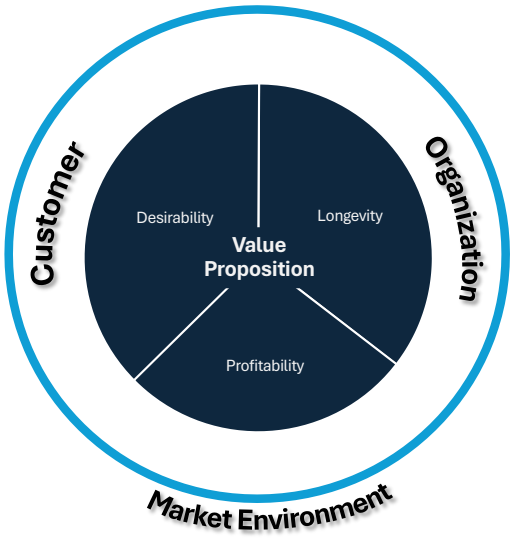
“The Value Stick กับเกมราคารถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย: ทำไมของแพงกว่ายังขายได้”

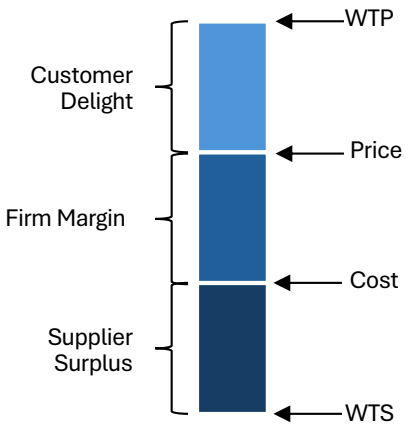
ในชีวิตประจำวัน ผู้อ่านอาจสังเกตเห็นว่า สินค้าที่มีคุณสมบัติที่คล้ายกันมาก จนแทบจะไม่แตกต่างกัน กลับขายดีไม่เท่ากัน และบ่อยครั้ง สินค้าที่มีราคาแพงกว่ากลับขายได้ดีมากกว่าด้วยซ้ำไป ความแตกต่างดังกล่าวในบางครั้งอาจเกิดขึ้นจากความบังเอิญหรือการลองผิดลองถูก แต่ในหลายๆ ครั้ง การวางกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ถูกต้องถือเป็นเบื้องหลังของความสำเร็จ และสามารถหยิบยกมาเป็นใช้เป็นกรณีศึกษาทางธุรกิจที่น่าสนใจได้



จากประสบการณ์ของผู้เขียน การวางกลยุทธ์ธุรกิจที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องเริ่มจากการมององค์ประกอบหลักให้ครบ 3 มิติอยู่เสมอ ได้แก่ (1) ลูกค้า (2) องค์กร และ (3) คู่แข่งและสภาพแวดล้อมภายนอก ในมิติแรก “ลูกค้า” องค์กรต้องทำความเข้าใจทั้งปัญหา (Pain Points) และความต้องการ (Needs) ของลูกค้า ตั้งแต่กระบวนการตัดสินใจไปจนถึงการซื้อหรือใช้บริการ รวมถึงวิธีสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ถัดมาเมื่อเข้าใจความต้องการแล้ว “ตัวบริษัท” ต้องกำหนดข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition) พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการให้ส่งมอบคุณค่านั้นได้จริง และออกแบบประสบการณ์ที่ดีตลอดเส้นทางลูกค้า (Customer Journey) ขณะเดียวกัน “คู่แข่งและสภาพแวดล้อมภายนอก” เช่น กฎหมาย/ข้อบังคับ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ล้วนส่งผลโดยตรงต่อทั้งความต้องการของลูกค้าและความสามารถในการนำเสนอคุณค่าขององค์กร ซึ่งอาจลดทอนความสามารถในการแข่งขันและก่อให้เกิดข้อจำกัดบางประการในการตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ด้วย

ถึงจุดนี้ กลยุทธ์ธุรกิจที่กล่าวถึงยังคงไม่สามารถให้คำตอบได้ว่า ทำไมสินค้าที่คล้ายกันมากกลับขายดีไม่เท่ากัน ผู้เขียนจึงขอหยิบยก “The Value Stick” ซึ่งเป็นเครื่องมือทางธุรกิจมาช่วยในการอธิบายหลักการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการให้มีประสิทธิภาพ และสร้างกำไรสูงสุดให้แก่บริษัทได้

Sapol Laiwejpithaya, FRM
Project Manager
Sasin Management Consulting (SMC)



The Value Stick ประกอบไปด้วยตัวเลขสำคัญ 4 ตำแหน่ง จากบนลงล่าง คือ (1) “Willingness to Pay (WTP)” หรือราคาสูงสุดที่ลูกค้าเต็มใจที่จ่ายเพื่อซื้อสินค้าและบริการจากบริษัท ถัดมาคือ (2) “Price” หรือราคาปัจจุบันของสินค้าและบริการที่บริษัทกำหนดไว้ และ (3) “Cost” หรือต้นทุนของสินค้าหรือบริการ และส่วนที่อยู่ด้านล่างที่สุด คือ (4) “Willingness to Sell (WTS)” หรือราคาต่ำสุดที่ผู้ส่งมอบ (Supplier) เต็มใจที่จะขายวัตถุดิบให้แก่บริษัท

ตัวเลขทั้ง 4 ตำแหน่งจะแบ่ง The Value Stick ออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ (1) Customer Delight หรือความคุ้มค่าที่ลูกค้าได้รับจากการซื้อสินค้าหรือบริการได้ในราคาที่ต่ำกว่าราคาที่ตัวเองยินดีจ่าย ซึ่งหากบริษัทตั้งราคาขายในระดับที่สูงกว่าระดับ WTP ลูกค้าย่อมไม่ตัดสินใจซื้ออย่างแน่นอน (2) Firm Margin หรือกำไรของบริษัทจากส่วนต่างระหว่างราคาขายและต้นทุน และ (3) Supplier Surplus หรือกำไรของผู้ส่งมอบ โดยในบทความนี้ ผู้เขียนขออธิบายเฉพาะ WTP และ Price ที่เป็นส่วนครึ่งบนของ The Value Stick เพื่อไม่ให้เรื่องราวซับซ้อนเกินไป

ในฐานะที่เป็นหนึ่งในผู้ใช้รถยนต์ไฟฟ้า (Battery Electric Vehicle - BEV หรือรถยนต์ไฟฟ้าแบบ 100%) ผู้เขียนขอหยิบยกตลาดรถยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทยมาเป็นกรณีศึกษาในการอธิบายแนวทางการนำ The Value Stick ไปปรับใช้ภายในองค์กร โดยเฉพาะในการสร้างข้อเสนอคุณค่าที่ทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายในราคาที่แพงขึ้นได้

ย้อนกลับไปเมื่อประมาณ 2 ปีก่อน ในปี 2566 ตลาดรถยนต์ไฟฟ้า100% ในประเทศไทยยังคงมีตัวเลือกไม่มากนัก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรุ่นที่มีราคาใกล้เคียงหรือสูงกว่ารถยนต์สันดาปทั่วไปจากค่ายผู้ผลิตสัญชาติจีนหรือรถยนต์หรูจากกลุ่มผู้นำเข้าอิสระ และความพร้อมในด้านเครือข่ายสถานีชาร์จสาธารณะกำลังไฟสูงสำหรับการเดินทางข้ามจังหวัดยังอยู่ในระดับที่ต่ำมาก (ประมาณ 1,500 แห่งทั่วประเทศ)

ในช่วงกลางปี 2566 บริษัทผลิตรถยนต์ไฟฟ้ารายใหญ่ของโลกอย่าง Tesla เปิดตัวและเริ่มเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยเป็นครั้งแรก ซึ่งราคาเปิดตัวรถยนต์ (Model 3 และ Model Y) ณ ขณะนั้นถือว่า ต่ำกว่าราคาของผู้นำเข้าอิสระถึงเกือบครึ่งหนึ่ง และสร้างความสนใจในกลุ่มผู้บริโภคที่สนใจรถยนต์ไฟฟ้าเป็นอย่างมาก และหากวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวด้วยเครื่องมือ The Value Stick จะพบว่าการตั้งราคา (Price) ที่ไม่แพงจนเกินไป (ประมาณ 1.7-2.3 ล้านบาท) ของ Tesla อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า WTP ของผู้บริโภคที่สนใจซื้อรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งในขณะนั้น ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ใช้รถยนต์จากค่ายผู้ผลิตจากยุโรปที่มีกำลังซื้อสูงกว่า (ราคารถยนต์ยุโรปเริ่มต้นที่ประมาณ 2 ล้านบาทขึ้นไป)

Sapol Laiwejpithaya, FRM
Project Manager
Sasin Management Consulting (SMC)

ในช่วงแรก ระดับ WTP ของรถยนต์ไฟฟ้าถูกกำหนดโดยปัจจัยหลัก คือ สมรรถนะของรถยนต์ไฟฟ้า เช่น อัตราเร่ง 0-100 และการควบคุมรถไม่ต่างจากแบรนด์ยุโรปมากนัก แต่ Tesla มีการทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการของลูกค้า (Pain Point & Customer Needs) ซึ่งสามารถช่วยสร้างข้อได้เปรียบเพิ่มเติมที่ช่วยเพิ่มระดับ WTP ในมุมมองของผู้บริโภคอีก 2 ปัจจัย คือ (1) เทคโนโลยีเฉพาะของ Tesla เช่น ระบบ Autopilot ที่ช่วยเหลือผู้ขับขี่ และ Software ที่เสถียรและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ (2) แผนการสร้างและขยายเครือข่ายทั่วประเทศของสถานี Supercharger ที่ให้สิทธิ์ใช้งานได้เฉพาะรถยนต์ Tesla เท่านั้น ที่ช่วยสร้าง “ความมั่นใจและความสบายใจในเรื่องการชาร์จระหว่างเดินทางไกล” ดังนั้น ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา Tesla จึงมียอดขายที่เติบโตอย่างต่อเนื่องจากส่วนต่างระหว่างคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้และยินดีที่จะจ่าย (WTP) และราคา (Price) ส่งผลทำให้รถยนต์ Tesla กลับมียอดขายรวมในปี 2566 และ 2567 ดีกว่ารถยนต์ไฟฟ้าทั้งจากค่ายผู้ผลิตจีนและยุโรปที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะใกล้เคียงกัน เช่น XPeng G6, BYD Seal, Volvo XC40

อย่างไรก็ดี ในช่วง 2568 เป็นต้นมา คู่แข่งและสภาพแวดล้อมภายนอกในตลาดรถยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ทั้งในด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (ปี 2568 มีสถานีชาร์จสาธารณะกำลังไฟสูงกว่า 3,700 แห่งทั่วประเทศ) และเทคโนโลยีการชาร์จไฟที่เร็วขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เช่น สถาปัตยกรรมแรงดันแบตเตอรี่ 800V ใน XPeng G6, Zeekr 7x และ MG IM6 ที่สามารถประหยัดเวลาชาร์จได้เร็วขึ้นเกือบ 2 เท่า ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลต่อระดับ WTP ของผู้บริโภคที่สนใจซื้อรถยนต์ไฟฟ้าให้ปรับตัวลดลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และหากค่ายผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้าต่างๆ รวมถึง Tesla ไม่มีการทบทวนกลยุทธ์ของบริษัท โดยเฉพาะการกำหนดราคารถยนต์จากมุมมองของ The Value Stick ความสามารถในการแข่งขันและยอดขายรถยนต์ของบริษัทอาจได้รับผลกระทบเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ

กลุ่มผู้บริโภคที่สนใจรถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยส่วนใหญ่อาจถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีความรู้และสามารถศึกษาค้นคว้าข้อมูลเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียระหว่างรถยนต์รุ่นต่างๆ ได้อย่างละเอียดมากกว่า ดังนั้น ค่ายผู้ผลิตรถยนต์จากจีนจึงสามารถอาศัยลักษณะเฉพาะดังกล่าวในการนำรถยนต์ไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในตัวรถ และราคาที่จับต้องได้ เมื่อเทียบกับ Tesla ที่ยังคงอาศัยจุดเด่นเดิมในด้าน Software และเครือข่าย Supercharger เป็นหลัก

รถยนต์จากค่ายจีนพยายามลบจุดด้อยในการพึ่งพาสถานีชาร์จสาธารณะด้วยการใช้เทคโนโลยี 800V ที่ช่วยทำให้การชาร์จรถยนต์ในสถานีชาร์จทั่วไปใช้เวลาน้อยลง ไม่ต่างจากระยะเวลาการชาร์จรถยนต์ Tesla ที่สถานี Supercharger ประกอบกับการพัฒนาสมรรถนะการขับขี่ ทั้งในด้านอัตราเร่งและการควบคุมรถ รวมถึงการนำเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกภายในรถยนต์ที่ครบครันมากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มระดับ WTP ในมุมมองของผู้บริโภคได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ในทางกลับกัน ในช่วง 2 ปีผ่านมา เครือข่ายสถานีชาร์จ Supercharger ของ Tesla กลับไม่มีการขยายจำนวนได้มากนัก รวมถึงยังไม่ครอบคลุมไปยังเส้นทางสำคัญระหว่างภูมิภาคได้อย่างครบถ้วน และตำแหน่งที่ตั้งของบางสถานียังสามารถเข้าถึงได้ยาก ไม่ได้คำนึงถึงการใช้งานจริงของลูกค้า ประกอบกับการใช้เทคโนโลยีแบตเตอรี่แบบเดิม (400V) ที่ไม่สามารถใช้งานสถานีชาร์จสาธารณะได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับรถยนต์ไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีแบบ 800V ดังนั้น ระดับ WTP ของผู้ที่สนใจรถยนต์ Tesla จึงลดต่ำลงจากข้อด้อยดังกล่าวที่เคยเป็นจุดเด่นของ Tesla

ในเดือนสิงหาคม 2568 มีการเปิดตัวรถยนต์ไฟฟ้าจากจีนรุ่นใหม่หลายรุ่น เช่น Zeekr 7X และ XPeng G6 รุ่นปรับปรุง ที่มีสมรรถนะใกล้เคียงกับ Tesla Model Y ซึ่งเป็นรถยนต์รุ่นที่มียอดขายสูงที่สุดของ Tesla แต่ทั้ง 7X และ G6 มีระยะทางวิ่งที่ไกลกว่า และใช้ระยะเวลาการชาร์จไฟที่น้อยกว่าอย่างมาก รวมถึงราคาเปิดตัวยังถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าราคาของ Model Y อยู่สมควร (ประมาณ 200,000 บาท) ดังนั้น หากผู้อ่านนำเครื่องมือ The Value Stick มาใช้พิจารณากลยุทธ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ค่ายรถยนต์จีนประสบความสำเร็จในการเพิ่มระดับ WTP ให้สูงขึ้น ประกอบกับการกำหนดราคา (Price) ให้ต่ำลง ซึ่งช่วยเพิ่มความน่าสนใจให้แก่ตัวผลิตภัณฑ์และกระตุ้นให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น แต่ในทางกลับกัน Tesla กลับประสบปัญหาจากระดับ WTP ที่ลดลงจากคุณค่าเดิมของผลิตภัณฑ์ที่ขาดหายไปในมุมมองของลูกค้า และยังไม่มีการปรับลดราคา (Price) ให้สอดคล้องกับระดับ WTP ใหม่ ซึ่งอาจส่งผลทำให้ยอดขายของรถยนต์ Tesla ในประเทศไทยปรับตัวลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ถึงแม้จะมีการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่อย่าง Model Y Juniper ในช่วงไตรมาส 2 ของปี 2568 ก็ตาม

จากกรณีศึกษาดังกล่าว การทำตลาดในประเทศไทย Tesla จึงมีการบ้านสำคัญ คือ การยกระดับข้อได้เปรียบของสถานี Supercharger ให้สามารถใช้งานได้จริง และสร้างประสบการณ์ใช้งานที่ดีแก่ผู้ใช้งาน เพื่อเพิ่มระดับ WTP ให้กลับไปอยู่ในระดับเดิม รวมถึงอาจจำเป็นต้องมีการทบทวนระดับราคาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น เมื่อเทียบกับช่วง 2 ปีก่อนหน้า รวมถึงการปรับโฉมหน้าตาการออกแบบของตัวรถใหม่ทั้งหมด ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องอาศัยการพิจารณาองค์ประกอบหลัก 3 มิติของการสร้างกลยุทธ์ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพอย่างรอบด้าน ได้แก่ ลูกค้า องค์กร และคู่แข่งและสภาพแวดล้อมภายนอก

The Value Stick ไม่ใช่เป็นเพียงทฤษฎี แต่เป็นเครื่องมือปฏิบัติที่ช่วยให้ทุกองคาพยพขององค์กรเห็นตรงกันว่าจะ “ยืดไม้” ตรงไหน (เพิ่ม WTP) และจะ “จับมูลค่า” อย่างไร (ตั้งราคาให้สมเหตุสมผลกับคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ พร้อมวางรากฐานความยั่งยืนของกิจการในระยะยาวอย่างยั่งยืน

ในท้ายที่สุดนี้ ผู้เขียนขอแนะนำโครงการส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทจดทะเบียน หรือโครงการ “JUMP+” ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมให้บริษัทต่างๆ มองหาแนวทางและกลยุทธ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดหลักของ The Value Stick และผู้เขียนหวังว่า บริษัทจดทะเบียนจะสามารถนำเอาเครื่องมือ The Value Stick ไปปรับใช้กับการทำแผนธุรกิจของโครงการ JUMP+ ได้

Sapol Laiwejpithaya, FRM
Project Manager
Sasin Management Consulting (SMC)