บทที่ 5

กรณีศึกษาแนวทางการเข้าสู่ตลาดร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม

เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมและแนวทางการเข้าสู่ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมของผู้ประกอบการรายใหม่ให้ประสบความสำเร็จ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยใช้แนวคิด Porter's Five Force Model ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์ถึงแนวทางการเข้าสู่ธุรกิจของร้าน "ไอเบอร์รี่" โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา และในส่วนที่ 3 เป็นการสรุปกลยุทธ์การเข้าสู่ธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่

5.1 วิเคราะห์สภาพการแข่งขันด้วย Porter's Five Force Model

Porter's Five Force Model เป็นโมเด็ลทางการตลาดของ Michael E. Porter ที่ใช้ในการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรม รวมทั้งศักยภาพในการแข่งขันและทำกำไรของธุรกิจ ทำให้ทราบถึงแนวโน้มของสภาพธุรกิจโดยรวมในปัจจุบัน ซึ่งจะพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการดังนี้

5.1.1 Rivalry among competing sellers

จากการคาดการณ์การเพิ่มขึ้นของจำนวนสาขาของผู้ประกอบการรายใหญ่ คือ สเวนเซ่นส์ที่วางแผนขยายสาขาให้ถึง 391 สาขาภายในปี 2553 ดังแสดงในตารางที่ 4.11 แล้ว ทำให้ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมมีการแข่งขันสูงขึ้นกว่าในอดีตมาก ทั้งในด้านการหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมและหาผู้ร่วมลงทุน (Franchisee) เพื่อให้สามารถขยายสาขาได้ตามเป้าหมายและเข้าถึงผู้บริโภคให้มากที่สุด แต่เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ในห้างสรรพสินค้า การหลีกเลี่ยงการตั้งร้านในบริเวณใกล้เคียงกันเป็นไปได้ยาก เนื่องจากปัจจุบันห้างสรรพสินค้ามีการรวมร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมให้อยู่ในบริเวณเดียวกันเพื่อความสะดวกของผู้บริโภค ปัจจุบันจึงพบว่า นอกจากห้างสรรพสินค้าแล้ว ในหลายพื้นที่ เช่น สีลม ทองหล่อ มีการตั้งร้านใกล้กันและอาจกล่าวได้ว่า มีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มเดียวกัน ทำให้ผู้ประกอบการแต่ละรายมีการแข่งขันกันด้านต่างๆ เพื่อแย่งชิงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ประกอบกับตลาดไอศกรีมมีอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Margin) ในระดับที่สูงถึงร้อยละ 50-80 รวมทั้งตลาดมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีศักยภาพการเติบโตในอนาคตอีกมาก ดังแสดงในตารางที่ 1.1 และอัตราการบริโภคไอศกรีมของคนไทยในปัจจุบันยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยมจะได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติ

เศรษฐกิจมากที่สุด เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของราคาจำหน่ายที่สูง การกระจายฐานการตลาดโดยเฉพาะช่องทางการจำหน่ายที่ยังครอบคลุมผู้บริโภคไม่ทั่วถึง ดังนั้นผู้ประกอบการไอศกรีมในกลุ่มนี้จึงเน้นการขยายสาขา และผู้ประกอบการแต่ละรายต่างปรับกลยุทธ์เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดให้ได้มากที่สุด โดยมีกลยุทธ์หลักที่ใช้ 3 ประเด็นคือ ผลิตภัณฑ์ บรรยากาศในร้าน และการขยายสาขา (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2549, น.5) และในขณะเดียวกันสินค้าโฮมเมดหลายชนิดก็สามารถยืนหยัดอยู่ได้โดยอาศัยความแตกต่างในสินค้าของตนเป็นจุดขายสำคัญ ซึ่งก็เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการร้านไอศกรีมโฮมเมดมีจำนวนมากขึ้นแต่จะยังไม่มีการขยายสาขามากนัก ดังนั้นธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมจึงมีแนวโน้มของการแข่งขันที่จะรุนแรงมากขึ้นในอนาคต

5.1.2. Potential entry

อุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการร้านไอศกรีมแบบขยายสาขาที่ได้รับสัมปทานสิทธิในการดำเนินธุรกิจและขยายสาขาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ และผู้ประกอบการรายย่อยในกลุ่มของไอศกรีมโฮมเมด ที่ยังคงดำเนินกิจการเป็นระบบครอบครัว ซึ่งการเข้าสู่ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมค่อนข้างมีอุปสรรคในหลายๆด้านด้วยกัน คือ

1. **ทำเลที่ตั้ง** จากการเข้าสู่ธุรกิจก่อนของผู้ประกอบการรายเดิม โดยเฉพาะผู้ประกอบการ 3 รายหลักในปัจจุบันที่มีสาขารวมกันมากกว่า 200 สาขา และเป็นของสเวนเซ่นส์เองถึง 165 สาขา ทำให้พื้นที่ในทำเลที่ดี (Prime Location) เป็นส่วนใหญ่ถูกครอบครองไปก่อน ซึ่งทำเลที่ตั้งที่ดีนั้นถือเป็นจุดสร้างความได้เปรียบที่สำคัญมากในการประกอบธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม เนื่องจากไอศกรีมพรีเมี่ยมมีราคาขายที่ค่อนข้างสูงทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องทำเลที่ตั้งซึ่งมักจะเปิดสาขาในห้างสรรพสินค้าหรือย่านธุรกิจที่เป็นแหล่งรวมของวัยรุ่น นักท่องเที่ยว ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ไม่สามารถขยายสาขาเข้าไปในห้างสรรพสินค้าได้ เนื่องจากตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักและผู้ประกอบการรายเดิมมีความสัมพันธ์ที่ดีกับห้างมานานทำให้ได้รับความน่าเชื่อถือกว่า

2. **การประหยัดต่อขนาด** เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อกำไรของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมแบบมีสาขาเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ การผลิต และการกระจายสินค้า เนื่องจากจำนวนสาขาที่มีอยู่เป็นจำนวนมากของผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาดทำให้เกิดการประหยัดจากการสั่งซื้อและผลิตไอศกรีมเป็นจำนวนมากในแต่ละครั้ง เพราะมีช่องทาง

การจำหน่ายสินค้ามาก มีการลงทุนเพื่อพัฒนาคิดค้นรสชาติไอศกรีมใหม่ๆ และผู้ประกอบการบางรายยังมีโรงงานผลิตวัตถุดิบเพื่อผลิตสินค้าให้กับตัวเองอีกด้วย เช่น สเวนเซ่นส์มีแหล่งวัตถุดิบในการผลิตนมดิบและครีมเป็นโรงงานของตนเองซึ่งถือเป็นส่วนประกอบสำคัญในการผลิตไอศกรีม ส่งผลให้ สเวนเซ่นส์มีการผลิตที่ประหยัดจากขนาดมากกว่าผู้ประกอบการรายอื่น

3. **อุปสรรคด้านกฎหมาย** เนื่องจากธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมมีลักษณะคล้ายกับธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มทั่วไป ซึ่งกฎหมายอนุญาตให้เปิดได้อย่างเสรี แต่ก็ยังมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งและดำเนินกิจการไว้อย่างละเอียด ซึ่งร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมที่จะจัดตั้งใหม่ต้องผ่านหลักเกณฑ์ทั้งหมดที่กำหนดไว้ซึ่งจะมีความยุ่งยาก โดยเฉพาะด้านสุขอนามัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจไอศกรีมพรีเมี่ยม ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่อาจต้องใช้เวลาและงบประมาณเป็นจำนวนมากในการเริ่มต้นทำธุรกิจ ซึ่งขั้นตอนพื้นฐานต่างๆที่ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องเผชิญก่อนการดำเนินธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม มีดังนี้ ผู้ประกอบการต้องติดต่อกับหน่วยราชการหลายหน่วยงาน ตั้งแต่การติดต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเพื่อดำเนินการจัดตั้งธุรกิจ ติดต่อกรมสรรพากรเพื่อเสียภาษีเงินได้และภาษีมูลค่าเพิ่ม ติดต่อฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาลสำนักงานเขตเพื่อขออนุญาตใช้สถานที่เพื่อการขาย ทำประกอบปรุงสะสมอาหารหรือน้ำแข็งในสถานที่เอกชน ติดต่อฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล สำนักงานเขตเพื่อการขอใช้สถานที่ประกอบการค้า ติดต่อที่สำนักงานเขตเพื่อยื่นขอติดตั้งป้ายและชำระภาษีป้าย ต้องติดต่อกรมการค้าต่างประเทศ หากวัตถุดิบในการผลิตเป็นไอศกรีมจากต่างประเทศต้องยื่นชำระภาษีนำเข้าไอศกรีมกับกรมการค้าต่างประเทศ นอกจากนี้ต้องติดต่อสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข เพื่อการขอเครื่องหมาย อย. เนื่องจากไอศกรีมเป็นสินค้าบริโภคอยู่ในกลุ่มอาหารควบคุมเฉพาะ และตรวจสอบหลักเกณฑ์การพิจารณาคำขอโฆษณาอาหาร และตรวจสอบประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 222) พ.ศ. 2544 เรื่อง ไอศกรีม (ภาคผนวก ข) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเงื่อนไขทั้งหมดข้างต้นจึงเป็นอุปสรรคอีกประการหนึ่งที่กีดกันการเข้าสู่ตลาดของธุรกิจรายใหม่ได้ เนื่องจากมีต้นทุนในการลงทุนสูง และหากเกิดความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจจะทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่มีต้นทุนจม (Sunk Cost) ที่สูงมาก

5.1.3 Substitute product

ไอศกรีมพรีเมี่ยมเป็นสินค้าที่มีสินค้าทดแทนได้ง่ายขึ้นอยู่กับว่าจะมองไอศกรีมเป็นสินค้าประเภทใด หากมองภาพรวมๆ ว่าเป็นของหวานชนิดหนึ่งแล้ว สินค้าที่จะทดแทนได้ก็คือกลุ่มของหวานทั้งหมดซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่หากมองไอศกรีมพรีเมี่ยมแยกออกจาก

ขนมหวานทั่วๆ ไปแล้ว ไอศกรีมพรีเมี่ยมก็มีคู่แข่งเป็นไอศกรีมทั่วไปๆ ที่มีอยู่ในตลาดนั่นเอง ซึ่งปัจจุบันนี้มีสินค้าให้เลือกเป็นจำนวนมาก และอาจไม่มีความแตกต่างทางด้านรสชาติมากนัก แต่อาจแตกต่างในความรู้สึกของผู้บริโภคเนื่องจากผู้บริโภคมี Brand Loyalty และหากมองในกลุ่มไอศกรีมโฮมเมดแล้วก็อาจจะมีความแตกต่างจากไอศกรีมนมทั่วไปในตลาด และมีภาพลักษณ์ของไอศกรีมที่ส่งผลดีต่อสุขภาพ ดังนั้นน่าจะเป็นทางเลือกที่น่าสนใจแก่ผู้บริโภคได้เช่นกัน

5.1.4 Power of buyer

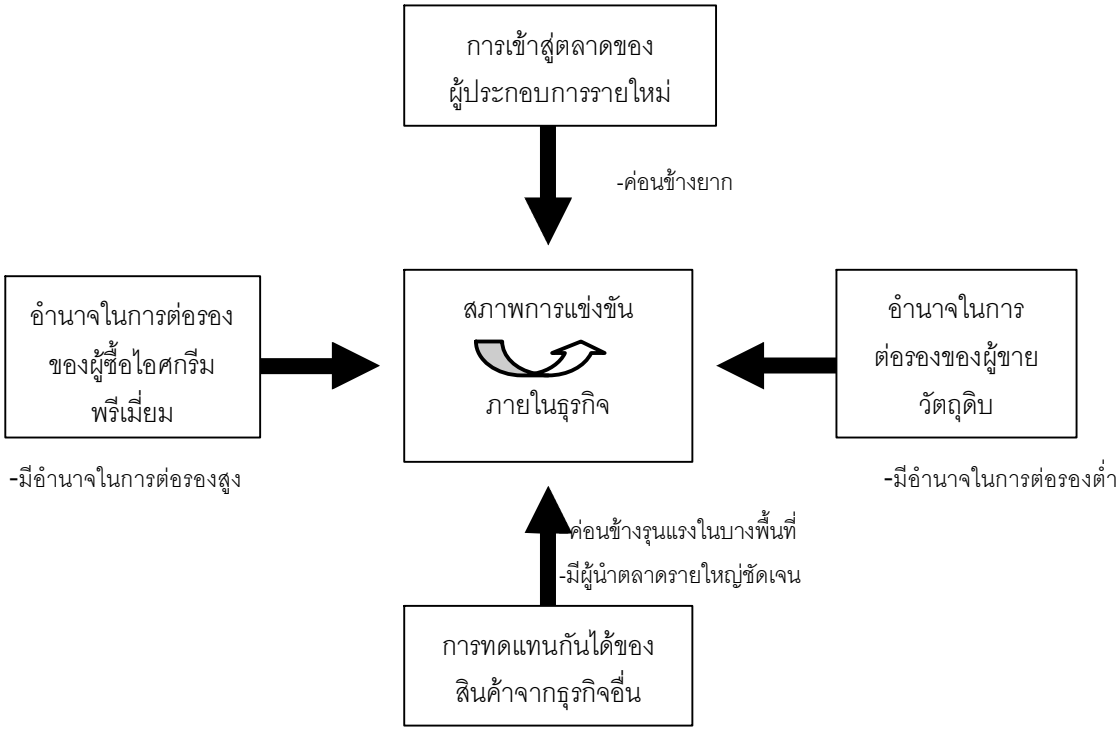
อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อที่มีต่อผู้ประกอบการร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมมีค่อนข้างสูง เนื่องจากไอศกรีมพรีเมี่ยมที่จำหน่ายในร้านเป็นสินค้าที่ส่วนใหญ่ผู้ซื้อมีทางเลือกในการซื้อไอศกรีมจากร้านไอศกรีมอื่นๆ ได้และเป็นสินค้าที่ไม่ได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญนักในสายตาของผู้ซื้อ ทำให้ความจงรักภักดีต่อร้านมีค่อนข้างต่ำ ประกอบกับไอศกรีมพรีเมี่ยมมีลักษณะเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ทำให้มีความยืดหยุ่นต่อราคาและรายได้ค่อนข้างสูง ซึ่งการวิเคราะห์ข้างต้นนี้มีความแตกต่างจากผลการศึกษาของ พรวรรณ สินธุมงคล (2540) ที่พบว่าไอศกรีมพรีเมี่ยมเป็นสินค้าที่มีความยืดหยุ่นต่อรายได้และราคาค่อนข้างต่ำ คือ แม้ว่าราคาจะลดลงหรือรายได้ของผู้บริโภคจะเพิ่มขึ้น ปริมาณการบริโภคจะเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และถึงแม้ราคาจะเพิ่มขึ้นหรือรายได้ของผู้บริโภคจะลดลง ปริมาณการบริโภคก็จะลดลงเพียงเล็กน้อย และทัศนคติของผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความเห็นว่าไอศกรีมพรีเมี่ยมไม่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือยถึงร้อยละ 46.25 และร้อยละ 31 เห็นว่าเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย ซึ่งการศึกษานี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามบริเวณย่านศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้า ซึ่งผลการศึกษาที่ได้อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายคิดเป็นร้อยละ 64.50 ต่อ 35.50 ซึ่งเพศชายจะคิดว่าไอศกรีมพรีเมี่ยมเป็นสิ่งที่ฟุ่มเฟือย และเพศหญิงส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่าไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือย อย่างไรก็ตามจุดเด่นของร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศร้านและการตกแต่งเฉพาะตัว และการเปิดบริการในห้างสรรพสินค้าทำให้ผู้บริโภคเกิดความสะดวกสบายในการรับประทานไอศกรีมและได้สัมผัสกับบรรยากาศการตกแต่งร้านของแต่ละร้านที่สวยงาม ดังนั้น แม้ว่าผู้บริโภคจะมีทางเลือกในการเลือกรับประทานไอศกรีมยี่ห้ออื่นๆ แต่ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านรสชาติไอศกรีมคุณภาพวัตถุดิบ และบรรยากาศร้านที่สวยงามได้ดีเท่าร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม ทำให้กลุ่มผู้ซื้อบางกลุ่มมีอำนาจในการต่อรองต่ำ เช่น กลุ่มที่มีรายได้สูง หรือมี Brand Loyalty สูง เป็นต้น

5.5.5 Power of supplier

ผู้ประกอบการร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมมีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตไอศกรีมเป็นสินค้าพื้นฐานที่หาได้ไม่ยาก เช่น นมสด ครีม ไข่ พืชผักผลไม้สมุนไพร เป็นต้น ซึ่งเป็นสินค้าที่จัดหาได้ง่ายเนื่องจากมีผู้ผลิตมากรายในตลาดและเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง (Undifferentiated products) ทำให้ Supplier มีอำนาจการต่อรองต่ำ โดยเฉพาะสินค้าการเกษตรนั้น ตามปกติราคาจะตกต่ำเมื่อถึงฤดูกาลเนื่องจากมีผลผลิตออกสู่ตลาดพร้อมกันเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายไม่มีอำนาจในการต่อรองมากนัก นอกจากนี้ร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมยังมี Supplier ที่เป็นบริษัทตัวแทนนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ซึ่งถึงแม้จะมีความแตกต่างทั้งในด้านคุณภาพและราคา แต่ก็มีบริษัทตัวแทนเป็นจำนวนมาก และจากจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้นมากของผู้ประกอบการแต่ละรายโดยเฉพาะร้านสเวนเซ่นส์ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุด ทั้งในส่วนของสาขาที่มีอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งมีสาขากระจายไปตามห้างสรรพสินค้าทั่วๆไป และมีมูลค่ายอดขายที่สูงที่สุดในตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยม ส่งผลให้ สเวนเซ่นส์มีปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ทางบริษัทไม่สามารถผลิตเองได้เป็นจำนวนมาก และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัท Supplier ต่างๆ ทำให้มีความได้เปรียบในเรื่องการรับรู้ในเรื่องวัตถุดิบใหม่ๆ ก่อนผู้ประกอบการรายอื่น ผู้ประกอบการจึงมีอำนาจในการต่อรองสูง อย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่คุณภาพดี บริษัทอาจเลือกทำสัญญารับวัตถุดิบคุณภาพดีจากผู้ผลิตบางราย เพื่อให้เกิดความสะดวกในการควบคุมเรื่องคุณภาพวัตถุดิบ เนื่องจากไอศกรีมพรีเมี่ยมให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบเป็นอย่างมาก ในขณะที่ปัจจัยราคาอาจเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยมาก (พีระวุฒิ ฉัตรกุล ณ อยุธยา, บรรณาธิการ, 2548, น.136) ดังนั้นหากผู้ขายวัตถุดิบมีความเชี่ยวชาญในการผลิตหรือหาแหล่งวัตถุดิบได้เป็นอย่างดีและมีความสามารถในการรักษามาตรฐานการผลิตได้ตามที่ผู้ประกอบการต้องการ จะทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการกำหนดเงื่อนไขซื้อขายด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้ประกอบการและผู้ขายวัตถุดิบต่างก็มีสายสัมพันธ์จากการทำธุรกิจต่อกัน ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีอำนาจในการเจรจากำหนดเงื่อนไขในการซื้อขายระหว่างกัน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ (ภาพที่ 5.1)

ภาพที่ 5.1
การวิเคราะห์ตลาดร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมด้วย Porter's Five Force Model



ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมประกอบด้วยผู้เล่นหลักเพียงไม่กี่รายและมีผู้นำตลาดที่ค่อนข้างชัดเจน คือ ร้านสเวนเซ่นส์ ทั้งยังมีอำนาจในการต่อรองเหนือผู้ขายวัตถุดิบมาก ประกอบกับโอกาสที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้าสู่ตลาดค่อนข้างมีอุปสรรคมากเนื่องจากทำเลที่ดีเริ่มหายาก และผู้ประกอบการรายเดิมมีความได้เปรียบของการประหยัดต่อขนาดจากจำนวนสาขาที่มีอยู่มากมาย อย่างไรก็ตามอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อค่อนข้างสูง เนื่องจากมีสินค้าอื่นทดแทนกันได้หรือมีทางเลือกในการซื้อสินค้าและบริการจากผู้ประกอบการไอศกรีมรายอื่น ดังนั้นธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมจึงมีลักษณะของตลาดผู้ขายน้อยรายที่ผู้นำตลาดมีศักยภาพในการแข่งขันและทำกำไรค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในเรื่องโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมในบทที่ 4 ที่พบว่าโครงสร้างตลาดของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย ซึ่งมีสเวนเซ่นส์เป็นผู้เล่นรายใหญ่ มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดถึงร้อยละ 74 และหากพิจารณาจากอัตราการกระจุกตัวของธุรกิจพบว่า ผู้เล่นรายใหญ่ 3 รายคือ สเวนเซ่นส์ ฮาเก้นดาส และบาสกิ้น-ร้อบบิ้นส์ มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึงร้อยละ 94 รวมถึง

การแข่งขันด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์ และทำเลที่ตั้ง ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องง่ายนักสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม

อย่างไรก็ตามในช่วงปี 2542-2545 เริ่มมีผู้ประกอบการไทยสนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจไอศกรีมพรีเมี่ยมมากขึ้นซึ่งเป็นผลจากความพยายามของผู้ประกอบการที่จะเข้ามาแข่งขันในตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยมด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง (Product differentiation) ทั้งในเรื่องของรสชาติที่เน้นรสชาติผลไม้ไทย เน้นส่วนผสมจากธรรมชาติ หรือที่เรียกว่า “ไอศกรีมโฮมเมด” อีกทั้งยังวางตัวผลิตภัณฑ์ในตำแหน่งที่สูงเช่นเดียวกับไอศกรีมพรีเมี่ยมจากต่างประเทศ ซึ่ง “ไอศกรีมโฮมเมด” กำลังได้รับความนิยมขึ้นเรื่อยๆในปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น โดยไอศกรีมโฮมเมดมีอัตราการเติบโตไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40 ต่อปี และมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 10 ของตลาดรวมไอศกรีมพรีเมี่ยม (ฐานเศรษฐกิจ,ออนไลน์ ,2550) และหนึ่งในผู้ประกอบการไทยที่สามารถเติบโตในตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยม และประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้า (Brand) ของตนเองให้เป็นที่รู้จัก นั่นก็คือ “ไอเบอร์รี่” ซึ่งได้รับความนิยมและยอมรับมากขึ้นในกลุ่มผู้บริโภคจนสามารถขยายสาขาในห้างสรรพสินค้าระดับสูงประกอบกับผลประกอบการที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงกลยุทธ์ของร้าน “ไอเบอร์รี่” ในการเข้าสู่ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเป็นกรณีศึกษาสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ธุรกิจใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ ดังเช่น “ไอเบอร์รี่” ซึ่งจะได้กล่าวในส่วนต่อไป

5.2 ความเป็นมาของร้านไอเบอร์รี่

ร้านไอเบอร์รี่เกิดขึ้นจากการที่ คุณอัจฉรา บุรารักษ์มีความคิดที่อยากจะเปิดร้านอาหารเป็นของตนเอง เนื่องจากเป็นคนที่ชอบทำอาหาร และชอบทำขนม ประกอบกับเป็นคนที่ชอบเดินทางไปยังที่ต่างๆ ในต่างประเทศ จึงได้เล็งเห็นถึงช่องว่างในการทำธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม ซึ่งในขณะนั้น (พ.ศ. 2542) ร้านไอศกรีมคุณภาพสูงที่จับกลุ่มลูกค้าระดับบน มักจะเป็นร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมที่มีลิขลิทธ์จากต่างประเทศที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เช่น สเวนเซ่นส์ บาสกิ้น-ร้อบบิ้นส์ ฮาเก้นดาส บัดส์ เป็นต้น แต่หากเป็นร้านไอศกรีมคุณภาพสูงที่ใช้วัตถุดิบในการผลิตจากผลไม้ไทยๆ และกิจการเป็นของคนไทยด้วยแล้ว จะเห็นว่ายังไม่ค่อยมีร้านประเภทนี้มากนัก ดังนั้นคุณอัจฉราจึงเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะเริ่มต้นธุรกิจไอศกรีมโฮมเมดก่อนเป็นรายแรกจึงได้เปิดร้านร่วมกับพี่ชายที่ได้ไปเรียนทำอาหารที่เมืองเวียนนา

ประเทศออสเตรีย โดยการเปิดร้านไอศกรีม Iberry ซึ่งเป็นร้านไอศกรีมทำเอง ที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ (Natural Homemade Ice Cream) ที่มีรสชาติแบบไทยๆ โดยนำสูตรต่างๆ มาลองดัดแปลงเป็นสูตรไอศกรีมในแบบของตนเอง รวมถึงบรรยากาศร้านที่มีการตกแต่งอย่างสวยงามให้ความรู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งสร้างความแตกต่างจากร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมทั่วไปในขณะนั้น ได้เป็นอย่างดี

คุณอัจฉราเริ่มต้นจากการทำไอศกรีมในรสชาติพื้นฐานก่อน เช่น รสช็อคโกแล็ต รสวนิลา และเมื่อลองทำแล้วได้นำไปให้คนใกล้ชิดได้ทดลองรับประทาน แล้วนำข้อแนะนำที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนาสูตรไอศกรีมของตนให้ดีขึ้น และเริ่มต้นทำธุรกิจด้วยการนำไปฝากขายในร้านอาหารของคนรู้จักและมีการบอกต่อกันไป จนมีร้านประจำประมาณ 4-5 ร้าน คุณอัจฉราจึงมีความคิดว่าควรจะเปิดร้านไอศกรีมเป็นของตนเอง จึงเริ่มเปิดร้านแห่งแรกที่ซอยสุขุมวิท 24 President Park โดยใช้ชื่อร้านว่า "Iberry" ซึ่งมีที่มาจากคำว่า Ice cream และ Berry ซึ่งแปลว่าผลไม้ลูกเล็กๆ มารวมกัน (ประวิทย์ ตระกูลเกษมสุข, 2547, น.35)

นอกจากผลิตภัณฑ์ไอศกรีมที่ทำเองจะเป็นผลิตภัณฑ์หลักของทางร้านแล้ว ยังมีเบเกอรี่ แซนด์วิช พาสต้า สลัด ชา และกาแฟ เป็นผลิตภัณฑ์เสริมไว้คอยให้บริการกับลูกค้า โดยภายในร้านจะมีการตกแต่งแบบเรียบๆ บรรยากาศดูสบายๆ ทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง สำหรับกลุ่มลูกค้าจะมีหลากหลาย ตั้งแต่เด็ก วัยรุ่น ไปจนถึงผู้ใหญ่ในวัยทำงาน หรือแม้กระทั่งลูกค้าชาวต่างประเทศที่ชื่นชอบในรสชาติผลไม้ไทย ก็ได้มีการบอกต่อกันไปเรื่อยๆทำให้มีลูกค้าชาวต่างชาติมารับประทานมากขึ้น อย่างไรก็ตามกว่าที่จะประสบความสำเร็จดังเช่นในปัจจุบัน “ไอเบอร์รี่” ก็ต้องเผชิญกับอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยมในฐานะผู้ประกอบการรายใหม่เช่นเดียวกัน อาทิเช่น อุปสรรคจากความชื่นชอบในสินค้าและบริการ อุปสรรคจากความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของผู้ประกอบการรายเดิม อุปสรรคในด้านความรู้ทางธุรกิจ เป็นต้น

5.3 **อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด**

อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ที่จะเข้ามาแข่งขันเป็นการลดความสามารถของผู้ผลิตหรือธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาดหรือเข้ามาร่วมแข่งขัน ซึ่งในทางกลับกันอาจส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ผลิตหรือธุรกิจรายเดิมในตลาดและถูกกำหนดโดยข้อได้เปรียบต่างๆ ที่ผู้ผลิตที่เข้ามาอยู่ในตลาดแล้วมีเหนือผู้ผลิตหรือผู้ขายรายใหม่ๆ ที่จะเข้ามาแข่งขัน ดังนี้

5.3.1 อุปสรรคอันเกิดจากความชื่นชอบในสินค้าและบริการ

เนื่องจากไอศกรีมพรีเมี่ยมเป็นไอศกรีมเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลายๆอย่าง เช่น คุณภาพ รสชาติและความหลากหลายของไอศกรีม บรรยากาศการตกแต่งร้าน ตลอดจนคุณภาพของการบริการ ดังนั้นผู้ประกอบการแต่ละรายจึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และพัฒนาให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับ ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมจึงเป็นธุรกิจที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวสูง ผู้บริโภคจะมีรสนิยมที่ยึดติดอยู่กับตราสินค้าใดตราสินค้าหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ชื่อเสียงของตราสินค้าจึงนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคหนึ่งที่กีดกันธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาด เนื่องจากผู้ประกอบการเดิมที่เปิดมาก่อนมีความได้เปรียบจากการสะสมชื่อเสียง มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างความจดจำในตราสินค้าได้ก่อนโดยเฉพาะร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งมีความได้เปรียบจากการมีกลุ่มลูกค้าส่วนหนึ่งที่รู้จักตราสินค้านั้นก่อนที่จะเข้ามาขยายกิจการในประเทศไทย อีกทั้งยังได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้มีความได้เปรียบกว่าผู้ประกอบการในประเทศ ในขณะที่ร้านไอศกรีมที่เป็นตราสินค้าของคนไทยและใช้ผลิตภัณฑ์ไอศกรีมที่ผลิตในประเทศไทยยังไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคซึ่งส่วนใหญ่ยังคง ยึดติดกับตราสินค้าจากต่างประเทศอยู่ ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเข้ามาแข่งขันในตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยมจะต้องคำนึงถึงอุปสรรคในด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญ

5.3.2 อุปสรรคจากการได้เปรียบด้านต้นทุน

ธุรกิจร้านไอศกรีมระดับพรีเมี่ยมเป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการใช้บริการภายในร้านของผู้บริโภค ผู้ประกอบการจึงให้ความสำคัญกับการตกแต่งร้านให้มีบรรยากาศดีรวมถึงให้ความสำคัญกับคุณภาพและรสชาติของไอศกรีม ด้วยเหตุนี้ธุรกิจดังกล่าวจึงมีต้นทุนในการลงทุนค่อนข้างสูงทั้งที่เป็นต้นทุนค่าตกแต่งร้าน ค่าอุปกรณ์ต่างๆในการผลิตไอศกรีม ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคิดค้นรสชาติไอศกรีมใหม่ๆ รวมถึงต้นทุนค่าวัตถุดิบต่างๆ ดังนั้นผู้ประกอบการเดิมที่อยู่ในตลาดก่อนจะมีความพร้อมในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบและสามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาด การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) จากการที่มีสาขาเป็นจำนวนมากทำให้เกิดการประหยัดจากการสั่งซื้อและการกระจายสินค้า รวมถึงความพร้อมของเงินทุนของผู้ประกอบการรายเดิมที่จะพัฒนารสชาติไอศกรีมให้มีความหลากหลายแปลกใหม่ตลอดจนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้นซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นหนึ่งในอุปสรรคของการเข้ามาลงทุนของผู้ประกอบการรายใหม่ได้

5.3.3 อุปสรรคในด้านความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจ

ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการบริหารงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวพันกันตั้งแต่ผู้ผลิตไปจนถึงร้านสาขาที่กระจายอยู่ตามที่ต่างๆ การกระจายสินค้า การบริหารปกครอง และการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการของแต่ละร้านสาขาให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของชื่อร้านโดยรวม (Brand Image) จึงเป็นสิ่งสำคัญและต้องมีระบบการจัดการที่ดี โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่มีร้านที่บริหารโดยผู้ซื้อสิทธิแฟรนไชส์ (Franchisee) หรือมีร้านสาขาในต่างจังหวัดเป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบการเดิมในธุรกิจจึงมีความได้เปรียบในเรื่องของประสบการณ์และการเรียนรู้จากการทำธุรกิจที่ผ่านมาในอดีต ในขณะที่ผู้เข้ามาใหม่ยังต้องใช้เวลาในการปรับตัวอีกมาก

5.3.4 อุปสรรคจากการมีเครือข่ายทางธุรกิจของผู้นำตลาด

นอกจากอุปสรรคในด้านต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การมีเครือข่ายทางธุรกิจของผู้นำตลาดรายใหญ่ที่สุด คือ ร้านสเวนเซ่นส์ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือไมเนอร์ที่มีเครือข่ายครอบคลุมธุรกิจต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เช่น

-กลุ่มธุรกิจโรงแรมในเครือ Four Seasons, Anantara, Marriott เป็นต้น

-กลุ่มธุรกิจร้านอาหารบริการด่วน (Quick Service Restaurant) เช่น The Pizza Company, Sizzler, Dairy Queen, Burger King รวมถึง บริษัท The Minor Dairy ที่ผลิตไอศกรีมและบริษัท The Minor Cheese ที่ผลิตเนยแข็งให้กับบริษัทในเครือ

-กลุ่มธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง เช่น Royal Garden Plaza, Royal Garden Entertainment

จากเครือข่ายของธุรกิจเหล่านี้ ทำให้ร้านสเวนเซ่นส์สามารถผลิต และขยายช่องทางการจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่งมาก เนื่องจากมีปัจจัยรองรับในด้านต่างๆ ครบเกือบทุกด้าน เช่น การมีกิจการที่ผลิตวัตถุดิบเป็นของตนเอง ทำให้สามารถผลิตและพัฒนาไอศกรีมได้เองด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง หรือการมีธุรกิจร้านอาหารและโรงแรมที่สามารถใช้เป็นช่องทางในการจำหน่ายไอศกรีมได้ เช่น สเวนเซ่นส์ได้จำหน่ายไอศกรีมผ่านร้านเดอะ พิซซ่า คอมปะนี และร้านซิสส์เลอร์ โดยเฉพาะการสั่งไอศกรีม, ไอศกรีมเค้ก ผ่านทางโทรศัพท์ร่วมกับร้านเดอะพิซซ่า คอมปะนี ซึ่งช่วยขยายช่องทางการจำหน่ายให้เพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการรายอื่นๆ หรือผู้ที่จะเข้าสู่ธุรกิจจึงมีความเสียเปรียบในเชิงแข่งขันค่อนข้างมากในการทำธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม

5.4 กลยุทธ์ในการเข้าสู่ธุรกิจของ “ไอเบอร์รี่”

ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำเสนอในส่วนนี้คือ การศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์ในการเข้าสู่ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมของร้าน “ไอเบอร์รี่” ซึ่งข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้อ้างอิงในการศึกษาครั้งนี้มาจาก 2 แหล่งหลักๆ ด้วยกัน คือ บทสัมภาษณ์คุณอัจฉรา บุรารักษ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท ไอเบอร์รี่ โฮมเมด จำกัด โดย มล.ชัยวัฒน์ ชยางกูร ในรายการโทรทัศน์ “CIO/CEO FORUM: FUTURE VISION” ออกอากาศเมื่อวันที่ 11ตุลาคม 2546 ทางช่อง UBC 7 และการสัมภาษณ์คุณดุสิดา วนิชยางกูรานนท์ เจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารฝ่ายการตลาดของบริษัทไอเบอร์รี่ โฮมเมด จำกัด โดยผู้วิจัยได้ทำการโทรศัพท์สัมภาษณ์หลายครั้งในช่วงเดือน ตุลาคม-พฤศจิกายน จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 2 แหล่งข้างต้น พบว่า กลยุทธ์หลักที่ “ไอเบอร์รี่” ใช้ในการเข้าสู่ธุรกิจไอศกรีมพรีเมี่ยม ได้แก่ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ทำเลที่ตั้ง (Location) และการประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปาก (Word of Mouths) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.4.1 การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

อุปสรรคหนึ่งของการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ คือ การสร้างตราสินค้า (Brand) ให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคซึ่งต้องใช้ระยะเวลานานกว่าที่ตราสินค้านั้นจะเป็นที่รู้จัก ซึ่งกลยุทธ์หลักๆที่ไอเบอร์รี่นำมาใช้ในการสร้างตราสินค้านั้น คือ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างที่โดดเด่นจากไอศกรีมพรีเมี่ยมของผู้ประกอบการรายอื่น ซึ่งตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยมในขณะนั้นเป็นการแข่งขันของผู้เล่นรายใหญ่ๆ 3 รายด้วยกัน ได้แก่ Swensen’s, Baskin-Robbins และ Haagen Dazs ซึ่งเป็นไอศกรีมที่มีลิขสิทธิ์จากต่างประเทศและเน้นไอศกรีมนมซึ่งมีแคลอรี่สูง ดังนั้นไอเบอร์รี่จึงพยายามสร้างความแตกต่างจากรูปแบบไอศกรีมเดิมๆ โดยเป็นธุรกิจร้านไอศกรีมทำเองที่มีคุณภาพสูง (Premium Homemade) ที่เป็นของคนไทยและเน้นรสชาติผลไม้ไทย ซึ่งยังไม่ค่อยมีคนทำมากนักในขณะนั้น(พ.ศ. 2542) และ “ไอเบอร์รี่” ก็ถือเป็นผู้เล่นรายแรกในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมแบบทำเอง (Homemade) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของ ไอเบอร์รี่ ที่จะแยกส่วน (Segment) ออกจากตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยมเนื่องจากไม่ต้องการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายเดิมที่มีอยู่ในตลาด

รสชาติไอศกรีมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับ “ไอเบอร์รี่” เนื่องจากไอศกรีมของไอเบอร์รี่จะเน้นรสชาติผลไม้ไทย และผลไม้ต่างประเทศ และเป็นการผลิตไอศกรีมแบบทำเอง (Homemade) ซึ่งใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ โดยไม่นำวัตถุสังเคราะห์หรือวัตถุปรุงแต่งอื่นๆ มาใช้ ดังเช่น การผลิตไอศกรีมรสสตรอเบอรี่ก็จะใช้ผลของสตรอเบอรี่สดๆ มาผลิตไอศกรีมรสวนิลาก็จะใช้ฝักวนิลามาผลิต ซึ่งต่างจากไอศกรีมยี่ห้ออื่นที่ใช้กลิ่นสตรอเบอรี่กลิ่นวนิลา ฯลฯ มาเป็นส่วนผสมเพื่อลดต้นทุนการผลิต (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547, น. 93) จึงทำให้ไอศกรีมไอเบอร์รี่มีรสชาติที่แตกต่างจากที่อื่นด้วยสูตรที่คิดค้นขึ้นเองโดยเฉพาะ ประกอบกับใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติในการผลิตอย่างแท้จริง

นอกจากนี้แล้ว เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ไอเบอร์รี่ ยังได้พยายามดัดแปลงคิดค้นสูตรไอศกรีมที่มีประโยชน์ และมีคุณค่าทางอาหาร โดยการนำผลไม้ที่มีอยู่มากมายหลายชนิดในประเทศไทยมาเป็นส่วนผสมเพื่อให้ได้รสชาติที่ถูกปากคนไทย จึงทำให้ในปัจจุบัน “ไอเบอร์รี่” มีรสชาติไอศกรีมให้เลือกกว่า 100 รสชาติหมุนเวียนกันไป นับเป็นผู้ประกอบการที่มีจำนวนรสชาติไอศกรีมหลากหลายมากที่สุด ซึ่งเป็นผลจากความคล่องตัวในการบริหารงาน ที่มีอำนาจในการดำเนินการเรื่องต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากเป็นเจ้าของกิจการคนเดียว ทำให้การการเสนอรสชาติใหม่ๆสามารถตัดสินใจผลิตได้ทันที เพื่อให้สอดคล้องกับฤดูกาลของผลไม้นั้นๆ โดยมีการเลือกรสชาติไอศกรีมที่จะจำหน่ายในร้านอยู่ที่ประมาณ 20-48 รสชาติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของร้าน ทำเลที่ตั้ง และการคาดการณ์ปริมาณลูกค้าแต่ละสาขา โดยไอศกรีมที่นำเสนอในร้านสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ทำมาจากนมและครีม เช่น รสชาเขียว วนิลา งาดำ บานาน่าแอนด์ชีส ฯลฯ และประเภทที่ทำจากผลไม้ล้วนๆ หรือเรียกว่า Sorbet มีทั้งผลไม้ไทยและต่างประเทศผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามฤดูกาล อาทิ บลูเบอรี่ สตรอเบอรี่ กระท้อน มะดัน มะขาม เสาวรส มะนาว ส้มจี๊ด ลิ้นจี่ บ๊วย ฯลฯ โดยรสชาติที่ได้รับความนิยมอย่างมากจะเป็นไอศกรีมที่ทำจากผลไม้ไทย เนื่องจากมีความแปลกใหม่ไม่เหมือนร้านอื่น แต่การสร้างสินค้าให้มีความแตกต่างก็เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในช่วงแรกของการดำเนินกิจการ เนื่องจากลูกค้ายังไม่มีความคุ้นเคยทำให้มีลูกค้าเข้าร้านน้อยมาก และต้องใช้ระยะเวลาสักพักหนึ่งกว่าที่ลูกค้าจะยอมรับ อย่างไรก็ตาม จากการที่รสชาติไอศกรีมมีความแปลกใหม่ หลากหลาย และมีให้ทดลองชิมนั้น ส่งผลให้ไอเบอร์รี่เริ่มเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับมากขึ้นจนสามารถขยายสาขาเข้าไปในห้างสรรพสินค้า แหล่งธุรกิจ และจังหวัดท่องเที่ยวสำคัญได้

5.4.2 การเลือกทำเลที่ตั้งและบรรยากาศร้าน (Location)

ทำเลที่ตั้งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการทำธุรกิจไอศกรีมพรีเมี่ยม เนื่องจากราคาจำหน่ายที่สูงกว่าไอศกรีมทั่วไป ทำให้ร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมส่วนใหญ่มักเปิดสาขาในห้างสรรพสินค้า แต่หากเป็นตราสินค้าใหม่และสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก การที่จะเข้ามาเปิดร้านในห้างสรรพสินค้าจึงเป็นเรื่องยากและยิ่งหากเป็นทำเลที่ตั้งที่ดีด้วยแล้ว โอกาสของผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเปิดในห้างสรรพสินค้าแทบจะไม่มีความเป็นไปได้เลย ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของคุณชุมพจน์ ตันติสุนทร ผู้จัดการทั่วไป บริษัทสเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ทางห้างมักต้องการให้แบรนด์ดังๆไปเปิดร้านอยู่ในโซนด้านหน้าของห้างเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาเที่ยว ส่วนแบรนด์เล็กๆ หรือโนเนมการจะเข้าไปขอเช่าพื้นที่ด้านหน้าเป็นสิ่งที่เขาไม่ยอมเด็ดขาด ไม่ว่าจะทุ่มเงินให้เท่าใดก็ตาม” (พีระวุฒิ ฉัตรกุล ณ อยุธยา, บรรณาธิการ, 2548, น. 131)

ไอเบอร์รี่ก็ประสบปัญหาในเรื่องทำเลที่ตั้งเช่นเดียวกัน เนื่องจากยังเป็นตราสินค้าใหม่ขาดความน่าเชื่อถือ ทำให้การเข้าไปเปิดร้านในห้างสรรพสินค้าเป็นไปได้ยาก ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของคุณอัจฉรา บุรารักษ์ กรรมการผู้จัดการบริษัทไอเบอร์รี่ โฮมเมด จำกัดที่กล่าวว่า “ก่อนที่จะเปิดสาขาที่หนึ่ง ได้พยายามเอาไอศกรีมเข้าไปขายในห้างสรรพสินค้าแล้วก็ตามโรงแรม ร้านอาหารต่างๆ แต่ไม่ได้รับการตอบรับที่ดี เพราะว่าเป็นแบรนด์ใหม่ แล้วก็ไม่น่าเชื่อถือ” (ชัยวัฒน์ ชยางกูร, โทรทัศน์ “ce-cioceoforum“, 2546) ดังนั้นไอเบอร์รี่จึงมีแนวความคิดที่จะเปิดร้านในรูปแบบร้านเดี่ยว (Stand Alone) ซึ่งไอเบอร์รี่ถือเป็นร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมรายแรกที่เปิดสาขาในรูปแบบดังกล่าว และเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของราคาที่จำหน่ายต่อสกู๊ปที่ค่อนข้างสูง จึงวางกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Group) ในกลุ่มคนที่มีรายได้สูงและนักท่องเที่ยวเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ดังนั้น ไอเบอร์รี่ จึงเลือกเปิดร้านแรกในย่านสุขุมวิทซึ่งถือเป็นทำเลที่ตั้งที่ดีสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ทางร้านได้กำหนดไว้ และกลยุทธ์ในการเลือกทำเลที่ตั้งยังคงเป็นกลยุทธ์ที่ไอเบอร์รี่ยังคงใช้อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ร้านไอเบอร์รี่ประสบความสำเร็จ

ปัจจุบันไอเบอร์รี่มีทั้งหมด 14 สาขา (สิงหาคม 2550) มีสาขาที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าระดับสูงหลายแห่ง เช่น สยามพารากอน เซ็นทรัลเวิลด์ เอ็มโพเรี่ยม หรือจะเป็นที่ตั้งในแหล่งธุรกิจ เช่น ทองหล่อ สยามสแควร์ สุขุมวิท สีลม หรือ ที่สนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ไอเบอร์รี่เป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติมากขึ้น นอกจากนี้ไอเบอร์รี่ยังได้นำระบบแฟรนไชส์มาใช้ในการขยายช่องทางการจำหน่ายเฉพาะสาขาในต่างจังหวัดเท่านั้น เนื่องจากเป็นการช่วย

ลดต้นทุนจากตัวแทน (Agency Costs) โดยเฉพาะต้นทุนการรักษามาตรฐานสินค้าและการควบคุมดูแลลูกจ้างในสาขาต่างๆ (Monitoring Costs) และช่วยแก้ปัญหาข้อจำกัดทางด้านเงินในการขยายสาขา (Resource Scarcity) อย่างไรก็ตาม ในส่วนรายละเอียดเงื่อนไขสัญญาแฟรนไชส์ทางไอเบอร์รี่ไม่สามารถให้ข้อมูลได้ เนื่องจากไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์โดยตรง แต่จะเป็นการให้สิทธิกับผู้ใกล้ชิดและต้องมีทำเลที่ตั้งที่ดีตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเท่านั้น โดยมีการขยายสาขาในต่างจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ เช่น ภูเก็ต สมุย และกำลังจะเปิดสาขาที่เชียงใหม่ และพัทยา ภายในเดือนตุลาคมนี้ ซึ่งหากพิจารณาจากระยะเวลาในการเริ่มใช้ระบบแฟรนไชส์พบว่าไอเบอร์รี่ใช้ระยะเวลา 5 ปีในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคก่อนแล้วจึงเริ่มใช้ระบบแฟรนไชส์ ซึ่งภูเก็ตเป็นสาขาแฟรนไชส์แห่งแรก เปิดดำเนินการในปี 2547 ซึ่งถึงแม้จะใช้ระยะเวลาน้อยกว่าสเวนเซ่นส์มากแต่ก็ถือเป็นแนวทางเดียวกันที่จำเป็นจะต้องสร้างตราสินค้าให้แข็งแกร่งก่อน

นอกจากทำเลที่ตั้งแล้ว บรรยากาศการตกแต่งร้านก็มีความสำคัญเช่นดียวกัน ไอเบอร์รี่ได้ให้ความสำคัญในการตกแต่งร้านเป็นอย่างมาก โดยจะเน้นการตกแต่งที่สวยงามสร้างบรรยากาศให้เป็นเหมือนสวนพักผ่อน ซึ่งถือเป็นแนวคิดหลักในการสร้างร้านของไอเบอร์รี่ โดยเลือกใช้โทนสีนุ่มๆ ไม่ว่าจะขาว ฟ้า เหลือง เขียวอ่อน เป็นโทนสีหลักภายในร้าน และแต่ละสาขาจะมีแนวความคิดของการตกแต่งที่ไม่เหมือนกัน เนื่องจากต้องการให้ลูกค้าได้สัมผัสกับประสบการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละทำเลที่ตั้ง

5.4.3 การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปาก (Word of Mouths)

กลยุทธ์ที่เหมาะกับผู้ประกอบการรายใหม่ที่ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก คือ การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปาก หรือ Word of Mouths เนื่องจากเป็นกลวิธีที่จะทำให้ธุรกิจมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป และการบอกต่อนี้ถือเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดและลงทุนต่ำที่สุด โดยเฉพาะผู้หญิงจะช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าได้ดีกว่าผู้ชาย (อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, ใน พีระวุธ ฉัตรกุล ณ อยุธยา, รวบรวม, 2548, น. 197) แต่กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อผู้ประกอบการสามารถรักษามาตรฐานของสินค้าและบริการที่เป็นลักษณะเด่นนั้นให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคอย่างแท้จริง

ไอเบอร์รี่ใช้กลยุทธ์การบอกต่อเช่นเดียวกัน เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายใหม่และเป็นกิจการในครอบครัว ทำให้มีข้อจำกัดทางด้านเงินลงทุนในการประชาสัมพันธ์หรือโฆษณา

จึงไม่สามารถที่จะโฆษณาตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็วได้ แต่เนื่องจากรสชาติไอศกรีมที่แปลกใหม่ และมีรสชาติที่ดีถูกปากผู้บริโภค รวมถึงบรรยากาศการตกแต่งร้านที่สวยงาม ส่งผลให้ไอเบอร์รี่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับมากขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งจากการศึกษาของประวิทย์ ตระกูลเกษมสุข (2547) พบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจมากต่อผลิตภัณฑ์และบริการของร้านไอศกรีมไอเบอร์รี่ โดยเฉพาะมีความพอใจเป็นอย่างมากในเรื่องรสชาติของไอศกรีมและความหลากหลายของไอศกรีมรวมถึงมีความพอใจมากในส่วนของการตกแต่ง บรรยากาศภายในร้าน ไม่ว่าจะเป็น ชื่อร้าน บรรยากาศ/การตกแต่ง การบรรจุผลิตภัณฑ์ (Packaging) ที่เสนอความเป็นไทยได้ดีในแบบสากล นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เข้าไปใช้บริการร้าน Iberry เป็นเพศหญิงถึง 246 คนจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 61.5 ซึ่งอาจเป็นสิ่งยืนยันได้ว่าไอเบอร์รี่จะเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้นจากการบอกต่อของกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นผู้หญิง

5.5 นโยบายในการขยายธุรกิจ

นโยบายในการขยายธุรกิจนับว่ามีความสำคัญต่อผู้ประกอบการในธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจาก เป็นการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อแนวโน้มการเติบโตของรายได้และความมั่นคงของแต่ละบริษัท ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอ นโยบายในการขยายธุรกิจของไอเบอร์รี่ ซึ่งแหล่งข้อมูลที่นำมาใช้ในส่วนนี้ยังเป็นแหล่งข้อมูลเดียวกับที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อที่ 5.4 ซึ่งจากการศึกษาและวิเคราะห์ของผู้วิจัย พบว่า ไอเบอร์รี่ มีนโยบายในการขยายธุรกิจแบบอนุรักษ์นิยม กล่าวคือ ร้านไอเบอร์รี่ จะเน้นการสร้างตราสินค้าให้มีความแข็งแกร่งและรักษามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากไอศกรีมโฮมเมดต้องใช้ความพิถีพิถันในการผลิตสูง การขยายสาขาจึงมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เพื่อควบคุมคุณภาพในการผลิตให้ได้มาตรฐานที่ตั้งไว้ ประกอบกับการขยายสาขาต้องมีความพร้อมทั้งในด้านเงินทุน และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทำให้ไอเบอร์รี่มีจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้นต่อปีไม่มากนักคือประมาณ 1-2 สาขาต่อปี เพื่อให้แต่ละร้านเติบโตอย่างมั่นคงก่อน และเป็นการรักษาคุณภาพมากกว่าเน้นปริมาณ เนื่องจากยังเป็นกิจการภายในครอบครัว และมีข้อจำกัดด้านเงินทุน

รสชาติไอศกรีมจะยังคงเน้นรสชาติผลไม้ไทยเพราะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของร้านไอเบอร์รี่ไปแล้ว เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่นำพวกพืชที่ไม่ใช่พืชเศรษฐกิจมาทำ และก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เนื่องจากรสชาติที่ออกมาถูกใจผู้บริโภค และมีความแปลกใหม่ ซึ่ง

จากการสัมภาษณ์คุณดุสิดา วนิชยางกูรานนท์ เจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารฝ่ายการตลาดของบริษัท ไอเบอร์รี่โฮมเมด จำกัด ระบุว่าในอนาคตธุรกิจไอศกรีมพรีเมี่ยมจะมีการแข่งขันในด้านผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริโภคชอบความหลากหลายและรูปแบบไอศกรีมที่แปลกใหม่ ซึ่งทางไอเบอร์รี่ก็จะมีการพัฒนาคุณภาพและรสชาติไอศกรีมอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งให้กับผู้บริโภค

การขยายสาขาจะเน้นการเปิดสาขาในกรุงเทพมหานครเป็นหลัก โดยจะเน้นรูปแบบร้านเดี่ยว (Stand Alone) มากขึ้น ซึ่งถึงแม้จะเป็นทำเลที่มีจำนวนคนน้อยกว่าห้างสรรพสินค้า แต่เป็นทำเลที่สามารถสร้างตราสินค้าและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้าได้ อีกทั้งยังไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาเปิด-ปิด ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารร้าน และบริษัทจะเน้นขยายสาขาแบบร้านนั่งทานมากกว่าคีออสโดยมีพื้นที่เฉลี่ย 40-60 ตารางเมตร ใช้งบการลงทุนประมาณ 1-3 ล้านบาท เนื่องจากไอเบอร์รี่ต้องการเสนอผลิตภัณฑ์สินค้าอื่นภายในร้านเช่น เค้ก คุกกี้ แซนวิช ฯลฯ ซึ่งเป็นสินค้าที่ทางร้านทำเองทั้งหมด ปัจจุบันร้านไอเบอร์รี่มีทั้งหมด 14 สาขาเพิ่มขึ้นจากปี พศ. 2547 ที่มีสาขาอยู่ทั้งหมด 6 ร้าน (ประวิทย์ ตระกูลเกษมสุข, 2547, น. 35) หรือมีอัตราการเพิ่มขึ้นของสาขาร้อยละ 133

นอกจากการขยายตลาดในประเทศแล้ว ไอเบอร์รี่ยังมีโครงการที่จะขายแฟรนไชส์ไปยังตลาดต่างประเทศด้วย ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการเจรจากับนักลงทุนชาวสิงคโปร์และอินโดนีเซียในการนำไอศกรีมไอเบอร์รี่ไปจำหน่ายในต่างประเทศโดยในช่วงแรกจะเป็นการผลิตไอศกรีมในประเทศไทยและส่งไปจำหน่ายที่ประเทศนั้นๆ แต่ยังไม่ได้กำหนดข้อตกลงในการให้สิทธิเป็นมาสเตอร์แฟรนไชส์ที่สามารถขยายสาขาไอเบอร์รี่ในต่างประเทศ ซึ่งการตัดสินใจที่จะขยายตลาดต่างประเทศด้วยนั้น เนื่องจากไอเบอร์รี่ต้องการนำไอศกรีมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของไทยให้เป็นที่รู้จักในต่างประเทศมากขึ้น อีกทั้งต้องการให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) จากการสั่งซื้อวัตถุดิบ การผลิต และการจำหน่าย เนื่องจากไอเบอร์รี่มีโรงงานผลิตไอศกรีมเป็นของตนเอง ดังนั้นยิ่งมีปริมาณการผลิตเป็นจำนวนมาก จะยิ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตไอศกรีมลดลง ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการลงทุนมากขึ้น ทั้งในเรื่องของการจัดส่ง รถ ห้องเย็น พนักงาน เป็นต้น

หลังจากที่ไอเบอร์รี่ประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภค โดยใช้กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และทำเลที่ตั้งดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ไอเบอร์รี่ยังคงต้องรักษาความแข็งแกร่งของตราสินค้าไว้ ด้วยการสร้าง Brand Loyalty ในกลุ่มผู้บริโภค ด้วยการ

เปิดรับสมัครสมาชิกตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ปี 2550 เป็นต้นมา โดยมีค่าธรรมเนียมในการสมัคร 150 บาทและมีอายุสมาชิก 2 ปี นอกจากนี้ยังเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ไอศกรีมและผลิตภัณฑ์อื่นๆอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแปลกใหม่และให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น

5.6 ข้อสรุปแนวทางการเข้าสู่ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยม

จากความมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่ตนเองรักและมีความถนัด โดยเล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจซึ่งเป็นช่องทางเข้าสู่ตลาด เพื่อผลิตไอศกรีมแบบทำเองโดยใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติในการผลิตที่มีรสชาติแปลกใหม่แตกต่างจากไอศกรีมพรีเมี่ยมทั่วไปในขณะนั้น ทำให้ “ไอเบอร์รี่” สามารถเข้าสู่ตลาดไอศกรีมพรีเมี่ยมได้โดยอาศัยความแตกต่างและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ไอศกรีมเป็นสิ่งสำคัญ และความพยายามที่จะสร้างตลาดเฉพาะ (Niche Market) ก่อนและค่อยๆขยายให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างขึ้นซึ่งผู้ประกอบการต้องใช้ความพยายาม ความอดทน และต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการทดลอง คิดค้นปรับปรุงพัฒนาส่วนผสมของไอศกรีมรสชาติต่างๆ เพื่อจะได้รสชาติที่เป็นสูตรเฉพาะของตนเอง และเป็นที่ชื่นชอบของลูกค้า

อุปสรรคของผู้ประกอบการรายใหม่ที่สำคัญคือการที่ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักทำให้การเปิดสาขาในทำเลที่ตั้งที่ดี เช่น ห้างสรรพสินค้า ทำได้ยาก ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่ควรจะเริ่มต้นจากการเปิดรูปแบบร้านเดี่ยว โดยเลือกทำเลที่ตั้งที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและตกแต่งร้านให้มีลักษณะเฉพาะ โดดเด่น และมีความสวยงาม ซึ่งถึงแม้การเปิดรูปแบบร้านดังกล่าวจะไม่สามารถรับประกันในเรื่องจำนวนคนได้ แต่การตั้งร้านแบบร้านเดี่ยวจะส่งผลดีต่อผู้ประกอบการในการควบคุมเวลาเปิด-ปิดของร้านได้และเสียค่าเช่าพื้นที่ในราคาที่ถูกกว่าห้างสรรพสินค้า

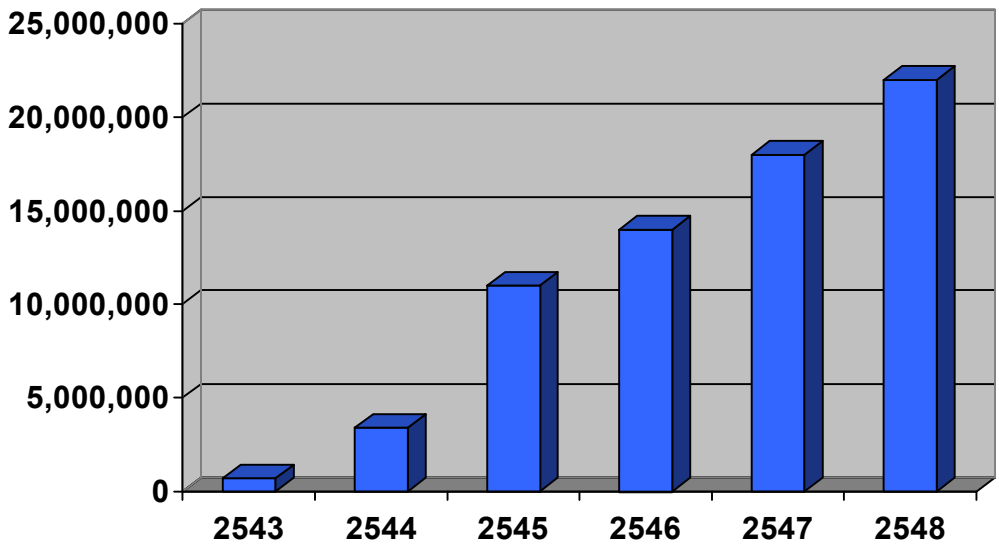
การสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ธุรกิจไอศกรีมพรีเมี่ยม เนื่องจากตราสินค้าจะเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการนำมาแข่งขันกันเพื่อพยายามสร้างกลุ่มลูกค้าประจำ แต่เนื่องจากการโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์ต้องใช้เงินลงทุนสูง และผู้ประกอบการรายเดิมมีความได้เปรียบจากการสะสมชื่อเสียงมาเป็นเวลานาน ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องใช้ระยะเวลานานในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักเนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเงินทุนและความชื่นชอบสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมในตลาด แต่หากผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการรายใหม่มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น

ในตลาดอย่างเด่นชัด และมีรสชาติไอศกรีมที่ถูกปากผู้บริโภค ประกอบกับทำเลที่ตั้งที่ดีรวมถึงมีบรรยากาศการตกแต่งร้านที่สวยงามแล้ว ผู้ประกอบการสามารถขยายตลาดได้โดยอาศัยคนรู้จักและใช้กลยุทธ์บอกต่อ (Words of Mouths) ไปเรื่อยๆ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะทำให้ธุรกิจมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป และถือเป็นกลยุทธ์ที่ใช้การลงทุนต่ำที่สุดแต่สามารถทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็ว

จากแนวทางการเข้าสู่ธุรกิจไอศกรีมพรีเมี่ยมของ “ไอเบอร์รี่” ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ทำให้ปัจจุบัน “ไอเบอร์รี่” เป็นตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักมากขึ้น และการขยายสาขาที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการสร้างรากฐานการเติบโตอย่างมั่นคง ส่งผลให้ “ไอเบอร์รี่” ประสบความสำเร็จดังเช่นทุกวันนี้ ทั้งนี้ ไอเบอร์รี่ได้เปิดสาขาแรกในปี พ.ศ.2542 และยอดขายของบริษัทฯ ปรับตัวเพิ่มขึ้นจาก 0.7 ล้านบาทเมื่อปี 2543 เป็น 3.4 ล้านบาทเมื่อปี 2544 หรือมีอัตราการเติบโตของรายได้สูงถึงร้อยละ 385 และยังมีการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่องถึงปี 2548 ที่ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็น 22 ล้านบาท (ภาพที่ 5.2)

ภาพที่ 5.2

รายได้จากการขายไอศกรีมและอัตราการเติบโตของไอเบอร์รี่ตั้งแต่ปี 2543-2548



ที่มา: กระทรวงพาณิชย์

จากการศึกษาและการวิเคราะห์ ถึงแนวทางการเข้าสู่ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมี่ยมของ “ไอเบอร์รี่” ที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของไอเบอร์รี่ ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจจะทำธุรกิจใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์และธุรกิจที่ดำเนินอยู่ได้เป็นอย่างดี ซึ่งบทเรียนในเชิงธุรกิจที่ได้รับจาก “ไอเบอร์รี่” สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความแตกต่างของสินค้าที่ผลิต (Product Differentiation) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเข้าตลาดในธุรกิจใดก็ตามให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่ธุรกิจที่มีโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยรายหรือแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด หรือเป็นสินค้าที่เป็นสินค้าขั้นสุดท้าย (Final Goods) เนื่องจากเป็นสินค้าที่ผู้ผลิตสามารถทำให้แตกต่างกันได้ และผู้บริโภคยินดีจะจ่ายเงินซื้อสินค้าในราคาที่แตกต่างกันโดยไม่มีเหตุผล ถ้าสินค้านั้นทำให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจมากกว่าสินค้าของผู้ขายรายอื่น (Sherman, 1974, p. 227) ดังนั้นการที่จะทำให้สินค้ามีความแตกต่างกันทำได้หลายวิธี เช่น การโฆษณา การทำให้รูปลักษณ์ของสินค้ามีความแตกต่างกัน การส่งเสริมการขายโดยวิธี ลด แลก แจก แถม เป็นต้น ดังเช่น “ไอเบอร์รี่” ที่สร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของตนทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และทำเลที่ตั้ง/บรรยากาศร้าน โดยการนำผลไม้ไทยมาดัดแปลงทำเป็นไอศกรีมรสชาติต่างๆที่แปลกใหม่ไม่เหมือนใคร เป็นการนำทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกมองข้ามไป นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการผลิตสินค้า ทำให้ไอศกรีมไอเบอร์รี่มีความแตกต่างจากไอศกรีมพรีเมี่ยมที่มีอยู่ในขณะนั้นอย่างเห็นได้ชัดเจน รวมถึงทำเลที่ตั้งที่มีลักษณะร้านเดี่ยว (Stand Alone) และการตกแต่งร้านสวยงามและแตกต่างกันในแต่ละสาขา ดังนั้นหากผู้ผลิตรายใดประสบความสำเร็จจากการทำให้สินค้าตนเองมีความแตกต่างจากสินค้าของคู่แข่งในตลาดและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค จะสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้บริโภคหันมานิยมและซื้อสินค้าของตนมากขึ้น

2. ผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดมักจะมีความเสียเปรียบต่อผู้ประกอบการรายเดิมในตลาดหลายด้านด้วยกัน เช่น ตราสินค้าที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก การประหยัดต่อขนาดของผู้ประกอบการรายเดิม ทำเลที่ตั้งที่ดีเริ่มมีน้อยลง ความรู้ในการบริหารธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่สามารถลดอุปสรรคจากการเข้าสู่ตลาดได้ โดยการสร้าง segment ใหม่ๆในธุรกิจเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างกลุ่มผู้บริโภคสินค้าของตนเอง (Niche Market) และหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรงกับผู้ประกอบการรายเดิมในตลาด ซึ่งหากผู้ประกอบการสามารถสร้างกลุ่มผู้บริโภคสินค้าของตนเองได้ โดยอาศัยความแตกต่างของสินค้าที่โดดเด่นจากสินค้าของผู้ขายรายอื่น

ผู้บริโภคก็จะสามารถจดจำสินค้าของผู้ขายได้ง่ายขึ้น ดังนั้นสิ่งสำคัญในการเข้าสู่ธุรกิจอีกประการหนึ่งก็คือการสร้างตราสินค้า (Brand) เพื่อช่วยให้ผู้บริโภคจดจำสินค้าของผู้ขายได้ ซึ่งการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักนั้นต้องใช้ทั้งเงินทุนที่สูงและระยะเวลาในการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริโภคคุ้นเคยและรู้จักสินค้า ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่อาจใช้กลยุทธ์การบอกต่อ (Word of Mouths) ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถสร้างสินค้าของตนให้มีความแตกต่างจากสินค้าทั่วไปที่มีอยู่ในท้องตลาด (Product Differentiation) และเกิดการยอมรับในกลุ่มผู้บริโภค นอกจากนี้ กลยุทธ์การบอกต่อยังสามารถลดต้นทุนในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งเหมาะกับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นในระยะแรกเนื่องจากยังมีข้อจำกัดทางด้านเงินทุน ดังเช่น “ไอเบอร์รี่” ที่ได้สร้าง segment ใหม่ๆโดยแยกตลาดไอศกรีมโฮมเมดออกจากธุรกิจไอศกรีมพรีเมี่ยม เพื่อเป็นการสร้างกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่ใส่ใจในสุขภาพและต้องการความแตกต่างในเรื่องของรสชาติ หรือบรรยากาศร้าน โดยการสร้างตราสินค้า “ไอเบอร์รี่” ให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคโดยการใช้กลยุทธ์การบอกต่อในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ตราสินค้า เนื่องจากเป็นธุรกิจในครอบครัวทำให้มีข้อจำกัดทางด้านเงินทุน ซึ่งกลยุทธ์การบอกต่อหรือ Word of Mouths ถือเป็นการลงทุนต่ำที่สุดแต่สามารถทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักได้อย่างรวดเร็ว

3. การเริ่มต้นจากการดำเนินธุรกิจด้วยตนเองโดยไม่ได้เข้าระบบแฟรนไชส์นั้น แม้ว่าในช่วงแรกจะประสบปัญหาในเรื่องตราสินค้าที่ไม่เป็นที่รู้จัก และขาดความรู้ ประสบการณ์ในการบริหารงานในช่วงแรก แต่หากในระยะยาวแล้วจะส่งผลดีต่อผู้ประกอบการในหลายๆด้านด้วยกัน เช่น การเป็นธุรกิจขนาดเล็กและมีผู้ประกอบการเพียงคนเดียว ทำให้การบริหารจัดการมีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยาก และสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้การสร้างรากฐานธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงก่อนเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน เนื่องจากการขยายกิจการอย่างค่อยเป็นค่อยไป จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถรักษามาตรฐานคุณภาพของสินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี และสามารถนำกำไรที่ได้รับมาพัฒนาต่อยอดกิจการ เพื่อให้มีความพร้อมทางด้านเงินทุนในการที่จะขยายกิจการต่อไป ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวเพื่อเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการและประสบการณ์ในการทำธุรกิจให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ดังเช่น “ไอเบอร์รี่” ที่เริ่มธุรกิจด้วยตนเอง จึงทำให้มีความคล่องตัวในการบริหาร จัดการ หรือการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และสามารถตัดสินใจเปลี่ยนแปลงการจัดการหรือกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที ทั้งในเรื่องของการคิดค้นรสชาติใหม่ๆ จำนวนรสชาติที่วางจำหน่ายในร้าน การเลือกทำเลที่ตั้งของร้าน เป็นต้น และการขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้ไอเบอร์รี่

สามารถรักษามาตรฐานของสินค้าและบริการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพรวมของตราสินค้า (Brand Image) และเป็นการสร้างรากฐานของธุรกิจให้มีความแข็งแกร่ง ก่อนที่จะขยายกิจการอย่างมั่นคงต่อไปอีกในอนาคต