



แผนธุรกิจการศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจแบรนด์เสื้อผ้า
แบรนด์ Apple

โดย

ญานิกา บำรุงวงศ์ศิริ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2567

BUSINESS PLAN FOR FEASIBILITY STUDY OF LAUNCHING A
FASHION BRAND: CASE STUDY OF “APPLE”

BY

YANIKA BAMROONGWONGSIRI



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

ญานิกา บำรุงวงศ์สิริ

เรื่อง

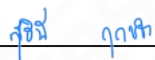
แผนธุรกิจการศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจแบรนด์เสื้อผ้า แบรนด์ Apple

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

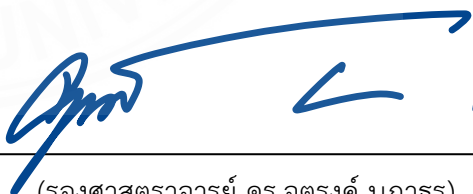
เมื่อ วันที่ 28 พฤษภาคม 2568

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาพร)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สุภัทรกุล)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	แผนธุรกิจการศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ แบรนด์เสื้อผ้า แบรนด์ Apple
ชื่อผู้เขียน	ญานิกา บำรุงวงศ์ศิริ
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. จาตุรงค์ นภาธร
ปีการศึกษา	2567

บทสรุปผู้บริหาร

จากข้อมูลเชิงอุตสาหกรรมพบว่า ตลาดเสื้อผ้าทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยราว 3% ต่อปี โดยกลุ่มเสื้อผ้าสตรีครองสัดส่วนมูลค่าสูงสุดในตลาดเสื้อผ้าไทยอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนถึงโอกาสในการเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ทั้งนี้ช่องทางออนไลน์ได้กลายเป็นกลไกสำคัญของอุตสาหกรรมค้าปลีกแฟชั่นผ่านการเติบโตที่ก้าวกระโดด อีกทั้งกระแสแฟชั่นที่ยั่งยืนที่กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในระดับสากล สะท้อนให้เห็นว่า แบรนด์ที่สามารถผสมผสานด้านดีไซน์ ฟังก์ชัน และคุณค่าทางจริยธรรมผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันและมีศักยภาพในการเติบโตระยะยาว

Apple คือ แบรนด์เสื้อผ้าสตรีร่วมสมัยที่มีจุดยืนชัดเจนในเรื่อง ดีไซน์เชิงเอกลักษณ์ ความยั่งยืน และราคาที่เข้าถึงได้ มุ่งสร้างความมั่นใจและเคารพในตนเองให้ผู้หญิงผ่านคอนเซ็ปต์ “Long Wear Fashion – Confident Feminine Chic” โดยเจาะกลุ่มผู้หญิงไทยวัย 25-40 ปี (SES B-C) ผ่านการตอบสนองทั้งด้านความคุ้มค่าเชิงฟังก์ชัน (functional value) และความงามเชิงอารมณ์ (emotional appeal) ผ่านการสื่อสารหลักบน Instagram ส่งต่อไปยังช่องทางการขาย LINE OA/ LINE Shopping ภายใต้โมเดลธุรกิจแบบ Asset-Light ที่บริหารต้นทุนอย่างยืดหยุ่นด้วยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

แผนธุรกิจของแบรนด์ Apple แสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าในการลงทุนอย่างชัดเจน โดยสามารถบรรลุเกณฑ์สำคัญทั้ง 3 ประการ ได้แก่ มูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก อัตราผลตอบแทนภายในสูงกว่าต้นทุนเงินทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก และระยะเวลาคืนทุนไม่เกิน 3 ปี ในทุกกรณีของการคาดการณ์

ด้วยแนวโน้มการเติบโตของตลาดแฟชั่นโดยรวม การขยายตัวของช่องทางออนไลน์ และ กระแสแฟชั่นยั่งยืน แบรนด์ Apple จึงอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมทั้งในแง่ของ จังหวะตลาด กลยุทธ์ การเข้าถึง และคุณค่าที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่ แผนธุรกิจนี้ไม่เพียงแต่แสดงถึงศักยภาพในการ ดำเนินงานและการเงินที่มั่นคง แต่ยังสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแบรนด์แฟชั่นที่มีความหมาย ยั่งยืน และแตกต่างอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: แบรนด์เสื้อผ้าสตรี, แฟชั่นยั่งยืน, กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล



Independent Study Title	BUSINESS PLAN FOR FEASIBILITY STUDY OF LAUNCHING A FASHION BRAND: CASE STUDY OF “APPLE”
Author	Yanika Bamroongwongsiri
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Chaturong Napathorn, Ph.D.
Academic Year	2024

EXECUTIVE SUMMARY

According to the industry data, the global and Thai apparel markets continue to show steady growth, with an average annual growth rate of approximately 3%. In Thailand, women apparel accounts for the largest market share, highlighting a high-potential niche segment. Moreover, E-Commerce has become a key driver of the fashion industry through exponential growth. Additionally, the rising trends in sustainable fashion reflects a shift in consumer awareness toward environmentally and ethically responsible brands. These trends underscore the competitive advantage and long-term growth potential of fashion brands that can effectively integrate design, functionality, and ethical value through digital platforms.

“Apple” is a women fashion brand with a strong identity in distinctive design, sustainability, and accessible price. The brand aims to empower modern Thai women with confidence and self-respect through the concept of “Long Wear Fashion – Confident Feminine Chic”. Targeting women aged 25–40 (SES Class B–C), Apple delivers both functional value and emotional appeal, utilizing Instagram as its communication channel and converting customers through seamless purchasing via LINE OA and LINE Shopping. The brand operates under an asset-light business model, leveraging strategic partnerships in production to maintain cost efficiency and operational agility.

The business plan demonstrates solid investment viability by fulfilling all three key financial criteria which are positive net present value (NPV), internal rate of return (IRR) exceeding the weighted average cost of capital (WACC), and payback period within 3 years, across all forecast scenarios (best, base, and worst case)

With the growth of the worldwide fashion industry, the rapid expansion of digital commerce, and the momentum behind sustainable consumption, Apple is well-positioned in terms of market timing, access strategy, and consumer relevance. This business plan reflects not only operational and financial soundness but also a strong commitment to building a meaningful, sustainable, and differentiated fashion brand.

Keywords: Women fashion brand, Sustainable fashion, Digital marketing strategy



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือและสนับสนุนจากหลายฝ่าย ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จาตุรงค์ นภาธร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดด้วยความกรุณา เอาใจใส่ และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ รวมถึงช่วยส่งเสริมแนวคิดให้ได้พัฒนาองค์ความรู้ทางด้านบริหารธุรกิจได้อย่างลึกซึ้งและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุธินี ฤกษ์ขำ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาพิจารณาให้ข้อเสนอแนะอย่างมีคุณค่า นำไปสู่การพัฒนางานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และแรงบันดาลใจตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมถึงเจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ดูแล ประสานงานและให้คำแนะนำในทุกขั้นตอนด้วยความเมตตา ทำให้กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ราบรื่น อีกทั้งเพื่อนร่วมรุ่นที่ร่วมเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

ขอแสดงความขอบคุณจากใจจริงต่อผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลอันมีค่า ถ่ายทอดประสบการณ์จริง มุมมองเชิงลึก และความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยต่อยอดแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงทางธุรกิจและพฤติกรรมผู้บริโภค

ท้ายที่สุด ขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อน ที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนทั้งทางร่างกาย และจิตใจตลอดเส้นทางของการเรียนรู้และพัฒนานี้ ความสำเร็จของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จึงถือเป็นผลลัพธ์จากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่ได้กล่าวมาอย่างแท้จริง หากแผนธุรกิจฉบับนี้มีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าขอน้อมรับด้วยความเคารพและพร้อมน้อมรับทุกข้อเสนอแนะด้วยความยินดี เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาในโอกาสต่อไป

ญาณิกา บำรุงวงศ์สิริ

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหารภาษาไทย	(1)
บทสรุปผู้บริหารภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(14)
สารบัญภาพ	(16)
บทที่ 1 ภาพรวมของบริษัท (Company Overview)	1
1.1 อธิบายลักษณะทั่วไปของบริษัท (Introduction)	1
1.2 พันธกิจ (Mission)	1
1.3 วิสัยทัศน์ (Vision)	2
1.4 ประวัติความเป็นมาของบริษัท (History and Current Status)	2
1.5 วัตถุประสงค์ (Objective)	3
1.5.1 วัตถุประสงค์ระยะสั้น (Objective Short-Term)	3
1.5.2 วัตถุประสงค์ระยะยาว (Objective Long-Term)	3
1.6 แบบจำลองธุรกิจ (Business Model)	4
บทที่ 2 ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service)	7
2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ (Features)	7
2.1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)	7
2.1.2 บริการ (Service)	7
2.2 ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์และบริการที่ลูกค้าจะได้รับ (Benefit)	8

	(7)
2.2.1 ประโยชน์ด้านการใช้งาน (Functional Benefits)	8
2.2.2 ประโยชน์ด้านอารมณ์และความรู้สึก (Emotional Benefits)	8
2.2.3 ประโยชน์ด้านการแสดงออกถึงตัวตน (Self-Expressive Benefits)	9
บทที่ 3 การวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรม (Market and Industry Analysis)	10
3.1 ขนาดและการเติบโตของตลาด (Market Size and Growth)	10
3.2 แนวโน้มของตลาด (Trends)	15
3.2.1 แนวโน้มของค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภค	15
3.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)	17
3.2.2.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factors)	17
3.2.2.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors)	17
3.2.2.3 ปัจจัยทางสังคม (Social Factors)	17
3.2.2.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factors)	18
3.2.2.5 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors)	18
3.2.2.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factors)	18
3.3 ตลาดเป้าหมายของธุรกิจ (Target Market)	19
3.3.1 Segmentation	19
3.3.2 Targeting	20
3.4 โครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Structure)	21
3.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)	22
3.5.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry) : สูง	22
3.5.2 ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants): ปานกลางถึงสูง	22
3.5.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers): สูง	23
3.5.4 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers):	23
ปานกลาง-สูง	
3.5.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products):	23
ปานกลาง	
3.6 การแข่งขัน (Competition): Mass Market ในไทย	24
3.6.1 การแข่งขันทางตรง	25
3.6.1.1 Zara (790-2,490 THB)	25

	(8)
3.6.1.2 Pomelo (799-1,999 THB)	26
3.6.1.3 Rally Movement (690-1,990 THB)	26
3.6.1.4 Mitr (790-1,890 THB)	27
3.6.1.5 Lookbooklookbook (900 – 1,500 THB)	28
3.6.1.6 MERGE (690-1,590 THB)	28
3.6.1.7 H&M (300-1,000 THB)	29
3.6.2 การแข่งขันทางอ้อม	29
3.6.2.1 ร้านขายปลีกเสื้อผ้าแฟชั่นในออนไลน์ ห้าง ตลาดนัดใหญ่ (200-700 THB)	30
3.6.2.2 Uiui.Stuffs (200-500 THB)	30
3.6.2.3 SHEIN (100-400 THB)	31
3.6.2.4 Uniqlo (590-1,790 THB)	32
3.6.2.5 Avocado (300-800 บาท)	32
3.7 โอกาสทางธุรกิจ (Opportunity)	34
3.8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)	35
3.8.1 Strengths (จุดแข็ง)	35
3.8.2 Weaknesses (จุดอ่อน)	35
3.8.3 Opportunities (โอกาส)	35
3.8.4 Threats (อุปสรรค/ภัยคุกคาม)	35
3.9 กลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategy)	36
3.9.1 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ (TOWS Matrix)	36
3.9.2 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Level)	38
3.9.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	38
3.9.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	38
3.9.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	38
(1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)	38
(2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	39
(3) กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานและซัพพลายเชน (Operations & Supply Chain Strategy)	39
(4) กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคลากรและองค์กร (Human Resource and Organizational Management Strategy)	39

(5) กลยุทธ์ด้านการเงินและการบริหารต้นทุน (Finance & Cost Management Strategy)	40
บทที่ 4 การวิจัยตลาด (Marketing Research)	41
4.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	41
4.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	41
4.3 ขอบเขตการศึกษา	41
4.4 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา	41
4.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
4.6 ผลการวิจัย	43
4.6.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์	43
4.6.2 พฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า	45
4.6.3 พฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับแฟชั่น	47
4.6.4 มุมมองต่อคอนเซ็ปต์ของแบรนด์	49
4.6.5 ประสบการณ์ในการซื้อและการตัดสินใจ	51
บทที่ 5 แผนการตลาด (Marketing Plan)	54
5.1 การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)	54
5.2 กลยุทธ์การตลาดสำหรับตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market Strategy)	54
5.2.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target)	54
5.2.2 ผลិតภัณฑ์ช่วยแก้ปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	55
5.2.3 การตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	55
5.3 Brand DNA	55
5.4 ตำแหน่งทางการตลาด (Perceptual Map)	57
5.5 กลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Strategy)	58
5.5.1 กลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)	58
5.5.1.1 ดีไซน์ที่ตอบโจทย์อารมณ์และฟังก์ชัน	58
5.5.1.2 คุณภาพวัสดุและความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม	59
5.5.1.3 แฟชั่นที่เป็น “เพื่อน” ไม่ใช่แค่ “สินค้า”	59

5.5.2 กลยุทธ์การบริการและบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management – CRM Strategy)	59
5.6 กลยุทธ์เกี่ยวกับการตั้งราคา (Pricing Strategy)	60
5.7 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel or Place)	61
5.8 การส่งเสริมและสื่อสารการตลาด (Promotion and communication Strategy)	61
5.8.1 Instagram: ช่องทางสร้างแรงบันดาลใจและตัวตนของแบรนด์	61
5.8.2 LINE OA: ช่องทางสนทนาและให้บริการแบบเป็นมิตร	62
5.8.3 KOLs (Key Opinion Leaders): สร้างความน่าเชื่อถือและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่	62
5.9 ด้านบุคคล (People)	62
5.9.1 การสรรหาทีมที่มี Passion และตรงกับ Brand DNA	62
5.9.2 วัฒนธรรมการทำงานแบบ Cross-functional และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	63
5.9.3 การพัฒนาให้พนักงานเป็น Brand Ambassador โดยธรรมชาติ	63
5.10 ด้านกระบวนการ (Process)	63
5.10.1 ระบบบริหารจัดการคำสั่งซื้ออัตโนมัติ (Order Management Automation)	63
5.10.2 บริการหลังการขายผ่าน LINE พร้อมระบบติดตามสถานะ	64
5.11 ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence & Presentation)	64
5.11.1 การออกแบบหน้าร้านออนไลน์ (Instagram และ LINE) ให้สะท้อนตัวตนของแบรนด์	64
5.11.2 การใช้ Moodboard และ Lookbook เป็นเครื่องมือสนับสนุนภาพลักษณ์	64
5.11.3 Packaging เน้นเรียบหรู ย่อยสลายได้ (Eco-Friendly)	65
5.11.4 Social Proof ผ่านรีวิวสินค้า	65
5.12 กลยุทธ์การขาย (Sale Strategy)	65
5.12.1 การขายแบบ Personalized Selling ผ่าน LINE	65
5.12.2 ใช้แคมเปญส่งเสริมการขายที่กระตุ้นการซื้อ	65
5.12.3 หลังการขาย (Post-sale care) ที่เพิ่มโอกาสการซื้อซ้ำ	66
5.13 แบบจำลองการสร้างรายได้ (Revenue Model)	66

บทที่ 6 แผนการปฏิบัติการ (Operations Plan)	67
6.1 แผนกลยุทธ์ทางการปฏิบัติการ (Operations Strategy)	67
6.1.1 การออกแบบสินค้า (Product Design & Development)	67
6.1.2 การจัดหาวัตถุดิบ (Material Sourcing)	67
6.1.3 การผลิตตัวอย่าง (Sample Development)	67
6.1.4 การผลิตจริง (Mass Production)	68
6.1.5 การจัดเก็บสินค้า (Warehousing)	68
6.1.6 การทำการตลาด (Marketing & Promotion)	69
6.1.7 การขาย (Sales)	69
6.1.7.1 ระบบการจัดการคำสั่งซื้อ (Order Management Process)	69
6.1.8 การบริการหลังการขาย (After Sales Service)	71
6.2 ขอบเขตการดำเนินงาน	72
6.2.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ (Geographical Scope)	72
6.2.2 ขอบเขตด้านพันธมิตรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Scope)	72
6.2.3 ขอบเขตด้านเวลา (Timeline Scope)	72
6.2.4 ขอบเขตของการบริการ (Service Scope)	73
บทที่ 7 การจัดการองค์กร	74
7.1 ผังโครงสร้างองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบ	74
7.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)	77
7.2.1 นักออกแบบและประสานงานการผลิตสินค้าแฟชั่น ฝ่ายออกแบบ ผลิตภัณฑ์และจัดซื้อ	77
7.2.2 เจ้าหน้าที่สื่อสารแบรนด์และดูแลลูกค้าบนช่องทางดิจิทัล ฝ่ายขายและ การตลาด	77
7.2.3 เจ้าหน้าที่บรรจุและควบคุมสินค้าคงคลังและการจัดส่ง ฝ่ายบรรจุและ ควบคุมสินค้าคงคลัง	77
7.3 กลยุทธ์แนวทางการพัฒนาบุคลากร	78
7.3.1 พัฒนาทักษะเฉพาะด้าน (Upskill)	78
7.3.2 เรียนรู้งานข้ามสาย (Reskill)	79

	(12)
7.3.3 Coaching & Feedback	79
7.3.4 เติบโตพร้อมแบรนด์ (Grow with Apple)	79
7.4 รูปแบบการจ้างงาน	79
7.5 ค่าจ้างงาน	80
7.6 สวัสดิการ	80
7.7 วัฒนธรรมองค์กร	80
บทที่ 8 ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน	82
8.1 ความแตกต่างด้านอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity — Branding)	82
8.2 ความยั่งยืนผ่านการเลือกใช้วัสดุ Eco-Friendly (Sustainable Materials)	82
8.3 ระดับราคาที่เข้าถึงได้ (Accessible Designer Price)	82
8.4 ประสบการณ์ลูกค้าที่เข้าถึงง่ายและจริงใจ (Warm & Trustworthy Customer Experience)	83
8.5 การส่งมอบทั้งคุณค่าด้านการใช้งานและความรู้สึก (Functional and Emotional Value)	83
บทที่ 9 แผนการเงิน (Financial Plan)	84
9.1 วัตถุประสงค์ทางการเงิน	84
9.2 เป้าหมายทางการเงิน	84
9.3 โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนทางการเงิน	84
9.3.1 แหล่งเงินทุน	84
9.3.2 ต้นทุนทางการเงิน	85
9.4 นโยบายด้านการบัญชีและการบริหารด้านการเงิน	85
9.4.1 นโยบายการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย	85
9.4.2 นโยบายการจัดการด้านสินทรัพย์ถาวร	86
9.4.3 นโยบายด้านเงินสด	86
9.5 การกำหนดสมมติฐานและการประมาณการทางการเงิน	87
9.5.1 การประมาณการขายและรายได้	87
9.5.2 การประมาณการต้นทุนขาย	88

9.5.3 การประมาณการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายและบริหาร	90
9.5.4 การประมาณการสินทรัพย์	92
9.5.5 การประมาณการหนี้สิน	92
9.6 การประมาณการงบการเงิน	93
9.6.1 การประมาณการงบกำไรขาดทุน	93
9.6.2 การประมาณการงบฐานะการเงิน	94
9.6.3 การประมาณการงบกระแสเงินสด	95
9.7 การประเมินความคุ้มค่าสำหรับการลงทุน	96
9.8 วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ (Scenario Analysis)	97
9.8.1 กรณีสถานการณ์ปกติ (Base Case)	97
9.8.2 กรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด (Worst Case)	97
9.8.3 กรณีสถานการณ์ดีที่สุด (Best Case)	101
บทที่ 10 การประเมินแผนธุรกิจ	105
10.1 การประเมินความเป็นไปได้ในแผนธุรกิจ	105
10.2 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors)	105
10.3 แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan)	106
10.3.1 แผนฉุกเฉินด้านการเงิน (Financial Risk)	106
10.3.2 ด้านซัพพลายเชนและวัตถุดิบ (Supply Chain Disruption)	106
10.3.3 ด้านการตลาดและยอดขาย (Demand Fluctuation)	106
10.3.4 ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติการ (Operation)	106
10.4 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	107
10.5 แผนสำหรับในอนาคต (Future Plan)	108
รายการอ้างอิง	109
ภาคผนวก	114
ประวัติผู้เขียน	117

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	4
3.1	36
4.1	44
4.2	45
4.3	47
4.4	49
4.5	51
6.1	68
6.2	70
6.3	71
6.4	72
7.1	75
7.2	77
7.3	77
7.4	78
7.5	80
9.1	85
9.2	86
9.3	87
9.4	87
9.5	88
9.6	89
9.7	89
9.8	90
9.9	90
9.10	91
9.11	92

9.12	ประมาณการงบกำไรขาดทุน ณ สิ้นปีที่ 1 ถึง 5 ของแบรนด์ Apple	93
9.13	ประมาณการงบฐานะการเงิน ณ สิ้นปีที่ 1 ถึง 5 ของแบรนด์ Apple	94
9.14	การประมาณการงบกระแสเงินสด ณ สิ้นปีที่ 1 ถึง 5 ของแบรนด์ Apple	95
9.15	การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนของแบรนด์ Apple	96
9.16	งบกำไรขาดทุนกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด	97
9.17	งบฐานะทางการเงินกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด	98
9.18	งบกระแสเงินสดกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด	99
9.19	การประเมินความคุ้มค่าสำหรับการลงทุนกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด	100
9.20	งบกำไรขาดทุนกรณีสถานการณ์ดีที่สุด	101
9.21	งบฐานะทางการเงินกรณีสถานการณ์ดีที่สุด	102
9.22	งบกระแสเงินสดกรณีสถานการณ์ดีที่สุด	103
9.23	การประเมินความคุ้มค่าสำหรับการลงทุนกรณีสถานการณ์ดีที่สุด	104
10.1	สรุปการประเมินความเสี่ยงในกรณีต่างๆ	107
10.2	แผนการดำเนินงานการวางแผนเปิดตัวธุรกิจแบรนด์เสื้อผ้า “Apple”	107

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ตัวอย่างสไตล์ของแบรนด์ Apple (Long Wear Fashion — Confident Feminine Chic)	8
3.1 รายได้ของตลาดเครื่องแต่งกายทั่วโลกตั้งแต่ปี 2019 ถึง 2029 (หน่วย: ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ)	10
3.2 รายได้ของตลาดเครื่องแต่งกายทั่วโลก จำแนกตามประเทศ ในปี 2024 (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	11
3.3 รายได้ของตลาดเครื่องแต่งกายในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2019 ถึง 2029 (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	12
3.4 รายได้ของตลาดเครื่องแต่งกายในประเทศไทย ปี 2024 จำแนกตาม กลุ่มผลิตภัณฑ์ (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	12
3.5 สัดส่วนรายได้จากช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ในตลาดเครื่องแต่งกาย ทั่วโลก ระหว่างปี 2017 ถึง 2029 (ร้อยละ)	13
3.6 ปริมาณตลาดอีคอมเมิร์ซในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปี 2022 ถึง 2024 และคาดการณ์ถึงปี 2030 จำแนกตามประเทศ (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	14
3.7 สัดส่วนรายได้ของตลาดเสื้อผ้าอย่างยั่งยืนทั่วโลกตั้งแต่ปี 2013 ถึง 2026 (คิดเป็นร้อยละของยอดขายรวม)	15
3.8 ตัวอย่างบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าที่ใช้วัสดุรีไซเคิลในการผลิต ทั้งจากต่างประเทศและ ในประเทศไทย	16
3.9 พีระมิดแฟชั่น (ลำดับชั้นของตลาดแฟชั่น)	19
3.10 พีระมิดประชากร – ประเทศไทย พ.ศ. 2567	20
3.11 รายละเอียดของพฤติกรรมผู้บริโภค Gen Y และกลุ่มชนชั้นกลางยุคใหม่ ในประเทศไทย	20
3.12 แผนภาพโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย	21
3.13 ธุรกิจ Fast Fashion ในไทย: UNIQLO, ZARA, H&M ใครขายดีที่สุด?	24
3.14 ตัวอย่างลูกค้าการแต่งกายจากแบรนด์ Zara	25
3.15 ตัวอย่างลูกค้าการแต่งกายจากแบรนด์ Pomelo	26
3.16 ตัวอย่างลูกค้าการแต่งกายจากแบรนด์ Rally Movement	26

3.17 ตัวอย่างลुकการแต่งกายจากแบรนด์ Mitr	27
3.18 ตัวอย่างลुकการแต่งกายจากแบรนด์ Lookbooklookbook	28
3.19 ตัวอย่างลुकการแต่งกายจากแบรนด์ Merge	28
3.20 ภาพตัวอย่างลुकการแต่งกายจากแบรนด์ H&M	29
3.21 ตัวอย่างลुकการแต่งกายจากร้านขายปลีกเสื้อผ้าแฟชั่นในออนไลน์ ห้าง ตลาดนัดใหญ่	30
3.22 ตัวอย่างลुकการแต่งกายจากแบรนด์ Uiu.Stuffs	30
3.23 ตัวอย่างลुकการแต่งกายจากแบรนด์ Shein	31
3.24 ตัวอย่างลुकการแต่งกายจากแบรนด์ Uniqlo	32
3.25 ตัวอย่างลुकการแต่งกายจากแบรนด์ Avocado	32
3.30 ตำแหน่งทางการตลาดของแบรนด์ Apple ใน Female Mass Market Fashion ในประเทศไทย	33
5.1 Brand DNA ของแบรนด์ Apple	56
5.2 Perceptual Map ของแบรนด์ Apple	57
5.3 ตัวอย่างสไตล์ของแบรนด์ Apple (Long Wear Fashion — Confident Feminine Chic)	58
5.4 The Price Quality Matrix	60
7.1 แผนผังองค์กรของแบรนด์ Apple	74

บทที่ 1

ภาพรวมของบริษัท (Company Overview)

1.1 อธิบายลักษณะทั่วไปของบริษัท (Introduction)

บริษัทดำเนินธุรกิจด้านแฟชั่น โดยมุ่งสร้างสรรค์เสื้อผ้าที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงยุคใหม่ ภายใต้แนวคิด “Long Wear Fashion – Confident Feminine Chic” ที่ผสมผสานความเรียบง่ายแต่มีสไตล์ (Effortless Chic) เข้ากับความอ่อนหวานที่แฝงลูกเล่นสนุก (Playful Feminine Detail) ซึ่งเน้นการออกแบบเสื้อผ้าที่มีความร่วมสมัย (Timeless Yet Trendy) สอดแทรกกลิ่นอายความเป็นไทย สวมใส่ได้นานโดยไม่ตกเทรนด์ และสามารถมิชแอนด์แมทซ์ได้ง่ายเพื่อให้เหมาะกับทุกโอกาส ตั้งแต่การทำงานไปจนถึงวันพักผ่อน บริษัทให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Eco-Friendly Materials) เพื่อสร้างแฟชั่นที่ไม่เพียงแต่ดูดี แต่ยังคงไว้ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในราคาที่จับต้องได้แล้ว บริษัทยังให้ความสำคัญกับการบริการและประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ Instagram โดยนำเสนอช่องทางที่สะดวกและเข้าถึงง่ายผ่านระบบ E-commerce (Line) รองรับชำระเงินที่ปลอดภัย และจัดส่งสินค้ารวดเร็วเพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บริษัทยังเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านการให้คำแนะนำด้านสไตล์ที่จริงใจ ใจดีและเป็นมิตร ด้วยแนวคิดที่ว่าลูกค้าทุกคนคือ Presenter ของแบรนด์ และบริษัทมุ่งมั่นที่จะเป็นแบรนด์ที่สร้างการขับเคลื่อนเชิงบวกในวงการแฟชั่น ที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นใจในตนเองของผู้หญิง ด้วยการนำเสนอแฟชั่นที่สะท้อนถึงความงาม ความแข็งแกร่ง และความร่วมสมัยในราคาที่จับต้องได้ พร้อมทั้งสนับสนุนแนวคิด Sustainable Fashion ที่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างอุตสาหกรรมแฟชั่นที่ยั่งยืนในอนาคต

1.2 พันธกิจ (Mission)

- ออกแบบและผลิตเสื้อผ้าที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจของผู้หญิงยุคใหม่ ด้วยแนวคิด Confident Feminine Chic ที่ผสมผสานความเรียบง่ายแต่มีสไตล์ (Effortless Chic) กับความอ่อนหวานที่มีลูกเล่นสนุก (Playful Feminine Detail) เพื่อให้ผู้หญิงสามารถแสดงออกถึงตัวตนของตนเองได้อย่างมั่นใจ

2. พัฒนาเสื้อผ้าที่สวมใส่ได้นาน และไม่ตกเทรนด์ โดยมุ่งเน้นการออกแบบที่มี Timeless Yet Trendy ทำให้สามารถใช้งานได้ในระยะยาวและมีดีไซน์ที่ทันสมัยได้ง่ายสำหรับทุกโอกาส

3. ใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนแฟชั่นที่ยั่งยืน ผ่านการเลือกใช้ Eco-Friendly Materials เช่น ผ้าลินินออร์แกนิกและเส้นใยธรรมชาติ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนอุตสาหกรรมแฟชั่นที่มีความรับผิดชอบต่อโลก

4. นำเสนอแฟชั่นที่เข้าถึงได้ง่าย ในราคาที่จับต้องได้ เพื่อให้ผู้หญิงสามารถแต่งตัวได้อย่างมั่นใจในสไตล์ของตัวเอง โดยไม่ต้องกังวลเรื่องราคา

5. มอบประสบการณ์การช้อปปิ้งที่ราบรื่นและสะดวกสบาย ผ่านช่องทาง E-commerce ที่ทันสมัย รองรับระบบชำระเงินที่ปลอดภัย และการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วเพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

6. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างแบรนด์กับลูกค้า โดยมุ่งเน้นการให้คำแนะนำด้านสไตล์ที่จริงใจและเป็นมิตร เพราะบริษัทมองว่าลูกค้าทุกคนคือ Presenter ของแบรนด์

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นแบรนด์แฟชั่นที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและพลังบวกให้กับผู้หญิงยุคใหม่ ผ่านการออกแบบเสื้อผ้าที่มีเอกลักษณ์ ความร่วมสมัยใส่ได้นานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งส่งเสริมอุตสาหกรรมแฟชั่นที่ยั่งยืน

1.4 ประวัติความเป็นมาของบริษัท (History and Current Status)

เนื่องด้วยผู้จัดทำมีความชื่นชอบแฟชั่นของเสื้อผ้า เชื่อว่าเสื้อผ้าเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกลักษณะ (Character) และแสดงความเป็นตัวตน (Identity) ของเราได้ ดังนั้นการแสดงตัวตนของผู้หญิงผ่านทางเสื้อผ้า จึงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ง่าย ผู้จัดทำได้มีโอกาสเป็นลูกค้าประจำของแบรนด์ต่าง ๆ ได้สังเกตเห็นถึงโอกาสหรือช่องว่างทางธุรกิจ ที่ธุรกิจเสื้อผ้าเป็นอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่มีมูลค่าสูงและเติบโตอย่างต่อเนื่อง แบรนด์มีจุดยืนและลูกค้าประจำได้ด้วยสไตล์หรือลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ แต่เสื้อผ้าแบรนด์ในไทยที่มีดีไซน์โดดเด่น มักมีราคาสูง ทำให้ผู้บริโภคที่รายได้ขอบเขตปานกลางเข้าถึงได้ยาก ทางผู้จัดทำจึงสนใจมุ่งศึกษาการทำแผนธุรกิจเสื้อผ้าแฟชั่นที่มีสไตล์เป็นเอกลักษณ์ในราคาขอบเขตปานกลาง ที่ยังสามารถคงไว้ซึ่งคุณค่าของตัวสินค้าและแบรนด์ เพื่อส่งมอบเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและแสดงความเป็นตัวตนของผู้หญิงไทยในบริบทต่าง ๆ

ได้ นอกจากนี้ ผู้จัดทำยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของเทรนด์ Sustainable Fashion ในการตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาให้ความสนใจกับแฟชั่นที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้นเพื่อให้แบรนด์สามารถเติบโตและอยู่คู่สังคมได้อย่างยั่งยืน และเป้าหมายระยะยาว ผู้จัดทำต้องการผลักดันแฟชั่นไทยให้ก้าวสู่เวทีสากลได้อย่างยั่งยืน เปลี่ยนภาพลักษณ์ของเสื้อผ้าแบรนด์ไทยที่มักถูกมองว่า “คนไทยไม่ใช้ คนต่างชาติไม่ซื้อ” ให้กลายเป็น Brand Nation ที่สะท้อนเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมไทยร่วมสมัย พร้อมทั้งเสริมสร้างความมั่นใจและการแสดงออกของผู้หญิงยุคใหม่ได้ เพื่อสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยผ่านคุณค่าทางศิลปะ (Art Value) ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ก่อตั้งซึ่งมีความหลงใหลในแฟชั่นและเล็งเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจในการพัฒนาแบรนด์ที่สามารถตอบโจทย์ผู้หญิงยุคใหม่ที่ต้องการแฟชั่นที่มีดีไซน์โดดเด่น มีดีไซน์ที่เข้าถึงได้ง่าย เข้าถึงได้ในราคาขอบเขตปานกลาง และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงพร้อมมุ่งมั่นสร้างแบรนด์แฟชั่นที่เป็นมากกว่าเสื้อผ้า แต่เป็นมิตรที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและแสดงความเป็นตัวตนของผู้หญิงไทยในทุกบริบทของชีวิตได้อย่างยั่งยืน

1.5 วัตถุประสงค์ (Objective)

1.5.1 วัตถุประสงค์ระยะสั้น (Objective Short-Term)

1. สร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักในตลาดแฟชั่นไทย โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์และตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงยุคใหม่
2. เริ่มต้นการใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Eco-Friendly Materials) ในการผลิตเสื้อผ้า เพื่อนำร่องแนวคิด Sustainable Fashion
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ทั้งในด้านราคาและความสะดวกในการเลือกซื้อผ่านทาง E-commerce
4. ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) ผ่านการให้คำแนะนำที่เป็นมิตรและจริงใจ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกเชื่อมโยงกับแบรนด์ และเข้าถึงระบบการช้อปปิ้งที่ราบรื่น การชำระเงินที่ปลอดภัย และการจัดส่งที่รวดเร็ว
5. กระตุ้นยอดขายและสร้างฐานลูกค้าประจำผ่านกลยุทธ์การตลาด และการสื่อสารแบรนด์ที่ชัดเจน

1.5.2 วัตถุประสงค์ระยะยาว (Objective Long-Term)

1. พัฒนาแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นหนึ่งในแบรนด์แฟชั่นที่สะท้อนความเป็นไทยในรูปแบบที่ทันสมัย (Brand Nation)
2. ยกระดับการผลิตให้เป็นแฟชั่นที่ยั่งยืนอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การเลือกใช้วัสดุ กระบวนการผลิต ไปจนถึงการจัดการสินค้าคงเหลือ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

3. ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมมากขึ้น ทั้งในรูปแบบร้านค้าออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในหลากหลายรูปแบบ

1.6 แบบจำลองธุรกิจ (Business Model)

ตารางที่ 1.1

แบบจำลองแผนธุรกิจของแบรนด์ Apple

1.6.8 พันธมิตรทางธุรกิจ	1.6.7 กิจกรรมหลัก	1.6.2 คุณค่า	1.6.4 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	1.6.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
<ul style="list-style-type: none"> - ซัพพลายเออร์และผู้ผลิตที่เน้นวัสดุระดับโลก - Influencers & Fashion Bloggers ที่ช่วยโปรโมตสินค้า - แพลตฟอร์ม E-commerce - ผู้ให้บริการขนส่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - การออกแบบและผลิตเสื้อผ้า - การทำ Content Marketing และ Social Media Engagement - การบริหาร Customer Relationship - การตอบกลับ และพัฒนาปรับปรุงช่องทาง E-commerce - การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytics) 	<ul style="list-style-type: none"> - เสื้อผ้าที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้หญิงยุคใหม่ผ่านดีไซน์ Long Wear Fashion – Confident Feminine Chic ที่ Timeless Yet Trendy - มุ่งเน้นการพัฒนาแฟชั่นที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีราคาที่จับต้องได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - Storytelling - Community Engagement - Personalized Styling Service - Seamless Shopping Experience - Loyalty Program 	B2C: กลุ่มผู้หญิงไทยช่วงวัย Generation Y (Millennial) อายุประมาณ 25-40 ปี มีระดับ SES Class B-C
	<p>1.6.6 แหล่งทรัพยากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทีมออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ซัพพลายเออร์ - แพลตฟอร์ม E-commerce - ระบบโลจิสติกส์ - ทีมฝ่ายขายและการตลาด - ฝ่ายบริหารจัดการคลังสินค้า 		<p>1.6.3 ช่องทาง</p> <ul style="list-style-type: none"> - E-commerce ผ่านแพลตฟอร์มขายออนไลน์ (Line Shopping) - Social media commerce ผ่าน Instagram เป็นช่องทางการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างลูกค้ากับแบรนด์ 	
1.6.9 โครงสร้างต้นทุน		1.6.5 รายได้		
<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนการผลิตเสื้อผ้า - การตลาดดิจิทัล - ต้นทุนระบบโลจิสติกส์ - ค่าธรรมเนียมแพลตฟอร์ม E-commerce 		<ul style="list-style-type: none"> - การขายเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายผ่านช่องทางออนไลน์ 		

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segment)

B2C กลุ่มผู้หญิงไทย ช่วงวัย Generation Y (Millennial) อายุประมาณ 25-40 ปี มีระดับ SES Class B-C มีไลฟ์สไตล์ที่มองหาและต้องการเสื้อผ้าที่มีดีไซน์โดดเด่น คงความร่วมสมัย สามารถสะท้อนความเป็นตัวตน คำนึงถึงความคุ้มค่าและความยั่งยืน

2. คุณค่า (Value Propositions)

การนำเสนอเสื้อผ้าที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้หญิงยุคใหม่ ผ่านดีไซน์ Long Wear Fashion – Confident Feminine Chic ที่ Timeless Yet Trendy ซึ่งสามารถสามารถมิชแอนด์แมทช์ได้ตามตัวตนของลูกค้า ที่ยังคงความร่วมสมัย ใส่ได้นาน ด้วยเพราะแบรนด์ให้ความสำคัญกับ Sustainable Fashion โดยเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ที่ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีราคาที่ยอมรับได้ ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกแฟชั่นที่มีคุณภาพโดยไม่ต้องกังวลเรื่องราคา

3. ช่องทาง (Channel)

แบรนด์ใช้ E-commerce เป็นช่องทางหลัก ผ่านแพลตฟอร์มขายออนไลน์ Line OA, MyShop และ Line Shopping และมี Social Media Commerce ผ่าน Instagram ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างลูกค้ากับแบรนด์ นอกจากนี้ยังอาจพัฒนา Pop-up Stores หรือ Flagship Stores ในอนาคตเพื่อสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งแบบออฟไลน์

4. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship)

แบรนด์มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้า ผ่าน Personalized Styling Service, Storytelling, Loyalty Program, Seamless Shopping Experience และมี Community Engagement ทั้งหมดนี้ช่วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นแบรนด์ที่เข้าใจ ใส่ใจ และพร้อมสนับสนุนพวกเขา ทำให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) และช่วยเพิ่มโอกาสในการซื้อซ้ำ (Customer Retention) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. รายได้ (Revenue Streams)

รายได้หลักของแบรนด์มาจากการขายเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายผ่านช่องทางออนไลน์

6. แหล่งทรัพยากร (Key Resources)

ทรัพยากรหลักของแบรนด์ประกอบด้วย ฝ่ายออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์เสื้อผ้าที่มีเอกลักษณ์ ชัพพลายเออร์ที่ให้ความสำคัญกับวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แพลตฟอร์ม E-commerce ระบบโลจิสติกส์สำหรับบริหารการขายและจัดส่งสินค้า ฝ่ายขายและการตลาด สำหรับสร้างแบรนด์และสื่อสารกับลูกค้า และฝ่ายบริหารจัดการคลังสินค้า

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities)

กิจกรรมหลักของแบรนด์ ได้แก่ การออกแบบและผลิตเสื้อผ้า การทำ Content Marketing และ Social Media Engagement เพื่อเพิ่มการรับรู้แบรนด์ การบริหาร Customer Relationship การพัฒนาและปรับปรุงช่องทาง E-commerce เพื่อให้ลูกค้าสามารถช้อปปิ้งได้สะดวก และการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytics) เพื่อนำมาปรับปรุงการออกแบบและการตลาด

8. พันธมิตรทางธุรกิจ (Key Partners)

แบรนด์มีพันธมิตรหลัก ได้แก่ ซัพพลายเออร์และผู้ผลิตที่เน้นวัสดุรักษ์โลก Influencers & Fashion Bloggers ที่ช่วยโปรโมตสินค้า แพลตฟอร์ม E-commerce และผู้ให้บริการขนส่ง

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

ต้นทุนหลักของธุรกิจประกอบไปด้วย ต้นทุนการผลิตเสื้อผ้า การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing & Social Media) ต้นทุนระบบโลจิสติกส์ การจัดส่งสินค้า และค่าธรรมเนียมแพลตฟอร์ม E-commerce

บทที่ 2

ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service)

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ (Features)

2.1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

Long Wear Fashion — Confident Feminine Chic คือสไตล์ที่ผสมผสานความเรียบง่ายที่มีสไตล์ (Effortless Chic) เข้ากับความอ่อนหวานที่แฝงด้วยลูกเล่นที่สนุกสนาน (Playful Feminine Detail) แสดงออกถึงเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมไทย โดดเด่นด้วยดีไซน์ร่วมสมัย (Timeless Yet Trendy) ทำให้สามารถสวมใส่ได้ยาวนานโดยไม่ตกเทรนด์ สะท้อนภาพลักษณ์ของผู้หญิงยุคใหม่ที่สดใส มั่นใจและเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเป็นธรรมชาติ หลอมรวมความคลาสสิกเข้ากับ ความทันสมัย สื่อถึงความเป็นสากลแต่ยังคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยถูกออกแบบให้สามารถมิกซ์แอนด์แมทช์ได้ง่าย สวมใส่ได้ในหลากหลายโอกาส หลากหลายมิติ ตั้งแต่วันทำงานไปจนถึงวันพักผ่อน ขณะเดียวกันยังเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ผ้าลินินออร์แกนิก และเส้นใยธรรมชาติ เพื่อให้สัมผัสที่สบายและมีความทนทานตามแนวคิด Long Wear Fashion โทนสีหลักเป็นเฉดสีธรรมชาติที่สดใส ช่วยเพิ่มความรู้สึกอบอุ่น อ่อนโยน และสวมใส่ได้ง่ายในชีวิตประจำวัน ในขณะที่ดีไซน์ยังคงความโมเดิร์นและแฟชั่น ตอบโจทย์ลูกค้าที่สง่างามแต่ไม่เป็นทางการเกินไป และด้วยผลิตภัณฑ์ไม่ได้เป็นเพียงเสื้อผ้า แต่ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ เสริมสร้างตัวตนที่อ่อนโยนแต่ทรงพลัง พร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ในแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สวยหวาน สดรอง และคงความร่วมสมัยในราคาที่จับต้องได้

2.1.2 บริการ (Service)

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) เป็นหัวใจสำคัญของแบรนด์ เรามุ่งมั่นให้บริการที่เป็นมิตร ใส่ใจในการตอบสนองสงสัย และให้คำแนะนำด้านสไตล์และการเลือกซื้อสินค้าอย่างจริงใจและใจดี เพื่อให้ลูกค้าได้รับเสื้อผ้าที่เหมาะสมที่สุด ด้วยเพราะมองว่าลูกค้าทุกคนคือ Presenter ของแบรนด์ เราจึงตั้งใจมอบประสบการณ์การช้อปปิ้งที่ราบรื่นและสะดวกสบายผ่านช่องทางออนไลน์ โดยจัดจำหน่ายผ่าน E-commerce ที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้า ดูรายละเอียด และทำการสั่งซื้อได้ทุกที่ทุกเวลา พร้อมด้วยระบบชำระเงินที่ปลอดภัย รองรับหลากหลายช่องทาง นอกจากนี้ เรายังให้ความสำคัญกับการจัดส่งที่รวดเร็วและเชื่อถือได้ เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าตรงเวลาและอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดี นำไปสู่ความไว้วางใจและความต่อเนื่องในการเลือกซื้อสินค้ากับแบรนด์ในระยะยาว

ภาพที่ 2.1

ตัวอย่างสไตล์ของแบรนด์ Apple (Long Wear Fashion — Confident Feminine Chic)



2.2 ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์และบริการที่ลูกค้าจะได้รับ (Benefit)

2.2.1 ประโยชน์ด้านการใช้งาน (Functional Benefits)

ผลิตภัณฑ์ Long Wear Fashion — Confident Feminine Chic ออกแบบมาให้สามารถใช้งานได้อย่างคุ้มค่าและตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงยุคใหม่ ด้วยเสื้อผ้ามีดีไซน์ที่ Timeless Yet Trendy ทำให้สามารถสวมใส่ได้นานโดยไม่ตกยุค มิกซ์แอนด์แมทช์ได้ง่ายและใช้งานได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่วันทำงานไปจนถึงวันหยุดพักผ่อน อีกทั้งยังผลิตจากวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ฝ้ายลินินออร์แกนิก และเส้นใยธรรมชาติที่ช่วยให้การสวมใส่สบายและระบายอากาศได้ดี ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้สะดวกผ่าน Instagram หรือเข้าเลือกชม สั่งซื้อผ่านช่องทาง E-commerce (Line OA และ Shopping) ที่มีระบบชำระเงินที่ปลอดภัย รองรับหลายช่องทาง รวมถึงบริการจัดส่งที่รวดเร็ว เชื่อถือได้ และสามารถติดตามสถานะการจัดส่งแบบเรียลไทม์ได้ นอกจากนี้ยังมีระบบ Loyalty Program ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับการซื้อสินค้า โดยลูกค้าสามารถสะสมแต้มเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนส่วนลดหรือของขวัญพิเศษ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้การช้อปปิ้งเป็นไปอย่างง่ายดายและคุ้มค่ามากขึ้น

2.2.2 ประโยชน์ด้านอารมณ์และความรู้สึก (Emotional Benefits)

เสื้อผ้าในคอลเลกชันนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ลูกค้าดูดี แต่ยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความรู้สึกดีเมื่อสวมใส่ ดีไซน์ที่ผสมผสานความเรียบง่ายแบบ Effortless Chic กับความอ่อนหวานที่มีลูกเล่นแบบ Playful Feminine Detail ช่วยให้ลูกค้ารู้สึกสดใสและมั่นใจในทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ วัสดุที่เลือกใช้ยังมอบสัมผัสที่สบาย ไม่ระคายเคืองต่อผิว และสามารถสวมใส่ได้ตลอดวันโดยไม่รู้สึกอึดอัด อีกทั้งบริการให้คำแนะนำด้านสไตล์จากทีมงานที่เป็นมิตรและใส่ใจ

รายละเอียด ช่วยให้ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่ตรงกับความ ต้องการ ทำให้มั่นใจได้ว่าเสื้อผ้าที่เลือกซื้อ นั้นเหมาะสมกับบุคลิกและโอกาสในการใช้งาน อีกทั้งการมีประสบการณ์การช้อปปิ้งที่ราบรื่น ตั้งแต่ การเลือกสินค้าไปจนถึงการจัดส่ง ยังช่วยให้ลูกค้ารู้สึกสบายใจและประทับใจในคุณภาพของ แบรินด์ ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้แบรนด์สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจจากลูกค้า

2.2.3 ประโยชน์ด้านการแสดงออกถึงตัวตน (Self-Expressive Benefits)

ผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ไม่ได้เป็นเพียงแค่เสื้อผ้า แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ลูกค้าได้ แสดงออกถึงตัวตนและไลฟ์สไตล์ของตนเอง เสื้อผ้าที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อผู้หญิงยุคใหม่ สะท้อนถึงความเป็นตัวของตัวเอง ความแข็งแกร่ง และความมั่นใจในแบบที่ยังคงความอ่อนโยน และน่าหลงใหล อีกทั้งการนำเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมไทยมาผสมผสานกับดีไซน์ที่ทันสมัย ทำให้ ลูกค้ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้สวมใส่แฟชั่นที่สะท้อนรากเหง้าแต่ยังคงอินเตอร์และร่วมสมัย เสื้อผ้าเหล่านี้ยัง ช่วยให้ลูกค้ารู้สึกถึงพลังของผู้หญิงที่ อ่อนโยนแต่ทรงพลัง (Feminine Yet Strong) ไม่ว่าจะอยู่ใน สถานการณ์ใดก็สามารถแสดงออกถึงความมั่นใจในแบบที่เป็นตัวเองได้ นอกจากนี้ การเลือกใช้เสื้อผ้า ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมยังช่วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของ Sustainable Fashion และมีบทบาทในการดูแลสิ่งแวดล้อมผ่านการเลือกบริโภคที่มีจิตสำนึกมากขึ้น

บทที่ 3

การวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรม (Market and Industry Analysis)

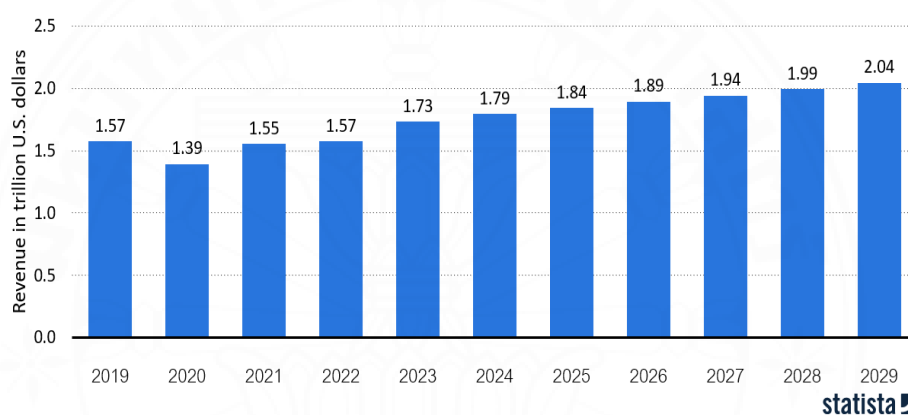
3.1 ขนาดและการเติบโตของตลาด (Market Size and Growth)

ภาพที่ 3.1

รายได้ของตลาดเครื่องแต่งกายทั่วโลกตั้งแต่ปี 2019 ถึง 2029 (หน่วย: ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ)

Revenue of the apparel market worldwide from 2019 to 2029 (in trillion U.S. dollars)

Global revenue of the apparel market 2019-2029

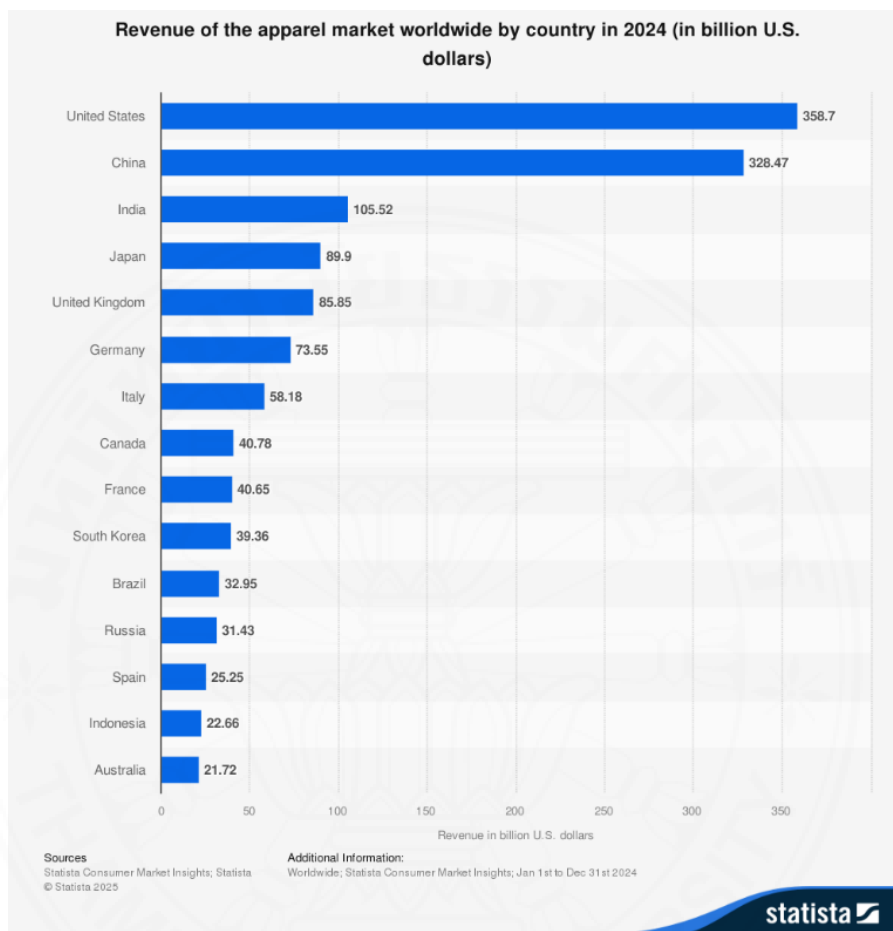


หมายเหตุ. จาก *Apparel market worldwide*, โดย Statista, 2024, (<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/54163/apparel-retail-worldwide/>)

จากกราฟด้านบน แสดงให้เห็นถึงตลาดเครื่องแต่งกายทั่วโลกที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นจาก 1.57 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 เป็น 2.04 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2029 แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากโควิด-19 ในปี 2020 แต่ตลาดสามารถฟื้นตัวได้ในปี 2022 และเติบโตอย่างมั่นคง คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมแฟชั่นจะมีมูลค่าประมาณ 2 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2029 สะท้อนถึงศักยภาพในการเติบโตและการปรับตัวของอุตสาหกรรมต่อสภาพเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

ภาพที่ 3.2

รายได้ของตลาดเครื่องแต่งกายทั่วโลก จำแนกตามประเทศ ในปี 2024 (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)



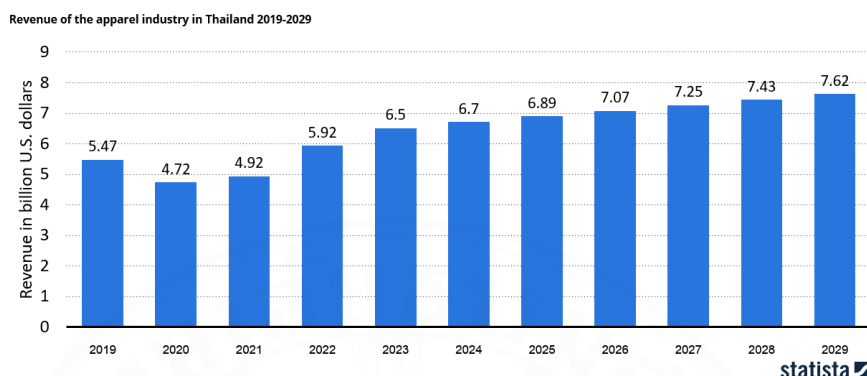
หมายเหตุ. จาก *Revenue of the apparel market worldwide by country in 2024*, โดย Statista, 2024, (<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/forecasts/758683/revenue-of-the-apparel-market-worldwide-by-country>)

จากภาพด้านบน จะเห็นได้ว่าในปี 2024 สหรัฐอเมริกา (358.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) และ จีน (328.47 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) ยังคงเป็นตลาดเครื่องแต่งกายที่ใหญ่ที่สุดในโลก ตามด้วย อินเดีย (105.52 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) ญี่ปุ่น (89.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) และสหราชอาณาจักร (85.85 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นถึงความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมแฟชั่นในประเทศเศรษฐกิจหลัก โดยเฉพาะจีนและอินเดียที่เป็นตลาดเกิดใหม่ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ขณะที่ สหรัฐฯ ยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำในอุตสาหกรรมแฟชั่นระดับโลกอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 3.3

รายได้ของตลาดเครื่องแต่งกายในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2019 ถึง 2029 (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)

Revenue of the apparel market in Thailand from 2019 to 2029 (in billion U.S. dollars)



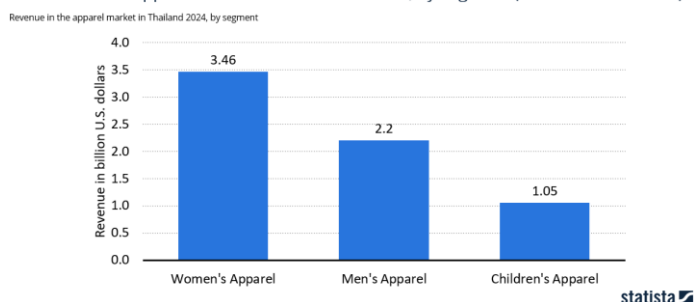
หมายเหตุ. จาก *Apparel and footwear market in Thailand report*, โดย Statista, 2024, (<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/88045/apparel-and-footwear-market-in-thailand/>)

เช่นเดียวกับกับตลาดเสื้อผ้าในประเทศไทย จากกราฟ ที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง จาก 5.47 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 ไปสู่ 7.62 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2029 แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจาก COVID-19 ในปี 2020-2021 ที่ทำให้รายได้ลดลง แต่ตลาดสามารถฟื้นตัวได้ตั้งตั้งแต่ปี 2022 เป็นต้นมา แนวโน้มนี้สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าไทยที่ยังคงเติบโตได้ดีในระยะยาว

ภาพที่ 3.4

รายได้ของตลาดเครื่องแต่งกายในประเทศไทย ปี 2024 จำแนกตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)

Revenue of the apparel market in Thailand in 2024, by segment (in billion U.S. dollars)



หมายเหตุ. จาก *Apparel and footwear market in Thailand report*, โดย Statista, 2024, (<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/88045/apparel-and-footwear-market-in-thailand/>)

จากภาพกราฟ แสดงถึงตลาดเสื้อผ้าผู้หญิงในประเทศไทยปี 2024 ซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า โดยมีมูลค่าประมาณ 3.46 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งสูงกว่าตลาดเสื้อผ้าผู้ชาย และเด็กอย่างมีนัยสำคัญ

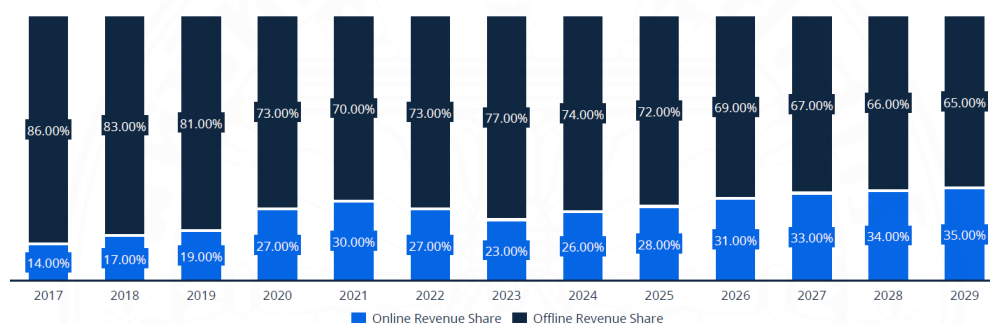
ภาพที่ 3.5

สัดส่วนรายได้จากช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ในตลาดเครื่องแต่งกายทั่วโลก ระหว่างปี 2017 ถึง 2029 (ร้อยละ)

In the Apparel market, online revenue share reached 26.0% in 2024

Further Market Analysis

Share of offline and online revenue worldwide in %



Source: Statista Market Insights 2024

Market Insights
by statista

หมายเหตุ. จาก *Fashion eCommerce: market data & analysis Market Insights report*, โดย Statista, 2024, (<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/38340/e-commerce-report-fashion/>)

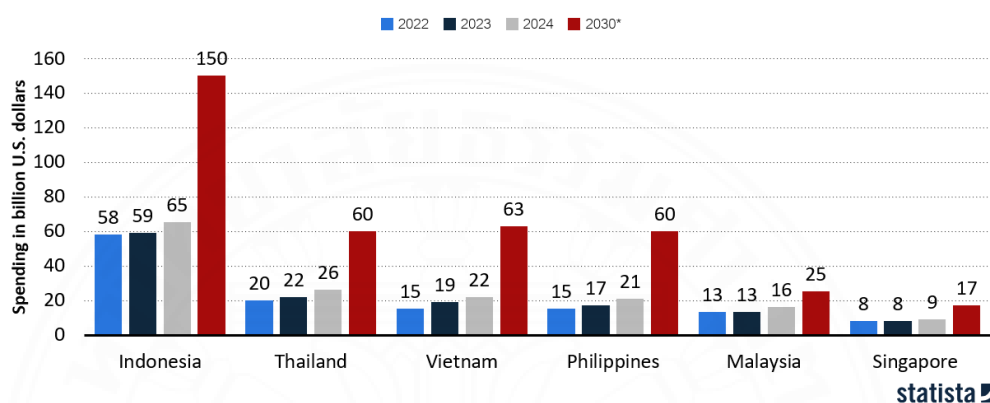
จากภาพด้านบนแสดงสัดส่วนรายได้จากช่องทางจัดจำหน่ายเสื้อผ้าออนไลน์ทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2024 มีสัดส่วน 26% ของรายได้ทั้งหมด และคาดว่าจะเพิ่มเป็น 35% ในปี 2029 สะท้อนถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใช้แพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสัดส่วนรายได้ออฟไลน์จะยังคงเป็นหลัก แต่แนวโน้มนี้บ่งชี้ว่าผู้ค้าปลีกจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับช่องทางการขายออนไลน์ที่เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ

ภาพที่ 3.6

ปริมาณตลาดอีคอมเมิร์ซในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปี 2022 ถึง 2024 และคาดการณ์ถึงปี 2030
จำแนกตามประเทศ (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)

E-commerce market volume in Southeast Asia from 2022 to 2024, with forecasts to 2030, by country (in billion U.S. dollars)

E-commerce market volume SEA 2022-2030, by country



หมายเหตุ. จาก *Fast fashion e-commerce*, โดย Statista, 2024, (<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/165271/fast-fashion-e-commerce/>)

จากภาพกราฟ แสดงถึงตลาด E-commerce ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยอินโดนีเซียเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุด คาดว่ามูลค่าจะเพิ่มสูงขึ้นจาก 65 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024 เป็น 150 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2030 ขณะที่ ไทย เวียดนาม และฟิลิปปินส์ ก็มีแนวโน้มขยายตัวอย่างแข็งแกร่ง โดยคาดว่ามูลค่าตลาดในไทยจะเพิ่มจาก 26 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024 เป็น 60 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2030 แนวโน้มนี้ชี้ให้เห็นว่าในอนาคต E-commerce ยังคงเป็นภาคธุรกิจที่มีศักยภาพสูงในภูมิภาคนี้

กล่าวโดยสรุป ตลาดเครื่องแต่งกายทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่ามูลค่าจะเพิ่มจาก 1.57 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 ไปสู่ 2.04 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2029 โดยสหรัฐฯและจีนยังคงเป็นตลาดหลัก ตามด้วยอินเดีย ญี่ปุ่น และสหราชอาณาจักร ในขณะที่ตลาดเสื้อผ้าไทยมีแนวโน้มขยายตัวจาก 5.47 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 เป็น 7.62 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2029 โดยเสื้อผ้าผู้หญิงเป็นกลุ่มที่มีมูลค่ามากที่สุด นอกจากนี้ ช่องทางจำหน่ายออนไลน์มีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง คาดว่าสัดส่วนรายได้จะเพิ่มจาก 26% ในปี 2024 เป็น 35% ในปี 2029 สอดคล้องกับข้อมูลส่วนตลาด E-commerce ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะ อินโดนีเซีย ไทย เวียดนาม และฟิลิปปินส์ที่กำลังขยายตัวอย่างแข็งแกร่ง สะท้อนถึงศักยภาพการเติบโตของธุรกิจแฟชั่นและค้าปลีกออนไลน์ในอนาคต

3.2 แนวโน้มของตลาด (Trends)

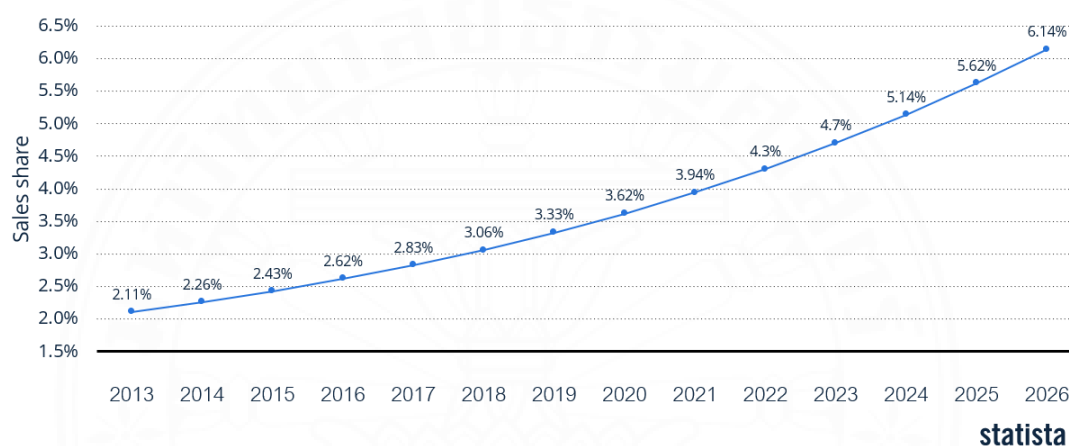
3.2.1 แนวโน้มของค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภค

ภาพที่ 3.7

สัดส่วนรายได้ของตลาดเสื้อผ้าอย่างยั่งยืนทั่วโลกตั้งแต่ปี 2013 ถึง 2026 (คิดเป็นร้อยละของยอดขายรวม)

Revenue share of the sustainable apparel market worldwide from 2013 to 2026

Revenue share of sustainable apparel worldwide 2013-2026



หมายเหตุ. จาก *Fashion e-commerce worldwide*, โดย Statista, 2024, (<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/111688/fashion-e-commerce-worldwide/>)

ตลาดเสื้อผ้าแบบยั่งยืนทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยสัดส่วนรายได้เพิ่มขึ้นจาก 2.11% ในปี 2013 และคาดว่าจะขยับขึ้นเป็น 6.14% ภายในปี 2026 การเติบโตนี้สะท้อนถึงความตระหนักของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับแฟชั่นที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและจริยธรรมทางธุรกิจ แนวโน้มนี้บ่งชี้ว่าอุตสาหกรรมแฟชั่นกำลังปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมากขึ้น




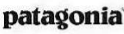
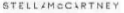

ภาพที่ 3.8

ตัวอย่างบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าที่ใช้วัสดุรีไซเคิลในการผลิต ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทย

ตัวอย่างผู้ประกอบการที่ผลิตเสื้อผ้าที่ทำมาจากวัสดุรีไซเคิล

ปัจจุบันมีบริษัทผู้ประกอบการเสื้อผ้าทั้งในต่างประเทศ และในไทยออกผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าที่ทำมาจากวัสดุรีไซเคิล

ที่มา: รวบรวมโดย Krungthai COMPASS

ตัวอย่างผู้ประกอบการ	ประเทศ
 <ul style="list-style-type: none"> Zara ผลิตคอลเล็กชันเสื้อผ้าจากเส้นใยธรรมชาติ และเส้นใยที่ทำมาจากขยะรีไซเคิล โดยมีเป้าหมายใช้วัสดุในการผลิตที่มีความยั่งยืนและเป็นวัสดุออร์แกนิกที่สามารถนำมารีไซเคิลได้ 100% ภายในปี 2568 	สเปน
 <ul style="list-style-type: none"> H&M รับเสื้อผ้าที่ใช้แล้ว เพื่อนำไปผ่านกระบวนการรีไซเคิล แล้วนำกลับมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเสื้อผ้าใหม่ โดยมีเป้าหมายผลิตเสื้อผ้าที่ทำมาจากผ้ารีไซเคิลหรือมาจากแหล่งผลิตที่มีความยั่งยืน 100% ภายในปี 2573 	สวีเดน
 <ul style="list-style-type: none"> Uniqlo รับเสื้อผ้าที่ใช้แล้ว เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ (Reuse) และนำไปรีไซเคิลให้กลายเป็นเสื้อผ้าใหม่ (Recycle) โดยมีเป้าหมายเพิ่มสัดส่วนประมาณ 50% ของวัสดุที่ใช้ในการผลิตเสื้อผ้าเป็นวัสดุรีไซเคิล ภายในปี 2573 	ญี่ปุ่น
 <ul style="list-style-type: none"> Patagonia ผลิตเสื้อผ้าสำหรับกิจกรรมกลางแจ้ง โดยใช้เส้นใยธรรมชาติอย่างฝ้ายออร์แกนิก 100% และผลิตกันที่เสื้อผ้าเกือบ 70% ทำมาจากวัสดุรีไซเคิล เช่น ไนลอนรีไซเคิล ผ้าขนสัตว์รีไซเคิล เป็นต้น 	สหรัฐฯ
 <ul style="list-style-type: none"> Stella McCartney ผลิตเสื้อผ้าที่ทำมาจากวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ฝ้ายออร์แกนิก และวัสดุรีไซเคิลจากผ้าที่ไม่ใช้แล้ว เช่น ผ้าโพลีเอสเตอร์รีไซเคิล ผ้าไนลอนรีไซเคิล เป็นต้น 	อังกฤษ
 <ul style="list-style-type: none"> SC Grand นำของเสียและวัตถุดิบที่เหลือใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เช่น เส้นด้ายเศษผ้า และเสื้อผ้าเก่า มาแปลงสภาพให้กลายเป็นเส้นใยรีไซเคิล เพื่อนำไปผลิตเป็นผ้า และเสื้อผ้าใหม่ 	ไทย

หมายเหตุ. จาก ตลาดเสื้อผ้ารีไซเคิลโตพุ่งทั่วโลกปีละกว่า 10% พร้อม 3 ปัจจัยหนุนตลาดเติบโต, โดย Sky, 2566, (<https://www.sdthailand.com/2023/01/krungthai-compass-forecast-growth-of-textile-recycling-industry/>)

อุตสาหกรรมเสื้อผ้าทั่วโลกให้ความสำคัญกับการใช้วัสดุรีไซเคิลมากขึ้นเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แบรนด์ชั้นนำอย่าง Zara, H&M, Uniqlo, Patagonia และ Stella McCartney ได้พัฒนาแนวทางการผลิตที่เน้นการใช้วัสดุรีไซเคิลและกระบวนการที่ยั่งยืน เช่น Zara และ H&M ตั้งเป้าใช้วัสดุรีไซเคิล 100% ภายในปี 2568 และ 2573 ตามลำดับ ในขณะที่ Uniqlo ส่งเสริมแนวคิด Reuse & Recycle ส่วน Patagonia เป็นผู้ริเริ่มด้านแฟชั่นรักษ์โลกด้วยการใช้เส้นใยรีไซเคิลถึง 70% นอกจากนี้ แบรนด์ไทยอย่าง SC Grand ก็มีการพัฒนาเส้นใยจากขยะสิ่งทอเพื่อลดของเสีย การเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าที่มุ่งสู่ความยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

แฟชั่นไร้พรหมแดนทางเพศ (Unisex Fashion) กำลังได้รับความนิยมมากขึ้น สะท้อนถึงการเปิดกว้างและการยอมรับความหลากหลายทางเพศ ทำให้เสื้อผ้าไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบเดิมของเพศสภาพอีกต่อไป แนวโน้มเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าอุตสาหกรรมแฟชั่นกำลังเปลี่ยนผ่านสู่ยุคที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน นวัตกรรม และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งผู้ประกอบการที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพจะยังคงสามารถแข่งขันและเติบโตได้ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ (MyShop Team, 2564)

อีกทั้งผู้บริโภคให้ความสำคัญ พร้อมทั้งมองหาเสื้อผ้าที่มีเอกลักษณ์ โดยให้ความสนใจกับแบรนด์ไทยและดีไซน์เนอร์รุ่นใหม่ มองหาสินค้าที่สะท้อนตัวตน (Personalization) ทั้งในด้านสไตล์ สี และบริการปรับแต่งสินค้า สุดท้ายความคุ้มค่า (Value for Money) ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญ โดยนักช้อปปิ้งให้ความสำคัญกับคุณภาพ เปรียบเทียบราคา และมองหาโปรโมชั่นหรือบริการหลังการขายที่ดี (อิศรียา อิทธิภูมิตนา, 2567)

3.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)

เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าแฟชั่นผู้หญิง แบ่งออกเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่

3.2.2.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factors)

อุตสาหกรรมแฟชั่นได้รับผลกระทบจากนโยบายแรงงานและมาตรการทางการค้าในระดับสากล หลายประเทศออกกฎหมายคุ้มครองสิทธิแรงงานที่เข้มงวดขึ้น เช่น กฎหมายของสหภาพยุโรปที่กำหนดให้ค่าจ้างที่เป็นธรรมและสภาพการทำงานที่ปลอดภัย นอกจากนี้ความไม่แน่นอนทางการเมือง เช่น สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานและต้นทุนการนำเข้า-ส่งออกเสื้อผ้า ขณะเดียวกัน หลายรัฐบาลเริ่มสนับสนุนแฟชั่นที่ยั่งยืน โดยกำหนดมาตรการให้แบรนด์ต่าง ๆ ใช่วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและลดปริมาณขยะสิ่งทอ ในประเทศไทย รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมสิ่งทอและแฟชั่นผ่านโครงการช่วยเหลือ SMEs

3.2.2.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors)

สภาพเศรษฐกิจมีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมแฟชั่น เงินเฟ้อและต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ราคาวัตถุดิบ เช่น ผ้าฝ้ายและโพลีเอสเตอร์ปรับตัวสูงขึ้น ในขณะที่กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวหลังโควิด-19 ส่งผลให้พฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยให้ความสำคัญกับความคุ้มค่ามากขึ้น ในประเทศไทย การเติบโตของ E-commerce มีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมแฟชั่น โดยแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Shopee, Lazada และ TikTok Shop ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น อีกทั้งการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะจากนักท่องเที่ยวจีนและตะวันตก ส่งผลให้สินค้าแฟชั่นไทยเป็นที่สนใจมากขึ้น

3.2.2.3 ปัจจัยทางสังคม (Social Factors)

พฤติกรรมของผู้บริโภคในอุตสาหกรรมแฟชั่นกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ผู้หญิงยุคใหม่ให้ความสำคัญกับเสื้อผ้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเลือกซื้อจากแบรนด์ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ แนวโน้มแฟชั่นไร้เพศ (Genderless Fashion) กำลังได้รับความนิยม โดยแบรนด์อย่าง Uniqlo และ Gucci เริ่มออกแบบคอลเลกชันที่ไม่จำกัดเพศ ขณะเดียวกัน เทรนด์แฟชั่นจากโซเชียลมีเดีย เช่น TikTok, Instagram และ Pinterest มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการซื้อของลูกค้า สำหรับประเทศไทย แฟชั่นเกาหลี (K-Fashion) ได้รับความนิยม

นิยมจากกระแสซีรี่ส์และไอดอล K-Pop นอกจากนี้ ผู้บริโภคชาวไทยเริ่มให้ความสนใจเสื้อผ้าที่สวมใส่สบาย เช่น ผ้าลินิน และ Activewear ซึ่งเหมาะกับสภาพอากาศร้อนชื้น

3.2.2.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factors)

เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแฟชั่น AI และ Big Data ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มแฟชั่น พฤติกรรมผู้บริโภค และการปรับแต่งสินค้าให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งแนวโน้ม Metaverse และ Digital Fashion กำลังเติบโต โดยแบรนด์ระดับโลก เช่น Gucci และ Balenciaga ได้พัฒนาเสื้อผ้าดิจิทัลสำหรับ Avatar ในโลกเสมือน นอกจากนี้ เทคโนโลยีการผลิตที่ยั่งยืน เช่น 3D Printing และเสื้อผ้าที่สามารถย่อยสลายได้ กำลังได้รับความนิยมมากขึ้น สำหรับประเทศไทย Social Commerce ได้กลายเป็นช่องทางสำคัญในการซื้อขายเสื้อผ้า โดยแพลตฟอร์มอย่าง TikTok Live, Shopee Live และ Facebook Live ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยี AR และ VR กำลังถูกนำมาใช้ใน E-commerce เช่น ฟีเจอร์ “ลองเสื้อผ้าเสมือนจริง” (Virtual Try-On) เพื่อเพิ่มประสบการณ์การช้อปปิ้งออนไลน์

3.2.2.5 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors)

กระแสความยั่งยืนกำลังเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมแฟชั่น Fast Fashion ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมลพิษสูงสุด ส่งผลให้แบรนด์แฟชั่นต้องปรับตัวเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเติบโตของ Circular Fashion และ Recommerce เช่น การซื้อขายเสื้อผ้ามือสอง และการเช่าเสื้อผ้า (Rental Fashion) กำลังเป็นที่นิยมมากขึ้น หลายประเทศออกกฎหมายกำหนดให้แบรนด์แฟชั่นต้องใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น ผ้าฝ้ายออร์แกนิกและเส้นใยจากพืช สำหรับประเทศไทย ปัญหาขยะสิ่งทอเป็นประเด็นที่น่ากังวล เนื่องจากเสื้อผ้าราคาถูกที่ถูกทิ้งอย่างรวดเร็วส่งผลให้ปริมาณขยะเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม แบรนด์ไทยเริ่มปรับตัวโดยใช้วัสดุรีไซเคิลและสนับสนุนแนวคิดการซ่อมแซมเสื้อผ้าแทนการซื้อใหม่

3.2.2.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factors)

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมแฟชั่นมีความเข้มงวดขึ้นในระดับโลก หลายประเทศออกกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมและแรงงานที่แบรนด์แฟชั่นต้องปฏิบัติตาม เช่น European Green Deal ที่กำหนดให้ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงมาตรการเก็บภาษีจากแบรนด์ที่ผลิต Fast Fashion มากเกินไป สำหรับประเทศไทย รัฐบาลส่งเสริมแนวคิด BCG Economy (Bio-Circular-Green Economy) เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจหมุนเวียนในอุตสาหกรรมแฟชั่น นอกจากนี้ กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคออนไลน์กำหนดให้การโฆษณาสินค้าแฟชั่นผ่าน Social Commerce ต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากขึ้น

การวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมแฟชั่นผู้หญิงชี้ให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกหลายด้านมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจแฟชั่น โดยปัจจัยทางสังคมและเทคโนโลยีเป็น

ตัวขับเคลื่อนสำคัญ เช่น การเติบโตของ Social Commerce และ Digital Fashion ขณะที่ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองส่งผลต่อห่วงโซ่อุปทานและต้นทุนการผลิต ในขณะเดียวกันกระแสความยั่งยืนกำลังเปลี่ยนแปลงแนวทางของแบรนด์แฟชั่นทั้งในไทยและต่างประเทศ การเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้แบรนด์สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ตลาดเป้าหมายของธุรกิจ (Target Market)

ภาพที่ 3.9

แสดงพีระมิดแฟชั่น (ลำดับชั้นของตลาดแฟชั่น)



3.3.1 Segmentation

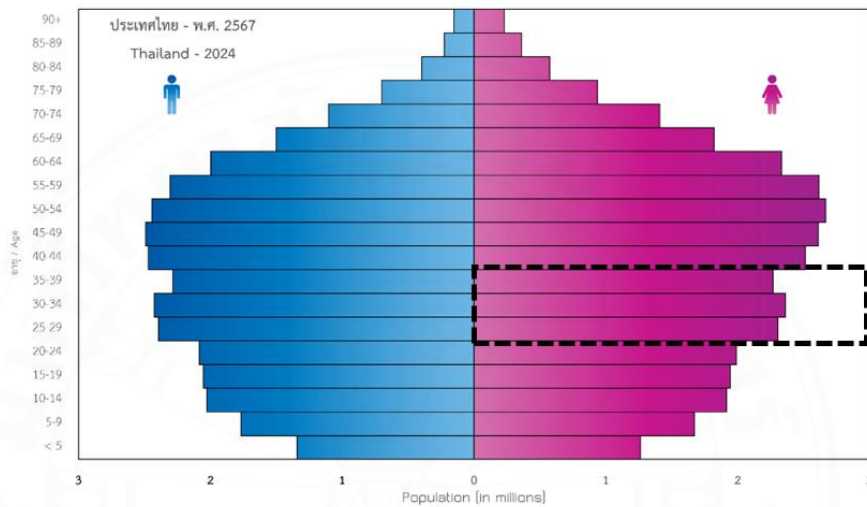
อุตสาหกรรมแฟชั่นแบ่งออกเป็น 5 ระดับหลักตามกลุ่มลูกค้าและราคาสินค้า เริ่มจาก Haute Couture ซึ่งเป็นแฟชั่นระดับสูงสุดที่เน้นงานออกแบบเฉพาะบุคคล เช่น Chanel และ Dior ถัดมาคือ Ready-to-Wear ที่ผลิตเป็นขนาดมาตรฐานแต่ยังคงความหรูหรา เช่น Louis Vuitton และ Gucci จากนั้นคือ Diffusion Lines ซึ่งเป็นไลน์ย่อยของแบรนด์หรูในราคาที่เข้าถึงง่ายขึ้น เช่น Emporio Armani ส่วน Bridge Brands เป็นกลุ่มที่เชื่อมระหว่างตลาดหรูกับตลาดทั่วไป เช่น Michael Kors และ Coach และสุดท้ายคือ Mass Market ที่เน้นการผลิตจำนวนมากและราคาต่ำ เช่น Zara, H&M และ Uniqlo โครงสร้างนี้ช่วยให้แบรนด์สามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดและเข้าถึงลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม ซึ่งทางแบรนด์ได้เลือกระดับ Mass Market เป็นตลาดเป้าหมายของธุรกิจ (Meet Your Wardrobe, n.d.)

3.3.2 Targeting

ภาพที่ 3.10

ปิรามิดประชากร – ประเทศไทย พ.ศ. 2567

ปิรามิดประชากร - ประเทศไทย พ.ศ. 2567



แหล่งที่มา: สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง

หมายเหตุ. จาก ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรไทย, โดย Thailand Board of Investment, 2567, (<https://www.boi.go.th/index.php?page=demographic>)

ภาพที่ 3.11

แสดงรายละเอียดของพฤติกรรมผู้บริโภค Gen Y และกลุ่มชนชั้นกลางยุคใหม่ในประเทศไทย

The infographic is divided into two main sections. The left section, titled 'Gen Y กับไลฟ์สไตล์สุดแกร่ง' (Gen Y with the strongest lifestyle), highlights that Gen Y represents 23.38% of the population (15.1 million people) and is aged 25-40. It lists characteristics such as being tech-savvy, valuing work-life balance, and being digital natives. The right section, titled '6 สไตล์ของคน Gen Y' (6 styles of Gen Y), lists six consumer segments: 1. กระต่ายน้อยแสนสุข (Happy little rabbit), 2. นักเข้ามาหาภาค (Newcomer), 3. ชาวตะวัน (Sun people), 4. ชาวไซเบอร์ (Cyber people), 5. สาวกสามา (Three A fans), and 6. วอลสตรีท (Wall Street). Each segment includes a brief description and a list of associated brands or products. The bottom right section, titled 'กลุ่มตลาด “ชนชั้นกลางยุคใหม่”' (New middle class market), features the headline 'ไลฟ์สไตล์ใช้เงินตามปรารถนา' (Lifestyle of spending money as desired) and shows images of people using mobile devices.

Gen Y หรือที่เรียกว่า Millennials เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี 1981-1996 เติบโตมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต และโซเชียลมีเดีย ส่งผลให้เป็นกลุ่มที่เชื่อมต่อกับโลกดิจิทัลสูง เปิดรับนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีแนวคิดแบบ Work-Life Balance มากกว่ารุ่นก่อน ในปี 2567 ประชากร Gen Y เพศหญิงในประเทศไทย มีจำนวนประมาณ 7 ล้านคน เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อภาคธุรกิจและการบริโภค โดยเฉพาะกลุ่ม SEC Class B-C (ระดับชนชั้นตามสถานะทางเศรษฐกิจ (Socio-Economic Class) ที่มีรายได้ต่อครัวเรือนอยู่ที่ระหว่าง 18,001–85,000 บาท/ครัวเรือน (ประมาณ 5 ล้านคน) ซึ่งเป็นฐานลูกค้าหลักของสินค้าระดับกลางถึงพรีเมียม โดยแบ่งเป็น Class B (8%) หรือประมาณ 560,000 คน ที่มีกำลังซื้อสูงและ Class C (64%) หรือประมาณ 4,480,000 คน ซึ่งให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าและโปรโมชั่น พฤติกรรมของ Gen Y เพศหญิงในไทยเน้นการช้อปปิ้งแบบ Omnichannel ผสมผสานออนไลน์และออฟไลน์ สนใจสินค้าที่สะท้อนตัวตน (Personalization) และให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (Sustainability) (Wongnai Beauty, 2565; Marketing Oops, 2566)

3.4 โครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Structure)

ภาพที่ 3.12

แผนภาพโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย



หมายเหตุ. จาก รายงานการศึกษาการพัฒนาอุตสาหกรรม, โดย สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน), 2565, (https://article.tcdc.or.th/uploads/media/2022/12/2/media_Creative-Industries-Development-Report-Fashion-2022.pdf)

อุตสาหกรรมเสื้อผ้าในประเทศไทยมีโครงสร้างที่ครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการพัฒนาและออกแบบโดย แบรินด์และนักออกแบบไทย ไปจนถึงกระบวนการผลิตที่ดำเนินการโดย OEM และ ODM ซึ่งมีโรงงานผู้ผลิตกว่า 9,304 ราย และตลาดวัตถุดิบที่สำคัญ เช่น ผ้าฝ้าย ผ้าไหม และหนังสัตว์ มูลค่ารวมกว่า 3.7 แสนล้านบาท นอกจากนี้การสร้างแบรนด์และการตลาดได้รับการสนับสนุนผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Bangkok International Fashion Week และโซเชียลมีเดีย โดยมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลักผ่าน ห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าหลายแบรนด์ ร้านขายสินค้าเฉพาะแบรนด์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยภาครัฐ สมาคม และสถาบันการศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมอุตสาหกรรมผ่านนโยบายและการฝึกอบรม แม้ตลาดจะเผชิญกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น แต่การขยายตัวของ E-commerce และความต้องการสินค้าแฟชั่นระดับพรีเมียม ทำให้อุตสาหกรรมนี้ยังคงมีศักยภาพเติบโตต่อไป

3.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมเสื้อผ้าในประเทศไทยด้วย โมเดล Five Forces ของ Michael E. Porter ช่วยให้เข้าใจสภาพการแข่งขันและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ดังนี้:

3.5.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry) : สูง

เนื่องจากอุตสาหกรรมเสื้อผ้าไทยมีการแข่งขันที่ดุเดือด เนื่องจากมีผู้เล่นทั้งในและต่างประเทศ ตั้งแต่แบรนด์แฟชั่นระดับโลก เช่น Zara, H&M, Uniqlo, Shein ไปจนถึงแบรนด์ไทยอย่าง Jaspal, Greyhound, AllZ, CPS Chaps อีกทั้งการเติบโตของ E-commerce และ Social Commerce ทำให้แบรนด์รายย่อยสามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้าน ราคา คุณภาพ และดีไซน์ อย่างรุนแรง นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้แบรนด์ต้องเร่งพัฒนาสินค้าและการตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้า

3.5.2 ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants): ปานกลางถึงสูง

ตลาดเสื้อผ้าในไทยมีอุปสรรคในการเข้าตลาดที่ต่ำ เนื่องจากการขายผ่านช่องทาง E-commerce และ Social Media ที่ทำให้ผู้ประกอบการหน้าใหม่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้โดยไม่ต้องมีหน้าร้าน แต่ในขณะเดียวกัน การแข่งขันกับแบรนด์ที่มีชื่อเสียงและการสร้างฐานลูกค้าเป็นสิ่งทำได้ยากขึ้น เนื่องจากต้นทุนการตลาดสูงและพฤติกรรมผู้บริโภคที่ยึดติดกับแบรนด์เดิม อีกทั้งการผลิตเสื้อผ้ายกับโรงงาน OEM หรือ ODM มีต้นทุนที่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตในจีนและเวียดนาม ธุรกิจที่ต้องการเข้าสู่ตลาดจึงควรหาจุดขายที่แตกต่างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

3.5.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers): สูง

เนื่องจากผู้บริโภคไทยมีทางเลือกมากมาย ทั้งจากแบรนด์ไทยและต่างประเทศ ทำให้มีอำนาจต่อรองสูง โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y ที่ให้ความสำคัญกับ คุณภาพ ราคา และรีวิวกจาก Social Media พฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันนิยม เปรียบเทียบราคาก่อนซื้อและมองหาส่วนลดหรือโปรโมชั่น ส่งผลให้แบรนด์ต้องแข่งขันด้วย กลยุทธ์ราคาและความคุ้มค่า (Value for Money) นอกจากนี้ ความนิยมของแฟชั่นแนว Sustainability และ Customization ทำให้ลูกค้าเลือกแบรนด์ที่สามารถสะท้อนตัวตนได้มากขึ้น ดังนั้น ธุรกิจเสื้อผ้าต้องพัฒนากลยุทธ์ Personalized Marketing, Loyalty Program และ Exclusive Offers เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า

3.5.4 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers):

ปานกลาง-สูง

เนื่องจากวัตถุดิบเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าไทย โดยเฉพาะวัตถุดิบเฉพาะ เช่น ผ้าไหม ผ้าฝ้ายคุณภาพสูง และวัสดุรีไซเคิล ที่มีซัพพลายเออร์จำกัด ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น นอกจากนี้ ต้นทุนวัตถุดิบและโลจิสติกส์ที่ผันผวน ส่งผลต่อราคาสินค้าปลายทาง อย่างไรก็ตาม การผลิตเสื้อผ้าในปริมาณมากช่วยให้ซัพพลายเออร์บางรายมีอำนาจต่อรองต่ำลง แบรนด์ไทยจึงต้องปรับกลยุทธ์โดยใช้ Supplier Diversification หรือการกระจายซัพพลายเออร์เพื่อลดความเสี่ยง รวมถึงการใช้วัตถุดิบจากแหล่งในประเทศเพื่อลดต้นทุนและสนับสนุนเศรษฐกิจท้องถิ่น

3.5.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products):

ปานกลาง

สินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมเสื้อผ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะตลาดแฟชั่นมือสอง (Second-hand fashion) และบริการเช่าเสื้อผ้า (Fashion Rental Services) ที่ได้รับความนิยมมากขึ้นในกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ แบรนด์นำเข้าจากจีน เช่น Shein และ Temu ที่มีราคาถูกและอัปเดตเร็ว เป็นตัวเลือกที่น่าสนใจสำหรับลูกค้าที่มองหาทางเลือกที่คุ้มค่ากว่า แบรนด์ที่ต้องการรับมือกับสินค้าทดแทนควรเน้น คุณภาพ ดีไซน์ และบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความแตกต่างและรักษารฐานลูกค้าในระยะยาว

การวิเคราะห์ด้วยโมเดล Five Forces นี้ช่วยให้ธุรกิจเสื้อผ้าในประเทศไทยเข้าใจสภาพการแข่งขันและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เพื่อวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ กล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าในไทยเผชิญกับการแข่งขันสูง ทั้งจากแบรนด์ในประเทศและต่างประเทศ โดยมีอุปสรรคในการเข้าตลาดที่ต่ำ ทำให้ผู้เล่นรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่ายขึ้น ในขณะเดียวกัน ลูกค้าก็มี อำนาจต่อรองสูง เนื่องจากมีทางเลือกมากมายและนิยมเปรียบเทียบราคาก่อนซื้อ นอกจากนี้ ต้นทุนวัตถุดิบและการแข่งขันจากสินค้าทดแทน เช่น เสื้อผ้ามือสอง และแบรนด์แฟชั่น

ราคาถูกจากจีน กำลังเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ แบรินด์ที่ต้องการแข่งขันได้ควรเน้น การสร้าง แบรินด์ที่แตกต่าง ใช้กลยุทธ์ Omnichannel และตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ เพื่อให้ สามารถอยู่รอดในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้

3.6 การแข่งขัน (Competition): Mass Market ในไทย

การแข่งขันใน ตลาด Mass Market Fashion ของประเทศไทย Uniqlo, Zara และ H&M เป็น 3 แบรินด์ที่มีความเข้มข้นของการแข่งขันสูงที่สุด โดยแต่ละแบรินด์ใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เพื่อดึงดูดลูกค้า โดยรวม Uniqlo ยังคงเป็นผู้นำในไทย เนื่องจากความสามารถในการบริหารต้นทุน ควบคุมซัพพลายเชน และความต้องการของตลาดที่มั่นคง ขณะที่ Zara และ H&M ยังคงต้อง ปรับกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับเทรนด์การช้อปปิ้งออนไลน์และการเติบโตของ Sustainable Fashion ซึ่งกำลังเป็นที่ต้องการมากขึ้นในกลุ่มผู้บริโภคใหม่ (Marketing Oops, 2566)

ภาพที่ 3.13

สรุปธุรกิจ Fast Fashion ในไทย: UNIQLO, ZARA, H&M ใครขายดีที่สุดในไทย?



หมายเหตุ. จาก ธุรกิจ Fast Fashion แบรินด์ไหน ขายดีที่สุดในไทย, โดย ลงทุนเกิร์ล, 2566, (https://www.facebook.com/photo.php?fbid=817081196691689&id=100051694475125&set=a.730375585362251&locale=lv_LV) และ สรุป UNI QLO ZARA H&M ในไทย ปีที่ ผ่านมา ขายดีแค่ไหน, โดย brandcaseth, 2567, (<https://www.instagram.com/brandcaseth/p/C7-m2X5NY9J/>)

3.6.1 การแข่งขันทางตรง

ในตลาด Mass Market Fashion ที่มองในบริบทของลักษณะการแข่งขันในสไตล์ Feminine Chic ด้วยเสื้อผ้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีตำแหน่งทางการตลาดใกล้เคียงกันกับแบรนด์ Apple ในด้านเสื้อผ้าที่มีสไตล์ และมีขอบเขตราคาช่วงปานกลางขึ้นไป (800 บาทขึ้นไป) โดยเรียงตามลำดับราคาได้แก่ แบรนด์ Zara Pomelo Rally Movement Mitr Lookbooklookbook Merge และ H&M โดยแต่ละแบรนด์มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งอาจเป็นทางเลือกของลูกค้าที่พิจารณาแบรนด์ Apple ได้ (Marketing Oops, 2566)

3.6.1.1 Zara (790-2,490 THB)

ภาพที่ 3.14

ตัวอย่างลุคการแต่งกายจากแบรนด์ Zara



แบรนด์แฟชั่นสัญชาติสเปน มีสไตล์ที่โดดเด่นในความ Modern & Trendy ผสมผสานความ Minimal Chic ที่เรียบหรูและดูแพง สามารถมีกซ์แอนด์แมทซ์ได้ง่าย พร้อมทั้งมีลุคที่เหมาะสมกับทั้ง Smart Casual & Office Wear สำหรับคนทำงาน และ Street Style & Edgy ที่เพิ่มความเท่ให้กับลุคประจำวัน ทำให้ ZARA เป็นแบรนด์ที่ตอบโจทย์ทั้งสายแฟชั่นนิสต้าและผู้ที่ต้องการแต่งตัวแบบมีระดับในราคาปานกลางค่อนข้างสูง ขายผ่านช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ปี 2024 มีรายได้ 5,779 ล้านบาท และอัตรากำไร 9% ใช้กลยุทธ์ Fast Fashion ที่ตอบสนองต่อเทรนด์เร็วที่สุด โดยการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว และมีการอัปเดตสินค้าบ่อยครั้ง ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีสินค้าใหม่ให้เลือกตลอดเวลา จุดแข็งของ Zara คือ การออกแบบที่แฟชั่นและหรูหรากว่า Fast Fashion ทั่วไป ทำให้สามารถตั้งราคาสูงกว่า H&M และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ต้องการเสื้อผ้าทันสมัยได้

3.6.1.2 Pomelo (799-1,999 THB)

ภาพที่ 3.15

ตัวอย่างลุคการแต่งกายจากแบรนด์ Pomelo

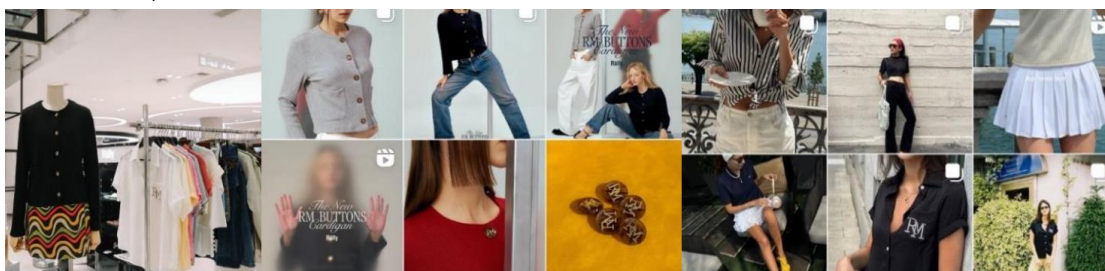


แบรนด์แฟชั่นของลูกครึ่งชาวเอเชียที่ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกในประเทศไทย เป็นแบรนด์แฟชั่นที่เน้นความหลากหลายของสไตล์ ตั้งแต่ Casual Chic, Streetwear, Minimalist, Feminine, Y2K ไปจนถึง Business Casual โดยคอลเลกชันมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเทรนด์แฟชั่นปัจจุบันเพื่อตอบสนองต่อผู้บริโภคใหม่ที่ต้องการเสื้อผ้าใส่ง่ายแต่ยังคงมีสไตล์ กลยุทธ์หลักของแบรนด์คือ Omni-Channel Integration ที่ผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน เช่น บริการ Tap.Try.Buy ที่ให้ลูกค้าเลือกสินค้าออนไลน์แล้วลองที่ร้านก่อนซื้อ ช่วยลดอัตราการคืนสินค้า นอกจากนี้ Pomelo ยังให้ความสำคัญกับ Sustainability โดยมีจุดรับบริจาคเสื้อผ้าและใช้วัสดุรีไซเคิลในบรรจุภัณฑ์ พร้อมใช้ Data Analytics เพื่อพัฒนาสินค้าให้ตอบโจทย์ลูกค้าและขยายแพลตฟอร์ม ด้วยกลยุทธ์เหล่านี้ ทำให้ Pomelo กลายเป็นแบรนด์แฟชั่นชั้นนำที่มีศักยภาพเติบโตในตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

3.6.1.3 Rally Movement (690-1,990 THB)

ภาพที่ 3.16

ภาพตัวอย่างลุคการแต่งกายจากแบรนด์ Rally Movement



เป็นแบรนด์แฟชั่นสัญชาติไทยที่มีจุดเด่นคือ เสน่ห์จากการผสมผสาน ความเรียบง่ายและความหรูหราในสไตล์มินิมอล ที่คงไว้ซึ่งความเท่ ผ่างด้วยความเพมินิน ดัง Persona ของแบรนด์คือ ‘Bond Girls’ ซึ่งได้รับแรงบันดาลใจจากตัวละครหญิงในภาพยนตร์ James Bond ที่มีเสน่ห์แบบลึกลับ แข็งแกร่ง และมั่นใจในตัวเอง แต่ในขณะที่เดียวกันก็สามารถแสดงความอ่อนโยนและความเป็นผู้หญิงได้ เพื่อตอบโจทย์ผู้หญิงยุคใหม่ที่มีความมั่นใจและกล้าสร้างสไตล์ของตัวเอง โดยมุ่งเน้นการสร้างสรรคเสื้อผ้าและกระเป๋าที่สามารถใช้งานได้หลากหลายโอกาส ภายใต้แนวคิด “Functional Wear” ที่ตอบโจทย์ Value for Money ปัจจุบันแบรนด์ได้พัฒนาไลน์สินค้าให้ครอบคลุมทุกโอกาส ทั้ง Day to Night และ Weekend Wear เพื่อให้ลูกค้าสามารถมิกซ์แอนด์แมทช์ได้ง่าย และรองรับทุกไลฟ์สไตล์อย่างสมบูรณ์แบบ Rally Movement จึงเป็นแบรนด์ที่โดดเด่นทั้งในด้านดีไซน์ กลยุทธ์ และความสามารถในการสร้างความต้องการในตลาดแฟชั่นไทย

3.6.1.4 Mitr (790-1,890 THB)

ภาพที่ 3.17

ตัวอย่างลุคการแต่งกายจากแบรนด์ Mitr



แบรนด์แฟชั่นสัญชาติไทย มีช่องทางการขายทั้งออฟไลน์และออนไลน์ ซึ่งโดดเด่นด้วย ดีไซน์ที่พิถีพิถัน ผสมผสานกลิ่นอายวินเทจเข้ากับ ความเรียบง่ายและเพมินิน เพื่อให้ผู้สวมใส่รู้สึกมั่นใจ และเสริมเสน่ห์ของเรือนร่าง ไม่ว่าจะเป็นลุคสำหรับใช้ชีวิตในเมืองหรือการออกทริปต่างจังหวัด Mitr ออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์ทุกโอกาสและสถานการณ์ โดดเด่นด้วยโทนสีอบอุ่นและสไตล์ที่ใส่สบาย ภายใต้แนวคิด “Effortless Elegance” นอกจากนี้ แบรนด์ยังให้ความสำคัญกับคุณภาพของเนื้อผ้า โดยเลือกใช้เส้นใยธรรมชาติที่แม้จะไม่เรียบเนียนเป๊ะเหมือนผ้าใยสังเคราะห์ แต่ให้สัมผัสที่สบาย เหมาะกับสภาพอากาศของไทย อีกทั้งความไม่สมบูรณ์แบบของผ้าใยธรรมชาตินี้เอง กลับกลายเป็นเอกลักษณ์ที่สะท้อนตัวตนของ Mitr ได้อย่างลงตัว

3.6.1.5 Lookbooklookbook (900 – 1,500 THB)

ภาพที่ 3.18

ตัวอย่างลูกการแต่งกายจากแบรนด์ Lookbooklookbook



เป็นแบรนด์แฟชั่นสัญชาติไทย ที่มีสไตล์ Feminine, Romantic และ Vintage-Inspired Fashion โดยเน้นการออกแบบที่อ่อนหวาน หรรษา และมีความคลาสสิก ด้วยเดรสลูกไม้ เสื้อผ้าลายดอก และทีเลทที่สะท้อนความเป็นผู้หญิง เช่น แขนตุ๊กตาและระบายพลิ้ว แบรนด์เน้นความเป็นหญิงสาวที่มีบุคลิกชุกชุกขิ้นเล่น โทนสีหลักของแบรนด์คือ สีขาว ครีม พาสเทล และเอิร์ธโทน ทำให้ได้ลูกค้าที่ดูแพง เสื้อผ้าของแบรนด์นี้สามารถสวมใส่ได้ในหลากหลายโอกาส ทำให้เป็นที่นิยมในกลุ่มผู้หญิงทั้งวัยรุ่นและวัยทำงาน กลยุทธ์ของแบรนด์คือการเน้นการขายผ่าน E-commerce และ Social Media โดยใช้ภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นและวัยทำงานที่ต้องการเสื้อผ้าสไตล์โรแมนติกและหรรษา

3.6.1.6 MERGE (690-1,590 THB)

ภาพที่ 3.19

ตัวอย่างลูกการแต่งกายจากแบรนด์ Merge



แบรนด์สัญชาติไทย ที่มีสโลแกนเป็นจุดแข็งของแบรนด์ “Let’s explore your curve with us” มาค้นหาความเป็นไปได้เกี่ยวกับส่วนเว้าส่วนโค้งของคุณกันเถอะ! ด้วยความเชื่อที่ว่าผู้หญิงทุกไซส์ ทุกความหลากหลาย ต้องได้ใส่เสื้อผ้าที่ทำให้พวกเขารักร่างกายของเธอมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค์เสื้อผ้าสำหรับผู้หญิงทุกขนาดไซส์ โดยมีแนวคิดที่ต้องการให้ผู้หญิงสามารถเลือกสวมใส่เสื้อผ้าที่ตนเองชื่นชอบ โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับมาตรฐานความงามที่สังคมกำหนด แบรนด์นี้มุ่งเน้นการส่งเสริมความมั่นใจและการยอมรับในรูปร่างของตนเอง เพื่อให้ผู้หญิงทุกคนสามารถสวมใส่เสื้อผ้าที่ตรงกับสไตล์และความต้องการของตนเองได้อย่างแท้จริง ด้วยสไตล์ Minimal Streetwear ที่เรียบง่ายแต่มีโครงสร้างดี ใช้สีโมโนโครมที่เข้ากับทุกลุค ภายใต้แนวคิด “Timeless Utility” (Patchesita Paibulsiri, 2022)

3.6.1.7 H&M (300-1,000 THB)

ภาพที่ 3.20

ตัวอย่างลูกการแต่งกายจากแบรนด์ H&M



แบรนด์สัญชาติสวีเดน เสื้อผ้าสายสตรีท เน้นการออกแบบที่มีสไตล์ทันสมัย ราคาย่อมเยา ขายผ่านช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ โดยในไทยปี 2024 แม้จะมีรายได้เพิ่มขึ้นถึง 56% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า เป็น 5,092 ล้านบาท แต่มีอัตรากำไรเพียง 3% เนื่องจากแบรนด์เน้นกลยุทธ์การขายในราคาถูกลง พร้อมจัดโปรโมชั่นขึ้นหนักเพื่อลดสต็อกและกระตุ้นยอดขาย ซึ่งจุดเด่นของ H&M คือการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มแมสด้วยราคาที่ย่อมเยา รวมถึงการใช้แคมเปญร่วมกับดีไซเนอร์ชื่อดังเพื่อสร้างกระแสและดึงดูดลูกค้าที่ต้องการสินค้าพรีเมียมในราคาที่จับต้องได้ มีกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งทั้งด้าน Omnichannel, Sustainable Fashion, Brand Collaboration และ Customer Experience ทำให้ H&M เป็นหนึ่งในแบรนด์เสื้อผ้าที่ได้รับความนิยมสูงในระดับสากล

3.6.2 การแข่งขันทางอ้อม

แบรนด์ที่มีตำแหน่งทางการตลาดแตกต่างกับแบรนด์ Apple แต่ยังสามารถเป็นตัวเลือกของลูกค้าได้ โดยมี 2 ลักษณะได้แก่ การแข่งขันในตลาด Mass Market Fashion ในลักษณะการแข่งขันกับร้านค้าที่มีสไตล์ Confident Feminine Chic แต่มีขอบเขตราคาช่วงต่ำ (ต่ำกว่า 800

บาท) เช่น ร้านขายปลีกเสื้อผ้าแฟชั่นทั่วไป แบรนด์ Uiui.staff และ SHEIN หรืออีกกลุ่มของการแข่งขันทางอ้อมคือ แบรนด์ที่มีสไตล์ของแบรนด์ที่ไม่ใช่เป็นสไตล์ *Confident Feminine Chic* โดยตรง แต่ด้วยสไตล์คลาสสิกของแบรนด์นั้น ๆ ทำให้แบรนด์นั้นอาจมีกลุ่มฐานลูกค้าที่สอดคล้องกับแบรนด์ Apple ได้ เช่น Uniqlo และ Avocado

3.6.2.1 ร้านขายปลีกเสื้อผ้าแฟชั่นในออนไลน์ ห้าง ตลาดนัดใหญ่ (200-700 THB)

ภาพที่ 3.21

ตัวอย่างลูกการแต่งกายจากร้านขายปลีกเสื้อผ้าแฟชั่นในออนไลน์ ห้าง ตลาดนัดใหญ่



ร้านค้าเหล่านี้เน้นขายเสื้อผ้าแฟชั่นราคาประหยัดในสไตล์ที่กำลังเป็นที่นิยม (Fast fashion) ที่สามารถใส่ได้ง่ายและ Mix & Match ได้ดี โดยใช้กลยุทธ์การขายแบบออนไลน์ออฟไลน์ หรือผสมทั้ง 2 ช่องทาง เน้นกลยุทธ์ Fast Moving Inventory โดยรับสินค้ามาจากตลาดค้าส่งเป็นหลัก ทำให้สามารถขายในราคาถูกลงและยังคงทำกำไรได้ ร้านแนวนี้ได้รับความนิยมในหมู่วัยรุ่นและคนวัยทำงานที่มองหาสไตล์ทันสมัยในราคาที่จับต้องได้

3.6.2.2 Uiui.Stuffs (200-500 THB)

ภาพที่ 3.22

ตัวอย่างลูกการแต่งกายจากแบรนด์ Uiui.Stuffs



เป็นแบรนด์เสื้อผ้าสัญชาติไทยที่มีราคาย่อมเยา มีสไตล์ Minimal Korean Streetwear ผสม Urban Feminine เน้นความเรียบง่ายแต่มีดีไซน์ พร้อมกับราคาที่เข้าถึงง่ายและสามารถแมทช์ได้หลายลุค กลยุทธ์ของแบรนด์เน้นไปที่ Fast Fashion, Social Media Marketing, การสร้างภาพลักษณ์ Lifestyle Brand และการขายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ทำให้ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วในกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงานต้น ๆ

3.6.2.3 SHEIN (100-400 THB)

ภาพที่ 3.23

ตัวอย่างลุคการแต่งกายจากแบรนด์ Shein



แบรนด์แฟชั่นออนไลน์สัญชาติจีนที่เติบโตอย่างรวดเร็วในตลาดโลก นิยามตัวเองว่าเป็น “แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซฟาสต์แฟชั่นนานาชาติแบบขายตรงจากโรงงานไปสู่ผู้บริโภค (Business-to-Consumer)” โดยโฟกัสไปที่ตลาดเสื้อผ้าผู้หญิงเป็นหลัก แต่ก็ยังมีเสื้อผ้าผู้ชาย เสื้อผ้าเด็ก เครื่องประดับ รองเท้า กระเป๋า และสินค้าที่เกี่ยวข้องแฟชั่นอื่น ๆ พร้อมประกาศปณิธาน “ทุกคนต้องสามารถเอนจอยไปกับความงามของแฟชั่น” ด้วยกลยุทธ์ที่เน้นความคล่องตัวและการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยบริหารซัพพลายเชนผ่านเครือข่ายโรงงานขนาดเล็กที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว พร้อมใช้ AI วิเคราะห์เทรนด์แฟชั่นจากโซเชียลมีเดียและตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้อย่างแม่นยำ นอกจากนี้ SHEIN ยังขยายตลาดไปยังกว่า 150 ประเทศ ด้วยกลยุทธ์ที่ปรับให้เข้ากับแต่ละพื้นที่ รวมถึงการตลาดผ่านโซเชียลมีเดียและอินฟลูเอนเซอร์เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ ส่งผลให้แบรนด์สามารถครองตลาด Ultra-Fast Fashion และแข่งขันกับแบรนด์ดังอย่าง ZARA, H&M และ UNIQLO ได้อย่างแข็งแกร่ง โดยในประเทศไทย SHEIN ได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้บริโภคที่มองหาสินค้าแฟชั่นราคาคุ้มค่าและหลากหลาย โดยมีการเปิดตัวกิจกรรมทางการตลาด เช่น “SHEIN takes THAILAND” Pop-Up และแต่งตั้งแบรนด์แอมบาสเดอร์ชาวไทย หากแต่แบรนด์ได้เผชิญกับข้อกล่าวหาเกี่ยวกับการใช้แรงงานที่ไม่เป็นธรรม การละเมิดลิขสิทธิ์การออกแบบ และผลกระทบต่อ

สิ่งแวดล้อมจากการผลิตสินค้าปริมาณมาก อีกทั้งยังมีรายงานการพบสารเคมีอันตรายในผลิตภัณฑ์บางรายการ ซึ่งเกินมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของแบรนด์ในระยะยาว

3.6.2.4 Uniqlo (590-1,790 THB)

ภาพที่ 3.24

ตัวอย่างลูกการแต่งกายจากแบรนด์ Uniqlo



แบรนด์สัญชาติญี่ปุ่น ขยายผ่านช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ เป็นผู้นำตลาดในปี 2024 ด้วยรายได้ 15,790 ล้านบาท และอัตรากำไรสูงถึง 21% เน้นจุดแข็งที่เสื้อผ้าแบบ Casual Wear ที่เรียบง่าย ใส่ได้ทุกวัน คุณภาพสูงในราคาที่คุ้มค่า พร้อมการใช้เทคโนโลยี Heattech และ AIRism ช่วยเพิ่มความสบายให้ผู้สวมใส่ โดยใช้กลยุทธ์การกระจายสาขาครอบคลุมและบริหารซัพพลายเชนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ Uniqlo แข็งแกร่งและรักษากำไรได้ดี

3.6.2.5 Avocado (300-800 บาท)

ภาพที่ 3.25

ตัวอย่างลูกการแต่งกายจากแบรนด์ Avocado



แบรนด์สัญชาติไทย โดดเด่นด้วยสไตล์ Minimal Korean-Inspired Fashion ที่ดูเรียบง่ายแต่มีดีไซน์ที่โดดเด่น กลยุทธ์ของแบรนด์เน้น Omnichannel, Seasonal Collection,

Confident Feminine Chic— Long Wear Fashion (Timeless Yet Trendy) ออกแบบมาให้สามารถใช้งานได้อย่างคุ้มค่าและตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงยุคใหม่ที่ต้องการความมั่นใจในการเป็นตัวของตัวเอง และใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีระดับราคาปานกลาง (~690-1,590 THB) ที่ผู้มีรายได้ปานกลางสามารถเข้าถึงได้ ซึ่งช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดแฟชั่นไทยทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าแบรนด์ไทยสามารถพัฒนาเอกลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสะท้อนให้เห็นถึงตำแหน่งทางการตลาดของแบรนด์ Apple เมื่อเทียบกับแบรนด์แฟชั่นชั้นนำในประเทศไทย ที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าหลากหลายกลุ่มตามสไตล์และงบประมาณที่แตกต่างกัน

3.7 โอกาสทางธุรกิจ (Opportunity)

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่า ตลาดเครื่องแต่งกายทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นจาก 1.57 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 และคาดการณ์ว่าจะเติบโตขึ้นถึง 2.04 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2029 แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากโควิด-19 ในปี 2020 แต่สามารถฟื้นตัวได้ตั้งแต่ปี 2022 เป็นต้นมา ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพการเติบโตของอุตสาหกรรมแฟชั่นในระดับโลก สำหรับประเทศไทย ตลาดเสื้อผ้ามีแนวโน้มเติบโตจาก 5.47 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 เป็น 7.62 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2029 และมีศักยภาพเติบโตในระยะยาวเช่นเดียวกัน โดยตลาดเสื้อผ้าผู้หญิง ถือเป็นกลุ่มที่มีมูลค่ามากที่สุดในอุตสาหกรรมไทยปี 2024 อยู่ที่ 3.46 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งสูงกว่าตลาดเสื้อผ้าผู้ชายและเด็กอย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกัน E-commerce กำลังขยายตัว โดยสัดส่วนรายได้จากการขายเสื้อผ้าออนไลน์ทั่วโลกคาดว่าจะเพิ่มจาก 26% ในปี 2024 เป็น 35% ในปี 2029 ทำให้ธุรกิจแฟชั่นควรมุ่งเน้นการขายออนไลน์เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้น นอกจากนี้เทรนด์ Sustainable Fashion กำลังได้รับความนิยมสูงขึ้นจากตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภค และด้วยการมุ่งกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อ รู้จักตัวตนของตนเอง มีพฤติกรรมชอบการมองหา เลือกสรรเสื้อผ้าสไตล์เพิ่มเติมทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์ (Shopping) คือ เพศหญิง Gen Y (อายุปัจจุบันประมาณ 28-43 ปี) ที่จัดอยู่ในกลุ่มระดับรายได้ SES Class B-C โดยขนาดของกลุ่มเป้าหมายนี้มีจำนวนโดยประมาณที่ 5 ล้านคน ในขนาดดังกล่าวนี้ แบรนด์ Apple ต้องการเจาะไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีพฤติกรรมที่มีสไตล์การแต่งตัวเป็นของตัวเอง ต้องการเสื้อผ้าที่มีดีเทลเป็นเอกลักษณ์ สดใส มีสไตล์ วัสดุเนื้อผ้าสวมใส่สบายและคงไว้ซึ่งคุณภาพดีทนทาน ในราคาปานกลาง ที่ผู้บริโภคสามารถจับต้องได้ง่าย เพื่อช่วยเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจของผู้หญิงไทยในการแสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเอง พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ และให้ลูกค้าสัมผัสได้ถึงความงดงามของผู้หญิงในมิติที่สดใสมั่นใจ

3.8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

3.8.1 Strengths (จุดแข็ง)

1. มีแนวคิดที่ชัดเจนในการสร้างแบรนด์แฟชั่นที่เข้าถึงง่ายและมีดีไซน์เป็นเอกลักษณ์
2. ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับแฟชั่นที่ยั่งยืน
3. มีกลยุทธ์การตลาดผ่าน E-commerce และ Social Commerce ซึ่งกำลังเติบโต

3.8.2 Weaknesses (จุดอ่อน)

1. ต้นทุนวัตถุดิบและแรงงานสูง ทำให้ราคาสินค้าอาจสูงกว่าคู่แข่งที่ใช้การผลิตในจีนหรือเวียดนาม
2. ต้องใช้เวลาในการสร้าง Brand Awareness เนื่องจากตลาดแฟชั่นไทยมีการแข่งขันสูง
3. ความผันผวนของตลาด ทำให้ต้องมีแผนการบริหารจัดการสต็อกและการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ

3.8.3 Opportunities (โอกาส)

1. การเติบโตของตลาด E-commerce ทำให้สามารถขยายตลาดได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. เทรนด์แฟชั่นที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมกำลังมาแรง แบรนด์ที่เน้น Sustainability จะได้รับการตอบรับที่ดี
3. การใช้ Social Media และ Influencer Marketing สามารถช่วยเพิ่มการเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น

3.8.4 Threats (อุปสรรค/ภัยคุกคาม)

1. การแข่งขันกับแบรนด์ต่างประเทศ เช่น SHEIN, Uniqlo, Zara และ H&M ที่มีระบบซัพพลายเชนที่แข็งแกร่ง
2. ภาวะเศรษฐกิจและกำลังซื้อที่ผันผวน อาจส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายของผู้บริโภค
3. นโยบายด้านแรงงานและสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น อาจเพิ่มต้นทุนให้กับธุรกิจ

3.9 กลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategy)

3.9.1 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ (TOWS Matrix)

ตารางที่ 3.1

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของแบรนด์ Apple ด้วย TOWS Matrix

	Opportunities (โอกาส)	Threats (อุปสรรค/ภัยคุกคาม)
TOWS Matrix	<ul style="list-style-type: none"> • การเติบโตของตลาด E-commerce ทำให้สามารถขยายตลาดได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ • เทรนด์แฟชั่นที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กำลังมาแรง แบรนด์ที่เน้น Sustainability จะได้รับการตอบรับที่ดี • การใช้ social media และ Influencer Marketing สามารถช่วยเพิ่มการเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • การแข่งขันกับแบรนด์ต่างประเทศ เช่น SHEIN, Uniqlo, Zara และ H&M ที่มีระบบซัพพลายเชนที่แข็งแกร่ง • ภาวะเศรษฐกิจและกำลังซื้อที่ผันผวน อาจส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายของผู้บริโภค • นโยบายด้านแรงงานและสิ่งแวดล้อม ที่เข้มงวดขึ้น อาจเพิ่มต้นทุนให้กับธุรกิจ
Strengths (จุดแข็ง)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)
<ul style="list-style-type: none"> • มีแนวคิดที่ชัดเจนในการสร้างแบรนด์แฟชั่นที่เข้าถึงง่ายและมีดีไซน์เป็นเอกลักษณ์ • ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับแฟชั่นที่ยั่งยืน • มีกลยุทธ์การตลาดผ่าน E-commerce และ Social Commerce ซึ่งกำลังเติบโต 	<p>การใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาสในตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาแบรนด์ให้เป็นผู้นำด้านแฟชั่นที่ยั่งยืน – ใช้ความได้เปรียบด้านดีไซน์ที่เป็นเอกลักษณ์และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการตลาดที่เกี่ยวกับ Sustainability พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันในตลาด Mass Market • ใช้กลยุทธ์ราคาที่เหมาะสมเพื่อแข่งขันกับ Zara, H&M และ Uniqlo ในขณะที่ยังคงจุดเด่นด้านดีไซน์และความยั่งยืน • ขยายตลาดผ่าน E-commerce และ Social Commerce – ใช้ความได้เปรียบในการทำการตลาดออนไลน์ เช่น TikTok Shop, Shopee, Lazada และ Instagram Shopping เพื่อเข้าถึงลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ • ใช้ Influencer Marketing เพื่อสร้าง Brand Awareness – จับมือกับ Makro-Influencers และ Micro-Influencers ที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นฐานผู้ติดตามเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและกระตุ้นยอดขาย 	<p>ใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้กลยุทธ์ Differentiation – สร้างมูลค่าเพิ่มให้แบรนด์โดยเน้น ดีไซน์ที่เป็นเอกลักษณ์, คุณภาพที่ดี, และการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสินค้าแฟชั่นที่มีความพรีเมียม • สร้าง Loyalty Program เพื่อรักษารฐานลูกค้า – ใช้ระบบสะสมแต้ม, ส่วนลดพิเศษ และสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าประจำ เพื่อลดการเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าจากคู่แข่ง

ตารางที่ 3.1

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของแบรนด์ Apple ด้วย TOWS Matrix (ต่อ)

Weaknesses(จุดอ่อน)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับมือ (WT Strategy)
<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนวัตถุดิบและแรงงานสูง ทำให้ราคาสินค้าอาจสูงกว่าคู่แข่งที่ใช้การผลิตในจีนหรือเวียดนาม ต้องใช้เวลาในการสร้าง Brand Awareness เนื่องจากตลาดแฟชั่นไทยมีการแข่งขันสูง ความผันผวนของตลาดทำให้ต้องมีแผนการบริหารจัดการสต็อกและการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ 	<p>การลดจุดอ่อนโดยใช้โอกาสที่มีอยู่</p> <ul style="list-style-type: none"> ลดต้นทุนการผลิตโดยใช้วัตถุดิบและแรงงานในประเทศ – ควบคุมต้นทุนโดยหาซัพพลายเออร์ที่สามารถผลิตได้ในราคาที่เหมาะสม และใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจากแหล่งภายในประเทศ สร้าง Brand Awareness ผ่านช่องทางดิจิทัลและแคมเปญที่แตกต่าง – ใช้ Social Media, Content Marketing และแคมเปญที่เกี่ยวกับ Sustainability เพื่อให้แบรนด์เป็นที่รู้จักมากขึ้น ใช้ Data Analytics เพื่อบริหารสต็อกให้มีประสิทธิภาพ – นำ AI และ Big Data มาช่วยวิเคราะห์แนวโน้มการซื้อของลูกค้า เพื่อลดสินค้าคงคลังและจัดสรรสินค้าตามความต้องการของตลาด 	<p>ลดจุดอ่อนและป้องกันภัยคุกคาม</p> <ul style="list-style-type: none"> ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อลดต้นทุนการผลิต – หาพาร์ทเนอร์ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าที่สามารถช่วยลดต้นทุน เช่น ซัพพลายเออร์ที่มีมาตรฐานด้านแฟชั่นยั่งยืน หรือแพลตฟอร์ม E-commerce ที่เสนอค่าธรรมเนียมต่ำ เพิ่มความคล่องตัวของธุรกิจผ่านการใช้ระบบ Just-In-Time Inventory – ลดปริมาณสินค้าคงคลังที่มากเกินไป โดยใช้ระบบผลิตตามคำสั่งซื้อ (Pre-Order Model) และการผลิตแบบ Small Batch Production เพื่อควบคุมต้นทุน กระจายความเสี่ยงด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย – เพิ่มไลน์สินค้าใหม่ เช่น Accessories หรือ Activewear เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทรนด์แฟชั่น

สรุปกลยุทธ์หลักจาก TOWS Matrix

- สร้างแบรนด์ให้เป็นผู้นำด้านแฟชั่นยั่งยืนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ และมีจุดยืนที่แตกต่างจากแบรนด์อื่นอย่างชัดเจน (Differentiation)
- ใช้ช่องทางตลาดออนไลน์ E-commerce และ Social Commerce เพื่อเพิ่มยอดขายและเข้าถึงลูกค้าในวงกว้าง (Awareness and Affordable)
- บริหารจัดการวัตถุดิบ สต็อกและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ Partnership, Just-In-Time Inventory และ Data-driven Analytics
- ใช้ Influencer Marketing เพื่อสร้าง Brand Awareness
- สร้างฐานลูกค้าที่ภักดีผ่าน Loyalty Program และ Personalization Marketing

3.9.2 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Level)

3.9.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เนื่องจากแบรนด์ Apple เป็นธุรกิจเปิดใหม่ จึงใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy) โดยธุรกิจเลือกใช้ กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตไปด้านข้าง (Horizontal Growth Strategy) ในการขยายตลาด เพิ่มฐานลูกค้าและสร้างการรับรู้ถึงแบรนด์ในวงกว้าง เพื่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดแฟชั่นระดับ Mass Market ในประเทศไทย

3.9.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

แบรนด์เลือกใช้ Best Value Strategy ซึ่งเป็น การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในขณะที่ยังคงราคาที่เหมาะสม (Affordable Price) เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้ในวงกว้าง โดยการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง มีดีไซน์ที่เป็นเอกลักษณ์ และใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในราคาที่สามารถแข่งขันได้กับแบรนด์ Fast Fashion อย่าง Zara และ H&M กลยุทธ์นี้ช่วยดึงดูดกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงพรีเมียมที่ให้ความสำคัญกับสไตล์และความยั่งยืน ขณะเดียวกันก็เพิ่มมูลค่าให้กับแบรนด์ผ่าน Personalization และ Customization

3.9.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

การมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานในแต่ละส่วนของธุรกิจเพื่อสนับสนุน Corporate Strategy (Horizontal Growth Strategy) และ Business Strategy (Best Value Strategy) ให้สามารถแข่งขันและเติบโตในตลาดแฟชั่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์ในแต่ละฟังก์ชันหลักของธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product), การตลาด (Marketing), การดำเนินงานและซัพพลายเชน (Operations & Supply Chain), การบริหารบุคลากรและองค์กร (Human Resource and Organizational Management) และการเงิน (Finance & Cost Management)

(1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

แบรนด์เน้นการออกแบบในแนวคิด Long Wear Fashion – Confident Feminine Chic โดยมุ่งเน้นการออกแบบที่ผสมผสานความเรียบง่ายแบบมีสไตล์ (Effortless Chic) เข้ากับรายละเอียดที่สนุกสนาน (Playful Feminine Detail) เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ของผู้หญิงยุคใหม่ที่มั่นใจและเป็นตัวของตัวเอง การออกแบบมีความร่วมสมัย (Timeless Yet Trendy) สามารถมีค่านิยมที่ใช้งานได้หลายโอกาส เน้นคุณค่าในระยะยาว ทั้งในด้านดีไซน์ วัสดุ และแนวคิดที่สนับสนุนความยั่งยืน (Sustainability) โดยเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ผ้าลินินออร์แกนิกและเส้นใยธรรมชาติ ซึ่งช่วยเพิ่มความทนทานและความสบายในการสวมใส่ อีกทั้งโทนสีหลักเป็นเฉดสีธรรมชาติที่สดใส ช่วยเสริมสร้างอารมณ์และความมั่นใจของผู้สวมใส่ ตั้งใจนำเสนอแนวคิดใหม่ให้กับผู้บริโภค โดยเน้นการออกแบบที่มีคุณภาพ สวยร่วมสมัยใส่ได้นาน ใช้งานได้หลายโอกาส และยัง

เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยให้แบรนด์สร้างความแตกต่างและยืนหยัดในตลาดแฟชั่นที่มีการแข่งขันสูงได้

(2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

ธุรกิจใช้ Influencer Marketing & Social Commerce เป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสาร บอกเล่าเรื่องราวของสินค้า และสร้างการรับรู้แบรนด์ผ่านแพลตฟอร์ม Instagram โดยร่วมมือกับ Micro-Influencers เพื่อสร้าง Engagement และเพิ่มโอกาสในการขาย นอกจากนี้ยังใช้ช่องทาง E-commerce และ Social Commerce บนแพลตฟอร์ม Line Shopping ของแบรนด์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์การช้อปปิ้งที่ราบรื่น อีกทั้งยังมีการใช้ Loyalty Program และ Retargeting Ads ผ่าน AI-Driven Data เพื่อรักษาฐานลูกค้า กระตุ้นการซื้อซ้ำ และเพิ่ม Customer Lifetime Value

(3) กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานและซัพพลายเชน (Operations & Supply Chain Strategy)

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสิทธิภาพในต้นทุน แบรนด์จะใช้ Partnership & Ethical Sourcing โดยทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ที่มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและแรงงาน พร้อมทั้งใช้ระบบ Just-In-Time Inventory Management (JIT) เพื่อลดต้นทุนสินค้าคงคลังและเพิ่มความยืดหยุ่นของซัพพลายเชน นอกจากนี้ยังนำ Data-Driven Demand Forecasting เพื่อคาดการณ์แนวโน้มตลาดและวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วงเวลา

(4) กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคลากรและองค์กร (Human Resource and Organizational Management Strategy)

กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคลากรและองค์กรของแบรนด์มุ่งเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย ได้แก่ มุ่งเน้นการ Upskilling และ Reskilling ผ่านการอบรมเรื่อง Fashion Trend Analysis การทำ Digital Marketing การส่งเสริม Innovation Culture และ Sustainable Fashion ควบคู่ไปกับการส่งเสริม Agile Workforce & Cross-Functional Teams เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานข้ามสายงานและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็ว เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานและปรับตัวให้ทันกับแนวโน้มของตลาดแฟชั่น นอกจากนี้ ธุรกิจยังมุ่งเน้น Flexible Work Environment & Employee Well-being ผ่านนโยบายที่สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว อีกทั้งยังใช้ Performance-driven Culture & Incentive Programs โดยมีระบบรางวัลและแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ในด้านการบริหารองค์กร แบรนด์นำ Data-Driven HR

Management มาใช้เพื่อคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งช่วยให้สามารถวางกลยุทธ์ด้านบุคลากรให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น รวมถึงการสร้าง Diversity & Inclusion Culture ที่เปิดกว้างสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถจากทุกภูมิภาค ทั้งหมดยังช่วยให้แบรนด์สามารถขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแฟชั่นที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

(5) กลยุทธ์ด้านการเงินและการบริหารต้นทุน (Finance & Cost Management Strategy)

แบรนด์ใช้ Value-based Pricing Strategy โดยกำหนดราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณค่าและคุณภาพที่ลูกค้าได้รับ ในขณะที่ยังสามารถแข่งขันกับแบรนด์ Mass Fashion ได้ นอกจากนี้มีการนำ Cost Optimization through Digital Transformation มาใช้โดยลดต้นทุนการดำเนินงานผ่านแพลตฟอร์ม E-commerce และ Inventory Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ อีกทั้งยังมุ่งเน้น Sustainable Investment & Funding โดยมองหาแหล่งเงินทุนหรือพันธมิตรที่ให้การสนับสนุนในด้าน Green Investment และ Impact Investing เพื่อเสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

บทที่ 4

การวิจัยตลาด (Marketing Research)

4.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมเชิงลึกของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายในการเลือกซื้อเสื้อผ้าผู้หญิง
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อเสื้อผ้าของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย
3. เพื่อสำรวจทัศนคติและมุมมองของผู้บริโภคต่อคอนเซ็ปต์ของแบรนด์
4. เพื่อใช้ข้อมูลที่ได้ในการวางกลยุทธ์สร้างแบรนด์แฟชั่นใหม่ที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย

4.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เข้าใจพฤติกรรมและแรงจูงใจของผู้บริโภคในเชิงลึก เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบสินค้า บริการและประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
2. สามารถประเมินศักยภาพและทิศทางการตอบรับของลูกค้าต่อคอนเซ็ปต์ของแบรนด์ เพื่อวัดความเหมาะสมของแนวคิดแบรนด์กับภาพลักษณ์ที่ผู้บริโภคต้องการและรู้สึกเชื่อมโยง
3. วางรากฐานกลยุทธ์สร้างแบรนด์แฟชั่นใหม่ที่แตกต่างและตรงใจกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยแบรนด์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภคทั้งในด้านอารมณ์ ฟังก์ชัน และคุณค่าทางสังคม

4.3 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า ทัศนคติต่อแฟชั่น การรับรู้ต่อแบรนด์ และการตัดสินใจซื้อเสื้อผ้าของผู้บริโภคหญิงชาวไทย โดยมีระยะเวลาในการศึกษาช่วงเดือน เมษายน 2568

4.4 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริโภคชาวไทย เพศหญิง อายุ 25-40 ปี มีรายได้ต่อครัวเรือน 18,001-85,000 บาท/เดือน ที่โดยปกติซื้อเสื้อผ้าในระดับราคาปานกลางเป็นต้นไป (500 บาทขึ้นไป) จำนวน 12 คน

4.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประเภทการวิจัย: วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

วิธีการเก็บข้อมูล: การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured questionnaire)

คำถามคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง

1. ชื่อ
2. เพศ
3. อายุ
4. รายได้ของคุณต่อเดือน
5. ปกติคุณซื้อเสื้อผ้าราคาประมาณขึ้นละเท่าไร

คำถามทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า

1. โดยเฉลี่ยคุณซื้อเสื้อผ้าบ่อยแค่ไหน ครั้งละกี่ชิ้น
2. Top of mind แแบรนด์เสื้อผ้าที่คุณซื้อบ่อยคือแบรนด์ไหน
3. แแบรนด์ไทยที่ชอบซื้อคือแบรนด์ไหน
4. คุณให้ความสำคัญกับปัจจัยใดที่สุดเวลาซื้อเสื้อผ้า
5. สำหรับคุณ ราคาเสื้อผ้าที่รับได้ในการซื้อ ต่ำที่สุด และ สูงที่สุดอยู่ในช่วงขอบเขตไหน
6. ปกติแล้วคุณใช้ช่องทาง/ แพลตฟอร์มไหนในการดูและซื้อเสื้อผ้า
7. ถ้าพูดถึงการเลือกดูและซื้อสินค้าทางออนไลน์ คุณชอบหรือไม่ชอบที่ตรงไหน
8. กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของคุณมากน้อยแค่ไหน เพราะอะไร

อะไร

9. การสื่อสารทางการตลาด รูปแบบใด ที่คุณคิดว่าดึงดูดความสนใจจากคุณได้มากที่สุด

เพราะอะไร

คำถามด้านพฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับแฟชั่น

1. คุณสนใจซื้อเสื้อผ้าที่สะท้อนตัวตน (Personalization) หรือ Character ตัวเองมากน้อยแค่ไหน

2. คุณให้นิยาม “การแต่งตัวที่ใช้สำหรับตัวเอง” ว่าอย่างไร
3. คุณรู้สึกอย่างไร เวลาที่ใส่เสื้อผ้าที่ “เป็นตัวเอง”
4. มีแบรนด์เสื้อผ้าใดที่คุณรู้สึกว่า ใสตัวตนของคุณที่สุด เพราะอะไร

คำถามด้านมุมมองต่อคอนเซ็ปต์ของแบรนด์

1. เมื่อได้ยินคำว่า “Confident Feminine Chic style” คุณนึกถึงอะไร
2. หากเสื้อผ้าแบรนด์หนึ่งสื่อความรู้สึกได้ว่า “สวยมั่นใจ ดีไซน์ร่วมสมัย คงความ รากเหง้า (ความเป็นไทย) เป็นมิตรกับโลก ใส่ได้นาน” คุณคิดว่าองค์ประกอบสำคัญของแบรนด์นั้น ควรจะมีอะไรบ้าง
3. ถ้าพูดถึงแฟชั่นที่คงความรากเหง้า (ความเป็นไทย) คุณคิดถึงอะไร
4. คุณให้ความสำคัญกับ “แฟชั่นร่วมสมัย (แฟชั่นที่ไม่ตกเทรนด์ง่าย)” หรือ “แฟชั่น ตามเทรนด์” มากกว่ากัน เพราะอะไร
5. คุณคิดอย่างไรกับเสื้อผ้าที่ใช้วัสดุเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และคุณเคยซื้อด้วยเหตุผล นี้ใหม่ เพราะอะไร
6. ถ้ามีแบรนด์ใหม่ที่สะท้อนถึงผู้หญิงที่มีความ สดใส มั่นใจในตัวเอง ชอบความร่วมมือ สมัย คงความรากเหง้าความเป็นไทย และเป็นมิตรต่อโลก ในราคาขอบเขต 690-1,590 THB — คุณสนใจไหม เต็ม 10 คะแนนให้เท่าไร เพราะอะไร อะไรคือสิ่งที่คุณชอบ อะไรคือสิ่งที่คุณให้ ความสำคัญน้อยที่สุด

คำถามด้านประสบการณ์ในการซื้อและการตัดสินใจ

1. เล่าประสบการณ์ที่คุณเคยรู้สึกประทับใจที่สุดตอนเลือกซื้อเสื้อผ้า
2. คุณเคยรู้สึกว่าแบรนด์แฟชั่น “ใจดี” กับคุณไหม ในแง่มุมมอง
3. อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณกลับมาซื้อเสื้อผ้าซ้ำกับแบรนด์เดิม
4. ความคาดหวังต่อแบรนด์เสื้อผ้าใหม่ในความคิดของคุณคืออะไรบ้าง ที่สามารถทำให้ คุณหันมาสนใจที่จะซื้อสินค้าและสวมใส่ได้อย่างมั่นใจ

4.6 ผลการวิจัย

4.6.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.1

ผลด้านข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ (N=12 คน)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
1. เพศ	หญิง 100%
2. อายุ	28-37 ปี (เฉลี่ย 29.92 ปี)
3. รายได้ต่อเดือน	18,001-50,000 58% 50,001-85,000 42%
4. ราคาเสื้อผ้าปกติที่ซื้อ	500-1,500 บาท (เฉลี่ย 833.33 บาท)
5. อาชีพ	พนักงานบริษัทเอกชน 67% พนักงานรัฐวิสาหกิจ 17% คุณครู 8% ข้าราชการ 8%

จากการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง 12 คน เพศหญิง อายุ 28-37 ปี โดยมีอายุเฉลี่ยที่ 29.92 ปี มีสัดส่วนรายได้ช่วง 18,001-50,000 บาท คิดเป็น 58% และช่วง 50,001-85,000 บาท คิดเป็น 42% เมื่อพิจารณาพฤติกรรมการใช้จ่ายพบว่า ราคาซื้อเสื้อผ้าเฉลี่ยต่อชิ้นอยู่ที่ประมาณ 833.33 บาท โดยหากแบ่งตามกลุ่มรายได้เป็น 2 ระดับ พบว่ากลุ่มที่มีรายได้สูง ช่วง 50,001-85,000 บาท มีแนวโน้มซื้อเสื้อผ้าในราคาสูงกว่ากลุ่มรายได้ปานกลาง โดยเฉลี่ยกลุ่มรายได้สูงใช้จ่ายที่ระดับ 500-1,500 บาทต่อชิ้น ขณะที่กลุ่มรายได้ปานกลางช่วง 18,001-50,000 บาท อยู่ที่ 500-1,000 บาทต่อชิ้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายมีกำลังใช้จ่ายในระดับราคาปานกลาง 500 บาทขึ้นไป โดยคุณค่าทางอารมณ์และคุณภาพสินค้ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อเพิ่มขึ้นตามระดับรายได้

4.6.2 พฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า

ตารางที่ 4.2

ผลการวิจัยด้านพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้าของกลุ่มเป้าหมาย (N=12)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
1) โดยเฉลี่ยคุณซื้อเสื้อผ้าบ่อยแค่ไหน ครั้งละกี่ชิ้น	50% ซื้อเสื้อผ้า "ทุกเดือน" 25% ซื้อเสื้อผ้า "ทุก 2-3 เดือน" 25% ซื้อเสื้อผ้า "ทุกสัปดาห์" โดยเฉลี่ยครั้งละ 2-3 ชิ้น
2) Top of mind แแบรนด์เสื้อผ้าที่คุณซื้อบ่อยคือแบรนด์ไหน	#1 Uniqlo 27% #2 H&M 14% #3 Zara 9%
3) แแบรนด์ไทยที่คุณชอบซื้อคือ	#1 Rally movement 10% #2 Mitr 10% #3 Maison Keeps #10%
4) คุณให้ความสำคัญกับปัจจัยใดที่สุดเวลาเลือกซื้อเสื้อผ้า	#1 ดีไซน์ 33.33% #2 บุคลิกที่สะท้อนจากเสื้อผ้า 25% #3 ราคา 17%
5) ราคาเสื้อผ้าที่รับได้ในการซื้อต่ำที่สุด สูงที่สุด อยู่ในช่วงขอบเขตไหน ?	ราคาต่ำสุดที่ยอมรับได้เฉลี่ย: 196.67 บาท ราคาสูงสุดที่ยอมรับได้เฉลี่ย: 2,058.33 บาท ช่วงราคาที่เหมาะสมโดยเฉลี่ย: 197 – 2,058 บาท
6) ปกติแล้วคุณใช้ช่องทางไหนในการดู/ซื้อเสื้อผ้า	ดู: Instagram ซื้อ: #1 Shopee (9 คน) #2 Lazada (6 คน)
7) ถ้าพูดถึงการเลือกดูและซื้อสินค้าทางออนไลน์ คุณชอบหรือไม่ชอบที่ตรงไหน?	<u>ข้อดีที่ผู้บริโภคชอบ</u> #1 สะดวก/รวดเร็ว/ง่ายต่อการตัดสินใจ: ผู้ตอบส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ไม่ต้องเดินทาง และสามารถช้อปได้ตลอดเวลา (10 คน) #2 มีโปรโมชั่นและส่วนลด: Flash sale, โค้ดส่วนลด ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าและอยากกดสั่งซื้อทันที (6คน) #3 มีคอนเทนต์ช่วยตัดสินใจ เช่น รีวิว โฉมหน้าสวยๆ ภาพคนใส่จริง: ช่วยให้เห็นภาพและรู้สึกมั่นใจก่อนซื้อ (4 คน) <u>ข้อเสียที่เป็น Pain Point หลัก</u> #1 ไม่สามารถลองหรือจับเนื้อผ้าได้จริง: กลัวสินค้าจริงไม่ตรงปก สีผิดเพี้ยน ไซส์ไม่พอดี (10 คน) #2 แแบรนด์ไม่มีหน้าร้านหรือไม่มีรีวิวเพียงพอ: ทำให้ผู้ซื้อบางคนลังเล (2 คน) #3 ตัดสินใจเร็วเกินไป / ของมีจำกัด: ส่งผลให้รู้สึกไม่มั่นใจและกังวลว่าจะซื้อพลาด (1 คน)

ตารางที่ 4.2

ผลการวิจัยด้านพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้าของกลุ่มเป้าหมาย (N=12) (ต่อ)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
8) กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของคุณมากน้อยแค่ไหน เพราะอะไร?	<p>มีอิทธิพลมาก 100%</p> <p><u>เหตุผล</u></p> <p>#1 ส่วนลด / โค้ด / คุปอง: (10 คน) เป็นแรงจูงใจหลักในการกระตุ้นการตัดสินใจซื้อได้รวดเร็วขึ้น เพราะกลัวพลาดของดีราคาดี โดยเฉพาะเมื่อมีข้อจำกัดด้านเวลา เช่น Flash Sale หรือ โค้ดเฉพาะช่วง</p> <p>#2 ความรู้สึกคุ้มค่าเมื่อซื้อสินค้าราคาลด: (4 คน) ผู้บริโภคส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าราคาเต็ม และมักรอโอกาสซื้อเมื่อมีโปรโมชั่น</p> <p>#3 แรงกระตุ้นทางอารมณ์: (2 คน) ส่วนลดสร้างความรู้สึกทางบวก เช่น ความรู้สึกที่ "ชนะ" หรือ "ได้ของคุ้มค่า"</p>
9) การสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใด ที่คุณคิดว่าดึงดูดความสนใจจากคุณได้มากที่สุด เพราะอะไร?	<p>#1 Influencer content (6 คน) คนที่ติดตามอยู่แล้ว เพราะมีความน่าเชื่อถือและสามารถโน้มน้าวให้ตัดสินใจซื้อได้</p> <p>#2 Ads ใน IG Story (4 คน) ซึ่งปรากฏในช่วงเวลาที่เหมาะสมและมีภาพที่สวยงาม ช่วยกระตุ้นความสนใจได้ทันที</p> <p>#3 รีวิวจากผู้ใช้งานจริง หรือ Live สดจากคนใส่จริง (2 คน) ที่แสดงให้เห็นรูปร่างและการใส่จริง ทำให้ผู้ชมเปรียบเทียบกับตัวเองได้</p>

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้าของกลุ่มตัวอย่าง 12 คน พบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้าเฉลี่ยทุกเดือน ครั้งละ 2-3 ชิ้น โดยปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อสูงสุดคือ ดีไซน์ที่สวยงาม ความสามารถในการสะท้อนบุคลิกตัวตน และราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ สะท้อนว่ากระบวนการตัดสินใจซื้อของกลุ่มเป้าหมายเป็นแบบ “คิดก่อนซื้อ” มุ่งเน้นหาเสื้อผ้าที่ช่วยเสริมภาพลักษณ์ในราคาที่รู้สึกคุ้มค่า ทำให้ “ดีไซน์ที่มีอัตลักษณ์” และ “คุณค่าเมื่อเทียบกับราคา” กลายเป็นจุดขายสำคัญที่แบรนด์ต้องตอบโจทย์ โดยช่วงราคาของผู้บริโภคยอมรับในการตัดสินใจซื้อได้คือ 200-2,000 บาทต่อชิ้น แบรนด์ที่อยู่ในใจกลุ่มเป้าหมาย เช่น Uniqlo, H&M, Zara, Rally movement, Mitr และ Maison Keeps เป็นต้น ต่างถูกเลือกเพราะตอบโจทย์เรื่องฟังก์ชันและดีไซน์ ยิ่งไปกว่านั้น ช่องทางการซื้อส่วนใหญ่เกิดขึ้นผ่านออนไลน์ควบคู่กับการสัมผัสสินค้าจริงในออฟไลน์ อีกทั้งกิจกรรมส่งเสริมการขายโดยเฉพาะการใช้ “โค้ดส่วนลด” มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นการตัดสินใจซื้อในช่วงสั้นได้ เพราะสามารถสร้างความรู้สึกทางบวกให้กับผู้ซื้อ และในด้านการสื่อสารทาง

การตลาด พบว่ากลุ่มเป้าหมายมีการตอบสนองต่อ Social Media Marketing ประเภท Influencer Marketing สูงเป็นพิเศษ โดยเฉพาะบนแพลตฟอร์ม Instagram ดังนั้น กลยุทธ์สร้างแบรนด์อาจมุ่งเน้นการ “เล่าเรื่องแบรนด์อย่างจริงใจ สร้างภาพลักษณ์น่าเชื่อถือ และเน้นคอนเทนต์ที่สื่อถึงตัวตนและไลฟ์สไตล์ของกลุ่มเป้าหมายแบบธรรมชาติ” ผ่านช่องทางโซเชียลที่ใช้งานหลัก ได้แก่ Instagram เพื่อสร้าง Emotional Bonding กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน

4.6.3 พฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับแฟชั่น

ตารางที่ 4.3

ผลการวิจัยด้านพฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับแฟชั่นของกลุ่มเป้าหมาย (N=12)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
1) คุณสนใจเสื้อผ้าที่ สะท้อนตัวตน (Personalization) หรือ Character ตัวเอง มากน้อยแค่ไหน?	กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการแต่งตัวที่สะท้อนตัวตน ไม่ว่าจะเป็นแนวเรียบง่าย สบาย ๆ หวาน ๆ หรือมั่นใจ ต่างแสดงออกถึงความต้องการ "ความเป็นตัวเอง" ผ่านเสื้อผ้า ผ่านพฤติกรรม “จะไม่ซื้อเสื้อผ้าที่ไม่ตรงบุคลิก” “พยายามเลือกที่เข้ากับ character ของตัวเอง เช่น pattern เดิม ๆ ที่คุ้นเคย”
2) คุณให้นิยามว่า “การแต่งตัวที่ใช่สำหรับตัวเอง” ว่าอย่างไร?	1. ความมั่นใจและความเป็นตัวเองเป็นที่ตั้ง (7 คน) ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุว่า “ใส่แล้วมั่นใจ” คือเงื่อนไขสำคัญของ “การแต่งตัวที่ใช่” โดยเฉพาะเมื่อลูกค้าใส่สะท้อนบุคลิกภาพ และช่วยให้รู้สึกไม่ฝืนตัวเอง 2. เน้นความใส่แล้วรู้สึกสบายและคล่องตัว (4 คน) เพื่อพร้อมสำหรับการทำกิจกรรมหรือการรับมือสถานการณ์ต่างๆที่ต้องเผชิญ 3. การแต่งตัวที่ช่วยปรับสมดุลจุดไม่มั่นใจในร่างกาย (4 คน) หลายคนเลือกเสื้อผ้าโดยคำนึงถึงสรีระ เช่น ขายาวปิดส่วนที่ไม่มั่นใจ และเปิดท่อนบนที่มั่นใจ เพื่อดึงความรู้สึกดีออกมา
3) คุณรู้สึกอย่างไร เวลาที่ใส่เสื้อผ้าที่ “เป็นตัวเอง”?	1. ความมั่นใจ (11 คน) คำว่า “มั่นใจ” ปรากฏในเกือบทุกคำตอบ ผู้ตอบรู้สึกกล้าขยับตัว คล่องตัว และเป็นธรรมชาติมากขึ้นเมื่อใส่เสื้อผ้าที่สะท้อนตัวเอง 2. พลังงานเชิงบวก / ความสุข (4 คน) ผู้ตอบบางคนบอกว่า “ฟีลลิ่งความสุขจะมา” หรือรู้สึก “ปัง เร็ด” เมื่อใส่ในลูกค้าที่ใช่ สะท้อนว่าเสื้อผ้าที่ใช่ไม่ใช่แค่เรื่องรูปลักษณ์ แต่ยังเชื่อมโยงกับอารมณ์เชิงบวก เชื่อมโยงกับความภูมิใจในบุคลิกและตัวตน 3. พร้อมเข้าสังคม (3 คน) เสื้อผ้าที่ใช่ช่วยสร้างความพร้อมที่จะ “เจอคนอื่น” และอยากให้คนอื่นเห็น บางคนถึงขั้นบอกว่าเสื้อผ้าที่เป็นตัวเองช่วยให้กล้าเป็น Extrovert มากขึ้น

ตารางที่ 4.3

ผลการวิจัยด้านพฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับแฟชั่นของกลุ่มเป้าหมาย (N=12) (ต่อ)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
4) มีแบรนด์เสื้อผ้าใดที่คุณรู้สึกว่าจะใช้ตัวต้นของคุณที่สุด? เพราะอะไร?	กลุ่มคำตอบส่วนใหญ่ได้แก่ Confident Feminine Chic Brand: ผสมความ Feminine กับความมั่นใจ: Zara, Merge, H&M, Keeps Maison, Twotwice, Studio Unknown, Mitr, Tres.made ที่สะท้อนลุคผู้หญิงที่มั่นใจในตัวเอง มีความเป็นแฟชั่น แต่ไม่เวอร์ ให้ความรู้สึก “พร้อมทั้งทำงานและเที่ยว” เป็นผู้หญิงรุ่นใหม่ที่มีสไตล์ และไม่ต้องการตามกระแสแฟชั่นตลอดเวลา มีดีไซน์ที่ส่งเสริมบุคลิก กล้าแสดงออก และเคารพตัวเอง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับแฟชั่นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเลือกเสื้อผ้าที่สามารถสะท้อน “ตัวตน” และ “บุคลิกภาพ” ของตนเองได้ โดยให้นิยาม “การแต่งตัวที่ใช่” ว่าเป็นการแต่งกายที่ทำให้รู้สึกมั่นใจ สบายตัว เป็นตัวของตัวเอง เหมาะสมกับสรีระตน และเหมาะสมกับโอกาสต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนชัดว่าความรู้สึก “มั่นใจในตัวเอง” เป็นผลลัพธ์ทางอารมณ์ที่มีน้ำหนักสูงในการตัดสินใจเลือกแฟชั่น นอกจากนี้แบรนด์เสื้อผ้าที่ผู้บริโภคกลุ่มตัวอย่างเชื่อมโยงได้กับตัวตน จะเป็นสไตล์ Confident Feminine Chic แบรนด์ที่ผสมผสานความ Feminine กับความมั่นใจเข้าด้วยกัน เช่น Zara, Merge, H&M, Keeps Maison, Twotwice, Studio Unknown, Mitr, Tres.made ที่ต่างมีลักษณะร่วมคือมีดีไซน์ที่ดี มีเอกลักษณ์ ใส่ในชีวิตประจำวันได้นาน ซึ่งสะท้อนลุคของผู้หญิงที่มั่นใจในตัวเอง มีสไตล์ และเคารพตัวเอง ทำให้สรุปได้ว่ากลุ่มเป้าหมายต้องการเสื้อผ้าที่สอดคล้องกับตัวตน (Personal-fit Fashion) มากกว่าการตามเทรนด์หรือยึดติดแบรนด์หรู อีกทั้งยังแสวงหาสินค้าที่ทำให้รู้สึก “ใส่สบาย” “มีสไตล์” และ “มีความหมาย” ต่อตัวเองในทุกการสวมใส่ ดังนั้นเชิงกลยุทธ์ แบรนด์อาจวางแนวทางการพัฒนาสินค้าโดยเน้นดีไซน์ที่สะท้อนความเป็นธรรมชาติในตัวลูกค้า มีฟังก์ชันการใช้งานจริงที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ และมีภาพลักษณ์แบรนด์ที่ส่งเสริมความภูมิใจในตัวเอง

4.6.4 มุมมองต่อคอนเซ็ปต์ของแบรนด์

ตารางที่ 4.4

ผลการวิจัยด้านมุมมองต่อคอนเซ็ปต์ของแบรนด์ Apple ของกลุ่มเป้าหมาย (N=12)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
1) เมื่อได้ยินคำว่า “Confident Feminine Chic style” คุณนึกถึง อะไร?	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้หญิงที่มั่นใจในตัวเอง มีสไตล์ที่ชัดเจนและกล้าแสดงออกผ่านการแต่งตัว(4คน) - สไตล์นี้สื่อถึง ผู้หญิงทำงานรุ่นใหม่ ที่ทันสมัย เก๋ มีพลัง และพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้อย่างสง่างาม มีไลฟ์สไตล์ที่แอคทีฟและเป็นตัวของตัวเอง (4 คน) - มีความเป็น “หญิง” ในแง่ของความสวยงามและรายละเอียดของเสื้อผ้า เช่น สี ชมพู กระโปรง เดรส หรือเสื้อผ้าที่มีดีเทล แต่ผสมผสานความเท่ ความมินิมอล หรือความเรียบโก้ที่ดูคล่องตัวและไม่เยอะเกินไป (3 คน) - เชื่อมโยงถึงแบรนด์หรือบุคคลจริง เช่น Zara, ชมพู่ อารยา, ออกแบบ ชูติมณฑน์ หรือ “เพื่อนหญิงพลังหญิง”
2) หากเสื้อผ้าแบรนด์หนึ่ง สื่อความรู้สึกแบบ “สวย มั่นใจ ดีไซน์ร่วมสมัย คง ความรากเหง้าความเป็นไทย เป็นมิตรกับโลก ใส่ได้นาน” คุณคิดว่าองค์ประกอบ สำคัญของแบรนด์นั้นควรมี อะไรบ้าง?	<ul style="list-style-type: none"> - ดีไซน์ร่วมสมัย: ไม่ตามกระแสจนเกินไป ใส่ได้ทุกยุค ไม่ตกเทรนด์ - ความเป็นไทย: ใช้ลายผ้าไทย ผ้าพื้นเมือง หรือดัดแปลงให้ทันสมัย - เป็นมิตรกับโลก: เลือกใช้ผ้า organic หรือรีไซเคิล อาจยังยืนหยัดหัวใจ โดยใส่ใจตั้งแต่ material การผลิต ไปจนถึงระบบ ecosystem อีกทั้ง ไม่ใช่ Fast Fashion เน้น Slow Fashion ที่คงอยู่ได้นาน มีคุณค่าในตัวเอง - โทนสีเอิร์ธโทน: สีเรียบง่าย สบายตา เหมาะกับการใส่ได้นานและหลายโอกาส - สะท้อนความเป็นตัวเอง: ใส่แล้วมั่นใจ สวยแบบไม่ฟุ้งเฟ้อหรือเยอะเกินไป
3) ถ้าพูดถึง แฟชั่นที่คง ความรากเหง้าความเป็นไทย คุณคิดถึงอะไร	<ul style="list-style-type: none"> - ผ้าไทย ผ้าไหม ผ้าพื้นเมือง เช่น ผ้าไหมไทย ผ้าทอมือ ผ้าท้องถิ่น เป็นองค์ประกอบหลักที่สะท้อนความเป็นไทย (4 คน) - การปรับให้ทันสมัย เช่น การนำลายไทยมาเป็น element บนเสื้อ หรือชุดที่มีสไตล์ modern ดีไซน์ใหม่ที่ยัง “ไทย” แต่ไม่เอ้าท์ เช่น ชุดไทยแบบร่วมสมัย หรือแฟชั่นที่ใช้วัสดุไทยแต่ตัดเย็บแบบสากล (3 คน) - เน้นที่วัตถุดิบไทย + เรื่องราวท้องถิ่น: ไม่ใช่แค่ลวดลาย แต่รวมถึงที่มาของวัตถุดิบและแรงบันดาลใจในการออกแบบด้วย (3 คน) - ลวดลายไทยดั้งเดิม เช่น ลายกนก ลายผ้าไหมที่ยังคงกลิ่นอายดั้งเดิม (1คน) - ตัวอย่างแบรนด์ที่นึกถึง: Pipatchara, Jim Thompson, Naraya, แบรนด์งานคราฟต์ของคนไทย - ไอคอนที่นึกถึง: แพรี่พาย ที่นำผ้าไทยมาดัดแปลงให้ร่วมสมัยและแฟชั่น

ตารางที่ 4.4

ผลการวิจัยด้านมุมมองต่อคอนเซ็ปต์ของแบรนด์ Apple ของกลุ่มเป้าหมาย (N=12) (ต่อ)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
4) คุณให้ความสำคัญกับ “แฟชั่นร่วมสมัย” หรือ “แฟชั่นตามเทรนด์” มากกว่ากัน? เพราะอะไร ?	<p>กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญกับ “แฟชั่นร่วมสมัย” มากกว่า “แฟชั่นตามกระแส”</p> <p><u>เหตุผลหลักในการเลือกแฟชั่นร่วมสมัย:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ใส่ได้นาน ไม่ตกยุค (9 คน) - ประหยัด ไม่ต้องซื้อบ่อย (3 คน) - คลาสสิก เรียบง่าย ใส่ได้เรื่อย ๆ (3 คน) - มิกซ์แอนด์แมทช์ได้หลายลุค (2 คน) - ไม่จำเป็นต้องตามกระแส (2 คน) - สะท้อนตัวตน มั่นใจเวลาใส่ (2 คน) <p><u>มุมมองต่อแฟชั่นตามเทรนด์:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตามเทรนด์แล้วไม่ใช่ตัวเอง (4 คน) - มองว่าเปลี่ยนเร็ว เข้าไม่ถึง (3 คน) - ซื้อแล้วสุดท้ายอาจไม่กล้าใส่ (1 คน)
5) คุณคิดอย่างไรกับเสื้อผ้าที่ใช้วัสดุเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม? และคุณเคยซื้อด้วยเหตุผลนี้ใหม่ เพราะอะไร?	<p><u>ความคิดเห็นโดยรวม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เกินครึ่งมองว่าแนวคิดดี: หลายคนเห็นว่าแบรนด์ที่ใช้วัสดุรักษ์โลกเป็นแคมเปญที่ดี ช่วยลดขยะ/ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสะท้อนภาพลักษณ์แบรนด์ที่ดีขึ้น - ส่วนหนึ่งมองว่า “ยังไม่อินมาก”: บางรายยังไม่รู้จักแบรนด์ที่ทำแนวนี้ อีกทั้งมองว่า “ดีไซน์” และ “ราคา” เป็นปัจจัยหลักมากกว่า ยังมองว่าเป็นกระแสที่ใหม่ หรือ niche สำหรับคนไทย <p><u>พฤติกรรมกรซื้อจริง</u></p> <p>ส่วนใหญ่ “ไม่เคยซื้อ” เพราะ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่เห็นในตลาดหรือไม่ได้ถูก PR ชัดเจน (6 คน) - ราคาแพงสูงกว่าความสามารถในการจ่าย (2 คน) - ยังเน้นดีไซน์ ฟังก์ชัน และความคุ้มค่ามากกว่าการรักษ์โลก (3 คน) <p>สะท้อนว่า “ความตั้งใจซื้อ” กับ “พฤติกรรมจริง” ยังมี Gap อยู่</p>
6) ถ้ามีแบรนด์ใหม่ที่สะท้อนถึงผู้หญิงที่มี “ความสดใส มั่นใจในตัวเอง ชอบความร่วมสมัย คงความรากเหง้าความเป็นไทย และเป็นมิตรต่อโลก ในราคาขอบเขต 690-1,590 THB” คุณสนใจไหม? เต็ม 10 คะแนนให้เท่าไร? อะไรคือสิ่งที่คุณชอบ? อะไรคือสิ่งที่คุณให้ความสำคัญน้อยที่สุด?	<p><u>ระดับความสนใจ</u></p> <p>คะแนนเฉลี่ย: 8/10</p> <p><u>สิ่งที่ “ชอบ”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> “มั่นใจในตัวเอง” (8 คน) สื่อถึงความเป็นตัวเอง ช่วยสร้าง self-esteem “เป็นมิตรต่อโลก” (6 คน) โดยเฉพาะกลุ่มที่ตระหนักเรื่อง sustainability “ความร่วมสมัย” (4 คน) ดีไซน์ที่ใช้งานได้จริง ทันสมัย แบบใส่ได้นาน “ราคาจับต้องได้” (2 คน) หลายคนเห็นว่าเหมาะสมกับสินค้าเชิงคุณค่า <p><u>สิ่งที่ “ชอบน้อยที่สุด”</u></p> <p>“คงความรากเหง้า” (10 คน) มองว่าใส่ผ้าไทยหรือมีลายไทยอาจไม่เหมาะกับชีวิตประจำวันของตน</p>

จากการวิเคราะห์มุมมองของกลุ่มตัวอย่างต่อคอนเซ็ปต์แบรนด์ พบว่าผู้บริโภคมีมุมมองที่สอดคล้องกับแนวคิดแบรนด์ “Confident Feminine Chic” โดยมองว่าเป็นสไตล์ที่สะท้อนความมั่นใจ เสน่ห์ และความเป็นตัวของตัวเองอย่างมีเอกลักษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่แบรนด์ต้องการนำเสนอ เมื่ออธิบายรายละเอียดคอนเซ็ปต์เพิ่มเติมว่าเป็นแฟชั่นร่วมสมัยที่คงกลิ่นอายความเป็นไทย ใส่ได้นาน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กลุ่มเป้าหมายแสดงความคาดหวังในเชิงคุณภาพ เช่น ดีไซน์คลาสสิกที่ไม่ตกเทรนด์ ใช้วัสดุที่ทนทาน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีดีเทลแบบไทยร่วมสมัยที่ไม่ดูเชย และเหมาะกับการใช้งานจริงในชีวิตประจำวัน อีกทั้งมากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจกับเสื้อผ้า Eco-Friendly โดยมีเงื่อนไขว่าต้องมาพร้อมดีไซน์และราคาที่สมเหตุสมผล ซึ่งช่วงราคาที่แบรนด์ Apple เสนอ “690–1,590 บาท” ได้รับความสนใจเฉลี่ย 8 เต็ม 10 คะแนน โดยจุดเด่นที่ผู้บริโภคชื่นชอบที่สุดคือการผสมผสานความมั่นใจ ความร่วมสมัย ความสวยสดใส และจิตสำนึกต่อโลก ในขณะที่ส่วนที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคือการสื่อถึงรากเหง้าไทยที่ชัดเจนเกินไป ดังนั้น แบรนด์อาจพัฒนาสินค้าในแนว “Confident Feminine Chic” ที่เน้นดีไซน์ร่วมสมัย เรียบเก๋ ใช้วัสดุคุณภาพดีที่มีความยั่งยืน และผสานสอดแทรกกลิ่นอายความเป็นไทยอย่างละมุนละไม ไม่ยึดเยียด พร้อมสื่อสารเรื่องราวของผู้หญิงยุคใหม่ที่มั่นใจ รักตัวเอง รักธรรมชาติ และมีรากฐานทางวัฒนธรรมอย่างสง่างาม เพื่อสร้างความแตกต่างในตลาดแฟชั่นระดับกลางได้อย่างยั่งยืน

4.6.5 ประสบการณ์ในการซื้อและการตัดสินใจ

ตารางที่ 4.5

ผลการวิจัยด้านประสบการณ์ในการซื้อและการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมาย (N=12)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
1) ประสบการณ์การซื้อเสื้อผ้าที่คุณเคยรู้สึกประทับใจ	<p>ออนไลน์: คุ่มค่า โปรโมชั่นเยอะ เห็นสินค้าครบ บริการประทับใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสบการณ์ดีจากแอดมินที่บริการดี ให้คำแนะนำเยอะ ใส่ใจลูกค้า (5 คน) - ได้โค้ดส่วนลด, โปรโมชั่นพิเศษ รู้สึก "คุ่มค่า" รู้สึก "win" (2 คน) - สินค้าตัดเย็บดีเกินคาด ใส่แล้วเข้ารูปพอดีสรีระกว่าที่คาดไว้ คุณภาพเกินราคา (1 คน) - ได้เห็นสินค้าครบทุกแบบ ทุกหมวดหมู่ สามารถเลือกและเก็บไว้ในตะกร้ารวมก่อนตัดสินใจ (1 คน) - รู้สึกถึง ความใส่ใจเล็กๆ เช่น การ์ดขอบคุณ สติกเกอร์ ฯลฯ (1 คน) <p>ออฟไลน์: สัมผัสได้จริง บริการประทับใจ ลองสินค้าได้เต็มที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้ลองจริง สัมผัสเนื้อผ้า เห็นดีไซน์ และลองก็ตัวก็ได้ (เช่น Uniqlo, Zara) (2 คน) - บริการ ช่วยเลือกไซส์ + mix & match ให้ โดยพนักงาน (2 คน) - สามารถเปลี่ยน/เคลมได้ หากสินค้าไม่ตรงหรือมีปัญหา (1 คน)

ตารางที่ 4.5

ผลการวิจัยด้านประสบการณ์ในการซื้อและการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมาย (N=12) (ต่อ)

คำถาม	ผลการวิจัย (N = 12)
2) คุณเคยรู้สึกว่ายี่ห้อแฟชั่น “ใจดี” กับคุณไหม? ในแง่ไหน?	<p>“แบรนด์ใจดี” = แบรนด์ที่ทำการนี้ในมุมมองผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - คินสินค้าได้ง่าย เช่น Zara ให้เปลี่ยนได้ภายใน 7 วัน - มีไซส์หลากหลาย เข้าใจรูปร่างลูกค้า → ใส่แล้วมั่นใจ, size ที่เข้ากับตัวเองได้ดี - ราคาจับต้องได้ หรือลดราคา ในเวลาที่เหมาะสม ทำให้รู้สึกแฮปปี้ - ดีไซน์ดี + คุณภาพคุ้มค่า ซื้อแล้วไม่รู้สึกเสียดาย - พิสูจน์ว่าเสื้อผ้านั้น “ใช่เรา” → รู้สึกว่าเสื้อผ้าเกิดมาเพื่อส่งเสริมเรา - มีบริการครบวงจร (Customer Loop) → ใส่ใจลูกค้าตั้งแต่ก่อนซื้อ จนถึงหลังการขาย - มีโปรพิเศษให้ลูกค้าเก่า จากการจ้ลูกค้าได้ → รู้สึกว่าถูกใส่ใจ - สามารถผสมผสานออนไลน์-ออฟไลน์ได้ดี เช่น Pomelo เลือกในแอป แล้วไปลองหน้าร้านได้ - มีทางเลือกหลากหลาย ตอบโจทย์หลายกลุ่ม หลายช่วงราคา - ยอมรับความหลากหลายของรูปร่าง ความต้องการ → เช่น Merge ที่ออกแบบแฟชั่นได้ทุกไซส์ <p>ดังนั้น ผู้บริโภคจะ “รู้สึกว่ายี่ห้อใจดี” เมื่อ...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ได้รับความยืดหยุ่น (ไซส์ / คินสินค้า / ลองได้) 2. ได้รับความคุ้มค่า (ราคา / ดีไซน์ / โปรโมชั่น) 3. ได้รับความใส่ใจ (พนักงานจำได้ / ดูแลดี)
3) อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณกลับมาซื้อซ้ำจากแบรนด์เดิม?	<p>#1 ดีไซน์ที่ตรงสไตล์ (10 คน)</p> <p>#2 คุณภาพเนื้อผ้าและการตัดเย็บ (7 คน)</p> <p>#3 ราคาที่จับต้องได้ (4 คน)</p>
4) ความคาดหวังต่อแบรนด์เสื้อผ้าในความคิดของคุณคืออะไรบ้าง ที่ทำให้คุณหันมาสนใจที่จะซื้อสินค้าและสวมใส่ได้อย่างมั่นใจ	<p>#1 ดีไซน์ที่ตรงกับตัวตน (10 คน)</p> <p>#2 คุณภาพเนื้อผ้าและการตัดเย็บที่ดี (5 คน)</p> <p>ราคาที่สมเหตุสมผล (5 คน)</p> <p>#3 Branding ที่มีเอกลักษณ์และน่าเชื่อถือ (3 คน)</p>

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสบการณ์การซื้อเสื้อผ้าพบว่าแบรนด์แฟชั่นที่สร้างความประทับใจมักมีจุดเด่นทั้งในด้านความคุ้มค่า บริการที่ใส่ใจ และความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า โดยในช่องทางออนไลน์ ผู้บริโภคให้คุณค่ากับโปรโมชั่น การแสดงสินค้าอย่างครบถ้วน และการบริการที่อบอุ่นจากแอดมิน ขณะที่ออฟไลน์ให้ความสำคัญกับการได้ลองสวมใส่จริงและการบริการจากพนักงานที่ช่วยเลือกไซส์หรือแนะนำสไตล์ได้ดี ผู้บริโภคจะรู้สึกว่าเป็นแบรนด์ “ใจดี” เมื่อได้รับ “ความยืดหยุ่น” เช่น การคืนสินค้าและความหลากหลายของไซส์ “ความคุ้มค่า” เช่น ราคาสมเหตุสมผล คุณภาพดี และ “ความใส่ใจ” เช่น จำลูกค้าได้ ให้บริการเป็นกันเอง ทั้งนี้ปัจจัยที่ทำให้กลับมาซื้อซ้ำ ได้แก่ ดีไซน์ที่ตรงสไตล์ คุณภาพเนื้อผ้าและการตัดเย็บที่ดี และราคาที่จับต้องได้ ส่วนความคาดหวังต่อแบรนด์ใหม่คือ การมีดีไซน์ที่สะท้อนตัวตน ใช้วัสดุคุณภาพ ราคาสมเหตุสมผล และมีภาพลักษณ์แบรนด์ที่น่าเชื่อถือ สะท้อนว่าแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างสมดุลระหว่างสินค้า บริการ และคุณค่าทางใจเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้บริโภค

จากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้หญิงจำนวน 12 คน อายุเฉลี่ย 29.92 ปี พบว่าผู้บริโภคมีพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้าเฉลี่ย 2-3 ชิ้นต่อเดือน โดยมีกำลังจับจ่ายในระดับราคาปานกลางขึ้นไป (500-1,500 บาทต่อชิ้น) และให้ความสำคัญสูงต่อดีไซน์ที่สะท้อนบุคลิกภาพ คุณภาพของสินค้า และความคุ้มค่าราคา ซึ่งสอดคล้องกับทัศนคติที่ว่าแฟชั่นที่ใช่คือแฟชั่นที่ทำให้รู้สึกมั่นใจ และเป็นตัวเอง โดยเฉพาะเสื้อผ้าสไตล์ Confident Feminine Chic ที่ผสมความมั่นใจกับความอ่อนโยน เช่น Zara Mitr เป็นที่จดจำของกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ ความคาดหวังต่อแบรนด์ใหม่ไม่ได้อยู่แค่ที่สินค้า แต่รวมถึงประสบการณ์โดยรวม เช่น บริการที่ใส่ใจ โปรโมชั่นที่จูงใจ และความยืดหยุ่นในการซื้อผ่านทั้งออนไลน์-ออฟไลน์ ผู้บริโภคจะรู้สึกว่าเป็นแบรนด์ “ใจดี” เมื่อได้รับความใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ ความสะดวก และความเข้าใจในความหลากหลายของผู้หญิง ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า แบรนด์ที่ต้องการครองใจกลุ่มเป้าหมายควรให้ความสำคัญกับดีไซน์ที่มีเอกลักษณ์ วัสดุที่มีคุณภาพ ราคาที่สมเหตุสมผล และการสื่อสารที่จริงใจผ่านแพลตฟอร์ม Instagram ควบคู่กับการส่งมอบประสบการณ์ที่สร้างความผูกพันในทุกจุดสัมผัสของลูกค้า

บทที่ 5

แผนการตลาด (Marketing Plan)

5.1 การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)

อุตสาหกรรมแฟชั่นแบ่งออกเป็น 5 ระดับหลักตามกลุ่มลูกค้าและราคาสินค้า ซึ่งทางแบรนด์ได้เลือกระดับ Mass Market เป็นตลาดเป้าหมายของธุรกิจ จากนั้นเมื่อแบ่งตลาดของกลุ่มผู้บริโภคตามเกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic: ใครเป็นผู้ซื้อ) และจิตวิทยา (Psychographic: ทำไมลูกค้าถึงเลือกซื้อ) เพื่อให้สามารถระบุกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำและเข้าใจแรงจูงใจเชิงลึกของผู้บริโภค แบรนด์มุ่งเน้นไปที่ผู้หญิงไทยช่วงอายุ 25-40 ปี หรือกลุ่ม Gen Y ที่มีรายได้ระดับชนชั้นกลางถึงกลางบน (SEC Class B-C) ผู้อยู่ในช่วงวัยทำงาน มีรายได้และอำนาจซื้อเพียงพอในการเลือกซื้อสินค้าที่มี “คุณภาพ ดีไซน์ และความคุ้มค่า” เป็นวัยที่ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ บุคลิก และความมั่นใจในการใช้ชีวิตผ่านการแต่งกาย ที่สอดคล้องไปกับแบบสำรวจงานวิจัยในบทก่อนหน้า

5.2 กลยุทธ์การตลาดสำหรับตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market Strategy)

5.2.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target)

แบรนด์ Apple มุ่งเน้นการเจาะตลาดกลุ่มผู้หญิงไทยช่วงอายุ 25-40 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อเพียงพอ และมีความต้องการสินค้าแฟชั่นที่ตอบโจทย์ทั้งในด้านดีไซน์ คุณภาพ และความคุ้มค่า กลุ่มนี้มีลักษณะของผู้บริโภคแบบ Value-Conscious กล่าวคือ ไม่ได้มองหาเพียงสินค้าที่มีราคาถูกที่สุด แต่ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าในแง่ของ การใช้งานระยะยาวและคุณภาพที่สัมผัสได้จริง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ บุคลิกภาพ และการแสดงออกถึงความมั่นใจผ่านการแต่งกาย โดยเฉพาะในบริบทการทำงานและโอกาสในชีวิตประจำวัน หากในแง่พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายมีความเชื่อมโยงกับโลกดิจิทัลอย่างใกล้ชิด มีความคุ้นเคยกับการซื้อสินค้าออนไลน์ และใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียเป็นแหล่งค้นหาแรงบันดาลใจในการแต่งตัว ตลอดจนใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า อีกทั้งยังให้คุณค่ากับแบรนด์ที่มีจุดยืนที่ชัดเจน ไม่เพียงแต่ในด้านแฟชั่น แต่รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ดังนั้นการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดของแบรนด์จำเป็นต้องครอบคลุมทั้งมิติของฟังก์ชัน ความรู้สึก และคุณค่าในระดับจิตสำนึก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและยั่งยืนกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย

5.2.2 ผลลัพธ์ช่วยแก้ปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ผลลัพธ์ของแบรนด์ Apple ได้รับการออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์และแก้ปัญหาหลักของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้หญิงวัยทำงานที่ต้องการเสื้อผ้าที่มีฟังก์ชันและอารมณ์คือเสื้อผ้าที่สามารถแสดงออกถึงตัวตน มีดีไซน์ร่วมสมัยใส่ได้นาน ใช้งานได้จริงในหลากหลายโอกาส ในราคาที่จับต้องได้ง่าย เพื่อช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้สวมใส่ด้วยสไตล์ Confident Feminine Chic ที่ผสมผสานความอ่อนโยน สดใสและความมั่นคงอย่างลงตัว นอกจากนี้ยังตอบสนองต่อความต้องการด้านจิตสำนึก ด้วยการใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมแนวความคิดการบริโภคอย่างยั่งยืน ทั้งหมดนี้รวมถึงประสบการณ์การซื้อที่จริงใจและเป็นมิตร ช่วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นแบรนด์ไม่เพียงแต่ขายเสื้อผ้า แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนตัวตนและไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงยุคใหม่อย่างแท้จริง

5.2.3 การตัดสินใจเลือกซื้อผลลัพธ์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

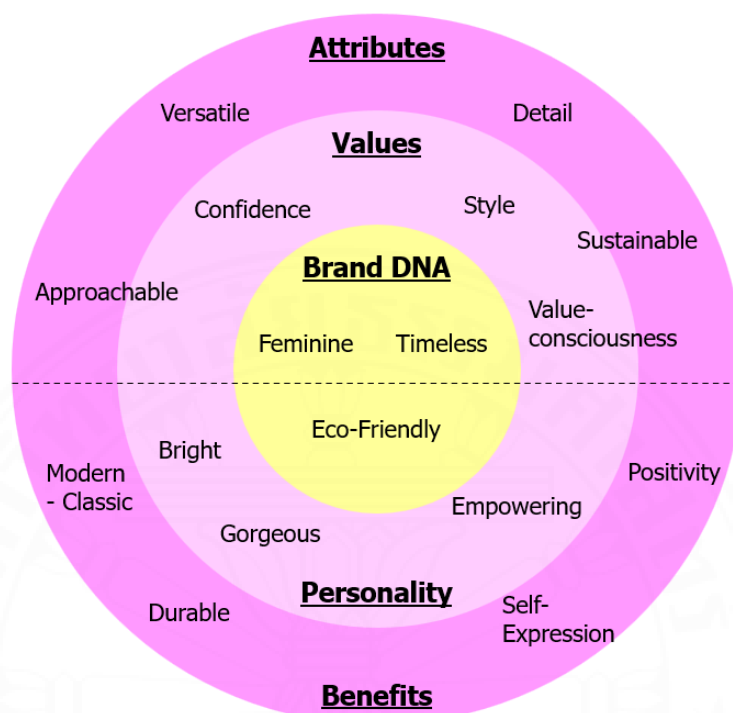
จากแบบสอบถามงานวิจัยในบทก่อนหน้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของแบรนด์ Apple มีพฤติกรรมการเลือกซื้อที่ไม่ได้พิจารณาเพียงแค่ “ราคาถูก” แต่ให้ความสำคัญกับ “ดีไซน์ที่ส่งต่อไปยังบุคลิก” “คุณภาพต่อราคา” และ “ประสบการณ์ที่แบรนด์มอบให้” ลูกค้าในกลุ่มนี้มักพิจารณาหลายปัจจัยร่วมกัน ได้แก่ ดีไซน์ที่ทันสมัยแต่ง่ายต่อการใช้งาน การสะท้อนบุคลิกของตัวเอง ความรู้สึกมั่นใจเมื่อสวมใส่ การให้บริการที่เป็นมิตร และช่องทางการซื้อที่สะดวกและเชื่อถือได้ โดยเฉพาะการสั่งซื้อออนไลน์ที่มีประสบการณ์การใช้งานที่ราบรื่น พร้อมระบบชำระเงินที่ปลอดภัยและจัดส่งที่รวดเร็ว นอกจากนี้ การสื่อสารของแบรนด์ที่ถ่ายทอดแรงบันดาลใจ ความตั้งใจในการออกแบบ และจุดยืนที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ล้วนมีส่วนสำคัญในการสร้างความรู้สึกผูกพันและความไว้วางใจในระยะยาว ทั้งหมดจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อและกลับมาซื้อซ้ำอีกครั้ง

5.3 Brand DNA

แบรนด์ Apple คือแบรนด์แฟชั่นที่ออกแบบเพื่อผู้หญิงยุคใหม่ที่ต้องการความมั่นใจ ความสง่างาม ความคุ้มค่า และความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านเสื้อผ้าที่ผสมผสานความเป็น Feminine ความ Timeless และแนวคิด Eco-Friendly ไว้อย่างกลมกลืน

ภาพที่ 5.1

Brand DNA ของแบรนด์ Apple



1. Feminine ในบริบทของแบรนด์ Apple ไม่ได้หมายถึงความหวานแบบดั้งเดิมเพียงอย่างเดียว หากแต่สื่อถึงพลังของความอ่อนโยน ที่แสดงออกอย่างมั่นใจ กล้าหาญ และสง่างาม แบรนด์ให้ความสำคัญกับการออกแบบที่ช่วยเสริมบุคลิกของผู้หญิงให้ดูดีในแบบของตัวเอง โดยไม่ต้องตามเทรนด์หรือจำกัดอยู่กับบรรทัดฐานของแฟชั่นทั่วไป ความเป็นผู้หญิงของแบรนด์จึงมีทั้ง ความนุ่มนวล ความมั่นใจ ความมีจิตหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัว ที่ซึ่งสามารถปรับเข้ากับบริบทการใช้ชีวิตของผู้หญิงยุคใหม่ได้อย่างลงตัว

2. Timeless แบรนด์สื่อสารผ่านแนวคิด “Timeless Yet Trendy” สะท้อนถึงแฟชั่นที่คงความทันสมัยไว้ได้อย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับแนวคิด Value-Conscious และ Sustainable Fashion ได้อย่างเป็นระบบ Timeless ของแบรนด์จึงไม่ใช่แค่การ “อยู่ได้นาน” แต่คือการสร้างแฟชั่นที่ยังคงคุณค่าทางสไตล์ไว้เสมอ

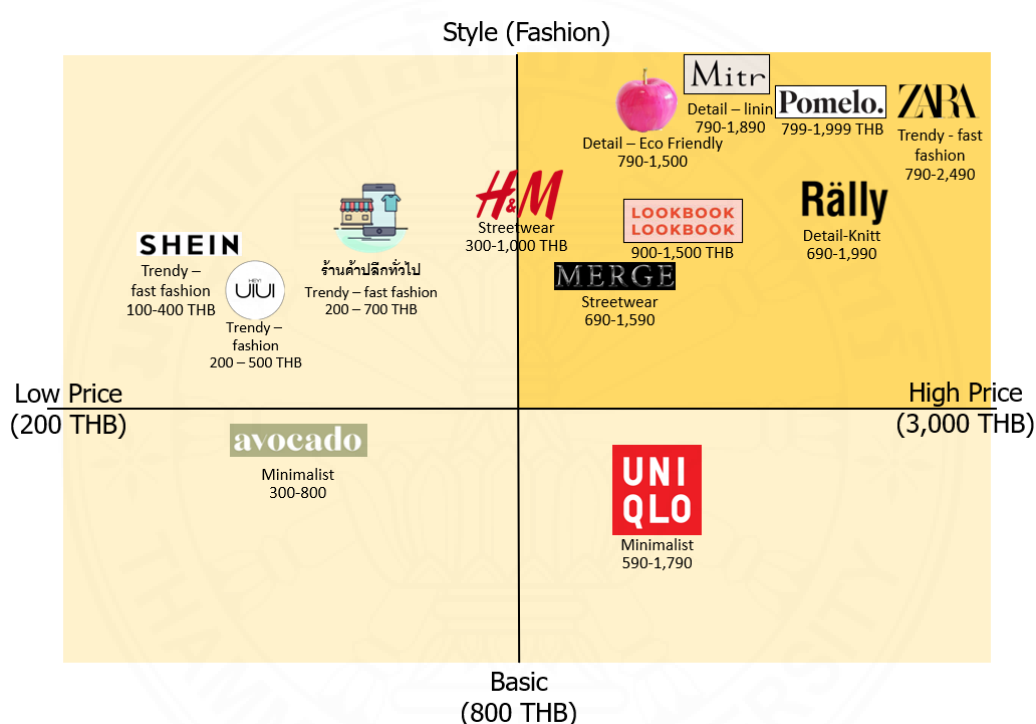
3. Eco-Friendly หนึ่งในหัวใจสำคัญของแบรนด์ Apple คือความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม แบรนด์เลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อโลก เช่น ผ้าออร์แกนิก ผ้าจากเส้นใยธรรมชาติ หรือผ้ารีไซเคิล โดยยังคงคุณภาพและความสวยงามของสินค้าไว้ครบถ้วน การสื่อสารแนวคิด Eco-Friendly นี้ไม่ได้หยุดแค่ในตัวผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังสะท้อนผ่านการสื่อสารจุดยืนของแบรนด์ เช่น การเล่าเรื่องผลิตภัณฑ์

อย่างจริงจัง และการสนับสนุนการใช้ซ้ำ จุดยืนนี้ทำให้แบรนด์ดึงดูดลูกค้าที่ “ซื้อด้วยหัวใจ” หรือ Conscious Consumers ได้

5.4 ตำแหน่งทางการตลาด (Perceptual Map)

ภาพที่ 5.2

Perceptual Map ของแบรนด์ Apple



แผนภาพ Perceptual Map ด้านบนแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของแบรนด์ Apple เมื่อเทียบกับแบรนด์แฟชั่นอื่น ๆ ของตลาดเสื้อผ้า Mass Market ในประเทศไทย โดยใช้แกนแนวนอน (X-axis) เป็นการรับรู้ด้านราคา (200-3,000 บาท) และแกนตั้ง (Y-axis) เป็น ระดับความแฟชั่นของดีไซน์ (Basic → Fashionable) ซึ่งมีข้อสังเกตดังนี้

- แบรนด์ Apple วางตำแหน่งทางการตลาดไว้ในกลุ่ม “Mid-Price – High Fashionable Style” เคียงข้างแบรนด์แฟชั่นร่วมสมัยสัญชาติไทย เช่น Mitr, Pomelo, Rally Movement, LookbookLookbook และ Merge ที่แบรนด์เน้นดีไซน์ที่มีเอกลักษณ์ ตอบโจทย์ผู้หญิงยุคใหม่ที่ต้องการความมั่นใจและสินค้ามีคุณภาพ
- แบรนด์ Apple แยกตัวชัดจากแบรนด์ Fast Fashion อย่าง SHEIN และร้านค้าปลีกทั่วไป ซึ่งแม้จะมีดีไซน์ที่ทันสมัย แต่มีราคาค่อนข้างแพงและไม่ตอบโจทย์ด้านอัตลักษณ์ของแบรนด์

5.5.1.2 คุณภาพวัสดุและความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ของแบรนด์มุ่งเน้นการใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ฝ้ายจากเส้นใยธรรมชาติ เช่น ลินิน คอตตอน และผ้าที่ทอจากเส้นใยโพลีรีไซเคิล เพื่อสื่อสารจุดยืนด้านความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของกลุ่มเป้าหมายที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม การเลือกใช้วัสดุที่ดี ยังช่วยยืดอายุการใช้งานของสินค้า และสร้างความรู้สึกคุ้มค่าให้กับผู้ซื้อ

5.5.1.3 แพคเกจที่เป็น “เพื่อน” ไม่ใช่แค่ “สินค้า”

จุดเด่นสำคัญของกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์คือ การวางตัวแบรนด์ให้เป็น “ผู้สนับสนุนความมั่นใจและพลังบวกของผู้หญิง” มากกว่าการเป็นผู้ขายแพคเกจเพียงอย่างเดียว เสื้อผ้าจึงไม่เพียงแต่ตอบโจทย์การใช้งานในการสวมใส่ แต่ยังช่วยสร้าง “ความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง” ซึ่งเป็นคุณค่าทางอารมณ์ที่แข็งแกร่งและยากต่อการลอกเลียนแบบ

5.5.2 กลยุทธ์การบริการและบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management – CRM Strategy)

แบรนด์ Apple ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ผ่านแนวทาง CRM ที่เชื่อมโยงระหว่างสินค้า บริการ และอารมณ์ความรู้สึกของผู้บริโภค โดยวางแผนการดำเนินงานไว้ใน 4 ด้านหลัก

1. Personalized Styling & Communication แบรนด์จะให้คำแนะนำด้านสไตล์อย่างเป็นมิตร จริงใจและใจดี ผ่านการสอบถามข้อมูลความสนใจของลูกค้า เพื่อเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการ บุคลิก และสรีระของลูกค้าแต่ละคนผ่าน Line OA เพราะแบรนด์มองว่าลูกค้าคือหนึ่งใน “Presenter ของแบรนด์”
2. Loyalty Program & Tiered Benefits มีระบบสะสมแต้มในระบบ Line (Point-based Loyalty) โดยลูกค้าสามารถสะสมคะแนนจากยอดซื้อ และรับสิทธิพิเศษ เช่น ส่วนลดของวันเกิด หรือ early access ต่อคอลเลกชันใหม่ โดยระบบจะมีการจัดระดับลูกค้า เช่น Silver / Gold / Platinum เพื่อกระตุ้นการซื้อซ้ำ
3. Emotional Bonding & Storytelling สื่อสารเรื่องราวของแบรนด์ และไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงยุคใหม่ที่รักตัวเอง ผ่านเนื้อหา (Content) ที่สร้างแรงบันดาลใจ บนแพลตฟอร์มหลัก Instagram พร้อมการใช้ Influencer ที่ตรงกับคุณค่าทางจิตใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Value-aligned influencers)
4. After-Sales Care & Feedback Loop เปิดช่องทางให้ลูกค้าสื่อสารได้สะดวก เช่น แบบฟอร์มฟีดแบ็ค การตอบกลับแชทที่รวดเร็ว พร้อมนโยบายเปลี่ยนคืนสินค้าที่ยืดหยุ่น เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าถูกดูแลตลอด Customer Journey และนำความคิดเห็นเหล่านี้มาปรับปรุงการออกแบบในอนาคต

5.6 กลยุทธ์เกี่ยวกับการตั้งราคา (Pricing Strategy)

ภาพที่ 5.4

The Price Quality Matrix

		Price		
		High	Medium	Low
Product / Service Quality	High	Premium Strategy	High-Value Strategy	Superb-Value Strategy
	Medium	Overcharging Strategy	Average / Medium-Value Strategy	Good-Value Strategy
	Low	Rip-Off Strategy	False Economy Strategy	Economy Strategy

Philip Kotler

หมายเหตุ. จาก รู้จัก Nine Price Quality Matrix กับกลยุทธ์การตั้งราคาสินค้า, โดย ปรีดี นุกุลสม
 ปรรณนา, 2565, (<https://www.popticles.com/business/nine-price-quality-matrix-for-pricing-strategy/>)

ตามแนวคิด Price-Quality Matrix ของ Philip Kotler แบรินด์ Apple เลือกใช้กลยุทธ์การตั้งราคาประเภท High Value Strategy โดยกำหนดราคาสินค้าให้อยู่ในระดับปานกลาง (690–1,590 บาท) ที่ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสูงให้กับผู้บริโภค ทั้งในด้านวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดีไซน์ที่ Timeless Yet Trendy และประสบการณ์จากแบรนด์ที่อบอุ่น ผ่านช่องทางการสื่อสารและบริการบนแพลตฟอร์ม Instagram และ LINE ซึ่งสะท้อนความเข้าใจในพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ ผู้หญิงวัยทำงานยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับ “ความคุ้มค่า” อีกทั้งผู้จัดทำมีมุมมองว่าการตั้งราคาที่สูงเกินไปอาจทำให้ผู้บริโภคที่มีรายได้ระดับปานกลางเข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพสูงได้ยาก ในขณะที่การตั้งราคาต่ำเกินไปก็อาจลดทอนคุณค่าการรับรู้ของสินค้าในสายตาลูกค้าได้เช่นกัน ดังนั้น การตั้งราคาในระดับที่สมดุลภายใต้แนวคิด High Value Strategy จึงถือเป็นทางเลือกที่ตอบโจทย์ทั้งในมุมมองของผู้ซื้อและผู้ขาย ช่วยส่งเสริมให้แบรนด์สามารถสร้างความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีจากลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ในระยะยาว

5.7 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel or Place)

แบรนด์ Apple ใช้กลยุทธ์ Social Commerce เป็นช่องทางหลักในการเข้าถึงลูกค้า โดยเน้นการสร้างการรับรู้และสื่อสารภาพลักษณ์ของแบรนด์ผ่าน Instagram (IG) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหน้าร้านค้าออนไลน์ที่แสดงภาพสินค้า แนะนำสไตล์การแต่งตัว และแนวคิดของแบรนด์ผ่านคอนเทนต์ที่สอดคล้องกับตัวตนของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมโยงทางอารมณ์ และความจงรักภักดีจากลูกค้าในระยะยาว

แบรนด์เลือกใช้ LINE OA (Official Account) และ MyShop/ Line Shopping เป็นช่องทางหลักในการจัดจำหน่ายสินค้า โดยมุ่งเน้นสร้างประสบการณ์การซื้อที่สะดวก เป็นกันเอง และตอบโจทย์พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่คุ้นเคยกับการสั่งซื้อสินค้าผ่านแชท Line แพลตฟอร์มนี้ช่วยให้ลูกค้าสามารถสอบถามรายละเอียดสินค้า ขอคำแนะนำด้านไซส์หรือการแต่งตัว และดำเนินการสั่งซื้อได้อย่างราบรื่นภายในแอปพลิเคชันเดียว พร้อมระบบชำระเงินที่ปลอดภัย และฟีเจอร์ที่รองรับการจัดการคำสั่งซื้ออย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังสอดคล้องกับบุคลิกของแบรนด์ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจ เข้าถึงง่าย และให้บริการแบบ personalized โดยพนักงานสามารถพูดคุยกับลูกค้าแบบตัวต่อตัว (1:1) แนะนำสินค้าที่เหมาะสมกับบุคลิกและความต้องการเฉพาะบุคคล ช่วยเพิ่มโอกาสในการปิดการขาย อีกทั้งสร้าง Loyalty Program ในการสะสมฐานลูกค้าและสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้ในระยะยาว

5.8 การส่งเสริมและสื่อสารการตลาด (Promotion and communication Strategy)

แบรนด์ Apple ดำเนินกลยุทธ์การส่งเสริมและสื่อสารการตลาดโดยใช้แนวทาง “Emotional Engagement และ Digital Media Touchpoint” ที่เน้นการสร้างความรู้สึกเชื่อมโยงทางอารมณ์กับกลุ่มเป้าหมายผ่านช่องทางออนไลน์ที่ลูกค้าใช้งานจริงในชีวิตประจำวัน ได้แก่ Instagram เป็นช่องทางหลักในการแสดงตัวตนและการสื่อสารของแบรนด์ และใช้ LINE OA (Official Account) เป็นช่องทางในการสนทนาแบบใกล้ชิดเพื่อปิดการขายและให้บริการคำแนะนำแก่ลูกค้าอย่างเป็นกันเอง

5.8.1 Instagram: ช่องทางสร้างแรงบันดาลใจและตัวตนของแบรนด์

Instagram เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารภาพลักษณ์ของแบรนด์ Apple ในรูปแบบ Visual Storytelling โดยเน้นการลงภาพสินค้าในสไตล์ Confident Feminine Chic พร้อมคำบรรยายที่กระตุ้นอารมณ์ เช่น “ใส่แล้วมั่นใจในแบบของตัวเอง” หรือ “แพชั่นที่เป็นเพื่อนผู้หญิงยุค

ใหม่” นอกจากนี้ IG ยังเป็นแหล่งสร้างแรงบันดาลใจด้านการมิกซ์แอนด์แมตช์ การใช้ฟีเจอร์ IG Story, Reel, และ Live เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมแบบเรียลไทม์ การจัด IG Reel แนะนำลูกค้าประจำ สัปดาห์ หรือ โพสต์เล่าความตั้งใจเบื้องหลังการออกแบบสินค้า เพื่อถ่ายทอดจุดยืนของแบรนด์เรื่อง ความยั่งยืนและความจริงใจ

5.8.2 LINE OA: ช่องทางสนทนาและให้บริการแบบเป็นมิตร

LINE เป็นช่องทางหลักในการพูดคุยกับลูกค้า เพราะเข้ากับพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ LINE เป็นประจำ แบนด์ใช้ LINE OA สำหรับตอบคำถาม ให้คำแนะนำเรื่องการ เลือกลูกไม้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Chat) และปิดการขายผ่าน LINE Shopping ได้ทันที จุดเด่นคือความสามารถในการสื่อสารแบบ 1:1 ซึ่งสร้างความรู้สึกเป็นกันเองและไว้วางใจได้ และทำให้เกิดความต่อเนื่องระหว่าง “สนทนา” และ “ซื้อสินค้า” ในแพลตฟอร์มเดียว

5.8.3 KOLs (Key Opinion Leaders): สร้างความน่าเชื่อถือและเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายใหม่

แบนด์วางแผนใช้ KOLs หรือ Micro-Influencers ที่มีไลฟ์สไตล์ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้หญิงวัยทำงานที่ชื่นชอบแฟชั่นและการแต่งตัว ใส่ใจสิ่งแวดล้อม มีบุคลิกสดใส มั่นใจ เพื่อช่วยรีวิวสินค้าแบบเป็นธรรมชาติ ไม่ยัดเยียดขายของ แต่เป็นการบอกเล่าผ่านไลฟ์สไตล์ หรือ สร้างแรงบันดาลใจในการแต่งตัว เพื่อช่วยเพิ่มการรับรู้แบรนด์ และสร้างความน่าเชื่อถือจากบุคคลที่ ลูกค้าติดตามอยู่แล้ว เช่น ช่องของคุณ Khwanvasinee และ Monahimona เป็นต้น

5.9 ด้านบุคคล (People)

บุคลากรถือเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการสร้างแบรนด์แฟชั่นให้มีชีวิต โดยเฉพาะ แบนด์ Apple ที่มุ่งเน้นการสื่อสาร “ตัวตนและอารมณ์” ของแบรนด์ผ่านประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ ทั้งในมุมของบริการ การสื่อสาร และภาพลักษณ์

5.9.1 การสรรหาทีมที่มี Passion และตรงกับ Brand DNA

แบรนด์ Apple ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลงใหลใน แฟชั่นและมีทัศนคติที่สอดคล้องกับค่านิยมของแบรนด์ “Confident Feminine Chic” โดยมองหา บุคคลที่ไม่เพียงแต่มีทักษะเชิงเทคนิค แต่ยังสามารถเข้าใจและสื่อสารอารมณ์ของแบรนด์ออกมาได้ อย่างเป็นธรรมชาติ ทั้งในด้านการออกแบบ การบริการ หรือการตลาด ผู้สมัครที่มีพลังบวก เปิดใจ เรียนรู้ และมีความสามารถในการเป็นตัวแทนของแบรนด์จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ เพราะ Apple เชื่อว่าทีมงานที่ “อินกับแบรนด์” จะสามารถส่งต่อคุณค่าที่แท้จริงสู่ลูกค้าได้ดีที่สุด

5.9.2 วัฒนธรรมการทำงานแบบ Cross-functional และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

แบรนด์สนับสนุนการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าใจภาพรวมของธุรกิจ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ทีมออกแบบอาจร่วมมือกับฝ่ายการตลาดในการผลิตคอนเทนต์ หรือทีมฝ่ายขายมีส่วนร่วมในการพัฒนาไอเดียนวัตกรรมใหม่ๆ Apple ยังส่งเสริมการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (Upskill Reskill) ผ่านการเวิร์กช็อปภายใน การทำงานร่วมกับผู้ก่อตั้ง และกระบวนการ Feedback ที่เปิดกว้างและสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเติบโตไปพร้อมกับแบรนด์ในทุกมิติ

5.9.3 การพัฒนาให้พนักงานเป็น Brand Ambassador โดยธรรมชาติ

Apple เชื่อว่าพนักงานทุกคนในทีมคือภาพสะท้อนของแบรนด์ จึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและปลูกฝังให้พนักงานสามารถเป็น Brand Ambassador ได้อย่างเป็นธรรมชาติ ทั้งในด้านการสื่อสารบุคลิกภาพ น้ำเสียง และวิธีการให้บริการที่อบอุ่น จริงใจ และเป็นมิตร ทีมงานได้รับการอบรมด้านสไตล์และภาพลักษณ์เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำแบบ Personal Styling ได้อย่างมั่นใจ พนักงานยังมีส่วนร่วมในการสร้างเนื้อหาสำหรับโซเชียลมีเดีย เช่น การรีวิวสินค้า การแนะนำลูกค้า และเบื้องหลังการทำงาน เพื่อให้แบรนด์ดูมีชีวิตและเข้าถึงได้จริง

บุคลากรของ Apple ไม่ใช่เพียงผู้ดำเนินงาน แต่คือ ผู้ส่งต่อความมั่นใจ ความอบอุ่น และความเป็นตัวของตัวเอง ไปยังลูกค้า การสื่อสารของแบรนด์จะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อ “คน” ที่อยู่เบื้องหลังเข้าใจและใช้ชีวิตตามคุณค่าของแบรนด์อย่างแท้จริง

5.10 ด้านกระบวนการ (Process)

กระบวนการให้บริการของแบรนด์ Apple มุ่งเน้นความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ ผ่านการใช้ระบบบริหารจัดการคำสั่งซื้อแบบอัตโนมัติที่ช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้า อีกทั้งยังเสริมความมั่นใจให้ลูกค้าด้วยบริการหลังการขายที่อบอุ่นและเป็นมิตรผ่านช่องทาง LINE OA พร้อมระบบติดตามสถานะการจัดส่งแบบเรียลไทม์ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยสร้างประสบการณ์ที่ราบรื่นตั้งแต่ต้นจนจบ และสะท้อนความใส่ใจในรายละเอียดที่เป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์

5.10.1 ระบบบริหารจัดการคำสั่งซื้ออัตโนมัติ (Order Management Automation)

แบรนด์ Apple เลือกใช้ระบบบริหารจัดการคำสั่งซื้อแบบอัตโนมัติ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการดำเนินการด้วยมือ

(Manual Processing) ระบบดังกล่าวเชื่อมต่อกับแพลตฟอร์ม LINE OA และ LINE MyShop ทำให้สามารถรับออร์เดอร์ ตรวจสอบยอด และอัปเดตสถานะสินค้าได้แบบเรียลไทม์โดยอัตโนมัติ ช่วยให้ทีมงานสามารถจัดการคำสั่งซื้อได้รวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถโฟกัสไปที่การให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่

5.10.2 บริการหลังการขายผ่าน LINE พร้อมระบบติดตามสถานะ

เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีหลังการซื้อ Apple ให้บริการหลังการขายผ่านทาง LINE OA โดยมีทีมงานตอบกลับรวดเร็ว ให้คำแนะนำที่อบอุ่นและเป็นมิตร ทั้งในด้านการใช้งานสินค้า การแลกเปลี่ยนหรือคืนสินค้า รวมถึงการแจ้งปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถติดตามสถานะการจัดส่งแบบเรียลไทม์ได้ด้วยตนเองผ่านลิงก์อัตโนมัติที่ระบบส่งให้หลังการชำระเงิน เสริมความเชื่อมั่นในการซื้อและสร้างความรู้สึกที่แบรนด์ดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่องแม้หลังปิดการขายแล้ว

5.11 ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence & Presentation)

5.11.1 การออกแบบหน้าร้านออนไลน์ (Instagram และ LINE) ให้สะท้อนตัวตนของแบรนด์

Apple ให้ความสำคัญกับการออกแบบหน้าร้านออนไลน์ให้สะท้อนภาพลักษณ์และตัวตนของแบรนด์ในทุกจุดสัมผัส โดย Instagram ถูกใช้เป็นพื้นที่หลักในการแสดงตัวตนของแบรนด์ผ่านโทนสีอบอุ่น เรียบหรู และเนื้อหาที่มีอารมณ์ร่วม เช่น แรงบันดาลใจในแต่ละคอลเลกชัน และเบื้องหลังงานออกแบบ ขณะที่ LINE OA และ LINE MyShop ถูกออกแบบให้ใช้งานง่าย สื่อสารเป็นมิตร และมีการจัดหมวดหมู่สินค้าอย่างชัดเจน สร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่ราบรื่นและอบอุ่น พร้อมทั้งส่งเสริมความน่าเชื่อถือในสายตาลูกค้า

5.11.2 การใช้ Moodboard และ Lookbook เป็นเครื่องมือสนับสนุนภาพลักษณ์

ในแต่ละคอลเลกชัน Apple สร้าง Moodboard และ Lookbook เพื่อสะท้อนทิศทางการออกแบบให้ชัดเจน ทั้งในแง่โทนสี สไตล์ และแรงบันดาลใจด้านแพชชั่น โดย Moodboard ช่วยเล่าเรื่องราวรวมของคอลเลกชัน ส่วน Lookbook ทำหน้าที่แสดงภาพลักษณ์สินค้าในบริบทจริง เช่น การสวมใส่ในชีวิตประจำวัน ช่วยให้ลูกค้ามองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างดีไซน์และตัวตนของแบรนด์ ทั้งสองเครื่องมือไม่เพียงสร้างความเข้าใจ แต่ยังช่วยยกระดับภาพลักษณ์แบรนด์ให้ดูมีแนวคิด มี Story และมีความต่อเนื่องในการสื่อสาร

5.11.3 Packaging เน้นเรียบหรู ย่อยสลายได้ (Eco-Friendly)

Apple ใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีความเรียบง่ายแต่ทันสมัย ถ่ายทอดภาพลักษณ์ของแบรนด์ผ่านโทนสีอบอุ่นและการออกแบบที่สะอาดตา พร้อมใส่ใจสิ่งแวดล้อมด้วยการเลือกใช้วัสดุที่สามารถย่อยสลายได้ เช่น กระดาษรีไซเคิลและหมึกพิมพ์ที่ปลอดสารพิษ ไม่เพียงตอบโจทย์ด้านความยั่งยืน แต่ยังทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความตั้งใจในรายละเอียดของแบรนด์ตั้งแต่ตอนเปิดกล่องสินค้า เสริมความประทับใจและสร้างประสบการณ์การซื้อที่มีคุณค่า

5.11.4 Social Proof ผ่านรีวิวสินค้า

Apple ใช้ประโยชน์จากรีวิวสินค้าของลูกค้าจริง (Social Proof) บนแพลตฟอร์ม Instagram เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและยืนยันคุณภาพของสินค้า รีวิวเหล่านี้มักแสดงให้เห็นภาพการใช้งานจริง พร้อมความเห็นในเชิงบวกเกี่ยวกับดีไซน์ ความใส่สบาย หรือบริการจากแบรนด์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นหลักฐานทางอารมณ์ที่ส่งเสริมการตัดสินใจซื้อของลูกค้าใหม่ และสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ที่ “น่าไว้วางใจจากผู้ใช้งาน ไม่ใช่แค่จากแบรนด์”

5.12 กลยุทธ์การขาย (Sale Strategy)

แบรนด์ Apple ใช้กลยุทธ์การขายที่เน้นการสร้างประสบการณ์ที่เป็นมิตร เข้าถึงง่าย และกระตุ้นการตัดสินใจซื้ออย่างนุ่มนวล (Soft Selling) ผ่านการผสมผสานระหว่าง การขายแบบ Personalized แคมเปญส่งเสริมการขายที่ตรงใจ และการดูแลลูกค้าหลังการขาย เพื่อสร้างยอดขายระยะสั้นและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

5.12.1 การขายแบบ Personalized Selling ผ่าน LINE

LINE OA และ LINE Shopping เป็นช่องทางการขายหลักที่แบรนด์ใช้สำหรับพูดคุยกับลูกค้าแบบ 1:1 โดยมีการให้คำแนะนำสินค้าแบบเจาะจง เช่น แนะนำชุดที่เหมาะสมกับรูปร่างโอกาส หรือบุคลิกของลูกค้าแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแบรนด์ที่ต้องการให้ “เสื้อผ้าเป็นเพื่อนที่ช่วยเสริมความมั่นใจ” ไม่ใช่แค่สินค้าที่ต้องขายให้หมด การพูดคุยลักษณะนี้ช่วยให้เกิดความไว้วางใจ และเพิ่มโอกาสในการปิดการขายได้อย่างเป็นธรรมชาติ

5.12.2 ใช้แคมเปญส่งเสริมการขายที่กระตุ้นการซื้อ

กลยุทธ์นี้ไม่เน้นลดราคาแบบถาวร แต่สร้างแรงจูงใจผ่านความรู้สึกพิเศษและการใส่ใจลูกค้า เช่น ส่งฟรีเมื่อซื้อครบขั้นต่ำ หรือการแจกคูปอง หรือ Reward Points สำหรับลูกค้าที่ซื้อซ้ำผ่าน LINE OA เป็นต้น

5.12.3 หลังการขาย (Post-sale care) ที่เพิ่มโอกาสการซื้อซ้ำ

แบรนด์วางแผนใช้การติดตามลูกค้าหลังการซื้อ เช่น ส่งข้อความขอบคุณ แจ้งเตือนคอลเล็กชันใหม่ ส่งคำแนะนำสไตล์ Mix & Match กับสินค้าที่ซื้อไปแล้ว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างความรู้สึกที่แบรนด์ “ใส่ใจ” ไม่ได้ขายแล้วจบ และทำให้เกิดความผูกพันต่อเนื่องได้

5.13 แบบจำลองการสร้างรายได้ (Revenue Model)

แบบจำลองการสร้างรายได้ (Revenue Model) ของแบรนด์ Apple มีรายได้หลักจากการจำหน่ายเสื้อผ้าออนไลน์ผ่านช่องทาง Instagram และ Line ประเภทได้แก่ กระโปรง (690 บาท) เสื้อ (890 1,090 บาท) กางเกง (1,290) ชุดเดรสสั้น (1,390 บาท) และชุดเดรสยาว (1,590 บาท) โดยในทุกเดือนจะมีการออกคอลเล็กชันใหม่ เดือนละ 1 คอลเล็กชัน จำนวนคอลเล็กชันละ 4 แบบ สินค้า และคาดการณ์ให้สามารถหมุนเวียนอยู่หน้าร้านได้ 2-3 เดือน เพื่อสร้างความหลากหลายให้กับสินค้าหน้าร้านโดยไม่กระจายทรัพยากรเกินความจำเป็น ทำให้ใน 1 เดือน หน้าร้านจะมีสินค้าขั้นต่ำประมาณ 8 แบบ โดยในหนึ่งเดือนคาดการณ์ว่าจะขายสินค้าได้เฉลี่ยแบบละ 35 ชิ้น อ้างอิงจากจำนวนการขายต่อแบบของสินค้าแบรนด์ไทยในท้องตลาดระดับใกล้เคียงกัน รวมเป็น 280 ชิ้นต่อเดือน คิดเป็นรายได้รวมต่อเดือนประมาณ 336,700 บาท หรือเท่ากับ 4,040,400 บาทต่อปี กลยุทธ์นี้สะท้อนแนวทางการบริหารสินค้าและรายได้แบบยืดหยุ่นแต่มีระบบ ในการรักษาคุณภาพ ควบคุมต้นทุน และตอบโจทยพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่มองหาความหลากหลายของสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ โดยไม่ลดทอนภาพลักษณ์ของแบรนด์

บทที่ 6

แผนการปฏิบัติการ (Operations Plan)

6.1 แผนกลยุทธ์ทางการปฏิบัติการ (Operations Strategy)

เพื่อให้แบรนด์สามารถนำเสนอสินค้าแฟชั่นที่ตรงกับความต้องการของตลาดและสะท้อนเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกระบวนการดำเนินงานที่ครอบคลุม ตั้งแต่การออกแบบพัฒนาสินค้า การคัดเลือกวัตถุดิบ การผลิต การทำการตลาด ไปจนถึงการขายและบริการหลังการขาย กระบวนการเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างสินค้าให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่วางไว้ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผลักดันการเติบโตของแบรนด์อย่างยั่งยืน ในส่วนนี้จะอธิบายกระบวนการได้มาซึ่งการขายหรือส่งมอบเสื้อผ้าให้กับลูกค้าของทางแบรนด์อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกขั้นตอนของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

6.1.1 การออกแบบสินค้า (Product Design & Development)

ขั้นตอนเริ่มต้นของกระบวนการคือ การวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ โดยที่ทีมออกแบบและการตลาดจะทำการสำรวจแนวโน้มแฟชั่น (Fashion Trends) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค จากนั้นจะกำหนดแนวทางของคอลเลกชัน เช่น อิม สี่ รูปแบบ และจำนวนแบบที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสขายได้ตรงกับความต้องการของตลาดในช่วงเวลานั้นและยังคงเอกลักษณ์ Character ของแบรนด์เอง โดยขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 10-14 วัน

6.1.2 การจัดหาวัตถุดิบ (Material Sourcing)

การจัดหาวัตถุดิบจะทำการคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่สามารถจัดหาผ้าวัสดุที่ตรงกับคุณภาพและต้นทุนที่ต้องการ รวมถึงอุปกรณ์อะไหล่เสริมต่าง ๆ เช่น กระดุม, ซิป, ป้ายแบรนด์ หรือบรรจุภัณฑ์ มีการขอใบเสนอราคา เปรียบเทียบเงื่อนไข และทำสัญญาซื้อขาย เพื่อให้มั่นใจว่าการผลิตสินค้าในภายหลังจะมีต้นทุนที่เหมาะสมและได้คุณภาพตามที่วางแผนไว้

6.1.3 การผลิตตัวอย่าง (Sample Development)

ในขั้นตอนนี้ โรงงานผลิต OEM ที่เลือกด้วยหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรที่สอดคล้องกับคุณภาพแบรนด์ และลดความเสี่ยงในการผลิตและบริการ จะรับแบบที่ออกแบบไว้ไปผลิตเป็นตัวอย่างเสื้อผ้า (Prototype) ใช้ระยะเวลาประมาณ 10-14 วัน เพื่อให้แบรนด์สามารถดูชิ้นงานจริง และทดลองสวมใส่ ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น การตัดเย็บ

ความทนทาน การเก็บทรง สีส้น และรายละเอียดปลีกย่อยอื่น ๆ หากพบข้อผิดพลาดหรือความไม่พอใจ ก็จะมีการปรับแก้แบบและสั่งผลิตตัวอย่างใหม่อีกครั้ง จนกว่าจะได้ตัวอย่างที่ผ่านการอนุมัติ เพื่อควบคุมคุณภาพสินค้าก่อนผลิตจริง

ตารางที่ 6.1

การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกคู่ค้า OEM (Partner)

หมวดเกณฑ์	รายละเอียด
1. คุณภาพสินค้า	- โรงงานต้องมีผลงานการผลิตระดับกลางถึงพรีเมียม เช่น การตัดเย็บที่เนียบ วัสดุต่างๆ มีคุณภาพและมาตรฐาน
2. ความน่าเชื่อถือ	- จากการตรวจสอบประวัติการทำงาน (ผลงานกับแบรนด์อื่นๆ) - การส่งมอบตรงเวลา - ไม่มีข้อพิพาททางธุรกิจ
3. ความยืดหยุ่นในการผลิต	- สามารถสั่งผลิตล็อตเล็กได้ เพื่อรองรับการออกสินค้าคอลเล็กชันพิเศษหรือกรณีฉุกเฉิน
4. การสื่อสารและความร่วมมือ	- สื่อสารง่าย ตอบไว - มีความเข้าใจ Mood & Tone ของแบรนด์
5. ความเข้าใจในสไตล์แบรนด์	- เข้าใจและผลิตงานที่ตอบโจทย์ DNA ของ Apple คือ เสื้อผ้าที่ผสมผสานความเป็น Feminine ความ Timeless และแนวคิด Eco-Friendly
6. ต้นทุนและเงื่อนไขการชำระเงิน	- ยอมรับต้นทุนที่เหมาะสมกับราคาขาย - เงื่อนไขการจ่ายเงินที่ยืดหยุ่นในช่วงเริ่มต้น

6.1.4 การผลิตจริง (Mass Production)

หลังจากตัวอย่างผ่านการอนุมัติแล้ว จะมีการสั่งผลิตจริงในปริมาณตามจำนวนที่กำหนด โดยไหมไลน์การผลิต จะใช้ระยะเวลาประมาณ 15-20 วัน โดยควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ภายหลังการผลิตจะมีการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control) เพื่อป้องกันการเกิดสินค้ามีตำหนิหรือไม่ตรงสเปกที่ตั้งใจไว้ เมื่อเสร็จแล้ว สินค้าจะถูกบรรจุอย่างเรียบร้อยพร้อมสำหรับทางแบรนด์เข้ารับงานที่โรงงาน

6.1.5 การจัดเก็บสินค้า (Warehousing)

สินค้าผลิตเสร็จจะถูกนำเข้าสู่คลังสินค้า ซึ่งจะมีการจัดการสต็อกอย่างเป็นระบบ เช่น การแยกสินค้าตามรุ่น สี ไซส์ และสถานะสินค้า พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลลงในระบบ Inventory Management เพื่อให้สามารถตรวจสอบจำนวนคงเหลือและวางแผนการกระจายสินค้าได้อย่างแม่นยำ

6.1.6 การทำการตลาด (Marketing & Promotion)

ทีมฝ่ายขายและการตลาดจัดทำแผนแคมเปญเปิดตัวสินค้าใหม่ และสื่อสำหรับโปรโมตสินค้าใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น การถ่ายภาพสินค้าสำหรับทำสื่อโฆษณาผ่านช่องทาง Instagram ได้แก่ Feed Post, IG Story, Reel, และ Story Ads ช่องทางไลน์ ได้แก่ Line official Account และ Line Shopping การทำงานร่วมกับ Influencer และ KOLs ในรูปแบบการรีวิวอย่างธรรมชาติ (Lifestyle) เพื่อสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) และกระตุ้นยอดขายผ่านการตลาดออนไลน์แบบธรรมชาติ ลูกค้าเข้าถึง content และสินค้าได้ง่ายขึ้น

6.1.7 การขาย (Sales)


กระบวนการขายเริ่มต้นเมื่อสินค้าเข้าสู่หน้าร้านหรือระบบออนไลน์ ลูกค้าสามารถเลือกชม อ่านรายละเอียดสินค้าและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม ผ่านทางหน้าเพจ Instagram และ Line ของแบรนด์ โดยพนักงานขายหรือระบบขายออนไลน์จะมีความพร้อมในการบริการลูกค้าด้วยความจริงใจอย่างเป็นมิตร ให้ข้อมูลสินค้า รวมถึงช่วยกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ เมื่อลูกค้าตัดสินใจซื้อจะเข้าสู่ขั้นตอนชำระเงิน (Payment Process) และการแพ็คของเพื่อส่งมอบผ่านระบบขนส่งที่ลูกค้าเลือก (Delivery Process) ซึ่งมีความรวดเร็วและแม่นยำ

6.1.7.1 ระบบการจัดการคำสั่งซื้อ (Order Management Process)

บริการ LINE ที่ทางแบรนด์ Apple เลือกใช้แบ่งออกเป็น 3 ระบบหลักที่ทำงานเสริมกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าถูกต้อง รวดเร็วและมีประสบการณ์ที่ดี ได้แก่ 1) LINE Official Account (LINE OA) ซึ่งเป็นช่องทางสื่อสารหลักระหว่างร้านค้ากับลูกค้าผ่านแชท ใช้สำหรับแนะนำสินค้า รับออเดอร์ และบริการหลังการขายแบบใกล้ชิด 2) LINE MyShop คือระบบหน้าร้านออนไลน์ที่เชื่อมกับ LINE OA ช่วยให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้า สั่งซื้อ และชำระเงินได้เอง พร้อมระบบจัดการคำสั่งซื้อและสต็อกแบบอัตโนมัติ และ 3) LINE SHOPPING คือ Marketplace ภายในแอป LINE ที่รวมร้านค้าหลากหลายไว้ในที่เดียว เปิดโอกาสให้ลูกค้าใหม่ค้นหาและสั่งซื้อสินค้าได้โดยไม่ต้องแอดไลน์ก่อน โดย MyShop จะเป็นระบบหลังบ้านที่รองรับทั้งการขายผ่าน LINE OA และการแสดงผลใน LINE SHOPPING ทำให้ทั้งสามระบบสามารถทำงานร่วมกันเพื่อเสริมประสบการณ์ลูกค้าและเพิ่มยอดขายให้กับร้านค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (LINE SHOPPING Seller, 2568)

ตารางที่ 6.2

รายละเอียดของระบบการจัดการคำสั่งซื้อผ่านทาง Line ของแบรนด์ Apple

หมวดหมู่	LINE OA	MyShop	LINE SHOPPING
1. ฟังก์ชันหลักของระบบ	ช่องทางแชทระหว่างร้านค้ากับลูกค้า (Chat Commerce) ที่เน้นการพูดคุย-ดูแลรายบุคคล	ระบบหน้าร้านออนไลน์ ส่วนตัวของร้าน	Marketplace บน LINE ที่รวมร้านค้าหลายราย
2. การแสดงสินค้า	ส่งรูป / ลิงก์ / Rich Menu ผ่านแชท	แสดงเป็นแคตตาล็อกสินค้าในหน้า MyShop	ดึงข้อมูลจาก MyShop ไปแสดงในหน้า LINE SHOPPING
3. ระบบสั่งซื้อ	ลูกค้าสั่งผ่านแชท → แอดมินพิมพ์ตอบ และดึงเข้าสู่ระบบ MyShop เพื่อเข้าสู่ระบบการจัดการคำสั่งซื้ออัตโนมัติ	ลูกค้าเลือกสินค้า → กดสั่งซื้อในระบบอัตโนมัติ	ลูกค้าเลือกสินค้า → สั่งซื้อผ่านหน้ารวม LINE SHOPPING
4. ระบบชำระเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าเลือกรูปแบบการจัดส่งได้เอง: จัดส่งผ่านขนส่งเอกชน จัดส่งไปต่างประเทศ จัดส่งด่วนผ่าน Line Man Messenger หรือรับสินค้าโดยตรง - ระบบสรุปรายการสั่งซื้อและยอดชำระเงิน - ลูกค้าเลือกช่องทางการชำระเงินที่ต้องการ และดำเนินการชำระเงิน: Rabbit LINE Pay / QR PromptPay / Mobile Banking: SCB Easy, K Plus / บัตรเครดิต เดบิต / เก็บเงินปลายทาง - ระบบการจัดการคำสั่งซื้อ ยืนยันการชำระเงินและเปลี่ยนสถานะคำสั่งซื้อเป็น "ชำระเงินสำเร็จ" ทันที 		
5. การแจ้งสถานะคำสั่งซื้อ	- อัปเดตสถานะในระบบ (เช่น รอยืนยัน, จัดส่งแล้ว ฯลฯ)		
6. ร้านค้าจัดส่งสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ร้านค้าจัดเตรียมและจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า - หลังจากจัดส่งแล้ว ร้านค้าต้องเปลี่ยนสถานะคำสั่งซื้อเป็น "จัดส่งสำเร็จ" 		
7. การโอนเงินเข้าผู้ขาย	<ul style="list-style-type: none"> - เมื่อสถานะคำสั่งซื้อเป็น "จัดส่งสำเร็จ" ระบบจะรวมยอดเงินจากคำสั่งซื้อที่มีสถานะนี้ - หากยอดเงินสะสม *หลังหักค่าธรรมเนียม (ค่าธรรมเนียมสูงสุด 6.42%) ถึงขั้นดាំที่กำหนด (เช่น 100 บาท) ร้านค้าจะได้รับการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารที่ลงทะเบียนไว้ตามรอบการโอนที่กำหนด (1-3 วัน/ สัปดาห์ 14.00-21.00 น.) 		

ตารางที่ 6.2

รายละเอียดของระบบการจัดการคำสั่งซื้อผ่านทาง Line ของแบรนด์ Apple (ต่อ)

ระบบหลังบ้าน	
การจัดการสต็อกสินค้า	- มีระบบตัดสต็อกอัตโนมัติ และดูยอดคงเหลือได้แบบ real-time
การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและการขาย	- มีระบบ Dashboard ตรวจสอบเช็ค เจาะลึกทุกคำสั่งซื้อ เป็นเครื่องมือช่วยเก็บข้อมูลลูกค้าและประวัติการสั่งซื้อ เพื่อปรับแผนการขายได้แบบเรียลไทม์ และต่อยอดการทำ CRM

หมายเหตุ. จาก *เริ่มต้นขายกับ LINE SHOPPING*, โดย LINE SHOPPING Seller, 2568, (<https://lineshoppingseller.com/>)

6.1.8 การบริการหลังการขาย (After Sales Service)

หลังการขายเสร็จสิ้น แบรินด์ยังคงกระบวนกรในการดูแลประสบการณ์ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทาง Line OA เช่น การรับประกันคุณภาพสินค้า การเปลี่ยนคืนสินค้าในกรณีที่ไม่มีพอใจ การสอบถามความพึงพอใจและรีวิว และการนำความคิดเห็นลูกค้ามาวิเคราะห์ปรับปรุงสินค้าและบริการในอนาคต รวมถึงการทำ Loyalty Program เพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่าและเพิ่มโอกาสการซื้อซ้ำ โดยในส่วนของการจัดการข้อร้องเรียน (Customer Complaint Handling) เพื่อเปลี่ยนสถานการณ์ลบให้กลายเป็นความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ในระยะยาว มีแนวทางปฏิบัติดังตารางนี้

ตารางที่ 6.3

แนวทางการจัดการข้อร้องเรียน (Customer Complaint Handling)

ขั้นตอน	รายละเอียด
1. รับฟังอย่างตั้งใจ	ตอบกลับอย่างสุภาพ รับฟังปัญหาอย่างตั้งใจโดยไม่ได้โต้แย้ง และแสดงความเข้าใจ
2. ประเมินปัญหา	ตรวจสอบจากภาพหลักฐาน / Tracking / รายละเอียดคำสั่งซื้อ เงื่อนไขเคลมสินค้า: ภายใน 7 วันหลังได้รับ / สินค้ามีป้ายครบ / ไม่ผ่านการซักรีด
3. เสนอแนวทางแก้ไข	เช่น เปลี่ยนสินค้า / คืนเงินบางส่วน / แจกโค้ดส่วนลดครั้งหน้า การจัดการต้นทุนเคลม: เฉพาะกรณีที่เกิดจากความผิดของร้าน ร้านออกค่าส่งเอง หากกรณีลูกค้าเปลี่ยนใจ ลูกค้าออกค่าส่ง
4. ตอบกลับอย่างใส่ใจ	เน้นข้อความที่อบอุ่น เช่น “ขอบคุณที่ลูกค้าแจ้งกลับมา”, “เราต้องขอภัยและขออภัยคุณดูแลเรื่องนี้ให้ดีที่สุดค่ะ”
5. ติดตามผล	หลังจากแก้ไขแล้ว ส่งข้อความสอบถามความพึงพอใจหลังจบเคส

6.2 ขอบเขตการดำเนินงาน

6.2.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ (Geographical Scope)

การดำเนินงานของแบรนด์ในช่วงเริ่มต้นโฟกัสตลาดภายในประเทศเป็นหลัก โดยเจาะกลุ่มลูกค้าผู้หญิงในไทยที่มีความสนใจในแฟชั่นสไตล์ Confident Feminine Chic และกำลังซื้อระดับกลาง-บน ช่องทางหลักในการเข้าถึงลูกค้าคือการขายผ่านระบบออนไลน์ ได้แก่ Instagram และ Line Shopping ซึ่งมีการโปรโมตผ่านสื่อออนไลน์เป็นหลัก ไม่มีการเปิดหน้าร้านฟิสิคัลแบบถาวร และยังไม่มีการส่งออกหรือขยายไปสู่ตลาดต่างประเทศ โดยกลยุทธ์นี้ช่วยลดต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารสต็อกสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการในประเทศ

6.2.2 ขอบเขตด้านพันธมิตรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Scope)

ในระบบการดำเนินงานของแบรนด์ มีการประสานงานกับพันธมิตรและบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้แก่ ทีมภายใน เช่น ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์และจัดซื้อ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายบรรจุและควบคุมสินค้าคงคลัง สำหรับภายนอกแบรนด์ ได้แก่ ซัพพลายเออร์วัตถุดิบที่จัดส่งผ้าและอุปกรณ์เสริม โรงงานผลิต (OEM) ซึ่งรับผิดชอบกระบวนการผลิตตัวอย่างและผลิตจริง รวมถึงบริษัทขนส่งเอกชนที่ทำหน้าที่ส่งมอบสินค้าให้ถึงมือลูกค้า และ Influencers/ KOLs ที่ช่วยขยายการรับรู้แบรนด์สู่กลุ่มเป้าหมาย การทำงานประสานกับทุกฝ่ายนี้ต้องมีการวางระบบสื่อสารที่ชัดเจนและบริหารความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานราบรื่นและบรรลุเป้าหมายได้ตรงเวลา

6.2.3 ขอบเขตด้านเวลา (Timeline Scope)

ตารางที่ 6.4

ขอบเขตด้านเวลาของกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ของแบรนด์ Apple

กิจกรรม	Week							
	1	2	3	4	5	6	7	8
การออกแบบสินค้า								
การจัดหาวัตถุดิบ								
การผลิตตัวอย่าง								
การผลิตจริง								
การจัดเก็บสินค้าเข้าคลัง								
การทำการตลาด								
การขาย								
การบริการหลังการขาย								

กระบวนการพัฒนาสินค้า 1 คอลเลกชันของแบรนด์มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและกระชับ โดยเริ่มจากการออกแบบและวางแผนผลิตภัณฑ์ใช้เวลาประมาณ 10-14 วัน จากนั้นเข้าสู่การผลิตตัวอย่าง ซึ่งใช้เวลาอีก 10-14 วัน และหากตัวอย่างผ่านการอนุมัติจะเข้าสู่การผลิตจริงซึ่งใช้เวลาประมาณ 15-20 วัน ควบคู่กับการเตรียมการทางด้านการตลาด รวมระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ 5-8 สัปดาห์ต่อรอบการพัฒนาคอลเลกชันใหม่ การวางแผนและควบคุมใหม่ไลน์ในลักษณะนี้ช่วยให้แบรนด์สามารถหมุนเวียนสินค้าเข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง และรักษาความสดใหม่ของสินค้าในสายตาผู้บริโภค

6.2.4 ขอบเขตของการบริการ (Service Scope)

แบรนด์วางระบบการดูแลลูกค้าครบวงจร ครอบคลุมตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า และตอบคำถามผ่านช่องทาง Instagram และ Line Official อย่างรวดเร็วและเป็นมิตร การจัดการกระบวนการสั่งซื้อและชำระเงินที่ปลอดภัยและง่ายต่อผู้ใช้งาน การจัดส่งสินค้าอย่างรวดเร็วและแม่นยำผ่านบริษัทขนส่งเอกชน รวมถึงการให้บริการหลังการขายที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น การรับประกันคุณภาพสินค้า การรับเปลี่ยนคืนสินค้าในขอบเขตระยะเวลาที่กำหนด การเก็บ Feedback และการวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับปรุงสินค้าและบริการในอนาคต นอกจากนี้ยังมี การวางแผน Loyalty Program เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้าเดิม และกระตุ้นการซื้อซ้ำในระยะยาว ซึ่งช่วยเพิ่ม Lifetime Value ของลูกค้าให้กับแบรนด์ได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 7 การจัดการองค์กร

7.1 ผังโครงสร้างองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบ

ภาพที่ 7.1

แผนผังองค์กรของแบรนด์ Apple



โครงสร้างองค์กรของแบรนด์ประกอบด้วย 3 ฝ่ายหลัก โดยมีเจ้าของแบรนด์รับผิดชอบควบคุมฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์และจัดซื้อด้วยตนเอง ทำหน้าที่หลักในการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ ออกแบบเสื้อผ้า คัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และประสานงานกับโรงงานผลิต ฝ่ายที่สองคือฝ่ายขายและการตลาด มีพนักงาน 1 คน รับผิดชอบงานขายและโปรโมตสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Instagram และ Line Official Account รวมถึงการประสานงานกับลูกค้า ตอบคำถาม และดูแลตลอดกระบวนการ จนถึงการปิดการขาย และฝ่ายสุดท้ายคือฝ่ายบรรจุและควบคุมสินค้าคงคลัง มีพนักงาน 1 คน ดูแลการตรวจสอบคุณภาพสินค้า การบรรจุสินค้า การจัดเก็บสต็อก และการประสานงานกับบริษัทขนส่งเอกชนเพื่อส่งมอบสินค้าให้ถึงมือลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละฝ่ายจะมีตำแหน่งงานที่มีลักษณะและคุณสมบัติดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 7.1

หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่งงานต่าง ๆ ของแบรนด์ Apple

ตำแหน่ง	คำบรรยายลักษณะงาน	คุณสมบัติ
กรรมการผู้จัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - วางแนวทางภาพลักษณ์และทิศทางแบรนด์ - ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หลัก เช่น การตลาด การออกสินค้า และคอลแลบ - ควบคุมคุณภาพงานทั้งหมด - เป็นตัวแทนแบรนด์ในการนำเสนอ/ เจรจา 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเป็นผู้นำและตัดสินใจเด็ดขาด - เข้าใจธุรกิจแฟชั่นในเชิงกลยุทธ์ - มีเซนส์ด้านดีไซน์ + การตลาดร่วมสมัย - สามารถสื่อสารกับทีมได้ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจได้ดี
1. นักออกแบบและประสานงานการผลิตสินค้าแฟชั่น (Product & Production Designer)	<p><u>ด้านการออกแบบสินค้า</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - อัปเดตเทรนด์แฟชั่นและแปลงเป็นแนวคิดร่วมสมัย - ออกแบบเสื้อผ้าให้สอดคล้องกับคอนเซ็ปต์แบรนด์ - พัฒนาแพตเทิร์นเบื้องต้น และสื่อสารกับฝ่ายผลิต/ช่างแพตเทิร์น - เลือกโทนสี ผ้า ดีเทลที่ตอบโจทย์ภาพลักษณ์แบรนด์ - ทำต้นทุนต่อชิ้น ต่อรอบผลิต - ประสานกับฝ่าย Content Marketing ในการถ่ายภาพงานสินค้า <p><u>ด้านการผลิตและจัดซื้อ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดซื้อวัสดุพื้นฐาน เช่น ผ้า ซิป ป้ายตรา - ประสานกับช่างแพตเทิร์น โรงงาน ช่างเย็บ เรื่องสเปคสินค้า ปริมาณ ระยะเวลา - ติดตามต้นแบบ และควบคุมคุณภาพก่อนการผลิตจริง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีพื้นฐานด้าน Fashion Design หรือ Textile Design - เข้าใจ Moodboard และ Trend Forecast - มีความคิดสร้างสรรค์สูง และสามารถแปลงไอเดียเป็นแบบจริงได้ - มีรสนิยมร่วมสมัย - มีความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย ผู้หญิงวัย 25-40 ปี - มีความรู้ด้านผ้า วัสดุ และกระบวนการตัดเย็บ - มีทักษะประสานงานดี มีความละเอียดรอบคอบ - ใช้ Excel หรือ Google Sheet ได้ดี

ตารางที่ 7.1

หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่งงานต่าง ๆ ของแบรนด์ Apple (ต่อ)

ตำแหน่ง	คำบรรยายลักษณะงาน	คุณสมบัติ
2. เจ้าหน้าที่ สื่อสารแบรนด์ และดูแลลูกค้าบน ช่องทางดิจิทัล (Digital Brand & Customer Coordinator)	<p><u>ด้านการตลาดและคอนเทนต์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - วางแผนคอนเทนต์ประจำเดือน (IG/ LINE OA) - เขียนแคปชั่น และออกแบบภาพหรือคลิปที่สื่อถึงตัวตนแบรนด์ - ติดตามเทรนด์บนโซเชียลมีเดีย และประเมิน Engagement เพื่อปรับปรุง - ประสานงานถ่ายภาพสินค้า - จัดทำแคมเปญ โปรโมชัน โฆษณา <p><u>ด้านดูแลลูกค้าและออร์เดอร์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตอบแชทใน LINE OA - ตรวจสอบการสรุปคำสั่งซื้อ การโอนเงิน อัปเดตสถานะใน MyShop - ประสานงานเรื่องเคลม เปลี่ยนสินค้า พิเศษแก้ลูกค้า - เก็บข้อมูลลูกค้า เช่น ความชอบ ไซส์ การซื้อซ้ำ เพื่อใช้ในการทำ CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - ปวส.ในสาขาการตลาด ดิจิทัล มีเดีย หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง - มีความคิดสร้างสรรค์ - เข้าใจการตลาดออนไลน์ การใช้เครื่องมือ IG Reels / Canva / CapCut / Line OA/ MyShop - เข้าใจอินไซต์ลูกค้าเป้าหมาย - มีมนุษยสัมพันธ์ดี ใจเย็น สุภาพ - มีทักษะการสื่อสารดีเยี่ยม โดยเฉพาะการสื่อสารทางอารมณ์ - มีทักษะตอบแชทแบบมีอาชีพ - มีความละเอียดรอบคอบ และสามารถจัดการหลายออร์เดอร์พร้อมกันได้
3. เจ้าหน้าที่บรรจุ และควบคุมสินค้า คงคลัง และการ จัดส่ง (Inventory & Fulfillment Officer)	<p><u>ด้านคลังสินค้าและจัดเก็บ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบรับสินค้าเข้าคลัง (ตามจำนวน สี ไซส์) - จัดเก็บตามหมวดหมู่ รหัสสินค้า - อัปเดตสต็อกเข้า-ออก ในระบบ MyShop - แจ้งเตือนกรณีสินค้าใกล้หมด เหลือไม่ตรงตามยอด <p><u>ด้านการตรวจสอบและบรรจุสินค้า</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบ QC สินค้าแต่ละชั้นก่อนแพ็ก - บรรจุสินค้าอย่างเป็นระเบียบ - แนบใบขอบคุณหรือของแถมตามโปรโมชัน <p><u>ด้านการจัดส่งสินค้า</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมออร์เดอร์ประจำวันและแพ็กส่งออกภายในวันทำการ - ประสานงานกับขนส่งเอกชนสำหรับรับพัสดุ - ติดตามสถานะ และประสานกับแอดมินหากเกิดปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> - ม.6 ขึ้นไป หรือ ปวช./ปวส./ป.ตรี ที่มีความละเอียดรอบคอบและซื่อสัตย์ - ทำงานเป็นระบบ มีระเบียบ มีความรับผิดชอบ - รู้จักการจัดเก็บสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ - สามารถใช้ Excel หรือ Google Sheet ขั้นพื้นฐานได้

7.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

7.2.1 น้กออกแบบและประสานงานการผลิตสินค้าแฟชั่น ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์และจัดซื้อ

เป้าหมายหลัก: ความต่อเนื่องของการออกแบบสินค้าและควบคุมคุณภาพก่อนผลิต

ตารางที่ 7.2

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์และจัดซื้อ

KPI	รายเดือน	รายปี
ระยะเวลาส่งมอบแบบหลังสรุปเทรนด์	ภายใน 14 วัน	ส่งแบบทันแผน $\geq 90\%$
จำนวนแบบสินค้าที่ออกแบบเสร็จ	≥ 4 แบบ/เดือน	≥ 48 แบบ/ปี
ต้นทุนต่อแบบสินค้า (ไม่เกินเป้า)	ภายในงบประมาณ	ควบคุมต้นทุนได้ $\geq 90\%$
สินค้าผ่าน QC ในครั้งแรก	$\geq 95\%$ ของล็อตผลิต	$\geq 95\%$ ตลอดปี

7.2.2 เจ้าหน้าที่สื่อสารแบรนด์และดูแลลูกค้าบนช่องทางดิจิทัล ฝ่ายขายและการตลาด

เป้าหมายหลัก: สื่อสารแบรนด์ – คอนเทนต์ - ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 7.3

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและการตลาด

KPI	รายเดือน	รายปี
Engagement / โพสต์ IG	≥ 350	-
Content โพสต์ตามแผน (Content Calendar)	$\geq 90\%$	$\geq 95\%$ ความสม่ำเสมอ
เวลาตอบกลับลูกค้า (เฉลี่ย)	≤ 1 ชม.	≤ 1.5 ชม. ในช่วงแคมเปญ
ความแม่นยำในการจัดการออเดอร์	$\geq 98\%$	ความผิดพลาด ≤ 5 เคส/ปี
คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	$\geq 4.5 / 5$	คะแนนเฉลี่ย ≥ 4.6 ตลอดปี
% ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ	$\geq 25\%$	$\geq 35\%$ สิ้นปี

7.2.3 เจ้าหน้าที่บรรจุและควบคุมสินค้าคงคลังและการจัดส่ง ฝ่ายบรรจุและควบคุมสินค้าคงคลัง

เป้าหมายหลัก: จัดเก็บ – แพ็ค – ส่งสินค้าแม่นยำและตรงเวลา

ตารางที่ 7.4

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบรรจุและควบคุมสินค้าคงคลัง

KPI	รายเดือน	รายปี
ความแม่นยำของสต็อก (นับตรงระบบ)	≥ 98%	ตรวจถูกต้อง ≥ 11 จาก 12 เดือน
สินค้าที่แพ็กและส่งตรงเวลา (ภายใน 24 ชม.)	≥ 95%	≥ 97% ตลอดปี
จำนวนออเดอร์ที่จัดส่ง	ตามยอดขายจริง	สะสม ≥ เป้าขาย
เคสพัสดุเสียหาย/เคลม	≤ 1%	< 10 เคส/ปี
ระบบแจ้งสินค้าใกล้หมด	แจ้งล่วงหน้า ≥ 3 วัน	ไม่ให้เกิด Out of Stock ที่ไม่ได้วางแผน

เพื่อให้การดำเนินงานของแบรนด์ Apple มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาทีมงานได้อย่างยั่งยืน จึงได้มีการวางระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับเบื้องต้น โดยใช้แนวทางที่เหมาะสมกับทีมขนาดเล็ก ซึ่งเน้นการวัดผลด้วยตัวชี้วัดรายตำแหน่ง (KPI) ที่ชัดเจน เช่น จำนวนสินค้าออกแบปได้ต่อเดือน ความแม่นยำในการจัดส่งสินค้า ระยะเวลาการตอบแชทลูกค้า หรือค่า Engagement บนสื่อโซเชียล โดยจะมีการประเมินผลแบบรายเดือนและสรุปผลการดำเนินงานรายปีอีกครั้ง ผ่านการประชุมสั้น ๆ เพื่อสะท้อนผลการทำงาน ปัญหาที่พบ และแนวทางการพัฒนา ทั้งนี้ ยังเปิดโอกาสให้มีการให้ Feedback แบบสองทาง ทั้งจากผู้บริหารสู่ทีมงาน และจากพนักงานสู่ระบบหรือกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความไว้วางใจ โปร่งใส และพร้อมพัฒนาไปด้วยกัน โดยระบบดังกล่าวนอกจากจะช่วยควบคุมคุณภาพการทำงานในแต่ละด้านแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการวางแผนปรับหน้าที่ ประเมินปรับค่าตอบแทน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาวอีกด้วย

7.3 กลยุทธ์แนวทางการพัฒนาบุคลากร

ยึดหลักการ “พัฒนาให้ตรงทักษะ พาเติบโตทั้งคนและแบรนด์” โดยมุ่งเสริมความสามารถที่ใช้งานได้จริง สร้างแรงจูงใจจากภายใน และให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในองค์กร เพื่อเพิ่มความผูกพันและรักษาทีมที่มีคุณภาพให้อยู่กับแบรนด์อย่างยั่งยืน

7.3.1 พัฒนาทักษะเฉพาะด้าน (Upskill)

แบรนด์ Apple ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะในสายงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การออกแบบแพชั่น การสร้างคอนเทนต์บนโซเชียลมีเดีย การตอบแชทลูกค้าอย่างมืออาชีพ

อาชีพ หรือการจัดการออร์เดอร์ผ่าน MyShop โดยจัดหาคอร์สออนไลน์ระยะสั้นที่ตรงกับบทบาทงาน และสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้เครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมเปิดโอกาสให้ทดลองใช้ทักษะเหล่านั้นจริงผ่านโปรเจกต์ประจำเดือนหรือคอลเลกชันประจำฤดูกาล

7.3.2 เรียนรู้งานข้ามสาย (Reskill)

เพื่อให้ทีมมีความยืดหยุ่นและเข้าใจภาพรวมของธุรกิจ แบรินด์ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้งานของกันและกัน เช่น ให้แอดมินลองช่วยงานคลังสินค้าเดือนละ 1-5 วัน หรือให้ฝ่ายออกแบบเข้าร่วมกิจกรรมครีเอทคอนเทนต์บางวัน เพื่อเพิ่มความเข้าใจในฟังก์ชันร่วมกันและพัฒนาทักษะแบบรอบด้าน (multi-skill) หรืออาจจัด “Job Rotation” แบบรายเดือนหรือรายไตรมาส ซึ่งช่วยลดปัญหาการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือภายในทีม และเข้าใจภาพรวม Supply Chain

7.3.3 Coaching & Feedback

แบรินด์ใช้แนวทางการโค้ชแบบใกล้ชิด โดยเจ้าของแบรินด์หรือหัวหน้าทีมจะทำหน้าที่ให้คำแนะนำเชิงพัฒนาเป็นรายบุคคล พร้อมเปิดโอกาสให้มีการให้ฟีดแบ็กสองทางทั้งจากหัวหน้าสู่พนักงาน และจากพนักงานกลับสู่ระบบหรือการทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานระยะยาว โดยเน้นการสะท้อนผลการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช่การตำหนิ

7.3.4 เติบโตพร้อมแบรินด์ (Grow with Apple)

พนักงานทุกคนมีโอกาสเติบโตไปพร้อมกับแบรินด์ผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การเลือกธีมคอลเลกชัน การออกไอเดียแคมเปญ หรือการนำเสนอแนวทางใหม่ในการทำงาน รวมถึงการให้เครดิตผลงานแต่ละคนอย่างชัดเจน ทั้งในเชิงพอร์ตโฟลิโอและการมอบรางวัล/โบนัสตามผลงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของร่วมของแบรินด์ และมองเห็นเส้นทางเติบโตในระยะยาว ไม่ใช่เพียงแค่ “ลูกจ้าง” แต่เป็น “ทีมร่วมสร้าง”

7.4 รูปแบบการจ้างงาน

แบรินด์ใช้รูปแบบการจ้างงานแบบพนักงานประจำทั้งหมด โดยทุกฝ่ายทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์และหยุดสัปดาห์ละ 1 วันแบบไม่ตรงกัน เพื่อให้การดำเนินงานต่อเนื่องตลอดทั้งสัปดาห์ ฝ่ายบรรจุและควบคุมสินค้าคงคลังทำงานเวลา 09.00–18.00 น. หยุดวันอังคาร ฝ่ายขายและการตลาดทำงานเวลา 11.00–20.00 น. หยุดวันพุธ เพื่อรองรับพฤติกรรมการณ์การซื้อของลูกค้าในช่วงเวลาสำคัญระหว่างวัน ส่วนฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ทำงานเวลา 09.00–18.00 น. หยุดวันพฤหัสบดี การจัดเวลาทำงานและวันหยุดในลักษณะนี้ช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาความพร้อมของทีมงานตลอดทั้งสัปดาห์

7.5 ค่าจ้างงาน

ตารางที่ 7.5

แสดงค่าจ้างงานของปีที่ 1 -5 ของแบรนด์ Apple

ตำแหน่ง	จำนวน	เงินเดือน				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์และจัดซื้อ	1	25,000	26,250	27,563	28,941	30,388
ฝ่ายขายและการตลาด	1	13,000	13,650	14,333	15,049	15,802
ฝ่ายบรรจุและควบคุมสินค้าคงคลัง	1	13,000	13,650	14,333	15,049	15,802
รวม	3	51,000	53,550	56,228	59,039	61,991

โครงสร้างค่าจ้างของพนักงานแต่ละฝ่ายมีการกำหนดตามลักษณะงานและความรับผิดชอบ โดยเจ้าของผู้ควบคุมฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์และจัดซื้อมีเงินเดือนประจำ 25,000 บาท พนักงานฝ่ายขายและการตลาดมีเงินเดือนประจำ 13,000 บาท และพนักงานฝ่ายบรรจุและควบคุมสินค้าคงคลังมีเงินเดือนประจำ 13,000 บาท ทั้งนี้มีนโยบายปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Performance-Based Adjustment) โดยเฉลี่ยประมาณ 5% ต่อปี เพื่อจูงใจให้พนักงานรักษาผลงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถเติบโตควบคู่ไปด้วยกันกับองค์กร

7.6 สวัสดิการ

แบรนด์มอบสวัสดิการพื้นฐานให้พนักงานอย่างครบถ้วนตามกฎหมายและมาตรฐานอุตสาหกรรม ได้แก่ การขึ้นทะเบียนประกันสังคมเพื่อดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย วันหยุดตามประเพณีไม่น้อยกว่า 13 วันต่อปี และวันลาตามกฎหมาย เช่น ลาป่วย ลากิจ ลาคลอด นอกจากนี้ยังมีการจ่ายค่าทำงานล่วงเวลา (OT) ตามกฎหมายแรงงาน การปรับเงินเดือนประจำปีตามผลงาน และสิทธิในการได้รับเงินโบนัสประจำปี โดยพิจารณาจากเศรษฐกิจและผลประกอบการของบริษัทในแต่ละปี เพื่อสร้างแรงจูงใจ คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานและความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

7.7 วัฒนธรรมองค์กร

แบรนด์มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความคล่องตัว จริงใจ และขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ พนักงานทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีความคิดเชิงบวก กล้าคิด กล้านำเสนอ

แนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทั้งสินค้าประสบการณ์ลูกค้าและระบบขององค์กร ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เคารพซึ่งกันและกัน และยึดหยุ่นตามบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ องค์กรยังให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อการทำงาน การร่วมมือกันระหว่างทีมอย่างใกล้ชิด และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแข่งขันที่รวดเร็ว โดยรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงาน พร้อมทั้งปลูกฝังแนวความคิดเติบโตไปพร้อมกับแบรนด์อย่างยั่งยืน



บทที่ 8

ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

8.1 ความแตกต่างด้านอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity — Branding)

แบรนด์ Apple สร้างเอกลักษณ์ชัดเจนผ่านแนวคิด “Confident Feminine Chic style” ที่ผสมผสานความเรียบง่ายอย่างมีสไตล์ (Effortless Chic) เข้ากับความหวานแบบมีลูกเล่น (Playful Feminine Detail) และทำให้สินค้าแต่ละชิ้นคงความร่วมสมัย ใส่ได้หลายโอกาส สามารถส่งมอบความเป็นผู้หญิงที่มั่นใจในตัวเองอย่างแท้จริง ซึ่งแตกต่างจาก Fast Fashion ที่เน้นการเปลี่ยนเร็วและดีไซน์ตามกระแส โดยกลยุทธ์ในการรักษาความได้เปรียบนี้คือ การออกแบบคอลเลกชันใหม่อย่างสม่ำเสมอในทุกเดือน ที่มีการวางทิศทาง Mood & Style ที่ชัดเจนในแต่ละซีซั่น เพื่อให้ดีไซน์มีความหลากหลายแต่ไม่สูญเสียตัวตนของแบรนด์

8.2 ความยั่งยืนผ่านการเลือกใช้วัสดุ Eco-Friendly (Sustainable Materials)

Apple มีความโดดเด่นในด้านการเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น ผ้ารีไซเคิล หรือผ้าจากเส้นใยธรรมชาติ ซึ่งตอบโจทย์กระแส Sustainable Fashion ที่กำลังเติบโตทั้งในไทยและระดับสากล นอกจากนี้จะเป็นการสร้างคุณค่าในระดับจิตสำนึกให้กับลูกค้าแล้ว ยังส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์ที่ใส่ใจโลกอย่างแท้จริง การรักษาความได้เปรียบในด้านนี้สามารถทำได้โดยการเลือกพันธมิตรซัพพลายเออร์ที่มีมาตรฐานรับรองด้านสิ่งแวดล้อม และใช้กลยุทธ์ Storytelling ที่สื่อสารที่มาของวัสดุและผลกระทบเชิงบวกต่อโลกในทุกแคมเปญ เพื่อเชื่อมโยงกับคุณค่าภายในของผู้บริโภค

8.3 ระดับราคาที่เข้าถึงได้ (Accessible Designer Price)

Apple วางราคาสินค้าในช่วงกลางที่เหมาะสม (690–1,590 บาท) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่แตกต่างจากแบรนด์แฟชั่นดีไซน์ไทยทั่วไปที่มักตั้งราคาอยู่ในระดับสูง การตั้งราคาที่จับต้องได้แต่ยังคงดีไซน์คุณภาพ ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มชนชั้นกลาง SES B–C ได้กว้างขึ้น โดยไม่สูญเสียความพรีเมียมของแบรนด์ กลยุทธ์เพื่อรักษาจุดแข็งด้านราคาคือการควบคุมต้นทุน การบริหารวัสดุให้คุ้มค่าที่สุด และวาง Positioning ให้ลูกค้ามองว่าสินค้ามี “มูลค่าเกินราคา” (Value for Money)

8.4 ประสบการณ์ลูกค้าที่เข้าถึงง่ายและจริงใจ (Warm & Trustworthy Customer Experience)

แบรนด์ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิดผ่านช่องทาง Instagram และ LINE OA โดยเน้นการให้บริการแบบเป็นกันเอง ใจดี และมีความละเอียดในการตอบแชท ตลอดจนระบบการซื้อขายที่ง่าย ชำระเงินสะดวก และส่งของรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้สร้างความรู้สึกผูกพันและไว้วางใจ จากลูกค้าได้ในระยะยาว การรักษาความได้เปรียบในด้านนี้สามารถทำได้ผ่านการพัฒนาระบบ CRM แบบเป็นมิตร การฝึกอบรมทีมแอดมินให้มีทักษะการสื่อสารเชิงอารมณ์ (Empathy) และการตอบกลับอย่างมีอาชีพ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีจัดการออเดอร์ให้แม่นยำและทันเวลา

8.5 การส่งมอบทั้งคุณค่าด้านการใช้งานและความรู้สึก (Functional and Emotional Value)

Apple ไม่ได้มองเสื้อผ้าเป็นเพียงสิ่งของ แต่เป็นเครื่องมือในการสะท้อนความมั่นใจ ความเป็นตัวเอง และตัวขับเคลื่อนพลังภายในของผู้หญิงยุคใหม่ สินค้าแต่ละชิ้นถูกออกแบบให้มีสไตล์ ใส่สบาย มีฟังก์ชันเหมาะกับชีวิตประจำวัน และให้ความรู้สึก “มั่นใจและเคารพในตัวเอง” เมื่อลูกค้าได้สวมใส่ สิ่งนี้ทำให้เกิดความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Bonding) ระหว่างแบรนด์กับผู้บริโภค กลยุทธ์ในการรักษาจุดแข็งข้อนี้ คือการสร้างแคมเปญการตลาดที่สื่อสารตัวตนของผู้หญิง ผ่านเรื่องราวจริง และทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นแบรนด์ “เข้าใจ” และ “ยืนอยู่ข้างเขา” ในทุกช่วงของชีวิต

บทที่ 9 แผนการเงิน (Financial Plan)

9.1 วัตถุประสงค์ทางการเงิน

1. เพื่อประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนและระยะเวลาการคืนทุน
2. เพื่อวางแผนในการสร้างรายได้และบริหารต้นทุนขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อรักษาสภาพคล่องและบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินอย่างรอบคอบ

9.2 เป้าหมายทางการเงิน

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) เป็นบวก
2. อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) สูงกว่าต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (Weighted Average Cost of Capital: WACC)
3. ระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period) ไม่เกิน 3 ปี

9.3 โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนทางการเงิน

9.3.1 แหล่งเงินทุน

ในการพัฒนาธุรกิจในระยะเริ่มต้น แบรินด์เลือกใช้เงินทุนจำนวน 1,000,000 บาทจากส่วนของเจ้าของทั้งหมด คิดเป็นสัดส่วน 100% ของเงินทุนรวม โดยเงินทุนดังกล่าวถูกจัดสรรอย่างรอบคอบ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านสินทรัพย์ถาวร 110,500 บาท ต้นทุนขาย 144,060 บาทต่อเดือน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารจัดการ 152,876 บาทต่อเดือน และเงินสำรองฉุกเฉินประมาณ 2 เดือนในวงเงิน 592,563 บาท การใช้เงินทุนจากเจ้าของเพียงแหล่งเดียวช่วยให้แบรินด์สามารถควบคุมทิศทางและการตัดสินใจได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพาหนี้สิน ซึ่งอาจเหมาะสมกับระยะเริ่มต้นที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง และลดความเสี่ยงทางการเงินจากภาระดอกเบี้ยหรือข้อจำกัดจากแหล่งทุนภายนอก

ตารางที่ 9.1

เงินลงทุนของแบรนด์ Apple สำหรับการพัฒนาในระยะเริ่มต้น (Early Stage)

รายการ	จำนวน
สินทรัพย์ถาวร	110,500.00
ต้นทุนขาย	144,060.00
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารจัดการ	152,876.81
สำรองฉุกเฉิน (ประมาณ 2 เดือน)	592,563.19
ต่อปี	1,000,000.00

9.3.2 ต้นทุนทางการเงิน

แบรนด์ Apple กำหนดต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (Weighted Average Cost of Capital: WACC) โดยใช้ (1) อัตราผลตอบแทนที่ปราศจากความเสี่ยง (Risk Free Rate) อยู่ที่ร้อยละ 2.085 อ้างอิงข้อมูลจากอัตราผลตอบแทนจากพันธบัตรรัฐบาล 10 ปี ณ วันที่ 13 เมษายน 2568 (2) ส่วนชดเชยความเสี่ยงของตลาด (The Market Risk Premium) อยู่ที่ร้อยละ 3.565 อ้างอิงข้อมูลจาก The market risk premium ที่ร้อยละ 5.65 และ (3) ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรปรวนหรือค่าสะท้อนความเสี่ยงของบริษัท (Beta) ที่ร้อยละ 0.72 อ้างอิง ข้อมูลบริษัท แม็คกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 13 เมษายน 2568 โดยเป็นบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกเครื่องแต่งกายและไลฟ์สไตล์ โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่ 1.1% ของตลาดเสื้อผ้าในประเทศไทย

$$\begin{aligned}
 \text{WACC} &= W_e \times r_e \\
 &= W_e \times [r_f + (\text{The Market Risk Premium}) \times \text{Beta}] \\
 &= 1 \times [2.085 + ((5.65 - 2.085) \times 0.72)] \\
 &= 1 \times [2.085 + ((3.565) \times 0.72)] \\
 &= 4.65 \%
 \end{aligned}$$

โดยที่ W_e คือ สัดส่วนของผู้ถือหุ้น

r_e คือ ต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Cost of Common Equity)

9.4 นโยบายด้านการบัญชีและการบริหารด้านการเงิน

9.4.1 นโยบายการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย

แบรนด์ใช้หลักเกณฑ์การรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis) ตามมาตรฐานการบัญชีประเทศไทย ซึ่งหมายถึงการบันทึกรายได้เมื่อเกิดสิทธิที่จะได้รับ และ

บันทึกค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดภาระผูกพัน แม้ว่ายังไม่มีกรรับหรือจ่ายเงินสดจริงก็ตาม เพื่อสะท้อนภาพรวมของผลการดำเนินงานที่แม่นยำ

9.4.2 นโยบายการจัดการด้านสินทรัพย์ถาวร

แบรนด์เลือกใช้นโยบายคำนวณค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรด้วยวิธีเส้นตรง (Straight-Line Method) โดยเฉลี่ยอายุการใช้งานของทรัพย์สินที่ใช้ในการดำเนินงานไว้ที่ 5 ปี ทั้งในส่วนของโน้ตบุ๊ก เครื่องพิมพ์ โทรศัพท์สำนักงาน อุปกรณ์ตัดเย็บ และโต๊ะทำงาน การวางแผนค่าเสื่อมราคาในลักษณะนี้ช่วยให้สามารถกระจายต้นทุนอย่างสม่ำเสมอในแต่ละปี และสะท้อนมูลค่าที่ลดลงของทรัพย์สินได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 9.2

รายการสินทรัพย์ถาวรของแบรนด์ Apple ณ ปีที่ 1-5

รายการ	จำนวน	ราคาทุน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
โน้ตบุ๊ก	2	40,000	32,000	24,000	16,000	8,000	-
เครื่องพิมพ์	2	20,000	16,000	12,000	8,000	4,000	-
มือถือออฟฟิศ	2	30,000	24,000	18,000	12,000	6,000	-
อุปกรณ์ด้านงานผ้า	3	4,500	3,600	2,700	1,800	900	-
ชุดโต๊ะทำงาน	2	16,000	12,800	9,600	6,400	3,200	-
รวมต่อปี		110,500	88,400	66,300	44,200	22,100	-

9.4.3 นโยบายด้านเงินสด

เพื่อความสะดวกและทันสมัยในการชำระเงินของลูกค้า แบรนด์มีนโยบายรองรับการชำระเงินผ่านช่องทางดิจิทัลหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ บัตรเครดิต/เดบิต, LINE Pay, Mobile Banking (เช่น K Plus และ SCB Easy) และ PromptPay QR ซึ่งการกระจายช่องทางชำระเงินเหล่านี้ช่วยให้ลูกค้าสามารถเลือกวิธีที่สะดวกที่สุดในการซื้อสินค้า และส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์ในฐานะแบรนด์แฟชั่นยุคใหม่ที่ใส่ใจทั้งประสบการณ์ผู้ใช้งานและความปลอดภัยในการทำธุรกรรม

9.5 การกำหนดสมมติฐานและการประมาณการทางการเงิน

9.5.1 การประมาณการขายและรายได้

แสดงดังตารางการแจกแจงการประมาณการยอดขายและรายได้ต่อเดือนและต่อปีของแบรนด์

ตารางที่ 9.3

ประมาณการรายได้ต่อเดือนของแบรนด์ Apple

รายการเสื้อผ้า	จำนวนแบบต่อเดือน	จำนวนขายได้ต่อแบบ	จำนวนรวมขายต่อเดือน	ราคาขายต่อชิ้น (บาท)	ประมาณการรายได้ต่อเดือน (บาท)
กระโปรงระดับราคา 690 บาท	1	35	35	690	24,150
เสื้อระดับราคา 890 บาท	1	35	35	890	31,150
เสื้อระดับราคา 1,090 บาท	1	35	35	1,090	38,150
กางเกงขายาว 1,290 บาท	2	35	70	1,290	90,300
ชุดสั้นระดับราคา 1,390 บาท	2	35	70	1,390	97,300
ชุดยาวระดับราคา 1,590 บาท	1	35	35	1,590	55,650
รวม	8	210	280		336,700

ตารางที่ 9.4

ประมาณการรายได้ต่อปีของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราการเติบโตของรายได้ต่อปี (%)	-	8%	8%	8%	8%
ประมาณการรายได้ต่อปี (บาท)	4,040,400	4,363,632	4,712,723	5,089,740	5,496,920

การประมาณการยอดขายและรายได้ของแบรนด์เสื้อผ้าในช่วงเริ่มต้น ตั้งอยู่บนแนวคิดการออกคอลเล็กชันใหม่ในทุกเดือน เดือนละ 1 คอลเล็กชัน โดยในแต่ละคอลเล็กชันจะมีสินค้า 4 แบบ และหมุนเวียนขายได้นาน 2-3 เดือน เพื่อคงความหลากหลายของสินค้าบนหน้าร้าน ซึ่งส่งผลให้ในแต่ละเดือนจะมีสินค้าเฉลี่ยประมาณ 8 แบบวางจำหน่าย ช่วงราคาที่ 690 – 1,590 บาท ซึ่งคาดการณ์ว่าสินค้าแต่ละแบบจะขายได้ประมาณ 35 ชิ้นต่อเดือน โดยอ้างอิงจากร้อยละ 10 ของจำนวนชิ้นที่แบรนด์ที่อยู่ในตำแหน่งทางการตลาดใกล้เคียงกันขายได้ต่อแบบ (ซึ่ง 35 ชิ้นต่อเดือน เป็นผลที่คำนวณได้จากยอดที่ต่ำที่สุดเพื่อให้อยู่ในขอบเขตความเสี่ยงต่ำ) ดังนั้น รวมเป็นรายได้เฉลี่ยต่อ

เดือน 336,700 บาท หรือเท่ากับ 4,040,400 บาทต่อปี โดยตั้งเป้าการเติบโตของรายได้ไว้ที่ 8% ต่อปี ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยจากการเติบโตของตลาดแฟชั่นโดยรวม 3% ตลาดออนไลน์ 9% และตลาดสินค้าเพื่อความยั่งยืน 9% จึงประมาณการรายได้ในปีที่ 2-5 ไว้ที่ 4,363,632 บาท, 4,712,723 บาท, 5,089,740 บาท และ 5,496,920 บาทตามลำดับ แสดงถึงศักยภาพของแบรนด์ในการขยายฐานรายได้อย่างต่อเนื่องตามทิศทางการเติบโตของตลาดที่เกี่ยวข้อง

9.5.2 การประมาณการต้นทุนขาย

แบรนด์ Apple ได้ประเมินต้นทุนขายผันแปรเฉลี่ยใน 3 ระดับ คือ ต่อหน่วย ต่อเดือน และต่อปี ดังตารางแสดงการแจกแจงด้านล่าง

ตารางที่ 9.5

ประมาณการต้นทุนขายผันแปรเฉลี่ยต่อหน่วยสินค้า

รายการเสื้อผ้า	ต้นทุนวัตถุดิบผันแปรเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท)			ต้นทุนแรงงานผันแปรเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท)	รวมต้นทุนขายผันแปรเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท)
	ราคาผ้าต่อหน่วย (บาท)	ราคาอะไหล่ต่อหน่วย (บาท)	รวมต้นทุนวัตถุดิบต่อหน่วย (บาท)		
กระโปรงระดับราคา 690 บาท	82	7	89	210	299
เสื้อระดับราคา 890 บาท	123	21	144	270	414
เสื้อระดับราคา 1,090 บาท	123	35	158	270	428
กางเกงขายาว 1,290 บาท	220	7	227	250	477
ชุดสั้นระดับราคา 1,390 บาท	270	49	319	310	629
ชุดยาวระดับราคา 1,590 บาท	330	63	393	370	763

ตารางที่ 9.6

ประมาณการต้นทุนขายฝัสดับแปรเฉลี่ยต่อเดือน

รายการเสื้อผ้า (ราคา)	ต้นทุนวัตถุดิบฝัสดับแปรเฉลี่ย (บาท)			ต้นทุนแรงงานฝัสดับแปรเฉลี่ย(บาท)		
	ต้นทุนวัตถุดิบฝัสดับแปรเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท)	จำนวนหน่วยต่อเดือน	ต้นทุนวัตถุดิบฝัสดับแปรเฉลี่ยต่อเดือน	ต้นทุนแรงงานฝัสดับแปรเฉลี่ยต่อหน่วย	จำนวนหน่วยต่อเดือน	ต้นทุนแรงงานฝัสดับแปรเฉลี่ยต่อเดือน
กระโปรงระดับราคา 690 บาท	89	35	3,115	210	35	7,350
เสื้อระดับราคา 890 บาท	144	35	5,040	270	35	9,450
เสื้อระดับราคา 1090 บาท	158	35	5,530	270	35	9,450
กางเกงขายาว 1290 บาท	227	70	15,890	250	70	17,500
ชุดสั้นระดับราคา 1390 บาท	319	70	22,330	310	70	21,700
ชุดยาวระดับราคา 1590 บาท	393	35	13,755	370	35	12,950
รวม		280	65,660		280	78,400
ประมาณการต้นทุนขายต่อเดือน (บาท)						144,060

ตารางที่ 9.7

ประมาณการต้นทุนขายฝัสดับแปรเฉลี่ยต่อปี

รายการ	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
ต้นทุนฝัสดับแปรเฉลี่ยต่อรายได้(%)	43%	43%	43%	43%	43%
ประมาณการต้นทุนขายต่อปี (บาท)	1,728,720	1,867,018	2,016,379	2,177,689	2,351,904

โดยต้นทุนขายฝัสดับแปรรวมเฉลี่ยต่อหน่วยของสินค้าแต่ละประเภทอยู่ในช่วง 299 – 763 บาท/ชิ้น ขึ้นกับประเภท ขนาดและดีไซน์ของสินค้า ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนวัตถุดิบฝัสดับแปร (DM) และต้นทุนแรงงานฝัสดับแปร (DL) โดยในหนึ่งเดือนมีการผลิตและขายสินค้า 6 ประเภท รวมทั้งหมด 280 หน่วย คิดเป็นต้นทุนขายรวมต่อเดือนที่ 144,060 บาท แบ่งเป็นต้นทุนวัตถุดิบ 65,660 บาท และต้นทุนแรงงาน 78,400 บาท เมื่อเทียบกับประมาณการรายได้ประจำปี พบว่าต้นทุนขายคิดเป็น 43% ของรายได้ต่อปี โดยในช่วง 5 ปีแรก คาดการณ์ต้นทุนขายประจำปีจะอยู่

ระหว่าง 1,728,720 ถึง 2,351,904 บาท ซึ่งสอดคล้องกับแผนการเติบโตของรายได้ประจำปีและสะท้อนถึงการควบคุมต้นทุนที่มีเสถียรภาพเพื่อรองรับการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

9.5.3 การประมาณการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายและบริหาร

การประมาณการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายและการบริหารของแบรนด์ Apple ประกอบด้วย 3 หมวดหลัก ดังแสดงในตารางการแจกแจงรายละเอียดด้านล่าง ได้แก่ 1) ค่าจ้างพนักงาน 2) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และ 3) ค่าใช้จ่ายในการตลาด

ตารางที่ 9.8

ประมาณการค่าจ้างพนักงานต่อปีของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนพนักงาน	3	3	3	3	3
ค่าตอบแทนพนักงาน	51,000	53,550	56,228	59,039	61,991
สวัสดิการ	24,600	26,190	27,000	27,000	27,000
ค่าจ้างพนักงานต่อเดือน	75,600	79,740	83,228	86,039	88,991
ค่าจ้างพนักงานต่อปี (บาท)	907,200	956,880	998,730	1,032,467	1,067,890

ตารางที่ 9.9

ประมาณการค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อปีของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าน้ำ (บาท)	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
ค่าไฟฟ้า (บาท)	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ค่าอินเทอร์เน็ต (บาท)	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
ค่าธรรมเนียม E-Commerce (บาท)	259,394	280,145	302,557	326,761	352,902
ค่าบรรจุภัณฑ์ถุงซิปรูด (บาท)	27,500	29,700	32,076	34,642	37,413
ค่าเช่าที่ (บาท)	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
ค่าน้ำมันเดินทาง (บาท)	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (เบ็ดเตล็ด)	30,000	32,400	34,992	37,791	40,815
ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อปี (บาท)	644,494	669,845	697,225	726,795	758,730

ตารางที่ 9.10

ประมาณการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายและการบริหารต่อปีของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้ (บาท)	4,040,400	4,363,632	4,712,723	5,089,740	5,496,920
ค่าจ้างพนักงาน (บาท)	907,200	956,880	998,730	1,032,467	1,067,890
ค่าใช้จ่ายการตลาด (บาท)	282,828	305,454	235,636	254,487	274,846
ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน (บาท)	644,494	669,845	697,225	726,795	758,730
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขาย และการบริหารต่อปี (บาท)	1,834,522	1,932,179	1,931,591	2,013,748	2,101,466
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขาย และการบริหารต่อรายได้ (%)	45%	44%	41%	40%	38%

โดย 1) ค่าจ้างพนักงาน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการปรับขึ้นเงินเดือนเฉลี่ยต่อปี ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มจาก 907,200 บาทในปีแรกเป็น 1,067,890 บาทในปีที่ 5 สะท้อนการเติบโตด้านสวัสดิการพื้นฐาน ในด้านการปรับฐานเงินเดือนของพนักงาน ขณะที่ 2) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ครอบคลุมค่าน้ำ (300 บาทต่อเดือน) ค่าไฟ (5,000 บาทต่อเดือน) ค่าอินเทอร์เน็ต (2,000 บาทต่อเดือน) ค่าธรรมเนียม E-Commerce Line Shopping (อัตราค่าธรรมเนียม 6.42% ของยอดขาย) ค่าบรรจุภัณฑ์ถุงซิปล็อค (ซื้อรายปี) ค่าเช่าที่สำหรับเป็นพื้นที่ทำงานของพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ในส่วนของกระบวนการหลังร้านทั้งหมด (12,000 บาทต่อเดือน) ค่าน้ำมันเดินทางกรณีไปซื้อสินค้าต่าง ๆ (8,000 บาทต่อเดือน) และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 644,494 บาทเป็น 758,730 บาทต่อปี โดยเฉพาะค่าธรรมเนียมแพลตฟอร์มที่เพิ่มตามยอดขายออนไลน์ 3) ด้านค่าใช้จ่ายในการตลาด ถูกจัดสรรในระดับเหมาะสมเฉลี่ย 5-7% ของรายได้ เพื่อรักษาแบรนด์ให้เป็นที่จดจำและดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย โดยยังคงสอดคล้องกับฐานรายได้ของแบรนด์ ทั้งหมดนี้ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายรวมทั้ง 3 หมวดอยู่ในช่วง 38-45% ของรายได้ต่อปี โดยที่แนวโน้มของสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้น้อยลงทุกปี แสดงถึงการบริหารต้นทุนต่อรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนการเติบโตของแบรนด์ในระยะยาว

9.5.4 การประมาณการสินทรัพย์

ตารางที่ 9.11

ประมาณการค่าเสื่อมราคาต่อปีของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าเสื่อมราคา (บาท)	22,100	22,100	22,100	22,100	22,100

การประมาณการสินทรัพย์ของแบรนด์ Apple แสดงให้เห็นการลงทุนเริ่มต้นในสินทรัพย์ถาวรจำนวน 110,500 บาท ซึ่งแบ่งเป็นอุปกรณ์สำนักงานและเครื่องมือที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น โน้ตบุ๊ก เครื่องพิมพ์ โทรศัพท์สำนักงาน อุปกรณ์ตัดเย็บ และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ซึ่งถูกคิดค่าเสื่อมราคาด้วยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งาน 5 ปี ที่ปีละ 22,100 บาท โดยกระจายต้นทุนอย่างต่อเนื่องจาก 88,400 บาทในปีที่ 1 ลดลงเหลือ 22,100 บาทในปีที่ 4 และไม่มีการตัดค่าเสื่อมในปีที่ 5 เนื่องจากสินทรัพย์ครบอายุการใช้งาน การวางแผนในลักษณะนี้ช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดการต้นทุนในช่วงเริ่มต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดภาระการลงทุนซ้ำซ้อน และสอดคล้องกับรอบอายุการใช้งานของอุปกรณ์

9.5.5 การประมาณการหนี้สิน

แบรนด์ Apple เลือกใช้แหล่งเงินทุนเริ่มต้นจากส่วนของเจ้าของทั้งหมดจำนวน 1,000,000 บาท โดยไม่มีการพึ่งพาแหล่งเงินกู้ภายนอกในระยะเริ่มต้น ส่งผลให้ไม่มีภาระหนี้สินเกิดขึ้นในโครงสร้างเงินทุนของธุรกิจ ซึ่งแนวทางนี้ช่วยให้แบรนด์สามารถควบคุมทิศทางธุรกิจได้อย่างอิสระ และลดความเสี่ยงจากภาวะดอกเบี้ยหรือข้อจำกัดจากเจ้าหนี้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เกิดสถานการณ์ฉุกเฉินทางการเงิน เช่น กระแสเงินสดขาดสภาพคล่อง แบรินด์มีแผนสำรองในการระดมทุนเพิ่มเติมผ่านการเพิ่มทุนจากเจ้าของเดิม (Equity Top-up) หรือการเข้าถึงสินเชื่อระยะสั้นจากธนาคารต่อไป

9.6 การประมาณการงบการเงิน

9.6.1 การประมาณการงบกำไรขาดทุน

ตารางที่ 9.12

ประมาณการงบกำไรขาดทุน ณ สิ้นปีที่ 1 ถึง 5 ของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	4,040,400.00	4,363,632.00	4,712,722.56	5,089,740.36	5,496,919.59
ต้นทุนขาย	(1,728,720.00)	(1,867,017.60)	(2,016,379.01)	(2,177,689.33)	(2,351,904.47)
กำไรขั้นต้น	2,311,680.00	2,496,614.40	2,696,343.55	2,912,051.04	3,145,015.12
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายและการบริหาร	(1,834,521.68)	(1,932,179.41)	(1,931,590.92)	(2,013,748.29)	(2,101,466.16)
กำไรก่อนหักค่าเสื่อมดอกเบียและภาษี (EBITDA)	477,158.32	564,434.99	764,752.64	898,302.75	1,043,548.96
ค่าเสื่อม	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)
กำไรก่อนหักดอกเบียและภาษี (EBIT)	455,058.32	542,334.99	742,652.64	876,202.75	1,021,448.96
ดอกเบีย	-	-	-	-	-
กำไรก่อนหักภาษี (EBT)	455,058.32	542,334.99	742,652.64	876,202.75	1,021,448.96
ภาษี (20%)	(91,011.66)	(108,467.00)	(148,530.53)	(175,240.55)	(204,289.79)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	364,046.66	433,867.99	594,122.11	700,962.20	817,159.17
กำไร (ขาดทุน) สะสม	364,046.66	797,914.64	1,392,036.75	2,092,998.95	2,910,158.12

9.6.2 การประมาณการงบฐานะการเงิน

ตารางที่ 9.13

ประมาณการงบฐานะการเงิน ณ สิ้นปีที่ 1 ถึง 5 ของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเทียบเท่าเงินสด	669,586.66	1,077,069.84	1,640,928.37	2,307,437.90	3,085,620.18
ลูกหนี้การค้า	-	-	-	-	-
สินค้าคงเหลือ	606,060.00	654,544.80	706,908.38	763,461.05	824,537.94
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,275,646.66	1,731,614.64	2,347,836.75	3,070,898.95	3,910,158.12
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
อุปกรณ์สำนักงาน	88,400.00	66,300.00	44,200.00	22,100.00	-
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	88,400.00	66,300.00	44,200.00	22,100.00	-
รวมสินทรัพย์	1,364,046.66	1,797,914.64	2,392,036.75	3,092,998.95	3,910,158.12
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สิน					
เจ้าหนี้การค้า	-	-	-	-	-
รวมหนี้สิน	-	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
กำไรสะสม	364,046.66	797,914.64	1,392,036.75	2,092,998.95	2,910,158.12
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	1,364,046.66	1,797,914.64	2,392,036.75	3,092,998.95	3,910,158.12
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,364,046.66	1,797,914.64	2,392,036.75	3,092,998.95	3,910,158.12

9.6.3 การประมาณการงบกระแสเงินสด

ตารางที่ 9.14

การประมาณการงบกระแสเงินสด ณ สิ้นปีที่ 1 ถึง 5 ของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน					
กำไรก่อนภาษี	455,058.32	542,334.99	742,652.64	876,202.75	1,021,448.96
ค่าเสื่อมราคา	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00
สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(606,060.00)	(48,484.80)	(52,363.58)	(56,552.67)	(61,076.88)
ภาษี	(91,011.66)	(108,467.00)	(148,530.53)	(175,240.55)	(204,289.79)
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน	(219,913.34)	407,483.19	563,858.52	666,509.53	778,182.28
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมลงทุน	(110,500.00)	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินลงทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	1,000,000.00	-	-	-	-
เงินปันผล	-	-	-	-	-
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงิน	-	-	-	-	-
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น (ลดลง)	669,586.66	407,483.19	563,858.52	666,509.53	778,182.28
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดต้นปี	-	669,586.66	1,077,069.84	1,640,928.37	2,307,437.90
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดปลายปี	669,586.66	1,077,069.84	1,640,928.37	2,307,437.90	3,085,620.18

9.7 การประเมินความคุ้มค่าสำหรับการลงทุน

ตารางที่ 9.15

การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนของแบรนด์ Apple

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรจากการดำเนินงาน (EBIT)	-	455,058.32	542,334.99	742,652.64	876,202.75	1,021,448.96
ภาษี	-	91,011.66	108,467.00	148,530.53	175,240.55	204,289.79
กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT)	-	364,046.66	433,867.99	594,122.11	700,962.20	817,159.17
ค่าเสื่อมราคา	-	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงานสุทธิ (NOWC)	-	606,060.00	48,484.80	52,363.58	56,552.67	61,076.88
เงินลงทุนเริ่มต้น (CAPEX)	-	110,500.00	-	-	-	-
กระแสเงินสดอิสระ (FCF)	-	(330,413.34)	407,483.19	563,858.52	666,509.53	778,182.28
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน	(1,000,000.00)					
Terminal Value						5,217,744.81
Summary Free cash flow	(1,000,000.00)	(330,413.34)	407,483.19	563,858.52	666,509.53	5,995,927.09
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) (บาท)	4,880,613.57					
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	51%					
ระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period)	1 ปี 10 เดือน					

จากตารางการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนของแบรนด์ Apple แสดงให้เห็นว่าแผนธุรกิจแบรนด์ Apple บรรลุเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้ทั้ง 3 ข้อ คือ (1) มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก (2) อัตราผลตอบแทนภายในสูงกว่าต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC 4.65 %) และ (3) ระยะเวลาการคืนทุนไม่เกิน 3 ปี ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า แผนธุรกิจแบรนด์ Apple มีความคุ้มค่าสำหรับการลงทุน

9.8 วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ (Scenario Analysis)

9.8.1 กรณีสถานการณ์ปกติ (Base Case)

ดังตารางในหัวข้อ 9.5-9.7

9.8.2 กรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด (Worst Case)

ในกรณีเลวร้าย (Worst case scenario) เนื่องจากมองว่ายอดขายต่อแบบคือจุดตั้งต้นของการประมาณการรายได้ ที่เป็นการตั้งสมมติฐานที่ใกล้เคียงความเป็นจริงได้มากที่สุด จึงกำหนดให้ยอดขายต่อแบบลดลง 30% จากค่าประมาณการฐาน (Base case) ที่ 35 ชิ้นต่อเดือน คิดเป็นการลดลงเหลือ 25 ชิ้นต่อเดือน โดยต้นทุนอื่นที่ไม่ได้ผันตามยอดขายคงที่ทั้งหมด (ต้นทุนที่ผันตามยอดขาย ได้แก่ ต้นทุนขาย ค่าธรรมเนียม E-Commerce (LINE) และค่าบรรจุภัณฑ์) แสดงให้เห็นถึงสถานะตลาดที่ท้าทาย เช่น ความต้องการที่ต่ำกว่าคาดการณ์ การแข่งขันรุนแรง หรือกลยุทธ์การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่แม่นยำพอ รายได้รวมจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและการคุ้มทุนของธุรกิจในระยะสั้น ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ตารางที่ 9.16

งบกำไรขาดทุนกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	2,886,000.00	3,116,880.00	3,366,230.40	3,635,528.83	3,926,371.14
ต้นทุนขาย	(1,234,800.00)	(1,333,584.00)	(1,440,270.72)	(1,555,492.38)	(1,679,931.77)
กำไรขั้นต้น	1,651,200.00	1,783,296.00	1,925,959.68	2,080,036.45	2,246,439.37
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายและการบริหาร	(1,668,501.20)	(1,752,877.30)	(1,764,874.47)	(1,833,694.53)	(1,907,008.10)
กำไรก่อนหักค่าเสื่อม ดอกเบี้ยและภาษี (EBITDA)	(17,301.20)	30,418.70	161,085.21	246,341.92	339,431.27
ค่าเสื่อม	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)	(39,401.20)	8,318.70	138,985.21	224,241.92	317,331.27
ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-
กำไรก่อนหักภาษี (EBT)	(39,401.20)	8,318.70	138,985.21	224,241.92	317,331.27
ภาษี (20%)	7,880.24	(1,663.74)	(27,797.04)	(44,848.38)	(63,466.25)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(31,520.96)	6,654.96	111,188.17	179,393.54	253,865.02
กำไร (ขาดทุน) สะสม	(31,520.96)	(24,866.00)	86,322.17	265,715.71	519,580.73

ตารางที่ 9.17

งบฐานะทางการเงินกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเทียบเท่าเงินสด	447,179.04	441,302.00	537,187.61	698,286.39	930,625.06
ลูกหนี้การค้า	-	-	-	-	-
สินค้าคงเหลือ	432,900.00	467,532.00	504,934.56	545,329.32	588,955.67
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	880,079.04	908,834.00	1,042,122.17	1,243,615.71	1,519,580.73
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
อุปกรณ์สำนักงาน	88,400.00	66,300.00	44,200.00	22,100.00	-
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	88,400.00	66,300.00	44,200.00	22,100.00	-
รวมสินทรัพย์	968,479.04	975,134.00	1,086,322.17	1,265,715.71	1,519,580.73
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สิน					
เจ้าหนี้การค้า	-	-	-	-	-
รวมหนี้สิน	-	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
กำไรสะสม	(31,520.96)	(24,866.00)	86,322.17	265,715.71	519,580.73
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	968,479.04	975,134.00	1,086,322.17	1,265,715.71	1,519,580.73
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	968,479.04	975,134.00	1,086,322.17	1,265,715.71	1,519,580.73

ตารางที่ 9.18

งบกระแสเงินสดกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน					
กำไรก่อนภาษี	(39,401.20)	8,318.70	138,985.21	224,241.92	317,331.27
ค่าเสื่อมราคา	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00
สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(432,900.00)	(34,632.00)	(37,402.56)	(40,394.76)	(43,626.35)
ภาษี	7,880.24	(1,663.74)	(27,797.04)	(44,848.38)	(63,466.25)
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน	(442,320.96)	(5,877.04)	95,885.61	161,098.78	232,338.67
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมลงทุน	(110,500.00)	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินลงทุนส่วนของเจ้าของ	1,000,000.00	-	-	-	-
เงินปันผล	-	-	-	-	-
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงิน	-	-	-	-	-
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น (ลดลง)	447,179.04	(5,877.04)	95,885.61	161,098.78	232,338.67
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดต้นปี	-	447,179.04	441,302.00	537,187.61	698,286.39
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดปลายปี	447,179.04	441,302.00	537,187.61	698,286.39	930,625.06

ตารางที่ 9.19

การประเมินความคุ้มค่าสำหรับการลงทุนกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรจากการดำเนินงาน (EBIT)	-	(39,401.20)	8,318.70	138,985.21	224,241.92	317,331.27
ภาษี	-	(7,880.24)	1,663.74	27,797.04	44,848.38	63,466.25
กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT)	-	(31,520.96)	6,654.96	111,188.17	179,393.54	253,865.02
ค่าเสื่อมราคา	-	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงานสุทธิ (NOWC)	-	432,900.00	34,632.00	37,402.56	40,394.76	43,626.35
เงินลงทุนเริ่มต้น (CAPEX)	-	110,500.00	-	-	-	-
กระแสเงินสดอิสระ (FCF)	-	(552,820.96)	(5,877.04)	95,885.61	161,098.78	232,338.67
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน	(1,000,000.00)					
Terminal Value						1,697,156.37
Summary Free cash flow	(1,000,000.00)	(552,820.96)	(5,877.04)	95,885.61	161,098.78	1,929,495.04
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) (บาท)	221,482.55					
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	8%					
ระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period)	2 ปี 1 เดือน					

จากตารางการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุดของแบรนด์ Apple แสดงให้เห็นว่า แผนธุรกิจแบรนด์ Apple ยังสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้ทั้ง 3 ข้อ คือ (1) มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก (2) อัตราผลตอบแทนภายในสูงกว่าต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC 4.65 %) และ (3) ระยะเวลาการคืนทุนไม่เกิน 3 ปี ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า แผนธุรกิจแบรนด์ Apple สำหรับการลงทุนกรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด ยังมีความคุ้มค่าสำหรับการลงทุน

9.8.3 กรณีสถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case)

ในกรณีที่ดีที่สุด (Best case scenario) เนื่องจากมองว่ายอดขายต่อแบบคือจุดตั้งต้นของการประมาณการรายได้ ที่เป็นการตั้งสมมติฐานที่ใกล้เคียงความเป็นจริงได้มากที่สุด จึงกำหนดให้ยอดขายแต่ละแบบเพิ่มขึ้น 30% จากค่าฐาน (Base case) ที่ 35 ชิ้นต่อเดือน คือขายได้ที่ 45 ชิ้นต่อเดือน โดยต้นทุนอื่นที่ไม่ได้ผันตามยอดขายคงที่ทั้งหมด (ต้นทุนที่ผันตามยอดขาย ได้แก่ ต้นทุนขาย ค่าธรรมเนียม E-Commerce (LINE) และค่าบรรจุภัณฑ์) สะท้อนถึงความต้องการของตลาดที่ตอบรับต่อแบรนด์ดีกว่าที่คาดการณ์ไว้ การวางตำแหน่งสินค้าและกลยุทธ์การสื่อสารที่ได้ผล รวมถึงการสร้าง ความจงรักภักดีของลูกค้าได้ในระดับต้น รายได้รวมต่อเดือนและต่อปีจะสูงขึ้นอย่างชัดเจน เพิ่มโอกาสให้ธุรกิจสามารถนำกำไรไปต่อยอดลงทุนในคอลเล็กชันใหม่ หรือขยายกิจกรรมทางการตลาด เพื่อเร่ง การเติบโตในช่วงเริ่มต้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ตารางที่ 9.20

งบกำไรขาดทุนกรณีสถานการณ์ที่ดีที่สุด

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	5,194,800.00	5,610,384.00	6,059,214.72	6,543,951.90	7,067,468.05
ต้นทุนขาย	(2,222,640.00)	(2,400,451.20)	(2,592,487.30)	(2,799,886.28)	(3,023,877.18)
กำไรขั้นต้น	2,972,160.00	3,209,932.80	3,466,727.42	3,744,065.62	4,043,590.87
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขาย และการบริหาร	(2,000,442.16)	(2,111,373.53)	(2,098,190.72)	(2,193,676.08)	(2,295,788.17)
กำไรก่อนหักค่าเสื่อม ดอกเบี้ย และภาษี (EBITDA)	971,717.84	1,098,559.27	1,368,536.70	1,550,389.54	1,747,802.70
ค่าเสื่อม	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)	(22,100.00)
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)	949,617.84	1,076,459.27	1,346,436.70	1,528,289.54	1,725,702.70
ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-
กำไรก่อนหักภาษี (EBT)	949,617.84	1,076,459.27	1,346,436.70	1,528,289.54	1,725,702.70
ภาษี (20%)	(189,923.57)	(215,291.85)	(269,287.34)	(305,657.91)	(345,140.54)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	759,694.27	861,167.41	1,077,149.36	1,222,631.63	1,380,562.16
กำไร (ขาดทุน) สะสม	759,694.27	1,620,861.69	2,698,011.05	3,920,642.68	5,301,204.84

ตารางที่ 9.21

งบฐานะทางการเงินกรณีสถานการณ์ที่ดีที่สุด

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเทียบเท่าเงินสด	892,074.27	1,713,004.09	2,744,928.84	3,916,949.89	5,241,084.63
ลูกหนี้การค้า	-	-	-	-	-
สินค้าคงเหลือ	779,220.00	841,557.60	908,882.21	981,592.78	1,060,120.21
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,671,294.27	2,554,561.69	3,653,811.05	4,898,542.68	6,301,204.84
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
อุปกรณ์สำนักงาน	88,400.00	66,300.00	44,200.00	22,100.00	-
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	88,400.00	66,300.00	44,200.00	22,100.00	-
รวมสินทรัพย์	1,759,694.27	2,620,861.69	3,698,011.05	4,920,642.68	6,301,204.84
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สิน					
เจ้าหนี้การค้า	-	-	-	-	-
รวมหนี้สิน	-	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
กำไรสะสม	759,694.27	1,620,861.69	2,698,011.05	3,920,642.68	5,301,204.84
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	1,759,694.27	2,620,861.69	3,698,011.05	4,920,642.68	6,301,204.84
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,759,694.27	2,620,861.69	3,698,011.05	4,920,642.68	6,301,204.84

ตารางที่ 9.22

งบกระแสเงินสดกรณีสถานการณ์ที่ดีที่สุด

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน					
กำไรก่อนภาษี	949,617.84	1,076,459.27	1,346,436.70	1,528,289.54	1,725,702.70
ค่าเสื่อมราคา	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00
สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(779,220.00)	(62,337.60)	(67,324.61)	(72,710.58)	(78,527.42)
ภาษี	(189,923.57)	(215,291.85)	(269,287.34)	(305,657.91)	(345,140.54)
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน	2,574.27	820,929.81	1,031,924.75	1,172,021.05	1,324,134.74
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมลงทุน	(110,500.00)	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินลงทุนส่วนของเจ้าของ	1,000,000.00	-	-	-	-
เงินปันผล	-	-	-	-	-
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงิน	-	-	-	-	-
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น (ลดลง)	892,074.27	820,929.81	1,031,924.75	1,172,021.05	1,324,134.74
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดต้นปี	-	892,074.27	1,713,004.09	2,744,928.84	3,916,949.89
เงินสดและเทียบเท่าเงินสดปลายปี	892,074.27	1,713,004.09	2,744,928.84	3,916,949.89	5,241,084.63

ตารางที่ 9.23

การประเมินความคุ้มค่าสำหรับการลงทุนกรณีสถานการณ์ที่ดีที่สุด

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรจากการดำเนินงาน (EBIT)	-	949,617.84	1,076,459.27	1,346,436.70	1,528,289.54	1,725,702.70
ภาษี	-	189,923.57	215,291.85	269,287.34	305,657.91	345,140.54
กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT)	-	759,694.27	861,167.41	1,077,149.36	1,222,631.63	1,380,562.16
ค่าเสื่อมราคา	-	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00	22,100.00
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงานสุทธิ (NOWC)	-	779,220.00	62,337.60	67,324.61	72,710.58	78,527.42
เงินลงทุนเริ่มต้น (CAPEX)	-	110,500.00	-	-	-	-
กระแสเงินสดอิสระ (FCF)	-	(107,925.73)	820,929.81	1,031,924.75	1,172,021.05	1,324,134.74
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน	(1,000,000.00)					
Terminal Value						8,739,013.49
Summary Free cash flow	(1,000,000.00)	(107,925.73)	820,929.81	1,031,924.75	1,172,021.05	10,063,148.22
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) (บาท)						9,540,693.99
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)						81%
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)						1 ปี 2 เดือน

จากตารางการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนกรณีสถานการณ์ที่ดีที่สุดของแบรนด์ Apple แสดงให้เห็นว่า แผนธุรกิจแบรนด์ Apple สามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้ทั้ง 3 ข้อ คือ (1) มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก (2) อัตราผลตอบแทนภายในสูงกว่าต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC 4.65 %) และ (3) ระยะเวลาคืนทุนไม่เกิน 3 ปี ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า แผนธุรกิจแบรนด์ Apple มีความคุ้มค่าสำหรับการลงทุน

บทที่ 10

การประเมินแผนธุรกิจ

10.1 การประเมินความเป็นไปได้ในแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจของแบรนด์ Apple แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในรอบด้าน ทั้งในเชิงกลยุทธ์ การตลาด การดำเนินงาน และการเงิน โดยมีพื้นฐานจากข้อมูลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมแฟชั่นที่มีแนวโน้มการเติบโตต่อเนื่องทั่วโลกและในประเทศไทย โดยเฉพาะในกลุ่มเสื้อผ้าผู้หญิง และช่องทาง E-commerce ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลธุรกิจของแบรนด์ Apple ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้หญิงวัยทำงานอายุ 25–40 ปี ที่มีกำลังซื้อระดับกลางถึงกลางระดับบน ผ่านช่องทาง Social Commerce อีกทั้งแบรนด์มีจุดยืนชัดเจนในการสร้างสินค้าแฟชั่นที่ตอบโจทย์ทั้งในแง่ของฟังก์ชัน ดีไซน์ และจิตสำนึก ผ่านแนวคิด “Confident Feminine Chic style — Timeless Yet Trendy” ด้วยผลงานทาง Sustainable Fashion เพื่อเพิ่มคุณค่าและความยั่งยืนในระยะยาว ขณะเดียวกัน เป็นโมเดลธุรกิจที่คล่องตัวและต้นทุนไม่สูง ช่วยให้แบรนด์สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และจากการประเมินทางการเงิน พบว่าโครงการมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก อัตราผลตอบแทนภายในสูงกว่าต้นทุนเงินทุน และสามารถคืนทุนได้ภายในไม่เกิน 3 ปี ในทั้ง 3 กรณี กล่าวคือ กรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด กรณีสถานการณ์ปกติ และกรณีสถานการณ์ดีที่สุด แสดงถึงความคุ้มค่าและศักยภาพในการลงทุน ทำให้แผนธุรกิจนี้มีความเป็นไปได้สูงทั้งในเชิงปฏิบัติและการสร้างผลตอบแทนในระยะยาว

10.2 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแบรนด์ Apple อยู่ที่การสร้างแบรนด์ (Branding) ที่มีจุดยืนชัดเจนในพื้นที่ Mid-Price – High Style ผ่านการสื่อสารในแนวคิด “แฟชั่นที่สะท้อนตัวตนสวยร่วมสมัย รักโลก” ด้วยดีไซน์ที่เรียบเก๋ ใส่ง่าย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสอดแทรกกลิ่นอายของความเป็นไทยได้อย่างร่วมสมัย ทำให้สินค้ามีลายเซ็นเฉพาะตัวในราคาที่รู้สึกคุ้มค่า อีกทั้งการเลือกใช้ Instagram และ LINE เป็นช่องทางการตลาดและการขาย ทำให้แบรนด์สามารถสร้างความผูกพันเชิงอารมณ์กับลูกค้าได้อย่างใกล้ชิดผ่านการเล่าเรื่องที่จริงใจและบริการแบบ Personalized ทั้งยังมีระบบการบริหารจัดการภายในที่คล่องตัว ต้นทุนไม่สูง สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ ผลิตภัณฑ์จึงตอบโจทย์ทั้งอารมณ์ ฟังก์ชัน และจิตสำนึก ทำให้แบรนด์มีจุดยืนที่แข็งแกร่ง สามารถสร้างความแตกต่างในตลาดได้

10.3 แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan)

10.3.1 แผนฉุกเฉินด้านการเงิน (Financial Risk)

ด้านการเงิน แบรินด์ Apple ได้วางแผนรับมือความเสี่ยงทางกระแสเงินสดด้วยการกันเงินสำรองฉุกเฉินไว้ประมาณ 583,304 บาท ซึ่งเทียบเท่ากับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประมาณ 2 เดือน เพื่อให้สามารถประคองธุรกิจได้หากเกิดวิกฤต เช่น ยอดขายลดลงหรือรายจ่ายฉุกเฉิน และในกรณีที่เงินสำรองไม่เพียงพอ ยังมีแผนฉุกเฉินรองรับการระดมทุนเพิ่มเติม ได้แก่ การเพิ่มทุนจากผู้ถือหุ้นเดิม (Equity Top-up) ซึ่งเป็นวิธีที่เร็ว ไม่ก่อภาระหนี้ และยังรักษาการควบคุมกิจการไว้ได้ รวมถึงการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากธนาคารในรูปแบบสินเชื่อระยะสั้น เช่น สินเชื่อหมุนเวียนหรือ Soft Loan จากธนาคารเพื่อ SMEs ซึ่งต้องเตรียมเอกสารทางการเงินให้พร้อมและบริหารภาระดอกเบี้ยให้เหมาะสมกับสถานะของกิจการ ทั้งหมดนี้ช่วยเสริมความยืดหยุ่นในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินในทุกสถานการณ์

10.3.2 ด้านซัพพลายเชนและวัตถุดิบ (Supply Chain Disruption)

แบรินด์มีนโยบายเลือกซัพพลายเออร์สำรองอย่างน้อย 1 รายต่อวัตถุดิบหลัก (2nd Source) และจัดเก็บผ้าเพื่อไว้ล่วงหน้าเพื่อผลิตได้อย่างน้อย 1 คอลเล็กชันในกรณีเกิดความล่าช้าในการจัดส่งหรือวัตถุดิบขาดตลาด การจัดเตรียมนี้ช่วยลดความเสี่ยงในการหยุดชะงักของสายการผลิต และเพิ่มความยืดหยุ่นในการออกแบบสินค้า โดยสามารถปรับดีไซน์หรือปรับวัสดุในกรณีฉุกเฉินโดยไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพหรือภาพลักษณ์ของแบรินด์

10.3.3 ด้านการตลาดและยอดขาย (Demand Fluctuation)

เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนของความต้องการสินค้าในตลาด แบรินด์ Apple ติดตามยอดขายรายเดือนอย่างใกล้ชิด พร้อมปรับจำนวนการผลิตตามพฤติกรรมลูกค้า โดยแบรินด์ใช้ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น ขนาดเล็กแต่ต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยงด้านสต็อก และหากพบว่าสินค้าบางแบบขายได้ต่ำกว่าคาดการณ์ จะมีแผนสำรองเช่นการจัดโปรโมชันเฉพาะกิจ การทำแคมเปญลดราคา การจัดเซต bundle หรือ collaboration พิเศษ เพื่อเร่งการระบายสินค้าเก่า ทั้งยังเป็นการใช้เคล็ดลับแบรินด์และกระตุ้นยอดขายได้ในระยะสั้น

10.3.4 ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติการ (Operation)

ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน เช่น บุคลากรหลักลาป่วยพร้อมกัน ปัญหาในการบริหารสต็อก หรือการจัดส่งล่าช้า แบรินด์ Apple ได้เตรียมแผนสำรองฉุกเฉินไว้ในระดับการปฏิบัติการเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทาง ได้แก่ การจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น พร้อมระบบพนักงานที่สามารถสลับบทบาทหน้าที่กันได้ และระบบจัดการคำสั่งซื้ออัตโนมัติใน Line OA, MyShop และ Line

Shopping เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานไม่หยุดชะงัก และการติดตามสถานะการจัดส่งแบบเรียลไทม์เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้ทันที รวมถึงการวางระบบ Inventory Management ที่สามารถบริหารคลังสินค้าอย่างแม่นยำและทันทั่วถึง ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยเสริมความคล่องตัวในการจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉินในระดับปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 10.1

สรุปการประเมินความเสี่ยงในกรณีต่างๆ

ความเสี่ยงต่อธุรกิจ		ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			
		มีผลกระทบเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีผล	มีผลกระทบบ้างแต่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤต	มีผลกระทบในระดับร้ายแรง	มีผลกระทบรุนแรงมากที่สุด
ความเป็นไปได้	ความเสี่ยงที่ไม่น่าเกิดขึ้น				
	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น		10.3.2 10.3.4	10.3.1 10.3.3	
	ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น				

10.4 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

ตารางที่ 10.2

แผนการดำเนินงานการวางแผนเปิดตัวธุรกิจแบรนด์เสื้อผ้า “Apple”

ลำดับ	แผนการดำเนินงาน	ฝ่ายดูแลรับผิดชอบ	ระยะเวลาในการดำเนินงาน (เดือน)																							
			ปีที่ 1												ปีที่ 2											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	จัดตั้งธุรกิจและเตรียมโครงสร้าง	เจ้าของ	1																							
2	สร้างทีมและจัดจ้างบุคลากรหลัก	เจ้าของ	1	1																						
3	คัดเลือกซัพพลายเออร์	เจ้าของ		1																						
4	ออกแบบคอลเล็กชัน	ออกแบบ			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
5	ผลิตต้นแบบ	โรงงานผลิต			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
6	ผลิตสินค้าจริง	โรงงานผลิต				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
7	เตรียม Platform ขายออนไลน์	คลังสินค้า				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
8	สร้างการรับรู้แบรนด์และคอลเล็กชัน	ขายและตลาด				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
9	เปิดขายสินค้า	ขายและตลาด					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

แผนปฏิบัติการในภาพแสดงให้เห็นถึงการวางแผนเปิดตัวธุรกิจแบรนด์เสื้อผ้า “Apple” อย่างเป็นระบบและดำเนินการออกคอลเลกชันใหม่ทุกเดือนภายในกรอบเวลา 2 ปี ด้วยหมายเลขระดับที่ของคอลเลกชันใหม่ทีออก โดยเริ่มจากการเตรียมโครงสร้างพื้นฐานธุรกิจ ได้แก่ การจดทะเบียน เปิดบัญชี เตรียมระบบภาษี สรรหาทีมงาน และคัดเลือกซัพพลายเออร์ ต่อด้วยขั้นตอนสำคัญในการสร้างแบรนด์และสินค้า ได้แก่ การออกแบบและผลิตคอลเลกชันตัวอย่าง การผลิตสินค้าจริงกับโรงงาน และการเตรียมพร้อมแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อขายสินค้า โดยมีกิจกรรมทางการตลาด เช่น การเปิดตัวแบรนด์และสินค้าคอลเลกชันใหม่ผ่านสื่อและ Influencer และการเปิดขายจริง โดยแผนนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการวางระบบผลิตแบบ Small Batch & Continuous Launch ที่ช่วยลดความเสี่ยงจากการค้างสต็อก และยังสร้างความต่อเนื่องในการสื่อสารแบรนด์กับลูกค้าอย่างมีจังหวะและจุดเน้นชัดเจนในแต่ละช่วงเวลา และเพื่อให้แผนธุรกิจสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่กันคือ การมีระบบติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ คือ การสรุปรายงานความคืบหน้ารายสัปดาห์ และรายเดือนในแต่ละฝ่าย เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว ปรับเปลี่ยนแผนได้อย่างยืดหยุ่น และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนรอบถัดไปได้้อย่างแม่นยำ และมีการแจ้งตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ให้กับทีมเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็นการสะท้อนถึงการวางแผนที่ครบถ้วน ทั้งในเชิงกลยุทธ์ ทรัพยากร และระยะเวลา เพื่อให้ธุรกิจสามารถเริ่มต้นได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

10.5 แผนสำหรับในอนาคต (Future Plan)

ในอนาคต แบรนด์ Apple มีแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่การเป็นแบรนด์แฟชั่นไทยที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยจะขยายแนวคิดแฟชั่นที่ยั่งยืนให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่การผลิต ตั้งแต่การเลือกใช้วัสดุ Eco-Friendly ไปจนถึงการจัดการสินค้าคงเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเพิ่มความหลากหลายของช่องทางจำหน่าย ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่หลากหลายมากขึ้น อีกทั้งจะมุ่งเน้นการยกระดับประสบการณ์ลูกค้าให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นผ่านระบบการบริการและการสื่อสารที่เป็นมิตรและจริงใจ ในขณะที่ยังคงรักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่ผสมผสานดีไซน์ร่วมสมัยเข้ากับกลิ่นอายความเป็นไทยอย่างกลมกลืน เพื่อสร้างคุณค่าในระดับสากลอย่างยั่งยืนในระยะยาว

รายการอ้างอิง

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- ณัฐสุดา เฟื่องผล. (2567). Rally Movement แปรนด์แฟชั่นที่อยากพิสูจน์ความสำเร็จตามวิถีของตัวเอง โดยไม่ต้อง Go Inter. <https://www.thepeople.co/business/local-entrepreneur/53332>
- ลงทุนเกิร์ล. (2564). เปิดเคล็ดลับ เจ้าของแบรนด์ออนไลน์ ที่ทำยอดขายโตเท่าตัว สวนกระแสโควิด. <https://www.longtungirl.com/2065>
- ลงทุนเกิร์ล. (2566). ธุรกิจ Fast Fashion แปรนด์ไหน ขายดีที่สุดในไทย. https://www.facebook.com/photo/?fbid=817081196691689&set=a.730375585362251&locale=lv_LV
- ลงทุนเกิร์ล. (2567). เผยเคล็ดลับ(ไม่)ลับ! 2 แปรนด์ดัง บันจู่ธุรกิจอย่างไร จนสร้างยอดขายถล่มทลาย บน Lazada. <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1132473965152409&id=100051694475125&set=a.730375585362251>
- ปรีดี นุกุลสมปรารณา. (2565). รู้จัก Nine Price Quality Matrix กับกลยุทธ์การตั้งราคาสินค้า. <https://www.popticles.com/business/nine-price-quality-matrix-for-pricing-strategy/>
- รายการการตลาดเงินล้าน. (16 ธันวาคม 2565). เจาะเบื้องหลัง “SHEIN” สตาร์ทอัพสายแฟชั่นโตเร็วสุดยุคนี้. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=7P48PP7Rylw>
- ลงทุนแมน. (2563). แปรนด์เสื้อผ้า ที่ก่อตั้งในประเทศไทย. <https://www.facebook.com/longtunman/posts/881758785690064>
- ลงทุนแมน x Blockdit. (2566). 7 แปรนด์เสื้อผ้าไทยนอกตลาดหุ้น รายได้กำลังเติบโต. <https://photos.io/notes/7f526870-b826-4560-9a93-73c7b3107f6e/new-notebook-c39f622e-7d0f-5e5c-bc97-f23d55aa31b1>
- ศิริภัสสร ขาวตระกูล. (2566). A Heartfelt Movement วิธีบริหารธุรกิจกับคนรักให้ยืนยาวและมั่นคงของ อภิพรรณและนิธิศ คู่รักเจ้าของ Rally Movement. <https://capitalread.co/rallymovement/>
- ศูนย์วิจัยและข้อมูล SME DBank. (2567). อุตสาหกรรมสินค้า FASHION. <https://www.smebank.co.th/wp-content/uploads/อุตสาหกรรมสินค้าแฟชั่น-ฉบับสมบูรณ์.pdf>

- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน). (2565). รายงานการศึกษากาการพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ สาขาสินค้าแฟชั่นปี 2565. https://article.tcdc.or.th/uploads/media/2022/12/2/media_Creative-Industries-Development-Report-Fashion-2022.pdf
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ร่วมกับ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2566). แผนพัฒนาอุตสาหกรรมสินค้านักค้าแฟชั่น. https://article.tcdc.or.th/uploads/media/2023/10/5/media_2.Presentation_FocusGroup_Fashion.pdf
- อิสริยา อธิภูมิธนา. (2567). การตลาดเดอะมอลล์ไลฟ์สไตล์ เจาะกลุ่ม Insights นักช้อปแฟชั่นปัจจุบัน. <https://everydaymarketing.co/pr/marketing-of-the-mall-life-store-targeting-insights-current-fashion-shopper/>
- อายุน้อยร้อยล้าน. (2563). ทำความเข้าใจ กลุ่มตลาด “ชนชั้นกลางยุคใหม่” ไลฟ์สไตล์ใช้เงินตามปรารถนา. <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=3526417880736623&id=324861724225604&set=a.340037146041395>
- Agenda Team. (2564). 6 สไตล์ของคน Gen Y ที่นักการตลาดต้องรู้!. <https://agenda.co.th/business/6-lifestyle-gen-y/>
- Agenda Team. (2563). ที่มาของแบรนด์ Mass Fashion. <https://agenda.co.th/business/origin-of-mass-fashion-brands/>
- Brandcaseth. (2567). สรุป UNIQLO ZARA H&M ในไทย ปีที่ผ่านมา ขายดีแค่ไหน. <https://www.instagram.com/brandcaseth/p/C7-m2X5NY9J/>
- FutureTales LAB by MQDC. (2565). Gen Y เจเนอเรชั่นลูกครึ่งแอนะล็อก-ดิจิทัล. <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1111682649636608&id=4288220745893339&set=a.660947871376757>
- Jade: เลือดสดมาร์เกตติ้ง. (2567). สรุปค่าธรรมเนียม Lazada Q1 / 2025 คนขายยังไหวไหม? ต้องจ่ายเท่าไร?. <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1124163346382464&id=100063664279457&set=a.520312956767509>
- LINE SHOPPING Seller. (2568). เริ่มต้นขายกับ LINE SHOPPING. <https://lineshoppingseller.com/LnwShop>. (17 กุมภาพันธ์ 2568). รวมข้อมูลค่าธรรมเนียมของ Marketplace ต่าง ๆ อัปเดตล่าสุดปี 2568. <https://blog.lnwshop.com/2025/02/17/marketplace-service-fee/>
- Longtunman. (2567). สรุปกลยุทธ์ขายถูก ที่ทำให้ SHEIN รายได้แซงหน้า Uniqlo และ H&M แถมนักค้าใคร. <https://www.instagram.com/longtunman/p/C7qOoGFSUwK/>

- Marketeer Team. (2565). แดนสนธยาของ SHEIN แบรินด์ฟาสต์แฟชั่นสัญชาติจีนที่ครองใจสาว ๆ ทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว. <https://marketeeronline.co/archives/251103>
- Marketing Oops. (2566). ลาซาด้า หนุนแบรนด์แฟชั่นไทย ซูโริงแคมเปญ 12.12 รับกระแส ผู้บริโภคชอบแบรนด์ไทย. <https://www.marketingoops.com/pr-news/lazada-thai-fashion-brand-12-12/>
- MarketThink. (2563). เซนร้านเสื้อผ้าระดับโลก ZARA Vs UNIQLO. <https://www.facebook.com/MarketThinkTH/posts/2938011549624550>
- MarketThink. (2567). แบรินด์เสื้อผ้าไทย ขายดีแค่ไหน ?. <https://www.facebook.com/MarketThinkTH/posts/3189300961162273>
- MyShop Team. (2564). จับตามองแนวโน้มตลาดแฟชั่นวันนี้. <https://lineshoppingseller.com/market-trend/latest-fashion-trends>
- Nation TV. (2566). เสื้อผ้ารักษ์โลกมาแรง! สนค. หนุนภาคธุรกิจปรับตัว ชี้อะไหล่สีเขียว 10.7%. https://www.nationtv.tv/gogreen/378919649?utm_source=chatgpt.com
- Patchsita Paibulsirl. (2022). Merge แบรินด์เสื้อผ้าที่อยากเห็นสาวทุกไซส์ ได้ใส่เสื้อผ้าที่ตัวเองถูกใจ ไม่ใช่สังคัมพอใจ. <https://mirrorthailand.com/style/fashion/100444>
- Rasha Mahmoud. The Fashion Pyramid. <https://www.retaildogma.com/fashion-pyramid/>
- Shopee TH. (2568). แนะนำ 15 ร้านเสื้อผ้าแบรนด์ไทย แบรินด์ฮิต ดีไซน์สวย ลายแฟชั่นห้ามพลาด!. <https://shopee.co.th/blog/thai-clothes-ig-brand/>
- Sky. (2566). ตลาดเสื้อผ้ารีไซเคิลโตพุ่งทั่วโลกปีละกว่า 10% พร้อม 3 ปัจจัยหนุนตลาดเติบโต. <https://www.sdthailand.com/2023/01/krungthai-compass-forcast-growth-of-textile-recycling-industry/>
- Thailand Board of Investment. (2567). ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรไทย. <https://www.boi.go.th/index.php?page=demographic>
- The standard team. (2567). 5 กลยุทธ์สุดครีซี SHEIN ฆ่า ZARA โค่น H&M ฆ่า UNIQLO ด้วย Ultra-Fast Fashion. <https://thestandard.co/5-super-crazy-shein-strategies/>
- The States Times. (2567). 'มือเศรษฐกิจจุลภาค' ยกเคส SHEIN แบรินด์แฟชั่นจีนสุดแรงแข่งทุกโค้ง สะท้อนโลกธุรกิจยุคใหม่ อยากรู้ว่าชั้ยเร็ว ก็ต้อง 'ปรับตัวไวและโคตรไว'. <https://thestatestimes.com/post/2024012905>
- Wongnai Beauty. (2564). Good Talk EP.9 | Mitr เสื้อผ้าแบรนด์ไทย ที่ใครใส่ก็สวย. <https://www.facebook.com/WongnaiBeauty/videos/560784355091348/>

Wongnai Beauty. (2565). 5 ปีแห่งความสำเร็จ จากร้านเสื้อผ้าเล็ก ๆ สู่อู่ Mitr แปรนด์ขึ้นห้างพารา
กอนของคุณอิม มิลิน วันทะไชย. <https://www.facebook.com/photo.xxphp?fbid=5467604513315623&id=641317632611026&set=a.701577863251669>

Electronic Media

Euromonitor. (2024). *Dashboard Details: Apparel and Footwear: Industry overview*.
<https://www.portal.euromonitor.com/portal/dashboard/dashboarddetails?id=c45eb472-081d-4ac-aa94-7e1123281002>

Meet Your Wardrobe. (n.d.). *What is The Fashion Pyramid of Brands?*
<https://meetyourwardrobe.com/what-is-the-fashion-pyramid-of-brands/>

Statista. (2024). *Apparel and footwear market in Thailand report*. <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/88045/apparel-and-footwear-market-in-thailand/>

Statista. (2024). *Apparel market worldwide*. <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/54163/apparel-retail-worldwide/>

Statista. (2024). *Apparel: market data & analysis Market Insights report*. <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/55501/apparel-market-data-and-analysis/>

Statista. (2024). *Fashion e-commerce worldwide*. <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/111688/fashion-e-commerce-worldwide/>

Statista. (2024). *Fashion eCommerce: market data & analysis Market Insights report*.
<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/38340/ecommerce-report-fashion/>

Statista. (2024). *Fast fashion e-commerce*. <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/165271/fast-fashion-e-commerce/>

Statista. (2024). *Online shopping behavior in Southeast Asia*. <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/132892/online-shopping-behavior-in-southeast-asia/>

Statista. (2024). *Revenue of the apparel market worldwide by country in 2024*.

<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/forecasts/758683/revenue-of-the-apparel-market-worldwide-by-country>

Statista. (2024). *Sustainable fashion worldwide*. [https://www-statista-](https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/111665/sustainable-fashion-worldwide/)

[com.eu1.proxy.openathens.net/study/111665/sustainable-fashion-worldwide/](https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/111665/sustainable-fashion-worldwide/)



ภาคผนวก
แบบสอบถาม
การศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคเสื้อผ้าผู้หญิง

ชุดข้อคำถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยจัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาพฤติกรรมเชิงลึกของกลุ่มผู้บริโภคเสื้อผ้าผู้หญิง

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามตามความเป็นจริง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามไว้เป็นความลับ และการวิเคราะห์ข้อมูลจะกระทำโดยภาพรวมเพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง

1. ชื่อ:
2. เพศ:
 - หญิง
 - ชาย
 - อื่น ๆ _____
3. อายุ: _____ ปี
4. รายได้ของคุณต่อเดือน
 - อยู่ระหว่าง 7,501–18,000 บาท
 - อยู่ระหว่าง 18,001–50,000 บาท
 - อยู่ระหว่าง 50,001–85,000 บาท
 - อยู่ที่ 85,000 บาทขึ้นไป
5. ปกติคุณซื้อเสื้อผ้าราคาประมาณขึ้นล่ะเท่าไร ?
6. อาชีพของคุณคือ ? (ปลายเปิด เพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูล)

ส่วนที่ 2 คำถาม

(ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ต้องผ่านการคัดกรองด้วยคำถามส่วนที่ 1 ก่อน)

1. คำถามทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อเสื้อผ้า (4Ps)

- 1) โดยเฉลี่ยคุณซื้อเสื้อผ้าบ่อยแค่ไหน ครั้งละกี่ชิ้น
 - ทุกสัปดาห์ ครั้งละ _____ ชิ้น
 - ทุกเดือน ครั้งละ _____ ชิ้น
 - ทุก 2-3 เดือน ครั้งละ _____ ชิ้น
 - นาน ๆ ครั้ง ครั้งละ _____ ชิ้น
- 2) Top of mind แแบรนด์เสื้อผ้าที่คุณซื้อบ่อยคือแบรนด์ไหน (สูงสุด 2 แแบรนด์):
- 3) ถ้าพูดถึง Brand ไทย Brand ที่ชอบซื้อคือ :
- 4) คุณให้ความสำคัญกับปัจจัยใดที่สุดเวลาซื้อเสื้อผ้า (เลือกได้สูงสุด 2 ข้อ เรียงลำดับ)
 - ดีไซน์
 - บุคลิกที่สะท้อนจากเสื้อผ้าชิ้นนั้น ๆ / Character ที่ได้
 - คุณภาพเนื้อผ้า
 - คุณภาพการตัดเย็บ
 - ราคา
 - ความสะดวกในการสั่งซื้อ
 - Promotion ส่งเสริมการขาย
 - ความยั่งยืน (Sustainability)
- 5) สำหรับคุณ ราคาเสื้อผ้าที่รับได้ในการซื้อ ต่ำที่สุด และ สูงที่สุดที่รับได้ อยู่ในช่วงขอบเขตไหน?
- 6) ปกติแล้วคุณใช้ช่องทาง/ แพลตฟอร์มไหนในการดูและซื้อเสื้อผ้า
- 7) ถ้าพูดถึงการเลือกดูและซื้อสินค้าทางออนไลน์ คุณชอบหรือไม่ชอบที่ตรงไหน?
- 8) กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของคุณมากน้อยแค่ไหน เพราะอะไร?
(คือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อกระตุ้นยอดขายในระยะสั้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น หรือซื้อในปริมาณที่มากขึ้น เช่น ลดราคา, แจกของแถม, คุปอง/ โค้ดส่วนลด, กิจกรรมในโซเชียลมีเดีย)

- 9) การสื่อสารทางการตลาด รูปแบบใด ที่คุณคิดว่าดึงดูดความสนใจจากคุณได้มากที่สุด เพราะอะไร?
(กระบวนการส่งสารจากแบรนด์ไปยังกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างการรับรู้ กระตุ้นความสนใจ และจูงใจให้เกิดการซื้อ เช่น โฆษณาออฟไลน์, ออนไลน์, ประชาสัมพันธ์, การตลาดผ่านโซเชียลมีเดีย, การตลาดผ่านผู้มีอิทธิพล, ส่งเสริมการขาย (Sales Promotion), การตลาดผ่านอีเมล / ไลน์ (Email / LINE Marketing), กิจกรรมทางการตลาด (Event Marketing))

2. พฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับแฟชั่น

- 1) คุณสนใจสินค้าที่ สะท้อนตัวตน (Personalization) หรือ Character ตัวเอง มากน้อยแค่ไหน?
- 2) คุณให้นิยามว่า “การแต่งตัวที่ใช้สำหรับตัวเอง” ว่าอย่างไร?
- 3) คุณรู้สึกอย่างไร เวลาที่ใส่เสื้อผ้าที่ “เป็นตัวเอง”?
- 4) มีแบรนด์เสื้อผ้าใดที่คุณรู้สึกว่า ใส่ตัวตนของคุณ ที่สุด? เพราะอะไร?

3. มุมมองต่อคอนเซ็ปต์ของแบรนด์

- 1) เมื่อได้ยินคำว่า “Confident Feminine Chic style” คุณนึกถึงอะไร?
- 2) หากเสื้อผ้าแบรนด์หนึ่งสื่อความรู้สึกแบบ “สวยมั่นใจ ดีไซน์ร่วมสมัย คงความรากเหง้า (ความเป็นไทย) เป็นมิตรกับโลก ใส่ได้นาน” คุณคิดว่าองค์ประกอบสำคัญของแบรนด์นั้นควรมีอะไรบ้าง?
- 3) ถ้าพูดถึง แฟชั่นที่คงความรากเหง้า (ความเป็นไทย) คุณคิดถึงอะไร?
- 4) คุณให้ความสำคัญกับ “แฟชั่นร่วมสมัย (แฟชั่นที่ไม่ตกเทรนด์ง่าย)” หรือ “แฟชั่นตามเทรนด์” มากกว่ากัน? เพราะอะไร ?
- 5) คุณคิดอย่างไรกับเสื้อผ้าที่ใช้วัสดุเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม? และคุณเคยซื้อด้วยเหตุผลนี้ไหม เพราะอะไร?
- 6) ถ้ามีแบรนด์ใหม่ที่สะท้อนถึงผู้หญิงที่มีความ สดใส มั่นใจในตัวเอง ชอบความร่วมมือ คงความรากเหง้า และเป็นมิตรต่อโลก ในราคาขอบเขต 690-1,590 THB — คุณสนใจไหม? เต็ม 10 คะแนนให้เท่าไร? ทำไม? อะไรคือสิ่งที่คุณชอบ? อะไรคือสิ่งที่คุณให้ความสำคัญน้อยที่สุด?

4. ประสบการณ์ในการซื้อและการตัดสินใจ

- 1) เล่าประสบการณ์ที่คุณรู้สึกประทับใจที่สุดเวลาเลือกซื้อเสื้อผ้า (ออนไลน์หรือออฟไลน์)
- 2) คุณเคยรู้สึกว่าเป็นแบรนด์แฟชั่น “ใจดี” กับคุณไหม? ในแง่ไหน?
- 3) อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณกลับมาซื้อซ้ำจากแบรนด์เดิม?
- 4) ความคาดหวังต่อแบรนด์เสื้อผ้าในความคิดของคุณคืออะไรบ้าง ที่ทำให้คุณหันมาสนใจที่จะซื้อสินค้าและสวมใส่ได้อย่างมั่นใจ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	ณานิกา บำรุงวงศ์ศิริ
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2561: วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคโนโลยีทางอาหาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	กรรมการ บริษัท เมกะ เลเซอร์ สตีล จำกัด
ประวัติการทำงาน	2566-2567: ซูเปอร์ไวเซอร์ (Marketing) ฝ่าย New Business บริษัท อายีโนะโมะโต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด 2564-2566: ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (CFO) บริษัท เมกะ เลเซอร์ สตีล จำกัด 2561-2564: พนักงานระดับปฏิบัติการ (Product Design & Development) ศูนย์เทคโนโลยีทางอาหาร บริษัท อายีโนะโมะโต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด