

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Banović

**Analiza konkurenčnosti panoge in izbira poslovne strategije:  
študija pravične trgovine s kavo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Banović

Mentor: doc.dr. Branko Ilič

**Analiza konkurenčnosti panoge in izbira poslovne strategije:  
študija pravične trgovine s kavo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se mentorju doc.dr. Branku Iliču za vso strokovno pomoč, spodbudo in usmeritve pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se tudi vsem tistim, ki so mi na katerikoli način pomagali pri pisanju tega diplomskega dela, predvsem pa teti Darji za trud in čas, ki si ga je vzela za branje in lektorske popravke.*

*Posebna zahvala pa gre mami, očetu in Krešotu. Hvala ker ste bili tako potrpežljivi in razumevajoči na moji študijski poti, ki pa ni vedno bila enostavna in tekoča.*

## **POSVETILO**

*V spomin na mojega dida Stipu.*

## **Analiza konkurenčnosti panoge in izbira poslovne strategije: študija pravične trgovine s kavo**

Na trgu se danes pojavljajo nove alternative svobodni trgovini, ki prinašajo več etičnosti in morale v odnose med vključenimi akterji. Ena od takih alternativ je pravična trgovina, ki jo to diplomsko delo raziskuje na podlagi trgovanja s kavo, ki je prva dobrina, s katero se je v verigi pravične trgovine trgovalo in se z njo ustvarja največji promet. Diplomsko naloga prinaša vpogled v pravično trgovino skozi uveljavljena koncepta ekonomske teorije, to je skozi analizo konkurenčnosti panoge in skozi izbiro poslovne strategije, ter podaja pregled zgodovine ekonomske misli o trgovini, pri čemer se fokusira na idejo pravičnosti. Zaradi vse večje ozaveščenosti kupcev o poreklu blaga in pritiskov na korporacije zaradi neetičnih početij in izkoriščanja delavcev v nerazvitih državah alternativne oblike trgovine prihajajo tudi v korporativno okolje tradicionalnih korporacij iz »verige svobodne trgovine«. Ena od takih korporacij je veriga kavarn Starbucks, ki ima v svoji redni ponudbi tudi kavo iz pravične trgovine, vendar se je vključevanje kave iz pravične trgovine v redno ponudbo zgodilo šele po hudih pritiskih kupcev. Diplomsko delo raziskuje konkurenčnost Starbucksa v panogi kave iz pravične trgovine ter razkriva ozadje izbire poslovne strategije.

**Ključne besede:** pravična trgovina, kava, poslovna strategija, analiza konkurenčnosti panoge, Starbucks.

## **Industry competitiveness analysis and the choice of a business strategy: study of the fair trade coffee**

New alternatives to free trade are evolving at the global market; their aim is to bring more ethics and moral to the relations between the trading parties. One of such alternatives is fair trade and this thesis approaches it from the aspect of coffee trade. Coffee is the first commodity which was included in the fair trade concept and it's also the one which brings the biggest revenue. This thesis researches the field through the established concepts of economic theory: industry competition analysis, business strategy and the history of trade in economic thought, focused mainly on the idea of equity. Due to the rising awareness of buyers concerning origin of goods and initiatives of forcing corporations into changing their practices based on unethical treatment of workers in the 3<sup>rd</sup> world countries, alternative ways of trade are becoming part of traditional corporate environment. One of such corporations is the coffee chain Starbucks which has included fair trade coffee to its regular coffee selection only after it had been exposed to severe pressures from buyers to do so. The thesis researches Starbucks' competitiveness in fair trade coffee industry and investigates the background of their business strategy choice.

**Key words:** fair trade, coffee, business strategy, industry competitiveness analysis, Starbucks.

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>9</b>
1.1 PREDMET IN CILJ PREUČEVANJA.....	9
1.2 OPREDELITEV PROBLEMA, HIPOTEZE IN METODE DELA.....	11
<b>2 OPREDELITEV TEMELJNE TERMINOLOGIJE</b> .....	<b>12</b>
2.1 KONKURENCA .....	12
2.1.1 <i>Popolna konkurenca</i> .....	14
2.1.2 <i>Nepopolna konkurenca</i> .....	16
2.1.2.1 Monopol .....	17
2.1.2.2 Monopolistična konkurenca .....	19
2.1.2.3 Oligopol.....	20
2.2. KONKURENČNOST.....	21
2.3. KONKURENČNA PREDNOST.....	22
<b>3 ANALIZA KONKURENČNOSTI PANOGE</b> .....	<b>23</b>
3.1 PORTERJEV MODEL ANALIZE KONKURENČNOSTI PANOGE .....	23
3.1.1 <i>Nevarnost vstopa novih konkurentov</i> .....	24
3.1.2 <i>Intenziteta rivalitete med obstoječimi konkurenti</i> .....	26
3.1.3 <i>Pritisk substitutov</i> .....	28
3.1.4 <i>Pogajalska moč kupcev</i> .....	28
3.1.5 <i>Pogajalska moč dobaviteljev</i> .....	29
3.2 GHEMAWATOVE DOPOLNITVE PORTERJEVEGA MODELA .....	31
3.2.1 <i>Velikost na ciljnih trgih</i> .....	33
3.2.2 <i>Prednostni dostop do resursov in kupcev</i> .....	34
3.2.3 <i>Omejevanje prodornosti konkurentov</i> .....	34
3.3 KOMPLEMENTARNO BLAGO: MANJKAJOČA SILNICA PORTERJEVEGA MODELA .....	35
<b>4 POSLOVNA STRATEGIJA</b> .....	<b>37</b>
4.1 PORTERJEVE GENERIČNE STRATEGIJE .....	38
4.1.1 <i>Strategija stroškovnega vodstva</i> .....	38
4.1.2 <i>Strategija diferenciacije</i> .....	39

4.1.3	<i>Strategija osredotočanja (fokus)</i> .....	39
4.2	MINTZBERGOVE ŠOLE POSLOVNIH STRATEGIJ .....	41
4.3	ARBITRAŽA – STRATEGIJA RAZLIČNOSTI .....	44
4.4	STRATEGIJA SINJEGA OCEANA (BLUE OCEAN STRATEGY).....	48
<b>5</b>	<b>ZGODOVINA EKONOMSKE MISLI O TRGOVINI .....</b>	<b>50</b>
5.1	ARISTOTEL.....	50
5.2	TOMAŽ AKVINSKI .....	52
5.3	MERKANTILIZEM .....	57
5.4	FIZIOKRATIZEM .....	58
5.5	KLASIČNI EKONOMISTI .....	60
5.5.1	<i>Adam Smith</i> .....	60
5.5.2	<i>David Ricardo</i> .....	62
5.5.3	<i>Karl Marx</i> .....	63
5.6	MARGINALISTIČNA REVOLUCIJA.....	64
5.7	HECKSCHER–OHLINOVA TEORIJA MEDNARODNE TRGOVINE.....	65
5.8	STANDARDNA TEORIJA MEDNARODNE TRGOVINE .....	67
<b>6</b>	<b>PRAVIČNA TRGOVINA .....</b>	<b>69</b>
6.1	ZGODOVINSKI PREGLED .....	73
6.2	GLOBALNI OKVIR PRAVIČNE TRGOVINE .....	74
6.3	STANDARDI IN CERTIFIKATI.....	75
6.4	MEDNARODNA ORGANIZACIJA ZA PODELJEVANJE CERTIFIKATOV PRAVIČNE TRGOVINE – FLO (FAIR TRADE LABELLING ORGANIZATION) ....	76
<b>7</b>	<b>VPLIV PRAVIČNE TRGOVINE NA KLJUČNE AKTERJE .....</b>	<b>79</b>
7.1	VPLIV PRAVIČNE TRGOVINE NA PROIZVAJALCE.....	79
7.1.1	<i>Človeški kapital</i> .....	83
7.1.2	<i>Socialni kapital</i> .....	84
7.1.3	<i>Fizični kapital</i> .....	85
7.1.4	<i>Naravni kapital</i> .....	86
7.1.5	<i>Finančni kapital</i> .....	87
7.2	APLIKACIJA PRINCIPOV PRAVIČNE TRGOVINE NA KORPORACIJE... 89	
7.2.1	<i>Odprtost trgov za manjše partnerje</i> .....	90

7.2.2	<i>Koncept integralne cene</i> .....	91
7.2.3	<i>Uveljavljanje poslovne etike skozi akreditacijski sistem</i> .....	91
7.2.4	<i>Ozaveščenost o odgovorni potrošnji</i> .....	94
7.2.5	<i>Sožitje</i> .....	95
7.3	VIDIK KUPCEV .....	96
<b>8</b>	<b>ŠTUDIJA KAVE IZ PRAVIČNE TRGOVINE</b> .....	<b>99</b>
8.1	ANALIZA GLOBALNEGA TRGA FT-KAVE .....	99
8.2	OPIS PODJETJA STARBUCKS.....	101
8.3	ANALIZA KONKURENČNOSTI STARBUCKS-A V GLOBALNI PANOGI KAVE IZ PRAVIČNE TRGOVINE.....	104
8.3.1	<i>Porterjeva analiza petih silnic</i> .....	105
8.3.2	<i>Ghemawatove dopolnitve</i> .....	107
8.3.3	<i>Komplementarno blago</i> .....	108
8.4	SWOT ANALIZA STARBUCKSA .....	108
8.5	STARBUCKSOVA TRAJNOSTNA POSLOVNA STRATEGIJA.....	111
<b>9</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>116</b>
<b>10</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>118</b>

## KAZALO SLIK

<b>SLIKA 2.1:</b> <i>Krivulja povpraševanja za popolnega konkurenta in za posamezno gospodarsko panogo</i> .....	15
<b>SLIKA 2.2:</b> <i>Ravnovesje monopolista</i> .....	18
<b>SLIKA 2.3:</b> <i>Stroški, cena in mejni dohodek v monopolistični konkurenci</i> .....	19
<b>SLIKA 3.1:</b> <i>Pet konkurenčnih silnic, ki določajo donosnost panoge</i> .....	23
<b>SLIKA 3.2:</b> <i>Razčlenitev konkurenčnih silnic v panogi</i> .....	30
<b>SLIKA 4.1:</b> <i>Tri generične strategije</i> .....	38
<b>SLIKA 5.1:</b> <i>Sistem družbenih indiferenčnih krivulj</i> .....	68
<b>SLIKA 7.1:</b> <i>Primerjava FT minimalne cene južnoameriške arabice in povprečne cene ostalih arabica kav na newyorški borzi v obdobju 1999–2006</i> .....	88
<b>SLIKA 8.1:</b> <i>Prikaz držav, v katerih je prisotna veriga Starbucks</i> .....	102
<b>SLIKA 8.2:</b> <i>Starbucksovi prihodki 2006–2010 (v milijardah USD)</i> .....	103

## KAZALO TABEL

<b>TABELA 4.1:</b> <i>Običajne implikacije generičnih strategij</i> .....	40
<b>TABELA 4.2:</b> <i>Poslovne strategije</i> .....	41
<b>TABELA 4.3:</b> <i>Strategiji sinjega in rdečega oceana</i> .....	48
<b>TABELA 8.1:</b> <i>Prodaja in tržni deleži ft-kave v izbranih državah</i> .....	100
<b>TABELA 8.2:</b> <i>Količina prodaje kave največjim korporacijam v verigi pravične trgovine</i> .....	104
<b>TABELA 8.3:</b> <i>SWOT analiza Starbucks</i> .....	109
<b>TABELA 8.4:</b> <i>Cene kave, plačane pridelovalcem iz El Trifuna (2006–2007)</i> .....	114



# 1 UVOD

Alternativni načini trgovine in odgovorne poslovne iniciative so postali pomemben del globalizacijskega procesa, ki trenutno izziva uveljavljene prakse dobavnih verig in multinacionalnih korporacij. *Fair<sup>1</sup> trade* (v nadaljevanju pravična trgovina) in *ethical trade* oziroma etična trgovina sta del teh alternativ, ki so se v zadnjih letih uveljavile v kontekstu gospodarske globalizacije. V zadnjih časih ti dve organizacijski obliki pridobivata na pomembnosti zaradi vse večje javne ozaveščenosti o moralni obveznosti korporacij in zahodne družbe nasploh v spoprijemanju s spornimi vprašanji revščine, zagotavljanja dolgoročne sposobnosti preživetja in okoljevarstvenih ukrepov. Povečana ozaveščenost o t.i. odgovorni trgovini kot modelu mednarodne trgovine je tudi rezultat vse bolj razširjenega mnenja o pomembni vlogi korporacij, ki jo imajo te v boju proti škodljivim posledicam gospodarske globalizacije, ki se pojavljajo zlasti v razvijajočih se državah. Strateški namen pravične trgovine je poslovanje z marginaliziranimi skupinami proizvajalcev in delavcev, da bi se izboljšal njihov ekonomski položaj in omogočil premik teh skupin k ekonomski samozadostnosti in stabilnosti (Moore 2004).

## 1.1 PREDMET IN CILJ PREUČEVANJA

Pogosto slišimo mnenja o pravični trgovini kot o še enem alternativnemu gibanju, ki je po mnenju mnogih samo še en manjšinski življenjski stil v množici drugih, ki so izpluli na površje v času globalizacije in vsesplošnega povezovanja na svetovni ravni. Vprašanje pa je, ali je zagotavljanje dolgoročne sposobnosti preživetja dejansko alternativni življenjski stil? Ali ga sploh lahko primerjamo s subkulturnimi gibanji? Pravična trgovina ni duhovno oziroma religijsko niti (sub)kulturno gibanje. Tukaj ne gre za iskanje načina samoizražanja in diferenciacije lastnega jaza v odnosu do drugih. Takšni pogledi na pravično trgovino zanikajo njen pravi pomen in namen, kar je omogočanje razvoja prizadetih delov sveta, ki v kontekstu tržne oziroma »svobodne« ekonomije niso v pravičnem položaju. Pravična trgovina daje pod vprašaj družbo, v

---

<sup>1</sup> *Fair*, angl.: prost pristranskosti, goljufije, nepravičnosti, lastnih interesov, predsodkov (Webster 1974).

kateri večina prebivalcev živi pod mejo revščine, medtem ko le peščica »izbranih« uživa v bogastvu in varnosti.

V samem temelju pravične trgovine leži ključni paradoks: v svojih poskusih doseganja socialne pravičnosti in spremembe nepravičnih pogojev trgovine, ki škodijo majhnim proizvajalcem, pravična trgovina uporablja mehanizme tega istega trga, ki je ustvaril te neenakosti. Povedano z drugimi besedami, pravična trgovina je hibrid – istočasno je socialno gibanje in alternativna tržnim strukturam. Za predmet analize sem izbrala kavo, ker je to prva dobrina, s katero se je pravično trgovalo, ter je še vedno na prvemu mestu po opravljenih transakcijah v verigi pravične trgovine. Kava ni samo pijača, je globalna dobrina, katere povprečne letne transakcije znašajo okoli 22 milijard USD<sup>2</sup> (Pendergrast 2009). Industrija kave zaposluje približno 25 milijonov delavcev, katerih eksistenca je neposredno odvisna od uspeha na globalnem trgu. Medtem ko pet največjih multinacionalk, ki odkupujejo 70 % kave, ustvarja ogromen dobiček, so pridelovalci postavljeni v inferioren položaj, ki ne omogoča niti osnovnega preživetja, kaj šele trajnostnega razvoja. Razvijajoče se države potrebujejo konkretne mere, da bi enkrat nehale biti „razvijajoče se“ in resnično postale razvite. Pravična trgovina je ena od alternativ, ki se lahko razvije v uporaben model globalne trgovine, ker upošteva vsa tista področja, ki jih svobodna trgovina obravnava le kot eksternalije (pravično plačilo za delo delavcem v razvijajočih se državah, trajnostni razvoj, človekove pravice ipd). Odgovor na vprašanje, zakaj prav ta oblika trgovine nudi bolj ustrezno alternativo uveljavljeni svobodni trgovini, bom poskušala predstaviti v tem diplomskem delu.

---

<sup>2</sup> Podatek za leto 2007 (Pendergast 2009).

## ***1.2 OPREDELITEV PROBLEMA, HIPOTEZE IN METODE DE LA***

Cilj moje diplomske naloge je raziskati pravično trgovino iz perspektive uveljavljenih ekonomskih teorij o analizi konkurenčnosti panoge in izbiri poslovne strategije ter preveriti, ali si pravična trgovina in svobodni trg nasprotujeta ali pa lahko soobstajata. Menim, da je pred tem najprej treba preveriti, ali pravična trgovina sploh prinaša etično spremembo v odnose med akterji in v njihove življenjske pogoje. Prav zato bom v prvi hipotezi preverjala sam kontekst delovanja pravične trgovine in njen vpliv na ključne akterje:

**H1: *Pravična trgovina pozitivno vpliva na vse vključene akterje: proizvajalce, korporacije in kupce ter prinaša pozitivno spremembo v tržnih odnosih, ki postajajo bolj etični.***

Analiza bo opravljena na podlagi opravljenih študij primera in analize literature, ki se problematike loteva na teoretični ravni.

V drugi hipotezi bom obravnavala analizo konkurenčnosti pravične trgovine v globalni panogi kave na podlagi podjetja Starbucks ter raziskala deleže prodane FT- kave, izračunala koeficient koncentracije štirih največjih podjetij, opravila SWOT analizo dejavnikov, ki vplivajo na stanje v panogi, in izpeljala analizo Porterjevih petih silnic z Ghemawatovimi in Grantovimi dopolnitvami.

**H2: *V panogi kave iz pravične trgovine je Starbucks vodilno podjetje, ki ima prednostni dostop do kupcev, resursov in komplementarnega blaga, uveljavljeno pogajalsko moč in veliko število prednosti v primerjavi s konkurenti ter mu druga podjetja iz panoge ne morejo konkurirati, čeprav ni vstopnih ovir v panogo.***

V tretji hipotezi bom preverila, ali sploh obstaja poslovna strategija v pravični trgovini. Nicholis in Opal (2005) menita, da ne obstaja, vendar se mi na podlagi prebrane literature ta trditev zdi malo verjetna, zato jo bom uporabila kot naslednjo hipotezo:

**H3: *Ponudba kave iz pravične trgovine je posledica načrtovane poslovne strategije.***

Hipotezo bom preverila na podlagi analize vsebine prebrane literature, ki se ukvarja s področjem, ter jo bom tudi raziskala v praksi na primeru podjetja Starbucks.

## 2 OPREDELITEV TEMELJNE TERMINOLOGIJE

### 2.1 KONKURENCA

Glavna značilnost trgov je konkurenca.<sup>3</sup> Konkurenco je najlažje opisati kot tekmovanje, ki se zgodi vsakič, ko dva ali več posameznikov poskušajo doseči cilj, ki si ga ne morejo deliti. Čeprav konkurenca obstaja na večjih področjih, se bom v svoji diplomski nalogi osredotočila le na poslovno konkurenco.<sup>4</sup>

Za konkurenco morata biti uresničena dva pogoja: a) obstajati morajo gospodarski subjekti, kupci in prodajalci blaga, ki želijo doseči čim večji profit ali porabniško zadovoljstvo in ki imajo jasno izoblikovan motiv, zaradi katerega nastopajo na trgu, in b) kupci in prodajalci morajo biti sposobni vsaj delno nadomeščati oziroma izrinjati drug drugega s trgov, na katerih delujejo. Kupec in prodajalec imata zagotovo nasproten interes, ko se srečata na trgu, toda med njima se s tem še ne izoblikuje konkurenca. Ta nastane šele tedaj, ko se kupec sreča z vsaj še enim prodajalcem, ki je sposoben z vidika kupca nadomestiti prvega (Tajnikar 1992).

OECD konkurenco opredeljuje kot situacijo na trgu, v kateri si podjetja ali ponudniki prizadevajo za pokroviteljstvo nad kupci z namenom doseganja določenih poslovnih ciljev, npr. dobička, prodaje in/ali tržnega deleža. Konkurenca je v tem kontekstu pogosto navezana na rivaliteto. Konkurenčna rivaliteta med podjetji se lahko pojavi takrat, ko sta na trgu dve podjetji ali ko jih je več. Rivaliteta se lahko nanaša na ceno, kakovost, storitve ali kombinacijo vseh naštetih in vseh drugih dejavnikov, ki jih kupec vrednoti (OECD 1993, 22).

Urad RS za varstvo konkurence konkurenco uradno definira na naslednji način: »Konkurenca je gospodarska kategorija, ki pomeni pravno zagotovljeno možnost zavestnega prilagajanja podjetij tržnim razmeram z namenom zagotovitve čim boljšega

---

<sup>3</sup> Konkurenca je dinamični proces, ki nastane s spopadom interesov gospodarskih subjektov, katerih temeljna značilnost je, da lahko nadomestijo na trgu drug drugega (Tajnikar 1992, 78).

<sup>4</sup> *Poslovna konkurenca* je napor dveh ali več neodvisnih strank, da bi zavarovali poslovanje od tretje stranke, tako da ponudijo bolj ugodne pogoje (Webster 1975, 370).

tržnega položaja, ki se običajno izkazuje v dobičku in trajni navzočnosti na trgu« (Urad RS za varstvo konkurence 2011).

Obstaja še množica definicij konkurence; sklepamo lahko, da jih je vsaj toliko, kolikor je avtorjev, ki se ukvarjajo s tem ekonomskim področjem. Razlike med definicijami so, tako kot tudi na drugih ekonomskih področjih, navezane na razvoj ekonomske teorije.

Definicija konkurence se je v ekonomski teoriji najprej pojavila v klasičnem konceptu s t.i. *svobodno konkurenco* pri Smithu (1776)<sup>5</sup>, Ricardu (1817) in Marxu (1847). Konkurenco opredeljujejo kot proces, za katerega je značilna prosta mobilnost kapitala in delovne sile in iz tega izhajajoče izenačenje panožnih profitnih stopenj ter tudi ponudbe in povpraševanja. Klasični ekonomisti so prvi podali opis mehanizmov prilagajanja, po kateremu imajo pozitivne in negativne profitne stopnje za posledico priliv ali odliv kapitala, ki vodi v spremembo proizvodnje. Sprememba proizvodnje ima za posledico pozitivne ali negativne presežke povpraševanja, kar spet vodi do sprememb v proizvodnji in različnih profitnih stopenj (Tsaliki in Tsoulfidis 2005). Karl Marx (1847) opisuje konkurenco kot tekmovanje med kapitalisti, pri katerem gre dejansko za boj za preživetje, ki jih prisiljuje v znižanje stroškov (Kilcullen 1996). Klasični ekonomisti so konkurenco videli kot proces rivalitete med podjetji. Cilj, ki pa ni nujno dosežen s procesom rivalitete, je gospodarska rast panoge (Tsaliki in Tsoulfidis 2005).

Neoklasični koncept konkurence je sicer nastal na podlagi klasičnega, vendar se bistveno razlikuje od njega. Neoklasični ekonomisti razvrščajo konkurenco v popolno in nepopolno. Popolna konkurenca je idealna oblika konkurence, s katero opredeljujejo vse druge oblike konkurence. Pri tem konkurenco ne povezujejo s pojmi normalnih oziroma naravnih cen, tendencami uravnoteževanja profitnih stopenj in mehanizmi, ki so nad dejavnostjo posameznika v gospodarstvu (Tajnikar 1992, 78). Prvi, ki je konkurenco opredelil bolj kompleksno, je bil A. J. Schumpeter (1934, 1942), ki je poleg cenovne konkurence dodal še konkurenco na podlagi inovativnosti (Futia 1980). Schumpeter meni, da kapitalistični sistem vsebuje silnice, ki prinašajo spremembe in

---

<sup>5</sup> Definicijo poslovne konkurence je ekonomiji prvi ponudil Adam Smith v *Bogastvu narodov* (1776), ki jo je opisal kot alokacijo proizvodnih resursov s ciljem doseganja njihove najbolj koristne uporabe in spodbujanja učinkovitosti. Smith (1776) pravi, da je konkurenca tekmovanje, ki prisili dva ponudnika, da prodajata ceneje, kot če bi bil na trgu en sam ponudnik (Smith 2005b, 53).

razvoj. Zaradi nezmožnosti ustvarjanja profita v krožnem toku<sup>6</sup> Schumpeter meni, da vsako podjetje, ki želi ustvarjati profit, mora uvajati inovacije. Konkurenco kot dinamični proces vidi kot produkt dveh tipov inovacij: prvič, kot nove postopke v proizvodnem procesu ter drugič, kot inovacije, povezane s samim proizvodom. Prvi tip inovacij pomeni zmanjšanje proizvodnih stroškov obstoječega izdelka, medtem ko drugi tip pomeni uvedbo novega, inovativnega izdelka, s katerim podjetje lažje vstopa na trg kot novi ponudnik, potrošniki pa s takim izdelkom ustvarijo večji presežek (Dixon 2000).

Konkurenca je ključen element koordinacijskega mehanizma, ki je nujen za uspešno uveljavljanje ekonomskih sprememb. Hayek (1948) konkurenco definira kot proces odkritja relevantnih informacij, ki nastajajo v interakciji ekonomskih subjektov – podjetij in kupcev ter tudi javne uprave, bank in finančnih posrednikov (Gaffard 2008).

Za boljše razumevanje konkurenčnih trgov je treba narediti teoretično opredelitev tipov konkurence, ki jih bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

### **2.1.1 Popolna konkurenca**

Z vprašanjem popolne konkurence se v ekonomski teoriji pogosto ocenjuje učinkovitost konkurenčnih trgov. V tržnem gospodarstvu podjetja običajno poslujejo in se odločajo po načelu *maksimizacije dobička*. Podjetja želijo določiti tisti obseg proizvodnje, pri katerem je razlika med prihodki in stroški največja, tako da dosežajo svoj maksimalni dobiček. Ta obseg imenujemo optimalna proizvodnja (Prašnikar in Debeljak 1998, 242).

Model popolne konkurence sloni na petih predpostavkah:

1. Podjetja proizvajajo standardizirane proizvode.
2. Podjetje in potrošniki so popolnoma informirani – dostopne so jim vse informacije o cenah, stroških in dostopnosti izdelkov.
3. Na trgu obstaja veliko število kupcev in ponudnikov.

---

<sup>6</sup> Shumpeterov krožni tok oziroma *circular flow* se nanaša na »ekonomski proces, ki poteka po principu enakih povračil, ali še bolj natančno ekonomski proces, ki se le »samoreproducira« (Dixon 2000).

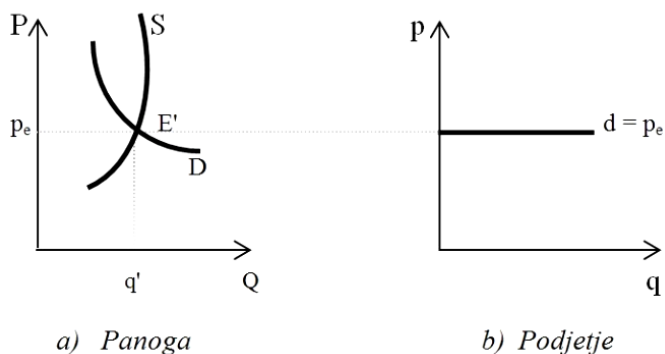
4. Podjetja nimajo vpliva na ceno, so »price-takers«. Krivulja povpraševanja podjetja je popolnoma elastična. Podjetje lahko prodaja neomejene količine izdelkov po določeni tržni ceni.

5. V panogi ni vstopnih ovir (Schinnick 2005, 206).

Med druge značilnosti popolne konkurence šteje naslednje: (1) cena je postavljena na temelju ponudbe in povpraševanja, (2) vsa podjetja si zaslužijo dobiček, (3) proizvodni dejavniki so popolnoma mobilni in se zlahka prenesejo iz ene panoge v drugo ter (4) obstaja popolnoma učinkovita izraba resursov (Schinnick 2005, 206).

Lahko povzamemo, da se podjetje zgolj prilagaja panožno določenim razmeram povpraševanja po njegovih proizvodih, kar pomeni, da nima nobenega vpliva na tržne razmere in se cena ne spreminja s spremembo količine. Slika 2.1. ponazarja takšno situacijo.

**Slika 2.1:** Krivulja povpraševanja za popolnega konkurenta in za posamezno gospodarsko panogo



Vir: Lah (2005, 139).

Na osnovi medsebojnega vplivanja panožne ponudbe in povpraševanja po njegovih proizvodih se izoblikuje tržna ravnotežna cena ( $p_e$ ) na ravni določene panoge, kot prikazuje slika 2.1 (a). Ta cena predstavlja »orientacijsko« ceno za podjetje. Ker je podjetje v popolno konkurenčnih razmerah, je krivulja povpraševanja podjetja popolnoma elastična, kot je razvidno na sliki 2.1 (b), ker je ponudniku cena dana, panožna krivulja povpraševanja pa je padajoča funkcija cene (Lah 2005, 138–139).

Popolna konkurenca je tržni model, ki ni prav pogost v praksi<sup>7</sup>. Ta model je pomemben zaradi evalvacije drugih tržnih struktur oziroma nepopolne konkurence, ki jo bomo obravnavali v nadaljevanju.

### **2.1.2 Nepopolna konkurenca**

Nepopolna konkurenca je skupni naziv tržnih struktur, ki ji manjka en ali več pogojev popolne konkurence. Večina podjetij in panog iz sodobnega gospodarstva spada pod to strukturo (Clayton 2001).

Na trgu nepopolne konkurence posamezno podjetje kontrolira povpraševanje tako, da s spreminjanjem ponujene količine vpliva na raven cene. Podjetja na takih trgih iščejo tisto raven cene, ki jim zagotavlja največji profit. Razlogov, zakaj prihaja do nepopolne konkurence, je lahko več. Načeloma jih razdelimo v dve skupini, in sicer na tiste, ki vplivajo na oblikovanje stroškov podjetij (torej posledično na ponudbo), ter na tiste, ki spreminjajo delovanje medpanožnega povpraševanja. (Lah 2005, 152–153). Pod te druge uvrščamo diferenciacijo izdelkov, pri kateri gre za realne ali za namišljene razlike med izdelki. Nepopolni konkurenti ozaveščajo kupce o razlikah med izdelki z oglaševanjem, podarjanjem izdelkov v nagradnih igrah in skozi promocijske kampanje. Namen naštetih mehanizmov je prepričati kupce, da so njihovi izdelki boljši od konkurenčnih (Clayton 2001, 166).

Oblike nepopolne konkurence bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

---

<sup>7</sup> V praksi ni popolno konkurenčnih trgov, čeprav obstajajo primeri skorajda podrobne zadovoljitve vseh petih pogojev; npr. lokalni trg zelenjavnih pridelkov (t.i. »kmetijstvo s tovornjaka«). Na takšnih trgih veliko prodajalcev ponuja skoraj enake izdelke. Posamezni prodajalci nimajo nadzora nad cenami, ker imajo prodajalci in kupci popolne informacije o izdelkih in cenah. Izpolnjen je tudi pogoj odsotnosti vstopnih ovir, ker v panogo lahko vstopi vsakdo, ki prideluje npr. paradižnik, koruzo ipd. (Clayton 2001, 166).



### 2.1.2.1 *Monopol*

Beseda *monopol* se je najprej nanašala na ekskluzivno pravo prodaje, medtem ko se danes uporablja za opisovanje katerekoli situacije, v kateri ima eno podjetje ali manjša skupina podjetij izključen nadzor nad določenim izdelkom na trgu (Varian 1992).

Monopol je tržna struktura, v kateri obstaja le en ponudnik določenega izdelka, ki nima bližjih substitutov. Monopol obstaja pod predpostavkami, da je samo en ponudnik v panogi, da obstajajo vstopne ovire, da monopolist maksimizira dobiček in da monopolistov izdelek nima bližnjih substitutov, kar pomeni, da kontrolira ceno (Doyle 2005, 209). Mankiw (2008) meni, da so vstopne ovire temeljni vzrok monopola. Monopolist je edini ponudnik na trgu, ker druga podjetja ne morejo vstopiti na ta trg in tekmovati z njim. Po Mankiwu (2008) imajo vstopne ovire tri skupine ključnih virov:

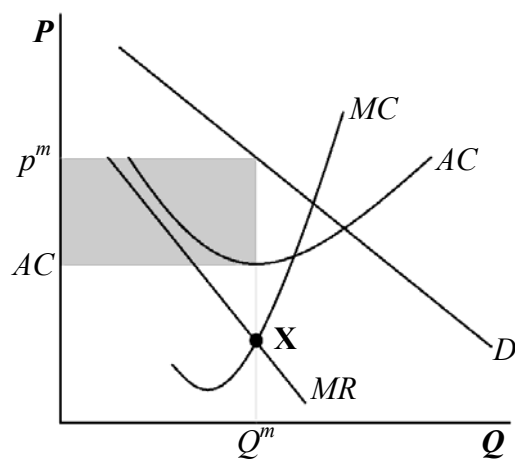
1. *Monopolistični viri*. Ključni vir v proizvodnji je v lasti enega podjetja.
2. *Državne licence*. Vlada enemu podjetju omogoča ekskluzivno pravico proizvodnje določenega izdelka ali storitve.
3. *Proces proizvodnje*. Določeno podjetje proizvaja izdelek po nižjih stroških kot druga podjetja v panogi (Mankiw 2008, 312).

Prašnikar in drugi (2008, 220–221) navajajo naslednje štiri dejavnike nastanka monopola:

1. *Izključni nadzor podjetja nad porabo pomembnih proizvodnih dejavnikov*. Če podjetje izključno nadzira pomemben proizvodni dejavnik, ima monopolni položaj, ker je s tem drugim podjetjem onemogočilo dostop do uporabe tega proizvodnega dejavnika.
2. *Ekonomija obsega*. Kadar krivulja dolgoročnih povprečnih stroškov pada dalj časa, podjetje na račun nižjih proizvodnih stroškov in nižje cene proizvoda s trga izrine druge konkurente.
3. *Patenti*. Če ima podjetje patent za izum, ki edini omogoča proizvodnjo določenega blaga ali pa proizvodnjo po znatno nižjih stroških, pridobi na ta račun monopolni položaj.
4. *Državne licence*. Država z ukrepanjem pogosto omogoči podjetju, da pridobi monopolni položaj.

Ključna razlika med monopolom in podjetjem v popolni konkurenci je v monopolistični sposobnosti vplivanja na ceno izdelkov. Podjetje v popolni konkurenci je relativno majhno glede na trg in zaradi tega le sprejema tržno ceno in nima možnosti vpliva nanjo. Na drugi strani pa monopolist kot edini ponudnik lahko vpliva na ceno s prilagajanjem količine ponudbe na trgu (Mankiw 2008). Ravnoesje monopolista (glej sliko 2.2) je pri njegovem optimalnem obsegu proizvodnje, pri katerem ustvari maksimalni profit (Tajnikar 1992).

**Slika 2.2:** *Ravnoesje monopolista*



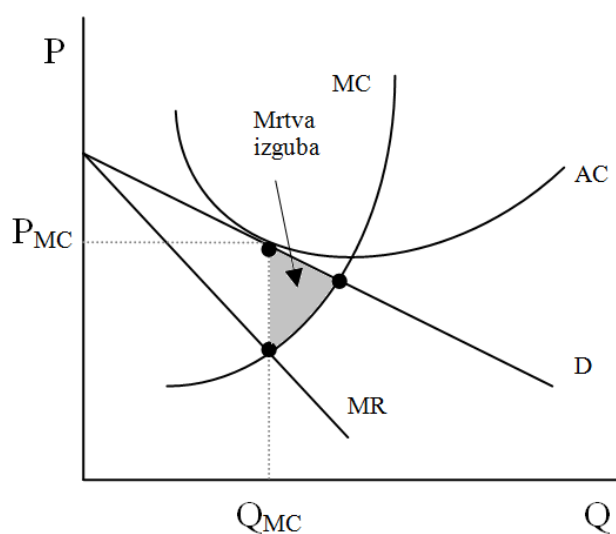
Vir: Doyle (2005, 211).

Monopolist določa ceno na podlagi maksimizacije profita, tj. izenačuje mejne stroške z mejnim dohodkom ( $MC=MR$ ) v točki  $X$  (glej sliko 2.2), kar vodi k monopolistični ceni ( $p^m$ ) in količini ( $Q^m$ ). S to ceno podjetje zasluži nadpovprečen dobiček, ker se cena nahaja nad povprečnimi stroški ( $AC$ ). Novi vstopniki na trg niso sposobni znižati nadpovprečnega dobička monopolista zaradi vstopnih ovir v panogo (Doyle 2005).

### 2.1.2.2 Monopolistična konkurenca

Trge, za katere je značilna monopolistična konkurenca, označujejo naslednje značilnosti: (1) v panogi je dovolj veliko število podjetij, da je tržni delež vsakega razmeroma majhen; (2) vsa podjetja imajo približno enake proizvodne stroške; (3) podjetja tekmujejo s prodajo diferenciranih proizvodov, ki so med seboj bližnji, toda ne popolni substituti<sup>8</sup>; in (4) podjetja v panogo prosto vstopajo in izstopajo iz nje (Prašnikar in drugi 2008, 256). Monopolistična konkurenca se od popolne konkurence razlikuje po tem, da izdelki niso popolnoma homogeni in torej niso popolni substituti. Individualna krivulja povpraševanja torej ni vodoravna oziroma neskončno elastična, temveč je padajoča funkcija obsega povpraševanja (glej sliko 2.3). Da bi podjetje prodalo več izdelkov, mora znižati svojo ceno. S tega vidika je torej monopolistična konkurenca podobna monopolu. Po drugi strani pa se od monopolne konkurence razlikuje zlasti v tem, da obstaja več proizvajalcev, ki proizvajajo sorodne izdelke, poleg tega pa vstop v panogo ni omejen (Prašnikar in Debeljak 1998).

**Slika 2.3:** Stroški, cena in mejni dohodek v monopolistični konkurenci



Vir: Prašnikar in drugi (2008, 248).

<sup>8</sup> Koefficient križne elastičnosti povpraševanja med njimi je veliko, toda ne neskončno veliko število (Prašnikar in drugi 2008).

Iz slike 2.3 je razvidno, da podjetja v monopolistični konkurenci delujejo s presežnimi zmogljivostmi: obseg proizvodnje je manjši, kot bi bil v točki, kjer so povprečni stroški minimalni. V monopolistični konkurenci je cena ( $P_{MC}$ ) višja od mejnih stroškov ( $MC$ ). Zato prihaja do mrtve izgube, ki jo prikazuje osenčeno polje. Krivulja povpraševanja je padajoča. Ničelna točka dobička je levo od minimalnih povprečnih stroškov ( $AC$ ) (Prašnikar in drugi 2008).

### **2.1.2.3 Oligopol**

Osnovna značilnost oligopolnega trga je majhno število podjetij v panogi. Podjetja v panogi imajo razmeroma visoke dobičke, ker je vstop v panogo zelo težaven. Oligopolni trg je zelo pogost v razvitih tržnih gospodarstvih.<sup>9</sup> Ovire za vstop novih podjetij v oligopolno panogo so različne (ekonomija obsega, patentna zakonodaja, dostop do tehnologij, stroški za oblikovanje blagovne znamke) in jih označujemo kot »naravne« ovire, ki jih pri vstopanju novih podjetij postavljajo podjetja, ki so že v panogi. Gre za strateške odločitve teh podjetij, da z znižanjem cen ali pa s povečanjem proizvodnje onemogočijo vstop novih podjetij. Cenovna politika, določanje obsega proizvodnje, investicijska politika in politika trga vključujejo množico strateških elementov. Ker je v panogi le nekaj proizvajalcev, mora pri določanju te politike vsako podjetje zelo natančno spremljati odločitve drugih podjetij. Pri svojih odločitvah mora predvideti tudi to, kako se bodo nanje odzvali njihovi konkurenti (Prašnikar in drugi 2008).

---

<sup>9</sup> Primeri so avtomobilska industrija, železarstvo, proizvodnja nafte in naftnih derivatov, proizvodnja računalnikov ipd. (Prašnikar in drugi 2008).

## ***2.2. KONKURENČNOST***

V literaturi obstaja vrsta definicij konkurenčnosti. Konkurenčnost se lahko nanaša na različne ravni: podjetje, panogo, državo. OECD definira konkurenčnost kot sposobnost države, da pod pogoji svobodne konkurence proizvaja dobrine in storitve, ki ustrezajo tako njenim kot potrebam svetovnega trga, torej jih lahko prodaja na domače in tuje trge, kar omogoča ohranjanje ali, kar je še bolj zaželeno, povečevanje dohodka in nivoja potrošnje in s tem blaginje njenega prebivalstva (OECD 2011).

World Economic Forum (v nadaljevanju WEF) konkurenčnost definira kot merljivo sposobnost proizvodnje in trženja mednarodno konkurenčnih izdelkov in storitev na način, ki prebivalcem ob stalnem razvoju zagotavlja sprejemljiv življenjski standard. Koncept konkurenčnosti narodnega gospodarstva v svetovnem merilu oziroma globalna konkurenčnost je najbolj kompleksen koncept konkurenčnosti. Porter in Schwab (2010, 5-6) konkurenčnost definirata na podlagi dvanajstih stebrov, na katerih le-ta temelji: institucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost, zdravstvo in osnovna izobrazba, visokošolska izobrazba in usposabljanje, učinkovito trženje izdelkov, učinkovitost trga delovne sile, razvitost finančnega trga, tehnološka pripravljenost, velikost trga, poslovna sofisticiranost in inovativnost.

Pomemben pogled na konkurenčnosti z vidika panoge je podal Porter (2008), ki pravi, da so podjetja v vseh panogah nenehno pod vplivom petih konkurenčnih silnic, ki določajo strukturno značilnost panoge: (1) nevarnost vstopa novih konkurentov, (2) pogajalska moč dobaviteljev, (3) pogajalska moč kupcev, (4) nevarnost substitutov ter (5) intenziteta rivalitete med obstoječimi konkurenti v panogi. Teh pet silnic določa dobičkonosnost panoge na način, da določajo ceno, ki jo podjetja lahko postavijo, stroške poslovanja in investicije, ki so potrebne za uspešno tekmovanje v panogi (Porter 2008).

Definicija po t.i. Aldington Reportu (1985) pravi, da je podjetje najbolj konkurenčno, če proizvaja izdelke ali izvaja storitve z nadpovprečno kakovostjo in z nižjimi stroški kot konkurenti doma in v tujini; pri tem je konkurenčnost sinonim za doseganje dobička na dolgi rok in za sposobnost podjetja, da zagotovi nadpovprečne donose lastnikom (Brenčič Makovec 1997).

## 2.3 KONKURENČNA PREDNOST

Koncept konkurenčne prednosti je prevzel ključno vlogo v razpravah o poslovni strategiji v zadnjih letih. Čeprav so razprave o le-tej številne, še vedno manjka natančna definicija. Skoraj vsi avtorji omenjajo ustvarjanje vrednosti, vendar ni dogovora o tem, kaj naj bi bila ta vrednost in kako/kdaj naj bi jo ustvarili. V literaturi obstajajo trije ključni pogledi na ustvarjanje vrednosti, ki jim Rumelt (2003, 1) pravi *šole misli*:

1. Vrednost je ustvarjena na podlagi ugodnih pogojev na trgih izdelkov; prihodki od prodaje presegajo stroške.
2. Prednost se odraža v super-normalnih prihodkih.
3. Prednost je navezana na uspeh na trgu vrednostnih papirjev.

Porter (1985) pravi, da je konkurenčna prednost srce učinkovitosti podjetja na konkurenčnih trgih ter da je namen njegove knjige »*Competitive advantage*« prikazati, kako lahko podjetje ustvari in ubrani konkurenčno prednost v panogi – kako lahko implementira generične strategije. Za Porterja konkurenčna prednost pomeni nizke stroške, diferenciacijske prednosti in uspešno strategijo osredotočanja (za več podrobnosti glej točko 4.1.3). Porter (1985) meni, da konkurenčna prednost izhaja iz vrednosti, ki jo je podjetje zmožno ustvariti za svoje kupce in ki presega stroške lastnega nastanka (Porter 1985, xxi–xxii).

Besanko in Shanely (1999) pravita, da ima podjetje konkurenčno prednost, ko si zasluži višje stopnje dobička, kot so povprečne stopnje dobička drugih podjetij, s katerimi tekmuje znotraj istega trga. Ekonomski dobiček definirata kot razliko med dobičkom, ki ga je zaslužilo podjetje z naložbami določenih virov v določeno aktivnost, in dobički, ki bi lahko bili ustvarjeni, če bi iste vire naložili v najbolj donosne alternativne aktivnosti (Besanko in Shanely v Rumelt 2003, 2).

Ghemawat in Rivkin (1999) menita, da konkurenčna prednost nastaja, ko podjetje zasluži superiorne finančne donose znotraj svoje panoge ali strateške skupine in ko so takšni donosi dolgoročno prisotni (Ghemawat in Rivkin 1999, 49).

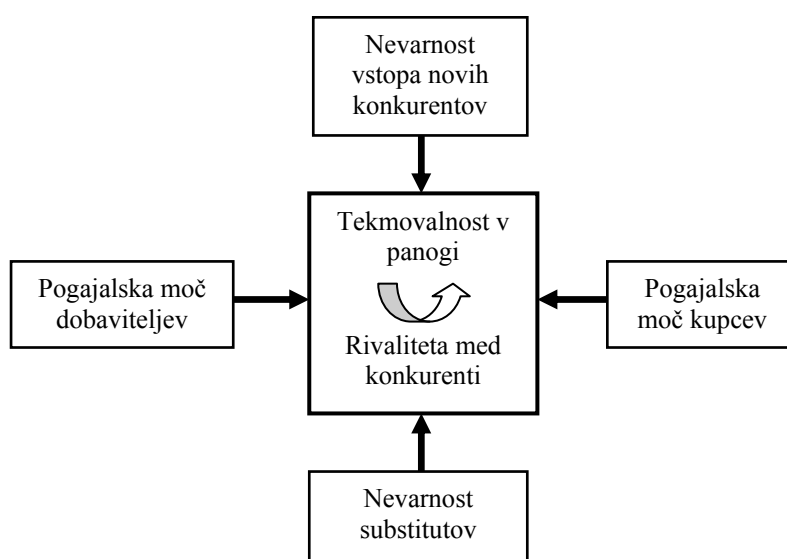
### 3 ANALIZA KONKURENČNOSTI PANOGE

Analiza konkurenčnosti je manifestacija poslovne strategije in njenega odnosa do konkurentov. Cilj analize konkurenčnosti je določanje prednosti in slabosti konkurentov znotraj panoge in izbira poslovnih strategij, ki bodo podjetju omogočile značilno prednost oziroma ustvarjanje ovir, s katerimi konkurentom lahko preprečijo vstop v panogo, ter določanje vseh slabosti, ki jih lahko izkoriščajo znotraj razvojnega cikla izdelka (Entrepreneur 2006).

#### 3.1 PORTERJEV MODEL ANALIZE KONKURENČNOSTI PANOGE

Prva temeljna determinanta donosnosti podjetja je privlačnost panoge. Konkurenčna strategija mora temeljiti na sofisticiranem razumevanju pravil konkurenčnosti, ki določajo privlačnost panoge. Glavni cilj konkurenčne strategije je shajanje s temi pravili in v idealnih pogojih spreminjanje teh pravil v korist podjetja. V vseh panogah so pravila konkurence vsebovana v petih konkurenčnih silnicah: nevarnost vstopa novih konkurentov, pritisk substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in tekmovalnost podjetij v panogi (glej sliko 3.1).

**Slika 3.1:** Pet konkurenčnih silnic, ki določajo donosnost panoge



Vir: Porter (1985, 5).

Skupna moč teh konkurenčnih silnic določa sposobnost podjetij za zaslužek, ki je v povprečju višji kot naložbe. Njihova moč je različna glede na tip panoge in se lahko spreminja z razvojem panoge. Rezultat tega je razlika med panogami glede na inherentno donosnost. V panogah, v katerih so vse silnice pozitivne (npr. farmacija, brezalkoholne pijače, baze podatkov), si veliko konkurentov zasluži privlačne donose (Porter 1998).

### 3.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Novi konkurenti v panogo prinašajo nove kapacitete, željo po pridobitvi tržnega deleža ter pogosto tudi nove resurse. Cene lahko padajo ali stroški naraščajo kot rezultat zmanjšane donosnosti. Vstop v panogo se pogosto pridobiva s prevzemi že obstoječih podjetij iz panoge.<sup>10</sup> Čeprav na prevzem lahko gledamo kot na vstop, tukaj nastaja popolnoma novo področje. Nevarnost vstopa je odvisna od obstoječih vstopnih ovir, v kombinaciji z reakcijo obstoječih podjetij, ki jo vstopniki lahko pričakujejo. Če so ovire visoke in/ali novi konkurenti lahko pričakujejo maščevanje zasidranih konkurentov, je nevarnost vstopa nizka (Porter 1979, 138).

Po Porterju (1998, 7–13) obstaja sedem temeljnih virov vstopnih ovir:

1. **Ekonomije obsega** se nanašajo na zmanjšanje cene proizvodnje ene enote ob povečanju celotnega obsega proizvodnje. Ekonomije obsega ovirajo vstop na način, da prisiljujejo konkurente, da takoj začnejo z velikim obsegom proizvodnje, kar izziva močno reakcijo obstoječih podjetij, ali pa da začnejo z manjšim obsegom in sprejmejo višje stroške, kar sta nezaželeni možnosti.
2. **Diferenciacija izdelkov** pomeni, da se uveljavljena podjetja identificirajo na podlagi blagovne znamke in imajo zveste kupce, kar je posledica uspešnega preteklega oglaševanja, služb za stranke, diferenciacije izdelkov ali dejstva, da so prvi vstopili v panogo. Diferenciacija ustvarja vstopno oviro, ki prisiljuje nove konkurente na visoke stroške premagovanja obstoječe zvestobe kupcev.
3. **Kapitalske zahteve.** Potreba po velikih investicijah zaradi doseganja konkurenčnosti ustvarja vstopno oviro, če se kapital zahteva za tvegane ali

---

<sup>10</sup> Porter (1998, 6) navaja primer Phillip Morrisovega (tobačno podjetje) prevzema pivovarne Miller Beer.



nepovratne vloške v oglaševanje ali razvoj in raziskave (v nadaljevanju R&R). Tudi takrat, ko je kapital dostopen na kapitalskem trgu, vstop predstavlja tvegano uporabo tega kapitala, ki se lahko odraža v zavarovalnih premijah, ki jih plačujejo vstopniki.

4. ***Stroški zamenjave dobavitelja*** so enkratni strošek, s katerim se sooča kupec, ko zamenja dobavitelja izdelka. Če so ti stroški zamenjave visoki, morajo novi vstopniki ponuditi pomembne izboljšave pri stroških in izvedbah, da bi kupec naredil prestop od prvotnega dobavitelja.
5. ***Dostop do distribucijskih kanalov***. Vstopno oviro lahko ustvari potreba po varni distribuciji izdelkov novega vstopnika. Zaradi že uveljavljenih poti konkurenčnih izdelkov morajo novi vstopniki prisiliti kanale na sprejetje njihovih izdelkov z uporabo sredstev, kot so zmanjšanje cen, kooperativno oglaševalsko zavezništvo ter s podobnimi načini, ki vplivajo na zmanjšanje dobička.
6. ***Stroškovne slabosti, neodvisne od ekonomij obsega***. Uveljavljeni konkurenti lahko imajo stroškovno prednost, ki je novi vstopniki ne morejo posnemati, ne glede na velikost in dosežene ekonomije obsega (*lastniške tehnologije izdelka, ugoden dostop do surovin, ugodne lokacije, vladne subvencije ter krivulja učenja*). Če v panogi prihaja do zmanjšanja stroškov in če so izkušnje lahko v lastništvu uveljavljenih podjetij, takrat ta učinek vodi k vstopni oviri.
7. ***Vladne politike***. Vlada lahko omeji ali pa popolnoma prepreči vstop v panogo z nadzornimi sredstvi, kot so zahteve po licenciranju ali omejitve dostopa do surovin. Bolj prikrita vladne omejitve vstopa izhajajo iz nadzora standardov onesnaževanja okolja ter standardov varnosti izdelkov in učinkovitosti predpisov. Standardi testiranja izdelkov, ki so pogosti v živilski panogi in ostalih panogah, ki so navezane na zdravje, lahko povzročijo precejšnje čakanje na vstop, kar ne samo da zvišuje kapitalne stroške vstopa, ampak tudi omogočajo odziv uveljavljenih konkurentov, ki na ta način pridobijo dovolj časa za oblikovanje »maščevalnih« strategij. Vladne politike na tem področju vsekakor imajo direktne socialne ugodnosti, vendar pa imajo tudi sekundarne posledice za vstop v panogo, ki pogosto ostanejo nezaznavne.

Stanja, ki signalizirajo precejšnjo možnost rivalitete zaradi vstopa in ga onemogočajo, so naslednja: (1) zgodovina močnega maščevanja vstopnikom, (2) uveljavljena podjetja, ki razpolagajo s precejšnjimi viri in se lahko obranijo od vstopa (ti viri vključujejo

presežek gotovine ali neizkoriščene posojilne kapacitete, primeren proizvodni presežek ipd.), (3) uveljavljena podjetja, ki so zelo predana panogi in ki imajo veliko nelikvidnih sredstev<sup>11</sup> v tej panogi ter (4) počasna rast panoge, ki omejuje možnost panoge za sprejetje novih konkurentov, brez vplivanja na zmanjšanje prodaje in finančne uspešnosti uveljavljenih podjetij (Porter 1998, 12–13).

Stanje vstopa v panogo lahko povzamemo s konceptom »*entry deterring price*« ali cene, ki preprečuje vstop, in se nanaša na prevladujočo strukturo cen, ki uravnoveša potencialne nagrade od vstopa in pričakovane stroške prevladovanja strukturnih vstopnih ovir ter tveganega maščevanja. Cena, ki preprečuje vstop, je odvisna od vstopnikovih pričakovanj glede prihodnosti in ne le od trenutnih pogojev (Porter 1998, 14).

### 3.1.2 Intenziteta rivalitete med obstoječimi konkurenti

Rivaliteta med obstoječimi konkurenti se uveljavlja v obliki doseganja položaja z uporabo taktik, kot so cenovno tekmovanje, oglaševalski boji, predstavitve izdelkov in razširjeno servisno omrežje ali podaljšane garancije. Porter (1998, 17) meni, da se rivaliteta pojavlja, ker eden ali več konkurentov bodisi čuti pritisk bodisi vidi priložnost za izboljšavo položaja. Če se poteze in protipoteze stopnjujejo, lahko vsa podjetja v panogi trpijo in se znajdejo v slabšem položaju kot prej. Po Porterju (1998, 18–21) je intenzivna rivaliteta posledica številnih interakcij strukturnih dejavnikov:

- **Številni ali enako uravnovešeni konkurenti.** Ko so podjetja številna, je verjetnost »odpadništva« velika, ker nekatera podjetja menijo, da lahko delajo neopazne poteze. Ko je panoga koncentrirana ali dominirana s strani malega števila podjetij, obstaja manjša možnost takih napak, ker lahko vodja ali vodje »disciplinirajo« konkumente ali igrajo vlogo koordinatorja v panogi skozi metode, kot je cenovno vodstvo.

---

<sup>11</sup> 116. člen Zakona o trgu vrednostnih papirjev pravi, da so nelikvidna sredstva naložbe borzno posredniške družbe v delnice borze, klirinško depotne družbe, terjatve iz naslova vplačil v jamstveni sklad pri klirinško depotni družbi, terjatve iz naslova vplačil v druge sklade, ki so namenjeni vzajemnemu jamstvu za izpolnitev obveznosti več oseb, in druga sredstva, ki jih ni mogoče unovčiti v času, ki je potreben zaradi pravočasne izpolnitve zapadlih denarnih obveznosti (Zakon o trgu vrednostnih papirjev, uradno prečiščeno besedilo ZTVP-1-UPB2 2006).

- **Počasna rast panoge** tekmovanje včasih preoblikuje v igro pridobivanja tržnega deleža za podjetja, ki iščejo možnosti za širitev. Tekmovanje za pridobitev tržnega deleža je bolj nestanovitno kot v situaciji, v kateri hitra panožna rast podjetjem zagotavlja možno izboljšavo rezultatov, za katero jim je zadostno vztrajanje v panogi, v kateri porabijo vse finančne in menedžerske vire za širitev podjetij.
- **Visoki fiksni ali skladiščni stroški** ustvarjajo močan pritisk na vsa podjetja, kar pogosto vodi v eskalacijo nižanja cen, vse dokler je prisotno preseganje kapacitet. O visokih fiksnih in/ali skladiščnih stroških govorimo, ko je skladiščenje že izdelanega izdelka zelo težko ali drago. V tem primeru se podjetja pogosto soočajo z izzivom navideznega zmanjšanja stroškov s ciljem zavarovanja prodaje.
- **Pomanjkanje diferenciacije ali stroškov zamenjave.** Ko sta izdelek ali storitev zaznana kot potrošna dobrina ali sta blizu potrošne dobrine, kupčeva izbira temelji na ceni ali storitvi oziroma na pritisku, ki je posledica cenovnega ali storitvenega tekmovanja. Te oblike konkurence so precej nestanovitne. Diferenciacija izdelkov ustvarja plasti izolacije pred to konkurenčno »vojno«, ker so kupci zvesti določenim blagovnim znamkam in storitvam. Stroški zamenjave povzročajo podoben učinek.
- **Povečanje kapacitete zaradi velikih donosov.** Ekonomije obsega v nekaterih panogah nalagajo povečanje kapacitet zaradi visokih donosov. Povečanje kapacitet včasih deluje destruktivno na panožno ravnovesje ponudbe in povpraševanja, še posebej ko obstaja tveganje seštevanja dodanih kapacitet. Panoga se lahko sooča s ponavljajočimi se obdobji prevelikih kapacitet in zmanjšanja cen.
- **Raznovrstnost konkurentov** se odraža v različnih pristopih k izbiri konkurenčne strategije, kar je pogojeno z različnostjo konkurentov glede na poreklo, osebnost, odnose z matičnim podjetjem itn. Strateške odločitve so pogojene s temi odnosi in vsekakor niso univerzalne vsem konkurentom. Strategija, ki je idealna enemu konkurentu, je lahko popolnoma napačna za drugega. Tuji konkurenti pogosto v panogo prinašajo veliko različnost zaradi različnosti okolij, iz katerih prihajajo, in različnih ciljev, ki si jih zastavljajo.
- **Visoki strateški vložki.** Rivaliteta v panogi lahko postane bolj nestanovitna, če številna podjetja veliko vlagajo le v doseganje uspešnosti in pri tem zanemarjajo dobičkonosnost.
- **Visoke izstopne ovire.** Izstopne ovire so dejavniki ekonomske, strateške in emotivne narave, ki lahko vplivajo na zadrževanje podjetij v panogi tudi takrat, ko ne

ustvarjajo dobička. Najbolj pomembni viri izstopnih ovir so: ozko specializirano premoženje, ki je lahko uporabno le v določeni obliki poslovanja, fiksni stroški izstopa, strateške povezave z drugimi podjetji v panogi, emotivne ovire ter vladne in socialne omejitve.

Dejavniki, ki določajo intenziteto rivalitete, se pogosto spreminjajo. Pogost primer tega so spremembe panožne rasti, ki jih povzroča starost panoge. S staranjem panoge prihaja do zmanjšanja stopnje rasti, kar vodi k zvišanju intenzitete tekmovanja, zmanjšanju dobička ter k stresnim situacijam. Do spremembe v tekmovanju lahko pride tudi zaradi vstopa novih podjetij, ki v panogo pridejo kot akvizicije zasidranih konkurentov. Porter (1998, 22) meni, da takšni dogodki lahko tudi pozitivno vplivajo na konkurenčnost, ker povzročajo izboljšanje poslovnih strategij konkurentov.

### **3.1.3 Pritisk substitutov**

Substituti so proizvodi ali storitve, ki se zdijo drugačni, vendar lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne proizvode ali storitve (Prašnikar in Debeljak 1998, 326).

Porter meni, da substituti vplivajo na dobičkonosnost panoge, ker onemogočajo dvigovanje cen bližnjih izdelkov in storitev. Substituti razen omejevanja rasti cen omejujejo tudi dobičkonosnost v času gospodarske konjunktore. Prepoznavanje substitutov poteka kot iskanje drugih izdelkov, ki opravljajo enako funkcijo kot izdelek, ki ga želimo zamenjati (Porter 1998, 23). Substituti, ki zaslužijo največ pozornosti so tisti, ki: (1) so predmet trendov znižanja cen in izboljšav ter (2) so izdelani v panogah, ki ustvarjajo visoke dobičke (Porter 1979, 142).

### **3.1.4 Pogajalska moč kupcev**

Kupci vplivajo na konkurenčnosti panoge z zniževanjem cen, z zahtevo po dvigu kakovosti ali storitev ter z medsebojnim tekmovanjem (Prašnikar in Debeljak 1998, 326). Porter (1998, 24–26) navaja naslednje dejavnike moči skupine kupcev:

- *Skupina kupcev je ali koncentrirana ali pa kupuje velike količine izdelkov, kar vpliva na celotno prodajalčevo prodajo.*

- *Nakup izdelka predstavlja pomemben delež skupnih stroškov kupca.* Kupci bolj selektivno izbirajo izdelke, ki predstavljajo pomemben delež skupnih stroškov.
- *Izdelek je standarden ali nediferenciran.* Pomanjkanje diferenciacije lahko kupca preusmeri na cenejšega dobavitelja.
- *Višina stroškov zamenjave.* Če so stroški zamenjave prvotnega proizvoda s substitutom nizki, imajo kupci večjo pogajalsko moč.
- *Velikost dohodka kupcev.* Kupci z nizkim dohodkom so cenovno bolj občutljivi in iščejo izdelke ali storitve, ki so cenovno najbolj ugodni.
- *Kupci lahko vplivajo na možnost vertikalne integracije »nazaj«.* V nekaterih primerih obstaja možnost, da kupec prevzame dobavitelja in tako postane kupec in dobavitelj hkrati.
- *Pomembnost proizvodov ali storitev za kupca.* Če so proizvodi ali storitve pomembni za kupce in pomenijo velik delež v končni strukturi stroškov, bo kupec iskal cenovno najugodnejšo rešitev.
- *Kupec razpolaga z vsemi informacijami.* Ko ima kupec vse informacije o povpraševanju, o tržnih cenah ali tudi o dobaviteljevih stroških, se povečuje njegova pogajalska moč.

### **3.1.5 Pogajalska moč dobaviteljev**

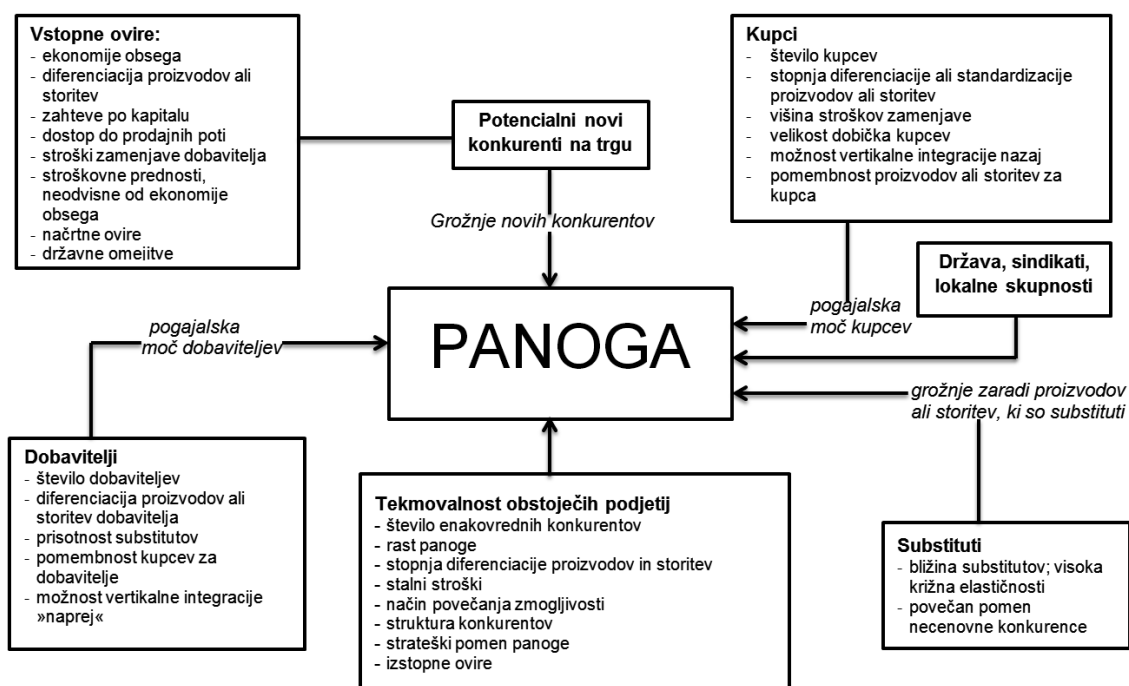
Dobavitelji utegnejo imeti pomemben vpliv na dejavnost panoge z grožnjami dvigovanja cen ali znižanja kakovosti izdelkov in storitev. Porter (1979, 140 – 141) meni, da je skupina dobaviteljev močna, če se nanjo lahko aplicira naslednje:

- *Sestavlja jo manjše število podjetij in je bolj koncentrirana od panoge, v kateri prodajajo svoje izdelke.* Če so kupci fragmentirani, imajo dobavitelji večji vpliv na ceno, kakovost in pogoje nakupa.
- *V panogi ni substitutov.* Moč dobaviteljev se preverja na podlagi potrebe po tekmovanju s substituti. Če substitutov ni, so kupci prisiljeni izbirati med obstoječimi dobavitelji.
- *Panoga dobavitelju ni pomemben kupec.* Če dobavitelj prodaja več panogam in določena panoga ne predstavlja pomembnega deleža prodaj, bo dobavitelj pridobil večjo pogajalsko moč.

- *Dobaviteljevi izdelki so pomemben proizvodni dejavnik v kupčevem poslovanju. Če je proizvodni dejavnik pomemben za uspeh kupčevega proizvodnega procesa ali kakovosti izdelka, dobavitelji s tem pridobijo pogajalsko moč.*
- *Dobaviteljeva skupina izdelkov je diferencirana ali ima visoke stroške zamenjave.*
- *Dobaviteljska skupina predstavlja grožnjo po vertikalni integraciji »naprej«. V nekaterih primerih obstaja možnost, da dobavitelj prevzame kupca in tako postane kupec in dobavitelj hkrati.*

Na sliki 3.2 so prikazani vsi navedeni dejavniki konkurenčnosti panoge.

**Slika 3.2:** Razčlenitev konkurenčnih silnic v panogi



Vir: Prašnikar in Debeljak (1998, 328).

### **3.2 GHEMAWATOVE DOPOLNITVE PORTERJEVEGA MODELA**

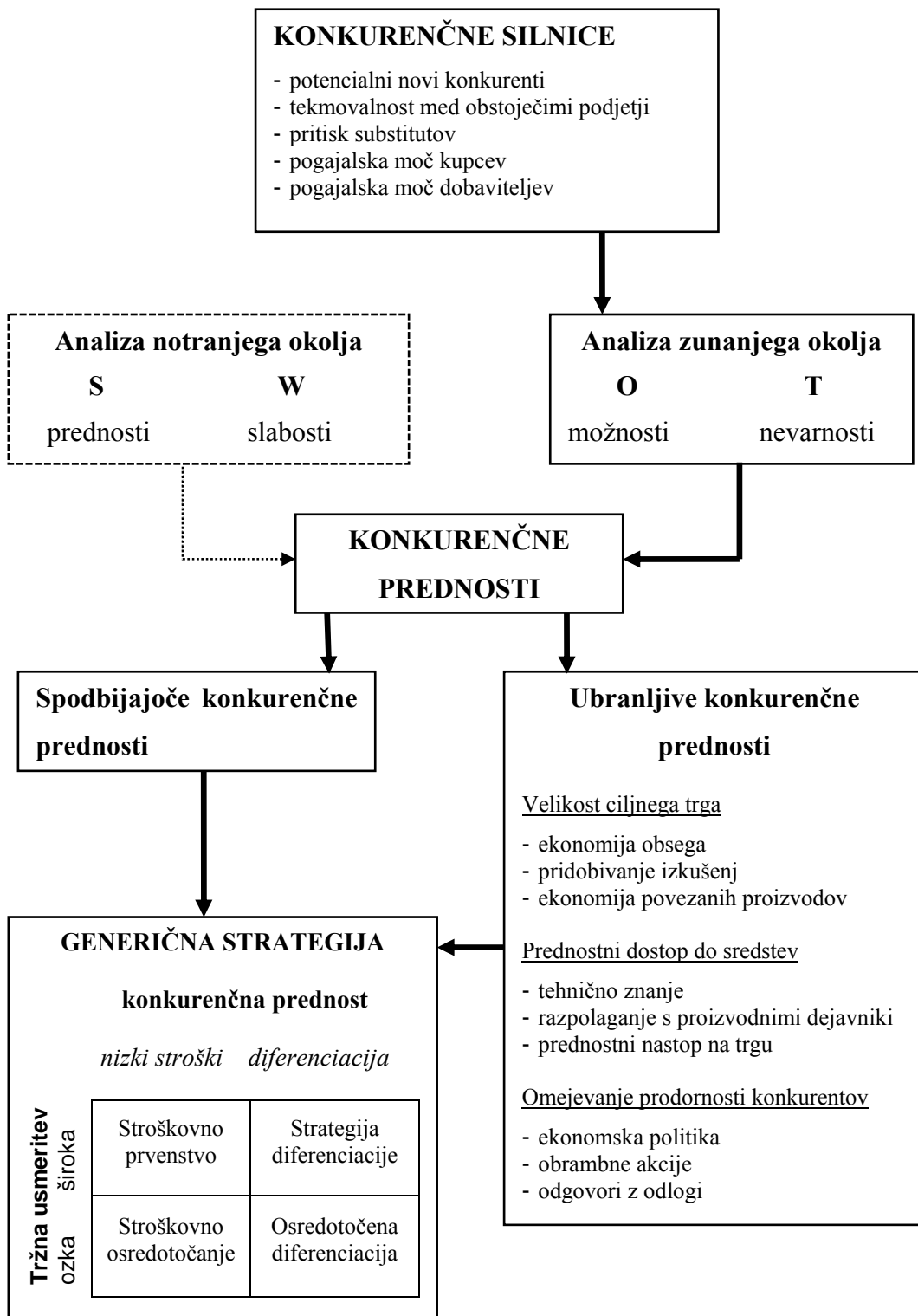
Sodobni strateški menedžerji poudarjajo, da mora podjetje za doseganje izjemne uspešnosti biti boljše od konkurentov. Težava je v tem, da je konkurenca dobila isto sporočilo. Po Ghemawatu (1986, 53) obstajajo tri pomembna žarišča konkurenčnosti:

1. *Inovacija izdelkov*. Konkurenti zavarujejo podrobne informacije o 70 % novih izdelkov. Težava je v tem, da patentiranje običajno ne ustavi imitacij. V povprečju stane imitacija 1/3 manj kot inovacija in se porabi 1/3 manj časa kot pri inoviranju.
2. *Proizvodnja*. Nove procese je še težje zavarovati kot nove izdelke. Občutljive so tudi inkrementalne izboljšave starih procesov – če lahko zaupamo svetovalcem, od 60 % do 90 % vsega »učenja« konča pri konkurentih. Sama proizvodnja pogosto zabriše tisto, kar naj bi bila konkurenčna prednost.
3. *Marketing*. Necenovnim instrumentom se pripisuje več moči kot cenovnim, ker jih je težje posnemati. Konkurenti pogosto odreagirajo na določeno potezo tako, da ji prilagodijo celoten marketing. Takšne reakcije so lahko precej intenzivne; omejeni podatki o oglaševanju namigujejo, da se poteze in protipoteze pogosto izničujejo.

Za uspeh podjetja v konkurenci je pomembno, da ima konkurenčne prednosti, ki jih druga podjetja ne morejo posnemati in jih ne morejo spodbijati. Imenujemo jih ubranljive prednosti oziroma *sustainable advantages*. Slednje se razlikujejo od spodbijajočih prednosti oziroma *contestable advantages*. Tudi te so pomembne in jih menedžerji ne smejo zanemarjati. Vendar pa samo ubranljive prednosti prinašajo podjetju dolgoročne koristi (Prašnikar in Debeljak 1998, 328).

Ghemawat (1986, 54–57) jih uvršča v tri sklope (glej sliko 3.3), ki jih obravnavamo v nadaljevanju.

Slika 3.3: Dopolnjen model konkurenčnih silnic



Vir: Prašnikar in Debeljak (1998, 331).

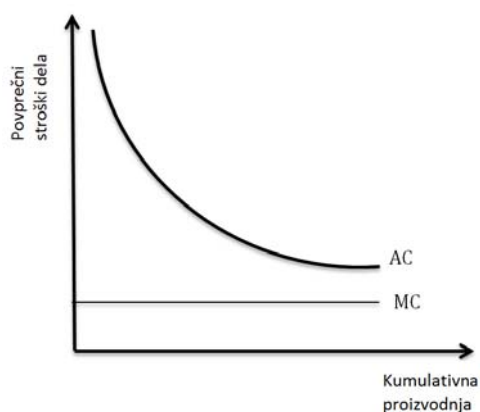


### 3.2.1 Velikost na ciljnih trgih

Čim večje je podjetje, tem manjša je moč konkurentov. Velikost pomeni trajno, veliko naložbo. Takšne ekonomije imajo tri možne temelje: obseg, izkušnje in povezanost (Ghemawat 1986, 54).

1. *Ekonomije obsega* pogosto ponazarjajo globalne tovarne, ki delujejo brez težav, vendar je pomembno poudariti, da obseg tudi pomeni delovanje na nacionalni, regionalni ali celo lokalni ravni. Njihovi učinki niso omejeni zgolj na industrijo.
2. *Učinek izkušenj/učenja (krivulja izkušenj)* temelji na velikosti skozi čas, bolj kot na velikosti ob določenem času. Izkušnja je nepovratna, tržno določena naložba, ki omogoča znižanje povprečnih stroškov, povečanje zanesljivosti postopkov, uspešnost uvajanja novih izdelkov in uspešnost trženja (glej sliko 3.4).

Slika 3.4: Krivulja učenja



Vir: Prašnikar in Debeljak (1998, 212).

3. *Ekonomije povezanih izdelkov* so izpeljane iz aktivnosti na povezanih trgih. Če so le-te močne, se lahko ubranljive prednosti iz enega trga uporabijo na drugem trgu. Za doseganje ekonomij povezanih proizvodov mora biti podjetje sposobno deliti resurse na večjih trgih, medtem ko mora istočasno zagotoviti, da ostanejo stroški teh resursov fiksni.

### 3.2.2 Prednostni dostop do resursov in kupcev

Prednostni dostop do resursov in kupcev lahko omogoči podjetju ubranljivo prednost, ki je neodvisna od velikosti. Prednost ostaja, ker so konkurenti premagani z asimetrijo v naložbah: če poskusijo posnemati vodilnega, bodo kaznovani. Dostop bo privedel do ubranljivih prednosti, če sta zadovoljena dva pogoja: prvič, če je dostop do resursov in kupcev zagotovljen po boljših pogojih, kot jih bo pridobila konkurenca, in drugič, prednost mora biti zagotovljena na dolgi rok. Zagotavljanje prednosti lahko izhaja iz lastniške pravice, zavezujočih pogodb ali pa iz samo-ouveljavljajočih mehanizmov, kot so stroški zamenjave. Brez zagotovljenih prednosti se pogoji dostopa premikajo v skladu s splošnimi pogoji na trgu in brišejo kakršnekoli konkurenčne različnosti.

Ghemawat (1986) navaja tri dejavnike prednostnega dostopa:

1. *Know-how*. Prednostni dostop do informacij lahko ponazarja dobrobiti ekonomij obsega ali izkušenj. Know-how mora ostati skrivnost, če se ga želi uporabljati kot prednost.
2. *Proizvodni dejavniki* vodijo k ubranljivi prednosti le, če je njihova ponudba omejena in če ima podjetje do njih prednostni dostop. Omejenost v tem primeru lahko interpretiramo na več načinov<sup>12</sup>. Panoga je pogosto vzpostavljena z vertikalno integracijo ali z zavezujočimi sporazumi.
3. *Trgi*. Prednostni dostop do trgov je na mnogo načinov zrcalna podoba prednostnega dostopa do proizvodnih dejavnikov. Dostop do trgov je manj odvisen od vertikalne integracije ali pogodb; bolj je odvisen od mehanizmov samouveljavljanja, kot so ugled, razmerja med partnerji, stroški zamenjave in komplementarnost proizvodov.

### 3.2.3 Omejevanje prodornosti konkurentov

Včasih se ubranljivost prednosti ne more navezati niti na velikost niti na dostop. Namesto tega se lahko možnosti konkurentov močno razlikujejo med seboj ter onemogočajo posnemanje konkurenčne strategije. Pogosto je ubranljiva prednost

---

<sup>12</sup> Lahko implicira ali strogo omejeno ponudbo proizvodnih dejavnikov ali pa ponudbo, ki je elastična, vendar variirajoče kakovosti (Ghemawat 1986, 56).

posledica omejevanja prodornosti konkurentov. Ghemawat (1986, 57) navaja tri možne razloge negibnosti konkurentov v dosedanjemu položaju:

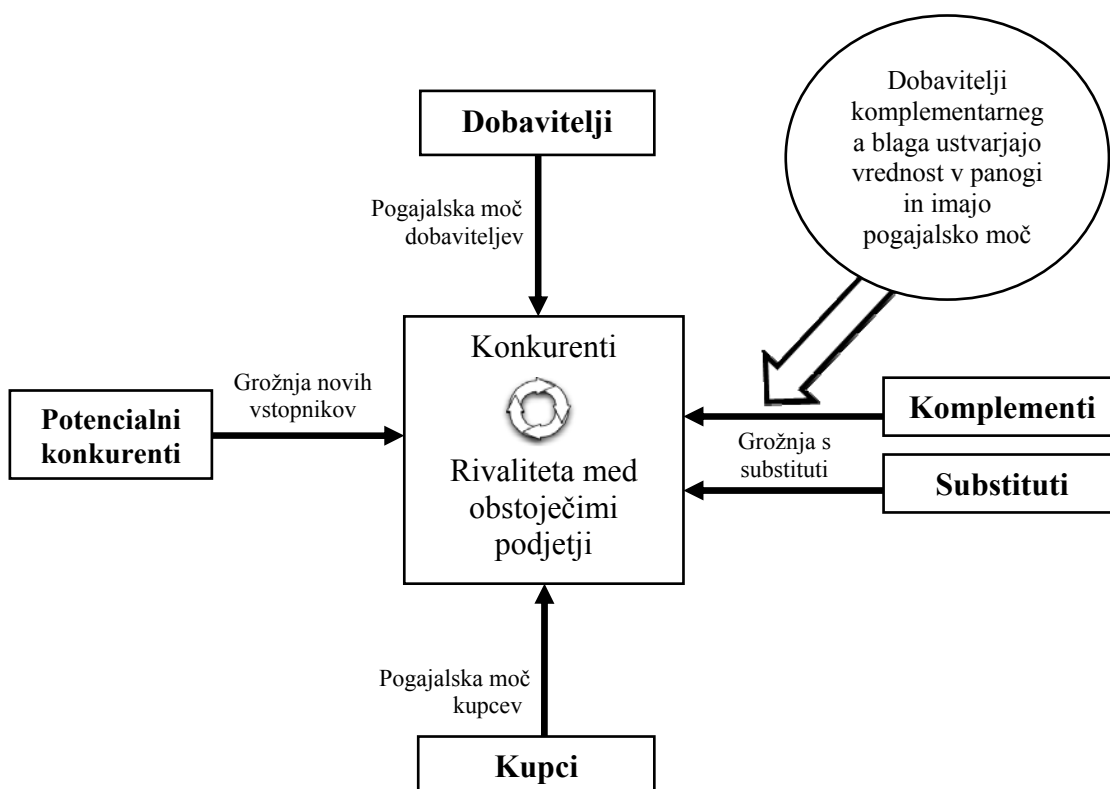
1. *Politika države.* Vladne intervencije vedno vplivajo na delovanje trgov, to je tudi njihov namen. Včasih njeni ukrepi sežejo tako daleč, da vplivajo na položaj konkurentov v panogi. Primeri politike države na trgu vključujejo patentno zakonodajo, protimonopolno zakonodajo, zakonodajo za varstvo okolja ipd. Podjetje, ki je »na pravi strani«, lahko uporabi politiko države za oblikovanje ubranljivih konkurenčnih prednosti.
2. *Obrambne akcije podjetij.* Podjetje lahko tudi obrani prednost, če so njegovi konkurenti omejeni zaradi preteklih naložb. Če imitacije ogrožajo prihodke od teh investicij, se lahko prizadeti konkurenti racionalno odločijo za njihovo obrambo ter na ta način omogočijo inovatorju, da prevzame vodilni položaj v panogi. Lahko povzamemo, da obrambne aktivnosti, kot so naložbe v nove zmogljivosti in znižanje cen, omejujejo prodornost konkurentov.
3. *Odgovori z odlogom.* Eno podjetje je lahko popolnoma enako učinkovito kot drugo, ko gre za dostop ali potencialno velikost, vendar ni enako pripravljeno na določen premik naprej. V tem primeru lahko tisto bolj fleksibilno podjetje računa na konkurentove odgovore z odlogom ali pa na obdobje ubranljivosti. Čim daljši je odlog, tem večje prednosti ima podjetje. Odgovori na spremembo cene sledijo z odlogom nekaj dni. Za odgovor na pojav necenovne konkurence ter na rezultate vlaganja v raziskave in razvoj potrebujejo konkurenti tudi po nekaj let. Organizacijske prednosti podjetja lahko trajajo desetletja.

### **3.3 KOMPLEMENTARNO BLAGO: MANJKAJOČA SILNICA PORTERJEVEGA MODELA**

Porterjev model petih silnic so mnogi kritizirali zaradi pomanjkanja strogih strukturnih opredelitev in empiričnih slabosti. Grant (2010) kritizira Porterjevo (1998) zanemarjanje organizacijskega okolja kot determinante dobičkonosnosti podjetja in trdi, da je Porterjev model petih silnic zelo uporaben za razumevanje konkurenčnosti, predvidevanje dobičkonosnosti in usmerjanje določanja strategije, vendar pa Grantove (2010) kritike nakazujejo na nujnost globlje analize konkurenčnosti panoge.

Porterjev model (1998) identificira substitute kot eno od silnic konkurenčnosti, ki vpliva na zmanjšanje profita konkurentov v panogi. Vendar ekonomska teorija opredeljuje dva tipa povezav med različnimi izdelki: substitute in komplementarno blago. Medtem ko prisotnost substitutov znižuje vrednost izdelka, komplementarno blago to vrednost povečuje. Grant (2010) v Porterjev model petih silnic dodaja še šesto silnico: komplementarno blago (glej sliko 3.5).

**Slika 3.5:** *Dopolnjen model Porterjevih silnic konkurenčnosti*



Vir: Grant (2010, 98).

Ko sta si dva izdelka komplementarna, bo profit ustvaril tisti konkurent, ki ustvari močnejši položaj na trgu in zmanjša vrednost, ki jo je ustvaril drugi konkurent. To je mogoče narediti tako, da se ustvarijo monopol, diferenciacija in manjša ponudba lastnega izdelka, medtem ko se istočasno spodbuja konkurenčnost, komodizacija in preseganje proizvodnih kapacitet komplementarnega izdelka (Grant 2010).

## 4 POSLOVNA STRATEGIJA

Beseda strategija<sup>13</sup> je v uporabi že dolgo časa, lahko je izsledimo do starih Grkov, pri katerih se je nanašala na glavnega sodnika ali vojaškega poveljnika. Uporaba besede v poslovnem kontekstu se je začela šele v 20. stoletju (Ghemawat 2002). V akademskih krogih je prisotna skoraj štirideset let, kar je vplivalo na razvoj samostojne discipline poimenovane strateški menedžment. Vendar se postavlja vprašanje, kaj ta beseda sploh pomeni. Večina standardnih učbenikov strategijo definira kot »načrte višjega menedžmenta za doseganje rezultatov, ki so bolj ali manj združljivi z misijami in cilji podjetja« (Mintzberg in drugi 1998, 9).

Michael Porter strategijo definira kot ustvarjanje edinstvenega in dragocenega položaja, kar vključuje različne sklope aktivnosti. Za druge je strategija perspektiva, ki definira temeljni način delovanja (Porter 1996, 68).

V zadnjih časih se vse bolj uveljavlja alternativna klasičnim konceptom strategije t.i. *Strategija Sinjega Oceana* oziroma *Blue Ocean Strategy*, ki podaja sistematičen pristop k nepomembnosti konkurence. S preiskovanjem širokega območja strateških potez v panogi, strategija sinjega oceana poudarja šest principov, ki jih lahko vsako podjetje uporabi za učinkovito formuliranje in uporabo te strategije (glej tabelo 4.3). Teh šest principov prikazuje, kako rekonstruirati meje trga, se osredotočiti na »širšo sliko«, preseči obstoječe povpraševanje, pravilno zastaviti strateško zaporedje, premagati organizacijske ovire in iz delovanja izgraditi strategijo (Kim in Mauborgne 2005).

V nadaljevanju bomo obravnavali najbolj uveljavljene teorije o poslovni strategiji.

---

<sup>13</sup> iz nem. Strategie iz gr. *stratós* vojska + *ágein* voditi.

## 4.1 PORTERJEVE GENERIČNE STRATEGIJE

Po Porterju (1998) obstajajo tri generične poslovne strategije (glej sliko 4.1), katerih namen je soočanje s petimi konkurenčnimi silnicami: (1) strategija stroškovnega vodstva, (2) strategija diferenciacije in (3) strategija osredotočanja.

Slika 4.1: Tri generične strategije



Vir: Porter (1998, 39).

### 4.1.1 Strategija stroškovnega vodstva

Ta strategija zahteva ustvarjanje učinkovitega obsega, zmanjšanje stroškov na podlagi izkušenj, popoln nadzor nad stroški, izogibanje marginalnim odnosom s kupci, minimizacijo stroškov na področjih kot so R&R, servis, prodajne silnice, oglaševanje ipd. Na področju nadzora stroškov je nujen visok delež menedžerskih aktivnosti, da bi dosegli te zastavljene cilje. *Perpetuum mobile* te strategije so nižji stroški, kot jih imajo konkurenti, vendar ne gre zanemarjati niti kakovosti izdelkov, servisa in drugih pomembnih področij. Doseganje splošnega položaja nižjih stroškov zahteva visok tržni delež ali druge prednosti, kot je npr. ugoden dostop do surovin. Ko je enkrat dosežena, strategija stroškovnega vodstva omogoča visoke marže, ki se lahko reinvestirajo v novo opremo in moderne proizvodne enote, s ciljem doseganja in ohranjanja stroškovnega vodstva (Porter 1998, 35–36).

### **4.1.2 Strategija diferenciacije**

Ta strategija diferencira izdelke in/ali storitve, ki jih ponuja podjetje, s ciljem ustvarjanja atributa, kar se v panogi percipira kot edinstveno. Pristopi diferenciacije se pojavljajo v mnogih oblikah: kot dizajn ali podoba znamke, tehnologija, lastnosti izdelka, servisna podpora uporabnikom, distribucijska mreža ali kot druge podobne lastnosti.

V idealnih pogojih je podjetje diferencirano na več področjih.<sup>14</sup> Pomembno je poudariti, da strategija diferenciacije ne dovoljuje zanemarjanja stroškov, oni le niso primarna strateška tarča. Diferenciacija je, če je dosežena, strategija, primerna za služenje nadpovprečnih donosov, ker ustvari branljiv položaj za soočanje s petimi konkurenčnimi silnicami, čeprav na različen način, kot to počne strategija stroškovnega vodstva. Diferenciacija omogoča izolacijo pred kompetitivno rivaliteto zaradi kupčeve zvestobe znamkam ter s tem povzročene manjše občutljivosti na ceno. Povečuje tudi marže, kar vpliva na izogibanje potrebi po nižjih stroških. Posledična zvestoba kupcev in potreba konkurentov po premagovanju edinstvenosti ustvarjata vstopne ovire. Podjetje, ki mu uspe doseči in ubraniti diferenciacijo, bo nadpovprečno uspešno v lastni panogi, če njegova cenovna premija presega dodatne stroške, ki jih povzroča edinstvenost (Porter 1985, 14).

### **4.1.3 Strategija osredotočanja (fokus)**

Zadnja strategija je strategija osredotočanja oziroma fokusiranja na določenega kupca, segment linije izdelkov ali geografski trg; tako kot diferenciacija se tudi strategija osredotočanja manifestira v mnogih oblikah. Čeprav sta strategiji diferenciacije in stroškovnega vodstva usmerjeni v doseganje ciljev na ravni panoge, je strategija osredotočanja usmerjena na doseganje ciljev na ravni določene tarče, ker je osnovna premisa, da je lažje učinkovito služiti ožji strateški tarči, kot pa to počnejo konkurenti, ki tekmujejo na širšem področju. Rezultat te strategije je, da podjetje bodisi bolj učinkovito zadovoljuje potrebe določenega segmenta panoge bodisi posluje z nižjimi

---

<sup>14</sup> Porter (1998, 37) navaja primer podjetja Caterpillar Tractor, ki proizvaja gradbene stroje in opremo ter je znano ne le po omrežju zastopnikov, ampak tudi po zelo visoki kakovosti in trajnosti izdelkov, kar je izjemno pomembno v panogi, v kateri so izpadi proizvodnje zelo dragi.

stroški v tem segmentu ali pa oboje. Čeprav strategija osredotočanja ne dosega nizkih stroškov na ravni celotnega trga, ji vseeno uspeva doseganje enega od prej omenjenih ciljev *vis-a-vis* ozke tržne tarče (Porter 1998, 38–39).

Navedene razlike med tremi generičnimi strategijami so prikazane na sliki 4.1. Nekatere običajne implikacije generičnih strategij so podrobneje prikazane v tabeli 4.1.

**Tabela 4.1:** Običajne implikacije generičnih strategij

<b>GENERICNA STRATEGIJA</b>	<b>POTREBNE VEŠČINE IN VIRI</b>	<b>ORGANIZACIJSKE ZAHTEVE</b>
<b>Stroškovno vodstvo</b>	Zavezanost k kapitalskim naložbam in dostop do kapitala Veščine procesnega inženiringa Intenziven nadzor nad delovno silo Izdelki, dizajnirani za enostavno proizvodnjo Nizki stroški distribucijskega sistema	Strog nadzor nad stroški Pogosta, podrobna nadzorna poročila Strukturirana organizacija in odgovornosti Spodbude, ki temeljijo v doseganju strogih kvantitativnih ciljev
<b>Diferenciacija</b>	Močne marketinške veščine Inženiring izdelkov Ustvarjalnost Usposobljenost v raziskavah Korporativni ugled zaradi kakovosti in tehnološkega vodstva Dolga tradicija v panogi ali edinstvena kombinacija veščin, izpeljanih iz drugih področjih poslovanja Močno sodelovanje med oddelki	Močna koordinacija med funkcijami v R&R, razvoj izdelkov in marketing Subjektivna merila in spodbude namesto kvantitativnih meril Sposobnost pritegovanja visoko usposobljenih delavcev, znanstvenikov in/ali ustvarjalnih posameznikov
<b>Osredotočanje</b>	Kombinacija zgoraj naštetih dejavnikov in njihovo usmerjanje v določeni strateški segment	Kombinacija zgoraj naštetih dejavnikov in njihovo usmerjanje v določeni strateški segment

Vir: Porter (1998, 40–41).



## 4.2 MINTZBERGOVE ŠOLE POSLOVNIH STRATEGIJ

Henry Mintzberg in drugi (1998)<sup>15</sup> opredeljujejo deset šol poslovnih strategij, ko trdijo, da se v literaturi pojavlja deset različnih pogledov, ki se odražajo v menedžerskih praksah. Vsaka od teh šol ima izvorno perspektivo, ki se osredotoča na en glavni aspekt procesa formiranja strategije (glej tabelo 4.2). Pravijo, da je vsaka od teh strategij na nek način ozka in pretirana.<sup>16</sup>

**Tabela 4.2:** Poslovne strategije

Ime šole	Formiranje strategije kot...	Aspekt strategije
Oblikovna šola	proces <i>spočetja</i>	<i>Perspektiva v naravi</i>
Šola načrtovanja	<i>formalni proces</i>	
Šola pozicioniranja	<i>analitični proces</i>	
Podjetniška šola	<i>vizionarski proces</i>	<i>Samostojen proces formalnega načrtovanja</i>
Kognitivna šola	<i>miselni proces</i>	
Šola učenja	<i>nujen proces</i>	
Šola moči	proces <i>pogajanj</i>	<i>Proces pozicioniranja</i>
Kulturna šola	<i>kolektivni proces</i>	
Okoljska šola	<i>reaktivni proces</i>	
Šola konfiguracije	proces <i>transformacije</i>	

Vir: povzeto po Mintzberg in drugi (1998, 4).

Teh deset šol razvrščajo v tri skupine. Prve tri šole pripadajo skupini *perspektiva v naravi* – bolj jih skrbi, kako bi bilo treba formirati strategijo kot to, kako je dejansko

<sup>15</sup> Pri raziskovanju Mintzbergovih šol poslovnih strategi obstaja raziskovalna omejitev v smislu uporabe alternativnih virov. Napisana opredelitev je povzetek knjige, ki se v alternativnih člankih sekundarno citira in zaradi tega se mi zdi bolj smiselno uporabljati primarni vir (op.a.).

<sup>16</sup> Vsaka od teh šol ima enotno perspektivo, ki se osredotoča le na en aspekt formiranja strategije, medtem ko zanemara vse, kar je zunaj tega aspekta (Mintzberg in drugi 1998, 4).

formirana. Ta skupina šol se je razvila v šestdesetih letih 20. stoletja. Druga skupina je paralelno nastajala v istemu obdobju, vendar je v širšo uporabo prišla v sedemdesetih letih; strategijo je videla kot bolj samostojen proces formalnega načrtovanja. To šolo je v osemdesetih letih zamenjala skupina šol, ki je bolj zaskrbljena s samim procesom formiranja strategije kot pa z njeno konkretno vsebino. To tretjo skupino imenujejo *šola pozicioniranja*, ker se osredotoča na izbiro strateških pozicij na gospodarskem trgu (Mintzberg in drugi 1998). Povzetek naštetih šol strategije bomo obravnavali v nadaljevanju.

**OBLIKOVNA ŠOLA.** Cilj te skupine strategij je ustvarjanje sklada med notranjimi zmožnostmi in zunanji možnostmi. Ekonomska strategija je percepirana kot sklad med kvalifikacijami in priložnostmi, ki podjetje pozicionirajo v okolju (Mintzberg in drugi 1998, 24). To strategijo je najbolj primerno definiral Rumelt (1997) s serijo testov: konsistentnost, skladnost, prednost in izpeljivost (Rumelt v Mintzberg in drugi 1998, 27–28).

**ŠOLA NAČRTOVANJA.** Osrednje sporočilo te šole, ki je intenzivno prisotna v menedžerskih izobraževanjih, korporacijah in državnih institucijah, glede strategije je: formalna procedura, formalna analiza, formalno usposabljanje, veliko števil. Strategijo morajo voditi visoko izobraženi načrtovalci, ki so del specializiranega oddelka za strateško načrtovanje in imajo direkten dostop do glavnega direktorja. Pojav »strateškega menedžmenta« kot uradnega področja je omejil vse prej naštete aktivnosti (Mintzberg in drugi 1998, 48).

**ŠOLA POZICIONIRANJA** je najbolj zaznamovana s Porterjevo knjigo *Competitive Strategy* iz l. 1980, kateri je sledila velika aktivnost na strateškem področju in hitro vzdigovanje šole pozicioniranja na raven dominantne strateške šole. Šola pozicioniranja ni naredila radikalnega odmika od prejšnjih strateških šol, vendar pa se od njih razlikuje v eni enostavni in istočasno revolucionarni ideji. Obe prej omenjeni šoli ne omejujeja strategije na določeno situacijo, medtem ko šola pozicioniranja pravi, da je le pozicioniranje zaželeno v vseh panogah in da se z njim podjetje lahko ubrani pred obstoječimi in novimi konkurenti (Mintzberg in drugi 1998). Več podrobnosti o tej šoli je bilo omenjenih v točki 4.1 pri Porterjevih strategijah.

**PODJETNIŠKA ŠOLA.** Proces ustvarjanja strategije je osredotočen na enega vodjo namesto tima, ki je bil prisoten v prej naštetih šolah. Ta šola poudarja pomembnost

mentalnih stanj in procesov – intuicija, presoja, modrost, izkušnje, vpogledi. Strategija je *perspektiva*, ki je navezana na podobo in občutek za smer, z drugimi besedami, strategija je *vizija* (Mintzberg in drugi 1998, 124).

**KOGNITIVNA ŠOLA** poskuša razumeti sam proces načrtovanja strategije v domeni človekovega dognanja in se zanaša na področje kognitivne psihologije. Ustvarjanje strategije ima za kognitivni proces, ki se dogaja v umu stratega. Strategije se pojavljajo kot perspektive – v obliki konceptov, map, shem in okvirov – ki oblikujejo način, na katerega se posameznik odziva na inpute iz okolja (Mintzberg in drugi 1998, 171–172).

**ŠOLA UČENJA** zagovarja strategijo kot proces učenja skozi čas. Strategije so kot ljudje, včasih se obnašajo individualno, bolj pogosto se pa obnašajo kolektivno, učijo se o situacijah kot tudi o organizacijskih sposobnostih reševanja teh situacij. Čez čas odziv postaja vzorec obnašanja, ki je učinkovit (Mintzberg in drugi 1998, 208).

**ŠOLA MOČI** v razpravi o strategiji vključuje moč in politiko, ki ju prejšnje šole ignorirajo. Moč in politika oblikujeta ustvarjanje strategije, bodisi kot proces znotraj organizacije bodisi kot obnašanje organizacije v zunanjem okolju. Strategije lahko nastajajo iz procesov, ki so nepričakovani in se pojavljajo bolj v obliki položajev in zvičaj kot pa perspektiv (Mintzberg in drugi 1998, 220).

**KULTURNA ŠOLA.** Kultura ni nova ideja, že dolgo časa je osrednji koncept antropologije. V menedžment je kot koncept vstopila v osemdesetih letih 20. stoletja z uspehom japonskih korporacij. Ustvarjanje strategije je proces socialne interakcije, ki počiva na prepričanjih in razumevanju, ki so skupni članom organizacije. Posamezniki pridobijo ta prepričanja skozi proces akulturacije in/ali socializacije, ki je večinoma tiha oziroma neverbalna, čeprav je včasih okrepljena z bolj formalno indoktrinacijo. Kultura in še posebno ideologija ne ohrabrujeta strateških sprememb, v najboljšem primeru prihaja le do manjših premikov v položajih obstoječe strateške perspektive v organizaciji (Mintzberg in drugi 1998, 267–268).

**OKOLJSKA ŠOLA** vstavlja okolje v proces formiranja strategije kot eno od treh osrednjih sil tega procesa.<sup>17</sup> Okolje, ki se organizaciji predstavlja kot skup splošnih silnic, je osrednji dejavnik v procesu ustvarjanja strategije. Organizacija mora

---

<sup>17</sup> Drugi dve sta vodstvo in organizacija (Mintzberg in drugi 1998, 286).

odgovoriti na te silnice ali pa bo izključena iz okolja. Organizacije se pod vplivi okolja združujejo v grozde v diferenciranih panogah okoljevarstvenega tipa na položajih, na katerih ostajajo, dokler se viri popolnoma ne izrabijo ali ne postanejo redki ali dokler pogoji ne postanejo preveč sovražni. Takrat pa umrejo (Mintzberg in drugi 1998, 288).

**ŠOLA KONFIGURACIJE.** Konfiguracijo lahko preučujemo na dva načina: (1) kako se različne organizacije združujejo v grozde pod določenimi pogoji s ciljem definiranja stanj, modelov in idealnih tipov ter (2) kako ta različna stanja vplivajo na definiranje razvojnih stopenj, obdobj in življenjskih ciklov organizacije (Mintzberg in drugi 1998, 305–306).

Iz teh šol lahko povzamemo naslednje aspekte strategije:

(1) **Strategija kot perspektiva v naravi** se osredotoča na sam proces formiranja oz. »spočetja« strategije, ki je analitičen in formalen. Poudarja pomen formalnega izobraževanja, kompetentnosti in izkoriščanja priložnosti iz okolja. Ukvarja se predvsem s pozicioniranjem podjetja in lahko rečemo, da zanemarja vizijo in kreativen pristop. (2) **Strategija kot samostojen proces formalnega načrtovanja** poudarja pomen vizije, miselnosti in učenja. Ukvarja se s procesom kognitivne percepcije in poskuša predvideti, kako se bo posameznik odzval na inpute iz okolja, ter na njihovi podlagi teh odzivov ustvariti vzorec obnašanja, ki je učinkovit. (3) **Strategija kot pozicioniranje** vključuje pomen politike in moči, ki ju prejšnji dve strategiji ignorirata. Strategija nastaja na podlagi privzetih prepričanj, ki so si jih posamezniki pridobili skozi procesa socializacije in akulturacije, ter je pogosto okrepljena z bolj formalno indoktrinacijo. V tem aspektu strategije je osrednji dejavnik okolje, ki vpliva na združevanje organizacij v grozde, ki potem določajo življenjski cikel organizacij(e).

### **4.3 ARBITRAŽA – STRATEGIJA RAZLIČNOSTI**

**Pankaj Ghemawat** (2003) opredeljuje poslovne strategije v kontekstu globalizacije in njenega vpliva na razmejitev »domače – mednarodno«, ki se nanaša na distribucijo izdelkov na trgu. Ustrezno razumevanje globalizacije je pogojeno z oblikovanjem globalnih strategij. Podjetja večinoma vidijo globalizacijo kot možnost globalne širitve svojega domnevno superiornega poslovnega modela in maksimizacije ekonomij obsega. Ključni strateški izziv je določiti, koliko je potrebno prilagoditi poslovni model – koliko

ga standardizirati od države do države oziroma koliko ga lokalizirati kot odgovor na lokalne različnosti.<sup>18</sup> Pravilna izbira prilagoditve poslovnega modela je vsekakor pomembna za pridobitev vrednosti iz mednarodnih operacij.

Ghemawat (2003, 2) meni, da je napačno osredotočati se izključno na napetosti med globalno ekonomijo obsega in lokalnimi prilagoditvami, ker podjetje ni sposobno videti realnih priložnosti, ki bi si jih lahko pridobilo iz izkoriščanja teh različnosti. V svojem hitenju k izkoriščanju podobnosti na globalni ravni multinacionalke zanemarjajo primarno globalno strategijo: arbitražo – strategijo različnosti.

Arbitraža se v tradicionalnem, najmanj trajnostnem pomenu seveda nanaša na čisto eksploatacijo razlik v cenah. Vendar svet ni tako homogen, da bi podjetja prenehala uporabljati arbitražo. Ghemawat (2003) trdi, da arbitraža ponuja relativno trajnostne vire konkurenčne prednosti in ko nekatere možnosti za arbitražo izginejo, se namesto njih pojavijo nove.

Ghemawat (2003) ne trdi, da je arbitraža oziroma strategija (izkoriščanja) različnosti boljša rešitev od optimalnega izkoriščanja ekonomij obsega; prav nasprotno – če podjetja pravilno zastavijo dolgoročno globalno strategijo, lahko kombinirajo oba pristopa ne glede na obstoječe napetosti med njima.

Arbitraža oziroma strategija različnosti danes ni preveč popularna kot globalna strategija, kar deloma odraža tudi tendenco podjetij k usklajevanju velikosti z globalno prisotnostjo, kar seveda prinaša večjo osredotočenost na ekonomije obsega kot pa na absolutne ekonomije, ki so osnova za arbitražo. Arbitraža se pogosto uporablja v kmetijstvu, rudarstvu in tekstilni industriji ter se jo prav zaradi tega ima za zastarelo in izključno primerno za tehnološko nerazvite panoge. Prevladuje tudi mnenje, da so si

---

<sup>18</sup> Coca-Cola in mnoga druga podjetja se v zadnjem času bolj premikajo proti lokalizaciji in manj k standardizaciji. A ne glede na to kako uravnovešajo standardizacijo in lokalizacijo, se vsa podjetja, ki na ta način gledajo na poslovno strategijo, osredotočajo na podobnosti po državah in na možnosti za ekonomije obsega, ki jih te podobnosti omogočajo, kot njihov primarni vir dodane vrednosti. Razlike med državami se dojemajo kot ovire, ki jih je treba premagati (Ghemawat 2003, 1–2).

multinacionalke že pridobile vse konkurenčne prednosti, ki jih ponuja arbitraža<sup>19</sup>, ki se jih danes lahko učinkovito izrabi že »s klikom računalniške miške«.

Vendar Ghemawat (2003) meni, da je arbitraža veliko več kot le poceni kapital in/ali delovna sila. Razlikuje med več tipi arbitraž, ki jih opazujemo v nadaljevanju.

**1. Kulturna arbitraža.** Strategije arbitraže imajo dolgo zgodovino izkoriščanja različnosti na kulturnem področju.<sup>20</sup> Trditve, da se obseg kulturne arbitraže v zadnjem času zmanjšuje, se ne nanašajo na vse države. To lahko vidimo v številnih primerih po državah: primer je Brazilija, ki je zelo prepoznaven simbol za karneval, nogomet, plaže ipd., kar implicira velike možnosti trženja, usmerjenega na mlade potrošnike. Ta primer tudi implicira neizkoriščen potencial nekaterih držav, čeprav se okoliščine spreminjajo.<sup>21</sup> Evropska Unija je z uredbami iz l. 2002 omejila izdelke, kot so Prosciutto di Parma in Cognac Brandy le na tiste, ki dejansko prihajajo iz teh geografskih območij. Ti uredbi pomenita korak naprej v izkoriščanju konkurenčnih prednosti določenega geografskega območja (Ghemawat 2003, 3).

**2. Administrativna arbitraža.** Pravne, institucionalne in politične različnosti med državami odpirajo možnosti strateške arbitraže.<sup>22</sup> Zelo malo število menedžerjev obravnava davke in podobne stroške kot strateško orodje, iz strahu, da bodo delovali protizakonito.<sup>23</sup> V nekaterih primerih z administrativno arbitražo res prihaja do

---

<sup>19</sup> Te konkurenčne prednosti so lahko generični proizvodni faktorji, kot sta kapital ali delovna sila (Ghemawat 2003).

<sup>20</sup> Ghemawat kot primer navaja francosko kulturo in mednarodni uspeh *haute couture*, francoske kuhinje, vina in parfumov. Takšen primer so tudi ameriške verige hitre prehrane, ki so devetdesetih letih prejšnjega stoletja zasedale 27. od 30 mest na lestvici najbolj uspešnih podjetij v tej panogi, s 60% deležem skupne svetovne prodaje hitre prehrane (Ghemawat 2003, 2).

<sup>21</sup> Primer je uspeh *A Marca Bavaria*, superpremium uvoznega piva iz Brazilije, na kanadskem trgu, ki v oglaševanju uporablja asociacijo z brazilsko energičnostjo in senzualno podobo, ki ima za cilj skupino moških od 19 do 24 let (Ghemawat 2003, 3).

<sup>22</sup> Razlike v obdavčenju med državami omogočajo korporacijam, kot je npr. Rupert Murdoch's News, plačevanje veliko nižjih davčnih obveznosti, kot če bi poslovali v matični državi. V konkretnem primeru omenjene korporacije gre za 10 % obdavčitev na Kajmanskih otokih, namesto 30 – 36 % na matičnih trgih (ZDA, Velika Britanija in Avstralija) (Ghemawat 2003).

<sup>23</sup> Npr. več kot polovica tujih naložb na Kitajskem je dejansko kitajskega porekla, vendar poslovneži usmerjajo kapital skozi naložbene kanale v tujini zaradi boljše pravne zaščite, davčnih uredb ali drugih

kršitev zakona.<sup>24</sup> Večina oblik tega tipa arbitraže pomeni delovanje v znotraj vnaprej določenih pravilih, čeprav korporacije občasno poskušajo spremeniti ta pravila z uporabo politične moči, ki jo imajo.<sup>25</sup> Torej obstaja velik potencial uporabe vpliva na oblast zaradi ustvarjanja možnosti za administrativno arbitražo (Ghemawat 2003, 3–4).

3. **Geografska arbitraža.** V času globalizacije pogosto slišimo termin »smrt oddaljenosti« oziroma *death of distance*, ker je zaradi razvoja tehnologij (predvsem informacijske in prometne) prišlo do izginotja omejitev, ki so onemogočale prisotnost na oddaljenih trgih. Stroški prevozov in komunikacije so se zelo znižali, vendar se to ni odrazilo v uporabnosti strategije geografske arbitraže.<sup>26</sup> Geografska arbitraža izkorišča prednosti vpliva fizične oddaljenosti na strošek prevoza in komunikacije (Ghemawat 2003).
4. **Gospodarska arbitraža.** Vse strategije arbitraže, ki ustvarjajo dodano vrednost, so gospodarske oziroma ekonomske, čeprav se Ghemawatova opredelitev nanaša le na eksploatacijo določenih gospodarskih dejavnikov, ki ne izhajajo direktno iz kulture, geografskega položaja ali administrativnega konteksta določene države. Ti dejavniki vključujejo različnosti v ceni delovne sile in/ali kapitala ter variacije v panožnih inputih, kot sta znanje ali dostopnost komplementarnih izdelkov, tehnologij in infrastruktur. Najbolj uveljavljena oblika gospodarske arbitraže je eksploatacija poceni delovne sile v delovno intenzivnih panogah, kot je oblačilna industrija, čeprav to strategijo lahko uporabljajo tudi kapitalno intenzivne panoge, kot je letalska (Ghemawat 2003).

---

ugodnih obravnav. Podobna situacija je tudi z Indijo in Mauritiusom, ker večina direktnih tujih naložb v Indijo prihaja prav prek Mauritiusa (Ghemawat 2003).

<sup>24</sup> Po nekaterih izračunih je v Indijo pretihotapljenih več kot 50% cigaret, ki se letno porabijo. Ko se odštejejo davki in trošarine, je končna cena 30-50% manjša kot pri tistih iz legalne prodaje (Ghemawat 2003).

<sup>25</sup> Švedske korporacije ABB, Volvo, Ericsson in Stora so grozile vladi, da bodo preselile proizvodnjo na zunanje trge, če le-ta ne zniža davčnih stopenj (Ghemawat 2003).

<sup>26</sup> Primer je letalski promet, kjer so se stroški poletov od 30.-ih let XX. stoletja znižali za kar 90%. V tem procesu je prišlo do odpiranja novih možnosti za geografsko arbitražo in ne do njenega izginotja (Ghemawat 2003).

#### 4.4 STRATEGIJA SINJEGA OCEANA (*Blue ocean strategy*)

Kim in Mauborgne (2005) predlagata nov pristop k strategiji: namesto, da si konkurirajo na že obstoječih trgih in si med seboj kradejo kupce (strategija rdečega/krvavega oceana), naj podjetja raje ustvarijo nove trge, kjer je konkurenca zaradi premalo prisotnih konkurentov nepomembna (glej tabelo 4.3). Avtorja trdita, da ustvarjanje novih trgov (sinjih oceanov oziroma *blue oceans*) povzroča rast in dobičkonosnost podjetja na način, da ustvarja novo povpraševanje v tržnih prostorih (Kim in Mauborgne 2005).<sup>27</sup>

**Tabela 4.3:** Strategiji sinjega in rdečega oceana

Strategija rdečega oceana	Strategija sinjega oceana
Konkurirati na obstoječih trgih.	Ustvariti trge brez konkurence.
Premagati konkurenco.	Narediti konkurenco nepomembno.
Raziskati obstoječe povpraševanje.	Ustvariti in obdržati novo povpraševanje.
Opraviti izbiro vrednost/stroški.	Prekiniti ali se izogniti izbiri vrednost/stroški.
Uskladitev celotnega sistema poslovnih aktivnosti podjetja z njegovo strategijo diferenciacije <i>ali</i> nizkih stroškov.	Uskladitev celotnega sistema poslovnih aktivnosti podjetja z njegovo strategijo diferenciacije <i>in</i> nizkih stroškov.

Vir: Kim in Mauborgne (2005, 18).

Podjetja ne smejo zanemarjati konkurence, vendar pa naj bi izključno osredotočanje na konkurenco in konkurenčne prednosti privedlo do zapostavljanja dveh pomembnih pogledov na ustvarjanje strategij: iskanja in razvoja novih trgov ter zavarovanja<sup>28</sup> in izkoriščanja teh trgov. Na novih trgih je bolj smiselno ustvariti povpraševanje, kot pa se boriti zanj, ker je obilo priložnosti za hitro in dobičkonosno rast. Obstajata dva načina za ustvarjanje novih trgov ali sinjih oceanov: (1) ustvariti povsem novo panogo (npr.

<sup>27</sup> Pri raziskovanju strategije sinjega oceana obstaja raziskovalna omejitev ter ni druge možnosti kot pisati po primarni referenci oz. knjigi: Kim in Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy* (op.a.).

<sup>28</sup> Zavarovati trge pred tem, da povpraševanje ne usahne, in ne v smislu monopola (Kim in Mauborgne 2005).



eBay) in (2) ustvariti sinji ocean znotraj rdečega; to se zgodi, kadar eno podjetje razširi meje obstoječe panoge (npr. e-bančništvo) (Kim in Mauborgne 2005, 21).

Snovalci sinjih oceanov so si za izhodišče izbrali strateško logiko, ki jo imenujemo vrednostna inovacija. Pri njej se podjetje ne osredotoča na konkurenco, temveč na skok vrednosti tako za kupce kot zase, s čimer se odpira nov tržni prostor. Vrednostna inovacija je eden od glavnih temeljev strategije, pri tem pa je pomembno, da daje podjetje enak poudarek tako vrednosti kot inovaciji (Kim in Mauborgne 2005, 22).

V strategiji sinjega oceana obstajajo štiri vodilna načela: (1) premakniti meje trga, (2) usmeriti se v širše okoliščine, ne v številke, (3) preseči trenutno povpraševanje ter (4) poiskati pravo strateško zaporedje (Kim in Mauborgne 2005, 29).

Pri uresničevanju strategije si morajo podjetja postaviti štiri ključna vprašanja, da bi odpravila kompromis med diferenciacijo in nizkimi stroški ter ustvarila nov strateški profil oziroma novo krivuljo vrednosti (Kim in Mauborgne 2005, 38–39):

- Katere dejavnike, ki jih ima panoga, bi morali odpraviti?
- Katere dejavnike bi morali bistveno bolj omejiti, kot je to običaj v panogi?
- Katere standarde bi bilo treba bistveno okrepiti, da bi presegli standarde panoge?
- Katere nove dejavnike bi bilo treba uvesti?

Vsako podjetje naj bi bilo usmerjeno v svoje konkurenčne prednosti in naj bi se trudilo, da bo drugačno. Kupci imajo radi drugačnost in po njej prepoznajo podjetje. Pogosto se zgodi, da podjetje izgubi to drugačnost, ko skuša držati korak s tekmeci. Z ukrepi odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe se lahko ustvari profil, ki se precej razlikuje od povprečja v panogi. Zadnja pomembna lastnost, ki bi jo mogla vsebovati strategija, je udarno in jasno geslo, v katerem se kažeta usmerjenost in ponudba podjetja (Kim in Mauborgne 2005).

## 5 ZGODOVINA EKONOMSKE MISLI O TRGOVINI

O ekonomskem področju se je razpravljalo skozi celotno zgodovino, vendar ekonomija kot znanstvena veda obstaja šele od 18. stoletja. Do tega obdobja se je o ekonomiji razpravljalo le kot o odvisni spremenljivki v širšem političnem, moralnem in teološkem kontekstu. V nadaljevanju bomo obravnavali nekatere koncepte o trgovini in morali, kar je pomembno zaradi razumevanja samega konteksta pravične trgovine.

### 5.1 ARISTOTEL

Prva razmišljanja o vlogi in pomenu trgovine za državo zasledimo že v Aristotelovem opusu, predvsem v *Politiki* in *Nikomahovi etiki*, v katerih je opredelil dve možnosti oziroma načina za pridobivanje bogastva: *ekonomiko* in *hrematistiko*. Pod ekonomiko razume pravo ekonomsko vedo o gospodarstvu na posestvu lastnika sužnjev, ki je organizirano naturalno. Cilj ekonomike je zadovoljevanje človeških potreb, zato se mu zdi naravna. Pod hrematistiko pa razume umetnost pridobivanja premoženja, ki gre prek naravnih meja in sicer v akumulacijo denarja (Norčič 1994, 22). Aristotel meni, da tukaj pravzaprav ne gre za ustvarjanje premoženja, ampak le za redistribucijo bogastva od enega lastnika k drugemu (Pack 2010, 15).

Za razumevanje Aristotelovega dojetja denarja kot nenaravnega, je treba upoštevati njegovo teorijo kavzalne povezanosti. Meni, da obstajajo štiri oblike kavzalne povezanosti<sup>29</sup>: (1) formalna, (2) materialna, (3) kavzalna povezanost, ki povzroča spremembo, oziroma učinkovita kavzalnost ter (4) *telos* ali dokončna kavzalnost. Aristotel meni, da je četrta kavzalnost najboljša ter najbolj pomembna, ker je namen obstoja določene stvari ali načina pridelave prav tisto, kar se imenuje kavzalnost. S tem prihaja do sklepa, da če je resnična dokončna kavzalnost ali narava denarja ta, da povzroča obtok blaga ter proces menjave, takrat ko denar uide tej funkciji ali cilju,

---

<sup>29</sup> Aristotel pojasnjuje kavzalnosti na primeru hiše. Učinkovita kavzalnost hiše je gradbenik ali umetnost grajenja. Dokončna kavzalnost je funkcija ali cilj, ki ga hiša izpolnjuje. Materialni kavzalnosti sta zemlja in kamen, iz katerih je zgrajena; hiša mora imeti definirano obliko, da bi izpolnila funkcijo hiše (Pack 2010, 17).

pravzaprav postane nenaraven (Pack 2010, 17). Akumulacija denarja je nevredna svobodnega človeka, ker ni limitirana glede na potrebe, ampak je neomejena glede na želje. Gre za pridobivanje profita, ki je samemu sebi namen (Norčič 1994, 22).

Najbolj kontroverzno in provokativno Aristotelovo delo na področju ekonomske misli v antiki je *Nikomahova etika*, v kateri razpravlja o pravičnosti trgovine. Aristotel je raziskoval pravičnost v distribuciji, pravilnosti in menjavi ter pri tem uporabil matematično analizo, ki se nanaša na pravičnost v izolirani menjavi v kontekstu pravne arbitraže in ne pravične tržne cene. Kot učenec Platonove Akademije je bil pod močnim vplivom »poenostavljene racionalnosti« in je največji problem videl v samem definiranju pravične cene menjave med dvema strankama, ki imata različne subjektivne perspektive o izdelku in/ali denarju (Lowry 2003, 20). Obstajata dva pomembna matematična pogleda na Aristotelovo analizo menjave in oba je večina klasičnih ekonomistov zanemarila. Prvič, dilema o iracionalnih številkah in sorazmernosti ter drugič, Aristotelova izjava, da je uporabljal različna razmerja za analize distributivnih, korektivnih in sorazmernih menjalnih transakcij (Meikle v Lowry 2003). Le nekaj klasikov je prepoznalo njegovo harmonično sorazmerje, ki ga je nameraval uporabiti v prikazovanju menjave. Prav to harmonično sorazmerje je najbolj kompleksno, ker implicira subjektivnost ter se navezuje na prej omenjene subjektivne perspektive o izdelku in/ali denarju.

Ko gre za sorazmernost, so ga zanimala razmerja pravične menjave različnih dobrin. Iskal je princip, po katerem naj bi se ta menjava različnih dobrih lahko sploh opravljala. Aristotel je bil prepričan, da ni menjave brez enakosti in da ni enakosti brez sorazmernosti (Younkins 2005). Največji izziv je videl v odkritju sorazmerja različnih dobrin in izdelkov oziroma njihove menjalne vrednosti in/ali cene. Posamezniki so enakopravni v procesu menjave šele tedaj, ko je njihovo blago izenačeno po menjalni vrednosti. Younkins (2005) opredeljuje naslednje poskuse Aristotelovega reševanja tega paradoksa:

1. Denar, kot običajno merilo vsega, daje sorazmerje stvarjem ter omogoča njihovo izenačevanje. Vsaka stvar pridobi *telos*, ko je izražena v denarni obliki.
2. Dobrine postanejo sorazmerne v odnosu do potreb: potreba ali povpraševanje je enota vrednosti. Aristotel sklepa, da pred denarjem ni bilo enotnega merila menjave. S svojo idejo o sorazmernosti je prvi v zgodovini določil ključni problem ekonomije.

3. V peti knjigi Nikomahove etike ter prvi knjigi Politike razlikuje med univerzalnimi pravicami in individualnimi pravicami. Ekonomsko vedenje spada pod individualne pravice. Distributivna pravica je naravna pravica, ki vključuje vrednostno uravnoteženje deležev. Recipročna pravica vključuje komparativne prednosti ter se ukvarja z določenimi obojestranskimi koristmi, ki izhajajo iz specializacije funkcij.
4. V Nikomahovi Etiki pravi, da je menjava odvisna od enakosti tako oseb kot dobrin.

Pomembnost Aristotelovega razlikovanja je v moralnem zavračanju oderuštva, v katerem so denarna posojila obsojena kot nemoralna in izsiljevalna. Podobno kot v judovski doktrini denar ne diha, kar pomeni, da niti ne more naraščati, ko je dan kot posojilo osebi v stiski. Aristotel kritizira dohodek, ustvarjen s trgovino, in pravi, da tisti, ki postanejo pohlepni, to počnejo, ker so pozabili, da denar samo simbolizira bogastvo, ne pa da je dejansko bogastvo (Lowry 2003, 15). Vsa trgovina je za Aristotela oblika izkoriščanja oziroma eksploatacije (Solomon 2004). Prav ta moralna komponenta je pozneje vplivala na Tomaža Akvinskega, o katerem bomo več govorili v nadaljevanju.

## **5.2 TOMAŽ AKVINSKI**

Tomaž Akvinski je najbolj znan po prilagajanju Aristotelove filozofije krščanskemu nauku, kar se imenuje *tomizem*.<sup>30</sup> Tomizem svobodo opredeljuje kot delovanje na osnovi uma, volja je podrejena nujnosti v prizadevanju za doseganje končnega cilja. Torej, obstaja svoboda volje znotraj določenih meja<sup>31</sup>. Svet je zgrajen na smiselni stopnjevitosti, v kateri se Boga spozna samo iz njegovega delovanja v vidnem stvarstvu (Bošnjak v Akvinski 1990).

---

<sup>30</sup> Tomizem je združitev Aristotela s katoliškim pogledom na svet (Bošnjak v Akvinski 1990, XII).

<sup>31</sup> Akvinski na vprašanje, ali obstaja svobodna volja (vprašanje št. 83), odgovarja naslednje: »*Svobodna volja je vzrok lastnega delovanja, ker človek poganja samega sebe k delovanju s svobodno voljo. Vendar, pojem svobodne volje ne pomeni, da je nujno njen prvi vzrok tisto, kar je svobodno, enako kot se tudi za vzrok tega drugega ne išče, da je nujen prvi vzrok. Bog je prvi vzrok, ki poganja vse naravne in voljne vzroke. Tako kot naravnim vzrokom ne odvzema njihovih naravnih dejanj, niti voljnim vzrokom ne odvzema njihovih voljnih dejanj, ampak z njimi raje postopa takole: deluje v vsaki od njih v skladu z njihovo lastno voljo*« (Akvinski 1990, 200).

Akvinski je svoj nauk predstavil v dveh *Summah*<sup>32</sup>: *Summa contra gentiles*<sup>33</sup> (1261–1264) in *Summa theologica* (1265–1273). V razvoju ekonomske misli je predvsem pomemben zaradi svojega stališča o *iustum pretium* oziroma pravični ceni, ki se nahaja v njegovem delu *Summa Theologica*, ki ga bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

Akvinski se v drugem delu<sup>34</sup> *Summe Theologice* osredotoča na individualne koncepte pravične cene in njihov odnos do univerzalne filozofije pravičnosti. Osrednja osebnost tega odnosa je Aristotel in njegov koncept pravičnosti v menjavi (Baldwin 1959). Koncept *pravične cene* Tomaž Akvinski omenja v vprašanju št. 77: »Grehi, storjeni v prodaji in kupčiji« oziroma »O prevarah, storjenih v prodaji in kupčiji«. Vprašanje je sestavljeno iz štirih poizvedb: (1) o nepravični prodaji glede na ceno oziroma ali je prodaja po ceni, višji od vrednosti blaga, zakonita, (2) o nepravični prodaji glede na predmet prodaje, (3) ali je prodajalec obvezen razkriti napake blaga, ki ga prodaja ter (4) ali je prodaja blaga po višji ceni od tiste, ki je zanj plačana, zakonita (Akvinski 1947).

Prvič, ko gre za prodajo blaga po ceni, višji od njegove dejanske vrednosti, Akvinski na podlagi zakonodajnega okvira sklepa, da je taka cena najbrž zakonita, ker takratni zakoni ne določajo pravične cene. Prodaja je zakonita takrat, ko je sklenjena na podlagi skupnega dogovora vključenih strank, in potemtakem je tudi zakonito prodajati blago po višji ceni od njegove dejanske vrednosti. Rezultat tega je, da to lahko razumemo kot naravno in ne grešno. Vendar se ta razlaga, čeprav legalna, Akvinskemu ne zdi moralna in nanjo odgovarja z Matejevim zlatim pravilom: »Tako torej vse, kar hočete, da bi ljudje storili vam, tudi vi storite njim! To je namreč postava in preroki.« (Mt. 7:12). Potemtakem sklepa, da je greh, če se blago proda po višji ceni od pravične, ker ko enega prevaramo, je isto, kot da bi ga ranili. Vendar je ta sklep dvosmeren, ker se nanaša na prodajo in na nakup. Vsakič, ko cena preseže kakovost dobrine ali ko kakovost dobrine preseže njeno ceno, ni več pravičnosti, posledično pa sta bodisi prodaja po višji ceni

---

<sup>32</sup> Ime sholastične oblike sistema, v katerem je celotna vsebina znanja bila predstavljena tako, da se lahko nauči na primeren način (Bošnjak v Akvinski 1990, XIII).

<sup>33</sup> V *Summi contra gentiles* Akvinski zagovarja krščanski nauk in učenje ter ga postavlja nasproti islamu in arabski filozofiji (Bošnjak v Akvinski 1990, XII).

<sup>34</sup> *Summa Theologica, Secunda-secundae (op.a.)*.

bodisi nakup po nižji ceni od vrednosti blaga, ilegalna in nepravična (Akvinski 1947, 77/1).<sup>35</sup>

Drugič, ko gre za nepravično prodajo glede na predmet prodaje oziroma ko ta vsebuje napako, Akvinski sklepa, da je na podlagi zakonov ta legalna. Nelegalna je le v primeru, ko sestavine<sup>36</sup> vsebujejo napako, ki lahko vpliva na kakovost in varnost končnega izdelka (Akvinski 1947, 77/2/1). Predmet prodaje vsebuje napako takrat, ko je narejen pod standardno kakovostjo, vendar večini kupcev manjkata znanje in informiranost, da pridejo do tega sklepa. Potemtakem ni nezakonito prodajati izdelka, ki vsebuje napako. Čeprav v zakonski podlagi ni nič ilegalnega v takšni prodaji, v odgovorih na ugovore Akvinski sklepa, da gre v vseh primerih za sleparsko prodajo, čeprav mogoče sam prodajalec nima tega namena (Akvinski 1947, 77/2). V odgovoru na ta ugovor Akvinski sklepa, da cena dobrine ni določena le na podlagi njene zunanosti, ampak je predvsem pomembna njena uporabnost<sup>37</sup>, in zaradi tega meni, da je takšna prodaja že v samem namenu sleparska in nepravična. Nadalje, Akvinski meni, da je v vsakemu primeru nezakonito prodati dobrino, ki drugemu lahko povzroči izgubo ali ga spravi v nevarnost. Ko gre za samo prepoznavanje kakovosti izdelka, meni, da ni nujno kupčevo zavedanje o skritih lastnosti izdelka; o teh se lahko dogovorita s prodajalcem<sup>38</sup> (Akvinski 1947, 77/2/3).

Tretjič, ko gre za proizvajalčevo obveznost seznanjanja kupca z napakami izdelka, ki je naprodaj, Akvinski (1947, 77/3) navaja štiri ugovore:

1. V primeru, ko gre za prodajalčevo obveznost razkrivanja napak izdelka, zakoni ne navajajo te obveznosti. Prodajalec na noben način ne zavezuje kupca v nakup, ampak mu prepušča, da sam razsodi o stvari, ki je naprodaj. Presoja in znanje o stvari, ki je naprodaj, sta lastnosti kupca. Zaradi tega prodajalec nima nobene odgovornosti do kupca, ker gre za njegovo lastno presojo brez prisile.

---

<sup>35</sup> Pri citiranju Akvinskega namesto številke strani uporabljam vprašanje/poizvedba/ugovor ali pa vprašanje/poizvedba takrat, ko ni potrebe po navajanju posameznih ugovorov.

<sup>36</sup> Akvinski navaja primer prodaje lažnega zlata in srebra, ki se uporablja v izdelavi ladij (Akvinski 1947, 77/2/1).

<sup>37</sup> Akvinski navaja primer alkimistov, ki izdelujejo lažno zlato in srebro (Akvinski 1947).

<sup>38</sup> Npr. če kupec kupuje konja, so pomembne lastnosti le-tega, da je močan, da dobro galopira ipd. (Akvinski 1947, 77/2/3).

2. Zdi se neumno delati tisto, kar preprečuje opravljanje dela. Če prodajalec obvesti kupca o napaki izdelka, preprečuje prodajo<sup>39</sup>.
3. Človek bolj potrebuje spoznati pot kreposti, kot pa poznati napake izdelkov, ki so naprodaj. Noben prodajalec nima obveznosti svetovanja kupcem ter s tem niti nima obveznosti razkrivanja napak izdelka.
4. Če prodajalec razkrije napako izdelka, s tem zniža ceno in zaradi tega nima obveznosti seznaniti kupca z napakami izdelka.

Akvinski se z navedenimi ugovori ne strinja ter v odgovoru na ugovore citira Svetega Ambroža, ki pravi: »V vseh pogodbah je nujno navesti napake blaga: če prodajalec ne seznaniti kupca s temi napakami, čeprav je kupec že opravil nakup, je pogodba neveljavna na podlagi sleparskega dejanja« (Sv. Ambrož v Akvinski 1947, 77/3). Meni, da je vedno nezakonito, če prodajalec s svojimi dejanji kupcu povzroča nevarnost ali izgubo. V odgovoru na ugovore sklepa, da je presoja možna le na podlagi tistega, kar človek ve. Če so napake skrite, kupec ni zmožen učinkovito presojati; to lahko počne le, ko je z napakami seznanjen. Človek ni strogo zavezan na razkrivanje resnice o kreposti, vendar je zavezan takrat, ko s skrivanjem resnice ogroža sočloveka. Prodajalec s prodajo blaga po določeni ceni ne dela nič protizakonitega, vendar se, če zniža ceno zaradi napak izdelka, obnaša izjemno krepostno (Akvinski 1947, 77/3).

Četrtrič, ko gre za zakonitost prodaje blaga po višji ceni od tiste, ki je zanj plačana, Akvinski meni, da je trgovec tisti, čigar posel sestoji iz menjave blaga. Tukaj se sklicuje na Aristotelovo delitev ekonomije na ekonomiko in hrematistiko (glej točko 5.1.1) in sklepa, da trgovina, ki ne sovпада z ekonomiko, vsebuje neko ponižanje in v svoji naravi ni krepostna. Dobička iz prodaje po višji ceni nima za grešnega, vendar meni, da ni moralno služiti denarja na škodo prizadetih (Akvinski 1947, 77/4).

Prispevek Akvinskega lahko apliciramo na pravično trgovino prav zaradi teorije o pravični ceni, s katero poskuša opredeliti pogoje trgovine, ki bi morala biti bolj etična in bolj pravična. Čeprav njegova teorija temelji na krščanski etiki, lahko nanjo gledamo zunaj religijskega okvira. Pohlep, o katerem Akvinski govori kot o nemoralnem početju, danes lahko zasledimo na mnogih ekonomskih področjih. Primerov služenja denarja na

---

<sup>39</sup> Akvinski citira Marka Tulija Cicerona: »Ali je lahko kaj bolj absurdnega od javnega glasnika, ki po navodilih lastnika razglaša: 'Prodajam tega nezdravega konja'?« (Ciceron v Akvinski 1947, 77/3/2).

škodo prizadetih je veliko; v današnji ekonomiji skozi *outsourcing* prihaja do izkoriščanja delovne sile na trgih v tretjih državah, poleg stroškovnega aspekta je treba upoštevati tudi neustrezen institucionalni okvir, ki ne omogoča varstva temeljnih pravic delavca. V takih pogojih korporacije služijo ogromne dobičke, ker so stroški neprimerljivo manjši, kot če bi upoštevali pogoje, ki jih morajo izpolnjevati na trgih v matičnih državah. Kot sem že omenila v točki 4.3, je industrija oblačil najprimernejša za uporabo gospodarske arbitraže. Vendar če pogledamo zunaj teoretičnih okvirov in Ghemawatove definicije, praksa govori o hudih kršitvah ne samo pravic delavca, ampak njegovih osnovnih človekovih pravic (za več informacij glej točko 7.2.1). Čeprav je od obdobja Akvinskega minilo že skoraj osem stoletij, so njegovi pogledi še vedno uporabni na ekonomskem področju, predvsem v tem času hudih gospodarskih dogodkov, ki so se začeli z recesijo leta 2008. Nanje lahko apliciramo njegovo misel o človeškem pohlepu, ki je pripeljal do kritičnih dogodkov, kot so: brezposelnost, ostri padec mednarodne trgovine, zmanjšanje naložb ipd. Za vsakim sistemom se nahaja posameznik oziroma skupina posameznikov, ki ravnajo po lastnih prepričanjih in zadovoljujejo lastne interese, tako ravnanje pa je pripeljalo tudi do sedanjega stanja na svobodnem trgu. Svoboden trg ne more biti svoboden, če je vstop nanj omejen s pohlepom močnih in če je njihov dobiček zgrajen na sramotnih pogojih, kot so suženjstvo, otroško delo in vsesplošno izkoriščanje držav, ki ne pripadajo naši kategorizaciji t.i. »razvitih«. V tem ni nobene etike niti nobene morale, ki jo zagovarjata Akvinski in pravična trgovina.



### 5.3 *MERKANTILIZEM*

Koncept merkantilizma se v literaturi nanaša na sistem ekonomske politike in/ali na obdobje razvoja ekonomske doktrine v 17. in 18. stoletju. Med prvimi avtorji sta bila dva Angleža: Thomas Mun in Edward Misselden v dvajsetih letih 17. stoletja, medtem ko je zadnje »veliko« delo merkantilizma *The Principles of Political Economy* (1767) avtorja Jamesa Steuarta (Magnusson 2003).

Thomas Mun pojasnjuje bistvo merkantilizma z naslednjimi besedami: »Navadno sredstvo, ki povečuje naše bogastvo in zaklad, je zunanja trgovina, kjer moramo gledati na pravilo, da prodajamo tujcem na leto več kot porabimo njihovega po vrednosti« (Mun v Norčič 1994, 26). Gre za bistveno razliko med tem stališčem povečevanja narodnega bogastva in med stališči, ki so bila v starem in srednjem veku (glej točki 5.1 in 5.2 za podrobnosti), kjer je bil poudarek predvsem na naravnem gospodarjenju, trgovino pa se je sprejemalo kot nujno zlo. Merkantilisti menijo, 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 2005). Merkantilisti menijo, da država lahko postane močna in bogata le v primeru, ko izvažata več blaga, kot ga uvažata. Izvoz ima za rezultat presežek, ki se ga lahko porabi za nakup dragih kovin, predvsem pa zlata in srebra. Čim več le-teh država ima, bolj je bogata in močna. Merkantilizem spodbuja ekonomski nacionalizem, ker verjame, da so nacionalni interesi vedno v konfliktu z interesi drugih narodov. Akumulacija dragih kovin zanje pomeni bogastvo naroda. Zagovarjali so strog vladni nadzor in ekonomski nacionalizem, ker so verjeli, da se narod lahko obogati s trgovino le na škodo drugih narodov; trgovina je zanje *zero-sum game* (Salvatore 1998, 26–27).

Teoretiki ekonomske zgodovine Schumpeter (1914, 1954), Heckscher (1931) in Judges (1939) trdijo, da ni možno govoriti o merkantilistični šoli v strogem pomenu besede zaradi dveh razlogov: (1) ekonomska misel tega časa je veliko bolj diferencirana in kompleksna, kot se ji to priznava z reducirano interpretacijo in (2) avtorjem tega časa ni uspelo razviti koherentnega sistema interpretacije ekonomske realnosti, ne samo na analitični ravni, ampak tudi na ravni definicij koncepta. Prevladoval je vsekakor večji interes za trgovsko prakso kot za razvoj teoretičnega okvira (Roncaglia 2005, 43–44).

## 5.4 FIZIOKRATIZEM

V zgodovini ekonomske teorije so se fiziokrati pojavili kot prva »šola«, ki se je oblikovala okrog najpomembnejšega predstavnika Francoisa Quesnaya. Fiziokratizem je determiniran z zgodovinskim obdobjem, v katerem je nastal. Francija, ki je bila izčrpana z vojnami, je izgubila pomembne kolonije, kot sta Kanada in Indija, ter je povrh vsega sklenila neugodne mirovne pogodbe. Pretežno agrarna država je z davki pobirala 75 % vsega kmetijskega dohodka ter je imela slabe perspektive, da se izkoplje iz zaostalosti. Industrija in trgovina sta bili slabo razviti in sta zelo malo prispevali k nacionalnem proizvodu. Fiziokrati izhajajo iz izhodišča, da je nenaravno pripisovati trgovini značaj produktivne dejavnosti. Tako notranja kot zunanja trgovina sta nujno zlo, ker je upanje, da se lahko služi denar na račun druge države, iluzija. Tudi denar je bil tarča njihovih napadov, ker ne predstavlja nobenega bogastva; je samo posrednik v menjavi. Vsako predpisovanje ravnanja glede zaklada je zaradi njegove jalovosti nepotrebno in nekoristno (Norčič 1994).

Fiziokrati prvi v zgodovini zagovarjajo idejo *laissez-faire* in se tudi na ta način odrekajo merkantilistični ideji, saj zagovarjajo svobodno trgovino in svobodno podjetništvo, ki ni pod vplivom subvencij, monopolističnih privilegijev ali državnih omejitev. Z odstranjevanjem takšnih pogojev bi se razcveteli trgovina, kmetijstvo in celotno gospodarstvo. Mednarodno trgovino imajo za absurdno, ker se jim zdi neverjetno, da narod prodaja velike količine dobrin tujim narodom in istočasno kupuje majhne količine njihovih dobrin; prodaja in nakup sta zanje dve strani istega kovanca. Zanje denar ni ključnega pomena, dolgoročno ključne so dobrine – realne potrošne dobrine, ki se lahko pridobijo v procesu menjave, v katerem je denar le posrednik (Rothbard 2006a, 367).

**Francois Quesnay** (1649–1774) je zanikal ekonomsko politiko Francije, ker je menil, da je preveč blizu trgovskim interesom, kar je poimenoval *le système des commercants* oziroma trgovski sistem z monopoli, pooblaščenimi podjetji ipd. Francoska oblast je bila navdušena nad uspehom trgovske politike Amsterdama in jo je poskušala posnemati. Quesnay je zavračal te korake, ker je menil da Francija sploh ni podobna Amsterdamu; Nizozemska je bila trgovska republika, medtem ko je Francija agrikulturno kraljestvo, ogromna država z rodovitno zemljo, ki potrebuje ekonomsko politiko, naklonjeno kmetijskim pridelkom, ki se lahko prodajo po dobri ceni oziroma *bon prix* (Steiner 2003). Quesnay je veliko časa posvečal poskusu razumevanja

funkcioniranja velikega agrikulturnega kraljestva, v katerem je oblast uvedla svobodno trgovino; *Tableau économique* oziroma Ekonomska tabela je rezultat teh naporov. Prikazuje tokove blaga in denarja, ki potekajo med posameznimi družbenimi razredi<sup>40</sup> in do katerih je prišel na osnovi povezovanja in združevanja istovrstnih tokov, ne upošteva vse tiste tokove, ki potekajo znotraj enega razreda. Tabela izraža primat produkcije v družbeni reprodukciji, kateri se morajo podrediti menjave in denarni tokovi, če naj se reprodukcija nemoteno odvija (Norčič 1994). Čeprav se ji pripisuje velik pomen, Blaug (1985, 25) meni, da ta tabela ni osrednje delo fiziokratizma, ker je dejansko šlo le za grafični prikaz splošne neodvisnosti dejavnikov, ki je drastično poenostavljal delitev ekonomskega sistema na tri odvisna področja, ki so nenehno v medsebojni interakciji. Trgovci spadajo pod sterilni razred, kar pomeni, da ne ustvarjajo vrednosti. Le zemlja je tista, ki je produktivna, in potemtakem so vse dejavnosti, ki niso povezane z zemljo, sterilne (trgovina, proizvodnja, storitvene dejavnosti itn.), čeprav so koristne (Rothbard 2006a).

Zaradi fiziokratske ideje o absurdnosti mednarodne trgovine menim, da ni možno iskati povezave s pravično trgovino, ker ta poteka prav na mednarodni ravni. Fiziokrati ne upoštevaajo proizvodnih omejitev državnega gospodarstva oziroma dejstva, da nekaterih dobrin ni možno pridelati na domačem trgu. Pri pravični trgovini gre namreč prav za tiste dobrine, ki se pridelujejo le na Jugu (kava, kakav, banane, čaj ipd), mednarodna trgovina pa je edini način prodaje teh dobrin in omogočanja trajnostnega razvoja območij, v katerih so pridelane.

---

<sup>40</sup> Lastniki zemlje, kmetje in sterilni razred.

## 5.5 KLASIČNI EKONOMISTI

Klasična ekonomska misel se osredotoča na makroekonomske dejavnike in gospodarsko rast. Rast se je dogajala v odprtem gospodarstvu, z valuto, ki je bila izražena v zlatu, ter so se zaradi tega klasični ekonomisti osredotočali na plačilne bilance, tokove denarja in raven cen. Monetarizem je bil v ospredju ter je s klasično teorijo trgovine še vedno močno prisoten v sodobni ekonomski teoriji (O'Brien 2003).

**Sayev »zakon o trgih«** so aktualizirali klasični ekonomisti (Smith, Marx, Ricardo, J. S. Mill in drugi) in se še danes pojavlja v razpravah. Ta zakon je oblikovan kot: »produkcija je tista, ki odpira povpraševanje po izdelkih« ali »kakor hitro je izdelek izdelan, v tem trenutku predstavlja trg za druge izdelke v obsegu lastne vrednosti« (Say v Norčič 1994). Take trditve se interpretirajo kot zavrnitev možnosti splošne hiperprodukcije. Say dopušča hiperprodukcijo posameznih dobrin, ki se lahko pojavijo kot rezultat neustrezno vodene produkcije teh dobrin (Norčič 1994).

### 5.5.1 Adam Smith

Intelektualni temelj vse klasično-ekonomske literature lahko najdemo v Smithovih delih *Bogastvo narodov* (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*) (1776), *Teorija moralnih občutij* (*Theory of Moral Sentiments*) (1759) in *Lectures*<sup>41</sup> (1763). Čas, ko se pojavi *Bogastvo narodov* (1776), karakterizira v Angliji uspešno opravljena prvotna agrarna reforma ter začetki industrijske revolucije. Zaradi razvoja industrije prihaja do sprememb v delitvi dela, poveča se tudi produktivnost zaradi osebne intenzivnosti in smotrnosti pri uporabi strojev in orodij (Blaug 1985).

Za Smitha je politična ekonomija plutologija – veda, ki pojasnjuje naravo in izvor bogastva narodov. S plutologijo so se ukvarjali že njegovi predhodniki, merkantilisti. Novost v Smithovi plutologiji je njegovo razumevanje bogastva. Če so merkantilisti izhajali iz podmene, da je bogastvo naroda v obilju srebra in zlata, ki ga poseduje država, Smith izvede miselni obrat. Opozori na analitično napako merkantilistov,

---

<sup>41</sup> Lectures so dobesedno Smithova predavanja, ki so si jih zapisovali študenti in jih na ta način ohranili (op.a.)

njihovo privrženost Midasovi<sup>42</sup> utvari. Za Smitha je pravo merilo bogastva tok dobrin in storitev, kar danes poimenujemo bruto domači proizvod (Bršič 2010).

Smith v *Bogastvu narodov* (1776) zagovarja konkurenčnost trgov kot ključ blagostanja. Ne glede na vrline, ki jih sama konkurenčnost že vsebuje, le-ta deluje tudi, če sta kupec in prodajalec popolnoma egoistična<sup>43</sup>, včasih je pa prav ta egoizem razlog boljšega delovanja konkurenčnosti. Zaradi tega Smitha pogosto portretirajo kot zagovornika *homo economicusa* – tega sebičnega, materialnega bitja, ki ga pogosto srečamo v ekonomskih knjigah. Vendar ta pogled zanemarija drugi, enako pomemben Smithov prispevek k politični ekonomiji, to je *Teorijo moralnih občutij* (1759), v kateri predstavlja veliko kompleksnejšo podobo človeškega karakterja (Bowles in drugi 2005, 4). Človeka predstavlja kot samozadostno bitje, ki postavlja omejitve lastnim strastem, medtem ko istočasno pojasnjuje dejstvo, da se to bitje vedno nahaja v družbi drugih posameznikov. Ta predstavitev poudarja pomembnost obstoja splošnih pravil obnašanja, ki so navezana na izkušnje in zaradi tega lahko nihajo v pomenu, ter potrebo po nekakšnem sistemu oblasti kot osnovnem pogoju družbenega reda (Skinner 2003).

V razpravi o mednarodni trgovini Smith uvaja koncept absolutne prednosti, ki temelji na izbiri izvoznih dobrin glede na učinkovitost v proizvodnji. Vsaka država lahko izkorišča to svojo prednost v boljši učinkovitosti proizvodnje in ima na ta način absolutno prednost pred ostalim svetom (Roncaglia 2005).

Smith govori o morali (*Teorija moralnih občutij*) le v smislu odnosa do drugih posameznikov v družbi, ki bi morali biti v harmoniji s splošnimi družbenimi pravili, vendar je njegovo dožemanje trga oziroma trgovine popolnoma liberalno in v njem ni možno zaslediti ideje o pravični trgovini.

---

<sup>42</sup> Podobno kot grški kralj Midas so bili merkantilisti obsedeni s kopičenjem žlahtnih kovin (Bršič 2010).

<sup>43</sup> »Svoje večerje ne pričakujemo zaradi dobrohotnosti mesarja, pivovarja ali peka, temveč zaradi njihovega upoštevanja lastnih interesov« (Smith 2005b, 30).

## 5.5.2 David Ricardo

Ricardo in Smith si ne delita pozitivnega menja o nadaljnjem razvoju kapitalizma. Čeprav je industrija napredovala, so se v Angliji nakopičili problemi, ki niso vzbujali prevelikih pričakovanj, prej negotovosti. Na ekonomskem področju so bile težave povezane z neurejenimi financami in razmerami v kmetijstvu, ki so jih pogojevali žitni zakoni in naraščanje prebivalstva. Ricardo išče izhod iz težav v oblikovanju načel, po katerih se mora država ravnati, če jih hoče prebroditi. Na podlagi teh načel je oblikoval program, ki temelji v popolni osvoboditvi gospodarstva od državnega reguliranja (Norčič 1994).

Temelj Ricardovega sistema je mnenje, da se bo ekonomska rast enkrat neizogibno ustavila zaradi pomanjkanja naravnih virov. Načrt sistema predstavlja z metaforo o gospodarstvu, ki se ga lahko prikaže kot veliko farmo žita (Blaug 1968). Namen žitnega modela gospodarstva je pojasniti zakone razdelitve, predvsem pa raven profitne mere, ki je ključna razdelitvena in razvojna spremenljivka v gospodarstvu. Poglavitna analitična prednost žitnega modela je v tem, da omogoči opredelitev ravni profitne mere na osnovi naravnih količin. Na ta način se je izognil vprašanju vzroka ustvarjanja vrednosti (Lah 2005).

Mednarodna trgovina zavzema eno od osrednjih tematik v razpravah o ekonomskem področju. Ricardo je predstavil teorijo komparativnih stroškov, po kateri se vsaka država specializira za proizvodnjo dobrin, v katerih imajo relativno prednost v stroških izdelave. To pomeni, da lahko prihaja do mednarodne trgovine med državama, tudi če prihaja do težav v proizvodnji zaradi razlik v stroških med različnimi državami. Ta teorija temelji v razlikah med tehnološkimi strukturami različnih držav (Roncaglia 2005). Po zakonu komparativnih prednosti tudi takrat, ko je en narod manj učinkovit<sup>44</sup> od drugega naroda v proizvodnji dveh dobrin, še vedno obstaja osnova za medsebojno trgovino. Prvi narod bi se mogel specializirati v proizvodnji in izvozu dobrine, pri kateri ima manjšo pomanjkljivost, ter uvažati dobrino, pri kateri ima večjo absolutno pomanjkljivost (Salvatore 1998, 31).

---

<sup>44</sup> Oziroma ima absolutno pomanjkljivost v primerjavi z drugim narodom.

### 5.5.3 Karl Marx

V nasprotju s Smithom je Marx menil, da uveljavljanje samointeresa nujno pelje v anarhijo, krizo in razkroj osebne lastnine. Za Marxa je tudi koncept nevidne roke nesprejemljiv, ker jo vidi kod železno pest konkurence, ki siromaši delavce in jih spravlja v zelo slab položaj, ki je hujši od tistega, ki bi ga imeli v drugem izvedljivem sistemu, utemeljenemu na družbeni in javni lastnini (Skousen 2007).

Preučevanje in analiza presežne vrednosti je nedvomno temeljni kamen celotnega Marxovega ekonomskega opusa. Presežno vrednost je analiziral v njeni splošni obliki, v njeni amorfnih obliki, preden postane pojavna oblika, v kateri se opravlja razdelitev. Kot izhodišče je vzel menjavo med kapitalom in delom. Postavil se je na stališče, da je v kapitalizmu produktivno samo tisto delo, ki ustvarja profit oziroma presežno vrednost. Za teorijo ustvarjanja vrednosti je ključna kritika materializma. Ko so dobrine proizvedene za prodajo – kar je posebna značilnost kapitalizma – prihaja do popolnega zanemarjanja vrednosti dela; le-to postaja abstraktna kategorija, ki je opredeljena le s porabo časa. Za Marxa je vir presežne vrednosti proizvodnja in ne trgovina. Referenčna točka vrednosti je »abstraktno delo«, merjeno s časom dela, kar pomeni, da zanj vrednost obstaja le kot zveza dela in časa (Reuten 2003). Vendar je v kapitalizmu ta povezava zatemnjena z dejstvom, da predmet menjave ni odnos delo-čas, temveč so to dobrine. Trg, medtem ko vzpostavlja skupno področje za povezavo različnih delavcev, deluje na tak način, da dobrine postajajo fetiši, kar je skrajni cilj proizvodnje in menjave ter nujen pogoj za preživetje in reprodukcijo posameznikov, kakor tudi samega ekonomskega sistema kot celote (Rothbard 2006b).

Ko gre za mednarodno trgovino, Marx meni, da bodo kapitalske naložbe v mednarodni trgovini prinesle višje stopnje donosa zaradi samega odnosa med državami: naprednejša država lahko prodaja izdelke po ceni, ki je nad njihovo realno vrednostjo tudi takrat, ko jih prodaja ceneje kot država konkurentka. Kapitalske naložbe v kolonije lahko tudi prinesejo višje stopnje donosov iz enostavnega razloga, ker so profitne stopnje višje zaradi razvojne zaostalosti kolonij in ker suženjstvo omogoča bolj učinkovito eksploatacijo delovne sile. Marx poudarja pomembnost nižje cene delovne sile v nerazvitih državah, ki je ključen razlog dobičkonosnosti naložb, ter omenja tudi nižje stroške proizvodnje. Zanj ne obstaja enostavna razlaga, zakaj je profitna stopnja višja v nerazvitih kot v razvitih državah (Blaug 1962, 283). Najbolj znani Marxov prispevek o

svobodni trgovini je »Govor o vprašanju svobodne trgovine« iz Bruslja l. 1848, v katerem je podal zelo skeptično mnenje o sofizmu svobodne trgovine proizvodnega razreda ter govoril proti nenadni filantropiji lastnikov tovarn, ki menijo, da svobodna trgovina koristi delavskemu razredu. Zanj je svobodna trgovina orodje britanske buržoazije, s katerim bodo obvladovali svet.

Marxovo misel ni možno aplicirati na pravično trgovino, ker gre po njem že v sami trgovini za izkoriščanje in ni možno zaslediti predloga, kako bi lahko trgovina bila bolj pravična.

## **5.6 MARGINALISTIČNA REVOLUCIJA**

Termin *marginalistična revolucija* se uporablja za ponazarjanje nenadne spremembe smeri v ekonomski znanosti, ki se odraža v zapuščanju idej klasičnih teoretikov (predvsem pa Ricarda) in razvoju novega pristopa, ki temelji v subjektivni teoriji vrednosti in analitičnem pojmovanju mejne koristnosti (Roncaglia 2005). V nasprotju s klasiki ekonomije, ki so gospodarske pojave obravnavali kot celoto, teoretiki marginalizma usmerijo svojo pozornost v analizo zakonitosti maksimizacije zadovoljevanja potreb posameznika, torej je njihov pristop mikroekonomski (Lah 2005).

**Alfred Marshall** (1842–1924) meni, da gre v kapitalističnem sistemu za odnose, ki so v bistvu dani, in kjer družbeni razvoj ne spreminja poglavitnih črt tega sistema. Bistvo kapitalističnega sistema ostaja zato nespremenjeno. To bistvo vidi Marshall v svobodnem delovanju ekonomskih zakonitosti, ob svobodnem angažiranju podjetnikov ob vsej njihovi neodvisnosti in njihovem racionalnem obnašanju. Marshall je prepričan, da se ta sistem v okviru danosti razvija in dosega postopno progresivno rast, tako glede svobode, neodvisnosti in racionalnosti, v vseh ekonomskih aktivnostih posameznih akterjev (Norčič 1994). Marshallovo pojmovanje konkurence ni strogo omejeno z upoštevanjem petih pogojev<sup>45</sup>, takšna opredelitev se je v literaturi pojavila kasneje, kot je živel Marshall. Marshall predpostavlja nekakšno obliko svobode podjetij pri

---

<sup>45</sup> Veliko število kupcev in prodajalcev, homogenost produkta, mobilnost, informiranost, nediskriminatornost (Norčič 1994).



določanju cene, ki ne mora nujno biti enaka za vsa podjetja v panogi. Cena je omejena z zunanjimi dejavniki, na podlagi katerih podjetje določa količino glede na panožno ponudbo in povpraševanje. Za ponazarjanje svobode Marshall uporablja evolucijske metafore, s katerimi ilustrira obnašanje določenega podjetja. Ključna manifestacija predstavitve mejne svobode podjetja je, da cena ni nujno enaka za vsa podjetja v panogi, kar pojasnjuje s teorijo nepopolne konkurence (Roncaglia 2005).

Narodna trgovina je navezana na solidarnost med različnimi člani družbe (naroda). Trgovina enega posameznika z drugim je predvsem zasebna zadeva. Mednarodna trgovina je z druge strani veliko več od trgovanja posameznikov doma in v tujini, je plod odnosov, v katerih so industrije, ki ji pripadajo, pripravljene konkurirati industrijam tujih držav. Čeprav so nacionalne industrije in trgovina v medsebojnem odnosu, je dominantna sila v tem odnosu industrija in ne trgovina. Glavne smeri trgovanja so definirane na podlagi odnosov med industrijami, ki obkrožajo<sup>46</sup> trgovino (Marshall 1920, 14).

## ***5.7 HECKSCHER–OHLINOVA TEORIJA MEDNARODNE TRGOVINE***

Neoklasiki kritizirajo Ricarda zaradi nesposobnosti pojasnjevanja razlogov za različne proizvodne zmožnosti različnih držav in nepravilne domneve, da je delovna sila edini proizvodni dejavnik. Teorija opremljenosti s proizvodnimi dejavniki ne išče samo razlogov za različnost relativnih cen dobrin zaradi opremljenosti z določenimi proizvodnimi dejavniki, temveč pojasnjuje tudi vpliv mednarodne trgovine na to opremljenost. Teorija Eli Heckscher in Bertila Ohlina je eden od največjih prispevkov k teoriji mednarodne trgovine, ker pri njej ne gre le za predvidevanje komparativne prednosti, temveč jo tudi pojasnjujeta (Subasat 2003).

---

<sup>46</sup> Na isti način, kot so vodni toki definirani s konturami gričevja, bi konture vodilnih industrij sveta prikazovale tisto, kar bi lahko bile glavne poti trgovine, razen v primeru, ko jih zavirajo stroški prevoza in carin. Na isti način kot voda vpliva na gričevje, trgovina vpliva na industrije; industrijska zgodovina vsake države bi bila drugačna, če bi bila njena mednarodna trgovina drugačna (Marshall 1920, 14).

Heckscher – Ohlinova (v nadaljevanju HO) teorija domneva, da se (mednarodna) trgovina pojavlja, ker imajo države različne resurse. Ta model nasprotuje Ricardovi domnevi, da do trgovine prihaja zaradi tehnološke komparativne prednosti, ki jo države izkoriščajo za specializacijo v proizvodnji različnih dobrin (Feenstra in Taylor 2007, 88).

HO-teorija temelji na naslednjih predpostavkah : (1) obstajata dva naroda (Narod 1 in Narod 2), dve dobrini (dobrina X in dobrina Y) in dva proizvodna dejavnika (kapital in delo), (2) oba naroda uporabljata isto tehnologijo v proizvodnji, (3) dobrina X je delovno intenzivna, medtem ko je dobrina Y kapitalno intenzivna pri obeh narodih, (4) obe dobrini se proizvajata pod stalnimi donosi obsega pri obeh narodih, (5) obstaja nedokončana specializacija proizvodnje pri obeh narodih, (6) izbira kupcev je enaka, (7) obstaja popolna konkurenca, (8) obstaja popolna mobilnost dobrin in proizvodnih dejavnikov znotraj trga, vendar ni mednarodne mobilnosti proizvodnih dejavnikov, (9) ni stroškov transporta, davkov ali drugih obstrukcij svobodne mednarodne trgovine, (10) vsi resursi so popolnoma zaposleni, (11) mednarodna trgovina med narodoma je uravnovešena (Salvatore 1998, 110).

Razen teh osnovnih predpostavk Gandolfo (1994, 76) dodaja še naslednje: (1) proizvodna funkcija izraža pozitivne, a padajoče donose vsakega proizvodnega dejavnika in konstantne donose obsega, (2) struktura povpraševanja<sup>47</sup> je popolnoma enaka v obeh državah in je neodvisna od ravni dohodka, in (3) intenzivni (pre)obrati proizvodnih dejavnikov so izključeni.

Bistvo H-O modela je, da trgovino poganjajo razlike v izobilju proizvodnih dejavnikov med državami. Trgovina z dobrinami je substitut trgovanja s proizvodnimi dejavniki; iz tega izhaja, da trgovina z dobrinami ponazarja razlike v dostopnosti do proizvodnih dejavnikov (Krugman in drugi 2011).

---

<sup>47</sup> T.j. razmerja, v katerih sta dve dobrini porabljeni ne glede na raven cene.

## 5.8 STANDARDNA TEORIJA MEDNARODNE TRGOVINE

Standardni model mednarodne trgovine temelji na štirih odnosih: (1) odnosu med možnostmi proizvodnje in relativno krivuljo ponudbe, (2) odnosu med relativno ceno in relativnim povpraševanjem, (3) odnosu med relativnim svetovnim povpraševanjem in ponudbo, ki determinirata svetovno ravnovesje, in (4) z učinkom menjalnih razmerij<sup>48</sup> na državno blaginjo (Krugman in drugi 2011).

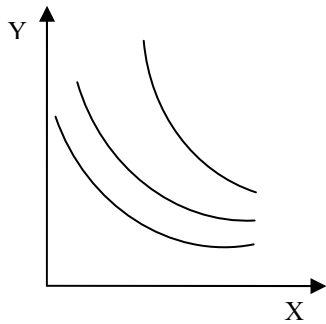
Standardna teorija se osredotoča na problem naraščajočih oportunitetnih stroškov. Realistično je pričakovati, da bodo oportunitetni stroški naraščali, namesto da bodo konstantni. Naraščajoči oportunitetni stroški pomenijo, da se mora država odreči vse večjemu deležu ene dobrine, da bi pridelala dodatne enote druge dobrine. Do naraščanja oportunitetnih stroškov prihaja, ker resursi in/ali proizvodni dejavniki niso: (1) homogeni<sup>49</sup> in (2) v proizvodnji dobrin niso uporabljeni v enakem merilu ali intenziteti. Drugo pomembno področje je potrošnikova izbira oziroma povpraševanje, ki je determinirano z osebnimi preferencami. Različne kombinacije dobrin povzročajo različno raven zadovoljstva potrošnikov, kar ponazarjajo indiferenčne krivulje. Višje krivulje pomenijo večjo raven zadovoljstva. Družbene indiferenčne krivulje prikazujejo različne kombinacije dveh dobrin, ki prinašajo enako raven zadovoljstva. Skupina indiferenčnih krivulj podaja mejno stopnjo substitucije v potrošnji ali količino dobrine Y, ki se ji narod lahko odpove za vsako dodatno enoto blaga X in še vedno ostanejo na isti indiferenčni krivulji (glej sliko 5.1).

---

<sup>48</sup> Cena državnega izvoza deljena s ceno uvoza ( $R = P_{\text{izvoza}} / P_{\text{uvoza}}$ ).

<sup>49</sup> Vse enote istega dejavnika niso popolnoma enake ali so različne kakovosti.

**Slika 5.1:** *Sistem družbenih indiferenčnih krivulj*



Vir: Salvatore (1998, 57).

Trgovina vpliva na distribucijo dohodka znotraj države in ima lahko za rezultat sekajoče se indiferenčne krivulje. Ta težava se lahko prevlada s principom kompenzacije, kar pomeni, da država s trgovino ustvarja dobiček, če dobitnikom ostane del dobička, tudi takrat, ko se poražencem kompenzira izguba. Vsaka država se s trgovino specializira v proizvodnji dobrine, pri kateri ima komparativno prednost, in se sooča z naraščajočimi oportunitetni stroški. Specializacija v proizvodnji poteka, dokler relativne cene dobrin dveh narodov niso izenačene na ravni, v kateri je trgovina v ravnotežju. Takrat se s trgovino vsak narod premakne na višjo indiferenčno krivuljo. Pridobitev iz trgovine se lahko razdeli na pridobitev iz menjave in pridobitev iz specializacije v proizvodnji (Salvatore 1998, 70).

## 6 PRAVIČNA TRGOVINA

Skozi zgodovino je bilo v uporabi več različnih definicij koncepta pravične trgovine, vendar enotno sprejete definicije ni. Zaradi poskusa uveljavljanja globalne opredelitve, je FINE<sup>50</sup> sprejel naslednjo definicijo:

*»Pravična trgovina je trgovinsko partnerstvo, ki temelji na dialogu, transparentnosti in spoštovanju in si prizadeva za večjo enakopravnost v mednarodni trgovini. Prispeva k trajnostnemu razvoju s tem, da ponuja boljše pogoje prodaje in zagotavlja pravice marginaliziranih proizvajalcev in delavcev, predvsem na jugu. Organizacije, ki se ukvarjajo s pravično trgovino in ki jih podpirajo potrošniki, se aktivno vključujejo v podpiranje proizvajalcev, osveščanje in vodenje kampanj za spremembe v pravilih in praksi konvencionalne mednarodne trgovine« (FINE 2001).*

Geoff Moore (2004) iz te definicije povzema šest ključnih ciljev pravične trgovine ter jih opredeljuje na naslednji način:

1. Izboljšanje življenjskih pogojev in blaginje proizvajalcev z izboljšavo tržnega dostopa, s krepitvijo proizvajalnih organizacij in z omogočanjem kontinuitete trgovinskih razmerij.
2. Kampanja za razvoj priložnosti za ekonomsko prizadete proizvajalce, zlasti za ženske in staroselce, ter za zavarovanje otrok pred izkoriščanjem v proizvodnem procesu.
3. Dvigovanje ozaveščenosti potrošnikov o negativnih učinkih mednarodne trgovine na proizvajalce, da bi potrošniki lahko bolj pozitivno uveljavljali svojo pravico do izbire izdelkov.
4. Zastavljanje zgleda trgovinskega partnerstva skozi dialog, transparentnost in medsebojno spoštovanje
5. Zavzemanje za spremembe pravil in praks konvencionalne mednarodne trgovine

---

<sup>50</sup> FINE = neformalna asociacija za pravično trgovino, nastala l. 1998 z združitvijo FLO-ja, WFTO-a, NEWS-a in EFTA-a (glej str. 74).

6. Varstvo človekovih pravic skozi promoviranje socialne pravičnosti, odmevnih okoljevarstvenih praks in ekonomske varnosti (Moore 2004, 73–74).

Definicija in cilji nakazujejo, da pravično trgovino sestavljata dve osnovni komponenti ali viziji. Prvič, zagotavljanje delovnega modela mednarodne trgovine, ki bo prinesel spremembo za sodelujoče proizvajalce in kupce. Ta komponenta ponazarja načela pravične trgovine (npr. ponotranjenje eksternalij v ceno) in potrebo po razvoju ozaveščenosti kupcev. Drugič, bolj radikalna vizija pravične trgovine je izzvati ortodoksne poslovne prakse ne le s kampanjo, ampak z dejanskim prevzemanjem vloge „orodja za modifikacijo dominantnega gospodarskega modela“ (Moore 2004).

Nicholls in Opal (2005) kot glavni cilj pravične trgovine izpostavljata ponujanje možnosti izhoda iz revščine najbolj prizadetim proizvajalcem iz razvijajočih se držav z omogočanjem dostopa do Severnih trgov po ugodnih in ne izkoriščevalskih pogojih. Cilj je proizvajalcem omogočiti ustanovitev lastnih poslovnih obratov in razširitev skupnosti skozi trgovino. Pravična trgovina ponuja nov model odnosov med proizvajalci in kupci, ki znova vzpostavlja povezavo proizvodnje in potrošnje skozi inovacijsko dobavno verigo, ki bolj pravično porazdeljuje ekonomske ugodnosti med vsemi vključenimi subjekti. Gre za poskus reševanja grobega neravnovesja<sup>51</sup> v informacijah in moči, kar se opravlja s soočanjem z dosedanjimi neuspehi na številnih globalnih trgih.

Pravična trgovina deluje v ostrem nasprotju s tradicionalnimi odnosi, katerih cilj je maksimizacija donosov z vzpostavitvijo neravnovesja v podelitvi moči v korist institucionalnega kupca izdelka. Kupcem pojasnjuje, da je z določanjem cen, ne le na ravni ohranjanja osnovnega standarda preživetja proizvajalcev, ampak z omogočanjem razvoja, ta trgovina edini resnično pravičen način poslovanja. V kontekstu pravične trgovine trgovina pridobiva pomen razvojnega dejavnika, ki ustvarja številne pozitivne eksternalije. V operativnem smislu je pravična trgovina specifično definirana z naslednjimi ključnimi praksami (Nicholls in Opal 2005, 6–8):

- ***Določena minimalna cena, ki je nad tržnim minimumom.*** Pravična cena je zastavljena z upoštevanjem lokalnih gospodarskih pogojev, da bi proizvajalcem

---

<sup>51</sup> Neravnovesje, ki je tipično za odnose Sever-Jug, kupec- proizvajalec.

zagotovila plačilo, s katerim se lahko dostojanstveno preživljajo. V proizvodnji malega obsega Fair Trade Labelling Organization (v nadaljevanju FLO) določa začetno ceno, ki krije stroške proizvodnje in plačila za družinske člane ter izboljšave kmetijskih gospodarstev. Če je svetovna tržna cena določene dobrine (npr. kave ali kakava) pod to ravniyo, uvozniki dobrin iz verige pravične trgovine plačajo določeno minimalno ceno, ki je nad tržnim minimumom in je nad svetovno tržno ceno. Pravična trgovina zagotavlja, da je proizvajalcem plačan legalni minimum in da se dela v skladu s standardi Mednarodne organizacije dela (v nadaljevanju MOD). Pravična cena krije ne le stroške proizvodnje, temveč omogoča proizvodnji, da bo socialno pravična in v okoljevarstvenih standardih.

- **Osredotočanje na razvoj in tehnično pomoč skozi plačevanje dogovorjene socialne premije.**<sup>52</sup> Socialna premija proizvajalcem omogoča implementacijo kolektivnih razvojnih projektov, kot je gradnja šol ali vodovoda. Lastniki manjših kmetij so večinoma organizirani v demokratična združenja, ki določajo pogoje porabe pravično-trgovinskih premij.<sup>53</sup> Socialna premija se izplača združenju in člani z volitvami odločajo, kako bo le-ta porabljena. Lahko se porabi za gradnjo hiš, pokojninske sklade ali druge socialne investicije. Pravična trgovina proizvajalcem omogoča izhod iz revščine s pomočjo trgovine in ne donacij, kar je bolj trajnosten pristop, ki ohranja dostojanstvo proizvajalcev.
- **Nakup neposredno od proizvajalcev.** Pravična trgovina si prizadeva zmanjšati vpliv posrednikov in drugih agentov v globalnih dobavnih verigah ter s tem zvišati učinkovitost in zmanjšati število marž v vrednostni verigi. Ta pristop zagotavlja več sredstev proizvajalcem.
- **Transparentno in dolgoročno trgovinsko partnerstvo.** Za številne majhne proizvajalce je za preživetje nujna konsistenca prihodkov. Zaradi tega pravična trgovina zagotavlja podpisovanje dolgoročnih pogodb, tako da proizvajalci niso prizadeti s kratkoročnimi izbirami kupcev. To jim omogoča vnaprejšnje planiranje in vlaganje v nove tehnologije ali plantaže, kar jim bo povečalo prihodke in jim pomagalo v razvoju poslovanja.

---

<sup>52</sup> Socialna premija pogosto znaša 10% cene dobrine (Nicholls in Opal 2005).

<sup>53</sup> Npr. na projekte znotraj skupnosti, skupne investicije združenj v izboljšavo proizvodnih pogojev, sodelovanje na sejmih ali na razvoj novih izdelkov (Nicholls in Opal 2005).

- ***Sodelovanje in ne tekmovanje.*** Pravična trgovina spodbuja odnos kupec-proizvajalec, ki je zgrajen na medsebojnem spoštovanju. To je vsekakor bolj učinkovit način v izgrajevanju vrednot kupcev, ki vodi k bolj kakovostnim izdelkom in konsistenti ponudbi. Ta pristop tudi omogoča vključitev dodane etične vrednosti FT<sup>54</sup> izdelkov, kar je privedlo do nadpovprečnih prodajnih rezultatov.
- ***Omogočanje posojil, ko so potrebna.*** Uvozniki imajo lažji dostop do posojil od proizvajalcev iz razvijajočih se držav. Zaradi tega imajo obveznost vnaprejšnjega financiranja sezonskih pridelkov v znesku 60 % od končne cene, kar proizvajalcem omogoča konstanten prtok denarja.
- ***Omogočanje dostopa do informacij o trgu.*** FT transakcije seznanjajo proizvajalce s tržno ceno blaga ter jih obveščajo o tržnih gibanjih. FT proizvajalci večino svojih dobrin prodajajo organizacijam, ki niso FT, zaradi česar je ta pogoj zelo pomemben v pogajanjih.
- ***Kmetije in delavci so demokratično organizirani.*** Obvezna je vključitev v kooperativna, demokratično organizirana združenja, ki prakticirajo princip »en kmet, en glas«.
- ***Trajnostna proizvodnja.*** Vsa kmetijska gospodarstva in zadruga morajo imeti ustrezen menedžment resursov. Določeni pesticidi so prepovedani na vseh kmetijskih gospodarstvih. Veliko kmetij uporablja FT premijo za investicije v organsko proizvodnjo, kar terja višjo začetno ceno izdelkov.
- ***V proizvodnem procesu ne sme priti do zlorabe delavcev.*** V vseh primerih je prepovedano otroško delo in suženjstvo, delavci morajo imeti pravico do združevanja v sindikate.

Pravična trgovina predstavlja nov pristop odnosu proizvajalec-kupec in si prizadeva za enakost menjave v partnerskem odnosu, kar je poudarjeno z razvojnimi in ne agresivnimi načrti. Pravična trgovina prepoznava močno razhajanje med razvitimi in razvijajočimi se svetovi in si prizadeva za oblikovanje dolgoročnih partnerskih odnosov. Podjetja se osredotočajo na proizvajalce in ne kupce, kar je osrednji motiv pravične

---

<sup>54</sup> V nadaljnjem tekstu, ko bom govorila o pravični trgovini v smislu opredelitve izdelkov, ki so nastali na ta način, bom uporabljala izvirno besedo fair-trade (skrajšano FT).



trgovine – znotraj dogovorjenih razvojnih struktur je pogodbam cilj maksimizacija donosov proizvajalcem in ne kupcem (Nicholls in Opal 2005, 9).

## **6.1 ZGODOVINSKI PREGLED**

Gibanje za pravično trgovino izhaja iz zaskrbljenosti<sup>55</sup> zaradi neenakosti v tradicionalnih oblikah mednarodne trgovine. Celotno gibanje se je razvilo v obdobju po 2. svetovni vojni, ko se je svet soočal z odpravljanjem posledic uničevanja. To obdobje je značilno tudi zaradi ustanovitve organizacij s ciljem standardizacije finančnih in razvojnih politik (Dzurilla 2009).

Ideja o trgovini, ki podpira razvoj, se je začela znotraj evropskih in ameriških organizacij in cerkev, ki so sodelovale z obubožanimi skupnostmi. Te skupine so kupovale izdelke pri proizvajalcih v razvijajočih se državah ter jih prodajale kupcem v razvitih državah.<sup>56</sup>

V Evropi je po 2. svetovni vojni ustanovljena prva nevladna organizacija za pravično trgovino - Oxfam, katere namen je bil reševanje oziroma olajšanje problema lakote pri beguncih. Oxfam je začel z delovanjem l. 1964 in je pozneje postal podružnica pravične

---

<sup>55</sup> Obstaja zaskrbljenost, da tradicionalni tržni sistemi maksimizirajo dobiček na globalnemu Severu, medtem ko kritje stroškov proizvodnje na Jugu ni niti ekonomično, kaj šele socialno in/ali okoljevarstveno odgovorno (Dzurilla 2009).

<sup>56</sup> Začetek pravične trgovine se povezuje z verskimi skupnostmi, od katerih naj bi se začelo celotno gibanje. Ljudje se večinoma strinjajo, da se je pravična trgovina začela v ZDA, ko so različne asociacije, kot je npr. Ten Thousand Villages, prve začele prodajati rokodelske izdelke ekonomsko prizadetih prebivalcev v zgodnji drugi polovici 20. stoletja. Zasluge se pripisujejo Edni Ruth Byler, ki naj bi bila prva pravična trgovka. V štiridesetih letih je bila prostovoljka v menonitski skupnosti in je odpovala v Portoriko, kjer je srečala ženske, ki so živele v revščini in so izdelovale kakovostne lanene izdelke. Po šestih letih se je udeležila Menonitske konference v Švici ter je tam te izdelke prvič prodala in je s tem postala prva oseba, ki je pravično trgovala. Prvo trgovino je odprla l. 1958 v Akronu (Pennsylvania, ZDA) in se je celotno življenje zavzemala za izboljšanje življenjskih razmer ekonomsko prizadetih rokodelk s Portorika. To gibanje je l. 1968 postalo „Samopomoč: rokodelci sveta“ in odprlo prvi ameriški „World Shop“ v Bluffonu (Ohio, ZDA) l. 1972. Nekaj let po tem so postali finančno samozadostni in l. 1996 spremenijo ime v Ten Thousand Villages, eno najbolj znanih organizacij sodobnega FT gibanja (Fair Trade Hub).

trgovine. Danes je Oxfam velika organizacija z globalno razvejanim omrežjem podružnic. Termin „Fair Trade“ je prvič uporabil Michael Barrat Brown l. 1985 na Konferenci trgovine in tehnologije v Londonu, čeprav so do takrat bili v uporabi različni termini (alternativna trgovina, alternativna kupčija); nekateri od teh terminov so še vedno v uporabi (Fair Trade Hub).

Zgodovina certificiranja „etikete pravične trgovine“<sup>57</sup> se je začela l. 1989 kot posledica revščine, ki je zadela pridelovalce kave iz Mehike, čeprav so pridelovali kavo nadpovprečne kakovosti. Na idejo je prišel pater Frans Van derHoff, ki je ustanovil nizozemsko organizacijo Max Havelaar; želel je narediti diferenciacijo te kave s povečanjem končne cene izdelka in zmanjšanjem plačila posrednikom, kar bi v končni fazi privedlo do pravičnega plačila pridelovalcem (Auderbrand in Pauchant 2009). Lahko rečemo, da je takrat rojena etiketa pravične trgovine.

## **6.2 GLOBALNI OKVIR PRAVIČNE TRGOVINE**

Večina organizacij, ki sodelujejo v pravični trgovini, je priznanih s strani nacionalnih in/ali internacionalnih federacij skozi sistem certificiranja. Te federacije koordinirajo, promovirajo in olajšujejo delovanje organizacij pravične trgovine. Najbolj uveljavljene federacije so:

- *The Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO), ki je nastala l. 1997 kot združenje treh proizvajalnih omrežij in dvajsetih nacionalnih iniciativ za podeljevanje certifikatov pravične trgovine;
- *The World Fair Trade Organization* (WFTO), ki je nastala l. 1989 kot globalno združenje proizvajalcev v omrežju pravične trgovine;
- *The Network of European Worldshops* (NEWS), ki je nastala l. 1994 in združuje 15 nacionalnih asociacij v 13 različnih državah z vsega sveta;
- *The European Fair Trade Association* (EFTA), ki je nastala l. 1990 kot združenje evropskih alternativnih trgovinskih organizacij.

Te štiri federacije so se l. 1998 združile v FINE; neformalno asociacijo, katere cilj je harmonizacija standardov in smernic pravične trgovine.

---

<sup>57</sup> Uveljavljen izraz je Fair Trade Label (FLO 2011a).

### **6.3 STANDARDI IN CERTIFIKATI**

Obstajata dve agenciji, ki opredeljujeta standarde pravične trgovine: IFAT<sup>58</sup> in FLO. IFAT tradicionalno sodeluje z rokodelskimi obrtni, ki prodajajo svoje izdelke skozi ATO<sup>59</sup> kanale. Čeprav je že sam ATO garancija pravične trgovine, je IFAT uvedel standarde za svoje članice. Standardi so v veljavi od l. 2002 in se preverjajo na podlagi dvoletne samoocene. V veljavi so naslednji IFAT standardi: ustvarjanje priložnost za ekonomsko prizadete proizvajalce, transparentnost in odgovornost, graditev kapacitet, promoviranje pravične trgovine, plačilo pravične cene, enakost spolov, delovni pogoji, otroško delo in okolje (IFAT).

Na podlagi uveljavljanja teh standardov IFAT dodeli pooblastilo za uporabo IFAT „Akreditacijske ocene“. Standardi FLO-ja so drugače naravnani; nanašajo se predvsem na proizvodne standarde in ne na organizacijske, ki jih zastavlja IFAT.

Standardi se nanašajo skoraj izključno na živilske izdelke in krijejo področje generičnih standardov in standardov izdelka. Certificiranje teh izdelkov izvaja avtonomna enota znotraj FLO-ja ter na podlagi ocene kakovosti izdelka dodeljuje ISO 65<sup>60</sup> certifikat.

Znotraj standardov FLO opredeljuje naslednje ključne cilje:

1. zagotoviti, da proizvajalci (najmanj) krijejo stroške proizvodnje,
2. omogočiti dodatno FT premijo, ki se lahko investira v projekte, ki omogočajo družbeni, ekonomski in okoljevarstveni razvoj,
3. izgraditi dolgoročno trgovinsko partnerstvo in proizvajalcem omogočiti večji nadzor nad procesom menjave,
4. zastaviti jasen minimum in stopnjujoča se merila za zagotovitev, da so pogoji

---

<sup>58</sup> IFAT = mednarodna asociacija za pravično trgovino.

<sup>59</sup> ATO = Alternative Trade Organization.

<sup>60</sup> ISO 65 (EN 45011) je vodilna, mednarodno sprejeta norma certificiranja na področju živil. Globalna sprejetost je indikator kompetentnosti organov certificiranja. FLO sledi normi na vseh področjih, kar pomeni: 1) implementiran menedžment kakovosti, ki pomaga konstantnim izboljšavam izdelkov in storitev, 2) transparentnost v poslovnih procesih; popolna dostopnost informacij kupcem in poslovnim partnerjem, 3) neodvisnost v sprejemanju odločil o certificiranju, vse stranke so enakopravne, 4) izdaja certifikatov, ki jim trg lahko zaupa, ter 5) sistem certificiranja je kontroliran z neodvisne strani, kar omogoča nenehno evalvacijo pravil ISO 65 (FLO-CERT).

proizvodnje in trgovine za vse proizvode, certificirane kot fair-trade, ekonomsko pravični in okoljevarstveno odgovorni (FLO 2011b).

Pomembno pri obeh agencijah je, da v razvoju standardov sodelujejo tudi sami proizvajalci.

## **6.4 MEDNARODNA ORGANIZACIJA ZA PODELJEVANJE CERTIFIKATOV PRAVIČNE TRGOVINE – FLO (*Fair Trade Labelling Organization*)**

FLO je sestavljen iz 24 organizacij, ki delajo s ciljem omogočanja boljših pogojev proizvajalcem. Njihove naloge so naslednje: zastavljanje mednarodnih standardov pravične trgovine, organiziranje podpore proizvajalcem na globalni ravni, razvoj globalne strategije pravične trgovine in promoviranje trgovinske pravičnosti na globalni ravni. Na podlagi izpolnjevanja vseh pogojev si proizvajalci pridobijo pravico do uporabe FT oznake.<sup>61</sup>

Vizija pravične trgovine je svet, v katerem vsi proizvajalci uživajo varnost in trajnostno preživetje, izpolnjujejo svoj potencial in sami odločajo o svoji prihodnosti. V FLO-ju verjamejo, da je trgovina lahko temeljni gonilnik zmanjšanja revščine in omogočanja trajnostnega razvoja, vendar le če je dosežena večja enakost in transparentnost, kot je to zdaj. Verjamejo, da ljudje lahko premagajo slabosti in marginalizacijo, če se jim dovoli večja kontrola nad lastnim delom in eksistenco, če so bolj organizirani, če imajo boljše

---

<sup>61</sup> Oznaka pravične trgovine ali The FAIRTRADE Certification Mark se uporablja na pakiranju izdelkov, licencirana je s strani FLO-ja in nacionalnih Fairtrade Labelling Initiatives (skrajšano LI). Šele na podlagi pisnega dovoljenja FLO-ja ali Fairtrade LI-a se oznaka lahko uporablja na izdelkih. Oznaka zagotavlja, da izdelek zadovoljuje socialne, ekonomske in okoljske standarde, ki jih določa FLO. Grafični simbol znotraj oznake predstavlja človeka dvignjene roke, kar simbolizira optimizem proizvajalcev in povezavo vsakodnevnih odločitev prebivalcev razvijajočih se držav z aspiracijo kupcev po svetu. Modro nebo možnosti je navezano na zeleno barvo, ki simbolizira rast. Danes je FT oznaka najbolj prepoznavna socialna in razvojna oznaka na svetovni ravni. Oznaka je v lasti FLO-ja, ki določa pravila uporabe in s tem varuje svoje člane, t.j. proizvajalce. FLO je oznako prvič predstavil l. 2002 in je od takrat v uporabi (FLO 2011a).

vire in podporo ter če se jim omogoči dostop do glavnih trgov pod pogoji pravične trgovine (FLO 2011b).

Standardi pravične trgovine so ustvarjeni s ciljem spoprijemanja z revščino in dajanja moči proizvajalcem v najbolj revnih državah. Ti standardi se nanašajo na proizvajalce kot tudi na kupce. Ključni cilji standardov so naslednji:

- zagotoviti, da proizvajalci dobijo cene, ki krijejo povprečne stroške trajnostne proizvodnje,
- omogočiti dodatno FT premijo, ki se lahko investira v projekte, ki izboljšujejo socialni, ekonomski in okoljski razvoj,
- omogočiti posojila proizvajalcem, ki le-ta potrebujejo,
- olajšati vzpostavitev dolgoročnega partnerstva in omogočiti proizvajalcem nadzor nad trgovinskim procesom,
- zastaviti jasen minimum in postopna merila, ki zagotavljajo, da so pogoji proizvodnje in trgovine z vsemi FT certificiranimi izdelki socialno in ekonomsko pravični ter okoljsko odgovorni (FLO 2011b).

Vizija pravične trgovine je svet, v katerem imajo lahko vsi proizvajalci zagotovljena varna življenja, v katerih dosegajo svoje potenciale in odločajo o svoji prihodnosti.

Misija pravične trgovine je povezati kupce in proizvajalce skozi znamko, ki promovira bolj pravične pogoje trgovine in skozi katero tisti, ki so zapostavljeni s konvencionalno trgovino, lahko premagajo revščino, utrdijo svoj položaj in prevzamejo več kontrole nad svojimi življenji (FLO 2011b).

Na področju pravične trgovine s kavo se FLO zavzema za naslednje poteze:

- omogočanje pred-financiranja proizvajalcev,
- omogočanje podpore v primeru neizpolnjevanja pogodb,
- zmanjšanje stroškov certificiranja,
- omogočanje usposabljanja v pogajanjih o cenah in kriznem menedžmentu
- zbližanje trgovcev in proizvajalcev s ciljem boljše odzivnosti pravične trgovine na potrebe proizvajalcev in trga (FLO 2011a).

V letu 2009 je FLO začel spreminjati standarde trgovanja s kavo zaradi novih pogojev na trgu. V tem letu je bilo na globalnem trgu prodanih 74.000 ton kave iz pravične trgovine, ki jih je pridelalo 444.000 kmetov na treh kontinentih. Maja 2010 je mednarodna cena *arabice* prišla na najvišjo raven v zadnjih štirinajstih letih. Čeprav višje cene lahko koristijo pridelovalcem, je na ravni njihovih združenj situacija precej kompleksnejša zaradi vnaprej določenih pogodbenih cen, kar pomeni, da prihaja do odkupa po višji ceni in prodaje po nižji ceni. Nekatera združenja morajo tekmovati z lokalnimi kupci in prihaja do težav pri izpolnjevanju pogodb. Cene in pomanjkanje kave povzročajo slab položaj trgovcev s kavo, ker niso zmožni slediti povpraševanju, če ni ustrezne ponudbe. Mnogi pridelovalci kave niso sposobni investirati v izboljšave zemljišč, na katerih gojijo kavo in ki so na koncu proizvodnega cikla. Pridelovalci so izredno občutljivi na podnebne spremembe in bolezni rastlin, ki višajo stroške pridelave in samega življenja ter povzročajo revščino in pomanjkanje dostopa do posojil (FLO 2011b).

Koraki, ki jih FLO uvaja za reševanje teh težav, so naslednji:

- dvig minimalne cene arabica kave za 0,15 USD<sup>62</sup>,
- diferenciacija organske kave tudi z dvigom cene za dodatnih 0,30 USD namesto dosedanjih 0,20 USD,
- dvig FT premije na 0,20 USD iz dosedanjih 0,10 USD; 0,05 USD iz FT-premije se bo namenilo za povečanje produktivnosti in kakovostne izboljšave,
- novi standardi trgovine, ki omogočajo jasnejša pogodbeno pravila, cene, usposabljanje pridelovalcev in trgovcev, ter vpeljavo kriznega menedžmenta (FLO 2011b).

---

<sup>62</sup> Vse navedene cene se nanašajo na količino enega funta oziroma 0,45 kg kave (op.a.).

## **7 VPLIV PRAVIČNE TRGOVINE NA KLJUČNE AKTERJE**

Za nadaljnjo razpravo o pravični trgovini je nujno preveriti njen vpliv na ključne akterje, ki nam bo podal podrobnejši vpogled v tržne odnose in položaj ekonomskih subjektov. V nadaljevanju diplomske naloge bomo preverili prvo hipotezo:

*Pravična trgovina pozitivno vpliva na vse vključene akterje: proizvajalce, korporacije in kupce ter prinaša pozitivno spremembo v tržnih odnosih, ki postajajo bolj etični.*

### **7.1 VPLIV PRAVIČNE TRGOVINE NA PROIZVAJALCE**

Ključno vprašanje pravične trgovine je predvsem njen vpliv na akterje, zaradi katerih je pravzaprav nastala.

Kot sem pojasnila že v opredelitvi in zgodovinskemu pregledu, je bil ključni cilj koncepta od samega začetka izboljšanje življenjskih pogojev ekonomsko prizadetega prebivalstva Juga; v verigi pravične trgovine so to proizvajalci izdelkov.. Kava je idealen primer za preučevanje učinkovitosti pravične trgovine v kontekstu odnosa med Severom in Jugom, ker je vsa svetovna kava proizvedena na Jugu, medtem ko se večinoma prodaja in porablja na Severu. Okoli 78 % FT-kave prihaja iz Južne Amerike<sup>63</sup> in zaradi tega bomo obravnavali hipotezo na podlagi dveh študij o južnoameriških pridelovalcih iz verige pravične trgovine.

Prvi primer, na katerem bomo prikazali ta vidik, je znamka kave Café Femenino, ki označuje geografsko območje severnega Peruja in se prideluje na plantažah, katerih lastnice so ženske s tega območja. Regija Andskih obrežij in Agua Azula je znana (tako kot tudi veliko drugih območjih pridelave kave) po dolgi zgodovini ekonomskih prizadetosti in družbenih neenakosti, ki na tem področju še posebej zadevajo ženske prebivalke. Lastnicam je v zelo kratkemu času uspelo izkoristiti uspeh znamke Café Femenino tudi za spremembo družbenega položaja in omogočanje socialnega varstva; zaslužek so usmerile v številne razvojne spremembe skupnosti: izgradnjo transportnih

---

<sup>63</sup> Največji izvozniki so Mehika, Peru, Gvatemala, Kolumbija in Nikaragva (Nygren in Valkila 2010).

smeri, projekte za žensko zdravje in samozavest, literarne skupine in številne skupnostne komiteje (npr. Mlečni komite, katerega naloga je oskrba članov skupnosti s svežim mlekom). Namen teh izboljšav ni le spodbujanje razvoja ekonomske infrastrukture, ampak tudi izboljšava celotnega družbenega oziroma socialnega okolja. Ta model proizvodnje in socialnega razvoja je pomagal tudi v omejevanju depopulacije tega območja. Mladi so dobili razlog, da ostanejo v skupnosti, saj jim ni več treba odhajati v velika mesta zaradi eksistenčnih razlogov. Čeprav so ti dosežki že sami po sebi izredni, je Café Femenino poseben tudi zaradi omogočanja dodatnih dveh centov za funt kave, ki si jih pridobijo ženske pridelovalke. Same odločajo tudi o uporabi tega zaslužka v skupnosti. Na ta način je omogočena neodvisna ekonomska vloga žensk v skupnosti, v kateri so skozi zgodovino vedno bile v podrejenem položaju (Moore 2004).

Delo žensk, ki prideluje Café Femenino ni omejeno samo na izboljšave proizvajalnega Juga. Skozi distribucijsko verigo izboljšuje tudi eksistencialne pogoje na gospodarsko razvitem Severu na vsekakor unikaten način. Dodatna dva centa za funt kave se ustvarita v distribucijski verigi (s praženjem in prodajo), denar pa se namenja zavetiščem za ženske v skupnostih, kjer se kava prodaja. Razen tega zahtevajo izključno ženske podpisnice pogodb o sodelovanju s severnim partnerjem. Z investiranjem tega dodatnega zaslužka v socialni kapital in osredotočanjem tako na marginalizirane skupine v proizvodni, kot tudi v prodajni regiji, nam Café Femenino pravzaprav razkriva etiko pravične trgovine; dodana etična vrednost je tisto, kar potrebujejo proizvajalci v verigi pravične trgovine, ko se soočajo z vse hujšimi oblikami tržne konkurence in naraščajočimi stroški proizvodnje. Njihove izkušnje se danes uporabljajo v številnih drugih oblikah pravične trgovine. Primer je montrealska Equita, distributer v verigi pravične trgovine, ki sodeluje z Le Transitom v zaposlovanju njihovih fizično in mentalno prizadetih članov. Njihovo delo je pakiranje in praženje FT- kave. Equita je namesto standardnega pakiranja uvedla popolnoma bio-razgradljivo, za katerega se v proizvodnji porabi 30 – 50 % manj fosilnih goriv (TransFair Canada 2006, 4). Takšne inovacije gospodarskega Severa se morajo kombinirati s praksami gospodarskega Juga z namenom edukacije novih kupcev in aktivistov o že obstoječih možnostih razvoja bolj etične trgovine (McMurty 2009, 44).

Drugi primer, ki ga bomo obravnavali, so pridelovalci FT-kave iz Nikaragve, najrevnejše države med južnoameriškimi izvozniki FT-kave.



Pridelava kave je delovno intenziven proces. 280.000 ljudi oziroma 42 % ruralnega prebivalstva Nikaragve zasluži del svojega dohodka v pridelavi kave (Flores in drugi v Nygren in Valkila 2010). Pridelava kave je zaznamovana s slabo plačanimi delovnimi mesti in nestabilnimi pogodbami, ker prihaja do sezonske fluktuacije delovne sile. Največ delavcev je potrebnih v štirimesečnem obdobju trgatve in predelave kave. Minimalna plačilo v pridelavi kave je bilo 1,6 USD dnevno s tremi vključenimi obroki, medtem ko je bila dnevna košarica za štiričlansko družino 2,4 USD v letu 2006 (INDIE v Nygren in Valkila 2010). Čeprav je Nikaragva ratificirala vse pogodbe Mednarodne organizacije dela (MOD), je zelo vprašljiva prilagoditev domačih zakonov tem pogodbam. *Cafenica* je krovna organizacija, ki združuje 9118 pridelovalcev kave. Spodbude za alternativno trgovino s kavo so se začele pojavljati v osemdesetih letih, vendar se je pravična trgovina v Nikaragvi začela uveljavljati po ustanovitvi FLO-ja leta 1997. V letu 2004 je bilo 5,3 milijona ton FT-kave izvožene iz Nikaragve, kar predstavlja 3 % delež vse izvožene zelene kave (Nygren in Valkila 2010, 324).

FLO v članstvo sprejema samo male kmete<sup>64</sup>, kar je razvidno tudi iz primera Nikaragve, kjer je 90 % kmetov, ki so vključeni v kooperacijo pravične trgovine, dejansko malih kmetov, ki imajo 0,5 – 3,5 ha površin zasejanih s kavo. Čeprav FLO nima prav standardiziranih predpisov o kakovosti kave, imajo FT kooperanti zelo visoke zahteve, ki se nanašajo na kakovost pridelane kave in je zaradi tega že sam certifikat pravične trgovine kazalec vrhunske kakovosti. Kooperanti financirajo člane tudi takrat, ko je tržna cena kave neugodna (Nygren in Valkila 2010).

Industrija kave je še vedno v krizi, ki se je začela s 70 % padcem cen kav v obdobju 1999–2001 (glej sliko 7.1). Gospodarske posledice tega padca so bile uničujoče: prišlo je do takojšnjega naraščanja brezposelnosti, povečanja migracij na urbana območja ter do grožnje po zapiranju plantaž s kavo, kar je pomenilo izgubo dela za manjše pridelovalce. Nikaragva je bila najhuje prizadeta s to krizo zaradi slabe politične situacije, ki je bila zaznamovana z diktaturo (do leta 1979), potem pa z revolucijo in vojaško intervencijo ZDA (v osemdesetih letih prejšnjega stoletja) ter s tranzicijo v liberalno demokracijo in neoliberalizem (Utting 2009). Pomanjkanje naložb v javno

---

<sup>64</sup> Pod male kmetije spadajo tiste kmetije, ki imajo manj kot 3,5 ha svojih površin, zasejanih s kavo (FLO 2011a).

infrastrukturo v območjih pridelave kave, finančna korupcija v času predsednika Arnolda Alemana (1995–2000) in šibek pravni sistem, ki pogosto izključuje interese marginaliziranih skupin, so prispevali k uničujočim posledicam te krize. Na lokalni ravni so bili pridelovalci kave prizadeti: (1) s podnebnimi spremembami in naravnimi nesrečami (orkan Mitch 1998), (2) zaradi pomanjkanja diferenciacije med pridelovalci in njihove nesposobnosti, da bi si privoščili drage naložbe v pridelavo kave, je zemlja postala bolj slabe kakovosti ter, (3) z naraščajočimi dolgovi in pomanjkanjem dostopa do stabilnih trgov na mednarodni ravni (Utting 2009, 134).

Industrijo kave v Nikaragvi sestavljajo veliki, srednji in mali pridelovalci, delavci brez zemlje, kooperacije pridelovalcev, sindikati in združenja kooperantov, izvozniki kave ter nevladne in tehnične organizacije, ki podpirajo pridelavo kave. Med vsemi naštetimi so mali pridelovalci najbolj ranljivi. V času krize je bila njihova eksistenca najbolj ogrožena. Mali pridelovalci so prisiljeni prodajati kavo po ceni, ki ne krije niti stroškov pridelave. To početje ima za posledice prekinitev šolanja otrok zaradi pomanjkanja sredstev, pomanjkanje sredstev za osnovne kmetijske inpute, za osnovna zdravila, hrano itn (Utting-Chamorro 2005). Kriza iz leta 1999 je vplivala na nastanek združenj kooperantskih organizacij z dostopom do alternativnih trgov v razvitih državah. Takrat so med ostalimi nastale *Society of Small Producers for Coffee Export* (SOPPEXCCA v Jinotegi), *Coffee Cooperatives Central in the Northern Region* (CECOCAFEN, Matagalpa), *Promoters of Cooperative Development* (PRODECOOP, Estelí), *New Earth Farmers Co-operative* (COSATIN R.L., Boaco), in *Co-operative Producers of Certified Organic Coffee* (PROCOCER R.L., Nueva Segovia), kot tudi pet drugih organizacij, ki skupaj sestavljajo krovno organizacijo *The Association of Co-operatives of Small Coffee Producers of Nicaragua* (CAFENICA). Te organizacije so pomagale zmanjšati ranljivost malih pridelovalcev tako, da so jim omogočile dostop do alternativnih trgov na Severu, ki jim zagotavljajo višje in stabilnejše cene (Bacon 2005).

Uvajanje pravične trgovine v različnih regijah je posebnega značaja v kontekstu krize v industriji kave in ravni revščine marginaliziranih pridelovalcev ter delavcev in njihovih družin, ki jim ni uspelo zaslužiti za preživetje v konvencionalni trgovini. Od leta 1997 je pravična trgovina najbolj pritegnila kooperante v Jinotegi prav zaradi tržne intervencijske strategije, ki pomaga malim pridelovalcem obdržati vrednost, ki so si jo prej obdržali trgovci in drugi člani v marketinški verigi (Utting 2009).

Utting (2009) preučuje pet dejavnikov vpliva pravične trgovine na življenje malih pridelovalcev; te dejavnike bomo obravnavali v nadaljevanju.

### 7.1.1 Človeški kapital

Človeški kapital se nanaša na graditev kapacitet in možnosti, ki povečujejo sposobnost malih pridelovalcev, da bi obdržali in izboljšali preživetje na način, da se jih opremi z razumevanjem, veščinami in dostopom do informacij, znanja in (tehničnega) usposabljanja, kar jim bo omogočilo učinkovitost (Urban Capacity Building Network 2011). Scoones (2008) tej definiciji dodaja še izobraževanje in dobro zdravje, ki sta nujna pogoja za učinkovito sledenje različnim življenjskim strategijam (Scoones v Utting 2009).

Rezultati študije Uttingove (2009) dokazujejo pozitiven vpliv pravične trgovine na človeški kapital v Jinotegi. Graditev kapacitet se dosega s tehnično podporo organizacije Soppexcca, ki spodbuja kakovostne izboljšave z opogumljanjem pridelovalcev, da izboljšajo okoljske in fizične pogoje na svojih kmetijah na način, da jih usmerja v organsko pridelavo in jih nauči, kako pozdraviti zbolele rastline. Vidne so tudi izboljšave menedžerskih veščin pri pridelovalcih, ki širijo svoje plantaže in zaposlujejo več delavcev. Čeprav so 650 članom Soppexcce dostopni le štirje agronomi, večina intervjuvancev trdi, da so prejeli tehnično podporo bodisi s sodelovanjem na delavnicah bodisi z direktno osebno asistenco. Soppexcca pogosto organizira delavnice za kooperante glede na njihovo leto ustanovitve in spodbuja sodelovanje vseh članov. Vsi intervjuvanci vidijo tehnično podporo in usposabljanje kot priložnost za boljši dostop do trgov pravične trgovine, doseganje višje cenovne premije in zmanjšanje kazenskih taks, ki jih je treba plačati, če so kavna zrna slabe ali srednje kakovosti. Graditev kapacitet se odraža tudi v iniciativi pridelovalcev za uvajanje lastne kontrole kakovosti<sup>65</sup> (Utting 2009, 136).

Spol je ključna kategorija analize življenjskih pogojev; spremembe v človeškem kapitalu se v velikem deležu nanašajo prav na enakost spolov in vlogo žensk iz ruralnih

---

<sup>65</sup> Ta proces omogoča identificiranje velikega števila napak v zrnih kave, vključujoč nedozorelost, slabo fermentacijo ipd. Pomaga tudi pri izdelavi podrobnega opisa kave, ki omogoča bolj ustrezne procese praženja glede na raven kislosti, okus, volj, velikost zrn ipd (Utting 2009, 146).

območij v aktivnostih, ki so navezane na pravično trgovino. Eden od ciljev FLO-ja je prav dajanje moči ženskam v ruralnih območjih, kar je pomembno v razvojnem diskurzu (FLO 2011b). Ženske v Nikaragvi zasedajo podrejene družbene položaje. Na tem področju je Uttingova (2009) zasledila znatne spremembe, v katerih je prišlo do premika iz situacij, v katerih ženske nikakor niso bile vključene v pridelavo kave, v situacijo, ko imajo pomembno vlogo v skupnem dohodku gospodinjstva. Prišlo je tudi do povečanja vključenosti moških v gospodinjska dela in do zmanjšanja nasilja nad ženskami v skupnosti. Soppexccina organizacijska osredotočenost na področje spola je ženskam omogočila pridobivanje potrebnih veščin za pridelavo lastne znamke kave ter izboljšanje potrebnih veščin za pridelavo kakovostne kave. Soppexccina kava *Café de las Mujeres* (ženska kava) je uspešno komercializirana in se prodaja kot organska FT-kava na severnoameriškem trgu (Utting 2009, 136).

### **7.1.2 Socialni kapital**

Spremembe v socialnem kapitalu so v študiji Uttingove (2009) raziskane na podlagi kriterijev, kot so: družbena rekreacija, raven migracij ter participacija in sodelovanje v odločanju kooperacij na ravni skupnosti. Študiji (Utting 2009 in Utting Chamorro 2006) sta pokazali, da pridelovalci kave uporabljajo veliko število interakcij – na ravni plantaž, družinskih omrežij in kooperantskih organizacij – kot odgovor na krizo. To se nanaša na proces dajanja moči skupinam, ki si prizadevajo za doseganje definiranih ciljev z izboljšavami osnove socialnega kapitala skozi mobilizacijo resursov, boljše povezave znotraj omrežja in/ali povečanje participacije (Bacon 2005).

Organizacijskim ciljem Soppexcce je uspelo povečati moč svojih članov na način, da so jih spodbujali k sodelovanju v družbenih dogodkih in so jih na ta način prepričali, da so del skupnosti. Proces povečanja moči je potekal tudi skozi vzpostavitev bližjih odnosov z menedžmentom organizacij, kot tudi s kupci in člani kooperacij. Participacija malih pridelovalcev se je povečala takrat, ko so postali del verige pravične trgovine; ne samo v primeru dogodkov, ki jih organizirajo kooperacije, ampak tudi na ravni skupnosti: v interakcijah, ki se nanašajo na razvoj, zdravje, mir, športne aktivnosti, starševske komiteje v šolah ter na nacionalni in mednarodni razvoj nevladnih organizacij, ki delujejo v njihovi skupnosti. Na ravni kooperacij se je devetim od dvanajstih kooperantskih skupin bistveno povečalo število kooperantov z dostopom do trgov

pravične trgovine. Povečana participacija žensk je še posebej pomembna, ker pomeni, da je prišlo do pomembnega napredka v doseganju enakosti spolov. Participacije žensk pred pravično trgovino sploh ni bilo; odvijala se je le kot sporadično sodelovanje v množici. Participacija žensk se je povečala v vseh kooperantskih združenjih, kar nakazuje na to, da pravična trgovina opogumlja ženske v prevzemanju pomembnih vlog v dominantno moški skupnosti (Utting 2009, Moore 2004 in McMurty 2009).

### **7.1.3 Fizični kapital**

*The Sustainable Livelihood Framework* oziroma Okvir trajnostnega preživetja definira fizični kapital kot črpanje osnovne infrastrukture in pridelanih dobrin, ki so potrebni za podpiranje preživetja (DFID 1999).

Analiza je izpeljana na podlagi porabe FT premije, ki znaša 0,05 USD za funt kave in jo kooperanti uporabljajo za izboljšave pogojev v domovih in na plantažah ter v skupnosti za infrastrukturne izboljšave, kot so vodovod, elektrika, ceste, prometne in komunikacijske povezave. Soppexca ima za cilj izboljšanje življenjskih pogojev svojih članov in doseganje trajnostnega razvoja v njihovih skupnostih. Izboljšave so vidne na povečanju življenjskega prostora (od povprečno 1,6 spalnic na družino do 2,4, odkar so vstopili v verigo pravične trgovine) ter z boljšo dostopnostjo sanitarnih enot (premik od skupinskih poljskih stranišč do lastnih stranišč znotraj hiše). Življenjske izboljšave se financirajo iz premije in so v veliki meri odvisne od nje. Člani Soppexce imajo pravico do posojil, ki jih lahko porabijo za izboljšave osnovnih življenjskih pogojev. Delavnice so zelo pomembne za nove člane, ker se lahko naučijo, kako izboljšati svoje domove in prehranjevalne navade ter tudi kako bolj diverzificirati ekonomske aktivnosti. V skupnosti so vidne manjše izboljšave osnovnih storitev, ki so posledica naložb kooperantov; le-ti so alocirali sredstva v različna področja (graditev baseball igrišča in nakup baseball opreme za otroke ter izboljšave fizičnih pogojev v šoli). Vladna podpora tem marginaliziranim skupnostim je zelo omejena ali pa sploh ne obstaja: še vedno ni elektrike in komunikacijskih storitev na večini ruralnih območij, zaradi česar prihaja do težav v komunikaciji med Soppexco in člani; obvestila o sestankih se sporadično oglašujejo po radiu ali se tiskajo in se pridelovalcem pošiljajo po rednih avtobusnih linijah. Vloga Soppexce v pomoči lokalnim skupnostim se odvija skozi mednarodne

agencije in združenja kupcev, ki preko fundacij financirajo razvojne spremembe v skupnostih iz verige pravične trgovine (Utting 2009).

#### **7.1.4 Naravni kapital**

Naravni kapital je zaloga naravnih virov (zemlja, voda, zrak, genetični resursi ipd.) in okoljevarstvenih storitev (hidrološki cikli, zavarovanje vodnih virov pred onesnaževanjem), iz katerih prihajajo koristni resursi in storitve, pomembni za preživetje skupnosti (Scoones v Utting 2009).

Med pridelovalci iz verige pravične trgovine obstaja močna predanost varovanju okolja, ker se zavedajo pomembnosti ohranitve naravnih virov in sprejemajo to kot dolgoročno vizijo. Soppexcca promovira princip trajnostnega razvoja skozi okoljske delavnice, opogumlja člane za uvajanje organske pridelave in zagovarja participacijo mladih v izvajanju okoljevarstvenih ukrepov znotraj skupnosti. Pridelovalci iz Jinotenge so izkusili različne ugodnosti in/ali koristi od varovanja okolja. Varovanje okolja povezujejo z izboljšanim stanjem tal, večjim pridelkom, ohranitvijo čistih vodnih virov, ustrezno količino padavin, kar je tudi posledica preprečevanja krčenja gozdov in s tem zmanjšanja nevarnosti suše, t.j. izsušitve vodnih virov. Vzdrževanje vodnih virov je pomembno zaradi ohranitve vlažnosti tal, poleg tega je za pridelavo kakovostne kave pomembno ohraniti kakovost tal in se izogibati pretiranemu izčrpanju zemlje. Pridelovalci menijo, da imajo okoljevarstveni ukrepi zelo pozitiven vpliv na zdravje; zainteresirani so za varovanje gozdov, ker menijo, da na ta način svojim otrokom omogočajo vdihovanje čistega zraka. Pred vstopom v verigo pravične trgovine so mali pridelovalci črpali naravne vire brez kakršnegakoli premisleka o njihovi naravni vrednosti. Odkar so vstopili v kooperacijo Soppexcca, so se naučili, kako odlagati odpadke od pridelave (npr. pulpo, ki se odstrani z zrna) brez nevarnosti onesnaževanja tal in drugih naravnih virov. Pri večini pridelovalcev je prišlo do spremembe v zavedanju o pomembnosti okoljevarstvenih ukrepov; to se je spremenilo od popolnega nezavedanja do zelo skrbnih okoljevarstvenih praks v procesu proizvodnje (Utting 2009, 138).

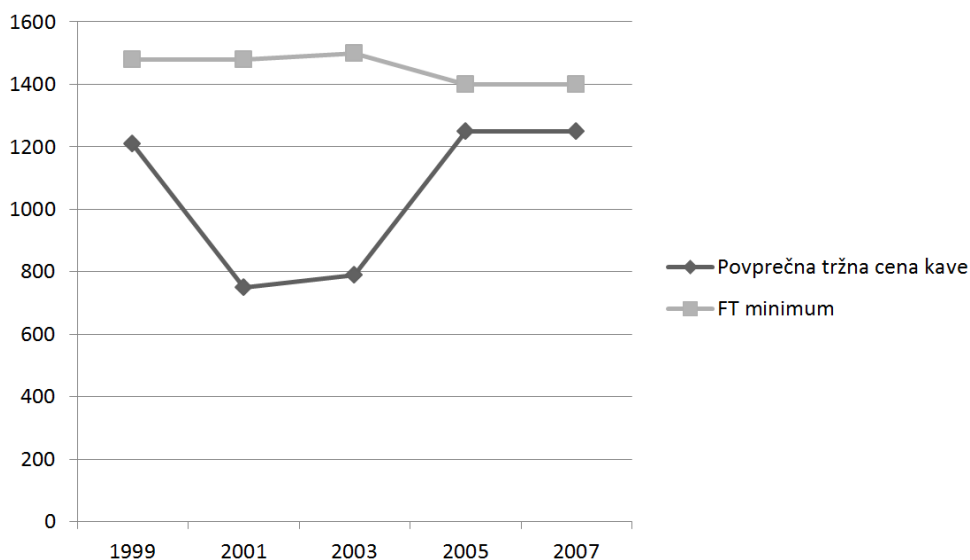
### 7.1.5 Finančni kapital

Finančni kapital se v raziskavah Uttingove (2009) in Bacona (2005) nanaša na finančne vire, ki se jih uporablja za podpiranje preživetja; Uttingova (2009) preučuje, kako je pravična trgovina skozi čas spremenila finančno premoženje pridelovalcev. Uttingova (2009) se osredotoča na potencial, ki ga ima pravična trgovina v prispevanju k trajnostnemu razvoju v kavni panogi zaradi edinstvenega dostopa do trga, ki plačuje najvišje cene in obenem ni determiniran s stihijskimi prelomi<sup>66</sup> cen dobrin na globalnem trgu. Za kmete iz Nikaragve je pravična trgovina ključnega pomena, ko gre za podpiranje trajnostnega razvoja, ker omogoča višje, stabilne cene in posojila. Organizacije pravične trgovine ne ponujajo takojšnjega plačila za vsako vrečo dostavljene kave, plačilni roki se lahko podaljšajo do 90 ali 120 dni. Soppexca nima finančne zmožnosti, kot jo imajo veliki izvozniki kave, ki ponujajo takojšnje plačilo. Zaradi tega obstaja nevarnost, da nekateri kooperanti ne bodo spoštovali pogodb in bodo prodajali kavo zunaj verige pravične trgovine. Ta primer je razviden iz slike 7.1: v letu 2005, ko je prišlo do naraščanja tržne cene kave, ki se je približala FT minimumu, je takrat 20% Soppexccinih kooperantov prekršilo pogodbene obveznosti, čeprav so morali plačati kazen v znesku 0,05 USD za funt kave. Ta praksa ogroža odnose kooperacij in kupcev na mednarodni ravni. Pomembno je omeniti, da pridelovalci iz pravične trgovine ne dosežejo tržne cene kave pri odkupu na plantažah; to ceno jim omogoča le odkup znotraj verige pravične trgovine. Ko korporacije odkupujejo kavo na plantažah, od skupne cene odbijejo stroške prevoza, izvoza, davkov, skladiščenja, certificiranja ipd. V pravični trgovini te stroške krijejo kupci (Utting 2009, 139).

---

<sup>66</sup> Angl. *Boom and bust*. Termin se nanaša na tip ekonomskega cikla, za katerega so značilna izmenična obdobja ekonomske rasti in krčenja. V času »booma« (rasti) v gospodarstvu prihaja do rasti proizvodnje in BDP-ja, medtem ko v času »busta« (krčenja) prihaja do padca proizvodnje in naraščanja brezposelnosti (InvestorWords).

**Slika 7.1:** Primerjava FT minimalne cene južnoameriške arabice in povprečne cene ostalih arabica kav na Newyorški borzi v obdobju 1999–2006



Vir: Nygren in Valkila (2010, 327).

Kot je razvidno iz slike 7.1, FT minimum zavaruje pridelovalce v primeru nihanja tržnih cen kave, kot je bil primer v obdobju od 1999 do 2004. V tem obdobju je prišlo do rasti FT kooperantskih združenj proizvajalcev prav zaradi cenovne premije. Najbolj uspešni kooperanti so v tem obdobju poplačali svoje dolgove in povečali rezerve kapitala.

Na podlagi obravnavanega primera prvi del hipoteze lahko sprejmemo, saj je razvidno, da pravična trgovina prinaša pozitivne spremembe v življenje proizvajalcev. Pozitivne spremembe v tem kontekstu lahko opredelimo kot uspešen trajnostni razvoj, ker se te spremembe dejansko nanašajo na vsa področja življenja skupnosti, kar omogoča premik k ekonomski samozadostnosti, o kateri je bilo več napisanega v uvodu.



## **7.2 APLIKACIJA PRINCIPOV PRAVIČNE TRGOVINE NA KORPORACIJE**

*Splošna deklaracija človekovih pravic* (1948) pravico do pravične nagrade za delo opredeljuje na naslednji način: »Vsakdo, kdor dela, ima pravico do pravične in zadovoljitve nagrade, ki zagotavlja njemu in njegovi družini človeka vreden obstoj in ki naj se po potrebi dopolni z drugimi sredstvi socialnega varstva« (*Splošna deklaracija človekovih pravic* 1948, 23. čl.).

Max Havelaar je prva svetovna iniciativa, ki je pridobila certifikat za pravično trgovino. Ustanovila sta jo pater Frans van der Hoff in humanitarci Niko Roozen leta 1992, ker sta oba izgubila upanje v mednarodne donacije kot rešitev problema revnih območij. Rozen in van der Hoff sta verjela, da bodo kupci sprejeli dvig cene kave za 7 – 15 %, če bodo seznanjeni z dodano etično vrednostjo, ki bo uporabljena za izboljšanje življenjskih razmer proizvajalcev. Iz teh idej se je rodila znamka Max Havelaar. V sodelovanju z lokalno skupnostjo mehiških Indijancev, združenih v UCIRI<sup>67</sup> so začeli pridelovati organsko<sup>68</sup> kavo. FT UCIRI kava je bila prvič<sup>69</sup> plasirana v nizozemski veleblagovnici 15. novembra 1988, kar je za proizvajalce kave posebnega pomena zaradi možnosti plasiranja izdelkov širšemu omrežju kupcev. Vstop v tradicionalne distribucijske kroge je ključni del strategije, ki so si jo zastavili. Max Havelaar in UCIRI sta iz svojega partnerstva tradicionalni poslovni etiki ponudila naslednje principe:

1. Namesto na miloščini in donacijah bi lahko odnosi med državami Severa in Juga temeljili na odprtosti trgov majhnim proizvajalcem v ne-izkoriščevalskem razmerju.
2. Cena proizvoda ne sme biti določena izključno po zakonih ponudbe in povpraševanja, ampak z upoštevanjem „integralne“ cene. Ta drugačna cena omogoča

---

<sup>67</sup> Union of Indian Villages in the Isthmus Region oziroma Združenje indijanskih vasi regije Isthmus, kjer je pridelana prva Max Havelaar kava (Auderbrand in Pauchant 2009).

<sup>68</sup> Indijanci so pristali v sodelovanje le v primeru organske proizvodnje in zadovoljitve naslednjih kriterijev: zaščita okolja, menedžment odpadnih vod, eliminacija pesticidov in kemičnih gnojil, kontrola erozije, recikliranje, zmanjšanje odpadnih produktov in uporaba naravnih gnojil (komposta) (Auderbrand in Pauchant 2009).

<sup>69</sup> Do takrat so se FT- izdelki prodajali le v specializiranih trgovinah (Auderbrand in Pauchant 2009).

bolj dostojanstvene življenjske pogoje proizvajalcev, vključujoč zdrave socialne in ekološke razmere.

3. Poslovna etika podjetja se lahko presoja z uporabo akreditacijskega sistema, ki neodvisno ocenjuje razmere lokalnih proizvajalcev in menedžerske prakse.
4. Mednarodna trgovina se lahko spodbuja skozi zavezništvo manjših, neodvisnih proizvajalcev in potrošnikov, ki so ozaveščeni o odgovorni potrošnji.
5. Nenazadnje, človek razkrije globok vir etike šele v sožitju z ljudmi, živečimi v revščini. Sočutje mu omogoča razvoj občutka odgovornosti do sebe in drugih (Auderbrand in Pauchant 2009).

Nobena od teh značilnosti ni unikatna v kontekstu pravične trgovine, vendar je prav pravična trgovina dejanski primer, da se jih lahko implementira tudi v kontekst mednarodne trgovine.

### **7.2.1 Odprtost trgov za manjše partnerje**

Pravična trgovina dokazuje, da odnosi med državami lahko počivajo na medsebojnem spoštovanju in ne na izkazovanju miloščine skozi donacije, kar prizadeto stran spravlja v inferioren položaj. Po izračunih Svetovne trgovinske organizacije 48 % najbolj revnih držav sodeluje le v 0,4 % mednarodne menjave in z odpiranjem trga tudi za male proizvajalce, bi se dokazala družbena odgovornost korporacij, ki nadzirajo  $\frac{2}{3}$  tega trga<sup>70</sup> (Auderbrand in Pauchant 2009). Dejanski *perpetuum mobile*, ki se nahaja za celotno idejo Maxa Havelaarja, so pravzaprav revni Indijanci<sup>71</sup>, ki si ne želijo miloščine, ampak iščejo pravično ceno za svojo kavo. Van der Hoff meni, da ta zahteva pravzaprav pojasnjuje ključni vzrok problema. Po njegovemu mnenju miloščina revne obravnava kot stvari in ne kot ljudi, kar briše Kantovo (1785) razlikovanje med sredstvi in cilji.<sup>72</sup> Iz tega vidika je pravična trgovina izvedljiva alternativa mednarodni miloščini in

---

<sup>70</sup>500 največjih multinacionalk ustvari enako količino prihodkov kot 48 najrevnejših držav (Audebrand in Pauchant 2009)

<sup>71</sup> Indijanci so Van der Hoffu pojasnili svoje stališče z naslednjimi besedami: „Mi nočemo vaše miloščine. Nismo berači. Resnična podpora bi bila, če bi nam plačali pravično ceno za našo kavo“ (Auderbrand in Pauchant 2009, 348).

<sup>72</sup> »Deluj tako, da boš človeštvo, bodisi v tvoji, bodisi v osebi katerega koli drugega človeka, vselej uporabil kot cilj in ne zgolj kot sredstvo« (Kant 1785).

donacijam, saj si prizadeva doseči boljšo uravnovešenost bogastva v tem našem „globaliziranemu svetu“ (Van der Hoff v Audebrand in Pauchant 2009, 345).

### **7.2.2 Koncept integralne cene**

Uspeh pravične trgovine dokazuje, da cene izdelka ni treba določati izključno na zakonih ponudbe in povpraševanja, ampak tudi s kalkulacijo stroškovne cene, ki omogoča dostojno življenje proizvajalcem, tudi tistim brez moči, vključujoč zdrave socialne in okoljske razmere. Pravična trgovina zanika neoliberalne teze Milтона Friedmana, s katerimi opredeljuje tržno ceno le kot posledico ravnovesja med povpraševanjem in ponudbo (Charlton in Stiglitz 2005). Integralna cena poleg kritja stroškov proizvodnje proizvajalcem omogoča dostojno življenje in razvoj esencialne infrastrukture. Veliko zahodnih korporacij, ki skozi outsourcing usmerjajo svojo proizvodnjo in ponekod plačujejo mizerne mezde delavcem<sup>73</sup>, trdi, da odpirajo delovna mesta v teh državah, kot da bi to že samo po sebi izpolnilo njihovo korporativno družbeno odgovornost. Za razliko od njih, pravična trgovina ponuja močno alternativo zlorabam. FT izdelki so dražji od tradicionalnih izdelkov tudi zaradi manjšega obsega proizvodnje in organske pridelave ter tudi zaradi samega sistema certificiranja. Razlika v ceni se lahko opraviči, če so akterji seznanjeni s superiorno kakovostjo, ki jo imajo FT v primerjavi s tradicionalno pridelanimi izdelki. Javnost mora biti ozaveščena, da socialni in okoljevarstveni napor niso eksternalije, ampak so to integralni stroški, ki morajo biti vključeni v prodajno ceno (Charlton in Stiglitz 2005).

### **7.2.3 Uveljavljanje poslovne etike skozi akreditacijski sistem**

Že Marx (1876) je prepoznal osnovno človeško aktivnost, t.j. »človek se mora prehraniti, da bi preživel« (Marx 1976, 638). Ta aktivnost je ogrožena v kapitalističnem sistemu, ki je zelo destruktiven tako do delavcev kakor tudi do okolja. Današnja kapitalistična proizvodnja hrane in menjava nakazujeta na dejstvo, da tisti, ki proizvajajo hrano, kot tudi okolje, v katerem je le-ta pridelana, trpijo zaradi pogojev, v

---

<sup>73</sup> Multinacionalka Nike je deležna kritik zaradi izkoriščanja otroškega dela. V Indoneziji so zaposlovali otroke, stare med 5 in 10 let, ki so delali 70 ur na teden za dnevno plačilo v znesku 0,60 USD (Auderbrand in Pauchant 2009).

katerih poteka ta proces proizvodnje in menjave. Cilji gibanja za pravično trgovino vključujejo ustvarjanje sistema proizvodnje in menjave, ki nedvomno temelji na nekapitalističnih osnovah. Do pred kratkim je ta proces potekal kot solidaren poskus povezovanja pridelovalcev in kupcev v alternativni trgovski mreži, ki o(b)staja zunaj meja prevladujočega sistema proizvodnje in distribucije. V zadnjih letih se je ta proces sčasoma spremenil v direkten spopad s korporativnimi interesi v proizvodnji hrane s ciljem spreminjanja korporativne politike odkupa dobrin. Kava iz pravične trgovine se prideluje in prodaja kot alternativa konvencionalnim procesom pridelave in menjave. Ključne organizacije pravične trgovine (FLO, TransFair USA, Equal Exchange ipd) trdijo, da je tradicionalnemu trgu kave spodletelo poskrbeti za pridelovalce in okolje na Jugu. Ta trg zamegljuje meje kakovosti kave in primarno služi interesom malega števila korporacij, ki obvladujejo praženje kave in dokončno distribucijo v maloprodaji (Fridell in drugi 2008).

Najbolj razločna trditev pravične trgovine je, da tradicionalna pridelava in menjava ustvarjata revščino pridelovalcev na Jugu. Odnosi med močmi, ki potekajo prav na vsakem koraku dobavne verige, vplivajo na razdelitev dobička, v kateri pridelovalcem pripade zelo majhen delež končnega zneska prodaje. Mali kmetje nimajo pogajalske moči, ko prodajajo pridelek lokalnim posrednikom, ki imajo pogosto monopol v transportu dobrin od naključne kmetije do enot za predelavo kave (Raynolds 2002, 404). To težavo še bolj pogloblja dejstvo, da je industrija praženja kave zelo koncentrirana; podjetja imajo izjemno veliko oligopolno moč na svetovnem trgu kave. »Veliki štirje«<sup>74</sup> v kombinaciji z nemškim Tschibom skupaj odkupujejo polovico celotne svetovne pridelave kave (Oxfam 2002, 25).

Pravična trgovina je ustvarjena zaradi omogočanja strateške varnosti pridelovalcem skozi stabilizacijo cen kave, povečanje prihodkov, zavarovanje lastništva nad zemljo in bolj trajnostno usmerjeno varovanje okolja. Dobavitelji iz verige pravične trgovine pridelke kupujejo direktno od pridelovalcev s sklenitvijo dolgoročnih pogodb o sodelovanju. Več o pogojih in cenah bo predstavljeno v točki 8.5, ko bomo govorili o Starbucksovi poslovni strategiji (glej tabelo 8.3). Korporacije na pravično trgovino

---

<sup>74</sup> Angl. *The Big Four* oziroma: Nestle, Sara Lee, Kraft in Procter & Gamble (Fridell in drugi, 2008).

odgovarjajo na dva različna načina: (1) z diskreditacijo pravične trgovine in (2) s prilastitvijo izdelkov pravične trgovine (Fridell in drugi 2008).

#### Delegitimizacija: diskreditacija pravične trgovine

»Veliki štirje« trdijo, da gibanje za pravično trgovino ignorira relevantne tržne silnice, ter poudarjajo, da je kritika, ki jo podaja pravična trgovina, sočutna, vendar naivna, ker bi reševanje težav pridelovalcev le poglobilo krizo na trgu. Po tej interpretaciji je težava v tem, da pravična trgovina dela veliko škodo pridelovalcem kave z zastavljanjem minimalne cene, ker prihaja do presežene ponudbe. Korporacije predlagajo zvišanje cen skozi diferenciacijo izdelkov, z ustvarjanjem tržnih niš na podlagi kakovosti izdelkov ter z ustreznim marketingom, ki ustvarja diferenciacijo blagovnih znamk pri kupcih (Nestlé 2003, 15). Vključitev specialnih kav in marketinga kot enega od načinov doseganja cenovnih premij skozi diferenciacijo izdelkov, toda z izključitvijo koncentracije pravične trgovine na sam proces pridelave, se zdi kot precej samovoljna, celo kontradiktorna odločitev sama po sebi (Fridell in drugi 2008, 17).

#### Pravica do prednostnega nakupa: prilastitev izdelkov pravične trgovine

Čeprav korporacije kritizirajo metode pravične trgovine, so istočasno sprejele nekatere od njenih ciljev. Pravična trgovina je poudarila obubožanje malih kmetov in okoljevarstvene težave, ki jih povzročajo velike plantaže s kavo. Zaradi tega so korporacije, ki se ukvarjajo s prodajo kave, primorane k izkazovanju sočutja do malih pridelovalcev in do okoljevarstvenih težav. Ključni primer teh postopkov je sprejetje panožnega modela korporativne socialne odgovornosti. »Veliki štirje« izražajo svojo privrženost korporativni socialni odgovornosti na svojih spletnih straneh,<sup>75</sup> kjer dokumentirajo vsak korak, ki so ga sprejeli s ciljem povečanja ugleda v družbi na podlagi izboljšav življenjskih pogojev pridelovalcev in trajnostnih okoljevarstvenih izboljšav. »Veliki štirje« so sprejeli število odločitev, katerih namen je izboljšava življenjskih pogojev pridelovalcev: dobrotelost, direkten nakup kave od pridelovalcev, usposabljanje pridelovalcev ter izboljšava delovnih pogojev na kmetijah (Fridell in drugi 2008).

---

<sup>75</sup> Za več informacij glej npr. Nestlé (<http://www.nestle.com/CSV/Pages/CSV.aspx>).

Pravična trgovina predlaga evalvacijo etike podjetja skozi akreditacijski sistem, ki neodvisno ocenjuje pogoje lokalne proizvodnje in menedžerske prakse, ki so v uporabi. Mehanizem certificiranja omogoča temu šibkemu<sup>76</sup> členu verige (proizvajalcem) prejem razumnega dela dobička. Z legitimnega vidika kupcev so certifikati temeljni kamen pravične trgovine. Po uspehu na nekaj trgih je pravična trgovina pritegnila tudi velike korporacije, ki so v panogi prepoznale možnost za vstop na nove trge. Multinacionalke, kot so Chiquita, Dole, Del Monte, so po uspehu Oké bananas začele razvijati obrambne strategije, ki vključujejo spremembo etičnih kod, vrednotnih lestvic in korporativne družbene odgovornosti, ter vpeljale notranji sistem akreditiranja (Auderbrand in Pauchant 2009).

#### **7.2.4 Ozaveščenost o odgovorni potrošnji**

Pravična trgovina dokazuje, da alternativna mednarodna trgovina lahko poteka skozi zavezništvo manjših, neodvisnih proizvajalcev in potrošnikov, ki so ozaveščeni o odgovorni potrošnji. Od samega začetka so UCIRI pridelovalci ljudje, naravnani na skupnost, ki ji je pomembno le vzdrževanje harmonije v svetu in s svetom. Odnosi z drugimi so urejeni na principu recipročnosti in menjave, za katero menijo, da je normalno stanje vzdrževanja obstoja skupnosti. V teh menjavah ekonomska ali simbolična vrednost ni ta, ki ima prednost, ampak jo ima že sam akt menjave. Za van der Hoffa (2009) je zavezništvo med proizvajalci in kupci srce pravične trgovine; ta trgovina je obenem upor in predlog. Po njegovemu mnenju teorija proste trgovine, ki naj bi omogočala ravnovesje med ponudbo in povpraševanjem, podcenjuje dva osnovna faktorja: socialne stroške proizvajalcev, ki nimajo nobene resnične moči na trgu in jim je pravzaprav onemogočeno sodelovanje v temu trgu, ter željo kupcev, ki z vsakim dnevom postajajo vse bolj zahtevni glede kakovosti izdelkov in ki si želijo bolj spoznati sam proces distribucije izdelkov skozi proizvodno verigo. Proizvajalci, distributerji in potrošniki lahko skozi dialog skupaj določijo pogoje proizvodnje in cene izdelkov, kar bi lahko trg naredilo bolj transparenten in prost. Čeprav se pravična trgovina velikokrat dojema kot nasprotje prosti trgovini, Van der Hoff (2009) vztraja pri tem, da je pravična

---

<sup>76</sup> Proizvajalci so šibek člen verige, ker nimajo pogajalske moči in zaradi tega so popolnoma nezaščiteni na trgu (op.a.).

trgovina pravzaprav utemeljena na konceptu načrtovane in odgovorne svobode. Z vstajanjem iz anonimnosti in vključevanjem v dialog proizvajalci in potrošniki lahko skupaj določajo in definirajo „pravila igre“; ljudje povečujejo svojo svobodo s sprejemanjem odgovornosti. Zato pravična trgovina redefinira idejo prostega trga na način, da mu nazaj vrača tisti izvorni pomen svobode (Roozen in Van der Hoff v Audebrand in Pauchant 2009, 350).

### 7.2.5 Sožitje

Pravična trgovina zagovarja mnenje, da globok vir etike človek razkrije šele v sožitju z ljudmi, živečimi v revščini. Sočutje mu omogoča razvoj občutka odgovornosti do sebe in drugih. Van der Hoff meni, da samo trpljenje lahko nauči sočutja: „Prepričan sem, da večina današnje človeške morale izhaja iz trpljenja v njegovem najširšem pomenu – posameznem, družbenem, kulturnem in religijskem. Želja po begu od te izkušnje je enakovredna poskusu bega od morale same“ (Van der Hoff v Audebrand in Pauchant 2009, 350).

V tem odstavku poudarja, da je trpljenje vsakdanjik milijonov ljudi, ki se z njim soočajo pogumno in dostojanstveno. Zanj so revni, siromaki, mali pridelovalci tisti, ki prinašajo upanje v boljšo prihodnost. Prav oni so tisti, ki podajajo globino času, ki nam dovoljujejo preizpraševanje izkoriščevalskega ekonomskega sistema, izključujočega političnega sistema in sramotnega socialnega sistema. Enostavno bi bilo, ko bi ta mnenja kar pripisali dejstvu, da je Van der Hoff katoliški župnik, vendar je že sam oče tržne ekonomije Adam Smith prišel do istega zaključka: „Nagnjenost k spoštovanju, skoraj čaščenju bogatih in močnih in preziranje ali vsaj zanemarjanje stanja revščine in slabih pogojev, je največji in najbolj univerzalen vzrok korupcije naše morale“ (Smith 2005a, 53).

Van der Hoff zagovarja »menedžment sožitja«, ki je ukoreninjen v izkušnjah sožitja z ljudmi brez moči. Pomembno je navesti, da se je za primer izkoriščanja otrok, ki sem ga navedla v točki 7.2.2, Nikejev CEO<sup>77</sup> Phil Knight opravičil in priznal, da nikoli ni obiskal te države, niti ni izkusil sožitja z ljudmi, ki proizvajajo izdelke njegovega

---

<sup>77</sup> Angl. Chief Executive Officer oziroma generalni direktor (op.a.).

podjetja. Vendar se te prakse spreminjajo, vse več podjetij uvaja prakso obiskovanja razvijajočih se držav in spoznavanja s kulturo in delavci, ki izdelujejo njihove izdelke. MBA program, ki ga je ustvaril Henry Mintzberg, obvezuje vsakega študenta k mesecu dni bivanja v Indiji, kar po samemu Mintzbergu predstavlja najbolj zapomnljivo izkušnjo (Mintzberg 2004).

Na podlagi obravnavanih primerov zastavljeno hipotezo lahko potrdim, ker je viden pozitiven vpliv pravične trgovine na korporacije, ki z vpeljavo principov take trgovine postajajo bolj etične in družbeno odgovorne.

### **7.3 VIDIK KUPCEV**

Etično obnašanje omogoča kupcem izražanje občutkov odgovornosti do družbe in zadovoljstva z etičnimi podjetji in izdelki. Po mnenju nobelovca Josepha Stiglitz največji izziv pravične trgovine ni v institucijah, ampak v človeškemu umu (Stiglitz v Audebrand in Pauchant 2009). Tudi ostali avtorji menijo (npr. Chatzikadis), da je gibanje za pravično trgovino predvsem odvisno od psihologije; v končni fazi je izbira na kupcih in njihovih željah po sodelovanju v odgovornem potrošniškem obnašanju (Auderbrand in Pauchant 2009).

V zgodovini je bilo predlaganih več različnih modelov etičnega potrošnikovega obnašanja in njegovih determinirajočih značilnosti. Kot jedro teh modelov je navedena logika „razumnega dejanja“, opredeljena z znanjem in prepričanji, ki v končni fazi vodijo k ustvarjanju namer in obnašanja (De Pelsmacker in drugi 2005, 53).

Roberts (1995 in 1996) ter Shaw in Clarke (1999) so predlagali izključno merjenje „kontrolnih prepričanj“ kupcev, tj. subjektivnega občutka učinkovitosti – obsega, v katerem so posamezniki prepričani, da bo njihovo dejanje vodilo do zaželenega izida. Kupci lahko ustvarijo specifična prepričanja glede izdelkov, lahko pa tudi občutijo nezmožnost popolnega nadzora zaradi situacijskih dejavnikov ali pomanjkanja zaupanja v učinkovitost svojega obnašanja. Druge študije (Sikula and Costa 1994, Fritzsche 1995, Dickson 2000 ter Nonis and Swift 2001) so predlagale pomembnost raziskovanja stališč do informacij o problemih pravične trgovine. Samo v Evropi je v uporabi skoraj



250 različnih principov etiketiranja in certificiranja FT izdelkov, kar vse skupaj lahko privede do zmede kupcev, zniža kredibilnost in erodira kupčevo zaupanje.

De Pelsmacker, Janssens in Mielants (2005) so izvedli študijo o vrednotah belgijskih kupcev, ki kupujejo FT izdelke. Belgijski trg je v MORI študiji (2000) že opredeljen kot povprečen evropski trg; država se nahaja na križpotju germanske in romanske kulture, gospodarstvo je močno internacionalizirano. Rezultati javnega mnenja o korporativni družbeni odgovornosti in etičnih vidikih potrošnje dokazujejo, da Belgija odraža povprečna evropska stališča o korporativni družbeni odgovornosti, pomembnosti potrošniške zavzetosti za družbeno odgovornost v lastnem potrošniškem obnašanju ter njihovo pripravljenost za nakup okoljsko in družbeno odgovornih izdelkov. Ti rezultati povečujejo relevantnost študije v mednarodnem kontekstu (De Pelsmacker in drugi 2005, 52).

V Belgiji so FT izdelki distribuirani skozi dva vira, Oxfam in Max Havelaar; Oxfam prodaja izdelke v svojih specializiranih trgovinah<sup>78</sup>, medtem ko se znamka Max Havelaar distribuira v tradicionalnih veleblagovnicah. Cilj študije De Pelsmacker in drugih (2005) je preučevanje konstruktov, ki se nanašajo na kupčevo znanje, splošna stališča, stališča do izdelkov, stališča do trgovin, stališča do informacij o pravični trgovini, zaznano kupčevo učinkovitost, nakupovalne namere ter obnašanje pri nakupovanju FT izdelkov. Čeprav je študija zelo široko zasnovana, se bom osredotočila samo na rezultate, ki se nanašajo na pravično trgovino in stališča kupcev do le-te.

Rezultati študije De Pelsmackera in drugih (2005) govorijo v prid stališču, da je pri izbiri izdelkov najbolj pomemben sistem osebnih vrednot in da socio-demografska pripadnost nima nobenega vpliva. Za nakup se odločajo izključno na podlagi osebnostnih preferenc. De Pelsmacker in drugi (2005) razlikujejo štiri tipe osebnosti kupcev: asketske idealiste, vrednotno odgovorne kupce, samozadostne hedoniste in vrednotno-skeptične kupce. Prvi dve skupini imata bolj pozitivno mnenje o pravični trgovini kot drugi dve in se raje odločata za nakup FT izdelkov.

---

78 Oxfamovo omrežje je sestavljeno iz približno 275 World Shopov, 9000 prostovoljcev in 100 zaposlenih (De Pelsmacker in drugi 2005, 52).

Na podlagi teh rezultatov in točke 7.2.4. lahko potrdim zastavljeno hipotezo. Osebne vrednote in stališča najbolj vplivajo na izbiro FT izdelkov in lahko rečemo, da so tisti, ki jih izbirajo, bolj ozaveščeni o etičnih problemih tradicionalne trgovine. Menim, da hipoteze ni potrebno potrjevati z dodatnimi primeri, ker je Belgija, kot sem že omenila, povprečen evropski trg; država se nahaja na križpotju germanske in romanske kulture, gospodarstvo je močno internacionalizirano ter se rezultati študije De Pelsmackerja in drugih (2005) lahko aplicirajo na celoten evropski trg.

Vendar je treba omeniti še nekaj: vse skupine so se strinjale, da je največji problem neustrezna diferenciacija FT izdelkov od ostalih „tradicionalnih“ izdelkov; ni zadostne promocije, ki bi pravično trgovino pojasnila tistim, ki z njo še niso seznanjeni. Pri vrednotno ozaveščenih kupcih lahko pričakujemo, da se bodo odločali za nakup etičnih izdelkov, ker so že informirani. Težava pa je v neinformiranosti ostalih. Če bi bili seznanjeni z diferenciacijo izdelkov in pogoji, v katerih so izdelani, bi se mogoče tudi oni odločali za odgovoren etičen nakup.

## **8 ŠTUDIJA KAVE IZ PRAVIČNE TRGOVINE**

Zaradi nedostopnosti podatkov o slovenskem trgu ni bilo možno izpeljati prvotne analize konkurenčnosti, ki bi se nanašala le na Slovenijo. Pravična trgovina v Sloveniji še ni zaživela v pravem pomenu besede; po lastnih izračunih sem prišla do podatka, da ima kava iz pravične trgovine le 0,08 % tržni delež na slovenskem trgu kave. Zaradi spremembe zakonodaje o zaupnosti podatkov, recesije, tržnih bojev za kupce in drugih kritičnih dogodkov podjetja niso več pripravljena razkrivati podatkov iz lastnega poslovanja. Pravična trgovina nima javno dostopnih statističnih podatkov; FLO, FINE, TransFair USA so organizacije, ki nadzirajo le postopek certificiranja in takšnih podatkov ne zbirajo. Konkurenti na evropskih trgih so podobni slovenskim in zelo neradi razkrivajo podatke o vrednosti prodaje in količinah prodane kave na določenem trgu, brez katerih ni možno opraviti analize panoge. Zato sem se odločila opraviti analizo globalnega trga, kar je na podlagi dostopnih podatkov dejansko tudi edina možnost.

### ***8.1 ANALIZA GLOBALNEGA TRGA FT-KAVE***

Prodaja kave iz pravične trgovine v zadnjih letih občutno narašča. Številne evropske države beležijo visoko rast prodaje v obdobju 2001–2008 (glej tabelo 8.1), kar FT kavo definira kot najhitreje rastoči tržni segment na trgu kave.

Potrošniki postajajo vse bolj ozaveščeni o varnosti živil kot tudi o okoljevarstvenih in socialnih implikacijah proizvodnje in pridelave in postajajo vse bolj dojemljivi za pomen besed »organsko« in »pravična trgovina« ter zahtevajo take izdelke pri svojih ponudnikih. Kot rezultat teh sprememb tržni deleži certificirane kave v zadnjih letih občutno naraščajo. Etično certificirana kava je v letu 2008 imela 6 % tržni delež na svetovnem trgu, kar v primerjavi z 1 % v letu 2002 govori v prid trditvi hitro rastočega tržnega segmenta (FAO 2009). Kava je idealna dobrina za etično trgovanje, ker se prodaja v velikih količinah. Glavna trga kupcev sta Evropa in Združene države, kjer povpraševanje po certificirani kavi nenehno narašča, kar je razvidno iz tabele 8.1.

**Tabela 8.1: Prodaja in tržni deleži FT-kave v izbranih državah<sup>79</sup>**

	Država	Prodaja FT-kave v	Tržni delež FT kave (v %)	Tržni delež FT kave v letu 2000	Letna rast
EU	Avstrija (2008)	1 000 000 kg €12 600 000	2 (2008)	0,7	20 % (količina)
	Belgija (2008)	1 217 614 kg	2,8 (2008)	1	10 %
	Danska (2007)	€14 600 000	2 (2004)	1,8	22 %
	Finska (2007)	800 000 kg	0,4 (2004)	0,3	17%
	Francija (2007)	6 630 000 kg	7 (2007)	0,1	14 %
	Irska (2008)	500 000 kg	3,5 (2008)	0,5	/
	Italija (2007)	323 662 kg	0,1 (2007)	0,1	/
	Luksemburg (2008)	130 000 kg	3,5	3,3	19 % (v €)
	Nemčija (2008)	4 962 000 kg	1,5 (2007)	1	14 %
	Nizozemska (2008)	3 100 000 kg (2008)	3	2,7	2 %
	Norveška (2008)	751 072 kg € 7 520 400	1,4 (2007)	0,3	16 % (količina) 28 % (v €)
	Slovenija (2006)	19 000 kg	0,08 %	/	/
	Španija (2007)	346 970 kg €2 500 000	0,2 (2007)	/	88 % (v €) 80 % (količina)
	Švedska (2008)	3 070 000 kg € 32 885 931	3,4 (2008)	0,8	90 % (v €)
	Švica (2007)	1 530 000 kg € 19 740 000	5 (2007)	3	4,3 % (količina) 5,6 % (vrednost)
Velika Britanija (2008)	34 383 440 kg € 160 000 000	20 (2004)	1,5 %	17 % (vrednost)	
<b>Kanada (2008)</b>	1 471 000 kg	/	/	/	
<b>Japonska (2008)</b>	2 693 000 kg	/	/	/	
<b>Združene Države Amerike (2008)</b>	14 483 000 kg	/	/	/	

Vir: FAO (2009).

<sup>79</sup> Podatki se nanašajo na zadnje leto, v katerem so bili dostopni (op.a.).

Okoli 78 % FT-kave prihaja iz Južne Amerike, medtem ko se 80 % vse pridelane FT-kave proda na evropskem trgu. Združene države Amerike, Nemčija, Francija in Kanada skupaj predstavljajo  $\frac{3}{4}$  skupnih svetovnih prodaj FT-kave. Čeprav prihaja do izredno hitre rasti v zadnjih letih, FT-kava še vedno predstavlja manj kot 1 % delež evropskega trga kave, na katerem tržni deleži zelo nihajo med različnimi državami (glej tabelo 8.1) (FAO 2009). Delež FT-kave nesporno narašča v evropskih državah, kar je posledica uspešnih marketinških kampanj,<sup>80</sup> ki so za cilj imele seznanjanje širše populacije s pravično trgovino; 20 % tržni delež v Veliki Britaniji vsekakor govori v prid tej trditvi in zastavlja tudi vprašanje, zakaj ta potencial ostaja neizkoriščen v drugih državah.

## **8.2 OPIS PODJETJA STARBUCKS**

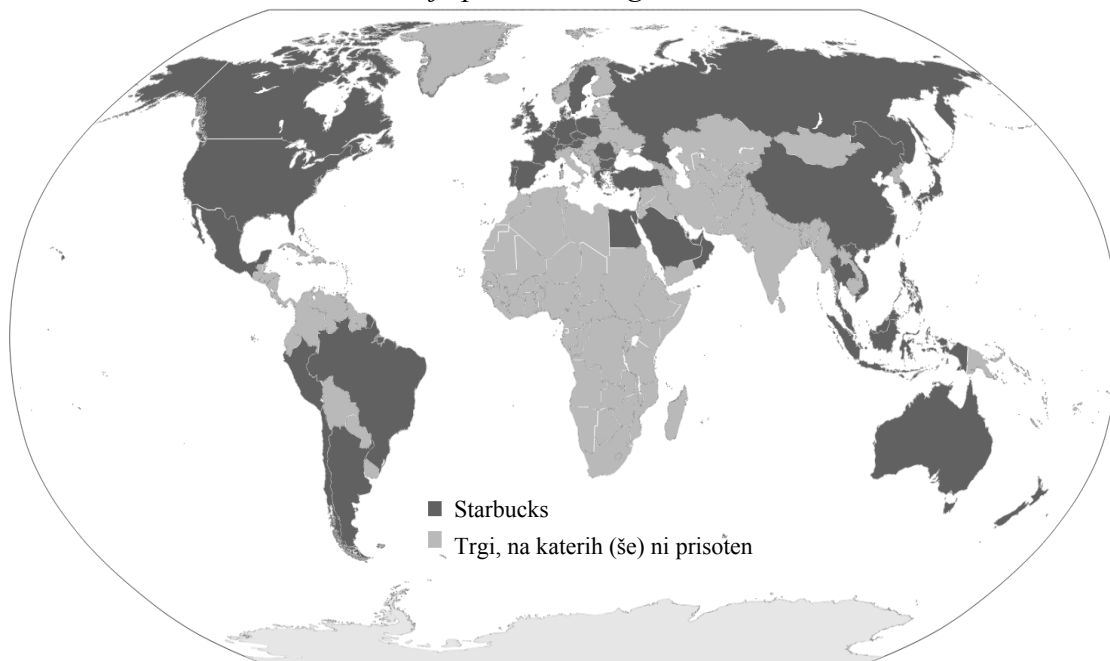
Starbucks je prvo kavarno odprl v letu 1971 v Seattlu v ZDA pod imenom »Starbucks Coffee, Tea and Spice«. Osrednja ideja trgovine je v njenem samem imenu, ki je povzeto po liku iz Herman Melvillovega *Moby Dicka* in ponazarja romantičnost vzburjenih morij in »težko plovbo« prvih ponudnikov kave. Od samega začetka je bilo podjetje osredotočeno na ponudbo izredno kakovostne kave svojim kupcem. To je bilo seveda možno le pod pogojem, da je poslovanje utemeljeno na znanju o izdelku in storitvi, ki ju podjetje ponuja kupcem. Do leta 1986 ni bilo nekakšne izredne rasti in tržnega uspeha, vendar ga je takrat prevzel Howard Shultz, ki je danes še vedno Starbucksov generalni direktor oziroma CEO<sup>81</sup>. Shultz je od začetka imel ambiciozne načrte o tržni ekspanziji Starbucks, kar mu je tudi uspelo (Plog 2005). Danes je Starbucks prisoten na trgih v petdesetih državah in ima več kot 17.000 kavarn oziroma prodajnih mest (glej sliko 8.1) (Starbucks).

---

<sup>80</sup> Primer sta Švica in Nizozemska (FAO 2009).

<sup>81</sup> Ang. Chief Executive Officer (op.a.).

**Slika 8.1:** Prikaz držav, v katerih je prisotna veriga Starbucks



Vir: Starbucks (2011a).

S širitvijo Starbucksa so se pojavile tudi potrebe po novem načinu rekrutiranja vodilnih kadrov, ki so sposobni voditi podjetje v tem trenutku velikega uspeha na trgu. Veliko sredstev je namenjenih za graditev organizacijske infrastrukture, ki je sposobna podpirati planirano velikost podjetja. Shultz meni, da mnogim poslovnim vizionarjem ni uspelo prav zaradi tega, ker niso ustvarili ustreznih procesov in sistemov, ki bi omogočili primerno osnovo za implementacijo podjetniških vizij (Larson 2008).

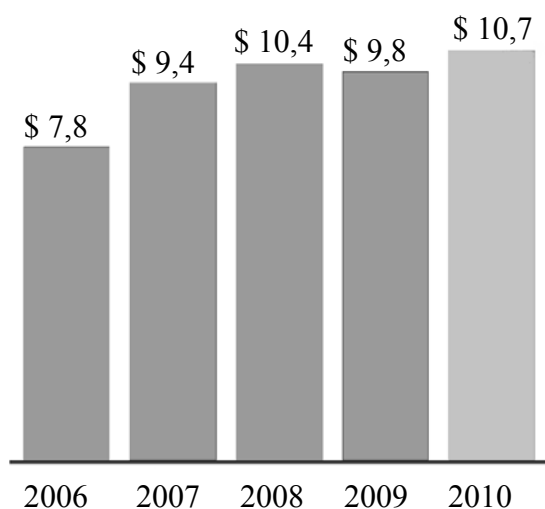
Od samega začetka je bil Starbucks drugačno podjetje, ki ni le slavilo kave in njene bogate tradicije, ampak je tudi prineslo občutek medčloveške povezanosti. Starbucks je zelo etično ozaveščeno podjetje, ki razen same skrbi za kupce skrbi tudi za pridelovalce kave in izboljšavo njihovih življenjskih pogojev (Starbucks 2011b). Zaradi te etične naravnosti so leta 2000 podpisali pogodbo s TransFair USA, v kateri so se obvezali na vključevanje kave iz pravične trgovine v svojo ponudbo. Od takrat so odkupili 110 milijonov funtov<sup>82</sup> FT-kave in na ta način postali največji globalni kupec kave iz verige pravične trgovine. Starbucksova globalna prisotnost omogoča velikemu številu kupcev možnost izbire: z nakupom FT-kave vsak njihov kupec sodeluje v trajnostnem razvoju skupnosti pridelovalcev. Pravična trgovina v Starbucksu ni več alternativa z obrobja

<sup>82</sup> Če znesek prikažemo v kilogramih, je to 49 500 000 kg oziroma 49 500 ton kave (op.a.).

ekonomskega sistema, temveč je postala nekaj vsakodnevnega in samoumevnega (Darragh 2010). Na irskem in britanskem trgu je danes 100 % delež *esspresso* kave v Starbucksovi ponudbi iz verige pravične trgovine. Starbucks kupuje le najbolj kakovostno arabico, ki ustreza njihovih strogim standardom ter spodbuja pridelovalce kave na odgovorno družbeno in okoljsko obnašanje. V letu 2010 so na ta način pozitivno vplivali na življenja milijona pridelovalcev kave (Starbucks 2011a).

Starbucks je v letu 2010 ustvaril prihodke v višini 10,7 milijard USD (glej sliko 8.2) pri čemer je bilo 1,28 milijard USD čistega dobička (Starbucks 2011a).

**Slika 8.2:** Starbucksovi prihodki 2006 – 2010 (v milijardah USD)



Vir: Starbucks (2011a).

V nadaljevanju bomo obravnavali Starbucksov položaj v panogi kave iz pravične trgovine.

### 8.3 ANALIZA KONKURENČNOSTI STARBUCKS-a V GLOBALNI PANOGI KAVE IZ PRAVIČNE TRGOVINE

Na začetku analize konkurenčnosti je najprej potrebno analizirati tržne deleže največjih podjetij, ki tekmujejo v panogi FT-kave (glej tabelo 8.2).

**Tabela 8.2:** Količina prodane kave največjim korporacijam v verigi pravične trgovine

Podjetje	Količina FT kave v l. 2008 v tonah	Tržni delež v panogi FT kave	
Nestlé	2000	2 %	
Smuckers	1500	1,9 %	
Starbucks	9000	11,5 %	
Tchibo	5500	7 %	
Green Mountain coffee roasters	4000	5 %	
<b>Dostopna količina FT kave na globalnem trgu</b>	<b>78500</b>	<b>Seštevek tržnih deležev</b>	<b>22,4 %</b>

Vir: Prilagojeno po TCC (2009) in GMCR (2009).

Na podlagi analiziranih deležev sem izračunala koeficient koncentracije štirih največjih podjetij ( $C_4$ )<sup>83</sup>:

$$C_4 = \frac{2000 + 9000 + 5500 + 4000}{78500} = 0,261 = \underline{\underline{26,1\%}}$$

Velikost koeficienta  $C_4$  pomeni, da je koncentracija podjetij v panogi nizka, kar nakazuje na monopolistično konkurenco.

<sup>83</sup> Interpretacija vrednosti  $C_4$  je porazdeljena na naslednji način: 0-0,24 – zelo nizka koncentracija, 0,25-0,49 – nizka koncentracija, 0,50-0,74 – srednja koncentracija ter 0,75-1,00 – visoka koncentracija (Bird 1999, 48).



Za bolj ustrezno analizo je treba izračunati še Herfindal-Hirschmanov (HHI)<sup>84</sup>, ki nam bo razkril več podrobnosti o stanju v panogi kave iz pravične trgovine.

$$\text{HHI} = 10\,000 \times \sum_{i=1}^6 0,02^2 + 0,019^2 + 0,115^2 + 0,07^2 + 0,05^2 + 0,58^2$$

$$\text{HHI} = 10\,000 \times (0,0004 + 0,000361 + 0,0132 + 0,0049 + 0,025 + 0,336)$$

$$\text{HHI} = 10\,000 \times 0,3799$$

$$\text{HHI} = \underline{\underline{3799}}$$

V izračunu Herfindal-Hirschmanovega indeksa so z 58 % deležem prikazana vsa »ostala« podjetja v panogi, ker na podlagi dostopnih podatkov ni možno izračunati dejanskih deležev vseh podjetij v panogi. Čeprav velikost HHI pomeni, da je koncentracija podjetij v panogi visoka, zaradi 58% deleža »ostalih« menim, da tudi v tem primeru gre za nizko koncentracijo, t.j. monopolistično konkurenco. V prid tej trditvi govorijo rezultati Porterjeve analize petih silnic (glej točko 8.3.1), ki ustrezajo opredelitvam monopolistične konkurence (glej točko 2.1.2.2).

### **8.3.1 Porterjeva analiza petih silnic**

#### **Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo**

Ko v panogo vstopijo nova podjetja, ki si želijo pridobiti tržni delež, povečajo skupne kapacitete in vire. Tako se lahko kot rezultat večje tekmovalnosti znižajo cene proizvodov in s tem dobičkonosnost panoge, kar praviloma ni v interesu obstoječih konkurentov (Ješovnik in Tibljaš 2002).

Kot je navedeno v Starbucksovem poročilu 10-K (2005), je nevarnost vstopa v panogo visoka zaradi pomanjkanja vstopnih ovir. Čeprav je Starbucks vodilno podjetje v panogi, ki ima več kot 17.000 prodajnih mest in napredno infrastrukturo, podjetje nima

---

<sup>84</sup> Interpretacija vrednosti Herfindhal –Hirschmanovega indeksa:  $\text{HHI} < 1000$  – nizka koncentracija na trgu,  $1000 < \text{HHI} < 1800$  – srednje visoka koncentracija na trgu,  $\text{HHI} > 1800$  – visoka koncentracija na trgu (Cortes 1998, 272).

ekonomij obsega niti v produkciji niti v prodaji. Arvidson in drugi (2006) pravijo, da znašajo kapitalske zahteve za odpiranje novega prodajnega mesta ali franšize kavarne med 10.000 € in 100.000 €, kar omogoča precej enostaven vstop novim konkurentom na trg. Čeprav obstajajo različni naporji za uvajanje diferenciacije kave na podlagi znamk, kava ostaja dobrina, pri kateri ima velika večina potrošnikov zelo majhne ali nikakršne stroške zamenjave med različnimi znamkami. Medtem ko manjša podjetja nimajo možnosti prodaje svoje znamke v supermarketih, imajo same kavarne in spletne trgovine zelo enostaven dostop do distribucijskih kanalov. Pomembno je omeniti tudi vladne politike, ki v panogi s kavo nimajo nobenega vpliva, ker ne postavljajo nobenih omejitev vstopa na kavni trg (Redding 2008).

### **Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti**

Osrednja silnica Porterjevega modela je tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, ki jo definira kot »risanje črte« med obstoječimi konkurenti in substituti, ki jih ponujajo konkurenti zunaj panoge (Porter 1998, 17). Za razmere v panogi je poleg koncentracije panoge ( $C_4 = 0,26$ ) pomembno pomanjkanje vstopnih ovir, ker je število konkurentov na trgu neomejeno. Panoga kave ima nizke fiksne stroške, nizke stroške zamenjave in relativno nizke stroške izstopa iz panoge (Redding 2008).

### **Nevarnost substitutov**

Panoga kave ponuja številne možnosti substitutov in v kontekstu kave iz verige pravične trgovine lahko upoštevamo vsako drugo kavo kot substitut. Če potrošniki niso zvesti eni znamki oziroma v tem kontekstu FT certifikatu, ne bodo čutili nobenih stroškov zamenjave, če naročijo navadno kavo ali pa kavo z FT certifikatom. Kavo tudi lahko zamenja popolnoma drug izdelek (čaj, kakav ipd.). Zaradi tega mnoge kavarne dodajajo tudi bogato ponudbo čajev, ki znotraj samega podjetja že služijo kot substitut (Larson 2008). Starbucks ima v svoji ponudbi tudi čaje iz verige pravične trgovine.

### **Pogajalska moč kupcev**

Zaradi same narave izdelkov in strukture panoge imajo kupci večjo pogajalsko moč kot dobavitelji oziroma ponudniki. Čeprav nakupujejo zelo majhne količine v primerjavi z dobavitelji, zaradi alternativne priprave kave doma dejansko nimajo nobenih stroškov zamenjave, če se ne odločijo piti kave v Starbucksu. Zelo velika ponudba kave na trgu

omogoča kupcem neskončne možnosti izbire, ki se nanaša na ceno, kakovost, znamko, kakovost storitve itn (Redding 2008).

### **Pogajalska moč dobaviteljev**

Če trg ni fragmentiran, je pogajalska moč dobaviteljev visoka, vendar temu ni tako, ko gre za kavo iz pravične trgovine. Obstaja veliko število dobaviteljev in njihova pogajalska moč je omejena. Starbucks je globalno najbolj znana in nenehno naraščajoča veriga kavarn, katere prihodki dosegajo 10,7 milijard USD (Starbucks 2011a). Lahko rečemo, da dobavitelji potrebujejo Starbucks, mogoče še bolj, kot Starbucks potrebuje njihove izdelke. Starbucks kupuje kavo direktno iz držav, kjer je pridelana: Latinska Amerika (50%), Pacifik (35%) in vzhodna Afrika (15%), in na ta način omejuje pogajalsko moč dobaviteljev (Starbucks 2011b). Pogajalsko moč dobaviteljem v verigi pravične trgovine omogoča FLO, ki zastavlja minimalno ceno kave in jih na ta način varuje pred pogajalsko močjo korporacij, kot je Starbucks.

## **8.3.2 Ghemawatove dopolnitve**

### **Velikost na ciljnih trgih**

Po Ghemawatu (1986) pomeni velikost veliko, trajno naložbo. Kot sem že prej omenila, ima Starbucks več kot 17.000 prodajnih mest na globalni ravni in na podlagi tega dosegajo ekonomije obsega. Zaradi doseganja kumulativnega outputa prihaja do zmanjšanja cene enote skozi učinkovitost krivulje izkušenj. Čas, potreben za izvajanje določenega dela, je zaradi izkušenj krajši, kar ima za rezultat večjo učinkovitost in večji output. Starbucks tudi dosega ekonomije povezanih izdelkov, ker mu pri ustanovitvi novih enot ni potrebno iskati novih znanj, temveč izkorišča že obstoječe resurse, katerih stroški so fiksni (Redding 2008).

### **Prednostni dostop do resursov in kupcev**

Starbucks izpolnjuje tudi ta pogoj, ker razpolagajo z *know-how*, ki ga ni možno učinkovito posnemati. Zaradi direktne nabave kave pri pridelovalcih ima prednostni dostop do resursov. Pogodbe so ekskluzivne in drugi kupci nimajo dostopa do teh pridelovalcev (Larson 2008). Dostop do trgov tudi govori v prid Starbucksovi konkurenčnosti, ker je odvisen od mehanizmov samouveljavljanja, kot so ugled,

razmerja med partnerji, stroški zamenjave in komplementarnost proizvodov (Ghemawat 1986). Starbucks uživa mednarodni ugled, stroški zamenjave so za Starbucks nizki, komplementarnih izdelkov pa ni v tem smislu, da bi resno ogrožali poslovanje.

### **Omejevanje prodornosti konkurentov**

Starbucks razpolaga s kapitalom, kateremu je težko konkurirati. Zaradi velikih zaslužkov vlaganje v R&R, nove proizvodne zmogljivosti in tehnologijo ni obremenjujoče, kot bi lahko bilo konkurentom (Larson 2008).

### **8.3.3 Komplementarno blago**

Komplementarno blago kavi je mleko, ki je sestavina večine kavnih napitkov. Podobno kot z dobavitelji kave, ima Starbucks sklenjene pogodbe z mlečnimi farmami (Starbucks 2008, 6), ki so tudi mali »igralci« v primerjavi z njim in nimajo pogajalske moči, ki bi vplivala na zvišanje odkupnih cen.

Na podlagi obravnavanih primerov zastavljeno hipotezo lahko potrdimo. V panogi kave iz pravične trgovine je Starbucks vodilno podjetje, ki ima prednostni dostop do kupcev, resursov in komplementarnega blaga, uveljavljeno pogajalsko moč in veliko število prednosti v primerjavi s konkurenti ter mu druga podjetja iz panoge ne morejo konkurirati, čeprav ni vstopnih ovir v panogo. Vendar je sama panoga definirana z zunanjimi pravili, ki jih zastavljajo FLO in druge organizacije pravične trgovine, ter na ta način omejujejo korporativno moč in varujejo pridelovalce kave pred pretiranim znižanjem cen in ekonomijami obsega. Starbucks zaradi tega del svoje etične kave izdeluje pod lastnim etičnim certifikatom C.A.F.E., ki ga bomo obravnavali v nadaljevanju.

## **8.4 SWOT ANALIZA STARBUCKSA**

Starbucks je veliko podjetje, ki ima uveljavljene konkurenčne prednosti, vendar se zaradi naraščanja konkurence te prednosti sčasoma zmanjšujejo. Preden se podamo v razpravo o strategiji, je za boljše razumevanje njenega konteksta potrebno opraviti SWOT analizo podjetja (glej sliko 8.3), ki nam bo razkrila ključne dejavnike Starbucksovega poslovanja oziroma prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

**Tabela 8.3:** *SWOT analiza podjetja Starbucks*

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ odlična diverzifikacija: kava, peciva, zgoščenke, čaji itn.</li> <li>▪ uveljavljen logo, razvita znamka avtorske pravice, patenti</li> <li>▪ prodajna mesta na zelo dostopnih lokacijah, ki privabljajo kupce</li> <li>▪ ustrezno motivirani kadri; zelo nizka fluktuacija delavcev</li> <li>▪ dobri odnosi z dobavitelji</li> <li>▪ ni franšiz</li> <li>▪ vodilno podjetje v panogi kave, ki ustvarja visoke donose</li> <li>▪ etična ozaveščenost, ki se odraža v ponudbi FT izdelkov in izdelkov iz lastnega C.A.F.E. programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ naraščajoče število konkurentov</li> <li>▪ preveliko število prodajnih mest na domačem trgu</li> <li>▪ visoke cene, zaradi katerih ne morejo biti uspešni na nekaterih trgih</li> <li>▪ prevelika odvisnost od kave, ki je glavna konkurenčna prednost in zato podjetje ne bi bilo sposobno diverzifikacije v novih sektorjih, če bi bila ta potrebna</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ širitev maloprodaje</li> <li>▪ izkoriščanje tehnoloških prednosti</li> <li>▪ iskanje novih distribucijskih kanalov</li> <li>▪ širitev na nove trge</li> <li>▪ iskanje novih dobaviteljev</li> <li>▪ širitev ponudbe izdelkov iz pravične trgovine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konkurenca: restavracije, coffee2go,<sup>85</sup> supermarketi, druge kavarne, drugi kofeinski izdelki</li> <li>▪ zasičenost nekaterih trgov zaradi prevelikega števila prodajnih mest (ZDA)</li> <li>▪ naraščanje cen kave</li> <li>▪ negativna publiciteta zaradi slabega položaja pridelovalcev kave v razvijajočih se državah</li> <li>▪ potrošniški trendi, ki svetujejo izogibanje kofeinu, ker naj bi bil nezdrav</li> <li>▪ konkurenti, ki jih posnemajo</li> </ul>

Vir: Prilagojeno po Starbucks (2011a), Larson (2008), Redding (2008) in lastno delo.

<sup>85</sup> »Kava za s seboj« (op.a.).

Iz analize je razvidno, da ima Starbucks številne prednosti v odnosu do konkurentov. Njegova konkurenčna prednost je zgrajena na podlagi strategije diferenciacije, o kateri bomo več govorili v točki 8.5. Vendar se te konkurenčne prednosti sčasoma zmanjšujejo, ker konkurenti uspešno posnemajo Starbucksovo strategijo in ogrožajo njegov uspeh. Če Starbucksu ne uspe obdržati diferenciacije, bo prišlo do zmanjšanja popularnosti in s tem tudi tržnih deležev. Na koncu bo le kavarna, ki ne prodaja nič drugega kot »skodelico kave« (Starbucks 2011a).

Zaradi zasičenosti trga v ZDA Starbucks omejuje svojo rast in se izpostavlja tveganjem. Če pride do kakršnihkoli negativnih sprememb na domačem trgu, se lahko zgodi, da bo ogrožena Starbucksova sposobnost preživetja (Larson 2008). Zato je nujno, da obdrži svoje prednosti, izkoristi priložnosti, odstrani slabosti in se izogne nevarnostim. Na ta način bo podjetje sposobno rasti tudi globalno.

Podjetju je uspelo obdržati konkurenčno prednost zaradi ponudbe drugačnega načina uživanja ob skodelici kave z ustvarjanjem ambienta, v katerem kupci uživajo. Dokler bo Starbucks izpolnjeval zahteve in pričakovanja svojih kupcev, bo vodilno podjetje v panogi. Kava iz pravične trgovine kot tudi druge etične iniciative, o katerih bo več v nadaljevanju, so prispevale k percepciji Starbucks kot družbeno odgovornega podjetja, ki ni osredotočeno le na dobiček.

## **8.5 STARBUCKSOVA TRAJNOSTNA POSLOVNA STRATEGIJA**

Po Porterjevi definiciji obstajajo tri generične strategije: stroškovno vodstvo, diferenciacija in osredotočanje (glej točko 4.1). Starbucksova strategija ustreza Porterjevi opredelitvi strategije diferenciacije, ki vključuje ustvarjanje »nečesa«, kar se v panogi percipira kot edinstveno. V panogi kave v osemdesetih letih ni obstajala veriga, specializirana v ponudbi različnih vrst kav. Tukaj lahko vidimo, da gre tudi za strategijo sinjega oceana (glej točko 4.4), ker so sami ustvarili tržni segment, ki ga prej ni bilo. Ta segment je bil zelo privlačen, ker ni bilo treba pričakovati rivalitete uveljavljenih konkurentov, ker konkurenti sploh niso obstajali.

Starbucks je z namenom diferenciacije v ponudbo vključil izdelke iz pravične trgovine in na ta način pri kupcih ustvaril podobo družbeno odgovornega podjetja. Vendar je pomembno omeniti, da se uvedba FT-kave v Starbucks ni zgodila zaradi iniciativ iz samega podjetja, temveč zaradi pritiskov kupcev. V letu 2000 je več tisoč kupcev v ZDA pritiskalo na Starbucks, naj vključijo kavo iz pravične trgovine v svojo redno ponudbo. Kot rezultat teh pritiskov je Starbucks podpisal pogodbo s Transfair USA in začel ponujati FT-kavo od 4. oktobra 2000 (James 2000). Pritiski kupcev so v ospredje postavili vprašanja etičnosti in korporativne odgovornosti. Korporacije se soočajo z vse večjimi težavami v izogibanju natančnemu pregledovanju poslovnih praks s strani raznih družbenih in aktivističnih skupin, ki pogosto sovražno nastopajo v medijih (Renard 2010). Čim bolj je korporacija naravnana na globalno poslovanje, tem bolj je izpostavljena pritiskom in slabi publiciteti, kar lahko implicira bojkote in zmanjšanje dobička. Ta situacija je korporacije prisilila na uvajanje strategij, katerih namen je zavarovanje pozitivne podobe znamke skozi lastne kodekse obnašanja in sprejetje obstoječih etičnih in okoljevarstvenih ukrepov ter certifikacijskih sistemov (Jaffee 2007).

Naraščanje pravične trgovine je na nek način sporočilo o pomanjkanju etike v ekonomskih odnosih. Živilske korporacije so zaradi tega sprejele različne komplementarne strategije. Ena od teh strategij je bila diskreditacija pravične trgovine in njene politike zavarovanih minimalnih cen zaradi varovanja svobodne trgovine (Fridell in drugi 2008). Splošno uveljavljeno mnenje je bilo, da subvencije

neučinkovitim pridelovalcem ne omogočajo tržnega ravnovesja niti ne implicirajo okrevanja padajočih cen kave (Renard 2010).

Drugi tip strategije kot odgovor na pravično trgovino je ta, da korporacija poskuša izboljšati svojo podobo skozi uporabo odnosov z javnostmi in poudarjanjem pomembnosti svojega sodelovanja v filantropskih dejavnostih, ki podpirajo pridelovalce (npr. programi za graditev hiš, šolanje, zdravstveno varstvo, direkten nakup izdelkov ipd.) in to razglašajo v medijih. Podobne strategije vključujejo priključitev korporacij raznim »zelenim«, etičnim, trajnostnim programom certificiranja, ki tekmujejo s pravično trgovino. Načrti teh programov običajno vključujejo delovne pogoje pridelovalcev in pogosto poudarjajo okoljevarstvene norme. Eden od takih programov je Starbucksov C.A.F.E. oziroma *Coffee and Farmer Equity* sistem najboljših praks, ki ga Starbucks uporablja s svojimi dobavitelji. Ta in drugi podobni programi se od pravične trgovine razlikujejo v tem, da ne zagotavljajo minimalne cene in direktno tekmujejo s FT znamko ter ustvarjajo zmedo med kupci, ki niso prav pogosto pripravljene raziskovati dejanskih razlik med različnimi certifikati (Renard 2005).

Drugi cilj, ki ga korporacije poskušajo doseči s temi programi, je izboljšava kakovosti izdelkov. Poudarek ni na vpeljavi etičnih pogojev in skrbi za razvoj skupnosti pridelovalcev, temveč na kakovostnih standardih, ki korporacijam omogočajo usmerjanje pridelovalcev k izboljšavam kakovosti pridelkov. V teh iniciativah denarne izboljšave služijo kot močan signal pridelovalcem, da čim prej izpolnijo norme, ki se od njih zahtevajo (Reed 2009).

Tretja različica možne strategije sestoji iz certificiranja ene linije izdelkov pod certifikatom pravične trgovine, ki ga je odobril FLO. Ta strategija ni rezultat korporativne odgovornosti, pač pa pritiskov kupcev in nevladnih organizacij. Prav to se je zgodilo tako v Starbucksu kot tudi v drugih korporacijah (Nestlé, Cadbury, Kraft ipd). Vstop teh akterjev na pravični trg je bil sprva zaznan kot velika zmaga gibanja in je pomenil rast prodaje kave malih pridelovalcev po pravični ceni. Vendar je ta dogodek vplival na nastanek protislovij znotraj same pravične trgovine, posebej takrat, ko njegovi učinki na razvoj niso bili taki, ki so bili zaželeni. Pet let po podpisu pogodbe s Transfair USA je bilo komaj 3 % kave v Starbucksu iz pravične trgovine (Jaffee 2007); in ta odstotek je sčasoma narastel na 6 % (Fridell 2009). Čeprav se večina kave v Starbucksu prideluje znotraj C.A.F.E. programa, podjetje uživa razne koristi od znamke



pravične trgovine, med drugim brezplačno publiciteto nevladnih organizacij in nacionalnih iniciativ za pravično trgovino. Za Starbucks je kava iz pravične trgovine le ena od linij izdelkov med množico drugih in so jo pripravljene opustiti, če se pokaže, da ni dobičkonosna (Renard 2010).

Kljub relativno majhnem deležu certificirane FT-kave v Starbucksovi ponudbi prihaja zaradi velike količine kupljene oz. prodane kave (kot je že prej omenjeno, je Starbucks največji kupec FT- kave) do pritiskov na FLO, da v pravično trgovino vključi tudi plantaže in ne le kooperacije manjših pridelovalcev, kot je to bila praksa do sedaj. Korporativna moč se odraža tudi v pritiskih na FLO, naj opusti zagotovljeno minimalno ceno, s ciljem povečanja obsega in vrednosti prodaj (Jaffee 2007). Sodelovanje teh korporacij je navezano na oslabitev temeljnih principov pravične trgovine, zaradi katerih je sploh postala uspešna. Iz Starbucks se javljajo iniciative za integriranje principov pravične trgovine in C.A.F.E. programa in to opravičujejo s ciljem izboljšav življenj pridelovalcev in njihovih skupnosti (Renard 2010).

### **C.A.F.E. certifikacijski program**

C.A.F.E. certifikacijski program je razvit v sodelovanju s *Scientific Certification Systems*<sup>86</sup> (SCS), ki je neodvisna organizacija za razvijanje in evalvacijo certifikacijskih sistemov. Cilj tega certifikata je zagotavljanje trajnostnega razvoja skozi pridelavo kave, kar se vrednoti na podlagi ekonomskih, družbenih in okoljevarstvenih aspektov pridelave kave, ki ustrezajo definiranim kriterijem C.A.F.E. certifikacijskega programa (Starbucks 2011b). Certifikat se osredotoča na štiri področja:

1. *Kakovost izdelkov.* Vsa kava, kupljena od C.A.F.E. dobaviteljev, mora ustrezati Starbucksovim standardom visoke kakovosti. Pogoji so podrobno definirani v *Green Coffee Quality Manual*.
2. *Ekonomska odgovornost (predpogoj).* Transparentnost se zahteva od vseh C.A.F.E. kooperantov, ki morajo oddati dokazilo o plačilih na vseh ravneh dobaviteljske verige. To je pogodbeni pogoj, ki je vključen v vse pogodbe z dobavitelji.
3. *Družbena odgovornost.* C.A.F.E. kooperanti morajo izpolnjevati pogoje dobrih praks na področju varnih, pravičnih in humanih pogojev dela: varstvo pravic delavcev in

---

<sup>86</sup> Sistemi znanstvenega certificiranja (op.a.).

primernih življenjskih pogojev. Določeno je minimalno plačilo za delo in prepovedani so otroško delo, suženjsko delo ter diskriminacija.

4. *Okoljevarstvena odgovornost.* Pri pridelavi kave morajo biti zadovoljeni pogoji skrbnega ravnanja z odpadki, zavarovanja vodnih virov, racionalizacija uporabe vode in energije v pridelavi, zavarovanje biološke raznolikosti in zmanjšanje uporabe pesticidov (SCS Certified 2011).

Tretji in četrti pogoj ocenjuje neodvisna agencija in ne Starbucks, kar naj bi zagotovilo objektivnost. Razlika med pravično trgovino in C.A.F.E. programom je prikazana v tabeli 8.4.

**Tabela 8.4:** Cene kave, plačane pridelovalcem iz El Trifuna (2006 – 2007)

Znamka Valuta	Pravična trgovina	C.A.F.E.
USD/lb	1,21 (minimalna zagotovljena cena)	1,42 (Starbucksova zagotovljena cena)
	+ 0,15 (organska premija)	
	+ 0,20 (socialna premija)	- 0,28 (AMSA <sup>87</sup> strošek za obdelavo in izvoz)
	<hr/> 1,41 (skupaj)	<hr/>
	+ 0,20 (premija za varovanje biosfere) <hr/>	
	USD <b>1,61</b> (vse skupaj)	USD <b>1,15</b> (vse skupaj)

Vir: Renard (2010, 296).

<sup>87</sup> Organizacija za odkup kave iz El Trifuna (Renard 2010).

Kot je razvidno iz tabele 8.4, je razlika v ceni med pravično trgovino in C.A.F.E. programom precej velika<sup>88</sup>. Cena, ki jo imajo pridelovalci znotraj C.A.F.E. programa, je občutno nižja od FT cene in zaradi tega lahko zaključimo, da C.A.F.E. nima sposobnosti povzročanja družbenih sprememb in trajnostnega razvoja, ki jo ima pravična trgovina.

Poslovna strategija Starbucksa, naravnana na trajnostni razvoj skupnosti pridelovalcev, se mi zdi bolj marketinški trik kot pa iskreno etično ravnanje zaradi družbene odgovornosti. Tretjo hipotezo lahko potrdimo, ker ima Starbucks poslovno strategijo, ki se nanaša na pravično trgovino in druge »etične« oblike trgovanja, vendar je zelo vprašljivo, kako ta strategija vpliva na primarno ciljno skupino pravične trgovine, t.j. pridelovalce. Skozi C.A.F.E. program uveljavljajo lastna pravila, ki služijo bolj kot zavarovanje dolgoročnih virov kakovostne kave kot pa pomoč pridelovalcem v doseganju trajnostnega razvoja. V tem primeru gre le za strategijo diferenciacije pri kupcih, ki zelo redko razpolagajo z zadostnim številom informacij, na podlagi katerih bi razsodili, ali gre za družbeno odgovornost v pravem pomenu besede ali pa le za marketinški trik oziroma potezo, ki pod krinko etičnosti privablja vse večje število kupcev in na ta način ustvarja ogromne dobičke, zaradi katerih potem korporacija pridobiva takšno pogajalsko moč, da lahko vpliva na celoten sistem certificiranja pravične trgovine in na organizacije, kot je FLO.

---

<sup>88</sup> Pri tem je treba upoštevati, da gre tukaj za prikaz cene za 1 funt kave, kar je komaj 0,45 kg.

## 9 SKLEP

Ideja pravične trgovine, kot smo videli na raziskanih primerih v tem diplomskem delu, ni nekaj novega. V ekonomski teoriji se je uveljavila že z Aristotelom in Tomažem Akvinskim. Pravičnost v odnosih med enakopravnimi partnerji bi morala biti nekaj samoumevnega – nekaj, kar sploh ne zahteva posebnih razprav. Vendar je svobodni trg svoboden le za konkurenčne, razvite in bogate države. Vsi tisti, ki so na marginah te razvite družbe, so marginalni tudi v ekonomskem smislu, čeprav gre za ekskluzivne izdelke, ki jih Sever ni zmožen sam pridelati (kava, kakav, banane, čaj ipd.). Gibanje za pravično trgovino poskuša spremeniti te odnose in doseči ravnovesje med Severom in Jugom, tako da bodo ti odnosi zgrajeni na podlagi reciprocitete in pravičnosti.

V diplomskem delu sem potrdila vse zastavljene hipoteze. Pravična trgovina je vsekakor bolj etična alternativa tradicionalnim oblikam trgovine, ker upošteva tiste vidike, ki jih tradicionalna trgovina obravnava le kot eksternalije. Socialna varnost proizvajalcev nikakor ne bi smela biti obravnavana kot eksternalija, ampak kot sam smisel menjave med Severom in Jugom. Menjava je določena na principu enakovredne menjave blaga med dvema, v kateri obe strani pridobita, kar potrebujeta. V tradicionalni trgovini se ta vidik pogosto zanemarja in se s tem zanemarja tudi sama morala. Pravična trgovina je že vplivala na spremembo tradicionalne poslovne etike in pod vprašaj postavila moralo Severa, ki poskuša revščino rešiti z miloščino in donacijami. Menim, da so donacije izraz sočutja, vendar samo v kratkoročnem smislu, in ne prinašajo rešitve dejanskih težav. Razvijajoče se države potrebujejo konkretne ukrepe, da bi prenehale biti „razvijajoče se“ in resnično postale razvite. Skozi zgodovino je Sever že velikokrat zlorabil Jug z vrsto nemoralnih dejanj: s suženjstvom, kolonizacijo, z izrabo naravnih virov, s tradicionalno trgovino in prostim trgovom, iz katerega so izključeni vsi, ki niso dovolj močni. Pravična trgovina je naš dolg „razvijajočim se“ državam, ki jim ga moramo vrniti zaradi vseh zgodovinskih nepravilnosti, ki smo jim jih naredili. Moramo, če želimo biti etični in družbeno odgovorni.

Pravična trgovina je zdaj postala mednarodno gibanje, ki predstavlja enotno voljo mnogih posameznikov in organizacij. V južnih državah pravična trgovina izboljšuje življenjske pogoje petim milijonom ljudi, vključujoč pridelovalce in njihove družine. Gibanje za pravično trgovino ni marketinški trik, ki je nastal na bogatem Severu, že od

samega začetka je integriralo različna socialna gibanja in raznolike duhovne dediščine ter je kot takšno izzvalo tradicionalne poti poslovanja korporacij in tudi sedanje ekonomske ideologije. Pravična trgovina ni nastala na podlagi teoretičnih opredelitev, ampak iz izkušenj in zavzemanja ekonomsko prizadetega prebivalstva. Kot taka je vsekakor bogato področje za učenje. Z izkoriščanjem ekonomsko prizadetih območij in njihovih naravnih virov razmišljamo zelo kratkoročno in sebično. Smisel je v ustvarjanju dolgoročnega partnerstva, ki bo koristilo tako Severu kot Jugu. Tradicionalna svobodna trgovina bi morala sprejeti principe pravične trgovine, ker samo na temeljih medsebojnega spoštovanja in družbene odgovornosti nastaja dolgotrajno partnerstvo.

Na primerih kave iz Café Femenina in kooperacije Soppexcca sem ugotovila, da pravična trgovina dejansko vpliva na pozitivne izboljšave v skupnostih pridelovalcev in zagotavlja obljubljene socialne, ekonomske in okoljske spremembe. Kupcem takšna oblika trgovine omogoča nadzor nad pogoji, v katerih je izdelek nastal, in uveljavljanje pogajalske moči, ko od korporacij zahtevajo vključevanje FT izdelkov v redno ponudbo. Kot smo pokazali, je kava iz pravične trgovine na ta način prišla tudi v verigo Starbucks, ki je danes njen največji kupec. Vendar je iz obravnavanih primerov razvidno, da pravična trgovina ni v popolnosti sprejemljiva v korporacijah, ker jih večina išče način dostopa do cenejših resursov, ki jim bodo zavarovali visoke dobičke in zaradi tega ustvarjajo lastne etične certifikate, ki se dejansko izogibajo temeljnemu pogojem pravične trgovine, kar je varovanje pridelovalcev na Jugu in ne akterjev na Severu. Starbucks skozi program C.A.F.E. uveljavlja nekatere principe, ki se nanašajo na pogoje dela, vendar manjka temeljni pogoj oziroma pravično plačilo kave. Zato menim, da je celoten sistem vprašljiv in koristi le Starbucksovemu zavarovanju dostopa do najbolj kakovostnih resursov.

Pravična trgovina pod že definiranimi pogoji FLO-ja in drugih organizacij bi morala biti edini etični certifikat, ker dejansko vključuje vse pogoje trajnostnega razvoja, medtem ko so drugi certifikati pomanjkljivi in za kupce zavajajoči.

## 10 LITERATURA

1. Akvinski, Tomaž. 1947. *Summa theologica. Second part of the second part (QQ. 1-189)*. New York: Benzinger Bros.
2. --- 1990. *Izbor iz djela*. Zagreb: Naprijed.
3. Arvidson, Ed, Victor Bogart in Bruce Milletto, ur. 2006. *Bean Business Basics 3rd Edition*. Brisbane: Bellissimo Coffee InfoGroup.
4. Auderbrand, Luc K. in Thierry C. Pauchant. 2009. Can the Fair Trade Movement Enrich Traditional Business Ethics? An Historical Study of Its Founders in Mexico. *Journal of Business Ethics* (87): 343–353.
5. Bacon, C. 2005. Confronting the Coffee Crisis: Can Fair Trade, Organic and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua. *World Development* (33): 497–511.
6. Baldwin, John W. 1959. The Medieval Theories of the Just Price: Romanists, Canonists, and Theologians in the Twelfth and Thirteenth Centuries. *Transactions of the American Philosophical Society* 49 (4): 1–92.
7. Bird, Kelly. 1999. Concentration in Indonesian manufacturing 1975-93. *Bulletin of Indonesian Economic Studies* 35 (1): 43–73.
8. Blaug, Mark. 1985. *Economic Theory in Retrospect, fourth edition*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Bowles, Samuel, Robert Boyd, Herbert Gintis in Ernst Fehr, ur. 2005. *Moral Sentiments and Material Interests. The Foundations of Cooperation in Economic Life*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
10. Bršičič, Bernard. 2010. Bogastvo narodov, klasična politična ekonomija. V *Bogastvo Narodov*, ur. Adam Smith, 1–27. Ljubljana: Studia Humanitatis.
11. Brenčič Makovec, Maja. 1997. Konkurenca in konkurenčne prednosti v sodobnem trženjskem okolju. V *Vpliv socialnih stroškov, cena dela ter izkoriščenost človeških virov na konkurenčnost slovenskega gospodarstva: zbornik predavanj s posveta*, ur. Samo Hribar Milič, 41–59. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

12. Charlton, Joseph E. in Andrew Stiglitz. 2005. *Fair Trade for all. How trade can promote development*. Oxford: Oxford University Press.
13. Clayton, Gary E. 2001. *Economics. Principles & Practices*. New York: Glencoe McGraw-Hill.
14. Cortes, Bienvenido S. 1998. Trends in Industrial Concentration in Japan 1983–92. *International Review of Applied Economics* 12 (2): 271–281.
15. Darragh, Brigid. 2010. *Starbucks Featuring Fair Trade Coffee in 10,000 Stores. All's Fair in Love and Java*. Dostopno prek: <http://www.greenchipstocks.com/articles/starbucks-new-fair-trade/916> (14. december 2011).
16. De Pelsmacker, Patrick, Win Jassens in Caroline Mielants. 2005. Consumer Values and Fair-Trade Beliefs, Attitudes and Buying Behaviour. *International Review on Public and Non Profit Marketing* 2 (2): 50–69.
17. Dixon, Donald F. 2000. Schumpeter – Fifty years later. *Journal of Micromarketing* (20): 82–88.
18. Department for International Development (DFID). 1999. *Sustainable Livelihood Guidance Sheet*. Dostopno prek: [http://www.efls.ca/webresources/DFID\\_Sustainable\\_livelihoods\\_guidance\\_sheet.pdf](http://www.efls.ca/webresources/DFID_Sustainable_livelihoods_guidance_sheet.pdf) (7. november 2011).
19. Doyle, Eleanor, ur. 2005. *The Economic System*. Chichester: John Wiley & Sons.
20. Dzurilla, Thimothy. 2009. *History of the Fair Trade Movement. Origins and Rationale for Fair Trade Model*. Dostopno prek: <http://www.suite101.com/content/history-of-the-fair-trademovement-a129542> (9. maj 2011).
21. Entrepreneur. 2006. *Competitive Analysis*. Dostopno prek: [www.entrepreneur.com/article/25756](http://www.entrepreneur.com/article/25756) (1. oktober 2011).
22. *Fair Trade Hub*. Dostopno prek: <http://www.fair-trade-hub.com/> (8. maj 2011).
23. FAO. 2009. *Market for Organic and Fair Trade Coffee*. Dostopno prek: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicexports/docs/Market\\_Organic\\_FT\\_Coffee.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicexports/docs/Market_Organic_FT_Coffee.pdf) (6. december 2011).
24. Feenstra, Robert C. in Alan M. Taylor. 2007. *International Trade*. London: Worth Publishers.

25. FINE. 2001. *Fair Trade: a definition*. Dostopno prek: <http://www.maketradefair.com/en/index.php?file=21052002111743.htm&cat=4&subcat=1&select=5> (26. marec 2011).
26. FLO. *Fair Trade Labeling Organization*. Dostopno prek: <http://www.fairtrade.net/> (2. marec 2011).
27. --- 2011a. *Annual review 2010–2011*. Dostopno prek: [http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/about\\_us/documents/FLO\\_Annual-Review\\_2010-2011\\_complete\\_lowres\\_single.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/about_us/documents/FLO_Annual-Review_2010-2011_complete_lowres_single.pdf) (26. november 2011).
28. --- 2011b. *Fairtrade Coffee Standars and Pricing*. Dostopno prek: [http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/news/releases\\_statements/2011-03-09\\_FLO\\_coffee\\_Factsheet\\_final-EN.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/news/releases_statements/2011-03-09_FLO_coffee_Factsheet_final-EN.pdf) (6. december 2011).
29. FLO-CERT. *Certification Process*. Dostopno prek: <http://www.flo-cert.net/flo-cert/34.html> (19. julij 2011).
30. Fridell, Gavin. 2009. The Co-Operative and the Corporation: Competing Visions of the Future of Fair Trade. *Journal of Business Ethics* 86 (1): 81–95.
31. Fridell, Mara, Ian Hudson in Mark Hudson. 2008. With Friends Like These: The Corporate Response to Fair Trade Coffee. *Review of Radical Political Economics* 40 (1): 8–34.
32. Futia, Carl A. 1980. Schumpeterian Competition. *The Quarterly Journal of Economics* 94 (3): 675–695.
33. Gaffard, Jean-Luc. 2008. Innovation, competition, and growth: Schumpeterian ideas within a Hicksian framework. *Journal of Evolutionary Economics* (18): 295–311.
34. Gandolfo, Giancarlo. 1994. *International Economics I: The pure theory of international trade 2nd edition*. Berlin: Springer-Verlag.
35. Ghemawat, Pankaj. 1986. Sustainable Advantage. *Harvard Business Review* (september-oktober): 53–58.
36. --- in Jan Rivkin. 1999. *Strategy and the Business Landscape*. Boston: Addison-Wesley.



37. --- 2002. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Harvard Business Review* (76): 37–74.
38. --- 2003. The Forgotten Strategy. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: [http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/web/product\\_detail.seam;jsessionid=78DA2355DE1EF0D5AE349FA4F8028F2E?R=R0311E-HCB-ENG&conversationId=103231](http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/web/product_detail.seam;jsessionid=78DA2355DE1EF0D5AE349FA4F8028F2E?R=R0311E-HCB-ENG&conversationId=103231) (16. september 2011).
39. Grant, Robert M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis (7th edition)*. Barcelona: John Wiley & Sons, Ltd.
40. Green Mountain Coffee Roasters (GMCR). 2008. *Fiscal 2008 Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.gmcr.com/PressRoom/PressReleases.aspx> (9. januar 2012).
41. IFAT. *International Fair Trade Association*. Dostopno prek: [www.ifat.org](http://www.ifat.org) (2. marec 2011).
42. *InvestorWords*. Dostopno prek: <http://www.investorwords.com> (10. november 2011).
43. Jaffee, Daniel. 2007. *Brewing Justice: Fair Trade, Coffee, Sustainability and Survival*. Berkley: University of California Press.
44. James, Deborah. 2000. *Justice and Java: Coffee in a Fair Trade Market*. Dostopno prek: <http://www.globalexchange.org/fairtrade/coffee/starbucks> (18. december 2011).
45. Ješovnik, Peter in Alen Tibljaš. 2002. Uporaba Porterjevega modela za analizo slovenskega tržišča kave. V *Management, kakovost in razvoj*, ur., 97–116. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo. Koper: Visoka šola za management,.
46. Kant, Immanuel. 1785. *Uvod v etiko*. Dostopno prek: [http://www.zofijini.net/online\\_etika\\_kant.html](http://www.zofijini.net/online_etika_kant.html) (23. marec 2011).
47. Kilcullen, John. 1996. Marx on Capitalism. *Modern Political Theory*. Dostopno prek: <http://www.humanities.mq.edu.au/Ockham/y64106.html> (7. april 2011).

48. Kim, W. Chan in Renée Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
49. Krugman, Paul R., Maurice Obstfeld in Marc J. Melitz. 2011. *International Economics. Theory & Policy 9th edition*. New York: Addison Wesley.
50. Lah, Marko. 2005. *Temelji Ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Larson, C. Ryan. 2008. *Starbucks: A Strategic Analysis. Past Decisions and Future Options*. Dostopno prek: [http://coe.brown.edu/documents/StarbucksStrategicAnalysis\\_R.Larson\\_honors\\_2008.pdf](http://coe.brown.edu/documents/StarbucksStrategicAnalysis_R.Larson_honors_2008.pdf) (19. december 2011).
52. Lowry, Todd S. 2003. Ancient and Medieval Economics. V *A Companion to the History of Economic Thought*, ur. Jeff E. Biddle, John B. Davis in Warren J. Samuels, 11–28. Melbourne: Blackwell Publishing.
53. Magnusson, Lars G. 2003. Mercantilism. V *A Companion to the History of Economic Thought*, ur. Jeff E. Biddle, John B. Davis in Warren J. Samuels, 46-60. Melbourne: Blackwell Publishing.
54. Mankiw, Gregory. 2008. *Principles of Microeconomics 5th edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
55. Marshall, Alfred. 1920. *Industry and Trade: A Study of industrial technique and business organization; and of their influences on the condition of various classes and and nations*. Hamilton: McMaster University.
56. Marx, Karl. 1976/1847. *Capital*. New York: Penguin Classics.
57. McMurty, J. J. 2009. Ethical Value-Added: Fair Trade and the Case of Café Femenino. *Journal of Business Ethics* 5/1 (86): 27–49.
58. Mintzberg, Henry. 2004. *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of management*. London: Financial Times Prentice Hall.
59. ---, Bruce Ahlstrand in Joseph Lampel. 1998. *Strategy Safary: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
60. Moore, Geoff. 2004. The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research. *Journal of Business Ethics* 1/2 (53): 73–86.

61. Nestlé. 2003. *What can be done?* Dostopno prek: [www.nestle.com/pdf/english/coffee.pdf](http://www.nestle.com/pdf/english/coffee.pdf) (25. januar 2012).
62. Nicholls, Alex in Charlotte Opal. 2005. *Fair trade: market driven ethical consumption*. London: SAGE Publications.
63. Norčič, Oto. 1994. *Razvoj in temelji sodobne ekonomske misli*. Ljubljana: ČŽ Uradni list Republike Slovenije.
64. Nygren, Anja in Joni Valkila. 2010. Impact of Fair Trade certification on coffee farmers, cooperatives and laborers in Nicaragua. *Agriculture and Human Values* (27): 321–333.
65. O'Brien, P. Denis. 2003. Classical Economics. V *A Companion to the History of Economic Thought*, ur. Jeff E. Biddle, John B. Davis in Warren J. Samuels, 112–129. Cornwall: Blackwell Publishing.
66. OECD. 1993. *Glossary of Industrial Organization Economics and Competition Law*. Paris: OECD Publications.
67. Oxfam. 2002. *Mugged: Poverty in your coffee cup*. Dostopno prek: <http://www.oxfamamerica.org/files/mugged-full-report.pdf> (23. januar 2012).
68. Pack, Spencer J. 2010. *Aristotle, Adam Smith and Karl Marx. On some fundamental issues in 21st Century Political Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
69. Pendergrast, Mark. 2009. Coffee second only to oil? Is coffee really the second largest commodity? *Tea & Coffee Trade Journal*. Dostopno prek: <http://www.teaandcoffee.net/> (4. september 2011).
70. Plog, C. Stanely. 2005. Starbucks: More than a Cup of Coffee. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (2): 284-287.
71. Porter, Michael E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy? *Harvard Business Review* (marec – april): 137–145.
72. --- 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

73. --- 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* (november – december): 61–79.
74. --- 1998. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
75. --- 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* (januar): 25–40.
76. --- in Klaus Schwab, ur. 2010. *The global competitiveness report 2008–2009*. Dostopno prek: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2008-09.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf) (29. avgust 2011).
77. Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
78. ---, Polona Domadenik in Matjaž Koman. 2008. *Mikroekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
79. Reynolds, Laura T. 2002. Consumer/producer links in fair trade coffee network. *Sociologia Ruralis* 43 (4): 404–424.
80. Reed, Darryl. 2009. What Do Corporations Have to Do With Fair Trade? Positive and Normative Analysis from a Value Chain Perspective. *Journal of Business Ethics* 86 (1): 3–26.
81. Redding, Jason. 2008. *Strategic Plan for Great Cups Coffee Company*. Dostopno prek: [http://jasonredding.org/uploads/solution7\\_strategicplan.pdf](http://jasonredding.org/uploads/solution7_strategicplan.pdf) (14. december 2011).
82. Renard, Marie-Christine. 2005. Fair Trade: Quality, Market and Conventions. *Journal of Rural Studies* 19 (1): 87–96.
83. --- 2010. In the name of Conservation: CAFE Practices and Fair Trade in Mexico. *Journal of Business Ethics* (92): 287–299.
84. Reuten, Geert. 2003. Karl Marx: His Work and the Major Changes in its Interpretation. V *A Companion to the History of Economic Thought*, ur. Jeff E. Biddle, John B. Davis in Warren J. Samuels, 148–166. Cornwall: Blackwell Publishing.

85. Roncaglia, Alessandro. 2005. *The Wealth of Ideas. A History of Economic Thought*. New York: Cambridge University Press.
86. Rothbard, Murray N. 2006a. *Economic Thought Before Adam Smith. An Austrian Perspective on the History of Economic Thought Volume I*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
87. --- 2006b. *An Austrian Perspective on the History of Economic Thought Volume II*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
88. Rumelt, Richard P. 2003. *What in the World is Competitive Advantage?* Dostopno prek: [http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/WhatisCA\\_03.pdf](http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/WhatisCA_03.pdf) (17. april 2011).
89. Salvatore, Dominic. 1998. *International Economics*. London: Prentice-Hall International.
90. Schinnick, Edward. 2005. Competition in the Economic System. V *The Economic System*, ur. Eleanor Doyle, 197–239. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
91. SCS Certified. 2011. *The CAFE Practices Scorecard*. Dostopno prek: [www.scs-certified.com/csrpurchasing/starbucks.html](http://www.scs-certified.com/csrpurchasing/starbucks.html) (20. december 2011).
92. Skinner, G. Andrew. Adam Smith (1723–1790): Theories of Political Economy. V *A Companion to the History of Economic Thought*, ur. Jeff E. Biddle, John B. Davis in Warren J. Samuels, 94–111. Cornwall: Blackwell Publishing.
93. Skousen, Mark. 2007. *The Big Three in Economics: Adam Smith, Karl Marx and John Maynard Keynes*. New York: M. E. Sharpe.
94. Smith, Adam. 2005a. *The Theory of Moral Sentiments*. Sao Paulo: Metalibri.
95. --- 2005b. *Wealth Of Nations*. Pennsylvania State University: Penn State Electronic Classics Series Publications.
96. Solomon, Robert C. 2004. Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organizational Studies* 25 (1021): 1021–1043.
97. *Splošna deklaracija človekovih pravic*. 1948. Dostopno prek: <http://www.varuh-rs.si/index.php?id=102> (5. april 2011).
98. *Starbucks*. Dostopno prek: <http://www.starbucks.com/> (13. december 2011).

99. --- 2005. 10-K report. Dostopno prek: <http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsannual> (10. december 2011).
100. --- 2008. *Annual Report for fiscal year 2008*. Dostopno prek: <http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsannual> (10. december 2011).
101. --- 2011a. *Annual Report for fiscal year 2010*. Dostopno prek: <http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-irhome> (14. januar 2012).
102. --- 2011b. *CAFE Practices*. Dostopno prek: [http://www.scs-certified.com/retail/rss\\_starbucks.php](http://www.scs-certified.com/retail/rss_starbucks.php) (20. december 2011).
103. Steiner, Philippe. 2003. Physiocracy and French Pre-Classical Political Economy. *V A Companion to the History of Economic Thought*, ur. Jeff E. Biddle, John B. Davis in Warren J. Samuels, 61–78. Cornwall: Blackwell Publishing.
104. Subasat, Turan. 2003. What Does the Heckscher-Ohlin Model Contribute to International Trade Theory? A Critical Assessment. *Review of Radical Political Economics* 35 (148): 148–165.
105. Tajnikar, Maks. 1992. *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. TransFair Canada. 2006. Fair Trade Echoes. *The Transfair Canada Newsletter* (1): 1–5.
107. Tropical Commodity Coalition for sustainable Tea, Coffee, Cocoa (TCC). 2009. *Coffee Barometer*. Dostopno prek: [www.ttc.com](http://www.ttc.com) (11. december 2011).
108. Tsaliki, Persefoni in Lefteris Tsoulfidis. 2005. Marxian Theory of Competition and the Concept of Regulating Capital: Evidence from Greek Manufacturing. *Review of Radical Political Economics* 5 (37): 5–22.
109. *Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence*. Dostopno prek: <http://www.uvk.gov.si/> (10. april 2011).
110. Urban Capacity Building Network. 2011. *Defining Capacity Building*. Dostopno prek: <http://www.gdrc.org/uem/capacity-define.html> (30. oktober 2011).

111. Utting, Karla. 2009. Assessing the Impact of Fair Trade Coffee. *Journal of Business Ethics* (86): 127–149.
112. Utting–Chamorro, Karla. 2005. Does Fair Trade Make a Difference: The Case of Small Coffee Producers in Nicaragua. *Development in Practice* (15): 584–599.
113. Van der Hoff, Francisco Boersma. 2009. The Urgency and Necessity of a Different Type of Market: The Perspective of Producers Organized Within the Fair Trade Market. *Journal of Business Ethics* (86): 51–61.
114. Varian, Hal R. 1992. *Microeconomic Analysis 3rd edition*. New York: W. W. Norton & Company.
115. Webster, Noah. 1975. *Webster's New 20th Century Dictionary of the English Language*. Rio de Janeiro: William Collins World Publishing.
116. Younkins, Edward W. 2005. Aristotle and Economics. *Capitalism & Commerce*. Dostopno prek: <http://www.quebecoislibre.org/05/050915-11.htm> (25. april 2011).
117. *Zakon o trgu vrednostnih papirjev, uradno prečiščeno besedilo (ZTVP-1-UPB2)*. Ur.l. RS 51/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200651&stevilka=2176> (7. januar 2011).