

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

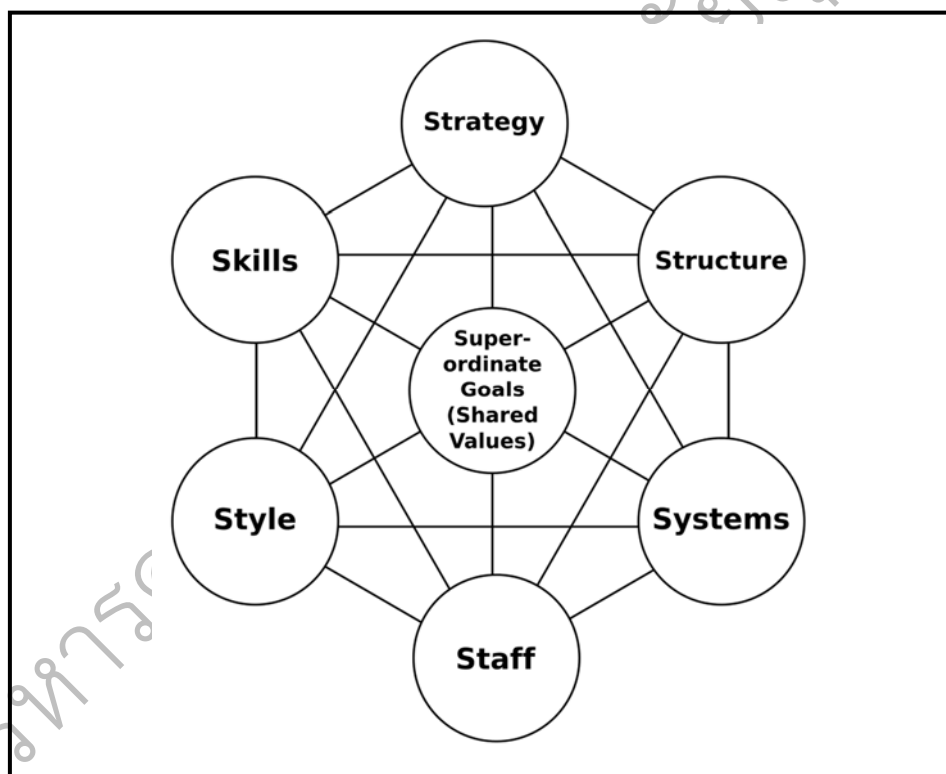
2.1.1.1 การประเมินฐานของการวางแผน โดยเป็นการประเมินว่าในปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร โดยประกอบด้วยการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ประเมินสถานะทางการแข่งขัน (5 Force) และประเมินการดำเนินงานหรือทรัพยากรฐานภายในของธุรกิจ

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 อาจินสมอาจ, 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 พลังงาน เศรษฐกิจ 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 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการดำเนินงานของพนักงานให้เข้าสู่สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้ 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 ความสามารถในการเงินกู้ยืม 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 ทำให้ที่ตั้งที่ดีอยู่ใกล้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 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 โดยการคาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจในอนาคตว่าอะไรจะเกิดขึ้นจะทำให้ธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตสามารถปรับตัวเตรียมรับสถานการณ์ได้

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 ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างสูงซึ่งประกอบด้วย

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

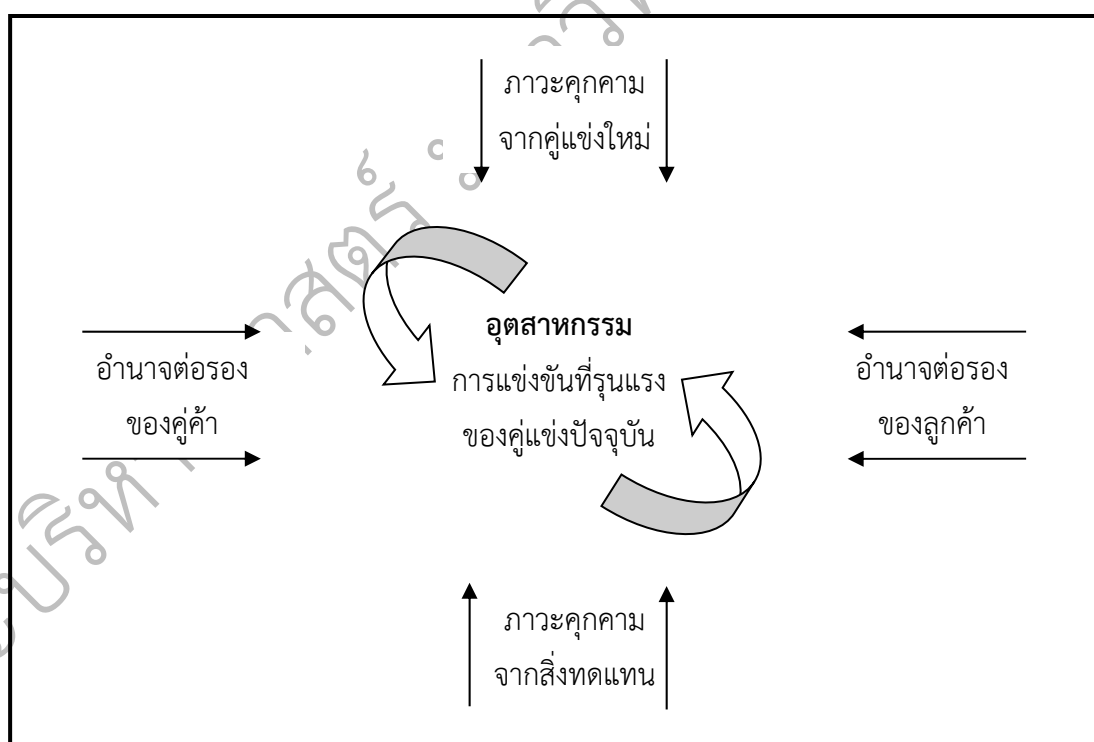
ซึ่งร้านอินเทอร์เน็ตก็มีซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจได้แก่ บริษัทผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต บริษัทผู้ให้บริการเกมออนไลน์ บริษัทจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ บริษัทที่จำหน่ายอุปกรณ์ในร้านอินเทอร์เน็ต ผู้ให้เช่าอาคารสถานที่ เป็นต้น ซึ่งถ้าซัพพลายเออร์เหล่านี้มีอำนาจสูง ก็จะทำให้สภาวะการแข่งขันสูงเช่นกัน

2.4.2.3 ความรุนแรงของการแข่งขันที่เกิดจากคู่แข่งในปัจจุบัน โดยคู่แข่งในปัจจุบันหมายถึง คู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์แบบเดียวกัน ดำเนินกิจการเหมือนกัน มีวิธีการจัดจำหน่าย วิธีการผลิต ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตมีคู่แข่งในปัจจุบัน คือ ผู้ประกอบการร้านอินเทอร์เน็ตในพื้นที่อำเภอเดียวกัน จังหวัดเดียวกัน มีลักษณะรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่เหมือนกัน เป็นคู่แข่งที่มีผลต่อการมี ส่วนแบ่งทางการตลาด 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 ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง ความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยเงื่อนไขสำคัญของความสามารถทางการแข่งขันคือ ลูกค้าจะต้องมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการของกิจการ (สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์, 2555)

ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยมีความสำคัญต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค (อึ้ง อังสุรัตน์ โกลล, 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 การจัดหาการบริการให้แก่ลูกค้าที่เป็นเลิศ การบรรลุถึงต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง การจัดหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกว่า การออกแบบสินค้าและบริการที่มีแบรนด์ดีกว่าเพื่อความคุ้มค่ากับเงินที่ผู้ซื้อต้องจ่ายออกไป (Dunn, Norburn and Burley, 1994: 131-141) และความสำเร็จในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน องค์กรต้องพยายามจัดหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า ในมุมมองของลูกค้ามองว่าเป็นของที่คุ้มค่าและพร้อมยินดีที่จ่าย ไม่ว่าจะด้านคุณภาพสินค้าหรือราคาที่ถูกลงกว่า (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 ทำให้ผู้ซื้อรู้สึกว่าต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นต่ำกว่าคุณค่าที่เขาได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่น

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 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต

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 (งสรวง ศรีธีรรัตน์, 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) จะต้องมียาใช้จ่ายดังกล่าวมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับทำเลและลักษณะของสถานที่นั้น 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 มีการติดตั้งกล่องวงจรปิดและเครื่องดับเพลิงอย่างน้อยอย่างละหนึ่งเครื่องในแต่ละชั้นที่ให้บริการ 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 รัตนเสริมวงศ์, 2559) และปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเลือกตัดสินใจใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตคือ ความแตกต่างด้านประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง (สมเกียรติ น้อยคำมูล, 2550)

2.7.2 ด้านปัจจัยการเลือกใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง พบว่า ด้านกระบวนการให้บริการส่งผลทางบวกต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของผู้ใช้บริการในเขตจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ (พลสรณ์ โชคดีวัฒนเจริญ และนิพิฐพนธ์ สนิทเหลือ, 2562) ทั้งนี้ยังพบว่ามีโอกาสทางการตลาดในการขยายเครือข่าย

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

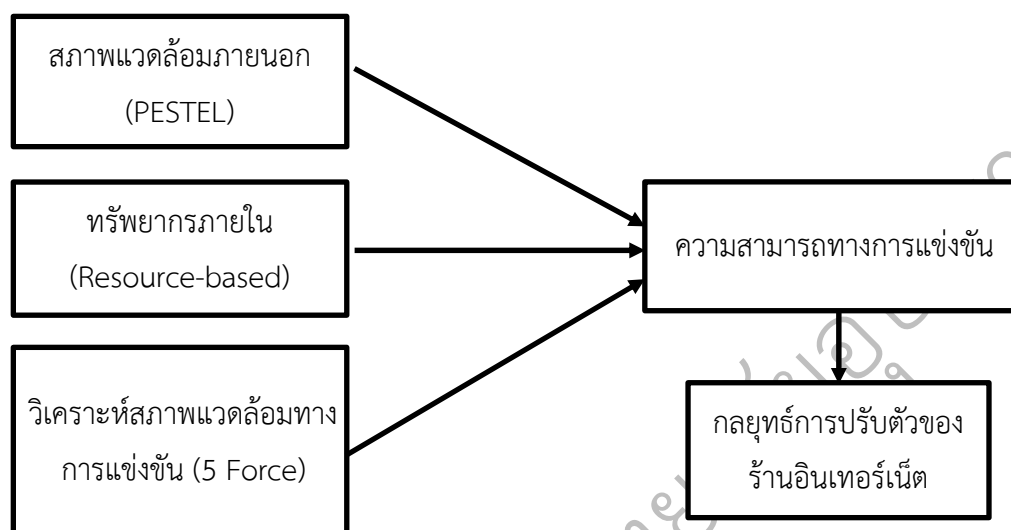
2.7.3 การปรับตัว โดยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์การปรับตัวของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ คุณลักษณะในด้านความกล้าเสี่ยง รองลงมาคือความเชื่ออำนาจในตน และกลยุทธ์การปรับตัวที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า รองลงมาคือคุณภาพการให้บริการ (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 ฐิริภักดี, 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