

# รองเท้าแฟชั่นอรรถประโยชน์ (Functional Fashion Shoes)

คม ธรรมรัตน์

## บทคัดย่อ

การจัดทำแผนธุรกิจเรื่อง รองเท้าแฟชั่นอรรถประโยชน์ (Functional Fashion Shoes) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มผู้ลงทุนและผู้สนใจที่จะร่วมลงทุนได้ทราบถึงนโยบายการบริหารจัดการของบริษัท กลยุทธ์ในการดำเนินงาน และทิศทางในการประกอบกิจการในด้านต่าง ๆ ตลอดจนผลประโยชน์ที่ผู้สนใจร่วมลงทุนจะได้รับ และเพื่อเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามทิศทางแผนธุรกิจที่ได้วางเอาไว้

ผลจากการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้พบว่า ประมาณการเงินลงทุนขั้นต้นอยู่ที่ 5 ล้านบาท โดยมาจาก ส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น ไม่มีการกู้ยืมเงินแต่อย่างใด โดยประมาณการรายได้อยู่ที่ 17 ล้านบาท ในปีแรก และเติบโตโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 10% ต่อปี ในปีที่ 2-5 มีกำไรจากการดำเนินงานในปีแรกที่ 1.8 ล้านบาท คิดเป็น 11% และกำไรสุทธิที่ 1.5 ล้านบาท คิดเป็น 9% อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายที่ 13%, 13%, 15% และ 16% ในปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 ตามลำดับ คิดเป็นกำไรสุทธิต่อยอดขายโดยเฉลี่ยต่อปีที่ 13% และมี อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) โดยเฉลี่ยที่ 27.41% และ อัตราส่วนผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE) โดยเฉลี่ยที่ 28.13%

หากแผนธุรกิจนี้สามารถดำเนินไปตามที่คาดการณ์ในกรณีปกติ (Base Case) กิจการจะสามารถคืนทุนได้ใน 2 ปี 2 เดือน (PB=2.25 ปี) สามารถสร้างผลตอบแทนภายในโครงการนี้ IRR= 41.54% โดย กิจการสามารถสร้างมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นเงิน 5,930,039 บาท เมื่อสิ้นสุดโครงการ 5 ปี

จากผลการวิเคราะห์ทางการเงินจะเห็นได้ว่าอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ก่อนข้างสูง และมากกว่าต้นทุนของเงินทุน(7.36%) และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นบวก แสดงให้เห็นว่า โครงการนี้เป็นโครงการที่น่าลงทุน และคุ้มค่ากับการลงทุน

**คำสำคัญ:** รองเท้า, แฟชั่น, ปรับเปลี่ยน, ถอดประกอบ, รองเท้าชิป, Sneakflop

## 1. บทนำ

รองเท้าถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในปัจจุบัน ทุกวันนี้ผู้คนต่างใส่รองเท้าในชีวิตประจำวันกันทุกวัน ในแต่ละวันการจะเลือกใส่รองเท้าคู่ไหนนั้น จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะ แต่บางครั้งในหนึ่งวัน หรือในการเดินทางแต่ละครั้ง อาจจะมีหลายกิจกรรมที่มีความต้องการใส่รองเท้าที่ต่างกันไปตามสถานการณ์ ทำให้ต้องพกรองเท้าไปหลาย ๆ คู่เพื่อเปลี่ยนใส่ในแต่ละ แต่การพกรองเท้าไปหลาย ๆ คู่ ในการเดินทางไม่ใช่สิ่งที่สะดวก ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคมากมาย

บริษัท สนิคฟรอป จำกัด ภายใต้ตราผลิตภัณฑ์ (Brand) Sneakflop จึงได้คิดค้นนวัตกรรมรองเท้ารูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ทุกสถานการณ์ด้วยการออกแบบที่ทันสมัย และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทั้ง รูปแบบ รูปทรง สี และ ลวดลาย ในคู่เดียว

## 2. รายละเอียดผลิตภัณฑ์

โดยเริ่มต้นธุรกิจบริษัทได้พัฒนารองเท้าที่สามารถใช้ได้ทั้งเป็นรองเท้าแตะ รองเท้าผ้าใบ และ รองเท้าคัทชู ในคู่เดียวกัน โดยใช้ชิปเป็นตัวเชื่อมต่อ ภายใต้ตราผลิตภัณฑ์ Sneakflop

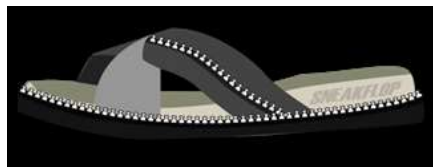
ภาพ 1 ตราสินค้า Sneakflop



### องค์ประกอบของรองเท้า

1. ฐานรองเท้า/พื้นรองเท้าที่เป็นรองเท้าแตะ

ภาพ 2 ฐานของเท้า/พื้นรองเท้าที่เป็นรองเท้าแตะ



2. ตัว บอดี รองเท้า หรือ โครงรองเท้าที่เป็นตัวรองเท้าหลัก มีทั้งแบบผ้าใบและคัทชูส์

ภาพ 3 บอดี รองเท้า หรือ โครงรองเท้าที่เป็นตัวรองเท้าหลัก



3. สกิน ของรองเท้าที่สามารถถอดเปลี่ยนได้ ตามโอกาสและสถานการณ์ ทั้งสีสัน รูปแบบ และลวดลาย

ภาพ 4 สกิน ของรองเท้าที่สามารถถอดเปลี่ยนได้



หมายเหตุ : พื้นรองเท้า ตัวบอดี และสกินจะมี ขนาดมีตั้งแต่ 36-42

(ขนาดที่มีผู้สวมใส่มากที่สุด จากการวิจัย )

แต่ละส่วนของผลิตภัณฑ์ จะถูกออกแบบมาในรูปแบบที่หลากหลาย แต่สามารถ Mix-Match ได้อย่างลงตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เมื่อนำแต่ละส่วนมา ประกอบเข้าด้วยกันก็จะเกิดรูปแบบรองเท้าที่หลากหลาย ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสไตล์ หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ ดังตัวอย่างแสดงในภาพ 5

ภาพ 5 รูปแบบการปรับเปลี่ยนและประกอบเป็นรองเท้า



### 3. ข้อบ่งชี้ความเป็นนวัตกรรม

Sneakflop ได้รับพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคทุกคน ที่มักเจอปัญหาในการไปท่องเที่ยว สัมมนา ประชุมต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่สามารถใส่รองเท้าคู่เดียวได้เพราะไม่เหมาะสม ทำให้ต้องพกรองเท้าไปหลายคู่ แต่การพกรองเท้าหลาย ๆ คู่ นั้นเป็นเรื่องยุ่งยาก โดยเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์รองเท้าให้สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ทำให้ไม่จำเป็นต้องพกรองเท้าหลาย ๆ คู่ไปเพื่อไปใช้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งถือเป็นสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน จึงถือเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

### 4. การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อม

#### 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก โดยใช้ PESTEL

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL จะมีปัจจัยหลายๆ ที่ส่งผลที่ดีกับธุรกิจ เช่น **ปัจจัยนโยบายการเมือง (Political)** ที่มีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมแฟชั่น รองเท้าและอื่น ๆ จากภาครัฐ **ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic)** ที่แม้ว่าเศรษฐกิจทั่วโลกจะซบเซาแต่ก็มีสัญญาณฟื้นตัวไปในทิศทางที่ดี **ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)** ที่คนไทยมีการปรับตัวเข้ากับแฟชั่นใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว และต้องการการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา **ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)** ที่แม้จะไม่ได้เข้ามาช่วยในกระบวนการผลิตโดยตรงมากนัก แต่ก็เข้ามาสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในธุรกิจรองเท้าไม่ว่าจะเป็นการออกแบบ เป็นต้น **ปัจจัยสภาพแวดล้อมและแนวโน้มอุตสาหกรรม (Environment)** ซึ่งแม้ในปี 2558 จะติดลบ แต่จากปัจจัยหนุนต่าง ๆ ทำให้คาดการณ์ว่าปีหน้าจะโตกว่า 7% **ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)** ที่เป็นประเด็นปลีกย่อยที่บริษัทต้องคำนึงถึง

#### 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Force

■ การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (**Rivalry Among Current Competitors**) จะแบ่งคู่แข่งกันออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มรองเท้าผ้าใบแฟชั่นแบรนด์เนม เช่น Nike Adidas ซึ่งเป็น 2 แบรนด์ใหญ่ที่ครองส่วนแบ่งการตลาดรองเท้าผ้าใบกว่า 40% ของมูลค่าตลาดรวม แต่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ และราคาสูง

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มรองเท้าแฟชั่นจากจีน ซึ่งมียี่ห้อถูก มีความหลากหลายในรูปแบบสี ลวดลาย ก่อนข้างมาก แต่จุดอ่อนของกลุ่มคู่แข่งนี้คือคุณภาพและความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์รวมถึงตราผลิตภัณฑ์

- **อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)**

ผ้า ฟองน้ำ หนังเทียม (พลาสติก PVC PU) หรือยางสำหรับการทำรองเท้าเป็นวัสดุที่สามารถหาได้ง่าย มีผู้ขายปัจจัยการผลิต จำนวนมาก การแข่งขันค่อนข้างสูง อำนาจการต่อรองของ ผู้ขายปัจจัยการผลิต จึงมีไม่มากนักเพราะผู้ผลิตมีทางเลือกจากผู้ขายปัจจัยการผลิตหลายแห่ง

- **อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)**

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ Sneakflop ถือเป็นนวัตกรรมรองเท้ารูปแบบใหม่ และยังไม่เคยมีมาก่อน หากลูกค้าต้องการซื้อรองเท้าที่มีฟังก์ชันการปรับเปลี่ยนได้ทั้งในส่วนของพื้นรองเท้า บอดี้รองเท้าและสกิน จะมีเพียง Sneakflop เจ้าเดียวเท่านั้น จากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นทำให้อำนาจในการต่อรองของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของ Sneakflop นั้นมีไม่มากนัก

- **ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)**

อุตสาหกรรมรองเท้าเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง รองเท้าแฟชั่นจึงมีออกมาให้เลือกมากมายหลายรูปแบบและหลายยี่ห้อ ดังนั้นรองเท้าต่าง ๆ ที่เป็นรองเท้าแฟชั่น โดยเฉพาะจากจีนที่มีราคาถูกมาก จึงอาจจะเป็นภัยคุกคามที่สำคัญในกลุ่มสินค้าทดแทน

- **ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrance)**

อุตสาหกรรมรองเท้าเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ได้เน้นการใช้เครื่องจักรเป็นจำนวนมาก ทำให้การลงทุนในการเข้ามาทำธุรกิจนั้นไม่ซับซ้อนและใช้เงินลงทุนจำนวนไม่มากนัก แต่จะอย่างไรให้เกิดความแตกต่างที่จะขายสินค้าได้ เพราะส่วนใหญ่แล้วธุรกิจรองเท้าสมัยใหม่ที่จะอยู่รอดได้นั้นจะมีจุดเด่นเป็นของตนเอง หรือมีจุดขายเฉพาะตราผลิตภัณฑ์

- **ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ (Stakeholders)**

นอกจากปัจจัยที่กระทบทั้ง 5 ด้าน แล้วยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ โดยผู้มีส่วนได้เสียนั้นอาจมองถึงผู้มีส่วนได้เสียจากการทำธุรกิจทั้งภายในและภายนอกซึ่งบริษัทได้ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ เหล่านั้นไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ตลอดจนผู้ถือหุ้นและอื่น ๆ

#### 4.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค โดยใช้ SWOT

##### จุดแข็ง (Strength)

- S1. ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างและมีความเป็นนวัตกรรม
- S2. เทคโนโลยีเฉพาะ เป็นความลับและเทคนิคของบริษัท
- S3. ความคล่องตัว เนื่องจากเป็น SME

### จุดอ่อน (Weakness)

- W1. เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ในธุรกิจรองเท้า
- W2. ทุนที่มีไม่มาก และจำกัดเนื่องจากเป็นบริษัทขนาด
- W3. การเปลี่ยนสกิน ต้องถอดเชือกรองเท้าถึงจะสามารถเปลี่ยนได้
- W4. ช่วงแรกผลิตไม่มากทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูง

### โอกาส (Opportunity)

- O1. ค่านิยมกระแสปะกันมีมากขึ้น
- O2. รัฐบาลมีการสนับสนุนอุตสาหกรรมแฟชั่น
- O3. ข้อจำกัดในการพกรองเท้าหลาย ๆ คู่
- O4. แรงงานไทยมีฝีมือ
- O5. ต้นทุนต่ำกว่าการผลิตภายนอกประเทศที่ต้องเสียภาษีนำเข้า

### อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)

- T1. ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน
- T2. การแข่งขันในตลาดรองเท้านั้นมีสูงมาก

## 5. การวิเคราะห์ตลาดและแผนการตลาด

5.1 **มูลค่าตลาด** แนวโน้มของธุรกิจรองเท้าผ้าใบ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาอัตราการเติบโตเฉลี่ยกว่า 15% ต่อปี โดยมีมูลค่าตลาดรวมกว่า 3,700 ล้านบาททำให้เป็นตลาดที่น่าสนใจในการเข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจ

5.2 **การกำหนดกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Target Market)** เนื่องจากสินค้าของ Sneakflop เป็นสินค้าประเภทแฟชั่น บริษัทจึงมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายไปยังกลุ่ม Generation X-Y โดยกลุ่มตลาดเป้าหมายของบริษัทฯ จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มลูกค้าวัยรุ่นอายุ 15-25 ปี และกลุ่มเป้าหมายรอง วัยทำงาน อายุ 26-35 ปี ที่มีกำลังซื้อ ชอบแฟชั่น ต้องการความสะดวกสบาย และชอบการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยเริ่มจากการเจาะกลุ่มวัยรุ่นก่อน เพราะมีอำนาจในการซื้อและสามารถกระตุ้นได้ง่าย ถ้าสามารถทำให้เป็นกระแสได้ จะติดตลาดอย่างรวดเร็ว และจึงขยายไปยังกลุ่ม วัยทำงาน เพราะมีกำลังซื้อสูง ต้องการสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ และอรรถประโยชน์ต่าง ๆ โดยพิจารณาจากคุณค่าที่ได้รับ

5.3 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) Sneakflop สินค้าระดับกลาง (Mid-End) เป็นรองเท้าแฟชั่นนอร์ธไพรซ์ (Functional Fashion Shoes) ที่ทันสมัย เน้นความสะดวกสบายในการใช้งาน ปรับแต่งได้หลากหลายรูปแบบ ตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

5.4 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix Strategy) เนื่องจากเป็นธุรกิจที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์บริษัทจึงเลือกใช้การวิเคราะห์แบบ 4P ดังนี้

- กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) มีการใช้กลยุทธ์ ๆ ต่าง เช่น กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์บรรจุภัณฑ์รักษ์โลก กลยุทธ์ Co-Branding และ กลยุทธ์ตามเทศกาล เป็นต้น

- กลยุทธ์ราคา (Price Strategy) เนื่องจาก Sneakflop เป็นสินค้านวัตกรรมบริษัทจึงใช้หลักการกำหนดราคาโดยพิจารณาจากคุณค่าในสายตาผู้บริโภค โดยบริษัทได้มีการทำการสำรวจราคาจากผู้บริโภคสามารถรับได้ และการกำหนดราคาโดยพิจารณาจากการแข่งขันเป็นหลัก โดยตั้งราคาให้มีความใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยนำหลักทางจิตวิทยาราคา (Odd-Even Pricing) มาใช้ จึงได้กำหนดราคาไว้ดังนี้ (1) พื้นรองเท้า ราคาเฉลี่ย 990 บาท (2) ตัวบอดีรองเท้า ราคาเฉลี่ย 890 บาท และ สกิลรองเท้าราคาเฉลี่ย 1090 บาท เมื่อรวมทั้งหมดจะอยู่ที่ 2970 บาท

- กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy) ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ นั้นจะแบ่งออกเป็น 3 ช่องทางหลักคือ (1) หน้าร้านของ Sneakflop ที่บริเวณสยามแสควร์ (2) ช่องทางออนไลน์ ผ่านทางเว็บไซต์ของ Sneakflop และ Social Media ต่าง ๆ (3) ผ่านตัวแทนจำหน่าย

- กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) ในช่วงแรกเน้นการใช้การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือหลัก เน้นการสร้างการรับรู้ ให้เกิดการจดจำ และสร้างความตระหนักต่อตราสินค้า (Brand Awareness) เช่นการออกบูทตามมหาวิทยาลัย มีการจัดกิจกรรมผ่านโซเชียลมีเดีย กิจกรรมการประกวดออกแบบสกินการทำสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง เป็นต้น และใช้การส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทดลองใช้ และซื้อมากขึ้น เช่นคูปองส่วนลด การลดปลายปี การนำรองเท้าเก่ามาเป็นส่วนลดในการซื้อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

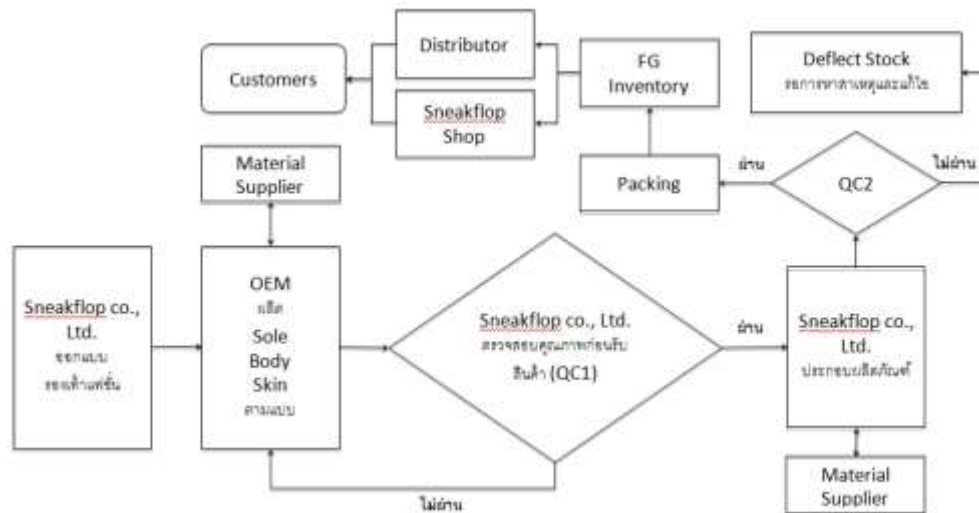
5.5 การประมาณยอดขาย บริษัทได้ประมาณการยอดขาย เอาไว้ในที่ 17.2, 20.5, 23.7, 26.8 และ 29.9 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งเป็นยอดขายจาก พื้นรองเท้าคิดเป็นร้อยละ 30 ตัวบอดีรองเท้าคิดเป็นร้อยละ 27 และ สกิลรองเท้าคิดเป็นร้อยละ 43 ของรายได้รวม โดยเป็นรายได้จากหน้าร้านคิดเป็นร้อยละ 52 จากทางออนไลน์คิดเป็นร้อยละ 21 และ จากตัวแทนจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 27

## 6. แผนการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต

6.1 สถานที่ตั้ง บริษัทได้เลือกพื้นที่ในเขตธนบุรี เพราะจากการสำรวจพบว่า มีทั้งโรงงานผลิตรองเท้ากระจุกตัวอยู่ในกลุ่มเขตนี้ อีกทั้งยังมีแหล่งวัตถุดิบสำคัญในการผลิตรองเท้าคือ ถนนเจริญรัช ที่เป็นแหล่งวัตถุดิบขนาดใหญ่ครบครัน ซึ่งบริษัทได้เลือกเช่าอาคารพาณิชย์ 4 ชั้น 24 ตร.ว. กว้าง 4 ม. ลึก 12 ม. ทำเลดี อยู่ริมถนนเทอดไท ใกล้ BTS วงเวียนใหญ่ มีที่จอดรถด้านหน้า

6.2 กระบวนการผลิต บริษัทเป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์และส่งแบบไปยังผู้รับจ้างผลิต (OEM) ในการผลิตชิ้นส่วนตามแบบและรับชิ้นส่วนต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบเป็นรองเท้าด้วยกรรมวิธีที่เป็นความลับของบริษัท ซึ่งจะมีการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้สินค้าที่มีคุณภาพ

ภาพ 6 แผนภูมิกระบวนการ แสดงขั้นตอนการผลิตจนถึงมือลูกค้า



6.3 ประมาณการผลิตและต้นทุนการผลิต บริษัทมีนโยบายการผลิตโดยมีการเผื่อเสีย (Deflect) และสำรองคงคลัง ไว้ที่ 5% ของการประมาณการขาย บริษัทมีต้นทุนการผลิตผันแปร (Variable Cost) อยู่ที่ 6.6, 7.9, 9.1, 10.4 และ 11.6 ล้านบาท ในปีที่ 1-5 ตามลำดับ เมื่อรวมต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ต่าง ๆ บริษัทมีต้นทุนขาย (COGS) โดยเฉลี่ย คิดเป็น 48% ของยอดขาย

## 7. แผนการจัดการองค์กร

บริษัทฯ มีทีมผู้บริหาร ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์หลากหลายด้านทั้งด้านการบริหาร การผลิต การขายและการตลาด ตลอดจนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเน้นไปที่คนรุ่นใหม่ที่มีวิสัยทัศน์และชื่นชอบในแฟชั่น โดยบริษัทได้มีนโยบายในการบริหารบุคลากรในการพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับพนักงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ใน



การปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นอัตราค่าจ้าง การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสและประกันสังคม ตามกฎหมาย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดทีมบริหารและทีมงานที่แข็งแกร่งอันจะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จในธุรกิจ โดยบริษัทมีแผนผังองค์กรดังนี้

ภาพ 7 แผนผังองค์กร (Organization Chart)



## 8. แผนการเงิน

### 8.1 ประมาณการทางการเงิน (Financial Forecast)

ประมาณการเงินลงทุนเริ่มต้นอยู่ที่ 5 ล้านบาท โดยมาจากส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น ไม่มีการกู้ยืมเงินแต่อย่างใด โดยประมาณการรายได้อยู่ที่ 17 ล้านบาท ในปีแรก และเติบโตโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 10% ต่อปี ในปีที่ 2-5 มีกำไรจากการดำเนินงานในปีแรกที่ 1.8 ล้านบาท คิดเป็น 11% และกำไรสุทธิที่ 1.5 ล้านบาท คิดเป็น 9% อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายที่ 13%, 13%, 15% และ 16% ในปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 ตามลำดับ คิดเป็นกำไรสุทธิต่อยอดขายโดยเฉลี่ยต่อปีที่ 13% มีอัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) โดยเฉลี่ยที่ 27.41% และ อัตราส่วนผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE) โดยเฉลี่ยที่ 28.13%

หากแผนธุรกิจนี้สามารถดำเนินไปตามที่คาดการณ์ในกรณีปกติ (Base Case) กิจการจะสามารถคืนทุนได้ใน 2 ปี 2 เดือน (PB=2.25 ปี) สามารถสร้างผลตอบแทนภายในโครงการนี้ IRR= 41.54% โดยกิจการสามารถสร้างมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นเงิน 5,930,039 บาท เมื่อสิ้นสุดโครงการ 5 ปี จากผลการวิเคราะห์ทางการเงินจะเห็นได้ว่าอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ค่อนข้างสูงและมากกว่าต้นทุนของเงินทุน(7.36%) และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นบวก แสดงให้เห็นว่าโครงการนี้เป็นโครงการที่น่าลงทุน และคุ้มค่ากับการลงทุน

## 8.2 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)

บริษัทได้มีการทำการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) เพื่อหาว่ามูลค่าปัจจุบันสุทธิมีความอ่อนไหวต่อแต่ละปัจจัยอย่างไร พบว่า มูลค่าปัจจุบันสุทธิจะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงจากการเปลี่ยนแปลงราคาขายมากที่สุดซึ่งสามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลงได้ที่ -10.71% ก่อนที่ NPV จะเป็น 0 รองลงมาคือปริมาณการขายซึ่งสามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลงได้ที่ -17.40% ก่อนที่ NPV จะเป็น 0 และ ต้นทุนผันแปร น้อยที่สุด ซึ่งสามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลงได้ที่ 23.23% ก่อนที่ NPV จะเป็น 0 ตามลำดับ

## 8.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต (Scenario Analysis)

เนื่องการในการดำเนินธุรกิจนั้น อาจจะได้มีแค่เพียงตัวแปร ๆ เดียวที่มีการเปลี่ยนแปลงบริษัทจึงได้จำลองสถานการณ์ที่ดีกว่าประมาณการณ์ และสถานการณ์ที่แย่กว่าประมาณการณ์ เพื่อให้เห็นถึงแนวโน้มของธุรกิจหากเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นเกิดขึ้นซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1.กรณีที่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ (Base Case Scenario) มีระยะเวลาการคืนทุนที่ 2.25 ปี NPV= 5,930,039 บาท และ IRR อยู่ที่ 41.54%

2.กรณีที่สถานการณ์แย่กว่าที่คาดการณ์ไว้ (Worst Case Scenario) โดยตั้งสมมติฐานให้ ราคาขายลดลงขึ้น 10% ปริมาณการขายลดลงขึ้น 10% และต้นทุนผันแปรเพิ่มขึ้น 10% ค่า มีระยะเวลาคืนทุนมากกว่า 5 ปี NPV= -4,991,728 บาท และ IRR -44.80%แสดงว่ากิจการขาดทุนอย่างมาก

3.กรณีที่สถานการณ์ดีกว่าที่คาดการณ์ไว้ (Best Case Scenario) โดยตั้งสมมติฐานให้ ราคาขายสูงขึ้น 10% ปริมาณการขายสูงขึ้น 10% และต้นทุนผันแปรลดลง 10% มีระยะเวลาคืนทุนที่ 1.07 ปี NPV = 18,332,359 บาท และ IRR 97.26% แสดงว่ากิจการกำไรอย่างมาก

## สรุป

จากการวางแผนธุรกิจเป็นอย่างดี ทำให้บริษัทเชื่อมั่นว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะเป็นแนวทางที่ทำให้ Sneakflop เป็นตราสินค้า (Brand) ที่เป็นที่ยอมรับได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในตลาดรองเท้าแฟชั่น ซึ่งผู้บริโภคเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของรองเท้ารูปแบบใหม่ เกิดเป็นกระแสรองเท้าแฟชั่นอรรถประโยชน์ (Functional Fashion Shoes) และสามารถทำยอดขายกำไร และส่วนแบ่งการตลาดให้แก่บริษัทได้ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

## บรรณานุกรม

สุจิต ชัยวิษณุชาติ และคณะ. (2558) “ภาวะเศรษฐกิจและการเงิน” ศูนย์วิจัยกรุงศรี  
สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2558.

แหล่งที่มา : [https://www.krungsri.com/bank/th/Other/ResearchandArticle/..](https://www.krungsri.com/bank/th/Other/ResearchandArticle/)

แนวหน้า (2558). “ผู้ประกอบการแนะรัฐตั้งแบรנדกลาง ผลิตภัณฑ์ส่งออกทั่วโลก”  
สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2558.

แหล่งที่มา : <http://www.naewna.com/business/187895>

sizethailand.org. มาตรฐานไซส์ไทย. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2558

แหล่งที่มา : <http://www.sizethailand.org/sizechart.html>

สำนักงานสถิติอุตสาหกรรม. สถิติอุตสาหกรรม. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2558.

แหล่งที่มา : <http://www.oie.go.th/academic/statistics>

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. ฐานข้อมูลเทคโนโลยีการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมรองเท้า  
สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2558.

แหล่งที่มา : <http://library.dip.go.th/multim/edoc/09713.doc>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2558.

แหล่งที่มา : [http://www2.bot.or.th/statistics/...](http://www2.bot.or.th/statistics/)

ตลาดหลักทรัพย์. ราคาดัชนีผลตอบแทนรวม. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2558.

แหล่งที่มา : <http://www.set.or.th/th/market/tri.html>