

บทที่ 4

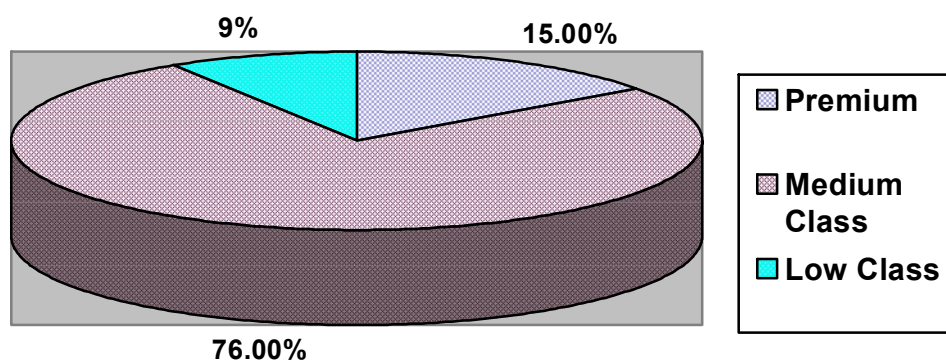
ผลการศึกษาโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียม

4.1 สภาพตลาดทั่วไปของไอศกรีม

ไอศกรีมจัดเป็นขนมหวานหรือของว่างที่ได้รับความนิยมอย่างสูงและเป็นที่ชื่นชอบของคนทุกเพศทุกวัย ประกอบกับในปัจจุบันปริมาณการบริโภคไอศกรีมต่อคนของประชากรคนไทยยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำเพียง 0.599 ลิตรต่อคนต่อปี ซึ่งเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ แล้ว ประเทศไทยยังมีศักยภาพที่จะขยายตลาดได้อีกมากในอนาคตอันใกล้ ทำให้กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ต่างให้ความสนใจเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งจากกิจกรรมกระตุ้นตลาดของกลุ่มบริษัทรายใหญ่มีส่วนช่วยให้ตลาดไอศกรีมในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในอัตราที่สูง โดยพบว่าก่อนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจตลาดไอศกรีมโดยภาพรวมมีการเติบโตในระดับปีละร้อยละ 15-20 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตที่น่าสนใจต่อการลงทุนเป็นอย่างยิ่ง และในปีพ.ศ.2550 ชัชดากร ชีรสุจิ (2550,น.1) คาดว่า ตลาดไอศกรีมภายในประเทศจะมีมูลค่ารวม 10,815 ล้านบาท โดยสามารถแบ่งตลาดออกได้เป็น 3 ตลาดดังนี้ (ภาพที่ 4.1)

ภาพที่ 4.1

ส่วนแบ่งตลาดคาดการณ์ของตลาดไอศกรีมในปี 2550



ที่มา : ชัชดากร ชีรสุจิ, สารวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงเทพ, 2550

1. ไอศกรีมพรีเมียม¹ (Premium ice cream)

ไอศกรีมพรีเมียมมีมูลค่าตลาดประมาณร้อยละ 15 หรือประมาณ 1,600 ล้านบาท ไอศกรีมพรีเมียม รวมถึง “ไอศกรีมโฮมเมด” ซึ่งผู้ประกอบการไทยสร้างเครื่องหมายการค้าของตนเอง เป็นไอศกรีมคุณภาพสูงและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อเรียกความสนใจของผู้บริโภค ไอศกรีมกลุ่มนี้มีทั้งประเภทนำเข้าโดยตรงจากต่างประเทศและผลิตในประเทศแต่ใช้วัตถุดิบที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง เช่น ผลไม้เมืองร้อน หรือสมุนไพร เป็นต้น ราคาของไอศกรีมกลุ่มนี้มีระดับต่อหน่วยค่อนข้างสูงโดยมีระดับราคาตั้งแต่ 35-110 บาทต่อสก็๊ป เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภคที่มีรายได้สูงและนักท่องเที่ยว ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายจะให้ความสำคัญกับการเปิดสาขาในห้างสรรพสินค้าและจังหวัดท่องเที่ยว โดยจะมีการตกแต่งร้านให้โดดเด่นมีเอกลักษณ์ ตรงกับรสนิยมของกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีการเปิดสาขาขนาดเล็กในพื้นที่ที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจ และเพิ่มช่องทางจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคนอกพื้นที่ร้านด้วย ไอศกรีมพรีเมียมเป็นตลาดที่มีอัตราการเติบโตที่สูงที่สุด โดยพบว่าในช่วงก่อนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจนั้นอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 30 ต่อปีหรือแม้แต่ในช่วงที่เศรษฐกิจซบเซา ตลาดนี้ยังคงมีอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 10 ต่อปี ในขณะที่ภาพรวมของตลาดไอศกรีมมีการหดตัวลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยที่ต้องการบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นและยอมจ่ายในราคาที่สูงขึ้น

2) ไอศกรีมระดับกลางหรือไอศกรีมตลาดแมส (Medium class ice cream)

มีมูลค่าตลาดประมาณร้อยละ 76 หรือประมาณ 8,265 ล้านบาท ไอศกรีมแมสเป็นไอศกรีมที่ผลิตในโรงงานขนาดใหญ่ มีผลิตภัณฑ์หลากหลายและใช้วัตถุดิบในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ราคาไม่สูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของไอศกรีมที่เป็นผู้บริโภคทั่วไป ด้านช่องทางการจำหน่ายจะขยายให้ครอบคลุมพื้นที่ชุมชนให้มากที่สุด โดยอาศัยตู้แช่ รถขายเคลื่อนที่ รวมทั้งมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่แปลกใหม่และอยู่ในความสนใจ เช่น สถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน เพื่อให้สินค้าเข้าถึงมือผู้บริโภคได้มากที่สุด

¹ ความหมายของไอศกรีมพรีเมียมในที่นี้ ชัชดากร ชีรสัจใจได้ให้คำนิยามไว้ ซึ่งมีแนวคิดตรงกับที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รายละเอียดสามารถดูได้ในหัวข้อที่ 1.6

3) **ไอศกรีมระดับล่าง (Low class ice cream)** มีมูลค่าตลาดประมาณร้อยละ 9 หรือประมาณ 950 ล้านบาท ไอศกรีมระดับล่างเป็นไอศกรีมที่ผลิตโดยผู้ประกอบการซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายเล็กและอยู่ในต่างจังหวัด ใช้วัตถุดิบในประเทศและมีรสชาติแบบไทยๆ เช่น รสกะทิ ลอดช่อง ทำให้ราคาไม่สูง สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริโภคในพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีการนำเทคนิคการผลิตหรือรสชาติที่แปลกใหม่ เช่น ไอศกรีมผัด ไอศกรีมทอด มาเรียกความสนใจจากผู้บริโภคด้วย ด้านช่องทางการจำหน่ายจะอาศัยรถขายเคลื่อนที่นอกเหนือจากการเปิดร้านในชุมชน แต่การผลิตไอศกรีมระดับนี้ส่วนใหญ่มักมีปัญหาระบบการผลิตไม่ถูกต้องตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุข

4.2 วิเคราะห์โครงสร้างตลาด

4.2.1 จำนวนสาขาและขนาดของผู้ประกอบการในตลาด

จากการรวบรวมของบริษัทมาร์เก็ตอินโฟคอมมิวนิเคชั่นในปี 2549 พบว่าร้านไอศกรีมพรีเมียมที่เป็นของไทยและมีลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ, มีการเปิด/ขยายสาขาในห้างสรรพสินค้า, มีระดับราคาของสก็ูปไอศกรีมตั้งแต่ 35 บาทขึ้นไป และมีกลยุทธ์การตลาดอย่างต่อเนื่องนั้นมีทั้งหมด 10 ราย ดังได้แสดงแล้วในตารางที่ 3.1 แต่หากพิจารณาร้านไอศกรีมพรีเมียมที่มีลักษณะเป็นร้านนั่งรับประทาน (parlor) เป็นของตนเองและมีการตกแต่งร้านที่สวยงาม มีเอกลักษณ์ตรงกับลักษณะร้านไอศกรีมที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจะมีทั้งหมด 8 ราย โดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการรายเดิมที่เข้ามาในประเทศไทยระยะแรกๆ ระหว่างปี 2529-2537 ได้แก่ สเวนเซ่นส์, บาสกิน-ร็อบบิ้นส์, ฮาเก้นดาส, บัดส์ และผู้ประกอบการรายใหม่ que เริ่มเข้ามาลงทุนในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมตั้งแต่ปี 2542 จนถึงปัจจุบัน ได้แก่ ไอเบอรี่, เอเต้, โบนิตา และเดอะ ครีม แอนด์ ฟัดจ์ (ตารางที่ 4.1) ซึ่งแต่ละร้านจะเน้นรูปแบบร้านที่มีความหรูหรา เพื่อตอบสนองกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติและลูกค้าคนไทยที่มีอำนาจซื้อค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลพื้นฐานของไอศกรีมพรีเมียมแต่ละยี่ห้อที่ทำการศึกษา

ตราสินค้า	แหล่งกำเนิด	ปีที่เริ่มดำเนินการ ในไทย	บริษัทที่ได้รับสิทธิการจำหน่ายใน ประเทศไทย	จำนวนสาขา (แห่ง)
สเวนเซ่นส์	สหรัฐอเมริกา	2529	บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด	165
บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์	สหรัฐอเมริกา	2534	บริษัท เซ็นทรัล เรสเตอรองส์ กรุ๊ป	43
บัดส์	สหรัฐอเมริกา	2534	บริษัท อเมริกันฟู้ด จำกัด	15
ฮาเก้นดาส	สหรัฐอเมริกา	2537	บริษัท เฮชดี ดิสทริบิวเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	21
ไอเบอร์รี่	ไทย	2542	บริษัท ไอเบอร์รี่ โฮมเมด จำกัด	14
เอเต้	ไทย	2546	บริษัท เอเต้ จำกัด	9
โบนิโต	ไทย	2547	บริษัท ดาวิตร แอนด์ ซันส์ โฮลดิ้ง จำกัด	5
เดอะ ครีม แอนด์ ฟัดจ์	อิตาลี	2548	บริษัท จีเอฟเอคอปอเรชั่น จำกัด	7

ที่มา: บริษัท มาร์เก็ตอินโฟ แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด, 2549

และจากการสอบถามทางโทรศัพท์, สิงหาคม 2550

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่า สเวนเซ่นส์เป็นผู้ประกอบการรายแรกที่เข้ามาดำเนินธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมในประเทศไทย ซึ่งปัญหาในการดำเนินงานช่วงแรกของสเวนเซ่นส์จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของภาษีเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากในขณะนั้นการนำเข้าของสินค้าจะต้องเสียภาษีสูงมาก ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นตามไปด้วย แต่ก็ไม่สามารถตั้งราคาให้สูงตามไปด้วยได้ (พีระวุธ ฉัตรกุล ณ อยุธยา, 2548, น.126) อย่างไรก็ตามในช่วงระหว่างพ.ศ. 2530-2534 ไอศกรีมสเวนเซ่นส์เริ่มได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการแบ่งตลาดอย่างชัดเจนในรูปแบบร้านที่เน้นการตกแต่งร้านให้สวยงาม ไม่มีการจัดจำหน่ายกระจายเหมือนไอศกรีมระดับกลาง ประกอบกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนไทยเปลี่ยนไป โดยมีกำลังซื้อที่สูงขึ้นส่งผลให้สเวนเซ่นส์ประสบความสำเร็จอย่างมากในตลาดไอศกรีมพรีเมียม และเป็นผู้นำที่ผูกขาด

รายเดียวในระดับนี้ เป็นเหตุจูงใจให้ไอศกรีมพรีเมียมยี่ห้ออื่นๆ เช่น บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ บัตส์ ฮาเก้นดาส เข้ามาแข่งขันในตลาดไอศกรีมพรีเมียมด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม สเวนเซ่นส์ยังคงมีความได้เปรียบจากการเป็นผู้เล่นรายแรกที่เข้ามาในธุรกิจไอศกรีมพรีเมียม (First Mover Advantage) ส่งผลให้ตราสินค้ามีความแข็งแกร่ง มี Brand Loyalty สูง และจากการดำเนินธุรกิจไอศกรีมพรีเมียมมาเป็นระยะเวลา 20 ปี ทำให้สเวนเซ่นส์มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจในธุรกิจไอศกรีมพรีเมียมเป็นอย่างดี จนสามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เมื่อพิจารณาถึงขนาดของผู้ประกอบการจากจำนวนสาขาของแต่ละบริษัทแล้ว จะพบว่า สเวนเซ่นส์เป็นผู้ประกอบการที่มีจำนวนสาขามากที่สุดถึง 165 สาขา รองลงมาคือ บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ และฮาเก้นดาส ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าสเวนเซ่นส์มีจำนวนสาขามากกว่าผู้ประกอบการรายอื่นมาก ซึ่งจำนวนสาขานี้จะบ่งบอกถึงแนวโน้มของส่วนครองตลาดและขนาดของธุรกิจได้ เนื่องจากจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น ย่อมหมายถึง โอกาสของผู้ประกอบการที่จะสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงมีมากขึ้นด้วย เนื่องจากการจับจองทำเลที่ตั้งดีๆ ได้มากกว่าผู้ประกอบการรายอื่น

นอกจากนี้ยังพบว่าสเวนเซ่นส์มีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาขามากที่สุดจาก 60 สาขาในปี 2541 เป็น 165 สาขา ในปี 2550 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 175 รองลงมาเป็นฮาเก้นดาสมีอัตราการเพิ่มขึ้นของสาขาร้อยละ 62 ในขณะที่บัตส์มีอัตราการลดลงของสาขามากที่สุดจาก 52 สาขา ในปี 2541 เป็น 15 สาขา ในปี 2550 หรือลดลงร้อยละ 246 (ตารางที่ 4.2) เนื่องจากจำนวนสาขา 52 สาขาของบริษัทแบ่งเป็นของบริษัท 2 สาขา และแฟรนไชส์ที่รายย่อย 50 สาขา เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจทำให้บริษัทได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก

ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบจำนวนสาขาในปี 2541 และปี 2550 และอัตราการเปลี่ยนแปลง

ตราหือ	จำนวนสาขา ปี 2541* (แห่ง)	จำนวนสาขา ปี 2550 (แห่ง)	อัตราการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) เพิ่มขึ้น/(ลดลง)
สเวนเซ่นส์	60	165	175
บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์	47	43	(9.3)
บัดส์	52	15	(246)
ฮาเก้นดาส	13	21	62

ที่มา: *พรพรรณ สิทธิมงคล, 2541

4.2.2 มูลค่ายอดขายและอัตราส่วนการกระจุกตัว

มูลค่ายอดขายและค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio) เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ชี้ให้เห็นถึงโครงสร้างตลาดของธุรกิจว่ามีแนวโน้มของการกระจายขนาดของผู้ประกอบการใน ธุรกิจเป็นลักษณะใด โดยค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว จะคำนวณโดยใช้มูลค่ายอดขายของทุก ช่องทางการจำหน่ายในปี 2548 ของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุด 3 รายแรกซึ่งพิจารณาจากจำนวน สาขาร้านไอศกรีมที่มีมากที่สุดและมีมูลค่ายอดขายสูงที่สุดในบรรดาร้านไอศกรีมพรีเมียมที่ ทำการศึกษาทั้งหมด เทียบกับมูลค่าตลาดรวมของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมในปี 2548 ซึ่งผู้วิจัย ได้พยายามหามูลค่าตลาดไอศกรีมพรีเมียมที่มีลักษณะตามที่ผู้วิจัยกำหนดคือต้องมีที่นั่งสำหรับ รับประทานไอศกรีมเป็นของตนเองด้วย ซึ่งจากการรวบรวมของชัชดากร อีรสุจิ ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บมจ.ธนาคารกรุงไทยที่ให้คำจำกัดความของไอศกรีมพรีเมียมตรงกับลักษณะที่ผู้วิจัยต้องการ ศึกษา ระบุว่ามูลค่าตลาดไอศกรีมพรีเมียมในปี 2548 มีมูลค่าประมาณ 1,000 ล้านบาท ซึ่งน้อยกว่ามูลค่ายอดขายของสเวนเซ่นส์เพียงรายเดียวในปี 2548 ที่เท่ากับ 1,104 ล้านบาท ทำให้ผู้วิจัย มีความจำเป็นในการหามูลค่าตลาดไอศกรีมพรีเมียมที่สูงกว่าความเป็นจริง โดยอ้างอิงตัวเลขจาก บริษัทเอสซี นิลเส็นแทน ที่ได้ประมาณมูลค่าตลาดของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมในปี 2548 ว่ามี มูลค่าตลาดประมาณ 1,500 ล้านบาท (บิสิเนสไทย, 2548, น.10) ซึ่งระบุว่าผู้เล่นรายใหญ่ 3 รายด้วยกัน คือ สเวนเซ่นส์, บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ และ ฮาเก้นดาส แต่มูลค่าตลาดที่นำมาวิเคราะห์นี้ อาจรวมถึงไอศกรีมที่ไม่มีที่นั่งรับประทานในร้านด้วยซึ่งอาจจะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของแต่ละ ร้านน้อยกว่าความเป็นจริงก็ได้

จากการที่สเวนเซ่นส์มีความได้เปรียบจากการเป็นผู้เล่นรายแรกที่เข้ามาในธุรกิจไอศกรีมพรีเมียม ทำให้ตราสินค้ามีความแข็งแกร่ง มี Brand Loyalty สูง ประกอบกับมีจำนวนสาขามากที่สุดถึง 165 สาขา ส่งผลให้สเวนเซ่นส์มีมูลค่ายอดขายในปี 2548 สูงที่สุดในตลาดไอศกรีมพรีเมียมคือ ประมาณ 1,104 ล้านบาท รองลงมาคือ ฮาเก้นดาส และบาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ ตามลำดับ (ตารางที่ 4.3) และจากการคำนวณมูลค่ายอดขายของแต่ละบริษัทเทียบกับมูลค่าตลาดรวม 1,500 ล้านบาทในปีเดียวกัน พบว่า สเวนเซ่นส์มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดโดยมีส่วนแบ่งตลาดในปี 2548 สูงถึง ร้อยละ 74 และมีแนวโน้มที่จะมากขึ้น เนื่องจากเป้าหมายการขยายสาขาอย่างรวดเร็วของบริษัท คือประมาณ 33 สาขาต่อปี และภายในสิ้นปี 2553 สเวนเซ่นส์มีเป้าหมายที่จะขยายสาขาให้ครบ 291 สาขา โดยแบ่งเป็นสาขาที่บริษัทดำเนินการเอง 133 สาขา และสาขาแฟรนไชส์ 158 สาขา (บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด, 2550, น. 28) ส่วนฮาเก้นดาสและบาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์มีส่วนครองตลาดรองลงมาคือ ร้อยละ 10 และ ร้อยละ 9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3

มูลค่ายอดขายของบริษัทไอศกรีม 6 อันดับแรกในปี 2548

ตราสินค้า	มูลค่ายอดขาย (ล้านบาท)	ส่วนครองตลาด (ร้อยละ)***
สเวนเซ่นส์	1,103,616	74
ฮาเก้นดาส	154,573	10
บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์	137,902*	9
เอโต้	29,834	2
บัดส์	24,965**	2
ไอเบอริ	21,924	1
อื่นๆ	27,186	2
มูลค่าตลาดรวม	1,500,000	100

ที่มา : กระทรวงพาณิชย์

*รายงานประจำปี 2549 ของบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

** ตัวเลขประมาณการร้อยละ 50 จากรายได้ทั้งหมด 49,930 ล้านบาทเนื่องจากบัดส์มีการผลิตไอศกรีม

ให้กับบริษัทไอศกรีมในต่างประเทศ อ้างอิงจากบริษัทมาร์เก็ตติ้งอินโฟร คอมมูนิเคชั่น

***คำนวณโดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งที่มาของมูลค่ายอดขายที่กล่าวข้างต้น

การคำนวณค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวใช้สูตรดังนี้

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$$

เมื่อ CR_n = อัตราการกระจุกตัวของหน่วยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่สุด n หน่วยแรก

S_i = ส่วนแบ่งตลาดของหน่วยผลิตหน่วยที่ i

i = หน่วยธุรกิจหน่วยที่ 1, 2, 3,....

n = จำนวนหน่วยผลิตรายใหญ่ที่นำมาพิจารณา

ค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวที่ได้แสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

ยอดขายและค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวของร้านไอศกรีมพรีเมียมในปี 2548

ตราสินค้า	ยอดขาย (ล้านบาท)	ค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว	ค่าที่ได้
สเวนเซ่นส์*	1104	CR1	0.74
ฮาเก้นดาส*	155	CR2	0.84
บาสกิน-ร็อบบิ้นส์**	138	CR3	0.94
อื่นๆ	103		
มูลค่าตลาดรวม	1,500		

ที่มา : * กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์

** รายงานประจำปี 2549 ของบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

จากค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวที่ได้ พบว่า การกระจุกตัวของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมมีสูงมาก เนื่องจากเพียงผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดรายแรกมีสัดส่วนการกระจุกตัว (CR1) ถึงร้อยละ 74 และเมื่อพิจารณาถึงผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุด 3 รายในตลาด (CR3) พบว่ามีสัดส่วนถึงร้อยละ 94 ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมจึงมีลักษณะของตลาดผู้ขายน้อยรายที่ผู้นำในตลาดรายใหญ่ที่สุด คือ สเวนเซ่นส์ มีอำนาจทางการตลาดค่อนข้างสูง แต่อย่างไรก็ตาม จากการที่

ผู้ประกอบการไทยเริ่มมีความสนใจในธุรกิจไอศกรีมโฮมเมดมากขึ้น ประกอบกับการแข่งขันของผู้ประกอบการในธุรกิจไอศกรีมระดับกลาง เช่น วอลล์ เนสท์เล่ท์ ที่เข้ามาแข่งขันในกลุ่มไอศกรีมเทคโฮมซึ่งยังไม่มีผู้นำตลาดที่ชัดเจน ย่อมส่งผลกระทบต่อร้านไอศกรีมพรีเมียมในแง่ของการจับกลุ่มเป้าหมายที่เริ่มใกล้เคียงกับร้านไอศกรีมพรีเมียมมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การแข่งขันมีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต

4.3 พฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบการ

ตามแนวคิดทางทฤษฎีของตลาดผู้ขายน้อยรายที่ตลาดประกอบด้วยผู้ประกอบการจำนวนไม่กี่รายครอบครองส่วนแบ่งการตลาดค่อนข้างสูง พฤติกรรมต่างๆของแต่ละผู้ประกอบการจะมีลักษณะที่ขึ้นแก่กันค่อนข้างมาก และผู้ประกอบการในธุรกิจมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา โดยจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันที่ไม่ใช้ราคามากกว่า

ในการศึกษาพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมจึงจะทำการพิจารณาใน 2 ส่วน คือ พฤติกรรมการแข่งขันที่ใช้ราคา และพฤติกรรมการแข่งขันแบบไม่ใช้ราคา ดังนี้

4.3.1 พฤติกรรมการแข่งขันที่ใช้ราคา (Price Competition)

พฤติกรรมการตั้งราคาสินค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น พิจารณาจากต้นทุนวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายต่างๆในการดำเนินงาน ประเภทของผู้บริโภค และตั้งราคาจากการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Position) ของตนในตลาด ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องการให้ราคาขายบ่งชี้ถึงคุณภาพของสินค้าและบริการของตน โดยราคาของไอศกรีมในตลาดประเภทนี้มักถูกกำหนดไว้ในระดับสูงเพื่อแสดงถึงภาพพจน์ในควมมีชื่อเสียงและคุณภาพของสินค้า ซึ่งมีราคาอยู่ระหว่าง 35-110 บาทต่อสก็๊ป และหากเป็นเมนูไอศกรีมจะมีราคาอยู่ระหว่าง 39-649 บาท ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบในการผลิตและรูปแบบไอศกรีม โดยสเวนเซนส์ซึ่งถึงแม้จะมีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดแต่ยังคงรักษาระดับราคาไอศกรีมต่อสก็๊ปได้ต่ำที่สุดคือ 35 บาทต่อสก็๊ป รวมถึงการตั้งราคาโปรโมชันไอศกรีมที่อยู่ระหว่าง 59-69 บาทซึ่งถือว่าเป็นระดับราคาที่ต่ำที่สุด นอกจากการตั้งราคาไอศกรีมที่มีราคาต่ำที่สุดแล้ว สเวนเซนส์ยังตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในร้าน เช่น ไอศกรีมเค้ก ไอศกรีมโยเกิร์ตปั่น ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์เดียวกัน โดยเฉพาะไอศกรีมเค้กของสเวนเซนส์ยังมีความหลากหลายของขนาด เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคทุกกลุ่ม ยกเว้น ไอศกรีมโยเกิร์ตปั่นที่ตั้งราคาสูงกว่าเอเต้เล็กน้อย (ดังตารางที่ 4.5) และการที่สเวนเซนส์สามารถตั้งราคาไอศกรีมได้ต่ำที่สุดนี้เป็นผลมาจากการที่มีสาขาเป็นจำนวนมากและเปิดกิจการมาเป็นเวลานานทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) อีกทั้งเป็นกลยุทธ์การวาง

ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Position) ของตนในตลาดไอศกรีมพรีเมียมที่ต้องการเป็นไอศกรีมพรีเมียมระดับล่างเพื่อให้ผู้บริโภคยังคงได้บริโภคไอศกรีมระดับพรีเมียมแต่ราคาไม่สูงมากนัก ซึ่งการตั้งราคาลักษณะนี้จะทำให้กลุ่มผู้บริโภคในระดับกลางและล่างของสเวนเซนส์เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ประกอบการในตลาดไม่นิยมใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงราคาในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นเนื่องจากไม่ต้องการสูญเสียภาพลักษณ์การเป็นร้านไอศกรีมระดับพรีเมียมและไม่ต้องการให้ผู้บริโภคสับสนในราคาสินค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตารางที่ 4.5

แสดงราคาไอศกรีมต่อสก็ูปและบางผลิตภัณฑ์ของไอศกรีมพรีเมียมยี่ห้อต่างๆ

ตรายี่ห้อ	ราคา/สก็ูป (บาท)	ไอศกรีมเค็ก (บาท/ปอนด์)					ไอศกรีมโยเกิร์ต ปั่น (บาท/แก้ว)
		1	1.5	2	3	4	
สเวนเซนส์	35		399	515	690	750	49-89
บัดส์	35				810		
โบนิโต	40						85-90
เอโต้	40						39-60
ไอเบอร์รี่	49						80
บาสกิ้น- ร็อบบิ้นส์	55	359			799		59
เดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์	75						
ฮาเก้นดาส	110	690		990	1,500		

ที่มา : จากการเดินสำรวจตามร้านไอศกรีมที่ทำการศึกษา, สิงหาคม-ธันวาคม 2550

อย่างไรก็ตาม ในปี 2547 บาสกิ้น ร็อบบิ้นส์ ได้รับราคาไอศกรีมให้มีราคาจำหน่ายต่ำที่สุด คือ 35 บาทต่อสก็ูป (Scoop) เท่ากับสเวนเซนส์ แต่เนื่องจากในช่วงปี 2549 ถือว่ามีปัจจัยลบหลายประการไม่ว่าจะเป็นราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น หรือความไม่แน่นอนทางการเมืองทำให้ผู้บริโภคไม่กล้าจับจ่ายใช้สอย ส่งผลให้ปริมาณลูกค้าเข้ามาใช้บริการในร้านน้อยลงประมาณร้อยละ 5 แต่ค่าใช้จ่ายต่อโบเสิร์ฟไม่ได้ลดลงมากนัก ขณะเดียวกันต้นทุนวัตถุดิบก็สูงขึ้นด้วย เช่น วัตถุดิบที่นำเข้ามาจากต่างประเทศมีราคาเฉลี่ยสูงกว่าร้อยละ 30 ทำให้บาสกิ้น ร็อบบิ้นส์ ต้องปรับ

ราคาขายขึ้นไปเมื่อปลายปี 2548 ที่ผ่านมาจากเดิม 35 บาท เป็น 39 บาทต่อ 1 สกู๊ป , ไศกริม 2 สกู๊ป เดิม 65 บาท เป็น 69 บาท และ 3 สกู๊ป เดิม 95 บาทเป็น 99 บาท ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจระดับราคาของร้านไศกริมพรีเมียมที่ทำการศึกษพบว่าผู้ประกอบการจะไม่นิยมการลดราคาแต่จะมีการปรับราคาไศกริมให้สูงขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งอันเนื่องมาจากผลกระทบของราคาน้ำมันที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อราคาวัตถุดิบ ค่าขนส่ง เช่น ไอบอรี่มีการปรับราคาไศกริมเป็นสกู๊ปละ 49 บาทในปี 2550 จากราคาสกู๊ปละ 39 บาทซึ่งเป็นราคาเริ่มแรกตั้งแต่มีการตั้งร้านขึ้นมาในปี 2542, เติบโตปรับราคาสกู๊ปละ 35 บาทในปี 2546 เป็น 40 บาทในปี 2550, โบนิตปรับราคาจากสกู๊ปละ 35 บาทในปี 46 เป็น 40 บาทในปี 2550 ซึ่งจากการเพิ่มขึ้นของราคาไศกริมจะส่งผลให้มูลค่ายอดขายลดลงหรือไม่นั้นยังไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน แต่จากการศึกษาของพรพรรณ สีนุฆมล (2540) ที่ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามบริเวณย่านศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้า เพื่อหากกลุ่มตัวอย่างที่รับประทานไศกริมพรีเมียมรวมทั้งสิ้น 400 คน ซึ่งจากแบบสอบถามในส่วนทัศนคติพบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความเห็นว่าไศกริมพรีเมียมไม่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือยถึงร้อยละ 46.25 และร้อยละ 31 เห็นว่าเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย² อาจเป็นเพราะว่าผู้บริโภคไม่ได้บริโภคไศกริมทุกวัน ค่าใช้จ่ายที่จ่ายเพื่อการบริโภคไศกริมต่อเดือนเป็นสัดส่วนเล็กน้อยเมื่อเทียบกับรายได้นอกจากนี้ยังพบว่า ไศกริมพรีเมียมเป็นสินค้าที่มีความยืดหยุ่นต่อรายได้และราคาค่อนข้างต่ำคือ แม้ว่าราคาจะลดลงหรือรายได้ของผู้บริโภคจะเพิ่มขึ้น ปริมาณการบริโภคจะเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และถึงแม้ราคาจะเพิ่มขึ้นหรือรายได้ของผู้บริโภคจะลดลง ปริมาณการบริโภคก็จะลดลงเพียงเล็กน้อย

นอกจากนี้หากเปรียบเทียบกับราคาไศกริมในปี 2541 พบว่าไศกริมฮาเก้นดาสมีอัตราการเปลี่ยนแปลงราคาสูงที่สุด คือร้อยละ 120 รองลงมาคือบาสกิน-ร็อบบิ้นส์ ร้อยละ 66 และบัดส์ร้อยละ 40 ตามลำดับ (ดังตารางที่ 4.6) เนื่องจากไศกริมฮาเก้นดาสเป็นไศกริมสำเร็จรูปผลิตและนำเข้าจากต่างประเทศทั้งหมด ส่งผลให้ต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นทำให้ราคาไศกริมฮาเก้นดาสมีราคาสูงที่สุดในตลาดไศกริมพรีเมียมประกอบกับฮาเก้นดาสยังมีจำนวนสาขาไม่มากรวมถึงช่องทางการจำหน่ายอื่นที่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วย

² ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายคิดเป็นร้อยละ 64.50 ต่อ 35.50 ซึ่งเพศชายจะคิดว่าไศกริมพรีเมียมเป็นสิ่งที่ฟุ่มเฟือย และเพศหญิงส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่าไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือย

ค่อนข้างสูง นอกจากนี้การตั้งราคาที่สูงที่สุดย่อมสะท้อนให้เห็นว่าฮาเกินดาสได้ใช้กลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Position) ของตนในตลาดไอศกรีมพรีเมียมที่ต้องการเป็นไอศกรีมพรีเมียมระดับสูงหรือเป็นไอศกรีมระดับซูเปอร์พรีเมียมอย่างแท้จริง โดยเน้นการผลิตเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพสูงทำให้สามารถกำหนดราคาสูงในตลาดได้ เพื่อมุ่งขายกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะ เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตไอศกรีมพรีเมียมด้วยกัน เนื่องจากฮาเกินดาสเสียเปรียบในด้านโครงสร้างต้นทุนการผลิตและช่องทางจำหน่ายดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว จึงต้องพยายามสร้างค่าของสินค้าให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถกำหนดราคาสินค้าให้สูงขึ้นตามความเต็มใจจะจ่ายของผู้บริโภค

ตารางที่ 4.6

เปรียบเทียบราคาไอศกรีมในปี 2541 และปี 2550 และอัตราการเปลี่ยนแปลง

ตราสินค้า	ราคา/ลูก ปี 2541 (บาท)*	ราคา/ลูก ปี 2549 (บาท)	อัตราการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
สเวนเซ่นส์	26	35	35
บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์	33	55	66
บัคส์	25	35	40
ฮาเกินดาส	50	110	120

ที่มา: *พรพรรณ สิทธิมงคล, 2541

4.3.2 พฤติกรรมการแข่งขันที่ไม่ใช้ราคา (Non – Price Competition)

เนื่องจากธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมมีโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยรายและมีอัตราการกระจุกตัวที่สูง ผู้ประกอบการจึงหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาโดยตรง อันจะเกิดผลเสียต่อธุรกิจจากการตัดราคากัน ผู้ประกอบการจึงให้ความสำคัญกับการแข่งขันในด้านที่ไม่ใช้ราคาเป็นอย่างมาก การแข่งขันแบบไม่ใช้ราคาของผู้ประกอบการร้านไอศกรีมพรีเมียมในปัจจุบันมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งส่วนใหญ่มีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มความถี่ในการเข้าร้านของผู้บริโภค อันจะส่งผลต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญคือ เพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านของคู่แข่ง ทำให้ผู้บริโภคเกิดความภักดี (Brand Loyalty) ต่อชื่อร้านของตนไม่ว่าจะเป็นสาขาใดก็ตาม ก่อให้เกิดความได้เปรียบ

ในการแข่งขันของผู้ประกอบการนั้น พฤติกรรมการแข่งขันแบบไม่ใช้ราคาที่พบในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียม มีดังนี้

4.3.2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอย่างมากกับการแข่งขันในด้านผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีรสนิยมแตกต่างกันโดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ เช่น การคิดค้น พัฒนาไอศกรีมให้มีหลากหลายรสชาติและผลิตภัณฑ์ไอศกรีมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค เช่น ไอศกรีมเค้ก, ช็อกโกแลตสอดไส้ ไอศกรีม เป็นต้น รวมถึงการให้ความสำคัญกับคุณภาพของไอศกรีมและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ไอศกรีมและท็อปปิ้งต่างๆ เพื่อเพิ่มสีสันและรสชาติไอศกรีมให้น่ารับประทานมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอรายการอาหารว่างและเครื่องดื่มอื่นๆ ควบคู่กับผลิตภัณฑ์ไอศกรีมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่ไม่ชอบรับประทานไอศกรีม โดยสเวนเซนส์เป็นผู้ประกอบการรายแรกที่เปิดตัว “โยเกิร์ต ฟรุตช์” หรือ “ไอศกรีมผลไม้ปั่น” ซึ่งเป็นไอศกรีมโยเกิร์ตที่มีไขมันต่ำเพียงร้อยละ 3 หลังจากนั้นร้านไอศกรีมต่างๆ เริ่มนำเสนอไอศกรีมผลไม้ปั่นเช่นเดียวกันแต่จะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น “สมูทตี้” ของบาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์, “ฟรุต ฟรอสตี้” ของเอเต้, “สมูท เบอรรี่” ของไอเบอรรี่ เป็นต้น นอกจากนี้แต่ละร้านยังให้ความสำคัญกับภาชนะและบรรจุภัณฑ์ของสินค้าให้มีสีสันสดใส และให้ความสะดวกกับกลุ่มผู้บริโภคที่นิยมเดินรับประทานหรือซื้อกลับบ้าน

นอกจากการแข่งขันด้านไอศกรีมซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์หลักของแต่ละร้านแล้วผู้ประกอบการยังมีการนำเสนอรายการของหวาน เช่น วาฟเฟิล, เค้ก, ไอศกรีมเค้ก รวมถึงชา กาแฟ เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในเมนูอีกด้วย เช่น สเวนเซนส์, บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์, ฮาเกนดาส ในขณะที่ผู้ประกอบการบางราย เช่น ไอเบอรรี่ เอเต้ มีการนำเสนอรายการที่เป็นอาหารว่างด้วย เช่น สลัด แซนวิช เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการรับประทานอาหารประเภทอื่นร่วมกับการรับประทานไอศกรีมด้วย แต่ไม่ถึงกับเป็นอาหารคาวเนื่องจากไม่ต้องการให้กลิ่นรบกวนบรรยากาศในร้านและไม่ต้องการเสียภาพพจน์หลักของร้านที่เป็นร้านไอศกรีมพรีเมียม

การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเพื่อสร้างทางเลือกให้กับผู้บริโภคและเพื่อสร้างความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น จากการศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ที่ผ่านมาพบว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความหลากหลายของรสชาติและรูปแบบไอศกรีมรวมถึงความแปลกใหม่ของผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยต้นๆ ที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญหรือตัดสินใจเลือกรับประทาน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ของ

สเวนเซ่นส์ ที่มีการพัฒนาและแนะนำรสชาติไอศกรีมใหม่ ๆ 4 รสชาติทุกเดือนซึ่งจำนวนรสชาติที่นำเสนอใหม่ทุกเดือนนี้ อาจเป็นรสชาติที่สเวนเซ่นส์มีการคิดค้นและผลิตมาก่อนหน้านี้แล้ว แต่ไม่ได้เป็นรสชาติหลักที่มีการวางจำหน่ายทุกวัน อย่างไรก็ตามสเวนเซ่นส์ก็ยังคงเป็นร้านไอศกรีมที่มีการเสนอจำนวนรสชาติใหม่ ๆ มากที่สุด อีกทั้งสเวนเซ่นส์ในประเทศไทยยังถือเป็นประเทศที่มีการพัฒนารสชาติไอศกรีมต่างๆ มากเป็นอันดับต้นๆ ของสเวนเซ่นส์ทั่วโลก จนถือเป็นสูตรไอศกรีมเฉพาะของสเวนเซ่นส์ไทยที่ประเทศอื่นนำไปเป็นตัวอย่างและทำการผลิตในต่างประเทศ ซึ่งการที่สเวนเซ่นส์มีการนำเสนอไอศกรีมรสชาติใหม่ ๆ มากที่สุด ก็เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความหลากหลายและให้ลูกค้ามีทางเลือกใหม่ๆ อยู่เสมอ ในขณะที่ร้านไอศกรีมอื่นมีการเสนอรสชาติไอศกรีมใหม่ ๆ 1-3 เดือน

นอกจากจะมีการนำเสนอรสชาติไอศกรีมใหม่ ๆ แล้วร้านไอศกรีมฟรีเมียมแต่ละร้านยังมีนโยบายนำเสนอเมนูไอศกรีมประจำเดือนและตามเทศกาลต่างๆ ซึ่งร้านไอศกรีมแต่ละร้านก็ยังคงยึดเอาเมนูไทยๆ เข้ามาผสมอยู่ เช่น เมนูไอศกรีมข้าวเหนียวมะม่วง ซึ่งสเวนเซ่นส์เป็นรายแรกที่นำเสนอเมนูนี้และได้รับการตอบรับที่ดีมากจนถือเป็นเมนูหลักในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายนของทุกปี ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของคุณชุมพวงน์ ตันติสุนทร ผู้จัดการทั่วไป บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ช่วงหน้าร้อนเป็นช่วงที่ไอศกรีมขายได้ดีอยู่แล้ว ปีที่แล้วภายใน 1 เดือนเมนูข้าวเหนียวมะม่วงของ สเวนเซ่นส์ทำยอดขายได้ถึง 200 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 50 ของยอดขายในร้านทั้งหมด” (ประชาชาติธุรกิจ, 2550, น. 25) และจากการที่ไอศกรีมข้าวเหนียวมะม่วงได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ส่งผลให้ร้านไอศกรีมอื่นๆ เสนอเมนูไอศกรีมข้าวเหนียวมะม่วงเช่นเดียวกัน เช่น บาสกิ้นร็อบบิ้นส์ได้ออกไอศกรีมรสชาติใหม่ คือ แมงโก้ แมงโก้ ทำมาจากน้ำมะม่วงน้ำดอกไม้วีร้อมข้าวเหนียวมูนและชั้นเนื้อมะม่วงน้ำดอกไม้วีร้อม ในขณะที่ยอดนำเสนอ 4 รสชาติใหม่ในกลุ่มไอศกรีมมะม่วง ประกอบด้วย ชูตไอศกรีมมะม่วงน้ำปลาทูหวาน ไอศกรีมมะม่วงกรอบ ไอศกรีมมะม่วงชั้นเดีย และไอศกรีมมะม่วงสุพริ้ม ที่มาพร้อมเครื่องดื่มไอศกรีมปั่นให้เป็นเมนูคู่กัน เป็นต้น

นอกจากนี้ในฐานะผู้นำตลาดไอศกรีมฟรีเมียม สเวนเซ่นส์ยังคงมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อขยายฐานผู้บริโภคและการบริโภคอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความหลากหลายของรสชาติและรูปแบบไอศกรีมที่หลากหลายและมีความแปลกใหม่ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญหรือตัดสินใจเลือกรับประทาน ดังนั้นสเวนเซ่นส์จึงให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการที่สเวนเซ่นส์ได้ตั้งงบประมาณการตลาดสูงถึง 60 ล้านบาทในปี 2547 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 10 ซึ่งถือเป็น

งบทลาดที่สูงที่สุดในบรรดาผู้ประกอบการไอศกรีมฟรีเมียม และส่วนใหญ่เป็นงบที่นำมาใช้ในการพัฒนาเมนูใหม่โดยจะเน้นที่ตัวผลิตภัณฑ์มากที่สุด (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548, น.5) นอกจากนี้สเวนเซ่นส์ยังมีการทำวิจัยตลาดทุกเดือนเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเพื่อคงความเป็นผู้นำในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ไอศกรีมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รูปแบบไอศกรีมใหม่ๆ ที่สเวนเซ่นส์นำเสนอ อาทิเช่น ไอศกรีมฟองดูเป็นรูปแบบการรับประทานไอศกรีมแบบใหม่ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยที่พบว่าคนไทยนิยมรับประทานไอศกรีมกับเครื่องเคียงต่างๆ เช่น ผลไม้ บราวนี่ วาฟเฟิล เป็นต้น หรือไอศกรีมเค้กซึ่งสเวนเซ่นส์ก็เป็นผู้ริเริ่มเช่นเดียวกันเพื่อสร้างความแปลกใหม่ให้กับตลาดไอศกรีม หรือ “ทาร์ตเฟิล” ช็อกโกแลตสอดไส้ไอศกรีม โดยมีแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า “bite size” หรือไอศกรีมที่รับประทานเป็นคำๆ เหมาะกับซื้อไปรับประทานตามที่ต่างๆ ซึ่งมีการนำเสนอในช่วงเทศกาลฟุตบอลโลก โดยสเวนเซ่นส์ต้องการที่จะสร้างพฤติกรรมการบริโภคใหม่ๆ ให้กับตลาดไอศกรีมฟรีเมียม และได้รับการตอบรับอย่างดีโดยเฉพาะกลุ่มผู้ชาย

ดังนั้นจากการที่ตลาดไอศกรีมฟรีเมียมเป็นตลาดผู้ขายน้อยรายโดยมีสเวนเซ่นส์เป็นผู้ประกอบการที่มีส่วนครองตลาดมากที่สุด เมื่อสเวนเซ่นส์นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมา ก็ทำให้ผู้ประกอบการรายอื่นต้องมีการปรับตัวและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงกัน เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมเอาไว้เช่นเดียวกัน เช่น บาสกิ้น-ร็อบบิ้น, ฮาแก้นดาส, บัดส์ มีการนำเสนอไอศกรีมเค้กเช่นเดียวกับสเวนเซ่นส์ หรือ ฮาแก้นดาสมีการนำเสนอไอศกรีมฟองดู และมีการนำเสนอ “ฮาแก้น-ดาส คริสป์แซนวิช” ซึ่งเป็นไอศกรีมรสวานิลาเคลือบด้วยช็อกโกแลต และมีลักษณะซ็อกกลับไปรับประทานที่บ้านเช่นเดียวกับ “ทาร์ตเฟิล” ของสเวนเซ่นส์ หรือ ไอศกรีมโยเกิร์ตที่ทั้งบาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ เอเต้ และไอเบอรัก็มีการนำเสนอเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.7

การเปรียบเทียบการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ของแต่ละยี่ห้อ

ตราสินค้า	ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอภายในร้าน	ความหลากหลายของรสชาติ	จำนวนรสชาติที่นำเสนอในร้าน	การนำเสนอรสชาติใหม่	การนำเสนอเมนูใหม่
สเวนเซนส์	ไอศกรีม, ไอศกรีมเค้ก, ไอศกรีมผลไม้ปั่น, ช็อกโกแลตสอดไส้ไอศกรีม, กาแฟ	ไม่ต่ำกว่า 30-40 รสชาติ	24 รสชาติ	4 รสชาติ ต่อเดือน	-ขึ้นอยู่กับฤดูกาลและเทศกาลสำคัญ เช่น ไอศกรีมข้าวเหนียวมะม่วง, ไอศกรีมเจ
บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์	ไอศกรีม, ไอศกรีมเค้ก, ไอศกรีมผลไม้ปั่น, กาแฟ	34 รสชาติ	26 รสชาติ	1 รสชาติ ต่อ 1-3 เดือน	-ขึ้นอยู่กับฤดูกาลและเทศกาลสำคัญ เช่น ไอศกรีมข้าวเหนียวมะม่วง, ไอศกรีมเจ
ฮาเก้นดาส	ไอศกรีม, ไอศกรีมเค้ก, กาแฟ	25 รสชาติ	14-20 รสชาติ	1 รสชาติ ต่อ 2 เดือน	-ขึ้นอยู่กับเทศกาลสำคัญและเป็นเมนูจากต่างประเทศ เช่น ฮาเก้นดาส เทป็น ยากิ
บัดส์	ไอศกรีม, เบเกอรี่, เค้ก, กาแฟ	50 รสชาติ	24 รสชาติ	ไม่ได้กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับฝ่ายการตลาด	ขึ้นอยู่กับฝ่ายการตลาด
เอเต้	ไอศกรีม, ไอศกรีมผลไม้ปั่น, อาหารว่าง เช่น สลัด แซนวิช	40 รสชาติ	24 รสชาติ	1 รสชาติ ต่อ 2 เดือน	-ขึ้นอยู่กับฤดูกาลและเทศกาลสำคัญ เช่น ไอศกรีมมะม่วงน้ำปลาหวาน, ไอศกรีมเจ
ไอเบอรี่	ไอศกรีม, ไอศกรีมผลไม้ปั่น, เค้ก, คุกกี้, อาหารว่าง เช่น สลัด แซนวิช	120 รสชาติ	20-48 รสชาติ	1 รสชาติ ต่อ 1 เดือน	-ยังไม่มีการนำเสนอเมนูประจำเดือน
โบนิโต	ไอศกรีม, ไอศกรีมผลไม้ปั่น, กาแฟ	50 รสชาติ	24 รสชาติ	1 รสชาติ ต่อ 3 เดือน	-ยังไม่มีการนำเสนอเมนูประจำเดือน
เดอะ ครีม แอนด์ ฟัดจ์	ไอศกรีม	20 รสชาติ	20 รสชาติ	1 รสชาติ ต่อ 1 เดือน	-มีการนำเสนอเมนูประจำเดือน

ที่มา : จากการสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์และการเดินสำรวจ, กันยายน 2550

4.3.2.2 การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (Promotion)

การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์

การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ในธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเมียม มีทั้งที่เป็น การโฆษณาผลิตภัณฑ์ และการโฆษณาเพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อพื้นฐานของผู้บริโภค โดยมีทั้ง การโฆษณาประชาสัมพันธ์ปกติและเป็นช่วงๆ ตามประเภทการส่งเสริมการขายใหม่ๆ โดย งบประมาณในการโฆษณาจะถูกกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ของกำไรหรือยอดขายที่ได้ในแต่ละปี อย่างไรก็ตามไอศกรีมระดับฟรีเมียมมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน โดยหลักแล้วจะไม่ค่อยมีการ ผลิตภาพยนตร์โฆษณาเท่าที่ควร เนื่องจากปริมาณการจำหน่ายจะไม่คุ้มกับต้นทุนโดยเฉพาะร้าน เล็กๆที่ยังมีสาขาไม่มากนัก ซึ่งจะแตกต่างจากไอศกรีมระดับกลางที่เน้นการใช้สื่อโฆษณาทาง โทรทัศน์มากที่สุดเนื่องจากผู้บริโภคคือคนทั้งประเทศทำให้คุ้มต่อการลงทุน

จากการศึกษาของปัทมเกสร อมาตยกุล และคณะ (2539) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มี ผลต่อการตัดสินใจเลือกร้านไอศกรีมฟรีเมียมของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ ผู้บริโภคเห็นว่าสำคัญน้อยที่สุดคือ การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย แต่ร้านไอศกรีมฟรีเมียมยังคงเน้นการใช้สื่อที่เจาะตรงเข้าหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง โดยแบ่ง ออกเป็น 2 ประเภท คือ การโฆษณา ณ จุดขาย (In Store Marketing) เช่น การแจกตัวอย่าง ไอศกรีมให้ชิมฟรี การแจกใบปลิวหน้าร้าน การใช้สื่อภายในร้าน การใช้แผ่นป้ายโฆษณาร้าน รวมถึงการใช้พนักงานขายเชิญชวนผู้บริโภค และการโฆษณาโดยรวม (Public) โดยการโฆษณา ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เว็บไซต์ต่างๆในอินเทอร์เน็ต ซึ่ง ผู้ประกอบการร้านไอศกรีมฟรีเมียมมักใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์แบบแรกเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากสินค้าสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้เร็วด้วยต้นทุนที่ต่ำ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ศุภณีย์วิจักขสิทธิ์ไทยที่กล่าวว่าคนไทยตัดสินใจซื้อไอศกรีมโดยอาศัยปัจจัยกระตุ้น (Impulse Basis) โดยไม่ได้เป็นการซื้อที่มีการวางแผนล่วงหน้า (Planned Basis) (ศุภณีย์วิจักขสิทธิ์ไทย, 2547, น. 3) ทำให้การโฆษณา ณ จุดขายมีประสิทธิภาพในการโฆษณามากกว่า

สเวนเซ่นส์ยังคงเป็นผู้ประกอบการรายเดียวที่ใช้สื่อโฆษณาทุกรูปแบบ โดยเฉพาะ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ (ตารางที่ 4.8) เพื่อตอกย้ำตราสินค้าและให้ผู้บริโภค เห็นบรรยากาศและลักษณะผลิตภัณฑ์ไอศกรีมสเวนเซ่นส์อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้น พฤติกรรมทางอ้อมทางหนึ่ง ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วสเวนเซ่นส์ไม่มีความจำเป็นที่จะต้อง ใช้ สื่อโทรทัศน์โฆษณาตราสินค้าก็ได้ เนื่องจากได้สะสมชื่อเสียงมาเป็นระยะเวลานาน แต่การที่ สเวนเซ่นส์เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่มีส่วนครองตลาดมากที่สุดและมีสาขาเป็นจำนวนมากทำให้

คุ้มต่อการลงทุนเนื่องจากทุกสาขาจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) ประกอบกับสเวนเซ่นส์มีรายได้จากการเก็บค่าดูแลการตลาด (Marketing Fee) ร้อยละ 5 จากยอดขายของร้านผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ จึงสามารถนำเงินส่วนนี้มาใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตราสินค้าร่วมกันและสามารถนำมาใช้ในการทำการตลาดด้านอื่นๆ อีกด้วย

ตารางที่ 4.8

สรุปช่องทางการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของไอศกรีมฟรีเมียมี่ห่อต่างๆ ในปี 2549

สื่อโฆษณา	โทรทัศน์	วิทยุ	สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร	แผ่นพับ	ป้ายโฆษณา หน้าร้าน
สเวนเซ่นส์					
บาสกิน-ร็อบบิ้นส์	 *	 *			
ฮาเก้นดาส		 *			
บัดส์					
เอเต้					
ไอเบอร์รี่					
โบนิโต					
เดอะ ครีม แอนด์ พัคค์					

ที่มา : บริษัท มาร์เก็ตอินโฟ แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด, 2549 และจากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดของแต่ละบริษัท

*มีการโฆษณาเป็นบางช่วงเวลาขึ้นอยู่กับฝ่ายการตลาด

การส่งเสริมการขาย

ลักษณะของการส่งเสริมการขายมีหลายวิธี ซึ่งปรับเปลี่ยนนำมาใช้สำหรับช่วงเวลาที่แตกต่างกันไป อาทิเช่น การแนะนำเมนูไอศกรีมใหม่ (New Product Launching) ในราคาพิเศษ การใช้บัตรคูปองประทับตราสะสมแต้มเมื่อซื้อสินค้าครบตามจำนวนที่กำหนดเพื่อแลกเครื่องดื่มฟรี

การแจกของแถม การแลกซื้อสินค้าของร้านในราคาพิเศษ ในขณะที่รายการส่งเสริมการขายในช่วงปกตินั้น พบว่าผู้ประกอบการนิยมส่งเสริมการขาย ด้วยวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การทำบัตรสมาชิกกับทางร้านเพื่อรับสิทธิพิเศษต่างๆ ในการซื้อสินค้า การสะสมแต้มเพื่อรับส่วนลดสินค้า การแจกของแถม การแนะนำเมนูไอศกรีมประจำเดือน การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ ในการส่งเสริมการขายร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งการส่งเสริมการขายของแต่ละผู้ประกอบการมีการขึ้นอยู่กับคู่แข่งค่อนข้างมาก เช่น การแนะนำเมนูไอศกรีมประจำเดือน ในเดือนกุมภาพันธ์ 2550 สเวนเซ่นส์มีการนำเสนอไอศกรีม “Fifty-nine Strawberry” มูลค่า 59 บาท ในขณะที่บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์นำเสนอเมนู “บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ สตรอเบอรี่ สตอรี่” ราคา 69-89 บาท หรือในช่วง มี.ค.-เม.ย. ของทุกปี สเวนเซ่นส์ได้นำเสนอเมนูไอศกรีมข้าวเหนียวมะม่วงในราคา 59 บาท ซึ่งในเวลาเดียวกันนั้น บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ก็มีการนำเสนอเมนูไอศกรีมข้าวเหนียวมะม่วงเช่นเดียวกัน และจำหน่ายในราคา 69-89 บาท หรือโปรโมชั่น “ฟิฟตี้ไนน์” ซึ่งเป็นโปรโมชั่นของสเวนเซ่นส์ที่จำหน่ายไอศกรีมช็อกโกแลตในราคาถ้วยละ 59 บาท ในขณะที่บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ก็นำเสนอโปรโมชั่น “แพลนเน็ตโตช็อคโกแลต” ไอศกรีมช็อกโกแลตจำหน่ายในราคาถ้วยละ 69-89 บาท เป็นต้น หรือการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ ในการส่งเสริมการขายร่วมกัน เช่น หากลูกค้าแสดงบัตรเคทีทีทุกประเภท พร้อมคูปองจะได้รับ “ไอศกรีม 59 Strawberry” มูลค่า 59 บาท เมื่อสั่งไอศกรีม “Myth of Love” มูลค่า 99 บาทที่ร้านสเวนเซ่นส์ หรือ สมาชิกบัตรเซเรเนด (Serenade) จะได้รับส่วนลด 5% เมื่อซื้อผลิตภัณฑ์ของไอศกรีมฮาเก้นดาส หรือจะได้รับไอศกรีมฟรี 1 ลูกเมื่อซื้อไอศกรีมบาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ 2 ลูก หรือหากเป็นสมาชิกของแมกซิไมซ์ (Maximize) ของดีแทคสามารถรับส่วนลด 5% เมื่อซื้อผลิตภัณฑ์ในร้านไอเบอรี่ เป็นต้น

4.3.2.3 การจัดจำหน่าย (Place)

ทำเลที่ตั้ง

ทำเลที่ตั้งของร้านในการดำเนินธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเยรมมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นธุรกิจที่เน้นความสะดวกและมีผู้คนสัญจรไปมาจำนวนมาก โดยมีการแข่งขันเปิดสาขาในทำเลที่เหมาะสมเพื่อให้ครอบคลุมตลาดมากที่สุด ทำเลที่ตั้งที่มีการแข่งขันสูง ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ซึ่งถือเป็นทำเลที่ตั้งหลักของผู้ประกอบการร้านไอศกรีมฟรีเยรม เนื่องจากปัจจุบันคนไทยนิยมเดินห้างสรรพสินค้ากันมากขึ้นเพราะเป็นศูนย์รวมของสินค้าและบริการมากมาย ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ประกอบการแต่ละรายพยายามที่จะกระจายสาขาของตนเองเข้าไปในห้างสรรพสินค้ามากขึ้น รวมถึงร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยร้านสเวนเซ่นส์มีการกระจายสาขาในห้างสรรพสินค้าและร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่และผู้บริโภคมีความภักดีต่อสินค้า (Brand Loyalty) สูง ประกอบกับการ

เปิดกิจการมานานถึง 20 ปี ทำให้มีสิทธิพิเศษในการขอจองพื้นที่ก่อน อีกทั้งราคาไอศกรีมที่ไม่สูงมากจนเกินไปส่งผลให้สเวนเซ่นส์สามารถขยายสาขาเข้าไปในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่อยู่ในเขตชุมชนได้

อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการยังคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆประกอบด้วยเช่น การมีที่จอดรถ สะดวกสบาย การคำนึงถึงเวลาเปิด-ปิดของร้าน เป็นต้น ทำให้ผู้ประกอบการบางกลุ่มเริ่มสนใจเปิดร้านไอศกรีมฟรีเหมียบบสแตนด์อโลนมากขึ้น เช่น อาคารสำนักงานขนาดใหญ่ บริเวณถนนสายธุรกิจที่สำคัญๆ กลุ่มโรงพยาบาล แหล่งชุมชน สถานศึกษา รวมถึงสถานีบริการน้ำมัน เป็นต้น จากการสัมภาษณ์คุณสุชน ก่อเกษมวงศ์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดบริษัท เอเต้ จำกัด ได้กล่าวว่า การเปิดร้านแบบสแตนด์อโลน ทำให้ทางร้านมีความคล่องตัวในการกำหนดเวลาเปิดปิดร้านเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่ เนื่องจากภายในร้านมีการจำหน่าย กาแฟ เบเกอรี่ แซนด์วิชด้วย ซึ่งเหมาะกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องเร่งรีบในตอนเช้า และเนื่องจากปัจจุบันราคาค่าเช่าที่ของทำเลต่างๆสูงขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการหลายรายจึงพยายามลดต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายดังกล่าวด้วยการขยายสาขาออกสู่พื้นที่ต่างจังหวัดมากขึ้น เพื่อเป็นการขยายช่องทางการจำหน่ายและขยายฐานผู้บริโภคอีกด้วย เช่น บัณฑิตที่สาขาส่วนใหญ่จะอยู่ในต่างจังหวัด เนื่องจากพื้นที่ในห้างสรรพสินค้ามีราคาสูงและหากไม่ได้ทำเลที่ดีก็จะเป็นการเสี่ยงต่อการทำธุรกิจ

บรรยากาศร้าน

ปัจจุบันผู้ประกอบการร้านไอศกรีมฟรีเหมียบบให้ความสำคัญกับบรรยากาศร้านเป็นอย่างมาก มีการตกแต่งร้านให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคมากขึ้นและรูปแบบการตกแต่งร้านอาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันตามทำเลที่ตั้งและรูปแบบการดำเนินชีวิต (Life style) ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นหลัก มีการปรับสีสັນ บรรยากาศ รูปแบบร้านให้ดูทันสมัยมากขึ้น ทั้งรูปแบบบรรยากาศร้านที่เน้นความสดใส สนุกสนาน ร่าเริงเหมาะกับการสังสรรค์ฉลองเทศกาลต่างๆ เช่น ร้านสเวนเซ่นส์ บาสกิน ร็อบบิ้นส์ หรือร้านฮาเก้นดาส และ เดอะ ครีမ် แอนด์ พัดจ์ ที่ใช้การตกแต่งที่เน้นความหรูหรา ทันสมัย มีบริการอินเทอร์เน็ตเพื่อสอดคล้องกับกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นนักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยว เป็นต้น

ในปี 2545 สเวนเซ่นส์ เริ่มปรับปรุงบรรยากาศภายในร้านให้มีภาพลักษณ์ใหม่สดใสกว่าเดิม หลังจากพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้ามาใช้บริการ ไม่เพียงแต่นั่งรับประทานไอศกรีมเพียงอย่างเดียว แต่ยังสามารถใช้เป็นแหล่งนัดพบและทำกิจกรรมอีกด้วย โดยเน้นในเรื่องการสร้างบรรยากาศภายในร้าน ความสนุกสนานและการสร้างความผูกพัน ระหว่างสเวนเซ่นส์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

ซึ่งเป็นวัยรุ่นและครอบครัว เช่น จะมีกระดาดให้เด็กๆระบายสี นอกจากนี้ในปี 2547 สเวนเซ่นส์ยังเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่มีการพัฒนาภาพลักษณ์ของร้านใหม่ โดยการสร้างออกแบบร้านให้สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละพื้นที่หรือแต่ละสาขามากขึ้น โดยเริ่มที่สาขาสยามสแควร์เป็นแห่งแรกในรูปแบบที่เน้นความทันสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นวัยรุ่น หรือสาขาหัวหินที่เพิ่มตู้ปลาขนาดใหญ่ภายในร้านเพื่อให้เข้ากับบรรยากาศทะเล เป็นต้น และในปี 2549 สเวนเซ่นส์ต้องการสร้างภาพพจน์ให้ธุรกิจไอศกรีมอิงกับความสนุกสนาน ดังนั้นองค์ประกอบของร้านทั้งหมด เช่น เมนูอาหาร การตกแต่งร้าน การบริการ จะเน้นสีสันที่สดใสและสามารถสื่อถึงอารมณ์สนุกสนานในการรับประทานไอศกรีมได้ เช่น เมนูไอศกรีมจะมีภาพประกอบที่มีสีสันมากขึ้น การใช้เก้าอี้ที่มีรูปแบบแปลกๆและมีสีสันสดใส แต่หากเป็นสาขาในต่างจังหวัด จะไม่เน้นการปรับรูปแบบร้านให้ดูทันสมัยมากนัก เนื่องจากผู้บริโภคจะไม่รู้สึกคุ้นเคย

จากลักษณะของโครงสร้างตลาดไอศกรีมพรีเมียมที่เป็นตลาดผู้ขายน้อยราย ทำให้ผู้ประกอบการไม่นิยมแข่งขันด้านราคา แต่จะใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่ไม่ใช้ราคาแทน ดังนั้นการเปลี่ยนบรรยากาศร้าน การตกแต่งร้าน จึงมีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภคโดยตรง ดังนั้นการที่สเวนเซ่นส์ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในตลาดไอศกรีมพรีเมียมเริ่มปรับรูปแบบร้านให้ทันสมัยมากขึ้น และตกแต่งร้านให้มีความแตกต่างกันตามแต่ละพื้นที่ โดยเฉพาะในปี 2548 สเวนเซ่นส์ใช้งบลงทุนทั้งขยายสาขาและปรับปรุงร้านประมาณ 100 ล้านบาท และวางงบประมาณเพิ่มขึ้นเป็น 120-130 ล้านบาท ในปี 2549 (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2549, น. 20) ส่งผลให้ร้านไอศกรีมพรีเมียมรายอื่นเริ่มทยอยปรับรูปแบบสาขาและบรรยากาศร้านให้ดูทันสมัยขึ้นเช่นเดียวกัน เช่น ในปี 2548 ร้านบาสกิ้น-โรบิ้นส์ได้เริ่มปรับภาพลักษณ์ของร้านใหม่โดยเน้นการตกแต่งและบรรยากาศที่สดใสซึ่งถือเป็นการปรับรูปแบบครั้งแรกในรอบการดำเนินกิจการในไทย 15 ปี โดยในปี 2548 บาสกิ้น-โรบิ้นส์ได้ใช้งบการตลาดกว่า 50 ล้านบาท สำหรับขยายสาขาใหม่และปรับปรุงร้าน (มติชน, 2548, น. 19) โดยเริ่มสาขาแรกที่ทองหล่อ ซอย 11 ซึ่งเป็นสาขาแบบสแตนดาร์ดโอไลน์แห่งแรกและนับเป็นสาขาที่มีขนาดใหญ่ที่สุดด้วยพื้นที่กว่า 170 ตร.ม. โดยแบ่งพื้นที่ในร้านออกเป็น 6 ส่วน แต่ละส่วนมีการออกแบบ การตกแต่ง และบรรยากาศแตกต่างกันไป เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้เลือกนั่งรับประทานตามความพึงพอใจ นอกจากนี้บาสกิ้น-โรบิ้นส์จะยังดำเนินงานปรับลดสาขาที่เป็นคืออสให้ลดจำนวนลงต่อเนื่องจากปี 2547 เนื่องจากได้สำรวจความต้องการลูกค้าพบว่า ส่วนใหญ่พฤติกรรมผู้บริโภคชาวไทยนิยมการนั่งรับประทานในร้านที่เน้นบรรยากาศที่ดี และนิยมรับประทานไอศกรีมที่ใส่ภาชนะที่สวยงาม ดังนั้น จึงมีนโยบายในการเน้นการเปิดสาขาขนาดใหญ่ที่สามารถนั่งรับประทานในร้านได้มากกว่า

สาเกันดาสกัไดม่มีการปรบปรนรบบรแบบรร้านเช่นเดยวกัน โดยม่นโยบายที่จะปรบปรนรร้านใหม่ให้ม่ความเป็นสากลเพื่อให้เหมาะะกับกลุ่มลูกค้ำที่เป็นชาวต่างชาติ เช่นเดยวกับเอเดัที่ไดม่การปรบรบบรร้าน 9 สาขาที่มีอยู่ให้สอดคด้องกับกลุ่มลูกค้ำในแต่ละที่ตั้ง โดยเน้นความทนสมัยมากขึ้นเนื่องจากด้องการเพิ่มกลุ่มลูกค้ำที่เป็นวัยร่น

ช่องทางการจัดจําหน่าย

ช่องทางการจัดจําหน่ายของร้านไอศกรีมฟรีเมียมมีทั้งที่เป็นแบบทางตรงและทางอ้อม และทั้งสองแบบผสมกัน กล่าวคือ ช่องทางการจัดจําหน่ายทางตรง คือ ร้านสาขาทุกร้านดำเนินการเองโดยผู้ที่ก่อตั้งธุรกิจ เช่น สเวนเซนส์ที่ดำเนินการโดยขยายสาขาภายในประเทศทั้งหมดโดยบริษัทแม่ ในขณะที่ช่องทางการจัดจําหน่ายทางอ้อม คือ การเพิ่มช่องทางการจําหน่ายโดยผ่านคนกลางในการช่วยทําหน้าที่ในการขายและการตลาดอื่นๆเพื่อเพิ่มปริมาณการขายให้มากขึ้น เช่นระบบการให้สิทธิทางการค้าหรือที่เรียกว่าการให้สิทธิแฟรนไชส์ ซึ่งในปัจจุบันมีผู้ประกอบการเพียง 4 รายที่นําระบบการให้สิทธิแฟรนไชส์มาใช้ในการขยายสาขาร่วมกับการขยายสาขาโดยบริษัทแม่เอง เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจําหน่ายให้มากขึ้น ได้แก่ สเวนเซนส์ บัดส์ ไอเบอริ์ และเดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์ หรือการจําหน่ายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ร้านอาหาร โรงแรม เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวอย่างละเอียดในหัวข้อที่ 4.4

4.4 ช่องทางการจําหน่ายของร้านไอศกรีมฟรีเมียม

ช่องทางการจําหน่ายนับว่ามีความสำคัญต่อร้านไอศกรีมฟรีเมียมเป็นอย่างมาก เนื่องจากไอศกรีมเป็นสินค้าประเภท Impulse Product คือต้องย้าเตือนความรู้สึกของผู้บริโภค เพราะเมื่อผู้บริโภคพบเห็นบ่อยจะเกิดความรู้สึกอยากรับประทาน ช่องทางการจําหน่ายจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ไอศกรีมเข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุดและเร็วที่สุด

จากการรวบรวมช่องทางการจําหน่ายของร้านไอศกรีมฟรีเมียมข้างต้นพบว่าม่ช่องทางการจําหน่ายหลักๆ อยู่ 3 ทางด้วยกัน (ตารางที่ 4.9) คือ

1) การเปิดร้านสาขาของตนเอง พบว่าร้านไอศกรีมเกือบทุกร้านจะเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จําหน่ายในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ บริษัทมีโรงงานผลิตไอศกรีมเป็นของตนเองและนําสินค้ามาจําหน่ายในร้านเนื่องจากม่ความคล่องตัวในการบริหารงานทั้งด้านการผลิตและการจําหน่ายที่สามารถควบคุมปริมาณวัตถุดิบ กำล้งการผลิต ตลอดจนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรสชาติไอศกรีมให้สอดคด้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และเนื่องจากไอศกรีมฟรีเมียมต้องนํเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นจํานวนมาก ดังนั้นการมี

โรงงานผลิตไอศกรีมเป็นของตนเองจะช่วยประหยัดต้นทุนในการผลิตได้ส่วนหนึ่ง และนอกเหนือจากการผลิตไอศกรีมให้กับร้านในประเทศแล้ว บางรายยังมีการส่งออกไอศกรีมไปขายยังต่างประเทศด้วย เช่น สเวนเซ่นส์ บัตส์ เป็นต้น หรือบริษัทอาจเป็นตัวแทนแต่เพียงผู้เดียวในการนำเข้าไอศกรีมจากต่างประเทศและนำมาจำหน่ายในร้านของตนเอง เช่น ฮาแก้นดาส

2) การขายแฟรนไชส์ คือ ร้านไอศกรีมฟรีเมียมได้ถ่ายทอดสิทธิในการประกอบการธุรกิจรูปแบบดังกล่าว (Know-How) ให้กับบุคคลอื่นภายใต้ตราสินค้าหรือบริการหรือเครื่องหมายการค้าอันใดอันหนึ่งให้กับผู้ซื้อสิทธิ (Franchisee) โดยผู้ซื้อสิทธิจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในการใช้ชื่อการค้าเป็นค่าธรรมเนียมเริ่มแรก หรือค่าธรรมเนียมแรกเข้า (Franchise Fee) หรือค่าธรรมเนียมที่ต้องจ่ายตามสัดส่วนของผลการดำเนินงาน (Royalty Fee) โดยผู้ซื้อสิทธิจะต้องดำเนินการตามลักษณะที่เจ้าของสิทธิแฟรนไชส์กำหนดทั้งรูปแบบ การตกแต่งร้าน ชนิดและรสชาติของผลิตภัณฑ์ และต้องปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด ซึ่งปัจจุบันมีทั้งหมด 4 รายด้วยกัน คือ สเวนเซ่นส์ บัตส์ ไอเบอรี่ และเดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์ ที่ใช้ระบบแฟรนไชส์ในการขยายช่องทางการจำหน่าย

3) การขายผ่านช่องทางร้านอาหาร โรงแรม และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) พบว่า ร้านไอศกรีมฟรีเมียมมีการขายส่งทั้งแบบตักขายเหมือนรูปแบบการขายในร้าน เช่น ไอเบอรี่ เอเต้ โบนิตโต หรือเป็นไอศกรีมเทคโฮมที่ขายเป็น ควอทซ์ (Quarts), มินิคัพ (Mini Cup) เช่น สเวนเซ่นส์ ฮาแก้นดาส เอเต้ ซึ่งร้านค้าจะซื้อได้ในราคาที่ต่ำกว่าราคาปกติและสามารถตั้งราคาขายเองได้ นอกจากนี้ยังมีการจำหน่ายคู่กับบริษัทในเครือเดียวกัน เช่น บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ กับโรงแรมในเครือเซ็นทรัล ฮาแก้นดาสกับร้านอาหารในเครือ เอส แอนด์ พี สเวนเซ่นส์กับเดอะ พิชซ่า คอมปะนี รวมถึงการบริการส่งถึงที่ซึ่งสเวนเซ่นส์เป็นรายแรกที่ใช้ช่องทางการจำหน่ายลักษณะนี้ ซึ่งนับว่าเป็นเป็นช่องทางการจำหน่ายที่ไม่ต้องใช้ต้นทุนสูงในการเปิดร้าน ส่วนไอศกรีมเทคโฮมที่วางขายในซูเปอร์มาร์เก็ตหรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น เทสโก้ คาร์ฟูร์ ท็อปส์ จะจำหน่ายไอศกรีมราคาเดียวกับร้านไอศกรีมของตนเอง ตัวอย่างไอศกรีมที่จำหน่ายผ่านช่องทางนี้ เช่น สเวนเซ่นส์ บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ ฮาแก้นดาส บัตส์ เอเต้ เป็นต้น

ตารางที่ 4.9

เปรียบเทียบช่องทางการจำหน่ายของไอศกรีมยี่ห้อต่างๆ ณ เดือนสิงหาคม 2550

ช่องทาง การจำหน่าย	เปิดร้านสาขา ของบริษัทเอง (จำนวนสาขา)	เปิดขายแฟรนไชส์ (จำนวนสาขา)	ร้านอาหาร / โรงแรม	ซูเปอร์มาร์เก็ต/ร้านค้าปลีก สมัยใหม่ (Modern Trade)
สเวนเซนส์	 (111)	 (54)		
บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์	 (43)			
ฮาเก้นดาส	 (21)			
บัดส์	 (1)	 (14)		
เอเต้	 (9)			
ไอเบอริ	 (12)	 (2)		
โบนิโต	 (5)			
เดออะ ครีม & พัดจ์	 (6)	 (1)		

ที่มา : จากการสำรวจโดยการสอบถามทางโทรศัพท์, สิงหาคม 2550

จากการเปรียบเทียบช่องทางการจำหน่ายของร้านไอศกรีมพรีเมียมที่ทำการศึกษ พบว่า สเวนเซนส์ซึ่งเป็นผู้เล่นรายใหญ่ที่สุดมีช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลายและมีการจำหน่ายในทุกช่องทางประกอบกับจำนวนสาขาที่มากที่สุดถึง 165 สาขา ทั้งที่เปิดในห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น เทสโก บิ๊กซี คาร์ฟูร์ เป็นต้น เนื่องจากเป็นผู้เล่นรายแรกในตลาดไอศกรีมพรีเมียมทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักแพร่หลาย ประกอบกับราคาไอศกรีมที่ไม่สูงจนเกินไปทำให้ สเวนเซนส์ได้รับความนิยม และสามารถกระจายสาขาเข้าไปในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มในการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดและมักตั้งใกล้แหล่งชุมชนอีกด้วย ส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกในการหาร้านรับประทานหรือหาซื้อไอศกรีมนำกลับบ้าน (Take Home) ได้ง่ายขึ้น และยังเป็นการช่วยเพิ่มฐานลูกค้าของสเวนเซนส์ให้มากขึ้นด้วย ในส่วนของไอศกรีมบัดส์ซึ่งถึงแม้จะมีช่องทางการจำหน่ายเหมือนกับสเวนเซนส์ทุกประการ แต่จำนวนสาขายังน้อยกว่ามากคือมีเพียง 15 สาขาและส่วนใหญ่เป็นร้านแอดด็อลินทำให้ผู้บริโภคมีต้นทุนในการหาร้านรับประทาน ในขณะที่ไอศกรีมบาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ และฮาเก้นดาสซึ่งถึงแม้จะมี

การจำหน่ายไอศกรีมเทคโฮมในซูเปอร์มาร์เก็ตก็ยังมีวางจำหน่ายไม่ครอบคลุมทุกสาขาซึ่งส่วนใหญ่จะจำหน่ายในสาขาที่อยู่ในห้างสรรพสินค้าระดับสูง เช่น วิลล่า มาร์เก็ต ในห้างเซ็นทรัล เวิลด์ หรือกัวเมต์ มาร์เก็ตในห้างสยามพารากอน เป็นต้น

ดังนั้น การทำตลาดไอศกรีมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การกระจายสินค้าให้ครอบคลุมพื้นที่มากที่สุด เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถหาสินค้าได้เมื่อต้องการ ดังนั้น การกระจายสาขาเพื่อให้อยู่ใกล้และสร้างความสะดวกในการให้บริการแก่ผู้บริโภคมากที่สุดจึงเป็น สิ่งที่แต่ละผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการบางรายจึงใช้ ระบบแฟรนไชส์ในการขยายเพื่อให้สามารถกระจายสาขาให้ครอบคลุมมากที่สุด โดยระบบ แฟรนไชส์สามารถลดต้นทุนในการขยายสาขาของบริษัทเองได้

4.4.1 การเปรียบเทียบการจำหน่ายผ่านระบบแฟรนไชส์

ปัจจุบันมีการนำระบบแฟรนไชส์มาใช้ในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมเช่นเดียวกับ ธุรกิจอื่นๆ โดยมีลักษณะของการให้สิทธิในตัวผลิตภัณฑ์และเครื่องหมายการค้า รวมถึงการ กำหนดระบบการดำเนินธุรกิจให้มีมาตรฐานเดียวกันในทุกสาขา รวมทั้ง แผนจัดตั้งซึ่งถือเป็นการ ถ่ายทอดความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจจากผู้ขายสิทธิไปยังผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์หรือที่เรียกว่า Business Format Franchise โดยร้านไอศกรีมพรีเมียมที่มีการขยายสาขาในประเทศด้วยระบบ แฟรนไชส์ ได้แก่ ร้าน**บัดส์** ซึ่งเริ่มต้นขายสิทธิแฟรนไชส์ร้านไอศกรีมพรีเมียมเมื่อปี พ.ศ. 2535 ร้าน **สเวนเซ่นส์**และร้าน**ไอเบอร์รี่** ซึ่งเริ่มขายสิทธิแฟรนไชส์ในประเทศเมื่อปี 2547 และร้าน **เดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์** ซึ่งเริ่มขายสิทธิแฟรนไชส์เมื่อปี 2549 ซึ่งหลักของการสร้างแฟรนไชส์ให้ ได้นั้นจะต้องเริ่มจากความสามารถที่จะสร้างตลาด สร้างความนิยมในตราสินค้าและบริการให้เป็น ที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายก่อน จึงจะทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยการขยายสาขา (พระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์, 2546, น. 10) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชุมพร สุขประสงค์ผล (2540) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อธุรกิจแฟรนไชส์ กรณีศึกษาแฟรนไชส์เสื้อผ้าเทิน แอนด์ โค พบว่าปัจจัยที่ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ส่วนใหญ่นำมาพิจารณาในการตัดสินใจเลือกซื้อ ธุรกิจแฟรนไชส์เสื้อผ้า ได้แก่ ชื่อเสียงของบริษัท ความมั่นคงของบริษัท ระบบการจัดการธุรกิจที่มี มาตรฐานเครื่องหมายการค้า

ดังนั้น ตราสินค้าจึงมีความสำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการที่นำระบบแฟรนไชส์มาใช้ ในการขยายช่องทางการจำหน่าย อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการต้องใช้ระยะเวลานานในการสร้าง ตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก เพื่อสร้าง Brand Loyalty และทำให้ตราสินค้ามีความแข็งแกร่ง เพื่อให้

ตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งผู้ประกอบการที่เข้ามาในธุรกิจก่อนเป็นรายแรกจะมีความได้เปรียบกว่าผู้ประกอบการรายอื่น (First Mover Advantage) เป็นอย่างมาก เนื่องจากได้สะสมชื่อเสียงมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้ตราสินค้ามีความน่าเชื่อถือ และมี Brand Loyalty สูง และหากมีผลประกอบการที่ดีด้วยแล้ว เมื่อผู้ประกอบการนำระบบแฟรนไชส์มาใช้ จะทำให้ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์มีความเสี่ยงในการลงทุนต่ำกว่า เนื่องจากการที่ตราสินค้าเป็นที่รู้จักดีอยู่แล้ว ทำให้ต้นทุนในการโฆษณาลดลง ซึ่งหากพิจารณาถึงระยะเวลาในการสร้างตราสินค้าให้มีความแข็งแกร่งก่อนที่จะนำระบบแฟรนไชส์เข้ามาใช้ในการขยายช่องทางการจำหน่ายของผู้ประกอบการร้านไอศกรีมพรีเมียม พบว่า สเวนเซนส์ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายแรกในธุรกิจไอศกรีมพรีเมียมได้ใช้ระยะเวลา 18 ปี ในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก และสร้างความน่าเชื่อถือของตราสินค้าก่อนที่จะใช้ระบบแฟรนไชส์ ส่งผลให้จำนวนสาขาร้านแฟรนไชส์ของสเวนเซนส์มีจำนวนสาขามากที่สุดถึง 47 สาขาในปี 2549 ในขณะที่ บัดส์ โอเบอร์รี่ และเดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์มีจำนวนสาขาแฟรนไชส์ 12 สาขา 2 สาขา และ 1 สาขา ตามลำดับ เนื่องมาจากระยะเวลาในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักอาจน้อยเกินไป (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10

ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทที่ใช้ระบบแฟรนไชส์ และจำนวนสาขาแฟรนไชส์ในปี 2549

ตราสินค้า	ปีที่เริ่มดำเนินการ	ปีที่เริ่มใช้แฟรนไชส์	ระยะเวลาในการสร้างตราสินค้า (ปี)	จำนวนสาขาแฟรนไชส์ (แห่ง)
สเวนเซนส์*	2529	2547	18	47
บัดส์**	2534	2535	1	12
โอเบอร์รี่**	2542	2547	5	2
เดอะครีม&พัดจ์**	2548	2549	1	1

ที่มา : *บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด

** จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายแฟรนไชส์

ถึงแม้สเวนเซนส์จะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียม ทำให้มีความพร้อมทั้งด้านเงินทุน และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจ ที่จะสามารถขยาย

สาขาด้วยการลงทุนของบริษัทเอง สเวนเซ่นส์ยังคงมีแนวโน้มที่จะขยายสาขาร้านแฟรนไชส์อย่างต่อเนื่อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยคาดการณ์จำนวนสาขาร้านสเวนเซ่นส์ในปี 2553 มีทั้งหมด 291 สาขา แบ่งเป็นร้านที่บริษัทลงทุนเอง 133 สาขา และร้านสาขาแฟรนไชส์ 158 สาขา และหากพิจารณาอัตราการเติบโตของจำนวนร้านแฟรนไชส์พบว่า มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 198 เมื่อเทียบกับจำนวนสาขาแฟรนไชส์ในปี 2549 ที่มีจำนวนสาขาแฟรนไชส์ทั้งหมด 53 สาขา (ตารางที่ 4.11) และภายใน 3-5 ปีนับจากนี้ สเวนเซ่นส์ได้วางแผนสัดส่วนการเติบโตของแฟรนไชส์ให้เป็นร้อยละ 60 และลงทุนโดยบริษัทแม่อ้อยละ 40 จากปัจจุบันที่เป็นการลงทุนโดยบริษัทแม่อ้อยละ 60 และแฟรนไชส์ร้อยละ 40 เนื่องจากการใช้ระบบแฟรนไชส์ สามารถสร้างชื่อในตราสินค้าเพื่อให้ครอบคลุมและกระจายไปทั่วประเทศในระยะเวลาที่รวดเร็วและมีต้นทุนที่ต่ำ เนื่องจากในขณะที่ยังขนาดเล็ก (Size) เช่น จำนวนสาขา จำนวนการจ้างงานและจำนวนพนักงานเท่าเดิม แต่สามารถลดต้นทุนการควบคุมดูแลในแต่ละสาขาลง ซึ่งหมายถึง บริษัทจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยลดต้นทุนในการขยายสาขาและยังช่วยลดความเสี่ยงจากการเปิดสาขาในทำเลที่ห่างไกล (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2549, น. 20) ในขณะที่ระบบแฟรนไชส์ยังช่วยให้หน่วยธุรกิจสามารถเข้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Market Penetration) และแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านเงินทุนในการขยายสาขา (Resource Scarcity) ซึ่งน่าจะเป็นเหตุผลที่บัตส์ และ เดอะครีမ်แอนด์พัตตีใช้ในการตัดสินใจนำระบบแฟรนไชส์มาใช้ในการขยายช่องทางทางการจำหน่าย

ตารางที่ 4.11

การคาดการณ์จำนวนสาขาของร้านสเวนเซ่นส์จากปี 2549-2553

ประเภท	2549	2550	2551	2552	2553	อัตราเติบโต (ร้อยละ)**
สาขาที่บริษัท ลงทุนเอง (Equity)	109	116	123	128	133	22
สาขาที่ ดำเนินงาน โดยแฟรนไชส์ ทั้งในและ ต่างประเทศ (Franchise)*	53	75	100	129	158	198
รวม	162	191	223	257	291	79

ที่มา : บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด

*ในปี 2549-2551 เป็นสาขาแฟรนไชส์ในต่างประเทศ 6 สาขา 13 สาขา และ 28 สาขา

ตามลำดับ

**อัตราการเพิ่มของจำนวนสาขาจากปี 2549 เทียบกับปี 2553

จากการศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจไอศกรีมพรีเมียมซึ่งมีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย โดยมีสเวนเซ่นส์เป็นผู้นำตลาดซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดถึงร้อยละ 74 ในตลาดไอศกรีมพรีเมียม ประกอบกับเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่เข้ามาในธุรกิจไอศกรีมพรีเมียมในประเทศไทย ส่งผลให้ตราสินค้ามีความแข็งแกร่ง มี Brand Loyalty สูง และตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ทำให้สเวนเซ่นส์สามารถขยายสาขาได้อย่างต่อเนื่องและมีจำนวนสาขามากที่สุดถึง 165 สาขา นอกจากนี้ยังมีช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลายและมีการจำหน่ายในทุกช่องทาง อีกทั้งยังมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ไอศกรีมและเป็นผู้ดำเนินการคิดค้นรูปแบบไอศกรีมใหม่ๆ ประกอบกับการตั้งราคาไอศกรีมที่ต่ำที่สุดซึ่งเป็นผลจากการประหยัดจากขนาดและกลยุทธ์การตั้งราคาไอศกรีมพรีเมียมที่ต้องการเป็นไอศกรีมพรีเมียมระดับล่าง

ดังนั้นหากผู้ประกอบการรายใดมีอำนาจการตลาดสูง จะส่งผลให้ผู้ประกอบการมีความได้เปรียบคู่แข่งในด้านต่างๆ ทั้งในด้านต้นทุนการผลิต การกระจายสินค้า การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และอำนาจในการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เพื่อรักษาความได้เปรียบให้คงอยู่กับบริษัทต่อไป ผู้วิจัยจึงคาดว่าความได้เปรียบของสเวนเซนส์ในด้านต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น น่าจะส่งผลให้สเวนเซนส์มีอำนาจในการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ หรือมีอำนาจการต่อรองสูง ซึ่งการวิเคราะห์ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะเลือกพิจารณาจากการกำหนดเงื่อนไขช่องทางการจำหน่ายด้วยระบบแฟรนไชส์ เนื่องจากระบบแฟรนไชส์กำลังได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบัน และยังสามารถสะท้อนอำนาจตลาดของผู้ประกอบการแต่ละรายผ่านการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมและเงื่อนไขต่างๆ ได้อีกด้วย

สิทธิประโยชน์ที่ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์จะได้รับจากการเจ้าของสิทธิแตกต่างกันออกไปตามเงื่อนไขของเจ้าของสิทธิ โดยสิทธิส่วนใหญ่ที่จะได้รับ ได้แก่ สิทธิในการใช้ชื่อและเครื่องหมายการค้าสิทธิในการซื้อไอศกรีมรวมทั้งวัตถุดิบอื่นจากทางบริษัท สิทธิในการซื้อภาชนะบรรจุภัณฑ์และอื่นๆ ที่มีเครื่องหมายการค้าของบริษัทนั้น สิทธิในการได้รับความช่วยเหลือในการออกแบบร้าน การก่อสร้าง การตกแต่งร้าน การจัดหาตัวแทนจำหน่ายวัตถุดิบ ที่จะนำมาใช้ในการผลิตไอศกรีมและผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของบริษัท สิทธิในการได้รับการฝึกอบรมพนักงานทั้งทฤษฎีและภาคปฏิบัติ พร้อมเอกสารประกอบการอบรมสิทธิในการได้รับความร่วมมือและคำแนะนำในการวางกลยุทธ์ การส่งเสริมการขายและแนวทางการวางแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง สิทธิในการได้รับเอกสารคู่มือการบริหารร้าน และงานบุคคล สำหรับค่าใช้จ่ายหลักในการซื้อสิทธิแฟรนไชส์ของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประกอบด้วย ค่าธรรมเนียมแรกเข้า (Franchise Fee) ค่าธรรมเนียมรายalti (Royalty Fee) และค่าธรรมเนียมการตลาด (Marketing fee) โดยแตกต่างกันออกไปตามตราสินค้าและประเภทของร้าน (ตารางที่ 4.12)

การศึกษาเปรียบเทียบช่องทางการจำหน่ายผ่านระบบแฟรนไชส์ในงานวิจัยเฉพาะเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะยี่ห้อไอศกรีมที่มีการโฆษณาเปิดขายแฟรนไชส์อย่างเป็นทางการเท่านั้น กล่าวคือ มีการประชาสัมพันธ์โดยตรงจากทางบริษัทผู้ประกอบการเองและมีการขายสิทธิแฟรนไชส์ให้กับบุคคลทั่วไป ซึ่งยี่ห้อไอศกรีมที่ทำการศึกษาในเรื่องของระบบแฟรนไชส์ ได้แก่ สเวนเซนส์ บัตส์ และเดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์ ทั้งนี้จะไม่นำเอาไอเบอรี่มาศึกษาเปรียบเทียบกับเนื่องจากการขายแฟรนไชส์ของไอเบอรี่ยังไม่มีเปิดขายให้กับบุคคลทั่วไปและผู้ประกอบการ

ยังไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลเนื่องจากเป็นความลับทางการค้า โดยรายละเอียดค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ของแต่ละบริษัทสามารถดูได้ในภาคผนวก ก.

ตารางที่ 4.12

เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการซื้อสิทธิแฟรนไชส์ของร้านไอศกรีมพรีเมียมในประเทศไทย

ตราสินค้า	สเวนเซนส์	บัดส์	เดอะครีมแอนด์พุดจ์
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า (บาท)	1,500,000	50,000-100,000	600,000
ค่ารอยัลตี้ (ต่อปี)	ร้อยละ 7 ของยอดขายรายเดือน	ร้อยละ 2* ของยอดขายตั้งซื้อสินค้า	ร้อยละ 6 ของยอดขายสุทธิ ทุกเดือน
ค่าดูแลการตลาด (ต่อปี)	ร้อยละ 5 ของยอดขายรายเดือน	ร้อยละ 3* ของยอดขายตั้งซื้อสินค้า	ร้อยละ 2 ของยอดขายสุทธิทุก เดือน
อายุสัญญา (ปี)	10	3	6
งบการลงทุนทั้งหมด โดยประมาณ (บาท)	5,840,000 ขึ้นไป	500,000-1,200,000 ขึ้นไป	3,500,000 ขึ้นไป

ที่มา: ข้อมูลจากการสำรวจ, สิงหาคม 2550

*ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์จะได้รับการยกเว้นในช่วง 3 ปีแรก

จากการศึกษาของ Shane Scott (2005) พบว่าผู้ประกอบการที่ใช้ระบบแฟรนไชส์ในการขยายช่องทางการจำหน่าย จะสามารถกำหนดค่าธรรมเนียมต่างๆ เช่น ค่าธรรมเนียมแรกเข้า ค่ารอยัลตี้ ค่าดูแลการตลาดได้สูงขึ้น หากเป็นธุรกิจที่มีลักษณะดังนี้ เป็นธุรกิจที่ให้กำไรสูง เป็นธุรกิจที่ตราสินค้ามีชื่อเสียงแข็งแกร่ง เป็นธุรกิจที่ผู้ซื้อสิทธิสามารถขยายเขตพื้นที่ได้ในบริเวณกว้าง เป็นธุรกิจที่เจ้าของสิทธิเสนอบริการช่วยเหลือผู้ซื้อสิทธิหลายด้าน หรือเป็นธุรกิจที่อายุของสัญญาแฟรนไชส์ยาวนานขึ้นซึ่งในเรื่องความแข็งแกร่งของตราสินค้า ตรีกันก (2547, น. 57) ก็ได้กล่าวเช่นกันว่า แฟรนไชส์ใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จมากๆ มักมีราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่อนข้างสูง

ดังนั้น จากการศึกษาโครงสร้างตลาดในหัวข้อที่ 4.2 พบว่าสเวนเซ่นส์เป็นผู้ประกอบการที่มีจำนวนสาขามากที่สุดถึง 165 สาขา และมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดถึงร้อยละ 74 ในตลาดไอศกรีมพรีเมียม ประกอบกับตราสินค้ามีความแข็งแกร่งและเป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคเนื่องจากมีความได้เปรียบจากการเป็นผู้เล่นรายแรกในตลาดไอศกรีมพรีเมียม ซึ่งจะส่งผลให้สเวนเซ่นส์มีอำนาจทางการตลาดสูง และมีอำนาจในการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ ได้สูงกว่าผู้ประกอบการรายอื่น รวมถึงมีการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบของสเวนเซ่นส์ในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในตลาดไอศกรีมพรีเมียม ซึ่งหัวข้อที่ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์มีดังนี้

1) การกำหนดราคาค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์

จากการเปรียบเทียบค่าธรรมเนียมต่างๆ จะพบว่าสเวนเซ่นส์ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดและตราสินค้ามีความแข็งแกร่งเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่เข้ามาในธุรกิจไอศกรีมพรีเมียม และมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็นอย่างดี ส่งผลให้สเวนเซ่นส์มีอำนาจในการการตั้งราคาค่าธรรมเนียมแรกเข้า ค่ารอยัลตี้ฟี ค่าดูแลการตลาดสูงที่สุดในบรรดาร้านไอศกรีมพรีเมียมที่เปิดขายแฟรนไชส์ในปัจจุบัน และมีอายุสัญญาที่ยาวนานที่สุดถึง 10 ปี ซึ่งการตั้งราคาค่าธรรมเนียมที่สูงเช่นนี้ จะทำให้สเวนเซ่นส์สามารถจำกัดผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ได้ในระดับหนึ่ง คือต้องเป็นผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ที่ต้องมีฐานะทางการเงินค่อนข้างดี และการกำหนดอายุสัญญาแฟรนไชส์ถึง 10 ปี เป็นเพราะการลงทุนในเชิงประมาณค่อนข้างสูงดังนั้นจึงต้องใช้ระยะเวลาในการคืนทุนและให้ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์มีโอกาสได้รับกำไรจากการลงทุนอีกด้วย ในส่วนเงื่อนไขการต่ออายุสัญญาแฟรนไชส์ สเวนเซ่นส์ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนว่าผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์จะต้องเสียค่าธรรมเนียมแรกเข้าอีกหรือไม่ เนื่องจากสเวนเซ่นส์ได้เริ่มใช้ระบบแฟรนไชส์มาเพียง 4 ปีเท่านั้น

ในขณะที่บัดส์เป็นผู้ประกอบการที่มีการตั้งค่าธรรมเนียมต่างๆ ต่ำที่สุดและมีรายละเอียดในการหักค่าธรรมเนียมต่างๆ ที่แตกต่างจาก 2 บริษัทอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ บัดส์ตั้งค่ารอยัลตี้ฟีและค่าดูแลการตลาดจากยอดขายซื้อสินค้า และในช่วง 3 ปีแรกทางบัดส์จะยังไม่มีการหักค่ารอยัลตี้ฟีและค่าดูแลการตลาดแต่อย่างใด เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้กับผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ในระยะเริ่มแรกด้วยเนื่องจากยอดขายซื้อสินค้าจะอยู่ที่ประมาณหลักหมื่นเท่านั้น ในขณะที่การหักจากยอดขายจะอยู่ที่ประมาณหลักแสน การที่บัดส์มีการกำหนดเงื่อนไขสัญญาแฟรนไชส์เช่นนี้เนื่องจากว่า บัดส์ยังไม่มีอำนาจตลาดเพียงพอในการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ถึงแม้ว่าบัดส์จะเป็น

ผู้ประกอบการในกลุ่มแรกที่เข้ามาในประเทศไทย แต่จำนวนสาขาของบัตส์ยังมีน้อยมากหากเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการที่เข้ามาในช่วงเวลาเดียวกัน อีกทั้งสาขาส่วนใหญ่มักอยู่ในต่างจังหวัด และเน้นรูปแบบร้านร้านเดียว (Stand Alone) และถึงแม้ผลิตภัณฑ์ไอศกรีมของบัตส์จะมีความคล้ายคลึงกับสเวนเซนส์ทั้งในส่วนของการตั้งราคาที่ใกล้เคียงกันคือราคาสก็ูปละ 35 บาท และเป็นไอศกรีมประเภทนมเหมือนกัน บัตส์ก็ไม่สามารถตั้งราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ ให้ใกล้เคียงกับสเวนเซนส์ได้ ดังนั้นบัตส์จึงต้องใช้กลยุทธ์ราคาเพื่อชักจูงและเป็นทางเลือกหนึ่งให้กับผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ที่มีฐานะทางการเงินปานกลางและสนใจลงทุนในธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเมียมนำมาลงทุนกับบัตส์ที่มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนน้อยกว่าสเวนเซนส์มาก

ในส่วนของเดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มดำเนินกิจการในประเทศไทยเมื่อปี 2548 ได้ตั้งค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมในพื้นที่สูงใกล้เคียงกับสเวนเซนส์ ยกเว้นค่าดูแลการตลาดที่ตั้งไว้เพียงร้อยละ 2 จากยอดขาย และกำหนดระยะเวลาแฟรนไชส์ 6 ปี ซึ่งหากวิเคราะห์ลักษณะการตั้งราคาค่าธรรมเนียมของเดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์จะพบว่าการที่เดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์ ตั้งราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ ให้สูง เป็นเพราะการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในระดับสูง คือ จำหน่ายสก็ูปละ 75 บาท และเน้นการขยายสาขาส่วนใหญ่ในห้างสรรพสินค้ารวมถึงรูปแบบไอศกรีมที่มีความแปลกใหม่แตกต่างจากสเวนเซนส์อย่างเห็นได้ชัด คือ เป็นไอศกรีมผัดบนแท่นหินอ่อน ทำให้เดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์สามารถตั้งราคาค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมพื้นที่ได้สูง ยกเว้นค่าดูแลการตลาดเนื่องจากจำนวนสาขาที่ยังไม่มากนัก คือ ประมาณ 7 สาขา และการโฆษณาประชาสัมพันธ์จะมีลักษณะเป็นแผ่นพับ ใบปลิว และป้ายหน้าร้านทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ไม่สูงมากนัก

ดังนั้นจะเห็นได้จากการที่สเวนเซนส์เป็นผู้เล่นรายใหญ่และมีอำนาจทางการตลาดมากที่สุดนั้น ส่งผลให้สเวนเซนส์มีความได้เปรียบในเรื่องการตั้งราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ ที่สูงกว่าอีก 2 ร้านอย่างเห็นได้ชัด

2) การกำหนดทำเลที่ตั้งและขนาดของร้านแฟรนไชส์

ทำเลที่ตั้งนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเมียมนเนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องราคาที่ดินค่อนข้างสูงกว่าไอศกรีมระดับกลาง ทำให้ร้านไอศกรีมฟรีเมียมนส่วนใหญ่ที่ตั้งสาขาในห้างสรรพสินค้ามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนพวรรณ อรุณพลังสันติ (2546) ที่พบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่จะซื้อไอศกรีมจากร้านแฟรนไชส์ไอศกรีมและห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก และจากบทสัมภาษณ์ของคุณชุมพวง จันตีสุนทร ผู้จัดการทั่วไปบริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด ระบุว่า การเปิดร้านภายในห้างสรรพสินค้าสามารถรับประกันได้ว่ายอดขายจะสูงเนื่องจาก

ปัจจุบันคนนิยมเดินห้างสรรพสินค้ามากขึ้นแต่จะมีข้อเสียคือค่าเช่าพื้นที่จะมีราคาสูง (พีระวุฒิ วัชรกุล ฅ อยุธยา ,2548, น.133)

ดังนั้น จากการที่สเวนเซ่นส์มีอำนาจการตลาดสูง เนื่องจากตราสินค้ามีความแข็งแกร่ง และมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงที่สุดในตลาดไอศกรีมพรีเมียม ทำให้สเวนเซ่นส์สามารถกำหนดเงื่อนไขในด้านของการเลือกทำเลที่ตั้งในการเปิดร้านของผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ได้ ซึ่งภายใต้เงื่อนไขในการซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ของสเวนเซ่นส์ กำหนดไว้ว่าผู้ที่ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์สเวนเซ่นส์ต้องเปิดสาขาในห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่เท่านั้น และไม่อนุญาตให้ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์เปิดสาขาที่เป็นลักษณะอาคารพาณิชย์ ซึ่งการกำหนดเงื่อนไขเช่นนี้ จะทำให้สเวนเซ่นส์สามารถขยายสาขาเข้าไปสู่เขตทำเลที่ตั้งใหม่ๆ ที่ดี และได้ครอบครองพื้นที่หรือทำเลที่ตั้งที่ดีในห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่ก่อนผู้ประกอบการรายอื่น โดยที่การขยายสาขาของสเวนเซ่นส์จะอิงกับการเจริญเติบโตของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งมักจะตั้งในแหล่งชุมชนหรือในทำเลที่ตั้งที่ดีอยู่แล้ว โดยผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์จะเป็นผู้ประเมินความน่าจะเป็นในการเปิดสาขาในทำเลที่ตั้งนั้นๆ เนื่องจากผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์จะมีความเข้าใจและรอบรู้ในพื้นที่ของตนดีกว่าเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์ นอกจากนี้ยังช่วยให้สเวนเซ่นส์ลดความเสี่ยงจากการเปิดสาขาในทำเลที่ไม่มีคนพลุกพล่านซึ่งไม่สามารถคาดการณ์จำนวนลูกค้าได้ ซึ่งการกำหนดเงื่อนไขนี้จะสอดคล้องกับนโยบายแฟรนไชส์ของบริษัทที่เน้นเปิดแฟรนไชส์ในต่างจังหวัด โดยวางแผนสัดส่วนการเปิดแฟรนไชส์ในต่างจังหวัด ร้อยละ 60 และในเขตกรุงเทพมหานครร้อยละ 40 เนื่องจากปัจจุบันร้านไอศกรีมสเวนเซ่นส์มีสาขากกระจายอยู่เกือบทั่วกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นผลจากการที่สเวนเซ่นส์สามารถครอบครองทำเลที่ตั้งที่ดีไปก่อนแล้ว ในขณะที่บัตส์ และเดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์ ซึ่งยังไม่มีอำนาจในการต่อรองมากนัก เนื่องจากตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ทำให้ยังไม่สามารถกำหนดเงื่อนไขด้านทำเลที่ตั้งเช่นเดียวกับสเวนเซ่นส์ได้ ดังนั้นผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์จึงสามารถเปิดร้านที่เป็นอาคารพาณิชย์ได้ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการเปิดสาขาในห้างสรรพสินค้า แต่ไม่สามารถรับประกันในเรื่องของยอดขายที่แน่นอนได้ ทำให้ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์อาจมีความเสี่ยงจากการลงทุน

การกำหนดรูปแบบร้านหรือขนาดพื้นที่ของร้านแฟรนไชส์ก็สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงอำนาจของเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์ได้เช่นเดียวกัน โดยสเวนเซ่นส์มีการกำหนดรูปแบบร้านแบบเดียว คือ ต้องเป็นร้านที่มีที่นั่งรับประทานไอศกรีมโดยเฉพาะ โดยกำหนดขนาดพื้นที่ร้านประมาณ 100 ตารางเมตร และต้องมีจำนวนที่นั่งประมาณ 50-60 ที่ ซึ่งการที่สเวนเซ่นส์กำหนดขนาดพื้นที่และจำนวนที่นั่งอย่างชัดเจนนี้ จะส่งผลดีในเรื่องของการประมาณการยอดขายและเพิ่มความสามารถในการรองรับลูกค้า เนื่องจากสเวนเซ่นส์ยังคงนโยบายในการเป็นร้านไอศกรีมแบบนั่งรับประทาน

เท่านั้น ในส่วนของเดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์มีการกำหนดพื้นที่อย่างน้อย 35 ตารางเมตรและเป็นร้านไอศกรีมแบบนั่งรับประทานเช่นเดียวกับสเวนเซนส์ ในขณะที่บัดส์มีรูปแบบการลงทุนให้กับผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ได้เลือก 2 ประเภทคือ เป็นร้านขนาดใหญ่และขนาดเล็กที่มีที่นั่งรับประทาน (BUD'S SHOP) หรือเป็นร้านขนาดเล็ก เน้นขยายแบบไอศกรีมกลับบ้าน (TO-GO) ดังนั้นการที่บัดส์มีการลงทุน 2 รูปแบบก็เพื่อให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ได้มีโอกาสเลือกการลงทุนที่เหมาะสมกับฐานะทางการเงินของผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ หรือหากพิจารณาในแง่ของอำนาจทางการตลาดแล้ว จะเห็นว่าบัดส์ยังไม่มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์มากนัก เนื่องจากตราสินค้ายังไม่มีความแข็งแกร่งเพียงพอเมื่อเทียบกับสเวนเซนส์ ซึ่งจากการสอบถามเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านแฟรนไชส์ของบัดส์ พบว่า ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ส่วนใหญ่จะเลือกลงทุนในรูปแบบที่มีลักษณะร้านเป็นแบบซื้อกลับบ้าน (To-Go) ซึ่งมีค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่ต่ำที่สุดคือ 50,000 บาทเท่านั้น

3) การกำหนดยอดขายขั้นต่ำและการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์

การกำหนดยอดขายขั้นต่ำก็เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นได้ว่าผู้เล่นรายใหญ่มีอำนาจทางการตลาดหรือไม่ เนื่องจากความมีชื่อเสียงของตราสินค้าตลอดจนการโฆษณาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทำให้ผู้เล่นรายใหญ่มีความได้เปรียบในการประมาณยอดขายและสามารถใช้การโฆษณาในการกระตุ้นยอดขายอีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดยอดขายขั้นต่ำได้และการกำหนดยอดขายขั้นต่ำยังช่วยให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์มีความกระตือรือร้นในการขายสินค้าเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่เจ้าของสิทธิแฟรนไชส์กำหนด ดังนั้นการที่สเวนเซนส์มีส่วนแบ่งการตลาดสูงที่สุดและตราสินค้ามีความแข็งแกร่งทำให้สามารถกำหนดยอดขายขั้นต่ำ 800,000 บาทต่อเดือน ดังนั้นหากร้านแฟรนไชส์รายใดมีการตั้งราคาสินค้าที่สูงกว่าราคาสินค้าปกติ ก็อาจทำให้ยอดขายไม่ถึงที่เจ้าของสิทธิแฟรนไชส์กำหนดไว้ ในขณะที่ร้านไอศกรีมฟรีเมียมอีก 2 แห่งไม่มีการกำหนดยอดขายขั้นต่ำเนื่องจากตราสินค้ายังไม่มีความแข็งแกร่งและจำนวนสาขาที่ยังมีจำนวนไม่มาก หากมีการกำหนดยอดขายขั้นต่ำเพิ่มเติมในเงื่อนไขสัญญาจะทำให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์เกิดความไม่แน่ใจในการลงทุน เนื่องจากไม่มั่นใจในส่วนของรายได้ที่จะได้รับจากยอดขาย

นอกจากการกำหนดยอดขายขั้นต่ำแล้ว การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ในการดำเนินงานก็มีความสำคัญเช่นกัน สเวนเซนส์ในฐานะผู้ประกอบการรายใหญ่และมีจำนวนสาขาที่เป็นร้านแฟรนไชส์ในประเทศมากที่สุดถึง 47 สาขา (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549) ประกอบกับมีรายได้จากค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์สูง จึงสามารถดึงความพยายามของผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์แต่ละรายในการดำเนินงานบริหารร้านให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากจะส่งผลโดยตรงกับยอดขายของแต่ละร้าน ดังนั้น สเวนเซนส์จึงมีการมอบรางวัลให้กับผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ที่ดำเนินกิจการได้อย่าง

ยอดเยี่ยมในแต่ละด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 รางวัลด้วยกัน คือ รางวัลเจ้าแก๊ดดีเด่นประเภท Best Customer Satisfaction, Operation Excellence, Highest Business Growth, Best Business Performance และ รางวัลเจ้าแก๊ดมือโปร (Entrepreneur Award) ซึ่งจะทำให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์มีความกระตือรือร้น และเอาใจใส่ในการบริหารร้านมากขึ้น นอกจากการให้รางวัลข้างต้นแล้ว คุณกุลวัฒน์ วิชัยลักษณ์ ผู้อำนวยการ ธุรกิจแฟรนไชส์ เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ได้ให้สัมภาษณ์ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจว่า “ยุทธศาสตร์การบริหารแฟรนไชส์ของบริษัท คือ กำหนดมาตรฐานเตอร์แฟรนไชส์จังหวัดละ 1 ราย โดยให้แต่ละรายบริหาร และแตกสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่นั้นๆ ด้วยกลยุทธ์นี้จะสามารถสร้างศักยภาพให้กับแฟรนไชซี และบริษัทได้เต็มที่” (จีราวัฒน์ คงแก้ว, ออนไลน์, 2549) ซึ่งการกำหนดมาตรฐานเตอร์แฟรนไชส์ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานและศักยภาพของผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้การดูแล และการทำตลาดผ่านนโยบายต่างๆ มีความคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง ดังนั้นการมอบรางวัลต่างๆ รวมถึงการมีโอกาที่จะได้เป็นมาตรฐานเตอร์แฟรนไชส์จะช่วยจูงใจให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ตั้งใจทำงานและมีความกระตือรือร้นในการจำหน่ายสินค้าและบริการ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการเจริญเติบโตของรายได้ของผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ รวมถึงเจ้าของสิทธิแฟรนไชส์ที่จะได้รับรายได้จากค่ารอยัลตี้ฟีและค่าดูแลการตลาดที่สูงขึ้นด้วย

4) การให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ กับผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์

การลงทุนเปิดร้านไอศกรีมในระบบแฟรนไชส์จะต้องใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง และหากเป็นแฟรนไชส์ของตราสินค้าที่มีความแข็งแกร่งและมีอำนาจทางการตลาดสูงอย่างสเวนเซนส์แล้ว ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ควรมีความพร้อมในด้านเงินทุนเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามจากการที่สเวนเซนส์ได้ดำเนินกิจการในประเทศมาเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี มีการสั่งสมประสบการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศในการทำธุรกิจไอศกรีมฟรีเมียม ประกอบกับตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ทำให้สถาบันทางการเงินหลายแห่งให้ความร่วมมือกับสเวนเซนส์ในการให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุนหากผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์มีเงินลงทุนไม่เพียงพอ กล่าวคือ ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์สเวนเซนส์จะไม่เสียเวลาในการเตรียมข้อมูลในการลงทุนเนื่องจากสถาบันทางการเงินจะทราบข้อมูลในการลงทุนจากบริษัทสเวนเซนส์มาก่อนแล้ว ดังนั้นสถาบันการเงินที่มีความร่วมมือกับสเวนเซนส์จะพิจารณาจากสถานะทางการเงินของผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์เท่านั้น ส่งผลให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์สเวนเซนส์ประหยัดเวลาในการดำเนินการขอเงินกู้ แต่จะไม่มีสิทธิพิเศษในส่วนของการลดดอกเบี้ยแต่อย่างใด ในขณะที่ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ของบัดส์ และเดอะ ครีမ် แอนด์ พัดจ์ต้องหาแหล่งเงินกู้เองและต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่แต่ละธนาคารกำหนดซึ่งจะมีขั้นตอนที่ยุ่งยากและอาจต้องใช้ระยะเวลานานในการขออนุมัติเงินกู้

นอกจากนี้การฝึกอบรมก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เจ้าของสิทธิแฟรนไชส์มั่นใจว่าผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์จะสามารถเรียนรู้การบริหารจัดการภายในร้านให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกับเจ้าของสิทธิแฟรนไชส์ ดังนั้นในฐานะที่สเวนเซนส์เป็นผู้ประกอบการที่มีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุด และตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย สเวนเซนส์จึงให้ความสำคัญกับการอบรมผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริโภคมองคดาหวังว่าจะได้รับสินค้าและบริการอย่างเดียวกันจากร้านสเวนเซนส์ทุกสาขา ดังนั้นการจัดการระบบแฟรนไชส์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น บริษัทจำเป็นต้องมีระบบการอบรมที่มีคุณภาพ สามารถถ่ายทอดความเป็นสเวนเซนส์ให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ในทุกๆ ด้านเพื่อที่ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์จะไม่มีความเสี่ยงต่อการบริหารร้านที่ล้มเหลวและเจ้าของสิทธิแฟรนไชส์ก็ไม่มีความเสี่ยงต่อความเสียหายของชื่อเสียง เนื่องจากระบบแฟรนไชส์คือการใช้ตราสินค้าร่วมกัน ดังนั้นหากมีความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์และเจ้าของสิทธิแฟรนไชส์แล้ว จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายประสบความสำเร็จร่วมกันได้

ดังนั้นบริษัทสเวนเซนส์จึงกำหนดให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์สเวนเซนส์ทุกคนต้องเข้าร่วมการอบรมด้วยตนเองเท่านั้นเพื่อให้เข้าใจวิธีการดูแลร้านในด้านต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ตั้งแต่การเก็บรักษาไฮสกริม การทำบัญชี การสรรหาบุคลากร การทำตลาด เป็นต้น และมีระยะเวลาในการอบรมถึง 2 เดือน ซึ่งการกำหนดให้ผู้ซื้อสิทธิต้องเข้ารับการอบรมด้วยตนเองและมีระยะเวลาการอบรมถึง 2 เดือน ส่งผลให้ร้านแฟรนไชส์ของสเวนเซนส์มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากพ.ศ.2547 ซึ่งเป็นปีแรกในการใช้ระบบแฟรนไชส์ โดยมีร้านที่เปิดเป็นแฟรนไชส์ทั้งหมด 14 ร้าน เพิ่มขึ้นเป็น 47 ร้านในปี พ.ศ. 2549 หรือคิดเป็นอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 235 ประกอบกับบทสัมภาษณ์ของคุณชุมพจน์ ตันติสุนทร ผู้จัดการทั่วไปบริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ที่ผ่านมาผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ทั้งหลายสามารถบริหารร้านของตนได้เป็นอย่างดี และสามารถควบคุมคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่เราวางไว้ ซึ่งเป็นผลมาจากการมีทีมงานที่ดีในการเทรนนิ่งและสามารถถ่ายทอดคอนเซ็ปต์ของสเวนเซนส์ได้อย่างถูกต้อง” (พีระวุฒิ ชัตรกุล ณ อยุธยา, 2548, น. 151)

ในขณะที่ร้านไฮสกริม 2 แห่งที่เหลือคือ บัดส์ และเดอะ คริม แอนด์ พัดจ์ ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์สามารถส่งตัวแทนเข้าอบรมได้ และใช้ระยะเวลาในการอบรมน้อยกว่าสเวนเซนส์ คือ เดอะ คริม แอนด์ พัดจ์ ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน และบัดส์ ที่ใช้ระยะเวลาในการอบรมเพียง 2 อาทิตย์ หลังจากนั้นทางบริษัทจะส่งผู้จัดการร้านเข้าไปช่วยผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ในการดูแลร้านซึ่งผู้ประสานงานด้านแฟรนไชส์ของบัดส์ให้เหตุผลว่า การอบรมมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องไปอบรมที่ต่างจังหวัด จึงมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาประกอบกับต้องการให้ผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ได้ลงปฏิบัติดำเนินงานด้วยตนเองและเรียนรู้การบริหารร้านด้านต่างๆ ไปพร้อมๆ กัน

ตารางที่ 4.13

สรุปเปรียบเทียบเงื่อนไขด้านต่างๆ ของร้านไอศกรีมพรีเมียมที่ใช้ระบบแฟรนไชส์

ตราสินค้า	สเวนเซ่นส์	บัดส์	เดอะ ครีม แอนด์ พัดจ์
การกำหนดทำเลที่ตั้ง	กำหนดให้เปิดสาขาในห้างสรรพสินค้าและร้านค้าปลีกสมัยใหม่นั้น ไม่อนุญาตให้เปิดในลักษณะอาคารพาณิชย์	สามารถเปิดในลักษณะอาคารพาณิชย์ได้	กำหนดให้เปิดในห้างสรรพสินค้าและอาคารพาณิชย์แต่ต้องอยู่ในทำเลที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
ขนาดของร้านแฟรนไชส์	กำหนดขนาดพื้นที่ประมาณ 100 ตารางเมตร และมีจำนวนที่นั่งประมาณ 50-60 ที่	-กำหนดขนาดพื้นที่ประมาณ 15-50 ตารางเมตร สำหรับร้านแบบมีที่นั่งรับประทาน -กำหนดขนาดพื้นที่ประมาณ 15 ตารางเมตร สำหรับร้าน To-Go	กำหนดขนาดพื้นที่อย่างน้อย 35 ตารางเมตร
การกำหนดยอดขายขั้นต่ำ	800,000 บาทต่อเดือน	ไม่กำหนด	ไม่กำหนด
การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ในการดำเนินงาน	-ให้รางวัลให้กับผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ที่ดำเนินกิจการได้อย่างยอดเยี่ยม -กำหนดมาสเตอร์แฟรนไชส์จังหวัดละ 1 ราย	ยังไม่กำหนด	ยังไม่กำหนด
การให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุน	มีการร่วมมือกับสถาบันทางการเงินหลายแห่งที่จะช่วยย่นระยะเวลาในการเตรียมข้อมูลขอกู้เงินลงทุน	ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ต้องดำเนินการขอกู้เงินเอง	ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ต้องดำเนินการขอกู้เงินเอง
ระยะเวลาการฝึกอบรม	ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ต้องเข้าอบรมด้วยตนเอง และใช้ระยะเวลา 2 เดือน	สามารถส่งตัวแทนเข้าอบรมได้และใช้ระยะเวลา 2 อาทิตย์	สามารถส่งตัวแทนเข้าอบรมได้และใช้ระยะเวลา 1 เดือน

ที่มา : จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายระบบแฟรนไชส์, กันยายน 2550

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ความได้เปรียบของสเวนเซ่นส์ในด้านต่างๆแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ความได้เปรียบของสเวนเซ่นส์อันเกิดจากการเป็นผู้เล่นรายแรกในตลาดไอศกรีมพรีเมียม ส่งผลให้สเวนเซ่นส์มี Brand Loyalty สูง ตราสินค้ามีความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ทำให้สเวนเซ่นส์สามารถขยายสาขาได้ครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงด้วยจำนวนสาขาที่มากที่สุดถึง 165 สาขา และมีส่วนแบ่งการตลาดสูงที่สุดในตลาดไอศกรีมพรีเมียมด้วยมูลค่ายอดขายกว่า 1,400 ล้านบาท ทำให้มีความพร้อมทางด้านเงินทุนและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็นอย่างดี จึงกล่าวได้ว่าสเวนเซ่นส์มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมากและมีอำนาจทางการตลาดสูงกว่าผู้ประกอบการรายอื่นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งถึงแม้สเวนเซ่นส์จะมีความพร้อมในการลงทุนขยายกิจการด้วยตนเองแล้ว ก็ยังมีการนำระบบแฟรนไชส์มาใช้ในการขยายช่องทางการจำหน่ายประกอบด้วย เนื่องจากจะทำให้สินค้าเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วกว่าการลงทุนด้วยตนเอง ซึ่งนอกจากสเวนเซ่นส์จะได้รับรายได้จากค่าธรรมเนียมแรกเข้า ค่า royalties ค่าธรรมเนียมการตลาด จากการใช้ระบบแฟรนไชส์ซึ่งมีลักษณะเป็นการผูกขาดทางแนวตั้งแล้ว การตั้งค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ของสเวนเซ่นส์ยังเป็นไปตามทฤษฎีแฟรนไชส์อีกด้วย กล่าวคือ สเวนเซ่นส์สามารถกำหนดค่าธรรมเนียมต่างๆ ได้สูงที่สุดในตลาดไอศกรีมพรีเมียม ซึ่งเป็นผลจากการเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุด และมีความได้เปรียบด้านต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และเพื่อรักษาความได้เปรียบต่างๆ นั้นให้คงอยู่ต่อไป สเวนเซ่นส์จึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมอย่างจริงจังและถ่ายทอดความรู้และวิธีการดำเนินธุรกิจให้กับผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานสินค้าและบริการให้มีมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากระบบแฟรนไชส์คือ การใช้ตราสินค้าร่วมกัน และผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของบริษัททั้งในด้าน รายได้ จำนวนสาขา และชื่อเสียงของบริษัท ซึ่งจะส่งผลดีต่อสเวนเซ่นส์ในระยะยาว ในการที่จะคงความได้เปรียบในฐานะผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมตลอดไป