

การวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดของผู้ประกอบการร้านค้า
ปลีกสมัยใหม่ในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา CJ MORE จังหวัดอุดรธานี

ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGIES FOR CREATING MARKET ADVANTAGE
AMONG MODERN RETAILERS IN THE DIGITAL ERA : A CASE STUDY OF CJ MORE IN
UDON THANI PROVINCE

¹ธีระ สุวรรณสังข์ และ ²สุทธินันท์ สุวรรณสังข์

¹Tera Suwansang and ²Sutthinant Suwansang

^{1,2}สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพณิชยบัณฑิต

E-Mail: inant1990@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ในจังหวัดอุดรธานี 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการตลาดของ CJ MORE ในมุมมองของผู้บริโภค และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 30 คน และวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน ซึ่งได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซ์และมอร์แกน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE จังหวัดอุดรธานี ทั้ง 5 กลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้งและบรรยากาศ ด้านการบริการ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านผลิตภัณฑ์ 2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการตลาดของ CJ MORE ในมุมมองของผู้บริโภค พบว่า การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการตลาดตามแนวคิดของ Michael Porter ทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากระดับมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำด้านด้านสร้างความแตกต่าง และด้านการมุ่งเน้น และ 3) แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี ดังนี้ 1. ผู้ประกอบการควรขับเคลื่อนธุรกิจด้วยกลยุทธ์ถูกผสมเน้นคุณค่า โดยตั้งราคาที่แข่งขันได้ควบคู่กับการจัดโปรโมชั่นเฉพาะทางเพื่อกระตุ้นยอดขาย เลือกทำเลใกล้ชุมชนพร้อมปรับสินค้าให้ตอบ

โซเชียลมีเดีย และใช้ช่องทางดิจิทัลอย่าง Line หรือ Facebook มอบโปรโมชันส่วนบุคคล ผสานการบริการที่รวดเร็วและเป็นมิตร เพื่อสร้างความผูกพันและนำไปสู่ความภักดีของลูกค้าในระยะยาว

2. แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ 4 ด้านเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันควรผสมผสานกลยุทธ์ 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยใช้เทคโนโลยีจัดการสต็อกและรวมศูนย์จัดซื้อเพื่อลดต้นทุน มิติที่ 2 การสร้างความแตกต่างด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการท้องถิ่นที่คู่แข่งรายใหญ่ไม่มี มิติที่ 3 มุ่งเน้นจัดผังร้านและคัดสรรสินค้าให้ตอบโจทย์ลูกค้าเป้าหมายเฉพาะพื้นที่ ท้ายสุดคือ มิติที่ 4 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม โดยนำเชทบอทและระบบสั่งล่วงหน้ามาใช้อำนวยความสะดวก เพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าในยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การแข่งขัน, ความได้เปรียบทางการตลาด, ร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ABSTRACT

The objectives of this research were : 1) to study the competitive strategies of CJ MORE in Udon Thani Province; 2) to analyze the factors creating a marketing advantage for CJ MORE from the consumers' perspective ; and 3) to propose guidelines for applying competitive strategies to create a marketing advantage for small modern retail entrepreneurs in Udon Thani Province. This research employed mixed methodology, encompassing both qualitative and quantitative approaches. The qualitative research was conducted through in-depth interviews with 30 key informants. The quantitative research utilized a 5-level rating scale questionnaire to collect data from a sample of 384 respondents, with the sample size determined using the Krejcie and Morgan table. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation. The research findings revealed that: The analysis of the five competitive strategies of CJ MORE in Udon Thani Province was overall at a high level. Ranked from the highest to the lowest mean scores, the strategies were: Location and Atmosphere, Service, Price, Sales Promotion, and Product, respectively. The analysis of factors creating a marketing advantage for CJ MORE from the consumers' perspective, based on Michael Porter's three generic strategies, was overall at a high level. Ranked from highest to lowest, the factors were:

Cost Leadership, Differentiation, and Focus. The guidelines for applying competitive strategies to create a marketing advantage for small modern retail entrepreneurs in Udon Thani Province are as follows: First, entrepreneurs should drive their businesses using a hybrid value-focused strategy. This involves setting competitive prices alongside establishing specialized product zones to stimulate purchases. Furthermore, entrepreneurs should select locations close to communities, tailor products to meet local demands, and utilize digital channels such as LINE or Facebook to offer personalized promotions. Integrating these with fast and friendly service will help build customer engagement and foster long-term loyalty. Second, the creation of competitive advantage should integrate four strategic dimensions: Dimension 1 : Cost Leadership, by utilizing inventory management technology and centralized purchasing to reduce costs; Dimension 2 : Differentiation, by offering local products and services that major competitors lack; Dimension 3: Focus, by emphasizing store layouts and product selections tailored to target customers in specific areas; and Dimension 4 : Innovation Leadership, by implementing chatbots and pre-order systems to maximize convenience and seamlessly elevate the customer experience in the digital age.

Keywords: Competitive Strategy, Competitive Advantage, Modern Retail

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคดิจิทัล ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมได้ส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ได้ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Porter, 1990) ข้อมูลจาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). (2565) ระบุว่า ภาคค้าปลีกของไทยมีมูลค่าตลาดกว่า 3.7 ล้านล้านบาทต่อปี โดยร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ครองสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 50 ของตลาดค้าปลีกทั้งหมด ซึ่งชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ในระดับนโยบาย รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561–2580) และ นโยบายประเทศไทย 4.0 ที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล และการยกระดับผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ขณะเดียวกัน

พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562 ได้เปิดโอกาสให้ธุรกิจค้าปลีกใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างยิ่งคือ แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ Michael Porter (1990) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการสามารถสร้างความได้เปรียบจาก 3 มิติ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเน้น (Focus) โดยผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่จำเป็นต้องเลือกและปรับใช้กลยุทธ์เหล่านี้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันในแต่ละพื้นที่เมื่อพิจารณาถึงบริบทของจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นเมืองเศรษฐกิจสำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนประชากรมากกว่า 1.5 ล้านคน และมีการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อยทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากทั้งผู้บริโภคและคู่แข่ง งานวิจัยที่ผ่านมา เช่น งานของ Daoduean Inteacha และ Thanatcha Khumsri (2564) ที่ศึกษาแรงกดดันทางธุรกิจของผู้ประกอบการค้าปลีกในจังหวัดลำปาง พบว่า การปรับตัวโดยใช้กลยุทธ์ความแตกต่างและต้นทุนต่ำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจ ในขณะที่ อรัญญา อุดมเดช และคณะ (2562) ที่ศึกษากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ ด้านบุคคล รองลงมาคือ ด้านกระบวนการ สภาพการ แข่งขันทางการตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขาย รองลงมาคือ ด้านอำนาจต่อรองของลูกค้า

ปัญหาและเหตุผลในการทำวิจัย สำหรับปัญหาประกอบไปด้วย 1.การแข่งขันรุนแรงในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ (เช่น 7-Eleven, Lotus's go fresh, MaxValu) และผู้ประกอบการท้องถิ่น ทำให้เกิดการแข่งขันสูง ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็ก เช่น CJ MORE ต้องเผชิญกับแรงกดดันทั้งด้านราคา คุณภาพสินค้า และรูปแบบการบริการ ซึ่งอาจทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันได้ หากไม่สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม 2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ผู้บริโภคยุคใหม่ให้ความสำคัญกับความสะดวก รวดเร็ว การเข้าถึงออนไลน์ และความคุ้มค่า ส่งผลให้ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องปรับกลยุทธ์ให้ตอบสนองความต้องการดังกล่าว หากผู้ประกอบการไม่สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ก็อาจสูญเสียลูกค้าไปยังคู่แข่งที่มีความพร้อมกว่า 3.ข้อจำกัดของผู้ประกอบการขนาดเล็ก แม้ CJ MORE จะเป็นผู้เล่นในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ แต่ยังคงมีข้อจำกัดด้าน เงินลงทุน เทคโนโลยี บุคลากร และเครือข่ายซัพพลายเชน เมื่อเทียบกับผู้ประกอบการรายใหญ่ การแข่งขันในตลาดที่มีผู้เล่นขนาดใหญ่ครองส่วน

แบ่งทำให้ธุรกิจขนาดเล็กจำเป็นต้องหา กลยุทธ์ที่แตกต่าง เพื่อสร้างจุดแข็งของตนเอง และ 4.ช่องว่างทางวิชาการและเชิงปฏิบัติ งานวิจัยด้านกลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีจำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่เน้นไปที่ธุรกิจรายใหญ่ในเขตเมืองหลัก เช่น กรุงเทพฯ และปริมณฑล ยังขาดงานวิจัยที่ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจสำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเป็นพื้นที่ที่มีการแข่งขันระหว่างร้านค้ารายใหญ่และรายย่อยอย่างเข้มข้น สำหรับเหตุผลที่ต้องทำวิจัยเรื่องนี้ เพื่อทำความเข้าใจกลยุทธ์การแข่งขัน ของ CJ MORE ในจังหวัดอุดรธานี ว่ามีการปรับใช้กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง ราคา ผลิตภัณฑ์ บริการ และการส่งเสริมการตลาดอย่างไร เพื่อ วิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการตลาด ตามแนวคิดของ Michael Porter (Cost Leadership, Differentiation, Focus) ในมุมมองผู้บริโภค เพื่อนำเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ ที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในการเผชิญการแข่งขันในยุคดิจิทัล เพื่อสนับสนุนเชิงนโยบายโดยเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการค้าปลีกท้องถิ่นให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย 1. ด้านวิชาการ ช่วยเพิ่มองค์ความรู้ทางด้านการตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันโดยเฉพาะการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Michael Porter ในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับนักวิชาการ นักศึกษา และผู้ที่สนใจศึกษาด้านกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกในยุคดิจิทัล 2.ด้านผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก สามารถนำแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขัน (เช่น กลยุทธ์ผูกพันคุณค่า, การมุ่งเน้นทำเล และการใช้ดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง ไปประยุกต์ใช้จริง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ช่วยให้ผู้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และพฤติกรรมผู้บริโภคในจังหวัดอุดรธานี 3.ด้านเชิงปฏิบัติและเชิงนโยบาย ข้อมูลจากงานวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการวางนโยบายหรือมาตรการสนับสนุนธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของหน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่น สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นผ่านการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการค้าปลีก ซึ่งมีส่วนช่วยกระจายรายได้และสร้างงานในพื้นที่ และ4.ด้านผู้บริโภคและสังคม ผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากการที่ร้านค้าปลีกสามารถปรับตัวและให้บริการที่ตอบโจทย์ทั้งด้านคุณภาพ ความคุ้มค่า และความสะดวกสบายในยุคดิจิทัลส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมและการพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน

ดังนั้นงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา CJ MORE จังหวัดอุดรธานี จึงมีความสำคัญ เนื่องจากจะช่วยทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในบริบทของจังหวัดอุดรธานี อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับขีดความสามารถทางการตลาด และเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการค้าปลีกในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ในจังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการตลาดของ CJ MORE ในมุมมองของผู้บริโภค
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความวิชาการ งานวิจัย บทความวิจัย แนวคิด กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) 2) ด้านราคา (Pricing Strategy) 3) ด้านทำเลที่ตั้งและบรรยากาศ (Place & Atmosphere Strategy) 4) ด้านการบริการ (Service Strategy) และ 5) ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาดสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลักตามแนวคิดของ Michael Porter ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) 2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) 3. การมุ่งเน้น (Focus) และแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี เพื่อนำมาประยุกต์สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบ



สัมภาษณ์เชิงลึก

แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการตลาดสำหรับ
ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี

กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้มีขั้นตอนและรายละเอียด ในการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ผู้ใช้บริการที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอนในจังหวัดอุดรธานี เป็นกลุ่มประชากรขนาดมากกว่า 100,000 คนขึ้นไป

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ใช้บริการที่ทำหน้าที่ตัวแทนของประชากรทั้งหมด ด้วยการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณของเครชีและมอร์แกน ค่าความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ ค่าความคลาดเคลื่อน 5 เปอร์เซนต์ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน การสุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยนี้คือการใช้ การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ผสมผสานกับการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

2.1.1 แบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 ตามตัวแปรที่ศึกษา โดยมีความสอดคล้องและครอบคลุมกรอบแนวความคิดในการวิจัย ตัวแปรต้น คือ กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) 2) ด้านราคา (Pricing Strategy) 3) ด้านทำเลที่ตั้งและบรรยากาศ (Place & Atmosphere Strategy) 4) ด้านการบริการ (Service Strategy) และ 5) ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) ตัวแปรตาม คือ ความได้เปรียบทางการตลาดสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลักตามแนวคิดของ Michael Porter ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) 2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) 3) การมุ่งเน้น (Focus) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2562) แบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 และสอดคล้องกับกรอบแนวความคิดการวิจัย

2.1.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี มีความครอบคลุมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินตรวจสอบและเสนอแนะแบบสอบถามแต่ละข้อคำถาม โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Item of Objective Congruence Index : IOC) ทั้งนี้พบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์อยู่ที่ 0.85 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ จำนวน 30 ตัวอย่าง วิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัคในคำถามแต่ละด้าน โดยกำหนดค่าแอลฟามากกว่า 0.70 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเท่ากับ 0.92 เนื้อหาของแบบสอบถามมีความครบถ้วนที่จะใช้เก็บข้อมูลต่อไป (กัลยา วานิชย์บัญชา และ จูฑา วานิชย์บัญชา, 2561)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลจากการลงพื้นที่ภาคสนามโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ 1) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล 2) ผู้วิจัยเป็นผู้ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้คำถามที่ถูกสร้างขึ้นมาไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พร้อมกันนี้ได้รวบรวมข้อมูลทางช่องทางออนไลน์ Google Form สำหรับผู้ที่เข้าถึงเทคโนโลยีได้สะดวกเพื่อความรวดเร็วและประหยัดเวลา 3) ผู้วิจัยนำคำตอบและได้บันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และนำไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content's Analysis) และสังเคราะห์ รวบรวมและเรียบเรียงรายละเอียดต่าง ๆ ให้มีความถูกต้องให้มีความสละสลวยมากยิ่งขึ้น

3.2 การรวบรวมแบบสอบถามเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และรวบรวมแบบสอบถามช่องทางออนไลน์ Google Form

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมถึงการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content's Analysis) ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหาและเรียบเรียงให้มีความสมบูรณ์ รัดกุมเข้าใจได้ง่ายและแยกออกเป็นแต่ละด้านตามวัตถุประสงค์ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้โดยแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ในจังหวัดอุดรธานี 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการตลาดของ CJ MORE ในมุมมองของผู้บริโภคและ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE จังหวัดอุดรธานี

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE จังหวัดอุดรธานี ทั้ง 5 กลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.70) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ด้านทำเลที่ตั้งและบรรยากาศ ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.71) กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ด้านการบริการ ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.65) กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ด้านราคา ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.67) กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ด้านการส่งเสริมการตลาด ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.70) และกลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE ด้านผลิตภัณฑ์ ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.79)

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการตลาดของ CJ MORE ในมุมมองของผู้บริโภค

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการตลาดของ CJ MORE ในมุมมองของผู้บริโภค พบว่า การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการตลาดตามแนวคิดของ Michael Porter ทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.62) เรียงลำดับจากระดับมากไปน้อยดังนี้ ความได้เปรียบทางการตลาด ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.59) ความได้เปรียบทางการตลาด ด้านสร้างความแตกต่าง ($\bar{x} = 4.35$, S.D. = 0.63) และความได้เปรียบทางการตลาด ด้านการมุ่งเน้น ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.65)

3. แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี

แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ 4 ด้านเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบต้องครอบคลุม 4 มิติหลัก ดังนี้ มิติที่ 1 ผู้นำด้านต้นทุน ใช้เทคโนโลยี (เช่น แอปพลิเคชัน) เพื่อบริหารจัดการสินค้าคงคลังแบบเรียลไทม์และรวมศูนย์การจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนจม มิติที่ 2 สร้างความแตกต่าง สร้างประสบการณ์ Hybrid Market ที่ชัดเจนโดยเน้นการขายสินค้าและบริการพิเศษเฉพาะท้องถิ่นที่ร้านสะดวกซื้อขนาดใหญ่ไม่มี มิติที่ 3 การมุ่งเน้น จัดผังร้านและคัดสรรสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะในพื้นที่นั้น ๆ อย่างแท้จริงและ มิติที่ 4 ผู้นำด้านนวัตกรรม: ใช้แ

ทบอหรือบริการสั่งซื้อล่วงหน้า (Click and Collect) เพื่อปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในยุคดิจิทัล

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE จังหวัดอุดรธานี ทั้ง 5 กลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันของ CJ MORE จังหวัดอุดรธานีทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะทำเลที่ตั้งและบรรยากาศรวมถึงคุณภาพการบริการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคในพื้นที่ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงที่สะดวกและประสบการณ์การซื้อที่น่าประทับใจ เหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงฤทธิ์ สวายุบ, จีรวัตร์ ภูระธีรานรัชต์ และอุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ (2565) เรื่อง พฤติกรรมการเลือกซื้อร้านค้าปลีกชุมชนของผู้บริโภคในจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสูงสุดคือ ทำเลที่ตั้งและการบริการที่มีความเป็นกันเอง ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าจากร้านที่เข้าถึงได้ง่ายและผู้ขายให้การดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ ผลลัพธ์นี้สะท้อนว่า CJ MORE สามารถตอบโจทย์เชิงทำเลและบริการในลักษณะเดียวกับที่ผู้บริโภคในพื้นที่อื่น ๆ ให้ความสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวุฒิ หลอมประโคน, อิศราภรณ์ ลาดละคร และ เหมือนจิต จิตสุนทรชัยกุล (2564) ที่ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกในยุคประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการค้าปลีกมักนำกลยุทธ์ด้านราคาสินค้า การสร้างความแตกต่าง และการจัดการบริการ มาใช้เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ด้านราคาและการบริการยังคงเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัชชา ตั้งจิตเจริญ และมะดาโอะ สุธลง (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดออนไลน์ที่มีผลต่อความเชื่อมั่นในตราสินค้า ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การแข่งขันและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดออนไลน์ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ราคา และการส่งเสริมการตลาด มีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นในตราสินค้าอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์ด้านราคา การส่งเสริมการตลาด และผลิตภัณฑ์ในการสร้างศักยภาพการแข่งขันของ CJ MORE จังหวัดอุดรธานี

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างรายได้เปรียบทางการตลาดของ CJ MORE ในมุมมองของผู้บริโภค พบว่า ปัจจัยที่สร้างรายได้เปรียบทางการตลาดของ CJ MORE ในมุมมองของผู้บริโภค ทั้งด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความสามารถของ CJ MORE ในการควบคุมต้นทุน การสร้างเอกลักษณ์ และความแตกต่างของสินค้าและบริการและการมุ่งเป้าไปยังกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษญา เทียนภู และวัชร เวชประสิทธิ์ (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการตลาดน้ำชุมชนในเขตภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การนำกลยุทธ์รายได้เปรียบทางการแข่งขันมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ต้นทุน การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะสามารถช่วยเพิ่มรายได้เปรียบของผู้ประกอบการตลาดน้ำชุมชนได้อย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรัญญา อุทุมเดช, กิตติชัย เจริญชัย และเขมิกา แสนโสม (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า นโยบายด้านราคา สินค้า บริการ และการส่งเสริมการตลาด มีอิทธิพลเชิงบวกต่อรายได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Daoduean Inteacha และ Thanatcha Khumsri (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงกดดันทางธุรกิจที่ส่งผลต่อรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการประเมินว่ารายได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงในมุมมองของตนเอง โดยแยกตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งสอดคล้องกับลำดับรายได้เปรียบทางการตลาดที่พบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

3. แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กควรปรับใช้กลยุทธ์ตลาดลูกผสมเน้นคุณค่า (Value-Focused Hybrid Model) โดยผสมผสานกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง รวมถึงแนวทางทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผู้นำด้าน ต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การมุ่งเน้น และผู้นำด้านนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการตลาดอย่างยั่งยืน ผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwaphat Sriburin (2567) และ Jaruporn Meesuptong (2566) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ผลการวิจัย

พบว่า การปรับกลยุทธ์ด้านดิจิทัลและการผสมผสานกลยุทธ์หลายมิติ เช่น ด้านต้นทุนและการสร้างคุณค่าใหม่ มีส่วนสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับการใช้กลยุทธ์ลูกผสมเน้นคุณค่าในครั้งนี้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพวงเพ็ชร จรุงเทียบ และ อำภาศรี พ่อคำ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้างในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการที่มีการปรับกลยุทธ์เชิงรุก ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อปรับตัวตามสภาพแวดล้อมการแข่งขันจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจและความอยู่รอดได้อย่างมั่นคง สอดคล้องกับข้อเสนอแนะในงานวิจัยนี้ที่เน้นการใช้เซพบอท บริการออนไลน์และการจัดการแบบดิจิทัล อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของพรรณเชษฐ ญ ลำพูน และ ญัฐภัทรา สุรพงษ์รักตระกูล (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวโน้มเทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับธุรกิจค้าปลีก ซึ่งพบว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เช่น ระบบบริหารจัดการสินค้าคงคลังแบบเรียลไทม์และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงกับผู้บริโภค เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก ซึ่งตรงกับแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทั้งด้านนวัตกรรมและดิจิทัลที่ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่ต่างยืนยันถึงความสำคัญของการปรับใช้กลยุทธ์ลูกผสมควบคู่กับนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความอยู่รอดของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ประกอบการ CJ MORE และร้านค้าปลีกขนาดเล็กควรประยุกต์ใช้กลยุทธ์ลูกผสมเน้นคุณค่าโดยรักษาจุดแข็งด้านราคาที่แข่งขันได้พร้อมเพิ่มสินค้าท้องถิ่นเฉพาะทางและสร้างประสบการณ์การซื้อที่แตกต่างจากร้านสะดวกซื้อรายใหญ่

1.2 ผู้ประกอบการควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบจัดการสินค้าคงคลังแบบเรียลไทม์ แอปพลิเคชันสมาชิก การสื่อสารโปรโมชั่นแบบเฉพาะบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความภักดีในระยะยาว

1.3 ผู้ประกอบการควรเน้นการบริการที่เป็นมิตรและรวดเร็วควบคู่กับการปรับผังร้านและสินค้าให้เหมาะกับพฤติกรรมผู้บริโภคในพื้นที่เพื่อสร้างความผูกพันและทำให้ร้านเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

2. ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ลูกผสม (Hybrid Strategy) ของ CJ MORE กับคู่แข่งโดยตรงในพื้นที่ เช่น 7-Eleven หรือ Lotus's Go Fresh ในจังหวัดอุดรธานี เพื่อให้เห็นความได้เปรียบเสียเปรียบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษารูปแบบความร่วมมือและการจัดการห่วงโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่กับเกษตรกรหรือวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ เพื่อความยั่งยืนในการป้อนสินค้าท้องถิ่นเข้าร้าน

2.3 ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังจังหวัดอื่นๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีบริบททางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป เพื่อทดสอบว่ากลยุทธ์ของ CJ MORE ในอุดรธานีสามารถใช้เป็นโมเดลมาตรฐาน (Standard Model) สำหรับภูมิภาคได้หรือไม่

เอกสารอ้างอิง

- จิรวุฒิ หลอมประโคน, อิศราภรณ์ ลาตละคร และ เหมือนจิต จิตสุนทรชัยกุล.(2564). กลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกในยุคประเทศไทย 4.0. วารสารวิจัยไร่ไพพรรณี, 15(2), 17-24.
- ดาวเดือน อินเดชะ และ ธนัทชา ขำศรี. (2567). แรงกดดันทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 15(1), 1-13.
- ทรงฤทธิ์ สวรูป, อีรวีร์ ภูระธีรานรัชต์ และอุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์. (2565). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีก แบบดั้งเดิม(โชห่วย)ในเขตเทศบาลเมืองสุรินทร์. วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 6(3), 172-186.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. (พิมพ์ครั้งที่ 15). ธุรกิจบัณฑิต: กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุริยวิสาสน์: กรุงเทพฯ.
- พิชญา เทียนภู และ วัชร เวชประสิทธิ์. (2565). กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการตลาดน้ำชุมชนในเขตภาคกลางของประเทศไทย. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 12(1), 162-177.
- พรรณเชษฐ ญ ลำพูน และ ณัฐภัทรา สุรพงษ์รักตระกูล. (2558). แนวโน้มเทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับธุรกิจค้าปลีก. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 7(1), 255-267.
- พวงเพ็ชร จุฑาเย็บและอำภาศรี พ่อคำ. (2566). คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้างในจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 7(2), 110-124.

สุพัชชา ตั้งจิตเจริญ และ มะดาโอะ สุหลง. (2565). กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดออนไลน์ที่มีผลต่อความเชื่อมั่นในตราสินค้า. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 5(3), 68-79.

สุวภัทร ศรีบุรินทร์และจารุพร มีทรัพย์ทอง. (2567). อิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในยุคดิจิทัลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 19(70), 71-79.

สำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580). กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2562). พระราชบัญญัติสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 136 ตอนที่ 49 ก หน้า 46.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). ราชกิจจานุเบกษา. สืบค้นจากhttp://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2568.

อรัญญา อุดมเดช, กิตติชัย เจริญชัย และ เขมิกา แสนโสม. (2562). กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดมหาสารคาม. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 8(2), 454-464.

Krejcie, R. v. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, (3), pp. 607-610.

Porter, M. E. (1990). Competitive advantage of Nations. New York: Free Press.