

## Subscription Economy: End of ownership

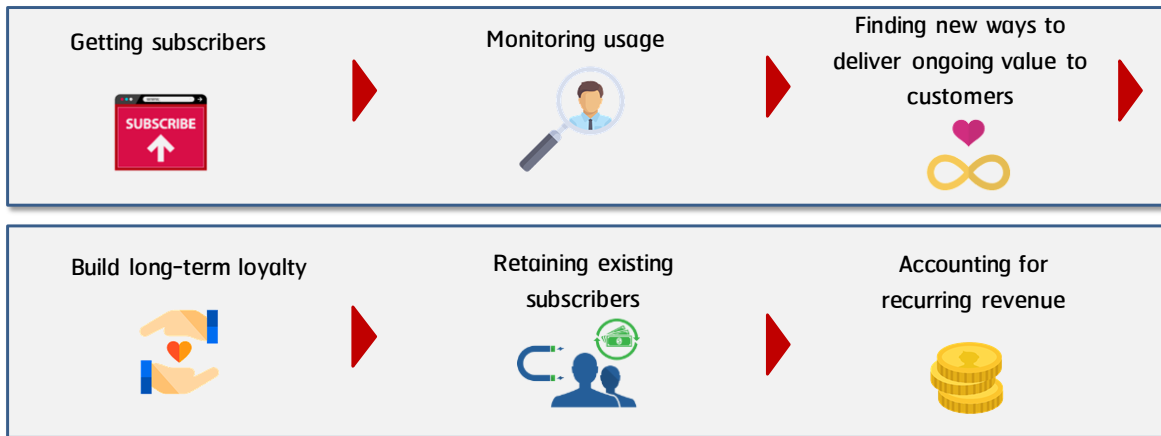
โดยพัทธคนย์ ลีละสิริ

ในปัจจุบันผู้คนทั่วโลกต่างคุ้นเคยกับบริการสมัครสมาชิกเพื่อฟังเพลงหรือดูภาพยนตร์ในระบบ Streaming ผ่านผู้ให้บริการ เช่น Netflix หรือ Spotify แทนการซื้อแผ่น CD DVD หรือการซื้อภาพยนตร์หรือเพลงเป็นเรื่องๆ ผ่าน iTunes เหมือนเช่นในอดีต เนื่องจากผู้ให้บริการเหล่านี้สามารถตอบโจทย์ของผู้บริโภคได้ดีกว่าทั้งในแง่ของราคา และความสะดวกในการเข้าถึงบริการ โดยที่ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของ (Ownership) เพลงหรือภาพยนตร์นั้นๆ ภายใต้ความสำเร็จดังกล่าว ส่งผลให้ภาคธุรกิจหลากหลายอุตสาหกรรม นำรูปแบบการให้บริการแบบสมัครสมาชิกมาให้บริการแก่ลูกค้า ก่อให้เกิดคำว่า Subscription Economy

Subscription Economy หมายถึง ปรากฏการณ์ที่ภาคธุรกิจเปลี่ยน Business Model จากรูปแบบการขายสินค้าและให้บริการแก่ลูกค้าแบบดั้งเดิมเป็นครั้งๆ (Traditional pay-per-product or service) สู่รูปแบบการให้บริการแบบ Subscription-based (การให้บริการแบบสมัครสมาชิก) โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีสาเหตุมากจากการที่ Business Model แบบ Subscription-based สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก Business Model แบบดั้งเดิมมักออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้า (Customer Segment) มากกว่าความต้องการเฉพาะบุคคล และหากลูกค้าต้องการสินค้าหรือบริการที่ดีขึ้น ลูกค้าจำเป็นต้องมีการซื้อสินค้าหรือบริการใหม่ เนื่องจากมีปัจจัยด้านความเป็นเจ้าของมาเกี่ยวข้อง ในขณะที่ Business Model แบบ Subscription-based ให้ความสำคัญกับความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยลูกค้าสามารถเลือกรูปแบบการสมัครสมาชิกที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้ (Personalization) นอกจากนี้ ธุรกิจแบบ Subscription-based ยังสามารถวิเคราะห์ข้อมูลการใช้งานของลูกค้า เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และนำเสนอแก่ลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีและสม่ำเสมอ เนื่องจากธุรกิจแบบ Subscription-based ไม่มีข้อจำกัดด้านความเป็นเจ้าของเหมือนกับ Business Model แบบดั้งเดิม

โดยทั่วไป Business Model แบบ Subscription-based สามารถแบ่งกระบวนการให้บริการได้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การชักจูงให้เกิดการสมัครสมาชิก (Getting subscribers) 2) การวิเคราะห์การใช้งานของลูกค้า (Monitor usage) 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Finding new ways to deliver ongoing value to customers) 4) การสร้างความภักดี (Build long-

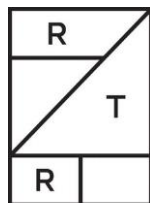
term loyalty) 5) การรักษาลูกค้าเดิมให้ใช้บริการต่อไป (Retaining existing subscribers) และ 6) การได้  
 รายได้จากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Accounting for recurring revenue)



แผนภาพแสดง Business Model แบบ Subscription-based

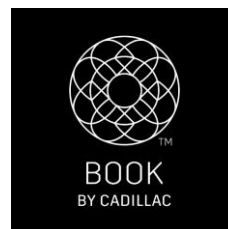
หลังจากที่ผู้อ่านได้เห็นภาพของ Business Model ใน Subscription Economy แล้ว ผู้อ่านอาจมี  
 ความคิดว่าเรื่องดังกล่าวไม่ใช่เรื่องใหม่ และผู้อ่านอาจคุ้นเคยกับบริการสมัครสมาชิกอยู่แล้ว เช่น การสมัคร  
 สมาชิกเพื่อฟังเพลงจาก Apple Music หรือการใช้บริการ Microsoft Office ในรูปแบบสมัครสมาชิก อย่างไรก็ตาม  
 เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นในมุมมองของธุรกิจแบบสมัครสมาชิกในภาพกว้างมากยิ่งขึ้น ผู้เขียนขออนุญาตนำเสนอ  
 ธุรกิจที่มีความโดดเด่นและคาดไม่ถึงในการนำ Business Model แบบ Subscription-based มาใช้ให้บริการ  
 แก่ลูกค้า ได้แก่ Rent the Runway และ Book by Cadillac ในบทความนี้

#### Rent the Runway



RENT THE RUNWAY

#### Book by Cadillac



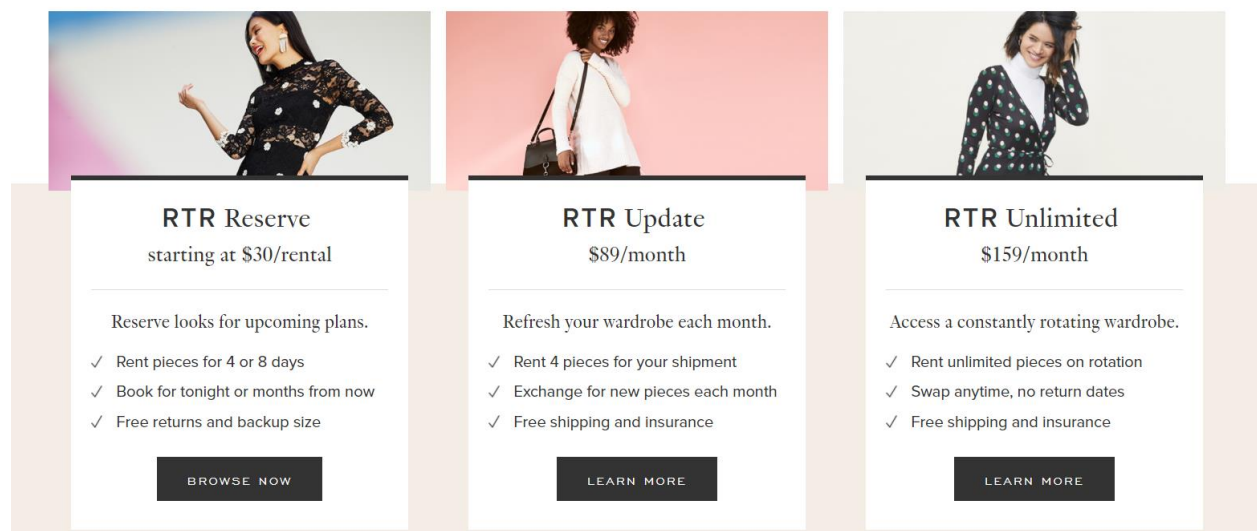
#### Rent the Runway: A Netflix model for Haute Couture

Rent the Runway เป็นผู้ให้บริการเช่าเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับ ตั้งแต่ชุดแต่งงาน ชุดทำงาน  
 จนถึงชุดลาลองผ่านช่องทางออนไลน์และช่องทางสาขา โดยมีจุดเด่น คือ การให้บริการเช่าชุดแบรนด์เนมระดับ  
 หูหรรษาและมีราคาแพง ภายใต้ราคาที่เอื้อมถึง และการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าโดยการให้บริการรับ

และสงขุดถึงที่โดยไม่เสียค่าใช้จ่ยเพิ่มเติม นอกจากนี้ เนื่องจาก Rent the Runway เป็นธุรกิจเช่าเสื้อผ้าออนไลน์ ลูกค้ำไม่มีโอกาสทดลองไซส์เสื้อผ้าเหมือนการใช้บริการร้านเช่าชุดโดยทั่วไป Rent the Runway จึงเลือกใช้กลยุทธ์การมอบเสื้อผ้าไซส์สำรองฟรีอีก 1 ไซส์ให้แก่ลูกค้ำ เพื่อลดปัญหาชุดไม่พอดีกับตัวและดึงดูดให้ลูกค้ำตัดสินใจใช้บริการได้ง่ายขึ้น

Rent the Runway แบ่งประเภทการให้บริการเป็น 3 ระดับ คือ 1) RTR Reserve ให้บริการเช่าชุด 4 ถึง 8 วัน ในราคาเริ่มต้นที่ 30 ดอลลาร์สหรัฐ ต่อครั้ง 2) RTR Update ให้บริการเช่าชุดจำนวน 4 ชิ้นต่อเดือน ในราคา 89 ดอลลาร์สหรัฐต่อเดือน และ 3) RTR Unlimited ให้บริการเช่าชุดได้ไม่จำกัด (เช่าพร้อมกันสูงสุดได้ 4 ชิ้น) โดยลูกค้ำสามารถสลับสับเปลี่ยนชุดใหม่ได้ตามที่ต้องการในราคา 159 ดอลลาร์สหรัฐต่อเดือน ปัจจุบัน Rent the Runway มีจำนวนสมาชิกผู้ใช้บริการกว่า 8 ล้านราย และมีรายได้จากการให้บริการกว่า 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2017

### Three Ways to Access the *Dream* Closet



RTR Reserve	RTR Update	RTR Unlimited
starting at \$30/rental	\$89/month	\$159/month
Reserve looks for upcoming plans.	Refresh your wardrobe each month.	Access a constantly rotating wardrobe.
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rent pieces for 4 or 8 days</li><li>✓ Book for tonight or months from now</li><li>✓ Free returns and backup size</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rent 4 pieces for your shipment</li><li>✓ Exchange for new pieces each month</li><li>✓ Free shipping and insurance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rent unlimited pieces on rotation</li><li>✓ Swap anytime, no return dates</li><li>✓ Free shipping and insurance</li></ul>
<a href="#">BROWSE NOW</a>	<a href="#">LEARN MORE</a>	<a href="#">LEARN MORE</a>

### แผนภาพแสดงประเภทการให้บริการของ Run the Runway

#### Book by Cadillac: Luxury Vehicle Subscription Service

Book by Cadillac เป็นบริการเช่ารถยนต์แบบ Subscription-based ของ Cadillac บริษัทรถยนต์ระดับพรีเมียมสัญชาติอเมริกัน ภายใต้บริษัท General Motor ซึ่งเป็นผู้ให้บริการรายแรกๆ ที่ทดลองให้บริการในลักษณะดังกล่าว โดยคิดค่าบริการแรกเข้าจำนวน 500 ดอลลาร์สหรัฐ และค่าบริการรายเดือนอีก 1,800 ดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งครอบคลุมค่าจดทะเบียน ภาษี ประกันอุบัติเหตุ และค่าบำรุงรักษา นอกจากนี้ บริการของ Book by Cadillac ยังมีจุดเด่น คือ ผู้สนใจใช้บริการสามารถสมัครสมาชิกและจองรุ่นรถยนต์ Cadillac

ที่ต้องการผ่าน Mobile Application โดยผู้ใช้บริการสามารถรับรถยนต์ที่ส่งจองได้ที่บ้านและที่ทำงาน ผู้ใช้บริการ Book by Cadillac ยังสามารถเปลี่ยนรถยนต์ได้ตามที่ต้องการสูงสุดถึง 18 ครั้งต่อปี

สาเหตุที่ค่ายรถยนต์อย่าง Cadillac เลือกใช้ Business Model แบบ Subscription-based เนื่องมาจาก 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ต้องการให้ผู้บริโภคมีโอกาสลงสัมผัสกับแบรนด์ Cadillac มากยิ่งขึ้น และ 2) คือ ทิศทางการเงินของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป คนรุ่นใหม่รู้สึกไม่อยากแบกภาระทางการเงินก้อนใหญ่จากการซื้อรถยนต์ รวมถึงมองว่าการเป็นเจ้าของรถยนต์ไม่ใช่สิ่งสำคัญเมื่อเทียบกับการนำเงินไปใช้เพื่อสร้างประสบการณ์ด้านอื่นๆ

ปัจจุบันบริการ Book by Cadillac ให้บริการเช่ารถยนต์จำนวน 5 รุ่น ได้แก่ รุ่น XT5 (ราคาเริ่มต้นขายที่ \$41,590) รุ่น CT6 (เริ่มต้นที่ \$55,090) รุ่น ATS-V (เริ่มต้นที่ \$62,590) รุ่น Escalade (เริ่มต้นที่ \$75,990) และรุ่น CTS-V (เริ่มต้นที่ \$87,490) และเปิดให้บริการใน 3 เมืองของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ New York Dallas และ Los Angeles และ Munich ประเทศเยอรมนี โดยผู้ใช้บริการกว่าร้อยละ 90 เป็นผู้ใช้รายใหม่ที่ไม่เคยเป็นเจ้าของรถยนต์ Cadillac มาก่อน จากผลความสำเร็จดังกล่าวส่งผลให้บริษัทรถยนต์รายอื่น ได้แก่ BMW และ Mercedes-Benz ได้ริเริ่มโครงการนำร่องให้บริการในรูปแบบ Subscription-based เช่นเดียวกัน



XT5 (Start \$41,590)



CT6 (Start 55,090)



ATS-V (Start \$62,590)



ESCALADE (Start \$75,990)



CTS-V (Start \$87,490)

#### แผนภาพแสดงรุ่นรถยนต์ที่ให้บริการใน Book by Cadillac

ท้ายที่สุดนี้ จากผลการศึกษา Zuora Subscription Index ในปี 2017 พบว่า ธุรกิจในรูปแบบ Subscription-based มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีอัตราการเติบโตของรายได้สูงกว่าบริษัทจดทะเบียน

ใน S&P 500 ถึง 9 เท่า นอกจากนี้ จากผลการสำรวจด้านผู้บริโภคของสถาบันวิจัยหลายๆ แห่ง พบว่า กว่าร้อยละ 50 ของชาวอเมริกันมีการซื้อสินค้าและบริการในรูปแบบ Subscription-based (สำรวจและวิเคราะห์โดย McKinsey&Company เดือนกุมภาพันธ์ 2018) และร้อยละ 89 ของชาวอังกฤษใช้บริการธุรกิจ รูปแบบสมัครสมาชิกอย่างน้อยหนึ่งอย่าง ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 11 เมื่อเทียบกับปี 2016 (สำรวจโดย YouGov เดือนกันยายน 2017) อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ธุรกิจทุกรายที่จะประสบความสำเร็จได้ด้วย Business Model แบบ Subscription-based มีธุรกิจเพียงน้อยรายที่สามารถทำกำไรได้จาก Business Model นี้ แม้แต่ Rent the Runway ก็เพิ่งจะมีกำไรในช่วง 1-2 ปีหลัง นอกจากนี้ จากงานวิจัยของ Harvard Business Review พบว่า ร้อยละ 13 ของธุรกิจแบบ Subscription-based มักประสบความล้มเหลว และไม่สามารถรักษาระดับการเติบโตของรายได้ได้ เนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง การไม่สามารถรักษาคุณภาพของการให้บริการ หรือไม่สามารถรับมือกับกับแนวโน้มการใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นต้น ดังนั้น ภาคธุรกิจที่กำลังสนใจดำเนินกลยุทธ์แบบ Subscription-based จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์อย่างระมัดระวัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

#### Source

<https://www.zuora.com/vision/subscription-economy/>

<https://www.renttherunway.com/>

<https://www.bookbycadillac.com/>

<http://www.thedrive.com/sheetmetal/15901/cadillac-subscription-service-expands-to-los-angeles-and-dallas>

<https://hbr.org/2017/12/subscription-businesses-are-booming-heres-how-to-value-them>

#### About the Author

คุณพัทธดนย์ ลีละสิริ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นนักวิเคราะห์อาวุโส (Senior Analyst) ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความรู้และความเชี่ยวชาญทางด้านทฤษฎี เศรษฐศาสตร์จุลภาคและมหภาค ระบบการเงินและการธนาคาร โดยเฉพาะการสร้างแบบจำลองทางการเงินและเศรษฐกิจ