

กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน
ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

คเชนทร์ วงศ์ใหญ่

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี



SELF-ADAPTATION STRATEGY OF INTERNET CAFE TO BUILD UP
COMPETITIVE ADVANTAGE IN MUEANG DISTRICT,
UBON RATCHATHANI PROVINCE

KACHAIN WONGYAI

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCE
UBON RATCHATHANI UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2021
COPYRIGHT OF UBON RATCHATHANI UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.นรา หัตถสิน ซึ่งได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอบพระคุณ ดร.ธวัชสิทธิ์ เครือโสม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.คมทัศน์ ทักวา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอขอบคุณนายธงสรวง ศรีธัญรัตน์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล ตลอดจนกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ เพื่อนๆ นักศึกษาที่คอยให้กำลังใจ และขอขอบพระคุณสถาบันการศึกษาแห่งนี้ ที่ได้ให้ความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าในการศึกษา

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอบคุณครอบครัว พี่น้องร่วมรุ่นบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 9/2 ที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้านี้ ขอมอบแด่ผู้ที่อยู่เบื้องหลังในการส่งเสริมความสำเร็จ ทั้งที่ได้กล่าวนามถึงและมิได้กล่าวนามถึงทุกท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

คเชนทร์ วงศ์ใหญ่
ผู้วิจัย

บทคัดย่อ

เรื่อง : กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน
ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

ผู้วิจัย : คเชนทร์ วงศ์ใหญ่

ชื่อปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.นรา หัตถสิน

คำสำคัญ : การปรับตัว, ร้านอินเทอร์เน็ต, ความสามารถทางการแข่งขัน

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ต ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต และค้นหากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตจำนวน 18 ราย ด้วยแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต ปัจจัยภายนอกรวมถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต ในช่วงเดือนกันยายน - ตุลาคม 2562 และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ตประเภททรัพยากรทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณในการจัดตั้งร้านถือว่ามีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต ส่วนด้านสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตได้รับผลกระทบมากที่สุด ด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตพบว่า อำนาจต่อรองกับคู่ค้าซึ่งเป็นผู้ขายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้กับร้านอินเทอร์เน็ตนั้น มีอิทธิพลต่อธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตมากที่สุด สำหรับการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวที่แตกต่างกันตามขนาดของกิจการคือ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้วยการเพิ่มบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งและการส่งเสริมการขายโดยการประชาสัมพันธ์ ในขณะที่ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้วยการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก 2-3 ปี ให้มีสมรรถนะสูงสามารถรองรับเกมใหม่ ๆ หนึ่ง กิจการทั้ง 2 ขนาดล้วนใช้กลยุทธ์การมุ่งต้นทุนต่ำด้วยการบริหารต้นทุนของธุรกิจให้ต่ำเพื่อให้ส่งผลต่อกำไรที่มากขึ้นของธุรกิจ อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ต้นทุนต่ำนั้น ไม่มีความยั่งยืนสำหรับร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กเนื่องจากขาดอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ดังนั้นผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กจึงควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า สร้างความสนิทสนม ความคุ้นเคยกับลูกค้า จึงสามารถรักษาลูกค้าเอาไว้ได้

ABSTRACT

TITLE : SELF-ADAPTATION STRATEGY OF INTERNET CAFE TO BUILD UP
COMPETITIVE ADVANTAGE IN MUEANG DISTRICT, UBON
RATCHATHANI PROVINCE

AUTHOR : KACHAIN WONGYAI

DEGREE : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR : NARA HUTTASIN, Ph.D.

KEYWORDS : SELF-ADAPTATION, INTERNET CAFE, COMPETITIVE ADVANTAGE

The key objectives of this research were to study the resource-based view of internet cafes and their external and internal environments under current competitive conditions and to find adaptation strategies to increase competitive advantages for internet cafe operators in the Mueang District, Ubon Ratchathani Province. The research instrument involved interview forms for in-depth interviews with 18 internet cafe entrepreneurs concerning internal resources, external factors, and competitive environments affecting internet cafes and the adaptation strategies of internet cafe entrepreneurs between September - October 2019. The data was analyzed by means of content analysis. The results revealed that an internal financial resource, particularly the budget to establish an internet cafe, was necessary for conducting this business. With regard to external factors, technology affected internet cafes most. Regarding competitive environments, bargaining power with computer suppliers influenced internet cafes most. Regarding increasing the competitive advantages of internet cafes, the entrepreneurs used a variety of adaptation strategies, depending on their business size. To clarify, large internet cafes added services beyond those of competitors and promoted sales through public relations. Small internet cafes updated computers every 2 – 3 years for higher performance capable of supporting new games. Firms of both sizes employed the low-cost strategy of keeping business costs low to contribute to increased profitability. However, this proved to be an unsustainable strategy for small internet cafes, due to a lack of bargaining power with computer suppliers. Therefore, small internet cafe operators should develop intimate and familiar relationships with customers to increase retention.

บทคัดย่อ

เรื่อง : กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน
ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

ผู้วิจัย : คเชนทร์ วงศ์ใหญ่

ชื่อปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.นรา หัตถสิน

คำสำคัญ : การปรับตัว, ร้านอินเทอร์เน็ต, ความสามารถทางการแข่งขัน

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ต ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต และค้นหากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตจำนวน 18 ราย ด้วยแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต ปัจจัยภายนอกรวมถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต ในช่วงเดือนกันยายน - ตุลาคม 2562 และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ตประเภททรัพยากรทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณในการจัดตั้งร้านถือว่ามีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต ส่วนด้านสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตได้รับผลกระทบมากที่สุด ด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตพบว่า อำนาจต่อรองกับคู่ค้าซึ่งเป็นผู้ขายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้กับร้านอินเทอร์เน็ตนั้น มีอิทธิพลต่อธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตมากที่สุด สำหรับการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวที่แตกต่างกันตามขนาดของกิจการคือ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้วยการเพิ่มบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งและการส่งเสริมการขายโดยการประชาสัมพันธ์ ในขณะที่ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้วยการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก 2-3 ปี ให้มีสมรรถนะสูงสามารถรองรับเกมใหม่ ๆ หนึ่ง กิจการทั้ง 2 ขนาดล้วนใช้กลยุทธ์การมุ่งต้นทุนต่ำด้วยการบริหารต้นทุนของธุรกิจให้ต่ำเพื่อให้ส่งผลต่อกำไรที่มากขึ้นของธุรกิจ อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ต้นทุนต่ำนั้น ไม่มีความยั่งยืนสำหรับร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กเนื่องจากขาดอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ดังนั้นผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กจึงควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า สร้างความสนิทสนม ความคุ้นเคยกับลูกค้า จึงสามารถรักษาลูกค้าเอาไว้ได้

ABSTRACT

TITLE : SELF-ADAPTATION STRATEGY OF INTERNET CAFE TO BUILD UP
COMPETITIVE ADVANTAGE IN MUEANG DISTRICT, UBON
RATCHATHANI PROVINCE

AUTHOR : KACHAIN WONGYAI

DEGREE : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR : NARA HUTTASIN, Ph.D.

KEYWORDS : SELF-ADAPTATION, INTERNET CAFE, COMPETITIVE ADVANTAGE

The key objectives of this research were to study the resource-based view of internet cafes and their external and internal environments under current competitive conditions and to find adaptation strategies to increase competitive advantages for internet cafe operators in the Mueang District, Ubon Ratchathani Province. The research instrument involved interview forms for in-depth interviews with 18 internet cafe entrepreneurs concerning internal resources, external factors, and competitive environments affecting internet cafes and the adaptation strategies of internet cafe entrepreneurs between September - October 2019. The data was analyzed by means of content analysis. The results revealed that an internal financial resource, particularly the budget to establish an internet cafe, was necessary for conducting this business. With regard to external factors, technology affected internet cafes most. Regarding competitive environments, bargaining power with computer suppliers influenced internet cafes most. Regarding increasing the competitive advantages of internet cafes, the entrepreneurs used a variety of adaptation strategies, depending on their business size. To clarify, large internet cafes added services beyond those of competitors and promoted sales through public relations. Small internet cafes updated computers every 2 – 3 years for higher performance capable of supporting new games. Firms of both sizes employed the low-cost strategy of keeping business costs low to contribute to increased profitability. However, this proved to be an unsustainable strategy for small internet cafes, due to a lack of bargaining power with computer suppliers. Therefore, small internet cafe operators should develop intimate and familiar relationships with customers to increase retention.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์	5
1.4 ประชากรและขอบเขตการศึกษา	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ทฤษฎีและวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กร	10
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กร	12
2.4 วรรณกรรมและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	13
2.5 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน	17
2.6 วรรณกรรมที่เกี่ยวกับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต	20
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	25
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	26
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
3.4 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล	27
3.5 การตรวจสอบข้อมูล	28
บทที่ 4 ผลการศึกษา	
4.1 ลักษณะทั่วไปร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี	29
4.2 ทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต	31
4.3 สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 ความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต	52
4.5 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต	60
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผล	69
5.2 อภิปรายผล	73
5.3 ข้อเสนอแนะ	75
เอกสารอ้างอิง	77
ภาคผนวก	
ก ข้อมูลสถานประกอบกิจการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 – 2562	84
ข เอกสารยินยอมให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์	95
ค แนวคำถามในการวิจัยเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	97
ง ภาพประกอบการศึกษา	99
ประวัติผู้วิจัย	103

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	รายละเอียดงบประมาณในการจัดตั้งร้านอินเทอร์เน็ต	32
4.2	สรุปทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ตและมิติการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน	41
4.3	สรุปสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต	51
4.4	ข้อมูลทีววิเคราะห์ SWOT ของร้านอินเทอร์เน็ตเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ	55
4.5	ค่าใช้จ่ายร้านอินเทอร์เน็ตแห่งหนึ่งในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี	57
4.6	ต้นทุนเฉลี่ยของโทรศัพท์มือถือ 1 เครื่องต่อการใช้งาน 1 ชั่วโมง	58
4.7	ข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT ของร้านอินเทอร์เน็ต	59

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	สถิติการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย ปี 2561	2
1.2	กิจกรรมยอดฮิตของคนไทยในการใช้อินเทอร์เน็ต	2
1.3	สถานที่ที่คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตระหว่างปี 2560 และ ปี 2561	3
1.4	ภาพรวมของตลาดเกมออนไลน์	4
2.1	ความสอดคล้องและเหมาะสมสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิด 7S	9
2.2	พลังทั้ง 5 ของ Porter	16
2.3	กรอบแนวคิดกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน	24
4.1	ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กที่ปิดกิจการ	31
4.2	ร้านอินเทอร์เน็ตที่มีการตกแต่งสวยงาม หรรษา	33
4.3	ร้านอินเทอร์เน็ตที่ได้รับการรับรอง (GEFORCE CERTIFIED)	34
4.4	กายภาพภายในร้านอินเทอร์เน็ต	36
4.5	ร้านอินเทอร์เน็ตที่ตั้งใกล้สถานศึกษา	37
4.6	พนักงานประจำร้านอินเทอร์เน็ตแห่งหนึ่ง	38
4.7	อัตราค่าบริการโปรโมชัน	48

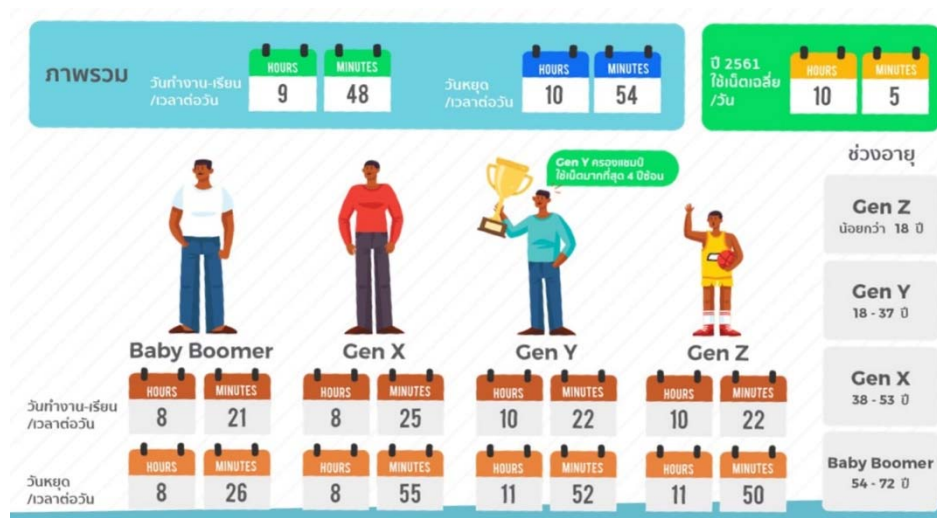
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก ประกอบด้วยเครือข่ายย่อยเชื่อมโยงถึงกันจำนวนมาก ซึ่งกระจายอยู่เกือบทั่วทุกมุมโลก กล่าวได้ว่าอินเทอร์เน็ตเป็นนวัตกรรมการสื่อสารที่เติบโต และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วมากในปัจจุบัน จนเข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันของคนไทยเราเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องด้วยความสามารถในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในลักษณะสื่อประสม (Multimedia) คือสามารถสื่อความหมายได้ทั้งในรูปแบบข้อความ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และเสียงไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งทำให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่ายในการสื่อสารมากกว่าสื่อประเภทอื่น ๆ เช่น สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และในปัจจุบันมีความต้องการอินเทอร์เน็ตเพิ่มสูงขึ้นและเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริโภคอย่างมาก เนื่องจากเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน จำเป็นต้องใช้อินเทอร์เน็ตทั้งสิ้น เช่น การติดต่อสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ การใช้งานธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ต การส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ การค้นหาข้อมูลต่าง ๆ และใช้การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อความบันเทิง เช่น การชมภาพยนตร์ออนไลน์ เล่นเกมออนไลน์ การใช้งานโปรแกรมหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ บนมือถือ สิ่งเหล่านี้ใช้อินเทอร์เน็ต จึงได้เกิดธุรกิจให้บริการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้งานอินเทอร์เน็ต โดยมีอุปกรณ์และโปรแกรมต่าง ๆ ไว้คอยบริการและคิดค่าบริการตามเวลาที่ใช้งาน เรียกว่า ร้านอินเทอร์เน็ต (Internet Café) (สมเกียรติ น้อยคำมูล, 2550)

จากการสำรวจของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2561) ในปี 2561 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 10,727 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 52 เพศชาย ร้อยละ 46 และเพศทางเลือก ร้อยละ 2 พบว่าคนไทยใช้อินเทอร์เน็ตต่อวัน เฉลี่ย 10 ชั่วโมง 5 นาที โดยกลุ่มคนวัย 18 ถึง 37 ปี (Gen Y) เป็นช่วงอายุที่ใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุด (ภาพที่ 1.1) ซึ่งกิจกรรมที่ใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุดคือ Social Media ต่าง ๆ ถึง 3 ชั่วโมง 30 นาที รองลงมาคือ ดูทีวี/ดูภาพยนตร์ ฟังเพลงออนไลน์ 2 ชั่วโมง 35 นาที (ภาพที่ 1.2)



ภาพที่ 1.1 สถิติการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย ปี 2561

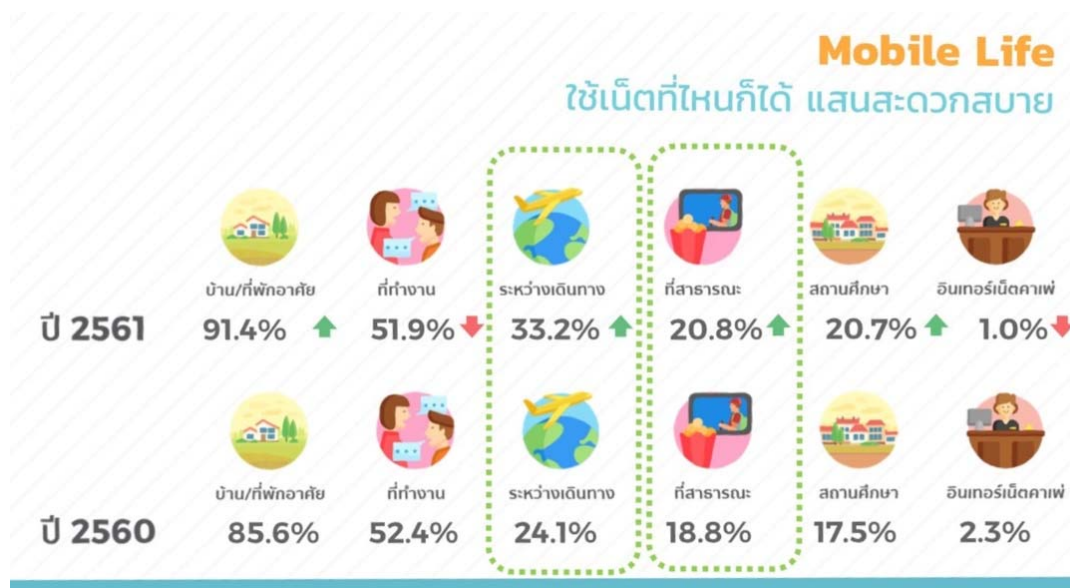
ที่มา: สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2561: เว็บไซต์)



ภาพที่ 1.2 กิจกรรมยอดฮิตของคนไทยในการใช้อินเทอร์เน็ต

ที่มา: สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2561: เว็บไซต์)

ในปัจจุบันมีร้านอินเทอร์เน็ตเปิดขึ้นใหม่ แต่คนไทยใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตที่ลดลง โดยในปี 2560 มีการใช้บริการอินเทอร์เน็ตในร้านอินเทอร์เน็ตร้อยละ 2.3 แต่ในปี 2561 มีการใช้บริการร้อยละ 1 ซึ่งกลุ่มช่วงอายุที่ใช้อินเทอร์เน็ตที่ร้านอินเทอร์เน็ตมากที่สุดคือ ช่วงอายุต่ำกว่า 18 ปี (Gen Z) ดังแสดงในภาพที่ 1.3 จากข้อมูลเหล่านี้จะเห็นได้ว่าลูกค้ามีแนวโน้มการใช้อินเทอร์เน็ตจากสถานที่อื่นนอกเหนือจากร้านอินเทอร์เน็ต เช่น บ้านพักอาศัย สถานศึกษา อินเทอร์เน็ตสาธารณะ อินเทอร์เน็ตบนเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น



ภาพที่ 1.3 สถานที่ที่คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตระหว่างปี 2560 และ ปี 2561

ที่มา: สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2561: เว็บไซต์)

ด้านพฤติกรรมของลูกค้ายที่มีการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเล่นเกมออนไลน์ที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่มีการเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์มากกว่าการเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ แต่ในปัจจุบันมีการเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือมากกว่าการเล่นเกมบนคอมพิวเตอร์ จากข้อมูลปี 2560 สัดส่วนรายได้จากเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์คิดเป็นร้อยละ 27 แต่ในปี 2561 สัดส่วนรายได้ลดลง เหลือเพียงร้อยละ 24 และสัดส่วนรายได้จากเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือในปี 2560 คิดเป็นร้อยละ 46 ต่อมาในปี 2561 มีสัดส่วนรายได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 51 ดังข้อมูลในภาพที่ 1.4 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมในการเล่นเกมนออนไลน์ของลูกค้ายจากทุกแพลตฟอร์มนั้นมากขึ้น แต่มีลูกค้ายที่เล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์ลดลงเนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้ายบางส่วนที่เปลี่ยนแปลงไปเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือมากขึ้น และในการเล่นเกมนออนไลน์บนคอมพิวเตอร์นั้น ลูกค้ายก็ต้องการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูง การประมวลผลเร็วและมีขนาดของหน้าจอที่ใหญ่ด้วย



ภาพที่ 1.4 ภาพรวมของตลาดเกมออนไลน์
ที่มา: Newzoo (2018)

นอกจากนี้การมีเทคโนโลยีใหม่ที่มีความรวดเร็ว เข้าถึงได้ง่าย นโยบายของรัฐบาลที่จะสนับสนุนให้ทุกหมู่บ้านได้ใช้อินเทอร์เน็ต “โครงการเน็ตประชารัฐ” (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562: เว็บไซต์) ทำให้ผู้ที่ต้องการใช้อินเทอร์เน็ตสามารถใช้อินเทอร์เน็ตสาธารณะได้โดยไม่ต้องเข้าร้านอินเทอร์เน็ตเพียงอย่างเดียว จากแรงกดดันเหล่านี้ส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตที่ไม่สามารถปรับตัวได้ต้องปิดกิจการไป

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ร้านอินเทอร์เน็ตได้พยายามปรับตัวด้วยการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการผ่านการโปรโมชันต่าง ๆ เพื่อจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการ เช่น ราคาค่าบริการถูกลงเมื่อเล่นติดต่อกันหลายชั่วโมง การได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ เมื่อสมัครสมาชิก ฯลฯ อย่างไรก็ตาม วิธีการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเช่นนี้ย่อมเกิดการเลียนแบบได้ง่าย จนอาจทำให้ไม่เกิดความยั่งยืนในการดำเนินกิจการได้เพราะเมื่อลูกค้าได้รับโปรโมชันที่ดีกว่าจากร้านอินเทอร์เน็ตอื่น ย่อมทำให้ลูกค้าหันไปเลือกใช้บริการของร้านอินเทอร์เน็ตเหล่านั้น ในขณะที่เดียวกันร้านอินเทอร์เน็ตปัจจุบันยังต้องเฝ้าระวังร้านอินเทอร์เน็ตรายใหม่ที่มีความพร้อมทั้งเรื่องเงินทุนที่สูงกว่า และองค์ความรู้ตลอดจนรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีกว่า ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของร้านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบันเป็นอย่างมากในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งต่อไปในอนาคต

สำหรับในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีนั้นพบว่า มีกลุ่มคนที่มีช่วงอายุ 18-37 ปี (Gen Y) มีจำนวนประมาณ 64,115 คน หรือ คิดเป็นร้อยละ 28.89 ของจำนวนคนที่อยู่ในอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี (สำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี, 2561: เว็บไซต์) โดยกลุ่มคนเหล่านี้ถือเป็นกลุ่มคนที่ใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุด (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการใช้อินเทอร์เน็ตในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานีตั้งแต่ปี 2560 - 2561 ที่มีการใช้อินเทอร์เน็ตมากขึ้นทุกปี แต่กลับมีการใช้อินเทอร์เน็ตในร้านอินเทอร์เน็ตลดลงจาก ร้อยละ 8 เหลือ ร้อยละ 7.3 คิดเป็นจำนวน 1,923 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562: เว็บไซต์) และมูลค่าเฉลี่ยต่อเดือนของร้านอินเทอร์เน็ตทั้งหมดในอำเภอเมือง มีมูลค่าถึง 10,690,000 บาท (ธงสรวง ศรีธัญรัตน์, 2562: สัมภาษณ์)

จะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้ใช้อินเทอร์เน็ตที่ร้านอินเทอร์เน็ตน้อยลง จึงส่งผลให้รายได้ของร้านอินเทอร์เน็ตลดลงตามมา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในการค้นหากลยุทธ์การปรับตัวของตนเองเพื่อนำไปสู่การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ทำให้กิจการสามารถอยู่รอดต่อไปได้ทั้งปัจจุบันและในอนาคต อีกทั้งยังจะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าที่มาใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตที่จะได้ใช้คอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ได้รับการบริการที่ดีของพนักงาน ได้ใช้อินเทอร์เน็ตที่มีความรวดเร็วและมีเสถียรภาพ การติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น ราคาที่ยอมรับได้ ทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ

1.2 คำถามการวิจัย

ร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีควรจะปรับตัวอย่างไรเพื่อให้อยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันและในอนาคต และอะไรคือกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตเหล่านั้น

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาข้อมูลลักษณะทั่วไปและทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ต ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

1.3.2 เพื่อศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

1.3.3 เพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

1.3.4 เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในสภาพแวดล้อมการแข่งขันปัจจุบันในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

1.4 ประชากรและขอบเขตการศึกษา

1.4.1 ประชากร ได้แก่ ร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 128 ร้าน (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี, 2562)

1.4.2 ขอบเขตการศึกษา ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ ของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 18 ร้าน ซึ่งใช้ขนาดเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ ขนาดใหญ่จำนวน 10 ร้าน ขนาดเล็กจำนวน 8 ร้าน และประกอบกิจการในเดือนกันยายน - ตุลาคม 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี สามารถใช้ผลการศึกษานี้เป็นข้อมูลประกอบการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน

1.5.2 ผู้ที่จะสนใจเปิดร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีสามารถใช้ผล การศึกษานี้เป็นข้อมูลการตัดสินใจประกอบการลงทุนทำธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต

1.5.3 หน่วยงานภาครัฐใช้ผลการศึกษาเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางเพื่อ ส่งเสริมธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตของประเทศไทย

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การปรับตัว หมายถึง การที่ร้านอินเทอร์เน็ตภายในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี สามารถสร้างหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและสามารถอยู่รอดได้

1.6.2 ร้านอินเทอร์เน็ต หมายถึง สถานที่ประกอบการในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีที่ ให้บริการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้งานอินเทอร์เน็ตซึ่งมีโปรแกรมและเกมส์ออนไลน์อื่น ๆ ให้บริการ โดยคิดค่าบริการเป็นรายชั่วโมง

1.6.3 ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง การที่ร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าได้มากกว่าคู่แข่ง โดยวัดได้จากการดำเนินธุรกิจให้ได้ กำไรสูงกว่าหรือมีต้นทุนต่ำกว่าหรือมีลูกค้าใช้บริการมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตอื่น ๆ

1.6.4 กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าในสายตาของ ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การให้บริการที่มีความแตกต่าง และ การเน้น ตลาดเฉพาะส่วน

1.6.5 การบริการ หมายถึง การให้บริการด้านต่าง ๆ ที่ร้านอินเทอร์เน็ตจัดขึ้นเพื่อรองรับความ ต้องการการใช้งานของลูกค้า เช่น บริการอินเทอร์เน็ต เกมออนไลน์ พิมพ์รายงาน เป็นต้น

1.6.6 ลูกค้า หมายถึง ผู้ที่เข้ามาใช้บริการต่าง ๆ ของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

1.6.7 คู่ค้า หมายถึง บริษัทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำให้ธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตดำเนินการได้ เช่น บริษัทผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต บริษัทผู้ให้บริการเกมส์ออนไลน์ บริษัทจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ บริษัทที่จำหน่ายอุปกรณ์ในร้านอินเทอร์เน็ต ผู้ให้เช่าอาคารสถานที่ เป็นต้น

1.6.8 คู่แข่ง หมายถึง ร้านอินเทอร์เน็ตที่ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งมีการให้บริการในลักษณะเดียวกัน

1.6.9 สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของร้านอินเทอร์เน็ต ในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม

1.6.10 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หมายถึง สภาพการณ์ของการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจของ ร้านอินเทอร์เน็ตซึ่งมีปัจจัยส่งผลต่อการแข่งขัน 5 ปัจจัย ได้แก่ คู่แข่งรายใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้า ความรุนแรงของการแข่งขันในปัจจุบัน อำนาจต่อรองของลูกค้า ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการ ทดแทน

1.6.11 ทรัพยากรภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในร้านอินเทอร์เน็ต ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีตัวตน ได้แก่ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรทางวัตถุ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรขององค์กร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี ทรัพยากรเพื่อการนวัตกรรม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กร
- 2.4 วรรณกรรมและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- 2.5 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน
- 2.6 วรรณกรรมที่เกี่ยวกับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการตัดสินใจ ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักคือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Control) (อัญญา จันทรฉาย, 2558)

2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์นั้นมีกระบวนการในขั้นตอนการวางแผนแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน (อัญญา จันทรฉาย, 2558) ดังนี้

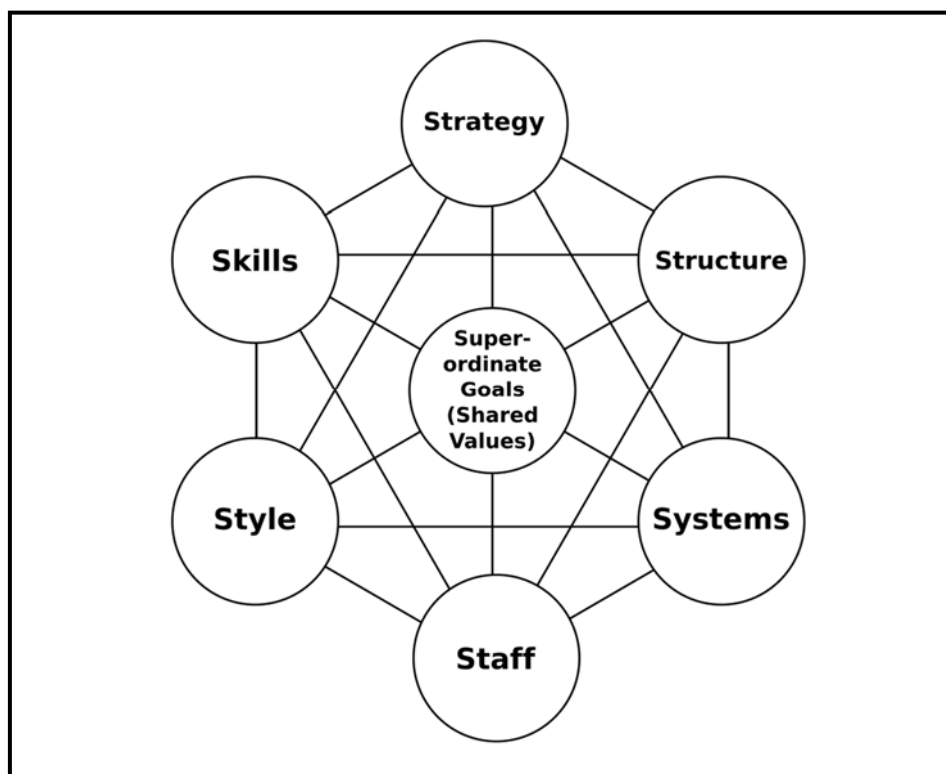
2.1.1.1 การประเมินฐานของการวางแผน โดยเป็นการประเมินว่าในปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร โดยประกอบด้วยการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ประเมินสถานะทางการแข่งขัน (5 Force) และประเมินการดำเนินงานหรือทรัพยากรฐานภายในของธุรกิจ

2.2.1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยเมื่อทำการประเมินฐานของกิจการแล้ว ทำให้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ของกิจการขั้นตอนต่อมาคือ นำข้อมูลพื้นฐานส่วนหนึ่งมากำหนดทิศทางกิจการว่าต้องการให้กิจการไปในทิศทางใด โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม กฎแห่งความสำเร็จ เป้าหมาย

2.1.1.3 การวางแผน ต้องวางแผนให้กิจการ มีกลยุทธ์อย่างไร มีแผนปฏิบัติอย่างไร และต้องปรับตัวอย่างไร โดยแผนกลยุทธ์นั้นต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ (Strategy) กับ โครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบต่างๆ (System) ในองค์กร เช่น ระบบข้อมูล ระบบการบัญชี การเงิน เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์และความรู้ ความสามารถ (Staff and Skill) บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ (Style) และการมีค่านิยมร่วมกันของคน ในองค์กร (Shared Value) ดังนั้นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงกรอบแนวคิด 7S (McKinsey, 2020: Website) ซึ่งเป็นตัวแบบหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จกำหนดขึ้นจากความร่วมมือและแรงเสริมของโครงสร้างรวมถึงวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งเราเรียกว่า “ความสอดคล้องและเหมาะสม” ในทางธุรกิจนั้นความสอดคล้องและเหมาะสม หมายถึง สภาวะที่ โครงสร้างองค์กร ระบบสนับสนุนต่าง ๆ กระบวนการภายใน ทักษะของบุคลากรทรัพยากร และ สิ่งจูงใจต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1 ความสอดคล้องและเหมาะสมสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิด 7S
ที่มา: McKinsey (2020: Website)

Jeffrey (1998) กล่าวว่า “การจัดการธุรกิจได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญมากกว่า การอยู่ในธุรกิจที่เหมาะสม” ความสำเร็จจึงเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ไม่ใช่เพียงแค่มีกลยุทธ์ที่ดี ๆ อยู่เท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีทั้งกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่และการดำเนินกลยุทธ์ที่โดดเด่นเป็นสำคัญ

2.1.3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation & Control)

การติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสามารถแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2558: 111) ดังนี้

2.1.3.1 กำหนดการควบคุมและการประเมินผล เครื่องมือกำหนดการควบคุมและประเมินผลทางการบริหารที่เชื่อมโยงกับการวัดผลวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร คือ Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1996) ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

2.1.3.2 ตั้งมาตรฐานหรือเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐาน เป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์การแข่งขัน เพื่อควบคุมผลการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด หนีคู่แข่ง โดยการวิเคราะห์สินค้าหรือกระบวนการ และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2.1.3.3 การวัดผลการดำเนินงาน เครื่องมือหนึ่งในการวัดผลการดำเนินงานคือ KPI โดย KPI นั้นเป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการจัดทำ BSC โดยการจัดทำ BSC มีการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับฝ่าย และระดับบุคคล ซึ่งต้องเชื่อมโยงกันตามลำดับ

2.1.3.4 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน เมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ควรแก้ไขวิธีการดำเนินงานให้ใกล้เคียงกับมาตรฐาน ซึ่งถ้าดำเนินการแล้วยังไม่สำเร็จ ก็ควรปรับมาตรฐานใหม่ และกำหนดเป้าหมายใหม่ รวมถึงการปรับกลยุทธ์ ปรับโครงสร้าง ปรับกิจกรรม ให้สอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากทฤษฎีและวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นกระบวนการตัดสินใจในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน พร้อมทั้งประเมินทรัพยากรภายในขององค์กร โดยแผนกลยุทธ์นั้นต้องสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะไป เมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีการควบคุมและประเมินผลเพื่อให้แผนกลยุทธ์บรรลุตามเป้าหมาย

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กร

2.2.1 สาเหตุของการปรับตัวขององค์กร

การที่องค์กรต้องมีการปรับตัวเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกขององค์กร จึงส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 สาเหตุ ดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมजार, 2553)

2.2.1.1 การเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากความเจริญเติบโตและวงจรที่เสื่อมสลายภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ผลผลิต กระบวนการ ฯลฯ ขององค์กร

2.2.1.2 การจัดองค์กรใหม่ เนื่องมาจากความหลากหลายของผลผลิต การเปลี่ยนแปลงในจุดประสงค์และกลยุทธ์ของการตลาด การขยายสมรรถนะการผลิต ฯลฯ ส่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลทำให้เกิดความพยายามเพื่อให้ได้ความร่วมมือและประสิทธิผลของบริษัทเป็นหนึ่งเดียว

2.2.1.3 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีการเคลื่อนไหวและมีความสำคัญมากที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร

2.2.1.4 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมจำนวนหนึ่ง เช่น พลังทางเศรษฐกิจ ความเจริญเติบโตของมวลรวมประชาชาติ ดรรชนีราคา นโยบายเครดิต นโยบายการภาษี พลังทางกฎหมาย พลังทางสังคม วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ปัจจัยเหล่านี้สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ

2.2.2 จุดประสงค์ของการปรับตัวขององค์กร

สามารถแบ่งจุดประสงค์ของการปรับตัวขององค์กรได้เป็น 2 ข้อหลักๆ ดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2553)

2.2.2.1 การปรับตัวเพื่อให้เข้ากับตลาดที่เปลี่ยนแปลง จำนวนแรงงาน ความคาดหวังของสังคม และข้อกำหนดกฎหมาย โดยการหาแนวทางและเทคนิคที่มีประสิทธิภาพปรับปรุงจนเกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2.2.2 การปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและสามารถอยู่รอดได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการดำเนินงานของพนักงานให้เข้าสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้ นับเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจด้วยเช่นกัน

2.2.3 กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กร

เมื่อองค์กรทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบ Matrix โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นตารางที่แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (New Management Forum, 2004) เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ดังนี้

2.2.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) นำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก

2.2.3.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) นำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง และอุปสรรค มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งและพบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

2.2.3.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) นำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน และโอกาส มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.2.3.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) นำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน และอุปสรรค มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวสามารถสรุปได้ว่า การปรับตัว หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถสร้างหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและสามารถอยู่รอดได้ โดยอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กร

Resource Based View of the Firm (RBV) หรือมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรภายในองค์กร (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2548) ซึ่งเป็นส่วนย่อยในการช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและส่งผลในการดำเนินงานที่ดีในระยะยาวขององค์กร

ทรัพยากรภายในองค์กร ได้ถูกกำหนดออกเป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Wernerfelt, 1984) โดยทรัพยากรเป็นสิ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งทรัพยากรที่เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน คือ ทรัพยากรที่องค์กรอื่นไม่มี ลักษณะที่มีความเป็นพิเศษเป็นเอกลักษณ์ (Unique) เหนือผู้อื่นและมีค่า (Valuable) ประกอบด้วยทรัพยากร 2 ส่วนสำคัญ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543) คือ

2.3.1 ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Resource)

ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Resource) หมายถึง ทรัพยากรที่มองเห็นได้ โดยคุณค่าของสิ่งเหล่านี้ได้จากรายงานทางการเงิน ซึ่งทรัพยากรที่มีตัวตนประกอบด้วย 4 ประเภท (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543) ได้แก่

2.3.1.1 ทรัพยากรทางการเงิน เช่น ความสามารถในการชิงการกู้ยืม ความสามารถขององค์กรในการสร้างเงินทุนขององค์กร

2.3.1.2 ทรัพยากรทางวัตถุ เช่น ความทันสมัยและทำเลของโรงงานและเครื่องมือความสามารถ ในการเข้าถึงวัตถุดิบ

2.3.1.3 ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การได้รับการฝึกอบรม ประสบการณ์ ความสามารถในการตัดสินใจ ปัญหา ความเฉลียวฉลาด ความสามารถดัดแปลงเข้ากับสิ่งแวดล้อม การผูกพันระกับเรื่องราวต่าง ๆ และความซื่อสัตย์ของผู้บริหารแต่ละราย และพนักงานขององค์กร

2.3.1.4 ทรัพยากรขององค์กร เช่น โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กรและระบบการวางแผน การควบคุมและประสานงานที่เป็นทางการ

2.3.2 ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource)

ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) หมายถึง ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เป็นทรัพยากรที่มองไม่เห็นและยากต่อการประเมินคุณค่า อ้างถึง สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า แบนด์ ชื่อเสียงขององค์กร เครือข่าย (Company Networking) และฐานข้อมูล (Data Base) เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นยากที่คู่แข่งจะเข้าใจหรือลอกเลียนแบบ ทำให้องค์กรมีความเชื่อถือ ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้มากกว่าทรัพยากรที่จับต้องได้ (เอกชัย อภิศักดิ์ และพรรณนระ บุญขวัญ, 2549)

โดยทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ประกอบ 3 ประเภท (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543) ได้แก่

2.3.2.1 ทรัพยากรทางเทคโนโลยี เช่น การสะสมเทคโนโลยี (สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ และความลับทางการค้า)

2.3.2.2 ทรัพยากรทางนวัตกรรม เช่น ความรู้ของเจ้าหน้าที่ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เกิดเป็นนวัตกรรมและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของเจ้าหน้าที่

2.3.2.3 ชื่อเสียงกับลูกค้า ได้แก่ ตรายี่ห้อ การรับรู้คุณภาพ ความทนทานและความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์

โดยทรัพยากรภายในองค์กรจะทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันได้นั้น ต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบได้ และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) ซึ่งถ้าหากองค์กรมีจุดแข็งเหล่านี้ จะทำให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันแบบยั่งยืนได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กร ทรัพยากรที่จะเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับร้านอินเทอร์เน็ตได้นั้น ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีตัวตน ได้แก่ ทรัพยากรทางการเงิน เช่น ความสามารถในการกู้ยืมเงินเพื่อลงทุนซื้อคอมพิวเตอร์ให้ได้เท่ากับจำนวนเครื่องที่ลูกค้าต้องการ (พนิต พิกุลทอง, 2555) ทรัพยากรทางวัตถุ เช่น การตกแต่งภายในร้านอินเทอร์เน็ต ความทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ ทำเลที่ตั้งที่ดีอยู่ใกล้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีที่จอดรถสะดวก เพอร์ซิเจอร์อำนวยความสะดวกสบายให้ลูกค้า เป็นต้น และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานประจำร้านในการแนะนำและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า เป็นต้น (สมเกียรติ น้อยคำมูล, 2550)

2.4 วรรณกรรมและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หมายถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ส่งผลทำให้เกิดโอกาสหรือข้อได้เปรียบในทางธุรกิจ โดยมีกระบวนการและวิธีที่ช่วยทำการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการสร้างกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจ (อลงกรณ์ โอภาสศรีวิศาล, 2554) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่จะส่งผลต่อธุรกิจมี 2 ระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันระดับจุลภาค โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ (ศิริฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555)

2.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกขององค์กร แต่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในภาพรวม ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบัน เนื่องจากไม่สามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจและระบบของตลาดเป็นอย่างมาก โดยเครื่องมือประเมินสภาวะแวดล้อม (PESTEL) เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดย Francis เมื่อปี 1967 (Francis, J. A. 1967) เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งเกิดจากปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ซึ่งต้องคาดการณ์ว่าในอนาคตอะไรจะเกิดและถ้าเกิดมีผลกระทบต่อกิจการอย่างไร ต้องปรับตัวอย่างไรกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2.4.1.1 การเมือง กฎหมาย (Political & Legal) การมีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลทางอ้อมกับธุรกิจ แต่ส่งผลโดยตรงต่อภาพรวมของเศรษฐกิจ โดยจะมีความเกี่ยวข้องกันในด้านนโยบายของรัฐบาลที่จะเป็นผู้นำกำหนดทิศทาง และกระตุ้นให้เกิดการลงทุน โดยรัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนหรือผลักดันให้ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ให้สามารถดำรงอยู่ได้ ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต เช่น กฎหมายว่าด้วยการอนุญาตและประกอบกิจการร้านวิดีโอ กฎหมายลิขสิทธิ์ กฎหมายธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่งเมื่อกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลง กิจการก็ต้องปรับตัวตามกฎหมาย

2.4.1.2 เศรษฐกิจ (Economic) ตัวแปรเศรษฐกิจมีผลก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของกิจการได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และโครงสร้างทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภค รายได้ประชากร อัตราค่าแรง เป็นต้น สภาวะเศรษฐกิจมีผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบได้ตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็กไปจนถึงธุรกิจขนาดเล็กหรือท้องถิ่น โดยการคาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจในอนาคตว่าอะไรจะเกิด จะทำให้ธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตสามารถปรับตัวเตรียมรับสถานการณ์ได้

2.4.1.3 สังคม (Social) การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยแตกต่างจากในอดีต ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมทางตลาดที่มีแนวโน้มและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ตามความต้องการของผู้บริโภค วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของแต่ละชุมชน ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมดั้งเดิมมาจนถึงปัจจุบัน โดยตัวแปรทางด้านสังคมที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อธุรกิจ ได้แก่ จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว จำนวนกลุ่มอาชีพต่าง ๆ การกระจายของอายุ การศึกษา คุณภาพชีวิต เป็นต้น โดยตัวแปรทางสังคม ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อกิจการในการวิเคราะห์จำนวนลูกค้าหรือกลุ่มลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ โดยร้านอินเทอร์เน็ตก็ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพสังคมที่เกิดขึ้น

2.4.1.4 เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีผลต่อธุรกิจทั้งทางโอกาสและข้อจำกัด เช่น ความก้าวหน้าด้านหน่วยประมวลผลคอมพิวเตอร์และความก้าวหน้าด้านความเร็วอินเทอร์เน็ต ทำให้เป็นโอกาสของร้านอินเทอร์เน็ตที่จะเปลี่ยนแปลงเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ ความก้าวหน้าด้านการสื่อสารทำให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าด้านการขนส่งสามารถให้ลูกค้าได้รับสินค้าได้อย่างรวดเร็วช่วยสร้างโอกาสให้การแข่งขันของธุรกิจ การวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเหล่านี้ จะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อร้านอินเทอร์เน็ต ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตต้องปรับตัวให้ทันกับโอกาสและกำจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4.1.5 สิ่งแวดล้อม (Environmental and Ecological) ประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านสภาวะอากาศ โลกร้อน (Global Warming) ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานสูงขึ้นมีผลต่อต้นทุนกิจการที่สูงขึ้น ซึ่งถ้าร้านอินเทอร์เน็ตตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม การลดและควบคุมการใช้พลังงานก็ถือเป็นโอกาสที่จะช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเรื่องต้นทุนต่ำได้

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมระดับมหภาค ที่มีผลต่อธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต สามารถนำมาวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยภายนอกมีผลกระทบต่อกิจการ จะทำให้สามารถทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับกิจการ ซึ่งเมื่อทราบถึงผลกระทบในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นแล้ว ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ดังกล่าว

2.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันระดับจุลภาค เพื่อศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของกิจการกับคู่แข่งปัจจุบัน หากจะกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันระดับจุลภาค คงต้องนึกถึงกรอบนอกคิดพลังทั้ง 5 ของศาสตราจารย์ Michael Porter เมื่อปี 1979 (Porter, 1979) โดยเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ศึกษาในเชิงวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ของการแข่งขัน

รวมถึงสภาวะทางเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ กรอบแนวคิดนี้ยังกระตุ้นให้นักวางแผนกลยุทธ์มองออกไปนอกสภาวะการแข่งขันไปถึงผู้เล่นและผู้มีอิทธิพลอื่นๆ ที่เป็นผู้กำหนดความสามารถในการทำกำไร และการเติบโตในอุตสาหกรรมนั้นๆ พลังทั้ง 5 ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างสูง ซึ่งประกอบด้วย

2.4.2.1 ภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด ถ้าการเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่าย ทำให้มีการแข่งขันสูง เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจในอนาคต การประเมินการเข้ามาในอุตสาหกรรมสามารถวิเคราะห์ได้จากปัจจัยหลายด้าน เช่น ด้านนโยบายของภาครัฐ ขนาดของการผลิตที่ประหยัด เงินลงทุน การมีสินค้าที่แตกต่าง ประสบการณ์และการเรียนรู้ในอุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตก็เป็นอีกอุตสาหกรรมหนึ่งที่สามารถเข้ามาได้ง่าย จึงทำให้เกิดการแข่งขันสูง ซึ่งถ้าคู่แข่งรายใหม่ ไม่สามารถปรับตัวและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันได้ ก็ต้องปิดกิจการไป

2.4.2.2 อำนาจต่อรองของคู่ค้าหรือซัพพลายเออร์ (ผู้ขายปัจจัยการผลิต) โดยหากไม่มีผู้ขายปัจจัยการผลิต ธุรกิจจะไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นปัจจัยภายนอกที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการแข่งขันจะสูง ถ้าอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์สูง โดยซึ่งจะทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีอำนาจสูง ประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

1) ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีไม่เพียงพอต่อความต้องการวัตถุดิบจากผู้ประกอบการ ส่งผลทำให้โอกาสที่คุณภาพสินค้าจะลดลง ราคาต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น รวมถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มาพร้อมกับการจัดซื้อวัตถุดิบ

2) ความจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบที่ไม่สามารถหาวัตถุดิบมาทดแทนได้

3) ผู้ขายปัจจัยการผลิตขาดความรับผิดชอบและไม่จริงจังในการหาวัตถุดิบ อาจทำให้ขาดความต่อเนื่องในการผลิต ส่งผลกระทบไปยังยอดขายสินค้า และขาดความน่าเชื่อถือจากผู้บริโภค

4) การตั้งราคาของผู้ขายปัจจัยการผลิต หากวัตถุดิบนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตสามารถกำหนดราคาให้สูงขึ้น

5) ผู้ขายปัจจัยการผลิต แปลงสภาพมาเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเดียวกับผู้ประกอบการส่งผลทำให้เกิดคู่แข่งที่ได้เปรียบกว่า จากการมีวัตถุดิบในการผลิตอยู่ในการครอบครอง

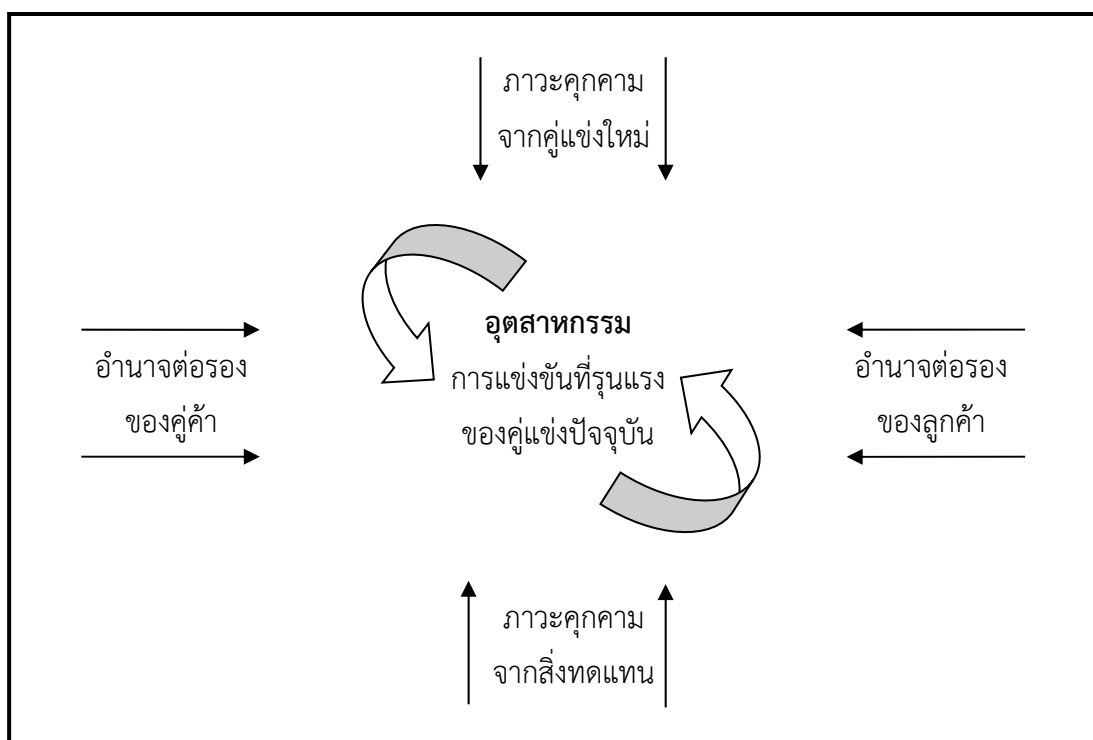
ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตก็มีซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจได้แก่ บริษัทผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต บริษัทผู้ให้บริการเกมส์ออนไลน์ บริษัทจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ บริษัทที่จำหน่ายอุปกรณ์ในร้านอินเทอร์เน็ต ผู้ให้เช่าอาคารสถานที่ เป็นต้น ซึ่งถ้าซัพพลายเออร์เหล่านี้มีอำนาจสูง ก็จะทำให้สภาวะการแข่งขันสูงเช่นกัน

2.4.2.3 ความรุนแรงของการแข่งขันที่เกิดจากคู่แข่งในปัจจุบัน โดยคู่แข่งในปัจจุบันหมายถึง คู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์แบบเดียวกัน ดำเนินกิจการเหมือนกัน มีวิธีการจัดจำหน่าย วิธีการผลิต ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตมีคู่แข่งในปัจจุบัน คือ ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเดียวกัน จังหวัดเดียวกัน มีลักษณะรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่เหมือนกัน เป็นคู่แข่งที่มีผลต่อการมีส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง และความรุนแรงของการแข่งขันก็ขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่ง การพัฒนาด้านเทคโนโลยีของคู่แข่ง และอัตราการเติบโตของตลาด

2.4.2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้า ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรอง สถานะการแข่งขันจะสูง เพราะลูกค้าสามารถต่อรองราคา และสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของคู่แข่ง อำนาจต่อรองของลูกค้าศึกษาจากปริมาณการซื้อของลูกค้า ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้า/บริการ ความแตกต่างในสินค้าและบริการ เป็นต้น ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตก็ต้องศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อไม่ให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง โดยปัจจัยที่จะทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง ประกอบไปด้วย

- 1) ลูกค้ามีความพึงพอใจและตอบสนองต่อสินค้าหรือบริการของคู่แข่ง
- 2) การตั้งราคาสินค้าไม่เหมาะสมต่อคุณภาพสินค้าหรือบริการ
- 3) การผลิตสินค้าไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน
- 4) การที่ลูกค้ามีความภักดีและยินดีกับสินค้าหรือบริการของคู่แข่ง

2.4.2.5 ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน ซึ่งปัจจุบันสิ่งที่เข้ามาทดแทนการให้บริการของร้านอินเทอร์เน็ต คือ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูง ซึ่งประมาณปัจจุบันมีความเร็วของอินเทอร์เน็ตสามารถทดแทนความต้องการของลูกค้าได้ อีกทั้งรูปแบบการใช้อินเทอร์เน็ตยังเปลี่ยนไป จากเดิมที่ต้องใช้อินเทอร์เน็ตจากเครื่องคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ปัจจุบันสามารถใช้อินเทอร์เน็ตผ่านเครือข่ายสัญญาณโทรศัพท์มือถือ ทำให้มีผู้ใช้งานที่ร้านอินเทอร์เน็ตน้อยลง (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2561) จึงทำให้เกิดการแข่งขันสูง



ภาพที่ 2.2 พลังทั้ง 5 ของ Porter
ที่มา: Porter (1979)

จากปัจจัยทั้ง 5 เมื่อรวมกันเข้า จะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไรสูงสุดของอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ เนื่องจากในแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างของปัจจัยทั้ง 5 ดังนั้นความสามารถในการทำกำไรของแต่ละอุตสาหกรรมจึงแตกต่างกัน

กลยุทธ์การเติบโตและอยู่รอดในธุรกิจนั้น จำเป็นจะต้องมีความรู้และเข้าใจในพลังของการแข่งขันทั้ง 5 ประการ ทั้งนี้ก็ “เพื่อทะยานไปสู่ตำแหน่งที่มีจุดอ่อนน้อยที่สุด และสามารถเผชิญหน้าคู่แข่งได้ ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งเดิมที่อยู่ในธุรกิจหรือคู่แข่งใหม่ที่กำลังจะก้าวหน้ามา และต้องเป็นตำแหน่งที่สามารถต่อรองกับลูกค้า คู่ค้า และสิ่งทดแทนได้เป็นอย่างดีอีกด้วย” และกิจการจะไปถึงตำแหน่งดังกล่าวได้ ก็ต้องปรับตัวให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ให้กลายเป็นผู้นำในธุรกิจนั้น ๆ

2.5 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน

2.5.1 ความหมายเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน

ความสามารถทางการแข่งขันนั้น ในอีกความหมายหนึ่งคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (ประภาศรี พงศ์ณฑนาพาณิชย์, 2561) โดยเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากกว่าที่จะเลียนแบบความสามารถของเราได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต้องการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ (Forsman, 2004) คือการที่องค์กรหนึ่งมีความสามารถเหนือองค์กรอื่นๆ ในตลาดใดตลาดหนึ่ง หรืออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง (Hu, 1995: 74) องค์กรหนึ่งอาจมีความสามารถในหลายๆด้าน เช่น ระบบการผลิตที่เหนือกว่า มีบริการที่เหนือกว่า มีต้นทุนด้านเงินเดือนค่าจ้างที่ต่ำกว่า ความสามารถที่สำคัญคือ การที่ลูกค้าให้ความสำคัญว่ามีคุณค่า (Coyne, 1986: 54) ในตลาดใดตลาดหนึ่งอาจมีจำนวนองค์กรมากกว่า 1 องค์กรที่อยู่ในสถานะของความได้เปรียบ (Hu, 1995: 74) ดังนั้นความสามารถทางการแข่งขันจึงถือว่าเป็นหัวใจของการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีซึ่งส่งผลความอยู่รอดของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ความสามารถทางการแข่งขันมีความหมายที่หลากหลายซึ่งได้มีผู้ให้นิยามไว้ดังต่อไปนี้

ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง การดำเนินธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยเงื่อนไขสำคัญของความสามารถทางการแข่งขันคือ ลูกค้าจะต้องมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการของกิจการ (สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์, 2555)

ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค (อึ้ง อังสุรัตน์ โกล, 2559)

ความสามารถทางการแข่งขัน คือ ผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creating Strategy) ไปปฏิบัติซึ่งไม่ได้ไปกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตอบโต้ของคู่แข่งปัจจุบัน

หรือความสามารถเหนือคู่แข่งที่ได้จากการให้คุณค่าแก่ผู้บริโภคสูงกว่า ทั้งทางด้านราคาต่ำกว่าหรือ มีคุณประโยชน์เหนือกว่า และการบริการอำนวยความสะดวกที่ดีกว่าแต่มีราคาที่สูงกว่า (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร, 2553)

ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการได้ทรัพยากรที่มีค่า มีความเป็นพิเศษสูง เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรมประสิทธิภาพสูง มีความเป็นพิเศษเฉพาะตัวต่างจากคนอื่น ไม่สามารถเลียนแบบได้ ธุรกิจที่มีความสามารถทางการแข่งขันจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและรักษาลูกค้าได้ มีหลากหลายวิธีในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน เช่น การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด การจัดการการบริการให้แก่ลูกค้าที่เป็นเลิศ การบรรลุถึงต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง การจัดหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกว่า การออกแบบสินค้าและบริการที่มีแบรนด์ดีกว่าเพื่อความคุ้มค่ากับเงินที่ผู้ซื้อต้องจ่ายออกไป (Dunn, Norburn and Burley, 1994: 131-141) และความสำเร็จในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน องค์กรต้องพยายามจัดหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า ในมุมมองของลูกค้ามองว่าเป็นของที่คุ้มค่าและพร้อมยินดีที่จ่าย ไม่ว่าจะด้านคุณภาพสินค้าหรือราคาที่ถูกลง (Collins, 2003: 102)

จากความหมายของความสามารถทางการแข่งขันที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความได้ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถที่ของธุรกิจที่สามารถสร้างให้เกิดคุณค่าได้มากกว่าคู่แข่ง โดยวัดได้จากการดำเนินธุรกิจให้ได้กำไรสูงกว่าหรือมีต้นทุนต่ำกว่าหรือมีลูกค้าใช้บริการมากกว่าธุรกิจคู่แข่ง โดยจะเป็นความสามารถทางการแข่งขันได้นั้นลูกค้าต้องพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการ และการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลความอยู่รอดของธุรกิจ

2.5.2 แนวคิดกลยุทธ์การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

การประเมินและเลือกกลยุทธ์ในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันนั้น ผู้จัดการธุรกิจจะประเมินและเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่าจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ธุรกิจจะประสบความสำเร็จเพราะมีความสามารถบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 4 อย่าง (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2548) ดังนี้

- (1) การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- (2) การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันด้านความแตกต่างที่เหนือกว่า
- (3) การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันด้านความรวดเร็ว
- (4) การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันโดยการมุ่งเน้นตลาด

2.5.2.1 การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความสำเร็จของธุรกิจที่ได้จากความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เกิดขึ้นจากความสามารถในการจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าที่คู่แข่งจะทำได้ และจำเป็นต้องรักษาความสามารถด้านต้นทุนนั้นเอาไว้ โดยใช้ทักษะและทรัพยากร ดังนั้นธุรกิจต้องสามารถสร้างความสำเร็จของกิจกรรมในกิจกรรมสายโซ่คุณค่าได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบนำเข้ากระบวนการผลิตจนได้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ ทำการตลาดและจัดจำหน่าย หรือกิจกรรมสนับสนุนในรูปแบบของประสิทธิภาพต้นทุนที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือต้องสามารถสร้างรูปแบบใหม่ของสายโซ่คุณค่าเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการเพิ่มความสามารถด้านต้นทุน

1) ทักษะและทรัพยากรที่สนับสนุนในความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ประกอบไปด้วย การลงทุนเงินทุนและเข้าถึงเงินทุนอย่างยั่งยืน ทักษะกระบวนการผลิตทางวิศวกรรม การควบคุมดูแลแรงงานหรือเทคนิคสำคัญในการดำเนินงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ง่ายต่อการผลิตหรือการส่งมอบ ระบบการกระจายสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ

2) ความต้องการขององค์กรในการสนับสนุนและรักษากิจกรรมความเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ยั่งยืน จะต้องดำเนินการดังนี้ ต้องดำเนินการควบคุมต้นทุนอย่างรัดกุม รายงานการควบคุมอย่างละเอียด ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมุ่งการเปรียบเทียบอยู่เสมอ

2.5.2.2 การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันด้านความแตกต่างที่เหนือกว่า โดยการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าทำให้ธุรกิจรักษาความสามารถเอาไว้ได้ ซึ่งช่วยให้สามารถส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าเป็นเอกลักษณ์แก่ลูกค้า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างที่ประสบความสำเร็จทำให้ลูกค้ารับรู้ต้นทุนในการสร้างความแตกต่างต่ำกว่าคุณค่าสูงสุดที่ลูกค้าจะได้รับหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ทำให้ผู้ซื้อรู้สึกว่าต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นต่ำกว่าคุณค่าที่เขาได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่น

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถประสบความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างด้วยการทำกิจกรรมที่มีอยู่อย่างมีคุณค่า หรือสร้างกิจกรรมใหม่ด้วยวิธีการที่มีเอกลักษณ์ และความสามารถในการรักษาความแตกต่างที่สร้างขึ้นนั้นให้ยั่งยืนจะขึ้นอยู่กับ 2 สิ่ง ได้แก่ การตระหนักถึงคุณค่าที่มอบให้แก่ผู้ซื้ออย่างต่อเนื่องและคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

1) ทักษะและทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้าง ความแตกต่างที่เหนือกว่า ประกอบไปด้วย ความสามารถทางการตลาดที่แข็งแกร่ง วิศวกรรมผลิตภัณฑ์ พรสวรรค์และสติปัญญาในการสร้างสรรค์ ความสามารถที่แข็งแกร่งในการวิจัยขั้นพื้นฐาน ชื่อเสียงด้านคุณภาพหรือความเป็นผู้นำทางด้านเทคนิคของบริษัท การผสมผสานทักษะที่เป็นเอกลักษณ์จากธุรกิจอื่น ๆ

2) ความต้องการขององค์กรในการสนับสนุนและรักษา กิจกรรมในการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่า จะต้องดำเนินการดังนี้ ต้องได้รับความร่วมมือที่แข็งแกร่งระหว่างหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และด้านการตลาด มีความสุภาพในการดึงดูดคนงานที่มีทักษะสูง นักวิทยาศาสตร์ และผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความใกล้ชิดกับลูกค้ารายสำคัญ

2.5.2.3 การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันด้านความรวดเร็ว ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือตลาดและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีกลายเป็นจุดที่สำคัญของความสามารถทางการแข่งขันของหลายองค์กรในปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความรวดเร็วเป็นรูปแบบหนึ่งของการสร้างความแตกต่างแต่มีอะไรมากกว่านั้น ความรวดเร็วเกี่ยวข้องกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจด้วยการจัดหาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ปัจจุบันที่เร็วกว่า เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ปรับกระบวนการผลิตและตัดสินใจอย่างรวดเร็วด้วย ขณะที่การมีต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่างอาจจะเป็นแหล่งที่สำคัญของความสามารถทางการแข่งขัน แต่ผู้จัดการที่มองถึงความสำเร็จในอนาคตจะวางกลยุทธ์โดยใช้ความเร็วเป็นตัวสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

1) ทักษะและทรัพยากรที่สนับสนุนความรวดเร็ว ประกอบไปด้วย ทักษะด้านวิศวกรรมกระบวนการ การลำเลียงเข้าและขาออกอย่างยอดเยี่ยม พนักงานที่มีเทคนิคในการขาย

และการบริการลูกค้า ชื่อเสียงด้านคุณภาพหรือความเป็นผู้นำทางด้านเทคนิคของบริษัท ความยืดหยุ่นของกำลังความสามารถในการผลิต ความร่วมมือที่แข็งแกร่งจากซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2) ความต้องการขององค์กรในการสนับสนุนและรักษากิจกรรมในการตอบสนองอย่างรวดเร็วให้ยั่งยืน ต้องดำเนินการดังนี้ ต้องได้รับความร่วมมือที่แข็งแกร่งระหว่างหน้าที่วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด การให้อำนาจตัดสินใจแก่บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ การให้ความสำคัญใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การมอบอำนาจการดูแลลูกค้าให้แก่พนักงานบริการ

2.5.2.4 การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันโดยการมุ่งเน้นตลาด โดยปกติแล้วเราจะเรียกว่า “การมุ่งเน้น (Focus)” ซึ่งหมายถึง ขอบเขตของธุรกิจที่ได้รวมเอาลูกค้ามาไว้ในตลาดที่แคบ การมุ่งเน้นทำให้ธุรกิจให้ความสำคัญกับการศึกษาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของตนในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการลักษณะพิเศษต่าง ๆ ที่พวกเขาต้องการจากสินค้าขององค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่แตกต่างขององค์กรขนาดเล็ก หรือทำสิ่งที่มีคุณค่ามากขึ้นให้แก่กลุ่มเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุปแล้วการประเมินกิจการเพื่อจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ควรพิจารณาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมทั่วไปที่แตกต่างกัน จากการมองที่กิจกรรมในสายโซ่คุณค่า ซึ่งทุกกิจกรรมนั้นมักเชื่อมโยงกับการรักษาความสามารถทางการแข่งขันในสถานการณ์ของอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเดียว และการที่จะรักษาความสามารถทางการแข่งขันนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกกิจกรรมในสายโซ่คุณค่าอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.6 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต

2.6.1 ความหมายของร้านอินเทอร์เน็ต

ปัจจุบันความต้องการใช้งานอินเทอร์เน็ตเพิ่มสูงขึ้น เป็นผลมาจากความสามารถอันหลากหลายของอินเทอร์เน็ต เช่น การรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ บริการข้อมูลข่าวสาร การสนทนาออนไลน์ เกมออนไลน์ การดูหนังหรือฟังเพลงออนไลน์ เป็นต้น ทำให้เกิดธุรกิจให้บริการอินเทอร์เน็ตขึ้นมาเพื่อสนองต่อความต้องการใช้งานของลูกค้า ฉะนั้นร้านอินเทอร์เน็ต หมายถึง สถานประกอบการที่ให้บริการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้งานอินเทอร์เน็ต เล่นเกมออนไลน์ พิมพ์รายงาน (สมเกียรติ น้อยคำมูล, 2550) หรือทุกกิจกรรมที่ต้องใช้งานคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยคิดค่าบริการเป็นรายชั่วโมงและทุกคนสามารถเข้าถึงได้

2.6.2 รูปแบบและลักษณะของร้านอินเทอร์เน็ต

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต (ธงสรวง ศรีธัญรัตน์, 23 กุมภาพันธ์ 2562: สัมภาษณ์) พบว่า โดยปกติร้านอินเทอร์เน็ต หรือที่รู้จักกันในชื่อ อินเทอร์เน็ตคาเฟ่ (Internet Café) หลัก ๆ แล้วร้านอินเทอร์เน็ตจะมีเครื่องคอมพิวเตอร์เตรียมไว้เพื่อให้บริการลูกค้า ซึ่งในเครื่องคอมพิวเตอร์ประกอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป หรือเกมออนไลน์ให้ลูกค้าได้ใช้งาน และบางร้านอาจมีบริการเสริมเป็นอุปกรณ์ต่อพ่วง เช่น เครื่องพิมพ์งาน เครื่องบันทึกข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ไว้บริการ และมีการจำหน่ายเครื่องดื่ม ขนม หรืออาหาร เป็นต้น

ปัจจุบันร้านอินเทอร์เน็ตเริ่มกระจายตัว เข้าไปในหลาย ๆ สถานที่ เช่น บริเวณชุมชน ธุรกิจหรือชุมชนที่พักอาศัย ใกล้สถานศึกษา ใกล้สถานที่สำคัญต่าง ๆ และขีดความสามารถในการให้บริการของร้านอินเทอร์เน็ตนั้นสูงขึ้นและมีบริการที่หลากหลายมากขึ้นกว่าในอดีต

2.6.3 รายได้ของร้านอินเทอร์เน็ต

รายได้ของร้านอินเทอร์เน็ตมีด้วยกันหลายช่องทาง (ธรรวรงค์ ศรีรัฐธนา, 23 กุมภาพันธ์ 2562: สัมภาษณ์) โดยรายได้หลักคือ ค่าเช่าใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อให้งานอินเทอร์เน็ตหรือเล่นเกมออนไลน์ โดยคิดค่าใช้จ่ายตามเวลาที่ลูกค้าใช้งาน ซึ่งปัจจุบันค่าบริการอยู่ที่ 10 – 30 บาทต่อชั่วโมง โดยสาเหตุที่ราคาบริการต่ำ เนื่องจากสถานการณ์แข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการที่ตัดราคากัน และค่าใช้จ่ายในการลงทุนค่าอุปกรณ์ที่ลดลง

รายได้อีกส่วนหนึ่งมาจากการจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และบัตรเติมเกมออนไลน์ต่าง ๆ พร้อมทั้งรายได้จากการจำหน่ายอาหาร ขนม เครื่องดื่ม เช่น กาแฟ น้ำอัดลม นม น้ำเปล่า เป็นต้น และรายได้จากการรับโฆษณาของเกมออนไลน์หรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์

2.6.4 ค่าใช้จ่ายของร้านอินเทอร์เน็ต

ค่าใช้จ่ายของร้านอินเทอร์เน็ตสามารถจำแนกได้สองลักษณะ (สมเกียรติ น้อยคำมูล, 2550) คือ

2.6.4.1 ค่าใช้จ่ายคงที่ คือ เงินลงทุน ค่าใช้จ่ายนี้จะใช้ตั้งแต่การเริ่มต้นที่จะทำร้านอินเทอร์เน็ต เริ่มด้วยการตกแต่งสถานที่ ค่าใช้จ่ายด้านนี้ก็แล้วแต่ทางผู้ประกอบการเองที่จะลงทุนขนาดไหน รวมไปถึงเฟอร์นิเจอร์ เช่น โต๊ะคอมพิวเตอร์ เก้าอี้ ซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันกันทางด้านการตกแต่งชุดโต๊ะและเก้าอี้กันอย่างมาก บางสถานที่ลงทุนใช้เก้าอี้แบบหนังนุ่มปรับเอนได้ เพื่อความพอใจของลูกค้าซึ่งจำทำให้ต้นทุนสูงขึ้นไปด้วย

ค่าใช้จ่ายต่อไปคือค่าเช่าสถานที่ (ในกรณีที่ผู้ประกอบการไม่มีสถานที่ที่เป็นของตนเอง) จะต้องมีการจ่ายค่าเช่าสถานที่มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับทำเลและลักษณะของสถานที่นั้น ๆ ค่าใช้จ่ายต่อไปคือค่าเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการประกอบการ ซึ่งปัจจุบันราคาคอมพิวเตอร์ได้ปรับตัวลงมาพอสมควร ราคา ก็จะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของเครื่องที่จะซื้อ เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับร้านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบันอยู่ที่ช่วงราคา 15,000 – 30,000 บาท ก็สามารถใช้งานได้อย่างครบถ้วน ค่าใช้จ่ายอีกอย่างหนึ่งของร้านอินเทอร์เน็ตคือค่าลิขสิทธิ์ ประกอบด้วย ค่าลิขสิทธิ์ของระบบปฏิบัติการที่นิยมที่สุดคือ Microsoft Windows และค่าลิขสิทธิ์ ของโปรแกรมที่ทำงานร่วมกับระบบปฏิบัติการวินโดวส์ เช่น โปรแกรมทำงานด้านตกแต่งภาพ โปรแกรมชมภาพยนตร์ โปรแกรมฟังเพลง โปรแกรมงานด้านเอกสาร เป็นต้น

2.6.4.2 ค่าใช้จ่ายผันแปร คือ ค่าใช้จ่ายมีมูลค่าที่ไม่แน่นอน มากน้อยขึ้นอยู่กับตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายดังนี้ ค่าใช้จ่ายแรกคือค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงคุณภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ เมื่อใช้ไประยะหนึ่งประสิทธิภาพในการที่จะรองรับโปรแกรมหรือเกมใหม่ ๆ ที่ออกมาที่ต้องการความสามารถในการประมวลผลที่สูงขึ้น ผู้ประกอบการก็จำเป็นที่จะต้องซื้ออุปกรณ์มาเพิ่มหรือเปลี่ยนแทนตัวเก่า และค่าใช้จ่ายในการลงโปรแกรมระบบปฏิบัติการใหม่เนื่องจากการใช้งานตัวโปรแกรมมักจะมีปัญหาอยู่เสมอ ถ้าผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะติดตั้งโปรแกรมใหม่ได้ ก็จะต้องมีค่าใช้จ่ายดังกล่าว ค่าใช้จ่ายต่อไปคือ ค่าไฟฟ้าซึ่งมูลค่าจะขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้งานซึ่งมาจาก

เครื่องปรับอากาศ และคอมพิวเตอร์ที่ใช้งาน ถ้าลูกค้าเข้าใช้บริการเยอะค่าไฟก็เยอะตามไปด้วย ค่าใช้จ่ายผันแปรอีกอย่างคือการใช้งานของอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในร้าน อินเทอร์เน็ตจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของอินเทอร์เน็ตที่เลือกใช้

2.6.5 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยของสถานประกอบการอินเทอร์เน็ต

โดยได้กำหนดให้สถานประกอบการอินเทอร์เน็ตมีลักษณะดังนี้ ประกอบกิจการให้เช่า แลกเปลี่ยน จำหน่าย หรือให้บริการซึ่งเทปหรือวัสดุโทรทัศน์ประเภทฮาร์ดดิสก์ (Hard Disk) ที่บันทึก หรือถ่ายทอดเกมการเล่นทุกชนิด โดยสถานประกอบการร้านให้บริการ มีลักษณะ ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2552)

2.6.5.1 มีความมั่นคงแข็งแรง

2.6.5.2 ตั้งอยู่ในทำเลที่ปลอดภัย

2.6.5.3 สามารถมองเห็นสภาพภายในร้านวิทัศน์จากภายนอกได้อย่างชัดเจน

2.6.5.4 มีระบบป้องกันไฟฟ้าลัดวงจรที่ใช้งานได้อย่างเหมาะสม

2.6.5.5 มีการติดตั้งกล้องวงจรปิดและเครื่องดับเพลิงอย่างน้อยอย่างละหนึ่งเครื่องในแต่ละชั้นที่ให้บริการ เว้นแต่เป็นร้านวิทัศน์ที่มีพื้นที่ให้บริการชั้นเดียวและมีเครื่องมือสำหรับขายหรือเล่น วิทัศน์ไม่ถึง 15 ชุด

2.6.5.6 มีพื้นที่สำหรับผู้ใช้บริการแต่ละคนอย่างเพียงพอ และมีทางเดินสะดวก

2.6.5.7 มีห้องสุขาที่สะอาดถูกสุขลักษณะสำหรับให้บริการอยู่ในอาคารหรือในบริเวณใกล้เคียง

2.6.5.8 พื้นที่ภายในอาคารสะอาดถูกสุขลักษณะ มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวก และไม่มีเสียงและกลิ่นรบกวน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ทำให้ได้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.7.1 การบริการของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า นั้น ควรมีคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมคือ 29 เครื่อง ซึ่งจะมีลูกค้ามาใช้บริการวันละ 162 คน มีอัตราการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ 75% และเวลาที่ลูกค้ารอคอยใช้เครื่อง 3 นาที (พนิต พิกุลทอง, 2555) ต่อมาคือสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเข้าร้านอินเทอร์เน็ตน้อยลง มาจากพฤติกรรมของลูกค้าในการตัดสินใจเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือมากขึ้น เนื่องมาจากการเปิดรับสื่อโฆษณาเกมต่าง ๆ ทำให้ลูกค้าไม่เข้ามาใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ต (ศุภณัฐ รัตนเสริวงศ์, 2559) และปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเลือกตัดสินใจใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตคือ ความแตกต่างด้านประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง (สมเกียรติ น้อยคำมูล, 2550)

2.7.2 ด้านปัจจัยการเลือกใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง พบว่า ด้านกระบวนการให้บริการ ส่งผลทางบวกต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของผู้ใช้บริการในเขตจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ (พลสรณ์ โชคดีวัฒน์ เจริญ และนิพิฐพนธ์ สนิทเหลือ, 2562) ทั้งนี้ยังพบว่ายังมีโอกาสทางการตลาดในการขยายเครือข่าย

บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านโทรศัพท์มือถือด้วยเทคโนโลยี 3G ได้อีกมาก (เอกวิทย์ สุวรรณวงศ์, 2555) เนื่องจากประชากรที่มีอายุมากขึ้น การศึกษาดีขึ้น รายได้เพิ่มขึ้นนั้น ทำให้มีประสบการณ์การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตสูงขึ้น ส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะยอมรับการใช้งานอินเทอร์เน็ตมากขึ้นตามไปด้วย (พรพงศ์ จงประสิทธิผล, 2553) แต่การที่นักเรียน นักศึกษาใช้อินเทอร์เน็ตมากเกินไปจนเกิดเป็นพฤติกรรมเสพติดอินเทอร์เน็ตนั้น ย่อมมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักศึกษา ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (ณัฐธรรณ อุ่นแท่น และจารุณี เนียมทอง, 2556)

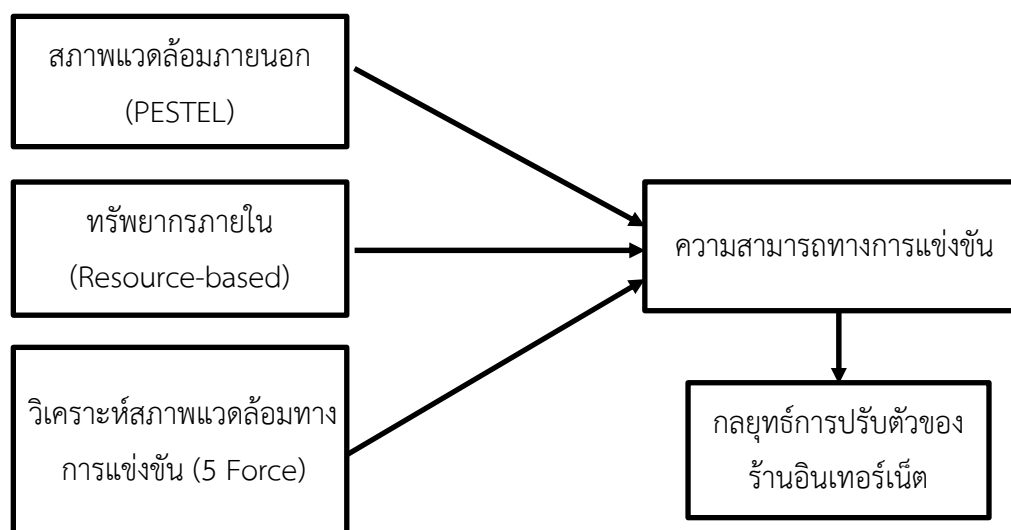
2.7.3 การปรับตัว โดยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์การปรับตัวของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ คุณลักษณะในด้านความกล้าเสี่ยง รองลงมาคือความเชื่ออำนาจในตน และกลยุทธ์การปรับตัวที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า รองลงมาคือคุณภาพการให้บริการ (กันยารัตน์ หลายแห่ง, 2556)

และจากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น (ภูวนารถ ถาวรศิริ, 2557) พบว่า ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 4P's เป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การบริหารความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เข้ามาใช้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางการตลาด สามารถดำเนินธุรกิจให้มีความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น และสามารถเข้าถึงและครองใจผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

2.7.4 การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน จากการศึกษากลยุทธ์การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านค้าเฟมาใหญ่ใจดี (วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และอรประภา ปัจจัย, 2561) คือ การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งต้นทุนต่ำ กลยุทธ์มุ่งเน้นการบริการที่รวดเร็ว ในส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน จากการศึกษาธุรกิจผู้ประกอบการลานมันสำปะหลังไทย กรณีศึกษาผู้ประกอบการลานมันจังหวัดอุบลราชธานี (อึ้ง อังสุรัตน์โกมล, 2559) พบว่า แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการลานมันสำปะหลังไทยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ แรงกดดันของสินค้าทดแทน แรงกดดันทางการแข่งขันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ตามลำดับ

จากการศึกษาการบริหารความสามารถทางการแข่งขัน การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันแบบยั่งยืนในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร, 2553) พบว่า การสร้างความยั่งยืนของความสามารถทางการแข่งขัน ได้แก่ คุณภาพ การบริการลูกค้า การจำซื้อลูกค้าได้ การจัดการที่ดี และการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ความสามารถทางการแข่งขัน มีความสำคัญและมีผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย “กลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี” (กิตติพงษ์ ปัญญาเรือง และสันติธร ฐิริภักดิ์, 2558)

จากการศึกษาและค้นคว้าของผู้วิจัยสามารถสรุปกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตตามกรอบแนวคิดเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

จากภาพที่ 2.3 นั้นปรากฏลำดับของการศึกษาดังรายละเอียด คือ

(1) ศึกษาสภาวะแวดล้อมภายนอกร้านอินเทอร์เน็ต โดยใช้เครื่องมือ PESTEL และศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (5 Force) ของ Michael Porter ปี 1979 ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต รวมถึงศึกษาข้อมูลทรัพยากรภายใน (Resource-based View) เพื่อนำมาซึ่งข้อมูลผลการวิเคราะห์ SWOT

(2) นำผลข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อค้นหาความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

(3) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีโดยพิจารณาจากความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตในการสร้างให้เกิดคุณค่าได้มากกว่าคู่แข่ง โดยพิจารณาจากการดำเนินธุรกิจให้ได้กำไรสูงกว่าหรือมีต้นทุนต่ำกว่าหรือมีลูกค้าใช้บริการมากกว่าธุรกิจคู่แข่ง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 การตรวจสอบข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ที่เปิดดำเนินการตั้งแต่ปี 2552 จนถึงปี 2561 จำนวนทั้งสิ้น 128 ร้าน (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี, 2562) แต่เนื่องจากสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานีเริ่มเก็บข้อมูลร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีตั้งแต่ปี 2557 ข้อมูลในภาคผนวกจึงเริ่มต้นปีที่จัดตั้งที่ปี 2557

3.1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ที่ดำเนินการมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี ตั้งแต่ปี 2552 จนถึงปี 2561 โดยคัดเลือกตามขนาดร้านอินเทอร์เน็ตแบ่งเป็น 2 ขนาด ได้แก่

3.1.2.1 ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กมีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์น้อยกว่า 50 เครื่อง จากจำนวน 115 ร้าน คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 8 ร้าน

3.1.2.2 ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์มากกว่า 50 เครื่อง จากจำนวน 13 ร้าน คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 ร้าน

3.1.3 การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) (ประไพพิมพ์ สุธีวินนท และประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยเลือกตามเกณฑ์ร้านอินเทอร์เน็ตที่ ดำเนินการมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี ตั้งแต่ปี 2552 จนถึงปี 2561 คัดเลือกตามขนาดร้านอินเทอร์เน็ตแบ่งเป็น 2 ขนาด ได้แก่ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ที่เป็นผู้ประกอบการในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี โดยปกติจะใช้ 30 กลุ่มตัวอย่าง แต่ในกรณีกลุ่มตัวอย่างหายาก มีจำนวนน้อย สามารถใช้น้อยกว่า 15 กลุ่มตัวอย่าง แต่ต้องไม่น้อยกว่า 8 กลุ่มตัวอย่าง (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2551) และเนื่องจากอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี เป็นพื้นที่ที่มีการแข่งขันสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอำเภออื่น ๆ ในจังหวัดอุบลราชธานี (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี, 2562) และสะดวกต่อการเก็บข้อมูล สามารถเข้าถึงได้ง่ายและเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ภูวนารถ ถาวรศิริ, 2557)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.2.1.1 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต ในประเด็นเรื่องข้อมูลทั่วไปทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ต ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และกลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

3.2.1.2 ประเภทอุปกรณ์ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ดังนี้

1) เครื่องบันทึกเสียง เพื่อใช้ในการบันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถจดบันทึกได้ทั้งหมด เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความสะดวกและต่อเนื่อง

2) กล้องถ่ายภาพดิจิทัล เพื่อเก็บข้อมูลประเภทภาพในมุมมองและบรรยากาศต่าง ๆ ขึ้นตอนและกระบวนการที่ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต

3) เครื่องมือที่ใช้ในการจดบันทึก คือสมุดและปากกา สำหรับบันทึกข้อมูลที่มีความน่าสนใจและเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสัมภาษณ์ ซึ่งจะช่วยในการบันทึกคำพูดที่สำคัญ เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล

3.2.2 วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

3.2.2.1 วิเคราะห์ปัญหาของการวิจัย เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2.2.2 ศึกษาและค้นคว้าความรู้ทางวิชาการ วรรณกรรม ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

3.2.2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า โดยการรวบรวมเนื้อหาต่าง ๆ ที่ได้จากวรรณกรรม งานวิจัย และทฤษฎี เพื่อเป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของร้านอินเทอร์เน็ต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต และเป็นการสัมภาษณ์เจ้าของร้านอินเทอร์เน็ตแบบปลายเปิด (Open Ended Question)

3.2.2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ให้มีความถูกต้องและเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้ค่าการวัดความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแบบ ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) และจากการประมวลผลค่า IOC แล้วได้ค่าคะแนน IOC ของคำถาม 1.0 คะแนน ซึ่งมีความสอดคล้องเหมาะสมกับการใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.2.5 ปรับปรุงและแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้เหมาะสมตามคำแนะนำ

3.2.2.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างโดยผู้วิจัยทดสอบสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่จังหวัดศรีสะเกษ ทั้งร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก จำนวน 9 ร้าน เพื่อหาจุดบกพร่องของคำถามและการสัมภาษณ์

3.2.2.7 จากนั้นนำข้อมูลการสัมภาษณ์ไปปรับปรุงแบบสอบถามให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้มีความเข้าใจในโครงสร้างประโยค การใช้คำและภาษาชัดเจน ครบถ้วน ปราศจากข้อสงสัยในแต่ละคำถามและตอบคำถามทุกข้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสอบถามความคิดเห็นตามประเด็นดังต่อไปนี้

1) คำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปและทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต เช่น จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ ราคาให้บริการ ระยะเวลาเปิดดำเนินการ ช่วงเวลาในการปิดเปิดร้าน จำนวนพนักงาน ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น

2) คำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต เช่น ภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี เป็นต้น และคำถามเกี่ยวกับการประเมินสภาพการแข่งขัน เช่น การแข่งขันที่รุนแรงของคู่แข่งปัจจุบัน การคุกคามของคู่แข่งใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้าและคู่ค้า และเทคโนโลยีใหม่ที่จะเข้ามาทดแทน เป็นต้น

3) คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการที่มีต่อการประกอบธุรกิจในอนาคต เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

3.2.2.8 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล (In-depth interviews) กับผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตโดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้างคำถามที่แน่นอน (Semi structured Interview) ซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกถึงคำตอบอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด โดยขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

3.3.1.1 นัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ วัน เวลา ที่แน่ชัด

3.3.1.2 เข้าดำเนินการสัมภาษณ์ ตามเวลา สถานที่ นัดหมาย โดยดำเนินการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้ว พร้อมเก็บข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ให้ได้มากที่สุด

3.3.1.3 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองใช้วิธีการบันทึกเสียง ผ่านโทรศัพท์มือถือเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต่อเนื่องและครบถ้วน เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถจดบันทึกได้ทั้งหมด

3.3.1.4 ผู้วิจัยจดรายละเอียดข้อมูลที่มีความน่าสนใจและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

3.3.1.5 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บภาพถ่ายด้วยกล้องดิจิทัล โดยถ่ายภาพเกี่ยวกับ สภาพภายในร้านและภายนอกร้าน อัตราให้บริการ ลูกค้าขณะใช้บริการ และภาพที่ผู้วิจัยสนใจเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ ได้แก่ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

3.4 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาดำเนินการ 3 ประการ (Miles and Huberman, 1994) ดังต่อไปนี้

3.4.1 การจัดระเบียบข้อมูล เป็นกระบวนการจัดการข้อมูลที่ได้มาให้เป็นระเบียบ ทั้งในกายภาพ และในทางเนื้อหา พร้อมทั้งจะแสดงและนำเสนออย่างเป็นระบบในขั้นตอนต่อไป โดยสามารถทำได้ในทุกขั้นตอนของการวิจัย คือ ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล และหลังจากเก็บข้อมูลเสร็จแล้ว

3.4.2 การแสดงข้อมูล เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูล ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการพรรณนา โดยการเชื่อมโยงข้อมูลแล้วเข้าด้วยกัน ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

3.4.3 การหาข้อสรุป ดีความและตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย โดยการหาข้อสรุป และการตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงการตรวจสอบว่า ข้อสรุป หรือความหมายที่ได้นั้นมีความถูกต้องตรงประเด็นและน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ตีความ ออกมานั้น จะอยู่ในรูปของคำอธิบาย กรอบแนวคิด หรือทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของร้าน อินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

3.5 การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ คือ การตรวจสอบแบบ สามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์, 2553) ดังนี้

3.5.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต เป็นการนำ บทสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ ในกรณีที่มีความคล้ายคลึงกัน จะนำเอาข้อมูลที่ได้มาทำการสรุปผลซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากที่สุด เนื่องจาก มีความคิดเห็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน

3.5.2 การตรวจสอบข้อมูลในชั้นหัตถ์ภูมิ เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า จากทาง บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาใช้ทำการวิเคราะห์ ซึ่งจะนำเอาข้อมูลที่มีความ เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัย

3.5.3 การตรวจสอบข้อมูลในชั้นปฐมภูมิ เป็นการสัมภาษณ์และสังเกตควบคู่กันไปจากกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลหลัก เมื่อนำข้อมูลจากทั้ง 2 ส่วนมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีความ น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาค้นคว้าเอกสารและสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย รวมไปถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ประกอบการธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี จากการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 4.1 ลักษณะทั่วไปร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี
- 4.2 ทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต
- 4.3 สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต
- 4.4 ความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต
- 4.5 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต

4.1 ลักษณะทั่วไปร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี

ร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี เริ่มมีการเปิดให้บริการจำนวนมากถึง 128 ร้าน ในช่วงปี 2552 (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี, 2562) ซึ่งในช่วงเวลานั้นถือได้ว่าเป็นยุครุ่งเรืองของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งจากเดิมที่ร้านอินเทอร์เน็ตนั้นเป็นเพียงธุรกิจที่ให้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้งานอินเทอร์เน็ตเพียงอย่างเดียว แต่ในปัจจุบันร้านอินเทอร์เน็ตเน้นการให้บริการเกมออนไลน์เพื่อความบันเทิงของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่สังเกตได้จากกลุ่มลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มวัยรุ่นชายและเล่นเกมออนไลน์

โดยข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตพบว่า เหตุผลที่สนใจธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตเนื่องจากเห็นโอกาสในการทำธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต และชื่นชอบการเล่นเกมนั้นเป็นทุนเดิมจึงทำให้สนใจที่จะเปิดธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต ตามคำสัมภาษณ์

“...ผมรักในธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต เนื่องจากเห็นโอกาสจากธุรกิจนี้จึงได้เปิดหลายสาขา มีทั้งสาขาในอำเภอเมืองอุบลราชธานี วารินชำราบ และอำเภอเมืองมุกดาหาร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เดิมที่ร้านเราเป็นร้านเกม Play Station มาก่อน เนื่องจากผมชอบเล่นเกมอยู่แล้ว แต่ต่อมาลูกค้าเปลี่ยนไปเล่นเกมออนไลน์มากขึ้น ทำให้ผมเปลี่ยนมาทำร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

ปัจจุบันร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี มีทั้งหมด 18 ร้าน ซึ่งแบ่งเป็นร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กจำนวน 8 ร้าน และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่จำนวน 10 ร้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก

ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์น้อยกว่า 50 เครื่อง อัตราค่าบริการอยู่ที่ 10 – 15 บาท ลักษณะที่ตั้งเป็นห้องเช่า 1 คูหา ห่างไกลจากสถานศึกษามากกว่า 1 กิโลเมตร เจ้าของกิจการเป็นคนดูแลร้านเอง ไม่ได้จ้างคนดูแลร้าน โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ให้บริการมีประสิทธิภาพปานกลาง และลูกค้าส่วนมากเป็นลูกค้าประจำที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้ร้าน ซึ่งมีความคุ้นเคยกับเจ้าของร้านเป็นอย่างดี

4.1.2 ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่

ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์มากกว่า 50 เครื่อง อัตราค่าบริการอยู่ที่ 10 – 18 บาท ลักษณะที่ตั้งเป็นห้องเช่ามากกว่า 1 คูหา ตั้งอยู่ใกล้กับสถานศึกษา เจ้าของกิจการไม่ได้เป็นผู้ดูแลร้าน โดยจ้างคนดูแลร้านและให้ค่าจ้างเป็นรายเดือน คอมพิวเตอร์ที่ให้บริการมีประสิทธิภาพสูง และลูกค้าที่ใช้บริการมีทั้งลูกค้าประจำและลูกค้าทั่วไป โดยลูกค้าประจำจะเป็นสมาชิกของร้านเนื่องจากจะได้รับส่วนลดราคาค่าบริการ

แต่อย่างไรก็ตามร้านอินเทอร์เน็ตก็ได้ปิดตัวลงเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก (ภาพที่ 4.1) ดังปรากฏข้อมูลการให้สัมภาษณ์เจ้าของร้านอินเทอร์เน็ตต่อไปนี้

“...เคยเปิดร้านอินเทอร์เน็ตมาก่อนหน้าประมาณ 6 ปี จากเดิมที่มี 15 สาขา ก็ปิดไปและรีแบรนด์ใหม่ เปลี่ยนชื่อร้านใหม่ ลดสาขาลงแต่เพิ่มคุณภาพขึ้นในแต่ละสาขา แต่ก็ยอมรับว่าตลาดเริ่มปิดตัว เป็นช่วงขาลงมากของธุรกิจนี้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เมื่อประมาณ 3 ปีก่อน (ช่วง พ.ศ. 2559) ยังเป็นช่วงที่ลูกค้าเยอะและทุกคนยังไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ง่าย... แต่ในปัจจุบันทุกคนสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ง่ายและเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือก็ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้าน้อยลงกว่าเมื่อปี พ.ศ. 2559 อย่างชัดเจน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

เนื่องด้วยเหตุผลหลาย ๆ อย่าง เช่น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปทำให้อินเทอร์เน็ตเข้าถึงกลุ่มลูกค้าง่ายขึ้นลูกค้าจึงมาใช้บริการอินเทอร์เน็ตน้อยลง พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนมาใช้บริการอินเทอร์เน็ตและเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือมากขึ้น เศรษฐกิจที่แย่ทำให้ลูกค้ามาใช้บริการน้อยลง เป็นต้น จากเหตุผลดังกล่าวนี้ ทำให้ลูกค้ามาใช้บริการที่ร้านอินเทอร์เน็ตน้อยลง ส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตจึงได้ปิดตัวลงในเวลาต่อมา



ภาพที่ 4.1 ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กที่ปิดกิจการ

4.2 ทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต

ในส่วนของหัวข้อทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ตนี้ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 2 หัวข้อ ประกอบด้วย

- (1) ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Resource)
- (2) ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource)

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Resource) ของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท ดังนี้ 1) ทรัพยากรทางการเงิน 2) ทรัพยากรทางกายภาพ 3) ทรัพยากรมนุษย์

4.2.1.1 ทรัพยากรทางการเงิน จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตสามารถแบ่งได้เป็น 2 อย่าง คือ งบประมาณในการจัดตั้งและตกแต่งร้าน และต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์

1) งบประมาณในการจัดตั้งและตกแต่งร้าน เป็นทรัพยากรทางการเงินที่สำคัญซึ่งมีผลต่อขนาดของกิจการและทรัพยากรทางกายภาพภายในร้าน โดยงบประมาณในการจัดตั้งร้านประกอบด้วยค่าใช้จ่าย อาทิเช่น ค่าเครื่องคอมพิวเตอร์ จอภาพ อุปกรณ์เสริม ค่าเฟอร์นิเจอร์ เก้าอี้นั่งให้บริการ ค่าตกแต่งปรับปรุงร้าน ค่าติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 รายละเอียดงบประมาณในการจัดตั้งร้านอินเทอร์เน็ต

รายละเอียดค่าใช้จ่าย	งบประมาณ (บาท)
1. ค่าเครื่องคอมพิวเตอร์	300,000 – 3,000,000
2. จอภาพ	100,000 – 700,000
3. อุปกรณ์เสริม	30,000 – 1,000,000
4. ค่าเฟอร์นิเจอร์	20,000 – 1,000,000
5. แก้วน้ำให้บริการ	10,000 – 400,000
6. ค่าตกแต่งปรับปรุงร้าน	1,000 – 3,00,000
7. ค่าติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต	50,000 – 700,000
8. ค่าลิขสิทธิ์ระบบปฏิบัติการ	20,000 – 100,000

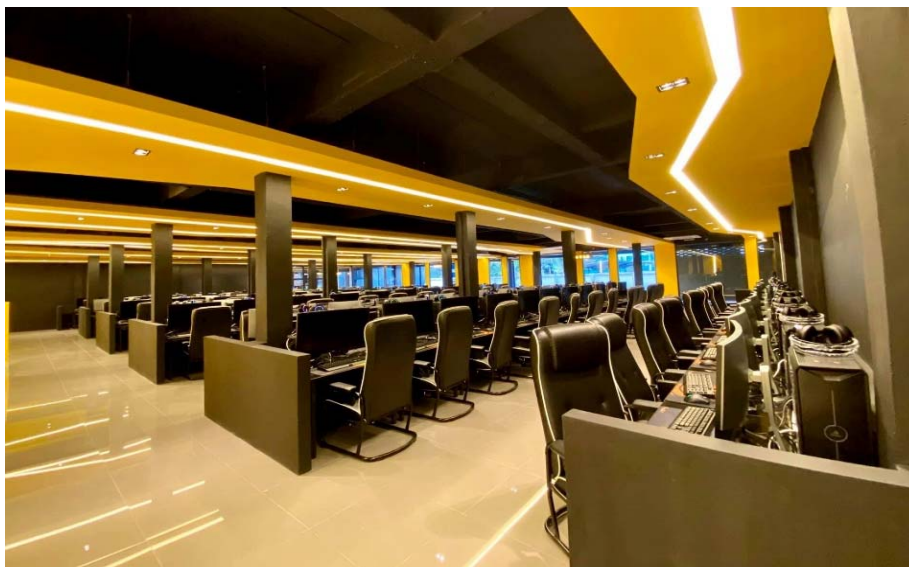
จากรายละเอียดในตารางที่ 4.1 งบประมาณในการจัดตั้งร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กเริ่มต้นที่ 531,000 บาท ได้จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ 25 เครื่อง และงบประมาณในการจัดตั้งร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่สูงสุด 9,900,000 บาท ได้จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ 105 เครื่อง

ซึ่งผลการจากสัมภาษณ์พบว่า การใช้งบประมาณในการจัดตั้งร้านที่มากกว่า 1.5 ล้านบาท ทำให้ได้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะดี จำนวนมากกว่า 40 เครื่อง จอภาพขนาด 28 นิ้วขึ้นไป การตกแต่งร้านที่สวยงาม หรุหรา (ภาพที่ 4.2) และมีลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่องเกือบตลอดทั้งวัน ตามคำให้สัมภาษณ์

“ลงทุนร้านเยอะกว่าคนอื่น โดยไม่เน้นให้เหมือนร้านทั่วไป แต่เน้นคุณภาพ โฟกัสลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและการเล่น โดยมองว่ายั่งยืนกว่า ...ทำประมาณ 3 ล้านบาท ได้ แค่ประมาณ 46 เครื่อง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“ราคาคอมพิวเตอร์ชุดละ 30,000 บาท จำนวน 40-60 เครื่อง ค่าตกแต่งประมาณ เกือบ 1 ล้าน รวม ๆ ...แล้วลงทุนไปประมาณ 2.5 ล้านบาท...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เราใช้งบประมาณลงทุนกับสาขาแกรนด์ประมาณเกือบ 10 ล้าน เพื่อให้เป็นร้านอินเทอร์เน็ตที่ใหญ่ที่สุดในเขตอีสานใต้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)



ภาพที่ 4.2 ร้านอินเทอร์เน็ตที่มีการตกแต่งสวยงาม หรรษา

2) ต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ถือเป็นทรัพยากรทางการเงินที่ร้านอินเทอร์เน็ตให้ความสำคัญเพราะเป็นตัวกำหนดความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตในเชิงเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและสมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์ หากร้านใดมีเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่มีสมรรถนะสูงกว่าแต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าย่อมได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลการสัมภาษณ์พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตในจังหวัดอุบลราชธานีมีการบริหารต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์ผ่านการจัดซื้อ 2 แหล่งคือ 1) การจัดซื้อกับตัวแทนจำหน่าย และ 2) การจัดซื้อกับผู้ผลิตโดยตรง ทั้งนี้การจัดซื้อกับผู้ผลิตโดยตรงนั้นย่อมจะทำให้ร้านได้เปรียบด้านต้นทุนมากกว่า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในส่วนของราคาซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ คิดว่าร้านเราได้ราคาถูกมากที่สุด เมื่อเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง ...เนื่องจากสามารถต่อรองกับคู่ค้าที่ผลิตอุปกรณ์เหล่านั้นโดยตรง และซื้อจำนวนมาก ทำให้ได้ราคาที่ถูกลงที่สุด โดยคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ตอนเปิดร้านใหม่ ร้านซื้ออุปกรณ์สำหรับคอมพิวเตอร์ จำนวนหลายเครื่องแต่ได้ราคาส่วนลดไม่มากนัก เพราะจัดซื้อกับตัวแทนจำหน่าย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...สั่งซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์กับตัวแทนจำหน่ายทั่วไป โดยจะมีชุดโปรโมชั่นสำหรับร้านอินเทอร์เน็ตที่จัดตั้งใหม่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.2.1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตสามารถแบ่งได้เป็น 5 อย่าง คือ เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ กายภาพของร้านอินเทอร์เน็ต และทำเลที่ตั้งของร้าน

1) เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นทรัพยากรทางกายภาพที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นสิ่งที่ให้บริการลูกค้า โดยแต่ละร้านใช้คอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับอุปกรณ์ภายในคอมพิวเตอร์อาทิเช่น การ์ดจอ หน่วยความจำ หน่วยประมวลผล อุปกรณ์จ่ายไฟ ชุดระบายความร้อน เป็นต้น และจากการให้สัมภาษณ์พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตที่ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ภายในคุณภาพสูง และได้รับการรับรองมาตรฐานจากบริษัทผู้ผลิต (GEFORCE CERTIFIED) (ภาพที่ 4.3) จะได้รับความนิยมจากลูกค้า และมีลูกค้าใช้บริการร้านดังกล่าวตลอดทั้งวัน ตามคำให้สัมภาษณ์



ภาพที่ 4.3 ร้านอินเทอร์เน็ตที่ได้รับการรับรอง (GEFORCE CERTIFIED)

“...เราลงทุนให้ความสำคัญกับเครื่องคอมพิวเตอร์มาก จนได้รับการรับรองจากบริษัทผู้ผลิต...และก็มีกลุ่มลูกค้าประจำที่ชื่นชอบมาโดยตลอด เนื่องจากลูกค้าสัมผัสถึงความรู้สึกที่รวดเร็ว สั้นโหดในการเล่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ทางร้านใช้อุปกรณ์ภายในที่ได้คุณภาพมาประกอบเป็นคอมพิวเตอร์ของร้าน และถ้าเป็นร้านสาขาใหญ่จะได้รับการรับรอง (GEFORCE iCAFE ระดับ GOLD) ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

2) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นทรัพยากรทางกายภาพที่สำคัญรองจากเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยภายในเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นมีโปรแกรมและเกมออนไลน์หลากหลายให้ลูกค้าเลือกใช้งาน ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตแต่ละร้านจะมีโปรแกรมและเกมออนไลน์ให้ลูกค้าเลือกใช้งานไม่เท่ากัน ทำให้โปรแกรมและเกมออนไลน์เป็นปัจจัยหนึ่งในการเลือกใช้บริการของลูกค้า ดังนั้นร้านอินเทอร์เน็ตจึงต้องมีโปรแกรมและเกมออนไลน์ให้มากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามให้คำสัมภาษณ์

“...ร้านเรามีโปรแกรมให้ลูกค้าที่ต้องการทำงานเอกสาร และเกมออนไลน์ทุกเกม เพราะไม่ได้มีแค่ลูกค้าที่เล่นเกมเพียงอย่างเดียว ลูกค้าที่ต้องการทำรายงาน พิมพ์งานก็สามารถใช้บริการร้านเราได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“จะสังเกตเห็นว่าลูกค้าในร้านเล่นเกมหลากหลายประเภท...เพราะลูกค้าแต่ละคนก็มีความชอบในการเล่นไม่เหมือนกัน ผมจึงให้พนักงานติดตั้งเกมทุกประเภท...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

3) การปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์นั้นเมื่อให้บริการมาแล้วประมาณ 3 ปี จะเกิดการเสื่อมสภาพของอุปกรณ์ภายในเครื่องส่งผลให้เครื่องคอมพิวเตอร์ตอบสนองช้า ดังนั้นจึงต้องมีการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ให้มีสมรรถนะที่ดีอย่างสม่ำเสมอ จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องภายใน 2 – 3 ปี แต่ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กไม่สามารถปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ทุกเครื่อง ทำได้เพียงปรับปรุงเป็นบางเครื่องเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพคล่องทางการเงินของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ๆ ตามคำให้สัมภาษณ์

คำสัมภาษณ์ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่

“มีการเพิ่มจอภาพให้ขนาดใหญ่ขึ้น เพิ่มการ์ดจอรุ่นใหม่ การเพิ่มหูฟังที่ดีมีคุณภาพ เพิ่มแป้นพิมพ์ที่สววยงามมีสีสัน เป็นต้น ...ซึ่งการอัปเดตแต่ละอย่าง มีกำหนดระยะเวลาภายใน 2 – 3 ปี และงบประมาณอย่างชัดเจน... พร้อมทั้งสอบถามความต้องการของลูกค้าคราว ๆ ก่อนและหลังการอัปเดต” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เรามีการอัปเดตทุก 3 ปีอยู่แล้ว แต่ช่วงนี้มีการอัปเดตทุก 2 ปี เนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเร็วจึงต้องปรับเปลี่ยนตาม แต่ราคาอุปกรณ์นั้นแพงขึ้นเรื่อย ๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก

“...ไม่สามารถอัปเดตได้ทุกเครื่อง จะขายคอมพิวเตอร์เก่านั้นโดยไม่ได้ซื้อใหม่ และส่วนมากจะมีการขายเครื่องเก่า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4) ภายนอกของร้านอินเทอร์เน็ต เป็นทรัพยากรทางกายภาพที่ลูกค้าสัมผัสเป็นอันดับแรกก่อนที่ลูกค้าจะใช้บริการ อาทิเช่น การตกแต่งภายในและภายนอกของร้าน พื้นที่จอดรถ เก้าอี้นั่ง โต๊ะวางคอมพิวเตอร์ ความกว้างขวางภายในร้าน จุดประจำของพนักงาน จุดจำหน่ายเครื่องดื่มและขนม ความสะอาดของห้องน้ำ บรรยากาศภายในร้าน เป็นต้น จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตที่มีการตกแต่งร้านที่หรูหรา มีความสะอาด มีพื้นที่กว้างขวาง มีบรรยากาศในร้านที่ดี (ภาพที่ 4.4) สามารถดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการได้ ตามคำให้สัมภาษณ์

“ลงทุนร้านเยอะกว่าคนอื่น โดยไม่เน้นให้เหมือนร้านทั่วไป ...แต่เน้นคุณภาพ โฟกัสลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและการเล่น โดยมองว่ายั่งยืนกว่า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ผมให้ความสำคัญกับบรรยากาศภายในร้าน พื้นที่ภายในร้านต้องไม่คับแคบจนเกินไป ต้องมีระยะห่างที่เหมาะสม และความสะอาดภายในร้านรวมถึงห้องน้ำต้องสะอาด... สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ร้านอินเทอร์เน็ต” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)



ภาพที่ 4.4 ภายภายในร้านอินเทอร์เน็ต

5) ทำเลที่ตั้งของร้าน เป็นทรัพยากรทางกายภาพที่มีผลต่อจำนวนลูกค้าที่เข้าใช้บริการ โดยผลการสัมภาษณ์พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตตั้งอยู่ในบริเวณใกล้กับโรงเรียนขนาดใหญ่ในพื้นที่อำเภอเมือง ซึ่งเป็นทำเลที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่าย และมีจำนวนร้านอินเทอร์เน็ตที่ตั้งอยู่ใกล้กับโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนถึง 14 ร้านจากทั้งหมด 18 ร้าน (ภาพที่ 4.5) ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“...เหตุที่ตั้งเช่าร้านตรงสี่แยกหอนาฬิกา เพราะใกล้กับราชภัฏและนารีนกุล... ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้า ถึงค่าเช่าจะราคาสูง แต่ก็คุ้มค่า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...บริเวณใกล้โรงเรียนซึ่งมีร้านเยอะ แสดงว่าจุดนั้นมีลูกค้า...และเราคิดว่าเราทำได้ดีกว่าอยู่แล้ว” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)



ภาพที่ 4.5 ร้านอินเทอร์เน็ตที่ตั้งใกล้สถานศึกษา

4.2.1.3 ทรัพยากรมนุษย์ ของร้านอินเทอร์เน็ตนั้นประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ดังนี้
พนักงานประจำร้าน ทำหน้าที่ บริการจำหน่ายบัตรชั่วโมง จำหน่ายน้ำและขนม
ทำความสะอาดคอมพิวเตอร์ ทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายประจำวัน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้เจ้าของทราบ
(ภาพที่ 4.6)

แม่บ้าน ทำหน้าที่ ทำความสะอาดพื้น ห้องน้ำ ทุกพื้นที่ภายในร้าน และจัดการ
ขยะ

ทีมช่างเทคนิค ทำหน้าที่ ซ่อมคอมพิวเตอร์ ติดตั้งและแก้ไขระบบอินเทอร์เน็ต
เจ้าของกิจการ ทำหน้าที่ ควบคุมและดูแลธุรกิจ เป็นผู้ติดต่อกับ Supplier
ทั้งหมด รวมถึงวางแผน กำหนดเป้าหมาย และทิศทางของธุรกิจตนเอง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของร้านอินเทอร์เน็ตที่ทำให้
ให้ธุรกิจมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง คือ ทีมช่างเทคนิค

ทีมช่างเทคนิค ที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจมีความต่อเนื่องในการให้บริการ
เนื่องจากทีมช่างเทคนิคสามารถแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตให้กลับมาใช้งานได้
อย่างฉับไว จึงทำให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ให้บริการได้ตลอดเวลา แต่ทีมช่างเทคนิคมีแค่เพียงร้าน
อินเทอร์เน็ตบางร้านเท่านั้น ตามคำให้สัมภาษณ์

“ถ้ารู้ว่าอุปกรณ์พังจะแสดงอาการ ก็ส่งเคลม ...ส่วนเรื่องระบบก็จ้างช่างตั้งค่า
ครั้งแรก และมีการอัปเดต Firmware อยู่ตลอด ถ้ามีปัญหาที่ติดต่อได้ตลอดเวลา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ มีทีมงานแก้ไขที่สามารถไปช่วยเหลือได้
ตลอด 24 ชั่วโมง... และมีเป้าหมายว่า เครื่องคอมพิวเตอร์ในร้านทุกเครื่องจะไม่มีเครื่องเสียที่ตั้งไว้ให้
เห็น ต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่พร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน,
2562: สัมภาษณ์)



ภาพที่ 4.6 พนักงานประจำร้านอินเทอร์เน็ตแห่งหนึ่ง

4.2.2 ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource)

ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) ของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท ดังนี้ 1) ชื่อเสียงของทางร้าน 2) ทรัพยากรทางเทคโนโลยี 3) ทรัพยากรทางนวัตกรรม

4.2.2.1 ชื่อเสียงของทางร้าน เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถเห็นได้ ยากต่อการประเมินคุณค่า ซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองของลูกค้าที่ให้คุณค่ากับชื่อเสียงของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ๆ จากผลการสัมภาษณ์พบว่า การสร้างชื่อเสียงของร้านอินเทอร์เน็ตให้เป็นที่รู้จักกับลูกค้า นั้น ซึ่งเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งกันยากที่จะเลียนแบบ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ในปัจจุบันถ้าไม่ใช้ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ ก็ไม่ควรเปิด ส่วนงบประมาณอย่างต่ำต้อง 3 ล้านบาท และตอนนี้ผมเองก็ทยอยปิดร้านขนาดเล็กของผม ...เนื่องจากต้องการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักในฐานะร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่เท่านั้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“ที่เราทำร้านให้ดูดี เครื่องคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพดี ...อยากให้ลูกค้ารู้จักกันเยอะ... และบอกต่อกันถึงประสบการณ์ที่ดี ที่ร้านเรามอบให้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์) เวลา 13.05 น.)

4.2.2.2 ทรัพยากรทางเทคโนโลยี เป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญกับร้านอินเทอร์เน็ต โดยทรัพยากรทางเทคโนโลยีนั้นคือ ลิขสิทธิ์โปรแกรม ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตที่ใช้โปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมายจะทำให้ลูกค้ามั่นใจในการใช้งาน เนื่องจากจะช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับข้อผิดพลาดของการใช้งานโปรแกรมและเกม เช่น อาการค้างของโปรแกรม การหลุดออกจากโปรแกรมโดยไม่ตั้งใจ การทำงานที่ไม่ต่อเนื่องของโปรแกรม เป็นต้น ซึ่งถ้าใช้โปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง ทางผู้พัฒนาโปรแกรมจะสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ ตามคำให้สัมภาษณ์

“...คอมพิวเตอร์ในร้านของเราไม่ให้งาน windows แท้ ทุกเครื่อง เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ และยังมีโปรแกรมสแกนไวรัสที่ถูกลิขสิทธิ์ด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“เรื่อง ลิขสิทธิ์ทางร้านเราไม่มีปัญหา เนื่องจากปัจจุบันทางค่ายเกมต่าง ๆ ให้ใช้งานได้ฟรี ไม่เก็บค่าลิขสิทธิ์...มีแต่พวกโปรแกรมของ office และ windows ที่ยังมีค่าลิขสิทธิ์ อยู่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.2.2.3 ทรัพยากรทางนวัตกรรม จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตสามารถแบ่งทรัพยากรทางนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับร้านอินเทอร์เน็ตได้ดังนี้ได้เป็น 2 อย่าง คือ ความรู้ของพนักงาน และความรู้ของเจ้าของกิจการ

1) ความรู้ของพนักงาน หมายถึง ความรู้และความสามารถของพนักงานดูแลร้านอินเทอร์เน็ตที่สามารถแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์เบื้องต้นได้ทันที อีกทั้งยังมีความรู้เกี่ยวกับเกมและโปรแกรมที่ลูกค้าใช้งานสามารถแนะนำลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตนั้น พบว่า พนักงานที่ดูแลร้านต้องมีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ด้วย สามารถระบุเกี่ยวกับปัญหาคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นได้ทั้งนี้ยังมีการฝึกอบรมพนักงานประจำร้านให้มีความรู้ทั้งด้าน hardware และ software เพื่อแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์เบื้องต้นได้ตามคำให้สัมภาษณ์

“...เรามีน้องพนักงานที่คอยดูแลลูกค้า สามารถแก้ไขปัญหาในเรื่องโปรแกรมที่ลูกค้าใช้งานหรือแนะนำเทคนิคการเล่นเกมที่ลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...พนักงานในร้านไม่จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเป็นทุกอย่าง เพียงรู้ว่าปัญหาเกิดขึ้นในส่วน hardware หรือ software เท่านั้นก็แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้เรายังมีการอบรมพนักงานเกี่ยวกับความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

2) ความรู้ของเจ้าของกิจการ หมายถึง ความรู้และความสามารถในการบริหารต้นทุนของกิจการ รวมถึงวิสัยทัศน์ของเจ้าของกิจการเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กิจการมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง กล่าวคือ ถ้าเจ้าของกิจการมีการบริหารต้นทุนที่ดีจะทำให้ดำเนินกิจการไปได้อย่างต่อเนื่อง สามารถปรับปรุงคอมพิวเตอร์ตามวาระทุก 2 – 3 ปี และมีกำไรสม่ำเสมอ ตามคำให้สัมภาษณ์

“...เคล็ดลับความสำเร็จของกิจการคือ การบริหารต้นทุนที่ดี สามารถหมุนเงินได้ และมีการวางแผนการเงินสำหรับกิจการ เป็นสิ่งที่ทำให้กิจการสามารถอยู่รอดได้มา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

ด้านวิสัยทัศน์เจ้าของกิจการก็เป็นส่วนสำคัญเนื่องจากเจ้าของกิจการที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลักโดยศึกษาความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จะทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และเกิดเป็นความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ ตามคำให้สัมภาษณ์

“...เราควรมองว่าลูกค้าว่าต้องการอะไรบ้าง ไม่ใช่มองแค่คอมพิวเตอร์ที่ดีหรือที่นั่งดีแต่ควรมองให้มากกว่านั้น อาทิเช่น ลูกค้าต้องการห้องสำหรับแข่งขันเกมเฉพาะกลุ่มเพื่อนพื้นที่สำหรับพักผ่อน มุมกาแฟหรือเครื่องดื่ม พื้นที่สำหรับอ่านหนังสือ เป็นต้น เราก็ควรจัดหามุมต่าง ๆ เหล่านี้ให้บริการลูกค้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์) เวลา 12.03 น.)

ตารางที่ 4.2 สรุปทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ตและมิติการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

ทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ต	ประเภททรัพยากร	ทรัพยากร	มิติการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน
ทรัพยากรที่มีตัวตน	ทรัพยากรทางการเงิน	งบประมาณในการจัดตั้ง	ควรใช้งบประมาณ 1.5 ล้านบาทขึ้นไป
		ต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์	ซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์กับผู้ผลิตโดยตรง
	ทรัพยากรทางกายภาพ	เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์	เครื่องคอมพิวเตอร์ได้รับการรับรองมาตรฐานจากบริษัทผู้ผลิตสามารถรองรับโปรแกรมและเกมออนไลน์ได้ทุกเกม
		การปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์	ปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก 2 - 3 ปี ทุกเครื่อง
		กายภาพของร้านอินเทอร์เน็ต	การตกแต่งร้านที่หรูหราและมีบรรยากาศภายในที่ดี
		ทำเลที่ตั้งของร้าน	เลือกทำเลใกล้กลุ่มเป้าหมายลูกค้า
	ทรัพยากรมนุษย์	ทีมช่างเทคนิค	จัดทีมช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการบำรุงรักษาและแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ได้อย่างรวดเร็ว
ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน	ชื่อเสียงของทางร้าน	ชื่อเสียงของทางร้าน	การสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักกับลูกค้า
	ทรัพยากรทางเทคโนโลยี	ลิขสิทธิ์โปรแกรม	ใช้โปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย
	ทรัพยากรทางนวัตกรรม	ความรู้ของพนักงาน	ฝึกอบรมพนักงานประจำร้านให้มีความรู้ทั้งด้าน hardware และ software สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ทันที
		ความรู้ของเจ้าของกิจการ	ความสามารถในการบริหารต้นทุนและวิสัยทัศน์ของเจ้าของกิจการ

4.3 สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต

4.3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในระดับมหภาค

4.3.1.1 กฎหมาย ด้านข้อบังคับที่ร้านอินเทอร์เน็ตทุกร้านต้องปฏิบัติตาม ว่าด้วยพระราชบัญญัติภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ. 2551 (กระทรวงวัฒนธรรม, 2551) ดังต่อไปนี้

1) ให้เด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี เข้าใช้บริการได้ตั้งแต่เวลา 14.00 น. แต่ไม่เกิน 20.00 น. ในวันจันทร์ถึงศุกร์ และตั้งแต่เวลา 10.00 น. แต่ไม่เกิน 20.00 น. ในวันหยุดราชการ หรือในระหว่างปิดภาคการศึกษาตามระยะเวลาที่นายทะเบียนกลางประกาศกำหนด

2) ให้เด็กอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปแต่ไม่เกิน 18 ปี เข้าใช้บริการได้ตั้งแต่เวลา 14.00 น. แต่ไม่เกิน 22.00 น. ในวันจันทร์ถึงศุกร์ และตั้งแต่เวลา 10.00 น. แต่ไม่เกิน 22.00 น. ในวันหยุดราชการ หรือในระหว่างปิดภาคการศึกษาตามระยะเวลาที่นายทะเบียนกลางประกาศกำหนด
ยกเว้น ผู้ซึ่งบรรลุนิติภาวะโดยการสมรส

3) มีวัสดุหรืออุปกรณ์ที่ใช้กับเครื่องมือสำหรับฉายหรือเล่นเกมซึ่งเหมาะสมต่อการถนอมสายตา

4) มีระบบหรือวัสดุป้องกันเสียงและความสั่นสะเทือนไม่ให้เกินค่าระดับเสียงรบกวนตามที่กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติกำหนด

5) ดูแลมิให้มีการจำหน่ายบุหรี่ สารเสพติด หรือเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ภายในร้านเกม

6) ดูแลมิให้มีการสูบบุหรี่ เสพสารเสพติด หรือดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ภายในร้านเกม

7) ดูแลมิให้มีการเล่นการพนันภายในร้านเกม

8) ดูแลมิให้มีการจำหน่ายหรือฉายภาพยนตร์ที่ห้ามผู้มีอายุต่ำกว่า 20 ปีดู และภาพยนตร์ที่ห้ามเผยแพร่ในราชอาณาจักรภายในร้านเกม

9) ดูแลมิให้มีสื่อลามกอนาจารภายในร้านเกม

10) ดูแลมิให้มีการจำหน่ายหรือฉายวีดิทัศน์ที่ไม่ผ่านการตรวจพิจารณาและไม่ได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์ (มาตรา 47) ภายในร้านเกม

จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านอินเทอร์เน็ตบางร้านฝ่าฝืนข้อบังคับดังกล่าว โดยเฉพาะข้อที่ 1 และ 2 โดยบางร้านให้เด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี เข้าใช้บริการได้ก่อนเวลา 14.00 น. และเกินเวลา 20.00 น. ในวันจันทร์ถึงศุกร์ ส่งผลให้ร้านที่ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับมีลูกค้าน้อยกว่าในช่วงเวลาดังกล่าว และร้านอินเทอร์เน็ตเกือบทุกร้านก็มีการบล็อกเว็บไซต์ลามกอนาจาร เพื่อป้องกันลูกค้าเปิดใช้งานสื่อลามกอนาจาร ดังนั้นกฎข้อบังคับจึงมีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต ดังคำให้สัมภาษณ์

“...การที่ร้านเราปฏิบัติตามข้อบังคับ ทำให้ร้านมีลูกค้าน้อยกว่าร้านคู่แข่งในช่วงเวลา ก่อน 14.00 น. เพราะร้านอื่นไม่ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับเดียวกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ถึงแม้ว่าลูกค้าจะน้อยในช่วงเวลา ก่อน 14.00 น. ในวันจันทร์ถึงศุกร์ แต่การที่ปฏิบัติตามข้อบังคับเป็นเรื่องที่ถูกต้อง และจะทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เราเข้าใจว่า ผู้คนภายนอกมองว่าร้านอินเทอร์เน็ตเป็นธุรกิจสีเทา น่าจะมีสิ่งไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎหมายภายใน เราจึงมีมาตรการควบคุมการเข้าถึงเว็บไซต์พนัน และสื่อลามกอนาจาร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์) เวลา 20.04 น.)

4.3.1.2 เศรษฐกิจ จากรายงานเศรษฐกิจและการเงินเดือนมกราคม ปี 2563 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) เครื่องชี้การบริโภคภาคเอกชนขยายตัวชะลอลง ตามปัจจัยด้านรายได้ที่ยังอ่อนแอและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลงต่อเนื่อง รวมทั้งสถาบันการเงินที่ยังระมัดระวังในการให้สินเชื่อแก่ภาคครัวเรือนหลังคุณภาพสินเชื่อต่ำลง จากรายงานเศรษฐกิจดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าเศรษฐกิจไทยอยู่ในภาวะชะลอตัวต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์พบว่า ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีลูกค้าประจำจำนวนมาก และร้านอินเทอร์เน็ตทั้งหมดมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย โดยการจำหน่ายสินค้าเพิ่มเติมนอกเหนือจากการให้บริการอินเทอร์เน็ต เช่น บัตรเติมเกมออนไลน์ เครื่องดื่ม น้ำอัดลม ขนมขบเคี้ยว บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป บริการพิมพ์เอกสาร เป็นต้น ตามคำให้สัมภาษณ์

คำสัมภาษณ์ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่

“...สภาวะเศรษฐกิจไม่ดี ไม่มีผลกระทบต่อร้าน เพราะร้านผมมีเครื่องคอมพิวเตอร์สมรรถนะดี สามารถดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการได้สม่ำเสมอ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เศรษฐกิจไม่ดี ไม่มีผลอะไรกับร้าน เนื่องจากทางร้านมีลูกค้าประจำเยอะ และมีการขายขนม น้ำดื่ม กาแฟ เพิ่มเติมจากการให้บริการอินเทอร์เน็ตอย่างเดียว...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก

“...สภาวะเศรษฐกิจไม่ดี มีผลกระทบเยอะกับร้าน เนื่องจากผู้ปกครองไม่มีเงินให้เด็กมาใช้บริการ ทำให้ลูกค้าน้อยลงอย่างชัดเจน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...มีลูกค้าลดลงตาม สภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี แต่ก็มีรายได้เพิ่มเติมจากการขายขนม น้ำอัดลม และอาหารตามสั่ง เพราะลูกค้าเล่นไปกินไป...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.3.1.3 สังคม โดยจากข้อมูลของบทความ “ร้านเกมส์ ที่มั่วสุมในสายตาผู้ใหญ่ เปลี่ยนไปอย่างไรในปัจจุบัน” (Apichaya@mingleintrang, 2018) ชี้ให้เห็นว่ามุมมองของผู้ใหญ่และสังคมที่มี

ต่อร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ว่าเป็นแหล่งมั่วสุมของเยาวชน มีสิ่งผิดกฎหมายภายในร้านอินเทอร์เน็ต และอาจก่อให้เกิดเป็นปัญหาของสังคมตามมา จากให้สัมภาษณ์เจ้าของร้านอินเทอร์เน็ตพบว่า เจ้าของร้านอินเทอร์เน็ตตระหนักถึงมุมมองที่สังคมมองภาพลักษณ์ของร้านอินเทอร์เน็ตว่าเป็นสถานที่มั่วสุมของเยาวชน จึงพยายามปรับตัวสร้างภาพลักษณ์ของร้านอินเทอร์เน็ตให้ดีขึ้น เพื่อให้ผู้ปกครองเกิดความไว้วางใจให้บุตรหลานใช้บริการ จึงมีมาตรการควบคุมและระบบรักษาความปลอดภัยแก่ลูกค้า ตามรายละเอียด ดังนี้

- 1) ปรับปรุงร้านอินเทอร์เน็ตให้ดูโปร่งใส สามารถมองเห็นได้จากภายนอก
- 2) จัดมุมสำหรับให้ลูกค้าอ่านหนังสือ และมีห้องประชุมเพื่อให้ลูกค้าประชุมงาน
- 3) ควบคุมการเข้าใช้บริการของลูกค้าที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โดยห้ามเข้าใช้บริการก่อนเวลา 14.00 น. และห้ามใช้บริการเกินเวลา 22.00 น.
- 4) มีมาตรการควบคุมการใช้งานเว็บไซต์ของลูกค้า โดยระงับการเข้าเว็บไซต์พนันออนไลน์หรือสื่อลามกอนาจาร
- 5) ห้ามลูกค้าสูบบุหรี่ เสพสารเสพติด หรือเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ภายในพื้นที่ของร้านอินเทอร์เน็ต
- 6) พื้นที่ภายในร้านอินเทอร์เน็ตมีความสะอาด ถูกสุขลักษณะ มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวก และไม่มีเสียงและกลิ่นรบกวน
- 7) ติดตั้งกล้องวงจรปิด สร้างความปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า เพื่อความสงบเรียบร้อยและป้องกันการทะเลาะวิวาท

โดยมาตรการเหล่านี้จะทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นได้นั้น ก็ต้องได้รับความร่วมมือจากร้านอินเทอร์เน็ตทุกร้านในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ปฏิบัติตามมาตรการดังกล่าว จึงจะสามารถเปลี่ยนมุมมองของสังคมที่มีต่อร้านอินเทอร์เน็ตได้ ดังคำให้สัมภาษณ์

“...เราเข้าใจว่า ผู้คนภายนอกมองว่าร้านอินเทอร์เน็ตเป็นธุรกิจสีเทาน่าจะมีสิ่งไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎหมายภายใน เราจึงมีมาตรการควบคุมการเข้าถึงเว็บไซต์พนัน และสื่อลามกอนาจาร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ผมตั้งใจทำให้ร้านดูโปร่งใส จึงติดตั้งกระจกด้านหน้าของร้าน สามารถมองเห็นได้จากภายนอก ว่าไม่มีสิ่งผิดกฎหมายภายในร้าน เพื่อเปลี่ยนมุมมองของสังคมที่มีต่อร้านอินเทอร์เน็ต...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์) เวลา 12.03 น.)

“...การที่จะทำให้สังคมภายนอกเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อร้านอินเทอร์เน็ตได้นั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากร้านอินเทอร์เน็ตทุกร้านในพื้นที่... และควรมีสมาคมผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้ปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.3.1.4 เทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการผลิตเกมได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว อาทิ เช่น เทคโนโลยี Ray Tracing, Animation, หรือ Visual Effects (GamingDose, 2020: Website) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างกราฟิกที่สมจริงและสวยงามของเกมต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีด้าน

อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์อย่าง “Solid State Drive” ที่รู้จักกันในนาม “SSD” ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยการเขียน/อ่านข้อมูลได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สามารถโหลดเข้าเกมได้อย่างรวดเร็วและไม่มีอาการกระตุกของภาพจากการเล่นเกม เป็นต้น ซึ่งบริษัทผู้ผลิตเกมก็ได้ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาพัฒนาเกมเพื่อให้เกิดความสมจริงและสวยงาม จึงส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตต้องปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ให้สามารถรองรับเกมใหม่ ๆ ที่เข้ามาในปัจจุบัน จากการให้สัมภาษณ์พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตได้รับผลกระทบต้องปรับปรุงคอมพิวเตอร์ภายในร้านทุก 2 - 3 ปี ให้มีสมรรถนะสูงรองรับเกมใหม่ ๆ ได้ จากเดิมที่มีการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ทุก 4 - 5 ปี และราคาของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ก็มีราคาสูงขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์

“...ต้องปรับปรุงเครื่องตามเกมใหม่ ๆ ที่ออกมาให้ลูกค้าเล่น เนื่องจากถ้าไม่ปรับปรุงลูกค้าก็ไปเล่นร้านอื่นที่สามารถเล่นเกมที่ลูกค้าต้องการได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ต้องปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ตามเทคโนโลยีเกมที่เข้ามาใหม่...แต่บางเครื่องที่ยังเล่นได้อยู่ก็ยังไม่ปรับปรุง อยู่ของลูกค้าจะเลือกเล่นเครื่องไหน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เรามีการอัปเดตทุก 3 ปีอยู่แล้ว แต่ช่วงนี้มีการอัปเดตทุก 2 ปี เนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเร็วจึงต้องปรับเปลี่ยนตาม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.3.1.5 สิ่งแวดล้อม จากรายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2562 (มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, 2562) สรุปรายงานคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่มีสถานการณ์น่าเป็นห่วง ได้แก่ ปัญหาสภาพดินตามธรรมชาติ ปริมาณการนำเข้าพลังงานและการใช้พลังงานเพิ่มขึ้น คุณภาพอากาศเกินมาตรฐานในพื้นที่เมืองหนาแน่นและเขตอุตสาหกรรม และอัตราเกิดขยะมูลฝอยต่อคนเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ซึ่งปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับร้านอินเทอร์เน็ตและได้รับผลกระทบคือ การใช้พลังงานไฟฟ้าเพิ่มขึ้นและขยะจากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ จากการให้สัมภาษณ์พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตมีการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าจึงได้มีมาตรการประหยัดพลังงาน อีกทั้งยังมีวิธีกำจัดขยะอิเล็กทรอนิกส์ของคอมพิวเตอร์ ตามคำให้สัมภาษณ์

คำให้สัมภาษณ์เรื่องมาตรการประหยัดพลังงาน

“...ร้านมีมาตรการการเปิด - ปิด เครื่องปรับอากาศและการใช้หลอดไฟ LED เพื่อลดใช้พลังงานไฟฟ้า... และมีคู่มือการใช้พลังงานให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนค่าไฟฟ้าได้อย่างสม่ำเสมอ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...มีการใช้งานเครื่องปรับอากาศตัวละ 4 - 5 ชม. โดยสลับกัน และมีผู้จัดการมาคอยตรวจสอบการทำงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ใช้งานเครื่องปรับอากาศโดยเปิดสลับกัน และเปิดพัดลมช่วยกระจายความเย็น เพื่อลดการทำงานของเครื่องปรับอากาศ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

คำให้สัมภาษณ์เรื่องวิธีการจัดขยะอิเล็กทรอนิกส์

“ถ้าเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์เก่าที่ยังใช้งานได้ เราก็จะขายต่อให้ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กในราคาถูก...ส่วนขยะอิเล็กทรอนิกส์เราจะมีการคัดแยกจากขยะชนิดอื่น ถ้าสามารถรีไซเคิลได้ก็จะเก็บไว้เป็นอะไหล่ แต่ถ้าไม่ได้ก็ส่งต่อร้านรับซื้อของเก่า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.3.2 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Five Forces Model) ของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต

4.3.2.1 ภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ ด้านคู่แข่งรายใหม่ของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น คือ ร้านอินเทอร์เน็ตที่เปิดใหม่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับร้านอินเทอร์เน็ตที่มีอยู่เดิม จากข้อมูลสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานีพบว่า มีการเพิ่มขึ้นของ ร้านอินเทอร์เน็ตในปี 2562 เพียง 1 ร้าน ซึ่งเป็นร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กและตั้งอยู่พื้นที่นอกอำเภอเมือง ฉะนั้นการเข้ามาเปิดธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบันจึงเป็นเรื่องยากของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กที่จะมาตั้งอยู่ใกล้สถานศึกษาขนาดใหญ่ภายในอำเภอเมือง เนื่องจากมีราคาเช่าสถานที่สูง ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนและมีคู่แข่งรายเดิมที่มีลูกค้าประจำตั้งอยู่ในพื้นที่ดังกล่าว ส่งผลให้คู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาอำนาจต่อรองน้อยกว่าคู่แข่งรายเดิมที่มีในพื้นที่นั้น ดังข้อมูลให้สัมภาษณ์

“...ปัจจุบันคิดว่าไม่มีใครมาเปิดร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่แน่นอน เพราะเคยมี 5 ร้านในพื้นที่นี้ ก็ปิดตัวไป 4 ร้านเหลือเพียงร้านเรา และร้านก็มีลูกค้าประจำ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...คู่แข่งรายใหม่ที่จะมาเปิดกิจการต้องคิดให้ดี เนื่องจากเป็นธุรกิจขาลง และแต่ละพื้นที่ก็มีคู่แข่งรายเดิมอยู่แล้ว...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.3.2.2 อำนาจต่อรองของคู่ค้า คู่ค้าหลักที่สำคัญของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตมี 2 ประเภท คือ บริษัทผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และบริษัทผู้ผลิตเกมออนไลน์หรือผู้ได้รับลิขสิทธิ์ในการจัดจำหน่าย บริษัทผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อาทิเช่น NVIDIA, AMD, Intel เป็นต้น โดยบริษัทเหล่านี้เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ร้านอินเทอร์เน็ตทุกร้านมีความจำเป็นต้องใช้และเป็นผู้กำหนดราคาของอุปกรณ์ดังกล่าว ดังนั้นบริษัทเหล่านี้จึงมีอำนาจต่อรองมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ต ดังคำให้สัมภาษณ์

“...เราเลือกใช้การ์ดจอรุ่น 1060Ti ของ NVIDIA ถึงแม้ราคาสูงแต่มีคุณภาพดี และหากเราซื้อจำนวนมากถึงจะได้ราคาส่วนลด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...การ์ดจอสมัยนี้ราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับสมัยก่อนและจำเป็นต้องใช้ จึงต้องหาการ์ดจอมือสองคุณภาพดีมาใช้บ้าง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

บริษัทผู้ผลิตเกมออนไลน์ ซึ่งมีหลากหลายบริษัทให้บริการเกมออนไลน์ อาทิเช่น Tencent Games, Blizzard, Riots Games, Frontier, Bluehole, Epic Games, Netmarble Games เป็นต้น โดยบริษัทเหล่านี้เป็นผู้ผลิตและสร้างสรรค์ให้เกิดเกมออนไลน์ จึงเป็นผลให้มีความนิยมในกลุ่มลูกค้า ถ้าไม่มีบริษัทผู้ผลิตเกมออนไลน์เหล่านี้ ก็จะไม่เกิดธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน ดังนั้นบริษัทเหล่านี้จึงมีอำนาจต่อรองมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ต ดังคำให้สัมภาษณ์

“...ร้านอินเทอร์เน็ตยังต้องพึ่งพิงบริษัทผู้ผลิตเกมออนไลน์ ถ้าไม่มีบริษัทเหล่านี้ ก็จะไม่เกิดธุรกิจนี้ และร้านอินเทอร์เน็ตก็ต้องทำตามความต้องการของลูกค้า เมื่อลูกค้าชื่นชอบหรือนิยมเกมอะไร ก็ต้องติดตั้งให้ลูกค้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.3.2.3 การแข่งขันที่เกิดจากคู่แข่งในปัจจุบัน ด้านคู่แข่งของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ คู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม

1) คู่แข่งทางตรง ซึ่งคู่แข่งทางตรงของร้านอินเทอร์เน็ตคือ ร้านอินเทอร์เน็ตที่เปิดในบริเวณใกล้เคียงกัน โดยการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบันนั้นเกิดขึ้นในบริเวณใกล้เคียงกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ของจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งมีทั้งร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กกระจุกตัวอยู่ใกล้พื้นที่ดังกล่าว โดยเฉพาะร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่นั้นมีอำนาจต่อรองมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก และเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งในตลาดของพื้นที่ดังกล่าว เพราะมีงบประมาณในการจัดตั้งร้านที่สูงกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก ส่วนร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อย ก็ยังสามารถดำเนินกิจการให้สามารถอยู่รอดได้ เนื่องจากมีการบริหารต้นทุนที่ดี ไม่ใช้งบประมาณในการก่อตั้งและปรับปรุงร้านสูง ดำเนินงานตามงบประมาณที่มี และมีการปรับตัวโดยการจัดโปรโมชั่นลดราคา (ภาพที่ 4.7) โดยเมื่อลูกค้าซื้อจำนวนชั่วโมงมาก ราคาค่าบริการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ต่อชั่วโมงก็ถูกลง จึงเป็นการเรียกความสนใจจากลูกค้าในพื้นที่ได้ ดังคำให้สัมภาษณ์

“...การเข้ามาของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ใกล้กับหอพัก มีผลทำให้ลูกค้าบางส่วนหายไปจากร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กอย่างร้านเราบ้าง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ปัจจุบันร้านอินเทอร์เน็ตที่ยังอยู่รอด ก็กระจุกตัวใกล้กับโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยเฉพาะร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ที่จัดโปรโมชั่นลดราคาเพื่อเรียกลูกค้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กอย่างเราก็มีโปรโมชั่นเพื่อเรียกลูกค้า โดยเมื่อซื้อจำนวนชั่วโมงมากราคาค่าบริการต่อชั่วโมงก็ถูกลง และจำนวนชั่วโมงบริการที่ซื้อก็สามารถเก็บไว้ใช้ได้จนหมด ไม่จำเป็นต้องใช้หมดในครั้งเดียว...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ร้านอินเทอร์เน็ตของเรา เป็นร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก จึงไม่ได้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่คุณภาพสูงทุกเครื่อง เพราะดำเนินการตามงบประมาณที่มีค่อย ๆ ท่อย่อยปรับปรุง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

อัตราค่าบริการ	
- SERVICE RATE -	
สมัครสมาชิก ฟรี!!	
สมาชิก	คูปอง
1 ชั่วโมง 15 บาท	1 ชั่วโมง 18 บาท
2 ชั่วโมง 30 บาท	2 ชั่วโมง 35 บาท
3 ชั่วโมง 45 บาท	3 ชั่วโมง 50 บาท
5 ชั่วโมง 70 บาท	5 ชั่วโมง 80 บาท
20 ชั่วโมง 250 บาท	
50 ชั่วโมง 600 บาท	
PROMOTION!! (โปสโมขึ้น 70 ฿ / 00.00 - 08.00 น.)	

ภาพที่ 4.7 อัตราค่าบริการโปรโมชั่น

2) คู่แข่งทางอ้อม โดยคู่แข่งทางอ้อมของร้านอินเทอร์เน็ตคือ อินเทอร์เน็ตจากเครือข่ายสัญญาณโทรศัพท์มือถือและเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตพบว่า อินเทอร์เน็ตจากเครือข่ายสัญญาณโทรศัพท์มือถือและเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถืออื่นนั้น ไม่ได้มีผลกระทบกับธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นลูกค้าคนละกลุ่ม เพราะลูกค้าที่ชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์บนเครื่องคอมพิวเตอร์ก็ยังมีอยู่ เพราะเกมออนไลน์บนเครื่องคอมพิวเตอร์มีความรวดเร็วและมีรายละเอียดมากกว่าเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ ตามคำให้สัมภาษณ์

“...ลูกค้าเท่าเดิมเป็นปกติ และยังมีลูกค้าที่ชอบเล่นเกมคอมพิวเตอร์อยู่มาก...เพราะคอมพิวเตอร์ยังไวกี๊รวดเร็วกว่าบนโทรศัพท์มือถือ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ลูกค้าเปลี่ยนไปเล่นเกมโทรศัพท์มือถือ แทบไม่มีผลกระทบอะไรเลย เนื่องจากมีลูกค้าที่ชื่นชอบเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์อยู่ เพราะเกมคอมพิวเตอร์มีความรวดเร็วและมีรายละเอียดภาพที่สวยงามกว่า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.3.2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้า ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตแต่ละร้านนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าประจำ เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตอยู่ใกล้กับสถานศึกษาที่ลูกค้าศึกษาอยู่หรือใกล้กับที่พักอาศัยที่ลูกค้าอาศัยอยู่ ทำให้เกิดความสะดวกในการใช้บริการ และลูกค้ายังมีความพึงพอใจกับ

คุณภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และการบริการของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ๆ อีกทั้งลูกค้ามีความคุ้นเคยกับพนักงานประจำร้านและกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ ที่มาใช้บริการด้วยกันภายในร้านอินเทอร์เน็ต จึงไม่เปลี่ยนไปใช้บริการร้านคู่แข่ง และลูกค้าเองก็ไม่มีต้นทุนในการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์คุณภาพสูงมาใช้งานเอง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป็นนักเรียน นักศึกษา จึงยังไม่มีรายได้เพียงพอที่จะซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์คุณภาพสูงเหมือนกับคอมพิวเตอร์ของร้านอินเทอร์เน็ต จึงส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองน้อยกว่าร้านอินเทอร์เน็ต ดังคำให้สัมภาษณ์

“...ร้านเรามีลูกค้าประจำที่มาใช้บริการ โดยร้านไหนมีความสนิทสนมกับลูกค้า ให้ความเป็นกันเอง บริการดี ลูกค้าก็มาใช้บริการร้านสม่ำเสมอ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ร้านข้างเคียงก็ไม่ได้แย่งลูกค้าไป เพราะเด็ก ๆ เล่นตามเพื่อน เพื่อนชอบร้านไหนก็เล่นตามกัน อีกอย่างลูกค้ามีความถนัด ความคุ้นเคยกับคอมพิวเตอร์ของร้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ลูกค้าที่มาใช้บริการ ไม่ได้มีต้นทุนซื้อคอมพิวเตอร์คุณภาพสูง เนื่องจากส่วนมากเป็นนักเรียน นักศึกษา ลูกค้าจึงเลือกใช้บริการร้านเรา ซึ่งมีเครื่องคอมพิวเตอร์คุณภาพสูงตอบสนองความพึงพอใจได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.3.2.5 ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน ด้านสินค้าและบริการที่เข้ามาทดแทนการให้บริการร้านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ สินค้าหรือบริการทดแทนทางตรง และ สินค้าหรือบริการทดแทนทางอ้อม

1) สินค้าหรือบริการทดแทนทางตรง ซึ่งได้แก่อินเทอร์เน็ตจากสถานที่อื่น ๆ เช่น ร้านกาแฟ ที่พักอาศัย สถานที่ทำงาน สถานศึกษา สถานที่สาธารณะ เป็นต้น ซึ่งทำให้ลูกค้าเข้าถึงอินเทอร์เน็ตโดยไม่ต้องใช้บริการที่ร้านอินเทอร์เน็ต แต่จากการสัมภาษณ์พบว่า สินค้าและบริการเหล่านี้ไม่ได้มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตมาก เนื่องจากลูกค้ายังมีความต้องการใช้อินเทอร์เน็ตที่มีความรวดเร็วและมีเสถียรภาพกว่าอินเทอร์เน็ตของร้านกาแฟหรืออินเทอร์เน็ตสาธารณะ ใการใช้งานเพื่อความบันเทิง อาทิเช่น เล่นเกมออนไลน์ ดูหนัง ฟังเพลงบนเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ ส่งผลให้อำนาจต่อรองของสินค้าและบริการทดแทนน้อยกว่าร้านอินเทอร์เน็ต

“...ก็ยังมีลูกค้าบางส่วนที่ใช้บริการอินเทอร์เน็ตเพื่อดูหนัง ฟังเพลง ดูซีรีส์ เนื่องจากมีจอภาพใหญ่ จึงไม่ได้มีผลกระทบมาก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ลูกค้าชอบความเร็วของอินเทอร์เน็ตในร้าน เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการการลูกค้าได้ทันที ไม่มีอาการค้างและหน่วงให้พบเห็น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

2) สินค้าหรือบริการทดแทนทางอ้อม ซึ่งได้แก่บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านเครือข่ายโทรศัพท์มือถือทำให้ลูกค้าสามารถเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือได้ แต่จากการสัมภาษณ์พบว่า อินเทอร์เน็ตจากเครือข่ายสัญญาณโทรศัพท์มือถือและเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ นั้น ไม่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตมาก เพราะลูกค้าที่ใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตนั้นเป็นลูกค้าที่ชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์อยู่แล้ว และเป็นลูกค้าคนละกลุ่มกัน ตามคำให้สัมภาษณ์

“...ลูกค้าเท่าเดิมเป็นปกติ และยังมีลูกค้าที่ชอบเล่นเกมคอมพิวเตอร์อยู่มาก...เพราะคอมพิวเตอร์ยังไวกว่าบนโทรศัพท์มือถือ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ลูกค้าเปลี่ยนไปเล่นเกมโทรศัพท์มือถือ แทบไม่มีผลกระทบอะไรเลย เนื่องจากมีลูกค้าที่ชื่นชอบเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์อยู่ เพราะเกมคอมพิวเตอร์มีความรวดเร็วและมีรายละเอียดภาพที่สวยงามกว่า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

ตารางที่ 4.3 สรุปสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต

ปัจจัยที่มีผลกระทบ		ผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต
สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต (PESTEL)	กฎหมาย	ร้านต้องเปิดและปิดตามเวลา และควบคุมการใช้งานอินเทอร์เน็ตให้เหมาะสมตามอายุของผู้ใช้งาน
	เศรษฐกิจ	เศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ในด้านรายได้และค่าใช้จ่าย
	สังคม	ร้านอินเทอร์เน็ตมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีในมุมมองของผู้ปกครองและบุคคลทั่วไป
	เทคโนโลยี	ร้านอินเทอร์เน็ตได้รับผลกระทบต้องปรับปรุงคอมพิวเตอร์ภายในร้านทุก 2 - 3 ปี ให้มีสมรรถนะสูงรองรับเกมใหม่ ๆ ได้
	สิ่งแวดล้อม	ร้านอินเทอร์เน็ตมีการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าและปัญหาขยะอิเล็กทรอนิกส์
สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Five Forces Model) ของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต	คู่แข่งที่มีผลกระทบ	อำนาจการต่อรองของร้านอินเทอร์เน็ต
	ภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	คู่แข่งรายใหม่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่าคู่แข่งรายเดิมที่มีในตลาด
	อำนาจต่อรองของคู่ค้า	อำนาจต่อรองของคู่ค้ามีอำนาจต่อรองมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ต
	การแข่งขันที่เกิดจากคู่แข่งในปัจจุบัน	ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีอำนาจต่อรองมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก และอินเทอร์เน็ตจากโทรศัพท์มือถือไม่ได้มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต
	อำนาจต่อรองของลูกค้า	ลูกค้ามีอำนาจต่อรองน้อยกว่าร้านอินเทอร์เน็ต
	ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	สินค้าและบริการทดแทนไม่ได้มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตมาก เนื่องจากยังมีลูกค้าที่ชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์อยู่

4.4 ความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต

4.4.1 วิเคราะห์ SWOT ของร้านอินเทอร์เน็ต เปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ

จากข้อมูลด้านพฤติกรรมของลูกค้าที่เลือกใช้อินเทอร์เน็ตในสถานที่อื่น ที่ไม่ใช่ร้านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น เช่น บ้านพักอาศัย สถานศึกษา อินเทอร์เน็ตสาธารณะ เป็นต้น (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2561: เว็บไซต์) และแนวโน้มที่ลูกค้าจะเลือกเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือมากขึ้นในอนาคต (กรุงเทพธุรกิจ, 2563: เว็บไซต์) นั้น ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือ SWOT Analysis มาค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของร้านอินเทอร์เน็ตโดยเปรียบเทียบกับการเล่นอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือ ตามรายละเอียดดังนี้

4.4.1.1 จุดแข็งของร้านอินเทอร์เน็ต (Strengths) ทรัพยากรที่ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือกว่าโทรศัพท์มือถือ คือ

1) เครื่องคอมพิวเตอร์ โดยความสามารถของเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นทำให้ลูกค้าเล่นเกมออนไลน์จากแพลตฟอร์มโทรศัพท์มือถือได้ด้วยการติดตั้งโปรแกรมจำลองการใช้งานโทรศัพท์มือถือลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ความสามารถของโทรศัพท์มือถือนั้นมีไม่เพียงพอที่จะทำให้ลูกค้าเล่นเกมจากแพลตฟอร์มคอมพิวเตอร์ได้ เนื่องจากโทรศัพท์มือถือยังไม่สามารถประมวลผลข้อมูลของเกมคอมพิวเตอร์ได้

2) การปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ในร้านอินเทอร์เน็ตจะได้รับการปรับปรุงทุก 2 – 3 ปี เพื่อเพิ่มสมรรถนะคอมพิวเตอร์ให้สามารถเล่นเกมออนไลน์ที่เข้ามาใหม่ได้ ทำให้ลูกค้าได้รับความสนุกสนานจากการใช้บริการ โดยที่ลูกค้าไม่เสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่โทรศัพท์มือถือนั้นจะมีการพัฒนารุ่นใหม่ออกมาเรื่อย ๆ ทำให้ลูกค้าต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อโทรศัพท์มือถือเครื่องใหม่ เพื่อการเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ

3) กายภาพของร้านอินเทอร์เน็ต ถือว่าเป็นจุดแข็งสำคัญเนื่องจากภายในร้านอินเทอร์เน็ตมีบรรยากาศที่ดีและมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เก้าอี้นุ่มปรับเอนได้ เครื่องปรับอากาศ ห้องน้ำสะอาด จุดจำหน่ายเครื่องดื่มและขนม เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้จะทำให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลายและเกิดความสะดวกสบายในการใช้บริการ แต่การใช้งานเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือไม่มีบรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้

4) ทำเลที่ตั้ง เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตมีทำเลที่ตั้งที่แน่นอน จึงทำให้อินเทอร์เน็ตมีความเสถียรในการใช้งาน ส่วนอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือนั้นถึงแม้ว่าผู้ใช้อินเทอร์เน็ตจะสามารถใช้งานได้ทุกที่ แต่ความเสถียรของอินเทอร์เน็ตจะไม่มั่นคงเพราะคุณภาพสัญญาณของโทรศัพท์มือถือจะเปลี่ยนแปลงไปตามพื้นที่ หากผู้ใช้อินเทอร์เน็ตอยู่ในพื้นที่ที่มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพ โดยการเชื่อมต่อผ่านระบบ LAN (ระบบเครือข่ายเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกันในระยะจำกัด) จะทำให้อินเทอร์เน็ตจะมีความเสถียรสูง แต่หากไม่ใช้ระบบ LAN การใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านระบบ Wireless (ระบบเครือข่ายแบบไร้สาย) จะทำให้มีอาการหน่วงของการใช้งานอินเทอร์เน็ต และไม่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

5) ทีมช่างเทคนิค ร้านอินเทอร์เน็ตจะมีทีมงานช่างเทคนิคคอยดูแลและแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ สามารถทำให้คอมพิวเตอร์กลับมาใช้งานได้อีกครั้ง แต่โทรศัพท์มือถือเมื่อเกิด

ปัญหา อาทิเช่น เกิดอาการค้าง ไม่สามารถเปิดเครื่องได้ แบตเตอรี่หมดเร็ว รับสัญญาณโทรศัพท์มือถือไม่ได้ เป็นต้น ผู้ใช้งานต้องหาช่างซ่อมโทรศัพท์มือถือและเสียค่าใช้จ่ายในจ่ายซ่อมด้วยตนเอง

6) ชื่อเสียง เป็นทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งสำคัญอีกหนึ่งของร้านอินเทอร์เน็ตที่หากมีชื่อเสียงดีเกิดขึ้นในมุมมองของลูกค้าแล้วย่อมจะสร้างความน่าเชื่อถือ ทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีกับร้านอินเทอร์เน็ต

4.4.1.2 จุดอ่อนของร้านอินเทอร์เน็ต (Weaknesses) เป็นข้อเสียหรือปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต กล่าวคือ

1) การใช้จำเป็นต้องมีอุปกรณ์เสริมเป็นจำนวนมาก โดยการเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์ในร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ต้องมีอุปกรณ์เสริมในการใช้งาน เช่น โต๊ะวาง เก้าอี้ เมาส์ แป้นพิมพ์ หูฟัง จอภาพ เป็นต้น จึงไม่เกิดคล่องตัวในการใช้งาน แต่เกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือที่มีความคล่องตัวในการใช้งานมากกว่า เพียงใช้อุปกรณ์เสริมบางชิ้นก็สามารถเล่นได้ทุกที่ที่มีอินเทอร์เน็ต

2) ต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยคอมพิวเตอร์ในร้านอินเทอร์เน็ตที่มีสมรรถนะดี จะมีต้นทุนอยู่ที่เครื่องละประมาณ 30,000 – 35,000 บาท ซึ่งราคาสูงกว่าต้นทุนของโทรศัพท์มือถือที่มีสมรรถนะดี ซึ่งจะมีต้นทุนอยู่ที่เครื่องละประมาณ 15,000 – 25,000 บาท จึงเป็นจุดอ่อนของร้านอินเทอร์เน็ตที่มีต้นทุนสูงกว่าโทรศัพท์มือถือ

3) ต้นทุนการใช้โปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ เนื่องจากคอมพิวเตอร์ต้องมีโปรแกรมหรือเกมให้บริการลูกค้า และมีโปรแกรมบางชนิดที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเรื่องลิขสิทธิ์ของโปรแกรมเป็นรายปี เช่น ระบบปฏิบัติการ (Windows), Microsoft office เป็นต้น แต่โทรศัพท์มือถือที่เสียค่าใช้จ่ายเพื่อซื้อแอปพลิเคชันใช้งานเพียงครั้งเดียว

4.4.1.3 โอกาสของร้านอินเทอร์เน็ต (Opportunities) จากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เป็นโอกาสของร้านอินเทอร์เน็ต มีรายละเอียดดังนี้

1) ลักษณะการใช้ชีวิตคนช่วงอายุ Gen Z โดยกลุ่มลูกค้าของร้านอินเทอร์เน็ตมีอายุช่วงตั้งแต่ 10 – 24 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุ Gen Z มีแนวโน้มความชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือมากขึ้น (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2562) แต่จากผลการให้สัมภาษณ์พบว่า การชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือมากขึ้นนั้น นั้นไม่ได้มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตมากนัก เนื่องจากเป็นลูกค้าคนละกลุ่มกับลูกค้าที่ชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์บนเครื่องคอมพิวเตอร์ จึงเป็นโอกาสของร้านอินเทอร์เน็ตที่ยังสามารถอยู่รอดได้

2) เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้เกมออนไลน์คอมพิวเตอร์มีความสมจริง มีรายละเอียดมากกว่าเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ ส่งผลให้เกมออนไลน์คอมพิวเตอร์ยังได้รับความสนใจจากผู้เล่นทั้งรายใหม่และรายปัจจุบัน จึงเป็นโอกาสของร้านอินเทอร์เน็ตที่สามารถแข่งขันกับโทรศัพท์มือถือ

3) ภาวะความยากจากสินค้าและบริการทดแทน จากข้อมูลอินเทอร์เน็ตสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ตภายในบ้าน อินเทอร์เน็ตในที่ทำงาน อินเทอร์เน็ตสาธารณะ อินเทอร์เน็ตจากเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ทำให้มีการใช้งานอินเทอร์เน็ตจากร้านอินเทอร์เน็ตลดลง (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2561: เว็บไซต์) แต่จากข้อมูลสัมภาษณ์พบว่า

สินค้าและบริการทดแทนเหล่านี้ ไม่ได้มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตแต่อย่างใด จึงเป็นโอกาสของร้านอินเทอร์เน็ตที่ยังสามารถแข่งขันได้กับโทรศัพท์มือถือที่เป็นสินค้าทดแทนสำคัญ

4.4.1.4 อุปสรรคของร้านอินเทอร์เน็ต (Threats) เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบเชิงลบกับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตเมื่อเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านกฎหมายข้อบังคับ เนื่องจากข้อบังคับทางกฎหมายกำหนดให้ร้านอินเทอร์เน็ตจำกัดช่วงเวลาที่ไม่อนุญาตให้เด็กอายุต่ำกว่า 18 ปีเข้าใช้บริการได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการลูกค้าในช่วงเวลาดังกล่าว อีกทั้งยังมีข้อจำกัดเรื่องใช้งานของเกมบางประเภทที่มีเนื้อหาในการใช้ความรุนแรง จึงไม่เหมาะสมกับลูกค้าที่อายุต่ำกว่า 15 ปี ดังนั้นร้านอินเทอร์เน็ตจึงต้องมีการควบคุมการใช้งานของลูกค้า แต่อินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือนั้น ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกประเภทเกม จึงเป็นผลกระทบเชิงลบของร้านอินเทอร์เน็ตเมื่อเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ

2) การแข่งขันที่มากขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า กล่าวคือ จากเดิมที่ลูกค้ามีพฤติกรรมที่มีความชื่นชอบในการเล่นเกมนอนไลน์บนคอมพิวเตอร์ แต่เปลี่ยนพฤติกรรมไปเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือแทน ฉะนั้นร้านอินเทอร์เน็ตจึงต้องปรับตัวเพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้

3) ภาวะเศรษฐกิจที่แย่ลง ส่งผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก อันเป็นผลมาจากลูกค้าได้รับเงินสนับสนุนในการเล่นเกมนจากผู้ปกครองน้อยลงหรือไม่ได้เลย เนื่องจากรายได้ของผู้ปกครองที่ลดลงตามภาวะเศรษฐกิจ จึงส่งผลต่อจำนวนลูกค้าที่ลดลง

จากข้อมูลที่วิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของร้านอินเทอร์เน็ต เปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ สามารถเขียนสรุปได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลที่วิเคราะห์ SWOT ของร้านอินเทอร์เน็ตเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ

SWOT Analysis	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อร้านอินเทอร์เน็ต
จุดแข็งของร้านอินเทอร์เน็ต (Strengths)	1) เครื่องคอมพิวเตอร์สามารถทำให้ลูกค้าเล่นเกมออนไลน์จากแพลตฟอร์มโทรศัพท์มือถือได้
	2) ร้านอินเทอร์เน็ตการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ทุก 2 – 3 ปี ทำให้ลูกค้าได้ใช้คอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะดี
	3) ภายใต้อาคารในร้านอินเทอร์เน็ตทำให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลายและเกิดความสะดวกสบายในการใช้บริการ
	4) ร้านอินเทอร์เน็ตมีทำเลที่ตั้งที่แน่นอน จึงทำให้อินเทอร์เน็ตมีเสถียรภาพในการใช้งาน
	5) ร้านอินเทอร์เน็ตจะมีทีมงานช่างเทคนิคคอยดูแลและแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์
	6) ร้านอินเทอร์เน็ตที่มีชื่อเสียง จะมีความน่าเชื่อถือและทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีกับร้านอินเทอร์เน็ตนั้น
จุดอ่อนของร้านอินเทอร์เน็ต (Weaknesses)	1) การเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์ จะต้องใช้อุปกรณ์เสริมในการใช้งาน จึงไม่เกิดความคล่องตัวในการใช้งาน
	2) ราคาต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์สูงกว่าราคาต้นทุนของโทรศัพท์มือถือ
โอกาสของร้านอินเทอร์เน็ต (Opportunities)	1) ร้านอินเทอร์เน็ตไม่ได้รับผลกระทบจากการที่ลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปใช้บริการเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ เนื่องจากเป็นลูกค้าคนละกลุ่มกับลูกค้าที่ชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์บนเครื่องคอมพิวเตอร์
	2) เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้เกมออนไลน์คอมพิวเตอร์มีความสมจริง มีรายละเอียดมากขึ้นกว่าเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ
	3) สินค้าและบริการทดแทน ไม่ได้มีผลกระทบต่อร้านอินเทอร์เน็ตแต่อย่างใด
อุปสรรคของร้านอินเทอร์เน็ต (Threats)	1) ร้านอินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดเรื่องเวลาการเข้าใช้บริการสำหรับเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี และเนื้อหาของเกมบางประเภทที่มีความรุนแรง จึงไม่เหมาะสมกับลูกค้าที่อายุต่ำกว่า 15 ปี
	2) การแข่งขันที่มากขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า
	3) ภาวะเศรษฐกิจที่แย่ลง ส่งผลต่อจำนวนลูกค้าที่ลดลงของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก

4.4.2 การค้นหาความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตพบประเด็นสำคัญที่ร้านอินเทอร์เน็ตจำนวน 3 ร้าน กล่าวถึงเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนให้ได้ราคาต่ำที่สุด เพื่อให้สามารถแข่งขันทางด้านราคากับร้านอินเทอร์เน็ตในตลาดได้ ดังคำให้สัมภาษณ์

“...ในส่วนของราคาซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ คิดว่าร้านเราได้ราคาถูกมากที่สุด เมื่อเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง...เนื่องจากสามารถต่อรองกับคู่ค้าที่ผลิตอุปกรณ์เหล่านั้นโดยตรง และซื้อจำนวนมาก ทำให้ได้ราคาที่ถูกที่สุด โดยคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...การจะตั้งราคาให้ได้เท่าเทียมกับคู่แข่งได้ เราต้องหาซื้อของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ได้ในราคาถูกที่สุด อาทิเช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์มือสองสภาพดี หรือโปรโมชั่นสินค้าลดราคา เป็นต้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...คอมพิวเตอร์ในร้านเราไม่ได้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ราคาสูง และพยายามหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ราคาถูกมาใช้งาน เนื่องจากราคาการให้บริการค่อนข้างถูกเพียงชั่วโมงละ 10 บาท และลูกค้าก็ไม่ได้หนาแน่น จึงไม่คุ้มค่ากับการลงทุน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

การบริหารต้นทุนเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งราคาการให้บริการที่ถูกกว่าคู่แข่ง จำเป็นต้องหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในราคาถูกและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการใช้งาน และสามารถคืนทุนได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผู้วิจัยจึงสรุปต้นทุนต่อหน่วยที่จะทำให้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ 1 เครื่องสามารถคืนทุนภายใน 3 ปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.4.2.1 โดยปกติร้านอินเทอร์เน็ตจะมีการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก 3 ปี ซึ่งราคาเครื่องคอมพิวเตอร์รวมอุปกรณ์เสริมของร้านอินเทอร์เน็ตสามารถแบ่งได้ 2 ขนาด ดังนี้

1) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กใช้เครื่องคอมพิวเตอร์รวมอุปกรณ์เสริมราคาประมาณ 20,000 - 25,000 บาทต่อเครื่อง ดังนั้นค่าเสื่อมราคาของคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นต้นทุนต่อหน่วยคิดจาก ราคาเครื่องคอมพิวเตอร์หารด้วยจำนวนเดือนทั้งหมด 36 เดือน (ระยะเวลา 3 ปี) จะเฉลี่ยอยู่ที่เดือนละ 555 - 694 บาท ดังนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง ต้องมีลูกค้าใช้บริการให้มีรายได้มากกว่า 555 - 694 บาท ต่อเดือน

2) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์รวมอุปกรณ์เสริมราคาประมาณ 25,000 - 30,000 บาทต่อเครื่อง ดังนั้นค่าเสื่อมราคาของคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นต้นทุนต่อหน่วยคิดจาก ราคาเครื่องคอมพิวเตอร์หารด้วยจำนวนเดือน 36 เดือน (ระยะเวลา 3 ปี) จะเฉลี่ยอยู่ที่เดือนละ 694 - 833 บาท ดังนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง ต้องมีลูกค้าใช้บริการให้มีรายได้มากกว่า 694 - 833 บาท ต่อเดือน

ทั้งนี้ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายอื่น อาทิเช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าเช่าสถานที่ (กรณีไม่ใช่อาคารของตนเอง) ค่าจ้างพนักงาน ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ ค่าผ่อนชำระเงินกู้ (กรณีกู้มาลงทุน) ค่าโฆษณา เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอยกตัวอย่างค่าใช้จ่ายของร้านอินเทอร์เน็ต (ตารางที่ 4.5) เพื่อแสดงให้เห็นถึงต้นทุนโดยรวม จะได้นำไปสู่การหาต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยของ

คอมพิวเตอร์ 1 เครื่องต่อ 1 ชั่วโมง โดยร้านอินเทอร์เน็ตแห่งนี้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งหมด 45 เครื่อง ต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์เฉลี่ยเครื่องละ 25,000 บาท มีการให้บริการเฉลี่ยวันละ 8 ชั่วโมง (เปิดบริการ 24 ชั่วโมง) และไม่ได้กู้เงินมาลงทุน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าใช้จ่ายร้านอินเทอร์เน็ตแห่งหนึ่งในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี

รายการค่าใช้จ่าย	เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	เฉลี่ยต่อวัน* (บาท)	เฉลี่ยต่อชั่วโมง** (บาท)
ค่าเสื่อมราคาคอมพิวเตอร์	31,230 (694 X 45)	1,041	130.12
ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา	11,000	367	45.83
ค่าเช่าอาคาร	14,000	467	58.37
ค่าจ้างพนักงาน	8,000	266	33.30
ค่าซ่อมบำรุงอุปกรณ์	2,000	67	8.37
ค่าอินเทอร์เน็ต	1,000	34	4.25
ค่าผ่อนชำระเงินกู้	-	-	-
ค่าโฆษณา	1,000	34	4.25
ค่าลิขสิทธิ์ของโปรแกรม	2,000	67	8.37
รวมค่าใช้จ่าย	70,230	2,343	292.86

หมายเหตุ: *ค่าเฉลี่ยต่อวันคิดจากค่าเฉลี่ยต่อเดือนหารด้วย 30 วัน

**ค่าเฉลี่ยต่อชั่วโมงคิดจากค่าเฉลี่ยต่อวันหารด้วย 8 ชั่วโมง

จากข้อมูลในตารางที่ 4.5 จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายเฉลี่ยรวมต่อเดือนของร้านอินเทอร์เน็ตเป็นจำนวนเงิน 70,230 บาท ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยรวมต่อวันเป็นจำนวนเงิน 2,343 บาท และค่าใช้จ่ายเฉลี่ยรวมต่อชั่วโมงเป็นจำนวนเงิน 292.86 บาท ซึ่งค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อชั่วโมงเป็นค่าใช้จ่ายของเครื่องคอมพิวเตอร์รวมทั้งหมด 45 เครื่อง ดังนั้นการหาต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยของคอมพิวเตอร์ 1 เครื่องต่อ 1 ชั่วโมง คิดโดย นำค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อชั่วโมงหารด้วยจำนวนเครื่องทั้งหมด จึงได้ต้นทุนเฉลี่ยรวมต่อหน่วยของคอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง ต่อ 1 ชั่วโมง เท่ากับ 6.50 บาท (หรือ 292.86 บาท/45 เครื่อง)

และเพื่อแสดงให้เห็นถึงต้นทุนของโทรศัพท์มือถือที่ใช้ในการเล่นอินเทอร์เน็ตและเกมออนไลน์ โดยคิดต้นทุนจากโทรศัพท์มือถือรุ่นที่มีประสิทธิภาพสูงราคาประมาณ 25,000 บาท อายุการใช้งานได้ 36 เดือน (3 ปี) และค่าอินเทอร์เน็ตรายเดือนรูปแบบใช้งานอินเทอร์เน็ตได้ไม่จำกัด อยู่ที่เดือนละ 900 บาท ค่าไฟฟ้าเฉลี่ยเดือนละ 80 บาท และคิดการใช้งานอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือวันละ 10 ชั่วโมง (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2561: เว็บไซต์) จะสามารถคิดต้นทุนเฉลี่ยของโทรศัพท์มือถือ 1 เครื่อง ต่อการใช้งาน 1 ชั่วโมง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ต้นทุนเฉลี่ยของโทรศัพท์มือถือ 1 เครื่องต่อการใช้งาน 1 ชั่วโมง

รายการต้นทุน	เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	เฉลี่ยต่อวัน* (บาท)	เฉลี่ยต่อชั่วโมง** (บาท)
ค่าเสื่อมราคาของโทรศัพท์มือถือ (กรณีซื้อด้วยเงินสด)	694 (25,000/36)	23.13	2.31
ค่าอินเทอร์เน็ตเหมาจ่ายรายเดือน	900	30	3
ค่าไฟฟ้า	80	2.67	0.26
รวมค่าใช้จ่าย	1,674	55.8	5.57

หมายเหตุ : *ค่าเฉลี่ยต่อวันคิดจากค่าเฉลี่ยต่อเดือนหารด้วย 30 วัน

**ค่าเฉลี่ยต่อชั่วโมงคิดจากค่าเฉลี่ยต่อวันหารด้วย 10 ชั่วโมง

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ว่าต้นทุนเฉลี่ยรวมต่อเดือนของโทรศัพท์มือถือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,674 บาท ต้นทุนเฉลี่ยรวมต่อวันคิดเป็นจำนวนเงิน 55.8 บาท และต้นทุนเฉลี่ยรวมต่อการใช้งาน 1 ชั่วโมงคิดเป็นจำนวนเงิน 5.57 บาท

จากข้อมูลต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงของร้านอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือ จะเห็นได้ว่าต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงของร้านอินเทอร์เน็ตคิดเป็นจำนวนเงิน 6.50 บาท และต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงของโทรศัพท์มือถือนั้นคิดเป็นจำนวนเงิน 5.57 บาท ดังนั้นต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงในการให้บริการของร้านอินเทอร์เน็ตจึงสูงกว่าต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงของการใช้งานโทรศัพท์มือถือเพื่อเล่นอินเทอร์เน็ตและเกมออนไลน์

จากข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลของร้านอินเทอร์เน็ต เปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ และคู่แข่งที่เป็นร้านอินเทอร์เน็ตด้วยกันเอง เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (ตารางที่ 4.7) เพื่อใช้สำหรับการศึกษากิจกรรมปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตต่อไป

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT ของร้านอินเทอร์เน็ต

จุดแข็งของร้านอินเทอร์เน็ต		จุดอ่อนของร้านอินเทอร์เน็ต	
เทียบกับคู่แข่ง	เทียบกับโทรศัพท์มือถือ	เทียบกับคู่แข่ง	เทียบกับโทรศัพท์มือถือ
1) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีอำนาจต่อรองมากกว่าจึงสามารถซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ได้ถูกกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก เนื่องจากซื้อเป็นจำนวนมากจึงได้ราคาส่วนลดมากกว่า	1) ความสามารถของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สูงกว่าโทรศัพท์มือถือทำให้ลูกค้าเล่นเกมออนไลน์จากโทรศัพท์มือถือได้	1) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะสูงให้บริการ	1) การเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์มีความคล่องตัวในการใช้งาน
2) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ มีงบประมาณจ้างทีมงานช่างเทคนิคแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์	2) กายภาพภายในร้านอินเทอร์เน็ตทำให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย	2) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กไม่ได้ปรับปรุงคอมพิวเตอร์ทุก 2-3 ปีทุกเครื่อง	2) ราคาต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์สูงกว่าราคาต้นทุนของโทรศัพท์มือถือ
3) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ มีกายภาพภายในร้านที่หรูหรา สวยงาม	3) ร้านอินเทอร์เน็ตมีอินเทอร์เน็ตที่มีเสถียรภาพ		3) ต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงของร้านอินเทอร์เน็ตสูงกว่าต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงของโทรศัพท์มือถือ
4) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ เป็นที่รู้จักของลูกค้า			
โอกาสของร้านอินเทอร์เน็ต		อุปสรรคของร้านอินเทอร์เน็ต	
1) ลูกค้ามีความชื่นชอบในการเล่นเกมนออนไลน์มากขึ้น ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีแนวโน้มจะมีลูกค้าเพิ่มขึ้น		1) ร้านอินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดเรื่องเวลาการเข้าใช้บริการ สำหรับเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี และเนื้อหาของเกมบางประเภทที่มีความรุนแรง จึงไม่เหมาะสมกับลูกค้าที่อายุต่ำกว่า 15 ปี	
2) เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้เกมนออนไลน์คอมพิวเตอร์มีความสมจริง ลูกค้าจึงเกิดความตื่นตันทันทีสนุกสนาน		2) การแข่งขันที่มากขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า	
3) การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่เป็นเรื่องยาก เนื่องจากมีคู่แข่งรายเดิมที่อยู่ในพื้นที่ของกลุ่มลูกค้า		3) ภาวะเศรษฐกิจที่แย่ลง ส่งผลต่อจำนวนลูกค้าที่ลดลงของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก	
4) สินค้าและบริการทดแทนไม่ได้มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตมาก เนื่องจากเป็นลูกค้าคนละกลุ่มกับลูกค้าที่ชื่นชอบการเล่นเกมนออนไลน์บนเครื่องคอมพิวเตอร์			

จากข้อมูลในตารางที่ 4.7 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กแล้วพบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่สามารถทางการแข่งขันมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก เพราะร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่สามารถบริหารต้นทุนในการซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ได้ในราคาที่ถูกลงกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เป็นจำนวนมากกว่าจึงได้ราคาส่วนลดมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่บางรายยังสามารถต่อรองขอส่วนลดราคาของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์กับบริษัทผู้ผลิตโดยตรง ทำให้ได้ราคาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ถูกลง อีกทั้งร้านอินเทอร์เน็ตใหญ่ยังมีงบประมาณมากกว่า ทำให้สามารถตกแต่งกายภาพภายในและภายนอกร้านในสวยงาม หรูหรา มากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก และร้านอินเทอร์เน็ตใหญ่บางร้านมีช่างเทคนิคคอยดูแลแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ให้กลับมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว จึงเป็นเรื่องยากที่ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กจะสามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ข้อมูลด้านโอกาสทางการแข่งขันของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต จะเห็นได้ว่าลูกค้ามีความชื่นชอบในการเล่นเกมนอนไลน์มากขึ้น จึงเป็นโอกาสให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีแนวโน้มที่จะมีลูกค้าเพิ่มขึ้น สืบเนื่องมาจากด้านเทคโนโลยีของเกมนอนไลน์คอมพิวเตอร์ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกมนอนไลน์คอมพิวเตอร์มีรายละเอียดและสมจริง ลูกค้าจึงเกิดความตื่นเต้น สนุกสนาน และนอกจากนี้สินค้าและบริการทดแทนก็ไม่ได้มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตมากนัก เพราะร้านอินเทอร์เน็ตมีลูกค้าเป็นผู้ที่ชื่นชอบในการเล่นเกมนอนไลน์คอมพิวเตอร์ แต่ธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตยังมีอุปสรรคอยู่บ้างเนื่องจากข้อจำกัดด้านข้อบังคับของเวลาเข้าใช้บริการที่ลูกค้าไม่สามารถใช้บริการได้หลังช่วงเวลา 22.00 น. และข้อจำกัดด้านข้อบังคับของอายุเด็กต่ำกว่า 18 ปี ไม่สามารถเข้าใช้บริการได้ก่อนเวลา 14.00 น. ส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง

จากข้อมูลการเปรียบเทียบระหว่างร้านอินเทอร์เน็ตและคู่แข่งที่เป็นโทรศัพท์มือถือเพื่อการเล่นอินเทอร์เน็ตและเกมนอนไลน์นั้นพบว่า ค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์คิดเป็นร้อยละ 44.43 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต เช่นเดียวกับต้นทุนของโทรศัพท์มือถือที่คิดเป็นร้อยละ 41.47 ของต้นทุนในการใช้โทรศัพท์มือถือ สำหรับโอกาสทางการแข่งขันของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตนั้นพบว่า ธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตยังมีโอกาสที่สามารถทำกำไรและประสบความสำเร็จด้านการเพิ่มจำนวนลูกค้าได้ เพราะจากข้อมูลการเติบโตของตลาดเกมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2562) กลุ่มช่วงอายุของคนเล่นเกมในไทยที่เล่นเกมมากที่สุด คือ 18 - 24 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุของลูกค้าร้านอินเทอร์เน็ต จึงส่งผลให้ลูกค้าปัจจุบันยังมีความชื่นชอบในการเล่นเกมนอนไลน์และมีแนวโน้มที่จะเล่นมากขึ้นในทุก ๆ ปี

4.5 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต

กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในที่นี่ ผู้เขียนจะนำเสนอกลยุทธ์การปรับตัวในสองด้าน คือ ด้านการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเชิงเปรียบเทียบที่แบ่งตามขนาด และด้านการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในเชิงเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ ก่อนที่จะนำเสนอกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตโดยภาพรวมในลำดับถัดไป ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวดังต่อไปนี้

4.5.1 การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเชิงเปรียบเทียบที่แบ่งตามขนาด

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีพบว่า ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีวิธีการปรับตัวที่เหมือนกันและแตกต่างกันไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.5.1.1 การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก มีวิธีการปรับตัวอยู่ 3 วิธี ดังนี้

1) การลดต้นทุนของกิจการ ผู้ประกอบการมีมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าเพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนของการไฟฟ้า โดยมีมาตรการเปิด – ปิด เครื่องปรับอากาศเป็นเวลาและสลับกันใช้งาน เพื่อไม่ให้เครื่องปรับอากาศทำงานหนักเกินไป อีกทั้งยังเปิดพัดลมช่วยกระจายความเย็นตามคำให้สัมภาษณ์

“...มีการใช้งานเครื่องปรับอากาศตัวละ 4 - 5 ชม. โดยสลับกัน และมีผู้จัดการมาคอยตรวจสอบการทำงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ใช้งานเครื่องปรับอากาศโดยเปิดสลับกัน และเปิดพัดลมช่วยกระจายความเย็นเพื่อลดการทำงานของเครื่องปรับอากาศ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ถ้าไม่มีลูกค้าหรือลูกค้าไม่เยอะก็ไม่เปิดเครื่องปรับอากาศ เพื่อประหยัดค่าไฟ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

ต่อมาเป็นการลดต้นทุนด้านอุปกรณ์ของคอมพิวเตอร์โดยการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพปานกลางและถูกในตลาด อีกทั้งการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ยังเลือกใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เป็นสินค้ามือสองแต่สามารถใช้งานได้ดี เพื่อลดต้นทุนในการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ ตามคำให้สัมภาษณ์

“การจะตั้งราคาให้ได้เท่าเทียมกับคู่แข่งได้...เราต้องหาซื้อของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ได้ในราคาถูกที่สุด อาทิเช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์มือสองสภาพดี หรือโปรโมชันสินค้าลดราคา เป็นต้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เราเลือกใช้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์คุณภาพปานกลางและราคาถูกเนื่องจากเพียงพอกับความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ... และไม่คิดที่จะใช้อุปกรณ์คุณภาพสูงเนื่องจากราคาแพงและไม่คุ้มค่ากับการลงทุน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ยังพยายามลดต้นทุนในส่วนของการจ้างพนักงานดูแลร้าน โดยร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กส่วนมากจะไม่จ้างพนักงานดูแลร้าน เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก โดยเจ้าของร้านจะเป็นผู้ดูแลร้านเองหรือให้ญาติพี่น้องดูแลช่วยกัน ตามคำให้สัมภาษณ์

“...ร้านเราไม่ได้จ้างพนักงานดูแลร้าน พี่เป็นคนดูแลเอง ถ้าพี่ไม่อยู่ก็ให้น้องชายกับน้องสะใภ้ดูแลช่วยกัน เพราะถ้าจ้างพนักงานดูแลร้าน คงไม่มีกำไร เนื่องจากร้านเราไม่ได้มี

รายได้เยอะเหมือนร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ป้าเป็นคนดูแลร้านเอง อยู่ร้านตลอดไม่ได้ไปไหน และลูกค้าก็มีแต่ลูกค้าประจำจำหน้าได้ ถ้าป้าไม่อยู่ก็มีลูกชายกับสามีที่คอยดูแลร้านประจำ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

และจากการทดลองใช้งานคอมพิวเตอร์ของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กก็พบว่า โปรแกรมที่ใช้งานในคอมพิวเตอร์นั้น บางโปรแกรมเป็นโปรแกรมที่ไม่ถูกลิขสิทธิ์ ซึ่งจะทำให้ต้นทุนเรื่องลิขสิทธิ์ของโปรแกรมลดลง

2) การหารายได้เสริม ผู้ประกอบการพยายามหารายได้เสริม นอกเหนือรายได้จากการให้บริการร้านอินเทอร์เน็ต อาทิเช่น ขายน้ําล้างและขนมขบเคี้ยว ขายบัตรเติมเกมออนไลน์ ขายอาหารหรือบะหมี่สำเร็จรูป เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิตของลูกค้า ตามคำให้สัมภาษณ์

“...ทางร้านมีเครื่องต้มและขนมขบเคี้ยวจำหน่าย เพื่อเพิ่มรายได้อีกทาง และบางเดือนขายได้มากกว่ารายได้จากการให้บริการอินเทอร์เน็ต...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...การขายขนมและน้ําดื่มเป็นรายได้อีกทาง เด็กบางคนเล่นแค่ 2 ชั่วโมงแต่กินน้ําล้างและขนมหมดเยอะกว่าค่าใช้บริการ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

3) รักษาคุณภาพการบริการ การบริการนั้น คือ สิ่งสำคัญของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต ให้ความคิดเห็นว่า ลูกค้าที่มาใช้บริการเนื่องจากชื่นชอบการบริการของพนักงานประจำร้าน เพราะการบริการที่ดี เอาใจใส่ลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามต้องการ อีกทั้งลูกค้ายังเลือกใช้บริการตามคำแนะนำของเพื่อน ลูกค้าจึงไม่คิดที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตอื่น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงกำชับพนักงานประจำร้านเรื่อง การรักษาคุณภาพการบริการ ตามคำให้สัมภาษณ์

“...ร้านเรามีลูกค้าประจำที่มาใช้บริการ โดยร้านไหนมีความสนิทสนมกับลูกค้า ให้ความเป็นกันเอง บริการดี ลูกค้าก็มาใช้บริการร้านสม่ำเสมอ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 8 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ร้านข้างเคียงก็ไม่ได้แย่งลูกค้าไป เพราะเด็ก ๆ เล่นตามเพื่อน เพื่อนชอบร้านไหนก็เล่นตามกัน อีกทั้งลูกค้ามีความถนัด ความคุ้นเคยกับคอมพิวเตอร์ของร้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“ร้านมีกล้องวงจรปิด คอยดูการบริการของพนักงานและสอดส่องพฤติกรรมของลูกค้า...พร้อมตักเตือนพนักงานหากบริการไม่ดีหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบร้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กบางร้านยังติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อความปลอดภัยให้แก่ชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า และยังป้องกันเหตุทะเลาะวิวาทได้ เป็นส่วนเสริมคุณภาพการบริการนอกเหนือจากการบริการของพนักงานประจำร้าน

4.5.1.2 การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ มีวิธีการปรับตัวอยู่ 5 วิธี ดังนี้

1) คุณภาพของคอมพิวเตอร์ ร้านอินเทอร์เน็ตใหญ่นั้น มีวิธีการปรับตัวโดยการเลือกซื้อคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพสูง และได้รับการรับรองมาตรฐานจากบริษัทผู้ผลิต (GEFORCE CERTIFIED) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือนในคุณภาพที่ดีของเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งลูกค้าส่วนมากก็เลือกใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพเหล่านั้น ตามคำสัมภาษณ์

“...เราลงทุนให้ความสำคัญกับเครื่องคอมพิวเตอร์มาก จนได้รับการรับรองจากบริษัทผู้ผลิต...และก็มีกลุ่มลูกค้าประจำที่ชื่นชอบมาโดยตลอด เนื่องจากลูกค้าสัมผัสถึงความรู้สึกที่รวดเร็ว ลื่นไหลในการเล่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ทางร้านใช้อุปกรณ์ภายในที่ได้คุณภาพมาประกอบเป็นคอมพิวเตอร์ของร้าน และถ้าเป็นร้านสาขาใหญ่จะได้รับการรับรอง (GEFORCE iCAFE ระดับ GOLD) ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

2) การบริหารต้นทุนให้ต่ำ ร้านอินเทอร์เน็ตใหญ่นั้น มีเป็นงบประมาณมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก แต่ก็ต้องใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า โดยการหาต้นทุนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ได้ราคาต่ำ เพื่อให้ได้จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนมาก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงบริหารต้นทุนโดยการต่อรองกับบริษัทผู้จำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์โดยตรงเพื่อให้ได้ราคาต่ำที่สุด ตามคำให้สัมภาษณ์

“...ในส่วนของเราซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ คิดว่าร้านเราได้ราคาถูกมากที่สุด เมื่อเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง...เนื่องจากสามารถต่อรองกับลูกค้าที่ผลิตอุปกรณ์เหล่านั้นโดยตรง และซื้อจำนวนมาก ทำให้ได้ราคาที่ถูกต้องที่สุด โดยคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เครื่องคอมพิวเตอร์นั้นเราติดต่อกับบริษัทผู้ผลิตโดยตรง เนื่องจากทางร้านสั่งจำนวนมากกว่า 50 เครื่อง บริษัทจึงมีโปรโมชั่นส่วนลดมากกว่าซื้อกับตัวแทนจำหน่าย... อีกทั้งร้านอินเทอร์เน็ตเองก็จะได้รับการรับรองมาตรฐานจากบริษัทผู้ผลิต” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่บางร้านยังพยายามลดจำนวนพนักงานประจำร้าน ให้เหมาะสมและเพียงพอกับจำนวนลูกค้า เนื่องจากต้นทุนค่าจ้างพนักงานประจำร้านเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ตามคำให้สัมภาษณ์

“...พนักงานประจำร้านมี 2 คนครับ มีผู้จัดการ 1 คน กับพนักงานดูแลร้าน 1 คน ซึ่งทำหน้าที่สลับกันไป เพราะร้านเราเปิด 24 ชม. แต่ก่อนร้านเรามีพนักงาน 3 คน แต่ด้วย

ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจึงต้องเลิกจ้างไป...ส่วนแม่บ้านจะจ้างเป็นรายวันแทนครับ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

3) คุณภาพบริการที่ดี จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการพบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าเป็นอย่างมาก โดยศึกษาความต้องการของลูกค้าว่าต้องการอะไรบ้าง ต้องการบรรยากาศภายในร้านเป็นแบบไหน ต้องการอุปกรณ์เสริมรุ่นไหน ต้องการราคาให้บริการเท่าไร หรือต้องการบริการอื่นใด นอกเหนือจากการใช้บริการอินเทอร์เน็ต ซึ่งความต้องการเหล่านี้ ผู้ประกอบการก็ได้ตอบสนองแก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน เกิดเป็นภาพลักษณ์การบริการโดยรวมที่ดี สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการ จนกลายเป็นลูกค้าประจำของร้าน ตามคำให้สัมภาษณ์

“ลงทุนร้านเยอะกว่าคนอื่น โดยไม่เน้นให้เหมือนร้านทั่วไป ...แต่เน้นคุณภาพ โฟกัสลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและการเล่น โดยมองว่ายั่งยืนกว่า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ผมให้ความสำคัญกับบรรยากาศภายในร้าน พื้นที่ภายในร้านต้องไม่คับแคบจนเกินไป ต้องมีระยะห่างที่เหมาะสม และความสะอาดภายในร้านรวมถึงห้องน้ำต้องสะอาด... สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ร้านอินเทอร์เน็ต” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ที่เราทำร้านให้ดูดี เครื่องคอมพิวเตอร์สภาพดี อยากให้ลูกค้ารู้จักกันเยอะ และบอกต่อกันถึงประสบการณ์ที่ดี ที่ร้านเรามอบให้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...เราศึกษาว่าลูกค้าวัยนี้ต้องการอะไร ต้องการที่นั่งอ่านหนังสือ ต้องการห้องประชุมต้องการกาแฟ หรือแม้แต่เครื่องถ่ายเอกสาร เราก็ตอบสนองให้ลูกค้า นอกเหนือจากการให้บริการอินเทอร์เน็ต ทำให้ลูกค้าประทับใจจะได้มาใช้บริการบ่อย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4) การประชาสัมพันธ์ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่เน้น มีการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีในปัจจุบัน โดยทำการประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพการบริการที่ดี รวมถึงภาพบรรยากาศภายในร้าน ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ อาทิเช่น Facebook, YouTube, Instagram เป็นต้น รวมถึงปิดป้ายประกาศประชาสัมพันธ์บริเวณใกล้สถานศึกษา เพื่อให้นักศึกษารับทราบถึงสถานที่ตั้งของร้านอินเทอร์เน็ต ตามคำให้สัมภาษณ์

“...เราทำการยิงโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ไม่ว่าจะเป็น Facebook, YouTube, Instagram และเชิญสื่อต่าง ๆ มาร่วมงานวันเปิดร้าน อีกทั้งยังปิดป้ายประกาศบริเวณใกล้สถานศึกษา เพื่อให้ลูกค้าทราบถึง โปรโมชั่นและจุดตั้งของร้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ร้านมีเพจทาง Facebook เพื่อทำการประชาสัมพันธ์ ลงภาพกิจกรรมของร้าน แจ้างโปรมอขึ้นในช่วงเทศกาลต่าง ๆ และแจ้างข่าวประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับทางร้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

5) การตั้งร้านใกล้สถานศึกษา เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีงบประมาณสูง จึงสามารถเช่าสถานที่ใกล้สถานศึกษาเพื่อสร้างเป็นร้านอินเทอร์เน็ต ทำให้นักเรียนนักศึกษา มีโอกาสพบเห็นร้านอินเทอร์เน็ตมากกว่าร้านที่ตั้งไกลจากสถานศึกษา ลูกค้าจึงเลือกใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตใกล้สถานศึกษา

“...เหตุที่ตั่งเช่าร้านตรงสี่แยกหอนาฬิกา เพราะใกล้กับราชภัฏและนารีนุกูล... ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้า ถึงค่าเช่าจะราคาสูง แต่ก็คุ้มค่า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...บริเวณใกล้โรงเรียนซึ่งมีร้านเยอะ แสดงว่าจุดนั้นมีลูกค้า...และเราคิดว่าเราทำได้ดีกว่าอยู่แล้ว” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

จากข้อมูลการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตจะเห็นได้ว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก มีการปรับตัวที่คล้ายคลึง 2 วิธี ดังนี้

(1) การบริหารต้นทุนให้ต่ำ คือ ทั้งร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่และขนาดเล็กพยายามหาต้นทุนของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ได้ราคาต่ำ และพยายามลดค่าใช้จ่ายของกิจการให้ต่ำ เพื่อจะทำให้สามารถมีกำไรหรือประคองประกอบกิจการให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้

(2) รักษาคุณภาพการบริการ คือ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน และพยายามตอบสนองความต้องการลูกค้าให้ได้เพื่อรักษาลูกค้าไว้ ไม่ให้ไปใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตอื่น

และวิธีการปรับตัวที่แตกต่างกันของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก มีอยู่ 4 วิธี ดังนี้

(1) คุณภาพของคอมพิวเตอร์ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีงบประมาณมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก จึงใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพมากกว่าอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก ซึ่งลูกค้าส่วนมากก็เลือกใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพดี

(2) การประชาสัมพันธ์ เป็นอีกวิธีการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ที่ทำให้ลูกค้ารับทราบถึง คุณภาพเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรโมชั่นของร้าน และกิจกรรมของร้าน ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กนั้น ไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ใด

(3) การตั้งร้านใกล้สถานศึกษา ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่เลือกที่จะตั้งร้านบริเวณใกล้สถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจากข้อมูลการเพิ่มขึ้นของร้านอินเทอร์เน็ตในปี 2562 (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี, 2562) พบว่าร้านอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้นในปี 2562 นั้นเป็นร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กที่ตั้งห่างไกลจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ของจังหวัดอุบลราชธานี

(4) การเพิ่มบริการเสริมอื่น นอกเหนือจากการให้บริการอินเทอร์เน็ตแล้ว ร้านอินเทอร์เน็ตใหญ่มีวิธีการปรับตัว โดยการมีบริการอื่นเสริม เช่น พื้นที่สำหรับอ่านหนังสือ บริการกาแฟ และขนม ห้องสำหรับประชุมงาน ห้องฝึกซ้อมสำหรับนักกีฬาอีสปอร์ต บริการพิมพ์งานหรือถ่ายเอกสาร เป็นต้น ซึ่งบริการเหล่านี้ไม่มีในร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก

4.5.2 การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในเชิงเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ

คู่แข่งสำคัญของร้านอินเทอร์เน็ตคือ อินเทอร์เน็ตจากโทรศัพท์มือถือ ซึ่งจากข้อมูลในตารางที่ 4.7 พบว่าจุดอ่อนของร้านอินเทอร์เน็ตเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ คือ การเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์นั้นมีความคล่องตัวน้อยกว่าการใช้งานอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือ และราคาต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นสูงกว่าราคาต้นทุนของโทรศัพท์มือถือ จากจุดอ่อนนี้ผู้ประกอบการได้ให้ความเห็นว่า อินเทอร์เน็ตจากโทรศัพท์มือถือนั้นไม่ได้มีผลกระทบมากกับร้านอินเทอร์เน็ต เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตมีกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบในการเล่นเกมนคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับลูกค้าที่ชื่นชอบเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ แต่ร้านอินเทอร์เน็ตก็ต้องปรับตัวให้ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป โดยต้องปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ให้สามารถรองรับเกมออนไลน์ที่ลูกค้าต้องการเล่น และศึกษาเทคโนโลยีของโทรศัพท์มือถือควบคู่ไปด้วย เพื่อจะได้ปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าในอนาคต ตามคำให้สัมภาษณ์

“...ลูกค้าเท่าเดิมเป็นปกติ และยังมีลูกค้าที่ชอบเล่นเกมคอมพิวเตอร์อยู่มาก...เพราะคอมพิวเตอร์ยังไวกว่าเร็วกว่าบนโทรศัพท์มือถือ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ลูกค้าเปลี่ยนไปเล่นเกมโทรศัพท์มือถือ แทบไม่มีผลกระทบอะไรเลย เนื่องจากมีลูกค้าที่ชื่นชอบเล่นเกมออนไลน์บนคอมพิวเตอร์อยู่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ก็ยังมีลูกค้าบางส่วนที่ใช้บริการอินเทอร์เน็ตเพื่อดูหนัง ฟังเพลง ดูซีรีส์ เนื่องจากมีจอภาพใหญ่ จึงไม่ได้มีผลกระทบมาก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

“...ผมเองก็ศึกษาเทคโนโลยีของโทรศัพท์มือถืออยู่ตลอด เพราะโทรศัพท์มือถือสมัยนี้เล่นเกมได้หลากหลาย...และบางครั้งยังคิดว่าจะเพิ่มบริการให้ลูกค้าเช่าโทรศัพท์มือถือเป็นรายเดือน ผมมองว่าคุ้มค่าในการลงทุน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน, 2562: สัมภาษณ์)

4.5.3 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต

จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT ของร้านอินเทอร์เน็ต และการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตโดยแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับรูปแบบของกิจการและสถานการณ์ปัจจุบัน

4.5.3.1 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ นั้น มีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก เนื่องจากมีงบประมาณในการลงทุนที่มากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก ทำให้สามารถตกแต่งร้านทั้งภายในและภายนอก ให้สวยงาม หรูหรา อีกทั้งสามารถซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพดีและในราคาถูก เพราะซื้อสินค้า

เป็นจำนวนมากจึงมีส่วนลด ดังนั้นการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ จึงต้องอาศัยจุดแข็งที่มีของร้านร่วมกับโอกาสของร้านอินเทอร์เน็ตที่ลูกค้ามีความชื่นชอบในการเล่นเกมนอนไลน์มากขึ้น ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่จึงต้องปรับตัวโดยการดำเนิน กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ซึ่งประกอบด้วย 2 วิธี คือ

1) ประชาสัมพันธ์ร้านอินเทอร์เน็ตผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ต่างๆ อาทิเช่น Facebook, Instagram, YouTube, Twitter เป็นต้น ทำให้กลุ่มลูกค้าที่ได้รับทราบถึงสมรรถนะเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ดีและร้านเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด ทำให้ลูกค้าได้รับทราบถึงประสบการณ์ใหม่ในการเล่นเกมนอนไลน์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2) ขยายฐานลูกค้า โดยการประชาสัมพันธ์มุ่งไปยังเป้าหมายกลุ่มใหม่ มุ่งเน้นตอบสนองรูปแบบการใช้ชีวิตของลูกค้ากลุ่มเจน Z (อายุ 10 – 25 ปี) จากเดิมที่ตอบสนองลูกค้าที่เล่นเกมออนไลน์คอมพิวเตอร์อย่างเดียว พร้อมทั้งออกแบบผังร้านใหม่ให้เหมาะสมกับบริการที่เพิ่มขึ้นเพื่อลูกค้ากลุ่มใหม่ ดังนี้

2.1) เพิ่มพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) และห้องส่วนประชุม

2.2) เพิ่มพื้นที่ในการอ่านหนังสือ และควบคุมเสียงให้เงียบสงบ

2.3) บริการจำหน่ายเครื่องดื่ม กาแฟ ขนม และเบเกอรี่

2.4) บริการพิมพ์เอกสารหรือบริการถ่ายเอกสาร

โดยการบริการเหล่านี้จะทำให้ได้กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างจากลูกค้ากลุ่มเดิม จึงเกิดเป็นฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ และเพิ่มรายได้ให้ร้านธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตอีกช่องทาง

ซึ่งวิธีการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ทั้งสองข้อนี้ สอดคล้องกับข้อมูลการให้สัมภาษณ์ในการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ที่ได้กล่าวถึงในหัวนี้ 4.5.1

4.5.3.2 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กนั้นมีความสามารถทางการแข่งขันน้อยกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ อาทิเช่น ด้านคุณภาพของคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพด้อยกว่า การปรับปรุงคอมพิวเตอร์ที่ไม่ได้ปรับปรุงทุกเครื่อง เป็นต้น แต่ร้านอินเทอร์เน็ตทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีโอกาสที่เหมือนกัน คือ โอกาสที่ลูกค้ามีความชื่นชอบในการเล่นเกมนอนไลน์มากขึ้น ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กต้องดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนของร้านและใช้โอกาสที่มี ดังนั้นการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กจึงต้องดำเนินการ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ซึ่งโดยดำเนินการแก้ไขจุดอ่อน คือ ปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้มีคุณภาพดีและต้องดำเนินการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ทุก 2 – 3 ปี เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่มีแนวโน้มเล่นเกมนอนไลน์มากขึ้นในทุก ๆ ปี

4.5.3.3 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตกับโทรศัพท์มือถือ ร้านอินเทอร์เน็ตนั้น มีจุดอ่อนเทียบกับโทรศัพท์มือถือคือ ความคล่องตัวในการใช้งานน้อยกว่าโทรศัพท์มือถือและราคาค่าต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์สูงกว่าราคาค่าต้นทุนของโทรศัพท์มือถือ แต่จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตนั้น โทรศัพท์มือถือไม่ได้มีผลกระทบกับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตมากแต่

ร้านอินเทอร์เน็ตเองก็ต้องมีการปรับตัวโดยดำเนิน กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เพื่อรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจจะมีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตได้ ซึ่งประกอบด้วย 2 วิธี คือ

1) บริการต้นทุนของเครื่องคอมพิวเตอร์ให้มีราคาต่ำกว่าต้นทุนของโทรศัพท์มือถือ โดยดำเนินการเจรจาต่อรองกับบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์โดยตรงเพื่อให้ได้ราคาต่ำ จะทำให้ราคาต้นทุนคอมพิวเตอร์ต่ำกว่าหรือเท่ากับราคาต้นทุนของโทรศัพท์มือถือ และทั้งพยายามลดค่าใช้จ่ายของกิจการ อาทิเช่น ค่าไฟฟ้า ค่าบริการอินเทอร์เน็ต หรือค่าจ้างพนักงานประจำร้าน เป็นต้น

2) การปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมายอย่างเคร่งครัด เนื่องด้วยร้านอินเทอร์เน็ตยังมีอุปสรรคเรื่องข้อบังคับเวลาการเข้าใช้บริการ สำหรับเด็กที่อายุต่ำกว่า 18 ปี ไม่สามารถเข้าใช้บริการได้ก่อนเวลา 14.00 น. และไม่สามารถใช้บริการได้หลังช่วงเวลา 22.00 น. ซึ่งเป็นข้อบังคับที่ร้านอินเทอร์เน็ตทุกร้านต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นการปรับตัวโดยที่ร้านอินเทอร์เน็ตปฏิบัติตามข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ไม่ฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ จะทำให้เกิดความเท่าเทียมในการแข่งขัน ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในมุมมองของสังคม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองที่วางใจให้บุตรหลานใช้บริการที่ร้านอินเทอร์เน็ต

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต ในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- 5.1 สรุปผล
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

5.1.1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปและทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ต

5.1.1.1 ข้อมูลลักษณะทั่วไป

ในช่วงตั้งแต่ปี 2552 - 2562 มีร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานีจำนวนมากถึง 128 ร้าน ซึ่งเป็นยุครุ่งเรืองร้านอินเทอร์เน็ต แต่อย่างไรก็ตามในปี 2563 ร้านอินเทอร์เน็ตได้มีการปิดตัวลงอย่างมากและเหลือร้านอินเทอร์เน็ตที่ยังเปิดให้บริการในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ปัจจุบันเพียงอยู่ทั้งหมดเพียง 18 ร้าน ซึ่งประกอบด้วยร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่จำนวน 10 ร้าน และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กจำนวน 8 ร้าน ทั้งนี้เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กได้ปิดตัวลงเพราะไม่สามารถปรับตัวได้ทันตามความต้องการของลูกค้าได้ และไม่สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.1.2 ทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ต แบ่งเป็น 2 หัวข้อหลัก

1) ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Resource) ทรัพยากรที่มีตัวตนที่สำคัญของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ประกอบด้วยทรัพยากร 4 ประเภท ดังนี้

1.1) งบประมาณในการจัดตั้งและตกแต่งร้าน โดยร้านอินเทอร์เน็ตที่มีงบประมาณในการจัดตั้งร้านที่มากกว่า 1.5 ล้านบาท จะทำให้ได้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะดี จำนวนมากกว่า 40 เครื่อง จอภาพขนาด 28 นิ้วขึ้นไป จึงได้รับการรับรองมาตรฐานจากบริษัทผู้ผลิต (GEFORCE CERTIFIED) และด้วยการมีงบประมาณที่สูง ส่งผลไปถึงการตกแต่งร้านที่ทำให้ร้านมีความสวยงาม หรูหรา กว่าร้านอินเทอร์เน็ตที่มีงบประมาณต่ำกว่า 1.5 ล้านบาท

1.2) ต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตในจังหวัดอุบลราชธานี มีการบริหารต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์ผ่านการจัดซื้อ 2 แหล่งคือ 1) การจัดซื้อกับตัวแทนจำหน่าย และ 2) การจัดซื้อกับผู้ผลิตโดยตรง ทั้งนี้การจัดซื้อกับผู้ผลิตโดยตรงนั้นย่อมจะทำให้ร้านได้เปรียบด้านต้นทุนมากกว่า

1.3) ทำเลที่ตั้งของร้าน เป็นทรัพยากรทางกายภาพที่มีผลต่อจำนวนลูกค้าที่เข้าใช้บริการ โดยร้านอินเทอร์เน็ตตั้งอยู่ในบริเวณใกล้กับโรงเรียนขนาดใหญ่ในพื้นที่อำเภอเมือง ซึ่งเป็นทำเลที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่าย

1.4) ทีมช่างเทคนิค เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญที่ทำให้ธุรกิจมีความต่อเนื่องในการให้บริการ เนื่องจากทีมช่างเทคนิคสามารถแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตให้กลับมาใช้งานได้อย่างฉับไว

2) ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) ด้านทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญกับร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ประกอบด้วยทรัพยากร 4 ประเภท ดังนี้

2.1) ชื่อเสียงของทางร้าน โดยการที่ร้านอินเทอร์เน็ตสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักกับลูกค้า โดยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ลูกค้าจดจำ

2.2) ลิขสิทธิ์โปรแกรม การที่ร้านอินเทอร์เน็ตใช้โปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย จะสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าในการใช้งานโปรแกรมและเกมเหล่านั้น

2.3) ความรู้ของพนักงาน พนักงานที่ดูแลร้านต้องมีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ด้วย สามารถระบุเกี่ยวกับปัญหาคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ยังต้องมีการฝึกอบรมพนักงานประจำร้านให้มีความรู้ทั้งด้าน hardware และ software เพื่อแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์เบื้องต้นได้

2.4) ความรู้ของเจ้าของกิจการ โดยเจ้าของกิจการควรมีความรู้และความสามารถในการบริหารต้นทุนของกิจการ รวมถึงควรมีวิสัยทัศน์ที่ทำให้กิจการของตนเองมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งในตลาด

5.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต

5.1.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในระดับมหภาค (PESTEL) โดยสภาพแวดล้อมสำคัญที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตมี 3 ประเภท ดังนี้

1) กฎหมาย ร้านอินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดด้านของเวลาเข้าใช้บริการที่ลูกค้าไม่สามารถใช้บริการได้หลังช่วงเวลา 22.00 น. และข้อจำกัดด้านข้อบังคับของลูกค้าที่อายุต่ำกว่า 18 ปี ไม่สามารถเข้าใช้บริการได้ก่อนเวลา 14.00 น. จึงทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีลูกค้าน้อยในช่วงเวลาดังกล่าว

2) เศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ และร้านอินเทอร์เน็ตทั้งหมดมีการจำหน่ายสินค้าเพิ่มเติม นอกเหนือจากการให้บริการอินเทอร์เน็ต

3) เทคโนโลยี ด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตได้รับผลกระทบต้องปรับปรุงคอมพิวเตอร์ภายในร้านทุก 2 - 3 ปี ให้มีสมรรถนะสูงรองรับเกมใหม่ ๆ ได้ และราคาของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ก็มีราคาสูงขึ้น

5.1.2.2 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Five Forces Model) ของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต

1) ภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ ด้านการเข้ามาเปิดธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบันนั้น เป็นเรื่องยากของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก เนื่องจากมีคู่แข่งรายเดิมที่มีลูกค้าประจำตั้งอยู่

ในพื้นที่ใกล้สถานที่ศึกษาอยู่แล้ว ส่งผลให้คู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาอำนาจต่อรองน้อยกว่าคู่แข่งรายเดิมที่มีในพื้นที่นั้น

2) อำนาจต่อรองของคู่ค้า ด้านคู่ค้าของร้านอินเทอร์เน็ตมี 2 คู่ค้า ได้แก่ บริษัทผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และบริษัทผู้ผลิตเกมออนไลน์ โดยร้านอินเทอร์เน็ตทุกร้านยังมีความจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ผลิตจากบริษัทผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นผู้กำหนดราคาของอุปกรณ์ และบริษัทผู้ผลิตเกมออนไลน์ซึ่งเป็นผู้ผลิตและสร้างสรรค์เกมออนไลน์มีความนิยมในกลุ่มลูกค้า ถ้าไม่มีบริษัทผู้ผลิตเกมออนไลน์ ก็จะไม่เกิดธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน ดังนั้นบริษัทเหล่านี้จึงมีอำนาจต่อรองมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ต

3) การแข่งขันที่เกิดจากคู่แข่งในปัจจุบัน สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ คู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม โดยคู่แข่งทางตรงคือ ร้านอินเทอร์เน็ตที่อยู่ในตลาดเดียวกัน ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีส่วนแบ่งในตลาดมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก เพราะมีงบประมาณในการจัดตั้งร้านที่สูงกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก จึงทำให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์มากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก ส่วนร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อย ก็ต้องควบคุมค่าใช้จ่าย และจัดโปรโมชั่นลดราคาค่าบริการ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอดในสภาพะการแข่งขันปัจจุบัน และคู่แข่งทางอ้อม คือ อินเทอร์เน็ตจากเครือข่ายสัญญาณโทรศัพท์มือถือและเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ ซึ่งไม่ได้มีผลกระทบกับธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นลูกค้าคนละกลุ่ม เพราะลูกค้าที่ชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์บนเครื่องคอมพิวเตอร์ก็ยังมีอยู่

4) อำนาจต่อรองของลูกค้า ลูกค้าของร้านอินเทอร์เน็ตนั้นเป็นนักเรียนนักศึกษาซึ่งยังไม่มีทุนในการซื้อคอมพิวเตอร์คุณภาพสูงมาใช้งาน อีกทั้งยังชื่นชอบการเล่นเกมออนไลน์ด้วยกันกับเพื่อนที่ร้านอินเทอร์เน็ต จึงไม่เปลี่ยนไปใช้บริการร้านร้านอินเทอร์เน็ตคู่แข่ง จึงส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองน้อยกว่าร้านอินเทอร์เน็ต

5) ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน สินค้าและบริการทดแทนร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ไม่ได้มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ตมาก เนื่องจากลูกค้ายังชื่นชอบในการเล่นเกมนออนไลน์คอมพิวเตอร์และมีความต้องการใช้งานอินเทอร์เน็ต เพราะอินเทอร์เน็ตของร้านอินเทอร์เน็ตมีความรวดเร็วและมีเสถียรภาพกว่าอินเทอร์เน็ตของร้านกาแฟหรืออินเทอร์เน็ตสาธารณะ ส่งผลให้อำนาจต่อรองของสินค้าและบริการทดแทนน้อยกว่าร้านอินเทอร์เน็ต

5.1.3 ความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต

5.1.3.1 การวิเคราะห์ SWOT ร้านอินเทอร์เน็ตเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ

1) จุดแข็งของร้านอินเทอร์เน็ต โดยร้านอินเทอร์เน็ตนั้นมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำให้ลูกค้าเล่นเกมออนไลน์จากแพลตฟอร์มโทรศัพท์มือถือได้ แต่ความสามารถของโทรศัพท์มือถือนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้ลูกค้าเล่นเกมจากแพลตฟอร์มคอมพิวเตอร์ได้ อีกทั้งร้านอินเทอร์เน็ตยังมีบรรยากาศที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลายเกิดความสะดวกสบายในการใช้บริการ และร้านอินเทอร์เน็ตมีอินเทอร์เน็ตที่มีเสถียรภาพ มีความมั่นคง กว่าอินเทอร์เน็ตมือถือเพราะคุณภาพสัญญาณอินเทอร์เน็ตของโทรศัพท์มือถืออื่นนั้น จะเปลี่ยนแปลงไปตามพื้นที่การใช้งาน แต่อินเทอร์เน็ตในร้านอินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อด้วยระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพ และมั่นคง

2) จุดอ่อนของร้านอินเทอร์เน็ต การใช้งานอินเทอร์เน็ตของร้านอินเทอร์เน็ตจำเป็นต้องมีอุปกรณ์เสริมในการใช้งาน เช่น โต๊ะวาง เก้าอี้ เมาส์ แป้นพิมพ์ หูฟัง จอภาพ เป็นต้น เกิดความไม่สะดวกในการใช้งานถ้าต้องการใช้งานภายนอกร้านอินเทอร์เน็ต แต่การใช้งานอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือนั้นมีความคล่องตัวในการใช้งานมากกว่า และต้นทุนการใช้โปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์เนื่องจากมีโปรแกรมบางชนิดที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเรื่องลิขสิทธิ์ของโปรแกรมเป็นรายปี แต่โทรศัพท์มือถือ นั้นเสียค่าใช้จ่ายเพื่อซื้อแอปพลิเคชันใช้งานเพียงครั้งเดียว

3) โอกาสของร้านอินเทอร์เน็ต โดยการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีผลิตเกมออนไลน์ ทำให้เกมออนไลน์คอมพิวเตอร์มีความสมจริง มีรายละเอียดมากกว่าเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ ส่งผลให้เกมออนไลน์คอมพิวเตอร์ยังได้รับความสนใจจากผู้เล่นทั้งรายใหม่ และรายปัจจุบัน

4) อุปสรรคของร้านอินเทอร์เน็ต ร้านอินเทอร์เน็ตมีอุปสรรคเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า โดยมีข้อบังคับทางกฎหมายกำหนดให้ร้านอินเทอร์เน็ตจำกัดช่วงเวลาที่ไม่อนุญาตให้เด็กอายุต่ำกว่า 18 ปีเข้าใช้บริการได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการลูกค้าในช่วงเวลาดังกล่าว แต่อินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถืออื่นนั้น ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา และพฤติกรรมของลูกค้า บางส่วนที่มีความชื่นชอบในการเล่นเกมนออนไลน์บนคอมพิวเตอร์ แต่เปลี่ยนพฤติกรรมไปเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือแทน ร้านอินเทอร์เน็ตจึงต้องปรับตัวเพื่อรักษาลูกค้าไว้

5.1.3.2 ความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต

ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ นั้นมีสมรรถภาพทางการแข่งขันมากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก ในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น งบประมาณในการจัดตั้งร้าน ความสามารถบริหาร ต้นทุนในการซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ได้ในราคาที่ต่ำกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก พร้อมทั้งมีช่างเทคนิคคอยดูแล แก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ให้กลับมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

ด้านโอกาสของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น มีความเกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีของเกมออนไลน์คอมพิวเตอร์ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกมออนไลน์คอมพิวเตอร์มีรายละเอียดและสมจริง ทำให้มีลูกค้าชื่นชอบในการเล่นเกมนออนไลน์มากขึ้น แต่ธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตยังมีอุปสรรคด้าน ข้อบังคับของเวลาให้บริการกับลูกค้าที่อายุต่ำกว่า 18 ปี ไม่สามารถเข้าใช้บริการก่อนเวลา 14.00 น. และหลังช่วงเวลา 22.00 น.

ความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งดังเช่น โทรศัพท์มือถืออื่นนั้น จะเห็นได้ว่า ต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงของร้านอินเทอร์เน็ตสูงกว่าต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงของโทรศัพท์มือถือ แต่ธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตยังมีโอกาสที่สามารถทำกำไรและประสบความสำเร็จด้วยการเพิ่มจำนวนลูกค้าได้ เนื่องจากการเติบโตของตลาดเกมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สูงขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าปัจจุบันยังมีความชื่นชอบในการเล่นเกมนออนไลน์และมีแนวโน้มที่จะเล่นมากขึ้นในทุก ๆ ปี

5.1.4 การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต

5.1.4.1 การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเชิงเปรียบเทียบที่แบ่งตามขนาด ซึ่งแบ่งเป็นการปรับตัว 2 ประเภท คือ การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กและการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่

1) การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก โดยทั่วไปร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กมีการปรับตัวโดยการลดต้นทุนของกิจการ อาทิเช่น ค่าไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น อีกทั้งมีการหารายได้เสริมอื่น โดยการจำหน่ายเครื่องดื่ม และขนมขบเคี้ยว จำหน่ายบัตรเติมเกมออนไลน์ และรักษาคุณภาพการบริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจอยู่เสมอ

ทั้งนี้ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กยังมีโอกาสที่สามารถอยู่รอดได้ เนื่องจากลูกค้ามีแนวโน้มชื่นชอบเล่นเกมออนไลน์มากขึ้นในทุก ๆ ปี ดังนั้นร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพสามารถรองรับเกมที่ลูกค้าต้องการเล่นได้

2) การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มีการปรับตัวในหลายด้าน อาทิเช่น การให้บริการโดยคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพสูงรองรับเกมออนไลน์ที่ลูกค้าต้องการเล่นได้ทุกเกม เน้นการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าโดยการเพิ่มบริการนอกเหนือจากการให้บริการอินเทอร์เน็ตเพียงอย่างเดียว การประชาสัมพันธ์ในหลายช่องทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการบริหารต้นทุนในการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ได้ราคาต่ำ โดยการเจรจาต่อรองกับบริษัทผู้ค้าอุปกรณ์คอมพิวเตอร์โดยตรง และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่จะตั้งร้านบริเวณใกล้สถานศึกษาซึ่งเป็นแหล่งของกลุ่มลูกค้า

จะเห็นได้ว่าการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน 2 วิธี คือ การบริหารต้นทุนให้ต่ำเพื่อให้กิจการมีกำไรสามารถอยู่รอดได้ อาทิเช่น ลดค่าไฟฟ้า ลดต้นทุนของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ลดต้นทุนด้านค่าจ้างพนักงาน เป็นต้น และการรักษาคุณภาพการบริการเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่จะเพิ่มเติมนอกเหนือจากการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กอีก 4 วิธี คือ การให้บริการด้วยคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพสูง มีการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง การตั้งร้านอยู่ใกล้สถานศึกษา และการเพิ่มบริการเสริมอื่นให้เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า

5.1.4.2 การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในเชิงเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ

ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กและร้านอินเทอร์เน็ตใหญ่ มีจุดอ่อนเมื่อเปรียบเทียบกับโทรศัพท์มือถือ คือ มีความคล่องตัวในการใช้งานน้อยกว่าโทรศัพท์มือถือ และมีราคาต้นทุนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สูงกว่าราคาต้นทุนของโทรศัพท์มือถือ แต่จุดอ่อนเหล่านี้ไม่ได้มีผลกระทบมากกับร้านอินเทอร์เน็ต เนื่องจากเป็นลูกค้าคนละกลุ่มกับลูกค้าของร้านอินเทอร์เน็ต และยังมีลูกค้าที่ชื่นชอบการใช้บริการอินเทอร์เน็ตจากคอมพิวเตอร์อยู่ อีกทั้งผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตก็ยังศึกษาเทคโนโลยีมือถือควบคู่ไป เพื่อจะสามารถปรับตัวได้ทันความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต

5.2 อภิปรายผล

ผลการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ในปัจจัยด้านทรัพยากรภายในร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ทรัพยากรทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณในการจัดตั้งร้านถือว่ามีสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต เนื่องจากงบประมาณส่งผลต่อปัจจัยด้านคุณภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการ ปัจจัยด้านกายภาพภายในและภายนอกของร้านอินเทอร์เน็ต รวมถึงปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของร้าน ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตที่ทรัพยากรทางการเงินที่สูงกว่าย่อมความสามารถเจรจาต่อรองราคาเพื่อซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในราคาที่ถูกลงกว่า

ร้านอินเทอร์เน็ตทั่วไป เนื่องจากซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เป็นจำนวนมาก จึงนำมาซึ่งการได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ โดยงบประมาณในการจัดตั้งร้านที่มากกว่าร้านอินเทอร์เน็ตทั่วไปนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตสามารถเช่าอาคารใกล้สถานศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีราคา ค่าเช่าสูง จึงทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายกว่า อีกทั้งงบประมาณที่สูงกว่ายังสามารถซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ได้จำนวนมากทำให้มีลูกค้าใช้บริการเป็นจำนวนมาก และยังสามารถจ้างทีมงานช่างคอมพิวเตอร์เพื่อแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ให้กลับมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นทรัพยากรทางการเงินจึงส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันที่มากกว่าคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับพนิต พิกุลทอง (2555) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรที่จะเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับร้านอินเทอร์เน็ตได้นั้น คือ ทรัพยากรทางการเงิน

ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตได้รับผลกระทบมากที่สุด เพราะทำให้ต้องปรับปรุงสมรรถนะและประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์ภายในร้านทุก 2 - 3 ปี ให้มีสมรรถนะสูงรองรับเกมใหม่ ๆ เนื่องจากสมรรถนะและประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ดีนั้นทำให้ลูกค้ามองว่าร้านให้ความใส่ใจบริการที่ดีกว่าจึงนำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ สมเกียรติ น้อยคำมูล (2550) ที่ได้กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเลือกตัดสินใจใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ต คือ ความแตกต่างด้านประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และการให้บริการที่เหนือกว่า

ด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ผลการวิจัยพบว่า อำนาจต่อรองกับลูกค้าซึ่งเป็นผู้ขายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และจัดหาคอมพิวเตอร์ให้กับร้านอินเทอร์เน็ตนั้น มีอิทธิพลต่อธุรกิจต่อธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้กำหนดราคาขายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ซึ่งสอดคล้องกับ ชูเกียรติ พัทธจักรธรรม (2556) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการในตลาดคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจในระดับมาก คือ ผู้จัดหาสินค้า

สำหรับด้านการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษายกกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่และร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กที่แตกต่างกันใน 3 ประเภท มีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญกับการปรับตัว 2 วิธี คือ การบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งและการส่งเสริมการขายโดยการประชาสัมพันธ์ โดยผู้ประกอบการได้นำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในการให้บริการเสริมอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการดำรงชีวิตของลูกค้า อาทิเช่น เพิ่มพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ห้องส่วนประชุมส่วนตัว บริการจำหน่ายเครื่องดื่ม กาแฟ ขนมเบเกอรี่ บริการพิมพ์เอกสารหรือบริการถ่ายเอกสาร เป็นต้น ซึ่งบริการเหล่านี้จะแตกต่างกับร้านอินเทอร์เน็ตทั่วไป อีกทั้งเป็นการเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มอื่น นอกเหนือจากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งสอดคล้องกับ วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างความแตกต่างเป็นหนึ่งในปัจจัยการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และการส่งเสริมการขายโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook, YouTube, Instagram เป็นต้น เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในช่วงอายุ 10 - 25 ปี ที่มีอัตราการใช้อินเทอร์เน็ตออนไลน์สูงสุด จะทำให้ลูกค้าเกิดความตระหนักรับรู้ถึงแบรนด์รวมถึงคุณภาพการบริการของร้านอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นการใช้การตลาดแบบออนไลน์ช่วยสร้างมูลค่าให้ร้านอินเทอร์เน็ต สอดคล้องกับ วิไลภรณ์ สำเภาทอง (2561) ที่ได้กล่าวว่า

กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์ให้ลูกค้าเข้าใจรับรู้แบรนด์และผลิตภัณฑ์ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจผลิตภัณฑ์เวชสำอาง

5.2.2 กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กมีการปรับตัวโดยปรับปรุงเพิ่มสมรรถนะเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก 2 - 3 ปี ให้มีสมรรถนะสูงรองรับเกมใหม่ ๆ เนื่องจากสมรรถนะและประสิทธิภาพที่ดีของคอมพิวเตอร์ ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการที่ดี ลูกค้าจึงเข้าใช้บริการต่อเนื่อง ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตสามารถอยู่รอดได้ สอดคล้องกับ วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ที่ได้กล่าวว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์

5.2.3 กลยุทธ์การมุ่งต้นทุนต่ำ กลยุทธ์นี้เป็นการปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอย่างโทรศัพท์มือถือได้ โดยผู้ประกอบการมีการบริหารต้นทุนของธุรกิจให้ต่ำ เพื่อให้ส่งผลต่อกำไรที่มากขึ้นของธุรกิจ ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตมีการบริหารต้นทุนให้ต่ำโดยการพยายามบริหารต้นทุนการซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ผ่านการเจรจาต่อรองกับบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์โดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย นอกจากนี้ยังพยายามลดต้นทุนด้านพลังงานไฟฟ้าและค่าจ้างพนักงานดูแลร้าน เพื่อให้ต้นทุนโดยรวมของธุรกิจลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุทมอ (2554) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการเป็นผู้นำต้นทุน มีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

จากผลการศึกษาด้านกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานีนั้น นำมาสู่ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.3.1.1 จากข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตประสบกับปัญหาด้านคู่แข่ง (เช่น โทรศัพท์มือถือ) ที่เพิ่มมากขึ้น และปัญหาด้านคุณภาพเชิงสมรรถนะและประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์นั้น ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตควรปรับตัวด้วยการปรับปรุงสมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์ภายในร้านทุก 2 - 3 ปี เพื่อให้สามารถรองรับต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกมต่าง ๆ มีเข้ามาใหม่ นอกจากนี้ควรพยายามหาข้อมูลด้านคู่ค้าอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งต้นทุนที่มีราคาต่ำและสมรรถนะเหมาะสม อันจะนำมาซึ่งการบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำลง

5.3.1.2 จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มลูกค้าของร้านอินเทอร์เน็ตส่วนใหญ่เป็นเด็กวัยรุ่น ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการควรศึกษาความต้องการของลูกค้าให้ลึกซึ้งด้วยการสร้างความแตกต่างด้านการบริการของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรศึกษาวิธีการประชาสัมพันธ์ในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านการจัดการแข่งขันเกมออนไลน์ การประชาสัมพันธ์โดยการให้การสนับสนุนทีมแข่งขันเกมออนไลน์

การประชาสัมพันธ์ผ่านป้ายปิดประกาศในพื้นที่ชุมชน เป็นต้น เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในพื้นที่มากขึ้น

5.3.1.3 เนื่องจากเกิดการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง การใช้กลยุทธ์การมุ่งต้นทุนต่ำของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่และขนาดเล็กนั้นส่งผลต่อการสร้างกำไรของธุรกิจ แต่การปรับตัวที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำนั้น ไม่มีความยั่งยืนสำหรับร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์จำนวนน้อยกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ทำให้ไม่สามารถซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ได้ถูกกว่า ดังนั้นการที่จะรักษฐานลูกค้าเอาไว้ของร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยการสร้างความสนิทสนม ความคุ้นเคยกับลูกค้า อาทิเช่น ทักทายลูกค้า สอบถามปัญหาเกี่ยวกับเกมที่ลูกค้าเล่น บริการด้วยความจริงใจ ไม่เอาเปรียบลูกค้า เป็นต้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตเท่านั้น โดยหากมีการวิจัยเชิงปริมาณกับลูกค้าควบคู่ จะทำให้ทราบถึงความพอใจที่มีต่อบริการของร้านอินเทอร์เน็ต

5.3.2.2 การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีเท่านั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าควรศึกษาในลักษณะเดียวกันที่เป็นเขตพื้นที่อื่น เพื่อค้นหากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตได้หลากหลายขึ้น

5.3.2.3 การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้วิจัยเสนอแนะว่าสามารถนำการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางถึงการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจอื่น ๆ อาทิเช่น ร้านกาแฟ ร้านเช่าหนังสือ ร้านอาหาร ร้านขายของชำ เป็นต้น

5.3.2.4 จากการศึกษาผู้วิจัยพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลให้สัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรนัดสัมภาษณ์กับผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตโดยตรง ไม่ควรสัมภาษณ์กับผู้ดูแลร้านอินเทอร์เน็ต จะทำให้ได้ทราบถึงแนวความคิดการปรับตัวของผู้ประกอบการอย่างชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2560). **ข้อเสนอการใช้โครงข่ายโทรคมนาคมภายใต้โครงการเน็ตประชารัฐ**. <http://www.mdes.go.th/>. 2 กุมภาพันธ์, 2562.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2562). “เกมบนมือถือตลาดใหญ่สุด ชี้สมาร์ตโฟน-อินเทอร์เน็ตราคาถูกลง เข้าถึงง่าย”, **ตลาดเกมโตพุ่ง 13% ทะลุ 2.2 หมื่นล้าน**.
<https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/851066>. 1 พฤษภาคม, 2563.
- กันยารัตน์ หลายแห่ง. **กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- กิตติพงษ์ ปัญญาเรือง และสันติธร ภูริภักดี. “กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี”, ใน **การประชุมสัมมนาวิชาการราชภัฏนครสวรรค์วิจัย ครั้งที่ 1**. น. 803-816. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2558.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ**. ปัตตานี: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ, 2553.
- ชูเกียรติ พิทักษ์รักษธรรม. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดผ่านเครือข่ายออนไลน์ของผู้ประกอบการไทย กรณีศึกษาตลาดคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2556.
- ณัฐธรรณ อุ่นแท่น และจารุณี เนียมทอง. **รายงานวิจัยการศึกษาผลกระทบพฤติกรรมการเล่นอินเทอร์เน็ตต่อผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2556.
- อึ้ง อังสุรัตน์โกมล. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการลานมันสำปะหลังไทย: กรณีศึกษาผู้ประกอบการลานมันจังหวัดอุบลราชธานี**. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2559.
- ประภาศรี พงศ์นาพาณิช. “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานการตลาดธุรกิจ”, **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. 35(1): 45-52; มกราคม-มิถุนายน, 2561.
- ประไพพิมพ์ สุชีวะสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์. “กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ”, **วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ**. 29(2): 31-48; ตุลาคม-ธันวาคม, 2559.
- ผ่องพรรณ ตริยมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์. **การออกแบบการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2553.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- พนิต พิกุลทอง. การปรับปรุงการบริการโดยใช้เทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ และการจำลองสถานการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์: กรณีศึกษาร้านให้บริการอินเทอร์เน็ต.
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.
- พรพงศ์ จงประสิทธิผล. “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจยอมรับการชำระเงินออนไลน์ของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในกรุงเทพมหานคร”, *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 1(2): 30-44; มกราคม, 2553.
- พลสรณ์ โชคดีวัฒนเจริญ และนิพัทธ์พนธ์ สนิทเหลือ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของผู้ใช้บริการในเขตจังหวัดชลบุรี”, *วารสารบัณฑิตศึกษาสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*. 5(1): 188-198; มกราคม, 2562.
- ภูวนารถ ถาวรศิริ. กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย. “ร่างรายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2562”, ใน *การประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างรายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2562*. น. 96-97. กรุงเทพฯ: โรงแรมราม่า การ์เดนส์, 2562.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร. “การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”, *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*. 2(1): 41-57; ตุลาคม, 2553.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุทมอ่าง. “การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”, *วารสารวิทยาการจัดการ*. 28(1): 49-63; มกราคม, 2554.
- ราชกิจจานุเบกษา. การอนุญาตและการประกอบกิจการร้านวิดิทัศน์ พุทธศักราช 2552. เล่มที่ 126 ตอนที่ 72 ก. หน้า 7. 29 กันยายน, 2552.
- วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร”, *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 11(1): 2148-2167; มกราคม, 2561.
- วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ และอรประภา ปัจจัย. กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านค้าเฟรชมาใหญ่ใจดี ในเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร , *Veridian E-Journal, Silpakorn University*. 11(1): 3157-3174; มกราคม, 2561.
- วีไลภรณ์ สำเภาทอง. กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจผลิตภัณฑ์เวชสำอาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. *หลักการตลาด (Principles of Marketing)*. กรุงเทพฯ: ท็อป, 2555.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- ศุภณัฐ รัตนเสรีวงศ์. การเปิดรับสื่อโฆษณาเกมกับพฤติกรรมการตัดสินใจเล่นเกมออนไลน์บน
โทรศัพท์มือถือ. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,
2559.
- สมเกียรติ น้อยคำมูล. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตของลูกค้าใน
จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา, 2550.
- สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์. ความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, 2555.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ท้อป, 2548.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2561). “สถิติการใช้อินเทอร์เน็ต Gen Y และ Z ยังคง
ครองตำแหน่งแชมป์ ที่มีจำนวนชั่วโมงของการใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุด, เผยสถิติผู้ใช้งาน
อินเทอร์เน็ต ปี 2561 ในประเทศไทย THAILAND INTERNET USER PROFILE 2018.
<https://blog.ourgreenfish.com/th/สถิติผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต>. 15 ธันวาคม, 2561.
- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี. ข้อมูลสถานประกอบการกิจการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่
อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 – 2561. อุบลราชธานี
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี กระทรวงวัฒนธรรม, 2562.
- สำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี. (2560). “ข้อมูลการใช้อินเทอร์เน็ตอุบล”, ข้อมูลสถิติจากการ
สำมะโน/สำรวจ/รายงานสถิติจังหวัด/สำรวจพิเศษ. <http://ubon.nso.go.th/>.
16 ธันวาคม, 2561.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2561). “การใช้อินเทอร์เน็ต”, สำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2561. <http://www.nso.go.th/>. 15 มีนาคม 2562.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. กลยุทธ์การตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- อลงกรณ์ โอภาสศรีวิศาล. (2554). กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความ
พึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค ในธุรกิจช่องโทรทัศน์ดาวเทียม: กรณีศึกษา บริษัท อาร์เอส
จำกัด (มหาชน). การศึกษาอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัย
หอการค้าไทย, 2554.
- อัจฉรา จันทรฉาย. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2549.
- เอกวิทย์ สุวรรณวงศ์. รายงานวิจัยแนวโน้มการใช้งานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงหลังจากการเปิดใช้
งานเทคโนโลยี 3G กรณีศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา. นครราชสีมา:
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2555.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- Barney, J. B. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**. 17(1): 99-120; November, 1991.
- Collins, J. **The Concepts and Techniques of Strategic Management**. London: Harper Business, 2003.
- Coyne, K. P. “Sustainable Competitive Advantage: What It Isn’t”, **Business Horizons**. 29(1): 54-61; January–February, 1986.
- Dunn, M, Norburn, D, and Burley, S. “The Impact of Organizational Values, Goals, and Climate On Marketing Effectiveness”, **Journal of Business Research**. 30(2): 131-141; June, 1994.
- Forsman, S. **How to small rural food-processing firms complete?: A resource-based approach to competitive strategies**. Helsinki, Finland: University of Helsinki, 2004.
- Francis, J. A. **An Arkville Press book; Studies of the modern corporation**. New York: Macmillan, 1967.
- GamingDose. (2018). “เทคโนโลยีในวงการเกม”, **5 เทคโนโลยีสุดเจ๋งแห่งวงการเกมประจำปี 2018**. <https://today.line.me/th/pc/article/5+เทคโนโลยีสุดเจ๋งแห่งวงการเกมประจำปี+2018-OjwRkG>. 1 May, 2020.
- Hu, Y. S. The international transferability of the firm’s advantages, **California Management Review**. 37(4): 73-88; Winter, 1995.
- Jeffrey, P. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategies into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- McKinsey. (1980). “McKinsey 7S Framework”, **Wikipedia**. https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework. 15 March, 2020.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- New Management Forum. (2014). “การใช้ TOWS Matrix”, **The Customer Journey Map**. <https://eiamsri.wordpress.com>. 1 May, 2020.
- Newzoo. (2018). “The Games Market Is on Track for a Decade of Double-Digit Growth”, **Mobile Revenue Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018**. <https://newzoo.com/insights/articles>. 1 May, 2020.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- Porter, M. E. “How Competitive Forces Shape Strategy”, **Harvard Business Review**.
57(2): 113-145; March–April, 1979.
- Wernefelt, B. “A Resource-Based View of the Firm”, **Strategic Management Journal**.
5(2): 171-180; April–June, 1984.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ข้อมูลสถานประกอบกิจการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี
จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2562

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2562

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
1	สแตนด์บายโฟน	Standby Phone	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
2	ต้นฝ้ายเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2557
3	ฟินแพลนเน็ต	Fun Planet	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2557
4	ฟีเจอริ่ง	Featuring	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2557
5	ริชชี	RICHLy	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
6	ต้นฝ้ายเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2557
7	เคซีวายอินเทอร์เน็ต	KCY Internet café	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
8	เบญจอิเล็กทรอนิกส์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
9	แจ๊คคอตคอม	JACK.COM	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
10	วินเนอร์เกมมิงบายก๊อง	WINNER GAMING By Gohk	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2557
11	หนุ่มน้อยออนไลน์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
12	แฮปปี้ แอท เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
13	บ้านโพรงงาม		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
14	เปเปอร์ออนไลน์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557

ข้อมูลสถานประกอบกิจการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบกิจการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบกิจการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบกิจการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
15	คัมแอนด์เพลย์	BK Oline Candy Internet & GAME	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
16	บีเคออนไลน์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
17	แคนดี้อินเทอร์เน็ตแอนด์เกมส์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
18	จิวเกมส์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2557
19	ไอเพลย์อินเทอร์เน็ตคาเฟ่		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
20	บอลคอมพิวเตอร์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
21	ต้นน้ำ	Fast Net	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
22	ฟาสเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
23	เร็พเตอร์ไซเบอร์สปอร์ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2557
24	นริศรา		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
25	วี ไอ พี	V.I.P.	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
26	พอตเตอร์อินเทอร์เน็ต	Potter Internet	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
27	อะตอมดอทเน็ต	ATOM.NET	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
28	ที-เน็ต	T - NET	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
29	ดาต้าเน็ต	Signature	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
30	ทรายเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
31	พายุคอม		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
32	อ้วนเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
33	คุณอินเตอร์เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
34	เมจิเซียน		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
35	นินนี่ออนไลน์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
36	เกมเมอร์ออนไลน์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
37	เฟิร์นแอนด์ฟิวส์อินเทอร์เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
38	ไซเบอร์โซน		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
39	ซิกเนเจอร์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2558
40	CORNER		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
41	ฮอนคาเฟ่	HON CAFÉ	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
42	-	@ Friend	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
43	มะลิวัลย์	GOOD CENTS CO.,LTD	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
44	นิโกลูชั่นอีสปอร์ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
45	เหมยลี่&กัปตันเกมส์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
46	บริษัท กู๊ดเซนส์ จำกัด		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
47	ต่อซอย ๑๐ เกมส์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
48	วัฒนบุ๊ค		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
49	บ้านเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
50	แซร์เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
51	เพล ๒		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
52	ยูฟ่าเกมส์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
53	มิวสิคโซน		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
54	ข้าวเจ้าดอกเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
55	๑,๐๐๐ อินเทอร์เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
56	ออเฟรน		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
57	เสื่อเน็ต	FORWARD	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
58	สบายสบายอินเทอร์เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
59	โบอิงอินเทอร์เน็ตอีสปอร์ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
60	เจ เอฟ ดอทคอม		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
61	คลาสสิก แอด เนต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
62	คอมพ์สปอต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
63	ศูนย์สนทนาการศึกษา		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
64	ภูริสาอินเทอร์เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
65	สีฟ้า เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
66	ฟ้าใสอินเทอร์เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
67	วินเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
68	ฟอร์เวด		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
69	ลอนดอน		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2558
70	ไอ. เน็ต	I.NET	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
71	หนุ่มน้อย ออนไลน์	Naum Noy Online	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
72	บี บี เอช	BBH	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
73	ซิกเนเจอร์	Signature	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51	2559
74	ต่อเน็ต	TOR NET	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
75	ร้านแมงมุมเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2558
76	เอคโคคาราโอเกะและเกมส์	Echo karaoke & Game	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2558
77	ริชวัน เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
78	บุญธรรมการพิมพ์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
79	จินดากรูป		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2559
80	เลเจนด์	Legend Net	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
81	บริษัท เมจิกเวิลด์ จำกัด		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2559
82	พี.เอ็น.พูล		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
83	เลเวล		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
84	ดีสปอร์ตอูบลสแควร์	D Sport Edutainment	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2559

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
85	ซิกเนเจอร์	Signature	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2559
86	เกมส์หมูฉีก		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
87	โมทีฟเซนเตอร์	Motif Center	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
88	สก็ปปี้แลนด์	SKIPPY LAND	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2559
89	อาฮาฮาฮา	AHAAHA	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
90	เอ บี ซอฟท์ แอนด์ เซอร์วิส	A B SOFT AND SERVICE	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
91	บอส เน็ต	BOSS NET	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
92	นิว อะตอม อินเทอร์เน็ต คาเฟ่		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
93	ต้นฝ้ายเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
94	พิณทาวน์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2559
95	บีบี เน็ต	BB NET	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
96	ร้านกำลังทรัพย์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
97	บูมบูมเกมส์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
98	คิมมี่อินเทอร์เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
99	คอมคัสโตไมค์	ComCustomize	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
100	เกมมิ่ง คาเฟ่	Gaming Café	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2560
101	อาตร์ เน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
102	ดี สปอร์ต เกมส์		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
103	ลือค อิน	LOG IN	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2560
104	สปีดอัพดอทเน็ต	SpeedUP.NET	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
105	สตังค์คอม 2 อินเทอร์เน็ตคาเฟ่		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2560
106	โตเกียว อินเทอร์เน็ต คาเฟ่		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2560
107	พี.ดี.เน็ต.คอม		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
108	ซิกเนเจอร์ เกมมิ่ง สาขา ขยางกูร	Signature GAMING	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2560
109	ซิกเนเจอร์ เกมมิ่ง สาขา ขวาลาโน 2	Signature GAMING	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2560
110	สมายอินเทอร์เน็ต	Smaile Internet	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
111	เอ แอนด์ เจ		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
112	ไวรัส คาเฟ่		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2560

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
113	สกีปปี้แลนด์	SKIPPY LAND	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2560
114	ยูริตาเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
115	ซิกเนเจอร์	SIGNATURE	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2561
116	ไทยอุบลดอทเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2561
117	สไกด์ เน็ต	Sky Net.	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2561
118	ดาวอังคารดอทเน็ต	DAOANGKHAN.NET	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2561
119	ไวรัส คาเฟ่	VIRUS CAFE	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	51 ชุดขึ้นไป	2561
120	ยู คาราโอเกะ		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2560
121	น้องใหม่ก็อปปี		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2561
122	-	Maliwannet	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2561
123	อมยิ้ม		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2561
124	พันธ์แก้ว	PANTKAE0	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2561
125	เซ็คอินเน็ต		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2561
126	เกมส์โซน		เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2561

ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 - 2561

ที่	ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)	ชื่อสถานประกอบการ (อังกฤษ)	ที่ตั้งสถานประกอบการ		จำนวน เครื่องมือ ไม่เกิน (ชุด)	ปีที่จัดตั้ง
			อำเภอ	จังหวัด		
127	เช็คอินคาเฟ่	Check in Café	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	50	2561
128	บ้านออนซอนอีสาน	Baan Esan Onsrn	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	20	2562

ที่มา: สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี (2562)

ภาคผนวก ข
เอกสารยินยอมให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

เอกสารยินยอมให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

1) **วัตถุประสงค์ของการศึกษา:** เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

2) **วิธีการ:** การสัมภาษณ์ครั้งนี้ ท่านจะถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลลักษณะทั่วไปและทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต ปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต มุมมองหรือทัศนคติการปรับตัวของผู้ประกอบการที่มีต่อธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเป็นคำถามปลายเปิด

3) **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:** ร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีสามารถใช้ผลการศึกษานี้เป็นข้อมูลประกอบการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน และผู้ที่สนใจเปิดร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีสามารถใช้ผลการศึกษานี้เป็นข้อมูลในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

4) **ความเสี่ยงจากการให้ข้อมูล:** ท่านไม่มีความเสี่ยงใด ๆ ในการให้ข้อมูลการศึกษานี้

5) **ระยะเวลาในการสัมภาษณ์:** การสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 30 นาที

6) **การเก็บรักษาความลับของข้อมูล:** ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำมาวิเคราะห์ โดยไม่มีบุคคลใดสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ยกเว้นผู้วิจัย (นายคเชนทร์ วงศ์ใหญ่) เท่านั้น

7) **ความสะดวกในการให้ข้อมูล:** หากท่านไม่สะดวกในการให้ข้อมูลในการศึกษานี้ สามารถยุติการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลา

8) **ผลตอบแทน:** ท่านจะไม่ได้รับค่าตอบแทนจากการให้ข้อมูลในการศึกษานี้

9) **ข้อสงสัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง:** หากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อคำถามเกี่ยวกับการศึกษาในครั้งนี้ติดต่อได้ที่ Email: kachain2014@gmail.com, LINE ID: cocoadestiny โทรศัพท์มือถือ (080) 1562424 หรือ ติดต่อไปที่คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ข้าพเจ้าได้ศึกษาข้อมูลและข้ออธิบายในข้างต้นเรียบร้อยแล้ว มีความยินดีที่จะเข้าร่วมการศึกษานี้ และอนุญาตให้ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาตามที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น

ลงชื่อ.....

(.....)

วันที่.....

ภาคผนวก ค
แนวคำถามในการวิจัยเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

แนวคำถามในการวิจัยเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก
เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน
ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี
(สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก – ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ต)

วันที่ให้สัมภาษณ์

วันที่..... เดือน พ.ศ. เวลา

ชื่อสถานประกอบการ.....

สถานที่สนทนา

ประเด็นคำถาม

1. ข้อมูลลักษณะทั่วไปและทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต

- 1.1 ประวัติความเป็นมาของร้านอินเทอร์เน็ต
- 1.2 จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ อัตราให้บริการ และจำนวนพนักงาน
- 1.3 มีการวางแผน สํารวจกลุ่มลูกค้า สํารวจข้อมูลคู่แข่งก่อนจัดตั้งหรือไม่ อย่างไร
- 1.4 งบประมาณในการจัดตั้งร้านอินเทอร์เน็ตแห่งนี้
- 1.5 เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการมีการอัปเดตสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
- 1.6 พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้หรือไม่
- 1.7 จำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวันและลักษณะกลุ่มลูกค้า เป็นอย่างไร
- 1.8 ปัญหาใดที่พบบ่อยเกี่ยวกับการให้บริการ

2. ปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีผลกระทบกับร้านอินเทอร์เน็ต

- 2.1 ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลต่อกิจการหรือไม่ อย่างไร
- 2.2 กฎหมายหรือข้อบังคับของรัฐบาล มีผลกระทบกับรายได้ของกิจการหรือไม่ อย่างไร
- 2.3 ปัจจุบันมีคนนิยมเล่นเกมออนไลน์บนมือถือมากขึ้น มีผลต่อกิจการอย่างไร
- 2.4 เทคโนโลยีของเกมออนไลน์ที่เข้ามาใหม่ ทำให้กิจการต้องปรับปรุงอย่างไรบ้าง
- 2.5 กิจการมีมาตรการประหยัดพลังงานอย่างไรบ้าง
- 2.6 ถ้ามีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาเปิดกิจการในพื้นที่ใกล้เคียง จะมีผลต่อกิจการหรือไม่ อย่างไร
- 2.7 กิจการสามารถต่อรองหรือได้รับโปรโมชั่นกับซัพพลายเออร์มากหรือน้อยอย่างไร
- 2.8 คู่แข่งปัจจุบันในพื้นที่ใกล้เคียง แย่งชิงลูกค้าไปบ้างหรือไม่ อย่างไร
- 2.9 ลูกค้าสามารถขอส่วนลด หรือขอโปรโมชั่นอื่น ๆ ในการใช้บริการได้หรือไม่ อย่างไร

3. มุมมองหรือทัศนคติการปรับตัวของผู้ประกอบการที่มีต่อธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

- 3.1 ปัจจัยใดบ้างที่คิดว่าเป็นจุดด้อยของกิจการ
- 3.2 กิจการมีการปรับตัวอย่างไรบ้าง กับสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน
- 3.3 ปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จ
- 3.4 จะดำเนินกิจการอย่างไรให้กิจการดำเนินการไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ