

## تمرین شماره ۸ (مربوط به فصل ششم)

### ساختن مزیت رقابتی

**هدف:** در این جلسه شما یاد می گیرید که مزیت رقابتی را بر اساس استراتژی‌های تمایز بسازید.

برای ایجاد مزیت رقابتی، سازمان ابتدا بازاری که در آن رقابت می‌کند را شفاف می‌سازد. این امر مستلزم تعریف نیاز مشتری، کسانی که خدمت به آنان ارائه می‌شود و اینکه چگونه این نیاز برآورده می‌گردد، است. هنگامی که به این سؤالات پاسخ داده شود، شرکت می‌تواند به دنبال متمایز کردن خود از رقبایش باشد.

برای موفقیت در بازار، مدیریت سازمان یک استراتژی عمومی را مشخص می‌کند که شامل مجموعه‌ای از اقدامات مداوم است که شرکت را قادر می‌سازد تا نسبت به رقبایش به مزیت دست یابد. همانطور که در جلسه هشتم استراتژی بیان شد، یک دیدگاه نشان می‌دهد که دو دسته گسترده از استراتژی‌های عمومی وجود دارد: رهبری هزینه و تمایز.

با این حال، چارچوبی متفاوت توسط هنری مینتزبرگ، محقق استراتژی تدوین شد. وی تصریح کرد: رهبری هزینه به عنوان یک استراتژی عمومی، مستقیماً به مزیت رقابتی منتهی نمی‌شود، مگر اینکه باعث پیشنهاد قیمتی کمتر از رقبای و در نتیجه جذب مشتری شود. یک شرکت فقط برای رسیدن به همان قیمت رقبا، استراتژی رهبری هزینه را دنبال نمی‌کند. با قیمت پایین‌تر، شرکت در حقیقت بر اساس قیمت رقابت می‌کند. بنابراین، مینتزبرگ ادعا کرد که رهبری هزینه فقط شکل دیگری از تمایز است.

مینتزبرگ با گسترش این دیدگاه و معرفی گزینه‌های دیگر، اظهار داشت که یک بنگاه در پی دستیابی به مزیت رقابتی، در صدد تمایز محصولات و خدمات خود به شش روش اصلی است که شامل موارد زیر هستند:

**تمایز بر اساس قیمت:** در دنبال کردن قیمت پایین‌تر، ممکن است شرکت یک استراتژی کاربردی را دنبال کند که هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، کیفیت را پایین می‌آورد، خدمات کمتری ارائه می‌دهد، گزینه‌های کمتری را ارائه می‌دهد و ... . اگر همه موارد دیگر در قیاس با رقبا یکسان باقی مانده باشند، مشتریان همیشه قیمت پایین‌تر را ترجیح می‌دهند.

**تمایز بر اساس تصویر:** ایجاد تصویر، ایجاد تمایز روانشناختی در جایی است که در غیر این صورت وجود ندارد، از طریق بازاریابی دقیق. به یک معنا، این یک شکل تمایز مصنوعی است، زیرا با ایجاد یک ادراک متفاوت حاصل می‌شود. به عنوان مثال، از آنجا که آزمایشات با طعم کور بعضی اوقات نشان می‌دهد که مشتریان نمی‌توانند بین مارک‌های مختلف محصولات نوشیدنی تمایز قائل شوند، تولیدکنندگان برای ساختن یک تصویر برای نام تجاری خود سخت تلاش می‌کنند.

**تمایز توسط پشتیبانی:** پشتیبانی به محصولات یا خدمات مربوط می شود که با محصول اصلی همراه هستند. این موارد ممکن است همراه با محصول باشند یا جداگانه فروخته شود. بنابراین، این یک نوع تمایز محیطی است، مانند داروخانه محلی که خدمات تحویل ۲۴ ساعته را ارائه می دهد، یا مرسدس بنز که خدمات رایگان را برای ۵ سال اول ارائه می دهد.

**تمایز توسط کیفیت:** تلاش در اینجا این است که خود محصول بهتر شود و در واقع متفاوت نباشد. بنابراین، محصول هر کاری را انجام می دهد که محصولات رقیب انجام می دهند. با این حال، این کارها را با عملکرد بهتر و یا با دوام یا قابلیت اطمینان بهتر انجام می دهد. به عنوان مثال، اتومبیل های تویوتا به دلیل نقص کمتر شهرت دارند.

**تمایز توسط طراحی:** تمرکز در اینجا بر ارائه محصولی است که بسیار متفاوت و همراه با ویژگی های منحصر به فرد است. آیفون و آپل با ویژگی های ویژه در مقایسه با تمام رقبای خود پیشتاز هستند.

**عدم تمایز:** وقتی شرکت هیچ مبنای مشخصی برای تمایز قایل نیست، مگر اینکه شاید استراتژی عدم تمایز را دنبال کند. فروشگاه های مواد غذایی حاشیه ای در بسیاری از شهرها، اساساً بر اساس مکان آن زنده مانده اند، نه به این دلیل که صاحبان کالا در مقایسه با فروشگاه چند بلوک پایین خیابان، کالاهای خاصی ارائه می دهند. شرکت هایی که صرفاً سعی در کپی کردن اقدامات یک رقیب اصلی دارند نیز به دنبال عدم تمایز هستند.

این اشکال تمایز نیازی به انحصاری بودن ندارند. در واقع برخی از بنگاه ها ممکن است سعی کنند اشکال مختلف تمایز را با یکدیگر ترکیب کرده تا در بازار رقابت کنند. به عنوان مثال، IKEA، فروشگاه زنجیره ای مبلمان، با استفاده از خط مشی مونتاژ محصول توسط مشتری، از طرح های منحصر به فرد استفاده می کند تا قیمت کمتری را ارائه دهد. یک شرکت برای دستیابی به تمایز مطلوب، باید استراتژی های عملکردی مورد نظر خود را با دقت انتخاب کند. وقتی یک استراتژی کاهش هزینه در طول زنجیره ارزش، از جمله منابع مؤثرتر و ارزان تر دنبال شود، شرکت می تواند از یک استراتژی تمایز قیمت پشتیبانی کند. تبلیغات بسیار ماهر، در عملکرد بازاریابی، شاید با قیمت بالاتر نیز از استراتژی تمایز تصویر پیروی می کند. لازم است صلاحیت در زمینه های توسعه محصول و دقت در تولید، استراتژی تمایز کیفیت را ارائه دهند. هنگامی که فضای بازار بر اساس عواملی مانند جغرافیا (بازار انبوه در مقابل بازار محلی)، نحوه خرید مشتری (در فروشگاه یا از طریق اینترنت) و غیره تقسیم می شود، بخش های زیادی برای مدیریت وجود دارد. هنگامی که چنین تقسیم بندی با اشکال تمایز که در ابتدا توضیح داده شد ترکیب شوند، چندین فرصت برای ایجاد مزیت رقابتی به وجود می آید.

## تمرین

### استراتژی خود را بسازید

دستورالعمل: موردکاوی «رضایت کافتین: رقابت در میان کافی شاپ ها» را بخوانید. در مورد این صنعت فکر کنید و استراتژی های مختلفی را که توسط شرکت های شرح داده شده در این موردکاوی آمده است را توصیف کنید.

در کلاس، به عنوان یک تیم، شما نقش مدیریت عالی یک کافی شاپ خاص را بر عهده خواهید گرفت. اکنون این فرصت را دارید که استراتژی آینده را تعیین کنید. وظیفه شما این است که بر اساس تجزیه و تحلیل خود از شرایط رقابتی در بازار و درک از بنگاه و قابلیت های آن، استراتژی مورد نظر شرکت خود را برای ۵ سال آینده مورد بحث و تدوین قرار دهید. تیم شما ۱۰۰ امتیاز دارد. شما می توانید صلاحیت های خاص ذکر شده در جدول ۹،۱ را انتخاب کنید که اساس استراتژی شما باشد. هر روش دارای یک امتیاز است و کل امتیازات نباید از ۱۰۰ تجاوز کند. پاراگرافی بنویسید تا نشان دهد که استراتژی چگونه با استفاده از شایستگی های شما بدست آمده است. یک ارائه مختصر به کلاس بدهید.

جدول ۹،۱: روش های رقابتی

ردیف	روش رقابتی	امتیاز
۱	گستره وسیع محصولات	۲۵
۲	ساختن تشخیص برند	۲۰
۳	قابلیت تولید محصولات خاص	۲۰
۴	قیمت گذاری رقابتی	۲۵
۵	نگرانی اساسی درباره کاهش هزینه ها	۱۵
۶	لجستیک کارا	۱۵
۷	تلاش برای ساختن شهرت	۱۵
۸	تلاش برای افزایش کیفیت تبلیغات	۲۰
۹	تلاش برای در دسترس بودن مواد خام	۲۵
۱۰	اجبار برای به کار گیری روش های کنترل کیفیت مشخص	۲۵
۱۱	قابلیت های گسترده خدمات مشتریان	۲۵
۱۲	پیش بینی رشد بازار	۱۵
۱۳	افزایش سرعت ارائه محصول به بازار	۱۵
۱۴	کانال اثرگذار در توزیع	۲۰
۱۵	مدیریت اطلاعات	۱۵
۱۶	نوآوری در فرآیندهای تولید	۲۰
۱۷	نوآوری در تکنیک ها و روش های بازاریابی	۲۵
۱۸	یکپارچگی عمودی (رو به بالا و پایین)	۱۵

۱۵	حفظ موجودی انبار در سطح پایین	۱۹
۱۵	حداکثر استفاده از ظرفیت	۲۰
۲۵	توسعه/ نوآوری محصول جدید	۲۱
۲۰	عملیات کارای واحد کسب و کار	۲۲
۱۵	قیمت گذاری سطح بالا	۲۳
۲۰	محصولات در طبقه قیمت بالا	۲۴
۲۵	تبلیغات و ترفیحات بالاتر از سطح میانگین صنعت	۲۵
۱۵	حفاظت از تکنولوژی توسط حق ثبت اختراع	۲۶
۱۵	مدیریت محتاطانه مطالبات دریافتی	۲۷
۱۵	دنبال کردن اقتصاد مقیاس	۲۸
۲۵	کیفیت محصولات	۲۹
۱۵	کاهش تنوع محصولات و کانال های توزیع	۳۰
۱۵	پالایش محصولات موجود	۳۱
۱۵	ارائه خدمت به مشتریان خاص	۳۲
۲۰	ارائه خدمت به مناطق خاص جغرافیایی	۳۳
۲۰	تلاش های خاص برای حفظ مجموعه ای از پرسنل مجرب و باتجربه	۳۴
۱۵	استفاده از اتحادها	۳۵

## موردکاوی

### رضایت کافئین: رقابت در میان کافی شاپ ها

قهوه یکی از قدیمی ترین محصولات شناخته شده برای انسان است و به عنوان یک محرک در سراسر جهان مصرف می شود. قهوه در رده دوم (پس از نفت) در کالاهای معاملاتی بود. مصرف کننده غالباً با این محصول ارتباط شخصی برقرار می کند و در طعم و مزه تولید شده، دارای ترجیحات قوی است. با این حال، خرده فروشی فنجان قهوه استاندارد شده، تجارت بزرگی بود که منجر به رقابت شدید شد. در این موردکاوی، یک مرور کلی بر صنعت ارائه شده و تلاش های دانکین دوناتس و استارباکس، دو شرکت که مسیرهای جداگانه خود را در جهت برآوردن نیازهای مصرف کننده دنبال می کنند، شرح داده شده است.

#### صنعت

مصرف قهوه را می توان ۱۰۰۰ سال قبل از میلاد در ایتیوپی هنگامی که تاجران عرب گیاه *Coffea Arabica* را به خاورمیانه برای کشت آوردند، دنبال کرد. مصرف قهوه در قرن ۱۶ به اروپا رسید و یک قهوه‌خانه اولیه که تجار در آن جمع می شدند، در سال ۱۶۶۸ در لندن به وجود آمد. این مغازه سرانجام تبدیل به لوید، دفتر مرکزی بیمه شد. یک جایگزین دیگر برای *Arabica*، *Robusta (Coffea canephora)* بود. این محصول طعم سخت و تلخی را به وجود می آورد. در حال حاضر حدود ۷۵٪ از تولید قهوه در جهان *Arabica* است و مابقی آن بوستا و سایر گونه های جزئی هستند. گاهی اوقات، به خصوص در تهیه قهوه فوری، کاسنی به عنوان طعم دهنده و برای کاهش هزینه اضافه می شود.

حدود ۷۰ کشور قهوه تولید می کنند و در سال ۲۰۱۱ برزیل، ویتنام و کلمبیا در صدر تولید کنندگان و صادرکنندگان آن قرار دارند. برای مدت طولانی، برزیل منبع اصلی لوبیا پریمیوم عربیکا بوده است. آمریکای مرکزی و ویتنام نیز تأمین کنندگان انبوه قهوه بودند. ماهیت بازار قهوه و توزیع آن منجر به این شد که هزینه دانه های قهوه تنها حدود ۱۰٪ از قیمت مصرف کننده نهایی در ایالات متحده را تشکیل می دهد. مهم نیست که چقدر تقاضای قهوه افزایش یافته، به نظر می رسد کشاورز از مزایای کمی برخوردار است. سازمان بین المللی قهوه ([www.ico.org](http://www.ico.org)) (ICO) در سال ۱۹۶۳ به واسطه سازمان ملل متحد به دلیل اهمیت اقتصادی زیاد قهوه تأسیس شد. این سازمان با هدف گرد هم آوردن کشورهای تولید کننده و مصرف کننده برای مقابله با چالش های بخش جهانی قهوه از طریق همکاری های بین المللی به وجود آمد. اعضای آن شامل کشورهای صادرکننده و وارد کننده قهوه بودند و توافق نامه هایی را که سعی در ایجاد تجارت عادلانه داشتند را اداره می کردند. اعضای صادر کننده قهوه ICO بیش از ۹۷٪ از تولید قهوه در جهان را به خود اختصاص داده اند. نگرانی مصرف کنندگان از شرایط ضعیف کار، استفاده از کودکان کار و دستمزدهای معیشتی که به کشاورزان که قهوه را پرورش داده اند، باعث شده است که در کشورهای توسعه یافته فعالیت هایی برای ترویج قهوه

«اخلاقی» یا تجارت عادلانه انجام شود. سازمان های مختلف برچسب زنی و صدور گواهینامه مانند Fairtrade و International با تعاونی های کشاورزان کوچک که قیمت قرارداد آنها را تضمین کرده اند، انجام می دهند و اطمینان حاصل می کنند که مزارع یک کد که شامل دستمزد عادلانه، مراقبت های بهداشتی برای کارگران و زباله های محدود شده و آلودگی است، دارند.

تقاضای جهانی قهوه در سالهای اخیر رشد آهسته سالانه حدود ۲,۵ درصد را حفظ کرده است. کشورهای تولید کننده حدود ۳۰٪ از مصرف را تشکیل می دهند و واردکنندگان حدود ۷۰٪. بازار مصرف را دارند و در میان واردکنندگان، اکثر کشورهای توسعه یافته، با رشد کند یا منفی به سمت اشباع گرایش پیدا کرده است. به دلیل رشد جمعیت و رشد اقتصادی، مصرف در بین کشورهای تولید کننده سریعتر رشد کرده است. بیشترین مصرف (حدود ۵۸٪) در بازارهای بالغ اتحادیه اروپا، ایالات متحده و ژاپن صورت گرفته است. با این حال، سریعترین رشد مصرف در منطقه آسیا و اقیانوسیه و در اروپای مرکزی و شرقی بوده است. قیمت قهوه نسبت به گذشته، روند نزولی قبلی خود را معکوس کرد. قیمت های کامپوزیت از بالای ۶ دلار در هر پوند در سال ۱۹۷۷، در سال ۱۹۸۶ به حدود ۱,۷۱ دلار کاهش یافت و در سال ۲۰۰۱ به طور متوسط ۴۸ سنت رسید. قیمت از زمان بهبود در سال ۲۰۱۱ به ۱,۹۷ دلار در سال ۲۰۱۱، بالاترین قیمت از ۱۹۹۵-۱۹۹۶ است. این قیمت ها با در نظر گرفتن هزینه تولید همچنان پایین بوده و منجر به بروز مشکلات اقتصادی و در سایر بخش های کشاورزی کشورهای مختلف تولیدکننده می شود. آمریکایی ها قبلاً به دلیل مصرف زیاد قهوه معروف بودند. مدتها بود که قهوه بعد از شیر و آب، نوشیدنی شماره یک در ایالات متحده بود. با این حال، متوسط مصرف، که در سال ۱۹۶۳ در حدود ۳,۱ فنجان در روز بود، در اواخر دهه ۱۹۸۰ کمتر از ۲ فنجان بود و همچنان ادامه دارد. مصرف چای و چای یخ زده با گذشت سالها افزایش یافته است.

**TABLE 1** U.S. BEVERAGE CONSUMPTION (GALLONS PER CAPITA)

	2005	2010	% change
Coffee	24.3	23.3*	(4)
Tea	8.0	9.0*	13
Bottled water	25.4	28.3	11
Milk	21.2	20.4	(4)
Fruit beverages	13.9	11.5	(17)
Sports beverages	4.1	4.0	(2)
Value-added water	1.1	1.5	36
Energy drinks	0.5	1.2	140
Carbonated soft drinks	51.5	11.4	(78)
Beer	21.4	20.8	(3)
Wine	2.2	2.3	5
Distilled spirits	1.4	1.5	7

Source: Adapted from Advertising Age, 2011, Vol. 82 Issue 26, pp. 4-5. Coffee and tea data alone are from U.S. Department of Agriculture Tables.

\* Figures are for 2009.

نحوه نوشیدن قهوه مردم نیز طی این سال ها تغییر کرده است. نوعی قهوه عمومی به طور معمول در کلیه فروشگاه های راحتی، پمپ بنزین ها، رستوران ها و موارد مشابه وجود داشت. با این حال، بیشتر و بیشتر مصرف کنندگان نسبت به آن که چقدر «ظرافت» برای تولید فنجان قهوه به کار می رود آگاه شدند. آن ها همچنین مایل به پرداخت پول بیشتری برای دریافت قهوه با کیفیت عالی یا موکا بودند. در مصرف قهوه، قهوه پریمیوم سهم فزاینده ای از مصرف را به خود اختصاص می داد، و قهوه های تخصصی حدود یک سوم بازار تخمین زده می شدند و چهار برابر قهوه معمولی در حال رشد بودند. کافی شاپ هایی که همچنین تنقلات و محصولات نانوایی را نیز به فروش می رسانند با مغازه های پیراشکی، نانوایی، سوپر مارکت ها، مغازه های شیرینی کوکی، رستورانها، فروشگاههای راحتی و حتی فرانچایزهای بستنی مانند لبنیات کوئین رقابت می کردند. اگرچه رستوران های فست فود رقبای مستقیمی نبودن، اما زنجیرهایی مانند مک دونالد پتانسیل موجود در این بازار را دیدند و وارد آن شدند. فروشگاه های رفاهی نیز با سرعت زیاد به سرویس مواد غذایی منتقل شدند. آنها قهوه را سرو می کردند، دونات های بسته بندی شده را می فروختند.

روندهای مختلف، جدا از تغییر در سلیقه مصرف کننده، مصرف قهوه را تحت تأثیر قرار داده است. کتابخانه های عمومی در آمریکا در پاسخ به رقابتی که از کتابفروشی هایی که کافه قهوه داشتند با آنها روبرو شده بودند، به طور فزاینده ای به مراجعان خود اجازه می دادند تا نوشیدنی های خود را به داخل ببرند. تحقیقات پزشکی دوقطبی بود و اثرات مثبت و منفی ناشی از نوشیدن قهوه را نشان داد. به عنوان مثال، تحقیقات نشان داد بین مصرف زیاد قهوه (هفت فنجان در روز) و خطر کمتری از ابتلا به دیابت نوع ۲، و همچنین ارتباط (البته بدون دلیل) بین نوشیدن قهوه و طول عمر طولانی رابطه وجود دارد. در دوزهای ۲۰۰ میلی گرم یا کمتر، کافئین یک محرک خفیف سیستم عصبی مرکزی، احساس هوشیاری و اجتماعی بودن را به وجود می آورد. با این حال، مطالعات دیگر نشان داد که قهوه می تواند فشار خون را بالا ببرد و برخی از پزشکان توصیه کردند که قهوه برای زنان باردار یا کسانی که بی خوابی یا سوزش قلب دارند توصیه نمی شود. همچنین این نگرانی وجود داشت که مصرف زیاد کافئین ممکن است منجر به وابستگی جسمی شود و علائمی مانند سردرد و غلظت ضعیف ایجاد کند. انتظار می رود که در سطح جهانی، مصرف قهوه از رشد متوسط برخوردار باشد. اگرچه مصرف سرانه در ایالات متحده و به دنبال آن اروپای غربی بیشترین میزان مصرف را دارد، اما در کشورهایی مانند روسیه و چین افزایش مصرف انتظار می رود. در شرایط سخت اقتصادی در ایالات متحده، مصرف کنندگان معمولاً اهمیت زیادی را به قیمت و ارزش درک شده می بخشند. در بین نوشیدنی ها، گرچه نوشابه های گازدار رشد کمی را نشان می دادند، اما نوشیدنی های غیر کربنات توانایی جذب مشتری را نشان می دادند. تولید کنندگان مواد غذایی، نوشیدنی و محصولات وابسته در ایالات متحده اندک بودند و این صنعت تکه تکه بود، اگرچه چند شرکت بزرگ غالب بودند و در سراسر جهان فعالیت می کردند.

## دانکین دوناتس

مغازه های دانکین دوناتس نوشیدنی های قهوه را می فروشند و همچنین محصولات نانوائی مشهور مانند دونات، کلوچه، کوکی، شیرینی و همچنین ساندویچ را عرضه می کنند. آنها فارغ از مکانهای مناسب، به خاطر تازه بودن و کیفیت محصولاتشان شهرت داشتند. این فروشگاه ها برای دسترسی آسان و سرویس سریع طراحی شده اند، در حالی که برخی از آنها تلویزیون را به کانال های خبری تنظیم کرده اند. این زنجیره توسط بیل روزنبرگ تأسیس شد که اولین مغازه پیراشکی خود را در سال ۱۹۴۸ در کوئینسی، ماساچوست افتتاح کرد و نام آن را اوپن کتل گذاشت. دو سال بعد، این شرکت دانکین دوناتس شد. در حال حاضر، این شرکت در ۳۲ کشور دارای فروشگاه است که شامل حضور قابل توجهی در فیلیپین، اندونزی، کره جنوبی و ژاپن است. برخی از فروشگاه ها برای آن دسته از مشتریانی که دوست داشتند از صبحانه یا ناهار خود در محوطه لذت ببرند، چند میز تهیه کردند، اما این به خصوص در فروشگاه های کوچک و شلوغ در مرکز شهر، ممکن نبود. استراتژی اصلی گسترش دانکین دوناتس از طریق حق امتیاز بود که در سال ۱۹۵۵ هنگامی که مفهوم فرانچایزینگ در مراحل اولیه خود بود، انجام شد. در سال ۲۰۱۰، یک مکان رستوران جدید حدود ۴۷۴،۰۰۰ دلار سرمایه گذاری نیاز داشت. دانکین دوناتس به فرانچایزهای بالقوه برای مدیریت موفقیت آمیز در یک تجارت کوچک و متوسط نیاز داشت، تجربه در استخدام، آموزش و ایجاد انگیزه برای کارکنان؛ درک صحیح از اصول مالی کسب و کار؛ و تعهد شخصی جدی به مدیریت روزانه. فروشگاه های فرانچایز حدود ۵،۹٪ از کل فروش (به جای درآمد) را به عنوان حق فرانچایز پرداخت می کردند و می توانست انتظار ۲۰ تا ۲۵٪ بازده سرمایه گذاری را داشته باشد.

سیستم فرانچایزینگ رویکردهای مختلفی را دنبال می کند. در برخی موارد، این شرکت مکان های مناسبی را به دست آورد و آن را با حق امتیاز اجاره داد. درآمد حق فرانچایز شرکت از مکان های متعلق به خودش، در مقایسه با پرداخت حق امتیاز از دیگر فروشگاه ها، جریان درآمد قابل توجهی نیز داشته است. موافقت نامه های اعطای حق امتیاز، در ابتدا اجازه می داد که فروشگاه ها در یک مکان مشخص و بدون انحصار سرزمینی فعالیت کنند. از سال ۱۹۹۰، این شرکت حق امتیاز سرزمینی نیز اعطا کرد. این شرکت مکان های جدید بالقوه جدید را با دقت به نمایش گذاشت تا از نفوذ بهینه اطمینان حاصل شود. این شرکت به یک دارنده حق امتیاز اجازه می دهد تا در یک کشور، یک یا چند فروشگاه راه اندازی کند. این شرکت به دارندگان حق امتیاز، برای انتخاب مکان فروشگاه و توسعه آن ها کمک می کند. پرداخت حق امتیاز، مفهوم استراتژی، بازاریابی، سیستم عامل، آموزش و شناخت برند را در بر می گیرد.

دانکین دوناتس همچنین وارد خرده فروشان مواد غذایی مانند Stop & Shop Supermarkets و Shaw's شده است که در آن سوپر مارکت های منتخب، یک فروشگاه دانکین دوناتس را در خود دارند. با این حال، دانکین دوناتس برای حضور در سراسر کشور در ایالات متحده کند عمل کرد و این تا حدودی به دلیل عدم توانایی در یافتن افراد مناسب برای اعطای حق امتیاز بود. حدود دو سوم فروشگاه های آن در ایالت های



شمال شرقی و میانه اقیانوس اطلس واقع شده است. الگوی فروش بین مناطق متفاوت بود. فروشگاه های شمال شرقی در درجه اول قهوه خانه ها، و سایر، کشورهایی بودند که منشاء سود در آن دونات بود.

خروجی دانکین دوناتس، در ابتدا تولید محصولاتی بود که به فروش می رساند. فرنچایز، شامل آموزش های گسترده را در دانشگاه دانکین دوناتس بود و برای مدیریت خرده فروشی، تولید و پشتیبان آماده می شدند. همچنین مراکز تولید متمرکز این شرکت برای دونات و سایر محصولات پخته شده نیز، شامل حق امتیاز است. فرنچایزها موظف بودند روزانه سه بار کامیون های تحویل را ارسال کنند و اجناس پخته را جمع کنند. این فرنچایز امکان صرفه جویی در هزینه املاک و مستغلات را فراهم می آورد زیرا فروشگاه ها به ۲۰۰۰ متر مربع و یا کمتر نیاز دارند، بدون نیاز به تجهیزات پخت در محل. برخی از رستوران ها، که به عنوان تولید کننده های کامل شناخته می شوند، نیازهای خود را در همان محل تولید می کنند. از آنجا که بسیاری از مغازه ها به صورت ۲۴ ساعته فعالیت می کردند، پیدا کردن کارمندان قابل اعتماد برای مدیریت تولید و فروش، غالباً یک مشکل بود. تعداد قابل توجهی از دارندگان حق امتیاز، مهاجران از کشورهای مانند پاکستان، مراکش، پرتغال و هند بودند که آماده کار برای ساعات طولانی بودند. آنها همچنین اغلب خویشاوندان را برای سهولت در مشکلات نظارتی یا عملیاتی استخدام می کردند. این شرکت برنامه هایی را برای کمک به فرنچایزها در بهبود عملیات طراحی کرده است. برای بهبود سرعت سرویس و حفظ کیفیت، سیستم عامل مبتنی بر تیم ساخته شد. به جای اینکه هر کسی وظایف مختلفی را انجام دهد، از گرفتن سفارش، پر کردن آن و ...، سیستم جدید به صورت تیمی قرار داده شده که مبتنی بر افرادی است که یک کار خاص را انجام می دهند.

این شرکت دانه های قهوه خود را از سه کشور آمریکای مرکزی و جنوبی خریداری می کند. تولیدکنندگان مجبور بودند دستورالعمل های دقیق برای رشد دانه را رعایت کنند. به دلیل توزیع ناهمگون فروشگاه ها در سراسر ایالات متحده، این شرکت از تبلیغات منطقه ای به جای تبلیغات تلویزیونی و رادیویی استفاده کرد. هزینه تبلیغات جدید بطور کامل توسط دارندگان حق امتیاز متحمل شد و آنها می توانند انتخاب کنند یا شرکت نکنند. نوآوری محصول جدید که برای شرکت بسیار مهم است، در آزمایشگاه های دفتر مرکزی در کانتون، ماساچوست مستقر است. این شرکت همچنین با موفقیت از محصولات جدید دیگران تقلید کرد. پس از آنکه استارباکس Frappuccino خود را راه اندازی کرد، دانکین دوناتس با یک کولتای موفق، ظاهر شد. هنگامی که شیرینی ها در کشور رایج شدند، این شرکت به ابتکار عمل توسط یک فرنچایز پاسخ داد تا شیرینی تازه را در ترکیب محصولات خود بگنجاند، که به یک کالای مهم فروش تبدیل شد. معرفی آن اسپرسو و لاته تلاشی برای تهیه نوشیدنی های گران قیمت برای مشتریان اصلی بود. این شرکت حتی قول داده است که در کمتر از یک دقیقه کاپوچینو سرو کند. کن کیمل، معاون رئیس بازاریابی زنجیره ای، گفت: «ما روندها را تماشا می کنیم و سپس آنها را Dunkinize می کنیم.» در حالی که باریستاهای آموزش دیده در استارباکس حدود یک دقیقه و نیم طول می کشد تا یک کاپوچینو را برای فروش در حدود ۳,۵۵ دلار تهیه کنند، دانکین دوناتس آن را در نیمی از زمان با مبلغی کمتر به مشتری ارائه می دهد. برای دستیابی به این هدف، شرکت ماشین های

فشار قوی را خریداری کرد که دانه را در آن قرار داد، مقدار مناسب آب گرم به آن اضافه شده و با استفاده از یک سنسور، شیر را در دمای مناسب بخار می کند.

**TABLE 2** COMPARISON OF PRICES (US\$ PER CUP)—DUNKIN' DONUTS AND STARBUCKS

	Dunkin' Donuts			Starbucks		
	Small	Medium	Large	Small	Medium	Large
Regular	1.59	1.89	2.09	1.65	1.95	2.25
Lattes/Cappuccinos	2.29	2.79	3.29	2.85	3.55	3.97
Flavored/Specialty drinks	2.79	3.79	4.49	3.25	3.95	4.45

Note: Prices are indicative and may vary between regions.

این شرکت چندین تغییر مالکیت را پشت سر گذاشته است. در سال ۱۹۸۹، توسط Allied Domecq، غول نوشیدنی بریتانیا خریداری شد و سپس در سال ۲۰۰۵ به شرکت نوشیدنی فرانسوی Pernod-Ricard فروخته شد. در سال ۲۰۰۶، Dunkin' Donuts و Baskin Robbins توسط Bain Capital، یک گروه سرمایه گذار خصوصی خریداری شدند. قهوه محصول اصلی دانکین دوناتس بود و همراه با سایر نوشیدنی ها، حدود ۶۰ درصد از فروش فروشگاه را به خود اختصاص داده بود. نان شیرین حدود ۲۰٪ و مابقی از غذاهای صبحانه مانند کلوچه، شیرینی و ساندویچ تشکیل شده است. دانکین دوناتس ۷۵ درصد از درآمد شرکت مادر را در سال ۲۰۱۱ ایجاد کرده است (مابقی آن از Baskins Robbins). (برای کسب اطلاعات در مورد فروش و درآمد به جدول ۴ مراجعه کنید). این شرکت همچنین ضمن تعمیق نفوذ در بازارهای سنتی شمال شرقی ایالات متحده، قصد داشت تا در مناطق جنوبی و غربی ایالات متحده تهاجمی تر گسترش یابد.

این شرکت خود را در صنعت «رستوران سرویس سریع» می بیند که با ثبت سفارش، سرویس محدود و بدون میز ارائه می شود. این روش، نیاز مشتری به غذای با کیفیت و مناسب را با قیمت های اقتصادی برآورده می کند و یک تجربه غذا خوردن سریع را از طریق محصولات نوآورانه و تازه ایجاد کرده و نیازهای افراد شلوغ را تامین می کند. نرخ رشد بازدید از این بخش طی پنج سال گذشته نسبتاً ثابت بوده است. این شرکت رقبای خود را از جمله Starbucks، McDonalds، Tim Hortons و Subway معرفی می کند. این شرکت نوشیدنی های ماست و چای یخ زده را به سبد خرید نوشیدنی های خود افزود و این ها را به عنوان کالاهای رشد قلمداد کرد. ساندویچ های گرم آن، ساندویچ های صبحانه نامیده می شد، زیرا مشتریان احساس می کردند که نام اصلی "panini" خیلی فانتزی است. این شرکت موسیقی را در برخی از فروشگاه ها پخش کرد. در سال ۲۰۱۲، قهوه آن برای ششمین سال متوالی توسط شاخص وفاداری مشتری Brand Keys به عنوان قهوه شماره ۱ در وفاداری مشتری معرفی شد.

دانکین دوناتس همچنین به اماکن دیگر مانند کیوسک در دانشکده ها، بیمارستان ها و ورزشگاه ها گسترش یافت. این شرکت با Proctor & Gamble به توافق رسید تا قهوه بسته بندی شده خود را در فروشگاه های مواد غذایی، فروشگاه های باشگاه و سایر فروشگاه های خرده فروشی توزیع کند. این شرکت همچنین با سارا لی، شرکت محصولات غذایی، برای فروش قهوه در ساختمان های اداری و کافی نت های

خصوصی و با پمپ بنزین توافق کرد. از سال ۲۰۱۱، این شرکت قهوه خود را با فرمت Keurig K-Cup عرضه کرد که مشتریان می توانستند در خانه از آن استفاده کنند. رشد فروش سیستم در سال ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱ به ترتیب ۴,۷٪ و ۹,۴٪ بود و در عملیات بین المللی ۱۵,۰ و ۹,۱٪. با این حال، رشد فروش فروشگاه های قابل مقایسه در ایالات متحده در سال ۲۰۱۱ تنها در حدود ۵,۱٪ بود که نشان می دهد تقریباً نیمی از رشد ناشی از گسترش است.

## استارباکس

استارباکس در سیاتل، واشنگتن، در سال ۱۹۷۱ توسط سه طرافدار قهوه تاسیس شد. در سال ۱۹۸۲، این شرکت که به پنج فروشگاه رسیده بود، هوارد شولتز را برای مدیریت خرده فروشی و بازاریابی خود استخدام کرد. در سفر به ایتالیا، شولتز از فرهنگ قهوه و عاشقانه بودن کافه ها در میلان حیرت زده شد. به دلیل بی میلی صاحبان برای حرکت در این جهت، او این شرکت را ترک کرد و برند قهوه خود را در شیکاگو تاسیس و شروع فروش قهوه ای به نام Starbucks کرد. در سال ۱۹۸۷، او فروشگاه های Starbucks را از مالکان خریداری کرد و آنها را با خود ترکیب کرد تا شرکت استارباکس را با ۱۱ فروشگاه تشکیل دهد. (این شرکت در سال ۱۹۹۲ عمومی شد.) Starbucks در راه خرید و فروش عمده عمده نوشیدنی های قهوه بود. در سال ۱۹۸۸، کاتالوگ سفارش پستی را معرفی کرد و تا پایان سال در حال خدمت به مشتریان در هر ایالت بود. این فهرست به ایجاد آگاهی و همچنین اشاره شرکت به مکان های بالقوه کافه های خود کمک کرده است. برای سالهای طولانی، این شرکت هزینه های کمی را صرف تبلیغات کرد و به جای آن برای ایجاد شهرت، به تبلیغات دهان به دهان تکیه می کرد.

Starbucks متعاقباً به یک امپراطوری قهوه ممتاز تبدیل شد که یک کافی شاپ را نشان می داد و در آن شما نه تنها بهترین قهوه را در شهر می نوشید بلکه آرامش دارید و معاشرت می کنید. این شرکت وفاداری مصرف کننده را از طریق قهوه برتر، نوشیدنی های اسپرسو سفارشی، سرویس دهی به مشتری، پاسخگویی و تجربه فروشگاه جذاب ایجاد کرده است. فروشگاه ها دارای صندلی راحت و موسیقی هستند. این شرکت به اهمیت آموزش سرویس دهندگان به منظور ایجاد بازار قهوه مخصوص، پی برد. این شرکت، کارمندان را درگیر برقراری ارتباط با دانش قهوه می کند. کافی شاپ های تخصصی Starbucks انواع کافه و نوشیدنی قهوه را سرو می کنند. علاوه بر این، آنها همچنین چای، شیرینی و سایر مواد غذایی، دستگاه های اسپرسو، قهوه ساز و وسایل مختلفی از جمله فنجان قهوه حرارتی را با آرم Starbucks به فروش رساندند. این شرکت از مخاطبان مورد نظر ۲۵ تا ۴۵ سال استفاده کرده و حدوداً ۵۰٪ از درآمد خود را بین ۷:۰۰ تا ۱۰:۰۰ صبح ایجاد کرده است. برخی از رشد آن ناشی از گسترش نوشیدنی قهوه سنتی است. گسترش خلاق قهوه با طعم های مختلف منجر به فروش بیش از ۳۰ نوشیدنی مجزا از این زنجیره شد.

شولتز بیان داشت که فلسفه او «استخدام افراد باهوش تر از خودش و عضو شدن آنها در مجموعه است». از ابتدا، او در مدیریت ارشد خود متخصصان حوزه های مالی، منابع انسانی، بازاریابی و سفارش را استخدام می کرد. در رده های میانی، مدیران باتجربه از تاکو بل، وندی و بلاکباستر استخدام شدند. این شرکت یک شبکه کامپیوتری گران قیمت نصب کرده و یک سیستم فروش را از طریق رایانه های شخصی برای استفاده مدیران طراحی کرده است. اطلاعات فروش از هر فروشگاه، هر شب به دفتر مرکزی منتقل می شد و تجزیه و تحلیل اجازه می دهد تا روند خرید منطقه ای به سرعت شناسایی شود. این شرکت سیاست های معتبری را برای برخورداری از کارمندان خوب اتخاذ کرده است. آموزش کارمندان شامل ۲۵ ساعت کار در مورد تاریخچه قهوه، تهیه نوشیدنی و نحوه تهیه یک فنجان مناسب است. این شرکت معتقد بود که کارکنان متعهد و مشتاق بیشتر به ارائه خدمات خوب و فراهم کردن محیطی دعوت کننده برای مشتریان می پردازند.

در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، این شرکت به منظور آماده سازی برای رشد سریع، زمان و تلاش قابل توجهی را برای ساخت سیستم های حسابداری، برنامه ریزی و لجستیک انجام داد و بین سالهای ۱۹۸۷ و ۱۹۸۹ سودآوری نداشت. این شرکت به جای خرید از عمده فروشان، دانه های قهوه خود را مستقیماً از کشورهای تولید کننده خریداری می کرد و مدیران برای آشنایی با همه جوانب تجارت کالا، به سراسر جهان سفر می کردند. سپس لوبیا ها توسط پرسنل آموزش دیده روست و مخلوط می شوند، پس از باز شدن یک کیسه، دانه ها باید طی هفت روز مورد استفاده قرار بگیرند یا به خیریه اهدا شوند. در مواجهه با ادعاهای یک گروه حقوق بشری مبنی بر اینکه این شرکت در حال خرید دانه از عمده فروشان است که دستمزد کمی را دریافت می کردند، استارباکس شروع به خرید قهوه بیشتری کرد که به عنوان تجارت عادلانه تأیید شده باشد.

این شرکت فروشگاه های خود را اداره می کرد و یک تیم داخلی از معماران، کارمندان املاک و مستغلات و مدیران ساخت و ساز برای یافتن مکان های مناسب و ایجاد ساختار مناسب داشت. این شرکت برای اولین بار در یک بازار بزرگ افتتاح شد که به عنوان یک پایگاه یا لجستیک مدیریتی و مدیریتی فعالیت می کرد تا امکان گسترش بیشتر در آن منطقه فراهم شود. بخش مهمی از استراتژی گسترش فروشگاه آن «خوشه بندی فروشگاه» بود، هنگامی که استارباکس برای جلب توجه مصرف کنندگان، جلب سهم بازار و جلوگیری از ورود سایر خرده فروشان قهوه فروشگاه های مختلف نزدیک به یکدیگر را باز کرد. این شرکت رشد سریع در فروش را در سالهای اولیه تجربه کرد. به عنوان مثال، از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۳ رشد فروش ۶۵ درصد در سال بود. تا سال ۱۹۹۷، به ۱۴۱۲ فروشگاه رسید و فروش به ۱ میلیارد دلار رسیده است. رشد سریع شرکت و پوشش جغرافیایی فشرده حتی منجر به اعتراض در شهرهایی مانند تورنتو، سان فرانسیسکو و پورتلند شد که شهروندان از مشاغل محلی حمایت می کردند و می خواستند زنجیره را از محله خود دور نگه دارند. این شرکت همچنین برای تقویت موقعیت بازار دست به ادغام افقی زد. این شرکت Cafe Connection که دارای ۲۳ فروشگاه مستقر در بوستون بود را با ۲۳ میلیون دلار در سال ۱۹۹۴ خریداری کرد و این شرکت را به یک شرکت تابعه کاملاً متعلق تبدیل کرد.

اولین سرمایه گذاری در خارج از کشور در سال ۱۹۹۶، در ژاپن، از طریق سرمایه گذاری مشترک با یک خرده فروش برجسته محلی، Inc, Sazaby آغاز شد. در کشورهای خارجی، مدیران خارجی خود را برای مدت ۱۳ هفته آموزش به سیاتل می فرستاد. این سازمان در تنظیم عملیات جدید خارجی خود از حساسیت فرهنگی بالایی برخوردار بود. هنگامی که استارباکس در سال ۱۹۹۸ به پادشاهی انگلستان گسترش یافت، شرکت قهوه سیاتل، یک شرکت تخصصی قهوه را خریداری کرد و واحدهای آن را به نام Starbucks تبدیل کرد. گسترش خارج از کشور این شرکت به ۳۰ کشور فراتر از ایالات متحده و کانادا، در حالی که تهاجمی بود، همان موفقیت در آمریکای شمالی را تجربه نکرد. در ژوئن ۲۰۰۳، ۱,۵۳۲ فروشگاه در خارج از کشور، ۲۳٪ از کل فروشگاه ها را تشکیل می داد، اما تنها ۹٪ از درآمد فروش را شامل می شد. این شرکت در ژاپن و انگلیس پول از دست داد و عملیات بازسازی فروشگاه های بسته در اروپا و خاورمیانه را آغاز کرد. مشکلات موجود در عملیات خارج از کشور ناشی از بالا بودن هزینه های راه اندازی، رقابت محلی در قیمت و انتظارات متفاوت از تجربه فروشگاه است.

برخی سرمایه گذاری ها، شرکت را به مناطق مختلف تجاری کشاند. این شرکت یک رستوران کاملاً خدماتی به نام Cafe Starbucks را افتتاح کرد و در سال ۱۹۹۹ شرکت قهوه Pasqua را که صاحب فروشگاه های قهوه و ساندویچ فروشی در نیویورک و کالیفرنیا بود، خرید. اگرچه Starbucks نام تجاری چای داخلی خود را با نام Infusia ایجاد کرده بود، اما در سال ۱۹۹۹ نیز شرکت چای Tazo را به دست آورد. این شرکت به طور غیر مستقیم وارد تجارت موسیقی شد و از اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی شروع به فروش سی دی در فروشگاه های خود کرد. شولتز موسیقی و سرگرمی را به عنوان کمک به جلب مشتری می دید. این شرکت در سال ۱۹۹۹ یک فروشگاه زنجیره ای پنج گوش Hear Music را در سانفرانسیسکو خرید. این برنامه به تولید سی دی کمک کرده و حتی برخی از موسیقی های اختصاصی را نیز در فروشگاه های خود عرضه می کند. این شرکت مجموعه ای از مشارکت ها با مشاغل مختلف مانند شرکت هواپیمایی یونایتد، میزبان ماریوت، نورد استروم و Barnes & Noble را برای افتتاح کیوسک یا تسهیل فروش عمده ای از نوشیدنی های خود آغاز کرد. همچنین بازیگران مختلفی را به ویژه در عرصه بین المللی به دست آورد. این شرکت برای تهیه بطری نوشیدنی های Frappuccino برای فروش از طریق سوپر مارکت ها و فروشگاه های راحتی وارد یک سرمایه گذاری مشترک با PepsiCo شد. یک سرمایه گذاری مشترک با بستنی گرانند درایر شامل توسعه و فروش بستنی Starbucks شد. طی یک سال، بستنی Starbucks بستنی قهوه شماره یک در ایالات متحده شد. Starbucks همچنین برای بازاریابی و توزیع قهوه سبوس دار Starbucks در فروشگاه های مواد غذایی، کلوپ انبارها و فروشگاه های کالاهای انبوه، یک قرارداد بلند مدت با Kraft Foods امضا کرد. این همکاری ها و تجارت عمده فروشی به ایجاد آگاهی از برند کمک بیشتری می کند. این شرکت همچنین عمده قهوه خود را به رستوران ها، مشاغل، موسسات آموزشی، بیمارستان ها، هتل ها و خطوط هوایی فروخته است.

استارباکس در سال ۱۹۹۸ یک وب سایت را با یک فروشگاه آنلاین راه اندازی کرد و گفته می شود شولتز از استارباکس می خواست که در نهایت همه چیز را از غذاهای لذیذ گرفته تا مبلمان بفروشد اگرچه برخی از این برنامه ها بعداً به عقب برگشتند. این شرکت همچنین اقدام به دستیابی ناموفق از ویلیامز سونوما، شرکت خرده فروش وسایل آشپزخانه رده بالا داشت. در اواسط سال ۱۹۹۹، سهام پس از اعلام کاهش در درآمد، ۲۸ درصد کاهش یافت و باعث شد این شرکت از برنامه های فروش اینترنتی خود عقب بماند. با این وجود، این شرکت برای ترغیب مردم به ماندن و رقابت در برابر اینترنت و کافی نت ها، اتصالات پر سرعت اینترنت را در فروشگاه های خود فراهم کرد. در سال ۲۰۰۰، شولتز از سمت مدیرعامل کناره گیری کرد و به مدیر استراتژیست جهانی این شرکت تبدیل شد. مدیرعامل جدید تغییرات مختلفی را در قالب خود ارائه داد. این شرکت شروع به فروش ساندویچ های گرم و تبدیل به دستگاه های اسپرسو اتوماتیک کرد تا بتواند در سرعت و کارایی خدمات بهبود یابد. در پی دستیابی به رشد، این شرکت ۳،۰۰۰ فروشگاه جدید را فقط در دو سال بین ۲۰۰۵ و ۲۰۰۷ افتتاح کرد. در جدول ۳ توزیع فروشگاه های شرکت ارائه شده است. اگرچه استارباکس اولویت فروشگاه های شرکت دار را نشان می داد، که ۸۵٪ از فروش سال ۲۰۰۷ را به وجود آورد، اعطای حق امتیاز به آن اجازه داد تا به ۳۵ کشور گسترش یابد.

TABLE 3 DUNKIN' DONUTS AND STARBUCKS STORES

	Dunkin' Donuts			Starbucks		
	Own/Joint venture	Franchisee	Total	Own	Franchisee	Total
United States	25	6,990	7,015	6,705	4,082	10,787
International	857	2,211	3,068	2,326	3,890	6,216
Total	882	9,201	10,083	9,031	7,972	17,003

Source: Company annual reports.

درآمدهای این شرکت در سال ۲۰۰۷ با ۹,۴ میلیارد دلار تقریباً سه برابر رقم سال ۲۰۰۲ (۳,۳ میلیارد دلار) و نرخ رشد سالانه مرکب ۲۳٪ در طی پنج سال بود. ترکیب فروش براساس نوع محصول، ۷۵٪ نوشیدنی، ۱۷٪ کالاهای غذایی، ۳٪ دانه قهوه و ۵٪ موارد سخت افزاری مربوط به قهوه بود. با این حال، این شرکت با روندی کاهشی روبرو شد و برخی از فروشگاه ها تا اوایل سال ۲۰۰۸ فقط ۱٪ افزایش داشتند. قیمت سهام در سال ۲۰۰۷ تقریباً ۵۰٪ کاهش یافت. تحلیلگران معتقد بودند که مشکل این شرکت هم از بازار خارج از منزل و هم با افزایش قیمت کالایی که باعث افزایش دو قیمت در زنجیره شده، ناشی شده است. در اوایل سال ۲۰۰۷، هوارد شولتز در یادداشتی برای همه کارمندان ابراز تعجب کرد که آیا این شرکت بیشتر به یک زنجیره فست فود تبدیل می شود و فضای «عاشقانه و تئاتر» فروشگاه های خود را از دست می دهد. در پاسخ، شولتز دوباره در اوایل سال ۲۰۰۸ موقعیت مدیرعامل را به عهده گرفت. این شرکت برنامه های توسعه خود را برای سرانجام داشتن ۴۰,۰۰۰ فروشگاه کاهش داد و گفت که ۲۰۰۰ فروشگاه جدید را در سال ۲۰۰۸ برنامه ریزی کرده است. از جمله برخی اقدامات جدید آغاز شده تصمیم به متوقف کردن فروش ساندویچ های گرم بود، زیرا احساس می شد که بوی غذا با عطر قهوه تداخل می کند و باعث می شود فروشگاه مانند یک زنجیره

فست فود شود. این شرکت همچنین آزمایش قهوه یک دلاری را آغاز کرد. جدول ۴ عملکرد پنج ساله Starbucks را خلاصه می کند.

**TABLE 4** COMPANYWIDE SALES AND INCOME (IN U.S. DOLLARS)

	Dunkin Brands		Starbucks	
	Sales (\$ millions)	Net Income (\$ millions)	Sales (\$ millions)	Net Income (\$ millions)
2007	516.9	34.7	9,411.5	672.6
2008	544.9	(269.9)	10,383.0	315.5
2009	538.1	35.1	9,774.6	390.8
2010	577.1	26.9	10,707.4	945.6
2011	628.2	34.4	11,700.4	1,245.7

Source: Company annual reports

## دیگر بازیگران

صنعت خرده فروشی قهوه محدوده ای از فروشگاه های مادر و پاپ تا زنجیره های ملی را در بر می گرفت. بازیگران مختلف، استراتژی های منحصر به فرد خود را برای رقابت در بازار طراحی کردند. چند سال پیش، به نظر می رسید Krispy Kreme Donuts Inc.، یک شرکت مستقر در کارولینای شمالی، یک رقیب بالقوه در این بازار است. این شرکت عمدتاً دونات ها را بر اساس یک دستور پنهانی و قهوه می فروخت. پیراشکی معروف و شیرینی پیراشکی، خود پیروان وفاداری را جلب کرده و به شهرت این شرکت کمک کرده است. فروشگاه های بزرگ اندازه آن مانند کارخانه ها بود، با ماشین آلات ساخت شیرینی خرمایی که مشتریان می توانستند پشت یک لیوان را ببینند. Krispy Kreme از طریق فروشگاه های خود گسترش یافت و حق امتیاز نیز اعطا می کرد. با این حال، بی نظم بودن حسابداری و مسائل تضاد منافع منجر به ضرر در سال ۲۰۰۶ شد و رشد آن را کند کرد. این مرکز بیش از ۳۰۰ فروشگاه در ایالات متحده داشت. مک دونالد که دید رقبا با ارائه ساندویچ، مشتریان خود را جلب می کنند، تصمیم گرفت وارد بخش قهوه تخصصی شود. مک کافه در سال ۱۹۹۳ در استرالیا شروع شد و به آرامی گسترش یافت زیرا این شرکت آن را نقطه اهرم و رشد می داند. در اواخر سال ۲۰۰۸، نوشیدنی های مک قهوه ای را در داخل فروشگاه های خود در ایالات متحده عرضه کرد و قیمت این نوشیدنی ها را ارزان تر از نوشیدنی های دانکین و استارباکس گذاشت. قهوه به بخش مهمی از تجارت مک دونالد تبدیل شد و بین سالهای ۲۰۰۴ و ۲۰۰۹ از ۲٪ به بیش از ۶٪ از بخش فروش های مک دونالد در ایالات متحده افزایش یافت. قهوه به تنهایی یک تجارت ۲ میلیارد دلاری در سال ۲۰۱۰ بود. مک دونالد بزرگترین فروشنده قهوه در انگلستان بود. در استرالیا، منوی مک کافه گسترده تر بود و به غیر از اسموتی ها میان وعده هایی را شامل می شد. در پاریس، مک دونالد شروع به چرخش مک کافه به عنوان یک تجارت مستقل کرد. قهوه و چای Peet، یک شرکت قهوه مخصوص است که عمدتاً دانه های قهوه را از طریق فروشگاه های مواد غذایی به فروش می رساند، حدود ۱۶۸ فروشگاه داشت و در نظر داشت تا به خصوص در

بازارهای عمده سواحل شرقی باز کند. تیم هورتونز، یک خرده فروش کانادایی و قهوه فروشی با یک مدل فرنچایز است که ادعا می کرد توانسته ۸ از ۱۰ فنجان قهوه را از ۳،۲۹۵ فروشگاه در سال ۲۰۱۱ در کانادا بفروشد و به دنبال افزایش فروشگاه های خود در بازارهای ایالات متحده است. این مرکز ۷۱۴ فروشگاه داشت و در مناطق شمال شرقی و میانه غربی متمرکز بود.

### جمع بندی

صنعت خرده فروشی قهوه در ایالات متحده دوره ای از انتقال را پشت سر می گذارد. ناظران از خود سؤال می کردند که آیا این اشباع به دست آمده است و آیا این دسته از قهوه در حال کالایی شدن است؟ در همین زمان، در حالی که Starbucks و Dunkin' Donuts برای سهمی از مصرف کافئین مصرف کنندگان می جنگیدند، برخی از آنها می پرسیدند که آیا این شرکت ها واقعاً رقیب هستند. کارل سیبیسکی، تحلیلگر، اظهار داشت: «بسیاری از حرفه ای ها در اینجا در مرکز شهر شیکاگو وجود دارند که از استارباکس عبور می کنند و به دانکین دوناتس می روند. آنها واقعاً دو برند مختلف دارند و برند آنها به معنای چیزهای مختلفی است.» وقتی از هوارد شولتز (در سال ۲۰۰۴) سؤال شد که تفاوت بین دانکین و استارباکس چیست، وی پاسخ داد: «ما در تلاش هستیم تا در فروشگاه های خود تجربه ایجاد کنیم. فراتر از محصول است. این محصول فقط قهوه نیست، بلکه ارتباطی است که ما با مشتریان خود داریم، محیط، موسیقی و کل تنظیمات.»