Unit 3: กลยุทธ์การแข่งขัน: วิธีที่องค์กรชนะ

How Firms Win

ส่วนที่ 1: กลยุทธ์ระดับทั่วไปของพอร์เตอร์ (Porter's Generic Strategies)

ทางแยกเชิงกลยุทธ์ของ Temu

ในเดือนกันยายน ค.ศ. 2022 บริษัท PDD Holdings ได้ส่ง Temu เข้าสู่ตลาดอเมริกาเหนือ พร้อมกับคำถามที่ทีมผู้บริหารต้องตอบให้ได้: จะแข่งกับ Amazon ด้วยการสร้างระบบโลจิสติกส์คู่ขนานเพื่อให้ส่งสินค้าได้เร็วเท่ากัน หรือจะทลายสมมติฐานด้านต้นทุนของวงการค้าปลีกตะวันตกทั้งระบบ ผู้บริหารเลือกทางหลัง และผลที่ตามมาก็ตอกย้ำว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นสำคัญเพียงใด

ภายในสองปี Temu รายงานมูลค่าสินค้ารวม (Gross Merchandise Value) ที่ 50,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐสำหรับปี ค.ศ. 2024 ขณะที่บริษัทแม่อย่าง PDD Holdings มีรายได้รวม 54,000 ล้านดอลลาร์ในปีเดียวกัน เพิ่มขึ้นถึง 59% จากปีก่อน ข้อมูลยังแสดงด้วยว่า Temu แซงหน้า Amazon ในแง่จำนวนผู้ใช้งานรายเดือนทั่วโลก กลายเป็นเว็บไซต์ค้าปลีกที่มีผู้เยี่ยมชมมากเป็นอันดับสองของโลก ระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงกรกฎาคม ค.ศ. 2024 แอปพลิเคชันถูกดาวน์โหลดกว่า 50 ล้านครั้งต่อเดือน ซึ่งมากกว่า Amazon ถึงสามเท่า

อย่างไรก็ตาม ภาพที่ดูสวยงามนี้กำลังเผชิญกับแรงกดดันจากหลายทิศทาง Amazon ตอบโต้ด้วยการเปิดตัวแพลตฟอร์ม “Haul” ปลายปี ค.ศ. 2024 ที่เน้นสินค้าราคาถูกกว่า Temu อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันหลายประเทศอย่างเวียดนามและอินโดนีเซียก็เริ่มออกมาตรการกีดกันทางกฎหมาย

คำถามที่น่าสนใจคือ: เมื่อคู่แข่งเริ่มลอกเลียนราคาและช่องว่างทางกฎหมายเริ่มปิดตัวลง กลยุทธ์ที่พึ่งพาราคาต่ำเพียงอย่างเดียวจะยั่งยืนได้นานแค่ไหน? เรื่องของ Temu คือตัวอย่างที่ชัดเจนของการเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และนั่นคือจุดเริ่มต้นที่เราจะใช้กรอบคิดของ Michael Porter มาไขคำตอบ

สะพานเชื่อมสู่กรอบแนวคิด

ความสำเร็จของ Temu ไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลจากการเลือกเส้นทางการแข่งขันที่ชัดเจน Michael Porter นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้อธิบายว่าบริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้สามวิธีหลักผ่านกรอบที่เรียกว่า “กลยุทธ์ระดับทั่วไป” และวิธีที่ Temu เลือกนั้นตรงกับประเภทแรกอย่างสมบูรณ์แบบ

1.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

ลองนึกถึง Walmart ที่ประกาศลดราคาสินค้ากว่า 30,000 รายการในปี ค.ศ. 2024 เพิ่มขึ้น 35% เมื่อเทียบกับปีก่อน ยอดขายในสหรัฐฯ ขยายตัว 4.6% ในไตรมาสที่สี่ พร้อมกระแสเงินสดอิสระกว่า 13,500 ล้านดอลลาร์ ตัวเลขเหล่านี้ไม่ใช่ผลของการขายถูกจนไม่มีกำไร แต่เป็นผลของการมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม

ความหมายของ Cost Leadership: กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือการที่บริษัทพัฒนาโครงสร้างต้นทุนภายในให้ต่ำกว่าคู่แข่งทุกรายในอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถทำกำไรได้เหนือค่าเฉลี่ย แม้จะตั้งราคาขายเท่ากับหรือใกล้เคียงกับตลาด คำสำคัญคือ “โครงสร้างต้นทุน” ไม่ใช่ “ราคาขาย” เพราะบริษัทเหล่านี้ไม่ได้ขายถูกเสมอไป แต่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ

Porter (1980) อธิบายว่ากลยุทธ์นี้ต้องอาศัย “การสร้างโรงงานที่มีประสิทธิภาพขนาดใหญ่ การลดต้นทุนจากประสบการณ์สะสม การควบคุมค่าใช้จ่ายทั่วไปอย่างเข้มงวด และการลดต้นทุนในทุกพื้นที่ไม่ว่าจะเป็น R&D บริการ หรือโฆษณา”

คุณลักษณะสำคัญของบริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้ประกอบด้วยการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) ซึ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงเมื่อผลิตจำนวนมากขึ้น การเข้าถึงวัตถุดิบในราคาพิเศษผ่านสัญญาระยะยาวกับซัพพลายเออร์ เทคโนโลยีการผลิตที่เป็นกรรมสิทธิ์ และการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพสูง Temu ใช้ทุกองค์ประกอบเหล่านี้ผ่านการต่อยอดจากข้อได้เปรียบของห่วงโซ่อุปทาน Pinduoduo และระบบกำหนดราคาด้วย AI

ตัวอย่าง: Ryanair สายการบินต้นทุนต่ำในยุโรป ใช้เครื่องบินมาตรฐาน Boeing 737 ทั้งฝูงบิน ยกเลิกมื้ออาหารบนเครื่อง ใช้สนามบินรอง และอัดแน่นที่นั่งให้ได้จำนวนมากที่สุด ทำให้มีโครงสร้างต้นทุนที่สายการบินใหญ่ไม่สามารถตามได้

ความเสี่ยงและข้อจำกัด: กลยุทธ์นี้มีจุดอ่อนสำคัญสามประการ ประการแรก บริษัทที่มีเงินทุนมากกว่าสามารถลอกเลียนกลยุทธ์ได้ เช่นที่ Amazon ทำกับ Temu ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสามารถทำให้โครงสร้างต้นทุนเดิมล้าสมัยได้ในชั่วข้ามคืน ประการที่สาม เมื่อต้นทุนสูงขึ้น (เช่น ภาวะเงินเฟ้อ) แต่ยังต้องรักษาราคาต่ำ กำไรจะถูกบีบอย่างรุนแรง

1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

Apple Inc. ไม่ใช่ผู้ผลิตสมาร์ทโฟนที่ถูกที่สุด แต่ในปี ค.ศ. 2024 Apple ครองส่วนแบ่งตลาดสมาร์ทโฟนระดับพรีเมียม (ราคาเกิน 600 ดอลลาร์) ถึง 70-75% และมีอัตราการรักษาลูกค้าเกิน 90% (Unit3_CompetitiveStrategy_Research.md) นั่นไม่ใช่เรื่องบังเอิญ แต่เป็นผลของกลยุทธ์ที่ Porter เรียกว่า "การสร้างความแตกต่าง"

ความหมายของ Differentiation: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง คือการที่บริษัทพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ถูกมองว่าพิเศษและเหนือกว่าในมิติที่ลูกค้าให้คุณค่า จนสามารถตั้งราคาสูงกว่าค่าเฉลี่ย

ของอุตสาหกรรมได้ ความพิเศษนั้นอาจมาจากการออกแบบ คุณภาพ แบรนด์ เทคโนโลยี หรือประสบการณ์ของลูกค้า

Porter (1980) อธิบายว่าบริษัทที่สร้างความแตกต่างได้ "ลดความรุนแรงของการแข่งขันกับคู่แข่งเพราะลูกค้ายังคงภักดีต่อแบรนด์ และยินดีจ่ายมากขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงการสลับไปใช้สินค้าทดแทนที่ด้อยกว่า"

คุณลักษณะสำคัญ ของกลยุทธ์นี้ได้แก่ ความภักดีของลูกค้าสูง การตั้งราคาพรีเมียม ความไวต่อราคาต่ำ และการลงทุนในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น R&D การออกแบบ การสร้างแบรนด์ และการบริการลูกค้า บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้ไม่จำเป็นต้องละเลยต้นทุนทั้งหมด แต่ต้องบริหารต้นทุนให้พอเหมาะเพื่อให้ส่วนต่างจากราคาพรีเมียมยังคงเป็นบวก

ตัวอย่าง: Nike สร้างความแตกต่างผ่านแบรนด์ที่เล่าเรื่องได้ การรับรองจากนักกีฬาชื่อดัง และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ตำแหน่งแบรนด์อย่างเป็นทางการ “To bring inspiration and innovation to every athlete in the world — if you have a body, you are an athlete” แสดงให้เห็นว่า Nike สร้างความแตกต่างทางอารมณ์ในระดับมวลชน ไม่ใช่แค่ระดับนักกีฬาอาชีพ ในยุคดิจิทัล Revolut ก็เดินเส้นทางเดียวกันด้วยการสร้างแอปพลิเคชันที่ยอดเยี่ยมจนผู้ใช้กลายเป็นผู้สนับสนุนแบรนด์เอง

ความเสี่ยงและข้อจำกัด: เมื่อคู่แข่งพัฒนาเทคโนโลยีที่คล้ายกันได้ ความพิเศษด้านผลิตภัณฑ์อาจหมดลง ในปี ค.ศ. 2025 การวิเคราะห์ภาคค้าปลีกพบว่าผู้บริโภคเพิ่มการซื้อสินค้า Private Label ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดสูงถึง 22% เพราะไม่รู้สึกว่าสินค้าพรีเมียมมีคุณค่าเพิ่มเติมเพียงพอที่จะจ่ายแพงกว่า (Competitive Strategy Google Doc) นอกจากนี้ การลงทุนในความแตกต่างที่ลูกค้าไม่ได้ให้คุณค่าก็จะทำให้ต้นทุนสูงโดยไม่มีผลตอบแทนที่คุ้มค่า

1.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

Leica Camera บริษัทกล้องจากเยอรมนี ดำเนินการในตลาดกล้องผู้บริโภคที่กำลังหดตัวอย่างต่อเนื่องจากการแพร่หลายของสมาร์ทโฟน แต่ในปีงบประมาณ ค.ศ. 2024/2025 Leica กลับทำยอดขายสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 596 ล้านยูโร เพิ่มขึ้น 7.6% จากปีก่อน ความสำเร็จนี้ไม่ได้มาจากการแข่งขันกับผู้ผลิตกล้องระดับมวลชน แต่มาจากการตัดสินใจที่จะ “ไม่แข่งขัน” กับพวกเขาเลย

ความหมายของ Focus Strategy: กลยุทธ์การมุ่งเน้น คือการที่บริษัทเลือกให้บริการเฉพาะกลุ่มลูกค้าแคบๆ หรือเฉพาะพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่จำกัด แล้วปรับแต่งทุกกิจกรรมให้ตอบสนองกลุ่มนั้นได้ดีกว่าบริษัทที่พยายามให้บริการทุกคน Porter แบ่งกลยุทธ์นี้ออกเป็นสองประเภท คือ Cost Focus ซึ่งมุ่งหาความได้เปรียบด้านต้นทุนในกลุ่มเป้าหมายแคบ และ **Differentiation Focus** ซึ่งมุ่งสร้างความพิเศษเฉพาะในกลุ่มเป้าหมายนั้น

เมื่อไรกลยุทธ์นี้ทำงานได้ดีที่สุด: กลยุทธ์มุ่งเน้นเหมาะสมที่สุดสำหรับผู้เข้าตลาดใหม่ สตาร์ทอัพ และบริษัทที่ไม่สามารถจับคู่กับทรัพยากรของผู้นำตลาดขนาดใหญ่ได้ แต่มีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (Competitive Strategy Google Doc) ยิ่งกลุ่มเป้าหมายมีความต้องการเฉพาะทางที่ซับซ้อนมากเท่าไร กลยุทธ์นี้ก็ยิ่งมีความได้เปรียบมากขึ้นเท่านั้น

ตัวอย่าง Cost Focus: IKEA มุ่งเน้นกลุ่มผู้ซื้อวัยหนุ่มสาวที่ต้องการเฟอร์นิเจอร์ดูดีในราคาต่ำ ด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อต้นทุนชิ้นส่วนต่ำสุด การจัดร้านแบบห้องตัวอย่างเพื่อลดความต้องการพนักงานขาย และการให้ลูกค้าขนส่งและประกอบเอง ทุกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของ IKEA ถูกปรับให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะนี้

ตัวอย่าง Differentiation Focus: Leica มุ่งเน้นเฉพาะลูกค้าที่ให้คุณค่ากับกลไกพรีเมียม แสงออปติกในตำนาน และความงามเหนือกาลเวลา บริษัทเปิดตัวผลิตภัณฑ์อย่าง M11-P Safari และขยายสู่สินค้าอย่างนาฬิกากลไก ZM12 แทนที่จะพยายามแข่งขันในตลาดกล้องทั่วไป Whole Foods ก็ใช้แนวทางเดียวกันในการมุ่งเน้นผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพและยินดีจ่ายแพงกว่า

ความเสี่ยงสำคัญของกลยุทธ์นี้คือการพึ่งพากลุ่มเป้าหมายเดียวมากเกินไป หากกลุ่มนั้นหดตัวหรือเปลี่ยนความชื่นชอบ บริษัทก็จะเสี่ยงต่อรายได้อย่างหนัก นอกจากนั้น บริษัทขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรมากกว่าอาจตัดสินใจเข้ามาแข่งขันในตลาดนั้นเมื่อเห็นว่ามีกำไรน่าดึงดูด

1.4 ตารางเปรียบเทียบ: กลยุทธ์ทั้งสามของพอร์เตอร์

ข้อเตือนใจของพอร์เตอร์: การ “ติดอยู่กลางทาง”

ก่อนจบส่วนที่ 1 มีประเด็นเตือนใจที่สำคัญมากที่ Porter เน้นย้ำ นั่นคือแนวคิดของการ “ติดอยู่กลางทาง” (Stuck in the Middle) Porter (1980) กล่าวว่า “บริษัทที่ติดอยู่กลางทางมักได้รับผลกำไรต่ำเกือบทุกกรณี” เพราะไม่สามารถแข่งขันกับผู้นำด้านต้นทุนในเรื่องราคา และก็ไม่มีความพิเศษเพียงพอที่จะเรียกเก็บราคาพรีเมียมได้

Blockbuster คือตัวอย่างคลาสสิก บริษัทไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าจะรักษาโมเดลร้านค้าต้นทุนสูงไว้ หรือเปลี่ยนผ่านไปสู่รูปแบบดิจิทัลต้นทุนต่ำ จนในที่สุดก็ให้บริการที่ด้อยกว่าและแพงกว่าทั้ง Netflix (ดิจิทัล) และ Redbox (ความสะดวก) นำไปสู่การล้มละลายในปี ค.ศ. 2010 กลยุทธ์ที่ชัดเจนจึงไม่ใช่แค่การรู้ว่าจะทำอะไร แต่ยังต้องรู้ว่าจะไม่ทำอะไรด้วย

บทสรุปส่วนที่ 1

กรอบกลยุทธ์ทั้งสามของ Porter ให้แผนที่เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าบริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไรภายในอุตสาหกรรมที่มีอยู่ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนเหมาะกับบริษัทที่มีขนาดและทรัพยากรในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างความแตกต่างเหมาะกับบริษัทที่มีความสามารถในการสร้างคุณค่าที่ลูกค้ายินดีจ่ายแพงกว่า และการมุ่งเน้นเหมาะกับบริษัทที่เข้าใจกลุ่มเฉพาะได้ลึกกว่าคู่แข่งรายใด แต่กรอบคิดทั้งหมดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าตลาดที่แข่งขันนั้น “มีอยู่แล้ว” — ซึ่งนำไปสู่คำถามใน Part 2 ที่เราจะก้าวออกจากการแข่งขันในตลาดที่มีอยู่ ไปสู่การสร้างตลาดใหม่ทั้งหมดด้วย Blue Ocean Strategy

ส่วนที่ 2: กลยุทธ์ Red Ocean กับ Blue Ocean — การแข่งขันหรือการสร้างตลาดใหม่

บทนำสู่ส่วนที่ 2

ใน Part 1 เราพบว่ากรอบกลยุทธ์ของ Porter ช่วยให้บริษัทเข้าใจว่าจะแข่งขัน “อย่างไร” ในตลาดที่มีอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง หรือการมุ่งเน้นกลุ่มเฉพาะ แต่กรอบคิดเหล่านั้นทั้งหมดตั้งอยู่บนสมมติฐานพื้นฐานข้อเดียวกัน นั่นคือ “ตลาดมีอยู่แล้ว และบริษัทต้องเข้าไปแย่งชิงส่วนแบ่ง” Part 2 ท้าทายสมมติฐานนั้นโดยตรง ด้วยคำถามว่า: แล้วถ้าเราไม่แข่งขันในตลาดเดิม แต่สร้างตลาดใหม่ขึ้นมาเลยได้ไหม?

2.1 Red Ocean Strategy — การต่อสู้ในน่านน้ำที่เป็นสีแดง

ก่อนจะเข้าใจว่า Blue Ocean คืออะไร เราต้องเข้าใจก่อนว่า Red Ocean คืออะไร และทำไมนักวิจัยถึงใช้สีแดงมาเป็นอุปมา

ความหมาย Red Ocean: หมายถึงอุตสาหกรรมและตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งหมด ซึ่งมีกฎกติกาที่ชัดเจน มีผู้เล่นที่รู้จักกัน และทุกบริษัทต่างแย่งชิงส่วนแบ่งจากกลุ่มลูกค้าเดียวกัน สีแดงเป็นอุปมาว่าการแข่งขันนั้นรุนแรงจนตลาด “เป็นเลือด” (Kim & Mauborgne, 2005) กลยุทธ์ทั้งสามของ Porter ที่เราเรียนใน Part 1 ล้วนเป็นการตอบโจทย์ Red Ocean ทั้งสิ้น

คุณสมบัติหลักของ Red Ocean ประกอบด้วยห้าประการ ประการแรก ขอบเขตของอุตสาหกรรมถูกกำหนดไว้ชัดเจนและทุกฝ่ายยอมรับ ประการที่สอง กฎกติกาการแข่งขันเป็นที่รู้จักกันดี ประการที่สาม บริษัทต่างพยายามเอาชนะคู่แข่งในมิติเดิมๆ ประการที่สี่ ความต้องการของตลาดเป็นที่รู้จักและบริษัทแย่งชิงกันอยู่ในกลุ่มลูกค้าเดิม และประการที่ห้า เกิด “การแลกเปลี่ยนระหว่างคุณค่าและต้นทุน” (Value-Cost Trade-off) กล่าวคือ ถ้าจะให้คุณค่าสูงขึ้น ต้นทุนก็จะสูงขึ้นด้วย และถ้าจะลดต้นทุน คุณค่าก็มักลดลงตามไปด้วย

เมื่อไร Red Ocean ยังทำงานได้ดี: Red Ocean ไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป เมื่ออุตสาหกรรมยังเติบโต ความต้องการของตลาดยังขยายตัว และบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่ชัดเจน กลยุทธ์ Red Ocean ยังคงให้ผลตอบแทนที่ดี นอกจากนี้ หลังจากที่บริษัทสร้าง Blue Ocean สำเร็จ คู่แข่งจะเริ่มเข้ามา ตลาดใหม่จะค่อยๆ กลายเป็น Red Ocean และในช่วงนั้นกลยุทธ์ของ Porter ก็จะกลายเป็นสิ่งจำเป็น

ข้อจำกัดของ Red Ocean: เมื่ออุตสาหกรรมอิ่มตัว ราคาเริ่มลดลงเพราะการแข่งขันที่รุนแรง กำไรของทุกฝ่ายลดลง นวัตกรรมถูกลอกเลียนอย่างรวดเร็ว และความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์เริ่มเลือนหายไป ซึ่งเป็นสัญญาณว่าถึงเวลาที่บริษัทต้องคิดหาทางออกใหม่

2.2 Blue Ocean Strategy — การสร้างน่านน้ำใสที่ไม่มีใครแข่งขัน

ในปี ค.ศ. 2005 W. Chan Kim และ Renée Mauborgne สองศาสตราจารย์จาก INSEAD ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เปลี่ยนวิธีคิดเรื่องกลยุทธ์ทั่วโลก พวกเขาศึกษาบริษัทกว่า 150 แห่งใน 30 อุตสาหกรรม ย้อนหลังไป 100 ปี และพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นที่สุดไม่ได้ชนะด้วยการแข่งขันกับคู่แข่ง แต่ชนะด้วยการ “ทำให้การแข่งขันไม่มีความหมาย”

ความหมายของ Blue Ocean: คือตลาดที่ยังไม่มีอยู่ซึ่งบริษัทสร้างขึ้นมาเอง ในมหาสมุทรสีน้ำเงินนั้นไม่มีคู่แข่ง เพราะไม่มีใครเคยทำแบบนี้มาก่อน ความต้องการถูกสร้างขึ้นใหม่ ไม่ใช่แย่งชิงจากใคร และที่สำคัญที่สุด “การแลกเปลี่ยนระหว่างคุณค่าและต้นทุน” ถูกทำลายลง นั่นคือบริษัทสามารถให้คุณค่าสูงขึ้นในขณะที่ลดต้นทุนลงพร้อมกัน

แนวคิดหลัก: Value Innovation (นวัตกรรมคุณค่า) นี่คือหัวใจสำคัญของ Blue Ocean Strategy ที่ต้องเข้าใจให้ชัดก่อนจะไปต่อ Value Innovation ไม่ใช่แค่ “นวัตกรรม” ทางเทคโนโลยี และไม่ใช่แค่ “คุณค่า” ที่ค่อย ๆ ดีขึ้น แต่คือการที่บริษัทลงทุนทำสองอย่างพร้อมกัน คือทำให้ต้นทุนลดลง (โดยการตัดและลดสิ่งที่อุตสาหกรรมเดิมทำอยู่แต่ลูกค้าไม่ได้ให้คุณค่า) และทำให้คุณค่าสูงขึ้น (โดยการสร้างและเพิ่มสิ่งที่ลูกค้าต้องการแต่ยังไม่มีใครเสนอ) ในเวลาเดียวกัน

Kim & Mauborgne (2015) อธิบายว่า “Value Innovation คือรากฐานของ Blue Ocean Strategy แทนที่จะมุ่งเน้นที่การเอาชนะคู่แข่ง คุณมุ่งเน้นที่การทำให้การแข่งขันไม่มีความหมาย โดยการสร้างการก้าวกระโดดทางคุณค่าให้กับผู้ซื้อและบริษัทของคุณ ซึ่งเป็นการเปิดตลาดใหม่ที่ไม่มีใครแข่งขัน” ทั้งนี้ สิ่งที่ทำให้ Value Innovation แตกต่างจากนวัตกรรมทั่วไป คือบริษัทไม่ได้เพิ่มคุณค่า

ให้กับทุกด้าน แต่เลือกอย่างชาญฉลาดว่าจะเพิ่มในด้านไหน และลดหรือตัดในด้านไหน ซึ่งทำให้ต้นทุนรวมต่ำลงแม้จะให้คุณค่าที่สูงขึ้นในบางด้าน

กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ (Four Actions Framework) และตาราง ERRC

เพื่อช่วยให้บริษัทออกแบบ Blue Ocean ได้อย่างเป็นระบบ Kim & Mauborgne สร้างเครื่องมือที่เรียกว่า “กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ” ซึ่งบังคับให้ผู้บริหารต้องตั้งคำถามสี่ข้อพร้อมกัน

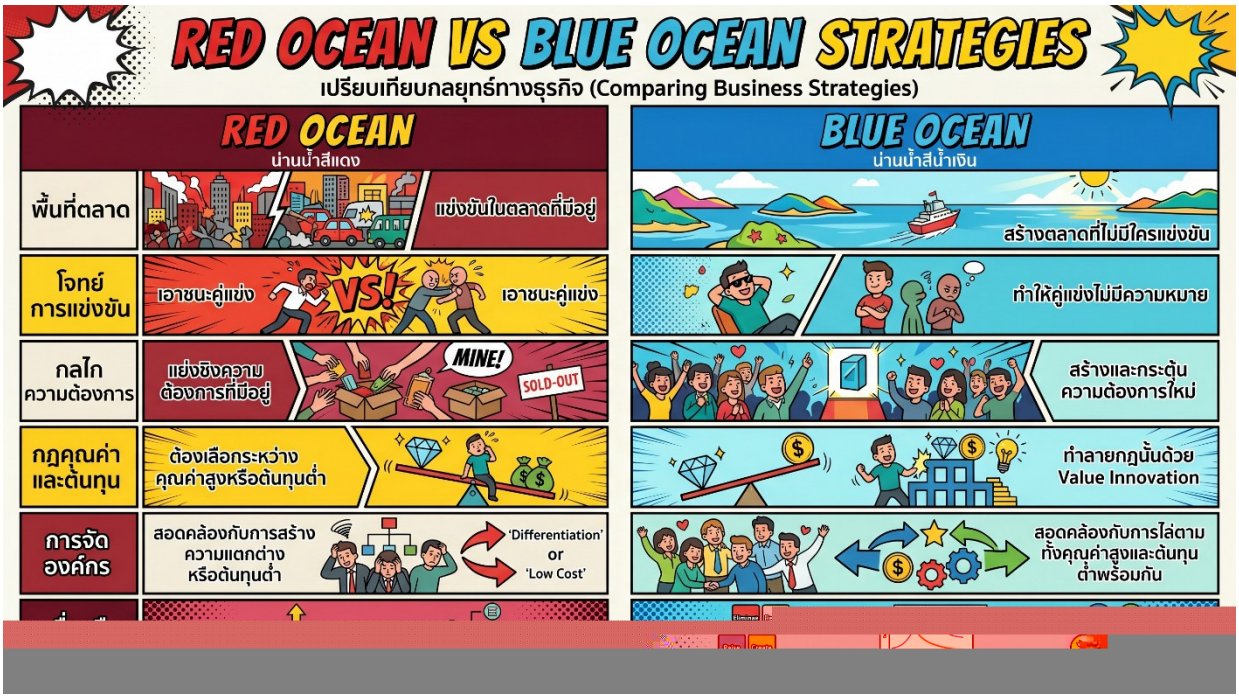
คำถามที่หนึ่งคือ Eliminate (ตัดออก)—อะไรที่อุตสาหกรรมถือว่าจำเป็นมาตลอด แต่จริง ๆ แล้วลูกค้าไม่ได้ให้คุณค่า คำถามที่สองคือ Reduce (ลดลง)—อะไรที่ควรลดลงต่ำกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม เพราะอุตสาหกรรม “ออกแบบมากเกินไป” เกินกว่าที่ลูกค้าต้องการจริง ๆ คำถามที่สามคือ Raise (เพิ่มขึ้น)—อะไรที่ควรยกระดับสูงกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม เพราะลูกค้ายังต้องยอมรับสิ่งที่ด้อยกว่าที่ควรเป็น และคำถามที่สี่คือ Create (สร้างใหม่)—อะไรที่ยังไม่เคยมีในอุตสาหกรรมนี้มาก่อน ที่จะสร้างคุณค่าใหม่อย่างสมบูรณ์ให้กับลูกค้า

สองคำถามแรก (ตัดและลด) ทำให้ต้นทุนลดลง ส่วนสองคำถามหลัง (เพิ่มและสร้าง) ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น การทำทั้งสี่อย่างพร้อมกันนั้นแหละที่ทำให้ Value Innovation เกิดขึ้น ตารางต่อไปนี้แสดงการประยุกต์ใช้ ERRC Grid กับ Netflix เมื่อเปิดตัวบริการสตรีมมิ่งในช่วง ค.ศ. 2007–2010 ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดในการเห็นภาพว่า Value Innovation ทำงานอย่างไรในทางปฏิบัติ

(ที่มา: *Kim & Mauborgne, 2015*)

จะเห็นได้ชัดว่า Netflix ลดต้นทุนโครงสร้างพื้นฐานอย่างมหาศาล (ไม่มีร้านค้า ไม่มีค่าส่งแผ่น) ในขณะที่สร้างคุณค่าใหม่ที่ผู้บริโภคไม่เคยได้รับมาก่อน (สตรีมได้ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ ระบบแนะนำอัจฉริยะ) นี่คือ Value Innovation ในสภาพจริง

2.3 ตารางเปรียบเทียบ: Red Ocean กับ Blue Ocean



(ที่มา: *Kim & Mauborgne, 2015*)

2.4 ตัวอย่าง Blue Ocean ในช่วง 5–8 ปีที่ผ่านมา

ตัวอย่างที่ 1: Canva กับการปฏิวัติซอฟต์แวร์ออกแบบองค์กร (ค.ศ. 2024–2025)

ในปี ค.ศ. 2024 ตลาด Generative AI สำหรับการออกแบบกลายเป็น Red Ocean ที่แออัดมาก การวิจัยตลาดพบว่า 64% ของผู้บริหารด้านการตลาดทั่วโลกรู้สึกว่ามีเครื่องมือ AI มากเกินไป ส่งผลให้เกิดปัญหา “app sprawl” ความยากในการรวมระบบ และความสิ้นเปลืองงบประมาณ แทนที่จะแข่งขันทีละฟีเจอร์กับซอฟต์แวร์ออกแบบอื่น ๆ Canva เลือกที่จะนิยามขอบเขตของอุตสาหกรรมใหม่ทั้งหมด

Canva รวม AI สร้างสรรค์ การออกแบบระดับสูง และการทำงานร่วมกันระดับองค์กรไว้ในแพลตฟอร์มเดียวที่ชื่อ “Magic Studio” โดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาเฉพาะขององค์กรที่ไม่เคยมีใครแก้มาก่อน ได้แก่ ความปลอดภัยของข้อมูล การควบคุมระดับผู้ดูแลระบบ และความยุ่งยากในการรวมระบบขั้นตอนการทำงาน ผลลัพธ์คือ Canva ดึงดูดบริษัทใน Fortune 500 ได้ถึง 95% และสร้างการประหยัดต้นทุนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ลดเวลาออกแบบของ Docusign ได้ถึง 300,000 ดอลลาร์ นั่นคือ Blue Ocean สมบูรณ์แบบ — ไม่ใช่การแข่งขันฟีเจอร์ แต่การกำหนดนิยามปัญหาใหม่ทั้งหมด

ตัวอย่างที่ 2: Tongwei Group กับ Blue Ocean ที่ไม่ทำลายใคร (ค.ศ. 2025)

3.2 Positioning Statement — สะพานเชื่อมระหว่างกลยุทธ์และการสื่อสาร

ถ้า Value Proposition คือ “สัญญาต่อลูกค้า” Positioning Statement ก็คือ “แผนที่ภายในองค์กร” ที่บอกว่าบริษัทต้องการให้ลูกค้ารับรู้ตัวเองอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง Volvo เลือกที่จะถูกจำในฐานะรถที่ “ปลอดภัยที่สุด” ไม่ใช่เร็วที่สุดหรือหรูที่สุด Nike เลือกที่จะเป็น “แรงบันดาลใจสำหรับทุกคน” ไม่ใช่แค่นักกีฬาอาชีพ การเลือกเหล่านั้นไม่ใช่เรื่องของโฆษณา แต่เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ความหมายของ Positioning คือกระบวนการสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ น่าดึงดูด และชัดเจน สำหรับผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์ในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย เมื่อเทียบกับคู่แข่ง มันตอบคำถามว่า “เราอยากให้ลูกค้านึกถึงอะไรเมื่อเห็นแบรนด์เรา?”

สูตรมาตรฐานของ Positioning Statement:

"สำหรับ [กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย], [แบรนด์] คือ [กรอบอ้างอิง] ที่ [จุดแตกต่าง] เพราะ [เหตุผลที่น่าเชื่อถือ]"

สูตรนี้บังคับให้ผู้บริหารตัดสินใจสี่เรื่องพร้อมกัน คือ ลูกค้าคือใคร เราอยู่ในหมวดหมู่ใด เราต่างจากคนอื่นในหมวดนั้นอย่างไร และทำไมลูกค้าถึงควรเชื่อเรา การตอบทั้งสี่ข้อได้อย่างชัดเจนคือการกำหนดตำแหน่งที่แท้จริง ไม่ใช่แค่คำขวัญ

ตัวอย่างที่ 1 — Nike: Nike กำหนดตำแหน่งด้วย “To bring inspiration and innovation to every athlete in the world — if you have a body, you are an athlete” ในเชิงกลยุทธ์ การกำหนดตำแหน่งนี้ขยายตลาดเป้าหมายไปยังมนุษย์ทุกคน ในขณะที่ยังคงความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติทางกีฬาระดับสูงสุด ทำให้ Nike สามารถเรียกเก็บราคาพรีเมียมกับตลาดมวลชนได้ ซึ่งเป็นความสำเร็จที่ยากมากในทางการตลาด

ตัวอย่างที่ 2 — Patagonia: Patagonia กำหนดตำแหน่งโดยมุ่งเน้นลูกค้าที่มีจุดมุ่งหมาย (Purpose-driven consumers) ในกรอบของเสื้อผ้ากลางแจ้ง โดยแตกต่างจากคู่แข่งด้วยการเคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อมที่พิสูจน์ได้จริงและความโปร่งใสของห่วงโซ่อุปทาน นั่นคือตัวอย่างที่ชัดเจนว่า "เหตุผลที่น่าเชื่อถือ" ต้องมาจากการกระทำจริง ไม่ใช่แค่คำพูด

ความล้มเหลวของ Positioning ที่เรียนรู้ได้

การศึกษากรณีที่ Positioning ล้มเหลวมักให้บทเรียนที่ชัดเจนกว่ากรณีที่ประสบความสำเร็จ ในช่วง ค.ศ. 2024–2026 มีสามกรณีที่น่าศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

กรณีแรกคือ **Jaguar (ปลาย ค.ศ. 2024)** ที่พยายามเปลี่ยน Positioning จากรถยนต์สันดาปแบบดั้งเดิมไปสู่แบรนด์ไลฟ์สไตล์ EV ยุคใหม่ แต่ในการทำเช่นนั้นกลับละทิ้งมรดกของแบรนด์อังกฤษทั้งหมด และแทนที่ด้วยภาพลักษณ์แฟชั่นที่นามธรรม ผลคือลูกค้าสับสนและแบรนด์สูญเสียจุด

แตกต่างที่รองรับราคาพรีเมียมมาตลอด (Competitive Strategy Google Doc) บทเรียนคือมรดกของแบรนด์คือ "ส่วนของผู้ถือหุ้น" ทางชื่อเสียง ไม่ใช่ภาระที่ต้องทิ้ง

กรณีที่สองคือ **Urban Decay (ค.ศ. 2025)** ซึ่งพยายามวางตำแหน่งตัวเองเป็นแบรนด์เครื่องสำอางที่ไม่เซ็นเซอร์และกล้าหาญ แต่เลือกใช้พรีเซ็นเตอร์และสโลแกนที่ขัดกับความเป็นจริงของกลุ่มลูกค้าหลักซึ่งเป็นวัยรุ่นและผู้ปกครองของพวกเขา ผลคือเกิดกระแสต่อต้านอย่างรุนแรงและต้องแก้ไขวิกฤตในเวลาอันสั้น บทเรียนคือ Positioning ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงของกลุ่มเป้าหมาย ไม่ใช่ความเป็นจริงที่แบรนด์อยากให้เป็น

กรณีที่สามคือ **Google Gemini (ค.ศ. 2024)** ที่โฆษณาในช่วงโอลิมปิกโดยนำเสนอภาพพ่อแม่ใช้ AI เขียนจดหมายแสดงความชื่นชมแทนลูกสาว แทนที่จะแสดงให้เห็นว่า AI ช่วยเสริมความสามารถมนุษย์ โฆษณากลับถูกมองว่าแสดงให้เห็นว่า AI มาแทนที่ความรู้สึกจริงของมนุษย์ในช่วงเทศกาลที่เฉลิมฉลองความสำเร็จของมนุษย์โดยเฉพาะ สิ่งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Deloitte ปี ค.ศ. 2025 ที่ระบุว่าองค์กรที่เน้นเทคโนโลยีล้วน ๆ โดยขาดมิติของมนุษย์มีโอกาสล้มเหลวสูงกว่า 1.6 เท่า

ทั้งสามกรณีสอนสิ่งเดียวกัน นั่นคือ Positioning ที่ดีต้องเกิดจากความเข้าใจลึกซึ้งในตัวตนของแบรนด์ ความเป็นจริงของลูกค้า และบริบทที่กว้างขึ้น ไม่ใช่แค่ความต้องการจะเปลี่ยนภาพลักษณ์

3.3 การเชื่อมกรอบคิดทั้งสาม

ถึงจุดนี้เราพร้อมแล้วที่จะเห็นภาพรวม ทั้งสามกรอบคิดที่เราเรียนมาตลอดทั้ง Part 1 ถึง Part 3 ไม่ได้แข่งขันกัน แต่ทำงานร่วมกันเหมือนชั้นของการตัดสินใจที่ซ้อนกันอยู่

กรอบของ Porter เป็นชั้นแรกที่ตอบคำถามว่า “บริษัทจะแข่งขันด้วยวิธีใด?” ไม่ว่าจะเป็นต้นทุน ความแตกต่าง หรือการมุ่งเน้น การตอบคำถามนี้กำหนดทิศทางทรัพยากรและกิจกรรม

ทั้งหมดขององค์กร Blue Ocean Strategy เป็นชั้นที่สองที่ตอบคำถามว่า “ตลาดที่แข่งขันอยู่นั้นคุ้มค่าหรือไม่?” ถ้าตลาดนั้นอิ่มตัวและกำไรหดตัว บทเรียนจาก Blue Ocean อาจชี้ว่าถึงเวลาสร้างตลาดใหม่ทั้งหมดแทนที่จะปรับปรุงการแข่งขันเดิม และชั้นที่สามคือ Value Proposition และ Positioning ที่ตอบคำถามว่า “เราจะสื่อสารกลยุทธ์ที่เลือกแล้วออกไปสู่ลูกค้าอย่างไร?”

ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบคิดเหล่านี้ทำงานในสองทิศทาง กลยุทธ์ของ Porter กำหนด Value Proposition ของบริษัท เพราะถ้าบริษัทเลือกกลยุทธ์ Cost Leadership อย่าง Temu หรือ Southwest Airlines Value Proposition ต้องสื่อสารความสามารถในการซื้อ ความเข้าถึงง่าย และความน่าเชื่อถือด้านการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ประสบการณ์ระดับพรีเมียม ในทางกลับกัน ถ้าบริษัทเลือกกลยุทธ์ Differentiation อย่าง Apple หรือ Leica Camera Value Proposition ต้องสื่อสารคุณภาพที่เหนือชั้น มรดกแห่งความเชี่ยวชาญ หรือความเหนือกว่าทางเทคโนโลยี เพื่อให้ราคาพรีเมียมมีเหตุผลรองรับ

Blue Ocean Strategy ส่งผลต่อการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ในระดับที่ลึกกว่า เพราะเมื่อบริษัทสร้างตลาดใหม่ทั้งหมด Positioning ของพวกเขาต้องทำสิ่งที่ยากกว่ากรณีทั่วไปมาก คือต้องนิยามหมวดหมู่ใหม่ให้ลูกค้าเข้าใจก่อนที่จะสามารถโน้มน้าวให้ซื้อได้ Netflix ต้องอธิบายว่า "สตรีมมิ่ง" คืออะไรก่อน Airbnb ต้องอธิบายว่า “การแชร์บ้าน” แตกต่างจากโรงแรมอย่างไร และ Cirque du Soleil ต้องอธิบายว่าการแสดงของพวกเขาอยู่ระหว่างละครเวทีและคณะละครสัตว์แบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน

และในท้ายที่สุด Value Proposition คือสะพานที่เชื่อมกลยุทธ์ภายในกับพฤติกรรมของลูกค้าภายนอก เพราะกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมที่สุดก็ไม่มีความหมายถ้าลูกค้าไม่รับรู้ถึงคุณค่าที่บริษัทพยายามจะมอบให้

3.4 การประยุกต์ใช้กรอบคิดทั้งสามกับ Temu

ถึงเวลาที่จะกลับมายังคำถามที่ค้างคาตั้งแต่เริ่มต้นใน Part 1 ว่า Temu จะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นานเพียงใด และการวิเคราะห์ผ่านกรอบทั้งสามจะให้คำตอบที่ครบถ้วนที่สุด

มุมมองของ Porter: กลยุทธ์หลักของ Temu คือ Cost Leadership แบบกว้าง (Broad Cost Leadership) ที่ชัดเจน บริษัทลงทุนในระบบกำหนดราคาด้วย AI โมเดลสังคมพาณิชย์ (Social Commerce) และการใช้ประโยชน์จากห่วงโซ่อุปทานของ Pinduoduo เพื่อตั้งราคาต่ำอย่างสุดโต่ง ความเสี่ยงหลักตามกรอบของ Porter คือการที่คู่แข่งอย่าง Amazon มีทรัพยากรเพียงพอที่จะลอกเลียนโมเดลนี้ด้วยแพลตฟอร์ม “Haul” และถ้า Temu ไม่พัฒนากลยุทธ์ต่อไป ก็อาจตกอยู่ในกับดักของการแข่งขันด้านราคาที่ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งเป็นสัญญาณอันตรายของการกำลัง “ติดอยู่กลางทาง”

มุมมองของ Blue Ocean: ในช่วงเริ่มต้น ค.ศ. 2022–2023 Temu มีองค์ประกอบของ Blue Ocean อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการทำลายสมมติฐานด้านต้นทุนของค้าปลีกตะวันตกทั้งระบบ และการดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่เคยถูกมองข้ามมาก่อน คือผู้ซื้อที่มีงบจำกัดแต่ต้องการสินค้าหลากหลาย

อย่างไรก็ตาม เมื่อ Amazon เปิดตัว “Haul” และ Shein ขยายตลาด น่านน้ำสีน้ำเงินนั้นเริ่มเปลี่ยนเป็นสีแดงอย่างรวดเร็ว ตามกรอบเวลา 15 ปีที่งานวิจัยระบุไว้ Temu กำลังอยู่ในจุดเปลี่ยนที่ต้องเลือกว่าจะปรับกลยุทธ์อย่างไร

มุมมองของ Value Proposition: Value Proposition ปัจจุบันของ Temu สื่อสารชัดเจนในแง่ราคา แต่ยังอ่อนแอในแง่ความเชื่อถือและความภักดีของลูกค้า เพราะลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อจากราคาล้วน ๆ จะเปลี่ยนไปทันทีเมื่อพบราคาที่ถูกกว่า นั่นคือจุดอ่อนที่ Temu ต้องแก้ไข โดยการพัฒนา Value Proposition ที่ครอบคลุมมิติอื่นนอกเหนือจากราคา เช่น ความหลากหลาย ความน่าเชื่อถือ หรือประสบการณ์การช้อปปิ้ง การที่ Temu กำลังปรับสู่โมเดล Marketplace ที่เปิดให้พ่อค้ารายย่อยเข้ามาขายเป็นสัญญาณที่ดี เพราะอาจช่วยสร้างความหลากหลายที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยากกว่าการลดราคาอย่างเดียว

สรุปประเด็นสำคัญสำหรับนักศึกษา

ตลอดการเรียนรู้ทั้งสามส่วนนี้ มีบทเรียนสำคัญสิบประการที่ต้องนำติดตัวออกไป ประการแรก กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ Porter ถูกกำหนดโดยสองมิติ คือความได้เปรียบในการแข่งขัน (ต้นทุนหรือ ความแตกต่าง) และขอบเขตตลาด (กว้าง หรือ แคบ) ซึ่งให้กลยุทธ์พื้นฐานสี่รูปแบบ ประการที่สอง บริษัทที่ไม่สามารถเลือกได้ชัดเจนจะ “ติดอยู่กลางทาง” และได้รับผลกำไรต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ประการที่สาม Blue Ocean Strategy ท้าทายสมมติฐานพื้นฐานว่าตลาดมีอยู่ตายตัว โดยเสนอว่าบริษัทสามารถสร้างตลาดใหม่ผ่าน Value Innovation ประการที่สี่ Value Innovation ไม่ใช่การทำทุกอย่างดีขึ้น แต่คือการเพิ่มคุณค่าในบางด้านและลดต้นทุนในด้านอื่นพร้อมกัน

ประการที่ห้า เครื่องมือ ERRC Grid (Eliminate-Reduce-Raise-Create) ช่วยให้ออกแบบ Blue Ocean ได้อย่างเป็นระบบโดยบังคับให้ตั้งคำถามที่ยากและไม่สบายใจ ประการที่หก ตลาดสีน้ำเงินไม่ยั่งยืนตลอดไป เมื่อคู่แข่งเข้ามา Blue Ocean จะค่อย ๆ กลายเป็น Red Ocean และกลยุทธ์ของ Porter จะกลายเป็นสิ่งจำเป็นอีกครั้ง ประการที่เจ็ด Value Proposition ที่ดีต้องมีความเกี่ยวข้อง มีคุณค่าที่วัดได้ และมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ไม่ใช่แค่การอธิบายฟีเจอร์ของผลิตภัณฑ์ ประการที่แปด Positioning Statement บังคับให้บริษัทตัดสินใจว่าตัวเองคือใคร ให้บริการใคร และแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร ในประโยคเดียวที่วัดได้ว่าตอบครบหรือไม่

ประการที่เก้า ความล้มเหลวของ Positioning มักเกิดจากการละทิ้งสิ่งที่แบรนด์เป็นอยู่ (ดังกรณี Jaguar) การเข้าใจผิดเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย (ดังกรณี Urban Decay) หรือการลืมบริบทที่กว้างกว่า (ดังกรณี Google Gemini) และประการที่สิบ ทั้งสามกรอบคิดทำงานร่วมกัน ไม่ใช่ทางเลือกที่ต้องเลือกอันใดอันหนึ่ง Porter ตอบคำถาม “จะแข่งอย่างไร” Blue Ocean ตอบ “ตลาดนั้นควรแข่งหรือเปล่า” และ Value Proposition ตอบ “จะสื่อสารสิ่งที่เลือกแล้วออกไปอย่างไร”

คำถามอภิปรายสำหรับนักศึกษา

คำถามที่ 1: หาก Temu ต้องการพัฒนาจาก Cost Leadership บริสุทธิ์ไปสู่กลยุทธ์ที่ป้องกันการแข่งขันได้ดีกว่า พวกเขาควรเพิ่มองค์ประกอบของ Differentiation ในด้านใด และทำอย่างไรโดยไม่ทิ้งฐานลูกค้าที่มองเรื่องราคาเป็นอันดับแรก?

คำถามที่ 2: Cirque du Soleil สร้าง Blue Ocean โดยการรวมคณะละครสัตว์กับละครเวที แต่ปัจจุบันมีคณะแสดงอื่นๆ ที่ทำสิ่งคล้ายกันแล้ว Cirque du Soleil ควรใช้กรอบ ERRC อย่างไรในการสร้าง Blue Ocean ใหม่?

คำถามที่ 3: Apple ถูกอธิบายว่าใช้กลยุทธ์ Differentiation อย่างชัดเจน แต่ iPhone รุ่น SE มีราคาต่ำกว่ารุ่นอื่นอย่างมาก นั่นหมายความว่า Apple กำลัง “ติดอยู่กลางทาง” หรือไม่?

คำถามที่ 4: ถ้า Leica Camera เริ่มผลิตกล้องระดับราคากลางเพื่อแข่งขันกับ Sony และ Canon นั่นคือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีหรือไม่?

คำถามที่ 5: Value Proposition ของ Airbnb คืออะไรสำหรับทั้ง “เจ้าของบ้าน” และ “นักเดินทาง” พร้อมกัน และการที่ต้องดูแล Two-sided Market ทั้งสองฝ่ายพร้อมกันสร้างความท้าทายอะไรบ้างในแง่ของ Positioning?

References

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Value proposition design*. Wiley.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (22nd ed.). McGraw-Hill Education.

© เอกสารวิชาการ — สำหรับการใช้งานทางการศึกษาเท่านั้น จัดทำ เมษายน ค.ศ. 2026