

กลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ (New retail) สู่ Metaverse เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก

จรรย์ภัทร์ จุฑาธัญญ์ เตือนใจ แสงทอง นัทธ์หทัย อัครธนเดชสิทธิ์ และ สมัย พลอ่อน

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

E-mail: Jareephas_j@rbac.ac.th

บทคัดย่อ

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีแนวโน้มในการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะหลังสิ้นสุดวิกฤติโควิด-19 ที่ปัจจุบันธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่แนวโน้มการแข่งขันรุนแรงขึ้น ทั้งในและต่างประเทศที่รวมทั้งคู่แข่งจากร้านค้ารูปแบบออนไลน์ ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวันส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงเพื่อให้สามารถตอบสนองและเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภค โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ค้าปลีกยุคใหม่ คือการเอาเทคโนโลยีมาเสริมพลังให้กับร้านค้าปลีกแบบออฟไลน์ เพื่อมอบประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า โดยการเชื่อมต่อประสบการณ์ระหว่างการช้อปปิ้งออนไลน์กับออฟไลน์แบบไร้รอยต่อ กลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ (New retail) สู่ Metaverse เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก ซึ่ง Metaverse เทรนด์ค้าปลีกรูปแบบใหม่ที่จะสร้างความแตกต่างและประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภค ท่ามกลางการแข่งขันของธุรกิจที่รุนแรงและไม่แตกต่างกัน การซื้อขายสินค้าออนไลน์ (E-commerce) ได้รับความนิยม ทำให้การแข่งขันธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ผู้ประกอบการควรเตรียมความพร้อมปรับกลยุทธ์เพื่อหาช่องทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดโลก Metaverse ที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะเป็นหนึ่งในช่องทางธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาพัฒนาการทำธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ (New retail) ที่ช่วยสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นให้แก่ผู้บริโภค

คำสำคัญ: กลยุทธ์ธุรกิจ ค้าปลีกรูปแบบใหม่ Metaverse ขีดความสามารถในการแข่งขัน

New Retail Business Strategy to Metaverse for Increasing the Competitiveness in the Global Market

Jareephas Juthathanan, Thaunjai Sangthong,
Nuthatai Akaratanataechasit, and Samai Poloun

Rattana Bundit University
E-mail: Jareephas_j@rbac.ac.th

ABSTRACT

Modern retail business tends to be fiercely competitive. Especially after the end of the Covid-19 crisis, the modern retail business has a tendency to grow continuously. But the trend of intense competition both at home and abroad including competitors from online stores. Today, technology plays a role and influencing daily life, resulting in changes in consumption behavior. Therefore, businesses need to adjust their business plans and management strategies to keep up with the rapidly changing environment including to be able to meet and fulfill the needs of consumers by bringing technology to help support operations in various fields to create competitive advantages. New era retail is to use technology to empower offline retailers, to provide a new experience for customers. By connecting the experience between online and offline shopping seamlessly. New retail business strategy to Metaverse to increase competitiveness in the global market. Metaverse, a new retail trend that helps differentiate and new experiences to consumers in the midst of intense business competition and no difference. Online shopping (E-commerce) is popular. This makes the competition in the retail business more intense. Entrepreneurs should prepare to adjust their strategies to find new business channels. To create differentiation and increase competitiveness. The concept of the Metaverse world that is getting more and more attention. This may be one of the new business channels that have the potential to develop a new retail business that helps create a different and more specific experience for consumers.

Keywords: business strategy new retail business metaverse competitiveness

บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ และรูปแบบการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมที่ต้องเผชิญในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูงขึ้น (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และเป็นไปในทิศทางที่คาดเดาได้ยาก (Ambiguous) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มีแนวโน้มในการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะหลังสิ้นสุดวิกฤติโควิด-19 ที่จะมีหลายปัจจัยเป็นตัวกระตุ้น ปัจจุบันธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการคาดการณ์ว่า หลังจากภาวะวิกฤติโรคระบาดโควิด-19 จบลง เชื้อมันธุรกิจค้าปลีกยังเจริญเติบโตได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม ในวงการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีแนวโน้มการแข่งขันรุนแรงขึ้น จากคู่แข่งรายใหม่ทั้งในและต่างประเทศที่เห็นช่องทางการเติบโตของภาคค้าปลีกไทย รวมถึงคู่แข่งจากร้านค้ารูปแบบออนไลน์ ส่วนแบ่งตลาดธุรกิจนี้จึงเป็นที่น่าสนใจให้กับผู้ลงทุนหน้าใหม่และหน้าเก่าจำนวนมาก (คม ชัด ลึก ออนไลน์, 2564) สถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน เป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักในวิกฤติโรค โควิด-19 ระบาด ทั้งโซฮ่วย, ร้านสะดวกซื้อ, ซูเปอร์มาร์เก็ต หรือห้างสรรพสินค้า ยอดขายล้วนลดลง โดยภาพรวมการใช้จ่ายในธุรกิจค้าปลีกระดับโลกลดลงจาก ในปี พ.ศ. 2565 นี้ คาดว่าสถานการณ์เศรษฐกิจของไทยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ยังคงได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกที่อยู่ระหว่างการฟื้นตัวจากการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยเกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำ โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และจากระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญ (Megatrends) อย่างรวดเร็ว และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการประกอบธุรกิจ ทำให้รูปแบบการประกอบธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Platform) เพิ่มมากขึ้น และจะมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการค้าเพื่อแข่งขันกันมากขึ้น การแข่งขันในธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Platform) ทุกรูปแบบ จะมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่ผู้บริโภคไม่นิยมใช้เงินสด ธุรกิจในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประกอบธุรกิจอย่างรวดเร็ว (สกนธ์ วรรณวัฒนา, 2565, วารสารกรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565, น. 26-27) อีกทั้งการค้าสมัยใหม่ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการซื้อของของผู้บริโภค รูปแบบการค้าสมัยใหม่ขนาดใหญ่ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต หรือร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีลูกค้ามักจะให้บริการ “การซื้อขายให้แล้วเสร็จในจุดเดียว” เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคส่วนมาก การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคทำให้เกิดการให้บริการการค้าปลีกของออนไลน์ขึ้น อย่างไรก็ตาม คาดการณ์ว่าช่องทางขายแบบเดิมจะยังคงอยู่และเป็นทางเลือกที่ผู้บริโภคยังคงนิยมต่อไป ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบธุรกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (UOB, 2562) จะเห็นได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วของ Technology ส่งผลทั้งทางบวกและลบให้กับผู้ใช้งาน ซึ่งผลกระทบต่าง ๆ ของความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ กระทบทั้งตัวผู้บริโภค ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ การเลือกใช้งานเครื่องมือเหล่านี้เพื่อสร้างโอกาสให้มากที่สุดจาก Social Media หรือ สื่อสังคมออนไลน์ ที่ปัจจุบันนับเป็นช่องทางที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการสื่อสาร โดยอิทธิพลของ Social Media ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคไปอย่างสิ้นเชิง ส่งผลมายังผู้ผลิตและผู้ให้บริการ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ การขายสินค้าผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น บริการหลังการขาย ตลอดจนการสื่อสารหรือการโฆษณาต่าง ๆ ที่ถูกเปลี่ยนจาก Offline มาเป็น Online เมื่อความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุม

ของผู้ประกอบการ สิ่งที่คุณประกอบการจะทำได้ดีที่สุดในที่สุดคือ การมองหาโอกาสจากความเปลี่ยนแปลง และนำประโยชน์ของความก้าวหน้ามาปรับใช้ในธุรกิจ การใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คต่างๆ ที่ใช้กันในชีวิตประจำวันเช่น Facebook, Twitter หรือ Instagram ก็สามารถนำมาสร้างโอกาสต่าง ๆ ให้กับธุรกิจได้ ความเปลี่ยนแปลงจะเป็นภัยร้ายของผู้ประกอบการที่อยู่เฉยและไม่ปรับตัวไปกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เพราะโอกาสจะตกไปอยู่กับคนที่เรียนรู้ ศึกษาและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (Moneywecan, 2565, น. 24-25) ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องเร่งปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเพื่อขยายฐานรายได้และกลุ่มลูกค้าในระยะยาว (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564) การค้าปลีกช่องทางหลากหลายกำลังเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์การค้าปลีกอย่างรวดเร็ว ร้านค้าปลีกจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแบบดั้งเดิม เพื่อสร้างให้เกิดผลในตลาดสินค้าที่มีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น การขายปลีกหลายช่องทางสร้างโอกาสอันยิ่งใหญ่ในการขับเคลื่อนการเติบโตของยอดขายภายในประเทศและต่างประเทศ มีความท้าทาย การให้บริการลูกค้าที่แตกต่างกันมากมายทั่วโลกให้ผลในเครือข่ายลูกค้า ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง และผู้ผลิตสินค้าระดับโลกที่ซับซ้อน ปัญหาอีกประการหนึ่งที่คุณค้าปลีกเผชิญนั้นก็คือ ความสามารถในการชำระเงินภายในร้านค้าและทางออนไลน์ได้อย่างปลอดภัย การชำระเงินทางเลือกใหม่จะต้องมีให้บริการ เพื่อเข้าถึงลูกค้าที่สำคัญในต่างประเทศหรือต่างประเทศที่ทางภูมิศาสตร์ คุณค้าปลีกในปัจจุบันนี้จะต้องก้าวล่วงหน้าไปก้าวหนึ่งเสมอ เพื่อตอบสนองรสนิยมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องของลูกค้า (upscapital.com, 2022)

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามง่ายๆ สองประการได้แก่ (1) องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเติบโตอย่างไรและเติบโตเข้าไปในธุรกิจไหนอย่างไร และการเติบโตเข้าไปในธุรกิจนั้นจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร (2) องค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้าอย่างไร (พสุ เตชะรินทร์, 2561)

เสนาะ ตียาว (2543) และ กิ่งพร ทองใบ (2546) ได้กล่าวถึงลักษณะแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (1) กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย (2) กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ (3) กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม (4) กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ส่วนองค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์จะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีสำคัญต่อองค์กร (2) กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร (3) กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น (4) กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า “อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ” (5) จะต้องตอบคำถามว่า “อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และทำอย่างไรถึงจะบรรลุสิ่งนั้น” ระดับของกลยุทธ์ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะบอกให้รู้ถึงธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขัน (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะบ่งบอกถึงวิธีการในการแข่งขันในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ จะเห็นได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ (1) สินค้าหรือบริการที่องค์กรจะนำเสนอ (2)

กลุ่มของลูกค้าที่จะนำเสนอสินค้าและบริการให้ (3) Market Segments ที่จะเข้าไปแข่งขัน (4) ภูมิภาค (Geographic Area) ที่จะเข้าไปดำเนินงาน ส่วนกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) คือ การสร้างความแตกต่าง (Being Different) โดยองค์กรจะต้องเลือกชุดของกิจกรรมที่แตกต่างจากสิ่งที่คู่แข่งทำ เพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างในสายตาของลูกค้า

จะเห็นได้ว่าลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นแนวความคิดที่มุ่งนำพาองค์กรไปสู่อนาคต เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แม้ว่าวันนี้องค์กรเป็นองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมใด ๆ แต่ต้องเชื่อว่าความสำเร็จในวันนี้ไม่สามารถยืนยันถึงความยั่งยืนในอนาคตได้ ผู้บริหารต้องมองอนาคตและก้าวไปสู่อนาคตให้ได้ตามที่คาดหวัง ถึงแม้ว่าการจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตจะมีแนวโน้มความรุนแรงและสลับซับซ้อนมากขึ้น การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ถือว่าการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมุ่งไปสู่อนาคตและต้องมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป็นการกำหนดเป้าหมายให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งที่บ่งบอกถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ความหมายของ ขีดความสามารถในการแข่งขันในมิติที่ต่างกัันดังนี้ (pattanieconomy, 2019) ได้รวบรวมไว้ ดังนี้ Porter (1990) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศขึ้นอยู่กับความสามารถของอุตสาหกรรมภายในประเทศที่พยายามสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และยกระดับความสามารถของอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการจะได้รับประโยชน์จากการแข่งขันด้วยการปรับตัวให้ทันกับแรงกดดันต่าง ๆ และแสวงหาประโยชน์จากการแข่งขันนั้นได้ ส่วน Barney (2001) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทสามารถสร้างให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ และเป็นตลาดที่มีคู่แข่งน้อยราย Barney ได้กล่าวต่ออีกว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทสามารถสร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าปกติ สามารถรับผลตอบแทนที่สูงกว่ามูลค่าที่คาดหวังได้จากทรัพยากรที่ลงทุนไป Ansoff (1965) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันคือ ความสามารถในการแสวงหาคุณสมบัติเฉพาะของผลิตภัณฑ์ในตลาดได้ ซึ่งทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งในตำแหน่งของการแข่งขัน Porter (1985) ได้กล่าวว่า การได้เปรียบการแข่งขันโดยพื้นฐานเกิดขึ้นมาจากคุณค่าของบริษัทที่สามารถทำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ซื้อ Thomas (1986) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะขีดความสามารถในการแข่งขัน คือ ผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการทำกำไรสูงอย่างสม่ำเสมอ Schoemaker (1990) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันคือ การทำให้เกิดผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ยอย่างมีระบบ Ghemawat (1991) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันคือ ช่องว่างระหว่างประโยชน์ที่ได้กับต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสูงกว่าช่องว่างระหว่างประโยชน์ที่ได้กับต้นทุนที่ใช้ในการการผลิตของคู่แข่ง Grant (1998) ได้กล่าวว่า บริษัทที่มีลักษณะได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งเมื่อบริษัทนั้นได้รับผลตอบแทนสูงอย่างสม่ำเสมอ Besanko (2000) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันคือ ผลกำไรที่ได้เปรียบเชิงเศรษฐกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยเฉลี่ยในอุตสาหกรรมใด ๆ Wiggins and Ruefli (2002) ได้

กล่าวว่า ชีตความสามารถในการแข่งขันคือ ความสามารถหรือกลุ่มของความสามารถหรือทรัพยากรหรือกลุ่มของทรัพยากรที่ทำให้บริษัทได้เปรียบคู่แข่งซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานที่เหนือกว่า Foss and Knudsen (2003) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถในการแข่งขันคือ ความแตกต่างของกำไรเชิงบวกที่มากกว่าต้นทุน Grahovac and Miller (2009) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถในการแข่งขันหมายถึง ความแตกต่างเชิงตัดขวางที่กระจายระหว่างความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดและผลกำไรเบื้องต้น Christensen and Fahey (1984) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถในการแข่งขันหมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน จะเห็นได้ว่า จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าชีตความสามารถในการแข่งขันคือ ประสิทธิภาพในการทำงานที่อยู่เหนือจากประสิทธิภาพที่บริษัทอื่นสามารถทำได้ในปัจจุบัน และการใช้ทรัพยากรที่ดีจากบริษัทหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ดีนั้น สามารถส่งผลกระทบอย่างมากในการสร้างชีตความสามารถในการแข่งขัน Powell (2001, p. 132) มองว่ากลยุทธ์ธุรกิจเปรียบได้กับเครื่องมือที่สามารถจัดการทรัพยากรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้น กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย จึงสามารถสร้างสินค้าที่มีคุณภาพและมีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นเหนือบริษัทอื่น ๆ

ความสามารถการแข่งขัน เป็นการดำเนินธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งซึ่งสามารถทำได้โดยการมอบคุณค่าที่ดีกว่าให้แก่ลูกค้า การโฆษณาผลิตภัณฑ์และการบริการด้วยราคาที่ถูกลงหรือคุณภาพที่ดีกว่าจึงสามารถดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้ และต้องมีผลิตภัณฑ์ บริการที่มีความโดดเด่น โดยเป็นปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความภักดีต่อตราสินค้า และเป็นเหตุผลว่าทำไมลูกค้าจึงนิยมผลิตภัณฑ์และการบริการจากบริษัทหนึ่งมากกว่าบริษัทอื่น ๆ การนำเสนอคุณค่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างชีตความสามารถในการแข่งขัน ถ้าคุณค่าที่นำเสนอมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างชีตความสามารถในการแข่งขันให้กับผลิตภัณฑ์และการบริการ และเป็นทางเลือกให้กับลูกค้า สอดคล้องกับ Porter (1990) ได้อธิบายองค์ประกอบต่าง ๆ ของชีตความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ องค์ประกอบ (1) สินค้าหรือบริการมีความเป็นเอกลักษณ์ มีลักษณะโดดเด่น ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบหรือจัดหามาได้ ผู้ประกอบการอาจมีการพัฒนาสินค้าตลอดเวลาโดยใช้ความรู้ในการพัฒนาสินค้า หรืออาจเป็นการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเป็นการสร้างเทคโนโลยีใหม่เสมอไป แต่อาจเป็นการสร้างบริการใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่าง หรือปรับเปลี่ยนวิธีการเดิม ๆ ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกและสามารถเข้าถึงบริการได้ดีขึ้น (2) ต้นทุนเฉลี่ยของดำเนินกิจการทั้งหมดต่ำกว่าคู่แข่ง ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้า หรือการจัดจำหน่าย ซึ่ง Porter ได้กล่าวต่ออีกว่า กิจกรรมทั้งหมดเป็นห่วงโซ่คุณค่าที่ผู้ประกอบการต้องพิจารณาห่วงโซ่แต่ละส่วนอย่างละเอียด พยายามพัฒนากิจกรรมในห่วงโซ่ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด หรืออาจลดค่าใช้จ่ายบางส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป จะทำให้ต้นทุนโดยเฉลี่ยทั้งหมดต่ำกว่าคู่แข่ง (3) สินค้ามีคุณภาพมากกว่าคู่แข่ง Porter (1990) ได้กล่าวว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้านั้นเอง โดยทำให้ราคาสินค้าเพิ่มขึ้นด้วย และสามารถขายสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีก

ในอดีตการเดินทางในห้างสรรพสินค้า แบ่งแยกโซนชัดเจน เช่น พื้นที่บริการ กับพื้นที่ขายสินค้า และในแต่ละชั้นได้แบ่งแผนกตามประเภทสินค้า แต่ละชั้น แต่ละพื้นที่แบ่งสินค้าและบริการออกจากกัน เช่น บริการด้านการเงิน สินค้าเทคโนโลยี สินค้าแฟชั่น ร้านหนังสือและอุปกรณ์เครื่องเขียน ร้านอาหาร-เครื่องดื่ม

ฯลฯ แต่การดีไซน์ในอนาคต พื้นที่ในห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ จะหลอมรวมด้านการจัดโซนนิ่งแบบเดิมๆ ที่เคยเป็นมา และกลายเป็นการดีไซน์ที่เรียกว่า Blurring the Line นั่นคือ ไม่มีเส้นแบ่งการจัดโซนนิ่ง สินค้า-บริการ-ประเภทร้านค้า อีกต่อไป สอดคล้องกับทิศทางกระแสการค้าโลกที่จะไม่มีเขตแบ่งกันพรมแดน คู่แข่งของโลกธุรกิจยุคคอนาล็อก จะนึกถึงบริษัทคู่แข่งที่ขายสินค้าคล้ายๆ กัน แต่การเข้ามาของ ดิจิทัลเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้พรมแดนการแข่งขันนั้นสลับซับซ้อน โดยคู่แข่งในปัจจุบันเปลี่ยนไปจากเดิมที่ต้องเป็นคู่แข่งทางตรงในธุรกิจเดียวกัน ขายสินค้าเหมือนกัน เปลี่ยนเป็นต้องแข่งกับธุรกิจอื่นที่ไม่คาดคิดอย่าง Shopee Lazada หรืออย่าง Netflix แต่เดิม Netflix นั้นจะเป็น content ด้านบันเทิงที่เป็นคู่แข่งโดยตรงกับบริษัทร้านให้เช่าแผ่นหนังอย่าง Blockbuster แต่ต่อมา ธุรกิจคอนเทนต์ดิจิทัลของ Netflix ขยายตัวและหลากหลายมากขึ้น ทำให้ Netflix กลายเป็นคู่แข่งของสื่อบันเทิงอื่นๆ ทั้งทีวี ช่องสารคดี โรงภาพยนตร์รวมไปถึงศูนย์การค้าที่ถูก Netflix แย่งเวลาไป ด้วย หรือที่ใกล้ตัวก็คือ สถาบันการเงินแข่งขันพัฒนาเทคโนโลยี Fin-Tech โดยไม่คาดคิดว่า Technology อย่าง Facebook Grab จะมาพัฒนา Tech-Fin แย่งลูกค้ากันไป

คำปณิธานใหม่ คือการเอาเทคโนโลยีมาเสริมพลังให้กับร้านค้าปลีกแบบออฟไลน์ เพื่อมอบประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า โดยการเชื่อมต่อประสบการณ์ระหว่างการช้อปปิ้งออนไลน์กับออฟไลน์แบบไร้รอยต่อ เพียงแค่มี Omni Channel ยังไม่พอ คำปณิธานใหม่ต้องมีแพลตฟอร์มแอปพลิเคชันที่เชื่อมต่อหลายๆ โมดูล นับตั้งแต่ (1) โมดูลการค้าขาย Commerce (2) โมดูลการชำระเงินบนแอปพลิเคชันทุกรูปแบบ (3) โมดูลการจัดส่งสินค้า Logistics (4) โมดูลช่องทางการรับสินค้าที่มีให้เลือกหลายช่องทาง จะไปรับสินค้าที่สาขาหน้าร้าน หรือส่งถึงหน้าบ้าน (5) รวมถึงโมดูลช่องทางการสื่อสารและบริการลูกค้าที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันให้เป็นหนึ่งเดียวทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ซึ่งช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าทั้งหมด เพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็ว ขยายบริการครบจบทีเดียว (ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์, 2564)

แนวทางกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ (New retail) สู่อุตสาหกรรม Metaverse

Metaverse หนึ่งในเทรนด์การทำธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ (New retail) ที่ช่วยสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภค จากการแพร่ระบาดของโควิด -19 กิจกรรมบนโลกออนไลน์ยิ่งสำคัญมากขึ้นหลายประเทศ เช่น สหรัฐฯ เกาหลีใต้ และแบรนด์สินค้าชั้นนำระดับโลกปรับกลยุทธ์เข้าสู่ Metaverse มากขึ้น สำหรับประเทศไทย การทำธุรกิจค้าปลีกบน Metaverse ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น และขับเคลื่อนโดยผู้เล่นรายใหญ่เป็นหลักแต่จะสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับหลากหลายปัจจัย เช่น เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบต่างๆ และการยอมรับจากผู้บริโภค อาจส่งผลต่อปริมาณการบริโภคและการใช้จ่ายในภาคค้าปลีก การทำธุรกิจค้าปลีกบน Metaverse อาจจะไม่ได้เกิดจากการใช้จ่ายในภาพรวมของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น แต่อาจเป็นการดึงส่วนแบ่งรายได้มาจากช่องทางอื่นๆ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องชั่งน้ำหนักถึงความคุ้มค่าในการลงทุน ต้องมองให้กว้างกว่าตลาดในประเทศ แต่ยังมีความท้าทายทั้งในเรื่องการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนกฎหมายหรือข้อบังคับของแต่ละประเทศที่น่าจะมีความชัดเจนมากขึ้นในอนาคต

Metaverse คำปณิธานใหม่ที่ควรศึกษา Metaverse เทรนด์คำปณิธานใหม่ที่ช่วยสร้างความแตกต่างและประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภค ท่ามกลางการแข่งขันของธุรกิจที่รุนแรงและไม่แตกต่างกัน การซื้อขายสินค้าออนไลน์ (E-commerce) ซึ่งได้รับความนิยมตั้งแต่ช่วงก่อนโควิด และมีทิศทางการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ผู้ประกอบการหลายรายจึงต้องพยายามมองหาช่องทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะถัดไป แนวคิดโลก Metaverse ที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น

อย่างต่อเนื่อง อาจจะเป็นหนึ่งในช่องทางธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาพัฒนาการทำธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ (New retail) ที่ช่วยสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นให้แก่ผู้บริโภค เช่น การลองเสื้อผ้าเสมือนจริง (Virtual Fitting) การออกแบบ/ตกแต่งบ้านผ่านการใช้เทคโนโลยี Augmented Reality (AR) รวมถึงการจัดงานแฟชั่นโชว์ผ่าน Virtual Fashion show เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพที่สามารถเข้าสู่โลก Metaverse ได้ก่อน อาจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่หลายรายเริ่มมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อเข้าสู่โลก Metaverse ไม่ว่าจะเป็น ธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ในสหรัฐที่ เริ่มยื่นขอเครื่องหมายทางการค้าเพื่อขายสินค้าเสมือนจริง (Virtual Good) ตลอดจนมีแผนจะออกสกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) และอาจจะเปิดการซื้อขาย NFTs (Non-Fungible Token) ในอนาคต การร่วมทุนกับผู้ผลิตแพลตฟอร์มรายใหญ่ ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในระยะแรกคือ กลุ่มห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ เนื่องจากมีความพร้อมทั้งเรื่องเงินทุน มีฐานข้อมูลและมีความใกล้ชิดกับลูกค้าอย่างยาวนาน ทำให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี โดยรูปแบบธุรกิจคาดว่าจะเป็นการร่วมลงทุน (Partnership) กับธุรกิจนอกภาคค้าปลีก โดยเฉพาะบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำ หรือผู้ผลิตแพลตฟอร์ม/แอปพลิเคชันออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น ในส่วนของผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยหรือ SMEs การเข้าสู่โลก Metaverse ในช่วงแรกยังมีข้อจำกัดทั้งด้านเงินทุน เทคโนโลยี รวมถึงพนักงานหรือบุคลากร แต่ในระยะยาวคาดว่า ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวอาจอาศัยแพลตฟอร์มสังคมออนไลน์หรือช่องทาง E-commerce ของผู้ประกอบการรายใหญ่ เพื่อเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โลก Metaverse ซึ่งในปัจจุบันมีบริษัทเทคโนโลยีระดับโลกได้เริ่มพัฒนาเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดังกล่าว เพื่อให้บริการแก่กลุ่มผู้ประกอบการรายกลางถึงย่อย ดังนั้นความสำเร็จในการทำธุรกิจค้าปลีกบนโลก Metaverse ในไทย ยังต้องใช้เวลาและขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย โดยเฉพาะความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทรัพยากร และการตอบรับของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม การทำธุรกิจค้าปลีกบนโลก Metaverse ในไทยยังคงมีความท้าทายหลายประเด็น ต้องใช้เวลาในการพัฒนาและต่อยอด ความพร้อมของเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ที่ใช้เชื่อมต่อสู่โลก Metaverse ขณะเดียวกัน การยอมรับและเข้าถึงเทคโนโลยีของผู้บริโภคก็เป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงคอนเทนต์และประสบการณ์ที่ได้รับจะต้องดึงดูดใจมากพอที่จะทำให้ผู้บริโภคหันไปใช้เวลาบนโลก Metaverse มากกว่าโลกจริง ขณะเดียวกันจำนวนผู้สูงอายุก็มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะกดดันภาพรวมการบริโภคในภาคค้าปลีกต่อไปซึ่งการสร้างรายได้ในช่องทางค้าปลีกใหม่ๆ อย่าง Metaverse อาจจะไม่ได้เกิดจากการใช้จ่ายในภาพรวมของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นการดึงส่วนแบ่งรายได้มาจากช่องทางอื่นๆ ดังนั้น ผู้ประกอบการที่มีแนวโน้มจะนำ Metaverse มาใช้ในธุรกิจค้าปลีก อาจจะต้องชั่งน้ำหนักถึงความคุ้มค่าในการลงทุน ท่ามกลางการเผชิญการแข่งขันในภาคค้าปลีกที่รุนแรงขึ้น เพื่อแย่งชิงฐานลูกค้าที่ไม่ได้เพิ่มขึ้นหรือมีจำกัด โดยหากการลงทุนใดๆ ผู้ประกอบการคงหนีไม่พ้นที่จะต้องมองให้กว้างกว่าตลาดในประเทศ อย่างไรก็ตาม การขยายตลาดในต่างประเทศแม้ว่าจะมีโอกาสในการขยายฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น แต่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละประเทศ อีกทั้งยังต้องเผชิญการแข่งขันกับแพลตฟอร์มอื่นๆ ทั้งผู้ประกอบการต่างชาติที่เข้าไปลงทุนในประเทศนั้นๆ และผู้ประกอบการท้องถิ่น รวมถึงยังต้องศึกษากฎหมายหรือข้อบังคับในการทำธุรกิจค้าปลีกบนแพลตฟอร์มดิจิทัลของแต่ละประเทศที่อาจมีความเข้มงวดแตกต่างกัน ทั้งนี้ กฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจค้าปลีก Metaverse ในแต่ละประเทศยังไม่มีที่ชัดเจน ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องติดตามรายละเอียดของแต่ละประเทศอย่างใกล้ชิดต่อไป (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565) จาก

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560) ดังนี้ (1) ปรับปรุงการทำงานของภายในองค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เป็นการปรับตัวที่เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ทำให้กิจการมีต้นทุนต่ำลง ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับคุณภาพที่นำไปสู่การลดต้นทุน (2) ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือโอกาสใหม่ เช่น กระแสของยุคออนไลน์ที่แม้กิจการจะเป็นร้านอาหารที่มีหน้าร้านอยู่แล้ว แต่เมื่อลูกค้ายุคใหม่ชอบการสั่งซื้อผ่านทางออนไลน์และต้องการให้มีบริการส่งถึงที่ กิจการก็ต้องปรับตัวให้สามารถส่งอาหารพร้อมส่งถึงที่ อาจจะส่งผ่านแอปพลิเคชัน เช่น ไลน์แมน หรือใช้การโทรสั่งแล้วส่งผ่านวินมอเตอร์ไซด์ หรือส่งด้วยบริการขนส่งด่วนอื่นๆ ในยุคที่พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จากการไปช้อปปิ้งตามห้างสรรพสินค้าเป็นการเลือกซื้อสินค้าผ่านช่องทางใหม่ ทั้งทางออนไลน์และโซเชียลมีเดียที่สามารถสั่งซื้อสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุด (3) สร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต โดยเน้นการสร้างแนวคิดใหม่และทำในสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่มีใครเคยคิดหรือเคยทำมาก่อน ที่เรียกคิดใหม่ทำใหม่ สร้างให้กิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกล้านำเสนอความคิดแปลกใหม่ หรือความคิดนอกกรอบ หลุดโลก ซึ่งอาจจะตรงใจผู้บริโภคและฉีกแนวไปจากสินค้าหรือบริการแบบเดิมๆ ที่องค์กรเคยเป็นมา ดังนั้น ธุรกิจที่มีความสามารถในการปรับตัว จะมีตอบสนองต่อวิกฤติและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคต และสามารถปรับโครงสร้างหรือวิธีดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะแสวงหาทางออก หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจเมื่อสถานการณ์นั้นๆ มาถึงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

สรุป

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว ดังนี้ (1) ปรับปรุงการทำงานของภายในองค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (2) ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือโอกาสใหม่ ในกระแสของยุคออนไลน์ ยุคที่พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเป็นขยายโอกาสทางธุรกิจของกิจการ (3) สร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต โดยเน้นการสร้างแนวคิดใหม่และทำในสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกคิดใหม่ทำใหม่ สร้างให้กิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อตอบรับกระแสการเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมธุรกิจจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว ฉับพลัน ดังนั้นธุรกิจต้องมีการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพการแข่งขัน ความต้องการลูกค้า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย ไม่หยุดนิ่ง และทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอก กิจการจะต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กิจการต้องล้มความสำเร็จในอดีต เพราะการกระทำแบบเดิม ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่สามารถจะสร้างความสำเร็จใหม่ได้

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2560). **ทำไมองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง**. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2565 จาก <https://bsc.dip.go.th/th/category/marketing2/qs-whybusinesschange>

- กิ่งพร ทองใบ. 2546. **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คม ชัด ลึก ออนไลน์. (2564). "ค้าปลีกสมัยใหม่" อีกหนึ่งความน่าจับตามอง หลังวิกฤติโควิด-19". ลงวันที่ 10 กรกฎาคม 2564. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก <https://www.komchadluek.net/news/473712>
- ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์. (2564). **ส่อง 10 ปรากฏการณ์ค้าปลีกไทยปี 2565-2566**. กรุงเทพฯธุรกิจ. ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2564. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/979278>
- นรินทร์ ตันไพฑูย์. (2564). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-66 ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่**. วิจัยกรุงศรี. มกราคม 2564. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก https://www.krungsri.com/getmedia/3e2799cd-a1ce-4151-93f8-bfe630ac31f0/IO_Modern_Trade_210128_TH_EX.pdf.aspx
- แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์**. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ศูนย์การสื่อสารนานาชาติแห่งจุฬา. CHULAPEDIA จุฬานุกรม. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index>.
- พลสุ เตชะรินทร์. 2561. **คำถามสำหรับทดสอบกลยุทธ์**. กรุงเทพฯธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/644889>.
- วารสารกรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). **พลิกวิกฤตความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีให้เป็นโอกาส**. วารสารกรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 13(72), 24-25.
- วารสารกรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). **อยากขายดีต้องรู้! เปิด 4 เทรนด์ธุรกิจค้าปลีก ปี 2565 ลูกค้าเป็นใหญ่ – ออนไลน์ต้องไปเต็มรูปแบบ**. วารสารกรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 13(72), 26-27.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565). **ทำธุรกิจค้าปลีกต้องไม่พลาด Metaverse เทรนด์ธุรกิจใหม่ที่ไม่ไกลกว่าตลาดในประเทศ**. ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2565. สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2565 จาก <https://www.wearecp.com/metaverse-2022-02-18/>
- สกนธ์ วรรณวิวัฒนา. (2565). **กขค.มองแนวโน้มธุรกิจควรรวมเพิ่มทั้งค้าส่ง-ค้าปลีก-ขนส่งจับตาอำนาจเหนือตลาด**. ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก <https://www.infoquest.co.th/2022/177166>
- เสนาะ ดิยาว. 2543. **หลักการบริหาร**. หน่วยที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 14. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุตสาหกรรมการค้าปลีกระหว่างประเทศ. (2565). United Parcel Service of America, Inc. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก <https://upscapital.com/th-th/industries/retail>
- Moneywecan. (2565). **พลิกวิกฤตความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีให้เป็นโอกาส**. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565. จาก <https://www.moneywecan.com/business-related/using-technology-wisely/>
- Pattanieconomy. (2019). **ขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantage)**. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก <https://pattanieconomy.wordpress.com/2019>

UOB. (2562). อนาคตสำหรับการค้าสมัยใหม่. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565 จาก

<https://www.uobgroup.com/industry-insights-th/consumer-goods/the-outlook-for-modern-trade.page>