

การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจของ
บริษัทเหม่ยกววนดีลิเวอรี่ และบริษัทเอ๋ยเหมิงเมอดีลิเวอรี่
ในสาธารณรัฐประชาชนจีน
Comparative Study on Business Model of Meituan
Delivery Co. and Ele.me Delivery Co., Ltd. in the
People's Republic of China

Hui Huang¹

ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล (Sakchai Jarernsiripornkul)²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งหมายที่จะเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจของบริษัทเหม่ยกววนดีลิเวอรี่ และบริษัทเอ๋ยเหมิงเมอดีลิเวอรี่ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร ข้อมูลที่ได้จะถูกวิเคราะห์เป็นรูปแบบของบริษัททั้งสองแห่งตามองค์ประกอบ 9 ประการของรูปแบบธุรกิจแคนวาส จากนั้นทำการเปรียบเทียบกัน ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวม บริษัททั้งสองแห่งมีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน โดยกลุ่มลูกค้าคือ ร้านค้าที่เป็นสมาชิกและผู้สั่งอาหารซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาและพนักงานออฟฟิศ คุณค่าสินค้าและบริการคือ การสร้างรายได้ให้กับร้านค้า การให้ความสะดวกและทางเลือกที่เพิ่มขึ้นกับผู้สั่งอาหาร ช่องทางเข้าถึงลูกค้าผ่านการใช้งานแอปพลิเคชันเป็นหลัก การชำระเงินเป็นแบบออนไลน์ไม่ใช้เงินสด พันธมิตรหลักคือ ผู้ผลิตชุดรับประทานและเว็บไซต์ต่าง ๆ กิจกรรมหลักคือการรักษาและพัฒนาแพลตฟอร์ม การบริหารระบบการขนส่ง และกิจกรรมโปรโมชัน ทรัพยากรหลักคือพนักงาน ระบบการขนส่ง แอปพลิเคชัน ข้อมูลลูกค้า และ

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

²อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เงินสดหมุนเวียน รายได้หลักคือ ค่าคอมมิชชั่นที่ได้รับจากร้านค้า ค่าการตลาด และค่าส่งอาหาร โครงสร้างต้นทุนประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการขนส่ง และด้านการรักษาระบบ สิ่งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือ การให้บริการซึ่งเป็นส่วนของคุณค่าที่บริษัทต้องการสร้าง บริษัทเหมยถวนให้ความสำคัญกับการบริการที่ตรงเวลาตามมาตรฐานทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งน่าจะเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้บริษัทมีผลประกอบการเหนือกว่าคู่แข่ง

คำสำคัญ : รูปแบบธุรกิจ รูปแบบธุรกิจแคนวาส อาหารดีลิเวอรี่

Abstract

This study aimed to compare the business models of Meituan Delivery Co. and Ele.me Delivery Co. Ltd., by using Business Model Canvas as a framework. Data was gathered by interview and documentary research, analyzed and compared in the form of both companies according to the 9 elements of the Canvas business model. The results showed that the companies were similar in several aspects. They had two groups of customers : the restaurant partners, and the food ordering customers who were mostly college students and officer workers. Their value was to make income to the restaurant partners, and to make life more convenient for ordering customers. The accessible for all customer groups channel was via application. The payment was cashless and only available online. Their key partners were packaging manufacturers, and websites. The key activities were maintenance and development of the platform, delivery system management, and promotional activities. The key resources were the employees, food delivery system, application, customer data, and cash flow. The revenue consisted of the commission received from the restaurant partners, marketing fees from various promotional activities, and delivery charges. The cost structure included administration, marketing, delivering,

and maintenance cost. The significant difference was in the servicing process which was one of the key value of companies in the industry. Meituan did emphasis on being on-time service which would definitely lead to more customer satisfaction. This issue was said to be a key for Meituan's better performance.

Keywords : business model, Business Model Canvas, food delivery

บทนำ

ปัจจุบันการใช้ชีวิตของคนเรานั้นแทบจะแยกออกจากการใช้อินเตอร์เน็ตไม่ได้เลย มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และนวัตกรรมใหม่ๆ จากอินเทอร์เน็ตเกิดขึ้นจำนวนมากทำให้ชีวิตประจำวันของคนเราสะดวกสบายมากขึ้น การพัฒนาในยุคอินเทอร์เน็ตนี้ทำให้เกิดธุรกิจออนไลน์ใหม่ ๆ อย่างรวดเร็วทั่วโลก (Rachel & Roo, 2015) โดยเฉพาะที่สาธารณรัฐประชาชนจีนมีธุรกิจออนไลน์เกิดขึ้นอย่างหลากหลายหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญมากต่อการใช้ชีวิตประจำวันก็คือ ธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่ (Food Delivery) ซึ่งเป็นรูปแบบธุรกิจแบบผสมผสานออนไลน์ไปยังออฟไลน์ (O2O หรือ Online to Offline) ธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่นี้เติบโตขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนซึ่งต้องทำงานอย่างเร่งรีบและต้องติดต่อสื่อสารกันมากขึ้น ตลอดจนสภาพเศรษฐกิจสังคมที่ดีขึ้น (Zhang, 2016)

ธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่ในสาธารณรัฐประชาชนจีนมีการแข่งขันกันอย่างมากในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในปัจจุบัน (2019) มีบริษัทที่เป็นผู้นำในธุรกิจซึ่งครองส่วนแบ่งตลาดส่วนใหญ่อยู่ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทเอเลี่ยนเมอดีลิเวอรี่ (ELE. ME DELIVERY) และบริษัทเหมยถวนดีลิเวอรี่ (MEITUAN DELIVERY) ทั้งนี้บริษัททั้งสองแห่งยังมีการขยายธุรกิจโดยนอกจากจะใช้ความสามารถในเชิงธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่ได้แล้ว ยังใช้การควบรวมบริษัทเล็กๆ ที่มีความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่า ทำให้สามารถเติบโตจนเป็นผู้นำในธุรกิจ (Chen, 2018) การดำเนินธุรกิจของทั้งสองบริษัทจึงเป็นที่น่าสนใจที่จะทำการศึกษาโดยผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีความสนใจในธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจอาหารตี่ลิวเอวี่ของบริษัทเหมยถวนตี่ลิวเอวี่ และบริษัทเฮยเหิงเมอตี่ลิวเอวี่ ผ่านองค์ประกอบ 9 ประการของรูปแบบธุรกิจแคนวาส

วิธีดำเนินงานศึกษา

1. ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

เพื่อให้ทราบว่า รูปแบบธุรกิจของทั้งสองบริษัทเป็นอย่างไร ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการ ดังนี้

1.1 การสัมภาษณ์ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้าที่ใช้บริการแอปพลิเคชัน ร้านอาหารที่เข้าร่วมกับแอปพลิเคชัน และพนักงานของบริษัท ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นชาวจีนที่อาศัยอยู่ในเมืองหนานหนิง เมืองก้านโจว และเมืองเจินเจิ้น ซึ่งเป็นเมืองที่อยู่ในมณฑลต่างกัน ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นบุคคลที่ผู้ศึกษาสามารถเข้าถึงเพื่อทำการสัมภาษณ์ (Accessible) และผู้ให้สัมภาษณ์มีความยินดีให้ความร่วมมือ (Cooperative) การสัมภาษณ์เกิดขึ้นในช่วงเดือนมีนาคม – เมษายน พ.ศ. 2562 หัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นประเด็นคำถามตามองค์ประกอบ 9 ประการของรูปแบบธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) ซึ่ง Business Model Canvas คือรูปแบบธุรกิจแคนวาสที่ถูกพัฒนาขึ้น เป็นกรอบของธุรกิจที่จะช่วยให้เห็นภาพรวมและอธิบายที่ไปที่มาของวิธีการที่องค์กรใช้ในการหมุนเวียนทรัพยากรต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อแสดงถึงการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ข้อเสนอที่มอบให้ โครงสร้างภายในขององค์กร รวมถึงการไหลเข้าออกของเงินทุน โดยมีองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) การเสนอคุณค่า (Value Proposition) ช่องทาง (Channels) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) กระแสรายได้ (Revenue Streams) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) พันธมิตรหลัก (Key Partners) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) (Alexander & Yves, 2011) โดยมีคำถามแยกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

1) ลูกค้าที่ใช้บริการแอปพลิเคชันของบริษัทเหมยฉวนดีลีเวอร์จำนวน 20 คน และบริษัทเอี้ยเหิงเมอดีลีเวอร์ จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก เนื่องจากมีข้อจำกัดของการศึกษาในระหว่างเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาอาศัยอยู่ที่ประเทศไทย คำถามที่ใช้ ได้แก่ ช่องทางการใช้บริการ ความถี่ในการใช้บริการ ช่องทางการจ่ายเงิน เหตุผลที่เลือกใช้บริการของแอปพลิเคชันนี้ เหตุผลที่ให้บริการต่อเนื่อง เหตุผลที่ไม่ใช้การบริการของแอปพลิเคชันอีกประโยชน์ต่อลูกค้า จุดอ่อนของแอปพลิเคชันนี้ (ทัศนะฝ่ายลูกค้า) ความสัมพันธ์กับแอปพลิเคชันขีดความสามารถในการแข่งขัน และข้อเสนอแนะ

2) ร้านอาหารที่เข้าร่วมกับแอปพลิเคชันของบริษัทเหมยฉวนดีลีเวอร์จำนวน 5 ร้าน และบริษัทเอี้ยเหิงเมอดีลีเวอร์จำนวน 5 ร้าน คำถามที่ใช้ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า แหล่งรายได้ ค่าใช้จ่าย ช่วงเวลาที่หนาแน่น ช่องทางการติดต่อบริษัท ช่องทางการติดต่อลูกค้า ความสัมพันธ์ ประโยชน์ที่เข้าเป็นสมาชิกข้อบกพร่องและพันธมิตร

3) พนักงานของบริษัทเหมยฉวนดีลีเวอร์จำนวน 2 คน และบริษัทเอี้ยเหิงเมอดีลีเวอร์ จำนวน 3 คน คำถามที่ใช้ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า คุณค่าสินค้า/บริการ ช่องทางเข้าถึงลูกค้า รายได้หลัก กิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก พันธมิตร โครงสร้างต้นทุน และความสัมพันธ์กับลูกค้า

การสัมภาษณ์ดำเนินการโดยใช้วิธีสื่อสารเพื่อสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ และทาง Application WeChat บันทึกการสัมภาษณ์โดยการจดประเด็น (Short Note) เป็นภาษาจีน จากนั้นจึงทำการแปลความเป็นภาษาไทย

1.2 การศึกษาเอกสาร (Documentary Research)

การศึกษานี้ได้ดำเนินการศึกษาเอกสารต่างๆ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ ข้อมูลสถิติ หนังสือ และรายงานประจำปีที่เคยเผยแพร่ไว้ของบริษัทเหมยฉวนดีลีเวอร์ และบริษัทเอี้ยเหิงเมอดีลีเวอร์ โดยศึกษาค้นหาข้อมูล ในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2562

2. การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจะได้รับการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) แยกออกเป็น การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการ (Method Triangulation)

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จะนำไปวิเคราะห์โดยการตีความจากข้อมูล (Interpretation) แล้วแสดงผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive) ตามองค์ประกอบทั้ง 9 ประการ ในรูปแบบธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) ของOsterwalder, et.al. (2010) ของทั้งสองบริษัท จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาทำการเปรียบเทียบกัน

ผลการศึกษา

จากการศึกษาสามารถเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจของทั้งสองบริษัท (ตามภาพที่ 1) ดังนี้

1. **กลุ่มลูกค้า** ทั้งสองบริษัทมีจำนวนลูกค้าที่เป็นร้านค้าที่เข้าร่วมกับแอปพลิเคชันไม่แตกต่างกัน คือมีจำนวนมากกว่า 2 ล้านร้าน แต่การสมัครเข้าเป็นสมาชิกของบริษัทเฮ้ยเหริงเมอนั้นต้องจ่ายค่าสมัคร ทำให้ร้านค้ามีค่าใช้จ่ายมากกว่าการเป็นสมาชิกของบริษัทเหมยถวน อย่างไรก็ตามร้านค้าที่เป็นสมาชิกของบริษัทเฮ้ยเหริงเมอก็ได้ประโยชน์จากการที่บริษัทอยู่ในเครือของกลุ่มอะลีบาบา (Alibaba) ทำให้มีตลาดที่กว้าง มีโอกาสที่จะทำให้ลูกค้าเห็นร้านค้าได้มากขึ้น โดยในปี 2018 มีผู้ติดตามสื่อโซเชียล (Social media) กว่า 2.4 ล้านคน ในขณะที่บริษัทเหมยถวนมีผู้ติดตามเพียง 2 แสนกว่าคน

ส่วนลูกค้าที่สั่งอาหาร หรือผู้ที่ต้องการสั่งอาหารออนไลน์แบบดีลิเวอรี่ผ่านทางแอปพลิเคชันของบริษัทเหมยถวน ส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาและพนักงานออฟฟิศ มีอายุระหว่าง 20 - 40 ปี ส่วนของบริษัทเฮ้ยเหริงเมอ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานออฟฟิศ นักเรียนมัธยมปลาย และกลุ่มครอบครัว มีอายุระหว่าง 16 - 55 ปี ในสัดส่วนที่เท่า ๆ กัน

2. **คุณค่าสินค้า/บริการ** ทั้งสองบริษัทสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าที่เป็นร้านค้าในลักษณะเดียวกัน โดยร้านค้าจะได้ประโยชน์จากการมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ลูกค้าที่เป็นร้านค้าเหล่านี้จะมีลูกค้าที่สั่งอาหารที่มีความถี่ในการสั่งโดยส่วนใหญ่ สัปดาห์ละ 5 ครั้ง หรือในบางรายอาจจะมีความถี่ในการสั่งอาหารมากกว่าสัปดาห์ละ 10 ครั้ง นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจของทั้งสองบริษัทยังทำให้เกิดประโยชน์กับคนที่ไม่มีงานทำ เนื่องจากธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่ต้องอาศัยพนักงานส่งของ คนที่กำลังมองหางานก็สมัครเป็นพนักงานส่งอาหารได้ โดยเฉพาะหากเลือกทำในท้องถิ่นหรือพื้นที่ที่ตัวเองอาศัยอยู่ ยังมีคนสั่งอาหารมากก็ยิ่งทำให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น ถือเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น

สำหรับลูกค้าที่สั่งอาหาร การบริการส่งอาหารไปยังปลายทางให้แก่ลูกค้าเริ่มต้นเมื่อลูกค้าต้องการรับประทานอาหารและสั่งอาหารเข้าไปในแอปพลิเคชันและเลือกส่งอาหารจากร้านอาหารที่อยู่ในแอปพลิเคชัน เมื่อลูกค้ายืนยันการสั่งซื้อและจ่ายเงินผ่านช่องทางออนไลน์เรียบร้อยแล้ว จะมีคนไปส่งอาหารให้ลูกค้าถึงสถานที่ที่ลูกค้าแจ้งไว้ในแอปพลิเคชัน ทั้งสองบริษัทให้คุณค่ากับลูกค้าโดยทำให้ลูกค้ามีช่องทางเลือกในการรับประทานอาหารมากขึ้น เพิ่มความสะดวกสบายในชีวิตประจำวันให้แก่ลูกค้า แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือ การส่งอาหารของบริษัทเหมยถวนมีการกำหนดเวลาส่งไม่เกิน 30 นาทีต่อการสั่ง และมีมาตรการควบคุมไม่ให้เกินเวลาที่กำหนด โดยหากพนักงานส่งไม่ทันจะถูกหักเงินเดือนหรือเปอร์เซ็นต์จากค่าส่ง ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องการส่งอาหารให้ทันตามเวลา ส่งผลให้ลูกค้าที่ได้รับบริการพึงพอใจ เกิดความน่าเชื่อถือและเป็นจุดเด่นที่ทำให้บริษัทเหมยถวนสามารถแข่งขันโดยมีผลประกอบการที่ดีกว่าคู่แข่งได้ ส่วนการส่งอาหารของบริษัทเอี้ยเหิงเมอยังมีความยืดหยุ่น และยังไม่มีการหักเงินเดือนหรือเปอร์เซ็นต์จากค่าส่งของพนักงาน ทำให้บ่อยครั้งที่ลูกค้ากลุ่มที่ได้รับบริการเกินเวลาเกิดความไม่พึงพอใจ

3. **ความสัมพันธ์กับลูกค้า** ทั้งสองบริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นร้านค้าเหมือนกันคือ การให้ข้อเสนอของแอปพลิเคชันพิเศษสำหรับร้านค้า บริษัทอาหารดีลิเวอรี่จะสร้างผลประโยชน์ในการเข้าเป็นสมาชิกของบริษัทโดยการหาลูกค้าให้มากขึ้นและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ทำให้มีคนรู้จักร้านมากขึ้น จากนั้น

บริษัทจะหักส่วนแบ่งเป็นค่าคอมมิชชั่นที่เกิดจากการสั่งอาหารในแต่ละครั้ง
อย่างไรก็ตาม ค่าคอมมิชชั่นของทั้งสองบริษัทไม่เท่ากัน โดยบริษัทเอี้ยเหิงเมอ
หักค่าคอมมิชชั่นจากร้านค้าร้อยละ 20 - 26 ก่อนข้างสูงกว่าบริษัทเหมยถวนที่หัก
ประมาณ ร้อยละ 18 - 22

สำหรับลูกค้าที่สั่งอาหาร บริษัทเหมยถวนจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจนทำให้
ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีผ่านการให้บริการที่ทำให้มีความพึงพอใจต่อการรับ
บริการในการใช้บริการแต่ละครั้ง นอกจากนี้บริษัทเหมยถวนจะเน้นการแสดงความ
รับผิดชอบหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น เหล่านี้ถือเป็นจุดเด่นที่ทำให้บริษัท
เหมยถวนเหนือกว่าบริษัทเอี้ยเหิงเมอที่เป็นบริษัทลูกของอะลีบาบาได้ ส่วนสิ่งที่
เหมือนกันของทั้งสองบริษัท คือ การมีข้อเสนอดี ๆ ของแอปพลิเคชันให้แก่ลูกค้า เช่น
การจัดโปรโมชั่นในเทศกาลวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันปีใหม่ วันวาเลนไทน์ วันตรุษจีน
การลดราคา การจัดรายการซื้อ 1 แถม 1 การแจกซองเปาถั่งเฮงเป็นต้น

4. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า บริษัททั้งสองแห่งมีช่องทางสำหรับลูกค้าที่เป็น
ร้านค้าที่เข้าร่วมไม่แตกต่างกัน คือ ผ่านแอปพลิเคชันสำหรับเจ้าของร้านค้า ซึ่งแยก
ออกจากแอปพลิเคชันที่ลูกค้าสั่งอาหารใช้

สำหรับลูกค้าที่สั่งอาหาร สิ่งเหมือนกันคือ คือ ทั้งสองบริษัทมีแอปพลิเคชัน
ของตัวเอง ซึ่งเป็นช่องทางหลักที่ใช้กันโดยทั่วไปของบริษัทที่ทำธุรกิจส่งอาหารติลิวเอรี่
แอปพลิเคชันสามารถดาวน์โหลดไว้ใช้งาน เป็นช่องทางที่ลูกค้าจะเข้ามาใช้บริการได้
สะดวกและรวดเร็ว จากการสัมภาษณ์ลูกค้าที่ดาวน์โหลดไว้แล้ว ถ้าการบริการดีก็ใช้
ต่อเนื่องไม่ต้องโหลดของทีอื่นใหม่ ลูกค้ายังสามารถสั่งอาหารติลิวเอรี่ผ่านเว็บไซต์และ
มินิโปรแกรมได้ด้วย โดยบริษัทเหมยถวนใช้วีแชท (Wechat) และบริษัทเอี้ยเหิงเมอ
ใช้อะลีเพย์ (Alipay) เป็นอีกช่องทางที่มีลูกค้าเข้าใช้งานแต่ส่วนใหญ่จะเข้าใช้งาน
แอปพลิเคชันมากกว่า ส่วนช่องทางการชำระเงินค่าอาหารสำหรับลูกค้า ได้แก่
อะลีเพย์ (Alipay) วีแชทเพย์ (Wechat Pay) และเหมยถวนเพย์ (Meituan Pay) ทั้งนี้
ลูกค้าบางคนอาจใช้ช่องทางการชำระเงินหลายช่องทาง แล้วแต่ความสะดวก
ของลูกค้า วิธีการชำระเงินก็คือ ชำระค่าอาหารออนไลน์ก่อนได้รับอาหารตามช่องทาง
การชำระเงินที่ลูกค้าเลือก โดยไม่มีการเก็บเงินปลายทางหรือจ่ายเงินสด

5. **พันธมิตร** การสร้างคุณค่าของทั้งสองบริษัทเกิดจากพันธมิตรในลักษณะเดียวกัน คือ ผู้ผลิตซูดรับประทานอาหาร เนื่องจากบริษัทไม่ได้ผลิตซูดรับประทานอาหารเอง แต่มีการสั่งทำซูดรับประทานอาหารจากผู้ผลิต ให้ผลิตเป็นชื่อของบริษัท แล้วให้ร้านค้าที่เข้าร่วมนำไปใช้ทุกร้าน ปัจจุบันยังไม่มี การควบคุมวัสดุที่ใช้ทำซูดรับประทานอาหาร แต่ถ้ากฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งมีความเข้มงวด มีผลบังคับใช้ จะทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้นเนื่องจาก จะต้องใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ บริษัททั้งสองแห่งมีพันธมิตรที่เป็นเว็บไซต์ที่ให้การสนับสนุนต่างกัน โดยบริษัทเหมยถวน ได้รับการสนับสนุนจาก เว็บไซต์ Meituan, Dianping, Maoyan, Sequoia Capital และ China UnionPay ส่วนเว็บไซต์ Sequoia Capital, Alibaba, Softbank, Baidu, และ Tencent เป็นผู้สนับสนุนของบริษัทเอี้ยเหิงเมอ ความที่บริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทใหญ่ ทำให้บริษัทเอี้ยเหิงเมอมีเงินทุนสูงในการบริหารกิจการ

6. **กิจกรรมหลัก** สิ่งเหมือนกันของทั้งสองบริษัท คือ 1) การรักษาและพัฒนาแพลตฟอร์ม ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากเนื่องจาก การใช้งานต่าง ๆ ต้องอาศัยแพลตฟอร์ม ตั้งแต่การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของร้านค้า การสั่งอาหารจากลูกค้า การจ่ายเงิน การรับเงิน ตลอดจนการส่งอาหารถึงมือลูกค้า ปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และการแข่งขันสูง จึงต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) การบริหารระบบการขนส่ง ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากเช่นกัน บริษัทเหมยถวนมีมาตรการในการบริหารการขนส่ง โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเวลาส่งภายใน 30 นาทีต่อการสั่ง ถ้าพนักงานส่งไม่ทันจะถูกหักเงินเดือนหรือเปอร์เซ็นต์จากค่าส่ง ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องการส่งอาหารให้ทันตามเวลา ส่งผลให้ลูกค้าที่ได้รับบริการพึงพอใจ ได้รับอาหารภายในเวลาที่กำหนด จุดนี้เองที่ทำให้เหมยถวนนำคู่แข่งเรื่อง การบริการ ทำให้ลูกค้าเชื่อมั่น และไว้วางใจ มีลูกค้าใช้บริการมากขึ้น และในอนาคต มีจะการสร้างพนักงานส่งของที่ไม่ใช้คน รถไม่มีคนขับ เป็นเรื่องที่ทุกบริษัท ต้องติดตามการเข้ามาของเทคโนโลยีการขนส่งนี้เพื่อการปรับปรุงการบริหารระบบ การขนส่งให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) กิจกรรมโปรโมชันดึงดูดลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากคู่แข่งก็มีการดำเนินการเหมือนกัน ถ้าไม่มีการทำกิจกรรมโปรโมชันดึงดูดลูกค้า จะทำให้ลูกค้าหายไปได้

7. **ทรัพยากรหลัก** สิ่งที่เหมือนกันของทั้งสองบริษัท คือ 1) พนักงาน บริษัท ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานฝ่ายต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดการบริการที่ดีและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทีมงานบริหารระบบการขนส่งอาหาร 2) ระบบจัดการแอปพลิเคชัน ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาเทคนิคของแอปพลิเคชันใหม่ ๆ การรักษาข้อมูลร้านค้าและลูกค้าไว้ ในปัจจุบันมีระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent: AI) เข้ามาช่วยทำให้สามารถเก็บข้อมูลและวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าที่ใช้บริการเข้ามา เช่น ลูกค้าซื้ออะไรบ้างซื้อบ่อยแค่ไหน ช่วงเวลาที่ซื้อ ระบบยังสามารถเสนอแนะบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้โดยไม่ต้องใช้คน อีกด้วย 3) เงินสดหมุนเวียน ซึ่งจะต้องมีอย่างพอเพียง ทรัพยากรนี้มีความสำคัญเนื่องจากจะทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้ที่มาสนับสนุนมีความเชื่อมั่น กล้าลงทุนหรือมาเข้าร่วม ทั้งนี้ บริษัทเอี้ยเหริงเมอมีเงินลงทุนสูงกว่าบริษัทเหมยถวน เพราะอยู่ในเครือของอะลีบาบา ทำให้เข้าขยายตลาดง่ายขึ้น

8. **กระแสรายได้** ทั้งสองบริษัทมีกระแสรายได้ที่เหมือนกันคือ 1) รายได้จากค่าคอมมิชชั่นที่ได้รับจากร้านค้าที่เข้าร่วม ถือเป็นรายได้หลักของทั้งสองบริษัท ทั้งนี้อัตราในการหักค่าคอมมิชชั่นของทั้งสองบริษัทมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ค่าคอมมิชชั่นยังมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับแต่ละเมือง รายได้จากส่วนนี้จะเพิ่มขึ้นหากลูกค้าสั่งอาหารจากร้านค้ามากขึ้น 2) รายได้จากกิจกรรมโปรโมชั่นต่าง ๆ โดยทางร้านค้าที่เข้าร่วมจัดโปรโมชั่นจะเป็นคนจ่ายให้แก่บริษัท บริษัทก็จะหักค่าดำเนินการไว้เป็นรายได้และจัดโปรโมชั่นให้ร้านค้า เช่น ลดราคา 1 แถม 1 อั่งเปาแถมเงินสด ในเทศกาลวันสำคัญต่าง ๆ เป็นต้น 3) รายได้จากการประกวดราคาของร้านค้า โดยการจัดลำดับการมองเห็นจากมากไปหาน้อย ถ้าร้านค้าประกวดราคาได้มากกว่า จ่ายมากกว่าก็จะได้อยู่ลำดับแรก ๆ 4) ค่าส่งอาหาร เนื่องจากระบบการจ่ายเงิน ลูกค้าเป็นคนจ่ายเงินให้แก่บริษัท แล้วบริษัทจะจ่ายเงินให้พนักงานส่งอาหารเอง บริษัทจะได้รับค่าบริการจัดการในส่วนนี้เป็นสัดส่วนร้อยละตามนโยบายของบริษัท โดยพนักงานส่งอาหาร จะทราบก่อนเข้ามาทำงานแล้ว 5) รายได้จากค่าโฆษณา นอกจากร้านอาหารแล้วยังมีสินค้าอื่น ๆ เช่น ที่פקร้านดอกไม้ ร้านยา ร้านเครื่องดื่ม เป็นต้น ที่ต้องการโฆษณาในแอปพลิเคชัน

หรือเว็บไซต์ของบริษัท เจ้าของสินค้าเหล่านี้ก็จะจ่ายค่าโฆษณาให้แก่บริษัท นอกจากนี้กระแสรายได้ที่เหมือน บริษัทแอย์เหริงเมอมีกระแสรายได้จากที่ร้านอาหารสมัครเป็นสมาชิกแอปพลิเคชัน ในขณะที่บริษัทเหมยถวนไม่มีค่าสมัครสมาชิก

9. โครงสร้างต้นทุน ทั้งสองบริษัทมีโครงสร้างต้นทุนที่ไม่แตกต่างกัน โดยค่าใช้จ่ายหลักที่เป็นหมวดสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ 1) ต้นทุนการบริหาร 2) เงินเดือนพนักงานฝ่ายต่าง ๆ เช่น พนักงานบริหารแพลตฟอร์ม เป็นต้น 3) ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด ได้แก่ ค่าโฆษณา ค่าจัดกิจกรรมโปรโมชัน 4) ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง ได้แก่ เงินเดือนของผู้ส่งของ 5) ค่ารักษาระบบ นอกจากนั้นยังมีค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ อีกด้วย ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ล้วนเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความจำเป็นและต้องควบคุมให้ได้ เพราะถ้าต้นทุนสูงก็จะส่งผลให้กำไรลดน้อยลง

สรุป และอภิปรายผล

การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจของบริษัทเหมยถวนดีลิเวอรี่ และบริษัทแอย์เหริงเมอดีลิเวอรี่ ในสาธารณรัฐประชาชนจีน ผ่านองค์ประกอบ 9 ประการของรูปแบบธุรกิจแคนวาส พบว่า สิ่งที่มีเหมือนกันคือลูกค้า การบริหารจัดการแพลตฟอร์ม และขั้นตอนการให้บริการ แต่สิ่งที่แตกต่างกันและมีความสำคัญในการแข่งขันคือการบริการที่มีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์สภาวะการณ์พบว่า ปี 2019 บริษัทเหมยถวนมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 63.3 เป็นอันดับหนึ่งในประเทศจีน และมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว นำหน้าบริษัทแอย์เหริงเมอที่อยู่ในเครือข่ายขนาดใหญ่อย่างกลุ่มอะลีบาบา จะเห็นว่าบริษัทเหมยถวนให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะการส่งอาหารของบริษัทจะมีมาตรการควบคุมไม่ให้เกินเวลาที่กำหนด โดยการกำหนดเวลาส่งภายใน 30 นาทีต่อการสั่ง ถ้าพนักงานส่งไม่ทันจะถูกหักเงินเดือนหรือเปอร์เซ็นต์จากค่าส่ง ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องการส่งอาหารให้ทันตามเวลา ส่งผลให้ลูกค้าได้รับบริการพึงพอใจ เกิดความน่าเชื่อถือ และเป็นจุดเด่นที่ทำให้บริษัทเหมยถวนสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างดี คือการให้ความสำคัญกับการบริการที่สะดวกรวดเร็ว และการพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อสื่อสารระหว่างร้านค้ากับลูกค้าซึ่งทำให้ได้ลูกค้าใหม่ และรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มความพึงพอใจและความประทับใจแก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์

และประสบการณ์ที่ดี เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ ทั้งนี้ความน่าเชื่อถือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อซ้ำมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของพิมพุมผกา บุญธนาพิรัชต์ (2560) ธนรักษ์ พึ่งธรรมะสกุล (2558) เกตุวดี สมบูรณ์ทวี (2561) และ Chen Xinyang (2018) การบริการรับส่งอาหารควรมีแอปพลิเคชันที่ใช้งานง่าย สะดวกสบาย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สอดคล้องกับการศึกษาของธนธร โลจันดา (2556) พิมพาง วีระโยธิน (2560) และ Yu Haiyang (2016) จากผลการศึกษาพบว่า การบริการรับส่งอาหารต้องการใช้งานแอปพลิเคชันที่ง่าย สะดวกสบายและไม่ยุ่งยากซับซ้อน อีกอย่างหนึ่งที่สำคัญมากคือคุณภาพการให้บริการที่ดี

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้ที่สนใจทำธุรกิจบริการรับส่งอาหารสามารถนำไปเป็นแนวทางการทำธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่ได้ เนื่องจากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ ง่ายต่อการนำไปใช้สำหรับผู้เริ่มต้นทำธุรกิจ ทั้งนี้การที่ธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่ภายในประเทศไทยอยู่ในช่วงเริ่มต้น เมื่อเทียบกับประเทศจีนที่เกิดขึ้นมาหลายปีและตอนนี้การแข่งขันเข้มข้นมาก จึงเป็นโอกาสดีที่ผู้สนใจจะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในปัจจุบัน

2. ผลการศึกษานี้ ตอกย้ำความสำคัญของคุณภาพการให้บริการ ผู้ที่ทำธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่จำเป็นที่จะต้องเพิ่มคุณภาพบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่ในประเทศไทย จะทำให้เห็นมุมมองด้านเงิน การตลาด และการดำเนินธุรกิจ เพื่อทำให้ผู้ที่จะเริ่มทำธุรกิจอาหารดีลิเวอรี่วางแผนการลงทุนได้

4. มีประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้าทั้ง 2 กลุ่ม โดยกลุ่มลูกค้าที่เป็นร้านสามารถนำไปปรับใช้เรื่องการให้บริการ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจต่ออาหารและบริการ เมื่อลูกค้าสั่งอาหารมากขึ้นก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่วนกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้สั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชัน ก็จะทราบว่าแอปพลิเคชันมีการจัดโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง รู้จักการใช้แอปพลิเคชันให้คุ้มค่ามากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ ดร.ศักดิ์ชัย เจริญศิริพวงกุล อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษานิเทศศาสตร์ ที่กรุณาใช้เวลาให้ความรู้คำแนะนำ ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการศึกษา และกรุณาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการศึกษานี้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณครอบครัว รวมถึงเพื่อน ๆ ที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษามาโดยตลอด ที่ช่วยให้การจัดทำการศึกษานี้สำเร็จได้ในที่สุด ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาหวังว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ

เอกสารอ้างอิง

- เกตุวดี สมบูรณ์ทวี. (2561). ปัจจัยด้านคุณภาพการบริการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อซ้ำผลิตภัณฑ์อาหารผ่านผู้ให้บริการ “Food Panda Application”. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 16(1), 153 – 162.
- ธนธร โล่ห์จินดา. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำธุรกรรมในธุรกิจการซื้อขายออนไลน์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยเขตจังหวัดนครปฐม ด้วยเทคนิคการวัดพฤติกรรมเชิงเส้นแบบหลายกลุ่ม. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนรักษ์ พึ่งธรรมะสกุล. (2558). กรณีศึกษาบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมพ์มณฑา บุญนาพิริษฐ์. (2560). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้ บริการ Food Delivery ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมพ์ภา วีระโยธิน. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริโภคตัดสินใจใช้แอปพลิเคชัน อุเบอร์ อีท (Uber Eats) เพื่อบริการรับส่งอาหาร (Food Delivery). การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. (2011). **Business Model Generation**. New York: John Wiley & Sons.
- Chen, X. (2018). Can the Battle Between Ele.me and Meituan Make the Entrepreneurs of New Takeaway Platforms Benefit From the Surging Takeaway Industry?. **Journal of SHANGYE JINGJI**. No.8, 2018. A. 1009-6043 (2018) 08-0082-05. F279.23.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Rachel, B. Roo, R. (2015). **What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption (Chinese Edition)**. Xuhui District, Shanghai City. Shanghai Jiao Tong University Press.
- Yu, H. (2016). **Research on Marketing Model of O2O Platforms**. Master Thesis in News and Propagation, Faculty of News and Broadcasting Institute, Heilongjiang University.
- Zhang, Z. (2016). **Building Strong Brands for China's Catering O2O Platforms**. Beijing City. Capital University of Economics and Business.

Key Partner (6.พันธมิตร KP)	Key Activities (7.กิจกรรมหลัก KA)	Value Provided (2.คุณค่าสินค้า/บริการ VP)	Customer Relationships (3.ความสัมพันธ์กับลูกค้า CR)	Customers Segments (1.กลุ่มลูกค้า CS)
✓ ร้านค้าที่เข้าร่วม ✓ แพลตฟอร์มการขนส่ง ✓ ผู้ผลิตผู้ประกอบการอาหาร ✓ Sequoia Capital ❖ www.meituan.com ❖ www.dianping.com ❖ www.maoyan.com ❖ China UnionPay ❖ Alibaba ➢ Softbank ➢ Baidu ➢ Tencent	✓ การรักษาและพัฒนาแพลตฟอร์ม ✓ การบริการระบบการขนส่ง ✓ กิจกรรมโปรโมชันดึงดูดลูกค้า ➢ แพลตฟอร์มที่ติดต่อบริษัท Key Resources (8.ทรัพยากรหลัก KR) ✓ ทรัพยากรมนุษย์ พนักงาน ❖ มีทีมงานบริการระบบการขนส่งอาหาร ❖ พัฒนาเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม ❖ ข้อมูลจากร้านค้าและลูกค้า ❖ เงินลงทุนเว็บบ่อยเพียง ➢ มีระบบการขนส่งของตนเอง ➢ มีเงินทุนสูง (ในเครือของ Alibaba, Alipay) ➢ ทรัพยากรของผู้ผลิตมีจำนวนมาก ➢ อาศัย Alibaba เข้าขายตลาดง่ายขึ้น	✓ ร้านค้ามีลูกค้าและสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ✓ ลูกค้ามีช่องทางเลือกในการซื้ออาหาร เพิ่มความสะดวกสบาย ✓ เพิ่มโอกาสในการสร้างงานพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นได้	✓ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีความจงรักภักดี ✓ สร้างความสะดวกและรวดเร็ว ✓ ลูกค้ามีความพึงพอใจในการบริการที่รวดเร็วและรับผิดชอบต่อเนื่องอย่างยั่งยืน ➢ สร้างแพลตฟอร์มเพื่อสื่อสารระหว่างร้านค้ากับลูกค้า ให้ได้ลูกค้าใหม่ และรักษาลูกค้าเก่า Channels (4.ช่องทางเข้าถึงลูกค้า DC) ✓ แอปพลิเคชัน ✓ เว็บไซต์ ❖ มีโปรแกรมของ Wechat ➢ มีโปรแกรมของ Alipay	✓ ร้านค้าที่เข้าร่วม ✓ ลูกค้าที่ใช้อาหาร
Cost Structure (9.โครงสร้างต้นทุน CS) ✓ ต้นทุนการที่ ✓ ต้นทุนการตลาด (ค่าโฆษณา ค่าจัดกิจกรรมโปรโมชัน) ✓ ต้นทุนการขนส่ง (เงินเดือนของผู้ส่งของ ค่ารักษาระบบ)		Revenue Streams (5.รายได้หลัก RS) ✓ ค่าคอมมิชชั่นจากรายได้ของร้านค้าที่เป็นสมาชิก (ส่วนหลัก) ✓ รายได้จากกิจกรรมโปรโมชัน ✓ รายได้จากค่าบริการกระจายของร้านค้า ➢ = เอเย่ริงแมดิลีเวอร์		

หมายเหตุ : ✓ = เหมือนกัน ❖ = เหมือนแต่ลิเวอร์

ภาพที่ 1 เปรียบเทียบแบบจำลองทางธุรกิจ (Business model Canvas) ของบริษัทเหม่กวนดิลีเวอร์ และบริษัทเอ่ย์เหิงเมดิลีเวอร์