

กรณีศึกษาความสัมพันธ์กลยุทธ์บนน้ำการตลาดกับการโฆษณา

Case Study of Relationship between Ocean Marketing Strategies and Advertising

ปฐมพร เนตินันต์
Patamaporn Netinant

บทคัดย่อ

กลยุทธ์การตลาดเป็นแนวคิดหลักที่ธุรกิจใช้เป็นเครื่องมือกำกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันการตลาดและการประสบความสำเร็จในธุรกิจ ปัจจุบันมีการนำเสนอกลยุทธ์การตลาดรูปแบบใหม่ซึ่งเรียกว่า กลยุทธ์บนน้ำการตลาด บทความนี้จะนำเสนอกลยุทธ์บนน้ำการตลาด 2 รูปแบบ คือ 1) กลยุทธ์บนน้ำการตลาดทะเลสีแดง และ 2) กลยุทธ์บนน้ำการตลาดทะเลสีคราม กรณีศึกษาตราสินค้าที่ประยุกต์ใช้กลยุทธ์เหล่านี้ทำการตลาดและการโฆษณา รวมทั้งการวิเคราะห์และสรุปกลยุทธ์การโฆษณา ได้แก่ การพิจารณาเลือกใช้ประเภทโฆษณา กลยุทธ์ความสร้างสรรค์ในการโฆษณา กลวิธีการสร้างสรรค์งานโฆษณา และเนื้อหาหรือสารโฆษณา เพื่อเป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาดเพื่อตราสินค้าที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์บนน้ำการตลาดแต่ละแบบ เพื่อให้การโฆษณาเป็นเครื่องมือซึ่งสามารถส่งเสริมการตลาดให้ประสบความสำเร็จได้

คำสำคัญ: กลยุทธ์บนน้ำการตลาด กลยุทธ์บนน้ำการตลาดทะเลสีแดง กลยุทธ์บนน้ำการตลาดทะเลสีคราม การโฆษณา

Abstract

Marketing strategies are the key concepts of business marketing tools. Marketing strategies create competitive advantages and business success. Nowadays, there is a new marketing strategy concept which is called “Ocean Marketing Strategy.” This conceptual paper will hence present two concepts of ocean marketing strategies: “Red Ocean Strategy” and “Blue Ocean Strategy”, case studies of brands that applied these strategies in marketing and advertising, and the analysis and summary of advertising strategy, i.e. how to choose advertising types, creative strategies, tactics and advertising messages that use each ocean marketing strategy to synchronically be a potential tool of marketing communication for branding, so that advertising can be a tool that contribute itself to the marketing success.

Keywords: Ocean Marketing Strategies, Red Ocean Strategy, Blue Ocean Strategy, Advertising

บทนำ

ปัญหาของการตลาดตามแนวคิดดั้งเดิม คือ การขาย และการโฆษณา แต่ในความเป็นจริงแล้ว การตลาดเป็นการดำเนินธุรกิจที่มากกว่าการขาย (McDaniel, Lamb, & Hair, 2013) เพราะกิจกรรมการตลาดมีขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าการขาย (Kotler & Armstrong, 2013) อีกทั้งยังมีกระบวนการซับซ้อนหลายขั้นตอน เนื่องจากกิจกรรมการตลาดเกิดขึ้นก่อน ระหว่าง และหลังจากการขาย กล่าวคือ ก่อนการขายต้องติดต่อสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้บริโภค ระหว่างการขายต้องสร้าง นำเสนอและส่งมอบคุณค่าของสิ่งที่ขาย และหลังจากการขายต้องทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภครู้สึกถึงคุณค่าและความพึงพอใจของสิ่งที่ขายต่อไป (McDaniel et al., 2013) ทั้งนี้ กิจกรรมทางการตลาดที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะสามารถสร้างรายได้และกำไรแล้ว ยังต้องสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับกลุ่มลูกค้าหรือผู้บริโภคเป้าหมายด้วย (Paharia, 2013) ดังนั้น การตลาดจึงต้องสร้างกลยุทธ์ที่ได้เปรียบสามารถเข้าถึงเบื้องลึกในจิตใจผู้บริโภค (consumer insight) มากกว่าคู่แข่ง (Kotler & Armstrong, 2013)

กลยุทธ์การตลาด (marketing strategy) คือ แนวคิดหลักในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินการตลาด เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและทำให้ธุรกิจหรือตราสินค้าประสบความสำเร็จในการดำเนินการตลาด (Mullins & Walker, 2013) สิ่งสำคัญคือการใส่ใจกับปัญหา ความต้องการ ความจำเป็นของผู้บริโภคเป็นหลัก และมีการระบุกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายที่ชัดเจน (Belch & Belch, 2012) โดยต้องพิจารณาเงื่อนไขข้อจำกัดในการดำเนินการตลาด และสิ่งแวดล้อมทางการตลาด (marketing environment) (Hult, Pride, & Ferrell, 2012) กำหนดส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ที่เหมาะสมกับการสื่อสารการตลาด (Kotler & Armstrong, 2013) รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย รวมถึงตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของการตลาดต่อสังคมให้ชัดเจน (Hult et al., 2012)

กลยุทธ์การตลาดมีหลากหลาย ขึ้นอยู่กับผู้กำหนดและเกณฑ์ในการแบ่งประเภทกลยุทธ์การตลาด ยกตัวอย่างเช่น Kotler, Kartajaya, และ Setiawan (2011) ได้แบ่งกลยุทธ์การตลาดนับตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบัน โดยยึดถือเกณฑ์ลำดับเวลา พฤติกรรมผู้บริโภค หลักการนำเสนอขาย และแนวทางการสื่อสารเพื่อการตลาดและได้กลยุทธ์การตลาด 3 ยุค ซึ่งแต่ละยุคจะมีวิธีการดำเนินการตลาด การใช้ส่วนประสมทางการตลาด และเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กลยุทธ์การตลาดยุคที่ 1.0 (Marketing 1.0)

ที่สินค้าเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการตลาด (product oriented marketing concept) กลยุทธ์การตลาดยุคที่ 2.0 (Marketing 2.0) ที่ผู้บริโภคเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการตลาด (consumer oriented marketing strategy) และกลยุทธ์การตลาดยุคที่ 3.0 (Marketing 3.0) ที่การดำเนินการตลาดเน้นการตอบสนองด้านจิตใจของผู้บริโภคเป็นสำคัญ (human spirit marketing strategy)

อย่างไรก็ตาม Kim และ Mauborgne (2015) กำหนดและแบ่งประเภทกลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างไป โดยเสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการแข่งขันทางการตลาด คือ กำหนดกลยุทธ์การตลาดเปรียบเสมือนน่านน้ำ (ocean) จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยธุรกิจย้อนหลัง 15 ปีของธุรกิจมากกว่า 150 กิจการ และแบ่งกลยุทธ์น่านน้ำการตลาด (ocean strategy) เป็น 2 รูปแบบ คือ 1) กลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีแดง หรือ “red ocean strategy” และ 2) กลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีคราม หรือ “blue ocean strategy”

ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับใช้เป็นแนวทางดำเนินการตลาด จะต้องเข้าใจก่อนว่ากลยุทธ์การตลาดและกิจกรรมการตลาดจะต้องสร้างเสริมกันและสร้างความได้เปรียบคู่แข่งเสมอ (Grewal & Levy, 2013) ทั้งนี้ กลยุทธ์การตลาดทุกรูปแบบต้องมีการใช้ส่วนประสมการตลาดและเครื่องมือสื่อสารการตลาด เพื่อทำหน้าที่สื่อสารให้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายตราสินค้าเห็นคุณค่าตราสินค้า (brand value) (Aaker, 2013) กลยุทธ์การตลาดในปัจจุบันจึงใช้เครื่องมือต่างๆ ผสมผสานกันเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างตราสินค้า (integrated brand promotion) หรือ “IBP” (O’Guinn, Allen, & Semenik, 2012)

การโฆษณาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างตราสินค้าของกลยุทธ์การตลาด เพราะการโฆษณาเกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลต่างๆ เพื่อการโน้มน้าวชักจูงใจ (persuasion) (Kelly, Jugenheimer, & Sheehan, 2013) โฆษณาจึงหมายถึงเครื่องมือนำพา (convey) สารเกี่ยวกับการขาย (selling message) ไปยังผู้บริโภคผู้รับสารเป็นการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารโฆษณาและผู้รับสารโฆษณา (Hackley, 2010) ผ่านสื่อโฆษณาต่างๆ ทำให้การโฆษณาสามารถสื่อสารกับกลุ่มผู้บริโภคจำนวนมาก (Belch & Belch, 2012)

การโฆษณามีบทบาทสำคัญและมีส่วนทำให้การตลาดประสบความสำเร็จ ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ (Kelly et al., 2013) ฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา และฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา

ต้องร่วมมือกันหาแนวทางทำให้เกิดแผนการรณรงค์โฆษณาที่สร้างสรรค์ (Young, 2010) เพื่อสร้างปฏิกริยาโต้ตอบกลับระหว่างตราสินค้ากับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย (brand interaction) และทำให้สื่อโฆษณาส่งเสริมความสนใจและความผูกพันที่แนบแน่นระหว่างตราสินค้ากับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย (brand engagement) (Aaker, 2013)

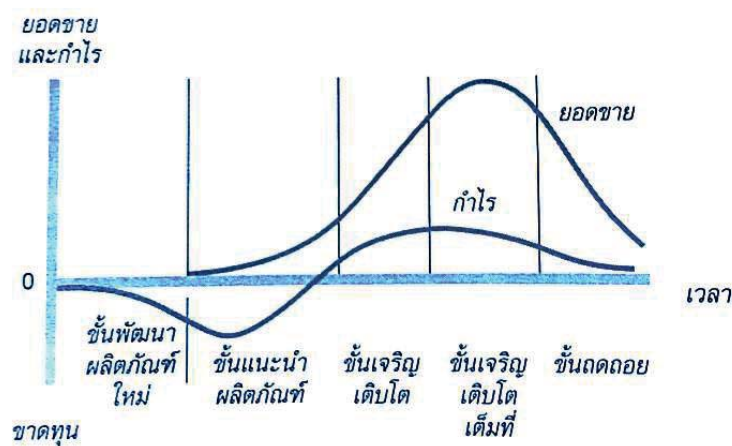
บทความวิชาการเรื่องนี้จะนำเสนอความหมายของกลยุทธ์น่านน้ำการตลาด 2 รูปแบบผ่านการโฆษณา โดยยกตัวอย่างซึ่งงานโฆษณาซึ่งมีกลยุทธ์สร้างสรรค์ (creative strategy) และกลวิธีหรือแนวทางการเล่าเรื่อง (creative tactics) ของการโฆษณา (Hackley, 2010) ซึ่งสะท้อนถึงกลยุทธ์น่านน้ำการตลาดของตราสินค้าต่างๆ

จากการรวบรวมความหมายกลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทั้ง 2 รูปแบบ พบว่า มีแนวคิดและวิธีการสื่อสารและนำเสนอผ่านการโฆษณาแตกต่างกัน กล่าวคือ กลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีแสดมีจุดประสงค์หลัก คือ การดำเนินการตลาดในอุตสาหกรรมหนึ่งซึ่งทั้งตนเองและคู่แข่งต่างทำธุรกิจอยู่แล้วในอุตสาหกรรมนั้นๆ (ฉันทวีชัย ไชยตระกูลชัย, ม.ป.ป.ก.) มุ่งเน้นแข่งขันกันแบบเผชิญหน้าเพื่อแย่งชิงยอดขาย ส่วนแบ่งตลาดและความเป็นผู้นำการตลาด (ศรีณย์พงศ์ เทียงธรรม, 2554) จึงก่อให้เกิดความรุนแรงในตลาดซื้อขายของการดำเนินการตลาดโดยใช้กลยุทธ์นี้ คือ หากมุ่งเอาชนะคู่แข่ง โดยไม่พิจารณาบริบทอื่นให้รอบคอบ จะทำให้ทุกฝ่ายต่างสูญเสียและมีโอกาสน้อยที่จะสร้างกำไร ซึ่งสอดคล้องกับเกมการค้าเงินธุรกิจที่เรียกว่า “zero sum game” (ฉันทวีชัย ไชยตระกูลชัย, ม.ป.ป.ช.) โดยอาจพบเห็นการใช้กลยุทธ์ “red ocean strategy” ในสินค้าทุกกลุ่ม (ชลิต ติมปะนะเวช, 2559)

การแข่งขันทำการตลาดอย่างรุนแรงเปรียบเสมือนสภาพน่านน้ำทะเลสีแสด ซึ่งเต็มไปด้วยเลือดของทุกฝ่ายที่ต่อสู้กัน (ศรีณย์พงศ์ เทียงธรรม, 2554) โดยกลยุทธ์นี้จะใช้วิธีการ “trade-off” ในการดำเนินการตลาด คือ มีการเลือกองค์ประกอบการตลาดบางอย่างไว้และเลือกละทิ้งบางอย่างไป เช่น การเลือกคุณค่าตราสินค้าในระดับสูงเป็นข้อได้เปรียบ และยอมมีต้นทุนการตลาดสูงเป็นข้อเสียเปรียบ หรือการเลือกต้นทุนการตลาดต่ำเป็นข้อได้เปรียบ และยอมมีคุณค่าตราสินค้าในระดับต่ำเป็นข้อเสียเปรียบ เป็นต้น (ฉันทวีชัย ไชยตระกูลชัย, ม.ป.ป.ค.)

ตราสินค้าที่ใช้กลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีแสดมักจะอยู่ในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (product life cycle) ระยะที่ 2 คือ ช่วงการเจริญเติบโต (growth stage) หรือระยะที่ 3 คือ ช่วงเจริญเติบโตเต็มที่หรืออิมตัว (maturity stage) เนื่องจากวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ระยะที่ 2 เป็นช่วงที่ตลาดหรือผู้บริโภคยอมรับตราสินค้าอย่างรวดเร็ว มียอดขาย รายได้และกำไรจากการดำเนินการตลาดสูง จึงมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาดำเนินการตลาดสินค้าประเภทเดียวกันมาก (Kotler & Armstrong, 2013) รวมถึงเกิดตราสินค้าเลียนแบบหรือที่เรียกว่า “Me too product” โดยหวังว่าจะแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดสินค้าที่กำลังได้รับความนิยมจากตลาดในขณะนั้นได้ (Sisko, 2014)

ส่วนในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ระยะที่ 3 ยอดขายสินค้าเริ่มคงที่หรือชะลอตัวลง เนื่องจากผู้บริโภครู้จักตราสินค้าเป็นอย่างดี เพราะอยู่ในตลาดมาเป็นเวลานาน คู่แข่งจึงอาจใช้วิธีแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดด้วยการลดราคา ตราสินค้าจึงต้องต่อสู้เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด ด้วยการส่งเสริมการขายและการโฆษณาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการตลาด (Belch & Belch, 2012) ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายกับการสื่อสารการตลาด ทำให้รายได้และกำไรลดลง (Kotler & Armstrong, 2013) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของยอดขายและกำไรของตราสินค้าในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
ที่มา: Kotler และ Armstrong (2013)

ชลิต ลิ้มปะนะเวช (2559) ประธานกลุ่มการตลาด สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย เขียนบทความออนไลน์เกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์น่าน้ำการตลาด ทะเลสีแสดและกลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีคราม โดยกล่าวว่า ทรานส์สินค้าจำนวนมากใช้กลยุทธ์น่าน้ำการตลาด ทะเลสีแสด คือ ใช้กลยุทธ์การตลาดมุ่งที่การแข่งขัน ขอบเขตธุรกิจใกล้เคียงกับบริษัทอื่น เกิดตลาดสินค้าเลียนแบบ คือ สินค้า บริการ และกระบวนการทางธุรกิจไม่มีนวัตกรรมของตนเองหรือมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมนวัตกรรมบางประการ เพื่อนำเสนอสู่ตลาดเท่านั้น

ตัวอย่างของสินค้าที่ดำเนินการตลาดและการโฆษณา สอดคล้องตามกลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีแสด ได้แก่ การดำเนินการตลาดของเครื่องดื่มฟังก์ชัน (functional drink) ประเภทเครื่องดื่มผสมนมเปรี้ยวหมักด้วยจุลินทรีย์แลคโตบาซิลลัส ทรานส์สินค้าคาลพิส แลคโตเซ และเซเวน ซีเล็ค แลคติก ดริงค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ทรานส์สินค้าคาลพิส แลคโตเซ แนะนำสินค้าใหม่สู่ตลาดเครื่องดื่มฟังก์ชัน ในประเทศไทยครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2544 จากนั้นหยุดจำหน่ายสินค้าเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรฯ แล้วเริ่มกลับมาเข้าดำเนินการตลาดในประเทศไทยอีกครั้ง ในปี พ.ศ. 2556 โดยมีบริษัท โอเอสเอส จำกัด เป็นผู้จัดจำหน่าย ทั้งแบบกระป๋องและแบบขวด (นานาบันเทิง, 2558) บรรจุภัณฑ์มีเอกลักษณ์ชัดเจน ด้วยรูปทรง ฉลากสีขาว และลายจุดสีฟ้า และใช้การสื่อสารการตลาดเพื่อทรานส์สินค้า โดยนำเสนอคุณสมบัติว่าเป็นเครื่องดื่มผสมนมเปรี้ยวหมักด้วยจุลินทรีย์แลคโตบาซิลลัส สูตรเฉพาะจากประเทศญี่ปุ่น คุณภาพสูง รสชาติอร่อย ให้ความสดชื่นและสดชื่น (ประวัติคาลพิสแลคโตเซ..., ม.ป.ป.) ทำให้มีภาพลักษณ์ทรานส์สินค้าชัดเจน (นานาบันเทิง, 2558) จำหน่ายขวดละ 20 บาท โดยมีกลุ่มนักศึกษาและผู้เริ่มต้นทำงานเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก (การเมืองทุบฟังก์ชันนี้ลดริงค์..., 2557)

ขณะที่ คาลพิส แลคโตเซเข้ามาดำเนินการตลาดใหม่นั้น สภาพแวดล้อมการตลาดคือ การเมืองและเศรษฐกิจมีความผันผวน ส่งผลให้ช่วงครึ่งปีแรกของ พ.ศ. 2557 ตลาดเครื่องดื่มนี้ได้รับผลกระทบและมีอัตราการเติบโตโดยรวมลดลงประมาณร้อยละ 5.8 หรือคิดเป็นมูลค่าประมาณ 3.5 พันล้านบาท แต่คาลพิส แลคโตเซ กลับมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.3 หรือคิดเป็นมูลค่าประมาณ 1,156 ล้านบาท ในส่วนตลาดของเครื่องดื่มฟังก์ชัน (การเมืองทุบฟังก์ชันนี้ลดริงค์..., 2557)

เมื่อ คาลพิส แลคโตเซ เครื่องดื่มผสมนมเปรี้ยวหมักด้วยจุลินทรีย์แลคโตบาซิลลัส สามารถมียอดขายและอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น ทั้งที่สภาพตลาดเครื่องดื่มฟังก์ชัน ซึ่งเป็นตลาดขนาดใหญ่และมีการแข่งขันรุนแรง มีอัตราการเติบโตโดยรวมลดลง (นานาบันเทิง, 2558) ส่งผลให้บริษัท เจเนอรัล เบฟเวอเรจ จำกัด ผลิตเครื่องดื่มผสมนมเปรี้ยวหมักด้วยจุลินทรีย์แลคโตบาซิลลัส ประเภทเดียวกัน โดยใช้ทรานส์สินค้า เซเวน ซีเล็ค แลคติก ดริงค์ และแนะนำออกสู่ตลาด โดยมีฉลากพื้นหลังสีขาวและลายจุดสีฟ้าเช่นเดียวกับ คาลพิส แลคโตเซ ต่างกันที่ขนาดของจุดเล็กสีฟ้าบนขวดมีขนาดเล็กกว่าและมีหลายระดับสีตั้งแต่สีฟ้าเข้มไปถึงสีฟ้าอ่อน ระบุข้อความโฆษณาบนฉลากว่า เป็นการพัฒนาระหว่าง บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ฮาร์นแจแปน จำกัด มีขนาด 350 มิลลิลิตร เท่ากัน จำหน่ายขวดละ 18 บาท ถูกกว่า คาลพิส แลคโตเซ 2 บาท (เมื่อ “ช่องทางจำหน่าย” มีอำนาจเหนือผู้ผลิต..., 2558) สอดคล้องกับสิ่งที่ Sisko (2014) และ ชลิต ลิ้มปะนะเวช (2559) ได้กล่าวถึงทรานส์สินค้าที่เป็นสินค้าประเภทเลียนแบบ โดยต้องการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดสินค้าที่กำลังได้รับความนิยมจากตลาดในขณะนั้น ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สินค้าเครื่องดื่มผสมนมเปรี้ยวหมักด้วยจุลินทรีย์แลคโตบาซิลลัส คาลพิส แลคโตเซ และ เซเวน ซีเล็ค แลคติก ดริงค์ ในตู้แช่ร้านสะดวกซื้อ

ที่มา: เมื่อ “ช่องทางจำหน่าย” มีอำนาจเหนือผู้ผลิต... (2558)

เมื่อเครื่องดื่มผสมนมเปรี้ยวหมักด้วยจุลินทรีย์แลคโตบาซิลลัส ทรานส์สินค้า เซเวน ซีเล็ค แลคติก ดริงค์ เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด จึงสอดคล้องตามกลยุทธ์น่าน้ำการตลาด ทะเลสีแสด คือ มีการแข่งขันกันแบบเผชิญหน้าเพื่อแย่งชิง

ยอดขายและส่วนแบ่งตลาดกับ คาลพิส แลคโตะ (Kim & Mauborgne, 2015) คาลพิส แลคโตะ ซึ่งเป็นผู้นำการตลาดของเครื่องดื่มผสมนมเปรี้ยวหมักด้วยจุลินทรีย์แลคโตบาซิลลัส จึงทำกิจกรรมต่างๆ ทางการตลาด เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและต่อสู้กับคู่แข่ง คือ ใช้งบประมาณการตลาดกับการสื่อสารการตลาดเพื่อตราสินค้า (Kim & Mauborgne, 2015)

คาลพิส แลคโตะ จัดงานแถลงข่าวเพื่อการประชาสัมพันธ์ เพื่อเน้นย้ำถึงความเป็นตราสินค้าซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแบบญี่ปุ่น มีสูตรเฉพาะ (การเมืองทูปฟังก์ชันนัลดริงก์..., 2557) การแนะนำสินค้าใหม่ในสายผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแลคโตะ (latto) กลุ่มโซดา (soda) และเฟรชชี (freshly) ทั้งหมด 5 รสชาติ โดยผู้บริหารของ คาลพิส แลคโตะ กล่าวในงานแถลงข่าวครั้งนี้ว่า จะใช้การขยายสายผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการต่อสู้กับคู่แข่งและรักษาความเป็นผู้นำตลาดอันดับหนึ่ง (“คาลพิส” ทุ่ม 200 ล้าน..., 2558) เนื่องจากสินค้าใหม่ของขยายสายผลิตภัณฑ์ จะทำให้ คาลพิส แลคโตะ สามารถเพิ่มยอดขายด้วยการขยายฐานกลุ่มผู้บริโภคใหม่จากเดิมซึ่งเป็นกลุ่มนักศึกษาและผู้เริ่มต้นทำงาน ไปสู่กลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเด็กและผู้ปกครองซึ่งใส่ใจสุขภาพบุตรหลานได้ด้วย (การเมืองทูปฟังก์ชันนัลดริงก์..., 2557)

คาลพิส แลคโตะ ยังใช้การโฆษณาเป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้และจดจำในตราสินค้า กระตุ้นการตัดสินใจซื้อ และการซื้อซ้ำในโอกาสต่อไป (“คาลพิส” ทุ่ม 200 ล้าน..., 2558) ทั้งนี้ กลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา คือการใช้ทูตตราสินค้า (brand ambassador) (Hackley, 2010) โดยนำนักแสดงที่มีชื่อเสียง (มาริโอ้ เมาเร่อ) มาเป็นทูตของตราสินค้าในภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ “อ่อยสดชื่น เพี้ยวๆ ฟินๆ คาลพิส แลคโตะ” โดยข้อมูลหรือสารของงานโฆษณาเน้นนำเสนอเกี่ยวกับคุณประโยชน์ คือ ความอ่อยและความสดชื่น กลวิธีความสร้างสรรค์ในงานโฆษณาคือการนำเสนอเรื่องราวในแนวทางแบบวัยรุ่น เน้นอารมณ์สนุกสนาน การเล่าเรื่องโฆษณาแสดงให้เห็นว่า มาริโอ้ เมาเร่อ กับกลุ่มคนที่ชื่นชอบในตัวเขาร่วมกันทำกิจกรรมที่ชายทะเลซึ่งแดดร้อนและลมแรง แต่ทุกคนยังสนุกสนานและสดชื่น เนื่องจากดื่ม คาลพิส แลคโตะ (นานาบันเทิง, 2558)

นอกจากนี้ คาลพิส แลคโตะ ยังใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดอื่นร่วมกับการโฆษณา เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษเชิงการตลาดด้วยการตระเวนทำกิจกรรม (road show) (Belch & Belch, 2012) ตามแหล่งทำกิจกรรมของกลุ่มผู้บริโภค

เป้าหมายที่เป็นเด็กและวัยรุ่น เช่น โรงเรียน สนามกีฬา ห้างสรรพสินค้า และลานกิจกรรมต่างๆ (การเมืองทูปฟังก์ชันนัลดริงก์..., 2557) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โฆษณา คาลพิส แลคโตะ ชุดใหม่ ชุด “อ่อยสดชื่น เพี้ยวๆ ฟินๆ คาลพิส แลคโตะ” โดยมีมาริโอ้ เมาเร่อ พระเอกขวัญใจวัยรุ่นไทย มาเป็นทูตของตราสินค้า (brand ambassador)

ที่มา: เมื่อ “ช่องทางจำหน่าย” มีอำนาจเหนือผู้ผลิต.... (2558)

ในการนี้ คาลพิส แลคโตะ ใช้งบประมาณการสื่อสารการตลาดเพื่อการสร้างตราสินค้าสำหรับแผนการรณรงค์นี้ ประมาณ 200 ล้านบาท (“คาลพิส” ทุ่ม 200 ล้าน..., 2558) สอดคล้องตามสิ่งที่ Kim และ Mauborgne (2015) กล่าวไว้ว่า สภาพการณ์ตลาดแข่งขันรุนแรงและการแย่งชิงยอดขาย ทำให้ตราสินค้าต่างๆ ใช้งบประมาณการดำเนินการตลาดและการสื่อสารการตลาดเพิ่มขึ้น อาจส่งผลให้กำไรที่ลดลง

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่า กลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีแดงใช้การโฆษณาประเภทเพื่อตราสินค้า เพื่อขายตราสินค้าหรือตัวสินค้า เน้นทำโฆษณาเชิงการแข่งขันกับกลุ่มสินค้าในประเภทเดียวกัน (McDaniel et al., 2013) เมื่อตราสินค้าอยู่วงจรชีวิตช่วงระยะยะเจริญเติบโตหรือช่วงเจริญเติบโตเต็มที่หรืออิ่มตัว (Kotler & Armstrong, 2013) โดยวัตถุประสงค์การโฆษณาจะไม่เน้นการทำให้ตระหนักในตราสินค้าคุณสมบัติ หรือคุณประโยชน์โดยตรงของตราสินค้า แต่จะเน้นการทำให้ระลึกถึงตราสินค้า ความดึงดูดใจ และประโยชน์เชิง-อารมณ์ของตราสินค้า กลวิธีสร้างสรรค์โฆษณาจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้า และเป็นตราสินค้าที่ชื่นชอบมากกว่าของคู่แข่ง เพื่อตัดสินใจซื้อใช้ตราสินค้าต่อไปอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาหรือสารโฆษณาควรเกี่ยวข้องกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภาพลักษณ์ตราสินค้า (McDaniel et al., 2013)

โฆษณาอีกประเภทหนึ่งซึ่งเหมาะกับกลยุทธ์น่านน้ำ การตลาดทะเลสีแดง คือโฆษณาเพื่อการเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบตราสินค้ากับคู่แข่งโดยตรงหรือโดยอ้อม รายเดียวหรือหลายราย โดยเนื้อหาหรือสารโฆษณาจะนำเสนอ คุณสมบัติหรือคุณประโยชน์พิเศษเฉพาะซึ่งตราสินค้ามีอยู่ และแสดงให้เห็นความแตกต่าง ที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งชั้นอย่าง มีนัยสำคัญ (McDaniel et al., 2013)

การดำเนินการตลาดตามกลยุทธ์น่านน้ำการตลาด ทะเลสีแดงอาจทำให้ตราสินค้าต่างๆ มีกำไรลดลง Kim และ Mauborgne (2015) จึงเสนอแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำการตลาด ทะเลสีคราม โดยกล่าวว่าเป็นแนวทางดำเนินการตลาดที่ถูกต้อง และธุรกิจควรเปลี่ยนจากการแข่งขันสูงและมุ่งเอาชนะ มาเป็นการสร้างตลาดใหม่ขึ้นมาแทน เนื่องจากธุรกิจที่อยู่รอด และมีกำไรในระดับสูงเป็นธุรกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นการแข่งขัน แต่ มุ่งสร้างความต้องการใหม่ (new demand) ที่ยังไม่เคยมีใน ตลาด มีการพัฒนาสินค้าของตนให้มีความแตกต่าง โดดเด่น และมีเอกลักษณ์ต่างจากตราสินค้าที่มีอยู่ในตลาด โดยเน้น ความเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุดที่ไม่เคยมีมาก่อน

ศรีณยพงศ์ เทียงธรรม (2554) ซึ่งเขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องนี้ กล่าวว่า แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเล สีครามเป็นการดำเนินการตลาดที่มุ่งทำสิ่งใหม่ซึ่งสภาพการณ์ ตลาดอยู่ในความสงบและปลอดภัยการแข่งขัน ไม่ต้องต่อสู้และ ไม่มีคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ทำให้สามารถลดต้นทุนได้พร้อมกับการ สร้างความแตกต่าง โดยไม่จำเป็นต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หนึ่ง กลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีครามเรียกสิ่งนี้ ว่า “นวัตกรรมเชิงคุณค่า” (value innovation) และการ ดำเนินการตลาดตามกลยุทธ์นี้จะทำให้สามารถเก็บเกี่ยวผล กำไรระดับสูงได้

ตัวอย่างสินค้าที่ดำเนินการตลาดและการโฆษณา สอดคล้องตามแนวคิดนี้ ได้แก่ การดำเนินการตลาดของ ตราสินค้า “ฟู้ดแพนด้า” ของบริษัท ไรด์เก็ท อินเทอร์เน็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ทำธุรกิจประเภทออนไลน์ข้ามชาติ (ฟู้ด-แพนด้า เว็บไซต์การสั่งอาหารออนไลน์, 2557) โดยให้บริการ สั่งและจัดส่งอาหารจากร้านที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยม ในประเทศไทยและทั่วโลกกว่า 30,000 ร้าน ประมาณ 40 ประเทศใน 4 ทวีปทั่วโลก (Foodpanda บุคตลาดสั่งอาหาร ออนไลน์..., 2557) โดยเริ่มเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยเมื่อ ปี พ.ศ. 2555 (สั่งอาหารออนไลน์ติดลมบน..., 2557)

ฟู้ดแพนด้า ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจที่แปลกใหม่ (FoodPanda ฉลองครบรอบ 3 ปี..., 2558) กล่าวคือใช้

สื่อที่มีเทคโนโลยีอย่างเช่นสื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ และ แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์พกพา เป็น เครื่องมือในการสื่อสารการตลาด การส่งเสริมการขายและการ ช่องทางการขาย (สั่งง่ายแค่ปลายนิ้วคลิก..., 2557) เพื่อให้ ผู้บริโภคสั่งอาหารจากร้านอาหารต่างๆ มารับประทานที่บ้าน ได้ จำนวน 1,000 ร้าน (FoodPanda ฉลองครบรอบ 3 ปี..., 2558) ซึ่งมีระดับราคาหลากหลายให้เลือกตามความเหมาะสม (Foodpanda สารพันเมนูออนไลน์..., ม.ป.ป.) ครอบคลุมพื้นที่ ให้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ พัทยา และหัวหิน (FoodPanda ฉลองครบรอบ 3 ปี..., 2558)

แนวความคิดการตลาดของฟู้ดแพนด้าคือการทำให้ผู้บริโภค มั่นใจว่าสามารถเลือกสั่งอาหารจากร้านที่ต้องการเพื่อรับ ประทานที่บ้าน (สั่งอาหารออนไลน์ไทยใครว่าไม่โต, 2557) โดยยังคงได้รับประสบการณ์เช่นเดียวกับการไปรับประทานที่ ร้าน (ฟู้ดแพนด้า ชู “มือถือ” เป็นแพลตฟอร์มหลัก..., 2557) แต่ได้รับความสะดวกสบาย (สั่งอาหารออนไลน์ไทยใครว่า ไม่โต, 2557) ความรวดเร็วในการจัดส่ง ไม่เกิน 60 นาที (สั่ง อาหารออนไลน์ติดลมบน..., 2557) และไม่ต้องเสียเวลา เดินทางไปที่ร้านอาหาร (สั่งอาหารออนไลน์ไทยใครว่าไม่โต, 2557) โดยเก็บค่าบริการส่งจากผู้ส่งครั้งละ 60 บาทสำหรับ เขตกรุงเทพมหานคร ส่วนในต่างจังหวัดจะคิดค่าบริการส่ง ตามระยะทาง และคิดค่าบริการร้อยละ 5 ของราคาอาหาร ที่สั่ง (สั่งอาหารออนไลน์ติดลมบน..., 2557)

ในการนี้ ผู้บริโภคที่ใช้บริการของฟู้ดแพนด้า สามารถ ลงทะเบียนในเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือและ คอมพิวเตอร์แบบพกพาของฟู้ดแพนด้า ซึ่งได้รับการออกแบบ ให้ง่ายต่อการใช้งาน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และสามารถใช้งานได้ ทั้งในระบบแอนดรอยด์ (android) และไอโอเอส (ios) (สั่งง่าย แค่ปลายนิ้วคลิก..., 2557) จากนั้นจะมีการให้ข้อมูลร้านอาหาร ที่พร้อมบริการจัดส่งในพื้นที่ซึ่งผู้บริโภคพักอาศัย มีการแนะนำ ร้านอาหาร รายการอาหาร พร้อมคำวิจารณ์รายการอาหาร จากร้านอาหารต่างๆ (สั่งง่ายแค่ปลายนิ้วคลิก..., 2557) เมื่อ สั่งอาหารเรียบร้อยแล้ว จะมีการแจ้งกำหนดระยะเวลาที่จะ ส่งอย่างชัดเจน สามารถชำระค่าอาหารได้ทั้งเงินสดและผ่าน บัตรเครดิต (สั่งอาหารออนไลน์ไทยใครว่าไม่โต, 2557) ทำให้ ผู้บริโภครู้สึกถึงความแปลกใหม่ ประทับใจ สอดคล้องตามสิ่งที่ ศรีณยพงศ์ เทียงธรรม (2554) กล่าวถึง กลยุทธ์น่านน้ำ การตลาดทะเลสีครามว่าต้องมีการนำเสนอ “นวัตกรรมเชิง คุณค่า” ให้กับผู้บริโภค

การตลาดของฟู้ดแพนด้ายังมุ่งไปที่ผู้บริโภคกลุ่มใหม่ สอดคล้องตามกลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีครามที่ Kim และ Mauborgne (2014) กล่าวถึงการมุ่งสร้างความต้องการใหม่ที่ยังไม่เคยมีอยู่ในตลาด 2 ด้าน กล่าวคือ

ด้านที่ 1 การค้นหากลุ่มผู้บริโภคใหม่ ผลการวิจัย พฤติกรรมผู้บริโภคพบว่า กลุ่มผู้บริโภคในประเทศไทยใช้บริการต่างๆ ผ่านโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์พกพา เป็นจำนวนประมาณ 84 ล้านเลขหมาย (สั่งอาหารออนไลน์ติดลมบน..., 2557) ซึ่งแต่ละคนจะมีการใช้งานแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์พกพา เฉลี่ย 15 แอปพลิเคชันต่อคน (Foodpanda สารพันเมนูออนไลน์..., ม.ป.ป.) และมีแนวโน้มว่าจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับผู้บริโภคยุคใหม่ชื่นชอบเทคโนโลยี มีพฤติกรรมการเปิดรับและใช้สื่อออนไลน์อย่างเช่นอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์พกพาเป็นระยะเวลาเวลานานต่อวัน ทั้งนี้ ฟู้ดแพนด้า ใช้ผลการวิจัยดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ จึงหันมาทำการตลาดผ่านสื่อใหม่เป็นหลักคือสื่อออนไลน์กับผู้บริโภคกลุ่มใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน โดยส่งเสริมให้ผู้บริโภคกลุ่มนี้เป็นตลาดเป้าหมายที่ใช้บริการสั่งอาหารกับฟู้ดแพนด้า ผ่านสื่อใหม่คือสื่อออนไลน์ (ฟู้ดแพนด้า ซู “มือถือ” เป็นแพลตฟอร์มหลัก..., 2557)

ด้านที่ 2 การสร้างความต้องการแบบใหม่ คือ การสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้กลุ่มผู้บริโภคซึ่งเคยใช้บริการสั่งอาหารทางโทรศัพท์ เปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้บริการสั่งอาหารผ่านสื่อใหม่และสื่อออนไลน์ เช่น สื่ออินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์พกพา เนื่องจากเล็งเห็นว่า ในอนาคตกลุ่มผู้บริโภคจะทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์พกพามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ฟู้ดแพนด้ายังทำให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการแบบใหม่ คือ เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นการใช้บริการสั่งอาหารมารับประทานที่บ้านแทนการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้านซึ่งมีการจรรยาบรรณที่ดี (สั่งอาหารออนไลน์ไทยใครว่าไม่โต, 2557)

กลยุทธ์ทางการตลาดของฟู้ดแพนด้า ทั้ง 2 ด้านนี้ ยังสอดคล้องกับสิ่งที่ ันยวัชร ไซยตระกูลชัย (ม.ป.ป.ช.) เขียนเกี่ยวกับเคล็ดลับของการใช้กลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีคราม ในบทความออนไลน์ เรื่อง “Blue Ocean Strategy (2)” ว่า ธุรกิจเจ้าของตราสินค้าจะต้องใช้การจัดการและการตัดสินใจในการเสนอตราสินค้าที่เป็นสิ่งใหม่ โดยเน้นการเปิดตลาดใหม่ ที่มีความต้องการสูงและมีอัตราการเจริญเติบโตสูง

นอกจากนั้น ฟู้ดแพนด้ายังมีกลยุทธ์และการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสามารถวิเคราะห์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีคราม ใน 2 ด้าน คือ การลดต้นทุนการทำธุรกิจ และการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า ดังนี้

ด้านที่ 1 การลดต้นทุนการทำธุรกิจของฟู้ดแพนด้า สอดคล้องตามกลยุทธ์น่านน้ำการตลาดทะเลสีคราม (Kim & Mauborgne, 2015) ตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การลดต้นทุนการทำธุรกิจด้วยการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคเกี่ยวกับการเลือกซื้ออาหารและปัจจัยในการตัดสินใจสั่งอาหารออนไลน์ และนำผลจากการวิจัยมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อให้การใช้งบประมาณทางการตลาดเป็นไปอย่างคุ้มค่า และก่อประโยชน์สูงสุด (FoodPanda ผลงครครบรอบ 3 ปี..., 2558)

ประเด็นที่ 2 การลดต้นทุนการทำธุรกิจด้วยการใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารการตลาดแบบไม่ใช่สื่อมวลชน (โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ) โดยใช้สื่อใหม่และสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook (Facebook ขยายการใช้โฆษณาแบบ Carousel สุ่มมือถือ, 2558) หรือ YouTube (จะเป็นยังไง เมื่อฝรั่งบุกปิดตาชิมอาหารไทย..., 2558) ซึ่งมีค่าโฆษณาต่ำกว่าเป็นสื่อหลักในการสร้างตราสินค้า (Young, 2010) รวมถึงประยุกต์ใช้การตลาดแบบไวรัล (viral marketing) คือตราสินค้าเป็นผู้เริ่มต้นเผยแพร่เนื้อหาสาร ภาพยนตร์โฆษณาหรือคลิปวิดีโอของตราสินค้าก่อน โดยชำระค่าโฆษณาให้สื่อใหม่และสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook YouTube เพื่อใส่ข้อมูลตราสินค้าไปยังระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง (upload) ของสื่อดังกล่าว แล้วเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายของโฆษณาค้นหาและเปิดรับข้อมูลข่าวสารบนสื่อใหม่และสื่อสังคมออนไลน์ เกี่ยวกับตราสินค้า ประกอบการตัดสินใจซื้อ จากนั้นจึงแบ่งปันข้อมูลที่พบบนสื่อใหม่และสื่อสังคมออนไลน์ ประเภทต่างๆ ต่อไป (Vollmer & Precourt, 2008)

การใช้สื่อใหม่ สื่อสังคมออนไลน์ และการตลาดแบบไวรัลเพื่อการสื่อสารการตลาดของฟู้ดแพนด้า ช่วยประหยัดงบประมาณซื้อสื่อโฆษณา นอกจากนี้ยังทำให้โฆษณาสามารถสร้างผลกระทบกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้มากกว่าการโฆษณาผ่านสื่อมวลชนแบบดั้งเดิม เนื่องจากผู้บริโภคยุคใหม่เข้าใจดีว่าการโฆษณาผ่านสื่อมวลชนคือการขาย และการทำตลาดตราสินค้าอย่างหนึ่ง จึงไม่ค่อยเชื่อถือข้อมูลสารของ

โฆษณา แต่ผู้บริโภคยุคใหม่เริ่มพึ่งพอใจที่จะเปิดรับข้อมูลสารจากผู้บริโภคจริงๆ ด้วยกันเองมากกว่า (Young, 2010)

ด้านที่ 2 การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับตราสินค้าฟู้ดแพนด้าสอดคล้องตามกลยุทธ์นำนํ้าการตลาดทะเลสีคราม (Kim & Mauborgne, 2015) ตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า ด้วยการนำเสนอประโยชน์เชิงหน้าที่ (functional benefit) (McDaniel et al., 2013) เกี่ยวกับการใช้บริการสั่งอาหารออนไลน์ โดยสื่อสารให้ผู้บริโภคทราบว่า การใช้บริการสั่งอาหารจากฟู้ดแพนด้ามารับประทานที่บ้าน ที่ทำงาน หรือที่ใดก็ตาม ยังคงทำให้ผู้บริโภคมีประสบการณ์ที่ไม่แตกต่างจากการไปรับประทานที่ร้าน เนื่องจากสามารถเลือกสั่งหรือปรับเปลี่ยนส่วนผสมประกอบของเมนูอาหารได้ตามความต้องการเช่นเดียวกับการไปรับประทานในร้านอาหารจริง (ฟู้ดแพนด้า ซู “มือถือ” เป็นแพลตฟอร์มหลัก..., 2557)

ประเด็นที่ 2 การสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า ด้วยการสร้างตำแหน่งตราสินค้า (brand positioning) (Aaker, 2013) ว่าฟู้ดแพนด้าเป็นผู้ให้บริการสั่งอาหารออนไลน์ โดยการสื่อสารให้ผู้บริโภครู้สึกเชื่อใจและไว้วางใจว่าฟู้ดแพนด้ามีความโดดเด่นและแตกต่างจากบริการสั่งอาหารธรรมดา เนื่องจากมีการให้บริการสั่งอาหารผ่านรูปแบบการใช้สื่อดิจิทัล (FoodPanda เปิดตัวแอปพลิเคชัน “Food Delivery”, 2557)

ประเด็นที่ 3 การสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า ด้วยการสร้างความภักดีในตราสินค้า (brand loyalty) ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสะดวกสบายในการกลับมาใช้บริการสั่งอาหารซ้ำ โดยการแสดงประวัติการซื้อและอาหารรายการโปรดของผู้บริโภค และอำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคสามารถสั่งรายการอาหารซ้ำได้อย่างสะดวกสบาย (ฟู้ดแพนด้า ซู “มือถือ” เป็นแพลตฟอร์มหลัก..., 2557)

ประเด็นที่ 4 การสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมในตราสินค้า (collaboration) (Kotler & Armstrong, 2013) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคเข้ามาโพสต์รูปอาหาร แสดงความคิดเห็น และการให้คะแนนร้านอาหารที่ส่งไปรับประทาน (ฟู้ดแพนด้า ซู “มือถือ” เป็นแพลตฟอร์มหลัก..., 2557)

กลยุทธ์การดำเนินการตลาดด้วยการลดต้นทุนทางธุรกิจและการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับตราสินค้าเช่นนี้ ทำให้รายได้ของธุรกิจของฟู้ดแพนด้าเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ ธันยวัชรไชยตระกูลชัย (ม.ป.ป.ค.) ที่กล่าวเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์นำนํ้า

การตลาดทะเลสีคราม ในบทความออนไลน์ เรื่อง “Blue Ocean Strategy (3)” ว่า เป็นการดำเนินการตลาดโดยมีเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการตลาดที่ทำให้ธุรกิจมีต้นทุนต่ำลง (low cost) เกิดความแตกต่าง (differentiation) และเกิดคุณค่ารูปแบบใหม่ (new value curve)

การนำกลยุทธ์นำนํ้าการตลาดทะเลสีครามมาใช้ทำให้ในปัจจุบัน ฟู้ดแพนด้า ประเทศไทย เป็นผู้ให้บริการสั่งอาหารออนไลน์ที่มีอัตราการเติบโตสูงสุดในตลาด กล่าวคืออัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 550 นับจากปี พ.ศ. 2556 ถึงปี พ.ศ. 2558 มีฐานลูกค้าและยอดการสั่งอาหารเพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 20 ต่อเดือน ผู้บริโภคที่เคยใช้บริการของฟู้ดแพนด้า ร้อยละ 20-25 ใช้บริการซ้ำในรอบสัปดาห์ และร้อยละ 50 ใช้บริการซ้ำในรอบหนึ่งเดือน (สั่งอาหารออนไลน์ติดลมบน ..., 2557) โดยมีผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ของบริษัท จำนวน 280,000 คนต่อเดือน มียอดการดาวน์โหลดแอปพลิเคชันฟู้ดแพนด้า จำนวน 350,000 ครั้งต่อเดือน (FoodPanda ฉลองครบรอบ 3 ปี..., 2558) และมียอดการดาวน์โหลดแอปพลิเคชันโดยรวมนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ถึงปี พ.ศ. 2557 จำนวน 5 ล้านครั้ง (ฟู้ดแพนด้า ซู “มือถือ” เป็นแพลตฟอร์มหลัก..., 2557)

การทำโฆษณาของฟู้ดแพนด้า ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์นำนํ้าการตลาดทะเลสีคราม คือคลิปวิดีโอโฆษณาความยาว 2.52 วินาที ชุด “จะเป็นยังไง เมื่อฝรั่งถูกปิดตาชิมอาหารไทยที่ไม่เคยกินมาก่อน !!” (จะเป็นยังไง เมื่อฝรั่งถูกปิดตาชิมอาหารไทย..., 2558) ดังภาพที่ 4 กลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา คือ การทำให้ผู้บริโภคเป้าหมายทราบว่าควรเลือกสั่งอาหารรับประทานด้วยตนเอง เพราะแต่ละคนมีความชอบที่ต่างกัน และสั่งอาหารผ่านฟู้ดแพนด้า วัตถุประสงค์การโฆษณาคือเพื่อสร้างความรับรู้เข้าใจในตราสินค้า (Belch & Belch, 2012) ว่าหากอยากรับประทานอาหารที่ตรงตามความต้องการและความพึงพอใจของตนเอง ควรใช้บริการฟู้ดแพนด้า พร้อมทั้งแนะนำขั้นตอนการให้บริการสั่งอาหารออนไลน์จากฟู้ดแพนด้า

กลวิธีสร้างสรรคงานโฆษณาใช้การนำเสนอตลกขบขันชวนให้ติดตาม (Hegarty, 2012) โดยนำชาวต่างชาติ 4 คน มาปิดตาเพื่อตมกลิ่น ชิมอาหารและขนมไทย แล้วให้อธิบายกลิ่นและรสชาติ จากนั้นให้เปิดผ้าปิดตาแล้วเฉลย ซึ่งชาวต่างชาติจะบรรยายกลิ่นและรสชาติอาหารและขนมไทยโดยอ้างอิงจากประสบการณ์เชิงวัฒนธรรมด้านอาหารของตนเอง ทำให้ตลกขบขันและชวนให้ติดตาม ในส่วนท้ายของคลิปวิดีโอโฆษณาจะบอกว่า ไม่ควรให้ใครสั่งอาหารให้รับประทาน ต้องสั่งอาหารที่ต้องการรับประทานด้วยตนเอง พร้อมทั้งแนะนำเชิญชวนให้ลองใช้บริการสั่งอาหารจากฟู้ดแพนด้า ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ภาพบางส่วนจากโฆษณาชุดปิดตา ชูต “จะเป็นยังไง เมื่อฝรั่งถูกปิดตาชิมอาหารไทยที่ไม่เคยกินมาก่อน !!” ที่มา: จะเป็นยังไง เมื่อฝรั่งถูกปิดตาชิมอาหารไทย... (2558)

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่า กลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีครามใช้การทำโฆษณาเพื่อสินค้า คือ มุ่งเสนอขายตราสินค้าเช่นเดียวกับกลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีแดง แต่เปลี่ยนรูปแบบการโฆษณาเป็นการแสดงความเป็นผู้บุกเบิก (pioneer advertising) (McDaniel et al., 2013) เนื่องจากสิ่งที่พูดแพนด้าทำเป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่า กลวิธีสร้างสรรค์งานโฆษณาคือ ทำให้ตราสินค้าแตกต่าง แปลกใหม่ และน่าสนใจเป็นพิเศษ (Hagarty, 2012) เนื้อหาหรือสารโฆษณาจึงควรกล่าวถึงการตอบสนองความต้องการซึ่งยังไม่มีผู้ใดทำมาก่อน (primary demand) หรือนำเสนอสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน (McDaniel et al., 2013)

unสรุป

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์น่าน้ำการตลาด ทั้ง 2 รูปแบบ คือ 1) กลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีแดง (red ocean strategy) และ 2) กลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีคราม (blue ocean strategy) ต่างมีจุดแข็งและจุดอ่อน และลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างกัน เหมาะแก่การเลือกใช้เป็นเครื่องมือดำเนินการตลาดภายใต้สถานการณ์ช่วงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยนักการตลาดต้องเลือกใช้กลยุทธ์อย่างรอบคอบ และพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด การสื่อสารตราสินค้า ประเภทของการโฆษณา กลยุทธ์การสร้างสรรค้โฆษณา กลวิธีการสร้างสรรค้งานโฆษณา และเนื้อหาหรือสารโฆษณาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์น่าน้ำการตลาดแต่ละรูปแบบ โดยผู้เขียนสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 สรุปลักษณะสำคัญของแต่ละกลยุทธ์น่าน้ำการตลาด

กลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีแดง “red ocean strategy”	กลยุทธ์น่าน้ำการตลาดทะเลสีคราม “blue ocean strategy”
ดำเนินการตลาดอยู่แล้ว และต้องการแข่งขันกับคู่แข่ง	ต้องการสร้างและทำการตลาดกับกลุ่มผู้บริโภคใหม่ โดยไม่ต้องการมีคู่แข่ง
ต้องการต่อสู้และเอาชนะคู่แข่ง	ไม่ต้องการสร้างหรือไม่มีคู่แข่ง
ค้นหาความต้องการที่มีอยู่แล้วในตลาด	สร้างและกระตุ้นให้เกิดความต้องการประเภทใหม่ในตลาด
ใช้กลยุทธ์ในการแลกเปลี่ยน เลือกเก็บองค์ประกอบทางการตลาด บางอย่างไว้ เลือกละทิ้งบางอย่างไป	ลดต้นทุน สร้างความแตกต่าง นวัตกรรมเชิงคุณค่าแบบใหม่
มีการบริหารจัดการกิจกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การตั้งราคา และการสร้างความแตกต่าง	มีการบริหารจัดการกิจกรรม ด้วยการสร้างคุณค่าแบบใหม่ๆ ที่แตกต่าง

ตารางที่ 2 สรุปความสัมพันธ์ของการทำโฆษณาที่เหมาะสมกับแต่ละกลยุทธ์นำน้ำการตลาด

กลยุทธ์นำน้ำการตลาดทะเลสีแดง “red ocean strategy”	กลยุทธ์นำน้ำการตลาดทะเลสีคราม “blue ocean strategy”
<u>ประเภทของการโฆษณา</u>	
การโฆษณาเพื่อตราสินค้า	
<ul style="list-style-type: none"> • การทำโฆษณาเพื่อการแข่งขัน • การทำโฆษณาเพื่อการเปรียบเทียบ 	<ul style="list-style-type: none"> • การทำโฆษณาเพื่อแสดงให้เห็นความเป็นผู้บุกเบิก
<u>กลวิธีสร้างสรรค์งานโฆษณา</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้ระลึกถึงตราสินค้า • นำเสนอความดึงดูดใจ • เน้นประโยชน์เชิงอารมณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้ตราสินค้าดูแตกต่าง แปลกใหม่ น่าสนใจ เป็นพิเศษ
<u>เนื้อหาหรือสารโฆษณา</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • คุณภาพของตราสินค้า • ประสิทธิภาพของตราสินค้า • ภาพลักษณ์ที่ดีของตราสินค้า • ระบุคุณสมบัติ หรือคุณประโยชน์พิเศษเฉพาะของตราสินค้า • แสดงให้เห็นว่า มีความโดดเด่นเหนือชั้นกว่า และแตกต่างกว่าคู่แข่งอย่างสิ้นเชิง 	<ul style="list-style-type: none"> • การเป็นผู้ตอบสนองความต้องการที่สำคัญ ซึ่งยังไม่มีผู้ใดทำมาก่อน

บรรณานุกรม

- การเมืองทูปฟังก์ชันนัลดริงก์ “คาลพิส” ปรับแผนรุกกลุ่มเด็ก. (2557, 19 สิงหาคม). ผู้จัดการออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000094158&Html=1&TabID=2&>
- ประวัติคาลพิส แลคโตะ ในประเทศไทย. (ม.ป.ป.). สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2559, จาก <http://www.calpislacto.com/about/#tab-calpisthai>
- “คาลพิส” ทุ่ม 200 ล้าน ส่ง 5 รสชาติใหม่เขย่าตลาด. (2558, 24 มีนาคม). ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1427182761
- จะเป็นยังไง เมื่อฝรั่งถูกปิดตาชิมอาหารไทยที่ไม่เคยกินมาก่อน!! (2558, 2 ตุลาคม). สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=xFAyjrN5pd4>
- ชลิต ลิมนะเวช. (2559, 18 มกราคม). อะไรคือ Red ocean, blue ocean และ white ocean strategy?. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก <http://www.mmpchula.com/2009/node/1392>
- ฉันทวีชัย ไชยตระกูลชัย. (ม.ป.ป.ก.). Blue ocean strategy (1). สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก http://www.thaifranchisecenter.com/images/logo/file/blue_ocean_1.pdf
- ฉันทวีชัย ไชยตระกูลชัย. (ม.ป.ป.ช.). Blue ocean strategy (2). สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก http://www.thaifranchisecenter.com/images/logo/file/blue_ocean_2.pdf

ฉันทยวัชร ไซยตระกูลชัย. (ม.ป.ป.ค.). Blue ocean strategy (3). สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก http://www.thaifranchisecenter.com/images/logo/file/blue_ocean_3.pdf

นานาบังเทิง. (2558, 18 มีนาคม). มาริโอ้ เป็นแบรนด์แอมบาสเดอร์ ปี 2 คาลพิสโอสถสภา. *สำนักข่าว INN online*. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก <http://www.innnews.co.th/shownews/show?newscode=606053>

ฟู้ดแพนด้า ซู “มือถือ” เป็นแพลตฟอร์มหลักในการสั่งอาหาร ด้วยยอดดาวน์โหลดแอปพลิเคชัน “foodpanda” กว่า 5 ล้านครั้ง. (2557, 29 ตุลาคม). *โพซิชั่นนิ่ง*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก <http://positioningmag.com/58673>

ฟู้ดแพนด้า เว็บไซต์การสั่งอาหารออนไลน์. (2557, 9 มกราคม). *มติชนออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1389248331&grpId=no&catid=&subcatid=

เมื่อ “ช่องทางจำหน่าย” มีอำนาจเหนือผู้ผลิต ! จึงเกิดปรากฏการณ์ “ดราม่าคาลพิส แลคโตเซ”. (2558, 9 มีนาคม). สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก <http://www.dodeden.com/72907.html>

ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. (2554). กลยุทธ์ทะเลสีคราม. *วารสารนักบริหาร*, 31(2), 15-20.

สั่งจ่ายแค่ปลายนิ้วคลิก ผ่านแอปฯ “ฟู้ดแพนด้า”. (2557, 27 สิงหาคม). *เดลินิวส์*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก <http://www.dailynews.co.th/article/262111>

สั่งอาหารออนไลน์ติดลมบน “ฟู้ดแพนด้า” เร่งขยายพื้นที่บริการ. (2557, 4 กันยายน). *ประชาชาติธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1409830248

สั่งอาหารออนไลน์ไทยใครว่าไม่โต. (2557, 25 สิงหาคม). *มาร์เก็ตเทียร์*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก <http://marketeer.co.th/2014/08/food-panda/>

Facebook ขยายการใช้โฆษณาแบบ Carousel สู่มือถือ. (2558, 20 พฤษภาคม). *ข่าวไอที 24 ชั่วโมง*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก <http://www.itnews24hrs.com/2015/05/facebook-carousel-mobile/>

FoodPanda ฉลองครบรอบ 3 ปีในประเทศไทย. (2558, 17 พฤษภาคม). สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก <http://ireview.in.th/pr-foodpanda-3-year-in-thailand/>

Foodpanda บุกตลาดสั่งอาหารออนไลน์ รุก 40 ประเทศทั่วโลก. (2557, 13 กุมภาพันธ์). *ASTVผู้จัดการออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก <http://www.manager.co.th/Food/ViewNews.aspx?NewsID=9570000017563>

FoodPanda เปิดตัวแอปพลิเคชัน “Food delivery”. (2557, 9 สิงหาคม). สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก <http://ireview.in.th/pr-foodpanda-food-delivery/>

Foodpanda สารพันเมนูออนไลน์ เสริฟร้อนในเวลาเร่งด่วน. (ม.ป.ป.). *อี-คอมเมิร์ซ แมกกาซีน*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2559, จาก http://www.ecommerce-magazine.com/issue/167/November_2012_ECover_Foodpanda

Aaker, A. (2013). *Aaker on Branding: 20 principles that drive success*. New York, NY: Morgan James Publishing.

Belch, G., & Belch, M. (2012). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (9th ed.). Columbus, OH: McGraw-Hill Education.

Grewal, D., & Levy, M. (2013). *Marketing* (4th ed.). Columbus, OH: McGraw-Hill Education.

Hackley, C. (2010). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications approach* (2nd ed.). London, UK: SAGE Publications.

Hegarty, J. (2012). *Hagarty on advertising*. London, UK: Thames & Hudson.

- Hult, G., Pride, M., & Ferrell, O. (2012). *Marketing foundations—international edition*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Kelly, L., Jugenheimer, D. W., & Sheehan, K. (2013). *Advertising media planning: A brand management approach* (3rd ed.). London, UK: Routledge.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (10th ed.). Watertown, MA: Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Hudson County, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- McDaniel, C., Lamb, C., & Hair, J. (2013). *MKTG 6: With cases* (6th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Mullins, O., & Walker, L. (2013). *Marketing Strategy: A Decision-focused approach* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- O’Guinn, T., Allen, C., & Semenik, R. (2012). *Advertising and integrated brand promotion* (6th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Ottman, L. (2011). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Sisko, A. J. (2014). *Imitate, innovate and annihilate: How to clone and improve on competitors’ best products and services effectively!* n.p.: JNR Publishing Group.
- Vollmer, C., & Precourt, G. (2008). *Always on: Advertising, marketing, and media in an era of consumer control*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Young, A. (2010). *Brand media strategy: An integrated communication planning in the digital era*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Translated Thai References

- “Calpis” invests 200 million Baht, sending new 5 flavors to rock market. (2015, March 24). prachachat.net. Retrieved January 17, 2016, from http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1427182761 (in Thai)
- Calpis Lacto history in Thailand. (n.d.). Retrieved January 17, 2016, from <http://www.calpis-lacto.com/about/#tab-calpisthai> (in Thai)
- Chaitrakulchai, T. (n.d.a.). Blue ocean strategy (1). Retrieved January 17, 2016, from http://www.thaifranchisecenter.com/images/logo/file/blue_ocean_1.pdf (in Thai)
- Chaitrakulchai, T. (n.d.b.). Blue ocean strategy (2). Retrieved January 17, 2016, from http://www.thaifranchisecenter.com/images/logo/file/blue_ocean_2.pdf (in Thai)
- Chaitrakulchai, T. (n.d.c.). Blue ocean strategy (3). Retrieved January 17, 2016, from http://www.thaifranchisecenter.com/images/logo/file/blue_ocean_3.pdf (in Thai)

Facebook expands the carousal advertising to mobile phone. (2015, May 20). *iT news 24*. Retrieved April 26, 2016, from <http://www.itnews24hrs.com/2015/05/facebook-carousel-mobile/> (in Thai)

Foodpanda celebrates the 3rd year anniversary in Thailand. (2015, May 17). Retrieved April 26, 2016, from <http://ireview.in.th/pr-foodpanda-3-year-in-thailand/> (in Thai)

FoodPanda opens “food delivery” application. (2014, August 9). Retrieved April 26, 2016, from <http://ireview.in.th/pr-foodpanda-food-delivery/> (in Thai)

Foodpanda: Online variety menu, hot serve in rush hour. (n.d.). *e-Commerce magazine*. Retrieved April 26, 2016, from http://www.ecommerce-magazine.com/issue/167/November_2012_ECover_Foodpanda (in Thai)

Foodpanda proactive with online order food in 40 countries around the world. (2014, February 13). *ASTV Manager online*. Retrieved April 26, 2016, from <http://www.manager.co.th/Food/ViewNews.aspx?NewsID=9570000017563> (in Thai)

Foodpanda: The food order-delivery online website. (2014, January 9). *Matichon online*. Retrieved April 26, 2016, from http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1389248331&grp_id=no&catid=&subcatid= (in Thai)

Foodpanda uses mobile phone as the main platform to order food-delivery with 5 million times of the application downloaded. (2015, October 29). *Positioning*. Retrieved April 26, 2016, from <http://positioningmag.com/58673> (in Thai)

Limpchanavej, C. (2016, January 18). What are red ocean, blue ocean, and white ocean strategy?. Retrieved January 17, 2016, from <http://www.mmpchula.com/2009/node/1392> (in Thai)

Nanabuntung. (2015, March 18). Mario is the 2nd year brand ambassador of Calpis-Osotspa. *INN News online*. Retrieved January 17, 2016, from <http://www.innnews.co.th/shownews/show?newscode=606053> (in Thai)

Order easily by fingers click “Foodpanda”. (2014, August 27). *Dailynews*. Retrieved April 26, 2016, from <http://www.dailynews.co.th/article/262111> (in Thai)

Order food online hits top chart, Foodpanda in a hurry to expand service areas. (2014, September 4). *Prachachat*. Retrieved April 27, 2016, from http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1409830248 (in Thai)

Politics hits Functional Drink, “Calpis” adjusts plan to reach youth consumer. (2014, August 19). *Manager online*. Retrieved January 17, 2016, from <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000094158&Html=1&TabID=2&> (in Thai)

Thiangtam, S. (2011). Blue ocean strategy. *Executive Journal*, 31(2), 15-20. (in Thai)

What happens when foreigners got blind-test of exotic Thai foods !! (2015, October 2). Retrieved April 26, 2016, from <https://www.youtube.com/watch?v=xFAyjrN5pd4> (in Thai)

When “Distribution Channel” got more power than manufacturer ! So, “Dramatically-Calpis Lacto” phenomenon happened. (2015, March 9). Retrieved January 17, 2016, from <http://www.dodeden.com/72907.html> (in Thai)

Who said order food online didn’t grow? (2014, August 25). *Marketee*. Retrieved April 26, 2016, from <http://marketeer.co.th/2014/08/food-panda/> (in Thai)