

กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

วันที่รับบทความ: 7 ตุลาคม 2565 / วันที่แก้ไขบทความ: 31 มกราคม 2566 / วันที่ตอบรับบทความ: 24 เมษายน 2566

บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ การทบทวนแผนการตลาด การกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาด การกำหนดเครื่องมือสื่อสารการตลาด การกำหนดงบประมาณและระยะเวลา และการประเมินผล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นแนวทางศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) และการค้นคว้าหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ (documentary research) ผลการวิจัย พบว่า วิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนแผนการตลาดใหม่ทันที โดยกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานให้สั้นลง กระชับทุกแผนเร็วขึ้น ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแบบวันต่อวัน มุ่งเน้นเรื่องยอดขายและกำไรมากกว่าช่วงสถานการณ์ปกติ เพื่อชดเชยรายได้ที่หายไป ซึ่งธุรกิจดาวรุ่งที่มียอดขายเติบโตก้าวกระโดด ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจค้าปลีกสินค้าก่อสร้าง ซ่อมบำรุง ตกแต่งบ้าน และธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ ขณะที่ธุรกิจค้าปลีกสินค้าไลฟ์สไตล์และความงาม ในหมวดสินค้าแฟชั่น เครื่องสำอาง เสื้อผ้าชุดทำงาน ได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากเป็นกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือย ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาดในช่วงวิกฤต COVID-19 พบว่ามีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์การตลาดที่มุ่งเรื่องยอดขายและกำไรเป็นหลัก โดยผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญของการวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) ที่ผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภท ร่วมกับการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า จนสามารถออกแบบเนื้อหาสาระที่มีความเฉพาะบุคคลมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 คือ การใช้งบประมาณให้คุ้มค่ากับเงินลงทุน โดยพบว่าธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักและยอดขายลดลง งบประมาณที่จัดสรรจะลดลงจนถึงขั้นถูกตัดงบประมาณเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งปรับระยะเวลาการดำเนินงานของทุกแผนให้เร็วขึ้นเพื่อให้ทันต่อการติดตามและประเมินผล ซึ่งการประเมินผลความสำเร็จของแผนการสื่อสารการตลาดในภาพรวมพิจารณาจากยอดขายและกำไรเช่นกัน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด, การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน, การตลาดแบบไร้รอยต่อ, วิกฤต COVID-19, ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์ (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555; Email: buppalap@gmail.com) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่” ซึ่งได้รับทุนส่งเสริมการวิจัยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ประเภท Strategic Research สำหรับนำไปใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย เชิงพาณิชย์ และเชิงสาธารณะ

Marketing Communication Strategies to Enhance Competitiveness from The Effect of COVID-19 Crisis Through The Perspectives of High-Ranking Executives In Modern Trade Business

Received: October 7, 2022 / Received in revised form: January 31, 2023 / Accepted: April 24, 2023

Buppa Lapawattanaphun

Abstract

This research is aimed to study marketing communication strategies to enhance competitiveness from the effect of COVID-19 crisis through the perspectives of high-ranking executives in modern trade business. The marketing communication strategies comprise of 5 key steps which are reviewing the marketing plan, determining marketing communication objectives, determining marketing communication tools, determining budgets and timing and evaluating the results. This can be done through the qualitative research as a guideline, collect the information via in-depth interview as well as conduct a documentary research. The research found that the COVID-19 pandemic has an impact for top executives to abruptly review the marketing plan by identifying a short and concise timeline together with a flexible plan that corresponds with everyday situations. Besides, focusing more on sales and profits for this particular situation will help regain and compensate the occurred losses. The rising stars of this market industry are the food consumers store and market, hardline store and the e-business: e-retailing, e-commerce, social commerce. On the other hand, softline store including fashion, cosmetics and clothings are greatly impacted from the pandemic situation as they are seen as luxury goods. During the COVID-19 pandemonium, it is found that there is a correlation between determining marketing communication objectives and focusing more on sales and profits. Top executives emphasize on an Integrated Marketing Communication: IMC which incorporates several marketing communication tools to directly analyze customers database in order to design and deliver a more customized message for individuals. However, the most important thing to be aware of is the efficiency and effectiveness of using the budget on each investment. It is shown that the more negative impact a business has, the less budget is given and that unfortunately could go to a budget cut-off in order to save the expenses. Also, adjusting and shortening the timeline should be considered as to provide an immediate follow up and evaluation. By doing so, measuring the success of the marketing communication plan is through sales and profits.

Keywords: Marketing Communication Strategies, Competitiveness Enhancement, Omni-Channel Marketing, COVID-19 Crisis, Modern Trade Business

Buppa Lapawattanaphun (Ph.D. in Mass Communication, Thammasat University, 2012; Email: buppalap@gmail.com) is currently an Assistant Professor, School of Communication Arts, The University of the Thai Chamber of Commerce (UTCC).

This article is a part of research project of 'Marketing communication strategies to enhance competitiveness from the effect of COVID-19 crisis through the perspectives of high-ranking executives in modern trade business' that got research promotion scholarship, strategic type for use in terms of policy, commerce and public, from the University of the Thai Chamber of Commerce.

บทนำ

สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ COVID-19 ซึ่งพบครั้งแรกในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ดังที่คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ประเมินการความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (จีดีพี) ในปี พ.ศ. 2563 ตีดลงถึง 5.3% ต่ำสุดในรอบ 22 ปี นับจากปี พ.ศ. 2541 (ประกายดาว แบ่งสันทียะ, 2563) ส่งผลให้อัตราการว่างงานและจำนวนธุรกิจปิดกิจการเพิ่มสูงขึ้น รายได้ภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจลดลง (ผ่านุมคิด 'ญูณณ์ โภคทรัพย์' ประธานสมาคมผู้ค้าปลีกคนใหม่, 2563)

แม้อำนาจภาพทำลายล้างของ COVID-19 จะส่งผลกระทบต่อรุนแรงแทบทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจ แต่ความน่าสนใจกลับอยู่ที่จะมีภาคธุรกิจใดบ้างสามารถช่วงชิงโอกาสท่ามกลางวิกฤตครั้งนี้ หนึ่งในนั้นคือธุรกิจค้าปลีก (retail business) ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีมูลค่าสูงถึง 4.9 ล้านล้านบาท มีสัดส่วนการจ้างงานมากกว่า 9 ล้านคน หรือร้อยละ 68 ของแรงงานภาคบริการทั้งหมด โดยธุรกิจค้าปลีกหมายถึงการการค้าปลีกแบบดั้งเดิมและการค้าปลีกสมัยใหม่ ครอบคลุม 5 กลุ่มธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ธุรกิจ ค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค (food consumers store and market) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าไลฟ์สไตล์และความงาม (softline store) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าก่อสร้าง ซ่อมบำรุง ตกแต่งบ้าน (hardline store) ธุรกิจค้าปลีกบริการ ภัตตาคาร ร้านอาหาร (restaurant and beverage retail store) และธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (e-business: e-retailing, e-commerce, social commerce) (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2563)

ส่วนเหตุผลว่าทำไมการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในช่วงวิกฤต COVID-19 จึงมีความท้าทายกว่าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม พบว่ามี 4 ประการหลัก

ดังนี้ 1) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีความรวดเร็วในการปรับตัวเมื่อเกิดวิกฤต โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ มาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) ด้วยความพร้อมที่มากกว่าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หนึ่งในนั้นคือการผสมผสานช่องทางการสื่อสารแบบ “Omni-Channel” ทั้งการขายหน้าร้าน (offline) และออนไลน์ (online) เพื่อนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุด 3) ช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เอื้อต่อการรับมือกับวิกฤต COVID-19 จากเดิมที่ช่องทางออนไลน์ช่วยสนับสนุนการขายผ่านหน้าร้าน ปัจจุบันกลายเป็นหน้าร้านสนับสนุนช่องทางออนไลน์ให้มีรายได้เพิ่มขึ้น 4) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เน้นการสร้างประสบการณ์แก่ลูกค้าอย่างมาก (customer experience) เพื่อให้เกิดความประทับใจและได้รับประสบการณ์แบบไร้รอยต่อ (seamless experience) 5) ความเชี่ยวชาญเรื่องการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดอย่างมืออาชีพ ด้วยความพร้อมทั้งด้านบุคลากร เงินทุน เครื่องมือสื่อสารการตลาด พันธมิตรทางธุรกิจ และฐานข้อมูลลูกค้า (ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์, 2564; สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2563)

ดังนั้น การปรับกลยุทธ์รับมือของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จากสถานการณ์ COVID-19 จึงสะท้อนภาพความสำเร็จของกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน เริ่มตั้งแต่การทบทวนแผนการตลาดใหม่ การกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาดให้สัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย ยุคชีวิตปกติวิถีใหม่ (new normal) จนถึงการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่ตอบโจทย์วิกฤตผ่านแพลตฟอร์ม “Omni-Channel” ซึ่งผสมผสานช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ไว้ด้วยกัน ภายใต้การบริหารงบประมาณและระยะเวลาอย่างคุ้มค่า ทำให้การประเมินผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ด้วยเหตุนี้ การค้นพบคำตอบของกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดที่เชื่อมโยงกับบริบทธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งเต็มไปด้วยการเรียนรู้ การรับมือ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19

ผ่านมุมมองของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละกลุ่มธุรกิจจึงเปรียบเสมือน “กุญแจ” ไชรทัสความสำเร็จสู่การเปิดโลกทัศน์ทางความคิดแก่วงการการศึกษา เนื่องจากผู้วิจัยต้องการทราบว่าท่ามกลางวิกฤตฉับพลันที่เปลี่ยนโฉมธุรกิจไปจากเดิมผู้บริหารระดับสูงในฐานะ “แม่ทัพใหญ่” จะกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไร และอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดนั้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

นิยามศัพท์

กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง กลวิธีหรือการดำเนินงานที่ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ใช้ในการวางแผนการสื่อสารการตลาด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ การรับมือ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอันเป็นผลจากวิกฤต COVID-19 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ การทบทวนแผนการตลาด การกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาด การกำหนดเครื่องมือสื่อสารการตลาด การกำหนดงบประมาณและระยะเวลา และการประเมินผล ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดที่กำหนดขึ้น

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ หมายถึง ธุรกิจที่เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ดำเนินธุรกิจในรูปแบบลูกโซ่ (modern chain store) โดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหมือนกันภายใต้ชื่อหรือสัญลักษณ์ร้านค้าเดียวกัน มียอดขายมากกว่า 5,000 ล้านบาทต่อปี บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนากลยุทธ์รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายบุคคล แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มธุรกิจ คือ ธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค (food

consumers store and market) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าไลฟ์สไตล์และความงาม (softline store) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าก่อสร้างซ่อมบำรุง ตกแต่งบ้าน (hardline store) ธุรกิจค้าปลีกบริการภัตตาคาร ร้านอาหาร (restaurant and beverage retail store) และธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (e-business: e-retailing, e-commerce, social commerce)

ผู้บริหารค้าปลีกสมัยใหม่ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19

วิกฤต COVID-19 หมายถึง สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ชื่อว่า โควิด-19 พบครั้งแรกในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ ซึ่งทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดในบริบทค้าปลีก

การสื่อสารการตลาดมีความสำคัญต่อธุรกิจอย่างมาก เพราะทำให้กลุ่มเป้าหมายรู้จัก เห็นความสำคัญ เกิดความต้องการ และตัดสินใจซื้อในที่สุด (รวริสุทธิ์ ภิญญูยาง และ วรมน ดำรงศิลป์สกุล, 2558) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Belch, 2021; Berman, 2018)

1. การทบทวนแผนการตลาด (review of the marketing plan) การทบทวนแผนการตลาดเป็นขั้นตอนแรกที่ทำให้ธุรกิจเข้าใจภาพรวมของสถานการณ์ จุดยืนในปัจจุบัน ทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางปฏิบัติ ครอบคลุม 4 เรื่องหลัก คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาดที่ชัดเจน การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด โดยผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ COVID-19 เร่งให้หลายธุรกิจดำเนินกลยุทธ์การตลาดแบบ

อจีล (agile marketing) ที่เน้นความรวดเร็ว (quickly) เข้าถึงง่าย (access) และพร้อมปรับตัวตามสถานการณ์ (adapt) จนกล่าวได้ว่า “อจีลคือกุญแจสู่การปรับโฉมธุรกิจใหม่” (business transformation) ที่ลดข้อจำกัดต่าง ๆ (Lewnes, 2021) ซึ่งนักการตลาดต้องทำงานบนความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี เพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้น ประสิทธิภาพงานสูงขึ้น ลดต้นทุนการทำงาน และเพิ่มผลกำไร ท่ามกลางความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความคาดหวังของลูกค้า ความกดดันจากสถานการณ์การแข่งขัน (Katere, 2022)

2. การกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาด (determining objective) วัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาดช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้ชัดเจนขึ้น โดย Levy, Grewal, และ Weitz (2019) อธิบายว่า วัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาดจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตลาดที่มุ่งเรื่องยอดขายและกำไร อย่างไรก็ตาม หากต้องการวัดความสำเร็จของแผนการสื่อสารการตลาด ธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่นิยมกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ เพื่อสร้างการจดจำ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี หรือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ เพราะทำให้ทราบว่าคุณสมบัติการสื่อสารการตลาดใดมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของลูกค้า (customer's decision making process)

3. การกำหนดเครื่องมือสื่อสารการตลาด การเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดต้องคำนึงถึงความสอดคล้องและความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ประเภทของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการดำเนินธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ที่ผสานทุกช่องทาง การติดต่อให้เป็นหนึ่งเดียว หรือ Omni-Channel โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสบการณ์เชิงบวกแบบไร้รอยต่อ ประกอบด้วย การโฆษณา (advertising) การประชาสัมพันธ์ (public relations) การขายโดยพนักงานขาย (personal selling) การตลาดทางตรง (direct marketing) การส่งเสริมการขาย (sales promotion) และการตลาดดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ (digital marketing and social media)

4. การกำหนดงบประมาณและระยะเวลา (determining budgets and timing) การตั้งงบประมาณมี 2 แนวทาง คือ การกำหนดงบประมาณจากบนลงล่าง (top-down approach) และการกำหนดงบประมาณจากล่างสู่บน (bottom-up approach) (นชกฤต วันตะเมธ, 2557)

5. การประเมินผล (evaluation) หลังจากดำเนินงานตามแผนการสื่อสารการตลาดแต่ละขั้นตอนเสร็จสิ้น ธุรกิจต้องประเมินผลว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และควรทำอย่างต่อเนื่อง (พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช, 2558) ทั้งนี้ นชกฤต วันตะเมธ (2557) แบ่งการประเมินผลแผนการสื่อสารการตลาดออกเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินผลในภาพรวม (overall evaluation) และการประเมินผลตามเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่เลือกใช้ (task evaluation)

ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดทั้ง 5 ขั้นตอน มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์และออกแบบแนวคำถามสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาคำตอบว่าเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤต COVID-19 ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดอย่างไรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และการปรับตัวเพื่อรับมือวิกฤตที่เปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) เติบโตอย่างรวดเร็ว ปัจจัยสนับสนุนมาจาก 1) นโยบายภาครัฐที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทย 2) ความสามารถตอบโต้ภัยผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย ขอบซื้อสินค้าหลายประเภทในสถานที่แห่งเดียว และ 3) ผลจากการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้ามาแทนที่ร้านค้าปลีกดั้งเดิม (traditional trade) มากขึ้นเรื่อย ๆ (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2562) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับ 3 เรื่องหลัก คือ การแข่งขัน (competition) การเปลี่ยนแปลง (change) และวิกฤตการณ์ (crisis) (สมฤดี ศรีจรรยา, 2559)

ทั้งนี้ การเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ COVID-19 ที่เต็มไปด้วยความผันผวน (volatility: V) ความไม่ชัดเจน (uncertainty: U) ความซับซ้อน (complexity: C) และความคลุมเครือ (ambiguity: A) ทำให้ทั่วโลกได้รับผลกระทบจากภัยคุกคาม “วูกา” (VUCA) อย่างฉับพลัน (Sullivan, 2012 อ้างถึงใน บุชบา สุธีธร, 2563) หลายธุรกิจจึงดำเนินกลยุทธ์การตลาดแบบอจีล (agile marketing) เพราะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ยากต่อการคาดเดา เน้นตอบสนองกลับด้วยความว่องไว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Khan, 2020) อีกทั้งช่วยผลักดันให้ธุรกิจขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว คล่องตัว ยืดหยุ่น ลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานลง ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (อังคาร คชะวียงศรี และ จุฑาทิพย์ พหลภาคย์, 2564) โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2563) แนะนำว่าผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่ควรรุกตลาดออนไลน์ในสัดส่วนมากขึ้นผ่านอีมาร์เก็ตเพลส (e-marketplace) หรือเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (facebook) หรือไลน์ (line) เพื่อสร้างรายได้อีกหนึ่งทาง รวมถึงเน้นกิจกรรมส่งเสริมการขายในทุกแพลตฟอร์ม เพราะปัจจุบันผู้บริโภคใช้จ่ายเงินอย่างระมัดระวัง ส่วนการลดต้นทุนหรือควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น การบริหารสต็อกสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ การเร่งเจรจากับเจ้าหนี้ หรือการใช้สิทธิประโยชน์จากมาตรการของภาครัฐ ยังมีความจำเป็นอย่างมากต่อการประคองธุรกิจให้อยู่รอด ซึ่งกลยุทธ์รับมือวิกฤต COVID-19 มี 3 ประการ คือ 1. เข้าถึงลูกค้าด้วยช่องทางออนไลน์ 2. ปรับปรุงกระบวนการขายให้ตอบโจทย์ความเป็น “Omni-Channel” ที่ผสมผสานช่องทางออนไลน์ (online) และการขายหน้าร้าน (offline) เข้าด้วยกัน 3. สร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า (customer experience) (ประเทศไทยหลังโควิด-19 ตอนที่ 2: โอกาสธุรกิจและทางรอด, 2563) สำหรับการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า ศุภรา เจริญภูมิ (เมษายน – มิถุนายน 2554) ขยายความเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ “การสร้างสาวกหรือผู้บริโภคระยะยาว” (evangelism) ซึ่งเริ่มต้นจากการสร้างประสบการณ์ที่ดี จนลูกค้าต้องการเข้าไปทดลอง

สัมผัส ใช้บริการ หรือมีประสบการณ์ร่วมกับแบรนด์ เมื่อได้สัมผัสจริงจะช่วยบอกต่อหรือพูดปากต่อปาก (word-of-mouth) ทันที

แนวคิดดังกล่าวช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยิ่งขึ้น ทั้งในแง่วิวัฒนาการ การปรับตัวของธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันหรือพลิกฟื้นธุรกิจ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ที่เหมาะสมกับวิกฤต COVID-19

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

เนื่องด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นกระบวนการที่ปัจเจกบุคคล (individual) คำนวณ คัดเลือก ใช้ ประเมิน ตลอดจนทั้งสินค้าหรือบริการใด ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของตนเอง (Belch, 2021) โดย Solomon (2020) ขยายความเพิ่มเติมว่ากระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นได้ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคล ไม่จำกัดเฉพาะแค่สินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความคิดและประสบการณ์ที่ได้รับ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค แบ่งเป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยภายใน (internal factors) ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) การรับรู้ (perception) การเรียนรู้ (learning) ทักษะคติ (attitude) บุคลิกภาพ (personality) และรูปแบบการดำเนินชีวิต (lifestyle) รวมทั้งปัจจัยภายนอกหรือที่เรียกว่าปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อม (external factor/environment factors) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกระตุ้นใจซื้อ ได้แก่ วัฒนธรรม (culture) ชนชั้นทางสังคม (social class) กลุ่มอ้างอิง (reference group) และครอบครัว (family) (Assael, 1998 อ้างถึงใน นธกฤต วันตะเมธ, 2557; วุฒิ สุขเจริญ, 2555)

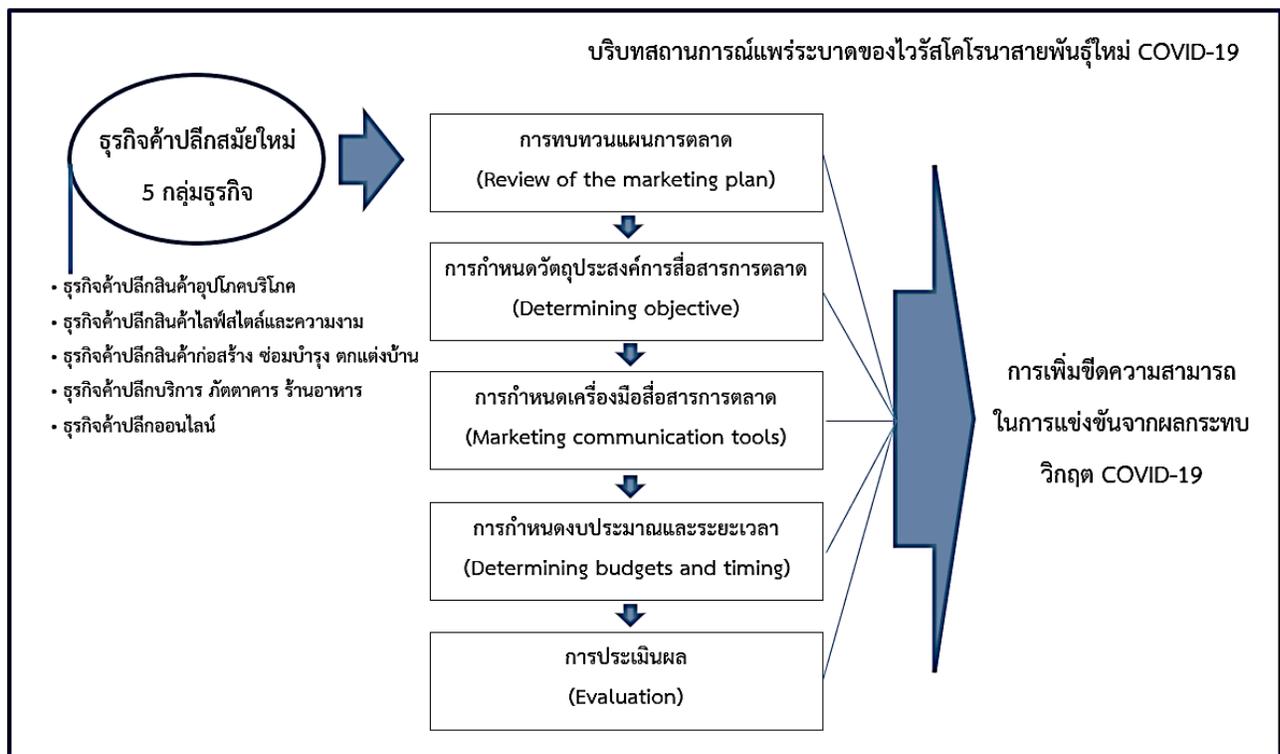
สำหรับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคสังคมดิจิทัลอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สรุปได้ดังนี้ 1) โทรศัพท์มือถือกลายเป็นอุปกรณ์ประจำตัวของแต่ละบุคคล และมีการใช้งานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ 2) การเสพข้อมูลผ่านจอ

สมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตกลายเป็นพฤติกรรมหลักของผู้คนยุคดิจิทัล 3) การเชื่อมต่อกับโลกออนไลน์ทำได้ทุกที่ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สายแบบ 24/7 (24 ชั่วโมง ตลอด 7 วัน) 4) ค้นหาได้ทุกอย่าง รู้ได้ทุกอย่างด้วยกูเกิล ทำให้ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องรอคอยอีกต่อไป 5) การมีสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ผู้บริโภคเป็นทั้งผู้เสพคอนเทนต์และผู้เผยแพร่ต่อผ่านการกดแชร์ในเฟซบุ๊กหรือรีทวีตในทวิตเตอร์ 6) เครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มสังคมอื่น ๆ ที่ไม่รู้จัก (ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง, 2557)

แนวคิดดังกล่าวช่วยให้ผู้วิจัยวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในขั้นตอนการทบทวนแผนการตลาดชัดเจน

ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภคยุคใหม่ซึ่งมีพฤติกรรมค้นหาข้อมูลและการตัดสินใจซื้อสินค้าผ่านจอสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตตลอดเวลา

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัย (conceptual framework) เรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่” ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย (conceptual framework)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นแนวทางศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) และการค้นคว้าหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ (documentary research) ครอบคลุมระยะเวลาการวิจัยตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2564

สำหรับการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) จะพิจารณาแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความรู้ลึกซึ้งและมีประสบการณ์ตรงกับหัวข้องานวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งมีตำแหน่งบทบาทหน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 รวม 19 ท่าน ประกอบด้วย ธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค (food consumers store and market) จำนวน 5 ท่าน ธุรกิจค้าปลีกสินค้าไลฟ์สไตล์และความงาม (softline store) จำนวน 4 ท่าน ธุรกิจค้าปลีกสินค้าก่อสร้าง ซ่อมบำรุง ตกแต่งบ้าน (hardline store) จำนวน 4 ท่าน ธุรกิจค้าปลีก บริการภัตตาคาร ร้านอาหาร (restaurant and beverage retail store) จำนวน 2 ท่าน และธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (e-business: e-retailing, e-commerce, social commerce) จำนวน 4 ท่าน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิสายวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารการตลาด การตลาด หรือการตลาดค้าปลีก สามารถวิเคราะห์และวิพากษ์กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดี จำนวน 5 ท่าน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 24 ท่าน ทั้งนี้ การกำหนดประเด็นสัมภาษณ์จะครอบคลุมกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด 5 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การทบทวนแผนการตลาด การกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาด การกำหนดเครื่องมือสื่อสารการตลาด การกำหนดงบประมาณและระยะเวลา และการประเมินผล ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดที่กำหนดขึ้น

ส่วนเกณฑ์การได้มาซึ่งเอกสารหลักฐานต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยทำการรวบรวมและคัดเลือกหนังสือ บทความวิชาการ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ เว็บไซต์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งดำเนินธุรกิจแบบลูกโซ่ (modern chain store) มียอดขายมากกว่า 5,000 ล้านบาทต่อปี กับสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ยกตัวอย่างประเด็นที่ให้ความสนใจ อาทิ ภาพรวมของอุตสาหกรรมค้าปลีกสมัยใหม่เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤต COVID-19 ผลกระทบของ COVID-19 ต่อการกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์การตลาด การวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคในสังคมชีวิตปกติวิถีใหม่ (new normal)

ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องด้วยการวิจัยนี้ได้รับทุนส่งเสริมการวิจัยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ซึ่งกำหนดให้มีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 ท่าน ตลอดจนคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้ให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลเรียบร้อย รหัสโครงการ A06011/2564

สำหรับการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ (trustworthiness) ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) วิธีดังกล่าวถือเป็นการพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งเวลา (time) ถ้าข้อมูลต่างเวลาจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งสถานที่ (space) ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และแหล่งบุคคล (person) ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ มีรายละเอียด คือ (ระพีพรรณ คำหอม, 2553; สุภางค์ จันทวานิช, 2554b อ้างถึงใน บุษกร เชี่ยวจินตกานต์, 2561)

1 การเปรียบเทียบข้อมูลจากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างในมิติประเภทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในฐานะผู้ให้ข้อมูลหลัก ครอบคลุม 5 กลุ่มธุรกิจ จำนวน 19 ท่าน เพื่อตรวจสอบข้อมูลซึ่งกันและกัน กรณีที่ข้อมูลมีความขัดแย้ง ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนอื่น ๆ เพิ่มเติมจนกว่าข้อมูลมีความอิ่มตัว

2 การเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายคน ซึ่งมีความแตกต่างในมิติตำแหน่งหน้าที่ ไม่เพียงการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เท่านั้น ผู้วิจัยยังสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสายวิชาการในฐานะ “แหล่งข้อมูลบุคคลที่สาม” (third-party sources) ประกอบด้วย อาจารย์ระดับมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารการตลาด อาจารย์ระดับมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญด้านการตลาด และอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญด้านการตลาดค้าปลีก จำนวน 5 ท่าน เพื่อค้นหาคำตอบในประเด็นคำถามเดียวกัน

ผลการวิจัย

1. การทบทวนแผนการตลาด (review of the marketing plan)

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 5 กลุ่มธุรกิจ พบมุมมองตรงกันว่า วิกฤต COVID-19 ที่เกิดขึ้นกะทันหัน เร่งให้แผนการตลาดเปลี่ยนเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ 3-10 ปี ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและยากต่อการคาดเดา เพราะไม่รู้จุดสิ้นสุดของปัญหา แม้แต่พฤติกรรมหรือเทรนด์การซื้อสินค้าของผู้บริโภคก็ปรับเปลี่ยนทันทีในลักษณะ “ถูกบังคับให้ยอมจำนน” ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารระดับสูงจึงมีการทบทวนแผนการตลาดใหม่ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานให้สั้นลง กระชับทุกแผนเร็วขึ้น ปรับกลยุทธ์ให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (lean and agile) เน้นผลักดันเรื่องยอดขาย (sales) และกำไร (profit) มากกว่าช่วงสถานการณ์ปกติ เพื่อชดเชยรายได้ที่หายไป ดังคำสัมภาษณ์ “ในแง่การวางกลยุทธ์การตลาด

การไม่รู้ว่าจุดสิ้นสุดของปัญหาหรือผลกระทบจะเกิดขึ้นตรงไหน อีกทั้งเทรนด์ผู้บริโภคเปลี่ยนไปโดยฉับพลัน เหมือนถูก shut down กดสวิตช์ไฟดับ ลูกค้าเปลี่ยน way ทันทัน ทำให้ forecast ยาก เพราะฉะนั้น ต้องเลือกปรับตัวเองแทน จะปรับระบบของโลกไม่ได้” (ปิยวรรณ สีสสมภพ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2564) และคำสัมภาษณ์ “โควิดเร่งทุกอย่างเร็วขึ้น เปลี่ยนความคิดของเราประมาณ 3-5 ปี ทำให้ธุรกิจลดข้อจำกัดลง ต้องเอายอดขายของแต่ละวันมาวิเคราะห์ ถ้าธุรกิจไม่เปลี่ยนความคิดจะสู้ความถดถอยของเศรษฐกิจไม่ได้” (วิษณุ วงศ์สุมิตร, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2564)

อย่างไรก็ดี แรงปะทะที่มาเป็นระลอก ๆ ของวิกฤต COVID-19 ได้ส่งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แต่ละกลุ่มในระดับต่างกัน โดยพบว่าธุรกิจธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค (food consumers store and market) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าก่อสร้าง ซ่อมบำรุง ตกแต่งบ้าน (hardline store) และธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (e-business: e-retailing, e-commerce, social commerce) กลายเป็นธุรกิจดาวรุ่ง มียอดขายเติบโตก้าวกระโดด ขณะที่ธุรกิจค้าปลีกสินค้าไลฟ์สไตล์และความงาม (softline store) ในหมวดสินค้าแฟชั่น เครื่องสำอาง เสื้อผ้าชุดทำงาน ได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากเป็นกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือย ไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงกักตัว ดำเนินชีวิต หรือทำงานอยู่ที่บ้าน (work from home) ยกเว้นสินค้าหมวดบำรุงผิว (skincare) ประเภทบำรุงผิวหน้าและผิวกายพบว่ามียอดราคาเติบโตสูง ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องสวมหน้ากากตลอดเวลา ทำความสะอาดร่างกายอยู่เสมอ และล้างมือเป็นประจำ จึงหันมาใส่ใจเรื่องการบำรุงผิวเพื่อเพิ่มความชุ่มชื้น ลดอาการแพ้ และสร้างการผ่อนคลายมากขึ้น (นวลพรรณ ชัยนาม, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2564)

สำหรับธุรกิจค้าปลีกบริการ ภัตตาคาร ร้านอาหาร (restaurant and beverage retail store) ผู้บริหารระดับสูงยอมรับว่าผลจากมาตรการล็อกดาวน์และห้ามรับประทานอาหารภายในร้าน การเว้นระยะห่างทางสังคม การคำนึงถึงสุขอนามัยและความปลอดภัยต่อชีวิตระหว่างกักตัว ทำให้ธุรกิจ

ประเภทนี้ยอดขายลดลงอย่างชัดเจน บริการเดลิเวอรี่ (delivery) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ตายช่วงแรก ๆ เพื่อชดเชยรายได้ที่หายไปจากการถูกสั่งปิดหน้าร้าน สู่อารมณ์แบบก้าวกระโดด ในระยะเวลาต่อมา เพราะยิ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 เลวร้ายลงเท่าใด ยิ่งเร่งให้ปริมาณการสั่งอาหารออนไลน์และจำนวนร้านอาหารที่เข้าร่วมแพลตฟอร์มเดลิเวอรี่เพิ่มขึ้นเท่านั้น (บุญยง ตันสกุล, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2564)

เมื่อวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ (situation analysis) โดยใช้ “SWOT Analysis” พบว่า จุดแข็งหรือความได้เปรียบ (strengths) ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงทุกกลุ่มธุรกิจ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์และความสามารถของผู้นำที่กล้าปรับตัวอย่างรวดเร็ว 2) การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ 3) จำนวนสาขาที่ครอบคลุมและความแข็งแกร่งของสาขา 4) การพัฒนาช่องทาง Omni-Channel ที่เชื่อมต่อโลกออฟไลน์และออนไลน์เข้าด้วยกัน ซึ่งเรื่องนี้ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภคเน้นย้ำว่า Omni-Channel คือคำตอบแห่งอนาคต เพราะสามารถรับมือกับวิกฤตที่เกิดขึ้นกะทันหัน ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทันทั่วถึง และเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าแม้จะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดมากมาย (สลิลา สีพันธ์, สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2564) โดย “Omni-Channel” จะสมบูรณ์เมื่อมีองค์ประกอบพื้นฐานครบ 4 มิติ คือ ความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ (product variety) บริการ (service) วิถีคิดของพนักงาน (mindset) และการสื่อสาร (communication) (ปิยวรรณ ธิละสมภพ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2564; วรลักษณ์ ตูลาภรณ์, สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2564) 5) ความเชี่ยวชาญและความสามารถของบุคลากรที่มีใจรักในการบริการ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยผู้บริหารระดับสูงมองว่าการปลูกฝังวิถีคิด (mindset) เรื่องการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับจุดอ่อน (weaknesses) ประกอบด้วย 1) สาขาจำนวนมากกลายเป็นภาระของธุรกิจ 2) ทักษะของพนักงานไม่เอื้อต่อการปรับตัวกะทันหัน 3) ระบบบริหารจัดการร้านค้าปลีกยังพัฒนาไม่สมบูรณ์ 4) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม อย่างไรก็ตามผลกระทบจากวิกฤต COVID-19 ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ผ่านโอกาส (opportunities) ต่อไปนี้ 1) ประชาชนส่วนใหญ่ต้องใช้ชีวิตและทำงานที่บ้านอย่างต่อเนื่อง 2) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเร่งให้เกิดการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเอาชนะข้อจำกัดเรื่องการเข้าถึง อีกทั้งช่วยเพิ่มความสะดวกสบายแก่ลูกค้าและจูงใจให้ตัดสินใจซื้อในระยะเวลาจำกัด 3) กระแสสังคมสร้างค่านิยมให้กับผลิตภัณฑ์ผ่านมุมมอง “ทุกคนต้องมี ทุกบ้านต้องใช้ อย่าให้ตกเทรนด์” (วิระวัฒน์ เหลืองอำพล, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2564) 4) การจับมือเป็นพันธมิตรและการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยการตลาดบนความร่วมมือ (collaboration marketing) กลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในวงการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ดังคำสัมภาษณ์ “COVID-19 ทำให้กำแพงในใจของพวกเราเตี้ยลง วันนี้อย่าคุยกับใคร ทุกคนบอกจะทำอะไรร่วมกันได้ไหม ถือว่ามาเติมเต็มในช่องว่างซึ่งกันและกัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือ cross promotion” (วิษณุ วงศ์สุมิตร, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2564) ส่วนอุปสรรค (threats) ต่อการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) ความไม่แน่นอน คาดการณ์ไม่ได้ เกิดขึ้นแบบฉับพลันของสถานการณ์ COVID-19 2) ผู้บริโภคใช้จ่ายระมัดระวังและกำลังซื้อลดลง 3) คู่แข่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น ทั้งคู่แข่งทางตรงที่ดำเนินธุรกิจเหมือนกันและคู่แข่งข้ามสายธุรกิจอย่างอีมาร์เก็ตเพลส (e-marketplace) 4) มาตรการกระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจของภาครัฐ 5) การบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 หรือ PDPA 6) วัฒนธรรมการรับประทานครองของคนไทยแบบ “กินข้าวร่วมโต๊ะ” ทำให้มาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ของกระทรวงสาธารณสุขไม่ได้ผลเท่าที่ควร

อนึ่ง ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาดควรเพิ่มเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) ให้สัมพันธ์กับวิกฤต COVID-19 ที่เกิดขึ้น เพื่อประยุกต์ใช้กับสถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย เกณฑ์

การรับรู้หรือความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์ COVID-19 (covid perception) เกณฑ์การรับรู้เกี่ยวกับดิจิทัล (digital perception) เกณฑ์ระดับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์เมื่อเกิดวิกฤต (brand engagement) เกณฑ์ความสามารถเป็นแบรนด์ในดวงใจของผู้บริโภค (top of mind) และเกณฑ์จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ (partnership)

ส่วนการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (target market) เพื่อค้นหา “ลูกค้าที่ใช้” (core customer) จะวิเคราะห์ผ่าน “STP Process” ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด (segmentation) การเลือกตลาดเป้าหมาย (targeting) และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (positioning) ผลการวิจัย พบว่า ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นิยมใช้เกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ (demographic) เกณฑ์ด้านจิตวิทยา (psychographic) และเกณฑ์ด้านพฤติกรรม (behavior) ในการแบ่งส่วนตลาด สำหรับเกณฑ์ด้านภูมิศาสตร์ (geographic) ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก โดยผู้บริหารระดับสูงจากทุกกลุ่มธุรกิจเห็นตรงกันว่าวิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริโภคทุกพื้นที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์และมาตรการของภาครัฐอย่างเท่าเทียม ตลอดจนพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เชื่อมต่อกับโลกออนไลน์มากขึ้นเหมือนโลกไร้รอยต่อ ดึงคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภคที่ว่า “วิกฤต COVID-19 บีบให้ทุกคนต้องเรียนรู้ภายใต้ข้อจำกัดที่ไม่มีสิทธิ์เลือกจนกลายเป็นความคุ้นชิน พอเจอสื่อความเหมือนอยู่ในห้องทดลอง ทุกคนถูกผลักเข้าไปอยู่ในห้องนี้ โดนบังคับให้ต้องเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ” (วรลักษณ์ ตูลาภรณ์, สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2564) ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่กล่าวตรงกันถึงการขยายฐานลูกค้าไปยังตลาดกลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพสูง ปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันและไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ที่เกิดขึ้น นั่นคือ (1) กลุ่มวัยรุ่น ซึ่งปัจจุบันถือเป็นดาวรุ่งของธุรกิจค้าปลีกบริการ ภัตตาคาร ร้านอาหาร ด้วยคุณลักษณะมาเป็นกลุ่มไม่กลัว ไม่คิดเยอะ ชอบทำกิจกรรมร่วมกัน มีเงินในกระเป๋า (บุญยง ตันสกุล, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2564) และ (2) กลุ่มที่

มีการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตตลอดเวลา หรือเรียกสั้น ๆ “Connected Generation”

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภคจาก 5 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ จากการสัมภาษณ์พบจุดร่วมที่ตรงกันว่าผลกระทบวิกฤต COVID-19 ทำให้ 1) ผู้บริโภคทุกกลุ่มมีพฤติกรรมใกล้เคียงกัน เนื่องจากถูกบีบให้อยู่ภายใต้สถานการณ์บังคับท่ามกลางข้อจำกัดมากมาย 2) ผู้บริโภคระมัดระวังเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น เน้นความคุ้มค่าเงินและประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งสนใจกิจกรรมส่งเสริมการขายรูปแบบต่าง ๆ 3) ผู้บริโภคคุ้นชินและกล้าใช้เทคโนโลยี นิยมซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และ 4) ผู้บริโภคต้องการทางเลือกใหม่ในการชำระเงิน ไม่จำกัดแค่เงินสดเท่านั้น เตรียมพร้อมสู่สังคมไร้เงินสด (cashless society) อย่างเต็มตัว

สำหรับการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (positioning) เพื่อต่อยอดจุดเด่นหรือสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในช่วงวิกฤต COVID-19 พบว่า มี 6 มิติ คือ การเป็นผู้นำด้านราคา (price leaders) การเป็นผู้นำด้านทำเลที่ตั้ง (location leaders) การเป็นผู้นำด้านการสร้างประสบการณ์ (customer experience leaders) การเป็นผู้นำด้านการสร้างบรรยากาศ (atmospherics leaders) การเป็นผู้นำด้านบริการ (service leaders) และการเป็นผู้นำด้านเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (eco leaders) โดยผู้บริหารระดับสูงจากทุกกลุ่มธุรกิจเน้นย้ำถึงการพัฒนาช่องทางเชื่อมต่อโลกออฟไลน์และออนไลน์เข้าด้วยกันในรูปแบบ Omni-Channel เพื่อสร้างประสบการณ์เชิงบวกแบบไร้รอยต่อ (seamless experience) ที่มีความเฉพาะรายบุคคล (hyper-personalization) ซึ่งอนาคตจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดี แม้อยู่ท่ามกลางวิกฤตที่เกิดขึ้นกะทันหันและยากต่อการคาดเดา

ผู้บริหารระดับสูงยังเห็นตรงกันว่าในอนาคตกลยุทธ์การตลาด (marketing strategy) จะดำเนินงานอยู่บน “ระบบนิเวศค้าปลีก” (retail ecosystem) ที่เชื่อมต่อทุกช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการสื่อสารจากผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ร้านค้า คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ โดยไม่มีเส้นแบ่งระหว่างโลก

ออฟไลน์และโลกออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีแบบไร้รอยต่อภายใต้แนวคิด “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” (customer centric) พร้อมปลดล็อกทุกข้อจำกัดผ่านมุมมอง “ลูกค้ามาหาไม่ได้ ต้องออกไปหาลูกค้า” ดังคำสัมภาษณ์ “ถ้ามองกลยุทธ์การตลาดภาพใหญ่ เมื่อก่อนใช้ from home ตอนนี้ใช้ store to home นี่คือความเป็น store to your home และ everything to your hand จากเดิมที่เขามาหาเรา ตอนนี้เราต้องออกไปหาเขา” (อุสร่า ยงปิยะกุล, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2564) ดังนั้น การเรียนรู้ให้ไว ปรับตัวให้ทัน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเรื่องสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทั้งนี้ การบุกเบิกช่องทางการจัดจำหน่ายที่ไม่เคยมีมาก่อน (new sales channels) และการตลาดบนความร่วมมือ (collaboration marketing) ที่ผสานความแข็งแกร่งระหว่างธุรกิจจะกลายเป็นกลยุทธ์ที่น่าจับตามองสำหรับเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว

2. การกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาด (determining objective)

ผลการสัมภาษณ์พบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาดของทุกกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์การตลาดที่มุ่งเรื่องยอดขายและกำไรเป็นหลัก แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรก เริ่มต้นจากธุรกิจสร้างการรับรู้ (awareness) ในแบรนด์ จากนั้นพยายามสื่อสารและออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเชิญชวนให้ผู้บริโภคเข้ามามีส่วนร่วมจนรู้สึกผูกพัน (engagement) และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ (action) ส่วนรูปแบบที่สอง ธุรกิจสร้างรับรู้ (awareness) ในแบรนด์ เพราะต้องการให้ผู้บริโภคทราบว่านี่คือแบรนด์อะไรหรือดำเนินธุรกิจอะไร จากนั้นจึงค่อย ๆ ให้ความรู้ (knowledge) ผู้บริโภคเพิ่มเติม เกิดเป็นความเข้าใจที่ถูกต้องและมีทัศนคติเชิงบวกต่อธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ท้ายสุดจะนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ (action) เช่นกัน ทั้งนี้ หากรูปแบบใดสามารถเพิ่มยอดขายและกำไรแก่ธุรกิจได้ ผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มพิจารณารูปแบบนั้นเป็นอันดับแรก

3. การกำหนดเครื่องมือสื่อสารการตลาด (marketing communication tools)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจากทุกกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะกำหนดเครื่องมือสื่อสารการตลาดโดยพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ เน้นการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า (customer database) ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อให้สามารถเจาะจงกลุ่มเป้าหมายได้แม่นยำ เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารมากที่สุด ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ ช่วงวิกฤต COVID-19 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไม่นิยมสื่อสารกับตลาดมวลชน เพราะสิ้นเปลืองงบประมาณ ส่วนใหญ่เน้นการสื่อสารเฉพาะรายบุคคล (personalize communication) ซึ่งมีกำลังซื้อสูงและตัดสินใจซื้อจริง นี่ก็จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของการวางแผนการสื่อสารการตลาดท่ามกลางสถานการณ์ COVID-19 ยืนยันด้วยคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจค้าปลีกสินค้าไลฟ์สไตล์และความงาม (softline store) ที่ว่า “ตอนนี้ไม่ได้ทำ communication ที่เป็น mass มาก ๆ แล้ว เพราะกฎ 20/80 มีจริง ลูกค้าก่อน top ของเรา 20% สามารถ generate ยอดได้ 80%” (ปิยวรรณ ติละสมภพ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2564) ไม่ต่างจากคำสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ที่ว่า “รูปแบบการสื่อสารจะเปลี่ยนเป็น personalize เข้าลูกค้าคน ถูกที่ และถูกใจมากขึ้น โดยใช้ database สนับสนุนการทำงาน ซึ่งฐานข้อมูลที่มีคุณภาพต้องมีขนาดใหญ่หรือมีจำนวนมหาศาล (big data) มากพอสำหรับวิเคราะห์ สร้างแบบแผน (pattern) และคาดการณ์พฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (วัชรพงษ์ วรรณาริก, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2564)

ยิ่งไปกว่านั้น ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังเล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) ที่ผสมผสานเครื่องมือแต่ละประเภทเข้าด้วยกัน ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายโดยพนักงานขาย การตลาดทางตรง และการส่งเสริมการขาย โดยมีเหตุผลสนับสนุน คือ 1) วิกฤต COVID-19 ตอกย้ำว่าการมีหลากหลายเครื่องมือสื่อสารการตลาดช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากเหตุการณ์ไม่คาดคิดได้ดีกว่า

2) ปัจจุบันลูกค้าเปิดรับข่าวสารในแต่ละวันจากหลากหลายช่องทาง ธุรกิจจึงต้องเข้าไปอยู่ในทุกที่ที่ลูกค้ามีโอกาสมองเห็น เพราะเครื่องมือประเภทเดียวไม่สามารถทำให้ลูกค้าเชื่อได้ (สลิลลา สีหพันธ์, สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2564) 3) การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการช่วยให้เข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ไม่จำกัดเฉพาะแค่ลูกค้ากลุ่มเดิม แต่ขยายไปสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่ กลายเป็นโอกาสทางการตลาดของธุรกิจ (ภัทรพร เพ็ญประพัฒน์, สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2564) และพลังอำนาจของข้อมูล (data) จะทำให้ธุรกิจสามารถเลือกเครื่องมือที่ใช้กับคนที่ใช้ได้ (อุสราร วยปิยะกุล, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2564) ทั้งนี้ ผลกระทบจากวิกฤต COVID-19 จะทำให้สื่อออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (digital platform) มีบทบาทมากขึ้นเรื่อย ๆ ในฐานะ “เครื่องมือสื่อสารการตลาดกระแสหลักแห่งอนาคต (mainstream)” ดังคำสัมภาษณ์ “ต่อไปเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทจะอยู่บน digital platform อย่างเต็มรูปแบบ ความยากจึงอยู่ที่ทำอย่างไรให้สัดส่วนของ physical platform กับ digital platform เหมาะสมกับธุรกิจ” (นวลพรรณ ชัยนาม, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2564) อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลตั้งข้อสังเกตว่า ในช่วงวิกฤต COVID-19 ที่ธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างหนัก การกำหนดเครื่องมือสื่อสารการตลาดควรพิจารณาให้เหมาะสมกับประเภทกลุ่มเป้าหมาย ประเภทของผลิตภัณฑ์ และงบประมาณที่มีอยู่ ด้วยวิกฤตที่เกิดขึ้นทำให้เศรษฐกิจตกต่ำและกำลังซื้อลดลง ผู้บริโภคจะสนใจความคุ้มค่าเงินเป็นหลัก ทำให้เครื่องมือส่งเสริมการขายถูกนำมาใช้สัดส่วนมากที่สุด เพราะสัมพันธ์โดยตรงกับการเพิ่มขึ้นของยอดขาย

4. การกำหนดงบประมาณและระยะเวลา (determining budgets and timing)

ผลกระทบจากวิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงคำนึงถึงเรื่องการใช้งบประมาณให้คุ้มค่ากับเงินลงทุน โดยนิยมกำหนดงบประมาณด้านการสื่อสารการตลาดไว้ 2 รูปแบบ คือ 1. งบประมาณจากบนลงล่าง (top-down approach) พิจารณางบประมาณตามเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย

เป็นหลัก ถ้ายอดขายสูง งบประมาณที่ได้รับจะสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม วิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของทุกกลุ่มธุรกิจจัดสรรงบประมาณลดลง เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย 2. งบประมาณจากล่างสู่บน (bottom-up approach) เริ่มต้นจากส่วนงานที่รับผิดชอบเสนอขอประมาณให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารการตลาด และความสามารถทำกำไรทั้งในแง่ยอดขายและจำนวนลูกค้า ส่วนการกำหนดระยะเวลา ผู้บริหารระดับสูงยอมรับว่าวิกฤต COVID-19 ส่งผลกระทบต่อการวางแผนการสื่อสารการตลาดอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ในระยะยาว จึงปรับระยะเวลาการดำเนินงานของทุกแผนให้สั้นลง เพื่อให้ทันต่อการติดตามและประเมินผล ตลอดจนพยายามลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนคงที่ (fixed cost) หรือการเปลี่ยนต้นทุนคงที่ (fixed cost) ให้เป็นต้นทุนผันแปร (variable cost) เพื่อความยืดหยุ่นและความคล่องตัวภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (พัชรียา พรหมสุข, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2564) ยกตัวอย่างธุรกิจค้าปลีกบริการ ภัตตาคาร ร้านอาหาร (restaurant and beverage retail store) ที่ใช้ทั้งวิธีลดขนาดพื้นที่ของร้านอาหารในศูนย์การค้า ตั้งสาขานอกศูนย์การค้า หรือขยายสาขาผ่านระบบแฟรนไชส์ (บุญยง ต้นสกุล, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2564) อย่างไรก็ดี แม้ผู้บริหารจากทุกธุรกิจจะทราบว่าสื่อออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลคือเครื่องมือสื่อสารการตลาดแห่งอนาคตที่ต้องเกิดขึ้นอีกไม่กี่ปีข้างหน้า แต่กลับไม่มีกลุ่มธุรกิจค้าปลีกใดวางแผนการสื่อสารการตลาดสำหรับรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดอย่าง COVID-19 มาก่อน

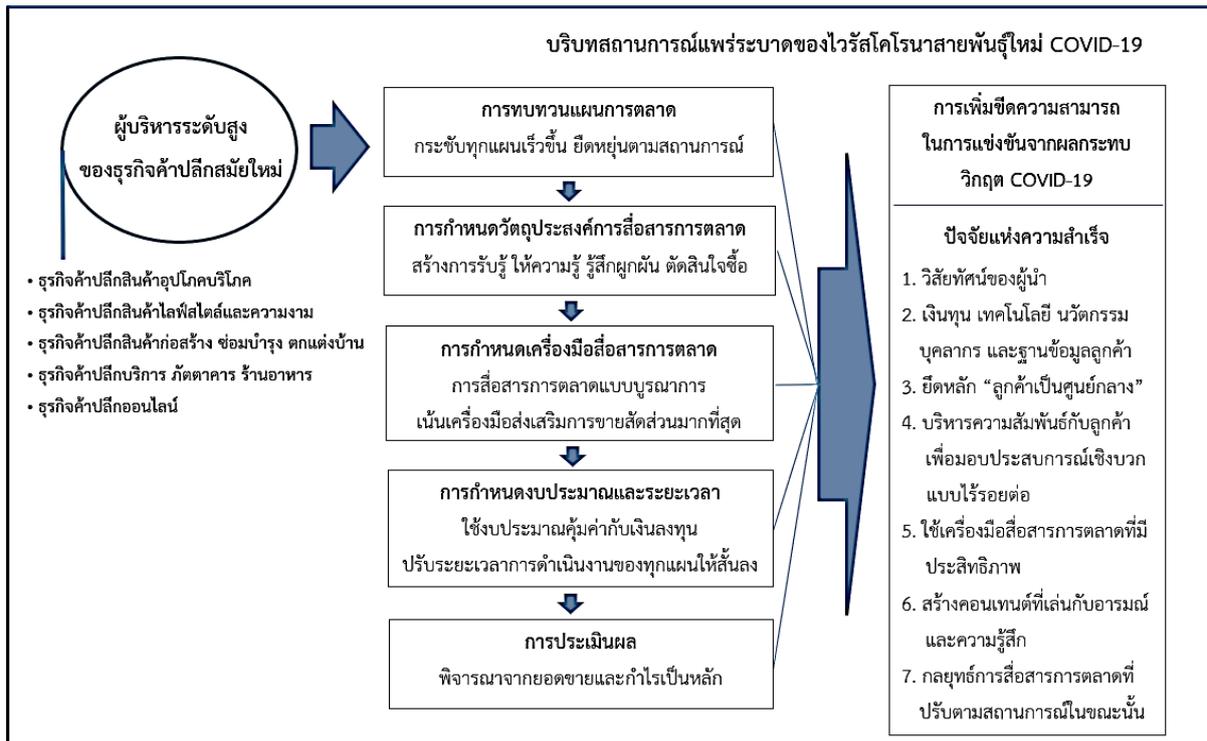
5. การประเมินผล (evaluation)

ผลการวิจัย พบว่า วิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงประเมินความสำเร็จของแผนการสื่อสารการตลาดในภาพรวม (overall evaluation) จากยอดขายและกำไรเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้ายอดขายและกำไรสูงขึ้น แสดงว่าแผนการสื่อสารการตลาดประสบความสำเร็จ คุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงทุน นอกจากตัวชี้วัดเรื่องยอดขายและกำไรดังกล่าวข้างต้น

ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มธุรกิจยังกล่าวถึงตัวชี้วัดการประเมินผลอื่น ๆ เพิ่มเติม อาทิ อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุนมีความคุ้มค่า (Return on Investment: ROI) จำนวนลูกค้าที่จงรักภักดีหรือลูกค้าซื้อซ้ำเพิ่มขึ้น (customer loyalty) ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์ (Top 2 Boxes & NPS) ระดับความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์ (customer engagement) และความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับพันธมิตร (partner)

สำหรับการประเมินผลแต่ละเครื่องมือสื่อสารการตลาด (task evaluation) พบว่า เครื่องมือแต่ละประเภทจะมีเกณฑ์ในการประเมินผลแตกต่างกัน ส่วนใหญ่ครอบคลุม 3 เรื่องหลัก คือ การรับรู้ (awareness) ความผูกพัน (engagement) และยอดขาย (sales) ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงเห็นตรงกันว่า การประเมินผลเครื่องมือสื่อสารการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์มีความน่าเชื่อถือมากกว่าช่องทางออฟไลน์ เพราะสามารถแสดงผลในรูปตัวเลข ถือเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่มีความเที่ยงตรงและแม่นยำ แต่ท้ายที่สุดความสำเร็จของทุกเครื่องมือสื่อสารการตลาดจะต้องแปลงกลับเป็นยอดขายให้ได้ โดยพิจารณาจากสัดส่วนของผู้ที่ทำการตอบสนองต่อเครื่องมือสื่อสารการตลาดหรือยอดจำหน่ายสินค้าที่เกิดขึ้นจริง (Conversion Rate: CVR) ดังคำสัมภาษณ์ “ความท้าทายของการประเมินผล คือ ต้อง convert เป็นยอดขายให้ได้ โดย KPI ของทีม marketing วัตถุประสงค์ยอดขายทั้งหมด คุณจะทำได้ ปลอดภัยได้ ไปลงทุนและซื้อสื่อโฆษณา แต่ต้อง convert กลับมาเป็นยอดขาย ทุกอย่างต้องจบที่ยอดขาย” (ปิยวรรณ ลีละสมภพ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2564)

อนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงจากทุกกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังร่วมวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ซ่อนอยู่ภายใต้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 มี ประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลัก คือ 1. วิสัยทัศน์ของผู้นำที่กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อวิกฤตเป็นโอกาส 2. ความพร้อมด้านเงินทุน เทคโนโลยี นวัตกรรม บุคลากร และฐานข้อมูลลูกค้า 3. การดำเนินกลยุทธ์การตลาดยึดหลัก “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” (customer centric) 4. การนำข้อมูลเชิงลึกของลูกค้ามาบริหารความสัมพันธ์เพื่อมอบประสบการณ์เชิงบวกแบบไร้รอยต่อ (seamless experience) 5. การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพ 6. การสร้างสรรค์เนื้อหาสาระหรือคอนเทนต์ที่เล่นกับอารมณ์และความรู้สึก (emotional marketing) 7. กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดที่กระชับปรับตามสถานการณ์ในขณะนั้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมของผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่” โดยเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย (conceptual framework) ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านเข้าใจความคิดรวบยอดได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สรุปภาพรวมของผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

1. ประเด็นการทบทวนแผนการตลาด (review of the marketing plan) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า วิกฤต COVID-19 ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีการทบทวนแผนการตลาดทันที โดยกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานให้สั้นลง กระชับทุกแผนเร็วขึ้น ยืดหยุ่นตามสถานการณ์แบบวันต่อวัน คำนึงถึงเรื่องยอดขาย (sales) และกำไร (profit) มากกว่าช่วงสถานการณ์ปกติ เพื่อชดเชยรายได้ที่หายไป ซึ่งแท้จริงก็คือการดำเนินกลยุทธ์การตลาดแบบอจีล์ (agile marketing) ที่เน้นขับเคลื่อนธุรกิจอย่างรวดเร็ว คล่องตัว ยืดหยุ่น ลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานลงเพิ่มให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (อังคาร คชะว้างศรี และ จุฑาทิพย์ พหลภาคย์, 2564) เพราะท่ามกลางสถานการณ์ยากต่อการคาดเดา การตอบสนองกลับด้วยความว่องไวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็น (Khan, 2020) ผ่าน 3 คำสำคัญ คือ รวดเร็ว (quickly) เข้าถึงง่าย (access) และพร้อมปรับตามสถานการณ์ (adapt) ซึ่ง Lewnes (2021) ยกย่องให้การตลาดแบบอจีล์เป็น “กุญแจสู่การปรับโฉมธุรกิจใหม่” (business transformation)

อีกหนึ่งเหตุผลเบื้องหลังที่ผู้บริหารระดับสูงทบทวนแผนการตลาดใหม่ ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าอาจเป็นเพราะวิกฤตดังกล่าวมีคุณลักษณะพิเศษไม่เหมือนวิกฤตครั้งใด ๆ ทุกประเทศทั่วโลกเผชิญวิกฤตนี้พร้อมกัน ผลกระทบขยายเป็นวงกว้างแบบฉับพลันภายใต้ข้อจำกัดมากมายที่ควบคุมไม่ได้ ไม่รู้จุดสิ้นสุดของปัญหา ทุกการตัดสินใจจึงอยู่บนความความไม่แน่นอนและยากต่อการคาดเดา ซึ่งคุณลักษณะทั้งหมดเข้าข่ายภัยคุกคาม “วูกา” (VUCA) ที่ Sullivan (2012 อ้างถึงใน บุชบา สุธีธร, 2563) กล่าวไว้ หากประเมินสถานการณ์รอบด้านโดยนำผลการวิจัยเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) มาพิจารณา ผู้วิจัยประเมินว่าอุปสรรคเรื่อง “มาตรการกระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจของภาครัฐ” ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเร่งให้ระดับความรุนแรงของสถานการณ์ “วูกา” (VUCA) เพิ่มขึ้น เพราะไม่ได้เอื้อประโยชน์แก่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เท่าใดนัก ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันภายใต้ความกดดันครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอให้ธุรกิจยึดแนวทางปฏิบัติของ Hollensen (2006, as cited in Goworek, 2015) ที่ว่า 1) จับคู่จุดแข็งกับโอกาส 2) เปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง 3) เปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส

4) หากเลี้ยงไม่ได้ ทำให้จุดอ่อนและอุปสรรคน้อยที่สุด ยกตัวอย่างการพัฒนาสินค้าและบริการสำหรับเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งผู้วิจัยลองจับคู่จุดแข็งกับโอกาสของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อาทิ การออกแบบแว่นถนอมสายตาที่ผสมผสานโลกเสมือนให้ทำงานอยู่บนโลกแห่งความเป็นจริง (Augmented reality : AR) การขยายสาขาของซูเปอร์มาร์เก็ตร้านค้าปลีกจำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่างหรือร้านสะดวกซื้อผ่านเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ (vending machine) ตามแหล่งชุมชนหรือหมู่บ้าน การสแกนหน้ายืนยันตัวตนเพื่อซื้อสินค้าและใช้บริการออนไลน์ การนำเสนอร้านค้าเสมือนจริง (virtual store) ที่จำลองร้านค้าแบบ 3 มิติบนหน้าจอโทรศัพท์มือถือถือ เกิดความสะดวกสบายในการซื้อเพียงปลายนิ้วคลิก เป็นต้น

นอกจากแนวทางปฏิบัติข้างต้น สมฤดี ศรีจรรยา (2559) ยังเสนอแนวทางพลิกฟื้นหรือกอบกู้สถานการณ์เพิ่มเติมด้วยยุทธศาสตร์ของ Jack Trout นักการตลาดชื่อดัง นั่นคือ การวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ (repositioning) ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยขอเสนอว่าหากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต้องการวางตำแหน่งทางการตลาดต่างจากเดิม ควรวิเคราะห์เอกลักษณ์ของแบรนด์ (corporate identity) เพื่อยืนยันตัวตนที่โดดเด่น รวมทั้งวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนอีกครั้ง โดยเฉพาะการสำรวจทัศนคติและภาพลักษณ์ของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจในช่วงวิกฤต COVID-19 อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยมีมุมมองในทิศทางเดียวกับ Thakur and Hale (2022) ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของธุรกิจและการบริหารจัดการวิกฤตเพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ว่า เมื่อเกิดวิกฤตควรดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่ากลยุทธ์เชิงรับ แม้สาเหตุของวิกฤตนั้นจะมาจากปัจจัยภายในที่ควบคุมได้หรือปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ก็ตาม

2. เนื่องจากวิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ทั้ง 5 กลุ่มธุรกิจ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์การตลาดทั้งระยะสั้นและระยะยาว มุ่งเน้นเรื่องยอดขาย (sales) และกำไร (profit) เพื่อชดเชยรายได้ที่หายไปและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ สอดคล้องกับที่ Berman (2018) และ Goworek (2015) กล่าวว่า ธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่นิยมกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด

ทั้งระยะสั้นและระยะยาวครอบคลุม 6 เรื่องหลัก คือ ยอดขาย (sales) กำไร (profit) ความพึงพอใจของสาธารณชน (satisfaction of publics) ภาพลักษณ์ (image) เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (market share) และรักษาลูกค้า (retain customers) ซึ่งการให้ความสำคัญกับเรื่องยอดขายและกำไรเป็นพิเศษนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าการดำเนินธุรกิจท่ามกลางวิกฤตที่ไม่คาดคิด ธุรกิจต้องสูญเสียงบประมาณจำนวนมากเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการตลาด กะทันหันหรือประคองธุรกิจให้อยู่รอด ดังนั้น กระแสเงินสดจึงเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดอันดับแรกของธุรกิจ

ผู้วิจัยยังเห็นด้วยกับผลการสัมภาษณ์ในประเด็นการกำหนดวัตถุประสงค์การตลาดที่ผู้บริหารระดับสูงมีมุมมองตรงกันว่าควรเพิ่มเกณฑ์ตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPI) ให้สัมพันธ์กับวิกฤต COVID-19 เพื่อประยุกต์ใช้กับวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ เกณฑ์การรับรู้หรือความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์ COVID-19 (covid perception) เกณฑ์การรับรู้เกี่ยวกับดิจิทัล (digital perception) เกณฑ์ระดับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์เมื่อเกิดวิกฤต (brand engagement) เกณฑ์ความสามารถในการเป็นแบรนด์ในดวงใจของผู้บริโภค (top of mind) และเกณฑ์จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ (partnership) โดยเฉพาะเกณฑ์จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งปัจจุบันพบว่าถูกใช้ในความหมายของ “การตลาดบนความร่วมมือ” (collaboration marketing) ที่นำจุดแข็งของต่างธุรกิจหรือธุรกิจเดียวกันมาสร้างสรรค์แคมเปญหรือกิจกรรมทางการตลาด เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ เกิดกระแสไวรัลรับรู้ในวงกว้าง และตอกย้ำแบรนด์ให้แข็งแกร่งขึ้น (สุพรรณิ อินแก้ว, 2553)

3. ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจากทุกกลุ่มธุรกิจเห็นตรงกันเรื่องวิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริโภคทุกพื้นที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์และมาตรการของภาครัฐอย่างเท่าเทียมกัน การแบ่งส่วนตลาด (segmentation) แบบเดิมที่เคยจำแนกเป็นเกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ เกณฑ์ด้านภูมิศาสตร์ เกณฑ์ด้านจิตวิทยา และเกณฑ์ด้านพฤติกรรม (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2563 และ นธกฤต วันตะเมธล์, 2557) จึงถูกหันเหความสนใจไปที่เกณฑ์ด้านจิตวิทยาและเกณฑ์ด้านพฤติกรรมที่เชื่อมต่อกับโลก

ออนไลน์มากขึ้น พร้อมกับลดทอนความสำคัญของเกณฑ์ด้านภูมิศาสตร์ลง เมื่อพิจารณาเหตุผลเบื้องหลัง ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าอาจเป็นเพราะทุกครั้งที่เกิดวิกฤต แรงกระตุ้นได้ส่งผลต่อความรู้สึกของประชาชน ผู้บริโภคจะจมอยู่กับความรู้สึกลบ อาทิ ความกลัว ความวิตกกังวล ความอึดอัด ความเบื่อหน่าย ยิ่งวิกฤตฉับพลัน ไม่มีใครคาดคิด ไม่มีสัญญาณรู้ล่วงหน้า เกณฑ์ด้านจิตวิทยาจึงยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ กลายเป็นตัวแปรสำคัญในการแบ่งส่วนตลาด (segmentation) การเลือกตลาดเป้าหมาย (targeting) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (positioning) รวมถึงการออกแบบเนื้อหาหรือคอนเทนต์ที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่พยายามเล่นกับอารมณ์และความรู้สึกของผู้บริโภคเพื่อสร้างคุณค่าเชิงความรู้สึกซึ่งเป็นคุณค่าทางใจ หรือเรียกสั้น ๆ “Emotional Marketing” สอดคล้องกับผลวิจัยของ พชร สุขวิบูลย์ (2563) ที่ศึกษาเรื่อง “การสำรวจพฤติกรรมของคนที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วง COVID-19” พบว่า COVID-19 ส่งผลกระทบด้านการเงิน ทำให้คนมีค่าใช้จ่ายมากขึ้นเกิน 10% และด้านจิตใจ คนส่วนใหญ่จะมีอาการกลัว เครียด และกังวลเพิ่มขึ้น

4. ผู้วิจัยเห็นด้วยกับมุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่กล่าวถึงการขยายฐานลูกค้าไปยังตลาดกลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพสูง ปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันและไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ที่เกิดขึ้น นั่นคือ (1) กลุ่มวัยรุ่น และ (2) กลุ่มที่มีการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตตลอดเวลา หรือเรียกสั้น ๆ “Connected Generation” ซึ่ง กฤษณะ หลักคงคา (2564) ขยายเพิ่มเติมว่า Connected Generation แบ่งออกเป็น (1) กลุ่มชาวดิจิทัลโดยกำเนิด (digital natives) ที่คุ้นเคยและเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (2) กลุ่มผู้อพยพเข้าสู่โลกดิจิทัล (digital immigrants) ซึ่งมีความหลากหลายทั้งในแง่ทัศนคติและขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี ด้วยเหตุนี้ กลยุทธ์การตลาดแห่งอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมต่อช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการสื่อสารระหว่างโลกออฟไลน์และออนไลน์ในรูปแบบ Omni-Channel เพื่อมอบประสบการณ์แบบไร้รอยต่อให้แก่ลูกค้า ตรงกับ วาสิตา ชัยเสรี (2563) กล่าวไว้ว่า Omni-Channel ถือเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่ต่างประเทศนิยมใช้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ขณะที่ประเทศไทยยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยคาดการณ์ผลกระทบจากวิกฤต COVID-19 ที่ผู้บริโภคต้องใช้ชีวิตและทำงานที่บ้านมากขึ้น เชื่อมต่อกับโลกออนไลน์เพิ่มขึ้น นิยมซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์สูงขึ้น จะทำให้ประเด็นเรื่องยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก ยกย่องสู่ความจำเป็นที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต้องเร่งพัฒนาระบบเชื่อมต่อ Omni-Channel ให้มีความเสถียร พร้อมรับการเติบโตแบบก้าวกระโดดในอนาคต

5. เมื่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถเชื่อมประสบการณ์ข้อปึงให้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคยุคดิจิทัลได้สำเร็จ การต่อยอดจุดเด่นเหนือคู่แข่งที่ Tybout and Calkins (2005) เรียกว่า “จุดสร้างความแตกต่าง” จะมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมขึ้นเรื่อย ๆ ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าประเด็นเรื่อง “การสร้างประสบการณ์แบบไร้รอยต่อ” (seamless experience) ที่มีความเฉพาะรายบุคคล (hyper-personalization) ถือเป็นความได้เปรียบใหม่ที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ โดยประสบการณ์ของลูกค้าระดับบนคือความง่ายและความปลอดภัย ส่วนประสบการณ์ของลูกค้าระดับกลางคือความคุ้มค่าเงิน (วัชรพงษ์ วรรณาริก, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2564) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตในประเด็นการสื่อสารคำว่า “Omni-Channel” ในฐานะกลยุทธ์การตลาดแห่งอนาคตที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่พยายามสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เกินความเป็นจริง เนื่องจากผลการสัมภาษณ์พบว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยยังต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาระบบบริหารจัดการร้านค้าปลีกและระบบเชื่อมต่ออีกระยะหนึ่ง จนกว่าจะครบองค์ประกอบพื้นฐานของ “Omni-Channel” ทั้ง 4 มิติ คือ ความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ (product variety) บริการ (service) วิธีคิดของพนักงาน (mindset) และการสื่อสาร (communication) (ปิยวรรณ ลิ้มสมภพ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2564; วรลักษณ์ ตูลาภรณ์, สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2564) ซึ่งปัจจุบันเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ ดังนั้น หากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ใดไม่สามารถพัฒนา “Omni-Channel” สมบูรณ์ได้จริง ผู้บริหารระดับสูงก็ควรเพิ่มความระมัดระวังขณะให้สัมภาษณ์สื่อต่าง ๆ เพราะยังสื่อสารมากเท่าไร ความคาดหวังของผู้บริโภคก็สูงขึ้นตาม

เท่านั้น เมื่อทำไม่ได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ

6. การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเพื่อต่อยอดภาพลักษณ์ในสายตาลูกค้า ซึ่งเดิมที่ Berman (2018) ระบุไว้ 6 มิติ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านราคา การเป็นผู้นำด้านทำเลที่ตั้ง การเป็นผู้นำด้านการสร้างบรรยากาศ การเป็นผู้นำด้านคุณภาพของสินค้า การเป็นผู้นำด้านการคัดสรร และการเป็นผู้นำด้านบริการ แต่จากการสัมภาษณ์พบว่ามิติการเป็นผู้นำด้านการสร้างประสบการณ์และการเป็นผู้นำด้านเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กลายเป็นมิติใหม่สำหรับเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ผู้บริหารระดับสูงยืนยันตรงกัน หากพิจารณาเหตุผลสนับสนุนมิติการเป็นผู้นำด้านการสร้างประสบการณ์ ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าวิกฤต COVID-19 เร่งให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยการนำเสนอประสบการณ์เชิงบวก ครอบคลุมทุกแพลตฟอร์มในทุกจุดสัมผัส (touch point) ส่วนมิติผู้นำด้านเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมนั้นช่วยเปิดพื้นที่ให้ธุรกิจยืนอย่างสง่างามในฐานะพลเมืองดีของสังคม

7. จากผลการสัมภาษณ์ที่พบว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จึงนิยมใช้การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) ผ่านเครื่องมือการส่งเสริมการขายมากที่สุด เพื่อเพิ่มยอดขายในระยะเวลายั่งยืน โดยผู้วิจัยมีมุมมองต่อเรื่องนี้ว่า แม้เครื่องมือส่งเสริมการขายจะช่วยให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อได้เร็วขึ้นเพราะรู้สึกคุ้มค่าเงิน แต่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไม่ควรใช้เครื่องมือส่งเสริมการขายมากเกินไป ความจำเป็น เพราะอาจลดทอนคุณค่าของแบรนด์ สร้างภาพจำเชิงลบ และเกิดทัศนคติแบบรอคอยวันลดราคา ไม่ลดไม่ซื้อ ลูกค้าจะเสียดใจการลดราคาจนยากปรับเปลี่ยน ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นด้วยกับการสื่อสารการตลาดรูปแบบใหม่ที่ศุภรา เจริญภูมิ (เมษายน – มิถุนายน 2554) เรียกว่า “การสร้างสาวกหรือผู้บริโภคระยะยาว” (evangelism) เริ่มต้นจากการสร้างประสบการณ์ที่ดี จนลูกค้าต้องการเข้าไปทดลอง สัมผัส ใช้บริการ หรือมีประสบการณ์ร่วมกับแบรนด์ เมื่อได้สัมผัสจริงจะช่วยพูดปากต่อปาก (word-of-mouth) แทนที่ ซึ่ง Armstrong (2020) อธิบายเพิ่มเติมว่าการสร้างสาวกหรือผู้บริโภคระยะยาวมีข้อดีคือเป็นสื่อที่ผู้อื่นสร้างให้

ธุรกิจไม่ต้องเสียเงินซื้อ เพราะได้มาจากการพูดถึงหรือบอกต่อจากผู้ใช้จริง

อนึ่ง ความสำเร็จของกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดจะสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ เมื่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีฐานข้อมูลลูกค้า (customer database) สมบูรณ์เพียงพอต่อการวิเคราะห์และประมวลผล จนสร้างยอดขายและผลกำไรกลับคืนสู่ธุรกิจ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ให้ความสนใจเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนมาก (big data) ของลูกค้า เพื่อวิเคราะห์หาความต้องการที่ซ่อนอยู่ โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่ความสามารถของผู้วิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีหน้าที่แปลงข้อมูลกลับมาเป็นยอดขาย (สุปราณี อู่ยยะเสถียร, สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2564) โดยสรุป แม้วิกฤต COVID-19 ได้สร้างข้อจำกัดมากมายแก่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ แต่ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า “ท่ามกลางวิกฤตมีโอกาสเสมอ” จุดเริ่มต้นสำคัญอยู่ที่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงที่พร้อมนำพาธุรกิจฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ลี้มวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เพื่อให้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดมีพลังอธิบายปรากฏการณ์และสามารถประยุกต์ใช้กับวิกฤตอื่น ๆ ในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้

1. เนื่องจาก COVID-19 เป็นวิกฤตที่สร้างผลกระทบวงกว้างแบบฉับพลันภายใต้ข้อจำกัดมากมายที่ควบคุมไม่ได้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จัดตั้งแผนกพิเศษหรือหน่วยงานเฉพาะกิจขึ้น โดยคณะกรรมการจะถูกคัดเลือกจากบุคลากรในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการผสมผสานมุมมองของผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา มีบทบาทสำคัญคือ

- 1) ร่วมถอดบทเรียนความสำเร็จและความล้มเหลวจากวิกฤต COVID-19 แบบ 360 องศา สำหรับพัฒนา “คู่มือการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในภาวะวิกฤต”
- 2) ทำหน้าที่ “ที่ปรึกษาด้านบริหารจัดการวิกฤตแบบฉับพลัน” เปิดโอกาสให้แผนกต่าง ๆ ขอรับการสนับสนุนด้านข้อมูลนัดหมายหรือปรึกษา วางแผนและพัฒนากลยุทธ์ร่วมกันเพื่อป้องกันวิกฤตรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาดบนความร่วมมือ (collaboration marketing) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากช่วยขยายฐานลูกค้าใหม่และเกิดกระแสไวรัลรับรู้ในวงกว้างแล้วยังช่วยสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและเพิ่มความแข็งแกร่งแก่ธุรกิจอีกทางหนึ่ง

3. กระแสความนิยมซื้อสินค้าแบบเรียลไทม์ผ่านการไลฟ์เฟซบุ๊ก (facebook live) ที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ช่องทางสื่อสารดังกล่าวมีแนวโน้มพัฒนาสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ที่ผู้บริหารระดับสูงเรียกว่า “New Sales Channels” ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ตระหนักเรื่องการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ของพนักงานขาย เน้นการต่อยอดทักษะเดิมให้ดีขึ้น (upskill) และการสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงาน (reskill) โดยเฉพาะทักษะการนำเสนอและปิดการขายในแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้พนักงานขายเรียนรู้วิธีการนำเสนอรูปแบบใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคยุคชีวิตปกติวิถีใหม่ (new normal) จนสร้างความประทับใจเหนือความคาดหมายและปิดการขายได้รวดเร็ว

4. การมุ่งพัฒนาระบบ “Omni-Channel” ให้สมบูรณ์ ครอบคลุมทั้งมิติช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการสื่อสาร ผู้บริหารระดับสูงควรเริ่มต้นที่บริหารจัดการ 4 องค์ประกอบพื้นฐานของ “Omni-Channel” ประกอบด้วย ความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ (product variety) บริการ (service) วิธีคิดของพนักงาน (mindset) และการสื่อสาร (communication) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคชีวิตปกติวิถีใหม่ผ่าน 3 แนวทางหลัก คือ 1. พยายามเข้าถึงลูกค้าด้วยช่องทางออนไลน์มากขึ้น 2. ปรับปรุงกระบวนการขายให้เป็น Omni-Channel อย่างสมบูรณ์ 3. เน้นสร้างประสบการณ์เชิงบวกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายบุคคล (hyper-personalization)

5. トラバได้ในผู้ทรงอิทธิพล (influencer) ยังมีบทบาทในการโน้มน้าวใจและกระตุ้นการตัดสินใจซื้อสินค้า ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต้องไม่ละเลยหรือมองข้ามเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ทรงอิทธิพลที่สามารถโน้มน้าวใจ

และกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ธุรกิจเปิดพื้นที่แสดงความสามารถ สร้างการมีส่วนร่วม หรือจัดเวทีปล่อยของแก่ผู้ทรงอิทธิพลหน้าใหม่ ๆ เพื่อสะสมเครือข่ายพันธมิตรในระยะยาว โดยเฉพาะตลาดกลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพสูง ปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน และไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์วิกฤต COVID-19 นั่นคือ (1) กลุ่มวัยรุ่น และ (2) กลุ่มที่มีการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตตลอดเวลา ตัวอย่างกิจกรรม อาทิ การจัดประกวดออกแบบคอนเทนต์ การจัดประกวดผลิตคลิปโฆษณา การจัดประกวดนำเสนอขายสินค้าผ่านเฟซบุ๊ก (facebook) และติกต็อก (tiktok) การจัดกิจกรรมเวิร์คช็อปสร้างตัวตนผ่านโซเชียลมีเดีย การจัดโครงการค่ายเรียนรู้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้สนใจประเด็นกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 หากผู้ศึกษาท่านใดต้องการต่อยอดหรือทำวิจัยครั้งต่อไป สามารถปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ตามความสนใจ โดยพิจารณาได้ทั้งมิติการสื่อสารการตลาด มิติการตลาด มิติการตลาดค้าปลีก หรือมิติการสร้างแบรนด์ อาทิ เพื่อเป็นผู้นำตลาด เพื่อบริหารจัดการแบรนด์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ เพื่อสร้างความจงรักภักดี เพื่อสร้างความผูกพัน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ตลอดจนปรับเปลี่ยนบริบทสนามวิจัยเป็นเหตุการณ์วิกฤตอื่น ๆ ในแวดวงธุรกิจ การเมือง หรือสังคมได้เช่นกัน

2. ผลการวิจัยได้นำไปสู่การค้นพบ “คำสำคัญ” (keyword) ในบริบทค้าปลีกสมัยใหม่จำนวนมากสำหรับต่อยอดเพื่อทำวิจัยครั้งต่อไป อาทิ ระบบนิเวศค้าปลีก (retail ecosystem) การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (CEM) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม (CSV) การตลาดบนความร่วมมือ (collaboration marketing) การเชื่อมต่อช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออฟไลน์และออนไลน์เป็นหนึ่งเดียวกัน (omni-channel) ประสบการณ์แบบไร้รอยต่อ (seamless experience) ความต้องการของลูกค้าที่ซ่อนอยู่ในระดับลึกซึ้ง (deep insight) การตอบสนองความต้องการแบบเฉพาะรายบุคคล (hyper-personalization) และกลุ่ม

ผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตอยู่ตลอดเวลา (connected generation) เป็นต้น

3. ความท้าทายในการเข้าสู่สนามวิจัยที่เป็นบริบทธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade business) ที่มีพลวัตสูงทั้งในแง่การแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์ดำเนินงาน โดยเฉพาะวิกฤต COVID-19 ได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้น กรณีที่ผู้สนใจท่านใดต้องการศึกษาภายใต้บริบทเดียวกันนี้ ควรคำนึงถึงการบริหารจัดการเวลาเป็นอันดับแรก เพื่อให้แผนงานไม่คลาดเคลื่อนจากกรอบระยะเวลาเดิมที่กำหนดไว้มากนัก

4. การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ความยากที่สุดคือความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ยิ่งผู้บริหารตำแหน่งสูงเท่าใด ยิ่งติดต่อและขออนุญาตหายากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น หากผู้สนใจไม่รู้จักผู้บริหารระดับสูงเป็นการส่วนตัว ผู้วิจัยขอแนะนำให้ติดต่อผ่านเครือข่ายที่รู้จัก หรือหาบุคคลเชื่อมประสานซึ่งทำงานในแวดวงวิชาชีพเดียวกับผู้ให้ข้อมูล นอกจากนี้ หากรู้จักบุคคลที่ทำงานในวงการสื่อหรือทำงานร่วมกับสื่ออยู่เป็นประจำ อาทิ นักข่าวสายธุรกิจ บรรณาธิการ ผู้ประกาศข่าวที่ปรึกษาทางด้านการประชาสัมพันธ์ (PR Agency) และที่ปรึกษาธุรกิจ จะช่วยให้มีโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤษณะ หลีกคงคา. (2564). ช่องทางการตลาดสำหรับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในยุคโควิด - 19 = Marketing channels for modern retail business in COVID - 19 era. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 8(3), 318-336.
- ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์. (2564, 1 มีนาคม). Omni channel ไม่รู้.. ไม่ได้แล้ว. *กรุงเทพธุรกิจ*, 34(11804), 20.
- ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง. (2557). *Content marketing: เล่าให้คลิก พลิกแบรนด์ให้ดัง*. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- นชกฤต วันตะเมธ. (2557). *การสื่อสารการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2562). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2562-2564: ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่*. วันที่เข้าถึงข้อมูล 5 กรกฎาคม 2564, แหล่งที่มา <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Wholesale-Retail/Modern-Trade/IO/io-modern-trade-20>
- นวลพรรณ ชัยนาม. Customer Director (Head of Marketing, CRM and E-Commerce) วัดสัน ประเทศไทย. (2 เมษายน 2564). สัมภาษณ์.
- บุญยง ต้นสกุล. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). (30 มีนาคม 2564). สัมภาษณ์.
- บุษกร เชี่ยวจินดาภานต์. (2561). เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา. *ศิลปศาสตร์ปริทัศน์*, 13(25), 103-118.
- บุษบา สุธีธร. (2563). การบริหารการสื่อสารภาวะวิกฤตในโลกที่ผันผวน ไม่ชัดเจน ซับซ้อนและคลุมเครือ = Managing crisis communications in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous world. *วารสารนักบริหาร*, 40(2), 130-143.
- ประกายดาว แบ่งสันเหี้ยะ. (2563, 29 มีนาคม). โควิด-19 พลิกโลกธุรกิจ ยุค..สังคมระยยะห่าง...! *กรุงเทพธุรกิจออนไลน์*. วันที่เข้าถึงแหล่งข้อมูล 20 มีนาคม 2564, แหล่งที่มา <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/873232>
- ปิยวรรณ ลีละสมภพ. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายการตลาด บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (22 มิถุนายน 2564). สัมภาษณ์.

- ผ่านมคิด 'ญนน โภคทรัพย์' ประธานสมาคมผู้ค้าปลีกคนใหม่. (2563, 13 กันยายน). *ฐานเศรษฐกิจ*.
- พชร สุขวิบูลย์. (2563). *การสำรวจพฤติกรรมของคนที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วง COVID-19*. [การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU Digital Collections.
- พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช (2558). การวางแผนการสื่อสารการตลาด. ใน *เอกสารสอนชุดวิชาการสื่อสารการตลาด = Marketing Communication หน่วยที่ 1-7*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พัชรียา พรหมสุข. VP Marketing-Sales Promotion บริษัท โทม โปรดัคส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน). (5 พฤษภาคม 2564). สัมภาษณ์.
- ภัทรพร เพ็ญประพัฒน์. อติตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายการตลาดและประชาสัมพันธ์ บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด. (15 มิถุนายน 2564). สัมภาษณ์.
- ระพีพรรณ คำหอม. (2553). เภณฑการพิจารณาเชิงคุณภาพของข้อมูลเชิงคุณภาพ. ใน สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.). *โครงการ Research Zone (2011): Phase 30* ระหว่างวันที่ 19-22 ตุลาคม 2553. วันที่เข้าถึงแหล่งข้อมูล 1 มีนาคม 2564, แหล่งที่มา http://rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=743
- วรลักษณ์ ตูลาภรณ์. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มการตลาด บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด. (29 กรกฎาคม 2564). สัมภาษณ์.
- วรวิสุทธิ์ ภิญโญยาง, และ วรมน ดำรงศิลป์สกุล. (2558). *Startup ideas!! ไม่เริ่มคิดใหม่ ก็เดินได้ไกลเท่าเดิม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มติชน.
- วัชรพงษ์ วรรณาริก. รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัท เจเนอรัล คาร์ต เซอร์วิส เซส จำกัด ในเครือกรุงศรี คอนซูมเมอร์. (3 เมษายน 2564). สัมภาษณ์.
- วาสิตา ชัยเสรี. (2563). *แนวทางการทำการตลาดของห้างสรรพสินค้าเพื่อรองรับกลยุทธ์ omni-channel ในประเทศไทย* [การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU Digital Collections.
- วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2563). *ตัวราหลักการตลาด*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิษณุ วงศ์สุมิตร. ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายการตลาดและปฏิบัติการ บริษัท บางจาก รีเทล จำกัด. (23 เมษายน 2564). สัมภาษณ์.
- วีระวัฒน์ เหลืองอำพล. ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและขายออนไลน์ บริษัท ดูโฮม จำกัด (มหาชน). (30 มีนาคม 2564). สัมภาษณ์.
- วุฒิ สุขเจริญ. (2555). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. จี.พี. ไชเบอร์พรินท์.
- ศุภรา เจริญภูมิ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจซื้อในอนาคตของร้านค้าปลีกดั้งเดิมในเขตธนบุรีกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 34(130), 36-46.
- ศุภชัยวิชัยกสิกรไทย. (2563). *ค้าปลีกและร้านอาหารสู้โควิด-19 เร่งปรับตัวสู่ออนไลน์ชดเชยรายได้หลักที่หายไป = Retail and restaurant business: adjusting towards online channels to offset core income shortfall*. *ฟู๊ด โฟกัส ไทยแลนด์*, 15(170), 21-24.
- สมฤดี ศรีจรรยา. (2559). *การตลาดยุคสร้างสรรค์ 4.0* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ดีเอ็มเอส คอร์ปอเรชั่น.
- สมาคมผู้ค้าปลีกไทย. (2563). *ความสำคัญของภาคการค้า (ค้าปลีกและค้าส่ง) นำเสนอนาครแห่งประเทศไทย [สไลด์]*. สมาคมผู้ค้าปลีกไทย.
- สลิลลา สีหพันธ์. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบุคคลและความยั่งยืน บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด. (29 กรกฎาคม 2564). สัมภาษณ์.
- สุปราณี อู่ยะเสถียร. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่าย Digital Business 1 บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน). (29 มีนาคม 2564). สัมภาษณ์.
- สุพรรณิ อินทร์แก้ว. (2553). *การบริหารการค้าปลีก*. ธนาเพรส.
- อังคาร คชะวังศรี, และ จุฑาทิพย์ พหลภาคย์. (2564). บริบทของการบริหารการตลาดสมัยใหม่ภายใต้แนวคิดการทำงานแบบโอโจล. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 12(2), 139-151.
- อุสร่า ยงปิยะกุล. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด. (31 มีนาคม 2564). สัมภาษณ์.

SCBTV. (2563). ประเทศไทยหลังโควิด-19 ตอนที่2 : โอกาสธุรกิจและทางรอด. วันที่เข้าถึงแหล่งข้อมูล 20 กันยายน 2564, แหล่งที่มา <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/business-maker/thailand-after-covid-ep2.html>

ภาษาอังกฤษ

Armstrong, G. (2020). *Marketing: An introduction* (14th ed.). Pearson.

Belch, G. E. (2021). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. McGraw-Hill.

Berman, B. (2018). *Retail management: A strategic approach*. Pearson.

Goworek, H. (2015). *Retail marketing management: Principles and practice*. Pearson.

Katara, S. (2022). Agile marketing as a key driver to increasing operational efficiencies and speed to market. *International Journal of Business Administration*, 13(2), 92-101.

Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*, 29(5), 1017-1033.

Levy, M., Grewal, D., & Weitz, B. A. (2019). *Retailing management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Lewnes, A. (2021). Commentary: The future of marketing is agile. *Journal of Marketing*, 85(1), 64-67.

Solomon, M. R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (13th ed.). Pearson Education.

Thakur, R., & Hale, D. (2022). Strategic crisis response: Managerial implications and direction for recovery and survival. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 1959-1973.

Tybout, A. M., & Calkins, T. (Eds.). (2005). *Kellogg on branding: The marketing faculty of the Kellogg school of management*. Wiley.