

การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจ Food Delivery
ในประเทศไทย: การสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์และนัยเชิงกลยุทธ์
**An Analysis of Market Structure and Competitive Conduct of
Food Delivery Businesses in Thailand: Empirical Evidence
Synthesis and Strategic Implications**

วิทวัส ชัดตาน¹

Wittawat Kadthan¹

¹คณะเศรษฐศาสตร์และการลงทุน มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เลขที่ 9/1 หมู่ 5 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี 12120, โทร. 02-407-3888, E-mail: wittawat.k@bu.ac.th

¹School of Economics and Investment, Bangkok University, 9/1 Moo 5, Phaholyothin Road, Klong Nueng, Klong Luang, Pathum Thani 12120, Tel. 02-407-3888, E-mail: wittawat.k@bu.ac.th

Received 18 April, 2026

Revised 17 July, 2026

Accepted 24 July, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้วิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจแพลตฟอร์ม Food Delivery ในประเทศไทยช่วงหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยใช้กรอบแนวคิด Structure-Conduct-Performance (SCP) ของ Bain (1956) ผสานกับทฤษฎีตลาดสองด้านของ Rochet และ Tirole (2003) และเศรษฐศาสตร์แพลตฟอร์ม เพื่อทำความเข้าใจพลวัตการเปลี่ยนผ่านของตลาดที่เคยเติบโตแบบก้าวกระโดดกว่าร้อยละ 179 ในปี 2563 ก่อนเข้าสู่ระยะทรงตัวที่มูลค่าราว 8.6 หมื่นล้านบาทในปี 2566 ข้อค้นพบจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบและการสังเคราะห์หลักฐานพบว่าตลาดได้ปรับตัวเข้าสู่โครงสร้างแบบตลาดผู้ขายน้อยรายแบบกระจุกตัวสูง ที่มี Grab และ LINE MAN Wongnai ถือครองส่วนแบ่งตลาดรวมกันเกือบสองในสาม ขณะที่ผู้เล่นรายอื่นอย่าง Foodpanda และ Robinhood ทอยถอนตัวจากการขาดทุนสะสมภายใต้สงครามอุดหนุนราคาที่ยืดเยื้อ ในมิติพฤติกรรมการแข่งขัน แพลตฟอร์มได้เปลี่ยนผ่านจากยุทธศาสตร์ช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดเชิงปริมาณผ่าน cross-subsidization มาสู่การแข่งขันเชิงคุณภาพ โดยเน้นการสร้างระบบนิเวศ Super App การใช้กลไก lock-in ผ่านระบบสมาชิกและคะแนนสะสม และการลงทุนในนวัตกรรมแพลตฟอร์มเพื่อเพิ่ม platform stickiness ผลการวิเคราะห์สะท้อน trade-off ระหว่างประสิทธิภาพเชิงจับคู่กับความเป็นธรรมของการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างผู้บริโภค ร้านอาหาร และไรเดอร์ บทความเสนอข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการในการกระจายความเสี่ยงช่องทางขาย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานกำกับดูแลในการพัฒนารอบ

กำกับด้านความโปร่งใสของค่าคอมมิชชัน สัญญามาตรฐาน และการคุ้มครองแรงงานแพลตฟอร์มใน
บริบทเศรษฐกิจดิจิทัลไทยร่วมสมัย

คำสำคัญ: โครงสร้างตลาด, พฤติกรรมการแข่งขัน, แพลตฟอร์ม Food Delivery, เศรษฐศาสตร์
แพลตฟอร์ม, ตลาดสองด้าน

Abstract:

This article analyzes the market structure and competitive conduct of food delivery platform businesses in Thailand during the post-COVID-19 period, employing the Structure-Conduct-Performance (SCP) paradigm of Bain (1956), integrated with the two-sided market theory of Rochet and Tirole (2003) and platform economics. The analysis seeks to understand the transitional dynamics of a market that once grew explosively by 179 percent in 2020 before entering a plateau phase with an estimated value of 86 billion baht in 2023. Findings from a systematic literature review and evidence synthesis drawn from financial institution reports, government agencies, and relevant academic works indicate that the market has evolved into a tight oligopoly, with Grab and LINE MAN Wongnai collectively holding nearly two-thirds of total market share, while other players such as Foodpanda and Robinhood have gradually exited due to accumulated losses under a prolonged subsidy war. In terms of competitive conduct, platforms have shifted from quantity-based market share competition through cross-subsidization toward quality-based competition, emphasizing the construction of Super App ecosystems, the use of lock-in mechanisms via membership and loyalty programs, and investment in platform innovation to enhance platform stickiness. The findings reveal a trade-off between matching efficiency and the fairness of benefit allocation among consumers, restaurants, and riders. The article offers strategic recommendations for operators regarding sales channel diversification, and policy recommendations for regulatory agencies concerning the development of frameworks on commission transparency, standard contracts, and platform labor protection within the contemporary Thai digital economy.

Keywords: Market Structure, Competitive Conduct, Food Delivery Platform, Platform Economics, Two-Sided Markets

บทนำ

การเติบโตอย่างรวดเร็วของตลาด Food Delivery ไทยในช่วงโควิดยังสะท้อนผ่านข้อมูลด้านโครงสร้างอุตสาหกรรมร้านอาหาร โดย LINE MAN Wongnai ประเมินว่ามูลค่าตลาดธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในไทยในปี 2568 อยู่ที่ราว 657,000 ล้านบาท และกลุ่มบริการส่งอาหารมีอัตราการเติบโตสูงกว่าการขายหน้าร้านอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่จำนวนร้านอาหารหมุนเวียนเปิด-ปิดปีละประมาณ 100,000 ร้าน สะท้อนลักษณะตลาดที่มีผู้เล่นฝั่งร้านค้าจำนวนมาก กระจายตัว และมีอำนาจต่อรองจำกัดเมื่อเทียบกับแพลตฟอร์มรายใหญ่ (Marketeer Online, 2025) ข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับการวิเคราะห์

ของศูนย์วิจัยกสิกรไทยที่ระบุว่า การขยายตัวของแพลตฟอร์ม Food Delivery ทำให้ร้านอาหารรายย่อยจำนวนมากต้องพึ่งพารายได้จากช่องทางออนไลน์มากขึ้น แม้จะต้องแบกรับต้นทุนค่าคอมมิชชันและค่าใช้จ่ายด้านการตลาดบนแพลตฟอร์ม (Kasikorn Research Center, 2024)

เมื่อมองจากมุมโครงสร้างการแข่งขัน ปรากฏการณ์สำคัญในช่วงปี 2567–2568 คือการประกาศถอนตัวของ Foodpanda จากตลาดไทย โดยบริษัทแม่อย่าง Delivery Hero ระบุว่าจะยุติการให้บริการทั้งหมดในวันที่ 23 พฤษภาคม 2568 ซึ่งสื่อธุรกิจวิเคราะห์ว่าเป็นผลสะสมจากการแข่งขันที่รุนแรงด้านราคา ค่าคอมมิชชัน และค่าใช้จ่ายด้านการอุดหนุนโปรโมชัน ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถพลิกจากภาวะขาดทุนสู่กำไรได้ในระยะยาว (Marketeer Online, 2025; Thairath, 2025) รายงานของ Marketeer Online แสดงให้เห็นว่ารายได้ของ Foodpanda ในปี 2023 อยู่ที่ประมาณ 3,843 ล้านบาท แต่ยังขาดทุนสุทธิราว 522 ล้านบาท แม้จะลดลงจากการขาดทุนกว่า 3,255 ล้านบาทในปี 2022 ก็ตาม ซึ่งสะท้อนข้อจำกัดของแบบจำลองธุรกิจที่เน้นการอัดโปรโมชันในตลาดที่ผู้บริโภคเริ่มลดความถี่ในการสั่งซื้อ (Marketeer Online, 2025)

ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนความล้มเหลวของตลาดในลักษณะที่เกิดจากโครงสร้างการแข่งขันที่ต้องพึ่งพาการอุดหนุนราคาอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาสัดส่วนแบ่งตลาดและผลกระทบภายนอกจากเครือข่าย (network externalities) มากกว่าการแข่งขันบนฐานต้นทุนและประสิทธิภาพที่แท้จริง กล่าวคือผู้ประกอบการที่ไม่สามารถบรรลุขนาดการดำเนินงานที่มากพอจะต้องออกจากตลาดในที่สุด แม้รายได้จะเติบโตต่อเนื่องก็ตาม การถอนตัวของ Foodpanda จึงมิใช่เพียงเหตุการณ์เฉพาะราย แต่เป็นกลไกคัดสรรตามธรรมชาติของตลาดที่มีลักษณะผู้ชนะได้เกือบทั้งหมด (winner-takes-most) ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างการแข่งขันของตลาด Food Delivery ไทยเคลื่อนตัวจากภาวะกึ่งโอลิโกโพลีหลายรายเข้าสู่ภาวะใกล้เคียง duopoly เร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้เดิม

สำหรับผู้เล่นรายอื่น บทวิเคราะห์ของ IconicThai ซึ่งอ้างอิงผลสำรวจของ Rakuten Insight ระบุว่า ส่วนแบ่งตลาด Food Delivery ไทยในปี 2025 มีการกระจุกตัวในสามแพลตฟอร์มหลัก ได้แก่ GrabFood ที่มีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 35% LINE MAN ที่ราว 33% และ Foodpanda ที่ 19% ก่อนประกาศถอนตัวจากตลาด ส่วน Robinhood มีส่วนแบ่งราว 13% ในฐานะผู้เล่นที่เน้นกลุ่มลูกค้าร้านอาหารรายย่อยและไม่เก็บค่าคอมมิชชัน (IconicThai, 2024) ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนลักษณะโครงสร้างตลาดแบบกึ่งโอลิโกโพลีที่มีผู้เล่นหลักจำนวนน้อยราย แต่มีการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะในมิติของราคาโปรโมชัน และการสร้างระบบนิเวศบริการแบบ Super App ซึ่งศูนย์วิจัยกสิกรไทยเคยชี้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่แพลตฟอร์มพยายามใช้เพื่อกระจายรายได้ออกจากธุรกิจส่งอาหารเพียงอย่างเดียว (Kasikorn Research Center, 2020)

จากมุมมองด้านพลวัตพฤติกรรมผู้บริโภค หลายสำนักข่าวและหน่วยงานวิจัยธุรกิจชี้ว่าหลังโควิด ผู้บริโภคไทยเริ่มลดการใช้บริการ Food Delivery ลงอย่างต่อเนื่อง โดยบทวิเคราะห์ของศูนย์วิจัยกสิกร

ไทยพบว่ามูลค่าตลาด Food Delivery ในปี 2566 มีแนวโน้มหดตัวราว 0.6% จากปี 2565 มาอยู่ที่ประมาณ 86,000 ล้านบาท ขณะที่จำนวนคำสั่งซื้อน่าจะลดลงประมาณ 11.3% จากแรงกดดันของค่าครองชีพและราคาสินค้าอาหารที่สูงขึ้น (Kasikorn Research Center, 2024) รายงานดังกล่าวอธิบายว่าผู้บริโภคจำนวนหนึ่งหันกลับไปทำอาหารเองหรือรับประทานอาหารนอกบ้านแทนการสั่งผ่านแพลตฟอร์ม เมื่อมองว่าราคาอาหารรวมค่าจัดส่งบนแพลตฟอร์มสูงกว่าการซื้อโดยตรงพอสมควร โดยเฉพาะในกลุ่มรายได้ปานกลางถึงต่ำ (Kasikorn Research Center, 2024)

แม้ว่าความถี่ในการสั่งอาหารผ่านแพลตฟอร์มจะลดลง แต่ข้อมูลจากการสำรวจเชิงพฤติกรรมผู้บริโภคในช่วงปี 2021–2022 พบว่าการเข้าถึงบริการ Food Delivery ได้กลายเป็น “ความปกติใหม่” ของผู้บริโภคไทยในเมืองใหญ่ โดยแพลตฟอร์มถูกใช้ทั้งเพื่อการสั่งอาหารตามปกติและการทดลองร้านใหม่ที่อยู่นอกเส้นทางเดินทางประจำวัน ศูนย์วิจัยกสิกรไทยจึงตั้งข้อสังเกตว่าธุรกิจ Food Delivery ไทยอาจเข้าสู่ระยะ “อึดตัวเชิงปริมาณ” ซึ่งมูลค่าตลาดโดยรวมและจำนวนคำสั่งซื้อเติบโตช้าลงหรือทรงตัว แต่การแข่งขันจะขับไปสู่มิติของคุณภาพบริการ ความหลากหลายของร้านอาหาร และการบูรณาการกับบริการดิจิทัลอื่น ๆ ในระบบนิเวศของแพลตฟอร์ม (Kasikorn Research Center, 2024)

ในแง่นี้ การศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจ Food Delivery ไทยจึงมีความสำคัญเชิงวิชาการและเชิงนโยบายอย่างน้อยสามประการ ประการแรก ในเชิงเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม ตลาด Food Delivery เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของตลาดแพลตฟอร์มสองด้านที่มีผลกระทบภายนอกจากเครือข่าย (network externalities) และความเป็นไปได้ของโครงสร้างแบบผู้ชนะได้ทั้งหมด (winner-takes-all) จากการกระจุกตัวของผู้ใช้บนแพลตฟอร์มไม่กี่ราย ประการที่สอง ในเชิงธุรกิจแพลตฟอร์ม การแข่งขันที่ยืดเยื้อผ่านการอุดหนุนราคาและโปรโมชั่นสร้างความท้าทายต่อความยั่งยืนทางการเงินของแพลตฟอร์มเองและทำให้ต้องทบทวนโมเดลรายได้และกลยุทธ์การสร้างระบบนิเวศบริการใหม่ และประการที่สาม ในเชิงนโยบายด้านการแข่งขันทางการค้า การที่ตลาดมีแนวโน้มกระจุกตัวมากขึ้นหลังผู้เล่นบางรายถอนตัว ย่อมทำให้ประเด็นเกี่ยวกับอำนาจต่อรองกับร้านอาหาร การกำหนดค่าคอมมิชชัน (GP) และเงื่อนไขสัญญาเกี่ยวกับค่า รวมถึงการคุ้มครองผู้บริโภคและแรงงานไรเดอร์ กลายเป็นวาระสำคัญของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองผู้บริโภค (Kasikorn Research Center, 2024)

จากช่องว่างเชิงองค์ความรู้ดังกล่าว บทความวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจ Food Delivery ในประเทศไทยหลังโควิด-19 โดยใช้กรอบแนวคิด Structure-Conduct-Performance (SCP) ของ Bain และผู้สืบทอดแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม ผสานกับทฤษฎีตลาดสองด้านและเศรษฐศาสตร์แพลตฟอร์มของ Rochet และ Tirole ตลอดจน Evans และ Schmalensee

เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระดับการกระจุกตัวของตลาด กลยุทธ์การแข่งขันของแพลตฟอร์ม และผลลัพธ์ด้านสวัสดิการของผู้บริโภค ร้านค้า และไรเดอร์ในบริบทเศรษฐกิจไทยร่วมสมัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างตลาดของธุรกิจแพลตฟอร์ม Food Delivery ในประเทศไทยช่วงหลังโควิด-19 ในด้านจำนวนผู้ประกอบการ ส่วนแบ่งตลาด ระดับการกระจุกตัว และอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด
2. เพื่อสังเคราะห์พฤติกรรมการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการแพลตฟอร์ม Food Delivery ไทย ทั้งด้านการกำหนดราคา การอุดหนุนข้ามกลุ่มผู้ใช้ (cross-subsidization) กลยุทธ์ผูกมัดลูกค้า และร้านค้า และการพัฒนานวัตกรรมแพลตฟอร์ม
3. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของตลาดแพลตฟอร์ม Food Delivery ไทย ทั้งในมิติความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการและสวัสดิการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. เพื่อเสนอข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการแพลตฟอร์มและร้านอาหาร ตลอดจนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานกำกับดูแลด้านการแข่งขันทางการค้าและการคุ้มครองผู้บริโภคในบริบทเศรษฐกิจแพลตฟอร์มไทย

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิด Structure-Conduct-Performance (SCP)

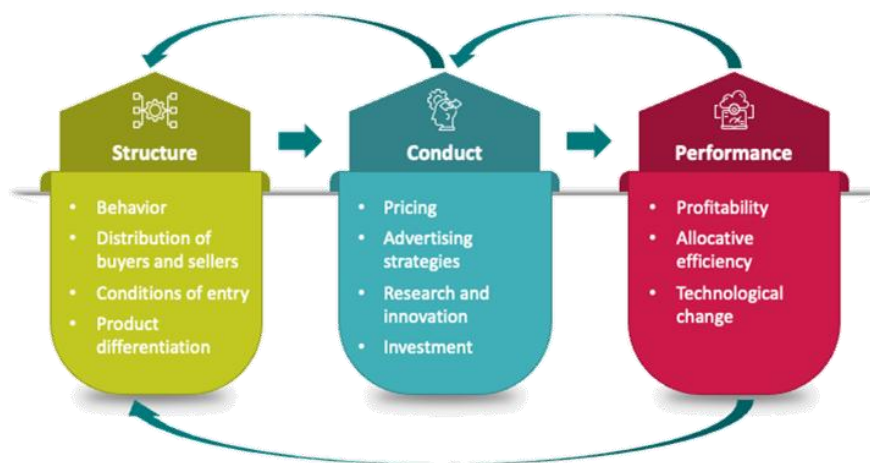
แนวคิด Structure-Conduct-Performance หรือ SCP Paradigm มีจุดเริ่มจากงานคลาสสิกของ Bain ที่เสนอว่าลักษณะโครงสร้างตลาด เช่น จำนวนผู้ขาย ระดับการกระจุกตัว และอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบการ และท้ายที่สุดสะท้อนออกมาเป็นผลการดำเนินงานของตลาด เช่น ระดับกำไร ราคาสินค้า และประสิทธิภาพเชิงจัดสรร (Bain, 1956) Scherer และ Ross ได้ขยายกรอบคิดนี้โดยชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง พฤติกรรม และผลการดำเนินงานมีความซับซ้อนและอาจถูกสะท้อนกลับในทิศทางตรงกันข้ามได้ เช่น ผลกำไรสูงในบางอุตสาหกรรมอาจเอื้อต่อการรวมตัวและเพิ่มการกระจุกตัวของตลาด (Scherer & Ross, 1990) ในบริบทของธุรกิจแพลตฟอร์ม Food Delivery ไทย กรอบ SCP ช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างระดับการกระจุกตัวของแพลตฟอร์ม การใช้กลยุทธ์อุดหนุนราคา และผลลัพธ์ด้านสวัสดิการของผู้บริโภค ร้านอาหาร และไรเดอร์ได้อย่างเป็นระบบ

กรอบ SCP ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสามส่วนที่เชื่อมโยงกันเป็นลำดับเชิงเหตุผล ได้แก่

1) โครงสร้างตลาด (Structure) ซึ่งพิจารณาจากจำนวนผู้ประกอบการในตลาด ส่วนแบ่งตลาดของผู้เล่นแต่ละราย ระดับการกระจุกตัวที่วัดผ่านดัชนี CR4 และ HHI ตลอดจนอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด

2) พฤติกรรมการแข่งขัน (Conduct) ซึ่งครอบคลุมกลยุทธ์การกำหนดราคาและการอุดหนุนข้ามกลุ่มผู้ใช้ (cross-subsidization) กลยุทธ์การผูกมัดลูกค้าและร้านค้า ตลอดจนการลงทุนพัฒนานวัตกรรมของแพลตฟอร์ม

3) ผลการดำเนินงานของตลาด (Performance) ซึ่งสะท้อนผ่านความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการ ระดับสวัสดิการของผู้บริโภค ร้านอาหาร และไรเดอร์ ตลอดจนประสิทธิภาพเชิงจัดสรรทรัพยากรโดยรวมของตลาด องค์ประกอบทั้งสามส่วนนี้มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามลำดับจากโครงสร้างสู่พฤติกรรมและสู่ผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของ Bain (1956) ขณะเดียวกันก็อาจเกิดความสัมพันธ์แบบสะท้อนกลับได้ตามข้อสังเกตของ Scherer และ Ross (1990) ดังที่ปรากฏในผลการวิเคราะห์ตลาด Food Delivery ไทยในส่วนถัดไปของบทความนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด Structure-Conduct-Performance (SCP)

ที่มา: [https://www.collidu.com/media/catalog/product/img1/1/6/168032c4ff011c446a9](https://www.collidu.com/media/catalog/product/img1/1/6/168032c4ff011c446a9cac24d18edefc0edb20c0c52bd8ea39a719b871da9ab9/scp-model-slide1.png)

[cac24d18edefc0edb20c0c52bd8ea39a719b871da9ab9/scp-model-slide1.png](https://www.collidu.com/media/catalog/product/img1/1/6/168032c4ff011c446a9cac24d18edefc0edb20c0c52bd8ea39a719b871da9ab9/scp-model-slide1.png)

ทฤษฎีตลาดสองด้านและเศรษฐศาสตร์แพลตฟอร์ม

ทฤษฎีตลาดสองด้าน (two-sided markets) และเศรษฐศาสตร์แพลตฟอร์มอธิบายลักษณะตลาดที่แพลตฟอร์มทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงกลุ่มผู้ใช้สองฝ่ายหรือมากกว่านั้น และต้องกำหนดโครงสร้างราคาให้สมดุลระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบภายนอกจากเครือข่ายทางอ้อม (indirect network effects) อย่างรอบด้าน (Rochet & Tirole, 2003; Rochet & Tirole, 2006) Evans และ Schmalensee ใช้คำว่า “matchmakers” เพื่ออธิบายบทบาทของแพลตฟอร์มที่ช่วยจับคู่ความต้องการระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

โดยโครงสร้างการกำหนดค่าธรรมเนียมและการอุดหนุนด้านใดด้านหนึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการเติบโตของฐานผู้ใช้และความยั่งยืนของแบบจำลองธุรกิจ (Evans & Schmalensee, 2016) ในกรณีของ Food Delivery ไทย แพลตฟอร์มจะต้องออกแบบค่าคอมมิชชันจากร้านอาหาร ค่าบริการจัดส่ง และโปรโมชั่นส่วนลดให้เหมาะสม เพื่อจูงใจทั้งร้านอาหารและผู้บริโภคภายใต้ข้อจำกัดด้านต้นทุนและการแข่งขันที่รุนแรง (Kasikorn Research Center, 2024)

Network Externalities และ Winner-Takes-All

แนวคิด network externalities หรือผลกระทบภายนอกจากเครือข่ายระบุว่ามูลค่าที่ผู้ใช้ได้รับจากการเข้าร่วมแพลตฟอร์มจะเพิ่มขึ้นเมื่อจำนวนผู้ใช้อย่างอื่นในแพลตฟอร์มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดแพลตฟอร์มที่มีการจับคู่ระหว่างผู้ใช้สองฝ่าย เช่น ผู้บริโภคและร้านอาหาร (Daxue Consulting, 2025) งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม Food Delivery ในต่างประเทศพบว่าผลของผลกระทบภายนอกจากเครือข่ายและการ cross-subsidization ระหว่างกลุ่มผู้ใช้สามารถนำไปสู่โครงสร้างตลาดแบบ winner-takes-all หรืออย่างน้อย winner-takes-most ที่มีผู้เล่นหลักจำนวนน้อยครองส่วนแบ่งตลาดส่วนใหญ่ บริบทไทยที่มี Grab และ LINE MAN Wongnai ครองส่วนแบ่งตลาดรวมกันมากกว่าครึ่งหนึ่งของตลาดหลังการถอนตัวของ Foodpanda จึงสอดคล้องกับภาพของตลาดที่มีแนวโน้มกระจุกตัวสูงโดยมีอิทธิพลของ network externalities อย่างชัดเจน (IconicThai, 2024; Longtunman, 2025)

พฤติกรรมการแข่งขันเชิงกลยุทธ์และสงครามราคา

Porter เสนอกรอบ Five Forces เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ขาย ภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ สินค้าทดแทน และความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter, 1980) งานของ Tirole ในด้านเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมได้ขยายการวิเคราะห์พฤติกรรมการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เช่น การอุดหนุนราคา การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และการใช้กลยุทธ์ผูกมัดเพื่อเพิ่มอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Tirole, 1988) ในตลาด Food Delivery ไทยช่วงโควิดมีลักษณะสงครามราคาและสงครามโปรโมชั่นระหว่างแพลตฟอร์มหลักหลายราย ทั้งในรูปแบบคูปองส่วนลดค่าจัดส่ง โปรโมชั่นส่งฟรี และแคมเปญร่วมกับร้านอาหารและพันธมิตรบัตรเครดิต ขณะที่ช่วงหลังโควิด แพลตฟอร์มต้องหันมาทบทวนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถทำกำไรและลดการพึ่งพาการอุดหนุนราคาอย่างต่อเนื่อง (Kasikorn Research Center, 2024)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในต่างประเทศ งานวิจัยเกี่ยวกับแพลตฟอร์ม Food Delivery เริ่มเน้นศึกษาทั้งมิติแบบจำลองธุรกิจ โครงสร้างตลาด และผลกระทบต่อแรงงาน เช่น งานของ Daxue Consulting ที่วิเคราะห์ตลาดแพลตฟอร์มส่งอาหารในจีนโดยชี้ว่า Meituan และ Ele.me สามารถสร้างโครงสร้างแบบ duopoly ภายใต้

การแข่งขันเชิงกลยุทธ์และการลงทุนด้านเทคโนโลยีโลจิสติกส์อย่างเข้มข้น (Daxue Consulting, 2025) งานของ Chan และคณะ (2023) วิเคราะห์ผลกระทบด้านความยั่งยืนของแพลตฟอร์ม Food Delivery ทั้งในมิติสิ่งแวดล้อมและสังคม (PMC, 2023) นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยเชิงปริมาณของ จามจุรี เรียงศิลป์ชัย (2563) ที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชัน LINE MAN, Foodpanda และ GrabFood ในเขตกรุงเทพมหานคร ยืนยันในทำนองเดียวกันว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และคุณลักษณะของแอปพลิเคชันมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเลือกใช้บริการของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสนับสนุนข้อสังเกตเชิงโครงสร้างที่ว่า การแข่งขันอย่างชิงผู้บริโภคระหว่างแพลตฟอร์มในบริบทไทยเกิดขึ้นทั้งในมิติราคาและมีคุณลักษณะของบริการไปพร้อมกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีแบบการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) ผสานกับการสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence Synthesis) โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งรายงานวิจัยของสถาบันการเงินชั้นนำ เอกสารของหน่วยงานภาครัฐ งานวิชาการที่ผ่านการประเมินคุณภาพ และรายงานเชิงลึกจากสื่อเศรษฐกิจธุรกิจที่เผยแพร่ระหว่างปี 2561–2568 เพื่อครอบคลุมช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อันเป็นช่วงสำคัญที่ตลาด Food Delivery ไทยเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญ

แหล่งข้อมูลหลักประกอบด้วยรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยเกี่ยวกับแนวโน้มตลาด Food Delivery ซึ่งให้ข้อมูลมูลค่าตลาด อัตราการเติบโต โครงสร้างการแข่งขัน และทิศทางการปรับตัวของแพลตฟอร์ม รายงานของ SCB Economic Intelligence Center ที่ประเมินมูลค่าตลาดและปริมาณคำสั่งซื้อในช่วงโควิด-19 ตลอดจนบทวิเคราะห์จาก Marketeer Online, IconicThai และ Longtunman ที่นำเสนอข้อมูลส่วนแบ่งตลาดและกรณีศึกษาการแข่งขันระหว่างแพลตฟอร์มหลัก นอกจากนี้ยังใช้เอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า (กขค.) เกี่ยวกับแนวทางกำกับดูแลพฤติกรรมของแพลตฟอร์ม Food Delivery ประกอบการวิเคราะห์เชิงนโยบาย

เกณฑ์การคัดเลือกเอกสารเพื่อสังเคราะห์ (inclusion criteria) กำหนดให้ต้องเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างตลาด พฤติกรรมการแข่งขัน หรือผลกระทบของแพลตฟอร์ม Food Delivery และมาจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น วารสารวิชาการในฐานข้อมูล Scopus, Web of Science และ TCI รายงานของสถาบันการเงินชั้นนำ และหน่วยงานรัฐ ส่วนเกณฑ์การคัดออก (exclusion criteria) จะตัดเอกสารที่เป็นเพียงข่าวสั้นหรือบทความแสดงความคิดเห็นที่ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณหรือกรอบวิเคราะห์เชิงทฤษฎีที่ชัดเจนจากการสังเคราะห์หลัก

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้กรอบ Structure-Conduct-Performance (SCP) ของ Bain (1956) ร่วมกับ Five Forces ของ Porter (1980) ในการจัดหมวดหมู่และตีความ โดยจำแนกข้อมูลออกเป็นสามมิติ ได้แก่ โครงสร้างตลาด (Structure) ที่พิจารณาจำนวนผู้เล่น ส่วนแบ่งตลาด ดัชนีการกระจุกตัว (CR4 และ HHI) และอุปสรรคการเข้าสู่ตลาด พฤติกรรมการแข่งขัน (Conduct) ที่พิจารณากลยุทธ์การกำหนดราคา การอุดหนุนข้ามกลุ่มผู้ใช้ กลยุทธ์ผูกมัด และการลงทุนด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของตลาด (Performance) ที่พิจารณาความสามารถทำกำไรของแพลตฟอร์ม สวัสดิการผู้บริโภค ร้านอาหาร และไรเดอร์ จากนั้นจึงใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) เพื่อสกัดรูปแบบร่วมของกลยุทธ์แพลตฟอร์มและผลกระทบที่ปรากฏซ้ำในรายงานต่าง ๆ และใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) ระหว่างตลาดไทยกับตลาดจีน อินเดีย และสิงคโปร์ เพื่อระบุความเหมือนและความต่างของพลวัตการแข่งขันในบริบทเศรษฐกิจแพลตฟอร์มของภูมิภาคเอเชีย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในส่วนนี้นำเสนอตามกรอบ Structure-Conduct-Performance (SCP) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลักสามส่วนตามลำดับ ได้แก่ 1) โครงสร้างตลาด (Market Structure) ซึ่งพิจารณาจำนวนผู้ประกอบการ ส่วนแบ่งตลาด ระดับการกระจุกตัวที่วัดผ่านดัชนี CR4 และ HHI ตลอดจนอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด 2) พฤติกรรมการแข่งขัน (Market Conduct) ซึ่งพิจารณากลยุทธ์การกำหนดราคาและการอุดหนุนข้ามกลุ่มผู้ใช้ กลยุทธ์การผูกมัดลูกค้าและร้านค้า ตลอดจนแรงผลักดันการแข่งขันตามกรอบ Five Forces และ 3) ผลการดำเนินงานของตลาด (Market Performance) ซึ่งพิจารณากำไร/ขาดทุนสะสมของผู้ประกอบการ สวัสดิการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประสิทธิภาพเชิงจัดสรร โดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

1) โครงสร้างตลาด (Market Structure)

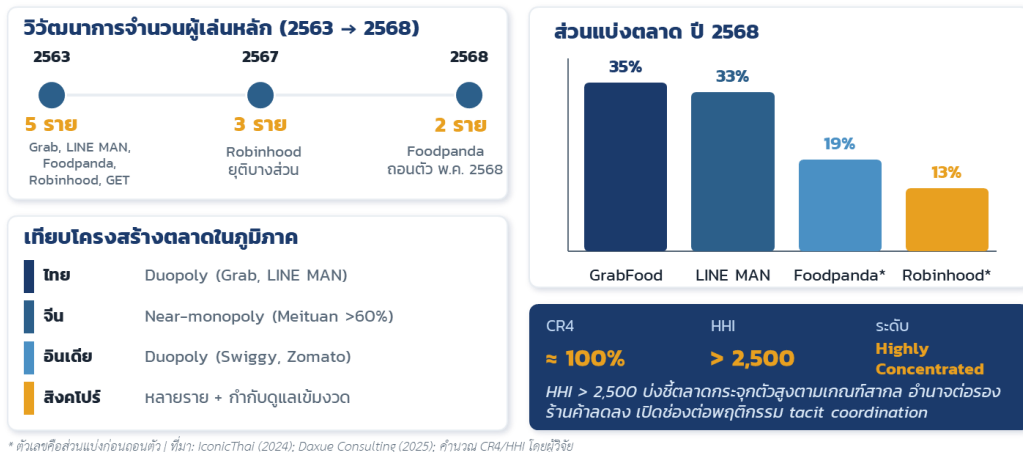
ผลการสังเคราะห์ข้อมูลชี้ว่าตลาด Food Delivery ไทยในช่วงหลังโควิด-19 ได้ปรับตัวเข้าสู่โครงสร้างแบบตลาดผู้ขายน้อยรายแบบกระจุกตัวสูง (Tight Oligopoly) อย่างชัดเจน โดยในปี 2568 GrabFood มีส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 35 LINE MAN Wongnai ร้อยละ 33 Foodpanda ร้อยละ 19 และ Robinhood ร้อยละ 13 ก่อนที่ Foodpanda จะประกาศถอนตัวจากตลาดไทยในเดือนพฤษภาคม 2568 และ Robinhood ยุติบริการบางส่วนในปี 2567 ทำให้โครงสร้างตลาดในปัจจุบันเข้าใกล้ระดับ duopoly ที่มีผู้เล่นหลักเพียงสองราย คือ Grab และ LINE MAN Wongnai ถือครองส่วนแบ่งรวมกันเกือบสองในสามของตลาด (IconicThai, 2024; Longtunman, 2025)

เมื่อพิจารณาดัชนีการกระจุกตัวตามกรอบ Structure-Conduct-Performance ของ Bain (1956) พบว่า CR4 ของตลาด Food Delivery ไทยอยู่ที่ร้อยละ 100 ซึ่งเป็นระดับที่สูงมากและสะท้อนลักษณะ

ตลาดที่ถูกครองโดยผู้เล่นไม่กี่ราย ขณะที่ดัชนี HHI ที่คำนวณจากส่วนแบ่งดังกล่าวก็อยู่ในระดับเกิน 2,500 ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มตลาดที่มีการกระจุกตัวสูง (highly concentrated market) ตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับการแข่งขันในต่างประเทศ ทั้งนี้ ตัวเลข CR4 และ HHI ข้างต้นคำนวณจากส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการหลัก 4 รายที่ระบุได้จากแหล่งข้อมูล IconicThai (2024) ได้แก่ GrabFood, LINE MAN Wongnai, Foodpanda และ Robinhood มิได้ครอบคลุมผู้เล่นรายย่อยอื่นที่อาจมีส่วนแบ่งตลาดในระดับหนึ่ง เช่น ShopeeFood ดังนั้นค่า CR4 ที่เท่ากับร้อยละ 100 จึงเป็นผลจากขอบเขตของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ มิใช่ข้อสรุปว่าตลาดไม่มีผู้เล่นรายอื่นอยู่เลย อย่างไรก็ตาม แม้จะรวมผู้เล่นรายย่อยเพิ่มเติมเข้าไปในการคำนวณ ระดับการกระจุกตัวของตลาดก็ยังคงอยู่ในเกณฑ์สูงมากตามโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย

ระดับการกระจุกตัวที่สูงเช่นนี้มีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมของทั้งฝั่งผู้บริโภคและร้านค้าตามข้อเสนอของกรอบ SCP กล่าวคือ เมื่อจำนวนผู้ให้บริการลดลงเหลือเพียงสองราย อำนาจต่อรองของร้านอาหารในการเจรจาอัตราค่าคอมมิชชันย่อมลดลงตามไปด้วย ขณะที่ผู้บริโภคแม้ยังสามารถเปรียบเทียบราคาระหว่างสองแพลตฟอร์มได้ แต่ทางเลือกที่แคบลงอาจเปิดช่องให้เกิดพฤติกรรมการปรับลดระดับการอุดหนุนราคาดังพร้อมกันโดยไม่จำเป็นต้องมีการสมรู้ร่วมคิดอย่างชัดแจ้ง (tacit coordination) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอดั้งเดิมของ Bain (1956) ที่ว่าโครงสร้างตลาดกระจุกตัวสูงมีแนวโน้มนำไปสู่พฤติกรรมการแข่งขันที่ลดความเข้มข้นลงและผลการดำเนินงานที่เอื้อต่อผู้ประกอบการรายใหญ่มากกว่าสวัสดิการผู้บริโภคในระยะยาว

ในด้านอุปสรรคการเข้าสู่ตลาด (barriers to entry) รายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยระบุว่า การแข่งขันในตลาดนี้ต้องอาศัยเงินทุนจำนวนมากเพื่ออุดหนุนราคา สร้างเครือข่ายไรเดอร์และร้านอาหาร รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและโลจิสติกส์ ประกอบกับอิทธิพลของผลกระทบภายนอกเครือข่ายทางอ้อม (indirect network effects) ที่เอื้อผู้เล่นรายเดิมในการรักษฐานผู้ใช้ ทำให้ผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยากโดยไม่เผชิญการขาดทุนหนักในระยะแรก การถอนตัวของ Foodpanda และการปรับลดบทบาทของ Robinhood สะท้อนว่าอุปสรรคทางการเงินและเทคโนโลยีในตลาดนี้ได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ



ภาพที่ 1 วิวัฒนาการโครงสร้างตลาดและระดับการกระจุกตัวของตลาด Food Delivery ไทย
ที่มา: IconicThai (2024); Daxue Consulting (2025); คำนวณ CR4/HHI โดยผู้วิจัย

การศึกษาเปรียบเทียบกับตลาดต่างประเทศ

เมื่อเปรียบเทียบโครงสร้างตลาด Food Delivery ไทยกับประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชีย พบทั้งจุดร่วมและจุดต่างที่น่าสนใจ ในจีนตลาดถูกครองโดย Meituan ที่มีส่วนแบ่งสูงกว่าร้อยละ 60 และ Ele.me โดย Meituan ใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศบริการที่เชื่อมโยงร้านอาหาร ท่องเที่ยว และบริการท้องถิ่นอื่น ๆ เข้าด้วยกัน ในอินเดียตลาดมีลักษณะ duopoly ระหว่าง Swiggy และ Zomato ที่แข่งขันกันทั้งด้านราคาและการขยายบริการ quick commerce ขณะที่สิงคโปร์มีตลาด Food Delivery ที่เติบโตช้ากว่าเพื่อนบ้านในอาเซียนและมีระดับการกำกับดูแลด้านแรงงานแพลตฟอร์มที่เข้มข้นกว่า (Daxue Consulting, 2025)

โครงสร้างตลาด Food Delivery ไทยมีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบ duopoly ของอินเดีย มากกว่ารูปแบบของจีนที่มีผู้เล่นหลักเพียงรายเดียวครองตลาดเด็ดขาด อย่างไรก็ตามในแง่รอบการกำกับดูแล ไทยยังอยู่ระหว่างการพัฒนามาตรการเพื่อรับมือกับอำนาจตลาดของแพลตฟอร์มและประเด็นสิทธิแรงงานไรเดอร์ ในขณะที่สิงคโปร์และสหภาพยุโรปได้ออกกฎหมายเฉพาะเกี่ยวกับแพลตฟอร์มดิจิทัลและแรงงานแพลตฟอร์มแล้ว ซึ่งเป็นบทเรียนเชิงนโยบายที่ประเทศไทยสามารถศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้ต่อไป

บทเรียนที่ประเทศไทยอาจนำมาปรับใช้ได้ในระยะสั้นคือมาตรการด้านความโปร่งใสของค่าคอมมิชชันและสัญญามาตรฐานระหว่างแพลตฟอร์มกับร้านอาหาร ซึ่งดำเนินการได้ภายใต้กฎหมายการแข่งขันทางการค้าที่มีอยู่โดยไม่จำเป็นต้องออกกฎหมายเฉพาะใหม่ ส่วนบทเรียนด้านการคุ้มครองแรงงานแพลตฟอร์มตามแนวทางของสหภาพยุโรปและสิงคโปร์นั้น แม้มีความพึงประสงค์เชิงนโยบาย แต่การนำมาปรับใช้กับบริบทไทยมีข้อจำกัดสำคัญอย่างน้อยสองประการ ประการแรก โครงสร้าง

ตลาดแรงงานไทยที่มีสัดส่วนแรงงานนอกระบบสูงอยู่แล้วทำให้การกำหนดสถานะทางกฎหมายของไรเดอร์มีความซับซ้อนกว่าบริบทยุโรปที่ระบบประกันสังคมครอบคลุมแรงงานส่วนใหญ่อยู่ก่อน และประการที่สอง ขนาดตลาดและกำลังการแข่งขันของแพลตฟอร์มไทยที่เล็กกว่าตลาดจีนหรืออินเดียอย่างมีนัยสำคัญ อาจทำให้ต้นทุนการปฏิบัติตามกฎระเบียบใหม่กระทบความอยู่รอดของผู้เล่นที่เหลืออยู่ในตลาดมากกว่าที่คาดการณ์ ดังนั้นการออกแบบนโยบายกำกับดูแลของไทยจึงควรพิจารณาจังหวะเวลาและระดับความเข้มงวดให้สอดคล้องกับขนาดและความเปราะบางทางการเงินของตลาดในประเทศเป็นสำคัญ

2) พฤติกรรมการแข่งขัน (Market Conduct)

พฤติกรรมการแข่งขันของแพลตฟอร์ม Food Delivery ไทยมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนเมื่อแบ่งช่วงเวลาออกเป็นสองระยะ ในระยะแรกช่วงโควิด-19 แพลตฟอร์มหลักทุกรายต่างใช้กลยุทธ์สงครามราคาและสงครามโปรโมชันอย่างเข้มข้น ทั้งในรูปของส่วนลดค่าจัดส่ง โปรโมชันส่งฟรี และแคมเปญร่วมกับร้านอาหารและพันธมิตรสถาบันการเงิน โดยยอมแบกรับต้นทุนการอุดหนุนสูงเพื่อเร่งขยายฐานผู้ใช้ทั้งฝั่งผู้บริโภคและฝั่งร้านอาหาร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของทฤษฎีตลาดสองด้านที่ว่า แพลตฟอร์มจะเลือกอุดหนุนด้านที่มีความยืดหยุ่นต่อราคาสูงและสำคัญต่อการสร้างผลกระทบภายนอกจากเครือข่ายก่อน (Rochet & Tirole, 2003)

ในระยะหลังโควิด-19 แพลตฟอร์มต้องเผชิญแรงกดดันด้านความยั่งยืนทางการเงินจากภาระขาดทุนสะสมที่เพิ่มขึ้น จึงหันมาปรับสมดุลธุรกิจโดยลดระดับการอุดหนุนราคา หันไปเน้นการเพิ่มรายได้จากค่าคอมมิชชัน ค่าธรรมเนียมบริการ และการขยายบริการเสริม เช่น ส่งพัสดุ ช้อปปิ้งสินค้าอุปโภคบริโภค และบริการฟินเทค เพื่อกระจายความเสี่ยงจากธุรกิจส่งอาหารเพียงอย่างเดียว (Kasikorn Research Center, 2024) พร้อมกันนั้นแพลตฟอร์มยังเร่งใช้กลยุทธ์ผูกมัดผู้ใช้ (lock-in) ผ่านโปรแกรมสมาชิก ระบบคะแนนสะสม และบริการ subscription เพื่อลดโอกาสที่ผู้บริโภคจะ multi-home หรือเปลี่ยนไปใช้แพลตฟอร์มคู่แข่ง

เมื่อเปรียบเทียบผลกระทบของกลยุทธ์ทั้งสองระยะ พบว่าการอุดหนุนราคาอย่างเข้มข้นในช่วงโควิด-19 แม้สร้างประโยชน์แก่ผู้บริโภคในระยะสั้นผ่านราคาต่ำกว่าต้นทุนจริง แต่มีใช้แบบจำลองที่ยั่งยืนทางการเงิน ดังสะท้อนจากผลขาดทุนสะสมของ Foodpanda และ Robinhood ในเวลาต่อมา ขณะที่การเปลี่ยนผ่านสู่กลยุทธ์ผูกมัดลูกค้าในระยะหลังแม้ช่วยเสริมความมั่นคงทางการเงินของแพลตฟอร์ม แต่ก็สร้างต้นทุนแฝงแก่ผู้บริโภคในรูปของทางเลือกที่ลดลงและการลดโอกาส multi-homing กล่าวได้ว่าการแข่งขันของตลาด Food Delivery ไทยกำลังเคลื่อนจาก trade-off ระหว่างราคาต่ำกับความสามารถทำกำไรไปสู่ trade-off ระหว่างความสะดวกที่ผูกติดกับแพลตฟอร์มเดียวกับอิสระในการเลือกของผู้บริโภค ซึ่งมีนัยต่อความยั่งยืนของตลาดในระยะยาวไม่น้อยไปกว่าประเด็นด้านราคา

เมื่อวิเคราะห์ผ่านกรอบ Five Forces ของ Porter (1980) จะเห็นภาพโครงสร้างการแข่งขันของตลาด Food Delivery ไทยได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์แรงผลักดันการแข่งขันของตลาด Food Delivery ไทยตามกรอบ Five Forces

แรงผลักดัน (Forces)	ลักษณะในตลาด Food Delivery ไทย	ระดับความเข้มข้น
1. การแข่งขันระหว่างผู้เล่นในตลาด	Grab และ LINE MAN Wongnai ครองส่วนแบ่งรวมกันเกือบ 2 ใน 3 มีการแข่งขันด้านโปรโมชั่น คอมมิชชัน และระบบนิเวศบริการ	สูงมาก
2. ภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่	ต้องอาศัยเงินทุนจำนวนมากเพื่ออุดหนุนราคา สร้างเครือข่ายไรเดอร์และร้านค้า และลงทุนเทคโนโลยี ประกอบกับ network externalities ที่เอื้อผู้เล่นรายเดิม	ต่ำ
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (ผู้บริโภคร)	ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบราคาและโปรโมชั่นระหว่างแพลตฟอร์มได้ง่าย มีพฤติกรรม multi-homing สูง แต่ถูกผูกด้วยระบบสมาชิกและคะแนนสะสม	ปานกลางถึงสูง
4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ร้านอาหาร/ไรเดอร์)	ร้านอาหารพึ่งพาแพลตฟอร์มหลักในการเข้าถึงลูกค้า แลกค่าคอมมิชชันร้อยละ 30-35 ส่วนไรเดอร์เป็นแรงงานอิสระที่อำนาจต่อรองต่ำ	ต่ำ
5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	การกลับมารับประทานในร้านหลังโควิด การสั่งตรงจากร้านและบริการขนส่งอาหารจาก in-house delivery ของเซ่นใหญ่	ปานกลาง

จากตารางจะเห็นได้ว่าแรงผลักดันที่มีระดับความเข้มข้นสูงที่สุดคือการแข่งขันระหว่างผู้เล่นในตลาดและภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ขณะที่ภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่อยู่ในระดับต่ำจากอุปสรรคการเข้าสู่ตลาดที่สูง ส่วนอำนาจต่อรองของร้านอาหารและไรเดอร์ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับแพลตฟอร์มหลัก ซึ่งสะท้อนความไม่สมดุลของอำนาจการต่อรองในระบบนิเวศของธุรกิจ Food Delivery ไทย

3) ผลการดำเนินงานของตลาด (Market Performance)

เพื่อให้การประเมินผลการดำเนินงานของตลาดสอดคล้องกับมิติ Performance ภายใต้กรอบ SCP อย่างเป็นระบบ การศึกษานี้ใช้ตัวชี้วัดเชิงประจักษ์สี่กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถในการทำกำไร (2) อัตราค่าคอมมิชชัน (3) สวัสดิการผู้บริโภคร และ (4) สวัสดิการแรงงานไรเดอร์ ซึ่งช่วยเชื่อมโยงผลการดำเนินงานของตลาดกลับไปยังระดับการกระจุกตัวและพฤติกรรมการแข่งขันที่น่าเสนอในสองหัวข้อก่อนหน้านี้ได้อย่างเป็นระบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) **ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)** ข้อมูลเชิงประจักษ์ชี้ว่าแม้รายได้ของผู้ประกอบการจะเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ความสามารถในการทำกำไรยังเป็นเรื่องท้าทายสำคัญ Foodpanda มีรายได้ราว 3,843 ล้านบาทในปี 2566 แต่ยังคงขาดทุนสุทธิประมาณ 522 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากขาดทุนกว่า 3,255 ล้านบาทในปี 2565 ขณะที่ Robinhood ที่ดำเนินธุรกิจด้วยนโยบายไม่เก็บค่าคอมมิชชันจากร้านอาหารมีผลขาดทุนสะสมกว่า 5,500 ล้านบาทในระยะเวลา 4 ปี จนต้องยุติบริการบางส่วนลงในปี 2567 (Marketeer Online, 2025; Thairath, 2024) ตัวเลขขาดทุนสะสมดังกล่าวมิได้สะท้อนเพียงปัญหาการบริหารต้นทุนของผู้ประกอบการแต่ละรายเท่านั้น หากยังชี้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของแบบจำลองธุรกิจที่พึ่งพาการอุดหนุนราคาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดในตลาดสองด้านที่มีต้นทุนการได้มาซึ่งผู้ใช้สูง

(2) **อัตราค่าคอมมิชชัน (Commission Rate)** ร้านอาหารโดยเฉพาะรายย่อยต้องแบกรับค่าคอมมิชชันในอัตราร้อยละ 30 ถึง 35 ของยอดขายผ่านแพลตฟอร์ม ซึ่งสะท้อนการจัดสรรมูลค่าระหว่างแพลตฟอร์มกับคู่ค้าที่เอนเอียงไปทางแพลตฟอร์มภายใต้โครงสร้างตลาดที่มีผู้ให้บริการหลักเพียงสองราย อัตราดังกล่าวประกอบกับความผันผวนของคำสั่งซื้อทำให้ร้านอาหารรายย่อยมีอำนาจต่อรองจำกัดในการเจรจาเงื่อนไขกับแพลตฟอร์ม

(3) **สวัสดิการผู้บริโภค (Consumer Welfare)** ผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากความสะดวกในการเข้าถึงร้านอาหารที่หลากหลายและข้อมูลรีวิวประกอบการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม เมื่อจำนวนผู้ให้บริการลดลงเหลือเพียงสองรายหลัก การอุดหนุนราคาที่เคยได้รับในช่วงสงครามราคามีแนวโน้มลดลง ผู้บริโภคจึงเผชิญราคาสุทธิที่สูงขึ้นและทางเลือกที่แคบลงกว่าในอดีต

(4) **สวัสดิการแรงงานไรเดอร์ (Rider Welfare)** ไรเดอร์ได้รับความยืดหยุ่นในการเลือกเวลาทำงาน แต่ต้องเผชิญความไม่แน่นอนของรายได้ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากการทำงานบนท้องถนน และการขาดสวัสดิการแบบแรงงานประจำ เช่น ประกันสังคมหรือค่าชดเชยกรณีอุบัติเหตุ

โดยสรุป ผลการดำเนินงานทั้งสี่มิติสะท้อน trade-off สำคัญระหว่างประสิทธิภาพเชิงจับคู่ของแพลตฟอร์มกับความเป็นธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์ในระบบเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม ซึ่งมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับระดับการกระจุกตัวของโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันที่นำเสนอในสองหัวข้อก่อนหน้า

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง พฤติกรรม และผลการดำเนินงานของตลาด Food Delivery ไทยสามารถสังเคราะห์ได้ตามภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 กรอบการวิเคราะห์ SCP ของตลาด Food Delivery ไทยหลังโควิด-19
ที่มา: ผู้วิจัยประยุกต์จากกรอบ SCP ของ Bain (1956) และ Scherer & Ross (1990)

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อแรกซึ่งมุ่งวิเคราะห์โครงสร้างตลาดของธุรกิจแพลตฟอร์ม Food Delivery ในประเทศไทย พบว่าระดับการกระจุกตัวของตลาดที่เคลื่อนตัวเข้าใกล้ภาวะผู้ขายน้อยรายแบบสองราย (duopoly) ภายหลังการถอนตัวของผู้ประกอบการบางส่วน มีความสอดคล้องกับข้อเสนอดั้งเดิมของกรอบ Structure-Conduct-Performance ที่ระบุว่าลักษณะโครงสร้างตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม (Bain, 1956) ยิ่งไปกว่านั้น ข้อค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Scherer และ Ross (1990) ที่ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง พฤติกรรม และผลการดำเนินงานของตลาดมิได้เป็นไปในทิศทางเดียว หากแต่สามารถสะท้อนกลับซึ่งกันและกันได้ กล่าวคือ ในกรณีของตลาด Food Delivery ไทย ภาวะขาดทุนสะสมอันเป็นผลจากพฤติกรรมการอุดหนุนราคาในระยะแรกได้กลายเป็นปัจจัยแรงให้ผู้ประกอบการบางรายต้องถอนตัวออกจากตลาด ซึ่งส่งผลย้อนกลับให้โครงสร้างตลาดมีระดับการกระจุกตัวสูงขึ้นไปอีกในระยะถัดมา ข้อค้นพบนี้จึงเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดเรื่องกลไกสะท้อนกลับ (reflexivity) ในบริบทของตลาดแพลตฟอร์มดิจิทัลของประเทศไทยได้อย่างชัดเจน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่สองซึ่งมุ่งสังเคราะห์พฤติกรรมการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการแพลตฟอร์ม พบว่าการเปลี่ยนผ่านจากยุทธศาสตร์สงครามราคาในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไปสู่กลยุทธ์ผูกมัดลูกค้าและการสร้างระบบนิเวศ Super App ในระยะถัดมา มีความสอดคล้องกับทฤษฎีตลาดสองด้านของ Rochet และ Tirole (2003) ที่เสนอว่าแพลตฟอร์มจะเลือกอุดหนุนกลุ่มผู้ใช้ที่มีความยืดหยุ่นต่อราคาสูงก่อนในช่วงสร้างฐานผู้ใช้เริ่มต้น และเมื่อฐานผู้ใช้อย่างกว้างพอ พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของแพลตฟอร์มจะปรับเปลี่ยนไปสู่การใช้กลไกผูกมัดเพื่อรักษาประโยชน์จากผลกระทบภายนอกเชิงเครือข่ายที่สั่งสมไว้ ทั้งนี้ แบบแผนพฤติกรรมดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับข้อ

ค้นพบของ Daxue Consulting (2025) ในตลาดจีน ซึ่งระบุว่าผู้ประกอบการรายใหญ่อย่าง Meituan และ Ele.me ได้ปรับกลยุทธ์ในลักษณะเดียวกันจากการแข่งขันด้านราคาไปสู่การสร้างระบบนิเวศบริการแบบครบวงจร อย่างไรก็ตาม บริบทของประเทศไทยมีข้อแตกต่างที่สำคัญจากกรณีของจีน กล่าวคือผู้ประกอบการรายเล็กที่ใช้กลยุทธ์ไม่เก็บค่าคอมมิชชันจากร้านอาหารอย่าง Robinhood ไม่สามารถรักษาสถานะในตลาดได้ในระยะยาว ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านเงินทุนของตลาดเกิดใหม่ที่มีขนาดเล็กกว่าตลาดจีนอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการศึกษาดตามวัตถุประสงค์ข้อที่สามซึ่งมุ่งประเมินผลการดำเนินงานของตลาดแพลตฟอร์ม Food Delivery ไทย พบว่าประเด็น trade-off ระหว่างประสิทธิภาพเชิงจับคู่ของแพลตฟอร์มกับความเป็นธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นข้อค้นพบสำคัญที่ขยายองค์ความรู้จากงานวิจัยก่อนหน้านี้ในบริบทไทย โดยเฉพาะงานของ จามจุรี เรียงศิลป์ชัย (2563) ที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันในเขตกรุงเทพมหานคร และพบว่าคุณลักษณะของแอปพลิเคชันมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการของผู้บริโภค ผลการศึกษารั้งนี้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่าคุณลักษณะดังกล่าวแท้จริงแล้วเป็นผลสืบเนื่องจากกลยุทธ์ผูกมัดลูกค้าที่ผู้ประกอบการแพลตฟอร์มเลือกใช้อย่างได้แรงกดดันของโครงสร้างตลาดที่มีระดับการกระจุกตัวสูง มิใช่เพียงปัจจัยเชิงเทคนิคของแอปพลิเคชันโดยลำพัง นอกจากนี้ ผลการศึกษายังมีความเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดความยั่งยืนสามมิติ (triple bottom line) ของ Chan และคณะ (2023) ที่ชี้ให้เห็นว่าความยั่งยืนของธุรกิจการจัดส่งอาหารผ่านแพลตฟอร์มบุคคลที่สามจำเป็นต้องพิจารณาทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน โดยข้อค้นพบด้านสวัสดิการของไรเดอร์ในการศึกษารั้งนี้สอดคล้องกับข้อเสนอดังกล่าวที่ว่าความยั่งยืนของธุรกิจ Food Delivery ไม่อาจแยกออกจากมิติทางสังคมของห่วงโซ่คุณค่าได้

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้วิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจแพลตฟอร์ม Food Delivery ในประเทศไทยช่วงหลังโควิด-19 ภายใต้กรอบ Structure-Conduct-Performance ผสานกับทฤษฎีตลาดสองด้านและเศรษฐศาสตร์แพลตฟอร์ม ข้อค้นพบสำคัญประกอบด้วยสามประเด็น ประเด็นแรก ตลาดได้ปรับตัวจากสภาพการแข่งขันหลายรายในช่วงโควิดสู่โครงสร้างแบบกึ่งโอลิโกโพลีในปัจจุบัน โดยมี Grab และ LINE MAN Wongnai เป็นผู้เล่นหลักที่ถือครองส่วนแบ่งรวมกันเกือบสองในสามของตลาด ขณะที่ Foodpanda และ Robinhood ทอยถอยถอยออกจากกระแสด้านทุนสะสมภายใต้สงครามอุดหนุนราคา

ประเด็นที่สอง พฤติกรรมการแข่งขันของแพลตฟอร์มได้เปลี่ยนผ่านจากยุทธศาสตร์ช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดเชิงปริมาณผ่านการอุดหนุนข้ามกลุ่มผู้ใช้ในช่วงโควิด มาสู่การแข่งขันเชิงคุณภาพที่เน้นการสร้างระบบนิเวศ Super App การใช้กลไก lock-in ผ่านระบบสมาชิกและคะแนนสะสม และการลงทุนในนวัตกรรมแพลตฟอร์มเพื่อเพิ่ม platform stickiness ในช่วงหลังโควิด และประเด็นที่สาม ผลการดำเนินงานของตลาดสะท้อน trade-off สำคัญระหว่างประสิทธิภาพเชิงจับคู่ที่เพิ่มความสะดวกให้ผู้บริโภคกับความไม่สมดุลของอำนาจต่อรองและการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างแพลตฟอร์มร้านอาหาร และไรเดอร์

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

สำหรับผู้ประกอบการแพลตฟอร์ม ควรยกระดับการแข่งขันจากสงครามราคาไปสู่การสร้างคุณค่าระยะยาวผ่านนวัตกรรมแพลตฟอร์ม การบริหารข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้บริโภค และการพัฒนาระบบแนะนำร้านอาหารที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล พร้อมกับการขยายบริการในระบบนิเวศ Super App ที่สมดุลทั้งด้านส่งอาหาร ส่งพัสดุ ช้อปปีง และบริการทางการเงิน เพื่อกระจายแหล่งรายได้และเพิ่มความเหนียวของแพลตฟอร์มในระยะยาว

สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร ควรบริหารพอร์ตช่องทางการขายให้มีความสมดุลระหว่างหน้าร้าน แพลตฟอร์มหลายราย และช่องทาง direct-to-consumer ของตนเอง เพื่อลดการพึ่งพาแพลตฟอร์มรายใดรายหนึ่งมากเกินไป และควรลงทุนในการสร้างแบรนด์และความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียและแอปพลิเคชันของร้าน เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับแพลตฟอร์มและปกป้องอัตรากำไรจากภาระค่าคอมมิชชันที่สูง

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำหรับหน่วยงานกำกับดูแล โดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า ควรพัฒนาแนวทางกำกับดูแลที่ส่งเสริมความโปร่งใสของค่าคอมมิชชันและเงื่อนไขโปรโมชั่นบนแพลตฟอร์ม รวมถึงการกำหนดมาตรฐานระหว่างแพลตฟอร์มกับร้านอาหารและไรเดอร์ เพื่อลดความไม่สมดุลของอำนาจต่อรอง นอกจากนี้ควรติดตามการควบรวมกิจการและการใช้อำนาจตลาดของแพลตฟอร์มหลักอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันพฤติกรรมผูกขาดที่อาจเกิดขึ้นจากโครงสร้างตลาดที่กระจุกตัวสูง

สำหรับนโยบายด้านแรงงานแพลตฟอร์ม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเร่งพัฒนากฎหมายเพื่อคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานของไรเดอร์ในด้านความปลอดภัย รายได้ขั้นต่ำ และการเข้าถึงสวัสดิการประกันสังคม โดยศึกษาบทเรียนจากสหภาพยุโรปและสิงคโปร์ที่ได้ออกกฎหมายเฉพาะสำหรับแรงงาน

แพลตฟอร์มแล้ว พร้อมกันนั้นควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้ประกอบการร้านอาหารรายย่อย เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเศรษฐกิจแพลตฟอร์มได้อย่างเต็มศักยภาพ

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ข้อจำกัดของการศึกษารั้งนี้คือการพึ่งพาข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานและบทวิเคราะห์ซึ่งบางส่วนอาจมีข้อจำกัดด้านความครบถ้วนหรือความถี่ในการอัปเดต และยังไม่ได้ลงลึกในการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับจุลภาคจากพฤติกรรมของผู้บริโภค ร้านอาหาร และไรเดอร์โดยตรง งานวิจัยในอนาคตควรต่อยอดด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในระบบอย่างเป็นระบบ เพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงสาเหตุเกี่ยวกับผลกระทบของโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมแพลตฟอร์มต่อสวัสดิการของผู้เล่นในห่วงโซ่มูลค่า รวมถึงการประเมินผลกระทบของมาตรการกำกับดูแลที่อาจนำมาใช้ในอนาคต่อประสิทธิภาพและความเป็นธรรมของตลาด Food Delivery ไทย

เอกสารอ้างอิง

- จามจุรี เรียงศิลป์ชัย. (2563). การศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา: แอปพลิเคชันไลน์แมน (Lineman), ฟู้ดแพนด้า (Foodpanda), แกร็บฟู้ด (Grabfood). *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 3(2), 32–48. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/SSRUJPD/article/view/248400>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563). *หลังโควิด-19 ธุรกิจ Food Delivery ขยายตัวบนการแข่งขันที่ยิ่งรุนแรง ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มรุกไปสู่ Super Application* (กระแสนวัตกรรม ฉบับที่ 3128). ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/z3128-Food-Delivery.aspx>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567, 1 กุมภาพันธ์). *คาดการณ์มูลค่าตลาด Food Delivery ปี 2567 หดตัว* (Current Issue No. 3452). Kasikorn Research Center. <https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/business/Pages/Food-Delivery-CIS3452-02-02-2024.aspx>
- AmarinTV. (2567, 26 มิถุนายน). *Food Delivery ไทย 67 การแข่งขันที่รุนแรงและความท้าทายในการทำธุรกิจ*. Amarin TV Spotlight. <https://www.amarintv.com/spotlight/business-marketing/66277>
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries*. Harvard University Press.
- Bangkok Biznews. (2567, 25 มิถุนายน). *SCBX แจกยูติแอปพลิเคชัน Robinhood มีผล 31 ก.ค. นี้*. Bangkokbiznews. <https://www.bangkokbiznews.com/finance/investment/1133068>

- Chan, H.-L., Cheung, T.-T., Choi, T.-M., & Sheu, J.-B. (2023). Sustainable successes in third-party food delivery operations in the digital platform era. *Annals of Operations Research*, 355(2), 1419–1455. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05266-w>
- Daxue Consulting. (2025, 15 ธันวาคม). *China's food delivery: A soon-to-be half-trillion dollar industry*. <https://daxueconsulting.com/food-delivery-market-in-china/>
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- IconicThai. (2024, 31 กรกฎาคม). *Food Delivery Market Share in Thailand: Platform Data and Market Analysis*. Iconic Research. <https://iconicthai.com/food-delivery-market-share-thailand/>
- Longtunman. (2567, 25 มิถุนายน). ถ้า SCBX ฟิ้นทำ Robinhood ต่อ แอปจะขาดทุนสะสมอย่างน้อย หมื่นล้าน. Longtunman. <https://www.longtunman.com/51723>
- Marketeer Online. (2568, 22 เมษายน). ปิดฉาก Foodpanda ประกาศอำลาตลาดไทย สะท้อนเกมธุรกิจเดลิเวอรี่ไม่ยั่งยืนอย่างที่คิด. Marketeer Online. <https://marketeeronline.co/archives/412421>
- Marketeer Online. (2568, 28 เมษายน). Foodpanda ขอดถอนตัว ยิ่งตอกย้ำว่า ตลาด Food Delivery ไทยไม่หวาน (วิเคราะห์). Marketeer Online. <https://marketeeronline.co/archives/412499>
- Marketing Oops. (2568, 28 ตุลาคม). ปิดตำนาน foodpanda แอป Food Delivery กับ 5 เหตุผลทำไมต้องยุติให้บริการ. Marketing Oops. <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/5-reasons-foodpanda-end-of-service/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Prachachat Business. (2568, 23 เมษายน). Foodpanda ประกาศปิดบริการในไทย ตั้งแต่ 23 พ.ค. 2568. Prachachat Online. <https://www.prachachat.net/ict/news-1797859>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance* (3rd ed.). Houghton Mifflin.
- Thairath Online. (2567ก, 25 มิถุนายน). Robinhood ปิดตัว! บทเรียน ใจฉิ่งเงินเจ๊ง 4 ปี ขาดทุน 5.5 พันล้าน ทำไม Food Delivery ถึงปราบเซียน?. Thairath Online. https://www.thairath.co.th/money/tech_innovation/tech_companies/2796122
- Thairath Online. (2567ข). LINE MAN แอปฯ ไทยเอาชนะต่างชาติ ครองส่วนแบ่งตลาด 44% แข่งหน้า Grab ขึ้นแท่นเบอร์ 1 ผู้คดเดลิเวอรี่ไทย. Thairath Online. https://www.thairath.co.th/money/tech_innovation/tech_companies/2813800
- The Business Plus. (2566, 26 กันยายน). จะเกิดอะไรขึ้น? หลัง Foodpanda ขายกิจการให้ Grab. The Business Plus. <https://www.thebusinessplus.com/fooddelivery/>
- The Standard. (2567, 11 กันยายน). พลิกโผ! LINE MAN แข่ง Grab ครองแชมป์ Food Delivery ไทย. The Standard Wealth. <https://thestandard.co/line-man-overtakes-grab-to-become-food-delivery-champion/>
- The Standard. (2567, 18 กรกฎาคม). Robinhood ปิดฉาก! 4 ปีขาดทุนกว่า 5 พันล้าน ตลาดไทยดุเดือดเกินด้าน ทั้งบทเรียนราคาแพงให้วงการ. The Standard Wealth. <https://thestandard.co/robinhood-closes-4-years-loss-of-more-than-5-billion/>
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. MIT Press.