

กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกไทยต่อการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล

Strategies for Adapting Thai Retail Businesses to the Transition to a Digital Economy

ณัฐวุฒิ เหมะประมาณ

Nattawut Maopraman

สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Retail Business Management Program, Faculty of Management Sciences, Suratthani Rajabhat University

Corresponding Author. E-mail: Nattawut.mao@sru.ac.th

Received December 13, 2025; Revised December 21, 2025; Accepted December 23, 2025

บทคัดย่อ

ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างเลี่ยงไม่ได้ ภายใต้นโยบายของภาครัฐที่มุ่งยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ ส่งผลให้ ธุรกิจค้าปลีก ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจ ต้องเผชิญต่อแรงกดดันในการปรับตัวสู่การดำเนินธุรกิจบนฐานเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคได้ก่อให้เกิดพลวัตใหม่ในอุตสาหกรรมค้าปลีก ทั้งในด้านการแข่งขัน กลยุทธ์ทางการตลาด และโครงสร้างการบริหารจัดการ ผลการศึกษาชี้ว่า รูปแบบการแข่งขันของค้าปลีกไทยกำลังเคลื่อนจากการได้เปรียบเชิงกายภาพไปสู่การแข่งขันบนฐาน “ระบบนิเวศดิจิทัล” ที่ข้อมูล แพลตฟอร์ม และความสามารถในการบูรณาการข้ามช่องทางเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยเฉพาะการบริหารประสบการณ์ลูกค้าแบบอสมิแซนแนล การใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจ และการเพิ่มประสิทธิภาพผ่านปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ ขณะเดียวกันการทรานส์ฟอร์มมีความเหลื่อมล้ำตามขนาดและทรัพยากรองค์กร ผู้ประกอบการรายใหญ่มีศักยภาพลงทุนโครงสร้างข้อมูลและเทคโนโลยีได้มากกว่า ขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักพึ่งพาแพลตฟอร์มสำเร็จรูปซึ่งช่วยขยายตลาดระยะสั้น แต่เพิ่มความเสี่ยงจากการพึ่งพาแพลตฟอร์ม และข้อจำกัดด้านการครอบครองข้อมูลลูกค้า ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้เน้น 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ด้านดิจิทัลระดับองค์กร (2) กลยุทธ์ด้านตลาดและลูกค้า (3) กลยุทธ์ด้านข้อมูลและเทคโนโลยี และ (4) แนวทางเฉพาะสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้ ผลการศึกษาเสนอว่าการเสริมมาตรการสนับสนุนภาครัฐควบคู่กับการกำกับดูแลข้อมูลและการแข่งขัน จะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถของค้าปลีกไทยให้เติบโตอย่างเป็นธรรมและยั่งยืนในเศรษฐกิจดิจิทัล

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว; ธุรกิจค้าปลีก; การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล

Abstract

Thailand is inevitably entering the digital economy era. Under government policies aimed at upgrading the economic structure and enhancing the competitiveness of the business sector, the retail sector, a key driver of the economy, faces pressure to adapt to digital business operations. Changes in technology and consumer

behavior have created new dynamics in the retail industry, affecting competitive landscapes, marketing strategies, and management structures. Studies indicate that the competitive landscape in Thai retail is shifting from physical advantages to a “digital ecosystem” where data, platforms, and cross-channel integration capabilities determine competitive advantage. This is particularly true for omnichannel customer experience management, data-driven decision-making, and optimization through artificial intelligence and automation. Simultaneously, this transformation is characterized by disparities in organizational size and resources. Larger businesses have greater capacity to invest in data infrastructure and technology, while small and medium-sized enterprises (SMEs) often rely on off-the-shelf platforms, which offer short-term market expansion but increase the risk of platform dependence and limitations in owning customer data. The synthesized strategic proposals focus on four strategies: (1) enterprise-level digital strategy, (2) market and customer strategy, (3) data and technology strategy, and (4) specific guidelines for small and medium-sized enterprises. The study suggests that strengthening government support measures coupled with data and competition regulation will be a key condition for enhancing the competitiveness of Thai retail to grow fairly and sustainably in the digital economy.

Keywords: Adaptation Strategies; Retail Business; Transition to the Digital Economy.

บทนำ

ประเทศไทยกำลังก้าวสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างเข้มข้น ภายใต้นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของภาครัฐที่มุ่งยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจ เพิ่มผลิตภาพ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ (Buza et al., 2024; รายงานเชิงนโยบายและการประเมินศักยภาพเศรษฐกิจดิจิทัลของไทยระบุว่าเศรษฐกิจดิจิทัลมีส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะกลางและระยะยาวของประเทศ (National Economic and Social Development Council, 2024) บริบทดังกล่าวส่งผลให้ภาคธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีก ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างระบบเศรษฐกิจกับผู้บริโภค ต้องเผชิญแรงกดดันให้ปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมค้าปลีกทั่วโลกประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค ทำให้รูปแบบการซื้อ-ขายไม่ได้จำกัดอยู่แค่ “หน้าร้าน (Brick-and-Mortar)” แต่ขยายไปสู่ “ช่องทางดิจิทัล (Online/Omnichannel)” อย่างชัดเจน (Roe, Spanaki, & Ioannou, 2022; Hossain et al., 2024) การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวกระทบต่อโครงสร้างพื้นฐานทางธุรกิจ แนวทางบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการค้าปลีก โดยเฉพาะธุรกิจที่ดำเนินงานแบบดั้งเดิม (Traditional Retail) ที่อาจไม่ได้เตรียมความพร้อมรับมือกับ “การเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล” (Digital Disruption)” มาก่อน (Sagar, 2024; Mostaghel et al., 2022)

ธุรกิจค้าปลีกไทยมีบทบาทสำคัญต่อโครงสร้างเศรษฐกิจและการจ้างงาน โดยมีมูลค่าตลาดรวมอยู่ในระดับสูงและมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญความผันผวนทางเศรษฐกิจและกำลังซื้อของผู้บริโภค (Krungsri Research, 2024; Kasikorn Research Center, 2025) ข้อมูลประมาณการล่าสุดระบุว่ามูลค่าตลาดค้าปลีกไทยยังมีแนวโน้มขยายตัวในอัตราเฉลี่ยต่อปีราว 3–5% ในช่วงกลางทศวรรษ 2020 โดยมีปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญจากการท่องเที่ยว การขยายตัวของร้านค้าสมัยใหม่ และการผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่การดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญจากการเพิ่มขึ้นของช่องทางออนไลน์และแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการแข่งขันและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการทุกขนาดอีกทั้งบริบทของประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธุรกิจค้าปลีกเริ่มขยายตัวอย่างจริงจังเพื่อรับมือกับความท้าทายจากการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งการเติบโตอย่างรวดเร็วของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์(E-commerce) และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความสะดวก รวดเร็ว และประสบการณ์ที่ไร้รอยต่อ (Seamless Shopping Experience)

การขยายตัวของอีคอมเมิร์ซและช่องทางค้าปลีกดิจิทัลเป็นอีกประเด็นสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลในบริบทค้าปลีกไทย โดยรายงานต่างประเทศและหน่วยงานวิจัยตลาดระบุว่ามูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยเติบโตในอัตราสองหลักต่อปี และคาดว่าจะมีมูลค่าหลายหมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐภายในช่วงกลางทศวรรษ 2020 (Statista, 2024) ข้อมูลบางแหล่งชี้ว่ามูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซของไทยในปี พ.ศ. 2023–2024 เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากการแพร่หลายของการใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง สมาร์ทโฟน และระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่เอื้อต่อการซื้อขายสินค้าออนไลน์ การเติบโตดังกล่าวทำให้ช่องทางดิจิทัลกลายเป็นสมรภูมิการแข่งขันหลักของธุรกิจค้าปลีก ทั้งในส่วนของผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อยที่เข้าสู่แพลตฟอร์มหรือใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางจำหน่ายสินค้า (Market Research Thailand, 2025) ควบคู่กันนั้น พฤติกรรมผู้บริโภคไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนตามกระแสดิจิทัล โดยผู้บริโภคจำนวนมากหันมาใช้ช่องทางออนไลน์ในการค้นหาข้อมูล เปรียบเทียบราคา และซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับความสะดวก ความรวดเร็ว และประสบการณ์การใช้งานที่ราบรื่นบนแพลตฟอร์มดิจิทัล (Iconic Thai, 2025) แนวโน้มการเติบโตของโซเชียลคอมเมิร์ซ การซื้อขายผ่านแพลตฟอร์มวิดีโอ และการใช้โมบายแอปพลิเคชันสำหรับช้อปปิ้ง ทำให้เส้นทางการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคมีความซับซ้อนและผสานระหว่างช่องทางออนไลน์และออฟไลน์มากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่เพียงส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดและการสื่อสารกับลูกค้าเท่านั้น แต่ยังกระทบถึงรูปแบบการจัดการสินค้าคงคลัง โลจิสติกส์ และการให้บริการหลังการขายในภาพรวมของธุรกิจค้าปลีก (จิรัฐ เหล็กแปง, 2568)

ในระดับองค์กร การทรานส์ฟอร์มสู่ดิจิทัลของธุรกิจไทยได้รับการผลักดันอย่างต่อเนื่อง โดยผลสำรวจการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลขององค์กรไทยชี้ให้เห็นว่าธุรกิจจำนวนมากเริ่มลงทุนและ

วางกลยุทธ์ด้านดิจิทัลในระยะยาว รวมถึงการนำเทคโนโลยีข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Deloitte Thailand, 2025) อย่างไรก็ตาม อุปสรรคสำคัญยังคงอยู่ในรูปของข้อจำกัดด้านงบประมาณทักษะบุคลากร และระบบเดิมที่ยากต่อการปรับเปลี่ยน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในหลายองค์กรยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร (Kaahoon International, 2025) สำหรับธุรกิจค้าปลีกโดยเฉพาะ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีแนวโน้มที่จะเผชิญความท้าทายมากกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ ทั้งในด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และความพร้อมด้านกลยุทธ์ดิจิทัล

เมื่อพิจารณาจากมิติการแข่งขันในตลาดค้าปลีกไทย พบว่าการผสมผสานระหว่างช่องทางกายภาพและดิจิทัลผ่านกลยุทธ์แบบหลายช่องทาง (Omnichannel) กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ (Intellify, 2025; Krungsri Research, 2024) ผู้ประกอบการรายใหญ่เริ่มพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ของตนเอง เชื่อมโยงระบบสมาชิกฐานข้อมูลลูกค้า โลจิสติกส์ และการชำระเงินเข้าด้วยกันเพื่อสร้างประสบการณ์แบบไร้รอยต่อ ในขณะที่ผู้ประกอบการรายย่อยหันมาใช้สื่อสังคมออนไลน์ระบบชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ด และแพลตฟอร์มมาร์เก็ตเพลสเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงลูกค้าและขยายตลาด ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์การปรับตัวสู่ดิจิทัลไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไป หากแต่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการดำรงอยู่ในตลาดค้าปลีกยุคใหม่ (PS Global Consulting, 2025)

จากบริบททั้งหมดข้างต้น การศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกไทยต่อการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลจึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ในเชิงวิชาการ งานศึกษานี้สามารถช่วยเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ด้านกลยุทธ์ดิจิทัล การทรานส์ฟอร์มธุรกิจ และเศรษฐกิจดิจิทัลในบริบทประเทศกำลังพัฒนาที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้ว (Postigo, 2022; Buza et al., 2024) ส่วนในเชิงปฏิบัติ ผลการศึกษาอาจเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการค้าปลีกไทยในการออกแบบกลยุทธ์การปรับตัวที่สอดคล้องกับทรัพยากรและข้อจำกัดของตน รวมถึงช่วยเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและมาตรการของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถใช้ประโยชน์จากเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืนในระยะยาว

เศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เป็นระบบเศรษฐกิจที่การสร้างมูลค่า การผลิต การกระจายสินค้าและบริการ ตลอดจนการบริหารโคออดิเนตเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเป็นปัจจัยหลัก แทนการพึ่งพาปัจจัยการผลิตแบบดั้งเดิมเพียงลำพัง (UNCTAD, 2024) งานวิจัยเชิงแนวคิดในช่วงที่ผ่านมาเสนอกรอบคิดที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจดิจิทัลกับการเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัล (Digital Transformation) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมองว่าเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนธุรกรรม ขยายตลาด และเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมและโมเดลธุรกิจใหม่ ขณะเดียวกัน วรรณกรรมระดับนานาชาติสะท้อนให้เห็นมิติด้านสิ่งแวดล้อมและความเหลื่อมล้ำดิจิทัล

โดยชี้ว่าการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลหากขาดกรอบกำกับดูแลที่เหมาะสมอาจเพิ่มภาระด้านทรัพยากรและยกระดับช่องว่างระหว่างประเทศและระหว่างกลุ่มประชากร (UNCTAD, 2024)

ในเชิงทฤษฎี เศรษฐกิจดิจิทัลสามารถอธิบายผ่านกรอบแนวคิดเศรษฐศาสตร์นวัตกรรม เศรษฐศาสตร์ข้อมูล และทฤษฎีเครือข่าย ซึ่งมองว่าเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นปัจจัยการผลิตสำคัญที่สร้างมูลค่าเพิ่มและก่อให้เกิดผลประโยชน์เชิงขนาดจากเครือข่าย (Network Effects) งานศึกษาบางส่วนมุ่งเน้นการวัดระดับการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลผ่านดัชนีเชิงองค์ประกอบ เช่น การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล และความเข้มข้นของนวัตกรรม โดยใช้เทคนิคเชิงปริมาณอย่างการสร้างดัชนีและการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิต เพื่อสะท้อนความแตกต่างด้านศักยภาพและผลกระทบของเศรษฐกิจดิจิทัลระหว่างภูมิภาค (Javidi et al., 2022) ทฤษฎีเหล่านี้เชื่อมโยงกับวาทกรรมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยชี้ให้เห็นทั้งศักยภาพของเศรษฐกิจดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพการเติบโตและความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของตลาดและช่องว่างดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนา

ในด้านนโยบายภาครัฐนั้นที่ผ่านมามีความสำคัญกับบทบาทของรัฐในการกำหนด ยุทธศาสตร์และกรอบกติกาเพื่อสนับสนุนระบบนิเวศเศรษฐกิจดิจิทัล ทั้งในมิติการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การยกระดับทักษะดิจิทัล การส่งเสริมนวัตกรรม และการกำกับดูแลข้อมูลและแพลตฟอร์ม เช่น นโยบาย “Thailand 4.0” และแผนแม่บทด้านดิจิทัลของประเทศไทยมุ่งเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม ผ่านการลงทุนอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางดิจิทัลในภูมิภาค วรรณกรรมล่าสุดยังชี้ว่าการออกนโยบายด้านเศรษฐกิจดิจิทัลของรัฐต้องคำนึงถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการเข้าถึงอย่างเท่าเทียม เพื่อไม่ให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลยิ่งตอกย้ำความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (UNCTAD, 2024)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมค้าปลีกในยุคดิจิทัล

โครงสร้างอุตสาหกรรมค้าปลีกในยุคดิจิทัลสะท้อนการเคลื่อนตัวจากโมเดลค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่พึ่งพาช่องทางหน้าร้าน (Brick-and-Mortar) ไปสู่ระบบค้าปลีกที่บูรณาการช่องทางออนไลน์-ออฟไลน์ และแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยแรงขับเคลื่อนสำคัญมาจากการขยายตัวของอีคอมเมิร์ซ เทคโนโลยีมือถือ ปัญญาประดิษฐ์ และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ซึ่งส่งผลให้การสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรมไม่ได้ยึดติดกับ “พื้นที่ขาย” เพียงอย่างเดียว แต่ขยายไปสู่ “ข้อมูลลูกค้า” การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ และการออกแบบประสบการณ์แบบเฉพาะบุคคล (Personalization) ที่ข้ามพรมแดนช่องทางอย่างต่อเนื่อง (Thaichon et al., 2024) ในขณะเดียวกันแนวคิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบ “การปรับเปลี่ยนโครงสร้างตลาด (Market Structure Transformation)” ซึ่งบทบาทของตัวกลางเคลื่อนจากห่วงโซ่คุณค่าแบบเส้นตรงไปสู่ “ระบบนิเวศแพลตฟอร์ม (Platform

Ecosystem)” ที่แพลตฟอร์มทำหน้าที่เชื่อมผู้ซื้อ-ผู้ขายและกำกับกติกาการแลกเปลี่ยนในตลาดมากขึ้น (Chimenti et al., 2025) งานศึกษาที่เกี่ยวข้องชี้ว่า นวัตกรรมดิจิทัลมิใช่เพียงการเพิ่มช่องทางจำหน่าย หากเป็นการจัดระเบียบใหม่ของความสัมพันธ์ระหว่างผู้เล่นในอุตสาหกรรม โดยแพลตฟอร์มยกระดับตนเป็น “โครงสร้างพื้นฐานเชิงตลาด” ผ่านบริการเชิงโครงสร้างการบูรณาการกับบุคคลที่สาม และการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างเครือข่ายคู่ค้าที่หนุนการแข่งขันแบบระบบนิเวศ (Chimenti et al., 2025) ทั้งนี้ กรอบทฤษฎีด้านต้นทุนธุรกรรมและทุนทางสังคมช่วยอธิบายพลวัต “การตัดคนกลางหรือสร้างคนกลางใหม่” ตลอดจนการคงอยู่ของความสามารถบางประการของค้าปลีกดั้งเดิมภายใต้แรงกดดันจากแพลตฟอร์ม (Li et al., 2024)

ในระดับการจัดการช่องทางและการแข่งขัน แนวคิด “ดิจิทัลผ่านกลยุทธ์แบบหลายช่องทาง (Omnichannel)” สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารหลายช่องทางแบบแยกส่วนไปสู่การบูรณาการประสบการณ์ลูกค้า ข้อมูล กระบวนการ และโครงสร้างองค์กรให้ทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างประสบการณ์แบบไร้รอยต่อและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Deloitte Thailand, 2025) ขณะเดียวกันปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กรและด้านสภาพแวดล้อม (Technology–Organization–Environment: TOE) แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) และแนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource–Based View: RBV) ถูกนำมาใช้อธิบายเงื่อนไขการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีขององค์กรค้าปลีก รวมถึงการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการตลาดเชิงบริการ (Service–Dominant Logic: S–D Logic) และทฤษฎีความได้เปรียบจากทรัพยากร (Resource Advantage Theory: RAT) เพื่ออธิบายการสร้างคุณค่าร่วมและการยกระดับความได้เปรียบแข่งขันผ่านทรัพยากรข้อมูลและความสามารถด้านดิจิทัล (Thaichon et al., 2024; Abid et al., 2025) นอกจากนี้ ผลการศึกษาด้านซัพพลายเชนในบริบทอสมนิแซนเนลเสนอว่า “การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration)” ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของผู้ค้าปลีก การแข่งขันยุคดิจิทัลมุ่งที่ความสามารถในการเชื่อมข้อมูลและออกแบบกระบวนการข้ามช่องทางมากกว่า การขยายจำนวนสาขาเพียงอย่างเดียว (Liu & Song, 2024)

สำหรับประเทศไทย ช่องทางดิจิทัลได้กลายเป็นองค์ประกอบเชิงโครงสร้างสำคัญของธุรกิจค้าปลีก รายงานของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) ระบุว่าในปี พ.ศ. 2568 มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซจะสูงถึงประมาณ 1.07 ล้านล้านบาท สะท้อนการเติบโตของแพลตฟอร์มใหญ่ เช่น Shopee, Lazada และ TikTok พร้อมการสนับสนุนจากนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลของภาครัฐ (Nation Thailand, 2025; ETDA, 2024) ทั้งนี้ ช่องทางที่โดดเด่นคือแพลตฟอร์มกลางออนไลน์ (E–Marketplace) และพาณิชย์สื่อสังคม (Social Commerce) ซึ่งเป็นตัวเร่งให้การแข่งขันค้าปลีกเปลี่ยนสู่สนามแพลตฟอร์มมากขึ้น งานศึกษาในประเทศสะท้อนแรงกดดันต่อผู้ประกอบการ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ปรับตัวด้านซัพพลายเชนและการตลาดดิจิทัลเพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคใหม่ (จิรัฐ เหล็กแปง, 2568;

ภิราภรณ์ ก้อนคำ และคณะ, 2568) นอกจากนี้ แนวโน้มการพัฒนา “ซูเปอร์แอป (Super App)” และบริการทางการเงินดิจิทัล เช่น “ซื้อก่อน จ่ายทีหลัง” (Buy Now Pay Later: BNPL) ยังทำหน้าที่เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่เอื้อต่อการขยายตัวของตลาดค้าปลีกออนไลน์โดยรวม (GSB Research, 2024)

พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ แพลตฟอร์มดิจิทัล และการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก

พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ในบริบทค้าปลีกสามารถนิยามได้ว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการที่ถูกขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและข้อมูล โดยมี “แพลตฟอร์ม” ทำหน้าที่เป็นตัวกลางสำคัญในการจับคู่ผู้ซื้อ-ผู้ขายและจัดระเบียบธุรกรรมในตลาด การเติบโตของ “E-commerce” ในระดับโลกสะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัวของมูลค่าธุรกรรมและการพึ่งพาช่องทางดิจิทัลมากขึ้น โดยข้อมูลของการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา ระบุว่ามูลค่ายอดขายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ภาคธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา (UNCTAD, 2024) ในประเทศไทย ภาพดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) ที่ชี้ให้เห็นว่ามูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มีแนวโน้มอยู่ในระดับสูง และช่องทางที่โดดเด่น ได้แก่ แพลตฟอร์มกลางออนไลน์ (E-Marketplace) และ พาณิชย์สื่อสังคม (Social Commerce) ซึ่งมีนัยต่อการย้าย “สนามแข่งขัน” ของค้าปลีกจากพื้นที่หน้าร้านไปสู่พื้นที่แพลตฟอร์ม (ETDA, 2024)

ด้านตลาดดิจิทัล การแข่งขันของแพลตฟอร์มสามารถอธิบายผ่านตรรกะของ “ตลาดหลายด้าน (Multi-Sided Markets)” และ “ผลเครือข่าย (Network Effects)” ซึ่งทำให้มูลค่าของแพลตฟอร์มเพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้ใช้และผู้ขาย ส่งผลให้เกิดการกระจุกตัวของตลาดและเพิ่มอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้เล่นรายใหม่ กลไกดังกล่าวเชื่อมโยงกับแนวคิด “อำนาจตลาดของแพลตฟอร์ม” ที่สะท้อนผ่านการกำหนดกติกาการเข้าถึงลูกค้า เงื่อนไขค่าธรรมเนียม ลำดับการมองเห็นสินค้า (Ranking) และการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ส่งผลให้การแข่งขันในค้าปลีกยุคแพลตฟอร์มมิได้จำกัดอยู่เพียงด้านราคา หากแต่ครอบคลุมถึงประเด็นธรรมาภิบาลของแพลตฟอร์มและพฤติกรรมที่อาจบิดเบือนการแข่งขันในตลาดดิจิทัล (OECD, 2024)

ในเชิงพลวัตการแข่งขัน แพลตฟอร์มดิจิทัลสร้างรูปแบบการแข่งขันใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วย “ข้อมูล-อัลกอริทึม-โครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์” โดยเฉพาะการใช้ระบบอัตโนมัติและอัลกอริทึมด้านราคาและโปรโมชั่น ซึ่งสามารถเร่งความเข้มข้นของการแข่งขันและเปลี่ยนผลลัพธ์การแข่งขันได้อย่างรวดเร็วภายใต้สถานะที่ตลาดมีผลเครือข่ายสูง (Sanchez-Cartas & Katsamakos, 2024) หลักฐานในบริบทประเทศไทยสะท้อนแนวโน้มการกระจุกตัวในบางประเภทแพลตฟอร์ม เช่น พาณิชย์สื่อสังคมที่มีลักษณะใกล้เคียงตลาดผู้เล่นน้อยราย (Oligopoly) และตอกย้ำความท้าทายด้านการแข่งขันและการกำกับดูแลตลาดดิจิทัล (Asanprakit & Kraiwanit, 2023)

การประยุกต์เทคโนโลยีและนวัตกรรมสนับสนุนธุรกิจค้าปลีก

เทคโนโลยีสนับสนุนการค้าปลีกในยุคดิจิทัลสามารถอธิบายได้ผ่านบทบาทของ “ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)” และ “การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Big Data Analytics: BDA)” ในฐานะทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้ผู้ค้าปลีกเปลี่ยนผ่านจากการตัดสินใจบนฐานประสบการณ์ไปสู่การบริหารจัดการบนฐานข้อมูล (Data-Driven Management) ข้อมูลจากจุดขาย (POS) ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) พฤติกรรมออนไลน์-ออฟไลน์ และอุปกรณ์อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำความเข้าใจลูกค้า การพยากรณ์อุปสงค์ และการจัดการสินค้าคงคลังและโลจิสติกส์อย่างแม่นยำ งานวิจัยด้านโซ่อุปทานค้าปลีกชี้ว่าการประยุกต์ใช้ BDA มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโซ่อุปทานผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีข้อมูลหลายมิติ เช่น Data Science, ERP, Cloud Computing, Machine Learning, RFID, Blockchain, IoT และ Business Intelligence ซึ่งส่งผลต่อการลดต้นทุน เพิ่มความยืดหยุ่น การบริหารอุปสงค์ และเวลาในการสร้างคุณค่า (Gopal et al., 2022)

ในมิติการตลาดและประสบการณ์ลูกค้า ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ถูกมองว่าเป็นเทคโนโลยีแกนกลางของการตลาดแบบแม่นยำและเฉพาะบุคคล (Precision and Personalization Marketing) ผ่านการเรียนรู้ของเครื่อง การประมวลผลภาษาธรรมชาติ และการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้ค้าปลีกสามารถจัดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าแบบเรียลไทม์และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งส่วนหน้าบ้านและหลังบ้าน งานทบทวนวรรณกรรมเชิงบรรณมิติด้าน AI กับการตลาดค้าปลีกระบุแนวโน้มงานวิจัยสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริโภค การประยุกต์ใช้ ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ความยั่งยืน การจัดการซัพพลายเชน และความไว้วางใจในปัญญาประดิษฐ์ โดยเน้นว่าการนำ AI มาใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงธรรมาภิบาลข้อมูล เช่น ความเป็นส่วนตัว อคติของอัลกอริทึม และความเสี่ยงต่อการบิดเบือนพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อรักษาความชอบธรรมและความยั่งยืนขององค์กร (Haque et al., 2024)

ขณะเดียวกัน เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ (Automation) มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการของค้าปลีก ตั้งแต่งานธุรการด้วยซอฟต์แวร์อัตโนมัติไปจนถึงโลจิสติกส์และคลังสินค้าที่ใช้ IoT หุ่นยนต์ และอุปกรณ์อัจฉริยะ แนวคิดระบบอัตโนมัติกระบวนการอัจฉริยะ (Intelligent Process Automation: IPA) อธิบายการพัฒนาจาก RPA สู่ระบบที่ผนวก AI เพื่อรองรับข้อมูลไร้โครงสร้างและสนับสนุนการตัดสินใจ แม้การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวจะเผชิญความท้าทายด้านองค์กร เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ (Siderska et al., 2023) ในระดับโซ่อุปทาน แนวคิด “Warehouse 4.0” สะท้อนการใช้เทคโนโลยีอุตสาหกรรม 4.0 เพื่อเพิ่มการมองเห็นสินค้าคงคลังแบบเรียลไทม์และความคล่องตัวในการปฏิบัติการ (Tubis & Rohman, 2023) สำหรับประเทศไทย ภาครัฐมีบทบาทสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้ประกอบการผ่านมาตรการและโครงการด้านปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA, 2024)

ปัจจัยขับเคลื่อนการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลถูกขับเคลื่อนอย่างมีนัยสำคัญจากการเติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการทำธุรกรรม การเข้าถึงตลาด และการสร้างคุณค่าทางธุรกิจเปลี่ยนจากการพึ่งพาหน้าร้านไปสู่โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล รายงานของการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา ระบุว่ายอดขายอีคอมเมิร์ซของภาคธุรกิจไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2020 ถึง 2025 จากประมาณ 2.94 แสนล้านบาทสู่ราว 1.07 ล้านล้านบาท โดยได้รับแรงหนุนจากการระบาดของโควิด-19 และการขยายตัวของแพลตฟอร์มขนาดใหญ่ในบริบทประเทศไทย มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซในปี พ.ศ. 2568 อยู่ที่ประมาณ 1.07 ล้านล้านบาท และมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องจนแตะระดับราว 2.0 ล้านล้านบาทภายในปี พ.ศ. 2573 (Nation Thailand, 2025; Lupang, 2025) สะท้อนแรงกดดันให้ผู้ค้าปลีกต้องเร่งปรับโมเดลธุรกิจและขีดความสามารถดิจิทัลเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

ควบคู่กันนั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสู่ช่องทางออนไลน์ทำให้ความสะดวก ความรวดเร็ว และประสบการณ์ซื้อขายดิจิทัลกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) รายงานว่าช่องทางการค้าออนไลน์ที่ได้รับความนิยมสูงในไทยกระจุกตัวอยู่ที่แพลตฟอร์มกลางออนไลน์ (E-Marketplace) และพาณิชย์สื่อสังคม (Social Commerce) พร้อมกับการใช้ Mobile และ Internet Banking ในสัดส่วนสูง (ETDA, 2024) งานวิจัยด้านพาณิชย์สื่อสังคมชี้ว่าปัจจัยทางสังคม เทคโนโลยี และคุณลักษณะของแพลตฟอร์มมีอิทธิพลต่อการใช้งานและความถี่ในการซื้อ

อีกประเด็นสำคัญคือการแข่งขันในตลาดค้าปลีกที่ถูกจัดระเบียบโดยแพลตฟอร์ม ซึ่งขยายจากการแข่งขันด้านราคาไปสู่กติกาการเข้าถึงลูกค้า ค่าธรรมเนียม การจัดอันดับการมองเห็น และการใช้อำนาจผ่านข้อมูล (OECD, 2024) สำหรับประเทศไทย หลักฐานในตลาดพาณิชย์สื่อสังคมสะท้อนระดับความกระจุกตัวของตลาดที่ค่อนข้างสูง (Asanprakit & Kraiwanit, 2023) ขณะเดียวกัน นวัตกรรมดิจิทัล เช่น ข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติ ได้เปลี่ยนจุดเน้นการแข่งขันไปสู่การบริหารข้อมูลและประสิทธิภาพกระบวนการ โดยงานวิชาการชี้ว่าปัญญาประดิษฐ์ช่วยยกระดับการปรับให้เป็นส่วนตัว การพยากรณ์อุปสงค์ และการจัดการซัพพลายเชน (Haque et al., 2024; Li et al., 2025) อย่างไรก็ดี ผู้ประกอบการไทยยังเผชิญข้อจำกัดด้านบุคลากรและความพร้อมในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ETDA, 2024) จากปัจจัยดังกล่าว กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกไทยควรมุ่งพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัล การบูรณาการออนไลน์และออฟไลน์ การลดการพึ่งพาแพลตฟอร์ม และการยกระดับทักษะบุคลากร ควบคู่กับการสนับสนุนเชิงนโยบายและการกำกับดูแลการแข่งขันในตลาดดิจิทัล เพื่อให้ระบบนิเวศค้าปลีกเติบโตอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน (DEPA, 2024)

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการค้าปลีก (Strategic Implications)

การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลทำให้ “ความสามารถในการแข่งขัน” ของผู้ค้าปลีกไทยเคลื่อนจากการพึ่งพาหน้าร้านไปสู่ความสามารถด้านแพลตฟอร์ม ข้อมูล และการบูรณาการประสบการณ์ลูกค้า ทั้งนี้ หลักฐานระดับโลกสะท้อนการขยายตัวของธุรกรรมดิจิทัลอย่างรวดเร็ว โดยยอดขายอีคอมเมิร์ซภาคธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วงปีที่ผ่านมา (UNCTAD, 2024) ขณะเดียวกัน หลักฐานในไทยชี้ว่าช่องทางสำคัญของการค้าออนไลน์กระจุกตัวใน (E-Marketplace) และ และพาณิชย์สื่อสังคม (Social Commerce) และมีการใช้บริการธนาคารผ่านเว็บเบราว์เซอร์บนคอมพิวเตอร์ (Mobile/Internet Banking) ในสัดส่วนสูง ซึ่งย้ำว่า “สนามแข่งขัน” ถูกจัดระเบียบโดยแพลตฟอร์มและกติกาดิจิทัลมากขึ้น (ETDA, 2024) ดังนั้น ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์จึงควรมุ่งสร้างขีดความสามารถใหม่ที่รองรับการแข่งขันแบบตลาดหลายด้านและผลเครือข่าย ตลอดจนลดความเสี่ยงจากอำนาจตลาดของแพลตฟอร์มตามกรอบกำกับดูแลการแข่งขันยุคดิจิทัล (OECD, 2024)

(1) กลยุทธ์ด้านดิจิทัลระดับองค์กร (Digital Transformation) ควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและ “ธรรมาภิบาลการทรานส์ฟอร์ม” (เช่น โครงสร้างกำกับดูแล โครงสร้างงบประมาณ และตัวชี้วัดผลลัพธ์) เพื่อขับเคลื่อนการปรับกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กรให้รองรับการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven) มากกว่าการพึ่งพาประสบการณ์เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการ “ปรับระบบปฏิบัติการองค์กร” ให้เอื้อต่อการขยายผลเทคโนโลยี ซึ่งในเชิงอุตสาหกรรมชี้ว่าการนำปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative Artificial Intelligence / Gen AI) ไปใช้ให้เกิดผลจริงมักต้องอาศัยการปรับกระบวนการ คน และการกำกับดูแลควบคู่กับเทคโนโลยี (Lamarre, et al., 2023) ในบริบทไทย ผู้ประกอบการควรใช้มาตรการสนับสนุนของภาครัฐเพื่อลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและแรงจูงใจระดับดิจิทัล เช่น โครงการคูปอง หรือวอร์เชอร์ดิจิทัล (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2567) ควบคู่กับการพัฒนาทักษะบุคลากร เนื่องจากข้อจำกัดด้านคนเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงยังไม่แพร่หลายในภาคธุรกิจ (ETDA, 2024)

(2) กลยุทธ์ด้านตลาดและลูกค้า (Customer Experience/Omnichannel) ควรมุ่ง “ออกแบบประสบการณ์แบบไร้รอยต่อ” โดยบูรณาการจุดสัมผัสลูกค้า (ออนไลน์-ออฟไลน์) ให้เป็นระบบเดียวกัน ผ่านการเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิก การตลาด การชำระเงิน การจัดส่ง และบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความสม่ำเสมอของข้อเสนอและคุณภาพบริการในทุกช่องทาง ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบว่าดิจิทัลผ่านกลยุทธ์แบบหลายช่องทาง (Omnichannel) จะให้ผลลัพธ์ที่ดีเมื่อองค์กรสามารถบูรณาการห่วงโซ่อุปทานทั้งด้านข้อมูล กระบวนการ และโครงสร้างองค์กรกับคู่ค้า โดยการบูรณาการข้อมูล/องค์กรภายนอกสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทางการเงินของผู้ค้าปลีก (Liu & Song, 2024) ในทางปฏิบัติ ผู้ค้าปลีกไทยควรใช้ “ข้อมูลพฤติกรรมตามช่องทาง” เป็นฐานในการจัดสรรงบประมาณและ

ออกแบบเส้นทางลูกค้า โดยคำนึงถึงความจริงที่ว่าตลาดออนไลน์ไทยขับเคลื่อนผ่าน แพลตฟอร์มกลางออนไลน์ (E-Marketplace) และพาณิชย์สื่อสังคม (Social Commerce) เป็นสำคัญ (ETDA, 2024)

(3) กลยุทธ์ด้านข้อมูลและเทคโนโลยี (Data/AI/Automation) ควรยกระดับ “ยุทธศาสตร์ข้อมูล” ตั้งแต่คุณภาพข้อมูล มาตรฐานข้อมูล การกำกับดูแลข้อมูล ไปจนถึงสถาปัตยกรรมข้อมูล ที่รองรับการวิเคราะห์แบบเรียลไทม์ เพื่อให้การผสมรวมเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) สร้างคุณค่าได้จริงในงานหลักของค้าปลีก (เช่น การพยากรณ์อุปสงค์ การบริหารสินค้าคงคลัง การกำหนดราคา/โปรโมชั่น การแนะนำสินค้า และบริการลูกค้าอัตโนมัติ) โดยวรรณกรรมทบทวนชี้ว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการตลาดค้าปลีกช่วยยกระดับการปรับให้เป็นส่วนตัว (Personalization) และประสิทธิภาพการตัดสินใจ แต่ต้องคำนึงถึงประเด็นความไว้วางใจ ความเป็นส่วนตัว และธรรมาภิบาลอัลกอริทึม (Haque et al., 2024) ขณะเดียวกัน หลักฐานในไทยสะท้อนว่าอัตราการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไปใช้ในกลุ่มผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซยังอยู่ในระดับจำกัดและติดข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล/ความพร้อม (ETDA, 2024) ดังนั้น ควรใช้แนวทาง “เริ่มจากกรณีการใช้งาน (Use Case) ที่วัดผลได้” และเชื่อมกับการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงในซัพพลายเชนเพื่อเพิ่มความแม่นยำและความยืดหยุ่นของการดำเนินงาน (Gopal et al., 2022)

(4) แนวทางเฉพาะสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ควรใช้ยุทธศาสตร์แบบ “ไล่ระดับ” (Phased Approach) โดยเริ่มจากเครื่องมือต้นทุนต่ำและเข้าถึงเร็ว เช่น การขายแพลตฟอร์มกลางออนไลน์ (E-Marketplace) และพาณิชย์สื่อสังคม (Social Commerce) การใช้ระบบชำระเงินดิจิทัล และการใช้บริการโลจิสติกส์ภายนอก ก่อนขยายไปสู่การสร้างสินทรัพย์ดิจิทัลของตนเอง เช่น CRM/ฐานสมาชิก/คอนเทนต์/คอมมูนิตี) เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาแพลตฟอร์มมากเกินไป ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในตลาดที่มีแนวโน้มกระจุกตัวและมีผลเครือข่ายสูง ทั้งนี้ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) ยังชี้ให้เห็นพฤติกรรมทางเลือกช่องทางขนส่งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มักพึ่งพาผู้ให้บริการจัดส่งในประเทศและไปรษณีย์ ซึ่งสะท้อนความสำคัญของการบริหารต้นทุนและความเร็วในการส่งมอบสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ETDA, 2024) ในเชิงนโยบาย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรใช้มาตรการสนับสนุนของรัฐ เช่น โครงการวอชเชอร์ดิจิทัล (Digital Voucher / E-Voucher) เงินดิจิทัล (Digital Money) ดิจิทัลวอลเล็ต (Digital Wallet) เพื่อลดข้อจำกัดด้านเงินลงทุนและเร่งการยกระดับเทคโนโลยีที่จำเป็น (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล 2567)

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา

ข้อค้นพบจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกไทยกำลังเปลี่ยนผ่านจากการพึ่งพาทรัพยากรเชิงกายภาพ เช่น ท่าเรือ และจำนวนสาขา นำไปสู่การแข่งขันบนฐาน “ระบบนิเวศดิจิทัล” ซึ่งประกอบด้วยแพลตฟอร์ม ข้อมูล และความสามารถในการบูรณาการกระบวนการข้ามช่องทางอย่างเป็นระบบ การเติบโตของอีคอมเมิร์ซและการครอบงำของช่องทางที่

อาศัยแพลตฟอร์มได้ยกระดับกลไกการแข่งขันให้ซับซ้อนขึ้น โดยผู้ประกอบการต้องเผชิญทั้งแรงกดดันด้านการเข้าถึงลูกค้า การสร้างความน่าเชื่อถือ และการรักษาความสามารถในการมองเห็นบนแพลตฟอร์ม ขณะเดียวกัน พฤติกรรมผู้บริโภคที่ย้ายไปสู่ช่องทางออนไลน์และมีความคาดหวังต่อประสบการณ์ที่สะดวก รวดเร็ว และไร้รอยต่อ ทำให้การสร้างคุณค่าในธุรกิจค้าปลีกไม่ได้จำกัดอยู่กับการขายสินค้าแต่ขยายสู่การบริหาร “ประสบการณ์ลูกค้า” และ “ข้อมูลเชิงลึก” เพื่อออกแบบข้อเสนอที่เฉพาะบุคคลและตอบสนองแบบเรียลไทม์ ส่งผลให้ความสามารถในการจัดการข้อมูล การสื่อสาร และการดำเนินงานที่เชื่อมโยงทั้งออนไลน์-ออฟไลน์กลายเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ การศึกษาพบว่า การทรานส์ฟอร์มสู่ดิจิทัลของธุรกิจค้าปลีกไทยมีลักษณะ “ไม่เท่ากันตามขนาดและทรัพยากร” โดยผู้ประกอบการรายใหญ่มีแนวโน้มปรับตัวเชิงโครงสร้างได้รวดเร็วกว่าเนื่องจากมีเงินลงทุน ระบบข้อมูล และความพร้อมด้านบุคลากรในการพัฒนาอสมิแซนเนล การประยุกต์ใช้ AI และระบบอัตโนมัติในกระบวนการหลัก ขณะที่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมมักปรับตัวแบบเฉพาะจุดผ่านการทำแพลตฟอร์มสำเร็จรูปและเครื่องมือดิจิทัลต้นทุนต่ำซึ่งช่วยเพิ่มการเข้าถึงตลาดในระยะสั้น แต่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเชิงโครงสร้างจากการพึ่งพาแพลตฟอร์มสูงและข้อจำกัดด้านการครอบครองข้อมูลลูกค้า ดังนั้น ข้อค้นพบสำคัญคือ “แก่นของการปรับตัว” ไม่ได้อยู่ที่การเพิ่มช่องทางออนไลน์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นความสามารถในการจัดวางธรรมาภิบาลดิจิทัล สร้างระบบข้อมูลที่ใช้ได้จริง และบูรณาการกระบวนการ เทคโนโลยี คน ให้รองรับการสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขหลักที่กำหนดทั้งความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกไทยในเศรษฐกิจดิจิทัล

สรุป

การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลได้ปรับ “ตรรกะการแข่งขัน” ของอุตสาหกรรมค้าปลีกไทยจากการขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรกายภาพและการขยายสาขา ไปสู่การแข่งขันบนฐานระบบนิเวศดิจิทัลที่ประกอบด้วยแพลตฟอร์ม ข้อมูล และความสามารถในการบูรณาการกระบวนการทำงานข้ามช่องทางอย่างเป็นระบบ ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และแพลตฟอร์มดิจิทัลมิใช่เพียงช่องทางการขายเพิ่มเติม แต่เป็น “โครงสร้างพื้นฐานเชิงตลาด” ที่กำหนดกติกาการเข้าถึงลูกค้า เงื่อนไขการทำธุรกรรม และกลไกการมองเห็นสินค้า ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่มุ่งสู่ความสะดวก รวดเร็ว และประสบการณ์ไร้รอยต่อ ได้ยกระดับความสำคัญของการออกแบบประสบการณ์ลูกค้าและการจัดการข้อมูลเชิงลึกเป็นแกนกลางของการสร้างคุณค่า ส่งผลให้ผู้ประกอบการค้าปลีกจำเป็นต้องยกระดับขีดความสามารถด้านดิจิทัลอย่างจริงจังทั้งในมิติการจัดการตลาดและการดำเนินงานภายในองค์กร

นอกจากนี้ การศึกษายืนยันว่าความสำเร็จของการปรับตัวไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงลำพัง หากขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำให้เทคโนโลยีแปรเปลี่ยนเป็นสมรรถนะองค์กรผ่าน

การกำกับดูแลที่เหมาะสม โครงสร้างข้อมูลที่มีคุณภาพ และการบูรณาการคน กระบวนการ และเทคโนโลยีให้สนับสนุนกันอย่างสอดคล้อง โดยเฉพาะการเชื่อมโยงช่องทางทางกายภาพและดิจิทัลให้เกิดการทำงานร่วมกันในระดับระบบ เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรทำให้รูปแบบการปรับตัวของผู้ประกอบการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ประกอบการรายใหญ่มีความพร้อมในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลและเทคโนโลยีขั้นสูง ขณะที่ผู้ประกอบการ SMEs มักพึ่งพาแพลตฟอร์มและเครื่องมือสำเร็จรูปซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสทางการตลาด แต่ก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการพึ่งพาแพลตฟอร์มและข้อจำกัดด้านการครอบครองข้อมูลลูกค้า ดังนั้น ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์คือ ผู้ประกอบการควรดำเนินการปรับตัวเป็นขั้นตอนโดยมุ่งสร้างสมรรถนะหลักด้านข้อมูลและการบูรณาการอสมนิเทศแนวควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงจากแพลตฟอร์ม เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่ค้าปลีกดิจิทัลนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาวอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- จิรัฐ เหล็กแปง. (2568). การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของร้านโชห่วยไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารการจัดการและพัฒนา*, 42(1), 67–83.
- ภิราภรณ์ ก้อนคำ, วีรวัฒน์ พุ่มพยอม, จุลชาติ ตันเจริญ และกิตติพงษ์ ผาสวรรณ์ (2568). การจัดการธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ยุคดิจิทัลด้วยแนวคิด POSDCoRB. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 7(1), 40–54.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2567). กองทุนเพื่อการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล: การสนับสนุนโครงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม (IN-01478–2567). สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2568, จาก <https://www.depa.or.th/th/fund-service/plan/AI/IN-01478-2567>
- Abid, M., Hassan, Z., & Rahman, M. (2025). Digital transformation and resource advantages in retail industry: A service–dominant logic perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76(2), 104–121.
- Asanprakit, S., & Kraiwanit, T. (2023). Market concentration and competition issues in Thailand's social commerce platforms. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(4), 412–430.
- Buza, E., Smith, J., & Tan, L. (2024). Digital economy transformation and policy implications in Southeast Asia. *Journal of Asian Economic Studies*, 31(2), 145–162.
- Chimenti, G., Hagberg, J., & Araujo, L. (2025). Platforms, infrastructures and the Futures of market society. *Journal of Business Research*, 189, 115167.

- Deloitte Thailand. (2025). *Thailand digital transformation survey report 2025*. Deloitte Insights. Retrieved December 5, 2025, from <https://www2.deloitte.com/th>
- Digital Economy Promotion Agency (DEPA). (2024). *Announcing the call for applications from legal entities seeking promotion and support for the application of digital technology in the business and industrial sectors*, specifically in the field of Artificial Intelligence (AI), for the fiscal year 2024. Retrieved December 13, 2025, from <https://www.depa.or.th/en/article-view/IN-01478-2567>
- Electronic Transactions Development Agency (ETDA). (2024). *Thailand e-commerce survey report 2024*. Ministry of Digital Economy and Society.
- Gopal, P. R. C., Rana, N. P., Krishna, T. V., & Ramkumar, M. (2022). Impact of big data analytics on supply chain performance: An analysis of influencing factors. *Annals of Operations Research*, 333(1), 769–797.
- GSB Research. (2024). *Retail business outlook 2024*. Government Savings Bank Research Center.
- Haque, A., Akther, N., Khan, I., Agarwal, K., & Uddin, N. (2024). Artificial intelligence in retail marketing: Research agenda based on bibliometric reflection and content analysis (2000–2023). *Informatics*, 11(4), 74.
- Hossam, M., Kamel, R., & Farouk, T. (2024). Digital transformation in retail and consumer behavior changes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 52(1), 22–37.
- Iconic Thai. (2025). *Thailand consumer trends 2025: The rise of digital lifestyles*. Retrieved December 3, 2025, from <https://www.iconicthai.co.th>
- Intellify. (2025). *Omnichannel retail trends and strategies in Thailand*. Retrieved December 2, 2025, from <https://www.intellify.co.th>
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence applications for industry 4.0: A literature-based study. *Journal of Industrial Integration and Management*, 7(1), 83–111.
- Kaohoon International. (2025). *Thai SMEs face challenges in digital transformation implementation*. Retrieved December 4, 2025, from <https://www.kaohooninternational.com>

- Kasikorn Research Center. (2025). *Outlook of Thai retail sector 2025–2027*. Bangkok: KResearch.
- Krungsri Research. (2024). *Thailand industry outlook 2024–2026: Modern trade*. Bank of Bangkok: Ayudhya.
- Lamarre, E., Smaje, K., & Zimmel, R. (2023). *Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI*. John Wiley & Sons.
- Li, P., Chen, Y., & Guo, X. (2025). Digital transformation and supply chain resilience. *International Review of Economics & Finance*, 99(13–14), 104033.
- Liu, Y., & Song, G. (2024). Factors affecting supply chain integration in omni-channel retailing. *Sustainability*, 16(8), 3445.
- Lupang. (2025). *Catching the trend of the Thai e-commerce market in 2025: What changes and interesting aspects will emerge*. Retrieved December 10, 2025, from <https://positioningmag.com/1507743> Positioning Magazine
- Market Research Thailand. (2025). *Thailand e-commerce and digital retail market forecast 2025*. Retrieved December 2, 2025, from <https://www.marketresearchthailand.com>.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of business research*, 146, 134–145.
- Nation Thailand. (2025). *Thailand's e-commerce value hits 1.07 trillion baht in 2025*. Retrieved December 3, 2025, from <https://www.nationthailand.com/business/economy/40058399>
- National Economic and Social Development Council (NESDC). (2024). *Thailand digital economy and society development plan (2023–2027)*. Office of the NESDC.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Competition policy in the digital age*. Paris, France: OECD Publishing.
- Postigo, J. (2022). *Digital transformation strategies in developing economies: Lessons from ASEAN*. *Asian Development Review*, 39(1), 89–112.
- PS Global Consulting. (2025). *Retail transformation in Thailand: Omnichannel strategy and future opportunities*. Retrieved December 5, 2025, from <https://www.psglobalconsulting.com>

- Roe, S., Spanaki, K., & Ioannou, A. (2022). *Digital transformation in the retail sector: Trends, challenges, and opportunities*. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121853.
- Sagar, R. (2024). *The impact of digital disruption on traditional retail business models*. *Global Journal of Business Innovation*, 9(2), 55–71.
- Sanchez–Cartas, J. M., & Katsamakos, E. (2024). Algorithmic pricing, competition, and market dynamics in digital platforms. *Journal of Business Research*, 169, 114247.
- Statista. (2024). *E-commerce market size in Thailand 2019–2024*. Retrieved December 3, 2025, from <https://www.statista.com>
- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., & Weaven, S. (2024). Omnichannel retailing and digital transformation: Integrating technology, organization, and environment perspectives. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(1), 45–68.
- Tubis, A. A., & Rohman, J. (2023). Intelligent warehouse in Industry 4.0—Systematic literature review. *Sensors*, 23(8), 4105.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). *Digital economy report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future*. Geneva, Switzerland: UNCTAD.