



## เตรียมพร้อมไทยก้าวสู่สังคมสับตะไคร้ (Subscription) ไร้กล่อง

09 พฤษภาคม 2019



ในสังคมที่ทุกอย่างเร่งรีบ การจราจรติดขัด การออกจากบ้านไปทานข้าวหรือจับจ่ายใช้สอยสิ่งต่าง ๆ นั้น ยั้งนับเป็นเรื่องยากสำหรับใครหลาย ๆ คน จะดีแค่ไหนหากเราสามารถมีทุกอย่างที่เราต้องการได้โดยไม่ต้องออกไปซื้อ หรือแม้กระทั่งการกดซื้อของเดิม ๆ และจ่ายเงินบนช่องทาง E-commerce ทุกครั้งเป็นประจำ ซึ่งอาจไม่จำเป็นอีกต่อไป ถ้าเรา Subscribe กับบริษัทที่คอยส่งสินค้าต่าง ๆ ให้เราถึงหน้าบ้านได้อย่างสม่ำเสมอ

**ระบบ Subscription นี้ เป็นโมเดลธุรกิจที่ให้บริการส่งสินค้าถึงหน้าบ้าน เพียงจ่ายค่าสมาชิกให้กับบริษัท อาจเป็นได้ทั้งแบบส่งสินค้าที่ผู้บริโภคระบุตามความต้องการล่วงหน้า หรือคัดสรรสินค้าต่าง ๆ**

**แบบผู้บริโภค** ซึ่งโมเดลนี้จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างสมาชิกและผู้ให้บริการ จากการสำรวจโดยสถาบัน McKinsey & Company ระบุว่า อัตราการเติบโตของมูลค่าตลาด Subscription ผ่านทางระบบ E-commerce ในสหรัฐฯ เติบโตอย่างรวดเร็วถึง 115% ต่อปี ในช่วง 2011-2016 (จาก 57 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2011 เป็น 2,600 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2016) สะท้อนได้ถึงศักยภาพในการขยายตัวของระบบ Subscription ซึ่งแต่ละธุรกิจมีจุดเด่นที่แตกต่างกันในการนำโมเดลนี้มาใช้

หนึ่งในธุรกิจที่น่าสนใจคือ “Graze” ที่ปรับใช้รูปแบบ Subscription โดยการจัดส่งกล่องขนมทานเล่นให้กับสมาชิก ทุกสัปดาห์แตกต่างกันตามความชอบที่สมาชิกระบุไว้ เช่น ของทานเล่นหลังออกกำลังกาย หรือของทานเล่นสำหรับผู้ทานมังสวิรัติที่ต้องการสารอาหารมากกว่าคนทั่วไป โดยแต่ละกล่องบรรจุไปด้วย ธัญพืช ผลไม้อบแห้ง และถั่วชนิดต่าง ๆ มีผู้เชี่ยวชาญด้านโภชนาการคอยควบคุมคุณภาพอาหารและรสชาติ จะเห็นได้ว่า “Graze” เลือกวางคาแรคเตอร์ของตัวเองค่อนข้างชัดเจน คือการตอบรับกระแสใส่ใจสุขภาพ ประกอบกับการเลือกใช้รูปแบบ Subscription ทำให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ส่งผลให้บริษัท Nature delivered ผู้ก่อตั้ง “Graze” มีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยสะสมที่ 19% ต่อปี จาก 21 ล้านปอนด์ในปี 2012 เป็น 50 ล้านปอนด์ในปี 2017 ก่อนจะถูกซื้อกิจการโดย Unilever ในช่วงต้นปี 2019

นอกจาก “Graze” แล้ว “Dollar Shave Club” เป็นอีกธุรกิจที่ริเริ่มใช้รูปแบบ Subscription ในสหรัฐฯ โดยการส่งผลิตภัณฑ์ประเภทสินค้าโกนหนวด โฟมล้างหน้า และยาสีฟัน ให้กับสมาชิกทุก 2 เดือน (อาจเป็น 3 หรือ 6 เดือนตามแต่สมาชิกระบุ) โดยสมาชิกสามารถเลือกได้ว่าต้องการสินค้าประเภทใดบ้าง เช่นหาก Subscribe ผลิตภัณฑ์โกนหนวด จะได้รับ Starter set (มีดโกน ครีมนโกนหนวด) และหลังจากนั้นในทุก 2 เดือนจะได้รับ Restock set (ใบมีดโกน ครีมนโกนหนวด) เป็นต้น โดย “Dollar Shave Club” ชูจุดเด่นด้านตัวสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ตามท้องตลาดหากไม่สมัครสมาชิกกับทางบริษัทผ่านรูปแบบ Subscription ซึ่งราคาสินค้าสำหรับสมาชิกนี้มีความถูกกว่าเมื่อเทียบกับการซื้อสินค้าในกลุ่มประเภทเดียวกัน

รวมถึงโมเดลธุรกิจอย่าง “Rent the Runway” ที่มองเห็นปัญหาในการเลือกซื้อเสื้อผ้าของผู้บริโภค เช่น เสื้อผ้าแบรนด์เนมมีราคาแพง หรือเสื้อผ้าที่ใช้ในโอกาสสำคัญถูกใช้เพียงครั้งเดียว “Rent the Runway” จึงนำรูปแบบ Subscription มาใช้ โดยสมาชิกสามารถเช่าเสื้อผ้าได้ไม่จำกัดจำนวนในระยะเวลาที่กำหนด มีให้เลือกทั้งระยะสั้น 4 ถึง 8 วัน หรือ 1 ถึง 2 เดือน และมีให้เลือกหลากหลายแบรนด์ ไชล์ สไตล์ ซึ่งหากสมาชิกรู้สึกชอบตัวไหนเป็นพิเศษก็สามารถเลือกซื้อสินค้านั้น ๆ เป็นของตนเองได้ในราคาที่ถูกลงกว่าท้องตลาด ซึ่ง “Rent the Runway” มีการนำข้อมูลของผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็น ความชอบ ไลฟ์สไตล์มาปรับใช้กับธุรกิจ ทำให้สามารถเรียนรู้และเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ประเทศไทยเองเริ่มมีการนำรูปแบบ Subscription มาใช้บ้างแล้ว อย่าง Beautrium beauty box ให้บริการส่งสินค้าออกใหม่ประเภท เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์ดูแลผิว ในทุก ๆ เดือน หรือ Orgbox ที่บริการส่งสินค้าออร์แกนิกประเภท ผัก ผลไม้ ให้แก่สมาชิกทุกอาทิตย์ เป็นต้น จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าการนำธุรกิจ Subscription มาใช้นั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่แตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านตัวสินค้าหรือบริการ ราคาและการตลาด

## ผู้ประกอบการควรวางกลยุทธ์อย่างไรหากสนใจนำระบบ Subscription มาใช้ ?

ผู้ประกอบการควรมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการให้แก่สมาชิก ได้อย่างตรงจุด การมีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้ง่าย และยังทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้าอีกด้วย

การตั้งราคาที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่น เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการเริ่มต้นระบบ Subscription ราคาที่กำหนดต้องสามารถทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความคุ้มค่าในการจ่ายค่าสมาชิกในแต่ละครั้ง ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายนักเพราะ ขั้นตอนการคำนวณราคาแบบสมาชิกรับนั้นซับซ้อนกว่าการตั้งราคาสินค้าทั่วไป เนื่องจากต้องคำนึงถึงต้นทุนของสินค้าและบริการ ต้นทุนค่าขนส่ง ราคาสินค้าของคู่แข่ง เป็นต้น นอกจากนี้ราคาของ Subscription ควรมีราคาไว้หลายระดับ เพื่อให้สมาชิกสามารถเลือก/เปลี่ยนรูปแบบของ Subscription ได้ตลอดระยะเวลาในการเป็นสมาชิก นับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค

### 3 ปัจจัยสำคัญทางการแข่งขันในการนำระบบ Subscription มาใช้

- 1. กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง
- 2. การตั้งราคาที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่น
- 3. การนำข้อมูลผู้บริโภคมาวิเคราะห์

www.scbeic.com

SCB Economic Intelligence Center

อีกทั้งผู้ประกอบการควรนำข้อมูลสมาชิกมาวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรม ความชอบไลฟ์สไตล์ ที่มีความแตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแม่นยำ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในระบบ Subscription ได้ ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี

## ความท้าทายที่ผู้ประกอบการอาจเผชิญ

**การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง** สิ่งหลักที่ต้องคำนึงคือ Shelf life (อายุของสินค้า) และ Safety stock (สินค้าคงคลังขั้นต่ำ) เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างจำนวนสินค้า และจำนวนสมาชิกของแต่ละธุรกิจ การสร้างความสมดุลนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่มีสูตรตายตัวเนื่องจากแต่ละธุรกิจมีปัจจัยที่ต้องคำนึงแตกต่างกัน เช่น สินค้าที่มีวันหมดอายุอย่าง อาหาร เครื่องสำอาง เป็นต้น การประเมินจำนวนสมาชิกที่คาดว่าจะเพิ่ม-ลดเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาหากคำนวณผิดพลาด นั้นหมายถึงสินค้าที่จะเหลือในคลังสินค้าเน่าเสีย

อย่างไรก็ดี ผู้ประกอบการสามารถลดความเสี่ยงกับสินค้าคงคลังได้ โดยการจัดส่งสินค้าคงคลังนั้น ๆ ส่งเป็น Surprise box ให้ผู้บริโภค หรือปะปนไปกับสินค้ายอดนิยมเพื่อให้สมาชิกได้ลองสินค้าใหม่ ๆ ทั้งยังสามารถเพิ่มความน่าสนใจของโมเดล Subscription แก่สมาชิกได้อีกด้วย

**การรักษาลูกค้าในระยะยาว** การคงไว้ซึ่งความน่าสนใจแก่ Subscriber ในระยะยาวเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก หากมีสินค้าเพียงชนิดเดียวจำเป็นต้องมีจุดแข็งที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ตามท้องตลาด การให้บริการที่ดีเยี่ยม หรือราคาสินค้าที่ถูก หากผู้ประกอบการไม่มีจุดแข็งที่ชัดเจนดังกล่าว มีโอกาสที่ผู้บริโภคจะเกิดความเบื่อหน่ายได้เร็วกว่าปกติ

ดังนั้นผู้ประกอบการควรสร้างความน่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็น การแตกไลน์ผลิตภัณฑ์อยู่เรื่อย ๆ หรือการใช้การตลาดเชิงรุกโดย Emotional marketing เพื่อสร้างประสบการณ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับ ตลอดจนการมอบสิทธิพิเศษแก่สมาชิก เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ และดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่

ซึ่งอีไอซีมองว่า Subscription ในไทยจะเติบโตได้ดีนั้นต้องมีการใช้ E-commerce อย่างแพร่หลาย มีระบบการขนส่งที่มีคุณภาพ และมีความสนใจเลือกซื้อสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche market) มากขึ้น ปัจจุบันผู้บริโภคเริ่มหันมาซื้อของผ่าน Online เป็นจำนวนมากเห็นได้จากการเติบโตของ E-commerce ของไทย มีมูลค่าสูงถึง 3.2 ล้านล้านบาทในปี 2018 มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมตั้งแต่ปี 2014 ถึง 2018 อยู่ที่ 12% นอกจากนี้การให้บริการขนส่งสินค้ามีคุณภาพมากขึ้นทำให้ผู้บริโภคไว้วางใจที่จะให้ของส่งตรงถึงหน้าบ้าน อีกทั้งเทรนด์ความสนใจของผู้บริโภค ที่มีผลทำให้ผู้บริโภคมีความสนใจเลือกซื้อสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche market) ไม่ว่าจะเป็น เทรนด์สินค้าออร์แกนิก เทรนด์การดูแลสุขภาพ เทรนด์การแต่งหน้าสไตล์เกาหลี การนำรูปแบบ Subscription มาใช้เพื่อเกาะกระแสต่าง ๆ จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการก่อให้เกิดรูปแบบสมาชิกนี้

สิ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้ Subscription สามารถขยายตัวได้ในประเทศไทย ทั้งยังชี้ให้เห็นถึงศักยภาพและความพร้อม จึงนับเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการไทยในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายในปัจจุบัน

ถึงอย่างไรผู้ประกอบการยังต้องตระหนักเสมอว่ารูปแบบ Subscription นั้นมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำ (Low barriers to entry) ทำให้เกิดผู้เล่นหน้าใหม่ได้ง่าย รวมถึงความเสี่ยงในการถูกลอกเลียนแบบสินค้าและบริการ ดังนั้นแม้ว่าการนำรูปแบบ Subscription มาใช้จะได้รับความน่าสนใจจากผู้บริโภค และมีปัจจัยสนับสนุน แต่ผู้ประกอบการต้องวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน และพร้อมปรับตัวเพื่อรองรับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นได้

โดย : ภัทรานิชฐ์ เอี่ยมศิริ ([phatranij.eiamsiri@scb.co.th](mailto:phatranij.eiamsiri@scb.co.th))

นักวิเคราะห์

Economic Intelligence Center (EIC)

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

EIC Online: [www.scbeic.com](http://www.scbeic.com)

Line: @scbeic

