

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ ЕЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

А. В. Бутов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Создание новой компании – необходимый этап начала любого бизнеса. Данный этап является фундаментом ее будущего потенциала. В статье исследован процесс создания компаний Starbucks и Nike при отсутствии значимых преимуществ на начальном этапе их развития, рассмотрены причины успеха, особенности последующей разработки эффективных стратегий и конкурентных преимуществ как основы их глобальной экспансии на мировой рынок. Особое внимание автором уделено воплощению страстного желания основателей компаний к созданию высококачественного продукта мирового уровня, вызывающего у покупателей непреодолимую жажду обладания им. Результаты исследования позволяют заключить, что создание компании может начинаться с элементарных действий, включая копирование бизнес-моделей конкурентов, использование традиционных технологий, но средством достижения лидерства на рынке все же является последующая разработка успешной стратегии и конкурентных преимуществ. Изучение опыта создания компаний Starbucks и Nike позволяет упростить процесс формирования новых перспективных компаний и может быть использовано в отечественном корпоративном управлении.

Ключевые слова: бизнес-идея, стратегия, конкурентное преимущество, корпоративная культура, корпоративные ценности, монополия, франчайзинг.

SPECIFIC FEATURES OF DESIGNING THE STRATEGY OF COMPANY DEVELOPMENT AT THE INITIAL STAGE OF ITS LIFE CYCLE

Alexander V. Butov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Creation of the new company – a necessary stage of the beginning of any business. This stage is the base of her future potential. In article process of creation of the Starbucks and Nike companies in the absence of significant advantages at the initial stage of their development is investigated, the reasons of success, feature of the subsequent development of effective strategy and competitive advantages as bases of their global expansion in the world markets are considered. Special attention is paid by the author to the embodiment of passionate desire of founders of the companies to creation of a high-quality product of the world level causing in buyers insuperable thirst of possession. Results of a research allow to conclude that creation of the company can begin with elementary actions, including copying of business models of competitors, use of traditional technologies, but means of achievement of leadership in the market nevertheless is the subsequent development of successful strategy and competitive advantages. Studying of experience of creation of the Starbucks and Nike companies allows to simplify process of formation of the new perspective companies and can be used in domestic corporate management.

Keywords: business idea, strategy, competitive advantage, corporate culture, corporate values, monopoly, franchizing.

Основатели многих известных компаний (Starbucks, Nike и др.) при их регистрации были настолько очарованы своей бизнес-идеей, что даже не

имея очевидных конкурентных преимуществ, денег, а иногда даже практического опыта (как, например, Фил Найт) смогли создать компании-легенды, начав с того,

что просто копировали бизнес-модели конкурентов. Поэтому отсутствие конкурентных преимуществ не должно останавливать начинающих предпринимателей, открывающих новые предприятия.

Вернувшись из командировки в Италию в 1983 г. Г. Шульц, работавший в Сиэтле менеджером по маркетингу и розничным операциям в небольшой сети магазинов Starbucks Coffee, торговавших зерновым кофе, предложил владельцам компании Джеральду Болдуину и Гордону Боукеру открыть сеть итальянских кофеен в США, уверяя, что опыт потребления итальянского эспрессо можно успешно распространить и в Америке. Ведь в Италии в это время успешно работали 200 тыс. кофеен, а в одном только Милане – 1,5 тыс. [5. – С. 51]. Они его внимательно выслушали и даже предоставили возможность реализовать небольшой проект по торговле качественным кофе эспрессо в магазинах компании, но его веры в успех реализации этого проекта не разделяли по следующим причинам:

1. *Бизнес-идею Г. Шульца нельзя было назвать новой.* Владельцы компании Starbucks Coffee были уверены, что в идее кофейни с высококачественным кофе нет ничего нового и эта бизнес-ниша существует уже давным-давно. В арабских странах начали варить кофе 600 лет назад. Первая кофейня открылась в Англии в 1652 г. В английских кофейнях быстро сформировалась уникальная культура, совершенно не похожая на привычную атмосферу таверны. В них за несколько пенни, потраченных на еду и напитки, можно было сидеть за столиком практически целый день, а вход был открыт для каждого прилично одетого посетителя. Здесь можно было почитать книгу или газету, поучаствовать в беседе. Многие англичане использовали местные кафе в качестве своего почтового адреса.

И. Ньютон был завсегдатаем греческой кофейни, Дж. Свифт часто засиживался в Buttons, а А. Смит закончил свой великий труд «Богатство народов» в British Coffee House. Со временем чай заменил кофе в

качестве излюбленного напитка англичан, и кофейни постепенно исчезли, превратившись в частные клубы и рестораны.

В США история кофе развивалась иначе. После «Бостонского чаепития» (уничтожения партии чая, принадлежавшего Английской Ост-Индийской компании), ставшего началом американской революции, торговля чаем в Америке практически прекратилась и США стали крупнейшим в мире рынком потребления кофе.

В начале XX в. в Конго нашли альтернативу эфиопскому кофейному дереву арабика – кофейное дерево робуста. Появление этого недорогого зернового кофе сформировало у американцев привычку пить этот напиток часто и в больших количествах. Финальным фактором, обеспечившим широкое распространение в США недорогого кофе, стало начало массового производства растворимого кофе. Даже изобретение итальянцем Луиджи Беззера в 1901 г. кофеварки, предотвращающей экстракцию из зерен горьких кофейных масел и снижающей содержание вредного кофеина, не способствовало росту потребления качественного эспрессо в США. Миллионы американцев ездили ежегодно в Италию и часто бывали в местных кофейнях, но они, как и итальянцы, переехавшие в Америку, не заинтересовались идеей развития сети итальянских кофеен в США.

2. *Чтобы сделать успешной новую сеть кофеен в США, необходимо было кардинально изменить вкусы и привычки американцев.* То, что Г. Шульц увидел в Италии, не только было успешной бизнес-моделью, но и опереждалось многовековой культурой страны. В США кофе стал простой альтернативой чаю. Его можно было пить во время ежедневных трапез. Высококачественный кофе считался в стране нишевым продуктом, а товаром массового спроса был дешевый кофе, которым запивали еду в фаст-фуде из пластиковых стаканов, сидя на пластиковой мебели. А в Южной Европе кофе служил заменой алкоголю: его употребляли в небольших дозах в изысканных керамических чашках в оживленных ко-

фейнях. Поэтому итальянцы были готовы платить за кофе высокую цену, выпивая его у барной стойки даже при полном отсутствии столиков.

Владельцы Starbucks Coffee были убеждены, что итальянские кофейни с их ограниченным ассортиментом дорогостоящих кофейных напитков и отсутствием посадочных мест не будут успешными в США. Поэтому они сделали выбор в пользу дальнейшего развития розничной торговой сети, купив в 1984 г. компанию-конкурента Peet's Coffee and Tea, даже несмотря на значительный рост рисков долговой нагрузки (соотношение долга к собственному капиталу в компании из-за этой покупки составило 6:1) [5. – С. 55–56].

Изложенные факты требуют ответы на следующие вопросы:

1. В чем были правы, а в чем ошибались бывшие владельцы компании Starbucks Coffee? Они были *правы, полагая, что невозможно создать крупную и успешную сеть итальянских кофеен в США, но они ошибались в том, что подобную сеть нельзя создать, изменив концепцию итальянских кофеен, адаптировав ее под вкусы американских потребителей.*

2. Каким образом Г. Шульцу удалось добиться успеха и сделать известными во всем мире кофейни Starbucks? У Г. Шульца не было *очевидных конкурентных преимуществ: монополии на поставки эксклюзивного кофе в США, патентов на эспрессо, латте или капучино*, которые могли бы стать препятствием для конкурентов. У него даже не было необходимого капитала для открытия первой кофейни. Любой предприниматель мог бы открыть сеть кофеен и успешно конкурировать с ним. Но Г. Шульцу и его команде *удалось заново открыть мистику и очарование кофе, заморозить посетителей аурой искушения и непреодолимого желания наслаждаться им. Он создал компанию-легенду Starbucks благодаря постоянным экспериментам, учету предпочтений и вкусов американцев, которые привели к кардинальным переменам в концепции итальянской кофейни.* Подтвердить правильность идеи Шульцу также помог невысокий уро-

вень затрат на открытие кофейни – не более 400 тыс. долларов (в ценах 1985 г.). Вскоре Г. Шульц ушел из Starbucks и открыл собственную кофейню под названием IL Giornale – точную копию итальянского кафе-эспрессо. Он арендовал помещение площадью 200 квадратных метров, оформил его в итальянском стиле, в торговом зале установил только барную стойку без столиков и стульев и оборудование для приготовления кофе. Эспрессо здесь подавали в маленьких фарфоровых чашечках, бариста был одет в белую рубашку с галстуком-бабочкой и жилет, музыкальное сопровождение включало только арии из классических итальянских опер, а меню содержало только итальянские названия. Если бы Шульц придерживался своей первоначальной концепции, его кофейня осталась бы в США единственной, поскольку не в полной мере соответствовала предпочтениям большинства клиентов. Но он и его команда начали экспериментировать и следить за реакцией посетителей. По мере накопления знаний Шульц отошел от модели итальянской кофейни, установив в зале столы и стулья для посетителей, которые хотели провести в кофейне больше времени, снял с бариста жилет и галстук-бабочку, стал отпускать кофе навынос в специальных бумажных стаканах, отказался от итальянских названий в меню и итальянской классической оперной музыки, а также стал добавлять в латте обезжиренное молоко.

В 1987 г. компания Шульца выкупила Starbucks и взяла ее имя (бывшие владельцы Starbucks были вынуждены продать ее из-за чрезмерной долговой нагрузки, чтобы сохранить торговую сеть Peet's Coffee and Tea). Новая компания объединила прежнее направление деятельности Starbucks (торговлю прожаренным зерновым кофе) с открытием сети кофеен. К 1990 г. Starbucks начала приносить прибыль, а в 1992 г. стала публичным акционерным обществом, управляя 120 магазинами и кофейнями, в которых трудились две тысячи сотрудников. В настоящее время

мя Starbucks является легендой, объединившей свыше 24 тыс. предприятий по всему миру.

Конкурентная стратегия компании Starbucks состояла в том, чтобы привлекать клиентов, предлагая им лучший кофе и доброжелательную атмосферу, а также в проведении стремительной экспансии на все возможные рынки с целью занятия на них лидирующие позиции.

Среди преимуществ Starbucks также можно выделить:

– *романтический привкус.* Пребывание в кофейнях компании уносит посетителя прочь от повседневных забот. Где еще можно сделать глоток Кении или Коста-Рики, почувствовать вкус Милана или Вероны? Возможность заказать экзотический капучино или латте делает необычным самый заурядный день вашей жизни;

– *доступная роскошь.* В кофейнях Starbucks можно встретить таксиста или подсобного рабочего, стоящих в очереди перед хирургом или банкиром. И все они могут позволить купить себе капучино за 4 доллара, наслаждаясь высококачественным напитком;

– *оазис.* Посещение Starbucks – это способ сбежать от суеты, собраться с мыслями и забыть о проблемах. Работники компании приветливы, быстро обслуживают клиентов и много улыбаются, создавая особую доброжелательную и спокойную атмосферу;

– *общение в неофициальной обстановке.* По результатам опросов можно заключить, что кофейни компании располагают к общению [5. – С. 106]. В США люди часто лишены неформального общения, которое является неотъемлемой частью повседневной жизни европейцев. В 1990-е гг. кофейни Starbucks стали важным компонентом американского образа жизни, тем местом, где люди могут собраться, отложив дела и заботы, связанные с работой и домом, отдохнуть и поговорить, т. е. стали особым третьим местом между домом и работой.

3. Почему другие компании, в том числе владельцы зарубежных кофеен, произ-

водители кофеварок и поставщики зернового кофе, не смогли реализовать идею открытия сети кофеен в США? *Итальянские собственники кофеен не стали конкурентами Starbucks, так как они владеют малыми семейными предприятиями, а не гигантскими корпоративными сетями.*

Европейские производители зернового кофе и кофеварок не были уверены в успехе развития сети итальянских кофеен в США. Так, Джо Сантос – CEO итальянской компании Segafredo Zanetti (поставщика кофе в 5 тыс. европейских ресторанов и кафе), заявлял, что Starbucks является американской молочной, а не кофейной компанией, поскольку латте в Италии пьют только на завтрак или покупают детям, что кофейни Starbucks не соответствуют концепции итальянской кофейни (в них нет столиков, не продают кофе на вынос и т. д.) [4. – С. 364–365]. Руководители итальянской компании – производителя кофеварок Faema отказались от развития сети кофеен в США, так как полагали, что американцы не способны наслаждаться эспрессо так, как итальянцы [5. – С. 65].

Еще одной компанией, изначально не имевшей четкой стратегии и явных конкурентных преимуществ, но которая стала лидером мирового рынка спортивной обуви и одежды, является компания Nike. Компания начала свою историю с визита в 1962 г. в Японию Фила Найта, бывшего члена команды Орегонского университета по бегу, успешно закончившего университет, а затем получившего степень магистра в Стэнфорде. В Японии ему удалось заключить контракт на открытие в США торгового представительства компании Onitsuka Co. Ltd (в настоящее время эта компания называется ASICS), переведя на счет компании 50 долларов за первую партию беговых кроссовок [3. – С. 49]. Вернувшись в США, Фил Найт совместно с тренером Биллом Бауэрманом зарегистрировал компанию Blue Ribbon Sports. Когда компания вышла на рынок с кроссовками для бега, этот товар был на нем уже широко представлен, дешев, стандартен, но да-

лек от высоких эталонов качества. Компания Blue Ribbon Sports начала продавать кроссовки, используя традиционные формы продаж – реализуя их индивидуально профессиональным спортсменам и любителям через почтовую торговлю, а также привлекая торговых представителей. В ходе развития компания регулярно удваивала выручку за счет расширения клиентской базы, открытия новых магазинов и проведения рекламных компаний.

Что же стало причиной того, что компания Фила Найта стала лидером мирового рынка спортивных товаров, опередив всех конкурентов?

В ходе развития компании удалось создать уникальную *стратегию, основанную на постоянном совершенствовании спортивных товаров с использованием современных технологий, глобальном развитии сети фирменных магазинов, активном сотрудничестве с производителями, индивидуальном подходе к клиентам, а также ряд значительных конкурентных преимуществ, включая:*

1) *разработку кроссовок мирового класса и создание вокруг них ореола высших спортивных достижений.* Первый самостоятельно разработанный продукт компании – выпущенные в 1971 г. кроссовки с вафлеобразным дизайном подошвы, идея которой возникла у совладельца компании легендарного тренера Билла Бауэрмана, постоянно экспериментирующего с материалами, формами и дизайном беговых кроссовок.

Компания Nike также первой начала использовать в подошвах кроссовок амортизационную подушку AIR, заполненную специальным запатентованным газом, которая служит оптимальной амортизационной системой. Она обладает функциями защиты от удара, облегчения веса кроссовок и даже увеличения их срока службы;

2) *широкую дифференциацию и расширение ассортимента товаров.* Вслед за обувью компания занялась разработкой спортивной одежды с использованием самых современных технологий, в том числе Dri-FIT, позволяющей удалять влагу, пот с

тела и способствующей их испарению; Therma-FIT для создания легкой, ветронепроницаемой и теплоизолирующей одежды, которая идеально подходит для занятий спортом на свежем воздухе; Storm-FIT, обеспечивающей водонепроницаемость и вентилируемость тканей, а также многих других инновационных решений.

Компания Nike активно осваивает новые товары, новые виды спорта и новые регионы. Доходы компании только от производства спортивной одежды значительно возросли и сегодня составляют четверть общего объема продаж.

Компания также производит неспортивные аксессуары (например, дамские сумки) и одежду [1. – С. 98];

3) *создание собственного бренда Nike, эффективного маркетинга и рекламных компаний.* В 1978 г. Blue Ribbon Sports была официально переименована в Nike, превратив свой логотип (изображение крыла греческой богини победы Ники) в самый известный торговый знак планеты. Эта марка стала настолько известной, что название компании практически не упоминается в рекламе: можно заметить, что на кроссовках, на теннисках и любых товарах фирмы Nike отсутствуют какие-либо марочные обозначения, кроме этого логотипа.

Следует отметить, что первоначально Фил Найт был сторонником недорогого «партизанского» маркетинга и весьма негативно относился к традиционным методам продвижения бренда своей компании. К тому же он считал, что хороший товар должен продавать себя сам, безо всякой рекламы. Но специалистам по рекламе все же удалось убедить Найта в необходимости расширения рекламного бюджета. Итогом их стараний стала знаменитая кампания «Just do it!», принесшая Nike всемирную славу. Убедившись в высокой эффективности рекламы, компания Nike многократно расширила свой рекламный бюджет, придав рекламной кампании всемирный масштаб. Ежегодно Nike тратит сотни миллионов долларов на поддержку компании со стороны знаменитостей, на

широкомасштабные мероприятия по продвижению своей торговой марки, на нескончаемый поток броской рекламы.

Секрет триумфа Nike состоит в том, что ей удалось понять дух американской массовой культуры, возводящей на пьедестал героев спортивных состязаний. Реклама Nike концентрировалась даже не на обуви, а на личности спортсмена. Благодаря Nike спорт стал составной частью американской и мировой поп-культуры. Фил Найт был уверен, что американская массовая культура может быть превосходным экспортным товаром, а преклонение перед великими спортсменами, свойственное подросткам всего мира, выведет на недостижимый уровень бренд Nike. Расчет оказался верным. Во многом благодаря Nike американские звезды спорта получили всемирную известность, а Майкл Джордан стал культовой личностью не только для молодых людей из Нью-Йорка или Чикаго, но и для их сверстников в Лондоне, Пекине и Москве;

4) *заботу об общественных интересах, развитии спорта для блага общества и его физического совершенствования.* Nike вкладывает деньги в развитие различных видов спорта, независимо от перспектив получения прибыли. Такие акции способствуют укреплению общественного мнения о том, что компания не только производит качественную спортивную экипировку, но и заботится обо всех любителях спорта, их здоровье и долголетию;

5) *привлечение к открытию фирменных магазинов партнеров-франчайзи, обеспечивающих значительную долю продаж продукции компании.* Более половины фирменных магазинов Nike открываются партнерами-франчайзи по всему миру. Это обеспечивает высокие темпы международной экспансии компании на мировых рынках, в том числе и в России;

6) *создание эксклюзивных продуктов, в том числе с участием в совместных проектах с другими компаниями.* Так, в частности, совместно с компанией Apple был разработан эксклюзивно для Nike элемент управления

плеером iPod, интегрированный в подошву модельного ряда кроссовок Nike+;

7) *развитие неформальных отношений в коллективе и принадлежность к бунтарской молодежной контркультуре,* противопоставлявшей себя бюрократической корпоративной культуре. Стилль управления в Nike долгое время был демократическим и неформальным, почтительного расстояния между менеджерами и рядовыми сотрудниками практически не существовало, исполнители пользовались полным доверием со стороны руководства. В компании были созданы все условия для творчества и свободного полета фантазии. Сотрудники приходили на работу в кроссовках и проводили больше времени на расположенном в офисном комплексе стадионе, чем в кабинетах. Стратегические решения часто принимались во время занятий спортом или на совместных вечеринках.

Чтобы сохранить свой бунтарский дух, Nike до сих пор стремится поддерживать свой неформальный имидж. Ее штаб-квартира в Бивертоне (штат Орегон) называется «Кампус», и она действительно больше похожа на студенческий городок спортивного университета, чем на офисный центр крупной корпорации.

Таким образом, Nike стала успешной компанией благодаря своей двойственной сущности. С одной стороны, она выпускает разработанную с помощью новейших технических достижений элитные кроссовки для спортсменов экстра-класса, а с другой – поставляет товары массового производства (модные кроссовки, футболки и спортивные костюмы) для миллионов граждан любого возраста и национальной принадлежности. Быть спортивным, успешным, молодым означает быть частью некой элиты, а обувь Nike стала символом принадлежности к этой элите, независимо от реальных спортивных достижений. На сегодняшний день компания Nike уверенно занимает первое место среди производителей спорттоваров.

Опыт Starbucks и Nike показывает, что можно приступить к созданию успешной

компании при отсутствии выигрышной стратегии и очевидных конкурентных преимуществ, которые можно создать на последующих этапах ее развития.

Список литературы

1. Зимин И. С., Максимов М. И. Разработка механизма инфраструктурного обеспечения инновационного развития производственно-экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 2. – С. 96–100.
2. Мусатова Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 1 (79). – С. 106–116.
3. Найт Ф. Продавец обуви. История создания компании Nike, рассказанная ее основателем. – М. : Эксмо, 2017.
4. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
5. Шульц Г., Йенг Д. Д. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась компания Starbucks. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

References

1. Zimin I. S., Maksimov M. I. Razrabotka mekhanizma infrastruktornogo obespecheniya innovacionnogo razvitiya proizvodstvenno-ekonomicheskikh sistem [Designing the Mechanism of Infrastructural Support for Innovation Development of Production Economic System]. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye* [Management and Business Administration], 2017, No. 2, pp. 96–100. (In Russ.).
2. Musatova Zh. B. Vliyanie marketingovoy strategii na effektivnost' i pribyl'nost' kompanii [The Impact of Marketing Strategy on Company Efficiency and Profitability]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plehanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 1 (79), pp. 106–116. (In Russ.).
3. Nite F. Prodavets obuvi. Istoriya sozdaniya kompanii Nike, rasskazannaya ee osnovatelem [Foot Ware Seller. History of Setting-up the Company Nike Told by its Founder]. Moscow, Eksmo, 2017. (In Russ.).
4. Rumelt R. Horoshaya strategiya, plohayaya strategiya [Good Strategy, Bad Strategy]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2014. (In Russ.).
5. Schulz G., Jeng D. D. Vleyte v nee svoe serdce. Kak chashka za chashkoy stroilas' kompaniya Starbucks [Pour your Heart into it. How Cup after Cup Built the Company Starbucks]. Saint Petersburg, Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2004. (In Russ.).

Сведения об авторе

Александр Владимирович Бутов
кандидат экономических наук, доцент
кафедры организационно-управленческих
инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: a.v.butov@yandex.ru

Information about the author

Alexander V. Butov
PhD, Assistant Professor of the Department
for Organization-Management Innovations
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: a.v.butov@yandex.ru