



กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

Self-Adaptation Strategy of Internet Cafe to Build Up Competitive Advantage in Mueang District, Ubon Ratchathani Province

คเชนทร์วงศ์ใหญ่^{1*}, นรา หัตถสิน¹

Kachain Wongyai^{1*}, Nara Huttasin¹

¹คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

¹Faculty of Management Science, Ubon Ratchathani University

E-mail: Kachain2014@gmail.com*

Received : 21 พฤษภาคม 2564

Revised : 22 ตุลาคม 2564

Accepted : 25 ตุลาคม 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีผ่านมุมมองของ TOWS Matrix บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตจำนวน 18 รายในช่วงเดือนกันยายน - ตุลาคม 2562 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตใช้วิธีการเช่าอาคารพาณิชย์เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเด็กนักเรียนที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี ซึ่งมักเข้ามาเล่นเกมออนไลน์ ดังนั้นจึงแข่งขันกันด้วยราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าให้ใช้เวลาอยู่ในร้านอินเทอร์เน็ตนานขึ้นเนื่องจากมีความท้าทายด้านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านโทรศัพท์มือถือที่สามารถทดแทนการใช้บริการในร้านอินเทอร์เน็ตได้ ด้วยเหตุนี้ร้านอินเทอร์เน็ตจึงพยายามปรับตัวด้วยการสร้างความสามารถทางการแข่งขันผ่านการใช้ทรัพยากรภายในที่แตกต่างกันคือ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เพราะมีจุดแข็งด้านทรัพยากรทางการเงินที่มากกว่าและผู้ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่เหนือกว่าจึงสามารถให้บริการที่หลากหลายและเข้าถึงง่ายกว่า ส่วนร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เพราะมีทรัพยากรทางการเงินน้อยกว่าจึงเน้นการปรับปรุงสมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเกมใหม่ ๆ ที่จะสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้ อย่างไรก็ตาม การแข่งขันด้วยราคาไม่สามารถนำมาซึ่งความยั่งยืนในความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ต การศึกษานี้เสนอแนะการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างร้านอินเทอร์เน็ตและสังคม (Co-creation) ในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตในอนาคต

คำสำคัญ : การปรับตัว, ร้านอินเทอร์เน็ต, ความสามารถทางการแข่งขัน



ABSTRACT

This research aims to study the current state and self-adaptation of internet cafe operators in the Mueang District, Ubon Ratchathani Province, through the perspective of TOWS Matrix that is based on the Resource-Based View (RBV) and the external environments. Data were collected from observation and in-depth interviews with 18 internet cafe entrepreneurs between September – October 2019 and data was analyzed by means of content analysis. The findings are that the internet cafe operators rent commercial buildings to serve their customers, the majority of students aged under 18 years old, who play online games. Therefore, they compete with low prices to attract customers to remain in the internet cafe as long as possible due to a challenge of the high-speed internet via mobile phones which can be a substitute service. Regarding this, they pay attempt to competitively adapt through their different RBV. To clarify, large internet cafes implement Strength-Opportunity (SO) strategy because of stronger positions of financial resource and the entrepreneurs' vision that make it possible to added services beyond those of competitors. Small internet cafes implement Weakness- Opportunity (WO) strategy because of less financial resource that leads them to update computers for higher performance capability of supporting new games in order to satisfy their customers. However, price competition is not guarantee for sustainable competitiveness of the internet cafes. This study recommends a Co-creation strategy to increase their long-term competitive advantage.

Keywords : Self-Adaptation, Internet Cafe, Competitive Advantage

บทนำ

อินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก ประกอบด้วยเครือข่ายย่อยเชื่อมโยงถึงกันจำนวนมาก ซึ่งกระจุกกระจายอยู่เกือบทั่วทุกมุมโลก กล่าวได้ว่าอินเทอร์เน็ตเป็นนวัตกรรมการสื่อสารที่เติบโต และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วมากในปัจจุบัน จนเข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันของคนไทยเราเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากความสามารถในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในลักษณะสื่อประสม (Multimedia) คือสามารถสื่อความหมายได้ทั้งในรูปแบบข้อความ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และเสียงไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งทำให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่ายในการสื่อสารมากกว่าสื่อประเภทอื่นๆ เช่น สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น จึงทำให้มีความต้องการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มสูงขึ้น อินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำธุรกรรม การส่งเอกสาร การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ การค้นหาข้อมูลต่าง ๆ การใช้งานโปรแกรมหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ บนมือถือ และการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อความบันเทิงผ่านการชมภาพยนตร์ออนไลน์ และ/หรือการเล่นเกมนออนไลน์ จากกิจกรรมเหล่านี้จึงได้เกิดธุรกิจ “ร้านอินเทอร์เน็ต (Internet Café)” ซึ่งให้บริการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับใช้งานอินเทอร์เน็ต โดยมีอุปกรณ์และโปรแกรมต่าง ๆ ไว้คอยบริการและคิดค่าบริการตามเวลาที่ใช้งาน



สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2561) ระบุว่า คนไทยใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตลดลงจากร้อยละ 2.3 ในปี พ.ศ. 2560 เป็นร้อยละ 1 ในปีพ.ศ. 2561 และมีแนวโน้มของการใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตที่จะลดลงเรื่อย ๆ เนื่องจากการใช้บริการอินเทอร์เน็ตจากสถานที่อื่นทดแทน เช่น บ้านพัก สถานศึกษา อินเทอร์เน็ตสาธารณะ อินเทอร์เน็ตบนเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลมีพฤติกรรมเล่นเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือมากขึ้นซึ่งจะเห็นได้จากสัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือในปี พ.ศ. 2560 คิดเป็นร้อยละ 46 และในปี พ.ศ. 2561 เป็นร้อยละ 51 (Newzoo, 2018) ข้อมูลเหล่านี้สื่อถึงความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตที่ลดลงเนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกในการใช้อินเทอร์เน็ตมากขึ้น

ทั้งนี้สถานการณ์การให้บริการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีก็ไม่แตกต่างกัน เพราะมีการใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตลดลงจากร้อยละ 8 ในปี 2560 เหลือร้อยละ 7.3 ในปี 2561 (สำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี, 2561) นำมาซึ่งการปิดกิจการของร้านอินเทอร์เน็ตในช่วงระยะ พ.ศ. 2552 – 2562 จากจำนวน 128 ร้านเหลือเพียง 18 ร้าน (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี, 2562) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจว่า ร้านอินเทอร์เน็ตที่ยังคงดำเนินกิจการอยู่เหล่านี้มีสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไรและมีกลยุทธ์ในการปรับตัวอย่างไรเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ โดยมองผ่านมุมมอง TOWS Matrix ซึ่งผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตและผู้ที่เกี่ยวข้องจะเปิดร้านอินเทอร์เน็ตที่จะสามารถใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจสร้างความสามารถในการแข่งขัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความสามารถทางการแข่งขันเป็นแนวคิดกล่าวถึงว่าสามารถขององค์กรหนึ่งหรืออุตสาหกรรมหนึ่งว่ามีผลิตภาพ (Productivity) เหนือกว่าองค์กรอื่นหรือตลาดอื่นที่เป็นคู่แข่งในตลาดใดตลาดหนึ่งหรือในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งในด้านใดด้านหนึ่งหรือไม่ อย่างไร เช่น มีระบบการผลิตที่เหนือกว่า มีบริการที่เหนือกว่า มีต้นทุนที่ต่ำกว่า เป็นต้น (Porter, 1979; Hu, 1995) โดยความสามารถทางการแข่งขันที่สำคัญคือ การที่ลูกค้าให้ความสำคัญว่ามีคุณค่า ในตลาดใดตลาดหนึ่งเหนือกว่าองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบ ซึ่งองค์กรอาจใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยมีเงื่อนไขสำคัญคือ ลูกค้าจะต้องมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการขององค์กรซึ่งถือเป็นคุณค่าในสายตาของลูกค้าอันเป็นหัวใจของการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีอันจะส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร (Coyne, 1986; Hu, 1995; สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์, 2555) ดังนั้นความสามารถทางการแข่งขันจึงมีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ด้วยการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creating Strategy) ให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริโภคเหนือกว่าคู่แข่ง โดยคุณค่านั้นอาจเป็นด้านราคาที่ต่ำกว่า และ/หรือด้านคุณประโยชน์ที่เหนือกว่า และ/หรือการบริการอำนวยความสะดวกที่ดีกว่าและมีราคาที่สูงกว่า (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร, 2553) ดังนั้นความสามารถทางการแข่งขันจึงต้องการการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปัจจุบันกับองค์กรอื่น (Forsman, 2004)



การปรับตัวขององค์กรธุรกิจ (Adaptation)

การปรับตัวขององค์กรธุรกิจเป็นการดำเนินตามกลยุทธ์หรือวิธีการที่องค์กรธุรกิจต้องดำเนินการให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ การปรับตัวขององค์กรอาจเกิดสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากความเจริญเติบโตขององค์กร การจัดองค์กรใหม่เนื่องมาจากความหลากหลายของผลผลิต การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมอื่น (ชาญชัย อาจีนสมอาจาร, 2556) ซึ่งสาเหตุเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรธุรกิจ แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจึงส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ด้วยเหตุนี้องค์กรธุรกิจจึงควรวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) เพื่อให้สามารถระบุถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) (Helms & Nixon, 2010) ในขณะที่จุดแข็งเป็นข้อได้เปรียบที่องค์กรธุรกิจมีเหนือกว่าคู่แข่ง จุดอ่อนเป็นข้อเสียเปรียบที่องค์กรธุรกิจอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โอกาสเป็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ส่วนอุปสรรคเป็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ การวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะนำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์บนพื้นฐานความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) (Helms & Nixon, 2010) โดยเมื่อองค์กรธุรกิจดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ย่อมสื่อถึงนัยยะการปรับตัวให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจึงจะนำมาซึ่งความสามารถทางการแข่งขัน

ทรัพยากรภายในองค์กร (Resource-Based View)

ทรัพยากรภายในองค์กร (Resource-Based View: RBV) เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Barney, 1991) ทั้งนี้ทรัพยากรที่จับต้องได้นั้นเป็นทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Resource) ซึ่งสามารถมองเห็นได้และมีตัวตน โดยทรัพยากรที่จับต้องได้นี้แบ่งได้ 4 ประเภทคือ 1) ทรัพยากรทางการเงิน 2) ทรัพยากรทางวัตถุ 3) ทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ทรัพยากรขององค์กร ส่วนทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) ซึ่งจับต้องไม่ได้และยากต่อการประเมินคุณค่า เช่น สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า แบนด์ ชื่อเสียงขององค์กร เครือข่าย (Company Networking) และฐานข้อมูล (Database) เป็นต้น ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้มี 3 ประเภทได้แก่ 1) ทรัพยากรทางเทคโนโลยี 2) ทรัพยากรทางนวัตกรรม และ 3) ชื่อเสียง (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) ทั้งนี้ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนบางประเภท ก็เป็นสิ่งที่คู่แข่งยากจะเข้าใจหรือลอกเลียนแบบได้ (เอกชัย อภิศักดิ์ และ ทวรรณะ บุญขวัญ, 2549) การวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรด้วย RBV นี้ ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร เพราะหากเป็นทรัพยากรที่องค์กรเรามีแต่องค์กรคู่แข่งไม่มี เช่น ลักษณะพิเศษเป็นเอกลักษณ์เหนือผู้อื่น (Unique) และมีค่า (Valuable) ย่อมจะช่วยให้เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรเรา (อดุลย์ จาตุรงคกุล, 2543)



สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)

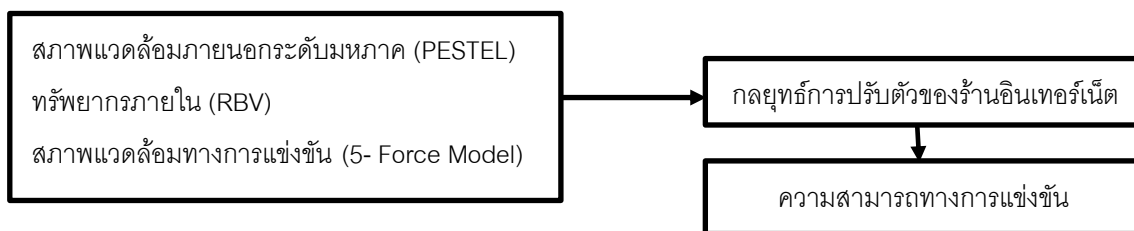
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกขององค์กรแต่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภายในภาพรวมหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นได้ จึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยเครื่องมือสำหรับประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งได้ 2 เครื่องมือคือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคที่เรียกว่า PESTEL (Aguilar, 1967) ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ คือ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) สิ่งแวดล้อม (Environment) และกฎหมาย (Legal) และ 2) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันซึ่งมีเครื่องมือที่เรียกว่า พลังผลักดันทั้ง 5 (5 – Force Model) (Porter, 1979) ใช้สำหรับวิเคราะห์ถึงสถานการณ์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านคือ 1) ภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด 2) อำนาจต่อรองของคู่ค้าหรือซัพพลายเออร์ (ผู้ขายปัจจัยการผลิต) 3) ความรุนแรงของการแข่งขันที่เกิดจากคู่แข่งในปัจจุบัน 4) อำนาจต่อรองของลูกค้า และ 5) ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้สำหรับค้นหาโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรธุรกิจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้และสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นจะมีผลกระทบต่อกิจการอย่างไรและจะต้องปรับตัวอย่างไรกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การทบทวนงานวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตนั้นพบเพียงการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตซึ่งเชื่อมโยงกับ RBV และ 5 – Force Model ดังนั้นคือ ร้านอินเทอร์เน็ตที่มีทรัพยากรทางการเงินที่มากกว่า (พนิต พิกุลทอง, 2555) จะสามารถสร้างบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งได้มากกว่า (วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พสุนนท์, 2561) ทั้งในด้านประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และการให้บริการที่เหนือกว่า (สมเกียรติ น้อยคำมูล, 2550) การใช้โปรแกรมที่ถูกลิขสิทธิ์ (Montero & Balacuit, 2018) และการสื่อสารทางการตลาดที่เข้าถึงลูกค้าได้มากกว่า (วิไลภรณ์ สำเภาทอง, 2561) ในขณะเดียวกันร้านอินเทอร์เน็ตต้องเผชิญกับความท้าทายใน 2 ด้านคือ 1) อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านโทรศัพท์มือถือซึ่งเป็นสินค้าและบริการทดแทนของร้านอินเทอร์เน็ต (Hansson & Wihlborg, 2011) และ 2) อำนาจต่อรองที่สูงกว่าของบริษัทคู่ค้าซึ่งเป็นผู้กำหนดราคาจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์จึงมีอิทธิพลต่อความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต (ชูเกียรติ พิทักษ์รักรธรรม, 2556) นอกจากนี้ยังพบการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของร้านอินเทอร์เน็ตทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยผลกระทบในเชิงบวกนั้น Hansson and Wihlborg (2011) ระบุว่า ร้านอินเทอร์เน็ตมีประโยชน์ในแง่การช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพราะสามารถทำให้ผู้คนในชุมชนสลัมท้องถิ่นของประเทศเคนย่า มีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงบทเรียนผ่านการใช้งานที่ร้านอินเทอร์เน็ต อีกทั้งยังเอื้อประโยชน์ให้แก่พนักงานที่เฝ้าและผู้คนในห้องพักที่ต้องการใช้อินเทอร์เน็ต แต่ไม่มีอินเทอร์เน็ตของตนเอง (O'Regan, 2008) ทั้งนี้การเล่นเกมคอมพิวเตอร์ที่ร้านอินเทอร์เน็ตช่วยเพิ่มทักษะการสื่อสารและการช่วยเหลือผู้อื่น สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับวัยรุ่นที่เล่นเกมคอมพิวเตอร์ภายในร้านอินเทอร์เน็ต (Kara & Cagiltay, 2013) และทำให้พวกเขามีช่วงเวลาที่ดีให้จดจำ (Cakmak & Aktan, 2018) ส่วนผลกระทบเชิงลบของร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ณัฐธรรณ อุ่นแท่น และ จารุณี เนียมทอง (2556) พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตในมุมมองของผู้ปกครองและสังคมนั้นมีภาพลักษณ์ที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ตกต่ำลงอันเนื่องมาจากพฤติกรรมการเล่นอินเทอร์เน็ตของนักเรียนนักศึกษาซึ่งเป็นลูกค้าส่วนใหญ่ของร้านอินเทอร์เน็ต



อนึ่ง จากการทบทวนงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ยังไม่พบการศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต ด้วยเหตุนี้การศึกษานี้จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา ดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีประชากรคือร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีที่ยังดำเนินกิจการในปี.ศ. 2562 จำนวนทั้งสิ้น 18 ร้าน (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี, 2562) แบ่งเป็น 2 ขนาด ได้แก่ 1) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก มีเครื่องคอมพิวเตอร์น้อยกว่า 50 เครื่อง จำนวน 8 ร้าน และ 2) ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ มีเครื่องคอมพิวเตอร์มากกว่า 50 เครื่อง จำนวน 10 ร้าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการในช่วงเดือนกันยายน - ตุลาคม 2562 เกี่ยวกับข้อมูลด้านสภาพปัจจุบันของร้านอินเทอร์เน็ตผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์การปรับตัวตามกรอบแนวคิด TOWS Matrix ผู้ศึกษาใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1-2 ชั่วโมง และได้ขออนุญาตบันทึกเสียงผู้ประกอบการด้วยเครื่องบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตการณ์สภาพแวดล้อม บรรยากาศของร้าน และกลุ่มผู้มาใช้บริการร่วมด้วย หลังจากนั้นผู้ศึกษาได้ถอดเทปคำสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Triangulation) กับ 1) ผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ผลจากการสังเกตการณ์ และ 3) ผู้ประกอบการที่ได้หยุดดำเนินกิจการร้านอินเทอร์เน็ตไปแล้ว และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษา

สภาพปัจจุบันของร้านอินเทอร์เน็ตในอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

ข้อมูลทั่วไปของร้านอินเทอร์เน็ต

ผลการศึกษาพบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีจำนวน 18 ร้านนั้น มีลักษณะที่แบ่งตามขนาดได้ 2 ประเภทคือ ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กมักเป็นห้องเช่าอาคารพาณิชย์ขนาด 1 คูหา ตั้งอยู่ห่างไกลจากสถานศึกษามากกว่า 1 กิโลเมตร เจ้าของกิจการส่วนใหญ่เป็นผู้ดูแลร้านด้วยตนเองและไม่มีการจ้างแรงงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการมีประสิทธิภาพด้านการประมวลผลโปรแกรมในระดับปานกลาง มีอัตราค่าบริการอยู่ในช่วง 10 – 15 บาทต่อชั่วโมง และมีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้ร้านจึงมี



ความคุ้นเคยกับเจ้าของกิจการเป็นอย่างดี ส่วนร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่เป็นห้องเช่าอาคารพาณิชย์ที่มีขนาดตั้งแต่ 2 คูหาขึ้นไป มักตั้งอยู่ใกล้กับสถานศึกษา เจ้าของกิจการใช้วิธีการจ้างลูกจ้างรายเดือนเพื่อดูแลร้านเนื่องจากเจ้าของกิจการเหล่านี้มีธุรกิจอื่นที่ต้องบริหารจึงไม่ได้ดูแลร้านด้วยตนเอง เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการมีประสิทธิภาพด้านการประมวลผลโปรแกรมสูงกว่าร้านขนาดเล็ก มีอัตราค่าบริการอยู่ในช่วง 10 – 18 บาทต่อชั่วโมง และมีลูกค้าที่ใช้บริการทั้งลูกค้าประจำและลูกค้าทั่วไป นอกจากนี้ร้านยังมีระบบสมาชิกที่ลูกค้าจะได้รับสิทธิประโยชน์เป็นส่วนลดราคาอัตราค่าบริการ นอกจากนี้จากการสังเกตการณ์นั้นพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ของร้านอินเทอร์เน็ตมักเป็นกลุ่มเด็กนักเรียน (Gen Z) ที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 18 ปี ที่เข้ามาเล่นเกมออนไลน์โดยเฉพาะ

จากการสัมภาษณ์พบว่า การปิดตัวลงของร้านอินเทอร์เน็ตมักเกิดขึ้นในกิจการขนาดเล็กที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ส่งผลให้ลูกค้าเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ง่ายผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ จึงทำให้ลูกค้ามาใช้บริการในร้านอินเทอร์เน็ตน้อยลง ดังข้อมูลให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เมื่อประมาณ 3 ปีก่อน (ช่วง พ.ศ. 2559) ยังเป็นช่วงที่ลูกค้าเยอะและทุกคนยังไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ง่าย... แต่ในปัจจุบันทุกคนสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ง่ายและเกมออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือก็ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้าน้อยลงอย่างชัดเจน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน 2562, เวลา 20.04 น.)

“...เคยเปิดร้านอินเทอร์เน็ตมาก่อนหน้าประมาณ 6 ปี จากเดิมที่มี 15 สาขา ก็ปิดไปและรีแบรนด์ใหม่ เปลี่ยนชื่อร้านใหม่ ลดสาขาลงแต่เพิ่มคุณภาพขึ้นในแต่ละสาขา...แต่ก็ยอมรับว่าตลาดเริ่มอิ่มตัว เนื่องจากการเข้ามาของเกมสโตร์ในอินเทอร์เน็ตมือถือ...และเป็นช่วงขาลงมากของธุรกิจนี้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน 2562, เวลา 12.03 น.)

“ร้านของเราเป็นร้านขนาดเล็ก ลูกค้าส่วนมากก็จะเป็นเด็ก ๆ ในพื้นที่...ช่วงนี้เกมออนไลน์ในมือถือก็ได้รับความนิยม ลูกค้าก็น้อยลงด้วย ตอนนั้นก็พยายามปรับปรับประกอบกิจการให้อยู่ไปได้ แต่ถ้าไม่ไหวจริง ๆ ก็คงต้องปิดกิจการ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน 2562, เวลา 14.50 น.)

ข้อมูลด้านทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ต

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรภายในของร้านอินเทอร์เน็ตพบว่า ทรัพยากรทางการเงินเป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุด เพราะการมีทรัพยากรทางการเงินที่มากกว่าสื่อถึงความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งใน 1) ด้านทำเลที่ตั้งของร้านให้สามารถตั้งอยู่ใกล้กับสถานศึกษาได้มากกว่า 2) ด้านการมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าและมีจำนวนมากกว่า 3) การมีทีมช่างเทคนิคคอยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ตลอดเวลา 4) ด้านการตกแต่งทางกายภาพทั้งภายในและภายนอกร้านได้สวยงามดึงดูดลูกค้ามากกว่า และ 5) ด้านการส่งมอบคุณค่าถึงลูกค้าผ่านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลได้มากกว่า ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เลือกเช่าร้านที่ตั้งตรงสี่แยกหนองพิกา เพราะใกล้กับสถาบันราชภัฏและโรงเรียนนารีอนุบาล...เลยใกล้กับกลุ่มลูกค้า ถึงค่าเช่าจะราคาสูงแต่ก็คุ้มค่า...การมีเงินไว้เป็นค่าเช่าจึงสำคัญมาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน 2562, เวลา 12.03 น.)



“...เราให้ความสำคัญกับการลงทุนในเครื่องคอมพิวเตอร์มาก...ต้องได้รับการรับรองจากบริษัทผู้ผลิต...ลูกค้าจะสัมผัสได้ถึงความเร็ว รู้สึกสิ้นเปลืองในการเล่น ...มีช่างประจำร้านคอยเช็คสภาพให้เครื่องคอมพิวเตอร์สมบูรณ์อยู่เสมอ...ทำให้เรามีกลุ่มลูกค้าประจำมาโดยตลอด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน 2562, เวลา 13.05 น.)

“...ที่เราตกแต่งร้านให้ดูดี มีเครื่องคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพดี มีการประชาสัมพันธ์ผ่านเพจ Facebook ก็ใช้เงินเยอะอยู่นะ เพราะเราอยากให้ลูกค้าเรามีประสบการณ์ที่ดีที่ร้านเรามอบให้...แล้วก็อยากให้เขาบอกต่อกันถึงเยอะ ๆ จะได้รู้จักเรามากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน 2562, เวลา 13.05 น.)

นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตมีค่าใช้จ่ายโดยประมาณคิดเป็น 70,230 บาทต่อเดือน หรือ 2,343 บาทต่อวัน (ตารางที่ 1) และมีกำไรโดยประมาณอยู่ในช่วง 3.5 – 8.5 บาทต่อชั่วโมง/เครื่องคอมพิวเตอร์ (อัตราค่าบริการ 10 – 15 บาทต่อชั่วโมง) เนื่องจากมีต้นทุนรวมเฉลี่ย/เครื่องคอมพิวเตอร์/ชั่วโมงคิดเป็น 6.50 บาท (292.86 บาท/45 เครื่อง) ดังนั้นหากในแต่ละวันร้านอินเทอร์เน็ตมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการไม่เต็มตามจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีให้บริการ ผู้ประกอบการจะต้องแบกรับต้นทุนเฉลี่ยสูงขึ้นเนื่องจากร้านมีต้นทุนรวมที่ค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้ประกอบการที่มีทรัพยากรทางการเงินที่มากกว่าย่อมหมายถึงการมีสภาพคล่องทางการเงินที่มากกว่าและมีความสามารถในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้อย่างยาวนานกว่าด้วย

ตารางที่ 1 ค่าใช้จ่ายร้านอินเทอร์เน็ตแห่งหนึ่งในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี¹ (หน่วย: บาท)

รายการค่าใช้จ่าย	เฉลี่ยต่อเดือน	เฉลี่ยต่อวัน (30 วัน)	เฉลี่ยต่อชั่วโมง (8 ชม./วัน)
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

ที่มา: ผู้วิจัย, 2563 (จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน 2562, เวลา 20.04 น.)

นอกเหนือจากทรัพยากรทางการเงินแล้ว ผลการวิเคราะห์ยังพบด้วยว่า ทรัพยากรภายในที่สามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับร้านอินเทอร์เน็ตคือ การมีโปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย

¹ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็ก (เครื่องคอมพิวเตอร์ 45 เครื่อง) มีต้นทุนเฉลี่ยเครื่องละ 25,000 บาท มีค่าเสื่อมราคาเดือนละ 694 บาท ต่อเครื่อง (โดยคิดค่าเสื่อมราคาจากวิธีเส้นตรง จากเครื่องคอมพิวเตอร์ราคา 30,000 บาท มีราคาซาก 5,000 บาท ระยะเวลาใช้งาน 3 ปี) และให้บริการเฉลี่ยวันละ 8 ชั่วโมง และเจ้าของกิจการไม่ได้กู้เงินเพื่อการลงทุน



เพราะร้านอินเทอร์เน็ตที่มีโปรแกรมและเกมถูกต้องตามลิขสิทธิ์จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าในการใช้งาน เนื่องจากโปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์จะช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับข้อผิดพลาดของการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ เช่น อาการค้างของโปรแกรม การหลุดออกจากโปรแกรมโดยไม่ตั้งใจ การทำงานที่ไม่ต่อเนื่องของโปรแกรม เป็นต้น จึงทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในร้านอินเทอร์เน็ตอย่างต่อเนื่อง ตามคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...คอมพิวเตอร์ในร้านของเราใช้ Windows แท้ ทุกเครื่อง เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ และยังมีโปรแกรมสแกนไวรัสที่ถูกลิขสิทธิ์ด้วย...เรื่องลิขสิทธิ์สำคัญเพราะทำให้ลูกค้าไม่เกิดอารมณ์ค้างระหว่างใช้โปรแกรมหรือเล่นเกมที่เครื่องสะดุด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน 2562 เวลา 12.03 น.)

“...ร้านเราจะลงโปรแกรมกับเกมที่ถูกลิขสิทธิ์ครับ เพราะเดี๋ยวโดนค่าปรับสูงจะไม่คุ้ม...อยากให้ลูกค้ามีความต่อเนื่องกับการเล่น ไม่อยากให้เกิดอารมณ์เสีย...เขาก็จะมาใช้บริการเราบ่อย ๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน 2562 เวลา 20.04 น.)

“เรื่องลิขสิทธิ์ทางร้านเราไม่มีปัญหา เนื่องจากปัจจุบันทางค่ายเกมต่าง ๆ ให้ใช้งานได้ฟรี ไม่เก็บค่าลิขสิทธิ์...มีแต่พวกโปรแกรมของ Office และ Windows ที่ยังมีค่าลิขสิทธิ์อยู่ และลูกค้าบางกลุ่มก็ยังเป็นต้องใช้...ก็ต้องบริการไม่ให้งานเขาเสียหาย...เขาจะจำเราได้และกลับมาหาเราตลอด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน 2562 เวลา 13.05 น.)

วิสัยทัศน์ของเจ้าของกิจการถือเป็นอีกหนึ่งทรัพยากรภายในสำคัญที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ เพราะ วิสัยทัศน์ของเจ้าของกิจการเกิดจากความฉลาดส่วนบุคคลและจากการสังสมประสบการณ์ด้านการมองถึงคุณค่าที่ลูกค้ามองหาและร้านสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ทันตามความต้องการ เช่น การเพิ่มพื้นที่พบบปะสังสรรค์ หรือพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) หรือพื้นที่พักผ่อน การให้บริการถ่ายเอกสารตลอดจนอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของเจ้าของกิจการร้านอินเทอร์เน็ต ที่ว่า

“...เราศึกษาว่าลูกค้าวัยนี้ต้องการอะไร...วัยนี้ต้องการอะไร วัยนี้ต้องการอะไร...ต้องการที่นั่งอ่านหนังสือ ต้องการห้องประชุม ต้องการกาแฟ หรือแม้แต่เครื่องถ่ายเอกสาร เราก็ตอบสนองให้ลูกค้า นอกเหนือจากการให้บริการอินเทอร์เน็ต ทำให้ลูกค้าประทับใจจะได้มาใช้บริการบ่อย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน 2562 เวลา 12.03 น.)

“...เรารู้ว่าลูกค้าที่เข้ามาร้านเราต้องการบรรยากาศที่สบาย ผ่อนคลายในการเล่นเกมนั่นเอง ผมจึงให้ความสำคัญกับเบาะนั่ง ขนาดหน้าจอคอมพิวเตอร์ รวมไปถึงระยะห่างระหว่างเครื่อง เพื่อไม่ให้ลูกค้ารู้สึกอึดอัด...ลูกค้าอยากได้อะไรเราก็มีบริการ ขนมน้ำ บั๊ตเตอร์เกม หรือแม้กระทั่งอาหารตามสั่ง เราก็มีบริการ ก็ดูแลเหมือนลูกหลานคนหนึ่ง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน 2562 เวลา 13.05 น.)

ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของร้านอินเทอร์เน็ต

จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคจำนวน 6 ด้านนั้น ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อร้านอินเทอร์เน็ตมากที่สุด เนื่องจากผู้ประกอบการระบุว่าผู้ผลิตเกมใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาเกมเพื่อให้เกิดความสมจริงและสวยงาม จึงส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตต้องปรับปรุงสมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก ๆ 2 - 3 ปี เพื่อให้มีสมรรถนะสูงและสามารถรองรับเกมใหม่ ๆ ที่เข้ามา ซึ่งผู้ประกอบการเห็นว่าสมรรถนะและประสิทธิภาพที่ดีของคอมพิวเตอร์จะส่งผลต่อคุณภาพการบริการและการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้าดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้



“...เรามีการอัปเดตทุก 3 ปี แต่ช่วงนี้มีการอัปเดตทุก 2 ปี เนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเร็วจึงต้องปรับเปลี่ยนตาม...ไม่อย่างนั้นไม่ทันตามความสมจริงของเกม” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน 2562 เวลา 13.05 น.)

“...ต้องปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ตามเกมใหม่ ๆ ที่ออกมาให้ลูกค้าเล่น เนื่องจากถ้าไม่ปรับปรุงลูกค้าก็ไปเล่นร้านอื่นที่สามารถเล่นเกมที่ลูกค้าต้องการได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 21 กันยายน 2562 เวลา 16.00 น.)

สำหรับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันด้วยพลังผลักดันทั้ง 5 นั้นพบว่า อำนาจต่อรองของคู่ค้า (ผู้ผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และ/หรือผู้จัดหาคอมพิวเตอร์) มีอิทธิพลต่อร้านอินเทอร์เน็ตมากที่สุด เนื่องจากคู่ค้าเป็นผู้กำหนดราคาของคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ซึ่งทำให้อำนาจต่อรองของร้านอินเทอร์เน็ตมีน้อยกว่ามาก ดังนั้นผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตจึงต้องใช้วิธีซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ในปริมาณที่มากเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ได้ราคาที่สมเหตุผล ดังปรากฏในคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ราคาซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ คิดว่าร้านเราได้ราคาถูกมากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง...เนื่องจากซื้อจำนวนมากเลยสามารถต่อรองกับคู่ค้าที่ผลิตอุปกรณ์ได้โดยตรง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 23 กันยายน 2562 เวลา 12.03 น.)

“...เครื่องคอมพิวเตอร์นั้นเราติดต่อกับบริษัทผู้ผลิตโดยตรง เนื่องจากทางร้านสั่งจำนวนมากกว่า 50 เครื่อง บริษัทมีโปรโมชั่นส่วนลดมากกว่าซื้อกับตัวแทนจำหน่าย... อีกทั้งร้านอินเทอร์เน็ตเองก็จะได้รับรองมาตรฐานจากบริษัทผู้ผลิต” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 กันยายน 2562 เวลา 13.05 น.)

นอกจากนี้ยังพบว่า สินค้าทดแทนดังเช่นการให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Internet) ที่กำลังเติบโตแบบก้าวกระโดดนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการกังวลใจเนื่องจากสินค้าทดแทนดังกล่าวอาจนำมาซึ่งการแข่งขันด้วยราคาที่ต้องลดต่ำลงไปเรื่อย ๆ ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ผมเองก็ศึกษาเทคโนโลยีของโทรศัพท์มือถืออยู่ตลอด เพราะโทรศัพท์มือถือสมัยนี้เล่นเกมได้หลากหลาย บางครั้งยังคิดเลยว่าอาจจะให้ลูกค้าเช่ามือถือเพื่อเล่นเกมออนไลน์...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 21 กันยายน 2562 เวลา 20.04 น.)

“...นี่ก็ไม่น่าจะได้อยู่ได้อีกนานมัย เพราะเกมออนไลน์มือถือสมัยนี้มีเด็กเล่นเยอะขึ้น และก็เล่นได้ฟรี เราก็ต้องมีโปรโมชั่นลดราคา เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการกับเรานาน ๆ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 8 กันยายน 2562 เวลา 14.50 น.)

“...อินเทอร์เน็ตมือถือที่ทุกคนสามารถเข้าถึงง่าย ก็มีผลทำให้ลูกค้าน้อยลง ก็เป็นช่วงขาลงของธุรกิจแต่เราก็ไม่สามารถปรับราคาให้ต่ำกว่านี้ได้แล้ว เนื่องจากต้นทุนของกิจการก็ค่อนข้างสูง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 21 กันยายน 2562 เวลา 16.00 น.)

กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ต

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis ด้วยแนวคิดและทฤษฎี RBV, PESTEL และ 5- Force Model นั้นปรากฏถึงข้อสรุปด้านสภาพแวดล้อมภายในว่า ทรัพยากรภายในที่ทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตอยู่รอดและมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งคือ ทรัพยากรทางการเงิน โปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตต้องปรับตัวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและอำนาจต่อรองของคู่ค้า โดยมีกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเด็กนักเรียน (Gen Z) ที่มีวิถีชีวิตชื่นชอบการทำกิจกรรมต่าง ๆ บนโลกออนไลน์ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตใน



อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ตามกรอบแนวคิด TOWS Matrix (ตารางที่ 2) และพบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตดำเนินกลยุทธ์การปรับตัวใน 3 ลักษณะ ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่มักใช้ด้วยการใช้ “จุดแข็ง” ที่มีคือ ด้านทรัพยากรทางการเงิน โปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง และวิสัยทัศน์ ร่วมกับ “โอกาส” ที่ลูกค้ามีวิถีชีวิตแบบออนไลน์มากขึ้นด้วยการให้ความสำคัญกับ 1) การให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น บริการอาหารและเครื่องดื่ม บริการพิมพ์เอกสารหรือบริการถ่ายเอกสาร จัดโซนพื้นที่กายภาพภายในร้านให้สอดคล้องกับลักษณะรูปแบบไลฟ์สไตล์ของกลุ่มลูกค้า และเน้นใช้โปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องเพื่อความต่อเนื่องด้านสุนทรียธรรมของลูกค้าที่กำลังเล่นเกม เป็นต้น และ 2) การสื่อสารคุณค่าด้านการบริการที่แตกต่างและการเข้าถึงร้านในทำเลที่ตั้งที่สะดวกกว่าผ่านการประชาสัมพันธ์ด้วยช่องทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook, YouTube, Instagram เป็นต้น

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์การปรับตัวที่ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กมักใช้ด้วยการดำเนินการแก้ไข “จุดอ่อน” ด้านประสิทธิภาพที่ต่ำของเครื่องคอมพิวเตอร์ รวมกับการใช้ “โอกาส” ที่ลูกค้าชอบทำกิจกรรมบนโลกออนไลน์ ดังนั้นร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กจึงปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก 2 – 3 ปี เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้สามารถรองรับเกมใหม่ ๆ อันเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันของร้านอินเทอร์เน็ตทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กด้วยการมุ่งต้นทุนต่ำเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งทางตรง (ร้านอินเทอร์เน็ตด้วยตนเอง) และคู่แข่งทางอ้อม (เช่น อินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่) อันเนื่องมาจากผลกระทบเชิงลบจากปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยผู้ประกอบการมุ่งเน้นการบริหารต้นทุนของธุรกิจให้ต่ำทั้งด้านการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ด้วยการพยายามเพิ่มอำนาจการต่อรองกับคู่ค้าผ่านการจัดซื้อเป็นจำนวนมากในแต่ละครั้ง นอกจากนี้ยังใช้วิธีการลดค่าใช้จ่ายประจำเดือนด้วยการดูแลกิจการเองเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการจ้างแรงงานสำหรับร้านขนาดเล็กเพื่อให้มีกำไรที่มากขึ้น



ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของร้านอินเทอร์เน็ต

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength) ● การมีทรัพยากรทางการเงิน ● การใช้โปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง ● วิสัยทัศน์เจ้าของกิจการ	จุดอ่อน (Weakness) ● การมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพต่ำ
โอกาส (Opportunity) ● ลูกค้าย่อยมากเป็นกลุ่มเด็กนักเรียน (Gen Z) ที่มีวิถีชีวิตแบบออนไลน์มากขึ้น	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) 1. การให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง 2. การสื่อสารคุณค่าผ่านช่องทางสื่อออนไลน์	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) 1. การปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก 2 – 3 ปี เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้สามารถรองรับเกมใหม่ ๆ
อุปสรรค (Threat) ● การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ● อำนาจต่อรองของบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ไม่พบกลยุทธ์เชิงป้องกันของร้านอินเทอร์เน็ต	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) 1. การให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพคอมพิวเตอร์โดยการปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุก 2 – 3 ปี 2. การบริหารต้นทุนของธุรกิจให้ต่ำ ทั้งด้านการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และการลดค่าใช้จ่ายประจำเดือน

อภิปรายผล

ความสามารถทางการแข่งขันมีความสำคัญสำหรับองค์กรธุรกิจเพราะเกี่ยวข้องกับความสามารถทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันเกิดจากการส่งมอบคุณค่า (Value) ที่องค์กรธุรกิจสร้างสรรค์ขึ้นให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้คุณค่าดังกล่าวอาจปรากฏในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ราคาถูกกว่า คุณภาพสินค้าหรือบริการดีกว่า มีคุณสมบัติที่เหนือกว่า เป็นต้น หากคุณค่าเหล่านี้มีมากกว่าต้นทุนที่ลูกค้าต้องแบกรับ (เช่น ต้นทุนเวลาดำเนินการเสียโอกาส) ลูกค้าย่อมจะยินดีจ่ายซื้อสินค้าหรือบริการที่องค์กรธุรกิจนำเสนอ แต่หากลูกค้ามีต้นทุนสูงกว่าย่อมจะไม่เกิดการซื้อ (Porter, 1979) การยินดีจ่าย (Willingness to Pay) ของลูกค้าจะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นองค์กรธุรกิจที่มีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าย่อมสามารถดึงเงินจากกระเป๋าของลูกค้าได้มากกว่า สำหรับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตนั้นถูกจัดอยู่ในประเภทธุรกิจบริการซึ่งคุณค่าถูกวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์ย่อมต้องศึกษาและเข้าใจถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างแท้จริงเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงจุด ดังปรากฏในผลการศึกษาที่พบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตใน



พื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีที่อยู่รอดได้นั้นต่างรู้จักและเข้าใจกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นเด็กรุ่น (Gen Z) ที่มีโลกส่วนตัวสูง เชื่อเพื่อนและใช้ชีวิตอยู่ในโลกออนไลน์ (Gomez, Mawhinney, & Betts, 2020) ดังนั้นจึงใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้วยการจัดการทั้งด้านซอฟต์แวร์ (Software) และฮาร์ดแวร์ (Hardware) เพื่อส่งมอบคุณค่าด้านความบันเทิงแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยด้านซอฟต์แวร์นั้นผู้ประกอบการได้จัดซื้อลิขสิทธิ์โปรแกรมและเกมเพื่อสร้างทางเลือกในโปรแกรมและเกมที่หลากหลายและเพื่อป้องกันอาการค้างหรืออาการสะดุดของโปรแกรมและเกมจึงช่วยสร้างความรื่นเริงทางอารมณ์และความบันเทิงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Montero and Balacuit (2018) ที่ระบุว่า การใช้โปรแกรมที่ถูกลิขสิทธิ์อยู่ตลอดเวลาเป็นกลยุทธ์การจัดการภายในร้านอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพที่สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังได้ปรับปรุงสมรรถนะด้านฮาร์ดแวร์ซึ่งประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ในทุก 2-3 ปี เพื่อให้สามารถรองรับความเสมือนที่สมจริง (Virtual Reality) ของเกมทั้งในภาพและเสียงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมเกียรติ น้อยคำมูล (2550) ที่ได้กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ต คือ ความแตกต่างด้านประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และการให้บริการที่เหนือกว่า กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ร้านอินเทอร์เน็ตสามารถรักษาความสามารถทางการแข่งขันได้ด้วยคำตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกระดับมหภาค 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และ 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค (Aguilar, 1967)

จากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีผ่านมุมมอง TOWS Matrix และมุมมองด้านทรัพยากรภายในองค์กร (RBV) นั้นพบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตแต่ละขนาดวิธีการดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกันบนพื้นฐานของทรัพยากรที่แตกต่างกล่าวคือ ร้านขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ส่วนร้านขนาดเล็กใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) (Helms & Nixon, 2010) เนื่องจากร้านทั้งสองขนาดมีทรัพยากรภายในที่ต่างกัน โดยร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์เชิงรุกเพราะมีจุดแข็งด้านทรัพยากรทางการเงินที่มากกว่าและผู้ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่เหนือกว่าเนื่องจากมีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจที่หลากหลาย จึงปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งนี้วิสัยทัศน์ถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่าซึ่งคู่แข่งยากที่จะลอกเลียนแบบ จึงช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันได้เหนือกว่าและยั่งยืนกว่า (Barney, 1991) ประกอบกับการมีทรัพยากรทางการเงินที่เข้มแข็งกว่าทำให้ร้านสามารถเช่าอาคารพาณิชย์ที่มีขนาดพื้นที่ที่ใหญ่กว่า สามารถตกแต่งกายภาพของร้านทั้งภายนอกและภายในได้น่าดึงดูดใจมากกว่า มีทีมงานเทคนิคคอยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลามากกว่า ลงทุนในโปรแกรมลิขสิทธิ์ได้มากกว่า มีทำเลที่ตั้งใกล้สถานศึกษามากกว่าและสื่อสารการตลาดผ่านสื่อได้ครอบคลุมกว่า จึงทำให้ลูกค้ารู้จักและเข้าถึงร้านได้ง่ายกว่า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าทรัพยากรทางการเงินและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับร้านอินเทอร์เน็ตได้ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พนิต พิกุลทอง (2555) อนึ่ง ความเหนือกว่าในทรัพยากรทางการเงินและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการทำให้ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ 2 แบบคือ 1) การให้บริการที่แตกต่างด้วยการจัดพื้นที่พักผ่อนและ/หรือพื้นที่ทำงานร่วม และการบริการอาหารและเครื่องดื่มเพื่อตรึงให้ลูกค้าอยู่ในร้านนานขึ้น ยิ่งลูกค้าอยู่นานเท่าใดร้านก็จะยิ่งมีโอกาสสร้างรายได้รับมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561) ที่พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานครสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยการให้บริการที่แตกต่าง และ 2) การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อสร้างการรับรู้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อกระตุ้นยอดขายสำหรับลูกค้ากลุ่มเดิมและขยายฐานลูกค้า จึงช่วยสร้างรายได้เพิ่ม



ให้แก่ร้านได้ ซึ่งสอดคล้องกับ วิไลภรณ์ สำเภาทอง (2561) ที่กล่าวว่าวิธีการช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจคือ การสื่อสารการตลาดออนไลน์เพราะจะช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและรับรู้แบรนด์มากขึ้น

สำหรับร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กที่ใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ในการปรับตัวนั้นเนื่องจากมีทรัพยากรภายในที่น้อยกว่า อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าจึงเน้นการปรับปรุงสมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่ทำให้เกมมีความสมจริงมากขึ้น จึงตอบโจทย์ความต้องการด้านประสิทธิภาพความบันเทิงแก่ลูกค้า พร้อมกับการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำด้วยการคิดค่าบริการในอัตราที่ต่ำกว่าร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการในร้าน อย่างไรก็ตาม Porter (1979) ระบุว่า การแข่งขันด้วยราคามักไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนหากองค์กรธุรกิจนั้นมีความสามารถทางการเงินที่ต่ำ เนื่องจากองค์กรธุรกิจที่มีฐานะทางการเงินที่น้อยกว่าจะไม่สามารถแบกรับต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างยาวนานเท่ากับธุรกิจที่มีฐานะทางการเงินมากกว่า จึงไม่สามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมได้ในระยะยาว นอกจากนี้ร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กยังมีอำนาจต่อรองต่ำกว่าบริษัทผู้ค้าที่เป็นผู้กำหนดราคาจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์จึงถือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต (ชูเกียรติ พิทักษ์รักษธรรม, 2556) ดังนั้นการดำเนินการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) จึงอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในระยะยาวได้

กระนั้นก็ตาม ด้วยข้อจำกัดจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านโทรศัพท์มือถือซึ่งเป็นบริการทดแทนของร้านอินเทอร์เน็ต (Hansson & Wihlborg, 2011) ส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในจังหวัดอุบลราชธานีใช้กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ในการแข่งขันด้วยการตั้งราคาต่ำ (Cost Leadership Strategy) จึงเป็นเหตุให้เกิดการแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรงเพราะไม่เพียงต้องแข่งขันระหว่างร้านอินเทอร์เน็ตด้วยกันเอง แต่ยังต้องแข่งขันกับบริการทดแทนของอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงบนพื้นที่หรืออุปกรณ์อื่น เช่น บ้าน โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาจากกลุ่มลูกค้าของร้านอินเทอร์เน็ตส่วนใหญ่ที่เป็นวัยรุ่นนั้นย่อมมีวัตถุประสงค์หลักในการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อเล่นเกมออนไลน์ ดังนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่สามารถรองรับเกมออนไลน์ได้จำเป็นต้องมีสมรรถนะสูงเพื่อสร้างช่วงเวลาเพลิดเพลินและประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Kara & Cagiltay, 2013; Cakmak & Aktan, 2018) ซึ่งคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่มีสมรรถนะสูงที่เหมาะสมกับเกมออนไลน์นี้ไม่อาจทดแทนได้ด้วยโทรศัพท์มือถือหรือคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ด้วยเหตุนี้ร้านอินเทอร์เน็ตจึงสามารถดึงดูดกลุ่มเด็กนักเรียนนักศึกษาให้เข้าไปใช้บริการเป็นส่วนใหญ่จนล้นมทบและหน้าที่ของการเป็นนักเรียนนักศึกษาส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีภาพลักษณ์เชิงลบจากสังคม (ณัฐธรรณ์ อุ้นแท่น และ จารุณี เนียมทอง, 2556)

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากสถานการณ์การให้บริการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีที่ลดลงจนส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตปิดตัวลงจำนวนมากนำมาซึ่งการศึกษาถึงกลยุทธ์การปรับตัวของร้านอินเทอร์เน็ตดังกล่าวด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ร้านอินเทอร์เน็ตที่อยู่รอดได้นั้นเป็นเพราะผู้ประกอบการเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกคือ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าที่ไม่ใช่กลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อค้นหาข้อมูลหรือส่งอีเมล (O' Regan, 2008) หากแต่เป็นลูกค้ากลุ่ม Gen Z ที่เน้นใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อความบันเทิงผ่านการเล่นเกมออนไลน์ โดยร้านอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์เชิงรุกด้วยการใช้จุดแข็งด้านทรัพยากรทางการเงินและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันด้วยการเน้นสร้างประสบการณ์



ผ่านคุณภาพบริการที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีโปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง มีทีมช่างเทคนิคตรวจสอบคุณภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ และมีทำเลที่ตั้งที่เข้าถึงง่ายกว่า รวมถึงมีการให้บริการที่แตกต่างจากร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กด้วยการเพิ่มพื้นที่บริการสำหรับพักผ่อนและทำงานร่วมกันและให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ส่วนร้านอินเทอร์เน็ตขนาดเล็กใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไขด้วยการพยายามปรับปรุงสมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เพื่อคุณภาพการบริการที่ดีแก่ลูกค้า ทั้งนี้ร้านอินเทอร์เน็ตทั้งสองขนาดใช้กลยุทธ์เชิงรับในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำซึ่งเป็นการแข่งขันกันด้านราคา จึงส่งผลให้ร้านอินเทอร์เน็ตมีรายรับค่อนข้างต่ำในขณะที่รายจ่ายค่อนข้างสูง การแข่งขันด้านราคานี้ไม่เป็นผลดีสำหรับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในระยะยาว ดังนั้นการศึกษานี้จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การแข่งขันกันด้วยราคาคบนพื้นฐานของทรัพยากรภายในสำหรับร้านอินเทอร์เน็ตนั้นเป็นการแข่งขันในระยะสั้นซึ่งไม่ได้นำมาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันและการอยู่รอดในระยะยาว เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตมีรายได้จากการให้บริการไม่เกิน 12 บาท/ชั่วโมง/เครื่องคอมพิวเตอร์ ในขณะที่มีโครงสร้างค่าใช้จ่ายที่สูงเนื่องจากต้องลงทุนด้านประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ตลอดจนด้านโปรแกรมและเกมที่มีลิขสิทธิ์อยู่เสมอเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวร้านอินเทอร์เน็ตควรเน้นการสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่นำไปสู่การเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสังคมมากขึ้น เช่น การร่วมมือกันกับคู่แข่งที่เป็นร้านอินเทอร์เน็ตจัดการแข่งขันเกมออนไลน์เพื่อค้นหาผู้ชนะการแข่งขันในระดับจังหวัดสำหรับสนับสนุนการคัดเลือกนักกีฬาแข่งขันเกมออนไลน์ในระดับชาติต่อไป หรือการให้การสนับสนุนทีมแข่งขันเกมออนไลน์ในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมนี้จะช่วยส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ของร้านอินเทอร์เน็ตในเชิงบวกมากขึ้น เพราะผู้ประกอบการและสังคมจะให้การสนับสนุนการเล่นเกมออนไลน์ของบุตรหลานมากกว่าที่เป็นอยู่ จึงช่วยสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้แก่ร้านอินเทอร์เน็ตได้อย่างยั่งยืนเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของร้านอินเทอร์เน็ตและเป็นการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างร้านอินเทอร์เน็ตและสังคม (Co-creation) ด้วย

2. เนื่องจากร้านอินเทอร์เน็ตมีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเด็กที่อยู่ใน Generation Z ที่เกิดมาพร้อมกับสื่อดิจิทัลจึงใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่บนโลกออนไลน์ จึงส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เพราะขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทำให้มีทักษะชีวิตและทักษะการติดต่อสื่อสารต่ำ การสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวให้แก่ร้านอินเทอร์เน็ตนั้น ผู้ประกอบการควรมีส่วนช่วยพัฒนาทักษะและความฉลาดทางอารมณ์ให้แก่เด็ก ด้วยการนำเสนอเกมออนไลน์ที่เล่นในลักษณะของกลุ่มบุคคลมากกว่าการเล่นคนเดียวให้มากขึ้น เพราะเด็กในวันนี้คือผู้ใหญ่ในวันหน้า ดังนั้นการมีช่วงเวลาที่ดีให้จดจำผ่านการเล่นเกมออนไลน์ที่มีเพื่อน ๆ ช่วยกันเอาชนะเกมนั้นจะสามารถช่วยเพิ่มทักษะชีวิตให้แก่เด็กทั้งในด้านการสื่อสารและด้านการช่วยเหลือบุคคลอื่นให้แก่เด็กได้

รายการอ้างอิง

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2566). *การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ*. ปัตตานี : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชูเกียรติ พิทักษ์รักษธรรม. (2566). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดผ่านเครือข่ายออนไลน์ของผู้ประกอบการไทย กรณีศึกษาตลาดคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต*. (งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, คณะบริหารธุรกิจ.



- ณัฐธรรณ์ ชื่นแท่น และ จารุณี เนียมทอง. (2556). รายงานวิจัยการศึกษาลักษณะพฤติกรรมการเล่นติดอินเทอร์เน็ตต่อผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- พนิต พิกุลทอง. (2555). การปรับปรุงการบริการโดยใช้เทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ และการจำลองสถานการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์ : กรณีศึกษาร้านให้บริการอินเทอร์เน็ต. (งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะวิศวกรรมศาสตร์.
- รัฐนันท์ พงศ์วิจิตร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร. (2553). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 2(1), 41-57.
- วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พูลนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสาร Veridian E –Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 11(1), 2148-2167.
- วิไลภรณ์ ลำภาทอง. (2561). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจผลิตภัณฑ์เวชสำอาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร. บัณฑิตวิทยาลัย.
- สมเกียรติ น้อยคำมูล. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตของลูกค้าในจังหวัดสิงห์บุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, คณะวิทยาการจัดการ.
- สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์. (2555). ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, คณะบริหารธุรกิจ.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2561). เพลย์สถิติผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ปี 2561 ในประเทศไทย Thailand Internet User Profile 2018. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2561, จาก <https://blog.ourgreenfish.com/th/สถิติผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต>
- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอุบลราชธานี. (2562). ข้อมูลสถานประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างปี 2557 – 2561. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2562, จาก https://docs.google.com/spreadsheets/d/1od_wYp8N6AsNdLMLKjqce_RoG2gRwEr/edit#gid=1820209361
- สำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี. (2561). ข้อมูลสถิติจากการสำมะโน/อุบลราชธานี/รายงานสถิติจังหวัด/สถิติการสื่อสารรวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร/ 2561. สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม, 2561, จาก http://ubon.nso.go.th/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=506
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.



- Cakmak, V., & Aktan, E. (2018). Internet cafes, young people and game interaction: A study in the context of subculture. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(3), 585-600.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage: What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61.
- Forsman, S. (2004). *How do small rural food-processing firms compete?: A resource-based approach to competitive strategies*. (Doctoral dissertation). The University of Helsinki, Faculty of Agriculture and Forestry.
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2020). *Welcome to generation Z*. Deloitte. Retrieved May 1, 2020, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Hansson, P. O., & Wihlborg, E. (2011). Internet café as a supportive educational arena-A case study from the urban slum of Kibera, Nairobi, Kenya. In *International Technology, Education and Development Conference*, 5966-5975, Valencia.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis-Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Hu, Y. S. (1995). The international transferability of the firm's advantages. *California Management Review*, 37(4), 73-88.
- Kara, N., & Cagiltay, K. (2013). Flow experiences of adolescents in terms of internet café environment and computer game play characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 298-307.
- Montero, J. N., & Balacuit, C. V. (2018). Effective management strategies for internet café business establishments and its services. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(11), 34-44.
- Newzoo. (2018). *Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018*. Retrieved May 1, 2020, from <https://newzooHQ.medium.com/mobile-revenues-account-for-more-than-50-of-the-global-games-market-as-it-reaches-137-9-2c444719f3f2>
- O'Regan, M. (2008). Hypermobility in backpacker lifestyles: The emergence of the internet café. In *Tourism and Mobilities: Local-Global Connections* (pp. 109-132), n.p.: Cabi.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 113-145.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.