

П'ятковська Т.Ю.

Бажеріна К.В.

канд. економ. наук., доцент
ORCID ID: 0000-0002-1049-3000

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИХОДУ «STARBUCKS CORPORATION» НА РИНОК УКРАЇНИ

RATIONAL OF EXPEDIENCY OF «STARBUCKS CORPORATION» ENTRY INTO UKRAINIAN MARKET

У статті розглянуто методичні положення, а також практичних рекомендацій, що стосуються обґрунтування доцільності виходу компанії «Starbucks Corporation» на ринок України. В ході роботи були використані методи дедукції, синтезу, моделювання. Основними науковими результатами роботи є розробка методології прийняття рішення щодо доцільності виходу компанії на ринок; розроблення рекомендацій щодо вибору методу виходу, що оснований на кількісних та якісних показниках, проаналізованих в роботі. Практичне значення полягає в тому, що реалізація отриманих результатів суб'єктами компанії рекомендацій щодо виходу дозволить визначити, чи є розширення мережі та відкриття кав'ярні в м. Києві доцільним.

Ключові слова: вихід на ринок, доцільність виходу на ринок, міжнародний маркетинг, ресторанний ринок, кавові заклади, маркетингові дослідження, ринок кави, ринок кавових закладів, міжнародна діяльність.

The article discusses the methodological basis, as well as practical recommendations concerning the justification of the expediency of Starbucks Corporation's entry into the Ukrainian market. During the study were used methods of deduction, synthesis, modeling. The main scientific results of the work are the development of a methodology for making a decision on the feasibility of a company to enter the market; the development of recommendations for the choice of the method of entry, based on quantitative and qualitative indicators analyzed in the work. The practical significance is that the implementation of the results obtained by the company's entities on the entry recommendations will determine whether the expansion of the network and the opening a coffee shop in Kyiv is expedient.

Keywords: market entry, expediency of entering the market, international marketing, restaurant industry, coffee companies, marketing research, coffee industry, international activity.

Вступ. На сучасному етапі розвитку України ринок кави є одним з найбільш активно зростаючих ринків харчової сфери. На ринку з'являється багато кавових компаній, загострюється конкуренція між виробниками. Окрім того, широкого розповсюдження набувають кав'ярні та кавові заклади. Проте, в Україні спостерігається недостатня задоволеність існуючої потреби в

кавових закладах, особливо це стосується закладів, які належать до так званої «другої хвилі». На даний момент ринкова влада зосереджена в руках дрібних локальних компаній, що належать, в основному, до «третьої хвилі» кав'ярень. За таких умов український ринок стає привабливим для міжнародних виробників кави, оскільки кавова культура розповсюджується дуже стрімко. Зважаючи на це, багато людей, що знаються в кавових напоях, очікують появи на українському ринку світового лідера з продажу кави та кавових напоїв – кав'ярні «Starbucks», яка ще досі не вийшла на ринок України.

На сьогоднішній день компанія «Starbucks Corporation» — найбільша міжнародна мережа кафе швидкого обслуговування. Кав'ярні розташовані у 73 країнах світу, а їх загальна кількість станом на листопад 2016 року становить 24 464 закладів. З них 13 107 закладів розташовані у США, 2204 в Китаї, 1418 в Канаді, 1160 в Японії, 872 в Кореї. Загальна чисельність персоналу мережі — 239 тис. чоловік. Виручка компанії за 2015 рік склала 19,2 млрд доларів, чистий прибуток – 2,8 млрд доларів [1].

Отже, компанія «Starbucks» представлена майже у всіх країнах Європи, окрім України. Тому постає питання виходу корпорації на український ринок, а саме на ринок столиці, тобто міста Києва. Отже, маркетинговою управлінською проблемою є обґрунтування доцільності компанії «Starbucks Corporation» на ринок Києва. Тому в даній роботі основну увагу приділено розробленню методології прийняття рішення щодо виходу компанії на ринок.

Постановка завдання. В ході роботи необхідно розробити послідовність прийняття рішення для виходу на ринок міжнародної компанії. Таким чином, в роботі необхідно спланувати хід дослідження, визначені джерела збору інформації і методи її аналізу, і, як результат, отримати детальний план проведення дослідження. В результаті, необхідно запропонувати схему визначення доцільності та перелік факторів, які необхідно проаналізувати для того, щоб визначити доцільність, а також метод виходу на ринок.

Методологія. При проведенні дослідження були використані такі методи: історичний, узагальнення, аналіз графічного матеріалу.

Результати дослідження. Вихід на міжнародний ринок передбачає проведення маркетингових досліджень. По-перше, підприємство повинно точно розуміти необхідність розвитку ринкового простору за межами внутрішнього ринку, по-друге, належним чином оцінити свої можливості. По-третє, підприємство повинно розуміти, який тип стратегії виходу найбільш підходить для роботи на ринку. Кожна з цих умов передбачає оцінку сукупності факторів, що впливають на вибір іноземного ринку, вибір способу його входження та стратегії поведінки на обраному міжнародному ринку.

Залежно від глибини обґрунтування управлінського рішення можна виділити три підходи до вибору зовнішнього ринку:

- суб'єктивний підхід ґрунтується на суб'єктивних відчуттях, очікуваннях, досвіді осіб, які приймають рішення щодо виходу на конкретний ринок;
- дискретний підхід ґрунтується на оцінці 2-3 найбільш важливих для фірми показників розвитку ринку або інших критеріїв;
- комплексний підхід передбачає кількісну оцінку кожного ринку за системою показників або глибоке аналітичне обґрунтування [2].

Тільки однією перевагою володіє суб'єктивний підхід – це відсутність витрат на обґрунтування рішення. При цьому, ризик є максимальним, а ступінь обґрунтованості прийнятого рішення є в мінімальною. Варто відмітити, що у «чистому вигляді» суб'єктивний підхід майже не зустрічається. Найчастіше він буває основним, але доповнюється показниками дискретного. Найбільш частими причинами використання суб'єктивного підходу є:

- добре ставлення осіб, що приймають рішення, до країни або її культури;
- наслідки ознайомчого візиту або несподіваних зустрічей;
- інтуїтивна довіра до зарубіжного партнера;
- марнолюбне прагнення працювати на новому або дуже складному ринку, бути першим;
- бажання легалізувати за кордоном які-небудь дії [2].

Вдалість використання дискретного підходу як прийому обґрунтування виходу на зарубіжний ринок на підставі аналізу декількох показників залежить від влучного вибору цих показників. Обрані для аналізу показники повинні:

- відповідати цілям виходу фірми на зовнішній ринок;
- об'єктивно характеризувати стан чи особливості розвитку зарубіжного ринку;
- бути дослідженими за певний період часу [2].

Основною вимогою до інформації за дискретного підходу є надійність, правдивість, перевіреність обраних показників. Єдиних правил відбору показників не має, але часто для обґрунтування рішення щодо виходу на міжнародний ринок за дискретного підходу використовують такі показники та критерії:

- розмір ринку;
- динаміка зростання ринку;
- власні конкурентні переваги;
- насиченість ринку;
- доступність ринку;
- сприймання ринку;

- стабільність (оцінка ризиків) [2].

Ідея комплексного підходу до обґрунтування рішення щодо виходу зарубіжного ринку полягає у аналізі та оцінці переліку показників, що характеризують не тільки ринок обраного товару, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що перетікають в країнах, що досліджуються. Для проведення такого дослідження розробляється спеціальна таблиця, яка включає: перелік показників, критеріїв та факторів, що аналізуються; кількісну чи якісну характеристику показника, критерію, фактора; ваговий коефіцієнт (бал) за кожну кількісну та вартісну характеристику показника (критерію); перелік країн, що досліджуються [30].

Найбільш безпечним є комплексний підхід, оскільки він мінімізує ризик від виходу фірми на неадекватний ринок, підвищує обґрунтованість управлінського рішення, проте потребує значних матеріальних затрат та часу на проведення дослідження [2]. Саме комплексний підхід застосовує «Starbucks» в процесі виходу на нові географічні ринки.

У даній роботі буде використано комплексний підхід, адже він, як було сказано вище, є найбезпечнішим, тобто мінімізує ризик від виходу фірми на неадекватний ринок, підвищує обґрунтованість управлінського рішення.

Основними етапами прийняття рішень щодо виходу фірми на міжнародний ринок є:

1. Аналіз діяльності підприємства (в даний час і у майбутньому, в порівнянні з конкурентами) на внутрішньому ринку. На даному етапі досліджуються:

- розмір підприємства;
- товар (асортимент, якість і т.д.);
- рівень обслуговування (сервіс);
- збут, розподіл, просування товару;
- ціна та порядок розрахунків;
- фінанси; ресурси (кадри).

2. Аналіз стану зовнішнього ринку.

На цьому етапі досліджуються:

- потенціал зовнішнього ринку;
- доступність зовнішнього ринку;
- сприйняття на зовнішньому ринку (культурна дистанція);
- стабільність зовнішнього ринку.

3. Аналіз конкуренції на зовнішньому ринку. Окрім цього, визначення конкурентних переваг і недоліків свого підприємства в порівнянні з основними конкурентами.

4. Аналіз маркетингових можливостей та загроз.

5. Прийняття рішення про вихід. Розроблення стратегії виходу і тактики поведінки на міжнародних ринках. У міжнародному маркетингу через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища широко застосовується понятійний апарат та інструменти концепцій стратегічного планування стратегічного маркетингу.

Останній (завершальний) етап – вибір методу виходу. Вибір методу виходу компанії на зарубіжні ринки зумовлені динамікою та специфікою розвитку національних ринків та можливими перевагами від міжнародної діяльності.

Багато компаній відмовляються від інтернаціоналізації своєї діяльності, оскільки, по-перше, вони мають стабільні позиції на внутрішньому ринку, добре знають своїх споживачів, посередників, конкурентів, мають досвід у сфері правового забезпечення бізнесової діяльності тощо, а по-друге, вони бояться невизначеності міжнародного середовища і браку досвіду та інформації. Між тим багато обставин (які були наведені вище) змушують придивлятися до зарубіжних ринків і шукати шляхи до міжнародного співробітництва [3].

Тому розглянемо методи виходу на зарубіжні ринки, які застосовуються в більшості ситуацій.

Ліцензування. Ліцензування передбачає ліцензіата та ліцензіара, пов'язаних певною угодою, яка підписується на користь обох сторін. Ліцензіар продає своє право на ноу-хау ліцензіату, зазвичай на певний проміжок часу. Ноу-хау відноситься до нематеріальних властивостей, таких як патенти, винаходи, формули, процеси, конструкції, авторські права та товарні знаки. Ліцензіат повинен сплатити комісію за користування, щоб заключити угоду з ліцензіаром.

Ліцензування є основним етапом для фірми, яка планує вийти на зовнішній ринок. Внаслідок невизначеності на зовнішньому ринку, політичної або економічної ситуації, ця нестабільність закликає фірму розглянути можливість розробки ліцензійного договору. Ця угода може допомогти фірмі зробити розширення більш стійким. Одним недоліком є те, що ліцензування надає фірмі меншого контролю. Для фірми важко контролювати свого ліцензіата через договір, на відміну створення власної дочірньої компанії.

Франчайзинг. Франчайзинг є подібним до ліцензування. Після оплати роялті франчайзі отримує основне ділове ноу-хау за угодою з франчайзером. Ноу-хау також включає такі нематеріальні властивості, як патенти, торговельні марки та інше. Різниця від режиму вводу ліцензій полягає в тому, що франчайзі повинен дотримуватися певних правил франчайзера. Франчайзинг найчастіше використовується в галузях обслуговування.

Спільне підприємство. Спільне підприємство є типовим методом входу, який використовується у всьому світі. Буквально це означає те, що дві або

більше незалежні фірми об'єднуються в альянс, щоб досягти кращих позицій на ринку. Спільне підприємство має багато переваг. По-перше, обидві компанії поділяють між собою як витрати, так і прибутки. Обидві сторони також поділяють ризики. Інвестуючи та приєднуючись до місцевої фірми, міжнародна фірма може успішно вивчити іноземний ринок за допомогою місцевої фірми. Таким чином, міжнародна фірма може отримати знання про ринок від місцевої фірми. Особливо враховуючи політичні та економічні питання на міжнародному ринку. Місцева фірма може мати спосіб впливати на місцеву владу і буде зменшувати бар'єри входу для свого партнера. Недолік полягає в тому, що фірма може мати серйозні конфлікти з партнером.

Дочірнє підприємство. У цьому випадку компанії належить 100%. Існує два основних способи створення дочірньої компанії – фірма може вийти на міжнародний ринок шляхом створення абсолютно нової юридичної особи; другий метод – придбання, в результаті чого фірма купує іншу, яка може бути створена і добре влаштована фірма в цій конкретній галузі.

Отже можна зробити висновок, що вибір методу залежить, в першу чергу, від можливостей компанії, в тому числі фінансових, а також від цілей, що ставить перед собою фірма. Важливо також розуміти, наскільки вихід на міжнародний ринок є ризикованим та наскільки сильно відрізняється культура на даному географічному ринку.

Таким чином, ґрунтуючись на методах, що були описані вище, розглянемо алгоритм прийняття рішення виходу на ринок, який можна запропонувати компанії «Starbucks» (рисунок).

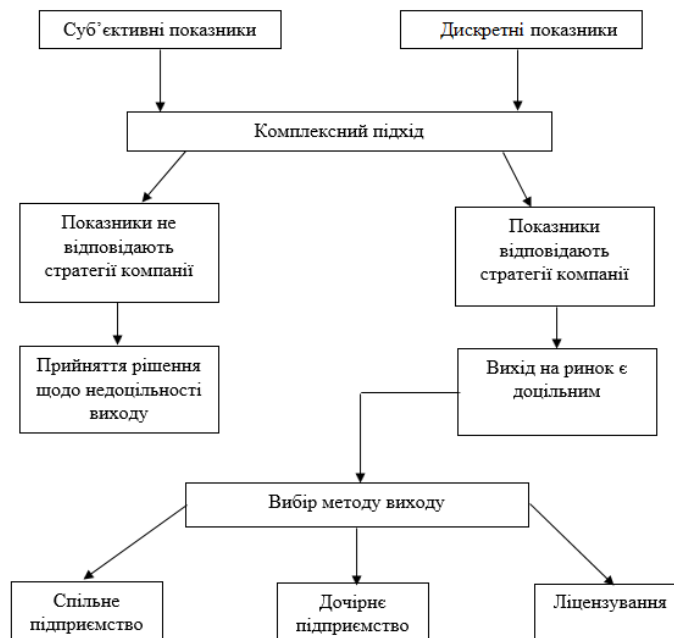


Рисунок – Схема прийняття рішення щодо виходу компанії «Starbucks» на ринок України

Бачимо, що кожен з етапів є достатньо важким та потребує детального вивчення усіх факторів, які безпосередньо впливають на ринок та можуть мати вплив на компанію в цілому. Саме тому проведення дослідження та включення факторів кожного з етапів є крайнє необхідним. Далі розглянемо перелік показників, які необхідно дослідити, аби прийняти рішення щодо того, чи відповідають вони стратегії компанії.

Як було зазначено вище, найбільш безпечним підходом є комплексний, саме тому ми будемо опиратися саме на нього. Таким чином, виділимо групу показників кожного з підходів, які є вагомими саме для ринку кав'ярень (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники комплексного підходу

	Показники	Релевантність для ринку	Комплексний
Суб'єктивний	Добре ставлення осіб, що приймають рішення	-	– Бажання працювати на складному ринку – Розмір ринку – Динаміка зростання ринку – Конкуренція на ринку
	Наслідки ознайомчого візиту	-	
	Інтуїтивна довіра	-	
	Бажання працювати на складному ринку	+	
Дискретний	Розмір ринку	+	– Насиченість ринку – Сприйняття ринку – Стабільність зовнішнього ринку – Бар'єри, що існують на зовнішньому ринку
	Динаміка зростання ринку	+	
	Конкуренція на ринку	+	
	Насиченість ринку	+	
	Сприйняття ринку	+	
	Стабільність зовнішнього ринку	+	
	Бар'єри, що існують на зовнішньому ринку	+	

Таким чином, показники, які було занесено до комплексного підходу, включають в себе, в першу чергу, дискретні, тому що вони є найбільш економічно обґрунтованими.

Компанія «Starbucks» застосовувала різні методи виходу, оскільки ситуація в трьох випадках була неоднакова. У справі Іспанії «Starbucks» вибрав спільне підприємство як метод входу внаслідок трьох основних

причин. По-перше, компанії потрібен був партнер, який усвідомлював специфіку роботи на ринку даної країни. Крім того, кавова компанія прагнула розділити ризики. Окрім того, кав'ярня повинна була контролювати свою діяльність безпосередньо тому, що іспанський ринок мав високий потенціал з високою конкуренцією.

У Великобританії компанія вирішила використовувати дочірнє підприємство, тому що культурна дистанція була невеликою, проте конкуренція була високою. Крім того, на це рішення вплинула динаміка зростання ринку і стабільність країни [4].

Розглянемо схему вибору методу виходу на міжнародний ринок. Перед цим проаналізуємо три країни, які значно відрізняються та знаходяться в різних регіонах. Для цього було обрано такі країни, як Велика Британія, Нова Зеландія та Іспанія (табл. 2).

Таблиця 2 – Показники, що вплинули на вихід компанії «Starbucks» на ринок Великої Британії, Нової Зеландії та Іспанії

Фактори	Велика Британія	Нова Зеландія	Іспанія
Бажання працювати на новому ринку	X	X	X
Розмір ринку	–	X	–
Динаміка зростання ринку	X	X	X
Конкуренція на ринку	X	X	X
Насиченість ринку	X	X	X
Сприйняття ринку	–	X	X
Стабільність зовнішнього ринку	X	X	X
Бар'єри, що існують на зовнішньому ринку	–	X	–

X – фактор вплинув на прийняття рішення щодо виходу компанії на ринок;

– фактор не вплинув на прийняття рішення щодо виходу компанії на ринок.

В Новій Зеландії була обрана ліцензія: «Starbucks» не вистачало знань про країну і потрібен місцевий партнер, щоб допомогти зрозуміти специфіку

ринку. Низька конкуренція та високі бар'єри входу також вплинули на вибір ліцензії [5]. Таким чином, можемо навести основні показники, що впливають на вибір методу виходу компанії «Starbucks» (табл. 3).

Таблиця 3 – Показники, що впливають на вибір методу виходу на міжнародний ринок

	Ліцензування (або франчайзинг)	Спільне підприємство	Дочірня компанія
Динаміка зростання ринку	-	-	X
Висока конкуренція на ринку	X	X	-
Насиченість ринку	-	X	X
Сприйняття ринку	X	-	
Стабільність зовнішнього ринку	-	-	X
Бар'єри, що існують на зовнішньому ринку	X	X	-

Таким чином, робимо висновок, що для вибору ліцензування (франшизи) необхідна наявність наступних факторів: висока конкуренція на ринку; сприйняття ринку; бар'єри входу.

На основі наступних факторів робиться висновок щодо обрання спільного підприємства: висока конкуренція; високий насиченість ринку; бар'єри входу.

Для вибору методу дочірньої компанії необхідні наступні фактори: висока динаміка зростання ринку; потенціал ринку; стабільність ринку.

Висновок. Отже, для вибору методу виходу компанії на новий міжнародний ринок, необхідно проаналізувати наведені вище фактори, пов'язані із особливостями ринку та сприйняття споживачів, та обрати ті, які присутні на обраному ринку, що в результаті допоможе прийняти рішення не тільки щодо доцільності виходу, а і щодо методу виходу на ринок.

Література:

1. FY16 Annual Report on Form 10-K [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://s21.q4cdn.com/369030626/files/doc_financials/2016/Annual/FY16-Annual-Report-on-Form-10-K.pdf.
2. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг / Т. М. Циганкова., 1998. – 120 с.
3. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації / О. Л. Каніщенко., 2004. – 152 с.

4. London the most expensive city in the UK for Starbucks [Электронный ресурс] // Ealing Times. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: http://www.ealingtimes.co.uk/news/15130050.London_the_most_expensive_city_in_the_UK_for_Starbucks/.

5. Haupt H. Ordering at Starbucks: A Guide to Starbucks Lingo [Электронный ресурс] / Haupt // Vamers. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <http://vamers.com/2016/04/21/ordering-at-starbucks-a-guide-to-starbucks-lingo>.