Министерство образования Российской Федерации

Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет

Кафедра мировой экономики и международного менеджмента

 **Курсовая работа**

на тему: СТРАТЕГИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ

STARBUCKS В РОССИИ

по дисциплине «Международный маркетинг и стратегический менеджмент»

Санкт-Петербург, 2010 г.

**ПЛАН**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Резюме | стр.3 |
| 1. | Бизнес-идея проекта | стр.4 |
| 2. | Выбор страновых рынков | стр.6 |
| 3. | Выбор способа выхода на страновые рынки | стр.7 |
| 4. | Выбор сегментов потребителей | стр.10 |
| 5. | Определение целей и стратегий маркетинга | стр.11 |
| 6. | Продуктовый микс | стр.18 |
| 7. | Контрактно-ценовой микс | стр.20 |
| 8. | Сбыто-распределительный микс | стр.22 |
| 9. | Коммуникационный микс | стр.24 |
| 10. | Организация и бюджет международного маркетинга | стр.25 |
| 11. | Стратегический план международного маркетинга | стр.27 |
|  | Список литературы | стр.29 |

**Резюме**

Чем можно объяснить феноменальный рост и успех компании Starbucks? Одна из важнейших составляющих этого успеха — это правильно задуманная и реализованная стратегия. Starbucks Coffee Company меньше чем за тридцать лет выросла из малого, регионального бизнеса до бесспорного мирового лидера в индустрии кофе. Рост компании значителен - начав в 1985 году с одного кафе, сегодня число кофеен Starbucks неумолимо приближается к 17 тысячам, и при этом сохранив свой первоначальный характер.

Своим успехом компания обязана исключительно удачной бизнес-модели, которая очень точно учитывает психологию современного человека. Starbucks с самого начала стремилась быть больше чем просто кофейней, предлагая клиенту стиль жизни.

В настоящее время компания Starbucks переживает период исключительно высоких темпов развития: практически ежедневно где-нибудь в мире открывается небольшое кафе Starbucks.

Еще в октябре 2005 года в России должна появиться первая кофейня знаменитой американской сети. Однако работала она только для сотрудников посольства и на территории дипмиссии, где действуют законы США. Мешало то, что марка под аналогичным названием, но на русском языке, уже была зарегистрирована в России и принадлежала ООО «Старбакс». Наконец, в 2006 году, американская компания всё-таки получила права на бренд по решению суда. Теперь «Старбакс» наконец может свободно развиваться в России.

Цели моего исследования оценить успех компании Starbucks, а также дать рекомендации по дальнейшему развитию и продвижению на российский рынок.

1. **Бизнес-идея проекта.**

История:

История компании Starbucks началась с 1971 года, когда три друга и любителя кофе – Джерри Болдуин, Зев Сигл и Гордон Боукер решили открыть свой магазин по продаже кофе в Сиэтле.[[1]](#footnote-1) Каждый из них вложил по 1350$ и взял кредит еще на 5000$. Так появился на свет первый магазин Starbucks, название которого взяли из классического американского романа Германа Мелвила «Моби Дик» о китобойном промысле 19-го века, а интерьер помещения задумывался в классическом морском стиле.[[2]](#footnote-2) В 1982 году Говард Шультц присоединяется к Starbucks в качестве директора по розничным операциям и маркетингу, который позднее сделал компанию одной из крупнейших кофеен в мире. [[3]](#footnote-3)

Вначале Шульц проработал в компании не очень долго. В те годы Говарду удалось побывать в Италии. Там он обнаружил значительное количество кофеен, которые обладали особой атмосферой, привлекающей покупателей. После приезда на родину, Шульц пытается уговорить создателей Starbucks открыть кафе при магазинах, но они выступают против подобной затеи. Они считали, что при таком подходе их магазин потеряет свою суть, и отвлечет потребителей от главного. Тогда Говард покидает компанию и берется сам претворять мечту в жизнь. В 1985 году он открывает первую кофейню в Чикаго под названием II Gionale. Второе заведение открылось в Сиэтле, а третье - в Ванкувере. Дела у Шульца пошли очень хорошо, и через 2 года он приобретает Starbucks за 4 млн долларов.

В 1987 году компания была переименована в Starbucks Corporation. За бизнес-модель развития Шульц взял франчайзинговую схему McDonald`s [[4]](#footnote-4). В 1988 году компания начала торговлю по почте и выпустила свой первый каталог продукции, благодаря которому наладила поставки в 33 магазина в разных штатах США, а через 7 лет компания будет насчитывать 165 точек в Америке. В 1996 году в Японии открывается первая кофейня Starbucks за пределами США, за ней последовали Сингапур, Филиппины, Тайвань, Тайланд, Новая Зеландия, Малайзия, Китай, Южная Корея, Кувейт и Ливия. [[5]](#footnote-5)

Сейчас у Starbucks более 16 706 заведений, 7 856 из которых в 55 странах мира, где стараются следовать концепции, выработанной годами: «Обжаренный кофе с 1971 года. Лучшая чашка тогда. Лучшая чашка теперь.» [[6]](#footnote-6)

Позиционирование.

Сейчас компания позиционирует себя как сеть кофеен быстрого обслуживания, где кроме кофе клиентам здесь предлагают полноценные завтраки и обеды. В любой из кофеен посетитель может просто отдохнуть, поработать в приятной атмосфере (все заведения оснащены WI-FI-спотами) или побеседовать с деловыми партнерами в неформальной обстановке или послушать музыку.[[7]](#footnote-7)

Успех Starbucks – это не только эффективная бизнес-модель, но и нестандартный подход к психологии потребителей. В отличие от обычных кафе с официантами или закусочных быстрого обслуживания людей никто не подгоняет – они не должны покинуть кофейню сразу после того, как выпили свой кофе или чай.

Starbucks пришел с идеей третьего направления: это место, где можно отдохнуть, зарядиться энергией; это оазис, а не просто кофейня. В нем безопасно – это не бар, и тут нет пьяных. Туда приходят общаться или побыть в одиночестве. Но даже в последнем случае окружающие люди, разговоры и спокойная музыка создают эффект присутствия в обществе. Позднее социологи описали эффект подобного пространства как «третье место» – место, куда люди могут прийти, чтобы побыть за пределами дома («первое место») или работы («второе место»). [[8]](#footnote-8)

Основные стратегии.

Ключ экономического роста заключается не только в низких издержках производства, но также в дополнительных преимуществах компании – в инновации, дизайне и архитектуре, чистой, неосязаемой и захватывающей моде бренда.[[9]](#footnote-9) Это больше, чем сам продукт.

Гостеприимная атмосфера позволила Starbucks продавать целый ряд заманчивых и дорогих дополнительных услуг, таких, как пирожные и компакт-диски. Принцип маркетинга Starbucks – это изобретать новый способ делать то, что люди делали в течение многих дней, и сосредотачивать свой бизнес на клиентах. Компания, также, добилась доминирования на рынке, наполняя свой бренд социальными проблемами, такими, как торговля, устойчивое развитие, грамотность и чистая вода. [[10]](#footnote-10) Конечная цель компании основывать на успешном бренде, помимо кофе, ряд других ключевых элементов, таких как мороженое, разлитые в бутылки напитки, пиво и даже киберпространство.[[11]](#footnote-11)

Продуктовая группа продукта.

Продукция компании Starbucks имеет широкий ассортимент продукции. Он включает в себя кофе, напитки ручной работы, сопутствующие товары, свежую еду, потребительские товары и ассортиментный портфель. *(см. Приложение 1)*

1. **Выбор страновых рынков.**

Стратегия компании такова, что на новых для себя рынках, в новых регионах , она не стремится получать прибыль, направляя все свободные средства на развитие. В результате такой политики география присутствия компании быстро расширяется, а ее общий доход стремительно растёт.

В 1992 и 1993 Starbucks разработал трехлетнюю географическую стратегию расширения для целевых областей, которые не только имели благоприятную демографическую ситуацию, но которые также могли быть обслужены и поддержаны операционной инфраструктурой компании. Открытие новых точек Starbucks устойчиво становилось все более успешным. В 1995 новые кофейни приносили в среднем доход 700 000$ в первом году существования, намного больше, чем 427 000$ в среднем в 1990 году. Отчасти это было связано с растущей репутации бренда Starbucks. В большинстве случаев случалось так, что репутация Starbucks достигла новых рынков прежде, чем так открывались магазины. Кроме того, существующие магазины продолжали увеличивать объем продаж.[[12]](#footnote-12)

В 1996 г., после тщательного изучения спроса и составления соответствующих планов компания Starbucks открыла свои кафе в Японии. Компания была уверена, что за рубежом Starubcks едва ли мог расти быстрее чем там. После чего началось методичное расширение сети кафе Starbucks как в Азии, так и в Европе. Расширение деятельности Starbucks на территории Европы достигло своей высшей точки в 1997 г., когда компания выкупила базирующуюся в Великобритании Seattle Coffee Company и превратила торговые предприятия этой компании в кафе-магазины Starbucks. К концу 2000 г. компания Starbucks открыла 900 кафе на 22 рынках за пределами Северной Америки, после чего происходило дальнейшее расширение сети кофеен компании. В окрестностях Лондона компанией было открыто предприятие, специализирующееся на обжарке и дистрибуции кофейных зерен.

Кофейни Starbucks пришли в Россию позже, чем было намечено маркетинговыми планами Starbucks Coffee Company. Причина этого, в том, что некие предприимчивые люди в 2004 основали ООО «Старбакс» и зарегистрировали торговую марку Starbucks не с целю развития кофе бизнеса, а с целью получить отступные от Starbucks Coffee Company. После того, как справедливость восторжествовала, компания начала открывать кофейни Starbucks в Москве. Россия становится 41-й страной в империи Starbucks.[[13]](#footnote-13)

**3. Выбор способа выхода на страновые рынки.**

В процессе расширения своей деятельности компания Starbucks придерживается тройственной стратегии роста на международных рынках. В зависимости от обстоятельств компания либо заключает лицензионные соглашения с другими фирмами, либо открывает собственные предприятия, либо организует совместные предприятия с иностранными партнерами. Однако, руководство компании по-прежнему отказывается продавать индивидуальным операторам права на открытие кафе Starbucks на условиях франчайзинга.

Например, компания Starbucks ведет бизнес в Австралии на базе лицензионных соглашений. Местные или региональные операторы заключают с компанией Starbucks контракты на открытие и управление кафе Starbucks в данном регионе. Этот способ ведения бизнеса очень напоминает франчайзинг; однако лицензионное соглашение, в отличие от типичного франчайзингового договора, имеет более четкую структуру и содержит ряд ограничивающих условий. При покупке франшизы приобретается не только бренд, но и указания, как с ним работать. А лицензия дает возможность создать эмоциональную привязанность к качественным товарам.[[14]](#footnote-14) Лицензионные соглашения могут быть заключены только с компаниями, которые уже действуют на том или ином рынке. В Пуэрто-Рико и Великобритании компания Starbucks имеет собственные кафе-магазины. На территории Китайской Народной Республики Starbucks расширяет свою сеть кофеен, заключая соглашения о создании совместных предприятий с местными инвестиционными группами. В компании Starbucks разработан стратегический бизнес-план расширения деятельности практически в любом регионе мира.

По итогам 2010 года более, чем в 55 странах мира открыто 16 706 кофеен, из которых примерно 7900 принадлежат компании Starbucks Corporation, а остальные открыты на базе лицензионных соглашений.

Лицензия не подразумевает никаких бизнес-ограничений, поэтому ее легко можно адаптировать ко многим продуктам. Многие страны, в которых размещается Starbucks, имеют свои национальные особенности. Применение стратегии лицензирование позволяет компании подстроиться к местным традициям и менталитету жителей различных страновых рынков.

Стратегия лицензирования заключается в продаже зарубежным фирмам лицензий, предоставляющих право на использование технологий компании, либо на производство и распространение ее продукции. Компания хочет оградить себя от нашествия желающих открыть фирменную кофейню везде и всюду. В компании придерживаются принципа «качество лучше количества». Starbucks готов подождать с выходом на какой-нибудь рынок, пока не наладит работу в странах, где у нее уже есть заведения.

Стратегия развития Starbucks – это глобальная стратегия. Компания используют единую модель конкуренции, общие технологии, знания и опыт во всех стран, где она действует. Также, Starbucks предлагают стандартную продукцию, умеренно адаптированную при необходимости к местным условиям. [[15]](#footnote-15)

Большинство лицензиатов - видные ретейлеры со всесторонним знанием рынка и доступом. Starbucks получает лицензионные платежи и лицензионные сборы, продает кофе, чай и связанные продукты для перепродажи в имеющих лицензию местоположениях.

Компания лицензирует права на производство и продажу фирменной продукции через несколько партнерств, как на национальном, так и на международном уровне. Значительные лицензированные соглашения включают в себя:

• Партнерство «Североамериканское Кофе» - совместное предприятие с Pepsi-Cola Company, в которой Starbucks является 50%-ым инвестором акциий, производит и продает готовые к употреблению напитки, в том числе в бутылках - напиток «Frappuccino» и «Starbucks DoubleShot» в США и Канаде;

• лицензионные соглашения на производство, сбыт и распределение «Starbucks Discoveries», готового к потреблению охлажденного напитка и «Starbucks DoubleShot» эспрессо в Японии и Южной Корее;

• лицензионное соглашение с партнерством, сформированным компаниями Unilever and Pepsi-Cola Company для производства, сбыта и распределения чая «Tazo», готового к потреблению в США;

• лицензионное соглашение с Unilever для производства, сбыта и распределения мороженого Starbucks в США.[[16]](#footnote-16)

В 2005 году Starbucks не нашел партнера по развитию среди крупнейших ресторанных холдингов в России и решил выходить на рынок самостоятельно. Первым партнером Starbucks на российском рынке стала сеть Marriott, в гостиницах которой открылись розничные точки Starbucks. Пилотный российский проект Starbucks уже стартовал: кофе под брэндом крупнейшей американской сети разливается в отеле "Ренессанс" на Олимпийском проспекте. Таким образом, Starbucks решил провести первичный запуск своей сети на российском рынке без помощи какого-либо из крупных российских ресторанных операторов или ритейлеров. Выход Starbucks в Россию через сеть гостиниц - это беспроигрышный вариант. Здесь Starbucks получает гарантированных клиентов среди иностранцев и при этом знакомится со специфичным российским рынком. [[17]](#footnote-17)

Чтобы «по-настоящему» выйти на российский рынок, компания Starbucks заключила партнерство с M.H. Alshaya, торговой компанией из Кувейта, которая занимается размещением Starbucks на Ближнем Востоке. Арабская M.H. Alshaya Co. - одна из ведущих фирм, работающих на потребительском рынке по схеме франчайзинга. Выбор Starbucks объясняется тем, что Alshaya успешно справилась с размещением других брендов в России, таких как Body Shop, Next и Mothercare, River Island, оператором которых она является, а также тем, что у этих компаний сложились хорошие отношения. [[18]](#footnote-18)

**4. Выбор сегментов потребителей.**

В России основной целевой сегмент - потребители в возрасте от 16 до 45 лет. Starbucks предложила весьма демократичный выбор – 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. На эти два сегмента приходится наибольшая часть гурманов пьющих кофе. Исследования показали, что потребление кофе увеличивается с уровнем образования потребляющего его человека.

В городских районах больше людей потребляющих кофе, поскольку там проживает большинство образованных специалистов, а также находятся крупные университеты. Все больше увеличивается доля образованных людей, что ведет к увеличению рынка кофе.

Starbucks не ограничивает себя каким-либо конкретным демографическим, поведенческим и географическим сегментом. Starbucks ценит всех своих клиентов и относится к ним равно. Большинство взрослого населения с широким кругозором ментально открыты ко всему новому, вот почему они являются хорошим целевым рынком. Компания продвигает различные меньшинства и женщин, ведущих свой бизнес, поощряя разнообразие и постановку новых целей. Это повышает чувство собственной значимости среди всех своих клиентов.[[19]](#footnote-19)

**5. Определение целей и стратегий маркетинга.**

Для разработки стратегии, важен анализ издержек по цепочке стадий от проектирования продукта до его доведения до потребителя, а также по основным и вспомогательным видам деятельности организации. Для проведения такого анализа М.Портер предложил схему цепочки ценностей организации. Цепочка ценностей компании Starbucks:

Входящая логистика: Надежная поставка по долгосрочным контрактам высококачественных кофейных зерен из стран Латинской Америки, Азии и Африки.

Операции: Starbucks имеет свои собственные жаровни. Обжаренные бобы по цвету испытываются в анализаторе Agtron. Если по результатам образец не является совершенным, то удаляется целая партия.

Маркетинг и продажи: В настоящее время Starbucks мало рекламирует себя на телевидении и радио. Компания выстроила свою популярность через свою соблазнительную атмосферу, устную рекламу через непосредственное общение и быстрое расширение.

Сервис: Starbucks помогает своим клиентам, консультируя их при выборе кофе, кофемолок, кофеварок, а также предлагает напитки на дегустацию.

Снабжение: Компания выкупила The Coffee Connection в 1994 и United
Kingdom’s Seattle Coffee Company и вновь открыла их под именем Starbucks.

Технология/Развитие: Starbucks разработал свой собственный веб-сайт, который позволяет клиентам заказывать сопутствующие товары и кофе прямо через интернет. Потребители также могут исследовать продаваемую продукцию, просмотреть текущую финансовую информацию, а также найти ответы на наиболее часто задаваемые вопросы. Сайт Starbucks для России – “www.starbuckscoffee.ru”

Управление персоналом: Все сотрудники Starbucks должны пройти, по крайней мере, 24 часа обучения (где их учат варить совершенную чашку кофе). Компания также предлагает своим сотрудникам выгодный социальный пакет.

Руководство: Фирма организована в виде матрицы между функциональным разделением и товарным производством. Starbucks удалось избежать иерархической структуры организации, и поэтому у них нет формальной организационной структуры.

Стратегия Starbucks - глобальная стратегия дифференциации, где организация придает своим товарам свойства, отличные от свойств конкурирующих товаров во всех странах, для создания единого глобального имиджа товара и обеспечения устойчивого положения на рынке. Компания используют единую модель конкуренции, общие технологии, знания и опыт во всех стран, где она действует. Также, Starbucks предлагают стандартную продукцию, умеренно адаптированную при необходимости к местным условиям.

Стратегия Starbucks международного развития сочетает активный рост и учет долгосрочного потенциала освоенных рынков наряду с выходом на несколько новых и многообещающих.[[20]](#footnote-20)

Каждый день Starbucks в среднем открывает по всему миру три новые кофейни. При этом стратегия компании такова, что на новых для себя рынках она не стремится получать прибыль, направляя все свободные средства на развитие. Так, за пределами США Starbucks вкладывает значительные средства в приобретение помещений на перекрестках ключевых оживленных улиц. Из-за этого за пределами североамериканского рынка прибыльными являются лишь филиалы в Южной Корее, Тайване и Сингапуре. Беда в том, что в последнее время началось замедление продаж в "старых" кофейнях, а поскольку Starbucks - публичная компания, пользующаяся на рынке большим доверием, то для нее критически важно оставаться привлекательной для инвесторов. Только повысив прибыльность на основных рынках, Starbucks сможет продолжать активную экспансию за рубежом. [[21]](#footnote-21)

Компания считает, что потребители учитывают высокое качество продукции, сервис, удобство и цену. Starbucks соревнуется не только в напитках и еде с ресторанами быстрого питания, но также с компаниями, продающими цельные обжаренные кофейные зерна через магазины. Поимо этого, компания сталкивается с существенной конкуренцией по заказам через почту с теми фирмами, у которых маркетинговые и финансовые ресурсы сильнее. Starbucks насчитывает большое количество конкурентов среди ресторанов быстрого питания и аналогичных кофейных сетей.[[22]](#footnote-22)

Направления, в которых Starbucks встречает сильную конкуренцию:

* особый ассортимент товаров
* напитки
* кофе и чай
* еда
* конфеты и кондитерские изделия
* досуг[[23]](#footnote-23)



Результаты деятельности компании за 2005-2009 гг. в млрд.$

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Результат деятельности компании на конец фискального года****Чистый доход:** | **27 сентября, 2009 г.** | **28 сентября, 2008 г.** | **30 сентября, 2007 г.** | **1 октября, 2006 г.** | **2 октября, 2005 г.** |
| Точки, управляемые компанией | $ 8,180.1 | $ 8,771.9 | $ 7,998.3 | $ 6,583.1 | $ 5,391.9 |
|  Специализация |  |  |  |  |  |
|  Лицензирование | $ 1,223 | $ 1,171.6 | $ 1,026.3 | $ 860.6 | $ 673.0 |
|  Продовольственная  служба и др.  | $ 372.2 | $ 439.5 | $ 386.9 | $ 343.2 | $ 304.4 |
|  **Всего по специализации:** | **$ 1,594.5** | **$ 1,611.1** | **$ 1,431.2** | **$ 1,203.8** | **$ 977.4** |
| **Общий доход** | **$ 9,774.6** | **$10,383.0** | **$ 9,411.5** | **$ 7,786.9** | **$ 6,369.3** |

Из-за финансового кризиса компания была вынуждена закрыть несколько управляемых ею на правах собственности, а не лицензионного соглашения, торговых точек, расположенных в США и Китае. В связи с этим, выручка компании несколько упала.

Основные конкуренты Starbucks в США.[[24]](#footnote-24)

По количеству точек:

По объему продаж McDonlad’s (McCafé) также существенно опережает Stabucks. Только среди кофеен Starbucks является монополистом.

Информация о желании американской Starbucks вывести сеть на российский рынок появилась давно. Однако, открытию кофеен в России помешала судебная тяжба с местным ООО «Старбакс», юристы которого требовали у американской компании $600 000 за право использования бренда на территории нашей страны. В ноябре 2005 г. российский суд встал на сторону Starbucks Corporation., после чего американцы активизировали переговоры с потенциальными партнерами. [[25]](#footnote-25)

Цель компании Starbuks в России запустить не менее 500 кофеен в ближайшие годы. В России Starbucks открыла 40 точек. Открытие остальных кофеен будет зависеть от результатов работы первых 40. У компании сложилась стратегия развития — расширяться постепенно, открывая по одной точке. Основными конкурентами Starbucks являются «Кофе Хауз» 200 и «Шоколадница» 180 , а также Costa Coffee, Mocco Locco, Coffee Republic и Coffee Bean 11.[[26]](#footnote-26) В России **McCafe** и **Starbucks** почти не считаются конкурентами — во-первых, здесь они воспринимаются как действующие в разных нишах, во-вторых, присутствие Starbucks пока очень невелико.[[27]](#footnote-27)

Российский кофейный рынок растет примерно на 40% ежегодно в течение последних пяти лет. Тем не менее, Россия уже далеко не целина для пьющих кофе. Такие серьезные игроки, как Starbucks и Costa Coffee поднимают свои стандарты. Местные кофейни «Кофе Хауз» и «Шоколадница» открыли свои заведения не только по всей России, но и на всей территории бывшего СССР. Это количество, безусловно, превышает число точек Starbucks и Costa Coffee на сегодняшний день в регионе.

Российские сети имеют конкурентное преимущество, зная предпочтения российских потребителей в пользу блинов с вареньем или медом на завтрак, мороженого с кофе летом и традиционной сорта чая с пирожными.
Местные центры также имеют космополитический и модернистский внутренний и внешний дизайн, менеджмент западного стиля и, не в последнюю очередь, чистоту. McDonald's с его McCafe является дешевым, но довольно серьезным конкурентом для всех кофеин. Сеть питания является крупнейшим оператором быстрого питания в России.[[28]](#footnote-28) Однако, в России **McCafe** и **Starbucks** почти не считаются конкурентами — во-первых, здесь они воспринимаются как действующие в разных нишах, во-вторых, присутствие Starbucks пока очень невелико.[[29]](#footnote-29)

Управляющая компания «Монэкс трейдинг», развивающая сеть кофеен в России, вела переговоры со шведской компанией о заключении соглашения, согласно которому американские кофейни вошли во все торговые центры «Мега» в Москве. Благодаря такому договору Starbucks сможет автоматически расширять свою сеть в России. Первая точка открылась в ТРЦ «Мега-Химки».[[30]](#footnote-30)

По мнению экспертов, Starbucks в России делает ставку на необычную для себя стратегию развития — неагрессивный органический рост. Объем инвестиций в открытие одной точки Starbucks составит до 1 тыс. долл. на 1 кв. м (200 ­тыс. долл. за одну кофейню). Starbucks открылся в Москве в более привычном для российского потребителя формате — кофеен-закусочных. Компания довольно осторожно подбирает партнеров в России. У нее очень высокие требования к качеству обслуживания и помещениям. [[31]](#footnote-31) В июне 2010 года в сеть Starbucks в Москве насчитывается около 31 кофейни. В планах компании открытие кофеен Starbucks в Санкт-Петербурге. Планируется, что первая кофейня Starbucks в Санкт-Петербурге будет открыта в ТРК «Лето», что строится на Пулковском шоссе.[[32]](#footnote-32)

Чтобы понравиться россиянам, Starbucks продает здесь больше, чем в США, круассанов, сэндвичей и десертов. Значительная их часть разработана специально для России, как, например, пироги «Медовик» и «Яблочный», круассаны с сёмгой, сэндвич с сыром и грибами.

Сеть применяет больше корицы и других популярных здесь вкусоароматических добавок. Даже название кофеен на вывеске стало русским — “Старбакс Кофе”. Если в США стаканчики Starbucks чаще всего можно увидеть в руках пассажиров общественного транспорта, то в России компания ориентируется, прежде всего, на любителей посидеть — в первом кафе площадью 150 кв. м за столиками могут разместиться 65 посетителей. Но в целом меню будет повторять ассортимент других кофеен сети во всех частях мира, и стоимость латте и прочих напитков будут примерно такая же, как и в США. [[33]](#footnote-33)

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. [[34]](#footnote-34)

Следующий шаг компании Starbucks, это открытие кофеен 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. Почти треть кафе и кофеен располагаются в торговых центрах, остальные работают в формате стрит-ритейл. Однако, среди сетевых операторов большая часть работает именно на улицах города. Самая большая доля среди сетевых кафе и кофеен (около 45%) приходится на Невский проспект, 12% — на Садовые улицы, 11% — на Московский канал, 10% — на Канал Грибоедова,  по 4−8% на Владимирский, Лиговский, Литейный и Большой проспекты. Лидером рынка Санкт-Петербурге остается федеральная 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». Starbucks планирует выйти на рынок Санкт-Петербурге не ранее 2012 года.[[35]](#footnote-35)

Помимо этого, Starbucks готовит к запуску кофейные автоматы Starbucks брендированые под Best Coffee. Правда, в них будет продаваться более дешевый кофе, чем в Starbucks. Так компания намерена составить конкуренцию McDonald’s и Dunkin Donuts — закусочными и кофейнями низкого ценового сегмента.[[36]](#footnote-36)

**6. Продуктовый микс.**

Чтобы максимизировать осведомленность о своей торговой марке и утвердиться, как самый признанный и уважаемый бренд во всем мире и на своем целевом рынке, Starbucks осуществил хорошо интегрированную маркетинговую программу, используя маркетинговый микс (продукт, цена, место и продвижение), который удовлетворяет нужды и потребности их целевого рынка.

Элемента маркетингового микса компании Starbucks, следующие:

**Продукт:** ассортимент продукции Starbucks расширился от 30 видов цельнозерновых сортов кофе до классических кофейных напитков и кофе эспрессо, кофеварок и других принадлежностей Starbuck. Также, расширилось предложение продуктовой линий от простой выпечки и сэндвичей до овсянки и фруктовых йогрутовых коктейлей. Помимо всего прочего, компания ввела в использование оберточную бумагу при оформлении заказа, чтобы иди в ногу с конкуренцией и удовлетворять нужды клиентов.

Также, компания постоянно представляет новые продукты, такие как "Instant via Ready", "Full Leaf Tazo Tea Lattes" и "Tazo Tea Infusions". "Instant via Ready" - быстрорастворимый кофе, который, как утверждает компания, неотличим от ее обычно сваренного кофе. "Full Leaf Tazo Tea Lattes" и "Tazo Tea Infusions"- новые предложения чая от компании, посредством которых она надеется привлечь любителей данного напитка. Компания также предлагает кофе Starbucks и аппарат для варки каппучино для тех клиентов, которые хотят заменить их уже существующие домашние кофеварки.

Компания владеет и использует многочисленные зарегистрированные товарные знаки и знаки обслуживания как в США, так и во многих других странах по всему миру. Некоторые товарные знаки компании, включая Starbucks, логотип Starbucks, Frappuccino, Seattle’s Best Coffee и Tazo имеют существенное значение для компании. Продолжительность регистрации товарных знаков варьируется от страны к стране. Тем не менее, товарные знаки, как правило, действительны и могут быть продлены до тех пор, пока они находятся в использовании или их регистрация поддержана должным образом.

Компания владеет многочисленными авторскими правами на такие объекты, как упаковка продукции, рекламные материалы и учебные материалы. Компания также имеет патенты на определенные продукты и дизайн. Кроме того, компания зарегистрировала и удерживает многочисленные доменные имена в интернете, в том числе "Starbucks.com","Starbucks.net", и "Seattlesbest.com".

Starbucks расширяет спектр услуг. Компания Starbucks объявила о запуске бесплатного интернет-сервиса. Проект под названием Starbucks Digital Network обеспечит посетителей десяти тысяч кофеен бесплатными фильмами и музыкальными записями, которые можно будет скачивать, подключившись к интернету при помощи беспроводного соединения Wi-Fi.[[37]](#footnote-37)

**Цена:** цены на продукты Starbucks немного отличаться от «родных», американских. Они выше примерно на 40%-50%, хотя для российских заведений это вполне обычные и приемлемые цифры (например, 175 рублей за 473 мл кофе). Во-первых, из-за высокой арендной платы, а во-вторых, выше из-за воспринятого высококлассного изображения, связанного с брендом Starbucks. Rомпания делает акцент на недорогих продуктах кофе, чтобы потребители не воспринимали ее как недоступную и пугающую по ценам кофейную сеть.[[38]](#footnote-38)

**Место:** сейчас у Starbucks более 16 706 заведений по всему миру. Starbucks можно найти в любом районе с высокой концентрацией магазинов и в торговых центрах. Их местоположение чрезвычайно удобно для спешащих людей и тех, кто любит читать или слушать музыку. В России на данный момент насчитывается 31 кофейня, расположенная в крупных торговых центрах, аэропорту, и лишь несколько точек в центре города.

**Продвижение:** Starbucks осуществляет многочисленные промо-акции для достижения своих целевых рынков:

* Карта Starbucks - возможность оплатить покупку в кофейнях Starbucks, предварительно пополнив ее суммой от 500 до 10 000 рублей. Карта готова к использованию в любой кофейне Starbucks как в России, так и за рубежом. Когда клиент покупает подарочную карту, она не только показывает приверженность марке, но и предоставляет компании бесплатную рекламу, привлекает новых клиентов. Starbucks также предоставляет карты корпоративных продаж, используемых для внешних наград, чтобы показать сотруднику свою признательность за хорошо проделанную работу, или подарок клиенту или продавцу.
* Кофейные сервизы - поставляются в офисы без ограничений размера кофе.
* Обращение к разнообразной клиентской базе – сопровождается предложением международных сортов чая и кофе для тех клиентов, которые хотят ощутить вкус домашнего напитка или для местных жителей, которые наслаждаются чаем.
* Использование благотворительности в качестве средства для продвижения - Starbucks сотрудничает с несколькими некоммерческими организациями, чтобы улучшить имидж бренда и осведомленности в местных общинах.[[39]](#footnote-39)

**7. Контрактно-ценовой микс.**

Сеть кофеен Starbucks стала глобальной корпорацией с капитализацией 15 млрд долларов, предложив потребителям богатый выбор качественного кофе за умеренную цену. Компания придерживается единой политики ценообразования, поэтому кофе в кофейнях Starbucks подорожает одинаково - от Чили до Германии. В начале сентября 2004 г.знаменитая сеть кофеен Starbucks объявила, что впервые с 2000 года она повысит цены на кофе. Формально грядущее повышение цен было вызвано подорожанием продуктов (из-за дорогой нефти): с начала 2003 года цены на молоко в Европе и США выросли на 63%, немного подорожали кофе и сахар. По сути же оно вызвано необходимостью сохранить феноменально высокие темпы глобальной экспансии компании.

Поскольку Starbucks - публичная компания, пользующаяся на рынке большим доверием, то для нее критически важно оставаться привлекательной для инвесторов. Повышение цен необходимо, чтобы улучшить финансовые показатели компании. Только повысив прибыльность на основных рынках, Starbucks сможет продолжать активную экспансию за рубежом.

Однако, если цены будут повышены слишком сильно, это может привести не к тому эффекту, к какому стремится компания. Ведь рынок кофеен за последние годы значительно изменился (во многом под воздействием самой Starbucks, которая и создала сегмент демократичных кофеен с большим выбором качественного кофе). Погоня за высокими темпами роста на уже освоенных рынках может оттолкнуть традиционных клиентов. [[40]](#footnote-40)

Ценовая политика у Starbucks, как заметно уже сейчас, не отличается демократичностью: цены на кофе выше, чем у большинства местных сетей.[[41]](#footnote-41) Starbucks заявил, что растущие цена на зерна «арабика» вынуждают ее поднять цены на некоторые виды напитков. Растущая динамика цен на кофе изменила ситуацию в кофейной индустрии, поэтому Starbucks вынуждена изменять ценовую политику. Цены на некоторые виды кофе «эспрессо» останутся прежними, однако более сложные в приготовлении напитки как, например «Кофейный Фраппучино» будут увеличены.[[42]](#footnote-42)

Сеть кофеен пообещала изменить ценовую политику на некоторых рынках. В настоящий момент в связи с наступлением конкурентов сеть кофеен Starbucks решила скорректировать свои цены. Стоимость некоторых "эксклюзивных" в меню напитков повысится, а базовые предложения подешевеют. Сеть кофеен пообещала изменить ценовую политику на некоторых рынках. В частности, большая порция кофе со льдом будет стоить меньше $2, подешевев на 45 центов или больше - в зависимости от страны. Руководство Starbucks решилось на этот шаг, чтобы привлечь и сохранить потребителей в условиях рецессии. [[43]](#footnote-43)

**8. Сбыто-распределительный микс.**

Starbucks стремится к продаже только лучших кофейных бобов и кофейных напитков. Для обеспечения гарантированного соблюдения строгих стандартов кофе, Starbucks управляет покупкой кофе, его обжаркой и упаковкой, а также глобальным распределением кофе, используемого в своей деятельности. Компания закупает цельные кофейные бобы из стран Латинской Америки, Африки и Азии по справедливым рыночным ценам и самостоятельно обжаривает их в соответствии со своими строгими стандартами, после чего поставляет обжаренные кофейные бобы в магазины на продажу и в кафе на потребление.

Поставка и цена на кофе могут подвергаться существенной изменчивости. Большинство кофейных торгов происходит на товарном рынке. Цены зависят от спроса и предложения на момент совершения покупки. Предложение и цена могут быть затронуты различными факторами в производящей стране, включая погодные условия, политические и экономические условия.

Starbucks зависит от своих отношений с производителями кофе, внешних торговых компаний и экспортеров по поставке необжаренных зерен кофе. Компания верит, что на основе отношений, установленных с ее поставщиками, риск непоставки товара по размещенным заказам маловероятен.[[44]](#footnote-44)

Чтобы избежать превращения в «монстра» капитализма, компания ввела специальную схему fair trade (честная торговля). По этой схеме компания стала закупать кофе у фермеров напрямую, избегая посредников. Это повысило доходы фермеров в 2-2,5 раза, но это стало обходиться дороже самой компании. Starbucks также учредила специальный благотворительный фонд, который стал финансировать проекты в области образования, окружающей среды и здравоохранения в тех странах, где закупается кофе. [[45]](#footnote-45)

В дополнение к кофе, компания также покупает существенное количество молочных продуктов, особенно питьевого молока, для удовлетворения потребностей своих управляемых компанией розничных торговых точек. Наибольший объем молочных закупок приходится на США, Канаду и Великобританию.

Компания верит, что на основе отношений, установленных с ее поставщиками, риск непоставки питьевого молока в предприятия розничной торговли маловероятен. Кофейное оборудование, такое, кофе-пресс кофеврки, эспрессо машины и кофемолки, как правило, покупаются непосредственно у их производителей.

Связанные с напитком принадлежности, включая изделия с логотипом компании и его торговой маркой, производятся и распространяются по договорам с многочисленными различными поставщиками. Компания приобретает широкий ассортимент бумажных и пластмассовых изделий, таких как чашки и столовые приборы, от нескольких компаний для поддержания потребностей своих розничных магазинов, а также его производственных и распределительных операций. Компания считает, что на основе отношений, установленных с этими поставщиками и производителями, риск непоставки товаров является маловероятным.[[46]](#footnote-46)

Схема поставки сырья:

*Потребитель*

*Владелец завода*

*Кооператив*

В Россию кофейные зерна доставляются напрямую из самой компании, а продовольствие закупается у местных поставщиков по договорам долгосрочной поставки. Вся выпечка, сэндвичи и салаты готовятся вручную по специальным рецептам Starbucks и доставляются в кофейни ежедневно.

**9. Коммуникационный микс.**

Удивительно то, что компания практически никогда не тратила денег на рекламу и маркетинг. В середине 90-х, когда Starbucks стала выходить на зарубежные рынки, ее годовой рекламный бюджет составлял всего 15 млн долларов. Coca-Cola за день тратила на рекламу больше.

Своим успехом компания обязана исключительно удачной бизнес-модели, которая очень точно учитывает психологию современного человека. Starbucks с самого начала стремилась быть больше чем просто кофейней, предлагая клиенту стиль жизни.[[47]](#footnote-47)

В настоящее время Starbucks мало рекламирует себя на телевидении и радио. Компания выстроила свою популярность через соблазнительную атмосферу, устную рекламу посредством передачи информации «из уст в уста» и быстрое расширение. Starbucks разработал некоторые уникальные маркетинговые стратегии для новых рынков, такие как внедрение «паспортов» (где клиенты получают покупательский бонусный штамп при покупке полфунта кофе; после того, как они соберут 10 бонусов, в подарок получают полфунта бесплатно), карточек, которыми клиенты могут расплачиваться в любой кофейне Starbucks по всему миру.

У Starbucks есть более 705 тыс. последователей в Twitter и почти 5,5 млн поклонников на Facebook. Стратегия Starbucks в социальных медиа делает ее успешной:

1) Starbucks в Twitter – Starbucks сотрудничает с клиентами в Twitter, отвечая на вопросы, делая ретвиты (ответы) высказываний пользователей о бренде, а это создает открытый канал связи, чтобы говорить с общественностью.

2) Starbucks в Facebook – Starbucks загружает контент на страницу в Facebook для поклонников: видео, сообщения в блоге, фотографии. Компания также приглашает людей на события. Это место, где поклонники могут открыть обсуждения и добавить свой  комментарий, чем и пользуются многие из них. Стратегия Starbucks, как и активность этого бренда, примечательны тем, что Starbucks стал первым брендом в Facebook, получившим на свою страничку 10 миллионов поклонников.

3) Starbucks на YouTube – более чем 4800 человек подписаны на канал Starbucks на YouTube. Компания загружает видеоролики и информационные ролики, рассказывающие происхождение различных смесей кофе, а также видео о своей  благотворительной деятельности. Они также загружают видео об истории компании, чтобы люди могли быть в большей степени связаны с брендом. Starbucks также позволяет людям вставлять свои видео везде. Многие компании не позволяют этого из-за страха, что их видео будет размещено на страницах, где их бренд будет ужасно смотреться или ассоциироваться. Однако, из опыта Starbucks и других марок (например, Dell) видно: эта стратегия только увеличивает позитивную воздействие бренда, а не наоборот.[[48]](#footnote-48)

К сожалению, в России такая социальная сеть, как Facebook, широкого распространения не получила. Учитывая то, что Starbucks не проводит маркетинговых компаний через иные источники массовой информации, было бы разумным создать страницу поклонников Starbucks в столь популярной социальной сети в России, как «Вконтакте». Также, компания может раздавать флаеры с рекламой кофе через магазины, находящиеся в том же ТРЦ, где и кофейни.

 **10. Организация и бюджет международного маркетинга**

Starbucks была одной из первых американских компаний, которая почувствовала на себе рецессию. Это произошло еще в июле 2008 года, когда самая знаменитая кофейная сеть в мире приостановила свое развитие. Starbucks потерпела убытки впервые с момента размещения своих акций на бирже в 1992 году. Чистый убыток компании в третьем квартале 2008 года составил 6,7 млн долларов. Годом ранее сеть кофеен заработала в третьем квартале 158,3 млн долларов.[[49]](#footnote-49)

Starbucks снизила во втором финансовом квартале, завершившемся 29 марта 2009 г., свою чистую прибыль на 77%, сократив планы открытия новых ресторанов сети. В 2009 году компания открыла всего 20 кофеен. По итогам второго финансового квартала, Starbucks получила чистую прибыль в размере $25 млн, или 3 цента в расчете на акцию. Прибыль без учета расходов на реструктуризацию составила 16 центов на акцию, превзойдя консенсус-прогноз аналитиков (15 центов на акцию). При этом выручка упала на 7,6%, достигнув $2,33 млрд. Экономия за отчетный период составила $120 млн.

Потребители по-прежнему очень чувствительны к своим расходам, а прибыль Starbucks сократилась по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 77%. Снижение доходов Starbucks обусловлено двумя причинами. Во-первых, стало объективно меньше клиентов. А во-вторых, существующие клиенты компании стали оставлять в заведениях Starbucks чеки на меньшие суммы, нежели раньше. Люди считают деньги. За последний год Starbucks приняла целый ряд мер, которые должны были сократить темпы снижения доходов компании. В частности, Говард Шульц активно закрывал многочисленные кафе компании, открывавшиеся до этого в большом количестве. В кризисное время Starbucks начал активнее чувствовать конкуренцию со стороны других компаний, таких как McDonald’s, которые предлагают свое кофе гораздо дешевле (правда, считается, что у McDonald’s нет ни атмосферы, как в Starbucks, ни такого же качественного кофе). [[50]](#footnote-50)

**Starbucks вновь почувствовала рост посещаемости в III квартале 2010 финансового года, на фоне чего планирует укрепить позиции своих новых продуктов на рынках Китая и России. Starbucks, ведущая борьбу** за активизацию роста, в сентябре 2009 года запустила производство нового продукта — растворимого кофе Via, продажи которого за год могут достигнуть $100 млн.

Starbucks в настоящее время смотрит в сторону развивающихся рынков, таких как Россия, которая является одним из основных рынков по продажам растворимого кофе, и Китай.

**Недавно Starbucks завершила** двухгодичную реструктуризацию бизнеса, включавшую снижение расходов и закрытие более чем 900 кофеен по всему миру. Бизнес в США, приносящий более половины от общей прибыли, вернулся к росту, и сейчас для того, чтобы подтолкнуть продажи, Говард Шульц сосредоточил внимание на выпуске новых продуктов. **Ключевым из них как раз** и является растворимый кофе Via. Starbucks планирует превратить Via в бренд, который будет приносить миллиарды долларов дохода, а основной акцент будет сделан на рынке Китая и чуть позднее — России.

**В настоящее время Starbucks** имеет всего 40 кафе в России (21 точка в торгово-развлекательных комплексах, 9 точек в бизнес-центрах, 1 точка в аэропорту, 9 единичных точек), однако эти точки сгенерировали впечатляющие продажи, доход от которых будет направлен на развитие нового бренда в стране.

**В 2009 году тройка лидеров** по потреблению растворимого кофе состояла из Японии, России и Великобритании. В этих странах выручка от продажи растворимого кофе была на уровне $2,3 млрд, $2,1 млрд и $1,2 млрд соответственно, говорится в исследовании Euromonitor.

**Starbucks в целом рассчитывает**, что Via сможет внести "довольно положительный вклад" в общую прибыль 2010 финансового года, даже если за этим будут стоять значительные маркетинговые и рекламные расходы.[[51]](#footnote-51)

**11. Стратегический план международного маркетинга**

Для определения дальнейшей стратегии Starbucks в России, проведем SWOT–анализ компании на Российском рынке. *(см. Приложение 2)*

Состояние рынка такого, что местные кафе появились практически в каждом крупном городе, недвижимость подорожала, а рынок труда ужесточился, усложнив для компании поиск подходящего персонала. Кроме того, Starbucks конкурирует не только с местными соперниками, но и с другими западными гигантами, такими как McDonald´s, который открывает все новые отделы McCafe в своих точках.

Однако у Starbucks есть значительное конкурентное преимущество перед другими кофейнями — сильный и престижный бренд. Благодаря нему компания при размещении в торговых центрах может рассчитывать на существенные скидки на аренду. Американский игрок работает в принципиально иной нише: в заведениях сети нет алкоголя, в них нельзя курить, кофе в Starbucks используют сильной обжарки, в то время как российские кофейни предлагают посетителям более мягкий вариант.

Американская компания может найти в России свою нишу. В России очень быстро растет потребительский спрос, это основной двигатель роста экономики, эта индустрия привлекает больше инвестиций, чем другие. Московский рынок кофеен, ресторанов, кафе еще не сильно развит. Сетевые кофейни есть, но их еще не хватает. В Москве на душу населения продажи подобной продукции и потребление таких услуг гораздо ниже, чем в Европе. Существующие аналогичные заведения в Москве пока отличает низкий уровень качества и охват целевой аудитории, они все находятся примерно в одной ценовой категории. Не хватает дорогих, классных или наоборот народных заведений, которые были бы везде. Значительная неиспользованная емкость этого рынка позволяет крупной сети просто занять свою нишу. Конкуренция будет идти, может, не ценовая, а борьба за разные целевые аудитории.

Starbucks может позволить себе достаточно длительный путь органического развития. Самостоятельное развитие в России — это проект более имиджевый, чем коммерческий. Однако, финансовые ресурсы компании позволят ей пережить длительный период адаптации в России и подождать, пока потребитель привыкнет к концепции и бренду Starbucks.

**Список литературы:**

1. Официальный сайт компании Starbucks - <http://www.starbucks.com>
2. Бизнес-портал BIZENTR - <http://bizcentr.com>
3. Сайт, посвященный маркетингу - <http://www.fiolet-korova.ru>
4. Forbes, Steve. «Who’da Thunk It? Coffee Is Hot» / Forbes Magazine Vol. 176 Issue 12 / 2005
5. Pigott, Tony. «The Marketplace of Meaning» / Canada Business Magazine Vol. 79 Issue 19 / 2007
6. Scarpa, James. «Grounds Keeper» / Restaurant Business Magazine Vol. 96 Issue 4 /1997
7. The McGraw-Hill Companies - <http://catalogs.mhhe.com/mhhe/home.do>
8. Сайт компании «Наша градь» - <http://www.ourcity.ru/>
9. Виханский О.С. /Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. - М./ Экономистъ, 2004.
10. Официальный сайт проекта «Вединг в России» - <http://www.infovending.ru/>
11. Бизнес портал «Российский бизнес» - <http://www.rb.ru>
12. А.Кокшаров / «Starbucks. Весьма прибыльное "третье место"» / экономический журнал «Эксперт» - <http://www.expert.ru>
13. Русская служба новостей BBC - <http://www.bbc.co.uk/russian/>
14. Информационный экспертно-аналитический ресурс «Новости гуманитарных технологий» - <http://gtmarket.ru/>
15. Официальный сайт бизнес-исследовательской компании «Hoover’s» - <http://www.hoovers.com/>
16. Сайт, обозревающий рынок кофе - <http://www.coffeechainworld.com/>
17. «Ярмарка», обзоры рынка продуктов питания - <http://www.yarmarka.net>
18. «Международное сообщество менеджеров» - <http://www.e-xecutive.ru/>
19. Интернет-издание «Retail.ru» - http://www.retail.ru/
20. **Консалтинговая компания по логистическому аудиту «LFA» -** <http://www.lfa.ru/>
21. Интернет-портал креативной рекламы «Adme» - <http://www.adme.ru/>
22. Электронное издание о крупных торговых центрах - <http://malls.ru/>
23. Интернет-портал посвященный кофе и кофейной тематике - <http://www.coffeetime.ru/>
24. П. Куликов / «Кофе хаос» / [журнал **«Секрет Фирмы»**   № 31 (263) / 11.08.2008](http://www.kommersant.ru/sf/?IssueID=41990)
25. Информационно-аналитический портал Финансовой группы БКС - <http://www.bcs-express.ru/>
26. Интернет-потрал, посвященный кофе - <http://www.prokofe.ru/>
27. Рекламное агентство  ErstMedia - <http://www.erstmedia.ru/>
28. Издательский дом «Молл», специализирующийся на В2В-проектах в сфере коммерческой недвижимости - <http://www.mallhouse.ru>
29. Интернет-портал «Деловой Петербург» - <http://www.dp.ru/>
1. «Company information» - <http://www.starbucks.com/assets/company-profile-feb10.pdf> [↑](#footnote-ref-1)
2. «История успеха Starbucks»- <http://bizcentr.com/succes-starbucks.html> [↑](#footnote-ref-2)
3. «Company information» - <http://www.starbucks.com/assets/company-profile-feb10.pdf> [↑](#footnote-ref-3)
4. «История успеха Starbucks»- <http://bizcentr.com/succes-starbucks.html> [↑](#footnote-ref-4)
5. «История успеха Starbucks»- <http://bizcentr.com/succes-starbucks.html> [↑](#footnote-ref-5)
6. «Company information» - <http://www.starbucks.com/assets/company-profile-feb10.pdf> [↑](#footnote-ref-6)
7. «История успеха Starbucks»- <http://bizcentr.com/succes-starbucks.html> [↑](#footnote-ref-7)
8. «Starbucks «- <http://www.fiolet-korova.ru/starbucks/> [↑](#footnote-ref-8)
9. Forbes, Steve. “Who’da Thunk It? Coffee Is Hot.” Forbes Vol. 176 Issue 12 / 2005 [↑](#footnote-ref-9)
10. Pigott, Tony. “The Marketplace of Meaning.” Canada Business Vol. 79 Issue 19 /2006 [↑](#footnote-ref-10)
11. Scarpa, James. “Grounds Keeper.” Restaurant Business Vol. 96 Issue 4 / 2007 [↑](#footnote-ref-11)
12. «Starbucks Corporation» - <http://www.mhhe.com/business/management/thompson/11e/case/starbucks-2.html> [↑](#footnote-ref-12)
13. #  «Starbucks приходит в Россию» - <http://gtmarket.ru/news/corporate/2007/02/02/551>

 [↑](#footnote-ref-13)
14. Виханский О.С. /Стратегическое управление/ Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / М.: Экономистъ/ 2004. [↑](#footnote-ref-14)
15. Виханский О.С. Стратегическое управление/ Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М/ Экономистъ/ 2004. [↑](#footnote-ref-15)
16. Starbucks annual report «SBUX» - <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/SBUX_AR.pdf> [↑](#footnote-ref-16)
17. «Starbucks уже в России» - <http://www.infovending.ru/2005/05/arch41/> [↑](#footnote-ref-17)
18. «Starbucks в России – конкуренты наготове» - <http://www.rb.ru/inform/22997.html> [↑](#footnote-ref-18)
19. Starbucks Corporation.“About Us.” Starbucks Coffee: The Company. Online. 27 December 2006. [↑](#footnote-ref-19)
20. «Starbucks рассчитывает прийти в Россию через год» - <http://news.bbc.co.uk/hi/russian/business/newsid_5412000/5412162.stm> [↑](#footnote-ref-20)
21. ##  А. Кокшаров / «Starbucks. Весьма прибыльное "третье место"» / «Эксперт» - <http://www.expert.ru/>

 [↑](#footnote-ref-21)
22. Starbucks annual report «SBUX» - <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/SBUX_AR.pdf> [↑](#footnote-ref-22)
23. ##  «Competitive Landscape» - <http://www.hoovers.com/company/Starbucks_Corporation/rhkchi-1-1njea3.html>

 [↑](#footnote-ref-23)
24. «Coffee Chain World» - <http://www.coffeechainworld.com/> [↑](#footnote-ref-24)
25. «Starbucks определилась с партнером в России» - <http://www.yarmarka.net/news/news.asp?id=33665> [↑](#footnote-ref-25)
26. #  «Starbucks планирует развиваться в России на площадках IKEA» - <http://www.e-xecutive.ru/news/news/487469/?phrase_id=2736142>

 [↑](#footnote-ref-26)
27. #  «McDonald`s начал битву со Starbucks» -<http://www.retail.ru/news/39948/?year=2009>

 [↑](#footnote-ref-27)
28. [↑](#footnote-ref-28)
29. #  «McDonald`s начал битву со Starbucks» -<http://www.retail.ru/news/39948/?year=2009>

 [↑](#footnote-ref-29)
30. #  «Starbucks планирует развиваться в России на площадках IKEA» - <http://www.e-xecutive.ru/news/news/487469/?phrase_id=2736142>

 [↑](#footnote-ref-30)
31. #  «Starbucks все ближе» - <http://www.lfa.ru/news/2007/06/01/2443.html>

 [↑](#footnote-ref-31)
32. «Starbucks в России» - <http://www.ourcity.ru/starbucks/v_moskve_i_rossii.html> [↑](#footnote-ref-32)
33. #  «Starbucks, наконец, пришел в Россию» - <http://www.adme.ru/starbucks/starbucks-nakonec-prishel-v-rossiyu-20087/>

 [↑](#footnote-ref-33)
34. «Starbucks в России – конкуренты наготове» - <http://www.rb.ru/inform/22997.html> [↑](#footnote-ref-34)
35. ##  «Сетевые кофейни занимают 60−70% рынка Петербурга» - <http://malls.ru/rus/news/34605.shtml>

 [↑](#footnote-ref-35)
36. «Starbucks уже в России» - <http://www.infovending.ru/2005/05/arch41/> [↑](#footnote-ref-36)
37. «Starbucks расширяет спектр услуг» - <http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2010-09-27-2160/> [↑](#footnote-ref-37)
38. Starbucks annual report «SBUX» - <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/SBUX_AR.pdf> [↑](#footnote-ref-38)
39. Starbucks annual report «SBUX» - <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/SBUX_AR.pdf> [↑](#footnote-ref-39)
40. А. Кокшаров / «Starbucks. Весьма прибыльное "третье место"» / «Эксперт» - <http://www.expert.ru/> [↑](#footnote-ref-40)
41. П. Куликов / «Кофе хаос» / [журнал **«Секрет Фирмы»**](http://www.kommersant.ru/sf/?IssueID=41990) - <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=1008896> [↑](#footnote-ref-41)
42. # «Starbucks поднимет цены на кофе» - <http://www.bcs-express.ru/digest/?article_id=54703>

 [↑](#footnote-ref-42)
43. «Starbucks снижает цены на кофе» - <http://www.prokofe.ru:80/news.php?item.506.5> [↑](#footnote-ref-43)
44. Starbucks annual report «SBUX» - <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/SBUX_AR.pdf> [↑](#footnote-ref-44)
45. А. Кокшаров / «Starbucks. Весьма прибыльное "третье место"» / «Эксперт» - <http://www.expert.ru/> [↑](#footnote-ref-45)
46. Starbucks annual report «SBUX» - <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/SBUX_AR.pdf> [↑](#footnote-ref-46)
47. А. Кокшаров / «Starbucks. Весьма прибыльное "третье место"» / «Эксперт» - <http://www.expert.ru/> [↑](#footnote-ref-47)
48. ##  «Формула успеха Starbucks в социальных медиа» - <http://www.erstmedia.ru/blog/2010/01/formula-uspexa-starbucks-v-socialnyx-media/>

 [↑](#footnote-ref-48)
49. «История успеха Starbucks»- <http://bizcentr.com/succes-starbucks.html> [↑](#footnote-ref-49)
50. # «Прибыль Starbucks упала на 77%» - <http://www.mallhouse.ru/main/news_companies/apri_09?rid=23650&oo=1&fnid=68&newWin=0&apage=1&nm=74040&fxsl=view.xsl>

 [↑](#footnote-ref-50)
51. #  «Starbucks ставит на Россию и Китай» - <http://www.dp.ru/a/2010/07/16/Starbucks_stavit_na_Rossi>

 [↑](#footnote-ref-51)