# 

**รายงาน**

**เทสโก้ เอ็กซ์เพรสและตลาดโลตัส**

**จัดทำโดย**

นางสาวชนม์ธิดา จันทวดี รหัสนักศึกษา 5710510040

นางอาลี การีมี รหัสนักศึกษา 5710510366

นางสาวชุติมา ทิพย์รักษ์ รหัสนักศึกษา 5710513004

นางสาวนัสริญา หลังยาหน่าย รหัสนักศึกษา 5710513008

นายวรรธนันทน์ สุขบางนบ รหัสนักศึกษา 5710513050

นางสาวสมัชญา แก้วจินดา รหัสนักศึกษา 5710513053

**เสนอ**

ดร.พัฒนิจ โกญจนาท

รายงานเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา 460-410 STRATEGIC MANAGEMENT

ภาคการศึกษาที่ 2 ประจำปีการศึกษา 2560

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**คำนำ**

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา 460-410 STRATEGIC MANAGEMENT โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำและเสนอกลยุทธ์การขายสาขาภายใน 2 ปี (2562-2563) ของธุรกิจเทสโก้ เอ็กซ์เพรสและตลาดโลตัส ซึ่งได้ศึกษาจากเนื้อหาของข้อมูลทั่วไปของบริษัท ไม่ว่าจะเป็น ประวัติความเป็นมาของบริษัท วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ คู่แข่งทางการตลาด กระบวนการดำเนินงานหรือกระบวนการทางธุรกิจของบริษัท และกลยุทธ์ที่ผ่านมาของบริษัท เพื่อวางแผนกลยุทธ์ให้เทสโก้ เอ็กซ์เพรสและตลาดโลตัสให้ขยายสาขาเพิ่มขึ้น 200 สาขา ภายใน 2 ปี (2562-2563) ในการจัดทำรายงานครั้งนี้ หากรายงานฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด คณะผู้จัดทำขออภัย ณ ที่นี้ด้วย

คณะผู้จัดทำ

**สารบัญ(ต้องแก้ไขหน้าอีก)**

**เรื่อง หน้า**

**คำนำ ก**

**สารบัญ ข**

**1. บทสรุปผู้บริหาร 1  
2. สถานการณ์ปัจจุบัน 2** 2.1 ประวัติองค์กร 22.2 โครงสร้างองค์กร 2  
 2.3 คณะกรรมการบริหาร 3  
 2.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ 3  
 2.5 กลยุทธ์ปัจจุบัน 3  
 2.6 ผลประกอบการที่ผ่านมา 4 **3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ 5** 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 5  
 3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป 5  
 3.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม 6  
 3.1.3 การวิเคราะห์คู่แข่งขันหลัก 8  
 3.1.4 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค 9  
 3.1.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS) 11  
 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 12  
 3.2.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร 13  
 3.2.2 ความสามารถหลักขององค์กร 15  
 3.2.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร 15  
 3.2.4 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน 15  
 3.2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS) 16 **4. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 18** 4.1 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS) 18  
 4.2 TOWS MATRIX 20  
 4.3 ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ 21  
 4.4 ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอ (Strategic Alternative Recommended Strategies) 21 **5. การนำกลยุทธ์ไปใช้ แผนปฏิบัติการ และการควบคุมประเมินผล 22  
6. ประมาณการการดำเนินงาน (งบกำไรขาดทุน) 30  
7. บรรณานุกรม 35**

**1. บทสรุปผู้บริหาร**

โลตัสเอ็กซ์เพรส เป็นรูปแบบร้านค้าปลีกสะดวกซื้อ บริหารโดยบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่นซิสเทม จำกัด มีสินค้าให้บริการกว่า 2600 รายการ ทั้งเครื่องอุปโภค บริโภค และอาหารสด รวมถึงมีบริการอื่นๆ เช่น บริการรับชำระบิล และบริการจองตั๋วรถทัวร์ โดยเปิดให้บริการในเทสโก้ โลตัส และเทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส มากกว่า 600 สาขา ซึ่งสามารถให้บริการลูกค้า 24 ชั่วโมง และยังมีสาขาในกรุงเทพฯ ปริมณฑล ตามอำเภอต่าง ๆ ในแต่ละจังหวัด และสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ บางแห่งอยู่ในสถานีบริการน้ำมันบางจาก

เนื่องจากในปัจจุบันร้านสะดวกซื้อมีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตมากขึ้นเนื่องด้วยผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่ต้องการความสะดวกสบาย และความรวดเร็วมากขึ้น จึงเป็นโอกาสที่ดีในการที่จะขยายตลาดได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงร้านสะดวกซื้อมีการแข่งขันสูงทั้งทางตรงเเละทางอ้อม การที่มีสาขาครอบคลุมในหลายพื้นที่จะเป็นโอกาสที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาด นอกจากนี้ยังมีการทำการส่งเสริมการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการด้วย

จากการวิเคราะห์องค์กรทั้งทางด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเเละการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้เเก่ ความสามารถหลักขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันองค์กร วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน การวิเคราะห์อุตสาหกรรม วิเคราะห์คู่แข่งหลัก วิเคราะห์โอกาสเเละอุปสรรค ได้มีแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์ที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งกลยุทธ์ในเชิงรับ เชิงรุก เชิงป้องกัน และเชิงแก้ไข

สำหรับการใช้กลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์การเติบโตแบบ Horizontal ด้วยการขยายสาขา เพื่อนเป็นการขยายฐานลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจนั้น ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานในการปฎิบัติงานของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้ได้บรรลุวัคถุประสงค์ที่วางไว้

ดังนั้นจึงต้องวางเเผนกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้คาดการณ์กันไว้

**2. สถานการณ์ปัจจุบัน**

**2.1 ประวัติองค์กร**

**2.1 ประวัติองค์กร**

*บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด  (Ek-Chai Distribution System Co., Ltd.)*

**ลักษณะการประกอบธุรกิจ** : ค้าปลีก

**ที่ตั้งสำนักงานใหญ่** :  629/1 หมู่ 10 ถนนนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่มกรุงเทพมหานคร 10230

**โทรศัพท์** :  02-797-9000

**โทรสาร**:  02-797-9811

**เว็บไซต์**   : [www.tescolotus.com](http://www.tescolotus.com)

**ทุนจดทะเบียน**   : 5,137,500,050 บาท



**เทสโก้ โลตัส**เป็นกลุ่มไฮเปอร์มาร์เก็ตในประเทศไทย ดำเนินการตั้งแต่ปี 2537 เดิมใช้ชื่อว่า*โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์*โดยเครือเจริญโภคภัณฑ์ ในนามของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่นซิสเทม จำกัด เปิดให้บริการสาขาแรกที่ซีคอนสแควร์    เครือเจริญโภคภัณฑ์ขายหุ้นส่วนใหญ่ให้กับกลุ่มเทสโก้เมื่อปี พ.ศ. 2541 ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติจากสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นที่มาให้เกิดการควบรวมชื่อเป็น เทสโก้โลตัสในปัจจุบัน

**2.2 โครงสร้างองค์กร**

หน้า |2

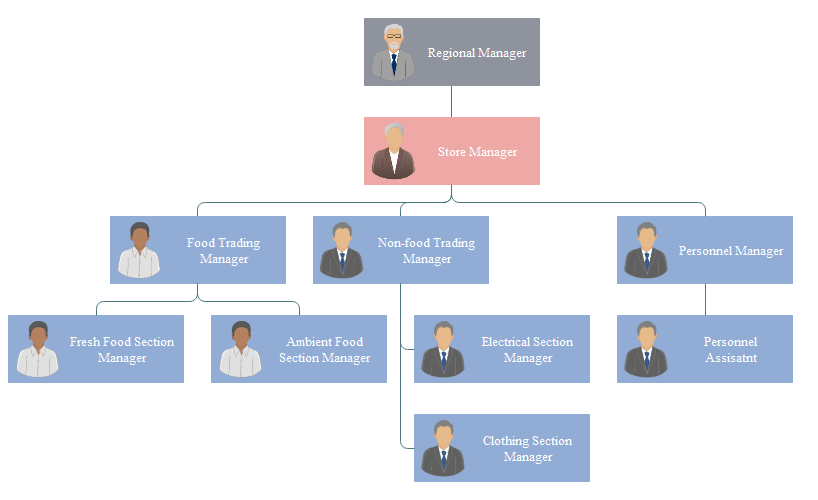
หน้า |2

หน้า |2

หน้า |2

หน้า |2

หน้า |2



**2.3 คณะกรรมการบริหาร**

1. นายสมพงษ์ รุ่งนิรัติศัย     ประธานกรรมการบริหาร
2. นางสาวสลิลลา สีหพันธุ์ รองประธานกรรมการฝ่ายกิจการบรรษัทเทสโก้ โลตัส
3. นางวรรณา สวัสดิกูล ประธานกรรมการบริหารฝ่ายธุรกิจออนไลน์
4. นายจักรกฤษณ์ จตุปัญญาโชติกุล รองประธานกรรมการฝ่ายธุรกิจออนไลน์

**2.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์**

* **วิสัยทัศน์**

เป็นผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกอันดับหนึ่ง สำหรับลูกค้าของเรา พนักงานของเรา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางธุรกิจและคู่ค้าของเรา ชุมชนของเราด้วยการเป็นธุรกิจค้าปลีกมาตรฐานโลก

พันธกิจ

* **วัตถุประสงค์**

บริการลูกค้าในประเทศไทย ให้ดียิ่งๆขึ้นทุกวัน

**2.5 กลยุทธ์ปัจจุบัน**

### ***1. ขยายสาขา***

จะมีการขยายสาขาเพิ่มอีก 105 สาขา แบ่งเป็นรูปแบบของไฮเปอร์มาร์เก็ต 11 สาขา ตลาด 5 สาขา และเทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส 89 สาขา ใกล้เคียงกับปีที่แล้ว ซึ่งปัจจุบันเทสโก้ โลตัสมีสาขารวมทั้งหมดกว่า1,900 สาขา ส่วนใหญ่เป็นเทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส 1,500 สาขา ไฮเปอร์มาร์เก็ต 180 สาขา ที่เหลือเป็นรูปแบบอื่น ๆ เช่น ตลาด, เอ็กซ์ตร้า, พลัสมอลล์ รวมแล้วในปีนี้จะสาขาทั้งหมด 2,000 สาขา

ทำเล ของสาขาที่โฟกัสมากขึ้นอยู่ที่ภาคกลาง และภาคอีสาน เพราะจำนวนประชากรเยอะ และมีโอกาสการเติบโตสูง

### ***2. รีโนเวตสาขาเดิม***

สาเหตุหลักที่เทสโก้ โลตัสได้ทำการรีโนเวตเพราะพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน ต้องการบริการที่ครบ การปรับพื้นที่ทำให้ลูกค้าได้ประสบการณ์ในการเดินช้อปปิ้งดีขึ้น และอยู่ในเทสโก้ โลตัสนานขึ้น เพราะปัจจุบัน คนต่างจังหวัดก็มีเทรนด์การใช้ชีวิตแบบคนเมือง ต้องมีไลฟ์สไตล์มาเสริม

ที่สำคัญ ทำให้เทสโก้ โลตัสมีรายได้จากค่าเช่ามากขึ้น เป็นรายได้ในระยะยาว โดยที่ไม่ต้องเหนื่อยขายของเองด้วย

### ***3. โฟกัสกลุ่มสินค้า อาหารสด***

การแข่งขันของซูเปอร์สโตร์ มีการแข่งขันราคากันอย่างดุเดือด โดยมีการใช้โปรโมชั่นตลอดทั้งปี เทสโก้ โลตัสเองแม้ยังจำเป็นต้องมีแต่ต้องหันไปมุ่งเน้นโฟกัสที่สินค้าบางกลุ่มที่ขายดี หรือที่ตรงกลุ่มเป้าหมายหลัก ที่เป็นกลุ่มแม่บ้านก็คืออาหารสดสินค้าแม่และเด็ก นมยูเอชที และขนม

ซึ่งทางเทสโก้ โลตัส ยังคงโฟกัสที่สินค้ากลุ่มนี้ เน้นคุณภาพและมีราคาที่คุ้มค่า ในส่วนของอาหารสด มีการจัดวางเชลฟ์สินค้าใหม่ตามพฤติกรรมคนไทยที่ชอบจับสินค้าเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าด้วย เพราะสินค้าอาหารสดเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคยังคงนิยมมาซื้อที่สโตร์อยู่

### ***4. ผลักดันออนไลน์มากขึ้น***

แม้ว่าสัดส่วนรายได้ของช่องทางออนไลน์จะยังน้อยมากก็ตาม เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมดของเทสโก้ โลตัส แต่มีการเติบโตสูงเป็น 3 หลัก ตอนนี้เทสโก้ โลตัสมีช้อปออนไลน์ 3 แพลตฟอร์มด้วยกัน ก็คือ เทสโก้ โลตัส ช้อปออนไลน์ เน้นส่วนของอาหารสด และสินค้าอุปโภคบริโภค มีสินค้ากว่า 20,000 รายการ Lazada เน้นสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า มีสินค้ากว่า 12,000 รายการ  และ Weloveshopping เน้นสินค้าความสวยความงาม มีสินค้ากว่า 4,000 รายการ

โดยมีการเพิ่มสินค้าในช่องทางออนไลน์มากขึ้น โดยที่จะไม่เจาะกลุ่มไหนเป็นพิเศษ แต่เน้นในการจับตาพฤติกรรมผู้บริโภคให้ทัน แล้วหาสินค้าให้ตรงกับเทรนด์นั้นๆ ตอนนี้เป็นเทรนด์ของความสวยความงาม ก็มีช่องทาง Weloveshopping เข้ามาเสริม

**2.6 ผลประกอบการที่ผ่านมา**

เทสโก้ โลตัส โดยเอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม ข้อมูล ณ 23 ต.ค. 2560 มีรายได้รวมกว่า 218,163 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4.83% จากปีก่อนมีรายได้รวมกว่า 208,119 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 0.25% จากปี 2558 มีรายได้รวมกว่า207,602 ล้านบาท

ส่วนกำไรสุทธิ ณ 23 ต.ค. 2560 มากกว่า 9,117 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 9.58% จากปี 2559 มีกำไรสุทธิกว่า 8,320 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 77.20% จากปี 2558 ที่มีกำไรสุทธิกว่า 4,695 ล้านบาท ติดลบ 48.34%

**3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์**

**3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

**3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป**

***ภาวะเศรษฐกิจ (Economics)***

เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ 3.8 โดยมีการใช้จ่ายภาครัฐเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ ตามกรอบรายจ่ายลงทุนภาครัฐประจำปีงบประมาณ 2561 ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง นอกจากนี้ การลงทุนภาครัฐที่เพิ่มขึ้น และความชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการเลือกตั้งยังจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจและช่วยกระตุ้นการลงทุนภาคเอกชนในประเทศได้มากขึ้น สำหรับอุปสงค์ภายนอกประเทศ คาดว่าเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าของไทยมีแนวโน้มขยายตัวได้ใกล้เคียงกับปีก่อนหน้า ซึ่งจะกระทบต่อการส่งออกสินค้าและบริการของไทยอันเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจไทยให้ขยายตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในด้านเสถียรภาพภายในประเทศ คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปในปี 2561 จะอยู่ที่ร้อยละ 1.4 (โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 0.9 – 1.9) ปรับตัวสูงขึ้นจากปีนี้ ตามการฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศ และราคาพลังงานที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป”

***เทคโนโลยี (Technological)***

เทคโนโลยีในปี 2561 ได้พัฒนาจนสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดเดิมๆ

-ปี 2561 เป็นปีแห่งการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ ปัญญาประดิษฐ์ หรือระบบ เอไอ (A.I. Artificial Intelligence) เป็นระบบสมองกลเลียนแบบการทำงานของสมองมนุษย์ สามารถคิดและตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง มีแนวโน้มว่าจะเข้ามาทำงานแทนที่มนุษย์ในรูปแบบงานที่มีความซ้ำซากมีรูปแบบแผนเดิมๆ

-ไอโอที ไอโอที (IoT - Internet of Things) เป็นระบบเชื่อมโยงเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ เข้ากับอินเทอร์เน็ต เพื่อตรวจสอบเก็บข้อมูล และสามารถปรับแต่งการทำงานได้ตามความต้องการของมนุษย์

-เออาร์และวีอาร์ มุมมองสู่โลกเสมือนจริง เทคโนโลยี เออาร์ (AR Augmented Reality) และวีอาร์ (VR Virtual Reality) เพิ่มการรับรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับโลกดิจิทัล เออาร์และวีอาร์ จะมีการนำมาใช้กับชีวิตมากขึ้น

***การเมืองเเละกฎหมาย  (Political-Legal)***

ปัจจุบันสถานการณ์สภาพแวดล้อมทางการเมืองมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ย่อมมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ หรือเปลี่ยนแปลงไปได้ภายใต้กรอบการเมือง ก็เป็นอิทธิพลต่อกิจกรรมของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องเริ่มจากการศึกษานโยบายทางการเมืองที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนิน ธุรกิจ เพราะถึงแม้ปัจจัยเหล่านี้เราควบคุมไม่ได้ แต่ก็เป็นปัจจัยที่เราควรตั้งรับเพื่อปรับ ธุรกิจของเราให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแนวทางการเมือง การปกครองของประเทศไทยยังคงเกิดความเสี่ยงที่ไม่แน่นอนด้วยปัญหาที่ยืดเยื้อมานานหลายปี ทำให้ความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจลดลง นักลงทุนต่าง ๆ จึงหันเหถอดถอนหุ้น ไม่กล้าเข้ามาลงทุน  ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องวางนโยบายและกำหนดมาตรการทุกๆ ด้านในการพัฒนา รัฐบาลจึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้ระบบเศรษฐกิจกลับมามีความเชื่อมั่นอีกครั้ง

***วัฒนธรรมเเละสังคม(Sociocultural)***

ปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยมีวิถีการใช้ชีวิตเเบบเร่งรีบ และต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น จึงทำให้ในอนาคต ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ ที่มีสินค้ามากมายทุกชนิด อาจไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการอีกต่อไป คนจะหันมานิยม ร้านขนาดเล็กที่สามารถซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น จึงได้มีโลตัสเอ็กเพรสเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

**3.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม**

โดยใช้ทฤษฎี Five Force Model ในการวิเคราะห์

* *ภาวะคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่*

การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่นั้นมีน้อยเพราะการทำ ธุรกิจค้าปลีกประเภทแบบ expressนี้ ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง เพราะต้องมีสินค้าหลากหลายประเภทสำหรับความต้องการใน ชีวิตประจำวัน ต้องมีคลังสินค้าและห้องเย็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการสินค้าให้ทันเวลา และเนื่องด้วยธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อมีรูปแบบของสินค้าและบริการที่ค่อนข้าง เหมือนกัน กลยุทธ์ของผู้ดำเนินธุรกิจแต่ละรายจำเป็นต้องคัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพราคาประหยัด พยายามจำหน่ายในราคาถูก เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ถ้าไม่สามารถสร้างความแตกต่างจะยากต่อการแข่งขันและยากที่ จะครองใจกลุ่มลูกค้าได้ ทำให้รายใหม่ที่จะเข้ามาต้องมีทุนที่สูงและยอมรับการคืนทุนที่ช้า

* *การแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน*

ในปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมรค้าปลีกเดียวกันมีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นมาก ซึ่งประกอบกับเศรษฐกิจของประเทศ ไทยในช่วงนี้ไม่ได้อยู่ในช่วงที่ดีพอสมควร ทั้งนี้ความต้องการของผู้บริโภคและอุปโภคในสินค้ายังคงมีอยู่ ซึ่งธุรกิจร้านค้าใหญ่ อย่าง เทสโก้ โลตัส ได้ทำการเปิดโมเดลใหม่อย่าง โลตัส เอ็กซ์เพรส ซึ่งเปิดในรูปแบบของร้านสะดวกซื้อคอนวิเนี่ยนส์ สโตร์ที่สามารถเข้าถึงผู้คนได้ทุกระดับชั้น สะดวก แต่เนื่องจากธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยนั้นมีคู่แข่งที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ตามอยู่มากมาย เช่น 108 Shop , Family Mart , รวมถึงร้านสะดวก  7-11 ที่มีสาขาส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดในปัจจุบันจึงอาจจะทำให้การแข่งขันมีความยากในแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดระหว่าง Lotus Express กับ 7-11และร้านสะดวกซื้อรายอื่น ที่เปิดมาเป็นเวลานานกว่าและจำนวนสาขาเยอะกว่า

* *ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทนและบริการ*

ในปัจจุบันการแข่งขันธุรกิจประเภทร้านค้าปลีกอยู่มากมาย ซึ่งมีการแข่งขันกันค่อนข้างที่จะสูง และ ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทและเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้คนในปัจจุบันต้องการ ความสะดวกสบายและความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการ  ทำให้มีระบบในการสั่งสินค้าผ่าน ทางออนไลน์ หรือทางแอพพลิเคชั่น อย่างเช่น Lazada Itruemart shopee 11street หรือ Alibaba แอพพลิเคชั่นสั่งซื้อของแบบและ ตามเว็บไซต์สั่งสินค้า เป็นต้น ซึ่งสะดวกสบายกว่าการที่จะต้องออกไปที่ร้าน ซึ่งระบบหรือแอพพลิเคชั่นต่าง ๆ เหล่านี้สามารถทำด้ง่าย ๆ และสะดวกเหมาะสำหรับคนยุคใหม่ โดยราคาที่ อยู่ในระบบเหล่านี้จะอยู่ในระดับเดียวกันกับร้านค้าปลีกหรือร้านสะดวกซื้อและในบางครั้งอาจจะมีการลดราคา ต่ำกว่าในร้านค้าทั่วไป  โดยสินค้าจะมาส่งถึงหน้าบ้านทันทีพร้อมในแอพลิเคชั่นยังมีระบบจัดการทางเงินที่จ่ายเงินได้ทันทีหรือสามารถจ่ายสินค้าที่ปลายทางได้

* *อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ*

ธุรกิจในอุตสาหกรรมค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก อีกทั้ง สินค้าและบริการส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนักอีกทั้ง ณ ปัจจุบันผู้บริโภคมีความฉลาดมากขึ้นสามารถเปรียบเทียบราคาสินค้าแต่ล่ะที่เพื่อความประหยัด ส่งผลให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเลือกซื้อสินค้าหรือใช้ บริการของคู่แข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้ออื่นๆ ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ กลุ่มธุรกิจ ค้าปลีกท้องถิ่น เนื่องจากลูกค้าเลือกที่จะซื้อสินค้าตามความสะดวกที่สุด และจะเลือกซื้อสินค้าที่มีราคาถูกแต่ คุณภาพดี ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูง หากธุรกิจไม่สามารถจัดหาสินค้าและบริการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

* *อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ*

เนื่องจากโลตัส เอ็กเพรสเป็นร้านค้าปลีกที่มีขนาดใหญ่และมีสาขาจำนวนมากและมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับสองของประเทศ อีกทั้งยังมีการกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่ง ทำให้คู่ค้า ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองกับบิ๊กซีต่ำเนื่องจากมีคู่ค้า ซัพพลายเออร์จำนวนหลายรายที่อยากจะติดต่อขายสินค้าให้กับโลตัสเอ็กเพรส และเมื่อ สามารถขายสินค้าให้กับโลตัสเอ็กซ์เพรสได้ก็เท่ากับว่าสามารถในการกระจายสินค้าของตนไปทั่วประเทศได้ง่ายขึ้น โดยอำนาจโลตัส เอ็กซ์เพรสจะแสดงออกเช่น โลตัสสามารถสร้างผลิตภัณฑ์จากแบรนด์ตัวเองได้จึงทำ ให้โลตัส เอ็กซ์เพรสมีความได้เปรียบในเรื่องของอ านาจการต่อรองราคาและกติกาซึ่งสามารถกำหนดกับคู่ค้าได้

* *แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสียอื่น*

ในปัจจุบันการแข่งขันธุรกิจประเภทร้านค้าปลีกเพิ่มขึ้นมากมาย ซึ่งมีการแข่งขันกันค่อนข้างที่จะสูง ทำให้ผู้ค้ามีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้น อีกทั้งปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้นและเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้คน ซึ่งผู้คนในปัจจุบันต้องการ ความสะดวกสบายและความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้มีระบบสั่งสินค้าผ่านทางออนไลน์  เช่น Shopee , Lazada เป็นต้นซึ่งมีบริการส่งถึงบ้าน ทำให้ผู้คนมีสะดวกสบายกว่าการที่จะต้องออกไปซื้อที่ร้าน บวกกับระบบสั่งสินค้าผ่านทางออนไลน์ มีโปรโมชั้นอยู่ตลอด ทำให้ Lotus Express ต้องปรับตัวและพัฒนาตัวเองเพื่อให้พร้อมกับการแข่งขันใน อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีก

**3.1.3 การวิเคราะห์คู่แข่งขันหลัก**

1. **คู่แข่งขันทางตรง**

*มินิบิ๊กซี*

รูปแบบร้านสะดวกซื้อที่ปรับปรุงมาจากร้านลีดเดอร์ไพรส์เดิม เน้นความสะดวกสบาย มีสินค้าให้บริการ 3,500 รายการทั้งเครื่องอุปโภค บริโภค และอาหารสด รวมถึงมีบริการอื่นๆ เช่น เคาท์เตอร์เซอร์วิส แรบบิทเซ็นเตอร์ เป็นต้น มีสาขาในกรุงเทพฯ ปริมณฑล ตามอำเภอต่าง ๆ ในแต่ละจังหวัด และสถานีบริการน้ำมันบางจาก

*เซเว่น-อีเลฟเว่น*

ในปัจจุบัน เซเว่น-อีเลฟเว่นในประเทศไทย มีจำนวนประมาณ 10,000 สาขา เฉพาะในกรุงเทพมหานครมีมากกว่า 500 สาขา รองลงมาคือเชียงใหม่ มีมากกว่า 200 สาขา ครอบคลุมแทบทุกพื้นที่ของประเทศ นอกจากนี้ ยังถือเป็นร้านค้าปลีกที่มีเครือข่ายมาก โดยมียอดขายเฉลี่ย 65,019 บาท ต่อวันต่อสาขา สินค้าหลักของเซเว่น-อีเลฟเว่น แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยแบ่งหมวดสินค้าออกเป็น อาหารและเครื่องดื่ม ร้อยละ 70 โดยสินค้าหลักๆ ได้แก่ เครื่องดื่ม อาหารและผักผลไม้พร้อมทาน ขนมปัง ขนมหวาน รวมไปถึงกาแฟ All Café เป็นต้น และสินค้าอุปโภคไม่รวมบัตรโทรศัพท์ ร้อยละ 30 โดยสินค้าหลักๆ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว Personal Care และ ของใช้ในบ้าน Household products เป็นต้น

*ร้านสะดวกซื้ออื่น*

ในปัจจุบันร้านสะดวกซื้ออื่นมีหลายธุรกิจ เช่น

**- 108 shop**

มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการขยายสาขาเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นทุกปี ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในปี 2004 ซึ่งมีเพียง 56 สาขา ต่อจากนั้นก็มีการพัฒนารูปแบบและระบบสนับสนุนเพิ่มขึ้นมากมายมาจนถึงทุกวันนี้ 108Shop เป็นร้านสะดวกซื้อที่มีการประชาสัมพันธ์หลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางหนังสือพิมพ์ นิตยสาร อินเตอร์เน็ต หรือสื่ออื่นๆ อีกมากมาย เพื่อให้คนไทยได้มีร้านสะดวกซื้อที่มีคุณภาพและราคาไม่สูงมากนัก

**- FRESH MART**

เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นหนักในการให้ความสะดวกสบายแก่ผู้ซื้อ จึงมีการปรับปรุงให้การบริการโดยจัดเป็นหมวดหมู่สินค้า จัดวางสินค้าอย่างเป็นระเบียบ มีป้ายบอกราคา ทางเดินเข้าออกสะดวก และการคิดเงินอย่างรวดเร็ว การให้ความเป็นกันเองเพื่อรักษาไว้ซึ่งหัวใจของลูกค้าให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นและบ่อยขึ้น

**-Family Mart**

เป็นกิจการค้าปลีกลักษณะร์านสะดวกซื้อ ที่ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค ที่เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง จึงอำนวยความสะดวกสำหรับลูกค้าทั้งในด้านเวลา สถานที่ และสินค้าที่มีให้เลือกอย่างครบครัน โดยในปัจจุบันในประเทศไทยมีอยู่ทั้งหมด 1,040 สาขา

1. **คู่แข่งขันทางอ้อม**

*ตลาดสด*

ตลาดสดมีทั้งของสดเเละของเเห้งขาย ซึ่งสินค้ามีทั้งราคาเเพงเเละถูกกว่าร้านสะดวกซื้อ แต่ลูกค้าสามารถต่อรองราคากับเเม่ค้าได้ ซึ่งแตกต่างกับสินค้าจากร้านสะดวกซื้อที่ไม่สามารถต่อรองราคาได้ จากจุดเด่นนี้ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะไปซื้อสินค้าจากตลาดสดเเทนที่จะไปซื้อจากร้านสะดวกชื้อ

*ช็อปปิ้งออนไลน์*

ช็อปปิ้งออนไลน์ มีจุดเด่นคือ สามารถเลือกสินค้าได้จากหลากหลายร้าน มีความสะดวกและประหยัดเวลาในการที่จะต้องออกไปซื้อสินค้าจากข้างนอก และยังมีเวลานานในการตัดสินใจซื้อสินค้านั้นๆ จึงทำเป็นทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะซื้อสินค้าออนไลน์มากกว่าการออกไปซื้อสินค้าจากร้านสะดวกซื้อต่างๆ

*ร้านโชวห่วย*

ร้านโชวห่วย มีจุดเด่นคือ มีการให้บริการที่เป็นมิตร  มีความยืดหยุ่นและความเป็นกันเองสูงโดยที่ผู้ขายมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในพื้อนที่ของตนเป็นอย่างดี ทั้งนี้เป็นจุดสำคัญที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังคงซื้อสินค้าจะร้านโชวห่วยอยู่

**3.1.4 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค**

**โอกาส**

**O1.ผู้บริโภคมีพฤติกรรมจับจายในร้านสะดวกซื้อมากขึ้น :**ในปัจจุบันผู้บริโภคมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป ซึ่งมีความเร่งรีบและต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น

และนิยมซื้อสินค้าจากร้านสะดวกซื้อเพิ่มมากขึ้น เพราะเป็นอาหารแบบพร้อมทาน

**O2. รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง :**เช่น ช็อปช่วยชาติการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งมวลชน

**O3. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ :**การร่วมมือ ทางธุรกิจกับปั้มน้ำมัน  โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยคอนโด สถานที่สาธารณะ

**O4. การเข้าถึงเทคโนโลยี :**ทำให้ลูกค้าเข้าถึงช่องทางในการสั่งซื้อสินค้าที่เพิ่มและรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งเป็นการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทอีกช่องทางหนึ่ง

**อุปสรรค**

**T1.ภาวะการเเข่งขันสูง** : มีการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมค้าปลีกมีคู่แข่งรายใหญ่ เช่น เซเว่น อีเลเว่น การแข่งขันที่ได้ผลคือการลดราคาสินค้าหรือเพิ่มของแถม สิ่งเหล่านี้ทำให้เพิ่มต้นทุนลดกำไร ของผู้ประกอบการ

**T2. ต้นทุนการผลิตของสินค้ามีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้น :**สินค้าประเภทพืชผักสด ผลไม้บางชนิดขึ้นอยู่กับสภาพดิน ฟ้า อากาศ ทำให้ปริมาณและราคาต้นทุนที่จำหน่ายมีความผันผวนและต้นทุนค่าแรงงาน ทำเลที่ตั้ง เพิ่มสูง

**T3. ภาวะเศรษฐกิจหดตัว:**ผู้บริโภคมีการระมัดระวังในการใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น จะคำนวนถึงความคุ้มค่าในการใช้จ่ายแต่ล่ะครั้งเสมอ เนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจหดตัว ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ

**T4. พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป นิยมใช้เทคโนโลยีมากขึ้น:**การนิยมสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากได้ราคาที่ถูกและสะดวกมากขึ้น อีกทั้งผู้บริโภคปัจจุบันมีพฤกติกรรมในการใช้อินเตอร์เน็ตเพื่อเปรียบเทียบราคาสินค้าแต่ล่ะร้าน เพื่อเปรียบเทียบได้

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **External Factors**  **3.1.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)** | **Weight** | | **Rating** | **Weighted Score** | **Comments** |
| ***Opportunities*** |  | |  |  |  |
| O1 **ผู้บริโภคมีพฤติกรรมจับจ่ายในร้านสะดวกซื้อมากขึ้น** | 0.25 | | 4 | 1 | คนชนชั้นกลางและระดับล่างนิยมเข้าร้านสะดวกซื้อและคนนิยมอาหารพร้อมทาน |
| O2 **รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง** | 0.05 | | 2 | 0.1 | นโยบายการกระตุ้นยังไม่เห็นผลชัดเจน นโยบายโครงสร้างพื้นฐานต้องใช้ระยะเวลา |
| O3 **การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ** | 0.05 | | 2 | 0.1 | เป็นโอกาสที่ดีจะสร้างพันธมิตรทางการค้า เปิดสาขาในพื้นที่ต่างๆเช่น ปั้มน้ำมัน และได้สินค้าที่น่าสนใจใหม่ๆมาในราคาที่ไม่สูงจากคนกลาง |
| O4 **การเข้าถึงเทคโนโลยี** | 0.15 | | 3 | 0.45 | เทคโนโลยีทางด้านการสื่อสารที่พัฒนาทำให้การทำการตลาดเพื่อให้รู้จัก โลตัสเอ็กเพรส ได้ง่าย |
| ***Threats*** |  | |  |  |  |
| T1 **ภาวะการเเข่งขันสูง** | 0.15 | | 2 | 0.30 | มีคู่แข่งหลายรายและมีนโยบายการแข่งขันรุนแรง ออกโปรโมชั่นลดราคา |
| T2 **ต้นทุนการผลิตของสินค้ามีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้น** | 0.10 | | 4 | 0.40 | โลตัสจะมีหน่วยงานจัดการเรื่องทำเล โลตัสจะไม่มีการขายแฟรนไชส์ทำให้ควบคุมต้นทุนได้.การผลิตและพัฒนาสินค้าเฮ้าส์แบรนด์อย่างต่อเนื่อง |
| T3 **ภาวะเศรษฐกิจหดตัว** | 0.15 | 2 | | 0.30 | รายได้ประชาชนน้อยลงกำลังซื้อน้อยลง |
| T4 **พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป นิยมใช้เทคโนโลยีมากขึ้น** | 0.10 | 3 | | 0.30 | ผู้บริโภคนิยมสั่งซื้อของออนไลน์มากกว่าไปเลือกซื้อของหน้านมากยิ่งขึ้น |
| **Total Score** | 1.00 |  | | 2.95 |  |

10

สรุป: จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งหมด มีค่าอยู่ที่ 2.95 แสดงให้เห็นว่าบริษัทสามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคและมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจเพิ่มมากยิ่งขึ้น

**3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

**3.2.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร**

**1. โครงสร้างองค์กร**

เป็นโครงสร้างแบบหน้าที่ (Functional Structure) คือโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องกระทำอะไรบ้างของกระบวนการหลักในการทำงานของแต่ละฝ่าย โดยโครงสร้างองค์กรบอกถึงการระบุการแบ่งสายงาน การประสานงานกันในแต่ละฝ่าย ทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สามารถพัฒนาเฉพาะทางภายในกลุ่มงานได้ดี การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่ซ้ำซ้อน  สามารถทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย นอกจากนั้นการบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย นอกจากนั้นการจัดองค์การรูปแบบนี้มักเน้นการรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป สายการบังคับบัญชาชัดเจน

**2. วัฒนธรรมองค์กร**

เทสโก้ โลตัส  สร้างให้เป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุด ด้วยการรับฟังพนักงาน และนำความคิดเห็นพนักงานมาปรับปรุงพัฒนาระบบและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ตรงใจพนักงาน มีการมอบโอกาสและพัฒนาพนักงานเพื่อให้สามารถเติบโตไปพร้อมๆ กับองค์กร มีระบบการคัดเลือกพนักงานปัจจุบันที่มีศักยภาพ ซึ่งจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาทักษะเพิ่มเติม จากการฝึกอบรม การทำงานเป็นกลุ่ม และการปฏิบัติงานจริง อีกอย่างการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารเหล่านี้นำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าต่อไปและสามารถพัฒนาทีมงานผู้บริหารรุ่นใหม่ขึ้นมารองรับการเติบโตขององค์กรได้  โดยการทำงานยึดถือลูกค้าเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานเพื่อให้เราสร้างสรรค์สิ่งที่มีความสำคัญให้ดียิ่งขึ้นไปด้วยกัน สิ่งที่เราทำนั้นมีความสำคัญ เราตระหนักว่า การใส่ใจกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อบุคลากรของเราและสร้างสรรค์สิ่งเหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้น ประกอบกับการดูแลและปฏิบัติกับพวกเขาโดยยึดหลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา จะเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น มีความสุขในการทำงาน และได้รับการสนับสนุน พวกเขาก็จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อลูกค้าและเพื่อทุกๆ คน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรนั้น ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

**3.ฐานทรัพยากรขององค์กร**

ทรัพยากรที่จับต้องได้

- ที่ดินและสิทธิการเช่า บริษัทมีที่ดินและสิทธิการเช่าบนทำเลที่ตั้งในแหล่งชุมชนและมีการคมนาคมได้อย่างสะดวก

- ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนา ศักยภาพและเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับ

ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้

- ความรู้และประสบการณ์ มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในแวดวงธุรกิจค้าปลีกทั้ง ในยุโรปและเอเชียมาเป็นระยะเวลานาน

**3.2.2.ความสามารถหลักขององค์กร**

โลตัสเอ็กซ์เพรส เป็นร้านสะดวกซื้อประเภท Discount Store โดยมีสินค้ากว่า 2,600 รายการ มีสาขาในกรุงเทพฯ ปริมณฑล ตามอำเภอต่าง ๆ ในแต่ละจังหวัด และสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ บางแห่งอยู่ในสถานีบริการน้ำมันบางจาก โดยรวมแล้วมีสาขาทั้งหมด 1,557 สาขา  นอกจากนี้เทสโก้โลตัสยังสามารถตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในปัจจุบัน ได้จึงได้ให้ความสำคัญกับสินค้ากลุ่มอาหารพร้อมทาน ด้วยการเพิ่มเมนูอาหารพร้อมทานในร้านเทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส ภายใต้คอนเซ็ปต์ ‘อร่อยสะดวก ที่เทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส’ โดยมีการจัดเมนูอร่อยมากมายมาให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ ทั้งแบรนด์เทสโก้ แบรนด์อิ่มอิ่ม และแบรนด์ของคู่ค้า เช่น พรานทะเล, ซีพี ,โออิชิ ,ซัน เมอร์รี่, เบทาโกร ,เอสแอนด์พี ซึ่งจะมีรวมถึง 100 เมนู โดยยังคงยึดมั่นนโยบายเรื่องราคาประหยัดและความหลากหลายของสินค้า เป็นจุดขายที่สำคัญ

**3.2.3.ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร**

* ความเป็นผู้นำทางด้านราคา โดยจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่ประหยัด
* มีสินค้าที่หลากหลายกว่าคู่เเข่งขัน อาทิเช่น อาหารสด สินค้าอุปโภคบริโภค

**3.2.4 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน**

**จุดแข็ง**

**S1.** แบรนด์เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้า และโปรโมชั่นพิเศษ ให้ลูกค้า ในทุกช่องทางอย่างต่อเนื่อง

**S2.** สินค้าของโลตัสเอ็กเพรสมีราคาถูก

**S3.** เป็นบริษัทขนาดใหญ่ จึงมีเงินลงทุนสูง ทำให้มีความสามารถในการขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว

**S4.** บริษัทมีการจัดการขนส่งสินค้าและการจัดการสินค้าที่ดีทำให้สินค้ามีความสดใหม่เสมอ

**S5.** การผลิตและพัฒนาสินค้าเฮ้าส์แบรนด์อย่างต่อเนื่อง : โลตัสมีการเปิดตัวสินค้าตราโลตัสครอบคลุมทุก กลุ่มสินค้าอย่างต่อเนื่องกว่า 10 ปี โดยปัจจุบันมีถึง 13,000 รายการ

**จุดอ่อน**

**W1.**ภาพพจน์ของ โลตัสเอ็กเพรสยังไม่มีเอกลักษณ์เด่นเป็นของตัวเอง

**W2.**บัตรสมาชิกยังไม่มีการใช้งานร่วมกันในทุกบริษัทในเครือ

**W3.**ราคาขายปลีกของสินค้าบางอย่าง กรณีไม่เป็นสมาชิกจะสูงกว่าคู่แข่งเล็กน้อย

**W4.**มีเวลาเปิดปิดทำการที่ไม่เเน่นอน

**W5.** สินค้าบางประเภท เช่นอาหารสำเร็จรูปพร้อมทานมี จำนวนน้อยกว่าคู่เเข่ง

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Internal Factors**  **3.2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Comments** |
| **Strengths :**  S1 แบรนด์เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป | 0.15 | 4 | 0.60 | เป็นเเบรนด์ที่เป็นที่มีชื่อเสียงเดิมอยู่เเล้ว เมื่อมีการขยายธุรกิจมาเป็น โลตัส เอ็กเพรสจึงเป็นที่รู้จักและน่าเชื่อถือของผู้บริโภค |
| S2 สินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาถูก | 0.10 | 4 | 0.40 | สินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาถูกกว่าคู่เเข่ง |
| S3 เป็นบริษัทขนาดใหญ่ จึงมีเงินลงทุนสูง | 0.05 | 4 | 0.20 | เป็นบริษัทข้ามชาติจากสหราชอาณาจักร จึงมีเงินทุนในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก |
| S4บริษัทมีการจัดการขนส่งสินค้าและการจัดการสินค้าที่ดีทำให้สินค้ามีความสดใหม่เสมอ | 0.10 | 4 | 0.40 | บริษัทมีการจัดการการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ |
| S5 การผลิตและพัฒนาสินค้าเฮ้าส์แบรนด์อย่างต่อเนื่อง | 0.10 | 3 | 0.30 | มีการผลิตสินค้าเฮ้าส์เเบรนด์อย่างต่อเนื่อง ทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค |
| **Weaknesses:**  W1 ภาพพจน์ยังไม่มีเอกลักษณ์เด่นเป็นของตัวเอง | 0.15 | 2 | 0.30 | เมื่อลูกค้านึกถึง โลตัสเอ็กเพรสก็ไม่รู้สึกถึงความเเตกต่างกับร้านสะดวกซื้ออื่นๆ |
| W2 บัตรสมาชิกยังไม่มีการใช้งานร่วมกันในทุกบริษัทในเครือ | 0.05 | 2 | 0.10 | แยกการใช้บัตรสมาชิกกับสาขาใหญ่เพราะมีนโยบายและโปรโมชั่นที่ต่างกัน เพื่อดึงลูกค้าคนละกลุ่มกันเข้าร้าน |
| W3 ราคาขายปลีกของสินค้า กรณีไม่เป็นสมาชิกจะสูงกว่า | 0.10 | 3 | 0.30 | ราคาสินค้าของลูกค้าที่ไม่สมัครสมาชิก มีราคาสูงกว่าลูกค้าที่เป็นสมาชิก |
| W4 มีเวลาเปิดปิดทำการที่ไม่เเน่นอน | 0.05 | 3.5 | 0.175 | บางสาขาถึง 24.00 น. เเต่บางสาขาเปิดบริการ 24 ชั่วโมง จึงทำให้ลูกค้าเกิดความสับสน |
| W5 สินค้าบางประเภท เช่นอาหารสำเร็จรูปพร้อมทานมี จำนวนน้อยกว่าคู่เเข่ง | 0.15 | 3 | 0.45 | สินค้าบางประเภทไม่มีจำหน่าย จึงทำให้ผู้บริโภคมองข้ามการเข้ามาเลือกซื้อสินค้าในโลตัส เอ็กเพรส เเละไปเลือกซื้อสินค้าจากคู่เเข่งเเทน |
| **Total score** | 1.00 |  | 3.225 |  |

สรุป: จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้งหมด มีค่าอยู่ที่ 3.225 แสดงให้เห็นว่าบริษัทสามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายในอยู่ในระดับที่ดี เนื่องจากเป็นเเบรด์ที่เป็นที่รู้จัก มีสินค้าเเบรนด์เฮ้าส์หลากหลายชนิดเเละมีการจัดการการขนส่งสินค้าที่ดี เเต่สินค้าบางประเภทมีจำนวนน้อยกว่าคู่เเข่ง

**4. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์**

**4.1 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategic factors** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Duration** | | | **Comments** |
|  |  |  |  | **Short** | **Inter mediate** | **Long** |  |
| S1 แบรนด์เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป | 0.15 | 4 | 0.60 |  |  | x | เป็นเเบรนด์ที่เป็นที่มีชื่อเสียงเดิมอยู่เเล้ว เมื่อมีการขยายธุรกิจมาเป็น โลตัส เอ็กเพรสจึงเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค |
| S2 สินค้าของโลตัสเอ็กเพรสมีราคาถูก | 0.10 | 4 | 0.40 |  |  | x | สินค้าบางชนิดมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง |
| S4บริษัทมีการจัดการขนส่งสินค้าและการจัดการสินค้าที่ดีทำให้สินค้ามีความสดใหม่เสมอ | 0.10 | 4 | 0.40 |  |  | x | บริษัทมีการจัดการการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ |
| W1 ภาพพจน์ยังไม่มีเอกลักษณ์เด่นเป็นของตัวเอง | 0.15 | 2 | 0.30 |  | x |  | เมื่อลูกค้านึกถึง โลตัสเอ็กเพรสก็ไม่รู้สึกถึงความเเตกต่างกับร้านสะดวกซื้ออื่นๆ |
| W5 สินค้าบางประเภท เช่นอาหารสำเร็จรูปพร้อมทานมี จำนวนน้อยกว่าคู่แข่ง | 0.15 | 3 | 0.45 | x |  |  | สินค้าบางประเภทไม่มีจำหน่าย จึงทำให้ผู้บริโภคมองข้ามการเข้ามาเลือกซื้อสินค้าในโลตัส เอ็กเพรส เเละไปเลือกซื้อสินค้าจากคู่เเข่งเเทน |
| O1 ผู้บริโภคมีพฤติกรรมจับจ่ายในร้านสะดวกซื้อมากขึ้น | 0.25 | 4 | 1 |  | x |  | คนชนชั้นกลางและระดับล่างนิยมเข้าร้านสะดวกซื้อและคนนิยมอาหารพร้อมทาน |
| O4 การเข้าถึงเทคโนโลยี | 0.15 | 3 | 0.45 | x |  |  | เทคโนโลยีทางด้านการสื่อสารที่พัฒนาทำให้การทำการตลาดเพื่อให้รู้จัก โลตัสเอ็กเพรส ได้ง่าย |
| T1 ภาวะการแข่งขันสูง | 0.15 | 2 | 0.30 |  |  | x | มีคู่แข่งหลายรายและมีนโยบายการแข่งขันรุนแรง ออกโปรโมชั่นลดราคา |
| T2 ต้นทุนการผลิตของสินค้ามีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้น | 0.10 | 4 | 0.40 |  |  | x | โลตัสจะมีหน่วยงานจัดการเรื่องทำเล โลตัสจะไม่มีการขายแฟรนไชส์ทำให้ควบคุมต้นทุนได้.การผลติและพัฒนาสินค้าเฮ้าส์แบรนด์อย่างต่อเนื่อง : บิ๊กซีมีการเปิดตัวสินค้าตราบิ๊กซีครอบคลุมทุก กลุ่มสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันมีถึง 1,505 รายการ |
| **Total Score** | **1.00** |  | **4.3** |  |  |  |  |

**สรุป**ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ได้ค่าเท่ากับ 4.3แสดงว่ากิจการสามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกและภายในระดับดี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบริษัทในการจัดการและบริหารภายในองค์กรและความสามารถในการตามทันเศรษฐกิจและพฤติกรรมของผู้บริโภค

|  |
| --- |
| **4.2 TOWS MATRIX** |
| **IFAS**  **EFAS** | **Strengths**  S1 แบรนด์เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป  S2 สินค้าของโลตัสเอ็กเพรสมีราคาถูก  S4บริษัทมีการจัดการขนส่งสินค้า  และการจัดการสินค้าที่ดีทำให้สินค้ามีความสดใหม่เสมอ | **Weaknesses**  W1 ภาพพจน์ยังไม่มีเอกลักษณ์เด่นเป็นของตัวเอง  W5 สินค้าบางประเภท  เช่นอาหารสำเร็จรูปพร้อมทานมี จำนวนน้อยกว่าคู่แข่ง |
| **Opportunities**  O1 ผู้บริโภคมีพฤติกรรม  จับจ่ายในร้านสะดวกซื้อมากขึ้น  O4 การเข้าถึงเทคโนโลยี | ***กลยุทธ์เชิงรุก*** | ***กลยุทธ์เชิงแก้ไข*** |
| **-S1O1 กลยุทธ์การขยายสาขา**  **-S2O1 กลยุทธ์*Express Sale***  **-S4O4 ชูสินค้าประเภทของสดของเราที่มีชื่อเสียงด้าน**  **ความสดและมีคุณภาพโดยนำเทคโนโลยี**  **เข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอสินค้า**  **ในรูปแบบใหม่ที่น่าสนใจเพื่อให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น** | -**W1O4 เพิ่มการประชาสัมพันธ์สินค้าในทุกช่องทาง**  **ให้เหมาะกับผู้บริโภคทุกช่วงอายุ**  **-W5O1 เพิ่มสินค้าประเภทพร้อมทานมากยิ่งขึ้น**  **เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค** |
| **Threats**  T1 ภาวการณ์แข่งขันสูง  T2 ต้นทุนการผลิต  ของสินค้ามีแนวโน้ม  ที่จะปรับตัวสูงขึ้น | ***กลยุทธ์เชิงป้องกัน*** | ***กลยุทธ์เชิงรับ*** |
| **-T1S2 พัฒนาคุณภาพสินค้าเฮ้าส์เเบรนด์**  **ให้สามารถเเข่งกับคู่เเข่งขันอื่นได้**  **-T2S4 พัฒนาการจัดการสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น**  **เพื่อลดต้นทุนในการผลิต** | -**T1W1 เน้นการประชาสัมพันธ์ของบริษัทให้มีเอกลักษณ์ที่เด่นชัดกว่าคู่เเข่ง**  **-T2W5 เพิ่มการผลิตสินค้าประเภทอาหาร**  **สำเร็จรูปพร้อมทาน เพื่อลดต้นทุนการผลิต** |

**4.3 ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์**

ความเห็นในส่วนของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ : โลตัสเอ็กซ์เพรสมีการกำหนดวิสัยทัศน์เเละวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมและสามารถที่จะนำไปปฏิบัติจริงได้

**4.4 ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอ (Strategic Alternative RecommendedStrategies)**

* **กลยุทธ์เชิงรุก(SO Strategy)**เป็นกลยุทธ์ที่มาจากการพิจารณาจุดแข็งกับโอกาสร่วมกัน กลยุทธ์ที่โลตัสเอ็กเพรสควรทำไปใช้ คือ

*กลยุทธ์การขยายสาขา*เนื่องจากแบรนด์ของโลตัสเอ็กเพรสเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป และผู้บริโภคมีพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนไป เน้นการบริโภคที่มีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ไม่นิยมซื้อสินค้าเก็บไว้จำนวนมาก เเต่จะซื้อสินค้าเฉพาะช่วงเวลาที่ต้องการเท่านั้น ดังนั้นโลตัสเอ็กซ์เพรสควรที่จะมีการขยายสาขาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

*กลยุทธ์ Express Sale*เนื่องจากโลตัสเอ็กเพรส ได้นำกลยุทธ์ Express Sale เพื่อเพิ่มยอดขายและเอาใจลูกค้า  นอกจากลูกค้าจะได้จับจ่ายสินค้ารายการใหม่ ๆ ในราคาถูกลงกว่าเดิมแล้ว อีกทั้งลูกค้าที่ถือบัตรคลับการ์ดยังสามารถสะสมแต้มทุกครั้งที่มาจับจ่าย

*กลยุทธ์ชูสินค้าประเภทของสด* ชูสินค้าของเราที่มีชื่อเสียงด้านความสดและมีคุณภาพโดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอสินค้า ในรูปแบบใหม่ที่น่าสนใจเพื่อให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

* **กลยุทธ์เชิงป้องกัน(ST Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ได้มาจากการพิจารณาจุดแข็งกับข้อจำกัดร่วมกัน กลยุทธ์ที่โลตัสเอ็กซ์เพรสควรนำไปใช้ คือ

*กลยุทธ์การพัฒนาสินค้าเฮ้าเเบรนด์*  เน้นการพัฒนาสินค้าเฮ้าแบรนด์ให้มีคุณภาพเเละน่าสนใจมากกว่าคู่แข่ง เพื่อที่จะทำให้ผู้บริโภคเข้ามาซื้อสินค้าเฮ้าส์แบรนด์จากโลตัสเอ็กส์เพรสมากกว่าไปเลือกซื้อของคู่แข่งอื่น

*กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการขนส่ง* เมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดี ทำให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีเเละสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น จัดการการขนส่งอาหารประเภทของสดให้ดียิ่งขึ้น

* **กลยุทธ์เชิงแก้ไข(WO Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ได้มาจากการพิจารณาจุดอ่อนกับโอกาสร่วมกัน กลยุทธ์ที่โลตัสเอ็กซ์เพรสควรนำไปใช้ คือ

*กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์* เน้นการประชาสัมพันธ์สินค้าให้เข้าถึงทุกช่องทางเพื่อเหมาะสมต่อผู้บริโภคในแต่ละวัย เช่น ทางโทรศัทพ์ ตอนเช้าควรเน้นประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับอาหารสำเร็จรูป เพราะเป็นช่วงเวลาที่ผู้คนต่างเร่งรีบจนละเลยที่จะรับประทานอาหารมื้อเช้า   ทาง Line Application ควรเน้นเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สินค้าที่เกี่ยวข้องกับวัยทำงาน เป็นต้น

* **กลยุทธ์เชิงรับ(WT Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ได้มาจากการพิจารณาจุดอ่อนเเละข้อจำกัดร่วมกัน กลยุทธ์ที่โลตัสเอ็กซ์เพรสควรนำไปใช้ คือ

*กลยุทธ์การสร้างเอกลักษณ์ให้กับบริษัท*ในปัจจุบันโลตัสเอ็กซ์เพรสยังไม่มีเอกลักษณ์ที่เด่นชัดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จึงควรที่จะมีการสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้โลตัสเอ็กซ์เพรสมีเอกลักษณ์มากยิ่งขึ้น เช่น

*กลยุทธ์เพิ่มการผลิตสินค้า* โลตัสเอ็กซ์เพรส ยังมีจุดอ่อนคือ มีสินค้าสำเร็จรูปน้อยกว่าคู่เเข่ง ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องมีการเพิ่มการผลิตสินค้าสำเร็จรูปเป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะลดต้นทุนในการผลิตสินค้า (Economic of Scale)

**5. การนำกลยุทธ์ไปใช้ แผนปฏิบัติการ และการควบคุมประเมินผล**

**5.1.กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy)**

กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy)

ใช้กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) เนื่องจากในปัจจุบันมีแนวโน้มที่สามารถขยายตัวและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องของร้านสะดวกซื้อ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความเปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับความสะดวกสบาย รวดเร็วเพิ่มมากขึ้นในการใช้จ่าย จึงเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในระดับองค์กรโดยเป็นแบบเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth)ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ผลประกอบการณ์เพิ่มขึ้นในช่วงที่ธุรกิจกำลังขยายตัว

ดำเนินกลยุทธ์โดยการรวมโลตัสตลาดเป็นรูปแบบเดียวกันกับโลตัสเอ็กซ์เพรส และขยายสาขาเพิ่มมากขึ้น

**กลยุทธ์ในการเปิดสาขา**

1. **ลงทุนเปิดสาขาเอง**

จะทำการขยายสาขาในเขตพื้นที่ที่ยังมีสาขาของเทสโก้ โลตัสน้อย หรือเน้นพื้นที่ที่ยังไม่ได้เปิดสาขา  โดยจะทำการเปิดสาขาใกล้กับแหล่งนิคมอุสาหกรรม และแหล่งท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นพื้นที่มีผู้คนเข้าออกเป็นจำนวนมาก แต่จะเน้นขยายสาขาทางภาคกลาง และภาคอีสานเป็นหลักเนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีประชากรจำนวนเยอะและมีโอกาสการเติบโตสูง ซึ่งจะแบ่งตามภูมิภาคต่างๆ ดังนี้

ลงทุนเปิดสาขาเอง  70 %

1.***ภาคใต้*** จะทำการขยายสาขาไปยังจังหวัดที่มีความน่าสนใจในการลงทุน  คือ

จังหวัดสงขลา จังหวัดภูเก็ต จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจะเน้น3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือจังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี จะเน้นขายอาหารโดยยึดมาตฐานอาหารฮาลาลเป็นหลัก

โดยในภาคใต้จะทำการขยายสาขาให้ได้ปีละ 20 สาขา โดยการขยายสาขาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และสี่อำเภอของจังหวัดสงขลาจะต้องมีสินค้า การจัดการ การบริการที่ได้ตามมาตฐาน ฮาลาลโดยผ่านการรับรองจากคณะกรรมการอิสลามจังหวัด

โดยที่ในระยะเวลา 2 ปี คือในปี 2562-2563 จะสามารถขยายสาขา ได้ 40 สาขา

2***. ภาคเหนือ*** จะทำการขยายสาขาไปยังจังหวัดที่มีความน่าสนใจในการลงทุน  คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดลำปาง และจะเน้นพื้นที่ที่อยู่ใกล้เคียงกับท่องเที่ยว

โดยในภาคเหนือจะทำการขยายสาขาให้ได้ปีละ  25 สาขา

โดยที่ในระยะเวลา 2 ปี คือในปี 2562-2563 จะสามารถขยายสาขา ได้ 50  สาขา

3. ***ภาคอีสาน***  จะทำการขยายสาขาไปยังจังหวัดที่มีความน่าสนใจในการลงทุน  คือ

จังหวัดขอนแก่น จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดหนองคาย จังหวัดเลย จังหวัดอุดรธานี    และจะเน้นพื้นที่ที่อยู่ใกล้กับเเหล่งนิคมอุตสาหกรรม เนื่องจากพื้นที่นั้นเป็นพื้นที่ที่มีผู้คนจำนวนมาก และผู้คนส่วนใหญ่จะนิยมสินค้าราคาถูก โดยที่ไม่ได้ยึดติดกับแบรนด์ของสินค้าเป็นปัจจัยหลัก โดยในภาคอีสานจะทำการขยายสาขาให้ได้ปีละ  25 สาขา

โดยที่ในระยะเวลา 2 ปี คือในปี 2562-2563 จะสามารถขยายสาขา ได้  50 สาขา

**ดังนั้น ในระยะเวลา 2 ปี คือ ปี 2562-2563 สามารถเปิดสาขาได้ 140 สาขา**

**รูปแบบของLotus Expressมี 3 แบบ ดังนี้**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Express S** | **Express M** | **Express L** |
| **Area(ตารางเมตร)** | *150 -200* | *200-280* | *280 -360* |
| **Counter** | *2* | *2* | *3* |
| **Employee** | *9* | *10* | *12* |
| **Budget(โดยประมาณ)** | *10,000,000* | *10,000,000* | *10,000,000* |

**แต่ละวันมี 3 กะ เช้า 6.30-16.30 บ่าย 13.30-22.30 ดึก 21.30-7.30**

**สาขาโลตัสเอ็กเพรส บริษัท เทสโก้ โลตัส จะลงทุนซื้อที่ดินถ้าไม่สามารถจะทำสัญญาเช่าระยะยาว อย่างต่ำ 30 ปี**

1. **ขายเเฟรน์ไชน์**

ลงทุนขายเเฟรน์ไชน์  30%

ณ ปัจจุบัน โลตัส เอ็กซ์เพรส ไม่ได้มีการเปิดให้ขายแฟรนชายส์อาจเพราะต้องการรักษาคุณภาพของการบริการ และ มาตฐาน โลตัสเอ็กซ์เพรสไว้แต่ถ้าต้องการให้มีการเติบโตของโลตัสเอ็กซ์เพรสเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจำเป็นต้องมีการขายแฟรนชายส์ด้วยเหตุผล คือลดความเสี่ยงของการลงทุนจากการไม่เชี่ยวชาญในพื้นที่ โดยให้คนในพื้นที่รับผิดชอบความเสี่ยงตรงนั้นแต่จะต้องไม่ทำให้มาตฐานและบริการความเป็นเทสโก้ โดยจะต้องมีแรงจูงใจให้คนเข้ามาซื้อเฟรนชายส์โลตัส เอ็กซ์เพรส เช่น ราคาขอจัดตั้งแฟรนชายส์ ราคาถูกกว่าคู่แข่ง ข้อตกลงที่ไม่เอาเปรียบเช่นภายใน 3 ตารางกิโลเมตรจะไม่มีการนำโลตัสเอ็กซ์เพรสของบริษัทแม่หรือของผู้ขอเฟรนชายส์อื่นมาลงได้ เป็นต้น โดยมีการกำหนดค่าเเฟรนไชน์ให้ถูกกว่าคู่เเข่ง โดยการหาทำเลที่ตั้งใกล้ศูนย์กระจายสินค้า เพราะสามารถลดต้นทุนการขนส่งได้

โดยจะทำการขายเเฟรน์ไชน์ให้ได้ปีละ 30 สาขา โดยที่ในระยะเวลา 2 ปี  คือ ปี 2562-2563 จะสามารถเเฟรน์ไชน์ได้ 60 สาขาด้วยกัน

**ดังนั้นในระยะเวลา 2 ปี คือปี 2562-2563 จะสามารถขยายสาขาเพิ่มขึ้นได้ 200 สาขา**

**โดยจะเน้นลงทุนเปิดสาขาเอง  70 % และเน้นลงทุนขายเเฟรน์ไชน์ให้ได้  30%**

**ตารางการลงทุนเเฟรน์ไชน์**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **การลงทุน/ลงทุนโดย** | **Express S** | **Express M** | **Express L** |
| *เงินสดค้ำประกัน* | 1,000,000 | 800,000 | 800,000 |
| *ค่าธรรมเนียมขายแฟรนไชน์* | 500,000 | 1,200,000 | 1,700,000 |
| *รวม* | 1,500,000 | 2,000,000 | 2,500,000 |
| *ระยะสัญญา* | 7 ปี | 9ปี | 12ปี |
| *ส่วนแบ่งกำไร(ของกำไรขั้นต้น)*  *-ผู้ให้สิทธิแฟรนไชน์*  *-ผู้รับสิทธิแฟรนไชน์* | 25  75 | 25  75 | 25  75 |

**2.กลยุทธ์ระดับธุกิจ (Business Strategy)**

* **มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน**

คือกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ธุรกิจจะมุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนและการดำเนินงานต่อหน่วยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยใช้กลยุทธ์ดังนี้

1. เน้นการขายสินค้าในราคาที่ถูก โดยการผลิตแบบประหยัดต่อขนาด (Economic of Scale) คือการผลิตในปริมาณมากๆต่อครั้ง จนทำให้ต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยต่ำลงได้ ซึ่งเมื่อต้นทุนในการผลิตนั้นลดลง สามารถทำให้ขายสินค้าให้กับผู้บริโภคในราคาที่ต่ำลงได้เช่นกัน

2. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสินค้าเฮ้าส์เเบรนด์ โดยการพัฒนาสินค้าเฮ้าส์เเบรนด์ให้มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคได้เพิ่มมากขึ้น

* **มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง**

คือกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ธุรกิจจะเน้นการสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการของตนให้แตกต่างไปจากคู่แข่งขัน

*กลยุทธ์เน้นความหลากหลายของสินค้า*

เน้นขายสินค้าที่มีความหลากหลาย  โดยให้ครอบคลุมทุกความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ลูกค้าแต่ละคนมีทางเลือกมากขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าให้ตรงจุดที่สุดมากกว่าคู่แข่งขัน โดยมีความเชื่อว่า หากสินค้าและบริการของเรามีความหลากหลาย มีทางเลือกให้กับลูกค้ามากมายแล้ว น่าจะเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าเพิ่มปริมาณการซื้อมากขึ้น เนื่องจากได้ของที่ตรงใจตนเองมากขึ้น อันจะส่งผลถึงความพอใจที่สูงมากขึ้นในที่สุด

**3.กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)**

* **กลยุทธ์ทางด้านการตลาด**ควรใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการทำประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เช่น ทางทีวี หรือบนเครือข่ายอินเตอร์เน็ต โดยจะเน้นเจาะกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้น

และจะเน้นการทำ CSR โดยจะความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน การป้องกันหรือกำจัดมลพิษในกระบวนการผลิตเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชน

และจะเน้นเจาะกลุ่มวัยทำงาน โดยจะมีการใช้โปรโมชั่นต่างๆ เช่นการลดราคาอาหาร การซื้อ 1 แถม 1  และมีใช้แอพลิเคชั่น โดยการโปรโมทวิดิโอสินค้าที่กำลังลดราคาเเต่จะเเทรกสาะความรู้เพื่อเน้นกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจมากที่สุด

* **กลยุทธ์ด้านการวิจัยเเละพัฒนา**ควรใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพสินค้าเฮ้าส์เเบรด์ให้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพเเละเป็นที่น่าสนใจของลูกค้า เพื่อที่จะสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันได้
* **กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน**

ปรับปรุงเละพัฒนาระบบการจัดการภายในร้านให้มีมาตรฐานเหมือนกันทุกสาขา โดยมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแยกตามส่วนงาน มีการกำหนดจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับขนาดการผลิตและเหมาะสมกับสัดส่วนงานต่างๆที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อให้การทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากในแต่ละพื้นที่นั้นมีความแตกต่างของวัฒนธรรมและสภาพสังคม จึงควรวางกลยุทธ์ในแต่ละพื้นที่ให้แตกต่างกัน และควรนำเสนอสินค้าให้ตรงตามความต้องการของแต่ละพื้นที่ โดยที่มีการกำหนดเวลาในการเปิดปิดที่มีมาตฐานเดียวกัน คือให้บริษัทเเม่เปิด 24 ชั่วโมง และบริษัทลูกเปิด 6 โมง -เที่ยงคืน

* **กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)**

จัดสรรงบประมาณ 1500 ล้านบาทสำหรับการขยายสาขาจำนวน 200 สาขา โดยกำหนดให้มีอัตราส่วนที่ เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงจัดระบบการเงินและการลงทุน ให้สามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินในโครงการ ต่างๆขององค์กร และจัดหาแหล่งเงินทุนสาหรับการใช้ในการขยายธุรกิจ

* **กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

เนื่องจากร้านค้าประเภทสะดวกซื้อมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรมีการจัดอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงานเพิ่มขึ้น โดยการสร้างมารยาทที่ดีให้เเก่พนักงานและมีการอบรมพัฒนาพนักงานให้มีความรู้เเละความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี เพื่อที่จะเเก้ปัญหาให้กับลูกค้าเบื้องต้นได้ เพื่อให้สามารถปฎิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและควรมีการปลูกฝังให้บุคลากรมีใจรักในงานบริการ เพื่อให้ผู้บริโภคทุกคนได้รับความพึงพอใจจากการบริการ

**การควบคุมประเมินผล**

นำกลยุทธ์มาดำเนินการ และใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการในการประเมินผลองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จพร้อมกำหนดตัววัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPI) เป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญซึ่ง จะก่อให้เกิดความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัด (KPI)** | **เป้าหมาย** |
| ***มุมมองด้านการเงิน***  **-การเพิ่มขึ้นของยอดขาย**  **-การเพิ่มขึ้นของกำไร** | -ยอดขายเพิ่มขึ้น  -กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น | ≥  1 %ต่อปี  ≥  1.1%ต่อปี |
| ***มุมมองด้านลูกค้า***  **-อาหาร ดี มีคุณภาพ**  **-สาขาครอบคลุมทุกพื้นที่** | -พื้นที่ของคลังสินค้าขยายขึ้นเพื่อรองรับการจัดเก็บอาหารสด  -จำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น | จัดเก็บสินค้า ≥  10,000 ภายใน 2 ปี  - ≥ 200 สาขา |
| ***มุมมองด้านกระบวนการภายใน***  **-ปรับเปลี่ยนผังร้านให้มีความสะดวก**  **-การเพิ่มของอาหารสำเร็จรูป** | -จำนวนการซื้อสินค้า  -จำนวนสินค้าอาหารสำเร็จรูปที่เพิ่มขึ้น | -ใช้พื้นที่ในร้านให้คุ้มค่ามากขึ้น  -ผลิตอาหารสำเร็จรูปเพิ่มมากขึ้น≥ 5% |
| ***มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต***  **-พนักงานมีความสามารถด้านการบริการเเละการจัดการเพิ่มมากขึ้น** | -จำนวนพนักงานที่เข้าอบรมเพิ่มมากขึ้น | เสียงวิจารณ์ในแง่ลบจากลูกค้า ที่มีต่อพนักงาน ลดลง ≥ 80% |

**5.2 การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ (Implementation: Organizing for Action)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับที่** | **ชื่อกิจกรรม** | | **รายละเอียด** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ระยะเวลา** | **ค่าใช้จ่ายรวมต่อปี(บาท)** | | **ปี 2562** | | | | **ปี 2563** | | | |
| **Q1** | **Q2** | **Q3** | **Q4** | **Q1** | **Q2** | **Q3** | **Q4** |
| **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | **กลยุทธ์ทางด้านการตลาด** | | | | | **200,000,000** | |  | | | | | | | |
|  | Tesco Lotus express Advertising Promote | | การทำประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ | ฝ่ายการตลาด | 6เดือน/ปี |  | |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |
|  | Tesco Lotus express Advertising for star up | | การทำสื่อโฆษณาเชิญชวนผู้ที่สนใจมาร่วมทำธุรกิจโดยการ เปิดแฟรนไชส์กับโลตัสเอ็กเพรส | ฝ่ายการตลาด | 6เดือน/ปี |  | |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |
|  | โลตัสใส่ใจคุณ | | เน้นการทำโครงการ CSR โดยจะความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ | ฝ่ายการตลาด | 1-2เดือน /ปี |  | |  |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |  |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |
| **2** | **กลยุทธ์ด้านการวิจัยเเละพัฒนา** | | | | | 50,000,000 | |  | | | | | | | |
|  | ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสินค้าเฮ้าส์เเบรด์ | | พัฒนาคุณภาพสินค้าเฮ้าส์เเบรด์เพื่อที่จะสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน | ฝ่ายวิจัยและพัฒนา | 2 ปี |  | | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |
| **3** | **กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน** | | | | | 100,000,000 |  | | | | | | | | |
|  | พัฒนาระบบการจัดการให้มีมาตรฐาน | พัฒนาระบบการจัดการภายในร้านให้มีมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา | | ฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิจัยพัฒนา | 2 ปี |  | | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |
| **4** | **กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** | | | | | 50,000,000 | |  | | | | | | | |
|  | อบรมพนักงานมีใจรักในงานบริการ | การจัดอบรมพนักงานในเรื่องของการให้บริการที่ดีและเป็น การปลูกฝังค่านิยมรูปแบบการให้บริการขององค์กร | | ฝ่ายบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ | 6 เดือน/ปี |  | |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |  |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |  |
|  | อบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน | การอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้เเละความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี | | ฝ่ายบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ | 1-2เดือน/ ปี |  | | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |  |  | ผลการค้นหารูปภาพสำหรับ เครื่องหมายถูก |  |  |  |

**6. ประมาณการการดำเนินงาน(งบกำไรขาดทุน)**

สรุปงบประมาณรายปีโดยสังเขป

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ผลการดำเนินงาน งบประมาณการผลกำไร** | |
| 2562 | 2563 |
| รายได้เฉลี่ยต่อบิล 60 บาท | |
| *รายได้* |  |  |
| *ยอดขายสาขาที่ลงทุนเอง* | 33,137,109,000 | 35173809000 |
| *รายได้จากกำไรขั้นต้นFranchise(25%ต่อเดือน)* | 152,752,500 | 305505000 |
| *ค่าใช้จ่าย* | 2,330,120,282 | 2,441,513,380 |
| *กำไร(ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้* | 2,814,570,218 | 3,163,687,500 |
| *รายได้(ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้ 20%* | 562914043.6 | 632737500 |
| *กำไร(ขาดทุน) สำหรับทุกปี* | 2,251,656,174 | 2,530,950,000 |

\*หมายเหตุ: แนบรายละเอียดการคำนวณโดยละเอียดไว้ในภาคผนวก

***ภาคผนวก***

**สาขา 3 เคาน์เตอร์**

**การคำนวณรายได้ต่อวัน (ตามเคาน์เตอร์) รายได้เฉลี่ย 60 บาท/คน**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| จำนวนชั่วโมง | เคาน์เตอร์ที่เปิด | คำนวณ | รายได้ต่อวัน |
| 5 | 3 | 5 ชั่วโมง x 60 นาที = 300 นาที  300 นาที x 60 บาท = 18,000 บาท  23,400 บาท x 3 เคาน์เตอร์ = 54,00 บาท | 54,000 |
| 6 | 2 | 6 ชั่วโมง x 60 นาที = 360 นาที  360 นาที x 60 บาท = 21,600 บาท  23,400 บาท x 2 เคาน์เตอร์ = 43,200 บาท | 43,200 |
| 7 | 1 | 7 ชั่วโมง x 60 นาที = 420 นาที  420 นาที x 60 บาท = 25,200 บาท 25,200 บาท x 1 เคาน์เตอร์ = 25,200 บาท | 25,200 |
| 6 | 0 | เฉลี่ย 6 ชั่วโมงที่ไม่มีลูกค้า(บางสาขาปิดบริการ) | 0 |
| รวม | | | **122,400** |
| รายได้เฉลี่ยต่อวัน 50 เปอร์เซ็นต์ | | | **61,200** |

**สาขา 3 เคาน์เตอร์**

**การคำนวณรายได้ต่อวัน (ตามเคาน์เตอร์) รายได้เฉลี่ย 60 บาท/คน**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **จำนวนชั่วโมง** | **เคาน์เตอร์ที่เปิด** | **คำนวณ** | **รายได้ต่อวัน** |
| 10 | 2 | 10 ชั่วโมง x 60 นาที = 600 นาที  600 นาที x 60 บาท  = 36,000 บาท  36,000 บาท x 2 เคาน์เตอร์ = 72,000 บาท | 72,000 |
| 8 | 1 | 8 ชั่วโมง x 60 นาที = 480 นาที  480 นาที x 60 บาท  = 28,800 บาท 28,800 บาท x 1 เคาน์เตอร์ = 28,800 บาท | 28800 |
| 6 | 0 | เฉลี่ย 6 ชั่วโมงที่ไม่มีลูกค้า(บางสาขาปิดบริการ) | 0 |
| **รวม** | | | **100800** |
| **รายได้เฉลี่ยต่อวัน 50 เปอร์เซ็นต์** | | | **50400** |

**ประมาณการรายได้ต่อปี**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **รายได้รวมของทุกสาขาในปี2562(1,657สาขา)** | | | | ประเภท | รายได้ต่อวัน | | | 100% | 25% | | *ลงทุนเอง* | 90,786,600 |  | | *Franchise* |  | 1,674,000 | | **รายได้ต่อปี** | 33,137,109,000 | 611,010,000 | | **รวมรายได้ต่อปี** | 33,748,119,000 | | | |  |  |  | | --- | --- | --- | | **รายได้รวมของทุกสาขาในปี 2563(1,657 สาขา)** | | | | ประเภท | รายได้ต่อวัน | | | 100% | 25% | | *ลงทุนเอง* | 96,366,600 |  | | *Franchise* |  | 3,348,000 | | **รายได้ต่อปี** | 35,173,809,000 | 1,222,020,000 | | **รวมรายได้ต่อปี** | 36,395,829,000 | | |

**งบประมาณการ งบกำไรขาดทุน**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2562** | **2563** |
| ***รายได้*** | | |
| *สาขาที่ลงทุนเอง* |  |  |
| ยอดขาย | 33,137,109,000 | 35,173,809,000 |
| หัก ต้นทุนขาย(85 เปอร์เซ็นต์) | 28,166,543,000 | 29,897,738,000 |
| กำไรขั้นต้น | 4,970,566,000 | 5,276,071,000 |
| ***Franchise*** |  |  |
| รายได้จากการขาย Franchise | 17,000,000 | 17,000,000 |
| - รายได้จากกำไรขั้นต้นของ Franchise(25%) | 152,752,500 | 305,505,000 |
| รายได้จากการบริการ | | |
| - ค่าธรรมเนียมแรกเข้าสินค้า | 2,000,000 | 1,500,000 |
| -ค่าลงโฆษณาในใบรชัวร์ | 800,000 | 800,000 |
| - ค่าเช่าพื้นที่(ตู้ ATM) | 72,000 | 74,880 |
| -ค่าจัดรายการพิเศษ | 1,500,000 | 1,500,000 |
| -ค่าธรรมเนียมการจ่ายบิล, บริการเสริม | 2,750,000 | 2,750,000 |
| ***รายได้*** | 5,144,690,500 | 5,605,200,880 |
|  | | |
| ***ค่าใช้จ่าย*** | | |
| -ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ | 120,000,000 | 120,000,000 |
| -ค่าใช้จ่ายในการเปิด Franchise | 175,000,000 | 175,000,000 |
| - เงินเดือนพนักงาน | 182,248,282 | 194,041,380 |
| -ค่าส่งเสริมการตลาด | 200000000 | 200000000 |
| -ค่าอบรมผู้จัดการร้าน | 2,500,000 | 2,500,000 |
| -เงินเดือนของผู้จัดการร้าน | 357,912,000 | 379,512,000 |
| -ค่าสาธารณูปโภค | 1,292,460,000 | 1,370,460,000 |
| ***ค่าใช้จ่าย*** | 2,330,120,282 | 2,441,513,380 |
| **กำไร(ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้** | 2,814,570,218 | 3,163,687,500 |
| **รายได้(ค่าช้จ่าย) ภาษีเงินได้ 20%** | 562914043.6 | 632737500 |
| กำไร(ขาดทุน) สำหรับปี | 2,251,656,174 | 2,530,950,000 |

**บรรณานุกรม**

กรุงเทพธุรกิจ. 2561. “เทสโก้โลตัสชูกลยุทธ์มุ่งออมนิ แชนแนล”[ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก :http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/760492

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 4 เมษายน 2561)

ประชาชาติธุรกิจ. 2561. “เทสโก้เร่งเปิดสาขาเอ็กซ์เพรสเปิด 5 เทรนด์ค้าปลีกแก้โจทย์ตลาดแข่งดุ” [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก : https://www.prachachat.net/marketing/news-100013 (วันที่สืบค้นข้อมูล : 10 เมษายน 2561)

Admin. 2559. “จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ” [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก : https://www.tescolotus.com/assets/history/pdf/thailand\_code\_th.pdf

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 4 เมษายน 2561).

BrandAge Online. 2560. “3 กลยุทธ์ Tesco Lotus มัดใจลูกค้า ในยุค Omni-Channel” [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก : http://www.brandage.com/article/1220/Tesco-lotus

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 5 เมษายน 2561).

BrandAge Online. 2560. “ถอดรหัสเทสโก้ โลตัส ปั้น House Brand อย่างไรให้โดนใจ” [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก : <http://www.brandage.com/article/1220/tesco-lotus>

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 15 เมษายน 2561).

Positionning. 2559. “เดือดแน่ ! “เทสโก้ โลตัส” ชู 3 กลยุทธ์ปี 59 สู้ศึกรีเทล ขยายเพิ่มอีก 65 สาขาเน้นไซส์เล็ก” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://thaipublica.org/2016/01/print-1/

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 6 เมษายน 2561).

Techsauce. 2559. “วิเคราะห์ดีล Walmart เข้าซื้อ Startup Jet.com รุกหนักอีคอมเมิร์ซ เข้าถึงกลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : https://techsauce.co/logistic/walmart-acquires-jet-com-expanding-to-ecommerce/

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 7 เมษายน 2561).