

กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดของอิกะยาในประเทศไทย

IKEA's market entry strategies in Thailand

พิชามณูญ์ อุดุลวิทย์*

บทคัดย่อ

อิกะยา ห้างค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านรายใหญ่ที่สุดในโลกเป็นบริษัทข้ามชาติที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศโดยอิกะยาเลือกใช้กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดโดยการจัดตั้งสาขาแบบเป็นเจ้าของเอง การร่วมลงทุนกับกิจการท้องถิ่นและการขายแฟรนไชส์ ปัจจุบัน อิกะยามีสาขามากกว่า 300 สาขาใน 40 กว่าประเทศทั่วโลก รวมถึงสาขาในประเทศไทยที่เพิ่งจะเปิดบริการในเดือนพฤศจิกายนในปี 2554 โดยร่วมลงทุนกับบริษัท สยามฟิวเจอร์ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) แม้ว่าอิกะยาจะประสบความสำเร็จจากการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและสินค้ามีราคาคุ้มค่ารวมทั้งการเป็นห้างค้าปลีกครบวงจร อิกะยาอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคชาวไทย

Abstract

IKEA, the world's largest home furnishing retail chain, is one company that has successfully entered international markets by wholly-own subsidiaries, joint venture and franchising. Nowadays, IKEA has more than 300 stores in more than 40 countries, including Thailand branch which opened in November, 2011. IKEA Thailand is a joint venture with Siam Future Development Public Company Limited. Although IKEA's success comes from differentiated products and low price as well as being a one-stop shop, IKEA Thailand's service might need to be changed in order to meet Thai consumer needs.

คำสำคัญ

การเข้าสู่ตลาดตลาดค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ อิกะยา

*อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทนำ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยมีผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยมีผู้ประกอบการประมาณ 1,500 ราย ธุรกิจรายใหญ่ในตลาดเฟอร์นิเจอร์ได้แก่ เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์ อินเด็กซ์ ลิฟวิมอลและโมเดิร์นฟอร์ม ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2554) คาดว่า ตลาดเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านในประเทศปี 2554 มีมูลค่าตลาดประมาณ 59,000 - 60,000 ล้านบาท ซึ่งมีการขยายตัวสูงถึงร้อยละ 7-10 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า จึงดึงดูดให้บริษัทต่างชาติเข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่ตลาดของอียิปต์ประเทศไทยจะส่งผลกระทบต่อห้างค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ของไทย ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น

การเข้าสู่ตลาดประเทศไทย

ปัจจุบันการเข้าสู่ตลาดในประเทศไทยของบริษัทต่างชาติสามารถทำได้หลายช่องทาง เนื่องจากความร่วมมือทางเศรษฐกิจการค้า ทำให้การเข้าสู่ตลาดของบริษัทต่างชาติมีข้อจำกัดลดลงและสามารถทำได้หลายรูปแบบมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจการค้าของอาเซียนไปเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) ในปี 2558 จะทำให้อาเซียนกลายเป็นตลาดเดียวและเป็นฐานการผลิตร่วมกัน เกิดการเคลื่อนย้ายเสรี ทั้งสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุนและแรงงานฝีมือ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศฝ่ายวิจัยธุรกิจ, 2553) ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มากขึ้นและดึงดูดนักลงทุนต่างชาติให้เข้าสู่ตลาดอาเซียนมากขึ้น

นอกจากการส่งออกสินค้า บริษัทต่างชาติสามารถเข้าสู่ตลาดในประเทศไทยได้ในรูปแบบของการทำสัญญา เช่น การทำสัญญาการผลิต (Contract manufacturing) และการขายแฟรนไชส์ (Franchising) ให้ผู้ประกอบการไทยเป็นผู้ขยายธุรกิจในประเทศ นอกจากนี้ การเข้าสู่ตลาดสามารถทำได้โดยการเข้ามาลงทุน ในรูปแบบของการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในประเทศไทย (Merger and acquisition) การร่วมลงทุนกับกิจการไทย (Joint venture) และการจัดตั้งสาขาแบบเป็นเจ้าของเองทั้งหมด (Wholly-owned subsidiaries)

การส่งออกสินค้ามักเป็นช่องทางแรกที่บริษัทต่างชาติเลือกในการเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ เนื่องจากการส่งออกไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูงเหมาะสำหรับบริษัทที่ยังไม่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ ในการส่งออกสินค้ามายังประเทศไทย ผู้ส่งออกสามารถส่งออกสินค้าโดยตรง หรือส่งออกโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายหรือผู้จัดจำหน่าย (Agent or distributor) ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะตลาดพฤติกรรมผู้บริโภค และสภาพการแข่งขัน รวมถึงกฎหมายและสภาพเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม

ค่าขนส่งและภาษีอาจจะเป็นอุปสรรคในการส่งออกสินค้าในบางประเทศ (Peng, 2009) สำหรับประเทศสมาชิกอาเซียนในปัจจุบันได้ประโยชน์จากเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ซึ่งทยอยลดอัตราภาษีศุลกากรจนเหลือ 0% ทำให้ประเทศสมาชิกซึ่งมีต้นทุนการผลิตและค่าแรงต่ำกว่าจะได้เปรียบในสินค้าเกษตรและสินค้าอุตสาหกรรมบางประเภท อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังผ้าฝ้ายเม็ดพลาสติก ยางพารา ผ้าเป็นต้น (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศฝ่ายวิจัยธุรกิจ, 2553)

ในส่วนการทำสัญญา การทำสัญญาการผลิต (Contract manufacturing) คือการเข้าสู่ตลาดโดยการจ้างผู้ผลิตในต่างประเทศผลิตสินค้าของบริษัทเพื่อลดต้นทุนการนำเข้าสินค้าและลดต้นทุนการผลิตซึ่งประเทศเหล่านี้จะมีต้นทุนการผลิตต่ำรวมถึงมีแรงงานที่มีฝีมือ เช่น จีน เวียดนาม กัมพูชา อินโดนีเซีย และไทย การทำสัญญาการผลิตยังลดความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนและลดข้อกีดกันทางการค้าอย่างไรก็ตาม จะมีความเสี่ยงต่อการลักลอบนำสินค้าที่ไม่ผ่านมาตรฐานหรือสินค้าที่ผลิตเกินจำนวนมาจำหน่าย จึงต้องมีการควบคุมคุณภาพและกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามข้อตกลงที่ระบุไว้ในสัญญา ส่วนแฟรนไชส์ (Franchising) คือการที่บริษัทผู้ขายแฟรนไชส์ให้อนุญาตแก่บริษัทอีกแห่งหนึ่งผลิตสินค้าหรือบริการของตนเองภายใต้เครื่องหมายการค้าตามที่ได้ตกลงกันภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้ขายแฟรนไชส์จะได้รับค่าธรรมเนียมการใช้สิทธิ์หรือสัดส่วนของมูลค่ายอดขาย ปัจจุบันธุรกิจแฟรนไชส์ได้รับความนิยมอย่างมากเนื่องจากเป็นรูปแบบการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำและตราสินค้าของผู้ขายแฟรนไชส์เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคอยู่แล้ว ในปี 2553 มีบริษัทขายแฟรนไชส์ในประเทศไทยทั้งหมด 514 บริษัท โดยร้อยละ 90 เป็นบริษัทของคนไทย และร้อยละ 10 เป็นบริษัทต่างชาติ (US Commercial Office, 2012) ในกรณีที่สินค้าประสบความสำเร็จธุรกิจมีโอกาสที่จะขยายฐานลูกค้าเพิ่มเติมหรือเข้ามาลงทุนด้วยตัวเองเมื่อครบกำหนดสัญญาแฟรนไชส์ อย่างไรก็ตาม ผู้ซื้อแฟรนไชส์เดิมอาจกลายมาเป็นคู่แข่งของผู้ขายแฟรนไชส์ได้เนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภคของท้องถิ่น รวมถึงได้เรียนรู้กระบวนการผลิต การบริหารจัดการและการตลาดจากผู้ขายแฟรนไชส์

ในส่วนการเข้าลงทุนกับกิจการไทย กิจการร่วมทุน (Joint venture) เป็นการร่วมลงทุนโดยการเข้าถือหุ้นบริษัทซึ่งผู้ร่วมลงทุนจะเป็นฝ่ายที่มีความรู้ความเข้าใจในตลาดท้องถิ่นทั้งด้านพฤติกรรมผู้บริโภคและวัฒนธรรม จึงเหมือนเป็นการรวมจุดแข็งของทั้งสองบริษัทเข้าด้วยกัน ส่วนการควบรวมกิจการ (Merger) คือการผนวกรวมกับกิจการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน อาจเป็นกิจการที่เป็นคู่แข่ง เพื่อประโยชน์ในการรวมเอาจุดแข็งของทั้งสองบริษัท การซื้อกิจการ (Acquisition) คือการเข้าควบคุมกิจการที่ถูกซื้อทั้งหมด ทั้งโรงงาน ตราสินค้าและบุคลากร การเข้าตลาดด้วยวิธีนี้เป็นการลดจำนวนคู่แข่งไปด้วยในตัว อย่างไรก็ตาม การขยายตลาดด้วยวิธีนี้เป็นวิธีการที่มีค่าใช้จ่ายสูงควบคู่กับความเสี่ยงจึงต้องมีการ

ประเมินมูลค่าการเข้าซื้อกิจการอย่างระมัดระวัง นอกจากนี้ บริษัทต่างชาติสามารถจัดตั้งสาขาแบบเป็น
เจ้าของเองทั้งหมด (Wholly-owned subsidiaries) แต่จะมีข้อจำกัดสำหรับในบางธุรกิจ เช่น ธุรกิจสื่อสาร
ธุรกิจการขนส่ง ธนาการ ธุรกิจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงธุรกิจการค้าสินค้าเกษตร
ของไทย ซึ่งบริษัทต่างชาติไม่สามารถจัดตั้งธุรกิจแบบเป็นเจ้าของเองทั้งหมด (US Commercial Office, 2012)

การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของอิกีย

อิกียคือห้างค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านรายใหญ่ที่สุดในโลก ปัจจุบันมีสาขาทั้งหมด
334 สาขาใน 41 ประเทศทั่วโลก มีพนักงาน 131,000 คน และมีรายได้ 25,173 ล้านยูโรในปี 2554 (IKEA,
2011) นับว่าอิกียเป็นธุรกิจค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ อิกีย
ขยายธุรกิจด้วยการลงทุนโดยตรง การร่วมทุนและการขายแฟรนไชส์ โดยมี Inter IKEA System B.V. เป็น
ผู้ให้แฟรนไชส์อิกียคอนเซ็ปต์แก่ผู้ประกอบการท้องถิ่นในประเทศ เช่น สาขาในประเทศไอร์แลนด์ ฮังการี
คูเวต ซาอุดีอาระเบียและสิงคโปร์ เป็นต้น (IKEA, 2011; Warnaby, 1999) สาขาของอิกียเกือบทั้งหมด
เป็นของบริษัทในเครืออิกียกรุ๊ป

อิกียเริ่มต้นขึ้นในประเทศสวีเดนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1943 โดย Ingvar Kamprad เริ่มธุรกิจจากการขาย
สินค้าเบ็ดเตล็ด จนในปีค.ศ. 1948 อิกียเริ่มขายเฟอร์นิเจอร์เป็นครั้งแรก หลังจากนั้น ในปีค.ศ. 1958 ได้
เปิดตัวโชว์รูมเฟอร์นิเจอร์สาขาแรก ซึ่งถือเป็นโชว์รูมจัดแสดงเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านที่ใหญ่ที่สุด
ในแถบสแกนดิเนเวียในขณะนั้น ปัจจุบัน Ingvar Kamprad ได้โอนความเป็นเจ้าของอิกียให้กับ Stichting
INGKA Foundation โดยมี INGKA Holding B.V. เป็นบริษัทแม่ของบริษัทในอิกียกรุ๊ป (IKEA, 2011)
สินค้าของอิกียแต่ละชิ้นได้รับการออกแบบขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และมีราคาย่อมเยา โดยอิกียเน้นการใช้
วัตถุดิบให้คุ้มค่าที่สุดและปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตให้ตรงกับความต้องการเพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำและได้สินค้า
ราคาประหยัดสำหรับลูกค้า

อิกียได้เข้าสู่ตลาดต่างประเทศครั้งแรกในปี ค.ศ. 1963 ที่ประเทศนอร์เวย์และถัดมาที่ประเทศ
เดนมาร์ก อิกียเปิดสาขานอกภูมิภาคสแกนดิเนเวียเป็นครั้งแรกที่เมืองซูริกประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ในปี
ค.ศ. 1973 ความสำเร็จของอิกียในสวิตเซอร์แลนด์ปูทางให้เกิดการขยายกิจการอย่างรวดเร็วเข้าสู่ประเทศ
เยอรมนีซึ่งกลายเป็นตลาดใหญ่ที่สุดของอิกียในปัจจุบัน หลังจากนั้น อิกียได้ขยายสาขาไปยังประเทศ
ออสเตรเลียในปีค.ศ. 1975 และแคนาดาในปีค.ศ. 1976 รวมถึงสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1985 สำหรับใน
ภูมิภาคเอเชีย อิกียได้เข้ามาทำตลาดในเอเชียครั้งแรกที่ประเทศมาเลเซียในปีค.ศ. 1996 ซึ่งเป็นสาขาที่

ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในเอเชียและตามมาด้วยประเทศจีนในปี ค.ศ.1998 อย่างไรก็ตาม อิเกียไม่ประสบความสำเร็จในการเข้าไปเปิดสาขาในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ.1974 เนื่องจากขาดความเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภคชาวญี่ปุ่น จึงทำให้อิเกียออกจากตลาดญี่ปุ่นในปี ค.ศ.1986 และกลับเข้าไปในญี่ปุ่นอีกครั้งในปีค.ศ.2006 (Inter IKEA system B.V., 2010)

อิเกียประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศที่มีวัฒนธรรม วิถีชีวิตและพฤติกรรมผู้บริโภคที่แตกต่างจากประเทศในสแกนดิเนเวียได้ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบและลักษณะสินค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค (วีรพงศ์ มาลัย, 2554) เช่น ผู้บริโภคในสหรัฐอเมริกามีความต้องการที่แตกต่างจากผู้บริโภคทางสแกนดิเนเวียและยุโรป ตัวอย่างเช่น เติงนอนและโซฟาของอิเกียจะมีขนาดเล็กเกินไปสำหรับคนอเมริกัน คนอเมริกันมักจะมีของใช้ในครัวจำนวนมากจนเฟอร์นิเจอร์ครัวของอิเกียใส่ไม่พอ อิเกียจึงต้องปรับเปลี่ยนสินค้าใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของคนอเมริกัน อิเกียยังจัดหาสินค้าบางส่วนจากโรงงานผู้ผลิตในประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าจากยุโรป สำหรับสาขาของอิเกียในภูมิภาคเอเชีย เช่น ในประเทศจีน อิเกียต้องเลือกทำเลที่ตั้งที่สามารถเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะได้สะดวก และเพิ่มการบริการขนส่งสินค้าถึงบ้านเนื่องจากชาวจีนจำนวนมากไม่มีรถยนต์ส่วนตัว ซึ่งในประเทศอื่นอิเกียจะตั้งอยู่ในนอกเมืองเพื่อลดต้นทุน นอกจากนี้ อิเกียมีการจัดหาสินค้าจากผู้ผลิตท้องถิ่นในประเทศจีนจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนในการขนส่งสินค้าได้มาก (Pan, 2005) รวมถึงจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้า ซึ่งนับว่าเป็นราคาที่ถูกลงมากเมื่อเทียบกับสินค้าอิเกียในประเทศอื่น เนื่องจากสภาพตลาดเฟอร์นิเจอร์ในจีนมีการแข่งขันในด้านราคาสูงมาก (Chaletanone, Cheancharadpong & Linnskog, 2008) สำหรับประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศเดียวที่อิเกียไม่ประสบความสำเร็จในการทำตลาด เนื่องจากการเข้าสู่ตลาดเร็วเกินไป และมีคู่แข่งเป็นบริษัทท้องถิ่นที่แข็งแกร่ง อีกทั้งคนญี่ปุ่นไม่ต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์แบบ DIY (Do It Yourself) ทำให้อิเกียต้องออกจากตลาดญี่ปุ่น (Capell, 2006) อิเกียจึงได้ศึกษาสภาพตลาดและมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและการให้บริการ โดยอิเกียเพิ่มการบริการติดตั้งและขนส่งสินค้าถึงบ้าน โดยคิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม และสร้างแนวคิดการตกแต่งบ้านใหม่ที่แม้ว่าจะมีพื้นที่จำกัดก็สามารถทำให้น่าอยู่ได้ นอกจากนี้ อิเกียจะไม่ตั้งราคาสินค้าที่ต่ำจนเกินไป เนื่องจากคนญี่ปุ่นเชื่อว่าราคาสะท้อนคุณภาพของ สินค้า ถ้าสินค้านั้นราคาถูกลงมาก แสดงว่าคุณภาพต่ำส่วนสินค้าที่ราคาสูงแสดงถึงคุณภาพดี (Johnson, 2008)

สาขา 2 และ 3 ไว้ภายใน 5 ปี ในเขตตอนเหนือและเขตตอนใต้ของกรุงเทพฯ การเข้าสู่ตลาดโดยการร่วมทุนกับกิจการไทยน่าจะช่วยลดความเสี่ยงของอิกิเยได้มาก เนื่องจากสยามฟิวเจอร์ดีเวลอปเมนต์เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการประกอบธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทยมายาวนานกว่า 10 ปี ทั้งอเวนิวและมาร์เก็ตเพลสหลายสาขา รวมถึงการร่วมทุนกับบริษัทเอสพีเอส เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์

ก่อนที่อิกิเยจะเข้ามาเปิดสาขาในประเทศไทย จะพบว่าตลาดเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านในประเทศไทยจะมีธุรกิจรายใหญ่ 3 บริษัทซึ่งเป็นของคนไทย คือ เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์ อินเด็กซ์ ลิฟวิ่งมอลและโมเดิร์นฟาร์มซึ่งจะเห็นว่าการเข้ามาของอิกิเย เอส.บี. และอินเด็กซ์มีการสร้างแบรนด์ และสร้างฐานลูกค้าโดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดไม่ว่าจะเป็นการใช้นักแสดงที่มีชื่อเสียงเป็นพรีเซนเตอร์ และการขยายสาขาของทั้งอินเด็กซ์ ลิฟวิ่งมอลและเอส.บี. ดีไซน์สแควร์หลายสาขาทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาห้างค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ให้เป็นห้างที่มีสินค้าครบวงจร (One-stop shopping store) เพื่อความสะดวกสบายแก่ลูกค้า อย่างไรก็ตาม การเข้าสู่ตลาดของอิกิเยแสดงให้เห็นว่าตลาดเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านยังมีช่องว่างและยังมีความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่มีเอกลักษณ์ ประกอบกับภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยที่มีการเติบโตอย่างมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมเกิดขึ้นจำนวนมาก จึงไม่น่าสงสัยว่าตลาดเฟอร์นิเจอร์จะดึงดูดให้ผู้ผลิตทั้งรายเล็กและรายใหญ่เข้ามาแข่งขันในช่วงเวลานี้

อิกิเยประเทศไทยจะประสบความสำเร็จหรือไม่

ความสำเร็จของอิกิเยในสาขาต่างๆ ทั่วโลกมาจากการสร้างความแตกต่างของอิกิเย ทั้งในด้านตัวสินค้าที่มีเอกลักษณ์ ราคาอ่อนโยนและการเป็นห้างค้าปลีกขายสินค้าครบวงจร รวมถึงการมีซัพพลายเออร์และโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ สำหรับตลาดเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย อิกิเยอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนสินค้าและรูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทย

อันดับแรกคือ ตัวสินค้า สินค้าของอิกิเยมีดีไซน์ทันสมัย มีคุณภาพ มีเอกลักษณ์เฉพาะและมีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เฟอร์นิเจอร์แบบ DIY (Do It Yourself) ซึ่งถูกแยกชิ้นบรรจุในกล่องแบนเพื่อลดต้นทุนค่าขนส่งและการจัดเก็บโดยลูกค้าสามารถนำสินค้าใส่รถกลับบ้านไปประกอบเองเป็น จุดขายหลักของอิกิเยทั่วโลก แต่อย่างไรก็ตาม การประกอบและขนส่งสินค้าเองอาจไม่เหมาะกับพฤติกรรมผู้บริโภคคนไทยนัก เนื่องจากพฤติกรรมของคนไทยชอบความสะดวกสบาย พฤติกรรมการซื้อสินค้าแบบ DIY ยังไม่แพร่หลายเท่ากับในประเทศตะวันตก รวมถึงผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่ทั้ง เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์ และ อินเด็กซ์ ลิฟวิ่งมอล ขายเฟอร์นิเจอร์พร้อมขนส่งและติดตั้งฟรี ทำให้ผู้บริโภคมีความเคยชินกับการซื้อเฟอร์นิเจอร์พร้อมการติดตั้งและขนส่งให้ฟรี แม้ว่าอิกิเยจะมีการให้บริการติดตั้งและขนส่งสินค้าเพิ่มเข้ามา แต่การที่ลูกค้าต้อง

เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มอาจเป็นการสร้างความยุ่งยากให้กับลูกค้าในการคิดค่าใช้จ่ายในการซื้อเฟอร์นิเจอร์ของอิกิเย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรวมค่าติดตั้งและค่าขนส่งสินค้าเข้าไปแล้ว จะทำให้สินค้าของอิกิเยมีราคาสูงกว่าคู่แข่งในด้านราคาสินค้า จุดขายของอิกิเยคือสินค้าราคาย่อมเยา ทำให้อิกิเยประสบความสำเร็จในยุโรปและสหรัฐอเมริกา โดยอิกิเยจะกลุ่มลูกค้ารายได้ค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง ซึ่งอยู่ในวัยเรียนและวัยที่เพิ่งเริ่มทำงาน อย่างไรก็ตาม สินค้าที่มีราคาย่อมเยาในประเทศที่พัฒนาแล้ว เมื่อเข้าสู่ตลาดประเทศกำลังพัฒนาที่ประชาชนมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า จะทำให้สินค้านั้นไม่ใช่สินค้าราคาย่อมเยาอีกต่อไป ดังนั้น สำหรับในประเทศไทย จะเห็นว่ากลุ่มลูกค้าของอิกิเยไม่ใช่กลุ่มคนที่มีรายได้ต่ำ แต่เป็นคนรุ่นใหม่ชนชั้นกลางที่มีรายได้ปานกลาง หรือเรียกได้ว่าเป็นกลุ่มลูกค้าเดียวกับ เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์ และ อินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลนั่นเอง อิกิเยจึงต้องหันกลับมามองคุณภาพสินค้าของอิกิเยเมื่อเทียบกับ เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์ และ อินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลว่า สินค้าของอิกิเยยังถือว่ามีคุณภาพที่ดีกว่าหรือไม่ แม้ว่าการที่อิกิเยมีซัพพลายเออร์หลายรายอยู่ในประเทศไทย จะช่วยให้อิกิเยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งได้มาก ทำให้อิกิเยสามารถตั้งราคาขายถูกกว่าคู่แข่งในตลาด 10-20% จุดนี้ น่าจะส่งผลดีต่อยอดขายสินค้าตกแต่งบ้านและเครื่องใช้ในครัวเรือนได้มาก แต่สำหรับสินค้าเฟอร์นิเจอร์ที่ต้องประกอบ ติดตั้งและขนส่งเอง เมื่อรวมราคาสินค้ากับค่าติดตั้งและขนส่งแล้ว อิกิเยอาจไม่สามารถดึงดูดลูกค้าจาก เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์ และ อินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลได้ นอกจากนี้ เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์ ยังมีซับแบรนด์ KONCEPT ส่วนอินเด็กซ์มี WINNER เป็นซับแบรนด์ที่จับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสินค้าที่มีความคุ้มค่าในระดับราคาที่ต่ำกว่าด้วย

ในส่วนเอกลักษณ์ของรูปแบบห้างค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์อิกิเย จุดนี้น่าจะดึงดูดให้ลูกค้าคนไทยเข้ามาซื้อสินค้าที่อิกิเยได้ การจัดรูปแบบเป็นโชว์รูมให้ลูกค้าได้เดินชมทั้งห้องนั่งเล่น ห้องครัว ห้องทำงานและห้องนอน ทำให้ลูกค้าได้ไต่เต้าตกแต่งบ้าน ก่อนที่จะเข้าไปสู่โซนที่จำหน่ายสินค้าตกแต่งบ้านและเครื่องใช้ในบ้านทั้งหมดเพื่อให้ลูกค้าได้เลือกซื้อสินค้า และส่วนสุดท้ายคือโซนคลังสินค้าที่จัดเก็บเฟอร์นิเจอร์อยู่ในกล่องแบน ให้ลูกค้าเข้าไปเลือกสินค้าด้วยตัวเอง ทำให้ลูกค้าไม่ต้องเข้าคิวรอรับสินค้าและชำระค่าสินค้าเป็นเวลานาน นอกจากนี้ การเป็นห้างค้าปลีกขายเฟอร์นิเจอร์ที่ครบวงจร นอกจากจะมีสินค้ามากมายหลากหลายในพื้นที่ขนาดใหญ่แล้ว อิกิเยยังมีร้านอาหารสไตล์สวีดิชและสวนสนุกสำหรับเด็ก ลูกค้าจึงสามารถมาอิกิเยได้ทั้งครอบครัวและใช้เวลาในอิกิเยได้ทั้งวัน จึงนับว่าอิกิเยเป็นห้างค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ที่ครบวงจรที่สุดเมื่อเทียบกับอินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลและเอส.บี.ดีไซน์สแควร์

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคชาวไทยในการซื้อสินค้าเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านของ Chaipornmetta&Isberg (2010) พบว่าผู้บริโภคยังไม่มี ความรักดีในตราสินค้าเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน แต่ชอบที่จะช้อปปิ้งในห้างที่มีสินค้าครบวงจร จะเป็นโอกาสสำหรับอิกิเยในการสร้างส่วนแบ่ง

ตลาดสินค้าเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านจากคู่แข่งรายใหญ่ได้ อย่างไรก็ตาม อิกิเยยังตามหลังคู่แข่งรายใหญ่ทั้ง เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์ และ อินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลอยู่มากในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เนื่องจาก เอส.บี.เฟอร์นิเจอร์และ อินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลทำธุรกิจนี้มายาวนานหลายสิบปี โดยเอส.บี. ดีไซน์สแควร์มีสาขาทั้งหมด 8 สาขาในกรุงเทพฯ และช่องทางการจัดจำหน่ายแบรนด์เอส.บี.และคอนเซ็ปต์ อีกกว่า 200 สาขาทั่วประเทศ ดังนั้น อิกิเยจะต้องขยายสาขาเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายอีกมาก การเพิ่มการให้บริการติดตั้งและขนส่งสินค้าโดยรวมค่าใช้จ่ายในการขนส่งอยู่ในราคาสินค้าในขณะนี้ยังคงราคาสินค้าที่มีราคาย่อมเยาไว้เมื่อเทียบกับคู่แข่ง จะทำอิกิเยประสบความสำเร็จได้อย่างยิ่งในประเทศไทย

สรุป

การสร้างแตกต่างของอิกิเยทั้งในด้านตัวสินค้าที่มีดีไซน์นำสมัย มีเอกลักษณ์ราคาย่อมเยาและการเป็นห้างค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านที่ครบวงจร รวมถึงการมีซัพพลายเออร์และโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้อิกิเยประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ประเทศต่างๆ ทั่วโลก การเข้าสู่ประเทศไทยโดยการร่วมลงทุนกับบริษัทของไทยที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจศูนย์การค้าจะช่วยลดความเสี่ยงในการเข้าสู่ตลาด อย่างไรก็ตาม สำหรับตลาดเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย อิกิเยอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนสินค้าและรูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยมากขึ้นเช่นเดียวกับการปรับเปลี่ยนของ อิกิเยในประเทศญี่ปุ่นและจีน

บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. ฝ่ายวิจัยธุรกิจ. (2553). **ไทยกับ AEC ในยุคสมัยแห่งเอเชีย**. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2555, จาก <http://www.dip.go.th/Portals/0/Tipmontha/AEC/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1AEC.pdf>
- กระทรวงพาณิชย์. (2554, ธันวาคม 18). สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2555, จาก: <http://www2.ops3.moc.go.th/>
- วีรพงศ์ มาลัย. (2554). อิทธิพลของวัฒนธรรมกับนวัตกรรมทางการตลาด แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ. *BU Academic Review*. 337-345.
- ศูนย์วิจัยกสิกร. (2554). ตลาดเฟอร์นิเจอร์. สืบค้นเมื่อ 2 มีนาคม 2555, จาก ศูนย์วิจัยกสิกร: <http://www.kasikornresearch.com/th/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=27871>
- Capell, K. (2006). *IKEA's new plan for Japan*. Retrieved February 2, 2555, from BusinessWeek: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2006/gb20060426_821825.htm

- Chaipornmeetta, P. & Isberg, S. (2010). **The evaluation of IKEA's market opportunity in Thailand based on consumer behavior in the purchase of home furnishing products.** UMEA University.
- Chaletanone, W., Cheancharadpong, W. & Linnskog, L. (2008). **Internationalization of IKEA in the Japanese market and Chinese markets.** Malardalen Univeristy.
- IKEA.(2011). **Welcome Inside 2011.** Retrieved January 21, 2012, from IKEA:
http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/yearly_summary/Welcome_inside_2011.pdf
- Inter IKEA Systems B.V. (2010). **The owner and worldwide franchisor of the IKEA concept: IKEA timeline.** Retrieved January 22, 2012, from <http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfld=franchise9>
- Johnson, A. (2008). A transnational perspective on knowledge sharing: lessons learned from IKEA's entry into Russia, China and Japan. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.** 21-28.
- Pan, Y. (2005). **Marketing across cultures: a case study of IKEA Shanghai.** Lund University, Sweden: Center of East and South-East Asian Studies.
- Peng, M. W. (2009). **Global business.** United Sates: South-Western Cengage Learning.
- US Commercial Service. (2012). **Doing business in Thailand: 2012 country commercial guide for U.S. companies.** Retrieved February 3, 2012, from http://export.gov/thailand/build/groups/public/@eg_th/documents/webcontent/eg_th_045804.pdf
- Warnaby, G. (1999). Strategic consequences of retail acquisition: IKEA and habitat. **International Marketing Review.** 406-416.