

การศึกษาแผนธุรกิจร้านรองเท้าผ้าใบในเขตกรุงเทพมหานคร

อภิชาติ เหล่าวรวิทย์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2562

A STUDY OF BUSINESS PLAN FOR SNEAKERS STORE IN BANGKOK

Apichart Laovoravit

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Strategic Planning and Management for Entrepreneur

Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2019

หัวข้อสารนิพนธ์

โดย

สาขาวิชา

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

การศึกษาแผนธุรกิจร้านรองเท้าผ้าใบในเขตกรุงเทพมหานคร

อภิชาติ เหล่าวรวิทย์

การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนัยมัย เจียรกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย)

อภิชาติ เหล่าวรวิทย์ : การศึกษาแผนธุรกิจร้านรองเท้าผ้าใบในเขตกรุงเทพมหานคร.
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย, 125 หน้า.

แผนธุรกิจฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในดำเนินธุรกิจค้าปลีกรองเท้าผ้าใบลำลองที่มีการให้ความสำคัญกับลักษณะเท้าของลูกค้า โดยมีเครื่องตรวจวัดการลงน้ำหนักของเท้ารวมถึงบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องสรีระของเท้าคอยให้คำแนะนำ ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีร้านรองเท้าผ้าใบลำลองร้านใดที่มีบริการในส่วนนี้ นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้ตั้งเป้าหมายของธุรกิจให้เป็นร้านค้าปลีกที่มีบริการที่มีคุณภาพการบริการสูงสุดในตลาดอีกด้วย

จากการศึกษาพบว่าธุรกิจรองเท้าผ้าใบเป็นธุรกิจที่ความน่าสนใจ เนื่องจากผู้บริโภคนิยมสวมใส่รองเท้าผ้าใบมากขึ้นในชีวิตประจำวัน อันเป็นผลมาจากความนิยมในการออกกำลังกายที่มีมากขึ้น รวมถึงการให้ความสำคัญกับความสบายเท้าและความรู้สึกคล่องตัวของผู้สวมใส่ที่รองเท้าผ้าใบสามารถส่งมอบให้ผู้บริโภคได้มากกว่ารองเท้าประเภทอื่นๆ

ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนธุรกิจโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผู้บริโภคกลุ่ม Gen-X ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อที่มากกว่ากลุ่มประชากรอื่น รวมถึงมีความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง รวมถึงต้องการความสะดวกสบายจากการได้รับการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับจุดยืนของธุรกิจที่ได้มุ่งหวังไว้

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจนี้มีความเป็นไปได้และสามารถให้ผลตอบแทนต่อเจ้าของธุรกิจได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ แต่ทั้งนี้ด้วยสินค้าที่ธุรกิจนำมาจำหน่ายเป็นสินค้าในกลุ่มแฟชั่นและเครื่องแต่งกาย จึงอาจมีความเสี่ยงจากในเรื่องของพฤติกรรมและรสนิยมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ซึ่งอาจทำให้ยอดขายไม่เป็นไปตามที่ประมาณการณ์ไว้ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีระยะเวลาคืนทุนมากกว่า 3 ปีตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ แต่ทั้งนี้หากธุรกิจมีการเพิ่มเติมในส่วนของการกลยุทธ์การตลาด เช่น การเพิ่มแบรนด์สินค้าที่นำมาจำหน่ายในร้านรวมถึงมีการจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับรองเท้าและเครื่องแต่งกายก็จะสามารถส่งเสริมให้ธุรกิจมีความยั่งยืนมากขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การวางแผนและการจัดการ

เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

APICHART LAOVORAVIT : A STUDY OF BUSINESS PLAN FOR SNEAKERS
STORE IN BANGKOK. ADVISOR : ASST. PROF. DR. RACHATA RUNGTRAKULCHAI,
125 PP.

This Business Plan for Sneakers Store in Bangkok was developed with main purpose of studying the possibility in sneakers retailing business which give precedence to the foot type of consumer by having barefoot pressure measuring system and skilled product consultant that no sneakers store have done in nowadays. Furthermore, the business aim to be the highest service retail store in the sneakers market.

The study was found that sneakers industry is significantly valuable business. With the increasing of sneakers attentiveness in Thai consumers from the sporty lifestyle by health and beauty trend. In addition, the consumers have been aware in versatility and comfort of sneakers which other type of shoes have not.

The business plan have targeted in Gen-X consumer that have the highest purchasing power more than other group by generation. The Gen-X usually seek for the high quality product and service including convenience and comfort which relate to the mission of the business.

Finally, the result have showed the substantial possibility of this business with the considerably profit. Nevertheless, the changing of consumer behavior always occur. The changed favor might be a threat to the fashion business by declining the profit and make the longer payback period. Thus the business might do the diversification strategy by adding more product and selling other related goods to make the substantial possibility of this business with the sustainable profit.

Graduate School
Field of Study Strategic Planning and
Management for Entrepreneur
Academic Year 2019

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำสารนิพนธ์ในหัวข้อ “การศึกษาแผนธุรกิจร้านรองเท้าผ้าใบในเขตกรุงเทพมหานคร” ฉบับนี้ สามารถดำเนินการจนเสร็จสมบูรณ์และลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นผลมาจากอาจารย์ที่ปรึกษาของผู้จัดทำ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย ที่ได้ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ จนสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณคุณอาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการวางแผนและจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ รวมถึงวิทยากรพิเศษทุกท่านที่ได้ประสาทวิชา มอบความรู้และประสบการณ์ อันสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของทางสถาบันทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในการช่วยติดต่อประสานงานและการนำส่งเอกสารต่างๆ ตลอดจนให้คำแนะนำและตรวจสอบการจัดรูปแบบของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความถูกต้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการจัดทำสารนิพนธ์ของทางสถาบัน นอกจากนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นในสาขาวิชาการวางแผนและจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ ที่ให้ความช่วยเหลือและเอาใจใส่กันด้วยมิตรไมตรีตลอดมา

สุดท้ายนี้หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีการผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขออภัยไว้เพื่อปรับปรุงและเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปในอนาคต

อภิชาติ เหล่าวรวิทย์

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูป	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา	1
วัตถุประสงค์	6
ขอบเขตการศึกษา.....	6
ระยะเวลาในการดำเนินงาน	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ลักษณะของธุรกิจ.....	8
โครงสร้างของธุรกิจ (Business Model)	8
Business Model Canvas	10
2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	13
สภาพโดยรวมของอุตสาหกรรม	13
แนวโน้มของตลาด.....	22
ลักษณะของตลาด	23
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST Analysis	28
การประเมินอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Analysis.....	33
คู่แข่งทางตรง.....	36
การเปรียบเทียบคู่แข่งทางตรง	45
โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat).....	46
วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	48
จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness).....	48
Value Proposition Canvas	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	VRIO Framework	51
	วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture).....	52
	กลยุทธ์ของธุรกิจ.....	53
3	การวิเคราะห์ผู้บริโภค	55
	ลักษณะของผู้บริโภค	55
	แนวโน้มผู้บริโภค	57
	การสัมภาษณ์ผู้บริโภค	58
4	แผนการตลาด แผนการจัดการองค์กร และแผนการเงิน	67
	เป้าหมายทางการตลาด	67
	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วย STP	67
	กลยุทธ์ตราสินค้า	69
	การสร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix.....	70
	ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix).....	73
	โครงสร้างองค์กร	87
	การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	88
	หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	88
	การประเมินด้านกำลังคน.....	88
	การบริหารค่าตอบแทน.....	89
	เป้าหมายทางการเงิน	89
	ประมาณการค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มกิจการ.....	89
	แหล่งที่มาของเงินทุน และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน.....	90
	สมมติฐานและการประมาณทางการเงิน	91
	ประมาณการงบการเงิน	102
	การวิเคราะห์ทางการเงิน	104
	อัตราส่วนทางการเงิน.....	105
	การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis).....	106
	สรุปความเป็นไปได้ทางการเงิน	116

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 ความเสี่ยง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความเป็นไปไดัของธุรกิจ	117
ความเสี่ยงของธุรกิจ	117
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)	118
สรุปความเป็นไปไดัของธุรกิจ	118
บรรณานุกรม	120
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	125

TNI

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1	ระยะเวลาการจัดทำสารนิพนธ์ 6
2	การเปรียบเทียบปัจจัยในด้านต่างๆ กับคู่แข่ง 45
3	การวิเคราะห์ VRIO Framework 51
4	การวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix 71
5	ตัวอย่างสินค้ายี่ห้อ Nike 73
6	ตัวอย่างสินค้ายี่ห้อ Adidas 74
7	ตัวอย่างสินค้ายี่ห้อ Reebok 75
8	ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มกิจการ 90
9	งบประมาณการลงทุน 90
10	จำนวนสินค้าที่จำหน่ายในปีแรก 91
11	ประมาณการยอดขายในปีแรก 93
12	อัตราการเติบโตของยอดขาย (Normal Case) 94
13	มูลค่าสินค้าคงสต็อก 94
14	ยอดขายจากสินค้าคงคลัง 94
15	ประมาณการยอดขาย (Normal Case) 95
16	จำนวนสินค้าขาย (Normal Case) 95
17	ส่วนแบ่งยอดขายตามช่องทางการจัดจำหน่าย 96
18	ต้นทุนผันแปร 96
19	จำนวนที่รับมาของรองเท้า 1 รุ่น ตามโซเชียลมีเดียและหญิง 97
20	จำนวนสินค้าและต้นทุนค่าสินค้าในเดือนแรก 97
21	จำนวนสินค้าและต้นทุนค่าสินค้าในเดือนที่ 2 ถึง 12 98
22	ประมาณการต้นทุนขายในปีแรก 99
23	อัตราการเติบโตของต้นทุนขาย 100
24	ประมาณการต้นทุนขาย 100
25	จำนวนสินค้านำเข้า 100
26	ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด 101
27	ต้นทุนคงที่ 101
28	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร 102
29	งบกำไรขาดทุน (Normal Case) 102

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
30	งบแสดงฐานะทางการเงิน (Normal Case) 103
31	จุดคุ้มทุน (Normal Case)..... 104
32	กระแสเงินสดสะสม (Normal Case)..... 104
33	ระยะเวลาคืนทุน (Normal Case)..... 104
34	มูลค่าปัจจุบันสุทธิและอัตราการตอบแทนการลงทุน (Normal Case) 105
35	อัตราส่วนทางการเงิน (Normal Case)..... 105
36	อัตราการเติบโตของยอดขาย (Best Case)..... 107
37	งบกำไรขาดทุน (Best Case)..... 107
38	งบแสดงฐานะทางการเงิน (Best Case)..... 108
39	จุดคุ้มทุน (Best Case) 108
40	กระแสเงินสดสะสม (Best Case) 109
41	ระยะเวลาคืนทุน (Best Case) 109
42	อัตราผลตอบแทนการลงทุน (Best Case)..... 109
43	อัตราส่วนทางการเงิน (Best Case)..... 110
44	อัตราการการเติบโตของยอดขาย (Worst Case) 111
45	งบกำไรขาดทุน (Worst Case)..... 111
46	งบแสดงฐานะทางการเงิน (Worst Case) 112
47	จุดคุ้มทุน (Worst Case)..... 113
48	กระแสเงินสดสะสม (Worst Case)..... 113
49	ระยะเวลาคืนทุน (Worst Case) 114
50	อัตราผลตอบแทนการลงทุน (Worst Case)..... 114
51	อัตราส่วนทางการเงิน (Worst Case) 115
52	ผลการวิเคราะห์ Scenario Analysis 116

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือนของครัวเรือนปี 2562	3
2	มูลค่าตลาดสินค้าแฟชั่นปี 2018 ของไทย	4
3	มูลค่าตลาดของรองเท้าผ้าใบแต่ละประเภท.....	5
4	โครงสร้างของธุรกิจ (Business Model).....	8
5	Business Model Canvas.....	10
6	สถานที่ออกกำลังกายที่จัดตั้งใหม่ (ราย).....	14
7	มูลค่านำเข้ารองเท้ากีฬา (ล้านบาท).....	15
8	รายได้ของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา.....	15
9	ผลประกอบการของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา	16
10	อัตราส่วนทางการเงินของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา	17
11	จำนวนธุรกิจและมูลค่าทุน.....	18
12	จำนวนธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาที่จัดตั้งใหม่ (ราย).....	18
13	จำนวนทุนจดทะเบียนจัดตั้งใหม่ (ล้านบาท).....	19
14	การเพิ่มขึ้นของทุนธุรกิจ (ล้านบาท).....	19
15	การกระจายตัวของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา	20
16	การลงทุนของต่างชาติในนิติบุคคลไทย.....	21
17	สาขาที่ลงทุนในธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาสูงสุด	21
18	โลโก้ของบริษัท เรฟ อีดิชั่น.....	24
19	ร้าน REV RUNNR สาขาเซ็นทรัลปิ่นเกล้า.....	25
20	ระบบตรวจวัดการลงน้ำหนักเท้าของร้าน REV RUNNR.....	25
21	โลโก้ของร้าน Ari	26
22	บริการวิเคราะห์ห้องศากการบิดของเท้าของร้าน Ari Running	27
23	โลโก้ของบริษัท เฟลย์กราวน์ สามหกศูนย์.....	27
24	ร้านค้าแบรนด์ NIKE สาขา Siam Square One.....	27
25	สรุปปริมาณสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ที่คดีถึงที่สุดแล้วประจำปี 2562.....	29
26	เครื่องหมายรับรองผู้ประกอบการธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์.....	30
27	ความรุนแรงของปัจจัยในแต่ละด้านจาก Five Forces Analysis.....	35
28	โลโก้ของร้าน Carnival	36
29	ร้าน Converse Carnival ในปี 2553	37

สารบัญรูป (ต่อ)

รูป	หน้า
30	ร้าน Carnival สาขาสยามสแควร์..... 38
31	ร้าน Carnival สาขาเซ็นทรัลลาดพร้าว 38
32	ร้าน Carnival สาขาเซ็นทรัลเวิลด์ (UPPERGROUND) 39
33	ร้าน Carnival สาขา Mega Bangna..... 39
34	ร้าน Carnival สาขาเซ็นทรัลวิลเลจ (Outlet) 40
35	รายได้รวมของ บริษัท คาร์นิวัล ชัพพลาย จำกัด..... 40
36	โลโก้ของร้าน 24Kilates..... 41
37	ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาหัวหมาก 41
38	ภายในของร้าน 24Kilates Bangkok สาขาหัวหมาก 43
39	ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาเซ็นทรัลเวิลด์ 43
40	ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาทองหล่อ 44
41	ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาสยามสแควร์..... 44
42	Value Proposition Canvas..... 50
43	ตัวอย่างผู้บริโภคกลุ่ม Generation X 56
44	ตัวอย่างของกลุ่มเป้าหมาย (เดวิด เบ็คแฮม)..... 68
45	Perceptual Map ของร้าน SOLEMATE เมื่อเทียบกับคู่แข่ง..... 69
46	ตราสินค้าของแบรนด์ SOLEMATE 69
47	ตัวอย่างการจัดวางโลโก้ SOLEMATE หน้าร้านค้า 70
48	การใช้โลโก้ SOLEMATE บนถุงใส่สินค้าของร้าน 70
49	แผนผังร้าน SOLEMATE..... 77
50	ภาพตัวอย่างของหน้าร้านค้า..... 78
51	ห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค..... 79
52	แผนที่แสดงที่ตั้งของห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค..... 80
53	ตัวอย่างร้านค้าออนไลน์ของ SOLEMATE..... 80
54	Facebook Fan Page ของ Sneaker On Sight..... 82
55	ช่องทาง Youtube ของ Sneaker On Sight..... 82
56	Facebook Fan Page ของ Maxed Out..... 83
57	ช่องทาง Youtube ของ Maxed Out..... 83
58	ลำดับการปฏิบัติของพนักงานขาย..... 85

สารบัญรูป (ต่อ)

รูป		หน้า
59	เครื่อง Podogram Analyzer	86
60	การแสดงผลของโปรแกรมตรวจวัดลักษณะเท้า	86
61	ตัวอย่างการแต่งกายของพนักงานขาย	87
62	แผนผังองค์กร (Organization Chart).....	88



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

รองเท้าถือเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญหลายประการในชีวิตประจำวัน เช่น ป้องกันการบาดเจ็บและสิ่งสกปรกแก่เท้า เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยให้เราเคลื่อนไหวได้คล่องแคล่วขึ้น ช่วยเสริมบุคลิก เช่น รองเท้าส้นสูง ช่วยเพิ่มความยาวของช่วงขาของผู้หญิง ส่งผลให้ผู้สวมใส่มีรูปร่างที่สูงโปร่งและมีเสน่ห์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้รองเท้ายังเป็นเครื่องประดับที่แสดงถึงรสนิยมของผู้สวมใส่ รองเท้าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องแบบ (Uniform) เช่น รองเท้านักเรียน รองเท้าทหาร รองเท้างานพระราชพิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในบริบทสังคมนั้นๆ จึงเห็นได้ว่ารองเท้ามีความสำคัญกับชีวิตประจำวันของผู้บริโภคอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 ตลาดรองเท้าผ้าใบล้นตลาดในประเทศไทยเป็นที่กล่าวถึงในสื่อสังคมออนไลน์อย่างกว้างขวาง และได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากกระแสตื่นตัวในเรื่องการออกกำลังกาย รวมถึงเทรนด์แฟชั่นโลกที่ผู้บริโภคมีความนิยมในการแต่งกายด้วยเสื้อผ้าลำลองที่มีลักษณะมาจากชุดกีฬา (Streetwear) เพิ่มมากขึ้น

จากการรายงาน Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2017 ของบริษัท เบร็น แอนด์ คอมพานี (Bain & Company. 2017 : Online) บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการของสหรัฐอเมริกา ระบุว่าปี 2560 ยอดขายทั่วโลกของตลาดรองเท้าผ้าใบมีมูลค่าถึง 1,800 ล้านยูโร และมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นจากปี 2559 ถึง 10%

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ระบุว่า มูลค่าตลาดรองเท้าผ้าใบในสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นตลาดใหญ่ของอุตสาหกรรม มียอดขายเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 2.6 ต่อปี ซึ่งในปี 2561 รายได้จากการซื้อขายในสหรัฐอยู่ที่ 83,782 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งแม้แต่กลุ่มผู้บริโภคเพศหญิงซึ่งแต่เดิมนิยมการสวมใส่รองเท้าหนังหรือรองเท้าคัทชูได้มีความสนใจรองเท้าผ้าใบมากขึ้น

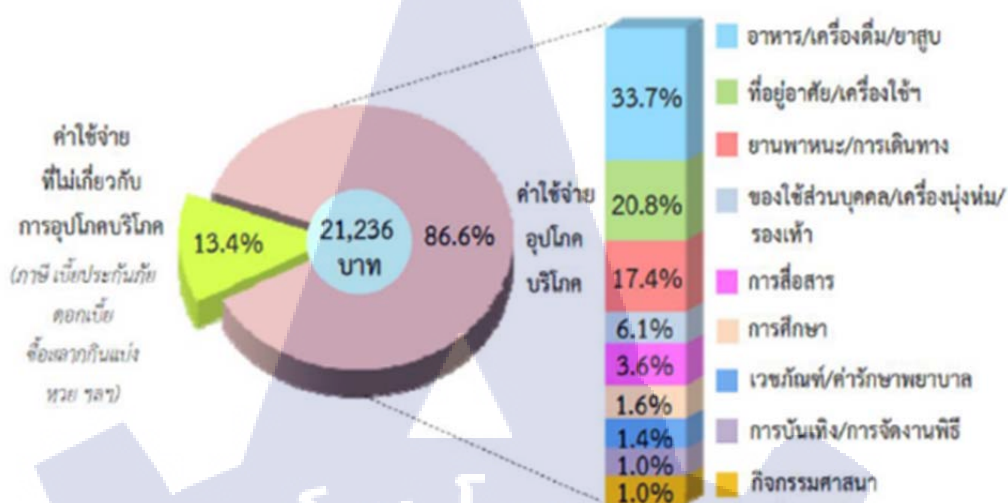
เดอะ เอ็นพีดี กรุ๊ป (The NPD Group. 2018 : Online) ได้รายงานไว้ในสหรัฐ กลุ่มรองเท้าผ้าใบผู้หญิงนั้นมียอดขายเพิ่มขึ้นถึง 37% ในปี 2560 และเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนให้ตลาดรองเท้ากีฬาในสหรัฐ เติบโต 2% คิดเป็นมูลค่ากว่า 20,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ราว 6.4 แสนล้านบาท) ซึ่งสวนทางกับยอดขายรองเท้าส้นสูงซึ่งเป็นสินค้าทดแทน โดยรองเท้าส้นสูงมียอดขายลดลงถึง 11% ในช่วงเวลาเดียวกัน และมีผู้ค้าหลายรายมีสินค้าคงค้างสต็อกโดยพบว่าสต็อกเหล่านั้นเพิ่มขึ้น 28% เมื่อเทียบกับปี 2559 โดยเฉพาะรองเท้าส้นสูงที่มีความสูงมากกว่า 3 นิ้ว ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มความต้องการรองเท้าสวมใส่สบายที่เพิ่มสูงขึ้น โดยมีสาเหตุมาจากกลุ่มผู้บริโภคทั่วไปที่ต้องการความสบาย เพราะคนกลุ่มนี้ทำกิจกรรมตลอดและต้องวิ่ง

เดินไปมาตลอดเวลา ดังนั้นแบรนด์ที่เน้นความสบายจะได้เปรียบกว่าเพราะเป็นสิ่งที่ผู้หญิงทุกวัยต้องการ

รับเบอร์ จัวันัล เอเชีย (Rubber Journal Asia. 2015 : Online) คาดว่ามูลค่าของตลาดรองเท้าทั่วโลกจะแตะระดับ 371,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2563 โดยเติบโต ร้อยละ 5.5 ในช่วงระหว่างปี 2558-2563 ซึ่งภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก จัดเป็นผู้ส่งออกรองเท้าหนึ่งที่สำคัญไปยังประเทศสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร และจัดเป็นภูมิภาคที่สร้างรายได้สูงสุดถึง 116,900 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2557 และคาดว่าจะเติบโต ร้อยละ 4.7 ในช่วงเวลาที่คาดการณ์ ด้วยการเพิ่มขึ้นของการจับจ่ายใช้สอยทั่วโลกและการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตถือเป็นปัจจัยหนุนสำคัญให้ตลาดรองเท้าทั่วโลกเติบโต และในเรื่องของสัดส่วนของรองเท้าในตลาดโลก กลุ่มรองเท้าอื่นๆ ที่ไม่ใช่รองเท้ากีฬาครองส่วนแบ่งตลาดมากกว่ากลุ่มรองเท้ากีฬาโดยผลิตภัณฑ์ทั้งสองกลุ่มจะหนุนให้ตลาดรองเท้าเติบโต ซึ่งการให้ความสำคัญด้านการออกกำลังกายจะหนุนตลาดรองเท้ากีฬาให้เติบโตขึ้น นอกจากนี้ตลาดยังมีความต้องการรองเท้าที่หลากหลายมากขึ้น เช่น รองเท้าลำลอง รองเท้าบูท รองเท้าผ้าใบ รองเท้าแบบสวม รองเท้าแตะ และรองเท้ารูปแบบทางการ

ทั้งนี้ หากแบ่งกลุ่มของรองเท้าด้วยวัสดุที่ใช้ผลิต รองเท้าหนังมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่ารองเท้าที่ผลิตจากวัสดุอื่นๆ เช่น ยางและผ้าทอ โดยที่สหราชอาณาจักรและสหรัฐอเมริกาคือประเทศผู้นำเข้ารองเท้าหนังรายใหญ่ของโลก นอกจากนี้ การวิเคราะห์ตลาดรองเท้าตามรายงานชี้ให้เห็นว่า ในปี 2557 กลุ่มรองเท้าสำหรับผู้หญิงครองตลาดมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50.5 และจะยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำตลอดช่วงเวลาที่คาดการณ์ (2558 - 2563) ส่วนรองเท้าสำหรับเด็กเป็นกลุ่มที่เติบโตเร็วที่สุด เนื่องจากมีความต้องการจำนวนมากสำหรับรองเท้ารูปแบบทันสมัย อินเทอร์เน็ต และรองเท้าแฟชั่นสำหรับเด็ก

สำหรับในประเทศไทยมูลค่าการใช้จ่ายสินค้ากลุ่มรองเท้าก็เป็นที่น่าสนใจเช่นกัน โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2562 : ออนไลน์) ได้ระบุว่า ค่าใช้จ่ายของครัวเรือน ในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2562 ครัวเรือนทั่วประเทศมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเดือนละ 21,236 บาท โดยมีค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับการอุปโภคบริโภค เช่น ค่าภาษี เบี้ยประกันภัย ดอกเบี้ย สลากกินแบ่งรัฐบาล มีมูลค่าร้อยละ 13.4 ของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของครัวเรือน และในส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการอุปโภคบริโภค เป็นค่าอาหารเครื่องดื่มและยาสูบร้อยละ 33.7/ค่าที่อยู่อาศัยและเครื่องใช้ภายในบ้าน ร้อยละ 20.8/ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินทางและยานพาหนะร้อยละ 17.4/ของใช้ส่วนบุคคล/เครื่องนุ่งห่ม/รองเท้าร้อยละ 6.1/การสื่อสารร้อยละ 3.6/การศึกษาร้อยละ 1.6/ค่าเวชภัณฑ์และค่ารักษาพยาบาลร้อยละ 1.4/การบันเทิงกับการจัดงานพิธีร้อยละ 1.0 และสุดท้าย กิจกรรมทางศาสนา ร้อยละ 1.0



รูปที่ 1 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือนของครัวเรือนปี 2562

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนในช่วง 6 เดือนแรก ของปี 2562. ออนไลน์.

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายของครัวเรือน ในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2562 มีค่าใช้จ่ายในการซื้อของใช้ส่วนบุคคล/เครื่องนุ่งห่ม/รองเท้า รวมเป็นมูลค่ามากถึงร้อยละ 6.1 ซึ่งสัดส่วนของค่าใช้จ่ายครัวเรือนที่กระจายมาในสินค้ากลุ่มนี้มากเป็นอันดับ 4 รองจากสินค้ากลุ่มอาหาร/เครื่องดื่ม/ยาสูบ, ที่อยู่อาศัย/เครื่องใช้ในครัวเรือน และยานพาหนะ/การเดินทาง

สอดคล้องกับข้อมูลจาก บริษัท สปอร์ต รีโวลูชัน จำกัด (2561 : ออนไลน์) ที่ได้ระบุว่ามูลค่าตลาดสินค้าแฟชั่นของประเทศไทยในปี 2561 เติบโตขึ้น 20-30% มีมูลค่าราว 704 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 24,640 ล้านบาท โดยกลุ่มของสินค้าแฟชั่นประเภทรองเท้า มีมูลค่าตลาดอยู่ที่ 4,760 ล้านบาท ประเมินการเติบโตที่ร้อยละ 22.4 เป็นกลุ่มมีขนาดใหญ่สุดและเติบโตสูงสุดรองจากกลุ่มสินค้าเสื้อผ้า ที่มีมูลค่าประมาณ 16,415 ล้านบาท และเติบโตที่ร้อยละ 22.4%

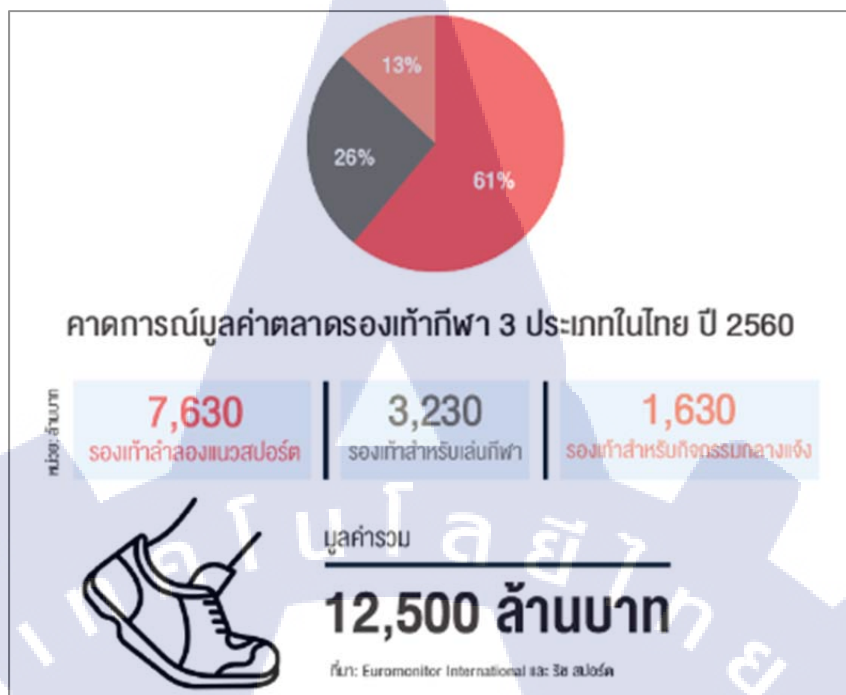


รูปที่ 2 มูลค่าตลาดสินค้าแฟชั่นปี 2018 ของไทย

ที่มา : บริษัท สปอร์ต รีโวลูชั่น จำกัด. (2561). 16 ปีแห่งความหลัง “Champion” คัมแบ็กตลาดไทย สู้ศึกตลาดแฟชั่น 2.4 หมื่นล้าน. ออนไลน์.

นอกจากนี้ ริช สปอร์ต (2560 : ออนไลน์) ได้ระบุว่าตลาดรองเท้าแนวกีฬา ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มรองเท้าลำลองแนวสปอร์ต, กลุ่มรองเท้าสำหรับเล่นกีฬา และกลุ่มรองเท้าสำหรับกิจกรรมกลางแจ้ง จะมีมูลค่าตลาดรวมราว 12,500 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2560 และคาดว่าจะเติบโตเฉลี่ย 3.9% ต่อปีในช่วงปี 2559-2564 โดยมีรายละเอียดแยกตามประเภทของรองเท้าดังนี้

1. รองเท้าลำลองแนวสปอร์ต 7,630 ล้านบาท (คิดเป็น 61% ของมูลค่าตลาดทั้งหมด)
2. รองเท้าสำหรับเล่นกีฬา 3,230 ล้านบาท (คิดเป็น 26% ของมูลค่าตลาดทั้งหมด)
3. รองเท้าสำหรับกิจกรรมกลางแจ้ง 1,630 ล้านบาท (คิดเป็น 13% ของมูลค่าตลาดทั้งหมด)



รูปที่ 3 มูลค่าตลาดของรองเท้าผ้าใบแต่ละประเภท

ที่มา : ริช สปอร์ต. (2560). 'ริช สปอร์ต' ยุคผลิตใบ Converse ติดสปีดพันล้านออนไลน์.

แต่หากเจาะลึกในรายละเอียดกลุ่มรองเท้าลำลองแนวสปอร์ต เช่น Converse และ Vans คาดว่ามีมูลค่าตลาดราว 7.63 พันล้านบาท ณ สิ้นปี 2560 และประเมินการเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ 4.02 ต่อปี ระหว่างปี 2559 ถึง 2564

ทั้งนี้ในปัจจุบันผู้ประกอบการร้านรองเท้ากีฬาหลายรายได้มีการนำหลักของสรีระของเท้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ตระหนักในเรื่องความสำคัญของการสวมใส่รองเท้าที่เหมาะสมกับร่างกายตัวเอง เช่น ร้าน RevRunnr, ร้าน Ari RUNNING และร้านค้าของแบรนด์ ASICS โดยจัดให้มีบริการเสริมในการตรวจวัดลักษณะเท้าของลูกค้าเพื่อตอบโจทยความต้องการของลูกค้าที่ต้องการซื้อรองเท้าวิ่งให้เหมาะกับลักษณะเท้าของตัวเอง เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ตรวจวัดลักษณะเท้า หรือการติดตั้งลู่วิ่งไฟฟ้าและกล้องวิดีโอซึ่งใช้ร่วมกับซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ในการช่วยพนักงานอธิบายองค์การบิดของข้อเท้าของลูกค้าขณะวิ่ง เพื่อให้ลูกค้าทราบว่าท่าวิ่งและการลงน้ำหนักของตนว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ส่งผลให้ร้านค้าสามารถเสนอขายรองเท้าวิ่งที่เหมาะสมกับตัวผู้บริโภคได้

วัดกุประสงค์

- ขอบเขตการศึกษา**

พื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2562 ถึงเดือนพฤษภาคม 2563 รวมเป็นระยะเวลา 10 เดือน

ตารางที่ 1 ระยะเวลาการจัดทำสารนิพนธ์

[illegible]

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **รองเท้าผ้าใบ (Sneakers/Trainers)** หมายถึง รองเท้าชนิดหนึ่งที่ประกอบด้วย ส่วนพื้นรองเท้าและส่วนบนซึ่งห่อหุ้มเท้าของผู้สวมใส่ไว้ทั้งหมด ตั้งแต่ส้นเท้า หน้าเท้า จนถึง นิ้วเท้า ซึ่งผิวภายนอกอาจทำจากผ้าใบ (Canvas), ผ้าตาข่าย(Mesh), หนังเรียบ (Leather), หนังกลับ (Suede), วัสดุสังเคราะห์ (Synthetic Material) หรือประกอบขึ้นจากวัสดุมากกว่าหนึ่ง ชนิด โดยผิวด้านในจะมีการบุด้วยผ้าและฟองน้ำในบางจุดเพื่อให้กระชับเท้าของผู้สวมใส่ รองเท้า ผ้าใบจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ รองเท้าผ้าใบลำลอง และรองเท้าผ้าใบสำหรับเล่นกีฬา

2. **รองเท้าผ้าใบลำลอง (Casual Shoes)** หมายถึง รองเท้าผ้าใบที่บริษัทผู้ผลิตทำ ออกมาเพื่อให้สวมใส่เป็นรองเท้าประจำวัน แต่จะไม่แนะนำให้นำไปสวมใส่เพื่อเล่นกีฬาหรือออกกำลังกายเป็นระยะเวลานาน

3. **รองเท้ากีฬา (Sport Shoes)/รองเท้าผ้าใบสำหรับออกกำลังกาย (Performance Shoes)** หมายถึง รองเท้าผ้าใบที่ถูกออกแบบมาเพื่อใช้เล่นกีฬาหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่าง หนึ่ง ซึ่งได้รับการออกแบบมาโดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการเคลื่อนไหวของ เท้า มีโครงสร้างที่ซับซ้อนกว่ารองเท้าผ้าใบลำลอง รวมถึงมีเทคโนโลยีที่ช่วยรองรับแรงกระแทก และป้องกันอาการบาดเจ็บที่อาจเกิดขึ้น เช่น รองเท้าวิ่ง รองเท้าบาสเก็ตบอล รองเท้าฟุตบอล

4. **แบรนด์สากล (Global Brand)** หมายถึง ตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักและยอมรับจาก ผู้บริโภคทั่วโลก เช่น NIKE, Adidas, PUMA, Uniqlo, H&M, Mc Donald, KFC, iphone

5. **ค้าปลีก (Retail)** หมายถึง การขายโดยไม่มีการเปลี่ยนรูปสินค้าทั้งสินค้าใหม่และ สินค้าใช้แล้วให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อการบริโภคหรือการใช้ประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลในครัวเรือน

6. **ธุรกิจค้าปลีก (Retail Business)** หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะการซื้อขายสินค้า และบริการโดยตรงให้กับผู้บริโภค หรือเป็นผู้บริโภคคนสุดท้าย ที่ต้องการซื้อสินค้าและบริการไป บริโภคเอง ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจค้าส่ง ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการซื้อขายเพื่อนำไปขายในร้านค้า ปลีกหรือผู้จัดจำหน่ายอีกทีหนึ่ง ยกตัวอย่างธุรกิจค้าปลีกเช่น ร้านสะดวกซื้อ หรือห้างสรรพสินค้า ร้านค้าแผงลอย ร้านอาหาร

7. **ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)** หมายถึง การประกอบธุรกิจที่มี ลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. ม.ป.ป. : ออนไลน์)

- 1) การซื้อขายสินค้าหรือบริการ โดยวิธีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต
- 2) การบริการอินเทอร์เน็ต หรือ Internet Service Provider (ISP)
- 3) การให้เช่าพื้นที่ของเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย หรือ Web Hosting
- 4) การบริการเป็นตลาดกลางในการซื้อขายสินค้าหรือบริการ โดยวิธีใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือ e-Marketplace

8. ร้านค้าออนไลน์ (Online Store) หมายถึง กิจการที่ทำการค้าขายผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการนำเสนอสินค้า และชำระเงิน

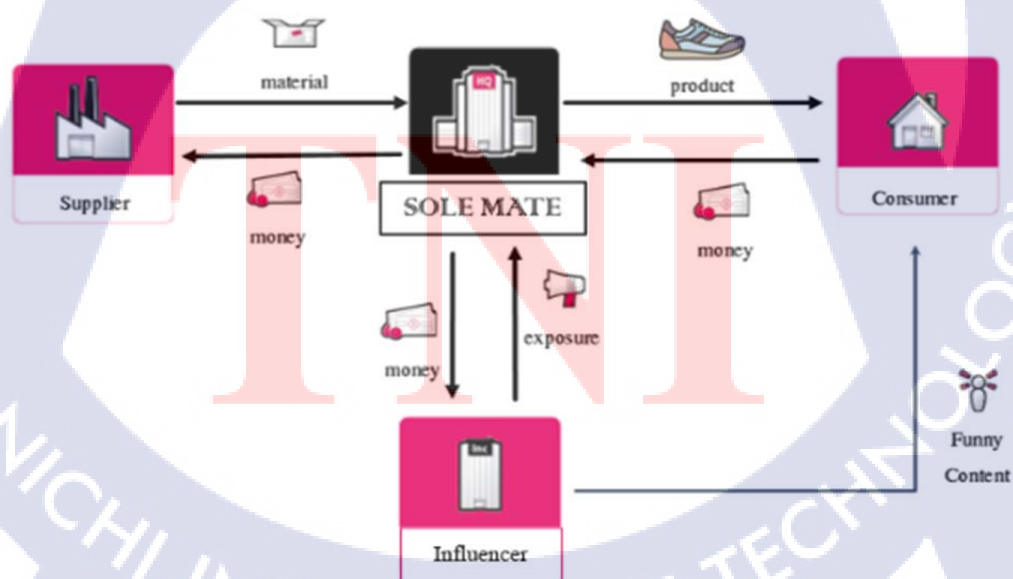
9. อินฟลูเอนเซอร์ (Influencer) หมายถึง ผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ มักเป็นผู้ที่จัดทำเนื้อหาเผยแพร่ตามแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Blog, Instagram, Facebook, YouTube แล้วมีคนสนใจติดตาม ยังมีผู้ติดตามมากก็ยังมีอิทธิพลมาก ผู้ติดตามส่วนใหญ่มักเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ตั้งแต่เด็กไปจนถึงวัยทำงาน และมักคล้อยตามเนื้อหาหรือสิ่งที่ Influencer พูดโน้มน้าวใจได้ง่าย เพราะรู้สึกถึงความใกล้ชิดและจริงใจกว่าสื่อโฆษณาของแบรนด์ต่างๆ

ลักษณะของธุรกิจ

บริษัทประกอบธุรกิจค้าปลีกรองเท้าผ้าใบลำลองจากต่างประเทศ โดยมีสำนักงานตั้งอยู่ที่ ถนนสุขุมวิทวินิจัย แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร เป็นอาคาร 2 ชั้น ขนาด 50 ตารางวา ซึ่งเป็นที่ดินในกรรมสิทธิ์ของผู้ประกอบการ จึงไม่มีค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่

ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า บริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่าย คือ ร้านค้าปลีกขาย ภายใต้ชื่อร้านว่า SOLEMATE มีพื้นที่ 60 ตารางเมตร ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค ชั้น 2 ติดทางเข้าโซนห้าง และร้านค้าบนช่องทางออนไลน์ www.solematebkk.com

โครงสร้างของธุรกิจ (Business Model)



รูปที่ 4 โครงสร้างของธุรกิจ (Business Model)

โครงสร้างของธุรกิจร้านขายปลีกรองเท้าผ้าใบลำลอง SOLEMATE ประกอบด้วย

1. **ซัพพลายเออร์ (Supplier)** คือ ผู้จัดหาสินค้าให้กับทางบริษัท โดยบริษัท Solemate ชำระค่าสินค้าให้กับซัพพลายเออร์ และซัพพลายเออร์ก็ส่งสินค้าให้กับบริษัท ซัพพลายเออร์ของ Solemate ประกอบด้วยบริษัทค้าส่งจำนวน 3 บริษัท ดังต่อไปนี้

1. บริษัท ไนกี้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้นำเข้าและผู้แทนจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า NIKE ในประเทศไทย

2. บริษัท เอฟ.บี.ที. สปอร์ตคอมเพล็กซ์ จำกัด ผู้จัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า Adidas ในประเทศไทย

3. บริษัท ไทยท็อบสปอร์ต จำกัด ผู้แทนจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า Reebok ในประเทศไทย

2. **บริษัท โซลเมท จำกัด (Solemate)** จัดซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ และจำหน่ายโดยวิธีค้าปลีกให้กับลูกค้า

3. **ผู้บริโภค (Consumer)** ซื้อสินค้าจาก Solemate จากทางหน้าร้าน หรือร้านค้าบนช่องทางออนไลน์

4. **ผู้มีอิทธิพล (Influencer)** คือ ผู้จัดทำเนื้อหาตามโจทย์ที่ได้รับจากบริษัท โดยรับค่าจ้างจาก Solemate และทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงให้กับบริษัท โดยผลิตคอนเทนต์ให้ผู้บริโภคเข้าชม เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้แบรนด์ SOLEMATE และโปรโมทร้านค้าของบริษัท

Business Model Canvas



รูปที่ 5 Business Model Canvas

Business Model Canvas ของธุรกิจร้านขายปลีกรองเท้าผ้าใบลำลอง Solemate ประกอบด้วย

1. Customer Segments

ลูกค้าเป้าหมายของ Solemate คือผู้ที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพ ต้องการรองเท้าที่เหมาะสมกับลักษณะเท้าของตน ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของสินค้าที่ตนบริโภค สรรหาและคัดเลือกสินค้าที่เหมาะสมกับตัวเองมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีผู้บริโภคเป็นกลุ่มคนที่เคยปวดเมื่อยจากการใส่รองเท้าที่ไม่สอดคล้องกับเท้าของตน ทำให้เกิดความตระหนักถึงผลเสียจากการใส่รองเท้าที่ไม่เหมาะสมกับรูปร่างของตนเองซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักจะมีลักษณะเท้าที่แบน ทำให้ไม่สามารถสวมใส่รองเท้าที่มีลักษณะโดยทั่วไปได้

2. Customer Relationships

บริษัทเน้นสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการ อันจะก่อให้เกิดความประทับใจที่มีต่อแบรนด์และเกิดการซื้อ/ใช้บริการซ้ำในเวลาต่อมา นอกจากนี้บริษัทยังจัดทำ Content Marketing ผ่านช่องทางสังคมออนไลน์ คือ Facebook และ Instagram เพื่อให้เกิดความผูกพันระหว่างแบรนด์กับผู้บริโภค

3. Channels

บริษัททำการจำหน่ายปลีกรองเท้าผ้าใบผ่านทางร้านค้า Solemate และร้านค้าบนช่องทางออนไลน์ www.solematebkk.com

4. Value Proposition

คุณค่าที่ Solemate ส่งมอบให้กับลูกค้า คือลักษณะของรองเท้าที่สอดคล้องกับสรีระเท้าของลูกค้า ทำให้ไม่ปวดเมื่อยและลดอาการปวดของเท้าเมื่อต้องใส่เดินเป็นระยะเวลานาน

5. Key Activities

ร้าน Solemate ให้บริการตรวจลักษณะเท้าแก่ลูกค้าโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและให้คำปรึกษาในเรื่องการเลือกซื้อรองเท้าที่เหมาะสมกับรูปเท้าของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

6. Key Resources

ทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทคือเครื่องตรวจวัดลักษณะเท้า Podogram Analyzer และระบบที่ช่วยในการประเมินและแสดงผลพร้อมหน้าจอกอมพิวเตอร์ รวมถึงบุคลากรในส่วนงานหน้าร้านของบริษัท ซึ่งบริษัทได้สรรหาและคัดเลือกพนักงานในร้านที่มีคุณภาพ มีวุฒิภาวะสูง สุขภาพเรียบร้อย และมีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม รวมถึงจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ในการใช้เครื่อง Podogram Analyzer และสรีระของเท้าโดยศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู โรงพยาบาลศิริราช เพื่อให้มีองค์ความรู้ ตลอดจนสามารถดูแลและให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าในเรื่องการเลือกซื้อรองเท้าได้เป็นอย่างดี

7. Key Partners

พาร์ทเนอร์ของ Solemate คือ บริษัทผู้ค้าส่งของแบรนด์รองเท้าที่ทาง Solemate ขอสิทธิในการจัดจำหน่ายจำนวน 3 บริษัท ได้แก่ 1. บริษัท ไนกี้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้นำเข้า และจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า NIKE 2. บริษัท เอฟ.บี.ที. สปอร์ตคอมเพล็กซ์ จำกัด ผู้จัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า Adidas และ 3. บริษัท ไทยท็อปสปอร์ต จำกัด ผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์กีฬา Reebok ในประเทศไทย

นอกจากนี้ Solemate ได้ติดต่อกับศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู โรงพยาบาลศิริราชเพื่อส่งบุคลากรของศูนย์เวชศาสตร์มาฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับสรีระและลักษณะเท้า

8. Revenue Streams

รายได้ของบริษัทมาจากการขายปลีกรองเท้าผ้าใบล่อใจให้แก่ผู้บริโภคโดยช่องทางร้านค้า Solemate และร้านค้าบนช่องทางออนไลน์ www.solematebkk.com

9. Cost Structure

ต้นทุนที่สำคัญของบริษัทประกอบไปด้วย ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อสินค้าเพื่อขาย, ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการของเท้า, ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ในเรื่องสรีระเท้าโดยเจ้าหน้าที่จากศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู โรงพยาบาลศิริราช รวมถึงฝึกอบรมวิธีใช้เครื่อง Podogram Analyzer และวิธีแปลผลลัพธ์จากเครื่องดังกล่าว นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมทางการตลาด คือค่าโฆษณาผ่าน Facebook Ads และ Influencer Marketing

บทที่ 2

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

สภาพโดยรวมของอุตสาหกรรม

1. อุตสาหกรรมค้าปลีก

ลงทุนแมน (2561 : ออนไลน์) ในปี 2560 มูลค่าธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยอยู่ที่ 3.5 ล้านล้านบาท คิดเป็นประมาณร้อยละ 23 ของ GDP และในช่วงระหว่างปี 2558 - 2560 นั้น อุตสาหกรรมค้าปลีกมีการลงทุนรวมกันกว่า 130,200 ล้านบาท เฉลี่ยปีละ 43,400 ล้านบาท ทำให้มีการจ้างงานโดยตรงมากกว่า 600,000 คน และการจ้างงานทางอ้อมอีกกว่า 150,000 คน จึงทำให้ธุรกิจค้าปลีกนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งประเภทของธุรกิจค้าปลีกในไทย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิม และธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

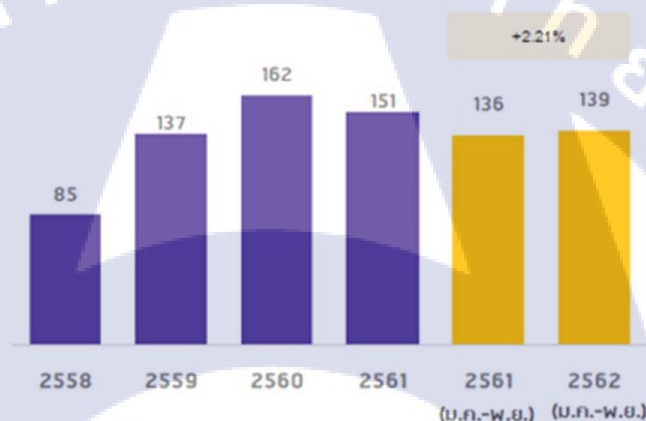
1. ธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิม (Traditional Trade) ลักษณะของร้านค้าเหล่านี้จะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการตกแต่งร้านมากนัก สินค้าจะถูกจัดวางตามความพอใจของเจ้าของร้าน และบริหารโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น ร้านค้าตามตลาดนัด ร้านแผงลอย และร้านโชห่วย โดยในปี 2560 ธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมมีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 32 ของมูลค่าธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด

2. ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นธุรกิจค้าปลีกที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการดำเนินกิจการ มีการจัดเก็บและจำหน่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ ร้านค้าในกลุ่มนี้จะมีการลงทุนในมูลค่าที่สูง มีการตกแต่งร้านที่มีมาตรฐาน สามารถขายสินค้าในปริมาณมากได้ส่งผลให้กิจการมีอำนาจต่อรองต่อซัพพลายเออร์ที่ขอนำสินค้าเข้ามาจัดจำหน่ายในระดับที่สูง เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ โดยในปี 2560 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (รวมในส่วนของออนไลน์) มีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 68 ในมูลค่าธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ออกได้เป็น 5 ประเภท (กรุงศรี. 2562 : ออนไลน์) คือ

1. ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เช่น เซ็นทรัล, โรบินสัน, เดอะมอลล์
2. ดิสเคาน์สโตร์ (Hypermarket/Cash and Carry) เช่น เทสโก้ โลตัส, บิ๊กซี, แม็คโคร
3. ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) เช่น ท็อปส์, วิลล่า มาร์เก็ต, ฟู้ดแลนด์
4. ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Stores) เช่น 7-11, แฟมิลี่มาร์ท, โลว์สัน 108
5. ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) เช่น วัดสัน, บู้ทส์, ซูเปอร์สปอร์ต, เพาเวอร์บาย, ออฟฟิศเมท, บีทูเอส, ซีเอ็ด ซึ่งร้าน SOLEMATE จัดอยู่ในร้านค้าปลีกประเภทนี้

2. อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2562 : ออนไลน์) จากการที่ผู้บริโภคมีแนวโน้มให้ความสนใจกับสุขภาพมากขึ้น ทั้งเรื่องอาหารและการออกกำลังกายในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนการจัดตั้งใหม่ของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ออกกำลังกาย เช่น สปอร์ตคลับ ศูนย์ฟิตเนส บริการแอโรบิค ศูนย์โยคะ ฯลฯ ที่มีแนวโน้มการจัดตั้งใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี โดยเมื่อพิจารณาจำนวนจัดตั้งใหม่ ของธุรกิจสถานที่ออกกำลังกายในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (ปี 2558 - 2562) การจัดตั้งใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี 2562 (ม.ค.-พ.ย.) มีจำนวนจัดตั้งใหม่ 139 ราย เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่แล้วคิดเป็นร้อยละ 2.21 อีกทั้งกระแสการออกกำลังกายด้วยการวิ่งเป็นนิยมของคนไทยมากขึ้น โดยจะเห็นได้จากจำนวนการจัดงานวิ่งประเภทต่างๆ เช่น มินิมารารอน ฮาล์ฟมารารอน มารารอน ที่จัดขึ้นทั่วประเทศ



รูปที่ 6 สถานที่ออกกำลังกายที่จัดตั้งใหม่ (ราย)

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

ด้วยกระแสการออกกำลังกายและเล่นกีฬาที่ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกาย เช่น ตลาดเสื้อผ้า รองเท้า และอุปกรณ์กีฬาต่างๆ สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง และนอกจากจะสวมใส่เพื่อการออกกำลังกายแล้ว ยังเป็นกระแสนิยมในการแต่งตัวของคนรุ่นใหม่ ที่มีนิยมสวมใส่ชุดกีฬาหรือรองเท้ากีฬาในชีวิตประจำวันมากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสถิติการนำเข้ารองเท้ากีฬาในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2560 -2562) ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยในปี 2562 (ม.ค. ถึง ต.ค.) มีมูลค่าสูงถึง 5,322 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่แล้วคิดเป็นร้อยละ 53.95 เป็นเครื่องยืนยันให้เห็นว่าธุรกิจชุดกีฬาและอุปกรณ์กีฬายังสามารถเติบโตได้

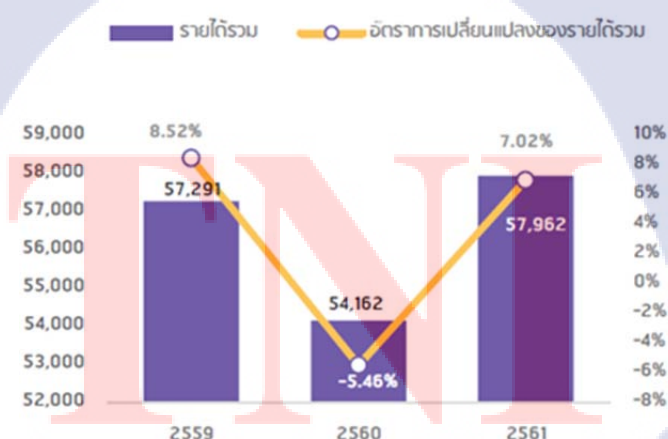


รูปที่ 7 มูลค่านำเข้าเครื่องใช้ไฟฟ้า (ล้านบาท)

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

ผลประกอบการของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา

ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา มีรายได้ปี 2560 อยู่ที่ 54,162 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 5.46 จากปี 2559 ในขณะที่ปี 2561 ธุรกิจทำรายได้สูงถึง 57,962 ล้านบาท เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 7.02 โดยมีจำนวนนิติบุคคลที่นำส่งงบการเงินทั้งสิ้น 1,469 ราย ซึ่งกว่าร้อยละ 98 เป็นนิติบุคคลขนาดเล็ก



รูปที่ 8 รายได้ของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

ทั้งนี้ ถึงแม้ว่านิติบุคคลขนาดเล็กจะมีจำนวนที่มากกว่า แต่รายได้ส่วนใหญ่ของธุรกิจกว่า 47% มาจากนิติบุคคลขนาดใหญ่ (L) ที่มีรายได้ในปี 2561 จำนวน 27,023 ล้านบาท ใกล้เคียงกับธุรกิจขนาดเล็ก (S) ที่มีรายได้ 23,594 ล้านบาท หรือคิดเป็น 41% ขณะที่นิติบุคคลขนาดกลาง (M) ทำรายได้ คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 12 เท่านั้น

ปีงบการเงิน	2559	2560	2561
นิติบุคคลที่ส่งงบการเงิน		หน่วย: ราย	
ขนาดเล็ก (S)	1,455	1,469	1,437
ขนาดกลาง (M)	20	20	17
ขนาดใหญ่ (L)	16	14	15
รวมทุกขนาด	1,491	1,503	1,469
รายได้รวม		หน่วย: ล้านบาท	
ขนาดเล็ก (S)	26,618.22	23,631.87	23,594.21
ขนาดกลาง (M)	7,137.42	8,206.72	7,345.41
ขนาดใหญ่ (L)	23,535.90	22,323.57	27,023.37
รวมทุกขนาด	57,291.54	54,162.16	57,962.99
กำไร (ขาดทุน) สุทธิรวม		หน่วย: ล้านบาท	
ขนาดเล็ก (S)	546.81	115.91	53.44
ขนาดกลาง (M)	418.72	420.25	329.59
ขนาดใหญ่ (L)	143.86	1,276.41	4,724.77
รวมทุกขนาด	1,109.39	1,812.57	5,107.80

รูปที่ 9 ผลประกอบการของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มธุรกิจ

การบริหารผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ของธุรกิจในภาพรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2561 มีอัตราร้อยละ 10.04 โดยเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ (L) ที่มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในปี 2561 เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด แสดงให้เห็นว่านิติบุคคลขนาดใหญ่บริหารการใช้สินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่านิติบุคคลขนาดอื่น ในขณะที่นิติบุคคลขนาดเล็ก (S) มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงอัตรากำไรสุทธิ (Net Income Ratio) ที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กยังมีปัจจัยที่ทำให้กำไรสุทธิลดลง ซึ่งอาจมาจากการเข้ามาของ

คู่แข่งรายใหม่ การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนสินค้า และการสต็อกสินค้า และเมื่อเปรียบเทียบธุรกิจแต่ละขนาดจะพบว่า ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถสร้างอัตรากำไรสุทธิได้ดีกว่า ซึ่งอาจเป็นผลมาจากอำนาจในการต่อรอง และความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและลดต้นทุน

ในส่วนของอัตราส่วนสภาพคล่องของธุรกิจ ในภาพรวมเพิ่มขึ้น และพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากหนี้สินน้อยลง นอกจากนี้ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) มีค่าน้อยกว่า 1 อยู่ที่ระดับ 0.84 ในปี 2560 และ 0.50 ในปี 2561 แสดงให้เห็นว่าใช้เงินทุน ในการดำเนินธุรกิจโดยการพึ่งพาเงินกู้ยืมต่ำ มีภาระต้นทุนทางการเงินและความเสี่ยงด้านการเงินลดลง

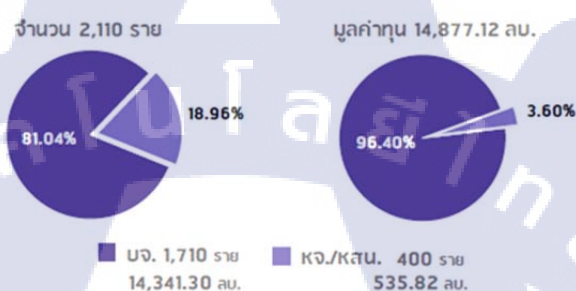
ปีงบการเงิน	2559	2560	2561
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์			
ขนาดเล็ก (S)	2.71	0.66	-0.29
ขนาดกลาง (M)	8.57	8.33	7.52
ขนาดใหญ่ (L)	0.90	8.48	19.12
รวมทุกขนาด	2.71	4.82	10.04
อัตรากำไรสุทธิ (Net Income Ratio)			
ขนาดเล็ก (S)	2.10	0.50	-0.13
ขนาดกลาง (M)	5.93	5.15	2.42
ขนาดใหญ่ (L)	0.64	5.86	8.75
รวมทุกขนาด	1.99	3.42	4.37
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่าน)			
ขนาดเล็ก (S)	2.10	2.30	2.44
ขนาดกลาง (M)	1.69	2.07	2.90
ขนาดใหญ่ (L)	2.07	1.61	2.01
รวมทุกขนาด	2.04	1.99	2.28
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio)			
ขนาดเล็ก (S)	1.01	0.99	0.81
ขนาดกลาง (M)	0.88	0.63	0.44
ขนาดใหญ่ (L)	0.72	0.79	0.38
รวมทุกขนาด	0.87	0.84	0.50

รูปที่ 10 อัตราส่วนทางการเงินของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

การเติบโตของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา

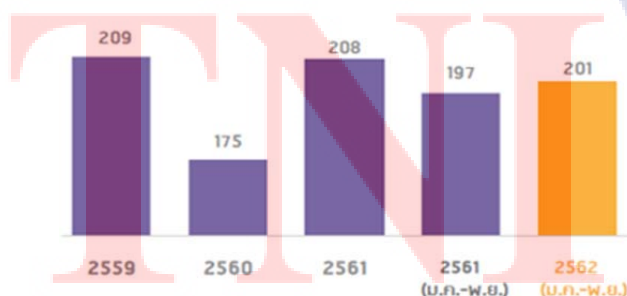
ในส่วนของจำนวนธุรกิจและมูลค่าทุน ณ 30 พฤศจิกายน 2562 ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬามีการดำเนินการอยู่จำนวน 2,110 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.28 ของธุรกิจทั้งหมดที่ดำเนินการอยู่ในประเทศ และมีมูลค่าทุน 14,877 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.08 ของธุรกิจทั้งหมดที่ดำเนินการอยู่ในไทย ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด จำนวน 1,710 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.04 ของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา โดยมีมูลค่าทุน 14,341 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 96.40 ของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาทั้งหมด



รูปที่ 11 จำนวนธุรกิจและมูลค่าทุน

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

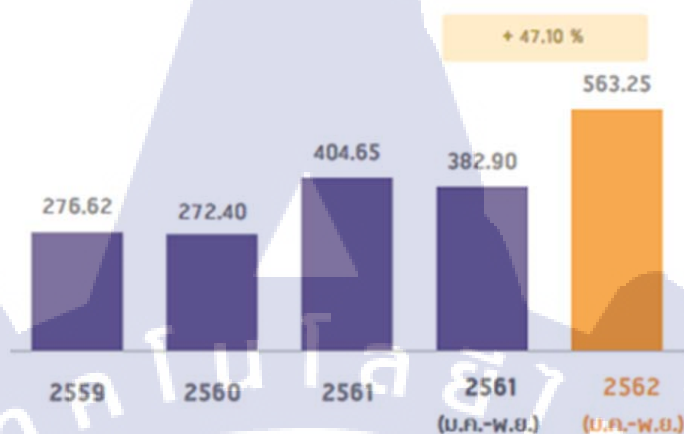
โดยการจัดตั้งธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา ปี 2562 (ม.ค.-พ.ย.) มีจำนวน 201 ราย เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 2.03



รูปที่ 12 จำนวนธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาที่ตั้งใหม่ (ราย)

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

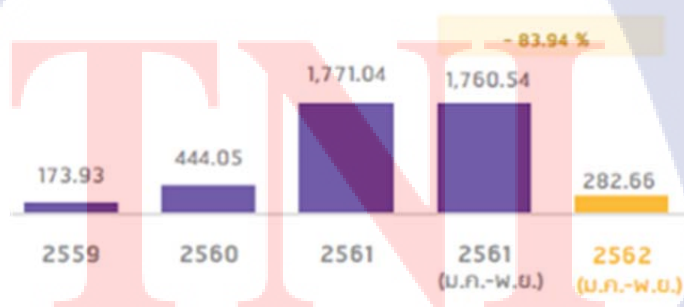
ทั้งนี้มูลค่าทุนจดทะเบียน ปี 2562 (ม.ค.-พ.ย.) มูลค่า 563.25 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 47.10



รูปที่ 13 จำนวนทุนจดทะเบียนตั้งใหม่ (ล้านบาท)

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

ในเรื่องของการเพิ่มทุนของธุรกิจ ในปี 2562 (ม.ค.-พ.ย.) มีการเพิ่มทุน 282.66 ล้านบาท เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา (ม.ค.-พ.ย.61) ลดลงร้อยละ 83.94 เนื่องจากในปี 2561 มีนิติบุคคล 1 ราย เพิ่มทุนสูงถึง 1,300 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 73.84 ของทุนที่เพิ่มในปี 2562



รูปที่ 14 การเพิ่มขึ้นของทุนธุรกิจ (ล้านบาท)

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

การกระจายตัวของธุรกิจ

ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.86 มีมูลค่าทุนจดทะเบียน คิดเป็นร้อยละ 41.47 รองลงมาเป็นภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 20.19 มีมูลค่าทุนจดทะเบียน คิดเป็นร้อยละ 26.16 และหากพิจารณาในรายจังหวัด จะพบว่าการกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ปริมณฑล และเขตเมืองใหญ่ในต่างจังหวัด ได้แก่ สมุทรปราการ 131 ราย นนทบุรี 124 ราย ชลบุรี 104 ราย และภูเก็ต 95 ราย ตามลำดับ ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีความหนาแน่นของประชากรและเป็นพื้นที่ธุรกิจการค้าขายของประเทศ

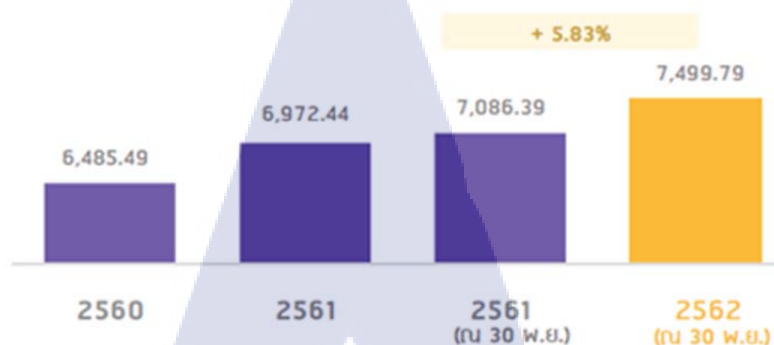
ที่ตั้งของ นิติบุคคล	จำนวน		ทุน	
	ราย	%	ล้านบาท	%
กรุงเทพมหานคร	1,031	48.86	6,168.90	41.47
กลาง	426	20.19	3,892.08	26.16
ใต้	195	9.24	719.40	4.84
ตะวันออก	147	6.97	3,462.85	23.28
ตะวันออกเฉียงเหนือ	142	6.73	259.53	1.74
เหนือ	130	6.16	302.36	2.03
ตะวันตก	39	1.85	72.00	0.48
รวม	2,110		14,877.12	

รูปที่ 15 การกระจายตัวของธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

การลงทุนของต่างชาติในธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา

การลงทุนของต่างชาติในนิติบุคคลไทยธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬามีมูลค่าการลงทุน 7,499.79 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.41 ของการลงทุนในธุรกิจนี้ โดยในปี 2562 (ม.ค.-พ.ย.) มีการลงทุนของต่างชาติเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.83 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน



รูปที่ 16 การลงทุนของต่างชาติในนิติบุคคลไทย

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

โดยผู้ประกอบการต่างชาติที่ลงทุนในธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ เนเธอร์แลนด์ มูลค่า 2,085 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.00 รองลงมาคือญี่ปุ่น มีมูลค่า 1,329 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.94 และสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) 641 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.31

สัญชาติ	มูลค่า (ล้านบาท)	%
ไทย	7,377.33	49.59
เนเธอร์แลนด์	2,082.85	14.00
ญี่ปุ่น	1,329.27	8.94
สาธารณรัฐจีน(ไต้หวัน)	641.71	4.31
สัญชาติอื่นๆ	3,445.96	23.16
รวม	14,877.12	100.00

รูปที่ 17 สัญชาติที่ลงทุนในธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาสูงสุด

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา. ออนไลน์.

ทั้งนี้การลงทุนของต่างชาติมีแนวโน้มที่จะลงทุนในนิติบุคคลไทยในธุรกิจนี้ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2560 เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวได้รับผลดีจากกระแสการออกกำลังกายและ

การเล่นกีฬาที่ได้รับความนิยม ส่งผลให้ตลาดของธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการออกกำลังกายในประเทศไทยมีโอกาสดีเติบโต ทำให้ต่างชาติสนใจที่จะลงทุนในธุรกิจดังกล่าว

เมื่อก้าวโดยสรุปแล้ว อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬามีแนวโน้มที่จะเติบโตเพิ่มขึ้นจากประเด็นในเรื่องของการดูแลสุขภาพที่นำไปสู่ความนิยมในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาโดยเฉพาะกีฬาวิ่งที่ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในกลุ่มผู้บริโภค รวมถึงกระแสความนิยมของการแข่งขันกีฬาในประเทศไทย เช่น การแข่งขันฟุตบอลไทยลีก วอลเลย์บอล และแบดมินตัน ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจดังกล่าวเติบโตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและอาจกล่าวได้ว่าเป็นหนึ่งในไม่กี่ธุรกิจที่ยังสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยและกำลังซื้อโดยรวมที่ลดลง

แนวโน้มของตลาด

พฤติกรรมการใช้ชีวิตตลอดจนกิจกรรมของคนในสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสสังคมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะกระแสการดูแลสุขภาพในทุกเพศทุกวัย และการเข้ามาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดูแลและรักษาสุขภาพ หนึ่งในดูแลสุขภาพที่เป็นที่นิยมก็คือ การเล่นกีฬาและการออกกำลังกายที่มีในหลากหลายรูปแบบตามความชื่นชอบของแต่ละบุคคล ทั้งการวิ่ง ฟุตบอล โยคะ แบดมินตัน วายน้ำ ฯลฯ ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกีฬาและการออกกำลังกายล้วนได้รับปัจจัยที่สนับสนุนมาจากกระแสเหล่านี้ทั้งสิ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันเครื่องแต่งกายกีฬาทั้งชุดแต่งกายและรองเท้ากีฬาไม่เพียงแต่เน้นในด้านการผลิตเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการสวมใส่เพื่อเล่นกีฬาและออกกำลังกายเท่านั้น แต่เครื่องแต่งกายและชุดกีฬาในปัจจุบันต้องเน้นการออกแบบที่ตอบสนองด้านแฟชั่นที่สวยงามเพื่อให้เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ในการออกกำลังกายที่เปลี่ยนไป

ในส่วนของแนวโน้มของธุรกิจกีฬา สมทบ วิตะฐาน (2560 : ออนไลน์) อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการการกีฬา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในฐานะนายกสมาคมการจัดการการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า ปัจจุบันธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกีฬามีผู้ประกอบการเกี่ยวข้องจำนวนมาก ทั้งผู้ผลิตอุปกรณ์กีฬา เสื้อผ้า รองเท้า ฯลฯ ช่องทางการจำหน่ายผู้ประกอบการที่เป็นเซอร์วิส เช่น ออร์แกนไนเซอร์บริหารจัดการแข่งขัน รวมถึงผู้ให้บริการด้านสถานที่ เช่น สนามกอล์ฟ สนามไตรฟกอล์ฟ ฯลฯ ยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีธุรกิจใหม่ๆ ท่อยกเกิดตามมาอีกมาก เช่น ฟิตเนส ธุรกิจเกี่ยวกับซอฟต์แวร์กีฬา เช่น ทำหน้าที่เก็บข้อมูล สถิติกีฬาต่างๆ โดยปัจจุบันธุรกิจกีฬามีมูลค่าตลาดรวมไม่ต่ำกว่า 100,000 ล้านบาท แต่ละปีจะเติบโตอย่างน้อยร้อยละ 4-5 ในจำนวนนี้ยังไม่รวมถึงสินค้าเกิดเจต นาพิกา บันทึก/วัด การเต้นของหัวใจ วัดความดัน ที่กำลังเติบโตตามมา และในส่วนของปัจจัยสนับสนุน ปัจจุบันคนไทยให้ความสำคัญกับเรื่องของสุขภาพมากขึ้น เมื่อคนมีทัศนคติที่ดีกับเรื่องกีฬาก็จะไปหาอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ตัวเองชอบมาออกกำลังกาย ซึ่งทำให้ธุรกิจโตตามมา ทั้งนี้นอกจากกีฬาฟุตบอล และกีฬาวิ่ง ที่เป็นตัว

ขับเคลื่อนมูลค่าตลาดเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาแล้ว ตอนนี้ก็มีหลายๆ ธุรกิจที่กำลังเกิดขึ้นตามมาและได้รับความนิยมมากขึ้น อาทิ ฟิตเนส โยคะ การต่อสู้ (มวยไทย) ธุรกิจให้เช่าสนามฟุตบอล สนามฟุตซอล และกีฬาอีสปอร์ต ทั้งสนามกอล์ฟ สนามไครฟ์กอล์ฟ อุปกรณ์กอล์ฟ ก็กำลังกลับมาได้รับความนิยมมากขึ้น

จักรกฤษณ์ กิริติโชคชัยกุล (2562 : ออนไลน์) Chief Business Officer บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด ผู้บริหารของ SPORT MALL กล่าวว่าปี 2562 ตลาดสินค้ากีฬามูลค่าประมาณ 30,000 ล้านบาท มีแนวโน้มเติบโตอย่างน้อยร้อยละ 10 เช่นเดียวกับช่วง 2559 ถึง 2561 ที่ผ่านมา โดยสินค้าที่เติบโตดีสูงสุด คือกลุ่มสินค้ากีฬาวิ่ง และฟิตเนส นอกจากนี้สินค้ากลุ่ม Sport Fashion ที่มีการเติบโตสูงขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคนิยมใส่เสื้อผ้าสไตล์สปอร์ตในชีวิตประจำวันมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริโภคกลุ่ม Gen Y และวัยเริ่มทำงาน

นอกจากนี้ ในปี 2561 ที่ผ่านมามาแบรนด์รองเท้าและอุปกรณ์กีฬา Adidas ได้เปิดตัว Adidas Brand Center ในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ซึ่งเป็นร้านค้าของ Adidas ที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียแปซิฟิกและอาเซียน มีพื้นที่กว่า 1,100 ตารางเมตร ใหญ่เป็นลำดับที่ 9 ของโลก รวมถึงเดือนพฤศจิกายน 2562 ที่ได้ขยายพื้นที่ของร้าน Adidas Originals (สายการผลิตสินค้าแฟชั่นลำลอง) สาขา Siam Center ให้กลายเป็น ร้าน Adidas Originals ที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงตลาดรองเท้าผ้าใบในประเทศไทยว่ายังมีศักยภาพอยู่ในระดับที่สูงและน่าจับตามองในระดับโลก

ลักษณะของตลาด

1. ตลาดค้าปลีกรองเท้าและอุปกรณ์กีฬาในห้างสรรพสินค้า

ตลาดค้าปลีกสินค้าประเภทรองเท้ามีผู้ประกอบการจำนวนมาก รายส่งผลให้ตลาดมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง แต่ทว่า ในตลาดค้าปลีกสินค้าประเภทรองเท้า หากนับเฉพาะผู้ประกอบการที่จำหน่ายเฉพาะรองเท้าผ้าใบของแบรนด์สากล (Global Brand) ที่มีร้านค้าปลีกอยู่ในห้างสรรพสินค้า มีจำนวนผู้ประกอบการไม่มาก เนื่องจากต้องใช้เงินทุนในการประกอบกิจการค่อนข้างสูง และต้องได้รับการอนุญาตจากบริษัทตัวแทนของแบรนด์นั้นๆ ในประเทศไทย ก่อน โดยหากผ่านหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแล้ว บริษัทตัวแทนก็จะกระจายสินค้ามาให้กิจการนั้นๆ เพื่อจำหน่ายปลีกต่อไปได้ โดยกิจการของร้านค้าเหล่านี้มีลักษณะเป็น ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) ที่จำหน่ายรองเท้าผ้าใบของแบรนด์สากลเป็นสินค้าหลัก รวมถึงมีสินค้าอื่นๆ เพื่อช่วยสนับสนุนยอดขายให้กับกิจการ เช่น เสื้อผ้าลำลอง ชุดกีฬา อุปกรณ์กีฬา ถุงเท้า กระเป๋า และสินค้าแอดเซสซอรี

2. ผู้ประกอบการค้าปลีกรองเท้าและอุปกรณ์กีฬาในห้างสรรพสินค้า

บริษัทที่ประกอบกิจการร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) ซึ่งจำหน่ายรองเท้าและอุปกรณ์กีฬาของแบรนด์สากลและมีสาขาร้านค้าอยู่ในห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑลมีจำนวนน้อยราย โดยบริษัทที่มีรายได้รวมสูงสุด 3 อันดับแรก โดยอ้างอิงข้อมูลรายได้รวมของบริษัทจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ดังต่อไปนี้

บริษัท เรฟ อีดิชั่น จำกัด



รูปที่ 18 โลโก้ของบริษัท เรฟ อีดิชั่น

บริษัท เรฟ อีดิชั่น จำกัด เป็นผู้นำเข้าจำหน่ายและบริหารธุรกิจร้านค้าปลีก สินค้าในกลุ่มเสื้อผ้า รองเท้ากีฬา และสินค้ากลุ่มไลฟ์สไตล์แฟชั่น มีรายได้รวมในปี 2561 เป็นเงิน 1,200 ล้านบาท

บริษัทเริ่มก่อตั้งเมื่อปี 2543 และได้รับสิทธิเปิดร้านค้าปลีกภายใต้ตราสินค้า NIKE แบบเต็มรูปแบบเป็นแห่งแรกในประเทศไทย ในเวลาต่อมาได้เปิดร้านค้าปลีกเป็นของตัวเองในชื่อ “REV RUNNR” จำหน่ายรองเท้าและอุปกรณ์สำหรับนักวิ่งโดยเฉพาะ เปิดบริการสาขาแรกที่เดอะมอลล์ โคราช เมื่อต้นปี 2559 และในปี 2563 มีร้าน REV RUNNR ทั้งหมด 15 สาขา ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด

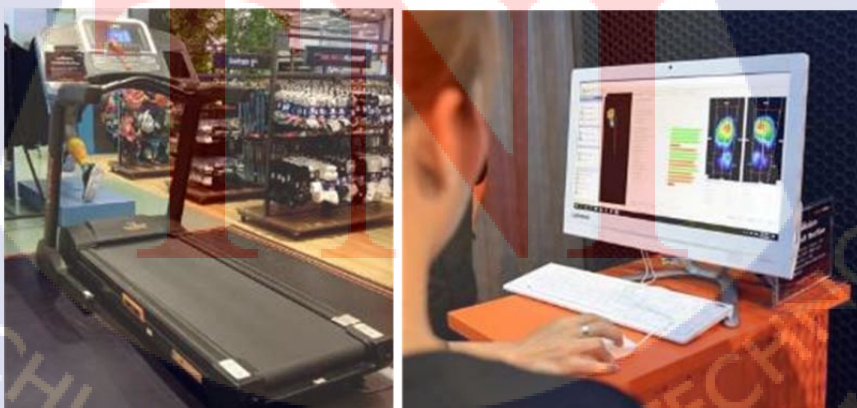
ปัจจุบัน บริษัท เรฟ อีดิชั่น เป็นผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าแบรนด์กีฬานำอีกหลากหลายแบรนด์ อาทิ ASICS, Under Armour, Vibram FiveFingers, HOKA รวมถึงแบรนด์แผ่นรองเท้า SOFSOLE และกลุ่มตราสินค้าไลฟ์สไตล์และแฟชั่น อาทิ CHAMPION, TEVA และ SANUK นอกจากนี้บริษัท เรฟ อีดิชั่น ยังเป็นผู้ถือลิขสิทธิ์ตราสินค้า Yogurtland ซึ่งเป็นร้านค้าจำหน่ายไอศกรีมโยเกิร์ตอีกด้วย



รูปที่ 19 ร้าน REV RUNNR สาขาเซ็นทรัลปิ่นเกล้า

ที่มา : วิ โช ทวีร์. (2559). เปิดตัว REV RUNNR (เรฟ รันเนอร์) สเปเชียลตี้สโตร์ กีฬารunning ครบวงจร ณ เซ็นทรัลพลาซ่า ปิ่นเกล้า. ออนไลน์.

จุดแข็งของ REV RUNNR เป็นร้านแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ใช้ลู่วิ่ง RunTime ของบริษัท SENSOR MEDICA ซึ่งเป็นลู่วิ่งวิเคราะห์การลงน้ำหนักเท้าเพื่อนำผลวิเคราะห์มาแนะนำประเภทรองเท้าให้เหมาะกับรูปแบบการใช้งาน ได้ผิวของลู่วิ่งมีเซ็นเซอร์จำนวนมากที่สามารถตรวจจับน้ำหนักของเท้าที่ตกลงบนลู่วิ่งได้ ช่วยให้เราสามารถทราบ รูปแบบการลงเท้า และกระจายน้ำหนักของแรง ลักษณะการบิดตัวของเท้าเพื่อรองรับแรง (Pronation) รวมถึงเชื่อมต่อกับกล้องบันทึกวิดีโอ เพื่อดูลักษณะการวิ่งควบคู่ไปกับผลวิเคราะห์ รวมถึงการแนะนำรองเท้าที่เหมาะสมตามรูปแบบของผู้ทดสอบ โดยจะไม่มีค่าใช้จ่ายสำหรับลูกค้าที่ซื้อรองเท้าจาก REV RUNNR ในวันนั้น แต่ถ้าหากยังไม่ซื้อรองเท้าก็จะมีค่าบริการ 500 บาท



รูปที่ 20 ระบบตรวจวัดการลงน้ำหนักเท้าของร้าน REV RUNNR

นอกจากนี้ บริษัท เพร อีดิชั่น ยังได้รับสิทธิในการเปิดและบริหารร้านค้าของแบรนด์ ASICS ทุกสาขา (เว้นแต่ร้านค้า ASICS สาขา ICONSIAM ซึ่งบริษัท แอซิคส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นผู้บริหารร้านค้าเอง) รวมถึงร้าน ASICS Factory Outlet บนพื้นที่ Outlet Square เมืองทองธานี อีกด้วย

บริษัท บูทรัม จำกัด



รูปที่ 21 โลโก้ของร้าน Ari

บริษัท บูทรัม จำกัด ประกอบกิจการร้านค้าปลีกอุปกรณ์กีฬาฟุตบอลในชื่อร้านค้า Ari FOOTBALL และร้านค้าปลีกอุปกรณ์การวิ่งในชื่อร้านค้า Ari RUNNING ซึ่งบริษัทมีรายได้รวมกันในปี 2561 เป็นเงิน 488 ล้านบาท โดยรายได้ของ Ari RUNNING คิดเป็นสัดส่วนรายได้ 25% ของธุรกิจทั้งหมด

นอกจากบริษัทบูทรัม ยังได้ขยายไปยังธุรกิจอื่นเพิ่มเติม คือ ร้านตัดผม Ari Barber รวมถึงจัดตั้งทีม Ari FC E-Sports เพื่อเข้าสู่วงการเกม และได้สร้างธุรกิจเสื้อผ้าของตัวเองภายใต้แบรนด์ Ari Gear รวมถึงเข้าไปเป็นสปอนเซอร์ให้กับสโมสรฟุตบอลไทย

จุดแข็งของร้าน Ari RUNNING คือบริการวิเคราะห์ห้องศาของการบิดของเท้าเวลาเดินหรือวิ่ง (Digital Gait Analysis) โดยถ่ายวิดีโอจากด้านหลังระหว่างที่ลูกค้าเดินอยู่บนลู่วิ่ง และการวิเคราะห์จากวิดีโอแบบเฟรมต่อเฟรม เพื่อให้สามารถสังเกตวิธีการเคลื่อนไหวเท้าและข้อเท้าที่ไม่อาจเห็นได้ทันด้วยตาเปล่า หลังจากนั้นพนักงานจะนำภาพที่ได้มาวิเคราะห์ห้องศาของการบิดของเท้า (Pronation) และการก้าวเท้า เพื่อให้ลูกค้าทราบว่าตนเหมาะสมกับรองเท้ารุ่นใดที่จำหน่ายอยู่ในร้าน Ari RUNNING



รูปที่ 22 บริการวิเคราะห์องค์การบิตของเท้าของร้าน Ari Running

บริษัท เฟลย์กราว์น สามหกศูนย์ จำกัด



รูปที่ 23 โลโก้ของบริษัท เฟลย์กราว์น สามหกศูนย์

บริษัท เฟลย์กราว์น สามหกศูนย์ จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าของบริษัทไนกี้ และได้รับสิทธิในการเปิดและบริหารร้านค้า Nike Store ทั้งหมด 6 สาขา คือสาขา Siam Square One, Central World, Central ลาดพร้าว, Central ปิ่นเกล้า, Central Westgate และ Central ศาลายา โดยบริษัทมีรายได้รวมในปี 2561 เป็นเงิน 392 ล้านบาท



รูปที่ 24 ร้านค้าแบรนด์ NIKE สาขา Siam Square One

3. กระบวนการขอเป็นตัวแทนผู้จัดจำหน่าย

ในส่วนของการขอเป็นตัวแทนผู้จัดจำหน่ายสินค้าแบรนด์สากลที่บริษัท SOLEMATE วางแผนนำมาจัดจำหน่าย อันประกอบด้วยแบรนด์ Nike, Adidas และ Reebok ซึ่งมีบริษัทที่ได้รับอนุญาตให้เป็นตัวแทนในประเทศไทยในการบริหารการจัดจำหน่ายในประเทศไทย คือ บริษัท ไนกี้ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เอฟ.บี.ที. สปอร์ตคอมเพล็กซ์ จำกัด และ บริษัท ไทยท็อบสปอร์ต จำกัด ตามลำดับ โดยจากการสอบถามเบื้องต้น พบว่า ผู้ประกอบการที่ต้องการจะขอเป็นผู้ค้าปลีกของแบรนด์จะต้องจัดทำแผนธุรกิจของบริษัทจำนวน 3 ปีเป็นอย่างต่ำและยื่นต่อบริษัทตัวแทนในประเทศไทยของแบรนด์นั้นๆ เพื่อขอรับการพิจารณา ซึ่งจะต้องประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญคือ 1. รายงานทางการเงิน (Financial Report) 2. แผนการดำเนินงาน (Operation Plan) และ 3. แผนการตลาด (Marketing Plan) โดยบริษัทตัวแทนในประเทศไทยจะทำการพิจารณาข้อมูลของผู้ยื่นคำขอในเบื้องต้นในเรื่องของความเป็นไปได้ของธุรกิจและศักยภาพในการดำเนินงาน หลังจากนั้นบริษัทตัวแทนประจำประเทศไทยจะทำการส่งข้อมูลต่อไปยังสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของแบรนด์ทั้ง 3 แบรนด์ ซึ่งอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ ในการอนุมัติการขอเป็นตัวแทนผู้จัดจำหน่ายสินค้าของทางแบรนด์นั้นๆ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST Analysis

1. ปัจจัยด้านการเมือง (Politic)

ภาครัฐมีการตรวจสอบและดำเนินคดีกับผู้จำหน่ายสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์อย่างจริงจัง ทั้งนี้สถานการณ์การจำหน่ายสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ในประเทศไทยมีความรุนแรงในกลุ่มสินค้าที่เป็นสื่อดิจิทัล เช่น ภาพยนตร์ เพลง และซอฟต์แวร์ โดยสมาคมการค้าซอฟต์แวร์ BSA (2561 : ออนไลน์) ได้ระบุว่าอัตราการละเมิดลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ อยู่ที่ร้อยละ 66 ในปี 2560 คิดเป็นมูลค่าความเสียหาย 714 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แต่ทั้งนี้การละเมิดลิขสิทธิ์ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค มีความรุนแรงที่ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้การจำหน่ายสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ในประเทศไทยอาจส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกกรองเท้าที่ได้รับสิทธิในการขายอย่างถูกต้อง โดยผู้บริโภคมองหาซื้อสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ซึ่งมีราคาต่ำกว่า รวมถึงอาจทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสนและเข้าใจผิดว่าเป็นสินค้าที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มร้านค้าปลีกกรองเท้าที่มีลิขสิทธิ์มีรายได้ที่ลดลง โดยองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (2562 : ออนไลน์) ระบุว่าของกลางที่นำมาจาก การจับกุมและตรวจยึดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำนวน 251,019 ชิ้น กรมศุลกากร จำนวน 9,818,358 ชิ้น และกรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 551,448 ชิ้น รวมของกลางจากทั่วประเทศมีจำนวนทั้งสิ้น 10,620,825 ชิ้น มูลค่ารวมประมาณ 550 ล้านบาท โดยในส่วนของสินค้าที่เป็นรองเท้ามีจำนวน 47,688 ชิ้น ทั้งนี้สินค้าส่วนใหญ่เป็นการลักลอบนำเข้ามาในประเทศผ่านชายแดน โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มาจากประเทศ

เพื่อนบ้าน ซึ่งหน่วยงานรัฐได้ใช้มาตรการป้องกันปราบปรามและกวดขันจนประสบผลสำเร็จ
ร้อยละ 80



รูปที่ 25 สรุปปริมาณสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ที่คดีถึงที่สุดแล้วประจำปี 2562

ที่มา : องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2562). ทำลาย
สินค้าละเมิดลิขสิทธิ์. ออนไลน์.

ในส่วนของการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐในการประกอบธุรกิจ เช่น สำนักงาน
ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ปี 2563 มีโครงการพัฒนาวิสาหกิจรายย่อยสู่
การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ โดยการสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน รวมถึงเสริมสร้าง
ความรู้พื้นฐานในการประกอบธุรกิจ ส่งผลให้เจ้าของธุรกิจมีความรู้ความสามารถในการบริหาร
องค์กรมากขึ้นจากการเข้าร่วมการอบรม อันจะช่วยให้บริหารทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุน เพิ่มยอดขาย อันเป็นการเพิ่มอัตราการอยู่รอดของธุรกิจใหม่ ให้
สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม และการจดทะเบียนการค้า จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถจดจำ
เราได้ และเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทเราโดยไม่สับสนกับเครื่องหมายการค้าอื่นๆ โดยได้รับ

การคุ้มครองสิทธิในเครื่องหมายทั่วประเทศ และการคุ้มครองถึง 10 ปี ซึ่งสามารถต่ออายุทุกๆ 10 ปี โดยสามารถคุ้มครองชื่อ ตรา สัญลักษณ์ โลโก้ รูปภาพ รูปถ่าย และสื่อรูปแบบต่างๆ ที่บริษัทเป็นผู้สร้างขึ้น เป็นการประกาศว่าเครื่องหมายการค้าดังกล่าวไม่สามารถนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของ บริษัทจึงต้องดำเนินการในเรื่องนี้ด้วยเพื่อป้องกันการแอบอ้างการนำ ชื่อ ตรา สัญลักษณ์ โลโก้ รูปภาพ รูปถ่าย และสื่อรูปแบบต่างๆ ของบริษัทไปใช้

นอกจากนี้กรมพัฒนาธุรกิจการค้ายังมีการออกเครื่องหมายรับรองผู้ประกอบการธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ “DBD Registered” กรมพัฒนาธุรกิจการค้า พ.ศ. 2560 เพื่อแสดงว่าธุรกิจดังกล่าว ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาด้านการบริหารจัดการ และการตลาดจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการประกอบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (จำหน่ายในช่องทางออนไลน์) ต่อผู้บริโภคอีกด้วย



รูปที่ 26 เครื่องหมายรับรองผู้ประกอบการธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2560). การสร้างความเชื่อมั่นในการประกอบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (จดทะเบียนพาณิชย์สำหรับร้านค้าออนไลน์/DBD Registered/DBD Verified). ออนไลน์.

การเรียกเก็บภาษีเงินได้นิติบุคคลจากภาครัฐ โดยธุรกิจที่จะทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดและบริษัทจำกัด ต้องยื่นแบบ ภ.ง.ด 51 ในครั้งแรกเพื่อประมาณการรายได้ จากนั้นเมื่อสิ้นปีจะยื่นแบบ ภ.ง.ด 52 พร้อมส่งงบดุลและมีการตรวจสอบบัญชีด้วย และหากมีรายได้เกิน 1.8 ล้านบาทต่อปี จะต้องจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) ส่งผลให้ต้นทุนของบริษัทเพิ่มขึ้นนอกจากนี้ยังมีภาษีนิติบุคคลที่บริษัทต้องจ่ายให้กับภาครัฐในอัตราภาษีร้อยละ 20 ของกำไรสุทธิ หากธุรกิจไม่ได้เป็นธุรกิจ SME

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2562 : ออนไลน์) ระบุว่ามูลค่าการนำเข้าเครื่องใช้ไฟฟ้า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2560-2562) ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยในปี 2562 (ม.ค.-ต.ค.) มีมูลค่าสูงถึง 5,322 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 53.95 และแนวโน้มผู้ประกอบการ

ในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยปี 2562 (ม.ค.-พ.ย.) มีจำนวนจัดตั้งใหม่ทั้งสิ้น 201 ราย เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 2.03 รวมถึงในเรื่องมูลค่าทุนจดทะเบียน ปี 2562 (ม.ค.-พ.ย.) มูลค่า 563.25 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 47.10

แต่ทั้งนี้นักลงทุนต่างชาติมีแนวโน้มที่จะลงทุนในนิติบุคคลไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2560 ถึง 2562 เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวได้รับผลดีจากกระแสการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาที่ได้รับความนิยม ส่งผลให้ตลาดของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายในประเทศไทยมีโอกาสดีโต ทำให้ต่างชาติสนใจที่จะลงทุนในธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาและเริ่มกิจการค้าปลีกรองเท้าผ้าใบ จึงอาจทำให้คู่แข่งในตลาดของร้านค้าปลีกรองเท้ามีจำนวนเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้เศรษฐกิจไทยและประเทศอื่นๆในโลกมีทิศทางการเติบโตที่อยู่ในช่วงชะลอตัว โดยมีสาเหตุสำคัญจากการชะลอตัวของการส่งออก ทำให้ปริมาณเงินที่หมุนเวียนอยู่ในเศรษฐกิจมีปริมาณลดลง และเกิดภาวะฝืดเคืองทางเศรษฐกิจ ประกอบกับสถานการณ์เศรษฐกิจไทยในปี 2563 มีแนวโน้มขยายตัวค่อนข้างต่ำ ส่งผลให้ผู้บริโภคที่มีรายได้ต่ำถึงปานกลางผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น รวมถึงชะลอหรือลดปริมาณการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความจำเป็นไม่มากในการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น สินค้าไอที สินค้าฟุ่มเฟือย และสินค้าแฟชั่น ซึ่งอาจจะส่งผลให้การซื้อเครื่องแต่งกาย เช่น รองเท้าผ้าใบ มีปริมาณลดลง

3. ปัจจัยด้านสังคม (Social)

คนรุ่นใหม่หรือก็คือกลุ่ม Gen-X และ Gen-Y นิยมสวมใส่ชุดหรือรองเท้ากีฬามากขึ้นในชีวิตประจำวันมากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสถิติการนำเข้ารองเท้ากีฬาในช่วงปี 2560 -2562 ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยในปี 2562 (ม.ค.-ต.ค.) มีมูลค่าสูงถึง 5,322 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2561 (ม.ค.-ต.ค.) คิดเป็นร้อยละ 53.95 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2562 : ออนไลน์)

การออกกำลังกายได้รับความนิยมในประชากรไทยมากขึ้น โดยเฉพาะกีฬาวิ่งที่จะเห็นได้จากจำนวนการจัดงานวิ่งประเภทต่างๆ เช่น มินิมาราธอน ฮาล์ฟมาราธอน มาราธอน ที่จัดขึ้นทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกาย เช่น ตลาดเสื้อผ้า รองเท้า และอุปกรณ์กีฬาต่างๆ สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้ผลกระทบอันดีจากกระแสความนิยมของการแข่งขันกีฬาในประเทศไทยเพิ่มขึ้น เช่น ฟุตบอลไทยลีก วอลเลย์บอล แดมินตัน ทำให้ผู้บริโภคมีความคุ้นชินในตราสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์กีฬามากขึ้น นอกจากนี้ความชื่นชอบของผู้บริโภคชาวไทยที่มีต่อกีฬาชาวไทย ส่งผลให้ผู้บริโภคสนใจตราสินค้าที่อยู่บนเสื้อผ้าว รองเท้า และอุปกรณ์กีฬา ที่นักกีฬาที่ตนชื่นชอบมาสวมใส่

อีกทั้งการเติบโตของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายยังได้รับความสนใจจากผู้บริโภคมากขึ้น ส่งผลบวกต่อรองเท้าผ้าใบที่สามารถสวมใส่ในการทำกิจกรรมออกกำลังกายเบาๆ ได้ เช่น การเดินแอโรบิก บอร์ดี้คอมแบต และการปั่นจักรยาน เป็นต้น

นอกจากนี้วัฒนธรรมการแต่งกายที่มีความเป็นทางการที่น้อยลง และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับอรรถประโยชน์การใช้งานมากขึ้น เช่น ความรู้สึกสบาย การระบายอากาศ และความคล่องตัว ช่วยส่งเสริมการสวมใส่รองเท้าผ้าใบในชีวิตประจำวัน รวมถึงส่งผลให้การใส่รองเท้าผ้าใบในสถานที่ทำงานเป็นเรื่องที่สังคมให้การยอมรับมากขึ้น

แต่ทั้งนี้ ในปัจจุบันจุดประสงค์ในการเดินทางไปห้างสรรพสินค้าของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยปัจจัยหลักที่ลูกค้าเดินทางมาห้างสรรพสินค้า ไม่ได้ไปเพื่อซื้อของใช้จำเพาะ แต่ไปเพื่อการรับประทานอาหาร ในขณะที่ปัจจัยรองลงมาคือการอัปเดตเทรนด์ใหม่ๆ หรือการดูงานอีเว้นท์ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยลบที่ส่งผลให้ความต้องการจับจ่ายใช้สอยในห้างสรรพสินค้าน้อยลง

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีการสื่อสารและการเข้าถึงของอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถทำการสื่อสารทางตลาดให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น ผ่านการใช้ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook และ Instagram ซึ่งมีเครื่องมือในการคัดกรองผู้บริโภค เช่น เพศ อายุ พื้นที่อยู่อาศัย และความชอบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทต้องการสื่อสารไปได้อย่างแม่นยำ รวมถึงสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้ใช้งานที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์และบันทึกสถิติเพื่อนำมาใช้พยากรณ์และวางแผนล่วงหน้าได้ นอกจากนี้ ผู้บริโภคก็ได้รับสื่อโฆษณาที่มีความเฉพาะเจาะจง และสอดคล้องกับพฤติกรรม ความชอบของตัวเองมากขึ้น เช่น ผู้บริโภคที่ชื่นชอบรองเท้าผ้าใบ หรือมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความต้องการรองเท้าผ้าใบ ก็จะเห็นสื่อโฆษณาที่เกี่ยวกับรองเท้าผ้าใบ เป็นต้น

อีกทั้งผู้บริโภคชาวไทยมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันสิ่งที่ตนได้พบผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้เกิดการรับรู้จากการบอกต่อ (Word of Mouth) ได้รวดเร็วขึ้น

แต่ทั้งนี้การเติบโตของสื่อสังคมออนไลน์ เอื้อต่อการเกิดขึ้นของอาชีพรับซื้อของให้ (รับหิ้ว) จากต่างประเทศทำให้ผู้บริโภคบางส่วนไม่ซื้อของที่หน้าร้านของแบรนด์สินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยลบต่อบริษัทตัวแทนผู้นำเข้าสินค้าอย่างถูกลิขสิทธิ์ที่ต้องเสียภาษีอากรนำเข้าสินค้าอย่างถูกกฎหมาย รวมไปถึงร้านค้าปลีกที่รับสินค้ามาจากรายบริษัทตัวแทนในประเทศไทยเหล่านั้นด้วย

นอกจากนี้ ผู้บริโภคมีแนวโน้มในการค้นหาข้อมูลของสินค้าที่ตนสนใจผ่านทางช่องทางออนไลน์ และการซื้อสินค้าและบริการจากร้านค้าออนไลน์เพิ่มขึ้น โดยสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2562 : ออนไลน์) ได้สำรวจกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตในช่วงปี 2561 พบว่าคนไทยใช้อินเทอร์เน็ตในกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เพื่อเข้าถึงสื่อสังคมออนไลน์

เช่น Facebook, Twitter, Instagram มากที่สุด (ร้อยละ 93.6) รองลงมาเป็นการรับส่งอีเมล (ร้อยละ 74.2) การค้นหาข้อมูล (ร้อยละ 70.8) การดูโทรทัศน์ ดูคลิปวิดีโอ ฟังเพลงทางออนไลน์ (ร้อยละ 60.7) และการซื้อสินค้า/บริการทางออนไลน์ (ร้อยละ 51.3) ซึ่งการซื้อสินค้า/บริการทางออนไลน์ ได้ติดอันดับ 1 ใน 5 ของกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตมากที่สุดเป็นปีที่ 2 (2560 และ 2561) ด้วยสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น โดยในปี 2560 มีผู้ตอบว่าซื้อสินค้า/บริการทางออนไลน์คิดเป็นร้อยละ 50.8 และในปี 2561 มีผู้ตอบข้อนี้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 51.3

นอกจากนี้ ยังมีเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการซื้อขายผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อาทิ การตัดชำระค่าสินค้าผ่านบัตรเครดิต บัตรเดบิต และ บริการโอนเงิน โดยใช้หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่หรือเลขประจำตัวประชาชน (PromptPay) รวมถึงกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Wallet) เช่น True Wallet, LINE Pay ซึ่งส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมความเคยชินในการใช้จ่ายใช้สอยหรือซื้อสินค้าด้วยเงินในรูปแบบดิจิทัลในช่องทางออนไลน์มากขึ้น

สรุป PEST Analysis

โดยสรุปแล้ว แม้การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST Analysis จะมีปัจจัยด้านลบในหลายด้าน เช่น สถานการณ์เศรษฐกิจไทยที่มีทิศทางการเติบโตที่อยู่ในช่วงต่ำ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ใช้จ่ายใช้สอยในห้างสรรพสินค้าน้อยลง แต่ทั้งนี้ก็ยังมียปัจจัยบวกอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น การเติบโตของเทคโนโลยีการสื่อสาร การเข้าถึงของอินเทอร์เน็ต และพฤติกรรมในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น เช่น Facebook, Twitter, Instagram ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถวางจำหน่ายสินค้าและสื่อสารทางตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ซึ่งจะมอบความสะดวกรวดเร็วให้กับผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับสุขภาพที่มากขึ้นของคนไทยทำให้การออกกำลังกายได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น อันจะส่งผลให้อุตสาหกรรมรองเท้าและอุปกรณ์กีฬา มีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นอีกด้วย

การประเมินอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Analysis

1. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ความรุนแรง 2/5 มีความกดดันค่อนข้างน้อย เนื่องจาก การเข้ามาในตลาดค้าปลีก รองเท้าผ้าใบแบรนด์สากลมีกระบวนการที่ซับซ้อนเนื่องจากต้องขออนุญาตจากบริษัทผู้ถือลิขสิทธิ์แบรนด์ของนั้นๆ ในประเทศไทย เพื่อให้เกิดการตกลงยินยอมในการส่งสินค้าให้ ทั้งนี้ต้องผ่านหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่บริษัทผู้ถือลิขสิทธิ์เป็นผู้กำหนด นอกจากนี้จะต้องส่งซื้อในปริมาณมากถึงหลักล้านบาทต่อปีเป็นอย่างต่ำจึง ต้องใช้เงินทุนในการซื้อสินค้าเข้ามาที่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้บริษัทตัวแทนแบรนด์ในประเทศไทยจะพิจารณายินยอมเป็นรายๆ ไป ตามศักยภาพการขายของผู้มาขออนุญาตนั้นๆ เช่น ทำเลที่ตั้งร้าน จำนวนที่จะขอซื้อ เป็นต้น

2. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

ความรุนแรง 3/5 มีความกดดันปานกลาง เนื่องจากในปัจจุบันผู้บริโภคเดินทางท่องเที่ยวยังต่างประเทศมีความง่ายขึ้น ผู้บริโภคสามารถไปซื้อด้วยตัวเองในประเทศที่ตนเองไปท่องเที่ยวได้ซึ่งบางประเทศจะมีราคาสินค้าที่ถูกกว่าเมื่อเทียบกับราคาขายปลีกในประเทศไทย รวมถึงการเกิดขึ้นของธุรกิจ Pre-Order หรือที่เรียกกันว่า “ธุรกิจรับหิ้วสินค้า” โดยบุคคลเหล่านี้ซื้อสินค้าจากต่างประเทศแล้วมาจำหน่ายในประเทศไทยผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook กับ Instagram ซึ่งเป็นการติดต่อระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายที่เป็นบุคคลธรรมดา ไม่ได้มีการจัดทำเป็นประกอบการค้า จึงมีความเสี่ยงที่ผู้บริโภคจะถูกหลอกลวงได้

นอกจากนี้ผู้บริโภคสามารถสั่งซื้อสินค้าจากร้านค้าออนไลน์ที่ดำเนินกิจการในต่างประเทศได้โดยง่าย ผ่านการสั่งซื้อและชำระเงินทางอินเทอร์เน็ต แต่ทั้งนี้ผู้ซื้อจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการเสียภาษีศุลกากรขาเข้าร้อยละ 30 และภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7 ของราคาสินค้า

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

ความรุนแรง 3/5 มีความกดดันในระดับปานกลาง เนื่องจากปัจจุบันมีกิจการร้านขายปลีกรองเท้าผ้าใบอยู่ในตลาดจำนวนมาก ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้นในการตัดสินใจซื้อเนื่องด้วยบริษัทตัวแทนของแบรนด์จะเป็นผู้กำหนดราคาขายในประเทศให้เท่ากันในทุกร้านค้า ดังนั้นไม่ว่าผู้บริโภคจะเลือกซื้อจากร้านใดก็จะได้รับสินค้าที่เหมือนกันและจ่ายในราคาที่เท่ากัน ส่งผลให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนร้านในการซื้อครั้งถัดไปได้โดยง่าย ดังนั้นผู้ประกอบการแต่ละรายจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ที่มีเอกลักษณ์ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการเฉพาะตัว และทำให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายนั้นเกิด Brand Loyalty กับร้านนั้นๆ ให้ได้ โดยผู้จัดทำแผนธุรกิจได้เจาะกลุ่มตลาดผู้บริโภครองเท้าลำลองที่คำนึงถึงสรีระเท้า ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีร้านค้าแบรนด์ใดให้บริการในส่วนนี้ เราจึงเป็นร้านค้าปลีกรองเท้าผ้าใบลำลองรายแรกและรายเดียวในขณะนี้ที่มีการแสดงจุดยืนในการให้บริการเรื่องของการส่งมอบรองเท้าลำลองที่สอดคล้องกับลักษณะเท้าของผู้บริโภค

4. อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ความรุนแรง 4/5 มีความกดดันค่อนข้างมาก เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกรองเท้าผ้าใบแบรนด์สากลนั้น บริษัทผู้ค้าปลีกจำเป็นต้องสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทตัวแทนของแบรนด์เหล่านั้น ซึ่งเป็นผู้นำเข้าและให้สิทธิในการจัดจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในประเทศ จึงกล่าวได้ว่าบริษัทตัวแทนของแบรนด์ในประเทศไทยซึ่งเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ มีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากบริษัทตัวแทนเหล่านี้เป็น Licensed Distributor ซึ่งต้องปฏิบัติตามนโยบายเบื้องต้นที่ได้รับการกำหนดมาจากสำนักงานใหญ่ของแบรนด์ที่อยู่ในต่างประเทศ เช่น ปริมาณสินค้าขั้นต่ำในการอนุญาตให้บริษัทอื่นรับไปจำหน่ายปลีก นโยบายในการตั้งราคาและกำหนดราคาขายปลีก ธุรกิจค้าปลีก

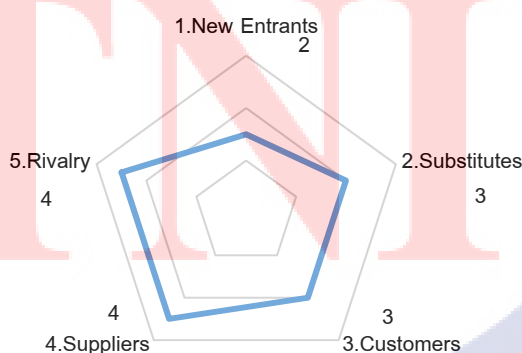
รองเท้าผ้าใบแบรนด์สากสจึงไม่มีตัวเลือกในการที่จะรับสินค้าจากผู้จัดหาวัตถุดิบรายอื่น นอกจากบริษัทตัวแทนของแบรนด์สากส

ทั้งนี้ในระยะยาว ผู้จัดทำอาจมีการจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เท้าอันสอดคล้องกับ Core Value ของร้าน เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงจากการจำหน่าย รองเท้าผ้าใบแบรนด์สากสที่ได้ดำเนินการในเบื้องต้น

5. การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry)

ความรุนแรง 4/5 มีความกดดันค่อนข้างมาก เนื่องจากกลุ่มธุรกิจค้าปลีกรองเท้าผ้าใบแบรนด์สากสในห้างสรรพสินค้า เกือบทั้งหมดเป็นแบรนด์ร้านค้าปลีกข้ามชาติ ซึ่งได้ประสบความสำเร็จมาแล้วในต่างประเทศ จึงมีทักษะการบริหารงานด้านต่าง ๆ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงมีเงินทุนที่สูง เช่น ร้าน Seek ที่มีสาขาแรกอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์, ร้าน Atmos ที่มีสาขาใหญ่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น และร้าน 24KILATES ที่มีสาขาแรกอยู่ที่ประเทศสเปน ทั้งนี้ มีเพียงร้าน Carnival เท่านั้นที่ก่อตั้งโดยคนไทยซึ่งได้เริ่มกิจการตั้งแต่ปี 2553 ก่อนที่ร้านค้าปลีกข้ามชาติที่ได้กล่าวในข้างต้นจะเข้ามาลงทุนในประเทศไทยในไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้ร้าน Carnival เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภค รองเท้าผ้าใบล่าช้ามาเป็นเวลานานและมี Brand Awareness ที่ค่อนข้างสูง

นอกจากนี้ สืบเนื่องจากเศรษฐกิจโลกรวมถึงเศรษฐกิจในประเทศหดตัว ทำให้ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้น รวมถึงพิจารณาในเรื่องของราคาสินค้ามากขึ้น กลุ่มร้านค้าปลีกรองเท้าเกือบทุกร้าน จึงต้องใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้เพิ่มมากขึ้น เช่น ขยายช่วงเวลาที่ลดราคาสินค้าให้นานขึ้น คลอบคลุมถึงการลดราคาสินค้าใหม่ที่เพิ่งวางขายไปเพียงไม่กี่เดือน



รูปที่ 27 ความรุนแรงของปัจจัยในแต่ละด้านจาก Five Forces Analysis

คู่แข่งทางตรง

ในอุตสาหกรรมรองเท้าผ้าใบได้แบ่งรองเท้าผ้าใบเป็น 2 ประเภท คือรองเท้าผ้าใบลำลอง และรองเท้ากีฬา ซึ่งธุรกิจของ SOLEMATE คือการจัดจำหน่ายคือรองเท้าผ้าใบลำลอง ซึ่งมีธุรกิจคู่แข่งคือกลุ่มร้านค้าปลีกแบรนด์สากลที่จำหน่ายรองเท้าผ้าใบลำลองเป็นหลัก ซึ่งมีผู้ประกอบการที่โดดเด่นดังต่อไปนี้

1. บริษัท คาร์นิวัล ชัพพลาย จำกัด

CARNIVAL™

รูปที่ 28 โลโก้ของร้าน Carnival

บริษัท คาร์นิวัล ชัพพลาย ประกอบกิจการร้านขายปลีกรองเท้าผ้าใบหลายยี่ห้อ (Multi-Brand Retail Store) เริ่มกิจการในปี 2553 โดย คุณอนุพงศ์ คุดติกุล (ปิ่น) ซึ่ง Carnival เป็นแบรนด์ค้าปลีกรองเท้า Global เพียงไม่กี่ร้านในประเทศไทยที่ริเริ่มโดยคนไทย 100% โดยร้าน Carnival มีแบรนด์รองเท้าที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน คือ NIKE, Adidas และ Converse

ซึ่งลูกค้าที่เข้ามาที่ร้านมีความหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับสถานที่ที่แต่ละสาขาไปตั้งอยู่ เช่น สาขาสยามสแควร์จะเป็นนักเรียน-นักศึกษา สาขาเซ็นทรัลลาดพร้าวจะเป็นคนวัยทำงาน ตอนต้นถึงตอนกลางที่ไปกับแฟนหรือกลุ่มเพื่อน ส่วนร้าน UPPRGROUND เป็นแบรนด์ลูกของ Carnival ซึ่งจะมุ่งขายเสื้อผ้าแฟชั่นแนวสตรีราคาสูงจากต่างประเทศ

จุดเริ่มต้นของร้าน Carnival เกิดขึ้นจากการที่คุณอนุพงศ์ ได้รวมทุนกับเพื่อนอีกสองคนด้วยเงินลงทุนเพียง 500,000 บาท โดยเริ่มจากขนาดร้านเล็กที่สยามสแควร์ขนาด 9x9 ตารางเมตร ที่ตึกสยามกิตต์ ชั้น 1 และใช้ชื่อร้านว่า Converse Carnival เนื่องจากในขณะนั้นได้วางจำหน่ายรองเท้าผ้าใบเพียงยี่ห้อเดียวคือ Converse โดยในส่วนที่เป็นรุ่นทั่วไปได้จัดซื้อมาจาก บริษัท ริช สปอร์ต จำกัด (ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายรองเท้ายี่ห้อ Converse ในประเทศไทย) และรองเท้า Converse ที่เป็นรุ่นผลิตจำนวนจำกัด (Limited Edition) ซึ่งผู้ประกอบการทำการซื้อจากต่างประเทศด้วยตนเอง ส่งผลให้ได้รับกระแสตอบรับที่ดีมากในกลุ่มคนรักรองเท้าผ้าใบคอนเวิร์สซึ่งเป็นแบรนด์รองเท้าผ้าใบที่คนไทยรู้จักมากที่สุด



รูปที่ 29 ร้าน Converse Carnival ในปี 2553

ต่อมาร้าน Converse Carnival ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Carnival และได้สิทธิในการจำหน่ายสินค้าของแบรนด์สากลเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี 2563 บริษัทมีแบรนด์รองเท้าที่จำหน่ายเป็นจำนวน 9 แบรินด์ดังต่อไปนี้ ADIDAS, ASICS, CONVERSE, KEEN, Mizuno, NIKE, PUMA, REEBOK และ VANS และที่สำคัญคือ Carnival เป็นร้านค้าปลีกรองเท้าผ้าใบเพียงร้านเดียวในประเทศไทยที่ได้รับสิทธิ์จากแบรนด์รองเท้าสากล เช่น NIKE และ Adidas ให้สามารถมาจำหน่ายสินค้าระดับสูงสุดของทางแบรนด์รองเท้าได้ เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ “Nike x Off-White” และกลุ่มผลิตภัณฑ์ “Adidas CONSORTIUM”

นอกจากนี้บริษัทยังได้ทำการจ้างผลิตเสื้อผ้าแนวแฟชั่น และจัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้า “Carnival” รวมถึงได้ร่วมกับแบรนด์สินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ ในการออกสินค้าจำนวนจำกัดและวางจำหน่ายเฉพาะที่ร้าน Carnival เท่านั้น เช่น โทรศัพท์มือถือ HUAWEI Nova 5T x CARNIVAL, นาฬิกาข้อมือ G-SHOCK x CARNIVAL, กระเป๋า Herschel Supply Co. x CARNIVAL, คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก Alienware M15 R2 “CARNIVAL Edition” เป็นต้น

ในปัจจุบัน CARNIVAL มีร้านค้าปลีกทั้งหมด 5 สาขา และในเรื่องของการตกแต่งร้าน CARNIVAL เน้นองค์ประกอบภายในด้วยสีขาวสบายตา เพื่อให้สินค้ามีความโดดเด่น บรรยากาศภายในร้านเปิดเพลงสไตล์ฮิปฮอป การแต่งกายของพนักงานมีความอิสระและไม่เป็นทางการ สะท้อนภาพของวัฒนธรรมวัยรุ่นที่แต่งกายแบบ Street Fashion ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยร้านค้าสาขาต่างๆ ของ CARNIVAL มีดังต่อไปนี้

1. ร้าน CARNIVAL สาขาสยามสแควร์ ซอย 7



รูปที่ 30 ร้าน Carnival สาขาสยามสแควร์

2. ร้าน CARNIVAL สาขาในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว



รูปที่ 31 ร้าน Carnival สาขาเซ็นทรัลลาดพร้าว

3. ร้าน CARNIVAL สาขาห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ที่ดำเนินงานภายใต้ชื่อร้าน UPPERGROUND



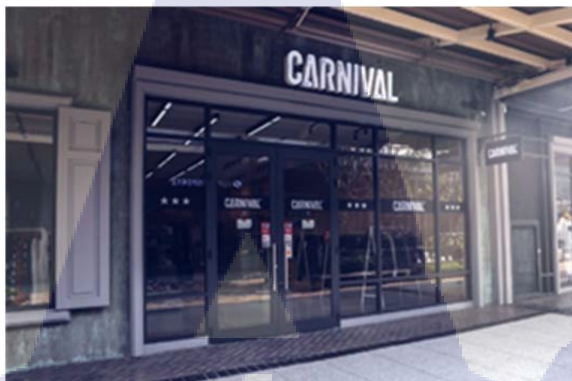
รูปที่ 32 ร้าน Carnival สาขาเซ็นทรัลเวิลด์ (UPPERGROUND)

4. ร้าน CARNIVAL สาขาในห้างสรรพสินค้า MEGA BANGNA



รูปที่ 33 ร้าน Carnival สาขา Mega Bangna

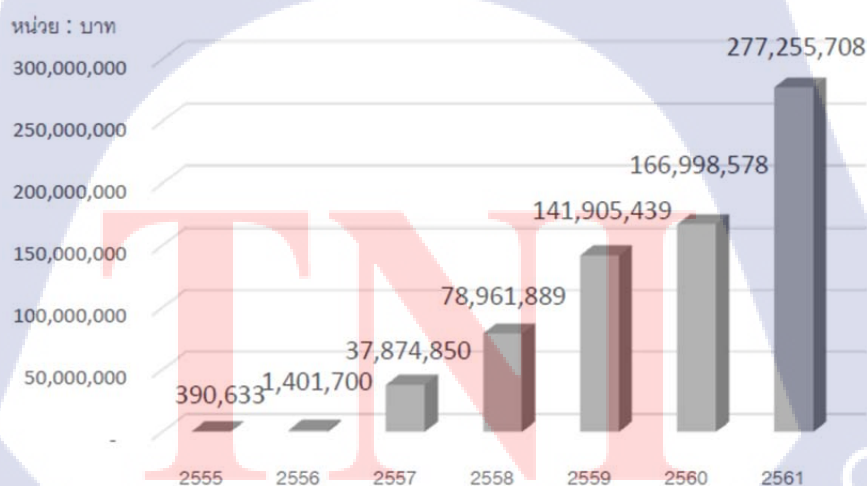
5. ร้าน CARNIVAL ในรูปแบบร้านค้า Outlet ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ของเซ็นทรัลวิลเลจ



รูปที่ 34 ร้าน Carnival สาขาเซ็นทรัลวิลเลจ (Outlet)

นอกจากนี้บริษัทยังได้จัดจำหน่ายมีเคาท์เตอร์แบรนด์ (Pop-Up Store) ซึ่งเป็นพื้นที่ชั่วคราวในห้างสรรพสินค้า Siam Paragon แผนกสินค้าสุขภาพบุรุษ และร้านค้าออนไลน์ www.carnivalbkk.com อีกด้วย

ในเรื่องของรายได้ของบริษัท จากข้อมูลข้อมูลในกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่มีการระบุไว้ตั้งแต่ปี 2555 ถึง 2561 บริษัทคาร์นิวัล ชัฟฟลาย มีรายได้รวมดังกราฟต่อไปนี้



รูปที่ 35 รายได้รวมของ บริษัท คาร์นิวัล ชัฟฟลาย จำกัด

2. บริษัท 24 กิลาเต้ส (ประเทศไทย) จำกัด



รูปที่ 36 โลโก้ของร้าน 24Kilates

ร้านขายปลีกรองเท้าผ้าใบสัญชาติสเปน ที่มีสาขาแรกอยู่ที่เมืองบาร์เซโลน่า มีลูกค้าเป้าหมายคือกลุ่มนักสะสมรองเท้ากระแสรอง (แบรนด์รองเท้าผ้าใบที่นอกเหนือจาก Nike และ Adidas) โดยชื่อร้าน 24KILATES ซึ่งในภาษาสเปน หมายถึงทองคำ 24 กระรัต ซึ่งเป็นทองคำที่มีเนื้อบริสุทธิ์ที่สุด สื่อถึงความล้ำค่าของสินค้าที่วางจำหน่ายภายในร้าน ทั้งนี้ร้าน 24 KILATES มีแบรนด์รองเท้าที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน คือ New Balance, Reebok, Saucony และ Diadora โดยลูกค้าที่เข้ามาที่ร้านนั้นจะเป็นลูกค้าประจำ ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัทในระดับ Senior และเจ้าของธุรกิจส่วนตัว อายุประมาณ 30 ถึง 45 ปี (วัยกลางคน) มีรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป มีรสนิยมในการสะสมสินค้านิรุษพิเศษซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศชาย

ร้าน 24KILATES เริ่มกิจการในประเทศไทยเมื่อปี 2559 โดยคุณจิรพงศ์ สภาคกุล (นัดดี้) ที่ได้มีโอกาสรู้จักกับ คุณ Pol Fanlo และคุณ Ricardo Lu เจ้าของร้าน 24 KILATES ร้านขายปลีกรองเท้าผ้าใบลาลองรูนพิเศษที่ประเทศสเปน จึงได้ตัดสินใจร่วมกันในการเปิด ร้าน 24 KILATES ในประเทศไทยภายใต้ชื่อ 24Kilates Bangkok โดยคุณจิรพงศ์ได้นำพื้นที่ 38 ตารางเมตรในที่ดินส่วนตัว แขวงหัวหมากมาเป็นพื้นที่ในการก่อสร้างอาคารร้านค้าสาขาแรก ก่อนที่จะขยายสาขาอื่นต่อไปในเวลาต่อมา



รูปที่ 37 ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาหัวหมาก

เนื่องจากร้าน 24Kilates Bangkok มีความเกี่ยวข้องกับร้าน 24Kilates ที่ประเทศสเปน จึงทำให้ได้รับรองเท้ารุ่นพิเศษจากร้านสาขาแม่ที่สเปนมาวางขาย โดยเป็นรองเท้ารุ่นพิเศษที่เกิดจากการออกแบบร่วมกันของแบรนด์รองเท้า เช่น Saucony, Le Coq Sportif, Diadora, Hummel กับร้านรองเท้าผ้าใบลาลองในประเทศต่างๆ ที่ได้ร่วมกับหยิบยกของขึ้นชื่อหรือวัฒนธรรมในเมืองที่ร้านนั้นๆ ตั้งอยู่มาเป็นติ่มในการออกแบบ โดยที่ 24 KILATES เป็นร้านค้าปลีกเพียงเจ้าเดียวได้รับสิทธิ์จากแบรนด์ที่ได้กล่าวในการจำหน่ายในประเทศไทย และในปัจจุบันร้าน 24Kilates (Bangkok) จำหน่ายรองเท้าผ้าใบทั้งหมด 11 แบรนด์ คือ Nike, New Balance, Asics, Reebok, Diadora, MIZUNO, Le Coq Sportif, Saucony, Puma, Vans และ Hummel

จุดแข็งอีกอย่างหนึ่งของร้าน 24Kilates คือการตกแต่งร้าน โดยในแต่ละสาขาจะมีธีมชัดเจน และเลือกใช้โทนสีทองในการตกแต่งเพื่อสื่อถึงความมีมูลค่าของรองเท้าผ้าใบรุ่นพิเศษที่จำหน่ายในร้าน โดยธีมที่ใช้ในการตกแต่งร้านแต่ละสาขา จะได้แรงบันดาลใจมาจากสถานที่หรือสิ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุมูลค่า สร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ในการเลือกซื้อรองเท้าของผู้บริโภค ทั้งนี้การออกแบบร้านได้รับการออกแบบโดยคุณ Chu Uroz สถาปนิกจากบริษัท External Reference Architects ซึ่งเป็นบริษัทออกแบบชั้นนำจากประเทศสเปน

ปัจจุบัน 24Kilates Bangkok มีร้านค้าปลีกทั้งหมด 4 สาขา โดยในแต่ละร้านจะมีธีมในการออกแบบและตกแต่งที่แตกต่างกัน รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์การตั้งชื่อเรียกแต่ละสาขาที่ไม่ซ้ำกันเพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์อีกด้วย แต่ทั้งนี้ร้านทั้ง 4 สาขาจะมีบรรยากาศภายในร้านที่คล้ายคลึงกัน คือเปิดเพลงสไตล์ฮิปฮอป และในส่วนของตกแต่งกายของพนักงานมีความอิสระและไม่เป็นทางการ โดยร้านค้าทั้ง 4 สาขาของร้าน 24Kilates Bangkok มีดังนี้

1. ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาหัวหมาก

เป็นร้านสาขาแรกของ 24Kilates ในประเทศไทย ออกแบบโดยได้รับแรงบันดาลใจมาจากห้องนิรภัยของธนาคาร ที่ให้บริการเก็บรักษาทรัพย์สินมีค่า ซึ่งผู้ประกอบการได้วางคอนเซ็ปต์ของร้านจากแนวคิดที่วางรองเท้ารุ่นหายากที่มาจากทั่วโลกมาทรงคุณค่าไม่ต่างจากทรัพย์สินมูลค่าสูงในธนาคารระดับโลก

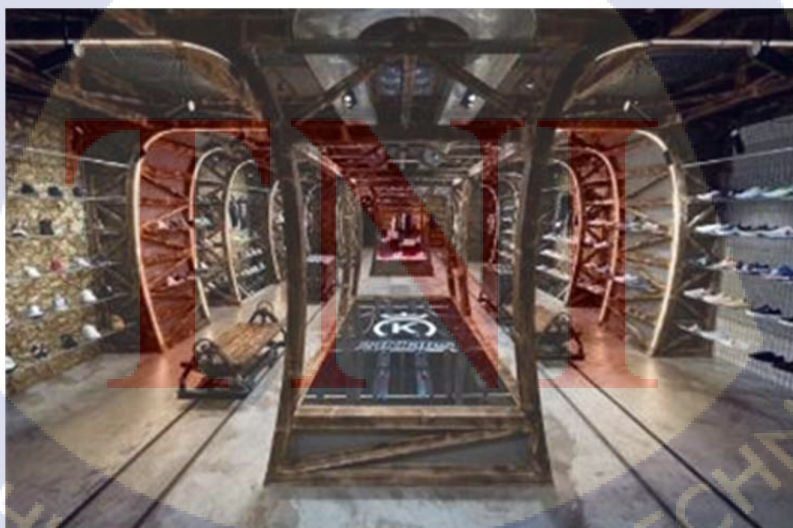


รูปที่ 38 ภายในของร้าน 24Kilates Bangkok สาขาหัวหมาก

ที่มา : Dezeen. (2016). **Bangkok Shoe Store by External Reference Mimics a Bank Vault.** Online.

2. ร้าน 24Kilates Bangkok สาขา “The Mine”

ตั้งอยู่ที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเวิลด์ โดยตกแต่งด้วยบรรยากาศภายในของเหมืองขุดแร่ทองคำ



รูปที่ 39 ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาเซ็นทรัลเวิลด์

3. ร้าน 24Kilates Bangkok สาขา “THE CLOCKWORK”

ตั้งอยู่ที่ซอยทองหล่อ โดยมีคอนเซปต์ดีไซน์มาจากกลไกภายในเรือนนาฬิกา ที่ประกอบด้วยฟันเฟือง และชิ้นส่วนจำนวนมาก โดยใช้วัสดุสีทอง เงิน และดำ



รูปที่ 40 ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาทองหล่อ

4. ร้าน 24Kilates Bangkok สาขา “THE HIVE”

ตั้งอยู่ที่สยามสแควร์ ซอย 1 โดยออกแบบร้านในคอนเซปของรังผึ้งที่เสมือนเป็นที่กักเก็บวัตถุดิบชั้นเลิศด้านแฟชั่นและไลฟ์สไตล์



รูปที่ 41 ร้าน 24Kilates Bangkok สาขาสยามสแควร์

นอกจากนี้ 24Kilates Bangkok ยังมีร้านค้าออนไลน์ www.24-kts-bkk.com ในการจำหน่ายสินค้าของทางร้านอีกด้วย

ในเรื่องของรายได้ของบริษัท มีการระบุข้อมูลในกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเพียงปี 2561 โดยระบุว่า บริษัท 24 กิลาเต้ส (ประเทศไทย) มีรายได้รวมในปี 2561 เป็นมูลค่า 29,950,029 บาท

การเปรียบเทียบคู่แข่งทางตรง

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบปัจจัยในด้านต่างๆ กับคู่แข่ง

ชื่อร้านค้า	หัวข้อเปรียบเทียบ				
	จำนวนแบรนด์ที่จำหน่าย	จำนวนสาขา	แบรนด์สินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน	Brand Image	กลุ่มลูกค้า
SOLEMATE	3	1	NIKE Adidas Reebok	High Service Quality	ผู้บริโภค Gen X ที่ตระหนักถึงสุขภาพเท้า
Carnival	9	5	NIKE Adidas Converse	ความโดดเด่น	นักเรียนมัธยมถึงวัยกลางคน ที่ต้องการรองเท้าผ้าใบรุ่นพิเศษ
24Kilates	11	4	New Balance Reebok Saucony Diadora	ความพิเศษที่หาจากที่อื่นไม่ได้	ผู้ชายวัยกลางคนที่ชอบสะสมเป็นงานอดิเรก

จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรงซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าปลีกรองเท้าที่มีสาขาอยู่ในห้างสรรพสินค้า พบว่าร้าน Carnival มีจำนวนสาขาของร้านค้ามากที่สุดถึง 9 แห่ง และมีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายครอบคลุมทุกช่วงอายุ จึงนับเป็นคู่แข่งทางที่มีอิทธิพลมากที่สุด แต่ทั้งนี้ภาพลักษณ์ที่แบรนด์ได้นำเสนอออกมาคือการแต่งกายที่โดดเด่นและมีความเป็นแฟชั่นอย่างสุดโต่ง SOLEMATE จึงใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างโดยมุ่งจำหน่ายสินค้าสำหรับผู้บริโภค Gen X ที่ต้องการรองเท้าที่เหมาะสมกับลักษณะเท้าของตนเองมากที่สุด รวมถึงวางกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ (Brand Image) ในเรื่องคุณภาพของการให้บริการแก่ลูกค้าที่สูงกว่าแบรนด์คู่แข่งทั้ง 2 รายอีกด้วย

โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

จากการวิเคราะห์การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โครงสร้างและแนวโน้มของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การประเมินอุตสาหกรรม การประเมินคู่แข่งและสภาวะการแข่งขัน ทำให้เห็นถึงโอกาสรวมถึงอุปสรรคในการประกอบธุรกิจร้านค้าปลีกทรงเท้า ดังนี้

1. โอกาส (Opportunities)

O1 - การเติบโตของเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

การเติบโตของโลกอินเทอร์เน็ตทำให้ผู้บริโภคมีแนวโน้มในการซื้อสินค้าและบริการจากร้านค้าออนไลน์เพิ่มขึ้น โดยมีปัจจัยในด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการซื้อขายผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ส่งผลบวกต่อพฤติกรรมการสั่งซื้อและชำระเงินเพื่อซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มีแนวโน้มสูงขึ้น จากจากการเติบโตของเทคโนโลยี

การเติบโตของเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้ประกอบการสามารถทำการสื่อสารทางตลาดให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น รวมถึงสามารถรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าและบันทึกสถิติเพื่อนำมาใช้พยากรณ์และวางแผนล่วงหน้าได้อีกด้วย รวมถึงผู้บริโภคชาวไทยมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันสิ่งที่ตนได้พบ ผ่านสื่อ Social Network ทำให้เกิดการรับรู้จากการบอกต่อ (Word of Mouth) ได้รวดเร็วขึ้น

O2 - แนวโน้มการแต่งกายของผู้บริโภคมีความเป็นทางการที่น้อยลง

วัฒนธรรมการแต่งกายของผู้บริโภคที่มีความเป็นทางการที่น้อยลง และให้ความสำคัญกับอรรถประโยชน์จากการใช้งาน (Function) ของการแต่งกายมากขึ้น เช่น เครื่องแต่งกายที่ให้ความรู้สึกสบาย การระบายอากาศได้ดี สวมใส่แล้วทำกิจกรรมต่างๆ ได้คล่องตัว ซึ่งช่วยส่งเสริมการสวมใส่รองเท้าผ้าใบ ทำให้สวมรองเท้าผ้าใบไปทำงานเป็นเรื่องที่สังคมให้ยอมรับมากขึ้น ส่วนหนึ่งก็เพราะกระแสนิยมการออกกำลังกายที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เพื่อนร่วมงานที่ใส่รองเท้าผ้าใบไม่ว่าจะเป็นลำลองหรือดูไม่เป็นที่เพ่งเล็งเหมือนสมัยก่อน

นอกจากนี้ยังมีการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมการทำงานสมัยใหม่ ที่พนักงานไม่จำเป็นต้องเข้าไปนั่งทำงานที่สำนักงาน แต่สามารถทำงานในสถานที่ใดก็ได้ เช่น Co-Working Space หรือแม้แต่การทำงานอยู่ที่บ้าน (Work At Home) ก็มีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน

O3 - การใช้จ่ายของประชากรเพิ่มสูงขึ้น

ความต้องการของผู้บริโภคต่อการอุปโภคบริโภคสินค้าจากแบรนด์สากล (Global Brand) มีแนวโน้มสูงขึ้น จากการขยายตัวของความเจริญ (Urbanization) ทำให้แบรนด์จากต่างประเทศเป็นที่รู้จักและมีการซื้อใช้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้จ่ายของครัวเรือนไทย

ทั่วประเทศในไตรมาสแรก ของปี 2563 ใช้จ่ายในเรื่องของสินค้ากลุ่มของใช้ส่วนบุคคล/เครื่องนุ่งห่ม/ รองเท้า มากเป็นอันดับ 4 รองจากสินค้ากลุ่มอาหาร/เครื่องดื่ม/ยาสูบ, ที่อยู่อาศัย/เครื่องใช้ในครัวเรือน และยานพาหนะ/การเดินทาง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2562)

2. อุปสรรค (Threats)

T1 - การเกิดขึ้นของบริการทดแทน

ร้านค้าปลีกจัดเป็นธุรกิจที่ให้บริการในการเป็นตัวกลางในการส่งมอบสินค้าสู่มือผู้บริโภค แต่ในปัจจุบันมีการเกิดขึ้นของบริการทดแทนเกิดขึ้น เช่น การรับซื้อของให้ หรือที่เรียกว่าการรับหิ้ว ซึ่งเป็นการซื้อขายกันผ่านผู้บริโภคด้วยกันเอง ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากในปัจจุบันการที่มีข้อมูลข่าวสารอยู่ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคสามารถเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศได้ง่ายขึ้น ผู้บริโภคสามารถไปซื้อด้วยตัวเองในประเทศที่ตนเองไปท่องเที่ยวได้ซึ่งบางประเทศจะมีราคาสินค้าที่ถูกกว่าเมื่อเทียบกับราคาขายปลีกในประเทศไทย โดยผู้ซื้อและผู้ขายติดต่อกันเองผ่านช่องทางออนไลน์ส่วนบุคคล เช่น Facebook Instagram และ LINE แต่ทั้งนี้ผู้ซื้อก็มีความเสี่ยงในการถูกฉ้อโกงจากการซื้อขายสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ตด้วยเช่นกัน

T2 - บริษัทตัวแทนในประเทศมีอำนาจการต่อรองสูง

การค้าปลีกกรองเท้าผ้าใบแบรนด์สากลมีกระบวนการที่ซับซ้อนเนื่องจากต้องขออนุญาตจากบริษัทผู้ถือลิขสิทธิ์แบรนด์ของนั้นๆ ในประเทศไทย เพื่อให้เกิดการตกลงยินยอมในการส่งสินค้าให้ ทั้งนี้ต้องผ่านหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่บริษัทผู้ถือลิขสิทธิ์เป็นผู้กำหนด และจะต้องถูกพิจารณาเป็นรายๆ ไป ตามศักยภาพการขายของผู้มาขออนุญาตนั้นๆ เช่น ทำเลที่ตั้งร้าน จำนวนที่จะขอซื้อ เป็นต้น

จึงกล่าวได้ว่าผู้นำเข้าและขายส่งสินค้าของแบรนด์มีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากเป็นผู้จัดจำหน่ายที่ได้รับสิทธิ์ (Licensed Distributor) ซึ่งมีอำนาจนำเข้าแต่เพียงผู้เดียวในไทย โดยเป็นผู้กำหนดราคาขายปลีก รวมถึงกำหนดปริมาณขั้นต่ำในการขาย แรนด์ค้าปลีกจึงไม่มีตัวเลือกในการที่จะรับสินค้ามาจากแหล่งอื่นๆ ทั้งนี้บริษัทตัวแทนแบรนด์ในประเทศ จะเป็นผู้กำหนดราคาขายในประเทศให้เท่ากัน ดังนั้นไม่ว่าผู้บริโภคจะเลือกซื้อจากร้านใด ก็จะได้รับสินค้าที่เหมือนกัน และจ่ายในราคาที่เท่ากัน ดังนั้นผู้ประกอบการแต่ละรายจึงต้องสร้าง Branding ที่มีเอกลักษณ์ เพื่อให้เกิด Brand Loyalty กับร้านนั้นๆ

T3 - การแข่งขันของตลาดมีความรุนแรง

การแข่งขันเป็นไปอย่างรุนแรงเนื่องจากมีผู้ขายปลีกกรองเท้าผ้าใบจำนวนมากราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบรนด์ค้าปลีกจากต่างประเทศและมีชื่อเสียงที่โด่งดังในตลาดอยู่แล้ว ส่งผลให้

แบรนด์ค้าปลีกรองเท้าผ้าใบรายใหม่ๆ เกิดขึ้นค่อนข้างยาก ร้านที่เก๋ใหม่ต้องมีจุดยืนที่ชัดเจน และแตกต่างจากร้านที่มีอยู่ในตลาดอยู่แล้ว

T4 - การชะลอตัวของเศรษฐกิจ

ยุทธนา เศรษฐปราโมทย์ (2562 : ออนไลน์) อาจารย์คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หรือ NIDA ระบุว่าเศรษฐกิจไทยและประเทศอื่นๆ ในโลกมีทิศทางการเติบโตที่อยู่ในช่วงต่ำ โดยอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงจากปีที่แล้ว ในครึ่งแรกของปี 2562 เศรษฐกิจไทยขยายตัวในอัตราร้อยละ 2.6 ซึ่งสาเหตุหลักคือ การชะลอตัวอย่างรวดเร็วของการส่งออก ซึ่งมูลค่าการส่งออกสินค้าในช่วงเดือนมกราคมถึงกรกฎาคมเป็นจำนวนติดลบถึงร้อยละ 1.9 เลยทีเดียว

วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือการเป็นร้านรองเท้าอันดับ 1 ในเรื่องของบริการในประเทศไทย

พันธกิจ (Mission)

การคัดเลือกบุคลากรด้วยความเข้มงวด รวมถึงคุณภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ

จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness)

1. จุดแข็ง (Strengths)

S1 - การเป็นร้านแรกของตลาดรองเท้าผ้าใบลำลองที่มีบริการตรวจวัดลักษณะเท้า

ร้าน SOLEMATE มีระบบและอุปกรณ์ตรวจวัดการลงน้ำหนักเพื่อตรวจวัดลักษณะเท้าของลูกค้าซึ่งปัจจุบันยังไม่มีร้านค้าปลีกรองเท้าผ้าใบลำลองรายใดดำเนินการในประเด็นความต้องการนี้ ซึ่งจากการที่เป็นร้านรองเท้าผ้าใบลำลองร้านแรกที่มีระบบตรวจวัดลักษณะเท้าของลูกค้า ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดภาพจำในการเป็นผู้บุกเบิกบริการนี้ในตลาดรองเท้าลำลอง โดย SOLEMATE จะเป็นร้านแรกๆ ที่ผู้บริโภคถึงหากต้องการรองเท้าผ้าใบเพื่อใส่ลำลองที่เหมาะสมกับลักษณะเท้าของตน

S2 - การจัดทำฐานข้อมูลความเหมาะสมกับลักษณะเท้าของแต่ละรุ่น

SOLEMATE มีการจัดทำข้อมูลความเหมาะสมกับลักษณะเท้าแต่ละแบบของรองเท้าแต่ละรุ่นเพื่อให้สามารถแนะนำการซื้อของลูกค้าโดยสอดคล้องกับผลที่วัดได้จากเครื่อง โดยร่วมมือกับศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู โรงพยาบาลศิริราช

S3 - ผู้ประกอบการมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องรองเท้าและลักษณะของเท้า

เนื่องจากผู้ประกอบการเคยประสบปัญหาด้วยตนเอง โดยอาการปวดจากการสวมใส่รองเท้าที่ไม่เหมาะสมกับสรีระของเท้าตัวเองมาก่อน จึงได้ศึกษาหาความรู้จนมีทักษะเบื้องต้นในเรื่องสรีระของเท้า และเข้าใจ Pain Point และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีปัญหาเช่นเดียวกัน และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี

2. จุดอ่อน (Weakness)

W1 - การรับรู้ของผู้บริโภคยังมีไม่มาก เนื่องจากการเป็นบริษัทจัดตั้งใหม่

การรับรู้ต่อตราสินค้า (Brand Awareness) SOLEMATE ของลูกค้าต่ำ เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายยังไม่รู้จักตราสินค้า จึงเสียเปรียบเมื่อต้องแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมในตลาด

W2 - อำนาจการต่อรองกับคู่ค้าค่อนข้างต่ำ

บริษัทยังไม่มีอำนาจการต่อรองกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้า เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการใหม่ที่ยังไม่มี Profile ต้องใช้เวลาพิสูจน์ตัวเองกว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม

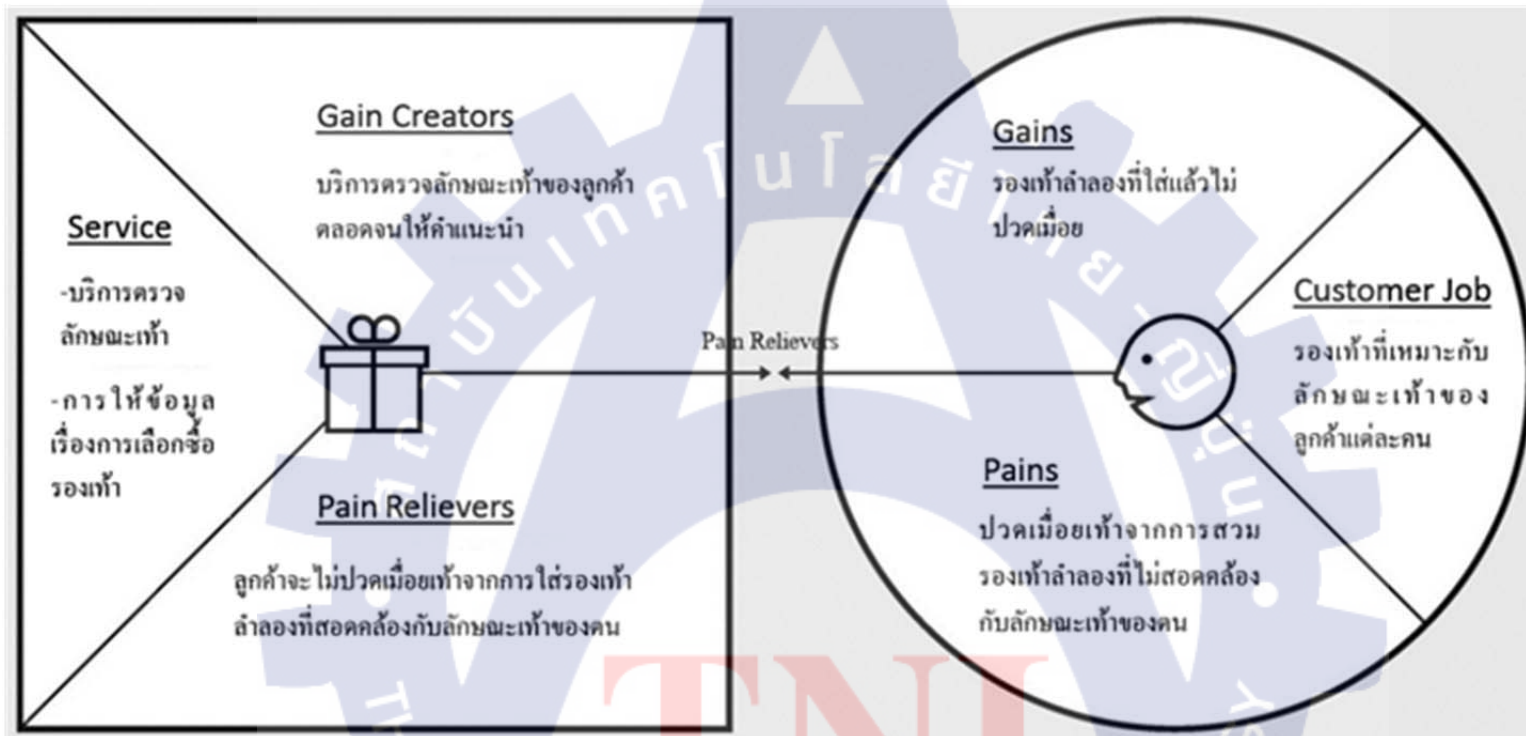
W3 - รายรับมีเพียงช่องทางเดียวคือรายได้จากรองเท้า

บริษัทมีรายรับเพียงแค่ช่องทางเดียวคือรายได้จากการจำหน่ายรองเท้า สินค้าที่วางจำหน่ายในร้านในเบื้องต้น มีเพียงแค่รองเท้าผ้าใบ ซึ่งต่างจากร้านคู่แข่งซึ่งมีการวางจำหน่ายสินค้าอื่นๆ เช่น เสื้อผ้า กระเป๋า และเครื่องประดับ เป็นต้น ซึ่งการมีสินค้าที่หลากหลายจะช่วยกระจายความเสี่ยงจากการขายสินค้าเพียงชนิดเดียว อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับร้านค้าผ่านการจำหน่ายสินค้าชนิดอื่น

W4 - สินค้าไม่หลากหลาย

การที่บริษัทจำหน่ายเพียงแต่รองเท้านั้นลดโอกาสในการที่ผู้บริโภคที่มีความสนใจในสินค้าประเภทอื่นจะเข้ามาในร้าน เนื่องจากการมีประเภทของสินค้าที่หลากหลาย เช่น เสื้อผ้า กระเป๋า และเครื่องประดับ ช่วยดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาเลือกชมสินค้าได้มากกว่าการจำหน่ายเพียงสินค้าชนิดเดียว ซึ่งหากผู้บริโภคไม่ได้มีเจตนาจะซื้อรองเท้าหรือชิ้นชอปรองเท้าก็จะได้เข้ามาเป็นลูกค้ารองทางร้าน

Value Proposition Canvas



รูปที่ 42 Value Proposition Canvas

ร้านรองเท้า SOLEMATE ได้กำหนดกลยุทธ์จากการใช้ Value Proposition โดยเริ่มจากความต้องการของลูกค้า มี Customer Job คือรองเท้าที่เข้ากับลักษณะเท้าของลูกค้าแต่ละคน Gains คือรองเท้าลำลองที่ใส่แล้วไม่ปวดเมื่อย และ Pains ของลูกค้าคืออาการปวดเมื่อยเท้าจากการสวมรองเท้าลำลองที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะเท้าของตน

ส่วนในด้านสินค้าและบริการได้กำหนดมาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของทางฝั่งลูกค้า โดยมี Service คือบริการตรวจลักษณะเท้า และการให้ข้อมูลเรื่องการเลือกซื้อรองเท้า Gain Creators บริการตรวจลักษณะเท้าของลูกค้า ตลอดจนให้คำแนะนำ และ Pain Relievers คือการที่ลูกค้าจะไม่ปวดเมื่อยเท้าจากการใส่รองเท้าลำลองที่สอดคล้องกับลักษณะเท้าของตน

เมื่อกล่าวโดยสรุป คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากการบริการของร้าน SOLEMATE คือ การส่งมอบรองเท้าที่เหมาะสมกับลักษณะเท้าของลูกค้าแต่ละคนจากบริการตรวจลักษณะเท้าโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งไม่สามารถได้รับบริการนี้จากการซื้อรองเท้าลำลองในร้านรองเท้าอื่นได้ โดยมี Gain Creators คือบริการตรวจลักษณะเท้าของลูกค้า ตลอดจนให้คำแนะนำว่าลูกค้าเหมาะกับรองเท้ารุ่นใดบ้าง ส่งผลให้เกิด Pain Relievers คือ ลูกค้ามีสุขภาวะที่ดีจากการไม่ปวดเมื่อยเท้า

VRIO Framework

VRIO Framework คือ เครื่องมือในการวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อค้นหาความสามารถในการแข่งขัน โดยเกณฑ์ในการวิเคราะห์จากปัจจัย 4 ประการ ประกอบด้วย

Value คือ คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่

Rareness คือ ความหายากของทรัพยากรนั้น คู่แข่งอื่นๆ มีหรือหาได้ง่ายๆ หรือไม่

Imitability คือ การลอกเลียนทรัพยากรนั้น ทำได้ง่ายหรือไม่

Organization คือ การที่องค์กรสามารถนำทรัพยากรนั้นมาใช้ประโยชน์ได้หรือไม่

โดยหากทรัพยากรนั้นได้รับการพิจารณาออกมาเป็นด้านดี (Yes) ทุกอย่าง หมายความว่าทรัพยากรนั้น มีคุณค่าที่ยากจะมีใครเลียนแบบและนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ VRIO Framework

ทรัพยากรขององค์กร	Value (ความได้เปรียบในการแข่งขัน)	Rareness (ความหายาก)	Imitability (เลียนแบบได้ยาก)	Organization (ประโยชน์ต่อองค์กร)
1. ความรู้และทักษะของบุคลากร	Yes	Yes	Yes	Yes
2. High Service Quality	Yes	Yes	No	Yes
3. ระบบตรวจวัดลักษณะเท้า	Yes	Yes	No	Yes

สรุปจากการวิเคราะห์ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่พบว่า ความรู้และทักษะของบุคลากร ที่ได้รับการฝึกอบรมโดยบุคลากรของศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู โรงพยาบาลศิริราช ในเรื่องสรีระของเท้า และความเหมาะสมกับลักษณะของรองเท้าของแต่ละประเภท จัดเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรที่จะสามารถนำไปให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

คือค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งบริษัทโซลเมทจึงได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา 5 ประการ โดยเมื่อรวมตัวอักษรแรกของแต่ละคำเข้าด้วยกันจะออกมาเป็นคำว่า S.O.L.E ดังนี้

1. Service - การบริการ

การบริการเป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจของ SOLEMATE ที่ไม่ได้เพียงแค่ต้องการจำหน่ายรองเท้าที่สามารถมอบความสุขให้แก่ผู้สวมใส่ได้มากที่สุดเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญสูงสุดกับคุณภาพการบริการ

ไม่เพียงแต่บุคลากรในส่วนงานหน้าร้านเท่านั้น บุคลากรในส่วนของสำนักงานก็จำเป็นที่จะต้องมีความ Service Mind ในการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจให้แก่กัน รวมถึงช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกในองค์กร

2. Object - เป้าหมาย

บุคลากรจะต้องตระหนักถึงเป้าหมายที่บริษัทต้องการไปให้ถึง ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างสุดความสามารถ

3. Love - ความรัก

ทำงานด้วยใจรัก เห็นคุณค่าและปลายทางของสิ่งที่ตนทำ ว่ากิจกรรมที่ตนทำเป็นส่วนหนึ่งที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ปลายทางคือความสุขแก่ลูกค้า นอกจากนี้สิ่งที่มีมนุษย์ทุกคนต้องการไม่ได้มีเพียงค่าตอบแทนหรือสวัสดิการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรักที่คนในองค์กรมีให้กันอีกด้วย

4. Empathy - ความเอาใจใส่

ไม่เพียงแต่บุคลากรในส่วนงานหน้าร้านที่จะต้องคอยเอาใจใส่ลูกค้า บุคลากรในส่วนของสำนักงานเองก็ต้องเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน โดยเริ่มต้นจากการที่ตัวผู้ประกอบการต้องส่งมอบความห่วงใยให้แก่บุคลากรในองค์กร

กลยุทธ์ของธุรกิจ

จากการระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก นำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ของธุรกิจ SOLEMATE จากหน่วยใหญ่ไปยังหน่วยย่อยตามลำดับดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น ธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเป็นแนวทางให้กับธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การเจาะตลาดโดยการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ สื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียที่กลุ่มเป้าหมายใช้งาน อันจะช่วยให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ในระยะเวลาอันสั้น และส่งผลให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

บริษัทได้ใช้กลยุทธ์การตลาดด้วยกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อเป็นการสร้างสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์อันแตกต่างจากคู่แข่งทางตรงที่เป็นร้านขายปลีกรองเท้าลำลองในเรื่องของการให้บริการ คือ มีอุปกรณ์ตรวจวัดการลงน้ำหนักเพื่อบอกลักษณะเท้าของลูกค้า และมีการจัดทำข้อมูลความเหมาะสมกับลักษณะเท้าของรองเท้าแต่ละรุ่นในฐานข้อมูล ว่ารองเท้ารุ่นใดบ้างที่เหมาะสมกับลูกค้ารายนั้นๆ ที่มาใช้บริการ ทำให้สามารถส่งมอบรองเท้าที่เหมาะสมกับลักษณะเท้าของลูกค้าแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

3. กลยุทธ์ระดับแผนก (Functional Level Strategy)

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับแผนกจะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็น 2 สายงานหลัก เพื่อส่งเสริมให้ความสำเร็จคล่องไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) ในระดับองค์กร และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในระดับธุรกิจ คือ

1. กลยุทธ์แผนกการตลาด โดยในส่วนงานด้านการขายและการตลาดนั้นจะรับผิดชอบในการคาดการณ์ปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้า ทำการวิจัยตลาด ติดตามเหตุการณ์และกระแสนิยมของผู้บริโภคตลอดเวลา เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนและวางแผนงานต่างๆ ทั้งนี้ยังดูแลเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า (Customer Relationship Management) เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดี รวมถึงจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อส่งเสริมให้ยอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. กลยุทธ์ส่วนงานบริการ โดยควบคุมคุณภาพของการบริการหน้าร้านเป็นไปตามเกณฑ์ที่บริษัทได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ในระดับที่สูง (High Service Quality) รวมถึงจัดทำแบบสำรวจความต้องการและพึงพอใจของลูกค้า ผ่านทางอีเมลของลูกค้าที่อยู่ในฐานข้อมูลซึ่งบริษัทได้มาจากการที่ลูกค้าได้มีการลงทะเบียนไว้ในการขอใช้บริการเครื่องตรวจวัดลักษณะเท้าเพื่อไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาบริการในต่างๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้าต่อไป



บทที่ 3

การวิเคราะห์ผู้บริโภคร

ลักษณะของผู้บริโภค

เนื่องจากรองเท้าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องแต่งกายพื้นฐานในชีวิตประจำวัน เป็นหนึ่งในสินค้าอุปโภคบริโภคที่คนทุกคนจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งในจำนวนประเภทของรองเท้าทั้งหมด รองเท้าผ้าใบเป็นรองเท้าประเภทที่มีกลุ่มผู้บริโภคกว้างที่สุด ไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภคเพศชาย เพศหญิง เพศทางเลือก รวมถึงทุกช่วงวัยตั้งแต่เด็กเล็กไปจนถึงผู้สูงอายุ

ทั้งนี้บริษัทได้เลือกกลุ่มผู้บริโภคโดยใช้หลักประชากรศาสตร์ในด้านของอายุ โดยความแตกต่างทางด้านอายุทำให้ผู้บริโภคในแต่ละช่วงวัย มีความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ รวมถึงพฤติกรรมการอุปโภคบริโภคและรูปแบบการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้บริโภคที่ทางบริษัทได้เลือกเป็นผู้กลุ่มบริโภคเป้าหมายคือ ผู้บริโภคกลุ่ม Generation X หรือเรียกโดยย่อว่า Gen X เป็นผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2508 - 2523 ซึ่งจะมีอายุ 40 - 55 ปี ในปี 2563 ที่ได้จัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้

จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson and Johnson ; 2010) ระบุว่าผู้บริโภค Gen X มีลักษณะดังต่อไปนี้ จอห์นสัน; และจอห์นสัน (วุฒิ สุขเจริญ. 2555 : 290-291; อ้างอิงจาก Johnson; and Johnson. 2010)

1. นับถือความสำเร็จ โดยผู้บริโภค Gen X จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จอันเกิดจากความสามารถมากกว่าความสำเร็จจากการต่อสู้ดิ้นรนหรือความอดทนในสภาพแวดล้อมที่เข้มงวดทางสังคม จึงส่งผลให้ผู้บริโภค Gen X ไม่ยึดติดกับตำแหน่งแต่จะให้ความสำคัญกับผลของความสำเร็จและความรู้ความสามารถของผู้ใดผู้หนึ่งมากกว่า

2. ต้องการการยอมรับ ผู้บริโภค Gen X ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเพื่อทำให้ตนเองประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริโภค Gen X จึงมีแนวโน้มที่ต้องการการยอมรับนับถือในฐานะบุคคลมากกว่าตำแหน่งในหน้าที่การงาน ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริโภค Gen X มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ถึงแม้ความสำเร็จจะเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม ผู้บริโภค Gen X ยังคงต้องการการยอมรับเป็นรายบุคคลมากกว่า

3. ความพยายามต้องมีคนเห็นคุณค่าและได้รับรางวัลตอบแทน จากค่านิยมในการยอมรับการประสบความสำเร็จ ทำให้ผู้บริโภค Gen X คาดหวังกับความพยายามของตนเอง ดังนั้นเมื่อพยายามทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็จะทำอย่างสุดความสามารถและต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน รวมถึงคาดหวังผลตอบแทนจากความพยายามเหล่านั้น

4. ต้องการการเอาใจเป็นพิเศษ ผู้บริโภค Gen X เป็นคนที่ทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้นจึงมีอุปนิสัยที่ต้องการมีคนมาเอาใจเป็นพิเศษ เสมือนเป็นสิ่งตอบแทนต่อความทุ่มเทในการทำงานของพวกเขา

5. ให้ความสำคัญกับครอบครัว ผู้บริโภค Gen X มองเห็นจุดด้อยของสังคมในรุ่นพ่อแม่ที่ต้องทำงานอย่างหนักเพื่อหารายได้มาเลี้ยงดูครอบครัว ทำให้ใช้เวลาไปกับการทำงานมากกว่าใช้เวลาร่วมกับครอบครัว โดยผู้บริโภค Gen X สามารถสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับครอบครัวไปได้พอสมควร จึงมีพฤติกรรมในการทำงานที่เข้างานและเลิกงานตรงเวลา ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริโภครุ่นพ่อแม่ที่นิยมเข้างานก่อนเวลาและเลิกงานหลังเวลาที่บริษัทได้กำหนดไว้



รูปที่ 43 ตัวอย่างผู้บริโภคกลุ่ม Generation X

ที่มา : Ascensus. (2018). **HSAs and Generation X: From Overlooked to Opportunity**. Online.

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริโภค Gen X อยู่ในช่วงอายุที่ทำงานมานานพอสมควร จึงมีอำนาจในการซื้อสูง ส่งผลให้เป็นกลุ่มที่มีความน่าสนใจในการที่ผู้ประกอบการจะนำเสนอสินค้าและบริการให้ นอกจากนี้ผู้บริโภค Gen X ยังเป็นกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจและมีการตัดสินใจซื้อที่รวดเร็ว โดยสินค้าที่ผู้บริโภค Gen X ต้องการคือสินค้าที่มีคุณภาพ มีความหมายในเชิงสัญลักษณ์ของความสำเร็จ และแสดงออกถึงความเป็นตัวเอง อีกทั้งยังต้องการความสะดวกสบาย เช่น การได้รับการให้บริการจากผู้อื่นมากกว่าการบริการตนเอง

ตัวอย่างบุคคลในประชากรกลุ่ม Gen X ที่คนส่วนใหญ่รู้จัก เช่น เดวิด เบ็คแฮม (David Robert Joseph Beckham) อดีตนักฟุตบอลชาวอังกฤษที่มีชื่อเสียงโด่งดัง เกิดในปีพ.ศ. 2518 ซึ่งในปีที่จัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ (พ.ศ.2563) เขามีอายุ 45 ปี

แนวโน้มผู้บริโภค

ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (2562 : ออนไลน์) ระบุว่า Gen X เป็นตัวแทน ของกลุ่มตลาดที่ทรงพลังด้วยจำนวนที่มีมากกว่า 1.4 พันล้านคนทั่วโลก โดยจีนเป็น

ประเทศที่มีจำนวน Gen X มากที่สุดในโลก ตามด้วยอินเดีย อเมริกา บราซิล และ อินโดนีเซีย ทั้งนี้สัดส่วนของ Gen X ต่อ ประชากรทั้งหมดที่สูงสุดพบในประเทศยุโรปตะวันตก ซึ่งส่งผลต่ออัตราการบริโภคที่มากของเงินในแถบภูมิภาค

Gen X นั้นเป็นเงินที่ใช้จ่ายมากที่สุด ใช้เวลาออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน หรือ ใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง โดยในประเทศสหรัฐอเมริกา Gen X สร้างรายได้ให้กับร้านอาหารมากถึง 23% ในปี 2562 โดยเฉลี่ยพวกเขาออกไปกินข้าวนอกบ้านมากถึง 8 ครั้งต่อเดือน แต่ละครั้ง ใช้จ่ายเฉลี่ยที่ 123 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 3,900 บาท)

จากพฤติกรรมที่มีการใช้โซเชียลมีเดียจำนวนมาก Gen X จึงมีพฤติกรรมในการค้นหา รายละเอียดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อ โดยที่ 80% ของ Gen X ต้องการผลิตภัณฑ์เพื่อการดูแลตัวเองในชีวิตประจำวันทั่วไป อาทิ ลิป หรือเจลจัดแต่งทรงผม เพื่อให้ดูดีและดูเด็ก โดยพวกเขาชื่นชอบการอ่านเคล็ดลับการดูแลตัวเองต่างๆ หรือคำแนะนำจากผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจ

อิงคลิงค์ (Inkling, 2016 : Online) ได้ระบุในรายงาน Marketing for the Jilted Generation ว่าร้อยละ 51 ของ Gen X รู้สึกกดดันที่จะต้องมีบ้านที่สวยงาม เพราะเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงรสนิยม ความเป็นอิสระ และสะท้อนภาพลักษณ์ของตนเอง Gen X ใช้เวลาราว 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ในการใช้โซเชียลมีเดีย ขณะที่เจนมิลเลนเนียลใช้ราว 26 ชั่วโมง ด้วยเหตุนี้แบรนด์ต่างๆ ที่ต้องการจะสื่อสารกับเจนนี้คงต้องใช้ช่องทางโซเชียลมีเดีย เช่น เฟสบุ๊ก ที่มีผู้ใช้งาน 81% ซึ่งจะถือเป็นช่องทางเข้าถึงที่สำคัญ

อดัมศักดิ์ ดอนขำไพร (2563) Chief Technology Officer ของบริษัท Zanroo ได้กล่าวว่า ผู้บริโภค Gen X ส่วนใหญ่มีครอบครัว ดังนั้นจะให้ความสำคัญกับ Work Life Balance ความเป็นแบรนด์ลอสตี้สูง แต่จะตัดสินใจแต่ละที ต้องทำการบ้านหรือรีเสิร์ชมาแล้ว ชอบอ่านรีวิว ดังนั้นต้องให้ข้อมูลเยอะที่สุด เพื่อประกอบการตัดสินใจคนกลุ่มดังกล่าว ขณะที่ อีเมล เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการทำตลาด เพราะ Gen X ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการทำงานและธุรกิจ นอกจากนี้ยังชอบสะสมคู่มือ สนใจส่วนลดต่างๆ

ทั้งนี้ผู้บริโภค Gen X เป็นกลุ่มที่มีภาระเยอะ เพราะต้องดูแลคนหลายกลุ่มทั้งพ่อแม่ และลูก เป็นเสาหลักของบ้านต้องรับผิดชอบเรื่องใหญ่ๆ สิ่งผู้บริโภค Gen X โหยหาคือความเป็นวัยรุ่นหรือไลฟ์สไตล์ในยุคที่เคยผ่านมา

การสัมภาษณ์ผู้บริโภคร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริโภคทั้งหมด 10 ท่าน ได้ถอดบทสัมภาษณ์จากผู้บริโภคมา 5 ท่าน ดังนี้

ผู้บริโภคคนที่ 1

ชื่อเล่น บุ่ม เพศหญิง อายุ 40 ปี อาชีพ นักวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

ผู้สัมภาษณ์ : ในการเลือกซื้อรองเท้าผ้าใบเพื่อใส่ลาลอง ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุดครับ ?

ผู้บริโภค : การออกแบบของรองเท้าค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบลาลอง บ่อยแค่ไหนครับ

ผู้บริโภค : 3 คู่ ต่อปี

ผู้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่รองเท้าผ้าใบลาลองที่ซื้อราคาประมาณเท่าไรหรือครับ

ผู้บริโภค : 3,000-5,500 บาท

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบลาลองแบรนด์ใดบ่อยที่สุดครับ

ผู้บริโภค : Adidas

ผู้สัมภาษณ์ : เพราะอะไรถึงซื้อแบรนด์นั้นบ่อยที่สุดหรือครับ

ผู้บริโภค : มีการออกแบบที่สวยงามถูกใจ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยซื้อรองเท้าลาลองของแบรนด์สากล (Global Brand) ในห้างสรรพสินค้าไหมครับ

ผู้บริโภค : เคยค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าเหล่านั้น ในร้านค้าประเภทใดของห้างมากที่สุดหรือครับ ระหว่างซื้อที่ร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ, แผนกเครื่องกีฬาของห้าง เช่น Super Sport, Sport Mall ,เคาน์เตอร์แบรนด์ (พื้นที่ขนาดเล็กของแบรนด์นั้นๆ ในฝั่ง Central, Robinson) หรือร้านขายรองเท้าผ้าใบหลายยี่ห้อ เช่น Carnival

ผู้บริโภค : ซื้อที่ร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเลือกซื้อรองเท้าในร้านค้าประเภทดังกล่าวเพราะเหตุใด

ผู้บริโภคร : เนื่องจากมีรุ่นของรองเท้าให้เลือกเป็นจำนวนมาก

ผู้สัมภาษณ์ : มีสิ่งใดที่ท่านประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวบ้างไหมครับ

ผู้บริโภคร : ไม่มีค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วมีสิ่งใดที่ท่านไม่ประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวไหมครับ

ผู้บริโภคร : การบริการ คือ ส่วนของการพูดที่ใช้พูดคุยกับลูกค้า และดูแลลูกค้าไม่ทั่วถึง

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยมีอาการปวดเมื่อยจากการสวมใส่รองเท้าลำลองที่ได้ซื้อมาเมื่อนำมาใช้งานในชีวิตประจำวันไหมครับ

ผู้บริโภคร : เคยค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : หากร้านที่ขายรองเท้าลำลองในห้างสรรพสินค้าได้มีการให้บริการตรวจสอบสรีระของเท้ารวมถึงให้คำปรึกษาในการเลือกซื้อรองเท้ารุ่นที่เหมาะสมกับสรีระของท่าน ท่านมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวมากกว่าร้านที่ไม่มีบริการตรวจวัดสรีระเท้าไหมครับ

ผู้บริโภคร : เลือกร้านที่มีบริการตรวจวัดค่ะ เพราะตนเป็นคนที่มีความระมัดระวังเท้าแบนเมื่อใส่รองเท้าบางรุ่น เช่น Adidas Superstar เดินเป็นเวลานานๆ จะเกิดอาการปวดฝ่าเท้าตามมา

ผู้บริโภคคนที่ 2

ชื่อเล่น รัก เพศชาย อายุ 42 ปี อาชีพ Freelance ทั่วไป

ผู้สัมภาษณ์ : ในการเลือกซื้อรองเท้าผ้าใบเพื่อใส่ลำลอง ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุดครับ ?

ผู้บริโภคร : เรื่องราวและแรงบันดาลใจที่แบรนด์ได้หยิบยกมาออกแบบครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบลำลอง บ่อยแค่ไหนครับ

ผู้บริโภคร : สัปดาห์ละ 1 คู่

ผู้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่รองเท้าผ้าใบล้าลองที่ซื้อราคาประมาณเท่าไรหรือครับ

ผู้บริโภคร : เฉลี่ยก็ 5,000 บาท

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบล้าลองแบรนด์ใดบ่อยที่สุดครับ

ผู้บริโภคร : Asics Tiger

ผู้สัมภาษณ์ : เพราะอะไรถึงซื้อแบรนด์นั้นบ่อยที่สุดหรือครับ

ผู้บริโภคร : เป็นแบรนด์ที่เน้นการออกวิ่งพิเศษ ที่ออกแบบร่วมกับร้านรองเท้าต่างๆ ทั่วโลก

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยซื้อรองเท้าล้าลองของแบรนด์สากล (Global Brand)

ผู้บริโภคร : เคยอยู่บ่อยๆ ครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าเหล่านั้น ในร้านค้าประเภทใดของห้างมากที่สุดหรือครับ ระหว่างซื้อที่ร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ, แผนกเครื่องกีฬาของห้าง เช่น Super Sport, Sport Mall, เคาน์เตอร์แบรนด์ (พื้นที่ขนาดเล็กของแบรนด์นั้นๆ ในฝั่ง Central, Robinson) หรือ ร้านขายรองเท้าผ้าใบหลายยี่ห้อ เช่น Carnival

ผู้บริโภคร : ร้านขายรองเท้าผ้าใบหลายยี่ห้อ 24Kilates

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเลือกซื้อรองเท้าในร้านค้าประเภทดังกล่าวเพราะเหตุใด

ผู้บริโภคร : มีรองเท้ารุ่นพิเศษที่วางขายเฉพาะร้านนี้เท่านั้น

ผู้สัมภาษณ์ : มีสิ่งใดที่ท่านประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวบ้างไหมครับ

ผู้บริโภคร : ในเรื่องการซื้อรู้สึกเฉยๆ, แต่ชอบที่ร้านมีการจัดกิจกรรม เช่น การจัดงานเปิดตัวรองเท้าและเชิญชาวต่างชาติผู้ออกแบบรองเท้ามาในงาน

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วมีสิ่งใดที่ท่านไม่ประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวไหมครับ

ผู้บริโภคร : ไม่มีครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยมีอาการปวดเมื่อยจากการสวมใส่รองเท้าล้าลองที่ได้ซื้อเมื่อได้นำมาใช้งานในชีวิตประจำวันไหมครับ

ผู้บริโภคร : ไม่เคยครับ

ผู้สัมภาษณ์ : หากร้านที่ขายรองเท้าจำลองในห้างสรรพสินค้าได้มีการให้บริการตรวจสอบ
 สรีระของเท้ารวมถึงให้คำปรึกษาในการเลือกซื้อรองเท้ารุ่นที่เหมาะสมกับ
 สรีระเท้าของท่าน ท่านมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าว
 มากกว่าร้านที่ไม่มีบริการตรวจสอบวัดสรีระเท้าไหมครับ

ผู้บริโภคร : รู้สึกเฉยๆ กับบริการนี้ครับ เพราะผมไม่มีปัญหาสรีระเท้า สามารถใส่
 ได้ทุกรุ่นอยู่แล้ว

ผู้บริโภคคนที่ 3

ชื่อเล่น ดั้ง เพศชาย อายุ 48 ปี อาชีพ สถาปนิก

ผู้สัมภาษณ์ : ในการเลือกซื้อรองเท้าผ้าใบเพื่อใส่จำลอง ท่านให้ความสำคัญกับเรื่อง
 ไตมากที่สุดครับ ?

ผู้บริโภคร : รูปทรงและรายละเอียดของรองเท้า เช่น มีความโค้งมนที่เข้ากับเท้า
 ของตัวเอง

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบจำลอง บ่อยแค่ไหนครับ

ผู้บริโภคร : ประมาณ 2 ปี ซื้อมา 1 คู่ ส่วนใหญ่จะใส่จนหมดสภาพแล้วค่อยซื้อคู่ใหม่
 แต่หากเจอรองเท้าที่มีรายละเอียดการตัดเย็บ/การประกอบงานที่ดีและมี
 ราคาคู่คุ้มค่านี่จะซื้อ

ผู้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่รองเท้าผ้าใบจำลองที่ซื้อราคาประมาณเท่าไรหรือครับ

ผู้บริโภคร : มีตั้งแต่หลักร้อยไปจนถึง 5,000 บาท

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบจำลองแบรนด์ใดบ่อยที่สุดครับ

ผู้บริโภคร : Palladium ครับ

ผู้สัมภาษณ์ : เพราะอะไรถึงซื้อแบรนด์นั้นบ่อยที่สุดหรือครับ

ผู้บริโภคร : รายละเอียดของรองเท้า เช่น มีความโค้งมนที่เข้ากับเท้าของตัวเอง

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยซื้อรองเท้าจำลองของแบรนด์สากล (Global Brand) ในห้างสรรพสินค้า
 ไหมครับ

ผู้บริโภคร : เคยครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าเหล่านั้น ในร้านค้าประเภทใดของห้างมากที่สุดหรือ
 คริบ ระหว่างซื้อปร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้น, แผนกเครื่องกีฬา
 ของห้าง เช่น Super Sport, Sport Mall, เคาน์เตอร์แบรนด์ (พื้นที่ขนาดเล็กของแบรนด์นั้นๆ ในฝั่ง Central, Robinson) หรือ ร้านขายรองเท้า
 ฝ่าไปหลายยี่ห้อ เช่น Carnival

ผู้บริโภค : ซื้อปร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเลือกซื้อรองเท้าในร้านค้าประเภทดังกล่าวเพราะเหตุใด

ผู้บริโภค : มีรุ่นให้เลือกซื้อเยอะและหลากหลาย

ผู้สัมภาษณ์ : มีสิ่งใดที่ท่านประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวบ้างไหมครับ

ผู้บริโภค : ไม่มีครับ

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วมีสิ่งใดที่ท่านไม่ประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวไหมครับ

ผู้บริโภค : ไม่มีครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยมีอาการปวดเมื่อยจากการสวมใส่รองเท้าลำลองที่ได้ซื้อมา
 เมื่อได้นำมาใช้งานในชีวิตประจำวันไหมครับ

ผู้บริโภค : ไม่เคยครับ

ผู้สัมภาษณ์ : หากร้านที่ขายรองเท้าลำลองในห้างสรรพสินค้าได้มีการให้บริการตรวจ
 สรีระของเท้ารวมถึงให้คำปรึกษาในการเลือกซื้อรองเท้ารุ่นที่เหมาะสมกับ
 สรีระเท้าของท่าน ท่านมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าว
 มากกว่าร้านที่ไม่มีบริการตรวจวัดสรีระเท้าไหมครับ

ผู้บริโภค : มีแนวโน้มจะเลือกร้านที่มีบริการตรวจวัดครับ

ผู้บริโภคคนที่ 4

ชื่อเล่น เจ เพศหญิง อายุ 45 ปี อาชีพ พนักงานบริษัทผลิตของเล่น

ผู้สัมภาษณ์ : ในการเลือกซื้อรองเท้าฝ่าไปเพื่อใส่ลำลอง ท่านให้ความสำคัญกับเรื่อง
 ใดมากที่สุดครับ ?

ผู้บริโภค : สีและรูปทรงของรองเท้าค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบลาลอง บ่อยแค่ไหนครับ

ผู้บริโภคร : 3 เดือนซื้อ 1 ครั้ง

ผู้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่รองเท้าผ้าใบลาลองที่ซื้อราคาประมาณเท่าไรหรือครับ

ผู้บริโภคร : 1,500-3,000 ค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบลาลองแบรนด์ใดบ่อยที่สุดครับ

ผู้บริโภคร : ALDO

ผู้สัมภาษณ์ : เพราะอะไรถึงซื้อแบรนด์นั้นบ่อยที่สุดหรือครับ

ผู้บริโภคร : มักจะมีดีไซน์เรียบๆ แต่งตัวง่าย และมีการผลิตออกมาเป็นสีเรียบๆ อยู่เยอะ เช่น ขาว ดำ น้ำเงิน กรมท่า

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยซื้อรองเท้าลาลองของแบรนด์สากล (Global Brand) ในห้างสรรพสินค้าไหมครับ

ผู้บริโภคร : เคยค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าเหล่านั้น ในร้านค้าประเภทใดของห้างมากที่สุดหรือครับ ระหว่างซื้อปร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ, แผนกเครื่องกีฬาของห้าง เช่น Super Sport, Sport Mall ,เคาน์เตอร์แบรนด์ (พื้นที่ขนาดเล็กของแบรนด์นั้นๆ ในฝั่ง Central, Robinson) หรือร้านขายรองเท้าผ้าใบหลายยี่ห้อ เช่น Carnival

ผู้บริโภคร : ซื้อปร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ ค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเลือกซื้อรองเท้าในร้านค้าประเภทดังกล่าวเพราะเหตุใด

ผู้บริโภคร : มีการจัด Display หน้าร้านที่สวยงาม และนำเสนอรองเท้าได้ชัดเจน

ผู้สัมภาษณ์ : มีสิ่งใดที่ท่านประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวบ้างไหมครับ

ผู้บริโภคร : มีการจัดวางพื้นที่ของร้านดี ทำให้ร้านดูโล่งและเห็นสินค้าได้ทั่วถึง

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วมีสิ่งใดที่ท่านไม่ประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวไหมครับ

ผู้บริโภคร : ไม่มีค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยมีอาการปวดเมื่อยจากการสวมใส่รองเท้าลำลองที่ได้ซื้อมาเมื่อได้นำมาใช้งานในชีวิตประจำวันไหมครับ

ผู้บริโภคร : เคยค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : หากร้านที่ขายรองเท้าลำลองในห้างสรรพสินค้าได้มีการให้บริการตรวจสอบสรีระของเท้ารวมถึงให้คำปรึกษาในการเลือกซื้อรองเท้ารุ่นที่เหมาะสมกับสรีระเท้าของท่าน ท่านมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวมากกว่าร้านที่ไม่มีบริการตรวจวัดสรีระเท้าไหมครับ

ผู้บริโภคร : เลือกร้านที่มีบริการตรวจวัดค่ะ

ผู้บริโภครคนที่ 5

ชื่อเล่น กบ เพศหญิง อายุ 53 ปี อาชีพ แม่บ้าน

ผู้สัมภาษณ์ : ในการเลือกซื้อรองเท้าผ้าใบเพื่อใส่ลำลอง ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุดครับ ?

ผู้บริโภคร : ความสบายเท้าเวลาสวมใส่ แล้วก็รูปทรงว่าเข้ากับเท้าของเราไหม

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบลำลอง บ่อยแค่ไหนครับ

ผู้บริโภคร : ปีละ 3 คู่

ผู้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่รองเท้าผ้าใบลำลองที่ซื้อราคาประมาณเท่าไรหรือครับ

ผู้บริโภคร : 2,000-3,000 บาท

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าผ้าใบลำลองแบรนด์ใดบ่อยที่สุดครับ

ผู้บริโภคร : Sketcher

ผู้สัมภาษณ์ : เพราะอะไรถึงซื้อแบรนด์นั้นบ่อยที่สุดหรือครับ

ผู้บริโภคร : เพราะแบรนด์นี้เขามีรูปทรงเรียบๆ และมีสีที่ไม่ฉูดฉาด

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยซื้อรองเท้าลำลองของแบรนด์สากล (Global Brand) ในห้างสรรพสินค้าไหมครับ

ผู้บริโภคร : เคยค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านซื้อรองเท้าเหล่านั้น ในร้านค้าประเภทใดของห้างมากที่สุดหรือ
 ครึ่ง ระหว่างซื้อที่ร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ, แผนกเครื่องกีฬา
 ของห้าง เช่น Super Sport, Sport Mall, เคาน์เตอร์แบรนด์ (พื้นที่ขนาดเล็กของแบรนด์นั้นๆ ในฝั่ง Central, Robinson) หรือ ร้านขายรองเท้า
 ทั่วไปหลายยี่ห้อ เช่น Carnival

ผู้บริโภคร : ซื้อที่ร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเลือกซื้อรองเท้าในร้านค้าประเภทดังกล่าวเพราะเหตุใด

ผู้บริโภคร : เพราะเป็นคนที่ยึด Loyalty กับแบรนด์ Sketcher และรู้ว่าถ้าไปก็
 จะสามารถหารุ่นที่คล้ายกับรุ่นเดิมมาใส่อยู่ได้

ผู้สัมภาษณ์ : มีสิ่งใดที่ท่านประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวบ้างไหมครับ

ผู้บริโภคร : ไม่มีค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วมีสิ่งใดที่ท่านไม่ประทับใจในการซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าวไหมครับ

ผู้บริโภคร : ไม่มีค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านเคยมีอาการปวดเมื่อยจากการสวมใส่รองเท้าลำลองที่ได้ซื้อมา
 เมื่อได้นำมาใช้งานในชีวิตประจำวันไหมครับ

ผู้บริโภคร : ไม่เคยค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : หากร้านที่ขายรองเท้าลำลองในห้างสรรพสินค้าได้มีการให้บริการตรวจ
 สรีระของเท้ารวมถึงให้คำปรึกษาในการเลือกซื้อรองเท้ารุ่นที่เหมาะสมกับ
 สรีระเท้าของท่าน ท่านมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อรองเท้าในร้านดังกล่าว
 มากกว่าร้านที่ไม่มีบริการตรวจวัดสรีระเท้าไหมครับ

ผู้บริโภคร : เลือกร้านที่ไม่มีบริการตรวจวัดสรีระเท้าค่ะ เพราะทำให้เรารู้สึกมั่นใจว่า
 รองเท้าที่เราซื้อ เข้ากับเท้าเราจริงๆ

สรุปการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริโภครทั้งหมด 10 คน ซึ่งอยู่ในช่วงอายุ 40 ถึง 55 ปี ประกอบด้วย
 อาชีพที่หลากหลาย พบว่าส่วนใหญ่เลือกซื้อรองเท้าจากรูปทรงที่สวยงามถูกใจ รวมถึงความ
 สอดคล้องกับเท้าตนเองจากการลองสวมใส่ที่ร้านว่าตัวเองใส่แล้วรู้สึกสบายเท้าหรือไม่ ราคาของ
 รองเท้าที่ซื้อส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงประมาณ 3,000-5,000 บาท และเมื่อถามถึงรองเท้าแบรนด์ที่

ชอบก็จะมีหลากหลายคละกันไป แต่เมื่อถามถึงสาเหตุที่ชอบแบรนด์นั้นๆ พบว่า 4 ใน 10 คนระบุว่าชอบรองเท้าที่มีลักษณะเรียบง่าย มีสีไม่ฉูดฉาด ซึ่งสามารถนำไปแต่งตัวได้ง่าย

ในส่วนของประเทศของร้านค้าที่ซื้อ เกือบทุกคนตอบว่ามักจะเลือกซื้อในช้อปร้านค้าของแบรนด์รองเท้าเหล่านั้นๆ เนื่องจากมีความหลากหลายของรุ่นในยี่ห้อที่ตนชอบ

ในเรื่องความประทับใจจากประสบการณ์การซื้อในร้านดังกล่าว มีเพียงท่านเดียวเท่านั้นที่ระบุถึงความประทับใจจากกิจกรรมของร้าน แต่ในส่วนของความไม่ประทับใจ มี 4 คนที่ระบุว่ามีความไม่พอใจในด้านคุณภาพการบริการของพนักงานขาย เช่น ลักษณะการพูดและกิริยามารยาทของพนักงานในร้าน

ส่วนปัญหาจากการสวมใส่รองเท้าที่ซื้อมาพบว่ามีเพียง 3 คนเท่านั้นที่มีอาการไม่สบายเท้าเมื่อได้นำมาใส่เดินจริงในชีวิตประจำวัน ซึ่ง 2 ใน 3 คนกล่าวว่าตนรู้ตัวว่ามีลักษณะเท้าที่ค่อนข้างเฉพาะตัว

ในเรื่องของการให้บริการตรวจสอบสรีระของเท้ารวมถึงให้คำปรึกษาในการเลือกซื้อรองเท้าที่เหมาะกับสรีระเท้าพบว่า 7 ใน 10 คนมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อรองเท้าในร้านที่มีบริการตรวจสอบสรีระของเท้า มากกว่าร้านที่ไม่มีบริการในลักษณะดังกล่าว

บทที่ 4

แผนการตลาด แผนการจัดการองค์กร และแผนการเงิน

เป้าหมายทางการตลาด

1. เป้าหมายระยะสั้น (ปีแรก)

บริษัทตั้งเป้าหมายไว้ที่ยอดขาย 8,611,200 บาทในปีแรก รวมถึงสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยมีการกดถูกใจในสื่อสังคมออนไลน์ Facebook 8,000 คนภายใน 1 ปี

2. เป้าหมายระยะยาว (ปีที่ 2-5)

บริษัทมีเป้าหมายระยะยาวในการสร้างยอดขายให้เติบโต 20% ทุกปี และมีจำนวนยอด Like ใน Facebook Fanpage ของ SOLEMATE เพิ่มขึ้น 20% ในปีที่ 2-5 ทุกปี

การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วย STP

เป็นการระบุกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด โดยจะต้องแบ่งกลุ่มผู้บริโภคออกเป็นกลุ่มย่อยทางการตลาด, ระบุกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายสำหรับทำตลาด และทำการวางตำแหน่งทางการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายที่ระบุไว้

1. การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)

บริษัทได้แบ่งผู้บริโภคครองเท้าผ้าใบตามหลักของประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) ดังนี้

1. กลุ่ม Baby Boomers เป็นผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2489 - 2507 (ปัจจุบันอายุ 56 - 74 ปี)
2. กลุ่ม Generation X หรือ Gen-X เป็นผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2508 - 2523 (ปัจจุบันอายุ 40 - 55 ปี)
3. กลุ่ม Generation Y หรือ Gen-Y เป็นผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2523 - 2540 (ปัจจุบันอายุ 23 - 40 ปี)
4. กลุ่ม Generation Z หรือ Gen-Z เป็นผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2541 เป็นต้นไป (ปัจจุบันอายุต่ำกว่า 23 ปี)

2. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายของบริษัทคือประชากรกลุ่ม Generation X หรือ Gen X เป็นผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2508 - 2523 (ปัจจุบันอายุ 40 - 55 ปี) อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและ

ปริมาณได้ 25,000 บาทขึ้นไปต่อเดือน ใส่ใจเรื่องข้อมูลรายละเอียด ใส่ใจเรื่องสุขภาพ พิถีพิถันเรื่องการแต่งตัว และมีความตระหนักในสุขภาพที่ดี

ตัวอย่างของกลุ่มเป้าหมาย Gen X ที่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง เช่น เดวิด เบ็คแฮม (David Robert Joseph Beckham) อดีตนักฟุตบอลชาวอังกฤษ ซึ่งปัจจุบัน (ปี พ.ศ.2563) เดวิด เบ็คแฮมมีอายุ 45 ปี และมีคุณลักษณะทางพฤติกรรมสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่บริษัท ได้กำหนดไว้



รูปที่ 44 ตัวอย่างของกลุ่มเป้าหมาย (เดวิด เบ็คแฮม)

ที่มา : Fashionable Frank. (2016). **Style Steal - David Beckham.** Online.

3. ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

บริษัทได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับแบรนด์คู่แข่งโดยใช้เกณฑ์คือ คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) และสไตล์ของร้านและสินค้าที่จำหน่าย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ในเรื่องคุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) บริษัทได้กำหนดให้ร้าน SOLEMATE เป็นร้านค้าปลีกรองเท้าผ้าใบลำลองที่มีคุณภาพในการให้บริการสูงเป็นอันดับ 1 ของตลาด ทั้งในเรื่องของการบริการตรวจสอบเท้าแก่ลูกค้าโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และการให้บริการด้วยอัธยาศัยที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการเหนือร้านค้าคู่แข่งโดยเจ้าหน้าที่ที่คอยดูแลและให้คำปรึกษาในเรื่องการเลือกซื้อรองเท้าที่เหมาะสมกับรูปเท้าของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

นอกจากนี้อีกเกณฑ์หนึ่งที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์คือ สไตล์ของร้านโดยร้าน SOLEMATE จะให้ความรู้สึกที่คลาสสิกและมีภาพลักษณ์ที่ดูภูมิฐานมากกว่าแบรนด์คู่แข่ง โดยมีองค์ประกอบคือ 1.การแต่งกายของพนักงานที่บริษัทได้กำหนดสีและลักษณะของการแต่งกายซึ่งร้านคู่แข่งจะให้พนักงานแต่งกายอย่างอิสระ 2.เพลงที่เปิดในร้านจะเป็นเพลงบรรเลงสากลต่างจากร้านคู่แข่งที่จะเปิดเพลงป๊อปสากลและเพลงฮิปฮอป 3.สินค้า โดยรุ่นที่ทาง SOLEMATE เลือกมาจำหน่ายจะเป็นรุ่นคลาสสิกที่มีลักษณะเรียบง่ายและมีคู่สีที่สามารถนำไปแต่งตัวได้ง่ายและดูภูมิฐาน



รูปที่ 45 Perceptual Map ของร้าน SOLEMATE เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

กลยุทธ์ตราสินค้า

SOLEMATE

รูปที่ 46 ตราสินค้าของแบรนด์ SOLEMATE

ชื่อ SOLEMATE มาจากการเล่นคำระหว่างคำว่า “Sole” ที่ใช้เรียกส่วนพื้นของรองเท้า กับ “Soulmate” ที่แปลว่า คู่ชีวิต, เนื้อคู่ สื่อความถึงการหารองเท้าที่เหมาะสมกับเจ้าของเปรียบเสมือนกับการหาคู่ชีวิต เพราะลักษณะเท้าของมนุษย์แต่ละคนที่แตกต่างกัน

โลโก้ของบริษัทออกแบบโดยใช้แบบอักษร (Typography) ชื่อ Colonna MT เนื่องจากเป็นแบบอักษรที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน แต่มีลูกเล่น มีเหลี่ยมมุมและความโค้งมนในบางจุดอย่างพอเหมาะ ให้ความรู้สึกสุภาพและน่าสนใจ ทั้งนี้ร้าน SOLEMATE มีสโลแกน คือ “ความสุขสมบูรณ์ในทุกย่างก้าว” และมี Brand Personality คือ ผู้ใหญ่ที่มีใจวัยรุ่น สุภาพเรียบร้อย ดูดี และทันสมัย โดยบริษัทมีการใช้ตราสินค้าในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่นตัวอย่างดังต่อไปนี้



รูปที่ 47 ตัวอย่างการจัดวางโลโก้ SOLEMATE หน้าร้านค้า



รูปที่ 48 การใช้โลโก้ SOLEMATE บนถุงใส่สินค้าของร้าน

การสร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ สามารถนำผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาพัฒนาเป็นแนวทางในการสร้างตัวเลือกกลยุทธ์ให้กับธุรกิจได้ โดยใช้ TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	<u>จุดแข็ง (Strengths)</u> S1 - เป็นร้านแรกของตลาด รองเท้าผ้าใบลำลองที่มีบริการ ตรวจวัดลักษณะเท้า S2 - มีการจัดทำฐานข้อมูล ความเหมาะสมกับลักษณะ เท้าของรองเท้าแต่ละรุ่น	<u>จุดอ่อน (Weakness)</u> W1 - การรับรู้ของผู้บริโภค ยังมีไม่มาก เนื่องจากการ เป็นบริษัทจัดตั้งใหม่ W2 - มีอำนาจการต่อรองกับ คู่ค้าค่อนข้างต่ำ W3 - รายรับมีเพียงช่องทาง เดียวคือรายได้จากรองเท้า W4 - สินค้าไม่หลากหลาย
<u>โอกาส (Opportunities)</u> O1 - การเติบโตของ เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต O2 - การแต่งกายของ ผู้บริโภคมีความเป็นทางการ ที่น้อยลง O3 - การใช้จ่ายของ ประชากรเพิ่มสูงขึ้น	กลยุทธ์ SO <u>กลยุทธ์เชิงรุก</u> S1, O1 ประชาสัมพันธ์การ เป็นร้านแรกที่แก้ปัญหาจาก การสวมใส่รองเท้าลำลองได้ S2, O1 ใช้ฐานข้อมูลลักษณะ เท้าของลูกค้าในการเสนอ สินค้าเพิ่มเติม	กลยุทธ์ WO <u>กลยุทธ์เชิงแก้ไข</u> W1, W2, O1 ใช้สังคม ออนไลน์ในการสร้างการรับรู้ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของ ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในอุตสาหกรรม W3, W4, O2 วางจำหน่าย สินค้าชนิดอื่นนอกจาก รองเท้าผ้าใบ
<u>อุปสรรค (Threats)</u> T1 - การเกิดขึ้นของบริการ ทดแทน T2 - บริษัทตัวแทนใน ประเทศมีอำนาจการต่อรอง สูง T3 - การแข่งขันของตลาด รุนแรง T4 - เศรษฐกิจชะลอตัว	กลยุทธ์ ST <u>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</u> S1, T1 ,T3 สื่อสารความคุ่ม ค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากรองเท้า ที่จะไม่ทำให้ลูกค้าปวดเมื่อย เมื่อได้ใช้เครื่องตรวจวัดเท้า	กลยุทธ์ WT <u>กลยุทธ์เชิงรับ</u> W1, T1 ให้บริการตรวจวัด ลักษณะเท้าโดยไม่เสีย ค่าใช้จ่าย

SO Strategy กลยุทธ์เชิงรุก

ใช้จุดแข็ง S1 (การเป็นร้านแรกของตลาดรองเท้าผ้าใบลำลองที่มีบริการตรวจวัดลักษณะเท้า) มาผสมกับโอกาส O1 (การเติบโตของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต) ในการประชาสัมพันธ์การเป็นผู้นำตลาด โดยร้านแรกที่แก้ปัญหาจากการสวมใส่รองเท้าลำลองได้ ซึ่งจะสร้างความรู้สึกแปลกใหม่และเกิดการบอกต่อในกลุ่มผู้บริโภค

นอกจากนี้ยังได้วางแผนใช้จุดแข็ง S2 (การจัดทำฐานข้อมูลความเหมาะสมกับลักษณะเท้าของรองเท้าแต่ละรุ่น) มาผสมกับโอกาส O1 (การเติบโตของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต) ในการเสนอขายสินค้าอื่นเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเท้าของลูกค้ารายนั้นๆ เช่น แผ่นรองฝ่าเท้า แต่ทั้งนี้จะสามารถทำได้เมื่อกิจการมีการดำเนินงานได้ระยะหนึ่งและมีการจำหน่ายสินค้าอื่น ๆ เพิ่มเติม

WO Strategy กลยุทธ์เชิงแก้ไข

แก้ไขจุดอ่อน W1 (การรับรู้ของผู้บริโภคยังมีไม่มากหรือก็คือ Brand Awareness ต่ำ) และ W2 (อำนาจการต่อรองกับคู่ค้าค่อนข้างต่ำ) ด้วยการใช้อุปสรรค O1 (การเติบโตของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต) โดยใช้สังคมออนไลน์ในการสร้างการรับรู้ใน SOLEMATE ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่ ให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม หลังจากนั้น SOLEMATE จึงจะมีอำนาจต่อรองกับผู้แทนของแบรนด์ต่างๆ มากขึ้นจากการที่เป็นที่มีกลุ่มผู้บริโภคให้ความสนใจ

นอกจากนี้บริษัทยังวางแผนแก้ไขจุดอ่อน W3 (รายรับมีเพียงช่องทางเดียวคือรายได้จากรองเท้า) และ W4 (สินค้าไม่หลากหลาย) ด้วย O2 (การแต่งกายของผู้บริโภคมีความเป็นทางการที่น้อยลง) ในการวางจำหน่ายสินค้าชนิดอื่นนอกจากรองเท้าผ้าใบ เมื่อกิจการมีการดำเนินงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อเป็นการช่วยกระจายความเสี่ยงจากการขายสินค้าเพียงชนิดเดียว อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับร้านค้าผ่านการจำหน่ายสินค้าชนิดอื่น รวมถึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการที่ผู้บริโภคที่มีความสนใจในสินค้าประเภทอื่นในการรับรู้ถึง Brand Awareness ของร้าน SOLEMATE

ST Strategy กลยุทธ์เชิงป้องกัน

ใช้จุดแข็ง S1 (การเป็นร้านแรกของตลาดรองเท้าผ้าใบลำลองที่มีบริการตรวจวัดลักษณะเท้า) มาลดผลกระทบจากอุปสรรค T1 (การเกิดขึ้นของบริการทดแทน) และ T3 - การแข่งขันของตลาดรุนแรง ด้วยการสื่อสารให้ผู้บริโภคเห็นถึงความแตกต่างระหว่างการเลือกซื้อรองเท้าเองกับการเลือกซื้อรองเท้าโดยมีอุปกรณ์ตรวจวัดและบุคลากรที่มีความรู้ในการให้คำแนะนำและนำเสนอความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากรองเท้าที่จะไม่ทำให้ลูกค้าปวดเมื่อยเมื่อได้ใช้เครื่องตรวจวัดเท้า

WT Strategy กลยุทธ์เชิงรับ

การลดจุดอ่อน W1 (การรับรู้ของผู้บริโภคยังมีไม่มากเนื่องจากการเป็นแบรนด์ใหม่ และหลีกเลี่ยงอุปสรรค T1 (การเกิดขึ้นของบริการทดแทน) โดยการประชาสัมพันธ์เรื่องบริการตรวจวัดลักษณะเท้าให้ลูกค้าโดยที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เพื่อดึงผู้บริโภคให้เข้ามารู้จักร้าน SOLEMATE และเป็นการเพิ่ม Brand Awareness จากการบอกต่อของผู้บริโภค

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

1. Product & Service

บริษัทจัดจำหน่ายรองเท้าผ้าใบลำลองของแบรนด์ชั้นนำวางจำหน่ายรองเท้าภายใต้ตราสินค้า Nike, Adidas และ Reebok โดยสินค้ารุ่นที่ทาง SOLEMATE เลือกมาจำหน่ายจะเป็นรุ่นคลาสสิกที่มีลักษณะเรียบง่าย แต่ก็ยังมีลูกเล่นที่น่าสนใจบนตัวรองเท้า เช่น ตำแหน่งของตราสัญลักษณ์ การจัดวางวัสดุ เป็นต้น นอกจากนี้รองเท้ารุ่นที่ขายในร้าน SOLEMATE จะมีคู่สีที่สามารถนำไปแต่งตัวได้ง่าย เช่น สีขาวที่สามารถสวมใส่ได้กับกางเกงทุกสี สีเข้มที่ให้ความสวยงาม หรือสีอ่อนที่มีความละมุน ไม่สดจนเกินไป เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมแต่งตัวของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใหญ่ตอนต้น ต่างจากร้านค้าคู่แข่งที่จะมีรองเท้าสีสันสดใสในสัดส่วนที่มากกว่า

ตารางที่ 5 ตัวอย่างสินค้ายี่ห้อ Nike

ภาพสินค้า	ชื่อสินค้า	ราคาขาย (บาท)
	Nike Cortez Leather	3,100
	Nike Air Force 1 '07	3,600

ตารางที่ 5 ตัวอย่างสินค้ายี่ห้อ Nike (ต่อ)

ภาพสินค้า	ชื่อสินค้า	ราคาขาย (บาท)
	Nike Air Max 1	5,000
	Nike Air Max 97	5,800

ตารางที่ 6 ตัวอย่างสินค้ายี่ห้อ Adidas

ภาพสินค้า	ชื่อสินค้า	ราคาขาย (บาท)
	Adidas Supercourt Rx	3,200
	Adidas Samba OG	3,800
	Adidas Supercourt Rx	5,000

ตารางที่ 6 ตัวอย่างสินค้ายี่ห้อ Adidas (ต่อ)

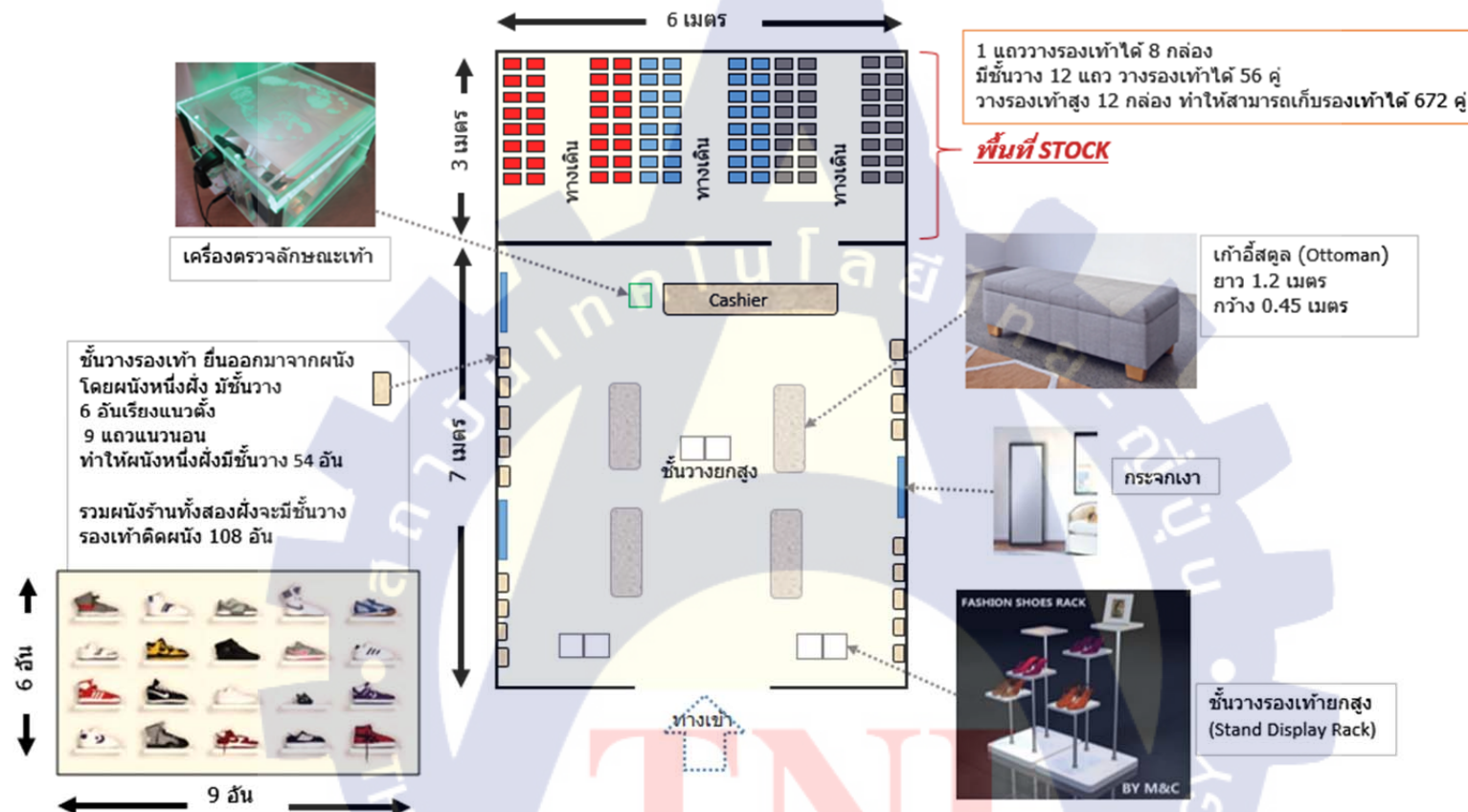
ภาพสินค้า	ชื่อสินค้า	ราคาขาย (บาท)
	Adidas SC Premiere	4,500

ตารางที่ 7 ตัวอย่างสินค้ายี่ห้อ Reebok

ภาพสินค้า	ชื่อสินค้า	ราคาขาย (บาท)
	Reebok Classic Leather	2,490
	Reebok Club C 85	2,990
	Reebok Revenge	2,990
	Reebok Workout Ripple	3,490

ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทประกอบกิจการร้านค้าปลีกโดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กร คือการเป็นร้านรองเท้านับ 1 ในเรื่องของการบริการในประเทศไทย จึงจำเป็นที่จะต้องวางแผนในส่วนของการบริการ โดยบริษัทมีร้านค้าไว้รองรับลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการโดยได้ออกแบบร้านและระบุรายละเอียดในเบื้องต้นดังภาพต่อไปนี้





รูปที่ 49 แผนผังร้าน SOLEMATE



รูปที่ 50 ภาพตัวอย่างของหน้าร้านค้า

2. Price

ในส่วนของราคาสินค้า เนื่องด้วยสินค้าที่บริษัทจำหน่ายเป็นสินค้าแบรนด์สากล บริษัทตัวแทนของแบรนด์ในประเทศไทยจะเป็นผู้กำหนดราคาขายปลีกภายในประเทศ กล่าวคือ สินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า Nike, Adidas และ Reebok หากเป็นสินค้านั้นเดียวกัน ราคาขายปลีกสำหรับผู้บริโภคจะต้องเท่ากัน เพื่อป้องกันการขายตัดราคาและเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการวางขายบนร้านค้าใดๆ ก็ตาม ดังนั้นร้าน SOLEMATE จึงไม่สามารถกำหนดราคาขายปลีกเองได้ ซึ่งจัดว่าเป็นกลยุทธ์ในการควบคุมราคาโดยซัพพลายเออร์ โดยราคาขายปลีกของรองเท้าที่จำหน่ายในร้าน จะมีช่วงราคาตั้งแต่ 2,490 บาท ไปจนถึง 5,800 บาท

3. Place

บริษัทโซลเมทมีการจัดจำหน่ายสินค้าใน 2 ช่องทาง ดังต่อไปนี้

1. ร้านค้าปลีก ใช้ชื่อเดียวกับชื่อบริษัทคือ SOLEMATE มีพื้นที่ 60 ตารางเมตร ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค ชั้น 2 ติดทางเข้าโซนห้าง โดยเหตุผลที่บริษัทเลือกตั้งร้านค้าปลีกที่ห้างสรรพสินค้าแห่งนี้ เนื่องจากทำเลของห้างอยู่ใกล้แหล่งชุมชนและมีร้านค้าทุกประเภท ทั้งโรงเรียนพิเศษ ร้านอาหาร ร้านค้าเฉพาะทาง เช่น ร้านขายอุปกรณ์แต่งบ้านและเฟอร์นิเจอร์ รวมถึงสวนสนุก ทำให้ลูกค้าของห้างจึงมีทุกช่วงอายุตั้งแต่เด็กยันผู้ใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของ SOLEMATE ซึ่งอยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้นที่มาจับจ่ายใช้สอยรวมถึงพาบุตรหลานมาใช้บริการที่ห้างแห่งนี้ รวมทั้ง The Mall บางแค อยู่ในพื้นที่ชานเมืองที่มีค่าเช่าพื้นที่ไม่แพงเมื่อเทียบกับห้างที่อยู่ในพื้นที่ใจกลางเมือง

จากงานวิจัยของ ศศิธร คุรุวานิชย์ (2559 : 83) พบว่าผู้บริโภคที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญต่อบริการส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการศูนย์การค้าเดอะมอลล์บางแคมากกว่ากลุ่มรายได้อื่นๆ ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมทางการตลาด



รูปที่ 51 ห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค

ที่มา : ซิลไปไหน. (2560). **ไม่ไปถือว่าพลาด งานสงกรานต์ที่เดอะมอลล์บางแค Laugh Out Loud สาดความสนุก. ออนไลน์.**

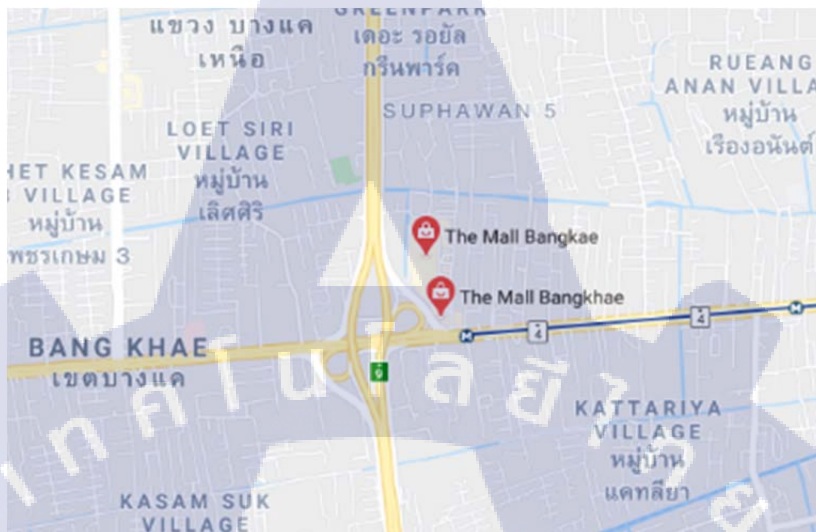
ที่สำคัญ ห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค ยังมีความสะดวกในการเดินทางมาของผู้บริโภค โดยสามารถเดินทางไปด้วยรถไฟฟ้า MRT สายสีน้ำเงิน เพื่อลงสถานีบางแค จะมีทางเชื่อมลอยฟ้าเดินจากสถานีถึงห้างสรรพสินค้า นอกจากนี้ยังมีรถประจำทางที่ผ่านหน้าห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค ดังต่อไปนี้

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| 101 บางแค-จอมทอง | 7 คลองขวาง-หัวลำโพง |
| 146 บางแค (วงกลม) | 7ก. พุทธมณฑลสาย 2-สะพานพุทธ |
| 147 เคหะชุมชนธนบุรี (วงกลม) | 80 วัดศรีนวล-สนามหลวง |
| 157 อ้อมใหญ่-หมอชิต 2 | 81 สะพานปิ่นเกล้า-สาย 5 |
| 163A พระราม 9-พุทธมณฑลสาย 4 | 84 อ้อมใหญ่-คลองสาน |
| 165 พุทธมณฑลสาย 3-บางกอกใหญ่ | 84ก. ศาลายา-บางกอกใหญ่ |
| 169 บางขุนเทียน-ปิ่นเกล้า-วงเวียนใหญ่ | 91 หมู่บ้านเศรษฐกิจ-ท่าช้าง |
| 171 บางขุนเทียน-หมู่บ้านนักกีฬา | 91ก. สนามหลวง 2-บางกอกใหญ่ |

509 วัดม่วง-หมอชิต

ปอ.พ.10 หมู่บ้านเศรษฐกิจ-บางกะปิ

547 ราชมงคลศาลาया-ลุมพินี



รูปที่ 52 แผนที่แสดงที่ตั้งของห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค

2. ร้านค้าออนไลน์ โดยบริษัทมีการวางจำหน่ายสินค้าทางร้านค้าออนไลน์โดยใช้ชื่อเว็บไซต์ หรือ URL ว่า www.soulmatebkk.com โดยใช้หลักการของ User Experience (UX) ในการออกแบบหน้าตาของเว็บไซต์ ภาพต้องสวยงามและชัดเจน เห็นถึงรายละเอียดต่างๆ รวมถึง Gimmick ของรองเท้าแต่ละรุ่น



รูปที่ 53 ตัวอย่างร้านค้าออนไลน์ของ SOLEMATE

4. Promotion

บริษัททำการส่งเสริมการตลาดโดยใช้ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือการสร้าง Facebook Fan Page เพื่อสร้างตัวตนของร้านในสังคมออนไลน์ เพิ่มการรับรู้ในตราสินค้าและเกิดความผูกพันกับแบรนด์ และการใช้ Influencer Marketing เพื่อเพิ่ม Brand Awareness นอกจากนี้บริษัทได้ทำการจัด Sales Promotion ในช่วงกลางปีเพื่อส่งเสริมการขายและระบายสินค้าออกสู่ผู้บริโภค โดยการส่งเสริมการตลาดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Facebook Fan Page

บริษัทมีการใช้ Facebook Fan Page เป็นช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า โดยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าเมื่อมีสินค้าเข้าใหม่ รูปแบบการแต่งกายที่อยู่ในกระแสนิยม การสวมใส่รองเท้าที่เป็นสินค้าของร้านกับเสื้อผ้ารูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการทำให้ลูกค้าเห็นภาพของสินค้ายิ่งขึ้น โดยภาษาที่ใช้เน้นไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกเข้าถึงได้ง่าย และเป็นกันเอง นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางที่ทำให้ได้พูดคุยกับลูกค้า ให้ลูกค้าได้ ความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ เสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และทางร้านก็สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ บริษัทได้ซื้อการโฆษณากับทาง Facebook เดือนละ 5,000 บาท เพื่อให้โพสของเพจสามารถปรากฏบนหน้าแรกของ Facebook ของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้

2. Influencer Marketing

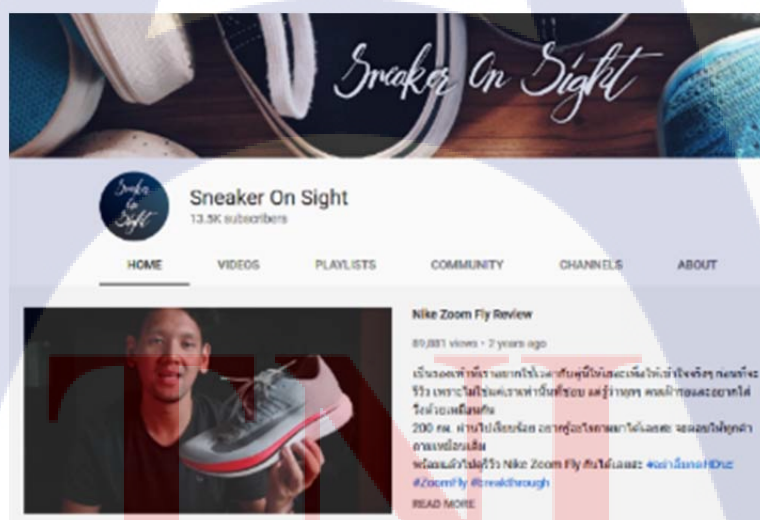
บริษัทใช้กลยุทธ์ Influencer Marketing คือการตลาดออนไลน์ที่ใช้ Influencer หรือก็คือผู้ที่มีชื่อเสียงในสื่อสังคมออนไลน์ ในการโฆษณาสินค้า สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วและตรงเป้าหมายมากกว่ากลุ่มที่เป็นดารานักแสดง เนื่องจากพูดถึงสินค้าในเชิงผู้บริโภคคนหนึ่ง จึงได้รับความยอมรับจากผู้บริโภค โดยบริษัททำการว่าจ้าง Influencer 2 ท่าน คือ Sneaker On Sight และ Maxed Out เพื่อเพิ่มการรับรู้ในตราสินค้าของร้าน SOLEMATE ในช่องทาง Facebook Fan Page และ Youtube Channel

โดยบริษัทจะว่าจ้าง Influencer ทั้ง 2 ท่านคิดคอนเทนต์ในการโปรโมทร้าน SOLEMATE ในสัปดาห์แรกที่เปิดร้าน เพื่อสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) ในกลุ่มผู้บริโภค โดยจ้าง Sneaker On Sight ในราคา 10,000 บาท และ Maxed Out ในราคา 15,000 บาท ด้วยการสร้างโพส 1 โพสใน Facebook และสร้างวิดีโอคลิป 1 คลิป ความยาวประมาณ 10 นาที ใน Youtube ทั้งนี้ บริษัทตั้งเป้าหมายให้มียอด Like แฟนเพจ Solemate 2,000 คน ในเดือนแรก และมียอด Like เพิ่มขึ้นในเดือนถัดๆ มา 1,000 คนต่อเดือน

Sneaker On Sight เป็นเพจที่นำเสนอข่าวสารและเรื่องราวรองเท้าผ้าใบ ทั้งรองเท้าวิ่งและรองเท้าแฟชั่น โดยมีผู้ติดตาม (Follower) ใน Facebook Fan Page 135,365 ราย และผู้ติดตาม (Subscriber) ในเว็บไซต์ Youtube ประมาณ 135,000 ราย



รูปที่ 54 Facebook Fan Page ของ Sneaker On Sight

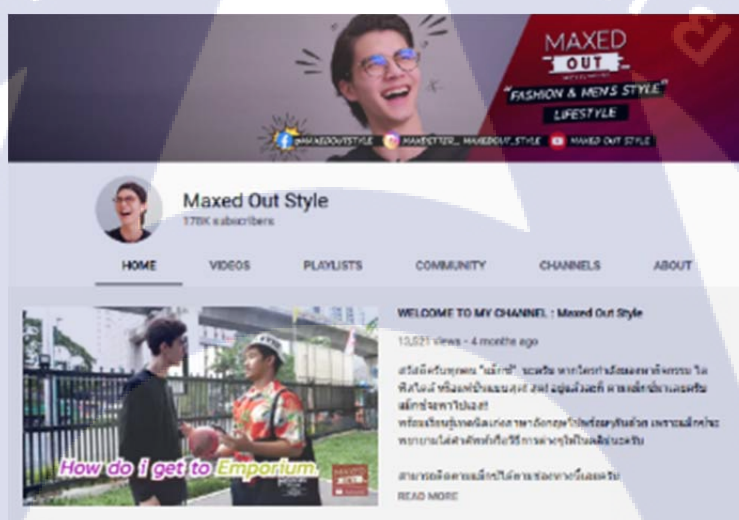


รูปที่ 55 ช่องทาง Youtube ของ Sneaker On Sight

Maxed Out เป็นผู้ทำคอนเทนต์นำเสนอเรื่องไลฟ์สไตล์ และแฟชั่นบุรุษ โดยมีผู้ติดตาม (Follower) ใน Facebook Fan Page 24,266 ราย และมีผู้ติดตาม (Subscriber) ในเว็บไซต์ Youtube ประมาณ 178,000 ราย



รูปที่ 56 Facebook Fan Page ของ Maxed Out



รูปที่ 57 ช่องทาง Youtube ของ Maxed Out

3. Sales Promotion

บริษัทได้ทำการจัด Sales Promotion ลดราคาสินค้าคงคลังลง 50% ในช่วงกลางปีเป็นเวลา 1 เดือน โดยลูกค้าจะต้องทำการสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์คือเว็บไซต์ www.Solematebkk.com ทั้งนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมการขายและลดปริมาณสินค้าคงคลัง โดยบริษัทตั้งสมมุติฐานไว้ว่าจะสามารถจำหน่ายสินค้าคงคลังได้เป็นจำนวน 70% ของจำนวนสินค้าคงคลังทั้งหมดที่นำมาจัดรายการ

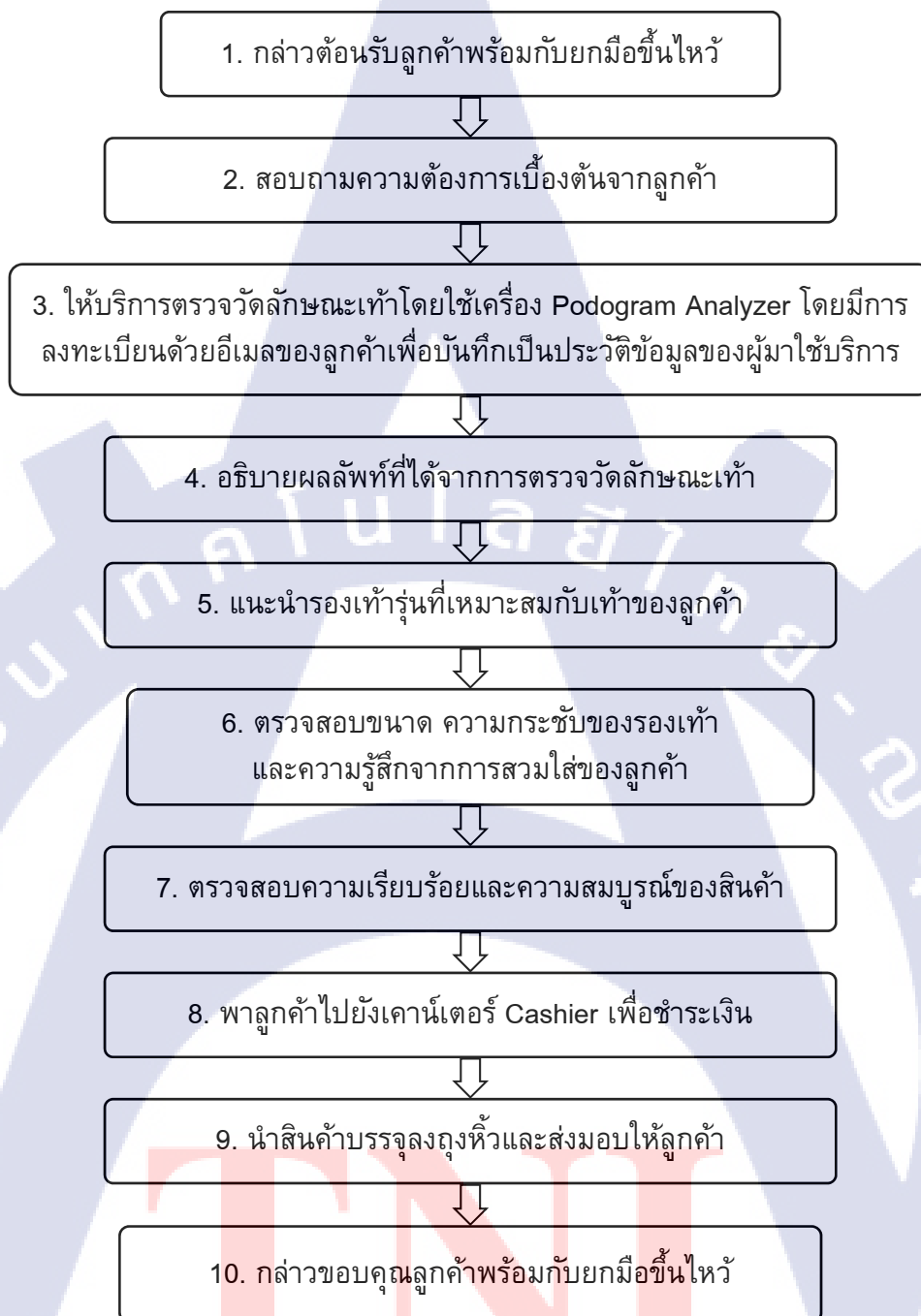
5. People

บริษัทคัดเลือกพนักงานที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง ใจเย็น และมีกิจกรรมายาสภาพอ่อนนุ่ม รวมถึงจัดให้มีการฝึกอบรมการวางตัวเมื่ออยู่ต่อหน้าลูกค้า ซึ่งบริษัทมีการประเมินคุณภาพการบริการโดยใช้หลักที่เรียกว่า Servqual หรือ Service Quality ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสรุปมิติการประเมินคุณภาพ 5 ด้านดังต่อไปนี้

1. สิ่งที่มีสัมผัสได้ (Tangibles) ประกอบด้วย การตกแต่งและแผนผังของร้าน, การแต่งกายของพนักงาน และเครื่องตรวจลักษณะเท้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับทางลูกค้า
 2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) รูปประโยคที่พนักงานขายใช้ในการสื่อสารกับลูกค้า ลำดับการให้บริการมีการระบุไว้ใน Work Instruction อย่างชัดเจน ทำให้การให้บริการมีความสม่ำเสมอในทุกครั้งที่ลูกค้าเข้ามาในร้าน ผู้รับบริการรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือสามารถให้ความไว้วางใจได้
 3. การตอบสนอง (Responsiveness) บริษัทคัดเลือกผู้สมัครเป็นพนักงานขายที่มีความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการ มีความกระฉับกระเฉง ช่วยอำนวยความสะดวกจากการมาใช้บริการได้อย่างเต็มที่และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที
 4. การให้ความมั่นใจ (Assurance) บริษัทฝึกอบรมผู้ให้บริการมีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพ มีกิริยา ท่าทางและมารยาทที่ดีในการให้บริการรวมทั้งสามารถทำให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจและเกิดความมั่นใจในการรับบริการได้
 5. การเอาใจใส่ (Empathy) พนักงานต้องมีความสามารถในการดูแลและเอาใจใส่ผู้รับบริการ ตลอดจนตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการได้
- ด้วยกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการของ SOLEMATE ช่วยสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวต่อลูกค้า ส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำและบอกต่อในกลุ่มผู้บริโภค

6. Process

ร้าน SOULMATE มีลำดับกระบวนการให้บริการลูกค้าดังต่อไปนี้



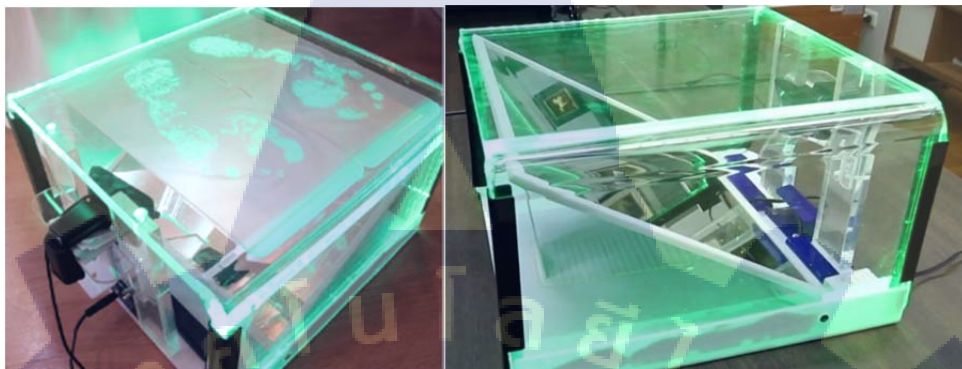
รูปที่ 58 ลำดับการปฏิบัติของพนักงานขาย

7. Physical Evidence

1. การตกแต่งภายในร้าน ตกแต่งภายในแบบโมเดิร์น ผืนผ้าและเพดานเป็นสีขาวครีม ให้ความรู้สึกเรียบง่ายและอบอุ่น ตัดกับสีเทาอ่อนของเก้าอี้กสตุลสีเทา ชั้นวางรองเท้าที่

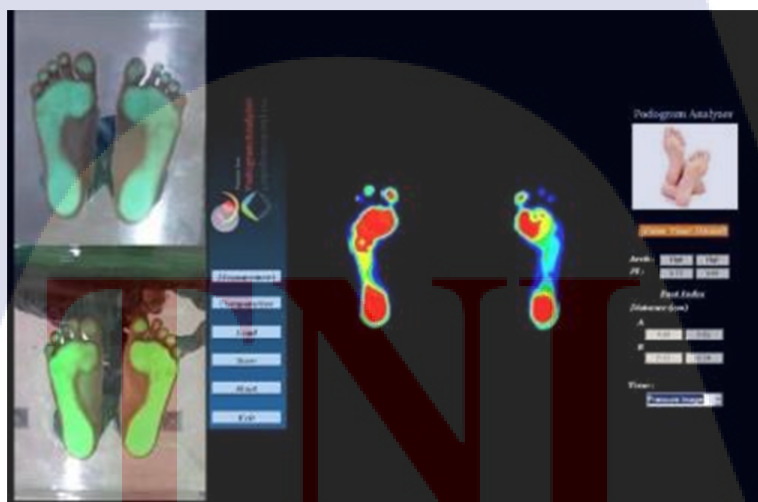
เรียงรายอยู่บนผนังซ้าย-ขวา และโต๊ะCashierใช้สีน้ำตาลโอ๊คซึ่งตัดกับสีอ่อนของผนัง บนเพดานติดไฟสีนวลส่องสว่างทั่วร้าน ช่วยให้ลูกค้าเห็นรายละเอียดของสินค้าชัดเจน

2. บริการตรวจวัดลักษณะเท้า ด้วยเครื่อง Podogram Analyzer



รูปที่ 59 เครื่อง Podogram Analyzer

ที่มา : ยุทธพงศ์ อุณหวิทย์. (2557). **X-Stand** ระบบวิเคราะห์ฝ่าเท้า Podogram Analyzer. ออนไลน์.



รูปที่ 60 การแสดงผลของโปรแกรมตรวจวัดลักษณะเท้า

ที่มา : ยุทธพงศ์ อุณหวิทย์. (2557). **X-Stand** ระบบวิเคราะห์ฝ่าเท้า Podogram Analyzer. ออนไลน์.

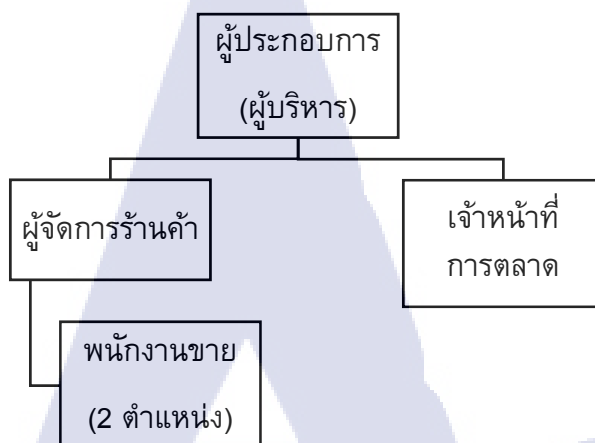
3. การแต่งกายของพนักงานขาย เน้นให้ดูเรียบง่ายและดูสุภาพ โดยพนักงานสามารถสวมใส่ชุดที่ตนเองมีแต่จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่ระบุในข้อความข้างล่างนี้ และจะคาดหวังด้วยชุดเอี๊ยมหรือระโปรงสีน้ำตาลอ่อนที่ล้นกับองค์ประกอบของร้าน ให้ความรู้สึกที่กลมกลืนกับบรรยากาศโดยรวม โดยกำหนดให้พนักงานขายผู้ชาย ใส่เสื้อเชิร์ตแขนยาวสีสุภาพ และกางเกงขายาวสีด้า รองเท้าผ้าใบสีสุภาพ คาดลำตัวด้วยชุดเอี๊ยมสีน้ำตาลอ่อนของทางร้าน ส่วนพนักงานขายผู้หญิง จะใส่เสื้อยืดสีสุภาพ และกางเกงขายาวสีด้า รองเท้าผ้าใบสีสุภาพ และคาดเอวด้วยกระโปรงสีน้ำตาลอ่อนของทางร้านทับอีกชั้นหนึ่ง



รูปที่ 61 ตัวอย่างการแต่งกายของพนักงานขาย

โครงสร้างองค์กร

บริษัทโซลเมท มีนโยบายในการบริหารบุคลากรในการพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าและปลายทางของสิ่งที่ตนทำ ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น โดยเริ่มต้นจากการที่ตัวผู้ประกอบการส่งมอบความหวังไว้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและนำพาองค์กรประสบความสำเร็จในธุรกิจ โดยบริษัทมีแผนผังองค์กรดังนี้



รูปที่ 62 แผนผังองค์กร (Organization Chart)

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

บริษัทวางแผนให้มีบุคลากรทั้งหมด 5 คน แบ่งได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนของสำนักงาน จำนวน 2 คน (รวมผู้ประกอบการ) และส่วนงานหน้าร้านจำนวน 3 คน

หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร

1. ผู้บริหาร ทำหน้าที่ กำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดูแลเอกสารเกี่ยวกับภาษี ให้คำปรึกษาแก่พนักงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท
2. เจ้าหน้าที่การตลาด ทำหน้าที่ ดูแลการตลาดและการประชาสัมพันธ์ วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค กำหนดกลยุทธ์การตลาดและจัดทำแผนการตลาด
3. ผู้จัดการร้าน ทำหน้าที่กำกับดูแลทุกๆ ส่วนภายในร้าน ทั้งส่วนในการบริการลูกค้า และสินค้าคงคลัง ดูแลควบคุมการดำเนินงานของร้านให้เกิดประสิทธิภาพ จัดสรรตารางการทำงาน of พนักงาน พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแก่พนักงานขาย จัดบันทึกกิจกรรมซื้อขายลงในระบบบัญชี และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในร้าน
4. พนักงานขาย ทำหน้าที่ ต้อนรับลูกค้า สอบถามความต้องการของลูกค้า ให้บริการ ตรวจวัดลักษณะเท้ารวมถึงแนะนำข้อมูลสินค้า ปิดการขายและรับชำระเงินจากลูกค้า

การประเมินด้านกำลังคน

จากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน สามารถวางกำลังคนให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานได้ดังนี้

บุคลากรส่วนสำนักงาน

1. ผู้บริหาร จำนวน 1 คน
2. เจ้าหน้าที่การตลาด จำนวน 1 คน

บุคลากรในส่วนของสำนักงาน ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน วันจันทร์ถึงวันศุกร์ 8.00 น. ถึง 17.00 น. ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง และมีเวลาพัก 1 ชั่วโมง

บุคลากรส่วนหน้าร้านค้า

1. ผู้จัดการร้านค้า จำนวน 1 คน
2. พนักงานขาย จำนวน 2 คน

บุคลากรในส่วนงานร้านค้า ทำงานสัปดาห์ละ 7 วัน วันจันทร์ถึงวันอาทิตย์ ทำงานวันละ 12 ชั่วโมง ตั้งแต่ 10.00 น. - 22.00 น. ตามเวลาทำการของห้างสรรพสินค้า

การบริหารค่าตอบแทน

บริษัทมีการวางแผนการบริหารค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานดังต่อไปนี้

- | | |
|--------------------|--|
| ผู้บริหาร | เงินเดือน 25,000 บาท |
| เจ้าหน้าที่การตลาด | เงินเดือน 18,000 บาท |
| ผู้จัดการร้านค้า | เงินเดือน 20,000 บาท |
| พนักงานขาย | เงินเดือน 15,000 บาท และค่าคอมมิชชั่นจากยอดขาย 10% |

รวมแล้วบริษัทมีค่าใช้จ่ายในส่วนของบุคลากรทั้งหมด 93,000 บาทต่อเดือน และมีค่าใช้จ่าย ส่วนของบุคลากรปีแรก 1,116,000 และกำหนดให้มีอัตราค่าจ้างของบุคลากรเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี รวม 5 ปี มีค่าบุคลากรทั้งสิ้น 5,924,996 บาท

เป้าหมายทางการเงิน

บริษัทได้ตั้งเป้าหมายทางการเงินโดยกำหนดระยะเวลาคืนทุนภายใน 3 ปี และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV) เป็นบวก

ประมาณการค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มกิจการ

ในส่วนของการค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มกิจการประกอบด้วยรายการเหล่านี้

ตารางที่ 8 ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มกิจการ

ลำดับ	รายการ	มูลค่า
1	เครื่องใช้สำนักงาน	100,000
2	เงินมัดจำพื้นที่เช่า (56,000฿ x 3เดือน)	168,000
3	ค่าตกแต่งร้าน	500,000
4	ค่าเช่าพื้นที่ ปีแรก	672,000
5	ค่าสินค้าคงคลัง (รับสินค้าเดือนแรก 756คู่ x 2000฿)	1,512,000
6	ค่าโปรแกรมระบบบัญชี	20,000
7	ระบบตรวจวัดลักษณะเท้า	50,000
8	ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนบริษัท	6,200
9	เงินสดสำรอง	3,000,000
	รวม	6,028,200

แหล่งที่มาของเงินทุน และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน

กิจการใช้เงินลงทุนเริ่มแรก (Initial Investment) เป็นเงิน 7,063,200 บาท ซึ่งมีแหล่งที่มาเงินทุนมาจากเงินของผู้ประกอบการทั้งหมด (ส่วนของเจ้าของร้อยละ 100) โดยไม่มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ซึ่งบริษัทได้ใช้เงินทุนก่อนนี้ในการเริ่มต้นธุรกิจและใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัท หากพิจารณาแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนโดยละเอียด ประกอบด้วยรายการดังนี้

ตารางที่ 9 งบประมาณการลงทุน

รายการ	รวม
1. สินทรัพย์ถาวร	
อาคารสำนักงาน (ใช้พื้นที่อาศัยของผู้ประกอบการเป็นสำนักงาน)	-
เครื่องใช้สำนักงาน	100,000
รวมสินทรัพย์ถาวร	100,000
2. สินทรัพย์หมุนเวียน	
เงินมัดจำพื้นที่เช่า (56,000฿ x 3เดือน)	168,000
ค่าตกแต่งร้าน	500,000
ค่าเช่าพื้นที่ ปีแรก	672,000
ค่าสินค้าคงคลัง (รับสินค้าเดือนแรก 756คู่ x 2000฿)	1,512,000
ค่าโปรแกรมระบบบัญชี	20,000
ระบบตรวจวัดลักษณะเท้า	50,000

ตารางที่ 9 งบประมาณการลงทุน (ต่อ)

รายการ	รวม
ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนบริษัท	6,200
เงินสดสำรอง	3,000,000
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	5,928,200
รวมเงินลงทุนการดำเนินการ	6,028,200

สมมติฐานและการประมาณทางการเงิน

1. ประมาณการยอดขาย

ยอดขายของบริษัทมาจากการขายสินค้าซึ่งก็คือรองเท้าผ้าใบในลำลองเป็นหลัก โดยบริษัทได้ตั้งสมมติฐานว่า อัตราการขายในหนึ่งสัปดาห์จะอยู่ที่ 30 คู่ในเดือนที่ 2 ถึง 10 และขายได้ 60 คู่ต่อสัปดาห์ ในเดือนที่ 1, 11 และ 12

ทั้งนี้ ผู้ประกอบการได้อ้างอิงจำนวนขายมาจากร้าน Seek สาขาเซ็นทรัลลาดพร้าว ซึ่งเป็นร้านขายปลีกรองเท้าแบรนด์สากลเช่นเดียวกัน โดยพนักงานรายหนึ่งของร้านให้สัมภาษณ์ว่า ทางร้านมียอดขายต่อวันต่ำสุดอยู่ที่ประมาณ 15 คู่ และมียอดขายสูงสุดต่อวันอยู่ที่ 30 คู่ และหากเป็นช่วงสัปดาห์แรกและสัปดาห์สุดท้ายของเดือนจะมียอดขายสูงสุดถึง 40 คู่ต่อวัน บริษัทจึงได้นำจำนวนที่ได้จากการสัมภาษณ์ บริษัทจึงตั้งสมมติฐานว่า ในวันจันทร์ถึงศุกร์ ร้านจะจำหน่ายได้วันละ 9 คู่ (แบรนด์ละ 3 คู่) และในวันเสาร์ถึงอาทิตย์ร้านจะจำหน่ายได้วันละ 21 คู่ (แบรนด์ละ 7 คู่) สรุปเป็นจำนวนขาย 30 คู่ต่อสัปดาห์เมื่อรวมทุกยี่ห้อ ส่งผลให้บริษัทมีปริมาณสินค้าที่ขาย 120 คู่ต่อเดือน

ตารางที่ 10 จำนวนสินค้าที่จำหน่ายในปีแรก

เดือน	จำนวนขายต่อสัปดาห์	จำนวนขายต่อเดือน (คู่)
เดือนที่ 1	60	240
เดือนที่ 2	30	120
เดือนที่ 3	30	120
เดือนที่ 4	30	120
เดือนที่ 5	30	120
เดือนที่ 6	30	120
เดือนที่ 7	30	120
เดือนที่ 8	30	120

ตารางที่ 10 จำนวนสินค้าที่จำหน่ายในปีแรก (ต่อ)

เดือน	จำนวนขายต่อสัปดาห์	จำนวนขายต่อเดือน (คู่)
เดือนที่ 9	30	120
เดือนที่ 10	30	120
เดือนที่ 11	60	240
เดือนที่ 12	60	240
จำนวนขายใน 1 ปี (รวม 3 ยี่ห้อ)		1,800

แต่ทั้งนี้ จะมีเพียง 3 เดือนคือเดือนที่ 1, เดือนที่ 11 และเดือนที่ 12 ของแต่ละปีที่ประชาชนจะมีการจับจ่ายใช้สอยมากจึงตั้งสมมติฐานว่าจะสามารถขายได้ 60 คู่ต่อสัปดาห์ รวมเป็น 240 คู่ต่อเดือน และเมื่อรวมทั้งปี บริษัทจะมีปริมาณขายทั้งหมด 1,800 คู่

TNI

ในเรื่องของราคาขายที่นำมาคำนวณในแผนการเงิน สินค้าที่บริษัทจำหน่ายมีราคาของสินค้าขายที่ต่ำที่สุดคือ 2,490 บาท และราคาสินค้าที่สูงที่สุดคือ 5,800 บาท เมื่อนำราคาต่ำสุดและสูงสุดมาเฉลี่ยแล้วจะเป็นราคาขาย 4,000 บาทต่อรองเท้าหนึ่งคู่ ซึ่งเมื่อนำมาคำนวณเป็นรายเดือน จะทำให้ในแต่ละเดือนบริษัทจะมีรายได้จากสินค้านี้คือ Nike, Adidas และ Reebok ยี่ห้อยี่ละ 160,000 บาท รวมเป็นรายรับ 480,000 บาทต่อเดือน

แต่ทั้งนี้ จากพฤติกรรมที่ผู้บริโภคจะมีการจับจ่ายใช้สอยมาก เดือนที่ 1, เดือนที่ 11 และเดือนที่ 12 ของแต่ละปี จึงตั้งสมมติฐานว่าจะสามารถขายได้เป็นจำนวนสองเท่าของปกติ ทำให้บริษัทจะมีรายได้จากสินค้านี้คือ Nike, Adidas และ Reebok ยี่ห้อยี่ละ 320,000 บาท รวมเป็นรายรับ 960,000 บาทต่อเดือน

สรุปแล้วในปีแรก บริษัทจะมียอดขายทั้งหมด 7.2 ล้านบาท จากยอดขาย 480,000 บาท ในเดือนปกติ และยอดขาย 690,000 บาท ในเดือนที่ 1, เดือนที่ 11 และเดือนที่ 12

ตารางที่ 11 ประมาณการยอดขายในปีแรก

ยี่ห้อสินค้า	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3	เดือนที่ 4	เดือนที่ 5	เดือนที่ 6	เดือนที่ 7	เดือนที่ 8	เดือนที่ 9	เดือนที่ 10	เดือนที่ 11	เดือนที่ 12	รวมปีที่ 1
Nike	320,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	320,000	320,000	2,400,000
Adidas	320,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	320,000	320,000	2,400,000
Reebok	320,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	320,000	320,000	2,400,000
รวม	960,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	960,000	960,000	7,200,000

การเติบโตของยอดขาย

บริษัทกำหนดอัตราการเติบโตของยอดขายไว้ที่ร้อยละ 20 ต่อปี ส่งผลให้ประมาณการยอดขายของบริษัทในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 เป็นจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้นตามอัตราการเติบโตดังกล่าว

ตารางที่ 12 อัตราการเติบโตของยอดขาย (Normal Case)

อัตราการเติบโตของยอดขาย				
ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
0%	20%	20%	20%	20%

ยอดขายจากการจำหน่ายสินค้าคงคลัง

ทั้งนี้ เนื่องจากบริษัทประกอบกิจการค้าปลีกจึงต้องมีสินค้าคงคลังที่เหลือจากการขาย บริษัทได้วางแผนในการจัดการสินค้าส่วนนี้ด้วยการนำมลดราคาเพื่อส่งเสริมการขายและลดปริมาณสินค้าคงคลัง โดยบริษัทได้ทำการจัด Sales Promotion ลดราคาสินค้าคงคลังลง 50% ในช่วงกลางปีเป็นเวลา 1 เดือน โดยลูกค้าจะต้องทำการสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์คือเว็บไซต์ www.solematebkk.com

ตารางที่ 13 มูลค่าสินค้าคงสต็อก

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือยกมา	-	1,008	1,440	1,570	1,589
จำนวนสินค้าที่รับมา	2,808	2,592	2,722	3,130	3,756
ลบ จำนวนสินค้าที่ขาย	1,800	2,160	2,592	3,110	3,732
สินค้าคงสต็อก (คู่)	1,008	1,440	1,570	1,589	1,612
มูลค่าสินค้าคงสต็อก (บาท)	4,032,000	5,760,000	6,278,400	6,356,160	6,449,472

โดยบริษัทตั้งสมมุติฐานไว้ว่าจะสามารถจำหน่ายสินค้าคงคลังได้เป็นจำนวน 70% ของจำนวนสินค้าคงคลังทั้งหมดที่นำมาจัดรายการ

ตารางที่ 14 ยอดขายจากสินค้าคงคลัง

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1. มูลค่าสินค้าคงสต็อกเมื่อลดราคา 50%	2,016,000	2,880,000	3,139,200	3,178,080	3,224,736
จำนวนสินค้าที่ขายไปจากการลดราคา	70%	70%	70%	70%	70%

ตารางที่ 14 ยอดขายจากสินค้าคงคลัง (ต่อ)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
2. มูลค่าสินค้าที่ขายไปจากการลดราคา	1,411,200	2,016,000	2,197,440	2,224,656	2,257,315
3. มูลค่าสินค้าเหลือยกมา	0	604,800	864,000	941,760	953,424
มูลค่าสินค้าที่เหลือจากการลดราคา (1) - (2) + (3)	604,800	864,000	941,760	953,424	967,421
คิดเป็นจำนวน (คู่)	302	432	471	477	484

ตารางที่ 15 ประเมินการยอดขาย (Normal Case)

ที่มาของยอดขาย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การขายในราคาปกติ	7,200,000	8,640,000	10,368,000	12,441,600	14,929,920
การขายสินค้าคงคลัง (ช่วงจัดรายการลดราคา)	1,411,200	2,016,000	2,197,440	2,224,656	2,257,315
รวมยอดขาย	8,611,200	10,656,000	12,565,440	14,666,256	17,187,235

ในเรื่องของจำนวนสินค้าที่ขายเพื่อให้ได้ยอดขายดังกล่าวในแต่ละปี คำนวณโดยการนำประมาณการยอดขายในแต่ละปีมาหารด้วยราคาขายเฉลี่ยของรองเท้าหนึ่งคู่ คือ 4,000 บาท ในการขายปกติ และ 2,000 บาท ในส่วนของยอดขายที่ได้รับจากการจัดลดราคา 50% จะได้จำนวนสินค้าที่จะขายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 16 จำนวนสินค้าขาย (Normal Case)

ที่มาของจำนวนขาย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การขายในราคาปกติ	1,800	2,160	2,592	3,110	3,732
การขายสินค้าคงคลัง (ช่วงจัดรายการลดราคา)	706	1,008	1,099	1,112	1,129
รวม (คู่)	2,506	3,168	3,691	4,223	4,861

ส่วนแบ่งยอดขายตามช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทาง และได้ประมาณการณียอดขายโดยแบ่งสัดส่วนของแต่ละช่องทาง คือยอดขายจากการจำหน่ายทางร้านค้าชื่อ SOLEMATE ที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า The Mall บางแค ร้อยละ 80 และช่องทางทางร้านค้าออนไลน์ www.soulmatebkk.com ร้อยละ 20 ของยอดขาย ทั้งนี้จำนวนเงินในตารางนี้ไม่รวมยอดขายจากสินค้าลดราคา ซึ่งจะจำหน่ายเพียงช่องทางเว็บไซต์เพียงช่องทางเดียว

ตารางที่ 17 ส่วนแบ่งยอดขายตามช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่าย		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
หน้าร้านค้า	80%	5,760,000	6,912,000	8,294,400	9,953,280	11,943,936
เว็บไซต์	20%	1,440,000	1,728,000	2,073,600	2,488,320	2,985,984

2. ประมาณการค่าใช้จ่าย

ต้นทุนผันแปร บริษัทมีต้นทุนผันแปรซึ่งประกอบด้วยต้นทุนค่าสินค้าขายคือ รองเท้าผ้าใบ, ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดซึ่งบริษัทกำหนดไว้ที่ปีละ 30,000 บาทซึ่งเป็นค่าจ้าง Influencer และค่าโฆษณาผ่าน Facebook Ads รวมถึง ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่บริษัทกำหนดไว้ที่ร้อยละ 0.5 ของประมาณการยอดขายของปีนั้นๆ

ตารางที่ 18 ต้นทุนผันแปร

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1. ต้นทุนสินค้า	5,616,000	5,184,000	5,443,200	6,259,680	7,511,616
2. ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
3. ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	36,000	43,200	51,840	62,208	74,650
รวม	5,682,000	5,257,200	5,525,040	6,351,888	7,616,266

1. ต้นทุนสินค้า คือ ต้นทุนในการซื้อสินค้า เป็นค่าใช้จ่ายที่ซื้อสินค้ามาจากซัพพลายเออร์มาจำหน่าย โดยบริษัทสามารถสั่งซื้อสินค้ามาในราคา 50% ของราคาขายปลีกของรองเท้าแต่ละรุ่น ซึ่งเมื่อคำนวณโดยใช้ราคาขายปลีกของสินค้าโดยเฉลี่ยคือ 4,000 บาท จะได้ต้นทุนเฉลี่ยอยู่ที่คู่ละ 2,000 บาท

รองเท้าผ้าใบที่บริษัทรับมาจำหน่าย บางรุ่นถูกผลิตออกมาในไซส์สำหรับผู้ชายซึ่งมีขนาด 7.5 ถึง 11 UK และบางรุ่นได้รับการผลิตออกมาในไซส์สำหรับผู้หญิง ซึ่งมีขนาด 3 ถึง 6.5 UK

ทั้งนี้ไซส์มาตรฐานของคนไทยคือ 8 ถึง 9.5 UK ในผู้ชาย และ 3.5 ถึง 5 UK ในผู้หญิง ดังนั้น บริษัทจึงมีการสั่งซื้อไซส์ดังกล่าวในปริมาณที่มากกว่าไซส์อื่น เนื่องจากเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคส่วนใหญ่ ส่วนไซส์ของเท้าที่พบได้ค่อนข้างน้อยในประเทศไทยก็จะมีปริมาณการสั่งซื้อเพียง 1 คู่ต่อรุ่น แต่ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นรองเท้ารุ่นสำหรับผู้ชายหรือรุ่นสำหรับผู้หญิง ก็จะมีปริมาณที่รับมาจำหน่ายในจำนวนที่เท่ากันคือ 12 คู่ ต่อรองเท้า 1 รุ่น

ตารางที่ 19 จำนวนที่รับมาของรองเท้า 1 รุ่น ตามไซส์ชายและหญิง

ไซส์ของรองเท้าผู้ชาย (โดยใช้มาตราวัด UK)	ไซส์ของรองเท้าผู้หญิง (โดยใช้มาตราวัด UK)	จำนวนรับ (คู่) ของรองเท้า 1 รุ่น
7.5 UK	3 UK	1
8 UK	3.5 UK	2
8.5 UK	4 UK	2
9 UK	4.5 UK	2
9.5 UK	5 UK	2
10 UK	5.5 UK	1
10.5 UK	6 UK	1
11 UK	6.5 UK	1
จำนวนรวมจากทุกไซส์		12

ทั้งนี้ในการสั่งซื้อของเดือนแรกที่บริษัทได้เริ่มกิจการ บริษัทได้กำหนดให้สั่งซื้อด้วยจำนวนรุ่นที่มากถึงสองเท่าจากเดือนปกติ นั่นคือยี่ห้อละ 12 รุ่น ซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่าเดือนอื่น ซึ่งจะสั่งซื้อเพียงเดือนละ 6 รุ่น เนื่องจากในการเปิดร้านจะต้องมีความหลากหลายของสินค้า ให้ลูกค้าเลือกชมในจำนวนที่พอสมควร โดยสั่งซื้อรุ่นละ 12 คู่ เมื่อรวมรองเท้าทั้ง 3 ยี่ห้อจะเป็นจำนวน 432 คู่ โดยมีราคาทุนเฉลี่ยอยู่ที่ 2,000 บาทต่อคู่ รวมแล้วในเดือนแรกบริษัทจะมีต้นทุนค่าสินค้า 864,000 บาท

ตารางที่ 20 จำนวนสินค้าและต้นทุนค่าสินค้าในเดือนแรก

ต้นทุนสินค้าเดือนแรก			
ยี่ห้อสินค้า	จำนวนรุ่น ที่สั่งซื้อ	จำนวนคู่ ต่อรองเท้า 1 รุ่น	จำนวนสินค้า (คู่)
Nike	12	12	144
Adidas	12	12	144
Reebok	12	12	144
รวม	36		432

ทุน ต้นทุนของรองเท้าหนึ่งคู่ 2,000 บาท
 รวมต้นทุนต่อเดือน 864,000 บาท

ส่วนเดือนที่ 2 ถึงเดือนที่ 12 บริษัททำการสั่งซื้อเป็นยี่ห้อละ 6 รุ่น รุ่นละ 12 คู่ เมื่อรวมรองเท้าทั้ง 3 ยี่ห้อแล้ว จะเป็นจำนวนรองเท้าที่รับมาในแต่ละเดือน 216 คู่ โดยมีราคาทุนเฉลี่ยอยู่ที่ 2,000 บาทต่อคู่ ทำให้ในเดือนที่ 2 ถึงเดือนที่ 12 บริษัทจะมีต้นทุนค่าสินค้าที่ 432,000 บาท

ตารางที่ 21 จำนวนสินค้าและต้นทุนค่าสินค้าในเดือนที่ 2 ถึง 12

ต้นทุนสินค้าเดือนที่ 2 ถึงเดือนที่ 12			
ยี่ห้อสินค้า	จำนวนรุ่นที่สั่งซื้อ	จำนวนคู่ต่อรองเท้า 1 รุ่น	จำนวนสินค้า (คู่)
Nike	6	12	72
Adidas	6	12	72
Reebok	6	12	72
รวม	18		216

คูณ ต้นทุนของรองเท้าหนึ่งคู่ 2,000 บาท
รวมต้นทุนต่อเดือน 432,000 บาท

TNI

[illegible][illegible][illegible]

บริษัทได้กำหนดอัตราการเติบโตของต้นทุนไว้ในปีที่ 3 ถึงปีที่ 5 ในอัตราร้อยละ 5, 15 และ 20 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 อัตราการเติบโตของต้นทุนขาย

อัตราการการเติบโตของต้นทุนขาย				
ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
0%	0%	5%	15%	20%

ทั้งนี้ ในเดือนแรกที่บริษัทเริ่มดำเนินกิจการมีการซื้อสินค้ามาเป็นจำนวนที่มากเป็นสองเท่าของเดือนต่อๆ มา จึงส่งผลให้ประมาณการต้นทุนขายของบริษัทในปีที่ 1 สูงกว่าต้นทุนขายในปีที่ 2

ตารางที่ 24 ประมาณการต้นทุนขาย

ประมาณการต้นทุนขาย (บาท)				
ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
5,616,000	5,184,000	5,443,200	6,259,680	7,511,616

เมื่อนำมูลค่าของประมาณการต้นทุนขายของสินค้าในแต่ละปีมาหารด้วยราคาต้นทุนเฉลี่ยของรองเท้าหนึ่งคู่ คือ 2,000 บาท จะได้จำนวนสินค้าที่รับมาจำหน่ายในแต่ละปี ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 25 จำนวนสินค้ารับ

จำนวนสินค้าที่รับมา (คู่)				
ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
2,808	2,592	2,722	3,130	3,756

2. ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาบน Facebook (Facebook Ads) เดือนละ 5,000 บาท และค่าใช้จ่ายในการว่าจ้าง Influencer จำนวน 2 ท่าน คือ Sneaker On Sight และ Maxed Out เพื่อเพิ่มการรับรู้ในตราสินค้าของร้าน SOLEMATE ในช่องทาง Facebook Fan page และ Youtube Channel โดยจ้าง Sneaker On Sight ในราคา 10,000 บาท และ Maxed Out ในราคา 15,000 บาท รวมเป็นค่าการตลาด 30,000 บาทต่อเดือน และ 360,000 บาทต่อปี

ตารางที่ 26 ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด

รายการ	ค่าใช้จ่ายต่อเดือน	ค่าใช้จ่ายต่อปี
Facebook Ads	5,000	60,000
Influencer : Sneaker On Sight	10,000	120,000
Influencer : Maxed Out	15,000	180,000
รวม	30,000	360,000

3. ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เป็นค่าใช้จ่ายจิ๋วๆ เช่น ค่าถุงกระดาษ ค่าบรรจุภัณฑ์ ค่าขนส่งสินค้า เป็นต้น โดยบริษัทกำหนดค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดเป็น 0.5% ของยอดขาย

ต้นทุนคงที่

บริษัทมีการประมาณการต้นทุนคงที่ของกิจการ ประกอบด้วย เงินเดือนของบุคลากรในบริษัท, อุปกรณ์สำนักงานและวัสดุสิ้นเปลือง (2,000 บาทต่อเดือน), ค่าไฟฟ้าของสำนักงาน (5,000 บาทต่อเดือน), ค่าโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ตของสำนักงาน (700 บาทต่อเดือน)

ในส่วนของบริษัทค้าปลีก SOLEMATE ซึ่งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ประกอบด้วยค่าเช่าพื้นที่ร้านค้า (86,400 บาทต่อเดือน), ค่าไฟฟ้า (5,000 บาทต่อเดือน), ค่าบำรุงสายโครงข่ายโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต (2,000 บาทต่อเดือน)

ตารางที่ 27 ต้นทุนคงที่

รายการ	ค่าใช้จ่ายรายเดือน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1. เงินเดือนบุคลากร		1,116,000	1,149,480	1,183,964	1,219,483	1,256,068
ค่าใช้จ่ายส่วนสำนักงาน						
2. อุปกรณ์สำนักงานและวัสดุสิ้นเปลือง	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
3. ค่าไฟฟ้า (สำนักงาน)	5,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
4. ค่าโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต (สำนักงาน)	700	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
ค่าใช้จ่ายส่วนร้านค้าปลีก						
5. ค่าเช่าพื้นที่ร้านค้า	86,400	1,036,800	1,036,800	1,036,800	1,036,800	1,036,800
6. ค่าไฟฟ้า (ร้านค้า)	5,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
7. ค่าโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต (ร้านค้า)	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
รวมต้นทุนคงที่		2,329,200	2,362,680	2,397,164	2,432,683	2,469,268

ในส่วนของเงินเดือนหรือก็คือค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร บริษัทได้วางแผนให้มีบุคลากรในบริษัททั้งหมด 4 ตำแหน่ง และได้กำหนดโครงสร้างเงินเดือนโดยมีอัตราค่าจ้างของบุคลากรเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 28 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

ตำแหน่งงาน	รายได้ต่อเดือน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ผู้บริหาร (ผู้ประกอบการ)	25,000	300,000	309,000	318,270	327,818	337,653
เจ้าหน้าที่การตลาด	18,000	216,000	222,480	229,154	236,029	243,110
ผู้จัดการร้านค้า	20,000	240,000	247,200	254,616	262,254	270,122
พนักงานขาย (15,000 x 2 คน)	30,000	360,000	370,800	381,924	393,382	405,183
รวม	93,000	1,116,000	1,149,480	1,183,964	1,219,483	1,256,068

ประมาณการงบการเงิน

1. งบกำไรขาดทุน

บริษัทได้ทำการวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน โดยการนำรายได้จากยอดขายสินค้า มาหักค่าใช้จ่ายในส่วนของ ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ และภาษีนิติบุคคล(20%) สุดท้ายจะได้เป็นผลประกอบการซึ่งแสดงในตารางข้างต้น โดยบริษัทมียอดขายและกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 29 งบกำไรขาดทุน (Normal Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	8,611,200	10,656,000	12,565,440	14,666,256	17,187,235
หัก ต้นทุนแปรผัน	5,682,000	5,257,200	5,525,040	6,351,888	7,616,266
กำไรขั้นต้น	2,929,200	5,398,800	7,040,400	8,314,368	9,570,970
หัก ต้นทุนคงที่	2,329,200	2,362,680	2,397,164	2,432,683	2,469,268
กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย	600,000	3,036,120	4,643,236	5,881,685	7,101,702
หัก ค่าเสื่อมราคา	-	-	-	-	-
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ ก่อนภาษี	600,000	3,036,120	4,643,236	5,881,685	7,101,702
หัก ภาษีนิติบุคคล	120,000	607,224	928,647	1,176,337	1,420,340
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ หลังหักภาษี	720,000	2,428,896	3,714,588	4,705,348	5,681,361

2. งบแสดงฐานะทางการเงิน

บริษัทได้จัดทำงบแสดงฐานะทางการเงินเพื่อแสดงสินทรัพย์กับหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น โดยบริษัทมีแนวโน้มของสินทรัพย์ กับหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไปจนถึงปีที่ 5

ในส่วนของผู้ถือหุ้นและส่วนของผู้ถือหุ้น บริษัทใช้เงินทุนจากเจ้าของทั้งหมดโดยไม่มีการกู้ยืม ส่งผลให้บริษัทไม่มีหนี้สินทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเมื่อนำมาบวกกับกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ก็จะทำให้หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นมีมูลค่ารวมเท่ากับมูลค่าในส่วนของผู้ถือหุ้น โดยกำไรสุทธิในแต่ละปีก็จะถูกยกไปเป็นกำไรสะสมในปีถัดไป

ตารางที่ 30 งบแสดงฐานะทางการเงิน (Normal Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
1. สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดคงเหลือ	6,648,200	9,077,096	12,791,684	17,497,032	23,178,394
2. สินทรัพย์ถาวร					
2.1 อาคาร/สำนักงาน	-	-	-	-	-
2.3 เครื่องใช้สำนักงาน	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
3. รวมสินทรัพย์ถาวร	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
4. หักค่าเสื่อมราคา	-	-	-	-	-
5. สินทรัพย์ถาวรสุทธิ (3-4)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
รวมสินทรัพย์	6,748,200	9,177,096	12,891,684	17,597,032	23,278,394
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
1. หนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-
2. หนี้สินระยะสั้น	-	-	-	-	-
3. หนี้สินอื่นๆ	-	-	-	-	-
4. รวมหนี้สิน	-	-	-	-	-
5. ส่วนของผู้ถือหุ้น	6,028,200	6,028,200	6,028,200	6,028,200	6,028,200
6. กำไรสะสมยกมา	-	720,000	3,148,896	6,863,484	11,568,832
7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	720,000	2,428,896	3,714,588	4,705,348	5,681,361
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น (5+6+7)	6,748,200	9,177,096	12,891,684	17,597,032	23,278,394
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	6,748,200	9,177,096	12,891,684	17,597,032	23,278,394

การวิเคราะห์ทางการเงิน

1. จุดคุ้มทุน (Breakeven Point)

จุดคุ้มทุนคือจุดที่บริษัทมีรายรับเท่ากับต้นทุน หรือก็คือบริษัทพ้นจากภาวะขาดทุนและมีกำไรเป็น 0 โดยพบว่าเมื่อสามารถจำหน่ายสินค้าได้ตามการประมาณการยอดขายในปีที่แรก บริษัทสามารถถึงจุดคุ้มทุนในปีแรกที่ 6,847,333 บาท ซึ่งคิดเป็นจำนวนสินค้าขาย 1,712 คู่

ตารางที่ 31 จุดคุ้มทุน (Normal Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	8,611,200	10,656,000	12,565,440	14,666,256	17,187,235
ต้นทุนคงที่	2,329,200	2,362,680	2,397,164	2,432,683	2,469,268
ต้นทุนผันแปร	5,682,000	5,257,200	5,525,040	6,351,888	7,616,266
จุดคุ้มทุน (บาท)	6,847,333	4,663,392	4,278,368	4,291,169	4,434,231
คิดเป็นจำนวนสินค้า (คู่)	1,712	1,166	1,070	1,073	1,109

2. ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

ระยะเวลาคืนทุนคือระยะเวลาที่กระแสเงินสดสะสมมีค่าเท่ากับเงินลงทุนเริ่มแรกของบริษัทคือ 6,028,200 บาท โดยเมื่อนำกระแสเงินสดสะสมมาคำนวณแล้วบริษัทจะมีระยะเวลา 2.88 ปี

ตารางที่ 32 กระแสเงินสดสะสม (Normal Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสด	720,000	2,428,896	3,714,588	4,705,348	5,681,361
กระแสเงินสดสะสม	720,000	3,148,896	6,863,484	11,568,832	17,250,194

ตารางที่ 33 ระยะเวลาคืนทุน (Normal Case)

ปี	เงินต้น	เงินสะสม	เงินเหลือ
1	(6,028,200)	720,000	(5,308,200)
2		3,148,896	(2,879,304)
3		6,863,484	835,284
4		11,568,832	5,540,632
5		17,250,194	11,221,994
ระยะเวลาคืนทุน = 2.88 ปี			

3. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และ อัตราการตอบแทนการลงทุน (IRR)

จากการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) เพื่อหาว่าเงินที่ลงไว้ในส่วนของเงินลงทุนเริ่มแรกมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็นเท่าไร พบว่าบริษัทมีมูลค่ากระแสเงินสดสุทธิ 8,332,743 บาท

ในส่วนของอัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) เมื่อเทียบกระแสเงินสดอิสระที่บริษัทได้ดำเนินงานเป็นระยะเวลา 5 ปี กับเงินลงทุนเริ่มแรกจะพบว่าบริษัทมีอัตราผลตอบแทนลงทุนร้อยละ 69.13

ตารางที่ 34 มูลค่าปัจจุบันสุทธิและอัตราการตอบแทนการลงทุน (Normal Case)

ปีที่	เงินสดจ่าย	เงินสดรับสุทธิ	รวมเงินในแต่ละปี
0	(3,028,200)	-	(3,028,200)
1		720,000	720,000
2		2,428,896	2,428,896
3		3,714,588	3,714,588
4		4,705,348	4,705,348
5		5,681,361	5,681,361

อัตราคิดลด = 0.1

ค่า NPV = 8,332,743

ค่า IRR 5 ปี = 69.13%

ค่า IRR เฉลี่ยต่อปี = 13.83%

อัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 35 อัตราส่วนทางการเงิน (Normal Case)

รายการการวิเคราะห์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)					
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (เท่า)	86.1	106.6	125.7	146.7	171.9
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (เท่า)	1.28	1.16	0.97	0.83	0.74
ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิ	8.4%	22.8%	29.6%	32.1%	33.1%
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	10.7%	26.5%	28.8%	26.7%	24.4%
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE)	10.7%	26.5%	28.8%	26.7%	24.4%
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน	7.0%	28.5%	37.0%	40.1%	41.3%

อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover Ratio)

เกิดจากการนำยอดขาย มาหารด้วยสินทรัพย์ถาวร ซึ่งบริษัทมีอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรอยู่ที่ 86.1 เท่า โดยมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ในปีถัดไป บ่งบอกถึงความสามารถของกิจการว่ามีการใช้สินทรัพย์ถาวรอย่างมีประสิทธิภาพ

อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)

เกิดจากการนำยอดขาย มาหารด้วยสินทรัพย์รวม เพื่อบ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่มีในการนำไปสร้างให้เกิดให้เกิดยอดขาย ทั้งนี้บริษัทมีอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปีแรก 1.28 เท่า

อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin)

เกิดจากการนำกำไรสุทธิ มาหารด้วยยอดขาย เพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำกำไรจากยอดขายของกิจการ โดยบริษัทอัตรากำไรสุทธิในปีแรกร้อยละ 8.4 และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนถึงปีที่ 5

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA)

เกิดจากการนำกำไรสุทธิ มาหารด้วยสินทรัพย์รวม ซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพการทำการกำไรจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่บริษัทมี พบว่าบริษัทมีตัวเลขอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ในปีแรกร้อยละ 11 และเพิ่มขึ้นจนถึงร้อยละ 29 ในปีที่ 3 แต่ก็ได้ลดลงมาเหลือร้อยละ 24 ในปีที่ 5

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

เกิดจากการนำกำไรสุทธิ มาหารส่วนของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทไม่มีหนี้สิน จึงส่งผลให้ได้ผลลัพธ์ออกมาเท่ากับ อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)

อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)

เกิดจากการนำกำไรก่อนหักภาษี มาหารด้วยยอดขาย ซึ่งในปีแรกบริษัทมีอัตรากำไรจากการดำเนินงานเป็นจำนวนร้อยละ 7 และเพิ่มสูงขึ้นจนถึงร้อยละ 41 ปีที่ 5

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)

ในการดำเนินธุรกิจย่อมมีปัจจัยที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ เช่น พฤติกรรมผู้บริโภคที่จะนำไปสู่ยอดขายที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น บริษัทจึงทำการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ เพื่อประเมินความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นกรณีดังนี้

1. กรณีปกติ (Normal Case)

จะเป็นในส่วนของเนื้อหาที่ได้กล่าวมาในข้างต้น คือ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นบวก เท่ากับ 8,332,743 บาท โดยมีอัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) ตลาระยะเวลา 5 ปี อยู่ที่ 69.13% และกิจการนี้ใช้ระยะเวลาคืนทุนอยู่ที่ 2.88 ปี ซึ่งบรรลุเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ที่ 3 ปี และมี NPV เป็นบวก

2. กรณีที่ดีที่สุด (Best Case)

ในการวิเคราะห์กรณีที่ดีที่สุดของบริษัท บริษัทกำหนดให้มีอัตราการเติบโตเป็นร้อยละ 25 ในปีที่ 2 ถึง 4 และเพิ่มเป็นร้อยละ 30 ในปีที่ 5

ตารางที่ 36 อัตราการเติบโตของยอดขาย (Best Case)

อัตราการเติบโตของยอดขาย				
ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
0%	25%	25%	25%	30%

งบกำไรขาดทุน (Best Case)

ตารางที่ 37 งบกำไรขาดทุน (Best Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	8,611,200	10,890,000	13,012,740	15,285,141	18,363,585
หัก ต้นทุนแปรผัน	5,682,000	5,259,000	5,529,450	6,359,993	7,633,022
กำไรขั้นต้น	2,929,200	5,631,000	7,483,290	8,925,149	10,730,562
หัก ต้นทุนคงที่	2,329,200	2,362,680	2,397,164	2,432,683	2,469,268
กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย	600,000	3,268,320	5,086,126	6,492,465	8,261,295
หัก ค่าเสื่อมราคา	-	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ก่อนภาษี	600,000	3,268,320	5,086,126	6,492,465	8,261,295
หัก ภาษีนิติบุคคล	120,000	653,664	1,017,225	1,298,493	1,652,259
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ หลังหักภาษี	720,000	2,614,656	4,068,900	5,193,972	6,609,036

งบแสดงฐานะทางการเงิน (Best Case)

ตารางที่ 38 งบแสดงฐานะทางการเงิน (Best Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
1. สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดคงเหลือ	6,648,200	9,262,856	13,331,756	18,525,729	25,134,764
2. สินทรัพย์ถาวร					
2.1 อาคาร/สำนักงาน	-	-	-	-	-
2.3 เครื่องใช้สำนักงาน	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
3. รวมสินทรัพย์ถาวร	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
4. หักค่าเสื่อมราคา	-	-	-	-	-
5. สินทรัพย์ถาวรสุทธิ (3-4)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
รวมสินทรัพย์	6,748,200	9,362,856	13,431,756	18,625,729	25,234,764
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
1. หนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-
2. หนี้สินระยะสั้น	-	-	-	-	-
3. หนี้สินอื่นๆ	-	-	-	-	-
4. รวมหนี้สิน	-	-	-	-	-
5. เงินของเจ้าของ	6,028,200	6,028,200	6,028,200	6,028,200	6,028,200
6. กำไรสะสมยกมา	-	720,000	3,334,656	7,403,556	12,597,529
7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	720,000	2,614,656	4,068,900	5,193,972	6,609,036
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น (5+6+7)	6,748,200	9,362,856	13,431,756	18,625,729	25,234,764
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	6,748,200	9,362,856	13,431,756	18,625,729	25,234,764

จุดคุ้มทุน (Best Case)

ตารางที่ 39 จุดคุ้มทุน (Best Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	8,611,200	10,890,000	13,012,740	15,285,141	18,363,585
ต้นทุนคงที่	2,329,200	2,362,680	2,397,164	2,432,683	2,469,268
ต้นทุนผันแปร	5,682,000	5,259,000	5,529,450	6,359,993	7,633,022
จุดคุ้มทุน (บาท)	6,847,333	4,569,275	4,168,444	4,166,195	4,225,744
คิดเป็นจำนวนสินค้า (คู่)	1,712	1,142	1,042	1,042	1,056

ระยะเวลาคืนทุน (Best Case)

ตารางที่ 40 กระแสเงินสดสะสม (Best Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสด	720,000	2,614,656	4,068,900	5,193,972	6,609,036
กระแสเงินสดสะสม	720,000	3,334,656	7,403,556	12,597,529	19,206,564

ตารางที่ 41 ระยะเวลาคืนทุน (Best Case)

ปี	เงินต้น	เงินสะสม	เงินเหลือ
1	(6,028,200)	720,000	(5,308,200)
2		3,334,656	(2,693,544)
3		7,403,556	1,375,356
4		12,597,529	6,569,329
5		19,206,564	13,178,364
ระยะเวลาคืนทุน = 2.81 ปี			

จากการพิจารณากระแสเงินสด พบว่าเงินลงทุนทั้งหมดที่ใช้ในการลงทุนเริ่มต้นจะมีระยะเวลาคืนทุน 2.81 ปี ซึ่งบรรลุเป้าหมายทางการเงินที่ได้ตั้งเอาไว้

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนการลงทุน (Best Case)

ตารางที่ 42 อัตราผลตอบแทนการลงทุน (Best Case)

ปีที่	เงินสดจ่าย	เงินสดรับสุทธิ	รวมเงินในแต่ละปี
0	(3,028,200)	-	(3,028,200)
1		720,000	720,000
2		2,614,656	2,614,656
3		4,068,900	4,068,900
4		5,193,972	5,193,972
5		6,609,036	6,609,036

อัตราคิดลด = 0.1

ค่า NPV = 9,541,352

ค่า IRR 5 ปี = 74.05%

ค่า IRR เฉลี่ยต่อปี = 14.81%

ในกรณีที่ดีที่สุด มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) เป็นบวก หรือเท่ากับ 9,541,352 บาท โดยเมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) ตลอดระยะเวลา 5 ปี จะมีค่าร้อยละ 74% ซึ่งสูงกว่ากรณีปกติทั้ง NPV และ IRR

อัตราส่วนทางการเงิน (Best Case)

ตารางที่ 43 อัตราส่วนทางการเงิน (Best Case)

รายการการวิเคราะห์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)					
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (เท่า)	86.1	108.9	130.1	152.9	183.6
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (เท่า)	1.28	1.16	0.97	0.82	0.73
ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิ	8.4%	24.0%	31.3%	34.0%	36.0%
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	10.7%	27.9%	30.3%	27.9%	26.2%
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE)	10.7%	27.9%	30.3%	27.9%	26.2%
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน	7.0%	30.0%	39.1%	42.5%	45.0%

อัตรการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover Ratio)

ซึ่งบริษัทมีอัตรการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรอยู่ที่ 86.1 เท่า โดยมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนไปถึงสิ้นสุดที่ 183.6 เท่าในปีที่ 5

อัตรการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)

บ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่มีในการนำไปสร้างให้เกิดให้เกิดยอดขาย ทั้งนี้บริษัทมีอัตรการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปีแรก 1.28 เท่า เช่นเดียวกับ Normal Case และได้ลดลงหลังจากนั้นจนถึงสิ้นสุดที่ 0.73 เท่าในปีที่ 5

อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin)

แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรจากยอดขายของกิจการ โดยอัตรากำไรสุทธิในปีแรกเป็นร้อยละ 8.4 และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนถึงร้อยละ 36 ในปีที่ 5

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA)

เป็นการวัดประสิทธิภาพการทำกำไรจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่บริษัทมี พบว่าบริษัทมีตัวเลขอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ในปีแรกร้อยละ 11 และเพิ่มสูงขึ้นจนถึงร้อยละ 30 ในปีที่ 3 แต่ก็ได้ลดลงมาเหลือร้อยละ 26 ในปีที่ 5

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

เกิดจากการนำกำไรสุทธิ มาหารส่วนของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทไม่มีหนี้สิน จึงส่งผลให้ได้ผลลัพธ์ออกมาเท่ากับ อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)

อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)

เกิดจากการนำกำไรก่อนหักภาษี มาหารด้วยยอดขาย ซึ่งในปีแรกบริษัทมีอัตรากำไรจากการดำเนินงานเป็นจำนวนร้อยละ 7 และเพิ่มสูงขึ้นจนถึงร้อยละ 45 ปีที่ 5

สรุปกรณีที่ดีที่สุด (Best Case) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) เป็นบวก หรือเท่ากับ 9,541,352 บาท โดยเมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) ตลอดระยะเวลา 5 ปี จะมีค่าร้อยละ 74% และมีระยะเวลาคืนทุน 2.81 ปี ซึ่งบรรลุเป้าหมายที่ทางบริษัทตั้งไว้ที่ 3 ปี

3. กรณีที่แย่ที่สุด (Worst Case)

ในกรณีที่แย่ที่สุด กำหนดให้มีอัตราการเติบโตของยอดขายลดลง จากกรณีปกติร้อยละ 20 เหลือร้อยละ 10 ตลอด 4 ปี

ตารางที่ 44 อัตราการการเติบโตของยอดขาย (Worst Case)

อัตราการการเติบโตของยอดขาย				
ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
0%	10%	10%	10%	10%

งบกำไรขาดทุน (Worst Case)

ตารางที่ 45 งบกำไรขาดทุน (Worst Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	8,611,200	10,188,000	11,741,040	13,639,896	16,166,815
หัก ต้นทุนแปรผัน	5,682,000	5,253,600	5,516,760	6,337,596	7,594,324
กำไรขั้นต้น	2,929,200	4,934,400	6,224,280	7,302,300	8,572,492
หัก ต้นทุนคงที่	2,329,200	2,362,680	2,397,164	2,432,683	2,469,268
กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย	600,000	2,571,720	3,827,116	4,869,617	6,103,224
หัก ค่าเสื่อมราคา	-	-	-	-	-

ตารางที่ 45 งบกำไรขาดทุน (Worst Case) (ต่อ)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ก่อนภาษี	600,000	2,571,720	3,827,116	4,869,617	6,103,224
หัก ภาษีนิติบุคคล	120,000	514,344	765,423	973,923	1,220,645
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ หลังหักภาษี	720,000	2,057,376	3,061,692	3,895,693	4,882,579

พบว่าในกรณีที่แย่ที่สุด บริษัทมีกำไรที่ลดลงจากกรณีปกติในปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 ในจำนวนที่มากพอสมควร จากอัตราการเติบโตของยอดขายที่ถูกปรับให้ลดลงเหลือร้อยละ 10

งบแสดงฐานะทางการเงิน (Worst Case)

ตารางที่ 46 งบแสดงฐานะทางการเงิน (Worst Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
1. สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดคงเหลือ	6,648,200	8,705,576	11,767,268	15,662,962	20,545,541
2. สินทรัพย์ถาวร					
2.1 อาคาร/สำนักงาน	-	-	-	-	-
2.3 เครื่องใช้สำนักงาน	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
3. รวมสินทรัพย์ถาวร	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
4. หักค่าเสื่อมราคา	-	-	-	-	-
5. สินทรัพย์ถาวรสุทธิ (3-4)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
รวมสินทรัพย์	6,748,200	8,805,576	11,867,268	15,762,962	20,645,541
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
1. หนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-
2. หนี้สินระยะสั้น	-	-	-	-	-
3. หนี้สินอื่นๆ	-	-	-	-	-
4. รวมหนี้สิน	-	-	-	-	-
5. ทุนของเจ้าของ	6,028,200	6,028,200	6,028,200	6,028,200	6,028,200
6. กำไรสะสมยกมา	-	720,000	2,777,376	5,839,068	9,734,762
7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	720,000	2,057,376	3,061,692	3,895,693	4,882,579

ตารางที่ 46 งบแสดงฐานะทางการเงิน (Worst Case) (ต่อ)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น (5+6+7)	6,748,200	8,805,576	11,867,268	15,762,962	20,645,541
รวมหนี้สินและส่วนของ ผู้ถือหุ้น	6,748,200	8,805,576	11,867,268	15,762,962	20,645,541

พบว่างบแสดงฐานะทางการเงินในกรณีแย่ที่สุด บริษัทจะมีสินทรัพย์ลดลง ตลอดปีที่ 2 ถึง 5 โดยเฉพาะในปีที่ 5 ซึ่งบริษัทมีสินทรัพย์ลดลงกว่ากรณีปกติถึง 2.6 ล้านบาท

จุดคุ้มทุน (Worst Case)

ตารางที่ 47 จุดคุ้มทุน (Worst Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	8,611,200	10,188,000	11,741,040	13,639,896	16,166,815
ต้นทุนคงที่	2,329,200	2,362,680	2,397,164	2,432,683	2,469,268
ต้นทุนผันแปร	5,682,000	5,253,600	5,516,760	6,337,596	7,594,324
จุดคุ้มทุน (บาท)	6,847,333	4,878,199	4,521,841	4,543,986	4,656,779
คิดเป็นจำนวนสินค้า (คู่)	1,712	1,220	1,130	1,136	1,164

พบว่าบริษัทสามารถถึงจุดคุ้มทุนในปีแรกที่ 6,847,333 บาท เช่นเดียวกับกรณีปกติ แต่ในปีที่ 2 ถึง 5 บริษัทมีจุดคุ้มทุนเพิ่มขึ้นจากกรณีปกติอยู่พอสมควร

ระยะเวลาคืนทุน (Worst Case)

ตารางที่ 48 กระแสเงินสดสะสม (Worst Case)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสด	720,000	2,057,376	3,061,692	3,895,693	4,882,579
กระแสเงินสดสะสม	720,000	2,777,376	5,839,068	9,734,762	14,617,341

ตารางที่ 49 ระยะเวลาคืนทุน (Worst Case)

ปี	เงินต้น	เงินสะสม	เงินเหลือ
1	(6,028,200)	720,000	(5,308,200)
2		2,777,376	(3,250,824)
3		5,839,068	(189,132)
4		9,734,762	3,706,562
5		14,617,341	8,589,141
ระยะเวลาคืนทุน = 3.62 ปี			

ในกรณีแย่ที่สุด เมื่อนำกระแสเงินสดสะสมมาคำนวณแล้ว บริษัทจะมีระยะเวลาคืนทุน 3.62 ปี ซึ่งนานกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนการลงทุน (Worst Case)

ตารางที่ 50 อัตราผลตอบแทนการลงทุน (Worst Case)

ปีที่	เงินสดจ่าย	เงินสดรับสุทธิ	รวมเงินในแต่ละปี
0	(3,028,200)	-	(3,028,200)
1		720,000	720,000
2		2,057,376	2,057,376
3		3,061,692	3,061,692
4		3,895,693	3,895,693
5		4,882,579	4,882,579

อัตราคิดลด = 0.1	ค่า NPV	=	6,654,054
	ค่า IRR 5 ปี	=	60.59%
	ค่า IRR เหลือต่อปี	=	12.12%

จากการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) เพื่อหาว่าเงินที่ลงไว้ในส่วนของเงินลงทุนเริ่มแรกมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็นเท่าไร พบว่าบริษัทมีมูลค่ากระแสเงินสดสุทธิ 6,654,054 บาท

ในส่วนของอัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) เมื่อเทียบกระแสเงินสดอิสระที่บริษัทได้ดำเนินงานเป็นระยะเวลา 5 ปี กับเงินลงทุนเริ่มแรกจะพบว่า บริษัทมีอัตราผลตอบแทนลงทุนร้อยละ 60.59

อัตราส่วนทางการเงิน (Worst Case)

ตารางที่ 51 อัตราส่วนทางการเงิน (Worst Case)

รายการการวิเคราะห์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)					
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (เท่า)	86.1	101.9	117.4	136.4	161.7
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (เท่า)	1.28	1.16	0.99	0.87	0.78
ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิ	8.4%	20.2%	26.1%	28.6%	30.2%
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	10.7%	23.4%	25.8%	24.7%	23.6%
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE)	10.7%	23.4%	25.8%	24.7%	23.6%
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน	7.0%	25.2%	32.6%	35.7%	37.8%

อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover Ratio)

เกิดจากการนำยอดขาย มาหารด้วยสินทรัพย์ถาวร ซึ่งบริษัทมีอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรอยู่ที่ 86.1 เท่า โดยมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ในปีถัดไป บ่งบอกถึงความสามารถของกิจการว่ามีการใช้สินทรัพย์ถาวรอย่างมีประสิทธิภาพ

อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)

เกิดจากการนำยอดขาย มาหารด้วยสินทรัพย์รวม เพื่อบ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่มีในการนำไปสร้างให้เกิดให้เกิดยอดขาย ทั้งนี้บริษัทมีอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปีแรก 1.28 เท่า

อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin)

เกิดจากการนำกำไรสุทธิ มาหารด้วยยอดขาย เพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำกำไรจากยอดขายของกิจการ โดยบริษัทอัตรากำไรสุทธิในปีแรกร้อยละ 8.4 และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนถึงปีที่ 5

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA)

เกิดจากการนำกำไรสุทธิ มาหารด้วยสินทรัพย์รวม ซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพการทำกำไรจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่บริษัทมี พบว่าบริษัทมีตัวเลขอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ในปีแรกร้อยละ 11 และเพิ่มสูงขึ้นจนถึงร้อยละ 29 ในปีที่ 3 แต่ก็ได้ลดลงมาเหลือร้อยละ 24 ในปีที่ 5

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

เกิดจากการนำกำไรสุทธิ มาหารส่วนของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทไม่มีหนี้สิน จึงส่งผลให้ได้ผลลัพธ์ออกมาเท่ากับ อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)

อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)

เกิดจากการนำกำไรก่อนหักภาษี มาหารด้วยยอดขาย ซึ่งในปีแรกบริษัทมีอัตรากำไรจากการดำเนินงานเป็นจำนวนร้อยละ 7 และเพิ่มสูงขึ้นในทุกๆ ปี

สรุปกรณีแย่ที่สุด (Worst Case) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) เท่ากับ 6,654,054 บาท โดยเมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) ตลอดระยะเวลา 5 ปี จะมีค่าร้อยละ 60.59% และมีระยะเวลาคืนทุน 3.62 ปี ซึ่งใช้เวลาคืนทุนนานกว่าเป้าหมายที่ทางบริษัทตั้งไว้ที่ 3 ปี

สรุปความเป็นไปได้ทางการเงิน

ตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์ Scenario Analysis

สถานการณ์	NPV (บาท)	IRR	PB (ปี)	ผลสรุป
ปกติ (Normal Case)	8,332,743	69.13%	2.88	ตรงตามเป้าหมาย
ดีที่สุด (Best Case)	9,541,352	74.05%	2.81	ตรงตามเป้าหมาย
แย่ที่สุด (Worst Case)	6,654,054	60.59%	3.62	ต่ำกว่าเป้าหมาย

จากตารางข้างต้น ที่ได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ Scenario Analysis ในสถานการณ์ต่างๆ พบว่าทั้งสามสถานการณ์สามารถให้ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตเป็นบวก หรือให้ผลตอบแทนมากกว่าเงินลงทุนเงินที่ผู้ประกอบการได้นำมาลงทุนจำนวน 6,028,200 บาท แต่หากพิจารณาในเรื่องระยะเวลาคืนทุนนั้น พบว่ากรณีปกติกับกรณีดีที่สุดสามารถบรรลุระยะเวลาคืนทุนที่ทางบริษัทตั้งเป้าไว้ที่ 3 ปีได้ แต่หากเป็นกรณีแย่ที่สุดบริษัทจะไม่สามารถคืนทุนได้ภายใน 3 ปี

ผู้จัดทำจึงสรุปได้ว่าแผนธุรกิจร้านขายปลีกรองเท้าผ้าใบฉบับนี้ มีความเป็นไปได้ในการทำไรหากมีอัตราการเติบโตของยอดขายร้อยละ 20 หรือมากกว่า เพราะหากยอดขายน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้จะต้องใช้ระยะเวลาคืนทุนที่นานกว่า 3 ปี

บทที่ 5

ความเสี่ยง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความเป็นไปได้ของธุรกิจ

ความเสี่ยงของธุรกิจ

1. ความเสี่ยงทางตลาด

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสินค้าที่บริษัทได้จำหน่ายคือรองเท้าผ้าใบลำลอง นับเป็นสินค้าที่จัดอยู่ในหมวดเครื่องแต่งกาย ซึ่งขึ้นอยู่กับความพอใจส่วนตัวและกระแสนิยมของผู้บริโภคในเวลานั้นๆ

นอกจากนี้หากเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย จะส่งผลให้ผู้บริโภคในทุกระดับลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ซึ่งสินค้าที่บริษัทจำหน่ายคือรองเท้าผ้าใบลำลองซึ่งจัดอยู่ในหมวดแฟชั่นและเครื่องแต่งกาย และสามารถมองได้ว่าเป็นสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตค่อนข้างน้อย บริษัทจึงมีความเสี่ยงที่จะได้รับยอดขายลดลงหากความชื่นชอบผู้บริโภคเปลี่ยนไป หรือเกิดภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ

2. ความเสี่ยงทางการเงิน

บริษัทพึ่งพาการเติบโตจากการขายสินค้าเพียงชนิดเดียวคือรองเท้าผ้าใบลำลองเพียงแค่ 3 แบรินด์ ซึ่งหากยอดขายเติบโตต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ อาจส่งผลให้กำไรลดลง บริษัทจึงอาจต้องพิจารณาในการเพิ่มแบรนต์สินค้าที่นำมาจำหน่าย รวมถึงจำหน่ายสินค้าประเภทอื่น เกี่ยวกับสุขภาพและสุขอนามัยของเท้าเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง เช่น แผ่นรองฝ่าเท้า ผลิตภัณฑ์ลดกลิ่นอับของรองเท้า หรือสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องหรือใช้ร่วมกับรองเท้าผ้าใบ เช่น สเปรย์เคลือบกันน้ำ และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดรองเท้า เป็นต้น

นอกจากนี้บริษัทมีแหล่งที่มาของเงินทุนจากผู้ประกอบการทั้งหมด คือร้อยละ 100 และไม่มีการกู้ยืมเงินจากสถาบันทางการเงิน มีข้อดีคือทำให้บริษัทต้นทุนทางการเงินที่ต่ำเพราะไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนของหนี้สิน แต่ทั้งนี้อาจเกิดความเสี่ยงทางด้านการเงิน ในกรณีที่ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ประมาณการไว้ อาจส่งผลให้บริษัทขาดแคลนเงินในการดำเนินงาน หรือขาดสภาพคล่อง นอกจากนี้การใช้จ่ายเงินส่วนตัวอาจส่งผลให้บริษัทขยายตัวได้ช้ากว่าการกู้ยืมเงิน บริษัทจึงได้รับมือกับความเสี่ยงในเบื้องต้นโดยการสำรองเงินสดไว้เป็นจำนวนเงิน 3,000,000 บาท เพื่อใช้ในกรณีฉุกเฉิน

3. ความเสี่ยงด้านสินค้าคงคลัง

เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่ต้องทำการสั่งซื้อสินค้ามาจัดเก็บไว้ก่อนแล้วจึงค่อยจำหน่ายต่อไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย ดังนั้นหากยอดขายสินค้าลดต่ำกว่าที่ได้ประเมินไว้ จะส่งผลให้มีสินค้าคงคลังในปริมาณที่ไม่สามารถระบายออกได้ทัน ซึ่งจำทำให้บริษัทจะต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนของการเก็บรักษาและดูแลสินค้าคงคลังเหล่านั้นเพิ่มขึ้นตามปริมาณสินค้าที่มีอยู่ ทั้งนี้ บริษัทได้วางแผนในการลดความเสี่ยงโดยการจัดลดราคาสินค้าในช่วงกลางปีเพื่อเร่งการระบายสินค้าออกสู่ผู้บริโภค

4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน

บริษัทมีความเสี่ยงในด้านการแข่งขันในเรื่องของการบริการตรวจวัดลักษณะเท้าของลูกค้า ซึ่งถ้าหากร้านค้าปลีกรองเท้าผ้าใบลาลองรายอื่นได้มีการจัดซื้อเครื่องมือและติดตั้งระบบตรวจวัดลักษณะเท้าของลูกค้า อาจส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกที่มากขึ้น แต่ทั้งนี้บริษัทโซลเมทมีการสร้างความสัมพันธ์กับศูนย์เวชศาสตร์พื้นฟู โรงพยาบาลศิริราช เพื่อส่งบุคลากรของศูนย์เวชศาสตร์มาฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับสรีระและลักษณะเท้าแก่บุคลากรของบริษัท จึงส่งผลให้บุคลากรของร้าน SOLEMATE มีองค์ความรู้ในเรื่องสรีระและลักษณะเท้าที่แม่นยำและเชื่อถือได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

สำหรับปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้บริษัทประสบความสำเร็จได้นั้นคือเรื่องของการบริการ ซึ่งนอกจากบริษัทจะมีการให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการ อันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าและสร้างความประทับใจที่มีต่อแบรนด์และเกิดการซื้อและใช้บริการซ้ำในเวลาต่อมาแล้ว ความรู้และทักษะของบุคลากรที่ได้รับมาจากการฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับสรีระและลักษณะเท้ายังสามารถให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้องและสามารถแก้ปัญหาจากการสวมใส่รองเท้าที่ไม่เหมาะสมกับสรีระเท้าของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ

สรุปความเป็นไปได้ของธุรกิจ

การลงทุนธุรกิจตามแผนธุรกิจเล่มนี้มีความน่าสนใจและสามารถเป็นไปได้จริง เนื่องจากสามารถให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ได้ถึง 8.3 ล้านบาทในกรณีปกติ 9.5 ล้านบาทในกรณีที่ดีที่สุด และ 6.6 ล้านบาทแม้ในกรณีที่แย่ที่สุด แต่ทั้งนี้ หากยอดขายต่ำกว่าที่ประมาณการณไว้จากกรณีปกติ ดังเช่นกรณีที่แย่ที่สุด (Worst Case) ก็จะต้องใช้ระยะเวลาคืนทุนมากกว่า 3 ปี จึงเหมาะสำหรับการลงทุนในระยะยาวหากได้รับจำนวนยอดขายที่น่าพึงพอใจ

ทั้งนี้หากบริษัทมีการเพิ่มกลยุทธ์การตลาด เช่น การเพิ่มแบรนด์สินค้าที่นำมาจำหน่าย ในร้านนอกจากแบรนด์ Nike, Adidas และ Reebok รวมถึงสั่งซื้อเสื้อผ้าและแอสเซสเซอรัของ แต่ละแบรนด์มาจำหน่ายด้วย ก็จะสามารถเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทได้ อีกทั้งเป็นการกระจาย ความเสี่ยงในการจำหน่ายด้วยการมีแบรนด์ที่หลากหลาย รวมถึงอาจนำสินค้าที่เกี่ยวข้องกับรองเท้า เช่น ถุงเท้า แผ่นรองฝ่าเท้า ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด/ลดกลิ่นอับของรองเท้า หรือแม้ แต่สินค้า ประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องกับแฟชั่นหรือเครื่องแต่งกายมาจำหน่ายด้วย ก็จะสามารถเพิ่มกำไรให้กับ บริษัทรวมถึงสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัทอีกด้วย



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (ม.ป.ป.). **พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์**. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.dbd.go.th/download/pdf/wordding.pdf>.
- (2560). **การสร้างเชื่อมั่นในการประกอบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (จดทะเบียนพาณิชย์สำหรับร้านค้าออนไลน์/DBD Registered /DBD Verified)**. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2563, จาก https://www.dbd.go.th/DBD_WEB_2018/news_view.php?nid=2868.
- (2562). **ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา**. สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2562, จาก https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469416643.
- กรุงศรี. (2562). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-64 ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่**. สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/4728f783-fc87-49fc-9ba8-caa969f66d3f/IO_Modern_Trade_190829_TH_EX.aspx.
- จักรกฤษณ์ กิริติโชคชัยกุล. (2562). **สินค้ากีฬา 3 หมื่นล้านสวนเศรษฐกิจ “วิ่ง-สปอร์ต แฟชั่น” แรงแ! ดันโตดดับเบิลดิจิต**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.prachachat.net/marketing/news-348922>.
- ซิลไปไหน. (2560). **ไม่ไปถือว่าพลาด งานสงกรานต์ที่เดอะมอลล์บางแค Laugh Out Loud สาดความสนุก**. สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2563, จาก <https://www.chillpainai.com/scoop/8605>.
- บริษัท สปอร์ต รีโวลูชั่น จำกัด. (2561). **16 ปีแห่งความหลัง “Champion” คัมแบ็กตลาดไทย สู้ศึกตลาดแฟชั่น 2.4 หมื่นล้าน**. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2562, จาก <https://positioningmag.com/1186164>.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2562). **สินค้ากีฬา 3 หมื่นล้านสวนเศรษฐกิจ “วิ่ง-สปอร์ตแฟชั่น” แรงแ! ดันโตดดับเบิลดิจิต**. สืบค้นเมื่อ 6 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.prachachat.net/marketing/news-348922>.
- ยุทธนา เศรษฐปราโมทย์. (2562). **การรับมือเศรษฐกิจขาลงในปี 2562-2563 ของรัฐบาลใหม่**. สืบค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.posttoday.com/finance-stock/columnist/600179>.
- ยุทธพงศ์ อุณหทวีทรัพย์. (2557). **X-Stand ระบบวิเคราะห์ฝ่าเท้า Podogram Analyzer**. สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2562, จาก https://www.scbfoundation.com/project_detail.php?project_id=901.

- ริช สปอร์ต. (2560). 'ริช สปอร์ต' ยุคผลัดใบ **Converse** ติดสปีดพันล้าน. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2562, จาก <https://forbesthailand.com/people/asean-biz/%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%8A-%E0%B8%AA%E0%B8%9B%E0%B8%AD%E0%B8%A3%E0%B9%8C%E0%B8%95-converse.html>.
- ลงทุนแมน. (2561). **สรุปธุรกิจค้าปลีก ทั้งหมด**. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2563, จาก <https://www.longtunman.com/10718>.
- วี โซ ทัวร์. (2559). เปิดตัว **REV RUNNR** (เรฟ รันเนอร์) สเปเชียลตี้สโตร์กีฬาวิ่งแบบครบวงจร ณ เซ็นทรัลพลาซา ปิ่นเกล้า. สืบค้นเมื่อ 14 มกราคม 2563, จาก <https://www.vsotour.com/th/blog-th/565-rev-runnr-open-new-shop>.
- วุฒิ สุขเจริญ. (2555). **พฤติกรรมผู้บริโภค Consumer Behavior**. กรุงเทพฯ : จี. พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- ศศิธร คุณวานิชย์. (2559). **ปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการศูนย์การค้าเดอะมอลล์บางแค**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ. (2561). **TREND2019 : Xers**. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2563, จาก <https://web.tcdc.or.th/th/Articles/Detail/TREND-2019-Xers>.
- (2562). **เจาะเทรนด์โลก 2020 โดย TCDC**. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2563, จาก https://web.tcdc.or.th/media/publication_lang_file/208/TREND_2020_17-09-2019-single-page.pdf.
- สมทบ จิตะฐาน. (2560). **ธุรกิจกีฬาอู่ฟุตแดนล้าน ฟิตเนส-สนามเช่าสะพรั่งรับดีมานด์ทะลัก**. สืบค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.prachachat.net/marketing/news-61764>.
- สมาคมการค้าซอฟต์แวร์ BSA. (2561). **ผลสำรวจการใช้ซอฟต์แวร์ทั่วโลกประจำปี 2560**. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2563, จาก <https://thaipublica.org/2018/06/rate-unlicensed-software-thai>.
- สำนักงานพัฒนารัฐกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2562). **รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2561**. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2563, จาก <https://www.etda.or.th/download-publishing/126>.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). **การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนในช่วง 6 เดือนแรก ของปี 2562**. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2562, จาก http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/%E0%B8%94%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8Exclusive_summary62.pdf.

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2562). ทำลายสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2563, จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/284128>.

อุดมศักดิ์ ดอนขำไพร. (2563). เจาะ **Insight** ผู้บริโภค 5 Gen สำหรับต่อยอดกลยุทธ์ **Hyper-Personalization Marketing**. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2562, จาก <https://positioningmag.com/1259780>.

Ascensus. (2018). **HSAs and Generation X : From Overlooked to Opportunity**. Retrieved January 20, 2020, from <https://thelink.ascensus.com/articles/2018/9/18/hsas-and-generation-x-from-overlooked-to-opportunity>.

Bain & Company. (2017). **Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2017**. Retrieved January 26, 2020, from <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2017>.

Brand Buffet. (2559). ทำไมพนักงานขายแบรนด์เนมบริการไม่ประทับใจ แต่คนไทยยังซื้อที่ร้าน มากกว่าออนไลน์?. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2016/12/why-consumers-prefer-to-buy-brand-name-products-from-stores>.

Dezeen. (2016). **Bangkok Shoe Store by External Reference Mimics a Bank Vault**. Retrieved December 15, 2019, from <https://www.dezeen.com/2016/10/08/24-kilates-bangkok-shoe-shop-external-reference-architects-bank-vault>.

Fashionable Frank. (2016). **Style Steal-David Beckham**. Retrieved February 16, 2020, from <https://fashionablefrank.com/style-steal-david-beckham>.

Inkling. (2016). **Marketing for the Jilted Generation**. Retrieved November 30, 2019, from <https://www.inklingculture.agency/inklingreports/inkling-report-no-2-marketing-for-the-jilted-generation>.

Marketing Oops. (2561). รองตลาด ‘สникเกอร์ไทย’ เหตุได้ถึงเนื้อหอม. สืบค้นเมื่อ 6 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/sneaker>.

Positioning. (2559). เผยคนไทยยังนิยมซื้อแบรนด์เนมในร้านมากกว่าออนไลน์ แม้ไม่ประทับใจพนักงาน!. สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2563, จาก <https://positioningmag.com/1111270>.

Rubber Journal Asia. (2015). **World Footwear Market 2015-2020 : Report**. Retrieved January 30, 2020, from <http://rubberjournalasia.com/world-footwear-market-2015-2020-report>.

The NPD Group. (2018). **U.S. Footwear Industry Growth Continues to be Comfort-Driven, Reports NPD**. Retrieved January 12, 2020, from <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2018/us-footwear-industry-growth-continues-to-be-comfort-driven-reports-npd>.

