

## "Mini Big C"

#### เสนอ

## อาจารย์พัฒนิจ โกญจนาท

### จัดทำโดย

1.	นางสาวฌัชชนันทน์	จันทมาลา	5610510057
2.	นางสาวรัชฎาภรณ์	พูลพงษ์	5610510178
3.	นางสาวรัชลีษร	ทองไฝ	5610510180
4.	นางสาววรรณวิภา	ภักดี	5610510192
5.	นางสาวศศิธร	พันธุ์ชนะ	5610510215
6.	นางสาวณิชากร	กังแฮ	5610510313
7.	นายวงศกร	เลิศชูโชติ	5610510392
8.	นายสุกัลย์	วิสมิตะนั้นทน์	5610510418

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา 460-401
(STRATEGIC MANAGEMENT: การจัดการเชิงกลยุทธ์)
ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2559

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

### คำนำ

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา 460-401 (STRATEGIC MANAGEMENT : การจัดการเชิง กลยุทธ์) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้การวิเคราะห์กรณีของ Mini Big C โดยศึกษาข้อมูลทั่วไปของบริษัท, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก , การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน, การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis), ทางเลือกกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่เสนอแนะ (TOWS Matrix), การประเมินผลและการ ควบคุม และประมาณการงบการเงิน

ทั้งนี้ คณะผู้จัดทำต้องขอขอบคุณ อาจารย์พัฒนิจ โกญจนาท ผู้ซึ่งให้ความรู้ คำปรึกษาและแนวทาง การศึกษา ตลอดระยะเวลาในการทำรายงาน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะให้ความรู้ และเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทุกๆท่าน

คณะผู้จัดทำ 21 เมษายน 2560

# สารบัญ

• 1. บทสรุปผู้บริหาร	1
• 2. สถานการณ์ปัจจุบัน	2
2.1 ประวัติองค์กร	2
2.2 โครงสร้างองค์กร	3
2.3 คณะกรรมการบริหาร	4
2.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ	4
2.5 กลยุทธ์ปัจจุบัน	5
2.6 ผลประกอบการที่ผ่านมา	5
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์	6
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	6
3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป	6
3.1.4 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค	9
3.1.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)	10
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	11
3.2.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร	11
3.2.2 ความสามารถหลักขององค์กร	12
3.2.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร	13
3.2.4 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน	14
3.2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)	15
4.การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	16
4.1 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS)	16
4.2 วิเคราะห์ TOWS Matrix	18
• 5. การนำกลยุทธ์ไปใช้ แผนปฏิบัติการ และการควบคุมประเมินผล	23
5.1 การนำกลยุทธ์ไปใช้ แผนปฏิบัติการ	23
5.2 การควบคุมประเมินผล	28
• 6. ประมาณการผลการดำเนินงาน (งบกำไรขาดทุน)	29

การคำนวณรายได้ต่อวัน	30
ประมาณการรายได้ต่อปี	31
งบประมาณการงบกำไรขาดทุน	32
แผนฉุกเฉิน ( Contingency Plan )	33
Jรรณานุกรม	34

### 🖊 1. บทสรุปผู้บริหาร

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ Mini Big C ในปัจจุบัน จะเห็นปัญหาหลักคือ การมีจำนวนสาขาน้อย ไม่ ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆมากพอ ปัญหารองคือ ไม่ค่อยเป็นที่สนใจสำหรับผู้บริโภค ดังนั้นจึงได้มีแนวคิด จะมีการลงทุน การขยายสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆมากขึ้นจำนวน 500 สาขา ซึ่งจะเป็นการลงทุนเอง 43% Area license 45% แฟรนไชส์ 12 % โดยจะมีการเสริมเพื่อแก้ปัญหารองด้วย การสร้างการรับรู้ต่อ Mini Big C รวมทั้งการทำการส่งเสริม การตลาดกระตุ้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายปัจจุบัน สองกลุ่มดังนี้ 1. ลูกค้าที่ใช้บริการร้าน Mini Big C 2. กลุ่มลูกค้าที่ ต้องการลงทุนแฟรนไชส์

เนื่องจากมีแนวโน้มการเติบโตของร้านสะดวกซื้อและร้านค้าชุมชนเนื่องด้วยวิถีชีวิตผู้บริโภคชาวไทยในปัจจุบัน ต้องการความสะดวก ให้ความสำคัญกับเรื่องเวลา และมีแนวโน้มนักลงทุนและผู้สนใจต้องการเปิดร้านแฟรนไชส์มาก ขึ้น จึงเป็นโอกาสที่ดีในการที่จะขยายตลาดได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงร้านสะดวกซื้อมีการแข่งขันสูงทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่มีสาขาครอบคลุมในหลายพื้นที่จะเป็นโอกาสที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รวมถึงในเรื่องของการมีราคาแฟรนไชส์ที่ไม่ สูงและการจัด Open house จะเป็นโอกาสที่ดีที่จะสามารถมียอดขายแฟรนไชส์เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการทำการส่งเสริมการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการด้วย

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน คือ กลยุทธ์การเติบโตแนวระนาบเนื่องจาก องค์กรมี ทั้งจุดแข็งและโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจ ทำให้สามารถขยายสาขาเพิ่มขึ้นได้ ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจควรใช้กลยุทธ์ ผู้นำด้านราคา รับประกันสินค้าบางรายการถูกกว่าร้านสะดวกซื้ออื่นๆ ลดราคาสินค้าลงแม้ว่ากำไรต่อหน่วยลดลงแต่ จะทำให้มียอดขายเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่ธุรกิจควรใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ทั้งด้านสินค้า ด้านช่องทางการจัด จำหน่าย ด้านส่งเสริมการตลาดที่จะใช้ดึงดูดลูกค้าทั้งสองกลุ่มข้างต้น กระตุ้นการเข้าใช้บริการ โดยแผนปฏิบัติการ ทั้งหมดจะใช้งบประมาณ 1,000 ล้านบาท

แผนการปฏิบัติการจะวางแผนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้ ทั้งนี้ต้องมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ได้ อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบัน

ด้านการควบคุมและประเมินผลจะใช้วิธี Balance Scorecard ซึ่งประกอบด้วยการประเมินผลใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการด้านการเรียนรู้และพัฒนาพนักงาน โดยที่จะเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ วางไว้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งจะใช้การประเมินเป็นรายปี

## 4 2. สถานการณ์ปัจจุบัน

#### 2.1 ประวัติองค์กร

บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)



ลักษณะการประกอบธุรกิจ : ค้าปลีก

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : เลขที่ 97/11 ชั้น 6 ถนนราชดำริห์

แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

เลขทะเบียนบริษัท : 0107536000633

โทรศัพท์ : 02-655-0666

โทรสาร : 02-650-3697

เว็บไซต์ : <u>www.bigc.co.th</u>

ทุนจดทะเบียน : 8,250,000,000 บาท

ทุนชำระแล้ว : 8,250,000,000 บาท

(เป็นหุ้นสามัญ 825,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)

บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ดำเนินธุรกิจในรูปของ "ไฮเปอร์มาร์เก็ต" หรือ "ซูเปอร์เซ็นเตอร์" ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ภายใต้การบริหารงานโดย บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ปัจจุบันบิ๊กซีแบ่งเป็น บิ๊กซี จัมโบ้ จำนวน 3 สาขา บิ๊กซี เอ็กซ์ตร้า จำนวน 16 สาขา บิ๊กซี จำนวน 104 รวมเป็นสาขาเปิดให้บริการทั้งสิ้น 123 สาขา แยกเป็นสาขาในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล 50 สาขา สาขาในต่างจังหวัด 73 สาขา

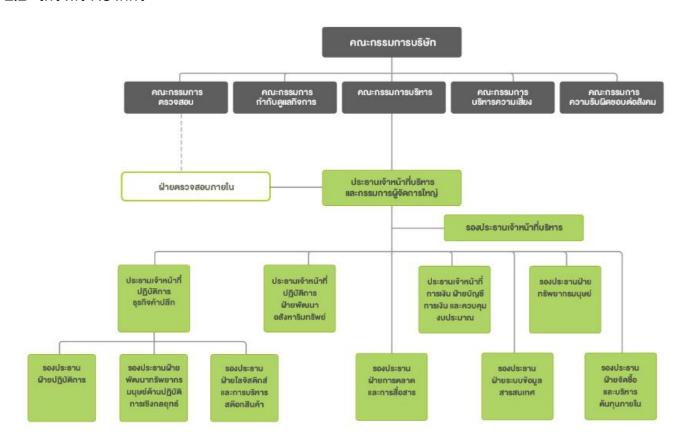
ชื่อของ "บิ๊กซี" สะท้อนถึงปัจจัยที่เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจของบิ๊กซี รวมทั้งยังเป็นกุญแจสำคัญสู่ ความสำเร็จของบิ๊กซีอีกด้วย

"บิ๊ก" (Big) หมายถึง พื้นที่ที่มีขนาดใหญ่ พร้อมด้วยบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับลูกค้า และยังครอบคลุมไปถึงความหลากหลายของสินค้าที่บิ๊กซีคัดสรรมาจำหน่าย โดยบิ๊กซีมีสินค้ามากกว่า 100,000 รายการ เพื่อตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า

"ซี" (C) หมายถึง ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนบิ๊กซีด้วยดีเสมอมา ด้วยบุคลากรมากกว่า 16,000 คน บิ๊กซีพร้อม มอบประสบการณ์ในการจับจ่ายสินค้าที่สนุกสนานในราคาประหยัดท่ามกลางบรรยากาศการซื้อสินค้าที่ สะดวกสบาย ภายใต้ปรัชญาที่มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า นอกจากนี้ บิ๊กซียังมีบริการที่หลากหลายและ แตกต่างเพื่อให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้สัมผัสประสบการณ์การซื้อสินค้าแบบครบวงจร ณ จุดเดียว (One-Stop-Shopping) อีกด้วย

มินิบิ๊กซี ร้านค้าชุมชนหรือร้านสะดวกซื้อที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็น ลูกค้าที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงระดับ ล่าง สาขามินิบิ๊กซี ประเภทร้านค้าชุมชน มีสินค้าที่หลากหลายมากกว่าร้านสะดวกซื้อทั่วไปและมีสินค้าราคา โปรโมชั่นเช่นเดียวกับร้านค้าไฮเปอร์มาเก็ต เหมาะกับการจับจ่ายใช้สอยประจำสัปดาห์ มุ่งเน้นสินค้าสำหรับการ จับจ่าย ใช้สอยเร่งด่วนเพื่อความสะดวก และส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในสถานีบริการน้ำมันในปี 2559 เรามีสาขามินิบิ๊กซีใน สถานีบริการน้ำมัน เชลล์ คาลเท็กซ์ และเอสโช่ นอกจากนี้ยังได้พัฒนารูปแบบร้านค้าแบบแฟรนไชส์ซึ่งได้รับการ ตอบรับเป็นอย่างดี โดย ข้อกำหนดแฟรนไชส์ มีดังนี้ เงินลงทุน 2-4 ล้านบาท ค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ 2.5 แสน บาท , ค่าธรรมเนียมรายเดือน ผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์ต่อผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ 27 : 73 จากกำไรขั้นต้น , อายุสัญญา 9 ปี และต้องรักษามาตรฐานร้านเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ในปี 2559 มินิบิ๊กซีมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 465 สาขา ใน จำนวนนี้ตั้งอยู่ในสถานีบริการน้ำมัน 190 สาขา และสาขาแฟรนไชส์ 37 สาขา

#### 2.2 โครงสร้างองค์กร



### 2.3 คณะกรรมการบริหาร

1. นายอัศวิน	เตชะเจริญวิกุล	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่
2. นางวิภาดา	ดวงรัตน์	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
3. นายแกรี่	ฮาร์ดี้	ประธานเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการฝ่ายธุรกิจค้าปลีก
4. นายโยธิน	ทวีกุลวัฒน์	ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝ่ายพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
5. นางสาวรำภา	คำหอมรื่น	ประธานเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีฝ่ายบัญชีการเงินและ
		ควบคุมงบประมาณ
6. นายธีระ	วีรธรรมสาธิต	รองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
7. ดร. บัณฑิต	รุ่งเจริญพร	รองประธานฝ่ายระบบข้อมูลสารสนเทศ
8. นายบรูโน	จูสแลง	รองประธานฝ่ายปฏิบัติการ
9. นายแดเนียล	ปีเตอร์ ลีเซนโก	รองประธานฝ่ายจัดซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าและสินค้าเบ็ดเตล็ด
10. ดร. ทรงศักดิ์	วิจัยธรรมฤทธิ์	รองประธานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
11. นางสุจิตรา	วิชยศึกษ์	รองประธานฝ่ายจัดซื้อและบริหารต้นทุนภายใน

### 2.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ : เป็นห้างค้าปลีกของคนไทยที่อยู่ในใจชุมชน โดยยึดถือลูกค้าเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงาน

พันธกิจ : เราเป็นห้างค้าปลีกแห่งความคุ้มค่า ที่มุ่งมั่นตอบสนองลูกค้า ด้วยหลากหลายสินค้าคุณภาพ

ราคาประหยัด พร้อมด้วยบริการที่เป็นเลิศ ท่ามกลางบรรยากาศการจับจ่าย สุดประทับใจ

### 2.5 กลยุทธ์ปัจจุบัน

#### <u>กลยุทธ์ผู้นำด้านราคา</u>

Mini Big C เป็นที่ยอมรับในเรื่องการเป็นผู้นำด้านราคา การใช้ต้นทุนต่ำทำให้บริษัทสามารถตั้งราคาขายได้ต่ำกว่า คู่แข่งขัน และจูงใจผู้ชื่อที่อ่อนไหวต่อราคาให้ชื้อเพิ่มขึ้น นำไปสู่การเพิ่มกำไร ประโยชน์จากการเข้าซื้อกิจการของ บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) (บีเจซี) ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจบรรจุภัณฑ์ ธุรกิจเฮลท์แคร์ รวมถึงธุรกิจการผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ในด้านต่างๆ อาทิเช่น การใช้ความสามารถในการผลิต สินค้าของโรงงานบีเจซีที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน เช่น โรงงานผลิตกระดาษทิชชู เพื่อผลิตสินค้าตราห้าง (House Brand) เพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เน้นถึงคุณภาพสินค้าแต่ราคาย่อมเยา การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนใน การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และการก่อสร้าง โดยอาศัยความเชี่ยวชาญของ บีเจซี และบริษัทที่เกี่ยวข้อง การ รวมกิจการด้านการขนส่ง และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งศูนย์กระจายสินค้าและระบบโลจิสติกส์ร่วมกันเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าและลด ค่าใช้จ่ายในระยะยาว ซึ่งผลประโยชน์เหล่านี้ ทำให้สินค้าของ Big C สามารถลดต้นทุนในด้านต่างๆและจำหน่ายสินค้าได้ในราคาต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น และบริษัทมุ่งมั่นที่จะรักษาความเป็น ผู้นำในด้านราคา ผ่านโปรแกรมที่หลากหลาย เช่น การตรวจสอบราคา ซึ่งรับประกันได้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทจะมี ราคาถูกกว่าคู่แข่งในตลาด หรืออย่างน้อยเท่ากับคู่แข่ง

#### 2.6 ผลประกอบการที่ผ่านมา

(หน่วย: พันบาท)

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559								
	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ร้านค้า ขนาดกลางและ ขนาดเล็ก	อื่น ๆ	รวมส่วนงาน	การจัดประเภท ราชการที่ แตกต่างกัน และราชการ ปรับปรุงอื่น	งบการเงินรวม			
รายได้			-						
รายได้จากลูกค้า	101,436,724	15,057,268	137,361	116,631,353	4,287,100	120,918,453			
ภายนอก									
ผลการดำเนินงาน									
กำไร (ขาดทุน) ของ									
ส่วนงาน	8,363,758	(84,675)	(83,833)	8,195,250	<u>=</u>	8,195,250			
ค่าใช้จ่ายทางการเงิน						(491,494)			
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้						(1,331,628)			
กำไรสำหรับปี						6,372,128			

ข้อมูล : รายงานประจำปี 2559

บริษัทได้จัดโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจตามรูปแบบของขนาดร้านค้าโดยแยกเป็น 2 ส่วนงานดังนี้

- 1. ส่วนงานไฮเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งเป็นร้านค้าขนาดใหญ่ ได้แก่ บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ บิ๊กซีเอ็กซ์ตร้า บิ๊กซีจัมโบ้
- 2. ส่วนงานร้านค้าขนาดกลางและขนาดเล็ก ได้แก่ บิ๊กซีมาร์เก็ต มินิบิ๊กซี ร้านขายยาเพรียว

ในปี 2559 ร้านค้าขนาดใหญ่มีรายได้จำนวน 101,437 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 87.0 ของรายได้รวมทั้งหมด ลดลงจากปี 2558 และปี 2557 ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 89.6 และ 90.8 ของรายได้รวมตามลำดับ ในขณะที่ร้านค้าขนาด กลางและเล็กมีรายได้จำนวน 15,057 ล้านบาทหรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 12.9 ของรายได้รวม ซึ่งเติบโตจากปี 2558 และปี 2557 ที่มีสัดส่วนร้อยละ 10.4 และ 9.2 ของรายได้รวม การเติบโตของส่วนงานนี้ เนื่องจากการขยายสาขา ของบิ๊กซีมาร์เก็ตจำนวน 4 สาขา และมินิบิ๊กซีจำนวน 83 สาขาในปี 2559 (ปิดสาขามินิบิ๊กซีจำนวน 9 สาขาในปี 2559) และจากการขยายสาขาบิ๊กซีมาร์เก็ตจำนวน 18 สาขา และมินิบิ๊กซีจำนวน 67 สาขาในปี 2558

## 🖶 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

#### 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

#### 3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป

#### ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยได้เข้าสู่ภาวะเงินฝืด เนื่องจากเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มเติบโตใน อัตราที่ต่ำซึ่งส่งผลให้เศรษฐกิจไทยเติบโตได้ค่อนข้างช้า สภาพคล่องทางเศรษฐกิจไม่เป็นผลดีนัก ทำให้ผู้บริโภคถือเงิน ไว้กับตัวมากกว่าที่จะนำไปฝากธนาคาร มีการใช้จ่ายอย่างระมัดระวังมากขึ้น ผู้บริโภคจึงมีการปรับตัวโดยเลือกซื้อ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกลงแต่ได้คุณภาพเท่าเดิมหรือลดลงกว่าเดิมไม่มากนัก แต่เนื่องจากทางบริษัทยังคง จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคบางอย่างยังมีความจำเป็นต้องใช้ และมีราคาถูก จึงอาจส่งผลกระทบไม่มากนักในการ เปิดสาขาเพิ่มเติม หากในอนาคตแนวโน้มเศรษฐกิจมีอัตราการเติบโตที่ดีขึ้น ย่อมส่งผลการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค มากขึ้นตามไปด้วย

#### ปัจจัยทางการเมือง

ในปัจจุบันสถานการณ์ทางการเมืองยังเกิดความไม่แน่นอนด้วยปัญหาที่ยืดเยื้อมาในหลายปี ทำให้ความ เชื่อมั่น ทางเศรษฐกิจลดลง นักลงทุนต่างไม่กล้าเข้ามาลงทุนในบางพื้นที่ ยกตัวอย่างเช่น ในพื้นที่ 3 จังหวัดภาคใต้ที่ยัง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งในพื้นที่ดังกล่าวต่างเป็นทำเลที่สามารถสร้างรายได้ให้บริษัทได้เป็นอย่างดี เนื่องด้วยในพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ชุมชน มีส่วนของร้านค้าปลีกน้อย รัฐบาลจึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้ระบบ เศรษฐกิจกลับมามีความเชื่อมั่นอีกครั้ง

#### - ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม

ในปัจจุบันพฤติกรรมของผู้บริโภคมีแนวโน้มการใช้ชีวิตแบบเร่งรีบ และชอบความสะดวกสบาย ผู้คนในพื้นที่ จึงสามารถเลือกใช้บริการร้านสะดวกซื้อที่อยู่ในพื้นที่ที่ให้ความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้าโดยสินค้ามีการควบคุม คุณภาพโดยมีมาตรฐานด้านความปลอดภัย และมีการบอกราคาที่ชัดเจน รวมทั้งการเลือกใช้บริการต่างๆที่สามารถ อำนวยความสะดวกได้ในทันที เช่น บริการทางการเงิน เป็นต้น การเลือกซื้อสินค้าในร้านสะดวกซื้อจึงสามารถตอบ โจทย์และตอบสนองความต้องการของผู้ลูกค้าได้ในทันที

#### ปัจจัยทางเทคโนโลยี

Mini Big C มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในทุกๆด้าน ทั้งการบริหารสินค้า การจัดซื้อ การบริหารจัดการ สต็อก การขาย รวมไปถึงวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น โดยมีการวางรากฐาน และพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเพิ่มสาขา Mini Big C ให้มากยิ่งขึ้น และได้นำระบบ RSA enVision มากำกับดูแลตรวจสอบงานภายในของฝ่ายไอทีที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน ให้ผู้ใช้ปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่ตั้งไว้ได้อย่างเข้มงวดและนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

### 3.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม Six Force Models

- 1. ภาวะคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่นั้นมีน้อยเพราะการทำ ธุรกิจค้าปลีกประเภทนี้ ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง เพราะต้องมีสินค้าหลากหลายประเภทสำหรับความต้องการใน ชีวิตประจำวัน และเนื่องด้วยธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อมีรูปแบบของสินค้าและบริการที่ค่อนข้าง เหมือนกัน ผู้ดำเนินธุรกิจแต่ละรายจำเป็นต้องคัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพราคาประหยัด พยายามจำหน่ายในราคาถูก เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ถ้าไม่สามารถสร้างความแตกต่างจะยากต่อการแข่งขันและยากที่ จะครองใจกลุ่มลูกค้าได้
- 2. การแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน การแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ มีความรุนแรงมาก ผู้ดำเนินธุรกิจแต่ละรายต่างต้องการเป็นผู้นำทางการตลาด ผู้ประกอบการรายใหญ่ในธุรกิจค้า ปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อของไทยมีจำนวน 2 ราย คือ ซีพีออลล์และเทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส ซึ่งทุกรายล้วน แล้วแต่มีรูปแบบร้านค้าที่หลากหลายและมีเครือข่ายทั่วภูมิภาค ทั้งนี้ผู้ค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อทุกรายยังมี การแข่งขันกันด้วยการออกแบบกลยุทธ์ในการส่งเสริมการตลาดที่มีการแข่งขันกันตลอดเวลา เพื่อสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันและจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้ากับธุรกิจของตนเองมากยิ่งขึ้น โดย Mini Big C ถือว่ามี ส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในอันดับ 3 รองจากซีพีออลล์และเทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส
- 3. ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทนและบริการ ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทนและบริการนั้นมีมาก เนื่องจาก Mini Big C เป็นธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อที่จำหน่ายสินค้าสำหรับความต้องการใน ชีวิตประจำวัน โดยกลุ่มลูกค้าจะต้องการความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้า มีความต้องการสินค้าแบบทันทีทันใด ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะซื้อสินค้าตามความสะดวกที่สุดในแต่ละโอกาส ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัย ที่จะช่วยลดการคุกคามจากสินค้าทดแทน โดยการต้องสร้างความแตกต่างในสินค้าที่นำมาจัดจำหน่าย รักษา คุณภาพและเพิ่มคุณค่าให้เด่นชัดมากขึ้น
- 4. อำนาจการต่อรองของผู้ชื้อ ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก อีกทั้ง สินค้าและบริการส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนัก ส่งผลให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเลือกซื้อสินค้าหรือใช้ บริการของคู่แข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้ออื่นๆ ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ กลุ่มธุรกิจ ค้าปลีกท้องถิ่น เนื่องจากลูกค้าเลือกที่จะซื้อสินค้าตามความสะดวกที่สุด และจะเลือกซื้อสินค้าที่มีราคาถูกแต่ คุณภาพดี ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูง หากธุรกิจไม่สามารถจัดหาสินค้าและบริการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

- 5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบจึงมีอำนาจในการต่อรองสูง ผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบเลือกที่จะจำหน่ายสินค้าให้แก่ธุรกิจที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาด เล็งเห็นว่าเป็นช่องทางในการกระจาย สินค้าเพื่อจัดจำหน่ายไปถึงมือผู้บริโภคได้มากกว่า Mini Big C จำเป็นต้องสร้างเงื่อนไขทางการค้าที่เป็นประโยชน์ แก่ผู้ขายวัตถุดิบให้มากกว่าคู่แข่งขัน เพราะ เป็นธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อที่ยังไม่มีส่วนแบ่งทาง การตลาดมากนัก มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในอันดับ 3 รองจากซีพีออลล์และเทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส ซึ่งมีความ แข็งแกร่ง มีชื่อเสียง สาขาครอบคลุม ได้รับความนิยม ทำให้มีฐานลูกค้าที่จงรักภักดีมาก
- 6. แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสียอื่น ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ กรรมการ พนักงานและผู้บริหารของบริษัทฯ ได้รับแรงกดดันในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ค้า สังคม ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มี ความคาดหวังที่จะได้รับประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจของ Mini Big C รวมทั้งแรงกดดันจากคู่แข่งขันที่มีอำนาจ ในการต่อรองกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มากกว่า ทำให้ Mini Big C ต้องปรับตัวเพื่อผลักดันให้ตัวเองเข้ามาแข่งขันใน อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อกับคู่แข่งขันอื่นๆได้

### 3.1.3 การวิเคราะห์คู่แข่งขันหลัก

ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ Mini Big C มีคู่แข่งที่สำคัญ คือ ซีพีออลล์ และเทสโก้โลตัส (เอ็กซ์เพรส)

ธุรกิจ	ธุรกิจค้าปลีกร้าน	สะดวกซื้อ		
คู่แข่ง	ซีพีออลล์	เทสกโก้โลตัส เอ็กซ์เพรส		
ลักษณะธุรกิจ	ผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ทั้งสินค้า อุปโภคบริโภค บริการต่างๆ ให้ความสำคัญกับอาหารพร้อม รับประทานที่สด สะอาด ปลอดภัย และมีมาตรฐานเป็นหลัก	ผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกร้านสะดวกซื้อประเภท Discount Store ของแบรนด์เทสโก้โลตัส และสินค้าแบรนด์อื่นๆ รวมถึงบริการ และเน้นไลฟ์สไตล์ของคนในแต่ละท้องที่ใน การจำหน่ายสินค้า		
วิสัยทัศน์	เราให้บริการความสะดวกกับทุกชุมชน	นำการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคใหม่ของค้าปลีก ผ่านหลากหลาย ช่องทางโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเสมอ		
ผลิตภัณฑ์	สินค้าอุปโภคบริโภค, บริการทางด้านการเงิน, บริการอาหารพร้อม รับประทาน อาหารแช่เย็น และเบเกอรี่	อาหารสด, สินค้าอุปโภคบริโภค, บริการทางด้านการเงิน, บริการอาหารพร้อมรับประทาน เบเกอรี่ และผลิตภัณฑ์ตรา เทสโก้โลตัส		
จุดแข็ง	<ul> <li>ทำเลที่ตั้งกระจายทั่วทุกจังหวัด</li> <li>มีบริการสะดวกสบาย เปิดให้บริการตลอด 24 ชม.</li> <li>มีการตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพสินค้าสม่ำเสมอ</li> </ul>	<ul> <li>- ทำเลที่ตั้งเน้นพื้นที่ในชุมชน</li> <li>- มีบริการสะดวกสบาย เปิดให้บริการ 24 ชม.</li> <li>- มีผลิตภัณฑ์เป็นแบรนด์ของตัวเอง</li> <li>- มีการจำหน่ายสินค้าราคาถูกกว่าตามท้องตลาดทั่วไป</li> </ul>		

### 3.1.4 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค

#### โอกาส

- 1. มีแนวโน้มการเติบโตของร้านสะดวกซื้อและร้านค้าชุมชน เนื่องจากด้วยวิถีชีวิตผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน ต้องการความสะดวก ให้ความสำคัญกับเรื่องเวลา
- 2. เทคโนโลยีมีการพัฒนา ช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดสต็อกสินค้า การดูแล และการส่งเสริม การตลาดที่สามารถทำผ่านสื่อออนไลน์ที่สามารถสื่อสารได้ถึงผู้บริโภคในวงกว้าง
- 3. ธุรกิจต่างๆพยายามสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น ปั้มน้ำมันต่างๆ หรือ ผู้จัดจำหน่ายสินค้า/คนกลาง
- 4. รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง
- 5. แนวโน้มนักลงทุนและผู้สนใจต้องการเปิดร้านแฟรนไชส์มากขึ้น เช่น คนรุ่นใหม่ที่ต้องการจะเป็นเจ้าของ ธุรกิจ หรือผู้ที่อยู่ในวัยเกษียณมองหาธุรกิจส่วนตัว

#### อุปสรรค

- 1. การมีสินค้าที่สามารถทดแทนจำนวนมาก การแข่งขันสูง คู่แข่งของ Mini Big C มีทั้งทางตรงและ ทางอ้อม คู่แข่งทั้งหมดนี้สามารถเป็นสินค้าทดแทนได้
- 2. ต้นทุนมีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้น ต้นทุนทางด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องขยับสูงขึ้น เช่น ค่าแรงงาน หรือค่า ก่อสร้างอาคาร/ร้าน อัตราค่าเช่าร้านสูงขึ้นมาก อีกทั้งแหล่งทำเลที่ตั้งร้านตามชุมชนต่าง ๆ มีราคาแพง
- 3. คู่แข่งมีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีทีมผู้บริหารสินค้าที่เป็นผู้ชำนาญงาน เช่น7-11ใช้ทรัพยากรจากโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ เป็นต้น
- 4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสูง ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว มีคนว่างงานจำนวนมาก และยาบ้า เริ่มระบาดมากขึ้น ในขณะที่ร้านเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง บริษัทจำเป็นต้องมีมาตรการรักษาความ ปลอดภัยและการป้องกันขโมยสินค้า
- 5. พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ระวังการใช้จ่าย มีการคิดถึงเรื่องความคุ้มค่ากับราคาที่จ่ายไปมากขึ้น และใช้ จ่ายเฉพาะสิ่งที่จำเป็นเท่านั้นสินค้าราคาประหยัด โดยมีการหาข้อมูลเปรียบเทียบราคาก่อนการซื้อ

Ex	External Strategic Factors		Rating	Weighted Score	Comments
	1. แนวโน้มการเติบโตของร้านสะดวก ซื้อและร้านค้าชุมชน	0.10	4	0.4	วิถีชีวิตผู้บริโภคในยุคปัจจุบันต้องการความสะดวก ให้ความสำคัญกับเวลานิยมใช้ บริการร้านค้าสะดวกซื้อ 24 ช.ม. เป็นโอกาสที่ดีในการขยายสาขา
	2.เทคโนโลยีมีการพัฒนา	0.05	4	0.2	ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดจัดการสินค้าและการส่งเสริมการตลาด
โอกาส	3.ธุรกิจต่างๆพยายามสร้างพันธมิตร ทางธุรกิจ	0.10	4	0.4	เป็นโอกาสดีที่ Mini Big C จะสร้างพันธมิตรทางการค้า เปิดสาขาในพื้นที่ต่างๆเช่น ปั้มน้ำมัน และได้สินค้าที่น่าสนใจใหม่ๆมาในราคาที่ไม่สูงจากคนกลาง
	4.รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ อย่างต่อเนื่อง	0.05	4	0.2	การกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยนโยบายของรัฐบาลส่งให้ประชาชนเกิดผลบวกต่อด้าน ความเชื่อมั่นและด้านกำลังชื้อ มีการกระตุ้นการท่องเที่ยวและใช้จ่าย
	5. แนวโน้มนักลงทุนและผู้สนใจ ต้องการเปิดร้านแฟรนไชส์มากขึ้น	0.10	4	0.4	ต้องการเปิดร้านแฟรนไชส์มากขึ้น เช่น คนรุ่นใหม่ที่ต้องการจะเป็นเจ้าของธุรกิจ หรือผู้ที่อยู่ในวัยเกษียณมองหาธุรกิจส่วนตัว
	1.สินค้าที่สามารถทดแทนจำนวนมาก	0.15	3	0.3	การแข่งขันสูง คู่แข่งของ Mini Big C มีทั้งทางตรงและทางอ้อม คู่แข่งทั้งหมดนี้ สามารถเป็นสินค้าทดแทนได้ คู่แข่งสำคัญที่เป็นเจ้าตลาดอย่าง 7-11
	2.ต้นทุนมีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้น	0.20	3	0.6	ต้นทุนขยับสูงขึ้นเช่น ค่าแรงงานหรือค่าก่อสร้างอาคาร/ร้าน อัตราค่าเช่าพื้นที่
อุปสรรค	3. คู่แข่งมีระบบการพัฒนาทรัพยากร บุคคลที่มีประสิทธิภาพ	0.10	4	0.4	7-11 ใช้ทรัพยากรจากโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์และ Mini Big C ใช้พนักงานทั่วไป อาจมีกระบวนการทำงานและการบริการที่ไม่ดีเท่าคู่แข่ง
	4.ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสูง	0.05	4	0.2	เปิดบริการ 24 ช.ม.จำเป็นต้องมีมาตรการรักษาความปลอดภัย
	5.พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ระวังการใช้ จ่าย	0.10	3	0.3	เนื่องจากเศรษฐกิจชะลอตัว สินค้ามีการปรับราคาสูงขึ้น ผู้บริโภคพยายามลดการ ซื้อสินค้าที่ไม่จำเป็น
	คะแนนรวม	1.00		3.4	

สรุป: คะแนนของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยในอุตสาหกรรมเท่ากับ 3.4 สามารถประเมินได้ว่าสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อกิจการได้แก่ ธุรกิจต่างๆพยายามสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และมีนักลงทุนและผู้สนใจเปิดร้านแฟรนไชส์เพิ่มมากขึ้น แต่ธุรกิจมีสินค้าที่สามารถทดแทนจำนวนมาก ต้นทุนจึงมีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้น อีกทั้งคู่แข่งยังมีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

#### 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### 3.2.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร

#### 1. โครงสร้างองค์กร

เป็นโครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ(Functional Structure) คือ โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดย แบ่งตามหน้าที่การ งานในธุรกิจนั้นๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรและพนักงานที่มีทักษะ ความสามารถได้แสดงศักยภาพในการทำงานหรือการบริหารงานภายในบริษัทอย่างเข้าใจประกอบกับความ เชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยโครงสร้างองค์กรบอกถึงการระบุการแบ่งสายงาน การประสานงานกันในแต่ละฝ่าย สามารถทำได้สะดวกและรวดเร็วพร้อมทั้งสามารถลดความซับซ้อนของการทำงาน เพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายทำงานในสาย งานที่ตนไม่ชำนาญและลดความล่าช้าในการทำงานได้

#### 2. วัฒนธรรมองค์กร

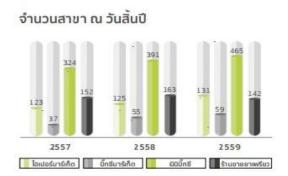
Mini Big C กล่าวไว้ว่าเป็นธุรกิจค้าปลีกของคนไทยโดยยึดถือลูกค้าเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานและเป็น ห้างค้าปลีกแห่งความคุ้มค่า ด้วยความหลากหลายของสินค้าคุณภาพราคาประหยัดพร้อมด้วยบริการที่เป็นเลิศ เป็นที่ ยอมรับของลูกค้าในการจับจ่ายใช้สอยอย่างคุ้มค่าและทำให้ลูกค้าเชื่อถือในตัวองค์กรได้อย่างมีทัศนคติที่ดีต่อไป สำหรับพนักงานของเครือบิ๊กซี มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานตั้งแต่ระดับพนักงานไปจนถึงระดับบริหารโดยพยายาม สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำการสำรวจถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่ององค์กรเพื่อ เป็นการประเมินจัดให้มีขึ้นเป็นประจำทุกปีและมุ่งหวังให้เกิดแผนการดำเนินงานที่จะช่วยให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรนั้น ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

### 3. ฐานทรัพยากรขององค์กร

### ทรัพยากรที่จับต้องได้

- ที่ดินและสิทธิการเช่า บริษัทมีที่ดินและสิทธิการเช่าบนทำเลที่ตั้งในแหล่งชุมชนและมีการคมนาคมได้ อย่างสะดวก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีการบันทึกที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์มูลค่า 26,634 ล้านบาท ลดลงจากปี 2558 จำนวน 402 ล้านบาท สาเหตุของการลดลง ส่วนหนึ่งอาจมาจาก การปิด Mini Big C จำนวน 9 สาขา ระหว่างปีในปี 2559
- ทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จที่ยั่งยืนของ Mini Big C โดยบริษัทมีนโยบาย ที่ชัดเจนว่าพนักงานทุกคน คือ สมาชิกครอบครัวเดียวกัน ซึ่งบริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนา ศักยภาพและเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับ
- ศูนย์กระจายสินค้า ในปัจจุบันศูนย์กระจายสินค้าของ Mini Big C ตั้งอยู่ที่อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
   ชึ่งได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เช่น ระบบหยิบตามสัญญาณไฟ ระบบหยิบตามสัญญาณเสียง ซึ่ง

จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินการและช่วยเคลื่อนย้ายสินค้าได้แม่นยำ การพัฒนาระบบ ขนส่งสินค้านี้ ช่วยให้บริษัทพัฒนาการบริหารสินค้าคงคลัง และเงินทุนหมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ อีก ทั้งมีศักยภาพเพียงพอที่จะรองรับการขยายกิจการในอนาคต ลดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งสินค้าและถือ เป็นการอำนวยความสะดวกสูงสุดให้แต่ละสาขาอีกด้วย ซึ่งในปี 2559 ศูนย์กระจายสินค้าธัญบุรีได้ กระจายสินค้าให้กับ Mini Big C มีจำนวนเที่ยวเฉลี่ยต่อสาขาลดลง 5% ในขณะที่มีสาขาเพิ่มขึ้นถึง 83 สาขา หรือ 21%



### ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้

- สินทรัพย์ไม่มีตัวตน บริษัทมีสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการบริหารงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนมูลค่า 178 ล้านบาท
- ความรู้และประสบการณ์ มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในแวดวงธุรกิจค้าปลีกทั้ง ในยุโรปและเอเชียมาเป็นระยะเวลานาน
- ความสัมพันธ์กับ Supplier Mini Big C เป็นธุรกิจย่อยของบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งบริษัทมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ผลิตและคู่ค้ากว่า 3,800 ราย ทำให้ Mini Big C มีความสามารถในการซื้อสินค้าได้ในจำนวนที่มากขึ้น และเกิดการประหยัดต่อขนาดมากขึ้นด้วย

#### 3.2.2 ความสามารถหลักขององค์กร

1. ความสามารถหลักด้านการดำเนินงาน (Operation Competence)

Mini Big C เป็นธุรกิจค้าปลีกแบบร้านสะดวกซื้อที่ให้บริการสินค้าหลากหลายประเภท สำหรับความ ต้องการในชีวิตประจำวัน จำหน่ายสินค้าอุปโภคมากกว่า 3,500 รายการ รวมทั้งอาหารสดต่างๆ ได้แก่ เนื้อ หมู ไก่ ผัก ผลไม้ ไข่ไก่ เบเกอร์รี่ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองทั้งความต้องการที่เร่งด่วน และเพื่ออุปโภคบริโภค ประจำวันในครัวเรือน ตลอดถึงการบริการอื่นๆ เช่น เคาน์เตอร์เซอร์วิส ตู้เอทีเอ็มตู้น้ำดื่ม และบูทอาหาร ด้านหน้าร้าน

2. ความสามารถหลักด้านการตลาด (Market Access Competence)

Mini Big C ดำเนินการจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่ประหยัด ยืนหยัดความเป็นผู้นำด้าน ความคุ้มค่าด้านราคาตามนโยบายของบริษัท มีการจัดโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่องและมีการโฆษณาผ่านสื่อ

โทรทัศน์ สื่อสารผ่านหนังสือพิมพ์หรือแจกโบว์ชัวร์กิจกรรมการส่งเสริมการตลาดไปยังบ้านของลูกค้าในทุกๆ เดือน ซึ่งทุกช่องทางในการสื่อสารจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค แม้ว่า Mini Big C จะไม่ได้ทำ การโฆษณาโดยตรง แต่สินค้าที่จัดจำหน่ายนั้นจะมีราคาโปรโมชั่นเช่นเดียวกับในร้านค้าไฮเปอร์มาร์เก็ต

3. ความสามารถหลักด้านนวัตกรรม (Innovation Competence)

ทางบริษัทได้มีการพัฒนาระบบ shopping online application ชื่อว่า Big C Mobile Shopping เป็นแอพพลิเคชั่นสำหรับสั่งซื้อสินค้า ที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว ช่วยประหยัดเวลาในการสั่งซื้อสินค้าด้วยฟังก์ชั่น "ค้นหาสินค้าที่ท่านต้องการ" เลือกดูสินค้าผ่านมือถือได้ง่ายๆ เซ็คราคาของสินค้าที่ต้องการซื้อ ทั้งสินค้าราคา ปกติและสินค้าโปรโมชั่น แม้ว่า Mini Big C ไม่ได้มีแอพพลิเคชั่นเฉพาะของตัวธุรกิจเอง แต่สินค้าที่จัด จำหน่ายนั้นจะมีราคาโปรโมชั่นเช่นเดียวกับในแอพพลิเคชั่นดังกล่าวซึ่งจะเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภค ทราบราคาก่อนตัดสินใจซื้อและตอบสนองต่อผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าแบบเร่งด่วน ไม่ต้องการรอการจัดส่ง สินค้า และเป็นการกระตุ้นความอยากซื้อสินค้าของผู้บริโภคเมื่อเห็นสินค้านั้นบ่อยๆ

#### 3.2.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

ปัจจุบันผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ คือ บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) (บีเจซี) ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจ บรรจุภัณฑ์ธุรกิจเฮลท์แคร์รวมถึงธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน บริษัทฯ คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการ เข้าซื้อกิจการของบีเจซี ในด้านต่างๆ อาทิเช่น การใช้ความสามารถในการผลิตสินค้า ของโรงงานบีเจซี ที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน เช่น โรงงานผลิตกระดาษทิชชู เพื่อผลิตสินค้าตราห้าง (House Brand) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เน้นถึงคุณภาพสินค้าแต่ราคาย่อมเยาว์ การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน ในการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และการก่อสร้าง โดยอาศัยความเชี่ยวชาญของ บีเจซี และบริษัทที่เกี่ยวข้องใน ด้านการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง การรวมกิจการด้านการขนส่ง และการใช้ ทรัพยากรต่างๆ ทั้งศูนย์กระจายสินค้าและระบบโลจิสติกส์ร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าและลด ค่าใช้จ่ายในระยะยาว ซึ่งนำไปสู่การขยายสาขาร้านค้าของบริษัทเพิ่มเติมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### 3.2.4 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

#### จุดแข็ง

- 1. มีความแข็งแกร่งด้านเงินลงทุน เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนสูง ใช้ในการขยายธุรกิจ
- 2. มีการทำการส่งเสริมการขาย และมีสินค้าราคาโปรโมชั่นเช่นเดียวและเทียบเท่ากับในร้านค้าไฮเปอร์มาร์เก็ต ขนาดใหญ่
- 3. แบรนด์เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ผู้บริโภครู้จักและมั่นใจแบรนด์ต่างๆในเครือบิ๊กซี ทำให้ Mini Big C สามารถ เข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายกว่าร้านค้าปลีกอื่นๆ
- 4. Mini Big C มีสินค้าที่หลากหลายมากกว่าร้านสะดวกซื้อทั่วไป ทั้งสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบคลุมไปถึง อาหารสดต่างๆ
- 5. สินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาถูก เมื่อเทียบกับร้านสะดวกซื้ออื่นๆ เพราะมีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกลุ่มบีเจซี ซึ่งเป็น หนึ่งในกลุ่มบริษัทชั้นนำของประเทศไทยซึ่งประกอบธุรกิจในกลุ่มค้าปลีกและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค
- 6. ระบบการขนส่งสินค้าที่ในปัจจุบันมีศูนย์กระจายสินค้าใหญ่ทั้งหมด 4 แห่ง ภายในประเทศไทย

#### จุดอ่อน

- 1. พนักงาน Mini Big C ไม่ค่อยมีมาตรฐานการทำงานและความชำนาญในการบริการ
- 2. Mini Big C ไม่ค่อยมีการทำการโฆษณา หรือการทำการประชาสัมพันธ์
- 3. ช่องทางการจัดจำหน่ายไม่เพียงพอ มีจำนวนสาขาน้อย ไม่ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆมากพอ
- 4. ไม่ค่อยมีเอกลักษณ์หรือจุดเด่นที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความแตกต่างจากคู่แข่ง
- 5. มีบริการอาหารพร้อมทานน้อยกว่าร้านสะดวกซื้อปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับอาหารพร้อมทานที่อร่อย หลากหลาย เพราะเป็นสินค้าที่มีกำไรสูง เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคมีความต้องการในยุคปัจจุบัน

## 3.2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)

	Weight	Rating	Weighted Score	Comments	
	1.มีสินค้าราคาโปรโมชั่นเช่นเดียวกับใน ร้านค้าไฮเปอร์มาร์เก็ต	0.10	3	0.3	บริษัทชั้นนำของประเทศไทยซึ่งประกอบธุรกิจในกลุ่มค้าปลีกและจำหน่าย สินค้าอุปโภคบริโภคมีโอกาสในเรื่องต้นทุนสินค้า
	2.แบรนด์เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค	0.05	4	0.2	เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงเดิมอยู่แล้ว เมื่อขยายธุรกิจมาเป็น Mini Big C ก็ สามารถเป็นที่รู้จักและน่าเชื่อถือ
จุดแข็ง	3.มีสินค้าที่หลากหลายมากกว่าร้าน สะดวกซื้อทั่วไป	0.10	4	0.4	มีสินค้าทั้งอุปโภคและบริโภค และมีอาหารสดด้วย ครอบคลุมความต้องการ ของผู้บริโภค
	4.มีความแข็งแกร่งด้านเงินลงทุน	0.05	4	0.2	เป็นบริษัทที่มีเงินทุนสูง มีทุนในการลงทุนขยายสาขา ประชาสัมพันธ์
	5.สินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาถูก	0.10	4	0.4	ผู้ถือหุ้นหลักเป็นกลุ่มบีเจซี บริษัทชั้นนำของประเทศไทยประกอบธุรกิจในกลุ่ม ค้าปลีก จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค
	1.พนักงานบริการไม่ค่อยมีมาตรฐาน	0.15	2	0.3	มีข่าวเสียในการบริการตามสื่อออนไลน์จำนวนมากถึงการบริการที่ไม่ดีของ Mini Big C
จุดอ่อน	2.ไม่ค่อยมีการทำการโฆษณา หรือการทำ การประชาสัมพันธ์	0.15	2	0.3	มีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อย และไม่น่าสนใจทำให้ลูกค้าไม่ทราบถึง โปรโมชั่นหรือจดจำ Mini Big C
ี จุพยยน	3.สาขาน้อย ไม่เพียงพอ	0.15	3	0.45	ปัจจุบันมีจำนวนสาขาน้อย ไม่ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
	4.ภาพพจน์ไม่มีเอกลักษณ์หรือจุดเด่น	0.10	3	0.3	เมื่อนึกภาพ Mini Big C ผู้บริโภคไม่รู้สึกว่าแตกต่างจากร้านสะดวกซื้ออื่นๆ
	5.มีบริการอาหารพร้อมทานน้อยกว่า 0.0		3	0.15	ร้านสะดวกซื้อปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับอาหารพร้อมทานที่อร่อย โดดเด่น ครบครัน เพราะเป็นสินค้าที่มีกำไรสูง เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคมีความต้องการ
	คะแนนรวม	1.00		3	

สรุป: คะแนนของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยในอุตสาหกรรมเท่ากับ 3.00 สามารถประเมินได้ว่าเท่ากับเกณฑ์เฉลี่ย ปัจจัยภายในที่มีผลต่อกิจการ ได้แก่ มีสินค้าที่ หลากหลายมากกว่าร้านสะดวกซื้อทั่วไป สินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาถูก แต่พนักงานบริการไม่ค่อยมีมาตรฐาน กิจการไม่ค่อยมีการทำการโฆษณาหรือการทำการประชาสัมพันธ์ และมีจำนวนสาขาน้อยไม่ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

# 🖶 4.การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

## 4.1 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS)

	Internal and External Factors		Weight Ratin		Weighted Rating		Duration		Comments
					Score	Short	Intermediate	Long	
	จุดแข็ง	1.มีสินค้าหลากหลายกว่า ร้านสะดวกซื้อทั่วไป	0.05	4	0.20		Х		มีสินค้าทั้งอุปโภคและบริโภค และมีอาหารสดด้วย ครอบคลุม ความต้องการของผู้บริโภค แต่ยังมีอาหารแบบพร้อมทานน้อย
	·	2.สินค้าอุปโภคบริโภคมี ราคาถูก	0.10	5	0.50		Х		ผู้ถือหุ้นหลักเป็นกลุ่มบีเจซี บริษัทชั้นนำของประเทศไทย ประกอบธุรกิจในกลุ่มค้าปลีก จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค
		1.พนักงานบริการไม่ค่อยมี มาตรฐาน	0.10	3	0.30		Х		มีข่าวแง่ลบในการบริการตามสื่อออนไลน์จำนวนมากถึงการ บริการที่ไม่ดีของMini Big C
	จุดอ่อน	2.ไม่ค่อยมีการทำการ โฆษณา หรือการทำการ ประชาสัมพันธ์	0.10	3	0.30	X			มีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อย และไม่น่าสนใจ ลูกค้าไม่ ทราบโปรโมชั่น,ไม่สนใจMini Big C
		3.มีสาขาน้อย ไม่ ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ	0.15	2	0.30		X		ปัจจุบันมีจำนวนสาขาน้อยเพียง 465 สาขา ไม่ครอบคลุมพื้นที่ ต่างๆมากพอ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

โอกาส	1.ธุรกิจต่างๆพยายามสร้าง พันธมิตรทางธุรกิจ	0.10	4	0.40	X	เป็นโอกาสดีที่จะสร้างพันธมิตรทางการค้า เปิดสาขาในพื้นที่ ต่างๆเช่น ปั้มน้ำมัน เป็นต้น และได้สินค้าที่น่าสนใจมาในราคา ที่ไม่สูงจากคนกลาง
	2. แนวโน้มนักลงทุนและ ผู้สนใจต้องการเปิดร้าน แฟรนไชส์มากขึ้น	0.10	3	0.30	X	ต้องการเปิดร้านแฟรนไชส์มากขึ้น เช่น คนรุ่นใหม่ที่ต้องการจะ เป็นเจ้าของธุรกิจ หรือผู้ที่อยู่ในวัยเกษียณมองหาธุรกิจส่วนตัว
	1.สินค้าที่สามารถทดแทน จำนวนมาก	0.10	3	0.30	X	มีร้านค้าสะดวกซื้อที่เป็นเจ้าตลาด มีสาขาครอบครัวหลายพื้นที่ มากกว่า
	2.ต้นทุนมีแนวโน้มที่จะ ปรับตัวสูงขึ้น	0.10	4	0.40	X	ต้นทุนขยับสูงขึ้นเช่น ค่าแรงงานหรือค่าก่อสร้างอาคาร/ร้าน อัตราค่าเช่าพื้นที่
อุปสรรค	3.คู่แข่งมีระบบการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่มี ประสิทธิภาพ	0.10	3	0.30	X	7-11 ใช้ทรัพยากรจากโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์และ Mini Big C ใช้พนักงานทั่วไปมีกระบวนการทำงานและการบริการที่ไม่ดีเท่า คู่แข่ง
	คะแนนรวม	1.00		2.9		

สรุป: คะแนนของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยในอุตสาหกรรมเท่ากับ 2.90 สามารถประเมินได้ว่าต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อกิจการ ได้แก่ ธุรกิจต่างๆพยายามสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แนวโน้มนักลงทุนและผู้สนใจต้องการเปิดร้านแฟรนไชส์เพิ่มมากขึ้น แต่กิจการ Mini Big C ยังมีจำนวนสาขาน้อย ซึ่งไม่ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ อีกทั้งยังมีคู่แข่งที่มีศักยภาพและสินค้าที่สามารถทดแทนจำนวนมาก ทำให้กิจการมีต้นทุนที่จะใช้ในการปรับตัวสูงขึ้น

## 4.2 วิเคราะห์ TOWS Matrix

### **TOWS MATRIX**

Internal (IFAS) factors  External factors (EFAS)	<ul> <li>จุดแข็ง (Strengths)</li> <li>มีสินค้าที่หลากหลายมากกว่าร้าน สะดวกซื้อทั่วไป</li> <li>สินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาถูก</li> </ul>	<ul> <li>จุดอ่อน (Weaknesses)</li> <li>พนักงานบริการไม่ค่อยมีมาตรฐาน</li> <li>ไม่ค่อยมีการทำการโฆษณา หรือ การทำการประชาสัมพันธ์</li> <li>มีสาขาน้อย ไม่ครอบคุลมพื้นที่ ต่างๆ</li> </ul>
โอกาส (Opportunities)  1. แนวโน้มการเติบโตของร้าน สะดวกซื้อ  2. แนวโน้มนักลงทุนและผู้สนใจ ต้องการเปิดร้านแฟรนไชส์มากขึ้น	SO Strategies กลยุทธ์เชิงรุก ขยายสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆทั่ว ประเทศเพิ่มมากขึ้น ให้เข้าถึงผู้บริโภค ได้ง่าย และมีการดึงดูดกลุ่มนักลงทุน และผู้สนใจต้องการเปิดร้านแฟรนไชส์ มากขึ้น	WO Strategies กลยุทธ์เชิงแก้ไข เน้นการโฆษณา ประชาสัมพันธ์เพื่อ สื่อสารว่า Mini Big C มีสินค้าที่ หลากหลายและราคาถูกครอบคลุม ความต้องการของผู้บริโภคจัดหา
<ul> <li>อุปสรรค (Threats)</li> <li>1. สินค้าที่สามารถทดแทนจำนวน มาก</li> <li>2. ต้นทุนมีแนวโน้มที่จะ ปรับตัวสูงขึ้น</li> <li>3. คู่แข่งมีระบบการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิ- ภาพ</li> </ul>	ST Strategies กลยุทธ์ป้องกัน มีสินค้าที่หลากหลายมากกว่าร้าน สะดวกซื้อทั่วไป แต่คู่แข่งร้านสะดวกซื้อ ทั่วไปที่สามารถทดแทนกันได้จำนวน มาก จำเป็นต้องพยายามขยายจำนวน สาขาให้ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆให้มากขึ้น	WT Strategies กลยุทธ์เชิงรับ ต้นทุนมีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้น ไม่ค่อยมีการทำการโฆษณา หรือการ ทำการประชาสัมพันธ์ เน้นการโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ เนื่องจากมีต้นทุนต่ำ และไม่จำกัด ขอบเขตการสื่อสาร

# 4.3 ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอ (Strategic Alternatives Recommended Strategies)

ระดับ กลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่ เหมาะสม
กลยุทธ์ ระดับ	1. การเจริญเติบโต	1. มีทรัพยากรทางด้านบุคคล ด้าน	1. คู่แข่งมีความเชี่ยวชาญ	ระยะสั้น ระยะ
องค์กร	(Growth Strategic)	เงินทุน จุดแข็งที่มีความเชี่ยวชาญ ที่	เช่นเดียวกัน	กลาง กลยุทธ์
Corporate	1.1 เติบโตที่มุ่งเน้น	ก่อให้เกิดการเติบโตที่ดีและลดของ	2. การขยายสาขาจะต้องใช้	เติบโต ในแนว
Strategy	ความเชี่ยวชาญ	เสียที่เกิดขึ้น	ต้นทุนสูง	ระนาบ
		2. ธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทร้าน		(Horizontal
		สะดวกซื้อเติบโตสอดคล้องกับจุด แข็งองค์กร		Integration)
	1.1.1 เติบโตในแนวดิ่ง	1. สร้างความได้เปรียบในการ	1. มีต้นทุนในการพัฒนาสูง	
	(Vertical Integration)	แข่งขัน	2. ใช้ทรัพยากรบุคคลใน	
		2. มีความเชี่ยวชาญในการจัดการ	จำนวนมากเพื่อเกิดความ	
		supply chain ร้านสะดวกซื้อ	สมบูรณ์แบบ	
	1.1.2 เติบโตในแนว	1. สร้างความได้เปรียบทางการ	1. ใช้ทรัพยากรบุคคลมาก	
	ระนาบ (Horizontal	แข่งขันในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด	จัดการยากขึ้น	
	Integration)	2. สร้างความประทับใจต่อลูกค้า ได้	2. อาจจะไม่เกิดความ	
		เป็นช่องทางที่อยู่ใกล้ชิดลูกค้ามาก	เชี่ยวชาญในทุกๆงาน	
		ที่สุด		
	2. กลยุทธ์การรักษา	1. ลดความเสี่ยงและความไม่	1. ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาใน	
	เสถียรภาพ (Stable	แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ	องค์กร	
	Strategy)	2. สามารถมองสถานการณ์ต่างๆ ที่	2. อาจจะเป็นผู้ตามในตลาด	
		จะเกิดภายนอกได้	3. คู่แข่งสามารถเติบโตและ	
		3. เหมาะกับการแก้ปัญหาระยะสั้น	เก็บส่วนแบ่งตลาดได้เพิ่มขึ้น	
	3. กลยุทธ์การตัดทอน	1. สามารถลดจำนวนสาขาที่ไม่มีผล	1. สูญเสียโอกาสในการ	
	(Retrench Strategy)	ประกอบการดี	ดำเนิน ธุรกิจ	
		2. สามารถนำบุคลากรไปทำงานอื่น	2. สูญเสียส่วนแบ่ง	
		ที่ต้องการ	การตลาด	
		3. ลดการสูญเสียรายได้ที่ไม่		
		ก่อให้เกิดประโยชน์		

ระดับ กลยุทธ์	ทางเลือก กลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เหมาะสม
ระดับธุรกิจ	1.กลยุทธ์ผู้นำด้าน	1.สามารถตั้งราคาในระดับที่ต่ำ	1.ง่ายต่อการเลียนแบบจาก	กลยุทธ์ผู้นำด้านราคา
(business	ราคา	กว่าคู่แข่งได้ในสินค้าหลักที่จัด	คู่แข่งรายใหม่ๆที่เข้ามาใน	เนื่องจากสินค้ามีการ
level)		จำหน่าย	ตลาด	จัดจำหน่ายในราคาที่
		2.สามารถดึงดูดผู้บริโภคที่เน้น	2.คู่แข่งในธุรกิจประเภท	ถูกกว่าคู่แข่งอื่นๆ ซึ่ง
		ความสนใจด้านราคาได้	เดียวกันอาจสามารถควบคุม	เป็นทางเลือกให้กับ
		3.มีการจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่	ต้นทุนให้ต่ำได้เช่นเดียวกัน	ผู้บริโภคที่ให้ความ
		ต่ำกว่าคู่แข่งได้		สนใจทางด้านราคา
	2.กลยุทธ์ผู้นำด้าน	1.สร้างเอกลักษณ์ในการดึงดูด	1. อาจมีการเพิ่มค่าใช้จ่ายใน	เป็นหลักได้
	ความแตกต่าง	ผู้บริโภคได้ในด้านราคาที่ถูกกว่า	การพัฒนาด้านอื่นๆแทน	
		2.มีการจัดการส่งเสริมการขาย		
		สินค้าในราคาที่ถูกกว่าคู่แข่ง		
		รายๆอื่น		
	3. กลยุทธ์ผู้นำสนาม	1.สามารถจัดสรรสินค้าได้ตรง	1.สินค้าที่จัดจำหน่ายไม่	
	เล็ก	ตามความต้องการของผู้บริโภค	สามารถตอบโจทย์กับผู้บริโภค	
		มากขึ้น	ได้ทุกกลุ่ม	
		2.สามารถเลือกทำเลที่ตั้งในการ		
		ขยายสาขาที่เหมาะสมกับ		
		กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ได้		
	4. กลยุทธ์ผู้นำด้าน	1.สร้างโอกาสใหม่ๆทางด้าน	1. ต้นทุนในการพัฒนาสูง	
	ต้นทุนสนามเล็ก	ราคาเพื่อสามารถตอบโจทย์กลุ่ม	2. อาจก่อให้เกิดกำไรไม่มาก	
		ลูกค้าได้ตรงกลุ่มมากขึ้น	นักเนื่องจากเป็นการเน้นลูกค้า	
			เฉพาะกลุ่ม	
			3. บริษัทมีความเสี่ยงสูงเมื่อ	
			ความต้องการของลูกค้า	
			เปลี่ยนไป	

## กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy Formulation)

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ ทำให้ Mini Big C ต้องกำหนดกลยุทธ์ใน ระดับปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ ดังนี้

## กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

<u>กลยุทธ์ด้านสินค้า</u>

คัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาประหยัดและนำมาจำหน่ายในราคาถูกที่สุด เพื่อที่จะตอบสนองต่อความ ต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นสินค้าอุปโภคบริโภคสำหรับการจับจ่ายใช้สอยเร่งด่วนที่จำเป็นสำหรับ ชีวิตประจำวันเพื่อความสะดวก รวมทั้งอาหารสดต่างๆ และการบริการอื่นๆ ที่นำเข้ามาเป็นส่วนเสริมที่ให้สามารถ บริการลูกค้า เสมือนเป็นจุดบริการที่ครอบคลุมทุกอย่างตลอด 24 ชั่วโมง และเพิ่ม shelf pure ที่เป็นสินค้า ประเภทยาและอาหารเสริม ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

### <u>กลยุทธ์ด้านราคา</u>

มีการกำหนดราคาสินค้าต่ำกว่าตลาดในสินค้าบางประเภท ส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคในเครือ BJC และสินค้าอื่นๆ ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อให้ Mini Big C สามารถแข่งขันในตลาดค้าปลีกประเภทร้าน สะดวกซื้อที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบันได้ จัดให้มีพนักงานที่ทำหน้าที่ในการคอยตรวจสอบราคากับ ทางคู่แข่งขันในทุกๆสัปดาห์ เพื่อที่จะสามารถกำหนดราคาสินค้าได้ถูกกว่าคู่แข่ง สามารถดึงดูดความสนใจจากกลุ่ม ผู้บริโภคได้

### <u>กลยุทธ์ด้านการจำหน่าย</u>

เพิ่มสาขาของ Mini Big C จำนวน 500 สาขา ภายใน 3 ปี เพื่อเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้ สามารถกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง เป็นการดึงดูดลูกค้าและเป็นการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น กระตุ้น ยอดขายให้กับบริษัท

### <u>กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย</u>

มีการส่งเสริมการขายสินค้าอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกๆเดือน รวมถึงการจัดทำโปรโมชั่นและแคมเปญ ต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการสินค้าภายใน Mini Big C และยังมีการโฆษณาสินค้าผ่าน ทางสื่อต่างๆเช่นโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ แจกโบรชัวร์กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด และทำการโฆษณา Mini Big C ผ่านทางสื่อต่างๆ หรือจัด Open House สำหรับผู้ประกอบการที่มีความสนใจในการเปิดแฟรนไชส์ Mini Big C

### กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)

ปรับปรุงระบบการจัดการภายในร้าน Mini Big C ให้มีมาตรฐานทุกสาขา จัดโครงสร้างการบริหารงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแยกตามส่วนงาน โดยมีการจัดทำรายงานประจำเดือน ซึ่งจะทำให้เห็นผลการ ปฏิบัติงานของหน้าที่ต่างๆ ตามส่วนงาน และสามารถพิจารณาแก้ไขในจุดที่ควรปรับปรุงได้

จัดหาแหล่งวัตถุดิบเพิ่มเติมที่มีคุณภาพและต้นทุนที่เหมาะสม โดยการติดต่อ Supplier หลายๆรายเพื่อ เป็นตัวเลือกในการตัดสินใจในการจัดสรรสินค้าอุปโภคบริโภค ตลอดถึงการบริการอื่นๆ และกำหนดจำนวน พนักงานให้มีความเหมาะสมกับขนาดการผลิต และเหมาะสมกับสัดส่วนงานต่างๆที่ต้องรับผิดชอบ

### กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

จัดสรรงบประมาณ 1,000 ล้านบาทสำหรับการขยายสาขาจำนวน 500 สาขา โดยกำหนดให้มีอัตราส่วนที่ เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงจัดระบบการเงินและการลงทุน ให้สามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินในโครงการ ต่างๆขององค์กร และจัดหาแหล่งเงินทุนสาหรับการใช้ในการขยายธุรกิจ

### กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management Strategy)

จัดให้มีการอบรมพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในส่วนของงานที่พนักงานและ Area License ต้องรับผิดชอบ เพื่อทำให้ พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมในการทำงานให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และปลูกฝังบุคลากรให้มีใจรักในงาน บริการ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดทำกลยุทธ์จัดกิจกรรมการส่งเสริมการ อบรมพนักงานเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการของพนักงานในร้าน Mini Big C ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และลูกค้าทุกคนได้รับความพึงพอใจจากการบริการ

# 🖶 5. การนำกลยุทธ์ไปใช้ แผนปฏิบัติการ และการควบคุมประเมินผล

# 5.1 การนำกลยุทธ์ไปใช้ แผนปฏิบัติการ

งบ 1,000,000,000 บาท							
ใช้ลงทุนในปีที่ 1							
ส่งเสริมการตลาด	500,000,000						
ลงทุนเปิดร้าน	430,000,000						
ค่าอบรม	662,500						
รวม	930,662,500						
คงเหลือ	69,337,500						

ลงทุนขยายสาขาเอง 215 สาขา						
	คิดเป็น 43%					
ภาค	ขยายสาขา					
ภาคใต้	45					
ภาคกลาง	100					
ภาคตะวันออก	8					
ภาคอีสาน	22					
ภาคเหนือ	40					

Area license 225 สาขา								
คิดเป็น 45%								
จังหวัด	จำนวนสาขา							
อุบลราชธานี	20	เชียงใหม่	25					
ศรีสะเกษ	15	ภูเก็ตและสมุย	15					
ประจวบคีรีขันธ์	5	ตรัง	20					
สงขลา	25	กระบี่	20					
3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	10	บึงกาฬ	10					
นครราชสีมา	5	บุรีรัมย์	15					
กำแพงเพชร	10	ขอนแก่น	10					
น่าน	10	ลำพูน	10					

ขยายสาขาโดยการขาย Franchise 60 สาขา
คิดเป็น 12%

จำนวนเคาน์เตอร์	จำนวนสาขา					
ลงทุนเอง		area license	Franchise			
3	161	169	45			
2	54	56	15			

## จำนวนการขยายสาขาในแต่ละปี

ประเภท	จำนวนสาขา						
∩ 1º P(1) N	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3				
ลงทุนเอง	161	54	-				
area license	169	56	-				
Franchise	45	15	-				
รวม	375	125	0				

ประเภทการลงทุน	เคาน์เ	รวม		
กรอยเพนเรยม นี้ห	3	2	9 991	
เปิดเอง 43%	อง 43% 161		215	
license 45%	169	56	225	
แฟรนไชส์ 12%	45	15	60	
รวม 375		125	500	

## การนำกลยุทธ์ไปใช้ งบประมาณทั้งสิ้น : 1,280 ล้านบาท ระยะเวลาในการดำเนินงาน 3 ปี ตั้งแต่ ปี 2561-2563

## 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร

มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยการเจริญเติบโตในแนวระนาบ (Horizontal Growth Strategy)

แนวทางการปฏิบัติ	ระยะเวลาในก	ระยะเวลาในการดำเนินงาน		งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	เกณฑ์ที่ใช้วัดผล
	ปี 2561	ปี 2562	ความสำคัญ			
ขยายสาขาจำนวน 375 สาขา						
ลงทุนเอง 161 สาขา			(2)	322,000,000	 ฝ่ายขาย	- กำไรเพิ่มขึ้น ≥ 1,500 ล้านบาท
Franchise 45 สาขา			(3)	-	ฝ่ายการตลาด	- มีจำนวนสาขา ≥ 500 สาขา
Area license 169 สาขา			(1)	-		( ภายใน 3 ปี )
ขยายสาขาจำนวน 125 สาขา						
ลงทุนเอง 54 สาขา			(2)	108,000,000		
Franchise 15 สาขา			(3)	-		
Area license 56 สาขา			(1)	-		

ในปีที่ 1 ขยายสาขาจำนวน 3 เคาน์เตอร์ จากการลงทุนเอง 161 สาขา, Franchise 45 สาขา, Area license 169 สาขา

ในปีที่ 2 ขยายสาขาจำนวน 2 เคาน์เตอร์ จากการลงทุนเอง 54 สาขา, Franchise 15 สาขา, Area license 56 สาขา

# 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านราคา

แนวทางการปฏิบัติ	ระยะเวลาในก	ระยะเวลาในการดำเนินงาน		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	เกณฑ์ที่ใช้วัดผล
	ปี 2561	ปี 2562	ความสำคัญ	(บาท)		
-รับประกันสินค้าบางรายการถูกกว่าร้าน สะดวกซื้ออื่นๆ			(1)	-	ฝ่ายปฏิบัติการ	ยอดขายต่อสาขา ≥ 4% ต่อปี
-ลดราคาสินค้าลง แม้ว่ากำไรต่อหน่วยจะ				-	ฝ่ายการตลาด	อัตราการหมุนเวียนสินค้า
ลดลง แต่ทำให้มียอดขายสูงขึ้น			(2)			ดังกล่าวเร็วขึ้น ≥ 5 %

# 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่

แนวทางการปฏิบัติ	ระยะเวลาในการดำเนินงาน		ลำดับ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	เกณฑ์ที่ใช้วัดผล	
388 871 1411 18 CS 271	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ความสำคัญ	(บาท)	พูงอักกับอั	3.102.1110.0
กลยุทธ์ด้านการตลาด ด้านสินค้า -เพิ่ม Shelf Pure สินค้าประเภทยาและอาหารเสริม				(4)	-	ฝ่ายการตลาด	ยอดขายสินค้าประเภท ยาและอาหารเสริม เพิ่มขึ้น ≥ 3% ต่อปี
<ul> <li>ด้านช่องทางการจำหน่าย</li> <li>-ขยายสาขาโดยใช้วิธีการลงทุนเอง 161 สาขา วิธี Franchise 45 สาขา</li> <li>และ Area license 169 สาขา</li> <li>-ขยายสาขาโดยใช้วิธีการลงทุนเอง 54 สาขา Franchise 15 สาขา และ</li> <li>Area license 56 สาขา</li> </ul>				(1)	430,000,000	ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด	การเพิ่มขึ้นของสาขาใน แต่ละพื้นที่
<ul> <li>ด้านส่งเสริมการตลาด</li> <li>ส่งเสริมการขาย จัดทำโปรโมชั่นและแคมเปญต่างๆ</li> <li>โฆษณา Mini Big C ผ่านทางสื่อต่างๆ</li> <li>จัด Open House กระตุ้นกลุ่มลูกค้าที่สนใจ Franchise</li> </ul>				(2)	850,000,000	ฝ่ายการตลาด	-ช่วงโปรโมชั่นมียอดขาย เพิ่มสูงขึ้นตามเกณฑ์ที่ กำหนด -ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เพิ่มขึ้น≥15% -ยอดขาย Franchise เพิ่มขึ้น ≥ 20รายต่อการ จัด Open House 1ครั้ง

กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล -จัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ในส่วนของงานที่ Area license และผู้จัดการร้าน ต้องรับผิดชอบ				(3)	2,300,000	ฝ่าย HR	Area license และ ผู้จัดการร้านทำงานได้ ตรงตามเป้าหมายที่วาง ไว้
--	--	--	--	-----	-----------	---------	--

ในปีที่ 1 ขยายสาขาจำนวน 3 เคาน์เตอร์ จากการลงทุนเอง 161 สาขา, Franchise 45 สาขา, Area license 169 สาขา ในปีที่ 2 ขยายสาขาจำนวน 2 เคาน์เตอร์ จากการลงทุนเอง 54 สาขา, Franchise 15 สาขา, Area license 56 สาขา

### 5.2 การควบคุมประเมินผล

นำกลยุทธ์มาดำเนินการ และใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการในการประเมินผลองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จพร้อม กำหนดตัว วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPI) เป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญซึ่ง จะก่อให้เกิดความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย
มุมมองด้านการเงิน - การเพิ่มขึ้นของยอดขาย - การเพิ่มขึ้นของกำไร	- ยอดขายเพิ่มขึ้น - กำไรสุทธิ	≥ 4% ต่อปี ≥ 1,500 ล้านบาท
<ul><li>มุมมองด้านลูกค้า</li><li>การใช้บริการได้สะดวกมากขึ้น</li><li>มีสาขาที่ครอบคลุมทุกพื้นที่</li></ul>	- จำนวนสาขา	≥ 500 สาขา
มุมมองด้านกระบวนการภายใน - ความหลากหลายของสินค้า ประเภทยาและอาหารเสริม	- ยอดขายสินค้าประเภทยา และอาหารเสริม	≥ 3% ต่อปี
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต - ทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน ของ Area license และ พนักงาน	- พนักงานทำงานได้ตรงตาม เป้าหมายที่วางไว้	ความผิดพลาดในการ ทำงานลดลง

# 🖶 6. ประมาณการผลการดำเนินงาน (งบกำไรขาดทุน)

## สรุปงบประมาณรายปีโดยสังเขป

	ผลการดำเนินงาน งบประมาณการผลกำไร			
	2561	2562	2563	
		รายได้เฉลี่ยต่อบิล 65 บาท		
รายได้	เติบโต 4%			
ยอดชายสาขาที่ลงทุนเอง	4,354,486,500	5,968,735,500	6,207,484,920	
รายได้จากกำไรขั้นต้นของ Franchise (27% ต่อเดือน)	1,562,746,770	2,135,805,165	2,221,237,372	
รายได้อื่น	262,415,000	92,623,700	7,273,700	
รวมรายได้	6,179,648,270	8,197,164,365	8,435,995,992	
ค่าใช้จ่าย	4,483,726,700	5,710,503,400	5,572,802,936	
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	1,695,921,570	2,486,660,965	2,863,193,056	
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้ 20%	339,184,314	497,332,193	572,638,611	
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	1,356,737,256	1,989,328,772	2,290,554,444	

<sup>\*</sup> หมายเหตุ : แนบรายละเอียดการคำนวณโดยละเอียดไว้ในภาคผนวก

## 🖶 ภาคผนวก

## การคำนวณรายได้ต่อวัน

## Mini Big C ที่ใช้เคาน์เตอร์จำนวน 3 เคาน์เตอร์

## รายได้ต่อบิลเฉลี่ย 65 บาท/คน

จำนวนชั่วโมง	เคาน์เตอร์ที่เปิด	คำนวณ	รายได้ต่อวัน
		6 ชั่วโมง x 60 นาที = 360 นาที	
6	3	360 นาที x 65 บาท = 23,400 บาท	70,200
		23,400 บาท x 3 เคาน์เตอร์ = 70,200 บาท	
		6 ชั่วโมง x 60 นาที = 360 นาที	
6	2	360 นาที x 65 บาท = 23,400 บาท	46,800
		23,400 บาท x 2 เคาน์เตอร์ = 46,800 บาท	
		8 ชั่วโมง x 60 นาที = 480 นาที	
8	1	480 นาที x 65 บาท = 31,200 บาท	31,200
		31,200 บาท x 1 เคาน์เตอร์ = 31,200 บาท	
4		เฉลี่ย 4 ชั่วโมงที่ไม่มีลูกค้า	0
		รวม	148,200
	เฉลี่ยรา	ยได้ต่อวันประมาณ 50%	74,100

## Mini Big C ที่ใช้เคาน์เตอร์จำนวน 2 เคาน์เตอร์

### รายได้ต่อบิลเฉลี่ย 65 บาท/คน

จำนวนชั่วโมง	จำนวนเคาน์เตอร์ที่เปิด	คำนวณ	รายได้ต่อวัน
		10 ชั่วโมง x 60 นาที = 600 นาที	
10	2	600 นาที x 65 บาท = 39,000 บาท	78,000
		39,000 บาท x 2 เคาน์เตอร์ = 78,000 บาท	
		10 ชั่วโมง x 60 นาที = 600 นาที	
10	1	600 นาที x 65 บาท = 39,000 บาท	39,000
		39,000 บาท x 1 เคาน์เตอร์ = 39,000 บาท	
4		เฉลี่ย 4 ชั่วโมงที่ไม่มีลูกค้า	0
		รวม	117,000
	เฉลี่ยรา	ยได้ต่อวันประมาณ 70%	81,900

# ประมาณการรายได้ต่อปี

รายได้รวมของทุกสาขาในปี 2561			
ประเภท	รายได้ต่อวัน		
	100%	27%	
ลงทุนเอง	11,930,100	-	
Area license	-	3,381,183	
Franchise	-	900,315	
รวมรายได้ต่อวัน	11,930,100	4,281,498	
รายได้ต่อปี	4,354,486,500	1,562,746,770	
รวมรายได้ต่อปี	5,917,233,270		

รายได้รวมของทุกสาขาในปี 2562			
ประเภท	รายได้ต่อวัน		
	100%	27%	
ลงทุนเอง	16,352,700	-	
Area license	-	4,619,511	
Franchise	-	1,232,010	
รวมรายได้ต่อวัน	16,352,700	5,851,521	
รายได้ต่อปี	5,968,735,500	2,135,805,165	
รวมรายได้ต่อปี		8,104,540,665	

ในปี 2563 คาดการณ์ว่ายอดขายของ Mini Big C จะเติบโตขึ้น 4%

รายได้รวมของทุกสาขาในปี 2563			
ประเภท	รายได้ต่อวัน		
	100%	27%	
ลงทุนเอง	17,006,808.00	-	
Area license	-	1,281,290	
รวมรายได้ต่อวัน	17,006,808	6,085,582	
รายได้ต่อปี	6,207,484,920	2,221,237,372	
รวมรายได้ต่อปี	8,428,722,292		

## งบประมาณการงบกำไรขาดทุน

## สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561,2562และ2563

หน่วย : บาท

	หน่วย : บาท		
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
รายได้			
สาขาที่ลงทุนเอง			
ยอดขาย	4,354,486,500	5,968,735,500	6,207,484,920
หัก ต้นทุนขาย	3,483,589,200	4,774,988,400	4,965,987,936
กำไรขั้นต้น	870,897,300	1,193,747,100	1,241,496,984
Franchise,			
รายได้จากการขาย Franchise	256,800,000	85,200,000	-
รายได้จากกำไรขั้นต้นของ Franchise (27% ต่อเดือน)	1,562,746,770	2,135,805,165	2,221,237,372
รายได้จากการบริการ	,		
ค่าธรรมเนียมแรกเข้าสินค้า	2,100,000	900,000	450,000
ค่าลงโฆษณาในโบรชัวร์	500,000	500,000	500,000
ค่าเช่าพื้นที่ (ตู้ ATM)	86,400	115,200	115,200
ค่าจัดรายการพิเศษ	900,000	1,200,000	1,500,000
ค่าธรรมเนียมการจ่ายบิล, บริการเสริม	2,028,600	4,708,500	4,708,500
รายได้	2,696,059,070	3,422,175,965	3,470,008,056
ค่าใช้จ่าย			
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	15,000,000	12,000,000	10,000,000
ค่าใช้จ่ายในการเปิด Franchise	214,000,000	71,000,000	
ค่า Area license (ส่วนแบ่งจากการขาย Franchise)	16,900,000	5,600,000	
เงินเดือนพนักงาน	24,150,000	31,170,000	31,170,000
ค่าส่งเสริมการตลาด	500,000,000	300,000,000	50,000,000
ค่าอบรมผู้จัดการร้าน	562,500	750,000	750,000
ค่าอบรม Area license	100,000	100,000	
เงินเดือนผู้จัดการร้าน	4,025,000	5,375,000	5,375,000
ค่าสาธารณูปโภค	225,400,000	509,520,000	509,520,000
ค่าใช้จ่าย	1,000,137,500	935,515,000	606,815,000
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	1,695,921,570	2,486,660,965	2,863,193,056
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้ 20%	339,184,314	497,332,193	572,638,611
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	1,356,737,256	1,989,328,772	2,290,554,444

#### แผนฉุกเฉิน ( Contingency Plan )

้ วัตถุประสงค์ : เพื่อเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ที่อยู่เหนือ

Mini Big C จะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนดำเนินงานไว้ แต่อาจมีบางกรณีที่แผนไม่ได้เป็นไปตามที่ได้วางไว้ สาเหตุอาจมาจากปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งอยู่นอกเหนือการคาดการณ์ อย่างไรก็ตามเพื่อลดความเสี่ยงสิ่งที่อาจจะ เกิดในอนาคต ควรมีการจัดแผนสำรองฉุกเฉินไว้ ดังนี้คือ

## กรณีที่ 1 กรณีที่มีการขยายสาขารูปแบบแฟรนไชส์ไม่ตรงตามเป้าหมายของแผนที่กำหนดไว้ 285 สาขา ภายในระยะเวลา 2 ปี

#### แนวทางการแก้ไข

- 1. วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถขยายสาขาได้ตามเป้าหมาย
- 2. ดำเนินการแก้ไขโดยเร่งขยายให้ครบภายในระยะเวลา 3 ปี ( 2563 )
- 3. มีการทำข้อเสนอจูงใจกลุ่มเป้าหมายแฟรนไชส์ให้มากขึ้น อาทิเช่น การลดราคาแฟรนไชส์ เป็นต้น

### กรณีที่ 2 กรณีที่มียอดกำไรสุทธิน้อยกว่า 1500 ล้านบาท ในเวลาระยะเวลา 1.5 ปี

#### <u>แนวทางการแก้</u>ไข

- 1. วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถทำกำไรได้ตามเป้าหมาย
- 2. เน้นการทำการส่งเสริมการตลาดกับกลุ่มเป้าหมาย ให้มากยิ่งขึ้น เช่น การทำการส่งเสริมการขาย การทำโฆษณา เป็นต้น
- 3. ทำการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดตัวเงินมากพอ
- 4. ปรับลดสินค้าที่ยอดขายไม่ถึงเป้าและมีต้นทุนเก็บที่สูง

#### กรณีที่ 3 กรณีผลกำไรดีกว่าเป้าหมายที่วางไว้

### <u>แนวทางการปฏิบัติ</u>

- 1. เก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่ทำให้ Mini Big C ประสบความสำเร็จในการสร้างกำไรได้ดีเพื่อนำไปใช้ในการทำแผน ธุรกิจในอนาคต
- 2. นำผลกำไรที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน สร้างการคืนกำไรสู่สังคม อาทิเช่น การทำ CSR , การ สร้างมูลนิธิ Mini Big C เป็นต้น

#### บรรณานุกรม

**กลยุทธ์ใหม่ ปี 60 "บิ๊กซี" ทุ่ม 1 ล้านขยายสาขา ลดขายเหล้า-บุหรี่ เหตุไม่ทำกำไร** . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://springradio.in.th/hotonline.php?menu\_id=5&content\_id=3036&submenu\_id=22&page=11 . สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2560 .

**จุดเปลี่ยน ไฮเปอร์มาร์เก็ต เมื่อ เทสโก้ โลตัส-บิ๊กซี สร้างดาวคนละดวง** . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <a href="https://columnist.smartsme.tv/pawana/1364">https://columnist.smartsme.tv/pawana/1364</a> . สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2560 .

**ตามรอยโมเดลร้านสะดวกซื้อในปั๊มน้ำมัน** . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<u>http://oknation.nationtv.tv/blog/magketing/2016/05/31/entry-1</u>. สีบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2560 .

**ทีซีซี โลจิสติกส์ แอนด์ แวร์เฮ้าส์ จำกัด** . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.manager.co.th/Weekend/ViewNews.aspx?NewsID=9590000015814 .สืบค้นเมื่อ 20 เมษยน 2560

**ี้บ๊กซี ซินเนอร์ยี่ ทีซีซี-โออิชิ เต็มสูบ สยายปีกไซซ์เล็กแตะพันสาขา** .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.plus.co.th/ข่าว-และ-บทความ/ข่าวสาร-และ-ความเคลื่อนไหว/ประเภท/บิ๊กซี-ซินเนอร์ยี่-ทีซีซี-โออิชิ-เต็ม สูบ-สยายปีกไซซ์เล็กแตะพันสาขา . สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2560 .

**บิ๊กซีเชื่อไฮเปอร์มาร์เก็ตคึกคัก . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :** http://www.thaipost.net/?q=บิ๊กซีเชื่อไฮเปอร์มาร์เก็ต คึกคัก . สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2560 .

**บิ๊กซีเปิดโมเดลมินิไฮเปอร์ เจาะอำเภอรอง /ย้ำผู้นำด้านราคารักษาฐานลูกค้า** . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <a href="http://www.thansettakij.com/content/53811">http://www.thansettakij.com/content/53811</a> .สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2560 .

**ผุด"มินิบิ๊กซี"เท่าตัวปีนี้ ขยายเพิ่มเป็น 800 สาขา** . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.posttoday.com/biz/news/476278 .สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2560 .

**มินิบิ๊กซี** .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <a href="http://corporate.bigc.co.th/th/about/minibigc/">http://corporate.bigc.co.th/th/about/minibigc/</a> .สืบค้นเมื่อ 8 เมษยน 2560 .

**มินิบิ๊กซี ขายแฟรนไชส์** .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <a href="http://shows.voicetv.co.th/voice-market/329967.html">http://shows.voicetv.co.th/voice-market/329967.html</a> . สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2560 .

**ลักษณะการประกอบธุรกิจของ 7-11** .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : https://www.cpall.co.th/Investor-Relations/ ข้อมูลบริษัท/ลักษณะการประกอบธุรกิจ . สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2560 .

ร้านสะดวกซื้อ Mini Big C .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/738923 . สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2560 .

รายงานประจำปี 2559 บริษัทบิ๊กซี ซุปเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด(มหาชน) . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <a href="http://bigc-th.listedcompany.com/ar.html">http://bigc-th.listedcompany.com/ar.html</a> . สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2560 .

สมรภูมิสะดวกซื้อ . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.prachachat.net/news\_detail.php?newsid=1480311083 .สืบค้นเมื่อ 20 เมษยน 2560 .

สมรภูมิ"สะดวกซื้อ"โค้งท้ายแข่งดุ แฟมิลี่มาร์ทสปีดแฟรนไชส์-มินิบิ๊กซีลั่นขึ้นเบอร์2 . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.fareastddb.com/buzz/?p=21205 . สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2560 .

ส่องกลยุทธ์ "BIG C & TESCO LOTUS" ลุยภาวะเศรษฐกิจ SLOW DOWN . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://marketeer.co.th/archives/80815 .สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2560 .

เปิดโมเดลใหม่ "มินิบิ๊กซี .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.prachachat.net/webmobile/news\_detail.php?newsid=1489639346 . สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2560 .

แฟรนไชส์มินิบิ๊กซี .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <a href="http://franchisethailand.org/franchise-mini-bigc/">http://franchisethailand.org/franchise-mini-bigc/</a> .สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2560 .

แอพพลิเคชั่น Big C Big Stamp .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.matichon.co.th/news/193424 . สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2560 .

**โบรชัวร์สินค้า มินิบิ๊กซี** . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://corporate.bigc.co.th/th/promotions/ebrochure/id/6218/ สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2560 .

**โปรโมชั่น มินิบิ๊กซี .** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <a href="http://kapowchic.com/k/21001">http://kapowchic.com/k/21001</a> . สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2560 .

Big C . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <a href="http://www.wow.com/wiki/Big\_C">http://www.wow.com/wiki/Big\_C</a> . สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2560 .

 Mini Big C ถูกสุดสุดไป . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
 http://www.thpromotion.com/mini-big-c-9-15-mar 

 2017/ . สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2560 .