

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая инженерно-экономическая школа

Директор Высшей инженерно-  
экономической школы  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ Д.Г. Родионов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

по направлению 38.03.01 Экономика  
по образовательной программе 38.03.01\_09 Мировая экономика и  
международные экономические отношения

Выполнил студент гр.437331/0911 \_\_\_\_\_ О. В. Гугнякова

Руководитель,  
д.э.н., доцент, профессор \_\_\_\_\_ Т. Л. Харламова

Консультант по нормоконтролю,  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ А.А. Копачев

Санкт-Петербург 2018

Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade  
Graduate School of Industrial Economics

Director of Graduate School of  
Industrial Economics  
Doctor of economic science,  
Professor

\_\_\_\_\_ D.G. Rodionov

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ yr.

**GRADUATION QUALIFICATION THESIS OF THE BACHELOR  
DEVELOPMENT OF DIRECTION FOR INCREASING THE  
COMPETITIVNESS OF AN INTERNATIONAL COMPANY**

On direction 38.03.01 Economics

On the educational program 38.03.01\_09 World Economy and International  
Economic Relations

Student gr.437331/0911

\_\_\_\_\_ O. V. Gugnyakova

Supervision,  
DEconSc, associate professor,  
Professor

\_\_\_\_\_ T. L. Kharlamova

Consultant on normative control,  
PhD in EconSc, associate professor

\_\_\_\_\_ A. A. Kopachev

Saint Petersburg 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра  
Великого» Институт промышленного менеджмента, экономики и  
торговли  
Высшая инженерно-экономическая школа

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ВИЭШ,  
д.э.н., профессор  
Д.Г. Родионов

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

### **ЗАДАНИЕ**

на выполнение выпускной квалификационной работы студента  
(работы бакалавра)

студентке гр. № 437331/0911 Гугняковой Ольге Викторовне

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка направлений повышения конкурентоспособности международной компании»
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы  
« 8 » июня 2018 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Законодательные, методические, инструктивные материалы по теме. Материалы производственной практики. Монографии, учебники, справочники по теме. Статьи и другие периодические издания. Материалы INTERNET – публикаций.
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности международной компании.

2. Анализ конкурентоспособности международной компании.

3. Основные направления повышения конкурентоспособности международной компании.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций):

1. Результаты анализа конкурентоспособности международной компании.

2. Оценка финансового состояния международной компании.

3. Показатели финансовой устойчивости.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (если имеются)

7. Дата выдачи задания «15» марта 2018 г

Руководитель,  
д.э.н., профессор  
Харламова Т.Л.

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
*подпись* *расшифровка*

Задание принял к исполнению «15» марта 2018 г.

Студент  
Гугнякова О. В.

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
*подпись* *расшифровка*

## РЕФЕРАТ

59 стр., 1 рис., 20 источников.

### КОНКУРЕНЦИЯ, АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ПОДХОД, КРИТЕРИИ, ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ

Объектом исследования является «Starbucks Corporation».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и адаптация модели формирования конкурентных преимуществ для предприятия (организации) – на примере компании «Starbucks Corporation».

На основе анализа были выделены внутренние и внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.

Так же в рамках работы проанализированы основные подходы к оценке и формированию конкурентоспособности предприятия (на примере компании Starbucks Corporation), проанализированы наиболее часто используемые в рамках этого показателя финансовой деятельности предприятия. На основании проведенного анализа разработана система критериев и показателей для оценки конкурентных преимуществ.

Представленная в данной работе система оценки уровня развития конкурентных преимуществ предприятия учитывает особенности системного подхода и представляет особую актуальность в условиях финансового кризиса, поскольку позволяет несколько упростить процедуру оценки уровня развития конкурентных преимуществ.

## **ABSTRACT**

59 p., 1 pic., 20 sources.

### **COMPETITION, ANALYSIS OF COMPETITIVENESS, MAIN DIRECTIONS, APPROACH, CRITERIA, INCREASE OF COMPETITIVENESS, TERMS OF FORMATION**

The object of the study is «Starbucks Corporation».

The goal of the final qualifying work is the development and adaptation of the model of formation of competitive advantages for the enterprise (organization) - by the example of the company «Starbucks Corporation».

On the basis of the analysis, internal and external factors influencing the competitiveness of the enterprise were identified.

Also within the framework of the work the main approaches to the assessment and formation of enterprise competitiveness (based on the example of Starbucks Corporation) are analyzed, the most frequently used financial indicators of the enterprise are analyzed in this framework. Based on the analysis, a system of criteria and indicators for assessing competitive advantages has been developed.

The system for assessing the level of development of competitive advantages presented in this work takes into account the peculiarities of the system approach and is of particular relevance in the conditions of the financial crisis, since it makes it possible to simplify the procedure for assessing the level of development of competitive advantages.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ .....	10
1.1 Понятие конкурентоспособности и особенности ее формирования в условиях международного рынка .....	10
1.2 Подходы к формированию конкурентоспособности .....	16
1.3 Экономические и управленческие условия формирования конкурентоспособности.....	21
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ.....	30
2.1 Краткая характеристика международной компании .....	30
2.2 Анализ конкурентоспособности компании «Starbucks Corporation».....	35
3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ .....	43
3.1 Подходы к формированию потребительского поведения покупателя как фактора повышения уровня продаж .....	43
3.2 Рекомендации по повышению уровня продаж компании «Starbucks Corporation» (на примере сети в Санкт-Петербурге).....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	58

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной рыночной экономики предприятия и организации испытывают давление со стороны конкурентов. В связи с этим, обеспечение превосходства над ними в тех или иных аспектах предпринимательской деятельности достаточно актуально для любой организации. Обеспечение превосходства над конкурентами позволяет предприятию или организации наиболее широко охватить потенциальных и реальных потребителей выпускаемых товаров (услуг) и способствует его устойчивости на рынке.

Превосходство на рынке над конкурентами достигается за счет формирования уникальных характеристик, которые выгодно отличают его от других организаций или предприятий на рынке – конкурентных преимуществ. Особенно важным является формирование конкурентоспособности в условиях международного рынка, так как международный рынок требует учета более обширного числа факторов конкурентоспособности.

В то же время, при формировании конкурентоспособности в практической деятельности часто возникают различные трудности – при определении подхода к их формированию, при определении ключевых конкурентов, при расстановке приоритетов. С учетом этого, представляется актуальной разработка рекомендаций для повышения конкурентоспособности, которая позволяет учесть основные особенности этого процесса, сформировать конкурентные преимущества и повысить конкурентоспособность в практической деятельности предприятия.

Исходя из актуальности, цель данной работы – разработка и рекомендации формирования конкурентных преимуществ для предприятия (организации) – на примере компании «Starbucks Corporation».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи:

- Провести анализ теоретических основ, подходов и методов формирования конкурентоспособности организации в условиях рыночной экономики;
- Рассмотреть характеристику международной компании;
- Провести анализ конкурентоспособности предприятия;
- Выявить подход к формированию потребительского поведения;
- Предложить рекомендации по повышению уровня продаж компании «Starbucks Corporation».



Объектом исследования в данной работе является процесс формирования конкурентоспособности. Предметом исследования выступают особенности обеспечения конкурентоспособности при учете внешних и внутренних факторов их формирования в условиях международного рынка.

Основным методом исследования является анализ финансовой и предпринимательской деятельности компании «Starbucks Corporation».

Актуальность исследования заключается в том, что в рамках рассмотрения формирования конкурентоспособности предприятия (организации) учтены основные сильные стороны различных подходов к формированию конкурентных преимуществ и обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Структура исследования включает в себя введение, три главы, разделенные на параграфы, заключение и список использованных источников.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

## 1.1 Понятие конкурентоспособности и особенности ее формирования в условиях международного рынка

На современном этапе достаточно актуален вопрос управления конкурентоспособностью предприятий, в особенности, в условиях кризиса, что обусловлено современными экономическими реалиями – введенными санкциями против России, значительной зависимостью национальной экономики от конъюнктуры международных сырьевых рынков, недостаточным уровнем государственной поддержки предприятий, а также, кризисом 2014 года и последствиями кризиса 2008 года.

Ввиду того, что сегодня не существует единого понимания сущности, особенностей и приоритетов процесса обеспечения конкурентоспособности и ее управления, на практике этот процесс, как правило, осуществляется хаотично, что отражено и в некоторых определениях [1, с. 94].

Н. Тарнавская указывает на недостаток данного определения, в частности, ориентацию при обеспечении конкурентоспособности только на внешние факторы, без учета внутренних, что ограничивает реализацию ресурсного подхода к обеспечению конкурентоспособности, и концентрацию на достижении лидерских позиций предприятия, что не во всех случаях является продуктивным [2, с. 31]. Цели в обеспечении конкурентоспособности реализуются через планирование и оперативное управление рисками [4].

Распространен подход, согласно которому конкурентоспособность представляет собой совокупность конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества в условиях рыночной экономики лежат в основе формирования конкурентоспособности предприятия (организации). От устойчивости конкурентных преимуществ зависит продолжительность работы на рынке, эффективность генерации новых конкурентных преимуществ, стратегическая устойчивость и прочность положения среди конкурентов.

Следует отметить, что конкурентное преимущество и конкурентоспособность – два взаимосвязанных понятия. Конкурентные преимущества – это фактор конкурентоспособности, которая достигается через обладание, развитие и сохранение конкурентных преимуществ. В свою очередь, конкурентное

преимущество является объектом конкуренции и формируется в том числе, в рамках конкурентной борьбы.

Среди современных подходов к формированию конкурентных преимуществ выделяются такие, как:

- стейкхолдерский подход;
- знаниевый подход;
- технологический подход;
- гуманитарный подход;
- информационный подход;
- финансовый подход.

В основе каждого подхода существует собственная стратегия управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью в целом [5, с. 208].

Стейкхолдерский подход получил развитие распространение в середине 80-х гг. XX века. Название подхода происходит от понятия «заинтересованная сторона» (англ. – stakeholder), каковыми для предприятия являются потребители, поставщики и т.д. Одним из ключевых направлений стейкхолдерского подхода заинтересованных сторон является теория стратегического управления. Именно стратегическое управление нацелено на достижение и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ организации.

В рамках стейкхолдерского подхода предприятие (организация), его подразделения, потребители, поставщики становятся единой командой заинтересованных сторон. Учет интересов и требований этих заинтересованных сторон приводит к росту уровня доверия их к предприятию, что способствует формированию конкурентных преимуществ как самого предприятия, так и его партнеров.

Достаточно интересным является и технологический подход к обеспечению конкурентных преимуществ предприятия. Данный подход базируется на том, что в основе деятельности всякого предприятия лежит определенная технология работы, включающая субъектов деятельности, последовательность действий, организационные процедуры, систему управления и т.д. Совершенствование этой технологии (которую также можно представить, как совокупность технологий – производственных, управленческих и др.) и внедрение новых технологий позволяет формировать конкурентные преимущества. При этом особое значение имеет скорость динамики внедрения новых технологий, которая должна быть выше, чем у предприятий-конкурентов, занимающихся сходными видами деятельности.

Изменения в какой-либо из технологий, применяемых на предприятии, формируют его устойчивые конкурентные преимущества для предприятия (организации). Несмотря на то, что предприятия-конкуренты имеют возможность воспроизвести и внедрить определенную технологию, эта технология в любом случае останется источником конкурентных преимуществ.

Технологические конкурентные преимущества предприятия определяются характеристиками оборудования, технологическими особенностями материалов для производства, характеристиками качества продукции, производительностью труда, инновациями в производственных процессах и т.д. В современных условиях инновационного развития отечественной экономики технологический подход к обеспечению конкурентных преимуществ – через внедрение инноваций является достаточно эффективным.

В движении к информационной экономике достаточно актуален так называемый, «знаниевый» подход, согласно которому активы предприятия – знания, информация, новые разработки и т.д. имеют ценность и являются источниками надежных конкурентных преимуществ. Согласно знаниевому подходу любое предприятие (организация) может быть рассмотрено, как особая система информации и информационных потоков, в рамках которых она обменивается с окружающей средой. При этом знания и информация предприятия или организации являются ресурсами, требующими управления. Основная цель такого управления состоит в том, чтобы наиболее полно вовлечь имеющиеся знания в процесс деятельности предприятия, ускорить информационный обмен, приумножить информацию. Чем более высок уровень знаний на предприятии (куда включены, как знания отдельных сотрудников, так и информация о положении рынка, тенденциях его развития и т.д.), тем больше конкурентных преимуществ может создать предприятие. Некоторые авторы рассматривают сами знания, как конкурентное преимущество.

Достаточно необычным является и гуманитарный подход к обеспечению конкурентных преимуществ. В условиях роста конкуренции между субъектами предпринимательства человеческие ресурсы также рассматриваются как источники формирования конкурентных преимуществ. Особое значение в рамках гуманитарного подхода придается сотрудникам, в частности, их уровню образования и компетенции, способности устанавливать взаимоотношения с потенциальными потребителями, готовность к саморазвитию, готовность идти на риск и др. Данные характеристики в системе образуют человеческий капитал предприятия, что определяет

возможность создания конкурентных преимуществ. Как правило, гуманный подход соседствует с информационным.

Информационный подход несколько сходен со знаниевым. В рамках данного подхода информация рассматривается, как ресурс обеспечения конкурентных преимуществ. Недостаточность и недостоверность информации на предприятии становятся серьезными препятствием для формирования конкурентных преимуществ.

Достаточно интересным является и финансовый подход, акцентирующий внимание на управлении финансовыми потоками. Важность управления финансовыми потоками трудно переоценить, так как от качества этого процесса и его эффективности зависит устойчивость предприятия в конкурентной среде и преимущества перед конкурентами. Данный подход подразумевает, что денежный поток напрямую связан с поступлениями и расходами денежных ресурсов, оборачиваемости капитала, объема используемых финансов, инвестиционной деятельности.

Денежные потоки являются факторами формирования конкурентных преимуществ. Например, привлечение инвестиций на предприятие дает дополнительные конкурентные преимущества и является средством роста.

Следует отметить, что каждый из подходов является правомерным в том или ином аспекте. Краткая характеристика подходов к формированию конкурентных преимуществ представлена в таблице 1.

Таблица 1—Характеристика подходов к формированию конкурентных преимуществ, как основы конкурентоспособности

Подход	Доминанта подхода	Источник формирования конкурентных преимуществ
Стейкхолдерский подход	Учет требований всех сторон, заинтересованных в деятельности предприятия	Создание системы выявления и анализа требований потребителей и других заинтересованных сторон Разработка системы мотивации персонала Формирование долговременных и основанных на доверии взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами Систематический мониторинг и анализ удовлетворенности заинтересованных сторон Привлечение заинтересованных сторон к планированию деятельности предприятия.

Окончание таблицы 1

Технологический подход	Управление инновационным развитием предприятия	Совершенствование существующих и внедрение новых технологий производства и организации управления Повышение доли затрат на НИОКР Внедрение инновационных и наукоемких производственных технологий Применение ресурсосберегающих технологий
"Знаниевый" подход	Управление развитием интеллектуального капитала предприятия	Развитие механизмов приобретения и распространения знаний Получение прав на объекты интеллектуальной собственности (ноу-хау, патенты, лицензии, авторские права)
Гуманитарный подход	Управление развитием человеческого капитала предприятия	Инвестиции в обучение и развитие персонала Разработка системы мотивации персонала; разработка системы обучения и развития персонала Формирование корпоративной культуры Создание привлекательных для персонала условий труда
Информационный подход	Управление информационным развитием предприятия	Повышение уровня автоматизации производства и управления Внедрение корпоративных информационных систем
Финансовый подход	Контроль и оптимизация денежных ресурсов	Совершенствование системы финансово-экономического управления Развитие и повышение уровня финансовой культуры предприятия

Из таблицы 1 можно отметить, что каждый из исследуемых подходов затрагивает преимущественно одну или две стороны деятельности предприятия (организации). Ввиду этого при формировании конкурентных преимуществ на конкретном предприятии необходимо использовать преимущества каждого из подходов, учитывая все факторы формирования конкурентных преимуществ.

В этой связи, особую актуальность приобретает акцент на конкурентоспособности финансовой системы предприятия – как основы общей его устойчивости на рынке. Так как основные цели деятельности предприятия, в том числе и в рамках обеспечения конкурентоспособности заложены непосредственно при планировании, выбор подхода и метода обеспечения конкурентоспособности сказывается на устойчивости предприятия в целом. Так, например, формирование устойчивых планов управления

финансами показывает значимость планирования в деятельности предприятия. Если же план систематически подвергается изменению в планируемом периоде, то это говорит о несостоятельности такой системы управления.

Конкурентоспособность предприятия также рассматривается различными авторами по-разному (таблица 2).

Таблица 2–Трактовка конкурентоспособности предприятия

Автор	Определение конкурентоспособности предприятия	Ключевые элементы
В.И. Ярочкин]	Особым образом организованная совокупность условий, средств, методов, мероприятий, обеспечивающих защиту финансов предприятия от внутренних и внешних угроз.	Организованность в общую систему; защита от угроз.
Г.Б. Клейнер	Состояние предприятия, при котором наиболее важные компоненты и структуры характеризуются высоким уровнем защищенности от негативных изменений.	Состояние предприятия; защита от негативных изменений.
В. Забродский	Качественная и количественная характеристика свойств предприятия, отражающая ее способность «самовыживания» и дальнейшего развития при возникновении экономической угрозы изнутри или извне.	Характеристика свойств, выживание, развитие, достижения целей.
В. Шлыков	Состояние защищенности ключевых элементов финансовой системы предприятия от потенциальных и реальных экономических угроз.	Состояние системы; защищенность, угрозы.
В.Л. Тамбовцев	Совокупность свойств состояния предприятия, обеспечивающая возможность достижения целей как финансовой системы, так и всего предприятия, как его надсистемы.	Организованность в единую систему; достижение целей.
Е. Олейников	Состояние особенно эффективного использования финансовых ресурсов для предотвращения потенциальных и реальных угроз и обеспечения функционирования предприятия в текущий момент и в будущем.	Состояние системы; использование финансов, эффективность, стабильность

Как видно из таблицы 2, большинство авторов в качестве основы определения конкурентоспособности, указывают на систему либо состояние системы, то есть конкурентоспособность рассматривается, как особое свойство либо состояние финансовой системы предприятия. Это свидетельствует о возможности применения системного подхода при обеспечении конкурентоспособности предприятия.

## 1.2 Подходы к формированию конкурентоспособности

Ввиду такого расхождения во мнениях относительно процесса обеспечения конкурентоспособности предприятия возникает объективная необходимость применения научных подходов в этом процессе, каждый из которых позволяет осветить конкретный аспект.

Подходы к обеспечению конкурентоспособности предприятия, выделенные Г. Фатхудиновым (логически, системные процессуальный и др.), учитывают отдельные аспекты работы предприятия, однако не уделяют внимания обеспеченности предприятия материальной базой, финансам предприятия, организации сбыта, то есть тем факторам, которые наиболее значительно на повышение результативности работы и конкурентоспособности предприятия.

Системный подход при планировании деятельности предприятия исключает недостатки планирования и реализации плана. Системное управление подразумевает управление по разработанной долговременной стратегии непрерывного улучшения, которая включает понимание целей предприятия, его места на рынке, сильных и слабых сторон, рисков и, возможности их минимизации и, реакцию на внешние экономические условия. Последнее обуславливает эффективность применения системного подхода к управлению предприятием на международном рынке при многообразии факторов, в том числе и в условиях кризисов, которые, по сути, представляют собой сравнительно агрессивные, «нестандартные» условия внешней среды предприятия, негативно влияющие, зачастую, именно на недостаток ресурсов – финансов предприятия.

Кроме того, использование системного подхода в управлении позволяет учесть дополнительные факторы, влияющие на конкурентоспособность. Так, управление конкурентоспособностью финансов предприятия с учетом системного подхода должно сочетать особенности политики снабжения предприятия, управления кадровым составом и технологиями, менеджмент качества, инвестиционную политику, и т.д. Учет дополнительных факторов позволяет достичь большей эффективности в нестабильных условиях кризиса.

Следует отметить, что именно в условиях международного рынка одной из ключевых целей предприятий становится сохранение конкурентоспособности их финансовой системы, то есть, сохранение потенциала предприятия, платежеспособности и ликвидности. Минимальными условиями обеспечения конкурентоспособности финансовой системы предприятия в условиях кризиса являются:



- сохранение (по возможности – увеличение) доли, занимаемой на рынке в условиях конкуренции за счет преимуществ, например, роста качества продукции и т.п;
- совершенствование деятельности, по использованию инновационных технологий, в том числе, ресурсосберегающих, повышение профессионализма кадрового состава;
- создание максимально комфортных условий расчетов предприятия с дебиторами и кредиторами [6].

Соблюдение указанных минимальных условий позволяет обеспечить конкурентоспособность предприятия в условиях международного рынка.

Суть системного подхода к повышению конкурентоспособности состоит в том, что предприятие рассматривается как действующая система, состоит из отдельных элементов (подсистем), управляется, имеет цель существования и производит продукцию (услуги). В рамках системного подхода осуществляется абстрагирование от анализа отдельных финансовых процессов и показателей и оценка финансовой системы предприятия извне, как единого целого.

Согласно системному подходу предприятие рассматривается как открытая система, которая крайне активно взаимодействует с внешней экономической средой. Взаимосвязанные друг с другом факторы внешней экономической среды влияют на управленческие процессы внутри финансовой системы предприятия. Энергия ресурсов, материалы и информация представляют собой объекты обмена продуктов труда с внешней экономической средой в процессе продажи через проницаемые границы.

Открытая система предприятия, с позиции системного подхода не самообеспечиваема – она в значительной степени зависит от информации, энергии и материалов, которые поступают извне [7].

Основные предпосылки финансового успеха организации, с точки зрения системного подхода, находятся не внутри организации, а вне ее, во внешней среде. Таким образом, успех деятельности организации зависит от ее способности к успешному приспособлению к своему внешнему окружению, в частности, к экономическому, научно-техническому, социальному политическому. Таким образом, управление финансовой системой предприятия в условиях международного рынка с данной точки зрения предполагает приспособление к сложившимся экономическим условиям (в числе которых, как правило, выступают недостаток финансовых ресурсов, снижение скорости и/или объема оборачиваемости капитала и т.д.).

Кроме того, успех организации также зависит от того, насколько вовремя она сумеет распознать угрозу своей деятельности, что особенно важно в условиях кризиса, и сможет ли получить из предоставленных извне возможностей максимальные выгоды. При данных критериях эффективности деятельности финансовой системы организации рациональность управления технологическими и рабочими процессами отходит на второй план.

При этом успешность работы финансовой системы предприятия во внешней экономической среде зависит, в том числе, и от внутренних организационных возможностей этой системы: объема ресурсов, профессионализма сотрудников, методов управления и т.д.

Концепция предприятия, как открытой системы предопределяет поворот в управленческих процессах к рынку и потенциальному потребителю и инвестору.

Любая организация в рыночной среде, вынуждена самостоятельно решать, как свои внутренние проблемы, так и всю совокупность различных проблем, связанных с экономической внешней средой. Среди ключевых задач управления финансовой системой предприятия с позиции системного подхода выделяют такие, как акцент на маркетинговых исследованиях, расширение общих экономических связей, привлечение ресурсов, в том числе, в виде иностранного капитала, а также, налаживание деловых коммуникаций.

В случае повышения конкурентоспособности предприятия с позиции системного подхода основной задачей является восстановление нарушенного кризисными условиями финансового равновесия предприятия, а также, минимизация снижения его стоимости и понижения ликвидности.

В процессе реализации основной цели обеспечения конкурентоспособности предприятия направлено на решение следующих задач:

1. Своевременное выявление предкризисного финансового состояния, принятие превентивных мер по его минимизации или предупреждению. Данная задача реализуется посредством мониторинга конкурентоспособности предприятия (через систематическую оценку показателей состояния финансовой системы, товарооборота и др.) и факторов внешней среды, оказывающих наиболее значительное влияние на финансовой деятельности.

2. Устранение (минимизация) неплатежеспособности предприятия. Это неотложная и наиболее сложная задача в случае кризиса. В ряде случаев реализация данной задачи позволяет пресечь

последствия кризиса и получить запас времени для проведения необходимых антикризисных мероприятий.

Данная задача осуществляется через закрепление положительных результатов роста конкурентоспособности предприятия, совершенствования его финансовой деятельности.

Соблюдение указанных минимальных условий позволяет обеспечить формирование конкурентоспособности предприятия в том числе и в условиях международного рынка, что актуально на современном этапе.

Вне зависимости от применяемого подхода к формированию конкурентоспособности первоочередным является выявление текущего состояния конкурентных преимуществ и конкурентоспособности в целом. Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия в общем виде, с позиции любого подхода, предусматривает следующее:

- определение целей анализа конкурентных преимуществ;
- определение сфер (видов деятельности) и нюансов, учитываемых при оценке (например, международный рынок, условия кризиса, учет/отсутствие учета внешних факторов и т.д.);
- выбор базы для сопоставления уровня конкурентоспособности;
- установление характеристик (факторов, влияющих на число и развитие конкурентных преимуществ), подлежащих измерению;
- оценка отобранных характеристик (факторов) формирования конкурентоспособности;
- общие выводы о высокой/низкой конкурентоспособности и объеме конкурентных преимуществ.

Ряд авторов, в качестве показателей конкурентных преимуществ рассматривает степень соответствия финансовой системы предприятия основным факторам успеха коммерческой деятельности на рынке в заданных (объективно существующих) внешних условиях.

Оценивать конкурентоспособность организации допустимо и на базе проведения сравнительного анализа уровня адаптации предприятия к потенциальным рискам рынка в сравнении с другими конкурентами. Если рассматривать риски рынка в качестве негативных проявлений внешней среды, то такой анализ выявит требования к финансовой деятельности предприятия, при этом более высокий уровень адаптации будет говорить о высокой устойчивости предприятия и объеме конкурентных преимуществ.

Показатели, отражающие уровень конкурентоспособности, можно объединить в четыре основные группы.

Первая группа включает основные показатели, отражающие прибыльность коммерческой деятельности предприятия:

- рентабельность предприятия (отношение общей прибыли к активам предприятия);
- чистая рентабельность (отношение чистой прибыли к активам предприятия);
- рентабельность собственного капитала предприятия (отношение чистой прибыли предприятия к объему собственного капитала);
- рентабельность производственных фондов предприятия (отношение общей прибыли к объему главных производственных фондов, а также, оборотных резервов).

Вторая группа показателей включает в себя показатели, отражающие эффективность управления:

- отношение чистой прибыли к объему реализованной продукции предприятия;
- отношение общей прибыли к объему реализованной продукции предприятия.

Третья группа показателей включает показатели оценки качества управления:

- отдача от финансовых активов предприятия (отношение объема выручки от реализации продукции к объему активов предприятия);
- отдача от основных фондов предприятия (отношение объема выручки от реализации продукции предприятия к объему основных фондов);
- оборачиваемость фондов (отношение объема выручки к объему оборотных средств);
- оборачиваемость задолженности предприятия (отношение объема выручки к объему дебиторской задолженности предприятия);
- отдача от собственного капитала (отношение объема выручки к объему собственного капитала).

Четвертая группа показателей отображает ликвидность:

- коэффициент ликвидности предприятия (отношение объема оборотных средств к объему срочных обязательств);
- отношение объема прочих активов к объему срочных обязательств;

- индекс постоянного актива предприятия (отношение объема основных фондов и прочих внеоборотных активов предприятия к объему собственных средств);
- коэффициент автономии предприятия (отношение объема собственных средств к валюте баланса);
- обеспеченность запасов предприятия собственными оборотными средствами (отношение объема собственных оборотных средств к объему запасов).

Результаты оценки, которые могут свидетельствовать о достаточно низкой (тенденции к снижению) конкурентоспособности:

- устойчивые низкие показатели коэффициентов ликвидности;
- недостаток оборотных средств на предприятии;
- высокая кредиторская и дебиторская задолженность, в особенности, просроченная;
- высокий процент заемных средств в массе источников финансирования;
- отсутствие долгосрочных вложений и контрактов;
- невысокая рентабельность;
- низкая диверсификация деятельности;
- высокий финансовый риск;
- низкий уровень доходности инвестиций;
- низкие либо имеющие тенденцию к снижению объемы производства и др.

Таким образом, оценка конкурентоспособности предприятия проводится с позиции одного или нескольких подходов, на основании ряда показателей деятельности предприятия, анализа его текущего положения на рынке и положения на рынке основных конкурентов, а также общего состояния отрасли деятельности предприятия.

### **1.3 Экономические и управленческие условия формирования конкурентоспособности**

Эффективность экономических мероприятий по обеспечению конкурентоспособности предприятия оценивается по критерию минимизации потерь в стоимости предприятия (при сопоставлении стоимости с предыдущим и плановым уровнем). Ввиду этого, залогом создания конкурентоспособности служит финансовая устойчивость.

Основным экономическим механизмом, обеспечивающим формирование конкурентоспособности в практической деятельности предприятия, является разработка соответствующей финансовой стратегии.

По сути, финансовая стратегия предприятия представляет собой план действий по обеспечению предприятия денежными средствами, а также, по их эффективному применению с целью роста капитализации, что само по себе предполагает формирование конкурентоспособности.

При этом, долгосрочная стратегия описывает основные цели, принципы и пути формирования и использования доходов предприятия, куда могут быть включены и цели по наращиванию конкурентных преимуществ, отражает общий спектр потребностей в финансовых ресурсах и источниках поступления. Краткосрочная финансовая стратегия предприятия разрабатывается внутри долгосрочной, детализирует ее, описывает состояние текущего управления финансами предприятия. Долгосрочные, а также, среднесрочные финансовые стратегии на срок 3-5 лет формируются, как правило, в укрупненном виде, а краткосрочные стратегии на год и менее продолжительные периоды прорабатываются более детализировано.

Следующим немаловажным этапом формирования финансовой стратегии предприятия является определение цели (целей) его финансовой деятельности и ключевых задач, и путей их достижения. В случае необходимости формирования конкурентоспособности, данная цель также может быть включена в финансовую стратегию. Финансовая стратегия в этом отношении выступает функциональной составляющей по отношению к корпоративной стратегии, ввиду чего, она включается в структуру основных стратегических целей предприятия.

В качестве главной финансовой цели в финансовых стратегиях, как правило, устанавливается максимизация рыночной стоимости предприятия при минимизации основных его рисков, что само по себе обеспечивает формирование конкурентных преимуществ. Данная цель может быть определена в абсолютных и/или в относительных показателях. Указанная цель достижима в случае, если у предприятия достаточный объем финансовых ресурсов, высокая рентабельность активов, соблюден баланс структуры собственного и заемного капитала.

Разработка каждой финансовой стратегии предполагает не только разработку целей и задач, но и плана действий по реализации этих целей. Кроме того, необходимо контролировать достижение основных целей. Для более эффективного контроля и мониторинга реализации стратегии ее основные стратегические цели разбиваются на стратегические задачи, для которых устанавливается конкретный

срок реализации. Контроль достижения целей производится путем решения задач. Установленные цели группируются по нескольким направлениям, образуя общую финансовую политику предприятия.

В общем виде, финансовая стратегия, как механизм формирования конкурентоспособности, должна предусматривать следующие основные мероприятия, актуальные для большинства предприятий:

- выявление финансовых активов, неиспользуемых в производстве непосредственно, и не приносящих дохода и потенциально применимых к реализации финансовой стратегии (в рамках исследуемых предприятий это, например, средства от аренды отдельных помещений – оба предприятия предоставляют часть помещений в аренду);

- установление оптимального либо минимального уровня финансовых запасов предприятия;

- сокращение остатков нерализованной готовой продукции;

- осуществление целенаправленной работы по сокращению дебиторской задолженности;

- конверсия краткосрочных финансовых обязательств в долгосрочные (на исследуемых предприятиях доля краткосрочных обязательств достаточно низкая);

- работа по снижению кредиторской задолженности.

Среди указанных мер особый акцент следует сделать работе с дебиторской задолженностью, в частности, увеличение контроля и повышение эффективности работы с объемами дебиторской и кредиторской задолженности. Это обусловлено тем, что проблема несбалансированности собственных и заемных средств актуальна для многих предприятий.

Таким образом, в общем виде процесс разработки финансовой стратегии, как экономического механизма формирования конкурентоспособности предприятия можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Процесс разработки финансовой стратегии предприятия, как экономического механизма формирования конкурентоспособности

При разработке финансовой стратегии предприятия с целью формирования конкурентных преимуществ должна быть предусмотрена комплексная работа. В первую очередь – это



разработка показателей и регулярное проведение анализа состояния финансовой системы. В основе такого анализа лежит расчет основных параметров, которые дают картину прибыли и издержек, динамики в структуре пассивов и активов предприятия, в расчетах с кредиторами и дебиторами. Кроме того, в рамках этого осуществляется сравнение финансовых показателей с показателями основных конкурентов.

Также следует отметить, что существуют и управленческие методы формирования конкурентоспособности предприятия.

Одновременно с развитием в мире экономики и ускорения темпов экономического роста развивалась система управления конкурентоспособностью предприятия, развивались новые исследования в данной области, распространялись новые подходы в управлении.

В зависимости от конкретного приоритета в управлении используемых подходов и ответной реакции предприятия на внешние экономические изменения в развитии менеджмента и процессов управления конкурентными преимуществами, а также, в формировании подходов к их созданию, выделяют несколько исторических этапов:

1. Бюджетно-финансовый контроль.
2. Менеджмент на основе экстраполяции данных.
3. Предвидение возможных изменений.
4. Управление на базе гибких и экстренных решений.

Первый этап, предполагающий бюджетно-финансовый контроль в создании и управлении конкурентоспособностью, датируется 1900-1950 годами, и предполагает их создание на базе только бюджетно-финансового контроля. Для данного этапа характерно отсутствие информации о внешних факторах деятельности организации или предприятия при формировании конкурентных преимуществ. Создание конкурентных преимуществ производился, главным образом, путем внесения поправок в структуру и объем доходов и расходов, систему производства и сбыта товара по ходу изменения текущей экономической ситуации. При этом, сохраняются основные направления работы и производства. Подобная реакция на экономические изменения достаточно естественна для любой организации или предприятия, но при этом требует достаточно много времени на понимание неизбежности экономических изменений, выработку и внедрение новой стратегии развития и адаптации к ней общей системы производства и управления. В современных условиях, и особенно на международном рынке, когда происходит нарастание

темпов экономических, социальных и политических изменений данный подход непродуктивен.

Второй этап развития системы менеджмента приходится на период 1951-1960 годов и представляет собой управление конкурентоспособностью и конкурентными преимуществами на базе экстраполяции данных. На данном этапе бюджетно-финансовый контроль и полученные в ходе него данные дополняется общими прогнозными оценками, экстраполирующими большие объемы продаж на некоторый длительный период (как правило, на год, три или пять лет).

На основе полученных в ходе бюджетно-финансового контроля данных, заданных в едином прогнозе деятельности предприятия в сравнении с конкурентами, как исходные, определяются основные функциональные планы развития конкурентных преимуществ предприятия, роста (сокращения) производства, системы маркетинга, управления, снабжения, которые позднее объединяются в общий финансовый план. Ключевая задача на данном этапе развития состоит в выявлении ряда экономических проблем, которые могут ограничить рост конкурентных преимуществ предприятия или организации.

Третий этап развития менеджмента длится около двадцати лет – с 1961 по 1980 год, и характеризуется управлением созданием конкурентных преимуществ на основе предвидения возможных экономических изменений и определения будущей реакции предприятия на них посредством выработки определенной стратегии. Для системы управления на данном этапе характерны следующие основные черты:

1. Отход в процессе управления от экстраполяции и обобщенных оценок.
2. Учет изменчивости возможных факторов деятельности.
3. Анализ внутреннего потенциала предприятия.
4. Анализ внешних экономических факторов.
5. Поиск возможных путей оптимизации и наилучшего использования различных внутренних возможностей на основе внешних ограничений и резервов с учетом требований внешней среды (экономических условий).
6. Альтернативность принимаемых управленческих решений.

Четвертый этап, начало которого приходится на восьмидесятые годы прошлого века, и который длится по настоящее время, подразумевает под собой управление предприятием на базе гибких и экстренных решений (так называемое, стратегическое

управление созданием конкурентных преимуществ). При данном типе управления многие стратегические задачи формируются очень быстро, и спрогнозировать их практически невозможно.

Предыдущий этап развития менеджмента также называют этапом стратегического планирования, а последний – стратегическим менеджментом в реальном времени. Отличие этих двух этапов состоит в различной трактовке будущего и различным подходом к созданию конкурентных преимуществ. Исходя из стратегического планирования, конкурентные преимущества и конкурентоспособность в целом, определяется и прогнозируется на базе экстраполяции предыдущих тенденций развития. В более совершенной системе стратегического планирования создание конкурентных преимуществ не подлежит изучению с помощью простой экстраполяции.

Также, долгосрочные цели того или иного предприятия в стратегическом планировании не являются простым отражением факторов текущей деятельности, как в случае предыдущего этапа, а оказываются результатом оценки и анализа изменений во внутренней и внешней среде предприятия. Кроме того, существенным отличием стратегического планирования и долгосрочного планирования также является вариативность первого, и возможность внедрения альтернативных версий и стратегий развития будущего предприятия.

Создание конкурентных преимуществ на базе гибких и экстренных решений требуется, главным образом, в тех случаях, когда перед организацией стоят реальные экономические угрозы из внешней среды, снижающие конкурентные преимущества, которые теоретически могут проявиться в более короткие сроки, чем рассчитанный общий период планирования. В подобном случае руководству организации необходимо решать проблемы мгновенно, в ходе их поступления, а также, подготавливать общие стратегические решения на базе незначительных экономических изменений, которые чувствуются интуитивно, а не рассчитываются логически. Кроме того, в отдельных случаях организациям приходится вести бизнес в непредсказуемой экономической окружающей среде (в так называемых, условиях наличия стратегических неожиданностей). Это требует ускорения процесса создания конкурентных преимуществ, быстрого реагирования на рост конкурентоспособности конкурентов. Сочетание друг с другом двух последних видов управления достаточно часто используется на современных предприятиях при создании конкурентных преимуществ. Стратегическое планирование, зачастую, заменяет долгосрочное планирование и выступает, своего рода, периодическим управлением.

Менеджмент в реальном времени используется для помощи руководителям организаций и предприятий грамотно и оперативно отреагировать на неожиданные, непредвиденные и безотлагательные изменения во внешней экономической и внутренней среде предприятия или организации. В рамках формирования конкурентных преимуществ это позволяет оперативно оценивать конкурентоспособность предприятия, основных конкурентов, и факторы внешней среды [8, с. 406].

В России предприятия не в достаточной степени адаптировались к переходу на новый тип управления в процессе создания конкурентных преимуществ. Это обусловлено тем, что сложившаяся в период существования централизованной командно-административной системы практика управления базировалась на разработке механизма роста объемов производства, снижения издержек выпуска продукции, регламентации номенклатуры продукции и ограничения попыток организации новых видов деятельности. Предприятие при этом рассматривалось как «закрытая» система; его цели и задачи считались заданными и постоянными. Следствием такого положения явилось убеждение, что успех трудового коллектива определяется ростом производительности труда и эффективным использованием всех видов ресурсов. В связи с этим современные тенденции развития экономики и у нас в стране, и за рубежом характеризуются переходом на новый тип управления [9, с. 121].

Предпосылками, определившими необходимость разработки новой концепции стратегического менеджмента, в том числе и нового подхода к созданию конкурентных преимуществ стали следующие основные факторы:

1. Интеграционные экономические процессы, обусловившие образование финансово-промышленных групп.

2. Глобализация бизнеса, развитие транснациональных корпораций, которые рассматривают мир как общее пространство, в котором отсутствуют национальные различия и государственные границы и происходит стандартизация товаропотребления.

3. Рост роли высшего управленческого звена, в то время как система ранее выработанных управленческих навыков, в меньшей степени соответствовала возможностям решения возникавших управленческих задач.

4. Усиление нестабильности внешней экономической среды, и повышение вероятности внезапных экономических изменений, их общая непредсказуемость.

В создавшейся в мире экономической ситуации, особенно важным стало применение инструментов гибкого управления конкурентоспособностью, которое могло бы обеспечить адаптацию организации к быстро изменяющейся экономической окружающей среде. Своевременное стратегическое реагирование на возникавшие в экономической среде изменения производилось посредством стратегического менеджмента предприятия.

Научный смысл современной парадигмы системы менеджмента на предприятиях и в экономической системе в целом состоит в создании особой науки по продуктивному использованию ряда внешних и внутренних экономических, человеческих, материальных ресурсов организации для извлечения из процесса производства (работы) максимальной прибыли.

Современный менеджмент существует и действует ради непосредственных результатов, которых организация достигает в экономической внешней среде. Менеджмент, при этом, должен определять, каких именно результатов следует достичь, в частности, менеджмент также должен мобилизовать возможные ресурсы предприятия или организации для достижения максимальных результатов [10, с. 184]. В связи с этим, на современном этапе, различные школы менеджмента анализируют разные виды экономических (человеческих, материальных и т.д.) ресурсов с целью более эффективного их использования для реализации одной конкретной цели. Знание и информация закладывается не только в себестоимость продукта или технологии его производства, но и в организацию всего предприятия, его работы, а также, другие, в том числе и управленческие структуры. Однако, по причине «неосвязаемости» информации и знаний многие современные организации и предприятия не в состоянии их повторно использовать, либо вообще не используют.

## 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

### 2.1 Краткая характеристика международной компании

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 [11].

Штаб-квартира компании находится в Сиэтле, штат Вашингтон. Первоначально компания была образована в 1971 году Джерри Болдуином, Зевом Сиглом и Гордоном Боукером, которые сложились по 1350 долларов, заняли ещё 5000 и открыли магазин по продаже кофе в зёрнах в Сиэтле.

В 1987 году магазины Starbucks были проданы за 4 миллиона долларов Говарду Шульцу, владельцу сети кофеен IlGiornale (в прошлом директору по маркетингу Starbucks). Свои кофейни он переименовал в Starbucks, а компанию — в «Starbucks Corporation». В том же году (1987) кофейни Шульца вышли за пределы Сиэтла, они открылись в Ванкувере, Чикаго и Британской Колумбии. На протяжении 7 лет Говард Шульц был сосредоточен на росте, он хотел, чтобы Starbucks была в каждом районе Америки [12].

Также при создании кофеен Starbucks преследовало ряд маркетинговых и финансовых целей таких, как:

1. Создать атмосферу теплоты и дружелюбия, став для гостей третьим домом;
2. Создать такой образ, который бы выделялся на фоне более мелких кофейных сетей;
3. Подробно 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 [13], 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. 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).

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.

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 решает пойти по пути франчайзинга.

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

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 [14, с. 112].

Помимо существующих более 30 различных напитков кофе, сегодня у компании 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 Starbucks и качественной продукцией. Также произошло расширение товарной линии путем внедрения таких инновационных продуктов.

Розничной ассортимент продукции состоит примерно 61% кофейных напитков, 15 % зернового кофе, 16 % продуктов питания, а 8 процентов продуктов, связанных с кофе и оборудованием [15]. 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, McDonald's, так как достигается эффект восприятия продуктов компании как высококлассные и самые качественные.

Выстроенная стратегия высокой цены поддерживает статус высокого качества товара, а также бренд компании. Однако, если сравнивать с кофейными заведениями премиум-класса (Lavazza, CoffeeBean&TeaLeaf), 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.

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 DupontCircleв Вашингтоне и на AstorPlaceв нью-йоркской Гринвич Виллидж.

При открытии кофейни составляется список людей, которые могут быть «вестниками» Starbucks. Местные держатели акций, почтовые заказчики и представители CARE или других организаций, которые поддерживает Starbucks, всегда приглашены на мероприятия, посвященные Большому открытию, а также получают купоны на бесплатные напитки с предложением «разделить Starbucks 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» [16, с. 56].

В первые недели после открытия чаще всего учреждается система наград, чтобы отблагодарить посетителей за то, что они возвращаются снова. Начиная с 1993 года Starbucksстала выпускать



флаеры, дающие клиентам право на бесплатные полфунта кофе, как только они предпримут кругосветное путешествие, попробовав кофе из разных частей света.

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 содержание таких напитков, как капучино, латте и др.

Вдобавок Starbucks публикует и распространяет ежемесячный бюллетень «CoffeeMatters», 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 [**Ошибка! сточник ссылки не найден.**]. 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».

Также Starbucks продвигает различные карты Starbucks – от StarbucksCardGift до Starbucks Rewards [17]. 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 года 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.

Для того, чтобы строить бизнес компании за пределами Северной Америки, в 1995 году Starbucks создала дочернюю компанию StarbucksCoffeeInternational с уставным капиталом 1,5 млн. долларов, которая начала открывать кофейни в различных странах. На тот момент дочерняя компания, расположенная в Сиэтле, состояла из 12 менеджеров. 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.

Все компании Starbucks, открытые на зарубежном рынке, либо принадлежат StarbucksCorporation полностью, либо открыты по франшизе, либо как совместное предприятие [19]. Подход Starbucks к международной экспансии заключается в сосредоточении сначала на выборе партнера, и только потом уже страны.

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.

После этого Starbucks ведет переговоры с арендодателем и начинает строительство, если были получены соответствующие разрешения. И наконец, заведение начинает использоваться по своему назначению». Весь процесс от начала до конца занимает около 13-16 недель.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности компании «Starbucks Corporation»

При анализе конкурентоспособности необходимо в первую очередь определить спектр внутренних факторов, влияющих на формирование конкурентоспособности.

Данный анализ наиболее удобно проводить на основании базовых критериев, отражающих конкурентные преимущества и конкурентоспособность (таблица 3).

Таблица 3—Анализ внутренних факторов конкурентоспособности компании Starbucks Corporation

Критерий конкурентоспособности	Соответствие деятельности Starbucks Corporation критерию
На протяжении последних 3-х лет чистая прибыль компании ежегодно повышается на 5-10% за счет: оптимизации производства, роста числа клиентов, удешевления услуг, повышения качества обслуживания и так далее.	-
Штат сотрудников увеличен втрое по сравнению с прошлым годом.	+
Компания не использует программы кредитования, а потому может позволить себе максимально комфортный для клиента принцип ценообразования.	-
Компания использует программы кредитования, а потому имеет возможность регулярно усиливать парк техники, покупать производственное оборудование, обновлять рабочий инструмент и так далее.	+
Специалисты компании ежегодно проходят специальные курсы повышения квалификации, посещают семинары, ездят на стажировку, участвуют в конференциях и так далее.	+
Оптимизация мощностей (расходов, социальных выплат и т.п.) позволили компании на более чем 5 % понизить цены по сравнению с основными конкурентами.	+

### Окончание таблицы 3

Качество товаров настолько высокое, что есть возможность сократить рекламу, сэкономленные на рекламе средства «облегчают» стоимость продукции на 5%	+
Более 95% сотрудников имеют высшее образование.	-
Около 80% сотрудников работают на предприятии более 10 лет	-
Почти полностью исключена текучка кадров (число увольнений в последние годы снизилось)	+
Компания создала новый информационный продукт (например, электронную систему документооборота, электронную базу клиентов и т.д.)	+
Производственные мощности компании находятся в ее собственности (например, здание офиса в собственности, а не арендуется)	+
Более 50% покупателей обращаются в компанию повторно	+
Каждый год компания тратит около 5 % от выручки на исследование безопасности и/или качества товара	-

Исходя из анализа компании Starbucks Corporation, представленного в таблице 3, можно отметить, что конкурентные преимущества товара компании достаточно хорошо развиты, что обусловлено, во многом, спецификой деятельности компании (продажа товаров, пользующихся спросом, постоянно потребляемых)

Для дальнейшей характеристики конкурентоспособности компании так же нужно обратить внимание на финансовую деятельность компании Starbucks. Для этого используется балансовый отчет компании, который мы можем рассмотреть в таблице 4.

Таблица 4 – Финансовая деятельность компании Starbucks Corporation

Показатель	Значение показателя, тыс.\$			
	2018, 01.04	2017, 31.12	2017, 01.10	2017, 02.07
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2242,5	3768	2690,9	3006,1
Денежные средства и их эквиваленты	2142	3661,4	2462,3	2716,2
Краткосрочные финансовые вложения	100,5	106,6	228,6	289,9

#### Окончание таблицы 4

Общая дебиторская задолженность, нетто	1689,3	1467,3	870,4	791,1
Дебиторская задолженность - торговля, нетто	869,6	851,8	870,4	791,1
Итого Товарно-материальные Запасы	1375,9	1313,2	1364	1357,3
Расходы будущих периодов	325,9	310,9	344,7	333,9
Прочие оборотные активы, всего	23,4	24,1	13,4	20,9

Так же чистая прибыль крупнейшей в мире сети кофеен Starbucks по итогам первого полугодия 2017-2018 финансового года (завершился 1 апреля) подскочила вдвое в годовом выражении и составила 2,909 млрд.долл., следует из отчетности компании.

Прибыль на акцию составила 2,05 доллара против 0,96 доллара годом ранее. Выручка компании за отчетный период выросла на 9,8% — до 12,105 млрд.долл..

По итогам второго квартала финансового года рост чистой прибыли сети кофеен составил 1,1% в годовом выражении, до 659,8 миллиона долларов. Прибыль Starbucks на акцию составила 0,47 доллара против 0,45 доллара годом ранее. Аналитики прогнозировали прибыль на акцию в размере 0,53 доллара. Квартальная выручка выросла на 14% — до 6,032 млрд.долл..

За второй квартал компания открыла 170 новых кофеен — в 2,5 раза меньше, чем годом ранее. Рост продаж Starbucks составил 14%. Операционная выручка в Китае увеличилась на 16% — до 204,6 миллиона долларов. Рост показателя в аналогичном периоде прошлого финансового года составлял 36%.

Не смотря на высокий рост выручки в рамках анализа внешней среды предприятия или организации, в том числе и в рамках факторов конкурентных преимуществ, исследуют изменения, которые потенциально либо реально могут воздействовать на текущую финансовую и предпринимательскую стратегию предприятия, факторы угроз и возможностей.

Анализ внешней среды организации в соответствии с наиболее стандартными рекомендациями целесообразно начинать с анализа окружения и, главным образом, с потребителей. Основная задача анализа потребителей состоит в том, чтобы выявить целевую группу потребителей и удовлетворить ее потребности наилучшим образом, в сравнении с конкурентами. Сильные стороны организации (предприятия) при создании конкурентных преимуществ в данном аспекте следует сосредоточить на слабом участке организации-конкурента и искать неудовлетворенную конкурентом потребность. Успех при реализации конкурентных преимуществ в области анализа рынка потребителей достигается путем преодоления выявленного дефицита. При анализе рынка потенциальных потребителей также выясняют: уровень спроса на продукцию предприятия (организации), покупательную способность потенциальных потребителей, требования по качеству продукции и соответствие данным требованиям продукции конкурентов, умение потребителей ориентироваться в сфере продукции.

Выявив сильные и слабые стороны предприятий-конкурентов, можно оценить потенциал конкурентов, их цели, стратегию развития. Кроме того, в рамках оценки рынка потребителей и конкурентов необходимо точно определить слабые стороны конкурентов и усилить собственные преимущества. При этом предприятию следует концентрировать сильные стороны в противовес слабым сторонам конкурентов.

В общем виде, анализ конкурентной ситуации проводится по следующему алгоритму:

1. Проведение общей характеристики отрасли, в которой работает предприятие. В рамках этого выявляется на какой ступени развития находится отрасль (например, свободный/несвободный рынок, потенциальное число потребителей, его динамика, прогноз и т.д.). Устанавливается, насколько существенно спрос на продукцию предприятия зависит от цен, какие финансовые и предпринимательские стратегии используются.

2. Классификация конкурентов, в рамках которой устанавливаются их виды: потенциальные, активные, пассивные, конкуренты по продукции, по сбыту, по цене, по коммуникациям.

3. Определение числа конкурентов в отрасли, масштаб предприятий конкурентов, совокупная доля финансов и дохода 3-х крупнейших предприятий на рынке в процентах. Также устанавливается основной конкурент на рынке, особые услуги,

которые могут предложить конкуренты, сильные и слабые стороны конкурентов.

4. Проведение анализа деятельности основного конкурента на рынке, в ходе которого уточняются: его цели и стратегия, характеристика продукта, структура управления, логистика, маркетинг, производственный потенциал, финансы, экономические показатели деятельности, внедренческий потенциал и научно-исследовательская работа, система управления, качество руководства, корпоративная культура, система мотивации, местоположение, сильные и слабые места конкурентов.

5. Оценка вероятности выхода на рынок новых потенциальных либо реальных конкурентов и продуктов-заменителей. Она рассчитывается исходя из входных барьеров и потенциалов ответных мер предприятий-конкурентов. Входные барьеры – это размер затрат, необходимых новому потенциальному конкуренту для входа в рынок, склонность покупателей к бренду, уровень необходимых вложений в развитие производства и научные исследования, размеры затрат, необходимость создания сбытовой сети, преимущества старых конкурентов, которые нереализуемы для новичков. Рассчитывается также потенциал ответных мер предприятий-конкурентов характеризуется возможностями прежних предприятий, возможностью потери прибыли прежними предприятиями-конкурентами. Оценивается также возможность появления продуктов-заменителей, что потенциально ограничивает потенциал прибыли, приведет к ценовому давлению.

По завершении анализа рынка потребителей и реальных/потенциальных конкурентов осуществляется приблизительный анализ правовой среды, а также (при необходимости, исходя из специфики продукции, ее зависимости от импорта), анализ политической ситуации.

Анализ правовой среды в рамках оценки внешних факторов конкурентных преимуществ предполагает изучение законодательной базы в области производства и поставки продукции конкретного вида, их влияние на результат и развитие отрасли, необходимость лицензирования продукции. При изучении политической среды, а также, особенностей государственной политики в области экономики отслеживаются приоритетные направления развития экономики региона и государства, устанавливаются интересы государства в той области экономики, в которой работает предприятие (например, является ли продукция стратегически важной/неважной, товаром народного потребления и т.д.).

Чтобы создать конкурентные преимущества в длительной перспективе предприятие должно владеть полной и актуальной информацией о последних научных достижениях, приспосабливаться к последним изменениям с целью получения преимуществ перед предприятиями-конкурентами. Ключевыми факторами, которые приводят к необходимости развития технологии производства, являются спрос на поставляемый продукт и уровень конкуренции.

При анализе внешней экономической среды, в рамках оценки факторов внешних конкурентных преимуществ, выявляют темпы инфляции, общий уровень занятости населения, текущее и прогнозируемое состояние экономики в целом и применительно к виду продукции, систему налогообложения, влияние на отрасль.

Анализ социальной среды в ходе выявления факторов конкурентных преимуществ предприятия предполагает изучение общей структуры населения (возраста, профессиональных групп, уровня доходов, в случае потребителей – юридических лиц исследуются их особенности, уровень доходов и т.д.), структуры потребностей, возможных тенденций развития. Исследование экологической среды и последних тенденций в области развития природоохранного законодательства и общественных настроений позволяет учесть основные климатические и географические особенности региона и страны, влияние правовых актов и общественности на проблему защиты окружающей среды.

Подобный последовательный анализ внешней среды дает возможность определить, какие именно изменения во внешнем окружении воздействуют на конкурентные преимущества позитивно либо негативно, а также, на текущую предпринимательскую и финансовую стратегию организации. В частности, существует возможность установить, какие именно факторы представляют угрозу для существующей финансовой и предпринимательской стратегии предприятия. Анализ факторов внешней среды дает предприятию перечень внешних возможностей и опасностей, ранжированных по уровню воздействия на предприятие [20, с. 94].

Применительно к компании Starbucks Corporation анализ внешних факторов, формирующих конкурентные преимущества можно представить следующим образом (таблица 5).



Таблица 5 – Влияние различных групп внешних факторов конкурентоспособности компании «Starbucks Corporation»

Группа факторов, обуславливающих конкурентные преимущества	Воздействие группы факторов на конкурентные преимущества Starbucks Corporation	
	Положительное	Отрицательное
Территориальные факторы	Расположение кофеен в крупных городах (на 2018 год число кофеен в Москве 71, в Санкт-Петербурге 12)	Большое число компаний-конкурентов – в мире множество компаний, также осуществляющих продажу кофе
Экономически факторы	Значительный рынок сбыта Повышение цен на продукцию, возможность повышения отпускных цен.	Отказ потенциальных потребителей от дорогостоящих товаров (в связи с кризисом), падение спроса. Например, предпочтение не столь дорогих кофеен.
Правовые факторы	Возможность установления международных связей	Необходимость лицензирования и сертифицирования продукции, в том числе на соответствие международным стандартам
Социальные факторы	Связь с услугами, объективно необходимыми населению (постоянно потребляемый товар)	Снижение спроса на дорогостоящую и продукцию.
Экологические факторы	Отсутствие необходимости экологической сертификации продукции. Производство компании не является чрезмерно загрязняющим окружающую среду	Проблемы выхода на рынки некоторых стран, где требуется в том числе и «экологическая сертификация».
Политические факторы	Введение санкций, спрос на зарубежную продукцию в России после 2014 года	Трудности установлений контактов с зарубежными компаниями-партнерами

Из таблицы 5 можно отметить, что в различных группах внешних факторов, обуславливающих конкурентные преимущества компании Starbucks Corporation можно выделить положительное и отрицательное воздействие, что во многом, уравнивает действие этих факторов, и обуславливает необходимость сосредоточиться, в основном, на внутренних факторах при формировании конкурентных преимуществ. При этом, как уже говорилось выше, ввиду специфики товара Starbucks Corporation и широкого круга потребителей, особую актуальность имеет создание конкурентных преимуществ именно в области финансовой стратегии компании и работы ее финансовой системы. В этой связи представляется актуальной разработка модели формирования конкурентных преимуществ на примере компании Starbucks Corporation.

## **3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

### **3.1 Подходы к формированию потребительского поведения покупателя как фактора повышения уровня продаж**

Потребительское поведение – это достаточно обобщающее понятие, объединяющее комплекс факторов и процессов, предопределяющих экономические шаги потребителя в рамках приобретения и потребления того или иного продукта (услуги). Ввиду этого, исследование потребительского поведения является главным источником информации об особенностях личности человека в процессе приобретения благ и сопровождающих этот процесс эмоций. Через понимание потребительского поведения и факторов, влияющих на его становление, можно прийти к корректной оценке перспектив рекламы и продвижения тех или иных продуктов (услуг) и приоритетных направлений их развития.

Обычно в понятие потребительского поведения включают (полностью либо частично):

- определение начальных потребностей потребителя, которые потенциально могут быть удовлетворены предлагаемым продуктом (услугой);
- процесс принятия потребителем решения о покупке продукта (услуги);
- факторы, предопределяющие выбор тех или иных услуг или продуктов;
- процесс, механизмы и способы потребления (применения, использования) услуги или продукта;
- факторы, обуславливающие субъективную оценку удовлетворенности потребителя услугой или продуктом в процессе и после потребления этого продукта (услуги).

Поведение каждого потребителя, с одной стороны, уникально, ввиду того, что имеет сотни возможных нюансов, которые зависят от физиологических, возрастных, социальных и психологических особенностей личности, его окружения и социального статуса, жизненного опыта, места проживания, конкретной ситуации, психологического состояния в тот или иной момент времени. Не все из перечисленных нюансов оказывают решающее влияние на выбор для потребления того или иного продукта (услуги). В то же время, можно выделить отдельные группы потребителей (по возрасту, полу, социальному положению). Например, реклама косметических средств

в большей степени рассчитана на то, чтобы стимулировать потребительское поведение женщин и девочек-подростков – основных потребителей косметики. С учетом данного фактора, в рамках рекламы и презентации косметических средств основным мотивом, побуждающих покупательниц приобрести то или иное косметическое средство, является мотив улучшения внешности, стремления понравиться мужчинам.

Для большинства продаваемых товаров и услуг количество потребителей очень велико, ввиду чего детальное исследование потребительского поведения каждого из них достаточно. Поэтому основной задачей в рамках изучения потребительского поведения является выделение особенностей поведения, присущих достаточно большим группам (сегментам) потребителей, например, женщинам (различного возраста), мужчинам, подросткам и т.д. Через определение подобных особенностей выделяются наиболее распространенные модели потребительского поведения.

В основе потребительского поведения, как поведения, подразумевающего стимул приобретения товара (услуги) лежит стремление покупателя удовлетворить свою конкретную потребность. Каждый человек имеет собственные индивидуальные предпочтения, при этом, крайне важна свобода этих предпочтений.

В то же время, формирование потребительского поведения может опосредоваться и социальными факторами, ввиду чего потребительское поведение может существенно искажаться.

Наиболее типичными формами искажения потребительского поведения могут быть следующие:

- следование потребителя за мнением большинства покупателей (эффект подражания);
- стремление потребителя выделяться из общей социальной среды (эффект сноба);
- стремление к настойчивой демонстрации элитного или престижного потребления (эффект Веблена (эффект демонстрации своей исключительности)).

Экономическая теория по умолчанию устанавливает, что люди в потребительском поведении стремятся к максимально разумным покупкам. Данная гипотеза о рациональности потенциального потребителя предполагает, что потребитель стремится максимально продуктивно распорядиться имеющимися финансовыми средствами. Идеального «модельного» человека, соответствующего этой гипотезе называют «экономическим человеком».

Анализ потребительского поведения группы людей или индивида требует знания основного критерия, который тот или иной потребитель использует в своем выборе товаров и услуг. Таким критерием выступает полезность товара.

Полезность при этом мыслится, как степень удовлетворения, которая обеспечивается потреблением определенного блага. Следует отметить, что в процессе потребления того или иного продукта (услуги) эта полезность понижается.

Принципы, на основании которых человек высказывает предпочтение либо безразличие к отдельным товарам определяют, как аксиомы поведения потенциального потребителя:

1. Аксиома рациональности потребления описывает интуитивное стремление человека приблизиться к наиболее эффективному пути удовлетворения своих потребностей, то есть к упомянутому выше «экономическому человеку».

2. Аксиома полной упорядоченности подразумевает, что в человеке существует способность сравнивать блага, которые дают те или иные товары (услуги), и выбирать наиболее предпочтительный товар.

3. Аксиома ненасыщенности иллюстрирует интуитивное представление индивида о том, что «больше – это лучше, чем меньше» (если в одном из наборов товаров предполагается больше благ и выгод, чем в другом).

Рассмотренные аксиомы дают возможность представить поведение потенциального потребителя, как предсказуемое и относительно последовательное, и формализовать его при помощи математических методов.

Теория потребительского поведения также исходит из того, что покупатели, имеющие выбор, ведут себя максимально рационально. Механизм, который организует потребительское поведение покупателя – это его мотив, а процесс формирования этого мотива – процесс мотивации.

В процессе выбора того или иного товара (при реализации потребительского поведения), первоначально определяются причины становления того или иного мотива на базе социально-психологических особенностей конкретного потребителя и требования к качеству (количеству) продукта. На следующем этапе формируется план предполагаемой покупки: выбор конечной цели (вид, количество, качество товара), путей достижения цели (как будет куплен товар), оценка вероятности достижения цели (покупки) и прогноза возможных последствий.

Расходы, связанные с потреблением того или иного товара, складываются из двух элементов: из финансовых затрат и затрат времени на процесс потребления. Так как сам процесс потребления товара (услуги) требует времени, оно часто имеет значение при формировании потребительского поведения. При прочих равных условиях наиболее предпочтительными становятся товары, удовлетворяющие потребности индивида за более краткое время.

Готовность уплатить больше денег за товары (услуги) сберегающие время, определяется альтернативной стоимостью личного и рабочего времени потребителя, ввиду чего сфера занятости, социальный статус потребителя также во многом определяет потребительское поведение. Так потребитель с достаточно высокой альтернативной стоимостью своего времени выбирает более дорогостоящий, но при этом экономящий время товара.

Покупатели выбирают товар либо услугу по своим доходам. Рациональность при формировании потребительского поведения означает, что предпочтением будут пользоваться товары, принесшие наибольшее удовлетворение, при условии, что доходы потребителя позволяют их приобрести.

Рациональность поведения потребителя подразумевает, что все покупатели имеют информацию о цене товаров, их качестве и количестве, а при покупке учитывают уровень собственных доходов. Однако следует отметить, что на современном этапе это не всегда так, что обусловлено ценностными установками современного «общества потребления», в котором сам процесс потребления различных товаров превращается не столько в вопрос покупки благ, сколько в вопрос покупки эмоций. Зачастую потребители, в особенности, это относится к молодым женщинам, девушкам и подросткам, которые приобретают не столько вещь, которая способна удовлетворить потребности (например, мобильный телефон), а эмоции, связанные с этой вещью (самый дорогой телефон, последней модели для того, чтобы продемонстрировать высокий доход, социальный статус).

Ввиду этого, с одной стороны предпосылки становления потребительского поведения можно сформулировать кратко:

- потребители знают, какие именно товары предпочтительнее для них;
- потребители действуют максимально рационально;
- потребители знают уровень собственных доходов и владеют информацией о ценах на товары;
- выбор товаров ограничен доходами и временем.

В то же время, в условиях современного кризиса перепроизводства и связанных с ним механизмов и методов стимулирования потребительского поведения, можно отметить активное стремление людей приобретать ненужные товары либо чрезмерно дорогие (благодаря системе кредитования).

В частности, для многих потребителей характерна покупка техники (бытовой, видеоаппаратуры, мобильных телефонов и т.д.) не по той причине, что старая пришла в негодность, как это было бы логично с точки зрения теории рациональности потребительского поведения, а лишь потому, что появилась новая модель той или иной техники, новая, зачастую ненужная, функция, или старая техника «вышла из моды». Применительно к кофе (продукция Starbucks) – это можно рассматривать, как элемент стиля жизни, элемент моды, а также, средство повышения статуса, поскольку Starbucks является достаточно дорогой кофейней.

Кроме того, необходимо подчеркнуть, что реальная ежедневная необходимость существует у человека лишь в приобретении товаров, обеспечивающих его потребности в физиологии и безопасности – как базовые потребности каждого человека. То есть, это такие товары, как продукты питания, одежда, обувь (которую нет необходимости покупать ежедневно) и возможность проживать в безопасном жилье (трата средств на коммунальные услуги, съем жилья и т.д.).

Именно удовлетворение этих потребностей и является мотивом многих людей в ходе формирования их потребительского поведения, которое, ввиду того, что покупкой товаров и услуг человек стремится достичь признания и уважения, можно отчасти назвать иррациональным.

Двигателем прогресса для такого иррационального потребительского поведения, безусловно, является реклама – как основной механизм, мотивирующий человека на приобретение того или иного товара. В то же время, как уже говорилось выше, современная реклама перенасыщает СМИ, ввиду чего становится менее эффективной, что обуславливает исследование формирования мотивов потребительского поведения разных групп людей с целью использования их в рекламе.

Теория А. Маслоу имеет большое прикладное значение, так как знать мотивы, которые двигают потребителем, очень важно, так как именно они определяют основные критерии выбора. Например, важно ли потребителю при покупке одежды удовлетворить потребность в физиологии (тогда он выберет теплую, практичную,

недорогую одежду) либо же он нуждается в удовлетворении потребности более высокого порядка, например, в уважении, создании имиджа (в этом случае выбор будет в пользу дорогой, престижной «статусной» одежды).

Применение в процессе стимулирования потребительского поведения находит и теория мотивации Мак-Клелланда, которая предполагает, что поведение людей мотивируемо тремя базовыми потребностями — это потребности в достижении, принадлежности, управлении. При этом, потребности выражаются следующим образом:

1. Люди, имеющие высокую мотивацию в достижении способны рисковать, брать на себя ответственность за принятие того или иного решения.

2. Потребность в принадлежности стимулирует людей приобретать близких друзей, ассоциироваться себя с другими.

3. Потребность в управлении вызывает стремление человека влиять на других, доминировать.

Мак-Клелланд рассматривает указанные потребности как приобретенные человеком под влиянием жизненных и социальных обстоятельств, обучения, опыта.

Теория психологических мотивов Мак-Гира также достаточно часто используется при выборе и установлении механизмов стимулирования потребительского поведения. Согласно данной теории мотивация отражает характер поведения людей:

- последовательность действий — достижение согласованности отдельных частей целого (сторонами являются отношение, поведение, поступки, мнения);

- определение причинности. Это — мотивы, связанные с потребностью определить, что вызывает те или иные события, происходящие с людьми;

- систематизирование как потребность упорядочить и категоризировать, разделить информацию по значимости;

- знаковость (данные мотивы отражают потребность индивида в наблюдаемых сигналах либо символах, которые позволяют делать вывод о том, что он чувствует и знает (например, человек, надевший новый дорогой костюм, испытывает потребность в признании));

- независимость, как потребность в демонстрации своей значимости и чувства собственного достоинства;

- склонность людей строить поведение на базе поведения других — этот мотив используется достаточно часто при стимулировании потребительского поведения, например, маркетологи показывают желаемые типы индивидуумов, которые используют их



товары (привлечение известных исполнителей, актрис, спортсменов к рекламе).

При исследовании факторов, влияющих на потребительское поведение, и механизмов, позволяющих стимулировать его, нельзя исключить маркетинговые факторы, которые, влияя на психологические факторы выбора того или иного товара, также опосредуют формирование потребительского поведения.

В первую очередь, это факторы так называемой внешней маркетинговой среды. О важности таких факторов, формирующих благоприятную атмосферу условий продажи (освещение, расположение товара, звуки, температура воздуха, цвет) для стимулирования эмоциональных и перцепционных типов отклика потребителей, впервые отмечал еще Ф. Котлер в 1973. В настоящее время многие магазины создают так называемую «атмосферу праздника» - украшают залы, вводят развлечения для детей, конкурсы, лотереи. Оказываясь в такой атмосфере, потенциальный покупатель, эмоционально воспринимает ее, как атмосферу детства, праздника, ввиду чего, может совершить необдуманные покупки под влиянием импульса, даже в том случае, если он обладает максимально рациональным потребительским поведением.

Взаимный обмен также является старинным принципом «ты мне – я тебе», который используется в стимулировании потребительского поведения. В практике коммуникаций в процессе продаж этот принцип используется в качестве превентивного предоставления бесплатного подарка покупателям – сувенирная ручка, кофе, бесплатные образцы и т.д. Когда покупатели получают такой подарок, то чувствуют себя обязанным купить товар, чтобы дать что-то взамен, по сути, отдать долг.

Обязательство и последовательность также известны психологам, как принцип управления потребительским поведением людей. Стремление людей быть последовательными – это очень эффективная база для коррекции потребительского поведения. Это обусловлено тем, что последовательность высоко ценится референтной группой, а непоследовательность осуждается. Последовательность, как правило, ассоциируется с интеллектуальностью, силой ума, стабильностью, логикой и честностью, а непоследовательность – с двуличностью, глупостью, противоречивостью, слабоумием. Поэтому, находясь в ловушке желания быть последовательным, покупатели становятся невосприимчивыми к рациональным стимулам своего потребительского поведения и ведут себя нерационально.

Благорасположение, как механизм стимулирования потребительского поведения предполагает, что потребители, существенно склонны соглашаться с предложениями тех, кого они близко знают, доверяют, кто им нравится. В частности, на данном механизме стимулирования основана система многоуровневого маркетинга (МЛМ). Человеку, которому доверяют потребители, не обязательно присутствовать лично при продаже товара, достаточно лишь сослаться на его мнение о товаре. Например, женщины быстрее купят косметические товары у подруги, являющейся представителем косметической сетевой компании (Avon, Oriflame и др.), чем у незнакомого продавца косметического магазина.

Авторитетность, как прием стимулирования потребительского поведения, имеет очень сильное влияние на поведение человека и контролирует его. Люди с детства познают общий принцип — повиновение авторитету является правильным, а неповиновение — неправильным. Ввиду этого, часто в рекламе звучат «авторитетные» мнения экспертов – стоматологов, рекламирующих зубную пасту.

Ограниченность, конечность, как прием потребительского поведения, зачастую свидетельствует о том, что то, чего слишком мало является ценным, наилучшим, а утрата его — самым ужасным. Ценность чего-либо позитивного для потребителей увеличивается, если оно дефицитно или становится недоступным.

Социальное подтверждение, как метод стимулирования потребительского поведения, достаточно эффективно, поскольку утверждает потребителя в правильности своего решения на основе того, что такой же выбор делают другие люди. Данный прием повсеместно используется в рекламе (например, это фразы типа «99% российских женщин отмечают эффективность крема для омоложения»). Тенденция считать собственное поведение правильным, если оно совпадает с поведением других, хорошо работает в различных обстоятельствах.

Знания покупателей также в значительной мере влияют на потребительские решения. Потребители, имеющие соответствующие знания о товаре, способны в полной мере оценить все его достоинства и понимают, на какие атрибуты стоит обратить внимание. Знания потребителей, приводящие к конкретным ассоциациям бренда, связанным с его выгодами покупки, называются убеждениями или представлениями о том или ином бренде. Убеждения, впоследствии способствуют формированию у потенциальных потребителей выводов о неизвестных им сторонах товара, сделанных на основе известных.

### **3.2 Рекомендации по повышению уровня продаж компании «Starbucks Corporation» (на примере сети в Санкт-Петербурге)**

Основными рекомендациями по повышению уровня продаж через воздействие на потребительское поведение являются следующие:

Точное определение целевой аудитории и учет ее потребностей.

Тематическое оформление рекламы в зависимости от целевой аудитории (для детей – в ярких тонах, для мужчин – в более темных и строгих).

Использование отдельных манипулятивных технологий СМИ (например, престиж компании Starbucks).

Для организации рекламы с целью формирования потребительского поведения следует обратить внимание на следующие моменты:

- широкий охват аудитории потребителей;
- достоверность информации, предлагаемой целевой аудитории;
- ориентированность PR-мероприятий на долгосрочную перспективу;
- многообразие форм, видов, технологий, применяемых в деятельности;
- относительно низкая средняя стоимость отдельно взятого контакта с общественностью (целевой аудиторией).

В качестве основных принципов воздействия на потребительское поведение при помощи рекламы можно предложить следующие:

- взаимовыгодность рекламы (организации) для учреждения, организующего их, и общественности;
- правдивость информации, используемой в рекламных мероприятиях;
- необходимый и достаточный уровень информации;
- опора, при организации мероприятий на закономерности формирования общественного сознания;
- отсутствие в процессе организации мероприятий субъективизма и волонтаризма;

Таким образом, можно отметить, что организация рекламы, которая будет эффективно формировать потребительское поведение, требует достаточно тщательного и детального подхода к средствам,

методам и приемам психологического воздействия, используемым в этой рекламе.

В качестве примера была взята кофейня компании «Starbucks Соорgronation», которая находится в ТЦ «Европолис». Так как данная кофейня не находится в центре города, то выручка по сравнению с центральными кофейнями у неё заметно ниже, так как основная аудитория это студенты и семейные пары. Более подробный анализ мы можем рассмотреть в таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели кофеен Starbucks в 2017г.

Основные показатели, тыс., руб.	Кофейня «Европолис»	Кофейня «Невский, 55»	Кофейня «Невский, 26»
Годовая выручка (2017г)	5 284 056	16 445 356	12 667 475
Себестоимость	3 356 400	16 338 950	11 167 893
Расход на персонал	889 980	1 123 990	1 096 560
Коммерческие расходы	213 678	221 470	219 337
Прибыль от продаж	1 345 567	3 254 430	3 147 450
Чистая выручка	1 257 840	3 439 570	3 150 579

Исходя из данных можно увидеть, что рассматриваемая кофейня не приносит столь высокий доход по сравнению с остальными. Во многом это обосновывается более низкой посещаемостью и иной целевой аудиторией, так как кофейня расположена в близости университетов и общежитий.

Для повышения конкурентоспособности кофейни я бы рекомендовала использовать такие инструменты, как:

- Разработка маркетинговых акций в «часы тишины», когда основная производительность падает, например, два напитка по цене одного;
- Разработка бесплатных кофе-семинаров, где бариста могут продемонстрировать навыки заваривания альтернативного кофе и поделиться историей происхождения зерен;

- Создание и введение аккаунта в социальных сетях с конкурсами и розыгрышами в конкретной кофейне;
- Разработка плаката с проводимыми акциями у входа в кофейню для привлечения внимания;
- Введения бартерной рекламы отдельно взятой кофейни с мероприятиями, которые проводятся в ближайшее время.

Исходя из вышеперечисленных мероприятий можно составить примерную стоимость каждого проводимого мероприятия, что будет показано в таблице 7.

Таблица 7 – Примерные расходы на повышение конкурентоспособности.

Мероприятие	Стоимость, руб.
Бартерная реклама	0
Кофе-семинары	180
Создание и введение социальных сетей	0
Разработка плаката	10600

Обеспечение роста продаж Starbucks в длительном периоде на международном рынке может быть обеспечено такими мерами, как:

- внедрение новых типов рентабельной продукции (диверсификация деятельности), с целью приобретения конкурентных преимуществ на рынке, например, введение новых сортов кофе;
- повышение качества продукции и ее потребительских свойств;
- ускорение оборачиваемости активов за счет привлечения иностранных инвестиций совместно с основными конкурентами;
- использование наиболее эффективных видов финансовых ресурсов с целью снижения себестоимости продукции;
- увеличение объема выпуска продукции путем внедрения новых технологий управления;
- сокращение сроков расчета за продукцию;
- применение фондовых инструментов с целью повышения дохода от внереализационной деятельности компании.

Обеспечение конкурентных преимуществ на долгосрочный период за счет роста прибыли позволяет создать благоприятные условия для самостоятельного финансирования экономического роста и сокращения объемов кредитных ресурсов в балансе активов, что является одним из условий финансовой устойчивости, и особенно важным в условиях кризиса.

По итогам анализа за период внедрения предложенной модели формирования конкурентных преимуществ можно отметить некоторое улучшение показателей деятельности компании в процессе и после окончательного внедрения модели формирования конкурентных преимуществ. Это говорит об эффективности предложенной модели и возможности ее применения для формирования конкурентных преимуществ предприятий и организаций.

Рассматривая оптимизацию процесса планирования стратегических активов компании с целью формирования конкурентных преимуществ в условиях кризиса, необходимо в первую очередь, коснуться проблемы оценки уровня устойчивого роста компании с точки зрения динамики уровня конкурентоспособности ее финансов. Это, как было показано выше, обусловлено спецификой товара, который позволяет компании иметь небольшое число конкурентов, в силу его специфики.

В данном ключе результаты оценки и формирования конкурентных преимуществ по предложенной модели позволяют осуществить системный подход к оценке уровня устойчивого роста активов, ввиду того, что позволят использовать систему приведенных показателей, как основу для разработки финансовой стратегии компании Starbucks.

Основными негативными факторами, снижающими уровень конкурентных преимуществ, являются:

- низкий уровень доходности инвестиций;
- низкая диверсификация деятельности.
- высокая кредиторская и дебиторская задолженность;
- низкий темп роста доли, занимаемой компанией на рынке;
- отсутствие положительной динамики роста доли, занимаемой предприятием на рынке в течение последних трех лет;
- недостаток оборотных средств;
- высокий финансовый риск
- высокий процент заемных средств в массе источников финансирования.

Именно на минимизацию действия указанных факторов направлена деятельность по формированию конкурентных преимуществ компании Starbucks.

В этой связи следует отметить, что так как дебиторская задолженность, как правило, является хорошим источником обеспечения. Это основано на том, что обязательства дебиторов значительно более ликвидны, чем материальные запасы либо затраты в незавершенном производстве продукции (таблица 8).

Таблица 8 – Дебиторская задолженность «Starbucks Corporation»

Показатель	Значение показателя, тыс.\$			
	2018 01/04	2017 31/12	2017 01/10	2017 02/07
Общая дебиторская задолженность, нетто	1689,3	1467,3	870,4	791,1
Дебиторская задолженность - торговля, нетто	869,6	851,8	870,4	791,1

Целью таких мероприятий выступает оптимизация структуры и состава финансовых активов и пассивов предприятия, а также, ужесточения контроля процедуры расходования финансовых средств.

Ввиду этого, основные моменты финансовой реструктуризации компании должны предусматривать достаточно конкретные цели, в частности поддержание конкурентоспособности финансовой системы предприятия за счет роста (высвобождения) наличных средств, потенциально направляемых на развитие деятельности, и увеличения объема продаж. Финансовая реструктуризация, таким образом, должна быть нацелена, в первую очередь, на решение двух основных проблем, приоритетных в период кризиса:

- повышение ликвидности предприятий;
- совершенствование структуры капитала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам представленного исследования можно отметить ряд достигнутых результатов.

В первую очередь рассмотрены основные внутренние и внешние факторы, отрицательно и положительно влияющие на конкурентные преимущества и конкурентоспособность предприятия (организации). Показана необходимость учета различных внутренних и внешних факторов при оценке и формировании конкурентных преимуществ.

Кроме того, в рамках работы проанализированы основные подходы к оценке и формированию конкурентоспособности предприятия (на примере компании Starbucks Corporation), проанализированы наиболее часто используемые в рамках этого показателя финансовой деятельности предприятия. На основании проведенного анализа разработана система критериев и показателей для оценки конкурентных преимуществ.

В качестве критериев, отражающих уровень конкурентных преимуществ, представляется приняты такие, как:

- Рыночный, отражающий долю, занимаемую предприятием на рынке (как было показано выше, доля, занимаемая предприятием, является одним из ключевых критерием уровня развития конкурентных преимуществ во многих исследованиях), возможности предприятия занять более обширную долю рынка (тенденция к повышению/понижению доли).

- Экономический критерий, отражающий соотношение затрат/выгоды устойчивость финансовой системы предприятия, как индикатора наличия конкурентных преимуществ предприятия.

- Управленческий критерий, отражающий особенности управления процессом развития конкурентных преимуществ.

- Критерий ликвидности предприятия, который показывает, насколько ликвидным является предприятие, то есть косвенно отражает успешность / неуспешность его финансовой деятельности, показывает рентабельность.

Также показано, что наиболее комплексную оценку уровня развития конкурентных преимуществ предприятия позволяет осуществлять факторный анализ.

Несмотря на различие в существующих подходах к определению основных факторов, воздействующих на уровень конкурентоспособности, на современном этапе единая классификация факторов отсутствует. Это обусловлено сложностью такой



экономической категории, как конкурентоспособность и конкурентные преимущества.

Представленная в данной работе система оценки уровня развития конкурентных преимуществ предприятия учитывает особенности системного подхода и, как представляется, особую актуальность приобретает именно в условиях финансового кризиса, поскольку позволяет несколько упростить процедуру оценки уровня развития конкурентных преимуществ, и выявить наиболее ключевые факторы, снижающие их, с тем, чтобы целенаправленно корректировать их влияние. Подобный подход отличается комплексностью (так как позволяет учесть действие различных факторов), а также, сэкономить время и ресурсы предприятия в процессе оценки уровня развития конкурентных преимуществ, что особенно важно в сложных экономических условиях, в том числе, в современных условиях кризиса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. №2(52). С.91-94. с. 94.
2. Гарнавская Н. Построение концепции управления конкурентоспособностью субъектов хозяйствования на основе инновационного развития // Экономист. 2010. №9. С.30-41. с. 31.
3. Чернышева Т.Ю., Захарова А.А. Особенности построения системы управления финансовыми потоками промышленной отрасли - 2010. Т. 3. № 12. С. 299-306.
4. Кузьмин А.Е. Управление международной конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособие Львов: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с. с. 131
5. Тронин, Ю.Н. Анализ финансовой деятельности предприятия: практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 208с.
6. Gilad, Ben. Industry Risk Management: CI's Next Step // Competitive Intelligence Magazine. – 4 (3), May-June [Электронныйресурс]. URL: <http://www.academyci.com> (Дата обращения: 26.05.2018)
7. Scott, D. Anthony. What's next for innovation? //Chief Executive Magazine, The. – July/August 2017 [Электронныйресурс]. URL: [www.chiefexecutive.net](http://www.chiefexecutive.net) (Дата обращения: 26.05.2018)
8. Ковалев В.В. Анализ баланса или как понимать баланс. Учебник для вузов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2014. 784 с.
9. Козенкова Т.А., Сваталова Ю.С. Особенности управления финансовыми потоками логистической системы холдинга - Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 4. с. 124-131.
10. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. – К.: Либра, 2013.
11. Loxcel Starbucks Store Locator FAQ [Электронныйресурс]. URL: <http://www.loxcel.com/sbux-faq.html> (Дата обращения: 28.05.2018).
12. Welcome to the Michael G. Foster School of Business | Foster School of Business [Электронныйресурс]. URL: <http://www.foster.washington.edu/centers/gbc/globalbusinesscasecompetiti on/Documents/Cases/2003Case.pdf> (Дата обращения 28.05.2018).

13. StarbucksCompanyTimeline [Электронныйресурс]. URL:<http://www.starbucks.com/assets/e56b2a6b08244aaab0632dc6ac25ad0d.pdf> (Дата обращения 29.05.2018).
14. Г. Шульц, Д.Д. Йенг. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. Пер. с англ. –Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербургею 2004. С. 113.
15. Данные взяты из финансовых отчетов компании [Электронный ресурс].URL: <http://phx.corporate-ir.net/preview/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsAnnual> (Дата обращения 01.06.2018)
16. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. Г. Шульц, Д.Д. Йенг., 2004, С. 186.
17. Starbucks – The Best Coffee and Espresso Drinks [Электронныйресурс]. URL: <http://starbucks.com/> (Дата обращения: 02.06.2018).
18. КофейниStarbucks | StarbucksРоссия | Starbucks Россия [Электронныйресурс] URL: [http://starbuckscoffee.ru/ru/\\_About+Starbucks/Mission+Statement.htm](http://starbuckscoffee.ru/ru/_About+Starbucks/Mission+Statement.htm) (Датаобращения 02.06.2018)
19. Welcome to the Michael G. Foster School of Business | Foster School of Business [Электронныйресурс] URL: <http://www.foster.washington.edu/centers/gbc/globalbusinesscasecompetition/Documents/Cases/2003Case.pdf> (Датаобращения: 03.06.2018)
20. Гиляровская Л.Т., Ендовицкая А.В. Анализ оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций. Учебное пособие – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 - 159 с.