

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Amanda Amon

Mednarodni marketing: Primer uvoza franšize Starbucks v Slovenijo

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Amanda Amon

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

Mednarodni marketing: Primer uvoza franšize Starbucks v Slovenijo

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Najlepše se zahvaljujem svojemu mentorju in profesorju red. prof. dr. Borutu Marku Lahu za vso podporo in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi ge. Neli Dimc in celotni službi za mednarodno in meduniverzitetno sodelovanje, ki sta mi omogočila opravljanje zadnjega letnika na univerzi v Miamiu. Številne raziskave in osebne izkušnje, ki so povezane tudi z mojo diplomsko nalogo, sem doživela ravno skozi študij v tujini.

Nenazadnje svoje diplomsko delo posvečam svojim staršem, brez katerih mi nikoli ne bi uspelo brezskrbno se posvečati študiju in doživeti neprecenjene izkušnje življenja v tujini.

Mednarodni marketing: Primer uvoza franšize Starbucks v Slovenijo

V diplomski nalogi obravnavam globalno blagovno znamko in franšizo Starbucks ter pogoje za vstop franšize v Slovenijo. Poudarek v diplomski nalogi je na analizi mednarodnega trženja in mednarodne trgovine iz sekundarnih virov. Podrobneje je razložen tudi termin franšizinga, predvsem prednosti in slabost franšizinga ter razvoj franšizinga v Sloveniji ter v svetu. Diplomaska naloga vsebuje tudi specifike slovenskega trga s pomočjo kulturne in ekonomske analize, ki so zelo pomembne pri preučevanju pogojev za vstop globalne franšize na tuj trg. Predvsem me je zanimala slovenska kultura pitje kave, kakšno mnenje imajo slovenski študentje Fakultete za družbene vede o instantni kavi za s sabo in kako občutljivi so na ceno kave. Starbucks preučujem tudi z vidika družbene odgovornosti podjetja. Zelo pomembno je namreč, kako občutljiva je globalna multinacionalka na kulturne razlike na tujem trgu oziroma kako se podjetje vede na tujem trgu v katerem je že prisoten. V poglavju Starbucks namenjam veliko pozornosti »Starbucks doživetju«, čemu Pine & Gilmore pravita ekonomija doživetja. V zaključnem poglavju je predstavljena Porterjeva analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic, s katerim ugotavljam potencial vstopa produkta, franšize Starbucks, na tuj trg.

Ključne besede: mednarodni marketing, franšizing, uvoz, ekonomija doživetja, Porterjeva analiza petih sil.

International marketing: Importing Starbucks franchise to Slovenia

In my thesis I analyze the global brand and franchise Starbucks as well as conditions of importing the franchise to Slovenia. The thesis focuses on analyzing international marketing and international distribution from secondary resources. The term franchising is described in more detail, focusing especially on its advantages and disadvantages along with the evolution of franchising in Slovenia and the world. The thesis also incorporates an economic and cultural analysis of the Slovenian market, which are both very important when evaluating conditions that support entering a foreign market. In this segment I focus mainly on the Slovenian culture of drinking coffee, the opinion students of the Faculty of Social Sciences have with regards to coffee to go and on the market price of coffee. Furthermore, I analyze Starbucks from the social responsibility perspective, as it is very important how sensitive a global company is to cultural differences when entering a foreign market and moreover how it behaves in those foreign markets in which it has already established its presence. In my thesis, a lot of attention is also dedicated to the "Starbucks experience", which Pine & Gilmore call experience economy. In the final segment Porter's five forces analysis is used to research the potential of importing the product, namely the Starbucks franchise, to the Slovenian market.

Key words: international marketing, franchising, import, experience economy, Porter's five forces analysis.

KAZALO

1	UVOD	8
2	METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI OKVIR	10
	2.1 Opredelitev predmeta proučevanja	10
	2.2 Cilji proučevanja.....	10
	2.3 Hipoteze	10
	2.4 Metodologija.....	10
3	MEDNARODNO TRŽENJE	11
4	SVETOVNA TRGOVINSKA ORGANIZACIJA	13
5	DEFINICIJA MEDNARODNEGA TRŽENJA	15
6	EKONOMSKE TEORIJE	17
	6.1 Predklasična ekonomija	17
	6.2 Merkantilizem	18
	6.3 Klasična ekonomija.....	18
	6.3.1 Adam Smith	18
	6.3.2 David Ricardo	19
7	EKONOMSKE INTEGRACIJE IN TRŽNI BLOKI	21
8	VLOGA MEDNARODNEGA TRŽENJA	22
9	OBLIKE MEDNARODNEGA POSLOVANJA	24
10	FRANŠIZING	27
	10.1 Prednosti franšizinga.....	27
	10.2 Slabosti franšizinga	28
	10.3 Pravni vidiki franšizinga v ZDA.....	28
	10.4 Zgodovina franšizinga.....	29
	10.5 Značilnosti franšizinga v Sloveniji	29
	10.6 Franšizing: evropsko pravo o etičnosti	30
	10.7 Evropski kodeks etike	31
	10.8 Franšizing v manjših državah srednje Evrope – Slovenija	32
11	KULTURNA ANALIZA DRŽAVE SLOVENIJA	34
	11.1 Zgodovina Slovenije	34
	11.2 Geografska lociranost	35
	11.3 Stopnja izobraženosti v Sloveniji.....	35
	11.4 Politična struktura Slovenije	37
	11.5 Politična stabilnost Slovenije.....	37
	11.6 Sodna veja oblasti v Sloveniji.....	38
	11.7 Zakonska določitev o industrijski lastnini	39
12	EKONOMSKA ANALIZA DRŽAVE SLOVENIJA	40
	12.1 Bonitetna ocena Slovenije.....	40

12.2	Demografska analiza Slovenije.....	42
12.3	Bruto domači proizvod.....	42
12.4	Demografska analiza glavnega mesta Slovenije: Ljubljana	42
12.5	Stopnja nezaposlenosti.....	43
13	ANALIZA KULTURE PITJA KAVE V SLOVENIJI	45
13.1	Zgodovina kave.....	45
13.2	Kava danes	46
13.3	Družbeni vidik pitja kave.....	46
13.4	Najpogostejši razlogi, zakaj Slovenci pijejo kavo	47
14	STARBUCKS.....	49
14.1	Starbucks doma in po svetu	49
14.2	Starbucks doživetje	50
14.3	Pregled poslovnih uspehov	52
14.4	Rezultat poslovanja v fiskalnem letu 2011	58
15	DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA	60
15.1	Družbena odgovornost in Starbucks	62
15.2	Strateško pozicioniranje Starbucksovih poslovalnic.....	64
16	ANALIZA TRGA	67
16.1	Vzorec	67
16.2	Rezultati	67
17	ANALIZA KONKURENCE	79
17.1	Porterjeva analiza 5 sil	81
17.1.1	Konkurenca med obstoječimi podjetji	82
17.1.2	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.....	82
17.1.3	Pogajalska moč kupcev.....	82
17.1.4	Pogajalska moč dobaviteljev.....	83
17.1.5	Nevarnost substitutov.....	83
18	ZAKLJUČEK	84
18.1	Verifikacija hipotez	84
18.2	Sklep	85
19	LITERATURA	86

SEZNAM SLIK

Slika 8.1: Naloge mednarodnega trženja.....	23
Slika 11.1: Graf Slovenija: Podatki o izobrazbeni stopnji Slovencev.....	36
Slika 12.1: Stopnja brezposelnosti po ILO v odstotkih.....	44
Slika 14.1: Rast ekonomske vrednosti.....	52
Slika 14.2: Poslovni uspeh podjetja v obdobju od leta 2007 do 2012 (v bilijonih \$)	59
Slika 15.1: Starbucks, Brandenburška vrata, Berlin.....	65
Slika 16.1: Vprašanje 1 – Ali piješ kavo?	68
Slika 16.2: Vprašanje 2 – Si že kdaj slišal/a za Starbucks?.....	68
Slika 16.3: Vprašanje 3 – Ali si že kdaj poskusil/a kavo Starbucks?.....	69
Slika 16.4: Vprašanje 4 – Ali ti je všeč okus kave Starbucks?.....	70
Slika 16.5: Kaj od naštetega ti je najbolj/najmanj všeč pri Starbucks kavi?.....	71
Slika 16.6: Vprašanje 6 – Koliko si pripravljen/a plačati za kavo?.....	72
Slika 16.7: Vprašanje 6 – Koliko si pripravljen/a plačati za kavo?.....	73
Slika 16.8: Vprašanje 6 – Koliko si pripravljen/a plačati za kavo?.....	73
Slika 16.9: Vprašanje 7 – Si že kdaj kupil/a »coffee to go« v Ljubljani?	75
Slika 16.10: Vprašanje 8 – Ali misliš, da primanjkuje ponudbe »coffee to go« v Ljubljani?.....	75
Slika 16.11: Vprašanje 9 – Si želiš, da bi lahko kje kupil/a »coffee to go«? (1).....	76
Slika 16.12: Vprašanje 9 – Si želiš, da bi lahko kje kupil/a »coffee to go«? (2).....	76
Slika 16.13: Vprašanje 9 – Si želiš, da bi lahko kje kupil/a »coffee to go«? (3).....	77
Slika 16.14: Vprašanje 9 – Si želiš, da bi lahko kje kupil/a »coffee to go«? (4).....	77
Slika 16.15: Vprašanje 10 – Kateri izraz za tovrstno ponudbo kave ti je najbolj všeč?. 78	
Slika 17.1: Porterjev model 5 sil	81

SEZNAM TABEL

Tabela 9.1: Klasifikacija načinov in oblik mednarodnega poslovanja.....	24
Tabela 16.1: Spol.....	67

1 UVOD

Sveta ne premikajo lokomotive, temveč informacije.

Parafrazirani Hugo

Na začetku prejšnjega tisočletja so bili Kitajci najprominentnejši mednarodni trgovci. Kljub temu se je resnični globalni tržni sistem razvil šele čez 500 let, ko je kitajska svila postala na voljo tudi v Evropi.

Kolonializem je naslednja oblika mednarodnega trženja. Prešel je številna obdobja, ki jih je sicer težko natančno ločiti in opredeliti. Govorimo lahko, denimo, o klasičnem kolonializmu, ki je bil značilen za starodavno Grčijo, toda v sodobnem pomenu besede kolonializem označuje predvsem evropski kolonializem, torej dominacijo Evrope in širjenje vpliva evropskih kolonialističnih držav. Sledeč taki opredelitvi je mogoče identificirati tri ključna obdobja:

- Prvo se začneja z velikimi geografskimi odkritji na prelomu 15. in 16. stoletja. Začne se z iskanjem poti v Indijo, ki jo je prekinil Otomanski imperij. Tako je bila odkrita Amerika. Za to obdobje je najpomembnejše obvladovanje morskih poti, nastajale so obmorske postojanke.
- Drugo obdobje se začneja z dekolonizacijo Amerike. To je obdobje dograjevanja mnogih imperijev, kar je bilo značilno zlasti za Veliko Britanijo in Francijo v Aziji ter Afriki. To je obdobje tako imenovanega imperializma. Prihaja do deformacije kolonij v smislu, da so razvoj povsem diktirale kolonialne metropole.
- Tretje obdobje je težje časovno določiti, zanj pa je značilen proces širjenja režima samouprave in končne formalne neodvisnosti ter suverenosti številnih kolonij. Vendar ostanejo prisotne oblike odvisnosti in povezanosti. To obdobje je poimenovano tudi neokolonializem, ki temelji predvsem na dominaciji transnacionalnih družb, ki so jedro sodobnega kapitalističnega sistema.

Čeprav danes ni mogoče govoriti o enakem kolonializmu, kot mu je bilo človeštvo priča še v 20. stoletju, pa je možno opaziti dramatične posledice. Ideološka opravičila kolonializma so opravičevala evropsko dominacijo in celo poudarjala prednosti, ki naj

bi jih bila iz razmerja odvisnosti deležna neevropska ljudstva. Tako so nastali dihomični pogledi na človeštvo, ki je s te perspektive razdeljeno na civilizirane in divjake, na kulturne in nekulturne, na večvredne in manjvredne rase. Ideološka opravičila so še danes tesno povezana z rasnimi in rasističnimi teorijami. Prav tako je še nedokončano obdobje neokolonializma, ki se ne veže toliko na dominacijo kolonialne metropole kot na dominacijo oziroma vpliv transnacionalnih družb (Južnič 1980).

Zgodovina je pokazala, da so se največji imperiji gradili z vstopi na tuje trge. Razvite države so med sabo tekmovali za osvojitve kolonij iz tretjega sveta, ki so prispevale k razvoju in bogatenju zahodnoevropskih velesil. Danes je na vidiku nova oblika kolonializma. Bogate države izkoriščajo poceni delovno silo v državah tretjega sveta, kamor izvažajo svojo proizvodnjo, same pa bogatijo na račun prodaje končnih izdelkov z izredno visoko dodano vrednostjo na svetovnih trgih. O tem fenomenu bom več govorila v poglavju o družbeni odgovornosti podjetja, kjer bom tudi poskušala dokazati, da je kljub očitkom Starbucks družbeno odgovorno podjetje.

V svoji diplomski nalogi pa se ne bom dotaknila le vprašanja družbene odgovornosti globalnega podjetja. Prav tako me bo zanimalo, kako voditi takšno podjetje v popolnoma drugačni kulturi, kako prilagoditi izdelke, ceno izdelkov, ponudbo in tako naprej. Z opisom Starbucksovih poslovnih vstopnih strategij na tuje trge bom poskušala dokazati, da je Starbucks premalo senzitiven pri upoštevanju kulturnih razlik. Po drugi strani želim dokazati, da Starbucksu uspeva ustvarjati nove kulturne vzorce in tako rekoč globalizira nove vedenjske vzorce, ki jih je ustvaril v ZDA.

2 METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI OKVIR

2.1 Opredelitev predmeta proučevanja

V diplomski nalogi preučujem mednarodno trgovino in zakonitosti franšizništva. Osredotočam se predvsem na uvoznitvo globalne franšize v Slovenijo in preučujem ekonomske ter kulturne zakonitosti, ki vplivajo na uspešnost delovanje franšize Starbucks v Sloveniji.

2.2 Cilji proučevanja

Primarni cilj proučevanja predmeta diplomske naloge je ugotoviti ali je slovenski trg primeren za uvoz franšize Starbucks.

Sekundarna cilja sta ugotoviti splošne zakonitosti mednarodne trgovine in franšizništva ter opredeliti privlačnost panoge na podlagi Porterjevega modela petih silnic.

2.3 Hipoteze

H 1: Slovenski trg je odprt za mednarodne investicije.

H 2: Trendi pitja kave v Sloveniji so ugodni, zato lahko Starbucks s franšizo uspešno prodre na slovenski trg.

H 3: Starbucks je socialno odgovorno podjetje.

2.4 Metodologija

Pri diplomski nalogi bom uporabila naslednje metode:

- tržna raziskava s pomočjo anketnega vprašalnika;
- sekundarna analiza domače in tuje literature;
- analiza z udeležbo. V raziskavi bom uporabila lastne vire in izkušnje, ki sem jih pridobila z življenjem v tujini in lastnim stikom s kavarno Starbucks;
- intervju in izjave. V diplomsko nalogo bom vključila izjave tržnikov podobnih produktov v Sloveniji (Petrol – Coffee to go).

3 MEDNARODNO TRŽENJE

Ameriška ekonomija, majhna ali velika, še nikoli prej v zgodovini ni bila tako vpletena v mednarodno poslovanje. Mogočne ekonomske, tehnološke, industrijske, politične in demografske sile se združujejo in razvijajo temelje globalnega ekonomskega reda, ki bo osnova strukture za razvoj »enosvetovnega« ekonomskega in marketinškega sistema.

Svetovno trgovanje zaznamujejo predvsem štirje najbolj dinamični dogodki, ki bodo najbolj oblikovali mednarodno poslovanje v prihodnosti (Cateora in Graham 2005, 6):

1. **Hiter razvoj Svetovne trgovinske organizacije** (World Trade Organization) (Matthews 2003) in prostotrgovinskih področij, kot sta NAFTA (North American Free Trade Area) in Evropska unija.
2. **Smernice k prostotrgovinskemu** sistemu v Aziji, Latinski Ameriki in Vzhodni Evropi.
3. **Vpliv interneta in drugih globalnih medijev.**
4. Obvezno, pravilno in ozaveščeno **razpolaganje z globalnimi resursi in varovanje globalnega okolja** za bodoče generacije.

Jain (2000) pa poleg zmanjševanja ekonomskih in političnih ovir navaja še naslednje sile, ki so prispevale h globalizaciji trgov (Yip 1989, 29–30):

1. **Naraščanje podobnosti med državami** – zaradi podobnosti v infrastrukturi, distribucijskih kanalov in marketinških pristopov. Vse več produktov in blagovnih znamk je dostopnih po vsem svetu in podobni nakupovalci imajo potrebo po manifestaciji na različnih trgih v različnih državah. Verige nakupovalnih centrov, televizija in oglaševanje ter kreditne kartice so samo nekateri primeri nekoč izoliranih fenomenov, ki postajajo globalni.
2. **Strateška vloga tehnologije** – tehnologija ne spreminja samo industrije, ampak prispeva tudi k marketinški homogeniziranosti. Predvsem pa je pomemben razvoj komunikacijske tehnologije, ki olajšuje pretok informacij med proizvajalci in kupci. Kupcem omogoča boljšo informiranost o novitetah na trgu in proizvaja nove potrebe po novih produktih na trgu.

Omenimo lahko tudi vpliv Mednarodnega denarnega sklada (ang. IMF, International Monetary Fund), ki ureja tok denarja oziroma tok plačil med gospodarstvi, saj če so ta plačila urejena, potem je tudi sodelovanje v zunanji trgovini lažje, in pa Konference Združenih narodov za trgovino in razvoj (ang. UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development).

Izziv mednarodnega marketinga je razviti strateške plane, ki bodo kompetitivno povečevali intenziteto svetovnega trga. Za razvijajoče se organizacije sodelovanje v mednarodni trgovini ni več razkošje, ampak nujnost za preživetje na ekonomskem trgu. Organizacije, ki trgujejo samo na domačem trgu, se znajdejo v zelo kočljivem položaju, ko ne zmorejo več povečati stopnje rasti, zato se morajo usmeriti na tuje trge. Organizacije, ki nikoli niso sodelovale na mednarodnem trgu, danes iščejo možnosti na tujih trgih. Podjetja z obstoječim mednarodnim poslovanjem pa morajo biti kompetitivna globalnim organizacijam, če želijo uspeti. Vložiti morajo več denarja in časa za razvoj in izboljšanje svoje marketinške pozicije v tujini, saj se konkurenca znatno povečuje tudi na teh trgih. Za organizacije, ki prvič vstopajo na tuj trg, in za tiste, ki že sodelujejo v mednarodni trgovini, je pomembno dvoje: popolna predanost tujim trgom in tamkajšnjim razmeram ter za mnoge organizacije popolnoma nov način poslovanja.

Vrhunec mednarodnega trženja na začetku tisočletja predstavlja Boeingov prevzem Mednarodne vesoljske postaje, kjer so sodelovali ljudje in organizacije z različnih delov sveta ter vlade iz 16 držav. Prav tako predstavlja pomemben korak h globalnemu marketingu, saj so produkti oblikovani in dostavljeni specifično za vsakega človeka na Zemlji. Na drugi strani pa 11. september in uničenje WTC-ja v New Yorku predstavljata neposreden napad na svetovni tržni sistem in najnižjo točko svetovnega trgovanja.

4 SVETOVNA TRGOVINSKA ORGANIZACIJA

Svetovna trgovinska organizacija (World Trade Organization – WTO) je edina mednarodna organizacija, ki se ukvarja z mednarodnimi zakonitostmi trgovanja med državami. Njena glavna naloga je, da trženje poteka nemoteče, predvidljivo in kar se da mogoče svobodno.

Rezultat delovanja WTO-ja je zagotovilo, da bodo tako potrošniki kakor tudi proizvajalci prejeli surovine oziroma da bodo končni produkti na voljo potrošnikom. Proizvajalcem in uvoznikom je tudi tako zagotovljeno, da jim bodo omenjeni produkti oziroma surovine vedno na voljo.

Rezultat njihovega delovanja pa je tudi preglednejša, mirnejša in odgovornejša svetovna ekonomija. Glavni cilj WTO-ja pa je povečati število prebivalcev držav članic (World Trade Organization 2009). Širitev EU pomeni v sklopu svetovnega gospodarstva in trgovine pozitiven premik ne le za samo EU, pač pa za celotno skupnost 148 članic WTO.

Na podlagi tridnevne obravnave je bilo 27. oktobra 2004 sprejeto poročilo o pregledu trgovinske politike EU, v katerem je potrjeno, da ima EU liberalen trgovinski režim za nekmetijske proizvode. Poročilo je bolj kritično do področja kmetijstva, saj je izpostavljeno, da bo na tem področju potrebna nadaljnja liberalizacija. Poročilo TPR EU je izdal Sekretariat WTO tudi v obliki posebne publikacije, ki je namenjena za trženje (Ministrstvo za zunanje zadeve RS 2004).

WTO uvaja načelo nediskriminacije, kar pomeni, da mora tiste zaščitne ukrepe, ki so najbolj ugodni in jih država uporablja proti neki članici WTO, uporabljati tudi proti vsem ostalim članicam (če npr. neki članici prizna 5 % carino, mora takšna carina veljati za vse in ne more drugi članici zaračunati 10 % carine, lahko pa postavi višjo carino do države nečlanice WTO). Za članice torej velja načelo nediskriminacije, nečlanice pa lahko diskriminiramo.

WTO pa uveljavlja tudi druga načela, kot so:

- **načelo preglednosti** – instrumenti zaščite, ki so uporabljeni, morajo biti objavljeni tako, da jih lahko vsakdo pregleda in razume;
- **načelo stalnega zniževanja zaščite** – vse članice WTO so sporazumne, da bodo postopno zniževale ukrepe (carinske stopnje). Obstajajo tudi izjeme, npr. GSP (General System of Preferences), ki pravi, da lahko razvitejše države priznajo nižje carine za uvoz industrijskih proizvodov iz držav v razvoju, vendar ji teh olajšav ni treba priznati vsem ostalim članicam WTO. Za Slovenijo je to veljalo do leta 1998, saj smo imeli status DVR, ki ga sedaj nimamo več; GSTP, splošna shema trgovinskih ugodnosti, ki si jih med seboj priznavajo države v razvoju; razne oblike integracij oziroma sporazum držav, da bodo med seboj v celoti odpravile vse vrste zaščit in ukrepov (primer CEFTA);
- načelo o tem, da se trga ne sme osvajati z **dumpingom**.

Carina je dohodek v državni proračun, ki jo mora plačati lastnik blaga (proizvoda), kadar ta proizvod prečka državno mejo. Važno je, kakšen je določen znesek, ki se plača, kolikokrat se plača in v katero smer se plačuje carina.

Znesek carine je lahko določen na dva načina:

- **glede na vrednost blaga** (ad valore carina) – ta način je daleč najbolj pogost, carina je določena z neko carinsko stopnjo (odstotek vrednosti blaga);
- **določanje po količini** – specifične carine, a so redke.

Carino plačamo samo takrat, ko gre proizvod prvič čez državno mejo. Ko gre blago naslednjič preko meje, država navadno zahteva neki dokument, s katerim potrdimo, da je carina že plačana.

Glede na smer plačevanja carine je carina lahko uvozna, izvozna ali tranzitna. Danes je ogromna večina carin uvoznih, izvoznih praktično ni, ker države praviloma želijo čim več izvažati. Tranzitne carine so po navodilih WTO prepovedane.

S članstvom v WTO in Evropski uniji si je Slovenija pridobila status zaupanja vredne države za vstop tujih oziroma globalnih podjetij. V zadnjih letih še posebej opažamo razcvet prisotnosti globalnih podjetij tudi v Sloveniji.

5 DEFINICIJA MEDNARODNEGA TRŽENJA

Sam pojem marketinga ali trženja je novejši in sega v sredino petdesetih let. Novejša opredelitev trženja, ki jo je leta 1985 sprejela zveza American Marketing Association (Czinkota in Ronkainen 1988, 15), se glasi: »Trženje je postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, cen in komunikacij ter distribucij idej, blaga in storitev v postopkih menjav, ki zadovoljujejo posamične cilje in cilje organizacije« (Hrastelj 2005, 12).

Definicija mednarodnega marketinga zajema vse entitete, ki jih opisuje prejšnja definicija, le da vključuje kompleksnejše poslovanje na vsaj dveh državnih nivojih.

»Mednarodni marketing je poslovna dejavnost, ki vključuje planiranje, cenitev, promocijo in neposredni pretok produktov ali dejavnosti podjetja do potrošnikov ali uporabnikov v več kot eni državi za profit« (Cateora in Graham 2005, 9). Hrastelj (1995) pa dodaja, da je mednarodno trženje kot veda sestavljeno iz dveh smeri: organizacije in mednarodne ali izvozne trgovine ter mednarodnega poslovanja.

»Globalno podjetje deluje v več državah, katerega prednosti na področju razvoja in raziskav, proizvodnje, trženja, logistike in financ odsevajo v stroških in ugledu, kar izključno domačim tekmečem ni dosegljivo. Globalna podjetja načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu« (Bearden in drugi 1955, 54). Čeprav se definicija sliši precej enostavno, ni univerzalnega recepta za uspešen marketing v mednarodnih podjetjih. Vsaka organizacija se po svoje loteva vstopa na določen trg. Pri tem mora upoštevati precej drugih dejavnikov, predvsem tiste, s katerimi določena država omejuje vstop tujim podjetjem zaradi zaščite lastnega gospodarstva.

»Okolja, v katerih so podjetja poslovala doslej v zavetju mentorstva ali zaščite svojih oblastnih organov, so odslej veliko bolj izpostavljena tuji konkurenci. Ob odpravi nekaterih klasičnih instrumentov zaščite skušajo oblikovati nove obrambne okope in mehanizme, ki jih najdejo na področju davkov, kreditov itd., so pa vedno bolj tudi v upoštevanju kulturoloških posebnosti proizvodjalnih in porabniških skupin« (Hrastelj, 1995, 5).

Razlika med domačim in mednarodnim marketingom je v okolju, kjer se implementira marketinška strategija. Dejavnost poteka v več kot eni državi, s čimer se poveča kompleksnost in raznovrstnost delovanja, saj morajo biti marketinški koncepti, procesi in principi mednarodno uporabni ne glede na to, kje se uporabljajo.

Kljub temu da so marketinški koncepti univerzalno uporabljeni, se okolje, kjer mora tržnik implementirati marketinške plane, drastično spreminja glede na posamezno državo oziroma pokrajino. Ravno kulturne in ekonomske razlike v različnih okoljih so glavna težava in skrb tržnika pri vpeljevanju marketinške strategije.

6 EKONOMSKE TEORIJE

Politični in pravni vidik mednarodnega trženja razlagata, da je prosta trgovina najboljši način mednarodnega trgovanja tako za državo kot za svet, in za razliko od ekonomskega vidika zagovarjata, da kakršnakoli drugačna oblika mednarodnega trgovanja služi določenim kapitalističnim interesom oziroma nacionalnim sentimentom.

V večini ekonomskih teorij trdijo, da lahko država precej pridobi z mednarodno trgovino, kar pa ne pomeni, da je prosta trgovina nujno najboljša strategija. Po naravi so ekonomske teorije zelo abstraktne in poenostavljene logične izpeljanke za analiziranje odprtih mednarodnih tržnih sistemov v primerjavi z različnimi restrikcijami oziroma intervencijami pri mednarodnem poslovanju.

Teorija loči tri vrste oblike mednarodnega poslovanja (Cohen in drugi 2003, 49):

- **prosta trgovina:** država nima nobenega vpliva oziroma nikakor ne omejuje mednarodne trgovine;
- **avtarkizem:** popolnoma zaprta ekonomija, kar pomeni, da država ne posluje na mednarodni ravni;
- **vmesna oblika:** država vpliva na mednarodno politiko z različnimi sredstvi, kot so davki, kvote, embargo, bojkoti in tako naprej.

Večina ekonomskih teorij nasprotuje mnenju, da popolnoma prosta trgovina, avtarkizem ali neka druga specifična oblika intervencije na področju mednarodnega poslovanja ne bi vplivala na strukturo domače ekonomije. V realnem svetu pa imajo lahko različne restrikcije različne vplive na domačo ekonomijo, zato so zakonske določbe precej bolj zapletene in kompleksne kot v teoriji (Cohen in drugi 2003).

6.1 Predklasična ekonomija

Zgodovina ekonomske teorije sega vse tja do stare Grčije, vendar je razvoj in nastanek ekonomske teorije zelo pogojen z družbeno-ekonomsko realnostjo določenega časa.

Prvi zametki sodobne ekonomske teorije se kažejo že v delih Martina Luthra, še posebej pa v *Protestantski etiki in duhu kapitalizma* Maxa Webra. V njej je Weber označil karakteristike sodobne ekonomske scene in spreobrnil mišljenje iz religioznega in komunističnega v kapitalističnega, ki je značilno za ekonomijo držav Evropske unije in ZDA ter ostalih držav sodobne ekonomije (Lah 2002).

6.2 Merkantilizem

Za mednarodno trgovino je še posebej zanimiva merkantilistična teorija, ki pravi, da »blaginja nastaja oziroma se povečuje s trgovanjem, z menjavo. To je razumljivo, saj je merkantilistična misel nastajala v obdobju utrjevanja novih trgovskih poti in preseganja lokalnega značaja trgovanja« (Lah 2002, 25). Merkantilisti so se dobro zavedali pomena možnosti zunanje trgovine, zato so se zelo zavzemali za odprto trgovino (»free trade«) in odpravo monopola. Trdili so tudi, da notranja trgovina ni proizvodna, temveč le zunanja.

Merkantilisti so naredili kritični premik v ekonomski teoriji in miselnosti, saj se niso toliko posvečali temu, kaj je pravično oziroma moralno, temveč so se predvsem spraševali, kako povečati blaginjo države in na splošno kako povečati kapital.

6.3 Klasična ekonomija

6.3.1 Adam Smith

Kot pravi Lah (2002), je delo Adama Smitha *Bogastvo narodov*, ki ga je objavil leta 1776, prvo čisto ekonomsko delo. Delo je posledica prve faze kapitalizma, do katere je takrat prišlo v Angliji z množičnim razvojem manufaktur in obrtno-industrijskimi obrati. Smith se je predvsem ukvarjal s procesom delitve dela in s povečanjem proizvodnje ter je menil, da sta zasebni interes in sebičnost gonili posameznikove gospodarske dejavnosti.

Smith je dodal tudi svoj prispevek pri opredeljevanju pomena mednarodne trgovine. Zagovarjal je teorijo absolutnih prednosti, v kateri pojasnjuje, da naj bi prišlo do

trgovanja med dvema državama oziroma gospodarstvoma v primerih, ko sta državi absolutno bolj proizvodni pri izdelavi posameznega blaga (Lah 2002).

Skladno s to teorijo poteka menjava med državami zaradi dosežene specializacije v proizvodnji. Vsaka država naj bi se specializirala v tistih proizvodnjah, pri katerih glede na druge države dosega absolutno najnižje proizvodne stroške. Viške proizvodnje, nastale zaradi proizvodne specializacije, naj bi država izvažala. Država bo uvažala tiste proizvode iz druge države, ki so rezultat proizvodne specializacije glede na njene absolutno najnižje stroške proizvodnje. Ta teorija ni dovolj splošna, saj ne pojasnjuje, zakaj lahko v množični menjavi sodelujejo uspešno tudi tista gospodarstva, ki dejansko nimajo absolutne prednosti v stroških proizvodnje niti za en sam proizvod.

6.3.2 *David Ricardo*

David Ricardo je utemeljitelj teorije relativnih komparativnih prednosti. Menil je, da je proizvodna specializacija med ekonomskimi prostori potrebna in izvedljiva tudi na temelju primerjave relativnih stroškov proizvodnje med gospodarstvi. Država naj bi se specializirala v tistih proizvodnjah, kjer dosega doma relativno nižje stroške kot druge države. Tako proizvedene presežne količine bo država izvažala, v zameno pa uvažala tiste proizvode, ki se jim je morala zaradi lastne proizvodne specializacije v proizvodnem smislu odreči (Lah 2002).

Ricardo zagovarja tudi popolni gospodarski liberalizem in pravi, da tudi na področju množične menjave trg deluje skladno z načeli popolne konkurence (homogeni proizvodi, popolna informiranost, veliko število tržnih subjektov, racionalno odločanje itn.).

Mednarodna menjava po Ricardovem modelu in po teoretskem modelu z rastočimi oportunitetnimi stroški nastane zaradi razlik v avtarkično določenih relativnih cenah oz. stroških proizvodnje v različnih ekonomskih prostorih. Poleg različnih stroškov proizvodnje pa lahko trgovina med državami nastane tudi zaradi razlike v okusih potrošnikov oziroma razlike v oblikah funkcij proizvodnih možnosti (Lah 2002).

Obstaja še veliko sodobnejših teorij, ki pojasnjujejo določene ekonomske sisteme, vendar sem opisala predvsem prve in najpomembnejše osnutke mednarodne menjave oziroma ekonomike.

7 EKONOMSKE INTEGRACIJE IN TRŽNI BLOKI

Vedno bolj popularna mednarodna tržna možnost je, da dve ali več držav skleneta neko tržno pogodbo, v kateri se dogovorita za določene preference in olajšave pri mednarodnem poslovanju, medtem ko ostalim državam to onemogočijo. Takšna ekskluzivna soglasja Cohen in drugi (2003) imenujejo preferenčne tržne pogodbe oziroma regionalni tržni bloki. Tipični predstavnici takšnega sodelovanja sta Evropska unija in NAFTA. Ekonomske teorije nudijo različne poglede na prednosti in slabosti takšnih tržnih sodelovanj. Enostavno izhodišče, ki ga je utemeljil Jacob Viner, trdi, da je vstop v trženjski blok ugoden za državo, če so dobički oziroma profiti iz mednarodnega trženjskega sodelovanja večji kot izgube zaradi trženjske diverzifikacije (Cohen in drugi 2003, 72). Iz merkantilistične oziroma makroekonomske perspektive je trženjska diverzifikacija ugodnejša in profitnejša za državo in ne predstavlja stroška za državo, ki je vstopila v tak trženjski blok. Ponujanje ugodnosti trženjskemu partnerju, da kupuje več državnih izvozov, lahko pomaga izboljšati izvozno ravnotežje določene države, kar lahko odpre nove zaposlitve in tako naprej.

Kljub vsemu pa je glavni stimulant za države, da se pridružijo mednarodnim trženjskim blokom, povečanje tujih investicij. Država, ki vstopi v takšno trženjske sodelovanje, ponuja dobro osnovo multinacionalnim korporacijam za vstop na njihov trg. Prav to se je zgodilo v Sloveniji, kjer smo lahko opazili vstop ogromno različnih mednarodnih korporacij na slovenski trg. Tudi za Starbucks predstavlja priključitev Slovenije Evropski uniji mnogo olajšav pri morebitnem vstopu na slovenski trg, saj vstop v takšno sodelovanje signalizira mednarodnim korporacijam, da je država pripravljena liberalizirati svoj trg in tržno ekonomijo. Poleg tega je Starbucks že prisoten v mnogih državah EU-ja, kar bi še dodatno olajšalo vstop na slovenski trg.

8 VLOGA MEDNARODNEGA TRŽENJA

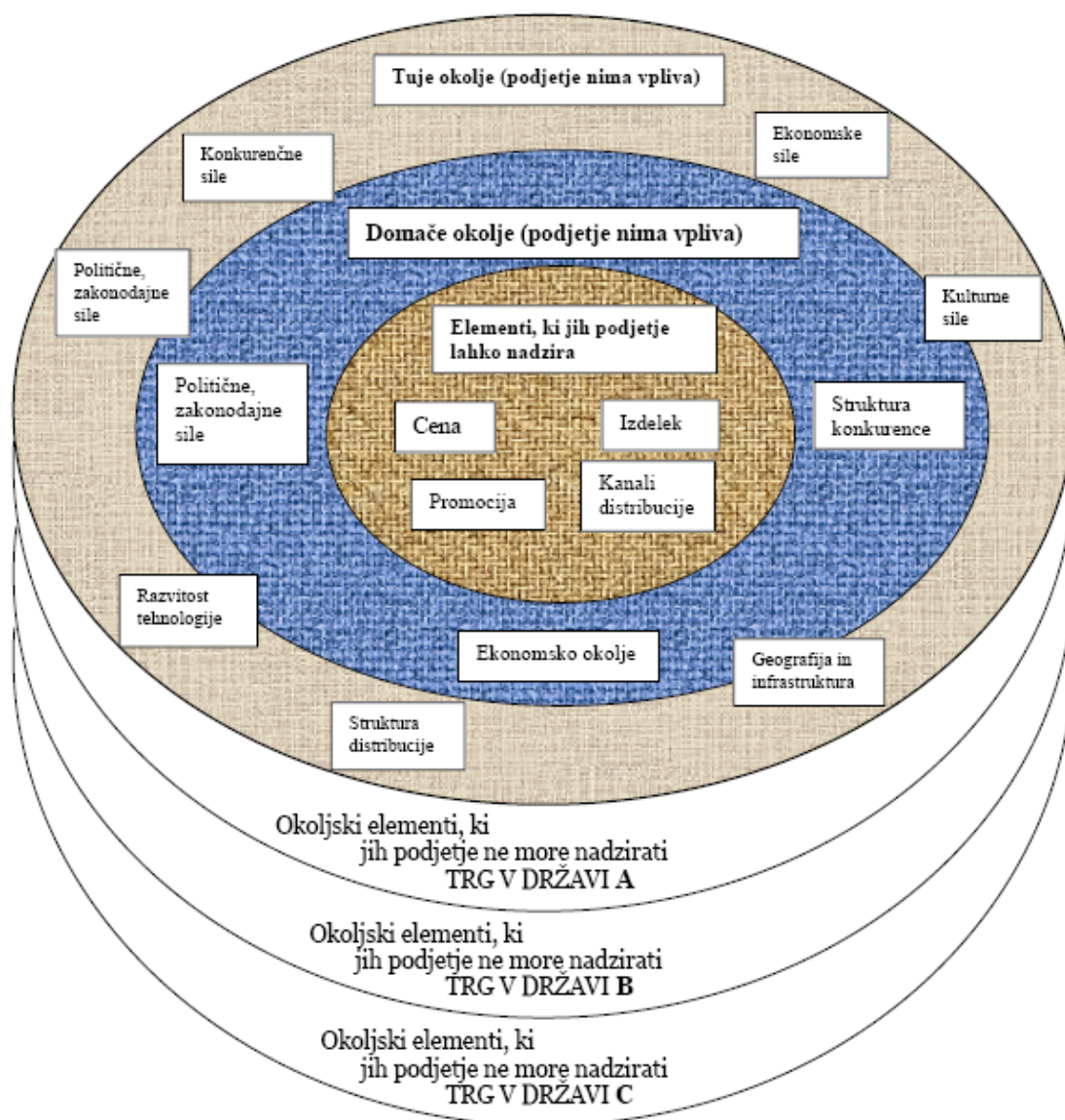
Vloga mednarodnega tržnika je bolj zapletena kot vloga domačega tržnika. V marketingu že tako zelo težko kontroliramo elemente, kot so: konkurenca, pravne omejitve, vladni nadzor, vreme in spremenljivi vedenjski vzorci potrošnikov. Mednarodni tržnik pa se mora ukvarjati še vsaj z dvema nivojema nenadzorovanih elementov.

Spodnja tabela prikazuje celotno okolje mednarodnega tržnika. Notranji krog prikazuje kontrolirane dejavnike domačega okolja:¹ ceno, izdelek, promocijo in distribucijske kanale, ki v marketinškem žargonu predstavljajo 4 P-je. Naslednja kroga označujeta domače in tuje dejavnike, na katere podjetje ne more vplivati, kot so politične, ekonomske in kulturne značilnosti. Nato Cateora in drugi orisujejo še vsak naslednji tuj trg s krožnicami, kjer organizacija posluje. Opozarjata pa, da marketinška rešitev v državi A ni nujno uporabna tudi v državi B. Zato je treba vsako državo podrobneje preučiti glede na specifične ekonomske, politične in kulturne značilnosti.

Skica dobro prikazuje kompleksnost mednarodnega strateškega planiranja. Čeprav se zdi, da opravljamo isto analizo na domačem in na tujem trgu, temu ni tako. Takšno razmišljanje lahko povzroči fenomen, ki ga Cateora in Graham opisujeta kot »self-reference criterion« ali etnocentrizem, pri čemer vstopamo na tuj trg z istim načinom kot na domačega in pri tem ne upoštevamo kulturnih razlik in posebnosti.

¹ 4 P-ji: cena (price), promocija, kanali distribucije (place) in izdelek (product).

Slika 8.1: Naloge mednarodnega trženja



Vir: Cateora in drugi (2000, 9).

»Mednarodno poslovanje se kljub enakim tehničnim podlagam v primerjavi z domačim odlikuje po številnih posebnostih. Ne gre za nikakršne patentirane obrazce, marveč je nujno v praksi upoštevati ne le časovno komponento, marveč tudi posebnosti blaga ali storitve območnega trga za blago in storitev« (Hrastelj 1995, 23).

9 OBLIKE MEDNARODNEGA POSLOVANJA

Ko se podjetje odloči, da bo vstopilo na tuj trg, mora med drugim izbrati način, kako bo to naredilo, oziroma obliko mednarodnega poslovanja. Ta odločitev je za podjetje zelo pomembna, saj so lahko posledice ob nepravilni odločitvi nepopravljive. Mnoga podjetja so namreč spoznala, da so zaradi preforsiranega vstopanja na tuj trg dolgoročno izgubila ogromen tržni delež, ki ga zaradi te napake niso uspela več izboljšati.

Hrastelj (1995) loči oblike mednarodnega poslovanja glede na to, ali so kapitalno intenzivne ali pa bolj temeljijo na znanjih in veščinah.

Tabela 9.1: Klasifikacija načinov in oblik mednarodnega poslovanja

	Posredni vstop	Neposredni vstop
Samo trženje	1. Priložnostni izvoz	4. Izvozni oddelki
	2. Izvozne trgovske družbe	5. Izvoz s potniki
	3. Druge oblike (komisionarske itd.)	6. Izvozna združenja in konzorciji
		7. Izvoz ob sodelovanju zastopstev
		8. Izvozne prodajne družbe
		9. Podružnice in sestrška podjetja
Trženje in izdelava	10. Licenčno poslovanje	
	11. Pogodbena izdelava	
	12. Franšizing	
Omejen kapital	13. Pogodbe o poslovanju	
	14. Kooperacije	
Obsežnejši kapital		15. Skupna vlaganja
		16. Samostojna vlaganja
		17. Poslovne zveze

Vir: Hrastelj (1995, 127).

Tabela prikazuje različne oblike penetriranja na tuj trg glede na posredni ali neposredni vstop, trženje in/ali izdelavo ter na omejen ali obsežnejši kapital. Posredni vstop pomeni, da podjetje nima svojega organa na tujem trgu, ki bi neposredno upravljal z njihovimi izdelki ali storitvami. V določenih primerih se podjetje ne odloča samostojno za vstop na tuj trg, ampak se to zgodi s priključitvijo internacionalizacije druge

korporacije, ki prodaja njihove izdelke. To lahko ponazorimo s primerom ameriškega domačega podjetja, ki je svoje izdelke prodajalo v Wall Martu. Wall Mart je s širjenjem v Mehiko izvozil tudi izdelke njihovega podjetja. Tako je brez posebnega truda to podjetje dobilo delež tudi na tujem trgu. Ta oblika internacionalizacije je zelo zanimiva za manjša podjetja, saj ne prinaša nobenih tveganj in je zelo poceni. Po drugi strani pa je negativna, saj podjetje nima nobenega nadzora nad svojimi izdelki.

Jain (2000) navaja štiri različne načine vstopanja podjetij na tuje trge:

1. **Izvoz** – predstavlja najmanjše tveganje za organizacijo pri penetriranju na tuje trge, saj potrebuje najmanj kapitala za osnovanje.
2. **Proizvodnja** – multinacionalna korporacija se odloči, da bo neposredno investirala v proizvodni obrat na tujem trgu. Lahko se odločijo za celotno proizvodnjo produkta, največkrat pa gre za »sestavljalne« obrate, kjer opravijo le del proizvodnje za končni izdelek ali pa samo sestavijo in dokončajo izdelek. Sestavljalne obrate velikokrat ustanovijo v državah, ki imajo visok statusni položaj na svetu. Primer so na primer leče, katerih celotna proizvodnja poteka v Aziji, kjer je poceni delovna sila, le sestavijo in zapakirajo jih v Švici. To počnejo samo zaradi tega, da lahko identificirajo produkt kot »sestavljen v Švici«. S tem dodajo vrednost samemu produktu (»ad value«) in ga prodajajo po veliko višji ceni, kot pa bi ga lahko, če bi na primer pisalo »Made in Korea«.
3. **Partnerstvo (»joint ventures«)** – predstavlja večje tveganje za korporacijo kot izvoz ali pogodbe, saj zahteva neposredno vlaganje na različnih nivojih. Partnerska podjetja lahko ponujajo koristi tako domačemu kot tujemu podjetju z združevanjem moči. Za obe strani partnerstvo pomeni delitev kapitala in tveganja ter združitve najboljših znanj in tehnoloških sposobnosti. Glavni problemi pri združitvah pa nastanejo, kadar neki partner dominira v odnosu do ostalih ali kadar pride do izigravanja partnerskih odnosov.
4. **Pogodbe:**
 - **Patentirane licenčne pogodbe** – pogodbe so osnovane po vnaprej določenih postavkah oziroma premijah in vključujejo usposabljanje kadra.
 - **Pogodbe za vzpostavitev obrata (»turnkey operations«)** – pogodbe so osnovane po točno določenih postavkah oziroma glede na dodatne stroške pogodbenih operacij in vključujejo izgradnjo obrata, usposabljanje kadra ter zagon obrata.

- **Koprodukcijske pogodbe** – uporabljajo se predvsem v socialističnih državah, kjer so obrati že zgrajeni, plačani pa so glede na rezultat produkcije.
- **Managerske pogodbe** – trenutno se uporabljajo predvsem na Bližnjem vzhodu. Pogodbe zahtevajo, da multinacionalka priskrbi ključno osebje za vodenje korporacije za določeno ceno, dokler lokalni kader ne doseže zahtevanih sposobnosti in veščin za samostojno vodenje obrata.
- **Franšizing** – licenciranje deluje kot pomembna alternativa v določenih pogodbenih situacijah, kjer obstaja upravičen strah pred razlastnitvenjem ali kjer obstaja določen upor oziroma zadržanost do tujih investicij. Licenciranje zajema različne pogodbene situacije, kjer multinacionalni tržnik daje v last neotipljiv kapital, kot so patenti, poslovne skrivnosti, logotipi in ime podjetja, tujim podjetjem v zameno za premije ali kakšne druge vrste plačila. Prenos te lastnine je po navadi dopolnjen s prenosom potrebne tehnologije, ki omogoča pravilno uporabo.

V tej diplomski nalogi se bom posebej osredotočila na franšizing, ki je tudi hipotetična oblika uvoza storitve Starbucks v Slovenijo. Hrastelj (1995) uvršča franšizing v kategorijo posrednega vstopa, ki zajema trženje in izdelavo. To pomeni, da se storitev trži in izdeluje samostojno na tujem trgu, seveda v okviru vizije in načel organizacije.

10 FRANŠIZING

V razvitem svetu se veliko hitreje kot doslej pojavljajo novi načini in oblike mednarodnega poslovanja. Zamiki v prenosu iz ene države v drugo se zmanjšujejo, saj so mednarodni trgi povezani in na njih veljajo pravila za vse enako. Franšizing Hrastelj (1995) prikaže kot ofenzivno obliko mednarodnega poslovanja, ki se odlikuje po nadpovprečnih letnih stopnjah rasti.

Franšizing je metoda poslovanja, kjer izdajatelj franšize licencira svojo blagovno znamko in preizkušene metode poslovanja ter znanja in jih posreduje prejemniku franšize, ki mu v zameno plačuje premije. Premijo po navadi sestavljata določen odstotek bruto prodaje ali bruto profita in letna premija, ki je konstantna ne glede na dobiček. Prejemnik franšize mora sprejeti različne oprijemljive in neoprijemljive lastnosti franšizne enote, kot so oglaševanje, usposabljanje kadra, tehnike vodenja, logotipi in servisni sistemi, ter kolikor je mogoče, tudi organizacijsko kulturo oziroma identiteto. Prejemnik franšize mora to lastnino spoštovati, saj lahko v nasprotnem primeru lastnik franšize prejemniku franšize odvzame licenco (Sharp 2010).

10.1 Prednosti franšizinga

- Potrebuje malo kapitala in predstavlja hitro in enostavno penetriranje na tuj trg.
- V nekaterih državah predstavlja edino možno pot za vstop na trg.
- Podaljšuje življenjski cikel produkta s selitvijo na trg, kjer predstavlja novost.
- Predstavlja dobro alternativo tuji proizvodnji in trženju, kjer vladajo svetovna inflacija, pomanjkanje izobražene delovne sile, velike državne oziroma vladne regulative in prepovedi in/ali težka konkurenca.
- Licenčne pristojbine predstavljajo varen in reden prihodek, medtem ko je dohodek pri skupnem investiranju v določeno podjetje nereden in precej bolj tvegan.
- Domače podjetje lahko izkoristi razvojne prednosti tujega izdelka brez dodatnih vlaganj v raziskavo tehnoloških inovacij.
- Kadar izvoz ni več profitabilen, licenciranje predstavlja boljšo alternativno rešitev.

- Licenciranje močno zmanjša transportne stroške, ki nastajajo pri izvozu.
- Razlastnjenje ne predstavlja nobene grožnje licenciranju.
- Pri proizvajalcih vojaške opreme ali katerih koli produktov, ki so na seznamu prepovedanih uvozov v določeno državo, licenciranje predstavlja edino rešitev.

10.2 Slabosti franšizinga

- Določeno podjetje mora posedovati točno določeno tehnologijo, tržno in blagovno znamko, ki bo dovolj zanimiva za potencialne tuje uporabnike.
- Licenčno podjetje nima nobenega nadzora nad produkcijo in trženjem podjetja, ki mu izda licenco.
- Premija oziroma taksa predstavlja precej manjši dobiček multinacionalnemu podjetju, kot znaša celoten dobiček licenčnega podjetja, saj le redko presega 5 % dohodka.
- Podjetje, ki dobi licenco, lahko izgubi interes za nadaljevanje poslovanja z licenčnim podjetjem, če ta ne investira v razvoj nove tehnologije in inovacij.
- Obstaja nevarnost, da podjetje, ki dobi licenco, izrabi svoj položaj in deluje v škodo licenčnega podjetja. Sodišča so v takih primerih edina rešitev, vendar zahtevajo ogromno časa in denarja predvsem zato, ker ne obstaja mednarodni organ, ki bi urejal te zadeve.

10.3 Pravni vidiki franšizinga v ZDA

V ZDA spada franšizing pod jurisdikcijo številnih državnih in federalnih zakonov. Izdajatelji franšiz si morajo priskrbeti poseben dokument, imenovan Uniform Franchise Offering Circular (UFOC), ki jim ga podeli Federalna tržna komisija (Federal Trade Commission). Ta imenuje potencialne prejemnike franšiz in jih informira o nakupu vsaj 10 dni, preden se podjetje odloči, da bo podelilo licenco drugemu podjetju. Vsaka država v ZDA ima lahko različne zahteve glede UFOC, kar pomeni, da mora podjetje včasih pripraviti različne UFOC-dokumente za različne države.

V ZDA ne obstaja federativna regulacija, ki bi urejala franšizing za vse države v ZDA, ampak vsaka posamezna država hrani informacije o franšiznih podjetjih in uveljavlja zakone na državni ravni.

10.4 Zgodovina franšizinga

Franšizing sega nazaj najmanj do leta 1850, ko je Isaac Singer, inovator na področju šivalnih strojev, želel povečati distribucijo svojih šivalnih strojev. Njegov trud je bil sicer na dolgi rok precej neuspešen, vendar šteje med prve primere franšizinga v ZDA. Pred nekaj leti se je začela mnogo uspešnejša franšiza, ki jo je ustanovil John S. Pemberton, in sicer franšiza Coca-Cola. Zgodnji ameriški primeri vključujejo tudi telegrafni sistem, ki so ga upravljale železniške organizacije pod nadzorom Western Uniona (Harding in Oswald 2001), in ekskluzivne pogodbe med proizvajalci avtomobilov in upravniki lokalnih zastopnikov oziroma prodajalcev.

Moderni franšizing se je začel s populariziranjem restavracij s hitro hrano, kot je na primer A&W Root Beer (A&W Root Beer Stand 2009). Leta 1935 je Howard Deering Johnson v sodelovanju z Reginaldom Spragom ustanovil prvo moderno restavracijsko franšizo. Glavna ideja je bila, da je dal neodvisnim upraviteljem v uporabo svoje ime, hrano, zalogo, logotip in celo videz restavracije v zameno za določeno pristojbino. Kmalu so vzkalile tudi druge franšize na različnih področjih, vendar ostaja McDonald's še vedno najuspešnejša franšiza, saj ima več restavracij kot katera koli druga mreža (Howard Johnson 1996), kljub temu da večina restavracij ni v lastništvu McDonald'sa, ampak neodvisnih lastnikov franšize (Brief History 2009).

10.5 Značilnosti franšizinga v Sloveniji

Glavni razlog za razvoj franšizinga v Sloveniji je bila želja domačih korporacij po pokritosti tudi bolj odmaknjenih in nezanimivih področij v Sloveniji z minimalnim vložkom in maksimalno motivacijo za prejemnike franšiz.

Trg se je v obdobju tranzicije vidno izboljševal tudi na najnižjih nivojih s pomočjo franšizinga, vendar je bil prenos podjetniške kulture in poslovnega »know-howa« precej omejen. Za manjše franšizorje je bil glavni motiv ustanoviti manjše poslovne mreže s

pomočjo tujih investicij in z različnimi sodelovanji. »Know-how« je sicer že obstajal, vendar so se pojavljale težave pri samem prenosu. Poleg tega so prejemniki franšiz že morali posedovati tehnične veščine in se obnašati skoraj popolnoma enako kot samostojni podjetniki. Za prejemnike franšiz je bilo težko delovati v takšnem partnerstvu, saj so poleg tega morali priznavati dominantnost drugega, prav tako manjšega podjetja.

K preobratu v slovenskem prostoru na področju franšizinga je vsekakor znatno prispeval McDonald's. Slovenska franšiza, katere upravljalec je dunajski McDonald's, danes nadzoruje enote po ostalih državah bivše Jugoslavije. Po istem vzorcu bi lahko izpeljali Starbucksovo franšizo, ki bi delovala pod avstrijsko ali nemško enoto, sčasoma pa bi se lahko iz Slovenije selili naprej na ostale države bivše Jugoslavije.

Zasebniki so sčasoma ugotovili, da se jim bolj splača sodelovati s tujimi franšizami, saj ponujajo boljše prodajne pogoje, shranjevanje zalog in distribucijo, strateško partnerstvo, dostop do mednarodnega trga in večjo vizibilnost ter publiciteto.

Gospodarska zbornica je vključila franšizing v potencialno poslovno aktivnost, ni pa še sestavila specifičnih projektov za razvoj franšizinga. V Sloveniji so se pojavila določena gibanja, ki promovirajo franšizing. Organizira jih Gospodarska zbornica Slovenije v sodelovanju z avstrijsko gospodarsko zbornico, mednarodnimi in lokalnimi franšiznimi sistemi ter GEA Collegeem, ki organizira različne delavnice s tega področja. Franšizing se predava kot izbirni predmet na fakulteti v Portorožu in je vključen v učni program na univerzitetnih programih poslovnega managementa (Slovenian Franchise Association 2007).

10.6 Franšizing: evropsko pravo o etičnosti

Oktobra 2000 so na seminarju o franšizingu v Ljubljani ugotavljali novonastalo situacijo na področju gospodarstva in franšizinga, ki je zahtevala novo regulativo – »The new block exemption«.

Ugotovili so, da je franšizna industrija v zadnjih letih postala dovolj močna in da ne potrebuje posebnih zaščitnih regulacij. Kot drugo pa niso želeli, da evropske

organizacije izbirajo strategijo razvoja na podlagi pravnih prednosti in slabosti, ampak glede na lastne strateške komponente.

Zato ne obstaja neki določeni pravilnik za franšize, temveč le določeni sklepi, ki se obravnavajo. Dejstvo je, da se je tedaj pojavil popolnoma nov način razmišljanja. Komisija je želela biti bolj liberalna do organizacij, zato je tudi spremenila celotno strukturo ali filozofijo dosedanjih regulativ.

Pred tem so se odobrvali samo sklepi, ki so bili zapisani. V novem tekstu pa se lahko avtorizira vse. To je za franšiznike predstavljalo kulturno revolucijo, ki so se je morali navaditi. Dajalo jim je več svobode, vendar se je tudi mišljenje spremenilo, saj so morali začeti razmišljati zunaj okvirov dosedanje regulative. Posledica sestanka je vsekakor manj pravne zaščite, česar so se morali navaditi vsi.

To nas vodi do zaključka, da če se franšizni koncept sklada z definicijo Evropskega kodeksa etike, kar pomeni, da če obstajajo dejanski franšizni koncepti z močnim »know-howom« in močno blagovno znamko in če se franšizor sklada z vsemi pravili kodeksa etike (če upošteva neodvisnost prejemnikov franšize in če zahteva samo restrikcije, ki so nujne za varovanje blagovne znamke in njenega »know-howa«), potem nova regulativa ne bi smela predstavljati problema za takšen franšizni sistem (Slovenian Franchise Association 2007).

10.7 Evropski kodeks etike

Evropski kodeks etike je osnova za franšizing v Evropi. Njen cilj je definiranje franšizinga in opisati odnos med izdajateljem franšizne licence in franšizijem, da bi se zaščitili njuno poslovanje in pravice ter obveznosti obeh strani. Transparentnost poslovanja in lojalnost sta glavna aspekta pravilnega vedenja.

Prvi kodeks je ustanovilo francosko franšizno združenje leta 1971 in je bilo dopolnjeno leta 1989.

Leta 1990 je Evropsko franšizno združenje določilo, da se uskladi francoski kodeks in se hkrati uveljavi enoten evropski kodeks. Dokument je nato prešel v veljavo leta 1992.

Vsa franšizna združenja znotraj evropskega združenja so morala uveljavljati kodeks ter so dovoljevala franšizne licence le tistim podjetjem, ki so ga upoštevala.

Do sedaj so izkušnje pokazale, da dokler partnerja spoštujeta samoregulativna pravila, državi ni treba posegati v regulativno politiko.

10.8 Franšizing v manjših državah srednje Evrope – Slovenija

Na majhnih trgih morajo biti majhna in srednja podjetja zelo proaktivna v iskanju rešitev, če si želijo ostati na trgu.

Obstaja veliko nevarnosti za majhne blagovne znamke, da se izgubijo na trgu zaradi naslednjih razlogov:

- potrošniki kupujejo znane blagovne znamke;
- bolj kot so potrošniki informirani in nagovarjani, bolj verjetno je, da bodo posegli po produktu;
- proizvajalec mora biti vse bolj profesionalen in uspešen, da lahko sledi proizvodnji velikih korporacij, ki imajo za sabo izjemno drage obrate.

Franšizing je lahko ena od rešitev, saj podjetju prinaša zelo znano blagovno znamko, »know how«, komunikacijsko širino itn. Na splošno franšizing pripelje vsa potrebna orodja velikih organizacij, a kljub temu ohranja neodvisnost in prednosti, ki jih ima podjetnik.

Na makroekonomskem nivoju je razvoj franšizinga pri majhnih in srednjih podjetjih prispeval k večji dinamičnosti, dviganju zaposlovanja in zmanjšanju tveganja v primerjavi z majhnimi tradicionalnimi podjetji.

Na drugi strani ima franšizing še več pomembnih vplivov na trg:

- S pomočjo franšizinga se je moderniziralo in racionaliziralo mnogo tradicionalnih oblik poslovanja, kot je na primer hotelsko ali frizersko.
- Skozi franšizing se oblikujejo tudi novi trgi in povpraševanje, predvsem v storitvenem sektorju.

- Franšizing ogromno prispeva k modernizaciji distribucijskega sektorja, prenašanja »know howa«, tehnologije in kompetenc.
- Povečuje dinamičnost distribucije z odpiranjem malih in srednjih podjetij ter z novimi zaposlitvami.
- Povečuje profesionalnost v distribucijskem sektorju in izobražuje podjetnike.
- Povečuje konkurenčnost.
- Povečuje potrebe potrošnikov in njegovo evolucijo. Potrošnikom je na voljo mnogo več informacij in lahko izkoristijo koristi velikih podjetij skupaj s pozornostjo, ki jo ponujajo majhna podjetja.

Franšizing je dokazal svoje prednosti, zato ni nobenega razloga, da ne bi še naprej raste na sodobnem trgu, kjer je konkurenca vse močnejša in kompleksnejša (Slovenian Franchise Association 2007).

11 KULTURNA ANALIZA DRŽAVE SLOVENIJA

Za investitorje je zelo pomembno, da se opravi kulturna analiza posamezne države, kamor želimo uvažati produkt. Kulturne razlike lahko močno vplivajo na uporabo in nakup določenega produkta.

V kulturno analizo Slovenije so vključene naslednje točke:

- zgodovinska analiza,
- geografska analiza,
- analiza izobraženosti,
- politična in pravna analiza,
- ekonomska analiza in
- sociološka analiza kulture pitja kave.

11.1 Zgodovina Slovenije

Po razpadu avstro-ogrske monarhije leta 1918 so južnoslovanski narodi nekdanje monarhije 29. oktobra 1918 razglasili narodno osvoboditev in ustanovili samostojno Državo Slovencev, Hrvatov in Srbov s središčem v Zagrebu. Zaradi nevarnosti s strani Italije, ki je zasedla Primorsko in Istro ter dele Dalmacije, in pritiska Srbov po združitvi v skupno državo se je 1. decembra 1918 Država SHS združila s Kraljevino Srbijo v Kraljevino Srbov, Hrvatov in Slovencev, ki se je leta 1929 preimenovala v Kraljevino Jugoslavijo.

Kraljevina Jugoslavija je med 2. svetovno vojno razpadla, Slovenci pa so se pridružili Demokratični federativni Jugoslaviji, uradno razglašeni 29. novembra 1945. Država se je leto kasneje (leta 1946) preimenovala v Federativno ljudsko republiko Jugoslavijo (FLRJ), leta 1963 pa v Socialistično federativno republiko Jugoslavijo (SFRJ).

Današnja Slovenija je leta 1990 predstavila večstrankarski parlamentarni sistem in izbrala nekomunistično vlado. Na osnovi plebiscitne odločitve je razglasila neodvisnost od SFRJ 25. junija 1991 (Wikipedia 2010). Slovenija je imela srečo, da je dosegla svojo neodvisnost brez večjih vojnih napadov s strani Srbije v nasprotju z Bosno in Hrvaško.

Potem ko je Evropska skupnost priznala Sloveniji neodvisnost leta 1992, se je ta začela povezovati z zahodnoevropskim gospodarstvom in družbo. Slovenija se je priključila Evropski uniji in NATU leta 2004, svojo valuto (iz tolarja v evro) pa je zamenjala 1. januarja leta 2007.

Zgodovinski razvoj Slovenije je bil zelo nemiren, predvsem je Slovenijo zaznamoval razpad Jugoslavije, zaradi katerega ima veliko tujcev predstavo, da gre za manj razvito državo. Iz lastnih izkušenj v tujini menim, da zunanja politika Slovenije premalo naredi za razpoznavnost Slovenije, kar se med drugim odraža tudi v vse manjših investicijah tujega kapitala.

11.2 Geografska lociranost

Geografsko leži Slovenija v Srednji Evropi na stičišču Alp, Dinarskega gorstva, Panonske nižine in Sredozemlja. V Sloveniji ni le enega podnebnega tipa, ampak se prepletajo vplivi alpskega, sredozemskega in celinskega podnebja. Polovico njene površine pokrivajo gozdovi. V severozahodnem delu države prevladujejo Alpe z najvišjim vrhom Triglavom (2864 m). V smeri proti morju se razprostira pokrajina Kras. Njen podzemeljski svet skriva najveličastnejše podzemne galerije v Evropi. Slednje so tudi na Unescovem seznamu kulturne in naravne dediščine (Wikipedia 2010).

Slovenija meji na Hrvaško, Italijo, Avstrijo in Madžarsko ter je članica Evropske unije. Glede na geografsko lociranost je Slovenija zelo primerna država za vstop ne samo franšize Starbucks, ampak tudi drugih globalnih podjetij.

11.3 Stopnja izobraženosti v Sloveniji

Slovenska ustava Slovincem zagotavlja brezplačno izobraževanje. Osnovnošolska izobrazba je obvezna in financirana s strani države. Slovenija je podpisala več kot 30 bilateralnih pogodb za mednarodno sodelovanje na področju šolstva, kulture in znanosti.

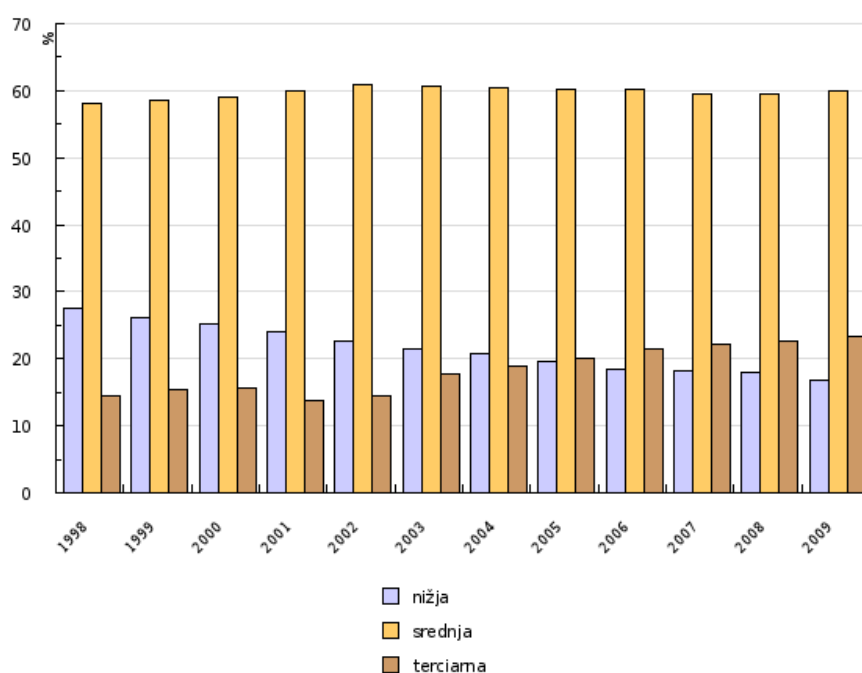
Spodnji graf prikazuje izobrazbeno strukturo delovno aktivnega prebivalstva po stopnji najvišje dosežene izobrazbe v starosti 25–64 let ter pričakovano število let šolanja prebivalstva v izbranih državah.

Stopnje formalne izobrazbe zajemajo:

- nižjo izobrazbo, ki vključuje doseženo največ nepopolno ali popolno osnovnošolsko izobrazbo (ISCED 1–2),
- srednjo izobrazbo, ki vključuje doseženo nižjo ali srednjo poklicno izobrazbo, srednjo strokovno ali splošno srednjo izobrazbo (ISCED 3–4),
- terciarno izobrazbo, ki vključuje najvišjo doseženo izobrazbo na višješolski, visokošolski ali podiplomski stopnji študija (ISCED 5–6) (Agencija Republike Slovenije za Okolje 2012).

Rezultati kažejo, da v Sloveniji daleč prevladuje srednja stopnje izobrazbe s kar 60 odstotki. Okoli 25 odstotkov pa je delež ljudi, ki so končali terciarno izobrazbo. V svoji diplomski nalogi sem se najbolj osredotočila prav na ta segment, saj želim tudi dokazati, da so fakultete ene izmed najbolj primernih lokacij za franšizo Starbucks v Sloveniji.

Slika 11.1: Graf Slovenija: Podatki o izobrazbeni stopnji Slovencev



Vir: Agencija Republike Slovenije za Okolje (2010)

11.4 Politična struktura Slovenije

Politični sistem v Republiki Sloveniji je parlamentarnodemokratski, kjer je premier predsednik vlade, volilni sistem pa je proporcionalen. Izvršilno oblast predstavlja vlada, zakonodajno oblast pa parlament RS. Sodna oblast je ločena od obeh ostalih, zakonodajne in izvršilne.

Slovenski vodja države je predsednik, ki ga izvolijo vsakih pet let. Nosilec izvršilne oblasti v Sloveniji je vlada, ki jo vodi predsednik vlade. Poleg njega sestavljajo vlado še ministri. Tako predsednika vlade kot ministre izvoli Državni zbor.

Nepopolni dvodomni parlament sestavljata Državni zbor in Državni svet. Državni zbor ima 90 sedežev, ki jih deloma zasedajo neposredno izvoljeni predstavniki in deloma sorazmerno izvoljeni predstavniki (po eden iz italijanske in madžarske manjšine). Državni svet ima 40 sedežev, predstavljajo ga družbene, gospodarske, strokovne in krajevno pomembne skupine. Vendar je treba poudariti, da Državni svet nima funkcije drugega (zgornjega) doma parlamenta, saj mu ustava teh kompetenc ne zagotavlja. Parlamentarne volitve so vsaka štiri leta, volitve v Državni svet pa vsakih pet let (Wikipedia 2010).

11.5 Politična stabilnost Slovenije

Po osamosvojitvi od bivše republike Jugoslavije je Slovenija institucionalizirala stabilen, večstrankarski, parlamentarnodemokratski politični sistem, ki ga označujejo redne volitve, svoboda medijev in odličen uspeh pri prizadevanjih na področju človekovih pravic (US Department of State 2010).

Slovenija je politično stabilna država, brez večjih notranjih izgredov. Mednarodnopolitične težave ima le s Hrvaško pri ratificiranju hrvaško-slovenske meje v Piranskem zalivu. Na splošno Slovenija ne beleži večjih političnih nesporazumov v sami državi ali zunaj nje, zato je politično dovolj stabilna in primeren trg za uvoz oziroma investicije tujih korporacij.

Slovenija v zadnjem letu beleži politično krizo, ki so jo zaznamovale predčasne volitve in precej nemiren preobrat strankarskih predstavnikov. Politično nestabilnost vladnih organov v Sloveniji v zadnjih letih bi lahko tuji investitorji ocenili kot slabše primeren trg za vstop.

11.6 Sodna veja oblasti v Sloveniji

Sodstvo je tretja samostojna veja oblasti poleg zakonodajne in izvršilne. Sodiščem je zaupano varstvo temeljnih pravic in svoboščin ter odločanje o drugih pravno urejenih posamičnih in konkretnih pravnih razmerjih. Ustava navaja nekatera temeljna načela delovanja sodstva, njegovo organizacijo pa ureja Zakon o sodiščih (Ministrstvo za javno upravo RS 2007).

25. junija 1991 je Republika Slovenija postala **samostojna in neodvisna država**. Ustavno sodišče dotedanje federalne enote poprejšnje skupne države, ki je bilo ustanovljeno leta 1963 (5. junija 1963 so bili imenovani prvi predsednik in osem sodnikov tedanjega ustavnega sodišča), je tako postalo ustavno sodišče samostojne države. Začel se je proces prehoda v sodobni demokratični politični družbeni red, ki temelji na spoštovanju človekovih pravic in na načelih pravne države.

Prelomnico v tem procesu predstavlja **sprejem Ustave Republike Slovenije 23. decembra 1991**. Ustava je vpeljala načelo delitve oblasti. Z njeno uveljavitvijo je Ustavno sodišče Republike Slovenije pridobilo pomembne nove pristojnosti in položaj najvišjega organa sodne oblasti za varstvo ustavnosti in zakonitosti ter človekovih pravic in temeljnih svoboščin. Zato v počastitev sprejema in uveljavitve Ustave, ki je temeljno vodilo odločanja ustavnih sodnikov, slovensko Ustavno sodišče 23. decembra vsako leto praznuje **Dan ustavnosti**.

Ustavno zasnovan položaj neodvisnega in avtonomnega organa, ki izvršuje ustavnosodno presojo, je podrobneje opredelil Zakon o Ustavnem sodišču, ki je bil uveljavljen 2. aprila 1994. Dne 15. julija 2007 so začele veljati spremembe Zakona o Ustavnem sodišču (Uradni list RS, št. 51/07 – ZUstS-A). V Uradnem listu RS, št. 64/07, pa je objavljeno uradno prečiščeno besedilo sedaj veljavnega zakona. Z njim je določen postopek odločanja v zadevah, ki so v pristojnosti Ustavnega sodišča, podrobneje je

urejen postopek volitev ustavnih sodnikov in predsednika Ustavnega sodišča ter položaj ustavnih sodnikov. Izhajajoč iz načelne opredelitve, da je Ustavno sodišče v razmerju do drugih državnih organov samostojen in neodvisen državni organ, je Zakon določil, da sredstva za njegovo delo določa Državni zbor Republike Slovenije na predlog Ustavnega sodišča in da Ustavno sodišče samo odloča o njihovi porabi. Zakon je pooblastil Ustavno sodišče, da s svojimi akti samo ureja notranjo organizacijo in delo ter da podrobneje opredeli pravila postopka, določena z zakonom. Poslovnik Ustavnega sodišča, ki je začel veljati 25. septembra 2007, podrobneje ureja tako organizacijo dela in način poslovanja Ustavnega sodišča kot tudi pravila postopka v zadevah iz njegove pristojnosti (Ustavno sodišče RS 2009).

11.7 Zakonska določitev o industrijski lastnini

1. člen zakona določa vrste pravic industrijske lastnine po tem zakonu in postopke za podelitev in registracijo pravic, sodno varstvo pravic in zastopanje strank v postopkih po tem zakonu. Pravice industrijske lastnine po tem zakonu so patent, dodatni varstveni certifikat, model, znamka in geografska označba.

2. člen zakona govori o enakosti tujih in domačih oseb, kar je zelo pomembno za tuje investitorje. Pravne in fizične osebe, ki so pripadniki tujih držav, uživajo glede varstva pravic industrijske lastnine v Republiki Sloveniji enake pravice kot domače pravne ali fizične osebe oziroma domači pripadniki v skladu s Sporazumom o trgovinskih vidikih pravic intelektualne lastnine z dne 15. aprila 1994 ali z uporabo načela vzajemnosti (Uradni list RS-MP, št. 10/95).

Starbucks lahko na podlagi tega zakona brez težav zagotovi varstvo svoje industrijske lastnine v Slovenji.

12 EKONOMSKA ANALIZA DRŽAVE SLOVENIJA

Slovenija je ekonomsko močna, politično stabilna in aktivna država tudi v južni in vzhodni Evropi. Pristop Slovenije k Evropski uniji in NATU leta 2004 odraža nivo političnega in ekonomskega razvoja, ki ga je država dosegla v 17 letih osamosvojitve. V USAID-poročilu je Slovenija označena kot država, ki dobro promovira in udejstvuje prioritete ZDA z regionalno stabilnostjo, prostim trgov in sodelovanjem na področju ustavnega prava. Slovenija je članica vseh večjih finančnih institucij, in sicer IMF-ja (International Monetary Fund), Svetovne banke in Evropske banke. Prav tako je članica v 40 drugih mednarodnih organizacijah (tudi v WTO), v katerih nastopa kot vlagateljica (USAID 2009).

Slovenija ima z ZDA zelo dobre odnose, saj so ji te med letoma 1993 in 1997 preko organizacije USAID ponudile pomoč pri tranziciji iz državno nadzorovane in vodene ekonomije ter avtoritarne vlade v demokracijo in ekonomijo prostega trga. Finančna pomoč, ki jo je Slovenija prejela od Američanov, je bila osredotočena na reforme v finančnem sektorju, razvoju zasebnega gospodarstva in opravnomočenju demokratičnih institucij. Danes ima Slovenija najmočnejšo ekonomijo v primerjavi z ostalimi državami v tranziciji v srednji in vzhodni Evropi.

V poročilu Partnership in transition (USAID 1997) je navedeno, da so Američani v omenjenem obdobju namenili 12,4 milijone dolarjev USAID-pomoči, za katero je v imenu Vlade Slovenije takrat zaprosil tedanji finančni minister Mitja Gaspari.

12.1 Bonitetna ocena Slovenije

Slovenija je januarja 2012 padla za dve stopnji na bonitetni lestvici; tako jo je ocenila ameriška bonitetna agencija Fitch. Skupaj s Slovenijo pa so nižjo oceno dobile še štiri države, med njimi tudi Italija. Sledila bi lahko še Irska (24ur 2012).

Na slovenskem najbolj obiskanem spletnem portalu so zapisali:

»Sloveniji je Fitch dolgoročno oceno znižal z AA- na A, kratkoročno pa z F1+ na F1. Razlog za znižanje naj bi bil dvom v samozadostnost glede likvidnosti in celo

zaradi bojazni pred morebitno solvenčno krizo, saj naj bi imela Slovenija premalo trdno obrambo pred širjenjem finančne krize. Hkrati naj bi na tako odločitev botrovali tudi zunanji vplivi, predvsem kriza evroobmočja. V pojasnilu so tudi zapisali, da je razlog tudi poslabšanje položaja v bančnem sektorju. Ta naj ne bi bil dovolj dobro zaščiten pred morebitnimi monetarnimi in finančnimi šoki, s katerimi se soočajo vlade članic evroobmočja. Hkrati navajajo, da slovenski bančni sektor že dve leti zapored beleži izgubo in bo potreboval dokapitalizacijo. Prav tako ostaja nejasen politični položaj v državi, pri tem pa navajajo, da se bo najverjetneje na čelo vlade vrnil že nekdanji in izkušeni premier, ki pa bo imel v parlamentu trdno večino» (24ur 2012).

Nižanje bonitetne ocene močno vpliva na odločitve mednarodnih investorjev v države, kjer še niso prisotni. V samem primeru uvoza franšize Starbucks v Slovenijo lahko potemtakem sklepam, da Slovenija v danem trenutku ni najbolj perspektivna država za investicijo.

Nižanje bonitetne ocene investitorji upoštevajo pri določanju višine obrestnih mer kot tudi obsega sredstev, ki so jih pripravljene investirati v slovensko tveganje, opozarjajo v Banki Slovenije. Ob tem dodajajo, da so tržni udeleženci del svojih pričakovanj o znižanju bonitetnih ocen že upoštevali v svojih poslovnih odločitvah, saj je Standard & Poor's (S&P) druga bonitetna agencija po vrsti, ki je v zadnjem času znižala bonitetno oceno.

Na spletnem blogu Krizno ogledalo opozarjajo:

»Žal se je Sloveniji v zadnjih dveh letih razmeroma hitro poslabšala bonitetna ocena, ki pa jo bo v prihodnje zelo težko izboljšati z ukrepi nosilcev ekonomskih politik, opozarjajo. Banka Slovenije je sicer že decembra ocenila, da bo zaradi razmeroma visoke odvisnosti slovenskega gospodarstva od tujih virov financiranja poslabšanje bonitetnih ocen vplivalo na relativno povišanje stroškov zadolževanja vseh gospodarskih sektorjev, tako države, finančnega sektorja, podjetij in prebivalstva« (Krizno ogledalo 2012).

12.2 Demografska analiza Slovenije

Število prebivalcev (2007 est.): 2.009.245.

Rast prebivalstva: -0.1%.

Stopnja rojstev: 9,0/1000.

Stopnja umrljivosti novorojenčkov: 4,4/1000.

Življenjska doba: 76,5 let.

Poseljenost na kvadratno miljo: 257 prebivalcev.

(World Capitals Slovenia 2009)

Majhnost države oziroma zelo majhno število prebivalcev Slovenije je prav gotovo eden najpomembnejših indikatorjev, ki negativno vpliva na odločitev vstopanja na slovenski trg tujih investitorjev. Glede na visoke stroške vstopa na tuj trg, ki ostajajo fiksni, in na potencialni dobiček oziroma promet, ki ga tuje podjetje v Sloveniji lahko oceni, je Slovenija vsekakor manj zanimiva država za tuje investitorje.

12.3 Bruto domači proizvod

Bruto domači proizvod: 37,13 milijarde evrov (54,6 milijarde dolarjev).

Realna stopnja rasti BDP-ja (2008): 3,5 %.

BDP na prebivalca (2009): 23.100 dolarjev.

(World Capitals Slovenia 2009)

Demografska analiza in BDP kažeta, da je Slovenija država z nizkim številom prebivalstva in da to, kot kaže analiza rasti prebivalstva, upada. Tudi poseljenost na kvadratno miljo je majhna v primerjavi z ostalimi državami, kjer Starbucks posluje. V primerjavi z najbližjo državo Avstrijo, kjer ima Starbucks poslovalnico, je Slovenija dosti manj zanimiva, saj ima Avstrija več kot osem milijonov prebivalcev (World Capitals Slovenia 2009).

12.4 Demografska analiza glavnega mesta Slovenije: Ljubljana

Ljubljana je glavno mesto Slovenije in središče Mestne občine Ljubljane. Je geografsko, kulturno, znanstveno, ekonomsko, politično in administrativno središče

Slovenije. Na Ljubljano je skozi zgodovino vplivalo več kultur, saj je v križišču germanskih, romanskih in slovanskih jezikov, šeg in navad. Ljubljanske prometne povezave, zgoščenost industrije, znanstvene in raziskovalne institucije ter industrijska tradicija so faktorji, ki so pripomogli k njenemu vodilnemu ekonomskemu položaju. Ljubljana je sedež centralne vlade, javne uprave in vseh vladnih ministrstev v Sloveniji. Prav tako je sedež slovenskega parlamenta in pisarne predsednika Slovenije (Wikipedia 2010). Razprostira se na 257 km² in šteje 258.000 prebivalcev. Je tudi univerzitetno središče, kar pomeni, da v Ljubljani živi več kot 43.000 študentov (Mestna občina Ljubljana 2009). Univerzitetna središča so pomembna ciljna skupina pri Starbucksu, zato je ta podatek pri analizi zelo pomemben. Tudi bruto domači proizvod je na območju Ljubljane in okolice najvišji v Sloveniji. Bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca je bil leta 2006 najvišji v Osrednjeslovenski regiji, in sicer 22.286 evrov (Slovenska tiskovna agencija 2009).

V primerjavi z najbližjim glavnim mestom Dunajem, kjer se nahaja Starbucks, je ljubljanski BDP precej slabši. Dunaj spada med pet najbogatejših regij v Evropi z BDP 38.632 evrov na prebivalca in se nahaja takoj za Centralno londonsko regijo, Luksemburgom, Bruseljsko regijo in Hamburgom (Wikipedia 2010). Zato ni presenetljivo, da za Starbucks Ljubljana morda še ni dovolj zrela, saj se glede na slabši bruto domači proizvod in manjše število prebivalstva investicija najverjetneje ne bi izplačala.

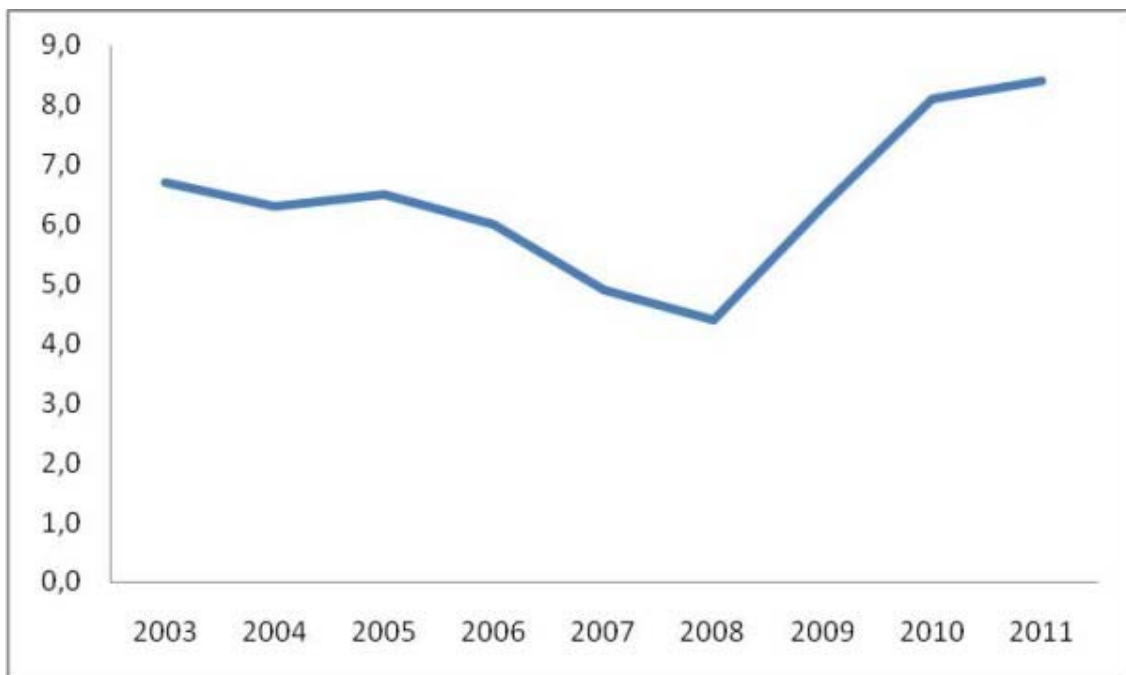
12.5 Stopnja nezaposlenosti

Evropski statistični urad Eurostat je zapisal, da je bila stopnja brezposelnosti v območju evra marca 8,9-odstotna. Brezposelnost v evrskem območju je bila tako na najvišji ravni po oktobru 2005. V celotni EU je bila stopnja brezposelnosti marca 2009 8,3-odstotna, v Sloveniji pa se je tega leta v marcu v primerjavi s februarjem zvišala na pet odstotkov (An. B. in Slovenska tiskovna agencija 2009).

V zadnjih dveh letih se je stopnja zaradi gospodarske krize in stečaja velikih slovenskih gradbenih podjetij zvišala na 11,5 odstotkov, kar presega napovedi Eurostata v letu 2009 (MMC, 2011). Visoka nezaposlenost kaže na to, da Slovenija trenutno ni primerna država za investicije. Trend naraščanja brezposelnosti in padanja bonitetne stopnje

zunanjem investitorjem ponazarja, da se kriza še ni ustavila. Makro in mikro ekonomski kazalci kažejo na to, da Slovenija še nekaj časa ne bo izšla iz krize, zato je v tem trenutku težko uveljaviti nov produkt, ki bi bil v primerjavi s podobnimi izdelki precej dražji.

Slika 12.1: Stopnja brezposelnosti po ILO v odstotkih



Vir: Eurostat (2009).

13 ANALIZA KULTURE PITJA KAVE V SLOVENIJI

Pitje kave je za Slovence neke vrste obred. Pri Slovencih opazamo dva fenomena pri pitju kave. Eden je jutranje pitje kave, ki je neke vrste individualni obred pred dnevnimi aktivnostmi. Drugi pa je socialni vidik – popoldansko pitje kave, ki predstavlja druženje s prijatelji.

Tradicija pitja kave sega globoko v preteklost. Danes je kava ena najbolj priljubljenih pijač, pomembno vlogo pa ima tudi v družabnem življenju. Navade pitja kave se po svetu razlikujejo, nekateri prisegajo na kratko, črno kavo, drugi na kavo z dodatki. Razlike so posledica drugačnosti kultur in stopnje razvitosti, vendar je vsem skupno isto – kava združuje. Njenim opojnim čarom se lahko predajamo v domači dnevni sobi, v službi ali v lokalu, doživetje je vsakokrat edinstveno. Pitje kave je prav poseben obred, ki se ga vsak posameznik loti in doživlja na sebi lasten način, kjer koli in kadar koli.

13.1 Zgodovina kave

Kava je v zadnjih desetletjih postala najbolj razširjena in priljubljena pijača, zato ne preseneča podatek Svetovne trgovinske organizacije, da je obseg poslov s kavo manjši le od poslov z nafto. Vse drugo, naj gre za naš vsakdanji kruh ali vodo, železo ali zlato, je nekje zadaj. Kava je postala nekakšen najmanjši skupni imenovalac sveta. In to vlogo si s prepovedjo kajenja v javnih lokalih v vse več državah sveta samo še utrjuje. Je edina splošno sprejeta razvada, ki si jo lahko privoščimo na vseh zemeljskih širinah in dolžinah (Gomišček 2005).

Zrno kave pa je odkrilo pleme Galla iz Etiopije v 9. stoletju, vendar so bili Arabci tisti, ki so začeli s kulturo gojenja in uživanja kave. Vzrok hitremu širjenju pitja kave po islamskih deželah je muslimanska vera, ki prepoveduje pitje alkohola. Arabski monopol so pretrgali Nizozemci, ki so sadike kavovca uspeli pretihotapiti iz arabskega imperija. Kavo so tako lahko razširili po svojih kolonijah. Zahodnemu svetu pa so kavo kot arabsko vino predstavili beneški trgovci. Množičnemu pitju kave v Ameriki je botroval visok davek na čaj, ki je leta 1773 sprožil upor – bostonsko čajanko. Pitje kave je v tistem času pomenilo izražanje svobode. Danes je najbolj znana kava brazilskega

izvora. Brazilija je namreč največja pridelovalka kave – na svojih plantažah pridelava od 30 do 35 odstotkov svetovne kave. Čeprav brazilska kava ne slovi kot najbolj kakovostna, pa je njena prednost pred drugimi kavami nizka cena. Med najbolj kakovostne vrste kave poznavalci štejejo kavo iz visokogorja Jamajke – iz okrožja Blue Mountain, še posebej pa cenijo kavo s plantaže Wallensford.

13.2 Kava danes

Največji porabniki kave niso pridelovalci, zato se kavne vreče na veliko nalagajo na ladje in se selijo sem in tja po zemeljski obli. Največ kave porabijo seveda v ZDA, največ skodelic kave na prebivalca pa popijejo Finci. Pridelava kave je osredinjena na tropske države severno in južno od ekvatorja, seznam vodilnih pridelovalk pa se je v zadnjem času krepko spremenil. V ospredju ostaja Brazilija s skoraj tretjino pridelka svežega zrnja, na drugo mesto se je prebil Vietnam, tretja je Indonezija, četrta Kolumbija. Zadnje tri imajo po približno desetino svetovnega pridelka, njihov vrstni red se menja glede na boljšo ali slabšo letino. Kakor koli že, te štiri države držijo v rokah šest desetin pridelave, vendar pa poslov ne obvladajo najbolj. Cena kave – za razliko od nafte – že nekaj let strmo pada in dobiček se seli v blagajne multinacionalk. Letna pridelava se vrti okoli 100 milijonov vreč; v eni vreči je 60 kg zrnja. V zadnji četrtini prejšnjega stoletja je cena surovih kavnihih zrn padla za 70 %. Po izračunih sedanja tržna cena surove kave ne pokriva niti polovice pridelovalnih stroškov. Zagovorniki pravičnega trgovanja priznavajo pridelovalcem kave, ki so večinoma majhni posestniki, več kot trikrat višjo ceno. Pa še podatek: pred petnajstimi leti je trgovanje s kavo navrglo 30 milijard ameriških dolarjev, od česar je dobra tretjina ostala državam pridelovalkam. Sedaj se je obseg poslov več kot podvojil, znesek, ki ostane pridelovalkam, pa razpolovil (Gomišček 2005).

13.3 Družbeni vidik pitja kave

Danes kava torej ni več samo kava. Nekateri so pivci črne kave, drugi prisegajo na cappuccino, spet tretji pijejo le espresso itd. Kolikor ljudi, toliko okusov, pravijo. In vendar vsi pijejo kavo, »gorivo« sodobne družbe. Tako kot se spreminja svet, v katerem živimo, se spreminja tudi atmosfera pitja kave. V Sloveniji je še prisotno tradicionalno druženje ob kavi, po svetu pa že opažajo številne lokale, ki svojim gostom ne ponujajo

nitni sedišča, ampak le še stojišča. V tem hitrem svetu je treba hiteti tudi s pitjem kave – za pogovor ni več časa (Urška Č. 2008).

Urška Č. v svojem članku nadaljuje, da zgodaj zjutraj največkrat popijemo kavo zaradi poživljajočega učinka kofeina. Kofein deluje tako, da blokira receptorje snovi, imenovane adenzin, ki sicer spodbuja spanje. Raven adenozina čez dan narašča. Z blokiranjem receptorjev adenozina se kofein zoperstavi zaspanosti, zaradi česar se ljudje počutijo bolj budni in pozornejši. Skrbno odmerjanje kofeina bi lahko izboljšalo delovanje in preprečilo nesreče pri ljudeh z dolgimi delavniki, kot so medicinski delavci, gasilci in reševalci. Večina ljudi pa uživa kofein popolnoma napačno, in sicer tako, da spije skodelico ali dve zjutraj. To je pravzaprav zadnje, kar potrebujemo, saj je zjutraj raven adenozina najnižja. Bolje je začeti piti kavo sredi dneva in jo odmerjati skozi popoldan, seveda če je naš cilj ubraniti se zaspanosti (Urška Č. 2008).

Ravno zaradi tega je kava Starbucks v Ameriki tako popularna, saj jo lahko neseš s sabo v službo ali pa si jo privoščiš v knjižnici ob popoldanskem študiranju za izpit. Temu primerno je tudi pakiranje: veliki kartonasti lončki s praktičnim pokrovčkom, ki obenem zadržujejo toploto kave ter onemogočajo polivanje kave čez rob lončka.

Pitje kave v Sloveniji je postalo neke vrste obred. Kava pomaga zaposlenim, da lažje začnejo delovni dan in se z ostalimi sodelavci pogovorijo o dnevnih nalogah. Lahko pa pitje kave izrabimo tudi kot priložnost za neformalno srečanje, sestanek.

13.4 Najpogostejši razlogi, zakaj Slovenci pijejo kavo

Kava ni le pijača – mnogi kavo pijejo iz drugih razlogov, je pokazala raziskava, objavljena v spletni reviji Poslovni bazar. Med glavne razloge navajajo (Urška Č. 2008):

- Najboljša budilka. Kava je za mnoge prva pijača, ki jo zjutraj zaužijejo. V nekaterih podjetjih je jutranje pitje kave skorajda pravilo. Kava torej velja za pijačo, ki nas prebudi iz jutranje zaspanosti.
- Najboljša razvada. Kava je postala največja razvada velikemu številu ljudi – na svetu se letno popije okoli 400 bilijonov skodelic kave.

- Najboljši izgovor. Povabilo na kavo je najpogostejši izgovor, če želimo ogovoriti nekoga iz katerega koli razloga.
- Najboljša družba. Kavo največkrat pijemo v družbi ljudi. Lahko celo rečemo, da je pitje kave nekakšen obred prijateljstva.
- Najboljša spodbuda. Kava na človeško telo deluje spodbujevalno. Spodbujevalnemu učinku ni vzrok le kofein, ki je prisoten v kavi, temveč tudi druge kavne sestavine – skodelica kave namreč vsebuje več kot 800 različnih tipov molekul.

14 STARBUCKS

Podjetje Starbucks Coffee Company je bilo osnovano leta 1971 v seattelskem Pike Placeu in na Šesti aveniji pod prvotnim imenom Starbucks Coffee, Tea and Spices (Starbucks kava, čaj in začimbe). Pred 20 leti je podjetje prevzel Howard Schultz in kavico za kavico je Starbucks »kofeiniziral« svet. Zeleno-bel emblem je postal prepoznaven na treh kontinentih in danes je največji proizvajalec ter vodilna blagovna znamka kave z več kot 40 milijoni obiskovalcev na teden v Severni Ameriki, Evropi, na Bližnjem vzhodu, v Latinski Ameriki in Indoneziji.

Starbucks ponuja več kot 30 vrst pražene kave, različne pripravljene kofeinske in nekofeinske napitke ter Tazo® čaje. Ponujajo tudi ekskluzivne izdelčne linije, kavne aparate, premium čokolado, kavne skodelice in dodatke, glasbene zgoščenke ter izbrano ponudbo Starbucksovih daril. V njihovih kavarnah pripravljajo tudi svežo hrano, in sicer sveže pecivo in kolače, obložene kruhke ter solate. Nekatere izdelke, kot so ustekleničeni Starbucks Frappuccino® kavni napitki, Discoveries™ kavni napitki (na Japonskem in v Tajvanu), Starbucks DoubleShot® espresso napitki, Starbucks® Iced Coffee napitki, sveže pražena kava, Tazo® čaji, Starbucks™ likerji in superpremium sladoledi, prodajajo tudi zunaj Starbucksovih poslovalnic, kot so na primer supermarketi, trafike, kina itn (Starbucks Company Profile 2012).

14.1 Starbucks doma in po svetu

Starbucks je imel leta 2011 registriranih 17.000 kavarn v kar 55 državah (Starbucks FY11Annual Report 2012).

Pri Starbucksu se trudijo čim boljše upoštevati naslednja zastavljena načela:

- ponuditi dobro delovno okolje s spoštovanjem in cenjenjem vseh zaposlenih;
- upoštevati in spoštovati različnost kot glavni sestavni del pri načinu poslovanja;
- uvesti najvišje standarde pri nabavi, praženju in ponudbi kave;
- zadovoljiti potrošnike vedno in povsod;
- pozitivno prispevati k družbeni skupnosti in okolju;
- spoznati, da je profitabilnost bistvena za uspeh v prihodnosti.

Starbucksovo poslanstvo je postati vodilni proizvajalec in ponudnik najboljše kave na svetu z upoštevanjem moralnih principov in Starbucksovih načel.

14.2 Starbucks doživetje

Posebnost Starbucksa je, ne le da prodaja kavo, ampak tudi ponuja Starbucks doživetje. Že ko vstopiš v Starbucks, postaneš del njihove ponudbe: darila, glasba, ljudje, ki si vzamejo nekaj časa, da v miru preberejo časopis ali da pregledajo poštni nabiralnik na svojem prenosnem računalniku, ves proces naročanja kave in pogovor z uslužbenci. Vendar tudi če nimaš časa tam spiti kavo, te vonj spremlja, kamor koli greš.

»V Starbucksu dobite več kot le najboljšo kavo, spoznate odlične ljudi, poslušate prvovrstno glasbo in ste nameščeni v udobnem ter modernem ambientu, kjer se zbirajo mnogi,« pravi Howard Schultz, Starbucksov direktor. »Pri Starbucksu ustvarjamo vrednost pri nakupu našega izdelka in ustvarjamo osebni odnos z vsako našo stranko. Starbucks ponovno vzbuja Američanom ljubezensko razmerje do kave in vrača romantičnost ter sveže okuse v sodobni način praženja kave« (Retail Industry 2009).

Starbucks ne predstavlja le okusa kave, Starbucks predstavlja neki statusni simbol oziroma življenjski stil (»lifestyle«). Matt Viser je v svojem članku Seeking Starbucks status za Boston globe napisal: »Throughout the suburbs, the coffee chain has become a symbol for communities trying to fit the stereotype of a Starbucks customer: educated, vibrant, and wealthy.« Starbucks v Ameriki predstavlja neko priznanje za mesto, saj je namenjen določeni demografski skupini. Al Lima, načrtovalec mesta Marlborough v ZDA, je za Boston Globe povedal. »It is kind of an upscale place. Most high-end communities don't discourage it, because their residents want a high-end place to go and get good strong coffee.« Avtor članka primerja Starbucks z drugo verigo – Dunkin Donuts, ki ravno tako prodaja »coffee to go«, vendar so bolj specializirani za prodajo ameriških krofov, tako imenovanih donutsov (Viser, 2004). Viser primerja Dunkin Donuts s starimi kavbojkami in z nečim, kar je vsem dobro poznano ter predvsem namenjeno delavskemu razredu, medtem ko je Starbucks nekaj eksotičnega, dizajnersko ime v svetu mode in je namenjen predvsem višjemu razredu in intelektualcem.

Leonora Skenazy, novinarka, ki živi v New Yorku, pa je Starbucksov fenomen opisala nekoliko drugače. Pred približno petnajstimi leti ljudje skoraj niso imeli tretje možnosti, kjer bi lahko preživeli čas med službo in domom. Obstajala je knjižnica, kjer se nisi smel pogovarjati. Večerja, kjer nisi mogel brati in kjer si moral plačevati napitnino. Bar je bil žalosten izbor preživljanja časa med delovnim časom in tudi fitness centri mnogim pomenijo vse drugo kot pa preživljanje prostega časa. Seveda so vedno obstajali mestni parki, kjer so se mladi zaljubljenici sprehajali z roko v roki, starejši pa so hranili golobčke, pa še ti so bili po navadi iz drugih držav. Skenazyjeva tako ugotavlja, da Amerika takrat preprosto ni imela prostora, kjer bi se ljudje zbirali, razen nakupovalnih centrov, kjer pa so stregli Auntie Anne's preste. »Nato pa je prišel Starbucks in naenkrat smo dobili javno zbirališče, ki ga nismo imeli od smrti Main Streeta. Ljudje so dobili prostor, kjer so se lahko družili in se pomenkovali. Poleg tega v nasprotju z McDonald'som, ki je tako rekoč usmrtil ameriško 'burger' kulturo, Starbucks ni uničil ničesar, razen da je izrinil nekaj manjših kavarnic. Vendar je kljub temu zaslužen za rojstvo nekaj mnogo večjega,« je zapisala Skenazyjeva v svojem članku z naslovom Starbucks is still a third place to be.

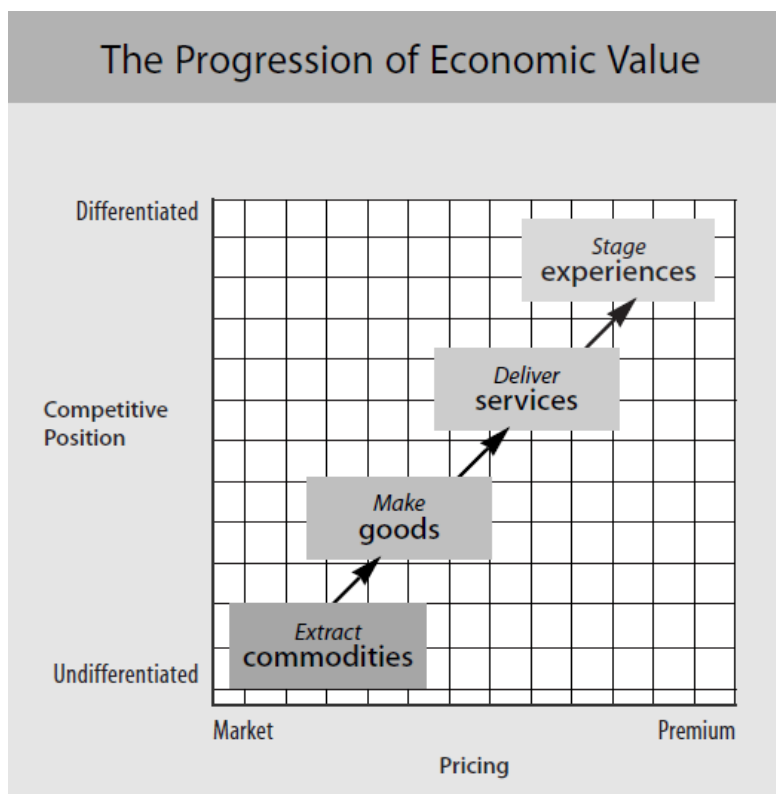
Starbucks je tako ustvaril novo kavarniško kulturo, ki je za mnoge postala način življenja. Leonora Skenazy razlaga, da je bila sprva zgrožena nad ceno kave, ki jo je plačala pri Starbucksu. Vendar je kmalu postala prava Starbucksova odvisnica s Starbucksovo kartico ugodnosti, obvladala je Starbucksov jezik ter vse ostalo, kar sodi v Starbucks kulturo. Za Leonoro je Starbucks postal mesto, kjer se je dobivala s prijatelji, študirala ali pa se le kratkočasila, kadar je imela nekaj prostega časa med obveznostmi. Novinarica Leonora iz New Yorka razlaga: »Imeti neke vrste svetišče, kjer nisem kaznovana, če predolgo posedam in plačam najemnino za ceno ene kave – me je navdihnil z občutkom bogastva.« In ravno zato je Starbucks nekaj posebnega, saj svojim strankam nudi dodatno dnevno sobo, kjer se ljudje počutijo res sproščeno in udobno (Skenazy 2007).

Ravno ta kavarniška kultura, ki jo je ustvaril Starbucks, je to, čemer Pine & Gilmore (1998) pravita ekonomija doživetja. V moderni ekonomiji, kjer so produkti in storitve že precej standardizirani, pomembno diferenciacijo dosežemo šele z izkušnjo oziroma doživetjem, ki ga ponudniki produktov in storitev ponujajo (slika 14.1: Rast ekonomske vrednosti). Izkušnja se zgodi, ko podjetje namenoma uporablja storitve kot oder in

blago kot rekvizite, da angažira svoje stranke in jim ustvari nepozaben dogodek. Izdelki so zamenljivi, blago je oprijemljivo, storitve so neoprijemljive, a le doživetja so nepozabna (Pine in Gilmore 1998, 98).

Veliko ekonomistov napačno obravnava ekonomijo doživetja s storitvami, ki same po sebi ne ponujajo ugodnega doživetja. Ravno tega se zaveda Starbucks. Zato vsaka kavarna pričara prav posebno in pričakovano »Starbucks izkušnjo«. Kot je opisala novinarka Leonora, ponuja Starbucks udobno izkušnjo, ki spominja na dnevno sobo. Poleg te pa spada zraven še posebej izbrana glasba, vonj, udobna naslonjala, brezplačni internet in seveda ogromno Starbucks spominkov, da vas lahko doživetje spremlja tudi doma.

Slika 14.1: Rast ekonomske vrednosti



Vir: Pine in Gilmore (1998).

14.3 Pregled poslovnih uspehov

Zgodba, kako je Schultz&Co. transformiral kavo pešcev v modni dodatek potrošnikov višjega sloja, ima pridih pravljice. Starbucks je v 15 letih prišel iz 17 kavarn v Seattlu

na 5668 lastnih poslovalnic. Prodaja je letno povprečno rastla za 20 %, dokler niso leta 2001 dosegli dobička v višini 181,2 milijona dolarjev, in uspeh se še vedno nadaljuje.

Poleg finančnega uspeha se Starbucksovo ime in podoba povezujeta z milijoni potrošnikov širom sveta. Blagovna znamka je bila izmed 100 najuglednejših znamk na svetu leta 2001 uvrščena med najhitreje naraščajoča imena v Businessweekovi raziskavi. Na Wall Streetu je bil Starbucks leta 2001 zadnji primer velikega uspeha. Njihove delnice so v desetih letih pred 11. septembrom 2001 narasle za kar 2.200 %, s čimer so prehiteli Wall-Mart, General Electrics, PepsiCO, Coca-Colo, Microsoft in IBM v celotnem povratku sredstev (Holmes in drugi 2002).

Zaradi napada na WTO je Starbucksov trend rahlo padel in stagniral jeseni in pozimi 2001/2002, vendar si je kmalu opomogel in prodaja je spet začela naraščati. Jerome A. Castellini, predsednik čikaškega CastleArk Managementa, ki nadzira 300.000 Starbucksovih delnic, je izjavil, da bomo pri Starbucksu pričali še veliki rasti: »The stock is on the run.« (Holmes in drugi 2002). Vendar se analitiki sprašujejo, koliko časa se lahko ta trend še stopnjuje. Schultzova ekipa še vedno pritiska na domače in kanadsko tržišče. Tako je bila leta 2002 v Seattlu Starbucksova kavarna na vsakih 9.400 ljudi, kar je tudi zgornja meja saturacije kavarn v določenem mestu. Na manhattanskih 24 kvadratnih miljah je bilo leta 2002 kar 124 Starbucksovih kavarn in s štirimi kavarnami na poti, kar predstavlja kavarno na vsakih 12.000 ljudi. Glede na opisano koncentracijo je težko pričakovati, da se bo prodaja povečevala še naprej za 10 % letno. Tudi pri Starbucksu priznavajo, da bo ta cilj težko doseči (Holmes in drugi 2002).

Skoncentriranost kavarn je že tako visoka, da so v satirični publikaciji The Onion objavili članek z naslovom: »A New Starbucks Opens in a Restroom of Existing Starbucks«. Čeprav ta strategija definitivno pomaga Starbucksu, da prostorsko dominira pred tekmeci, priznava, da zaradi tega upada prodaja v ostalih Starbucksovih kavarnah. Schultz pravi, da sami kanibalizirajo 30 % svojega prihodka.

Da bi Starbucks lahko nadaljeval svojo uspešno zgodbo, se mora seliti na druge trge. Analitiki trdijo, da so že skoraj popolnoma saturirali ameriški trg. Starbucks pričakuje, da bo še znatno povečal svoj delež na tujih trgih. V dvanajstih letih so odprli poslovalnico na Dunaju, v Zürichu, Madridu, Berlinu in celo v oddaljeni Džakarti.

Danes so še razširili svojo mrežo in se nahajajo praktično v vsakem večjem mestu na svetu. Kljub velikemu uspehu pa globalna marketinška strategija za Starbucks predstavlja ogromno tveganje. Kot prvo, Starbucks zasluži manj z vsako novo trgovino, odprto preko oceana, saj jih je večina vodena lokalno. Kljub temu da ta oblika penetriranja na tuj trg predstavlja lažji zagon obrata v določeni državi, Starbucks na vsako poslovalnico izgubi od 20 % do 50 % dobička (Holmes in drugi 2002).

Naslednja težava Starbucksa je v različni percepciji nove generacije X (dvajset- in tridesetletniki), ki Starbucksa ne vidijo več kot neko trendovsko zbirališče. Starbucks v ZDA postaja že zrela organizacija, in dnevi, ko so želi slavo »baby boom« podjetja, so se končali z novim tisočletjem. Ne le da se nova generacija X ne navdušuje nad močjo in imidžem dobro poznane blagovne znamke, ampak tudi trdijo, da »Starbucks' latte-sipping sophisticates and piped in Kenny G music are a real turn-off« (Cateora in Graham 2002, 603).

Tudi najbolj lojalne stranke ne dojemajo več visoke cene kot samoumevne. Starbucksova rast in uspeh sta šla z roko v roki z vsesplošnim ekonomskim padcem, in če bodo Američani morali zategniti mošnjiček, se bo Starbucksova kava, ki stane od tri do pet dolarjev, prva črtala z dnevnega seznama priboljškov. Kljub temu v Starbucksu zatrjujejo, da se to ne bo zgodilo, saj je tudi takoj po terorističnem napadu njihova bilanca ostala pozitivna, medtem ko so ostale verige trpele veliko negativnih posledic.

Prav tako se Starbucks bori z mnogimi očitki, da ne plača dovolj svojih uslužbencev. Stranke ugotavljajo, da se nezadovoljstvo uslužbencev s plačilom in rigorozen delovni čas pozna na kvaliteti kave in v sami postrežbi.

Vsekakor se Starbucks sooča z mnogimi izzivi, vendar operira skoraj brez zadolževanja in le z internim pretokom denarja. Poleg tega lahko Starbucks močno nadzira svoje kavarne, saj so v ZDA vse v njihovi lastni upravi, kar pomeni, da nimajo problema s franšizami in njihovo površnostjo. Starbucks se večinoma zanaša na mističnost svojega imena in na »word-of-mouth« marketing, zato zapravijo zelo malo denarja za oglaševanje, saj mu namenijo 1 % letnega zaslužka. Oglašujejo le nove okuse, ki jih lansirajo poleti oziroma pozimi, ali nove storitve, ki jih ponujajo, kot na primer Web storitev. V primerjavi z drugimi ameriškimi verigami Starbucks zapravi zelo malo

denarja za oglaševalske namene. Velik razlog tiči v dejstvu, da Starbucks v Ameriki nima nobenega omembe vrednega konkurenta, s katerim bi se moral boriti za svoj delež, tako kot na primer McDonald's ali Gap Inc dobička (Holmes in drugi 2002).

Starbucks je znan tudi po odlični menedžerski ekipi, ki ga je v devetdesetih letih zaznamovala. Sestavljajo ga: Schultz, 49, direktor uprave in vodja globalnega strateškega poslovanja; Orin Smith, 60, računalniški genij za številke, ki ima pod nadzorom dnevne operacije; in Howard Behar, 57, strokovnjak na področju distribucije. Ta menedžerski trio je znan kot H2O (sinonim za Howard, Howard in Orin). Schultz sicer še vedno ostaja srce in duša Starbucksa. Danes je njegova mreža vredna približno 700 milijonov dolarjev, vključno s 400 milijoni dolarjev vrednosti delnic dobička (Holmes in drugi 2002).

Preteklo je že ogromno časa od Starbucksovih skromnih začetkov, vendar Schultz še vedno verjame, da je dovolj prostora za širitev in povečanje letnega dohodka v ZDA. Podjetje je sposobno odpreti novo kavarno v 16 tednih ali manj in si uspe vrniti začetno investicijo v treh letih. Njihova lokacijska strategija je predatorna, saj ponujajo tudi do dvakrat več rente kot njihovi tekmeci ali pa zakupijo prostore, čeprav tam nimajo svoje kavarne, samo da ne bi dovolili obratovanja drugim tekmecem. Schultz se ne opravičuje zaradi te nemilosrdne politike in pravi: »Nepremičninsko trgovanje v Ameriki je zelo težka, težka igra. Ni za ljudi šibkega srca« (Cateora in Graham 2002, 607). Analitiki pravijo, da bi se jim lahko ta strategija maščevala. Ne le da bi se sosedski odnosi poslabšali, ampak bi lahko tudi potrošniki zamerili, ker ne bi imeli več možnosti izbirati drugih kavarn.

Poleg povečanja koncentracije Starbucksovih kavarn si želijo povečati svoj dohodek tudi s povečanjem prodaje hrane in drugih nekofeinskih napitkov, vendar jim to ni najbolje uspevalo v devetdesetih letih. Danes dodatna ponudba dosega nekje 16 % vse prodaje, vendar je letna rast manjša od pričakovane.

Starbucks želi svojo prodajo povečati tudi s povsem nekulinarično ponudbo, saj vsem svojim strankam nudi brezplačni brezžični dostop do interneta 24 ur na dan. Vodstvo Starbucksa meni, da bodo s takšnimi inovativnimi pristopi dosegli najzahtevnejši cilj, in sicer privabiti novo generacijo. Mladi pivci kave se že sedaj počutijo precej neudobno,

je pokazala precej nestandardna raziskava omenjenega trga s hipnozo. Pod hipnozo so dvajsetletniki razkrili kar nekaj slabih novic za Starbucks, saj si ne morejo privoščiti kave oziroma edini, ki si jo lahko, so tisti študentje, ki tam tudi delajo, pravi Mark Barden, ki je vodil raziskavo za oglaševalsko agencijo Hal & Riney Partners v San Franciscu. Rezultati raziskave so pokazali, da se jih večina počuti tam nezaželena, razen če tam ne delajo, in da se jim celotna Starbucks scena zdi kar precej pretenciozna. Nekatere pa razburja italijanska terminologija za količino kave («venti«, «grande») in raje gredo v Dunkin Donuts, kjer naročijo »small«, »medium« ali »large« kavo dobička (Holmes in drugi 2002).

V Evropi je celoten Starbucks paket še vedno percipiran kot nov in za večino mladih kot nekaj zelo trendovskega. Ko je imel Starbucks na Dunaju svojo gala otvoritev, je Helmut Spudich, urednik poslovnega sektorja za časopis Der Standard, povedal, da bo Starbucks privabil predvsem mlajšo generacijo. Napisal je: »Dunajske kavarne so lepe, ampak so stare. Starbucks je percipiran kot moderen« (Holmes in drugi 2002).

Starbucks trenutno lahko apelira na svoj mladosten in trendovski značaj pri penetriranju na tuje trge. Na Japonskem je doživel ogromen uspeh, saj je po otvoritvi prve kavarne leta 1996 v Tokiu uspel odpreti še 368 novih. Anna Kato, stara 22 let in zaposlena pri Toyoti, je v najbolj zaposlenem Starbucksu na svetu v Tokiu povedala, da ji je popolnoma vseeno, če plača kavo več kot drugje, vse dokler bo okus tako sladek. Kljub temu je po rekordnem zaslužku 516 milijonov dolarjev leta 2002 na Japonskem prodaja začela upadati. Podobno se je zgodilo tudi v Angliji, kjer se morajo boriti z vse večjo in močnejšo konkurenco na novo ustanovljenih imitatorjev (Holmes in drugi 2002).

Vstop na druge tuje trge bi lahko bil še težji. Francija se zdi pripravljena na Starbucksov slajši okus kave, pravi Philippe Bloch, soustanovitelj Columbus Cafeja, ki je zelo podoben verigi Starbucks. Vendar se sprašuje, ali si Starbucks lahko privošči rigorozno francosko zakonodajo in radodarne sindikalne dodatke. Še težje bi Starbucks uspel prodreti na italijanski trg, ki je epicenter evropske kavne kulture, in popolnoma neverjetno se zdi, da bi Italijani opustili svoj minimalističen espresso za pol litra vodene kave. Kot prvo, v vsaki italijanski kavarni ponujajo tudi specifično italijansko hrano in na tem področju se Starbucks še išče. Poleg tega je italijanska kava precej cenejša, in kot pravijo italijanski puristi, precej boljša. Američani povprečno plačujejo 1,5 evra za

espresso. V severni Italiji za espresso povprečno plačajo 67 centov, na jugu pa samo 55 centov. Kljub temu Schultz vztraja, da bo Starbucks nekoč tudi v Italiji in da bo imel dobre rezultate, ko bo tam. Carlo Petrini, snovalec antiglobalističnega gibanja Slow Food, pa je na to odvrnil, da v Italiji substance, servirane v stiroporu, ne bodo uspele (Holmes in drugi 2002).

Če se bo Starbucks želel širiti še naprej na tuje trge, bo moral močno povečati senzibilnost za kulturne razlike in se jim prilagoditi. Kultura je zelo pomemben faktor pri mednarodnem marketingu. Definicija kulture organizacij po Schneiderju in Barsouxu pravi, da je kultura zelo podobna definiciji strategije. Prestavljata jo kot rešitev problemov zunanje adaptacije in interne integracije v organizaciji (Schneider in Barsoux 2002, 118).

Starbucks ima še vseeno ogromno možnosti za širitev in za večanje bogastva, vendar bo vsekakor moral najti manj rigorozne načine za izpodrivanje konkurence kot zakupljanje vseh potencialnih poslovnih prostorov in biti mnogo bolj kulturno senzibilen, če želi tudi drugod žeti takšen uspeh, kot ga je žel v Severni Ameriki.

V fiskalnem letu 2006 je bilo podjetje predvsem osredotočeno na vsa področja svojega poslovanja v ZDA in po svetu, kjer so s pomočjo odlične distribucije dosegli zavidljive finančne rezultate. Management trdi, da je ključ v dolgoročnem izboljševanju delničarske vrednosti, v vzdrževanju ravnotežja med povečevanjem jedrnega poslovanja in v vzpostavljanju novih temeljev za prihodnost (Starbucks FY07 Annual Report 2010).

Glavno vodilo Starbucksa je odpiranje novih kavarn tako v lasti organizacije kakor tudi licenčnih poslovalnic, da bi dosegli svoj cilj v pozicioniranju Starbucksa kot enega izmed najbolj prepoznavnih in spoštovanih blagovnih znamk na svetu. Starbucks je odprl 2199 novih poslovalnic v fiskalnem letu 2006 in namerava odpreti 2400 novih v letu 2007. Starbucks je že prisoten v 37 državah in tedensko kar 40-milijonkrat postreže svoje stranke, vendar Starbucksov management verjame v dolgoročni cilj podjetja, ki predstavlja 20.000 poslovalnic v ZDA in vsaj 20.000 kavarn drugod po svetu (Starbucks FY07 Annual Report 2010).

Starbucks si ne želi povečati svojega dohodka le z odpiranjem novih poslovalnic, ampak tudi s privabljanjem novih strank in povečanjem obiskov sedanjih kupcev v že obstoječih kavarnah. Njihova strategija je povečanje prodaje svojih izdelkov s stalnim izboljšanjem potrošniških storitev, ponudbo novih inovativnih izdelkov in s povečanjem hitrosti postrežbe s stalnim izobraževanjem in treniranjem kadra, izboljševanjem tehnologije in celotnega procesa priprave kave.

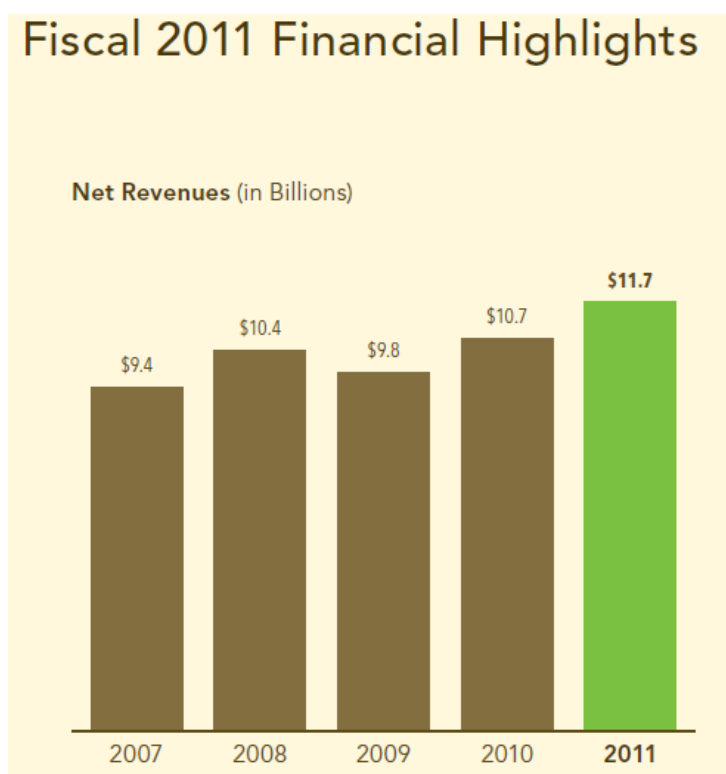
V licenčne poslovalnice Starbucks vlaga svoje znanje in deli svoje izkušnje s področja poslovanja in vodenja kavarn, da jim omogoči čim boljše poslovanje in ustvarjanje dobička. V globalnem poslovanju si Starbucks prizadeva selektivno povečati investicije v licenciranje mednarodnih poslovalnic z rastjo in razvojem tujih trgov. Prav zato je Slovenija zelo primeren trg za penetriranje Starbucksa, saj je najbolj razvita država v tranziciji, ki je pred kratkim pristopila k Evropski uniji.

S povečanjem števila poslovalnic v ZDA in po svetu, z izboljšanjem konkurenčnosti že obstoječih kavarn, s povečano prodajo za 7 % in z rastjo ostalih poslovnih kanalov je Starbucks povečal svoj letni neto dohodek za 22 % v fiskalnem letu 2006. Podjetje tudi v naslednjem fiskalnem obdobju pričakuje 20 % rast letnega neto dohodka (Starbucks FY07 Annual Report 2010).

14.4 Rezultat poslovanja v fiskalnem letu 2011

Spodnja tabela prikazuje rezultate poslovanja v letu 2011. Globalni prihodki so presegli do sedaj rekordni dobiček in dosegli prihodek v velikosti \$11.7 bilijonov. 11-odstotna letna rast je posledica največjega obiska, ki so ga do sedaj zabeležile Starbucks kavarne. Kar 60 milijonov ljudi je v povprečju vsak teden obiskalo Starbucks kavarno. V teh kriznih časih je tako optimistična rast podjetja, ki jo je Starbucks nazadnje zabeležil leta 2006, posledica Starbuksovega enkratnega poslovnega modela, ki še naprej gradi predvsem na čustveni povezavi z njihovimi kupci, inovacijami na produktni liniji in globalni distribucijski politiki (Starbucks FY11 Annual Report 2012).

Slika 14.2: Poslovni uspeh podjetja v obdobju od leta 2007 do 2012 (v bilijonih \$)



Vir: Starbucks.com (2012).

15 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA

Družbena odgovornost podjetja je po Fredericku (1978), Carollu (1979) in Warticku ter Cochranu (1985) definirana kot »izvajanje principov družbene odgovornosti, proces družbenega odzivanja in socialni vpliv na poslovne akcije« (Wartick in Wood 1998, 71).

»Družbena odgovornost podjetja je termin, ki se že nekaj desetletij aplicira predvsem na ameriška podjetja. Izvorno mnenje je bilo, da različne poslovne funkcije niso izolirane od organizacij, ki želijo izvršiti neko družbeno funkcijo, naj bo to ekonomska produkcija ali distribucija, vendar so vse funkcije integrirane v celotno družbo in imajo dramatične vplive ter posledice na probleme, strukturo in prihodnost določene družbe« (Wartick in Wood 1998, 68).

Kljub temu problema niso pretirano upoštevali ali obravnavali niti akademski teoretiki niti menedžerji vse do 70. let 20. stoletja, ko se je koncept družbene odgovornosti podjetja začel sprejemati kot dejstvo v poslovnem svetu v ZDA (Wartick in Wood 1998).

Veliko organizacijam, ki kakorkoli poslovno sodelujejo z državami iz tretjega sveta, se očita, da izkoriščajo poceni delovno silo in na splošno bogatijo na njihov račun. Pojav dolžniške ekonomije, ki jo je uvedel sociolog Daniel Bell, opozarja na nov fenomen v globalnem poslovanju, saj bodo nove oblike ustvarjanja sveta temeljile na odvisnosti in zamenjale klasični kolonializem s sodobnim kolonializmom.

»Sodobni kolonializem nam je omogočil rast ekonomije, proizvodnih in drugih možnosti, ker pa ne moremo ustvariti dovolj dobička, da bi z njim plačali obresti posojil, so si nas posojilodajalci prilastili in nas prek obresti izkoriščajo tako zelo, da sploh ne moremo več proizvesti dobička, ki bi bil običajen pri neki količini proizvodnje. Nikoli več ne odplačamo glavnice, kaj šele, da bi nam kaj ostalo. Drvimo po t. i. dolžniški bob stezi, s katere ne moremo izstopiti. Oblast je zakoličila našo usodo. Svetovni posojilodajalci so ustvarili lažno zarjo, sijaj in razkošje globalizacije. Skoraj vse države potrošijo več, kot proizvedejo, ker

mislijo, da bodo tako lahko obstale. Zato zagovarjam razvoj iz sebe, saj ni razvoja žive materije iz nje same,« pravi Slavko Kulič v intervjuju za Mladino (Petecjan 2001).

Vendar časi se spreminjajo in države, kot sta Indija in Kitajska, spoznavajo svojo prednost predvsem v velikosti trga in poceni delovni sili. Zato so postali močni konkurenti razvitim državam. Najnaprednejše ekonomije se s težavo borijo proti tako močnim velesilam in izgubljajo boj v cenovni konkurenčnosti. V ZDA in Zahodni Evropi vlada vsesplošni preplah, kako obstati v tako turbulentnem času. CSC, Computer Science Corporation, svetovna korporacija s sedežem v ZDA, kjer sem opravljala delovno prakso v njihovi londonski podružnici, izgublja ogromne vsote denarja zaradi novih in cenejših ponudnikov iz Indije, katerim ne morejo konkurirati. Države tretjega sveta tako ne konkurirajo več le v tekstilnih in ostalih podobnih panogah, ki zaposlujejo nizko oziroma neizobraženo delovno silo. Z razvojem novih komunikacijskih sredstev, kot sta internet in skype, s katerimi je možno prenašati podatke tako rekoč v hipu in kamor koli na svetu, sta državi, kot sta Indija in Kitajska, postali nesporni tekmici tudi v storitvenih sektorjih, kot so računalništvo, računovodstvo in odvetništvo.

Dan Pink je opozarjal na ta pojav na konferenci Leaders in London 2006 v Londonu, ki sem se ga udeležila. Pink (2006, 1) pravi:

»Zadnji dve desetletji je zaznamovala določena vrsta ljudi z določeno miselnostjo – računalniški programerji, ki so znali razbiti kode, odvetniki, ki so znali sestaviti odlične pogodbe, MBA-diplomanti, ki so znali razvozlati številke. Vendar danes ključ do kraljestva prihaja v druge roke. Prihodnost je v drugi vrsti ljudi – oblikovalcih, empativnejših, prepoznavalcih vzorcev in ljudeh, ki znajo ustvariti pomen. Ti ljudje – umetniki, inovatorji, dizajnerji, pripovedovalci zgodb, skrbniki, svetovalci in ljudje, ki imajo širino v znanju («big picture thinkers») – bodo sedaj želi najbogatejše sadove in nagrade.«

Pink razlaga, da bodo vse panoge, ki jih nadzoruje leva stran možganov, prevzele prav države tretjega sveta in države v tranziciji s poceni delovno silo, ki jim države sodobne ekonomije ne bodo mogle konkurirati. Zato je treba prestrukturirati organizacije in se usmeriti na področje desne možganske hemisfere, ki je nelinearna, intuitivna in

holistična. Treba je začeti razmišljati drugače, če želimo konkurirati masovnim produkcijam, kot sta Indija in Kitajska.

1. Ne samo funkcionalnost, ampak tudi dizajn.
2. Ne samo argument, ampak tudi zgodba.
3. Ne samo fokus oziroma ozka osredotočenost, ampak tudi simfonija, sestavljanje celote iz različnih delčkov (sinteza).
4. Ne le logika, ampak tudi empatija.
5. Ne le resnost, ampak tudi igra.
6. Ne le akumuliranje, ampak tudi pomen (Pink 2006, 66).

»Dizajn. Zgodba. Simfonija. Empatija. Igra. Pomen. Teh šest čutov bo vse bolj vodilo naša življenja in kreiralo naš svet« (Pink 2006, 67).

15.1 Družbena odgovornost in Starbucks

Wartick in Wood (1998) pojasnujeta, da mnogo multinacionalnih korporacij s svojimi poslovnimi akcijami državi v razvoju bistveno pomaga pri povečanju kapitala, izboljšanju tehnologije, »know-howa«, s čimer izboljšuje standard in kvaliteto življenja.

»Enostavno je braniti stališče, da se morajo poslovne dejavnosti odzivati na pričakovanja družbe, saj so organizacije, ki obstajajo v določeni družbi. Organizacije uporabljajo in angažirajo njihove materialne in človeške vire, producirajo izdelke in storitve tudi za njihovo uporabo, razpolagajo z odpadki v njihovem naravnem okolju in tako naprej. Vendar je vseeno zelo težko jasno določiti, do koga in do katerih družbenih entitet je multinacionalka odgovorna oziroma v kolikšni meri natančno je multinacionalna korporacija dolžna zadovoljiti zahteve države, v kateri gostuje« (Wartick in Wood 1998, 71).

Družbena odgovornost podjetij, ki poslujejo na mednarodnem trgu, torej ni jasno evidentna in še manj samoumevna.

Pri Starbucksu si prizadevajo za vsesplošno odličnost. Podpirajo poslovne prakse, ki prispevajo k socialnim, okoljevarstvenim in ekonomskim koristim Starbucksove javnosti in družbenih skupnosti po vsem svetu.

Starbucks si prizadeva izboljšati socialne in ekonomske pogoje pridelovalcev kave z zmanjševanjem vpliva na okolje in s prispevanjem k dobrobiti v skupnostih, kjer posluje. Prav tako si prizadeva za odlično delovno okolje svojih partnerjev. Svojim zaposlenim nudi precej ugodnosti v obliki paketov, ki vključujejo delnice, zdravstvena, zobozdravstvena in druga zavarovanja.

Starbucksovi partnerji in potrošniki so v letih 2005, 2006, 2007 prostovoljno vložili več kot 300.000 ur dela v akciji Make Your Mark, s čimer so vsako leto zbrali in donirali več okoli 1,5 milijona dolarjev neprofitnim organizacijam (Starbucks FY07 Annual Report 2010).

Starbucks vlaga ogromno truda tudi v okoljevarstvene zadeve. Ukvarja se predvsem s tremi vplivnimi področji:

- s pridobivanjem kave, čaja in papirja,
- s transportom ljudi in izdelkov,
- z varčevanjem energije in vode, z zmanjševanjem odpadkov in recikliranjem.

Starbucks je zaradi svojih okoljevarstvenih prispevkov in dosežkov v lokalni seattelski skupnosti leta 2004 prejel nagrado EnviroStars-Recognized Leader Award (Starbucks FY04 Annual Report 2010).

Starbucks sodeluje tudi z različnimi organizacijami, kot so CARE, African Wildlife Foundation in Save The Children, ki podpirajo pridelovalce kave in področja, kjer pridelujejo kavo in čaj (Starbucks FY07 Annual Report 2010).

Septembra 2004 se je Starbucks pridružil ameriški zvezi International Development (USAID) and Conservation International (CI). Zveza, ki je okoljevarstveno občutljiva, socialno odgovorna in ekonomična, si prizadeva izboljšati pogoje manjših pridelovalcev kave s promoviranjem zasebnega sektorja znotraj kavne industrije.

Januarja 2005 je World Environment Center (WEC) podelil Starbucksu nagradi Annual Gold Medal for International Corporate Achievement in Sustainable Development. Nagradi so prejeli zaradi uspešnega sodelovanja s pridelovalci kave in pri razvoju

organizacije Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.), ki skrbi za okoljevarstveni, socialni in ekonomski razvoj področij, kjer pridelujejo kavo. Organizacija je bila osnovana na podlagi sodelovanja s Conservation International, ki zastopa interese pridelovalcev kave in skrbi za uspešno poslovanje med njimi in kupci kave. Predvsem si prizadevajo za ponudbo kvalitetne kave, varovanje okolja in za transparentno vodenje nabavne verige (Starbucks FY05 Annual Report 2010).

V svojem letnem poročilu (Starbucks FY11 Annual Report, 2012) pripisujejo velik pomen njihovi rasti ravno družbeni odgovornosti, ki je zanje tako pomembna. »Vedno smo verjeli, da je pot, ki pripelje do velikega in vzdržljivega podjetja, ravnovesje med dobičkonosnostjo in družbeno odgovornostjo« (Starbucks FY11 Annual Report 2012).

Ob pregledu vseh aktivnosti, ki jih je Starbucks namenil za izboljšanje kvalitete proizvoda, produktivnosti in zmanjševanju negativnega učinka na okolje, lahko trdim, da je Starbucks eden najbolj socialno odgovornih podjetij na globalni sceni.

15.2 Strateško pozicioniranje Starbucksovih poslovalnic

Starbucks vlaga ogromno časa in denarja v izbor lokacije svojih kavarn doma in po svetu. Kavarne se nahajajo na najbolj turističnih in popularnih mestih po vsem svetu; na Time Squaru v New Yorku, Ocean Drivu v Miamiju, v Universal Studios v Los Angelesu in Orlandu ter v Disneylandu v Kaliforniji. Tudi v Evropi Starbucks izbira najbolj popularne in turistične točke ter uporablja podobno lokacijsko strategijo kot McDonald's. Tako v Berlinu Starbucks najdemo pri največjih nacionalnih znamenitostih; pri Brandenburških vratih in Spominski cerkvi cesarja Viljema v središču mesta.

Slika 15.1: Starbucks, Brandenburška vrata, Berlin



Prav tako je v Frankfurtu, na Dunaju in v drugih evropskih mestih Starbucks prisoten blizu najbolj znamenitih atrakcij mest. Mnogi kritizirajo lokacijsko strateško pozicioniranje Starbucksovih poslovalnic, saj menijo, da uničuje edinstveno podobo mest ter njihovo nacionalno identiteto. Tudi sama se strinjam s tem, vendar kljub temu obiščem Starbucks na teh mestih. Starbucks se dobro zaveda, kako pomembna je lokacija za dobre poslovne rezultate, zato zakuplja najbolj turistična in pretočna mesta, kjer so ljudje pripravljeni plačati tudi več za kavo zaradi lokacije same.

»Vsekakor obstaja vzorec, da je Starbucks strateško pozicioniran na mestih, kjer se zbirajo pomembne skupnosti, predvsem pa, kjer je veliko ljudi,« pravi Winter iz Houstona, ki je zapravil več kot 10.000 dolarjev v zadnjih sedmih letih, saj je poskušal obiskati vsak Starbucks na svetu. »Predmestja se razvijajo in prav tako se Starbucks razvija z njimi. To so tudi predeli, kjer živijo bogatejši in pametnejši, vsi pa se zbirajo v Starbucksu,« še doda. Winter je obiskal 4.300 Starbucksovih lokalov po vsem svetu.

Jennifer Guebert, marketinška managerka v New Englandu za Starbucks, pravi, da se pri izbiri nove lokacije za kavarno Starbucks odločajo predvsem na podlagi raziskav pretoka ljudi, obstoječih poslovalnic v neposredni bližini in demografskih značilnosti ljudi na določenih potencialnih lokacijah (Viser 2004).

Glede na to bi bila v Ljubljani najprimernejša lokacija za Starbucks v neposredni bližini Prešernovega trga ali ob Ljubljani, ki sta najbolj tranzitni in priljubljeni točki v mestu. Starbucks tudi sodeluje z več organizacijami, kot so Hilton, Barnes & Nobles, United Airlines, Hyatt Hotels Corporation, kjer imajo svoje poslovalnice. Starbucks si s tem zagotavlja prisotnost na zelo popularnih točkah, kar njihovim strankam omogoča večjo dostopnost in prepoznavnost.

Od leta 1991 je kava Starbucks dostopna tudi na določenih letališčih in potovalnih točkah, ki poslujejo z ameriškimi linijami. Starbucks ima tudi licenčne pogodbe z določenimi supermarketi po celotni Ameriki. Prav tako je prisoten v univerzitetnih kampusih, kjer posluje pod licenčno pogodbo z ARAMARK, SYSCO in Sodexo. Tudi v Sloveniji bi lahko bile fakultete dobra tržna niša, saj je raziskava pokazala, da so študentje veliki konzumenti kave. Sodexo že posluje v Sloveniji in bi lahko bil dober vmesni člen za uvajanje Starbucks franšize v Slovenijo.

Danes se kava Starbucks prodaja na urbanih in predmestnih področjih ter v mnogih ruralnih skupnostih po vsem svetu.

16 ANALIZA TRGA

V svojo diplomsko nalogo sem vključila analizo trga, ki sem ga raziskala s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketiranje sem izvedla na Fakulteti za družbene vede, saj me je predvsem zanimal odnos študentov do tovrstne ponudbe. Moji hipotezi sta bili, da študentje menijo, da primanjkuje ponudbe »coffee to go« (kave za s sabo) in da bi bila fakulteta primeren trg za franšizo Starbucks.

16.1 Vzorec

Anketiranih je bilo 76 študentov Fakultete za družbene vede, starih od 18 do 24 let, od tega 13 moških in 63 žensk.

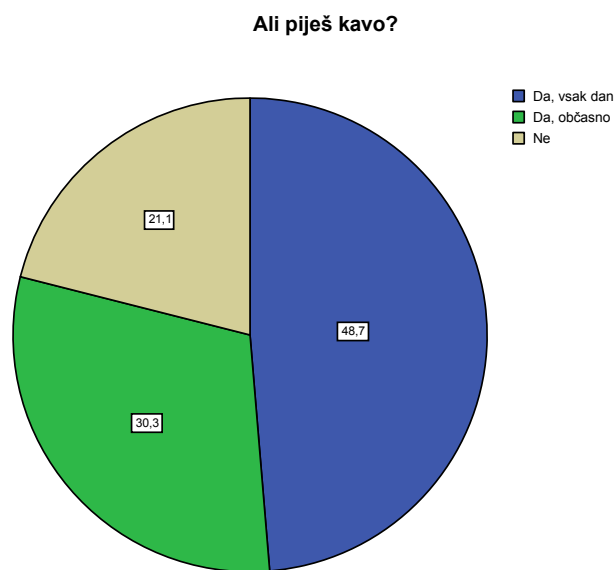
Tabela 16.1: Spol

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven Odstotek	Kumulativen Odstotek
valid	Moški	13	17,1	17,1	17,1
	Ženski	63	82,9	82,9	100,0
	Skupaj	76	100,0	100,0	

16.2 Rezultati

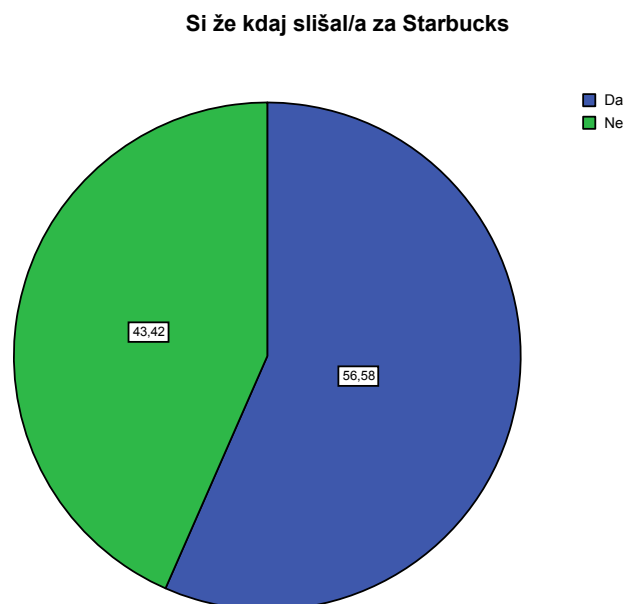
1. Najprej me je zanimalo, koliko študentov pije kavo in kako pogosto. Raziskava je pokazala, da vsak dan pije kavo skoraj polovica anketiranih in 30 % jih občasno pije kavo. Le 21 % anketiranih sploh ne pije kave, kar pomeni, da približno 80 % študentov predstavlja primarni ciljni trg na fakulteti. Ostalih 20 % študentov pa predstavlja sekundarni trg, saj Starbucks ponuja tudi nekofeinske pijače, sladice, pripravljeno hrano ter darila.

Slika 16.1: Vprašanje 1 – Ali piješ kavo?



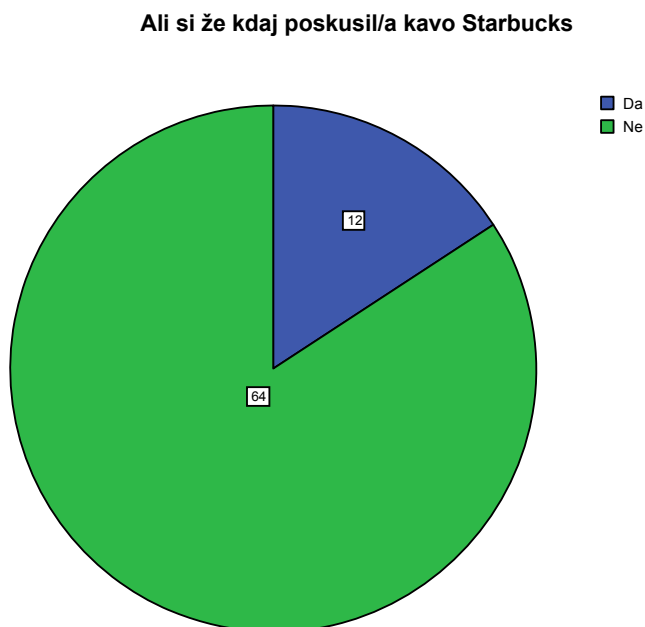
2. Na vprašanje, koliko študentov je že slišalo za Starbucks, je kar 57 % študentov odgovorilo pritrdilno. To je predvsem odraz tega, da študentje FDV-ja ogromno potujejo in da dobro poznajo ameriško kulturo in trende, saj je najbližji Starbucks kar precej oddaljen od Ljubljane, in sicer se nahaja na Dunaju.

Slika 16.2: Vprašanje 2 – Si že kdaj slišal/a za Starbucks?



3. Vsekakor pa je moja domnevo, da študentje ogromno potujejo, potrdila tudi naslednja ugotovitev: kar 15 % anketiranih je že poskusilo kavo Starbucks.

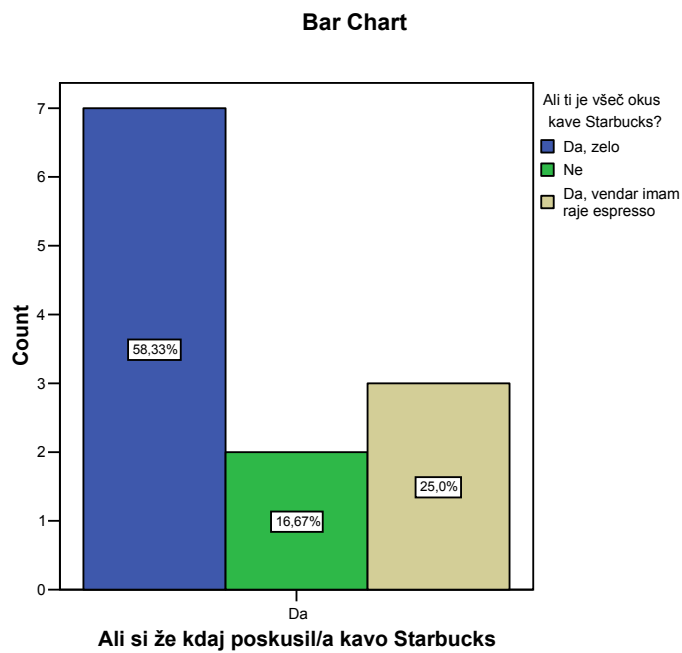
Slika 16.3: Vprašanje 3 – Ali si že kdaj poskusil/a kavo Starbucks?



4. Še bolj kakor to pa me je zanimalo, kakšen odnos imajo ti študentje do Starbucks kave.

Na vprašanje, kakšen se jim zdi okus kave Starbucks, je skoraj 59 % odgovorilo, da jim je zelo všeč. Ta rezultat je precej impresiven, saj ima kava Starbucks popolnoma drugačen okus od kave, ki smo je navajeni tukaj. Sama sem potrebovala kar nekaj časa, preden sem se navadila na okus te zelo podaljšane kave, vendar me je kmalu prevzel in spreobrnil v izrazito lojalnega kupca. Zato verjamem, da bi se precej študentov, ki imajo še vedno raje espresso, spreobrnilo v ljubitelje kave Starbucks.

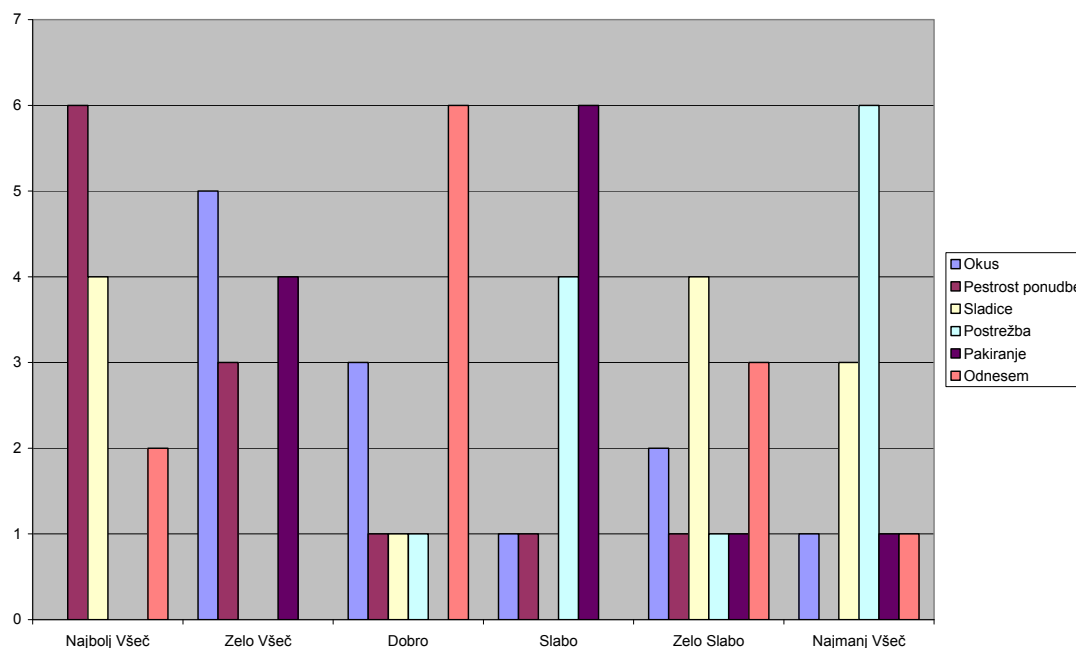
Slika 16.4: Vprašanje 4 – Ali ti je všeč okus kave Starbucks?



5. Naslednja stvar, ki me je zanimala, je, kaj je tistim študentom, ki so že poskusili Starbucks kavo, pri Starbucks ponudbi najbolj všeč. Lahko so izbirali med naslednjimi možnostmi:

- okus,
- pestrost ponudbe,
- sladice,
- postrežba,
- prezentacija (pakiranje),
- možnost, da lahko kavo odnesejo s sabo.

Slika 16.5: Kaj od naštetega ti je najbolj/najmanj všeč pri Starbucks kavi?

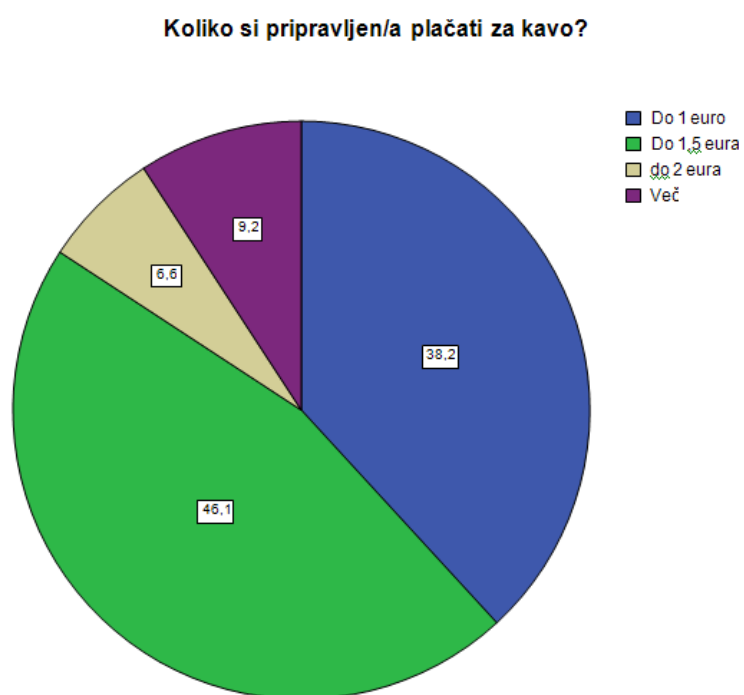


Vprašalnik je pokazal, da je največ študentom najbolj všeč pestra ponudba pri Starbucksu, saj ponujajo najrazličnejše okuse in velikosti kave, od karamelnih do čokoladnih, kratkih (»tall«) do zelo dolgih (»venti«), kofeinskih in nekofeinskih, vročih in hladnih napitkov (frapuccinov) ter ostalih pijač, kot so čaji, naravni sokovi in tako naprej. Poleg tega ob določenih letnih časih ali praznikih popestrijo svojo izbiro še s posebnimi ponodbami in okusi, specifičnimi za določen čas.

Prav tako je precej študentov navdušenih nad njihovimi sladicami, kar bi lahko tudi uvrstili k pestri ponudbi. Vendar je zanimivo, da so se pri sladicah študentje precej različno odzvali. Polovici vprašanim so bile sladice najbolj všeč, ostalim pa najmanj oziroma so bili nevtralni. Skoraj 67 % vprašanim je zelo všeč dober okus kave, čeprav določenim okus pomeni najmanj med ponujenimi možnostmi in so ga uvrstili na zadnje ali predzadnje mesto. Nekaterim največ pomeni, da lahko kavo odnesejo s sabo, spet drugim to pomeni najmanj. Pri tem vprašanju ni bilo možno opaziti skupnih imenovalcev, saj so bila mnenja precej porazdeljena. Trdim lahko, da so študentje ocenili Starbucks po zelo subjektivnih preferencah in okusih, saj lahko opazimo velika odstopanja. Lahko pa rečemo, da sta večini zelo všeč pestra ponudba in okus kave, najmanj pa cenijo standardizirano postrežbo. Ostale variable pa so zelo različno porazdeljene in težko je govoriti o nekih trendih.

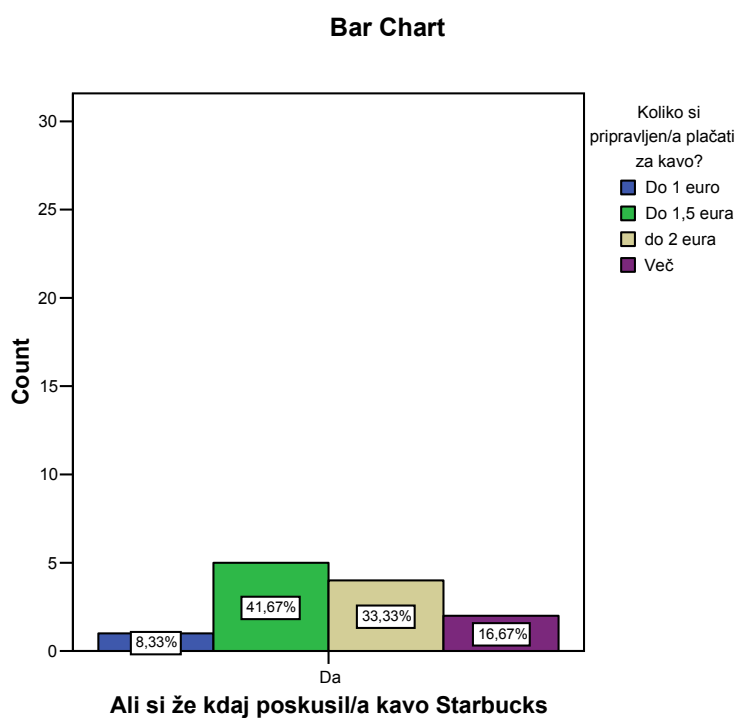
6. Glede na to, da je znano, da je Starbucksova kava zelo draga (sama sem v Miamiu in New Yorku zanjo plačala okoli pet dolarjev, v Londonu okoli tri funte, v Nemčiji ter na Dunaju pa približno štiri evre), me je zanimalo, koliko so študentje sploh pripravljeni plačati za kavo.

Slika 16.6: Vprašanje 6 – Koliko si pripravljen/a plačati za kavo?

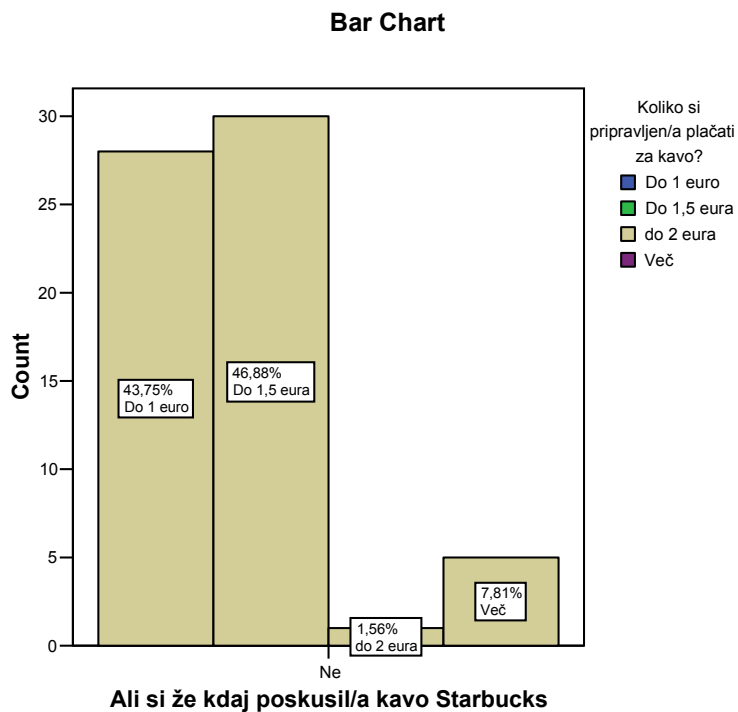


Odgovori niso bili presenetljivi, vendar vsekakor niso bili v korist Starbucks. Le nekaj več kot 9 % vprašanih je odgovorilo, da bi bili za kavo pripravljeni plačati več kot dva evra, če bi bila kava zelo dobra. Preverjala sem tudi, če bi bili tisti študentje, ki so že poskusili kavo Starbucks, pripravljeni plačati kaj več za kavo kot ostali.

Slika 16.7: Vprašanje 6 – Koliko si pripravljen/a plačati za kavo?



Slika 16.8: Vprašanje 6 – Koliko si pripravljen/a plačati za kavo?



Rezultati ankete so pokazali, da bi bilo skoraj 10 % vprašanih, ki so že poskusili Starbucks kavo, pripravljenih plačati tudi več za kavo, če bi bila kava zelo dobra, kar

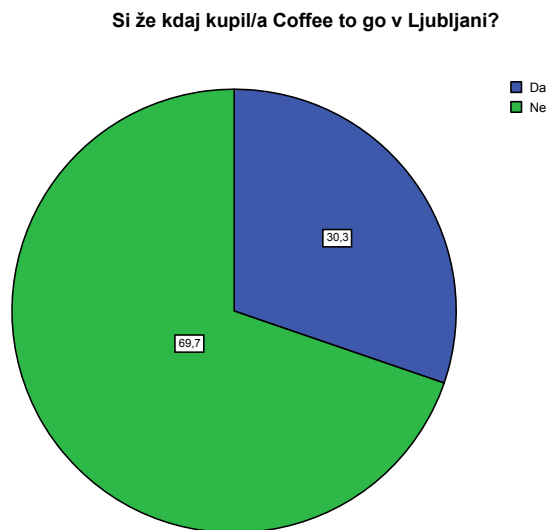
predstavlja 9,2 % populacije. Največ študentov (skoraj polovica) je pripravljenih plačati za kavo do 1,5 evra, nekaj več kot ena tretjina pa le en evro. To dokazuje, da univerze trenutno niso najbolj primerna lokacija za Starbucks, saj bi bili le redki pripravljeni plačati toliko denarja za kavo. Še posebej za tiste, ki pijejo kavo vsak dan, bi to pomenilo kar precejšnji mesečni izdatek. Dejstvo je, da večina študentov ne razpolaga z visokim proračunom.

Vendar je Slovenija zelo specifična država, saj študentom nudi subvencionirano prehrano s študentskimi boni. Če bi Starbucks uspel dobiti licenco za podeljevanje študentskih bonov, bi bila to odlična strategija za poslovanje Starbucksa na univerzah, saj bi si s tem zagotovil ogromno prometa. Ker bonov ne bi mogel pridobiti le za kavo, bi s kavo lahko prodajal dnevno sveže sendviče ali peciva, ki jih prodaja, s čimer bi zagotovil standarde za subvencioniranje hrane.

V Uradnem listu RS, št. 85/2002, je natančno opisan Zakon o subvencioniranju študentske prehrane, ki ga je sprejel Državni zbor Republike Slovenije na seji 24. septembra 2002. Ta zakon določa pravico študentov do subvencionirane študentske prehrane ter način in merila za subvencioniranje. Strokovno organizacijske naloge pri subvencioniranju študentske prehrane in nadzor nad namensko, gospodarno in učinkovito uporabo sredstev opravlja ministrstvo, pristojno za delo. Ponudnike subvencionirane študentske prehrane izbere ministrstvo na javnem razpisu v skladu s predpisi o javnih naročilih. Pri razpisu sodelujejo v okviru razpisne komisije predstavniki izvajalca. Medsebojna razmerja, obveznosti in odgovornosti med ministrstvom in izvajalcem se uredijo s posebno pogodbo. Višina subvencije za obrok študentske prehrane iz proračunskih sredstev znaša najmanj 75 % zneska regresa za prehrano delavcev med delom, določenega s kolektivno pogodbo za negospodarstvo.

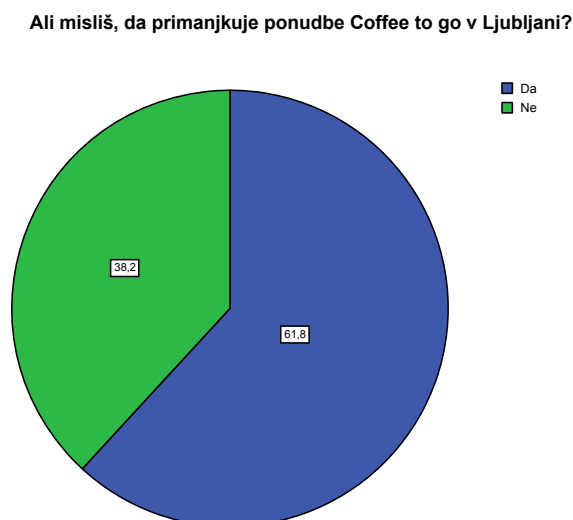
7. V svoji anketi sem želela ugotoviti, ali so študentje že kupili »coffee to go« (kavo za s sabo) v Ljubljani. Skoraj tretjina anketiranih je to že naredila.

Slika 16.9: Vprašanje 7 – Si že kdaj kupil/a »coffee to go« v Ljubljani?



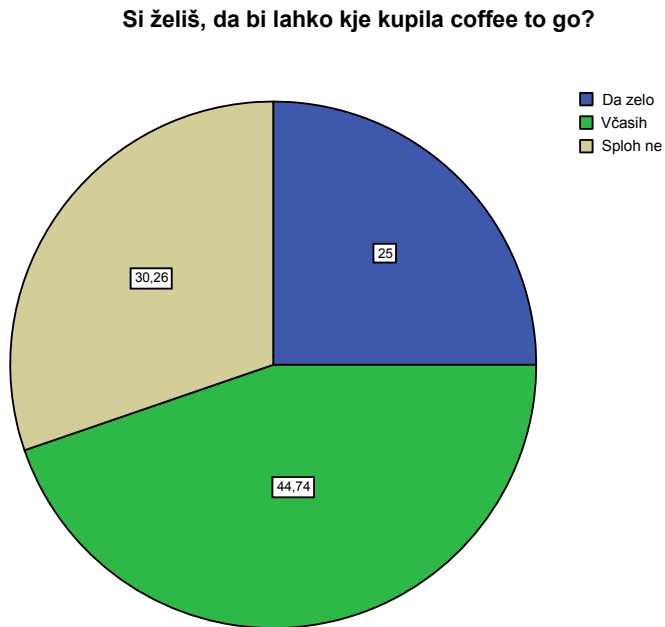
8. Več kot 60 % študentov meni, da primanjkuje tovrstne ponudbe kave, kar pomeni, da je prostor na trgu za nove ponudnike »coffee to go« in da je povpraševanje večje od ponudbe.

Slika 16.10: Vprašanje 8 – Ali misliš, da primanjkuje ponudbe »coffee to go« v Ljubljani?

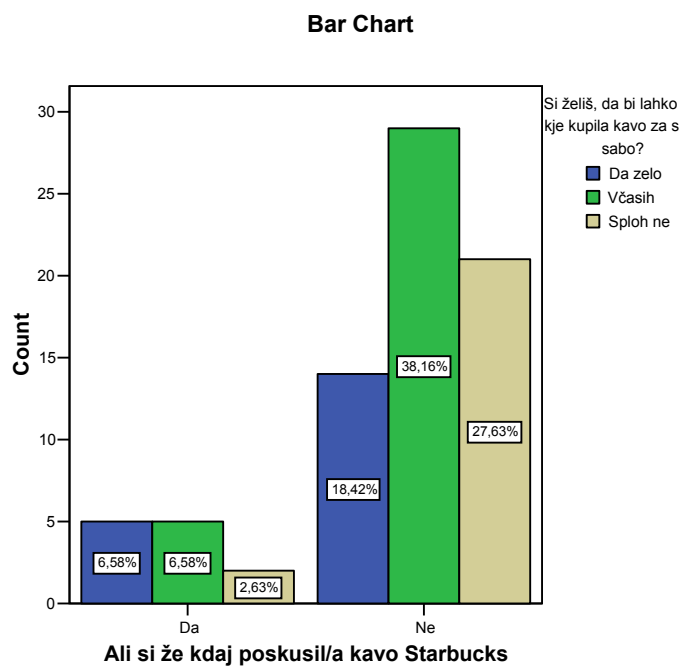


9. Prav tako kar četrtina študentov pravi, da jim zmanjkuje časa za kavo, in kar 70 % anketirancev si kdaj ali pa zelo pogosto zaželi, da bi si zato lahko kupili »coffee to go«.

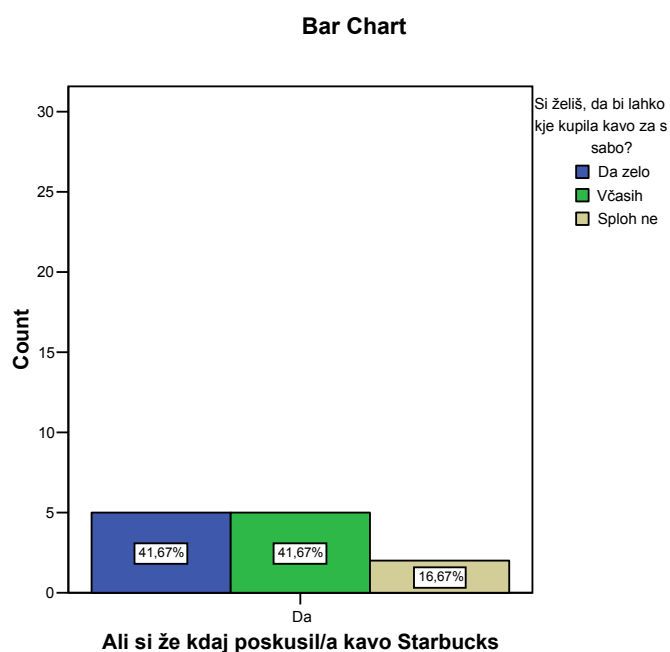
Slika 16.11: Vprašanje 9 – Si želiš, da bi lahko kje kupil/a »coffee to go«? (1)



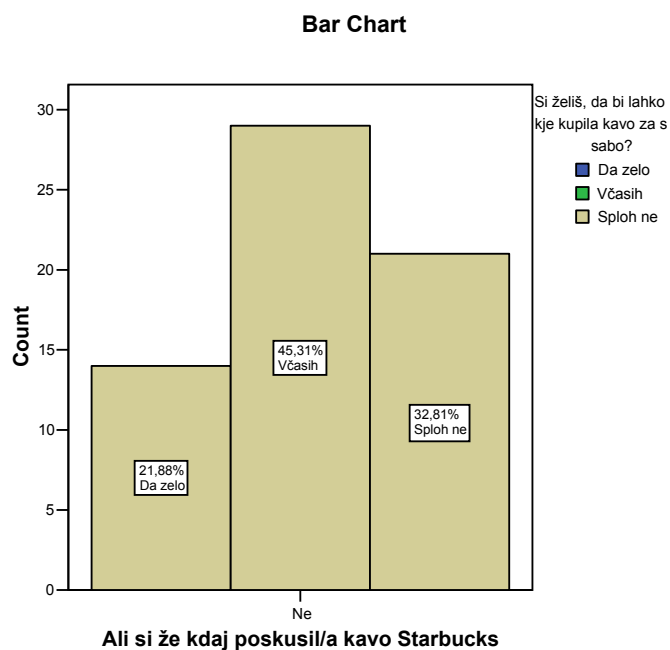
Slika 16.12: Vprašanje 9 – Si želiš, da bi lahko kje kupil/a »coffee to go«? (2)



Slika 16.13: Vprašanje 9 – Si želiš, da bi lahko kje kupil/a »coffee to go«? (3)



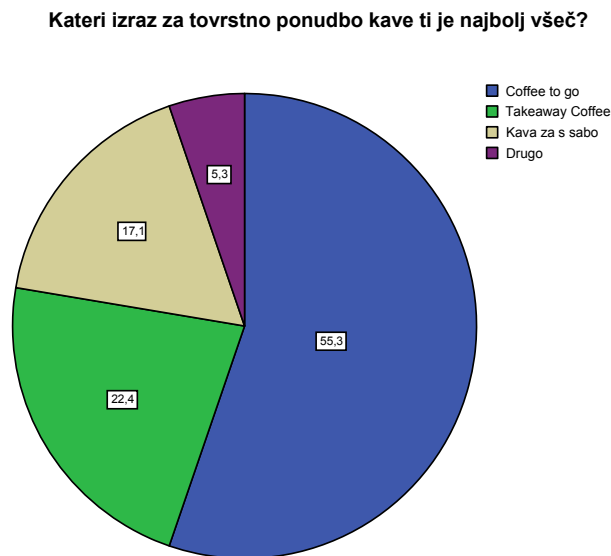
Slika 16.14: Vprašanje 9 – Si želiš, da bi lahko kje kupil/a »coffee to go«? (4)



Opazimo tudi pomembno razliko pri občutenju želje po »coffee to go« med študenti, ki so že poskusili Starbucks, in tistimi, ki še niso. Dvakrat več anketiranih študentov, ki še niso poskusili kave Starbucks, sploh ne čuti nobene želje, da bi lahko kje kupili »coffee to go«, v primerjavi s tistimi, ki so že poskusili kavo Starbucks.

10. Na koncu me je še zanimalo, katero ime je študentom najbolj všeč za tovrstno ponudbo kave, saj v Sloveniji še ne obstaja generično ime. Rezultati so pokazali, da je največ študentom (kar 51 %) najbolj všeč ime »coffee to go«, nato sledi »takeaway coffee«, spet drugi pa imajo najraje prevedeni slovenski izraz kava za s sabo.

Slika 16.15: Vprašanje 10 – Kateri izraz za tovrstno ponudbo kave ti je najbolj všeč?



17 ANALIZA KONKURENCE

Slovenska različica »takeaway coffee« ali »coffee to go« se po navadi imenuje kava za s sabo. Zadnja leta vse več kavarn ponuja kavo za s sabo, vendar se koncept pitja kave na poti v Sloveniji še ni prijel v takšni meri kot v tujini, predvsem pa v Ameriki.

Pri analizi intervjujev z lastniki in upravniki kavarn v Ljubljani, ki ponujajo kavo za s sabo, sem ugotovila, da se v povprečju prodaja do največ deset kav za s sabo dnevno. To je relativno zelo malo. Cena je po navadi enaka, kot če bi kavo pili v lokalu.

Kljub temu da je v Sloveniji vse večja ponudba kave za s sabo, se potrošniki slabo odzivajo nanjo. Neka blogerka pod anonimnim imenom je na spletnem portalu družina.si zapisala:

»Jaz pa moram priznati, da mi ta kava prav nič ne diši. In napisi, ki jih prebiram na vogalih, me prav jezijo. Zdi se mi, kot da hočejo kavi nekaj ukrasti. Nekaj, kar ji pripada. In to je njen čas, njen mali obred. Kava le ni samo poživljajoč aromatičen kofeinski napitek iz praženih semen kavovca ali 'najbolj popularna droga na svetu'. Kava vendarle pomeni nekaj več. Pomeni zaustavljen trenutek, ki ga posvetiš sebi in/ali drugemu. Pomeni mali obred, ki te za nekaj trenutkov iztrga iz brezglavega drvenja ali ustvari občutek domačnosti ob srečanju s človekom. Za kavo si preprosto moraš vzeti malce časa, jo skuhati, naročiti ali ponuditi, sestiti za mizo, vanjo počasi vsuti nekaj sladkorja ali kapniti malo mleka in nato počasi popiti. Najraje v družbi. Zakaj sploh rečemo, 'Se dobiva na kavi!', ko pa morda kave sploh ne pijemo in namesto nje naročimo čaj, sok ali pa pivo?«

Še najbolj popularna in prodajana kava za s sabo je samopostrežna kava na Hip Hop bencinskih servisih Petrol, ki je zelo zanimiva za voznike, saj si jo lahko vzamejo s sabo na pot. Vendar ne moremo reči, da gre tukaj za povsem enak koncept pitja kave kot pri Starbucksu. Še vedno ostaja koncept, da lahko kavo vzamemo s sabo tudi med vožnjo, vendar avtomati ne ponujajo izkušnje, kot jo ponujajo same kavarne.

Gre za t. i. »take away« oz. »vzemi s sabo« ponudbo, ki postaja v svetu vse bolj priljubljena. Kakovostna in hitro pripravljena espresso kava Barcaffé se prodaja na

Petrolovih (Hip Hop) bencinskih črpalkah. Na voljo so naslednji napitki: espresso, dolga kava, bela kava, kava z mlekom, cappuccino, macchiato, late macchiato, mleko, čaj. Cena posameznega napitka je en evro (Barcaffè 2008).

Klemen Geršak, ki je na Petrolu odgovoren za Tržne raziskave in spletno komuniciranje, Področje marketing, je za mojo diplomsko nalogo podal izjavo glede strategije »take away« kave na Petrolovih bencinskih črpalkah:

»Na osnovi izkušenj branže v tujini smo za pospeševanje goriva na nekaj naših servisih namestili vending aparat za kavo. Ker smo želeli iz kave narediti popolno storitev na poti, smo iskali partnerja in ga po daljši poti našli v Drogi Kolinski. Skupaj smo v letu 2006 pripravili oblikovno in okusno različico Kave na poti, kot jo pozna potrošnik danes. Glede na mnenja naših strank, ki jih med drugim objavljajo tudi na Facebook strani Kava na poti, lahko sklepamo, da si kupci želijo še več različnih okusov in možnosti toplega/hladnega napitka s kavo, ki bi si ga po zmerni ceni lahko sami pripravili na poti. Sistem verige Starbucks bi bil zagotovo zanimiv za mestne ulice ali za partnerstvo s kakšnim od slovenskih trgovcev, ki ima večje število lokacij po celi Sloveniji.«

Najbolj konkurenčno ponudbo na slovenskem prostoru predstavlja na novo odprta McCafé kavarna franšize McDonald's. Povzeli so koncept Starbucks kavarn, kar se tiče zunanjšega videza in samopostrežnega naročanja kave. Prav tako je v McCaféju zelo podobna ponudba. Poleg kav različnih okusov ponujajo tudi slaščice in tortice. Kljub morda izredni podobnosti na prvi pogled niso (vsaj v Sloveniji) usmerjeni v ponudbo kave za s sabo, ampak bolj v pitje kave ob slaščicah v samem lokalu, ponujajo pa tudi možnost kave za s sabo.

»V njem lahko gosti v ločenem prostoru restavracije izbirajo med več kot desetimi vrstami kav in številnimi sladicami« (McDonald's 2009).

Starbucks v Sloveniji ima trenutni že kar dve direktni konkurenci; McCafé in pa pred kratkim odprt CoffeeShop v ljubljanskem CityParku. Oba sta občutno cenejša in sta ponudbo predvsem povzela po Starbucksu. Kljub naraščajoči ponudbi v zadnjih letih, odkar sem začela pisati diplomsko delo, se kulturni vzorec pitja kave ni kaj dosti

spremenil. V Sloveniji le redko kdaj vidimo mimoidoče z velikim plastičnim kozarcem v roki, kar pa je v tujini popolnoma vsakdanje.

Za to, da Starbucks ponudbe še ni v Sloveniji, po mojem mnenju obstajata dva razloga:

- **Kulturni vidik pitja kave.** Slovenci še vedno raje pijejo kavo v kavarni ali si jo sami skuhajo v službi, kot da bi jo jemali s sabo v plastičnih kozarčkih.
- **Cena.** Starbucks kava je v povprečju mnogo dražja od povprečne cene kav v slovenskih kavarnah.

17.1 Porterjeva analiza 5 sil

Če analiziramo privlačnost panoge »kave za sabo« s pomočjo Porterjevih analiz 5 sil, ne upošteva samo število ponudnikov in diferenciacijo produktov ter vstopne in izstopne ovire, ampak tudi kvalitativen pristop s pomočjo vertikalnih in horizontalnih sinergij. Vertikalna predstavlja konkurenčni vidik podjetja na trgu, horizontalna pa kakovost poslovanja (Porter 1980, 250–270).

Slika 17.1: Porterjev model 5 sil



Vir: Wikipedia (2010).

17.1.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji

Obstoječa konkurenca na trgu je eden odločilnih elementov analize pri vstopanju na potencialen trg. V panogo, ki je zasičena z močnimi obstoječimi konkurenti, je zelo težko ali morda celo nesmiselno vstopati, saj so sredstva, ki jih moramo vložiti za pozicioniranje izdelka na trgu, zelo visoka.

V našem primeru je ponudbe kave za s sabo kar precej, vendar je zelo podoben koncept, kot ga ima Starbucks kavarna, mogoče zaslediti le pri dveh: McCafe in CoffeeShop. Iz vidika konkurence med obstoječimi podjetji ima Starbucks dovolj prostora za penetriranje na trg.

17.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Zakon o industrijski lastnini določa, da lahko Starbucks na podlagi tega zakona brez težav zagotovi varstvo svoje industrijske lastnine v Slovenji. Glede na to, da je Starbucks najbolj uveljavljeno podjetje na svetu v svoji panogi, je nevarnost vstopa novih konkurentov zelo majhna.

Potencialna nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo bi se k večjemu lahko kazala z vstopom lokalnih ponudnikov, ki bi se želeli uveljaviti v tem segmentu kot cenejša alternativa. Trend sem že opazila v tujini, vendar je Starbucks z agresivno logistično politiko visoke koncentracijo svojih kavarn ostal na vrhu v svojem segmentu.

17.1.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je lahko velika, kadar imajo kupci na izbiro več ponudnikov in kadar je moč združevanja kupcev velika. Posebej problematičen element v tem primeru je cena produkta. Analiza kupcev je pokazala, da večina vprašanih ni pripravljenih plačevati več kot 2 evra za kavo. Prav tako večina klasičnih kavarn ponuja kavo za s sabo, ki je precej cenejša od Starbucks kave. Glede na zelo cenovno občutljivo kupno moč v današnjem času bi najverjetneje Starbucks imel težave pri prodaji svojih produktov.

17.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je močna, kadar je njihov izdelek zelo pomemben in ni veliko substitutov. V mojem primeru preučevanja potenciala uvoza franšize Starbucks dobavitelji nimajo prevelike moči, saj ima Starbucks v lastni proizvodnji tudi kavo in sirupe, ki so potrebni za izdelavo končnega izdelka. Prav tako se potencialni imetnik Starbucks franšizne licence ne rabi pogajati z dobavitelji, saj večino potrebnih sestavin za prodajo Starbucks produktov prejmejo neposredno od lastnika franšize (tj. družbe Starbucks).

17.1.5 Nevarnost substitutov

Substituti niso isti proizvodi kot tisti, ki jih proizvaja panoga, ampak zadovoljujejo iste potrebe. Predvsem se kupci odločajo zanje, kadar so substituti cenejši od proizvoda, ki ga ponujamo na trgu. V primeru Starbucks nimamo substitutov glede na okus in pa slog oziroma stil, ki ga najdemo na Slovenskem trgu. Pri sekundarni analizi intervjujev in izjav sem opazila, da so nekateri redni pivci kave Starbucks že skoraj čustveno navezani na Starbucks kavo, kar je bilo pri podobnih substitutih le izjemoma zaslediti.

Vsekakor pa ima Starbucks ogromno substitutov, ki imajo isti učinek na nekoga, ki potrebujejo poživljajoč učinek. Problem se kaže tudi v osnovni navadi Slovencev pri pitju kave. Analiza je pokazala, da jo doživljajo bolj kot jutranji obred ali socialno druženje s prijatelji. Nevarnost substitutov v primeru Starbucks produktov je velika, vendar ima kljub temu v Sloveniji kar nekaj privržencev, ki bi si kljub vsemu raje privoščili Starbucks kavo zaradi imidža blagovne znamke, okusa kave in globalne popularnosti.

18 ZAKLJUČEK

18.1 Verifikacija hipotez

H 1: Slovenski trg je odprt za mednarodne investicije.

Potrjujem hipotezo, vendar ne v celoti. Namreč, zaradi političnih in ekonomskih nestabilnosti v zadnjem času slovenski trg ni najbolj privlačen trg za investitorje.

H 2: Trendi pitja kave v Sloveniji so ugodni, zato lahko Starbucks s franšizo uspešno prodre na slovenski trg.

Zavračam hipotezo, da so trendi pitja kave Starbucks v Sloveniji ugodni. Kulturna analiza pitja kave v Sloveniji in raziskava trga s pomočjo ankete sta pokazala, da Slovenci nismo ravno preveč naklonjeni »ameriškem« načinu pitja kave. Slovenci še vedno predvsem kavo doživljajo kot neke vrste obred; jutranji, v službi s sodelavci ali pa kot popoldansko druženje s prijatelji. Precej vprašanih je tudi odgovorilo, da ne marajo okusa Starbucks kave, največji problem pa predstavlja cena. Večina vprašanih ne bi plačala toliko denarja za kartonasti kozarec kave.

H 3: Starbucks je socialno odgovorno podjetje.

Hipotezo v celoti potrjujem. Ob pregledu poslovanja več letnih poročil je uspeh Starbucksa vedno povezan z uspehom tisoče kmetov in dobaviteljev, ki pridelujejo in proizvajajo njihove izdelke. Starbucks skrbi in pomaga kmetom, da z dolgoročnim delom uspejo pridobiti kar najboljše izdelke, pa naj bo to kava, čaj ali drugi industrijski izdelki.

Starbucks namenja veliko resursov in denarja tudi drugim humanitarnim projektom, kot je na primer Make your mark projekt, s katerim pomaga tudi izboljšati socialne razmere v okolju, kjer ima prisotne svoje kavarne.

V vsakem primeru je Starbucks podjetje, ki se obnaša odgovorno, ko vstopa na tuje trge in namenja nekaj od svojega dobička tudi za socialno odgovorne in humanitarne namene.

18.2 Sklep

Priznati moram, da se je v času, odkar sem se iz Amerike preselila nazaj v Slovenijo, dosti spremenilo v moji lastni percepciji potenciala uvoza franšize Starbucks v Slovenijo. V ameriškem okolju in kulturi sem imela občutek, da bi se dejansko svet v Ameriki ustavil, če ne bi imeli več na voljo pollitrskih kozarcev kave Starbucks na poti na univerzo ali v službo. Tudi sama sem imela občutek, ko sem se vrnila v Slovenijo, da izredno pogrešam kavo za s sabo, vendar sem kmalu nanjo pozabila, saj so moji prijatelji v Sloveniji precej drugačni od ameriških.

Tudi raziskave so pokazale, da za ceno Starbucksa Slovenci preferirajo marsikateri cenejši substitut, kot jim ga ponuja kava za Starbucks.

Kljub vsemu še vedno mislim, da ima franšiza Starbucks v Sloveniji potencial, da uspe, vendar bi zato lastnik franšize moral uporabiti veliko sredstev in naporov. Potencialnemu investitorju, ki bi želel uvoziti franšizo Starbucks v Slovenijo, bi na podlagi pridobljenih podatkov svetovala, da trenutno za uvoz ni primeren čas in mu odsvetovala investicijo. Prepričana pa sem, da je v Sloveniji na trgu veliko prostora za bolj »slovensko« kavarno z zgodbo ali doživetjem, kot ga na ponuja Starbucks Američanom.

19 LITERATURA

1. 24ur. 2012. *Fitch Sloveniji znižal boniteto*. Dostopno prek: <http://24ur.com/novice/slovenija/fitch-sloveniji-znizal-bonitetno-oceno.html> (30. januar 2012).
2. A&W Root Beer Stand. 2008. *A&W History*. Dostopno prek: http://www.aw-drivein.com/About_Us.cfm (12. maj 2008).
3. About.com. 2009. *World Capitals Slovenia*. Dostopno prek: <http://history1900s.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http://www.infoplease.com/ipa/A0107971.html> (2. maj 2009).
4. Agencija Republike Slovenije za okolje. 2010. *Izobraženost prebivalstva*. Dostopno prek: http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind_id=310 (30. januar 2012)
5. An. B. in Slovenska tiskovna agencija. 2009. Stopnja brezposelnosti v območju evra marca zopet navzgor. *Delo*, 30. april. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/80045> (19. maj 2010).
6. Barcaffè. 2008. *Kava na poti*. Dostopno prek: http://www.barcaffè.com/si/#/casopis/kava_na_poti/50/ (29. maj 2010).
7. Bearden, O. William, Thomas N. Ingram in Raymond W. Laforge. 1995. *Marketing: Principles and Perspectives*. Chicago: Irwin/McGraw-Hill.
8. Cateora, Phillip in John Graham. 2002. *International Marketing*. Eleventh Edition. New York: McGraw-Hill.
9. --- 2005. *International Marketing*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill.
10. --- in Pervez N Ghauri. 2000. *International Marketing, European Edition*. Velika Britanija: McGraw-Hill.
11. Cohen, D. Stephen, Robert A. Blecker in Peter D. Whitney. 2003. *Fundamentals of U.S. Foreign Trade Policy - Economics, Politics, Laws, and Issues*. Second Edition. Colorado: Westview Press.
12. Czinkota, R. Michael in A. Ilka Ronkainen. 1988. *International Marketing*. Chicago: The Dryden Press.
13. Č., Urška. 2008. Pitje kave je obred. *Poslovni bazar*, 15. avgust. Dostopno prek: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=699> (15. avgust 2009).
14. Družina. 2008. *Blog*. Dostopno prek: <https://www.druzina.si/names.nsf?Login> (2. maj 2009).

15. Eurostat. 2009. *Euro Indicators: Euro area unemployment up to 8.9 %*. Dostopno prek: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-30042009-BP/EN/3-30042009-BP-EN.PDF (1. maj 2009).
16. Gomišček, Toni. 2005. Kava po Beethovnovu in po Ludvikovo. *Revija Vino* 1 (3). Dostopno prek: http://www.revija-vino.si/vinoportal/index.php?option=com_content&task=view&id=100&Itemid=112 (15. avgust 2009).
17. Hardng, S. Robert in Alison Oswald. 2001. *Western Union Telegraph Company Records 1820 – 1995*. Dostopno prek: http://invention.smithsonian.org/resources/fa_wu_index.aspx#series2 (20. avgust. 2009).
18. Holmes, Stanley, Drake Bennett, Kate Carlisle in Chester Dawson. 2002. Planet Starbucks. To Keep the Growth It Must Go Global Quickly. *Business Week*, 9. september. Dostopno prek: http://www.businessweek.com/magazine/content/02_36/b3798001.htm (10. julij 2011).
19. Howard, Theresa. 1996. Howard Johnson: Initiator of franchised restaurants. *Nation's Restaurant News* 30 (2): 85–86.
20. Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izziv mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
21. Jain, C. Subhash. 2000. *Marketing Planning & Strategy*. 6th Edition. Ohio: South Western College Publishin, a division of Thomson Learning.
22. Južnič, Stane. 1980. *Kolonializem in dekolonizacija*. Maribor: Založba Obzorja.
23. Krizno ogledalo. 2012. *Nižja bonitetna ocena po mnenju Banke Slovenija v skladu z aktualnimi gibanji*. Dostopno prek: <http://kr-og.sta.si/2012/01/nizja-bonitetna-ocena-po-mnenju-banke-slovenije-v-skladu-z-aktualnimi-gibanji/> (30. januar 2012).
24. Lah, Marko. 2002. *Temelji Ekonomije*. Ljubljana. Založba Fora.
25. Matthews, G. Robert. 2003. US Steel Taiffs Likely to stay Despite WTO Sanctions Threat. *Wall street Journal*, A2 (31. marec).
26. McDonald's. 2009. *McDonald's odprl prvi McCafé v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.mcdonalds.si/si/o-podjetju/medijske-objave/379/objava.html> (22. avgust 2009).
27. Mestna občina Ljubljana. 2009. *Ljubljana v številkah*. Dostopno prek: <http://www.ljubljana.si/si/ljubljana/ljubljana-v-stevilkah/> (2. maj 2009).
28. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. 2007. *Sodna veja oblasti*. Dostopno prek: http://www.otroci.gov.si/index.php?option=com_content&task=

- view&id=108&Itemid=185 (3. maj 2009).
29. Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije. 2004. *Pregled trgovinske politike Evropske unije v Svetovni trgovinski organizaciji (WTO) – prvi pregled v sestavi 25 članic*. Dostopno prek: <http://www.mzz.gov.si/nc/si/splosno/novice/cns/novica/article/3247/6782/> (3. maj 2009).
 30. MMC. 2011. *Stopnja brezposelnosti ostaja pri 11,5 odstotka*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/stopnja-brezposelnosti-ostaja-pri-11-5-odstotka/270713> (31. januar 2012).
 31. Petejan, Saša. 2001. Globalizacija nasilja: Intervju s Slavkom Kulićem. *Mladina*, 22. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/te dnik/200121/clanek/ slavkokulic/> (3. maj 2009).
 32. Pine II, B. Joseph in Gilmore James H. 1998. *Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review. Harvard College.
 33. Pink, H. Daniel. 2006. *A Whole New Mind; Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: Riverhead Trade.
 34. Porter, E. Michael. 1980. *Competitive strategy*. London: Free press.
 35. Retail Industry. 2009. *Starbucks CEO Howard Schultz: Quotations About Building a World Class Brand*. Dostopno prek: <http://retailindustry.about.com/od/ frontlinemanagement/a/starbucksceohowardschulzquotes.htm> (7. maj 2012).
 36. Schneider, C. Susan in Barsoux Jean-Louis. 2002. *Managing across cultures*. Second Edition. Harlow: Prentice Hall.
 37. Sharp, G. Arthur. 2010. *Franchising. Reference for Business*. Dostopno prek: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/For-Gol/Franchising.html> (15. maj 2009).
 38. Skenazy, Leonore. 2007. Starbucks Is Still the Third Place to Be So It's Let Itself Go a Little -- But Where Else Can You Lingle? *Advertizing Age*, 19. marec. Dostopno prek: http://adage.com/article?article_id=115577 (11. september 2009).
 39. Slovenian Franchise Association. 2007a. *About Franchising*. Dostopno prek: <http://www.franchise-slovenia.net/index.php?stran=franchising> (11. september 2009)
 40. --- 2007b. *Franchising And Ethics*. Dostopno prek: http://www.franchise-slovenia.net/index.php?stran=franchising_eth (11. september 2009).

41. Slovenska tiskovna agencija. 2009. *BDP na prebivalca najvišji v osrednji Sloveniji, najnižji v Pomurju*. Dostopno prek: http://www.siol.net/gospodarstvo/2009/04/bdp_na_prebivalca_najvisji_v_osrednji_sloveniji_najnizji_v_pomurju.aspx (2. maj 2009).
42. Starbucks.com. 2011a. *Starbucks Company Profile*. Dostopno prek: <http://assets.starbucks.com/assets/aboutuscompanyprofileq42011121411final.pdf> (31. januar 2012).
43. --- 2011b. *Starbucks FY07 Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.starbucks.com/assets/starbucks-csr-fy2007.pdf> (15. oktober 2009).
44. --- 2012. *Starbucks FY11 Annual Report*. Dostopno prek: <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTI0MzYyENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1> (31. januar 2012).
45. UNICEF. 2008. *Education Statistics: Slovenia*. Dostopno prek: http://www.childinfo.org/files/IND_Slovenia.pdf (2. maj 2009).
46. *Zakon o intelektualni lastnini (ZIL-1-UPB3)*. Ur. l. RS 51/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20062178> (2. maj 2009).
47. *Zakon o subvencioniranju študentske prehrane (ZSŠP)*. Ur. l. RS 85/2002. Dostopno prek: http://www.uradnilist.si/_pdf/2002/Ur/u2002085.pdf (2. maj 2009).
48. US Department of State. 2010. *Background note: Slovenia*. Dostopno prek: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3407.htm> (2. maj 2009).
49. USAID. 1997. *Graduation Report: Partnership in transition*. Dostopno prek: http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/countries/si/graduation_report.pdf (2. maj 2009).
50. --- 2009. *Slovenia: Overview*. Dostopno prek: http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/countries/si/ (2. maj 2009).
51. Ustavno sodišče Republike Slovenije. 2009. *Položaj*. Dostopno prek: <http://www.us-rs.si/o-sodiscu/> (3. maj. 2009).
52. Viser, Matt. 2004. Seeking Starbucks status: Towns line up to lure company with its desirable demographics. *The Boston Globe*, 15. julij. Dostopno prek: http://www.boston.com/news/local/articles/2004/07/15/seeking_starbucks_status (11. september 2009).
53. Wartick, L. Steven in J. Donna Wood. 1998. *International Business and Society*.

- Massachussets: Blacwell Business.
54. Wikipedia. 2009. *Porters five forces*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Porters_five_forces.PNG (15. februar 2012).
 55. --- 2010a. *Economy of Austria*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Austria (15. september 2009).
 56. --- 2010b. *Ljubljana*. Dostopno prek: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Ljubljana> (2. maj 2009).
 57. --- 2010c. *Politika Slovenije*. Dostopno prek: http://sl.wikipedia.org/wiki/Politika_Slovenije (2. maj 2009).
 58. --- 2010č. *Slovenija: Geografija*. Dostopno prek: http://sl.wikipedia.org/wiki/Slovenija#Geografija_Slovenije (1. maj 2009).
 59. --- 2010d. *Slovenija: Zgodovina*. Dostopno prek: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Slovenija#Zgodovina> (1. maj 2009).
 60. Wisconsin Department of Financial Institutions. 2009. *Brief History*. Dostopno prek: <http://www.wdfi.org/fi/securities/franchise/history.htm> (3. maj 2009).
 61. World Trade Organization. 2009. *The WTO... In Brief*. Dostopno prek: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/inbrief_e/inbr00_e.htm (13. september 2009).
 62. Yip, S. George. 1989. Global Strategy in a World of Nations? *Sloan Management Review* 31 (1): 29–41.