Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

###### **Факультет Мировой Экономики и Мировой Политики**

###### **Кафедра Мировой экономики**

###### **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему «Анализ маркетинговой стратегии компании Старбакс на рынках США, Японии и России»

Студент группы № 561

Николаева Алена Евгеньевна

Руководитель ВКР

Доцент, к.э.н. Кратко Ирина Геннадиевна

Москва, 2013

Оглавление

[Введение 3](#_Toc356251826)

[1. Теоретические основы международной маркетинговой стратегии 5](#_Toc356251827)

[1.1. Цели выхода на зарубежные рынки 5](#_Toc356251828)

[1.2. Сущность и этапы международной маркетинговой стратегии 14](#_Toc356251829)

[1.3. Способы выхода на зарубежный рынок. 33](#_Toc356251830)

[2. Компания Старбакс на различных рынках 44](#_Toc356251831)

[2.1. Маркетинговая стратегия компании Старбакс на примере США 44](#_Toc356251832)

[2.2. Маркетинговая стратегия компании Старбакс на примере Японии 55](#_Toc356251833)

[2.3. Маркетинговая стратегия компании Старбакс на примере России 62](#_Toc356251834)

[3. Анализ маркетинговой стратегии компании Старбакс. 71](#_Toc356251835)

[3.1. Анализ международной маркетинговой стратегии компании Старбакс. 71](#_Toc356251836)

[3.2. Анализ выхода на зарубежные рынки компании Старбакс. 73](#_Toc356251837)

[Заключение 80](#_Toc356251838)

[Список литературы. 82](#_Toc356251839)

# Введение

Последние 20 лет своего развития человечество свидетельствовало небывалые доселе темпы роста, укрепление и глобализации мировых экономик благодаря либерализации условий ведения международного бизнеса, новым каналам коммуникации и связи, растущей стабильности денежных транзакций и нормализации транспортной структуры доставки товаров по всему земному шару. Современная мощь международных рынков стала характеризоваться инновационными подходами к управлению бизнесом, а не преодолению географических, транспортных, экономических и политических препятствий. В данной связи становится актуальным исследование о выявление высокоэффективных инновационных стратегий управления бизнесом в международном масштабе.

Целью данной работы, является анализ опыта крупной международной компании Starbucks по освоению зарубежных рынков и завоеванию на них лидерских позиций благодаря, кажущейся на первый взгляд простой, но в то же время инновационной и высокоэффективной маркетинговой стратегии.

Перед данной работой ставиться несколько задач:

1. Определить теоретическую базу, которая будет использована в качестве основы для анализа действий Starbucks на зарубежном рынке.
2. Исторический анализ менеджмента компанией охватывающий период от ее становления до текущего времени в разрезе ее действий на рынках США, Японии и России.
3. Выявления стратегических особенностей и конкурентных преимуществ компании, которые позволили стать ей мировым лидером на рынке кофеен.
4. Сравнение мер маркетингового комплекса в различных странах и на его основе прийти к выводу, какую международную стратегию выбрала компания Starbucks – адаптации или стандартизации.
5. Сделать выводы об эффективности предпринятых мер на основе ее финансовых показателей.

В первой главе данной работы будут рассмотрены теоретические основы международной маркетинговой деятельности компании. Особое внимание будет уделено применению внутренних маркетинговых стратегий и их адаптации к условиям зарубежных рынков. Неотъемлемой частью анализа международной маркетинговой деятельности Starbucks является управление маркетинговым комплексом, поэтому данная составляющая также будет рассмотрена в данной главе. Завершая главу, мы рассмотрим способы выхода на международный рынок их применение на различных стадиях маркетинговой стратегии.

Вторая глава состоит из трех частей. В первой части будет рассмотрено становление производственной деятельности Starbucks на внутреннем рынке США, более подробно будут анализироваться элементы маркетингового комплекса, способствующие максимизации прибыли и дающие стимул для выхода на международные рынки. Важной частью анализа является выявления причин по выходу Starbucks на зарубежный рынок, что также будет осуществлено в первой части второй главы. Вторая и третья части раскрывают выход компании на рынки Японии и России соответственно. Данные части будут посвящены анализу рыночной ситуации, экономической, конкурентной и культурной среды, а также способов компании по выходу на данные рынки. Особое внимание будет уделено адаптации элементов маркетингового комплекса к требованиям рыночной среды и анализа их успешности.

В третьей главе проводится анализ эффективности мер по адаптации международной маркетинговой стратегии компании Starbucks к требованиям конкретных рынков и их дальнейшей стандартизации между внутренним и зарубежными рынками. Будут проведен анализ этапов становления международной маркетинговой стратегии компании, способов выхода на рынок, применимых на данных этапах и их зависимости от экономической, конкурентной и культурной среды.

В ходе подготовки данной работы для теоретической части были использованы научные материалы Ф. Котлера, Г. Амстронга, И. Дууля, Р.Б. Ноздревой, И.Л. Акулича, и других авторов. На основе общего понимания данных источников были определены термины, тезисы и их составляющие, сформированы цели и задачи международной маркетинговой стратегии, описаны этапы ее становления и способы выхода на рынок на каждом их них.

Для подготовки второй главы были использованы аналитические статьи периодических изданий отечественно и зарубежного производства, таких как Ведомости, Известия, Эскперт, New York Times, The Washington Post, Forbes, The Wall Street Journal, а также новостные релизы официального сайта компании и конечно же книгу о развитии компании Starbucks, написанную Говардом Шульцем, который является ее основателем и действующим президентом.

Для подготовки третьей главы была использована официальная финансовая отчетность компании Starbucks, новостные релизы и периодические статьи об операционных и финансовых показателей компании, характеризующие ее экономическое развитие.

# Теоретические основы международной маркетинговой стратегии

## Цели выхода на зарубежные рынки

На определенном этапе развития компании, получившие опыт реализации своих маркетинговых стратегий на внутреннем рынке приходят к решению завоевания зарубежных рынков. Международная и внешнеэкономическая маркетинговая деятельность способна решить многие проблемы организации бизнеса и дать высокие положительные результаты.

Однако процесс выхода на международный рынок нельзя рассматривать, как исключительно собственную инициативу компании с целью достичь более высоких результатов собственной деятельности. Зачастую данный процесс является вынужденный и сформированный факторами на внутреннем рынке, которые оказывают довлеющее влияние на ее финансовую деятельность.

Рассмотрим основные факторы:

1. Внутренний рынок может достичь конкурентного насыщения, в то время как существуют зарубежные рынки с более высокими возможностями получения прибыли.[[1]](#footnote-1)

Это главный фактор, который вынуждает любую компанию обратить свой взор на зарубежные рынки. Как бы хорошо ни был организован бизнес, рано или поздно он сталкивается с относительным конкурентным насыщением рынка. Относительным именно потому, что в различных странах, в связи с культурными особенностями, политической средой или принципами ведения бизнеса, абсолютное насыщение рынка может быть различно. [[2]](#footnote-2) Однако для самой компании, само восприятие данного момента является критичным, потому что так или иначе, а конкуренция начинает влиять на показатели прибыльности компании, ниже которых она не может опуститься. В этот момент компания начинает обращать внимание на зарубежные рынки с более низкой конкуренцией и более высокой рентабельностью бизнеса.

1. Внутренний рынок компании могут атаковать глобальные конкуренты, предлагая более качественные изделия или более низкие цены - так называемое выдавливание компании с ее домашнего рынка. [[3]](#footnote-3)

Влияние крупных международных компаний на различные рынки в современном мире несет повсеместный характер и зачастую становиться нормой. Разумеется, что адаптация продукта под нужды конкретной страны является длительным процессом и для местных бизнес игроков дает большое количество времени для формирования бизнес процессов и выработки своей продуктовой линейки, которая будет вполне конкурентна зарубежной. Однако, несмотря на это, под воздействиями различных факторов, таких как несвоевременное принятие активных действий местным бизнесом, либо крупные денежные вливания из-за рубежа, приводят к тому, что доля компаний, работающих на домашнем рынке, начинает снижаться, под давлением международных конкурентов. И если данная тенденция продолжается, для компаний, работающих на внутреннем рынке, ничего не остается, кроме как выходить на рынке своих международных конкурентов и уже на них формировать свои продуктовые линейки и искать ниши и рынок сбыта.

1. Внутренний рынок компании может сужаться, компания может почувствовать необходимость в расширении базы потребителей, чтобы получить экономию, обусловленную ростом масштаба производства (так называемый "эффект масштаба").[[4]](#footnote-4)

Помимо процесса насыщения рынка и появления на нем большого количества игроков, рынок может также иметь тенденцию к сужению, когда доли участников рынка не перераспределяются друг между другом, а постепенно и равномерно снижаются. Это может быть вызвано как устареванием технологии, так и появлением на рынке товаров-субститутов (заменителей), которые отъедают долю рынка не у конкретной компании, а у целой отрасли. Несмотря на это, мир полон стран различного уровня развития и, в том числе, отстающих, которые будут рады принять технологии, считающиеся устаревшими в наиболее развитых странах. Данная ситуация служит хорошим поводом для компаний, выходить на международные рынки и внедрять на них свои технологии.

1. Компания может принять решение уменьшить свою зависимость от какого-то конкретного рынка, чтобы снизить риск.[[5]](#footnote-5)

Данная ситуация касается только крупных транснациональных компаний, когда управление бизнесом теряет границы определенных стран и отношение к стране становиться, как к простой бизнес единице, генерирующей прибыль. В данном случае, управление компании строиться по принципу снижения политических, экономических, культурных рисков, а также рисков зависимости всего бизнеса от конкретной бизнес-единицы. Как известно, главное «лекарство» от таких рисков – это диверсификация бизнеса. Чем большим количеством бизнес-единиц владеет компания, тем ниже негативное влияние она может оказать на весь бизнес в целом.[[6]](#footnote-6)

1. Клиенты компании могут расширять свою деятельность, выходя на зарубежные рынки, что требует организации международного обслуживания таких клиентов.[[7]](#footnote-7)

Данная ситуация возможна только в том случае, если бизнесы двух или нескольких компаний крепко связаны между собой деловыми или функциональными отношениями. Деловые отношения подразумевают экономически целесообразное взаимодействие двух местных компаний на зарубежном рынке. В то время как функциональное подразумевает неразрывность технологического процесса по производству товара между двумя или более компаниями.

При выходе на зарубежный рынок, компания преследует определенные цели, основные из которых представлены ниже:

* найти более высокую доходность бизнеса;
* продвинуть товары на рынках других стран, расширить сбыта;
* развить международную специализацию и кооперирование в целях повышения эффективности ведения бизнеса;
* решить проблему снижения спроса на местном рынке;
* сгладить резкие колебания спроса;
* продлить жизненный цикл товара;
* снизить риски за счет их распыления и географической ди­версификации операций;
* получить признание за рубежом и завоевать международный престиж для компании и ее товаров;
* засвидетельствовать выходом за рубеж эффективность предпринимательской деятельности компании;
* соответствовать требованиям и предпочтениям своих и будущих клиентов;
* улучшить ликвидность активов компании за счет эксплуатации иностранных источников получения валютных средств;
* получить дополнительный коммерческий эффект за счет преимущественного использования национальных факторов при производстве и ресурсного потенциала зарубежных рынков;
* использовать сырьевой, научно-технический, топливно-энергетический, трудовой и инвестиционный потенциал других иностранных рынков с повышенной степенью эффективности;
* более выгодно использовать свободный капитал своей компании за рубежом;
* окупить издержки на исследования рынков эффективнее и быстрее, чем это может быть обеспечено на местном рынке;
* освоить передовой опыт ведения международного бизнеса, обучить и повысить компетентность персонала компании.[[8]](#footnote-8)

Решение о выходе на зарубежный рынок неотъемлемо приведет к расширению выполняемых функций компании и требует серьезной подготовительной аналитической работы по определению целесообразности и возможной эффективности хозяйственной деятельности на зарубежных рынках и прежде всего – выявление целевых рынков. Принимаемые меры должны быть результатом исследований и анализа рыночного потенциала и возможностей компании[[9]](#footnote-9).

Можно говорить о следующих этапах анализа:

1. Анализ причин выхода и роли компании на международном рынке.

Причины выхода на рынок уже описывались выше, поэтому сейчас более подробно остановимся на роли компании на международном рынке. Роль внешнего рынка для бизнеса компании может быть различна, поэтому она должна определить, какой уровень проникновение международных отношений в собственный бизнес она ожидает. Различия в международной направленности и подходах к международным рынкам могут попадать под одну из трех концепций.

1. Концепция расширения внутреннего рынка.[[10]](#footnote-10)

Она предполагает рассмотрение своих международных операций как второстепенных, где расширение набора производимых операций на внутреннем рынке является первоначальной. Главный мотив данной концепции – сбыт избыточной продукции. Приоритетным остается внутренний рынок, а операции с внешними рынками расцениваются как прибыльное увеличение операций на внутреннем рынке. Почему так? Потому, что компании ищут сегменты международного рынка, на которых спрос на продукцию похож на спрос на внутреннем рынке, и, несмотря на экспортные операции, которые относятся к международному маркетингу, зарубежный рынок со схожим спросом и правилами бизнеса может быть условно приравнен к внутреннему рынку. Таким образом, действия на зарубежном рынке, компания может расценивать, как внутреннюю деятельность, ибо, по своей сути, они ничем не будут отличаться от аналогичных действий, предпринятых на внутреннем рынке.

1. Концепция мультивнутреннего рынка.

Компании используют данную концепцию в том случае, когда работа в зарубежных странах имеет серьезное значение и следовательно необходимо видоизменять организацию иностранного бизнеса.[[11]](#footnote-11) Продукция компании приспосабливается к каждому отдельному рынку. Каждая бизнес-единица разрабатывает свою маркетинговую стратегию, соответствующую конкретным рыночным условиям, то есть стремиться адаптироваться к локальному рынку зарубежной страны. Вовлеченность внутреннего бизнеса в международную деятельность согласно данной стратегии – максимальная.

В. Концепция глобального маркетинга.[[12]](#footnote-12)

Данная концепция предполагает разработку единой международной маркетинговой стратегии и типовой продуктовой линейки, которую компания будет продвигать на различных международных рынках. В рамках данной концепции мы уже не можем говорить о вовлеченности внутреннего рынка в международный маркетинг, так как внутренний рынок является лишь небольшой частью международного бизнеса. Международные рынки согласно данной концепции уже не рассматриваются как совокупность рынков в различных странах, и не выделяются по сравнению с внутренним рынком, а становятся единой управляемой системой.

1. Выбор типа страны, на который компания собирается выходить.

Прежде всего, в рамках данного этапа анализа, компании необходимо определить профиль страны, на рынок которой она готова выходить, основываясь на ряде неуправляемых факторов, таких как: географическое положение, среднегодовой доход, численность населения, политические и правовые аспекты, экономический и технологический уровень развития страны.

1. Анализ конкурентной активности, маркетинговой среды и условий работы и рынках выбранного типа стран.[[13]](#footnote-13)

Это самый большой и сложный этап анализа, связанный и изучением будущих конкурентов, их продуктовых линеек, стиля бизнеса, маркетинговых стратегий. В рамках данного этапа, компания определяет, сможет ли ее продукт составить конкуренцию местным аналогам, достаточен ли ее уровень технологического и экономического развития для соперничества с местными конкурентами и, наконец, как текущий уровень конкуренции и сложившиеся ценовая политика повлияют на рентабельность ее бизнеса.

1. Оценка наличия компетентных кадров в области внешнеэкономических операций на соответствующих зарубежных рынках.
2. Изучение системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности страны, на внутреннем рынке которой, действует компания.[[14]](#footnote-14)

Некоторые авторы считают, что данный тип исследования должен проводится на первых этапах анализа, однако автор данной работы считает, что данный этап не окажется крайне высокого влияния на принятие решения компании о выходе на международный рынок и скорее всего, найдя для себя подходящий зарубежный рынок сбыта, компания согласиться с предложенными государством условиями международной деятельности. Исключение из данного правила составляют Северная Корея и ряд других стран, которые жестким образом ограничивают любую международную активность.

1. Разработка долгосрочных и/или среднесрочных рыночных стратегий и маркетинговых программ проникновения на зарубежные рынки, составление бизнес-планов внешнеэкономических проектов[[15]](#footnote-15).

Как мы видим, все вышеописанные этапы анализа были необходимы только для одной цели – формирования единой маркетинговой стратегии компании по выходу на зарубежный рынок, которая будет основной доктриной компании в новой экономической и культурной среде.

К раскрытию темы маркетинговой стратегии мы перейдем несколько позже, а сейчас необходимо обратить внимание на те риски и те негативные факторы, которые могут отрицательно сказаться как на внешнеэкономической деятельности компании, так и переметнуться на родительскую компанию, действующую на внутреннем рынке.

К основным сложностям и опасностям выхода на зарубежные рынки при реализации международной маркетинговой деятельности можно отнести следующие:

* дополнительные затраты на маркетинговые исследования предпринимательской среды зарубежных стран, их географических, демографических, экономических, политико-правовых, научно-технических, социальных, культурных и других особенностей спроса зарубежных потребителей и организации бизнеса;[[16]](#footnote-16)
* усложнение управления и общего функционирования компании. Необходимо иметь и/или подготовить квалифицированных специалистов, которые будут знать особенности рынков соответствующих стран и регионов, владеть иностранными языками, будет известна специфика ведения переговоров, бизнес-культура, запросы и предпочтения зарубежных потребителей;
* требуется модификация и адаптация составляющих маркетингового комплекса: ценовой, товарной, сбытовой политики и политики продвижения к требованиям зарубежных рынков;
* наличие высоких рисков зарубежной деятельности из-за специфики характера спроса, маркетинговой среды, и культурных особенностей разных стран;
* наличие проблем с поиском зарубежных партнеров;
* возможны высокие барьеры и набор защитных мер иностранных государств, которые препятствуют проникновению иностранных продуктов и услуг (антидемпинговое законодательство, тарифные и нетарифные ограничения и др.).[[17]](#footnote-17)

## Сущность и этапы международной маркетинговой стратегии

Основу действий компании на зарубежном рынке составляет маркетинговая стратегия, которая определяет, какие маркетинговые инструменты должны быть применены для достижения поставленных руководством компании целей.

В научной литературе есть несколько определение маркетинговой стратегии, которые раскрывают данное понятие как:

* логику маркетинга, с помощью которой соответствующая бизнес-единица рассчитывает добиться своих маркетинговых целей. (Котлер Ф.) [[18]](#footnote-18)
* маркетинговые меры компании по устойчивому продвижению своих товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг (Райзберг Б.А.) [[19]](#footnote-19)
* элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе (marketopedia.ru) [[20]](#footnote-20)

Из всех этих определений можно вынести следующее:

* Маркетинговая стратегия – это не четкий пошаговый план компании, который обычно завершается конкретным действием, а обособленная совокупность выбранных направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса.
* Маркетинговая стратегия является индивидуально разработанной и неотъемлемой частью любой компании.
* Маркетинговая стратегия представляет собой совокупность долгосрочных мер по анализу текущей ситуации на рынке, планированию, оценке и соответствию потребностям целевой аудитории, мониторингу предпринятых действий.

Структуру маркетинговой стратегии можно охарактеризовать следующими составляющими:

* планы и цели предприятия на рынке
* анализ структуры рынка
* прогнозы развития рынка
* анализ конкурентоспособности предприятия
* позиция предприятия и его продукта на рынке.[[21]](#footnote-21)

Как уже отмечалось выше, маркетинговая стратегия представляет собой лишь общее направление, в котором компания будет действовать на выбранном сегменте рынка и носит довольно общий характер. Однако, управление компанией не сводится лишь к разработке общего направления развития, но представляет собой реализацию мероприятий, имеющие конкретные сроки исполнения, ответственных за их исполнение лиц и необходимые ресурсы, другими словами, необходим более детальный слой анализа, планирования, управления и контроля. Поэтому под любую стратегию разрабатывается комплекс маркетинговых мероприятий, так называемый маркетинг-микс[[22]](#footnote-22), который выступает тактическим уровнем маркетинга.

Маркетинговый комплекс (маркетинг-микс) – это набор маркетинговых инструментов, через которые компания оказывает воздействие на спрос товаров или услуг[[23]](#footnote-23).

Впервые концепция маркетингового комплекса или концепция Маккарти «4Р», была опубликованная в 1965 году в статье «The Concept of the Marketing Mix», автором которой являлся Neil H. Borden. Ее суть заключалась в том, что маркетинговый комплекс состоит из четырех компонентов: цена, продукт, продвижение продуктов на рынке и их доставка потребителям (price, product, promotion, placement). В дальнейшем пошли вариации на тему составляющих маркетингового комплекса и появились такие компоненты как упаковка (package), продажа (purchase), люди (people), персонал (personnel), процесс (process).

Маркетинговый комплекс, как правило, охватывает мероприятия по четырем компонентам: товар, цена, место продаж, продвижение.

Нередко в литературе можно встретить понятие «стратегия маркетинг-микс», что является не совсем правильным, так как маркетинговый комплекс является тактическим инструментом, применяемым в дополнение к общей стратегии компании. В российских источниках принято говорить о товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политике. Чтобы не вводить смуту в понятия, в данной работе мы не будем использовать термин «политика». Автор убежден, что маркетинговый комплекс является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии, однако не в виде структурной составляющей, а как набор мер по воздействию на рынок, направленных на увеличение прибыли.

Понятия международной маркетинговой стратегии в значительной мере расширяет понятие общей внутренней стратегии и маркетингового комплекса, т.к. в фокусе компании уже оказывается не вопрос об их разработке, а задача применения (адаптации) стратегии и маркетингового комплекса к условиям зарубежного рынка.

Компании, работающие на одном или нескольких иностранных рынках, должны решить, в какой мере необходимо адаптировать их маркетинговые структуры к местным условиям. На одном полюсе находятся компании, которые в любом случае используют стандартизированный маркетинговый комплекс. Приверженцы такого подхода считают, что это позволяет сократить все издержки компании, связанные с производством, распределением, маркетингом и управлением; повысить качество выпускаемой продукции; обеспечить при этом приемлемое соотношение цены и качества. На другом полюсе находятся компании, использующие адаптированный маркетинг-микс (adapted marketing mix). В этом случае компания приводит элементы маркетингового комплекса в соответствии с каждым конкретным рынком, что повышает себестоимость продукции, но позволяет надеяться на завоевание большей доли рынка и более высокие прибыли. Приверженцы этого подхода утверждают, что потребители в разных странах существенно различаются по своим географическим, демографическим, экономическим и культурным характеристикам, результатом чего являются разные потребности и желания, покупательная способность, товарные предпочтения и модели совершения покупок.[[24]](#footnote-24) Чаще всего компании заинтересованы в большей стандартизации, которая позволяет снизить себестоимость продукции и создает сильную глобальную торговую марку.

Рассмотрим элементы маркетингового комплекса, которые компания в той или иной степени может стандартизировать или адаптировать для увеличения прибыли и укрепления своей позиции на конкретном зарубежном рынке.

**Товар**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Не изменять товар | Адаптировать товар | Создать новый товар |
| Не изменять стратегии продвижения | Распространение в неизменном виде | Приспособление товара | Изобретение новинки |
| Адаптировать стратегии продвижения | Адаптация средств коммуникации | Двойная адаптация |

Таблица 1. Стратегии стандартизации/адаптации товара.[[25]](#footnote-25)

Можно привести пять стратегий (Таблица 1), которые позволяют адаптировать к конкретным зарубежным рынкам производимую продукцию и методы ее продвижения. Распространение товара в неизменном виде означает сбыт этого товара на зарубежном рынке без каких-либо изменений. Распространение в неизменном виде может оказаться весьма успешным в одних случаях и весьма разочаровывающим — в других. Поэтому для снижения рисков компания может прийти к адаптации товара, то есть изменить его так, чтобы он соответствовал потребностям зарубежного рынка. Либо компания может пойти на изобретение новинки, то есть создать что-то новое для зарубежного рынка.

**Цена**

Компании, выходящие на зарубежные рынки, сталкиваются со мно­жеством проблем, решая вопросы, связанные с ценами на свою продукцию. Выходя на зарубежный рынок, предприятие может установить одинаковую цену на всех рынках, но в таком случае данная цена будет слишком велика для бедных стран и мала для богатых стран. Она также может установить максимально возможные цены для потребителей для каждой отдельной страны (т.е. цены, которые они в состоянии выдержать), но в этом случае будут игнорироваться различия фактической стоимости товара. Наконец, компания может повсеместно использовать стандартную наценку к отпускной цене, но такой подход может привести к неудачному результату на рынках, где эта цена слишком высока.[[26]](#footnote-26) Чаще всего компании устанавливают свои цены на уровне цен конкурентов. В целом можно отметить, что цены на зарубежных рынках выше их внутренних цен.[[27]](#footnote-27)

**Место продаж**.

При выходе на зарубежный рынок компания должна прининять решение о выборе метода распределения товара на территории зарубежного государства. В каждой стране имеется собственная система распределения товаров и услуг, которую нелегко изменить, так как долгая эволюция ее структуры отражает культурные, экономические и правовые особенности рыночной среды. Компания может выбрать один из трех путей по сбыту своей продукции – применять ту же стратегию использования каналов сбыта, что и на внутреннем рынке, расширять ее или полностью изменять.[[28]](#footnote-28) Осуществляя выбор метода сбыта товара, предприятие решает следующие проблемы:

* выбор между централизованным и децентрализованным сбытом (выбор системы сбыта);
* выбор между использованием собственных и сторонних организаций, осуществляющих продажу (выбор формы сбыта);
* выбор канала сбыта, под которым понимается прямой или косвенный (через торговлю) сбыт.[[29]](#footnote-29)

**Продвижение.**

Компании могут либо воспользоваться той же стратегии продвижения, которую они применяют на своем внутреннем рынке, либо модифицировать ее для каждого зарубежного рынка. Некоторые глобальные компании используют единые стандартные рекламные обращения во всем мире. Другие компании следуют стратегии адаптации коммуникационного элемента маркетингового комплекса. (communication adaptation), полностью адаптируя свои рекламные сообщения к местным рынкам.

Говорить о том, что выход на зарубежный рынок является частью внутренней маркетинговой стратегии, корректен только в узких случаях, например, начальные этапы экспорта продукции на зарубежный рынок в том виде, в котором они производятся на внутреннем. В этом случае, зарубежный рынок, является не более чем местом сбыта продукции, а основные мощности по производству продукта, ровно, как и адаптация продукта под целевую аудиторию остаются на внутреннем рынке. С другой стороны, даже первые шаги экспорта продукции можно отнести к начальному этапу международной деятельности, а, следовательно, и к первому шагу международной маркетинговой стратегии. Именно такой подход мы будем использовать в данной работе.

Когда же мы говорим о более полном проникновении на зарубежные рынки, например открытие дочерней компании либо адаптация экспортной продукции под потребности рынка, мы сталкиваемся с ситуацией, когда стратегия маркетинговых действий компании на зарубежном рынке становиться полноценной и отделяется от ее внутренней стратегии. И в данной связи мы уже рассматриваем не саму внутреннюю стратегию, а ее применение к условиям зарубежного рынка.

Зачастую компания не меняет стратегию на зарубежном рынке, которую использует на внутреннем рынке, но для повышения своей конкурентной позиции может адаптировать маркетинговые действия к условиям конкретного зарубежного рынка (мультинациональная стратегия) или создать стратегический симбиоз: применить стратегию стандартной адаптации или адаптируемой (дифференцированной) стандартизации или, использовать стратегию стандартизации маркетинговых действий на рынках различных стран.[[30]](#footnote-30)

Зачастую, международная маркетинговая стратегия проходит ряд этапов становления, по достижению цели интернационализации компании. Стратегия интернационализации в международном масштабе наблюдается тогда, когда в производстве и сбыте конкретного товара существенно возрастает количество стран-участников и товар теряет свою национальную принадлежность. Товар начинает ассоциироваться не с конкретной страной-производителем, а с интернациональным брендом, который состоит из производственного процесса, распределённого в ряде стран.

Этапы становления (развития) стратегии международного маркетинга представлены ниже:

Рис. 1. Этапы становления международной маркетинговой стратегии[[31]](#footnote-31)

Переходы между этапами становления маркетинговой стратегии характеризуются укреплением позиций на зарубежном рынке и свидетельствуют о развитии внешнеэкономической и международной деятельности компании и об усложнении механизма и методики международного маркетинга.

На первоначальном этапе развития основной международной маркетинговой стратегии компания выходит на зарубежный рынок, учится на нем работать, совершенствует в разработке основные стратегические направления своего развития и создает платформу для сильного конкурентного старта сначала на внутреннем, а потом на зарубежном рынке. В этом случае, если компания первые шаги по освоению зарубежных рынков происходят по аналогии с маркетинговыми мероприятиями на внутреннем рынке, то есть не делая адаптивных или других изменений, а выбирая такую же стратегию освоения и расширения рыночной доли, как и на внутреннем рынке. По причине недостатка опыта и знаний о международном маркетинге и зарубежных рынках компания стремится использовать на нем рынке свои сильные стороны, которые давали ей преимущества на внутреннем рынке, что дает ей возможность получить дополнительный эффект от увеличения размера рынка сбыта.

Применение внутренней стратегии на внешних рынках весьма опасно, так как впервые выходящая на международный рынок компания предлагает свой продукт, который соответствует требованиям внутреннего рынка, зарубежному потребителю не адаптируя его, что приводит к негативным последствиям, которые прежде всего связаны с потребительским отчуждением от предлагаемого товара. Она в чаще всего характерна для неопытных или неквалифицированных компаний, которые только начинают свою международную деятельность.[[32]](#footnote-32)

Первые шаги компании на новом международном рынке обычно не отличаются систематичностью и им свойственен случайный или эмпирический характер (метод проб и ошибок). В этом случае внешнеторговые операции осуществляются в результате поступления заказа от внешнего покупателя в отношении товара данной компании, или заказа от внутреннего покупателя в отношении зарубежного продукта, или из-за появления потенциального импортера и т.д. Постепенно растет количество задач системного ведения и маркетинговой организации международной деятельности, в связи с чем появляется необходимость определения уровня вовлеченности компании в мировую торговлю и степени соответствующего риска с целью оптимальной реализации наиболее привлекательных возможностей компании.[[33]](#footnote-33)

Говард Перлмуттер в своей работе «The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises» выделяет этноцентрический этап, который рассматривается компанией как подчиненная деятельности на внутреннем рынке; внутренние стандарты маркетинга и формирования продукта применяются на зарубежные действия компании.

Графически этноцентрический этап можно отобразить следующим образом:

Рис. 1. Этноцентрический этап развития маркетинговой стратегии

Первый этап выхода компании на международный рынок, прежде всего, значит для нее географическое расширение деятельности, в данной связи ей необходимо определить, какие зарубежные страны больше всего подходят для ее продуктов и какие услуги в состоянии обеспечить оптимальную прибыль. Таким образом, решается задача завоевания позиций на международном рынке.

Переходя ко второму этапу, компания разрабатывает стратегию расширения бизнеса за рубежом за счет применения мер интернационализации и адаптации составляющих маркетингового комплекса на внешнем рынке для отдельных стран и регионов с целью придания действиям индивидуального характера на каждом из них и улучшения конкурентных преимуществ.

Согласно Говарду Перлмуттеру данный этап называется полицентрическим. В рамках него делается акцент на культурные и социальные и другие различия в предпочтениях зарубежных потребителей, в связи с чем определяются местные методы оценок и контроля маркетинговых действий при низком уровне обмена данными между головной компанией и ее зарубежными отделениями.[[34]](#footnote-34)

Другими словами маркетинговая стратегия каждого зарубежного отделения становится более обособленной. Точка анализа рыночной и конкурентной среды сдвигается с рынка головной компании на рынок зарубежного филиала. Именно отсюда происходит вся управленческая деятельность, адаптация товарной линейки и поиск новых способов размещения и продвижения товаров. Графически данная схема взаимодействия головной компании и ее зарубежных отделений представлена ниже.

Рис. 2. Полицентрический этап развития маркетинговой стратегии

Если для первого этапа целью было территориальное занятие рынка, то на втором этапе перед компанией стоит задача использования преимуществ от проработки и развития потенциала зарубежного рынка.

Приверженцы адаптивного подхода комментируют, что несмотря на тенденции глобализации вариации между странами в части потребительских нужд, условий использования товаров, покупательских возможностей, коммерческой инфраструктуры, культурных обычаев, законов и регулирующих органов, а также уровня технологического развития насколько высоки, что требует корректировки маркетинговой стратегии компании в зависимости от окружающих обстоятельств каждого внешнего рынка в отдельности.[[35]](#footnote-35) В частности, они критикуют стратегию стандартизации, как новый вид маркетинговой близорукости, представляющую собой упрощенное видение реальности, и противоречащее основной концепции маркетинга. Они также подчеркивают тот факт, что конечная цель компании заключается не в снижении затрат путем стандартизации, но в долгосрочной рентабельности за счет увеличения продаж, полученной в результате лучшего удовлетворения потребительских потребностей в разных странах.

При этом надо учитывать, что зарубежные рынки весьма сложны и продвижение новых продуктов, адаптируемых к специфическим местным запросам потребителей, требует дополнительных затрат, что в итоге сказывается на экономии от увеличения масштабов производства и сбыта. Кроме того, стратегия адаптации предполагает необходимость вовлечения в конкурентную борьбу на местных зарубежных рынках и реагирования на инициативы локальных конкурентов.

В ходе реализации данной стратегии ставится серьезная задача развития местных зарубежных рынков. Для этого проводятся различные меры стимулирования и поощрения инициатив и мотивации местных менеджеров, которые разрабатывают отдельные маркетинговые программы для соответствующих рынков и продуктов. Большое внимание уделяется таким вопросам, как организация продаж на местах, развитие инфраструктуры, распределение сбытовой сети на международных рынках.[[36]](#footnote-36)

В прочем, компания может лишь частично адаптировать составляющие маркетингового комплекса под условия внешнего рынка. Компромиссом в данном случае будет выступать стратегия адаптивной (или дифференцированной) стандартизации, которая считается переходной стратегией от адаптации к глобализации в международном маркетинге.

Данная стратегия так же может быть применена, как следствие перехода от первого этапа становления международного маркетинга, так и наоборот – когда компания переходит от глобальной стратегии к стратегии адаптированной, дифференцированной стандартизации, для того, чтобы оптимизировать ее за счет соответствующих мер по адаптации к местным условиям в каждой стране.

В этом случае компания разрабатывает глобальную стратегию международного маркетинга, что требует доверия к управленческому звену зарубежных филиалов, которые знают специфику национальных и местных особенностей и обычаев, и могут варьировать реализацию данной глобальной стратегии. По этой причине в международном маркетинге довольно большое распространение получил лозунг: «Будь глобальным, действуй локально». Следует отметить, что в случае использования ярко выраженной стратегии глобализации или стандартизации, присутствует некоторая, пусть и незначительная, адаптация.

На третьем этапе компания стандартизирует адаптивные стратегии своих зарубежных маркетинговых действий или разрабатывает единую стандартную маркетинговую стратегию расширения зарубежных рынков, которая претерпевает некоторую, как правило, незначительную адаптацию к специфике требований рынков отдельных стран/регионов. Таким образом, происходит понижение степени необходимой адаптации на каждом зарубежном местном рынке за счет разработки стандартизированных стратегий маркетингового комплекса, которые ориентированы на однотипные запросы потребителей, вне зависимости от страны их проживания. Благодаря данному подходу создаются возможности значительной экономии средств и повышения доходности от ведения международного бизнеса.[[37]](#footnote-37)

Сторонники подхода стандартизации рассматривают мировые тренды глобализации как движущую силу, стоящую за однотипностью рынка, технологическим единообразием и высоким сходством потребительских потребностей, вкусов и предпочтений. Они также утверждают, что стандартизация способствует росту международных каналов связи, появлению глобальных сегментов рынка и даже возникновению Интернета.[[38]](#footnote-38) Они утверждают, что такая стратегия может предлагать ряд преимуществ:

* значительный эффект масштаба на всех этапах операционной активности, начиная он исследований и разработок, заканчивая производством и маркетингом;
* поэтапное формирование корпоративного бренда в разных странах, особенно в свете увеличения мобильности потребителей во всем мире;
* уменьшение управленческих сложностей за счет лучшей координации и контроля международных операций.

Говард Перлмуттер считает, что на данном этапе внимание руководства предприятия концентрируется на передаче функционала региональным отделениям. В литературе, данный этап называют региоцентрическим.[[39]](#footnote-39)

Сначала может показаться, что в нем прослеживается существенная схожесть со стратегией адаптивной стандартизации, которая применяется на втором этапе, однако это не так. Дело в том, что когда мы говорим региоцентрическом этапе развития, мы уже рассматриваем не маркетинговую стратегию конкретного зарубежного рынка в отдельности, а совокупность международных стратегий, которые уже применены и успешно действуют на локальных рынках. Именно основываясь на лучших показателях совокупности рынков, руководство компании может принять решение о внедрении мер по стандартизации маркетингового процесса одновременно на всех рынках.

Графически взаимодействие международных маркетинговых стратегий можно представить следующим образом:

Рис. 3. Региоцентрический этап развития маркетинговой стратегии

Как видно из приведенного рисунка на данном этапе уже отсутствует главенствующая маркетинговая стратегия и ее внешне-рыночные вариации, вместо этого все международные стратегии являются равнозначными и заимствующие друг у друга лучшие практики.

Стратегия стандартизации — это единая глобальная стратегия, которая применяется на различных зарубежных рынках. Данная стратегия представляет собой в какой-то степени высшую ступень оптимизации маркетинговой деятельности в международном масштабе, ее самый экономичный вид. В ней предполагается, что определенные продукты обладают универсальными как основными, так и специфическими свойствами, которые привлекательны для потребителей независимо от страны их проживания.[[40]](#footnote-40)

Для преодоления разногласий в дискуссиях о применении стратегий стандартизации или адаптации, третья группа исследователей рассматривает ситуацию, в которой действия компании могут сталкиваться с непредвиденными обстоятельствами.[[41]](#footnote-41) С их точки зрения:

* стратегии стандартизации или адаптации не следует рассматривать в отрыве друг от друга, но, как два конца одного и того же пространства, в котором степень маркетинговой стратегии стандартизации адаптация может варьироваться между ними
* решение о стандартизации или адаптации маркетинговой стратегии применимо только к конкретной ситуации, и это должно быть результатом тщательного анализа и оценки соответствующих факторов, преобладающих на конкретном рынке в определенный момент времени
* Целесообразность выбранного уровня стандартизации/адаптации стратегии должна быть оценена на основе ее влияния на результаты деятельности компании на международных рынках.[[42]](#footnote-42)

Следовательно, задачей международной компании является определение, конкретных элементов стратегии, которые необходимо стандартизировать или адаптировать, при каких условиях и в какой степени.

На четвертом этапе происходит совершенствование механизмов координации и интеграции стратегии на международном уровне, активизация передачи и обмена знаниями и опытом в бизнесе между подразделениями компании, которые находятся в различных странах, что приводит к разработке стратегии, ориентированной на глобальные и региональные рынки, а не на каждый отдельный рынок зарубежной деятельности компании. На данном этапе компания имеет возможность развивать и реализовывать единую интегрированную стратегию глобализации по данному продукту по всем странам и регионам независимо от специфики характера их локального спроса. Даже если некоторые составляющие маркетингового комплекса адаптированы, то весьма незначительно и данная адаптация не играет первостепенной роли.[[43]](#footnote-43)

Говард Перлмуттер называет данный этап геоцентрическим или глобальным, на нем активизируется сотрудничество головной компании с ее зарубежными отделениями, когда определяются стандарты и процедуры осуществления международного бизнеса, которые способствуют достижению международных и локальных целей. В данном случае это взаимодействие не означает избыточной заорганизованности и централизации – оно обеспечивается относительно небольшим числом подробно разработанных руководств по формулированию стратегии и ее осуществлению.[[44]](#footnote-44)

Рис. 4. Глобальный этап развития маркетинговой стратегии

В данном случае внимание компании сосредотачиваетя на вопросах консолидации и интеграции международной маркетинговой деятельности, что влечет за собой преимущества за счет синергизма мультинациональных операций. После чего исчезает необходимость в концепции внутреннего рынка, а корпоративное и маркетинговое планирование осуществляется на глобальной основе.

Теоретическая разработка идеи глобального маркетинга принадлежит профессору маркетинга Гарвардского университета Т. Левитту, который прогнозировал полную стандартизацию товара и его маркетинговую и рекламную стратегии на мировом масштабе как оптимальную стратегию развития современного международного маркетинга. В своей работе «Маркетинговое воображение» Т. Левитт подчеркивает, что в связи с развитием транспортных средств и коммуникационных технологий, современный мир превращается в единый общий рынок, в котором у людей одинаковые вкусы и предпочтения, они желают иметь одни и те же продукты и вести одинаковый образ жизни независимо от страны проживания. Это способствует стандартизации товаров с минимизацией затрат и организации продаж по унифицированной маркетинговой программе в масштабах всего мирового рынка. Поэтому компании, которые не могут реализовать глобальную стратегию международного маркетинга, неизбежно терпят поражение в мировой конкурентной борьбе в условиях «новой глобальной реальности».[[45]](#footnote-45)

На каждом этапе своего развития у компании стоит выбор оптимальной стратегии развития международного маркетинга, которая может различаться не только по времени, но и по конкретному продукту.

Такие факторы, как опыт компании, ее конкурентная мощь, характер осуществляемых ею операций и другие влияют на ключевые задачи и стратегические приоритеты выбора стратегии международной маркетинговой деятельности. Помимо этого, прослеживается общая тенденция развития основных международных маркетинговых стратегий во временном разрезе (что типично для наиболее передовых компании), то есть переход от стратегии международной адаптации к стратегии глобализации и стандартизации международного маркетинга.

Таким образом, выявляется принципиальное противоречие в самой сущности стратегии международного маркетинга, которое связано с желанием продвигать на зарубежных рынках стандартизованные продукты, ориентируясь на общие факторы в предпочтениях потребителей всего земного шара, по стандартизованной маркетинговой схеме, что приводит к снижению издержек и способно создать единый имидж продуктов и самой компании в мировом масштабе. В то же время существует необходимость адаптировать и соотносить продукты и рыночные действия с требованиями зарубежных местных рынков с целью укрепления международных конкурентных позиций.

## Способы выхода на зарубежный рынок.

Важной составляющей выхода компании на внешний рынок является выбор способа выхода и закрепления на международном рынке. Процесс выхода компании на международный рынок можно сопоставить с процессом становления международной маркетинговой стратегии.

На этноцентрическом этапе компаниям характерны два типа взаимодействия с внешним рынком:

1. отсутствие регулярного экспорта
2. экспорт через независимых представителей (агентов)

Данный вид организации выхода на зарубежный рынок способствует минимизации издержек, и дает возможность компании отладить первичные бизнес процессы по организации международной деятельности

На полицентричнном этапе часто используется практика создания за рубежом одной или нескольких дочерних компаний. Открытие собственного отделения за рубежом позволяет более глубоко понимать культурные и экономические особенности конкретной страны, что способствует адаптации составляющих маркетинговой комплекса под требования рынка.

И, наконец, для региоцентрического этапа характерна организация собственного производства на зарубежном рынке. Зачастую данная практика позволяет сокращать издержки производства за счет эффекта масштаба, по сравнению с предыдущим этапом, способствует интернационализации компании и укреплению международного бренда.

Чаще всего большинство компаний экспортируют товары в те страны, в которых установлены низкие барьеры входа на свой национальный рынок. Постепенно у компании увеличивается количество партнеров (торговых посредников, агентов) на этом рынке, и у нее появляются новые возможности в направлении экспорта. Как правило, компания специально организует экспортный отдел, который регулирует отношения с партнерами.[[46]](#footnote-46)

В тех странах, куда направляется основной экспорт товаров, как правило, создаются дочерние компании, которые заменяют деятельность агентов и торговых представителей. На данной стадии интернационализации увеличиваются расходы компании, возрастают риски, но вместе с тем растет и потенциальная прибыль. Для того, чтобы управлять дочерними компаниями, происходит преобразование отдела экспорта в международный отдел.

Если освоение определенных зарубежных рынков прошло успешно, и они демонстрируют стабильный рост, а также, если правительства данных стран проводят политику, которая поощряет иностранные инвестиции в местное производство, компания может принять решение о переходе на следующую стадию интернационализации – производство своих товаров на зарубежных рынках. При этом идет рост ее обязательств, инвестиции и доходы. Компания тем самым начинает действовать как ТНК, так как изучает рынок, формирует спрос и использует наиболее эффективные методы управления своими международными операциями.[[47]](#footnote-47)

Однако, не всегда компании последовательно проходят все этапы выхода на международный рынок. Это может быть связано как с организацией самого бизнес-процесса, так и с желанием руководства компании по ведению более агрессивной политики по проникновению на зарубежные рынки. Примером может служить компания Starbucks, которая, с одной стороны, минуя этапы экспорта, сразу открывает дочерние компании на зарубежном рынке, с другой стороны, несмотря на масштабы производства, сохраняет производство брендированного кофе только на выделенных рынках, чтобы полностью контролировать его качество.

В целом можно выделить следующие стратегии проникновения на зарубежные рынки:

* косвенный экспорт
* прямой экспорт
* совместное предприятие
* прямое инвестирование
* лицензирование

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Прямой и косвенный экспорт | Совместное предприятие | Прямое владение |
| Обязательства | низкие | средние | высокие |
| Ресурсное обеспечение | низкое | среднее | высокое |
| Качество контроля | низкое | среднее | высокое |
| Риск | низкий | средний | высокий |
| Гибкость | средняя | высокая | низкая |

Таблица 2. Сравнительная характеристика способов выхода на международный рынок.[[48]](#footnote-48)

Каждый последующий из вышеприведенных выходов на зарубежный рынок подразумевает повышение риска, ответственности, контроля и потенциальной прибыли. Обычно компания начинает с косвенного экспорта через независимых посредников.

Прямое экспортирование товаров компания начинает осуществлять после того, как ее руководство решает самостоятельно выходить на конкретный зарубежный рынок. При этом следует учитывать, что функционирование на зарубежном рынке связано с высоким риском и значительными расходами[[49]](#footnote-49). Тем не менее, компания может компенсировать свои издержки за счет экономии средств на оплату услуг посредника. Можно перечислить несколько способов организации прямого экспорта:

1. сформировать специальный экспортный отдел или подразделение в компании, в обязанности которого входит осуществление продаж на зарубежном рынке и организация сбора необходимой информации о рынке. Экспортный отдел в дальнейшем может превратиться в самостоятельное подразделение, которое будет хранить, накапливать и анализировать информацию о зарубежных рынках, проведенных на них коммерческих операциях, а также руководить всей экспортной деятельностью;
2. создать сеть торговых представителей компании для поиска зарубежных клиентов и распространения продукции;
3. привлечь зарубежных дистрибьюторов и агентов. Для организации продажи своих продуктов компания может обратиться к зарубежным дистрибьюторам и агентам, у которых есть определенные полномочия (исключительные или ограниченные права) представлять ее в конкретной стране
4. организовать отдел продаж или точки сбыта за рубежом. Такое подразделение должно обеспечить высокую эффективность коммерческой деятельности сбыта поставляемой продукции, находясь непосредственно на конкретном зарубежном рынке. Зарубежный отдел продаж или дочерняя компания осуществляет функции хранения и поддержания запасов товаров, их распространение и реализацию на данном рынке. Данная форма организации является переходным этапом к полицентрическому этапу, так как, несмотря на свою частичную независимость от головной компании, она выполняет только сбытовую функцию.[[50]](#footnote-50)

Совместные дочерние предприятия часто создаются для того, чтобы выйти на зарубежный рынок, когда компания решает объединиться со своим зарубежным партнером, разделив контроль за деятельностью этого предприятия и права собственности. Обычно совместные предприятия существуют в двух видах: предприятия совместного владения и акционерные совместные предприятия. Принимая решение о создании совместного предприятия, компания преследует ряд целей среди которых:

1. решение проблем недостатка финансовых, технических, управленческих и других ресурсов для самостоятельного освоения зарубежного рынка;
2. преодоление политических и экономических барьеров, в условиях правительственных ограничений по допуску на рынок иностранные компании без участия местного капитала;
3. экономические выгоды от объединения с местной компанией для совместного производства продукции, продажа которой обеспечит компании высокие прибыли благодаря низкой стоимости используемых местных ресурсов и экономии на транспортных издержках.[[51]](#footnote-51)

Не исключено также возникновение рисков, связанных с данной формой владения международного филиала:

1. в совместном предприятии между партнерами могут возникнуть противоречия, связанные с различными точками зрения по использованию прибыли компании, основным направлениям инвестиций, методов управления и осуществления маркетинговой деятельности и др.;
2. по причине тесного партнерства при создании и финансировании совместного предприятия, компания может затронуть осуществление производственной и маркетинговой политики ее головной компании, которая универсальна для всех стран.[[52]](#footnote-52)

Совместное предприятие является крайне удобной формой выхода на международный рынок, так как при минимальных инвестиционных затратах компания оказывается в среде зарубежного рынка, которая выступает в роли главенствующего фактора для перехода к полицентричной стратегии и адаптации маркетингового комплекса под требования местного рынка. Другими словами, при минимальных рисках достигается наилучший эффект адаптации.

Однако, если компания успешно укрепилась на местном рынке, стремится к максимизации прибыли, и на своем пути не встречает политических барьеров, становится очевидной потребность в расширении доли владения совместного предприятия на зарубежном рынке до 100%, либо формирование новой компании путем денежных вложений в новый инвестиционный проект.

Прямые инвестиции являются наиболее полной формой вовлечения компании в деятельность на международном рынке, и заключаются в открытии на нем собственной дочерней компании.[[53]](#footnote-53) Основные преимущества данной формы владения:

* прибыль от использования инвестиций принадлежит компании, и она имеет право использовать ее по своему усмотрению, осуществляя собственный комплекс мероприятий по максимизации прибыли;
* компания может увеличивать свою прибыль по мере приобретения опыта работы на крупном зарубежном рынке благодаря использованию местного дешевого сырья, рабочей силы, экономии на транспортных расходах и др.;
* установление наивысшего контроля качества, как за самой компанией, так и за производственным процессом;
* контроль имиджа бренда на местном рынке;
* использование налоговых и прочих льгот;
* укрепление отношение с поставщиками сырья, дистрибьюторами, агентами и потребителями компания создает предпосылки для оптимизации бизнес процессов и стандартизации маркетинговой стратегии, тем самым постоянно повышая свою конкурентоспособность на международном рынке.

Главный недостаток прямого инвестирования состоит в том, что по мере вовлечения компании в международной деятельность, она все больше подвергается рискам ухудшения экономической ситуации и отрицательных изменений в политической среде на местных рынках.[[54]](#footnote-54)

Своеобразным компромиссом между прямым экспортом и полномасштабным зарубежным производством является сборочное производство ("отверточная сборка"), что представляет собой перенос финальных (как правило, трудоемких) стадий производственного цикла на зарубежные рынки: узлы и агрегаты, детали, изготовленные в стране нахождения компании, отправляются за рубеж для сборки в готовые изделия. Данный процесс позволяет снизить транспортные издержки за счет более низких таможенных пошлин на незавершенные изделия. Кроме того, компания использует местную рабочую силу, что облегчает ее проникновение на рынок (создания новых рабочих мест приводит к улучшению проблемы занятости). Такой тип производства широко используется при развертывании деятельности крупных корпораций в развивающихся странах.

Лицензирование является особой формой выхода на зарубежный рынок. Оно представляет собой экономические взаимоотношения между лицензиаром (основной компанией, владеющей торговыми и производственными секретами, патентами, торговыми марками, брендами) и лицензиатом по получению за определенную плату или роялти, права на ведение деятельности под брендом лицензиара, соответствуя его установленным нормам и требованиям по организации и ведению бизнеса. В свою очередь, компания-лицензиат получает преимущества, связанные с использованием продуктовых торговых марок, бренда, прогрессивного рыночного опыта, а также патентов, секретов и новых технологий.[[55]](#footnote-55)

Выход компании на зарубежный рынок с помощью лицензирования вызван следующими ограничениями:

* Невозможность доступа к зарубежным рынкам путем иных форм инвестирования;
* Запрет доступа в отдельные географические зоны: аэропорты, больницы, университеты;
* Высокие политические и экономические риски, которые могут негативно повлиять на основную производственную деятельность компании;

Таким образом, лицензионный способ выхода на рынок используется в крайнем случае для решения следующих задач:

* Условный выход компании на международный рынок и увеличение прибыли при отсутствии дополнительных инвестиций и операционных издержек;
* Развитие бренда на рынках, к которым у компании нет доступа;

Вместе с решение определенных задач, у компании возникают дополнительные риски:

* Невозможность осуществления фирмой-лицензиаром постоянного и строгого контроля за деятельностью лицензиата;
* Высокая вероятность создания «своими руками» на данном рынке мощного для себя конкурента по окончании срока действия лицензионного соглашения;
* Риск упущенных возможностей дополнительных доходов компании-лицензиара при длительных сроках лицензионного соглашения.

Одним из направлений решения указанных проблем является ограничение действий лицензиата путем внесения требований в лицензионное соглашение о закупке и использовании лицензиатом в своей производственной деятельности компонентов или ингредиентов, патентным правом на которые владеет лицензиар.[[56]](#footnote-56)

На практике используется несколько форм лицензионной деятельности: управление по контракту, производство по контракту, франчайзинг.

Управление по контракту предполагает, что некая компания за определенное вознаграждение управляет собственностью другой компании, которая находится на территории другого государства. Управляющая компания подписывает с зарубежным партнером соглашение, предметом которого является осуществление управленческой, производственной и маркетинговой деятельности. Другими словами, лицензиар предоставляет иностранному партнеру ноу-хау в области управления, а лицензиат обеспечивает необходимый капитал. Дополнительными обязанностями лицензиата обычно является реорганизация маркетинга и менеджмента, предоставляемые головной компанией, а также достижение определенных показателей финансовой деятельности в оговоренные сроки.

Соглашение такого типа в особенности привлекательно, если у головной копании есть возможность выкупить некоторую долю имущества зарубежного партнера на протяжении установленного срока или в нем предусмотрено, что эффективно управляющая компания получает более высокое вознаграждение. Управление по контракту избавляет головную компанию от конкуренции со стороны клиента.

Производство по контракту – это другая форма лицензионной деятельности, когда компания поручает своим партнерам, находящимся на зарубежных рынках, изготовление своих продуктов. В данном случае компания получает явные преимущества, которые заключаются в низком уровне риска, быстром выходе своей продукции на зарубежные рынки, появлении возможности впоследствии создания своего или совместного предприятия. Разновидностью производства по контракту является подрядное производство – когда зарубежная компания принимает на себя обязательства производить на собственных мощностях продукцию, приобретение которой гарантируется управляемой компанией в соответствии с заключенным договором. А видоизменение подрядного производства являются операциис давальческим сырьем, которые заключаются в поставке отечественного сырья, полуфабрикатов или материалов на зарубежные рынки, где они перерабатываются и затем реимпортируются в виде готовой продукции. Применение такой формы производства целесообразно при дефиците собственных мощностей, тогда зарубежное производство будет дешевле за счет снижения издержек, а также, в случае больших препятствий для экспорта в данную страну. В последнем случае у компании есть возможность не только не инвестировать в производство, но и без издержек на транспорт и таможню. К главным недостаткам данного способа можно отнести трудности, связанные с поиском надежного зарубежного партнера, опасность передачи производственного ноу-хау возможно будущему конкуренту, более сложный контроль качества продукции. В то же время подрядное производство дает возможность быстро развернуть деятельность с меньшим риском и перспективой выкупа предприятия.[[57]](#footnote-57)

Франчайзинг является наиболее развитой формой лицензирования. Продавец лицензии (франшизы) передает покупателю свою торговую марку и производственные и/или маркетинговые технологии, получая за это оговоренную в контракте денежную сумму (компенсацию). Особенностью франчайзинга является то, что каждый покупатель франшизы обязуется выполнять различные условия и требования франчайзера, которые касаются производства и продажи продуктов, а также предоставления потребителям сопутствующих услуг. Таким образом, на мировом рынке возникают группы компаний, которые объединены в единую систему под руководством крупной международной корпорации. К преимуществам такой формы лицензирования для продавца франшизы можно отнести тот факт, что оно обеспечивает присутствие своей торговой марки на рынках зарубежных стран, используя местные фирмы и их ресурсы, что существенно расширяет возможности сбыта, увеличивает присутствие компании на международных рынках, тем самым привносит повсеместность и мировую известность бренда, привнося дополнительные доходы.

# Компания Старбакс на различных рынках

## Маркетинговая стратегия компании Старбакс на примере США

Starbucks — американская компания по продаже кофе и одноимённая сеть кофеен. Управляющая компания является Starbucks Corporation. Starbucks является самой крупной кофейной компанией в мире, с сетью кофеен более 20 тысяч в более чем 60 странах[[58]](#footnote-58). Starbucks продает эспрессо, другие горячие и холодные напитки на его основе, горячие и холодные сэндвичи, пирожные, закуски и такие предметы, как кружки и стаканы. Штаб-квартира компании находится в Сиэтле, штат Вашингтон. Первоначально компания была образована в 1971 году учителем английского языка Джерри Болдуином, учителем истории Зевом Сиглом и писателем Гордоном Боукером, которые сложились по 1350 долларов, заняли ещё 5000 и открыли магазин по продаже кофе в зёрнах в Сиэтле. При выборе названия для магазина партнеры сошлись на имени героя из романа Германа Мелвилла «Моби Дик» – первого помощника Ахава, Старбека.

В 1987 году магазины Starbucks были проданы за 4 миллиона долларов [Говарду Шульцу](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%86,_%D0%93%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4), владельцу сети кофеен Il Giornale (в прошлом директору по маркетингу Starbucks). Свои кофейни он переименовал в Starbucks, а компанию — в «Starbucks Corporation».[[59]](#footnote-59) В том же году (1987) кофейни Шульца вышли за пределы Сиэтла, они открылись в Ванкувере, Чикаго и Британской Колумбии.

Вплоть до 1994 года главною целью компании оставалась становление ведущей компанией по продаже элитного кофе и ведущим кофейным брендом в Северной Америке, которую компания благополучно достигла. На протяжении 7 лет Говард Шульц был сосредоточен на росте, он хотел, чтобы Starbucks была в каждом районе Америки. Несмотря на то, что с расширением убытки компании выросли почти в два раза (на 1,2 миллионов долларов США в 1990 финансовом году), также как и накладные и операционные расходы и компания теряла деньги в течение трех лет подряд, политика расширения продолжалась. Шульц стоял на своем – «не жертвовать долгосрочной целостности и ценности для краткосрочной прибыли»[[60]](#footnote-60). Также при создании кофеен Starbucks преследовало ряд маркетинговых и финансовых целей таких, как:

1. создать такую атмосферу и окружающую среду в кофейнях Starbucks, которая приведет к возвращению людей за кофе
2. создать такой образ, который бы выделялся на фоне более мелких кофейных сетей
3. четко донести до клиентов ценности и обязательства бизнеса Starbucks, а не только планы роста компании, которые доступны в средствах массовой информации
4. каждое заведение должно достигнуть $20000 недельный уровень продаж
5. открывать новые кофейни с более низкими затратами (около $315 000 на одно заведение в среднем)

В 1991 году продажи взлетели на 84%, а стратегия расширения оказалась прибыльной. К 1994 году у Starbucks было открыто 272 кофейни[[61]](#footnote-61), таким образом, под руководством Шульца количество заведений увеличилось в 16 раз.

В итоге Starbucks владеет всеми ее североамериканскими магазинами напрямую, за исключением лицензионных соглашений в аэропортах. Кроме того, вместо того, чтобы охватить все потенциальные рынки, как можно скорее, Starbucks пытается полностью доминировать на конкретном рынке с установкой курса на дальнейшее расширение на других. Компания Starbucks следует строгой политике владения всеми ее заведениями, за исключением случаев, если это невозможно (аэропорты, больницы, университеты, в которых она открывает свои точки через лицензионные соглашения – франшизы).

Политика владения сетью кофеен дает ряд преимуществ компании, среди которых: возможность использования всей прибыли от инвестирования в дочернее предприятие, использование прибыли по своему усмотрению, осуществление собственных долгосрочных маркетинговых стратегий. Постоянный контроль за всеми аспектами организации бизнеса является одним из основных правил операционной деятельности компании, что осуществимо в основном благодаря инвестиционной политике расширения.

Постепенно приобретая опыт на рынке, компания Starbucks оптимизирует прибыль благодаря экономии на транспортных расходах, расширяет сбыт и проводит однотипные для всех кофеен маркетинговые мероприятия. Благодаря установлению тесных благоприятных отношений с поставщиками сырья, дистрибьюторами, агентами и потребителями Starbucks доставляет единые продукты во все кофейни своей сети, соблюдая при этом единый контроль качества предлагаемой продукции. Данная политика привела к повышению конкурентоспособности компании на американском рынке кофеен.

Тем не менее, открытие филиалов в аэропортах, больницах и университетах оказалось невозможным в связи с юридическими ограничениями данного типа организаций. Поэтому для укрепления собственного бренда компания в отдельных случаях решается пойти по пути франчайзинга. Продажа франшиз является больным местом Starbucks, доход от проданной франшизы в несколько раз ниже, чем потенциальный доход, полученный от операционной деятельности данной точки. Поэтому когда у компании появляется возможность выкупить компанию-владельца франщизы, либо стать ее частичным акционером – Starbucks ее с успехом реализует.

Маркетинговый комплекс, применяемый Starbucks для реализации маркетинговой стратегии и достижения финансовых целей, имеет ряд отличительных особенностей от своих конкурентов.

Взаимоотношение с потребителями строятся на атмосфере погружения клиента в процесс готовки кофе. Компания на протяжении всего своего существования всегда делает акцент на том, что все кофейные напитки изготовлены из зерен, которые отвечают строгим экологическим, экономическим и социальным стандартам качества, кроме этого кофейные зерна, которым больше семи дней, отдаются в пищевые фонды. [[62]](#footnote-62)

Starbucks устанавливает прочные и выгодные конкурентные преимущества продуктовой линейки путем широкого дифференцирования ее кофе и сопутствующих товаров в зависимости от своих возможностей и инноваций. Помимо существующих более 30 различных напитков кофе, расширился спектр предлагаемых продуктов от пирожных к различным сэндвичам и йогуртам. Для охвата большей аудитории, Компания стала предлагать и чайные напитки, теперь не только любители кофе могут насладиться атмосферой Старбакс и качественной продукцией. Соответственно произошло расширение товарной линии путем внедрения таких инновационных продуктов, как «Фраппучино», чай «Дикорастущий сладкий апельсин», чай «Tazo» и другие. Таким образом, розничной ассортимент продукции состоит примерно 61% кофейных напитков, 15 % зернового кофе, 16 % продуктов питания, а 8 процентов продуктов, связанных с кофе и оборудованием.[[63]](#footnote-63) Данный ассортимент продукции в каждом магазине варьируется в зависимости от размера и расположения каждой кофейни. В крупных заведениях можно увидеть большее разнообразие кофейных зерен, деликатесов, чая, кофейных кружек, кофемолок, кофейного оборудования и других аксессуаров. В небольших кофейнях обычно продается полная линейка кофейных напитков, ограниченный выбор зернового кофе, и несколько предметов оборудования.

Компания постоянно вкладывает свои усилия в разработку новых идей, новых продуктов, и новых впечатлений для клиентов, которые полюбили исключительно Starbucks и стали его постоянными клиентами.

К маркетинговым мерам продвижения можно также отнести позиционирование цен на продукцию Starbucks: «высокое качество за умеренную стоимость». Тем не менее, ценовая стратегия компании заключается в устанавливании цен на многие товары, выше, чем у конкурентов для придания им имиджа элитности. Продукты в Starbucks стоят дороже, чем у таких конкурентов, как Dunkin’ Donuts, Mc Donald’s, так как достигается эффект восприятия продуктов компании как высококлассные и самые качественные, но при этом Starbucks поддерживает строгий контроль качества своего кофе, а также обслуживания всех своих клиентов. Выстроенная стратегия высокой цены поддерживает статус высокого качества товара, а также бренд компании. Однако, если сравнивать с кофейными заведениями премиум-класса (Lavazza, Coffee Bean & Tea Leaf), то их цена ниже цен компаний данной категории, соответственно Starbucks захватывает и другой сегмент – посетителей, которые ценят вкус кофе, но при этом не готовы платить такую высокую цену в других местах премиум-класса. В то время как существует риск, что клиенты будут выбирать более дешевые товары, предлагая более дорогие продукты, хоть существуют более дешевые товаро-заменители, в сравнении Starbucks оправдывает установленные цены.

К 1993 году у Starbucks была отшлифована работа с недвижимостью, и была создана стратегия расширения компании на основе демографических данных регионов и анализа наилучших способов усилить операционную инфраструктуру. Для каждого региона был выбран крупный город, служивший «ступицей», где в итоге компания располагала команду профессионалов для поддержания новых кофеен. Затем от этой сердцевины шли ответвления на ближайшие рынки – «спицы», в том числе небольшие города и пригороды, где население походило на типичный контингент посетителей Starbucks. Благодаря данной стратегии был осуществим быстрый выход на новые рынки, а цель открывать 20 и более кофеен в первые два года была достигаемой. Можно отметить, что у компании была наилучшая команда по анализу и подбору расположения новых кофеен, так как по состоянию на 1997 г. только 2 из 1500 открытых кофеен были закрыты.[[64]](#footnote-64)

При выходе на конкретный рынок, сначала проводился первый этап – договор с местной фирмой по связям с общественностью, которая помогает Starbucks понять особенности данного города, после этого выбирается будущее месторасположение. На данном этапе развития для постройки привлекающей внимание кофейни всегда выбирается флагманская позиция – очень заметное место в многолюдном районе города, например, в Dupont Circle в Вашингтоне и на Astor Place в нью-йоркской Гринвич Виллидж.

Учитывая, что существует слишком большая конкуренция за внимание потребителей на телевидении, радио и в печатных СМИ, то Starbucks не стала конкурировать за аудиторию на данных каналах. Поэтому для каждого нового рынка Starbucks обычно планирует по меньшей мере одно большое мероприятие, чтобы отпраздновать свое появление и передать выручку на нужды благотворительности. В Бостоне и Атланте бенефисные концерты давал Кенни Джи, и на них были приглашены руководители городов. Также, например, после 11 сентября в кофейнях Starbucks в Нью-Йорке, Вашингтоне и Пенсильвании для спасателей кофе варится бесплатно. Данный вид промоушена позволяет укрепить имидж компании, а также вдохновить как потенциальных, так и постоялых посетителей Starbucks.

При открытии кофейни составляется список людей, которые могут быть «вестниками» Starbucks. Местные держатели акций, почтовые заказчики и представители CARE[[65]](#footnote-65) или других организаций, которые поддерживает Starbucks, всегда приглашены на мероприятия, посвященные Большому открытию, а также получают купоны на бесплатные напитки с предложением «разделить Starbucks с другом». «Мы проводили дегустации с местными репортерами, кулинарными экспертами, поварами и владельцами уважаемых ресторанов. Чтобы дать нашим бариста возможность потренироваться, мы позволяли им приглашать друзей и родственников на предшествующие открытию вечеринки, где кофе и выпечка предоставлялись бесплатно, но предполагалось пожертвовать $3 на нужды местной некоммерческой организации.»[[66]](#footnote-66) Мероприятия и спонсорская поддержка являются постоянной частью маркетинга Starbucks.

В первые недели после открытия чаще всего учреждается система наград, чтобы отблагодарить посетителей за то, что они возвращаются снова. Начиная с 1993 года Starbucks стала выпускать флаеры, дающие клиентам право на бесплатные полфунта кофе, как только они предпримут кругосветное путешествие, попробовав кофе из разных частей света. В некоторых других городах Starbucks приглашал людей попробовать пять разных напитков, после чего посетителю предлагалась бесплатная кружка.[[67]](#footnote-67)

У Starbucks всегда есть печатные материалы, в которых содержится информация для тех, кто хочет знать о кофе больше. В каждой кофейне стоит стенд с брошюрами, в том числе «Мир кофе», где детально описываются вкусы продаваемых нами сортов, «Лучший кофе дома», о том, как молоть и заваривать кофейные зерна, и «Краткое руководство по элитным напиткам Starbucks» с диаграммами, поясняющими содержимое таких напитков, как каппучино, латте и др.

Вдобавок Starbucks публикует и распространяет ежемесячный бюллетень «Дела кофейные»[[68]](#footnote-68), где особое внимание уделяется романтике и культуре кофе на протяжении столетий. Чтобы рассказать историю компании, Starbucks использует и годовые отчеты, от «заботы о зерне» и «искусства обжарки» в 1992 году до новаторского и необычно оформленного двадцать пятого годового отчета в 1996 году.[[69]](#footnote-69) Одним из ключевых компонентов построения бренда Starbucks стал и каталог для почтовых заказов, позволяющий общаться с покупателями напрямую. «Номер 800» обеспечивает им непосредственный доступ к кофейным экспертам, которые могут со знанием дела объяснить разницу между сортами «Суматра» и «Сулавеси», смесями «Золотое побережье» и «Юкон»[[70]](#footnote-70).

Также Starbucks продвигает различные карты Starbucks – от Starbucks Card eGift до Starbucks Rewards.[[71]](#footnote-71) Когда клиент покупает подарочные карты, он не только показывает лояльность к бренду, но и обеспечивает компании бесплатную рекламу, и приносит новых клиентов. Тогда как Starbucks Rewards позволяет удерживать постоянных клиентов их поощрять и усиливать свой бренд. Starbucks также предоставляет карты для корпоративных продаж, которые используются для различных наград, например чтобы показать сотруднику признательность за хорошо выполненную работу, или она предоставляется в подарок клиенту или поставщику.

К концу 1994 году было открыто 425 кофеен, что уже на то время предрекало Starbucks судьбу лидера на рынке США. На протяжении многих лет аналитики отмечали, что рынок кафе-баров в США может достигнуть насыщения. В 1994 году руководство Starbucks признало, что рынок кофеен находится на этапе зрелости, и это приводит к замедлению роста на единицу открытого заведения и рентабельности компании. Business Week отметило: «Чтобы повторить ошеломляющий эффект своего первого десятилетия, Starbucks не имеет выбора, кроме как агрессивно экспортировать свою концепцию за рубеж».

Этот фактор заставил Starbucks обратить свое внимание на зарубежные рынки для дальнейшего роста и в 1994 компания поставила для себя новую цель **– «утвердить Starbucks на позициях основного мирового поставщика высококачественного кофе, сохраняя по мере роста и развития приверженность своим бескомпромиссным принципам»[[72]](#footnote-72).**

Для того, чтобы строить бизнес компании за пределами Северной Америки, в 1995 году Starbucks создала дочернюю компанию Starbucks Coffee International с уставным капиталом $1,5 млн., которая начала открывать кофейни в различных странах. На тот момент дочерняя компания, расположенная в Сиэтле, состояла из 12 менеджеров. Сегодня во главе ее стоит австралийский директор Питер Маслен, и в ней работает около 180 опытных многонациональных менеджеров в офисе в Сиэтле и в трех региональных офисов по всему миру. Эта группа отвечает за все развитие бизнеса Starbucks за пределами Северной Америки, в том числе за разработку новых предприятий, финансирование и планирование кофеен, управление логистикой, мерчандайзингом, а также обучением и развитием международных менеджеров Starbucks. Это был этап подготовки компании перед выходом на международный рынок. Мы можем назвать его этноцентрическим, о чем свидетельствует формирование нового юридического лица, занимающегося международной деятельностью. С другой стороны он является лишь подготовительным, поэтому не будет большой ошибки, если международную деятельность компании мы в дальнейшем будем рассматривать, начиная с полицентрического этапа, а именно формирования дочернего предприятия на рынке Японии, которое в отличие от Starbucks Coffee International будет заниматься не инвестиционной, а в большей степени операционной деятельностью.

Все компании Starbucks, открытые на зарубежном рынке, либо принадлежат Starbucks Corporation полностью, либо открыты по франшизе, либо как совместное предприятие.[[73]](#footnote-73) Подход Starbucks к международной экспансии заключается в сосредоточении сначала на выборе партнера, и только потом уже страны. При выборе партнера, делается акцент на то, чтобы он разделял ценности, культуру и цели компании и был заинтересован в ее развитии. В первую очередь Starbucks заинтересован в тех партнерах, которые могут вести весь процесс – от запуска до открытия заведения на иностранном рынке. Основные критерии будущего партнера на сегодняшний день:

1. у компании должна быть похожая философия с точки зрения общих ценностей, корпоративного духа, и также должно быть стремление долгосрочного ведения бизнеса;
2. у компании должен быть опыт в ведении нескольких баров/ресторанов и подобных заведений;
3. партнер должен иметь достаточно финансовых ресурсов для быстрого следования концепции Starbucks, чтобы опередить подражателей;
4. он должен иметь большой опыт в недвижимости, выборе самого лучшего места для продаж;
5. он должен обладать знаниями розничного рынка;
6. а также дать возможность людям иметь доступ к проекту Starbucks.

В международном совместном предприятии партнер выбирает места будущих заведений, затем они предоставляются на утверждение в Starbucks, но партнер делает все подготовительные и отборочные работы. Сидни Горварт, вице-президент по развитию международных активов системы и инфраструктуры, объясняет, что Starbucks выходит на рынок, сначала создавая бренд, который потом способствует быстрому дальнейшему расширению в стране. В эти первые годы, строится бренд Starbucks. Именно кофейни являются крупнейшим источником рекламы, так как уже говорилось на примере США, кампания не использует основные каналы для продвижения своих продуктов и услуг. Поэтому самые большие инвестиции идут в течение первых трех лет. Горварт добавляет: «Во-первых, мы ищем очень хорошо просматриваемые места с высокой проходимостью и опираемся на трех главных факторах: демографические финансовые и показатели и потенциал бренда. Во-вторых, мы классифицируем места по шкале от А до D. Места с категорией "А" – отличительные заведения, которые качественно превосходят все другие места в пределах того района, в котором Starbucks хочет открыть будущую кофейню. Редко, когда выбор падает на места категории "C" или "D". В-третьих, мы просим нашу международную Рыночную Бизнес-Единицу (РБЕ)[[74]](#footnote-74) предоставить на рассмотрение пакет с "местом" с количественными и качественными характеристиками. Этот пакет анализируется в рамках Международной группы рядом функциональных единиц - операционной, финансовой и единицей, специализирующейся на недвижимости. В-четвертых, мы переходим в стадию проектирования, которая проводится в Сиэтле и базируется на, предоставленной партнером. После этого Starbucks ведет переговоры с арендодателем и начинает строительство, если были получены соответствующие разрешения. И наконец, заведение начинает использоваться по своему назначению».[[75]](#footnote-75) Весь процесс от начала до конца занимает около 13-16 недель.

## Маркетинговая стратегия компании Старбакс на примере Японии

С новой стратегией в 1994[[76]](#footnote-76) году компания начала строить стратегию международной экспансии. При выборе первого не Североамериканского рынка компания решила начать с Азиатско-Тихоокеанского региона. Данный выбор сложился по ряду причин – Европа и Южная Америка (по мнению Starbucks) более рискованны для расширения, чем Азиатский рынок.[[77]](#footnote-77) У компании гораздо больший потенциал для развития в данном регионе, так как он полон развивающихся рынков. Кроме того, у потребителей данного рынка располагаемый доход растет так же, как и экономики этих стран, и сами люди более открыты для западного образа жизни. Среди всех азиатских стран, компания склонялась к выбору Японии, так как она являлась третьей по величине потребителем кофе в мире после США и Германии. Чтобы до конца определиться с рынком Starbucks наняла консалтинговую фирму, которая по итогам своей работы сказала, что Starbucks не удастся преуспеть на данном рынке. Вывод был сделан на ряде факторов:

1. Японцы не любят кофе;
2. Японцы не будут ходить в заведения, где запрещено курить;
3. Японцы не пьют кофе на ходу и не будут покупать его на вынос;
4. В Японии очень высокая стоимость аренды, и компания не сможет открыть заведение больше, чем на 500 квадратных метров, хотя стандартный размер кофейни в США около 1200 до 1500 квадратных метров.

Несмотря на отрицательный результат кейса, Starbucks решил начать свое расширение именно с Японии. Для того чтобы начать свои операции на данном рынке, Starbucks решила выбрать форму совместного предприятия, в отличие от других видов выхода на зарубежный рынок, потому что считал, что это самый безопасный и легкий путь для ведения международного бизнеса. Форма прямого инвестирования более рискованна для первого опыта на незнакомом рынке, кроме того она более дорогостоящая, чтобы самостоятельно понять рынок и правильно выстроить маркетинговую стратегию и весь маркетинговый комплекс компании потребуется нанять ряд консультирующих компаний, и то это не даст того понимания культуры и ведения бизнеса в незнакомой стране. Тем более Starbucks никогда не любил идею франчайзинга, если только не было другого выбора (как например университеты, больницы и прочее), или из-за экономического и политического положения страны, которое указывало на высокие риски, и тогда уже компания открывала кофейни через франчайзинг. По этой же причине в США она владеет почти всеми своими заведениями, поэтому данная форма даже не рассматривалась для выхода на японский рынок. Тогда как в этом же году спустя четыре месяца компания вышла на сингапурский рынок при помощи лицензионного соглашения.

Соответственно при выходе на японский рынок компания остановилась на совместном предприятии, и весь следующий год ушел на выбор будущего партнера для ведения бизнеса на потенциальном рынке. Starbucks понимал, что в его интересах, чтобы будущий партнер знал все особенности японской культуры кофе, и это может иметь решающее значение для Starbucks, чтобы стать успешной компанией на международном уровне. В октябре 1995 года Starbucks вступила в совместное предприятие с токийской Sazaby Inc[[78]](#footnote-78), потому что у нее была история внедрения уникальных (частично западных) товаров в японскую культуру[[79]](#footnote-79) и управления высококлассными розничными и ресторанными сетями по всей стране (заведение First Afternoon Tea, торговая сеть agnes b., и др.).[[80]](#footnote-80) В итоге Starbucks Coffee Inc. совместно с Sazaby Inc образовало Starbucks Coffee Japan, Ltd. с уставным капиталом 250 млн.йен ($2,33 миллионов) в капитализации, которая в равных долях принадлежит обеим компаниям. Президент компании Starbucks International, Говард Бехар прокомментировал этот союз как:

"Этот мощный стратегический альянс, который объединяет два основных образа жизни двух компаний, который даст возможность японскому потребителю получить новый и уникальный опыт кофе… Мы смотрим на это предприятие, как будто мы начинаем все заново, и во многих отношениях это так и есть."[[81]](#footnote-81)

К концу 1997 года уже планировалось, что в Японии будет открыто 12 новых кофеен. Для их открытия компания должна выработать международную маркетинговую стратегию, а также маркетинговый комплекс, который отражал в целом миссию и цели компании.

В целом можно отметить, что компания сразу вышла на полицентрический этап, так как Starbucks стремилась выбрать ту форму ведения бизнеса, которая поможет с незначительными дополнительными издержками понять незнакомый рынок, культурные и экономические особенности конкретной страны, применить в немного измененном виде маркетинговый комплекс под требования рынка.

При выходе на зарубежный рынок компания должна определится, как лучше минимизировать издержки, при этом стимулировать потребление и продвигать свой бренд. На японском рынке компания выбрала путь частичной адаптации своей линейки продуктов. Во-первых, в японских кофейнях Starbucks доступна такая же линейка продуктов питания и напитков в меню, как и в Соединенных Штатах. Заведения предлагают 15 видов напитков, закуски, такие как печенье и бутерброды, кофе в зернах, и различные товары, такие как кофейные кружки и футболки. Но японцы склонны потреблять кофе и закуски небольшими порциями, и оказывается на ходу, поэтому большинство порций по объему меньше, чем в США, а среди напитков наиболее популярен заказ объемом "шорт" или "толл"[[82]](#footnote-82), также обычное молоко можно заменить на соевое. Также по сезонам в меню добавляются виды напитков, типичные для японцев, например, весной, когда цветет сакура, можно попробовать "Sakura Frappuccino" и "Sakura macaroons". Таким образом, основная линейка кофе Starbucks не меняется, но Starbucks частично адаптирует свою еду к местным вкусам, например, в Японии можно купить слойки с карри или сдобные булочки с мясом.

При открытии своих первых заведений в Токио Starbucks Coffee Japan оценила свои классические напитки на основе эспрессо[[83]](#footnote-83) в районе 280 йен (около $2,50, что примерно на 50 центов дороже, чем в США)[[84]](#footnote-84). В целом в августе 1996 года чашка кофе в Токио в среднем стоила около 399 йен, соответственно цены у Старбакса были ниже, чем у конкурентов. Хоть японцы и не привыкли пить кофе в итальянском стиле, руководители Starbucks посчитали, что японские потребители готовы принять концепцию Starbucks. В своей статье Wall Street Journal подтверждает, что вступление на японский рынок не может быть легким, так как у японцев не развит вкус к эспрессо-напиткам – они больше пьют растворимый кофе, или уже готовое кофе в банках либо горячее кофе из автоматов. Также кофейная культура Японии вращается вокруг киссатэн, относительно формальных сидячих кафе[[85]](#footnote-85). Несмотря на размер японского рынка кофе, хорошо осведомленные аналитики отметили, что Starbucks, скорее всего, столкнется с жесткой конкуренцией от устоявшихся игроков в Японии. Два хорошо зарекомендовавших себя сетями в Японии являются Doutor Coffee Company и Pronto Corp. Начавшая свою деятельность в 1980 году, Doutor Coffee Company является ведущей сетью кафе в Японии. На 1996 год насчитывалось более 466 заведений в окрестностях Токио. В какой-то степени она ассоциируется у японцев как местный Макдональдс, так как оно предоставляет ограниченное меню, и делает акцент на самообслуживании. Основной упор делается на скорость обслуживания и быстрый оборот клиентов. В среднем посетители находятся в кафе Doutor 10 минут, где одна треть времени проходит в киссатен. Стандартная чашка кофе в Doutor стоит 180 йен ($1,6).

Второй главный конкурент Starbucks – сеть кафе-баров Pronto, которая уже присутствовала в Токио с 1987 года, и на момент появления Starbucks у нее было открыто более 95 торговых точек, большинство из которых расположено в столице. Ее кофейни подают кофе, легкие закуски в течение дня, а ночью переключаются на обслуживание и алкогольными напитками. В Pronto, стандартная чашка кофе стоит 160 йен, что намного дешевле по сравнению со Starbucks, тем не менее, само качество эспрессо Starbucks оценивает намного ниже, чем у него самого.[[86]](#footnote-86)

В целом Starbucks установил такую же ценовую стратегию, как и на местном рынке – дороже, чем у дешевых заменителей, но дешевле, чем у самых люксовых заведений. На сегодняшний день цены также отличаются примерно на 50 центов – кофе латте размера толл в Токио стоит 380 йен ($3,91), тогда как в Сиэтле в районе $3,47.

При содействии Sazaby Starbucks Coffee Japan открыла первые две кофейни в Токио в сентябре 1996 года.[[87]](#footnote-87) Первый выход был в шикарном токийском районе Гиндза, кофейня была спланирована таким образом, что японские клиенты могут получить то же самое кофе, разместиться в такой же обстановке, и почувствовать себя так же, если бы они зашли в стандартную кофейню Starbucks в США. Второе заведение расположилось в студенческом районе Ochanomizu, где находится большинство колледжей, книжных магазинов и ресторанов быстрого питания. Starbucks предположило, что студенты и служащие этого микрорайона будут заходить по дороге, чтобы захватить чашку кофе и легкие закуски с собой. Соответственно можно проследить ту же тенденцию, что и на американском рынке – компания начинает с очень заметного места, а уже после распространяется в другие районы. Также для своей рекламы компания не использовала стандартных каналов продвижения, так как всего лишь 4% от бюджета выделяется на рекламирование компании. Больше всего идет затрат на недвижимость и дизайн заведения, так как именно место и атмосфера являются главным фактором продвижения. Кафе Starbucks были оформлены в таком же стиле, как и в США – с удобными диванами, американским хип-хопом и регги и большие порции изысканно сваренного кофе. Это были относительно новые стандарты и понятия для Японии, так как японцы привыкли сидеть в тускло освещенных заведениях, потягивая из маленьких чашек свои напитки.

Япония стала первым рынком, где Starbucks опробовала еще один канал сбыта, которого не используется в США – торговые автоматы. В Японии можно приобрести, кофе Starbucks, эспрессо, латте и ряд других наименований линейки компании в небольших банках в автоматах или супермаркетах, потому что исторически сложилось, что японцы любят пить кофе именно в таком виде. В данной связи для проникновения бренда и увеличения прибыли Starbucks Coffee Japan стала упаковывать кофе по-разному. Данный пример ярко характеризует стратегию адаптации товара на рынке Японии. Спустя определенное время, положительный опыт развития сети торговых автоматов кофе, будет использован на других азиатских рынках, и будет характеризовать переход к этапу стандартизации международной маркетинговой стратегии.

Выйдя на японский рынок, Starbucks выяснила, что японцы готовы пить качественный кофе даже на ходу (в Японии у Starbucks около 25% кофе продается на вынос). На руку Starbucks сыграли и высокие цены на недвижимость: поскольку в Японии большинство квартир весьма небольшие, кофейни Starbucks обеспечили японцев тем самым «третьим местом», где достаточное количество посетителей могут спокойно насладиться чашечкой кофе. (Размеры кофеен идентичны американскому размеру – от 1200 до 1500 квадратных метров, тогда как в других заведениях оно не превышает 500 квадратных метров). Поэтому в Японии среднее число посетителей кофеен почти в два раза выше, чем в США. Тем не менее, компания почти не вкладывала в продвижение своих открытых заведений - годовой рекламный бюджет Starbucks составлял всего 15 миллионов долларов. (Coca-Cola за день тратила на рекламу больше.)

Также политика отказа от курения оказалось для Starbucks оазисом в Японии, так как в большинстве японских киссатэн или других заведений можно курить, что очень распространено среди японцев. А аналитики предсказывали, что тем самым Starbucks урежет свою посещаемость, то произошло все наоборот. Произошло увеличение посетителей и как раз той категории, которая хотела бы пообщаться в хорошей атмосфере и при этом не задыхаться сигаретным дымом, в основном данная политика привлекает молодых женщин, которые почти не курят, в отличие от мужчин. Хотя многие молодые люди при выборе между курением или общением с потенциальными подружками, тоже стали постоянными клиентами Starbucks.

Не смотря на различные культурные различия и особенности японского рынка, Starbucks удалось оправдать свой выход – продажи были на 25 процентов выше, чем ожидалось первоначально, а к концу был практически выполнен намеченный план – было открыто 10 (из12) заведений в 1997 году. Учитывая, что компанию ожидала большая конкуренция, а также наличие у японцев привычки пить растворимое кофе, компании удалось привить новый тенденции и видение на кофе высокого качества и достичь высоких прибылей и открыть за 18 лет существования на данном рынке около тысячи кофеен.

Заметное местоположение, приятная атмосфера, качественное кофе, но по приемлемым ценам – маркетинговая стратегия, в которой заложен успех.

## Маркетинговая стратегия компании Старбакс на примере России

Выход на Российский рынок выглядит вполне органичным, так как к 2007 году компания присутствовала в большинстве стран Западной Европы и начинала свою экспансию на ее восточную часть – в 2007 году Россия и Румыния; 2008 Бельгия, Болгария и Чехия; 2009 – Польша; 2010 – Венгрия, Швеция; 2012 – Финляндия и Норвегия. Одной из первых стран была именно Россия, так как рынок кофе в нашей стране считается одним из самых перспективных данного региона. Его ежегодный рост составляет 12-15%, при этом культура потребления кофе в России еще только развивается: по количеству выпитых чашек на душу населения России еще далеко до жителей Европы и Америки. Согласно данным inFolio Research Group, столичные рынки еще далеки от насыщения.[[88]](#footnote-88) А во-вторых, компания уже давно присматривалась к нашему рынку, а именно в 1997 году.

Тем не менее, многие аналитики отмечают, что Starbucks следовало выходить на наш рынок еще пять лет назад, так как за эти годы она дала развиться своим конкурентом и не успела собрать существенную долю "сливок", но на это были свои причины. Компания заявила, что видит достаточно много места для еще одного сильного участника рынка, и в этом их еще убеждают данные Euromonitor International, маркетинговые исследования которой показали, что в Москве на одну кофейню приходится до 3187 человек. Учитывая, что на рынках, где присутствует Starbucks, кофейня может рассчитывать на гораздо меньшее количество клиентов, для нее российский рынок не теряет своей привлекательности. Например, в Нью-Йорке на одну кофейню приходится 365 человек, а в Париже – 126.[[89]](#footnote-89) Однако, по словам аналитиков[[90]](#footnote-90), выход на столичный рынок, при условии, что в наличии нет демпинговых преимуществ, сейчас весьма затруднителен – ведь рынок кофеен активно развивается. В составе затрат 70% будет занимать одна лишь аренда. Но не только российский рынок обладает свойством высокой аренды, так как даже ее стоимость в Японии не остановило экспансию компании на данный рынок.

Несмотря на то, что впервые Starbucks зарегистрировала свой товарный знак в 1997 году, но из-за экономического кризиса 1998 года она так и не открыла свои кофейни, этот ход еще более усложнил и затормозил весь процесс выхода на российский рынок. В 2002 году, когда российская экономика стала улучшаться, Сергей Зуйков подал запрос об отмене действия торговой марки, так как она не была использован в торговле в России уже на протяжении пяти лет. Затем он зарегистрировал название Starbucks на московскую фирму, которая оказывала адвокатские услуги. В 2004 году при попытке выйти на рынок России руководители Starbucks наткнулись на правовую неразбериху, так как в 2004 году появилась фирма под названием ООО «Старбакс», которая не имела никакого отношения к американскому общепиту. Судебное разбирательство отняло у компании немало времени, а также нанесла некоторый урон имиджу торговой марки, так что первое кафе было открыто только в 2007 году, в Москве.

При выборе, кто же будет организовывать бизнес и как, у Starbucks в целом не было сложного выбора. Учитывая, что фирма должна соответствовать шести главным требованиям, которые были написаны ранее, компания образовала на территории России совместное предприятие с кувейтской компанией Alshaya под названием ООО «Кофе Сирена».[[91]](#footnote-91) Именно Alshaya стала партнером Starbucks на российском рынке, так как кофейный лидер уже сотрудничает с ней с 1999 года и уверена в том, что «она лучше других справится с управлением бизнеса Starbucks в России». Помимо опыта сотрудничества Alshaya со Starbucks, у нее также есть опыт работы на нашем рынке – она развивает такие сети, как Mothercare, Body Shop, Next и др.

Первая кофейня открылась в торговом центре ТРЦ «Мега-Химки», что очень неординарно для Starbucks, так как при выходе на рынок с вероятностью 99% первое место будущей кофейни – многолюдное место в районе центра города, тогда как «Мега-Химки» им не является. Но тут был стратегический ход компании, так как у управляющей компании «Монэкс трейдинг» был заключен договор с ТРЦ, поэтому тут был более легкий ход по издержкам на недвижимость, благодаря ему у Starbucks не было проблем с открытием кофеен во всех ТРЦ Мега. Тем не менее, компании сгладила свою стратегию выхода на зарубежный рынок тем, что второе заведение было открыто в этом же году и в центре города – на Арбате, который и является флагманским. Таким образом, компания могла продвигать свой бренд и концепцию за счет выгодного положения. Главное требование к местоположению – это наличие удобства для спешащих людей и тех, кто любит читать или слушать музыку. Далее кофейни открывались в различных местах, уже полностью следуя концепции компании по выбору места.

По мнению экспертов, Starbucks в России следует стратегии неагрессивного органического роста. Объем инвестиций в открытие одной точки Starbucks составил до 1 тысячи долларов на 1 квадратный метр ($200 ­тысяч за одну кофейню).[[92]](#footnote-92)

Основными конкурентами компании являются «Шоколадница», «Кофе Хауз» и Costa Coffee. McDonald's с его McCafe является дешевым заменителем, но довольно серьезным конкурентом для всех кофеин. Российские сети имеют конкурентное преимущество, так как знают предпочтения российских потребителей – блины с вареньем или медом на завтрак, мороженое с кофе летом и традиционный сорт чая с пирожными. Чтобы понравиться россиянам, Starbucks адаптировала свою линейку продуктов – в нее добавлены, например, пироги «Медовик» и «Яблочный», круассаны с сёмгой, сэндвич с сыром и грибами.[[93]](#footnote-93) Сеть использует также больше корицы и других популярных вкусоароматических добавок (именно в России можно попробовать мятную мокку или имбирно-пряничный латте). Даже название кофеен на вывеске стало русским — “Старбакс Кофе”. Хотя традиционно в России популярностью пользуется чай или в недавнем прошлом – растворимый кофе, Starbucks рассчитывает, что его напитки придутся по вкусу россиянам с их пристрастием к западным брендам. Они утверждают, что клиентов привлечет сама возможность провести время в кофейне Starbucks, вне зависимости от того, понравится ли им вкус кофе или нет. Так что в целом меню повторяет ассортимент других кофеен сети во всех частях мира. В России основной целевой сегмент такой же, как и на всех остальных рынках, где присутствует Starbucks – потребители в возрасте от 16 до 45 лет. В одной кофейне могут оказаться студенты, родители с детьми или офисные работники. Студенты и аспиранты представляют еще один новый и большой растущий целевой рынок в кофейной промышленности, так как на эти два сегмента приходится наибольшая часть гурманов пьющих кофе.

Компания никогда не вкладывала большие средства в продвижение своих заведений, но она точно анализирует психологию современного человека и подстраивает под него свою бизнес-модель. Starbucks с самого начала стремилась быть больше чем просто кофейней, предлагая клиенту стиль жизни. Компания выстроила свою популярность через соблазнительную атмосферу, устную рекламу посредством передачи информации «из уст в уста» и быстрое расширение. Учитывая, что они всегда идут за инновациями, то и продвижение идет в основном через интернет-сайты, тем более современные люди следят за тенденциями через различные интернет-ресурсы. На сегодняшний день у Starbucks есть более 17 тысяч последователей в Twitter и почти 35 миллионов поклонников на Facebook. Стратегия Starbucks в социальных медиа и делает ее успешной:

1. Starbucks в Twitter – Starbucks имеет обратную связь со своими клиентами в Twitter, отвечая на их вопросы, делая ретвиты (ответы) высказываний пользователей о бренде, что подтверждает уровень компании через открытый канал связи, что говорит общественности об истинности действий компании и повышает ее статус с обществе тем самым привлекая больше клиентов и будущих постоянных посетителей и любителей концепции Starbucks.
2. Starbucks в Facebook – Starbucks загружает контент на страницу в Facebook для своих поклонников (постяныных клиентов) и для привлечения новых: различное видео, сообщения в блоге, фотографии.[[94]](#footnote-94) Компания также оповещает и приглашает людей на события, посвященные чаще всего заботе о местном сообществе либо в целом направленные на улучшения жизни людей, такие как Субботник в Сокольниках или сбор для фонда «Старость в радость». Это место, где поклонники могут обсуждать и добавлять свои комментарии. Starbucks стал первым брендом в Facebook, получившим на свою страничку 10 миллионов поклонников (сегодня боле 34 миллионов людей, а у российской страницы около 25 тысяч человек следят за акциями и продвижением компании). Для каждой страны создана своя страница кофейни на родном языке. Таким образом, в каждой стране идет продвижение различных акций и оповещение об открытии новой кофейни, которая направлена на свою аудиторию.
3. Starbucks на YouTube: Компания загружает видео и информационные ролики, рассказывающие о происхождении различных смесей кофе и как его правильно варить[[95]](#footnote-95), а также видео о своей благотворительной деятельности. Также можно посмотреть видео об истории компании, чтобы люди могли в большей степени ассоциировать ее с брендом.

Все перечисленные методы оказывают влияние именно на главную целевую аудиторию - студентов и аспирантов, которая и готова воспринимать рекламы на данных каналах.

Что касается ценового диапазона продуктов Starbucks, то он является отражением экономического бума, движимого нефтью. Классическое кофе размера толл стоит 75 рублей, или около $2,92. Самый дорогой напиток в меню было мокко размера венти – 230 рублей, или около $8,96, тогда как в Нью-Йорке он стоит $4,71.[[96]](#footnote-96) Соответственно цены выше американских примерно на 40%-50%, хотя для российских заведений это вполне обычные и приемлемые цифры (например, 220 рублей за 473 мл каппучино). Если сравнить с конкурентам, то у имиджевых кофейнях средней стоимость чашки кофе составляет более 270 руб. («[Кофемания](http://www.vedomosti.ru/companies/a-z/1505/%D0%9A%D0%BE%D1%84%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F)»), у Costa Coffee - 185-240 руб., тогда как у крупных российских сетей стоимость кофе варьируется от 180 до 230 руб[[97]](#footnote-97). Два фактора повлияло на установление такое ценовой политики – во-первых, из-за высокой арендной платы, а во-вторых, для создания высококлассного изображения, связанного с брендом Starbucks. Тем не менее, компания делает акцент на относительно недорогих, но качественных продуктах кофе, чтобы потребители не воспринимали ее как недоступную и пугающую по ценам кофейную сеть, так как по сравнению со своими конкурентами в России стоимость напитков чуть дешевле, чем у таких конкурентов, как «Шоколадница», «Кофе Хауз», «Costa Coffee» и других кофеин (рис.5)[[98]](#footnote-98). (На первый взгляд кажется, что продукты Starbucks чуть дороже, чем у остальных ее конкурентов, но если обратить внимание на объем чашки, то стоимость на 1мл ниже, чем у других).



Рисунок 5. Сравнение цен на кофейные напитки в Москве.[[99]](#footnote-99)

При развитии своего бизнеса Starbucks старалась следовать своей миссии и продолжать вкладывать душу в каждую проданную чашку кофе, как на российском рынке, так и на всех других рынках, где существует компания. Для того, чтобы повысить доходность своих заведений в 2008 году в Америке сеть Starbucks закрыла почти 1700 своих кофеен. Но через день кофейни опять открылись, и компания объявила, что отныне каждая порция кофе будет безупречной, а значит, еще более конкурентоспособной. Starbucks закрывала кофейни в рамках программы переобучения бариста. Менеджеры хотели, чтобы бариста тратили на заливку чашки эспрессо из кофеварки не более 19 секунд. Напиток должен был сохранять медовую консистенцию, не допускался повторный подогрев молока, пену нужно было наливать, а не добавлять ложкой. Плюс к этому бариста должны были улыбаться клиенту, благодарить его и не забывать смотреть ему в глаза. Эти принципы работы и раньше были частью официальной инструкции, но не всегда соблюдались. И сеть теряла клиентов. Поэтому и был необходим апгрейд системы обучения бариста – одного из главных элементов создания бренда компании. Но компания предусмотрела, чтобы не только американский персонал улучшил свои навыки и тем самым повлиял на повышение прибыли компании. Также и все основные бариста из других стран проходили данный тренинг.[[100]](#footnote-100)

Тем не менее, в России (как и в большинстве других стран) компания сталкивается с такой проблемой как текучка кадров. На позицию бариста набирают молодых людей от 18 лет, в основном студентов. Главные качества при отборе — открытость, коммуникабельность, любовь к людям. Чтобы соответствовать миссии компании бариста должен не просто варить кофе, он должен создавать атмосферу. Для этого новые сотрудники проходят двухнедельный тренинг, еще полтора месяца совершенствуют навыки и потом делают любой напиток с закрытыми глазами. Но, увы, не остаются в должности надолго. По словам директора компании, многие из тех, кто работал бариста в первой московской кофейне Starbucks в сентябре 2007 г., уже стали старшими смены или наставниками новых бариста. [[101]](#footnote-101)

По истечении трех лет Starbucks открыла в Москве более 30 кофеен и она не собирается останавливаться. В июне 2010 года в компания объявила о своих планах об открытии кофеен Starbucks в Санкт-Петербурге. Консалтинговая компания Cushman & Wakefield провела исследование рынка кафе и кофеен Санкт-Петербурга. По данным компании, на долю сетевых операторов приходится около 60−70% всех кофеен в городе. Лидером рынка в Санкт-Петербурге остается сеть «Кофе Хауз», у которой в городе на Неве открыто более 50 заведений. 23 кофейни у «Шоколадницы», 16 – у сети «Чайникофф», 13 – у Coffeeshop Company, 11 – у сети «Идеальная чашка».

В итоге по истечении одного года компания открыла первую кофейню и в Петербурге (в ТРК «Лето»). Глава компании, Говард Шульц, оценил бизнес Starbucks в России как успешный. Международные рынки приносят компании 20% выручки (выручка ООО «Кофе Сирена» на 2010 год составила 1,292 миллиардов рублей, что указывает на прибыльность выхода на российский рынок[[102]](#footnote-102)), в июле 2011 года Starbucks объявила о реструктуризации с целью увеличения доли доходов за пределами США до 50%.[[103]](#footnote-103) . На сегодняшний день в России открыта 61 кофейня, 58 из которых находятся в Москве. Соответственно для Starbucks очень привлекателен рынок России – есть куда расти и расширяться, несмотря на большое количество довольно сильных конкурентов, компания может либо отвоевать, либо найти собственную аудиторию, так как на одно заведение приходится 3187 москвичей. Соответственно у компании высокая вероятность достижения поставленных целей при правильных маркетинговых действий.

# Анализ маркетинговой стратегии компании Старбакс.

## Анализ международной маркетинговой стратегии компании Старбакс.

С утверждением своей лидерской позиции в США, Starbucks в 1994 определилась с новой целью компании, которая стала **– «утвердить Starbucks на позициях основного мирового поставщика высококачественного кофе, сохраняя по мере роста и развития приверженность своим бескомпромиссным принципам».[[104]](#footnote-104)**

Для того, чтобы следовать глобальной стратегии компания создала в 1995 году отдельное дочернее предприятие, которое занимается развитием данного направления. Starbucks Coffee International решила начать с азиатского региона, и в 1996 году был совершен выход на два рынка – японский и сингапурский, а в последующие годы компания выходила в другие азиатские страны.

Сравнивая маркетинговый комплекс, применимый на рынках США и Японии, можно увидеть, что некоторые его элементы на японском рынке отличаются от внутреннего. Например, компания частично адаптировала свою продуктовую линейку – у всех напитков есть размер шорт, тогда как в США многие даже и не знают о его наличии (так как на него нет особого спроса, он присутствует в меню, но массово не продвигается), а также компания добавила различные сэндвичи с местными вкусовыми предпочтениями и уменьшила размер порций, так как японцы не едят много. Кроме этого клиенты могут заменить стандартное молоко на соевое. Таким образом, частично адаптируя свою линейку товаров, компания начинала учитывать различия в потребностях и предпочтениях потребителей, обычаях, верованиях и культуре, сбытовых сетей, экономических, политических, правовых, географических, демографических и других условиях, а также конкурентной ситуации в каждой стране. Соответственно можно сделать вывод, что компания сразу вышла на полицентрический этап.

В последующие годы Starbucks более внимательно относилась к продвижению и адаптации своих продуктов, чтобы благоприятно повлиять на развитие бизнеса в стране. В последующие годы в японскую линейку Фраппучино был добавлен напиток со вкусом зеленого чая и добавлением сливок. В странах Ближнего Востока кофейни разделены на области для мужчин и для семьи.[[105]](#footnote-105) Для реализации данной стратегии компании приходится доверять управленческому звену зарубежных филиалов, которое владеет спецификой национальных, местных особенностей и обычаев, и может правильно направить действия компании. По этой причине Starbucks критично относится к выбору будущего партнера и для наилучшего решения она разработала критерии, которым должна соответствовать компания, которые были описаны во второй главе, так как от этого зависит позиционирование компании и бренда на другом рынке – соответственно и в целом отражается на всей компании в долгосрочной перспективе.

В последующие годы Starbucks продолжала следовать стратегии становления международной компанией, выходя на рынки Филиппин, Великобритании, Малайзии, Новой Зеландии, Тайланда, Тайвани, Китая и др. В процессе дальнейшего развития бизнеса за рубежом компания стала переходить на третий этап становления международной маркетинговой стратегии - региоцентрическом этапе развития.

В целом сравнивая элементы маркетингового комплекса, проводимого в Японии и в России, можно отметить, что переход к третьему этапу был плавным, так как почти нет существенных изменений в реализации маркетингового комплекса на обоих рынках. Все элементы маркетингового комплекса, кроме продукта в целом идентичны. Более четко отлажена работа адаптации продуктовой линейки к местному рынку и оптимизирован выбор местоположения будущих заведений и их дизайн – в России флагманская кофейня была открыта второй, а первые заведения в основном открывались в торговых центрах. Например, классические напитки на основе кофе всегда будут продаваться на зарубежных рынках без каких-либо изменений, но для того, чтобы привлечь больше посетителей, в меню дополнительно присутствует от 2 до 7 напитков, адаптированных под каждый рынок. А также компания экспериментирует их интеграцию на свой внутренний рынок, например, Фраппучино со вкусом зеленого чая можно попробовать и в США, а в России была возможность попробовать Восточный латте с ванилью и кардамоном.[[106]](#footnote-106) Также Фраппучино из клубники и сливок получило огромный успех на рынке Великобритании, после чего компания добавила данный напиток в продуктовую линейку во всех странах своего присутствия.[[107]](#footnote-107) Так что на приведенных примерах можно увидеть, что компания проанализировала, какие тактические действия были верными или неверными и тем самым определяла стратегию зарубежных маркетинговых действий, и, основываясь на лучших показателях совокупности рынков, компания принимала решение о внедрении мер дифференцированной стандартизации маркетингового процесса одновременно на всех рынках и применяя лучшие практики.

Соответственно компания следует стратегии региоцентрализации. Можно также отметить, что компании не выгодно выходить на четвертый этап развития маркетинговой стратегии, так как для такого типа ведения бизнеса компания понесет больше убытков и нанесет ущерб своему бренду.

## Анализ выхода на зарубежные рынки компании Старбакс.

Выходя на рынок Японии через совместное предприятие в августе 1996 года, компания через четыре месяца открыла кофейню в Сингапуре, но уже через франшизу. Соответственно с самого начала компания стала сравнивать, какой вид ведения бизнеса на зарубежном рынке лучше.

|  |  |
| --- | --- |
| Страна выхода | Форма выхода |
| Япония | Совместное предприятие |
| Сингапур | Франшиза (в 2004 году выкупила компанию) |
| Филиппины | Франшиза |
| Великобритания | Выкупила компанию на местном рынке |
| Малайзия | Франшиза (в 2004 году выкупила 49,9 % уставного капитала компании) |
| Новая Зеландия | Франшиза |
| Тайланд | Франшиза (в 2000 году выкупила компанию) |

Таблица 3. Страны, где присутствует Старбакс и типы выхода на данные рынки.[[108]](#footnote-108)

На основе таблицы 2 глобальная экспансия Starbucks сосредотачивается на трех видах выхода: совместное предприятие, лицензионные соглашения и полное владение компанией. Для того чтобы увеличить долю присутствия на зарубежных рынках, компания ведет себя достаточно агрессивно, так как на конец 2000 года она присутствовала в 19 различных странах, открыв на них 525 кофеен. (График 1).



График 1. Количество кофеен Starbucks на протяжении 1995-2012гг.[[109]](#footnote-109)

На японском рынке Starbucks владеет вместе с Sazaby-League в размере 50/50 совместным предприятием, на рынок Великобритании компания вышла, выкупив 100% акций Seattle Coffee Company, тогда как на рынок Малайзии компания вышла, заключив лицензионное соглашение с Berjaya Group Berhad, и в 2004 году выкупила 49,9% уставного капитала.

Анализируя данный график, можно сделать вывод, что на внутреннем рынке преобладает количество кофеен, которыми владеет сама компания Starbucks, тогда как на зарубежном рынке примерно на 10-15% больше точек открыто по франшизе, чем через прямое инвестирование. Тем не менее, Starbucks выкупает некоторые компании, которые функционируют по их лицензионному соглашению, если считает, что она успешна, а также требуется больше влияние головной компании (Таблица 2).

Следует отметить, что Starbucks расширялась поэтапно – в первые пять лет компания развивала свою деятельность в азиатском регионе, после чего компания плавно переходила на освоение европейского рынка и Ближнего Востока, после чего постепенно проникая на рынки стран данных регионов. Соответственно азиатский рынок послужил экспериментом для Starbucks в применении маркетинговой стратегии, чтобы с меньшими издержками и потерями выйти в более сложные регионы. В итоге данная регионализация привела к освоению большинства крупных и перспективных рынков, более детальное разветвление привело к присутствию в более чем 60 стран, открыв при этом около 20 тысяч кофеен, при этом не теряя своей миссии и концепции компании. Также для уменьшения издержек по доставке обжаренного высококачественного кофе, компания открыла в Амстердаме завод по переработке и дистрибуции всего европейского и ближневосточного регионов.

Можно вывести следующую зависимость между внешней рыночной средой и способом выхода Starbucks на конкретный зарубежный рынок:

1. На рынках, сложных для индивидуального освоения, на которых присутствуют политические барьеры, высокий уровень конкуренции либо существенный культурные отличия, Starbucks открывает совместное предприятие с местной компанией, у которой есть широкий опыт организации производственного процесса в сфере ресторанного бизнеса;
2. На рынках, схожими по культурным обычаям, экономической и политической ситуации с рынком США, на которых степень риска оценивается как средний или низкий, Starbucks вкладывает прямые инвестиции в открытие дочерней компании, которая находится под управлением Starbucks Coffee International.
3. В случае если на рынке невозможно открыть собственную или совместную компанию, либо на момент анализа зарубежного рынка на нем отмечается нестабильная экономическая и политическая ситуация, которые увеличивают потенциальные риски финансовых потерь, Starbucks рассматривает возможности продажи франшизы местной компании.

График 2. Средняя выручка одной кофейни Starbucks на протяжении 2005-2012гг.[[110]](#footnote-110)

График 3. Выручка Starbucks в зависимости от формы ведения бизнеса на протяжении 2005-2012гг.[[111]](#footnote-111)

Анализируя данные графики, можно сделать вывод, что больше всего выручку приносят заведения, которые находятся во владении компанией. Так же видно, что открытые компании за рубежом приносят выручку, близкую к кофейням, открытым на местном рынке, что не может не подтверждать правильность выбора выхода на рынок и реализации развития компании на международном рынке. Кроме этого, Starbucks получает существенно ниже доход от проданных франшиз, но такая форма выхода на рынок стоит своего – продвижение бренда, создание глобального бренда, выход на лидирующие позиции, как игрока на мировом рынке в сфере кофейной индустрии, а также это форма подстраховки для снижения рисков потери финансовых ресурсов. Если открытые по франшизе кофейни имеют успех на конкретных рынках, то происходит их последующий выкуп, как это произошло с кофейнями в Сингапуре, Тайланде и других странах.

Генеральный директор компании, Говард Шульц, в 2011 году отметил, что доля выручки за рубежом составляет всего 20%, поэтому требуется реорганизация компании для ее увеличения до 50%.[[112]](#footnote-112) Сейчас Starbucks Coffee International разделена на три главных офиса, каждый из которых нацелен развития своего региона – Americas занимается развитием компании на территории Северной Америки, EMEA[[113]](#footnote-113) занимается развитием компании на территориях Европы, Ближнего Востока и Африки, и CAP[[114]](#footnote-114) нацелена на развития компании на рынках Китая, Азиатско-Тихоокеанского региона. Данная стратегия должна повысить проникновение компании по всему миру и достигнуть поставленных целей компании.

# Заключение

В ходе проведенного исследования был проведен анализ международной маркетинговой стратегии компании Starbucks, ведения и управления международной деятельности компании. Были рассмотрены сущность и теоретические основы международной маркетинговой стратегии, а также была показана важность реализации маркетингового комплекса, как зависимого элемента маркетинговой стратегии. Кроме того, в данной работе были рассмотрены способы выхода на зарубежные рынки, их особенности и влияние на формирование международной маркетинговой стратегии в целом.

Далее было проанализировано, как Starbucks развивалась на внутреннем рынке, реализовывала маркетинговую стратегию и элементы маркетингового комплекса, а также мотивы и цели выхода компании на зарубежный рынок. В ходе анализа рыночной ситуации, экономической, конкурентной и культурной среды, а также способов компании по выходу на рынки Японии и России, были выявлены причины выбора первого выхода на японский рынок и его способ, показана насколько была успешно реализована международная маркетинговая стратегия в первой стране. Были рассмотрены как аспекты культурной жизни японцев, экономической и конкурентной ситуации японского рынка повлияли на реализацию маркетинговой стратегии и маркетингового комплекса, насколько она была изменена спустя 11 лет на примере российского рынка.

В последней главе сравниваются маркетинговые стратегии на двух рынках в разрыве 11 лет. В этой главе отмечается, Starbucks за этот период улучшила метод выбора будущего партнера ведения бизнеса на конкретном рынке и вывела свою формулу по выбору способа выхода на зарубежные рынки. Также были проанализированы элементы маркетингового комплекса компании для определения этапа международной маркетинговой стратегии компании способов выхода на рынок, применимых на данных этапах и их зависимости от экономической, конкурентной и культурной среды. Насколько правильным был выбор того или иного способа выхода на конкретный зарубежный рынок и сделан вывод, почему необходимо выходить на некоторые рынки по франшизе, хоть на первый взгляд кажется, что следовало унифицировать данный метод и выбрать только форму совместного предприятия.

# Список литературы.

1. Doole, I. International marketing strategy. London International Thomson Business Press, 1997. - 508 p.
2. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. М.: Экономистъ, 2005. – 990 с.
3. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. Профессиональное издание, 12-е изд. : Пер. с англ. – М.: «И.Д. Вильямс», 2009. – 1072 с.
4. Акулич, И.Л. Международный маркетинг. – М.: Выш. Шк., 2006. – 544 с.
5. Шульц Г., Йенг Д.Д. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Старбакс. Пер. с англ. – СПб.: Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 245 с.
6. Kleindl, B. International marketing. Thomson South-Western, 2007. - 328 с.
7. Strategic international marketing. New York Palgrave Macmillan, 2012. - 303 p.
8. Bradley, F. International marketing strategy. Pearson Education, 2005. - 408 p.
9. Doyle P., Stern Ph. Marketing Management and Strategy, 4th edition, Pearson Education Limited, 2006. – 451 p.
10. Grant J. The new marketing manifesto. The 12 rules for building successful brands in the 21st century, Texere, 2000. – 254 p.
11. Кратко И.Г. Международное предпринимательство. М.: ИНФРА-М. 2001. – 272 с.
12. Траут Дж. Маркетинговые войны. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 208 с.
13. Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г. Маркетинг. М.: Эксмо, 2008. — 160 с
14. Terpstra V., Sarathy R., International marketing. Dryden Press, 2000. 726 p.
15. Melton P. Going Global with Equities: Make Investment Gains Across Frontiers, Pitman Publishing, 1996. – 355 p.
16. Verbeke, A. International business strategy. Cambridge University Press, 2009. – 481 p.
17. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И. Международный маркетинг. Питер, 2001. – 512 с.
18. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 816 с.
19. Божук С, Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
20. Onkvisit S., Shaw J. International Marketing: Strategy and Theory. Routledge, 2004. – 594 p.
21. Райс Эл. Маркетинг снизу вверх. От тактики до бизнес-стратегии. М.: Вильямсб 2009ю – 220 с.
22. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
23. Brady, Donald L. Essentials of International Marketing. M.E. Sharpe, Inc, 2010. – 395 p.
24. Гавриленко Н.И. Международный маркетинг. РХТУ, 2008. – 115с.
25. Paul J., Kapoor R. International Marketing : Text And Cases. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2008 – 383 p.
26. Gilligan C., Hird M. International Marketing: Strategy and Management. Croom Helm, Limited, 1986 – 310 p.
27. Glowik M., Smyczek S. International MarketingManagement: Strategies, Concepts and Cases in Europe. Edward Elgar Publishing Limited, 2005 – 325 p.
28. <http://www.marketopedia.ru>
29. <http://www.mhhe.com/business/management/thompson/11e/case/starbucks-2.html>
30. <http://www.businessinsider.com/starbucks-sleeves-russia-coffee-2012-8>
31. <http://www.loxcel.com/sbux-faq.html>

<http://www.foster.washington.edu/centers/gbc/globalbusinesscasecompetition/Documents/Cases/2003Case.pdf>

1. <http://www.starbucks.com/assets/e56b2a6b08244aaab0632dc6ac25ad0d.pdf>
2. <http://www.sazaby-league.co.jp/english/company/history.html>
3. <http://www.sazaby-league.co.jp/english/brand/food.html>

<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe_bolshogo_goroda#ixzz2SK45ySDk>

1. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe_bolshogo_goroda>
2. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/2008/03/13/143430#ixzz2SK4dxYMP>
3. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/267923/vkratce#ixzz2SK4oqFDw>
4. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/263833/vkratce>
5. <http://expert.ru/2006/10/6/kofe/>
6. <http://expert.ru/expert/2009/08/antikrizinuy_kofe/>

<http://www.nytimes.com/2007/09/07/business/worldbusiness/07sbux.html?_r=0>

1. <http://online.wsj.com/public/article/SB118851606386114020.html>
2. <http://coffee.infographer.ru/>

<http://www.foodmarket.spb.ru/interfax.php?rub=10..>

1. <http://www.ukessays.com/essays/marketing/starbucks-international-entry-methods-marketing-essay.php>
2. <http://phx.corporate-ir.net/preview/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsAnnual>
3. <http://hbr-russia.ru/issue/61/2280/>
4. <http://www.adme.ru/articles/lora-rajs-pro-strategiyu-starbucks-6529/>
5. <http://www.markedbyteachers.com/university-degree/business-and-administrative-studies/starbucks-potential-for-marketing-in-singapore.html>
6. <http://www.voteforus.com/starbucksmarketingstrategy.html>
7. <http://www.ehow.com/facts_7380523_international-marketing-policies.html>
8. <http://www.thegeminigeek.com/what-is-international-marketing-strategy/>
9. <http://www.cengagebrain.co.nz/content/doole07630_1844807630_02.01_chapter01.pdf>
10. <http://www.adme.ru/articles/sekrety-starbucks-starbucks-375848-421555/>
11. <http://seattletimes.com/html/businesstechnology/2011861321_starbucksstrategy16.html>
12. <http://www.powerhomebiz.com/vol144/starbucks2.htm>
13. <http://www.sptimesrussia.com/index.php?action_id=2&story_id=20281>
14. <http://en.rian.ru/analysis/20050815/41158213.html>
15. <http://ko.ru/articles/18047>
16. <http://www.slideshare.net/sk_prince/starbucks-international-marketing-strategy-3900413>
17. <http://ru.scribd.com/doc/50040066/Analysis-of-Starbucks-and-its-International-Strategy-2011>
18. <http://ru.scribd.com/doc/26095695/Starbucks-Case-Study>
19. <http://ru.scribd.com/doc/27614539/Starbucks-a-Strategic-Report-by-James-Heavey>
20. <http://ru.scribd.com/doc/9913996/Starbuck-strategic-analysis-term-paper>
21. <http://www.marketingweek.co.uk/brands/starbucks/>
22. <http://www.effectivebrands.com/downloads/bulletin_starbucks.pdf>
23. <http://ru.scribd.com/doc/68719187/Starbucks-International-Marketing-Strategy>
24. <http://news.starbucks.com/article_display.cfm?article_id=547>
25. <http://www.kommersant.ru/doc/858891/print>

1. Doole, I. International marketing strategy. London International Thomson Business Press, 1997. p. 11 [↑](#footnote-ref-1)
2. Bradley, F. International marketing strategy. Pearson Education, 2005. p. 23 [↑](#footnote-ref-2)
3. Doole, I. International marketing strategy. London International Thomson Business Press, 1997. p. 11 [↑](#footnote-ref-3)
4. Котлер, Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – «И.Д. Вильямс». 2009. С. 961 [↑](#footnote-ref-4)
5. Doole, I. International marketing strategy. London International Thomson Business Press, 1997. p. 13 [↑](#footnote-ref-5)
6. Котлер, Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – «И.Д. Вильямс». 2009. С. 961 [↑](#footnote-ref-6)
7. Doole, I. International marketing strategy. London International Thomson Business Press, 1997. p. 14 [↑](#footnote-ref-7)
8. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. – Экономистъ. 2005. С. 44 [↑](#footnote-ref-8)
9. Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г. Маркетинг. – Эксмо. 2008. С. 89 [↑](#footnote-ref-9)
10. Там же [↑](#footnote-ref-10)
11. Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г. Маркетинг. – Эксмо. 2008. С. 90 [↑](#footnote-ref-11)
12. Doole, I. International marketing strategy. London International Thomson Business Press, 1997. p. 6 [↑](#footnote-ref-12)
13. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. – Экономистъ. 2005. С. 45 [↑](#footnote-ref-13)
14. Котлер, Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – «И.Д. Вильямс». 2009. С. 956 [↑](#footnote-ref-14)
15. Котлер, Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – «И.Д. Вильямс». 2009. С. 963 [↑](#footnote-ref-15)
16. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. – Экономистъ. 2005. С. 45 [↑](#footnote-ref-16)
17. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. – Экономистъ. 2005. С. 45 [↑](#footnote-ref-17)
18. Котлер, Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – «И.Д. Вильямс». 2009. С. 124 [↑](#footnote-ref-18)
19. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — ИНФРА-М, 1999. С. 381 [↑](#footnote-ref-19)
20. http://marketopedia.ru/33-marketingovaya-strategiya.html [↑](#footnote-ref-20)
21. Котлер, Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – «И.Д. Вильямс». 2009. С. 967 [↑](#footnote-ref-21)
22. Котлер, Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – «И.Д. Вильямс». 2009. С. 967 [↑](#footnote-ref-22)
23. Там же [↑](#footnote-ref-23)
24. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 968 [↑](#footnote-ref-24)
25. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 969 [↑](#footnote-ref-25)
26. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 970 [↑](#footnote-ref-26)
27. Божук С, Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг. Питер, 2012. С. 215 [↑](#footnote-ref-27)
28. Там же [↑](#footnote-ref-28)
29. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 967 [↑](#footnote-ref-29)
30. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. – Экономистъ. 2005. С. 62 [↑](#footnote-ref-30)
31. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. – Экономистъ. 2005. С. 62 [↑](#footnote-ref-31)
32. <http://www.academia.edu/592810/Standardization_versus_customization_in_international_marketing_an_investigation_using_bridging_conjoint_analysis> [↑](#footnote-ref-32)
33. Акулич, И.Л. Международный маркетинг. Выш. Шк., 2006. С. 213 [↑](#footnote-ref-33)
34. Sandberg B., Hansen S-O. “Creating an international market for disruptive innovations.”  [European Journal of Innovation Management](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1460-1060) Volume: 7 [Issue: 1](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1460-1060&volume=7&issue=1) 2004 [↑](#footnote-ref-34)
35. Terpstra V., Sarathy R., International marketing. Dryden Press, 2000. 312 p. [↑](#footnote-ref-35)
36. Craig C.S., Susan P.D. Conducting international marketing research in the 21st century. 2006. P. 178 [↑](#footnote-ref-36)
37. Franklin R.R., Visudtibhan K. International strategic management: Challanges and oppotunities., p. 93 [↑](#footnote-ref-37)
38. Levitt T. The globalization of markets, 1983, p. 12 [↑](#footnote-ref-38)
39. Sandberg B., Hansen S-O. “Creating an international market for disruptive innovations.”  [European Journal of Innovation Management](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1460-1060) Volume: 7 [Issue: 1](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1460-1060&volume=7&issue=1) 2004 [↑](#footnote-ref-39)
40. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. – Экономистъ. 2005. С. 71 [↑](#footnote-ref-40)
41. Cavusgil S.T., Zou S. Marketing Strategy-Perfomance Relationship: an investigation of the emperical link in export market ventures. 2001. P73 [↑](#footnote-ref-41)
42. Subhash C.J. Standartization of INternational Marketing Strategy: Some research hypotheses. 2003 P. 8 [↑](#footnote-ref-42)
43. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг. – Экономистъ. 2005. С.68 [↑](#footnote-ref-43)
44. Sandberg B., Hansen S-O. “Creating an international market for disruptive innovations.”  [European Journal of Innovation Management](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1460-1060) Volume: 7 [Issue: 1](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1460-1060&volume=7&issue=1) 2004 [↑](#footnote-ref-44)
45. Levitt T. The globalization of markets, 1983, p. 45 [↑](#footnote-ref-45)
46. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 963 [↑](#footnote-ref-46)
47. Божук С, Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг. Стандарт третьего поколения. Питер, 2012. С. 421 [↑](#footnote-ref-47)
48. Божук С, Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг. Стандарт третьего поколения. Питер, 2012. С. 423. [↑](#footnote-ref-48)
49. Божук С, Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг. Стандарт третьего поколения. Питер, 2012. С. 423. [↑](#footnote-ref-49)
50. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 965 [↑](#footnote-ref-50)
51. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 965 [↑](#footnote-ref-51)
52. Божук С, Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг. Стандарт третьего поколения. Питер, 2012. С. 426 [↑](#footnote-ref-52)
53. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 966 [↑](#footnote-ref-53)
54. Там же [↑](#footnote-ref-54)
55. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 966 [↑](#footnote-ref-55)
56. Божук С, Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг. Стандарт третьего поколения. Питер, 2012. С. 427 [↑](#footnote-ref-56)
57. Котлер, Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. 2009.С. 967 [↑](#footnote-ref-57)
58. <http://www.loxcel.com/sbux-faq.html> [↑](#footnote-ref-58)
59. Howard Schultz and Dori Jones Yang, Влейте в нее свое сердце, как чашка за чашкой строилась Starbucks, с. 74 [↑](#footnote-ref-59)
60. <http://www.foster.washington.edu/centers/gbc/globalbusinesscasecompetition/Documents/Cases/2003Case.pdf> [↑](#footnote-ref-60)
61. <http://www.starbucks.com/assets/e56b2a6b08244aaab0632dc6ac25ad0d.pdf> [↑](#footnote-ref-61)
62. Г. Шульц, Д.Д. Йенг. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Старбакс. Пер. с англ. –Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербургею 2004. С. 113 [↑](#footnote-ref-62)
63. Данные взяты из финансовых отчетов компании. <http://phx.corporate-ir.net/preview/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsAnnual> [↑](#footnote-ref-63)
64. Г. Шульц, Д.Д. Йенг. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Старбакс. Пер. с англ. –Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербургею 2004. С. 127 [↑](#footnote-ref-64)
65. Международная благотворительная организация помощи бедным. [↑](#footnote-ref-65)
66. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строиась Старбакс. Г. Шульц, Д.Д. Йенг., 2004, С. 186 [↑](#footnote-ref-66)
67. Там же [↑](#footnote-ref-67)
68. Пер. с англ.Coffee Matters. [↑](#footnote-ref-68)
69. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строиась Старбакс. Г. Шульц, Д.Д. Йенг., 2004, С. 187 [↑](#footnote-ref-69)
70. Gold Coast, Yukon. [↑](#footnote-ref-70)
71. <http://starbucks.com/> [↑](#footnote-ref-71)
72. <http://starbuckscoffee.ru/ru/_About+Starbucks/Mission+Statement.htm> [↑](#footnote-ref-72)
73. <http://www.foster.washington.edu/centers/gbc/globalbusinesscasecompetition/Documents/Cases/2003Case.pdf> [↑](#footnote-ref-73)
74. Market Business Unit (MBU) [↑](#footnote-ref-74)
75. <http://www.foster.washington.edu/centers/gbc/globalbusinesscasecompetition/Documents/Cases/2003Case.pdf> [↑](#footnote-ref-75)
76. «Утвердить Starbucks на позициях основного мирового поставщика высококачественного кофе, сохраняя по мере роста и развития приверженность своим бескомпромиссным принципам» [↑](#footnote-ref-76)
77. По словам Кэти Линдеманн, директора по международным операциям в Starbucks [↑](#footnote-ref-77)
78. В 2005 году изменила имя на SAZABY LEAGUE, Ltd. <http://www.sazaby-league.co.jp/english/company/history.html> [↑](#footnote-ref-78)
79. Компания начала с импорта мебели, потом стала развивать дизайн, производство и продажу сумок и подобной продукции, создавая бренд SAZABY [↑](#footnote-ref-79)
80. <http://www.sazaby-league.co.jp/english/brand/food.html> [↑](#footnote-ref-80)
81. <http://faculty.bschool.washington.edu/skotha/website/cases%20pdf/STARBUCK.PDF> [↑](#footnote-ref-81)
82. У напитка всего может быть 4 вида объемов: шорт - 236 мл, толл – 354 мл, гранде – 473 мл, венти – 591 мл [↑](#footnote-ref-82)
83. Такие как эспрессо, американо, каппучино, латте, мокка и др. [↑](#footnote-ref-83)
84. Цены сравниваются на чашку объемом шорт. [↑](#footnote-ref-84)
85. **Киссатэн** (яп. 喫茶店 *kissaten*) — кофейня в Японии. Первоначально *киссатэн* возникли в качестве заведений, где посетителям предлагали разные виды безалкогольных напитков (кофе или чай), пирожные, фрукты и закуски. [↑](#footnote-ref-85)
86. <http://faculty.bschool.washington.edu/skotha/website/cases%20pdf/STARBUCK.PDF> [↑](#footnote-ref-86)
87. <http://www.sazaby-league.co.jp/english/company/history.html> [↑](#footnote-ref-87)
88. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe_bolshogo_goroda#ixzz2SK45ySDk> [↑](#footnote-ref-88)
89. <http://www.nytimes.com/2007/09/07/business/worldbusiness/07sbux.html?_r=0> [↑](#footnote-ref-89)
90. <http://expert.ru/2006/10/6/kofe/> [↑](#footnote-ref-90)
91. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe_bolshogo_goroda#ixzz2SK45ySDk> [↑](#footnote-ref-91)
92. <http://biztechnology.ru/index.php/konsalting/dokumenty/investitsii/187-restorannyj-biznes-analiticheskij-material.html> [↑](#footnote-ref-92)
93. <http://online.wsj.com/public/article/SB118851606386114020.html> [↑](#footnote-ref-93)
94. <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=009503> [↑](#footnote-ref-94)
95. Там же [↑](#footnote-ref-95)
96. <http://www.nytimes.com/2007/09/07/business/worldbusiness/07sbux.html>, цены 2007 года. [↑](#footnote-ref-96)
97. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe_bolshogo_goroda> [↑](#footnote-ref-97)
98. <http://coffee.infographer.ru/>, цены 2012 года [↑](#footnote-ref-98)
99. <http://coffee.infographer.ru/>, цены 2012 года [↑](#footnote-ref-99)
100. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/2008/03/13/143430#ixzz2SK4dxYMP> [↑](#footnote-ref-100)
101. Там же [↑](#footnote-ref-101)
102. <http://www.foodmarket.spb.ru/interfax.php?rub=10..> [↑](#footnote-ref-102)
103. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/267923/vkratce#ixzz2SK4oqFDw> [↑](#footnote-ref-103)
104. <http://starbuckscoffee.ru/ru/_About+Starbucks/Mission+Statement.htm> [↑](#footnote-ref-104)
105. <http://www.ukessays.com/essays/marketing/starbucks-international-entry-methods-marketing-essay.php> [↑](#footnote-ref-105)
106. <https://www.facebook.com/StarbucksRussia?fref=ts> [↑](#footnote-ref-106)
107. <http://news.starbucks.com/about+starbucks/starbucks+coffee+international/europe+middle+east+africa/> [↑](#footnote-ref-107)
108. http://news.starbucks.com/ [↑](#footnote-ref-108)
109. Данные взяты из финансовых отчетов компании. <http://phx.corporate-ir.net/preview/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsAnnual> [↑](#footnote-ref-109)
110. Данные взяты из финансовых отчетов компании. <http://phx.corporate-ir.net/preview/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsAnnual> [↑](#footnote-ref-110)
111. Данные взяты из финансовых отчетов компании. <http://phx.corporate-ir.net/preview/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsAnnual> [↑](#footnote-ref-111)
112. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/263833/vkratce> [↑](#footnote-ref-112)
113. Europe, Middle East and Africa [↑](#footnote-ref-113)
114. China and Asia Pacific [↑](#footnote-ref-114)