

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมมีการเติบโตอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มของการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากปัจจุบันมีผู้ประกอบการไทยสนใจในธุรกิจไอศกรีมพรีเมียมมากขึ้น และอัตราการบริโภคไอศกรีมของคนไทยยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ประกอบกับการใช้ระบบการขยายสิทธิการประกอบการ (Franchise) ในการขยายสาขาของผู้ประกอบการรายหลัก ทำให้การขยายสาขาเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะช่วยลดข้อจำกัดในด้านของเงินทุนและการขาดแคลนบุคลากรเมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้นได้เป็นอย่างดี

การศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียม” เป็นการศึกษาถึงโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านไอศกรีมพรีเมียมทั้งที่ใช้ราคาและไม่ใช้ราคาโดยเน้นปัจจัยทางด้านช่องทางการจำหน่าย และศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างตลาดที่ส่งผลต่อการแข่งขันด้านช่องทางการจำหน่าย รวมถึงศึกษาแนวทางในการเข้าสู่ธุรกิจไอศกรีมพรีเมียมของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยข้อมูลในด้านปฐมภูมิจากการสำรวจราคาสินค้าของผู้ประกอบการในตลาด การสัมภาษณ์ผู้จัดการด้านแฟรนไชส์และผู้จัดการฝ่ายการตลาดร้านไอศกรีมพรีเมียม และใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมเป็นธุรกิจที่มีการกระจุกตัวค่อนข้างสูงซึ่งจะเห็นได้จากส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในตลาด คือ ร้านสเวนเซ่นส์ ที่มีถึงร้อยละ 74 ในปี 2548 และมีจำนวนสาขามากที่สุด คือ 165 สาขาทั่วประเทศ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2550 สอดคล้องกับค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวที่คำนวณจากยอดขาย (CR_1) ที่มีค่าถึงร้อยละ 74 ในปี 2548 ดังนั้น ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมจึงมีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย โดยมีร้านสเวนเซ่นส์เป็นผู้นำที่มีอำนาจในตลาดมากที่สุด รองลงมา คือ ร้านฮาเก้นดาส ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 10 ในปี 2548 และ ร้านบาסקิน-ร็อบบิ้นส์ ที่มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 9 ในปีเดียวกัน ตามลำดับ

จากการศึกษาถึงพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเมียม พบว่า มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของตลาดผู้ขายน้อยราย กล่าวคือ ผู้ประกอบการหลีกเลี่ยงที่จะแข่งขันด้านราคาโดยตรง เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องการให้ราคาขายบ่งชี้ถึงคุณภาพของสินค้าและบริการของตน โดยราคาของไอศกรีมในตลาดประเภทนี้มักถูกกำหนดไว้ในระดับสูงเพื่อแสดงถึงภาพพจน์ในควมมีชื่อเสียงและคุณภาพของสินค้า โดยมีราคาไอศกรีมอยู่ระหว่าง 35-110 บาทต่อสก็๊ป โดยสเวนเซ่นส์ยังคงรักษาระดับราคาไอศกรีมต่อสก็๊ปได้ต่ำที่สุดคือ 35 บาท ซึ่งเป็นผลมาจากการที่มีสาขาเป็นจำนวนมากและดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลานานทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์การวางตำแหน่งสินค้า (Position) ของตนในตลาด นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการในตลาดไม่นิยมใช้กลยุทธ์การลดราคาในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นเนื่องจากไม่ต้องการสูญเสียภาพลักษณ์การเป็นร้านไอศกรีมระดับพรีเมียมและไม่ต้องการให้ผู้บริโภคสับสนในราคาสินค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

พฤติกรรมการแข่งขันแบบไม่ใช้ราคา เป็นพฤติกรรมที่พบมากในธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเมียม เนื่องจากแต่ละผู้ประกอบการต้องการสร้างความแตกต่างจากร้านของคู่แข่ง (Product Differentiation) และสร้างความภักดีของผู้บริโภคต่อชื่อร้าน (Brand Loyalty) เมื่อพิจารณาพฤติกรรมการแข่งขันแบบไม่ใช้ราคาของร้านไอศกรีมฟรีเมียม พบว่า มีความสอดคล้องกันและขึ้นอยู่กับกันค่อนข้างมากตามทฤษฎีของตลาดผู้ขายน้อยราย กล่าวคือ ผู้ประกอบการแต่ละรายพยายามสร้างความหลากหลายของรสชาติและรูปแบบไอศกรีมที่แปลกใหม่ โดยมีสเวนเซ่นส์เป็นผู้นำในการคิดค้นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับไอศกรีมต่างๆ หรือ การแข่งขันโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ผู้ประกอบการมักจะแข่งขันกันโฆษณา ณ จุดขาย หรือการส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ เช่น การทำบัตรสมาชิก การเสนอเมนูไอศกรีมต่างๆ ในช่วงฤดูกาลหรือเทศกาลสำคัญในราคาพิเศษ โดยสเวนเซ่นส์ยังคงเป็นผู้ประกอบการที่มีการเสนอเมนูไอศกรีมในราคาที่ต่ำกว่าร้านอื่น รวมถึงการที่ผู้ประกอบการแต่ละรายมีการแข่งขันด้านบรรยากาศและการตกแต่งร้านให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละทำเลที่ตั้ง โดยมีสเวนเซ่นส์เป็นผู้ริเริ่มในการปรับรูปแบบร้านให้ทันสมัยมากขึ้น และตกแต่งร้านให้มีความแตกต่างกันตามแต่ละพื้นที่ รวมถึงการเร่งขยายช่องทางการจำหน่ายเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด โดยเฉพาะการขยายสาขาในห้างสรรพสินค้าและทำเลที่ตั้งในย่านธุรกิจและแหล่งท่องเที่ยวในต่างจังหวัด ประกอบกับสเวนเซ่นส์ได้เริ่มการใช้ระบบแฟรนไชส์เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการขยายสาขาและเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุด

ความสัมพันธ์ของโครงสร้างตลาดที่ส่งผลต่อการแข่งขันด้านช่องทางการจำหน่ายพบว่า โครงสร้างตลาดของธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมที่มีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย โดยมีสเวนเซ่นส์เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุด ส่งผลต่อการแข่งขันด้านช่องทางการจำหน่ายเป็นอย่างมาก เนื่องจาก สเวนเซ่นส์มีความได้เปรียบจากการเป็นผู้เล่นรายแรกในตลาดไอศกรีมพรีเมียม (First Mover Advantage) ทำให้ตราสินค้าของสเวนเซ่นส์มีความแข็งแกร่งและมีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียม สามารถกระจายสินค้าได้อย่างรวดเร็วในทุกช่องทางการจำหน่าย และในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในตลาดไอศกรีมพรีเมียมและตราสินค้ามีความน่าเชื่อถือทำให้สเวนเซ่นส์สามารถใช้ระบบแฟรนไชส์ในการขยายธุรกิจได้อีกทั้งยังมีอำนาจในการการตั้งราคาค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ต่างๆ สูงที่สุดซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการกำหนดค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ และเนื่องจากระบบแฟรนไชส์ คือ การใช้ตราสินค้าร่วมกันอีกทั้งยังเป็นแนวทางที่ได้รับการพิสูจน์ด้วยระยะเวลาแล้วว่าประสบความสำเร็จในการจัดการบริหารในระดับหนึ่ง ดังนั้น สเวนเซ่นส์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ที่มีศักยภาพและสเวนเซ่นส์ยังให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและถ่ายทอดความรู้และวิธีการดำเนินธุรกิจให้กับผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์อย่างจริงจังเพื่อให้ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากความสำเร็จของผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์มีผลโดยตรงกับรายได้และการเจริญเติบโตในธุรกิจของเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์เช่นกัน

การศึกษาแนวทางการเข้าสู่ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมโดยใช้ “ไอเบอรี่” เป็นกรณีศึกษา พบว่า การเริ่มต้นดำเนินธุรกิจด้วยตนเองโดยไม่เข้าระบบแฟรนไชส์ ทำให้ผู้ประกอบการมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดเป็นอย่างมาก เนื่องจากตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก และมีความเสียเปรียบผู้ประกอบการรายเดิม ทั้งในด้านต้นทุนและความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจ ดังนั้น การสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักในเวลาที่รวดเร็วจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ โดยการทำให้สินค้าของตนเองมีความแตกต่างจากสินค้าทั่วไปที่มีอยู่ในท้องตลาดเพื่อสร้างจุดขายให้กับสินค้า (Product Differentiation) และควรเริ่มต้นจากกลุ่มลูกค้าเฉพาะก่อน (Niche Market) แล้วจึงค่อยๆ สร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างขึ้น เพื่อให้ตราสินค้ามีความแข็งแกร่งมากขึ้นและค่อยๆ ขยายธุรกิจออกไปให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างและเติบโตอย่างมั่นคง ซึ่งผลดีจากการดำเนินกิจการด้วยตนเอง จะทำให้การบริหารจัดการมีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยาก และสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือการดำเนินการใดๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

6.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันในธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียม รวมถึงการศึกษาแนวทางการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมจะมีการแข่งขันในด้านต่างๆ กันอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์และการขยายช่องทางการจำหน่าย ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้น ข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัยจะได้นำเสนอในการศึกษาครั้งนี้ จึงเป็นเพียงข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจไอศกรีมพรีเมียมและในธุรกิจต่างๆ เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค และสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันให้มากที่สุด ดังนี้

1. ผู้ประกอบการควรเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง เพื่อจะได้นำมาพัฒนาสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาปรับปรุงสินค้าอยู่ตลอดเวลา เพื่อสินค้าจะได้ไม่ล้าสมัย และตอบสนองต่อกระแสความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนต้องคำนึงถึงการควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้าให้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้าให้คงอยู่ตลอดไป สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่การทำสินค้าของตนให้มีความแตกต่างจากสินค้าทั่วไปที่มีอยู่ในท้องตลาดจะเป็นการสร้างจุดขายให้กับสินค้า และจะช่วยให้กลุ่มผู้บริโภคจดจำตราสินค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2. จากการที่ช่องทางการจำหน่ายเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจร้านไอศกรีมพรีเมียมประสบความสำเร็จ ทั้งในเรื่องของทำเลที่ตั้ง บรรยากาศร้าน และการขยายช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรวางกลยุทธ์เพื่อนำเสนอบรรยากาศที่ดีต่อการให้บริการในร้านและตอบสนองต่อความต้องการมากขึ้น และการขยายสาขาของร้านไปสู่สถานที่ตั้งที่มีความสะดวกสบายต่อการให้บริการ รวมถึงการขยายช่องทางการจำหน่ายเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงและใช้บริการได้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการอาจหาทำเลที่ตั้งแหล่งใหม่แทนการตั้งในพื้นที่ที่มีการแข่งขันกันสูง เพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่ที่มีราคาสูง

3. สำหรับผู้ประกอบการที่จะใช้ระบบแฟรนไชส์ในการขยายช่องทางการจำหน่ายควรให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักและมีความแข็งแกร่งก่อน รวมถึงการมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีความพร้อมทางด้านเงินทุนในการบริหารจัดการ ประกอบกับการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมให้กับผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ เนื่องจากการซื้อแฟรนไชส์คือการซื้อตราสินค้านั้นๆ จึงถือเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งของผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์และเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์ที่ต้องใช้ตราสินค้านี้ร่วมกัน

6.3 ข้อจำกัดของการศึกษา

เนื่องจากงานวิจัยเฉพาะเรื่องนี้ เป็นการศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเมียม โดยเน้นในด้านช่องทางการจำหน่ายเป็นสำคัญ ซึ่งนอกเหนือจากการแข่งขันในด้านดังกล่าวแล้ว ธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเมียมยังมีการแข่งขันในประเด็นอื่นๆ ที่น่าสนใจอีก เช่น การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ งบประมาณตลาดสำหรับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้พยายามที่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อชี้ให้เห็นถึงสภาพการแข่งขันในธุรกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ในการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ ดังนี้คือ

- 1) เนื่องจากความจำกัดของข้อมูลที่ไม่มีหน่วยงานใดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับร้านไอศกรีมฟรีเมียม ทั้งในด้านของจำนวนร้าน จำนวนผู้ประกอบการ และมูลค่าตลาดที่แท้จริงของธุรกิจ ทำให้การศึกษายังขาดภาพกว้างที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพธุรกิจอย่างชัดเจน อีกทั้งบางข้อมูลเป็นความลับทางการค้าซึ่งไม่สามารถนำมาเปิดเผยในการศึกษานี้ได้
- 2) เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านเวลาและข้อมูลในการวิเคราะห์ ทำให้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะยี่ห้อไอศกรีมฟรีเมียมที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้าและมีร้านนั่งรับประทานเท่านั้น

6.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากความสำคัญของการวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันในธุรกิจร้านไอศกรีมฟรีเมียม ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของโครงสร้างตลาดที่มีผลต่อการขยายช่องทางการจำหน่ายและการกำหนดเงื่อนไขต่างๆของผู้ประกอบการรายใหญ่ได้เป็นอย่างดี รวมถึงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการรายใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ธุรกิจที่มีผู้นำตลาดอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งผู้ที่สนใจศึกษาสามารถนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจอื่นเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น เช่น

1. ผู้ศึกษาควรศึกษาในเรื่องโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของไอศกรีมระดับกลางของผู้ประกอบการว่ามีลักษณะเช่นไร และมีอุปสรรคในการเข้าตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่หรือไม่ อย่างไร
2. ในการศึกษาครั้งนี้ ได้เน้นเรื่องอำนาจของผู้ประกอบการใหญ่ในการกำหนดเงื่อนไขการจำหน่ายโดยใช้ระบบแฟรนไชส์ในการเปรียบเทียบซึ่งอาจจะยังไม่เห็นภาพชัดเจนมากนัก

เนื่องจากผู้ประกอบการที่ใช้ระบบแฟรนไชส์มีจำนวนน้อย ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถใช้ช่องทางการจำหน่ายอื่นในการเปรียบเทียบ หรือใช้การแข่งขันด้านอื่นๆ ที่สามารถแสดงถึงความได้เปรียบของผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ เช่น งบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ซึ่งนอกจากจะแสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบของผู้ประกอบการรายใหญ่แล้วยังชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่อีกด้วย