

Stock Focus

Stock Focus
Circulation: 8,000

Section: -/-

วันที่: ศุกร์ 1 - อาทิตย์ 31 ตุลาคม 2553

ปีที่: 4

ฉบับที่: 47

หน้า: 51to55 (เต็มหน้า)

Col.Inch: 5

Ad Value: 75,000

PRValue (x3): 225,000

ศิลปิน: ชาว-ดำ

คอลัมน์: Personalities: เรื่องเล่าหลังกระดาน: กาแฟธรรมดา ที่ไม่ธรรมดา...



เรื่องเล่าหลังกระดาน โดย : กิรติกร

กาแฟธรรมดา ที่ไม่ธรรมดา ตอนที่ 3

กลยุทธ์ที่ทำให้ Starbucks ประสบความสำเร็จ (ต่อ)

สองฉบับที่แล้วผมได้บอกเล่าเรื่องราวความเป็นมาของกาแฟ เล่าถึงตำนานของกาแฟ บอกถึงความเป็นมาของธุรกิจกาแฟที่ประสบความสำเร็จที่สุดคือ Starbucks และยุทธวิธีที่ใช้ทางการตลาด ซึ่งผมคิดว่าจะจบไว้แค่นั้น แต่มาคิดๆ ดูแล้วยังมีเรื่องราวของกาแฟที่มีความน่าสนใจหลงเหลืออยู่ โดยเฉพาะจะได้ครุฑที่คล้าย Starbucks มาเป็นต้นแบบ ฉบับนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนและเพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ประโยชน์ในทุกแง่มุมของกาแฟแบบไม่ตกหล่น ผมจึงขอเล่าต่อกถึงกลยุทธ์ต่างๆ ที่ Starbucks ใช้ต่อกอีกสักหน่อย เป็นแง่มุมที่ค่อนข้างใช้เชิงวิชาการเข้ามาวิเคราะห์ แต่ก็ยังเป็นอะไรที่น่าสนใจและศึกษาภาคครับ

แง่มุมที่น่าสนใจเล่มนี้ เราจะนำเอากลยุทธ์ทั้งหมดของ Starbucks มาจัดเป็นหมวดหมู่ให้เป็นระเบียบ แล้ววิเคราะห์เจาะลึกว่า อะไรเป็นตัวที่ทำให้ Starbucks ยิ่งใหญ่มาจนถึงทุกวันนี้

การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)

ในฉบับที่แล้ว ผมได้พูดถึงกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือ Corporate หรือ Global Strategy ไปแล้ว จึงขอต่อยอดกลยุทธ์

ในระดับบริษัทที่ Starbucks ได้นำมาใช้เพื่อปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขัน (Competitive Position) ของผลิตภัณฑ์ และบริการเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยการสร้างสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation)

ทุกวันนี้มีร้านกาแฟเกิดขึ้นมาจล้นหลาม ตามว่าส่งผลกระทบบ้างไรต่อสตาร์บัคส์บ้าง สำหรับ Starbucks แล้วกลับมาดูเป็นว่านี่เป็นผลดีต่อธุรกิจโดยรวมมากกว่า กล่าวคือ การมีร้านกาแฟเกิดขึ้นมาเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ตลาดตื่นตัว และเติบโตมากขึ้น พูดย่างๆ ก็คือ การที่ร้านกาแฟเปิดมากขึ้นจนทำให้ผู้บริโภคหาเพิ่มจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้นการมีคู่แข่งทางธุรกิจมากขึ้น ก็ไม่ได้เป็นปัญหาอะไรกันแล้ว กลับกลายเป็นว่าการสร้างมีความมั่นใจในการลงทุนมากยิ่งขึ้น

สาเหตุที่ไม่กังวลต่อการแข่งขันที่เกิดขึ้น เพราะเรามีความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า บริการ และผลิตภัณฑ์ของสตาร์บัคส์ ทุกอย่างล้วนแล้วแต่ผลิตโดยวิธีที่ดีขึ้นที่มีคุณภาพ สิ่งตรงจากไร่กาแฟที่ได้มาตรฐานทั่วโลก อีกทั้งกระบวนการผลิต

Stock Focus

Stock Focus
Circulation: 8,000

Section: -/-

วันที่: ศุกร์ 1 - อาทิตย์ 31 ตุลาคม 2553

ปีที่: 4

ฉบับที่: 47

หน้า: 51to55 (เต็มหน้า)

Col.Inch: 5

Ad Value: 75,000

PRValue (x3): 225,000

ศิลปิน: ชาว-ดำ

คอลัมน์: Personalities: เรื่องเล่าหลังกระดาน: กาแฟธรรมดา ที่ไม่ธรรมดา...

เมล็ดกาแฟ ต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ มากมาย เริ่มตั้งแต่การหาซื้อ เมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพจากแหล่งเพาะปลูกทั่วโลก หลังจากนั้น ก็คิดเฉพาะเมล็ดที่มีคุณภาพดีมาทำการคั่วด้วยวิธีของเราเอง ที่เราเรียกว่า "การคั่วแบบสตาร์บัคส์" ซึ่งเป็นวิธีการคั่วไม่เหมือนใคร

นอกจากนี้ร้านสตาร์บัคส์ ยังได้มาตรฐาน ตั้งแต่การเลือกเมล็ดกาแฟและเพอร์นิเจอร์ตกแต่งร้านที่มีคุณภาพ มีความสวยงาม เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการดื่มกาแฟ เพื่อให้ลูกค้าได้สัมผัสกับประสบการณ์สตาร์บัคส์ ได้อย่างถึงอารมณ์ ดังนั้น สตาร์บัคส์ จึงมีใจใส่ดูแลต่อสภาพการแข่งขันอย่างมาก เพราะเชื่อว่ากาแฟเองมีคุณภาพ ส่วนพนักงานก็ให้บริการต่อลูกค้าเป็นอย่างดี ในอนาคตสตาร์บัคส์ ได้ตั้งเป้าหมายว่าจะขยายสาขาเพิ่มขึ้นและเติบโตไปอย่างต่อเนื่อง

2 . ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

ราคาสินค้าของ Starbucks จะตั้งไว้ที่ระดับ Premium คือจะค่อนข้างสูงกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้เนื่องจาก Starbucks ถือว่าสินค้าและบริการที่จัดเตรียมไว้ให้ลูกค้ามันเป็นสิ่งที่ดีที่สุดใครจะเน้นที่ Brand Loyalty เป็นหลักมากกว่าที่จะลดราคาเพื่อการแข่งขัน

3 . มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus)

สำหรับลูกค้าของสตาร์บัคส์ หากผู้จะเข้ามาซื้อกาแฟแล้วนำไปดื่มข้างนอก หรือจะนั่งดื่มภายในร้านของ Starbucks จะมั่นใจได้ว่า สตาร์บัคส์ จะเสิร์ฟกาแฟที่มีคุณภาพดีที่สุดในโลกให้แก่ลูกค้ากาแฟที่มีคุณภาพดีที่สุดในโลกเสมอ

ด้านนโยบาย "One Cup at a Time, One Customer at a Time" ซึ่งเป็นบริการเสิร์ฟกาแฟสดเฉพาะของแต่ละบุคคลด้วยไม่ว่าคุณจะชอบกาแฟแบบไหน รสชาติอย่างไร ก็สามารถปรุงแต่งกาแฟให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ กาแฟหนึ่งแก้วสำหรับคนหนึ่งคนเท่านั้น ไม่มีการชั่งตวงให้ใครหลายคนๆ แล้วขายให้คนหลายคน ซึ่งจะมีมาตรฐานในการชั่งตวงอยู่แล้ว



อีกทั้งพนักงานที่ประจำร้านในแต่ละสาขา ยังสามารถจำลองวิธีการคั่วกาแฟของลูกค้าประจำแต่ละคนได้ หากเป็นลูกค้าประจำของร้าน เพียงเข้ามาครั้งต่อไป พนักงานก็สามารถชั่งตวงปรุงแต่งตามความต้องการของคุณได้โดยทันที โดยที่ไม่จำเป็นต้องนำพนักงานมาคอยตวงสิ่งที่คุณต้องการ หากคุณแปลกประหลาดใจนิดๆ หน่อยๆ แต่ถ้าลูกค้าไม่รู้จะดื่มกาแฟอะไรดี พนักงานก็สามารถแนะนำเมนูที่น่าสนใจใหม่ๆ ให้ทดลองดื่มว่ารสชาติจะเข้ากับปากที่ชอบเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในกาฬดินกาแฟ

4. Brand Ambassadors

กำลังเป็นสิ่งที่มีหลายสิ่งทำให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นเพิ่มขึ้นเพราะสิ่งที่พรีเซนเตอร์ กับพรีดีดี ไม่เพียงพอดต่อการสร้างความแตกต่าง และโดดเด่น ในยุคที่สินค้าแข่งขันกันอย่างรุนแรงนับจากแฟนตัว ยุวทูต เมื่อราว 20 ปีก่อน จนถึงวันนี้สินค้าอุปโภค บริโภคหลากหลายประเภท หลอยหลากแบรนด์ที่ขอร่วมขบวนขอใช้ "ทูตตราสินค้า" ด้วยกันทั้งนั้น เมล็ดกาแฟสด และกาแฟสำเร็จรูปหลายแบรนด์ที่เข้ามาในกระแสนี้ นักการตลาดบางคน บอกถึงเหตุผลที่ทำให้หลายบริษัทหันมาให้ความสำคัญกับการใช้แบรนด์ แอมบาสเดอร์กันมากในช่วงเวลานี้ว่า เพราะต้องการ Identity แบนด์ให้ชัดเจนมากขึ้นว่าการใช้เพียงชื่อพรีเซนเตอร์ เป็นแค่การไปสู่อีกขั้นหนึ่งของการตลาดเป็นยุคของการสร้างแบรนด์อย่างชัดเจน และแนวโน้มนี้จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากแบรนด์แอมบาสเดอร์ ไม่ใช่เพียงสร้างความรับรู้ในตราสินค้าให้เท่านั้นแต่ยังจะ Represent แบนด์ให้อีกด้วย

"ตอนนี้แบรนด์ แอมบาสเดอร์ยังเป็นเรื่องของกระแส มันจะได้รับความนิยมไปเรื่อยๆ จนกระทั่งสักวันกระแสการใช้ Brand Ambassador มันจะเต็มไปหมด เมื่อนั้นเรื่องนี้จึงค่อยๆ หายไป เหมือนกับในช่วง 30 ปีก่อนที่มันชอบใช้เด็กมาเล่นโฆษณา เมื่อเห็นโฆษณาเล่นานิวส์ได้รับความนิยม แต่เมื่อทุกคนใช้กันทั้งหมดตลาดก็เริ่มเมื่อ" พลิต ธิมบ่นะเวช คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ในฐานะนักการตลาด ผู้ที่รับผิดชอบให้ความเห็น แฟนตัวยาวทูต ต้นกำเนิดทูตของแบรนด์ มีนักการตลาดหลายคนให้ความหมายของคำว่าพรีเซนเตอร์ กับแบรนด์ แอมบาสเดอร์ไว้ต่างๆ นานา บ้างก็ว่า คำ 2 คำนี้มีความหมายคล้ายกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะนำไปเชื่อมโยงกับสินค้าและกิจกรรมที่ทำหรือไม่ หรือเป็นเพียงแค่นำไปเล่นในภาพยนตร์โฆษณา กับออกกิจกรรมบางครั้งบางคราวเท่านั้น ขณะที่บางคนก็บอกว่างแบรนด์ แอมบาสเดอร์จะทำให้สินค้าหรือแบรนด์ดูดีมีระดับมากกว่าพรีเซนเตอร์ หรือพรีดีดี เพราะแอมบาสเดอร์ยังสามารถให้ความหมายของการทำตลาดในลักษณะ Social Marketing

Stock Focus

Stock Focus
Circulation: 8,000

Section: -/-

วันที่: ศุกร์ 1 - อาทิตย์ 31 ตุลาคม 2553

ปีที่: 4

ฉบับที่: 47

Col.Inch: 5

Ad Value: 75,000

หน้า: 51to55 (เต็มหน้า)

PRValue (x3): 225,000

ศิลปิน: ชาว-ดำ

คอลัมน์: Personalities: เรื่องเล่าหลังกระดาน: กาแฟธรรมดา ที่ไม่ธรรมดา...

Howard Schultz CEO ของ Starbucks ถือว่าพนักงาน 37,000 คนของเขาเป็น "Brand Ambassadors" ที่งานนี้เรียกพนักงานเหล่านี้ว่าเป็น "พาร์ตเนอร์หรือผู้ร่วมธุรกิจ" เพราะความยืนหยัดของพนักงานสร้างภาพพจน์ให้กับลูกค้า

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

Starbucks ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ใช้ชัดเจนโดยใช้ทรัพยากรของบริษัท ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทุกหน้าที่จะมีส่วนสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงาน หน้าที่ต่างๆ มีดังนี้

1. กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)

Starbucks มุ่งขยายส่วนธุรกิจตลาดโดยเฉพาะการรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration) กับพันธมิตรและคู่ค้าเพื่อจะเข้าสู่ตลาดลูกค้ารายใหม่เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้มากขึ้น การจัดไปแถม ช่องทางการตลาดเพื่อเป็นการจูงใจลูกค้า การโฆษณา และจัด Promotion ตัวอย่างต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสมัครเป็นสมาชิก Starbucks Member Card เพื่อที่จะได้ส่วนลด การสะสมคะแนน การจับรางวัลชิงโชคไปทั่วประเทศ

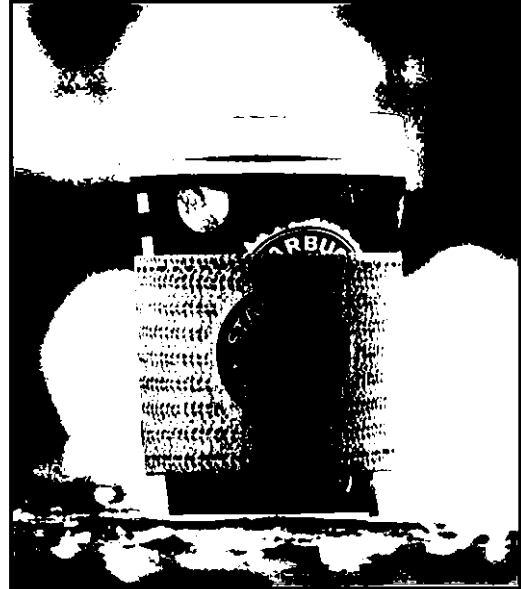
ในขณะที่ร้านกาแฟยังต้องใช้เวลาในการสร้างส่วนนำใจท้องถิ่น สตาร์บัคส์ก็ยังเดินกิจกรรมการตลาดในเมืองไทยไปอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการมุ่งสร้างความรู้สึกและภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริโภค ตลอดจนการทำการ Social Marketing ที่เข้มข้นขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์ร่วมกับผู้บริโภค

นางสุนน พิณฑุ์ โขติกะทุกขณะ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด และสื่อสารองค์กร บริษัท สตาร์บัคส์ ไทยพีพี (ไทยแลนด์) จำกัด กล่าวว่าการกิจกรรมการตลาดในไทยมุ่งสร้างให้แบรนด์ได้ใกล้ชิดกับไทย มากขึ้น อาทิ สร้างประสบการณ์ร่วมกับลูกค้าในร้านแต่ละโซนขึ้นและกิจกรรมการตลาดเพื่อสังคม

"สำหรับการทำงานนั้นแม้จะมีเจ้าอื่นหันมาทำการตลาดมากขึ้น มองว่าเป็นสิ่งดี เรายังยึดจุดยืนของเรา คือการเป็นกาแฟพรีเมียมที่มีเอกลักษณ์ทั้งแบรนด์ กาแฟ และบริการ ให้ความสำคัญกับรายละเอียดในการออกแบบตกแต่งร้าน คือเน้นให้บรรยากาศที่ดีในการดื่มกาแฟ"

ร้านสตาร์บัคส์มีรูปแบบเป็นส่วนตัวสร้างให้เป็น Third Places แหล่งพำนักที่ 3 ระหว่างบ้านและที่ทำงานสำหรับลูกค้า เพื่อพบปะเพื่อนฝูง นั่น Starbucks Experience เป็นสำคัญ

แผนขยายสาขาในอนาคต จะเข้าไปใกล้กับชีวิตประจำวัน หรือไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคมากขึ้น อาทิ โรงพยาบาล โรงเรียนสตรีธนาคาร แหล่งช้อปปิ้งต่างๆ พร้อมเตรียมเปิดตลาดอินเดีย



กิจกรรมการตลาดในสิ่งใหม่ร่วมกับชุมชนไทยคุณภาพภาคเหนือก็เดินไปอย่างคืบคลานถึงหลังจากราคาแฟผันผวนไป เบลนด์ไปและประสบความสำเร็จอีกแยกย่อย โดยเตรียมบราซิลคั่วเข้มผลิตด้วยฝีมือของนักคั่วกาแฟในสาขาที่เน้นที่จะใช้กาแฟ เช่นที่สตาร์บัคส์ ลอนดอน ลอนดอน

โดยคำกล่าวทั้งหมดเหล่านี้จะเริ่มต้นจากการกำหนด วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 3 แนวคิดหลักคือ 1.ตราสินค้าจะต้องอยู่ภายในใจผู้บริโภคเท่านั้น และจะกลายเป็นไอเทมที่สัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับผู้ใช้ก็คือโมเดลลูกค้า 2.วิสัยทัศน์ของตราสินค้าคือ สิ่งที่เราอยากได้ตราสินค้าเป็นอยู่ในใจผู้บริโภค ส่วนใหญ่จะหมายถึง ตำแหน่งทางการตลาดในอนาคต ว่าอยากได้ตราสินค้าเป็นอะไร และ 3.เริ่มต้นพัฒนากลยุทธ์เพื่อเดินหน้าสู่เป้าหมายดังกล่าว

หลังอำนาจของตราสินค้า จะประกอบด้วย 1. ตำแหน่งทางการตลาดหรือจุดวางสินค้า (Brand Positioning) 2. โครงสร้างของตราสินค้า (Brand Architecture) 3. แผนที่ทางการตลาด (Marketing Mapping) และ 4. ความหลากหลายของตราสินค้า (Brand Extension)

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development (R&D))

ในปี 1996 Starbucks ได้ลงทุนสร้าง "ศูนย์ประยุกต์ทรัพยากรและเทคโนโลยี" (Technology Resource Application Centre) มีการจ้างนักวิทยาศาสตร์เพื่อคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ตัวแรกที่คิดค้นได้คือ "กาแฟเย็นอัลดัม"

Stock Focus

Stock Focus
Circulation: 8,000

Section: -/-

วันที่: ศุกร์ 1 - อาทิตย์ 31 ตุลาคม 2553

ปีที่: 4

ฉบับที่: 47

หน้า: 51to55 (เต็มหน้า)

Col.Inch: 5

Ad Value: 75,000

PRValue (x3): 225,000

คลิป: ขาว-ดำ

คอลัมน์: Personalities: เรื่องเล่าหลังกระดาน: กาแฟธรรมดา ที่ไม่ธรรมดา...

ซึ่งเป็น Product ยี่ห้ออื่นร่วมกับ Pepsi Co. แต่สินค้าตัวนี้ไม่ประสบความสำเร็จมากนักในตลาด ต่อมาได้คิดค้น Product ตัวใหม่เรียกว่า "พหุประโยชน์" บรรจุขวด ผลลัพธ์ของยอดขายที่ได้สูงเกินกว่าที่คาดหมายไปถึง 2 เท่ามีการซื้อซ้ำมากกว่า 70% ซึ่งเป็นการลงทุนครั้งใหญ่สุดของ Starbucks ที่เคยทำมา และยังมี Products ตัวอื่นอีกเช่น Double Black Starot หรือที่เรียกว่า เมียร์ดำผสมกาแฟ และไอศกรีมรสกาแฟ

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

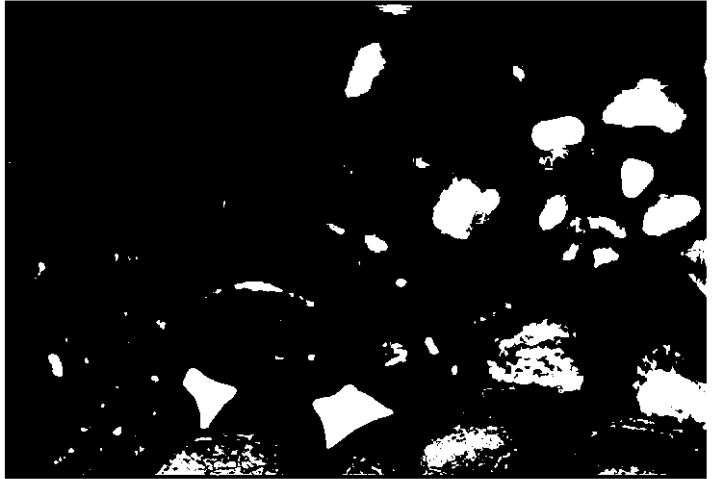
Starbucks ทุ่มเงินกับการฝึกอบรมพนักงานมากกว่าการใช้จ่ายเพื่อโฆษณาผลิตภัณฑ์บริษัท พนักงานทุกคนจะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรขั้นพื้นฐานก่อนการปฏิบัติงานจริงทั้งหมด 24 ชั่วโมงจาก Star Team แบบตัวต่อตัวภายใต้ระบบ Buddy เน้นการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเองแล้วความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ความเป็นธรรม และสิ่งต่างๆที่ส่งเสริมให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในอาชีพ จ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลและ Bonus ทุกปี การให้ Stock Option แก่พนักงานทุกคนเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่จะทำงานและให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่ได้อย่างน่าใจในการตัดสินใจ (Empowerment)

3. กลยุทธ์ทางการเงิน

กลยุทธ์ด้านการเงินประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การวางแผนการลงทุน และการวางแผนด้านการจัดหาทุน

3.1 การวางแผนด้านการลงทุน การลงทุนของ Starbucks นั้น จะเป็นการลงทุนขยายฐานธุรกิจทั้งในแนวตั้งและในแนวนอน ดังนี้ได้แก่

- การลงทุนในการเปิดมูร์นิซีเนอการให้การสนับสนุนเงินทุนและสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีในการปลูกเมล็ดกาแฟได้แก่ นายตรกรทั่วมุมโลกเพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงในวัตถุดิบที่นำมาใช้ผลิตอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ ซึ่งเป็นการเข้าถึง Supplier นั้นเอง
- การร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยการลงทุนไปร่วมลงทุนกับบริษัทกาแฟและบริษัทเครื่องดื่มเป็นซี. โคโล ในการผลิตสินค้าประเภทพร้อมดื่ม (Ready to Drink) และร่วมกับตราฟัดฟูดส์และบริษัทด้านวิดีโอเพป. ซีดี (KOZMO.COM) ในการเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ตลาดใหม่ๆ จากผลผลิตและฐานการผลิตสินค้าที่ตนเองมีความถนัด



- Starbucks จะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของตนเองโดยการขยายสาขาโดยมีแผนการขยายสาขาไปทั่วโลก และต้องเฝ้าระวังมาโดยตลอด เช่น Starbucks มีสาขาไปแล้วถึง 8,337 สาขา (ในปี 2004) นี้ ทั้ง Starbucks ยังมีการลงทุนในลักษณะ Diversification ทั้งในตลาดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมและธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เกี่ยวข้องในธุรกิจเดิม ได้แก่ การนำสินค้าหรือเพิ่มสินค้าของตนเองเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ โดยการสร้างพันธมิตรดังกล่าว สินค้าใหม่ในตลาดเก่าๆ ก็จะได้แก่ การออกผลิตภัณฑ์จำพวกหนังสือ,ซีดีเพลงต่าง ๆ ที่ให้บริการในร้านของ Starbucks เอง ในส่วนของการขยายการดำเนินงานธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม, ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ฯลฯ

ซึ่งการลงทุนในแต่ละลักษณะนั้น จะเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายและโอกาสในธุรกิจของ Starbucks หรือเป็นการกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ . เพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน แต่อย่างไรก็ตามการลงทุนของ Starbucks เองไม่ได้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ของการลงทุน อาทิเช่น การลงทุนในธุรกิจโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ Starbucks ประสบผลขาดทุนอย่างมาก ซึ่งการลงทุนในธุรกิจที่ไม่ถนัดนั้นจำเป็นต้องให้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาก่อนและมีผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมาในการลงทุนด้านนั้นๆ ของผู้บริหารก็มักจะมีประสิทธิภาพ

3.2 การวางแผนด้านการจัดหาเงินทุน

เนื่องจาก Starbucks มีผลกำไรจากภาระดำเนินงานอย่างต่อเนื่องคือจากปี 2002 เพิ่มขึ้น 18.7% และปี 2003 เพิ่มขึ้น 24.7% และปี 2004 ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 45.9% ซึ่งนับว่าเป็นผลดีที่สูงมาก ทำให้ภาระหนี้สินอยู่ในระดับต่ำ มูลค่าหุ้น

Stock Focus

Stock Focus
Circulation: 8,000

Section: -/-

วันที่: ศุกร์ 1 - อาทิตย์ 31 ตุลาคม 2553

ปีที่: 4

ฉบับที่: 47

Col.Inch: 5

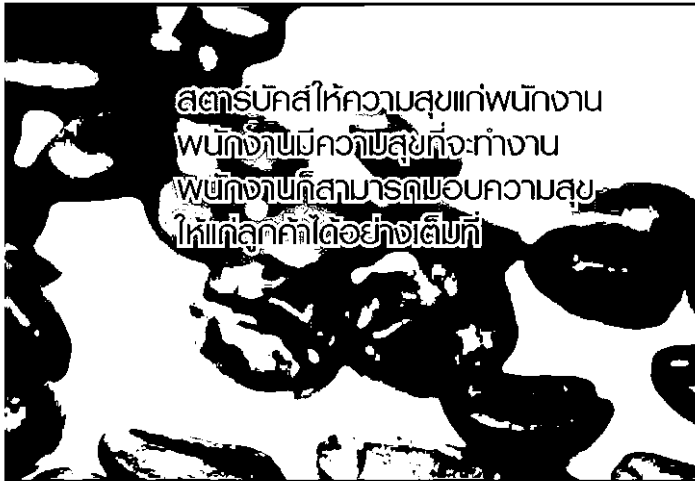
Ad Value: 75,000

หน้า: 51to55 (เต็มหน้า)

PRValue (x3): 225,000

ศิลปะ: ขาว-ดำ

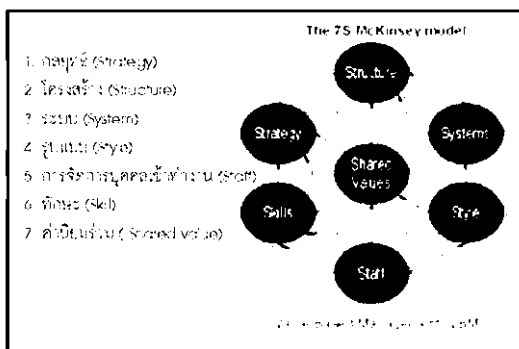
คอลัมน์: Personalities: เรื่องเล่าหลังกระดาน: กาแฟธรรมดา ที่ไม่ธรรมดา...



ภาพซ้ายมือในสไลด์หลัก: ทรัพย์สินมีมูลค่าเพิ่มขึ้นมาโดยตลอดส่งผลให้วงเงินในตลาดหุ้นสำหรับ Starbucks

ดังนั้นการที่ปัจจุบัน Starbucks จะพบปัญหาหนี้ทรัพย์สินในตลาดหลักทรัพย์ และมูลค่า PE ในตลาดหลักทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ส่งผลให้ Starbucks สามารถระดมเงินทุนจากตลาดหลักทรัพย์ ได้ไม่ยากนัก โดยอาจออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนหรือการออกหุ้นกู้ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบอย่างมากประการหนึ่งในการใช้เงินทุนโดยที่มีต้นทุนต่ำ ซึ่งเป็นจุดได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งอย่างมากในปัจจุบัน

การใช้ 7S Model ของ McKinsey มาวิเคราะห์กิจการของ Starbucks



เราจะใช้เครื่องมือของ McKinsey ที่ชื่อว่า 7S Model ซึ่งมีหลักการว่าหากตัวใดตัวหนึ่งใน model เปลี่ยนแปลงตัวอื่นๆ ก็จะต้องเปลี่ยนตามมาศึกษากลยุทธ์ของ Starbucks เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งจะลงในรายละเอียดฉบับหน้า ดังนั้นก่อนจบฉบับนี้เรามาทำความเข้าใจกับแนวคิดนี้ก่อนนะครับ

แนวคิดนี้ได้มาจากแนวคิดของ Peter Drucker ในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julian Phillips แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าประสิทธิภาพขององค์การธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร กล่าวคือ

- 1. กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ
- 2. โครงสร้าง (Structure)** เป็นโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของภาคภูมิใจ การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค โดย่างเหมาะสม
- 3. ระบบ (System)** หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ค่านิยมสังคมต้องประสานกันทุกระดับ
- 4. รูปแบบ (Style)** หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมของกิจการ
- 5. การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff)** หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 6. ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในกระบวนการ การขาย การให้บริการ
- 7. ค่านิยมร่วม (Shared value)** หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แบบจำลอง 7-s นี้มีแก่นคือการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวใดตัวหนึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เช่นตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรก็เกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้อง การ

พบกันใหม่ฉบับหน้าครับ. ซึ่งจะเริ่มต้นสุดท้ายที่เกี่ยวกับเรื่องราวของกาแฟ และจะลงในรายละเอียดตามที่เรากำลังยกไว้ซึ่งทั้ง 4 ตอนนี้หากท่านผู้อ่านติดตามมาโดยตลอดก็จะทราบเรื่องราวของกาแฟได้ดีพอสมควร รวมไปถึงทราบวิธีการบริหารจัดการที่ทำให้ Starbucks ประสบความสำเร็จดังเช่นในปัจจุบัน.