโภค และบริโภคในราคาประหยัดภายใต้การบริหารงานของ บริษัท พี.เอส.ดี รักษาไทย จำกัด ซึ่งได้จัดตั้งขึ้น เมื่อ วันที่ 4 มกราคม พ.ศ.2548 ภายใต้การบริหารของ วิทย์ ศศลักษณ์านนท์ และได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2556 หลังจาก เสถียร เศรษฐสิทธิ์ ประธานกรรมการบริหารเครื่องดื่ม “คาราบาวแดง” และพันธมิตร เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่กว่า 80%ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทได้เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยจากปี พ.ศ.2548 ได้มีการขยายสาขา อย่างต่อเนื่อง และในปัจจุบันทางบริษัทได้มีสาขาเปิดให้บริการแล้วกว่า 250 สาขา ในเขตพื้นที่ 18 จังหวัด คือ กรุงเทพฯ และปริมณฑล กาญจนบุรี ชลบุรี ชัยนาท ชุมพร นครปฐม นนทบุรี ประจวบคีรีขันธ์ พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี ระยอง ราชบุรี สมุทรปราการ สมุทรสงคราม

สมุทรสาคร สุพรรณบุรี อ่างทอง อุทัยธานี ซึ่งมีโครงการที่จะขยายสาขาออกไปในทุกจังหวัดทั่วประเทศ

2.2. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัทเป็นไปในรูปแบบ Divisional Structure มีการจัดรูปแบบโครงสร้างตามหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานจะมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานและตัดสินใจ ซึ่งจะประกอบไปด้วย ประธานกรรมการ รองลงมาเป็นคณะกรรมการ ผลดีคือทำให้ตรวจสอบได้รวดเร็ว การติดต่อสื่อสารและควบคุมการทำงานง่ายขึ้น ซึ่งบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด เป็นกิจการค้าปลีกค้าส่ง ต้องอาศัยความรวดเร็วในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.3. คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการของบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด ประกอบด้วย 4 ท่าน ได้แก่

1. นายเสถียร เศรษฐสิทธิ์
2. นางวงดาว ถนอมสมบูรณ์เจริญ
3. นายวีรธรรม เศรษฐสิทธิ์
4. นางสาวสุชัญญา เหมยากรณ์

2.4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์ - ไม่ได้ระบุไว้

พันธกิจ - ไม่ได้ระบุไว้

วัตถุประสงค์

1. CJ Express เป็นร้านสะดวกซื้อของคนไทยเพื่อคนไทย ดังนั้นจึงดึงดูดให้กับลูกค้า
2. การกระจายงานและการสร้างรายได้สู่ท้องถิ่น โดยในแต่ละสาขาของร้าน CJ Express ใช้บุคลากรในท้องถิ่นนั้นๆ เป็นผู้ดำเนินงานและชำระภาษีคืนสู่ท้องถิ่น
3. การแข่งขันกับร้านสะดวกซื้อที่เป็นของต่างชาติ เนื่องจากร้าน CJ Express เป็นร้านสะดวกซื้อของคนไทย จึงเกิดการหมุนเวียนรายได้ภายในประเทศไทย ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศเกิดความมั่นคงมากขึ้นในอนาคต ทีมงาน CJ Express 1,600 คน จึงพร้อมแล้วที่จะให้บริการกับลูกค้าทุกท่าน

2.5. กลยุทธ์ปัจจุบัน

- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

CJ Express มีการขายสินค้าที่แตกต่างจากร้านสะดวกซื้อขนาดใหญ่อื่นๆ โดยมีสินค้ามากกว่า 12,000 รายการ อีกทั้งยังมีการแบ่งประเภทสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่ม

- กลยุทธ์การสร้างแบรนด์

เร่งการสร้างแบรนด์ CJ Express เพื่อให้เกิดการรับรู้แก่ผู้บริโภค (Brand Awareness) และพัฒนาสินค้า Own Brand เพื่อนำไปต่อยอดในร้านค้าได้หลากหลาย อีกทั้งยังถือเป็นการสร้าง Portfolio ในด้านแบรนด์สินค้าให้เกิดขึ้น เพื่อช่วยสร้างความน่าสนใจให้กับแบรนด์มากขึ้น

- กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง

CJ Express มีการดึงดูดคู่ค้าหรือ Supplier ให้เข้ามาทำการจำหน่ายสินค้า ให้กับทาง CJ Express เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้า โดยมีจุดแข็งที่ว่าคู่ค้าที่มาขายสินค้าให้กับ CJ Express จะไม่คิดค่าขนส่งจากคลังสินค้าของ CJ Express ไปแต่ละสาขาเพื่อลดต้นทุนให้แก่คู่ค้า ในขณะที่เดียวกัน CJ Express ก็มีสินค้าเพิ่มมากขึ้น

- กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย

CJ Express ใช้กลยุทธ์ปาล้อมเมือง เพื่อขยายสาขาโดยตั้งเป้าให้มีร้านค้าครบ 650 ร้าน ภายในปี 2563 โดยใช้ความชำนาญในพื้นที่รอบนอกกรุงเทพ เพื่อทำให้ตลาดแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น แล้วจึงหาช่องทางไปยังตลาดอื่น อีกทั้งยังมีฐานธุรกิจของคาราบาวที่แข็งแกร่ง ที่สามารถพึ่งพากันในทางธุรกิจได้

- กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

CJ Express มีการส่งเสริมการตลาดที่เน้นไปที่ Digital Marketing ซึ่งมีการทำวิดีโอคอนเทนต์บน Facebook และ YouTube Channel เพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายไปยังพื้นที่ต่างๆอย่างครอบคลุม อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายหลายรูปแบบเพื่อสร้างความสนใจให้ลูกค้าเข้ามาเลือกซื้อสินค้าที่มากขึ้น และเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดสินค้าลดราคา, จัดกิจกรรมในช่วงเทศกาล และการสะสมแต้มบนบัตรเพื่อแลกของรางวัลจากทาง CJ Express

2.6 ผลประกอบการที่ผ่านมา

การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ.2555-2559) ของบริษัท ซี.เจ. เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด มีกำไรมาตลอดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2559 โดยในปี พ.ศ. 2559 บริษัทมีกำไรอยู่ที่ 165.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2558 127.6 ล้านบาท คิดเป็น 338.46% การที่กำไรเพิ่มขึ้นจากการมีรายได้เพิ่มขึ้น และต้นทุนขายลดลง เนื่องจากบริษัทมีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์สูงทำให้สินค้าที่ซื้อมามีต้นทุนลดลง

การวิเคราะห์งบแสดงฐานะทางการเงิน (ข้อมูลปี พ.ศ.2556-2559) ของบริษัท ซี.เจ. เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด มีฐานะทางการเงิน ณ 31 ธันวาคม 2559 สินทรัพย์รวมของบริษัท มีจำนวน 2,800 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 279 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.04 เมื่อเทียบกับสิ้นปี พ.ศ. 2558 โดยมีสินทรัพย์หมุนเวียนจำนวน 1,600 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.60 เนื่องจากสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น และมีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนจำนวน 1,200 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 5.5 ล้านบาทหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.46

เมื่อเปรียบเทียบกับสิ้นปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ จากการเพิ่มสาขาของบริษัท และส่วนของผู้ถือหุ้นปี พ.ศ.2559 มีจำนวน 1,183.51 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาสิ้นปี พ.ศ. 2558 ร้อยละ 16.23 และหนี้สินรวม 1,625.37 ล้านบาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ 7.54 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

3.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3.1.1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ (Natural Environment)

Resource: การส่งมอบสินค้าที่ล่าช้า เนื่องจากความบกพร่องในความสามารถและความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานของผู้จัดหาวัตถุดิบ ส่งผลให้ธุรกิจเกิดภาวะขาดแคลนสินค้าในบางช่วง

Climate: ความแปรปรวนของสภาพอากาศ รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในด้านความเสียหายต่อทรัพย์สิน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (Societal Environmental)

Sociocultural: ปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่มีความรวดเร็ว ต้องการความสะดวกสบาย และเข้าถึงง่าย ทำให้เลือกเข้าใช้บริการร้านสะดวกซื้อเพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนองวิถีชีวิตของตนเองในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

Technological: เทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถพัฒนานวัตกรรมในการดำเนินงานให้กับธุรกิจด้านต่างๆเพื่อสร้างความได้เปรียบ เพื่อให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบตรวจสอบจำนวนและคุณภาพสินค้า เทคโนโลยี “ปัญญาประดิษฐ์” หรือ Artificial intelligence (AI) ที่สามารถนำเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในเรื่องของการสต็อกสินค้า วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เพื่อสร้างโซลูชั่นเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง Social Media ทำให้เข้าถึงผู้บริโภคได้ตรงกลุ่มมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบัน Internet ได้เข้ามามีบทบาทในการใช้ชีวิตของมนุษย์มากขึ้นทำให้ธุรกิจได้นำโอกาสนี้ในการสร้างและเพิ่มช่องทางการรับรู้ไปยังผู้บริโภคได้กว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

Economic: นางลัดขมิณ อรรถาพิช เศรษฐกรอาวุโส ประจำประเทศไทย ธนาคารพัฒนาเอเชีย (เอดีบี) เปิดเผยว่า เศรษฐกิจไทยในปี 2561 จะขยายตัวในระดับ 3.6% ซึ่งเป็นผลจากการส่งออกที่คาดว่าจะขยายตัวได้ถึง 7.0% ตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกและเป็นผลมาจากอุปสงค์ส่งออกโลกอยู่ในช่วงขาขึ้น โดยที่ผ่านมามีการปรับโครงสร้างส่งออกสินค้าตามการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างส่งออกในตลาดโลกที่ต้องการสินค้าประเภทอัตโนมัติมากขึ้น จะเห็นได้จากการส่งออกสินค้าในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ของไทยที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยปัจจัยที่ทำให้เศรษฐกิจไทยอยู่ในช่วงขาขึ้น เหตุผลมาจากการส่งออกขยายตัวเพิ่มขึ้นจากเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวเพิ่มขึ้น

Political Legal: ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของกฎหมายควบคุมอาคารและผังเมือง เนื่องจากธุรกิจเป็นเพียงร้านสะดวกซื้อที่มีขนาดเล็ก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในงาน(Task Environment)

Supplier: บริษัทที่มีการจัดซื้อสินค้าจากผู้ขายหลายรายเพื่อป้องกันการผูกขาดและการขาดแคลน อีกทั้งมีโรงงานผลิตสินค้าและโรงงานบรรจุ รวมทั้งจ้างโรงงานอื่นผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ของตัวเอง (Own Brand) หรือเฮาส์แบรนด์ และล่าสุดมีบริษัท สหมิตรร่วมเป็นพันธมิตรผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคอีกมากมาย และมีบริษัท ตะวันแดง ดีซีเอ็ม ดูแลด้านระบบโลจิสติกส์ กระจายสินค้าทั้งในเครือคาราบาวกรุ๊ป เช่น เครื่องดื่มชูกำลัง กาแฟกระป๋องพร้อมดื่ม เหล้า และสินค้าของบริษัท สหมิตร อีกด้วย

Competitors: ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังคงต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง โดยคู่แข่งบางรายมักใช้กลยุทธ์ตัดราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

Customer: พฤติกรรมผู้บริโภคมีการปรับสู่การเข้าจับจ่ายในร้าน Convenience Store มากขึ้นทำให้มีโอกาสในการเติบโตสูงในต่างจังหวัด เนื่องจากยังมีการขยายไปยังต่างจังหวัดน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนประชากร

3.1.2.การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมทำโดยการใช้เครื่องมือ Five Forces Model ของ Micheal E.Porter ทั้งนี้เพื่อช่วยในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมว่าอยู่สถานะใด โดยพิจารณาแรงที่กระทำกับองค์กรหรือหน่วยธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใน 5 ด้านดังนี้

1.Rivalry Among Existing Firms (ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม/คู่แข่งในอุตสาหกรรม) ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมค่อนข้างสูงเนื่องจากอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่สูงขึ้นและจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าปลีกขนาดเดียวกันกับ CJ Express อย่าง Lotus Express, Jiffy Shop หรือร้านค้าปลีกข้ามชาติขนาดใหญ่ เช่น Big C , Tesco Lotus ทำให้ร้านค้าปลีกต่างแข่งขันช่วงชิงลูกค้าด้วยกลวิธีต่างๆ เช่น ทำการส่งเสริมทางการตลาด ซื้อ 1 แถม 1 หรือจัดรายการลดแลกแจกแถม เพราะหากไม่มีกลยุทธ์ที่ดี ก็อาจไม่สามารถจูงใจให้ลูกค้าเลือกเข้าใช้บริการได้

2. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของ Supplier) อำนาจต่อรองของ Supplier ค่อนข้างสูง เนื่องจาก Supplier ของ CJ Express คือคู่ค้ารายต่างๆที่ส่งสินค้าเข้ามาจำหน่ายภายในร้าน ซึ่งคู่ค้าสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการธุรกิจได้จากการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียกำไรไปจากการที่สินค้าที่ได้รับมาจาก Supplier มีราคาสูงขึ้น ดังนั้น CJ Express จึงสร้างจุดแข็งในส่วนนี้ด้วย การที่คู่ค้ารายใดที่มาขายสินค้ากับ CJ Express ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมการวางสินค้า ซึ่งถือเป็นต้นทุนสำคัญและมีมูลค่าสูง ทำให้สามารถ

จำหน่ายสินค้าในราคาถูกกว่ากำไรสูง และยังเป็นการจูงใจให้คู่ค้านำสินค้ามาขายได้มากขึ้นอีกด้วย

3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ) ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองค่อนข้างมาก เนื่องจากในปัจจุบันผู้บริโภคมีกระบวนการตัดสินใจซื้อที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบในด้านราคา คุณภาพ ของสินค้าของแบรนด์ต่างๆ อีกทั้งยังมีสื่อที่คอยให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีผลทำให้ผู้บริโภคมีกระบวนการตัดสินใจซื้อที่มีใช้เพียงเรื่องราคาเป็นหลักเหมือนแต่ก่อน แต่จะต้องคุ้มค่างบเงินที่เสียไปด้วย (Value for Money) โดยอาจพิจารณาจากต้นทุนด้านต่างๆ เช่น ภาวะค่าน้ำมันสูงขึ้นทำให้ผู้ซื้อหันมาซื้อสินค้าใกล้บ้าน เพื่อประหยัดต้นทุนในการเดินทาง ซึ่งการกระจายสาขาของ CJ Express สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในส่วนนี้ได้มาก

4. Threat of New Entrants (ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่) การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ทำได้ค่อนข้างยากเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและการสร้างแบรนด์ใช้เวลาค่อนข้างนาน รวมไปถึงมีข้อจำกัดด้านอื่นๆ เช่น การประหยัดเนื่องจากขนาด เนื่องจากการที่จะดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมให้ได้ผลกำไรนั้น ผู้เข้ามาในตลาดจะต้องมีทำเลที่ดี และมีความรู้ในการจัดการด้านต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลกำไรของธุรกิจ ซึ่งทาง CJ Express มีทำเลในการจัดตั้งร้านสะดวกซื้อที่ดี มีฐานลูกค้าท้องถิ่นที่แน่นหนา มีความยืดหยุ่นในการกำหนดราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง และการกำหนด Positioning ที่แตกต่างจากผู้อื่นทำให้ผลกระทบจากการการเข้ามาของผู้ค้ารายใหม่ไม่มีผลกระทบมากนัก

5. Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน) มีสินค้าทดแทนเป็นจำนวนมาก ทั้งร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่เป็นร้านค้าปลีกดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งเป็นคู่แข่งทางตรงที่สามารถมาทดแทนและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกันดังนั้นธุรกิจจำเป็นต้องสร้างจุดแข็งเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้าใช้บริการกับทาง CJ Express อย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่า หรือการวางกลยุทธ์ต่างๆที่เหมาะสมกับธุรกิจเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า จนสามารถเข้ามามีบริการเป็นประจำ

3.1.3.การวิเคราะห์คู่แข่งหลัก

ปัจจุบันบริษัทธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง ธุรกิจค้าส่งภายใต้แบรนด์ ซีเจคัมราคาและธุรกิจค้าปลีกเป็นร้านสะดวกซื้อแบรนด์ซีเจ เอ็กซ์เพรส ที่ขายสินค้าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งมีคู่แข่งที่มีรูปแบบและประเภทสินค้าที่ใกล้เคียงกับร้านสะดวกซื้อของบริษัท ดังนี้

ประเภทธุรกิจ	ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ			
คู่แข่ง	108 Shop	Fresh mart	Big C mini	Lotus Express
ลักษณะธุรกิจ	ร้านสะดวกซื้อแบบพอเพียงสำหรับคนไทย เน้นคอนเซ็ปต์ความเป็นกันเองแบบเดียวกับโชห่วย	ร้านสะดวกซื้อดำเนินธุรกิจค้าปลีกที่มีขนาดเล็กจนถึงขนาดกลาง บริหารงานโดยคนไทย	ร้านค้าชุมชนที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกของแบรนด์บิ๊กซีและสินค้าแบรนด์อื่นๆรวมถึงเป็นผู้ดำเนินราคาด้วย	ดำเนินธุรกิจค้าปลีกร้านของแบรนด์เทสโก้โลตัส และสินค้าแบรนด์อื่นๆ รวมถึงบริการ และเน้นไลฟ์สไตล์ของคนในแต่ละท้องที่ในการจำหน่ายสินค้า
วิสัยทัศน์	-	-	เป็นห้างค้าปลีกของคนไทยที่อยู่ในใจชุมชน โดยยึดถือลูกค้าเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงาน	นำการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคใหม่ของค้าปลีกผ่านหลากหลายช่องทางโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า
ผลิตภัณฑ์	สินค้าอุปโภคบริโภค หลากหลายหมวดสินค้า และอาหารพร้อมทาน	สินค้าอุปโภคบริโภคใช้ในชีวิตประจำวัน	อาหารสด, สินค้าอุปโภคบริโภค, บริการทางการเงิน, บริการอาหารพร้อมรับประทาน เบเกอรี่ และผลิตภัณฑ์ตราบิ๊กซี	อาหารสด, สินค้าอุปโภคบริโภค, บริการทางการเงิน, บริการอาหารพร้อมรับประทาน เบเกอรี่ และผลิตภัณฑ์ตราเทสโก้โลตัส
จุดแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าราคาประหยัด - ผูกสัมพันธ์กับลูกค้าเหมือนร้านโชห่วย เจ้าของร้านจะรู้จักลูกค้าและครอบครัวของลูกค้าอย่างดี - มีผลิตภัณฑ์เป็นแบรนด์ของตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าราคาประหยัด - ทำเลที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนห่างไกลจากคู่แข่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าราคาถูก - มีสินค้าราคาโปรโมชั่นเช่นเดียวและเทียบเท่ากับในร้านค้าไฮเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ - มีผลิตภัณฑ์เป็นแบรนด์ของตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำเลที่ตั้งเน้นพื้นที่ในชุมชน - มีบริการสะดวกสบาย เปิดให้บริการ 24 ชม. - มีผลิตภัณฑ์เป็นแบรนด์ของตัวเอง - จำหน่ายสินค้าราคาถูกกว่าตามท้องตลาดทั่วไป

ประเภทธุรกิจ	ธุรกิจร้านค้าส่ง
แม่โคร	จำหน่ายสินค้าระบบสมาชิกแบบขายส่ง ประเภทอุปโภคบริโภค เครื่องมือเครื่องใช้ บริการสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจร อาหารพร้อมรับประทานรวมถึงอาหารสด ผักและผลไม้ เน้นคอนเซ็ปต์รับชำระเงินด้วยเงินสด พร้อมกลยุทธ์ขายสินค้าในราคาต่ำที่สุด
เทสโก้โลตัส เอ็กซ์ตร้า	สินค้าที่หลากหลาย กว่า 36,000 รายการ ครอบคลุมทั้งสินค้าอุปโภค, บริโภค, อาหารสด, เครื่องมือเครื่องใช้, และเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ ทำเลที่ตั้งย่านสถานที่สำคัญ เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน
บิ๊กซีจัมโบ้	จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่กว่า 3,000 รายการ มีจำนวนสาขา 2 สาขา เน้นไปที่ของสด อาหาร วัตถุดิบทำอาหารเป็นส่วนใหญ่และสินค้าที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจอื่นๆ

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น

3.1.4. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค

โอกาส (Opportunity)

- ปี 2561 ค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 2.6% ทำให้ประชาชนมีกำลังซื้อจับจ่ายอุปโภคบริโภคมากขึ้น (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2561)
- นโยบายรัฐบาลและธนาคารแห่งประเทศไทยกระตุ้นภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศด้านการจ้างงาน เศรษฐกิจ และการลงทุน ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นระหว่าง 2.8-3.0% (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2561)
- เทคโนโลยีในปัจจุบันมีช่องทางในการสื่อสารมากมาย ทำให้ลูกค้ารับรู้ข่าวสารของกิจการได้รวดเร็ว
- ธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งการแข่งเปิดสาขาใหม่และการนำเสนอสินค้าที่หลากหลาย โดยเฉพาะกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มเนื่องจากการค้าปลีกร้านสะดวกซื้อ ถือเป็นส่วนหนึ่งของ Food Retail (Brand buffet, 2017)
- ผู้บริโภคทุกวัยมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบัน 4 จึงส่งผลดีกับร้านค้าสะดวกซื้อ CJ Express
- สภาพเศรษฐกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยที่อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกอยู่ที่ระดับ 3.7% การใช้จ่ายภาครัฐและการส่งออกขยายตัวอย่างมีนัยสำคัญ

อุปสรรค (Threat)

- ธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งจำนวนมาก เช่น ร้าน 108 Shop, เฟรชมาร์ท, โลตัส เอ็กซ์เพรส, บิ๊กซี มินิ
- ผู้บริโภคมีอำนาจในการเลือกซื้อสินค้าทดแทนจากแหล่งจัดจำหน่ายอื่น ๆ
- พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นการวางแผนด้านต่างๆ ต้องกระทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป

3.1.5. บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)

External Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
โอกาส (Opportunity)				
O1. ค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้น	0.07	2	0.14	- ผู้บริโภคมีโอกาสเข้ามาเลือกซื้อสินค้าภายในร้านมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ
O2. ธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น	0.09	3	0.27	- เมื่ออัตราของธุรกิจค้าปลีกเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่มีอัตราเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นด้วย
O3. เทคโนโลยีทันสมัยมากขึ้น	0.04	1	0.04	- เทคโนโลยีช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงและใช้บริการธุรกิจได้สะดวกมากยิ่งขึ้น
O4. ธุรกิจร้านสะดวกซื้อเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว	0.15	4	0.6	- การขยายธุรกิจถือเป็นการเพิ่มจำนวนฐานลูกค้ามากยิ่งขึ้น
O5. ผู้บริโภคทุกวัยมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าอุปโภคบริโภค	0.2	5	1	- สินค้าอุปโภคบริโภคถือเป็นความจำเป็นต่อคนส่วนใหญ่ทำให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง
O6. สภาพเศรษฐกิจขยายตัว	0.05	1	0.05	- เมื่อเศรษฐกิจมีการขยายตัวจึงทำให้ธุรกิจมีโอกาสเจริญเติบโตตามไปด้วย

ตารางที่ 3 แสดงบทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)

อุปสรรค (Threat)				
T1. มีคู่แข่งจำนวนมาก เช่น 108 Shop, Fresh mart, Big C mini, Lotus Express	0.1	2	0.2	- สร้างความแตกต่างและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น
T2. ผู้บริโภคมีอำนาจในการเลือกซื้อสินค้าทดแทนจากแหล่งจัดจำหน่ายอื่น ๆ	0.25	3	0.75	- สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทั้งในเรื่องของบริการและคุณภาพของสินค้าเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อธุรกิจ
T3. พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว	0.05	4	0.2	- มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
Total Scores	1.0		3.25	

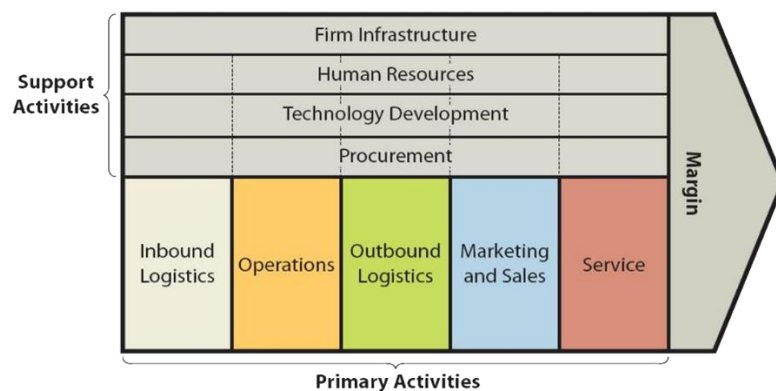
สรุป

จากการวิเคราะห์ค่าปัจจัยภายนอกทั้งหมดระหว่างการรวมกันของโอกาสและอุปสรรคของบริษัท CJ Express มีค่าอยู่ที่ 3.25 คะแนน แสดงว่า สามารถตอบสนองต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ซึ่งเป็นโอกาสของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึงรัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นภาพรวมเศรษฐกิจ ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น

3.2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.2.1. การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร

- ด้านทรัพยากร



ภาพที่1 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

Inbound Logistics (สินค้าขาเข้า): ปัจจุบันบริษัทมีคลังสินค้าขนาดใหญ่ตั้งอยู่ที่จังหวัดราชบุรี เพื่อรองรับการบริหารการจัดส่งสินค้าให้สาขา ได้ในรัศมีประมาณไม่เกิน 250 กิโลเมตร และอนาคตบริษัทมีแผนที่จะขยายคลังสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Operations (การดำเนินการ): การวางระบบการบริหารจัดการ การจัดระบบหลังบ้าน รวมถึงการสร้างคลังสินค้า เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ โดยมีการปรับโมเดลสาขาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้พื้นที่แผนกความงามหรือบิวตี้อยู่ฝั่งซ้ายของร้าน และแผนกคาเฟ่จะอยู่ฝั่งขวาของร้าน และมีโครงการตั้งร้านค้าโชห่วยที่อยู่ภายใต้การจัดส่งของบริษัท ร่วมโปรแกรมการจัดการบริหารสินค้าการซื้อขายของคาราบาวแดงเข้ามาช่วยจัดระบบบริหาร เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายค้าปลีกให้แข็งแกร่งมากขึ้น

Outbound Logistics (สินค้าขาออก): บริษัทมีการจัดส่งสินค้าจากคลังสินค้าจังหวัดราชบุรี ไปยัง 250 สาขา ในเขตพื้นที่ 18 จังหวัด ด้วยรถขนส่งของบริษัทเอง ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Marketing and Sales (การตลาดและการขาย): บริษัทเน้นการใช้กลยุทธ์ปาล้อมเมือง และมีการจัดทำโปรโมชั่น เพื่อส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคา ระบบสมาชิกสะสมแต้ม และผลิตสื่อโฆษณาเพื่อเพิ่มการรับรู้ในแบรนด์ให้กับผู้บริโภค

Services(การบริการ): มีช่องทางให้ลูกค้าเสนอความคิดเห็นหรือร้องเรียนผ่านทางโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Website, YouTube Channel, Twitter และทางโทรศัพท์หรือสามารถแจ้งโดยตรงในแต่ละสาขานั้นๆ ทั้งนี้ยังให้บริการลูกค้าสามารถใช้สิทธิชำระค่าสินค้าตามวงเงินในบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ พร้อมสิทธิประโยชน์มากมายในการแลกซื้อสินค้าสำหรับลูกค้าที่สมัครสมาชิก ซีเจ สบายการ์ดเมื่อซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

Procurement(การจัดหาและจัดซื้อ): ฝ่ายจัดซื้อมีการติดต่อคู่ค้าหรือ Supplier ให้มาจำหน่ายสินค้าภายในร้าน เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับผู้บริโภค โดยคู่ค้าที่นำสินค้ามาวางจำหน่ายไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมการวางสินค้า เพื่อเป็นการจูงใจให้กับคู่ค้าหรือ Supplier เพื่อเพิ่มจำนวนรายการสินค้าในร้าน ที่บริษัทต้องการอีกไม่ต่ำกว่า 200-300 รายการ

Firm Infrastructure (โครงสร้างพื้นฐานองค์กร): สำหรับการดำเนินงานของบริษัทนั้น เป็นไปอย่างมีระบบเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ในด้านการเงินการลงทุนของบริษัทนั้นปัจจุบันกำลังมองหาผู้ร่วมทุนเพื่อทำการขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น

Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์): บริษัทมีการจัดหาบุคลากรในการทำงาน ที่มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน รู้จักการแก้ไขปัญหา ปรึกษาซึ่งกันและกันแล้วหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Technology Development (การพัฒนาเทคโนโลยี): บริษัทมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ มีการติดตั้งเครื่องพีโอเอสที่สามารถเช็คสต็อกสินค้าได้อย่าง Real Time และการใช้ SAP Business Analyst

- **ด้านโครงสร้างองค์กร**

โครงสร้างองค์กรบริษัทเป็นแบบ Divisional Structure โดยมีการจัดแบ่งประธานกรรมการ คณะกรรมการ และแบ่งพนักงานรับผิดชอบตามฝ่ายต่างๆ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบสามารถติดต่อสื่อสารและควบคุมการทำงานได้อย่างราบรื่น

- **ด้านวัฒนธรรมองค์กร**

บริษัทมีการบริหารจัดการพนักงานองค์กรโดยเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม มีปัญหาก็จะปรึกษาซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันแล้วนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรพร้อมที่จะทำงานก้าวไปด้วยกันกับองค์กรอย่างภาคภูมิใจและเติบโตไปด้วยกัน

3.2.2. ความสามารถหลักขององค์กร

เป็นร้านสะดวกซื้อที่จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภคในราคาประหยัด ผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายเป็นสินค้ากลุ่มคอนซูเมอร์และครัวเรือนเป็นหลัก และมีผลิตภัณฑ์เป็นแบรนด์ของตัวเอง สร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงมีการให้ความสำคัญต่อพนักงานเพื่อที่จะให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า

3.2.3. ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

เนื่องจาก CJ Express เน้นทำการเจาะกลุ่มแม่บ้านซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น อีกทั้งมีความชำนาญในการทำธุรกิจแบบท้องถิ่นพื้นที่รอบนอกกรุงเทพและปริมณฑล ใกล้เคียง ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มนิคมอุตสาหกรรม ที่มีแรงงานจำนวนมากและมีกำลังซื้อสูง ทำให้เข้าถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

3.2.4. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strength)

- มีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์สูง ทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำจึงสามารถขายสินค้าในราคาประหยัดได้
- ศูนย์กระจายสินค้าทันสมัยมีประสิทธิภาพ โดยมีการจ้างที่ปรึกษามืออาชีพมาบริหารจัดการระบบคลังสินค้าและระบบขนส่งสินค้า
- มีการจัดโปรโมชั่นสม่ำเสมอเพื่อดึงดูดลูกค้า
- ทำเลที่ตั้งเหมาะสม มีพื้นที่ภายในร้านกว้างขวางและมีศักยภาพในการใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่า
- มีสินค้าภายใต้แบรนด์ของตัวเอง เช่น น้ำดื่ม
- ผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐสามารถชำระสินค้าภายในร้านตามวงเงินในบัตรฯได้ที่ซีเจ ซูเปอร์มาร์เก็ตทุกสาขา

จุดอ่อน (Weakness)

- แบรินด์ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากนักเนื่องจากเพิ่งเริ่มมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านทางโซเชียลมีเดียต่างๆและเพิ่มช่องทางการโฆษณามากขึ้น
- มีช่วงเวลาการให้บริการที่จำกัด
- การให้บริการของพนักงานไม่ได้มีคุณภาพในมาตรฐานระดับเดียวกันอาจทำให้ไม่เป็นที่ประทับใจของลูกค้า
- บริษัทยังไม่เข้าตลาดหลักทรัพย์

3.2.5. บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
Strength (จุดแข็ง)				
S1. มีอำนาจการต่อรองชีพพลายเออร์สูง	0.2	5	1	- ทำให้มีต้นทุนสินค้าต่ำลง
S2. ศูนย์กระจายสินค้าทันสมัยมีประสิทธิภาพ	0.15	4	0.6	- ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
S3. มีการจัดโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้าสม่ำเสมอ	0.04	1	0.04	- สร้างแรงดึงดูดจากกลุ่มลูกค้า
S4. ทำเลที่ตั้งเหมาะสม มีพื้นที่ภายในร้านกว้างขวางและมีศักยภาพในการใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่า	0.07	2	0.14	- ง่ายต่อเข้าถึงและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า
S5. มีสินค้าภายใต้แบรนด์ของตัวเอง เช่น น้ำดื่ม	0.12	3	0.36	- เพื่อสร้างการจดจำในชื่อแบรนด์
S6. ผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐสามารถชำระสินค้าภายในร้านได้	0.02	1	0.02	- อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ามากขึ้น

Weakness (จุดอ่อน)				
W1. แบรินดย์ังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง	0.14	1.5	0.21	- ควรเพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
W2. มีช่วงเวลาการให้บริการที่จำกัด	0.09	3	0.27	- ควรเพิ่มเวลาในการเปิดให้บริการเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้า
W3. การให้บริการของพนักงานไม่ได้มีคุณภาพในมาตรฐานระดับเดียวกัน	0.04	2	0.08	- ควรมีการประเมินพนักงานและมีการจัดอบรมคุณภาพพนักงาน
W4. บริษัทยังไม่เข้าตลาดหลักทรัพย์	0.13	3	0.39	- จัดหาพันธมิตรร่วมทุนเพื่อขยายธุรกิจ
Total Scores	1.00		3.11	

ตารางที่ 4 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)

สรุป

จากการวิเคราะห์ค่าปัจจัยภายในทั้งหมดระหว่างการรวมกันของจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท CJ Express มีค่าอยู่ที่ 3.11 คะแนน แสดงว่า สามารถตอบสนองต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในได้ ซึ่งปัจจัยภายในที่มีผลต่อกิจการ ได้แก่ มีศูนย์กระจายสินค้าทันสมัยมีประสิทธิภาพ มีสินค้าภายใต้แบรนด์ของตัวเอง มีพื้นที่ภายในร้านกว้างขวางและมีศักยภาพในการใช้พื้นที่ รวมถึงทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม

4. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

4.1. บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS)

Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Duration			Comments
				SHORT	INTERMEDIATE	LONG	
Strength (จุดแข็ง)							
S1. มีอำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์สูง	0.15	5	0.75			X	- ควรหาซัพพลายเออร์หลายรายเพื่อเพื่อเพิ่มโอกาสในการต่อรองกับซัพพลายเออร์อื่นๆ
S2. ศูนย์กระจายสินค้าทันสมัยมีประสิทธิภาพ	0.1	3	0.3		X	X	- การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
S4. ทำเลที่ตั้งเหมาะสม มีพื้นที่ภายในร้านกว้างขวางและมีศักยภาพในการใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่า	0.15	3	0.45			X	- การจัดวางประเภทสินค้าควรมีความเหมาะสมกับพื้นที่ภายในร้าน และสินค้าที่มีหมวดหมู่ประเภทเดียวกันควรจัดวางในพื้นที่ใกล้เคียงกัน

Weaknesses (จุดอ่อน)							
W1. แบนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง	0.1	2	0.2	X			- ควรสร้างภาพลักษณ์ของแบนด์ให้มีความชัดเจนพร้อมสร้างจุดแข็งให้โดดเด่นเพื่อสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง
W2. มีช่วงเวลาการให้บริการที่จำกัด	0.05	3	0.15		X		- ควรขยายระยะเวลาในการให้บริการ
Opportunities (โอกาส)							
O2. ธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น	0.1	4	0.4	X			- ควรวิเคราะห์และสำรวจคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ
O4. ธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว	0.06	2	0.12		X		- ผู้บริโภคมีอำนาจในการเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น ดังนั้นควรสร้างความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง
O5. ผู้บริโภคทุกวัยมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นผลดีกับร้านค้าสะดวกซื้อ	0.09	3	0.27			X	- นำเสนอสินค้าสินค้าที่มีความจำเป็นในการดำรงชีวิตประจำวันของผู้บริโภค

Threat (อุปสรรค)							
T1. ธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งจำนวนมาก	0.1	2	0.2		X	X	- ควรวิเคราะห์คู่แข่งและพัฒนาการดำเนินงานอยู่เสมอ
T2. ผู้บริโภคมีอำนาจในการเลือกซื้อสินค้าทดแทนจากแหล่งจัดจำหน่ายอื่น ๆ	0.1	3	0.3	X	X		- สร้างความเป็นเอกลักษณ์และดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค
Total Scores	1.0		3.14				

ตารางที่ 5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS)

สรุป

คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของบริษัท ซี.เจ. เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด อยู่ที่ 3.14 คะแนน สามารถประเมินได้ว่าอยู่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ปัจจัยภายในที่มีการตอบสนองต่อกิจการได้แก่ บริษัทมีอำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์สูง, มีศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย มีการจ้างที่ปรึกษามืออาชีพมาบริหารจัดการระบบคลังสินค้าและระบบขนส่ง, มีพื้นที่ในร้านกว้างขวางรวมถึงทำเลแต่ละสาขาสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า แต่มีปัญหาในเรื่องของการรับรู้แบรนด์ของลูกค้ายังไม่ทั่วถึง เนื่องจากการโฆษณา ประชาสัมพันธ์แบรนด์ยังมีน้อยและครอบคลุมเพียงบางพื้นที่และมีช่วงเวลาการให้บริการที่จำกัด ในส่วนปัจจัยภายนอกที่มีการตอบสนองต่อกิจการได้แก่ นโยบายรัฐบาลและธนาคารแห่งประเทศไทยกระตุ้นภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศด้านการจ้างงาน เศรษฐกิจและการลงทุน ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นระหว่าง 2.8-3.0%, ธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นเซกเมนต์ที่มีการเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งการแข่งเปิดสาขาใหม่และการนำเสนอสินค้าที่หลากหลาย, สินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบัน 4 จึงส่งผลดีกับร้านค้าสะดวกซื้อ ส่วนอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อกิจการได้แก่ คู่แข่งจำนวนมากและอำนาจในการเลือกซื้อของลูกค้าในการซื้อสินค้าทดแทนจากแหล่งจัดจำหน่ายอื่น ๆ

4.2. TOWS matrix

<div>IFAS</div> <div>EFAS</div>	Strengths	Weakness
	S1. มีอำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์สูง S2. ศูนย์กระจายสินค้าทันสมัยมีประสิทธิภาพ S4. พื้นที่ภายในร้านกว้างขวางและมีศักยภาพในการใช้พื้นที่รวมถึงทำเลที่เหมาะสม	W1. แปรนดย์ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง W2. มีช่วงเวลาการให้บริการที่จำกัด
Opportunities	SO S2O2 สร้างศูนย์กระจายสินค้าเพิ่มขึ้นและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน S2O4 หาพันธมิตรร่วมทุนเพื่อขยายธุรกิจ S1O5 จัดหาสินค้าที่ต้นทุนต่ำและเป็นที่ต้องการของตลาด	WO W1O4 ส่งเสริมการตลาดในรูปแบบ IMC W2O5 เพิ่มช่วงเวลาในการให้บริการ W2O4 ปรับโครงสร้างการดำเนินงาน
Threats	ST S1T1 ทำสัญญาระยะยาวกับ Supplier มีการจัดการสัมพันธ์กับ SP(SRM) S4T1 เลือกทำเลที่เหมาะสม สะดวกสำหรับลูกค้าและตกแต่งร้านให้มีความน่าสนใจ S1T2 จำหน่ายสินค้าในราคาประหยัดกว่าคู่แข่ง	WT W2T1 พัฒนาระบบสมาชิก W1T1 เลือกขยายสาขาในพื้นที่ที่มีการแข่งขันน้อย W1T2 อบรมพนักงานให้มีมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา

ตารางที่ 6 TOWS matrix

4.3. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

ทบทวนวิสัยทัศน์

ทางบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด ไม่มีการระบุวิสัยทัศน์ของบริษัทอย่างชัดเจน และจากข้อความในส่วนนี้ “เสริมสร้างองค์กรให้มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน น่าเชื่อถือ เพื่อรองรับการเติบโตของร้าน CJ Express และบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด” ทางกลุ่มเล็งเห็นว่าสามารถนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของบริษัทได้ พร้อมทั้งวิเคราะห์ได้ดังนี้

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม มีปัญหาที่จะปรึกษาซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันแล้วนำไปปฏิบัติจริง จัดถือว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักของพนักงานไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานส่วนใด รูปแบบใด ทั้งนี้เป็นสิ่งที่ดียิ่งยิ่งที่ทางองค์กรจะคิดค้นการแก้ไขร่วมกับพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละส่วนมีความชัดเจนในทุกๆ เรื่องและส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทบทวนพันธกิจ

ทางบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด ไม่มีการระบุพันธกิจของบริษัทอย่างชัดเจน และจากข้อความในส่วนนี้ “เพราะหัวใจสำคัญของร้าน CJ Express คือ การขายสินค้าในราคาประหยัดการให้บริการที่ดี และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซีเจ เอ็กซ์เพรส” ทางกลุ่มเล็งเห็นว่าจากข้อความดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นพันธกิจของบริษัทได้พร้อมทั้งวิเคราะห์ได้ดังนี้

เป็นองค์กรธุรกิจการค้าปลีกค้า-ส่งที่กำลังเจริญเติบโตแต่ทั้งนี้ก็มีคู่แข่งเป็นจำนวนมากในตลาดที่แข่งขันกันด้านราคาที่ต่ำที่สุด เป็นผลมาจากการจัดหาสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ เนื่องด้วยทาง CJ Express มีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์สูง ทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำจึงสามารถขายสินค้าได้ในราคาประหยัด ดังนั้นองค์กรต้องมีการหาพันธมิตรร่วมทุนและซัพพลายเออร์ที่ได้เปรียบกว่าคู่แข่งเพื่อระดมทุนสู่กับการแข่งขันที่จะรุนแรงขึ้นในอนาคต

ทบทวนวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของบริษัทคือ “การจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภคในราคาประหยัดและกระจายงานและการสร้างรายได้สู่ท้องถิ่นรวมถึงต้องการที่จะแข่งขันกับร้านสะดวกซื้อที่เป็นของต่างชาติ” หนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กรที่สำคัญคือการเลือกทำเลให้อยู่ห่างไกลจากโมเดิร์นเทรด ทั้งนี้ช่วยเพิ่มโอกาสทางการค้าและช่วยกระจายรายได้ให้กับคนในพื้นที่ได้อีกด้วย ในอนาคตแนวโน้มการลงทุนของกลุ่มทุนข้ามชาติในประเทศจะมีเพิ่มมากขึ้นทำให้การแข่งขันสูงขึ้น ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องหา " คู่คิดทางการค้า " ที่ดีเพราะจะมีส่วนช่วยในการวางแผนระบบงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้มีความหลากหลายและมุมมองที่กว้างมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ องค์กรต้องดูกลยุทธ์ของคู่ต่อสู้อย่างใกล้ชิดเพื่อการปรับตัวให้เท่าทัน

4.4. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอ (Strategic Alternatives Recommended Strategies)

● กลยุทธ์ระดับบริษัท(Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับการเจริญเติบโตมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy)

กลยุทธ์การเจริญเติบโตในแนวนราบ (Horizontal Growth strategy)

สำหรับเลือกใช้การเจริญเติบโตในแนวนราบ เนื่องจากปัจจุบันบริษัทมีจำนวนสาขาเพียง 250 สาขา ซึ่งยังมีจำนวนสาขาน้อยกว่าคู่แข่งรายอื่นในตลาด เมื่อทราบถึงข้อเสียเปรียบจึงทำให้บริษัทต้องให้การขยายจำนวนสาขามากขึ้น ในรูปแบบปาล้อมเมืองตามพื้นที่แต่ละภูมิภาคต่างๆ คือ ภาคตะวันออกและภาคกลาง โดยเน้นเจาะโซนนิคมอุตสาหกรรมที่มีแรงงานจำนวนมาก เพราะถือว่าเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงช่วยให้เพิ่มรายได้และยังเป็นการเพิ่มการรับรู้แบรนด์ให้ลูกค้าได้รู้จักเข้าถึงได้มากขึ้น ซึ่งจะต้องใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องรับภาระการลงทุนในส่วนที่ตั้งอาคารและอุปกรณ์

● กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) บริษัทจะมีการควบคุมต้นทุนในด้านต่างๆอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ พนักงาน การบริหารจัดการสินค้า ทั้งการขนส่งและกระจายสินค้า ตลอดจนประสิทธิภาพในการจัดซื้อสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการบริหารและดำเนินงานต่อหน่วยที่ต่ำ ซึ่งส่งผลต่อการได้รับกำไรที่สูงขึ้น และอาจทำให้บริษัทลดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้อีกด้วย

กลยุทธ์ความร่วมมือ

กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance) บริษัทจะมีการเข้าไปเป็นพันธมิตรกับบริษัทต่างๆในการร่วมทุนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานภายในต่างๆทั้งทางด้านการเงินในเรื่องของการร่วมทุน ระดมงบประมาณพัฒนาธุรกิจและด้านของเทคโนโลยีที่จะนำเข้ามาใช้ในบริษัทซึ่งช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานรวมถึงเพิ่มอำนาจการต่อรองต่อผู้จัดหาวัตถุดิบหรือคู่แข่งมากขึ้นด้วย

ทั้งนี้ความร่วมมือระหว่างธุรกิจจะเป็นรูปแบบของ Join Venture โดยแบ่งสัดส่วนการถือครองในเรื่องของความรับผิดชอบในการดำเนินงานและผลประโยชน์ทางการเงิน และรูปแบบของ Value-Chain Partnership ในการเชื่อมความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพันธมิตรทางการค้า ส่งเสริมและพัฒนา Supplier เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการจัดการความเสี่ยงสำหรับการป้องกันหรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันและอำนาจในการต่อรองราคาสินค้าในระยะยาว ที่ยังจุดสำคัญในธุรกิจค้าปลีกที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ซึ่ง Supplier ที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะมีมาตรฐานเทียบเท่าระดับที่พร้อมก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร

● กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ทางการตลาด (7P)

Product: เสนอจุดเด่นด้านผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายภายในร้านให้มากขึ้น สินค้าอุปโภคและบริโภค และสินค้าประเภทเครื่องสำอาง เพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้นและสร้างความได้เปรียบด้านการวางตำแหน่งของธุรกิจได้แตกต่างอย่างชัดเจน

Price: กำหนดให้สินค้ามีราคาถูกเพื่อเป็นผู้นำส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share Leadership)

Place: ขยายสาขาตามความต้องการของลูกค้าในทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มฐานลูกค้าในประเทศเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

Promotion: มุ่งเน้นส่งเสริมการตลาดแบบ IMC และใช้กลยุทธ์สร้างการรับรู้แบรนด์ เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษ ได้แก่ การโฆษณาสินค้า โปรโมชันสินค้าผ่านแอปพลิเคชัน เพื่อเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ สร้างแบรนด์และผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น

People: มีการจัดฝึกอบรมพนักงานในร้านอย่างสม่ำเสมอ เพราะพนักงานจะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เช่น การได้รับการบริการที่ดีในการให้บริการของพนักงาน นอกจากนี้มีการตรวจสอบและประเมินพนักงานอยู่บ่อยครั้งด้วย

Physical evidence: สร้างบรรยากาศภายในร้านให้มีความน่าประทับใจ โดยมีการจัดตกแต่งร้านและจัดกิจกรรมนันทนาการให้ลูกค้าพร้อมด้วยบริการที่ดี เช่น พนักงานต้อนรับ ขอบคุนให้ลูกค้า เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์ให้ตอบสนองต่อการวางตำแหน่งทางการตลาด

Process: มีระบบคลังสินค้าระบบการขนส่งสินค้าเป็นศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ พัฒนางานระบบและกลยุทธ์และมีการวางแผนการขนส่งสินค้าอย่างดีเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์ทางการเงิน

จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำเพื่อให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำ ทำให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาถูกและลดความเสี่ยงในการชำระหนี้ วิเคราะห์โครงการลงทุนและประเมินความเสี่ยงการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท โดยเน้นลงทุนในพื้นที่ที่มีทำเลเหมาะสมและสร้างผลตอบแทนที่ดี ทั้งนี้ปัจจุบันกรรมการบริษัทมีเพียง 4 ท่าน ต้องการคณะกรรมการเพิ่มอีก 1 ท่าน เพื่อให้ครบคุณสมบัติการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ พร้อมนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ปี 2563

กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา

บริษัทควรมีการประเมินการทำงานของพนักงานและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของพนักงานให้มีเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทโดยวัดจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กลยุทธ์โลจิสติกส์

บริษัทมีระบบการจัดการคลังสินค้า และระบบการขนส่งสินค้า เป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่งทั้งนี้เพื่อให้การจัดการคลังสินค้าและระบบการกระจายคลังสินค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นควรมีการจัดวางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้

- การวางแผนขยายและสร้างศูนย์กระจายสินค้าในอนาคต ควรมีการปรับปรุงคลังสินค้าเดิมให้มีความเสถียรภาพและควรเพิ่มศูนย์กระจายสินค้าตามภูมิภาคต่างๆในรูปแบบที่เหมาะสมแต่ละจำนวนสาขาในความต้องการของภูมิภาคต่างๆ เพื่อลดต้นทุนการขนส่งในระยะทางไกลและการตีรถเที่ยวกลับโดยไม่จำเป็น
- การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานและเน้นให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าใจระบบการทำงานและการใช้เทคโนโลยีอย่างแท้จริงเพื่อลดระยะเวลาการดำเนินงานและความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น เช่น ระบบการรับส่งสินค้า, ระบบติดตามสินค้า, ระบบการอ่านข้อมูลด้วย ฉลากด้วยความเร็วสูง เป็นต้น
- ระบบการจัดการแบบสินค้าเข้ามาใช้เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ

ธุรกิจได้รับการสนับสนุนจัดซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์รายใหญ่กว่า 500 ราย เช่น ยูนิลีเวอร์ โอเอสเอสฯ สหกรุป เป็นต้น ทั้งนี้การใช้วิธีการจัดซื้อแบบ Sole Sourcing เนื่องจากเป็นการซื้อสินค้าจากแหล่งขายเดียวในแต่ละแบรนด์ของสินค้านั้นๆ จึงเป็นวิธีที่มีข้อดีที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้จัดหาสินค้าดังกล่าว สามารถเน้นรูปแบบสินค้าและราคาต่ำ ดังนั้นธุรกิจจึงเลือกใช้กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Economies of scale เนื่องจากเป็นธุรกิจค้าปลีกและมีจำนวนสาขามากในระดับหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดต้นทุนการสั่งซื้อในแต่ละครั้งและเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้จัดหาสินค้ามากขึ้น

กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ให้ความสำคัญกับพนักงานแคชเชียร์ เนื่องจากการบริการเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการประกอบธุรกิจ ซึ่งพนักงานแคชเชียร์จะต้องมีบุคลิกภาพที่พร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ อีกทั้งพนักงานแคชเชียร์สามารถทำการสังเกตพฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า ซึ่งถือเป็นการเก็บข้อมูลสินค้าที่ลูกค้านิยมบริโภค เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนของฝ่ายการตลาดต่อไป

5. การนำกลยุทธ์ไปใช้แผนปฏิบัติการและการควบคุมประเมินผล

5.1 แผนปฏิบัติการ

ระดับ กลยุทธ์	แผนกิจกรรม	ช่วงเวลา			ผู้รับผิดชอบ	ผู้ประเมิน	งบ	การวัดผล
		ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563				
ระดับองค์กร	1.ขยายสาขาครบจำนวน 650 สาขา	✓	✓	✓	คณะกรรมการบริหารและ คณะกรรมการโครงการฯ	ผู้บริหารองค์กร	4,000,000,000 บาท	ส่วนแบ่งทางการตลาดและการรับรู้ ต่อแบรนด์เพิ่มมากขึ้น
ระดับธุรกิจ	2.ทำการจัดการสัมพันธ์กับ Supplier (SRM)	✓	✓	✓	คณะกรรมการบริหารและ คณะกรรมการโครงการฯ	ผู้บริหารองค์กร	500,000 บาท	ศักยภาพในการแข่งขันและอำนาจ การต่อรองเพิ่มขึ้น
	3.จัดหาพันธมิตรร่วมทุนเพื่อพัฒนาและขยาย ธุรกิจ		✓	✓	คณะกรรมการบริหารและ คณะกรรมการโครงการฯ	ผู้บริหารองค์กร	3,000,000,000 บาท	มีเงินทุนเพิ่มมากขึ้น
ระดับหน้าที่	การตลาด							
	4.ส่งเสริมการตลาดแบบ IMC	✓	✓	✓	ฝ่ายการตลาด	เจ้าหน้าที่บริหาร สายงานปฏิบัติการ	7,200,000 บาท	สร้างการรับรู้กับลูกค้าและเกิด ความจงรักภักดีต่อแบรนด์มากขึ้น
	5.สร้างบรรยากาศภายในร้านเพื่อส่งเสริม ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์	✓	✓	✓	ฝ่ายการตลาด	เจ้าหน้าที่บริหาร สายงานปฏิบัติการ	1,950,000 บาท	ความพึงพอใจจากการประเมินหลัง ใช้บริการ
	การเงิน							
	6.จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ	✓			ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายบัญชีและ การเงิน	1,080,000 บาท	ค่าใช้จ่ายลดลง
	7.เข้าตลาดหลักทรัพย์			✓	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายบัญชีและ การเงิน	630,000 บาท	เข้าตลาดหลักทรัพย์ได้

ระดับหน้าที่	การวิจัยและพัฒนา							
	8.ทำการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน	✓	✓	✓	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	100,000 บาท	วัดผลการดำเนินงานจากเครื่องมือการวัดผลการประเมิน
	9.วิจัยสำรวจความต้องการของตลาดและพฤติกรรมลูกค้า	✓	✓	✓	ฝ่ายการตลาด	เจ้าหน้าที่บริหารสายงานปฏิบัติการ	3,000,000 บาท	สามารถพยากรณ์และคาดการณ์ความต้องการหรือแนวโน้มความต้องการของลูกค้าได้ในอนาคต
	โลจิสติกส์							
	10.พัฒนาระบบการดำเนินงานรับส่งและลำเลียงสินค้า	✓	✓	✓	ฝ่ายจัดซื้อและจัดหา	เจ้าหน้าที่บริหารสายงานปฏิบัติการ	9,000,000 บาท	วัดผลความพึงพอใจหลังจากการดำเนินงาน
	11.วางแผนขยายและสร้างศูนย์กระจายสินค้า		✓	✓	คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการโครงการฯ	ผู้บริหาร	300,000,000 บาท	ลดต้นทุนการขนส่ง
	12.นำระบบสินค้าใช้ในกระบวนการดำเนินงาน	✓	✓	✓	คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการโครงการฯ	ผู้บริหาร	1,000,000 บาท	ต้นทุนกิจกรรมการดำเนินงานลดลงและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
	การจัดซื้อ							
	13.สั่งซื้อแบบ Economy of scale	✓	✓	✓	ฝ่ายจัดซื้อและจัดหา	เจ้าหน้าที่บริหารสายงานปฏิบัติการ	100,000 บาท	มีต้นทุนสินค้าต่อหน่วยต่ำลง
	ทรัพยากรมนุษย์							
	14.จัดการอบรมพนักงานให้มีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน	✓	✓	✓	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	2,000,000 บาท	ความพึงพอใจหลังจากใช้บริการ

ตารางที่ 7 แผนปฏิบัติการ

5.2 เครื่องมือในการประเมินผลลัพท์วัดในการดำเนินงาน โดย Balance Scorecard the four Perspectives

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย	โครงการกลยุทธ์
มุมมองด้านการเงิน			
กำไรสูงสุด	- ยอดขายเพิ่มขึ้น	- รายได้ $\geq 20,000$ ล้านบาท	- จัดหาพันธมิตรร่วมทุนเพื่อพัฒนาและขยายธุรกิจ - จัดการความสัมพันธ์กับ supplier เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรอง - ขยายสาขาโดยเน้นพื้นที่ในภาคกลางกับภาคตะวันออก
มีเงินทุนเพิ่มขึ้น ขยายสาขาและพัฒนาธุรกิจ	- เงินทุนการดำเนินงาน	- $\geq 4,000$ ล้านบาท	- จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ - เข้าตลาดหลักทรัพย์
มุมมองด้านลูกค้า			
การรับรู้และจดจำแบรนด์ของผู้บริโภค	- ยอดขายเพิ่มขึ้นจากลูกค้ารายเก่าและรายใหม่	- เพิ่มขึ้น 20% ของทั้งหมด	- ส่งเสริมการตลาดแบบ IMC - สร้างบรรยากาศภายในร้านเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์
การขยายตลาด	- จำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น	- เพิ่มขึ้นเป็น 650 สาขา	- ขยายสาขาโดยเน้นพื้นที่ในภาคกลางกับภาคตะวันออก
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
ประสิทธิภาพในการทำงาน	- ต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำลง - พนักงานทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	- ความผิดพลาดในการทำงานลดลง	- จัดทำการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน
มุมมองด้านวัฒนธรรมและการเรียนรู้			
พัฒนาทักษะของบุคลากร	- จำนวนวันในกรอบรมต่อคนต่อปี	- 4 วันต่อคนต่อปี	- จัดการอบรมพนักงานให้มีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน
พัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า	- จำนวนลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ที่เข้ามาใช้บริการ	- ลูกค้าเดิมกลับมาซื้อซ้ำ 85 % - ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 10 %	- วิจัยสำรวจความต้องการของตลาดและพฤติกรรมลูกค้า - การพัฒนาการให้บริการและการตอบสนองต่อความต้องการสินค้า

5.3 สรุปแผนปฏิบัติงานโครงการกิจกรรม

1. ขยายสาขาโดยเน้นพื้นที่ในภาคกลางกับภาคตะวันออก จำนวน 650 สาขา ในปี2561-2563 ซึ่งจะทำให้จำนวนสาขาและส่วนแบ่งทางการตลาดนั้นเพิ่มมากขึ้น
2. ทำการจัดการสัมพันธ์กับ supplier ในปี2561-2563 เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับ supplier
3. จัดหาพันธมิตรร่วมทุนเพื่อพัฒนาและขยายธุรกิจ ในปี2562-2563 ซึ่งทำให้มีเงินทุนเพิ่มมากขึ้น
4. ส่งเสริมการตลาดแบบ IMC ในปี2561-2563 ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้และมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์มากยิ่งขึ้น
5. สร้างบรรยากาศภายในร้านเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ ในปี2562-2563 ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการประเมินหลังการใช้บริการของลูกค้า
6. จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ ในปี 2561-2563 ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายนั้นลดลง
7. จัดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ ในปี 2563
8. ทำการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน ในปี2561-2563 เพื่อวัดผลการดำเนินงานของพนักงาน
9. วิจัยสำรวจความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของลูกค้า ในปี2561-2563 ซึ่งจะสามารถพยากรณ์และคาดการณ์ความต้องการหรือแนวโน้มความต้องการของลูกค้าได้
10. พัฒนาระบบการดำเนินงานรับส่งสินค้า ในปี2561-2563 เพื่อเป็นการวัดผลความพึงพอใจหลังการดำเนินงาน
11. วางแผนขยายและสร้างศูนย์กระจายสินค้า ในปี2562-2563 ซึ่งจะทำให้มีศูนย์กระจายสินค้าเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับปริมาณสินค้าในอนาคต
12. นำระบบสินค้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ในปี2561-2563 ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงและยังทำให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
13. ทำการสั่งซื้อแบบ Economy of scale ในปี2561-2563 ซึ่งทำให้ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยนั้นลดลง
14. จัดการอบรมพนักงานให้มีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน ในปี2561-2563 เพื่อสร้างความพึงพอใจหลังจากการใช้บริการของลูกค้า

6. ประมาณการดำเนินงาน (งบกำไรขาดทุน, งบดุล)

บริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป

งบแสดงฐานะทางการเงิน

หน่วย : บาท				
	ปี 2560	ปี 2561F	ปี 2562F	ปี 2563F
สินทรัพย์หมุนเวียน				
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	12,475,344.29	16,405,077.74	21,818,753.40	29,455,317.09
สินค้าคงเหลือ	1,632,037,875.85	2,032,238,263.88	2,564,504,779.97	3,283,064,576.69
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,883,928,012.88	2,288,058,134.37	2,825,738,326.12	3,551,934,686.53
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	1,516,485,898.34	2,516,485,898.34	4,016,485,898.34	5,516,485,898.34
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,599,688,220.34	2,599,688,220.34	4,099,688,220.34	5,599,688,220.34
รวมสินทรัพย์	3,483,616,233.22	4,887,746,354.71	6,925,426,546.46	9,151,622,906.87
หนี้สินหมุนเวียน				
หนี้สินไม่หมุนเวียน	1,852,374,172.66	2,435,872,037.05	3,239,709,809.27	4,373,608,242.52
รวมหนี้สิน	158,510,920.50	1,000,000,000.00	899,666,107.63	793,117,339.22
ส่วนของผู้ถือหุ้น	2,010,885,093.16	3,435,872,037.05	4,139,375,916.90	5,166,725,581.74
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,472,731,140.06	1,451,874,317.66	2,786,050,629.55	3,984,897,325.13

ตารางที่ 9 แสดงงบแสดงฐานะทางการเงิน

บริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป
งบกำไรขาดทุน

หน่วย : บาท				
	ปี 2560	ปี 2561F	ปี 2562F	ปี 2563F
รายได้				
รายได้หลัก	10,060,324,011.50	13,229,326,075.12	17,595,003,679.91	23,753,254,967.88
รวมรายได้	10,366,756,321.19	13,632,284,562.36	18,130,938,467.94	24,476,766,931.72
ต้นทุนขาย	8,400,771,101.57	11,047,013,998.57	14,692,528,618.10	19,834,913,634.46
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,599,452,699.00	2,103,280,299.19	2,797,362,797.92	3,776,439,777.19
รายจ่ายรวม	10,153,318,040.07	13,351,613,222.70	17,757,645,586.18	23,972,821,541.35
ดอกเบี้ยจ่าย	15,747,489.94	57,509,384.88	51,294,508.85	44,694,671.33
กำไรก่อนภาษี	197,690,791.17	223,161,954.79	321,998,372.91	459,250,719.04
ภาษีเงินได้	39,538,158.23	44,632,390.96	64,399,674.58	91,850,143.81
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	280,628,024.53	339,584,703.78	471,802,034.46	656,570,079.01

ตารางที่ 10 แสดงงบกำไรขาดทุน

วิเคราะห์งบแสดงฐานะทางการเงิน 2561

ในปี 2561 บริษัท ซี.เจ. เอ็กซ์เพรสกรุ๊ป จำกัด มีการขยายสาขาเพิ่มจำนวน 100 สาขา ทำให้สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น 24.52% และที่ดิน อาคาร อุปกรณ์เพิ่มขึ้นคิดเป็น 65.94% อีกทั้งมีการกู้ยืมเงินจำนวน 1,000,000,000 บาท ที่ดอกเบี้ย MLR 6.025% ต่อปี ทำให้หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้น คิดเป็น 261.91%

ในปี 2562 บริษัทมีการขยายสาขาเพิ่มจำนวน 150 สาขา ทำให้สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น คิดเป็น 26.19% และที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เพิ่มขึ้น คิดเป็น 59.61% อีกทั้งยังมีการร่วมทุนกับพันธมิตรทำให้ส่วนของผู้อถือหุ้นเพิ่มขึ้น คิดเป็น 118.25%

ในปี 2563 บริษัทมีการขยายสาขาเพิ่มจำนวน 150 สาขา ทำให้สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น คิดเป็น 28.02% และที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เพิ่มขึ้นคิดเป็น 37.35% อีกทั้งยังมีการร่วมทุนกับพันธมิตรทำให้ส่วนของผู้อถือหุ้นเพิ่มขึ้น คิดเป็น 73.73 %

วิเคราะห์งบกำไรขาดทุนปี 2561

บริษัทมีการร่วมทุนกับพันธมิตรในการขยายสาขาจำนวน 100 สาขา ทำการส่งเสริมการตลาด IMC ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ สั่งซื้อสินค้ากับผู้จัดหาสินค้าแบบ Economy of scale ทั้งยังมีอัตราการเจริญเติบโต 31.5% ทำให้เกิดรายได้รวม 13,632,282,562.36 บาท และกำไรสุทธิ 339,584,703.78 บาท

ในปี 2562 บริษัทมีการขยายสาขาเพิ่มอีกจำนวน 150 สาขา พัฒนาระบบการดำเนินงานรับส่งสินค้า วางแผนขยายสร้างศูนย์กระจายสินค้าและ ระบบสินค้าใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ทั้งยังมีอัตราการเจริญเติบโต 33% ทำให้เกิดรายได้รวม 18,130,938,467.94 บาทและกำไรสุทธิ 471,802,034.46 บาท

ในปี 2563 บริษัทมีการขยายสาขาเพิ่มอีกจำนวน 150 สาขา มีอัตราการเติบโต 35% ทำให้มีรายได้รวม 24,476,766,931.72 บาท และกำไรสุทธิ 656,570,079.01 บาท

บรรณานุกรม

CJ Express Group . (10 กุมภาพันธ์ 2559). เข้าถึงได้จาก CJ EXPRESS : <http://www.cjexpress.co.th/>

matemate. (24 มิถุนายน 2559). *brandinside*. เข้าถึงได้จาก เจาะกลยุทธ์เทสโก้ โลตัส ทำไมถึงเป็นธุรกิจ
ค้าปลีกอันดับ 1 ในโลกดิจิทัล: <https://brandinside.asia/tesco-lotus-no1-online-retailer/>

positioning. (5 มกราคม 2560). เข้าถึงได้จาก 108 ซ็อป Survival Network:
<https://positioningmag.com/12282>

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (15 มีนาคม 2560). บริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส จำกัด. เข้าถึงได้จาก
http://www.dbd.go.th/main.php?filename=intro_95

นายภาโชค ลิ้มเรืองอนันต์. (2556). เข้าถึงได้จาก รูปแบบและกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีก ซี.เจ. เอ็กซ์เพรส:
[file:///C:/Users/USER/Downloads/cj%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/cj%20(1).pdf)

ประชาชาติธุรกิจ. (26 กุมภาพันธ์ 2561). เข้าถึงได้จาก “ซีเจเอ็กซ์เพรส” เขย่าค้าปลีก แรงสาขาเปิดศึกป่าล้อม
เมือง: <https://www.prachachat.net/marketing/news-122886>

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (04 กุมภาพันธ์ 2556). เข้าถึงได้จาก เจาะกลยุทธ์ "ซีเจ เอ็กซ์เพรส" ค้าปลีกดาวรุ่ง
เมืองโพธาราม ฝ่าวงล้อมเดิร์นเทรด:
https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1359947783

สาวตรี รินวงษ์. (2 กรกฎาคม 2560). *กรุงเทพธุรกิจ*. เข้าถึงได้จาก คึก“ตะวันแดง”เดือด! ชกข้ามรุ่น ทำชน
“เสียเจริญ”: <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/762622>

Set Thailand, .(2559, พฤศจิกายน 21). *การเตรียมความพร้อมสู่ IPO*. Retrieved from
http://www.sec.or.th/TH/Documents/seminar/seminar_IPO_211159_01.pdf