

แผนธุรกิจ ชินเซน อีชีปะ แผนขยายธุรกิจ ผักพรีเมียม และ O2O พลิกขาดทุนเป็นกำไร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ชินเช็นอิชิบะ แผนขยายธุรกิจฝักพรีเมียม และ O2O เพื่อพลิกขาดทุนให้เป็นกำไร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2568



นายวิพุธ มานะกิจภิญโญ
ผู้วิจัย

ดร. นิลทิพย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Nilat Cechi
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Prof. P. P.
รองศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

W.W.
น.สพ.ดร.กษิต์เดช ชีรินทยาธาร,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย ราชมหา อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการธุรกิจประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ให้คำแนะนำอย่างละเอียด และสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดระยะเวลาการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรีและ น.สพ. ดร.กษิ์เดช ธีรนิธยาธารอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสอบที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาเนื้อหาทางวิชาการในงานวิจัยฉบับนี้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณ ครอบครัวเฟมิลี่ฟาร์ม ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสินค้าเกษตรอินทรีย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของโครงการ

ขอขอบคุณเป็นพิเศษแก่ คุณบรรเจิด ธาตารานนท์ และ คุณสนิญา มานะกิจภิญโญ ที่ให้คำปรึกษาทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนข้อมูลเชิงกลยุทธ์และแบ่งปันประสบการณ์จริง ซึ่งมีคุณค่ายิ่งต่อการออกแบบแผนธุรกิจในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น อาจารย์ที่เคารพ และครอบครัวที่ให้อำลัใจมาโดยตลอด การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สำเร็จลุล่วง หากปราศจากแรงสนับสนุนจากทุกท่านข้างต้น

วิพุธ มานะกิจภิญโญ

บทสรุปผู้บริหาร

โครงการวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนธุรกิจ “Shinsen Organic & Catering” สำหรับบริษัท ชินเซ็น อีชีปะ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการเข้าสู่ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์และบริการจัดเลี้ยงเพื่อสุขภาพระดับพรีเมียม โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในกลุ่ม B2C และ B2B อาทิ โรงพยาบาลและโรงแรม

งานวิจัยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและภายในด้วยกรอบแนวคิด PESTEL, Value Chain, SWOT/TOWS และ BCG Matrix รวมถึงการประเมินกลยุทธ์ระดับธุรกิจผ่านโมเดล Differentiation ซึ่งจุดเด่นด้านคุณภาพสินค้า Organic และการให้บริการ Catering ที่ปรับแต่งได้ตามความต้องการ

งานวิจัยใช้ทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเก็บข้อมูลเชิงสถิติจากการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพฯ และกลุ่มลูกค้าองค์กร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริโภคกว่า 68% ยินดีจ่ายเพิ่มสำหรับสินค้า Organic และองค์กรในกลุ่ม HoReCa ต้องการบริการจัดเลี้ยงที่ปลอดภัยและมีมาตรฐานสูง

การวางแผนทางการเงินชี้ให้เห็นว่าโครงการมีศักยภาพในการลงทุน โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 95.96 ล้านบาท อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) 186.91% และระยะเวลากินทุนภายใน 1.84 ปี พร้อมการวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงในด้านการตลาด การดำเนินงาน การเงิน กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยเสนอแนวทางกลยุทธ์ ได้แก่ การขยายความร่วมมือกับเกษตรกรอินทรีย์ การลงทุนในระบบ CRM และ e-Logistics รวมถึงการทำการตลาดแบบเฉพาะกลุ่มผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดพรีเมียมได้ในระยะยาว

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทสรุปผู้บริหาร	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์และธุรกิจที่สนใจนำเสนอ	1
1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรม (PESTEL)	1
1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Internal Value Chain Analysis)	2
1.4 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix	3
1.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรผ่าน BCG Matrix	4
1.6 การวิเคราะห์ Porter's Five Forces	5
1.7 การระบุ “กลยุทธ์ระดับธุรกิจ” (Business-Level Strategy)	5
1.8 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าเป้าหมาย (Target Consumers' Insights & Behaviors)	6
1.8.1 B2C (ลูกค้าบุคคลทั่วไป)	6
1.8.2 B2B (ลูกค้าองค์กร)	6
1.9 รูปแบบธุรกิจนำเสนอภายใต้ Lean Business Model Canvas	7
1.10 บทสรุปโอกาสและเหตุผลสนับสนุนความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ	7
บทที่ 2 แผนการตลาด	9
2.1 ผลการสำรวจและการวิจัยการตลาด (เชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพ)	9
2.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ	9
2.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ	9
2.1.3 สรุปผลการศึกษาด้านความต้องการของลูกค้าและตลาด	9
2.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitive Grid)	10

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การแบ่งส่วนตลาด ลูก้ากลุ่มเป้าหมาย และตำแหน่งทางการตลาด (STP)	10
2.3.1 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)	10
2.3.2 การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)	11
2.3.3 Perceptual Map	11
2.4 กลยุทธ์จำแนกตามส่วนประสมการตลาด (4Ps)	12
2.5 แผนดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดและกรอบเวลา	12
2.6 บทสรุป	12
บทที่ 3 แผนการดำเนินงานองค์กร ทีม และทรัพยากรทางปัญญา	13
3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กร	13
3.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	13
3.1.2 พันธกิจ (Mission)	13
3.1.3 เป้าหมาย (Goals)	13
3.2 โครงสร้างองค์กร	14
3.3 กลยุทธ์และแผนการจัดการทรัพยากรองค์กรและบุคลากร	14
3.3.1 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านวัตถุดิบและสินค้า	14
3.3.2 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านบุคลากรหลักและสนับสนุน	15
3.3.3 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน	15
3.4 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านทรัพยากรทางปัญญา	16
3.5 บทสรุป	16
บทที่ 4 แผนการเงิน	17
4.1 การประมาณการรายได้ (Revenue Projection)	17
4.2 การประมาณการต้นทุน (Cost Estimation)	17
4.3 การคำนวณกำไรสุทธิ (Net Profit Estimation)	18
4.4 การคำนวณกระแสเงินสดสุทธิ (FCFF)	18
4.5 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Investment Evaluation)	18
4.6 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Analysis)	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.7 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Analysis)	19
4.8 บทสรุป	19
บทที่ 5 การประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง	20
5.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	20
5.1.1 ความเสี่ยงทางการตลาด (Market Risk)	20
5.1.2 ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน (Operational Risk)	21
5.1.3 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)	21
5.1.4 ความเสี่ยงทางกฎหมาย (Legal Risk)	22
5.1.5 ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)	22
5.2 แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)	22
5.2.1 การบริหารความเสี่ยงทางการตลาด	22
5.2.2 การบริหารความเสี่ยงทางการดำเนินงาน	23
5.2.3 การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน	23
5.2.4 การบริหารความเสี่ยงทางกฎหมาย	23
5.2.5 การบริหารความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม	23
5.3 กลยุทธ์การรับมือความเสี่ยง (Risk Mitigation Strategies)	24
5.4 แผนการติดตามและปรับปรุง (Monitoring & Improvement Plan)	24
5.4.1 การตรวจสอบรายไตรมาส	24
5.4.2 การปรับปรุงกลยุทธ์:	24
5.5 บทสรุป	25
บรรณานุกรม	26
ภาคผนวก	27
ภาคผนวก ก แผนการเงินในรูปแบบของ Excel Spreadsheet	28
ประวัติผู้วิจัย	32

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรม (PESTEL)	1
1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Internal Value Chain Analysis): กิจกรรมหลัก	2
1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Internal Value Chain Analysis): กิจกรรมรอง	3
1.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	4
1.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรผ่าน BCG Matrix	4
1.6 การวิเคราะห์ Porter's Five Forces	5
1.7 Lean Business Model Canvas	7
2.1 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitive Grid)	10
2.2 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation): B2C	10
2.3 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation): B2B	11
2.4 Perceptual Map	11
2.5 กลยุทธ์จำแนกตามส่วนประสมการตลาด (4Ps)	12
2.6 แผนดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดและกรอบเวลา	12
3.1 โครงสร้างองค์กร	14
4.1 ประเมินการรายได้ของกลุ่มลูกค้า	17
4.2 กำไรสุทธิ	18
4.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Investment Evaluation)	18
4.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Analysis)	19
5.1 การประเมินความเสี่ยงทางการตลาด (Market Risk)	20
5.2 การประเมินความเสี่ยงทางการดำเนินงาน (Operational Risk)	21
5.3 การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน (Finanacial Risk)	21
5.4 การประเมินความเสี่ยงทางกฎหมาย (Legal Risk)	22

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
5.5 การประเมินความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)	22
5.6 กลยุทธ์การรับมือความเสี่ยง (Risk Mitigation Strategies)	24



สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

3



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์และธุรกิจที่สนใจนำเสนอ

Shinsen Ichiba ก่อตั้งขึ้นในปี 2558 โดยดำเนินธุรกิจค้าปลีกผักและผลไม้สดผ่านเครือข่ายพันธมิตรที่ครอบคลุมกว่า 700 สาขา และพันธมิตรทางธุรกิจกว่า 100 บริษัท อย่างไรก็ตาม ธุรกิจยังไม่มีการพัฒนาสินค้าในกลุ่มเกษตรอินทรีย์ (Organic) และยังพึ่งพาคนกลางสำหรับวัตถุดิบถึง 40%

ในปี 2565 รายได้รวมเพิ่มขึ้น 85.93% เป็น 117,173,558 บาท แต่ยังขาดทุนสุทธิ 1,192,968 บาท ปัญหาหลักมาจากการดำเนินงานที่สูง ธุรกิจจึงวางแผนปรับปรุงด้วยการเข้าสู่ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์และบริการ Catering เพื่อสุขภาพระดับพรีเมียมสำหรับกลุ่มลูกค้า B2C และ B2B เช่น โรงพยาบาลและโรงแรม เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในด้านนวัตกรรมอาหาร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของบริษัทให้เกิดยอดขาย และทำกำไร

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรม (PESTEL)

ตารางที่ 1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรม (PESTEL)

ปัจจัย	รายละเอียด
Political	- รัฐบาลสนับสนุนสินค้าเกษตรอินทรีย์ผ่านโครงการ Organic Thailand - มาตรการส่งเสริมอาหารเพื่อสุขภาพระดับองค์กร
Economic	- ตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพในประเทศไทยเติบโตเฉลี่ย 15% ต่อปี (KBank Research, 2023) - ราคาวัตถุดิบมีความผันผวน
Social	- ลูกค้ากลุ่มพรีเมียมใส่ใจสินค้า Organic ที่ปลอดภัยและยั่งยืน - แนวโน้มการบริโภคที่สอดคล้องกับ Work-Life Balance

ตารางที่ 1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรม (PESTEL) (ต่อ)

ปัจจัย	รายละเอียด
Technological	- การใช้ Blockchain และ IoT ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน - การพัฒนาระบบ ERP เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
Environmental	- การลดขยะอาหาร (Food Waste) เป็นที่ต้องการในกลุ่มลูกค้าพรีเมียม - การบริโภคสินค้าเกษตรที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้น
Legal	- มาตรฐาน Organic Thailand ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ - กฎหมาย PDPA สร้างข้อบังคับในการจัดการข้อมูลลูกค้า

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจผ่านห่วงโซ่มูลค่า (Internal Value Chain Analysis)

ตารางที่ 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจผ่านห่วงโซ่มูลค่า (Internal Value Chain Analysis):
กิจกรรมหลัก

กิจกรรมหลัก	รายละเอียด
Inbound Logistics	การจัดหาวัตถุดิบ 60% จากเกษตรกรต้นน้ำ และ 40% จากคนกลาง เช่น ตลาดไทและสี่มุมเมือง
Operations	มีห้องเย็น มีคนคัดแยก และหีบสินค้าของตัวเอง เน้นการพัฒนาสินค้า Organic และบริการ Catering เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าสินค้า
Outbound Logistics	ใช้ Own Fleet Logistics ควบคุมการจัดส่งสินค้า และใช้ประโยชน์จาก Cold Chain Logistics
Marketing & Sales	ใช้กลยุทธ์การตลาดออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าพรีเมียม B2C และ B2B
Service	ให้บริการปรับแต่งสินค้าและบริการ Catering สำหรับองค์กร เช่น โรงพยาบาลและโรงแรม

ตารางที่ 1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Internal Value Chain Analysis):
กิจกรรมรอง

กิจกรรมรอง (Support Activities)	รายละเอียด
Firm Infrastructure	มีการวางระบบบัญชี การเงิน และบริหารจัดการคลังสินค้าแบบโปรงใสตรวจสอบได้
Human Resource Management	คัดเลือกทีม R&D, ฝ่ายขาย และขนส่งที่มีความเชี่ยวชาญในตลาด Organic และ HoReCa
Technology Development	ใช้ระบบจัดการออเดอร์และติดตามการจัดส่ง (Order Management & Delivery Tracking)
Procurement	จัดซื้อวัตถุดิบคุณภาพจากเกษตรกรที่ได้รับการรับรอง Organic และ Supplier ที่มีมาตรฐาน GAP/Organic Thailand

1.4 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

- SWOT

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
- มีเครือข่ายพันธมิตรที่แข็งแกร่งในกรุงเทพฯ - Own Fleet Logistics ที่มีประสิทธิภาพ - ทีมงานมีประสบการณ์ในตลาดกว่า 12 ปี	- ขาดสินค้า Organic ที่รองรับตลาดพรีเมียม - ฟิงพาคณกลางถึง 40% - ต้นทุนการดำเนินงานสูง
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
- การเติบโตของตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพ - ช่องว่างในธุรกิจส่งผักที่ยังไม่มีเจ้าตลาด - การสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาสินค้า Organic	- การแข่งขันสูงจากผู้เล่นรายใหม่ เช่น Freshket - ราคาวัตถุดิบและโลจิสติกส์ผันผวน

ภาพที่ 1.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

- TOWS Matrix

ตารางที่ 1.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS	กลยุทธ์ที่จะทำ
SO Strategies	ใช้เครือข่ายพันธมิตรเดิมในการเข้าสู่ตลาดสินค้า Organic และขยายบริการ Catering
WO Strategies	ลดการพึ่งพาคนกลางผ่านการสร้างความร่วมมือกับเกษตรกร Organic และเพิ่มมาตรฐานสินค้า
ST Strategies	ใช้ระบบ Own Fleet Logistics เพื่อรับมือกับราคาวัตถุดิบและการจัดส่ง
WT Strategies	ลดต้นทุนผ่านการปรับปรุงกระบวนการผลิต และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดพรีเมียม

1.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรผ่าน BCG Matrix

ตารางที่ 1.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรผ่าน BCG Matrix

หมวดหมู่	ผลิตภัณฑ์/บริการ	กลยุทธ์
Star	บริการ Catering สำหรับองค์กรสุขภาพ	เพิ่มการลงทุนในระบบโลจิสติกส์และการตลาดออนไลน์
Cash Cow	ผักสดทั่วไปที่จัดจำหน่ายผ่านเครือข่ายพันธมิตร	ลดต้นทุนผ่านการจัดซื้อโดยตรงจากเกษตรกร
Question Mark	สินค้า Organic ในกลุ่มพรีเมียมที่เริ่มพัฒนา	ขยายการวิจัยตลาดและเพิ่มการลงทุนในสินค้าใหม่
Dog	สินค้าที่ไม่ตอบโจทย์ตลาดพรีเมียม	พิจารณาลดปริมาณหรือหยุดผลิต

1.6 การวิเคราะห์ Porter's Five Forces

ตารางที่ 1.6 การวิเคราะห์ Porter's Five Forces

Force	รายละเอียด
ผู้เ่ล่นรายใหม่ (New Entrants)	คู่แข่งรายใหม่มีต้นทุนต่ำและความคล่องตัวสูงในตลาด Organic
อำนาจซัพพลายเออร์ (Supplier Power)	ซัพพลายเออร์คนกลางยังคงมีอิทธิพลต่อราคาวัตถุดิบ
อำนาจลูกค้า (Buyer Power)	ลูกค้าพรีเมียมมีความต้องการคุณภาพสูงและคาดหวังบริการที่ตอบโจทย์
สินค้าทดแทน (Substitute Products)	สินค้าเกษตรทั่วไปที่มีราคาต่ำกว่าอาจดึงดูดลูกค้าบางส่วน
การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)	ตลาด Organic มีการแข่งขันสูงจากผู้เ่ล่นรายใหญ่ เช่น Freshket และ ตลาดไท

1.7 การระบุ “กลยุทธ์ระดับธุรกิจ” (Business-Level Strategy)

Shinsen Ichiba ใช้ กลยุทธ์ Differentiation เพื่อสร้างความแตกต่างในตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์และบริการ Catering โดยเน้นไปที่คุณสมบัติที่โดดเด่น ดังนี้:

- สินค้า Organic คุณภาพสูง:
 - จัดหาสินค้าจากเกษตรกรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน Organic Thailand
 - ใช้กระบวนการจัดเก็บและขนส่งด้วยระบบ Cold Chain Logistics เพื่อรักษาความสดใหม่
- บริการ Catering ที่ปรับแต่งได้:
 - พัฒนาบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะของลูกค้า เช่น อาหารสำหรับผู้ป่วยในโรงพยาบาลหรืออาหารมังสวิวัติในโรงแรม
- ระบบโลจิสติกส์และการจัดส่งที่รวดเร็ว:
 - ใช้ Own Fleet Logistics เพื่อลดเวลาจัดส่งสินค้าและควบคุมคุณภาพได้ดีกว่า
- การสร้างแบรนด์ในตลาดพรีเมียม:
 - ใช้การตลาดแบบออนไลน์และกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าของสินค้าและบริการ

กลยุทธ์นี้จะช่วยให้ Shinsen Ichiba มีความสามารถในการแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

1.8 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าเป้าหมาย (Target Consumers' Insights & Behaviors)

1.8.1 B2C (ลูกค้าบุคคลทั่วไป)

1. ลักษณะของลูกค้าเป้าหมาย

- อายุ: 30-55 ปี
- รายได้: รายได้ปานกลางถึงสูง (30,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป)
- พฤติกรรม: ใส่ใจสุขภาพ, สนใจสินค้า Organic, และมองหาสินค้าที่ปลอดภัยและยั่งยืน

2. ความต้องการหลัก

- สินค้าคุณภาพสูงและปลอดภัย
- บริการที่สะดวก เช่น การสั่งซื้อออนไลน์และจัดส่งถึงบ้าน

3. ข้อมูลเชิงพฤติกรรม

- ลูกค้าส่วนใหญ่ยินดีจ่ายเพิ่ม 20-30% สำหรับสินค้า Organic (อ้างอิงจาก KBank Research, 2023)
- ใช้เวลาออนไลน์มากกว่า 2 ชั่วโมงต่อวันในการค้นหาสินค้าและบริการ

1.8.2 B2B (ลูกค้าองค์กร)

1. ลักษณะขององค์กรเป้าหมาย

- โรงพยาบาล, โรงแรมระดับ 4-5 ดาว, และบริษัทจัดเลี้ยง
- ต้องการบริการที่ปรับแต่งได้ตามความต้องการของลูกค้า

2. ความต้องการหลัก

- อาหารเพื่อสุขภาพสำหรับลูกค้าหรือผู้ป่วย
- บริการที่สามารถรองรับปริมาณการสั่งซื้อจำนวนมาก

3. ข้อมูลเชิงพฤติกรรม

- โรงพยาบาลต้องการอาหารที่ปรับแต่งตามโภชนาการเฉพาะสำหรับผู้ป่วย
- โรงแรมต้องการบริการ Catering ที่สอดคล้องกับธีมอาหารเพื่อสุขภาพ

1.9 รูปแบบธุรกิจนำเสนอภายใต้ Lean Business Model Canvas

ตารางที่ 1.7 Lean Business Model Canvas

หัวข้อ	รายละเอียด
Key Partners	- เกษตรกร Organic ในพื้นที่สำคัญ เช่น เชียงใหม่ ราชบุรี - มหาวิทยาลัยมหิดลสำหรับพัฒนานวัตกรรมสินค้า - แปลงต้นแบบที่ลพบุรี
Key Activities	- การจัดซื้อวัตถุดิบจากต้นน้ำ - พัฒนาสินค้าใหม่ เช่น ชุดของขวัญ Organic และบริการ Catering - ค้นหา Partner ต้นน้ำ Organic เพิ่ม
Value Propositions	- สินค้า Organic คุณภาพสูงพร้อมระบบจัดส่งที่รวดเร็ว - บริการ Catering ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า
Customer Relationships	- สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าผ่านการให้คำแนะนำเฉพาะทาง - การตลาดออนไลน์เพื่อสื่อสารคุณค่าแบรนด์
Customer Segments	- กลุ่ม B2C: ลูกค้ารายได้สูงในกรุงเทพฯ - กลุ่ม B2B: โรงพยาบาลและโรงแรมพรีเมียม
Channels	- ช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์, social media - เครือข่ายสาขา 700 แห่งในกรุงเทพฯ
Cost Structure	- ต้นทุนการจัดซื้อวัตถุดิบ - ต้นทุนในการพัฒนาสินค้า - ต้นทุนค่าเสียงของ Cold Chain ที่มีอยู่แล้ว
Revenue Streams	- รายได้จากการจำหน่ายสินค้า Organic - รายได้จากบริการ Catering สำหรับองค์กร

1.10 บทสรุปโอกาสและเหตุผลสนับสนุนความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ

1. โอกาสในตลาดสุขภาพ: ตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพในประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ผู้บริโภคยินดีจ่ายในราคาพรีเมียม
2. ความต้องการบริการ Catering: โรงพยาบาลและโรงแรมมีความต้องการบริการอาหารที่ปลอดภัยและปรับแต่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับบริการที่ Shinsen Ichiba วางแผนพัฒนา

3) จุดแข็งที่รองรับการเติบโต:

- ระบบ Own Fleet Logistics ช่วยลดความล่าช้าและควบคุมคุณภาพสินค้า
- เครือข่ายพันธมิตรที่ครอบคลุมในกรุงเทพฯ และพันธมิตรใหม่ในกลุ่มเกษตรกร

Organic



บทที่ 2

แผนการตลาด

2.1 ผลการสำรวจและการวิจัยการตลาด (เชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพ)

2.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

- มูลค่าตลาดประมาณ 133,000 ล้านบาท ในปี 2566
- คาดการณ์การเติบโตเฉลี่ย 15% ต่อปี (KBank Research, 2023)
- ผู้บริโภค 68% ยินดีจ่ายเพิ่ม 20-30% สำหรับสินค้า Organic (Forbes Thailand, 2023)

2. ความนิยมสินค้า Organic:

- เก็บข้อมูลทัศนคติจากผู้บริโภคจากการสำรวจผลสำรวจจากกลุ่มผู้บริโภค 150 รายใน

กรุงเทพฯ:

2.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. B2C

- การสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางถึงสูงชอบสินค้า Organic

เพราะมีความปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการ

2. กลุ่มเป้าหมาย B2B:

- โรงพยาบาลต้องการบริการ Catering ที่สามารถปรับแต่งอาหารตามโภชนาการผู้ป่วย
- โรงแรม 5 ดาวต้องการสินค้า Organic เพื่อรองรับลูกค้าระดับพรีเมียม
- ลูกค้านักชิม (Chain Restaurant) เพิ่มการร่วมมือเมนูผัก Organic ให้กับลูกค้าเดิม

2.1.3 สรุปผลการศึกษาด้านความต้องการของลูกค้าและตลาด

- B2C: ต้องการสินค้าปลอดภัย พร้อมจัดส่งถึงบ้าน
- B2B: ต้องการบริการ Catering ที่ปรับแต่งได้และรองรับปริมาณการใช้งานในองค์กร

2.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitive Grid)

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitive Grid)

หัวข้อ	Shinsen Ichiba	Freshket	ตลาดไท/สี่มุมเมือง
ประเภทสินค้า	ผักสด, ผลไม้ (พัฒนา Organic เพิ่มเติม)	ผักสดทั่วไป Premium	ผักสดทั่วไป
ช่องทางการจัดส่ง	Own Fleet Logistics	Own Fleet + 3rd Party Logistic	ไม่มีระบบขนส่งที่รองรับ ลูกค้ารายย่อย
ฐานลูกค้า	B2B	B2B & B2C	ผู้ค้าส่ง
คุณภาพสินค้า	อยู่ระหว่างพัฒนามาตรฐาน Organic	มีทั้งทั่วไป และ Premium	มาตรฐานทั่วไป
การตลาด	การตลาดออนไลน์, เครือข่าย 700 สาขา	การขายผ่าน B2B Platform	ไม่มีการตลาดเฉพาะกลุ่ม

2.3 การแบ่งส่วนตลาด ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และตำแหน่งทางการตลาด (STP)

2.3.1 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)

1. กลุ่ม B2C:

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation): B2C

ปัจจัยการแบ่งส่วน	รายละเอียด
ภูมิศาสตร์ (Geographic)	- กรุงเทพฯ และปริมณฑล: พื้นที่ที่มีการบริโภคสินค้าพรีเมียมสูง
ประชากรศาสตร์ (Demographic)	- อายุ: 30-55 ปี - รายได้: 30,000 บาท/เดือนขึ้นไป
พฤติกรรม (Behavioral)	- ใส่ใจสุขภาพและต้องการสินค้า Organic - นิยมการจัดส่งถึงบ้าน
จิตวิทยา (Psychographic)	- สนใจการบริโภคยั่งยืน - ใช้ social media เช่น Instagram และ Facebook

2. กลุ่ม B2B:

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation): B2B

ปัจจัยการแบ่งส่วน	รายละเอียด
ประเภทองค์กร (Firmographics)	- โรงพยาบาลที่ต้องการบริการ Catering สำหรับผู้ป่วย - โรงแรม 4-5 ดาว
ความต้องการ (Needs)	- ต้องการบริการที่ปรับแต่งได้ เช่น อาหารมังสวิรัตและอาหารสำหรับผู้ป่วย
พื้นที่เป้าหมาย (Location)	- กรุงเทพฯ, เชียงใหม่, ภูเก็ต, สมุย

2.3.2 การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

- B2C: ลูกค้าที่มีรายได้สูงและใส่ใจสุขภาพในพื้นที่กรุงเทพฯ และหัวเมืองใหญ่
- B2B: โรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่และโรงแรม 5 ดาวในเมืองท่องเที่ยว

2.3.3 Perceptual Map

ตารางที่ 2.4 Perceptual Map

Competitor	Quality	Customization	Position Description
Shinsen Ichiba	Premium	Customized	เน้นสินค้า Organic คุณภาพสูง และบริการ Catering ที่ปรับแต่งได้ตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า เช่น อาหารสำหรับผู้ป่วย
Freshket	Premium	General	สินค้า Organic คุณภาพดี แต่มุ่งเน้นการจำหน่ายทั่วไป ไม่มีบริการปรับแต่งตามความต้องการของลูกค้า
ตลาดไท/สี่มุมเมือง	Standard	General	สินค้าทั่วไปสำหรับตลาดมวลชน ไม่มีการปรับแต่งหรือเน้นคุณภาพสูง

2.4 กลยุทธ์จำแนกตามส่วนประสมการตลาด (4Ps)

ตารางที่ 2.5 กลยุทธ์จำแนกตามส่วนประสมการตลาด (4Ps)

4Ps	รายละเอียด
Product	- สินค้า Organic เช่น ชุดผักสุขภาพ, ชุดของขั้วผลไม้ - บริการ Catering สำหรับองค์กร
Price	- ตั้งราคาสูงกว่าสินค้าทั่วไป 20-30% เพื่อสะท้อนคุณภาพและมาตรฐาน Organic
Place	- ช่องทางออนไลน์ (E-commerce), social media - เครือข่าย 700 สาขาในกรุงเทพฯ
Promotion	- การตลาดออนไลน์ เช่น แคมเปญผ่าน Facebook, Instagram - การจัดกิจกรรมในงานแฟร์สินค้าเพื่อสุขภาพ

2.5 แผนดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดและกรอบเวลา

ตารางที่ 2.6 แผนดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดและกรอบเวลา

กิจกรรม	กรอบเวลา	เป้าหมาย
เปิดตัวสินค้า Organic	ไตรมาส 1-2	เพิ่มยอดขายสินค้า Organic 20% ในปีแรก
จัดแคมเปญการตลาดออนไลน์	ไตรมาส 2-3	เพิ่มการรับรู้และดึงดูดกลุ่มลูกค้าพรีเมียม
เข้าร่วมงานแฟร์สินค้าเพื่อสุขภาพ	ไตรมาส 3	โปรโมตสินค้าและบริการใหม่ในกลุ่มลูกค้า B2B
ทดสอบบริการ Catering	ไตรมาส 3	สร้างฐานลูกค้าองค์กรในกรุงเทพฯ

2.6 บทสรุป

Shinsen Ichiba มีศักยภาพในการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดสินค้า Organic และบริการ Catering ระดับพรีเมียม การใช้กลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน เช่น การเปิดตัวสินค้าใหม่ การโปรโมตออนไลน์ และการร่วมงานแฟร์ จะช่วยสร้างการรับรู้และเพิ่มยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

บทที่ 3

แผนการดำเนินงานองค์กร ทีม และทรัพยากรทางปัญญา

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กร

3.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

"Shinsen Ichiba จะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสินค้าเกษตรอินทรีย์และบริการ Catering เพื่อสุขภาพในตลาดพรีเมียม พร้อมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและพันธมิตรอย่างยั่งยืน"

3.1.2 พันธกิจ (Mission)

- พัฒนาและจำหน่ายสินค้า Organic ที่ได้มาตรฐานพร้อมตอบสนองความต้องการของตลาดพรีเมียม
- ลดการพึ่งพาคนกลางผ่านความร่วมมือโดยตรงกับเกษตรกร Organic
- ขยายบริการ Catering เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้า B2B เช่น โรงพยาบาลและโรงแรม

3.1.3 เป้าหมาย (Goals)

- เพิ่มสัดส่วนสินค้า Organic ให้ครอบคลุม 30% ของรายได้รวม ภายในปีแรก
- ลดการพึ่งพาคนกลางจาก 40% เหลือ 20% ในระยะเวลา 2 ปี
- ขยายบริการ Catering ให้ครอบคลุมลูกค้าองค์กร 5 แห่งในปีแรก

3.2 โครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 3.1 โครงสร้างองค์กร

ตำแหน่ง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
CEO (คุณ บรรณเจิด)	วางกลยุทธ์องค์กรและกำหนดทิศทางธุรกิจ พร้อมบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตร เช่น เกษตรกรต้นน้ำและลูกค้า B2B
ผู้จัดการฝ่าย Commercial & Strategy (CCO) (ผู้จัดทำ)	พัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้า Organic และบริการ Catering พร้อมสร้างการรับรู้ในตลาด
ผู้จัดการฝ่ายผลิต (COO)	บริหารกระบวนการผลิตสินค้า Organic ควบคุมคุณภาพสินค้า และจัดการคลังสินค้า
ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (CLO)	ดูแลการจัดส่งสินค้า รวมถึงการวางแผนการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ (Procurement Manager)	รับผิดชอบจัดหาวัตถุดิบจากเกษตรกรต้นน้ำ และเจรจากับพันธมิตรด้านวัตถุดิบ
ทีม R&D (Partner)	พัฒนาสินค้าใหม่และปรับปรุงสินค้าเดิมให้ตรงกับความต้องการตลาด

3.3 กลยุทธ์และแผนการจัดการทรัพยากรองค์กรและบุคลากร

3.3.1 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านวัตถุดิบและสินค้า

1. สร้างความร่วมมือกับเกษตรกรต้นน้ำ:

- เสร็จและทำสัญญาระยะยาวกับเกษตรกรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน Organic

Thailand

- เพิ่มจำนวนเกษตรกรพันธมิตร 10 รายภายในปีแรก

2. การควบคุมคุณภาพสินค้า:

- ตรวจสอบวัตถุดิบอย่างละเอียดก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต
- ใช้การเก็บรักษาในห้องเย็นที่มีอุณหภูมิคงที่เพื่อยืดอายุของสินค้า

3. การจัดการสินค้าใหม่:

- เปิดตัว "ชุดผักพร้อมปรุง" สำหรับครัวเรือนในเขตเมือง
- พัฒนาชุดอาหาร Catering สำหรับโรงพยาบาลที่ปรับแต่งได้ตามโภชนาการเฉพาะ

3.3.2 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านบุคลากรหลักและสนับสนุน

1. การพัฒนาทีมงาน:

- จัดอบรมทีมขายในหัวข้อ “ความสำคัญของสินค้า Organic”
- ฝึกอบรมทีมโลจิสติกส์ให้จัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็วและลดการสูญเสีย

2. การบริหารจัดการบุคลากร:

- รับสมัครพนักงานเพิ่มเติมในฝ่ายผลิตและคลังสินค้าเพื่อรองรับการขยายตัว
- ใช้ระบบการประเมินผลรายเดือนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพทีมงาน

3. สร้างแรงจูงใจ:

- เพิ่มค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Incentives)
- จัดกิจกรรมสร้างทีมเวิร์คปีละ 2 ครั้ง

3.3.3 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1. การปรับปรุงคลังสินค้า:

- เพิ่มพื้นที่ห้องเย็นในคลังสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของสินค้า Organic
- จัดระเบียบพื้นที่คลังสินค้าให้เหมาะสมกับสินค้าแต่ละประเภท

2. ระบบขนส่งสินค้า:

- เพิ่มจำนวนรถขนส่งสินค้าให้ครอบคลุมเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล
- วางเส้นทางการจัดส่งให้เหมาะสมเพื่อลดต้นทุน

3. อุปกรณ์และเทคโนโลยีพื้นฐาน:

- ใช้ระบบตรวจสอบอุณหภูมิและความชื้นในห้องเย็น
- พัฒนาช่องทางการติดต่อภายในเพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น

3.4 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา

1. การจดทะเบียนสินค้าและบริการ:
 - ยื่นจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าสำหรับสินค้า Organic
 - ขออนุมัติสิทธิบัตรสำหรับสินค้าใหม่ที่พัฒนาร่วมกับทีม R&D
2. การปกป้องข้อมูลสินค้าและการดำเนินงาน:
 - เก็บข้อมูลสูตรอาหารและการผลิตในระบบที่ปลอดภัย
 - ทำ NDA กับพนักงานและพันธมิตรในกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

3.5 บทสรุป

Shinsen Ichiba วางแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการวัตถุดิบ การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับการเติบโตในตลาดสินค้า Organic และบริการ Catering แผนนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มโอกาสสร้างรายได้ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

บทที่ 4

แผนการเงิน

4.1 การประมาณการรายได้ (Revenue Projection)

ธุรกิจตั้งเป้ารายได้จากสองกลุ่มหลัก:

ตารางที่ 4.1 ประมาณการรายได้ของกลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	จำนวนลูกค้า	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	รายได้รวมปี Y1 (บาท)
B2B (Existing Target)	5 ราย	125,620	1,507,440
B2B (New Target)	เพิ่ม 7% ต่อปี	6,420,000	-
B2C (New Channel)	เริ่มต้นที่ 1,800,000 บาท/ปี	150,000/เดือน	-

สรุป

- รายได้รวมปี Y1 = 133,420,019 บาท
- รายได้เติบโตตาม CAGR ปี Y1-5 และใช้ SGR ในการคำนวณ Terminal Value

4.2 การประมาณการต้นทุน (Cost Estimation)

- COGS (ต้นทุนขาย) = 62.35% ของยอดขาย
- Logistics & Distribution = 27.84% ของยอดขาย
- Depreciation (ค่าเสื่อม) = จัดเส้นตรง 5 ปี (Straight-line method)
- OPEX อื่น ๆ เช่น ค่าเช่า ค่าคลังสินค้า และค่าใช้จ่ายการดำเนินงานรวม = 10.74%

ของยอดขาย ต้นทุนรวม (Direct + Allocated Expense) เฉลี่ย 90.93% ของรายได้

4.3 การคำนวณกำไรสุทธิ (Net Profit Estimation)

ตารางที่ 4.2 กำไรสุทธิ

รายการ	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Operating Profit (EBIT)	433,945	596,222	711,314	960,279	1,164,234
NOPAT (หลังหักภาษี 20%)	347,156	476,978	617,056	768,224	931,388
Cash Flow from Operation (CFO)	487,156	612,237	747,189	892,814	1,138,277

4.4 การคำนวณกระแสเงินสดสุทธิ (FCFF)

- รวม Terminal Value ที่ปีที่ 5
- นำไปคำนวณมูลค่าปัจจุบัน (Present Value)

Terminal Value (TV):

- ใช้สูตร $TV = FCFF \text{ ปี } 5 \times (1 + SGR) / (WACC - SGR)$
- โดย $SGR = 6.87\%$ และ $WACC = 7.85\%$

ค่า Terminal Value = ประมาณ 138 ล้านบาท

4.5 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Investment Evaluation)

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Investment Evaluation)

รายการ	ค่า
Initial Investment	1,000,000 บาท
NPV (Net Present Value)	95,960,650.84 บาท
IRR (Internal Rate of Return)	186.91%
Payback Period (ไม่ Discount)	1.84 ปี
Discounted Payback Period (DPB)	2.04 ปี

4.6 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Analysis)

- จุดคุ้มทุนด้านกระแสเงินสด (Cashflow BEP) เกิดในช่วง ปีที่ 2
- Cashflow สะสมบวกภายในระยะเวลา 2 ปี (ตาม Payback Period)

4.7 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Analysis)

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Analysis)

ความเสี่ยง	การจัดการ
ราคาผักผันผวน (ขึ้น 20% ในฤดูแล้ง)	ทำสัญญาซื้อขายราคากับเกษตรกรและเก็บ Buffer Stock
ความเสี่ยง B2B จ่ายเงินล่าช้า	มีการกำหนด Credit Term ชัดเจน และติดตามลูกหนี้ใกล้ชิด
ความเสี่ยงค่าใช้จ่ายขนส่งเพิ่มขึ้น	ใช้ Own Fleet Logistic และวางแผนเส้นทางอย่างมีประสิทธิภาพ

4.8 บทสรุป

การลงทุนในโครงการนี้มีโครงสร้างทางการเงินที่แข็งแกร่ง:

- ผลตอบแทนสูง (IRR เกือบ 200%)
- ระยะคืนทุนสั้น (ไม่ถึง 2 ปี)
- กระแสเงินสดบวกสม่ำเสมอ
- มูลค่ากิจการมีศักยภาพสูงมาก (NPV เกือบ 100 ล้านบาท)

หากสามารถควบคุมต้นทุนและความเสี่ยงได้ดี โครงการมีโอกาสประสบความสำเร็จทางธุรกิจสูง

บทที่ 5

การประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง

5.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความเสี่ยงหลายประการ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภทหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงทางการตลาด, การดำเนินงาน, การเงิน, กฎหมาย, และสิ่งแวดล้อม

5.1.1 ความเสี่ยงทางการตลาด (Market Risk)

ตารางที่ 5.1 การประเมินความเสี่ยงทางการตลาด (Market Risk)

ความเสี่ยง	รายละเอียด	ผลกระทบ
ความต้องการสินค้า Organic อาจไม่เป็นไปตามคาด	ลูกค้าอาจยังไม่พร้อมจ่ายราคาสูงสำหรับสินค้า Organic	ยอดขายอาจไม่ถึงเป้าหมาย
การแข่งขันจากคู่แข่งที่มีราคาถูกกว่า	คู่แข่งเช่น ตลาดไท หรือ Freshket อาจเสนอราคาที่ต่ำกว่า	อาจต้องแข่งขันด้านราคา ทำให้กำไรลดลง
กระแสการบริโภคอาจเปลี่ยนแปลง	เทรนด์สุขภาพอาจเปลี่ยนไป หรือ ความนิยม Organic อาจลดลง	ธุรกิจต้องมีแผนปรับตัว

5.1.2 ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน (Operational Risk)

ตารางที่ 5.2 การประเมินความเสี่ยงทางการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยง	รายละเอียด	ผลกระทบ
ปัญหาการจัดการวัตถุดิบ Organic	เกษตรกรอาจไม่สามารถส่งมอบผลผลิตได้ตามมาตรฐาน	อาจทำให้สินค้าขาดแคลน
การขนส่งสินค้าล่าช้า	อาจเกิดปัญหาจากระบบโลจิสติกส์หรือสภาพอากาศ	สินค้าเน่าเสียก่อนถึงมือลูกค้า
ความไม่แน่นอนของอุปสงค์ฝั่ง B2C	อาจเกิดปัญหาวางแผนทรัพยากรในการจัดการยากกว่า B2B ที่ทำอยู่เดิม	ทำให้รายได้ไม่แน่นอน กระทบการบริหาร Inventory และแผนการผลิต ต้นทุนอาจสูงขึ้น
ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ	พนักงานอาจไม่เข้าใจระบบ Organic และต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม	คุณภาพบริการอาจลดลง

5.1.3 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)

ตารางที่ 5.3 การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยง	รายละเอียด	ผลกระทบ
กระแสเงินสดไม่เพียงพอ	ค่าใช้จ่ายอาจสูงกว่าที่คาดการณ์	ทำให้ธุรกิจขาดสภาพคล่อง
ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น	ราคา Organic อาจเพิ่มขึ้นจากปัจจัยเศรษฐกิจ	กำไรลดลง หรืออาจต้องขึ้นราคา
ค่าใช้จ่ายทางการตลาดสูงกว่าที่วางแผนไว้	การทำโฆษณาและการตลาดออนไลน์อาจมีต้นทุนเพิ่ม	ทำให้ ROI ลดลง

5.1.4 ความเสี่ยงทางกฎหมาย (Legal Risk)

ตารางที่ 5.4 การประเมินความเสี่ยงทางกฎหมาย (Legal Risk)

ความเสี่ยง	รายละเอียด	ผลกระทบ
ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน Organic	อาจเกิดปัญหาในการตรวจสอบมาตรฐานสินค้า	ไม่สามารถใช้ฉลาก Organic ได้
การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	กฎหมายเกี่ยวกับ Organic อาจมีการเปลี่ยนแปลง	อาจต้องปรับกระบวนการผลิตใหม่

5.1.5 ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)

ตารางที่ 5.5 การประเมินความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)

ความเสี่ยง	รายละเอียด	ผลกระทบ
ภัยธรรมชาติส่งผลต่อการเก็บเกี่ยว	น้ำท่วม ภัยแล้ง อาจทำให้ผลผลิตลดลง	อาจทำให้ต้นทุนสูงขึ้นและสินค้าขาดตลาด
ขยะจากบรรจุภัณฑ์	สินค้า Organic มักต้องการบรรจุภัณฑ์ที่รักษาความสด	อาจต้องมีแผนจัดการขยะที่ดี

5.2 แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)

5.2.1 การบริหารความเสี่ยงทางการตลาด

แนวทางแก้ไข:

- ทำการสำรวจตลาดล่วงหน้าเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการ
- กระจายช่องทางการขาย เช่น การขายผ่าน E-commerce, ร้านค้าพันธมิตร, และ B2B
- สร้างความแตกต่างด้านคุณภาพสินค้าและบริการ แทนการแข่งขันราคา

5.2.2 การบริหารความเสี่ยงทางการดำเนินงาน

แนวทางแก้ไข

- สร้างเครือข่ายเกษตรกร Organic หลายราย เพื่อลดความเสี่ยงจากซัพพลายเดียว
- พัฒนาแผนสำรองในการขนส่ง เช่น การทำสัญญากับผู้ให้บริการ โลจิสติกส์

มากกว่า 1 ราย

- ใช้ระบบ Pre-order และ Subscription Model เพื่อคาดการณ์อุปสงค์ล่วงหน้า
- ทำสัญญากับเกษตรกรแบบระยะยาว (Contract Farming) เพื่อลดความผันผวนของ

ราคาวัตถุดิบ

- อบรมพนักงานเกี่ยวกับมาตรฐาน Organic และกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

5.2.3 การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

แนวทางแก้ไข

- วางแผนกระแสเงินสด (Cash Flow Forecast) อย่างละเอียด
- เจรจากับซัพพลายเออร์เพื่อทำสัญญาระยะยาว ลดความผันผวนของราคา
- ควบคุมค่าใช้จ่ายทางการตลาดโดยใช้กลยุทธ์ Digital Marketing ที่มีประสิทธิภาพ

5.2.4 การบริหารความเสี่ยงทางกฎหมาย

แนวทางแก้ไข

- ตรวจสอบและขอใบรับรองมาตรฐาน Organic จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น

Organic Thailand

- ใช้ที่ปรึกษาด้านกฎหมายเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ

สินค้าอาหาร

5.2.5 การบริหารความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม

แนวทางแก้ไข

- ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- วางแผนสำรองวัตถุดิบจากพื้นที่เกษตรที่หลากหลาย เพื่อลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

5.3 กลยุทธ์การรับมือความเสี่ยง (Risk Mitigation Strategies)

ตารางที่ 5.6 กลยุทธ์การรับมือความเสี่ยง (Risk Mitigation Strategies)

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงทางการตลาด	สร้างจุดแข็งด้านคุณภาพสินค้า, เจาะกลุ่มลูกค้าพรีเมียม, กระจายช่องทางจำหน่าย
ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน	วางแผนกระจายซัพพลายเชน, ฝึกอบรมพนักงาน, ปรับปรุงระบบขนส่ง
ความเสี่ยงทางการเงิน	ควบคุมกระแสเงินสด, ลดต้นทุนการผลิต, หาพันธมิตรด้านเงินทุน
ความเสี่ยงทางกฎหมาย	ขอใบรับรองมาตรฐาน, ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม	ใช้วัสดุรักษ์โลก, กระจายแหล่งที่มาของวัตถุดิบ

5.4 แผนการติดตามและปรับปรุง (Monitoring & Improvement Plan)

เพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ธุรกิจต้องติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการรับมืออยู่เสมอ

5.4.1 การตรวจสอบรายไตรมาส

- วิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่
- ทบทวนแผนและผลการดำเนินงาน

5.4.2 การปรับปรุงกลยุทธ์:

- ใช้ข้อมูลจาก KPI เช่น อัตราการส่งมอบตรงเวลา, อัตราการคืนสินค้า (กรณีสินค้าเสียหาย เสื่อมคุณภาพ)
- ประชุมทีมทุกไตรมาสเพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์

5.5 บทสรุป

โครงการธุรกิจ “Shinsen Organic & Catering” มีเป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารสดปลอดภัยจากแหล่งเกษตรอินทรีย์ และบริการจัดส่งแบบพรีเมียมสู่กลุ่มลูกค้า B2C และ B2B โดยเฉพาะกลุ่ม HoReCa (โรงแรม-ร้านอาหาร-จัดเลี้ยง) ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งมีอัตราการบริโภคสินค้าเกษตรปลอดภัยและบริการจัดส่งคุณภาพสูงเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

จากผลการวิเคราะห์แผนการเงิน

- มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 95,960,650.84 บาท
- อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เท่ากับ 186.91%
- ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) อยู่ที่ 1.84 ปี
- Sustainable Growth Rate (SGR) เฉลี่ยอยู่ที่ 6.87%
- WACC เท่ากับ 7.85%

แสดงให้เห็นว่าโครงการมีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจจริง และคุ้มค่าต่อการลงทุนในระยะยาว ทั้งในแง่ผลตอบแทนทางการเงิน และความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาทิ การมี Own Fleet Logistics ระบบ Cold Chain การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบโดยตรงจากเกษตรกร และฐานลูกค้าองค์กรที่เข้าถึงได้กว่า 700 สาขาทั่วกรุงเทพฯ

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1. ขยาย MOU กับเกษตรกรอินทรีย์เพื่อควบคุมต้นทุนในระยะยาว
2. ลงทุนในระบบ CRM และ e-logistics เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ
3. พัฒนาแผนการตลาดเชิงพฤติกรรมผ่าน Social Media เพื่อขยายฐานลูกค้า B2C

หากดำเนินตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ โครงการนี้มีศักยภาพสูงในการเติบโตแบบยั่งยืน และสามารถสร้างมูลค่ากิจการที่แท้จริงให้กับผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนในอนาคต

บรรณานุกรม

- กิตติชัย ราชมหา. (2567). แบบจำลองการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินสำหรับแผนธุรกิจระดับเริ่มต้น. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศูนย์ข้อมูลด้านอาหาร ประเทศไทย (Food Intelligence Center Thailand). (2566). แนวโน้มการบริโภคอาหารสุขภาพในประเทศไทย. กระทรวงสาธารณสุข.
- Damodaran, A. (2024). *Cost of capital by sector (US)*. Retrieved from https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm
- Greenet Foundation. (2021). การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://www.greenet.or.th/organic-consumers-thailand-analysis/>
- SET. (2023). *SET50 5-year market return rate*. Retrieved from <https://www.set.or.th/th/market/statistics>
- Statista. (2023). *Organic packaged food consumption in Thailand*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1245800/thailand-organic-packaged-food-consumption/>
- Trading Economics. (2024). *Thailand 10-year government bond yield*. Retrieved from <https://tradingeconomics.com/thailand/government-bond-yield>



[illegible]

@ 2023 Kittichai Rajchamaha All Rights Reserved

DESCRIPTION	Assumption	Y0 Y2024	Y1 Y2025	Y2 Y2026	Y3 Y2027	Y4 Y2028	Y5 Y2029	Y6+1 Y2030
Revenue	CAGR used to Y1-5, but SGR used to TY							
B2B (Existing Target)		125,620,019	125,620,019	125,620,019	125,620,019	125,620,019	125,620,019	
B2B (New Target)	7.00%	0	6,000,000.00	6,420,000.00	6,869,400.00	7,350,258.00	7,864,776.06	
B2C (Omni Channel)	10.00%	0	1,800,000.00	1,980,000.00	2,178,000.00	2,395,800.00	2,635,380.00	
Total Revenue		125,620,019.00	133,420,019.00	134,020,019.00	134,667,419.00	135,366,077.00	136,120,175.06	-
Direct Expenses								
ต้นทุนขาย (COGS)	62.95%	(79,082,575.52)	(83,992,971.92)	(84,370,694.72)	(84,778,257.62)	(85,218,089.38)	(85,692,822.77)	
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	27.48%	(34,525,406.02)	(35,305,406.02)	(35,365,406.02)	(35,430,146.02)	(35,500,011.82)	(35,575,421.63)	
Depreciation-Owned by Product/BU level	Straight-line method	(200,000.00)	(200,000.00)	(200,000.00)	(200,000.00)	(200,000.00)	(200,000.00)	
ค่าเสื่อมราคา	10.74%	(10,487,635.82)	(10,487,635.82)	(10,487,635.82)	(10,487,635.82)	(10,487,635.82)	(10,487,635.82)	
Total Direct Expenses		(127,095,677.36)	(132,986,073.76)	(133,423,736.56)	(133,896,039.46)	(134,405,737.02)	(134,955,940.21)	
Allocated Expenses (if any)								
Common Cost								
General Administration expense								
Depreciation of Shared Service Area-Allocated cost								
Finance Expense (Interest expense)								
Total Allocated Expenses								
Total Operating Expenses		(127,095,677.36)	(132,986,073.76)	(133,423,736.56)	(133,896,039.46)	(134,405,737.02)	(134,955,940.21)	
Operating Profit (EBIT: Earning before interest and tax)		1,475,658.36	433,945.24	596,222.44	771,319.54	960,279.98	1,164,234.85	-
Operating Profit Margin (%)		-1.17%	0.33%	0.44%	0.57%	0.71%	0.86%	
INVESTMENT (CAPEX)								
Property, Plant, Equipment (PPE)		(\$1,000,000)						
Intangible asset								
Total Initial Investment (CAPEX)		(\$1,000,000)						
Depreciation and Amortization for MCA (excluding from Land)	Useful Life = 5		(\$200,000)	(\$200,000)	(\$200,000)	(\$200,000)	(\$200,000)	
Earning before Interest and Tax : EBIT			433,945.24	596,222.44	771,319.54	960,279.98	1,164,234.85	
Less : Tax	20.00%		(86,789.05)	(119,244.43)	(154,263.91)	(192,056.00)	(232,846.97)	
Net Operating Profit after Tax (NOPAT)			347,156.19	476,977.95	617,055.63	768,223.98	931,387.88	
Plus : Depreciation and Amortization			200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	
Cash Flow from Operation (CFO)			547,156.19	676,977.95	817,055.63	968,223.98	1,131,387.88	
Total Working Capital Needed (TWCN % of Next Total Revenue)	10.00%	(\$13,342,001.30)	(\$13,402,001.30)	(\$13,466,741.30)	(\$13,536,607.70)	(\$13,612,017.51)		
Total Working Capital Recovered from Current Total Revenue)			\$13,342,001.30	\$13,402,001.30	\$13,466,741.30	\$13,536,607.70	\$13,612,017.51	
Changes in NWC (Additional WC needed in the current period)		(\$13,342,001.30)	(\$60,000.00)	(\$64,740.00)	(\$69,865.80)	(\$75,409.81)		
Net Operating Working Capital (NOWC or NWC)		(\$13,342,001.30)	(\$60,000.00)	(\$64,740.00)	(\$69,865.80)	(\$75,409.81)	\$13,612,017.51	
Cash Flow from Operation (CFO)			547,156.19	676,977.95	817,055.63	968,223.98	1,131,387.88	\$1,209,134.81
Initial Investment (CAPEX; CF at Year 0)		(\$1,000,000.00)						
Changes in NWC (Additional WC needed in the current period)			(\$60,000.00)	(\$64,740.00)	(\$69,865.80)	(\$75,409.81)	\$13,612,017.51	
Terminal or Continual Value	SGR = 6.87%						\$123,484,346.06	
Free Cash flow to the Firm (FCFF)		(\$1,000,000.00)	\$487,156.19	\$612,237.95	\$747,189.83	\$892,814.17	\$138,227,751.45	

© 2023 Kittichai Rajchamaha All Rights Reserved

Sustainable Growth Rate (Retention or Long-term Growth rate)

Note:

1) Sustainable or Long-term growth = ROE x Retention Ratio

2) Retention Ratio = 1 - Dividend Payout Ratio

3) Terminal Value = FCFF at last period+1 / (WACC-Sustainable growth rate)

	Y 0	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Average	Assumption
Net Income หรือ กรณีไม่มีดอกเบี้ย NI = EAT		347,156	476,978	617,056	768,224	931,388		อ้างอิงตาม Forecasted EAT
Retained Earning after Dividend Paid (Retention)		347,156	476,978	154,264	153,645	139,708		
Total Equity (จากงบแสดงฐานะการเงิน)	1,000,000	1,347,156	1,824,134	1,978,398	2,132,043	2,271,751		
Average TE (จากงบแสดงฐานะการเงิน)		1,173,578	1,585,645	1,901,266	2,055,220	2,201,897		
ROE		30%	30%	32%	37%	42%	34.36%	
Dividend Payout		0%	0%	75%	80%	85%	80.00%	
Retention Ratio = 1 - Dividend Payout Ratio							20.00%	
Sustainable or Long-term growth = ROE x Retention Ratio							6.87%	

© 2024 Kittichai Rajchamaha All Rights Reserved

Weighted Average Cost of Capital

Item	Tax Rate	Cost of Debt	Cost of Equity based on CAPM: Scenario I	Cost of Equity based on CAPM: Scenario II	WACC: Scenario I	WACC: Scenario II
Cost of Debt		0.00%				
100% - Tax Rate %	20%	0.8				
Net Cost of Debt		0.00%	0.00%	0.00%		
Net Cost of Equity			7.85%	0.00%		
Multiplied by Weighted Rate of Capital Structure		0.00	1.00	1.00		
Weighted Average Cost of Capital (WACC)					7.85%	0.00%

***Cost of Equity (Re) / calculated by CAPM Model**

	Scenario I: CAPM calculated by Rm and Rf	Scenario II: CAPM calculated by MRP
Market Rate of Return	7.85%	
Risk-Free Rate	2.19%	0.00%
Market Risk Premium (MRP)		0.00%
Beta	1.00	0.00
Net Cost of Equity	7.85%	0.00%

Remark:

- (1) Market Rate (Rm) ค่าเฉลี่ยของอัตราการเปลี่ยนแปลงของ ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ (Capital gain) ของ set 5 ปี http://www.set.or.th/en/market/market_statistics.html
- (2) Risk-Free Rate is based on average government bond rate for last 10 years announced by either Thai BMA or BOT (<http://www.tradingeconomics.com/thailand/government-bond-yield>)
- (3) as referred to http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- (3) Beta is referred to Hamada Equation in case of the Unleverage firm.

***BETA/ calculated by HAMADA Equation: $b_L = b_U [1 + (1 - T)(Debt/Stock \text{ or } Equity)]$**

	Assumption
Unleveraged Beta	1.00
Tax rate	20.00%
1-Tax rate	0.80
Debt / Equity	0.00
Leveraged Beta	1.00