

Кожного року Китай імпортує приблизно 90 млн тонн сої. Українському експортеру дуже важливо диверсифікувати ринки збуту і обчислити цільові ніші, групи, яким може бути цікавий той чи інший товар, зокрема сої. А ключове завдання вітчизняних виробників – розширити товарну номенклатуру експорту, насамперед, за рахунок перероблених соєвих продуктів.

Висновок:

Отже, географічне положення України та її родючі чорноземи гарантують оптимальні умови для вирощування сої. Повністю використовуючи свій потенціал та досягнувши максимального використання посівів можна подвоїти обсяг сої для експорту та зайняти провідне місце у світі. Як бачимо з досвіду Бразилії, при оптимальних економічних законах сою можуть займатись як малі так і великі бізнеси, що як результат на міжнародному рівні буде приносити користь економіці держави. Важливо лиш обрати правильну економічну стратегію та орієнтир розвитку її виробництва, переробки та експорту.

Список використаних джерел:

1. Стаття «Ринок сої: розвиток, тенденції і прогнози» Юрій Кернасюк. Електронне посилання: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/8978-rynok-soi-rozvytok-tendentsii-i-prohnozy.html>
2. Стаття «Соя: значення та виробництво в Україні». Електронне посилання: <http://scientists.kharkov.ua/science-and-life/314-soya-znachennya-ta>
3. Стаття «Ця універсальна і популярна соя». Електронне посилання: <http://agro-business.com.ua/agro/hist-nomera/item/1686-tsia-universalna-i-populiarna-soia.html>
4. Стаття «Місце України на світовому ринку соєю». Електронне посилання: <https://agronews.ua/node/81261>
5. Стаття «Brazil soybeans export volume 2006-2018». Електронне посилання: <https://www.statista.com/statistics/721215/soybeans-export-volume-brazil/>

Гончар Катерина

Студентка факультету економіки та управління
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

kate.hhonchar@gmail.com

Голіонко Наталія

К.е.н., доцент кафедри менеджменту

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

nataliia.holionko@kneu.ua

ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ВІД «СТАРБАКС»

Анотація: у статті досліджено теоретичні та практичні аспекти визначення стратегії компанії, а також складові елементи стратегії зростання та процес її формування і реалізації у одній зі світових компаній «Старбакс». Досліджено переваги і вагу керівної участі засновника компаній у реалізації амбітного стратегічного бачення – розбудові стабільної компанії-лідера, яка має один з найбільш упізнаваних і шанованих брендів у світі і славиться умінням надихати людей.

Ключові слова: стратегічне управління, менеджмент, стратегія зростання, Старбакс

Honchar Kateryna

Student of the Faculty of Economics and Administration

Kyiv State Economic University named after Vadym Hetman

kate.hhonchar@gmail.com

Nataliia Holionko

PhD in Economics, Associate Professor

Kyiv State Economic University named after Vadym Hetman

Management department

nataliia.holionko@kneu.ua

EXPERIENCE OF STRATEGIC GROWTH OF STARBUCKS

Abstract: The article explores the theoretical and practical aspects of defining a company strategy, as well as the constituent elements of a growth strategy and the process of its formation and implementation in one of the world Starbucks companies. The advantages and weight of the founder's

directorial involvement in the implementation of an ambitious strategic vision - building a stable leader company that has one of the most recognized and respected brands in the world and is known for inspiring people, is explored.

Keywords: strategic management, growth strategy, Starbucks

Вступ. Стратегічне управління організацією, за досвідом компаній, є складним процесом, який складається з планування цілей організації та шляхів їх досягнення, розподілу завдань між підрозділами, впливу та спонукання працівників до діяльності, спостереження за діяльністю організації та реагування на виклики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Важливу роль в управлінні організацією відіграє наявність стратегії, яка характеризується обраною сферою діяльності, відповідним продуктом, ефективним розподілом ресурсів, наявністю конкурентних переваг та ефекту синергії. Саме стратегія як чітко визначена спрямованість, що є домінуючим фактором управління, створює належні умови для досягнення цілей конкретної організації.

Постановка завдання. У нашому дослідженні проаналізуємо досвід стратегічного управління однієї з найбільших американських компаній “Старбакс”, яка спеціалізується на задоволенні потреб клієнтів у споживанні кави, шляхом їх обслуговування у кав’ярнях та веденням продажу кави на ринку товарів вже більше 50 років.

Результати дослідження. За класичним визначенням, стратегічний менеджмент є багатоплановим, формально-поведінковим процесом, який має на меті формулювання та результативну реалізацію стратегії, яка сприяє балансуванню відносин між організацією, її підрозділами та зовнішнім середовищем, задля досягнення встановлених цілей [1]. Відповідно сутністю стратегічного менеджменту є встановлення чітких стратегічних планів розвитку, розроблених відповідно до структури управління організації задля досягнення її довгострокових цілей та перемоги у конкурентній боротьбі.

Теоретичні підходи та практика менеджменту довели необхідність тісного взаємозв’язку понять життєвого циклу організації та її стратегії. Адже систематичний перегляд та уточнення стратегії відповідно до певного етапу життєвого циклу організації дозволяють її менеджерам визначити і застосувати різні стратегії. У працях американських дослідників А. Томпсона, А.Стрікланда знаходимо як загальні стратегії підприємств, так і різні комбінації альтернатив [1]. До загальних стратегій підприємства автори відносять:

- стратегію зростання (експансія, диверсифікація, вертикальна та горизонтальна інтеграція, глобалізація діяльності)
- стратегію підтримки (захист наявної частки ринку, підтримка виробничого потенціалу на досягнутому рівні)
- стратегію реструктуризації (скорочення витрат та відсікання зайвого, освоєння нових видів продуктів та ринків, коротко- та довгострокова реструктуризація)
- стратегію скорочення діяльності (“збирання врожаю”, поступове закриття обраного напрямку, скорочення частки ринку)
- ліквідацію (консервація потужностей та закриття, процедура банкрутства, санація)
- комбінація стратегій.

Стратегічне зростання як вагомий елемент стратегічного менеджменту здійснюється шляхом щорічного підвищення як короткострокових, так довгострокових цілей організації. Крім того, стратегічне зростання може відбуватися двома шляхами, а саме: внутрішнім або зовнішнім. Відповідно до теоретичних поглядів американського вченого Ф. Котлера можливості зростання організації поділяються на:

- Стратегію інтенсивного концентрованого зростання, тобто експансії, яка створює сприятливі умови для “внутрішнього” зростання підприємства, а саме: розширення меж ринку, удосконалення товару та глибоке проникнення на ринок;
- Стратегію інтегрованого зростання, яка забезпечує “зовнішнє” зростання організації, запроваджуючи як вертикальну, так і горизонтальну інтеграцію;
- Стратегію диверсифікованого зростання, яка забезпечує “зовнішнє” зростання організації шляхом концентричної, конгломератної та горизонтальної диверсифікації [1].

Аналіз досвіду стратегічного зростання американської компанії “Старбакс”, на нашу думку, необхідно почати з 2006 року. Незважаючи на те, що дана компанія була заснована в 1971 році та викуплена компанією Il Giornale у 1987 році[3], оновлення та обґрунтоване стратегічне зростання компанія почала з 2007 року – періоду початку світової економічної кризи. Передумовами зміни стратегії управління внутрішнім ринком стала не досить продумана стратегія зростання на зовнішньому ринку. Шалені темпи зростання компанії на світовій арені до 2007 року відволікали увагу керівництва компанії “Старбакс” від проблем, які почали з’являтися на внутрішньому ринку, що зосереджувався на території США, а саме:

використання старого обладнання, яке гальмувало процес розподілу завдань та робіт між працівниками, низька мотивація працівників до виконання роботи, нераціональне використання трудових ресурсів в години пік, неправильний процес приготування кави, використання обладнання, яке було не досить зручним для персоналу, проблеми з постачанням продукції, зокрема, води і т.д. Крім того, у часовому періоді з 2007-2008 рік, кількість клієнтів почала невпинно зменшуватися, разом зі скороченням ціною акцій компанії. Ціни компаній-конкурентів були нижчими, а отже, це поклало початок ціновій війні між компаніями-конкурентами.

“Програма перетворень” – це стратегія, що змінила компанію, після повернення Говарда Шульца на посаду генерального директора у 2008 році. Ця програма починалась з амбіційного стратегічного бачення – стати стабільною компанією-лідером, що має один з найбільш упізнаваних і шанованих брендів у світі і славиться умінням надихати людей і плекати їхній дух [4]. До стратегії увійшло сім цілей та конкретні методи їх досягнення:

1. Бути беззаперечним авторитетом у світі кави – поліпшення якості та подачі напоїв, відкриття нового смаку заварної кави, створення нових та оригінальних продуктів, збільшення частки присутності на ринку кави в США.
2. Зацікавлювати та надихати партнерів – підготовка та перепідготовка кадрів на всіх рівнях компанії, розробка революційного компенсаційного пакета.
3. Знаходити емоційний відгук у серцях клієнтів – забезпечення клієнтів першокласними напоями та сервісами, збереження на належному рівні витрат та зацікавленості торговельних партнерів, сформування неповторного враження на відвідувачів від перебування в кав'ярнях, вивчення потреб споживачів їх побажань та цінностей.
4. Розширювати присутність на світовому ринку і зробити кожен окрему кав'ярню душею її району – зміна дизайну кав'ярень, введення у меню нових продуктів, волонтерство та збір коштів, для розв'язання місцевих проблем.
5. Бути лідером у сфері етичного вирощення кави й охорони навколишнього середовища – початок прямої співпраці з Міжнародним товариством збереження природи та Світовою організацією справедливої торгівлі, налагодження нових партнерських зв'язків, зменшення негативного впливу кав'ярень на довкілля

6. Створити інноваційні платформи розвитку компанії – ріст компанії не лише за рахунок збільшення мережі кав'ярень та обсягів продажів кави, але й за рахунок появи нових продуктів, які розширяють та доповняють асортимент
7. Розробити та запровадити модель сталого розвитку компанії – скорочення витрат, створення ефективної системи постачання, сформування корпоративної культури, що стимулюватиме партнерів [4].

Власником компанії Говардом Шульцем було розроблено унікальну модель зростання компанії “Старбакс”, яка у авторському розумінні подана на рис. 1. Взаємопов’язані елементи означеної стратегії мають циклічно повторюватися у кожному закладі, кожній країні, їх дотримання співробітниками є елементом нової корпоративної культури компанії.

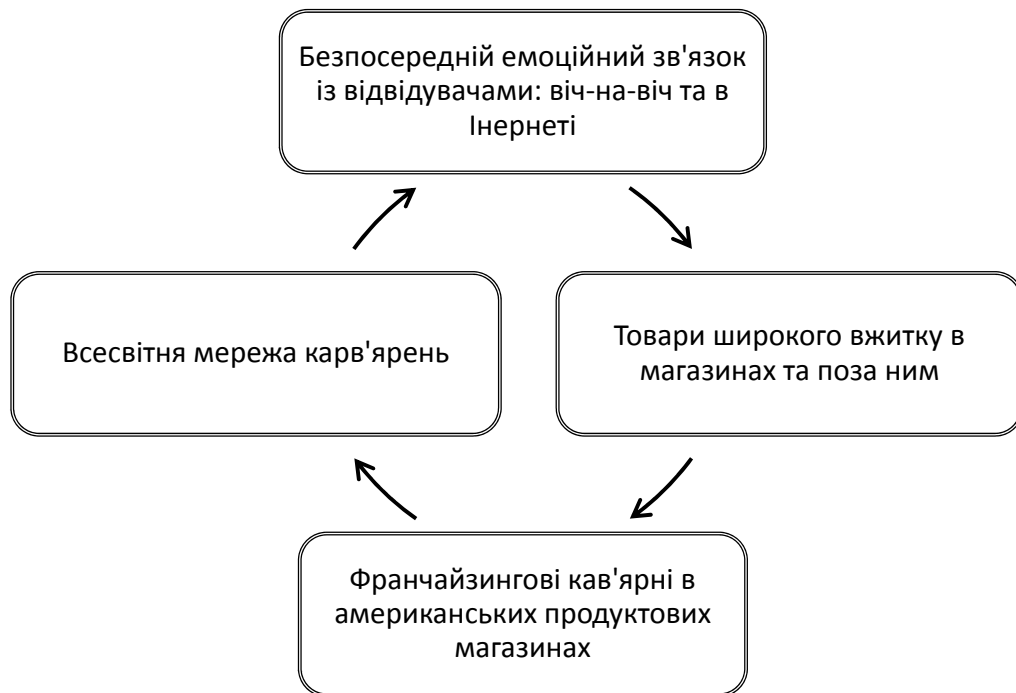


Рис 1. Унікальна модель зростання “Старбаксу”. Складено авторами на основі джерела [4]

Нове бачення стратегічного зростання компанії почалося із запровадження програми “Лін”, яка забезпечила кав'ярні новим обладнанням, а саме: комп'ютерами та касовими апаратами. Відповідно місцеві менеджери змогли оптимізувати процес роботи кав'ярень та застосовувати індивідуальні підходи до вирішення проблем. Крім того, разом з цим відбулося

зменшення плинності кадрів. Відбулося запровадження революційного продукту – розчинної кави BIA, що мала смак свіжозмеленої кави. Винайдення різних купажів кави Blonde Roast, Pike Place Roast, Cold Brew iced coffee and Evolution Fresh handcrafted smoothies, еспресомашини “Мастрена”, мініатюрної кавомашини “Кловер”, програма лояльності (“Мої бонуси “Старбакс””), проект MySturbacksIdea.com, запуск проекту “Старбакс діджитал нетворк” та інші елементи нової та багатообіцяючої бізнес-моделі “Старбакс кофі інтернешнл”, посприяли зміні концепту і дизайну кав’ярень і стали складовими невичерпної формули успіху стратегії зростання компанії «Старбакс» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Власне вирощування кави на плантаціях зі спеціальним кліматом, підтримка фермерів у Східній Африці, екологічний спосіб переробки паперових чашок, соціальна відповідальність компанії, повага до іноземних культур та адаптація до них, поступове переформатування кав’ярень за принципами екологічного будівництва, скорочення витрат та покращення ланцюгів постачання, оснащення кав’ярень та сильна і потужна команда керівників – такий перелік реалізованих цілей, які компанія вже досягла на даний момент, відповідно до прийнятої стратегії зростання. З 2006 року компанія відкрила власні кав’ярні на території Єгипту, Бразилії, Данії, у Нідерландах, Румунії, Аргентини, Бельгії, Болгарії, Чехії, Португалії, Арубі, Польщі, Угорщині, Швеції, Гватемалі, Кюрасао, Марокко, Коста-Ріки, Фінляндії, Індії, Брунеї, Колумбії, Панамі [5].

Відзначимо, що відповідно до обраної стратегії зростання станом на 2018 рік компанія “Старбакс” має сильний імідж бренду, вага якого постійно зростає, починаючи з 2010 року. На 2018 рік компанія мала високі фінансові показники – ринкова капіталізація склала 81 млрд доларів США, а кількість магазинів за 20 років (з 1998 по 2018 рік) зросла з 1 886 до 29 324 магазини, відповідно. Стали порівняно потужнішими масштабні міжнародні ланцюги поставок між кав’ярнями та плантаціями компанії, які розташовані у Латинській Америці, Африці та Азіатсько-Тихоокеанського регіоні. Компанія придбала 6 провідних компаній ринку кави, серед яких Seattle’s Best Coffee, Teavana, Tazo, Evolution Fresh, Torrefazione Italia Coffee та Ethos Water. Систематично компанією здійснюється впровадження інноваційних технологій та продуктів харчування (наприклад, продаж кавових кубиків льоду). Сьогодні продукція компанії “Старбакс” відповідає світовим стандартам та має чудову якість. Компанія є соціально-відповідальною та щорічно покращує програми лояльності не тільки до клієнтів, але й до споживачів.

Дослідниками визначено деякі недоліки компанії “Старбакс”, як от високі ціни за чашечку кави, порівняно з конкурентами (наприклад, McDonald’s), встановлення узагальнених стандартів до продукції, які інколи не збігаються з культурними стандартами локальних (іноземних) ринків. Крім того, протягом останніх років компанія зупинила виробництво і продаж товарів, які мали широку популярність серед споживачів, а саме: “Cheese & Fruit Bistro Box” та “Cheddar breakfast sandwich”.

Висновки. Аналіз досвіду стратегічного зростання компанії «Старбакс» засвідчує, що застосування свідомо обгрунтованої стратегії відповідно до конкретного етапу життєвого циклу компанії, переконлива віддана праця керівника фірми, та готовність співробітників поділяти і поширювати належні правила і культуру компанії, дозволять її привести до стійкого зростання обсягів продажів, та вибудувати належну корпоративну культуру та філософію, яка дозволить зростити число споживчих ринків та результативність бізнесу. Лише продумана стратегія зростання на внутрішньому ринку може забезпечити ефективне та результативне зростання на зовнішньому ринку.

Список використаних джерел:

1. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с;
2. Стратегічне управління [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18893/Shershneva_Z.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
3. Starbucks Company Timeline [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-timeline>.
4. Шульц Г. Історія Starbucks. Усе почалося з чашки кави... / Говард Шульц. – Київ: "Наш Формат", 2017. – 408 с.
5. Starbucks stories [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://stories.starbucks.com>.