

แผนธุรกิจ บริษัท วันนาบี เรนทอล จำกัด  
ธุรกิจเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง



ณัฐนิชา ตันติวุฒิจรรยา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แผนธุรกิจ บริษัท วันนาบี เรนทิล จำกัด ธุรกิจเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2566

สุวิจิตรา อ้นอังกูรพงษ์

นางสาวณัฐธิชา ตันตวิศิจรรยา  
ผู้วิจัย

ศรัยุทธ พรหมศิริ

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Valuina Kachemay

รองศาสตราจารย์วิจิตรา รักธรรม

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

Sanitreestry

สาวตรี สันติพิริยพร

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง แผนธุรกิจบริการเช่าเสื้อผ้าออนไลน์ Wannabe เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีรายได้อัตราปานกลาง-ต่ำให้สามารถเข้าถึงเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้โดยได้รับความช่วยเหลือจาก ดร.กฤษกร สุขเวชชวรกิจ ดร.กฤษนันท์ กำปันทอง ดร.สาวิตรี สันติพิริยพร ดร.วสุ กิรติวุฒิสเรขยัฐ ดร.สุดาทิพย์ พึ่งรัมย์ และ ดร.ตรีบุทท พรหมศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาภาควิชาสาขาภาวะผู้ประกอบการและนวัตกรรมของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งช่วยกรุณาให้คำปรึกษา ช่วยแนะแนวทางการหาข้อมูล ตลอดจนตลอดเวลาตรวจทานและแนะนำการปรับปรุงเนื้อหา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการ และคณะกรรมการสอบทุกท่าน ที่ช่วยชี้แนะแนวทางการปรับปรุงให้งานวิจัยมีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ให้ความช่วยเหลือทุกท่าน ที่สละเวลาให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง พร้อมทั้งช่วยชี้แนะแนวทางการปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องและตอบสนองกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณะครูอาจารย์ทุกท่านสำหรับวิชาความรู้ตลอดการศึกษา ณ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจทำธุรกิจ หากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ณัฐณิชา ตันติวุฒิจรรยา

## บทสรุปผู้บริหาร

แผนธุรกิจบริษัท วันนาบี เรนทัล จำกัด เป็นให้บริการให้เช่าเสื้อผ้ากลุ่มแบรนด์ระดับกลาง ที่เป็นที่ต้องการสำหรับผู้มีรายได้ระดับปานกลาง-ต่ำ ผ่านช่องทางออนไลน์ ภายใต้แนวความคิดที่อยากให้ผู้หญิงทุกคนแต่งตัวให้ดูดี ใส่เสื้อผ้าสวยๆคุณภาพดี ในราคาที่จับต้องได้ บริษัทของเราจึงจะเข้ามาช่วยสานฝันคนกลุ่มนี้ให้กลายเป็นจริง ให้การแต่งตัวในทุกๆวันกลายเป็น Best Looks เหมือนกันสโลแกน “Be Your Best Looks” ของบริษัท โดยกลุ่มเป้าหมายของบริษัทคือ ประชากรเพศหญิง อายุ 18-35 ปี รายได้ 15,000-50,000 บาท มีพฤติกรรมชอบใช้โซเชียลมีเดีย

จากการวิเคราะห์ความน่าสนใจของธุรกิจ พบว่าบริการของ Wannabe สามารถเข้ามาแก้ไข Pain point ของกลุ่มเป้าหมายที่อยากใส่เสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง แต่มีรายได้จำกัด หรือซื้อมาแล้วกลัวใส่ไม่คุ้ม นอกจากนี้ยังตอบโจทย์เทรนด์การใส่เสื้อผ้าสวยๆไปถ่ายรูปตามสถานที่ต่างๆเพื่อโพสต์บน Social Media ทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงการใส่เสื้อผ้าซ้ำ จะเห็นได้ว่าบริการให้เช่าเสื้อผ้าสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้อย่างตรงจุด ทำให้ตลาดซื้อ-ขาย-เช่าเสื้อผ้ามือสองมีการเติบโตอย่างรวดเร็วทั่วโลก

สำหรับประเทศไทย ผู้บริโภคมีการยอมรับต่อเสื้อผ้าใช้แล้วมากขึ้น นอกจากนี้ผู้เล่นในตลาดเช่าเสื้อผ้ายังมีจำนวนจำกัด คู่แข่งทางตรงมีแค่ผู้เล่นรายย่อยที่มีสินค้าจำกัดมาก ส่วนคู่แข่งทางอ้อมให้เช่าเสื้อผ้าเฉพาะเจาะจงประเภทหรือเน้นแบรนด์เสื้อผ้าราคาแพงเจาะกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้สูง ทำให้มีโอกาสที่ Wannabe จะสามารถก้าวเข้ามาเป็นผู้นำของตลาดให้เช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางได้

ทางบริษัทเน้นสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทางตรงในปัจจุบันผ่านความหลากหลายของเสื้อผ้าที่ให้เช่า วาง Value proposition เป็น One Stop Destination ของผู้ที่สนใจเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง เป็นศูนย์รวมเสื้อผ้าหลากหลายสไตล์ หลากหลายแบรนด์ หลากหลายประเภทและไซส์ นอกจากนี้ยังปล่อยเช่าในราคาที่เข้าถึงได้และคุ้มค่าเมื่อเทียบกับการซื้อมือหนึ่งจากแบรนด์ กล่าวคือ มีการวางกลยุทธ์ด้านราคาโดยประเมินราคาของกลุ่มเป้าหมายสนใจจะเช่า (Value-based pricing) เป็นหลัก แล้วพิจารณาต้นทุน (Cost-based pricing) และราคาของคู่แข่ง (Competitor-based pricing) ร่วมด้วย

บริษัท วันนาบี เรนทัล จำกัด คาดว่าจะใช้เงินลงทุนประมาณ 1,831,241 บาท โดยเป็นเงินทุนจากส่วนของเจ้าของทั้งหมด คาดการณ์ยอดขายในปีแรกประมาณ 1,704,688 บาท และเติบโตขึ้นเป็น 10,042,275 บาท ในปีที่ 5 มีกำไรสุทธิในปีที่ 5 เท่ากับ 1,442,901 บาท อัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) เท่ากับ 48% สามารถคืนทุนได้ในระยะเวลา 4 ปี มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 1,622,729 บาท ซึ่งผลการประเมินตัวชี้วัดทางการเงินประกอบกับผลการประเมินผู้บริโภคและตลาดสนับสนุนถึงความเป็นไปได้และความน่าสนใจของธุรกิจ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	ข
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฅ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาของแนวคิดธุรกิจ	1
<b>บทที่ 2 รูปแบบและรายละเอียดของธุรกิจ</b>	<b>5</b>
2.1 ภาพรวมของบริษัท	5
2.2 วิสัยทัศน์และพันธกิจ	6
2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการ	8
2.4 คุณค่าที่จะได้รับจากสินค้าและบริการ	11
2.5 Business Model Canvas	13
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์โอกาสและอุตสาหกรรม</b>	<b>14</b>
3.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและตลาด (PESTEL Analysis)	14
3.2 ขนาดและแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม	24
3.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Porter's 5 Forces Analysis)	25
3.4 การวิเคราะห์ SWOT	28
3.5 การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Analysis)	30
3.6 การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis)	32
<b>บทที่ 4 แผนการตลาด</b>	<b>35</b>
4.1 การวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรม (Competitor Analysis)	35
4.2 การวิจัยเพื่อวางแผนการตลาด (Marketing Research)	42
4.3 แผนการตลาด (Marketing Plan)	51
<b>บทที่ 5 แผนการดำเนินงาน</b>	<b>66</b>
5.1 ทำเลที่ตั้ง	66

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 การวางแผนด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนธุรกิจ	66
5.3 คู่ค้าหลักของธุรกิจ	70
5.4 กระบวนการดำเนินงาน	71
<b>บทที่ 6 การบริหารและการจัดการองค์กร</b>	<b>73</b>
6.1 รายละเอียดผู้ถือหุ้นและผู้บริหาร	73
6.2 โครงสร้างองค์กร (Organizational Chart)	73
<b>บทที่ 7 แผนการเงิน</b>	<b>76</b>
7.1 การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการ (Financial Feasibility Analysis)	76
7.2 เหตุผลในการลงทุน (Investment Rationale)	76
7.3 ประมาณการเงินลงทุน และ โครงสร้างทางการเงิน (Capital Investment)	77
7.4 ที่มาของรายได้และการประมาณการต้นทุน (Assumptions)	78
7.5 การคำนวณกระแสเงินสดของกิจการ (Cashflow)	87
7.6 งบกำไรขาดทุน (Income Statement)	89
7.7 การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการผ่านตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Returns)	89
7.8 การตัดสินใจลงทุนของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Decision)	91
<b>บทที่ 8 แผนงานในอนาคต</b>	<b>92</b>
8.1 แผนงานในปีที่ 5-6	92
8.2 แผนงานในปีที่ 6-7	93
8.3 แผนงานในปีที่ 8-10	94
<b>บทที่ 9 ความเสี่ยงและแผนรับมือ</b>	<b>95</b>
9.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก	95
9.2 ความเสี่ยงจากอุตสาหกรรม	97
9.3 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในขององค์กร	98
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>99</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	102
ภาคผนวก ก คำถามสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ	103
ภาคผนวก ข ผลสำรวจการวิจัยเชิงคุณภาพ	105
ประวัติผู้วิจัย	116





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงคุณค่าที่จะได้รับจากสินค้าและบริการ	11
3.1 แสดงอัตราการฟื้นตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวคนไทยเทียบช่วงสูงสุดปีพ.ศ. 2562	14
3.2 เปรียบเทียบค่าใช้จ่าย ข้อดีและข้อเสียของทางเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งแบรนด์ระดับกลาง	28
4.1 เปรียบเทียบจำนวนเสื้อผ้า ค่าเช่า และฐานลูกค้าของกลุ่มที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง	35
4.2 เปรียบเทียบจำนวนเสื้อผ้า ค่าเช่าและฐานลูกค้าของกลุ่มที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับสูง-ไฮเอนด์	38
4.3 เปรียบเทียบจำนวนเสื้อผ้า ค่าเช่าและฐานลูกค้าของกลุ่มที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบบเจาะจงประเภท	40
4.4 แสดงจำนวนเสื้อผ้าแต่ละแบรนด์ของ Wannabe	53
4.5 แสดงค่าบริการให้เช่าเสื้อผ้าของกลุ่มทางตรง	55
5.1 แสดงจำนวนเสื้อผ้าสำหรับปล่อยเช่าของ Wannabe จำแนกตามแบรนด์	67
5.2 แสดงจำนวนเสื้อผ้าซื้อเข้า ขายออก และยอดคงเหลือ ณ สิ้นปีที่ 1-5	68
5.3 แสดงจำนวนบุคลากร ณ ปีที่ 1-5	69
5.4 แสดงรายการอุปกรณ์สำนักงานและเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ	69
6.1 แสดงรายชื่อผู้ร่วมทุนและสัดส่วนการถือหุ้น	73
7.1 แสดงการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการ	77
7.2 แสดงจำนวนการเช่าเสื้อผ้า ในปีที่ 1-5	79
7.3 แสดงการประเมินรายได้จากการปล่อยเช่าเสื้อผ้าแยกตามประเภท ในปีที่ 1-5	79
7.4 แสดงการประเมินรายได้จากการขายเสื้อผ้าทิ้ง ในปีที่ 1-5	80
7.5 แสดงการประเมินรายได้จากค่าสมาชิกรายปี ในปีที่ 1-5	81
7.6 แสดงการประเมินรายได้ทั้งหมดของ Wannabe ในปีที่ 1-5	81
7.7 แสดงต้นทุนเสื้อผ้าผันแปรของเสื้อผ้าแต่ละประเภท	82
7.8 แสดงต้นทุนการให้บริการเช่าผันแปร	82
7.9 แสดงต้นทุนผันแปรของเสื้อผ้าแต่ละประเภท	82



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
7.10 แสดงการประมาณการต้นทุนเสื้อผ้าและการให้บริการเช่า แยกตามประเภทเสื้อผ้า ในปีที่ 1-5	83
7.11 แสดงการประเมินต้นทุนการจัดส่งเสื้อผ้าขายทิ้ง ในปีที่ 1-5	83
7.12 แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ณ ปีที่ 1-5	84
7.13 แสดงการประเมินค่าเช่าสำนักงานและค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ณ ปีที่ 1-5	84
7.14 แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายด้านการตลาด ณ ปีที่ 1-5	85
7.15 แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายด้านบัญชี ณ ปีที่ 1-5	86
7.16 แสดงการประเมินต้นทุนขาย ณ ปีที่ 1-5	86
7.17 แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ ณ ปีที่ 1-5	86
7.18 แสดงการประเมินกระแสเงินสดของกิจการ ณ ปีที่ 0-5	87
7.19 แสดงเงินทุนหมุนเวียนสุทธิและเงินทุนหมุนเวียนสุทธิส่วนเพิ่ม ณ ปีที่ 0-5	88
7.20 แสดงการประเมินกระแสเงินสดของกิจการ ณ ปีที่ 0-5	89
7.21 แสดงการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	90
8.1 แสดงจำนวนเสื้อผ้าของ Wannabe ในช่วงปีที่ 5-6 จำแนกตามแบรนด์	92

## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 แสดงตราบริษัท	6
2.2 แสดง Business Model Canvas	13
3.1 แสดงอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทย วัดจากการเปลี่ยนแปลงของ GDP	15
3.2 แสดงอัตราเงินเฟ้อของไทย วัดจากการเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาผู้บริโภคทั่วไป	18
3.3 แสดงการเติบโตของตลาดเสื้อผ้ามือสอง เทียบกับการเติบโตของตลาดเสื้อผ้ามือหนึ่งทั่วโลก	19
3.4 แสดงวัตถุประสงค์การใช้งานโซเชียลมีเดียของคนไทย	20
3.5 แสดงการเติบโตของจำนวนคนไทยที่ใช้งานอินเทอร์เน็ต	21
3.6 แสดงโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม เรียงตามการใช้งานของคนไทย	21
3.7 แสดงโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม เรียงตามความชื่นชอบของคนไทย	22
3.8 แสดงอัตราการเติบโตของยอดขายเสื้อผ้าผู้หญิงในประเทศไทย	24
3.9 แสดงการคาดการณ์การเติบโตของตลาดเสื้อผ้ามือสอง ในแต่ละภูมิภาคทั่วโลก	25
3.10 แสดง Supply Chain Infographic ของ Wannabe	31
3.11 แสดง Value Chain Infographic ของ Wannabe	32
4.1 แสดง Instagram ของบริษัทคู่แข่งทางตรง Rent Me Cute Stuff	36
4.2 แสดงเว็บไซต์ของบริษัทคู่แข่งทางอ้อม Bchu Runway	39
4.3 แสดงเว็บไซต์ของบริษัทคู่แข่งทางอ้อม 24 Dec	41
4.4 แสดงตำแหน่งทางการตลาดของ Wannabe	52
4.5 แสดงราคาขายผ่านการตั้งราคาแบบ Cost-based Pricing	54
4.6 แสดง Instagram Official Account ของ Wannabe	56
4.7 แสดง Facebook Official Account ของ Wannabe	56
4.8 แสดง TikTok Official Account ของ Wannabe	57
4.9 แสดง Website ของ Wannabe	57

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า	
4.10	แสดง Line Official Account ของ Wannabe	58
4.11	แสดงตัวอย่างการแนะนำไอเดียการแต่งตัวด้วยเสื้อผ้าของ Wannabe บน Instagram	60
4.12	แสดงตัวอย่างคอนเทนต์แนะนำการแต่งตัวตามกระแสแฟชั่น บน Facebook	60
4.13	แสดงตัวอย่างคอนเทนต์แนะนำการแต่งตัวตามสีมงคลประจำวันเกิด บน Facebook	61
4.14	แสดงตัวอย่างคอนเทนต์พาเที่ยวพร้อมแนะนำการแต่งตัว บน Tiktok	61
4.15	แสดงตัวอย่างการอัปเดตเสื้อผ้าให้เข้าคอลเลกชันใหม่ บน Line Official Account	62
4.16	แสดงตัวอย่าง e-Magazine สำหรับสมาชิก VIP บน Line Official Account	62
4.17	แสดงตัวอย่างคอนเทนต์แฟชั่นบน e-Magazine สำหรับสมาชิก VIP	63
4.18	แสดง User Interface ของเว็บไซต์ Wannabe	64
6.1	แสดงโครงสร้างองค์กรในระยะตั้งต้น ช่วงปีที่ 1-2	74
6.2	แสดงโครงสร้างองค์กรในปีที่ 5	75
7.1	แสดง Financial Feasibility Canvas	76

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดธุรกิจ

หากลองวิเคราะห์หาคู่เสื้อผ้าทั้งหมดในตัวเสื้อผ้า หลายๆท่านอาจจะพบว่าเสื้อผ้าส่วนหนึ่งไม่เคยหยิบมาใช้หรือใส่แทบจะนับครั้งได้ ผู้บริโภคส่วนใหญ่โดยเฉพาะกลุ่มผู้หญิงมักเคยประสบปัญหาซื้อเสื้อผ้ามาแล้วใส่ไม่คุ้มค่า หรือเวลาเจอเสื้อผ้าที่ถูกใจอยากซื้อไปใส่ในโอกาสพิเศษต่างๆ แต่ไม่มั่นใจว่าจะมีโอกาสได้ใส่บ่อยครั้งหรือไม่ พอลองคำนวณความคุ้มค่าโดยเปรียบเทียบราคากับโอกาสที่จะได้ใส่ ก็เกิดความลังเลที่จะซื้อ ซึ่ง Pain Point ดังกล่าวเป็นปัญหาที่หนักอกหนักใจเวลาเลือกซื้อเสื้อผ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้ระดับกลางถึงระดับต่ำ ที่ต้องควบคุมการใช้จ่ายไม่ให้เกินศักยภาพทางการเงินของตนเอง และจะกลายมาเป็น Pain Point สำคัญหากเสื้อผ้าที่ต้องการซื้อเป็นเสื้อผ้าที่เป็นแบรนด์ระดับกลางขึ้นไป เช่น Zara Pomelo Jaspal ฯลฯ ที่มีราคาสูงตั้งแต่ 500-3,000 บาท

หนึ่งในข้อมูลเชิงสถิติที่ยืนยันถึงการมีอยู่ของปัญหาการใช้เสื้อผ้าน้อยครั้งในประเทศไทย คือผลสำรวจการใช้เสื้อผ้าของสำนักข่าวสิ่งแวดล้อม Green News ที่ได้รวบรวมข้อมูลเชิงสถิติและพบว่าประเทศไทยเป็นผู้นำด้านการทิ้งเสื้อผ้าที่ใช้น้อยครั้งในระดับภูมิภาค โดยผู้บริโภคในประเทศไทยกว่าร้อยละ 17 ทิ้งเสื้อผ้าที่ใช้เพียงครั้งเดียวมากกว่า 3 ชิ้นภายในระยะเวลาหนึ่งปีซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านเป็นอย่างมาก ในขณะที่ผู้บริโภคในประเทศฟิลิปปินส์ร้อยละ 25 ประเทศมาเลเซียร้อยละ 21 และประเทศอินโดนีเซียร้อยละ 21 ไม่เคยทิ้งเสื้อผ้าเลยแม้แต่ตัวเดียวในระยะเวลาเดียวกัน

ปัญหาการใช้เสื้อผ้าน้อยครั้งไม่คุ้มค่าที่ซื้อมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น หนึ่งในสาเหตุสำคัญมาจากจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมอัปเดตชีวิตประจำวันลงบนโซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะกลุ่มผู้หญิงที่นิยมใส่เสื้อผ้าสวยๆ ไปถ่ายรูปในโอกาสต่างๆ เช่น ถ่ายรูปตามคาเฟ่ช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ ถ่ายรูปตามสถานที่ท่องเที่ยวจุดเช็คอินต่างๆเวลาไปเที่ยวต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลให้คนเหล่านี้หลีกเลี่ยงการใส่เสื้อผ้าที่เคยลงรูปบนโซเชียลมีเดียซ้ำอีกครั้งเนื่องจากกังวลว่าจะมีคนจดจำได้และทักถึงการใส่เสื้อผ้าซ้ำ

ความกังวลเรื่องการใส่เสื้อผ้าซ้ำมีเหตุผลทางจิตวิทยารองรับ จากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับจิตวิทยาด้านการแต่งกายโดยมีอาชีพ 2,700 คนจาก Thrive Global และ The

Business of Fashion พบว่าร้อยละ 49 ของผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงจะรู้สึกประหม่าเกี่ยวกับการใส่ชุดซ้ำ โดยเฉพาะในที่ทำงาน เนื่องมาจากสาเหตุทางจิตวิทยาที่อยากหลีกเลี่ยงการสร้างภาพลักษณ์ว่าตนเองไม่กำลังทรัพย์ที่จะซื้อเสื้อผ้าใหม่ๆ ไม่มีรสนิยมหรือความรู้ด้านแฟชั่น ไม่ติดตามเทรนด์ด้านการแต่งตัวใหม่ๆ ในทำนองเดียวกัน การสำรวจความคิดเห็นโดยองค์กรการกุศล Barnado's ในประเทศอังกฤษพบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจกว่าร้อยละ 25 จะรู้สึกอายนที่จะใส่ชุดสำหรับโอกาสพิเศษซ้ำมากกว่าหนึ่งครั้ง ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นเป็น 37% ในกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจที่มีอายุ 16-24 ปี แนวความคิดเหล่านี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทให้บริการเช่าเสื้อผ้าเกิดขึ้นและเติบโตอย่างรวดเร็วในต่างประเทศในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อาทิเช่น Le Tote, Style Lend, Gwtinnie Bee และ Routinely เป็นต้น

จากการศึกษาของ We are Social พบว่าประเทศไทยมีจำนวนประชากรที่ใช้โซเชียลมีเดียสูงถึงร้อยละ 81.2 เมื่อเทียบกับทั่วโลกที่ร้อยละ 58.4 นอกจากนี้ยังมีอัตราการใช้งานโซเชียลมีเดียเฉลี่ยกว่าวันละ 2.59 ชั่วโมง ซึ่งผู้ใช้งานกว่าร้อยละ 47.6 ใช้งานด้วยวัตถุประสงค์หลักในเพื่ออัปเดตชีวิต สื่อสารไลฟ์สไตล์ของตนเอง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่กลุ่มเป้าหมายในประเทศไทยจะมี Pain Point เรื่องการหลีกเลี่ยงการใส่เสื้อผ้าซ้ำอันเนื่องมาจากความนิยมในการอัปเดตชีวิตลงบนโซเชียลมีเดีย

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจกลุ่มเป้าหมายเพศหญิงที่มีรายได้ระดับกลาง-ต่ำเบื้องต้น เพื่อทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมและ Pain Point ในการซื้อเสื้อผ้า รวมถึงยืนยันโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งผลสำรวจเบื้องต้นมีดังต่อไปนี้

### พฤติกรรมในการซื้อเสื้อผ้า

กลุ่มเป้าหมายแบ่งเสื้อผ้าออกเป็นสองประเภทคือเสื้อผ้าทำงานและเสื้อผ้าไปรเวทสำหรับใส่ไปเที่ยวหรือใส่ในโอกาสพิเศษ

เสื้อผ้ากลุ่มใส่ไปทำงานเป็นเสื้อผ้ากลุ่มที่มีความเรียบง่ายของดีไซน์มากกว่า สามารถใส่ซ้ำโดยการนำเสื้อ กางเกง กระโปรง ชุดเดรสและเสื้อคลุมمامิกซ์แอนด์แมตช์เป็นสไตล์ใหม่ได้ แต่จะไม่ใส่ซ้ำเกินกว่า 5-15 ครั้งโดยเฉลี่ย สำหรับเสื้อผ้าชุดทำงานกลุ่มเป้าหมายไม่ได้นิยมโพสรูปการแต่งตัวลงบนโซเชียลมีเดียมากนัก

ในขณะที่เสื้อผ้าไปรเวทจะเป็นกลุ่มเสื้อผ้าที่มีความเป็นแฟชั่นมากกว่า มีความโดดเด่นของดีไซน์หรือลวดลายมากกว่าทำให้เป็นที่จดจำง่ายกว่า นอกจากนี้ กลุ่มเป้าหมายยังมีความต้องการและมีพฤติกรรมที่อยากโพสรูปตนเองในชุดไปรเวทสวยๆ อัปเดตลงบนโซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางขึ้นไปที่มีราคาสูง หรือเป็นแฟชั่นที่กำลังเป็นกระแสอยู่

อย่างไรก็ดี เมื่อโพสรูปเสื้อผ้าชุดนั้นแล้ว กลุ่มเป้าหมายกว่าร้อยละ 70 จะเกิดความลังเล ไม่กล้าหยิบชุดเหล่านั้นกลับมาใส่ใหม่ หรือต้องเว้นช่วงหลังจากโพสรูปไปแล้วหลายเดือนถึงจะกล้าใส่ใหม่อีกครั้ง โดยสำหรับชุดไปเที่ยวที่ไม่เคยโพสลงบนโซเชียลมีเดียจะมีโอกาสใส่ซ้ำประมาณ 3-7 ครั้ง ชุดที่เคยโพสรูปลงโซเชียลมีเดียจะใส่ซ้ำหลังจากโพส 0-2 ครั้งเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้น เสื้อผ้าสวยๆบางชุดกลุ่มเป้าหมายตั้งใจซื้อมาเพื่อใส่ถ่ายรูปหรือใส่ไปเที่ยวในโอกาสเดียวโดยเฉพาะ และตระหนักว่าอาจไม่มีโอกาสได้ใส่อีกเลยหลังจากนั้น ซึ่งให้เห็นถึงโอกาสของธุรกิจเช่าเสื้อผ้าสำหรับเสื้อผ้าในกลุ่มนี้

### ความสนใจในการเช่าเสื้อผ้า

หากพิจารณาในด้านประเภทเสื้อผ้าและโอกาสในการสวมใส่ เสื้อผ้าที่กลุ่มเป้าหมายมีความสนใจเช่ามากที่สุด คือเสื้อผ้าไปรเวทที่มีดีไซน์โดดเด่นจดจำง่ายและเสื้อผ้าไปรเวทกลุ่มที่ใช้ได้เฉพาะในโอกาสพิเศษ เช่น ชุดเที่ยวทะเล ชุดหน้าหนาว ชุดไปงานปาร์ตี้ ฯลฯ เนื่องด้วยเสื้อผ้ากลุ่มนี้มีโอกาสใส่ซ้ำน้อยครั้ง ทั้งยังมีโอกาสที่ผู้พบเห็นจะจดจำได้ว่าผู้ใส่เคยใส่มาก่อนแล้วสูง ทำให้ไม่คุ้มค่าที่จะซื้อในราคาเต็ม ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายมีความสนใจอยากเช่าเสื้อผ้าประเภทนี้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

- “เสื้อผ้าแฟชั่นเดี่ยวนี่ใส่ไม่กี่ครั้งก็ไปนอนกองในตู้แล้ว ยิ่งตัวที่สวยจนคนทัก ไม่ค่อยอยากหยิบมาใส่ใหม่ คนจะจำได้ทันทีว่าเราใส่ซ้ำ” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 29,000 บาท

หากพิจารณาในด้านของราคา เสื้อผ้าที่กลุ่มเป้าหมายมีความสนใจเช่ามากที่สุด คือเสื้อผ้าที่มีราคาสูง พวกเขาเบรด์ระดับกลางขึ้นไป เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีรายได้และบในการซื้อเสื้อผ้าที่จำกัด ทำให้ต้องคิดหนักเรื่องความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับราคาที่สูง

- “จริงๆไม่ได้อยากซื้อเสื้อผ้าก็อปเบรด์ที่ฮิตๆกันอยู่ แต่งบมันไม่พอนานๆครั้งถึงจะซื้อ เบรด์ใส่ แต่ก็ใส่แค่ครั้งสองครั้ง ไม่คุ้ม ถ้าเป็นเสื้อผ้าตลาดนัดตัวละ 100-200 ใส่แล้วทิ้งก็ไม่เสียดาย” เพศหญิง, อายุ 26 ปี, รายได้ 19,000 บาท

- “พวก Zara Mango H&M ซื้อบ้างนานๆที ซื้อมาใส่ไม่ค่อยคุ้ม เพราะมันแพง ใส่ไปเที่ยวถ่ายรูปไม่กี่ครั้ง บางตัวเอามาขายต่อลดราคาในเฟซบุ๊ก แต่มันก็ขายยาก เสียเวลามากด้วย แต่ก็ต้องทำ ขอตุนคืนสักหน่อยก็ยังดี” เพศหญิง, อายุ 29 ปี, รายได้ 24,000 บาท

### วิธีแก้ปัญหาของผู้บริโภคในปัจจุบัน

จากการสำรวจเบื้องต้นพบว่ากลุ่มเป้าหมายมีแนวทางแก้ Pain Point เหล่านี้อยู่ 4 แนวทาง ประกอบด้วย



- 1) ซื้อเสื้อผ้าราคาถูกตามตลาดนัด แต่ก็ประสบปัญหาเรื่องคุณภาพของเสื้อผ้า เนื้อผ้าไม่ดีดูราคาถูก การตัดเย็บไม่ดี สีสั่นไม่สดใส สีตกง่าย หรือซักรีดแล้วเป็นขุย ฯลฯ
  - 2) ซื้อเสื้อผ้าจากแบรนด์ในราคาเต็มแล้วขายต่อหลังใช้ แต่การขายต่อเสื้อผ้าของคนทั่วไปก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย ต้องมีจำนวนมากเพียงพอที่จะดึงดูดคน และยากในการสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะอัตราการโก่งการซื้อของออนไลน์สูง
  - 3) รอเสื้อผ้าแบรนด์ลดราคา แต่จะติดข้อจำกัดเนื่องจากจะมีแบบและไซส์เสื้อผ้าที่จำกัด ไม่มีคอลเลคชั่นที่เป็นที่นิยมมากๆ ให้เลือกซื้อ ไม่เหมาะกับในสถานการณ์ที่อยากรีบใช้เงินไม่สามารถรอช่วง Clearance Sales ได้
  - 4) ซื้อเสื้อผ้าแบรนด์มือสองต่อผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ไอจี Shopee Lazada ซึ่งมีความเสี่ยงที่จะได้ของปลอม ถูกโกงหรือได้สินค้าที่สภาพไม่ดี
  - 5) เข้าเสื้อผ้าแบรนด์ แต่ยังไม่มียุคนรายใหญ่ มีเพียงคนทั่วไปไปปล่อยเช่าต่อ ทำให้มีจำนวนแบรนด์ คอลเลคชั่น แบบและไซส์ที่จำกัดมาก
- จะเห็นได้ว่าแต่ละแนวทางแก้ปัญหาข้างต้นยังมีข้อจำกัดในหลายๆด้าน ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงโอกาสทางธุรกิจการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางให้กับกลุ่มเป้าหมาย และกลายเป็นที่มาของแนวความคิดของบริษัท วันนา บี เรนทัล จำกัด



## บทที่ 2

### รูปแบบและรายละเอียดของธุรกิจ

#### 2.1 ภาพรวมของบริษัท

ชื่อบริษัท	บริษัท วันนาบี เรนทัล จำกัด (WANNABE RENTAL CO.,LTD.)
รูปแบบธุรกิจ	บริการให้เช่าเสื้อผ้ากลุ่มแบรนด์ระดับกลาง ที่เป็นที่ต้องการสำหรับผู้มีรายได้ระดับปานกลาง-ต่ำ ผ่านช่องทางออนไลน์
สินค้าและบริการ	ให้เช่าเสื้อผ้ากลุ่มแบรนด์ระดับกลาง โดยระยะตั้งต้นจะมีเสื้อผ้าให้เช่า 5 แบรนด์ ประกอบด้วย แบรนด์ Global ได้แก่ Zara และ Pomelo และแบรนด์ Local ได้แก่ Gentle Woman, Daily.squad และ Lookbooklookbook พร้อมบริการจัดส่งถึงบ้านและซักทำความสะอาดหลังส่งคืน ในราคาที่เข้าถึงได้สำหรับผู้มีรายได้ระดับปานกลาง-ต่ำ และคุ้มค่าเมื่อเทียบกับการซื้อราคาเต็มจากแบรนด์ นอกจากนี้ยังมีการขายเสื้อผ้ามือสอง ภายหลังเสื้อผ้าปล่อยเช่าเริ่มอยู่ในสภาพที่ใกล้เอามาให้เช่าต่อไม่ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่อยากเป็นเจ้าของเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางในราคาถูกและรับสภาพเสื้อผ้าใช้แล้วได้
ชื่อแบรนด์และสโลแกน	ชื่อแบรนด์ Wannabe มีที่มาจากความคิดที่ว่า ผู้หญิงส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะแต่งตัวให้ดูดี ใส่เสื้อผ้าสวยๆ คุณภาพดี หลายคนมีแรงบันดาลใจทางด้านแฟชั่นที่อยากแต่งตัวเหมือนคนดังเหมือนอินฟลูเอนเซอร์ หรือกล่าวคือมีความ “Wannabe” ซ่อนอยู่ภายในใจ แต่เนื่องด้วยรายได้ที่อยู่ในระดับปานกลาง-ต่ำทำให้ไม่สามารถเข้าถึงเสื้อผ้าเหล่านี้ได้ ธุรกิจให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางของเราจึงจะเข้ามาช่วยสานฝันคนกลุ่มนี้ให้

กลายเป็นจริง ให้การแต่งตัวในทุกๆวันกลายเป็น Best Looks เหมือนกันสโลแกน “Be Your Best Looks” ของบริษัท

โลโก้หรือตราบริษัท

โลโก้บริษัทเป็นรูปผู้หญิงผมยาวทาสีสดใสแต่งใส่หมวกแฟชั่น ปีกกว้างสีดำเพื่อสื่อถึงความเป็น Fashion Icon ตามสไตล์การแต่งตัวของเหล่าบรรดาเซเลบผู้มีบทบาทในด้านการแต่งตัว และมีชื่อแบรนด์ Wannabe รวมถึงสโลแกน “Be Your Best Looks” อยู่ข้างใต้โทนสีที่ใช้คือสีดำ สีขาว และสีแดง โดยสีดำสื่อถึงความเรียบหรู เท่ มีสไตล์ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นสีที่มีความ Timeless คือ เข้าได้กับทุกยุคทุกสมัยหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสีที่สื่อถึงความทันสมัย สีขาวแสดงถึงความเรียบหรู สะอาดบริสุทธิ์ สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของแบรนด์ ส่วนสีแดงสื่อถึงความกระตือรือร้น ความมีพลัง มีชีวิตชีวา ความตื่นตัว และความปรารถนาตรงด้นคอนเซ็ปท์เรื่องของการต้องการที่อยากแต่งตัวให้ดูดีหรือแต่งตัวตามคนดัง



รูปภาพที่ 2.1 แสดงตราบริษัท

## 2.2 วิสัยทัศน์และพันธกิจ

### วิสัยทัศน์

เป็นผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้ากลุ่มแบรนด์ระดับกลาง ผ่านช่องทางออนไลน์อันดับหนึ่งในประเทศไทย ทั้งในด้านของจำนวนผู้ใช้งานและรายได้จากค่าบริการเช่าเสื้อผ้า รวมถึงเป็นผู้

ให้บริการเช่าเสื้อผ้าที่ได้รับความนิยมไว้วางใจจากลูกค้าทั้งในเรื่องของคุณภาพสินค้าและบริการ จนกลายเป็น Top of Mind แแบรนด์ในด้านบริการเช่าเสื้อผ้าของกลุ่มเป้าหมาย

### พันธกิจ

1. เป็นผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าที่มีเสื้อผ้าครอบคลุมแบรนด์ระดับกลาง มากที่สุดในประเทศไทย
2. เป็นผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง ที่มีจำนวนคอลเลกชัน จำนวนแบบ และจำนวนไซส์มากที่สุดในประเทศไทย
3. สร้างช่องทางการเลือกสินค้าและสั่งจองเสื้อผ้าให้ใช้งานง่าย สะดวกสบาย ผ่านการใช้เทคโนโลยีมาปรับปรุงประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้าให้ดีที่สุด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
4. สร้าง Supply Chain ที่แข็งแกร่งผ่านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับแบรนด์ระดับกลาง ต่างๆ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าทางร้านจะได้เสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่ๆ แบบใหม่ๆ จากแต่ละแบรนด์มาให้ลูกค้าเลือกสั่งจอง

### เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

1. เพิ่มฐานลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ โดยมีเป้าหมายระยะสั้นคือจำนวนลูกค้า 5,000 คน ต่อปีภายในปีที่ 2 และเป้าหมายระยะยาว 20,000 คนต่อปีในปีที่ 5
2. เพิ่มจำนวนสมาชิก VIP ที่จ่ายค่าสมาชิกรายปีเพื่อรับส่วนลดเพิ่มตามจำนวนการเช่าเสื้อผ้าฐานลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ โดยมีเป้าหมายระยะสั้นคือจำนวนสมาชิก VIP 80 คน (1.5% ของจำนวนผู้เช่าต่อปี) ในปีที่ 2 และเป้าหมายระยะยาว 450 คน (2% ของจำนวนผู้เช่าต่อปี) ต่อปีในปีที่ 5
3. สร้างฐานลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ โดยมีเป้าหมายระยะสั้นภายใน 2 ปีแรกคือจำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำมากกว่า 5% ของจำนวนลูกค้าในแต่ละปี และเป้าหมายในระยะยาวคือมีลูกค้าใช้บริการซ้ำมากกว่า 20% ของจำนวนลูกค้าต่อปีภายในปีที่ 5 ของการดำเนินธุรกิจ
4. เพิ่มจำนวนเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่า โดยมีแบรนด์อย่างน้อย 10 แแบรนด์ จำนวนแบบอย่างน้อย 900 แบบ และเพิ่มจำนวนไซส์เป็น 7 ไซส์ต่อแบบภายในปีที่ 5
5. สร้างกำไรอย่างน้อย 500,000 บาทในปีที่ 2 และกำไร 1,500,00 บาทในปีที่ 5

### เป้าหมายด้านการตลาด

1. สร้างการรับรู้บริการเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe ให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจถึงแบรนด์และประเภทของเสื้อผ้าที่มีให้เช่า และรูปแบบการให้บริการ โดยมีเป้าหมายระยะสั้นสร้างการรับรู้ 3% ของกลุ่มเป้าหมาย (ประมาณ 150,000 คน) ภายใน 2 ปี และมีเป้าหมายระยะยาว สร้างการรับรู้ 15% ของกลุ่มเป้าหมาย (ประมาณ 800,000 คน) ภายใน 5 ปี ผ่านการทำการตลาดที่เน้นช่องทางออนไลน์เป็นหลัก

2. สร้างผู้ติดตามในแต่ละแพลตฟอร์ม และสร้าง Engagement กับแบรนด์ในทุกแพลตฟอร์ม เช่น การกดไลค์กดแชร์คอนเทนต์หรือคลิปวิดีโอ โดยตั้งเป้าหมายจำนวนผู้ติดตามรวมทุกช่องทางที่ 15,000 คนภายใน 2 ปี และ 50,000 คนภายใน 5 ปี

## 2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการ

### 2.3.1 Corporate Strategy

ใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจ (Growth Strategy) เนื่องจากการสร้างธุรกิจขึ้นใหม่จากศูนย์ โดยจะใช้การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth Strategy) เนื่องจากผู้เล่นรายอื่นในธุรกิจเช่าเสื้อผ้าที่เน้นเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง เพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้หญิงรายได้ปานกลาง-ต่ำมีแค่เพียงผู้เล่นรายย่อยจำนวนไม่มาก ส่วนใหญ่เป็นคนที่ผันตัวมาทำธุรกิจเช่าเสื้อผ้าเป็นรายได้เสริม จึงไม่มีโอกาสที่จะใช้การเติบโตผ่านการซื้อหรือควบรวมกิจการ

ในระยะเริ่มแรกกลยุทธ์ที่ใช้คือ Product Development พัฒนาบริการขึ้นใหม่เพื่อกินส่วนแบ่งในตลาด ในขณะที่ไม่มีคู่แข่งรายใหญ่ โดยเปรียบเทียบ Value Proposition ของผู้เล่นปัจจุบันในตลาด กับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อวิเคราะห์หา White Space Opportunity หรือโอกาสทางธุรกิจที่เกิดจากช่องว่างของตลาดที่ยังไม่มีผู้ใดจับจอง แล้วสังเคราะห์ออกมาเป็นกลยุทธ์ 7Ps ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ ดังนี้

1. Product ประเภท สไตล์และแบรนด์ของเสื้อผ้าที่เป็นที่ต้องการในการเช่า

- ในระยะเริ่มต้นจะเน้นเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง 5 แบรนด์หลัก ได้แก่

Zara, Pomelo, Gentle Woman, Daily.squad และ Lookbooklookbook

- เน้นเสื้อผ้าไปรเวทที่มีดีไซน์โดดเด่นทำให้คนจดจำง่ายและเสื้อผ้าไป

รเวทกลุ่มที่ใช้ได้เฉพาะในโอกาสพิเศษ เช่น ชุดเที่ยวทะเล ชุดหน้าหนาว ชุดไปงานปาร์ตี้

● มีสไตล์ที่หลากหลายให้เลือกซื้อตามรสนิยมด้านแฟชั่น ไม่ว่าจะเป็นเสื้อผ้าแนว Feminine หวานๆ เสื้อผ้าน่ารักสดใสสีพาสเทล เสื้อผ้าสไตล์เกาหลี เสื้อผ้าสายฝ. เสื้อผ้าสายปาร์ตี้ ฯลฯ

## 2. Price ค่าบริการเช่าเสื้อผ้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

● ค่าบริการเช่าอยู่ที่ 25-35% ของราคาเต็มรวมค่าส่งและค่าทำความสะอาดเสื้อผ้าหลังได้รับคืน เพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงความคุ้มค่าของการเช่าเทียบกับการซื้อขาดซึ่งโดยปกติลูกค้าจะใส่ได้ 3-5 ครั้งต่อตัว แต่จะมีจำนวนครั้งในการใส่ซ้ำน้อยลงหากเป็นเสื้อผ้าแฟชั่นที่จดจำง่ายหรือเป็นเสื้อผ้าที่ใส่ได้เฉพาะโอกาสพิเศษ

## 3. Place ช่องทางการเข้าถึงและช่องทางการสั่งเช่า

● สร้าง Official Account และทำแคมเปญการตลาดบนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียหลัก ได้แก่ Instagram, Facebook และ TikTok เพื่อเข้าถึงลูกค้า

● ใช้ Website เป็นแพลตฟอร์มหลักในการสั่งเช่า เนื่องจากมีฟังก์ชันที่จำเป็นต่อการดำเนินงานและบริหารธุรกิจอย่างครบครัน อาทิ

- ระบบสร้างบัญชีลูกค้า มีหน้าสำหรับลงทะเบียนเพื่อสร้างบัญชีผู้ใช้และหน้า Log in ก่อนทำธุรกรรมต่างๆ เช่น การสั่งเช่า การแจ้งโอนเงิน

- ระบบ CRM เพื่อเก็บและจัดการข้อมูลลูกค้า ทำให้สามารถวิเคราะห์และนำไปปรับปรุงกลยุทธ์บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการบ่อยครั้ง กลุ่มลูกค้าที่ Price Sensitive และจะใช้บริการมากขึ้นหากมีโปรโมชั่นพิเศษ

- การจัดหมวดหมู่สินค้าตามเกณฑ์ต่างๆ ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกชมสินค้าตามความต้องการได้ เช่น จัดหมวดหมู่ตามแบรนด์ ตามโอกาสในการใส่ ฯลฯ

- ระบบ Ordering ที่ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าและวันที่ต้องการเช่าผ่าน UX/UI ที่ใช้งานง่าย และมีการตัดสต็อกในระบบบริการสินค้าคงคลังหลังบ้าน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณี ไม่มีเสื้อผ้าส่งให้ลูกค้าที่เช่าในวันเดียวกัน ซึ่งจะสร้างประสบการณ์ที่ไม่ดีจนลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการอีก หรือ นำประสบการณ์ที่ไม่ดีเหล่านี้แชร์ต่อไปในวงกว้าง

- ระบบชำระเงินและแจ้งหลักฐานการชำระเงิน โดยบนเว็บไซต์จะมีทางเลือกให้ลูกค้าได้เลือกใช้ ทั้งการชำระเงินผ่าน Internet Banking หรือการชำระผ่าน Payment Gateway ต่างๆ เช่น True Money Wallet ฯลฯ

- ระบบแจ้งการจัดส่งสินค้า ทั้งขาส่งให้ลูกค้าและขาที่ลูกค้าส่งเสื้อผ้ากลับมาคืน โดยผู้ส่งจะสามารถ Log in เข้ามาบันทึกเลขแตรีกกึ่งการขนส่งได้



#### 4. Promotion: คอนเทนต์ แคมเปญการตลาดและช่องทาง

- ทำแคมเปญการตลาดเพื่อสร้าง Brand Awareness และเชิญชวนให้ทดลองใช้บริการ บนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียหลัก ได้แก่ Instagram, Facebook และ TikTok
- ทำแคมเปญการตลาดเพื่อจูงใจให้ซื้อซ้ำ ทั้งในรูปแบบของส่วนลดและราคาสำหรับสมาชิก VIP

5. Physical Evidence: UX/UI ที่สวยงามใช้งานง่าย ลงสินค้า ภาพโปรโมท และคอนเทนต์ที่ดึงดูดใจ

6. People: สร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการของพนักงาน ทั้งในด้านการให้ข้อมูล การสั่งซื้อ และ Customer Support อื่นๆ

7. Processes: สร้างกระบวนการที่สะดวกรวดเร็วตั้งแต่การสั่งซื้อจนถึงสินค้า

ในระยะยาวอาจพิจารณากลยุทธ์การเติบโตจากภายนอก (External Growth Strategy) ผ่านการซื้อและควบรวมกิจการของกลุ่มรายอื่น (Horizontal Integration) เพื่อลดการแข่งขันในตลาด ทั้งนี้ จะต้องวิเคราะห์บริษัทเป้าหมายโดยละเอียด เพื่อให้มั่นใจว่าประโยชน์ที่จะได้รับคุ้มค่ากับเงินลงทุน รวมถึงประเมินความเสี่ยงของบริษัทเป้าหมาย เช่น หากเสื้อผ้าปล่อยเช่าของบริษัทเป้าหมายมีความซ้ำซ้อนกับเสื้อผ้าที่มีอยู่ และไม่สามารถเสริมความแข็งแกร่งของ Value Proposition ให้กับ Wannabe ได้ ก็ไม่เหมาะสมที่จะซื้อกิจการ

### 2.3.2 Business Strategy

ใช้กลยุทธ์ Differentiation สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ใน 3 ด้าน ได้แก่

1. Product มีความหลากหลายของแบรนด์ ประเภท สไตล์ และไซส์มากกว่าที่อื่น
2. Quality ยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพของเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่า และมาตรฐานการให้บริการของพนักงาน พนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงจะต้องมี Service Mind พุดคุยกับลูกค้าด้วยความสุภาพอยู่เสมอ พนักงานหลังบ้านทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบไม่ผิดพลาดตกหล่น พาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ เช่น บริษัทขนส่งและบริษัทซักรีดทำความสะอาดก็ต้องผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริการอยู่เสมอ

3. คอนเทนต์และ UX/UI ดึงดูดความสนใจ สร้างแรงกระตุ้นให้ลูกค้ารับรู้ถึงโอกาสและอยากเช่าเสื้อผ้าใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา พร้อมทั้งมี UX/UI ที่สวยงามใช้งานง่าย มีกระบวนการสั่งซื้อที่สะดวกรวดเร็วเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

## 2.4 คุณค่าที่จะได้รับจากสินค้าและบริการ

### 2.4.1 คุณค่าต่อผู้เช่าเสื้อผ้า

ตารางที่ 2.1 แสดงคุณค่าที่จะได้รับจากสินค้าและบริการต่อผู้เช่า

<p>ลดความรำคาญ/ความยุ่งยาก (Avoid Hassels)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลดความยุ่งยากในการตระเวนหาซื้อเสื้อผ้าลดราคา เนื่องจากแต่ละสาขาของแบรนด์มักมีเสื้อผ้าลดราคาในแบบและไซส์ที่แตกต่างกัน ทำให้เสียเวลาในการหาซื้อ บางครั้งอาจไม่มีแบบหรือไซส์ ทำให้ต้องเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์</li> <li>● ลดความยุ่งยากในการคอยติดตามช่องทางออนไลน์ต่างๆ เพื่อตามหาเสื้อผ้ามือสองแบบที่ต้องการ</li> <li>● ช่วยลดความยุ่งยากในการขายต่อหลังใช้เสร็จ</li> </ul>
<p>ลดระยะเวลา (Save times)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลดเวลาในการไปเดินหาซื้อตามห้างหรือหาในเน็ต เนื่องจาก Wannabe ได้ทำการรวบรวมเสื้อผ้าให้เช่าไว้ในที่เดียว เพียงคลิกเดียว ลูกค้าก็สามารถเข้ามาเลือกชมเสื้อผ้าหลากหลายแบบหลากหลายแบรนด์</li> </ul>
<p>ทำชีวิตให้ง่ายขึ้น (Simplifies) / จัดระเบียบ (Organizes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มักมองหาเสื้อผ้าชุดใหม่มาสวมใส่เวลาไปเที่ยวหรือในโอกาสพิเศษต่างๆ ซึ่งหลายครั้งอาจต้องเสียเวลาในการคิดเรื่องการแต่งตัว บริการของ Wannabe จะช่วยให้การแต่งตัวไปเที่ยวของทุกคนง่ายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการจัดหมวดหมู่สินค้าพร้อมทั้งแนะนำการมิกซ์แอนด์แมตช์ Looks การแต่งตัวต่างๆ เป็น Reference เช่น เสื้อผ้ากลุ่มเดินช้อปปิ้งในห้าง กลุ่มเที่ยวคาเฟ่ กลุ่มไปทะเล กลุ่มสี่สันสไตเหมาะจะไปทุ่งดอกไม้ ฯลฯ</li> </ul>
<p>ของที่มีคุณภาพดี (Quality)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำให้ผู้เช่าได้ใส่เสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางที่มีคุณภาพและมีการตัดเย็บที่ดี ในราคาที่จับต้องได้ จากเมื่อก่อนที่ไม่สามารถเข้าถึงแบรนด์เหล่านี้ได้ เนื่องจากราคาสูงเกินกว่าจะซื้อใส่เป็นประจำ</li> <li>● ช่วยตรวจสอบคุณภาพสินค้าทุกชิ้นก่อนให้เช่าและมีบริการทำความสะอาดเพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพและความสะอาดของเสื้อผ้าเช่า</li> </ul>



### ตารางที่ 2.1 แสดงคุณค่าที่จะได้รับจากสินค้าและบริการต่อผู้เช่า (ต่อ)

ความงาม/ความมีเสน่ห์ (Attractiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำให้ผู้เช่าได้ใส่เสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางที่มีดีไซน์สวยงาม คุณภาพและการตัดเย็บดีในราคาที่จับต้องได้ ทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีเวลาพบปะผู้คน</li> </ul>
ความหลากหลาย (Variety)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีเสื้อผ้าให้เลือกเช่าหลากหลายแบบและสไตล์ จากหลายแบรนด์</li> </ul>
ลดความเสี่ยง (Reduces Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลดความเสี่ยงจากการถูกโกง เมื่อเทียบกับการซื้อหรือเช่าเสื้อผ้ามือสองจากคนขายทั่วไปบนช่องทางออนไลน์</li> <li>● ลดความเสี่ยงด้านความสะอาดของเสื้อผ้า</li> </ul>
ลดความกังวล (Reduces Anxiety)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลดความกังวลเรื่องการซื้อเสื้อผ้ามาแล้วใส่ไม่คุ้มราคาที่จ่าย</li> <li>● ลดความกังวลที่จะถูกทักเรื่องการใส่เสื้อผ้าซ้ำ ตอบโจทย์ผู้บริโภคที่ไม่อยากใส่เสื้อผ้าซ้ำแต่บมีอยู่จำกัด</li> </ul>
ทำเงิน/เพิ่มรายได้ (Make Money) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เช่าสามารถนำเสื้อผ้าที่สภาพดีมาขายต่อให้ทางร้านเป็นอีกหนึ่งช่องทางการสร้างรายได้</li> </ul>

#### 2.4.2 คุณค่าต่อพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ

1. แบรนด์เสื้อผ้า สามารถลดปริมาณเสื้อผ้าค้างสต็อก เนื่องจากบริษัท วันนาบี เรนทัล จำกัด จะเข้าไปรับซื้อเสื้อผ้าคงเหลือของแต่ละซิ่นมาปล่อยเช่า
2. บริษัทซักรีด บริษัทซ่อมเสื้อผ้า และบริษัทขนส่ง ได้ลูกค้าระยะยาวเพิ่มขึ้น เนื่องจากทางบริษัท วันนาบี เรนทัล จำกัด ต้องจัดส่งเสื้อผ้าให้ผู้เช่า ส่งเสื้อผ้าไปซักรีดทำความสะอาด และซ่อมแซมเสื้อผ้าอยู่เป็นประจำ

## 2.5 Business Model Canvas

<b>Key Partners</b> - แบรินต์เสื้อผ้า - บริษัทขนส่ง - ร้านซักรีด - ร้านซ่อมแซมเสื้อผ้า	<b>Key Activities</b> - คิดกับทางแบรินต์เพื่อนำเสื้อผ้ามาปล่อยเช่า - คิดกับทางบริษัทขนส่ง, ร้านซักรีด และร้านซ่อมแซมเสื้อผ้า - ดูเทรนด์เสื้อผ้าที่กำลังฮิตเพื่อหาแนวปล่อยเช่า - ทำ Content ใน Social Media ต่างๆ - หาเสื้อผ้ามือสองจากผู้ขายทั่วไป - ตรวจสอบคุณภาพเสื้อผ้าก่อนนำมาปล่อยเช่า - ดูแลร้านค้าออนไลน์ พุดคุยตอบแชทผู้เช่า - ตรวจสอบออเดอร์และสต็อกเสื้อผ้า - แพ็คและจัดส่งเสื้อผ้า <b>Key Resources</b> - เงินทุน - เสื้อผ้า - พนักงาน เช่น Admin , พนักงานคอบเราลูกค้า, แผนกบัญชี, พนักงานเช็กสินค้า แพ็คของและส่งของ, ติดตามเทรนด์, ผลิต Content เป็นต้น - ทีมติดต่อบริษัทซักรีดและขนส่ง - ระบบจัดการออเดอร์และสต็อกสินค้า	<b>Value Propositions</b> <b>ตัวรับลูกค้า</b> - ประหยัดต้นทุนจากการซื้อเสื้อผ้าราคาเต็ม - ประหยัดเวลาและลดความยุ่งยากในการตระเวนซื้อเสื้อผ้าลดราคาทั้งจากหน้าร้านหรือที่ขายต่อมือสองในเน็ต รวมถึงลดความยุ่งยากในการนำเสื้อผ้าไปขายต่อ - ได้ใส่เสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางที่มีคุณภาพ ในราคาที่จับต้องได้ - มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย - ลดความเสี่ยงจากการถูกโกง เวลาซื้อเสื้อมือสองในเน็ต <b>ตัวรับพรพรทนต์</b> - แบรินต์เสื้อผ้าสามารถลดปริมาณเสื้อผ้าค้างสต็อก - ร้านซักรีด, ร้านซ่อมแซมเสื้อผ้า และขนส่งรายได้ถูกค่าเพิ่มขึ้นจากการที่ WNB ส่งเสื้อผ้าในแต่ละวัน	<b>Customer Relationships</b> - ระบบสมาชิก ซึ่งจะได้รับส่วนลดและสิทธิการเช่าเสื้อผ้า Collection ใหม่ก่อนใคร พร้อม Magazine แนะนำ Trend แฟชั่น - ระบบสะสมยอดการเช่าเพื่อแลกเปลี่ยนสิทธิพิเศษ - บริการให้คำปรึกษาก่อนและหลังการเช่า <b>Channels</b> - Social Media เช่น Facebook , Instagram , Line Official Account , TikTok เป็นต้น - Wannabe Website	<b>Customer Segments</b> Demographic - เพศหญิง - อายุ 18-35 ปี - รายได้ 15,000-50,000 บาทต่อเดือน Psychographic - ชอบเปลี่ยนสไตล์การแต่งตัว ไม่ชอบใส่เสื้อผ้าซ้ำหรือเวลามีคนทักว่าใส่เสื้อผ้าซ้ำ - ชอบฮิปสเตอร์ชิวิตบนโซเชียลมีเดีย
<b>Cost Structure</b> - ค่าใช้จ่ายในการสต็อกเสื้อผ้า ซักรีด ซ่อมแซมเสื้อผ้าและขนส่งสินค้า - ค่าทำบัญชี - ค่าใช้จ่ายในการสร้างเว็บไซต์ ค่าเช่าพื้นที่เซิร์ฟเวอร์และโดเมนเนม - ค่าวีโงในเวทคกแต่งสำนักงาน - ค่าจ้างพนักงาน - ค่าอุปกรณ์สำนักงาน - ค่าใช้จ่ายในการทำการตลาด - ค่าสาธารณูปโภค		<b>Revenue Streams</b> - ค่าเช่าเสื้อผ้า - รายได้จากการขายเสื้อผ้าตัวที่ไม่สามารถปล่อยเช่าต่อได้ - ค่าสมาชิกรายปี		

รูปภาพที่ 2.2 แสดง Business Model Canvas

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์โอกาสและอุตสาหกรรม

#### 3.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและตลาด (PESTEL Analysis)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม PESTEL เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย คือ Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal

##### 3.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (Political)

จากการที่ภาครัฐรวมถึงประเทศต่างๆ ได้ผ่อนคลายมาตรการควบคุมสถานการณ์โควิด ทั้งการเปิดประเทศให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้า ผ่อนปรนกฎเกณฑ์เรื่องการฉีดวัคซีน การเดินทางข้ามเมือง การรวมกลุ่มจัดงานต่างๆ ทำให้การท่องเที่ยวฟื้นตัวอย่างมาก ส่งผลให้คนไทยนิยมออกไปเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ เช่น คาเฟ่ งานรื่นเริง สถานที่ท่องเที่ยวในต่างจังหวัดและต่างประเทศกันมากขึ้น หลังจากที่ยืนกรานในช่วงล็อกดาวน์

โดยจากรายงานข้อมูลการท่องเที่ยวในประเทศไทยของคนไทยที่จัดทำโดย ttb analytics พบว่า ในปีพ.ศ. 2565 มีตัวเลขการท่องเที่ยวอยู่ที่ 202.5 ล้านคนต่อครั้ง ฟื้นตัวคิดเป็น 89% ของตัวเลขปีพ.ศ. 2562 ก่อนสถานการณ์โควิด-19 ที่มีตัวเลขการท่องเที่ยวอยู่ที่ 229.7 ล้านคนต่อครั้ง และคาดการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยของคนไทยจะยังเติบโตต่อเนื่องในปีพ.ศ. 2566 ด้วยตัวเลขการท่องเที่ยว 226.0 ล้านคนต่อครั้ง หรือคิดเป็นการฟื้นตัว 98% เทียบกับปีพ.ศ. 2562 โดยเฉพาะการท่องเที่ยวในภาคกลาง ภาคเหนือและภาคตะวันตก ฟื้นตัวเทียบช่วงก่อนสถานการณ์โควิด-19 ที่ 105%, 106% และ 119% ตามลำดับ ในขณะที่การท่องเที่ยวภูมิภาคอื่นๆยังฟื้นตัวไม่เต็มที่

ตารางที่ 3.1 แสดงอัตราการฟื้นตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวคนไทยเทียบช่วงสูงสุดปีพ.ศ. 2562

ปีพ.ศ.	ทั่วประเทศ	กทม.และปริมณฑล	กลาง	ตะวันออก	ตะวันออกเฉียงเหนือ	เหนือ	ใต้	ตะวันตก
2565	89%	69%	105%	95%	75%	106%	70%	119%
2566 (คาดการณ์)	98%	80%	116%	104%	83%	116%	84%	131%

Source: ttb analytics และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การท่องเที่ยวต่างประเทศของคนไทยก็ฟื้นตัวอย่างมากในปีพ.ศ. 2565 จากรายงานของสมาคมไทยบริการท่องเที่ยว (ทีทีเอเอ) พบว่านักท่องเที่ยวไทยให้ความสนใจในการเดินทางเที่ยวในต่างประเทศมากขึ้นหลังจากที่ไทยปิดประเทศมา 2 ปีครึ่ง ประกอบการที่ประเทศต่างๆมีนโยบายเปิดเมืองพร้อมกับผ่อนคลามาตรการต่างๆสำหรับนักท่องเที่ยว โดยประเมินว่ามีจำนวนนักท่องเที่ยวไทยเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศในปีพ.ศ. 2565 รวมทั้งสิ้นประมาณ 1.2 ล้านคน จากเดิมที่เคยทำสถิติสูงสุดไว้ที่ 11.2 ล้านคนในปี 2562

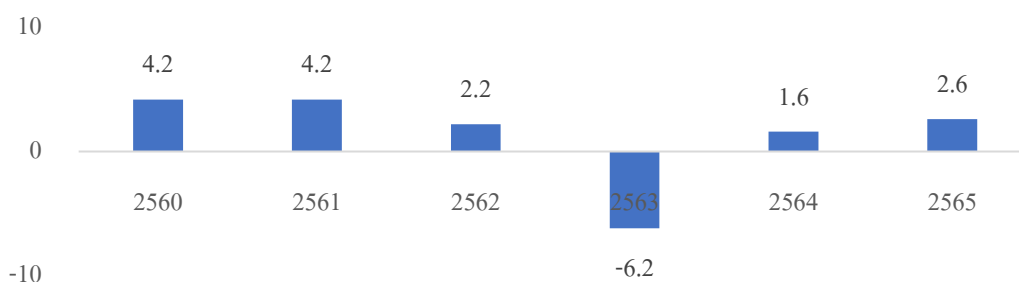
ซึ่งปัจจัยผ่อนคลาด้านการท่องเที่ยวเหล่านี้ส่งผลดีต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับแฟชั่นและการแต่งตัว รวมถึงธุรกิจของ Wannabe เนื่องจากผู้หญิงส่วนใหญ่มักมองหาเสื้อผ้าใหม่ๆก่อนไปเที่ยว เพื่อเตรียมสำหรับการถ่ายรูปเช็คอินสถานที่ต่างๆ จึงมองว่า Wannabe ควรใช้โอกาสอันดีนี้ในการสร้าง Brand Awareness ผ่านการทำคอนเทนต์แนะนำการแต่งตัวที่เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว โพลสดตามช่องทางโซเชียลมีเดียที่เป็นที่นิยมของกลุ่มเป้าหมาย

### 3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

#### การฟื้นตัวของเศรษฐกิจหลังโควิด

เศรษฐกิจไทยมีการฟื้นตัวจากสถานการณ์โควิด-19 โดยปีพ.ศ. 2565 ขยายตัวที่ร้อยละ 2.6 เติบโตขึ้นจากร้อยละ 1.6 ในปีพ.ศ. 2564 ตามการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว และการปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของอุปสงค์ภายในประเทศทั้งการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน แนวโน้มเศรษฐกิจในปีพ.ศ. 2566 คาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.7 – 3.7 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว การขยายตัวของการลงทุนทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ การขยายตัวต่อเนื่องของการอุปโภคบริโภคภาคเอกชน และการขยายตัวของภาคเกษตร การใช้จ่ายจากการอุปโภคบริโภคภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 6.3 ในปีพ.ศ. 2565 เติบโตขึ้นจากร้อยละ 0.6 ในปีพ.ศ. 2564 และคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.2 ในปีพ.ศ. 2566

อัตราการขยายตัวของ GDP (%)



รูปภาพที่ 3.1 แสดงอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทย วัดจากการเปลี่ยนแปลงของ GDP

Source: ธนาคารแห่งประเทศไทย

การฟื้นตัวเหล่านี้เป็นผลจากการคลี่คลายของสถานการณ์โควิด-19 ประกอบกับผลจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจต่างๆของภาครัฐ เช่น โครงการเราเที่ยวด้วยกัน โครงการคนละครึ่ง และโครงการช้อปดีมีคืน ที่เข้ามาช่วยกระตุ้นการใช้จ่าย

การที่ประชาชนมีการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น เดินทางท่องเที่ยวมากขึ้นส่งผลบวกต่อธุรกิจของ Wannabe เนื่องจากจะมีการช้อปปิ้งเสื้อผ้าไปสวมใส่ในโอกาสพิเศษต่างๆ มีการช้อปปิ้งเสื้อผ้าเพิ่มมากขึ้นเพื่อรับส่วนลดจากเงินสนับสนุนภาครัฐหรือเพื่อรับการลดหย่อนทางภาษี

### 1. โครงการเราเที่ยวด้วยกัน

โครงการเราเที่ยวด้วยกัน เป็นส่วนหนึ่งของมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจและช่วยเหลือผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งในส่วนของการใช้จ่ายโรงแรมที่พัก สนับสนุนคูปอง E-Voucher สำหรับค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวและร้านอาหารต่อวัน ค่าใช้จ่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน เพื่อช่วยเพิ่มกำลังซื้อให้กับนักท่องเที่ยว เหลือเงินมาซื้อเสื้อผ้าและของใช้เตรียมไปเที่ยว รวมถึงเหลือเงินมาใช้จ่ายขณะเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น

โครงการเราเที่ยวด้วยกัน ได้ผลตอบรับที่ดีจากผู้บริโภคที่แห่จองและใช้สิทธิ์กันอย่างต่อเนื่อง จนมีการขยายโครงการมาถึงเฟส 5 และอาจดำเนินโครงการต่อเนื่องในอนาคต รวมตลอดโครงการมีประชาชนลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมโครงการจำนวน 9,847,372 คน และมีผู้ประกอบการทั้งร้านค้า ร้านอาหารและโรงแรมเข้าร่วมโครงการจำนวน 6,862 ราย จากข้อมูล ณ เดือนมีนาคม ปีพ.ศ. 2566

ซึ่งการกระตุ้นการท่องเที่ยวส่งผลบวกต่อธุรกิจเช่าเสื้อผ้า เนื่องจากหนึ่งในเป้าหมายหลักของการปล่อยเช่าเสื้อผ้าก็คือเสื้อผ้าสำหรับใส่ไปท่องเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ

### 2. โครงการคนละครึ่ง

โครงการคนละครึ่ง มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นส่วนเพิ่มเติมจากโครงการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐเพื่อช่วยเหลือเยียวยาและลดภาระค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะเมื่ออยู่ในสภาวะการระบาดของโรคโควิด โดยโครงการคนละครึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจระดับฐานราก สำหรับผู้ประกอบการรายย่อยโดยเฉพาะกลุ่มหาบเร่ แผงลอย เพื่อให้มีรายได้จากการขายสินค้าเพิ่มขึ้น โดยผู้ที่เข้าร่วมโครงการเมื่อทำการซื้อสินค้าจะได้รับค่าสนับสนุนจากรัฐ ร้อยละ 50 จำกัดวงเงินไม่เกิน 150 บาทต่อวัน และไม่เกิน 3,000 บาทต่อคน ตลอดระยะเวลาโครงการในแต่ละเฟส ซึ่งหากภาครัฐขยายการดำเนินโครงการคนละครึ่ง ธุรกิจเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe ก็พร้อมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ

### 3. โครงการช้อปดีมีคืน

โครงการช้อปดีมีคืนเป็นหนึ่งในมาตรการของรัฐบาลที่มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายภายในประเทศ โดยประชาชนสามารถนำค่าใช้จ่ายจากการซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงการ



เติมน้ำมัน มาใช้ลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านการสนับสนุนการขายจากร้านค้าต่างๆ โดยสินค้าที่เข้าเกณฑ์การลดหย่อนภาษีของโครงการช้อปดีมีคืน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ สินค้าหรือบริการภายในประเทศ ที่ผู้ประกอบการได้จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และหนังสือ หรือ E-book ที่ไม่รวมถึงนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์ที่อยู่ในรูปของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบริการเช่าเสื้อผ้าผ่านช่องทางออนไลน์ของ Wannabe ก็รวมอยู่ในกลุ่มสินค้าและบริการที่สามารถใช้สิทธิ์ลดหย่อนภาษีโครงการช้อปดีมีคืนได้

### ภาวะเงินเฟ้อ

ถึงแม้ว่าเศรษฐกิจจะมีการฟื้นตัวหลังสถานการณ์โควิด-19 แต่การเติบโตมีการชะลอตัว โดยสาเหตุหลักมาจากภาวะเงินเฟ้อทั่วโลก ซึ่งในปีพ.ศ. 2565 แล้วเงินเฟ้อโลกอยู่ที่ร้อยละ 8.8 กล่าวคือราคาสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.8 จากปีพ.ศ. 2564 ถึงแม้ว่าเงินเฟ้อจะผ่านจุดสูงสุดไปแล้ว แต่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ก็ยังประมาณการว่าราคาสินค้าจะเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 6.5 แต่ในปีพ.ศ. 2566 การที่ราคาพลังงาน ราคาอาหารที่เป็นต้นทุนของสินค้าอื่นปรับตัวสูงขึ้น ราคาของสินค้าอื่นๆก็จะปรับสูงขึ้นตาม ทำให้กำลังซื้อของประชาชนลดลง ซึ่งภาวะเงินเฟ้อที่เกิดขึ้นทั่วโลกก็จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของไทย

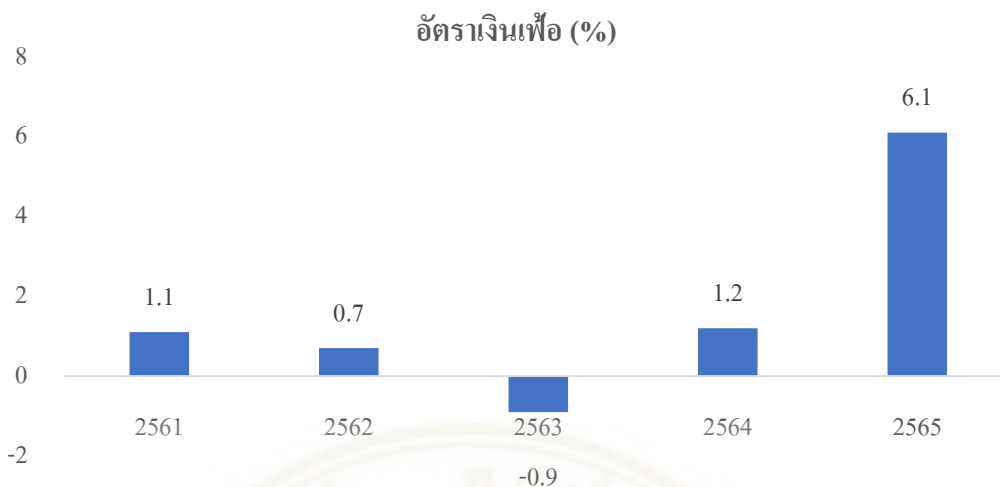
สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ประเมินว่าเงินเฟ้อของไทยในปีพ.ศ. 2565 อยู่ที่ร้อยละ 6.1 กล่าวคือระดับราคาเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.1 จากปี 2564 และคาดการณ์ว่าเงินเฟ้อในปีพ.ศ. 2566 จะอยู่ที่ 2.5–3% ด้วยสาเหตุหลัก 4 ประการ คือ

1. ราคาสินค้าพื้นฐานหลายอย่าง โดยเฉพาะกลุ่มพลังงานเชื้อเพลิงไม่ได้ปรับตัวลงตามตลาดโลก เช่น ราคาน้ำมันดีเซลที่รัฐบาลตรึงราคาเอาไว้ตั้งแต่ปีที่แล้วที่ 35 บาทต่อลิตร ผ่านการอุดหนุนของรัฐบาลด้วยอัตรา 5–10 บาทต่อลิตร ดังนั้นเมื่อราคาน้ำมันดีเซลในตลาดโลกปรับลดลงแต่ราคาน้ำมันก็จะยังคงอยู่ที่ 35 บาท ไม่ลดไปอีก

2. ราคาไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากราคาก๊าซธรรมชาติในตลาดโลกพุ่งสูงขึ้นหลายเท่าจากสงครามรัสเซียกับยูเครน ทำให้อุปสงค์สูงกว่าอุปทาน

3. ราคาค่าต้นทุนของผู้ผลิตสูงขึ้นมากอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นปีพ.ศ. 2564 แต่ผู้ผลิตอื่นเอาไว้ไม่กล้าขึ้นราคาแม้ว่าต้นทุนจะสูงขึ้นเนื่องด้วยความกังวลว่าผู้บริโภคจะไม่มีกำลังซื้อ ซึ่งตอนนี้เริ่มมีการส่งผ่านราคาไปสู่ผู้บริโภค

4. การขึ้นค่าแรงขั้นต่ำช่วงเดือนตุลาคมปีพ.ศ. 2565 ทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น



Source: ธนาคารแห่งประเทศไทย

### รูปภาพที่ 3.2 แสดงอัตราเงินเฟ้อของไทย วัดจากการเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาผู้บริโภคทั่วไป

ด้วยความกังวลเรื่องราคาสินค้าที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้นอีก ในขณะที่รายได้ไม่ได้ปรับตัวตามหรือปรับด้วยอัตราที่ช้ากว่า ทำให้ผู้บริโภคที่มีรายได้อาจปานกลาง-ต่ำเริ่มมีความคิดที่จะประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งบริการให้เช่าเสื้อผ้าของ Wannabe ก็เป็นหนึ่งในธุรกิจที่ตอบโจทย์ความต้องการ เป็นทางเลือกที่ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายเรื่องการแต่งตัวให้ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่มีความกังวลเวลาเจอเสื้อผ้าที่ดูใจ แต่ไม่กล้าซื้อเพราะเป็นกังวลว่าจะใส่ได้ไม่กี่ครั้ง ไม่คุ้มราคาเต็มของสินค้าที่จ่ายเงินซื้อมา

#### 3.1.3 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social)

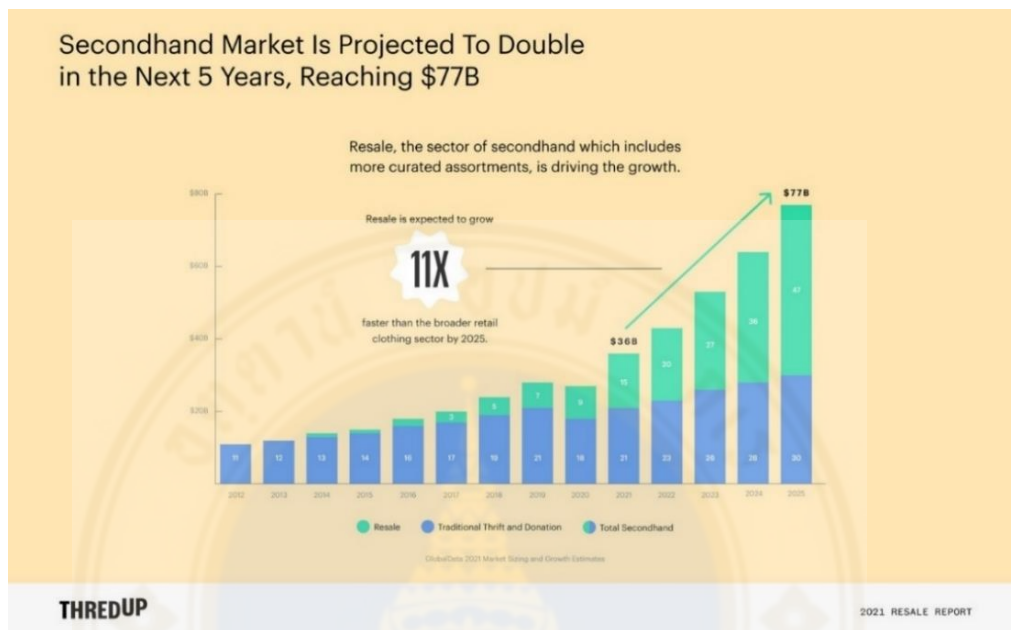
##### ทัศนคติต่อการใส่เสื้อผ้าใช้แล้ว

เนื่องจากการเช่าเสื้อผ้า คือ การจ่ายค่าบริการเพื่อเช่าใส่เสื้อผ้าที่มีคนเคยใส่มาก่อน ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อการใส่เสื้อผ้ามือสองจึงมีผลสำคัญต่อโอกาสทางธุรกิจ ในอดีตผู้บริโภคส่วนใหญ่มีทัศนคติในแง่ลบต่อการใส่เสื้อผ้ามือสอง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจเช่าเสื้อผ้า โดยมีสาเหตุหลักคือความกังวลเรื่องความสะอาดปลอดภัยของเสื้อผ้า

แต่ในปัจจุบันทัศนคติได้เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริโภคหันมายอมรับการใส่เสื้อผ้าต่อจากคนอื่นกันมากขึ้น เห็นได้จากการเติบโตของธุรกิจเสื้อผ้ามือสองในไทยที่เติบโตสอดคล้องกับธุรกิจเสื้อผ้ามือสองทั่วโลก แพลตฟอร์มขายเสื้อผ้ามือสองระดับโลก Thred UP ร่วมกับ Global Data ทำการประเมินตลาดสินค้าแฟชั่นมือสองพบว่า ตลาดแฟชั่นมือสองทั่วโลกมีอัตราการเติบโตที่สูงมาก และคาดการณ์ว่าจะเติบโตจากปัจจุบันที่ 36,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐเป็น 77,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ



ในอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งถือเป็นอัตราการเติบโตที่สูงกว่าการเติบโตของกว่าตลาดแฟชั่นมือหนึ่งถึง 11 เท่า ผลการสำรวจยังพบว่า ในปี 2020 ผู้บริโภค 33 ล้านคนซื้อเสื้อผ้ามือสองเป็นครั้งแรก และ 76% ของผู้ซื้อครั้งแรกวางแผนที่จะเพิ่มการใช้จ่ายกับเสื้อผ้ามือสองในอีก 5 ปีข้างหน้า ด้วยสาเหตุหลักคือ การลดค่าใช้จ่ายด้านแฟชั่น



Source: Thred Up

**รูปภาพที่ 3.3** แสดงการเติบโตของตลาดเสื้อผ้ามือสอง เทียบกับการเติบโตของตลาดเสื้อผ้ามือหนึ่งทั่วโลก

ผลการสำรวจเชิงลึกในผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม พบว่า ผู้บริโภค Gen Z 1 ใน 3 คนเห็นด้วยกับการใส่เสื้อผ้าที่ผ่านการใช้แล้ว โดยมองว่า การเช่าเสื้อผ้าจะช่วยแก้ปัญหาให้พวกเขาไม่จำเป็นต้องซื้อเสื้อผ้าอยู่ตลอดเวลา เพราะสามารถเช่าเสื้อผ้าใหม่ๆ ในราคาที่ถูกลงกว่า สามารถเปลี่ยนสไตล์การแต่งตัวไปได้เรื่อยๆ แถมยังช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงของทัศนคติในเชิงบวก โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริโภคอายุน้อยชี้ให้เห็นถึงโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจเช่าเสื้อผ้า Wannabe

พฤติกรรมกรออัพเกรดไลฟ์สไตล์บนโซเชียลมีเดีย

จากการศึกษาของ We are Social พบว่าประเทศไทยมีจำนวนประชากรที่ใช้โซเชียลมีเดียสูงถึงร้อยละ 81.2 เมื่อเทียบกับทั่วโลกที่ร้อยละ 58.4 นอกจากนี้ยังมีอัตราการใช้งานโซเชียลมีเดียเฉลี่ยกว่าวันละ 2.59 ชั่วโมง เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 2.27 ชั่วโมง โดยผู้ใช้งานกว่าร้อยละ 47.6 ใช้งานด้วยวัตถุประสงค์หลักในเพื่ออัพเกรดชีวิต สื่อสารไลฟ์สไตล์ของตนเอง สื่อให้เห็นถึง

ตลาดสำหรับธุรกิจเช่าเสื้อผ้ามือสองขนาดใหญ่ เนื่องจากพฤติกรรมการถ่ายรูปลงโซเชียลมีเดีย มักทำให้ผู้บริโภคไม่กล้าใส่เสื้อผ้าที่โพสแล้วซ้ำเพราะกลัวผู้คนจดจำได้ ก่อให้เกิดเป็นโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจเช่าเสื้อผ้า

นอกจากนี้ผู้ใช้งานกว่าร้อยละ 26.3 ยังใช้ช่องทางโซเชียลมีเดียในการหาของที่อยากซื้อ ซึ่งให้เห็นว่าการใช้โซเชียลมีเดียในการเข้าถึงลูกค้ามีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน



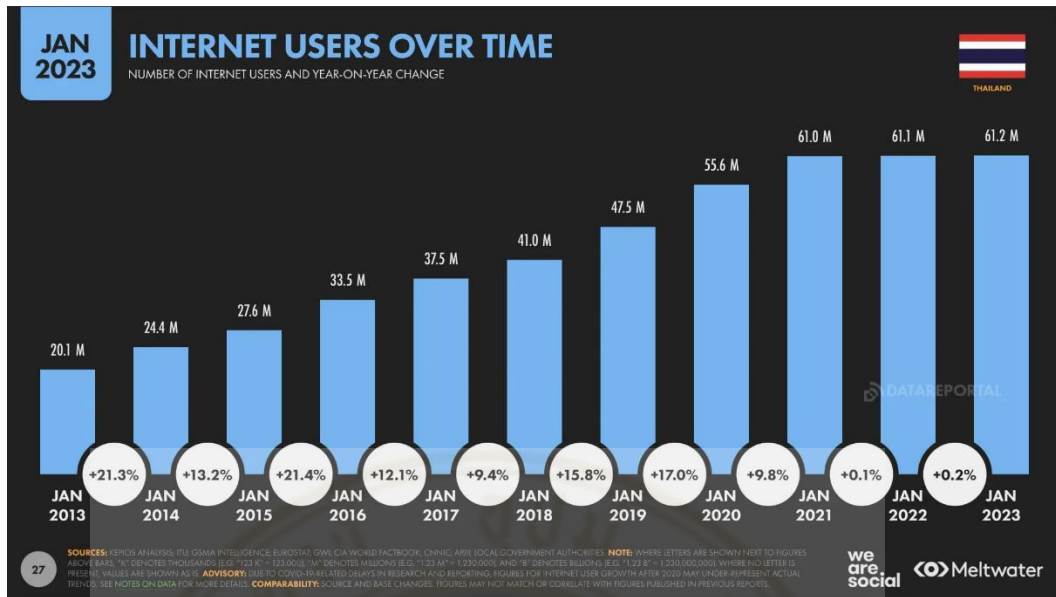
Source: We Are Social

รูปภาพที่ 3.4 แสดงวัตถุประสงค์การใช้งานโซเชียลมีเดียของคนไทย

### 3.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

ในยุคดิจิทัลที่ผู้บริโภคเข้าถึงโลกออนไลน์ได้อย่างง่ายดาย โดยเฉพาะผ่านเครื่องมือสื่อสารอย่างสมาร์ทโฟน ทำให้อัตราการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทยสูงถึงร้อยละ 85.3 หรือคิดเป็นจำนวนกว่า 61.2 ล้านคนจากจำนวนประชากร 71.8 ล้านคน โดยเป็นการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์มากที่สุดกว่าร้อยละ 68.0 รองลงมาคือคอมพิวเตอร์ที่ร้อยละ 29.8 และแท็บเล็ตที่ร้อยละ 2.2

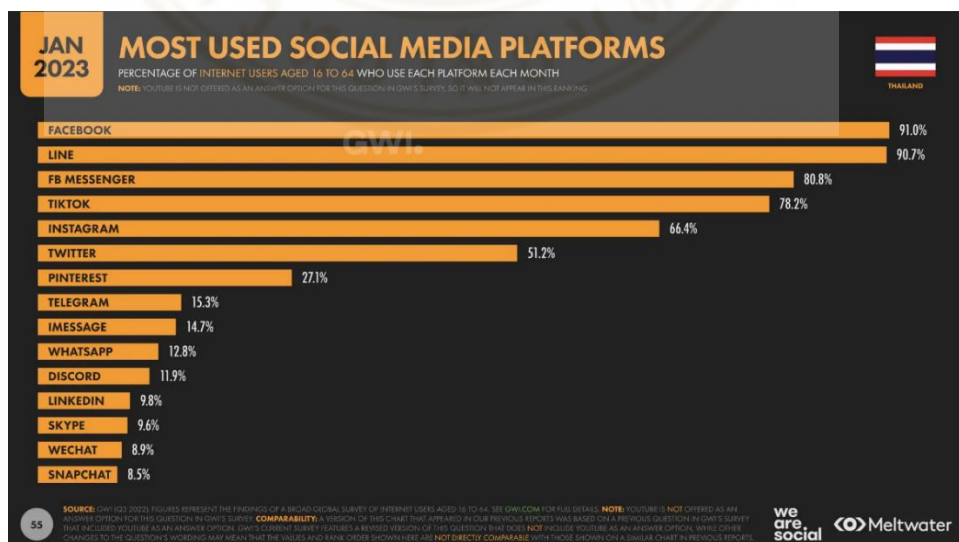
อัตราการใช้อินเทอร์เน็ตที่สูงของคนไทยเป็นปัจจัยสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจเช่าเสื้อผ้าผ่านช่องทางออนไลน์ของ Wannabe



Source: We Are Social และ Meltwater

### รูปภาพที่ 3.5 แสดงการเติบโตของจำนวนคนไทยที่ใช้งานอินเทอร์เน็ต

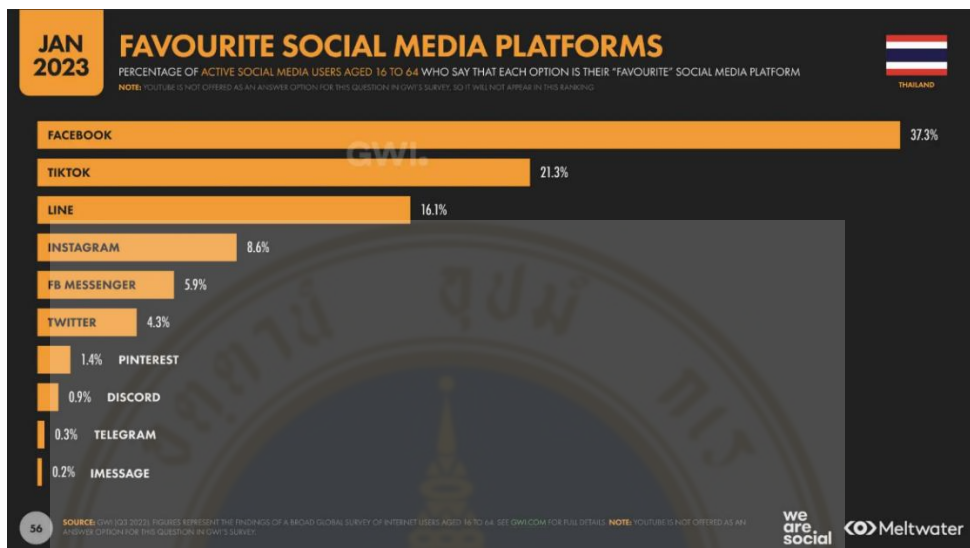
สำหรับการใช้โซเชียลมีเดีย นั้น พบว่าประเทศไทยมีจำนวนประชากรที่ใช้โซเชียลมีเดียสูงถึงร้อยละ 81.2 และมีการใช้งานโซเชียลมีเดียเฉลี่ยกว่าวันละ 2.59 ชั่วโมง โดยเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปถึงการใช้โซเชียลมีเดียแต่ละแพลตฟอร์มพบว่าคนไทยใช้โซเชียลมีเดียเฉลี่ย 7.1 แพลตฟอร์มต่อเดือน โดรนโซเชียลมีเดียที่คนไทยนิยมใช้มากที่สุดคือ Facebook ซึ่งมีผู้ใช้งานกว่าร้อยละ 91.0 ของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตอายุ 16-64 ปี รองลงมาคือ Line ที่ร้อยละ 90.7, Facebook Messenger ที่ร้อยละ 80.8, TikTok ที่ร้อยละ 78.2 และ Instagram ที่ร้อยละ 66.4



Source: We Are Social และ Meltwater

### รูปภาพที่ 3.6 แสดงโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม เรียงตามการใช้งานของคนไทย

เมื่อถามถึงโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์มที่คนไทยเลือกเป็นแพลตฟอร์มที่ชื่นชอบมากที่สุดพบว่าอันดับหนึ่งคือ Facebook ซึ่งมีผู้เลือกกว่าร้อยละ 37.3 ของผู้ใช้โซเชียลมีเดียบ่อยครั้งในช่วงอายุ 16-64 ปี รองลงมาคือ TikTok ที่ร้อยละ 21.3, Line ที่ร้อยละ 16.1 และ Instagram ที่ร้อยละ 8.6



Source: We Are Social และ Meltwater

รูปภาพที่ 3.7 แสดงโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม เรียงตามความชื่นชอบของคนไทย

จากข้อมูลการใช้งานและความชื่นชอบโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์มต่างๆของคนไทยชี้ให้เห็นว่าแพลตฟอร์มสำคัญที่ Wannabe ควรสร้าง Official account เพื่อเข้าถึงลูกค้าคือ Facebook, TikTok, Line และ Instagram

### 3.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นปัญหาสำคัญระดับโลก ซึ่งอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะธุรกิจเสื้อผ้าแฟชั่น (Fast Fashion) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงแฟชั่นและเทรนด์เสื้อผ้าอย่างรวดเร็ว ผ่านกระบวนการผลิตที่เน้นการผลิตส่งออกสู่ตลาดจำนวนมากอย่างรวดเร็ว ความไม่สมดุลกันระหว่างความต้องการซื้อและการใช้งานจริงนี้ก่อให้เกิดขยะจากเสื้อผ้าที่ใช้ไม่กี่ครั้งแล้วทิ้งจำนวนมาก ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการทิ้งเสื้อผ้าในระดับภูมิภาค โดยผู้บริโภคไทยกว่า 17% ทิ้งเสื้อผ้าที่ใช้เพียงครั้งเดียวมากกว่า 3 ชิ้นภายในเวลาหนึ่งปี

ในแต่ละปี มีขยะเสื้อผ้าที่ต้องการพื้นที่ในการฝังกลบมากกว่า 10 ล้านตัน ซึ่งในจำนวนนี้ถูกนำไปรีไซเคิลไม่ถึง 10% ทำให้เกิดกองขยะเสื้อผ้าปริมาณมหาศาลดังที่เราัมเห็นภาพข่าวถูก

แชร์ตามอินเทอร์เน็ต ซึ่งขยะจากเสื้อผ้ามีลักษณะฝังกลบยาก มีสารเคมีในเส้นใยผ้าที่ก่อให้เกิดมลพิษ กระบวนการย่อยสลายเองตามธรรมชาติของเสื้อผ้างก็กินเวลานานนับร้อยปี ทำให้ประเทศกำลังพัฒนาถูกใช้เป็นแหล่งทิ้งขยะเสื้อผ้าของโลกต้องประสบปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างหนัก

ธุรกิจเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นหนึ่งในทางเลือกของกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการลดขยะและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พร้อมกันนี้ Wannabe ยังพร้อมเป็นกำลังสำคัญในการสร้างความตระหนักรู้ถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมของการซื้อเสื้อผ้า Fast Fashion และโน้มน้าวให้ผู้บริโภคคนไทยลดการสร้างขยะผ่านการเช่าเสื้อผ้า

### 3.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

ธุรกิจในปัจจุบัน มีการนำข้อมูลของลูกค้ามาต่อยอดธุรกิจ ปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างกว้างขวาง ซึ่งในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดปัญหาจากการนำข้อมูลของลูกค้าไปใช้ในทางที่ผิดหรือนำไปใช้โดยไม่ได้รับความยินยอมจากลูกค้า เช่น การซื้อขายข้อมูลเบอร์โทรศัพท์และข้อมูลส่วนตัวอื่นๆ ให้บริษัทภายนอกโทรมาโฆษณา สินค้าและบริการหรือต่อลง

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act: PDPA) คือกฎหมายใหม่ที่ออกมาเพื่อแก้ไขปัญหาละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล โดยเริ่มบังคับใช้อย่างเต็มรูปแบบเมื่อวันที่ 1 มิ.ย. 2565 กฎหมายฉบับนี้มุ่งเน้นให้บริษัทและพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลให้มีความปลอดภัยมากขึ้น โดยจะต้องมีการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลส่วนบุคคล และขอความยินยอมในการเก็บและประมวลผลข้อมูลของลูกค้าหรือผู้ใช้งานก่อนเสมอ ข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้รับการคุ้มครอง ได้แก่ ข้อมูลที่สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลนั้นได้ เช่น ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ รูปถ่าย บัญชีธนาคาร อีเมล ไอดีไลน์ บัญชีผู้ใช้ของเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งข้อมูลในรูปแบบเอกสาร กระดาษ หนังสือ หรือจัดเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้

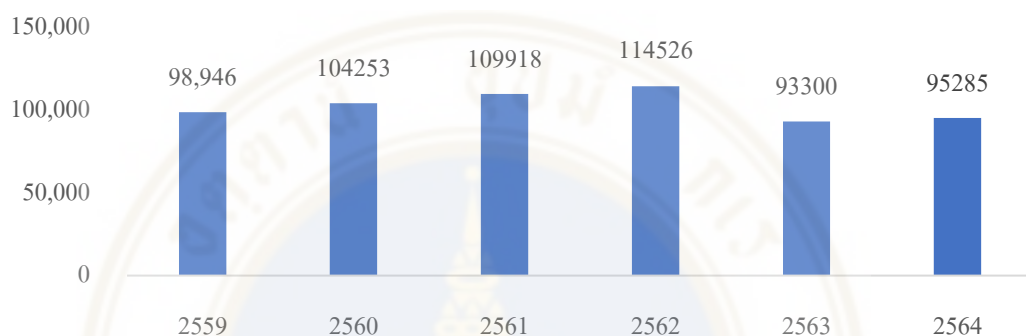
ทาง Wannabe ตระหนักถึงความสำคัญของพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และจะใช้ระบบจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าที่มีความปลอดภัยสูง ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติอย่างเข้มงวด โดยจะชี้แจงรายละเอียดรวมถึงวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูลอย่างชัดเจน ขอความยินยอมจากลูกค้าก่อนเก็บข้อมูล และไม่เผยแพร่ข้อมูลสู่ภายนอก



### 3.2 ขนาดและแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม

ข้อมูลจาก Euromonitor พบว่ายอดขายเสื้อผ้าผู้หญิงในไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปีพ.ศ. 2559 – 2562 ก่อนสถานการณ์โควิด-19 โดยเพิ่มขึ้นจาก 98,946 ล้านบาทเป็น 114,526 ล้านบาท ก่อนจะลดลงกว่าร้อยละ 18.5 ในปีพ.ศ. 2563 เหลือ 93,300 ล้านบาทจากผลกระทบของการล็อกดาวน์ และเริ่มฟื้นตัวในปีพ.ศ. 2564 โดยเติบโตร้อยละ 2.1 มาเป็น 95,285 ล้านบาท และคาดการณ์ว่าจะโตขึ้นต่อเนื่องโดยเฉลี่ยร้อยละ 11.6 ต่อปี ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2565 – 2569

ยอดขายเสื้อผ้าผู้หญิง (ล้านบาท)



Source: Euromonitor

รูปภาพที่ 3.8 แสดงอัตราการเติบโตของยอดขายเสื้อผ้าผู้หญิงในประเทศไทย

การเติบโตของยอดขายเสื้อผ้าผู้หญิงเป็นสัญญาณที่ดีต่อธุรกิจการเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe เนื่องจากชี้ให้เห็นถึงความต้องการเสื้อผ้าที่เริ่มฟื้นตัวและจะขยายตัวอย่างต่อเนื่องในอนาคต

ในขณะเดียวกัน แพลตฟอร์มขายเสื้อผ้ามือสองระดับโลก Thred UP รายงานข้อมูลเชิงสถิติของตลาดเสื้อผ้ามือสองว่ามีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในตลาดโลกยอดขายเสื้อผ้ามือสองเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 28 ในปีพ.ศ. 2565 จนมีขนาดตลาดใหญ่ถึง 177,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 6,195,000 ล้านบาท

คาดการณ์ว่าภายในปีพ.ศ. 2567 ตลาดเสื้อผ้ามือสองจะเติบโตจนมีมูลค่า 248,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 8,680,000 ล้านบาท ซึ่งจะคิดเป็นร้อยละ 10 ของมูลค่าตลาดเสื้อผ้าทั้งหมดทั่วโลก และภายในปีพ.ศ. 2570 คาดการณ์ว่าตลาดจะมีขนาดเป็นสองเท่าของปัจจุบันจนมีมูลค่า 351,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 12,285,000 ล้านบาท โดยภูมิภาคที่คาดการณ์ว่าจะมีการเติบโตสูงสุดคือภูมิภาคเอเชียซึ่งรวมถึงประเทศไทย

## Global Secondhand Market Set To Nearly Double by 2027, Reaching \$350 Billion

The global secondhand apparel market is expected to grow **3X faster** on average than the global apparel market overall.



Source: Euromonitor

รูปภาพที่ 3.9 แสดงการคาดการณ์การเติบโตของตลาดเสื้อผ้ามือสอง ในแต่ละภูมิภาคทั่วโลก

ในอนาคต หากตลาดเสื้อผ้ามือสองจะเติบโตจนมีขนาดคิดเป็นร้อยละ 10 ของตลาดเสื้อผ้าผู้หญิงทั้งหมดในประเทศ ก็จะมีมูลค่าสูงถึง 10,000 ล้านบาทโดยประมาณ เนื่องจากธุรกิจเข้าเสื้อผ้าของ Wannabe ถือเป็นหนึ่งในสินค้าและบริการทดแทนของธุรกิจขายเสื้อผ้ามือสอง ดังนั้นจึงอาจพิจารณาได้ว่ามูลค่าตลาดที่ Wannabe จะสามารถเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดได้ก็คือ 10,000 ล้านบาทโดยประมาณ

### 3.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Porter's 5 Forces Analysis)

การวิเคราะห์ Porter's 5 Forces ช่วยให้เข้าใจภาพรวมของตลาด ลักษณะธุรกิจของเรา และคู่แข่งในเชิงลึกเพื่อประกอบการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยวิเคราะห์ปัจจัยผลักดัน 5 อย่างที่ส่งผลต่อความยากง่ายในการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบด้วย การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน



### 3.3.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรม – ระดับต่ำ

คู่แข่งในอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อย ส่วนใหญ่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าคนละประเภทกับ Wannabe หรือมีเสื้อผ้าให้เช่าจำกัด จึงประเมินว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงต่ำ มีช่องว่างในตลาดให้ Wannabe สามารถเข้ามายึดครองได้ด้วย Value Proposition ที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากว้างขึ้น โดยคู่แข่งในปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ

1. ผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางที่เป็นคู่แข่งโดยตรงกับ Wannabe มีเพียงผู้เล่นรายย่อยที่เป็นบุคคลทั่วไปที่นำเสื้อผ้าของตนเองมาปล่อยเช่าต่อตามโซเชียลมีเดียต่างๆ ทำให้มีแบรนด์ สไตล์ และไซส์เสื้อผ้าอยู่จำกัดมาก
2. ผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายแบรนด์ไฮเอนด์ เช่น Gucci, Prada, Chanel, Louis Vuitton ฯลฯ หรือแบรนด์ราคาสูงของไทย เช่น Vatanika, Asava, Poem ฯลฯ ซึ่งมีจำนวนผู้เล่นรายใหญ่อยู่จำกัดประมาณ 10-20 ราย
3. ผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายเจาะจงประเภท เช่น กลุ่มชุดราตรีออกงาน หรือ กลุ่มเครื่องแต่งกายสำหรับหน้าหนาว ซึ่งมีจำนวนผู้เล่นรายใหญ่ในแต่ละประเภทของเสื้อผ้าที่ให้เช่าอยู่จำกัด

### 3.3.2 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ – ระดับสูง

หากพิจารณาอุปสรรคการเข้าตลาดของคู่แข่งรายใหม่หรือ Barrier of Entry จะเห็นว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เนื่องจากปัจจัยแต่ละด้านดังนี้

1. เงินทุน ต้นทุนเริ่มแรกต่ำ เนื่องด้วยเป็นธุรกิจบนช่องทางออนไลน์ทำให้ไม่ต้องลงทุนตั้งหน้าร้าน จึงสามารถเริ่มจากธุรกิจขนาดเล็กแล้วค่อยนำรายได้จากการดำเนินธุรกิจมาขยายกิจการ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของธุรกิจบนช่องทางออนไลน์ส่วนใหญ่มาจากจำนวนฐานลูกค้า ผู้เล่นรายใหญ่ที่มีเงินลงทุนสูงจะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสูง เนื่องจากสามารถลงทุนซื้อเสื้อผ้าจำนวนมากเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลายกว่าให้ลูกค้า สามารถลงทุนด้านการตลาดทั้งการทำโฆษณาให้เป็นที่รู้จักและให้ส่วนลดจำนวนมากเพื่อจูงใจให้ลูกค้าทดลองใช้ครั้งแรก
2. ต้นทุนของลูกค้าในการเปลี่ยนแปลงไปใช้บริการรายอื่น หรือ Customer Switching Cost อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากเสื้อผ้าที่นำมาปล่อยเช่าไม่ใช่เสื้อผ้าแบรนด์ของตนเอง คู่แข่งรายใหม่สามารถปล่อยเช่าสินค้าเดียวกันและตัดราคาเพื่อแย่งลูกค้าได้

### 3.3.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า – ระดับปานกลาง

เนื่องจากลูกค้าที่มาใช้บริการเช่าเสื้อผ้าเป็นลูกค้ารายย่อยจำนวนมาก ทำให้อำนาจในการต่อรองของลูกค้าแต่ละรายต่ำ อย่างไรก็ตาม ลูกค้าแต่ละรายมี Switching Cost ต่ำ จึงมีโอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปเช่าเสื้อผ้าจากคู่แข่งรายอื่นที่มีสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า หรือคิดอัตราค่าบริการถูกกว่าได้ ดังนั้น ธุรกิจของ Wannabe จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการรักษารฐานลูกค้า เช่น รักษาระดับราคาให้แข่งขันได้ มีโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้า คอยติดตามเทรนด์เพื่อคัดสรร Collection ให้ตรงกับความต้องการ สร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ผ่าน Membership Program และการรักษามาตรฐานการบริการ

### 3.3.4 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ – ระดับต่ำ-ปานกลาง

ถึงแม้เสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าในช่วงเริ่มแรกขึ้นอยู่กับแบรนด์เพียง 5 แบรนด์ ได้แก่ Zara, Pomelo, Gentle Women, Lookbooklookbook และ Daily.squad แต่อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดหาเสื้อผ้า

1. กรณีการทำ Partnership กับแบรนด์ แบรนด์เหล่านี้จะมีอำนาจต่อรองในระดับปานกลาง-สูง อย่างไรก็ตาม แบรนด์ Global อย่าง Zara และ Pomelo มีขนาดธุรกิจใหญ่ระดับโลกทำให้เป็นเรื่องยากที่จะต่อรองเพื่อขอคิดส่วนลดพิเศษ การทำ Partnership เพื่อขอคิดพิเศษจึงมีความเป็นไปได้เฉพาะกับแบรนด์ Local อย่าง Gentle Women, Lookbooklookbook และ Daily.squad ที่มีขนาดธุรกิจเล็กกว่า ซึ่งหากสามารถทำ Partnership กับแบรนด์เหล่านี้จะทำให้ Supply ของเสื้อผ้ามีเสถียรภาพสูงขึ้นและช่วยลดต้นทุนให้กับ Wannabe แต่ในขณะเดียวกันอำนาจต่อรองของแบรนด์ก็จะเพิ่มตามไปด้วย

2. กรณีไม่ทำ Partnership กับแบรนด์ ทาง Wannabe ก็ยังสามารถจัดซื้อเสื้อผ้าได้เอง ในฐานะลูกค้าทั่วไป จึงมีผลกระทบเชิงลบต่อ Supply ของธุรกิจอย่างจำกัด ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นในแง่เสถียรภาพของ Supply ที่อาจลดลงและต้นทุนการจัดซื้อที่อาจสูงขึ้น แต่จะไม่ทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงประเมินว่าอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

### 3.3.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน – ระดับปานกลาง

กลุ่มเป้าหมายมีทางเลือกอื่นอีก 3 ทางที่จะได้ใส่เสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง นอกเหนือจากการเช่า ได้แก่ ซื้อเสื้อผ้าของใหม่จากแบรนด์ในราคาเต็ม รอซื้อเสื้อผ้าแบรนด์ช่วงลดราคา และซื้อเสื้อผ้าแบรนด์มือสองจากคนทั่วไปผ่านช่องทางออนไลน์

หากนำมาเปรียบเทียบกับ การเช่าเสื้อผ้ากับ Wannabe จะเห็นว่า การเช่ามีความคุ้มค่ามากกว่า หากใส่เพียงไม่กี่ครั้ง เนื่องจากราคาดูต่อการใส่หนึ่งครั้งอยู่ที่ 200-350 บาท เทียบกับการซื้อของใหม่จากแบรนด์ที่ราคาดูต่อการใส่หนึ่งครั้งอยู่ที่ 500 บาท ซื้อมือสองเองอยู่ที่ 300-400 บาท และซื้อลดราคาจากแบรนด์อยู่ที่ 200-300 บาท นอกจากนี้ยังมีข้อดีในเรื่องการประหยัดเวลาในการตระเวนหาสินค้า การมีแบบ/ไซส์ให้เลือกมากกว่าเวลารอช่วงลดราคาของแบรนด์ และลดความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความสะอาดของเสื้อผ้า และการถูกโกง เมื่อเทียบกับการซื้อต่อจากคนทั่วไป ดังสรุปได้จากตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 3.2** เปรียบเทียบค่าใช้จ่าย ข้อดีและข้อเสียของทางเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง

	เช่ากับ Wannabe	ซื้อของใหม่จากแบรนด์	ซื้อลดราคาจากแบรนด์	ซื้อมือสองเอง
<b>ค่าใช้จ่าย</b>	ค่าเช่าต่อครั้ง 200-350 บาท	ราคาที่ซื้อ 1,000 บาท จำนวนครั้งที่ใส่ 2 ครั้ง ราคาดูต่อการใส่ต่อครั้ง 500 บาท	ราคาที่ซื้อ End Of Season 600 บาท จำนวนครั้งที่ใส่ 2 ครั้ง ราคาดูต่อการใส่ต่อครั้ง 300 บาท  ราคาที่ซื้อ Mid year Sale & End year Sale 400 บาท จำนวนครั้งที่ใส่ 2 ครั้ง ราคาดูต่อการใส่ต่อครั้ง 200 บาท	ราคาที่ซื้อ 600-800 บาท จำนวนครั้งที่ใส่ 2 ครั้ง ราคาดูต่อการใส่ต่อครั้ง 300-400 บาท
<b>ข้อดี</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นตัวเลือกที่รวบรวมสินค้าที่เป็นที่นิยมและราคาดี มาให้เลือกผ่าน โดยผู้บริโภคไม่ต้องเสียเวลา</li> <li>มีแบบ/ไซส์ ให้เลือกมากกว่าเวลาไปดูของ Sale ตามร้าน</li> <li>ความมั่นใจในคุณภาพและความสะอาด</li> <li>เปลี่ยนสไตล์การแต่งตัวได้ง่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ครอบครองสินค้าที่เป็นเสื้อผ้าใหม่</li> <li>ได้แบบและไซส์ตรงตามที่ต้องการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ครอบครองสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ครอบครองสินค้า</li> </ul>
<b>ข้อจำกัด</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ได้ครอบครองสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ราคาแพง ไม่คุ้มกับการใส่</li> <li>ช่วยงบที่จำกัด ทำให้สามารถซื้อเสื้อผ้าได้จำนวนจำกัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องรอแค่เวลา Sales</li> <li>แบบและไซส์มีจำกัด และเหลือเฉพาะแบบที่ขายไม่ได้ หรือไซส์ที่คนใส่บ่อย</li> <li>แต่ละร้านมีแบบและไซส์ไม่เหมือนกัน ต้องไปดูหลายร้านทำให้เสียเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสี่ยงในการถูกโกงจากผู้ขาย</li> <li>ความเสี่ยงที่จะได้สินค้าสภาพไม่ดี ไม่เหมือนในรูป</li> <li>ความไม่มั่นใจในความสะอาดของเสื้อผ้า</li> <li>เสียเวลาในการถามหาแบบและไซส์ที่ต้องการ</li> <li>ราคาสูงกว่าเช่า</li> </ul>

### 3.4 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของบริษัท จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานการณ์ของธุรกิจได้ดีขึ้น รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และวางกลยุทธ์เพื่อรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 3.4.1 จุดแข็ง (Strengths)

- ความหลากหลายของเสื้อผ้าที่ให้เช่า ทั้งในด้านของจำนวนแบรนด์ ประเภทเสื้อผ้า สไตล์และไซส์ ซึ่งจะช่วยสร้างความโดดเด่นและแตกต่างให้ Wannabe เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดย

ตรงที่ในปัจจุบันมีแต่ผู้เล่นรายย่อย ซึ่งแต่ละรายมีจำนวนเสื้อผ้าให้เช่าจำกัด และมักมีจำนวนไซส์เพียงไซส์เดียวต่อแบบ โดย Wannabe มีแผนที่จะขยายจำนวนแบรนด์ให้ครอบคลุมแบรนด์ระดับกลางที่เป็นที่นิยมครบทุกแบรนด์ พร้อมทั้งเพิ่มจำนวนแบบต่อแบรนด์และจำนวนไซส์ต่อแบบ ตามการเติบโตของธุรกิจ

- ความสัมพันธ์กับเจ้าของแบรนด์ Daily.squad ซึ่งเป็นหนึ่งในแบรนด์หลักตั้งแต่ระยะก่อตั้งธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ Wannabe สามารถเจรจาต่อรองราคาเพื่อจัดซื้อเสื้อผ้าของแบรนด์ Daily.squad ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง นอกจากนี้ ยังช่วยการันตีเสถียรภาพของ Supply เสื้อผ้าจากแบรนด์ดังกล่าวจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจากความสัมพันธ์ที่มีอยู่ ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับ Wannabe

- ความเข้าใจและประสบการณ์ในการทำธุรกิจด้านแฟชั่นบนแพลตฟอร์มออนไลน์ในประเทศไทยของผู้บริหาร Wannabe ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจขายแบรนด์เนมมือสองกลุ่มแบรนด์เนม Hi-street และ Hi-end ภายใต้อัชชี Excelebs บนแพลตฟอร์ม Instagram เป็นระยะเวลากว่า 7 ปี จนมีผู้ติดตามกว่า 43,000 คน เนื่องด้วยลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของ Wannabe และ Excelebs มีความใกล้เคียงกันมาก คือเป็นผู้หญิงไทยอายุมากกว่า 18 ปีที่มีรายได้ระดับปานกลาง-ต่ำ ประสบการณ์และความเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภคจากการทำธุรกิจของ Excelebs จะช่วยทำให้การวางกลยุทธ์และการบริหารธุรกิจเช่าเสื้อผ้า Wannabe เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- ประสบการณ์ที่จำกัดของผู้บริหารในด้านการพัฒนาระบบจัดการคำสั่งซื้อ ระบบคลังสินค้า และการทำเว็บไซต์ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการวางรากฐานธุรกิจเช่าเสื้อผ้าให้สามารถขยายขนาดได้ในอนาคต จึงอาจจะต้องหาผู้บริหารร่วมที่มีประสบการณ์ในด้านนี้โดยตรงมาช่วยวางแผน กำกับการพัฒนาและบริหารจัดการระบบเหล่านี้

- เงินทุนที่จำกัด ถึงแม้การทำธุรกิจบนแพลตฟอร์มออนไลน์อาจไม่ได้ต้องการเงินลงทุนตั้งต้นที่สูงเท่าการเปิดหน้าร้าน และสามารถเริ่มต้นด้วยสเกลธุรกิจขนาดเล็ก แต่การมีเงินทุนสูงมาลงทุนซื้อเสื้อผ้าที่มีความหลากหลายมากและลงทุนด้านการตลาด ทำโฆษณาและให้ส่วนลดจูงใจ ก็จะช่วยปิดโอกาสการเข้ามาในตลาดของผู้เล่นรายใหม่ ในทางกลับกัน หากมีผู้เล่นรายใหม่ที่มีเงินทุนสูงเข้ามาในตลาด ก็จะกลายเป็นภัยคุกคามของธุรกิจ เนื่องจากลูกค้ามี Switching Cost ต่ำ

### 3.4.3 โอกาส (Opportunities)

- ช่องว่างในตลาด เนื่องจากคู่แข่งในปัจจุบันมีจำนวนน้อย และให้บริการเช่าเสื้อผ้าคนละประเภทกับ Wannabe หรือมีเสื้อผ้าให้เช่าจำกัด เกิดเป็นโอกาสทางธุรกิจให้ Wannabe เข้ามาจับตลาดได้ด้วย Value Proposition ที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากว้างขึ้น
- สภาพเศรษฐกิจที่กำลังฟื้นตัว แต่มีปัญหาเรื่องเงินเพื่อทำให้ราคาสินค้ามีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น ดังนั้น ถึงแม้ว่าคนไทยจะกลับมาใช้จ่ายมากขึ้น แต่ก็มองหาทางเลือกการใช้จ่ายที่ประหยัดมากที่สุด ซึ่งบริการให้เช่าเสื้อผ้าของ Wannabe สามารถตอบโจทย์ความต้องการในส่วนนี้สำหรับค่าใช้จ่ายด้านเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายได้
- การเติบโตของธุรกิจอี-คอมเมิร์ซและโซเชียลคอมเมิร์ซอย่างก้าวกระโดด ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนจากพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดียอย่างหนักของคนไทย และมีการถือคความจากสถานการณ์โควิด-19 เป็นตัวเร่ง การเติบโตนี้จะช่วยส่งเสริมธุรกิจเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe ที่ให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์
- ทักษะที่ดีขึ้นของผู้บริโภคต่อการใส่เสื้อผ้ามือสองที่เคยผ่านการใช้จากคนอื่นมาก่อน ทำให้คนเปิดรับการเช่าเสื้อผ้า

### 3.4.4 อุปสรรค (Threats)

- การเข้าตลาดของผู้เล่นรายใหม่ และผู้เล่นรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในตลาดใกล้เคียงทำได้ง่าย เนื่องจาก Barrier of Entry ต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้เล่นเหล่านี้มีเงินทุนมาก หรือมีฐานลูกค้าขนาดใหญ่ที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ ก็จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอย่างมาก
- แบรินด์เสื้อผ้ามีมาตรการที่ขัดขวางธุรกิจเช่าเสื้อผ้า เช่น การห้ามใช้รูปภาพของแบรนด์ในการโปรโมทสินค้า ซึ่งมีโอกาสเกิดได้หากแบรนด์มองว่าธุรกิจเช่าเสื้อผ้าเป็นภัยคุกคามต่อยอดขายเสื้อผ้ามือหนึ่งของพวกเขา

## 3.5 Supply Chain Analysis

การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานแสดงให้เห็นถึงกระบวนการไหล (Flow) ของสินค้า ตั้งแต่การเริ่มจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงส่งมอบสินค้าและบริการให้ลูกค้า ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด 7 ฝ่ายตลอดกระบวนการ ดังแสดงในภาพด้านล่าง





รูปภาพที่ 3.10 แสดง Supply Chain Infographic ของ Wannabe

#### 3.5.1 การจัดหาวัตถุดิบโดยซัพพลายเออร์วัตถุดิบ

หลังจากที่แบรนด์ออกแบบแบบเสื้อผ้าสำหรับซีซั่นถัดไป และวางแผนการผลิตแล้ว ก็จะดำเนินการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสื้อผ้า เช่น ผ้า ด้าย กระดุม ซิป ฯลฯ จากบริษัทขายวัตถุดิบให้จัดส่งไปยังโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้า

#### 3.5.2 การผลิตสินค้าโดยโรงงานตัดเย็บ

โรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าหรือ OEM ได้รับคำสั่งจ้างผลิตจากแบรนด์ ตรวจสอบวัตถุดิบการผลิตจากซัพพลายเออร์ ดำเนินการผลิตเสื้อผ้าตามคำสั่งซื้อของแบรนด์ และจัดส่งสินค้าไปยังคลังสินค้าหรือศูนย์กระจายสินค้าของแบรนด์ตามปริมาณที่แบรนด์กำหนด

#### 3.5.3 การจัดจำหน่ายสินค้าโดยแบรนด์

แบรนด์เสื้อผ้ากระจายสินค้าจากคลังสินค้าหรือศูนย์กระจายสินค้าไปยังหน้าร้านสำหรับการขายผ่านช่องทางออฟไลน์ และส่งไปยังคลังสินค้าสำหรับการขายออนไลน์ เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าให้กับผู้ซื้อ

#### 3.5.4 การจัดซื้อสินค้าเพื่อใช้ในธุรกิจเช่าเสื้อผ้า

Wannabe จัดซื้อเสื้อผ้าสำหรับปล่อยเช่า ผ่าน 2 ช่องทาง คือ ซื้อจากแบรนด์โดยตรง ทั้งเสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่ที่เป็น New Arrivals เสื้อผ้าคอลเลกชันเก่าที่นำมาลดราคาในช่วง End of Season Sales ช่วง Mid-Year Sales และช่วง End of Year Sales อีกหนึ่งช่องทางคือซื้อจากผู้บริโภค รายย่อยที่ซื้อเสื้อผ้าจากแบรนด์ระดับกลางไปใช้ แล้วต้องการขายเสื้อผ้าเหล่านี้ต่อในราคาถูก โดย



ผู้บริโภคชาย่อยสามารถส่งรูปสินค้ามาให้ Wannabe พิจารณาและส่งสินค้าจริงมาตรวจสอบว่าสภาพสินค้าตรงตามรูปที่ส่งมาหรือไม่

### 3.5.5 การใช้บริการเช่าเสื้อผ้าโดย Wannabe

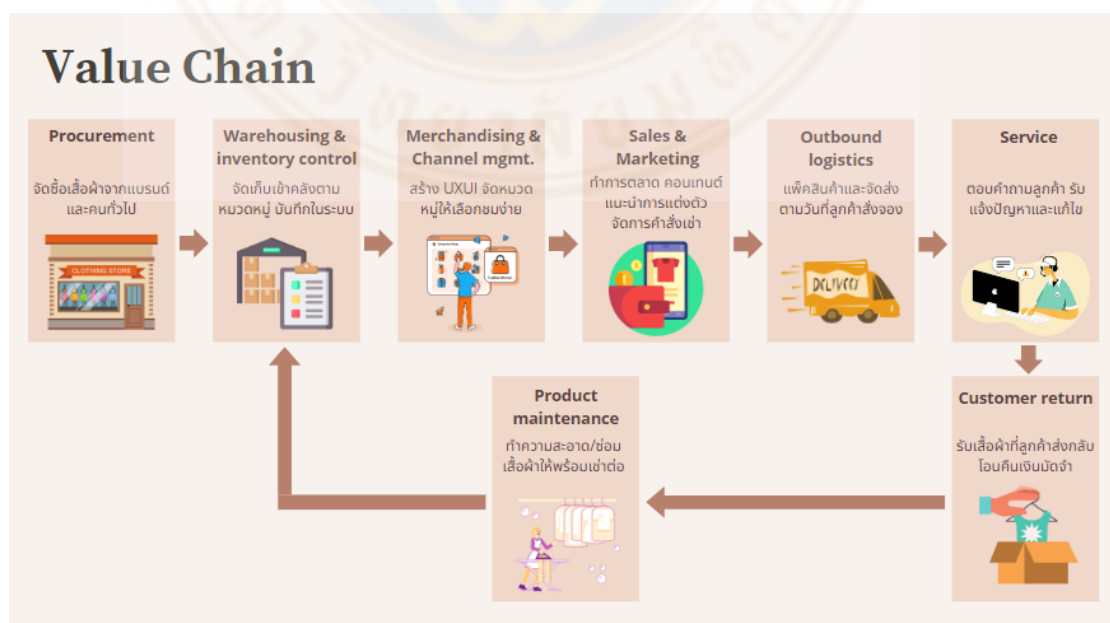
Wannabe ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแก่ลูกค้า โดยเริ่มจากกระบวนการทำการตลาดบนช่องทางออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและจูงใจให้ทดลองใช้บริการ กระบวนการให้ข้อมูลลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการ การรับคำสั่งเช่าและรับชำระเงิน ไปจนถึงการเตรียมการจัดส่งตามวันที่ลูกค้าสั่งจอง

### 3.5.6 การจัดส่งสินค้าโดยบริษัทขนส่ง

บริษัทขนส่งเข้ามารับสินค้าที่คลังสินค้าของ Wannabe เพื่อนำไปส่งถึงบ้านลูกค้า และแจ้งรหัสแทร็คกิ้งสินค้าให้ทาง Wannabe แจ้งลูกค้าต่อ

## 3.6 Value Chain Analysis

การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วย 8 กระบวนการ ดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 3.11 แสดง Value Chain Infographic ของ Wannabe

### 3.6.1 Procurement

กระบวนการจัดซื้อเพื่อรวบรวมเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางหลากหลายแบรนด์ หลากหลายสไตล์มาไว้ที่เดียวให้ลูกค้าเลือกชมและสั่งซื้อ โดยจัดซื้อผ่าน 2 ช่องทาง คือ ซื้อจากแบรนด์โดยตรง และซื้อจากผู้บริโภคที่ต้องการขายเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางเหล่านี้ต่อในราคาถูก

ช่องทาง Wannabe จะมีการนำข้อมูลการเข้าเสื้อผ้าของลูกค้ามาวิเคราะห์หาประเภทหรือสไตล์ของเสื้อผ้าที่เป็นที่นิยมของแต่ละแบรนด์ รวมถึงประเภทและสไตล์ของเสื้อผ้าที่เป็นที่นิยมในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้สามารถจัดหาเสื้อผ้าที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด และสามารถสร้างประสบการณ์การเลือกชมเสื้อผ้าที่ดีแก่ลูกค้า เพราะหากลูกค้าเข้ามาเลือกเสื้อผ้าแต่เจอแต่เสื้อผ้าแบบที่ไม่สวย ไม่ถูกใจ ก็อาจไม่เข้ามาใช้บริการอีก

### 3.6.2 Warehousing and Inventory Management

กระบวนการจัดเก็บเสื้อผ้าเข้าคลังสินค้า โดยแยกหมวดหมู่ตาม แบรนด์ ประเภทและสไตล์ของเสื้อผ้า เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการและหาสินค้าเมื่อลูกค้าสั่งจอง มีการใช้ระบบจัดการคลังสินค้าเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน ช่วยลดความผิดพลาดเมื่อเทียบกับการบริหารคลังสินค้าแบบแมนนวล

### 3.6.3 Merchandising and Channel Management

กระบวนการจัดหมวดหมู่สินค้าและออกแบบ UX/UI เพื่อแสดงสินค้าบนเว็บไซต์และช่องทางออนไลน์อื่นๆในรูปแบบที่ใช้งานง่าย สะดวกต่อการค้นหา มีความสวยงามดึงดูดให้ใช้ โดยลูกค้าจะสามารถเลือกดูเสื้อผ้าได้หลายแบบ เช่น ตามแบรนด์เสื้อผ้า ตามประเภทเสื้อผ้า ตามโอกาสการใส่ หรือตามสไตล์แฟชั่น

### 3.6.4 Sales and Marketing

กระบวนการด้านการตลาด สร้างคอนเทนต์และทำโฆษณาผ่านโซเชียลมีเดียต่างๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้า ให้ลูกค้ารับรู้ถึงการมีอยู่ของบริการเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe พร้อมสื่อสารคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากการเช่าเสื้อผ้า ทั้งในด้านการประหยัดค่าใช้จ่าย การเข้าถึงแบรนด์ระดับกลาง และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีการทำแคมเปญการตลาดต่างๆเพื่อจูงใจให้ลูกค้าทดลองใช้บริการ เนื่องจากบริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางไม่เป็นที่รู้จักมากในประเทศไทย กลุ่มเป้าหมายหลายคนอาจมีความกังวลและไม่กล้าลองเสีย

กระบวนการขาย เริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลและตอบคำถามลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่าย ค่าปรับ การชำระเงิน การจัดส่งและการส่งคืนสินค้า ไปจนถึงการทำการจองตามจำนวนวันที่ลูกค้าต้องการเช่า การรับชำระเงินและยืนยันคำสั่งซื้อ โดยมีระบบจัดการคำสั่งซื้อที่เชื่อมต่อกับระบบคลังสินค้า เพื่อให้มั่นใจว่ามีเสื้อผ้าในคลังสินค้าสำหรับส่งให้ลูกค้าในวันที่สั่งจอง

### 3.6.5 Outbound Logistics

กระบวนการส่งสินค้าให้ลูกค้าถึงที่บ้าน เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบสภาพสินค้าและตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่ง การแพ็คสินค้า การจัดส่งให้บริษัทขนส่ง และการบันทึกทรัพย์สินที่คลังสินค้าขึ้นบนเว็บไซต์เพื่อให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบและติดตามสถานะการจัดส่งได้อย่างสะดวกง่ายดาย

### 3.6.6 Service

กระบวนการตอบคำถามลูกค้าภายหลังการจัดส่ง รับแจ้งปัญหาที่เกี่ยวข้อง เช่น การขนส่งล่าช้า เสื้อผ้าส่งผิด เสื้อผ้าชำรุดเสียหาย ฯลฯ เพื่อช่วยเหลือลูกค้าในการแก้ไขปัญหาภายในขอบเขตที่ทำได้

### 3.6.7 Customer Return

กระบวนการรับเสื้อผ้าที่ลูกค้าส่งคืน ตรวจสอบสภาพเสื้อผ้าเพื่อประเมินความจำเป็นที่ต้องส่งซ่อมและประมาณค่าปรับ โอนเงินคืนค้ำมัดจำหรือรับชำระค่าปรับ

### 3.6.8 Product Maintenance

กระบวนการส่งเสื้อผ้าไปซักทำความสะอาด หรือส่งซ่อมในกรณีชำรุดเสียหาย ตรวจสอบความเรียบร้อยการจัดเก็บเข้าคลังสินค้าตามหมวดหมู่การจัดเก็บ เพื่อเตรียมสำหรับการเช่าครั้งต่อไปของลูกค้า

## บทที่ 4

### แผนการตลาด

#### 4.1 การวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรม (Competitor Analysis)

คู่แข่งในอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อย ส่วนใหญ่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าคนละกลุ่มกับ Wannabe หรือมีเสื้อผ้าให้เช่าจำกัด จึงประเมินว่าการแข่งขันมีความรุนแรงต่ำ มีช่องว่างในตลาดให้ Wannabe สามารถเข้ามายึดครองได้ด้วย Value Proposition ที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากว้างขึ้น โดยคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมในปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายแบรนด์ระดับกลาง ผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายแบรนด์ระดับสูง-ไฮเอนด์ และผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายเจาะจงประเภท

##### 4.1.1 ผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายแบรนด์ระดับกลาง

เป็นคู่แข่งทางตรงของ Wannabe มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเดียวกันคือลูกค้าเพศหญิงที่มีรายได้ระดับปานกลาง-ต่ำ แบรินด์และประเภทของเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าคล้ายคลึงกันมาก ค่าบริการเช่าชุดอยู่ที่ 200-700 บาทต่อตัว

ในปัจจุบัน ผู้เล่นในกลุ่มนี้มีเพียงผู้เล่นรายย่อยที่เป็นบุคคลทั่วไปที่นำเสื้อผ้าของตนเองมาปล่อยเช่าต่อตามโซเชียลมีเดียต่างๆ เมื่อไม่ใช่แล้ว ทำให้มีแบรนด์ สไตล์ และไซส์เสื้อผ้าอยู่จำกัดมาก นอกจากนี้ ยังมีจำนวนน้อยรายที่มีการสร้างแอดเคาน์สำหรับให้บริการเช่าเสื้อผ้าโดยตรง เช่น Rent Me Cute Stuff, Pj Dressing Room, Wearville Official และ Daisyday Rental ฯลฯ

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบจำนวนเสื้อผ้า ค่าเช่าและฐานลูกค้าของคู่แข่งที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง

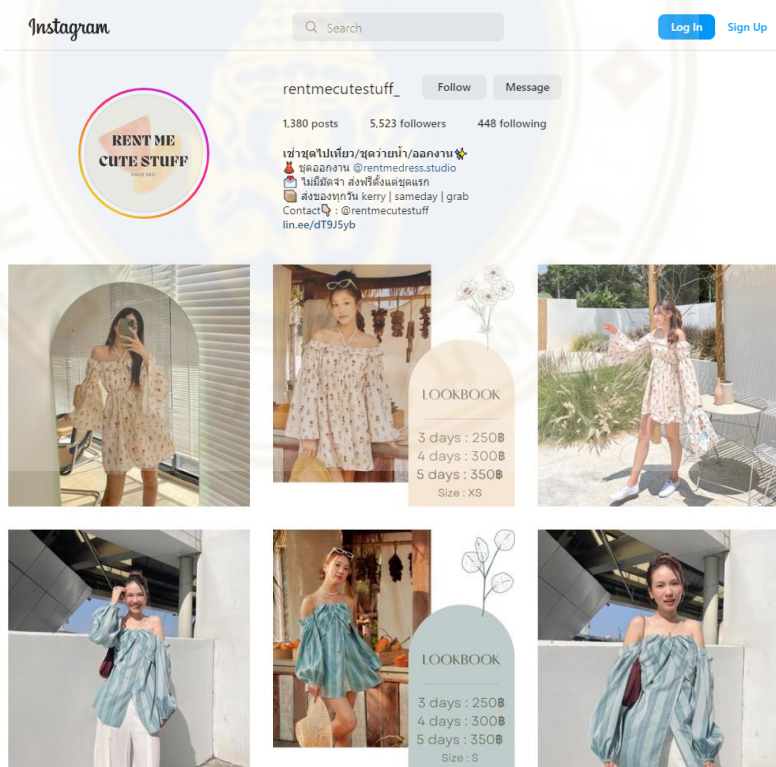
คู่แข่งในตลาด	ประเภทสินค้า	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนสินค้าทั้งหมด	ค่าเช่า	จำนวน Follower ในช่องทางหลัก
Rent Me Cute Stuff	ชุดไปรเวท	~200	~1	~200	200 - 700 บาท / 3 วัน	IG: 5,522 คน
Pj Dressing Room	ชุดไปรเวท	~200	~1	~200	300 - 650 บาท / 3 วัน	IG: 3,210 คน

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบจำนวนเสื้อผ้า ค่าเช่าและฐานลูกค้าของคู่แข่งที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง (ต่อ)

คู่แข่งในตลาด	ประเภทสินค้า	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนสินค้าทั้งหมด	ค่าเช่า	จำนวน Follower ในช่องทางหลัก
Wearville.official	ชุดไปรเวท	~200	~1	~200	300 - 400 บาท / 3 วัน	IG: 4,650 คน
Daisyday Rental	ชุดไปรเวท	~150	~1	~150	250 - 350 บาท / 3 วัน	IG: 5,244 คน

### Rent Me Cute Stuff

Rent Me Cute Stuff เป็นผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์แฟชั่นระดับกลาง ที่เน้นเสื้อผ้าไปรเวทกลุ่ม ชุดไปเที่ยวและชุดว่ายน้ำ สำหรับโอกาสไปเที่ยวคาเฟ่ สวนสนุก ทะเล หรือสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ซึ่งมีประเภทของเสื้อผ้าและกลุ่มเป้าหมายตรงกับ Wannbe อย่างไรก็ดีตามเสื้อผ้าที่ให้บริการเช่ามีข้อจำกัดเรื่องไซส์โดยมีเพียงไซส์เดียวต่อชุด



รูปภาพที่ 4.1 แสดง Instagram ของบริษัทคู่แข่งทางตรง Rent Me Cute Stuff

- ประเภทเสื้อผ้า: เสื้อผ้าไปรเวท ชุดไปเที่ยว ชุดว่ายน้ำ



- แบนด์: แบนด์ระดับกลาง เช่น Lookbook, Mitr, Merge, Mardi Mercredi
- ราคาค่าเช่า: 200-700 บาทต่อชุด
- จุดแข็ง (Strength)
  - การจัดแสดงรูปภาพสินค้าดูง่าย สวยงาม ดึงดูดใจ เลือกรูปภาพที่ดึงดูดความโดดเด่นของเสื้อผ้าแต่ละตัวออกมาได้ดี มีการถ่ายรูปกับสถานที่ท่องเที่ยวหลายที่เพื่อเป็น Reference ให้แก่ลูกค้า
  - สื่อสารค่าเช่าได้ละเอียดชัดเจนบนรูปภาพ ทำให้ง่ายต่อการเลือกและตัดสินใจเช่า
  - คัดเลือกแบนด์ระดับกลางที่เป็นที่นิยมในกลุ่มเป้าหมาย
- จุดอ่อน (Weaknesses)
  - มีเสื้อผ้าแค่เพียงไซส์ S สำหรับทุกแบบ ทำให้จำกัดกลุ่มเป้าหมายให้แคบลงอยู่แค่คนตัวเล็กที่ไซส์เสื้อไซส์ S เท่านั้น ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่ใส่เสื้อผ้าไซส์อื่นไม่ติดตามร้าน
  - แบนด์ระดับกลางที่เลือกมาจำกัดอยู่แค่แบนด์ของไทย โดยเฉพาะแบนด์ที่เป็น Online Native ไม่มีแบนด์ระดับโลก หรือ แบนด์ขึ้นห้าง เช่น Zara, H&M, Topshop, Jaspal, Pomelo, Gentle Women, Misty Mynx, Lyn Around
  - จำนวนสินค้ายังมีให้เลือกจำกัดอยู่ที่ 200 ตัวเท่านั้น
  - มีร้านอยู่บนแพลตฟอร์มเดียว คือ Instagram ทำให้การเข้าถึงลูกค้าเป็นไปได้จำกัด

#### 4.1.2 ผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายแบนด์ระดับสูง-ไฮเอนด์

เป็นคู่แข่งทางอ้อมของ Wannabe โดยให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายกลุ่มแบนด์ไฮเอนด์ เช่น Gucci, Prada, Chanel, Louis Vuitton, Fendi, Versace, Christian Dior, Burberry, Alexander Wang ฯลฯ หรือแบนด์ราคาสูงของไทย เช่น Vatanika, Asava, Poem, Sretsis, Disaya ฯลฯ ทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของผู้เล่นกลุ่มนี้แตกต่างจาก Wannabe โดยเน้นเจาะกลุ่มลูกค้าเพศหญิงที่มีรายได้อยู่ระดับสูง-ปานกลาง เนื่องจากค่าบริการเช่าชุดอยู่ที่ 1,500-15,000 บาทต่อตัว ผู้เล่นในกลุ่มนี้ยังสามารถแบ่งย่อยตามประเภทของสินค้าที่มีให้เช่าได้เป็น 3 กลุ่มย่อยได้แก่

1. ผู้เล่นที่เน้นกลุ่มเสื้อผ้า ไม่ว่าจะเป็น เสื้อ แจ็คเก็ต กางเกง กระโปรง เดรส ชุดราตรี โคลท์ ชุดว่ายน้ำ ฯลฯ เช่น Bchu Runway และ Neramiss Runway



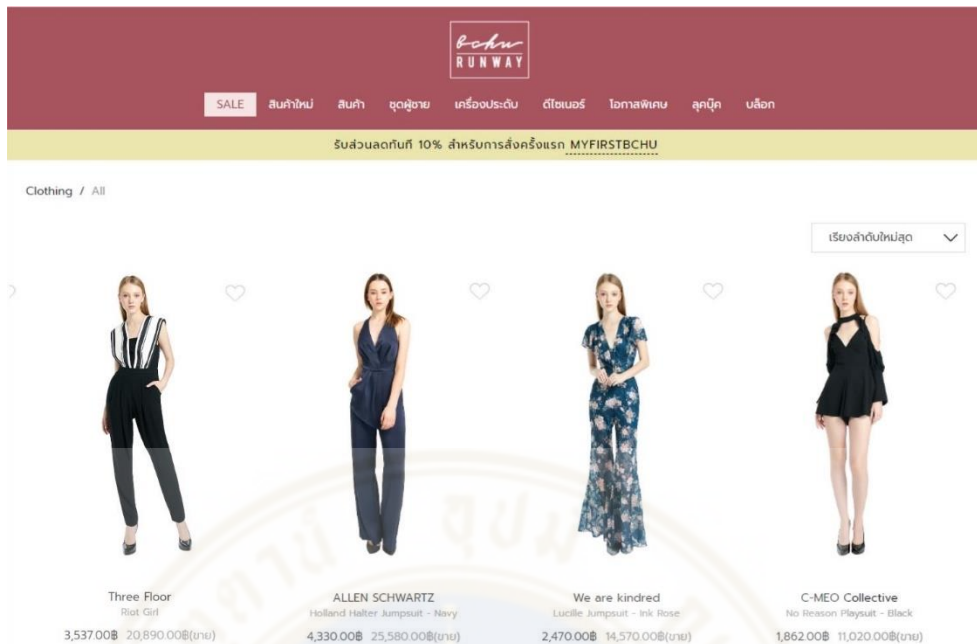
2. ผู้เล่นที่เน้นกลุ่ม Accessories เช่น กระเป๋า รองเท้า หมวก เครื่องประดับ แวนกันแดด นาฬิกา ฯลฯ เช่น The Brandname Rental และ Moppet
3. ผู้เล่นที่มีทั้งกลุ่มเสื้อผ้าและ Accessory เช่น Runway Closet และ Siam Borrow

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบจำนวนเสื้อผ้า ค่าเช่าและฐานลูกค้าของกลุ่มที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับสูง-ไฮเอนด์

คู่แข่งในตลาด	ประเภทสินค้า	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนสินค้าทั้งหมด	ค่าเช่า	จำนวน Follower ในช่องทางหลัก
Bchu Runway	เสื้อผ้า	~20,000	~2-3	~50,000	1,500 – 15,000 บาท / 4 วัน	IG: 104K คน
Neramiss Runway	เสื้อผ้า	~1,000	~1-2	~1,500	1,800 - 4,500 บาท / 3 วัน	IG: 39.8K คน
The Brandname Rental	Accessories	~1,000	~1	~1,000	2,000 - 4,800 บาท / 3 วัน	IG: 8,532 คน
Moppet	Accessories	~3,000	~1	~3,000	1,500 - 3,500 บาท / 3 วัน	IG: 80.9K คน
Runway Closet	เสื้อผ้าและ Accessories	~2,000	~1	~2,000	2,000 - 4,500 บาท / 3 วัน	IG: 186K คน
Siam Borrow	เสื้อผ้าและ Accessories	~1,000	~1	~1,000	2,000 - 4,400 บาท / 3 วัน	IG: 5,805 คน

#### Bchu Runway

Bchu Runway เป็นผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์แฟชั่นระดับ Hi-end โดยดำเนินการในรูปแบบตัวแทนเช่าอย่างเป็นทางการ ผ่านการเป็นพาร์ทเนอร์กับดีไซเนอร์แบรนด์กว่า 150 แบรนด์ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นเสื้อผ้ากลุ่มไปรเวท Ready-to-Wear หรือชุดราตรี โดยมีแนวคิดทางธุรกิจจากการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่กำลังให้ความสำคัญกับโซเชียลมีเดีย เห็นได้จากการโพสต์รูปแต่ละครั้งจะต้องสวย คิวดีอยู่เสมอ ดังนั้นในเรื่องภาพลักษณ์การแต่งตัวและแฟชั่นจึงเป็นเรื่องสำคัญ องค์กรที่ดี กลุ่มเป้าหมายมักมี Pain Points เรื่องการแต่งตัว เช่น ไม่อยากใส่เสื้อผ้าซ้ำ ไม่มีเสื้อผ้าใส่ หรือพบความยุ่งยากในการหาชุด Bchu Runway จึงได้นำเสนอบริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับสูงเพื่อเข้ามาตอบสนองความต้องการนี้



รูปภาพที่ 4.2 แสดงเว็บไซต์ของบริษัทคู่แข่งทางอ้อม Bchu Runway

- ประเภทเสื้อผ้า: เสื้อผ้ากลุ่มชุดราตรีและชุดไปรเวท Ready-to-wear
- แแบรนด์:

- แแบรนด์ไฮเอนด์ เช่น Valentino, Chloe, Philip Lim, Balmain, Mulberry, Jacquemus
  - ดีไซน์เนอร์แบรนด์ เช่น Aidan Mattox, Victoria Beckham, alice McCALL, Allen Schwartz
  - ดีไซน์เนอร์แบรนด์ของไทย เช่น Asava, Vatanika, Disaya, Milin, Vickteerut
- ราคาเช่า: 1,500-15,000 บาทต่อชุด
  - จุดแข็ง (Strength)
    - เปิดบริการมานานกว่า 6 ปี เป็นผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้ารายแรกของไทย ทำให้ได้พื้นที่สื่อ และมี Brand Awareness สูง
    - มีฐานลูกค้าขนาดใหญ่ ผู้ติดตาม Instagram 104,000 คน ผู้ติดตาม Facebook 90,000 คน
    - มี Partnership กับดีไซน์เนอร์แบรนด์กว่า 150 แแบรนด์ทั่วโลก ทำให้มีข้อได้เปรียบในเรื่อง Supply ที่มีเสถียรภาพและความหลากหลายของแบรนด์
    - ดำเนินธุรกิจแบบเป็นตัวแทนเช่า ลดความเสี่ยงด้านสต็อกสินค้า

● มีบริการแต่งหน้าทำผมเพื่อเสริมบริการให้ครบวงจร ให้บริการลูกค้าแบบครบ จบ ในทีเดียว

■ จุดอ่อน (Weaknesses)

● จับตลาดลูกค้ากลุ่มที่มีรายได้สูง ซึ่งเป็นส่วนน้อยของคนไทย ทำให้พลาดโอกาสในการสร้างรายได้กับกลุ่มที่เป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ

● ราคาเช่าสูง เมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ที่ให้บริการเช่าชุดแบรนด์ระดับสูง-ไฮเอนด์

● Brand Engagement ในแต่ละช่องทางโซเชียลมีเดียต่ำมาก แต่ละโพสต์มีจำนวนไลค์เพียง 0-10 ไลค์ และไม่มีคอมเมนต์

#### 4.1.3 ผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแต่งกายเจาะจงประเภท

เป็นคู่แข่งทางอ้อมของ Wannabe โดยผู้เล่นกลุ่มนี้จะจำกัดเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าอยู่เพียงกลุ่มเดียว ซึ่งมักจะเป็นเสื้อผ้ากลุ่มที่มีโอกาสการใส่ซ้ำต่ำมาก ใส่แค่เพียงครั้งเดียว ไม่มีความจำเป็นต้องซื้อเก็บไว้ เช่น ชุดราตรี ชุดออกงาน หรือเสื้อผ้าสำหรับเที่ยวช่วงหน้าหนาวของต่างประเทศ ผู้เล่นในกลุ่มนี้ได้แก่

1. ผู้เล่นที่เน้นกลุ่มชุดราตรี ชุดออกงาน เช่น Formal Affair, Tatiya Dress และ Mille BKK

2. ผู้เล่นที่เน้นกลุ่มเสื้อโค้ทและ Accessory หน้าหนาว เช่น 24 Dec, Rent A Coat และ Winter Go Round

**ตารางที่ 4.3** เปรียบเทียบจำนวนเสื้อผ้า ค่าเช่าและฐานลูกค้าของคู่แข่งที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบบเจาะจงประเภท

คู่แข่งในตลาด	ประเภทสินค้า	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนสินค้าทั้งหมด	ค่าเช่า	จำนวน Follower ในช่องทางหลัก
Formal Affair	ชุดราตรี ชุดออกงาน	~1,000	~1-3	~2,000	2,500 - 3,900 บาท / 3 วัน	IG: 84.5K คน
Tatiya Dress	ชุดราตรี ชุดออกงาน	~1,000	~2-3	~2,500	1,600 - 4,500 บาท / 3 วัน	IG: 15.1K คน
Mille BKK	ชุดราตรี ชุดออกงาน	~300	~1-2	~450	1,500 - 3,500 บาท / 3 วัน	IG: 9,876 คน

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบจำนวนเสื้อผ้า ค่าเช่าและฐานลูกค้าของผู้แข่งที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบบเจาะจงประเภท (ต่อ)

คู่แข่งในตลาด	ประเภทสินค้า	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนสินค้าทั้งหมด	ค่าเช่า	จำนวน Follower ในช่องทางหลัก
24 Dec	ชุดหน้าหนาว	~2,000	~2-3	~5,000	500 - 1,500 บาท / 7 วัน	FB: 84K คน
Rent A Coat	ชุดหน้าหนาว	~2,000	~2-3	~5,000	800 - 2,000 บาท / 5 วัน	FB: 46.4K คน
Winter Go Round	ชุดหน้าหนาว	~500	~1-2	~750	700 - 2,000 บาท / 5 วัน	FB: 9.8K คน

### 24 Dec

24 Dec เป็นผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าสำหรับ ไปเที่ยวต่างประเทศในหน้าหนาว โดยสินค้าหลักคือเสื้อโค้ทและเสื้อกันหนาว ซึ่งเปิดบริการผ่านช่องทางออนไลน์ ก่อนจะขยายไปเปิดหน้าร้านขนาดใหญ่กว่า 400 ตารางเมตร ที่เมืองทองธานี โดยเน้น Value Proposition เรื่องการประหยัดเงินและความสะอาดของสินค้าที่ผ่านการฆ่าเชื้อด้วยความร้อนสูง



รูปภาพที่ 4.2 แสดงเว็บไซต์ของบริษัทคู่แข่งทางอ้อม 24 Dec

- ประเภทเสื้อผ้า: เสื้อผ้าหน้าหนาว เสื้อโค้ท เสื้อขนเป็ด เฟอร์ รองเท้าบูท และอุปกรณ์ไปเที่ยวเมืองหนาว
- แแบรนด์: ไม่มีแบรนด์

- ราคาเช่า: 500-1,500 บาทต่อชุด
- จุดแข็ง (Strength)
  - การโฟกัสที่เสื้อผ้าหน้าหนาวกลุ่มเดียว ทำให้มีทางเลือกเสื้อผ้าหน้าหนาว สำหรับทุกสไตล์ ทุกสภาพอากาศของเมืองหนาว กลายเป็น Top of Mind ของลูกค้าเมื่อมองหาเสื้อผ้าหน้าหนาว
  - มีรีวิวจากลูกค้าจริงและทราเวลบล็อกเกอร์จำนวนมาก สร้างความมั่นใจในสินค้าและบริการ
  - มีหน้าร้านให้ลูกค้าที่อยากเห็นของจริงไปลองใส่ก่อนลงเช่า
  - ราคาไม่แพงเมื่อเทียบกับระยะเวลาในการเช่าที่เริ่มต้นจาก 7 วัน
- จุดอ่อน (Weaknesses)
  - User Interface ยังไม่สวยงามน่าใช้ การคุมโทนสีของรูปภาพและพื้นหลังยังทำได้ไม่ดี
  - รูปภาพนายแบบนางแบบที่ใช้แสดงสินค้าเป็นคนที่ไป พื้นหลังของรูปถ่ายเป็นสีแดงทำให้สีสันของเสื้อผ้าดรอปลง ไม่สามารถดึงความโดดเด่นสวยงามของเสื้อผ้าออกมาได้อย่างเต็มที่
  - Brand Engagement ในแต่ละช่องทางโซเชียลมีเดียอยู่ในระดับต่ำ มีแต่โพสรีวิวนินทาจากลูกค้า ไม่มีคอนเทนต์ที่น่าสนใจให้ติดตาม

## 4.2 การวิจัยเพื่อวางแผนการตลาด (Marketing Research)

ในการศึกษาความเป็นไปได้ของแนวคิดธุรกิจเช่าเสื้อผ้า Wannabe และทำความเข้าใจพฤติกรรมรวมถึงความต้องการด้านแฟชั่นและการแต่งกายของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังต่อไปนี้

### 4.2.1 วัตถุประสงค์

1. ทดสอบคอนเซ็ปต์ของธุรกิจให้บริการเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe
2. ทำความเข้าใจความต้องการ พฤติกรรมการช้อปปิ้งและการใช้โซเชียลมีเดียของกลุ่มเป้าหมายเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ 7P's

### 4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง



ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนไทย เพศหญิงอายุ 18-35 ปี ชนชั้นกลางรายได้ 15,000-50,000 บาท/เดือน จำนวนทั้งสิ้น 21 คน โดยแบ่งเป็นช่วงอายุ 18-25 ปี จำนวน 10 คน และช่วงอายุ 26-35 ปี จำนวน 11 คน

#### 4.2.3 เครื่องมือในการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผ่านคำถามที่ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ คำถามเพื่อศึกษารายละเอียดเชิงลึกของผู้บริโภค (Consumer Research) และคำถามเพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดเรื่องผลิตภัณฑ์และการออกแบบ (Design Research) โดยมีโครงสร้างของคำถาม ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเพื่อศึกษารายละเอียดเชิงลึกของผู้บริโภค (Consumer Research) ประกอบด้วย พฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า ทศนคติและพฤติกรรมการเช่าเสื้อผ้า และพฤติกรรมการใช้โซเชียลมีเดีย

ส่วนที่ 2 คำถามเพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดเรื่องผลิตภัณฑ์และการออกแบบ (Design Research) ประกอบด้วย ความคิดเห็นด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านองค์ประกอบทางกายภาพ ด้านคนหรือพนักงาน และด้านกระบวนการ

#### 4.2.4 สรุปผลวิจัย การวิเคราะห์รายละเอียดเชิงลึกของผู้บริโภค (Consumer Research)

##### พฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า

สถานการณ์หลักที่กลุ่มเป้าหมายมักซื้อเสื้อผ้าใหม่ประกอบด้วย 4 สถานการณ์ ได้แก่

1. ไปเที่ยวหรือโอกาสพิเศษต่างๆ ที่ทำให้รู้สึกอยากแต่งตัวให้พิเศษกว่าทุกวัน เช่น เที่ยวต่างประเทศ เที่ยวต่างจังหวัด เที่ยวทะเล ไปงานปาร์ตี้ ไปงานแต่งงาน ฯลฯ
2. แบนด์เสื้อผ้าลดราคาหรือจัดโปรโมชัน ซึ่งรวมทั้งช่วงลดราคาเป็นประจำ เช่น End of Season Sales, Mid-Year Sales และ End of Year Sales และช่วงที่แบนด์จัดแคมเปญโปรโมชันพิเศษต่างๆ เช่น ซื้อ 2 แถม 1, ซื้อครบ 2,000 บาทลด 25% ฯลฯ
3. เล่นอินเทอร์เน็ตแล้วเจอเสื้อผ้าที่ถูกใจ ซึ่งโดยส่วนมากจะเห็นจากดาราและอินฟลูเอนเซอร์ที่ติดตาม เพื่อนที่ติดตามบนโซเชียลมีเดีย และโฆษณาที่ขึ้นมาในฟีด
4. ผ่านร้านเสื้อผ้าแล้วเจอเสื้อผ้าที่ถูกใจตามสถานที่ต่างๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า ตลาดนัด



แบรนด์ที่กลุ่มเป้าหมายนิยมใส่ส่วนมากเป็นแบรนด์ระดับกลาง ทั้งแบรนด์ขึ้นห้าง เช่น Zara, Uniqlo, H&M, Jaspal, Gentle Women, Cotton On, Misty Mynx, Pomelo, Lyn Around, CCOO, Cps, G2000, Mango และแบรนด์บนโลกออนไลน์ เช่น Lookbook, SHEIN, Flat2112, Mitr, Merge, Rally Movement, Basic by Sita โดยเหตุผลหลักที่ชอบแบรนด์เหล่านี้ คือ ดีไซน์สวย เข้ากับสไตล์ของตนเอง เนื้อผ้าและการตัดเย็บดีทำให้ใช้ได้นานและดูดีเมื่อใส่ มีการอัปเดตคอลเลกชันใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ราคาเข้าถึงได้และมีช่วงลดราคาเป็นประจำ

#### ทัศนคติและพฤติกรรมการเช่าเสื้อผ้า

กลุ่มเป้าหมายกว่าร้อยละ 57 หรือ 12 คนจาก 21 คนเปิดรับการเช่าเสื้อผ้า โดยมองว่าเป็นทางเลือกที่ช่วยประหยัดเงิน โดยเฉพาะสำหรับเสื้อผ้ากลุ่มที่ใช้ครั้งเดียวหรือใช้ได้บ่อยครั้ง และไม่มีคามจำเป็นที่ต้องซื้อเก็บไว้ ขณะตัดสินใจจะคำนึงถึงความคุ้มค่า โดยเปรียบเทียบค่าเช่าต่อครั้งเทียบกับต้นทุนเฉลี่ยต่อการใส่หนึ่งครั้งในกรณีที่ซื้อ

- “จริงๆ ก็เป็นความคิดที่ดีนะ ถ้าเสื้อผ้าแบรนด์ที่ใส่อยู่มีให้เช่าก็คงช่วยประหยัดตั้งค์ไปได้ส่วนหนึ่งเลย ส่วนตัวเป็นคนชอบเที่ยวอยู่ชอบ โปสรูปอยู่แล้ว เลยต้องซื้อเสื้อผ้าใหม่ตลอด” เพศหญิง, อายุ 23 ปี, รายได้ 24,000 บาท

- “ถ้าเสื้อผ้าที่เราอยากได้ มีให้เช่าก็คงมาเทียบกันดูว่าอันไหนคุ้มกว่า คิดง่าย ๆ ว่าถ้าเราซื้อมาเราจะใส่ไม่เกินกี่ครั้ง แล้วก็มาเทียบกับค่าเช่าต่อครั้ง ถ้าคุ้มกว่ามากก็อยากเช่า ไม่ติดอะไรเลย” เพศหญิง, อายุ 33 ปี, รายได้ 35,000 บาท

อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยบริการให้เช่าเสื้อผ้ายังไม่แพร่หลายมากในประเทศไทย กลุ่มเป้าหมายหลายคนจึงอยากคัดเลือกผู้ให้บริการอย่างละเอียดรอบคอบ โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือในด้านความสะอาด สภาพเสื้อผ้า และความถูกต้องของสินค้าที่จัดส่ง นอกจากนี้ยังคำนึงค่าปรับในกรณีทำเลอะหรือชำรุด รวมถึงความหลากหลายของเสื้อผ้าที่มีให้เช่าอีกด้วย

- “กังวลเรื่องเดียวคือเค้าซักทำความสะอาดดีไหม ถ้าเป็นร้านใหญ่ คนใช้บริการเยอะ ดูใส่ใจเรื่องความสะอาด ก็อยากใช้มากกว่าร้านที่คนทั่วไปเอาเสื้อผ้าตัวเองมาปล่อยเช่าเป็นรายได้เสริม” เพศหญิง, อายุ 33 ปี, รายได้ 35,000 บาท

- “คุยกับพนักงานดูก็พอจะรู้ว่าร้านน่าเชื่อถือและใส่ใจแค่ไหน ถ้าถามเรื่องการทำความสะอาด ต้องตอบคำถามให้รู้สึกว่าจะใส่ใจ อีกรายก็คือพนักงานพูดรู้เรื่องใหม่ ดูตรงน่าจะส่งเสื้อผ้ามาตัวถูกไซส์หรือเปล่า” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท

กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 23.8 หรือ 5 คนจาก 21 คนเคยเช่าเสื้อผ้ามามาก่อน โดยเสื้อผ้าที่เช่าคือ เสื้อโค้ท ชุดออกงาน เดรส เซ็ตเสื้อและกางเกง หมวก และแว่นกันแดด ส่วนใหญ่เป็นแบรนด์ระดับกลาง ยกเว้นหมวกและแว่นกันแดดที่เป็นแบรนด์ไฮเอนด์ ซึ่ง 3 คนจาก 5 คนที่เคยเช่าเสื้อผ้าม

ประสบการณ์ที่ดี 1 คนรู้สึกเฉยๆเนื่องจากเสื้อผ้าที่เช่ามามีสภาพที่เริ่มเป็นขุย ในขณะที่อีกคนมีประสบการณ์ที่ไม่ดีเนื่องจากร้านเช่าเสื้อผ้าส่งเสื้อผ้ามาให้ผิด ทั้งยังตอบไลน์และดำเนินการแก้ไขปัญหาซ้ำทำให้ส่งเสื้อผ้ามาให้ใหม่ไม่ทันใช้ ถึงแม้ร้านค่าจะคืนเงินค่าเช่าทั้งหมดก็ตาม

● “ที่ไม่โอเคเลยคือ เราต้องใช้เสื้อผ้าในวันที่สั่งจอง แต่ร้านส่งมาผิด ถ้ารีบส่งแมสเซนเจอร์มาก็ให้ก็งั้น แต่ตอบช้ามาก เหมือนไม่ใช่ปัญหาของเค้า จนสุดท้ายไม่ได้ใช้ เชิงมาก ถึงร้านจะโอนค่าเช่าคืนแต่คงไม่กลับไปใช้อีกแล้ว” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท

#### พฤติกรรมการใช้โซเชียลมีเดีย

กลุ่มเป้าหมายใช้โซเชียลมีเดียอย่างน้อย 1 แพลตฟอร์มทุกวัน และใช้เวลาเล่นโซเชียลมีเดียโดยเฉลี่ยประมาณ 1-4 ชั่วโมงต่อวัน โดยแพลตฟอร์มที่เป็นที่นิยมและวัตถุประสงค์การใช้มีความแตกต่างกันเล็กน้อยตามช่วงอายุ

กลุ่มลูกค้าอายุ 18-25 ปี นิยมใช้ Instagram มากที่สุด รองลงมาคือ TikTok หรือ Youtube, Facebook และ Twitter โดยวัตถุประสงค์การใช้ มีดังนี้

- Instagram สำหรับลง Story เพื่ออัปเดตกิจกรรมที่ทำในชีวิตประจำวัน ติดตามดาราและอินฟลูเอนเซอร์ โดยเฉพาะในด้านไลฟ์สไตล์ การแต่งตัว อาหาร เลือกรวมและสั่งซื้อเสื้อผ้า
- TikTok และ Youtube สำหรับรับชมคลิปวิดีโอคอนเทนต์ที่สนใจ โดยเฉพาะในระหว่างการเดินทางและก่อนนอน
- Facebook สำหรับติดตามข่าวสาร และติดตามคอนเทนต์จากเพจที่กดไลค์
- Twitter สำหรับติดตามข่าวและหัวข้อที่กำลังขึ้นเทรนด์ ติดตามดาราและอินฟลูเอนเซอร์ สั่งซื้อของร้านฟรีอเดอร์

กลุ่มลูกค้าอายุ 26-35 ปี นิยมใช้ Facebook มากที่สุด รองลงมาคือ Instagram, TikTok หรือ Youtube และ Twitter โดยวัตถุประสงค์การใช้ มีดังนี้

- Facebook สำหรับอัปเดตชีวิตประจำวัน ติดตามกิจกรรมของเพื่อนๆ ดูไลฟ์ขายสินค้าหรือไลฟ์ชีวิตดารา
- Instagram สำหรับลงรูปภาพสวยๆ โดยเฉพาะเวลาไปเที่ยว ดูรูปเพื่อนที่ติดตามเลือกรวมและสั่งซื้อเสื้อผ้า
- TikTok และ Youtube สำหรับรับชมคลิปวิดีโอคอนเทนต์ที่ช่องที่กดติดตามหรือที่กำลังเป็นที่นิยม
- Twitter สำหรับติดตามข่าวและหัวข้อที่กำลังขึ้นเทรนด์ ติดตามดาราและอินฟลูเอนเซอร์

สำหรับช่องทางออนไลน์ติดตามคอนเทนต์ด้านแฟชั่นและการแต่งตัวที่เป็นที่นิยมที่สุดคือ Instagram และ Facebook เนื่องจากเป็นแพลตฟอร์มที่กลุ่มเป้าหมายใช้เป็นประจำและมี UX/UI ที่เหมาะสมสำหรับดูรูปภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคอนเทนต์ด้านแฟชั่น ในส่วนของช่องทางออนไลน์ที่ใช้สั่งซื้อเสื้อผ้ามากที่สุด อันดับแรกคือ Shopee และ Lazada รองลงมาคือ Instagram, Facebook และ Line เนื่องจากในอเมริกาแพลตฟอร์มมีจำนวนผู้ขายและจำนวนสินค้าให้เลือกมากที่สุด และยังสามารถใช้คู่มือส่วนตัวเพิ่มเติมได้อีกด้วย

- “ติดตามร้านเสื้อผ้าในไอจีหลายร้าน ติดตาม Line Official Account ของแบรนด์ด้วย ก็เข้าไปเลือกดูว่าตัวไหนสวย แต่สุดท้ายก็ไปสั่งซื้อใน Shopee นะถ้ามี เพราะว่ามีคู่มือเพิ่มเติมตัวที่ไม่มีค่อยสั่งซื้อผ่าน DM ของ ไอจี” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท

ในส่วนของพฤติกรรมการเสิร์ชหาเสื้อผ้าที่ต้องการ วิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือการใช้ Keyword Search รองลงมาคือการใช้ Hashtag Search และอันดับสุดท้ายคือการใช้ Image Search โดยจากผู้ให้สัมภาษณ์ 21 คน มีเพียง 5 คนเท่านั้นที่เคยใช้ Image Search ตามหาเสื้อผ้า ผ่านการนำรูปเสื้อผ้าที่คาราหรืออินฟลูเอนเซอร์ใส่ไปเสิร์ชใน Shopee เพื่อหาเสื้อที่คล้ายคลึงกัน

#### 4.2.5 สรุปผลวิจัย การวิเคราะห์รายละเอียดเรื่องผลิตภัณฑ์และการออกแบบ (Design Research)

##### ความคิดเห็นด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

เสื้อผ้าที่มีความต้องการเช่ามากที่สุดสำหรับกลุ่มเป้าหมาย โดยให้พิจารณาจากจำนวนครั้งที่มีโอกาสเช่า มีดังนี้

1. หากพิจารณาเสื้อผ้าตามโอกาสการใส่ เสื้อผ้าที่กลุ่มเป้าหมายกล่าวว่ามีโอกาสในการเช่าใส่ต่อปีมากที่สุด เรียงลำดับได้ดังนี้
  - a. ไปคาเฟ่หรือร้านอาหาร เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่กลุ่มเป้าหมายทำบ่อยครั้งที่สุด บางคนไปทุกสัปดาห์
  - b. ไปเที่ยวต่างจังหวัด เป็นกิจกรรมที่คนนิยมซื้อเสื้อผ้าใหม่ไปใส่เช็คอินตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ
  - c. ไปงานปาร์ตี้หรือเที่ยวกลางคืนต่างๆ เนื่องจากเป็นเสื้อผ้ากลุ่มที่ใส่ในโอกาสอื่นยาก
  - d. ไปงานแต่งหรือออกงานพิเศษ ถึงแม้จะมีโอกาสใส่ต่อปีน้อย และนำไปใส่ในโอกาสอื่นยาก แต่ก็ยังเป็นเสื้อผ้าที่คนอยากเช่ามากกว่าซื้อเอง

e. ไปชมคอนเสิร์ต จำนวนครั้งที่ใส่ง่าย กลุ่มเป้าหมายบางคน ไม่นิยมไป  
ดูคอนเสิร์ต

f. ไปเที่ยวต่างประเทศ โอกาสในการไปเที่ยวต่างประเทศของผู้มีรายได้  
ปานกลาง-ต่ำไม่สูงมาก มีอัตราเฉลี่ย 0-2 ครั้งต่อปี

- “คิดว่าน่าจะเช่าเสื้อผ้า เวลาไปต่างประเทศ ต่างจังหวัด แล้วก็เวลาไปดูคอนเสิร์ต บ่อยสุดน่าจะเป็นเที่ยวต่างจังหวัดเพราะปีหนึ่งไปบ่อย รองลงมาน่าจะเป็นคอนเสิร์ต ส่วนต่างประเทศ บางปีก็ไม่ได้ไป” เพศหญิง, อายุ 19 ปี, ค่าชนม 16,000 บาท

- “ถ้านับครั้งที่คิดว่าจะเช่า เสื้อผ้าใส่ไปเที่ยวน่าจะมากที่สุด ไปทะเล สวนดอกไม้ รวม ชุดที่ไปถ่ายตามจุดถ่ายรูป คาเฟ่สวยๆ ปีหนึ่งก็น่าจะมากกว่า 10 ชุด ชุดไปปาร์ตี้ก็น่าเช่า แต่ไม่ได้ไป บ่อยขนาดนั้น” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท

2. หากพิจารณาเสื้อผ้าตามสไตล์ เสื้อผ้ากลุ่มแฟชั่นที่มีลวดลายหรือสีสันเด่นสะดุดตา จะมีความต้องการเช่าสูงสุด เนื่องจากเป็นที่จดจำได้ง่าย ทำให้ไม่กล้าใส่ซ้ำ โดยเฉพาะหากโพสลง โซเชียลแล้ว เมื่อจำนวนครั้งที่ใส่ง่ายทำให้ไม่คุ้มค่าที่จะซื้อราคาเต็ม

- “เวลาดูพวกคอนเทนต์รีวิวที่เที่ยว ค่าก็ใส่ชุดสวยๆ ไปถ่ายทั้งนั้น เห็นแล้วก็อยาก ตามรอยเช่าชุดสวยๆ ไปเที่ยวบ้าง แบบสวยสะดุดตาจนคนทักว่าซื้อมาจากไหน ซึ่งเราก็ชอบนะ แต่ พอคนทักแล้วไม่กล้าใส่ซ้ำ เดี่ยวเค้าคิดว่าเรามีชุดสวยอยู่ชุดเดียว ก็เลยคิดว่าน่าจะเช่าชุดที่มันแฟชั่น มากๆ” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท

3. หากพิจารณาเสื้อผ้าตามประเภท เดรสและชุดเสื้อกางเกงหรือเสื้อกระโปรงที่มาเป็น เซ็ต มีโอกาสในการเช่าสูง เพราะเอาไปมิชชั่นแอนด์แมตซ์กันเสื้อผ้าตัวอื่นไม่ได้ ทำให้คนจดจำได้ง่าย ไม่กล้าใส่ซ้ำบ่อยครั้ง

- “เสื้อผ้าชุดไหนใส่ถ่ายรูป เท่ากับเราใส่แล้ว จะไม่หิบบมาใส่อีก ยกเว้นชอบจริงๆ กลุ่มที่แทบไม่ใส่ซ้ำคือเดรส กับพวกที่มันมาเป็นเซ็ต” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 30,000 บาท

ในแง่ของแบรนด์เสื้อผ้า แบรนด์ที่กลุ่มเป้าหมายมีความสนใจเช่ามากที่สุด คือ Zara, H&M, Gentle Women, Pomelo, Jaspal, Lookbook, Mitr และ Rally movement แปร น ด์ ที่มี กลุ่มเป้าหมายกล่าวถึงบ้างแต่ไม่มาก คือ Topshop, Lyn Around, SHEIN และ Fabrique.co

นอกจากนี้ กลุ่มเป้าหมายยังสนใจเช่าเสื้อผ้าทั้งที่เป็นคอลเลคชั่นใหม่และคอลเลคชั่น เก่า หากเป็นแบบที่ชอบ และอยู่ในสภาพดี สีสันสวยสด เนื้อผ้าดีไม่เป็นขุย

#### ความคิดเห็นด้านราคา (Price)

ค่าเช่าที่กลุ่มเป้าหมายพิจารณาว่าเหมาะสมคือราคาประมาณร้อยละ 25-35 ของราคา เต็ม เนื่องจากมองว่าเสื้อผ้ากลุ่มที่จะเช่า ใส่ไม่เกิน 3-5 ครั้งต่อตัว โดยกลุ่มเป้าหมายยินดีจ่ายค่าเช่า

แพงขึ้นร้อยละ 10-30 หากเป็นคอลเลกชันล่าสุดเมื่อเทียบกับคอลเลกชันเก่า โดยภาพรวม กลุ่มเป้าหมายในช่วงวัยทำงานอายุ 26-35 ปี มี Willingness to pay สูงกว่ากลุ่มวัยรุ่นอายุ 18-25 ปี เล็กน้อย

- “ค่าเช่าต้องไม่แพงเกินไปเห็นแล้วรู้สึกว่าคุณ ปกติเสื้อผ้าชุดหนึ่งใส่ประมาณ 5 ครั้งก็คิดว่าคุ้มแล้ว แต่ส่วนใหญ่ใส่ไม่ถึง ยิ่งเสื้อผ้าใส่ไปเที่ยวยิ่งใส่ไม่ถึง ถ้าค่าเช่าถูกกว่าเหลือ 20-30% ของราคาเต็มก็โอเค” เพศหญิง, อายุ 26 ปี, รายได้ 19,000 บาท

กลุ่มเป้าหมายใหญ่อยากให้รวมค่าส่งและค่าซักรีดทำความสะอาดในค่าเช่าเลย ในขณะที่ส่วนน้อยขอรับการคิดค่าส่งค่าทำความสะอาดแยกต่างหาก トラบใดที่มีการแจ้งค่าบริการเหล่านี้ อย่างชัดเจน ในหน้าเพจหรือเมื่อพูดคุยกับแอดมินร้าน ในส่วนของค่าส่งเสื้อผ้าคืนร้านเช่า กลุ่มเป้าหมายทุกคนยินดีจ่ายเอง เนื่องจากลูกค้าแต่ละคนสะดวกใช้บริษัทขนส่งที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ลูกค้ายังอยากให้ร้านประกาศเงื่อนไขค่าปรับที่ชัดเจน โดยมองว่าค่าปรับที่ยุติธรรมคือไม่เสียค่าปรับในกรณีที่ซักออกหรือซ่อมแซมได้ง่าย และปรับร้อยละ 80-100 ของราคาเต็มหากไม่สามารถแก้ไขได้

- “ที่ไม่เคยเช่าเสื้อผ้า เพราะเป็นคนใส่ไม่ระวัง กลัวโดนปรับแพง มันบอกยากว่าถ้าเสื้อผ้าเสียหายแบบนี้จะปรับเท่าไร อยากให้ร้านบอกเงื่อนไขให้ชัด คิดว่าปรับสูงสุดไม่ควรเกิน 70-80% ของราคาเต็ม ยกเว้นเป็นของใหม่เลยปรับเท่าราคาเต็มก็ได้” เพศหญิง, อายุ 35 ปี, รายได้ 40,000 บาท

#### ความคิดเห็นด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ช่องทางสำหรับโปรโมทบริการเช่าเสื้อผ้าและลงภาพสินค้าให้เลือกชมที่เหมาะสมในมุมมองของกลุ่มเป้าหมาย มีดังต่อไปนี้

1. Instagram แพลตฟอร์มออกแบบมาให้เหมาะสมกับการลงรูปภาพ ทำให้ง่ายต่อการเลือกดูสินค้าแฟชั่น เปรียบเทียบเสื้อผ้าแต่ละตัวได้ง่าย ทั้งยังมี Hashtag ช่วยในการหาเสื้อผ้า
2. Facebook เหมาะกับการทำคอนเทนต์แนะนำแบรนด์เสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าหรือแนะนำการแต่งตัวเพื่อสร้าง Engagement นอกจากนี้ยังเหมาะกับการไลฟ์เสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าในช่วงลดราคาพิเศษ
3. TikTok เหมาะกับการสร้างคอนเทนต์ที่เป็นวิดีโอสั้นแนะนำธุรกิจและเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่า โดยทำให้น่าติดตาม
4. Website เหมาะสำหรับคนที่ชอบเลือกสินค้าเยอะๆ เพราะสามารถจัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ให้เลือกชมง่าย

ช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการสอบถามรายละเอียดและสั่งเช่าเสื้อผ้า มีดังต่อไปนี้



1. Line สำหรับติดต่อสอบถามรายละเอียดเสื้อผ้าและเงื่อนไขการสั่งจอง และดำเนินการสั่งจอง

2. Website เป็น One Stop แพลตฟอร์มที่สามารถเลือกชมสินค้าและสั่งจองในที่เดียว เหมาะสำหรับคนที่ชอบสั่งจองบนระบบไม่ผ่านแอดมิน หรือลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการจนเข้าใจกระบวนการทั้งหมด

- “น่าจะเริ่มรู้จักแบรนด์จากไอจีหรือเฟซบุ๊ก เพราะปกติก็ฟอลร้านเสื้อผ้าอยู่แล้ว คิดว่าไอจีง่ายสุดที่จะเข้าไปดูว่ามีเสื้อผ้าแบบที่เราชอบไหม แล้วก็ฟอลร้านไว้ พอจะใช้จริงจะเข้าไปเลือกจริงจังในเว็บไซต์ เพราะน่าจะมิชของครบชุดแล้วก็สั่งในเว็บไซต์เลย ถ้ามีให้แจ้งโอนในเว็บไซต์เลยก็สะดวกดี” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 50,000 บาท

#### ความคิดเห็นด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)

คอนเทนต์ที่กลุ่มเป้าหมายสนใจ ประกอบด้วย 3 ด้านคือ

1. คอนเทนต์แนะนำสไตล์การแต่งตัว เพื่อเป็นแรงบันดาลใจด้านแฟชั่น ทำให้คนติดตามแอคเคาน์

2. คอนเทนต์แนะนำเสื้อผ้าให้เข้าของร้าน อาจเป็นรูปแบบโฆษณาแฝง (Tie-in) ในคอนเทนต์แนะนำสไตล์การแต่งตัว

3. รีวิวเสื้อผ้าโดยผู้เช่าจริงที่เป็นลูกค้าของร้าน

- “อย่างแรกเลยต้องทำให้เป็นที่รู้จักและน่าติดตามก่อน พวกคอนเทนต์แบบแนะนำแฟชั่นไปเที่ยวทะเล เทียวญี่ปุ่นอะไรแบบนี้ ให้ความรู้สึกว่าได้อะไรจากการฟอล แล้วค่อยขายของแนะนำเสื้อผ้า” เพศหญิง, อายุ 18 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท

แคมเปญการตลาดเชิญชวนให้ทดลองใช้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับกลุ่มเป้าหมายคือ ส่วนลดค่าเช่าครั้งแรก อาจลดจากราคาค่าเช่าเลย หรือเป็นแคมเปญเชิญเพื่อนมาใช้ด้วยกันเพื่อรับส่วนลด นอกจากนี้ยังควรกระตุ้นดีลินค่าและบริการเพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า ส่วนแคมเปญการตลาดที่ช่วยให้กลับมาเช่าซ้ำ ได้แก่ ส่วนลดเมื่อใช้หลายครั้ง โดยอาจซื้อเป็นคูปองแพ็คเกจหรือสะสมแต้ม นอกจากนี้การทำระบบจ่ายค่าสมาชิกเพื่อรับส่วนลดพิเศษก็จะช่วยสร้างลูกค้าประจำที่จงรักภักดีได้

- “พวกส่วนลดเยอะๆ ให้นักมาทดลองใช้จำเป็นมาก เพราะคนส่วนใหญ่ไม่เคยเช่าเสื้อผ้า ลดสัก 30-50% น่าจะกำลังดี หรือให้ส่วนลดแบบเช่า 1 ตัวแถม 1 ตัวถ้าชวนเพื่อนมาด้วยแบบนี้” เพศหญิง, อายุ 22 ปี, รายได้ 25,000 บาท

#### ความคิดเห็นด้านองค์ประกอบทางกายภาพ (Physical evidence)



สำหรับ User Interface หรือหน้าตาของเว็บไซต์ กลุ่มเป้าหมายอยากให้เว็บไซต์ดูเรียบง่าย สบายตา พื้นหลังเป็นสีโทนอ่อนเพื่อที่จะทำให้สีตัวของเสื้อผ้าดูโดดเด่นและใกล้ความจริงที่สุด ไม่ควรทำให้รู้สึกรก ควรโฟกัสกับเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่า โดยมีแท็บให้ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าจะเลือกดูสินค้า ตามแบรนด์ ตามสไตล์แฟชั่น หรือตามโอกาสการใส่ ตามประเภทสินค้า ตามไซส์ รวมถึงมีตัวกรองราคาเช่าเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกตามกำลังทรัพย์

- “อยากให้เว็บเป็นแบบเรียบๆใช้งานง่าย ดูแล้วเข้าใจเลยว่าจะหาเสื้อผ้ายังไง ควรให้เลือกค้นหาตามแบรนด์ ตามโอกาสที่ใช้ ถ้ามีให้เลือกไซส์กับราคาด้วยก็ดี เพราะบางครั้งเห็นแล้วชอบ พอเลือกเสร็จค้นไม่มีไซส์ของตัวเอง หรือแพงเกินไปซื้อไม่ไหว ก็ารู้สึกไม่ดี” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 25,000 บาท

เพื่อเพิ่มการเข้าถึงลูกค้า การทำให้เสื้อผ้าปล่อยเช่าของร้านขึ้นบน Search Engine ต่างๆ ก็มีความสำคัญ อย่างไรก็ตามจากผู้ให้สัมภาษณ์ 21 คน มีเพียง 5 คนหรือเพียงร้อยละ 23.8 เท่านั้นที่เคยใช้ Image Search ในการค้นหาเสื้อผ้า โดยเป็นการนำรูปเสื้อผ้าที่ดูใจที่ตราและอินฟลูเอนเซอร์ใส่ ไปเสิร์ชใน Shopee เพื่อหาเสื้อผ้าที่คล้ายคลึงกัน

ภาพที่ใช้บนเว็บไซต์ควรมีทั้งรูปจากแบรนด์ รูปที่ Wannabe ถ่ายใหม่โดยใส่เสื้อผ้าไปตามสถานที่ต่างๆ นอกจากนี้ บนโซเชียลมีเดียยังควรมีรูปรีวิวจากลูกค้าจริงด้วย

#### ความคิดเห็นด้านคนหรือพนักงาน (People)

บริการที่กลุ่มเป้าหมายคาดหวังหรืออยากให้ร้านเช่าเสื้อผ้ามี ประกอบด้วย

1. พนักงานแอดมินคอยให้ข้อมูล ตอบคำถามในช่องทางหลัก ได้แก่ Instagram, Facebook, TikTok และ Line
2. พนักงานแอดมินแนะนำการแต่งตัวจากรูปร่างและสีผิว
3. บริการซ่อมเสื้อผ้าหากชำรุด โดยให้ลูกค้าที่ทำเสื้อผ้าเสียหายจ่ายค่าซ่อมแทนค่าปรับ

โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะประเมินคุณภาพของพนักงานที่ให้บริการจาก ความสามารถในการให้ข้อมูล ความรวดเร็วในการตอบคำถาม ความสุภาพและความใส่ใจเมื่อพูดคุยโต้ตอบกับลูกค้า และความถูกต้องของการดำเนินการ

#### ความคิดเห็นด้านกระบวนการ (Processes)

กลุ่มเป้าหมายมีความคาดหวังด้านระยะเวลารอคอย ดังนี้ ตอบคำถามภายใน 15-30 นาที แก้ปัญหาภายใน 1-2 ชั่วโมง ดำเนินการจองเสร็จสิ้นภายใน 10 นาทีหลังตัดสินใจ ร้านเช่าส่งเสื้อผ้าให้ได้เร็วสุดวันถัดไปหลังจอง

### 4.3 แผนการตลาด (Marketing Plan)

#### 4.3.1 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดลูกค้าเป้าหมายและตำแหน่งทางการตลาด (STP Analysis)

##### การแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation)

แบ่งตามประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) แบ่งผู้บริโภคออกเป็นกลุ่มๆ โดยใช้เกณฑ์เพศ อายุ และรายได้เป็นตัวกำหนด

แบ่งตามพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Segmentation) แบ่งผู้บริโภคออกเป็นกลุ่มๆ โดยใช้พฤติกรรมในการใช้โซเชียลมีเดียเป็นตัวกำหนด

##### การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและตลาด รวมถึงวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคผ่านการสัมภาษณ์เบื้องต้น พบว่ากลุ่มผู้บริโภคที่มีแนวโน้มใช้บริการเช่าเสื้อผ้าผ่านช่องทางออนไลน์จะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรไทยเพศหญิง (33,832,321 คน) เนื่องจากเพศหญิงมีการใช้จ่ายด้านการแต่งตัวสูง โดยในปีพ.ศ. 2564 ตลาดเสื้อผ้าผู้หญิงในประเทศไทยมีมูลค่า 95,285 ล้านบาท ซึ่งมีขนาดใหญ่เป็น 1.28 เท่าของตลาดเสื้อผ้าผู้ชายที่มีมูลค่า 74,616 ล้านบาท เพศหญิงยังมีการซื้อเสื้อผ้าใหม่บ่อยครั้งกว่า และมีการใช้โซเชียลมีเดียสูงกว่าผู้ชาย

2. อายุระหว่าง 18-35 ปี (7,955,214 คน) เนื่องจากเป็นช่วงที่ติดตามแฟชั่น มีความต้องการในการแต่งตัวเพื่อไปถ่ายรูปอัปเดตชีวิตสูง นอกจากนี้ แรนด์แฟชั่นระดับกลางส่วนใหญ่ผลิตเสื้อผ้าโดยมีเป้าหมายลูกค้ากลุ่มนี้

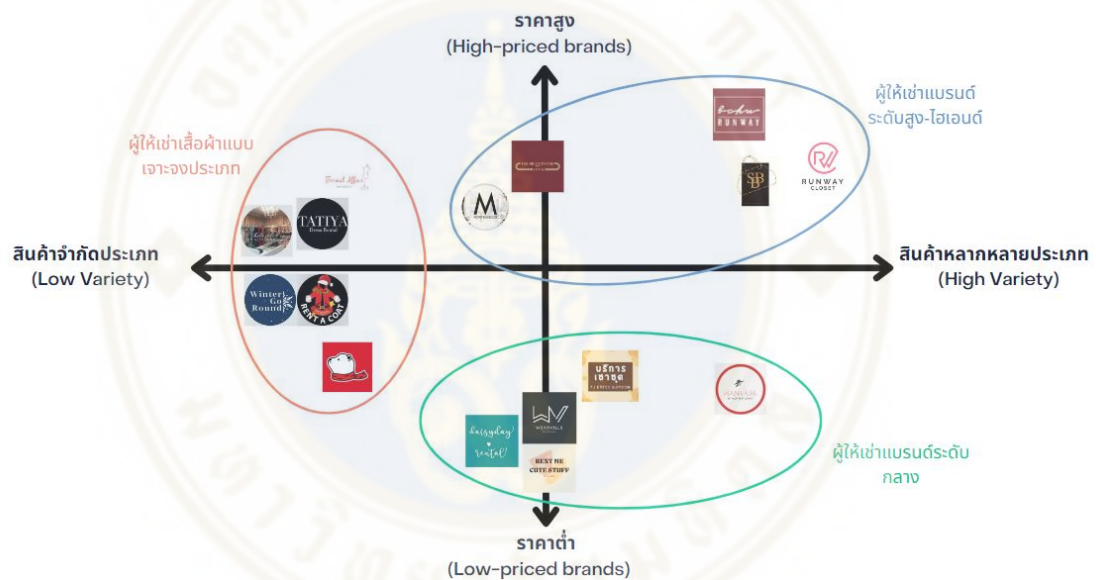
3. รายได้ระหว่าง 15,000-50,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 85 หรือ 6,761,931 คน) กล่าวคือ มีรายได้ระดับปานกลาง-ต่ำ ทำให้มีความสนใจทางเลือกเช่าเสื้อผ้าเพื่อช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการแต่งกาย

4. พฤติกรรมชอบใช้อินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดีย (ร้อยละ 81.2 หรือ 5,490,688 คน) เนื่องจาก Wannabe ให้บริการเช่าบนช่องทางออนไลน์และเข้าถึงลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม นอกจากนี้พฤติกรรมการอัปเดตชีวิตบนโซเชียลมีเดียยังมีแนวโน้มทำให้ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการใส่เสื้อผ้าซ้ำ และมีความต้องการเสื้อผ้าใหม่มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป คือ กลุ่มเป้าหมายของ Wannabe คือ คนไทยเพศหญิง อายุ 18-35 ปี รายได้ 15,000-50,000 บาทต่อเดือน ที่มีพฤติกรรมชอบใช้โซเชียลมีเดีย ซึ่งคิดเป็นจำนวน 5,490,688 คน

### การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

จากการศึกษาคู่แข่งในตลาด ทั้งคู่แข่งทางตรง ได้แก่ กลุ่มผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง และคู่แข่งทางอ้อม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับสูง-ไฮเอนด์รวมถึงกลุ่มผู้ให้บริการเช่าเสื้อผ้าแบบเจาะจงประเภท ประกอบกับการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย พบช่องว่างทางการตลาดในกลุ่มผู้ให้บริการเช่าสินค้าแบรนด์ระดับกลาง ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนผู้เล่นน้อยมาก และมีแต่ผู้เล่นรายย่อยที่มีความหลากหลายของประเภทสินค้าและจำนวนสินค้าจำกัด ผู้วิจัยจึงได้วางตำแหน่งทางการตลาดของ Wannabe ให้อยู่ในระดับราคาที่แข่งขันได้กับผู้ให้เช่าแบรนด์ระดับกลางรายอื่น แต่ใช้กลยุทธ์ Differentiate ด้วยความหลากหลายของประเภทสินค้าและจำนวนสินค้าที่มาก จนครอบคลุมความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ Wannabe สามารถเป็น Top of Mind เมื่อลูกค้าต้องการหาเช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง ดังรูปภาพแสดงตำแหน่งทางการตลาดต่อไปนี้



รูปภาพที่ 4.4 แสดงตำแหน่งทางการตลาดของ Wannabe

### 4.3.2 กลยุทธ์ทางการตลาด 7Ps

#### กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

ในระยะตั้งต้น แบรนด์ระดับกลางที่ให้บริการเช่าจะโฟกัสที่แบรนด์ยอดนิยมในกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ แบรนด์ Zara, Pomelo, Gentle Woman และ Lookbook รวมทั้งแบรนด์ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าของแบรนด์ ได้แก่ Daily.squad โดยจะมีจำนวนแบบและไซส์ให้เลือกมากกว่าคู่แข่งที่ปัจจุบันมีเพียง 150-200 ตัวเท่านั้น

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนเสื้อผ้าแต่ละแบรนด์ของ Wannabe

แบรนด์	ประเภทของคอลเลกชัน	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนทั้งหมด
Zara	ความนิยมสูง	20	5	100
	ความนิยมปานกลาง	100	3	300
Gentle Women	ความนิยมสูง	15	5	75
	ความนิยมปานกลาง	70	3	210
Pomelo	ความนิยมสูง	15	5	75
	ความนิยมปานกลาง	70	3	210
Lookbook	ความนิยมสูง	10	5	50
	ความนิยมปานกลาง	40	3	120
Daily.squad	ความนิยมสูง	10	5	50
	ความนิยมปานกลาง	20	3	60
รวมทั้งหมด		370	3.4	1,250

Wannabe จะมีเสื้อผ้ารวมทั้งหมด 370 แบบ จาก 5 แบรนด์ โดยแต่ละแบบจะมีไซส์ 3-5 ไซส์ ซึ่งจะมีจำนวนรวม 1,250 แบบในระยะตั้งต้น ซึ่งมากกว่าคู่แข่งพอที่จะกลายเป็น Top of Mind สำหรับกลุ่มเป้าหมายเมื่อนึกถึงการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์เหล่านี้

โดยประเภทเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่า ได้มีการกำหนดไว้เบื้องต้นจากการวิจัยความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับเสื้อผ้าที่มีความต้องการเช่ามากที่สุดพิจารณาจากจำนวนครั้งที่มีโอกาสจะเช่า รวมไปถึงการศึกษาตลาดโดยพิจารณาจากเสื้อผ้าที่มีคนโพสต์ตามหาในกลุ่มเฟซบุ๊กหรือโซเชียลมีเดียต่างๆ ซึ่งได้ข้อสรุปว่า จะเน้นเสื้อผ้ากลุ่มต่อไปนี้

- เสื้อผ้าสำหรับใส่ไปเที่ยว ได้แก่ เสื้อผ้าสำหรับใส่เที่ยวคาเฟ่ ชมคอนเสิร์ต ไปปาร์ตี้ ไปเที่ยวต่างจังหวัด
- เสื้อผ้ากลุ่มแฟชั่นที่มีลวดลายหรือสีสะดุดตา ซึ่งถูกจดจำได้ง่ายทำให้ไม่กล้าใส่ซ้ำ
- เสื้อผ้าประเภท เดรส ชุดเสื้อกางเกงหรือเสื้อกระโปรงที่มาเป็นเซต รองลงมาคือ เสื้อ กางเกงและกระโปรง

การรักษาระดับคุณภาพของสินค้าและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งก็มีความสำคัญมาก โดย Wannabe จะตรวจสอบสภาพสินค้าก่อนปล่อยเช่า เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพและความสะอาด

นอกจากนี้ยังมีขายเสื้อผ้ามือสอง ภายหลังเสื้อผ้าปล่อยเช่าเริ่มอยู่ในสภาพที่ใกล้เอามาให้เช่าต่อไม่ได้ เพื่อตอบ โจทย์ผู้ที่รับสภาพได้และอยากได้เสื้อผ้าราคาถูกลงมาก

**กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)**

การตั้งราคาค่าบริการเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe ใช้ 3 กลยุทธ์ในการตั้งราคา ได้แก่

**1. Cost-based Pricing Strategy**

การตั้งราคาโดยพิจารณาถึงต้นทุนของเสื้อผ้าที่ซื้อมาและค่าใช้จ่ายในการให้บริการ ซึ่งประกอบด้วยค่าแพ็คเกจสินค้าและค่าซักรีดทำความสะอาด โดยประมาณ 65 บาทต่อคำสั่งเช่า โดยค่าเช่าแยกตาม Supply ของเสื้อผ้า ดังนี้

- เสื้อผ้าซื้อจากแบรนด์โดยตรง ที่เป็น New Arrival ซื้อราคาเต็ม 1,000 บาทต่อตัว โดยคาดว่าจะมีคนเช่าอย่างน้อย 4 ครั้ง เพื่อคืนทุนจะต้องได้รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายต่อครั้งที่ 285 บาท กล่าวคือ ควรให้เช่าตัวละ 350 บาท
- เสื้อผ้ารับจากแบรนด์โดยตรง ที่ซื้อช่วง End of Season Sales ซื้อลดราคาร้อยละ 40 เหลือ 600 บาทต่อตัว โดยคาดว่าจะมีคนเช่าอย่างน้อย 3 ครั้ง เพื่อคืนทุนจะต้องได้รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายต่อครั้งที่ 210 บาท กล่าวคือ ควรให้เช่าตัวละ 275 บาท
- เสื้อผ้ารับจากแบรนด์โดยตรง ที่ซื้อช่วง Mid-Year & End Year Sales ซื้อลดราคา ร้อยละ 60 เหลือ 400 บาทต่อตัว โดยคาดว่าจะมีคนเช่าอย่างน้อย 2-3 ครั้ง เพื่อคืนทุนจะต้องได้รายได้ หลังหักค่าใช้จ่ายต่อครั้งที่ 185 บาท กล่าวคือ ควรให้เช่าตัวละ 250 บาท
- เสื้อผ้ารับจากคนทั่วไป ซื้อลดราคา ร้อยละ 40-70 ตามสภาพ เหลือ 300-600 บาทต่อตัว โดยคาดว่าจะมีคนเช่าอย่างน้อย 2-4 ครั้ง เพื่อคืนทุนจะต้องได้รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายต่อครั้งที่ 185 บาท กล่าวคือ ควรให้เช่าตัวละ 250 บาท



รูปภาพที่ 4.5 แสดงราคาขายผ่านการตั้งราคาแบบ Cost-based Pricing



## 2. Value-based Pricing Strategy

การตั้งราคาโดยพิจารณาจากราคาที่ลูกค้ายินดีจ่าย (Willingness to Pay) โดยจากการวิจัยความต้องการของกลุ่มเป้าหมายพบว่า ค่าเช่าที่กลุ่มเป้าหมายมองว่าเหมาะสมคือราคาประมาณร้อยละ 25-35 ของราคาเต็ม เนื่องจากประเมินว่าเสื้อผ้ากลุ่มที่จะเช่า หากซื้อเองคงใส่ไม่เกิน 3-5 ครั้งต่อตัว โดยกลุ่มเป้าหมายยินดีจ่ายค่าเช่าแพงขึ้นร้อยละ 10-30 หากเป็นคอลเลกชันล่าสุดเมื่อเทียบกับคอลเลกชันเก่า เมื่อพิจารณาจากราคาเต็มที่ 1,000 บาท ค่าเช่าที่เหมาะสมจึงอยู่ที่ 250-350 บาท

## 3. Competitor-based Pricing Strategy

ตั้งราคาโดยเปรียบเทียบกับราคาของกลุ่มคู่แข่ง ซึ่งอยู่ที่ 200-700 บาทต่อตัว ต่อระยะเวลาเช่า 3 วัน ดังนั้นราคาเช่าของ Wannabe ควรอยู่ในกรอบราคาเดียวกันเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าให้บริการเช่าเสื้อผ้าของกลุ่มคู่แข่งทางตรง

คู่แข่งในตลาด	ค่าเช่า
Rent Me Cute Stuff	200 - 700 บาท / 3 วัน
Pj Dressing Room	300 - 650 บาท / 3 วัน
Wearville.official	300 - 400 บาท / 3 วัน
Daisyday Rental	250 - 350 บาท / 3 วัน

กล่าวโดยสรุปคือ อัตราค่าบริการเช่าจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 30 ของราคาเต็มสำหรับเสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่ และประมาณร้อยละ 25 ของราคาเต็มสำหรับเสื้อผ้าคอลเลกชันเก่า โดยค่าจัดส่งและค่าบริการซักทำความสะอาดรวมอยู่ในค่าบริการเช่าแล้ว แต่จะมีการคิดค่าปรับในกรณีสินค้าชำรุดเสียหาย ซึ่งจะประกาศเงื่อนไขค่าปรับให้ชัดเจน เพื่อลดความกังวลเรื่องค่าปรับที่ทำให้ลูกค้าบางรายไม่กล้าใช้บริการเช่าเสื้อผ้า โดยลูกค้าจะไม่เสียค่าปรับหากสามารถซักออกหรือซ่อมได้ง่าย และในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขได้ จะปรับเท่ากับราคาเต็มของเสื้อผ้า เช่นเดียวกับคู่แข่งรายอื่นๆ

## กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

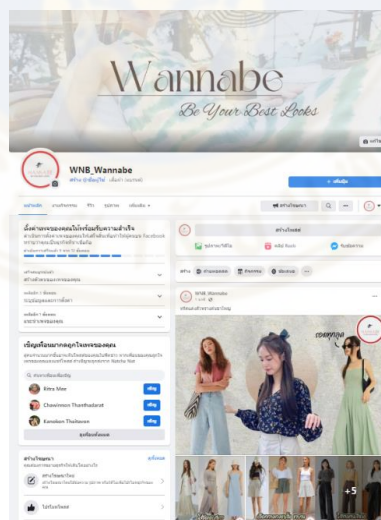
Wannabe จะใช้ 3 ช่องทางโซเชียลมีเดียสำหรับเข้าถึงลูกค้าเพื่อโปรโมทบริการเช่าเสื้อผ้า ลงคอนเทนต์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายติดตาม และลงภาพสินค้าให้ดึงดูดใจ ประกอบด้วย

1. Instagram เป็นช่องทางหลักให้ลูกค้าเลือกดูเสื้อผ้า เนื่องจากแพลตฟอร์มเหมาะกับการเลื่อนชมสินค้าแฟชั่น เปรียบเทียบเสื้อผ้าแต่ละตัวได้ง่าย นอกจากนี้กลุ่มเป้าหมายยังนิยมชมสินค้ากลุ่มเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย รวมถึงติดตามร้านเสื้อผ้าที่เป็นแบรนด์แบบไม่มีหน้าร้านทาง Instagram



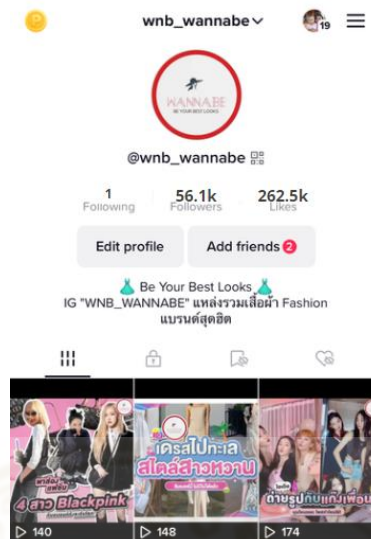
รูปภาพที่ 4.6 แสดง Instagram Official Account ของ Wannabe

2. Facebook เป็นช่องทางในการแนะนำ Wannabe ให้เป็นที่รู้จักและสร้าง Engagement กับกลุ่มเป้าหมาย ผ่านคอนเทนต์แนะนำการแต่งตัวที่น่าสนใจ เช่น แนะนำการแต่งตัวแบบเกาะติดกระแสน แฟชั่น แต่งตัวตามรอยซีรีส์ที่กำลังเป็นที่นิยม แต่งตัวตามศิลปินหรือดาราที่กำลังอยู่ในกระแส แนะนำการมิกซ์แอนด์แมตช์เสื้อผ้า แนะนำการแต่งตัวตามรูปร่างและสีผิว ฯลฯ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นช่องทางไลฟ์นำเสนอเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าในช่วงลดราคาพิเศษหรือขายเสื้อผ้าที่อยู่ในสภาพปล่อยเช่าต่อไม่ได้แล้ว



รูปภาพที่ 4.7 แสดง Facebook Official Account ของ Wannabe

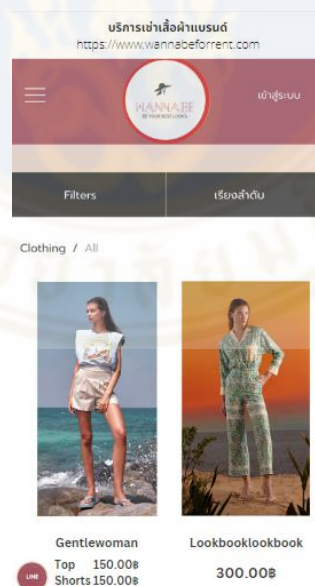
3. TikTok เป็นช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มวัยรุ่น Gen Z ที่ไม่ค่อยนิยมใช้ Facebook และ Instagram ใช้สร้าง Engagement และแนะนำ Wannabe ผ่านการทำวิดีโอที่ทำให้คนรู้สึกสนุก อยากรติดตาม เพื่อให้คลิปได้รับการแชร์ส่งต่อจนเป็นไวรัล



รูปภาพที่ 4.8 แสดง TikTok Official Account ของ Wannabe

สำหรับช่องทางสำหรับสั่งเช่าเสื้อผ้า รวมถึงสอบถามรายละเอียด ประกอบด้วย

1. Website เป็นช่องทางหลักในการเลือกชมเสื้อผ้าทั้งหมดและสั่งจองผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการสมัครสมาชิกทั่วไปและสมาชิกแบบ VIP เพื่อบันทึกข้อมูลการสั่งซื้อ สะสมแต้ม และรับสิทธิพิเศษต่างๆ



รูปภาพที่ 4.9 แสดง Website ของ Wannabe

2. Line Official Account เนื่องจากเป็นแอปพลิเคชันที่ทุกคนคุ้นเคยและใช้เป็นประจำ ทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย จึงเป็นช่องทางหลักที่ลูกค้าสามารถแอดไลน์มาสอบถาม

รายละเอียดต่างๆ มีเมนูแนะนำสินค้าพร้อมลิงค์ไปที่เว็บไซต์สั่งจอง หรืออาจให้แอดมินทำรายการสั่งจองให้ผ่านแชท นอกจากนี้จะมีการ broadcast แอพลิเคชั่นเสื้อผ้าให้เข้าที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้ผู้ติดตามรับทราบและเข้าไปเลือกชม



รูปภาพที่ 4.10 แสดง Line Official Account ของ Wannabe

3. Direct Message ของ Instagram, Facebook และ Tiktok มีแอดมินคอยดูแล ตอบคำถามลูกค้าหากลูกค้ามีข้อซักถาม

#### กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion Strategy)

##### 1. กลยุทธ์การเปิดตัวแบรนด์และโน้มน้าวให้ใช้บริการครั้งแรก

1.1 กลยุทธ์เปิดตัวด้วยการแจกสิทธิ์เช่าเสื้อผ้าฟรี 1 ปี (จำกัดไม่เกิน 15 ตัวต่อคน) โดยจะแจกให้ลูกค้าลำดับที่ 50, 100, 200, 300, 400, 500, 750, 1000, 1500 และ 2000 รวม 10 รางวัล เป็นมูลค่ากว่า 45,000 บาท เพื่อจูงใจให้ผู้ที่สนใจในบริการมาลองใช้บริการเป็นครั้งแรก ซึ่งแนวความคิดนี้อ้างอิงมาจากความชื่นชอบของคนไทยในการลุ้นรางวัลจากการจับสลากหรือล็อตเตอรี่ โดยที่ลูกค้าไม่ต้องเสียเงินเปล่า เพียงแค่มารับบริการเช่าเสื้อผ้ากับ Wannabe ก็มีสิทธิ์เป็นหนึ่งในผู้โชคดีได้แล้ว

1.2 ใช้ Influencer มาช่วยโปรโมทในระยะแรกของการเปิดตัว ผ่านการทำ Affiliate Marketing เปิดโอกาสให้ Influencer ที่คัดเลือกมาสร้างคอนเทนต์ตามสไตล์ของตัวเอง เพื่อแนะนำบริการเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe โดยเน้นให้ Influencer ใส่อุปกรณ์ของเราไปถ่ายภาพสวยๆ ตามสถานที่ต่างๆ และสื่อสารความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับพร้อมแท็กช่องทางติดต่อเช่าเสื้อผ้า โดยจะจ่ายค่าคอมมิชชั่นให้กับ Influencer ในรูปแบบ Pay per Click (PPC) เมื่อมีผู้คลิกโฆษณาผ่าน

แพลตฟอร์ม และ Pay per Lead (PPL) จากการเก็บ Lead ผ่านการสร้างลิงก์ให้ผู้บริโภคเข้าไปยังเว็บไซต์และลงทะเบียนสมัครสมาชิก ซึ่ง Wannabe วางแผนไว้ว่าจะใช้ Micro Influencers ที่คัดเลือกมาแล้วว่ามี Image และไลฟ์สไตล์ตรงกับภาพลักษณ์ของ Wannabe จำนวน 10 คน ค่าใช้จ่ายต่อคนไม่เกิน 30,000 บาท รวมเป็นงบการตลาดทั้งหมด 300,000 บาท

1.3 แคมเปญการตลาดเชิญชวนให้ทดลองใช้ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละเดือน โดยจะมีทั้งในรูปแบบส่วนลดค่าเช่าครั้งแรกร้อยละ 30-50 หรือ เช่า 1 ฟรี 1

1.4 การการันตีคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า เช่น สภาพสินค้าไม่ด้อยดีคืนเงินค่าบริการเช่าเต็มจำนวน

## 2. กลยุทธ์การเพิ่ม Reach และ Awareness

2.1 การทำ Search Engine Optimization (SEO) ให้เว็บไซต์ติดอันดับการค้นหาของ Google โดยการออกแบบปรับแต่งหน้าเว็บไซต์ (SEO On-Page) เขียนเนื้อหาที่มี Keyword ที่เกี่ยวข้องและมีโอกาสถูกเสิร์ชโดยกลุ่มเป้าหมาย มีภาพประกอบและวิดีโอ ทำโครงสร้างเว็บไซต์ให้ง่ายต่อการค้นหาและใช้งานได้ดีบนมือถือ เพื่อให้ได้รับคะแนนประเมินสูงจาก Google

2.2 การทำ Search Engine Optimization (SEO) ให้รูปภาพสินค้าติดอันดับการค้นหาของ Google Image Search โดยให้นางแบบใส่เสื้อที่อยู่ในเทรนด์และถ่ายรูปคล้ายๆกัน สำหรับรูปภาพบนเว็บไซต์ควรใช้ Page Title และ Description ที่สื่อถึงรูปภาพ เพื่อให้ค้นหาสินค้าของ Wannabe ในอันดับต้นๆ

2.3 การทำโฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook Ads, Instagram Ads, Google Ads

2.4 ใช้ Hashtag เพื่อเพิ่ม Searchability โดยทุกโพสจะมีการใส่ Hashtag แบนด์เสื้อผ้า แนวเสื้อผ้าหรือโอกาสการใส่ เช่น #gentlewoman, #partydress, #beachlife, #ชุดไปคาเฟ่ #ชุดไปทะเล ฯลฯ เพื่อเพิ่ม โอกาสให้ลูกค้าได้รู้จักกับสินค้าและบริการของร้านมากขึ้น

## 3. กลยุทธ์การสร้าง Engagement

3.1 การทำ Engagement บน Instagram ผ่านการแนะนำไอเดียการแต่งตัวด้วยเสื้อผ้าให้เช่าของ Wannabe ไปเที่ยวสถานที่ต่างๆ เพื่อเป็นคอนเทนต์สร้างแรงบันดาลใจด้านแฟชั่น





รูปภาพที่ 4.11 แสดงตัวอย่างการแนะนำไอเดียการแต่งตัวด้วยเสื้อผ้าของ Wannabe บน Instagram

3.2 การทำ Engagement บน Facebook ผ่านคอนเทนต์แนะนำการแต่งตัวตามกระแสที่กำลังเป็นที่นิยม พร้อมนำเสนอเสื้อผ้าของ Wannabe เช่น กระแสซีรีส์ที่กำลังฮิต ศิลปินที่กำลังเป็นที่พูดถึง



รูปภาพที่ 4.12 แสดงตัวอย่างคอนเทนต์แนะนำแต่งตัวตามกระแสแฟชั่น บน Facebook

รวมถึงการแนะนำการแต่งตัวในหลากหลายด้าน เช่น แต่งตัวตามรูปร่าง ตามสีมงคลประจำวันเกิดตามเทรนด์แฟชั่นวิค ฯลฯ



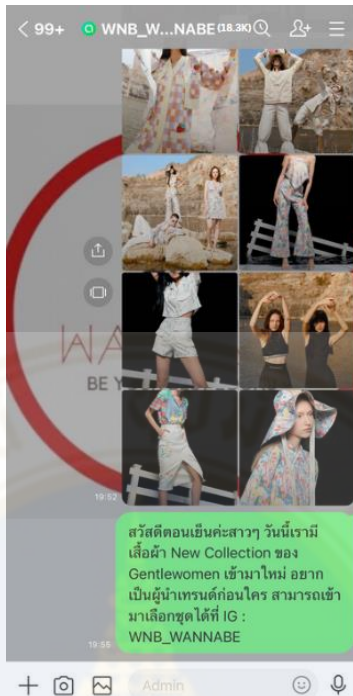
รูปภาพที่ 4.13 แสดงตัวอย่างคอนเทนต์แนะนำแต่งตัวตามสีมงคลประจำวันเกิด บน Facebook

3.3 การทำ Engagement บน TikTok ผ่านคอนเทนต์พาเที่ยวสถานที่ต่างๆ ทั้งในประเทศและนอกประเทศ พร้อมแนะนำลุคส์และการมีกซ์แอนด์แมตช์กับสถานที่



รูปภาพที่ 4.14 แสดงตัวอย่างคอนเทนต์พาเที่ยวพร้อมแนะนำการแต่งตัว บน TikTok

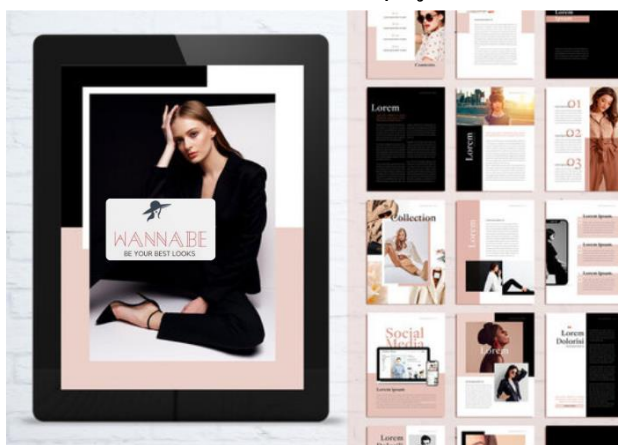
### 3.4 การทำ Engagement บน Line Official Account ผ่านการอัปเดตเสื้อผ้าให้เข้าคอลเลกชันใหม่จากแบรนด์ดังที่พร้อมให้เลือกจอง



รูปภาพที่ 4.15 แสดงตัวอย่างการอัปเดตเสื้อผ้าให้เข้าคอลเลกชันใหม่ บน Line Official Account

## 4. กลยุทธ์การสร้าง Brand Loyalty

4.1 ระบบสมาชิก VIP เพื่อรับส่วนลดร้อยละ 20 ทุกการเช่า พร้อมรับสิทธิพิเศษก่อนลูกค้าท่านอื่น เช่น การส่ง e-Magazine นิตยสารอิเล็กทรอนิกส์แนะนำเทรนด์แฟชั่น ไม่ว่าจะเป็นตามซีรีส์เรื่องดังหรือบุคคลดังในช่วงนั้น รวมถึงแนะนำเสื้อผ้าป๊อปปูล่าที่ จะช่วยให้ลูกค้าแต่งตัวตามกระแสไม่ตกเทรนด์ พร้อมสิทธิในการเช่าเสื้อผ้าเหล่านั้นก่อนที่ WNB จะเปิดให้คนทั่วไปได้เช่า โดยยังคงคอนเทนต์ผ่าน Line OA ไปยังกลุ่มลูกค้าที่เป็น VIP Member



รูปภาพที่ 4.16 แสดงตัวอย่าง e-Magazine สำหรับสมาชิก VIP บน Line Official Account



Collection เสื้อผ้าสไตล์ยิบเซรี ตามเทรนด์ Crash Landing on You ก่อนใคร!



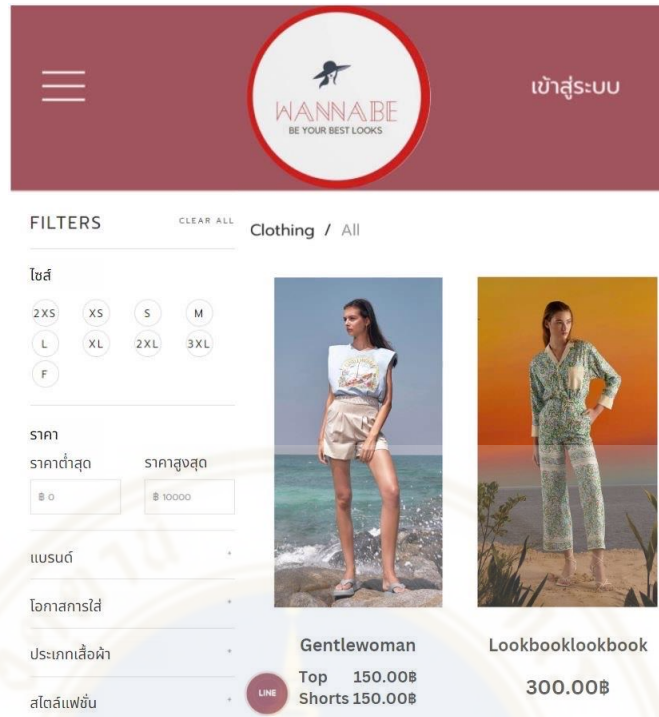
รูปภาพที่ 4.17 แสดงตัวอย่างคอนเทนต์แฟชั่นในบน e-Magazine สำหรับสมาชิก VIP

4.2 แคมเปญการตลาดที่ช่วยให้กลับมาใช้ซ้ำ เช่น ซื้อแพ็คเกจหมาจ่าย  
เช่า 10 ตัว ฟรี 2 ตัว หรือการสะสมแต้มเพื่อแลกสิทธิ์เช่าฟรี

4.3 การแนะนำคอนเทนต์เสื้อผ้าที่ Customize ให้เข้ากับลูกค้าแต่ละกลุ่ม  
ผ่าน Line Official Account เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ  
สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่ดีต่อแบรนด์ Wannabe ในระยะยาว โดยการใช้ Line  
Official Account แบ่งกลุ่มและ Tag ลูกค้าตามสไตล์เสื้อผ้าที่สอบถามหรือเช่า เช่น ลูกค้าที่ชื่นชอบ  
เสื้อผ้าสไตล์หวาน ลูกค้าสายปาร์ตี้ และทำการยิงคอนเทนต์หรือ โปรโมชันที่เกี่ยวข้องกับเสื้อผ้า  
สไตล์นั้นๆ ให้กลุ่มเป้าหมายที่ Tag

กลยุทธ์ด้านองค์ประกอบทางกายภาพ (Physical Evidence Strategy)

หน้าตาของเว็บไซต์ใช้งานง่าย ดูเรียบง่าย สบายตา และสามารถทำให้เสื้อผ้าแต่ละตัวดู  
โดดเด่นน่าเช่าได้ มีแท็บให้ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าจะเลือกดูเสื้อผ้า แบรนด์ใด สไตล์แฟชั่นแบบใด  
โอกาสการใส่แบบใด ประเภทเสื้อผ้าใด ไซส์ใด รวมถึงมีตัวกรองราคาค่าเช่าเพื่อให้ลูกค้าสามารถ  
เลือกตามความต้องการ



รูปภาพที่ 4.18 แสดง User Interface ของเว็บไซต์ Wannabe

สำหรับช่องทางโซเชียลมีเดีย มีการออกแบบ User Interface ผ่านการกำหนดคอนเทนต์และรูปภาพ ดังนี้

1. Function ลงรูปเสื้อผ้าที่ถ่ายกับสถานที่ที่เขียวต่างๆ โดยจัดหมวดหมู่ตามโอกาสการใส่ สไตส์ และ Mood & Tone
2. Form ใช้รูปออริจินัลจากแบรนด์เสื้อผ้า รูปที่นางแบบของ Wannabe สวมใส่เสื้อผ้าไปถ่ายตามสถานที่ต่างๆ และรูปรีวิวจากลูกค้า
3. Feel ใช้รูปที่สวยงามดึงดูดผู้ที่จะมาเช่า ถ่ายภาพให้ขยับรายละเอียดและสีสันของเสื้อผ้าให้โดดเด่น จัดลำดับภาพให้ดูง่าย เป็นระเบียบ

#### กลยุทธ์ด้านคนหรือพนักงาน (People Strategy)

เนื่องจากการให้บริการของพนักงาน โดยเฉพาะผู้ที่ต้องสัมผัสกับลูกค้า มีส่วนสำคัญต่อประสบการณ์การรับบริการของลูกค้า ดังนั้น Wannabe จึงมีกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการพนักงานดังนี้

1. การคัดเลือกพนักงาน มีการสัมภาษณ์และทดสอบคุณสมบัติด้านการให้บริการ โดยพิจารณา 5 คุณสมบัติสำคัญ ได้แก่ จิตใจการให้บริการที่ดี (Service Mind) ทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาเชิงบวก ทักษะการแก้ไขปัญหา ความอดทน และความตั้งใจ



2. การอบรมพนักงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและบริการ สอนทักษะในการบริการ

3. การวัดและประเมินการทำงาน ผ่าน KPI ที่ตั้งไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานสามารถให้ข้อมูลได้ถูกต้อง มีความสุภาพและความใส่ใจเมื่อพูดคุยโต้ตอบกับลูกค้า ดำเนินการแก้ไขปัญหาของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ดำเนินการจัดการคำสั่งเช่าอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4. ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร

#### กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Processes Strategy)

ตั้งดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อเป็นเป้าหมายให้พนักงานปฏิบัติการ ทำให้กระบวนการทำงานต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า โดยมี KPI หลัก ดังนี้

1. พนักงานแอดมินตอบแชทลูกค้าภายใน 15 นาที
2. พนักงานแอดมินสามารถให้ข้อมูลและรายละเอียดสินค้าและบริการแก่ลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ด้วยความสุภาพ
3. พนักงานแอดมินและฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาที่ได้รับแจ้งภายใน 2 ชั่วโมง
4. กระบวนการจองใช้เวลาไม่เกิน 5 นาทีในกรณีที่ลูกค้าสั่งจองเอง และ 10 นาทีกรณีที่ให้พนักงานแอดมินช่วย
5. พนักงานแอดมินตรวจสอบการชำระเงินและยืนยันการชำระเงินในระบบภายใน 3 ชั่วโมงในเวลาทำการ
6. สามารถส่งเสื้อผ้าให้ได้เร็วสุดวันถัดไปหลังการจอง
7. ความถูกต้องของการจัดส่งสินค้าที่ร้อยละ 95 ของคำสั่งจองทั้งหมด

## บทที่ 5

### แผนการดำเนินงาน

#### 5.1 ทำเลที่ตั้ง

บริษัท วันนาบี เรนทัล จำกัด ดำเนินการให้เช่าเสื้อผ้ามือสองผ่านช่องทางออนไลน์ ไม่มีหน้าร้าน ทำเลที่ตั้งจึงไม่จำเป็นต้องอยู่ในบริเวณที่มีผู้คนสัญจรพลุกพล่านหรือเป็นแหล่งที่กลุ่มเป้าหมายนิยมไป นอกจากนี้กับการเป็นบริษัทจัดตั้งใหม่ที่มีเงินทุนตั้งต้นจำกัด ผู้ก่อตั้งจึงเลือกเช่าอาคารสำนักงานที่มีค่าเช่าไม่สูงและมีพื้นที่เพียงพอสำหรับดำเนินกิจการ อันประกอบด้วยคลังจัดเก็บเสื้อผ้า พื้นที่สำหรับรับ-เตรียมส่งสินค้า พื้นที่สำหรับการแพ็คสินค้า และพื้นที่สำนักงาน

เนื่องด้วยผู้ก่อตั้งมีอาคารพาณิชย์ 5 ชั้น (รวมคาดฟ้า) พื้นที่ 30 ตารางวา พร้อมใช้เป็นสำนักงาน ตั้งอยู่บริเวณจรัญสนิทวงศ์ ทำเลอยู่ในระยะที่เดินได้จาก BTS สะดวกต่อการเดินทางของพนักงาน ซึ่งสามารถจัดสรรแต่ละชั้นตามการใช้งาน ดังนี้ ชั้น 3-4 เป็นคลังสินค้าและสถานที่สำหรับแพ็คสินค้า ชั้น 2 เป็นพื้นที่สำนักงาน ชั้นล่างเป็นพื้นที่สำหรับวางสินค้าเตรียมส่งลูกค้าเตรียมส่งซักทำความสะอาดและรับสินค้าส่งคืน เนื่องด้วยอาคารพาณิชย์แห่งนี้มีผู้เช่ารายเดือนด้วยอัตราค่าเช่า 12,000 บาทต่อเดือนในปัจจุบัน จึงคิดอัตราค่าเช่าเดียวกันให้แก่ Wannabe และจะเพิ่มอัตราค่าเช่าร้อยละ 5 ต่อปี

ผู้ก่อตั้งประเมินว่าอาคารพาณิชย์นี้มีพื้นที่เพียงพอที่จะรองรับรายการสั่งเช่าในช่วง 5 ปีแรก อย่างไรก็ตาม ผู้ก่อตั้งอาจพิจารณาจัดหาสถานที่ที่กว้างขวางขึ้นในกรณีที่จำนวนรายการสั่งเช่ามีมากกว่าที่คาดการณ์และอาคารพาณิชย์ดังกล่าวไม่สามารถรองรับการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.2 การวางแผนด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนธุรกิจ

จากการศึกษาตลาดที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 พบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ Wannabe คือ คนไทยเพศหญิง อายุ 18-35 ปี รายได้ 15,000-50,000 บาทต่อเดือน อาศัยอยู่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีพฤติกรรมชอบใช้โซเชียลมีเดีย ซึ่งคิดเป็นจำนวน 5,490,688 คน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีขนาดใหญ่ในขณะที่ผู้เล่นในตลาดมีจำนวนน้อย จึงมองว่าตลาดให้เช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางมีลักษณะ Undersupplied

โดยความท้าทายหลักในการขยายตลาดนี้คือ การ Educate กลุ่มเป้าหมายเนื่องจากบริการให้เช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางเป็นธุรกิจที่ถือว่าใหม่สำหรับผู้บริโภคชาวไทย การสื่อสารให้เห็นถึงประโยชน์และความคุ้มค่าของบริการ รวมถึงมีสินค้าที่ดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย ในค่าบริการและเงื่อนไขที่จูงใจให้ใช้บริการจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในขณะเดียวกันก็เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา เราจึงวางแผนด้าน Supply ของสินค้าให้เติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้ Supply สอดคล้องกับ Demand และควบคุมค่าใช้จ่ายด้านสต็อกสินค้า โดยจะเริ่มต้นจากแบรนด์เสื้อผ้าระดับกลางที่ได้รับความนิยมสูงสุดในกลุ่มเป้าหมาย 5 แบรนด์ ได้แก่ Zara, Gentle Women, Pomelo, Lookbook และ Daily.squad ตามที่ได้มีการวิจัยสำรวจไว้

### 5.2.1 เสื้อผ้าปล่อยเช่า

ตารางที่ 5.1 แสดงจำนวนเสื้อผ้าสำหรับปล่อยเช่าของ Wannabe จำแนกตามแบรนด์

แบรนด์	ประเภทของคอลเลกชัน	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนทั้งหมด
Zara	ความนิยมสูง	20	5	100
	ความนิยมปานกลาง	100	3	300
Gentle Women	ความนิยมสูง	15	5	75
	ความนิยมปานกลาง	70	3	210
Pomelo	ความนิยมสูง	15	5	75
	ความนิยมปานกลาง	70	3	210
Lookbook	ความนิยมสูง	10	5	50
	ความนิยมปานกลาง	40	3	120
Daily.squad	ความนิยมสูง	10	5	50
	ความนิยมปานกลาง	20	3	60
รวมทั้งหมด		370	3.4	1,250

Wannabe จะมีเสื้อผ้ารวมทั้งหมด 370 แบบ จาก 5 แบรนด์ โดยแต่ละแบบจะมีไซส์ 3-5 ไซส์ ซึ่งจะมีจำนวนรวม 1,250 แบบในระยะตั้งต้น ซึ่งมากกว่าคู่แข่งพอที่จะกลายเป็น Top of Mind สำหรับกลุ่มเป้าหมายเมื่อนึกถึงการเช่าเสื้อผ้าแบรนด์เหล่านี้

ตารางที่ 5.2 แสดงจำนวนเสื้อผ้าซื้อเข้า ขายออก และยอดคงเหลือ ณ สิ้นปีที่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนเสื้อยกยอดมาจากปีก่อน	0	1,000	1,560	1,776	2,026
จำนวนเสื้อซื้อใหม่	1,250	1,400	1,400	1,600	1,600
จำนวนเสื้อที่ให้เช่าระหว่างปี	1,250	2,400	2,960	3,376	3,626
จำนวนเสื้อขายทิ้งรวมตลอดปี	250 (20%)	840 (35%)	1,184 (40%)	1,350 (40%)	1,450 (40%)
จำนวนเสื้อคงเหลือ ณ สิ้นปี	1,000	1,560	1,776	2,026	2,175

แผนการซื้อสินค้าในปีแรกอยู่ที่ 1,250 ตัว และจะเพิ่มเป็น 1,400 ตัวต่อปีในช่วงปีที่ 2-3 และเพิ่มเป็น 1,600 ตัวต่อปีในช่วงปีที่ 4-5 โดยจะมีการทยอยขายเสื้อผ้าที่อยู่ในสภาพที่ใกล้ปล่อยเช่าต่อไม่ได้ ในราคาตัวละ 200-300 บาทตามสภาพ (ไม่รวมค่าจัดส่ง) เพื่อเป็นการลดสต็อกสินค้า สร้างรายได้เพิ่มเติมให้ธุรกิจ และทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าได้มีการคัดกรองสภาพก่อนเพื่อรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการของ Wannabe

### 5.2.2 บุคลากร

ผู้บริหารและพนักงานเป็นหนึ่งในทรัพยากรสำคัญของธุรกิจ แต่เนื่องจากรายงานการสั่งเช่าในปีแรกที่เริ่มก่อตั้งยังไม่มาก จึงวางแผนจะจ้างงานพนักงานจำนวน 2 คน เพื่อทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. พนักงานฝ่ายขาย การตลาดและบริการลูกค้า (Sales, Marketing and Customer Service) ทำหน้าที่ในการถ่ายรูปแปลงรูปสินค้า จัดทำคอนเทนต์การตลาด พุดคุยตอบข้อซักถามและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า รับคำสั่งซื้อและตรวจสอบยอดชำระเงิน ดำเนินการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าตามแคมเปญการตลาด

2. พนักงานฝ่ายดำเนินการ (Operations) ทำหน้าที่ด้านการจัดซื้อ บริหารจัดการคลังสินค้า แพ็คส่งสินค้าให้ลูกค้า รับสินค้าส่งคืนจากลูกค้า ประสานงานกับบริษัทซักรีด บริษัทซ่อมแซมเสื้อผ้า และบริษัทขนส่ง

เมื่อขึ้นปีที่ 2 ที่มีจำนวนการสั่งเช่าเพิ่มอีก 1 คน รวมเป็น 3 คน เพื่อทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. พนักงานฝ่ายขาย การตลาด Sales & Marketing ทำหน้าที่ในการถ่ายรูปแปลงรูปสินค้า จัดทำคอนเทนต์การตลาด บริหารจัดการแพลตฟอร์มต่างๆ

2. พนักงานฝ่ายจัดซื้อ Sourcing & Partnership ทำหน้าที่ด้านการจัดซื้อ บริหารจัดการความสัมพันธ์และข้อตกลงต่างๆที่มีร่วมกับพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ เช่น แบรินด์ บริษัทซักรีด ฯลฯ และบริหารคลังสินค้า

3. พนักงานฝ่าย Operations & Customer Services พุดคุยกับลูกค้า รับคำสั่งซื้อและตรวจสอบยอดชำระเงิน เพื่คส่งสินค้า ส่งเสื้อผ้าให้บริษัทชักริดและบริษัทซ่อมแซมเสื้อผ้า รับและจัดเก็บเสื้อผ้าส่งคืน

นอกจากนี้จะมีการเริ่มจ้างผู้จัดการตั้งแต่ปีที่ 4 เมื่อยอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้น การดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนขึ้นจนกรรมการผู้บริหารไม่สามารถดูแลได้ครอบคลุม

ในส่วนของเงินเดือนจะมีการเพิ่มขึ้นในอัตรา 5% ต่อปี เพื่อรักษาพนักงานที่มีความเข้าใจในธุรกิจให้อยู่ต่อในระยะยาว

ตารางที่ 5.3 แสดงจำนวนบุคลากร ณ ปีที่ 1-5

ตำแหน่ง	ปีที่ 1		ปีที่ 2		ปีที่ 3		ปีที่ 4		ปีที่ 5	
	จำนวน	เงินเดือนต่อคน	จำนวน	เงินเดือนต่อคน	จำนวน	เงินเดือนต่อคน	จำนวน	เงินเดือนต่อคน	จำนวน	เงินเดือนต่อคน
1.กรรมการผู้จัดการ	1	30,000	1	31,500	1	33,075	1	34,729	1	36,465
2.ผู้จัดการ							1	25,000	1	26,250
3.พนักงานทั่วไป	2	15,000	3	15,750	3	16,538	3	17,364	3	18,233
รวมเงินเดือน	3	720,000	4	945,000	4	992,268	5	1,341,852	5	1,408,968
ประกันสังคม	3	27,000	4	36,000	4	36,000	5	45,000	5	45,000
รวมค่าใช้จ่าย	3	747,000	4	981,000	4	1,028,268	5	1,386,852	5	1,453,986

### 5.2.3 อุปกรณ์สำนักงานและเครื่องมือ

ตารางที่ 5.4 แสดงรายการอุปกรณ์สำนักงานและเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ลำดับ	รายการ	จำนวนชิ้น	ราคาต่อหน่วย	รวมเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร
1	คอมพิวเตอร์ Notebook	2	15,000	30,000
2	กล้องถ่ายรูป	1	25,000	25,000
3	โทรศัพท์	2	13,000	26,000
4	ชั้นวางสินค้า	5	3,000	15,000
5	ราวแขวนเสื้อผ้า	5	1,500	7,500
6	ไม้แขวนเสื้อผ้า	1,000	3	3,000
7	ฉากถ่ายรูป	1	5,000	5,000



ตารางที่ 5.4 แสดงรายการอุปกรณ์สำนักงานและเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	จำนวนชิ้น	ราคาต่อหน่วย	รวมเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร
8	เครื่องปริ้นท์ฉลากส่งสินค้า	1	3,000	3,000
9	ชุดอุปกรณ์สำนักงาน	1	3,000	3,000
10	โต๊ะ และเก้าอี้	3	5,000	15,000
15	ค่าเครื่องปรับอากาศ	2	32,000	64,000
16	ค่าพิคคัม (Hatari)	6	900	5,400

### 5.3 คู่ค้าหลักของธุรกิจ

#### 5.3.1 แปรนด์เสื้อผ้า

การทำ Partnership ร่วมกับแบรนด์เสื้อผ้าจะช่วยให้ Supply ของสินค้ามีเสถียรภาพมากขึ้น ทั้งยังช่วยให้เข้าถึงตลาดพิเศษต่างๆ เนื่องจาก Wannabe ช่วยในการระบายสต็อกสินค้าจำนวนมาก โดยเฉพาะสินค้าที่หมดซีซั่นแล้ว สำหรับการทำ Partnership กับแบรนด์ Global อย่าง Zara และ Pomelo ที่มีขนาดธุรกิจใหญ่ระดับโลก มีความเป็นไปได้ดี ในขณะที่การทำ Partnership กับแบรนด์ที่มีขนาดธุรกิจเล็กกว่าอย่าง Gentle Women, Lookbook และ Daily.squad มีความเป็นไปได้สูงกว่า

อย่างไรก็ตาม หากไม่สามารถทำ Partnership กับแบรนด์ ทาง Wannabe ก็ยังสามารถจัดซื้อเสื้อผ้าได้เองในฐานะลูกค้าทั่วไป ซึ่งแม้เสถียรภาพของ Supply อาจลดลงและต้นทุนการจัดซื้ออาจสูงขึ้น แต่ไม่ทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก

#### 5.3.2 บริษัทซักทำความสะอาดและบริษัทซ่อมแซมเสื้อผ้า

เนื่องจากต้องมีการซักทำความสะอาดในทุกรายการสั่งเช่าเสื้อผ้าภายหลังลูกค้าส่งคืน การลดต้นทุนในส่วนนี้จะส่งผลดีต่อผลประกอบการธุรกิจในระยะยาว นอกจากนี้ คุณภาพและคุณภาพชีวิตในการซักทำความสะอาดก็สามารถช่วยยืดอายุของเสื้อผ้าให้สามารถปล่อยเช่าได้นานยิ่งขึ้น ดังนั้น Wannabe จึงให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบริษัทซักทำความสะอาดที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ไม่ทำเสื้อผ้าชำรุดเสียหาย สามารถใช้งานได้ในระยะยาว ในค่าบริการที่ถูกกว่ารายอื่น ในทำนองเดียวกับบริษัทซ่อมแซมเสื้อผ้า

#### 5.3.3 บริษัทขนส่ง

บริษัทเลือกใช้บริการจัดส่งของ J&T Express เนื่องจากมีค่าบริการที่ถูกเพียงขึ้นละ 25 บาท มีการจัดส่งที่รวดเร็วครอบคลุมทั่วประเทศ ทั้งยังมีปัญหาเกี่ยวกับการขนส่งล่าช้า ผิดพลาด การประท้วงและลาออกของพนักงานขนส่งสินค้าอันก่อให้เกิดการคงค้างของพัสดุต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นที่มีอัตราค่าบริการใกล้เคียงกัน

#### 5.4 กระบวนการดำเนินงาน

กระบวนการก่อนเริ่มดำเนินธุรกิจและระหว่างดำเนินธุรกิจมีดังต่อไปนี้

- กระบวนการติดต่อและคัดเลือกคู่ค้าทางธุรกิจ ทั้งในส่วนของแบรนด์เสื้อผ้า บริษัท ชักทำความสะอาด บริษัทซ่อมแซมเสื้อผ้า และบริษัทขนส่ง เพื่อทำสัญญาด้าน Supply หรืออัตราค่าบริการพิเศษ
- กระบวนการจัดซื้อเพื่อรวบรวมเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางมาไว้ที่เดียวให้ลูกค้าเลือกชมและสั่งเช่า โดยจัดซื้อผ่าน 2 ช่องทาง คือ ซื้อจากแบรนด์โดยตรง และซื้อจากผู้บริโภคที่ต้องการขายเสื้อผ้าแบรนด์เหล่านี้ต่อในราคาถูก
- กระบวนการจัดเก็บเสื้อผ้าเข้าคลังสินค้า โดยแยกหมวดหมู่ตาม แบรนด์ ประเภท และสไตล์ของเสื้อผ้า เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการและหาสินค้าเมื่อลูกค้าสั่งซื้อ มีการใช้ระบบจัดการคลังสินค้าเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ
- กระบวนการโพลสภาพสินค้าทั้งบนเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม โดยจัดหมวดหมู่สินค้าและออกแบบ UX/UI ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย สะดวกต่อการค้นหา มีความสวยงามดึงดูดให้ใช้
- กระบวนการด้านการตลาด สร้างคอนเทนต์และทำโฆษณาผ่านโซเชียลมีเดียต่างๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้า ให้ลูกค้ารับรู้ถึงบริการเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe พร้อมสื่อสารคุณสมบัติพิเศษที่จะได้รับจากการเช่าเสื้อผ้า ทำแคมเปญการตลาดต่างๆเพื่อจูงใจให้ลูกค้าทดลองใช้บริการ
- กระบวนการขาย ตั้งแต่การให้ข้อมูลและตอบคำถามลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการ การจองสินค้าในระบบ การรับชำระเงินโดยมีระบบจัดการคำสั่งซื้อที่เชื่อมต่อกับระบบคลังสินค้า เพื่อให้มั่นใจว่ามีเสื้อผ้าสำหรับส่งให้ลูกค้าในวันที่สั่งจอง
- กระบวนการส่งสินค้าให้ลูกค้า เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบสภาพสินค้าและตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่ง การแพ็คสินค้า การจัดส่งให้บริษัทขนส่ง และการบันทึกรหัสแทริกถึงสินค้าขึ้นบนเว็บไซต์เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดตามสถานะ

- กระบวนการตอบคำถามลูกค้าภายหลังการจัดส่ง รับแจ้งปัญหาและดำเนินการแก้ไข เช่น การขนส่งล่าช้า เสื้อผ้าส่งผิด เสื้อผ้าชำรุดเสียหาย ฯลฯ
- กระบวนการรับเสื้อผ้าที่ลูกค้าส่งคืน ตรวจสอบสภาพเสื้อผ้าเพื่อประเมินความจำเป็นที่ต้องส่งซ่อมและประมาณค่าปรับ โอนเงินคืนค่ามัดจำหรือรับชำระค่าปรับ
- กระบวนการส่งเสื้อผ้าไปซักทำความสะอาด หรือส่งซ่อมในกรณีชำรุดเสียหาย ตรวจสอบความเรียบร้อยการจัดเก็บเข้าคลังสินค้าตามหมวดหมู่การจัดเก็บ เพื่อเตรียมสำหรับการเข้าครั้งต่อไปของลูกค้า



## บทที่ 6

### การบริหารและจัดการองค์กร

#### 6.1 รายละเอียดผู้ถือหุ้นและผู้บริหาร

Wannabe ดำเนินการจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด โดยมีเงินลงทุนจดทะเบียนจากผู้ถือหุ้นรวมทั้งสิ้น 2 ราย เป็นจำนวนเงิน 2,500,000 บาท โดยจัดสรรหุ้นจำนวน 250,000 หุ้น ในราคาหุ้นละ 10 บาท โดยในช่วงแรก จะยังไม่มีนโยบายจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น เนื่องจากคาดการณ์ว่าธุรกิจจะทำได้กำไรได้มากในช่วงปีหลังๆ โดยมีรายละเอียดทุนจดทะเบียนดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6.1 แสดงรายชื่อผู้ร่วมทุนและสัดส่วนการถือหุ้น

ลำดับ	ผู้ร่วมทุน	จำนวน	สัดส่วน	เงินลงทุน
1	นางสาวณัฐนิชา ตันติวุฒิจรรยา	150,000	60%	1,500,000
2	นางสาวสุทิษา ตันติวุฒิจรรยา	100,000	40%	1,000,000
รวม		250,000	100%	2,500,000

#### 6.2 โครงสร้างองค์กร

ในระยะเริ่มแรกที่ธุรกิจยังมีขนาดเล็ก จำนวนรายการสั่งเช่ามีไม่มาก บุคลากรในองค์กรสามารถรับหน้าที่หลากหลายเพื่อลดต้นทุนการดำเนินการ ประกอบกับจำนวนตำแหน่งที่น้อยและไม่ซับซ้อน จึงจัดโครงสร้างองค์กรในรูปแบบ Flat Organization ให้พนักงานทุกคน Report ตรงไปยัง CEO ของบริษัท เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและติดตามการดำเนินกลยุทธ์ของแต่ละฝ่ายได้อย่างทั่วถึง

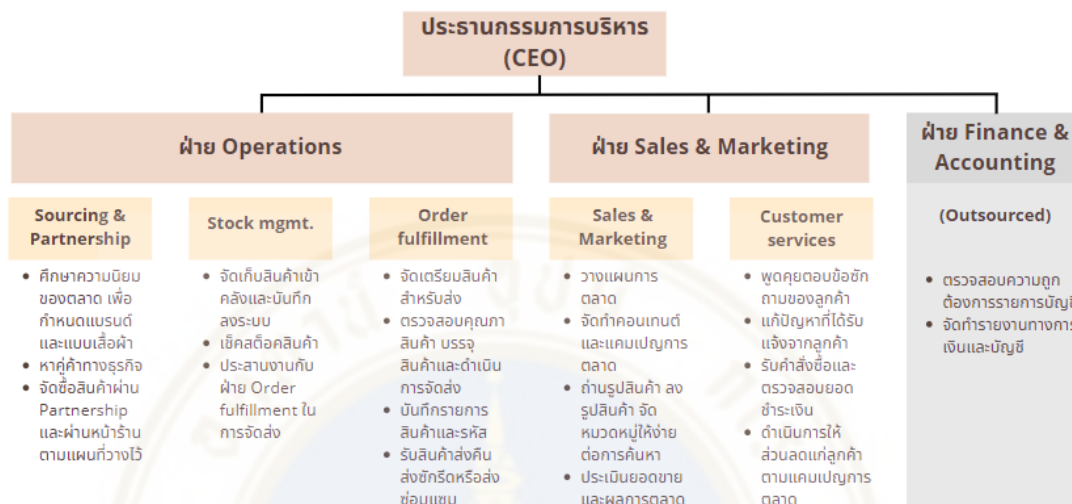
โดยในช่วงปีที่ 1-2 จะมีจำนวนบุคลากรในองค์กรเพียง 3 คน ได้แก่

- CEO ทำหน้าที่วางแผนกลยุทธ์และควบคุมดูแลการดำเนินงานทั้งหมดของธุรกิจ
- พนักงานฝ่าย Operations ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการจัดซื้อ จัดการคลังสินค้าและจัดส่ง

สินค้า

- พนักงานฝ่าย Sales & Marketing ทำหน้าที่ดูแลด้านการขาย การตลาด และลูกค้าสัมพันธ์

ในส่วนของฝ่ายจัดทำรายงานทางการเงินและการตรวจสอบบัญชีนั้นจะ Outsource ให้บริษัทภายนอกเป็นผู้จัดการให้ เพื่อลดต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล



รูปภาพที่ 6.1 แสดง โครงสร้างองค์กรในระยะตั้งต้น ในปี ที่ 1

เมื่อธุรกิจเริ่มขยายกิจการ จะมีการจ้างผู้จัดการด้านปฏิบัติการ (COO) และพนักงานทั่วไปเพิ่มอีกอย่างละ 1 ตำแหน่ง เพื่อรองรับจำนวนลูกค้าและคำสั่งเช่าเสื้อผ้าที่เพิ่มขึ้น โดยพนักงานทั่วไปจะ Report ไปยัง COO ซึ่งจะ Report ไปยัง CEO อีกทอดหนึ่ง และยังคง Outsource หน้าที่ด้านบัญชี โดยหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งจะเปลี่ยนแปลงเป็นดังต่อไปนี้

- CEO ทำหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ
- COO ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั้งหมดของธุรกิจ ดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึงแก้ไขปัญหาประจำวัน
- พนักงานฝ่าย Sourcing & Partnership ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการติดต่อคู่ค้า จัดซื้อ และจัดการคลังสินค้า
- พนักงานฝ่าย Operations & Customer Service ดูแลการจัดส่งสินค้า ส่งชักรีดทำความสะอาด พูดูยและรับคำสั่งเช่า
- พนักงานฝ่าย Sales & Marketing ทำหน้าที่ดูแลด้านการขาย การตลาด รวมถึงบริหารจัดการแพลตฟอร์มต่างๆ





รูปภาพที่ 6.2 แสดงโครงสร้างองค์กรในปีที่ 5

## บทที่ 7

### แผนการเงิน

#### 7.1 การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการ (Financial Feasibility Analysis)

เพื่อประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการ จึงมีการประยุกต์ใช้ Financial Feasibility Canvas สำหรับประเมินการลงทุน กระแสเงินสด ผลตอบแทนทางการเงิน และความเสี่ยงทางธุรกิจเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์โอกาสในการลงทุน ให้ผู้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโครงการอย่างรอบคอบ มีข้อมูลประกอบเสริมสร้างความมั่นใจ โดยผลการวิเคราะห์ Financial Feasibility Canvas ของ Wannabe เป็นดังต่อไปนี้

<p><b>1. Investment Rationale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เทรนด์การถ่ายรูปลงโซเชียลมีเดียบน Social Media ของผู้หญิง ที่ทำให้หลีกเลี่ยงการใส่เสื้อผ้าซ้ำ ใส่เสื้อผ้าน้อยครั้งไม่คุ้มราคา</li> <li>• คู่แข่งในตลาดมีเพียงรายย่อยที่มีเสื้อผ้ามักัด เปิดโอกาสให้เข้ามาเป็นผู้นำในตลาด</li> <li>• ญาติของผู้ก่อตั้งเป็นเจ้าของแบรนด์ Daily.squad สามารถต่อช่องทางพิเศษเพื่อลดต้นทุนเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่า</li> </ul>	<p><b>2. Capital Investment</b></p> <p>เงินลงทุนรวม ~1.83 MB แบ่งเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สินทรัพย์ถาวร 0.32 MB</li> <li>• เงินทุนหมุนเวียน 1.51 MB</li> </ul> <p><u>โครงสร้างเงินทุน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่วนของเจ้าของ 1.83 MB (100%)</li> <li>• เงินกู้ ไม่มี (0%)</li> </ul>	<p><b>3. Assumptions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประมาณการยอดขาย ปีที่ 1-5 = 5,625, 16,800, 23,680, 30,384, 32,634 ชิ้น/ปี ตามลำดับ</li> <li>• ราคาขาย ~250-350 บาท/ชิ้น</li> <li>• ต้นทุน ~130-163 บาท/ชิ้น</li> <li>• ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ ~155,949 - 282,392 บาท/เดือน</li> </ul>
<p><b>6. Entrepreneurial Decision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ประกอบการตัดสินใจลงทุนหลังพิจารณาเหตุการณ์ลงทุนและตัวชี้วัดทางการเงินต่างๆ</li> <li>• ผู้ก่อตั้งมีเงินลงทุน 2.50 au. เพียงพอสำหรับการลงทุน และเหลือสำรองใช้ในกิจการอีก 0.67 au.</li> <li>• วางแผนรองรับความเสี่ยง 2 ด้านคือ <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ ยอดขายไม่ถึงเป้า รับมือผ่านการติดตามตลาดวิเคราะห์และแผนการตลาดและความนิยมเช่าเสื้อผ้าแต่ละแบบเพื่อปรับกลยุทธ์</li> <li>◦ ต้นทุนเสื้อผ้าและค่าใช้จ่ายสูงขึ้น รับมือผ่านข้อตกลงกับพาร์ทเนอร์และการปรับกลยุทธ์อยู่เสมอ</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>5. Financial Returns</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Net Present Value (NPV) = 1.34 MB</li> <li>• Internal Rate of return (IRR) = 39%</li> <li>• Profitability Index (PI) = 5.13</li> <li>• Payback Period (PB) = 4 ปี</li> </ul>	<p><b>4. Cashflow</b></p> <p>คำนวณ Free Cash Flow</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y0 = -0.33 MB</li> <li>• Y1 = -1.25 MB</li> <li>• Y2 = 0.08 MB</li> <li>• Y3 = 0.80 MB</li> <li>• Y4 = 1.27 MB</li> <li>• Y5 = 2.90 MB</li> </ul>

รูปภาพที่ 7.1 แสดง Financial Feasibility Canvas ของ Wannabe

#### 7.2 เหตุผลในการลงทุน (Investment Rationale)

เหตุผลรองรับที่ควรลงทุนในโครงการ มีดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริโภคโดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายเพศหญิง ที่ชื่นชอบการถ่ายรูปอัปเดตไลฟ์สไตล์ลงบน Social Media อันเป็นสาเหตุที่ทำให้หลีกเลี่ยงการใส่เสื้อผ้าซ้ำ ทำให้อาจมีจำนวน

การใส่เสื้อผ้าแต่ละชิ้นน้อยลง จนรู้สึกไม่คุ้มค่าเมื่อคำนวณเปรียบเทียบราคาที่ซื้อกับจำนวนครั้งที่ใส่ ซึ่ง Pain Point นี้ยังไม่ได้รับการตอบสนองได้ดีเท่าที่ควรจากสินค้าและบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2. ผู้บริโภคโดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่เปิดรับการใส่เสื้อผ้าที่คนอื่นใช้แล้วมากขึ้น มีความสนใจในการเช่าเสื้อผ้าหากมั่นใจในมาตรฐานการดูแลความสะอาดของเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่า ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ติดต่อธุรกิจในระยะยาว

3. มีโอกาสที่จะกลายเป็นผู้นำตลาดหรือได้ส่วนแบ่งทางการตลาดสูง เนื่องจากคู่แข่งในปัจจุบันมีเพียงผู้เล่นรายย่อยที่มีจำนวนเสื้อผ้า จำนวนแบบและไซส์จำกัด ส่วนผู้เล่นรายใหญ่เน้นกลุ่มเสื้อผ้าที่แตกต่างออกไป โดยเฉพาะประเภทสินค้า เช่น เสื้อผ้าหน้าหนาว เสื้อแบรนด์ไฮเอนด์ หรือชุดราตรี

4. มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากญาติของผู้ก่อตั้งเป็นเจ้าของแบรนด์ Daily.squad ทำให้สามารถต่อรองลิขสิทธิ์เพื่อลดต้นทุนเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าลง

### 7.3 ประมาณการเงินลงทุน และ โครงสร้างทางการเงิน (Capital Investment)

เงินลงทุนธุรกิจเช่าเสื้อผ้าของ Wannabe ประเมินไว้ที่ 1,831,241 บาท ประกอบด้วยเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นจำนวน 324,900 บาท และเงินทุนหมุนเวียนสุทธิที่สำรองไว้ 15% ของยอดขายเพื่อใช้ดำเนินธุรกิจตลอด 5 ปีเป็นจำนวนรวม 1,506,341 บาท

โดยการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.1 แสดงการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการ

ลำดับ	รายการ	จำนวนชิ้น	ราคาต่อหน่วย	รวมเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร
1	คอมพิวเตอร์ Notebook	2	15,000.00	30,000.00
2	กล้องถ่ายรูป	1	25,000.00	25,000.00
3	โทรศัพท์	2	13,000.00	26,000.00
4	ชั้นวางสินค้า	5	3,000.00	15,000.00
5	ราวแขวนเสื้อผ้า	5	1,500.00	7,500.00
6	ไม้แขวนเสื้อผ้า	1000	3.00	3,000.00
7	ฉากถ่ายรูป	1	5,000.00	5,000.00
8	เครื่องปริ้นท์ฉลากส่งสินค้า	1	3,000.00	3,000.00
9	ค่าจดทะเบียนบริษัท	1	6,000.00	6,000.00
10	ค่าจดเครื่องหมายบริการ	1	7,000.00	7,000.00

**ตารางที่ 7.1 แสดงการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการ (ต่อ)**

ลำดับ	รายการ	จำนวนชิ้น	ราคาต่อหน่วย	รวมเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร
11	ชุดอุปกรณ์สำนักงาน	1	3,000.00	3,000.00
12	โต๊ะ และเก้าอี้	3	5,000.00	15,000.00
13	ค่าทำเว็บไซต์	1	30,000.00	30,000.00
14	ค่ารีโนเวทตกแต่งสำนักงาน	1	80,000	80,000
15	ค่าเครื่องปรับอากาศ 25000 BTU	2	32,000	64,000
16	ค่าพัดลม	6	900	5,400
<b>คิดเป็นต้นทุนสินทรัพย์ถาวรที่จำเป็นในการทำธุรกิจ</b>				<b>324,900</b>

โดยเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและเงินทุนหมุนเวียนนี้ จัดหาจากส่วนของเจ้าของ (Equity) ทั้งหมด ไม่มีการกู้เงิน (Debt) มาเป็นเงินทุน เนื่องจากต้องการลดความเสี่ยงทางการเงิน เพราะหากธุรกิจไม่สามารถผ่อนชำระหนี้ตามเวลา อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของธุรกิจจนอาจถึงขั้นล้มละลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นของกิจการที่อาจมีความไม่แน่นอนในการสร้างรายได้ และผลกำไร นอกจากนี้ความรับผิดชอบต่อการชำระหนี้และดอกเบี้ยยังจำกัดอิสระในการดำเนินกิจการในช่วงแรกอีกด้วย

## 7.4 ที่มาของรายได้และการประมาณการต้นทุน (Assumptions)

### 7.4.1 ที่มาของรายได้ (Revenue Assumptions)

รายได้ของ Wannabe มาจาก 3 ทาง ได้แก่ รายได้หลักจากการเช่าเสื้อผ้า รายได้จากการปล่อยขายเสื้อผ้าที่เริ่มอยู่ในสภาพไม่สามารถปล่อยเช่าต่อได้ และรายได้จากค่าสมาชิกรายปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 7.4.1.1 รายได้จากการเช่าเสื้อผ้า

จากตารางที่ 5.2 ที่แสดงจำนวน เสื้อผ้าซื้อเข้า ขายออก และยอดคงเหลือ ณ สิ้นปีที่ 1-5 คาดการณ์ว่าจะมีจำนวนเสื้อผ้าให้เช่าในปีแรกจำนวน 1,250 ตัว ปีที่ 2 จำนวน 2,400 ตัว ปีที่ 3 จำนวน 2,960 ตัว ปีที่ 4 จำนวน 3,376 ตัว และปีที่ 5 จำนวน 3,626 ตัว โดยประเมินว่าในปีแรกจะมีจำนวนครั้งที่เสื้อผ้าแต่ละตัวถูกเช่าเฉลี่ย 4.5 ครั้ง ปีที่ 2 ถูกเช่าเฉลี่ยตัวละ 7 ครั้ง ปีที่ 3 เฉลี่ย 8 ครั้ง ปีที่ 4-5 เฉลี่ย 9 ครั้ง สามารถสรุปจำนวนการเช่ารวมต่อปีได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.2 แสดงจำนวนการเช่าเสื้อผ้า ในปีที่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนเสื้อผ้าที่ให้เช่าระหว่างปี (ตัว)	1,250	2,400	2,960	3,376	3,626
จำนวนการเช่าต่อเสื้อผ้า 1 ตัว (ครั้ง)	4.5	7	8	9	9
จำนวนการเช่าเสื้อผ้าทั้งหมด (ครั้ง)	5,625	16,800	23,680	30,384	32,634

เนื่องจากเสื้อผ้าที่ปล่อยเช่าประกอบด้วยเสื้อผ้า 4 ประเภท ที่ปล่อยเช่าในราคาที่แตกต่างกันตามความใหม่-เก่าของคอลเลกชัน จึงทำการประเมินรายได้ตามประเภทเสื้อผ้างดังต่อไปนี้

A) เสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่ New Arrival ที่ซื้อจากแบรนด์โดยตรงในราคาเต็ม ให้เช่าที่ราคาเฉลี่ย 350 บาท จากราคาป้ายเฉลี่ยประมาณ 1,000 บาทต่อตัว โดยคาดการณ์ว่าจะมียอดเช่าคิดเป็น 30% ของยอดการเช่าทั้งหมด

B) เสื้อผ้าที่ซื้อช่วง End of Season Sales จากแบรนด์โดยตรง ให้เช่าที่ราคาเฉลี่ย 275 บาท จากราคาป้ายเฉลี่ยประมาณ 1,000 บาท แต่ซื้อมาในราคา End of Season Sales โดยคาดการณ์ว่าจะมียอดเช่าคิดเป็น 30% ของยอดการเช่าทั้งหมด

C) เสื้อผ้าที่ซื้อช่วง Mid-Year & End Year Sales จากแบรนด์โดยตรง ให้เช่าที่ราคาเฉลี่ย 250 บาท จากราคาป้ายเฉลี่ยประมาณ 1,000 บาท แต่ซื้อมาในราคา Mid-Year & End Year Sales โดยคาดการณ์ว่าจะมียอดเช่าคิดเป็น 20% ของยอดการเช่าทั้งหมด

D) เสื้อผ้าที่รับซื้อจากคนทั่วไป ให้เช่าที่ราคาเฉลี่ย 250 บาท จากราคาป้ายเฉลี่ยประมาณ 1,000 บาท แต่ซื้อต่อในราคาที่ถูกลงตามสภาพ โดยคาดการณ์ว่าจะมียอดเช่าคิดเป็น 20% ของยอดการเช่าทั้งหมด

ตารางที่ 7.3 แสดงการประเมินรายได้จากการปล่อยเช่าเสื้อผ้าแยกตามประเภท ในปีที่ 1-5

ประมาณการรายได้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>A) เสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่ (30% ของจำนวนการเช่าทั้งหมดในแต่ละปี)</b>					
ประมาณการยอดการเช่าต่อปี (ครั้ง)	1,688	5,040	7,104	9,115	9,790
ราคาต่อการเช่า 1 ครั้ง (บาท)	350	350	350	350	350
<b>B) เสื้อผ้าที่ซื้อช่วง End of Season Sales (30% ของจำนวนการเช่าทั้งหมดในแต่ละปี)</b>					



ตารางที่ 7.3 แสดงการประเมินรายได้จากการปล่อยเช่าเสื้อผ้าแยกตามประเภท ในปี 1-5 (ต่อ)

ประมาณการรายได้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ประมาณการยอดการเช่าต่อปี (ครั้ง)	1,688	5,040	7,104	9,115	9,790
ราคาต่อการเช่า 1 ครั้ง (บาท)	275	275	275	275	275
<b>C) เสื้อผ้าที่ซื้อช่วง Mid Year &amp; End of Year Sales (20% ของจำนวนการเช่าทั้งหมดในแต่ละปี)</b>					
ประมาณการยอดการเช่าต่อปี (ครั้ง)	1,125	3,360	4,736	6,077	6,527
ราคาต่อการเช่า 1 ครั้ง (บาท)	250	250	250	250	250
<b>D) เสื้อผ้ารับซื้อต่อจากคนทั่วไป (20% ของจำนวนการเช่าทั้งหมดในแต่ละปี)</b>					
ประมาณการยอดการเช่าต่อปี (ครั้ง)	1,125	3,360	4,736	6,077	6,527
ราคาต่อการเช่า 1 ครั้ง (บาท)	250	250	250	250	250
<b>รายได้รวมจากการเช่าเสื้อผ้า (บาท)</b>	<b>1,617,188</b>	<b>4,830,000</b>	<b>6,808,000</b>	<b>8,735,400</b>	<b>9,382,275</b>

#### 7.4.1.2 รายได้จากการขายเสื้อผ้าทิ้ง

จากตารางที่ 5.2 ที่แสดงจำนวน เสื้อผ้าซื้อเข้า ขายออก และยอดคงเหลือ ณ สิ้นปีที่ 1-5 คาดการณ์จำนวนเสื้อผ้าที่เริ่มอยู่ในสภาพไม่สามารถปล่อยเช่าต่อได้และจะดำเนินการขายทิ้งในปีแรกจำนวน 250 ตัว ปีที่ 2 จำนวน 840 ตัว ปีที่ 3 จำนวน 1,184 ตัว ปีที่ 4 จำนวน 1,350 ตัว และปีที่ 5 จำนวน 1,450 ตัว โดยขายทิ้งที่ราคาเฉลี่ยตัวละ 300 บาทตามราคาเสื้อผ้ามือสองที่มีสภาพไม่ดีมากของแบรนด์ระดับกลางที่ปล่อยเช่าในท้องตลาด ซึ่งเป็นราคาที่รวมค่าใช้จ่ายในการส่งแล้ว จึงสรุปรายได้ในส่วนนี้ได้ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 7.4 แสดงการประเมินรายได้จากการขายเสื้อผ้าทิ้ง ในปี 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนเสื้อขายทิ้งระหว่างปี (ตัว)	250	840	1,184	1,350	1,450
ราคาขาย (บาท)	300	300	300	300	300
<b>รายได้รวมจากการขายเสื้อผ้า (บาท)</b>	<b>75,000</b>	<b>252,000</b>	<b>355,200</b>	<b>405,000</b>	<b>435,000</b>

#### 7.4.1.3 รายได้จากค่าสมาชิกรายปี

คาดการณ์ว่าจะมีจำนวนลูกค้าสมัครสมาชิกรายปีประมาณ 0.5% ของลูกค้าทั้งหมดในช่วง 3 ปีแรก และเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 1% ในปีี่ 4-5 เมื่อคำนวณกับค่าสมาชิกรายปีที่ 500 บาทต่อปี จะมีรายได้จากค่าสมาชิกดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.5 แสดงการประเมินรายได้จากค่าสมาชิกรายปี ในปีี่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนผู้สมัครสมาชิก (ราย)	25	80	150	300	450
ค่าสมัครสมาชิกต่อราย (บาท)	500	500	500	500	500
รายได้รวมจากค่าสมาชิก (บาท)	12,500	40,000	75,000	150,000	225,000

รายได้ของ Wannabe ต่อปีี่ทั้งหมดจาก 3 ช่องทางสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7.6 แสดงการประเมินรายได้ทั้งหมดของ Wannabe ในปีี่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวมจากการเช่าเสื้อผ้า (บาท)	1,617,188	4,830,000	6,808,000	8,735,400	9,382,275
รายได้รวมจากการขายเสื้อผ้า (บาท)	75,000	252,000	355,200	405,000	435,000
รายได้รวมจากค่าสมาชิก (บาท)	12,500	40,000	75,000	150,000	225,000
รายได้รวมทั้งหมด (บาท)	1,704,688	5,122,000	7,238,200	9,290,400	10,042,275

#### 7.4.2 การประมาณการต้นทุน (Cost Assumptions)

ต้นทุนการดำเนินกิจการประกอบด้วย ต้นทุนสินค้าและการให้บริการเช่าสินค้า เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าสำนักงานและค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ค่าใช้จ่ายด้านบัญชี และค่าใช้จ่ายด้านระบบออนไลน์

##### 7.4.2.1 ต้นทุนสินค้าและการให้บริการเช่าสินค้า

ต้นทุนค่าเสื้อผ้าแตกต่างกันตามเสื้อผ้า 4 ประเภท เนื่องจากราคาซื้อและจำนวนการเช่าเฉลี่ยต่อตัวของเสื้อผ้าแต่ละประเภทไม่เท่ากัน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.7 แสดงต้นทุนเสื้อผ้าผืนแปรของเสื้อผ้าแต่ละประเภท

ประเภทเสื้อผ้า	ราคาป้าย	ราคาซื้อ	จำนวนการเช่าต่อ ตัว/ปี	ต้นทุนค่าเสื้อผ้า ผืนแปร
A) เสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่	1,000	1,000 (100%)	10	100
B) เสื้อผ้าที่ซื้อ End of Season Sales	1,000	600 (60%)	7	86
C) เสื้อผ้าที่ซื้อ Mid/End Year Sales	1,000	400 (40%)	6	67
D) เสื้อผ้ารับซื้อต่อจากคนทั่วไป	1,000	400 (40%)	6	67

นอกจากนี้ต้นทุนเสื้อผ้าแล้ว ยังมีต้นทุนผืนแปรในด้านการจัดส่ง การส่งซักรีดทำความสะอาด และการส่งซ่อมดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7.8 แสดงต้นทุนการให้บริการเช่าผืนแปร

รายการ	ค่าใช้จ่ายต่อตัว (บาท)
ค่าส่ง	25
ค่าซักรีดทำความสะอาด	30
ค่าอุปกรณ์แพ็คเกจสินค้า	3
ค่าซ่อม 5%*100บาท	5 (เสื้อผ้าต้องซ่อม 5% ค่าซ่อมครั้งละ 100 บาท)
ต้นทุนการให้บริการเช่าผืนแปร	63

ต้นทุนผืนแปรสุทธิของเสื้อผ้าแต่ละประเภท และการประมาณการต้นทุนรวมในการซื้อเสื้อผ้าและให้บริการเช่าในแต่ละปี สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.9 แสดงต้นทุนผืนแปรของเสื้อผ้าแต่ละประเภท

ประเภทเสื้อผ้า	ต้นทุนค่าเสื้อผ้า (บาท/ตัว)	ต้นทุนการให้บริการ (บาท/ตัว)	ต้นทุนผืนแปร (บาท/ตัว)
A) เสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่	100	63	163
B) เสื้อผ้าที่ซื้อ End of Season Sales	86	63	149
C) เสื้อผ้าที่ซื้อ Mid/End Year Sales	67	63	130
D) เสื้อผ้ารับซื้อต่อจากคนทั่วไป	67	63	130

ตารางที่ 7.10 แสดงการประมาณการต้นทุนเสื้อผ้าและการให้บริการเช่า แยกตามประเภทเสื้อผ้า ในปีที่ 1-5

ประมาณการรายได้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>A) เสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่ (30% ของจำนวนการเช่าทั้งหมดในแต่ละปี)</b>					
ประมาณการยอดการเช่าต่อปี (ครั้ง)	1,688	5,040	7,104	9,115	9,790
ต้นทุนผันแปรการเช่า 1 ครั้ง (บาท)	163	163	163	163	163
<b>B) เสื้อผ้าที่ซื้อช่วง End of Season Sales (30% ของจำนวนการเช่าทั้งหมดในแต่ละปี)</b>					
ประมาณการยอดการเช่าต่อปี (ครั้ง)	1,688	5,040	7,104	9,115	9,790
ต้นทุนผันแปรการเช่า 1 ครั้ง (บาท)	149	149	149	149	149
<b>C) เสื้อผ้าที่ซื้อช่วง Mid Year &amp; End of Year Sales (20% ของจำนวนการเช่าทั้งหมดในแต่ละปี)</b>					
ประมาณการยอดการเช่าต่อปี (ครั้ง)	1,125	3,360	4,736	6,077	6,527
ต้นทุนผันแปรการเช่า 1 ครั้ง (บาท)	130	130	130	130	130
<b>D) เสื้อผ้ารับซื้อต่อจากคนทั่วไป (20% ของจำนวนการเช่าทั้งหมดในแต่ละปี)</b>					
ประมาณการยอดการเช่าต่อปี (ครั้ง)	1,125	3,360	4,736	6,077	6,527
ต้นทุนผันแปรการเช่า 1 ครั้ง (บาท)	130	130	130	130	130
<b>ต้นทุนเสื้อผ้าและการให้บริการ (บาท)</b>	<b>817,768</b>	<b>2,442,400</b>	<b>3,442,621</b>	<b>4,417,255</b>	<b>4,744,362</b>

#### 7.4.2.2 ค่าใช้จ่ายในการจัดส่งเสื้อผ้าขายทิ้ง

จากประมาณการรายได้ในการขายเสื้อผ้าทิ้งในข้อ 7.4.1.2 นอกเหนือจากรายได้แล้ว ยังมีรายจ่ายด้านการจัดส่งสินค้าที่ทาง Wannabe เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายรวมอยู่ด้วย ซึ่งคำนวณค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่งได้ดังนี้

ตารางที่ 7.11 แสดงการประเมินต้นทุนการจัดส่งเสื้อผ้าขายทิ้ง ในปีที่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนเสื้อผ้าขายทิ้งระหว่างปี (ตัว)	250	840	1,184	1,350	1,450
ค่าส่งและอุปกรณ์แพ็คสินค้า (บาท)	28	28	28	28	28
<b>ต้นทุนการขายเสื้อผ้า (บาท)</b>	<b>7,000</b>	<b>23,520</b>	<b>33,152</b>	<b>37,800</b>	<b>40,600</b>

#### 7.4.2.3 เงินเดือนพนักงาน

จากการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆในข้อที่ 5.2.2 สามารถสรุปจำนวนบุคลากรในแต่ละปีดังตารางต่อไปนี้ โดย

เงินเดือนพิจารณาจากเงินเดือนของตำแหน่งงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันจากเว็บไซต์หางานต่างๆ และจะมีการเพิ่มเงินเดือนในอัตรา 5% ต่อปี เพื่อรักษาพนักงานที่มีความเข้าใจในธุรกิจให้อยู่ต่อในระยะยาว

**ตารางที่ 7.12** แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ณ ปีที่ 1-5

ตำแหน่ง	ปีที่ 1		ปีที่ 2		ปีที่ 3		ปีที่ 4		ปีที่ 5	
	จำนวน	เงินเดือนต่อคน	จำนวน	เงินเดือนต่อคน	จำนวน	เงินเดือนต่อคน	จำนวน	เงินเดือนต่อคน	จำนวน	เงินเดือนต่อคน
1.กรรมการผู้จัดการ	1	30,000	1	31,500	1	33,075	1	34,729	1	36,465
2.ผู้จัดการ							1	25,000	1	26,250
3.พนักงานทั่วไป	2	15,000	3	15,750	3	16,538	3	17,364	3	18,233
รวมเงินเดือน	3	720,000	4	945,000	4	992,268	5	1,341,852	5	1,408,968
ประกันสังคม	3	27,000	4	36,000	4	36,000	5	45,000	5	45,000
<b>รวมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร</b>	<b>3</b>	<b>747,000</b>	<b>4</b>	<b>981,000</b>	<b>4</b>	<b>1,028,268</b>	<b>5</b>	<b>1,386,852</b>	<b>5</b>	<b>1,453,986</b>

#### 7.4.2.4 ค่าเช่าสำนักงานและค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค

ค่าเช่าสำนักงานคงอัตราปัจจุบันที่ผู้ก่อตั้งให้เช่าที่เดือนละ 12,000 บาท และเพิ่มขึ้นที่อัตราร้อยละ 5 ต่อปี ค่าแพ็คเกจอินเทอร์เน็ตบ้านเดือนละ 400 บาท ค่าแพ็คเกจโทรศัพท์ 2 เครื่อง เดือนละ 400 บาทต่อเครื่อง ค่าน้ำ 200 บาทต่อเดือน และค่าไฟ 7,000 บาทต่อเดือน โดยคาดการณ์ว่าค่าน้ำและค่าไฟจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี ตามแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอัตราการให้บริการและการเพิ่มขึ้นของยอดการเช่าและจำนวนพนักงานที่เติบโตขึ้น โดยค่าไฟคำนวณจากอัตราการกินไฟของเครื่องใช้ไฟฟ้าและหลอดไฟทั้งหมด ซึ่งค่าไฟส่วนใหญ่มาจากเครื่องปรับอากาศ 2 ตัวที่ติดตั้งอยู่ชั้นล่างและชั้นสำนักงาน

**ตารางที่ 7.13** แสดงการประเมินค่าเช่าสำนักงานและค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ณ ปีที่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าเช่าร้านรายเดือน	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
ค่าอินเทอร์เน็ตรายเดือน	400	400	400	400	400
ค่าโทรศัพท์รายเดือน	800	800	800	800	800
ค่าน้ำรายเดือน	200	220	242	266	293
ค่าไฟรายเดือน	7,000	7,700	8,470	9,317	10,249
<b>รวมค่าเช่าสำนักงานและค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคต่อปี</b>	<b>244,800</b>	<b>260,640</b>	<b>277,704</b>	<b>296,096</b>	<b>315,931</b>



#### 7.4.2.5 ค่าใช้จ่ายทางการตลาด

ค่าใช้จ่ายทางการตลาดประกอบด้วย ค่าโฆษณา ค่าส่วนลดจากแคมเปญ การตลาดต่างๆ และค่าใช้จ่ายในการทำคอนเทนต์

- ค่าใช้จ่ายแคมเปญเปิดตัว ให้ลูกค้าที่ทำการเช่าในลำดับที่กำหนดมีสิทธิ์เช่าฟรี 1 ปี (ไม่เกิน 15 ตัวต่อคน) จำนวน 10 รางวัล
- ค่าจ้าง Influencer ทำ Affiliate Marketing ช่วงเปิดตัว ด้วยงบ 300,000 บาท
- ค่าโฆษณาผ่าน Social Media ด้วย Budget 500 บาทต่อวัน เพิ่มงบในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี
- ส่วนลดสำหรับสมาชิกรายปีในอัตราร้อยละ 20 คำนวณจากจำนวนสมาชิกรายปีที่ประเมินไว้ในตาราง 7.5 และยอดสั่งเช่าต่อปีที่ประเมินไว้ที่ 2,500 บาทในปีแรก 3,000 บาทในปีที่ 2 และ 3,200 บาทในปีถัดๆ ไป
- ส่วนลดกรณีลูกค้าเช่าครบ 10 ตัว แกรม 2 ตัว ซึ่งส่วนลดนี้คำนวณจากค่าเช่าของเสือ 2 ตัวที่ไม่ได้เก็บจากลูกค้า โดยคาดการณ์ว่าลูกค้าที่ได้รับส่วนลดนี้มีจำนวนเป็น 1% ของลูกค้า
- ส่วนลด 100 บาทสำหรับการเช่าครั้งแรก โดยมีจำนวนสิทธิ์ในปีแรก 300 สิทธิ์ ปีที่ 2 จำนวน 400 สิทธิ์ ปีที่ 3 จำนวน 500 สิทธิ์ ปีที่ 4-5 จำนวน 600 สิทธิ์
- ค่าทำคอนเทนต์ประกอบด้วยค่าจ้างนางแบบถ่ายรูปอัดคลิปทำคอนเทนต์และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

ตารางที่ 7.14 แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายด้านการตลาด ณ ปีที่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ให้เช่าฟรี 10 รางวัล	21,807	-	-	-	-
ค่าจ้าง Micro Influencers	300,000				
โฆษณาผ่าน Social media	150,000	165,000	181,500	199,650	219,615
ส่วนลดสำหรับสมาชิกรายปี	12,500	48,000	96,000	192,000	288,000
ส่วนลดกรณีลูกค้าเช่าครบ 10 ตัว	7,679	22,629	27,200	33,180	33,593
ส่วนลดสำหรับการเช่าครั้งแรก	30,000	40,000	50,000	60,000	60,000
นางแบบ	240,000	240,000	480,000	480,000	720,000
ค่าเดินทาง (ถ่ายแบบ)	60,000	120,000	180,000	180,000	240,000
<b>รวมค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อปี</b>	<b>821,986</b>	<b>635,629</b>	<b>1,014,700</b>	<b>1,144,830</b>	<b>1,561,208</b>

## 7.4.2.6 ค่าใช้จ่ายด้านบัญชี

ค่าจ้างทำบัญชีปีละ 24,000 บาทและค่าตรวจสอบบัญชีปีละ 12,000 บาท เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก รายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการไม่ซับซ้อน

ตารางที่ 7.15 แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายด้านบัญชี ณ ปีที่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าจ้างทำบัญชี	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
ค่าตรวจสอบบัญชี	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
รวมค่าใช้จ่ายด้านบัญชีต่อปี	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000

## 7.4.2.7 ค่าใช้จ่ายด้านระบบออนไลน์

ค่าใช้จ่ายด้านระบบจัดการร้านค้าออนไลน์ 18,000 บาทต่อไป พร้อมค่าเช่าพื้นที่เซิร์ฟเวอร์และโดเมนเนมของเว็บไซต์ 3,600 บาทต่อปี อ้างอิงจากราคาการให้บริการจัดการเว็บไซต์ในท้องตลาด

จากข้อ 7.4.2.1 – 7.4.2.2 สามารถสรุปต้นทุนขายในแต่ละปีได้ดังนี้

ตารางที่ 7.16 แสดงการประเมินต้นทุนขาย ณ ปีที่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ต้นทุนเสื้อผ้าและการให้บริการเช่า	817,768	2,442,400	3,442,621	4,417,255	4,744,362
ต้นทุนการขายเสื้อผ้า	7,000	23,520	33,152	37,800	40,600
ต้นทุนขาย	824,768	2,465,920	3,475,773	4,455,055	4,784,962

จากข้อ 7.4.2.3 – 7.4.2.7 สามารถสรุปค่าใช้จ่ายในการขายและบริการในแต่ละปีได้ดังนี้

ตารางที่ 7.17 แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ ณ ปีที่ 1-5

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	747,000	981,000	1,028,268	1,386,852	1,453,968

ตารางที่ 7.17 แสดงการประเมินค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ ณ ปีที่ 1-5 (ต่อ)

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมค่าเช่าสำนักงานและ ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ต่อปี	244,800	260,640	277,704	296,096	315,931
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	821,986	635,629	1,014,700	1,144,830	1,561,208
ค่าใช้จ่ายด้านบัญชี	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าใช้จ่ายด้านระบบ	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
<b>ค่าใช้จ่ายในการขายและ บริการ</b>	<b>1,871,386</b>	<b>1,934,869</b>	<b>2,378,272</b>	<b>2,885,378</b>	<b>3,388,707</b>

## 7.5 การคำนวณกระแสเงินสดของกิจการ (Cashflow)

จากการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เงินทุนหมุนเวียน รายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆของกิจการที่ประเมินไว้ สามารถคำนวณกระแสเงินสดของธุรกิจเข้าสื่อผ้าของ Wannabe ได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.18 แสดงการประเมินกระแสเงินสดของกิจการ ณ ปีที่ 0-5

หน่วย: พันบาท

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	-	1,705	5,122	7,238	9,290	10,042
ต้นทุนขาย	-	(825)	(2,466)	(3,476)	(4,455)	(4,785)
กำไรขั้นต้น	-	880	2,656	3,762	4,835	5,257
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-	(1,871)	(1,935)	(2,378)	(2,885)	(3,389)
ค่าเสื่อมราคา	-	(65)	(65)	(65)	(65)	(65)
EBIT	-	(1,056)	656	1,319	1,885	1,804
ภาษีเงินได้	-	-	(131)	(264)	(377)	(361)
Unlevered Net Income	-	(1,056)	525	1,055	1,508	1,443
บวก ค่าเสื่อมราคา :	-	65	65	65	65	65
ลบ : เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	(325)	-	-	-	-	-

ตารางที่ 7.18 แสดงการประเมินกระแสเงินสดของกิจการ ณ ปีที่ 0-5 (ต่อ)

หน่วย: พันบาท

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ลบ : เงินทุนหมุนเวียนสุทธิส่วนเพิ่ม	-	(256)	(513)	(317)	(308)	1,394
บวก : มูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์ถาวร	-	-	-	-	-	-
<b>Free Cash Flow</b>	<b>(325)</b>	<b>(1,247)</b>	<b>77</b>	<b>803</b>	<b>1,265</b>	<b>2,901</b>

โดยในปีที่ 0 มีกระแสเงินสดจ่ายจากการลงทุนเริ่มต้นในสินทรัพย์ถาวรเป็นจำนวน 324,900 บาท ปีที่ 1 กิจการยังขาดทุนสุทธิที่ 1,056,446 บาท เนื่องจากรายได้ยังคงน้อยกว่าต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย เมื่อบวกค่าเสื่อมราคาและหักเงินทุนหมุนเวียนส่วนเพิ่มเพื่อคงสัดส่วนร้อยละ 15 ของยอดขายจำนวน 255,703 บาท จะมีกระแสเงินสดจ่าย 1,247,169 บาท ปีที่ 2 กิจการเริ่มมีกำไรหลังหักภาษีที่ 524,985 บาท เมื่อบวกค่าเสื่อมราคาและหักเงินทุนหมุนเวียนส่วนเพิ่มจำนวน 512,597 บาท จะมีกระแสเงินสดรับ 77,368 บาท ปีที่ 3 มีกำไรหลังหักภาษีที่ 1,055,340 บาท เมื่อบวกค่าเสื่อมราคาและหักเงินทุนหมุนเวียนส่วนเพิ่มจำนวน 317,430 บาท จะมีกระแสเงินสดรับ 802,890 บาท ปีที่ 4 มีกำไรหลังหักภาษีที่ 1,507,989 บาท เมื่อบวกค่าเสื่อมราคาและหักเงินทุนหมุนเวียนส่วนเพิ่มจำนวน 307,830 บาท จะมีกระแสเงินสดรับ 1,265,139 บาท และปีที่ 5 มีกำไรหลังหักภาษีที่ 1,442,901 บาท เมื่อบวกค่าเสื่อมราคาและหักเงินทุนหมุนเวียนส่วนเพิ่มจำนวน 112,781 บาท จะมีกระแสเงินสดรับ 2,901,441 บาท

จากการสำรองเงินทุนหมุนเวียนส่วนเพิ่มตลอด 5 ปี จำทำให้ Wannabe มีเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working capital) ของกิจการเป็นร้อยละ 15 ของยอดขายในแต่ละปี ซึ่งสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.19 แสดงเงินทุนหมุนเวียนสุทธิและเงินทุนหมุนเวียนสุทธิส่วนเพิ่ม ณ ปีที่ 0-5

หน่วย: พันบาท

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ	-	256	768	1,086	1,394	1,506
เงินทุนหมุนเวียนสุทธิส่วนเพิ่ม	-	256	513	317	308	113

## 7.6 งบกำไรขาดทุน (Income Statement)

งบกำไรขาดทุน ที่รายงานรายได้ ต้นทุนขาย ค่าใช้จ่าย ยอดกำไรหรือขาดทุนก่อนและหลักหักภาษีในแต่ละรอบบัญชี เป็นดังตารางต่อไปนี้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าถึงแม้จะขาดทุนในปีที่ 1 แต่ธุรกิจสามารถพลิกกลับมาทำกำไรได้ตั้งแต่ปีที่ 2 เป็นต้นไป

ตารางที่ 7.20 แสดงการประเมินกระแสเงินสดของกิจการ ณ ปีที่ 0-5

หน่วย: พันบาท

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	1,705	5,122	7,238	9,290	10,042
ต้นทุนขาย	(825)	(2,466)	(3,476)	(4,455)	(4,785)
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(1,871)	(1,935)	(2,378)	(2,885)	(3,389)
ค่าเสื่อมราคา	(65)	(65)	(65)	(65)	(65)
กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายทางการเงินและภาษีเงินได้ (EBIT)	(1,056)	656	1,319	1,885	1,804
ค่าใช้จ่ายทางการเงิน	-	-	-	-	-
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้ (EBT)	(1,056)	656	1,319	1,885	1,804
ภาษีเงินได้	-	(131)	(264)	(377)	(361)
กำไรสุทธิ	(1,056)	525	1,055	1,508	1,443

## 7.7 การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการผ่านตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Returns)

จากการวิเคราะห์กระแสเงินสดในขั้นก่อนหน้า สามารถคำนวณตัวชี้วัดทางการเงินเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความน่าสนใจของโครงการได้ ดังต่อไปนี้

- Net Present Value (NPV) เป็นบวกควรค่าแก่การลงทุน โดยมีมูลค่า 1,342,896 บาท คำนวณด้วยอัตราคิดลดทางการเงิน (Discount Rate) ร้อยละ 15 ซึ่งเป็นอัตราผลตอบแทนที่ต้องการของส่วนของเจ้าของ (Equity) เนื่องจากโครงสร้างเงินทุนทั้งหมดมาจากส่วนของเจ้าของ ไม่มีเงินทุนจากเงินกู้



- Internal Rate of Return (IRR) อยู่ที่ร้อยละ 39 ซึ่งเป็นอัตราผลตอบแทนที่มากกว่าต้นทุนของเงินลงทุนที่ใช้เป็นอัตราคิดลด (Discount Rate) ที่ร้อยละ 15

- Profitability Index (PI) หรืออัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับและเงินลงทุน อยู่ที่ 5.13 ซึ่งมีค่ามากกว่า 1 กล่าวคือ ธุรกิจนี้ให้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนที่ลงไป จึงเป็นธุรกิจที่สามารถลงทุนได้

- Payback Period (PB) ใช้เวลา 4 ปีในการคืนทุนที่ลงไป ซึ่งเป็นกรอบระยะเวลาที่รับได้สำหรับผู้ก่อตั้ง

สำหรับการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Breakeven Analysis) ของกิจการให้เช่าเสื้อผ้า Wannabe ได้มีการคำนวณกำไรผันแปรเฉลี่ย (Weighted-Average Contribution Margin) อ้างอิงจากกำไรผันแปรของเสื้อผ้าแต่ละประเภทตามที่ได้คำนวณไว้ในตารางที่ 7.9 ซึ่งกำไรผันแปรเฉลี่ยต่อการเช่าเสื้อ 1 ตัวอยู่ที่ 142.1 บาท เมื่อเทียบกับต้นทุนคงที่ 130,949 บาทต่อเดือน ทำให้จำนวนการให้เช่าเสื้อผ้าที่จุดคุ้มทุนอยู่ที่ 922 ชิ้นต่อเดือน และสามารถแจกแจงตามประเภทเสื้อผ้าตามสัดส่วนการเช่าที่ประเมินไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.21 แสดงการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

สินค้า	ราคาขาย (บาท/ชิ้น)	ต้นทุนผันแปร (บาท/ชิ้น)	กำไรผันแปร (บาท/ชิ้น)	สัดส่วน การขาย	Weighted-Average Contribution Margin	จำนวน ขายที่ จุดคุ้มทุน
A) เสื้อผ้าคอลเลกชันใหม่	350	163	187	30%	56.1	330
B) เสื้อผ้าที่ซื้อ End of Season Sales	275	149	126	30%	37.9	330
C) เสื้อผ้าที่ซื้อ Mid/End Year Sales	250	130	120	20%	24.1	220
D) เสื้อผ้ารับซื้อต่อจากคนทั่วไป	250	130	120	20%	24.1	220
<b>รวม</b>				<b>100%</b>	<b>142.1</b>	<b>1,098</b>

## 7.8 การตัดสินใจลงทุนของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Decision)

จากการประมาณการและการคำนวณทั้งหมด ผู้ประกอบการตัดสินใจลงทุนเนื่องจากมีเหตุผลรองรับการลงทุนที่ชัดเจนทั้งในด้านพฤติกรรมผู้บริโภคและคู่แข่งในตลาด เงินลงทุนที่ไม่สูงมาก และตัวชี้วัดทางการเงินที่สนับสนุนความเป็นไปได้ของธุรกิจ

โดยผู้ประกอบการและครอบครัวจะรวบรวมเงินลงทุน 2,500,000 บาทเพื่อเริ่มลงทุนในธุรกิจ ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่เพียงพอสำหรับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและเงินทุนหมุนเวียน ทั้งยังเหลือสำรองสำหรับใช้ในกิจการอีก 668,759 บาท

อย่างไรก็ดี ผู้ประกอบการมีการประเมินความเสี่ยงและแผนรับมือของธุรกิจใน 2 ด้าน ได้แก่

1. ยอดการเข้าอาจไม่ถึงเป้าที่วางไว้ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากแคมเปญการตลาดสร้างผลลัพธ์ไม่ดีเท่าที่คาดการณ์ไว้ เสื้อผ้าที่เลือกมายังไม่ตอบโจทย์ผู้บริโภค หรืออาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น โรคระบาด หรือ สภาพเศรษฐกิจที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายใช้จ่ายกับเสื้อผ้าน้อยลง โดยแผนรับความเสี่ยงนี้ได้แก่ การวิเคราะห์แคมเปญการตลาดอย่างใกล้ชิด วิเคราะห์ความนิยมและจำนวนการเข้าเสื้อผ้าแต่ละคอลเลกชันแต่ละแบรนด์เพื่อทราบ Customer Insights สำหรับการจัดซื้อครั้งถัดไป และการติดตามตลาดอย่างใกล้ชิด
2. ต้นทุนอาจเพิ่มขึ้น เช่น เสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางขึ้นราคา ค่าส่งสินค้า ค่าซักรีดหรือซ่อมแซมเสื้อผ้าเพิ่มสูงขึ้นจากการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ ฯลฯ โดยแผนรับความเสี่ยงนี้ได้แก่ การทำสัญญาระยะยาวกับพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจและปรับกลยุทธ์ธุรกิจตามสถานการณ์ตลาดอยู่เสมอ

## บทที่ 8

### แผนงานในอนาคต

#### 8.1 แผนงานในปีที่ 5-6

หลังจากธุรกิจเริ่มมีความมั่นคง มีฐานลูกค้าและรายได้จากการเช่าเสื้อผ้าเพิ่มขึ้น Wannabe เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง กลายเป็น Top of Mind เวลาที่กลุ่มเป้าหมายนึกถึงทางเลือกการเข้าถึงเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลาง 5 แบรนด์หลัก ในช่วงปีที่ 5-6 ที่เป็นระยะเติบโต บริษัทมีแผนที่จะเพิ่มความหลากหลายของแบรนด์เสื้อผ้าระดับกลางที่ปล่อยเช่า เพื่อเพิ่มทางเลือกทางแฟชั่นให้กับลูกค้า รวมถึงจับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่เคยใช้บริการกับ Wannabe มาก่อนเนื่องจากแบรนด์ 5 แบรนด์หลักยังไม่เป็นที่ถูกใจ โดยแบรนด์ระดับกลางที่จะเพิ่มขึ้นมานั้น ได้แก่ H&M, Topshop, Mitr, Jaspal และ Rally Movement ซึ่งเป็น 5 แบรนด์ที่ได้รับความนิยมรองลงมาจากกลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้จะมีการเพิ่มไซส์ต่อเสื้อผ้าแต่ละแบบ เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังผู้หญิงที่มีรูปร่างเล็กหรือใหญ่กว่าคนทั่วไป โดยเสื้อผ้าแบบที่เป็นที่นิยมจะมีจำนวน 7 ซีนต่อแบบ ได้แก่ XS 1 ตัว, S 2 ตัว, M 2 ตัว, L 1 ตัว และ XL 1 ตัว ในขณะที่เสื้อผ้าอื่นๆ จะมีจำนวน 3 ซีนต่อแบบ ได้แก่ S 1 ตัว, M 1 ตัว และ L 1 ตัว

สามารถสรุปเสื้อผ้าให้เช่าในช่วงปีที่ 5-6 ได้ ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 8.1** แสดงจำนวนเสื้อผ้าของ Wannabe ในช่วงปีที่ 5-6 จำแนกตามแบรนด์

แบรนด์	ประเภทของคอลเลกชัน	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนทั้งหมด
Zara	ความนิยมสูง	40	7	280
	ความนิยมปานกลาง	150	3	450
Gentle Women	ความนิยมสูง	30	7	210
	ความนิยมปานกลาง	100	3	300
Pomelo	ความนิยมสูง	30	7	210
	ความนิยมปานกลาง	100	3	300
H&M	ความนิยมสูง	30	7	210
	ความนิยมปานกลาง	100	3	300

**ตารางที่ 8.1** แสดงจำนวนเสื้อผ้าของ Wannabe ในช่วงปีที่ 5-6 จำแนกตามแบรนด์ (ต่อ)

แบรนด์	ประเภทของคอลเลกชัน	จำนวนแบบ	จำนวนไซส์ต่อแบบ	จำนวนทั้งหมด
Topshop	ความนิยมสูง	15	7	105
	ความนิยมปานกลาง	70	3	210
Jaspal	ความนิยมสูง	15	7	105
	ความนิยมปานกลาง	70	3	210
Lookbook	ความนิยมสูง	15	7	105
	ความนิยมปานกลาง	50	3	150
Daily.squad	ความนิยมสูง	10	7	70
	ความนิยมปานกลาง	30	3	90
Mitr	ความนิยมสูง	10	7	70
	ความนิยมปานกลาง	30	3	90
Rally Movement	ความนิยมสูง	10	7	70
	ความนิยมปานกลาง	30	3	90
รวมทั้งหมด		935	3.9	3,625

เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงเสื้อผ้าแบรนด์ใหม่ที่ได้รับบริการเช่า รวมถึงเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้น บริษัทจึงวางแผนที่จะเพิ่มงบในด้านการตลาด ทั้งด้านโฆษณา การทำคอนเทนต์และการจ้างอินฟลูเอนเซอร์ที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

## 8.2 แผนงานในปีที่ 6-7

เมื่อฐานลูกค้าขยายตัว การมีเสื้อผ้าหลากหลายแบบ หลากหลายสไตล์ หลากหลายแบรนด์ รวมไปถึงแบรนด์ที่ค่อนข้าง Niche หรือแบรนด์ Online Native ต่างๆ จะช่วยให้ Wannabe สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น กลายเป็นศูนย์รวมเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางที่ผู้คนสามารถหาเสื้อผ้าที่ตรงกับสไตล์ของตัวเองสำหรับทุกโอกาสการสวมใส่ ช่วยเพิ่มโอกาสที่ลูกค้าแต่ละรายจะเช่าเสื้อผ้าบ่อยครั้งขึ้นหรือมีจำนวนชิ้นต่อคำสั่งเช่าสูงขึ้น ไม่เปลี่ยนใจไปเช่ากับคู่แข่งอื่น

โดยหนึ่งในวิธีการที่สามารถทำให้ Wannabe สามารถปล่อยเช่าเสื้อผ้าที่หลากหลาย ในขณะที่ต้นทุนสินค้าคงคลังให้ไม่สูงเกินไป ก็คือการเปิดคนให้ทั่วไปนำเสื้อผ้ามาปล่อยเช่าและจ่ายค่าบริการแพลตฟอร์มเป็นส่วนแบ่งค่าเช่า ซึ่งส่วนแบ่งค่าเช่านี้จะกลายเป็นอีกหนึ่ง Revenue Stream

ให้แก่ Wannabe ทั้งยังช่วยทำให้ Value Proposition แข็งแกร่งยิ่งขึ้นในด้านความหลากหลายของสินค้า โดยกระบวนการดำเนินการสำหรับคนทั่วไปที่มาปล่อยเช่าเสื้อผ้า เป็นดังนี้

- ผู้ที่ต้องการปล่อยเช่าสินค้าลงทะเลเป็นตู้ฟัก และกรอกรายละเอียดเสื้อผ้าพร้อมส่งสินค้ามาให้ Wannabe ตรวจสอบเช็คสภาพ จัดเก็บเข้าคลัง โดยผู้ฝากต้องระบุว่าสินค้าแต่ละชิ้นต้องการรับคืนหลังมีผู้เช่าครบ 20 ครั้งหรือจะให้ทาง Wannabe เป็นขายทิ้งเมื่อมีสภาพที่ไม่สามารถใช้งานต่อไปได้
- Wannabe โปสภาพสินค้าลงบนช่องทางการขายต่างๆ และดำเนินการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าที่มาเช่าซื้อ
- Wannabe ทำการสรุปยอดรายได้ทั้งหมดจากเสื้อผ้าแต่ละชิ้นของผู้ฝาก สรุปเป็นรายงาน พร้อมโอนส่วนแบ่งค่าเช่าให้ผู้ฝาก โดยผู้เช่าจะได้รับส่วนแบ่ง 30% ของรายได้จากค่าเช่าและราคาขายในกรณีฝากให้ Wannabe ขายทิ้ง
- Wannabe ดำเนินการส่งเสื้อผ้าคืนในกรณีที่ผู้ฝากเลือกรับคืนเสื้อผ้า หลังมีผู้เช่าครบ 20 ครั้งต่อตัว

### 8.3 แผนงานในปีที่ 8-10

ในช่วงปีที่ 8-10 ของการดำเนินกิจการเป็นช่วงที่กิจการมีความพร้อมทั้งในด้านฐานลูกค้า ความเข้าใจรวมถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้า ความพร้อมและความชำนาญด้านการปฏิบัติการ ตลอดจนแบรนด์ที่แข็งแกร่ง

ทำให้เราสามารถนำสิ่งเหล่านี้ไปต่อยอดธุรกิจเสริม ได้แก่ การออกแบรนด์เสื้อผ้าของ Wannabe โดยอาศัยข้อมูลของลูกค้า ทั้งในแง่ความชื่นชอบ พฤติกรรมการซื้อ และการตอบสนองต่อแคมเปญหรือคอนเทนต์ทางการตลาดต่างๆ

นอกจากนี้บริษัทยังมีแผนที่จะ Insource บริการซักทำความสะอาดและซ่อมแซมเสื้อผ้า เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ เนื่องจากธุรกิจเช่าเสื้อผ้ามีขนาดใหญ่ขึ้นจนเกิดการประหยัดต้นทุนจาก Economies of Scale



## บทที่ 9

### ความเสี่ยงและแผนรับมือ

#### 9.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

##### 9.1.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยยังอยู่ในภาวะชะลอตัว หนี้สินครัวเรือนยังอยู่ในระดับที่สูง ประกอบกับภาวะเงินเฟ้อ ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อสินค้าลดลง ผลในแง่บวกคือการทำผู้บริโภคมองหาตัวช่วยที่จะก่อให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งบริการให้เช่าเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางเป็นหนึ่งในทางเลือกที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้านเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม อย่างไรก็ตามหากเศรษฐกิจมีแนวโน้มแย่ลงจนถึงระดับที่ผู้บริโภคเข้าสู่ภาวะรัดเข็มขัด ค่าใช้จ่ายสินค้าไม่จำเป็น ค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวลง ก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของ Wannabe ที่ให้บริการเช่าเสื้อผ้าโดยเฉพาะเสื้อผ้าสำหรับโอกาสพิเศษ เสื้อผ้าใส่ไปท่องเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ ทั้งยังเป็นเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางที่ผู้บริโภคอาจ Trade Down ลงมาเป็นเสื้อผ้าไม่มีแบรนด์ตามท้องตลาดทั่วไปแทน

แผนรับมือ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้จากการเพิ่มจำนวนการเช่าเสื้อผ้า (Maximize Asset Occupation) กล่าวคือ จะได้รับรายได้สูงสุด หากเสื้อผ้าในคลังสินค้าถูกเช่าตลอดทั้งปี ไม่มีช่วงเวลาว่าง การให้ราคาพิเศษเมื่อเช่าสินค้าบ่อยครั้ง ผ่านการทำ Membership หรือขายแพ็คเกจ เช่น เช่า 10 ชุด แกรม 2 ชุด, เช่า 20 ชุด แกรม 5 ชุด ซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากความถี่การเช่าที่เพิ่มขึ้นจะช่วยหักล้างกับ Margin ที่ลดลงจากราคาพิเศษที่เสนอให้ลูกค้า

##### 9.1.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง

การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายเกี่ยวกับค่าแรงขั้นต่ำของรัฐบาลชุดใหม่ จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้นทุนทางตรงได้แก่ ค่าจ้างพนักงานประจำ ซึ่งถึงแม้บริษัทจะมีจำนวนพนักงานไม่มาก แต่ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรก็ถือเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่อกำไรของบริษัท นอกจากนี้ยังมี ต้นทุนทางอ้อม คือค่าบริการด้านการซักทำความสะอาดและซ่อมแซมเสื้อผ้า รวมถึงค่าขนส่งก็มีแนวโน้มที่จะปรับตัวขึ้นตาม ในขณะเดียวกัน การเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำก็จะส่งผลกระทบต่อให้กลุ่มเป้าหมายมีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถใช้จ่ายกับเสื้อผ้าและการท่องเที่ยวได้มากขึ้น ส่งผลดีต่อยอดขายของธุรกิจ

**แผนรับมือ** บริหารจัดการแบบ LEAN เพื่อควบคุมกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนให้ได้ต่ำที่สุด ใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการอบรมพนักงานให้สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ขึ้นกับความต้องการแต่ละช่วงเวลา ควบคุมการทำงานเพื่อลดโอกาสการสูญเสีย เช่น ความสูญเสียจากกระบวนการที่มากเกินไป (Over processing Waste) ความสูญเสียจากการสต็อกสินค้ามากเกินไป (Inventory Waste) และความสูญเสียจากการจัดส่งสินค้าที่บกพร่อง (Defects Waste)

### 9.1.3 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม

การเกิดโรคระบาดจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ดังเช่นในกรณี โควิด-19 ทั้งในแง่ การทำให้ผู้บริโภคมีความตื่นตัวและระมัดระวังเรื่องความสะอาดสุขอนามัยในระดับสูง หลีกเลี่ยงการสัมผัสสิ่งของที่ถูกสัมผัสโดยผู้อื่น ซึ่งรวมไปถึงเสื้อผ้าที่ผ่านการใช้งานจากคนอื่น นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อผู้คนที่หลีกเลี่ยงการท่องเที่ยว การออกไปทานอาหารหรือพบปะสังสรรค์กับผู้คนนอกบ้าน ส่งผลในแง่ลบต่อยอดขายของธุรกิจเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย

**แผนรับมือ** การรักษามาตรการด้านความสะอาดของเสื้อผ้าที่เข้มงวด เช่น การฆ่าเชื้อด้วยความร้อนสูง การควบคุมการระบาดในคลังสินค้า การตรวจสอบสุขภาพและการติดโรคของพนักงานเป็นประจำ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์มาตรการเหล่านี้ให้ผู้ค้ารับทราบเพื่อให้มั่นใจถึงความสะอาดปลอดภัยของเสื้อผ้าให้เข้า

### 9.1.4 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

แพลตฟอร์มออนไลน์และโซเชียลมีเดียมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา มีแพลตฟอร์มใหม่ๆ ที่ได้รับความนิยมสูงเข้ามาลดบทบาทของแพลตฟอร์มที่มีมาก่อน พร้อมกันนั้นยังส่งผลให้พฤติกรรมการใช้งานของผู้บริโภคเปลี่ยนไปด้วย เช่น ทวิตเตอร์ทำให้ผู้คนนิยมอ่านข้อความสั้นๆ TikTok ทำให้ผู้คนนิยมดูคลิปวิดีโอสั้นๆ ฯลฯ ดังนั้นถึงแม้ Wannabe จะมีผู้ติดตามจำนวนมากบนแพลตฟอร์มใดแพลตฟอร์มหนึ่ง หากแพลตฟอร์มดังกล่าวเสื่อมความนิยม จำนวนผู้ติดตามและฐานลูกค้าบนแพลตฟอร์มนั้นก็จะสร้างมูลค่าให้แก่บริษัทได้น้อยลงด้วย

**แผนรับมือ** ติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และโซเชียลมีเดียของกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ พร้อมปรับกลยุทธ์ด้านช่องทางการขายและแผนการตลาดให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง

## 9.2 ความเสี่ยงจากอุตสาหกรรม

### 9.2.1 ความเสี่ยงจากการแข่งขันระหว่างผู้เล่นในอุตสาหกรรม

ความเสี่ยงที่ผู้เล่นในอุตสาหกรรมจะขยายธุรกิจจนกลายเป็นคู่แข่งทางตรงที่มีขนาดธุรกิจที่ใกล้เคียงกันหรือใหญ่กว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก

- ผู้เล่นในปัจจุบันให้บริการเช่าเสื้อผ้าคนละประเภทกับ Wannabe เช่น เสื้อผ้ากลุ่มแบรนด์ไฮเอนด์ เสื้อผ้าหน้าหนาว ชุดราตรีชุดออกงาน เป็นต้น ทำให้แบรนด์เป็นที่จดจำในกลุ่มเสื้อผ้าประเภทนั้นๆ และมีแนวโน้มที่จะขยายขนาดธุรกิจในกลุ่มเสื้อผ้าประเภทดังกล่าวมากกว่า
- ผู้เล่นที่ให้เช่าเสื้อผ้าในประเภทเดียวกันมีเสื้อผ้าให้เช่าจำกัด เกือบทั้งหมดเป็นผู้เล่นรายย่อย อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของผู้เล่นในอุตสาหกรรมอยู่ระดับต่ำ จึงควรมีการติดตามผู้เล่นแต่ละรายอยู่เสมอ

แผนรับมือ ติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ของผู้เล่นในอุตสาหกรรมอยู่เสมอ ทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับคู่แข่ง

### 9.2.2 ความเสี่ยงจากเข้ามาของผู้เล่นรายใหญ่

ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ง่ายเนื่องจากต้นทุนเริ่มแรกต่ำ เพราะเป็นธุรกิจบนช่องทางออนไลน์ทำให้ไม่ต้องลงทุนตั้งหน้าร้าน จึงสามารถเริ่มจากธุรกิจขนาดเล็กแล้วค่อยขยายกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้เล่นใหม่มีเงินทุนปริมาณมากก็จะสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านการลงทุนซื้อเสื้อผ้าจำนวนมากเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลายกว่าให้ลูกค้า ลงทุนด้านการตลาดทั้งการทำโฆษณาให้เป็นที่รู้จักและให้ส่วนลดจำนวนมากเพื่อจูงใจให้ลูกค้าทดลองใช้ครั้งแรก

แผนรับมือ ติดตามผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาในตลาดอยู่เสมอเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการทุ่มด้านการตลาด สร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ผ่าน Membership Program แพ็กเกจส่วนลด และการรักษาคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำและกลายเป็นลูกค้าประจำ

### 9.2.3 ความเสี่ยงจาก Suppliers

ความเสี่ยงจากการที่แบรนด์เสื้อผ้ายุติการทำ Partnership กับ Wannabe จะทำให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นเนื่องจากไม่ได้รับสิทธิประโยชน์จากดีลพิเศษต่างๆ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในแง่เสถียรภาพของ Supply นอกจากนี้ยังอาจเกิดกรณีที่แบรนด์ออกมาห้ามบริการเช่าเสื้อผ้าของแบรนด์ เนื่องจากมองว่าการเช่าเสื้อผ้าเป็นภัยคุกคามของรายได้จากการขายสินค้าของแบรนด์

**แผนรับมือ** เป็นคู่ค้าที่ดีของแบรนด์เสื้อผ้า ทั้งในด้านการติดต่อเพื่อจัดซื้อล่วงหน้า การชำระเงินตรงเวลา เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับแบรนด์ในระยะยาว สื่อสารถึงประโยชน์ของบริการให้เช่าเสื้อผ้า และเน้นย้ำว่า Wannabe เป็นตัวกลางที่ช่วยให้แบรนด์เข้าถึงและสร้างยอดขายในกลุ่มลูกค้าระดับกลาง-ล่างที่มีฐานะทางการเงินไม่เพียงพอที่จะซื้อเสื้อผ้าแบรนด์ระดับกลางเป็นประจำ ดังนั้น Wannabe จึงไม่ใช่ภัยคุกคามที่ลดยอดขายของบริษัทโดยการ Cannibalize ลูกค้าของแบรนด์ แต่เป็นการสร้างตลาดกับลูกค้าใหม่ของกลุ่มเป้าหมายที่แต่เดิมไม่สามารถซื้อเสื้อผ้าของแบรนด์ได้

### 9.3 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในขององค์กร

#### 9.3.1. ความเสี่ยงจากความขัดข้องของระบบ

เนื่องจาก Wannabe มีช่องทางการสั่งเช่าเสื้อผ้าหลักคือช่องทางเว็บไซต์ ซึ่งอาจเกิดข้อผิดพลาด เช่น การรวนของระบบ การเกิด Bug ในระบบ ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการสรุปคำสั่งซื้อ การยืนยันการชำระค่าสินค้า รวมถึงข้อมูลการสั่งซื้อตกหล่นสูญหาย ทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีและส่งผลกระทบต่อความตั้งใจเช่าในภายภาคหน้า

**แผนรับมือ** มีพนักงานฝ่ายขายคอยดูแลและตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำสั่งเช่า เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจทำให้ Wannabe สูญเสียโอกาสทางการค้าในระยะยาว นอกจากนี้พนักงานจะคอยประสานงานกับลูกค้าเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันท่วงที เพื่อประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าทุกท่าน

## บรรณานุกรม

- Dot Property. (2015). ชนชั้นกลางใหม่: รายได้ไม่เกี่ยว โลฟส์สไตล์เพียวๆ เท่านั้น [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.dotproperty.co.th/blog/ชนชั้นกลางใหม่-รายได้ไม่เกี่ยว-โลฟส์สไตล์เพียวๆ-เท่านั้น>. (5 February 2023)
- EasyPDPA. (2021) PDPA คืออะไร? – สรุป PDPA เกี่ยวกับธุรกิจที่คุณควรรู้! ฉบับเข้าใจง่าย [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://easypdpa.com/article/easypdpa-summary-what-is-pdpa>. (11 February 2023)
- ELIZABETH BENNETT. (2020) Why It’s Time To Remove The Stigma Around Outfit Repeating [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://eco-age.com/resources/removing-the-stigma-around-outfit-repeating/>. (12 February 2023)
- Hasina Khatib. (2022) Every Single Reason Why You Aren’t Repeating Your Outfits: Busted! [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://in.hellomagazine.com/fashion/20220301300210/why-you-dont-repeat-outfits/>. (4 February 2023)
- ILL.U ไอแอลไอยู. (2022). รู้จัก ‘ธุรกิจเช่าเสื้อผ้า’ แฟชั่นที่ได้แชร์และแพร่กับโลก [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.the1.co.th/the1today/articles/4311>. (4 February 2023)
- InsightEra. (2023) สรุปข้อมูลที่คุณควรรู้ DIGITAL 2023 THAILAND จาก We Are Social และ Meltwater [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.insightera.co.th/digital-2023-thailand/#:~:text=คนไทยใช้%20Social%20Media,อันดับ%201%20Facebook%2091%25>. (12 February 2023)
- LadyBee. (2022). สรุปโซเชียลมีเดียอินไซต์ 2022 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.thumbsup.in.th/social-media-insight-2022>. (5 February 2023)
- Pat. (2021). ‘แฟชั่นหมุนเวียน’ ทางออกวิกฤต Fast Fashion [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://workpointtoday.com/แฟชั่นหมุนเวียน-ทางออก/>. (4 February 2023)
- Phattasak.M. (2022). สถิติการซื้อขายเสื้อผ้ามือสองปี 2021 รวบรวมโดย Kaidee [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.kaidee.com/blog/th/secondhand-shirts-trends/>. (4 February 2023)



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- THREDUP. (2023) THREDUP Resale Report 2023 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [https://cf-assets-tup.thredup.com/resale\\_report/2023/thredUP\\_2023\\_Resale\\_Report\\_FINAL.pdf](https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2023/thredUP_2023_Resale_Report_FINAL.pdf). (12 February 2023)
- Turnoff. (2018). โลฟิสต์ไต้หวันยุค 4.0 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://alivearound.com/lifestyle/ไลฟ์สไตล์คนไทยยุค-4-0/>. (5 February 2023)
- เฉลิมพล ตั้งศิริสกุล. (2022). 'เสื้อผ้ามือสอง' เทรนด์ฮิตที่สืบทอดมาตั้งแต่อดีตสู่ปัจจุบัน [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.gqthailand.com/style/article/is-sescondhand-fashion-the-next-big-thing>. (4 February 2023)
- ไทยรัฐออนไลน์. (2020) "เราเที่ยวด้วยกัน" เพิ่มอีก 1 ล้านสิทธิ์ เริ่มใช้ 16 ธ.ค. 2563 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.thairath.co.th/business/economics/1994621>. (11 February 2023)
- ทีมข่าวสิ่งแวดล้อม. (2018). 'Fast Fashion' หล่อสวยฉาบฉวย ทำร้าย 'โลก' [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://greennews.agency/?p=16959>. (4 February 2023)
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2023) เครื่องชี้เศรษฐกิจมหภาคของไทย 1 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [https://www.bot.or.th/App/BTWS\\_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=409&language=TH](https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=409&language=TH). (11 February 2023)
- พรไพลิน จุลพันธ์. (2022) "ไทยเที่ยวนอก" ปี 65 พ้น 1.2 ล้านคน "เคทีซี" ผนึกพันธมิตรปลูกมู๊ดเดินทาง ตปท. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.bangkokbiznews.com/business/1010464>. (11 February 2023)
- ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี. (2023) ttb analytics คาดรายได้การท่องเที่ยวไทยปี 2566 เพิ่มขึ้น 1 ล้านล้านบาทจากปีก่อน [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.ttbank.com/th/newsroom/detail/travel-thailand-2566>. (11 February 2023)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2020) เศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สี่ ทั้งปี 2565 และแนวโน้มปี 2566 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [https://www.nesdc.go.th/download/article/article\\_20230217170704.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/article/article_20230217170704.pdf). (11 February 2023)

หอสมุดรัฐสภา. (2023) โครงการซื้อปดิมี่คีน 2566 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<https://library.parliament.go.th/th/radioscript/rr2566-mar1>. (11 February 2023)





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### คำถามสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ คำถามเพื่อศึกษารายละเอียดเชิงลึกของผู้บริโภค (Consumer Research) ในด้านพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า การเช่าเสื้อผ้า การใช้โซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการช้อปปิ้ง และคำถามเพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดเรื่องผลิตภัณฑ์และการออกแบบ (Design Research) โดยมีคำถามทั้งหมด ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 คำถามเพื่อศึกษารายละเอียดเชิงลึกของผู้บริโภค (Consumer Research)

##### 1.1 พฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า

- 1.1.1 คุณซื้อเสื้อผ้าบ่อยไหม มองหาเสื้อผ้าใหม่ในโอกาสใดบ้าง?
- 1.1.2 คุณมีแบรนด์เสื้อผ้าที่ชื่นชอบเป็นพิเศษหรือไม่?
- 1.1.3 เหตุใดถึงชอบเสื้อผ้าแบรนด์ดังกล่าว?

##### 1.2 ทักษะและพฤติกรรมการเช่าเสื้อผ้า

- 1.2.1 คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับการเช่าเสื้อผ้า?
- 1.2.2 สนใจใช้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือไม่? คำนึงถึงอะไรหรือมองหาบริการด้านใดจากร้านเช่า?
- 1.2.3 คุณเคยใช้บริการเช่าเสื้อผ้ามาก่อนหรือไม่? ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นอย่างไร?

##### 1.3 พฤติกรรมการใช้โซเชียลมีเดีย

- 1.3.1 คุณใช้โซเชียลมีเดียบ่อยไหม? ใช้โซเชียลมีเดียแต่ละแพลตฟอร์มเพื่อวัตถุประสงค์ใด? รับชมคอนเทนต์แบบใด?
- 1.3.2 คุณใช้โซเชียลมีเดียหรือช่องทางออนไลน์ใดในการช้อปปิ้งหรือติดตามคอนเทนต์เสื้อผ้าบ้าง?
- 1.3.3 คุณเสิร์ชหาเสื้อผ้าที่ชอบอย่างไร? เคยใช้แฮชแท็ก หรือ การเสิร์ชด้วยรูปภาพหรือไม่?

ส่วนที่ 2 คำถามเพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดเรื่องผลิตภัณฑ์และการออกแบบ (Design Research)

- 2.1 ความคิดเห็นด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
  - 2.1.1 เสื้อผ้าแบบใดหรือสำหรับโอกาสใดที่คุณสนใจเช่าและคิดว่ามีโอกาสเช่าใส่บ่อยครั้งที่สุด?
  - 2.1.2 เสื้อผ้าแบรนด์ใดที่คุณสนใจอยากเช่า?
- 2.2 ความคิดเห็นด้านราคา (Price)
  - 2.2.1 ราคาค่าบริการที่คิดว่าเหมาะสมกับการเช่าเสื้อผ้าคืออะไร?
  - 2.2.2 ค่าบริการด้านการทำความสะอาด จัดส่ง ส่งคืนและค่าปรับควรเป็นแบบใด?
- 2.3 ความคิดเห็นด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
  - 2.3.1 ช่องทางใดที่คุณคิดว่าเหมาะสมกับธุรกิจเช่าเสื้อผ้าและคุณจะใช้มากที่สุดในการเลือกสินค้า และการสั่งซื้อ?
- 2.4 ความคิดเห็นด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)
  - 2.4.1 คอนเทนต์แบบใดและผ่านช่องทางใด ที่จะโน้มน้าวให้คุณสนใจใช้บริการเช่าเสื้อผ้า?
  - 2.4.2 แคมเปญการตลาดแบบใดจะสามารถโน้มน้าวให้คุณเริ่มใช้บริการเช่าเสื้อผ้าได้มากที่สุด?
  - 2.4.3 แคมเปญการตลาดแบบใดที่จะโน้มน้าวให้คุณใช้ซ้ำและเป็นลูกค้าประจำ?
- 2.5 ความคิดเห็นด้านองค์ประกอบทางกายภาพ (Physical evidence)
  - 2.5.1 User Interface ที่คุณคิดว่าใช้งานง่ายและสวยงามเป็นอย่างไร?
  - 2.5.2 การลงสินค้าควรจัดหมวดหมู่แบบใด?
  - 2.5.3 ภาพที่ใช้ลงโปรโมทควรเป็นแบบใด?
- 2.6 ความคิดเห็นด้านคนหรือพนักงาน (People)
  - 2.6.1 บริการและระดับคุณภาพการบริการที่คุณคาดหวังจากพนักงานธุรกิจร้านเช่าเสื้อผ้าคืออะไร?
- 2.7 ความคิดเห็นด้านกระบวนการ (Processes)
  - 2.7.1 คุณมีความคาดหวังด้านความรวดเร็วในการตอบคำถาม สั่งซื้อ แก้ไขปัญหา จนส่งคืนอย่างไร?



## ภาคผนวก ข

### ผลสำรวจการวิจัยเชิงคุณภาพ

คำตอบของกลุ่มเป้าหมายจากบทสัมภาษณ์เชิงลึก ตามลำดับคำถาม มีดังต่อไปนี้

#### 1.1.1 คุณซื้อเสื้อผ้าบ่อยไหม มองหาเสื้อผ้าใหม่ใส่นโอกาสใดบ้าง?

- “ซื้อสัปดาห์ละครั้ง เพราะแถวที่ทำงานมีตลาดนัด เวลาเดินผ่านเห็นตัวไหนถูกใจก็จะซื้อ ขอแค่ซื้อไว้ก่อนแล้วค่อยไปหาโอกาสที่จะใส่ทีหลัง” เพศหญิง, อายุ 23 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “ไม่ค่อยบ่อย เดือนละ 1-2 ตัว จะเลือกเสื้อผ้าที่ไป Mix & Match กับเสื้อผ้าในตู้เป็นส่วนใหญ่ ถ้าจะซื้อใหม่ก็คงเป็นช่วงไปเที่ยวกับเพื่อน ไม่อยากน้อยหน้าเพื่อน” อายุ 20 ปี, ค่าขนม 20,000 บาท
- “ไม่ค่อยบ่อยเดือน 2-3 ครั้ง ยกเว้นชอบมากๆ ก็จะซื้อ น่าจะซื้อใหม่ช่วงเทศกาลสำคัญ อย่างเช่น วาเลนไทน์ เพราะอยากแต่งตัวให้ดูดี แฟนจะได้หลง” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 35,000 บาท
- “เดือนละ 1-2 ครั้ง ถ้าวันไหนเข้าห้างแล้วมีเซลล์ก็จะรีบเข้าไปดู ถ้าลองแล้วสวยก็จะได้มาที 2-3 ตัว” เพศหญิง, อายุ 35 ปี, รายได้ 40,000 บาท
- “ไม่ค่อย จะซื้อเสื้อผ้าใหม่ตอนไปเที่ยวต่างประเทศเพราะอยากถ่ายรูปสวยๆ” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 29,000 บาท
- “เดือนละครั้ง ส่วนใหญ่ไปโอดีแล้วเจอแบบที่ชอบ และใกล้กับวันจะไปเที่ยวก็จะกดสั่ง” เพศหญิง, อายุ 26 ปี, รายได้ 19,000 บาท

#### 1.1.2 คุณมีแบรนด์เสื้อผ้าที่ชื่นชอบเป็นพิเศษหรือไม่?

- “ปกติไม่ค่อยได้ใส่แบรนด์ แต่ถ้าให้เลือกคงเป็น Gentle Women เพราะช่วงนี้กำลังฮิต แดมใส่แล้วสวยเกือบทุกตัวเลย” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 30,000 บาท
- “ชอบ Lookbook กับ Flat2112 เพราะตัวเองชอบแต่งชุดพริ้วๆระบายๆ ออกแนวหวานๆหน่อย แล้วไปถ่ายรูปตามคาเฟ่คือใช่เลย Lookbook แพงไปหน่อย แต่ Flat2112 พอรับได้” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท

- “Uniqlo เพราะใส่ได้ทุกวันจริงๆ เนื้อผ้าคือดี ใส่สบาย” เพศหญิง, อายุ 22 ปี, รายได้ 25,000 บาท
- “Gentle Women กับ Lyn Around เลย เพราะชอบทำชุดเป็นเซต ใส่แล้วก็รู้สึกๆ แดมเพื่อนๆ ก็รู้ว่าใส่ดีหืออะไร” เพศหญิง, อายุ 29 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “Pomelo นะ มีเสื้อผ้าทุกแนวเลย ตั้งแต่ชุดไปทำงานยันไปเที่ยว เวลาจัดโปรได้ของติดมือมาตลอด” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 50,000 บาท

### 1.1.3 เหตุใดถึงชอบเสื้อผ้าแบรนด์ดังกว่า?

- “เพราะกดดีดี เนื้อผ้าคือดี ผิวสัมผัสก็อ่อนนุ่มอะ แดมใส่สบาย” เพศหญิง, อายุ 29 ปี, รายได้ 24,000 บาท
  - “เพราะมีสกรีนแบรนด์บนลายผ้า ใส่แล้วคนดูออกว่าใส่เสื้อมีแบรนด์” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท
  - “ออกคอลเลกชันใหม่บ่อย แดมลดราคาบ่อยมาก” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 20,000 บาท
  - “เสื้อผ้ามันมินิมอล เอาไป mix & match ได้ง่าย” เพศหญิง, อายุ 22 ปี, รายได้ 25,000 บาท
  - “เข้ากับลุคตัวเอง แดมบางตัวใส่แล้วพอมสุดๆ” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท

### 1.2.1 คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับการเข้าเสื้อผ้า?

- “ถ้ามีเสื้อผ้าให้เลือกหลากหลายแบบก็น่าสนใจอยู่” เพศหญิง, อายุ 18 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท
  - “ไม่ค่อยกล้าเช่า กลัวเสื้อไม่สะอาด ไม่รู้คนใส่ก่อนหน้าเป็นโรคหรือป่าว” เพศหญิง, อายุ 35 ปี, รายได้ 40,000 บาท
  - “ถ้ามีแบบที่ดูถูกใจและราคาไม่แพงก็น่าลอง” เพศหญิง, อายุ 26 ปี, รายได้ 19,000 บาท
  - “เช่าได้ เดี่ยวนี้คนเช่าเสื้อผ้ากันเยอะแยะ ประหยัดเงินในกระเป๋าด้วย” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 30,000 บาท
  - “โอเคเลย จะได้เปลี่ยนเสื้อผ้าบ่อยๆ” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 25,000 บาท

- “ไม่ค่อยสนใจ เพราะไม่ได้ลองก่อน กลัวใส่ไม่พอดีตัว” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 35,000 บาท

### 1.2.2 สนใจใช้บริการเช่าเสื้อผ้าหรือไม่? คำนึงถึงอะไรหรือมองหาบริการด้านใดจากร้านเช่า?

- “จริงๆก็เป็นความคิดที่ตึ้นนะ ถ้าเสื้อผ้าแบรนด์ที่ใส่อยู่มีให้เช่าก็คงช่วยประหยัดตังค์ไปได้ส่วนหนึ่งเลย ส่วนตัวเป็นคนชอบเที่ยวชอบโพสรูปอยู่แล้ว เลยต้องซื้อเสื้อผ้าใหม่ตลอด” เพศหญิง, อายุ 23 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “ขึ้นกับค่าเช่า ค่อนข้างง่ายถ้าเราซื้อมาเราจะใส่ไม่เกินกี่ครั้ง แล้วก็มาเทียบกับค่าเช่าต่อครั้ง ถ้าคุ้มกว่ามากก็อยากเช่า ไม่ติดอะไรเลย” เพศหญิง, อายุ 33 ปี, รายได้ 35,000 บาท
- “กังวลเรื่องเดียวคือเค้าซักทำความสะอาดไหม ถ้าเป็นร้านใหญ่ คนใช้บริการเยอะ ดูใส่ใจเรื่องความสะอาด ก็อยากใช้มากกว่าร้านที่คนทั่วไปเอาเสื้อผ้าตัวเองมาปล่อยเช่า” เพศหญิง, อายุ 33 ปี, รายได้ 35,000 บาท
- “คุยกับพนักงานดูก็พอจะรู้ว่าร้านน่าเชื่อถือและใส่ใจแค่ไหน ถ้าถามเรื่องการทำความสะอาด ต้องตอบคำถามให้รู้สึกว่าได้ใจ อีกอย่างก็คือพนักงานพุดรู้เรื่องใหม่ ดูตรงน่าจะส่งเสื้อผ้ามาถูกตัวถูกไซส์หรือเปล่า” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท

### 1.2.3 คุณเคยใช้บริการเช่าเสื้อผ้ามาก่อนหรือไม่? ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นอย่างไร?

- “เคย แต่ไม่โอเคเลยคือ เราต้องใช้เสื้อผ้าในวันที่สั่งจอง แต่ร้านส่งมาผิด ถ้ารีบส่งแมสเซนเจอร์มาให้ก็งกทัน แต่ตอบช้ามาก เหมือนไม่ใช่ปัญหาของเค้า จนสุดท้ายไม่ได้ใช้ เซ็งมากถึงร้านจะโอนค่าเช่าคืนแต่คงไม่กลับไปใช้อีกแล้ว” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท
- “เคยเช่าอยู่นะ แต่เสื้อผ้าที่ได้มาสภาพไม่ได้ดีมาก พอโอเคเทียบกับราคา ถ้าให้เช่าอีกจะไม่เช่าร้านเล็ก ถ้าเป็นร้านใหญ่รีวิวดีก็อาจจะเช่าอีก” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 29,000 บาท
- “ไม่เคยเช่า เพราะกลัวจะใส่แล้วไม่สวย ไม่เข้ากับตัวเอง ที่สำคัญกลัวเรื่องสภาพของ” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 50,000 บาท
- “เคยเช่าเสื้อผ้าอยู่นะ ตอนนั้นไปงานปาร์ตี้ เสื้อผ้ามีให้เลือกเยอะมาก แถมสภาพของและบริการโอเคเลย จำได้วันนั้นต้องเรียกแมสมาส่งเพราะหาเสื้อผ้าไม่ทัน” เพศหญิง, อายุ 25 ปี, รายได้ 38,000 บาท
- “ไม่เคยเช่านะ กลัวได้ของมาไม่ตรงปก ไม่รู้เสื้อผ้าที่ให้เช่าคนใส่มากี่คน” เพศหญิง, อายุ 22 ปี, รายได้ 25,000 บาท

- “ไม่เคยเช่า เพราะเป็นคนไม่รักษาของ กลัวโดนค่าปรับ ซื่อใสเองสบายใจกว่า” เพศหญิง, อายุ 19 ปี, ค่าขนม 16,000 บาท

### 1.3.1 คุณใช้โซเชียลมีเดียบ่อยไหม? คุณใช้โซเชียลมีเดียแต่ละแพลตฟอร์มเพื่อวัตถุประสงค์ใด? รับชมคอนเทนต์แบบใด?

- “ติดตามร้านเสื้อผ้าในไอจีหลายร้าน ติดตาม Line Official Account ของแบรนด์ด้วย ก็เข้าไปเลือกดูว่าตัวไหนสวย แต่สุดท้ายก็ไปสั่งซื้อใน Shopee นะถ้ามี เพราะว่ามีคูปองลดเพิ่มตัวที่ไม่มีคูปองสั่งซื้อผ่าน DM ของไอจี” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท

- “ใช้บ่อยนะ ใช้ทุกวันเลย โดยเฉพาะไอจี ก็ตามดารา ดูว่าเพื่อนแต่ละคนไปเที่ยวไหน ที่ไหนสวยน่าไปก็จะไปตาม แล้วก็ตามอินฟลูที่รีวิวเสื้อผ้า เครื่องสำอาง” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 30,000 บาท

- “บ่อยมาก ดูไลฟ์สดพวกของกิน ของใช้ เสื้อผ้า อันไหนถูกใจก็กดสั่ง ตาม Facebook” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท

- “ดู Youtube ช่องที่พาไปเที่ยว พาไปกิน จะได้ตามรอยในวันหยุด” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 35,000 บาท

- “ส่วนมากใช้ช่วงดึก อ่านข่าวใน Twitter กับฟัง Podcast” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 50,000 บาท

### 1.3.2 คุณใช้โซเชียลมีเดียหรือช่องทางออนไลน์ใดในการช้อปปิ้งหรือติดตามคอนเทนต์เสื้อผ้าบ้าง?

- “ใช้ไอจี เพราะเลื่อนดูรูปได้ง่าย ชอบแบบไหนค่อยคลิกรูปเข้าไปดู” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 30,000 บาท

- “Facebook เลย ดูไลฟ์สด เพลีนๆก็รู้ตัวอีกทีก็กดสั่งซื้อไปแล้ว” เพศหญิง, อายุ 29 ปี, รายได้ 24,000 บาท

- “ไอจีเพราะดาราหรืออินฟลูชอบมารีวิวและติดแท็กร้านค้า เราก็จะตามไปส่องต่อแถมบางซุคยังลงเป็น reels หรือวิดีโอ ทำให้เห็นทั้งหมดได้ง่าย” เพศหญิง, อายุ 25 ปี, รายได้ 38,000 บาท

- “TikTok นะ นั่งดูไลฟ์กับวิดีโอย้อนหลัง อันไหนสวยก็ค่อยสั่ง” เพศหญิง, อายุ 18 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท

### 1.3.3 คุณเสิร์ชหาเสื้อผ้าที่ชอบอย่างไร? เคยใช้แฮชแท็ก หรือ การเสิร์ชด้วยรูปภาพหรือไม่?

- “หาจาก hashtag ในไอจีง่ายดี สามารถดูได้ด้วยอันไหนโพสต์ล่าสุด อันไหนคนดูเยอะสุด” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 30,000 บาท
- “พิมพ์คีย์เวิร์ดจากร้านค้าใน Lazada ก็จะขึ้นเสื้อผ้ามาให้เราเลือกเลยว่าชอบแบบไหน” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 20,000 บาท
- “ไม่เคยใช้เลยส่วนใหญ่ดูจากที่ไอจีแนะนำกับร้านที่ฟอลไว้แล้วกดเข้าไปดู” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 41,000 บาท
- “เคยเสิร์ชด้วยรูปใน Shopee ก็ขึ้นเสื้อที่คล้ายกันอยู่นะ” เพศหญิง, อายุ 29 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “ไม่เคย ปกติเข้าไปร้านที่ตัวเองซื้อประจำเลย เพราะจะมีแบบที่เราชอบอยู่แล้ว” เพศหญิง, อายุ 25 ปี, รายได้ 38,000 บาท

### 2.1.1 เสื้อผ้าแบบใดหรือสำหรับโอกาสใดที่คุณสนใจเช่าและคิดว่ามีโอกาสเช่าได้บ่อยครั้งที่สุด?

- “คิดว่าจะเช่าเสื้อผ้า เวลาไปต่างประเทศ ต่างจังหวัด แล้วก็เวลาไปคอนเสิร์ตบ่อยสุดน่าจะเป็นเที่ยวต่างจังหวัดเพราะปีนึงไปบ่อย รองลงมาน่าจะเป็นคอนเสิร์ต ส่วนต่างประเทศบางปีก็ไม่ได้ไป” เพศหญิง, อายุ 19 ปี, ค่าขนม 16,000 บาท
- “ถ้านับครั้ง คิดว่า เสื้อผ้าใส่ไปเที่ยวน่าจะมากที่สุด ไปทะเล ไปแคมป์ปิ้ง รวมชุดที่ไปถ่ายตามจุดถ่ายรูป คาเฟ่สวยๆ ปีนึงก็น่าจะมากกว่า 10 ชุด ชุดไปปาร์ตี้ก็น่าเช่า แต่ไม่ได้ไปบ่อยขนาดนั้น” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท
- “เวลาดูพวกคอนเทนต์รีวิวที่เที่ยว ค่าก็ใส่ชุดสวยๆ ไปถ่ายทั้งนั้น เห็นแล้วก็อยากตามรอยเช่าชุดสวยๆ ไปเที่ยวบ้าง แบบสวยสะดุดตาจนคนทักว่าซื้อมาจากไหน ซึ่งเราก็ชอบนะ แต่พอคนทักแล้วไม่กล้าใส่ซ้ำ เดียวเค้าคิดว่าเรามีชุดสวยอยู่ชุดเดียว ก็เลยคิดว่าน่าจะเช่าชุดที่มันแฟชั่นมากๆ” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท
- “เสื้อผ้าชุดไหนใส่ถ่ายรูป เท่ากับเราใส่แล้ว จะไม่หยิบมาใส่อีก ยกเว้นชอบจริงๆ กลุ่มที่แทบไม่ใส่ซ้ำคือเดรส กับพวกที่มันมาเป็นเซ็ท” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 30,000 บาท

### 2.1.2 เสื้อผ้าแบรนด์ใดที่คุณสนใจอยากเช่า?

- “Gentle Women น่ารักทุกรุ่นเลย โดยเฉพาะชุดที่เป็นเซต” เพศหญิง, อายุ 25 ปี, รายได้ 38,000 บาท
- “Jaspal กับ Lyn Around แบบฟรุ้งฟริ้งดีค่ะ” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 30,000 บาท
- “Mitr เลยกะ” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท
- “Zara เพราะแต่ละคอลเลกชันนำไปหมด” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 30,000 บาท
- “Lookbook เข้ากับอากาศประเทศไทยมาก” เพศหญิง, อายุ 23 ปี, รายได้ 24,000 บาท

### 2.2.1 ราคาค่าบริการที่คิดว่าเหมาะสมกับการเช่าเสื้อผ้าคืออะไร?

- “ค่าเช่าต้องไม่แพงเกินไปเห็นแล้วรู้สึกว่าคุณ ปกติเสื้อผ้าชุดหนึ่งใส่ประมาณ 5 ครั้งก็คิดว่าคุ้มแล้ว แต่ส่วนใหญ่ใส่ไม่ถึง ยิ่งเสื้อผ้าใส่ไปเที่ยวยิ่งใส่ไม่ถึง ถ้าค่าเช่าถูกกว่าเหลือ 25-30% ของราคาเต็มก็โอเค” เพศหญิง, อายุ 26 ปี, รายได้ 19,000 บาท
- “ประมาณ 200-300 บาทค่ะ” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท
- “สัก 20% ของราคาเต็ม เพราะร้านสามารถเอาไปเช่าต่อได้อีก” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 35,000 บาท
- “ถ้าแบบเก่าก็ 25% ของราคาเต็ม แต่ถ้าคอลใหม่ล่าสุดก็สัก 35% ของราคาเต็ม” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท
- “ขึ้นอยู่กับแบบ ถ้าชอบก็ให้สัก 20-30% ของราคาเต็ม” เพศหญิง, อายุ 22 ปี, รายได้ 25,000 บาท
- “แล้วแต่แบบถ้าเป็นเซตไม่เกิน 350 บาทค่ะ” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 30,000 บาท

### 2.2.2 ค่าบริการด้านการทำความสะอาด จัดส่ง ส่งคืน และค่าปรับควรเป็นแบบใด?

- “อยากให้รวมค่าส่งกับค่าทำความสะอาดในค่าชุดเลย ส่วนค่าปรับควรแจ้งให้ชัดว่ามีกำหนดแค่ไหนถึงจะถูปรับ” เพศหญิง, อายุ 25 ปี, รายได้ 38,000 บาท
- “แยกค่าส่งต่างหากได้ค่ะ แต่ค่าทำความสะอาดควรรวมในค่าชุดนะ ส่วนค่าปรับถ้าเสียหายเล็กน้อยควรคิดไปตามความเหมาะสม” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 35,000 บาท



- “รวมค่าส่ง ค่าทำความสะอาดในชุดเลย แต่ขนส่งคืนจ่ายค่าส่งเองได้ค่ะ” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 25,000 บาท
- “คิดรวมหมวกดีดึนะ ค่าปรับถ้าไม่เยอะเกินไปก็ควรอนุโลม” เพศหญิง, อายุ 23 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “ที่ไม่เคยเช่าเสื้อผ้า เพราะเป็นคนใส่ไม่ระวัง กลัวโดนปรับแพง มันบอกยากว่าถ้าเสื้อผ้าเสียหายแบบนี้จะปรับเท่าไร อยากให้ร้านบอกเงื่อนไขให้ชัด คิดว่าปรับสูงสุดไม่ควรเกิน 70-80% ของราคาเต็ม ยกเว้นเป็นของใหม่เลยปรับเท่าราคาเต็มก็ได้” เพศหญิง, อายุ 35 ปี, รายได้ 40,000 บาท

### 2.3.1 ช่องทางใดที่คุณคิดว่าเหมาะสมกับธุรกิจเช่าเสื้อผ้าและคุณจะใช้มากที่สุดในการเลือกสินค้าและการสั่งซื้อ?

- “น่าจะเริ่มรู้จักแบรนด์จากไอจีหรือเฟซบุ๊ก เพราะปกติก็ฟอลร้านเสื้อผ้าอยู่แล้ว คิดว่าไอจีง่ายสุดที่จะเข้าไปดูว่ามีเสื้อผ้าแบบที่เราชอบไหม แล้วก็ฟอลร้านไว้ พอจะใช้จริงจะเข้าไปเลือกจริงจังในเว็บไซต์ เพราะน่าจะמיของครบสุด แล้วก็สั่งในเว็บไซต์เลย ถ้ามีให้แจ้งโอนในเว็บเลยก็สะดวกดี” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 50,000 บาท
- “ไอจีเพราะสามารถเลื่อนดูรูปภาพได้ง่าย แลบบางครั้งเราดูนางแบบหรือคนทั่วไปใส่แล้วสวยและเท่คร้าน เราก็จะกดติดตามร้านตามไปด้วย” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท
- “เฟซบุ๊กเพราะสามารถไลฟ์สด เปลี่ยนเสื้อผ้าให้ดูได้อีกด้วย เดี่ยวนี้คนไลฟ์ขายเสื้อผ้าในช่องทางนี้กันเยอะแยะ” เพศหญิง, อายุ 29 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “ไอจีเลยคะ ดูรูป ดูรีวิวง่าย แลบลิ้งค์ไปสั่งจองใน Line หรือ DM ได้อีกด้วย” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท
- “จริงๆก็ใช้ได้ทุกแพลตฟอร์ม แต่ถ้าให้ง่ายสุดคงเป็นไอจีกับไลน์” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 35,000 บาท

#### 2.4.1 คอนเทนต์แบบใดและผ่านช่องทางใด ที่จะโน้มน้าวให้คุณสนใจใช้บริการเช่าเสื้อผ้า?

- “อย่างแรกเลยต้องทำให้เป็นที่รู้จักและนำติดตามก่อน พวกคอนเทนต์แบบแนะนำแฟชั่นไปเที่ยวทะเล เที่ยวญี่ปุ่นอะไรแบบนี้ ให้ความรู้สึกว่าได้อะไรจากการฟอล แล้วค่อยขายของแนะนำเสื้อผ้า” เพศหญิง, อายุ 18 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท
- “แนะนำการแต่งตัวตามศิลปินหรือซีรีส์ที่กำลังเป็นกระแส ทำให้อยากคนติดตามผ่านทาง Facebook หรือ TikTok” เพศหญิง, อายุ 33 ปี, รายได้ 35,000 บาท
- “แนะนำการแต่งตัวให้เหมาะสมกับรูปร่าง แบบเหมือนให้ความรู้คำแนะนำเราด้วย ไม่ใช่จะขายของอย่างเดียว” เพศหญิง, อายุ 22 ปี, รายได้ 25,000 บาท
- “ไลฟ์โชว์เสื้อผ้าและให้ส่งของในไลฟ์” เพศหญิง, อายุ 26 ปี, รายได้ 19,000 บาท

#### 2.4.2 แคมเปญการตลาดแบบใดจะสามารถโน้มน้าวให้คุณเริ่มใช้บริการเช่าเสื้อผ้าได้มากที่สุด?

- “พวกส่วนลดเยอะๆ ให้นักมาทดลองใช้จำเป็นมาก เพราะคนส่วนใหญ่ไม่เคยเช่าเสื้อผ้า ลดสัก 30-50% น่าจะกำลังดี หรือให้ส่วนลดแบบเช่า 1 ตัวแถม 1 ตัวถ้าชวนเพื่อนมาด้วยแบบนี้” เพศหญิง, อายุ 22 ปี, รายได้ 25,000 บาท
- “ลดค่าบริการในครั้งแรกลงสัก 100 บาท อาจจะทำให้อยากลองใช้” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท
- “ให้ส่วนลดถ้าเอฟในไลฟ์เลย ลดสักร้อยนั้นก็เยอะแล้ว” เพศหญิง, อายุ 19 ปี, ค่าขนม 16,000 บาท
- “จ่ายแค่ 50% ของค่าเช่าปกติ” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 25,000 บาท

#### 2.4.3 แคมเปญการตลาดแบบใดที่จะโน้มน้าวให้คุณใช้ซ้ำและเป็นลูกค้าประจำ?

- “คงเป็นความประทับใจในบริการมากกว่า ประมาณว่า เสื้อผ้าสภาพดี ดูสะอาด ร้านดูใส่ใจทุกขั้นตอน พุดจาดี ทำให้อยากกลับไปใช้ซ้ำ” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 50,000 บาท
- “มีเลเวลของสมาชิก ให้สะสมขอค่าใช้จ่ายยังเป็นระดับสูงยังได้ส่วนลดและได้อะไรพิเศษมากขึ้น” เพศหญิง, อายุ 23 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “สะสมขอใช้งานแล้วได้ส่วนลด หรือได้เช่าฟรีเมื่อเช่าครบหลายตัว” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 41,000 บาท

- “สมัครสมาชิกแล้วได้ส่วนลดยวๆ จะได้มาเข้ากับที่นี้ที่เดียว” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 30,000 บาท
- “ซื้อเป็นแพ็คเกจต่อเดือนหรือต่อปี แล้วได้ค่าเช่าถูกลง” เพศหญิง, อายุ 35 ปี, รายได้ 40,000 บาท
- “รีวิวแล้วจะลดให้ในครั้งถัดไป” เพศหญิง, อายุ 18 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท

### 2.5.1 User Interface ที่คุณคิดว่าใช้งานง่ายและสวยงามเป็นอย่างไร?

- “อยากให้เว็บเป็นแบบเรียบๆ ใช้งานง่าย คุณแล้วเข้าใจเลยว่าจะหาเสื้อผ้ายังไง ควรให้เลือกค้นหาตามแบรนด์ ตาม โอกาสที่ใช้ ถ้ามีให้เลือกไซส์กับราคาด้วยก็ดี เพราะบางครั้งเห็นแล้วชอบ พอเลือกเสร็จค้นไม่มีไซส์ของตัวเอง หรือแพงเกินไปซื้อไม่ไหว ก็ารู้สึกไม่ดี” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 25,000 บาท
- “เป็นสีสันสบายตา ทำให้อ่านง่าย พวกสีอ่อนๆ ก็น่าจะดี” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 50,000 บาท
- “แบ่งตามแบรนด์ กับประเภท แบบจะเอาเสื้อแบรนด์นี้ กางเกงแบรนด์นี้ จะได้หาไว” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท
- “อยากให้เหมือนเวลาจองที่พัก ว่าวันที่เราสนใจจะมีเสื้อผ้า หรือแบบที่เราต้องการมัย” เพศหญิง, อายุ 29 ปี, รายได้ 24,000 บาท

### 2.5.2 การลงสินค้าควรจัดหมวดหมู่แบบใด?

- “แบ่งตามแบรนด์ ประเภทเสื้อผ้า โอกาสการใส่” เพศหญิง, อายุ 18 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท
- “มีให้เลือกไซส์ เพราะเคยใช้เวลาเลือกนานมาก แต่ไม่มีไซส์ตัวเอง” เพศหญิง, อายุ 25 ปี, รายได้ 38,000 บาท
- “มีการแบ่งประเภทสินค้าชัดเจน เช่น เสื้อ กระโปรง กางเกง เดรส ชุดเซต จะได้เลือกได้ง่าย” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท
- “แบ่งตามแบรนด์ เพราะบางทีอยากใส่แค่แบรนด์ที่ชอบแบรนด์เดียว” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 29,000 บาท

### 2.5.3 ภาพที่ใช้ลงโปรโมทควรเป็นแบบใด เช่น ภาพจากแบรนด์ นางแบบ คนทั่วไปหรือรีวิว?

- “ภาพจากคนทั่วไปรีวิว เพราะจะได้เปรียบเทียบกับตัวเองถูกว่าใส่ออกมาแล้วจะเป็นยังไง” เพศหญิง, อายุ 18 ปี, ค่าขนม 15,000 บาท
- “ภาพจากนางแบบก็น่าจะได้รูปสวยดี ถ้าเป็นคนทั่วไปรูปไม่น่าจะสวย” เพศหญิง, อายุ 29 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “อยากให้มีรูปคนทั่วไปด้วย นางแบบใส่ยังไงก็สวย” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 20,000 บาท
- “ภาพจากแบรนด์ เพราะจะได้รู้ว่ามาจากแบรนด์อะไร” เพศหญิง, อายุ 19 ปี, ค่าขนม 16,000 บาท
- “ควรเป็นภาพจากนางแบบเพราะรูปจะได้ออกมาสวย” เพศหญิง, อายุ 33 ปี, รายได้ 35,000 บาท

#### 2.6.1 บริการและระดับคุณภาพการบริการที่ลูกค้าคาดหวังจากพนักงานธุรกิจร้านเช่าเสื้อผ้าคืออะไร?

- “แอดมินต้องคุยรู้เรื่อง ถามอะไรตอบได้ พุดจาดี ไม่เหวี่ยงใส่ลูกค้า” เพศหญิง, อายุ 24 ปี, รายได้ 42,000 บาท
- “พนักงานต้องตอบเร็ว ถ้าตอบช้า บางทีเราไปได้เสื้อผ้าที่อื่นแทนแล้ว” เพศหญิง, อายุ 30 ปี, รายได้ 30,000 บาท
- “สำคัญสุดคืออย่าส่งของมาผิด ต้องส่งมาถูกตัวแล้วมาถึงตรงเวลา จะได้เอาไปใช้ได้” เพศหญิง, อายุ 23 ปี, รายได้ 24,000 บาท
- “ถ้าเสื้อผ้าเลอะหรือต้องซ่อม อยากให้เก็บค่าซ่อมมากกว่าปรับเงินเลย จะได้แฟร์กับลูกค้าด้วย” เพศหญิง, อายุ 26 ปี, รายได้ 19,000 บาท
- “ถ้าแอดมินให้คำแนะนำด้วยจะดีมาก ตัวไหนที่คนเช่าเยอะ ตัวไหนใส่สวย เหมาะกับสีผิวแบบเรา” เพศหญิง, อายุ 25 ปี, รายได้ 38,000 บาท

#### 2.7.1 คุณมีความคาดหวังด้านความเร็วในการตอบคำถาม สั่งซื้อ แก้ไขปัญหา จนส่งคืนอย่างไร?

- “ร้านค้าต้องตอบแชทเร็ว ถ้าตอบใน 15 นาทีจะดีมาก อย่างช้าไม่ควรเกิน 1 ชั่วโมง” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 35,000 บาท
- “ถ้าเราถามข้อมูลควรตอบได้เลย ไม่ควรรองแชทเกิน 15-30 นาที” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 41,000 บาท

- “อยากให้ใช้เวลาไม่มากในการจอง ตั้งแต่ถามจนจองเสร็จสัก 10 นาที ประมาณนั้น” เพศหญิง, อายุ 20 ปี, ค่าขนม 20,000 บาท
- “ถ้าเกิดมีปัญหาแบบของส่งมาไม่ทัน ไม่ได้รับ ควรรีบช่วยเราแก้ ส่งเสื้อผ้ามาให้ใหม่อะไรแบบนี้ เพราะเราก็ตั้งใจไว้แล้วว่าอยากใส่ตัวนี้ไปถ่ายรูปที่นี่ อยากให้รีบตอบแชท ช่วยหาทางออกใน 1-2 ชั่วโมง” เพศหญิง, อายุ 31 ปี, รายได้ 37,000 บาท
- “ถ้าส่งวันนี้ ส่งได้พรุ่งนี้เลยจะดีมาก บางทีต้องรีบใช้” เพศหญิง, อายุ 23 ปี, รายได้ 24,000 บาท

